

令和2年度第2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10月14日（水）午前10時00分から午前11時15分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 3A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
	関係課等職員	人事課長
4 議題	(1) 秦野市職員定員の最適化に関する提言（案）について (2) その他	
5 配付資料	秦野市職員定員の最適化に関する提言	

6 会議概要

(1) 開会

【事務局】

それでは、令和2年度第2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】

今回は、職員定員の最適化に関する提言（案）についてが議事となっております。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名となっております。名簿順にお願いしたいと考

えておりますので、今回は、横溝委員にお願いします。

それでは、早速、議事に移ります。議事の「秦野市職員定員の最適化に関する提言（案）について」事務局から説明をお願いします。

(3) 議事

秦野市職員定員の最適化に関する提言（案）について

－ 資料に基づき説明 －

【部会長】

事務局から説明がありましたが、御意見等ありますでしょうか。

【部会長】

個別に話のあった部分についても反映されていると思います。全体的に御確認いただいた中で、改めて御意見ありますでしょうか。個人的にはレンガ職人の話が抜けてしまって寂しい感じがしますが、いかがでしょうか。

【委員】

あの話は、載せてしまうと現場であの話だけになってしまうと思います。このような話をするだけで、何かが解決したと思うのは違うと思います。

一つの例えとしてはいいと思いますが、提言に書くというのは相応しくないとします。

【部会長】

ありがとうございます。すごく細かい話なのですが、9 ページのところで、会計年度任用職員は他市と比べて少ないとは言えないという点がありますが、これは可能性があると感じておりますので、特別問題ないのかなというような印象を受けました。

【事務局】

会計年度任用職員の比率について調査しましたところ、秦野市は一般会計ベースの職員数で 995 人、会計年度任用職員の数 1,111 人、その割合としては一般職に対して会計年度任用職員は 1.1 でありました。また、他市の状況といたしましては、小田原市では一般職の職員数が 1,093 人、そして会計年度任用職員は 1,803 人で、同じくその割合は 1.6 でありました。藤沢市では一般職の職員数が 2,580 人、会計年度任用職員が 1,451 人、同様にその割

合は 0.6 でありました。その他の市につきましては、概ね同じ割合で、一対一というような状況でありました。

【委員】

例外があるとしても、概ね一対一と認識して良いということでしょうか。

【事務局】

そのとおりです。

【委員】

体裁で気になったのが、一般職の職員数の比較がある一方で、会計年度任用職員の職員数の比較がないので、どうしても体裁としておかしくなってしまうのかなと思いました。

小田原市は、一人当たりの職員数が多いと思うのですが、そこはさらに会計年度任用職員が多いということのようでしたが、そこについても、少し違和感を感じました。

【部会長】

何かそういう傾向というのはあるのでしょうか。例えば、会計年度任用職員の比率が高いところでは、その分常勤職員を減らして、会計年度任用職員に切り替えたということで比率が高くなったなど、傾向はあるのでしょうか。

また、財政的に見たときの傾向はあるのでしょうか。

【事務局】

会計年度任用職員の比較において難しいところが、人数の把握しか出来ないということであります。具体的には、秦野市では、会計年度任用職員の職員数は1,111人ですが、これは人工として、業務量が0.1から0.01であつても、1人と考え計算をしています。そのため、一概に比較ができないという点があり、あくまで参考という形になってしまうと思いますが、人数としては、一般職と概ね同じぐらいの人数がいるということです。

【委員】

総額人件費を各市出していると思います。

【事務局】

人件費については、各市出しておりまして、さらには、人件費比率を各市

出しています。その人件費比率は、各自治体の財政規模に応じて、人件費がどれぐらいかかっているかというもので、その数字も目安にしながら人件費の削減に努めなくてはいけないと思います。

