

第5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7年11月17日（月）午後3時から午後3時30分まで

2 開催方法 Web会議

3 出席者 委員5名

　　酒井委員長、関下副委員長、塩瀬委員、高津委員、本多委員
　　豊橋市10名

　　財務部 山本部長

　　財政課 林課長、大竹課長補佐、山下主査

　　総務部 広地部長

　　行政課 小嶋課長、近藤課長補佐、近藤主査、根津、高橋

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要旨
事務局 (行政課長)	<p>ただ今から、第5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。</p> <p>委員の皆様にはお忙しい中御参加いただき、御礼申し上げます。</p> <p>本日は、外部検証委員会として豊橋市に提出いただく「豊橋市における行財政改革への意見書」の案について、意見交換をしていただきます。</p> <p>ここで、意見書作成にあたっての本日までの経過を確認いたします。</p> <p>まず、事務局にて作成した意見書の素案について、10月20日に開催した第4回外部検証委員会にて、委員の皆様から御意見をいただきました。</p> <p>その後、いただいた御意見を踏まえて、酒井委員長及び関下副委員長に意見書の冒頭部分（「1 意見書提出にあたって」）の修正をしていただきました。</p> <p>また、事務局にて、第4回外部検証委員会にていただいた御意見を踏まえて、後半部分の修正をいたしました。</p> <p>その後、11月7日から12日にかけて、委員の皆様へ修正後の意見書（案）に対する意見照会を行いました。こちらについては、高津委員から1件御意見をいただいたおり、皆様にも資料をお送りし共有させていただいたところです。</p> <p>本日は、修正後の意見書（案）と併せて、高津委員からいただいた御意見についても、委員の皆様で意見交換していただき、委員会としての意見をまとめていただきたいと思いま</p>

発言者	要旨
	<p>す。</p> <p>それでは、酒井委員長、進行をよろしくお願ひいたします。</p>
酒井委員長	<p>前回の委員会において、特に冒頭部分について委員の皆さんからたくさん御意見いただきました。特に、我々がこれまで委員会に取り組んできた気持ちをもう少し反映できるような文章にできないかという部分に特に注意して、私の方で案を作り、関下副委員長にも確認いただきました。この案であれば、これまでの委員会における気持ちや議論を十分伝えることができるのではないかと考えます。</p> <p>後半部分についても、我々が事前に確認した上で、委員の皆さんのお意見を反映してくださいということで、修正を事務局にお願いしたところです。</p> <p>それでは、意見書（案）について事務局から説明してもらった後、高津委員の意見も含め、意見交換したいと思います。</p> <p>それでは、事務局から説明をお願いします。</p>
事務局 (行政課)	<p>《資料「豊橋市における行財政改革への意見書（案）」について説明》</p>
酒井委員長	<p>私の方で修正した冒頭部分は、元の案をベースとしながらも、細かい修正を加え、文章のほとんどを書き換えるくらい変更させていただきました。特に私が書く上で意識したのは、今までの委員会の中でもよく出てきた、市民や企業の参画や、そういった皆さんのお意見を聞く、そのために情報公開をし、最終的に豊橋の地域力を全体として上げていきましょうといった部分です。こういった部分は、行政の立場では、なかなか書きにくい部分あったかと思いますが、私の方で記載し、文章を全体的に変えさせてもらったというような状況です。</p> <p>では、まず、高津委員の意見以外に、もし、全体に対する意見や修正案がありましたらお願ひします。</p>
高津委員	<p>「1 意見書提出にあたって」の文面は思いが表現されていて本当に良くなりました。特に、地域力や市民目線というところや、「支出削減に偏りすぎるあまり豊橋市の強みが損なわれ、市民活動が萎縮することがないよう」というところの意見も良いと思いました。</p> <p>また、財政運営については、この行財政改革プランに基づ</p>

