

第2回 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会

- 1 開催日時 令和5年7月14日（金）午後4時から午後5時23分まで
- 2 開催場所 豊橋市役所政策会議室（東館4階）
- 3 出席者 委員5名
 後委員長、酒井副委員長、塩瀬委員、高津委員、関下委員
 豊橋市22名
 財務部 朽名財務部長
 財政課 伴課長、魚住主査
 総務部 加藤総務部長
 行政課 小林課長、小林主幹、近藤主査、高橋
 人事課 榊原課長補佐、鷹見主査
 行政デジタル推進室 鈴木室長補佐、鈴木主査
 企画部
 政策企画課 林課長
 産業部
 産業政策課 鈴木課長、石黒課長補佐、垣見
 上下水道局
 総務課 大竹課長補佐、長久主査、石黒主査、白井主査
 教育委員会 教育部
 教育政策課 鈴木主幹、西口主査

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要旨
事務局 (行政課長)	<p>定刻となりましたので、ただ今から、第2回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会を開催いたします。委員の皆様にはお忙しい中ご出席いただき、御礼申し上げます。</p> <p>今回は、委員の皆様から事前にご質問のあった項目について、取組を担当する各課室へのヒアリングをしていただきます。</p> <p>ヒアリングは、産業政策課、教育政策課、上下水道局総務課、人事課、行政デジタル推進室及び政策企画課を対象に、1課室につき10分程度を予定しております。</p> <p>それでは、委員長、よろしく願いいたします。</p>
後委員長	<p>では、次第2 取組等担当課へのヒアリングに入ります。</p> <p>産業政策課からヒアリングを始めます。</p> <p>豊橋東インターチェンジ工業用地について、全ての用地の売却先が決定したとありますが、売却先及びその選定プロセ</p>

発言者	要 旨
	スについて説明をお願いします。
産業政策課	<p>まず、売却先についてです。</p> <p>5つの区画があり、売却先は、カリツー株式会社（運送業・安城市）、丸合株式会社（製造業）、株式会社マーリス（運送業・浜松市）、マルアイユニティー株式会社（運送業）、株式会社折兼ホールディングス（運送業・名古屋市）の5社です。</p> <p>次に、売却先の選定プロセスについてです。透明性及び公平性の担保のため、まず、不動産鑑定評価に基づき最低制限価格を設定しました。その上で、一般競争入札を行いました。</p>
塩瀬委員	<p>周辺の農地への影響はどうでしょうか。</p> <p>また、募集要項によると、入札参加者は内国法人に限るとされていますが、売却先の法人が今後この土地を売却することとなった場合にも制限は設けられていますか。外国法人に対しても自由に売却できるのですか。</p>
産業政策課	<p>まず、1点目の農地への影響についてです。</p> <p>工業用地の開発は、農地の土地改良事業とセットになっており、地元の農家の皆さんが、いわゆる農地版の区画整理をやりたいと言う中で、非農用地部分を「豊橋市土地開発公社」が買い取り、工業用地として売り出しました。土地の売り上げ分は、農家の皆さんが土地改良するための資金に充てられるということで、最も地元の理解を得やすい方法で事業を進めています。</p> <p>2点目の転売相手の制限についてですが、現状、制限は設けていません。</p>
塩瀬委員	<p>ということは、今後、国内で法人登録をしていない企業が入ってくる可能性もあるということですか。</p>
産業政策課	<p>そのとおりです。そこは、民間同士の取引ですので、可能性はゼロではありません。</p>
塩瀬委員	<p>わかりました。</p> <p>売却先について、地域の方の雇用に繋がるかなどの審査はされたのですか。</p>
産業政策課	<p>最低限の経営状況確認は入札前に行っています。</p>
塩瀬委員	<p>募集要項において、土地取得費用等に対する奨励金による助成制度の案内がありました。この土地の売却代金は、市の収入になるのですか。また、奨励金は、市から支出されるのですか。</p>