【委員】

今さらこんなこと言うと身も蓋もないのですが、民間企業に比べて、市役所はどこの市役所に行ってもすごくのんびりしているなと感じます。

目の色変えて仕事している職員が少ないと思います。競争の圧力がないから仕方ない部分もあるのかもしれませんが、私はそのように感じます。

【部会長】

この前、スウェーデンに調査に行ったのですが、その時は、逆に役所の方が大変親切で驚きました。外国から来た人に対しても、大変よくしてくださいました。

競争の原理は、それが働く場合において、良い面と悪い面があると思います。競争の原理が働いていないという点で、それを活かせる仕組みがあると思います。委託費やソーシャルインパクトボンドなど競争原理を導入して効率化を図るといふ部分と、人数の安定性により本当に市民のための市民サービスをするといふことをそれぞれうまく働かせるということだと思えます。そこには競争があってはならないと思えます。

【委員】

秦野市の公立幼稚園についてですが、この職員数の中に入っているのでしょうか。

【事務局】

入っています。

【委員】

公立幼稚園の職員の比率も高いですから、そういう意味では部会長がおっしゃったようなソーシャルインパクトボンドなどの考え方から言ったら、幼児教育というのはそういう方向にリードすべきものだと思います。予算的にもすごい効果があると思えます。民間委託を進めるとか、まだまだ考えられる部分があると思えます。

また、前にも意見を言いましたが教育の質の問題として、教育は幼稚園で2年間、そしてその後の教育は9年間で、9年間の方が長い期間となり、よ

り大事だと思います。

予算的なことも全部公立幼稚園でお金を使うのではなく、もつともつと考えたうえで、政策を打ち出すべきだと思います。幼稚園の職員の数もかなりいると思います。7ページ、8ページのグラフでも一般行政部門、特に類似団体の方での比較では、傾向が顕著だと思います。

やはりそれなりの中身をこの際考えていかないと、本当の意味での変革は起きないと思います。今まではこうだったからというわけにはいかないと思いますし、また民営化したからといって質が落ちるといこともないと思います。南が丘幼稚園にしてもそうだと思います。どんどんそういったことも、進めていくべきだと思います。それを踏まえて、定数の問題を考えていくべきだと思います。

【事務局】

今の教育委員会の話ですが、委員が言われたように、かつて公立幼稚園は14園あったのですが、その後こども園にした経過があります。7～8年前だと思いますが、当時の幼稚園費は8億円程度だったと思います。そして、そのうちの約8割が人件費だったと思います。それが今では、4億円位少なくなっていると思います。

また、昨年10月に幼稚園の無償化が始まりました。さらには、公立幼稚園の入園の数というのが、少子化も影響していると思いますが、公立離れと言うのは拍車がかかっている状態です。そのため教育委員会においても、公立幼稚園のあり方について、見直しの検討を進めているという状況です。

【委員】

委員の指摘は、根本的なことだと思います。今回は、定員最適化というところで、やむを得ず、根本を切り離して、現実的に審議している、限界があるというところを提言のどこかに書くべきだと思います。

【部会長】

今の話は、ビジョンのところ17ページに触れられています。ただ、この部分は精神的な内容になっていると思います。定員配置の最適化の前にビジョンに基づいて組織全体を改革する、そして、そのうえで人事の問題を扱うべきであるという点を入れるべきでしょうか。そのような方針が示されていれば、この部会において、もう少し踏み込んだ議論ができたと思います。ただそれができなかったということだと思います。

【委員】

お金の問題もセットだと思います。そもそも審議に限界があったということを書くことで、完成度が高まるのではないかと思います。

また、正しい目標が設定されていないと、評価ができないと思います。どのように職員の方に目標設定されているのかということがよくわからないのですが、基本的な考え方として、17 ページの理念・ビジョンの理解と共有とありますが、この部分は風土や精神的なものだと思います。精神的なものではなくて、より大切なことは、それを実現することだと思います。実現するために、どのような目標を各セクションが設定するのかということだと思います。そして、それが個人の目標に置き換えられていくというのが、あるべき姿だと思います。例えば、表現の仕方としては、理念・ビジョンの理解と共有、そしてそれに基づく目標設定というような形が良いのでしょうか。そうすると、自分の目標が明確になって、必要な能力開発が明らかになって、ということに繋がると思います。目標が設定されると、人員が決められると思います。

今はどのように目標設定されているのでしょうか。企業の場合ですと、対前年度比何%というような指標があります。評価されているんだと思いますが、そのためには目標が必要だと思います。

