

令和元年度第1回秦野市行財政調査会（行財政経営最適化専門部会）会議概要

1 開催日時	令和元年7月8日（月）午後3時47分から4時53分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎4階 議会第3会議室	
3 出席者	委員	坂野部会長、横溝委員、足立委員、其田委員 小林委員（欠席）、田村委員（欠席）
	関係課等 職員	企画課長、同課担当 人事課長、同課課長代理
	事務局	政策部長、行政経営課課長代理、同課担当
4 議題	(1) 本年度の進め方について ア 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）等の外部評価について イ 職員定員の最適化に関する審議について (2) その他	
5 配付資料	次第 資料1 今年度の進め方について 資料2 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）等の外部評価について 資料3 職員定員の最適化に関する審議について 参考 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略 参考 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略 平成29年度評価報告書 参考 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】

行財政調査会全体会については、御協力ありがとうございました。引き続きとなりますが、行財政経営最適化専門部会を開催させていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

それでは、本日の出席委員数を申し上げます。委員定数6名中4名の委員の出席をいただいておりますので、過半数の出席となっております。

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1 今年度の進め方について
- ・資料2 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）等の外部評価について  
これに付随する資料といたしまして、
- ・参考 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略
- ・参考 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略平成29年度評価報告書  
それから、
- ・資料3 職員定員の最適化に関する審議について、  
これに付随する資料として、
- ・参考 秦野市職員定員最適化計画  
を本日机上にて配布しております。  
ただ今の資料に不足等はございませんでしょうか。

会議の前に、本日は第1回目の会議でございますので、政策部長からごあいさつ申し上げます。

#### 【政策部長】

全体会に引き続きどうぞよろしくお願いたします。

人口減少・少子高齢化が進む中で、地域の持つ魅力を最大限に高めつつ、持続可能な行財政運営を行っていかねばならないことを先ほど市長からも申し述べさせていただいたところです。

そうした中で、この行財政経営最適化専門部会では、本市の基幹計画であります「秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略の評価」、また、令和2年度までを計画期間とします秦野市職員定員最適化計画の改定を見据えた、「職員定員の最適化」について、御審議をお願いしたいと思います。

皆様の広い視野で、忌憚のない御意見や御提言をいただき、秦野市のより良い行政運営に繋げていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

#### 【事務局】

それでは、会議の前に、出席する職員の紹介をさせていただきますが、全体会から追加して、人事課長、同課課長代理に出席させていただきます。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。

#### 【部会長】

簡単に挨拶をさせていただきます。

まず、最適化についてですが、もともとの行政評価は個別の事業評価とか施策のヒエラルキーの体系の評価でしたが、ヒエラルキーの形にとらわれずに、

テーマのようなものを設定して、テーマ別に関連している施策とか事業を合わせて、全体に対してどのような価値とか効果をつけていくのか、まあ、より良くするために、削る側でなくて、むしろ、プラスの価値を付ける部分をどう作っていったらよいのかというように、発想を変えようということで、最適化という名前をつけたということで理解をしています。

ですので、最初は、秦野の水についてどのように付加価値を付けていくのかということを経験しましたし、去年は、東海大学という大きい大学をどう活用できるのかのテーマで議論しました。

今年度は、少し、テーマが変わるのですが、定員の問題をどう考えたらいいのかということで、皆さんに御議論いただきたいと思います。

プラスでもととの評価に近いところで、まち・ひと・しごと創生総合戦略の評価があります。

その2本立てでやっていくことになっています。

皆様の、それぞれの御経験とか御見識をもって、お話いただければ、それに合わせて、新しい課題の職員の定員のあり方についてまとめていければと思っています。

これから、2年の任期ですが、よろしく申し上げます。

それでは、議事に移る前に、本日の会議録の署名委員ですが、規定により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、今回は横溝委員に申し上げます。

### **(1) 本年度の進め方について**

#### **ア 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）等の外部評価について**

それでは、議事（1）「本年度の進め方について」説明をお願いいたします。

【行政経営課】 一資料1に基づき説明一

【総合政策課】 一資料2に基づき説明一

#### **【部会長】**

全体のスケジュールとまち・ひと・しごと創生総合戦略の外部評価について説明がありました。

いかがでしょうか。

#### **【委員】**

外部評価については、昨年、一昨年の段取りが分かりますので、今の説明で

大丈夫です。

【部会長】

実際は、事業の実態とK P Iなどがしっくりしているものではないという感じもあるので、そのことをきっかけとして、いかに事業改善できるかというところで、御意見をいただくようになるのかと思います。

2サイクル目の評価となりますので、うまくできたらと思います。

【委員】

先ほどの全体会で、現場の意見も反映していくという話がありましたが、そういったところも、もっと教えていただきたいと思いました。

【部会長】

自己評価をするに当たって、どのくらい反映したのかを含めて、お話いただければと思います。

【委員】

提言を受けていますが、実態とはちがうといった意見もあると思います。

## イ 職員定員の最適化に関する審議について

それでは、説明をお願いいたします。

【行政経営課】 一資料3に基づき説明一

【部会長】

職員定員の最適化に関する審議について説明がありました。計画の中身についても説明をいただきました。概ね、これに該当することを新たに提言として加えていくということで、また、新しい会計年度任用職員の制度を含めて、正規職員と非正規職員の役割の分担ですとか、委託化とか、A I化などが審議のポイントになるのではないかとということでお示しいただいたのかと思います。

