

第5次行財政改革 中間報告書

■柱1 公共サービスが多様な人たちによって創造されている

生産年齢人口の減少により、これまで行政が中心となって担ってきた公共サービスの提供体制を維持することが困難になる中で、持続可能な形でサービスを残すため、新たな仕組みづくりが求められている。

これに関する象徴的な取組の一つが「コミュニティ配送」である。但東地域においては、住民、地域コミュニティ、日本郵便株式会社、兵庫県等と豊岡市が共創し、中山間地域における物流サービスの維持・確保を目的とした実証実験が進められている。

また、豊岡市と但馬信用金庫が共同出資・運営する一般社団法人豊岡スマートコミュニティ推進機構では、「共助」の視点から複数のプロジェクトが展開されている。例えば「子育てアプリ Toyooka iDO」は、市民同士での情報やデータ共有による子育ての課題解決をはかる新しい取組で、今後は子育てだけでなく観光や防災などの分野への拡大も検討がなされている。また、介護サービスなどの福祉車両の空き席を活用した「福祉モビリティ事業」による買い物支援や子どもの習い事送迎などは、既存の資源を活かした新たなサービスであり、全国の地方の自治体で共通の問題となっている公共交通課題を緩和する策として期待するところである。

一方で、共助の取組は民間事業としての自立が難しく、収益性の確保に課題がある。今後は、公共性の高い「共助の取組」をどのように行政が支え、持続可能な形で制度化していくかについて、研究を深める必要がある。特に、財源のあり方や規制緩和などの支援構造については、スピード感をもって検討することが求められる。

■柱2 多様な市民の思い・願いが尊重されている

広範囲な市民の意見を活かすため、多様な市民と市役所の新しい対話の形を模索する取組が重要で、2024年度には「自分ごと化会議」が実施された。この会議は、無作為抽出による1,200人の市民に参加を呼びかけ、地域課題の解決に向けたアイデア創出と共創による解決を目指すものであった。しかしながら、類似事業を実施する他自治体と比較して参加申込が非常に少なく、職員の会議準備の負担も大きいという課題が明らかになり、事業内容が見直された。

その結果、まずは市民がより気軽に市役所と対話できる環境を整えていくこと、すなわちファーストステップである「広聴」を主軸に据えることとされ、オンラインでの意見投稿や対話ができるデジタルプラットフォーム「シビックとよおか」が導入された。また、対面型ワークショップイベント「ちいき×エール」も試行された。2025年11月に導入された「シビックとよおか」は、市の意見募集に対して、市民が場所や時間にとらわれず意見を投稿できるほか、他の市民の意見を閲覧でき、匿名投稿も可能であることから、心理的ハードルを下げた市民参加が実現している。これまでに、市の各種計画策定に係る意見募集や、開庁時間短縮試行・こどもの居場所に関するアンケートなどで活用された。これに加えて、デジタ

ルが苦手な方や直接対話を望む市民にも配慮したワークショップ型イベント「ちいき×メール」の開催が市内各地で予定されており、市民が楽しみながら自由に意見やアイデアを出せる場となるよう、2025年度は日高や但東地区で試行がなされた。

これら、デジタルと対面の両輪で進める広聴は、市民とともに公共サービスを創造するための基盤となる重要な取組であり、そのような場が整備されたことは評価できる。一方で、集まった多くの市民の意見をどのように政策へ反映したかについてわかりやすく示し、市民が参加の意義を実感できる工夫が必要である。一連の取組を評価するための設問として豊岡市まちづくりアンケートで毎年調査を行っている「あなたは、豊岡市では市民と市役所が十分なコミュニケーションを行って、市民の多様な意見が尊重されていると感じていますか。」への回答結果の数値も参考にしながら、引き続き積極的な広聴に取り組むことが重要である。

■柱3 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

地域の資源について、単なる維持管理の対象ではなく価値を最大化すべき「経営資本」と捉え直し、有効活用するための豊岡らしいモデルについて検討が進められている。

人的資本・関係資本・自然資本など「6種の地域資本」の活用に向けた調査・検討として、香川県三豊市で行われている「民間」の事例が参考とされた。三豊市では、民間による移住者・若手の活躍支援で多くの人的資本を獲得し、これを基盤に地域を活性化させている。例えば、耕作放棄地、空き家、廃校など、多岐にわたる地方都市共通の課題に対し、移住者・若手が「他（ほか）価値」を見出し活用することが地域の新しい魅力を創出し向上させている。さらに支援する民間は、資金運用に関する仕組み・支援をセットで整え提供している。