発言者	要旨
	<p>いて、事業の優先順位を整理・見直しし、事業の選択と重点化を進めていくことが、今後の限られた予算の中では重要なになってくると思いました。</p> <p>最後に、行政運営について質問です。</p> <p>「行政体制とガバナンスについて」のところで、スクラップ＆ビルトの原則や部局横断的で柔軟な対応とあり、そのとおりだなと思いました。一方、そのあとに出てくる「内部統制制度の効果的な運用」の方は、あまりピンときていません。具体的にどのようなことを意味するのか疑問です。</p> <p>また、その次に「人材マネジメント」とあります。これは、人材を経営資源と考え、人を大切にする、というような意味合いがあるのかもしれません、人材マネジメントに取り組むとは、具体的にどのようなことを意味するのか、人材マネジメントとは何かを、教えてもらえばと思いました。</p>
酒井委員長	<p>我々研究者も専門用語を使ってしまうところがありますが、高津委員がおっしゃるとおり、市民の方々にもわかりやすい表現とすることを意識しないといけないと思います。</p> <p>内部統制、ガバナンス等の文言について、事務局側から簡単に説明いただいて、文言の変更を検討したいと思います。</p>
事務局 (行政課長)	<p>本市では、地方自治法に適応した内部統制制度を令和2年度から導入し、毎年度、リスクの把握や、発生した事故の共有をしています。事故が起こらないよう組織で取り組んでいるところを、更に強化していく必要があると考えます。</p> <p>そもそも内部統制制度とは、それぞれの部署にあるリスクを管理し、事故が発生した時には、しっかりと組織内で共有をすることで、事故の発生を防ぐ取組のことです。</p>
酒井委員長	<p>ガバナンスという言葉は色々な意味で使われますが、組織が全体の目標に向かっていくように統制する制度、というイメージがわかりやすいかなと思います。その中で、事前にミスを防止したり、リスクを洗い出したりすることによって、適切に組織が運営されていくことを担保していくわけですが、このミスのチェックやリスクマネジメントが内部統制となります。</p> <p>内部統制という言葉は、一般的な用語ではないかもしれません</p>

発言者	要旨
	せんが、どうでしょうか。
関下副委員長	「内部統制」とだけ書いてしまうとわかりにくいかなと思いますので、用語を並列で並べて説明するなど、表現を工夫すると良いと思います。
酒井委員長	専門用語の説明又は用語の追加をして、誰が見ても理解できるような表現に修正したいと思います。事務局と打合せして、私の方で修正を担当させていただくということで、まず、内部統制とガバナンスについては、以上でよろしいでしょうか。
高津委員	「効果的な運用」という言葉は、ふさわしい表現なのでしょうか。
酒井委員長	効果的な組織運営を担保する仕組みというような感じでしょうか。昔は、監査というと外でやるイメージがあったと思いますが、中の人間がチェックをしながら、組織の中の弱点やリスクを洗い出して、ミスが起きないようにする、また、誤りの是正措置をするなど、そういうモニタリング、チェック、是正をしていくようなものが内部統制と言われています。近年使われるようになってきた言葉で、なかなか親しみがないかもしれませんので、わかりやすい表現となるように検討させてもらいます。
高津委員	ありがとうございます。よろしくお願ひします。
酒井委員長	もう1つ、人材マネジメントについてですが、短い文章なので、少しおわかりにくいかと思います。事務局、いかがでしょうか。
事務局 (行政課長)	効果的な職員配置や定員管理の適正化、人材の育成や確保が、人材マネジメントの取組に当たると考えています。
酒井委員長	おそらく一般的にも人材マネジメントという言葉はそういうふうに使われると思います。例えば、今のような例示を、本文の最後の人材マネジメントという文言の前に入れるだけでわかりやすくなると思います。そのように修正をさせてもらうという形でよろしいでしょうか。
高津委員	はい、お願ひします。
酒井委員長	高津委員、貴重な意見をありがとうございました。委員の皆さん、他に意見はありませんか。
委員	《意見なし》

発言者	要旨
酒井委員長	<p>次に、先日の意見照会において高津委員からいただいた「デジタルトランスフォーメーション（DX）について」への意見についてです。もしよろしければ、高津委員から簡単に意図や理由を教えていただけますか。</p>
高津委員	<p>DXについては、さらりと書かれていたので、もう一言加えてもいいのかなと思い意見を出しました。これまでの行財政改革プラン外部検証委員会での議論の経過も加味しています。</p> <p>豊橋市においては、行政デジタル化方針が策定されていたり、デジタル化の推進体制として情報化推進会議という会議体が作られていたり、また、スマートシティ推進方針が策定されています。</p> <p>スマートシティは、都市計画の分野かもしれません、デジタル化となると、より大きな視点で、行政だけではなくまち全体のデジタル化ということも見据えながら進めていくことが大事だと思います。</p> <p>意見書は、住民の利便性や職員の業務効率性向上にとどまってしまっていますので、もう少し先、長期間を見据えながら、また、スマートシティも念頭に置きながら、職員には仕事にあたってもらうことが重要です。</p> <p>そのためには、しっかりとビジョンを共有したり、職員がデジタルに対する認識を理解し自覚したりすることが必要になると思います。</p> <p>また、まち全体のスマートシティを考えれば、民間企業も関わっていくことにはなりますが、やはり主導は行政です。民間企業に丸投げするのではなく、職員には責任を自覚してもらう必要があります。</p> <p>まだスマートシティは初動の段階で、あまり先が見えていない部分があるのかもしれません、そこも踏まえて先に進み、職員がよく理解しデジタル化を進めていくことで、部局を越えた課題を乗り越えることができたり、色々なことが見えてきたりするのではないかと思います。</p> <p>このような内容を追加したいのですが、いかがでしょうか。</p>
酒井委員長	高津委員おっしゃるとおり、DXは非常に大きな課題の一

