

# 帯広市行財政改革計画

令和2年2月

帯広市

本文中、※印をつけた語句については、  
巻末に用語説明を掲載しています。

# 1 策定の趣旨

帯広市では、昭和 58 年に「帯広市行財政改革基本計画」を定め、事務事業の見直しなどを進めて以来、平成 25 年からの「行財政運営ビジョン」まで行財政改革についての取組を進めてきました。

これからの自治体経営においては、人口減少や技術革新などをはじめとする急速な社会環境の変化を見据え、真に必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供しながら、住民福祉の向上を図っていくことが必要です。

今後、これまで以上に効果的、効率的な行財政運営を図り、持続可能なまちづくりに取り組んでいくため、帯広市行財政改革計画（以下「本計画」といいます。）を策定し、本市における行財政改革の基本的な考え方と具体的取組を明らかにするものです。

名称	期間	主な取組事項
第一次行財政改革	H12～H15	社会福祉施設（東明寮、平原学園）の民間移管、 学校用務員の見直し 等
第二次行財政改革	H16～H19	ごみ収集業務の見直し、補助金・負担金の見直し 等
新たな行財政改革	H20～H24	電算処理業務の見直し、公的資金の繰上償還 等
行財政運営ビジョン	H25～R1	市民協働の推進、窓口サービス等の充実 等

表 1 近年の行財政改革に係る計画

## 2 帯広市を取り巻く状況

### (1) 自治体を取り巻く社会環境

社会の成熟化や、人々のライフスタイルや価値観の多様化に伴い、市民ニーズは複雑化、高度化し、地方分権改革が進められる中において、住民にとって最も身近な行政である市町村の果たす役割は大きくなっています。

このような状況のもと、指定管理者制度※や PFI※など民間企業の参画のほか、NPO なども含めた多様な主体による公共サービスの提供や公民連携が様々な部門で広がってきています。

また、急速な技術革新の進展により、AI※やロボットなどの ICT※が社会生活に広がりつつあり、自治体においても、それらの技術を活用した業務の効率化や住民サービスの向上が期待されています。

## (2) 人口の動向

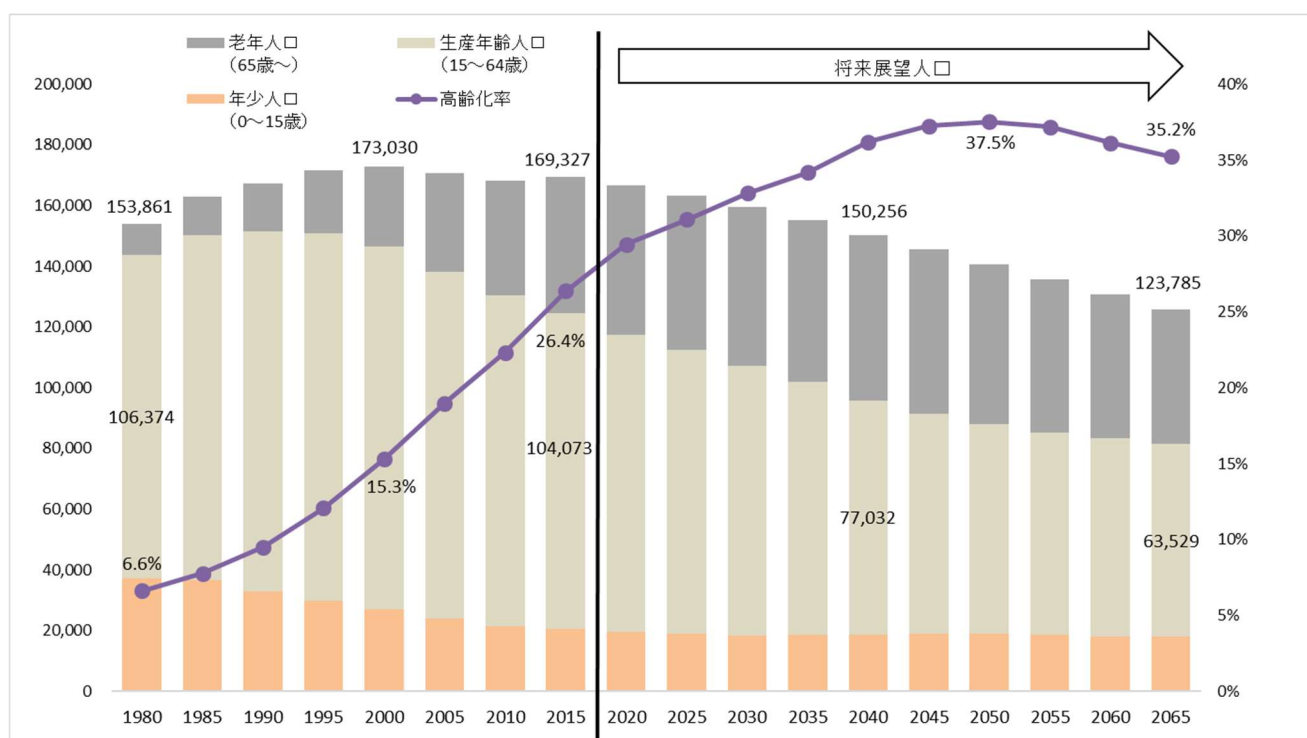
国勢調査における帯広市の人口は、2000（平成 12）年に 173,030 人でピークとなり、長期的には減少局面にあります。2015（平成 27）年の調査では 169,327 人となり前回調査より増加するなど、道内他地域と比べると堅調に推移しています。

