

令和元年度第5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2年2月20日（木）午後1時00分から午後3時00分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 講堂	
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	政策部長、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、同課課長代理
4 議題	(1) 職員定員の最適化について (2) その他	
5 配付資料	次第 資料 職員定員の最適化についてのこれまでの意見の整理・まとめ	

6 会議概要（要点筆記）

(1) 開会

【事務局】

令和元年度第5回目の行財政経営最適化専門部会を開催いたします。

それでは、本日の出席委員数を申し上げます。本日は、委員定数6名中6名全員の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。

（資料一覧）

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。

【部会長】

お集まりいただきありがとうございます。

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。名簿順でお願いしたいと考えておりますので、前回は足立委員にお願いしていますので、今回は、其田委員にお願いいたします。

職員定員の最適化について

【部会長】

それでは、早速、議事に移ります。議事の「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。

【行政経営課】 —資料 1 職員定員の最適化について—

【部会長】

これまでにいろいろな視点で御意見をいただいておりますが、これだけでも情報量が多いですが、今回は、もう一度、自由に議論をしていただいて、次年度に意見をまとめつつ職員定員の最適化計画につなげていきたいと思っております。

情報量が多いですので、3つに区切って、意見をいただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

—P 2～P 6 定数条例、職員定員の最適化、職員定員の最適化の評価・見直しについて—

【委員】

再任用職員ですが、現在は60歳定年で、65歳までが再任用という形があると思っておりますが、国では70歳定年も検討を進めています。

定年延長については、ビジョンとしてはどうなっているのでしょうか。

【行政経営課長】

秦野市では、63歳まで再任用の期間を設けて運用していますが、ここで見直しをして、来年度からは、国が定める65歳まで再任用期間を延長していこうと考えています。

その背景としては、退職者が減る傾向にありますので、再任用職員を一定数確保しながら、今までの知識と経験を活かしていきたいという考えがあります。

定年延長については、ここで法案が提出される可能性が高いですが、令和4年度の退職者の方から1歳ずつ段階的に上げていくことが予想されます。

【部会長】

そうするとその段階で、再任用職員の考え方も少し変えていかなければならないのですね。

【人事課長】

そうです。制度として確立すれば、あわせて再任用職員も変わってきます。

【行政経営課長】

再任用職員について、フルタイム勤務の方は、定数としてカウントしていて、短時間勤務の方は定数としてカウントしていません。定員の適正化ということでは、カウントの考え方を整理する必要もあると思います。

税収が減っていく中で、固定経費である人件費をどう抑えていくのかというのが、ひとつのテーマではあります。

【委員】

長寿社会の中で、65歳まで定年が延長されることが当然だと思いますが、意欲が少し低下してきたり、経験は豊富であるけれど、昔のように業務ができないといったことはあると思います。

40年を超えて働かれる方達のあり方のようなものをビジョンとして、示していく必要があると思います。

また、我々の業種では、70歳定年まで考えられますが、65歳から70歳の教員に、今の若い子たちが教わるということは、現代において、事情にあっているのかどうか気になるころでもあります。

経験が豊富な再任用職員の方と、会計年度任用職員をどう組み合わせるかということを議論しておいた方がいいと思います。

【委員】

現在の人員体制の評価・見直しについて、各部署からの人員要望を受けて、行政経営課が中心に査定をしていくとしていますが、その中で、例えば、「去年はどのような改善を行ったか。また、その成果はどうか。」あるいは「今行っている業務は、委託にできませんか。」といったようなことも確認しているのですか。

【行政経営課長】

委託については、例えば、ある特定の業務について、既に委託をしている自治体がある場合などは、委託に向けた検討経過などをヒアリングで確認しています。

また、業務量の見直しの視点は持ってもらうようにしています。

単に、新しい仕事が増えることや対象者が増えることがあるからといって、増員をしては、いくら職員がいても足りなくなってしまうので、業務

の見直しや業務の廃止についても選択肢としてあるのではないかとということも、ヒアリングをしながら、確認をしています。

【部会長】

毎年の見直しの中で、改善していくことが大切になってくるのだと思います。

【委員】

2 Pの定数条例の秦野市の現状のところですが、消防職員の増員が必要なので、定数を12人分増やすとしていますが、現状の定数は、上限が1100人で実人員は1083人なので、定数を増やさなくても対応可能だと思います。どのような考え方で定数を増やしているのでしょうか。

