

	第 5 4 回豊川市行政経営改革審議会 会議録 日時：令和 8 年 8 月 2 5 日（火）午前 1 0 時 0 0 分～1 1 時 1 5 分 場所：豊川市役所本 3 4 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 豊川青年会議所理事長 田中 大造委員 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 ひまわり農業協同組合 総合企画部長兼組織活性課長 鳥井 亨泰委員 社会福祉法人メンタルネット理事 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： 豊川信用金庫常務理事 曾田 光子委員 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 ◎行政経営改革プラン2025取組状況の評価について
会長	それでは、議題 1 について、事務局から説明をお願いします。
事務局	資料 1 について説明
会長	ありがとうございました。ここで一旦、質問の時間を設けます。 質問については、なかなか即答が難しいものもあるかもしれませんが、追加の質問やご意見などがあればお願いいたします。 今回、抜粋して説明いただきましたので確認したいことがありましたら、ぜひ、お願いいたします。

委員	時間外勤務、時間外縮減のところですけども、資料をいただき、ありがとうございます。縮減という意味では趣旨が少し違ってしまいかもしれないのですが、課によってすごく差があって、支所とかすごく少ないので、これは何故だろうと疑問に思いました。答えにくいかもしれないのですが、そのあたりどうなのでしょう。
事務局	おっしゃるとおり、例えば支所と他の課を比較したとき、極端に少ない状況だと思います。支所業務は、窓口業務が主体になります。 本庁は、窓口業務後にその入力、受け付けた申請の情報をシステムに反映させる業務があるのですが、支所におきましては、窓口で申請書を受け付け、その入力業務はせず、本庁でとりまとめる行うものですから、どうしても差が出てしまいます。 支所の職員配置でございますけども、時間外が少ないということもありますが、時間中に窓口対応がしっかりできるような体制と、もう一つ、休暇を交代でとれるという視点を意識して、適正配置として必要な職員数を充てております。
委員	すごく理解できましたが、でも他の課でもやはり2倍ぐらい、少ないところと比較したら3倍ぐらいあると思うので、その辺の差は課のせいなのか、何故なのかと思いました。適正配置ができていないのではないかと、これだけ見ると思っていました。
事務局	まず、表に色づけしているのは、令和6年度と令和7年度を対比して大きく増加した課や減少した課となっています。各課、それぞれ増えた理由とか減った理由がありまして、表の時間外の各課一覧の上から6行目が私ども行政課となっています。令和6年度に対して、令和7年度がかなり増えている状況でございます。令和7年度がどのような状況だったかと申し上げますと、海軍工廠の被ばくからちょうど80年でございます、事務局を務める平和都市推進協議会でスタンプラリー事業を実施しており、また、5年に1度の国勢調査の年でもあったため、時間外が増えております。その他、市民税課も多いのですが、各市同じ事務で、システムがバラバラだと効率的ではないということで、全国で同じ仕様のシステムを導入する

委員	という、システムの標準化を国が進めています。それを令和7年度中に対応しました。 各年、行事や業務内容の増減があり、同じ課でもどうしてもばらつきが出てしまいます。 課内でもですか。
事務局	はい。さらに、各課のバランスが悪いのではないかとということにつきましては、毎年12月から1月にかけて、人事課が各所属長と各課の課題などの聞き取りを行っています。綺麗にフラットな状態というのはなかなか難しいですが、それになるべく見合った人員配置ができるようにということでヒアリングに努めている状況でございます。
委員	私も経営者なので、全部ならすのには限界があるし、結局シーズンのなものもあるし、しょうがないところはあると思いますが、やはり意見としてはもう少し頑張ってというか、3倍は大きいかなという気はしています。
事務局	適正配置は難しいところで、毎年取り組んでいるところですが、例えば給付金だとか急に入ったり、その年にやらなければいけない、いわゆる繁忙の要素もあるものですから、ご指摘のとおり、そこも含めて綺麗にならすということは大事だと思っています。 先ほど言いました市民税課が、年明けから税金を計算して、5月に納めてくださいという通知をしますので、ここが繁忙期です。かなり休みも取りにくい状況で、夜遅くまで頑張っているのですが、そこを乗り越えると業務量がガクンと下がります。そうしたときに、忙しいときに合わせた人員配置をすると、閑散期は業務がかなり減るものですから、そこに合わせた配置をするのか、繁忙期に合わせた配置をするのかというところを見極める必要があるかなと思います。
委員	課内での解決に固執してしまうと、縦割りでやるとそうなります。もう少し広い範囲で、せめて部内で応援を出すとか、そ