発言者	要 旨
	か。
産業政策課	土地の売却代金は、土地開発公社の収入になります。また、奨励金は、市から支出されます。
塩瀬委員	地域の雇用が見込めたり、税収が上がったりすることを想定して奨励金を出していただかないと、結果的に、市にとってプラスになりません。市外の会社も、優遇措置は受けられるのですか。
産業政策課	受けられます。
塩瀬委員	もし、市外の企業が奨励金の申し込みをすれば、市の収益が市外の企業に回る可能性もあるということですね。
産業政策課	奨励金は、企業誘致、企業立地を促進するという観点に立っており、企業が事業進出又は事業拡張をする際、このような優遇メニューがあることは、プラスの材料として有利に働きます。その結果、市内に企業立地をしてもらえば雇用を生み出すことになり、地域経済にとってもプラスになると考えています。
高津委員	売却には、何社から申し込みがありましたか。
産業政策課	8社です。
高津委員	わかりました。
後委員長	では、産業政策課へのヒアリングは以上です。 続いて、教育政策課へのヒアリングです。 学校施設の施設保有量の現状と、複合化や統廃合を含めた今後の方針について、また、市長と教育委員会の関係について、総合教育会議の開催状況等を踏まえて説明をお願いします。
教育政策課	まず、1点目の学校施設の施設保有量の現状と、複合化や統廃合を含めた今後の方針についてです。 まず、学校施設の施設保有量については、ホームページで公表している「豊橋市公共施設白書」の数字を引用させていただきます。小中学校、豊橋高等学校、家政高等専修学校及びくすのき特別支援学校を合わせて全77の学校が市内にあります。1校あたりの平均の延床面積は6,286.7㎡、学校施設全体では約480,000㎡の施設保有量となります。 次に、複合化や統廃合を含めた今後の方針についてですが、現在、具体的な方針を作成中です。直近では、平成25年に「学

発言者	要 旨
	<p>校規模の適正化に関する基本方針」を示しており、そちらの更新作業をしているところです。したがって、現状では、具体的な統廃合や複合化の検討を進めていくような状況ではありません。</p> <p>その上で、児童・生徒数の減少に伴い、1学年に1学級しかなく全学年でクラス替えができない学校が増えていくことが見込まれる中で、学校教育の主役である子どもたちにとって真に望ましい教育環境とはどのような環境なのかということについても、学校規模の適正化と併せて検討しているところです。現行の基本方針では、複式学級の回避を目指して学校規模の適正化を図るということを明記しており、その方針は現在も変わっておりません。</p> <p>また、学校は、教育環境という側面だけでなく、地域のコミュニティの核という面も持っています。それを踏まえ、統廃合や複合化等、今後の教育環境の望ましいあり方について、保護者、地域住民、学校等、様々な方と方策について議論をしていく必要があると認識をしています。</p>
高津委員	<p>令和4年度に一度、複合化モデル事業が頓挫してしまったと思いますが、具体的に何が原因だったのでしょうか。また、再検討をされている状況だと思いますが、小学校と校区市民館の複合化にはどのようなメリットがあるのでしょうか。</p>
教育政策課	<p>これまで、小学校と校区市民館の複合化を行った施設は、高根小学校のみです。高根小学校は、校舎の改築をしたことにより、学校側にも地元側にも適した施設を作ることができました。一方、令和4年度に検討をしていた校区では、校舎の一部リニューアルとあわせて検討したため、学校ベースで複合化を考えることとなり、地元の要望する機能を備え付けることができず、事業の実現には至りませんでした。</p> <p>校舎の耐久年数は約80年と言われていますが、建て替えをする際には、複合化を目指して施設の整備をしていくことが想定されます。既存の校舎は、学校教育のための施設として作っており、そこに様々な機能を盛り込もうとすると上手くいかないというのが現状です。</p>
高津委員	<p>地域のコミュニティの核になるという観点で、高根小学校はモデルケースであると思います。前提として、児童数が少な</p>

発言者	要 旨
	いこともあるかもしれませんが、複合化のメリットは出ていますか。
教育政策課	複合化したことにより施設が効率的に使われているということ自体がメリットではないかと考えています。
高津委員	複合化のメリットを整理し、次の事業にアプローチできると良いと考えます。
塩瀬委員	校舎の建て直しをしない限りは、複合化が進まないようにも思えます。既存の施設を何とかしないと、建て替えまでの間、手を付けることができないままになってしまうのですか。
教育政策課	それは、それぞれの地域住民のニーズと学校側のニーズのすり合わせの部分なのかなと思っております。
塩瀬委員	例えば、地域からはどのような要望が出ていて、事業が進まないのですか。
教育政策課	大きな部屋を確保したいという要望が出ましたが、校舎は、空間を区切るパーツが決まっているため、地域の要望との折り合いがつきませんでした。一方で、学校は閉ざされた空間の中で児童の安全を守っていますので、学校側からは不審者対策の要望が出ています。高根小学校は新しく建て替えた際に、オープンの空間とクローズドの空間をきちんと分けています。こういったことができる校舎の造りであれば、複合化も可能であると思われれます。
高津委員	生徒数が減っているとのことですが、場所が有効利用できていない現実もありますよね。
教育政策課	以前は 45 人学級でしたが、現在は 40 人学級、そして今後は 35 人学級になり、1 クラス当たりの児童・生徒数は減っていきます。また、少人数教育を推進しており、例えば、算数のクラスを習熟度で分け、空き教室を活用して授業を行う場合、学校現場からするとそれは空き教室ではありません。設計上はスペースに余裕があるかもしれませんが、実態上は余裕があるわけではありません。
酒井副委員長	6 年ほど前、「公共施設のあり方検討委員会」に委員として参加させてもらった際、小中学校の統廃合校が議論となりました。当時は空き教室があり困っていると聞いた記憶がありますが、具体的な検討や取組はありましたか。
教育政策課	令和 3 年に教育振興基本計画の改定があり、市内 22 の中学

