

## 会 議 録

会議の名称	令和6年度第1回 日向市行政改革推進委員会
開催日時	令和6年7月17日（水） 15時00分 から 16時30分まで
開催場所	日向市役所 本庁4階 委員会室
出席者	桑野斉委員（会長）、横山道徳委員、黒木末人委員、野口洋委員、中村景子委員、尾池厚子委員、森迫建博委員、稲村公俊委員、後藤巖夫委員、山本捨治委員 事務局：総合政策部長、総務部長、行政改革・デジタル推進課長、財政課長、財政係長、行革推進係長、行革推進係員、財政係員
議 題	<p><b>【報告】</b> 行政改革推進体制について</p> <p><b>【議事】</b> （1）第3向日向市行財政改革大綱の策定スケジュールについて （2）第3向日向市行財政改革大綱の体系及び骨子について</p>
会議資料の名称及び内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○会次第</li> <li>○令和6年度行政改革推進体制</li> <li>○「第3向日向市行財政改革大綱」策定スケジュール</li> <li>○第3向日向市行財政改革大綱体系比較表</li> <li>○第3向日向市行財政改革大綱（骨子案）</li> <li>○第2向日向市行財政改革大綱</li> <li>○第2向日向市行財政改革大綱実施計画に係る報告書</li> <li>○日向市行政改革推進委員会設置要綱</li> </ul>
記録方法	<input type="checkbox"/> 全文記録 <input checked="" type="checkbox"/> 発言者の発言内容ごとの要点記録 <input type="checkbox"/> 会議内容の要点記録
会議内容	
<p>1 開 会</p> <p>2 委嘱状交付 代表して1名の委員に交付</p> <p>3 総合政策部長あいさつ</p> <p>4 会長選出</p> <p>5 報 告</p> <p>○行政改革推進体制について 《資料に基づき事務局から説明》 委員から質問・意見等なし</p> <p>（会 長）行政改革推進体制は大変重要で、この推進委員会以外にも行政の中で本部会があり、ま</p>	

た専門委員会あるいは検討委員会があるので、こういった建て付けの流れの中でこれらが連動、連携しながら進んでいくという形になる。行政とこの委員会で審議の依頼をいただいたものについて提言をしていくという形になる。従って、我々の意見が全てこの大綱の中に反映されるかどうか、これはまだ分からないが、しっかり適切に提言して、行政内部の推進本部あるいは専門委員会の中で議論いただけるよう、意見をしっかり出していきたいと思うので、よろしくお願ひしたい。

## 6 議 事

(1) 第3次日向市行財政改革大綱の策定スケジュールについて

《事務局から資料に基づいて説明、委員からの質問又は意見等》

(会 長) 行政と、この委員会が連動しながら動いていくという分かりやすい案内スケジュールになっているかと思う。資料を見ると事務局の方は相当タイトに過密にいろんな資料を用意されて進めていかれるという形になるが、委員会は記載されている日付どおりに進んでいくという理解でよろしいか。

(事務局) 推進委員会については、10月まで入っている日程は確定ということで進めさせていただきたいと思う。第4回会議については、先ほど御説明したとおり、状況に応じて判断したいと考えている。

(委 員) 会議の開催時間は大体今日と同じくらいの時間になるのか。

(事務局) 8月19日の会議は午後2時から午後4時30分までの予定になっている。10月17日の会議は午後3時30分から午後4時30分の予定としている。

(2) 第3時日向市行財政改革大綱の体系及び骨子について

《事務局から資料に基づいて説明、委員からの質問又は意見等》

(委 員) 体系の比較表の中で、赤が廃止、緑が統合継続という形になっているが、特に廃止になっている、市民との協働の推進と地域活動の活性化という部分で、地域コミュニティの活性化やNPOの育成支援、こういったところはこれから行政がいろんなサービスを進めていく上で地域のコミュニティ地域社会としてNPOのような市民活動など、いわゆる自助・共助・公助の観点や公民連携の観点から、行政の改革というものにやっぱり少なからずいろんな意味で影響がある。第2次大綱では、大綱の中の最初に位置付けられていたと思うが、今回これが廃止になったというのは、新しい第3次大綱の中ではこういった視点を外すのか、それともまた別のところでこういったものをしっかり審議されたりするような計画があるのか、教えていただきたい。

(事務局) 先ほどの説明の中でも触れたが、今回、廃止とした項目については、右側の表に記載のとおり、第3次総合計画で取り組みを推進するとこととしており、上位計画の中で位置付けることとしている。行財政改革に関係がないわけではなく、市全体として取り組む前提として、総合計画の中で改めて位置付けるというものである。

(委 員) そうすると、より上位の市のマスタープランの中でしっかりこういった視点が入るので、今回の行財政改革大綱の中ではもっと専門的なものを取り上げてやっていくということではどうか。市民との協働の推進や地域活動の活性化という視点を失ったわけではない

ということであるので、そういった視点も引き続き、我々の方は共通理解しつつ、新しい大綱の柱立ての中でしっかり議論していくという形で考える形になるかと思う。

(事務局) お見込みのとおり。

(委員) 中身の説明は大体分かったが、質問に入る前に確認したい。分野的には方針を説明されたから分かるが、具体的に第3次大綱をどのような感覚で策定するのか、基本的な部分を部長か課長にお伺いしたい。そこを理解しなければなかなか質問が難しい。今回、市長も変わっているので、その辺を理解しておきたいと思う。

