

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 8 年 6 月 29 日（月）午前 9 時から 10 時 30 分まで
- 2 開催場所 豊橋市役所 4 階政策会議室
- 3 出席者 委員 5 名
酒井委員、塩瀬委員、高津委員、関下委員、本多委員
豊橋市 8 名
財政課 鈴木課長、山本課長補佐、山下主査
行政課 小嶋課長、桑山課長補佐、近藤主査、杉村、根津

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要 旨
行政課長	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御参加いただき、御礼申し上げます。本日の委員会は午前 10 時 30 分までを予定しております。 さて、今回は、委員の皆様から事前に御質問のあった項目について、取組を担当する各課へのヒアリングをしていただきます。 ヒアリングは、上下水道局経営課、財政課、行政デジタル推進室、人事課を対象に、1 項目につき 20 分程度を予定しております。 今回はヒアリング時間確保のため、あらかじめご案内させていただきましたとおりに、担当課の冒頭説明を省略し、事前にお送りしました回答をもって代えさせていただきますので、よろしくお願いいたします。 それでは、早速ですが、酒井委員長に進行をお願いしたいと思います。酒井委員長、よろしくお願いいたします。
酒井委員長	それでは、上下水道局経営課からヒアリングを始めます。 ・水道事業会計及び下水道事業会計経常損益の黒字幅が年々減少した要因分析と料金改定を踏まえた経営の今後の見通しについてです。 委員の皆様、事前の回答を踏まえて質問等がありますか。
関下委員	今年度の 4 月以降、料金改定をされているということで、これまで収入が下がってきていたかと思いますがけれども、今回

発言者	要 旨
	の料金改定がどれくらい先までの運営に対して、許容できる範囲の料金になっているかその見込みを教えてくださいと思います。
上下水道局経営課	今回の料金改定にあたって、改定率平均 15.1%で改定させていただきましたが、この改定率を定めるにあたっては、令和 12 年度に再度改定をする前提での改定となっております。
塩瀬委員	令和 12 年度まで黒字化できる見通しで、今回の料金改定を行ったとのことですが、水道事業は修繕がなかなか間に合っておらず、そのためのお金が厳しいという話は以前から伺ってありました。黒字を確保するために、例えば修繕を遅らせているとか、無理な決算を組んでいるということがあるのかということをお聞きしたいのと、今後予定をされている修繕が全体でどのぐらい見積もりがあって、一度修繕を行えば、どのぐらいの期間持たせられる見通しを立てているのか。あとはその修繕した部分であっても、修繕する期間がまた来るわけですがけれども、その間にお金を貯めていけるのかどうかも少し気になるところです。人口減少で、その水道収入も減っていくわけですがけれども、今の見通しでは 12 年度にまた改定しなければいけないというお話でしたが、その改定時期が早まるかどうかなど、どの程度考えて今回の料金改定を行いましたか。
上下水道局経営課	今回の料金改定は、収支の見通しを中長期的に立てて実施させていただきました。修繕と更新工事も含めた工事量全体を見通していきまして、かなり老朽化の進展があるため、工事量を増やさないといけないという認識のもと料金を改定させていただきましたところ。整備に当たっては 12 年度までで、毎年度約 25 億円程度かけてやっていくように考えております。そういう意味では、12 年度まで黒字を維持しつつ、工事もしっかりやっていくという見通しで、その点は問題ないと考えておりますが、ただ更新率に関しては、管の延長が相当数ありますので、それを全部更新していくのは、かなり年数がかかってしまいます。年間で更新が 3 km、耐震化 9 km、計 12km 程ですので、相当年数がかかりますが、一律やるというよりもやはり悪い部分の調査をしっかりと、重点的に

発言者	要 旨
	変えていかないといけない箇所を工事し、おそらく耐用年数を超えて使用していかざるを得ない部分は当然ありますけれども、そういった運用であっても、市民の皆さんに漏水等で迷惑がかからないような形で工事を実施していくように考えております。
塩瀬委員	耐用年数はどれくらいで考えていますか。
上下水道局経営課	水道管の耐用年数は40年ですけど、実際はその倍ぐらい持つと言われておりまして、メーカー的には下手すれば100年ぐらい持つとも言われております。下水道は硫化水素などで腐食してしまうのですが、水道は、中が綺麗な水のため腐ってしまうことはないので、耐用年数的には結構持ちます。持つからいいっていうわけではないですけども。
塩瀬委員	それで長く持つのであれば、何とか均してもらって、うまく運用してもらえればと思います。無駄なものを変える必要はないと考えていますけれど、あまりにも耐用年数以上に使用していると大丈夫なのかなと思うところもあるので、そのあたりをプロの方に確認していただいて、大丈夫ということであれば使っていただくのは構わないと思います。一方、これで間に合っていくのかというところが心配でもあります。
上下水道局経営課	事業費については、かなりお金をかけておりまして、それに対して企業債を使ったり、国庫補助金を活用しながら進めていきますが、工事事業者も減っていますので、そういった意味で将来的には効率的に安く長く工事していくことが難しい面もあると思っております。
本多委員	今の点と少し関連しますが、物価高騰の影響について、最近の物価高騰のペースがすごく速いので、そのことはどの程度この収支に織り込まれているのかということと、あと部品調達の面で、例えばイラン情勢などの影響で部品自体が入ってこないことがあると、予定通り工事が進まないということも考えられるので、部品調達や人手不足の影響が実際に現状どうなっているのかということをお伺いしたいです。
上下水道局経営課	まず物価高騰をどれくらい収支の中に織り込んでいるのかについてですが、昨年料金改定及び上下水道ビジョンの中間の改定を実施し、その時点までの上昇率を織り込んでおりまして、これから先の上昇も一定の割合を乗せて見込んでいます