【行政経営課長】

定数条例の中では、市長部局、教育委員会、消防など、区分ごとに定数が定められています。

消防の定数は、現状で上限に達している状況で、市長部局などの定数を減らすことなく、消防の定数を増やすこととしていますので、全体として定数が増えています。

【委員】

市長部局などの定数の上限までの余裕分は、そのまま残していきたいということですか。

【行政経営課長】

そうです。業務増や急な業務に対応するため、市長部局などの余裕分は現状ベースで残しておきたいという考えです。

【部会長】

非常勤職員ではなくて、なぜ正規職員でなければならないのかについては、構造的に、ずっと人員が必要な状態が長期にわたって続いていく事務であるから、正規職員の定数を増やす必要があるということになるのでしょうか。

【行政経営課長】

消防についてはそうです。

【部会長】

定数についての考え方は、短期ではなくて、構造的に長期にわたって継続的に発生する業務に対する人員であることが原則になるのだと思います。

また、長期の業務であっても、委託化するものや非正規職員が担うものがあると思いますので、正規職員と非正規職員のバランスをどのように整理していくのか考えられれば良いと思います。

【行政経営課長】

市民に対して正規職員が他市に比べると少ないとはPRしていますが、非正規職員が正規職員と同じくらいの規模でいることは、あまり知られていないと思います。

この4月から、非正規職員である特定職員と臨時職員が会計年度任用職員に一本化されます。また、今まで臨時職員などは、物件費として扱われていましたが、これからは、人件費の中ですべて含まれる形となりますので、新年度の予算からは、人件費が非常に増えた形となっています。

今後、定員管理の中で、会計年度任用職員の数をどのように示していくことが良いかについては、課題として認識しています。

【部会長】

日本の法律には、なじまないかもしれませんが、ある国では警察も雇ったりすることがあります。

特殊な業務を担う人たちと、一般的な業務を担う人たちを同じように扱っていいのかということも課題としてあると思います。

実態として、非正規職員は、どういったところで増えていて、どういったところでは増えていないのかということが、数字的に把握できていると、正規職員と非正規職員のバランスについて、もう少し議論ができると思います。

【委員】

常勤・非常勤職員の配置状況等を見ると、政策、総務部門は、正規職員が中心で、くらし安心部、文化スポーツ部など市民関係の部門になると、非正規職員の割合が増えています。

想像できる内容だと思いますが、正規の職員が政策や総務を中心に担っていて、その他の実動的なところでは、非正規職員が増えています。

正規職員と非正規職員は、時給にして4倍近く給与差がありますので、それにもかかわらず同じような仕事をしているということであれば、同一労働同一賃金の点からも問題が出てくるのだと思います。

現在の正規職員と非正規職員の配置の状況で傾向が出てきていると思いますので、はっきりとした方針を打ち出していく必要はあるのだと思います。

—P7～P12 職の整理、委託化について—

【部会長】

正規職員を育てる観点からも、現場での仕事は経験値として必要であって、一見、非正規職員と同じ仕事をしてはいますが、何倍も給与をもらうという実態は、避けられないと思います。

その時に、正規職員と非正規職員の期待されることの違いを考える必要があると思います。

業績の評価をする際に、タスクパフォーマンスとコンテクスチュアルパフォーマンスという2つの考え方があります。

タスクパフォーマンスというのは、決められた仕事を決められたようにやっているかどうかを見て、それを達成していればその人は、職務を果たしていることになります。

また、コンテクスチュアルパフォーマンスは、定まっていない仕事に対して、状況に応じて、創意工夫をして、自分で行動の仕方や目標を変えていくなど、あらかじめ決められていないことを自分で考えて自発的に行動するパフォーマンスです。

正規の職員は、将来、コンテクスチュアルに、自分たちの仕事の改善とか、目標設定とかをしていってほしいという期待があるので、仕事は単純労働をしているのだけれど、その仕事の改善なども期待されている、単にこなせばいい仕事ではないという点で、非正規職員とは位置づけがちがうと整理できるのではないかと思います。