(事務局) まず、計画行政ということで大きな共通計画が多数あるわけではあるが、先ほども話で出てきた総合計画というものが市の最上位計画となっている。これは条例で定められているものであり、当然、議会の議決をいただくものである。それと同時にそれらを進めていく中では、この行財政改革というのを同時に進めていかなければならないというのは、先ほどの挨拶の中でも話をさせていただいたところである。日向市の場合は、この総合計画と、この行財政改革大綱をセットで、取り組みを進めているところである。次期総合計画、次期行財政改革大綱は来年の1月を予定している議会に同時に提案をして、審議いただくこととなっている。先ほど、資料で説明させていただいたが、第2次大綱の体系図にあったように、委員や会長からも御指摘のあった地域コミュニティの関係など、これまで行財政改革大綱の中に入っていたものは、このような時代の中において、行政として当然やるべきものであり、総合計画の中で位置付けるという整理をしている。行財政改革大綱は、行財政改革に伴うものに特化して絞り込むことで、もっと分かりやすいように整理をしている。当然、総合計画と行財政改革大綱の策定を進めていく上においては、数値目標や重要業績指標というKPIを設定して、進捗を図っていく流れを予定している。今回、少しスリム化されたという説明があったと思うが、行財政改革大綱については、より絞り込んでもっと効果的なものにしていくという形で整理して、議会に提案するための作業を進めているところである。

(委員) 私は以前、第2次大綱を見た関係があり、行財政改革はどうしてもやはり、どこの行政でもそうではあるが、改革が進まないと今後、行政運営が難しくなると判断している。今の話の中で、目標値という話が出てきたので少し安心した。そういった方針がなければ、改革しようとしても難しい部分がある。目標値に向かって取り組んでいくという方針が聞きたかった。

(会長) 委員の御指摘は大変重要で、おそらく第2次大綱の中では、基本理念というか目標がやはり市民協働のまちなどがキーワードで上がっているが、今回いただいた案は持続可能な行政運営の確立ということで、視点が相当変わってきている。これまでの大綱の中である程度成果が出たことで、市民協働や地域協働のような話は総合計画の中に掲げることとなっており、次は持続可能性とは何かということになっているかと思う。委員がおっしゃったように、やはりこれから未来永劫、この行政というものがしっかりと運営されるために、市民はどういった観点で行政と向き合っていけばいいのか、どういう意見を出せばいいのかこういった観点は大変重要になってくると思う。KPIという話が出てきたが、いわゆる目標数値を掲げるということはよいと思う。明確に掲げていきながら、それを進捗管理していくということがしっかりと市民に見えてくる、いわゆる改革の見

える化のようなところで、大綱が単なるお題目ではなく、しっかり我々市民一人ひとりが監視できるようなツールとして大綱を生かしてくるところも行政の方では考えているということになるかと思う。持続可能性の部分というのは、やはり大変重要である。

示していただいた骨子は計画の期間、合わせて基本的な考え方ということで基本理念、基本方針、それから大綱の体系の樹形図がある。せっかくの機会なので、そちらに関してそれぞれ委員の皆さんの感想や御意見をいただければと思う。

(委員) ペーパーレスをかなり強く推進されていると聞いている。実現できるかは分からないが市役所からコピー機を無くすという話も聞こえてきた。ペーパーレスの具体的な目標数値はこれから立てられるのか。既に立てているということであれば教えていただきたい。

(事務局) ペーパーレスについては、令和5年度は30%削減という目標値を持って取り組みをしたが、結果としては十数%の削減にとどまったところである。令和7年度以降の行財政改革大綱の中の数値目標としては、先ほど委員おっしゃられたような削減したトン数にするのか、%にするのかというのはこれから検討を進めていく予定である。ペーパーレスは電子決裁等ともつながってくるので、そういった目標値にすることも考えられるが、現在検討をしている。次回の会議までに検討結果を出させていただき、この場で御協議いただきたいと思っている。

(会長) KPI の設定は、庁内の専門委員会で具体的な数値をこれから詰めていかれ、明確になってくるという理解でよろしいか。

(事務局) 現在、庁内の各所管課に具体的な取り組みの目標値も含めて照会をかけているところであり、来月までに取りまとめて、次回または第3回の推進委員会で改めて数値目標等も含めて御審議いただきたいと思っている。

(会長) 体系の中の基本方針2の健全な財政基盤の維持に歳入の確保と歳出の最適化というものがある。市も一つの経営体という観点からすると、このあたりも大変重要となってくるが、例えば市債残高の圧縮や公営企業会計の経営健全化など、このようなところがしっかりこの大綱で柱になっている。これに関して、金融機関の立場から何か御意見等があれば是非伺いたいがいかがか。

(委員) 税収で賄えないところをいわゆる金融機関から縁故債で調達されることがある。政府系金融機関と地方銀行があり、調達入札になるため、厳しいところはあるかと思うが、最近の状況を見てみると、入札の案内は来るけれども金融機関からの調達が増えていると思わない。その辺りは健全に運営されていると思うが、これから日向市において色々な箱物を造っていく中で、どうしても資金の調達が必要となれば、我々金融機関もそこには協力していきたいとは思っている。これからの計画をしっかりと見ていきたいと思う。

(会長) 健全な財政基盤の維持ということやはり大きな柱であり、その中で地方債の問題や公営企業の問題、新しい財源確保でふるさと納税問題など、こういったところも大変重要な新しい改革の取り組みであるので、しっかり光を当てていく項目になるのではないかと思う。

先ほど話が出てきた地域のコミュニティの関係も重要であるということで、第3次では

外れているが、地域の観点から、いわゆる行政と地域社会は連携しながら色々な取り組みをやっている。地域社会、あるいは自治会が行政のあるべき姿や行財政改革のポイントでこういったところをもっと良くした方がよいという御意見があれば是非お願いしたい。

