

令和5年度 第1回 姫路市行財政改革市民会議〔議事要旨〕

R5.8.30

行政経営課

- 日 時：令和5年8月30日(水) 14:00～15:45
- 場 所：姫路市役所本庁舎10階 第三会議室
- 出席委員：永廣会長、和田副会長、福下委員、米谷委員、伊藤委員、利根委員
河南委員、東委員、水瀬委員、依田委員
- 事務局：総務局長ほか5名
- 欠席者：1名
- 傍聴者：1名
- 記者：0名

- 議 事：1 行財政改革プラン2024アクションプラン・令和4年度
実績報告について
2 令和4年度決算概要について

〔 議 事 内 容 〕

議事 1 行財政改革プラン 2024 アクションプラン・令和 4 年度実績報告について

事務局による説明

資料 1 行財政改革プラン 2024・アクションプラン 令和 4 年度実績報告書

意見交換

委員	資料 3 の P 4 「組織・人に関する成果指標」の指標①「職員数」が未達成であり、外部から見ると市職員の採用倍率は高いと考えられるが、未達成となる原因は何か。
事務局	<p>未達成の理由として、少子化による労働力の減少と就職に対する考え方の変化が挙げられる。終身雇用という考え方が変わってきて、転職が当たり前の状況になってきており、姫路市でも就職してから 10 年以内に転職している者は、令和 3 年度以降増加してきている。また、社会情勢の変化や市民ニーズの多様化に伴い市役所の業務量も増えてきている。</p> <p>そのような中で人材を確保したいが、公務員の給与等の待遇については法律で定められており、給料等の待遇を上げることは難しいため、民間企業等と比較して、待遇面での優位性を確保することが難しい。</p> <p>業務量の増加に対しては、業務量を減らすよう委託を行う等の取組を進めており、採用に関しては、試験回数を増加することにより受験機会を増やしている。また、社会人経験者の採用も積極的に進めており、各年代において職員を確保して世代に偏りが無いように採用している。さらに、採用に関する情報発信として、オンライン説明会や、フェイスブック等の SNS に採用専門サイトを設ける等の取組を進めているが、土木職や建築職の採用が難しい状況である。</p>
副会長	P 24 「⑬柔軟な職員採用・登用の拡大」において、数値目標の一つである「職員採用試験の受験申込者数」は未達成だが、理由として考えられる少子化の影響や意識の変化は他都市も共通していると考ええる。人口規模でいえば姫路市は神戸市に次ぐ都市であるが、人口規模に比例した志望者という点において、神戸市を志望する者に比べて、姫路市は少し見劣りしている印象がある。他都市と比較した受験倍率の推移はどのような状況か。
事務局	姫路市では、近隣市と人事関係部門で相互交流しているが、技術職の職員の確保はどこの自治体も難しい状況であると聞いている。また、職員のやりたい仕事に関する希望が実現できるという意味では、大都市に魅力を感じる者も多いが、市民と近いところで触れ合うことや様々な業務ができるという

意味では、小規模自治体も選ぶ者も多く、その思いは多様化している。姫路市では大都市の採用時期に合わせて、従来の採用時期を早め人材の確保に努めている。

委員 P12「①職員の定員適正化」に関して、職員の配置転換が2～3年程度と早いと思う。職員は大学等で専門的な内容を学んでいると思うので、極力採用時に大学で学んだ内容に沿った仕事に配置すべきであると思う。

事務局 専門的な職種に関しては、専門的な部署に配置している。また、公務員は全体の業務を理解する必要があるため、特に事務職においてはジョブローテーションを行い、様々な部署を経験させて、仕事の適正ややりがいを見つけてもらおうよう配置を行っている。

委員 職員が所属部署で専門的に経験したいと望む場合は、長期間配置したほうがよいと思う。

事務局 職員の希望等は自己申告等で毎年把握し、それを踏まえて職員の将来を考えながら配置している。

委員 職員の配置にあたっては、ゼネラリストを育てることを想定してジョブローテーションを実施していると思うが、その結果として、職員採用後の定着率はあまり良くはないと思う。公務員ではジョブローテーションにより育成するといった制度上の規制はあるのか。