「私はこれだけの仕事をやりました。」ということでは、非正規の職員の方たちと同じ基準なので、それだけでは正規職員はダメだということをメッセージとして出していくことも必要なのだと思います。

ただ、非正規の人たちもそういったことをしてはいけないということではなくて、当然、非正規の人たちにもそういったことはしてほしいわけですが、ただ、非正規の人たちがそういったことをした時には、給与として保障するのではなくて、違う形で保障するような仕組みがあるといいと思います。

また、そうしたことの延長で非正規職員の方が正規職員として仕事をしたいということであれば、正規職員になる機会があるといいと思います。

現実的な問題はあると思いますが、論理的には整理されると思います。

【行政経営課長】

新採用職員などは、現場での経験を積み上げ、スキルアップしていく必要があります。また、ジョブローテーションをしながら、自主的に業務改善ができる能力を育てることは必要だと思います。

非正規職員は、指示を出して、それができれば良いと思いますが、正規職員は、指示した内容ができるだけでは、指示待ちの職員になってしまうので、人材育成の観点からも必要だと思います。

【委員】

その中で、個人目標はありますか。

【行政経営課長】

年間の事業のスケジュールはありますが、目標管理的なものはやってはいないです。

【委員】

目標も、秦野市の組織目標はあると思うのですが、その組織目標と個人目標が一致しないと、何をすべきかが分かりにくいと思います。本来、正規職員は、組織目標に向かって何をやるのかという個人目標があった方が分かりやすいと思います。

何件実施するとか、仕事の内容が具体的にわかるものは、会計年度任用職員に任せていって、もっとクリエイティブなことをやっていく、変化をもたらすといったことは、正規職員が担っていくという方向性はあると思います。

そのときに、組織目標に基づいて個人目標を設定して、どういったことをしてみたいということが、それぞれの職員にあると、より何をすべきかが見えてくると思います。

【部会長】

人事評価の仕方も、正規職員については、非正規職員の方の目標設定の仕方とは違う工夫をしないとイケないのだと思います。

【委員】

理屈としては、よくわかるのですが、実際には、仕事はチームで行っていきます。チームの中で、ある人は、言われたことをやればよくて、そうでない人もいるというのではなくて、集団で目標に向かっていくので、トータルで、ス

リムで筋肉質なチームを作っていくイメージ、一人当たりの生産性をどうしたら上げていけるのかを考えていく必要があると思います。

【部会長】

一緒に働いている中で、違う体系で動いている人がいるというのは、考えにくいのかもしれませんが。

【委員】

正規職員間でも、大卒と高卒では違っていて、高卒4年目でも給与が大卒の新入職員に追いつかないといったこともあると思います。また、そのほかに、非正規の職員がいて、大卒の新入職員が1番何もできないといったことがあると思います。

そういった状況がある中で、やりがいをもっていかなければいけないという点で、業務と処遇の差がどこまでが合理的かということは重要なことだと思います。

【委員】

アンケートの結果を見返してみると、現場には人事評価に対する不満がかなりあります。

いい加減に仕事をしている人としっかりと仕事をしている人で評価の差がないのではないかといった意見が出てきています。

やはり、モチベーションを上げて、一人の生産性をどうやって上げていくかを考えていくことが重要だと思います。

【委員】

特に行政の仕事は、幅が広いので、全く分野の違う部門への異動などがあると、異動したとたんに、新人と同じような仕事量になってしまうことがあると思います。ですので、培ったノウハウ、暗黙知をいかに形式化して引き継ぐかということも重要になってくると思います。

単純に適正な人数とかで計れないところもあると思います。

【委員】

委託先の評価というものはどのように行っているのでしょうか。

【行政経営課長】

上下水道局の包括委託などでは、定期的に委託先の代表の方とその間の業務

内容の報告を受けて、委託内容・条件を満たしているのかなどを確認する中で評価をしています。具体的に、上下水道局の包括委託では、毎月打合せをして、一定の目標に達しているのかなど、トラブルはなかったかなど確認をしていました。また、一年間の評価を通して、全体的に成績が優秀である場合は、インセンティブで委託料を100万円上乘せするなどを行っていましたし、逆に、目標に到達していないので、委託料を減らすといったことも、年度の始めに目標とする数値を決めて行っていました。