(委員) 自治会の立場からすると行財政改革の取組が市民には見えてこない。何をしているのかが見えないというのが一番の疑問点である。ソフトバンクの方も委員にいらっしゃるが、ICT を活用した、来ない市役所や書かない窓口など、ペーパーレスの取組が第2次ではなかったもので、今度の大綱はでは是非そういったものを目標にして取り組んでもらいたい。自治会というよりも市民の目線にはなるが、何をやっているのかが見えないので、それを見えるように目標値を立てて、結果を報告していけば見えてくる。私は、市の財源も深刻な状態だと思っている。市民が心配するのは、財政的にその辺がどうなるかであり、どれだけ合理化しているのかというのが行財政改革である。ソフトバンクから来ている ICT 専門の方は、結局何をしているのかが見えないというのが現状である。DX 推進をするために配置して、もっと取り組んでいくという姿勢を市がもっと見せていかなければ、そこに市民が行政に不信感を持つということにつながる。第2次大綱は、行政主導型に見えてならないが、今回、第3次大綱を作るということで、これからは改革を市民主導で進めていただきたい。今後、人口が4万人台くらいになる見込みであり、税金が減ってどうしようもない状態になると思うので、どうかしていただきたいというのが今の私の意見である。

(会長) 体系図を見ると、例えば委員がおっしゃった問題点でフロントヤード改革の推進がある。いわゆる行政と市民の接点を改革していく取り組みが必要であり、それからデジタル技術の活用の推進ということで画期的な行政サービスの質の向上であるとかコストカットができる、その辺の期待があるけれども、行政の中の取り組みが見えてこないという部分がある。この点について、委員が日向の方に着任されて感じていることなどについて御意見があればお願いしたい。

(委員) 御指摘いただいたとおりであり、私も市から期待されている部分というのは、おそらく ICT による通信技術を使ったところで、今おっしゃった言葉で言うと、市民と対面で見えるところであるフロントヤードの改革、それとバックヤードと言われる行政内部の改革の二つの視点があると思っている。フロントヤードの部分では、委員がおっしゃった、書かない、待たせない、来させない、こういったところの取り組みを今やっているもので、これはもう徐々に見えてくると考えている。それと、バックヤード改革については、同じく先ほどのペーパーレスにつながるが、庁内を見渡していくと、会議室にモニターを設置している。私も今日は紙を持ってきていないが、こういったところでも紙を持たなくても、会議体が進められるように少しずつ変わっていくと思っている。そこを大きく変えるには、今、AI という言葉が色々と賑わっているが、そういったものを使って大きく改革することによって、ICT を使って減らされた時間をフロントヤード部分に充てるなど、並行してやっていくことであると思っている。もう一つ言わせていただくと、KPI として目標設定をするのは非常に重要であると思う。そこにタイムスケジュールと先ほど事務局から話のあった、PDCA のチェックをしたときに、おそらく目標との差が生まれ

てくると思う。その差分に対して次に何をやるかということ、このような会議などで、改めてどの項目が今どれくらい達成しているのかしっかりと色々な視点から見るとい  
うのが重要であると思う。その中で、フロントヤード改革が今どうなっているのかと  
聞かれれば、私が答えられるものは答えるし、そのギャップに対してやっていくべきこ  
とというのはお答えできるようにしていきたいと思っている。

(会 長) やはりデジタル化や DX というものをうまく取り込んでいけば、コストカットもできる  
し、それから住民にとってのサービスの向上として、満足度が高い色々な行政サービス  
や施策も展開できるという一挙両得というか、一石二鳥のような効果が相当期待でき  
ると理解してよろしいか。

(委 員) そのとおりである。

(会 長) 企業の立場、商工会議所の立場から行政に期待する機能、あるいは改革の方向性、この  
辺についての御意見はいかがか。

(委 員) 商工会議所も公の立場という公的機関であるので、我々商工会議所も改革という部分  
では大変、見習わないといけないところがあると思う。特に、今、人口減少というこ  
とで、骨子案の趣旨の部分にも出ているが、普通にやっていけば、歳入は減っていき、行  
政ニーズは多様化しているということで、歳出は増えていくという部分がある。市長の  
掲げる目標でもある、稼げる行政という点もあるので、例えば、先ほど出ていた、ふる  
さと納税の推進など、そういったところを商工会議所として一緒に連携してやってい  
きたいと思っている。特に質問はないが、歳入歳出のバランスがこれからの行財政改革  
の使命というか、目的になってくるのではないかと感じている。

(会 長) 体系の中で、アウトソーシングの推進や業務の担い手の適正化とあり、行政の中がしっ  
かりとスリム化して、本来の行政の仕事というものに特化していけば、いわゆる民間と  
いったものがそこに参入することで、日向の経済自体が活性化するというのも行革の  
効果で上がってくると思う。行政と民間企業の役割分担、線引きの視点については、委  
員としてはどのように考えるか。

(委 員) 先ほども申し上げたところではあるが、ふるさと納税で参画する事業者の選定や指導に  
ついては我々商工会議所の担うべき役割であると思うので、その辺りを連携してやっ  
ていけるのではないかと感じている。

(会 長) 体系の中で、歳入歳出の最適化ということで、いわゆる公会計みたいなところをしっ  
かりチェックしていきながら改革を進めていく必要もあるのかと思うが、全般的に見て感  
想や御意見があればお願いしたい。