【事務局】

理念・ビジョンという中では、市の総合計画の都市像というのがあると思います。それに基づいて、総合計画の中で政策の目標を定めています。そして、それぞれの部課等において、その政策目標の実現に向けて取り組んでいると思います。その中で数値的な目標設定はなかなか難しいのですが、その年に達成すべき項目を進行管理の中で行うこと、そうしたものが一般的な目標設定になっていると思います。

【委員】

そうですか。それでは、そういった形では出来ているということだと思います。

【部会長】

なかなか数値的な目標というのは難しいのだと思います。スケジュールとしては完了したとしても、質的な達成状況まで取り組めていないということだと思います。徴収率などの分かりやすい指標の部署もあると思いますが、目に見えない部署もあると思います。

14 ページで、算定方法としてマイクロ方式とマクロ方式について書いてありますが、目標やビジョンを考えた算定ということ意識の方が良いということだと思います。

【事務局】

御意見いただいているように、都市像というところから、事業の選択を図るということだと思います。集中的に取り組むべきことについては、お金と人を配置する。それが重要だと思います。

【部会長】

ずいぶん昔に、アメリカで事業ライフサイクルというものを考えて、伸び始めの事業について、市場を独占する段階、安定的に供給する段階、そして、そこから撤退する段階と、あらゆるサイクルを考えたときに、どのような人員の体制が考えられるかというものでありましたが、それには市場の供給率と成長率に伴い、変化するというものでありました。

この考え方は、自治体でもできるのではという思いがあります。先ほど会計年度任用職員が徐々に増えているという話がありましたが、事業成長していく中では、当然、人員が増えるということはあると思います。

それについては、今は増えているけれども、どこまで増えるかということと、どこかで撤退するということを考えるべきだと思います。成長と撤退、そういった観点で組み合わせていくということだと思います。

【委員】

職員の皆さんは、ジェネラリストとして活動しており、複合的に事業を抱えているので、単純に一つの事業で人件費を導き出すことが出来ないんだと思います。一方で、会計年度任用職員であれば、事業ごとの算定は可能だと思います。その場合には、そうした指標を取り込むことも可能だと思います。秦野市は大きい都市ですが、もう少し小さな町村などに行くと、情報課の職員が、契約事務をやっていたり、入札もやっていたりします。さらには、議会の答弁書の作成もしたりしています。多かれ少なかれ、自治体の職員はそういった傾向があると思います。

【委員】

11 ページの部分で、仕事の区別が曖昧となっていないか常に検証する必要があるとありますが、どうしてもこういった表現は気になってしまいます。こうした常にといい書き方は、何も検証しない傾向にあると思います。例え

ば、年度ごとに等、時期を明確にした書き方に見直すべきだと思います。常に検証する必要があるでは、誰も検証しないと思います。

【委員】

制度上、どういう風に考えるかだとは思いますが、日本の行政の場合は、政策形成の仕事まで行政の職員がやるという、外国と比べてすごく特殊性があると思います。

本来であれば、執行部局であるため、例えば、議会で政策を形成するというのであれば、その決まった政策を執行することを効率的に考えればよいということになります。

日本社会は、政治が機能していないということもあり、行政が政策を作るということになっています。それが、仕事の区別が曖昧になっている理由でもあると思います。政策形成と執行を同じ人物が行うということになっており、このような状況は外国と比べると、かなり異質な状況と言えると思います。その点は、外から見ていると気の毒に感じる点もあります。

【部会長】

これまで御発言のあったことについて、精神的な部分については、書かれている内容で良いということだと思います。そして、それをいかに制度化していくか、実現に向けてのために具体的にどのようなすべきかということだと思います。時期を明確にするという話がありましたが、例えば1年などと例示で示すということが適当でしょうか。期限を設け、そして、それを実現する制度を同時に考えてほしいというまとめ方でいかがでしょうか。

【事務局】

そのあたりは、令和2年度から会計年度任用職員制度が始まったこともあり、この機会に、一旦、業務の再整理ができているものと考えております。そして、今回こういった形で御審議いただいて、提言をいただく内容とそれを踏まえて、今後の定員管理計画に位置付けていきます。その中で、役割の違いという点について、落とし込む必要があると思います。会計年度任用職員制度の仕組みによって整理できるところや、定義付けができるところを明確にし、職員の中でも、もう少しクリアになるよう、示していきたいと思っております。

