

# 令和6年度 第3回 帯広市行財政改革推進委員会 次第

日時：令和6年10月29日（火）10時00分

場所：市役所10階第6会議室

## 1 開会

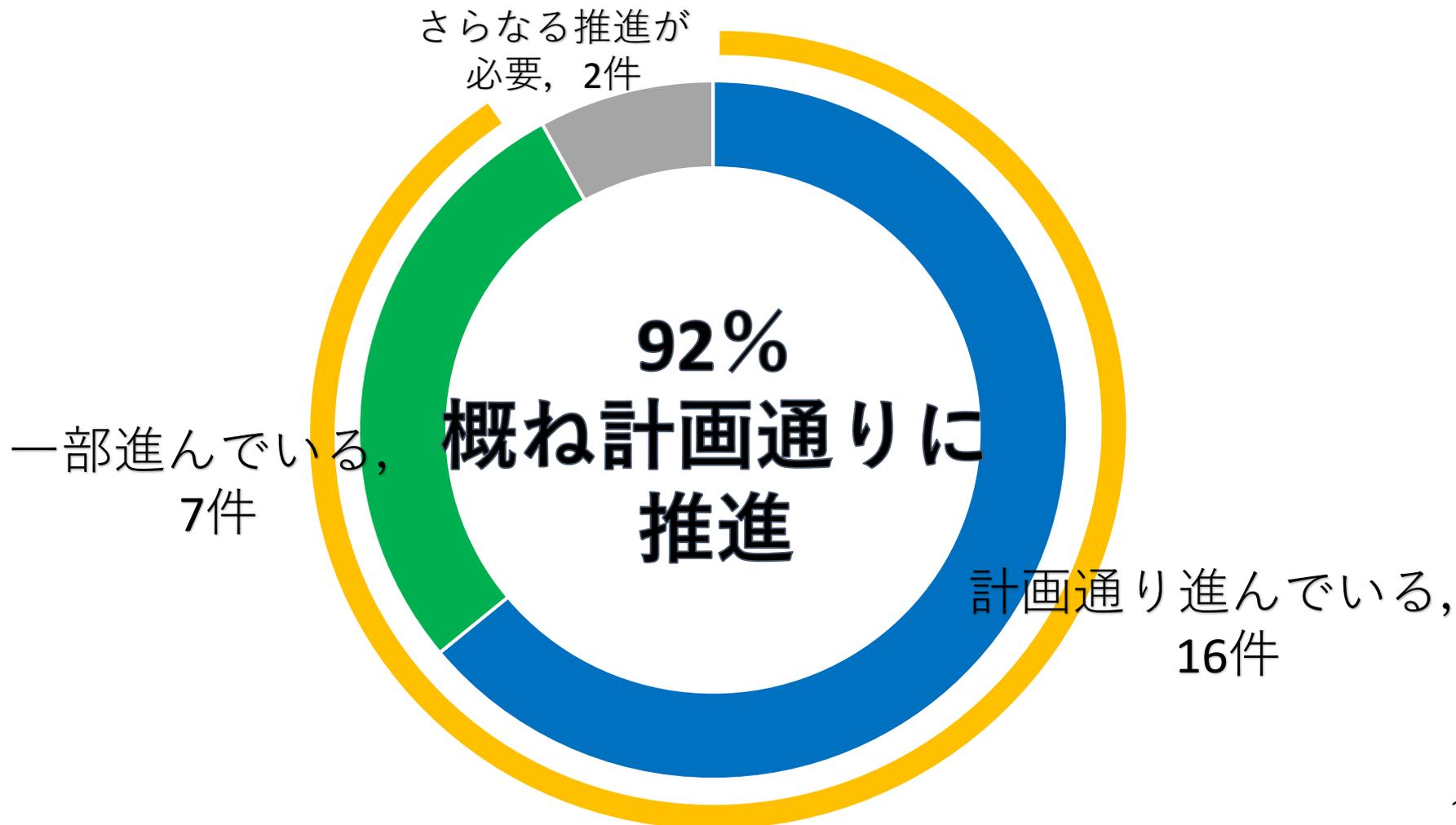
## 2 議題

- (1) 帯広市行財政改革計画の取組状況について
- (2) 帯広市 未来のための行財政推進プラン（原案）について
- (3) その他

## 3 閉会

# 帯広市行財政改革計画の推進状況（R5）

## 1 計画に位置付けた取組項目の進捗状況

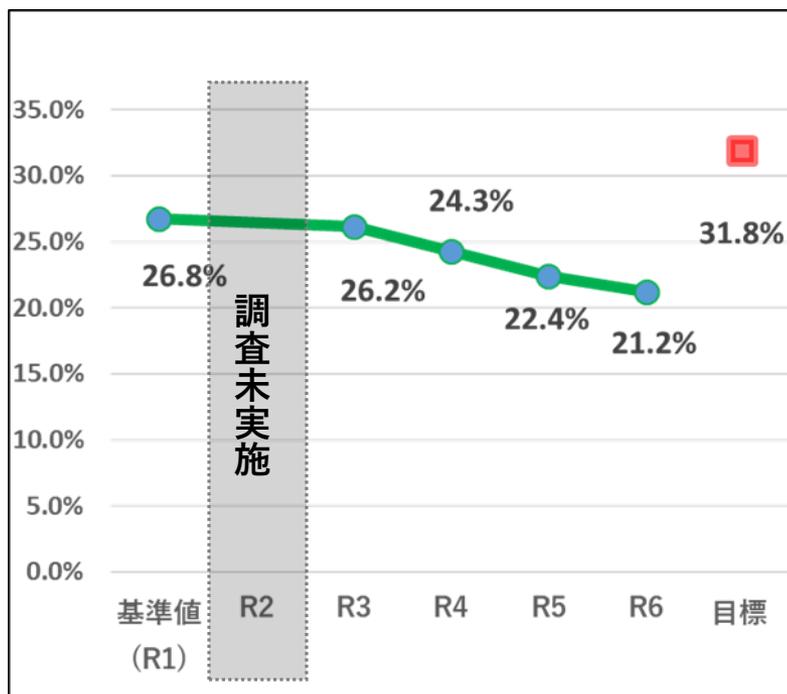


# 帯広市行財政改革計画の推進状況（R5）

## 2 計画に位置付けた指標の動向

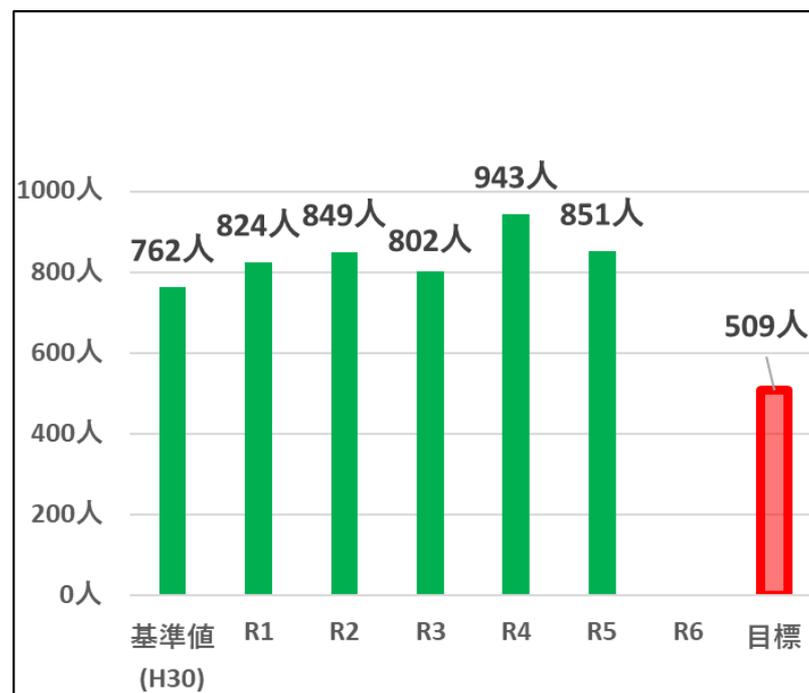
### 指標 1

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



### 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）



# 帯広市行財政改革計画の進捗状況

令和6年9月

< 取組の2つの柱と具体的な取組項目 > ※「◎」は別資料による説明あり

## 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	
1-2	ごみ収集業務の民間委託拡充	◎
1-3	コミュニティ施設の管理運営手法の検証	◎
1-4	施設の管理運営業務等の包括委託・委託拡充の検討	◎
1-5	指定管理者制度の導入拡大、運用の見直し	
1-6	学校給食センターの運営手法の調査・研究	
1-7	コミュニティセンター分室機能の廃止検討	
1-8	公用バスの廃止検討	

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

## 各項目の取組状況一覧

## 1 行政サービスの見直しと公民連携の推進

取組項目	主な取組状況（令和6年9月時点）
<b>1-1 保育所の民間移管・再編</b>	
① 公立保育所の民間移管	豊成保育所の移管に向けた準備
② 公立保育所の定員縮小	定員縮小に係る再編内容の見直し検討
<b>1-2 ごみ収集業務の民間委託拡充</b>	
① プラスチックごみ収集業務の民間委託拡充	プラスチック製容器包装収集運搬業務民間委託の範囲拡大（令和6年4月～）
<b>1-3 コミュニティ施設の管理運営手法の検証</b>	
① コミュニティ施設の管理運営手法の検証	コミュニティ施設に係る管理運営手法検討や、営利行為に対する使用基準緩和
<b>1-4 施設の管理運営業務等の包括委託・委託拡充の検討</b>	
① 施設の維持管理業務等の包括委託の検討	一部民間委託及び包括委託運用を開始
② 市庁舎総合案内や電話交換業務等の民間委託の検討	総合案内や電話交換業務の運営体制の見直しを実施
<b>1-5 指定管理者制度の導入拡大、運用の見直し</b>	
① 指定管理者制度の新規導入	指定管理者制度未導入施設への新規導入など検討
② 運用方法の見直し	社会経済状況を踏まえた運用方法の見直しを実施
<b>1-6 学校給食センターの運営手法の調査・研究</b>	
① 給食センターの運営手法の調査・研究	民間事業者との意見交換を実施
<b>1-7 コミュニティセンター分室機能の廃止検討</b>	
① コミュニティセンター分室の廃止検討	コミュニティセンター分室機能の廃止に向けた方向性の検討
