

令和5年度 第2回 帯広市行財政改革推進委員会 次第

日時：令和6年2月29日（木）16時00分

場所：市役所10階 第2会議室

1 開会

2 議題

- (1) 帯広市行財政改革計画における令和5年度の総括について
- (2) 次期帯広市行財政改革計画の策定について
- (3) その他

3 閉会

.....

帯広市行財政改革計画 推進状況報告書

.....

(未定稿)

令和 6 年 月
帯広市

推進状況の総括

「帯広市行財政改革計画」（令和2～6年度）における「行政サービスの見直しと公民連携の推進」及び「内部資源の効率的な活用と強化」の2つの柱に基づいて推進してきた17の取組項目について、令和5年度の総括を行いました。

それぞれの取組項目に対しては、担当課や行財政改革計画を総括する人事課による自己評価をもとに、市長を本部長とする「帯広市行財政改革推進本部」や企画調整監等で構成する「帯広市人材行革委員会」、外部の有識者により構成する「帯広市行財政改革推進委員会」を通じて評価を実施しました。

全17項目25件中、コスト面などで課題があり、年次計画通りに取組が進まず、「さらなる推進が必要」と評価された項目が2件あったものの、概ね年次計画通りに取組を推進できており、「一部進んでいる」と評価された項目が7件、年次計画通りに取組を推進でき、「計画通り進んでいる」と評価された項目が16件となっており、全体としては約9割の取組項目において、計画通りに推進することができました。

計画全体の成果を評価するために設定した指標のうち、指標1については、○○○○。また、指標2については、○○○○。

今後は、要因の分析や取組内容の見直し等を行いながら、令和5年度における計画を推進していく考えです。

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)	R2	R3	R4	R5	目標 (R6)
26.8%	-	26.2%	24.3%	22.4%	31.8%

※R2 市民アンケート調査未実施

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実績)	R2 実績	R3 実績	R4 実績	R5 実績	目標値 (R6実績)
762人	849人	802人	943人		509人 (H26水準) 以下

取組項目一覧

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等の包括委託・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	人事評価制度の活用拡大	⑤

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

①公立保育所の民間移管

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	対象施設の決定	公募・選定（日赤東）	引継（日赤東） 公募・選定（帯広）	民間移管（日赤東）	公募・選定（豊成）
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 令和6年度までの民間移管施設やスケジュールを整理 厚生委員会へ報告 保護者・関係団体等への説明 その他、移管に向けた準備を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 保護者説明会開催 日赤東保育所移管先法人の募集・決定 その他、日赤東保育所の移管に向けた準備を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 日赤東保育所の移管に向けた準備を実施 再編内容の見直し 見直し後の再編内容を厚生委員会へ報告 	<ul style="list-style-type: none"> 日赤東保育所の移管（令和5年4月～社会福祉法人池田光寿会にじいろ保育園） 民間移管・統廃合に向けた準備を実施 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	

②公立保育所の定員縮小

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	定員縮小施設の決定	定員縮小に向けた調整	→	定員のあり方の検討	→
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 令和6年度までの定員縮小施設やスケジュールを整理 厚生委員会へ報告 保護者・関係団体等への説明 定員縮小を見据えた入所調整を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 保護者説明会開催 定員縮小を見据えた入所調整を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 再編内容の見直しを踏まえた保護者・関係団体等への説明 定員割れを見据えた入所調整点数の設定 令和5年度から予定していた定員縮小の取りやめを決定 	<ul style="list-style-type: none"> 令和7年度以降の教育・保育ニーズ調査を実施 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	③ さらなる推進が必要	① 計画通り進んでいる	

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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

①プラスチックごみ収集業務の民間委託拡充					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	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	プラ製容器包装収集業務（R6～R8）に係る入札・契約	プラ製容器包装収集業務委託開始（R6～R8）
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製容器包装収集運搬業務の一部について、令和3年度からの民間委託に向けた入札実施 落札者と業務委託契約締結 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製容器包装収集運搬業務の一部を民間に委託 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製容器包装収集運搬業務の一部を民間に委託（継続） プラスチック製容器包装収集運搬業務の民間委託を拡大した場合の効果や入札手法に関する検討 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製容器包装収集運搬業務の一部を引き続き民間に委託 プラスチック製容器包装収集運搬業務の一部（概ね全体の3分の2の範囲）について、令和6年度から民間に委託する範囲を拡大して入札を実施し、落札者と業務委託契約締結 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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

①コミュニティ施設の管理運営手法の検証					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	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		施設設置条例施行規則の改正 新たな使用許可基準の運用開始	<u>新たな使用許可基準、 利用内容の見直し</u>
取組実績	・ 管理人の配置手法や使用許可基準の見直しについて、施設管理人や運営委員長等と意見交換 ・ 運営委員会と市の役割分担について、施設設置条例施行規則の改正案を整理	・ 管理人の配置手法、新たな使用許可基準、営利行為団体の登録制度等の検討 ・ 運営委員会方式の現状把握に係る調査手法等の検討	・ 今後の施設管理体制や施設設置条例施行規則、使用許可基準の検討案について、施設職員及び運営委員長と意見交換を実施	・ 管理人の配置手法及び使用許可基準、コミセンにおける利用内容の見直しについて、検討案を作成し、意見交換会を実施 ・ 農業センター、コミセン並びに福祉センターにおける利用実態調査を実施	
進捗評価	③ さらなる推進が必要	③ さらなる推進が必要	② 一部進んでいる	② 一部進んでいる	

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

1-4	施設の管理運営業務等の包括委託・委託拡充の検討
担当課	各施設管理課、人事課
取組内容	施設等の効果的・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等の包括委託の検討 ②市庁舎総合案内や電話交換業務等の民間委託の検討

①施設の維持管理業務等の包括委託の検討

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	対象施設、業務内容の検討	検討の継続	随時検討し、可能な部分から委託業務実施		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・包括委託の可能性について、清掃・警備等の管理業務が必要な直営施設所管課へ聴取 ・他自治体の先進事例等の事例収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内協議を行い、包括委託についての可能性を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・上下水道料金収納業務に係る包括委託の導入検討 ・大空学園義務教育学校及び帯広南商業高等学校用務業務の包括委託に係る入札の実施 (R5.4委託開始) 	<ul style="list-style-type: none"> ・上下水道料金収納業務に係る包括委託に向けた引継作業 ・大空学園義務教育学校・南商業高等学校用務業務の民間委託開始 	
進捗評価	③さらなる推進が必要	③さらなる推進が必要	②一部進んでいる	②一部進んでいる	

②市庁舎総合案内や電話交換業務等の民間委託の検討

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	委託業務範囲、実施体制の検討	直営による効率的な運営体制の検討	総合案内や電話交換業務等の運営体制の見直し 庁舎改修に合わせた更新手法の検討		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・道内9都市の各業務の導入状況調査 ・必要経費の比較検討 ・直営を維持し、電話交換機の更新に合わせ、従事職員の体制を見直す方向で整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な電話交換機の更新手法を検討し、導入コスト確認 ・総合案内や電話交換業務等の運営体制の見直しの検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合案内、電話交換業務の運営体制を見直し、4月より新体制で試行的に開始 ・庁舎改修に合わせた電話交換機の更新手法などの情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・新体制での電話交換業務を継続 	
進捗評価	②一部進んでいる	②一部進んでいる	②一部進んでいる	②一部進んでいる	

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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				
①指定管理者制度の新規導入					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	検討、導入施設決定	→ (検討結果により) 指定管理者公募	新規導入施設の検討、所管課との調整等	→	→
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 未導入の施設担当課へ調査を実施 次年度に指定期間が終了する施設に対し次期選定に向けた調査を実施 令和3年度から1施設、令和4年度から1施設で導入を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 1施設で導入開始、令和4年度から更に1施設で導入決定 更新年度を迎える施設において、指定管理者の選定を実施 未導入の施設担当課へ調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者制度の新規導入に係る選定年度及び前年度の標準的な作業スケジュールを作成 指定管理者制度未導入施設の担当課を対象に、制度導入拡大に向けた調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者制度未導入施設の担当課を対象に、制度導入拡大に向けた調査を実施 	
進捗評価	②一部進んでいる	①計画通り進んでいる	②一部進んでいる	②一部進んでいる	
②運用方法の見直し					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	運用方法の見直し検討	見直し後の運用で選定作業	運用方法等の整理	整理後の運用による施設管理 必要に応じ運用見直し	→ →
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年の次期選定に向け、課題整理のため、指定管理者及び施設担当課を対象に意見照会を実施 留意文書による市からの要請事項等の取組実態について調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者及び施設担当課を対象に実施した意見照会ならびに指定管理者関係課会議での意見を踏まえ、一部運用を見直し選定作業を実施 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングマニュアルを一部改正し、事業評価の次期選定への反映手法の見直しを実施 指定管理者選定時における事務処理の流れを明確化するため、選定事務フローの見直しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 電気料金や物価等の高騰に伴うリスク分担対応について、過不足等を検証し、一部施設について見直しを実施 制度運用の課題把握のため指定管理者アンケートを実施 指定期間更新制度の導入に向けた検討 	
進捗評価	②一部進んでいる	②一部進んでいる	②一部進んでいる	②一部進んでいる	

