

函館市行財政改革推進会議 会議録（概要）

- 日 時 令和5年(2023年)10月6日(金) 18:00~19:30
- 場 所 市役所本庁舎8階大会議室
- 出席委員 奥平委員長, 今副委員長, 泉委員, 中野委員

【会議概要】

1 開 会

2 委員紹介

(事務局より各委員および事務局紹介)

3 委員長・副 委員長の選出

(奥平委員を委員長に, 今委員を副委員長に選出)

4 報告事項

(配付資料に基づき, 事務局から説明)

5 意見交換等

(今副委員長)

物価高騰の状況においては, 一般企業では経費の上昇により, 厳しい経営となるが, 函館市では, 行財政改革推進プランの進捗状況の報告を見ると, 削減の効果が出ており, 工夫されていると思う。

意見としては, 地域の Wi-Fi について, グルメサーカスが行われたグリーンプラザのような皆が集う広場で Wi-Fi 機能がない状態なので, 観光客の方や訪れる方にとっても, メリットや利便性のある Wi-Fi 設備を検討して欲しい。

また, 少子化について, 少ない子どもたちをどのようにキープし, 安心して住める函館市にするかが大事である。安心して学び, 高等教育を受けることができ, さらに, そこから継続して仕事に就き, 東京など外に出て行かなくても, 函館で安心して働ける環境とするためには, 企業誘致が必要である。今, 話題となっている看護大学の設置は, まさに必要だと思っているが, 現在, どのような状況になっているのか。

(財政課長)

まず, Wi-Fi について, 函館市は, Free-Wi-Fi を平成 27~28 年に整備したが, その設備が古い規格となっているため, 令和 5 年から新たな規格への整備をしており, この 12 月から供用開始になる。

Wi-Fi のエリアは, 外国人観光客の利便性向上を図るため, その観光動線を踏まえて設置している。具体的には, 西部ベイエリ

アのほか、駅前大門エリアでは函館朝市から松風町電停手前まで、本町五稜郭エリアでは丸井から五稜郭公園まで、さらに湯川では熱帯植物園の周辺、公共の施設では空港やクルーズターミナルなどに整備している。

また、イベントの際に、Wi-Fi の要望がある場合には、スポット的に Wi-Fi を設置できるので、いただいた意見は、所管部局に伝えたいと思う。

看護大学の関係については、若者の流出抑制を図るため、市内の高校生の進学ニーズや、看護系大学の卒業生に対する各医療機関の採用意向の把握など、先月末までアンケート調査を行った。その結果は、年度内に公表を予定している。今後は、その結果に基づき、検討を進めていく。

(奥平委員長)

Wi-Fi については、観光施策として整備されているので、今後、市民向けという視点も考えていく必要がある。Wi-Fi のエリアは、幅のない、線の状態になっており、これをどのように面にしていくかが次の課題である。観光客は、Wi-Fi のエリアを知っているが、市民には知られていないため、広報誌などを使いながら、周知していくことも大事である。

(中野委員)

今回、はじめて委員になり、事前に資料や過去の議事録を見たが、あまり議題に上らないような新たな目線で話をしたいと思う。今回の議題では、ワーク・ライフ・バランスの実現の話である。具体的には、超過勤務の削減についてであるが、過去 10 数年間、この会議は、18 時スタートであり、超過勤務時間での開催となっているが、会議の開催時間を 15 時スタートなどにするることによって超過勤務の削減になるのではないか。

委員の都合もあり、夜の開催になっていると思うが、委員の出席が可能であれば、スタート時間を前倒しすることは可能ではないか、まずはこの点について確認したい。

(行政改革課長)

時間外の会議開催については、時間外勤務によらず、時差勤務により対応できている。開催時間については、委員の皆様の本業の差し障りにならないようにと考え、夜での開催としていたが、今回、こうした意見いただいたので、次回以降は、日中開催を含めて、日程調整をしたい。

(奥平委員長)