発言者	要旨
	<p>つと言いますか、取り組むべき内容だと思います。これまでの議論にもありましたし、この部分を充実させていこうという方向性には、私も賛同します。</p> <p>先ほど、事務局から文言のちょっとした修正提案がありましたが、修正後の案について、例えば、市の方針と大きく齟齬あるなどといったことはないでしょうか。</p>
事務局 (行政課長)	特にありません。
酒井委員長	<p>あとは委員会の意見として、委員の皆さんのお意見を伺い、問題ないということであれば、高津委員の意見をぜひ採用したいと考えています。賛同・不賛同を含めて、何か意見があれば、お願ひします。</p>
塩瀬委員	<p>豊橋市スマートシティ推進方針の6ページに、進め方のイメージがあり、フェーズが示されています。豊橋市が今どのフェーズなのか伺いたいです。なぜかと言いますと、この意見書は、今後5年間の行財政改革に対する意見ですので、仮に、今フェーズ1だとしたら、最終フェーズのスマートシティの実現まで踏み込んでいいのか、という問題が出てくるからです。</p> <p>全体的には、高津委員のおっしゃるとおりで構いませんが、妥当かどうかだけ教えていただければと思います。</p>
事務局 (行政課長)	フェーズ2程度ではないかと思います。
酒井委員長	<p>どこの市もそのような状況だと思います。</p> <p>フェーズ2まで到達していれば、スマートシティの推進が期待されるという文言を使うことは問題ないと思いますが、いかがでしょうか。実現しなさいとまで言うと、おそらく5年間では難しいかと思います。</p>
塩瀬委員	5年間では難しく、遠すぎる未来であり、そこまで踏み込んだ話を書くのは少し酷かなと思い伺ったところです。
酒井委員長	スマートシティの「推進」ということで、まだ進めている段階と考えれば問題ないのではないかと思います。
塩瀬委員	わかりました。
本多委員	私もスマートシティは大事な視点だと考えます。高津委員の意見のとおり、スマートシティという文言を入れること

発言者	要旨
	<p>は、良いと思います。</p> <p>スマートシティには、Society5.0 が関わってくるようですが。Society5.0 は豊橋市の他の施策にも出てきており、整合性もとれているため、この内容で良いと思います。</p>
関下副委員長	<p>高津委員が代表してこの話をされていますが、これはつまり、市民からの高い期待であると捉えた方が良いと思います。今後、DXが市政を引っ張っていくということを認識するという意味でも、ぜひ、この文言を追加できたらと思います。</p>
酒井委員長	<p>では、ここまで意見を踏まえ、委員会の総意として、高津委員に指摘いただいた内容を反映するような形で進めさせていただきますので、よろしくお願ひいたします。</p> <p>その他に、特に意見等はありますか。</p>
高津委員	<p>DXの取組に関して、AIで先進自治体を調べると、豊橋市が出てきました。私たちが評価する以上に、AIの方が評価しているようでした。外部評価もAIができる時代になってきているのかなと思いました。</p> <p>豊橋市が体制づくりを早い段階でして、地道に取組を進めていることは評価します。先進的な取組を停滞させずに、前に進めていくことが、豊橋市の強みにもなると思いますので、引き続きよろしくお願ひします。</p>
酒井委員長	<p>では、あらかじめいただいた高津委員の意見を反映させた上で、先ほど、全体への意見としていただいた部分、わかりにくい内部統制等の部分も含めて修正を行い、外部検証委員会としての最終的な意見書としたいと考えます。念の為、最後の確認を私に一任いただき、事務局と調整させていただければと思いますが、皆さんよろしいでしょうか。</p>
委員	《意義なし》
酒井委員長	<p>では、事務局と調整しながら最終版を作成したいと思いますので、よろしくお願ひします。貴重な意見を本当にありがとうございました。</p> <p>では、今後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>本日いただいた意見を踏まえ、意見書（案）を委員長に確認いただき、意見書を確定させていただきます。意見書（確定版）については、事務局からメール等で委員の皆様へお送</p>

発言者	要 旨
	<p>りいたします。</p> <p>なお、新プランの策定については、「(参考) 今後のスケジュール」にございますとおり、12月に府内の会議、市議会の総務委員会に提出し、1月のパブリックコメントを経て、2月末頃公表を予定しています。</p> <p>プラン(案)ができましたら、委員の皆様にも共有させていただきます。</p> <p>今年度の外部検証委員会は今回で終わりとなります。皆様、お忙しい中御協力いただき誠にありがとうございました。</p>
酒井委員長	<p>皆さん、活発な議論を誠にありがとうございました。</p> <p>これで本日の委員会は終了いたします。ありがとうございました。</p>