事務局 制度上の規制はないが、様々な知識を身に付けるためにジョブローテーションを行っている。離職に関しては、仕事が自分のイメージと違うことや、最近多い理由では次の新たな職を求める、自分のやりたいことを直接実現できるところを求める、待遇の向上を求めて退職する者が多いように思う。また、転職に対する違和感がなくなってきたなどの社会情勢の変化も理由の一つである。転職が当たり前になると、優秀な企業は多くの人材が確保できる一方で、人材が集まらないところは集まらない両極端の状況である。そのような中で、優秀な人材を育成するため、本市では、研修等で能力を高めしていく方法を検討している。

委員 技術系職員の採用は難しいとのことであるが、民間でも技術系職員の採用が難しい状況は同じである。特に、技術系職員の確保のためには、職場環境の向上と、年功序列制度の改革が必要と思う。

職場環境の向上に関しては、職場の適正温度は職員で決定するなどの工夫を行い、年功序列制度に関しては、能力主義で昇任させる方法を取ることも重要であると思う。

事務局 人事評価において、目標設定とその目標に対する実績を評価し、評価結果を給与面で反映している。また、今年度より、デジタル関係の業務がしたい

等、職員が希望する仕事には、自身で手を上げてプレゼンを実施し、内容が評価されれば希望の仕事に就ける庁内公募制度を実施している。

委員 P19「⑧長時間勤務の縮減」に関して、令和3年度と比較して数値目標である年間720時間超の時間外勤務を行う者の数が減少した理由に関して、どのように業務を効率化して減少したのか。また今後どのように720時間超の時間外勤務を行う者を減少させていくか展望を教えてください。

事務局 令和2年度以前は平均73万時間の時間外勤務を1割削減する目標を設定したが、令和3年度はコロナ関係業務等の臨時的業務が増えてきた。当該業務が令和4年度も続いていたため、時間外勤務者数は令和3年度と比べて減少はしたものの、減少幅は少なかった。今後の取組として、コロナ関係業務等の他律的業務は今後減少していくと考えられるが、定時退庁日を設けるほか、終礼を通じて当日の時間外の申し出をして所属長が必要性を把握してから命令する等、時間外勤務の管理を厳格に実施することで余計な時間外を減らしていく方向で考えている。

委員 令和4年度に720時間超の時間外勤務を行った13名の職員には、一般職だけでなく管理職も含まれているのか。

事務局 管理職は含まれていない。

委員 管理職の労働時間（過重労働）も把握することが必要であると思う。そのような取組も採用につながると思うので精査した方がよい。

事務局 (※本プランの時間外勤務には管理職は含めていないが、管理職を含めた職員の労働時間については、時間外勤務等命令書等により把握を行い、労務管理を行っている。会議終了後に人事課に確認したところ、管理職で令和4年度に720時間超の時間外勤務を行ったものは0人。)

委員 職場の方針の考え方が未達成となっていることや、姫路市職員倫理条例等チェックシートの回答割合等の未達成は職員一人一人の意識の問題であると思う。また、P20「⑨健康管理の充実」における健康診断受診率に関して、職員全員受診した場合の達成率が100%であるとして、一部は心身の不調による理由もあるとは思うが、目標が未達成となる状況には意識の問題があると思う。

全体の達成率を上げるためには、職員の意識に関係する部分はすぐに達成できるものと思われるので、できるところから取り組むべきである。

事務局 健康診断受診率に関して、未受診者は10数名程度であり、未受診の理由としては、一定期間の受診期間を設けて受診を促しているが、受診を失念していた者もいた。未受診者に対しては、所属長を通じて検査を促しているほか、自身で医療機関を受診し検査結果を報告するよう依頼している。また、保健師の面接を実施しているが、それでも達成が難しい部分もある。

意識の問題に関しては、コロナ禍で庁内会議の機会が減少しており、職場の方針が十分に理解されない状況であった。また、職員倫理条例等のチェックシートで正答率が低かった理由としては、議員の不当要求行為をテーマとしており、問題が難しかったため、正答率が低かったものと考えられる。今後は、未達成の理由を踏まえて、職員の意識を向上させていきたいと思う。

委員 P17「⑥職員研修等の充実」に関して、どのような研修が望ましいなど外部からの助言を踏まえて職員研修計画の改善をすることはあるのか。研修計画等の策定方法も含めて教えてほしい。

