

第52回豊川市行政経営改革審議会 会議録

日時：令和8年1月21日（水）午前10時00分～
午前11時00分

場所：豊川市役所本31会議室

出席者：

豊橋創造大学教授 見目 喜重委員

愛知大学教授 竹田 聡委員

豊川商工会議所専務理事 森下 保委員

東海税理士会豊橋支部理事 乙部 享祐委員

連合愛知三河東地域協議会事務局長 酒井 雅喜委員

社会福祉法人メンタルネットとよかわ理事 石川 智規
委員

豊川市教育委員 池田 洋子委員

愛知県社会保険労務士会会員 渡辺 裕一郎委員

公募 小林 尚美委員

公募 緒河 睦子委員

欠席者：

豊川青年会議所理事長 田中 大造委員

豊川信用金庫常務理事 曾田 光子委員

ひまわり農業協同組合総合企画部長 溝口 隆文委員

事務局：

総務部長、総務部次長、行政課長始め行政課職員4名

◎新たな行政経営改革の取組みについて

会長

議題1の新たな行政経営改革の取組につきまして、事務局から説明をお願いいたします。

事務局

それでは、議題にあります新たな行政経営改革の取組について御説明をさせていただきます。

～資料に沿って説明～

会長

ありがとうございました。

	<p>事業スリム化ということですね、大学でもこれは問題になっていまして、ビルドビルドになってしまう、なかなかスリム化できない、スリム化しなければいけないのですが。</p> <p>今回、それを時間をかけて豊川市さんが取り組みたいということですので、忌憚のない御質問、御意見等をいただければと思います。</p> <p>よろしく願いいたします。</p>
委員	<p>目標設定のところで、行政サービスに対する市民満足度が51.5%という数字、その根拠がちょっと、皆さん分からないのではないかなと。今はいくつで、総合計画でどういう数字を目標にして、どの年度でどの数字をとというのがあはずなんです、いきなり51.5%という、今何%で、どれぐらい増やしていこうというのが見えないんですよ。そこをお示しいただいた方がいいのかなというふうに思いました。</p>
事務局	<p>資料の数値の根拠を明確に提示していなくて申し訳ありませんでした。</p> <p>行政サービスに対する市民満足度が、令和7年度は45.8%でございました。これを、令和17年度に、市の総合計画では60%に持っていこうというところが目標でございます。その中間であります令和11年度を計算しますと、中間の数値として51.5%となり、現在、目標値とさせていただいている状況です。</p> <p>よろしく願いします。</p>
会長	<p>少しそれるかもしれないのですけれども、この市民満足度とはそもそもどんなふうに測定されているのでしょうか。</p>
事務局	<p>これについては、隔年で行っております市民意識調査の中で出てくる数字ということになります。抽出した市民の皆様からのアンケートで、市民満足度を計っているというも</p>

	のでございます。
会長	そんなに低いのかなと思いながら、そんなものなのかなと疑問がありますが。ありがとうございました。
委員	評価の仕方で、アンケートが5段階評価なんです。満足度の大きい満足、満足、不満とかそういうのがあって、それを数値化したものになりますので、例がないと分かりにくいのではないかと思います。
事務局	アンケートは、5,000人から行っています。
委員	この5000人というのはどういう基準で選ばれるのでしょうか。
事務局	数字については、ある程度統計のルールに従って、5000人という数字を秘書課のほうでもって調査をかけているというふうに聞いております。対象は無作為の抽出になっております。
委員	行政サービスというものがどういうものか、具体例があれば教えていただきたいです。イベントに対する満足度だったりするとか、どういうことに対して重きを置くかで違うと思うので、どういうところが高くて、どういうところが低いのかというデータがあれば、満足度を書きやすいかなと思うのですが。
事務局	具体的にどういった部分で計っているかという情報が手元にはないので、確認して、後日提供させていただきます。
委員	同じ目標設定のところ、スリム化実現事業数が50件ということですが、洗い出しは令和8年度からで、あらかじめ想定されている事業があると思うのですが、具体的に教えていただければ。

