

令和6年（2024年）3月12日

日光市議会議長 田村耕作様

総務常任委員会
委員長 齊藤正三

委員会調査報告書（所管事務調査）

総務常任委員会は、所管事務調査として調査・研究を行い、その結果を取りまとめましたので、日光市議会会議規則第109条の規定に基づき、下記のとおり報告いたします。

記

◎行財政改革の取組について

1 調査事項 「行財政改革の取組について」

2 調査目的 当市は、財政健全化の取組として、毎年度、約1億5千万円の増収・削減効果を生み出す施策展開が必要になるなど、厳しい行財政運営が求められている。また、急速に進化するデジタル技術を活用した取組や、職員が減少していく中で、組織のスリム化を図っていくなどの取組も必要になってくる。

そのため、これらの行財政の課題に対応する方策について、調査・研究を行う。

- ・デジタル技術を活用した事務の効率化と市民サービス向上の取組について
- ・組織のスリム化と職員の適正配置の取組について

3 調査活動の経過

期 日	会議及び調査内容	場 所
R 4 . 6 . 1 6	所管事務調査事項について（調査事項の決定）	委員会室
R 4 . 7 . 4	所管事務調査（令和5年度組織機構改革について）	委員会室
R 4 . 8 . 5	所管事務調査事項 （デジタル技術を活用した取組について） （職員の適正配置の取組について）	委員会室
R 4 . 8 . 3 1	所管事務調査 （令和4年度における財政健全化の取組について）	委員会室

R 4 . 9 . 2	現地調査 (コワーキングスペースの使用環境と実績について)	・NTT 日光ビル ・日光郷土センター m e k k e
R 4 . 9 . 2 0	所管事務調査 (令和 5 年度組織機構改革について)	委員会室
R 4 . 9 . 2 9	9 月 2 日に実施した現地調査の総括 (コワーキングスペースの使用環境と実績について)	委員会室
R 4 . 1 0 . 2 7	所管事務調査 (令和 5 年度組織機構改革について)	委員会室
R 4 . 1 0 . 3 1	行政視察 (D X の推進の取組について)	兵庫県 尼崎市
R 4 . 1 1 . 1	行政視察 (再任用職員の活躍促進の取組について) (D X の推進の取組について) (サテライトオフィスの利用状況について)	兵庫県 神戸市
R 4 . 1 1 . 2	行政視察 (L I N E を用いたオンライン申請について)	神奈川県 座間市
R 4 . 1 2 . 1 2	所管事務調査 (日光市のテレワーク等定着促進について)	委員会室
R 4 . 1 2 . 1 6	所管事務調査 (行政視察の結果を踏まえた執行部との意見交換) (令和 5 年度予算編成に向けた財政健全化の取組について) (補助金の適正化に向けた取組について) (令和 5 年度指定管理者選定について) (公共施設等に関する民間提案制度の現状と課題について)	委員会室
R 5 . 2 . 2 4	所管事務調査 (デジタル技術を活用した取組について)	委員会室
R 5 . 3 . 1 4	勉強会 (令和 5 年度に行う財政健全化取組の基本方針について)	委員会室
R 5 . 7 . 1 0	行政視察 (D X 推進の取組について)	長崎県 長崎市
R 5 . 9 . 5	所管事務調査 (行政視察の結果を踏まえた執行部との意見交換)	委員会室
R 5 . 1 0 . 2 7	所管事務調査 (令和 6 年度日光市組織機構について)	委員会室

4 調査の結果とまとめ

○デジタル技術を活用した事務の効率化と市民サービス向上の取組について

初めに執行部からデジタル技術を活用した取組について当市の状況について説明を受け、現状や課題を把握した上で、先進地視察などを行うこととした。

(1) 現地調査（コワーキングスペースの使用状況と実績について）

N T T日光ビル及び日光郷土センターm e k k eのコワーキングスペースの使用環境等を把握するため現地調査を行った。N T T日光ビル2階に開設されたコワーキングスペースは、フレキシブルに机を移動し様々なディスカッションができるような空間を作れることをコンセプトとした中央スペースの他、複数人で会議ができる会議室、1人用のスペース、個室や眺めの良いカウンター席などが設けられていた。活用方法も、セミナーやイベント、ワーケーションの拠点など多彩に想定しており、設備も整えてある。

移住・定住や、企業誘致も視野に入れ、市内で新しいビジネスを呼び込もうと令和4年9月に、日光市と、N T T東日本栃木支店、日光商工会議所、市観光協会、銀行など異業種の9団体で連携組織「スマートワークライフ#N i k k o」を設立している。

