

令和2年度第1回秦野市行財政調査会（行財政経営最適化専門部会）

1 開催日時	令和2年9月1日（火）午前10時00分から午前11時50分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎5階 5A会議室	
3 出席者	委員	坂野部会長、小林委員、横溝委員、田村委員、足立委員、其田委員
	事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当2名
4 議題	(1) 今年度の進め方について (2) 職員定員の最適化について	
5 配付資料	次第 委員名簿 資料1 今年度の進め方について 資料2 秦野市職員定員最適化計画に係るこれまでの審議状況のまとめ 資料3 委託化の現状について 参考資料 秦野市職員定員最適化計画	

6 会議概要（要点筆記）

(1) 開会

【事務局】

それでは、令和2年度第1回目の行財政経営最適化専門部会を開催いたします。

本日の出席委員数を申し上げます。委員定数6名中、全員の御出席をいただいております。

調査会規則第6条第2項の規定により会議が成立しましたことを御報告申し上げます。

続いて、本日使用する資料の確認をさせていただきます。

－ 資料の確認 －

ただ今の資料に不足等はございませんでしょうか。

それでは、部会長に御挨拶いただき、引き続き進行をお願いいたします。

(2) あいさつ

【部会長】

今年度は定員管理の提言をまとめるということと、総合戦略の評価というこ

とであります。短い時間での審議となりますが、よろしく申し上げます。

議事に移る前に、会議録の署名委員ですが、規定によりまして、部会長と部会長が指名した委員1名となっています。名簿順にお願いしたいと考えておりますので、今回は、小林委員に申し上げます。

それでは、早速、議事に移ります。議事の「今年度の進め方について」事務局から説明をお願いします。

### (3) 議事

#### ア 今年度の進め方について

##### － 資料1に基づき説明 －

##### 【部会長】

事務局から説明がありましたが、何か御質問等ありますでしょうか。

##### － 質問等なし －

##### 【部会長】

それでは、このスケジュールに従って、進めていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

次に、議事の(2)「職員定員の最適化について」事務局から説明をお願いします。

#### イ 職員定員の最適化について

##### － 秦野市職員定員最適化計画、資料2及び資料3に基づき説明 －

##### 【部会長】

昨年度の会議から時間が空いたことから、現在の計画も含めて御説明いただきました。そして、今までの議論についてまとめた資料について、御説明いただきました。

今まで議論したことについて、かなりしっかりまとめていただいたような印象を受けますがいかがでしょうか。

本日、ご議論いただいたことをベースにして、職員定員の最適化に関する提言(案)を事務局でまとめていただいて、次回、それに関わる審議をし、その後、市長報告を迎えるという段取りになります。

はじめに、定員管理の現状について、追加での御質問等を伺い、その後、

集中的にこれからの定員管理に向けた課題と対応について、御意見いただければと思います。

数字で見る限りでは、秦野市は類似団体と比べると、少ない人数でやっているという印象を受けますが、ただ、それは非常勤等が入っていないということでありました。

#### 【委員】

資料2の6ページの他市と比べて少ないとは言えない可能性があるという点ですが、これについて、以前もご説明いただいたかもしれませんが、定数の対象とならない職員も合わせた比較はありますでしょうか。

#### 【事務局】

今年度から会計年度任用職員制度に切り替わった中で、予算書にその人件費、人数が載るようになりました。その中で、県内の状況を見てみたところ、いずれの市も、常勤の職員数と概ね同数ぐらいの会計年度任用職員が配置されている傾向にあります。

ただ、会計年度任用職員の比率が低い自治体もあり、考えられることとして、業務委託の数や指定管理をしている施設が多いなどで、結果として、会計年度任用職員が少ないということが考えられます。

#### 【委員】

市で、どこまでを常勤職員、会計年度任用職員、指定管理としているかは様々だと思いますが、比較があればと思い、確認させていただきました。

#### 【部会長】

秦野市は、定数の対象となる職員数が1,083人ということですが、他の自治体も概ね同じような数字なのでしょうか。

#### 【事務局】

秦野市は、定数の対象となる職員数が1,083人で、会計年度任用職員の今年度の予算の人数が1,111人です。他の自治体も、その職員数と概ね同じぐらいの数字となります。