<b>1-8 公用バスの廃止検討</b>	
① 公用バスの廃止、バス使用事業の代替手法の検討	公用バスを廃止（令和4年4月～民間委託開始）

## 各項目の取組状況一覧

## 2 内部資源の効率的な活用と強化

取組項目	主な取組状況（令和6年9月時点）
<b>2-1 定型的業務へのRPAの導入</b>	
① RPAの導入	RPAの活用継続・活用範囲の拡大
<b>2-2 ICTの利活用による業務の効率化</b>	
① ICT活用による業務の効率化	グループウェアの活用やシステム標準化に向けた取組
<b>2-3 ペーパーレス化の推進</b>	
① 市役所内部でのペーパーレス化の推進	会議・打合せにおけるペーパーレス化の促進
② 行政手続きのオンライン化の検討	オンライン手続きの拡大に向けた情報収集
<b>2-4 技能労務系業務における職員体制の見直し</b>	
① 技能労務系業務の提供体制の見直し	学校用務員3名及び保育所調理業務員1名の正職員を会計年度任用職員に変更し、ごみ収集民間委託等により、6名の正職員が減少
<b>2-5 自主財源の確保・拡大</b>	
① 収納体制の効率化	国の標準システムを見据えた収納システムの一元化検討
② 自主財源の確保・拡大	ふるさと納税の返礼に係る事業者数や返礼品数の増加
<b>2-6 収納業務におけるキャッシュレス決済導入の検討</b>	
① 施設におけるキャッシュレス決済の導入検討	キャッシュレス決済導入に向けた他市への情報収集
② 市税等のキャッシュレス決済の導入検討	市税等のキャッシュレス納付の拡充
<b>2-7 職員配置の柔軟化と多様な任用形態の活用</b>	
① 業務の繁閑等に応じた職員の柔軟な配置	選挙に係る業務をはじめとした、一時的に人員が必要となる部署に対して他課からの応援により対応
② 会計年度任用職員や任期付職員の活用	育児休業や臨時的に発生した業務に対応するため、一定の期間内で人員が必要となる部署に対して、任期付職員や会計年度任用職員を引き続き配置
<b>2-8 業務改善の継続的な実施・共有</b>	
① 職員カイゼン制度の見直し、実施	今年度のカイゼン運動の内容について検討
② 会議の見直し	会議の効率化に向け、Zoom以外のWeb会議用ツール（Webex）の活用
<b>2-9 人事評価の活用拡大</b>	
① 人材そだち評価結果の勤勉手当への反映の拡大	一般職の勤勉手当に前年度の人事評価結果を反映

# 行財政改革による主な成果等

## 1-2 | ごみ収集業務の民間委託拡充

### ▶さらなる拡充へ

既に民間委託しているプラスチック製容器包装回収業務の一部について、民間活力のさらなる活用を進め、委託範囲を拡げます。

### 民間委託拡充

### 委託範囲を拡大

**R5**  
1地区



**R6**  
2地区

## 1-3 | コミュニティ施設の管理運営手法の検証

### ▶利用の見直し

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ます。

### 利用内容の見直し

要領等に基づいた  
営利目的の利用が可能  
(R6.4.1～)

## 1-4 | 施設の管理運営業務等の包括委託・委託拡充の検討

### ▶施設管理を民間への包括委託へ

限られた経営資源で施設を効果的、効率的に運営していくため、施設の管理運営業務の包括委託・委託拡充の検討を進めます。

### 民間への包括委託

上下水道料金収納  
業務等の包括委託  
(R6.4.1～)