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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

①給食センターの運営手法の調査・研究					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	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	情報収集の継続 さらなる安定運営に向けた職員体制の見直し検討	→ →
取組実績	・内部調査・研究項目の検討 ・道内主要都市追加調査の実施 ・直営による運営と民間委託とした場合の比較検討 ・運営手法の調査・研究報告書の作成	・調査・研究報告書の整理 ・調査・研究報告書の運営委員会への報告及び意見聴取	・民間のノウハウを活かした委託料の再調査 ・調査・研究報告書の運営委員会への再報告及び意見聴取 ・今後の方向性の整理（当面の間は直営で運営）	・調査・研究報告書策定にかかる民間事業者との意見交換 ・主任調理員の配置検討	
進捗評価	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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

①コミュニティセンター分室の廃止検討					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	廃止の検討	廃止時期の再検討	→	廃止時期の決定及び 証明書交付窓口の今後の方向性の整理	<u>デジタルを活用した代替機能の検討など、証明書交付窓口の今後の方向性の整理</u>
取組実績	・ 廃止時期の検討 (分室の利用状況やマイナンバーカードの交付状況などを総合的に勘案し、令和3年度からの廃止は見送り)	・ 廃止時期の検討 (マイナンバーカードの交付状況のほか、分室及びコンビニの利用状況などを総合的に勘案し、令和4年度からの廃止は見送り)	・ 廃止時期の検討 ・ 商業施設での出張申請の実施やカードセンターの設置によるマイナンバーカードの交付促進	・ 証明書交付窓口の方向性の検討	
進捗評価	③ さらなる推進が必要	③ さらなる推進が必要	③ さらなる推進が必要	③ さらなる推進が必要	

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

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

①公用バスの廃止、バス使用事業の代替手法の検討

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	代替手法の検討	代替手法の決定	バスの廃止	→	
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・道内10都市へ調査実施 ・公用バスの保有継続と民間委託時の費用を比較検討 ・バス事業所管課の考え方を聴取 	<ul style="list-style-type: none"> ・公用バスと民間バスの運用比較 ・公用バス廃止に係る代替手法として民間バス事業者に委託することを決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年4月1日より民間委託開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、民間委託を継続 	
進捗評価	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	/				
取組実績	/				
進捗評価	/				

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				
①RPAの導入					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	RPA導入の検討	(検討結果により) 試行導入、検証	RPAの導入、活用拡大の検討	・RPAの活用拡大	→
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 活用環境の構築 検討対象課の選定及び説明会実施 各課での検証作業 次年度の課題整理や対象課の選定 全国でのRPA活用に向けた検証作業へ参加（農業委員会） 	<ul style="list-style-type: none"> 活用環境の構築 試行導入、効果の検証 各課向けの研修実施 	<ul style="list-style-type: none"> 既存RPAシナリオの継続利用 新たに追加された業務のRPAシナリオ作成 各課向けの研修実施 令和4年度導入業務の効果検証 令和5年度の業務活用に向けた各課案内 	<ul style="list-style-type: none"> RPAライセンス形態の拡大 使用環境の改善（VDI環境での活用） 新規RPAの開発、実装 各種研修の実施 新規業務へのRPA活用 令和5年度導入業務の効果検証 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
②RPAの活用拡大					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
取組実績					
進捗評価					

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①ICT活用による業務の効率化					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	ICT活用（AIなど）の検討	（検討結果により） 試行導入、検証 グループウェアの導入検討	ICT活用拡大の検討 システム標準化に向けた調整 グループウェア導入		システム標準化に向けた データ移行 一部システムの標準準拠システム移行
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワーク環境の構築、試行運用 ・議事録作成自動化の検証 ・ショートメッセージ機能による催告業務の試行運用 ・HP管理システムのリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループウェアの試行導入、検証 ・テレワーク実施方式の追加 ・システム標準化に係る庁内情報共有 ・職員間のメッセージ受信システム作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・システム標準化に係る調整 ・グループウェアの導入 ・保育所への業務用端末の増設 ・AIを活用した音声認識ソフトによる議事録作成の試行実施 ・こども課での「書かない窓口」の運用開始 ・校務支援システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・生成AIの活用について通知 ・FIT&GAP分析作業【標準化】 ・文字情報同定作業【標準化】 ・ガバメントクラウド接続方法決定【標準化】 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
②ICT活用による業務の効率化					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①市役所内部でのペーパーレス化の推進					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	会議のペーパーレス化の試行実施、検証	順次、導入範囲の拡大ペーパーレス化に向けた執務環境の見直し電子決裁システムの導入検討	オンライン会議用端末の継続運用ペーパーレス化の促進	個別システムでの電子決裁機能の導入検討	
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> オンライン会議用端末の設定、運用 軽量小型端末を用いたペーパーレス会議の原則化 電子決裁システムの標準的なシステム仕様等について情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 利用端末の増台など、オンライン会議実施拡大に向けた環境整備 庁内向け電子申請システムの活用事例拡充 電子決裁システムの情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 庁内向け電子申請システムの活用事例拡充 オンライン会議の推進 会議資料のペーパーレス化の推進 電子決裁システムに係る情報収集 国による業務システムの統一・標準化に係る情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ワークフロー機能（簡易的な電子決済機能）の活用の整理 会議資料のペーパーレス化 議会関係資料のペーパーレス化の取組を実施 グループウェア（Webex）の導入 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	② 一部進んでいる	② 一部進んでいる	② 一部進んでいる	
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
	随時検討 国等の情報収集	国の動向に合わせた検討	マイナンバーカードを活用した行政手続きオンライン化の拡充	随時検討し、可能なものからオンライン化標準準拠システム移行に伴うオンライン化に関する情報収集	標準準拠システム移行に伴うオンライン化に関する影響調査
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 行政手続及び内部手続における押印欄の廃止に向けた全庁照会や見直しを実施 次年度における市民まちづくりアンケートの電子回答導入に向けたフォーム作成やテストの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 各手続における押印欄廃止・情報収集 国の進める、子育て、介護や転出入に係るオンライン化に向けたシステム改修等の検討 市民向け電子申請システム活用事例の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 転出転入手続きワンストップサービスの運用開始 子育て・介護関係等26手続きのオンライン化運用開始に向けた調整 国等の動向に合わせた押印欄の廃止 請求書等の押印廃止に係る情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 国等の動向に合わせた押印欄の廃止 請求書等の押印廃止に係る情報収集 孤独・孤立対策に係る、びったりサービスへの制度手続き登録検討・調整 市民向けのオンライン手続きの拡大検討 	
進捗評価	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	② 一部進んでいる	② 一部進んでいる	

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
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
	継続検討 一部実施	(検討結果により) 随時見直し	随時検討して、実施	→	
取組実績	・清掃業務員 3 名、 学校用務員 1 名、保 育所調理業務員 1 名 の正職員を会計年度 任用職員に変更 ・今年度末退職者分 の会計年度任用職員 化に向け、次年度の 配置について調整	・ごみ収集民間委託 等により 4 名の正職 員減 ・学校用務員 3 名の 正職員を会計年度任 用職員に変更	・公用バス運行業務の民 間委託により 1 名の正職 員減 ・学校用務員 3 名、保 育所調理員 1 名の正職員を 会計年度任用職員に変更 ・学校用務等に係る正職 員 1 名分及び会計年度任 用職員 6 名分の業務を民 間に委託 (R5.4 より)	・学校用務員 1 名の 正職員及び 6 名の会計 年度任用職員につい て、R5.4 より民間委 託開始	
進捗評価	① 計画通り進んでい る	① 計画通り進んでい る	① 計画通り進んでい る	① 計画通り進んでい る	
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	/				
取組実績	/				
進捗評価	/				

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①収納体制の効率化					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	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 システム整備（税・国保・後期・介護）	国の標準システムを見据えた収納システムの一元化整備	
取組実績	・令和3年度の収納一元化に向けた検討 ・収納一元化に伴うシステム改修費用等を予算措置 ・徴収・収納業務の統合に伴う人員配置体制の整理	・国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、介護保険料の収納及び徴収業務を収納課へ集約 ・一元化に伴うシステム改修及び検証の実施	・一元化後に発生した不具合等の修正 ・収納に係るシステムの一元化検討	・標準システム仕様の確認	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
②自主財源の確保・拡大					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	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				
取組実績	・ポータルサイトの追加導入 ・贈呈する返礼品相当額や返礼品数の上限撤廃 ・市外在住者に向け帯広市のPR ・返礼品取扱い事業者数や返礼品数の増	・ポータルサイトの追加導入 ・市外在住者に向け帯広市のPR ・返礼品取扱い事業者数や返礼品数の増	・ポータルサイトの追加導入 ・市外在住者に向け帯広市のPR ・返礼品取扱い事業者数や返礼品数の増	・ポータルサイトの追加導入 ・市外在住者に向け帯広市のPR ・返礼品取扱い事業者数や返礼品数の増	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