発言者	要 旨
	が中東情勢は当時なかった事象なので、その影響は全く織り込めてない状況です。現在、上下水道局だけに限らず、市役所全体で工事への影響がないか、事業者ヒアリングしている中で、具体的に特定の工事で工期が遅れるというような話までは、確認はできてないのですが、一部部材が不足しているため、工事の工法を変えるような話が出てきたりしていますので、今後そうした影響は実際に出てくるかと思っております。費用に関しても、計画で想定したよりは、上昇する可能性があると考えているのですが、そこが具体的にどれぐらいかは、我々もまだ把握できておりませんので、現状では昨年改定したビジョンに沿って事業を実施していきたいと考えております。 費用が上がる部分については、それに応じて支出を増やしていくというのは、正直難しいので、工事量で調整していくことと、財源的なところで言うと、企業債、借入金の部分でどう調整していくかを現在考えております。
高津委員	耐震化も更新と並行して行われるようですが、具体的にどんなもので、金額的にどれぐらいかかるものなのか、大まかで結構ですので、教えていただきたいです。また、ICTの活用による一層の経営効率化について、具体的に昨年、一昨年と違って、どんなことに取り組まれようとしているのか教えてください。
上下水道局経営課	耐震化の内容としては、古い管である、陶管という、陶器でできた管で地震の振動とかで割れやすいものを、塩ビやナフタレンという粘りがある鉄の管で、接合部分が外れないようなものを使うなど、耐震性が高まる部材を使って更新をしているというような状況です。施設でいえば、浄水施設や下水の処理施設についても、建物自体の耐震性を高めることも実施しておりますので、そういった意味での耐震化も進めています。ICTについてですが、昨年度であれば、衛星データを使って漏水箇所をピンポイントではないですが、絞り込みを行って、その箇所に対して効率的な漏水調査ができるような仕組みを導入したり、あとはAIで老朽化の診断をしております。今はそういったデータが得られたような段階ですので、その調査結果を掛け合わせて、今後効率的な調査を行っ

発言者	要 旨
	ていきたいと思います。またスマートメーターについて、これは市内全域ではなくて、一部特定地域や公共施設に導入しているのですが、リアルタイムに通水状況が把握できるということで、災害時などは、変化があればすぐに分かりますので、その箇所が被害を被ったかどうか判断ができます。スマートメーターが市内全域に広がれば、検針の効率化に繋がりますが、一部地域にしか普及していないので、なかなか検針の効率化までは至ってない状況です。スマートメーターは、東京など大都市で全体的に導入する話が出ています。実は豊橋市は先行的に導入していたのですが、普通のメーターに比べて費用が高いんですね。大都市で大量に普及し始めると、少し単価がこなれてきて、中小ぐらいの規模の市でも、もっと入れやすくなると思います。あと AI の関係ですけど、元々漏水は超音波を地下に当てて、耳で聞いて調査していたのですが、それを土壌とか管の敷設面など色々な状況をソフトに入れて割り出した危険個所の情報と、先ほどの人工衛星を使った漏水調査の結果を掛け合わせて対象を絞ることができ、完全にピンポイントに絞ることはできないですが、ブロックごとに対象を絞るという取り組みを始めているところです。
高津委員	通常の資材と比べて耐震性のある資材はどれぐらい高くなりますか。
上下水道局経営課	今は導入するものすべて耐震性のあるものになります。例えば 50 年前などに入れたものは、耐震性がないのが、当時の標準だったので、当時の値段と今と比べようがないです。
酒井委員長	42 年ぶりの水道料金改定ということで 42 年間、値段が変わらないものってあるものなのかと思いました。42 年間触れなかった事情というのは、色々あると思うので、そこをどうこう言うつもりはないですが、改定前の料金が他市に比較してどうでしたでしょうか。併せて、改定後の料金も同様に比較してどうか教えていただきたいです。
上下水道局経営課	改定前は全国平均に比べて安い水準にあり、県下でも 3 本の指に入るぐらいの安さでやってきまして、改定後の料金についても、改定前の料金に皆さん慣れ親しんでいらっしゃることもあり、そこをいきなり上げるのは正直難しいということ