しかしながら、帯広市人口ビジョン※（以下「人口ビジョン」といいます。）においては、2065（令和 47）年の人口を 2015（平成 27）年と比べて約 27%減の 123,785 人としており、今後は、人口減少を前提としたまちづくりを行っていかねばなりません。

65 歳以上人口の割合である高齢化率は、2000（平成 12）年に 15.3%でしたが、少子化や団塊の世代の高齢化に伴い、2015（平成 27）年には 26.4%と急速に上昇しています。人口ビジョンでは、今後、上昇のペースは緩やかになり、2050（令和 32）年に 37.5%でピークを迎えると展望しています。

15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は、総人口よりも早い 1995（平成 7）年にピークを迎えて以降、減少傾向にあり、人口ビジョンでは 2065（令和 47）年には 2015（平成 27）年の 104,073 人から約 39%減の 63,529 人にまで減少すると展望しています。

生産年齢人口の減少は、地域経済の活力低下のほか、行政サービスにおける人材の確保にも影響を及ぼすことが懸念されます。



出典：国勢調査、帯広市人口ビジョン

図1 帯広市の人口推移と将来展望人口

### (3) 財政の状況

帯広市の普通会計※の決算額は、近年は 800 億円を超える規模で推移しており、歳出では人件費、扶助費※、公債費※を合わせた義務的経費※の割合が過半を占めています。

歳入では、自主財源※の根幹をなす市税や、地方消費税交付金※が増加してきた一方で、地方交付税※は減少を続けており、一般財源※の総額はほぼ横ばいで推移しています。また、国からの補助金や地方交付税などの依存財源※の割合が 50%を超える状況が続いており、国の影響を受けやすい財政構造となっています。