# 行財政改革による主な成果等

## 2-1 定型的業務への RPAの導入

### ▶ 単純・定型的業務はロボットに

単純作業に費やしていた人的コストの削減を図ることで、職員がよりクリエイティブな業務に集中できるよう、定型的業務におけるRPAの活用を進めます。

**RPA活用により  
削減された作業時間※**

**R4** 2,509時間  
▶ **R5** 3,963時間

※RPAを活用しなかった場合の作業時間との比較

## 2-5 自主財源の確保・拡大

### ▶ 知恵と工夫で「収入増」へ

市税などの収入が将来的に減少することが懸念される中、自治体も自ら財源を確保していくことが必要であるため、様々な手法を検討しながら取組を進めています。

**ふるさと納税  
寄附額**

**R4** 15億5,833万円  
▶ **R5** 13億5,145万円

## 2-6 収納業務におけるキャッシュレス決済導入の検討

### ▶ 支払方法の選択肢が増える

公金収納に対してキャッシュレス決済の導入を検討しているが、地方税共通納税システムを活用したQRコード※決済の拡充により、利便性向上が見込まれます。  
※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

**導入状況**

**地方税共通納税システム  
(市道民税の追加)  
(R6.4.1～)**

# 帯広市 未来のための行財政推進プラン (原案)

令和6年 11 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、1983（昭和58）年に「帯広市行財政改革基本計画」を定めて以来、行財政改革についての取組を継続して進めてきました。

これからの自治体経営においては、少子高齢化や労働力人口の減少、ICT※技術の進展などを踏まえ、住民福祉の向上を図るために、真に必要な行政サービスを見定めたくえで安定的かつ確実に提供していかなければなりません。

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 未来のための行財政推進プラン（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。

**表1 近年の行財政改革に係る経過**

名称等	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 （第三次）	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 （第四次）	H25～R1	市民協働の推進、窓口サービス等の充実 等
帯広市行財政改革計画 （第五次）	R2～R6	保育所の民間移管・再編、ICTの利活用による業務の効率化 等

## 2 帯広市を取り巻く状況

### (1) 社会環境の変化

原材料価格の上昇等による物価高が続いており、賃金の上昇にも広がりが見られるなど、業務コストが増えています。

一方、AI※やICTなどデジタル技術が急速に進展しており、2019（令和元）年12月に発生が確認された新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした人々のライフスタイル（生産・消費など）の変容も相まって、キャッシュレス決済やオンライン会議、テレワークなど、従来から進められていたデジタル化が様々な場面で加速しています。

図1 北海道の最低賃金と消費者物価指数（総合平均／年）



出典：2020年基準 消費者物価指数（総務省） ※1 令和6年は7月分  
地域別最低賃金改定状況（厚生労働省） ※2 令和6年は10月1日から

表2 国や地域におけるデジタル化の動き

時期	内容
2021（令和3）年9月	デジタル庁の発足
2022（令和4）年6月	デジタル田園都市国家構想基本方針の閣議決定
2024（令和6）年2月	帯広圏デジタル化推進構想※の策定

## (2) 人口動態

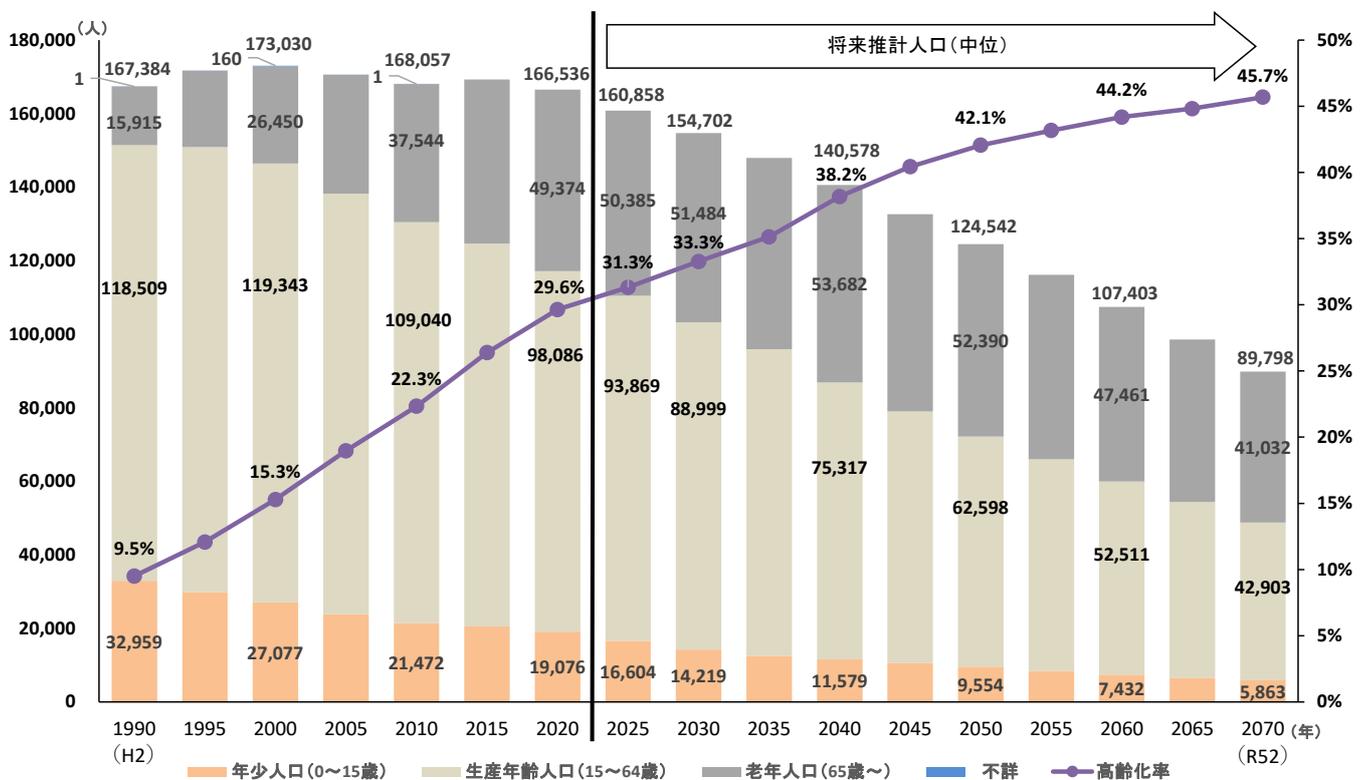
国勢調査における帯広市の人口は、2000（平成 12）年の 173,030 人をピークに減少し、2020（令和 2）年の調査では 166,536 人となり前回調査を下回りましたが、道内他地域と比べると比較的緩やかに推移しています。

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、2070（令和 52）年の人口を 2020（令和 2）年と比べて約 44～48%減の 93,112～86,608 人としており、今後も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、少子化や高齢化の進行に伴い、2020（令和 2）年には 29.6%と上昇し、人口ビジョンでは、2070（令和 52）年には 44.1～47.4%に達すると推計しています。

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 2070（令和 52）年には 2020（令和 2）年の 98,086 人から約 54～59%減の 45,163～40,667 人にまで減少すると推計しています。