事務局	<p>具体的にこれという事業は、今のところ行政課では持っておりません。全庁に対して説明を行いまして、事業のピックアップをしていきたいというのが今の状況でございます。</p>
委員	<p>これから洗い出していくときに、こういうことができそうだなと、そういうことを想定しながら計画を作成していると思うのですが。</p>
事務局	<p>それについては、繰り返しになってしまうのですが、8ページにありますスリム化の基準というところで全庁に投げかけをしたいというところがあります。</p> <p>例えば、直営でやっているような事業について、委託をすることで、もう少し職員の負担軽減であるとか、効率化が図れるというようなことを挙げてほしいであるとか、DXで対応できるようなものがあれば、そういったものをピックアップしてほしいということで、まず、令和8年度は投げかけをしたいというところを考えています。</p> <p>まずそこからやろうというところですよ。</p>
委員	<p>こういうところができそうとか、想定されるというところから始まっていると思うんですが、実際に投げかけて出てくるかどうかは別として、この事業はこうではないかなと想定しているようなものはないでしょうか。</p>
事務局	<p>今のところ、行政課では、具体的な事業を挙げてはいない状況ではありますが、今、市役所の状況を見ている中で、仕事が多くなっている、ビルド&ビルドになってしまっているというところもありますので、そこへ投げかけをしていきたいというところで、まずは令和8年度の洗い出しをやっしてほしいというところから始めたいと思っております。</p>
委員	<p>そのビルド&ビルドになっていると思っているところが何</p>

事務局	<p>なのか。こういったものが今後出てくるかなという想定を聞かせてもらえばいいなど。</p> <p>行政課が所管している事業を考えてみますと、例えば、選挙の関係で、今までは直営で会計年度任用職員を雇っている部分も多かったんですけども、そうしますと、選挙が終わった後に、その方たちの報酬の支払いであるとか、人事的な業務が出てまいります。そういった部分について委託をすることで、事務の改善が図れるのではないかと、そういったことをイメージしています。</p> <p>各課でいろいろな補助金であるとか、事業の中であると思いますので、そういったイメージを考えています。</p>
委員	<p>今の関連になるのかどうかわからないのですが、自治体が行う事業という部分については、やはり公共性のある、利益を目的としないことだと思っております。生活者とする、たとえ1人でも自治体に望むという要望があることに対しては、そこはやっていただける、一般の会社とは違う部分が行政の役割だと思っていて、このスリム化がそういうところを切捨てられていくような、スクラップをしていくとかというふうにならないような取組になっていただければなというふうに思っております。</p> <p>職員の方たちがこのスリム化の件数、もうそれを出さなければいけないということで、対象人数が少ないからこれは事業を廃止していてもいいのではないかと、こういうふうになっていくのが、このスリム化計画の中では1番懸念している部分ではあるので、そういうところをしっかりと、先ほども言われた例を出して、こういうことをというふうな見せ方をしてあげたほうが、一般市民の方にも損のない、市役所の健全化、スリム化計画というふうになっていくのではないかなと思って意見させていただきます。</p>
事務局	<p>今いただいた意見については、内部でも同じ意見が出ております。現在やっている事業は必要性があるから各課がやっているという状況がまず大前提であると思っておりますが、そ</p>

	<p>の中で、現状がどうだというところを洗い出して考えるというのが今回の機会になってくると思います。</p> <p>事業をスクラップというイメージではなくて、見直して、統合であるとか、改善をするというところが、今回、スリム化計画とタイトルをしたことの一つとして、スクラップを押し出すのではなくて、スリム化をしていこうというところで、全体的な事業の計画をつくっているという状況であります。</p>
<p>会長</p>	<p>今の意見にちょっと重なるかと思うんですけども、6ページ目のところ、取組の概要のところですね、評価基準がありますが、優先性、必要性というふうに言い換えてもいいのかなと思うんですけども、その辺りは少し考えていただいて、大事なことは切り捨てないようにしていただくのが大事なのかなと思います。</p> <p>この5つの視点で評価したときに、これは点数化とかされるのでしょうか。なかなか点数化もしにくいなど。</p>
<p>事務局</p>	<p>この5つの視点については、各課がピックアップしてきた事業を点数化したいと考えております。その点数がすべてではないかと思うんですけども、数値化をして、見ていただけるようにしたいと思っております。</p>
<p>会長</p>	<p>8ページなんですけど、事業の選定方法で、まず各課に棚卸しをお願いするという事なんですけど、これは各課が自分のほうで全事業を一度見直すということになるのか、それとも自分たちで危機感を持っているところを重点に見直すことになるんでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>各課が全ての事業を一度確認していただくということで、令和8年度は対応していただきたいと考えています。</p>
<p>会長</p>	<p>なかなか膨大な作業になりそうですね。</p>