発言者	要 旨
	校区全てを回って意見交換をしましたが、学校の統廃合を考えている校区はなく、児童生徒数が少ない校区ほど実現は難しいといった考えを持っている印象でした。
酒井副委員長	施設を一度建てれば、地元としては残して欲しいと考えるのが当然です。そこを乗り越えるためにこのような会議があり、引き続き、検討されていくのだと思います。
後委員長	学校施設を外部にどの程度開放していますか。
教育政策課	屋内・屋外運動場は、学校体育施設開放としてほぼ全ての学校が地域に開放しています。一方、校舎の開放は進んでいません。
後委員長	それは、外部からの要望がないからですか。
教育政策課	それもあると思いますが、学校側も、外部の方が入ってくることに對して慎重になっていると思われます。
後委員長	学校体育施設開放の責任体制はどうなっていますか。
教育政策課	学校がやっていない時間帯に起こったことに対して、学校が責任を問われることは想定されません。一方で、開放している間に問題が発生し、それが原因で学校での活動中にまた別の問題が発生した場合は、学校の責任にもなります。
後委員長	<p>学校側が責任を取ることができない時間帯に起こったことに対して、責任を問われないようなシステムをはっきり作ることで、学校施設を開放しやすくなるのではないかと思います。</p> <p>豊橋市では、学校施設を利用して放課後クラブのようなものをやることはあるのですか。</p>
教育政策課	「のびるん de スクール」というものをやっています。
後委員長	運営主体はどこですか。
教育政策課	教育委員会です。
後委員長	民間のクラブに施設を貸し出すことはないのでしょうか。
教育政策課	公営の児童クラブへの貸出はしていますが、民間への貸出はありません。
後委員長	全国的な話ですと、保育所の待機児童だけではなく、児童クラブの待機児童が増えていると聞きます。学校で児童クラブが開かれていれば利用しやすいと思うので、民間で児童クラブを運営したいという団体にも施設を利用してもらえると良いと考えます。

発言者	要 旨
教育政策課	本市には、公設と民設の児童クラブがあり、公設の児童クラブの一部は学校の空き教室を活用しています。
後委員長	公設の児童クラブの場合、子どもの面倒を見るのは会計年度任用職員ですか。
教育政策課	はい、中には資格を持っている人もいます。
後委員長	わかりました。 では、2つ目の市長と教育委員会の関係について説明をお願いします。
教育政策課	<p>総合教育会議は平成27年度の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正に伴い設置された会議で、年4回程度開催しています。</p> <p>過去に取り扱ったテーマについてです。教育大綱の策定に関する協議が議題の一つとなっていることから、教育振興基本計画の改定にあたり総合教育会議を活用しました。また、市長の政策方針に教育行政の推進を掲げていますので、ICT教育の環境整備、小学校での民間プールの活用、大学生に対する奨学金制度の設立、学校施設の整備等をテーマに掲げて総合教育会議を活用しました。</p> <p>法の趣旨は、教育委員会の政治的な中立性を確保しつつ、総合教育会議を通して、教育委員会と市長部局とが連携して様々な取組を進めていこうということですが、本市は上手に活用できているのではないかと感じています。</p>
後委員長	法改正前後で、市長の教育に対する関与に変化はありましたか。
教育政策課	法改正前は総合教育会議がありませんでしたが、従来から、年1回程度、市長と教育委員との間で意見交換をする機会を設けていました。法改正により会議の回数が増えたことで、意見交換や意思疎通を図る機会が増えました。ただし、法改正前から、市長と教育委員との間で教育方針が大きく異なることはなかったため、両者の分離といった課題はなかったものと思われます。
後委員長	1956年まで教育委員は公選でしたので、教育委員会は民意を反映しており、市長とは独立した機関として決定権を持っていました。しかし、公選制が廃止され、教育委員会に民意が反映されなくなり、民主主義的に教育委員会が運営されない

