議事録（第９次延岡市行財政改革「第３回推進委員会」）

開催概要

項目	内容
会議名	第９次延岡市行財政改革大綱策定に向けた「第３回推進委員会」
日時	令和８年 11 月 17 日（火）14 時 00 分～14 時 56 分
場所	延岡市役所７階 議会大会議室
委員の出席	延岡市行財政改革推進委員会委員 12 名（委員総数 16 名、欠席４名）
市側の出席	市長、副市長、部局長、作業部会関係課、事務局（行政改革推進課）
進行	森会長

次第

１．開会
２．議事：⑴第９次行財政改革大綱案及び実施計画案に関する質疑応答
　　⑵答申について
３．その他：今後のスケジュールについて
４．閉会

１．開会

事務局から、第９次延岡市行財政改革大綱策定に向けた第３回推進委員会の開会が宣言され、配付された会議次第に沿って進行する旨の説明があった。

２．議事

議事⑴　第９次行財政改革大綱案及び実施計画案に関する質疑応答

質問１　市民の意見の反映状況の分かりやすい周知について

質問者：大倉委員／回答者：総合政策部長

（大倉委員）

○第２回委員会で、小野委員から「市民の声」の活用について質問があり、当局から回答があった。それに関連して、追加で質問した。
○個々の意見については、関係部署で共有して対応しているものの、その採否を明示することは難しいとの説明だった。
○また、こうした議論を踏まえて採否を示すこととは別に、主な意見がどのように検討され、計画などに反映されたのかを市民に分かりやすく伝えることは、市政への理解・参加を促す上で有意義ではないか。
○市民が、自分の意見を聞いてもらえたという実感を持てることは、市政への理解や参加を促すことにもつながるのではないか、という趣旨で質問した。

（総合政策部長）

〇市民の皆様からは、「市民の声」として年間約 280 件、パブリックコメントとして年間約 370 件のほか、タウンミーティングや出前市長室などを通じて、多くのご意見をいただいている。いただいたご意見は市政運営の参考とするとともに、個別の回答も行っている。

〇一方、いただいたすべての意見に対して何らかのアクションを起こすまでには至っていない。委員のご指摘のとおり、市政への理解や市民参加の促進につなげる観点から、いただいた意見がどのように市政に反映されているのかを、どのようにお伝えできるか、今後研究していきたいと考えている。

（大倉委員）

〇意見が改善につながっていることが見えるようになれば、市民の方も、より積極的に意見を提案してくれると思うので、よろしくお願いしたい。

質問２　防災推進員のマンパワー不足解消の手立てと時期の見通しについて

質問者：新田委員／回答者：消防長

（新田委員）

〇この質問をしようと思っていたところ、昨日、夕刊デイリーに、市役所が女性職員向けに防災講話を実施した記事が掲載され、参加者の感想が書かれていた。

〇研修に参加した職員から、「備えが大切だと思った」「災害を自分事として捉えたい」といった感想が寄せられていた。

〇私自身も、防災の専門家の話を聞くことで、防災への意識が高まることを実感している。

〇延岡商工会議所女性会のメンバーも、防災に関する講話を受けたことがある。

〇一方、新聞記事を見ると、防災推進員は２名と限られており、今後の対応を考えると体制面で厳しいのではないかと感じた。

〇実施計画には、防災推進員の増員や防災アドバイザーの配置について検討する旨が記載されているが、いつ頃になるのか、具体的な見通しを伺いたい。

〇災害について、ただ恐ろしいと思うだけでなく、専門家の話を聞き、正しく恐れた上で、自助の観点から自分がどう行動するかを考える機会を得ることができるため、専門的な知識を持つ方々の力は有効だと思う。

〇どのような形で専門の人材を増やしていくのか、教えてほしい。

（消防長）

〇全国各地で毎年のように災害が発生する中、市民の防災意識の高まりもあり、防災講話や防災訓練、自主防災組織に関する相談などが増加している。

〇委員のご指摘のとおり、災害を正しく恐れることは必要であるため、現在は、防災推進員２名に加え、消防本部職員や危機管理部の職員も対応している。

〇地域からのニーズに応えていくため、防災推進員の増員や防災アドバイザーの配置ができないか検討している。

〇消防職を退職する職員に再任用職員として防災を担当してもらうなど、防災講話や訓練に

関わる職員を増やしたいと考えている。

〇時期については、現時点で明確に示せないが、関係課室と協議・調整しながら進めていきたい。

〇また、危機管理部では、令和７年度及び令和８年度に防災リーダーを養成する講座を開講し、防災・減災の普及啓発を担う人材を育成しており、今後は、防災推進員や市職員の代わりに防災リーダーが地域に赴き、防災講話や防災訓練を行うことも計画していると聞いている。