事務局	ういうことは、やはり柔軟にした方がいいと思います。 課内のある係が忙しければ、横の係とか課内での応援体制を作ってください、その課全体が忙しければ、今おっしゃられたように、まずは部内で応援体制を作ってくださいという話をしています。ただ、イベントだとか、そういったものがあり、部内でも厳しいときは部外への応援も求めてくださいと、そういうような形で各所属の方に話をしているところでもあります。ただ、それが自分のところで頑張る、自分のところの仕事だという意識があるのかもしれないため、そういったところが完全にできているかというのはこれからの課題かと思うところはあります。
会長	スリム化と合わせて減らしていただくとか、時期によって人員配置を変えろというのも手かなと思います。
委員	この場で質問すべきではないかなと思い、メールで質問させていただきましたが、市民税課と財政課は、定額減税の対応によるものだったのではないかなと推測したのですが、実際どうだったのでしょうか。還付対応とか、それに対する計算などに時間を要したのではないかと。
事務局	定額減税については、令和7年度も令和6年度も両方やっているものですから、増加の要因には当たらないと市民税課から回答を得ています。市民税課が増加している要因というところで、先ほど事務局の方から一部説明させていただいたのですが、一つはシステムの標準化に伴うものがあるのですが、それに加えて、近年、ふるさと納税だとか株式に係る確定申告をする人の増加があり、精査の件数が年々増加している傾向があります。そういったものや、税制の複雑化による、1件当たりの確認時間の増加があります。今までだと、年末調整してそこで終わっていたものが、確定申告が増えたことにより中身の精査をしていかなければならず、その結果として、年々時間外の時間数も増えています。
委員	一番初めの資料に増減数と増減率がなかったので、付けてくださ

	いとお願いをしました。それによって課の状況がすごく見えやすくなっていると思います。それで見えてきたのは、皆さんがおっしゃるように、この課がすごく多く、この課が少なくなっているということ。 市民税課の上下はもちろんあると思いますが、少なくなっているところが、どうして少なくなったのかを他の課が意識しているか、汎用性のあるところで何か手を打ったのではないのかというのを、課を超えて共有できているのか、どうなのかというのが気になります。
事務局	ご質問いただいた減った理由について、何かいいことをしたのではないか、いいことをして減ったのであれば、共有することで広がり、市役所全体の減少に繋がるのではないかとといった趣旨のご質問でよろしいですか。
委員	はい。
事務局	正直なところ、完全に共有ができてないというのがお答えになってしまうので、これからの課題かと思います。実際に私も、今回下がった理由が分からなかったものですから、各課に聞いたところです。 例えば、危機管理課ですが、令和6年度から令和7年度にかけてかなり減っているのですが、これは何かの取り組みによるものではなく、災害対策本部の開設、つまり災害の回数が単純に減ったからということでした。何か特別な取り組みを行ったのかまで確認していないものですから、この場でお答えできないのですが、委員のおっしゃるとおり、いい取り組みがあったら、どんどん共有していくのが良いのかなと思います。
委員	多いところばかりを見て、それを減らせ減らせというよりは、減ったところの実績をもってどのように減らすかを考えてみてもいいのかなと思います。 あと、目標値が増減率になっていますが、すごく多いところは、簡単に減らせるというか、例えばダイエットですと、100キロだった