2 内部資源の効率的な活用と強化

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。 <small>※QRコードの商標は株式会社デンソーウェーブの登録商標です</small>				
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				
①施設におけるキャッシュレス決済の導入検討					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	導入の検討	(検討結果により) 試行導入、検証			
取組実績	(本庁舎への導入開始を優先して検討したため、実績なし)	・キャッシュレス決済導入可能施設の検討 ・キャッシュレス決済時における課題の整理	・キャッシュレス決済導入可能施設の検討 ・キャッシュレス決済時における課題の整理	・キャッシュレス決済導入に向けた他市の情報収集	
進捗評価	③さらなる推進が必要	③さらなる推進が必要	③さらなる推進が必要	③さらなる推進が必要	
②市税等のキャッシュレス決済の導入検討					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	随時検討	運用開始 (諸証明手数料) 運用準備(市税等)	運用開始(市税等)	QRコード決済開始(固定資産税・軽自動車税のみ)	<u>地方税共通納税システムにおける公金収納の準備(税は一部済み)</u>
取組実績	【諸証明手数料】 ・窓口(2か所)への導入に向けた整理(アプリほか) 【市税ほか】 ・システム改修経費を予算措置 ・収納代行業者の選定・契約	【諸証明手数料】 ・窓口(2か所)への導入 【市税ほか】 ・スマホアプリによるキャッシュレス納付導入に向けて、システム改修等を実施	・スマホアプリ収納の実施 ・クレジットカード収納の導入検討 ・QRコード決済開始に向けたシステム改修	地方税共通納税システムにおいてQRコード決済及びクレジット納付開始(固定資産税・軽自動車税のみ)	
進捗評価	①計画通り進んでいる	①計画通り進んでいる	①計画通り進んでいる	①計画通り進んでいる	

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①業務の繁忙等に応じた職員の柔軟な配置					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	繁忙期の他課応援の試行実施		業務の繁忙に応じて他課応援の実施		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨時的業務に係る担当組織の設置及び全庁的な応援体制構築（臨時給付課、新型コロナウイルスワクチン接種推進室） ・ 国勢調査業務に係る総務室内での応援体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナワクチン予防接種をはじめとした臨時的業務に対応するため、職員応援を実施 ・ ふるさと納税件数増加に伴い、業務繁忙期において、応援職員の配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選挙、新中間処理施設整備、マイナンバーカード交付、子ども応援給付金支給、空港整備に係る業務等の臨時的業務に対応するため、応援職員の配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選挙、インターハイの開催、コミュニティセンターの維持管理、町内会の防犯灯の整備、価格高騰重点支援給付金に係る業務等の臨時的業務に対応するため、応援職員の配置 	
進捗評価	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
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
	会計年度任用職員と任期付職員の活用				
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計年度任用職員制度の運用開始 ・ 育休任期付職員制度の運用開始 ・ 任期付職員制度の運用拡大（事務職・土木職を追加） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育休取得者や臨時的に発生した業務に対応するため、会計年度任用職員及び任期付職員を引き続き配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育休取得者や臨時的に発生した業務に対応するため、会計年度任用職員及び任期付職員を引き続き配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育休取得者や臨時的に発生した業務に対応するため、会計年度任用職員及び任期付職員を引き続き配置 	
進捗評価	② 一部進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①職員カイゼン制度の見直し、実施					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	カイゼン制度の見直し、実施				
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・カイゼン運動の見直しの検討 ・カイゼン運動の実施、とりまとめ、庁内共有 ・職員からの提案の行財政改革計画への位置付けに向けた試行運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・カイゼン運動の実施、とりまとめ、庁内共有 ・エクセル相談窓口の設置など、相談・解決事例の共有を通じた全庁的な事務効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子申請システムに特化したカイゼン運動の実施 ・エクセル相談窓口の継続設置など、相談・解決事例の共有を通じた全庁的な事務効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善すべき職場への介入、改善策の提案 ・業務改善事例のツールの共有 ・エクセル相談窓口の継続設置など、相談・解決事例の共有を通じた全庁的な事務効率化 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
②会議の見直し					
年次計画	R2	R3	R4	R5	R6
	会議体の整理統合 会議ルールの設定		会議ルールの徹底		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ・会議ルール「内部会議・打合せ8つのココロエ（心得）」の作成・庁内通知 ・会議体の整理統合に向けた庁内照会、統合・廃止等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・Web会議の増加を踏まえ、「Web会議・打ち合わせのココロエ（心得）」を作成・庁内通知 ・会議体の整理統合に向けた庁内照会、統合・廃止等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・Zoom以外のWeb会議用ツールの有料アカウントの取得・利用の拡大 ・会議体の統合を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・Webexアプリを全職員端末へ導入し、会議をよりスピーディーかつ手軽に実施できる環境の整備 ・会議体の統合に向けた検討 	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	

2 内部資源の効率的な活用と強化

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				
①人材そだち評価結果の勤勉手当への反映の拡大					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画	制度の検証 一部見直し	庁内協議	制度の適切な運用を通じた適正な評価の実施	前年度人事評価結果の勤勉手当への反映を一般職にも拡大	全職員の勤勉手当に前年度の人事評価結果を反映
取組実績	・「人材そだち評価制度」への一般職の勤勉手当反映に向け、職員団体との交渉を実施	・職員団体と協議し、一般職について令和5年度以降の勤勉手当に前年度の人事評価結果を反映することを合意	・評価結果の勤勉手当への反映について、一般職まで拡大することを踏まえた人事評価マニュアルの改正と職員向け説明会の実施 ・一般職の勤勉手当への反映拡大を見据えた適正な評価の実施	・前年度の人事評価結果を一般職員の勤勉手当に反映	
進捗評価	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	① 計画通り進んでいる	
①人材そだち評価結果の勤勉手当への反映の拡大					
	R2	R3	R4	R5	R6
年次計画					
取組実績					
進捗評価					

帯広市行財政改革計画推進状況報告書

2024（令和6）年 月

帯広市総務部組織人事室人事課

電話：0155-65-4108

E-mail：staff@city.obihiro.hokkaido.jp

帯広市行財政改革計画 (案)

令和2年2月 策定
令和3年3月 第1回改訂
令和4年3月 第2回改訂
令和5年3月 第3回改訂
令和6年3月 第4回改訂

改正箇所は、赤字・下線により示しています。

帯広市

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

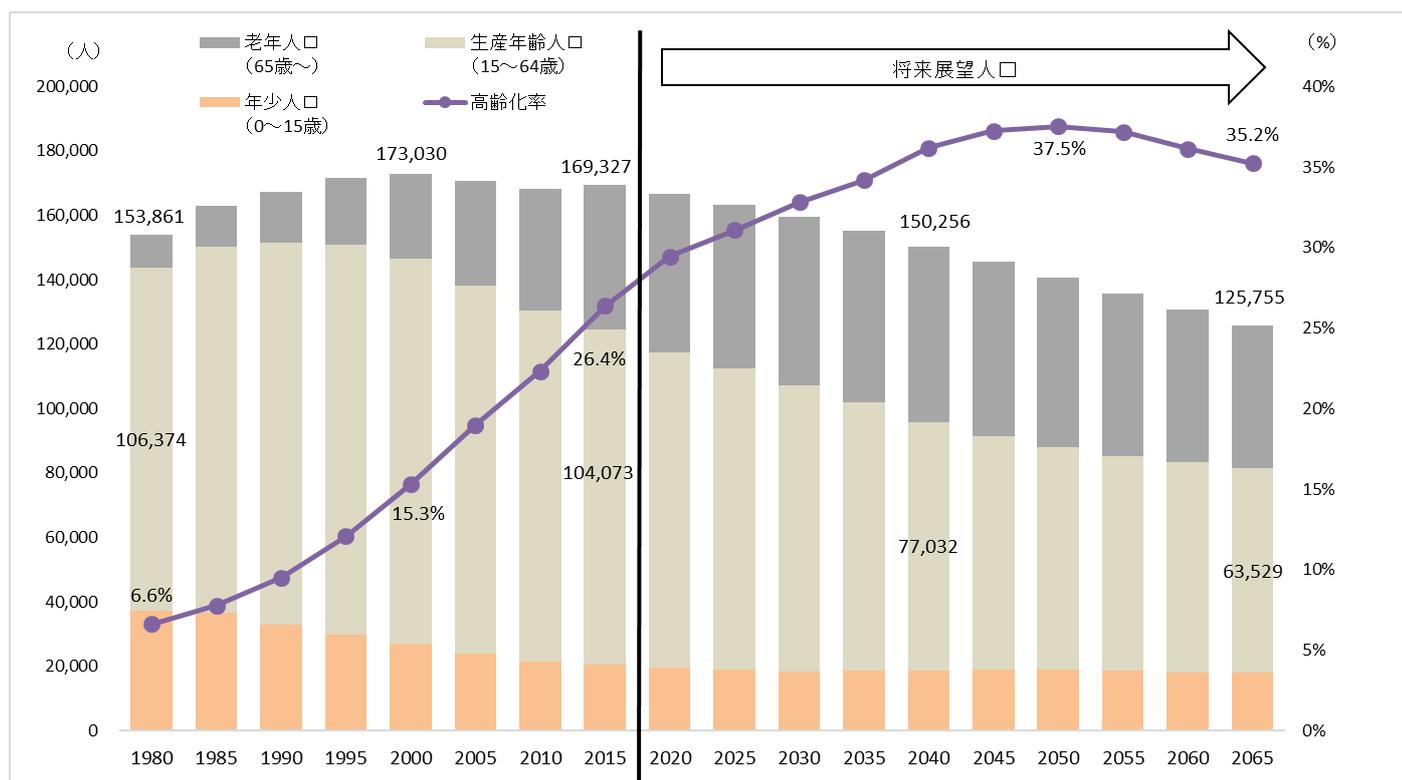
国勢調査における帯広市の人口は、2000（平成 12）年に 173,030 人でピークとなり、長期的には減少局面にあります。2015（平成 27）年の調査では 169,327 人となり前回調査より増加するなど、道内他地域と比べると堅調に推移しています。