質問３　会計年度任用職員の任用実態把握と第９次改革での検証について

質問者：伊東委員／回答者：総務部長

（伊東委員）

〇質問の詳細は資料を参照されたい。

〇例えば私が勤める会社の場合、採用の根拠として採用定員計画があり、どのような業務量に対してどれだけの人的リソースが必要かを計画し、それに基づいて採用をしている。

〇延岡市（役所）では、600 人前後の会計年度任用職員が結果的に定常的に働いている。本来の定員計画外で採用する色合いの強い要員で 600 人もいることは、会社のものの見方でいえば、何らかの定員計画に対するムダ・ムリ・ムラ、そういったものの表れとして人員で補わざるを得ないという課題の表れなのではないかと感じる。600 という数字は何らかの課題の表れではないかと危惧している。

〇当局として、その 600 人の内訳がどのような課題によって必要とされ、実際にどのような業務に従事し、いつ頃、その必要がなくなる見通しなのか、といったところをどのように把握・分析しているかをお尋ねしたい。

（総務部長）

〇令和８年度における会計年度任用職員の任用理由ごとの内訳については、今後任用する見込みの人数も含めてお答えする。

内訳は、

①育休・休職等の代替が 75 人、

②一時的・季節的な業務が 90 人、

③恒常的な補助業務が 385 人、

④その他が 129 人

（勤務日数または時間が一般的な任用に比べて少ない、いわばスポット的な任用。例えば、特定健診に従事する有資格者や保育所調理のスポット的な雇用の人が該当）

この内訳は年度全体の人数であり、今後の任用見込みを含めると、合計 679 人となる。

〇最も割合の大きい恒常的な補助業務については、基本的には各課室における業務の必要性を判断した上で任用している。恒常的な補助業務には、文書の印刷や封入、データ入力、旅費や公共料金の支払いなど、各課で個別に行っている共通業務も含まれている。こうした共通業務を効率的に処理する体制が整っていない現状もあると考えている。

〇また、恒常的な補助業務に従事する会計年度任用職員の多くは、勤務時間や任用期間などの条件が一律となっている実態があることから、業務上の必要性を改めて確認し、任用そのものの要否も含めて、厳格に判断する必要があると認識している。
〇併せて、正規職員や再任用職員については、限られた職員数の中で適材適所の配置を行い、より効率的な人員配置のあり方を引き続き検討する必要がある。
〇こうした現状を踏まえた上で、第９次行財政改革では、新たな取組として、「庁内の共通業務及び会計年度任用職員が担う補助的業務の一元的な処理体制の検討」を着実に進めていきたいと考えている。

（伊東委員）

〇内訳や分析、今後の展望について当局が認識していると理解できた。

質問４　人件費等に関する成果目標と５年後の評価基準の設定について

質問者：伊東委員／回答者：総務部長

（伊東委員）

〇この質問では、何をもって第９次行財政改革の成果を測るのか、そういった物差しを現時点で持っているのかを伺いたい。
〇走り出す前に明確な物差しがないと、計画そのものが骨抜きになるという懸念が会社においてもあるので、その点についてどのように考えているかを尋ねたい。