発言者	要 旨
	<p>という課題が生まれました。市長は委員を任命するだけで、実際に教育委員会を動かすことができない状況は、中立性という名目で民主主義を阻害していたと個人的には考えています。総合教育会議の導入により、市長の指導力が発揮できる仕組みにかなり近づいたと思います。</p> <p>ただし、市長は教育に口出ししてはいけないという雰囲気があったこともあり、制度が変わっても教育に対して市長が責任を持つように変化しきれていないのではないかと考えています。そういった観点で、市長の姿勢は変わってきているのでしょうか。</p>
教育政策課	<p>本市の総合教育会議では、市長も委員も活発な議論ができしており、双方の意見を出し合える場となっていると感じます。</p>
後委員長	<p>わかりました。では、教育政策課へのヒアリングは以上です。</p> <p>続いて、上下水道局総務課へのヒアリングです。</p> <p>上下水道事業における経常利益減少の要因について、原価構造が変わっていく中で、今後どのような取組をしていくのか、老朽化施設の更新計画と進捗（更新率）等について説明をお願いします。</p>
上下水道局 総務課	<p>まず、1点目の経常利益減少の要因についてです。</p> <p>水道事業については、約2億1,700万円減少していますが、これは、経常収益が6,600万円減少し、経常費用が1億5,100万円増加したことによるものです。経常収益の減少については、給水収益つまり水道料金収入の減少が大きく影響しており、人口減少や節水型社会の浸透等の要因が大きいと考えています。経常費用の増加については、機械装置等の運転に要する電気料の増加により、動力費が9,000万円以上増加しています。さらに、令和4年度は小池給水所の解体工事に約7,000万円の費用がかかっており、経常費用が増加している状況です。</p> <p>下水道事業については、経常収益、経常費用ともに増加をしましたが、経常費用の増加の方が大きかったために、経常利益が減少しています。経常収益が増加した要因は、経常費用の動力費等が増加したことで、雨水処理に要する経費について一般会計から支出される負担金が大幅に増加したことによりま</p>

発言者	要 旨
	<p>す。経常費用が増加した要因は、水道事業と同様に動力費が増加したこと、また、下水処理過程で発生する汚泥を乾燥させる施設の老朽化による撤去に大きく費用がかさんだことによります。</p>
<p>関下委員</p>	<p>動力費の増加は構造上仕方ないことであり、一過性のものであるのか、今後も続いていくものであるのかは、為替動向の影響もあり予想が難しいところだと思います。一方で、資材価格や工事価格が上がっていますが、インフレへの対応策は考えていますか。2点目の質問にも関連する内容かと思しますので、まとめて回答していただいても結構です。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>では、2点目の原価構造が変わっていく中で、今後どのような取組をしていくのかという事前のご質問に回答します。</p> <p>物価高騰が今後も続く場合、まずは業務の効率化による経費削減に努めますが、近い将来には、水道料金又は下水道使用料の改定も必要になってくると考えています。</p>
<p>関下委員</p>	<p>水道料金、下水道使用料が現在の料金になったのはいつですか。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>水道は昭和 59 年、下水道は平成 31 年 3 月です。</p>
<p>関下委員</p>	<p>人口が減少していく中で、今後インフレも続いていくことが見込まれますので、水道料金等を改定することもやむを得ないのではないかと思います。料金改定は、審議会等で決定されるのですか。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>上下水道事業は公営企業であるため、民間企業のように一定の利益を確保するために値上げをするのではなく、限界まで値上げを見送ることになるのですが、時期が来れば、外部の意見を聞きながら、料金改定を進めていくこととなります。</p>
<p>塩瀬委員</p>	<p>水道料金等の改定をするとなった場合には、市民への説明をしっかりといただきたいと思います。</p> <p>この後、老朽化施設の更新について説明していただけたと思いますが、黒字であるにも関わらず、また、施設の老朽化があらかじめ予測されているにも関わらず、計画的に施設の更新をして来なかったとなると、上下水道局そのものの経営状態について市民から疑問を抱かれるのではないかと思います。</p>