発言者	要 旨
	で、中核市で豊橋市と同規模の自治体の料金の調査及び県下の料金調査をさせていただきました。料金は使った量に応じて上がったり、供給する管の太さに応じて料金表、料金体系が違いますので、一律に言えませんが、13 ミリと 20 ミリというのが、一般家庭が使われる口径であり、その使用料も 20 ミリまで、10 ミリとか 20 ミリが、大体ほぼ 8 割位ぐらいの契約者が収まるポリウムゾーンになりますけれども、そこで言いますと、料金を上げましたが、県下でも安いですし、全国的に見ても安い水準には留まるように今回改定をさせていただきます。
酒井委員長	ご努力されているので、安いことは悪いことではないのですが、やはり事業を維持していくことも大事なことで、私は市民ではないため、このようなこと言ってしまうかもしれませんが、最終的に将来事業を維持できることが、一番大事なので、遠慮されず上げるべきときに、上げることは、今後とも必要になってくるのではないかと感じるところで、40 年間頑張りすぎたのではないかと逆に思うぐらいかなと思いました。
関下委員	今回水道料金の改定が行われましたが、下水道料金は一緒に改定してないということですね。
上下水道局経営課	下水道料金も改定の検討はしましたが、下水道の方が財務的には良好な状態でしたので、水道と合わせたタイミングで料金改定は不要という判断をいたしました。とはいえどこかのタイミングで改定していかざるを得ないと認識をしております。令和 12 年度に水道料金を上げるタイミングで改定していかざるを得ないと分析しております。
関下委員	その改定率はどのぐらいの見込みでしょうか。
上下水道局経営課	ビジョンの試算では、下水道で 25% です。水道は 20% と見込んでおります。
酒井委員長	ありがとうございました。 続いて、財政課へのヒアリングです。 新たな大型事業や物価高騰の影響による経費増加など今後の財政需要に対する財政調整基金の見通しについてです。 委員の皆様、事前の回答を踏まえて質問等がありますか。
関下委員	この先の財政調整基金の残高は、横ばいあるいは減少気味で推移すると見込んでいるということで、他の団体だと、財政

発言者	要 旨
	調整基金が命綱になっていることがかなり多いと見受けてられまして、その枯渇が、結局財政危機宣言に直結してるところがあって、残高が残っていればいいのですが、ここは命綱なのかなと他の例を見ながら考えていたりします。そういう意味で言うと、財源確保はなかなか難しいとは思いますが、回答に記載いただいている市税の収納やふるさと納税について、財源確保の具体性というのは、どのぐらいご認識されてますでしょうか。
財政課	市税収入やふるさと寄附金については、おかげさまで順調に右肩上がりの状況を示しておりまして、歳入は順調に伸びております。一方で、その支出の方が結局それに追いついてるかというところが、やはり痛いというか苦しいところでして、回答にも記載しましたとおり、豊橋市は令和10年が一つの山場でして、豊橋田原のゴミ処理施設の稼働に向けての工事の進捗に伴う財政支出がやはり大きく見込まれているという中で、逆に言うと数十年に一度の大型事業をちょうど行っている時期ですから、その時期に基金が減っていくことは、仕方がないものと受け入れておるところではあります。ただ一方で、どこをデッドラインするかについてですが、我々としてはだいぶ厳しいところにあるという認識の中で、昨年度も非常に厳しい15%シーリングで庁内に事業見直しを呼びかけるような予算措置をするなど、歳出抑制には引き続き努力を続け続けていく必要があるというのが現状だと認識しています。
関下委員	令和10年度以降は、ある程度行政需要というか支出が大きく抑えられるということになるんでしょうか
財政課	ゴミ処理施設の影響というのは非常に大きく、そこがなくなれば一つのピークを超えることになってますが、一方で、アリーナの稼働が11年度中を目指しておりますので、またそこに向けてのピークがくるので、その負担がさらにのしかかってくるわけではあります。アリーナもそうですし、焼却炉もそうですけれども、一時そこで大きなお金は必要にはなりますが、こうした大型事業では当然起債を活用して、費用負担を平準化するような措置をするものですから、平準化は一定できていまして、そうした意味で直ちに財政状況が危機的

発言者	要 旨
	状況に陥る状況ではないと認識しています。
関下委員	ゴミ処理施設について、単年度でどのくらいの支出になりますか。年度によって大小があるのかもしれませんが。
財政課	令和 9 年度の負担が一番大きくて、今年度が 139 億円ですが、来年度は 281 億円で倍増します。
酒井委員長	全体の事業規模はどれくらいですか。
財政課	運営経費も含めると 770 億円ですけれど、建設関係であれば 450 億円程になります。
酒井委員長	その内どれくらいを起債で賄いますか。
財政課	およそ 9 割です。ただ、既存のゴミ処理施設においてかなり運営にコストがかかっているところ、一方で新しいゴミ処理施設では、その経常的な経費の削減ができると見込んでおりますので、ある程度経営が改善していくことも想定しております。
塩瀬委員	そのゴミ処理施設は何年くらい持つものでしょうか。
財政課	資料を持ってきていないものですから、何年かは分かりません。
酒井委員長	大体 50 年ぐらいで炉がダメになってしまうイメージです。
関下委員	おそらく途中で炉のやり替えは行うかと思います。
塩瀬委員	長い期間持つものであれば、多額のお金を投入するのは致し方ないと思いますが、せっかく建て替えたのに、そんなに持たないのであれば、もったいないと感じてしまいます。
酒井委員長	ゴミ処理は単独でやられていますか。
財政課	現在は単独で、更新して新しくなったときに、隣の田原市と共同で処理を行っていきます。
酒井委員長	ゴミ処理などは、単独だと経営が苦しいので、組合を作って共同で実施するところや、完全に委託しているところもあるので、周辺の自治体と協力していかないとこれだけ大きな施設なので、単独運営はしんどいと思います。
塩瀬委員	田原市との共同運営ということですが、負担割合はどうなっていますか。
財政課	人口割です。田原市が約 5 万人、本市が約 36 万人程度です。あとはゴミの投入量も含めて、負担割合を決めております。