（総務部長）

〇人件費は、正規職員をはじめ、定年引上げ職員、再任用職員、任期付職員及び会計年度任用職員など、さまざまな職員の任用に伴う経費で構成されている。
〇これらの職員は、任用根拠や勤務条件のほか、業務遂行上の権限や責任などがそれぞれ異なり、複雑な役割分担のもとで業務を行っている。
〇また、会計年度任用職員については、民間の労働法制における同一労働同一賃金の考え方などに基づき、適切な勤務条件の確保が要請されており、人件費に一定の影響を与えていることも考慮する必要がある。
〇その上で、複雑化・多様化する市民ニーズへの対応を基本として、災害対応や選挙、大規模イベント、制度改正に伴う業務増など、一時的または中長期的な行政課題に対して、任用形態の異なる職員による適切な業務遂行体制を構築することが求められている。
〇一方で、業務の効率化や働き方改革を進め、政策立案や市民対応に充てる時間を確保することに加え、適正な勤務環境のもとで時間外勤務の縮減や、育児休業・休暇を取得しやすい環境を整備することも重要となっている。
〇このように、業務量や人件費などの動向にはさまざまな要因が複雑に関係するため、第９次行財政改革において、成果目標を具体的に設定することは難しいと判断している。
〇実施計画に基づく各取組の成果を検証しながら、総合的に評価していく必要があると考えている。

（伊東委員）

〇現時点では目標を定めないということだが、何に対してこの改革を進めるのかが曖昧だなという印象である。おそらく会社の役員会であれば、甘い、やり直しと突っぱねられて来月の経営会議にもう１回出直してくるよう言われるだろうと答弁を聞きながら率直に感じた。

〇同じ第９次行財政改革大綱案では、例えば公共施設については、計画期間中に 30%削減するという具体的な KPI を掲げている。

〇先ほど申し上げたように、行政内部の何らかのムリやムダとか、行政の皆さんが苦しみながら何か仕事をしているのではないかというものの表れとすれば、この分野にも何かしらの、段階的にあるいはどのような時間軸で取り組むのかは議論があるにしても、目標を定めないと５年後に何をもって成功とするかは、どのようにでも説明できてしまうため、何らかの KPI を設けることを検討いただけないか。

（総務部長）

〇取組における実績や成果を把握し、評価することは重要であると認識している。

〇一方、成果の表れ方は様々であると考えているため、取組の適切な成果の評価あるいは判断基準については、大綱の実施期間中において、毎年度、推進委員会の皆様に進捗状況を報告し、ご意見やご助言をいただくこととしているため、委員会からの意見も踏まえ引き続き検討していく。

質問５　DX・業務改革の成果の人員配置への連動と責任体制について

質問者：伊東委員／回答者：総務部長・赤木副市長

（伊東委員）

〇行政内部だけでなく、地域全体を見据えた人的リソースの最適配置という考えはあるか、という趣旨である。

〇例えば、先ほど、約 680 人の会計年度任用職員がいるという話があったが、ざっくり 600 人が仮に最低賃金ベースで働き、１日８時間勤務をし、平均労働日数が月 20.5 日ぐらいあって、12 カ月稼働した場合、賞与なども見込むと１人当たり約 250 万円の給与が発生する。給与とは別に社会保障費なども支出されることになるが、これを 600 人分に換算すると、約 15 億円の人件費となる。

〇私は別の仕事で、学校教育課から子どもたちが企業の現場で学ぶ取組について支援を求められているが、10 年以上前から、児童生徒を現場に運ぶバス代がないという話が続いており、今も解決されていない。単費で予算を立てられないのかとか、何か支援を求められないのかとかいろんな話をする。

〇児童生徒のバス代すら工面できないが、約 15 億円の固定費が会計年度任用職員の人件費として何かのムリ・ムダ・ムラの表れである可能性があるまま支出され続けているのであれば、税金が生きた使われ方をしているとは言えないのではないかと感じる。

〇600 人の優秀なリソースが市庁舎の中で常時働いている一方で、市内では人材不足のために事業を継続できない、いわゆる労務倒産のような事案が後を絶たない。

〇DX などを推進して、行政に必要な人員を見直した上で、600 人の皆さんが人手不足に困っている事業所等で活躍できるようにするというようなことを行政がまず先頭に立って覚悟をもってなすべきであると考える。
〇労働組合との調整も必要であり、覚悟のいる仕事になるとは承知の上で言っている。単一の部局長クラスでどうにでもなる仕事ではないことも想像はつく。
〇延岡市全体の経営判断として、先ほどの KPI の話でもあったが、この 600 人のリソースを市全体で最適に配置するという気概を持ってこの大綱を組む考えがあるのかお尋ねする。