【部会長】

例えば、一番最後の19ページの後に総括として、この提言を活かすに当た

ってというものを加えることで、いかがでしょうか。先ほど、委員からお話のあった理念について、そして制度化に向けて、さらには具体化していく必要性について、そうしたことの考え方をまとめるということでいかがでしょうか。具体的な制度を導入せよということは言えないと思いますので、精神論で終わらず、具現化してほしいということを、示すことでいかがでしょうか。

【委員】

総定員数があると思います。その総定員数に対して、部局からの割り振りの要望があると思います。そのやりとりをされているのだと思いますが、その時にやはり、理念やビジョンに基づいた職員の割り振りが求められると思います。

【事務局】

今年の7月に、副市長をトップとした部単位での組織・執行体制のヒアリングを実施しました。それぞれの部ごとに今までやってきた仕事、それから、これからやっていかなければならない仕事、それらを見据えて、人員の増や減についてをヒアリング形式で行っているものです。そして、そのヒアリングの結果を、各部にはフィードバックをしています。

【部会長】

そのところは、どういう体制で、どのような基準で、判断した結果、こうした組織体制としているということが外にも見える形になっていると思います。しっかり考えて、このような考え方でということが、説明できることで、説明責任を果たせるとと思います。市民は、そういうことを聞いたうえで、もっと違う考え方があるのではないかという意見もあると思いますし、そうした観点からも、説明責任を果たすということが重要だと思います。市民の意見を政策に反映させるということが大切だと思います。市民としては、分かりにくく、税金が何%、徴収率がどのくらい上がっているというのはすごく分かりやすいと思います。行政は多様であることから、仕方ない部分もあると思いますが、是非、そのあたりは努めてほしいと思います。

【委員】

市民の期待するサービスは、これからの時代はどんどん広げていくべきだと思います。例えば、委託先であっても、人手不足があると思います。前にも言いましたが、最初にこの仕事は8人でやる仕事ですと、それを前提に委

託費用を計上すると思います。その中で、例えば、清掃作業で、機械がどんどんいいものが出来ているから、8人で計算していたが、実際は3人ぐらいで出来たということがあると思います。管理している人が、現場の変化に気付かないと、お金を支払い続けると思います。また、例えば、朝と夕方やると決めていたときに、夕方は辞めてしまってくださいということも考えられると思います。丁寧に、朝1回で完了してくださいということを考えるなど、委託内容について、踏み込んだチェックを、この際、どんどんやっていかなければならないと思います。そうすると、市は、2回だったのを1回でいいから、料金を3分の2にしましょうということになると思います。担当課の職員は、他の仕事があり、忙しいということになるかもしれませんが、例えば、行政経営課の職員が、委託についてヒアリングをし、効果的な提案をすべきだと思います。そういった形で委託化を進めるということだと思います。変えるにしても、委託の目標なども必要だと思います。もっと大胆に、改變していいと思います。大胆にやってくれということ投げかけてもいいと思います。発注側が仕掛けないと、なかなか変わらないと思います。委託先から、こうしてくれとはならないと思います。その辺を少し工夫した方がいいと思います。

【委員】

特に17ページの能力開発についてですが、自分の頭で考えてという形にしないと、言われたことをやるという職員になってしまうと思います。より高度な創造性のある職員に、市の職員が向かっていかないといけないと思います。17ページに能力開発とありますが、ここにそういったことを明らかにした方がいいのでしょうか。

【委員】

せっかく人事課長が見えているので、やはり秦野市の能力開発については、どういう風にあるべきかということをもっともっと示していくべきだと思います。そういう意味で、私がたまたま、レンガ職人の話をしましたが、能力開発としては、ただ積んでいる人は、壁を作っているのだと、そして、壁を作っている人は、大聖堂を作っているのだという、次のステップの意識を持つべきだと思います。そうした中で、秦野市としての能力開発の色々な知恵というのが、もっともっと、たくさん出ていいと思います。秦野市が変わってきたというのは、能力開発がキーになると思います。そうすることで、人が少ないというのは影響が少なくなると思います。