一方、日光郷土センターm e k k e 2階のコワーキングスペースは、指定管理者の自主事業として令和3年6月26日から運用しており、令和3年度で326人の利用実績があるとのことであった。その後、フォローアップとして令和4年度の実績を照会したところ456件の利用実績があったとの回答を得た。

コワーキングスペースは、仕事や交流の場として市民サービスの向上を図るだけでなく、ワーケーションやサテライトオフィスとしての利用が可能であることから、市外の方を呼び込む施策として有効であり今後も利用状況等注視していきたい。

(2) 行政視察

先進自治体への調査では、2年間にわたり、4自治体へ出向き、神戸市では「働き方改革とD Xの取組について」尼崎市、長崎市では「D Xの取組について」座間市では「座間市L I N E公式アカウント」についてそれぞれ視察調査を行った。

神戸市では、現在、地方自治体において労働力不足が進む一方で、社会保障業務の増大や新制度への対応など業務の複雑化・多様化に対し、先進的なD Xの推進により行政運営を行っており、その取組を視察・調査した。神戸市の働き方改革を含めた行財政改革の背景には、甚大な災害からの復興のため、多額の借金を背負い倒産の危機と言われるほどの状況の中、厳しい行財政改革を行った経緯があり、特に人件費では20年あまりで職員の40%を削減した。その結果、職員1人あたりが抱える業務負担が増大したため事務の効率化をしなければならず、同時に働き方改革を推進してきたとのことである。これらの解決策としてD Xを推進し、さらに「スマートでやさしい市民サービス」を掲げ、市民が来庁せずに手続きを拡大するなど、市民サービスの向上と業務の削減を同時に促進している。また、外部からデジタル人材を採用するなど、人材の確保と育成にも力を入れ、W e b会議やテレワークの推進で広い市域行政の効率化を図っている。

尼崎市では、オンライン申請ポータルサイトを運用、4項目の簡単な手続きから始め、約1年間で34項目に増やし、案内サービスや保育所入所事務にAIを活用するなど、市民サービスの向上と事務の効率化を図っている。また、市長のトップダウンで文書管理システムを活用し、電子決済の利用促進の徹底を図っている。そのため、各所属の管理職の意識と起案する担当職員への指導、研修などにも力を入れている。

長崎市では、高齢化が全国平均を上回り、若い世代の転出、少子化人口減少など当市と同様の課題を抱える中、令和4年から9年間の長期かつ広い範囲にわたりデジタル化推進の問題解決を図っていくための、DX推進計画を策定している。暮らしのデジタル、交流のデジタル、行政のデジタルの3本柱で執り行い、市民誰もが情報格差のないよう多岐にわたりサポート体制を実施している。また、入札制度の完全オンライン化を目指した取組や、プレミアム商品券のデジタル化の導入など、市長直属の部署を立ち上げDXに関する部局を超えた横断的な取組を推進し、より多くの市民に活用してもらうことで、デジタル化に馴染んでもらうよう運用していくとのことであった。

座間市では、窓口の混雑緩和、業務改善、ペーパーレス化、当時のコロナ禍対応などから、非来庁型市役所を目指し、いつでもどこでも、待ち時間ゼロで手続きができるよう、LINE公式アカウントを利用した行政手続きのオンライン化を実施している。令和3年3月1日時点で80の手続きをオンライン化しており開設から約1年で市民の半数以上が登録するなど、好評を博している。様々な手続きや申請の他、道路や公園遊具などの不具合の通報や、市民アンケート、学校関係、市民からのご意見などのシステムがあり、市民へのアンケートでは、LINEでの申請が便利だと思う人の割合が96.2%と高い。業務改善の中でもオンライン手続きの導入は、職員の負担軽減と市民の利便性の向上の両面で有効であり、自治体のLINE公式アカウントが目立ち始めた令和2年にユーザー数の多いLINEの活用に向け検討し始めたと言う。「1つのツールで完結できる」「様々な機能が定額で利用できる」「手続きが簡単である」この3つに魅力を感じた担当者の熱意と、市長のトップダウンで、導入が実現となった。

行政視察の総括：これらの先進自治体の視察・調査を行った結果、自治体によりDXの推進と言ってもそれぞれ特徴があり、まずは、DXの推進により、何をしたいのかが明確に現れていると感じた。神戸市では、働き方改革を、尼崎市では電子決済の徹底、長崎市では、3つの視点を明確にし、そして、座間市では圧倒的に市民の利便性、使いやすさ、さらには業務改善に繋がっている。日光市においても、人口減少が進み、人手不足が深刻化していく中で、他自治体に遅れることなく、様々な課題解決に繋がるDXの推進が求められる。