事務局 研修計画等の策定に関しては、号級や採用年次に応じた様々な研修がある。特に力を入れている研修として、デジタル人材の育成に関する研修や女性のキャリアデザイン研修を実施している。また、研修と合わせて、資格の取得の助成に関しても、試験費用の助成だけでなく、試験勉強費用の助成についても行っている。

委員 企業や国や市民の立場で、身に付けてもらいたいことについて研修計画等の提案等は可能なのか。また、研修計画等の策定はどこが所管であるか。

事務局 内部の研修計画を組むのは研修厚生センターである。研修メニューの充実等に関して、具体的な研修内容があれば助言いただきたい。

委員 P51「⑩マイナンバーカードの利活用」に関して、全国的にマイナンバーカードに関する問題が生じているが、姫路市では問題は発生しているのか。

事務局 部門が違うので情報がない。
(※後日所管部署に確認した結果、8月30日時点ではマイナンバーと個人情報紐づけについては国の指示のもと、マイナンバーの紐づけに関する総点検が実施中であった。また、コンビニ交付における誤交付の事例は、本市では確認されていない。)

委員 P53「⑫職員提案制度の活性化」に関して、達成率が少し低いと思うが、提案に対する評価はどのような形でフィードバックしているか。また、提案に対する内部告発への報復に備えて心理的安全性が働くことに気を付けるべきである。

事務局 職員提案制度に関する数値目標は、全所属で年間5ポイントを目標としており、内容については報告会を実施し、表彰を行い、結果を全庁にも共有している。令和3年度の数値目標の達成率は51%であり、所属ごとの温度差があったが、令和4年度は直接所属長に働きかける等の方法を実施したことにより、実績値を83%まで上昇させることができた。提案に対する心理的安全性に関しては、全ての提案内容の審査を行い市長まで評価を求めており、提案を上げることに對する弊害はないと考えている。

委員 事務局	職員提案制度の評価に関して、内部評価はだれがするのか。 行政管理課で審査会を設置して評価している。
委員 事務局	<p>P23「⑫ペーパーレス等の推進」とP46「⑮民間ノウハウを活用した施設管理」について、ペーパーレス化に関して、庁内の用紙使用量は目標達成しているが、指定管理者の申請関係書類を含め市民が役所に提出する資料は多数存在しているので、そこを含めると達成しているかが疑問である。庁内だけではなく、庁外も含めたペーパーレス化を数値目標にした方が、市のペーパーレス化の推進の努力が読み取れると思う。</p> <p>ペーパーレス化に関して、庁内で特に力を入れて取り組んでいるものとして、内部決裁と会議資料のペーパーレス化を行い、電子化できるものは電子化してきた。一方で、対市民との関係では、電子申請をさらに促進していけば、ペーパーレスが促進できると思う。しかし、電子申請は全国的には進んできているものの、一斉に電子申請への切替を実施することは難しいため、電子申請等を含めたデジタル化の取組を進めていきたい。</p>
委員 事務局	<p>P12「①職員の定員適正化」について、目標が「生産性の高い組織体制を目指す」となっている。当該箇所では、その目標達成に向けた取組が職員数を増やす等による数値目標の達成が、目標である生産性の高い組織体制を達成することにつながるように読み取れるが、生産性の高い組織とは生産性を高めて余剰人員を他部署に配置するような方法ではないかと思う。</p> <p>生産性の高い組織については、職員一人ひとりの能力が最大限発揮され、業務の効率を上げることが重要であると考え。定員適正化計画も人員を単純に増やすのではなく、職種によっては人数を増減するものもある。ただし、全体の職員数自体が現在の業務量から見ると不足しているため、業務を見直して効率化を図り、業務に応じて職員の能力が最大限に発揮されることが理想と考える。</p>
委員 事務局	<p>職員一人一人の能力に関して、方向性が異なっている場合は高い生産性は生まれないと思う。組織の効率化によって生じた余剰人員を再配置することも必要と思う。</p> <p>現在の定員適正化計画は、策定後の情勢変化を反映していないため、計画期間が終了する令和6年度以降に情勢変化を反映していく必要がある。</p>
委員 事務局	<p>P60以降に「⑳外郭団体の活性化」の「姫路・西はりま地場産業センター」の数値目標が、外郭団体関係の数値目標の中で唯一達成になっている。外郭団体関係の数値目標については、コロナ禍で達成が難しいと思われるが、姫路・西はりま地場産業センターが数値目標を達成しているが理由は何か。</p> <p>当団体が数値目標を達成した理由としては、クーポン券等、全国旅行支援</p>

