

令和4年度第2回高知市行政改革推進委員会 会議録

附属機関名：高知市行政改革推進委員会

日時：令和4年11月22日（火） 午後2時～午後4時19分

場所：高知市本庁舎6階大会議室

1 議題

- (1) 高知市職員定数管理計画の見直しについて
- (2) 高知市行政改革第1次実施計画の策定について
- (3) その他

2 審議概要

高知市職員定数管理計画の見直しの概要について説明し、質疑応答及び御意見等をいただいた。

高知市行政改革第1次実施計画の策定の概要について説明し、質疑応答及び御意見等をいただいた。

3 出席者

- (1) 委員（五十音順・敬称略）
池澤 研吉，市川 哲司，伊藤 純，北村 和代，酒井 浩一，嶋崎 康雄，
高崎 元宏，中嶋 澄恵，藤田 清美，宮上 佳恵，吉用 武史
- (2) 高知市事務局
市長，中澤副市長，総務部長，総務部副部長，行政改革推進課

4 審議内容（主な意見）

- (1) 高知市職員定数管理計画の見直しについて（文中のページ数は全て資料1）

■ 委員

2ページの「2 これまでの職員定数管理の取組」を見ると，平成25年，26年，令和2年，3年に空白期間がある。この間の定数管理について知りたい。

■ 事務局

空白期間については，計画を策定しにくい状況があり，状況を見極めながら策定する必要があったため発生したもの。令和2年，3年の空白期間は，業務量調査後に，その結果を反映させるためと，国から定年延長について概略が示されるまで状況を見極めていたことから発生した。

■ 委員

1ページの「1 はじめに」の4つ目のパラグラフに書かれている「本市を取り巻く環境は，地方分権への対応や少子高齢化の進展に伴う市民ニーズ・行政需要の多様化・複雑化により大きく変化したことに加え，近年は新型コロナウイルス感染症への対応などにより業務量は増加しています。」についてはそのとおりだと思う。しかし，「更なる少子高齢化が進行する中で，税収減少や社会保障分野での行政ニーズが拡大する一方，生産年齢人口の減少を受けて職員数の確保が困難になるこ

とも見込まれており、人口減少時代の自治体運営をどのように考えていくかが重要となっています。」という文章については、お金が入らなくなるから財源が縮小するというのなら、それを書いたほうが分かりやすい。また、社会保障分野での行政ニーズが拡大するとともに生産年齢人口は減少するので、「一方」ではないのではないかと思う。

■ 事務局

文言等については整理して検討したい。

■ 委員

14ページで定年延長について「職員採用も含めた定数管理に注意が必要です。」と書かれているが、どのように注意をしていくのか知りたい。具体例があるのであれば、どういったことに注意をしているか整理をされると分かりやすい。

同じく14ページに「職員が60歳以降もモチベーションを維持できるような人事管理、職場環境の整備が求められます。」とある。本人だけでなく職場でもどのように受け入れていくかという難しい問題だと思うが、どの様にモチベーションを維持できるようにするのか考えを知りたい。

■ 事務局

定数管理に注意と記載しているのは、今後2年に1歳ずつ段階的に定年が延長されるため、定年退職者が2年に1回しか発生しないということになるが、定年退職者が発生しない年の新卒者の採用の在り方についてバランスを見極めながら対応していく必要があるという意味である。

60歳以降の職員のモチベーションの維持については、非常に難しい問題だと考えている。昨日まで上司であった者が部下になるということもあるので、その中でどのようにやる気をもってもらうかは官民間問わず課題だと考える。現時点で特効薬のような対処方法はないが、職員組合とも協議をしながらよりよい形を探っていきたい。

■ 委員

7ページに中核市での人口1万人当たりの職員数の表があるが、南海トラフ地震対策や生活保護率が高いといった本市独自の事情もあるので、全国平均より少し多くてもあまり気にしなくていいのではないかと思う。