発言者	要 旨
塩瀬委員	また、ふるさと寄附金についても、本当によく努力されていると、現場の方のご苦勞を感じましたので、とてつご尽力いただきましたと言言っておきたいと思ひます。 それから、市税収入は、ある程度現役の方がたくさんいないと、増えないと思ひますし、豊橋市が子育てしやすいまちに選ばれたということで安心していたところですが、一方豊橋市は人口が減つていて、愛知県下でも1位を争うぐらひの減少率だと聞いて、このままで市税収入を確保する見込みが立つのかということが気になりました。せつかく子育てしやすいまちに選ばれていても、それがうまくいつているのか、気になりました。どの世代の方が流出しているのか、またお年寄りの方が多い市でもあるので、自然減もあると思ひますが、現役の方が入つてきているのかどうか、そして定着しているか把握されていますか。
財政課	我々財政部局では把握はしていませんが、自然増減でも社会増減でも確かに豊橋市はマイナスで、これは全国的にもそのような傾向であり、愛知県下でも東三河は特にその傾向が強い状況であると認識しています。それを市税収入でどう見込むのかと言われると非常に難しい話にはなりますが、実績として市税収入は、一応今のところは右肩上がりであつて、おっしゃるとおり懸念が尽きないところではありますが、それをどう市税収入に見込むのかというのは、例えば10年後はこうなっているというような想定は具体的にしているわけではないのが現状です。
塩瀬委員	この辺はまだ働くところもあるので、若い世代の人へ豊橋市を選んでもらう働きかけとかがあつていつのはされていますか。
財政課	働きかけはしていますが、それが十分かどうかは、議論の余地があると思ひます。財政部局でそれに対してお答えが難しいです。
塩瀬委員	稼ぐ世代にいてもらわないと、収入は上がつていかないので、大事なことで思ひます。
本多委員	大型事業の関係で、先ほどゴミ処理施設とアリーナの話が出ましたが、確か現在、豊橋技術科学大学と連携で半導体工場の誘致の話があると思ひますが、半導体の工場となると大きな施設が必要になると思ひますが、そうなつた場合、財政調

発言者	要 旨
	整基金はどうなりますでしょうか。
財政課	基本的には、民間企業が豊橋技術科学大学にある半導体工場を活用して何かしませんかということを促して、先ほどの若者集めや仕事作りなどのための施策ですので、豊橋市が半導体工場を作ることはありません。一方で、企業が半導体工場を仮に豊橋市に作りたいと思っても、用地がなければ、そこは行政として用意をしていく必要がありますので、産業用地の確保という観点では、一定考慮していかなければならない部分もありますが、おかげさまで豊橋市の産業用地は、今一区画だけ残して、そのほかは全部売り払っている状況で、売却益を一定得ることができました。今後はいかに産業用地を確保するかということが課題です。
塩瀬委員	半導体工場となれば、とても大きな土地が必要になりますよね。
財政課	今はその売り物がない状況です。
塩瀬委員	そのような工場ができた場合でも、働く人はあまり必要ないですよね。
財政課	当然必要で、企業誘致をする場面で、まず必ず言われるのは、労働人口、働き手がその地域にあることと、水があるか、この二つは必ず必要になります。
塩瀬委員	どのぐらいの働く人が必要になりますか。
財政課	規模によるかと思います。
塩瀬委員	工場ができて市税収入増加に繋がればと思います。
高津委員	財政のことを市民が自分ごととするということが、とても重要ではないかと思っております。広報について分かりやすくしていただいていると感じますが、先ほど若者の話も出ましたけれども、若者たちが自分の財布ぐらいの感覚で市税を見れるような努力をしていただければと思います。
財政課	予算や決算の時期になると、広報とよはしで市民に周知をさせていただいておりますが、一方で自分が子供の頃を振り返ってみても、市の財政に関心を持っていたわけではなかったので、それは非常に大きな課題であり、大きなテーマだと思っております。今すぐこうしようというアイデアはないですが、大きな課題の一つだと認識して、また広報の作り方とか

発言者	要 旨
	も工夫していこうと思います。
酒井委員長	環境の部局とかで、子供向けのパンフレットを作ったりとか、子供向けの講座とかやったりするところが多いと思いますが、財政とか政策となると子供を対象にしたものはあまり聞いたことがないので、逆にやられると、画期的かと思います。
財政課	財政を一家の家計に例えて広報しており、分かりやすくしておるつもりではありますが、おそらく子供はあまり興味を持てていないのかなとも思います。
塩瀬委員	税理士会では、税務署開催の税金教室に講師を派遣しています。子供たちにもこういうものを作るには、どのぐらいのお金がかかるかとか、1億円のレプリカを見せて、こういうものに使われてますよというのを見せると、とても喜ばれますので、そういう意味でも色々やり方はあるのではないかと思います。
財政課	数字で見せるのではなくて、物で見せることが大事ですね。
塩瀬委員	ビジュアルで見せるといいですね。イメージが沸かないですからね。
高津委員	商工会議所で中学校に行く講座がありますが、財政課で何かやっていますか。
財政課	出前講座はやっています。市民向けの財政の広報という形で、申し込みがあれば、出向いてご説明する活動を行っていますが、子供向けに行っていないのが現状です。
高津委員	また機会を捉えてお願いします。
酒井委員長	ありがとうございました。 続いて、行政デジタル推進室へのヒアリングです。 ・オンライン化率の他市との比較 ・オンライン化阻害要因に関する手続き所管課へのヒアリング結果について ・デジタル人材の確保について についてです。
酒井委員長	目標値に比べると、結果的にはなかなか伸びていない中で、色々事情があると思うので、まず簡単に阻害要因について、お話いただければと思います