	ら少し減らせるけど、40キロから減らそうと思ったら大変ですよ。それが同じ率になってしまうと、ぱっと見た感じで頑張っていないように見えてしまうのが問題なので、目標値はその課それぞれによって、あと時間数が100以下になったらとか、率ではなくて時間にするとか、そういう何か頑張っている感が欲しいかなと思います。
事務局	ありがとうございます。
会長	ありがとうございました。他はよろしいでしょうか。 続いて、審議会からの意見について、事務局から説明お願いいたします。
事務局	資料2、3について説明
会長	ありがとうございました。 非常に多岐にわたる意見かと思います。皆様からいただきました意見につきましては、今お話がありましたように、具体的取組評価結果票の下の方に、審議会からの意見という欄がありますけども、こちらの方に記載されまして、担当課の方にフィードバックされるということです。 一部反対のご意見もあるかもしれませんが、すべての意見が様々な視点からの意見として記載されるということです。その点をご安心ください。この場で、さらに質問や確認事項がありましたら、追加でお願いしたいと思います。 いかがでしょうか。
委員	No. 1のICTについて、私の町内にも結ネットが入っていました。ただ、僕はやってなかったです。どのくらいの人やっているのだろうと思いました。市の冊子が毎回来るのをあまり気にしてなくて、結ネットを入れてなくて、初めて入れてみました。その際に、登録番号を最初の段階で入力する必要がありました。広報にやり方みたいなもの入れていただくと、もう少し推進されるのではないかと思います。町内で導入していても、人が活用してくれなければ意味がないのではないかなと。

	あともう1つ、No. 26の内部統制についてです。少し偉そうに言ってしまうのですが、ヒューマンエラー、人の意識の問題だということだったのですが、その意識についてです。ヒューマンエラーは基本的に起こるものです。だから、ヒューマンエラーだと言うのは、職員の方に押し付けているような形になると思うので、その意識を変えられた方がいいのかなと思います。労災事故が起こった時、社長さんは、担当者の意識の問題だという話を結構されるのですが、そのようにしていると、同じ事故をする人はするので、その意識を変えていかれた方がいいのではなかろうかと思います。
事務局	ありがとうございます。
会長	要はヒューマンエラーが起こる原因をもっと見て、その対策をするということですね。
委員	そうですね。それもそうですし、管理する方がヒューマンエラーは意識の問題だと言っている状況では、進まないのではないかと思います。
委員	意識以外のところで、何か対策できるところを見落としているのではないかということですね。
委員	人のせいにしていると、そこで止まってしまいますのでね。
会長	ありがとうございます。他にいかがでしょうか。
	はい。ありがとうございました。意見につきましては事務局で適宜追記するなどしてください。
	他にないようでしたら、事務局から何か確認したいことはありますでしょうか。
事務局	本日ご説明いたしました、質問に対する回答や皆様の意見を踏まえ、改めて意見の修正や表現の変更などがありましたら、お手数おかけしますが、今週中、8月28日金曜日までに事務局にご連絡をお願いいたします。

会長	本日の質問に対する、回答や他の委員の皆様の意見を踏まえまして、改めて意見の修正や追加などがある場合は、今週中に事務局に連絡をして欲しいということですので、よろしくお願いします。 行政経営改革プラン2025に関する審議会が本日で終了となりますので、今週中に修正や意見の追加などがありましたら、その内容につきまして、私と事務局の間に整理させていただき、取りまとめの方を一任いただければと思いますがいでしょうか。 〈異議なし〉 ありがとうございます。 それでは、私に一任をいただいたということで、私と事務局で調整を進めることといたします。 それでは、行政経営改革プラン2025の取り組み状況につきまして、事務局から連絡事項がありましたらお願いいたします。
事務局	今後の行政経営改革プラン2025の予定について説明。
会長	◎新たな行政経営改革の取組み「事業スリム化計画」の進捗状況について それでは次の議題に移ります。 議題の（2）新たな行政経営改革の取組み「事業スリム化計画」の進捗状況につきまして、事務局から説明をお願いいたします。
事務局	資料4について説明。
会長	ありがとうございました。今ご報告いただきましたとおり、今後各課のヒアリング等が実施されるということです。 現時点でなかなかお答えいただける内容は少ないかと思いますが、委員の皆様から確認したい事項などがありましたらお願いいたします。
会長	私からですが、以前の会議でも出たかと思いますが、今回503件ぐらい選定されていますけども、全体の事業数、なかなかカウントしにくいかと思いますが、どれぐらいになるのでしょうか。