■ 事務局

7ページ記載の平均値については、計画本文中でも触れているが、あるべき水準ではなく、あるべき水準を検討する上での気付きのための指標という考えを持っている。平均値の中には、例えば八王子市が人口1万人当たりの職員数が最も少ないが、都が水道業務を担っており、本市でいう上下水道局がないといったような各市の事情がある。そのため表については、一つの目安として見るべきと考えている。

■ 委員

メンタル疾患による長期療養休暇取得者を定数外に置くというのは評価したいが、この割合が他市に比べて多いのか少ないのかは分析をして、多いようであれば対策が必要ではないか。健康に働くことが基本であるので、そういった観点も持ってほしい。

■ 事務局

メンタル疾患による長期療養休暇取得者については、横ばいや増加といった傾向を注視しつつ、本人の話を聞きながら丁寧な対応をしていく必要があると考えている。

■ 委員

DXやデジタル化、オンライン化について、時代の流れとして当然進めていくべきだが、ついていけない方へのケアを含めて考えてほしい。

■ 事務局

DXを進めることにより労力が減り、浮いた人役をデジタルが不慣れな方へのケアに回せると考えており、ケアについては意識をして、又は、強化して対応していきたい。

■ 委員

3ページの「※3」及び19ページの「※」に「農業委員会の各事務局及び固定資産評価審査委員会の職員」と書かれているが、固定資産評価審査委員会に事務局がないように見える。

18ページに「考えらえる」と記載されたところがあるが「考えられうる」ではないか。

■ 事務局

文言等については整理して検討したい。

■ 委員

9及び10ページの中小部門以上定数管理診断表における令和3年度職員数（普通会計）による比較の表内でごみ収集、ごみ処理は超過数が大きくなっている。この要因として、類似団体の中に全部ではなく一部委託している団体があると思うので、定数管理診断表と合わせて、交付税の需要額算定の単位費用の算出例も参考にすれば数が出ると思う。

■ 事務局

ごみ収集と清掃工場の管理運営を直営で行っていることがこの数字に表れている。交付税算出の人数については、標準団体の人数は出せるだろうが、密度補正などの中に人数が入っているということもあるので、全職員全分野での人役を計算することはできておらず、可能かどうかについては今後検討したい。

■ 委員

17ページのアウトソーシングの推進について、他都市の先進事例を参考にするとあるが、どの都市をどういった観点で参考にしようとしているのか知りたい。

■ 事務局

アウトソーシングについて今現在想定している事業は20、21ページのアウトソーシング等進行管理表に記載しているとおりである。表に記載されている以外の業務のアウトソーシングについては他都市の先進事例を参考にしたい。現時点では、具体的に特定の他都市を想定していないが、情報収集をして検討していきたい。

■ 委員

16ページで自治体DXの推進について記載があり、高知市DX推進本部を設置して、その下にいくつかのプロジェクトチームを設置して高知市のDXを推進していく体制が整備されていることを評価する。ただ、DXは必ずしも業務効率化のためだけの手段ではない。ある意味、DXによって新しい住民サービスを生み出すといった業務の拡大も今後発生してくると思う。市としてはそういった点も含めて考えているか。

■ 事務局

本市の姉妹都市の北見市が先進的に窓口改善を行っており、視察に伺った。北見市では、複数の課をまたぐ処理が必要な場合に、市民に窓口で申請書を書いていただく、パソコンに必要事項を入力し、データを流用することにより各窓口の申請書作成が可能となっていた。直ちに高知市で実現するには課題が多いが、将来的にはそういったものの導入に向けて議論をしながら取り組んでいきたい。

■ 委員

今後、新しい技術がどんどん一般化してくると思う。DXは定数削減のための手段だけではないと思うので、場合によっては業務の拡大や人員の増員も必要になることもあると考える。そういったことも考慮しながらDXを推進してほしい。

