

第 66 回 豊岡市行財政改革委員会 発言要旨

開催日時 2026 年 7 月 6 日（月） 15 時 30 分～16 時 20 分
開催場所 豊岡市役所 3 階 庁議室 および オンライン
出席委員 石原委員長 関下副委員長 荒木委員 中谷委員 西村委員 三笠委員
参加職員 市長公室長、行政管理部長、総務部長、総務部次長
DX・行財政改革推進課 職員
傍聴人 4 名

1 開 会

2 新委員委嘱

荒木利雄委員（芸術文化観光専門職大学 教授）へ委員を委嘱
（今年度 4 月にご退任の坂本委員のご後任）

3 議 事

(1) 第 5 次行財政改革の進捗状況について（資料 1）

事務局：

市民アンケート結果について

「豊岡市で暮らすことの価値や魅力」については前回調査（2025 年）とほぼ変化は見られない。
「市民と市役所の協働による課題解決」「市民の多様な意見の尊重」については、前回より肯定的な評価が有意に上昇している。

重点項目 1:行政手続きのデジタル化と DX

2028 年度末までにオンライン化率 100%を目標としている。「誰一人取り残さない仕組み」として、オンライン申請と従来の窓口（書面）申請を併存させている。DX 推進本部会議（市長・副市長・全部長等）を立ち上げ、四半期ごとに進捗を管理。オンライン化の遅れが見られる部署にはハンズオン形式の伴走支援を行い、スケジュールの前倒しを依頼している。

重点項目 2:組織・人員体制の最適化

2028 年度末までに、退職者の 1/2 不補充により一般事務職等 24 人の削減を目指す。各部署の自主性に任せると削減が進まない課題があったため、市長のリーダーシップのもと、部局長が経営視点を持って計画を作成する方針とした。各部署に最低 1 人以上の削減を割り振り、計画書の提出を依頼している。

重点項目 3:実質単年度収支の均衡

目標である「実質単年度収支の均衡」について、2022 年度・2023 年度は市民会館建設のための

特定目的基金への積立等の要因で赤字となったが、財政調整基金に積み立てていれば黒字にできる状況であり、均衡は保たれていると評価している。

2025 年度の実質単年度収支は約 10 億円の黒字見通し（起債の繰上償還が主な要因）だが、詳細は決算を経た、次回委員会で報告予定。

重点項目 4:人材の確保・育成・活躍推進

今年度の職員意識調査は 8 月頃を予定しており、次回委員会で結果を報告する。

【委員ご意見・ご質問等】

○人員削減と DX の連携について

委員：

人員削減について、各部局の努力だけに頼るのではなく、業務総量の削減や DX による負担軽減とリンクさせた長期的な視点が必要ではないか。

事務局：

現状、24 人という目標数と DX の進捗は直接リンクさせられておらず、定員適正化の観点から算出した数字である。ご指摘の通り、DX 等による業務軽減と連動させる視点は重要だと認識している。

○人材の確保について

委員：

全国的に自治体の人材確保が困難な状況と聞くが、優秀な人材確保に向けた検討状況はどうか。

事務局：

民間企業の給与増もあり昨今の人材確保は非常に厳しい。対策として、通常の 4 月採用だけでなく、即戦力となる中途採用の制度を昨年度設計し、運用を開始した。また、公務員志望者向けの全国的な採用サイトへの掲載や、LINE を活用した採用情報のプッシュ通知など、工夫を行っているところ。

委員：

採用に関して、民間企業志望者も受験しやすいよう、SPI 試験を導入するなど、間口を広げる工夫をして母集団を形成することが重要。また、職員意識調査について、管理職の難易度が上がる中で「上の役職になりたい」と考える職員（特に女性）が減少している傾向がある。育成と採用の両面でどのように解消していくかが課題である。

委員長：

人材確保について、公共経営や行政を学ぶ学生が多い大学との関係強化やインターンの実施など、独自ルートの開拓も有効ではないか。

多様な働き方の観点から、全員が管理職（ゼネラリスト）を目指すのではなく、財務や福祉などのエキスパート職を育成・評価する仕組みや、働きやすさ（有給・育休等）の充実が重要。

人員削減の割り振りについて、ハード系インフラを担う都市整備部の削減目標（3 人）が多い印象を受けるが、技術職の確保は大丈夫か。また、各振興局の業務は共通しているため、振興局間のパートナーシップを活かした効率化も検討すべき。

事務局：

都市整備部の削減計画は主に一般事務職を想定しており、技術職の削減を強いるものではない。

各振興局については、広大な市域における災害時の避難指示対応等のため部長級を配置してきたが、全職員を非常時に張り付ける体制の維持が難しくなっている。2028 年度までの行革期間とは別途、振興局のあり方と連携について検討していく。

(2) 行政評価及び喫緊の経営課題への対応について（資料 2）

事務局：

これまでの行政評価の現状と課題

コロナ禍以降（2020 年度～）、内部での行政評価が実施できていない。2030 年の基本構想改定を見据え、現在の豊岡市に最適な行政評価のあり方を検討いただきたい。

緊急度の高い経営課題への対応

職員定数、企業会計（上下水道）、第三セクター、福祉サービス等、取り急ぎ検討が必要な課題がある。ぜひその対応についてご助言頂きたい。

ワーキンググループ(WG)の設置とそれに伴う委員の増員提案

豊岡市行財政改革委員会条例第 7 条に基づき、「行政評価 WG」と「経営課題 WG」の 2 つの小委員会を設置し、議論を深めたい。これに伴い、それぞれの分野に知見のある有識者 4 名を新規委員として委嘱し、各 WG に追加メンバーとして配置したい。補正予算対応後、11 月頃からの開始を想定している。

【委員ご意見・ご質問等】

○各ワーキンググループへの現委員の所属について

委員長：2 つの WG の設置について、および各委員の所属希望を伺いたい。なお、私と関下副委員長は両方の WG に所属することとしたい。

三笠委員：ワーキング設置の方向性に賛成する。所属はどちらでも構わない。

中谷委員：経営 WG への所属を希望する。

西村委員：経営 WG への所属を希望する。

委員長：それでは、三笠委員には行政評価 WG をお願いし、荒木委員も同様に行政評価 WG をお願いすることとしたい。

○新規委員の選出について

事務局：

追加の新規委員として、有識者 4 名を打診・検討中である。観点としては、

- ・行政評価（内部評価）の有識者
- ・インパクト評価（市民評価）の仕組み構築の有識者
- ・豊岡市の財政・経営に造詣の深い有識者
- ・経営課題の項目に合致する知見を持つ有識者 としたい。

委員長：ぜひ予定している新メンバーにご参画いただけるよう、事務局は尽力いただきたい。

4 閉 会