(委 員) 2点ほど印象として持ったこととして、デジタル技術活用の推進ということで、税務行  
政の方でも、デジタル化というか電子化が今既に強力に進められている状況である。そ  
の中で感じていることが、スマートフォンやパソコンが、うまく使える人でないと対応  
できないような改正が入っている。今までであれば、割と行政の方が、事業者側やサー  
ビスを受ける側の準備が整った段階で様子を見て実施に入るといった印象であったが、今  
は準備する間もなく、いきなり開始するような印象を持つくらい早いペースで電子化が  
進んでいる印象である。そういった流れの中で、パソコンやスマートフォンを使えない  
方のフォローをどうするのかというのがやはり一番注意しなければならないところで

はないかと思っている。行政の方でそういった動きが出てきている中で、パソコンやスマートフォンを使えない方に対するフォローという視点も忘れてはいけないのではないかという印象がある。もう一点が、人材確保、人材の育成確保が重点取組項目に入っているが、民間企業の事業者の方も非常にここは今苦労しているところではないかと思う。職員を守るという視点も大事ではないかと思っているが、民間の企業であれば、カスタマーハラスメントなど、そういった顧客への対応についてしっかりと取り組むことが、企業の職員を守るということにつながっているかと思う。市役所の職員は、どうしても公務員ということで、あらゆる市民に対応しなければならないが、全てに対応していれば、おそらく職員の方々が疲弊してしまうのではないかと思うので、職員を守るという観点からの取組が必要ではないかと思った。

(会 長) 事務局にお尋ねしたいが、デジタル化の推進というものを行政が過度に進めると、いわゆる情報弱者と言われる方、特に高年齢の方でなじみが深い方の行政と距離を遠くしてしまい、むしろ行政サービスから疎遠になったり、他の格差が出たりしてしまうという部分は、改革をこれから進めていく中で、どのように行政の中では検討されているのか。それからもう一点が、働き方の観点であるが、働き方改革の推進ということで、安心して働ける職場の環境づくりということがある。今、委員がおっしゃったのはもう少し広いというか、対市民において、色々なストレスを感じられたりトラブルが発生したりすると思うが、そういったときに職員をどのように守っていくのかも大変重要な視点ではないかという意見であった。その二点について、事務局から、今、市の中で検討されていること、あるいは考えている視点があれば是非お聞かせいただきたい。

(事務局) まず、デジタルディバイド対策という部分が、全国的に言われているところである。御年配の方々にスマートフォンを使えない方はいらっしゃるのですが、ここについてはしっかりと企業の方と連携して、毎年、スマホ教室等を開催していきながら、まずは操作を覚えてもらう取組を行っている。また、窓口の部分については、現在、BPR をやっているところであり、窓口の改善として、先ほどのフロントヤード改革によりデジタルを導入していくこととしている。一方で、デジタル弱者の方々が疎遠にならないように、やはり対面での対応する部分ということは、しばらくの間はデジタルとアナログの部分というものを並行しながらやっていかなければならないということは、内部の中で協議をしているところである。

(事務局) 職員については、現在、採用が厳しい状況になってきている。民間の方が、やはり報酬等も良いという部分があり、特に専門職である土木技術職や建築技術職、保健師といった分野が特に採用が難しくなっている状況がある。今、市民から求められる業務の質が高まってきているという部分があり、時間外勤務が増加している状況もある。また、様々な市民の方の対応をするということで、ストレスなども高まっていることから、市としてもストレスチェック等を毎年行い、高ストレスの職員については面談を行ったり、専門の産業医に面談を受けてもらったりするなどの取組を行っている。そのほか、色々な研修等も行うなど、組織的にそういった対応をしていくという取組を進めているところである。

(会 長) 職員の働き方改革は第2次大綱から継続して取り組まれているが、委員がおっしゃった

ようなより新しい時代の感覚について第3次大綱の中でしっかりと取り入れてもらうということをお願いしたい。SDGsでは誰も取り残さない社会づくりということが一つのテーマであるが、こういったことを解決する手段として具体的なものはどのようなことが考えられるか。

(委員) 私個人の意見ではあるが、先ほど、市民との接点であるフロントヤードと庁内側のバックヤードの改革の話があったが、デジタルとアナログの部分について、デジタルの部分はICTを活用してオンラインで手続き等ができる人はオンラインでやってもらい、そこで時間効率を図ることにより、しっかり市民の方と向き合う時間を厚くする。限られた時間をICTにより有効に使い、市民の方に向き合うことでデジタル弱者を取り残さないようしっかりとフォローできるような環境を作るとするのが大切ではないかと思う。それと、二つ目でおっしゃっていたカスタマーハラスメント対策については、市民の方々と対面したときに何もかも受けなければならないという考え方は改めていいのではないかと思っている。例えば、こういった場合は毅然たる態度をとるべき事柄で、そういった事柄が起こったときのフォローをしっかりとマネジメント層がやるという心構えや、そういった知識の部分をマネジメント層にしっかりと持つ必要があるかと思っている。ソフトバンク社でも数多くのお客様から問い合わせや連絡があり、新入職員がメンタルダウンする率が非常に高い部署があった。3ヶ月以内での離職率が非常に多かったが、ICTを活用して、こういったワードが出てきたときはマネジメント層にすぐ代わる、あるいはお客様から言われている言葉をAIが柔らかいニュアンスに変換することで、実際はひどいことを言われているけれども、聞いている方は普通の言葉で理解できることで、メンタル的にダメージを受けないといった、このようなICTの活用というのも一つ方法としてはあるのではないかと思う。

(会長) 要は、やはりタイムカット、コストカットの手段としてデジタルを使うのではなくて、むしろ本来の業務というものに職員が集中できるような環境を作れば、市民との対面での対応に時間がかけられる環境ができるという視点が重要であるということによろしいか。大変勉強になる御意見であると思う。