(3) 執行部との意見交換・ヒアリング

執行部との意見交換・ヒアリングをまとめると、当市では、令和4年3月に「日光市デジタル戦略」を策定し、民間企業からデジタル企画官1名、さらにNTTから1名の計2名派遣を受け、外部人材の専門知識を活用しながらデジタル化・DXを進めている。

一方でデジタル化を推進は、多額の費用がかかるため、財政力や自治体の規模により

他の自治体で取り組んでいても、当市では思うように進められないところもある。そういった中でも、デジタル企画官からの的確なアドバイスを受け、日光市として今、進めなければならない、セキュリティの強化やネットワークの強化、市民にとって何が有益なのか、当市としてできる範囲から取り組む意向である。また、職員のデジタルスキルの向上が最も重要と捉え、研修を行うなどして、人材育成に力を入れているようである。意見交換の際に提供した視察先の取組も参考にしながら、当市のDX戦略を地に足がついた形で進めていきたいとのことであった。

令和5年2月のヒアリングでは、オンライン化の業務、申請手続きやアンケートなどに運用できる自治体専用デジタル化総合プラットフォームである「LOGOフォーム」のオンラインシステムを導入し、令和5年7月を運用開始としてできるところから始めるとの説明を受けた。職員のリスキリング・情報リテラシー向上を図りながら進めるため、軌道に乗せるまでは時間がかかるが、誰でも、簡単に申請フォームが作れるシステムであるとの説明があり、仕組みが浸透し、多方面で利用されていくことに期待したいところである。

また、組織体制を見直し、行政手続きのデジタル化などの自治体DXを総合的に推進するとともに情報セキュリティ対策や自治体情報システム標準化・共有化への対応を強化するために総合政策課の行革ICT係と情報管理係を独立させ、新たにデジタル戦略課を令和6年度4月1日からの組織改編で設置すると説明があった。DXをより強化していくための組織改編に期待をしたい。

(4) まとめ

新型コロナウイルス対応において明らかとなったデジタル化の遅れに対して迅速に対処するとともに、社会全体のデジタル・トランスフォーメーション(DX)が求められる中、住民に身近な役割を果たす自治体である市がDXを推進する意義は大きい。

加えて当市は、少子高齢化が進み、人口減少に歯止めがかからない状況であり、デジタル技術を活用し、事務の効率化と市民の利便性の向上に努めることが必要不可欠である。

デジタル技術やAI等の活用により、いかに業務効率化を図っていくか、また、市民サービスの向上のためにどのようなシステムを導入し、どのようなサービスを取り入れていくのか、デジタル技術の進歩は非常に早く、専門性も求められることから、早急な対策が必要である。また、DXの推進では、その起源であるスウェーデンのエリック・ストルターマン教授が提唱した「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という「社会の変化」を表した概念が大切と捉える。変化を前向きに捉えて挑戦していく事が重要であり、何のためにその技術を導入するかが大切である。これらを踏まえ以下について提言することを求め、報告とする。

- ・日光市の将来を鑑み、人口が減少しても市民サービスの低下を招くことのないよう効率よく業務が進めることができ、かつ、多くの市民が利用しやすく、利便性の向上を実感できるシステムを導入していくこと。また、その際には格差をなくす取組をあわせて行いデジタル難民が生まれないよう努めること。

○組織のスリム化と職員の適正配置の取組について

(1) 先進地視察

公務員の定年延長制度の導入が図られ、60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げられることとなった。あわせて再任用職員のこれまで培ってきた知識と経験を十分に活かすための、退職職員の管理の在り方、配置の検討が重要となることから、兵庫県神戸市の視察を実施した

・再任用の配置について

神戸市では、毎年9月頃に定年退職者に対し、再任用職員として今までの知識、経験を活かすどのように活躍していきたいかを把握するため、アンケートを実施している。また、各部局にはどのような経験を有する人材を希望するか希望を出してもらい、再任用の配置について調整検討している。

・高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

新規の再任用職員を対象として、外部講師による研修を実施することで、モチベーションが下がらないよう主体性を持ってもらうことを目的としグループワーク、意見交換会や、後進育成のため傾聴スキルの向上などを実施している。また、再任用職員が地域回りをするとき若手と一緒にいくことで、スキルを役立てている。