■ 委員

7ページの中核市での人口1万人当たりの職員数や9ページの中小部門以上定数管理診断表における令和3年度職員数（普通会計）による比較について、数字だけだと、高知市は平均より多いといったところを見てしまう。文章中には、単純に比較ができないことや状況把握のための参考資料であることが書かれているが、先ほど説明のあったように八王子市で人口1万人当たりの職員数が低いことには理由があることなど、補足説明があったほうが一般市民には分かりやすいのではないか。高知市のこれからを考える上で色々なヒントが詰まっている一覧として見ることもできるであろうし、どういったところを真似したらいいのかということを知れる入口にもなると思うので、数字を並べるだけでなく補足説明があったほうがいい。例えば、高知県の森林率は全国1位だが林業に携わる職員数が平均値と一致している方針が正しいのかというようなことを考えるきっかけになり、市民が論議できる貴

重なりリストになるので、補足的な情報があればいいと思う。ただし、これ以上の資料の充実については判断を委ねる。

■ 事務局

数字についての補足説明については、情報が十分ではないとも思うので、どういった形でできるかを検討したい。

■ 委員

横文字やアルファベットが連続して出てくる。AIなど今は当たり前の単語もあるが、幅広い年代の市民の方が初めて読むと想定して、初出時は単語の後に括弧を付けて内容を書いたほうが読みやすいと思う。RPA導入やDX推進で業務量が増える面もあるので、何のために導入するのかを、初めて読む人が多いという前提で書かないと不親切だと思う。

■ 事務局

横文字や専門用語については、御指摘のとおりであるので整理をしたい。

■ 委員

20ページのアウトソーシング等進行管理表内に「3 市税徴収業務」とあるが、イメージが湧かない。徴収業務というと人権にも関わってくる重要なところだと考えるので、分かる人が業務を行うほうが良いのではないかと考える。「2 窓口業務」についても、市役所の顔でもあるので、ここに民間を入れるというのは不安がある。コア業務やノンコア業務という話も出ていたが、大切な業務は市職員が行うという住み分けを考えないといけないと思う。

■ 事務局

アウトソーシングの中での市税徴収業務については、例えば県内では東部に租税債権管理機構がありその機構を通じて徴収業務を執り行っている例がある。そういった徴税の専門的な知識を有している組織に依頼する方法がある。ほかに、本市ではコンビニ納付やスマホ決済アプリによる納付といった取組を始めており、納期内納付率が向上したことにより、滞納徴収に必要な人員が減ることから、職員数を減らす効果があるとも考えている。納税者のプライバシーを守ることを大前提として取り組んでいく。

窓口業務については、北見市の例を挙げると、システムを導入することで、数箇月で皆が同じサービスを提供できるようになったという話も聞く。システムの導入といった仕組みとともに、委託や会計年度任用職員の活用を考えなければならない。市民の方からすると窓口の人間が正職員なのかそうでないのかは関係ないため、誰でも同じサービスを提供できるということは心掛けたい。

■ 委員

人手がどんどん減っていく中で、市民の中にも市政を手伝いたいと考える方もいるので、そういったボランティア精神が高い人に手伝ってもらおうということもしたらどうか。

■ 事務局

本市では地域の方で結成する公園愛護会の活動の中で地元の公園の草引きや公園内のごみ捨てをしていただいている。民間に委託するより安価な費用で管理をしていただいておりますが、市民の方が行政に対して力を貸してくださっているが、そういった場を増やし、市民の方に協力をお願いしていきたい。