委員	各課でいろいろな事業が出てくると思うのですが、まずはスモールスタートということで、簡単に、縮小なり廃止できるものを、家庭の断捨離でもそうなんですけど、大きなところだと時間がかかってなかなか進めることができない。すぐ取組ができそうなものを少し挙げてもらってやってみると、スムーズにスタートできると思います。
事務局	おっしゃるとおりだと思います。なかなかやったことがないところに着手しますので、今言われたように、スモールスタートということも意識しながらできたらと思っています。
委員	資料14ページ、スリム化の実現事業数を50件と目標にしていますが、どうしても削れない課とかもあるでしょうから、いたずらに件数を目標にするというのは危ない部分もあると思うんですけども。でも、やる以上は一定の目標を、業務の削減時間に置き換えるというのは理解できます。50件ということに関して、分母となる事業数というのは数えられるぐらいのものなんですか。何件ぐらいあるのでしょうか。市がやっている事業は無数にあると思うんですけども、全体で何件と把握できるものなんですか。
事務局	現時点では数えることができていませんが、各課で事業の洗い出しをする中で、その総数というものは出てくるかなと思っています。
会長	この50件というのは、どのような形で出てきたのでしょうか。
事務局	50件については、今、豊川市の組織の中で、全体で51課、4月からは53課になってまいりますけれども、各課が一つはスリム化を実際に達成できるようにということで50件としております。

	<p>ただ、課の状況によっては、なかなかスリム化ができない事業を持っている課、状況の課もあると思いますので、トータルで50件というところを一つ目標に定めているところでは。</p>
委員	<p>事業が無数にあることを考えれば、50件というのはそんなに大きな数字ではないと思いますので、とりあえずの目標設定としてはいいかなと思います。</p>
事務局	<p>事業数というところもやはり考えないといけないところがあると思いますので、自分たちの予定といたしましては、令和8年度に洗い出しをして、事業数がリストアップされてくると思います。そこで、再度、この目標指標、目標設定がどうかというところは、1回立ち止まって考えたいというふうには思っております。</p> <p>この計画を考える中で、この目標設定というところがやはり1番、最後までできなかつたところでして、まずは、この計画を進めていくのであれば、なんらか目標設定をしたいというところで、今そういう状況になっております。</p>
委員	<p>先ほど言っていた行政サービスで、どのサービスの満足度が高いのか低いのか、それによって、この課では減らせない、この課ではもう少し減らせということが出てくると思います。</p>
委員	<p>確認をさせていただきますが、市で53課ありますという説明ですが、企業会計、ほかも含めて、例えば病院とか水道とか、そちらのほうもこの行政経営改革の対象ということで一つにまとめてやられるのか、別で考えていて、一般会計のみの話なのかというところを確認したいと思います。</p>
事務局	<p>そちらも含めてということで考えております。今回、この取組をやるに当たって、やはり、今までビルド&ビルドとしていた部分を、一度立ち止まってスリム化をしようとい</p>