こうした中、経常収支比率※は、道内 8 市平均※と比べて低い数値ではあるものの、90%前後で推移しており、財政の弾力が低い状況となっています。

今後、高齢化の進行に伴う社会保障関係費の増加や、人口減少の影響による市税の減少などにより、財政面での制約が強まることが懸念されています。

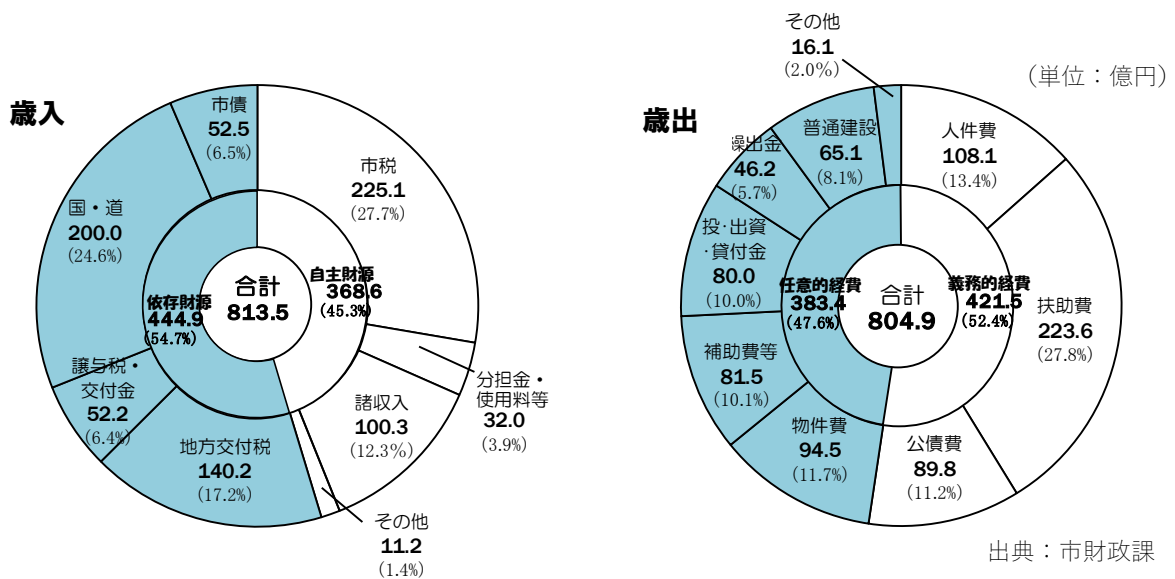


図2 平成 30 年度決算の状況

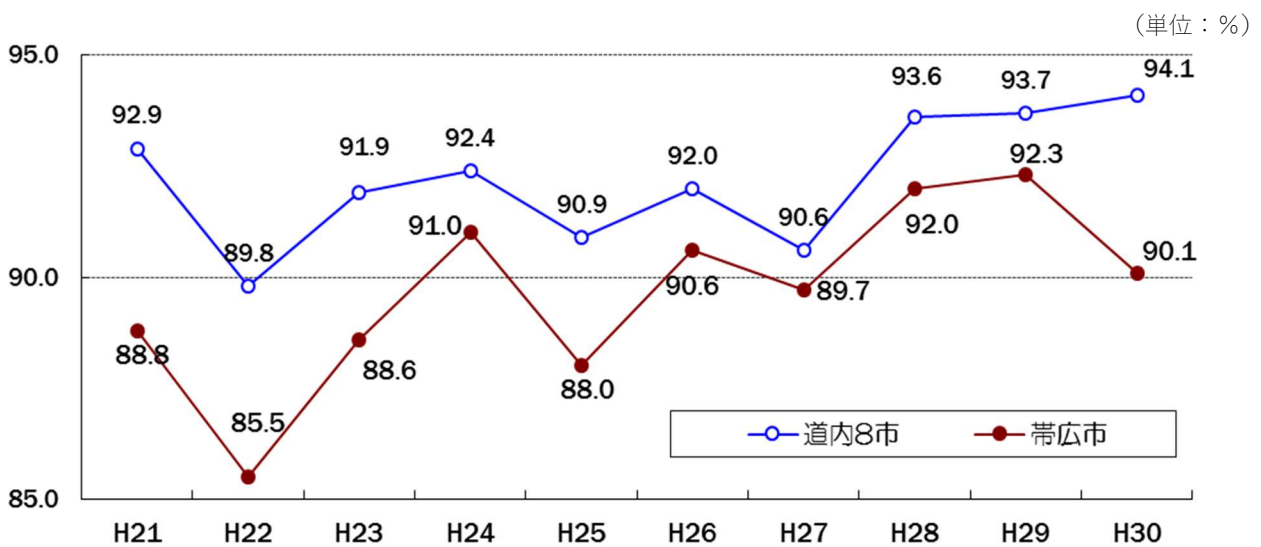


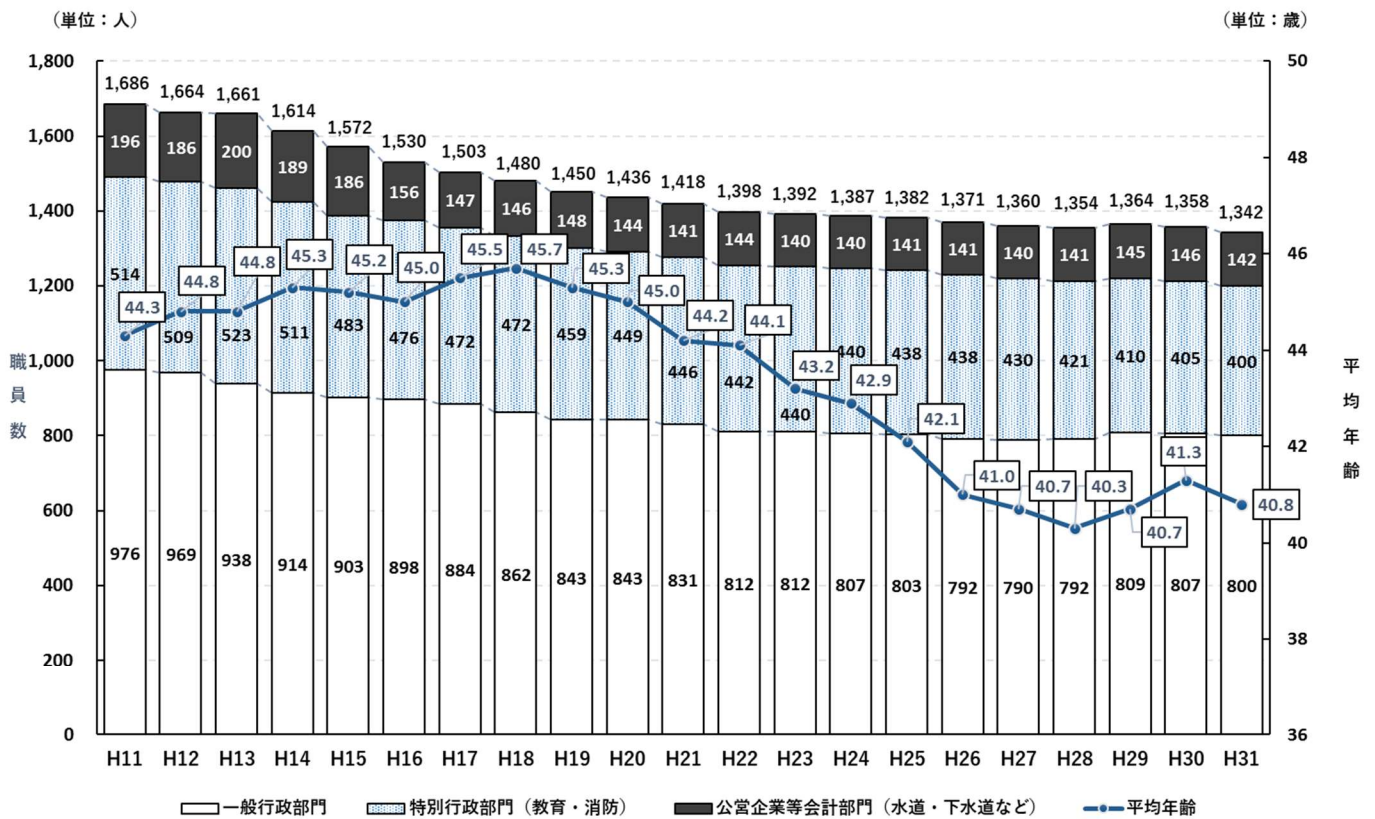
図3 経常収支比率の推移

#### (4) 職員の状況

過去の行財政改革の取組等により、正職員数は2019（平成31）年度当初で1,342人と、平成11年度当初から約20%減少しています。また、今後、人口減少に伴う正職員数の減少は避けられません。さらに平均年齢がピーク時（平成18年）と比べて約5歳若くなるなど、年齢構成も変化してきています。

部門別職員数を道内の主な都市と比べると、市立病院の廃止等により、公営企業等部門の職員数は少なくなっていますが、保育所やごみ収集に係る職員数が多い状況にあります。

なお、2020（令和2）年度から会計年度任用職員制度※を導入し、非常勤職員のうち1,600人程度が会計年度任用職員に移行することに伴い、総人件費の増加が見込まれています。