■ 委員

資料を見て、取組を頑張っていることを感じる。実際に高知市役所へ行くと、以前に比べて本当に感じがよくなったと思う。

例に挙げた北見市等のように、アウトソーシングやDXが進むことにより1か所で手続きができるようになればありがたいので、機械化を進めてほしいと思う。

13ページのメンタル疾患による長期療養休暇取得者の発生率は、職場によって違うのか。

■ 事務局

特定の職場で発生率が高いといった傾向はないと思うが、不調になっても働けるように職員数が多い職場に配属されるということはあると思う。

■ 委員

例えば残業が多い職場や、市民対応において難しい対応を迫られる職場もあると思うが、職場ごとの傾向は把握しているか。

■ 事務局

業務量が多い職場で不調となる職員もいれば、業務量が少ない職場で不調となる職員もいる。職場や本人の資質など様々な原因があると思うので特定の傾向は把握できていない。

(2) 高知市行政改革第1次実施計画の策定について（文中のページ数は全て資料2）

■ 委員

12ページの「重点目標1 デジタル技術を活用した市民サービス等の充実」について、「デジタル機器の操作が得意でない市民」という表記は上から目線に感じる。「慣れていない」などの表記が望ましい。

13ページの「重点目標5 職員の意識改革・能力向上」について、説明責任が大事であると思う。委員会への報告やホームページに載せることではなく、日々の仕事の中で市民の方に答えることが説明責任だと考える。説明責任という言葉はキーワードであるため、記載について検討をしてもらいたい。

■ 事務局

重点目標1の「得意でない」という言葉は失礼に当たると思われるため、変更を検討する。

重点目標5についても御指摘の趣旨を踏まえて検討したい。

■ 委員

12ページの「重点目標3 地域共生社会実現に向けた仕組みづくり」について、「どんな相談でも受け止め」という文言があり、千差万別な相談があると思うが、瞬時に分別できるようなシステムを作るのか。どんな小さなことでも対応するということだと解釈したが、「どんな相談でも受け止め」というと、「たらい回しにされた。」といったクレーム等も増えてくると思うが、その点はどう考えているのか。

■ 事務局

「ほおっちょけん相談窓口」を設けて、薬局等で相談をしてもらうという取組を行っているので、様々な困りごとを持つ市民の相談について受け止めて対応していくといった思いを表している。

■ 委員

思いは分かるが、例えば同じ公的機関の警察や消防には猫を探せといった相談をする市民がいるそうである。その人にとっては一番の困りごとかもしれないが、対応に困るであろうし、そういった対応に時間を取られても困る。

せっかく様々な施策を考えて頑張っているのに、そういうことでクレーム等が殺到することがないように表現について検討してほしい。

■ 事務局

検討したい。

■ 委員

「どんな相談でも」というのは表現を検討したほうがいいかもしれない。幅が広がりすぎるため、検討してもらえたらと思う。

■ 委員

高知市行政改革大綱の基本方策である「市民と行政のパートナーシップの確立」について、思うところがある。合併前の鏡村、土佐山村、春野町では、長い歴史の中で培われてきたやり方があり、その中で住民は生きてきた。高知市と合併して高知市方式に変わり、良くなったこともあれば、疑問を感じることもある。例えば、高知市の行政の力では無理なこと、かつ、住民の力だけでも無理なことがある。行政と住民がつながるように、ボランティアを強化すれば、様々なことが円滑に進むのではないかと、機会があるたびに地域住民と話をしている。

また、鏡地域振興課ほか、職員の方が地域のことを分かっていないのに仕事をしているので無理をしているのではないかと思う。夜遅くまで仕事をしないといけなほど鏡地域には課題があるのだろうか心配もされている。住民にも今までとは違う意識が芽生えてきているので、パートナーシップを強化してもらえたら、うまくいくことがあるのではないかと思う。

パートナーシップの強化については地域おこし協力隊に期待している。ただし、情報発信といったステレオタイプの取組を行うだけではなく地域のニーズを分かった上で活動してもらいたい。そのためには、地域住民や市職員も何が課題かを分

かっていないといけない。その土壌はできていると思うので、パートナーシップについては形を変えて実施してもらいたい。

■ 事務局

市民と行政のパートナーシップについては、地域内連携協議会の取組を進めており、ほかにも鏡，土佐山では区長会とも協議をするなど、それぞれの地域の要望を受け止めながら進めている。

