

令和6年度 第2回 帯広市行財政改革推進委員会 議事要旨

日時：令和6年10月8日（火）10時00分～11時15分

場所：帯広市役所 水道庁舎 3階 全員協議会室

☐ 出席委員

岩本博幸委員長、河西智子委員、坪沙代委員、三品幸広委員、土井良起委員

☐ 事務局

総務部 河原職員監

総務部 組織人事室 人事課 藤芳課長、奥秋行政改革主幹、林人事・行革係長、砂岡主任補

☐ 傍聴者等

非公開のため、なし

☐ 会議次第

1 開会

2 議題

（1）（仮称）第2次帯広市行財政改革計画の指標について

（2）（仮称）第2次帯広市行財政改革計画の名称について

（3）その他

3 閉会

☐ 議事概要

発言者	時程	内容
事務局	10：00	これより、令和6年度 第2回 帯広市行財政改革推進委員会を開催する。 本日、6名中5名の委員の出席をいただいているため、帯広市行財政改革推進委員会設置要綱第7条第2項の規定により、会議が成立していることを報告する。 (会議趣旨説明、委員紹介、本委員会について、資料確認)
事務局		今後の議事については、設置要綱第6条第2項の規定により、委員長が議長を務めることとされていることから、委員長に進行をお願いする。
委員長	議題(1) 10：05	はじめに（1）「（仮称）第2次帯広市行財政改革計画の指標について」を議題とする。事務局から方向性ごとに議論したいと伺っておりますので、そのとおりに議論を進めてもよろしいか。 (異議なし)
委員長	方向性1	事務局から方向性1について説明願う。
事務局		(資料1に基づき、方向性1について説明)

委員長		ただいまの事務局からの説明に対し、意見や質問があれば発言願う。
委員		方向性は3つあるが、根本的なところは、ヒューマンリソースが足りないと言うことだと思う。 方向性1は業務の質と効率性、方向性2は職員のマインドの問題、方向性3は業務の量を重視した指標か。このような全体感を持って議論したほうが良いと思う。質と量は感覚的な指標で良いのか。例えば意欲とかは感覚的なものであるため、設定する際は注意が必要。方向性1で言えば、案2の方が感覚的な指標と言える。 方向性1は、事務の効率化を行う上で質を落とさず行っていく必要がある。デジタル化について、業務の質を落とさずに生産性をあげるということを市民に問うのはおかしい。そのため、これだと1にしかないと思う。
委員長		案2に関して、現在の指標である税金が有効に使われていると感じますか、と似たようなものであると思っており、市民としても判断が難しいのではないかと。 今、委員から話があったように、市民の主観的な部分を指標にするとオンライン化が進み効率化が図られているが、市民の評価としては見えてこないような問題が発生すると思われる。 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化の指標として、オンライン申請件数も良いと思うが、オンライン化できた項目数をみてもよいのでは。
委員		現状の確認であるが、原案としてこれでいこうということではなく、例としてこういう例があるから委員会でいろんな意見を出してもらい、参考にするということか。
事務局		案に記載しているのはこういった指標を設定してはどうかということ。案の考え方で指標を設定する場合は例として記載しているもので測ってはどうかということ。
委員		市民の中でオンラインを利用する人、しない人がいるので、申請件数だけではなく、オンライン申請を利用している人数等や他市のオンライン申請の種類と比べてどうかなども検討してはどうか。
委員		案2は指標として良くないと思う。アンケートも毎年対象者が違うため、指標として変動が起きやすいと思われる。
委員長		案2は満足度を測る指標となっており、方向性1にはそぐわないと思われる。
委員		一般的なのは案1。行政の窓口業務の性質上、住民の満足度が重要な指標であることは認識している。そのため、案2を設定したと思うが、案2は委員の皆さま