ぜひとも日中開催できるよう調整をお願いしたい。

(今副委員長)

私も日中開催でお願いしたい。

(泉委員)

まず、前回の会議で、レビューのしやすい資料をお願いしたが、今回、進捗状況の概要版は、見やすくなったと感じており、委員会の意見を反映したことに、お礼を申し上げたい。

意見としては、私はもともと IT 領域で長年従事してきたこともあり、デジタル化に関心を持っている。スマート自治体と言われるなかで、プランのなかでは、市民サービスのデジタル化と、市役所内のバックヤードのデジタル化という二本柱となっているが、これらは、今までのアナログに対してのデジタルの置き換えというニュアンスであると感じられる。デジタル化という言葉が適切なのか、やや疑問もあり、市民に伝えるときに、夢が感じられないところであるが、それでも、デジタル化に向けて、進んでいることは評価したい。

一方で、この1年で大きく変わっていることが、ChatGPT 等の生成 AI サービスである。自治体では、横須賀市が導入し、非常に効果を得ているという話も聞いている。横須賀市では、全職員に使わせているとのことで、例えば、1日1人当たり10分削減できたとして、人数を掛けて年間に換算すると、2万時間になるらしい。もし、函館市の時給を安く見積もって2,000円として計算すると、4,000万円の削減となる。その削減額を活用して、ChatGPTを各部署に導入することはできないか。ChatGPTの法人利用の費用の仕組みは分からないが、一般的な個人利用では月額2,500円程度のコストでできるものであり、ぜひ検討して欲しい。

ChatGPT等の生成AIサービスの導入により、難易度の高い業務にチャレンジする時の精神的負荷がすごく下がると言われている。人工知能というのは、3ヶ月前の話が古くなる世界であり、1年とも半年とも待てないので、今黒字のうちに投資し、全ての職員に使ってもらいたい。

横須賀市では、進捗状況のレポートを公表し、導入から活用までのノウハウについても他の自治体に向けて研修を開催しているので、参考にして欲しい。その結果、市民サービスの向上、さらには職員のサービスの質の向上やワーク・ライフ・バランスに繋がると思う。

質問としては、地域のデジタル化について、資料には、バックヤード系と市民サービスが混在して書かれているが、対応状況や重点施策として優先的に進めるべきところ、また、人工知能への対応についても伺いたい。

(行政改革課長)

まず、ChatGPTについては、今、情報システム課においていろいろと検討している。個人情報の課題などをクリアしながら、検

討を進めていく。

また、地域のデジタル化を進めるため、本年4月に、地域デジタル課を新設したところであり、今後、デジタル化推進ビジョンの策定や、その策定のために函館市デジタル化推進協議会という外部の有識者を交えた会議の設置、さらには函館市フェローとして2名を委嘱するなどの体制整備を行った。

こうしたなかで、今後、技術的にどのようなことが出来るかなどを検討しながら、十分にスピード感を持って進めていきたいと考えている。

(泉委員)

前回は出ていた自主財源をどうやって稼ぐか、にも繋がるが、議事録の作成やアンケートの分析、人事評価も含めて、人工知能の利用により、作業時間を短縮し、職員はクリエイティブな業務、あるいはプロジェクトリーダー的な業務を担い、地域を巻き込んで稼ぐ力をつけるといったところにリソースを割けるような体制を構築して欲しい。

(奥平委員長)

私も、ChatGPT を使っているが、ルーティンワークは楽になる。定型文書は簡単に作れる。ひな形の文書を入れ、条件を入れて命令すると、全部出来上がる。ChatGPT の利用により、省力化を図ることで、仕事量が減り、そのことで、市職員のやる気と想像力をアップさせるのではないかと思う。これは行財政対策の削減効果よりも大きい部分であると思う。