また、合併の際に、それぞれの地域で行われていた事業については、全てを高知市方式にしたわけではなく、これまでの経過を踏まえて継続している事業もあると思うので、そのような事業については、どのように取り組んでいくか協議しながら進めていきたい。

地域おこし協力隊については、今年度は長浜，御畳瀬で活動を行ったが、計画に基づく今後の進め方としては、各所管課が地域でのニーズに応じて募集するという形を考えている。

■ 委員

12ページの「重点目標3 地域共生社会実現に向けた仕組みづくり」に関して、市民が高知市行政を評価して、市に対して寄贈を申し出る際の相談窓口が分からない。寄贈先の課に問合せが必要なのが不便だと思う。市民が寄附や寄贈をする際の相談窓口を設置すれば、市民と行政との距離が縮まるのではないかと思う。

■ 事務局

寄附や寄贈については、福祉に役立ててほしい、また、教育のために使ってほしいといった要望に対してそれぞれの目的に応じた課で対応するが、どこに行ったらよいか分からない場合は、相談を受けた窓口が適切な窓口を案内するので、総務部総務課など、どの窓口でも相談してもらえればと考える。

■ 委員

つなぐ際に、もう一步丁寧に対応があると安心して寄贈できる。

■ 委員

12ページの「重点目標2 南海トラフ地震への組織的な取組の推進」について、担当部署が防災政策課や地域防災推進課と当然のことながら防災に関する直接の担当課となっているが、地域コミュニティ推進課と連携する場面があるだろうし、「重点目標3 地域共生社会実現に向けた仕組みづくり」とオーバーラップしたほうが良いと思う。防災士など防災の専門知識を持つ人がその知識を啓蒙的に広げていくことも大事だと思うが、それだけでは全員の命は救えない。日頃から皆が自然に防災について意識するように市としても取り組むであろうが、地域が率先して防災について意識を広めていくべきだと思う。また、日頃から絆が強い地域は万が一の非常時にも自然に対応できると思う。そういったことから、地域コミュニティ推進課が重点目標2に関わる形となることを希望する。

計画の後半で職員の能力向上のための施策があるが、研修や勉強会に職員を派遣する場合、予算の関係から選ばれる職員の数が少ないと、多くの人が学べない。研

修に直接参加して、人脈を広げるのも大事なことだと思うが、今はコロナの時代であり、オンライン研修も増えている。人気の講師であってもオンライン研修であれば参加しやすいのではないかと。また、姉妹都市のような関係のある都市が開催する研修であれば、無料とはならなくても講師を呼ぶよりは安価な費用で研修に参加させてもらえるのではないかと。オンライン研修の機会を増やすことで、意欲のある職員が参加できる機会が増えて良いのではないかと。思うので提案する。

■ 事務局

実際に災害が発生した際には地域の方の共助が重要になることから、防災担当課だけでなく地域コミュニティ担当課の関わりも重要になると思うので、担当部署が防災の取組に専念するだけでなく、重ね合わせながら対応していきたい。

能力開発のための研修のオンライン活用については、事例が増えている。例えば、れんけいこうちの枠組みを通じて本市で研修を行う際に本市の会場に来てもらうだけではなく、県内の西部や東部で周辺市町村に集まってもらいオンラインで参加してもらうといった事例がある。対面だけでなく、様々な形で能力開発の機会を確保していきたい。

(3) その他

■ 委員

自転車でのヘルメット着用が努力義務化することとなり、高知市教育委員会でも推進事業をしているので、市の職員が自ら着用して市民に推進の姿勢を見せてほしい。

■ 事務局

市職員のヘルメット着用については庁内掲示板等で呼びかけていきたい。本市では、公立の中学校等に自転車を通う子供を対象に、ヘルメットの購入費補助の制度を設けており、財源の一部はクラウドファンディングを活用して確保する。そのような取組をPRしつつ、ヘルメット着用について庁内や市民の方に呼びかけていきたいと考えている。