発言者	要 旨
行政デジタル推進室	オンライン化の阻害要因としましては、今どうしても対面をベースにしているものですから、オンラインが加わるとプラスアルファというような職員の意識がまず前提にあり、その場合に、いわゆるダブルトラック問題と呼ばれる、対面をメインで、その他にオンラインが重なることによって、職員からすると二つ処理をする必要があるという意識が根底にあるところが、阻害要因の最大のものではないかと思っております。ただ一方で、市民の方からすると、おそらく行かなくて済むのであれば、それで済ませたいというニーズが一番ではないかと思えますし、手間という点でいうと、できるだけそれを減らしたいというのが、今の市民の方のニーズではないかと思っておりますので、その門戸を開いてあげれば、一定のニーズはあるということを、どういう形で伝えていくかということと、それが1個開いたときに、職員側としては二つ見なければならないということを後処理の段階でどう工夫して、それを一つの形で処理をするように持っていくのかという、その全体のプロセスを設計していくことが大事になってきます。 それは、ただ単純に数字を上げるということであれば、一つ開くだけでそれはできるかもしれないですが、できれば我々デジタル推進部門としては、そのバックヤードも含めて一緒に設計し直すことによって、スタートしたときにスムーズに職員が対応できるようにというところまで何とか伴走したいというのが、現状の動きとなっております。
塩瀬委員	比較対象として浜松市が挙げてあって、類似点と相違点がありますが、母数となる書面数は豊橋市が約 4,300 に対し、浜松市は約 1,700 となっています。これは手続き数が豊橋市の方がとても多いのか、それとも同程度の市として浜松市を選んでいると思いますが、豊橋市は色々な面で複雑化しているのか、浜松市が進んでいるのか、その辺の分析はされていますでしょうか。
行政デジタル推進室	浜松市の担当に問い合わせ、この 1,700 の考え方、どう数えているか伺ったところ、法令や政令、それから市の条例、規則、要綱、要領に記載されている様式を集めてくると 1,700 になるという回答でした。

発言者	要 旨
	一方で、我々豊橋市も、言葉で定義付けるとほぼ同じになります。では、なぜ2倍以上、2.5倍ぐらいの差が出てきてしまうかということで、浜松市の手続きと豊橋市の手続きをできる範囲で比べてみたところ、例えば浜松市では、後援の申請という市があるイベントに対して後押するもので、様式はどこの自治体にもありますが、浜松市は1書面でして、我々の同じものを見ると二つあります。何が追加されてるかというと、豊橋市の場合は、実績報告書がさらに書面として加わっていきまして、これは後援イベントを実施した後どういう方が参加したか、どういう効果があったかということを報告していただきますが、それを我々は一つの書面とカウントして、一つの手続きであります、二つ書面があるとしています。浜松市がそれをもらっていないかということは、確認できていないのですが、我々の方が少し、より丁寧というか、ある意味まじめに一つ一つの書面も挙げていること、この小さな積み重ねが、総数でいくと増えている、結局同じ手続きではあるが、どこまで細かく書面を集計するかというときに、我々の方がある意味、丁寧にやっているのかもしれないというのが分析になります。
塩瀬委員	結果の報告はとても大事だと思うので、そこは省いて欲しくないと思いますが、条例などで阻害される要因があるとしたら、他市と比較して、書面をやめてオンライン化しているものがあれば、改善の余地があると思います。
酒井委員長	念のためというのは、役所の癖で、それがものすごく仕事を結果的に増やす、効率を悪くする、これデジタルだけではなくて、全般的にですけれども、それは常なので、どこかでリスクを負うわけではないですが、やはりその発想は持たないと、たった100回、1000回に1回のために、何かを用意するというのが、ものすごく無駄を産んでいるのだらうなということは、私も元々市役所で働いてた人間としてすごく思います。逆に言うと、そのあたりをどれだけ市民や利用者側も理解しているかということが大事なのかなと思います。
塩瀬委員	自分のお客様で火災に遭われた方がいて、色々と申請書類を出そうとしたのですが、多くの種類があって、その方もご年配の方だったものですから、とても対応できないので、先生

発言者	要 旨
	お願いしماすと言われて、仕事とは直接関係ないことだったので、申請のお手伝いをしたことがありました。ここまて複雑だと、なかなか市民の人が対応するのは難しいだろうなと思ひましたので、わざわざ出向かなくても、何とかなるようにしてもらえるといいのかなと思ひます。
本多委員	回答いただいたヒアリング結果 33 手続きのうち、②から⑤がオンライン化に向かないものや困難なものとなっていますが、今回の行政手続きのオンライン化率の目標値が 75% ですけど、これら②から⑤を除くと、この目標値は達成できる目標になっているかというところと、もう一つは、これはオンライン化した率だけを測っているんですけど、大学でも時々ありますが、オンライン化した部分が、メンテナンスとか今後ニーズによって修正が必要だったときに、システムが複雑になりすぎて、素人が触れないものになるケースがあったりしますが、オンライン化した後の対応については、現状どのようなになっているのかお伺ひしたいです。
行政デジタル推進室	まず阻害要因を排除したときに、目標値の 75% に届くかに関してですが、詳しい集計と分析ができていない状況です。一方で、例えば、国が法令を改正して、いわゆるアナログ規制を解除するということがありえますし、本市の条例規則等で、もしそれが書面でなければいけないとか、対面でなければいけないというものがあれば、それも見直すことによって、オンライン化できる可能性があります。今はオンライン化できないものについても母数に入っておりますが、それがあからといって 75% が達成できないわけでもないと思っております。次にシステムが複雑になりすぎて、メンテナンス等の変更が難しいという部分に関しまして、現状豊橋市は、いくつかのオンライン化するツールがあり、一つは国の「ぴったりサービス」、それから、愛知県の全自治体ではないですけども、手を挙げた自治体が共同で利用している「あいち電子申請・届出システム」というオンラインシステム、あとは「kintone」と呼ばれるツール、大きくこの三つで構成されております。あいち電子申請・届出システムを活用したものについては、職員が触って修正ができる仕組みにほぼなっているんで、複雑なために、メンテナンス等で今ま