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 26%減の 125,755 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。

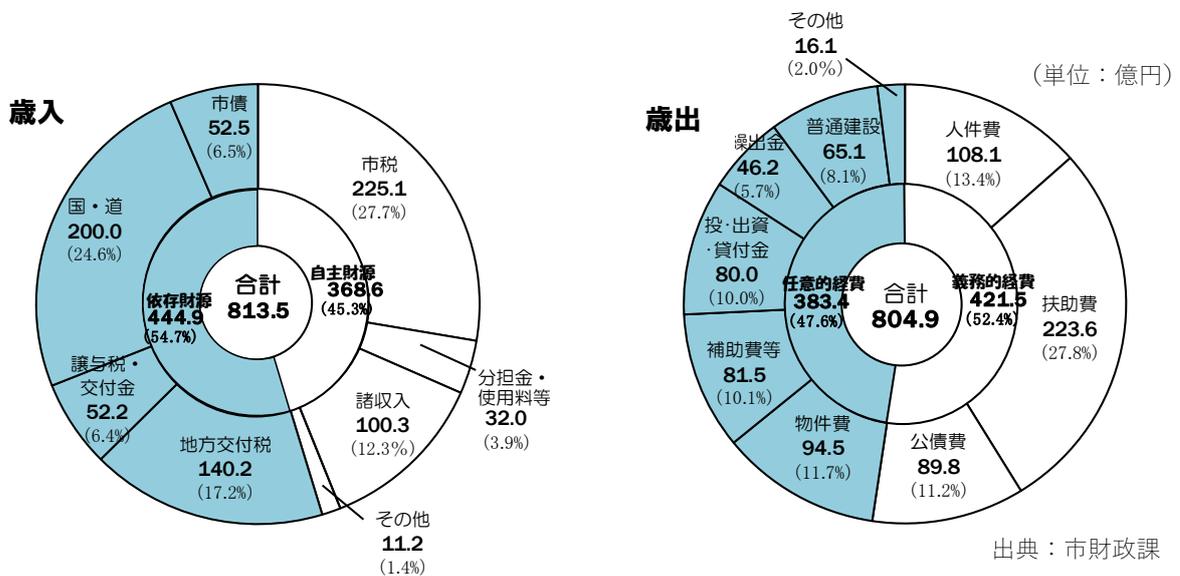


図2 平成 30 年度決算の状況

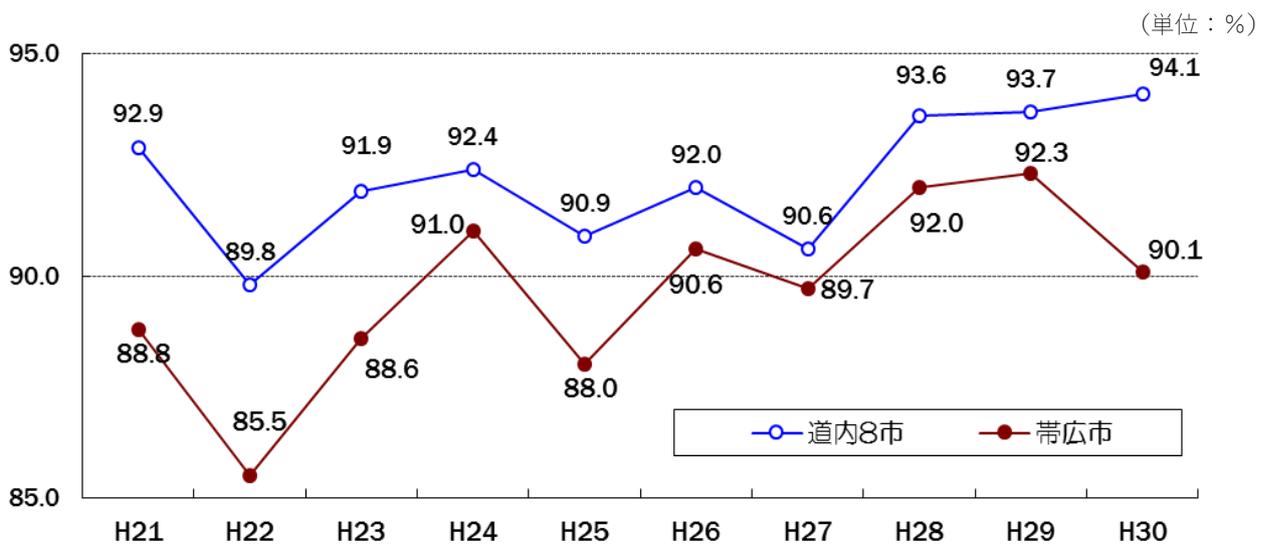


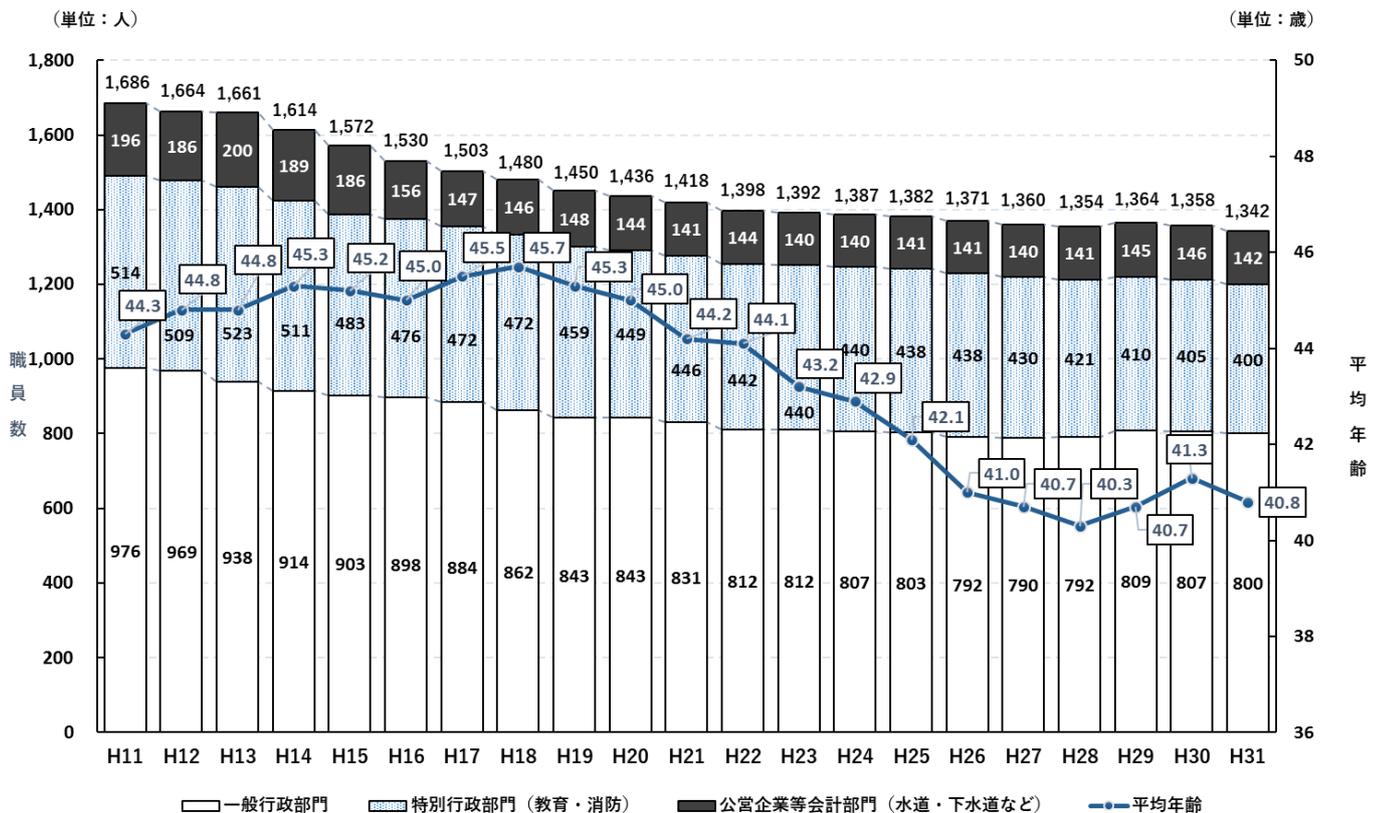
図3 経常収支比率の推移

(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。

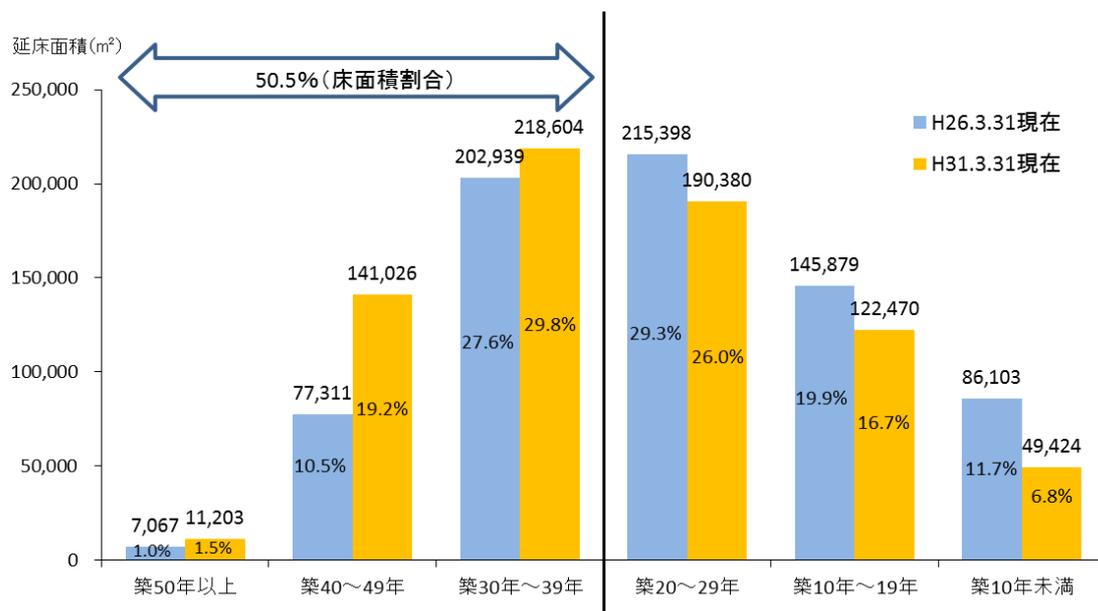
出典：市職員課

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。

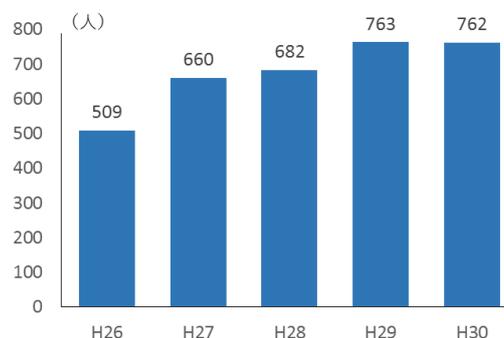
指標1 まちづくりのために、有効に税金が使われていると思う市民の割合

（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（年度内の累計）の推移

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等の包括委託・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	人事評価制度の活用拡大	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	公募・選定(日赤東)	引継(日赤東) 公募・選定(帯広)	民間移管(日赤東)	公募・選定(豊成)
②	定員縮小施設の決定	定員縮小に向けた調整	→	定員のあり方の検討	→

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	プラ製容器包装収集業務(R6~R8) に係る入札・契約	プラ製容器包装収集業務委託開始(R6~R8)

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		施設設置条例施行規則の改正 新たな使用許可基準の運用開始	新たな使用許可基準、 利用内容の見直し

1-4	施設の管理運営業務等の包括委託・委託拡充の検討				
担当課	各施設管理課、人事課				
取組内容	施設等の効果的・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等の包括委託の検討 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	検討の継続	随時検討し、可能な部分から委託業務実施	→	
②	委託業務範囲、実施体制の検討	直営による効果的な運営体制の検討	総合案内や電話交換業務等の運営体制の見直し 庁舎改修に合わせた更新手法の検討	→	

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	新規導入施設の検討、所管課との調整等	→	
②	運用方法の見直し検討	見直し後の運用で選定作業	運用方法等の整理	整理後の運用による施設管理 必要に応じ運用見直し	→

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	情報収集の継続 さらなる安定運営に向けた職員体制の見直し検討	→

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	廃止時期の再検討	→	廃止時期の決定及び証明書交付窓口の今後の方向性の整理	デジタルを活用した代替機能の検討など、証明書交付窓口の今後の方向性の整理