#### 【委員】

定員管理についての考え方を調べてみたところ、総務省の地方公共団体定員管理研究会では、その定員管理の分析の手法として、定員モデルや定員回

帰指標により比較をしておりました。

この定員モデルは、部門ごとの行政需要を表す統計数値により試算するもので、また定員回帰指標は、人口と面積を用いて算定するというものであります。

現在、秦野市では類似団体分析と県内 16 市との比較をしていますが、定員モデルや定員回帰指標の指標でも同じような数値になるのでしょうか。

#### 【事務局】

本市で、現在比較している数字としては、類似団体と県内 16 市との比較となり、この中の比較では、職員数は少ないという傾向にあります。

#### 【委員】

これらの指標は、エクセルのシートで、市の名前を入力すると、算定されるようです。一般には公表されていないということでしたが、市に提供されているのであれば、それらの指標も含めて試算し、秦野市の特徴を捉えた形でまとめていただくのが良いと思います。

#### 【委員】

資料 2 の 6 ページのグラフ中、会計年度任用職員等の数が平成 26 年度から平成 27 年度の間で、127 人増となっています。これはどのような事情があるのでしょうか。

#### 【事務局】

これは、臨時職員はその時間数で人工計算をし、また特定職員は人数で算出していましたが、平成 27 年度に一部の臨時職員を特定職員に切り替えたため、基礎的な数字が変わったことから、人数も変化があるものです。

また、人件費の話として、秦野市の場合は人口 1 人当たりの市税負担額が低いという特徴があり、職員数を増やすと予算の人件費率が高まってしまいます。このため、秦野市としては、人件費を抑えるために、非正規である会計年度任用職員の比率が高まったという実情があります。

#### 【部会長】

全体の人数で見ると、そんなに他市とは変わらないが、人件費で見ると安いということだと思います。

### 【事務局】

これまでの資料でお示したとおり、常勤の年収は約 750 万円、そして再任用職員は約 400 万円、また会計年度任用職員は約 200 万円から 250 万円となります。常勤と会計年度任用職員を比べると、約 3 分の 1 であり、人件費の削減に努めてきたというものです。

### 【部会長】

仕事を効率化して、創意工夫をしているということだと思います。お役所仕事という言葉がありますが、市役所の職員は効率化を高めて仕事をしていかなければなりません。

今後の考え方として、人件費の安い職員の比率を増やすのか、そうすると単純計算として、財政的には安いですが、トータルで考えたときに、秦野市の業務の質が落ちるかもしれないという問題があります。

現場の考え方として、現在、概ね正規と非正規の割合が 50 対 50 となっており、それについては、会計年度任用職員を増やしていく方が良いという判断があるのでしょうか。

### 【事務局】

これからの定員管理という点から考えますと、今回の資料の 3 ページでも図があるのですが、これまで常勤職員を非常勤職員に切り替えてきた中で、常勤職員と同じような仕事を非常勤職員に求め、そして、その経過により仕事の区分が曖昧になってしまっているという現状があります。

会計年度任用職員に切り替わったことにより、国からは、任期の定めのない常勤職員が担う業務と、そうではない職員が担う業務が、明確に示されておりますので、その仕分けを市役所の内部でもしっかりと行い、同一労働同一賃金の考え方を踏まえた業務の役割分担を改めて考えつつ、適正な定員というのを考えていく必要があると思います。

### 【委員】

前日も申し上げたのですが、5 ページの一般行政部門のグラフの最下位という点ですが、これはあまり強調しなくて良いと思います。職員から見ると、これだけ効率よくやっているんだという意識が働くと思います。

もっともっとやらなくてはいけないことは、たくさんある中で少ない人数でやっていると思われかねないと思います。職員の皆さんにはもっともっと工夫して、やってもらう必要があり、また与えられた仕事だけをするのではなく、奪い取るぐらいの気概で臨んでもらいたいと思います。

**【部会長】**

その話に関連していると思うのですが、過去の方針というのは、人件費が増えてしまうことから、非常勤職員を増やすという観点でやってきたと思うのですが、新しいこの会計年度任用職員という制度の中で、常勤、非常勤職員の考え方を整理するということだと思えます。