		んが仰る通り、ハードルが高いと思う。案2だとオンライン申請件数等が増えたのに、満足度が低い状態では実際どうなのかという疑問が残る。 案1で進めていくのが良いと思うが、行政的には市民の満足度も重視する必要があるので、難しいところ。
委員		市は頑張ってオンライン化を進め、業務の効率化を進めたとしても、市民に伝わらないと意味がない。案2は主の指標としては良くないが、補助指標として参考にすべきもの。
委員		方向性1は業務の効率化が本筋だと思うので、オンライン申請が増えれば職員の負担も減るという点ではわかりやすい。
委員長		主の指標だけではなく、補助の指標のような参考数値も出して市としての課題を確認していく必要があるのでは。
委員		分析する時に一個の指標だと後々苦しくなる。指標だけでなく、他の要素も踏まえて分析してほしい。
事務局		市としても、指標の達成、非達成の結果だけで、それで計画として良かったのか単純に判断できるとは思っていない。指標も見つつ、他の要素はどうか進捗管理する上で必要と考える。
委員長		なかなかこの場で他の指標が思いつかないが、仮にこの指標で行く場合は頂いた意見を参考に進めていってほしい。それでは、方向性1に関しては以上としてよろしいか。 (異議なし)
委員長	方向性2	続いて、事務局から方向性2について説明願う。
事務局		(資料1に基づき、方向性2について説明)
委員長		ただいまの事務局からの説明に対し、意見や質問があれば発言願う。
委員		ここが1番根源的な問題であると思うが、方向性2の市側で持っている1番の問題意識は意識、人数、退職のどれか。
事務局		複合的な問題として捉えているが、退職者がこれ以上増えると行政運営に影響を及ぼすと考えている。
委員		退職で問題となるのは、経験のある職員が辞めることか。

事務局	それも問題だが、もちろん若い職員も含めた話である。結局、複合的な問題と認識しており、採用市場も厳しい状況の中で、退職していく職員が多いと採用者を確保していけるのかという問題もある。 案2の例1がすべて包含したところである。60以上ある職場の中で職場ごとに配置する職員の定数を決めており、それを満たすことが必要である。 年度途中に退職、病気休暇などによって職場のマンパワーが減っていくことで時間外勤務の増加、市民サービスの低下に繋がっていくと危惧している。人が辞めない組織を作りたいが、仮に辞めたとしても補完できるようにしないと行けない。
委員	職員アンケート結果は全職員に公表しているのか。
事務局	今回、職員アンケートを初めて実施し、職員に対して公表もしている。 アンケートは任意のアンケートであるため、全職員が回答しているわけではない。もしこの指標を使うのであれば、改めて全職員へアンケートを実施する。
委員	職員アンケートで結果を公表するということは、問題を増長する可能性があるため、慎重に行う必要がある。 方向性1、3とは違い、方向性2はデリケートな問題。一般的なのは案2か。
事務局	職員が退職した場合に職員を補充するなどして取組の成果が現れやすいのは案2と思われる。
委員	案1にして、数値が低いものになってしまっても対応のしようがない。
委員	この方向性の設定はチャレンジ。非常に覚悟を持って項目を設定したと感じたし、この方向性のまま計画が通れば、素晴らしい計画になると思う。 自己都合退職率は北海道も増えており、原因もはっきり判明してない。自己都合退職率はおそらく今後も上昇していくため、人口増加を目標設定しているのと同じように達成が難しいためやめたほうが良い。 案1については、この計画を知ってもらい参画してもらうことで職員意識を変えろという意味では良いかもしれない。 案2については定数も決められているので、一番客観的に評価できるため、私も案2の例1が良いと思う。
事務局	方向性2は今回の計画の目玉としており、今までの行革のイメージとは違うものであると認識しているため、しっかりと取り組んでいきたいと思う。
委員	方向性2について一番の問題意識を持っているということだが、一般企業でも同様の課題を持っており、もし結果がでたら共有してほしい。