今日は、この計画について、どの程度審議していったらいいのか分からないのですが事務局いかがでしょうか。

【行政経営課長代理】

次回の会議で、計画を含めて全体像について説明をさせていただいたうえで、審議を進めていただければと思います。

秦野市の中でも、会計年度任用職員という制度が、来年度の4月がはじまる制度になりますので、どのように運用していくつもりでいるのかについても説明

をしないと、なかなか審議ができないのではないかと考えています。

#### 【委員】

この計画を読ませていただいていることは、職員数が最下位という自虐的な書きぶりに感じます。民間的な発想であれば、職員数の少ない秦野市は最下位でなく、最上位なのだと思います。そういう発想で是非いつていただきたいと思います。同じ行政サービスを少ない人数で行っているのに秦野市は最上位なのだと思います。

それから、もう一点ですが、最適化を図るための手法で、コンプライアンスの推進を掲げていますが、これは、大前提であって、項目を設けることはおかしいと思います。是非、直してもらいたいと思います。

#### 【行政経営課課長代理】

行革を進めていく中で、正規職員の仕事の中で、非正規職員ができる場所を見つけて、非常勤化を進めてきたということがあると思います。

現在、正規職員と同じくらいの人数の非正規職員がいます。そのような中で、職のあり方について、正規職員と非正規職員の役割があいまいになってきているところがあります。

今回の議論の中では、そういった分担も関わってくるのかなと思います。

どのような形が最適化という視点で是非、御審議いただければと考えております。

#### 【部会長】

現在の職員数と増えてきた非正規職員数を足すと、ピーク時と同じくらいの職員数になるわけですね。

トータルの人数が変わらない中で、その内訳がシフトしてきているわけですが、シフトしてきた目的はもともと何だったのかと考えると、コストから見ると、ひとつには、固定費を抑えるということがあったのではないかと考えています。

しかし、そういったシフト配分したことによって、コストは抑えられたのだけれど、正規と非正規の仕事が曖昧になってきたことによって、仕事のクオリティが保たれているのかといった評価をしていかなければいけないのかなと思います。

そういったことも含めて、次回、お話いただければと思います。

#### 【委員】

市では、従業員の満足度調査のようなものは、あるのでしょうか。

**【人事課長】**

ひとつづくり基本方針というものをつくっていますので、その中で、職員を対象としたアンケート調査は定期的に行っています。そういったものも、次回の会議で御提供できるかと思っています。ちょうど最新のものを先月アンケートしましたので、それをまとめたものは御用意できるかと思っています。

**【委員】**

やはり、数字だけでは、何が最適化か分からないこともあると思いますので、そういった意識の問題とかモチベーションについても触れていかないと本来あるべき姿が見えないのかなと思います。

**【部会長】**

それは、非常勤の方にもアンケートしているのでしょうか。

**【人事課長】**

基本は、常勤職員を対象としていますので、非常勤職員まで網羅はしていません。ただ、常勤職員でもいろいろ意見はありますので、そういったものを見ていただくだけでも参考になるかなと思います。

**【委員】**

表の見方を教えていただきたいのですが、3ページの職員数と人件費の推移ですが、金額の単位はなんのでしょうか。

**【人事課長】**

千円になります。

**【委員】**

職員数が横ばいであるのに対して、人件費は比較的動いていますが、これは、年齢構成によるものなのでしょうか。

**【人事課長】**

年齢構成もありますし、人事院勧告が毎年ありますので、そういったことが影響しているのでないかと思っています。

**【部会長】**

退職金も含まれるのでしょうか。

**【人事課長】**

退職金は、除いていると思いますが、確認をさせていただいて次回、お示ししたいと思います。

**【部会長】**

行政で働いたことがないので、行政の仕事が具体的にどういったことがあるのかなかなか見えないので、そこをどう発想していったらいいのか分かりにくいところがあるので、役割分担といったときに、切り口がいろいろあると思いますが、うまく情報提供していただけると、皆さん、民間企業の御経験があるので、いろいろ意見をいただいて、お知恵を活かせるのではないかと思います。

**【委員】**

民間ですと、事務量に対しての適正化とかありますが、難しいのは、比較するものが同規模の市町村とかになるので、そもそも同規模の市町村が最適化なのかもわかりません。何を基準にするのかというのが非常に難しいと思います。

**【委員】**

民間では、収益が出ている部署は人は付けるけど、同じような仕事をして苦しんでいるところは人を減らされるといったことがあります。

市役所でも課によって業務量がちがうということがあると思います。定時で帰れるところといつも残業のところと、そういったことがあると思います。業務量、負荷の平準化といったことも併せて、考えていけないのかなと思います。

また、委託についても、委託の内容で問題があっても委託先にしっかり責任をもたせるだとか、マネジメントをしっかりしないと、現場に委託先の職員も市の職員も一緒になっているというのでは、何のための委託なのかということにもなると思います。