発言者	要 旨
	<p>特に、下水道使用料は上がったばかりですので、慎重な審議をしていってほしいと思います。</p>
後委員長	<p>では、3点目の老朽化施設の更新計画と進捗（更新率）等について説明をお願いします。</p>
上下水道局 総務課	<p>「豊橋市上下水道ビジョン 2021-2030」に基づき、更新計画を立てて進捗をしているところです。</p> <p>水道事業においては、主に、水道管の耐震化及び老朽管の更新、浄水場の管理棟建て替えや電気設備の更新に取り組んでいるところです。令和4年度は、水道管の耐震化において、上下水道ビジョンの指標にもなっている重要給水施設管路の耐震適合率に重きを置いており、令和7年度末までに55%という目標値を定めていますが、令和4年度末時点で50.1%となっています。なお、基準年度である令和元年度から9.3ポイント上昇しており、令和7年度の目標達成に向けて順調に進捗しています。</p> <p>下水道事業においては、「ストックマネジメント計画」に基づき、改築費用の平準化を行いながら効率的に改築を進めています。下水道事業は、水道事業と比較し耐震化や老朽化した管きよの更新が少し遅れています。要因は、下水道の方が遅れて普及したこともあり、未普及地区の拡張工事を優先的に進めていることが考えられます。令和4年度末で、1,607.5kmの下水道管きよがありますが、上下水道ビジョンの指標では、耐震化する重要管きよを303.8kmとし、この内の約78%が令和12年度までに耐震化済みとなるよう改築していくこととしています。老朽化した管きよについても、重要管きよ210.0km分について、約85%が令和12年度までに健全となるよう改築していくこととしています。令和4年度末では、耐震化する重要管きよの耐震化率は77.5%、老朽化した重要管きよの健全率は68.1%となっております。</p>
高津委員	<p>行財政改革プランの財政運営の施策番号6において「ICTの活用」という取組があり、スマートメーターを導入されていますが、こちらは実際に経営効率化になっているのでしょうか。単に導入数が並べられているだけで、実際にそれが効率化に繋がっているのかがわかりません。</p> <p>また、市内で人口の偏りがありますが、例えば街中にマンシ</p>

発言者	要 旨
	<p>ョンが建ち人口が増加した場合に、水道管を太くするなど更新の必要があるのかなど、人口の変化を見越した上での取組をしているのかお聞かせいただきたいです。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>スマートメーターは、現在、検証に取り組んでいるところです。国庫補助の採択を受け、IoT 推進活用モデル事業として、令和 7 年度末までが採択期間となっており、令和 7 年中に方針を出したいと考えております。現在は、検証や検討の途中段階です。先進的に取り組んでいる東京都や全戸導入に取り組んでいる湖西市等、他都市の情報収集をしながら検証を進めており、現時点では具体的な方針は出ていません。市営住宅にも導入されており、集合住宅においても自動検針が可能であることや、漏水の早期発見に役立つことなどが確認できていますが、総合的な費用対効果については、今後検証していきます。</p>
<p>高津委員</p>	<p>集合住宅への導入効果はあるのですね。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>現在導入しているのは市営住宅ですが、二次側の漏水等発見に役立つということは確認できています。</p>
<p>酒井副委員長</p>	<p>スマートメーターの単価はいくらですか。</p>
<p>上下水道局 総務課</p>	<p>イニシャルコストで1つ3万円弱です。導入数を増やすことなどにより、ランニングコストを安くすることが考えられますので、そのあたりも含めて検証が必要です。人口集中に関しては、1世帯当たりの水量が減少してきていることもあり、人口が増えているからといって、一概に管を太くすればよいというものでもなく、難しいところです。管径よりも、耐震化の観点から、ループ化や複線化に取り組む必要があると考えます。</p>
<p>後委員長</p>	<p>ありがとうございました。では、上下水道局総務課へのヒアリングは以上です。</p> <p>続いて、人事課へのヒアリングです。</p> <p>豊橋みらいアカデミーをはじめとする人材育成の取組状況について、選挙事務やマイナンバーカード交付事務のような臨時的に発生した業務に係る時間外勤務と、それ以外の常時発生する業務に係る時間外勤務の状況について説明をお願いします。</p>