委員	案2の自己都合退職率について、自己都合の理由として結婚や病気等、様々あると思うが、一度辞めた人を再雇用する（カムバック採用）などの考え方にもつながってくるため、理由の分析は必要。 年齢的に再任用で継続勤務と退職の割合も気になるところ。
事務局	自己都合退職に含めているのは、60歳に到達する前に辞める人。旧定年で辞める人は含めていない。
委員	人材不足により、65歳までも人工として計算する必要があるのでは。
事務局	できるだけ再任用等での勤務はお願いしているが、それぞれの人生設計がある。 60歳未満の職員の自己都合退職とは理由が違うので除いている。
委員長	案2の先程の説明では、配置人数が決まっていて、それに対しての充足率を考えていると聞いたが、配置する人数はどのようにして決めているのか。年ごとに柔軟に変更されていくものなのか。
事務局	毎年、各部から次年度の業務量等を聞き取り、配置する人数を協議し決定している。
委員長	人数を減らしても良いという話も出るのか。
事務局	ほとんどが人員増の話。協議の中で増員を約束した所に配置している。全ての要望に応えることはできないため、減らす部分は減らして、他の部署に配置転換することは引き続き行っていく。可能な限り各職場の要望に対応していくスタンスでやっているものの財政上の都合等もあり、各部にはぎりぎりの配置人数でやってもらっているところである。
委員	臨時的な業務は別にして、今後5年後、10年後を考えたときに市役所の業務量は増えていくと思うか。それとも、人口減少に伴い減っていくのか。
事務局	基本的な総量は増えると考えている。それは、個々の業務の対象者は減っていくと思うが、業務の細かさは増えていくと考えるため。 全国的に自治体の職員数が微増しているのも、そういったことが理由と考えられる。
委員	業務量が増えるというよりは、深く細かくなっていくということか。
事務局	対応の迅速さがいろいろな事業で求められることが増えると思われる。

委員	今、民間や市民が担っているような業務はもう維持できない状態になると聞く。そういった業務もいずれ市が担うとなれば、業務量は増え、充足率云々ではなく、より大きな問題になってくる。方向性1や3で業務の効率化、削減を行っても新たな業務が増えるため、やはり方向性2は検討していく必要がある。 指標はいろいろな影響を考えながら選んでいく必要があり、難しい。
委員	充足率の計算はどのように行うのか。
事務局	現在決まったものはないが、例として示しているものは月ごとの充足率を算出している。あくまで例として記載しているため、この指標を使うのであれば、どういった計算が良いか再度、検討する。
委員	「担い手」という言葉は「若手」という印象がある。充足率が高くても年齢層が高いなどの偏りがあると、将来の業務を考えたとき問題が出てくるのではないかと。指標にする必要はないが、年齢的なバランスは見てみる必要があるのでは。
委員長	短期的に見ると充足率の内訳まで必要ないが、長期的に見ると年齢的なバランスも必要である。
事務局	帯広市の年齢的なバランスは比較的良い。内部で指標を検討していく中で市の採用試験を受験する人数、合格者の辞退数など採用の視点も考えたが、今の社会状況を考えると指標にするには難しいと判断した。
事務局	今は職員の平均年齢は若返りの傾向である。一世代前の大量退職の時代を経て、近年は50人前後採用しているので、全体としては若返り過ぎている状況でもある。 一時期、採用を減らしていた時期もあるが、現在は幅広い年齢層で採用試験を行っており、年齢的なバランスも見えて採用している。
委員長	充足率という記載の仕方は検討できないか。充足率98.7%は足りているように見える。 先ほど定数自体がぎりぎりで行っていると聞いたが、定数が本当に足りているのかわからない。各部署で働いている職員は「人が足りていない」という認識を持っているのではないかと。 この指標で計算すると人が足りているとみられ、職場と意識のギャップがある。
事務局	何を持って充足しているかは検討が必要。
委員長	自己都合退職の理由は本当のことを言ってくれるのか。本当のことを言ってくれるとは考えがたい。