【委員】

一番大事なのは、職員によるマネジメントなのだと思います。委託先に対して、インセンティブを与えたりとか、現場で何が起きているのか確認するとか。

優秀なマネージャーとなる職員を市役所として養成していくことが重要なのだと思います。

民間企業でも、外部委託を進めた時代がありましたが、委託先の仕事を本体の職員が分からなくなってしまうと、結局、すごく非効率となったことがありましたので、この部分は慎重に進めていってもらった方がいいと思いました。

市として次々に人材を育成していく点では、現場で一緒に働く、委託をしないで、いかに効率化をしていくかを考えていく方向性の方がいいと思いますが、それは、ケースバイケースで最適な方法を見つけていってほしいと思います。

【行政経営課長】

委託によって、どういった効果が見込めるのかをよく考えたうえで、直営がいいのか、委託がいいのかについて判断していくべきだと思います。

【部会長】

例えば、上下水道の例で、民間に委託したら徴収率が飛躍的に上がったということがあると思いますが、最初はノウハウがありませんが、何年か委託を継続している中で、どうすれば徴収率が上げられるかが分かってきて、今度は市の業務として内部化することもできるかもしれません。

業務の種類によって、委託できるかできないか、効果的かそうでないかということもあるかもしれませんが、経験値の変化によって、どの段階で委託して、どの段階で内部化するかという考え方もあると思います。

指定管理者制度も、最初の頃は民間にやらせて、ある程度ノウハウが蓄積された段階では、内部化した方が効率的ということもあると思います。

一度、委託したらそのまま委託を続けるのではなくて、市の業務に戻すということもあると考えた方がいいと思いました。

【委員】

私も現役の頃、委託先の管理をかなり行っていました。例えば、現場に行ってみて、5人で行うことが前提の業務でも、時差出勤のなど工夫をすれば3人で行えそうな業務があった場合に、それを提案して、浮いた分の人件費の一部をもらうなど、Win-Win関係となる方法で、マネジメントをしていました。5人で任されたら、ずっと5人でやろうとしてしまう訳ですが、委託先の情報はどうやって積み上げてマネジメントするかは、すごく重要になると思います。

【委員】

今のお話のような仕組みのWin-Win関係をつくるようなマネジメントをきちっとしていくことが大切だと思います。

【部会長】

委託管理マネジメントの方針とか、ノウハウとかが必要で、それに見合う人材を育成していくことが重要なのだと思います。

【委員】

委託先を使っている管理職の職員などは、横の連絡を取り合って、どういった工夫をしているか、テクニックについて情報の水平展開をしていかなければいけないのだと思います。

例えば、上下水道局の包括委託で培ったノウハウなども他の部署でも使えるようにしていくことが大切だと思います。

【委員】

3人工が必要な仕事を民間で行っても、公共で行っても経済モデルで言えば基本的には同じだと思います。同じ人材を使って同じように行う業務を効率化することは、おそらく、どんなマネジメントを行っても難しいと思います。

5人必要な職場が3人で済むといった話がありますが、それは、1人当たりの生産性を高める以外の方法はないので、そうだとすると、別の方法を考えなければいけないと思います。

最近では、ソーシャルインパクトボンドと言って、民間の事業者が、公共の事業を行うやり方があります。例えば、住民情報を扱う仕事で市で5億円かけている事業を、民間で4.5億円で行うことができる場合は、その差分を民間事業者の収益とするやり方で、民間事業者を使っていく動きが出てきています。

そうした、従来の委託化だけではない新しい手法を取り入れていくことは必要だと思います。

そうすると、事業のやり方を変えることを含めて、考えるようになると思います。行政が、業務の知識も含めて丸投げをして、結果、委託料が高額になるといったケースがよく見られます。

【部会長】

ソーシャルインパクトボンドの話で、ある市では、糖尿病の患者に透析が必要になってくると、医療負担が数百万円かかることから、予備軍になっている人たちに対して、ちゃんと事前の検診をして、生活改善を呼びかけて、その結果として、10人を改善できれば数千万円の負担が減ることから、その負担減少分を市が払うといったことをしています。また、最初の費用負担は、税金は投入しないで、民間事業者が投資をして、成果が上がった段階で、税金を使う方法です。