（総務部長）

〇まず、計画期間を通じての実効性の担保というところからお答えする。
〇DX の推進によって生み出された時間を、既存業務の見直しや研修に充て、政策立案の質や市民サービスの向上につなげる好循環をつくることを第一義に考えている。
〇その結果として、業務量そのものを縮減しながら適正な人員配置を行い、職員数の抑制などの効果を生み出すことに努めていきたいと考えている。
〇また、第９次行財政改革の実施計画案では、「事務事業評価の充実」において、事務事業の費用対効果の検証やスクラップアンドビルドの徹底などにより事業の選択と集中を図ることとしている。
〇また、「適正な職員数の管理」では、事務事業の効率化や民間活力の導入などの検討を行うとともに、新たな施策などへの取組に伴う体制強化とのバランスを取りながら、適正な職員数の管理に努めることとしている。
〇これらの取組により、単なる現状維持ではなく、事業の廃止・縮減・統合などを判断し、業務量に見合った職員数の適正化につなげてまいりたいと考えている。
〇進捗と成果の責任についての質問に関して、行財政改革は、特定の課室・部局だけでなく、全庁一丸となって取り組むべき最重要事項と認識している。
〇各取組の進捗については、まずは担当部局・課室において PDCA サイクルに基づいて進捗管理を行い、副市長を本部長とする行財政改革推進本部に報告する。推進本部では各取組の進捗を審議し、改善が必要な取組について担当部局に指示する。その上で、推進本部での決定事項を市長に報告し、必要に応じて指示を仰ぐ。
〇市長の指示・確認のもと、市役所組織としてのチェック体制を徹底することで職員数の適正化も含め、行財政改革の実効性を高めていきたいと考えている。

（伊東委員）

〇コロナ禍が深刻だった令和２、３年度頃、民間企業が雇用を維持することが難しい状況を受け、市民の方を庁舎内で雇用するなどの特別措置を取られたと承知している。
〇そこで、本来必要とする人数以上に抱えた人材はポストコロナになった現在、どのように対応し、現在も在籍しているのか、現状を教えてほしい。

（総務部長）

〇コロナ禍における雇用が現在どうなっているかについて、端的に人数だけで申し上げる

と、令和２年度の 361 人から、令和３年度は 480 人、令和４年度は 487 人、令和５年度は 527 人と会計年度任用職員の数は増加している。

〇現在は、令和８年４月１日時点で 584 人と前回も申し上げたが、この中には、コロナ禍に始まった会計年度任用職員の業務の一部が現在も継続しているものがある。

〇そのほか、障害者雇用の一定基準を満たすための任用や、新たな業務、例えば来年度の国スポ・障スポへの対応などもあり、会計年度任用職員の人数が年々増加している状況である。

（赤木副市長）

〇11 月 13 日に、令和９年度の予算編成方針を各部局長・課室長に示した。基金の状況なども踏まえ、事業等を見直す際の視点を４つほど示し、例えば事業をゼロベースで組み直すことなどを伝えた。

〇その中で、第２回推進委員会で指摘をいただいた民間事業所での人手不足、会計年度任用職員の人数の推移も問題意識として持っていたため、令和９年度の予算編成に当たっては、そういったことも踏まえてということになる。

〇会計年度任用職員が減れば職員の事務量は増えるが、その業務を担うことで経験値が上がり、結果的に組織としての対応力も高まり、業務を遂行できるのではないかということも期待できる。こうした点も踏まえて予算編成を行うよう、私どもから改めて考え方を示したところである。

〇そうした問題意識は持ってしっかり動いているので、その点についてはご理解いただきたい。

（伊東委員）

〇（会計年度任用職員の）数字は、人間にとっての体温計のようなものだと思う。数字が大きければ、組織の状態に何らかの課題があるのではないかと考えるきっかけになる。

〇正規職員がどのようなことで困っているのかというところに改めて目を向けていただくことも含め、数字が先に減っていくというよりは、大綱案や実施計画案に記載されている DX などの改革項目の成果として数字が減っていくような形で、目標を持って進めていただけると、市民として心強く思う。

質問６　10 年先までの基金残高見通しの公表と早期の対策について

質問者：阿部委員／回答者：総務部長

（阿部委員）

〇この委員会に関わる中で、埼玉県の久喜市が「財政緊急対策・再建宣言」を公表したことを知った。

〇現在の財政状況は大きく悪化していなくても、将来的に財源が不足する可能性があるため、早めに総点検して対策を講じるという内容と理解している。

〇延岡市はどうなのかと思い、また、今回の資料には基金残高の見通しなどが見当たらなかったので、内部資料としてそのような見通しを作成しているのか、作成しているのであれ