男女共同参画の視点から、政策や行政運営の中に女性の視点、これをどう反映していくのか、これは大変重要になるかと思う。また、女性の視点からの行財政改革も重要になるが、委員としてお気づきのことがあれば、是非御意見をお願いしたい。

(委員) 委員の皆さんの意見について行けていないような内容ではあるが、我々さんびあは、年齢層が高い団体が多いということと、若い方たちの団体が中々入ってくれない現状となっている。先ほどおっしゃったように、私も全てがアナログであり、これまでアナログで生活してきて、今、こういったデジタル化されているところに全く入っていけない状況となっている。全てが対面となっており、アナログで事務局をやっているため、デジタル化を進められても対応が難しく取り残されていると感じている。これから先、この会議で知り得たものを持って帰らないといけないというのが正直な今の意見である。現状としては、中々デジタルは取り入れられない。

(会長) やはり視点としては、行政のデジタル化やDXのようなものを進めていくだけではなく、

市民全体もそういったものを色々な形で活用し、並走していかなければ、行政だけがいたずらに先端化し、DXが進んでいっても社会全体で市民の支持が得られないということではよろしいか。おそらく大変重要な視点であると思う。

女性の視点から、行政職員が働きやすい環境であったり、あるいは行政の施策の中に女性の視点を反映させていくために、行政はどのように変わらなければいけないのかであったり、外からの御意見として、もう少し市役所は女性の意見なり、女性の活用なり、このようにすべきではないかというようなお気づきのことはないか。

(委員) 今、少しずつ女性の部長職や課長職が多くなっていると思う。さんぴあも、男性が会長ではあるが、女性の副会長が2人となっている。全て女性の団体が多く、高齢化した女性の方が利用されているということで、半々とまではいかないとは思いますが、できれば女性と女性で話しやすいよう各部署の窓口には女性が何人かいると良いのではないかと感じたことがある。

(会長) 事務局はいかがか。行政の中の女性職員について、例えば、管理職の割合であったり、あるいは女性職員の比率であったり、既に日向市の中で目標数値や基準のようなものがあるのであれば、お聞かせいただきたい。

(事務局) 本日お配りしている、第2次行財政改革大綱の実施計画報告書の中でも、7ページにあるとおり、女性職員が活躍する職場環境づくりの推進ということで項目を挙げており、係長以上の女性職員の割合の目標を掲げている。実績としては達成しており、そういった形で女性の活躍推進ということは、市の中でも重要な政策として位置付けて取り組んでいるところである。

(会長) 政策づくりの中で、女性の視点や女性職員の意見を取り込むことによって、行政サービスの変化や新しい視点というか中身は生み出せそうな感じであるか。

(事務局) 職員に限らず、今回のこの委員会や市には多くの審議会があるが、目標として女性を40%以上登用するというところで、委員の公募をする際には、留意しているところである。各団体に委員の選出をお願いする際にも、可能な限り女性委員の推薦をお願いする形で依頼するなど、多様な意見を反映できるような形で努力しているところである。また、庁内においても先ほど申し上げたように、役職への登用も進めているところであり、市役所の場合は比較的女性も多い職場であるので、色々なプロジェクトチームや職員間で議論をする場においては、女性と男性を区別してやるようなことはない。積極的に色々な立場から多様な意見を取り入れることが、今後重要となってくるので、今後も推進していきたいと考えている。

(会長) そういった取組は着実に進展を見せているということであるので、この委員会の中でも委員がおっしゃったような視点で御発言いただければと思う。

続いて、誰も取り残さない社会づくりということで、社会福祉の立場から見て、行政はどのように改革をして取り残さない方々を無くすための社会づくりを進めていくのかという点について、行政の役割が重要であると思うが御意見があればお願いしたい。

(委員) 県や市の色々な審議会などに出させていただいているが、いつも最初の会議ではどれぐらい話しているのか様子を見ているが、非常に会長の進め方が素晴らしく、委員の皆さんも第1回から意見を上げており、本当に感心しているところである。

私の意見としては、福祉の観点からいくと、やはり利用者や職員の権利擁護というのが一番ある。その中には、プライバシーの保護ということも当然出てくるかと思う。10年くらい前にプライバシーの保護法案ができた頃に関連する研修を多数受けた。個人情報の部分について、いわゆるプライバシーポリシーというものをどこの会社などでも作るようになったが、これはDXなどのバラ色な部分と逆に影の部分がどうしても出てくるかと思う。水を差すわけではないが、積極的に進めていかなければならない面と、もう一つはやはりそういったプライバシー保護などに関して、逆に脆弱になってしまうのがこのDX化ではないかと思われる。その辺がマイナンバーカードやマイナ保険証が今ひとつ進まない理由ではないかと思う。良いと思って進めていると情報漏洩の事件が起きたりして、進んでいるのか進んでいないのか分からない部分がある。そのため、その辺りにもやはり目配りを利かせたようなDX化であってほしいと感じている。先ほどからの話の中に、デジタル弱者のこともあったが、数年経ったら我々ももしかすると情報弱者に入れられてしまうのではないかと思う。80年代や90年代に色々なものが出てきたときは、何でも真っ先に購入したり、試したりしていたのが、段々ついていけなくなってしまふことは誰しも起きることではないかと思う。その辺で本当取り残さないでいただけるとありがたいと思っている。