良いところは何かというと、投資家に関わっていて、必ず成果を上げて報酬を取るだろうと思う事業者に対して投資をするので、そういったセクションが行政の目ではなくて、利益追求の人たちの目で行われます。

もう一つおもしろいのは、成果の指標を数字にして、アウトカムに応じて報酬を設定できるので、医療費削減との関係が明確になります。

すべての領域は難しいと思いますが、是非取り組まれるいいと思います。

【委員】

人口減少地域でいつまでも下水道を配管していないで、供用停止して合併浄化槽に変えてしまうなど、いろいろな展開の仕方があると思います。

民間事業者のアイデアを取り入れていくことは非常に重要なことだと思います。

今のままでは、下水道に関しては、コストは変わらずに人口だけが減るということになるのだと思います。

そういう分野は特に使えるのではないかと思います。

【行政経営課長】

今のままを維持するのであれば、料金を上げるしかありません。

【部会長】

再任用職員の方についてですが、こういったポジションで働いていただくかは、難しい問題としてあると思います。

今、再任用職員を管理職としていないことは、現実問題としてやりにくいと
いったことがあると思いますので、いいと思いますが、暗黙知のようなものを
すごく持っている方がいて、その方の知恵とか知識を活用するにはどう工夫し
ていくと良いかを考える必要があると思います。

【人事課長】

定年延長が動きとして出てきています。おそらく令和4年度の退職者から、
1年ごとに65歳まで定年が延長されていくことになると思います。

定年延長が65歳になったとしても、役職定年ということで、今と同じよう
に60歳で一度役職は終わる形になろうかと思っています。

再任用職員と定年延長で役職をおりられた方の働き方は、今後、考えていか
なければいけないと思っています。

【部会長】

70名程度で推移していくことを想定していると思いますが、勤務形態とし
ては、フルタイムが多いのでしょうか。

【人事課長】

年度ごとに意向確認をされていて、その時に、フルタイムか短時間勤務かにつ
いても意向を確認しています。

それぞれの職員の考え方はあると思いますが、傾向としては、8割くらいの方
が短時間希望で、2割くらいの方がフルタイム希望をしている状況です。

【委員】

短時間勤務のできる業務はかなりあるものなののでしょうか。

【人事課長】

今のやり方が最適であるかは別として、60歳を超えて、いきなり新しい仕
事は効率よくできないことがありますので、経験してきた領域のところを再度
担っていただくようにしています。最近の傾向では、最後に在籍していた課な
どにそのまま配置するケースが多いです。

【委員】

民間では、専門職的な処遇として、プラスアルファをつけるといったような
ことをかなり自由にやっていますが、公務員の場合、それがどうなのかという
問題はあります。

ただ、ある程度キャリアを積まれた方は、その専門性を活かして、また、その専門性を次の人に引き継いでいくといった流れがあるといいと思います。

【委員】

既に触れられていますが、委託に出すにしても民間事業者も人手不足で、何でも委託に出せる状況ではないので、そういった方達が新しいチームを作って、一部代替していくようになっていくことも考えられます。

従来型の指定管理者も安定的に続けていくことが難しいケースもあって、ある市では賃金をスライドさせる制度を作っていて、賃金水準が上がったら、その分を追加で、委託料を積むといったことをしています。そういったことまでして、外部に委託する仕事と、内部でやった方がいい仕事があると思いますので、整理が必要になってくると思います。

—P13～P17 事務改善、ICTの活用、職員の能力を最大限発揮する環境、その他について—

【委員】

気になったところですが、今までの自治で、特に行政の歳入が減り始めてから、市民依存、つまり住民自治を促して、行政は直接やらずに支援にまわるといった行政の姿勢が多くなってきたのですが、現状では、多くの地域で自治会が成り立たない状態になりつつあります。

例えば、自治会の役員をやるのに、75歳を過ぎた後期高齢者は免除されるルールがあったりすると、候補は若い人たちになりますが、だいたいの若い世代は共働きで難しかったりします。