発言者	要 旨
人事課	<p>まず、1つ目の豊橋みらいアカデミーをはじめとする人材育成の取組状況についてです。</p> <p>はじめに、本市の人材育成の柱についてご説明します。OJTなどの「職場研修」、特定の職員ごとに受講する階層別研修や本人の希望で受講する特別研修等で構成される「職場外研修」、また、職員本人それぞれが自主研究や自己研修などを自ら行う「自己啓発」の三本柱という研修体系をとっています。</p> <p>今回、報告書案で触れた豊橋みらいアカデミーは、職場外研修の中の特別研修という位置付けで令和4年度に新たに行った取組です。これまで、実務研修派遣として国や県等の様々な機関に研修生を派遣してきましたが、その成果の共有の場や研修生の活躍の場が少ないという現状がありました。そこで、庁内展開による学び合いの職場風土の醸成、また、職員の能力向上を目的として、本研修を実施することとしました。</p> <p>具体的な研修の内容ですが、1か月に1～2回程度の頻度で、本市の職員自身が講師となり実施しています。1回2時間程度の講習で、講師となる職員自身がそれぞれ学んできた内容を発表する形式としています。</p> <p>令和4年度に実施したテーマをいくつか挙げます。まず、多くの職員が関心を持って参加したのが、職員のマネジメントについての研修です。部長級の職員が講師となり、管理職を対象に実施しました。また、市長と若手職員の交流の場を設け、それを研修という形で実施をしたものもあります。他にも、昨今働き方改革が叫ばれている中で、育休取得経験者に、働く上での課題や育児経験が仕事に活かした事例をフィードバックしてもらう育児応援会を実施しました。</p> <p>令和4年度は合計11回開催しましたが、職員の実体験に基づく内容であり、受講職員の満足度が高い研修となりました。</p> <p>続いて、2点目の時間外勤務についてです。選挙事務やマイナンバー事務など臨時的に発生した業務、また、それ以外に恒常的に発生している業務の状況についてご説明します。</p> <p>はじめに、KPIで示した数字ですが、令和4年度の月平均時間外勤務時間は14.3時間となりました。この内、選挙事務やマイナンバーカード交付事務については、その事務を本務とする職員の時間外勤務のみが含まれています。本務ではない応援職員等の業務時間も含めると、月平均時間外勤務時間</p>

発言者	要 旨
	<p>は 14.6 時間となり、月平均で 0.3 時間、総時間数で 1,403 時間の増加となります。時間外勤務の増加の要因としては、選挙回数が多かったこと、また、マイナンバーカード交付事務が急激に増えたことが挙げられます。</p> <p>令和 5 年度の状況ですが、選挙事務は、一旦落ち着くと思われれますが、マイナンバーカード交付事務は、今後、臨時的な業務が発生する可能性もありますので、引き続き注視をしながら人員体制について適切に対応していきたいと思いをします。</p>
後委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>引き続き、人事課及び行政デジタル推進室へのヒアリングです。</p> <p>デジタル人材の確保及び活用について、チャット GPT 等の AI ツールをどのように使っていくべきか、また、使いこなせる人材をどう確保していくかについて説明をお願いします。</p>
人事課	<p>はじめに、人事課からデジタル人材の確保についてご説明します。</p> <p>デジタル人材、いわゆる IT 人材の採用について、これまでには、職務経験者採用の事務職の枠の中で、IT の資格や能力を持っている方の採用を行ってきました。令和 4 年度からは新たに、職務経験者採用試験の区分の中に、事務職とは別に ICT 区分を設置し採用試験を行い、1 人が採用に至りました。なお、本市が求めるデジタル人材は、ICT 関連事業の企画立案、システム企画・設計等の経験があり、本市でその専門知識や能力を活かすことができる人材としています。</p>
行政デジタル推進室	<p>続いて、行政デジタル推進室からデジタル人材の育成及び活用についてご説明します。</p> <p>本市としては、新たな人材の獲得だけではなく、今いる人材の成長、育成も重要であると考えています。そのため、職員のデジタルリテラシーの向上やデジタルスキルの獲得にも重点を置いています。これまでもデジタルツールの活用研修を実施してきましたが、令和 5 年度は、新たに階層別の研修や情報システム調達研修等の実施を予定しています。また、スキルマップ作成といった職員のスキルの見える化にも着手する予定です。</p>