もう一点が、行財政改革に関して、普通、行革と言うと、大体はコストカットのことが多いが、先ほどから、ふるさと納税の話なども出ている。やはり、稼ぐ、収入を増やしていく部分についても言及するなど、この会議の場はそういうところでもあるという認識をしたところであるが、最近思っていることとして、県内でもかなりふるさと納税の格差が出ている。移住の問題など、色々な部分で特に都城市が積極的にされており、確か180億円くらいのふるさと納税がある。隣の都農町が今は色々あって中止になっていたが、以前は確か100億円くらいあって、全国で都城が一番で都農町が6番か7番くらいに入っていた。日向市が今、目標が10億円というのは、もっと頑張っていけないのではないかという個人的にはすごく思っている。都城市は、ふるさと納税を原資にサービスを手厚くしている。移住者に対してだけではなく、保育の分などに関しても、例えば、保育士に対して支度金を出したりしている。また、延岡市は、ふるさと納税とは別で市長主導でそういった取組を始めている。日向市は、市長が変わられて新しい体制ということで期待もしているが、この都市間競争に打ち勝っていかなければならないというのはすごく思っている。

(会 長) 事務局にお尋ねする。今、委員がおっしゃった、まず一つは情報化、DX化について、大変便利になるが、その一方でリスクもあるのではないかとということで、外部への情報流出などリスクの話も御指摘いただいた。いわゆる行政の中におけるリスクマネジメントということで、リスクをどのように回避するのか行革の視点で必要なのではないかと。特に、情報流出のリスクをどのように考えるのか、それから地域間の競争力をつけるために、行政はどのように変わっていかなければならないのか。ふるさと納税の話が大変分かりやすかったと思う。事務局はどのようにお考えか。

(事務局) 今の情報を扱うことのリスクという部分についてであるが、行政は情報を大量に持っている場所になる。この辺りが、デジタル化を進めることで利便性は非常に上がっていく

ことになるが、やはりインターネット回線におけるセキュリティの確保や取り扱う職員の知識をしっかりと醸成していくということが非常に重要であるというところは強く認識をしているところである。市を挙げてそういったことやセキュリティポリシー関係の研修を実施して、利便性の向上と対の部分にある情報漏えいの危険や情報を守るという考えの部分は必ずセットで考えていかなければならないと思っていることから、今後も実施していきたいと考えているところである。

(会 長) 競争力の確保についてはいかがか。ふるさと納税が全国的には今ちょうど1兆円を超えたくらいの規模であるが、将来的には全ての国民が完璧にふるさと納税をすると2兆円規模になると言われている。そうすると、委員がおっしゃるように、ふるさと納税は日向市も10億円ではなくもっと頑張れば、都城市や都農町に匹敵するくらい、外部資金という形で新しい財源の確保ができるのではないか。これもいい意味での行革にはつながるのではないかと思うが、その辺も含めて、競争力についてどうお考えか。

(事務局) ふるさと納税については、今、非常に全国で注目されている財源確保の一つということで、各自治体が力を入れているところである。御承知のとおり、新市長の西村市長が誕生して市長が自ら掲げている政策目標の一つに、いわゆる稼ぐ自治体というものがあり、ふるさと納税に力を入れようということで取り組んでいるところである。今、お話があったように、都城市などのように頑張らなくてはならないということで、庁内の組織体制を少し強化したところである。さらに、今後シティプロモーションという形で、物売るばかりではなく、日向市全体を売り出しながら地場産品を売ることで、日向市の知名度をもっと上げるなど、観光面にも波及させるというような動きも進めようとしているところである。ふるさと納税は、売るのがなければどうしても寄附額が伸びないというところがあるが、去年、寄附額が伸びなかった理由の一つに、マンゴーの生産不良などがある。色々なものを安定的に売り出すという生産体制など、そういったことも出荷事業者に御協力いただいているところである。今、市長もトップセールスをされており、新たな商品の開発、また加工品の開発などもやっている。都城市は牛肉で打ち出しているが、日向市はブロイラーの生産地ということで、今後、鶏肉に一番力を入れていこうと考えている。日向市には豚も鶏も牛もあるが、その中でブロイラーの生産が非常に多く、出荷額は日本一となっているということで、今後、売り出していこうという動きを図っているところである。先ほど申し上げたような地域間競争というものもこういう対応で頑張っていきたいと考えている。

(事務局) 先ほど、事務局の方から、総合計画や総合戦略、それから行財政改革という部分をしっかり積み上げていきながら、色々なものを考えていくという話があった。ふるさと納税や都市間競争力を高めていくというのは、総合計画や総合戦略の中でしっかり掲げられるような形になるのか。

(事務局) 会長のおっしゃるとおり、総合計画の中に重点戦略を掲げることになっているが、その中に掲げることになるかと思う。

(会 長) そういったところも我々は情報をいただきながら、この行財政改革の中で真に考えていかなければならないものをしっかりと提言していくという形になる。そういった点も踏まえながら、総合計画や総合戦略の中で位置付けられるのかどうか、そこは委員が御指

摘されたような形でしっかり点検しながら、行財政改革大綱だけを検討していくのではなく、他のところにも目配せをしながら進めていく必要がある。

さっきほど、リスクマネジメントの話が出たが、他に関連する項目あれば追加で御意見をいただきたいと思うがいかがか。

(委員) 新しい技術を入れると必ずやはりリスクが伴うが、自治体の業務においては、まず情報の取り扱いというのをしっかりと施すべきであると思っている。その上で、行政が色々と情報の部分を整理したとしても、今では AI によるフェイク画像であったり、詐欺行為に使ったりするようなことも起こりえるため、そういったところの攻撃に対する防御策というのも ICT の中でやっていかなければならない。自分たちが進めるところにはしっかりと自分たちの知識、レベルにおいて情報を守ること、外部から攻撃をセキュリティでガードする、そういった両極が必要であると思う。ただ、そうは言っても、先を見据えて、そこにたどり着くという ICT の導入というのも、一方ではやはり積極的にチャレンジしていくべきではないかと思っている。