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	RPA の導入、活用 拡大の検討	RPA の活用拡大	→

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 グループウェア ※の導入検討	ICT 活用拡大の検討 システム標準化に 向けた調整 グループウェア導入		→ → システム標準化に向けた データ移行 一部システムの標準準拠 システム移行

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 ペーパーレス化に向けた 執務環境の見直し	オンライン会議用端末 の継続運用 ペーパーレス化の促進		→ →
		電子決裁システムの導入検討		個別システムでの電子 決裁機能の導入検討	→
②	随時検討 国等の情報収集	国の動向に合わせた 検討	マイナンバーカード を活用した行政 手続きオンライン 化の拡充	随時検討し、可能な ものからオンライン化 標準準拠システム移行 に伴うオンライン化 に関する情報収集	→ 標準準拠システム移行 に伴うオンライン 化に関する影響調査

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	随時検討して、実施		

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 システム整備(税・国保・後期・介護)	国の標準システムを見据えた収納システムの一元化整備	
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	運用開始(諸証明手数料) 運用準備(市税等)	運用開始(市税等)	QRコード決済開始(固定資産税・軽自動車税のみ)	地方税共通納税システムにおける公金収納準備(税は一部済み)

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業務の繁閑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	→	業務の繁閑に応じて他課応援の実施	→	→
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	→	会議ルールの徹底	→	→

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	制度の適切な運用を通じた適正な評価の実施	前年度人事評価結果の勤勉手当への反映を一般職にも拡大	全職員の勤勉手当に前年度の人事評価結果を反映

用語説明

(アルファベット)

エーアイ
AI

人工知能。Artificial Intelligence の略

アイシーティー
ICT

情報通信技術。

Information and Communication Technology
の略

ピーエフアイ
PMI

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。Private Finance Initiative の略

キューアール
QRコード

小さな四角形を縦横に並べた図形パターンにより、文字などのデータを記録する規格のこと。※QRコードの商標は㈱デンソーウェーブの登録商標です

アールピーエー
RPA

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

グループウェア

組織内の情報共有や業務効率化のためのソフトウェアのこと。一般に、スケジュール管理等、様々な機能を有する

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（令和 3 年 4 月 1 日付で一般会計へ移行）を統合したものをいう