・勤務時間について

週5日勤務の6時間労働、または、4日間勤務の7時間45分の短時間勤務を原則としている。

(2) 執行部との意見交換

視察の結果を踏まえ、執行部との意見交換を行った。

日光市にとって、高齢期職員の活用は、再任用と定年延長で考え方が違い、モチベーションをどのように高めていくのか、再任用に向かない職員の処遇などの問題がある。

神戸市では、モチベーションを上げるための民間の人事専門家による研修や、若手職員と一緒に地域を回り、スキルを見て学ぶ人材育成を実施したり、短時間勤務を原則としているため残りの時間に地域課題解決のボランティア活動や商店街の活性化につながる取組を行ったり、空き家を活用したコーヒーショップを開いた再任用職員もいた。

なお、分限処分を受けた方を再任用職員に採用しなかったこともある。

また、再任用職員を1等級下位のところで採用しているケースがあり、国では非管理職に就くとなっているが扱いについては、例えば新しい専門室の室長になったりするケースが多いとのことであった。

(3) まとめ

定年延長制度の導入により新たな公務員の雇用体制がスタートしたが、高齢期の雇用の待遇は、当事者である高齢期職員の問題だけにとどまらず、すべての職員の将来の姿を示すものであり、若い世代の職員が未来まで職責を全うするモチベーションにもつながるテーマであると捉える。職員それぞれが自身の事と捉えてキャリアプランを考え、将来に夢を持って定年後の準備を始められるような制度になることが望ましい。そのため、以下のとおり市長に提言することを求め報告とする。

- ・高齢期職員が築き上げてきた経験やスキルを活かせる配置を行い、周囲の職員の育成とワークライフバランスを改善し、ひいては市民サービスの向上にもつながるような体制づくりを構築すること。

◎地域まちづくり協議会について

1 調査事項 「地域まちづくり協議会について」

2 調査目的 当市は、9地域・地区ごとに地域まちづくり協議会の設立を目指しており、令和5年4月から活動できるように、各設立準備委員会において、準備が進められている。

地域まちづくり協議会は、今後、まちづくりを進めていく上で大変重要な組織であることから、協議会の運営方法・行政の支援等について調査・研究を行う。

3 調査活動の経過

期 日	会議及び調査内容	場 所
R 5 . 2 . 2 4	所管事務調査の追加について	委員会室
R 5 . 4 . 1 1	所管事務調査（地域まちづくり協議会について）	委員会室
R 5 . 7 . 1 1	行政視察（市民協働に関する取組について）	長崎県佐世保市
R 5 . 7 . 1 2	行政視察（住民主導型の地域活性化と自主的な市民活動の取組について）	長崎県大村市
R 5 . 9 . 5	所管事務調査 （行政視察の結果を踏まえた執行部との意見交換）	委員会室
R 5 . 1 2 . 5	所管事務調査（地域まちづくり協議会について）	委員会室

4 調査の結果

(1) 行政視察

先進自治体への調査として、特色のある事業を展開している2自治体へ出向き、佐世保市では「市民協働に関する取組について」、大村市では「住民主導型の地域活性化と自主的な市民活動の取組について」それぞれ視察調査を行った。

佐世保市では、市民協働に基づく地域コミュニティの指針を図るため、まず平成24年から26年にかけて、市内4地区で地区自治協議会設立に向けたモデル事業を実施。その検証結果を踏まえ、平成27年9月から平成30年4月にかけて、市内27地区の地区自治協議会が設立され、さまざまな取組を行ったが、地区自治協議会の存在が広く認知されていない状態や、役員重複による負担増加、事務局体制など、多くの課題が解決されず、令和3年度、地域運営研究会を立ち上げ、地区自治協議会の本質的役割や適切なネットワーク運営、財源、事務局・拠点性をどう考えるか等の議論を行い、その後の地域運営の在り方を検討している。

「補助金の用途拡大」「事務局への補助金の上乗せ」「地域課題への行政支援」などの課題が挙げられたほか、地区自治協議会を通じた各種施策と支援策は、各地域が抱えていた問題点の解消には至っておらず、新たな改善策をまとめ取り組んでいるところであった。かなり先進的に取組を行っているが、実際効果的に推進していくには、地域住民の理解をはじめ、様々な課題があることがわかり、これから取り組んで行く当市のまちづくり協議会への取組にとって参考となった。

大村市では、平成23年度から8地区に分かれた協議会を設置し、住民主導型活性化事業として1地区あたり200万円を上限に活動費を交付する「地域げんき交付金」を創設し事業をスタートさせた。本交付金については、日光市に比べると交付金の上限が高く、かつ広範囲で自由度が高い運用を地元委ねている印象を受けた。3年おきに見直しを行い、その中で人口割を導入する等、協議会ごとの実情に応じた予算付けを行っている。