(会長) 委員は、日向市の CIO 補佐官という役職であるが、官民の人材交流もしていきながら、行政の中で持っていない人材というのは、こういったリスクも含めてやはり補っていくという視点も重要になってくるということか。

(委員) そうであると思う。今、話があったように、私はソフトバンクから来ているが、ソフトバンクでも百数十自治体と包括連携協定を結んでおり、私のように出向している社員が三十数名いる。自治体の大小はあるが、同じような課題を持っており、その中で課題の優先順位に対してこういった施しをしているといった先進事例があれば、我々はいち早く情報を用いることができる立ち位置にあるため、そこを日向市の方に展開できるよう心がけてやっていきたいと思っている。

(会長) ここまでそれぞれの委員が色々なことを発言してきましたが、市民公募で御参画いただいている委員から、大変難しい行革というテーマの中で、なぜ公募で手を挙げられたのか、動機や背景、それから今日の会議で出された意見を聞かれた感想や行政に対する期待、もっと改革すべきである点に対する提言など、今お持ちの考えがあれば順番にお聞かせいただきたいと思う。

(委員) 私が公募委員に申し込みをした理由としては、私の仕事自体、公共工事が多いことから、公共工事を担当されている市役所の特に若い世代の職員の方々とは交流をすることが多いが、職員の離職率の高さが気になっていた。その中で、離職率が高くなる要因としては、人材育成がうまくいっていない部分と、働いている職員の年齢と経験値が不足していると感じている。他の自治体を見ても、経験者枠で入られる職員の年齢層の上限が日向市よりも高かったりする。私の中で以前から考えているのが、もっと民間で働かされていた方々を積極的に行政の中に入れて、中から変えていくということをしなければ、ただ委託で来ていただいた方だけに短期間で変えていくというのは、もう限界が来ているのではないかと思っている。審議の中で、そういった提案や助言ができれば良いという点が一点ある。もう一点が、先ほどから何回も話に出ている、ふるさと納税の件で、やはり私も自治体が変わっていくということに興味があり、観光にしてもふるさと納税にしても、人口が減少してきているというところに、例えば、積極的に佐伯市や都城市に

行ったりして、行政の方々やそこに絡んでいる民間の方々と話をさせていただいているが、持っているベクトルというか、同じ方向を見ている。特に都城市に関しては、ふるさと納税に関わっている行政の方も民間の方も見ている方向が一緒で、行動派でもあり、考え方も民間に近い状態で考えている。ふるさと納税は、今 196 億円で頭打ちになっているが、それが日向市からすると、そこまであれば十分ではないかと思っただけでも、都城市の方々は 196 億円であれば 200 億円を目指すということで、上を目指している。意識を改革するという意味でも、人材育成や多様な人材の確保などにもつながってくると思うが、色々な意味で、今の時点でしっかり変えていかなければ、日向市は取り残されていくのではないかと思った。私が今まで経験した中で得たものを少しでも助言したり、アイデアとして出せたりできれば良いと思って応募したところである。

(会 長) 大変貴重な御意見であると思う。やはり職員の方が市民のカウンターパートとして、しっかりと話に耳を傾けていただき、それを行政の施策やサービスに反映するという事は接される職員の方の資質が重要であると思う。そういった方が若いうちに辞めてしまうということは問題であり、やはり基本的な姿勢というか考え方で従来型の公務員の発想や視点をもう少し変えていくことによって日向市が良くなり、企業活動も活発になる。私も知らない世界であったが、そういった課題を感じていらっしゃるのではないかと引き続きちょっとその辺を是非御指導いただきたいと思う。

(委 員) 私は山下区の区長を 4 年間したが、自治会の加入者が減少しており、非常に財政が厳しくなってきた。このままでは、今までの行事を行えなくなるのではないかとということで、色々と考えて、少しでもアドバイスをしたいと思っている。前市長にも、会社の方に自治会加入促進ポスターを貼っていただけないかということをお願いしたが、実行できなかった。この中にも会社の社長がいらっしゃると思うが、会社の社長が、自治会に入って自治会のことをよく考えて理解してもらえよう声掛けし、自治会加入促進のポスターを貼っていただくようお願いしたことがあるけれども一向に進んでいない。そういった状況の中で、今まで 400 世帯くらいあったが、今はもう半分の状態となっており、それに伴って育成会も減少していく。知り合いが抜けるからや自治会は入って何の得もない、お金ばかりはらうことになるなど、そういうことで自治会を抜けていくという状態が続いたことから、このままではいけないと思い、行財政改革を勉強して地域の活性化、安定した収益を出していきたいと思っただけでも応募したところである。

(会 長) 今日の会議の感想はいかがか。

(委 員) 本当に素晴らしい方々に巡り合うことができ感無量である。

(会 長) やはり地域コミュニティの加入率のような部分は私も大変重要であると思っている。つまり、地域社会というのは、しっかりしていると地域の中でお互いに自助・共助というものがしっかり機能し、行政の負担が最小化でき、行政と地域社会の適切な役割分担ができるのではないかと思う。そういう意味では、本当に基礎的なコミュニティ、いわゆる自治会の役割が大変重要であると思うが、今、そこが少し根腐れを始めている。これを放っておくと、これから行政の負担が大きくなり、やはり地域社会というものが悪くなると行政にも影響してくる、委員の意見はそういった視点ではないかと思った。市民公募委員の御意見に対する事務局の説明や感想があれば是非お願いしたいがい