(仮称)第2次帯広市行財政改革計画

論点整理について

現状確認

現計画策定時と比べて、社会状況に変化が生じていないか

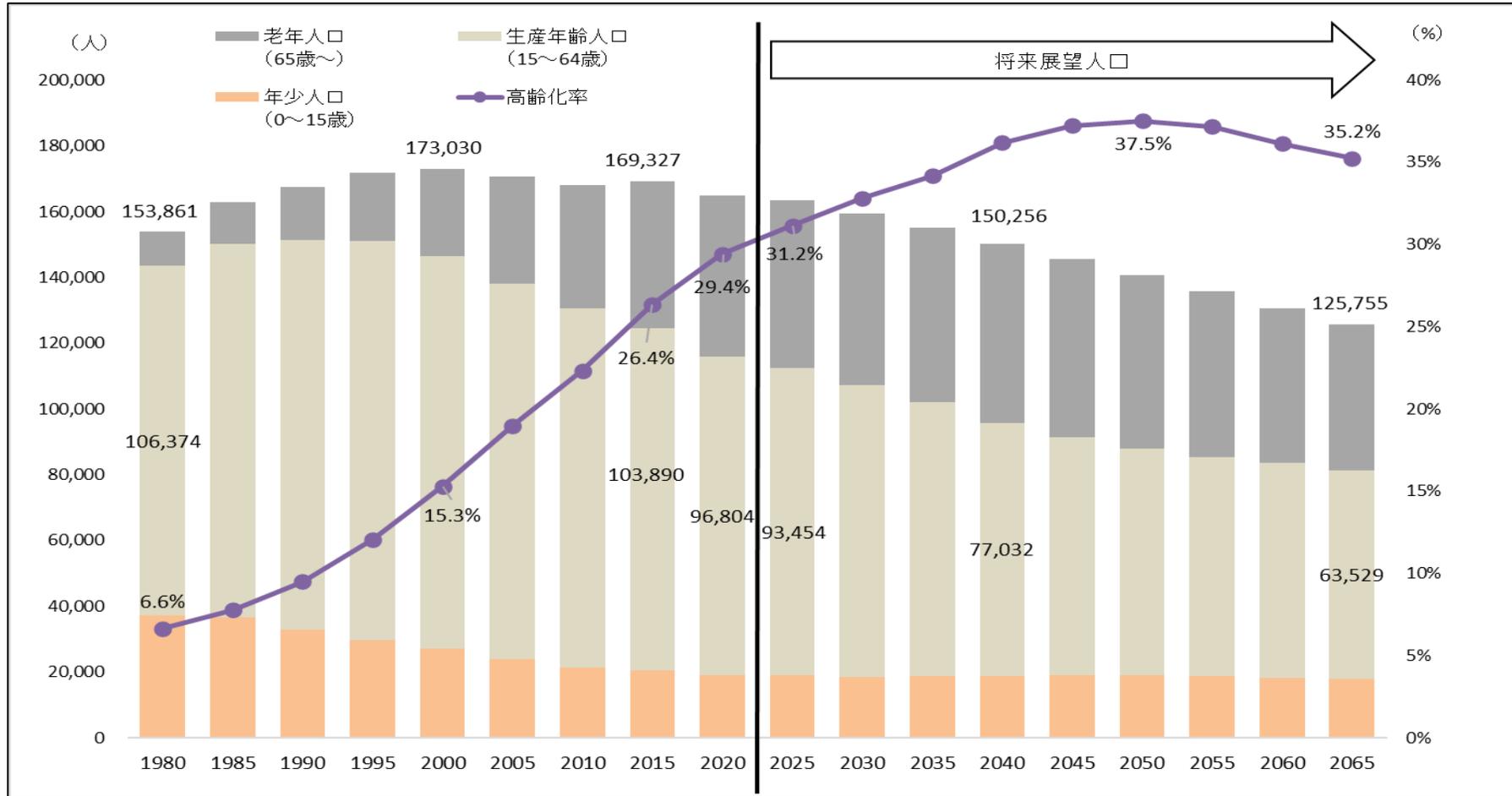
現状確認① 人口の動向

- ➡ 人口減少、少子高齢化が緩やかに進行している。
- ➡ 今後も社会保障費の増加、税収減、労働力不足などの影響が懸念される。

年	2010(H22)	2015(H27)	2020(R2)	2022(R4)	2023(R5)	2025(R7)
総人口	168,057	169,327	166,536	163,219	162,460	163,350
不詳	1	235	1,659			
年少人口(0～14歳)	21,472	20,566	19,073	18,121	17,624	19,009
生産年齢人口(15～64歳)	109,040	103,890	96,804	95,522	95,199	93,454
老年人口(65歳～)	37,544	44,636	49,000	49,576	49,637	50,887
0～14歳割合	12.8%	12.1%	11.5%	11.1%	10.8%	11.6%
15～64歳割合	64.9%	61.4%	58.1%	58.5%	58.6%	57.2%
高齢化率	22.3%	26.4%	29.4%	30.4%	30.6%	31.2%

※ 出典：国勢調査(2010年～2020年)、戸籍住民課調べ(2022年3月末、2023年12月末)、帯広市人口ビジョン(2025年)

現状確認① 人口の動向



帯広市の人口推移と将来展望人口

出典：国勢調査、帯広市人口ビジョン

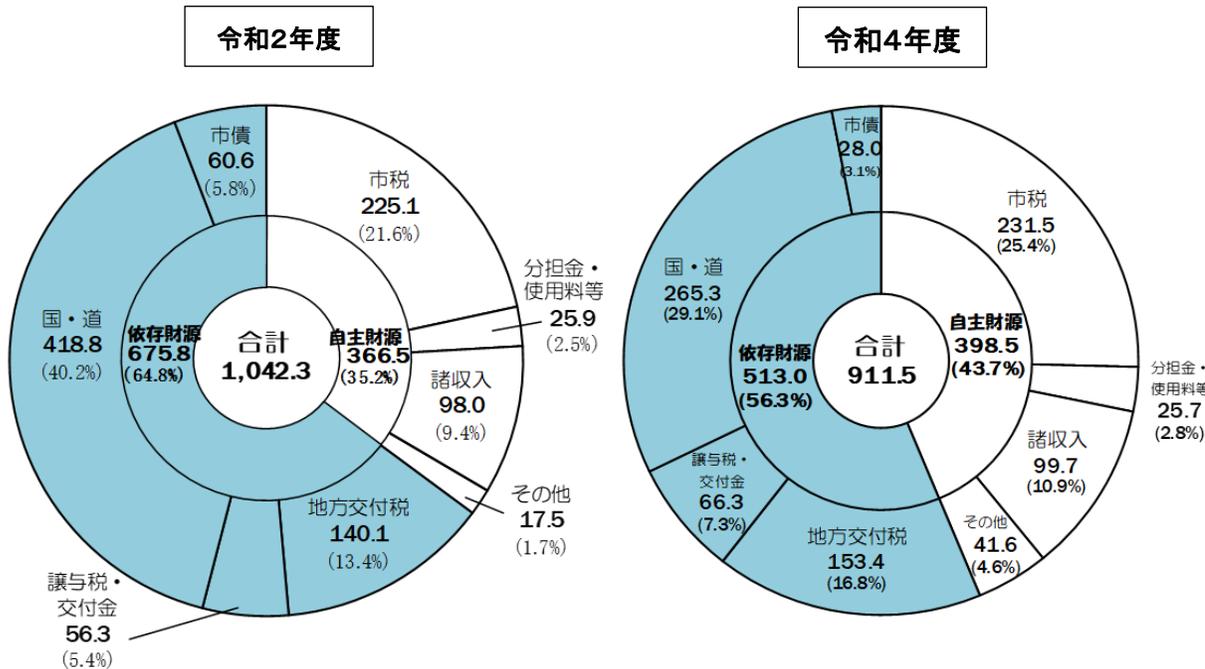
現状確認② 財政の状況

➡歳入：自主財源比率は50%を下回る状況が続いている。

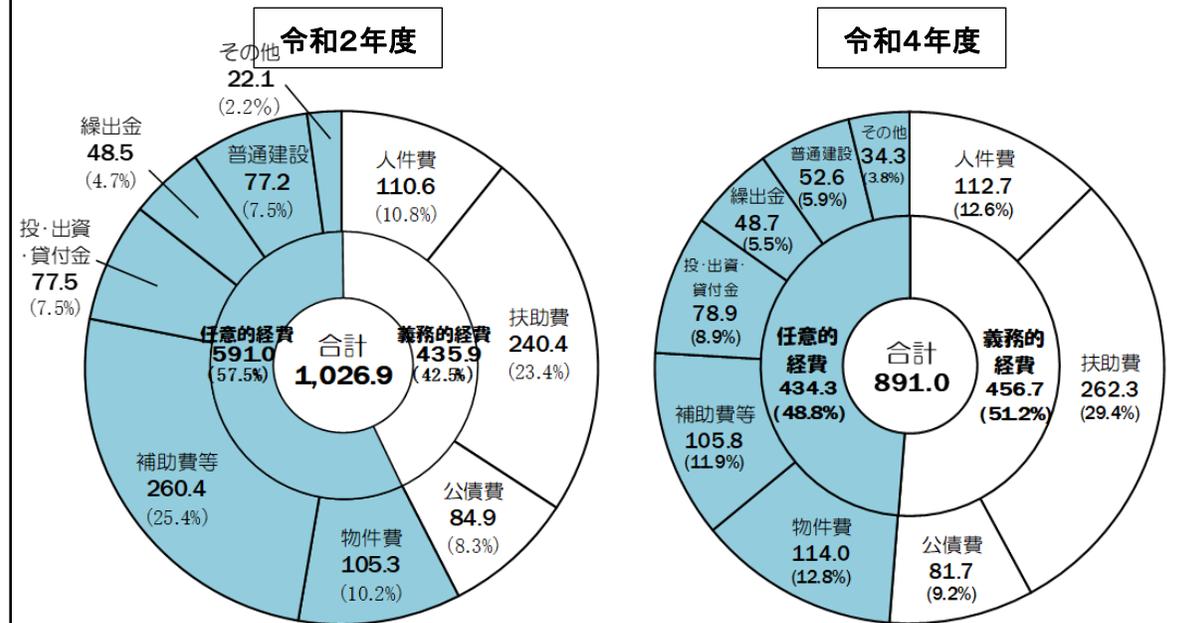
➡歳出：義務的経費は増加傾向にあり、歳出の50%超を占めている。

(※令和2年度は新型コロナウイルス感染症対策《特別定額給付金等》により補助費等が大幅増となっている。)