発言者	要 旨
	でできたものが、休止するということはありませんかと思っております。
関下委員	オンライン化を進めるときに、課室によっても、取組度合いが多分違うと思うんですね。前向きな課の背中を押していくような取組はされていますでしょうか。
行政デジタル推進室	我々もそこが課題だという認識から、前向きな課に対して、足を運んで、対面で会って話を聞いて、お互いにこうやっていきましょうということを今まさに進めていて、そこでうまくいった事例を横展開する、あの部署でも最初大変だったけれど、オンライン化できるようになったということを、どんどん広めていくという、今まさにそういう作戦に切り替えております。手続きの取扱件数の多い課から少しずつ回っていますが、今年も2周目ということで、件数は少ないかもしれませんが、市民の方の利便性向上につながるようなものをピックアップして回っていく予定です。
関下委員	何か成功した事例があれば教えてくださいませんか。
行政デジタル推進室	例えば、契約書を交わすときの電子契約について、市役所の手続きで契約が非常に多いので、影響も大きいだろうということで、契約検査課と話し合いをし、やっていこうという話になりました。今年度予算がついて、一部稼働していくということで、お互いのディスカッションが功を奏した事例になります。
高津委員	オンライン化を進めていく上で、必要なデジタル人材を確保するということの必要性は感じられていますでしょうか。
行政デジタル推進室	強く感じております。
高津委員	結果として、採用が令和4年と5年でそれぞれ1人ずつ、去年は採用がなかったという状況ですが、それは皆さんの声が小さかったからですか。あるいは、何か要因があつてのことですか。もっと採用者数が増えてもいいと思いますが、止まってしまっているような印象です。
行政デジタル推進室	採用に関しては、人事課になりますが、やはりどこの自治体からもよく聞くのは、人材の取り合いが起こっていて、まず民間事業者に、かなりの人材を取られていく。その中で自治体が採用活動に参加していくわけですが、そもそも応募者が

発言者	要 旨
	どうしても減少傾向にあるというのは聞いているところで、さらに取り合いとなると厳しい面がどうしても出てきてしまいます。
高津委員	そのために、より人材が必要とされてるということが伝わるようなことが必要だと思うのですが、例えばセキュリティに関して、オンライン化を広げていく上では、リスクが伴います。AI を水道局が使われているということで、気軽に AI を使うことは、どうなのかなとも思います。情報漏れのリスクに対して、まだまだ認識の浅い部分もあるかと思いますが、セキュリティに関する現状と今後の見通しについて、どうお考えですか。
行政デジタル推進室	セキュリティについて、まず AI について、ガイドラインを作成し、生成 AI に投げ込んでいいものを制限し、個人情報を入れることはできない運用にしています。これらは生成 AI を使う職員が事前に受ける動画研修の中で触れており、それを受講してからでないと利用できないようにしています。またセキュリティ全般については、定期的に情報セキュリティ研修を実施し、怪しいメールを開かないことや、怪しいリンクを踏まないことを徹底しているところです。
高津委員	今回の資料の中でも、内部人材の育成ということで、いくつかそういった研修を開催していただいているようですねけれども、これでとりあえず良しという感じですか。もっとやるべきというような認識でしょうか。
行政デジタル推進室	今課題として感じているのは、これだけ DX が仕事の中に浸透していく中で、全ての要素を研修という形で提供していくことは、財源的にも時間的にもリソース的にも厳しいものがあるのではないかと。そうすると、自発的に自分たちが勉強をして、資格を取得するような方法も視野に検討をしていかないと、次から次へと新しい技術が入ってきて、新しい講座を実施するにも、職員が必要ですので、間に合っていないのではないかという危機感があります。そのため研修メニューも今後より精査しなければならないということは課題として感じております。
高津委員	現状そのようなプランやビジョンみたいなものはありますか。