図 2 帯広市の人口推移と将来推計人口



出典：国勢調査（1990～2020）  
帯広市人口ビジョン（2025～2070）

### (3) 主な経営資源の状況

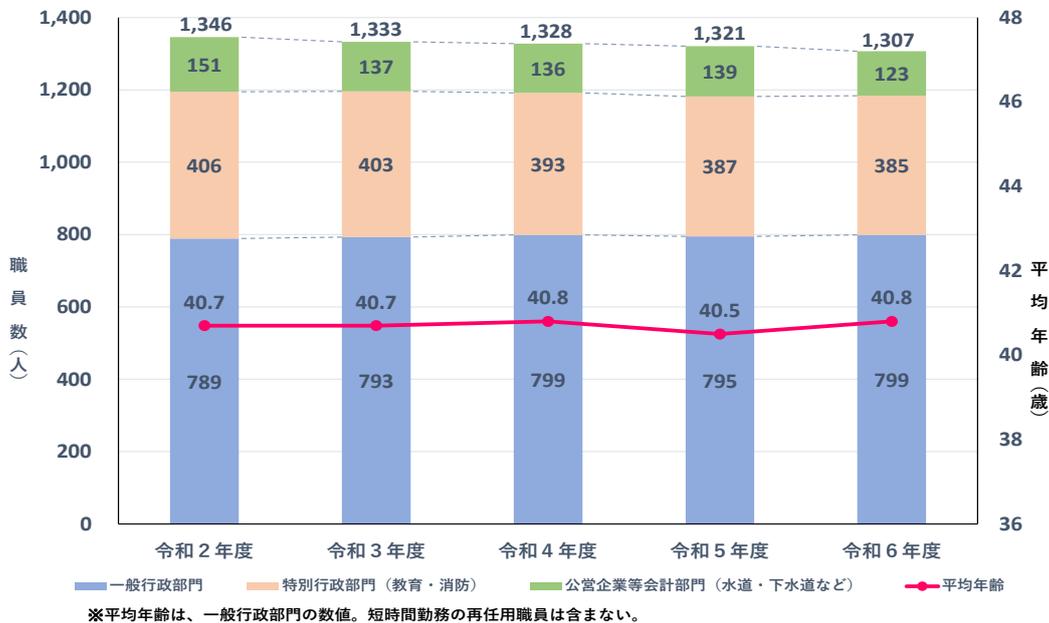
#### ①職員

業務移管や施設の民間移管など、過去の行財政改革の取組等により正職員数は 2024（令和6）年度当初で 1,307 人と、1999（平成 11）年度当初の 1,686 人から約 22% 減少しています。

一方で、生産年齢人口の減少や雇用情勢の変化などに伴い、近年は職員採用試験の受験者数が減少傾向にあるほか、合格者が採用を辞退する割合も 3 割前後と高い水準で推移しており、人材確保が難しくなっています。

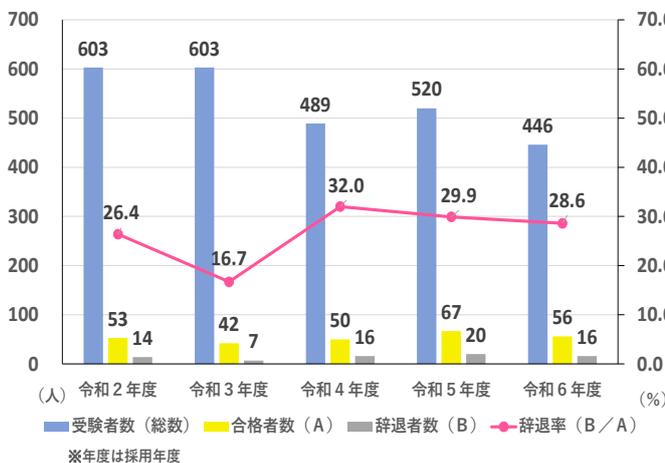
また、いわゆる「団塊の世代」の大量退職がピークとなった 2015（平成 27）年度以降は退職者数が減少し、近年は概ね横ばいで推移していますが、退職者の半数以上が自己都合によるものとなっています。

図3 帯広市の職員数と平均年齢の推移（各年度 4 月 1 日現在）



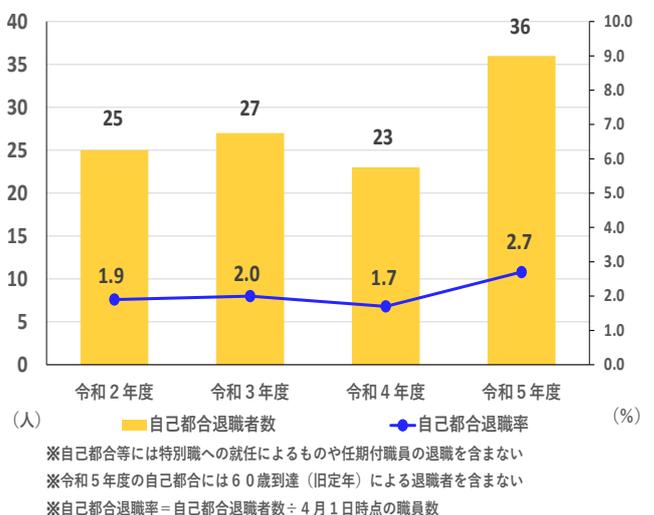
出典：市人事課

図4 職員採用試験の状況



出典：市人事課

図5 自己都合退職者数の推移



出典：市人事課

## ②財政

帯広市の普通会計※の決算額は、定額給付金などの大規模な新型コロナウイルス感染症対策を実施した令和2年度を除き、近年は900億円前後で推移しており、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、臨時財政対策債※を含めた地方交付税※の交付額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市及び類似団体の平均※と比べて低い比率ではあるものの、90%前後で推移しており、財政の弾力性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、さらには公共施設の老朽化に伴う改修・更新費用の増加などにより、財政面での制約が強まることが懸念されています。