自治会の仕事を、ボランティアで全部行っていくことは、難しい社会になりつつあるのだと思います。これから、高齢化が進んで、さらに難しい状況になるのではないかと思います。

そうであれば、非常勤職員として地域で働くスタイルの方がいてもいいのではないかと思います。

例えば、臨機応変に有事があると活動しなくてはいけない仕事に、自衛官の仕事がありますが、自衛官には予備自衛官という制度があります。公務のトレーニングはするけれど、招集がかかったときだけ公務として行動する位置づけの方です。

また、農地などを維持するのもすごく難しくなっていて、農地が放棄されてしまったら、あるいは森林が放置されてしまったら、住民に影響が出てきます。そうした環境を守るような仕事も、報酬を支払って、2～3時間の活動

をしていただくといった考え方も、過去を振り返って、NPOでは成立しなかった分野には必要なのではないかと思いました。

住民が主体として活動して、行政が支援するという形は、なかなか成り立たなくなってきていると思います。

【行政経営課長】

今までは、道路の側溝の掃除などは、地域住民でやってきたけれど、もう、高齢でできなくなってきたという話があります。

【委員】

自治会の組長の役がまわってくるだけで、自治会を脱会する人もいます。

【政策部長】

やはり、やり手がいなくなっていますから、地域の話を見ると、行政をリタイヤした人などが、仕事の形で地域に入ってもらいたいといった意見もあります。

まさに、そういったことは大事なのだと思います。ただ、何でも屋になってしまう可能性もありますので、その仕組みについてはよく考える必要があると思います。

おっしゃるとおり、行政が入り込んでいけない時代がすぐに来るのではないかと感じています。

【部会長】

理念としては、住民協働の考え方はあると思いますが、現実を考えると理念と乖離した状況があるのだと思います。そういった状況をどうやって突破するかということだと思います。

地域通貨のようなものを使って、地域の資源を循環させるということもアイデアとしてはあるのですが、なかなかうまくいっていません。

多少は、制度的に、中間的な仕事を作っていく必要もあるのかもしれませんが。

その時に、秦野市としていくつかテーマがあるので、水とか環境とかテーマ性の高いところなど、マクロに人員をどう抑えるのか戦略的に考えたうえで、その部分をどういった人材で支えるか、バランスを考えて配置する必要があると思います。

【委員】

今の秦野を見ていると営農できる方が減ってきて、耕作放棄地も目立つようになってきていますし、また、山も手が入らなくなっています。

農業を行って収益を出すことに加えて、公務として環境の維持にエネルギーを注ぐといった新しい発想をしないと、今の自治の概念、協働の概念を住民に押し付けるような形では、難しくなってきたと思います。

【委員】

それから、子育ての期間の職員とか、妊娠の職員など休まざるを得ない職員に対しても思い切って、テレワークなどもどんどん取り入れていったらいいのではないのでしょうか。

今は、仕事は、職場でパソコンに向かってなくてはできない時代ではないと思います。

【部会長】

テレワークも、オリンピックが契機になって広がっていくのかと思っていたのですが、コロナウイルスの感染拡大防止の対応として、平時ではなかなか進まないものが進んでいく状況なのかなと思います。

【委員】

考え方として、まず、戦略に基づいて、施策を考えて、予算を付けて、人を配置するのだと思います。今日は、その中の人の話だと思いますが、戦略から人につながっていないように感じます。

効率化できるところは効率化して、もっと、大事なところで、戦略をきちんと作っていく中で、人の問題についても知恵が出てくるのではないかと思います。

また、今、常勤職員と非常勤職員の配置状況を見たのですが、戸籍の部門、戸籍住民課に常勤職員、人的資源をすごくたくさん投入しています。戸籍の仕事は、基本は手続きなのだと思います。そういったところよりも、戦略的な部門に人をまわすといったことは必要だと思います。民間企業では普通にやっている作業です。