発言者	要 旨
	<p>その他に、外部のデジタル人材の活用として、令和4年度に豊橋市デジタル化推進アドバイザーを設置しました。外部人材1名を委嘱し、スポット的に本市のデジタル化施策への支援や助言をいただいています。</p>
後委員長	<p>デジタル化の推進については、新型コロナウイルス感染症の流行が刺激となったと思いますが、その前後を比較して、どうでしたか。</p>
行政デジタル推進室	<p>新型コロナウイルス感染症の流行により、庁内のデジタル化がかなり進んだと思います。例えば、Web会議のようにデジタル機器を活用し、様々な工夫の中でこれまでの業務を進めてきました。活用が進むにつれ、職員のリテラシーも向上していると思います。ただし、デジタル化の進捗はまだ十分であるとは言えないため、今後も研修等で職員の育成をしていきたいと思っています。</p>
後委員長	<p>続いて、2点目のチャットGPT等のAIツールをどのように使っていくべきか、また、使いこなせる人材をどう確保していくかについて説明をお願いします。</p>
行政デジタル推進室	<p>生成AIは、業務の効率化に期待が持てるものである一方、情報漏えい等のリスクもあると認識しています。本市では、豊橋市デジタル化推進アドバイザーといった専門家への相談や、ICTに関心の高い職員による「ICTコミュニティ」において予定している試行等、様々な取組の中で今後の対応について検討していきたいと考えています。</p> <p>管理面としては、システム上のセキュリティ確保や運用上のガイドラインのようなルールの整備も必要だと考えています。</p> <p>また、職員の基礎知識習得機会の創出、最適な業務の利用範囲の提示、業務ベースでの利用事例の共有を行うことで、最新のデジタルツールを使いこなせる人材の育成が着実に進むのではないかと考えています。</p>
高津委員	<p>ICT区分で1人が採用に至ったということですが、どのような経緯で人選をしたのでしょうか。また、ITパスポートの取得を目標としている団体もあるようですが、豊橋市でも何か取組をしていますか。</p>
人事課	<p>ICT区分での採用については、ICT関連事業の企画等</p>

発言者	要 旨
	<p>の専門知識を活かしながら本市のデジタル化の推進に資することができる人材の確保を目的としています。このような人材は引く手数多であり、申込は5人でしたが、その中でICTに最も精通している人を選びました。実際にシステムの運用保守に携わっていたということで、知識や経験を活かしながらデジタル化の推進をしていくことができればと考えています。</p> <p>また、ITパスポートを採用試験の条件とするかどうかは難しい問題です。単純に、資格と知識だけが欲しいわけではなく、実際には、知識を活用しながら業務の最適化を図っていただける人材を求めています。知識があることはもちろん有益ですが、ITパスポートを採用試験の条件として設定するかどうかについては、引き続き検討していきます。</p>
後委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>最後に、引き続き行政デジタル推進室、また、政策企画課へのヒアリングです。</p> <p>スマートシティ推進と庁内デジタル化推進の統括調整を迅速に行う体制となっているかについて説明をお願いします。</p>
行政デジタル推進室	<p>行政デジタル推進室からスマートシティ推進と庁内デジタル化推進について、政策企画課とまとめてご説明します。</p> <p>現在、シンクタンク機能等を有し様々な機関との連携基盤を持っている政策企画課が中心となってスマートシティの推進をしています。また、庁内のデジタル化推進は、組織内の汎用ツールの管理運用等を行っている行政デジタル推進室が各部署へのデジタル化の働きかけをしているところです。</p> <p>先ほど、デジタル人材の話がありましたが、行政のデジタル化の視点の中では、DXの「X」、つまり「トランスフォーメーション」が重要ですので、職員一人一人が自ら気付き、行動する機会の創出やサポート等を行政デジタル推進室で行っています。</p> <p>また、スマートシティと行政のデジタル化の関係についてです。スマートシティは官民を含めた大きな土台のようなものとイメージしています。一方、行政のデジタル化は、スマートシティの中の数多あるコンテンツの一つであると考えています。そのため、例えば、官民間問わずスマートシティに関する</p>