※平均年齢は、一般行政部門の数値。短時間勤務の再任用職員は含まない。

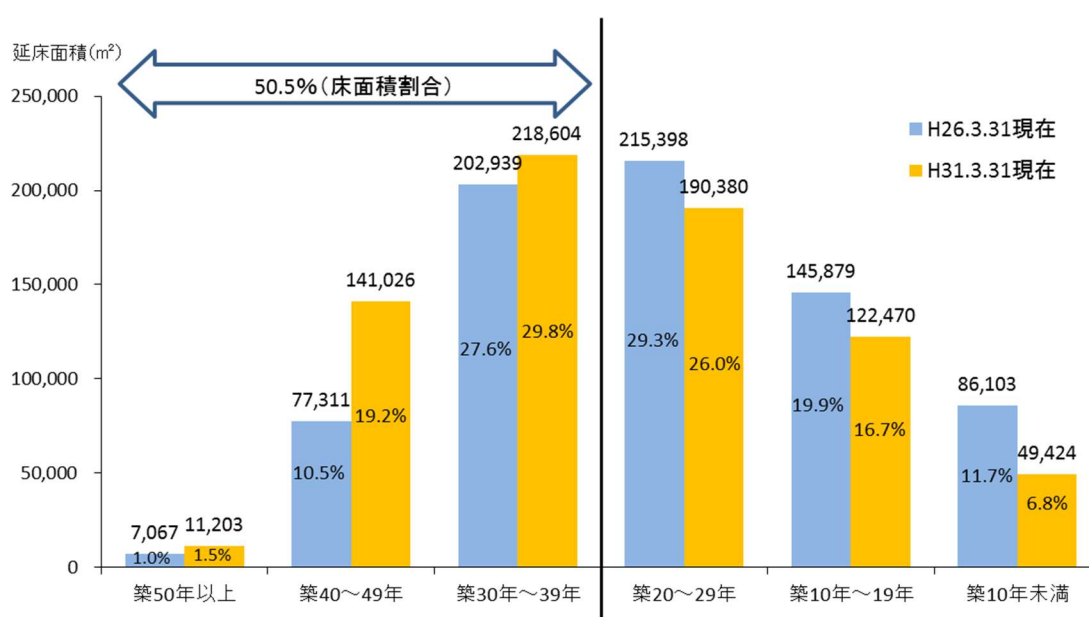
出典：市職員課

図4 帯広市の職員数と平均年齢の推移（各年度4月1日現在）

### (5) 公共施設の状況

帯広市では、昭和40年代から平成10年代にかけて、人口の増加や都市化の進展に伴い、多くの公共施設の整備を進めてきました。現在、それらの公共施設の多くで年数の経過による老朽化が進み、平成30年度末現在では、面積割合で全体の50.5%が、一般的に大規模改修が必要とされる築30年以上を経過しています。

仮に、全ての公共施設を保有し続けた場合、2019（令和元）年度からの40年間に必要となる改修・更新費用は、単年度平均では約181億円と試算しています。これは2014（平成26）年度から2018（平成30）年度までの5年間に公共施設の改修・更新に要した費用の約2.7倍にあたり、全ての改修・更新を実施することは困難であることから、帯広市公共施設マネジメント計画※に基づき、施設総量の適正化や長寿命化などに取り組んでいく必要があります。



出典：市企画課

図5 公共施設の建築年次別整備状況

### 3 基本的な考え方

#### (1) 課題認識

帯広市を取り巻く状況を踏まえると、今後の行財政運営に当たっては、人口減少の進行などの社会情勢や市民ニーズの変化等に対応しながらも、住民福祉の向上を図っていくため、自治体の限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）を、効果的に活用していくことがより一層必要になります。

また、直面する人的・財政的な制約を考えると、今後、これまでと同様のサービスを、これまでと同じ方法で継続していくことは困難であり、既存の行政サービスの取捨選択と、行うべきサービスをどのような手法・体制で提供していくかの検討を、併せて行っていかねばなりません。

さらに、正職員数の減少が見込まれる中で、業務を確実に執行していくため、新たな技術の活用などによる組織レベル・個人レベル両面での業務効率化や仕事の進め方の変革が必要です。

#### (2) 方向性と取組の柱

課題認識を踏まえ、今後の行財政改革に当たっての方向性を次のとおりとします。

○既存の行政サービスの検証と見直しを継続的に進め、健全な財政運営を図ります。

○サービスの性質や内容に応じ、民間企業などの協力を得ながら、より効果的・効率的な提供体制を構築します。

○職員の力をより効果的に活用するとともに、ICTの活用や業務の標準化・省力化などを進め、生産性の向上を図ります。

また、取組の柱については「行政サービスの見直しと公民連携の推進」と「内部資源の効率的な活用と強化」の2つとし、具体的な取組を計画的に推進していきます。

なお、個別の取組項目については、8ページ以降に掲載しています。

行政サービスの見直しと公民連携の推進		内部資源の効率的な活用と強化	
取組の例	・ 保育所の民間移管・再編 ・ ごみ収集業務の民間委託拡充 ・ 指定管理者制度の導入拡大 など	取組の例	・ 定型的業務へのRPAの導入 ・ 自主財源の確保・拡大 ・ ペーパーレス化の推進 など

表2 取組の柱と主な取組の例

### (3) 位置付け

行財政改革に関する分野計画として、第七期帯広市総合計画に即して策定し、本市における行財政改革の基本的な考え方と具体的取組を示すものです。

### (4) 計画期間

2020（令和2）年度から2024（令和6）年度までの5年間とします。

### (5) 推進体制及び進捗管理

本計画は、毎年度進捗管理を行い、社会経済情勢等の変化を踏まえて、必要に応じた新たな取組項目の追加を行います。

進捗状況については、市長を本部長とする行財政改革推進本部会議による確認を行うほか、外部委員による会議にも報告を行いながら、毎年度、公表します。

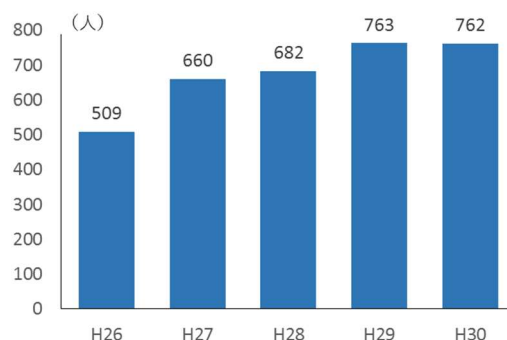
また、計画全体の成果を客観的に評価する指標として、第七期帯広市総合計画の施策23「自治体経営の推進」における「目指そう指標」である「まちづくりのために、有効に税金が使われていると思う市民の割合」と「月間の時間外勤務時間が45時間を超えた職員の数（年度内の累計）」の2つを設定します。