そういうことを前提にした中で、より働きがいのある改革に結びつけるべきだと思います。

**【事務局】**

昨年から、委員からはこの職員数が少ないことについては、どちらかと言うと、マイナスに捉えず、胸を張るべき要素であるという御意見をいただいておりますので、最終的にはそのような形でまとめていきたいと思えます。

**【委員】**

もう一つ、今のこのコロナの中で、おそらく働き方が大きく変わったと思えます。そういったものを、思い切って取り入れていくことが必要だと思えます。今までと同じようなやり方では通用しないと思えます。

**【部会長】**

少しずつ、次のテーマである今後の定員管理に向けた課題と対応について移っているように思えます。

定員管理の現状についての考え方は、随時伺うといたしまして、次に今後の定員管理に向けた課題と対応について、こうした方がいいというもの、資料中訂正した方がよいもの、あるいは追加した方がいいもの、そして御質問等があれば、お願いします。

コロナの関係の話も出ています。これらの話をどう捉え、どう提言に組み込むかというのは難しいことだと思えます。

**【委員】**

実際、市役所ではクラスターも無く、安定した市政運営をされていると思えますが、コロナの関係で職員の対応が変わったことはあるのでしょうか。

**【事務局】**

部署により違いはありますが、窓口のある部署ではなかなかテレワークができていません。また、二班体制、三班体制等、少ない人数で回して、土日出勤も絡めながら、何とか回しているという部署もあります。そして、事務

を中心とした部署については、テレワークもしながら職員が交代して、勤務をしている部署もあります。税金の部署等は時期により、交代勤務ができないところもあります。

他の市役所ではテレワークに対して、対応できるようなパソコンやセキュリティ上の問題があり、進まなかったとも伺っております。

秦野市の場合、補正予算でテレワークができるパソコンを準備することとなりましたので、今後は進んでいくと思いますが、難しい部署もあると思います。

### 【委員】

今回の給付金では、マイナンバーが上手く機能しなかったことがありましたが、本来はこうしたコロナ禍において、市役所の業務の多くは改善の余地があるのだと思います。特に窓口業務は改善の余地があり、ネットを使った申請や今の時代は携帯電話等でも個人情報を使うことができると思います。事前にシステム化をしておけば、対応できたことだと思います。

窓口業務の割合というのは、全体の10%から20%位だと思いますが、それに加えて、入力や審査など手作業で行っているプロセスをしっかりと見直さないといけないと思います。そうでなければ、今回のコロナのような感染症や災害時には対応できなくなってしまうと思います。それと同時に、その効果として、人員削減の効果も期待できると思います。

本当はこのコロナを契機に事務系の仕事であれば、自宅で仕事ができ、窓口に関しては携帯電話で対応できる、そうした基本的な仕組みを作っておくべきだと思います。

この状況をきっかけに、未来像として、職員の定数をどう管理していくのかという発想に変えていく必要があると思います。

今のこの状況を契機に情報システム化できるものはシステム化して、基本的な申請はネットで完結するというシステムを作ってしまう方がうまくいくのかなと思います。

システム開発のコストに関しても、民間企業において既に審査のプロセスを代替しているところがあるので、できると思います。基本的には税収の増加は見込めないと思いますので、是非、そうした取り組みを早めにやるべきだと思います。

### 【部会長】

今回の資料でもICT等が書かれていますが、もう一步踏み込んだ形で書き込んでいく必要があると思います。BPRという言葉がありますが、業務

プロセスの効率化をしながら、ICTを進め、窓口業務を推進していくことが重要だと思います。

正規職員と非正規職員の割合が50対50という話でありましたが、窓口の自動化や働き方改革により、勤務形態が変わるとき、この比率はどのようになるのかということがあると思います。

それから、正規と非正規という区分はあるけれども、働くことに関しては市役所で働いている人、フレキシブルに働いている人、そうした比率、時間と空間を含めて、フレキシブルな働き方が求められると思います。

#### 【委員】

2週間前の体験ですが、若い人にとっては当たり前かもしれませんが、自宅のひかり電話が繋がらなくなり、ひかりに電話したところ、ブースターを見てくださいと言われました。その後は、新しいブースターを送りますと言われました。これが当たり前なのかもしれないが、自身がやらなくてはいけないことなのだと思います。こうしたことも含めて、業務内容を思い切って見直して、市民がやるものという形も合わせて考えていかなければならないと思います。