そういったことも含めて見ていく必要があるのだと思います。

**【部会長】**

AIの活用ということで言うと、よく世の中の仕事の40パーセントくらいはAIに代わるといったレポートがでたとか聞きますが、行政に関して、そういったスタディみたいなものはあるのですか。

無いとすると、民間企業でのスタディの枠組みがどのくらい行政で使えるかといったことを見るのかと思います。

どのくらい役に立つのでしょうか。民間、サービス産業の似たような類型での領域で、どのくらいの割合でA I化をするのかといったものがあれば、参考になるのかもしれませんが。

闇雲に議論するのではなく、できるだけ、基礎調査報告書のようなものがあれば、そういったものを使って議論していくといいのかなと思いました。

#### 【委員】

野村総研で、A I化が進むと人がいなくなる業種を挙げていたと思います。行政職というのはその業種に入っていたと思います。

#### 【行政経営課長代理】

今日、欠席ですが、小林委員もこういった分野にかなり明るいです。お話を聞いた中では、他の自治体の中で、A Iのロボットを市役所において、話し掛けると、用件の担当の窓口を案内するものがあるそうです。それは、現段階では、間違えることもあるのですが、情報を蓄積して行って、改良されていくようです。

#### 【人事課長】

戸籍住民課で行っている、住民票の交付ですとか、国保年金課の窓口対応などについて、今、窓口まで来た市民に対して、機械で、受付票を出して対応していますが、飲食店の受付にペッパー君を置いているところもありますが、そういった要領で、来庁している市民の要件に応じて、担当の窓口に結びつけるといったことがA Iで可能になっていくのだと思います。そうであれば、現在、総合窓口にコンシェルジュ的な役割で職員がおりますが、そういった人は、代えていけるのだと思います。

#### 【委員】

保育所の審査とか、ごみの出し方とかそういったところにA Iが活用されている事例はあるようです。

#### 【部会長】

小林先生は、そういった分野が御専門なのでしょうか。

**【行政経営課課長代理】**

大和市役所時代からもインターネットを活用した取組み先進的に行うなど、そういった分野に非常に明るい方です。

**【部会長】**

心強いですね。

定数条例についてですが、条例に具体的な人数まで書き込んであるものなのですか。また、毎年変えるものなのですか。

**【人事課長】**

毎年は変えないです。先ほど、職員数の上限と説明した1100人というのが、条例上の定数になります。実際には、今、1083名です。定数を超えていない形としています。

先ほど、行政経営課からも説明しましたが、ここ数年で、常勤職員数を抑えてきた中で横ばいとなっていますが、一方で、非常勤職員がこの10年の間で200人くらい増えている状況があります。

また、今度は、新しく会計年度任用職員という制度が入ってきます。そこを、組み入れるにあたって、常勤と非常勤の職員の配分、適正配置というものを実現していかなければいけないと思います。

先生方からの御意見をもとに、今度、新しく策定する定員最適化計画の中に落としていかなければいけないですし、あるいは、必要に応じて、条例改正が出てきたりするのだと思います。

今までは、常勤だけの目線でしたが、市の職員の全体の目線で、御意見をいただきながら、適正配置を目指していくというのが、この2年間かけて、審議していくポイントになるのだと思います。

**【部会長】**

非常勤の数まで条例の中でいれていくことはあるのでしょうか。

**【行政経営課課長代理】**

条例で規定しなければいけない事項は、常勤の職員数までです。非常勤の数については、条例では出てこない形です。

**【部会長】**

今日は、ここまでとして、次回から本格的に議論していきたいと思います。

## (2) その他

### 【委員】

図書館などで秦野市の人口を示したチラシを配布していると思いますが、今、電子化などが進んで、HPなどでも情報発信しているので、そういったものは、思い切ってやめることはできないのでしょうか。やはり、HPなど新たな方法が出てきている中で、旧態依然の手法が残っていく傾向があると思います。需要があまりないもので、法律や条例で決まりが無いのであれば、思い切ってやめてしまってもいいのではないかと思います。

ペーパーでほしいという人がいるかもしれませんが、そういう人には渡すようにして、行政サービスを低下させてはいけないと思いますが、何か減らすということもやっていかなければいけないと思います。

実際に、やめてしまってもいいものもかなりあるのではないかと思います。

そういったこともしていかないと人の削減などもできないのではないかと思います。

市役所ではできないと思いますが、民間の場合は、極端な話、収益の出ない得意先を切ってしまうということもあります。

### 【部会長】

マクロにみたときに、行政需要が伸びるところと伸びないところがあって、どういうところに、どのくらいのマンパワーが必要かという話が合って、それとは別に、個別の事務事業に対して、進め方の改善によって、例えば、電子化するとか会議はやめるとか、そういったことによって仕事量とか働く時間を減らすとか、何通りか減らすシナリオはあると思います。そういうことを考えていきながら、正規職員と非正規職員について考えていかないといけないと思いました。そういった視点も入れていったらいいのかと思いました。

－ 閉 会 －