	<p>う機運をつくりたい、そういう考え方を持ってもらいたいというところで、これについては会計別というわけではなく、全体でやりたいと思っております。</p>
<p>委員</p>	<p>事務改善相当のものは対象外と言われたので、少しずれたような話かもしれないですけども、郵便のガイドラインがあるのでしょうか。今回、この資料がゆうパック、600円で来たんです。普通の封筒でいいのにと。たまに市役所とのやりとりで、1枚2枚のものが大きい封筒に入ってきたりとか、折り曲げれば入ったのにと。こういうのがよくあるので、郵便料金のガイドラインとかそういうのはあるのでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>現状では各課での判断になっています。ただ、当然、公のもので、最小のコストで送れるようにすることは大前提ですが、基本、各課での対応となっています。</p>
<p>委員</p>	<p>これもスリム化できるのではないかと思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>今回の資料ですが、郵便の速達のような形で、今回、時間がなかったんで、早めに届けたいというところで、その封筒を使ったという状況です。</p>
<p>会長</p>	<p>資料についてはセキュリティーの関係もありますので、ものによっては追跡できるものではないとまずいこともありますね。</p> <p>8ページの事業選定のところに戻るので、先ほど各課で全事業の洗い出しをしてもらうということだったんですけども、1番スリム化したいのは、他部署と重なっているようなところ。そのときに、各課だけで洗い出しをしても見えないということが出てくるかと思うんですが、その辺りの連携というか、協力して、これはどうしようかと、そういうことができる枠組みがあったほうがいいのかと感じました。</p>

事務局	<p>資料13ページをお願いしたいと思います。</p> <p>現在の想定では、財政課、企画政策課、人事課と行政課でスリム化計画を推進していきたいというところがございます。</p> <p>毎年、予算要求をする中で、財政課については各課の予算を把握していきます。また、予算要求の中で、事業のスクラップ、スリム化ができる事業がどれだけあるかという調査項目があつて、なかなかそれが上がってこない現状でございます。ただ、財政課の職員としては、いろいろな事業の見直しの案があるというのが現状です。</p> <p>企画政策課についても、実施計画をやる中での事業の査定を行っているというところで、具体的に個別の事業の状況を把握しているということでございます。</p> <p>人事課につきましても、今年度から管理職の目標管理制度の中でも、スリム化、スクラップというところがあります。</p> <p>その辺りの4課で情報を共有しながら、事業の洗い出し、選定ができたというふうに考えています。</p>
会長	<p>先ほど、各課でどういう事業をスリム化するか、少し具体例を示したほうがいいのではないかという話があつたかと思うんですけども、まさにこういうことで、4課でいろいろ話し合われるということであれば、例えば各課に対してはこういう事業が対象になるのではないですかというような提案というか、情報提供があつてもいいのかなと思ひました。</p> <p>部署が違うものを統合したときに、どちらが主体になるのかとか、これがなかなか難しいのかなと思うのですが。既得権益を放したがるらないとか、逆に押しつけ合いになるとか、これが難しいのかなと少し危惧しています。</p>
事務局	<p>統合となった場合に、どちらが担当課になるのかというところは、なかなか難しい状況がイメージできます。</p>

委員	<p>目標設定のところで、先ほどの事業の数とかそういうもので、事業数は全部把握されていないとあったんですけど、令和7年度を100とすると、という感じで減らしていくような形になってくるんですか。時間数も3000時間となっているんですけど、結局トータルがわからないので、パーセンテージみたいなもので示してみるとどうなのか、それがすごいのかすごくないのかよく分からない。現在はどれぐらいですとか、そういうのも教えていただければいいのかなと。現在を100とするとそれをどれぐらいに減らしたのかというのとか、もしあれば分かりやすいなと思って。数字だけが載っていると、すごいのかすごくないのかよく分からないと。</p>
事務局	<p>この数字については、今を100と考えるのではなくて、事業については50件できたということで、ゼロからどれぐらいできたかということで効果を考えています。時間数については、その事業をスリム化したことでどれぐらい時間数が減ったかというのを評価シートの中で計算してもらって、どれぐらい時間ができたのかというところを数えようかというふうに思っていたのが事実です。</p> <p>時間等の取扱いについてはまた一度考えたいと思います。</p>
委員	<p>これから各課に洗い出してもらおうということですが、机上配布の資料で、令和8年度の5月から洗い出しということで、審議会が7月にあるということですが、この審議会ではどの状態のものが示されるのでしょうか。</p>
事務局	<p>審議会では、各課がつくった評価シートをヒアリングで整理をさせていただいて、例えば、令和9年度の夏の審議会であれば、今、そういったスリム化の取組を全庁的にやっているところを皆さんに御報告しながら見ていただければというふうに思っています。</p> <p>この事業について、縮小となっているけども廃止すべきで</p>