#### 【委員】

これまで、それぞれの事業がフルサービスで行われてきたが、消防のシステムでも東京消防庁では何千人、何万人を対象とするシステムがあり、それで対応しています。これを応用する形で、秦野市においてもこのエリア周辺の自治体で一つのシステムを共有することで、うまくいくのではないかと思います。

全てをフルサービスで行っていくというのは、秦野市の財政状況は厳しく、また人事関係も厳しくやられていると思いますので、サービスの共有化という視点も考えるべきだと思います。

#### 【事務局】

まさしく今、消防では、伊勢原市と共同で指令センターを形成していこうということで、令和7年の4月からを目標にその準備を進めているところです。それにより、職員数や施設整備費用への影響も考えられると思います。

#### 【委員】

ある国では耳の聞こえない人向けのサービスを持っている自治体が、そうしたサービスを持っていない自治体に、そのサービスを貸し出すというもの



があります。このように、サービスを共有するという考え方は重要だと思います。

#### 【委員】

今の話は、いかに生産性を上げるかということだと思います。正規と非正規の区分と、それに応じたクリエイティブな仕事が重要であるということだと思います。

目指すべき秦野市のビジョンを確かにし、チャレンジをし、資質を上げることはどういうことなのかを落とし込んでいかなければならないと思います。

リモートワークによる良かったこと、悪かったことが出てきており、良かった点としては無駄な会議が無くなったということが出てきています。また、本当に必要な仕事ということの定義が始まっています。

資料2の7ページでは、「任期の定めのない常勤職員には・・・自ら考えて自発的に行動することが期待されており」という記載があるが、これは期待されていることではなく、必要不可欠な能力であると思います。

#### 【部会長】

同一労働同一賃金という時に、クリエイティブなことをする人たち、専門職の人たち、これらの人たちも同一労働同一賃金の枠組みで考えるのがよろしいのでしょうか。

#### 【事務局】

国の考え方としては、任期の定めのない常勤職員が担うべき仕事として、クリエイティブな仕事、より効率的に頭を使って行う仕事というような考え方をしています。これらの職員を中心に、コアな仕事を担い、そしてその決めた形により、窓口をしっかりと回していくという考えです。

以前から御意見のあったように、必ずしも任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員の区分けをしっかりとしなければならないのかということもあります。

会計年度任用職員がクリエイティブな仕事をしてもいいのではないかという意見もあり、例えば任期付職員として組織の中で、政策提言やブレーンを担っていただくような形もあると思います。そこについては、確かに、様々な考え方があり、整理していかなければならないと思います。

#### 【委員】

ある国に視察に行き、公務員制度がどのようなものかということの研究し

たことがあります。システムとしては、自治体も議会が政策決定をする議員内閣制で、政策決定はすべて議会で、行政にそのような機能を期待していません。議会が政策を決定し、5級、4級の職員がマネジメントを行い、3級から1級の職員はサービスの提供以外は行わない仕組みとなっています。また、サービスを提供するのみの職員は、200万円から400万円の給料となっています。

極端なことを言えば、そうした選択もありますが、日本には行政の職員にも小さな政策決定を担わせており、またその国では窓口で苦情を言っても、それがルールだからと言われるような文化で、直接、それが日本になじむかと言うと、疑問が残ります。

### 【委員】

旅人とレンガという話があり、世界中を回っている旅人が、ある町で1人目の人に何をしているのかと尋ねると、自分はレンガを作っていると、2人目の人に尋ねると、自分は壁を作っていると、3人目の人に尋ねると、自分は大聖堂を作っているという話です。

これから学ぶことは、任期の定めのない常勤職員は、大聖堂を作るべきで、その他の職員は早くレンガを作る、壁を作るということが重要で、そのためには、マネジメントの研修を通して、自分たちは秦野市の大聖堂を作っているという意識を持ってもらうことが重要だと思います。

### 【部会長】

決める人と実施する人と分けるのではなく、むしろ行政はコアな職員が市の将来をどう考えるか、市のビジョンに共感して、クリエイティブであり続けることだと思います。

市のビジョンに共感する人たちは、市の職員となってフルで働くこともありますが、同じく共感する人として、市民で正業がありつつも、協働する人もいます。この場合、協働している市民も市のことを考えており、働き方の多様性として、市の中に入り、キャリアポストとして専任で関わることもあるだろうし、自分の正業をしつつ、関わるということもあると思います。