事務局	今後シートをヒアリングして精査していきますが、ざっと見たところ、ある程度の業務の規模感をこちらも指定して作業を依頼しておりますが、やはり見てみると、少し事業、業務の考え方にばらつきが見られたので、そちらの規模感をしっかりと目ぞろえしてから精査をしたいと思っておりますが、本当に大まかな数字で申し上げると大体5,000件ぐらいになってくるかと思っております。 すごく重要な数字になりますので、きちんと精査して正式な数字は次回にお伝えしようと思っておりますが、大体それぐらいの規模になると考えています。
会長	どこのレベルで分けるかによって事業をカウントしにくいですが、それでも大体5,000件ぐらいで、その1割ぐらい出できたということですね。 これだけありますと、やはり優先順位をつけてやっていかなければいけないのかなと思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか。
事務局	こちらの中でも、令和9年度、令和10年度、令和11年度にやるなど、いろいろありまして、500件のうちの3分の1近くが令和9年度に取り組むということで、かなり集中しています。 逆に、「未定」、何かやらなければいけないけど、いつやろうかというのがまだ決まってないものも3分の1ぐらいあるというところになりますので、まずは未定となっているものを、どうしていくのかというところを詰めていく必要があるかと思っております。 それにしましても、令和9年度は150～160件という状況になっていますので、来年に各課が実際にどういった評価、廃止や事務改善レベルなど、いろいろな結果が出て参りますので、大きな見直しをするものですか、市民の方に大きく影響が出そうなものというものをまず優先順位を持ってと考えております。 こちらの審議会で、皆さんにどういった関わりをしていただくかというのは、もう少し整理しまして、この辺りも次回、お話できればと思っております。現時点では、影響の大きいものをしっかり見ていきたいと考えています。

会長	ありがとうございました。他にいかがでしょうか。 なかなかスリム化しにくいところもあるのかなと。消防本部ができるのかというと、なかなか難しいところもあるかと思います。
委員	業務時間には管理職の方の事務時間は含まれますか。時間外手当としての時間なのか、その担当の業務の時間なのか、それによって大きく変わると思います。
事務局	まず、時間外という考え方をしておりませんので、基本的にはその業務にかかる時間ということですが、おっしゃるとおり、細かく言いますと、決裁を上げて、上げてきた資料に対して中で揉む時間があるのかというところがありまして、そちらについては精査したいと思います。考え方にやはりばらつきが出てしまっているところだと思います。
委員	将来にわたって、時間外の縮減という評価のポイントで管理職部分のこともどうするのかというのが、今までも欠けているのではないかとこのところがありましたのでね。少し内情を知っているのですが、係長だった人が課長補佐兼係長になったら、時間外がつかなくなります。だけど、同じ業務をやるから、そうすると時間外が減りますよね。そういう細かい話もいろいろあって、一律に減らしましょうという話ではないんですよ。やはり、時間外だけでどうのこうのという話ではなくて、こういう業務を効率的にやっていきましょう、絞っていきましょうという方向にシフトするということで、今回はいいかなと思っておりますので、ぜひいろいろ工夫していただきたいと思います。
会長	ありがとうございました。
委員	数字だけを見て発言させてもらいますが、障害福祉課とか、子育て支援課のところの事業費と、業務時間というところを見ると結構な数字になっているので、何も知らない自分から見ると、この金額、この時間をスリム化されたときに、行政サービスの低下に繋がるようなことになるのだったら、考えていただきたいなと思いま

会長	したので、ここの辺りをしっかりやっていただければなと思います。よろしくお願いします。 ありがとうございます。 事業スリム化は大事ですが、これは以前から話に出ていますけど、それで市民サービスや行政の質が低下してしまったら元も子もありませんので、そこだけは十分にご注意いただければと思います。 この審議会の皆様もその点も踏まえて、今後意見いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。
委員	件数が出ているのですが、対市民のものなのかどうかを知りたいので、精査のときにチェックしていただけるといいかなと思っています。目標値に市民の満足度を出しているのも、市民に関するものというのが、何件のうち何件なのかをしっかりと見ていただきたいなと思います。
事務局	次回審議会に向けて、ご提示できるように進めていきたいと思っています。
会長	それでは、次回の審議会でご改めて進捗状況などのご説明をお願いします。 本日の議題は以上となります。 最後に事務局から連絡事項お願いいたします。 ◎その他（次回の審議会について） 事務局から連絡事項３点。