事務局		本当の退職理由を教えてくれないということもあるが、最近は転職が容易になったこともあるため、簡単に離職してしまうということに繋がっていると考えられる。
委員		自己都合退職は考え方によっては良い場合もある。例えば、市役所の中で経験を積んで、同じ地域の民間等で頑張ってもらおうということであれば、退職の数字が上がっても問題ないし、民間からしたら良いことである。人を管理する職は民間では足りていないため、「地域へマンパワーを供給している」という定義付けがあれば悪いことではない可能性もある。 将来的に行政が担う業務について、人手がより必要になっていくことに対して、どれだけ人手が必要なのかかわからないところが問題であり、本当に採用者数が50人前後で良いのかもわからない。
委員長		方向性としては充足率で主としていいと思うが、方向性1と同様に複数の指標で検討してはどうか。 計画の原案にも関係してくることだが、行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上に関して色々な取組が記載されているので、それらの進捗状況も併せて管理してはどうか。 市役所だけではなく、全体的に仕事の内容が複雑化し、手間が増えていくため、人は必要となる。しかし、それらの業務は経験がある人にしか対応できないものである。一方で人が流動化していくと人は足りているけど、入れ替わりが多く、経験の蓄積ができない状況となるため、大変な問題となる。
委員		人事課としてどこの年代を危惧しているのか。
事務局		辞めていくところであれば、若い職員の率が高い。昔ではあまりなかった課長職や係長職の退職もみられるが、やはり若手が多い。入る前と後でイメージのギャップがあると考えている。
委員		我々の業界でアンケートを取った結果、一番問題になったのは30~40代の層である。この層はこれから様々なところで活躍が期待される年代にも関わらず、仕事への意識が低い。とある金融機関の役員が言っていたが、我々の業界はどこも同じ状況で、ひどい所は店ごと退職のような事態になっている。地方ほど深刻な状況。
委員長		市役所の採用枠はどのような年代か。
事務局		新規採用については、年によって異なる。今年だと30代までが社会人枠等。今年、新たに他の自治体に従事した係長職以上の人の枠を設け、40~45歳までとした。
委員長		就職氷河期世代は人材が薄くなっているという話は聞いたことがある。その時

		公務員は人気があったので、そんなことはないと思っているが。
事務局		先ほど話もあったが、採用を減らしていた年代があった。現在は幅広く採用を行っており、極端な偏りはない。
委員		今は転職してキャリアアップしていくのが当たり前となってきたため、何年か経験した後、転職を考えていると包み隠さず言う人もいる。社会情勢に応じて短期的な採用枠（キャリアアップ枠等）を設けても良いのではないか。
委員		今後、社会情勢に合わせて変えていく必要があるかもしれない。 職員アンケートの「長期的」の意味も人によって解釈がバラバラであり、回答者とのギャップがあるのでは。
委員長		国が流動化を促すような施策を進めている。 なかなか結論を出すことができてないが、各委員の意見を参考にして、現状に合った指標の設定を進めて頂きたい。 それでは、方向性2に関しては以上としてよろしいか。 （異議なし）
委員長	方向性3	続いて、事務局から方向性3について説明願う。
事務局		（資料1に基づき、方向性3について説明）
委員長		ただいまの事務局からの説明に対し、意見や質問があれば発言願う。
委員		案1、2の方向性は同じだが、タイミングが違う。案1の方向性は直接的なところ、案2は様々な要因に基づき、最終目的のようなものであるため、その認識を持って検討していく必要がある。 また、案2は様々な要因に影響を受けやすいため、結果が分かりづらい。案1は短絡的すぎて、本来の目的に届いているかわからなくなる可能性がある。 本質的なところは案2か。
事務局		現在の計画指標も「45時間以上の職員数」としているが、市として本質的には突出して時間外が多い職員をどうにかしたいと思っている。
委員		その道のりとして案1があると思う。
委員長		トリミングにより再配置というのは、例えば、業務を民間に委託した結果、その業務に従事していた職員を他の足りない部署等へ再配置するという考え方で良いか。

		年によって、トリミングできる業務もバラバラであり、毎年増えるような指標ではないということか。
事務局		トリミングによる再配置の意味合いはそのとおり。 また、資料2の10ページにトリミングの取組を記載している。保育所の再編やごみ収集の委託についてはある程度目途がついている。毎年再配置できる職員がいるわけではないため、難しい側面はある。
委員		廃止することを決めたとしても、ただちに止めることができるものでもないと思うが。
委員長		目標値は合計値になるということか。
事務局		そのとおり。5年間でどれだけの業務を効率化して再配置していくかである。
委員		案1は計画を作る段階で、ある程度トリミング対象事業があって、その進捗を確認していく指標ということか。
委員長		案2については先ほど委員からも指摘があったように、他の要素に影響を受ける部分ではある。時間外の指標は今もあるが、なかなか減少していない。その理由は様々だと思うが、かなり属人的な業務や一定の課に集中してしまったりしているため、人を増やしたところで解決するものではないと認識している。そのため、指標としては難しいのではないか。
委員		方向性1の効果もこの案2では出てしまう。そのため、どちらの取組によって成果があったのかもわからなくなってしまう。
事務局		そういった意味では方向性2の担い手の確保の効果も関係している。
委員長		デジタル化を進める中で人が減る部署はあるか。
事務局		人が減らせるような状態にはならないと考える。
委員		デジタル化は時間の短縮に繋がっていくものであるという認識。
委員長		デジタルで出来ることは簡易的なものであり、大変で複雑な業務は人が行うというようになっていくのではないか。
事務局		デジタル化で削減できた時間や人工は他の業務に従事することになっていくと思われる。