それぞれが、システムとしてネットワークを作り、クリエイティブに行うということが大切です。これらの人を正規職員と呼ぶのか、会計年度任用職員と呼ぶのか、総務省が出している定義というのはベースにありますが、運用としての発想は、何かこのような原則があるというものが言えるといいと思います。

**【事務局】**

職員の区分でいうと、会計年度任用職員が担うことができる仕事は委託化も考えられるということだと思います。

職員の分類を資料で示しているが、この中には非常勤特別職を含めておりません。非常勤特別職とは、皆さんのような外部委員のことで、市は、市政を運営していくに当たり、専門家の意見を聴き、政策決定をしており、またそうしたプロセスは必要不可欠と考えられ、この中で、非常勤特別職に意見を伺っているというものです。

**【委員】**

今回のコロナの関係で、出勤をしない、テレワークをした職員はどのぐらいいるのでしょうか。

**【事務局】**

テレワーク用のパソコンが10台用意されていますが、埋まっていることはない状況で、また今の仕組みは市内のL2WANと接続ができず、必要な資料をデスクトップに移して、作業を行う環境です。

今後はL2WANに接続できると聞いているので、そこからは進むものと認識しています。

**【委員】**

なかなか外との接続について制約があるというのが、現実のようです。

**【部会長】**

どれだけ業務を見直せるかというのが重要なのだと思います。

**【委員】**

見直しをすることは思い切って行い、その中には廃止も含めて行っていくべきだと思います。

**【委員】**

やめてみて必要だったら、またやればよいと思います。

**【委員】**

今のこのコロナ禍において、民間ではオフィスを畳み始めているところもあります。本当は役所もそれをやればよいのだが、そうはいかないと思い

ます。

ある県の町村会では、住民関係のシステムをエリアで一括して構築しました。最初、トラブルはありましたが、それを構築しておいたおかげで、今はかなり自由に行えています。

この秦野市のエリアでも同様のことが考えられると思います。そうするとオフィスや維持管理の面からもメリットがあると思いますので、そうした観点からも早めに取り組むことが望ましいと思います。このままの体制ではなかなか難しいと思います。

#### 【部会長】

新たな意見も出たと思います。コロナに関する意見もありました。正規と非正規の考え方について、きっかけは総務省の定義であり、その中でもクリエイティブに働くこと、多様化の中で働く人たちをどうするかということをもとめていくとメッセージ性のあるものになると思います。

#### 【委員】

神奈川県総合計画の審議会で、コロナ後のビジョンとして、意見を求められたので、申し上げたのですが、コロナは医療、福祉、教育の基本的なニーズを危機的な状況にしました。ベーシックヒューマニズムという基本的なニーズを確保し、非常時の体制を含め、サービスを共有するということが重要で、実態として、このコロナ禍において、保健所は機能しないということも起こっています。保健所のニーズが急に増えたときの体制を非常勤職員で対応する等の考え方があるが、それは土木業界ではもともとそうした考え方があったと思います。そうした状況において、民間の力を使うということも重要だと思います。

感染症や災害を意識して、予防的な対策を委託や非常勤職員の活用等、柔軟に対応していくことが今回のコロナ後の考え方としてあると思います。

#### 【部会長】

今の話は、イメージとして、もっとフレキシブルに働き、そして新しい制度改革をフレキシブルに使うことができれば、非常時にも応用が利くということだと思います。

#### 【委員】

緊急時を想定したベーシックニーズを算定し、それに合わせた計画とすることが重要だと思います。

**【部会長】**

市役所職員のあるべき姿、ミッションというものがあると思いますので、それに基づき任期の定めのない常勤職員がどのような業務を担うべきなのかを考えていくべきだと思います。

**【委員】**

それが無いと、自分たちで考えて、生産性を上げるということにつながらないと思います。大義名分は必要だと思います

**【部会長】**

新たな視点での意見があったと思います。次回は、職員定員の最適化に関する提言（案）についてまとめていくということでありました。今回の意見を踏まえ、まとめていきたいと思いますので、また、よろしくお願いします。

それでは、本日は以上とします。ありがとうございました。

－ 閉会 －