図6 令和5年度決算の状況

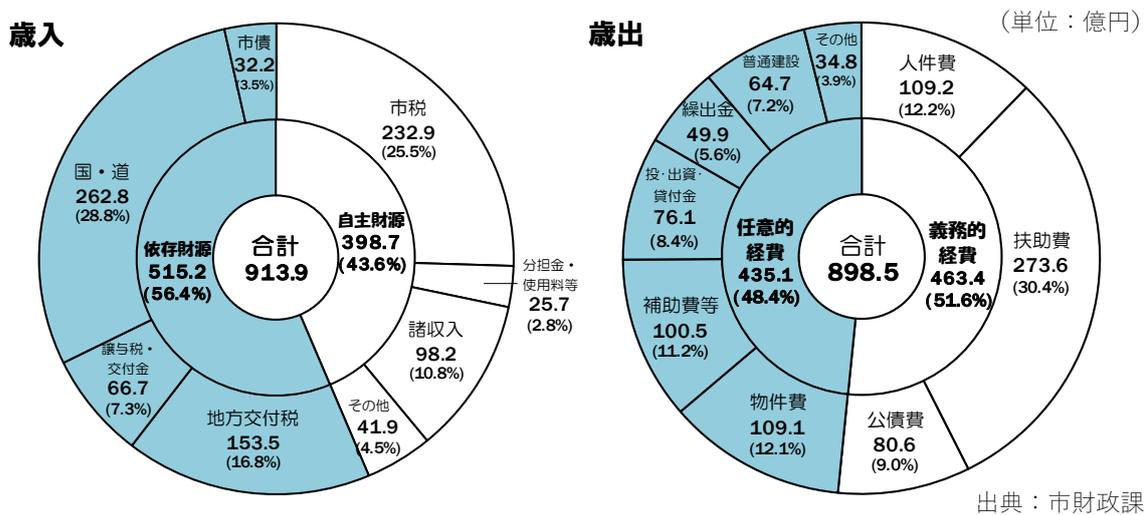
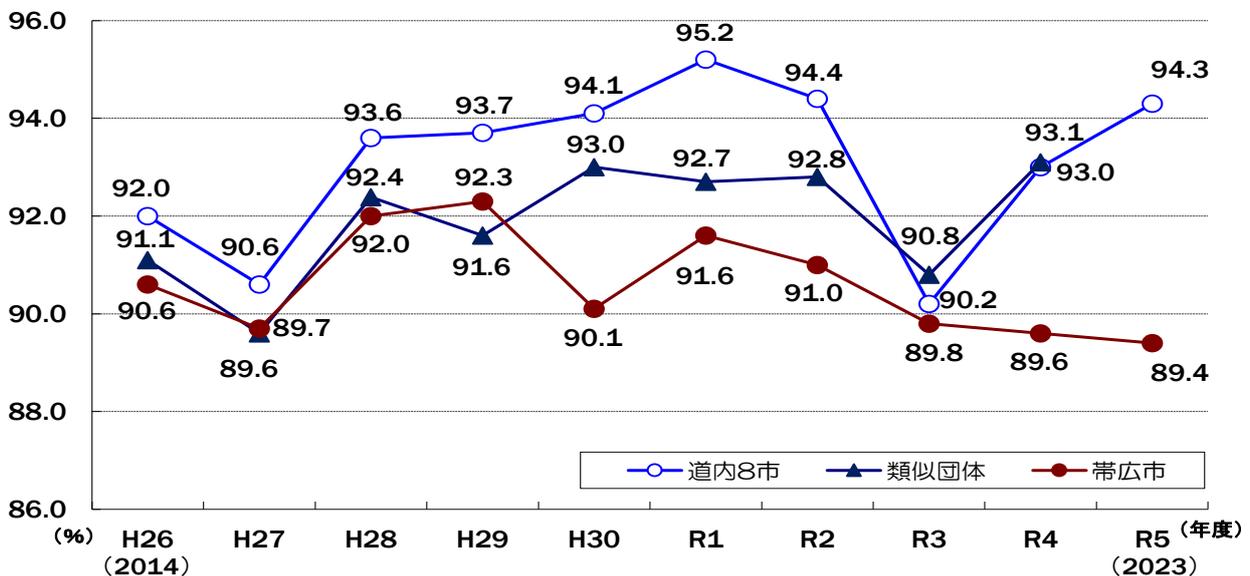


図7 経常収支比率の推移



### 3 帯広市行財政改革計画（令和2～6年）の進捗状況

#### (1) 取組の進捗評価

2020（令和2）年度からの帯広市行財政改革計画では、「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つを取組の柱に据えて計画を推進しており、取組項目の92%で一定程度進捗しました。

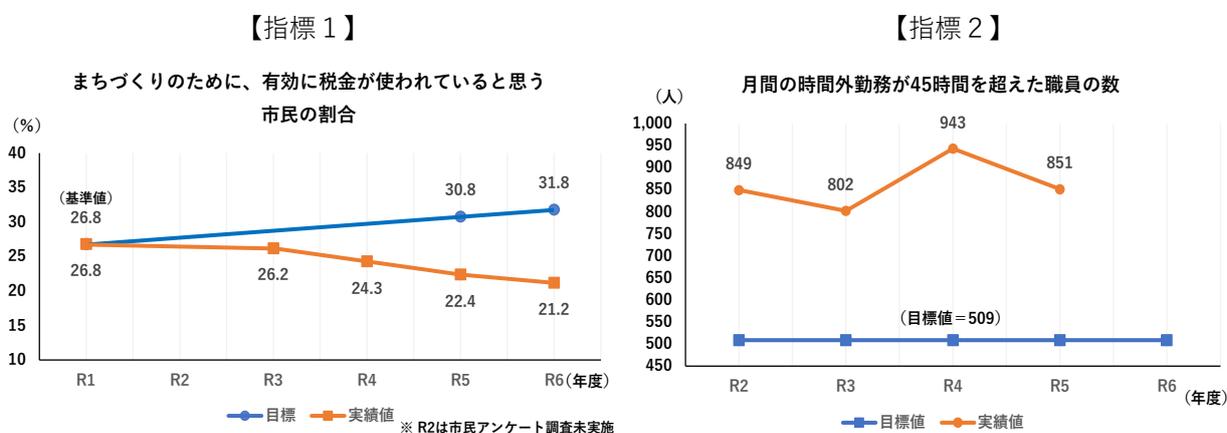
**表3 帯広市行財政改革計画の評価内容（令和6年8月時点）**

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	○	会計年度任用職員や任期付職員の活用	○
<b>【進捗】</b> ○：計画通り進んでいる 16項目（64%） △：一部進んでいる 7項目（28%） ×：さらなる推進が必要 2項目（8%）		職員カイゼン制度の見直し、実施	○
		会議の見直し	○
		人材そだち評価結果の勤勉手当への反映の拡大	○

#### (2) 指標の実績値

計画全体の成果を評価するために設定した2つの指標は、いずれも目標を達成できていません。

**図8 指標の実績値の推移（令和6年8月時点）**



## 4 基本的な考え方

### (1) 現状と課題

生産年齢人口の減少などにより、行政サービスの担い手である職員の確保が難しくなっているほか、物価や人件費の高騰などにより市民サービスを提供するための事業コストが増加するなど、人的・財政的な制約が強まっています。

一方で、国が示す標準準拠システム※への移行業務や種々の給付金業務への対応など、臨時的に業務量が大きく増加する事案の発生が相次いでおり、市民ニーズも複雑・多様化しています。

このような状況において、将来にわたって行政サービスを安定的に提供していくためには、危機感を持って人材の確保や離職の防止、デジタル技術の活用による業務の効率化などに取り組むとともに、既存事業の内容や提供手法・体制などを見直し、限られた経営資源を拡大する分野へと再配分する必要があります。

### (2) 本計画の方向性

現状と課題を踏まえ、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。

#### 1 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

帯広圏デジタル化推進構想を踏まえ、デジタル技術を活用して市民サービスの向上と業務の効率化を図ります。

#### 2 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

今後もサービスを安定的かつ確実に提供していくため、行政サービスの担い手である職員の確保と意欲・能力の向上を図ります。

#### 3 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用

市民ニーズの変化等に合わせ、事務事業の規模や人員体制を見直す「事業のトリミング」を行い、生み出された時間や人員等で新たな事業や既存事業の充実を図ります。

なお、上記の方向性に対応する個別の取組項目及び具体的な取組内容については、9ページ以降に掲載しています。

### (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

2025（令和7）年度から2029（令和11）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、必要に応じて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、外部委員で構成す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、本計画の方向性ごとに「市役所の手続きのオンライン申請件数」、「職員の充足率」、「トリミングにより再配置された職員数」の3つを設定します。