ば教えていただきたい。

（総務部長）

〇委員のご指摘のとおり、本市の財源調整用基金は、令和５年度末の約 123 億円から、令和７年度末には約 87 億円へと減少している。将来に向けた財源の確保は、避けて通れない喫緊の課題であると認識している。

〇久喜市のように早い段階で財政の見通しを明確にし、具体的な対策に着手する手法は、財政の健全性を維持する上で有効だと考えている。

〇本市としても、将来の財政悪化を未然に防ぎ、早期に対策を講じるべき時期を迎えていると認識している。

〇基金残高の見通しの公表や具体的な対策については、市民生活への影響を考慮し、安定した行政サービスを維持することを前提に、丁寧に進めていく方針である。

〇まずは、毎年３月議会で報告している「財政計画書（５カ年計画）」の枠組みの中で、推計精度のさらなる向上を図るとともに、基金残高の見通しを含め、情報の透明性を高める方向で検討していく。

〇今後も、社会情勢や財政指標の推移を注視し、適切な情報公開と財政健全化に取り組んでいく。

（阿部委員）

〇検討いただき、感謝する。

質問７　今後の行財政改革のあり方について

質問者：山田委員／回答者：総務部長

（山田委員）

〇質問というより、要望に近い内容である。

〇時間が経つにつれて職員の人事異動があり、引継書などによって業務は引き継がれていると思うが、その業務がどのような経緯で成り立ったのか、どのような課題を解決してきたのかといったことが、十分に伝わらないままになってしまうこともあると思う。

〇行財政改革を進める中で、どのような問題があり、どのように解決し、その結果どうなったのかを職員の皆さんが理解した上で業務に取り組むことが大切であると考えている。

〇改革の過程を後世に残す仕組みをつくり、これまでの改革の取組を継続して引き継いでほしいと思う。

〇そのためには、検証と改善が欠かせない。先ほどの質問にも関連する内容があったので、そうした仕組みづくりをお願いしたい。

（総務部長）

〇委員からいただいたご意見も踏まえ、今後の行財政改革がより実効性と継続性のあるものとなるよう、改革に取り組んでいく。

（山田委員）

〇私が平成 20 年代に住宅関係の施設が指定管理者制度に移行した際、県の要望により、市

のシステムを県のシステムに統合した経験がある。その後、県のシステムの運用方針が変わり、県のサーバーを使い続けることが難しくなったため、市独自のサーバーに移行することになった。

〇行財政改革においても取組を始めた当初の考え方が、制度や状況の変化によって変わることが考えられる。また、他の組織と協力する仕組みも大切である。経緯を記録し、継続して引き継ぐことで、変化にも対応できると思う。

〇私は退職から４年後にこの問題について連絡を受け、当時の経緯を説明したことがある。こうしたことも含め、取組の経緯が皆さんに伝わるようにしていただきたいと思う。

質問８　エネオク活用の対象施設数やスケジュール等の詳細について

質問者：白波委員／回答者：総合政策部長

（白波委員）

〇今回、３つの質問を提出している。まず、この質問は、前回質問した電力調達に関するものである。前回は、令和 10 年頃から活用する方向で検討し、関係課や事業者との緊密な連携のもとに十分に調整するとの回答をいただいた。

〇確認したいのは令和 10 年２月からの導入に向けたスケジュールをどのように考えているのか、また、複数の部署にまたがるため、どの部署が担当窓口となり、どのように調整していくのか、そこを聞きたい。

（総合政策部長）

〇令和９年２月から令和 10 年１月までの電力調達については、今年度、すでに入札が完了している。そのため、エネオクの活用については、令和 10 年２月からの電力調達開始に向けて進めることになる。

〇具体的には、令和９年 10 月初旬頃から、エネオクに関する事務手続きに着手することを想定している。

〇その前段階として、さまざまな調整が必要である。例えば、エネオクの対象となり得る施設は、令和７年９月末時点で 36 課室、341 施設あると把握しているが、市が契約主体となっている施設だけを対象とするのか、また、電圧区分について高圧のみとするのか、低圧も含めるのかなど、条件を整理する必要がある。