発言者	要 旨
	<p>調整事項があった場合には、政策企画課からの声掛けによって、行政デジタル推進室も参加して意見を出すなど、それぞれが主体的な役割を担いながら、連携して取り組んでいるところです。</p> <p>また、令和5年度は、スマートシティ推進の入口として、都市OSの導入に関する調査を政策企画課の主導で実施しています。こちらも、庁内で横断的に関係各課と連携しながら取り組んでいく予定です。</p>
関下委員	既に、AIが使われている業務はありますか。
行政デジタル推進室	<p>チャットGPTのような最先端のツールはありませんが、例えば、チャットボットをホームページの問い合わせサービスとして導入しています。こちらは、多少言葉に揺らぎがあっても回答を出せるようなAIを導入しています。</p> <p>また、AIを備えた紙文書の読み込み機能であるAI-OCRを導入しています。</p> <p>他にも、防災関係では、SNSに投稿された被害状況を収集・分析するようなツールも取り入れています。</p>
関下委員	これらは今後、活用が拡大していくと思われそうですが、人間の代替ツールとなりうるのでしょうか。
行政デジタル推進室	やはり人の目も重要であると思いますので、単純に人の代わりと考えると少し危険ではないかと思っています。例えば、ある程度のところまではAIを用いて業務を進め、最終的には人の目で見て確認や判断をするのが良いのではないかと思います。業務効率化にとって重要なツールであると思いますが、全て信用するものではないと考えます。
関下委員	監視体制の整備が必要でしょうか。
行政デジタル推進室	<p>現在、本市で利用しているのは、チャットGPTほどのレベルのものではないため、例えば、AI-OCRであれば読み込み後に人の目で見て、間違いを手で打ち直すといった対応をしています。</p> <p>今後、チャットGPTのようなものを導入する場合は、ガイドラインが必要なると思いますので、よく勉強及び検討をしていきたいと思っています。</p>
高津委員	私の認識の中では、スマートシティと行政のDXは並列関係であり、それを統括する存在がいると、どちらも迅速に事業

発言者	要 旨
	<p>が進んでいくのではないかと考えます。現在の体制ですと、調整に時間がかかってしまうのではないのでしょうか。先進自治体を見ると、C I O（最高情報責任者）などの情報統括官とそれを補佐する職員がいて、そのもとでスマートシティと行政のD Xを推進しています。推進体制については、どのような考えがありますか。また、どのような実情がありますか。</p>
政策企画課	<p>スマートシティと行政のデジタル化は連動するところが大きいですが、スマートシティはかなり幅が広いものであるといえます。</p> <p>例えば、ビッグデータであれば、行政と民間それぞれが持っているデータを繋ぎ合わせると、どんな良いサービスが提供できるのか、といったことを考えていきます。その上で、行政のデジタル化は、スマートシティ全体の中での一部分です。その行政のデジタル化という特化された部分については、専門的な知識を持った職員が進めていくのが良いのではないかと考えます。それを、民間のどのデータとリンクさせると良いサービスが提供できるかというのは、俯瞰的に政策を考える必要があります、行政のデジタル化とは別で動いています。しかし、今後2つをリンクさせるとなった時には、それぞれの機関が共同して密になって進めていくべきだと考えています。</p>
高津委員	<p>T O Y O P a yのような電子決済サービスは、スマートシティや地域のD Xという考えに近いと言えらると思います。T O Y O P a yは、商工業振興課が担当していますが、その他の様々なアプリは、それぞれ別の課が担当しています。これらを一つの総合アプリにすれば、市民も使いやすくなると思います。全庁で一元化し、俯瞰して検討ができるような組織体制を整備する必要があるのではないかと考えます。</p>
政策企画課	<p>まさに今おっしゃった総合アプリのようなものとして、都市O Sの導入調査を実施しています。現在、本市が持っているアプリ等を洗い出し、その上で、民間との連携について調査をしますが、いずれ、全体のとりまとめを担う組織の必要性についても検討することになると思います。</p>
行政デジタル推進室	<p>行政デジタル推進室としては、官民が関わるスマートシティという大きな枠組の中で、行政のデジタル化推進の役割を担う必要があると考えています。現在実施している都市O S</p>

発言者	要 旨
	<p>の調査等、部署は違いますが、両課で連携して進めていくべきであると考えます。その中で、行政のデジタル化に係るガバナンスにしっかりと取り組んでいきたいと思ひます。</p>
高津委員	<p>皆さんは現場で色々と動いていると思ひますので、ぜひ、上の方に様々なことを率直に申し上げていただき、ガバナンスの見直しの議論をしてもらいたいと思ひます。</p>
後委員長	<p>それでは、以上でヒアリングを終わります。 今後の予定について事務局から連絡をお願いします。</p>
事務局 (行政課長)	<p>委員の皆様には、意見シートを御記入いただき、お忙しい中恐縮ではございますが、7月26日(水)までに行政課宛てメールにてお送りくださるようお願いいたします。 次回の日程は、8月3日(木)午前10時からです。開催方法は、ZOOMを予定しておりますのでよろしくお願いいたします。</p>
後委員長	<p>これにて、第2回外部検証委員会を終わります。本日はお疲れ様でした。</p>