このような三豊市の事例にとどまらず、大学や社会的投資を行う組織がまち・地域の再生に関与する事例は増えており、廃校や空き店舗の活用、市営住宅の再構築や福祉分野までも幅広く「投資」を集め、事業を運営している取組が注目されている。

豊岡市は特に、「人的資本」の分野で既に優れた可能性を保有しており、例えば、総務省が進める地域おこし協力隊事業で豊岡の隊員数が全国（1176団体／2024年度）トップ10に連続して入るなど移住定住先として選ばれていることや、芸術文化観光専門職大学などの優秀な学生が学びながら暮らしているなど、大きな可能性がある。「豊岡に行けば面白いことができる」と感じる人財をさらに全国から呼び込み、事業と人の循環を生み出す柔軟な支援体制が構築できるような検討を継続する必要がある。

■柱4 デジタル社会を前提とした市役所になっている

デジタル社会を前提とした市役所には、単に業務の効率化にとどまらず、職員が人に向き合い、政策を考え、市民との共創を進めるための時間と余力を生み出す組織への転換が求められる。豊岡市役所にも、旧来の業務プロセスや紙・対面を前提とした仕組みが多くあり、それらを見直し、デジタルへの置き換えを検討し、積極的に進め、行政運営を構造的に転換していくことが不可欠である。

2024年7月には、会議音声を自動で文字起こしするサービスを導入し、議事録作成時間が大幅に削減された。2025年2月には公共施設予約システムの運用を開始し、体育館やコミュニティセンターなどの予約、空き状況確認、支払いがオンラインで可能になっている。無人施設には電子錠を導入し、物理鍵の受け渡しが不要となった。また、RPAについては、従来のLGWAN環境に加え、2025年9月にインターネット環境およびマイナンバーネットワーク環境も追加され、さらなる業務の自動化が進められている。2025年11月には生成AIが導入され、約2か月間で約280名の職員が利用した。この結果、文書作成や企画立案等で2,200時間を超える業務時間が削減されている。このほか、これまでに、約120件の市役所手続きをオンライン化、AI-OCRやkintone活用業務の拡大などが進められてきた。

このように、オンライン申請やAI活用など、デジタル技術の進歩を見定めながら適切に行政運営へ反映し、市民も職員もその恩恵を享受できる環境を取り入れ、業務効率化・利便性向上が同時に進んでいることについては評価することができる。一方で、「業務自体が将来にわたって本当に必要か」という前提・視点を持つことも重要であり、単なる「効率化」にとどまらず「業務の再設計」に踏み込んだ、より質の高い改革を目指す必要がある。

■柱5 すべての職員にとって働きがいのある市役所になっている

豊岡市役所では、懲戒処分（免職・停職・減給等）に該当する事案の発生は低い水準にあるものの、事務処理誤りは組織の複数個所で発生している。この問題は職員個人の問題としてではなく、組織全体の問題として位置づけられ、アドバイザーによる職場ヒアリングや部長面談、人事課による職員意識調査などによって、職場の課題整理が行われている。また、チーム力、心理的安全性、モチベーションの強化・改善につなげることを目的にした「働き方改革」も展開されている。

具体的には、組織全体の改善に着手する経営層（市の幹部）によるメッセージの発信、職員の意見を募る「職員の声」の設置、業務削減のモデルプロジェクト（健康福祉部、本庁と振興局間）の実施、若手職員の改革チーム“Xmeeting”の運営、庁内副業制度“チョコファイブ”の創設、継続した部長等のヒアリングなどが行われており、2025年度には管理職のチームマネジメント力強化を狙った「マネジメントの基本を学ぶプログラム」（全2回構成）も開催されている。

特に、Xmeetingの取組においては、ウェルビーイングな職場の実現のためのプロジェクトや、カスタマーハラスメント防止条例の制定などを目指すプロジェクトが生まれ、若手職員のなかにも働きやすい職場、働きがいのある職場への関心が高まっている。

こうした一連の取組の実践は相応に評価されるものの、働きがいや働きやすさは、世代や時代背景によって変化するため、今後も職員意識調査などの結果をふまえ、柔軟に対応していくことが必要である。また、DXと事務処理誤りの削減は密接に関係しているため、業務の標準化・定型化も進めながら改善を続けていくことが重要である。