委員長	案1は次期計画で各年にどのくらいの業務が減り、再配置できるか想定し、それに対して実際はどうだったか、合計の目標値はどうか、考え方次第。
委員	今までもあったような委員会での議論の流れや着眼点としては財源的な部分から人にシフトしている。
委員	時間外勤務は業務の性質によって管理しているのか。道では最近勤怠管理システムによって定例的な業務、臨時的な業務の時間外勤務を分けて算出することができる。そのため、臨時的な業務においては、このような指標には含めないで集計することができるので時間外勤務の実績もより正確なものになる。しかし、システムの導入等にコストや時間を要するため、難しいか。 案1は計画内で目途が立っているのであれば、最終年次に目標値をおいて、各年度に達成率を見ていくのも他の計画でもよくあるので良いと思う。 どちらにしても目標の立て方は難しいと感じた。
委員	私も目標設定は難しいと感じている。
委員	私も難しいと感じている。ちなみに人事課の時間外はどのくらいなのか。
事務局	年間平均で 350 時間程度である。
事務局	職員の単純な時間外平均は年間 160 時間くらいで、そこまで多くない。全職員がその程度の時間外勤務であれば、人は足りていると判断できる。 もし時間外勤務を指標として設定するのであれば、今後は平均的な時間を相当数超えている職員を減らしていきたい。時間外勤務の指標は方向性3の取組との関係は間接的なものであるが、考え方として示させていただいた。
委員	案2を指標とすると、臨時的業務であれば仕方ないが、定例業務で 360 時間を超えてはいけなさとされているため、あまり表には出せないのでは。
事務局	政策的なものや臨時的業務等であれば 720 時間まで時間外勤務を行うこと自体は可能とされている。 補足だが、職場の職員の半数以上が 360 時間以上の時間外勤務を行っている職場は全体で 60、70 ほどある職場のうち 10 程度である。他の職場にも 360 時間以上の職員が数名いるが、トリミングとは別で課内の業務分担で対応する必要がある。トリミングによる再配置を考えた際に、職場全体の時間外勤務が多い職場に再配置するなど、経営資源を有効的に活用していく必要があると思っている。
委員長	それでは、方向性3に関しては以上としてよろしいか。また、方向性1、2、3を通して何かあるか。

		(異議なし)
委員長	議題(2) 11:05	続いて、(2)「(仮称)第2次帯広市行財政改革計画の名称について」を議題とする。事務局から計画名称(案)について説明願う。
事務局		(資料1に基づき、計画名称(案)について説明)
委員長		ただいまの事務局からの説明に対し、意見や質問があれば発言願う
委員長		名前に合わせて行政サービスがどれだけ良くなるかが重要であるため、名称変更は良いと思う。
委員		委員長の考え方があったうえで事務局の考え方に賛成。
委員長		他に意見等がないようなので、この議題については、これで終了する。
	議題(3) 11:10	つぎに、(3)「その他」を議題とするが、事務局から何かあるか。
		(特になし)
委員長		特に無いようなので、この議題については、これで終了する。
		最後に、全体を通じて、各委員から意見等はあるか。
		(意見等なし)
委員長		特に無いようなので、事務局より連絡事項をお願いする。
事務局		次回の委員会は今月の29日を予定している。先ほど説明したとおり、計画原案(資料2)について意見を伺いたいと思っている。後日、案内文や資料を送付するので、改めて確認いただきたい。
事務局		(挨拶)
委員長	閉会 11:15	本日は、各委員から、様々なご意見をいただいた。 これらの意見をしっかりと活用し、今後さらなる取り組みにつなげていくようお願いする。 以上をもって、本日の議事は全て終了する。
		(以上)