削減したお金をどう活用するかが、これまでもこの会議の重大な課題であったが、今、まさにそれを投資する時期である、というところを泉委員からの提案で感じる。

自主財源については、宿泊税を早く何とかして欲しい。宿泊税を財源に、観光施策を自主的に作っていける組織、いわゆる DMO を早く実現し、函館市の観光を牽引させるべきである。観光は函館の主要産業であるので、観光部門でより多く稼ぎ、市に還元していくことを考えていかなければならない。

自主財源があることによって、新しいものが生まれ、経済効果が高まることになると思うので、宿泊税について考える必要がある。

(今副委員長)

私は、宿泊税を提案した人間だが、コロナ禍で各事業主の方々が、宿泊税を賦課すると、観光客の負担が増えるからということで、ここ3～4年、議論が止まっている。これからはもう少しスピード感が欲しい。

(奥平委員長)

そうこうしているうちに、北海道にいいところだけを取られて、函館市には何もなかったというような話になるのは嫌なので、スピード感を持って欲しい。

(財務部長)

宿泊税の話だが、昨日も新聞報道に出たところであり、今コロナ禍を経て、新たな観光施策の必要性や今後の施策について考えているところである。奥平委員長から話があった DMO は、市長の政策の一つでもあり、その設立も含め、今後の施策を検討しているところである。それらの施策にいくらかけていくのかということ踏まえた上で、税率を検討している最中であるので、ご理解いただきたい。

(奥平委員長)

次に、もう一つの議題、数値目標を設定することについての皆さんの感想を伺いたい。

数値目標は金額を示すことで、目標がはっきりすると思うが、皆さんはどのように考えるか。

(今副委員長)

今、市長もかわり、今後、新しい施策も出てくるなかで、数字のことは気になっていた。今、いろいろとお話が出ていたが、市民サービスのデジタル化については、LINE など、かなり利便性が向上したと考えるが、市役所の中でのデジタル化についても、ChatGPT も含めてどんどん進化させて欲しい。

(奥平委員長)

前回の会議では、結果を見たら、数字がないのでよくわからないことが多く問題であった。次回からは、数字が見えるため、後に部局内で精査するときにも役立ち、数字を見ていろいろと意見を出すことが出来るため、ぜひとも数値化を早めていただきたい。

(泉委員)

数値目標について、最終的には効果額となっているが、そこにたどり着くための各事業の KPI (目標を達成するための取組の進捗状況を定量的に測定するための指標)、例えばイベントの開催数などの数値目標は作れると思うが、どのように考えているか。

(行政改革課長)

現プランは、2年目の進行中の計画であり、途中からの目標値設定となるため、目標設定は、効果額を中心としたものになる。泉委員が言われた事業個別の KPI などについては、今年度から、市長の新規施策等において、EBPM (統計や業務データなどの客観的な証拠に基づく政策立案) を取り入れ、さらに事業評価に繋げていく取り組みを始めるところであり、その取り組みのなかで示

される予定となっている。

(今副委員長)

民間レベルの話だが、飛行機が遅れて到着したときのお客さんの交通手段についての話である。タクシーは停まっているが、バスは時間通りに運行してしまっている。さらに大幅に遅れるとバスもタクシーもない状態で、飛行場でも、タクシー難民の状況となる。また、それをカバーするための公共交通もない。それほどこの問題なのか、飛行場は着陸して、お客様を安全に降ろせば仕事は終わるが、そこから降ろされた方々のケアがなく、困っているのが実状である。

また同様に、新幹線についても新函館北斗駅への到着時間に合わせた全ての時間にバスがあるわけではない。他の地域では、電車の到着時間に合わせてバスが用意されている。今、新幹線を函館駅まで延伸と言っているが、その前に、バスやタクシーなどの利便性が良くないのは、観光客に対して不親切であり、第一印象の場所で不満を感じさせることになるので、何か方策はないか。

(奥平委員長)

それについては、私から答える。タクシーは、現在、コロナ前の6割程度しか走っていない。それは運転手不足によるものである。運転手を一生懸命集めてはいるが、集まらないので、稼働率が下がっている。このことは、全国でも同じような状況であり、函館だけで解決できる問題ではない。