〇契約管理課が主体となり、電力調達価格の節減、電力調達に係る事務負担の軽減や再生可能エネルギーの導入方針なども踏まえ、関係課と協議・調整しながら準備を進めていく。

（白波委員）

〇エネオクを導入することによってコスト削減につながるということなので、十分に検討し、うまく進めてほしい。

質問９　令和８年度の継続的補助金が急増した理由について

質問者：白波委員／回答者：総合政策部長

（白波委員）

〇全体の財政状況に関する質問である。延岡市独自の継続的な補助金について、前回の委員

会で回答をいただいた。

〇令和４年度から令和７年度までの補助金は、平均で約 30.5 億円だった。それに対し、令和８年度は約 41 億円と、約 10 億円多くなっている。この理由と今後の推移を確認したいと考え、質問した。

（総合政策部長）

〇ご質問にある平均額約 30.5 億円は、令和４年度から令和７年度までの４年間の実績額の平均と理解している。

〇令和８年度については、現在執行中の予算であるため、当初予算額を示している。決算額と予算額の比較となるため、単純な比較はできないと考えている。

〇なお、予算額で比較すると、令和６年度は約 46.1 億円、令和７年度は約 42.6 億円で、令和８年度の約 41 億円よりも多くなっている状況である。

（白波委員）

〇実績額と予算額の違いということで、理解した。

質問 10　第三セクター等の収益における市の補助金等の総額について

質問者：白波委員／回答者：総務部長

（白波委員）

〇第三セクターに関する前回の委員会での質問に対し、赤字・黒字の団体数について回答をいただいた。

〇黒字とはいっても延岡市からの補助金や委託料が含まれているかと思う。そういった補助金等がどのぐらいの割合を占めるのかを教えてほしい。

（総務部長）

〇ご質問の対象となる 12 団体について、令和７年度決算における経常収益の総額は約 32 億 7,000 万円である。そのうち、本市から支出した委託料・補助金の総額は約８億 7,000 万円で、経常収益全体の約 26.5％を占めている。

〇内訳は、委託料が約４億 4,000 万円、補助金が約４億 3,000 万円である。この約８億 7,000 万円のうち、市の一般財源による支出は約３億 5,000 万円で、残りの約５億 2,000 万円は国や県からの補助金などを財源として活用している。

〇各団体の経営状況の把握に努めるとともに、業務が効率的かつ適正に執行できるよう、引き続き必要な支援を行うことで、政策の推進と市民サービスの維持・向上に努めていきたいと考えている。

（白波委員）

〇第三セクターの経営改善に当たっては、団体自身の努力も大切である。今後も必要な指導を行うようお願いしたい。

以上で、質疑応答は終了した。

議事⑵　答申について

（森会長）

〇次に、「答申について」に移る。

〇推進委員会で出されたご意見やご提言を答申としてまとめ、11 月 30 日（月）に市長へ提出したいと考えている。

〇答申書については、本日の議論も含め、会長である私に作成をお任せいただき、事務局と調整しながら市に答申する形でよろしいか。

※推進委員から「異議なし」の声

〇それでは、そのように進める。答申書は、後日、事務局から委員の皆様にも送付する。

３．その他

事務局から今後のスケジュールについて、説明があった。

令和８年 11 月 30 日（月）	答申
令和８年 12 月上旬～令和９年１月	パブリックコメントの実施、結果公表
令和９年１月中旬	大綱の策定完了

市長から推進委員会に対してお礼のあいさつを行った。

（三浦市長）

〇10 月から始まった推進委員会は、今回で３回目となる。毎回、事前に質問をいただき、この場でも熱心にご議論いただいたことに、感謝申し上げる。

〇先ほど説明があったとおり、今後、答申書を提出いただくことになる。市としては、その答申をしっかりと受け止め、今後の行財政改革に取り組んでいく。

〇今回、いくつかの宿題もいただいたので、検討を進めるとともに、職員一人ひとりが意識を持って取り組んでまいりたい。

〇今後、行財政改革を進めるに当たっては、大綱や実施計画の進捗状況を委員の皆様にも随時共有し、その都度、助言をいただきたいと考えている。引き続き、よろしくお願いしたい。

４．閉会

事務局から閉会が宣言され、委員への謝辞をもって、会議を終了した。