の恩恵を受けた結果である。

会長

昨年度の会議では、長時間労働や人材確保、デジタル化、ペーパーレス化に関する意見が出てきていたが、今年度は昨年度の内容に加え、労働環境や能力の向上により、生産性の向上につながるといった意見もあった。また、昨年度と異なる部分として、日常生活が平常に戻りつつある中で、コロナ禍前にあった問題が顕在化してきたように思う。特に、人材確保については、大学でも同様の問題であり、社会の構造変化があるが教育がどのように関わるかが重要であると思う。デジタル人材に関しては、学部設置を要望されているが、学部の新設には時間を要するため、新設までにどうつないでいくかが今後数年の課題になってくると思った。

議事 2 令和4年度決算概要について

事務局による説明

資料 2 令和4年度決算概要

意見交換

委員	P6「2 特別会計」で、国民健康保険事業や介護保険事業などの不納欠損額については、納付されなかった金額という理解でよいか。
事務局	国民健康保険料等は無資力であること等の理由により収入することができなかったものである。
委員	不納欠損額に関して他都市と比べてどうなのか。
事務局	姫路市では収入率は全国平均以上であるため、他都市と比べると不能欠損額は低いと思う。収入率を向上させるためにも、所管課ではデジタル通貨等の新たな債権の差押等にも努めている。
委員	P1「1 一般会計」の繰越財源に関して、金額が大きく、当財源にはプロポーザル案件等が不調になったものも含まれていると思うが、年度中に実施すべき事業が後回しになっているのではないか。
事務局	繰越財源の大部分は工事に関するもので、契約はできているが年度中に完成に至らなかったため翌年度に繰り越しになってしまったものである。プロポーザルで執行ができなかった案件については、繰越財源に含まれず形式収支に計上している。プロポーザルが不調になった案件も、具体例を提示いただければ不調となった要因を伝えることはできる。また、プロポーザルの不調により事業ができなかったということに関しては問題意識を持って対応している。
委員	決算資料には直接関係しないが、姫路市は脱炭素先行地域に選定され、今後、当事業に関して決算にも反映されるものと思うが、事業に関する成果報告は公表されているのか。
事務局	現時点、協議中で、具体の着手には至っていないと聞いている。また、関係する予算として、新年度予算で中小企業向けの省エネグリーン化の一環として、LED化や最先端機器更新への助成に取り組んでいる。
委員	水道事業に関して、水道料金の値上げも含めて、新たな設備を置き換えていく等設備更新の必要性があると思うが、水道事業のこれからの展望を教えてください。
事務局	水道事業は企業会計で、現在は水道料金で経費をまかなえており、独立採

算で運用できている。今後は、甲山浄水場の更新整備や、家島への海底送水管の更新、高度経済成長期に整備した施設の老朽化が進んでいる状況であり、そうした部分の経費が重んでくる。長期的にはこのままの運用では赤字になるリスクはあるので、将来的に水道料金の改定が必要である。

委員 水道料金の改定の必要性は今後出てくると思う。ただ、従来の改定的方式ではなく、水道口径や使用料の基準の改定を検討していると聞いているが、今後は、姫路市は市域が広い。広域にわたる施設整備が課題と思う。

委員 教育費についてであるが、歳出決算額で教育費の占める割合が高いが、市立高校の合併や幼稚園の統廃合問題もあり、地域振興とも関係するが、教育費の割合は中核市平均や他都市と比べてどうなのか。

事務局 他都市の比較でいえば、コロナ禍により財源構成が変動しており、比較が難しい。姫路市では児童向けの学習端末の導入も全国に先行して早い段階で実施しているなど、教育部門に力を入れていく方針はあり、今後もデジタル化を含めた最先端分野に力を入れていく流れではある。