	<p>はないかとか、ほかの事業と統合すべきではないかという御意見をいただきながら、次の予算につなげていけたらというふうに考えて、夏の予算前に審議会を開きたいと考えています。</p>
<p>会長</p>	<p>確認なんですけど、資料の11ページで、令和8年度については、7月、8月の審議会は現行プランのほうで、12月の審議会では洗い出しシートを整備されたものを審議する。令和9年度になって、7月のときに洗い出された事業について評価するという流れではないかなと思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>そのとおりです。 自分が令和8年度、令和9年度を勘違いしてしまいました。令和8年度の7、8月の審議会については現プランのほうになります。令和9年度以降の夏については、スリム化の関係の審議会になっていくということでございます。 令和8年の12月は、見目会長が言われたように、洗い出しシートで各課がどれぐらいリストアップしたかというものを皆様に御提供して、御意見、御確認をいただくということを予定しております。</p>
<p>委員</p>	<p>全事業の数、分母というのを出していただけると。</p>
<p>事務局</p>	<p>この時点では出てくるというふうに思っています。どれだけの洗い出しがあって、そのうちどれを今後取り組んでいくのかというところが明確になるのかなと。</p>
<p>委員</p>	<p>全事業がまずいくつあって、その中から洗い出しがあって、そのうちどれがということですね。</p>
<p>事務局</p>	<p>はい。</p>
<p>委員</p>	<p>当然、我々が全事業を見るということはないと思いますが、いくつ事業があつてと、数ぐらいわかれば、スケール</p>

事務局	<p>感がわかるかと思えます。</p> <p>これから洗い出しの部分はまだ検討する時間があります。御意見として出ていますので、そこを検討いたします。</p>
委員	<p>洗い出しシートを一番初めに作る際には、自分たちがこれをスリム化できるだろうというのがあって、○、△、できそうの3つぐらいのものを出してもらって、それがどういうものなのかというのを見たいです。こちらの方が優先順位が高いのではないかとこののをなんとなく市民目線で見たいので、3段階ぐらいで審議できたらなと思えます。それで、洗い出しシートに出したものであるというのが、どの程度、全部を全部ここで決めて、令和8年12月で決めてスタートで全部減らすのか、それとも、途中でやはりというのが、このフィードバックというのはどういうランクのものなのかというのが知りたいんですけど。やはりこれは残しておこうよとか、先に出した、第2候補、第3候補と入替えしようとか、そういう作業がこの後出てくるのか、それとも、がっちりここでスタートするのか知りたいです。</p>
事務局	<p>まず、洗い出した事業については、一旦、令和9年度で対応するのか、令和10年度、令和11年度で対応するのかということ整理させていただきたいと思えます。そこで、順番であるとか、これとこれは一緒という整理をまずさせていただきたいと思えます。8月のところにあるフィードバックの星印については、審議会の意見を担当課に返すというイメージです。</p> <p>一旦洗い出して整理した事業については、毎年、令和9年、令和10年の2月のところで、洗い出しシート更新という期間を設けて、そこで、来年度、本当にその事業でいくのかというところを確認できる場面をつくらうと思っております。</p> <p>今、委員が言われたように、入替えであるとか、統合であるとかということはその対応できるかなというふうに思</p>