発言者	要 旨
行政デジタル推進室	3年後にこんな姿にしたいというようなものは、持っておりまして、それを1年ごとにアンケートなどをとったりして、どう変化があるか見ているのですが、やや頭打ち感があり、これ以上伸ばしていくには、今のやり方だと厳しいかもしれないというのは見えているので、研修体系も含めてやり方をどうしていくかについては、課題として検討しているところです。
高津委員	期待していますので、よろしくお願いします。
塩瀬委員	自前で人材を育てていくこととなると、市役所の方は異動があると思いますが、それが阻害の要因の一つになってしまうのではないかと思いますのですけれど、どうしても異動はしないといけないものですかね。
行政デジタル推進室	情報企画課や行政デジタル推進室は、情報の知識やスキルが必要で、育成にも時間がかかるので、少し長く在籍している職員もいます。
塩瀬委員	専門的な知識が要るところには、なるべく長くいていただき、そこでスキルを磨いて、プロになってもらうぐらいの方が個人的には効率もいいと考えます。色々考えや事情もあるかと思いますが。
行政デジタル推進室	逆にそのような職員が異動により庁内の色々な課に行くことによって、各課のスキルが上がり、先ほどの手続きのオンライン化に繋がっていくような良い面もあると思います。
塩瀬委員	外部からなかなか専門的な知識を持った人材を連れてこれないとなると、自前で育てていくにはやはり時間がかかりますし、せっきく育った方が、次の課で全く違う仕事をするというのは、少しもったいないのではないかと思います。
高津委員	皆さんには、デジタルを通じて、その縦割り行政を打破していくような気概を持って臨んでもらいたいなと思っております。
行政デジタル推進室	デジタル化することが目的ではなくて、結果的に良くなっていくのであれば、別にツールを使わなくても叶うのであれば、それに越したことはないと考えています。ツールの勉強は必要だけでも、現場を良くしていくことが、我々のミッションだと思っているので、そこにどうアプローチしていくか、よく考えて行動していきたいと思っています。

発言者	要 旨
酒井委員長	デジタル人材は土木や建築のように技術職にしないといけない時代に来ていると感じました。引き続きぜひ頑張ってください。
酒井委員長	ありがとうございました。 続いて、人事課へのヒアリングです。 ・ 職員の職種ごとの採用者数の傾向について ・ 事務事業量の見直しや削減についての考え ・ テレワークの勤怠管理 についてです。 委員の皆様、事前の回答を踏まえて質問等がありますか。
塩瀬委員	テレワークの勤怠管理について、民間の働き方と違うのかもしれないですけど、民間ではテレワーク中の職員は、いつでも応対ができるように、例えばテレビカメラで繋がっていて、その方の働きぶり、要はさぼってないか随時確認できるような状態で、テレワークを許可しているケースもあります。が、勤怠管理として開始と終了の時間の管理はしているようですけど、その方がテレワーク中にどのように働いているか、その成果がどのくらいの仕事量だったか把握していますか。
人事課	カメラでの確認はしていませんが、開始時間・終了時間の報告、成果は報告をするようになっております。テレワークを申請するときに業務内容の報告を受けた上で、成果報告を受けるようにしております。
塩瀬委員	それは実際に出勤して働く量と比べて、適正な量かどうかについて、出勤したら 10 できるけれど、テレワークだと気持ちも緩んで 5 ぐらいしかできないでは、意味がなく、時間だけ報告もらっても仕方がないと思います。仕事量は把握されていますか。
人事課	所属によりますが、電話対応や来客等がない状態で仕事ができますので、逆に集中ができるため、仕事量は気持ち多めというのが、所属長としての感覚です。
塩瀬委員	そうであれば、出勤しなくても良いですし、通勤にあてていた時間を自由に使っていただけるので、とてもいいと思います。今までその辺りを聞いても何となくぼかされているというか、適切な回答をいただけていなかったものですから、今

発言者	要 旨
	日お伺いできてとても良かったと思います。
本多委員	回答の中で、1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数に関して、時間外勤務を多く行っている職員とそうでない職員との二極化が進んでいることが分かりますが、本プランの指標だと24ページに関わる部分だと思いますが、例えばそれぞれどうなってるかということが指標に反映される形になっていないので、次期プランに向けては、そのあたりを例えば指標の表記の仕方から、それぞれどうなっているかわかるようにする予定等があるかお伺いしたいです。
人事課	今回のプランにおいては、前回プランと同じように分けているので、それぞれを見比べないとわからない形になっています。1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数が減るなら、年間360時間超の職員数も同様に減る、増えるなら同様に増える思っていました。しかし、今回分析をした結果、部分休業、育児の短時間勤務などで、時間外ができない職員が増えているため、全体の時間外は緩やかに減ってきている状況ですけれども、その中で時間外ができる職員には多く負担がかかっていることが、初めてわかりました。ただ、この360時間超の職員の中に、医師を含んでいることが、指標をわかりにくくしていると思います。令和7年度の360時間超の職員418人の中に医師が150人ぐらいを占めておりまして、医師だけで5年間で60人ぐらい増えています。次回の見直しときには、そのあたりも考慮した形で考えていきたいと思っております。
高津委員	女性の活躍について、管理職に占める女性職員の割合が目標値を達しているとのことで、頑張っておられるなという印象を受けております。ただ、今日のこのヒアリングでも行財政課で1人も女性の方がいない状況であり、何かこのプランとは違う現実があるのかなとも思っています。
人事課	市役所の中でも女性の割合は、かなり増えてきていますが、子育て等で一旦キャリアが中断してしまうことはあります。さらに女性が昇格を望まないことも課題としてはあります。人事課としては同じような能力であれば、もちろん同じように上げていこうと考えております。あとは職域の問題です。どうしても財政課などは、女性の配置が多少少なめになります。