指標1 まちづくりのために、有効に税金が使われていると思う市民の割合  
（第七期帯広市総合計画の施策23「自治体経営の推進」と同一）

基準値（R1）	目標（R6）
26.8%	31.8%

指標2 月間の時間外勤務時間が45時間を超えた職員の数（年度内の累計）

基準値（H30）	目標値（R6）
762人	509人（H26水準）以下



出典：市職員課

図6 月間の時間外勤務時間が45時間を超えた職員の数推移（年度内の累計）



## 4 取組項目

### 項目選定の主な視点

- ① 業務やサービスを取り巻く社会環境等が変化していないか。
- ② 他都市と比較して、職員の配置やサービスの水準は妥当か。
- ③ 市が直接実施しなければならないか。
- ④ 職員が行う業務を、機械化、自動化できないか。
- ⑤ 業務の効果を向上させることはできないか。

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進		主な視点
1-1	保育所の民間移管・再編	②、③
1-2	ごみ収集業務の民間委託拡充	②、③
1-3	コミュニティ施設の管理運営手法の検証	①
1-4	施設の管理運営業務の包括委託・委託拡充の検討	②、③
1-5	指定管理者制度の導入拡大、運用の見直し	③
1-6	学校給食センターの運営手法の調査・研究	②、③
1-7	コミュニティセンター分室機能の廃止検討	①
1-8	公用バスの廃止検討	①、②、③

2 内部資源の効率的な活用と強化		主な視点
2-1	定型的業務へのRPA※の導入	①、④、⑤
2-2	ICTの利活用による業務の効率化	①、④、⑤
2-3	ペーパーレス化の推進	①、④
2-4	技能労務系業務※における職員体制の見直し	①、②
2-5	自主財源の確保・拡大	①、②、⑤
2-6	収納業務におけるキャッシュレス決済導入の検討	①、④、⑤
2-7	職員配置の柔軟化と多様な任用形態の活用	①、⑤
2-8	業務改善の継続的な実施・共有	④、⑤
2-9	人事評価の活用拡大	⑤

次ページからの年次別計画については、総合計画の推進計画との整合も踏まえ、概ね令和4年度までを目処に取組を記載しています。

## 年次別計画

### 1 行政サービスの見直しと公民連携の推進


1-1	保育所の民間移管・再編				
担当課	こども課				
取組内容	将来にわたって安定的な保育を提供するため、公立保育所の民間移管や保育需要に応じた定員の縮小を進めます。				
取組事項	①公立保育所の民間移管 ②公立保育所の定員縮小				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	対象施設の決定	順次着手			
②	定員縮小施設の決定	定員縮小を見据えた入所調整	保育需要に応じた定員の縮小		

1-2	ごみ収集業務の民間委託拡充				
担当課	清掃事業課				
取組内容	ごみ収集業務をより効率的に実施するため、民間委託の範囲を拡充します。				
取組事項	①プラスチックごみ収集業務の民間委託拡充				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	拡充に向けた業者選定	新規委託実施 (直営の収集車 9台中3台程度)	更なる拡充の検討		

1-3	コミュニティ施設の管理運営手法の検証				
担当課	市民活動課、農村振興課				
取組内容	コミュニティセンターや地域福祉センター、農業センターの管理運営手法について検証を行い、今後のあり方を検討します。				
取組事項	①コミュニティ施設の管理運営手法の検証				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	管理運営手法の検証	(検証結果により) 可能なものから 見直し検討			

1-4	施設の管理運営業務の包括委託・委託拡充の検討				
担当課	各施設管理課、人事課				
取組内容	施設の効果的・効率的な運営を図るため、清掃や警備、受付などの維持管理業務について、複数施設の包括的な委託や、委託内容の拡充を検討します。				
取組事項	①施設の維持管理業務の包括委託の検討 ②市庁舎総合案内や電話交換業務等の民間委託の検討				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	対象施設、業務内容の検討	(検討結果により) 業者選定	(検討結果により) 委託業務実施		
②	委託業務範囲、実施体制の検討	(検討結果により) 業者選定	(検討結果により) 委託業務実施		