### 1 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

#### 指標1 市役所の手続きのオンライン申請件数

基準値 (R5)	目標 (R11)
調整中	調整中

### 2 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

#### 指標2 職員の充足率※

基準値 ( )	目標 ( )
調整中	調整中

### 3 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用

#### 指標3 トリミングにより再配置された職員数

参考値 ( )	目標 ( )
調整中	調整中

## 5 取組項目と具体的な内容

### 1 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

(1) 利用者目線のデジタル化	
①	特定保健指導におけるICTの活用
②	子育てに関するイベント等の情報のプッシュ型通知
③	文化・スポーツ施設等のキャッシュレス決済の導入
④	生涯学習施設等のオンライン予約の拡充
⑤	行政手続きのオンライン化の拡充
⑥	チャットボット等を活用した手続きの簡略化
⑦	窓口でのデジタル活用による手続き簡略化
(2) 行政事務のデジタル化	
①	道路の維持管理の効率化
②	AIなどITツールの導入
③	ペーパーレス化の推進

### 2 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

(1) 採用方法の拡充と職員配置の柔軟化、適正化	
①	採用試験内容の見直し
②	退職者復職制度（ウエルカムバック）の導入
③	市職員OB（OG）人材バンクの導入
④	ジョブ型雇用の拡充
⑤	職員（庁内）派遣体制の整備
(2) 仕事に対する意欲と能力の向上	
①	人事評価制度の活用拡大
②	帯広市職員資格取得等助成制度の拡充
③	デジタル人材の育成
④	職場環境の整備
(3) 多様な働き方の拡大、離職の防止	
①	多様な働き方の拡大
②	複線型キャリアパスの拡充

### 3 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用

(1) 公民連携の推進
① 公立保育所の再編
② ごみ収集業務の委託拡充
③ 指定管理者制度※の導入拡大
(2) 市民ニーズの変化や時代に即した業務体制への移行
① 市民への周知・啓発等を目的とした事業の見直し
② 窓口受付時間の見直し
③ コミュニティセンターにおける住民票等の交付事務の見直し
④ コミュニティ施設の管理運営方法の検証及び見直し
(3) 自主財源の確保、受益者負担の適正化
① 使用料、手数料の見直し
② ふるさと納税など自主財源確保策の実施、検討
(4) 技能労務系業務※等における職員体制の見直し
① 学校給食センターの運営手法の調査・研究
② 行政サービス提供体制・手法の見直し

## 年次別計画

### 1 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

#### (1) 利用者目線のデジタル化

取組項目	1－(1)－① 特定保健指導におけるICTの活用				
担当課	健康推進課				
取組内容	特定保健指導の予約手続きのオンライン化の充実を図ります。また、指導におけるICTの活用について検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	オンライン予約の本格運用開始	オンライン予約の運用継続	→		
	ICTを活用した特定保健指導の検討				→

取組項目	1－(1)－② 子育てに関するイベント等の情報のプッシュ型通知				
担当課	健康推進課、こども課、子育て支援課				
取組内容	母子手帳アプリ「子育てアプリおびも」を活用した子育てに関する情報のプッシュ型通知の充実について検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	乳幼児健診など母子保健事業に関する通知の継続				→
	イベントや子育てに関する通知の検討	検討結果により可能なものから通知を開始			→

取組項目	1－(1)－③ 文化・スポーツ施設等のキャッシュレス決済の導入				
担当課	生涯学習文化課、スポーツ課、百年記念館、動物園				
取組内容	動物園やスポーツ施設等へのキャッシュレス決済の導入について検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	情報収集、関係課及び指定管理者との協議				→

取組項目	1－(1)－④ 生涯学習施設等のオンライン予約の拡充				
担当課	生涯学習文化課、スポーツ課、百年記念館				
取組内容	キャッシュレス決済の導入に併せ、生涯学習施設等のオンライン予約の拡充を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	関係課及び指定管理者との協議				→

取組項目	1－(1)－⑤ 行政手続きのオンライン化の拡充				
担当課	収納課、窓口所管課、ICT 推進課				
取組内容	マイナンバーカードの活用等により、行政手続きのオンライン化の拡充を図ります。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	市税等の口座振替におけるオンライン申請の検討				
	オンライン申請の対象となる手続きの拡充を検討				
	オンライン申請ツールの活用拡大の検討				

取組項目	1－(1)－⑥ チャットボット等を活用した手続きの簡略化				
担当課	広報広聴課、人事課・戸籍住民課				
取組内容	自動案内サービスの機能強化やオンライン申請案内の拡充について検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	他自治体におけるチャットボット導入事例の調査・研究				
	自動音声案内の導入に向けた情報収集、調査・研究				

取組項目	1－(1)－⑦ 窓口でのデジタル活用による手続き簡略化				
担当課	窓口所管課、ICT 推進課				
取組内容	予約システムの導入など、窓口のさらなるスマート化を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	各窓口における業務フローの見直し、業務プロセスの再構築に向けた検討				
	基幹システムとの連携構築や環境整備に向けた検討				

## (2) 行政事務のデジタル化

取組項目	1-(2)-① 道路の維持管理の効率化				
担当課	道路維持課				
取組内容	ICT の活用や他業務との連携による道路の効率的な維持管理方法について検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	除雪運行管理システムの導入検討	→			
	路面状況のAI解析システムの導入検討	→			

取組項目	1-(2)-② AIなどITツールの導入				
担当課	ICT推進課				
取組内容	業務効率化に必要なとなるITツールの導入を促進します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	ノーコードツール・ローコードツール※等の導入検討	→			
	生成AIの活用促進	→			

取組項目	1-(2)-③ ペーパーレス化の推進				
担当課	総務課、契約管財課、ICT推進課				
取組内容	ペーパーレス化のさらなる推進を図るため、電子契約及び電子入札の導入並びに入札参加資格審査のオンライン化について検討します。 また、電子決裁の導入と文書保存のあり方の見直しについて検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	「入札参加資格共同審査システム※」の導入拡大の検討	→			
	電子決裁システム導入の検討	→			
	「ワークフロー※」の利用促進	→			
	ファイル保存サービスの導入に向けた情報収集	→			
	文書保存年限の見直し検討	→			

## 2 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

### (1) 採用方法の拡充と職員配置の柔軟化、適正化

取組項目	2-(1)-① 採用試験内容の見直し				
担当課	人事課				
取組内容	採用試験応募者を確保するため、受験機会の拡大や効果的な PR 手法を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	総合適性検査の受験方式について、テストセンターへの統一を検討	試験内容の変更、効果的な PR 方法について随時検討			
	効果的なインターンシップの実施内容について検討				

取組項目	2-(1)-② 退職者復職制度（ウエルカムバック）の導入				
担当課	人事課				
取組内容	育児や介護など、やむを得ない事情で退職した職員が再度、帯広市で働くことを希望した場合に、再雇用する制度の導入を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	他都市の事例収集（処遇など）、制度設計、庁内議論、有識者の意見聴取	メリット・デメリットの精査、他都市の事例収集を継続			

取組項目	2-(1)-③ 市職員OB（OG）人材バンクの導入				
担当課	人事課				
取組内容	臨時的業務など急を要する場合でも円滑に労働力が確保できるよう、【仮称】市職員OB（OG）人材バンクの導入を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	情報収集、制度設計に向けた検討	配置する職員向けの研修の検討・実施	効果測定、検証		