発言者	要 旨
	すが、以前は全くいなかった職域にも、女性の配置が増えてきております。女性も男性と同じぐらいの昇格意識を持ち、活躍することを望めるような研修を昨年は女性の壁突破というテーマで実施しましたし、今年は男性も含めてそういった研修を受けてもらい、女性が昇格する意義について理解を促したいと思います。すぐにうまくいかないかと思いますが、徐々に女性管理職の割合を増やしていければと考えております。
高津委員	具体的な取組を伺うことができましたので、継続して取組をお願いできればと思います。色々と関わる役所の皆さん、優秀な女性の方が多い印象が個人的にはありますので、ぜひそういった皆さんが管理職になっていただいて、それこそ市長もそういう女性が増えるような時代であっていいと思いますし、それが閉塞した社会状況の中では、鍵になると思っていますので、引き続きよろしく願いいたします。
関下委員	他の団体では、最近若年層の職員がやめてしまう、あるいは中堅職員の退職がかなり増えているということで、非常に悩みが深いということを聞くことがありますが、豊橋市ではどうでしょうか。
人事課	やはり若年層や働き盛りと言われる 20 代後半、30 代、40 代の退職者が数年前から増えており、問題意識を持っております。社会全体での流れかと思っておりますが、配属等のミスマッチで起きるのであれば対応を考えていきたいですし、先ほどおっしゃっていただいた異動が早すぎるのではないか、専門人材を育てていくべきではないかというご意見も含めて、対応を考えているところです。一方、補助金関係業務など長くその課にいることによる弊害もあり、それらも注意しながら考えていきたいと思っております。あとは転職市場ですので、そういった世代を逆に呼び込もうと、民間あるいは公務員経験者の採用試験を実施しております。
酒井委員長	公務員経験者採用試験というものがあるんですね。
人事課	子育てを終えたタイミング、両親の介護で近くに住みたいなどの事情で豊橋市に戻るタイミングで、人材をキャッチできれば、退職した部分を補充できると思っております。今年度からは保育士、保健師の募集も開始しました。近隣との取り

発言者	要 旨
	合いにはなってしまいますけれども、この取組みは積極的に行っていきたいと考えております。
関下委員	他の団体でも、公務員から公務員の転職が、今かなり増えていると聞いていまして、あるところでは、転出超過みたいに出ていってしまう方が多いため、退職者にヒアリングを始めたところもあるらしいので、そんな中で経験者をどう確保していくかということが大事だと思います。公務員同士だと前歴換算があり、非常に有利かと思いますので、そこもアピールをしながら、確保を進めていただければと思います。
酒井委員長	私も大阪の自治体で働いていましたけれど、妻の実家に戻ることになったなど、大阪から地方に行く公務員が意外と多いです。そのときに現地の市役所が飛びつくわけですね、なので割と簡単に採用してくれるようなこともあるようです。九州や北陸に私の後輩もそのような形で行っていまして、もしかしたら公務員経験者対象の採用試験が一番ニーズがあるのではないかと思います。
酒井委員長	最後私からお願いします。 時間外勤務時間数の偏りが大きいということは、認識されていると思います。繁忙期、閑散期で時間外の偏りが大きくなる税や保育などの部署があると思いますが、恒常的に例えば月 30 時間以上ぐらいの時間が生じている部署について、要因の把握や改善の見通しはありますか。
人事課	福祉部門で、一昨年まででいうと、保育課が挙げられます。時間外が年間 1,000 時間ぐらいの職員もいましたけれど、かなりの人数の増員を図るとともに、職員の異動などによって、一定効果があり時間外が本当に少なくなりました。 あと障害福祉課は未だに時間外が多く、色々と手を打っておりますけれども、人口の減少に対し、障害者手帳の取得者がかなり増えていて、特に精神関係が増えており、サービスを使われる方も増加しております。厚生労働省から多くの通知が届き、制度改正が年々行われて、複雑化しているために、バックヤード業務もかなり増えています。そこに対しても改善されるよう取り組んでいる最中です。
酒井委員長	それだけ把握されて、ご対応いただいているということなので、なかなか難しいところもあるかと思いますが、引

発言者	要 旨
	き続きよろしく願いいたします。
人事課	毎月時間外が 45 時間超え及び 80 時間超えする場合は必ずチェックし、産業医の面談を実施しながら、その状況次第で必要があれば、管理職とどのようにしたら時間外を平準化できるか、減らすことができるかなどを話し合っております。
酒井委員長	そのほかよろしいでしょうか。
高津委員	イギリスにおられていた委員もいるかと思いますが、向こうの女性の活躍というのはどうでしたか。
酒井委員長	圧倒的に女性はイギリスの方が多いです。
関下委員	対応される方で課長でも普通に女性が出てきます。上のポジションの人でもかなりの数の女性がいます。
酒井委員長	女性はどちらが活躍しているかという点、これは我々も恥ずかしい話、大学教員も含めて圧倒的に女性の割合は、イギリスの方が多い感覚があります。
高津委員	ちゃんと子育てもされてるのは一緒ですよ。何が違うんですかね。
塩瀬委員	社会全体の意識改革しかないと思います。まだまだ日本は遅れているのでないかと思います。ここだけで頑張っても難しい面はあると思います。でも女性が望まないことを無理にさせることは、気の毒な面もありますし、男性で意欲ある方を登用していかないと、男性もやる気をなくしてしまうので、そこはフラットな目で本当に頑張っている方に自然に上がっていったらいいと思います。
酒井委員長	ありがとうございました。 それでは、以上でヒアリングを終わります。 最後に、今後の予定について事務局から連絡をお願いいたします。
行政課長	委員の皆様には、お忙しい中恐縮ではございますが、「意見シート」を御記入いただき、7月15日（水）までに行政課宛てメールにてお送りいただきますようお願いいたします。 次回の日程は、8月4日（火）午後1時30分からです。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。

発言者	要 旨
酒井委員長	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。