1-5	指定管理者制度の導入拡大、運用の見直し				
担当課	各施設所管課、契約管財課				
取組内容	直営で運営している公の施設について、指定管理者制度の導入拡大の検討を進めるほか、既に導入している施設について、より効果的な運用方法を検討します。				
取組事項	①指定管理者制度の新規導入 ②運用方法の見直し				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	検討、導入施設決定	(検討結果により) 指定管理者公募	(検討結果により) 業務開始		
②	運用方法の見直し検討	見直し後の運用で選定作業			

1-6	学校給食センターの運営手法の調査・研究				
担当課	学校給食センター				
取組内容	学校給食センターのこれまでの運営状況や社会情勢の変化などを踏まえて、今後の安定的かつ効率的な運営手法について調査・研究します。				
取組事項	①給食センターの運営手法の調査・研究				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	内部調査・研究	 運営委員会からの意見聴取	今後の方向性の整理		

1-7	コミュニティセンター分室機能の廃止検討				
担当課	戸籍住民課				
取組内容	利用状況等に鑑み、コミュニティセンターで住民票等の交付を行っている戸籍住民課分室機能の廃止を検討します。				
取組事項	①コミュニティセンター分室の廃止検討				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	廃止の検討	(検討結果により) 廃止			

1-8	公用バスの廃止検討				
担当課	総務課、各事業担当課				
取組内容	市が保有し、行事等に使用しているバスについて、老朽化が進み、運転等の人員の確保も困難になってきていることから、市でのバス保有の廃止と、バスの運行が必要な事業の民間活用を検討します。				
取組事項	①公用バスの廃止、バス使用事業の代替手法の検討				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	代替手法の検討	代替手法の決定	バスの廃止		

## 2 内部資源の効率的な活用と強化

2-1	定型的業務への RPA の導入				
担当課	ICT 推進課、各課				
取組内容	職員がより付加価値の高い業務に従事できるよう、税業務や内部管理業務などにおいて、RPA の導入を進めます。				
取組事項	①RPA の導入				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	RPA 導入の検討	(検討結果により) 試行導入、検証	拡大の検討		

2-2	ICT の利活用による業務の効率化				
担当課	ICT 推進課、各課				
取組内容	AI を含む ICT について各業務への積極的な活用を図り、業務効率化を進めます。				
取組事項	①ICT 活用による業務の効率化				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	ICT 活用 (AI など) の検討	(検討結果により) 試行導入、検証	拡大の検討		

2-3	ペーパーレス化の推進				
担当課	総務課、ICT 推進課、人事課、各課				
取組内容	財政的、時間的コストの削減や市民の利便性向上に向けた、ペーパーレス化の取組を進めます。				
取組事項	①市役所内部でのペーパーレス化の推進 ②行政手続きのオンライン化の検討				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	会議のペーパーレス化の試行実施、検証	順次、導入範囲の拡大			
		電子決裁システムの導入検討			
②	随時検討 国等の情報収集				

2-4	技能労務系業務における職員体制の見直し				
担当課	人事課、各業務担当課				
取組内容	技能労務系業務のより効率的な執行のため、直営での職員配置のあり方など、提供体制を見直します。				
取組事項	①技能労務系業務の提供体制の見直し				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	継続検討 一部実施	(検討結果により) 随時見直し			

2-5	自主財源の確保・拡大				
担当課	財政課、収納担当課、各課				
取組内容	自主財源の確保・拡大に向けた、収納体制の効率化や広告事業の実施などの取組を継続的に進めます。				
取組事項	①収納体制の効率化 ②自主財源の確保・拡大				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	業務集約に向けた調整	収納業務の集約 (国保・介護)	更なる集約に向けた検討		
②	自主財源の確保・拡大 に向けた検討、実施	—————→			
	ふるさと納税制度の推進	—————→			

2-6	収納業務におけるキャッシュレス決済導入の検討				
担当課	各施設所管課、収納担当課				
取組内容	利便性向上や業務効率化のため、市税や施設使用料、手数料などの支払いについて、クレジットカードや電子マネー、QRコード決済など、キャッシュレス決済導入の検討を進めます。				
取組事項	①施設におけるキャッシュレス決済の導入検討 ②市税等のキャッシュレス決済の導入検討				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	導入の検討	(検討結果により) 試行導入、検証			
②	随時検討	—————→			

2-7	職員配置の柔軟化と多様な任用形態の活用				
担当課	人事課、各課				
取組内容	より効率的に業務を執行するため、業務の特性に応じた柔軟な職員の配置や任期付職員などの活用を進めます。				
取組事項	①業務の繁忙等に応じた職員の柔軟な配置 ②会計年度任用職員や任期付職員の活用				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	繁忙期の他課応援の試行実施				
②	会計年度任用職員と任期付職員の活用	—————→			