また、それに加えて平成29年度からは、「なんでんかんでんチャレンジ40」助成金を創設した。これは、行政が着手できないようなアイデア、事業を実施したい団体に向けて公募を行い、申請のあったものの審査を行い、採択された事業に対して助成金を交付するものである。採択された事業は、それぞれ実施するにあたり、活気ある賑わいを作り出しているとのことであった。その参加人数は、令和元年度で10,000人にのぼるなど多くの市民が参加し、市民団体の活動の前進に寄与している。予算を効果的に活用し、地域住民が自ら考え、自ら行う地域づくりを行っており、財政や地理的要因が異なるものの、住民のやる気をうまく引き出し、それを活かす取組は、今後の日光市の課題解決に供するものであり参考とすべきものであった。

(2) 執行部との意見交換

先進地視察を踏まえ執行部との意見交換を行った。

日光市では、今年度まちづくり協議会を立ち上げることを前提として昨年から準備委員会を進め、勉強会や研修会を通して参加している団体及びその会員には、協議会の意義や目指そうとしているところの理解は深まっていると考えているが、一方で携わっていない一般の市民に協議会の存在や意義の理解が進んでいないことが課題と捉えている。地域を巻き込むことが成否の鍵と捉えており、今後協議会の存在や取組を身近に感じてもらえるよう周知に努めていく。また、当面は協議会が円滑に運営されるよう市が事務局を担い、将来の自立を目指す。役員の重複に関しては負担をかけるがまずは、まちづくりに尽力いただいている方の参加が不可欠と考えている。補助金についても今後の事業展開に応じて創設を検討していくとのことであった。

また、12月5日の意見交換では、足尾地区が独自の事業を展開し始めているが、その他の地区においては、まちづくり懇話会への参加に向け「自分たちの地域を理想に近づけるためには」ということでテーマを決め地域の課題の抽出と言う形になった。来年度以降は地域の課題の整理とどう向き合うかという流れになるよう事務局がサポートしていきたいとのことである。また、地域・地区ごとの歩みの差がでてきているがあくまで、地域の方が主体的に自分たちの地域を何とかしなければと自分ごととして捉えていただかないと組織自体が続かないと考えている。

地域まちづくり委員の皆さんが、課題解決のために、NPO等、色々な団体とどんどん繋がっていく、そういった広がりを持ったまちづくり協議会、その地域を代表する協議会というふうに育てたいという思いがあるとのことであった。

5 まとめ

少子高齢化・人口減少が全国的に進行する中、自らの地域の暮らしを守るために、その地域で暮らす人々や、関係主体によって地域運営組織が設立され、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践したり、そうなることを目指している。総務省の「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」によれば、令和4年度までに、全国の853市区町村で、7,207団体が形成されている。

当市においては、9地域・地区ごとに地域住民が主体となって、「地域のことは、地域で決め、地域の力で実行する」ことを目指し、地域が一体となったまちづくりを進める体制として地域まちづくり協議会を今年度設立した。

これからのまちづくりには、こうした地域の力が必要不可欠である。行政頼みではなく、自分たちの地域の課題を把握し、将来へのまちづくりを自分たちで考えていく、またそうした人材を育てていくことが重要であり、これからの当市においてまちづくり協議会は大変重要な取組であると捉える。

一方、協議会の区分けについて、先述の総務省報告書によると、「小学校区とおおむね一致する」が44.9%と最も多く、次いで「旧小学校区とおおむね一致する」が15.3%「旧小学校区より狭い」が14.6%「中学校区とおおむね一致する」12.6%となっており、ほぼ、小学校区という小さい単位での形成が多い。また、継続してく最大の

課題は、活動の担い手となる人材不足で76.1%だということである。

当市では、広い市域の中、9地域・地区の協議会で運営するとのことだが、広すぎて課題が大きくぼやけてしまい、自分ごととして捉える解決に向けた対策が描きにくいのではないかと懸念がある。

このような状況の中、各まちづくり協議会の取組がそれぞれの住民に浸透し、地域地区に根差したものになるよう、以下について市長に提言することを求め報告とする。

- ・地域まちづくり協議会の存在が住民に浸透するよう、その存在と意義を広く市民に周知し、理解を深めることで関わる人の輪を広げる取組を行うこと。あわせて、地域づくりの中心を担う人材の発掘や育成の機会を設けること。また、地域地区に根差した団体になるよう、身近にある小さなこと（単位）から共有を広げ、成功事例を重ねることや、住民のやる気を引き出し、自主性を育むことができる取組を行うこと。