がか。

(事務局) まず、応募いただいた動機をお聞きして、我々事務局もしっかりした対応をしていかなければならないと改めて思ったところである。今後、行財政改革を進めていく上で、先ほど御指摘のあった区の加入率の問題は、日向市も残念ながら年々加入率が下がっており、今年の4月現在で62.3%というような状況になっている。これはもう全国の自治体では、踏ん張っているところもあるが、人口減少とともにコロナ禍も相まって、どうしても地域コミュニティの方が希薄化しているというのも事実として否めないところである。先ほど、会長がおっしゃったように、自助・共助・公助という部分で、区公連の会長などに御尽力いただきながら、色々な形で、地域の共助の部分を支えていただいているところである。市も区の方に色々なチラシを配っていただいたり、班回覧の依頼をお願いしたりしている状況もあるが、市が依頼ばかりするとその辺りが区の負担になってしまうところもある。先ほど、お話があったように、行財政改革というものは市の中の部門が中心になるわけであるが、どうしても根底にはやはり市民の皆様のご生活というものがある。その部分については、今回からは行財政改革大綱の中からは外すけれども、これまで同様しっかり総合計画の中に盛り込んでいくというような考え方で整理させていただいたところである。今後も行財政改革大綱をしっかりと進めるために、委員の皆様方から多様な御意見をいただきながら、我々行政も色々な施策の方に反映させていく努力をしていきたいと考えている。本日は色々な御意見をいただき、参考になった。改めて御礼を申し上げる。

(会長) そろそろ、時間も迫ってきているが、ほかに何か御発言はないか。

それでは、これから次回の委員会につなげていくと意味では、今日、御説明いただいた、資料4の第3向日向市行財政改革大綱の骨子案がベースになっていき、今後の議論を深めていく、あるいは事務局が作業していく一つのシナリオというか、たたき台になるかと思う。こちらの大綱の体系及び骨子案については、今日出された意見を事務局の方で点検していただき、細かい字句の修正や視点も是非盛り込んでいただきたいと思うが、大きなフレームというか、例えば、目次立てや大綱の大きな柱の体系図については、特に御異論がなければ、これをベースにこれから事務局の方で、我々の意見をしっかりと反映するような作業を今後進めていただきたいと思っているけれどもいかがか。

(委員) 総合計画もあるので、市民主導の視点でやっていただくのが一番の部分と思っている。

(会長) 委員の御指摘は大変重要であり、80年代に始まった地方自治体の行革というものはどちらかというと国主導であった。国からやれと言われるので自治体がやっていた。平成に入って地方分権改革が始まり、今度は行政が自ら色々な形で主導して改革していくものとなった。委員おっしゃったように、これから令和の時代は、やはり市民指導というか、民間の色々な意見も反映をしながら進めていくということで、多分次のステージに進んだのではないかと思う。やはりこういった視点も国、それから地方、それから市民参加による開かれた改革、こういった視点も重要であるため、今後、我々も活発に御意見をしていきたいと思う。それから、事務局においても、色々出された意見をうまく吸収して反映していただけたらと思う。今日はこういった形で終わりにはなるが、このような形で進めていただくということでよろしいか。

(委員) 一点、気になった部分がある。現在の大綱の中で、今までの行財政改革の取組の評価値を設定し、評価をされているが、評価が公表される時期が毎回、半年くらいずれているのは何か原因があるのか。

(事務局) 本日、皆様にお配りしている資料の第2次行財政改革大綱実施計画に係る報告書を御覧いただくと、今のところ令和5年9月ということで去年のものとなっている。市の決算においては、議会の議決が9月になるため、決算議会と同時に前年度の色々な決算値が議会にかけられることから、反映するまでに大体半年くらい、実績が遅れてくるということになっている。今年度については、各ページの三つ目の部分に数字があるが、その部分に令和5年度の数値が反映されることになる。令和5年度の決算が今度の9月議会にかけられるため、それと同時にこちらの実績についても公表となるので、大体半年ずつ遅れているような状況である。

(会長) 委員のおっしゃるとおりで、市民の方のスピード感と二元代表制で議会と執行部というものが進めていく政策は、やはりどうしても時間のギャップが出てくることになる。どこの自治体も行政評価ということで PDCA サイクルの中で、昨年度の計画が予定どおり実行され、数値が上がっているか検証し、生かしていくところは、先ほど事務局が御説明されたように、前年度の仕事を本年度決算という形で数字が固まって公表され評価したものを反映するとどうしても次の年度になってしまう。実質的には、1年から2年遅れで評価したものが反映されるということで遅くなってしまう。これはもう全ての自治体が共通の課題で、日向市の怠慢で遅れているということではなく、今の地方自治の仕組みがそうなっている。そのため、今、行政評価などでも、事前評価、事中評価、事後評価といった、評価するタイミングを色々考える工夫をされているケースがあると思う。行政評価というものは行革とは違うが、どういう形で数値の検証がされているのかということところは、一般の方には分かりづらいので、そこも少し解説していただくと行政に対する誤解や偏見のようなものが無くなるのではないかと思う。今、事務局が御説明されたとおりであるので、その部分もしっかり我々も共有できれば良いと思う。委員の御指摘は大変鋭い指摘であると思う。

ほかに御意見はいかがか。よろしいか。

それでは、こちらの大綱の体系及び骨子案については、基本的にはお認めいただき、今日出た御意見というものは、事務局の方でしっかり吸収していただくということでもよろしいか。

## 7 その他

《事務局から連絡》

(事務局) 次回の推進委員会は、8月19日月曜日の14時から16時半を予定している。前年度の取組実績の審議と、今回承認いただいた骨子案を基に次期大綱の素案を作成し、御意見を伺うこととしているため、長時間となることが予想されるが、よろしく願いたい。

令和6年度第1回 日向市行政改革推進委員会を閉会