<p>委員</p>	<p>っています。</p> <p>洗い出しシートというか、業務を出していくという部分の中で、一般企業でも景気が悪いときにスリム化をやったりするという場合に、業務の中から洗い出していくというのがあまりスリム化になっていなくて、業務に人がついていくという形だけになっているので、本当に本質を見ていくためには、人が持っている業務をどういうふうに出して、その業務が無駄なのか無駄ではないのかというふうにやらないとなかなか本質が見えてこないんです。ですから、例えば、残業が多い人、何であの人はあんなに残業を毎日やるんだということについては、外に出したくない業務を自分が抱えている、出したくないというふうになってしまう部分が一般企業では往々にしてあるので、そういうところをこの行政の中で、人についている業務をどのような形であらわしていくかというのが大事になるのではないのかなというふうに思っています。ですから、評価シートとか洗い出すという部分については、大分事が進んでいく中で大事だと思うんですけど、いかに、業務をされている人が持っている、抱えている業務の中で重複しているものがあるのかないのかということをしっかりと見定めて、それが上がった中で、横の課の中で、これはうちと重複してるよねとかというように感じてやっていくステップというのは非常に大事だと思うので、そこのところが1番最初の事業の洗い出し、選定評価というところで見ただけならばというふうに思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>市の業務の中でも、やはり、時間外が悪いわけではないですが、人によってというところはゼロではないと思っています。そういった部分についても、1回洗い出しを行う、せっかく時間をかけて洗い出しを行いますので、しっかり、見えないというか、隠れている業務まで洗い出せるようにというところを説明しながら、洗い出し作業のやり方を考えていきたいと思っています。</p>

委員	<p>目的のところに戻ってしまうんですけど、職員さんが今でも日々の業務に追われているというところが目的の一つになっていると思うんですけど、膨大な事業の中から洗い出しとかをする中で、それが職員さんの負担になってしまわないかなと少し心配な部分があるので、やり方とか、洗い出しの仕方とか、その辺を工夫していただけると、職員さんの負担が減るのかなと思いますので、お願いします。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。 そのあたりも注意しながら進めていきたいと思います。</p>
委員	<p>効率化のために業務が増えてしまうと、さらに職員さんが疲弊してしまうのではないかという思いがあったので。すべての事業をとということになると、すごくたくさん職員さんもやらなければいけないことが増えてしまうのではないかなということで、その辺はよろしくお願いします。</p>
委員	<p>7月、8月の審議会についてはシート作成中だと思うんですけども、そのシートを、どんなものがありますよというのを見せてもらおうと、12月のときに見やすいかなとも思うし、そこで何か意見があれば、もう少しこういうつくり方にしたほうがいいのかとか落とし込めるかなと思うので、を見せてもらおうといいかなと。</p>
事務局	<p>令和8年度の夏の審議会についても、この計画について議題にして見ていただけるようにしたいと思います。</p>
会長	<p>ほかいかがでしょうか。 (なし) 非常に多くの御意見をいただきました。今回、特に取組の方向性が非常に大事なことだと思うんですが、そこにつきましてはおおむね一致しているかなと思いますので、もしよろしければ、今後、こちらの意見を踏まえまして、私と</p>

	<p>事務局のほうで調整させていただいて、進めさせていただければと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>ありがとうございます。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。</p> <p>なかなか経験がない取組なので、説明もあまり上手にできなくて申し訳ありませんでした。</p> <p>今回皆様からいただいた御意見について、一度、事務局の中で整理をしまして、もう少しこの計画をブラッシュアップしたいと思っております。ありがとうございます。</p> <p>委員から、スモールスタートというか、まずはできることを確実にやったらどうかという御意見もいただきましたので、全庁に対して、ハードルを下げるわけではないのですが、まずはやってみるといいうところ、このスリム化の取組が全庁に浸透するように、まずはやってみるといいうところで、スモールスタートといいうところも大切にしながら、スタートが切れるように準備をしていきたいと思えます。</p> <p>ありがとうございました。</p> <p>それでは、今、見目会長が言っていたように、事務局と見目会長と調整をしながら、計画のほうを整えていきたいと思えますので、どうかよろしく願いいたします。</p> <p>また、その結果については、皆様に郵便やメール等で御案内、御報告できるようにしてまいりますので、よろしく願いいたします。</p>
会長	<p>それでは、本日の議題は以上となります。</p> <p>最後に、事務局から事務連絡をお願いいたします。</p>
事務局	<p>◎その他</p> <p>事務局から連絡事項2点。</p>