歳入



歳出

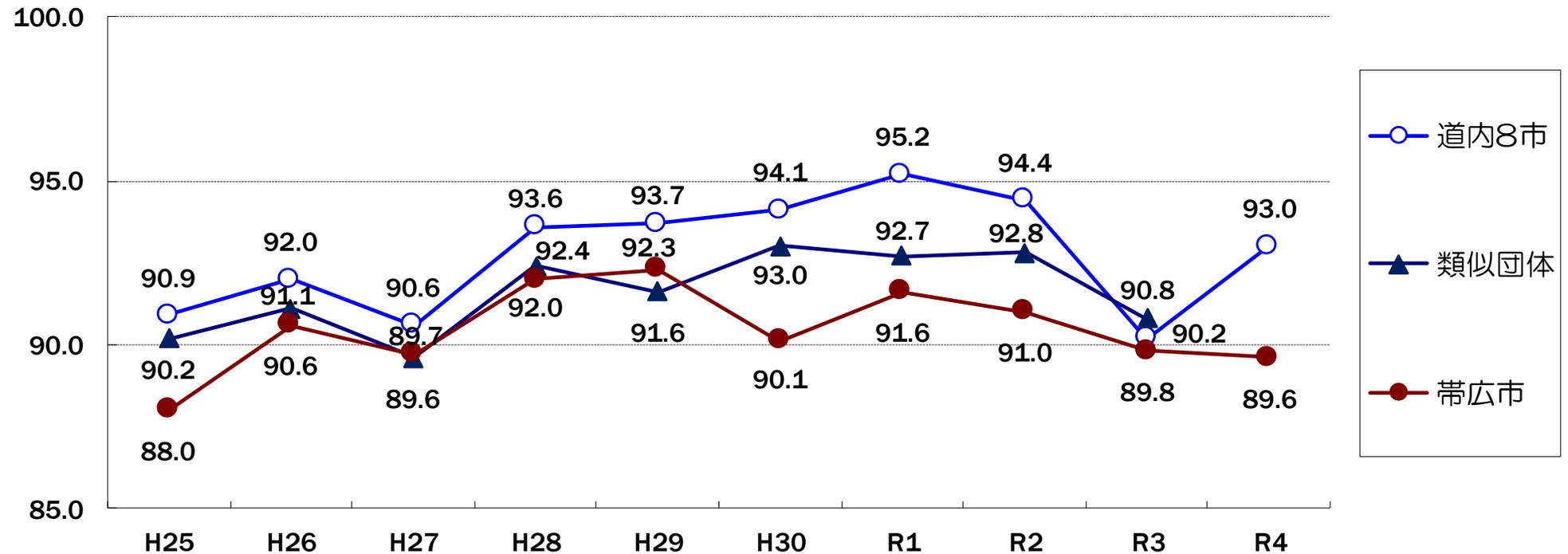


※出典：帯広市財政課

現状確認② 財政の状況

➡ 経常収支比率は他団体に比べて低く推移しているものの、財政の弾力性は依然として低い。

経常収支比率



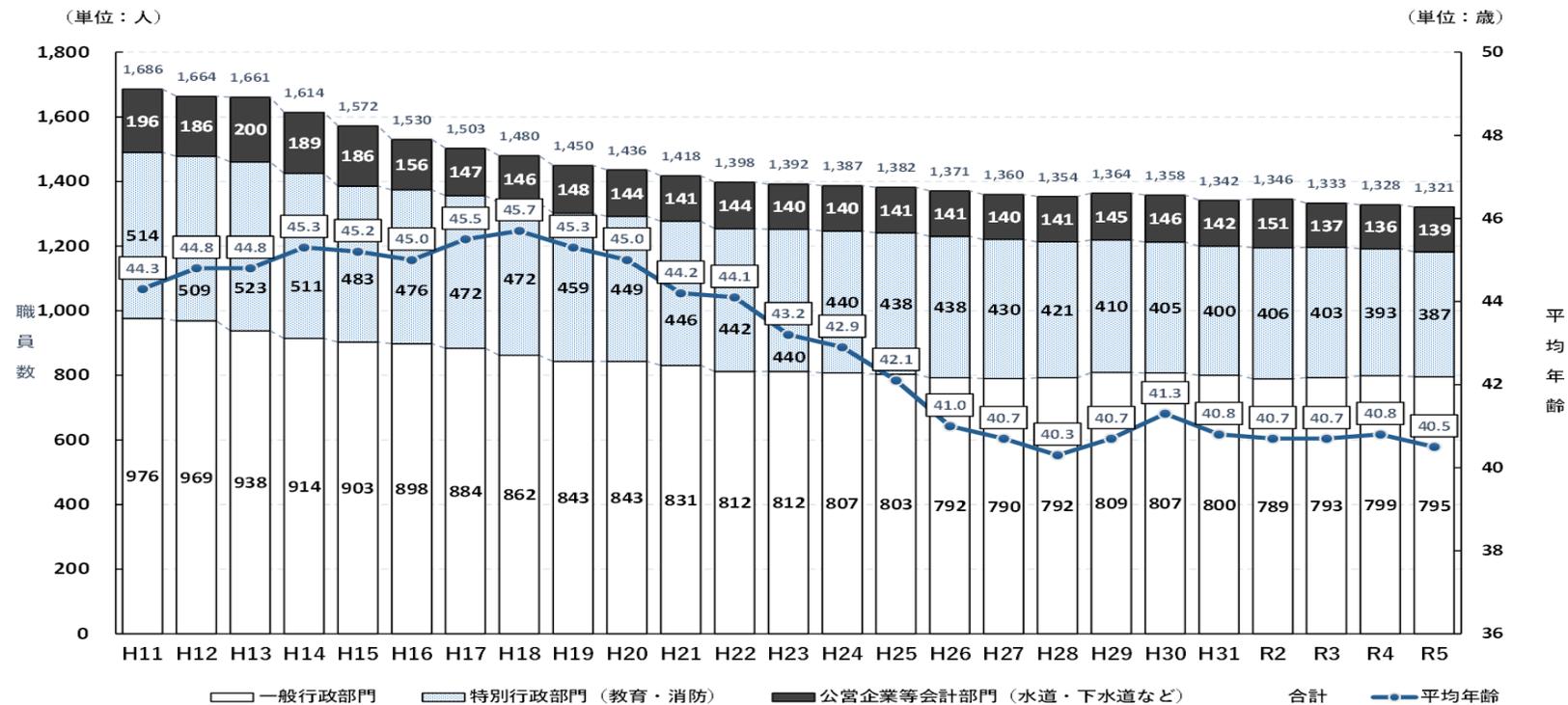
※出典：帯広市財政課

現状確認③ 職員の状況

➡職員数は減少傾向にある。

○減少要因＝現計画の取組の成果等（保育所、ごみ収集業務の民間委託など）

○増加要因＝臨時的な業務への対応等（コロナワクチン、マイナンバーなど）



※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：帯広市人事課

現状確認③ 職員の状況

➡採用試験の受験者数は減少傾向、辞退率は高い水準で推移している。

【要因】生産年齢人口の減少、民間の採用スケジュールの早期化など

採用年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
受験者数(総数)	603人	603人	489人	520人	446人
合格者数(A)	53人	42人	50人	67人	56人
辞退者数(B)	14人	7人	16人	20人	16人
辞退率(B/A)	26.4%	16.7%	32.0%	29.9%	28.6%

※任期付職員、任期付短時間職員、育休任期付は含まない

※出典：帯広市人事課

➡退職者数は横ばいで推移しており、自己都合等の割合が高い。

年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
退職者数	44人	50人	46人	集計中
(うち定年退職)	(16人)	(21人)	(22人)	(集計中)
(うち自己都合等)	(28人)	(29人)	(24人)	(集計中)