さらに、もう一つの例として、ホテルの客室も足りていない。実はコロナ禍にも関わらず、客室は25%増えたが、稼働率はやはり6割程度である。それは、ベッドメイキングをする人手がいないため、稼働率を下げざるを得ない。

このように働き手が足りないことが、今非常に問題になっているところであり、特に交通問題ではカバー出来ていない。このことについては、政府でしっかりと対策をしてもらわないと、地方だけではどうしようもない問題である。同様に、地域公共交通協議会でも問題になっており、規制が厳しすぎるしお寄せが、地方に来ていると考えている。今委員からの意見を機会に、函館市から政府に提言してもらい、また、各委員にもご理解をいただき、ぜひ他の場面でも、広めていただきたい。

また、給料が安いということも問題である。運輸業界では、旅客と貨物の二つがあるが、トラックのほうが給料が高い。物流ではトラックが主流になっており、貨物線がどんどん廃止されるような状況になるとさらにトラックに偏重していく。そして、今度は運転手がどんどんトラックに回っていく。そして、さらにバスの運転手がいなくなる、という悪循環に陥っている状況だという

ことをご理解いただきたく、代理で話をさせてもらった。

(中野委員)

今回のプランには載っていないが、前回のプランでは、職場提案の項目があった。職場環境については、日々業務を行っている上で職員が気づいたことを改善しているものと理解している。

前回のプランでは、職員提案の5年間の平均は、年間10件程度であった。これは、今行っている業務が適正であり、職員からの疑問が一つも無い状況なのか、または、前例踏襲、前年と同じ事をしていれば良いという公務員的な考え方によるものなのか。

この問題を考えるとき、職員1人には1年間で約2,000時間の勤務時間があるが、業務の棚卸しを行い、その2,000時間にどのようなことを行っているのか、どのような業務があつて、どのくらいのウエートを占めているのかなど、内訳を明確にして精査し、少しでも削減できる業務を見つけることにより、ノーコストで事務量の削減ができる。

今、1700~1800人の一般職員がいると思うが、日々の業務の棚卸し、業務の見える化を実施してもらいたい。どこの部署がどのような事務量を割いているのか、超過勤務時間が多い部署では、どのような事務が過重になっているのかなどの分析があつて、初めてIT化での改善などが生まれると思う。

そこで、業務の棚卸しの状況について、把握の方法や、それを踏まえてどのような施策に展開していくのか。

(行政改革課長)

職員提案制度については、前回プランの中では、職場勤務環境の向上において具体的に取組んだ内容として、進捗状況のなかで報告していた。制度内容については、市民サービスの向上に繋がる改善提案を全ての職員から提案できる制度だったが、平成19年度から実施した前身の制度から数えて10年以上が経過し、制度が成熟したため、現プランには掲載していない。しかし、事務の見直しなどについては、各部局と協議する際に、日々の業務の中で職員の意見を聞くことなどにより、これまでどおり改善に取り組んでいる。

業務の棚卸しについては、業務のどの部分を効率化すると時間の縮減に繋がるかなどは重要なところと認識している。その分析については、毎年度、事務事業の見直しに取り組み、各部と協議するなかで、例えば窓口業務で時間がかかっているのであれば、相談件数なのか、相談内容のかなど、どの部分に時間がかかっているのかを分析してもらい、その結果で、委託化などの手法を検討するなどを行っており、各部にも浸透してきているところであり、こうした形で業務の把握や見直しを行っている。また、各

部においても、どうしたら自分たちの仕事量が減るか、または、効率化できるか、などを自身で考えているところでもある。

(中野委員)