2-8	業務改善の継続的な実施・共有				
担当課	ICT推進課、各課				
取組内容	生産性の向上を図るため、職員の発案による業務改善制度を継続的に見直しながら実施し、情報を共有します。				
取組事項	①職員カイゼン制度の見直し、実施 ②会議の見直し				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	カイゼン制度の見直し、実施	—————→			
②	会議体の整理統合 会議ルールの設定	—————→			

2-9	人事評価制度の活用拡大				
担当課	人事課				
取組内容	人材育成のため、人材そだち評価制度※の手当への反映を拡大します。				
取組事項	①人材そだち評価結果の勤勉手当※への反映の拡大				
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
①	制度の検証一部見直し	庁内協議	庁内協議	拡大実施	

## 用語説明

(アルファベット)

エーアイ  
**A I**

人工知能。Artificial Intelligence の略

アイシーティー  
**I C T**

情報通信技術。

Information and Communication Technology  
の略

ピーエフアイ  
**P F I**

これまで公共が担ってきた事業分野において、官民の適切な役割分担の下で、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し、公共サービスをより効果的、効率的に提供するための事業手法のこと。Public Finance Initiative の略

アールピーエー  
**R P A**

人間が行う業務をソフトウェアにより自動化して行うこと。Robotic Process Automation の略

(ア行)

### 依存財源

歳入のうち、国や北海道から定められた額を交付されたり、割り当てられる収入 ⇔ 自主財源

### 一般財源

歳入のうち、用途が特定されておらず、どのような経費にも使用することができる収入  
⇔ 特定財源

### 帯広市公共施設マネジメント計画

財政状況を考慮しながら、長期的な視点を持って公共施設等の機能が効果的に発揮するように取り組むための基本的な方針や考え方を

示した計画。平成 29 年 2 月に策定

### 帯広市人口ビジョン

帯広市における人口の現状を分析し、人口に関する地域住民の認識を共有することで、今後目指すべき将来の方向と人口の将来展望を示す資料。平成 28 年 2 月に作成

(力行)

### 会計年度任用職員制度

地方公務員法と地方自治法の改正により、令和 2 年度から新たに地方自治体に設けられる、会計年度を単位とした職員の任用形態

### 技能労務系業務

一般行政や技術職の業務以外で、公権力を行使しない、ごみ収集、運転、給食調理、学校用務員などの業務

### 義務的経費

地方自治体の経費のうち、支出が任意に削減できない経費で、人件費、扶助費、公債費からなる

### 勤勉手当

民間での賞与等にあたる手当のうち、勤務状況に応じて支給されるもの。毎年 6 月と 12 月に支給される

### 経常収支比率

各年度において、経常的に入ってくる収入に対する、経常的に支払われる支出の割合。数値が高いほど、財政の弾力性が低いと言える

### 公債費

歳出のうち、市債の元金償還や利子の支出



(サ行)

### **自主財源**

歳入のうち、市税や施設の使用料など、市が自前で調達できる収入 ⇨依存財源

### **指定管理者制度**

公の施設の管理に民間の能力やノウハウを幅広く活用し、市民サービスの向上と経費の節減を図るため、市が指定する団体に管理を委任する、地方自治法上の制度

### **人材そだち評価制度**

職員の能力開発、人材育成のために帯広市で平成23年度から本格実施している人事評価制度。課長補佐職以上は、評価結果が勤勉手当へ反映されている

(タ行)

### **地方交付税**

国が、国税の一定割合を原資として、財源の不足分に応じて地方自治体に交付する資金。地方自治体間の財源の不均衡を調整し、国民が受ける基本的なサービスを、自治体によって差が生じないようにする目的を持つ

### **地方消費税交付金**

都道府県が、国から払い込まれた地方消費税のうち、2分の1の額を人口の割合等で案分し、市町村に交付する資金

### **道内8市平均**

帯広市と北海道内の他市の財政状況を比較するために、旭川市、函館市、苫小牧市、釧路市、北見市、小樽市、江別市、室蘭市の各市の数値を平均したもの

(ハ行)

### **扶助費**

歳出のうち、生活保護や高齢者、障害者など

を支援するための支出

### **普通会計**

個々の自治体の財政状況を比較できるようにするため、それぞれで異なっている会計の範囲を、全国統一的に定めた会計区分。帯広市では一般会計、中島霊園事業会計、空港事業会計を統合したものをいう