【委員】

人間の能力は無量大だから、5人でやっていたことが1人でということになってくると思います。

【委員】

委託先も5人でやっている中、自分の収入が増えるとなると、2人でやりましょうということになると思います。だから、その辺のところを、どのように仕掛けるかということを考えるべきだと思います。

【委員】

いかに生産性を上げるかということだと思います。だから、やはり今回の提言には入れておいた方がいいと思います。最適化と言っても、日々、能力が上がってくれば、人員だって変わってくると思います。一応決めなければならないということで、定数は決めていると思いますが、やはり、概念や考え方というのは、大事であるため、最後に入れておくべきでしょうか。

【部会長】

これまで御意見のあった理念は、この提言において、どこにでも入れ込める要素だと思います。どこに入れるか難しいと思いますので、最後に入れるという形で良いのではないのでしょうか。これまでの話を整理すると、ビジョンや目標などをベースにしなくてはいけないということ、職員は前例に囚われずに実現していくこと、そして、それらを制度化しなくてはいけないということ、さらに、その制度化に当たっては人事評価や業務改善プロセスなど様々な制度化が必要であるということだと思います。それらを通して、説明をしていく、説明責任を果たすということが大切だということ、そのような形で提言をまとめていくということによろしいでしょうか。

【委員】

アクションプランでないだけに、まとめづらい面があると思います。ビジョンや理念などが、やはり一番肝になってくるのではないかと思います。競争原理が無いからこそ、生産性の向上という観点が大事なのだと思います。

【部会長】

そして、できなかったことに関しては、評価をしていくことが重要だと思います。

【事務局】

今後、市ではこの提言を受けて、定員管理計画を策定していきますが、それと並行して、行革推進プランを策定しています。この行革推進プランについては、もう一つの部会の行革推進専門部会において、御審議いただいておりますが、その中で、行革の新たな目標として、大きな柱を5本定める予定で、その一つ目がICT、2つ目が職員（ひと）づくりの改革などであります。これまで御審議いただいた中の人材育成については、その行革推進プランの中で、取り組んでいく形になると思います。今回の提言は、定員管理だけに留まらず、行革推進プランを含めて、落とし込みをしていきたいと思っております。そういった形で、総合的にこの提言を活用させていただきたいと思っております。

【部会長】

連動を意識して、取り組むということだと思います。いかがでしょうか。御意見は以上でよろしいでしょうか。

－ 委員 了承 －

【部会長】

そうしましたら、これで御意見いただいたということで、最終的に提言としては、市長報告があり、今月の26日に予定されています。

したがって、今日の御意見をいただいたものを踏まえ、修正をする必要があると思いますので、それにつきましては、事務局と私の方で見させていただいて、最終案を作っていきたいと思っております。その途中で皆さんにも御意見をいただく場面もあると思っておりますが、そういった形で進めてよろしいでしょうか。

－ 委員 了承 －

【部会長】

ありがとうございます。それでは、そういった形で最終案をまとめていきたいと思っております。

他に無ければ、事務局から、連絡事項等をお願いします。

【事務局】

連絡事項としまして、今後の会議日程についてですが、第3回会議を10

月26日(月)午後2時から、そして第4回会議を11月18日(水)午前10時から予定しておりますので、またよろしく申し上げます。

そして、定員管理に係る今後のスケジュールですが、審議につきましては基本的には本日を以って終結とさせていただきます、市としては、今回の御審議をまとめた提言を受け、年度内に定員管理計画を策定していく予定であります。この計画につきましては、策定後、委員の皆様には御報告させていただきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

なお、今後は、総合戦略の評価に関する審議に移ります。引き続き、よろしく申し上げます。

【部会長】

私は大きな組織でマネジメントに関わったことが無いのですが、大きな組織としては歯痒いことがあるんだと思います。是非、秦野市において、民間企業でいう生産性の向上や人材育成、意識改革など、一つでも目に見える形で実現してもらえるといいと思います。市職員のためにも、市民としての誇りのためにも、是非、一つでも実現してもらえると嬉しいです。そして、今後は総合戦略についてということでありましたので、またよろしく申し上げます。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 －