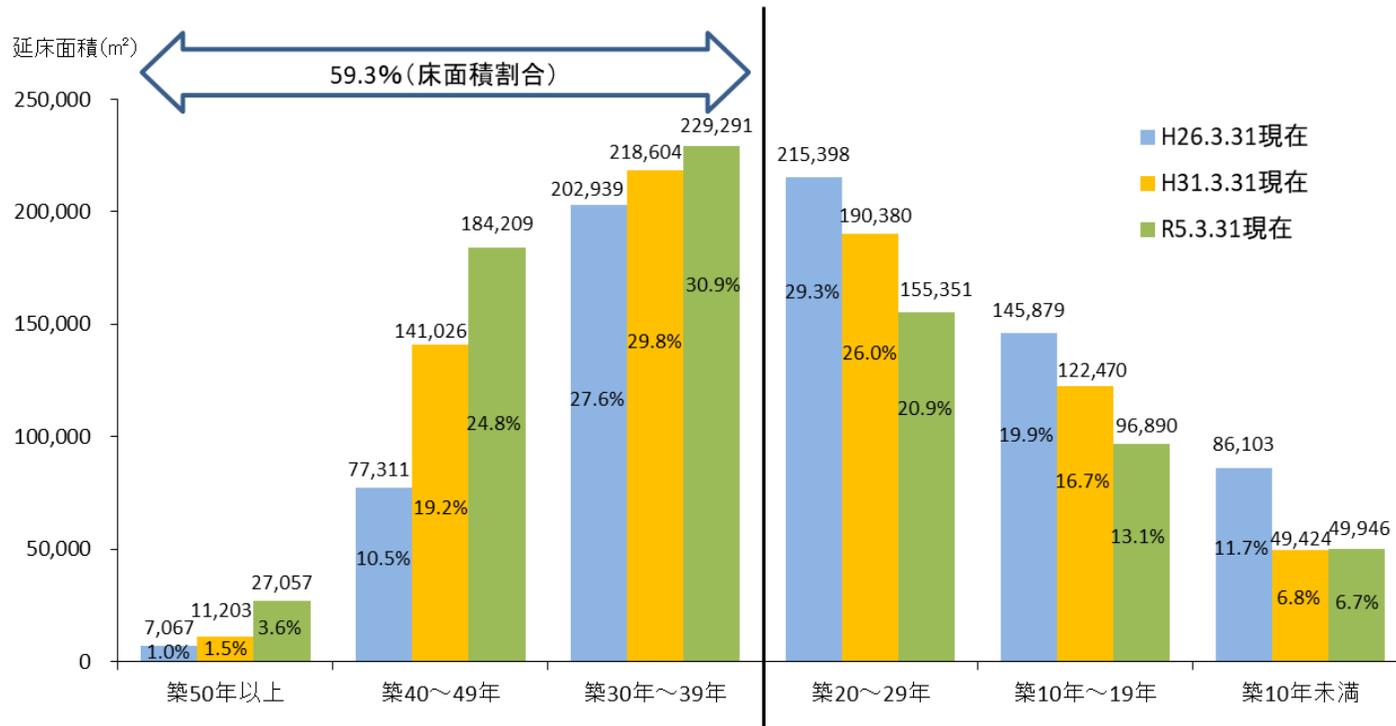
※任期付短時間職員、育休任期付は含まない

※出典：帯広市人事課

現状確認④ 公共施設の状況

- ➡ 築30年以上を経過している建物の面積割合が増加している。
- ➡ 今後40年間に必要となる改修・更新費用の単年度平均額が増加している。

公共施設の建築年次別整備状況



築30年以上を経過している建物の面積割合

築30年以上	令和5年3月末【A】	平成31年3月末【B】	増▲減(A-B)
延床面積	440,557m ²	370,833m ²	69,724m ²
床面積割合	59.3%	50.5%	8.8%

今後40年間に必要となる改修・更新費用の単年度平均額

改修・更新費用	令和5年2月時点 (R4～43年度)【A】	令和2年2月時点 (R1～40年度)【B】	増▲減(A-B)
総費用【C×40年】	約7,783億円	約7,240億円	約543億円
単年度平均【C】	約194.6億円	約181億円	約13.6億円

※出典: 帯広市企画課

現状確認⑤ 社会環境

➡ デジタル化の急速な進展

- ・ICTの進化、発展(生成AIの普及拡大など)
- ・国による社会のデジタル化の推進(デジタル庁の創設、デジタル田園都市国家構想)
- ・地域のデジタル化の推進(帯広圏デジタル化推進構想の策定)
- ・行政のデジタル化の推進(自治体DXの推進)

➡ 物価の上昇などによる事業コストの増

消費者物価指数	2020(令和2)年	2022(令和4)年
平均総合指数	100	102.3

※出典:総務省統計局 2022年(令和4年)平均消費者物価指数の動向
※2020(令和2)年を100として比較

最低賃金	2020(令和2)年	2023(令和5)年
北海道	861円	960円

※出典:北海道労働局

➡ 新型コロナウイルス感染症による市民の行動変容



ETC...

ライフスタイルや価値観の多様化、市民ニーズの増大

現状確認⑥ 現行の取組の進捗状況

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	
取組項目	進捗	取組項目	進捗
公立保育所の民間移管	△	RPAの導入	○
公立保育所の定員縮小	×	ICT活用による業務の効率化	○
プラスチックごみ収集業務の民間委託拡充	○	市役所内部でのペーパーレス化の推進	△
コミュニティ施設の管理運営手法の検証	△	行政手続きのオンライン化の検討	△
施設の維持管理業務の包括委託の検討	△	技能労務系業務の提供体制の見直し	○
市庁舎総合案内や電話交換業務等の民間委託の検討	△	収納体制の効率化	○
指定管理者制度の新規導入	△	自主財源の確保・拡大	○
指定管理者制度の運用方法の見直し	△	施設におけるキャッシュレス決済の導入検討	×
給食センターの運営手法の調査・研究	○	市税等のキャッシュレス決済の導入検討	○
コミュニティセンター分室の廃止検討	×	業務の繁閑等に応じた職員の柔軟な配置	○
公用バスの廃止、バス使用事業の代替手法の検討	○完了	会計年度任用職員や任期付職員の活用	○
【進捗】○：計画通り進んでいる 14項目（56%）		職員カイゼン制度の見直し、実施	○
△：一部進んでいる 8項目（32%）		会議の見直し	○
×：さらなる推進が必要 3項目（12%）		人材そだち評価結果の勤勉手当への反映の拡大	○完了

➡約9割が「進んでいる」

➡行政サービスの見直しと公民連携の推進は、時間を要している取組が多く、進捗が十分ではない

➡担当各課は次期計画でも取組の継続が必要と認識

※出典：帯広市人事課

現状確認（事務局の意見）

- ☞ 人口減少や少子高齢化の進行、職員数の減少、デジタル化の進展、物価上昇など、社会状況は現計画策定時（令和2年）から変化している。
- ☞ 行政サービスの見直しや公民連携の推進は、さらなる取組が必要。
- ☞ 状況は深刻さを増しており、このままでは行政運営や市民サービスの提供に重大な影響が生じる可能性がある。



危機感を持って改革を進めていく必要がある

論点1

状況が深刻化していることを踏まえ、行財政改革の方向性をどうすべきか

論点1（事務局の意見）

👉 次期行財政改革計画の方向性（案）

- デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化
- 事務事業の適切なトリミングと財源の有効活用
- 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

論点1 (事務局の意見)

👉 想定される取組項目 (詳細は今後、庁内で検討)

デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

- オンラインを活用した手続や相談、窓口のデジタル化、SNSやアプリなどによる情報発信の強化など
- ICTや生成AI等の活用、電子決裁、電子契約の導入、インフラ設備の維持管理の効率化など
- 周辺自治体との連携による取組(帯広圏デジタル化推進構想)

事務事業の適切なトリミングと財源の有効活用

- 事業(行政サービス等)の見直し、再構築
- 施設の管理・運営手法の見直し
- 自主財源の確保(ふるさと納税など)
- 受益者負担の見直し(各種使用料など)
- 財産の有効活用(施設の多目的化・複合化、長寿命化、土地の利活用など)
- 民間事業者等の知識・ノウハウ・資金の活用(民間委託、指定管理者制度、PFIなど)

行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

- 採用方法の見直し、拡充(ウエルカムバック採用の導入検討など)
- 人材そだち評価制度の見直しと結果の活用拡大
- 研修の充実
- 資格取得助成制度の拡充
- 働きやすい職場環境の整備(フレックスタイム制の導入、服装規定の見直しなど)

論点2

現計画の進捗状況や課題を踏まえ、現行の取組を継続する必要性に変化が生じていないか。

論点2 （事務局の意見）

- 👉 今後、想定される取組項目（スライド15）は、現行の取組と重複するものが多い。
- 👉 現行の取組は時間を要するものが多いことから、基本的には次期計画でも継続すべきである。
- 👉 ただし、次期計画の方向性も勘案し、取組の項目や内容は整理が必要。