取組項目	2-(1)-④ ジョブ型雇用の拡充				
担当課	人事課				
取組内容	ICTや福祉など、市の事業にとって必要なスキル、経験、資格を持つ人材を職務内容等を限定して採用するジョブ型雇用の拡充を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	職種ごとに募集、他都市の情報収集、必要に応じて労働条件の見直しを検討	見直し後の労働条件で職種ごとに募集	効果測定、検証、労働条件のさらなる見直しを検討		

取組項目	2-(1)-⑤ 職員（庁内）派遣体制の整備				
担当課	人事課				
取組内容	例えば閑散期の職場から繁忙期の職場に職員を派遣するなど、柔軟に職員を配置する仕組みの構築を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	職員アンケート等による派遣体制の需要観測、制度設計、マッチングツールの検討、庁内への制度周知、理解促進	必要に応じて庁内派遣を実施	→		

## (2) 仕事に対する意欲と能力の向上

取組項目	2-(2)-① 人事評価制度の活用拡大				
担当課	人事課				
取組内容	人材そだち評価制度※について、評価結果の処遇等へのさらなる反映を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	管理職への新制度適用に向けた検討	→		管理職への新制度適用、一般職への新制度適用に向けた検討	→

取組項目	2-(2)-② 帯広市職員資格取得等助成制度の拡充				
担当課	人事課				
取組内容	取得経費の助成対象とする専門的資格などの拡充を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	大型自動車等の運転免許、ICT、福祉など、業務に必要な資格について必要に応じて助成対象に追加	→			

取組項目	2-(2)-③ デジタル人材の育成				
担当課	人事課、ICT推進課				
取組内容	職員のデジタル化への意識やスキルの向上を図るため、勉強会や研修の実施、リスキングの支援を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	eラーニングの更なる拡充や効果的な新規研修の実施など、順次拡大	→			

取組項目	2-(2)-④ 職場環境の整備				
担当課	人事課				
取組内容	働きやすい職場環境整備やカスタマーハラスメント防止の観点から、服装の軽装化にあわせて職員バッジの着用や名札の表記内容の変更等を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	職員バッジの着用の検討を継続				
	名札表記の変更、市民向けアナウンスの実施				

### (3) 多様な働き方の拡大、離職の防止

取組項目	2-(3)-① 多様な働き方の拡大				
担当課	人事課				
取組内容	時差勤務制度など、多様な働き方の拡大に向けた検討を進めます。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	時差勤務制度の本格導入				
	テレワークのルールについて検討	テレワークのルール作成	新ルールでのテレワーク開始		

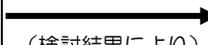
取組項目	2-(3)-② 複線型キャリアパスの拡充				
担当課	人事課				
取組内容	適性を踏まえ、職員が職務内容を柔軟に選ぶことができる人事制度を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	特定の専門的能力を生かして活躍できる仕組みの検討				

### 3 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用

#### (1) 公民連携の推進

取組項目	3-(1)-① 公立保育所の再編				
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統廃合を行います。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	引継(豊成)	民間移管(豊成)		統合(帯広・依田)、 閉所(松葉)	

取組項目	3-(1)-② ごみ収集業務の委託拡充				
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。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	プラスチック製 容器包装収集運搬 業務について、R9 以降の収集運搬体 制、収集区域割の 検討	R9 からの委託 期間にかかる入札・ 契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック製 容器包装収集運 搬業務の委託範 囲拡充(2区域→ 全区域)</li> <li>委託範囲拡充後 の収集体制の検 証(必要に応じて 見直しの検討)</li> </ul>		

取組項目	3-(1)-③ 指定管理者制度の導入拡大				
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、安定的な施設運営に向け、より適切な運用方法を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	検討、導入施設の決 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		
	運用方法の見直し の検討	見直し後の運用方 法を踏まえた選定	見直し後の運用方 法による施設運営 (必要に応じて 運用の見直し)		

**(2) 市民ニーズの変化や時代に即した業務体制への移行**

取組項目	3-(2)-① 市民への周知・啓発等を目的とした事業の見直し				
担当課	事業所管課、人事課				
取組内容	まちづくりへの市民の参加意欲の高揚などを目的として、長期間にわたって同様の方法で続けている事業について、目的の達成状況を踏まえて手法等の見直しを検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	人事課から各課に見直しの検討を依頼				

取組項目	3-(2)-② 窓口受付時間の見直し				
担当課	窓口設置課、人事課				
取組内容	既存サービスの維持・向上または新規サービスの検討に充てる時間やマンパワーを確保するため、オンライン申請などデジタル技術の活用による業務の効率化と受付時間の見直しを検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	窓口設置課と協議、方向性等の共有	各課の見直し検討をサポート			
	先進地視察などを通じた調査研究、受付時間見直しに伴う代替措置(オンラインサービスの拡充や土日夜間窓口など)の検討				
	埋蔵文化財センターの開館時間の見直しや事前予約制の導入を検討	市民や関係団体等へ周知、見直し後の開館時間で営業開始			

取組項目	3-(2)-③ コミュニティセンターにおける住民票等の交付事務の見直し				
担当課	戸籍住民課				
取組内容	各種証明書のコンビニ交付サービスの利用状況等に鑑み、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あり方を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	ニーズの高い交付サービスの調査、研究				
	交付手数料の見直し検討		交付手数料の改定		

取組項目	3-(2)-④ コミュニティ施設の管理運営方法の検証及び見直し				
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方法について検証を行い、今後のあり方を検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	コミュニティセンターや地域福祉センターにおける新たな管理体制の開始に向けた施設整備、住込み管理人の移転検討	→	新たな管理体制の開始		
	農業センターにおける新たな管理方法の開始に向けた施設整備の検討	→	新たな管理方法の開始		

### (3) 自主財源の確保、受益者負担の適正化

取組項目	3-(3)-① 使用料、手数料の見直し				
担当課	財政課				
取組内容	物価の高騰など社会経済情勢の変化を踏まえ、受益者負担の適正化の観点から使用料・手数料の見直しを検討します。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	現行料金の検証、新料金案の整理	関連条例の改正	新料金の適用開始	新料金の検証	→

取組項目	3-(3)-② ふるさと納税など自主財源確保策の実施、検討				
担当課	財政課、総務課、観光交流課				
取組内容	自主財源の確保に向け、ふるさと納税などの取組を継続的に進めます。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	自主財源の確保・拡大に向けた手法の検討、実施	→			
	ふるさと納税の実施	→			

**(4) 技能労務系業務等における職員体制の見直し**

取組項目	3-(4)-① 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。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	民間事業者との意見交換、主任調理員の配置検討	→	内部調査・研究	→	今後の方向性の整理

取組項目	3-(4)-② 行政サービス提供体制・手法の見直し				
担当課	人事課、各業務担当課				
取組内容	技能労務系業務等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、行政サービスの提供体制及び手法の見直しを行います。				
年次計画	R7	R8	R9	R10	R11
	随時、検討して実施	→			