今の話では、現状では、相対なデータは持ち合わせていないというようなニュアンスである。

行政改革について、内閣府の行革甲子園や各市町村のホームページでアップしているが、先ほどの職員提案の関係で、同じ中核市の愛知県豊橋市では、毎年 100 件程度、提案が出ており、日々の業務について、どのようなことに時間がかかっているのか、それに対し、どうしたら削減を図ることができ、その効果はいくらかなど、費用対効果が示されている。例えば、削減を図る対策のためにパッケージソフトを入れ、その費用はいくら必要だが、削減効果はそれ以上にある、ということが客観的にわかるようになっていく。業務の棚卸しを行い、客観的に費用対効果を示すことによって、数字的にわかりやすくなる。

(奥平委員長)

これはいわゆる事務の見える化、数値化であり、これも行財政改革の重要なポイントである。

(泉委員)

まちを担う経営資源は、人・物・金に加え、昨今では、情報・ブランド・知財・時間を含むなどといわれているが、運用するのは人であるので、研修に力を入れ、人材に学びの場・成長の場を設けているのは素晴らしいと思う。

一方で、世界との比較では、GDP の中で従業員の能力開発に使う予算の割合は、日本が一番低く、年々下がってきている。全国的には、こうした残念な状況にあるなかで、函館市として、職員の能力開発にかかるコストを、何らかの金額の 2% は必ず能力開発に投資するなどとしてはどうか。これからは、人的資本経営というキーワードで、人材への投資が必要となってくる。その一環として、ChatGPT 等の生成 AI サービスを全職員に使うために投資するなど、単に研修を主催してやりました、という今までの既存の流れではない人材育成の仕組みについて、考えて欲しい。

時代の変革として、こんなに変化する 1 年はなかったと思う。このようななかで、職員にどのくらい投資していくのか。削減、削減ではなく、投資をしていくマインドが必要であるが、実態について教えて欲しい。

(行政改革課長)

人事の研修等が予算に占める割合については、今手元に資料がないが、実感としては、研修のメニューは充実、多様化してきていると思う。例えば DX (デジタル技術の活用による制度や組織の

あり方の変革) 研修や性の多様性に関する研修など、バラエティーに富んだ研修で、仕事を進めていく上でも、人格の形成の面でも、研修は非常に役に立っている。私も今年は、新任課長研修で、ハラスメント研修や、人事評価研修などを受けたが、大変ためになった。今後も EBPM の研修など、話題性のある研修を取り入れて、より充実していくものと考えている。

(泉委員)

資格取得も促進しているが、どうしても公務員の方は、今までの地続きのキャリア開発を考え、業務に必要な資格取得のみの制度にしがちである。考え方を換え、職員一人ひとりが自ら必要と考える資格取得に対して、後押しとなるような金銭的な補助制度について、黒字になった分を投資しても良いと思う。

また、この会議にここ何回か、私は女性の職員の方がいないことが気になっていた。それが今日は2名いらっしゃる。この会議で、女性職員に、実際の空気感を感じ取っていただいけるところも工夫していただき、感謝申し上げたい。

(奥平委員長)

市役所には、女性職員がたくさんいるので、いろんな会議にどんどん出ていただきたいと思う。

それでは、総括になるが、元々この会議は、事業仕分けからスタートし、コストカッターであった。それがようやく、削ったコストをどう使うか、という方向に委員の皆さんの考えが移ったと、今日の話をついて実感した。

これは非常に大きく、今までは削れば良いと思っていたが、削る一方だと結果的に、先ほどお話で出た研修まで削られるようなことになる。また、観光の大事なお金を削られたみたいなことも多々起きていた。そうすると何のために削ったのかわからないと言った事も起きる。そこをチェックして、正常のところにお金を戻すのも、この会議の一つの大きな役割かと思う。

今日、皆さんからの意見は、まさにその話だった。削ったお金をどう効果的に使うのか、という部分の提案をたくさんいただいたと思うので、事務局の方でも、各部局へ伝える際に、委員の総意としてお伝えするようお願いしたい。本日は、建設的で良い会議であったと思う。本日の会議の意見については、今後の行財政運営の中で、ぜひとも参考にして欲しいと思う。

本日は、お疲れ様でした。