## 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

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

エスエヌエス  
**SNS**

ソーシャル・ネットワーキング・サービス  
(Social Networking Service) の略。インターネット上で様々な人と交流できる仕組み

(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

### 帯広圏デジタル化推進構想

帯広圏 1 市 3 町(帯広市、音更町、芽室町、幕別町)での地理的一体性や規模感を活かし、共通の方向性のもとで効果的にデジタル化を推進し、活力ある地域づくりに資するための基本的な考え方をまとめたもの

### 帯広市人口ビジョン

帯広市における現状の人口動態の分析と将来展望人口の推計をまとめた、今後の人口対策を進める上での基礎となる資料。平成 28 年 2 月に作成、令和 7 年 2 月に改定

(カ行)

### 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

### 職員の充足率

事務事業を遂行するために各部署で必要とされる 4 月 1 日時点の常勤職員の人数に対し、1 年を通して実際に配置された職員の割合

### 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。評価結果は全職員の勤勉手当※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

(ナ行)

### 入札参加資格共同審査システム

北海道市町村入札参加資格共同審査協議会の参加自治体を実施する建設工事の請負などの業務に係る競争入札への参加を希望する方について、入札参加資格申請書及び変更届の共同受付と申請・変更内容の形式審査をオンラインで行うシステム

### ノーコードツール

プログラミングの知識やスキルがなくても、ドラッグ&ドロップなどの視覚的な操作でアプリケーションなどを開発できるツール

(ハ行)

### 標準準拠システム

国が示す標準仕様に適合したシステムのこと。地方公共団体情報システムの標準化に関する法律により、各自治体は令和7年度末までに標準準拠システムへの移行が求められている

### 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

(ウ行)

### 臨時財政対策債

地方交付税の交付原資の不足に伴い、地方交付税の代わりに、自治体が国に代わって発行する特例的な市債。償還にあたっては、地方交付税で措置される

### 類似団体平均

人口及び産業構造等により全国の市町村を35のグループに分類したもの。帯広市の類似団体は弘前市と都城市で、類似団体平均は3市の数値を平均したもの

### ローコードツール

ドラッグ&ドロップなどの視覚的な操作でアプリケーションを開発し、さらにコード（プログラミング言語）を書くことで柔軟なカスタマイズを可能にするツール

(ワ行)

### ワークフロー

組織内の情報共有や業務効率化のため、スケジュール管理など様々な機能を有するソフト（グループウェア）に搭載されている簡易電子決裁機能

## 1 策定の趣旨

帯広市を取り巻く状況を捉え、今後の情勢を見据えて、将来にわたって必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供するために、具体的な取組を示した計画を策定し、その取組を推進することで、より効果的、効率的な行財政運営を図るもの。

## 2 帯広市を取り巻く状況

### (1) 社会環境の変化

- 物価や賃金の上昇による業務コストの増
- 新型コロナウイルス感染症を契機としたライフスタイル（生産・消費など）の変容
- デジタル化の急速な進展

### (2) 人口動態

- 高齢化率の上昇（R2：29.6%、R52：44.1～47.4%）
- 生産年齢人口の減少（R2：98,086人、R52：45,163～40,667人）

### (3) 主な経営資源の状況

#### ①職員

- 職員数の減少（R2：1,346人→R6：1,307人）
- 受験者数の減少（R2：603人→R6：446人）、高い辞退率（R2～6：30%前後）
- 自己都合退職率の増加（R2：1.9%、R6：2.7%）

#### ②財政

- 依存財源の割合が50%以上（R5 = 56.4%）
- 義務的経費の中でも扶助費が増加傾向（R5 = 30.4%）

## 3 現計画の進捗状況

- 取組の92%が「進んでいる」と評価（計画通り進んでいる：16、一部進んでいる：7）
- 設定した2つの指標は、いずれも目標を達成できていない

## 4 基本的な考え方

### (1) 今後の方向性

- デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化（帯広圏デジタル化推進構想を踏まえ、デジタル技術を活用して市民サービスの向上と業務の効率化を図る）
- 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上（今後もサービスを安定的かつ確実に提供していくため、職員の確保と質の向上を図る）
- 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用（市民ニーズの変化等に合わせ、事務事業の規模や人員体制を見直す「事業のトリミング」を行い、生み出された時間や人員で新たな事業や既存事業の充実を図る）

### (2) 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

### (3) 計画期間

2025（令和7）年度から2029（令和11）年度までの5年間

### (4) 推進体制及び進捗管理

- 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取組項目を追加
- 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
- 外部委員による会議への報告、公表
- 計画全体の成果を客観的に評価する指標の設定

<指標1> 市役所の手続きのオンライン申請件数

基準値（R5）	目標値（R11）
調整中	調整中

<指標2> 職員の充足率

基準値（ ）	目標値（ ）
調整中	調整中

<指標3> トリミングにより再配置された職員数

参考値（ ）	目標値（ ）
調整中	調整中

## 5 取組項目と具体的な内容

### 1 デジタル化による市民サービスの向上と業務の効率化

(1) 利用者目線のデジタル化
① 特定保健指導におけるICTの活用
② 子育てに関するイベント等の情報のプッシュ型通知
③ 文化・スポーツ施設等のキャッシュレス決済の導入
④ 生涯学習施設等のオンライン予約の拡充
⑤ 行政手続きのオンライン化の拡充
⑥ チャットボット等を活用した手続きの簡略化
⑦ 窓口でのデジタル活用による手続き簡略化
(2) 行政事務のデジタル化
① 道路の維持管理の効率化
② AIなどITツールの導入
③ ペーパーレス化の推進

### 2 行政サービスの担い手の確保と意欲・能力の向上

(1) 採用方法の拡充と職員配置の柔軟化、適正化
① 採用試験内容の見直し
② 退職者復職制度（ウエルカムバック）の導入
③ 市職員OB(OG)人材バンクの導入
④ ジョブ型雇用の拡充
⑤ 職員（庁内）派遣体制の整備
(2) 仕事に対する意欲と能力の向上
① 人事評価制度の活用拡大
② 帯広市職員資格取得等助成制度の拡充
③ デジタル人材の育成
④ 職場環境の整備
(3) 多様な働き方の拡大、離職の防止
① 多様な働き方の拡大
② 複線型キャリアパスの拡充

### 3 事務事業の適切なトリミングと経営資源の有効活用

(1) 公民連携の推進
① 公立保育所の再編
② ごみ収集業務の委託拡充
③ 指定管理者制度※の導入拡大
(2) 市民ニーズの変化や時代に即した業務体制への移行
① 市民への周知・啓発等を目的とした事業の見直し
② 窓口受付時間の見直し
③ コミュニティセンターにおける住民票等の交付事務の見直し
④ コミュニティ施設の管理運営方法の検証及び見直し
(3) 自主財源の確保、受益者負担の適正化
① 使用料、手数料の見直し
② ふるさと納税など自主財源確保策の実施、検討
(4) 技能労務系業務等における職員体制の見直し
① 学校給食センターの運営手法の調査・研究
② 行政サービス提供体制・手法の見直し

## 6 今後のスケジュール

- 令和6年11月 計画（原案）を総務委員会に報告
- 令和6年12月 パブリックコメント実施
- 令和7年 2月 パブリックコメントの結果と計画（案）を総務委員会に報告
- 令和7年 3月 成案