【行政経営課長】

まず、戸籍住民課は若い女性の職員が多く、産休や育休の取得の割合が高い特徴があります。

また、マイナンバーカードの普及という大きなテーマがあって、現場からは、

相当な人員要望がありました。それは、一過性のものと判断して、会計年度任用職員で対応するようにしている状況です。

来年度の後半からはコンビニ交付を始めようとしています。市の窓口に来る市民の方をどれだけ減らせるかという方向で考えていく必要があると思っています。銀行でもATMでほとんどの用件が済むとか、ネットで手続きが終わってしまうようなこともどんどん増えていますので、住民票や印鑑証明の交付の手続きなどは、できるだけ市の窓口でないところで、手続きができるような手法は広がっていくと思いますので、そういったことから、戸籍の窓口は、今は人が多いのですが、将来的には、窓口をもっと縮小して、スペースも必要でなくなっていくのではないかと期待はもっているところです。

【委員】

インフラについては分かりますが、正規職員が23人もいます。いかに効率化して、浮いた人材を、アイデアを必要とする部門に投入して、最終的には、秦野市の目標を達成する。そういったことを突き詰める必要があると思います。

あと、人員要望への対応ですが、民間企業の時に、同じように各部署から上がってくる要望を調整するといったやり方をしてみましたが、なかなか難しいです。現場の方がそれぞれの事務を良く知っているので、うまく言いくるめられてしまいます。それを乗り越えるには、やはり全体の戦略がある必要があります。

【部会長】

それでは、3Pにある職員定員の最適化についての項目の、「社会情勢・行政需要の変化に対応し」を「社会情勢・行政需要の変化を考慮しつつ、市の戦略に基づいて」といった形にした方がいいかもしれません。

そして、考え方としては、できるだけ、定型的な部分は減らして、もっと戦略性の高いところに、人員配分を厚くして、戦略の実現につなげていくと表現できれば良いと思います。

【委員】

新年度の会計年度任用職員は、整理がついているのでしょうか。

【人事課長】

ここで切り替えになりますので、今、働いている特定職員・臨時的任用職員に対して、1回選考という形を取らなければいけません。

やり方として、今、働いている方で4月から働く方をすくい上げることを狙

いとして、時期的に早い12月1日に広報で告知をさせていただきました。

また、2月1日の広報でも、告知をして、今まさに、募集中で面接等を行っています。

【委員】

総数は、前年度並みで落ち着くのでしょうか。

【行政経営課長】

ほぼ同じで、若干増えています。

【委員】

1月20日の新聞で、「待遇改善？非正規公務員の困惑」という見出しで、年収が減るケースもあると記事が出ていますが、そういったところの状況はどうでしょうか。

【行政経営課長】

今の臨時的任用職員はもともとボーナスがありませんので、そういった方たちは確実に増えていって、全体的な予算は膨む状況ではあります。

【部会長】

全体の人員管理についてですが、正規職員については、定数条例、定員管理計画などで管理していますが、実際は、正規と非正規の職員で仕事をしているので、総量でマクロは管理していく必要がありますので、条例とはなじまないかもしれませんが、マネジメント上はやはり、総量で見ていく必要があると思います。

そのときに、役割とバランスの明確化のようなものをして、それが市全体の戦略とどう関わるかを一番最初に明確にしておかなければいけないと思います。

【行政経営課長】

今まではそれができていませんでした。今回、特定職員・臨時的任用職員を会計年度任用職員というひとつの括りにできたので、今後、それをどのように管理するべきかについては課題になっていると思います。

【委員】

国の制度が追い付いていないということもあると思います。会計年度任用職員という制度は作ったけれど、そのまわりにある交付税の制度など、いろいろ

なものが追い付いていない感じがあると思います。

【部会長】

給料は増やさなくてはいけないので切実だと思います。

【行政経営課】

同じように雇うのであれば、確実に人件費は増えます。

【部会長】

I C Tの話ですが、定員の話とは直接関係ないかもしれませんが、ある自治体では、市が持っているレセプトのデータや介護認定のデータなどを匿名化して、また、介護の政策などに反映できるように条件付けをして、民間企業に利用してもらうことで、いろいろなビジネスを作っているようです。

そういったことが、少しずつ進んでいる印象があります。

I C Tの活用といったときに、市が持っているデータの価値を活かすという方向は進んでいくのだらうと思いますので、念頭に入れておく必要があると思います。

【委員】

オープンデータもそうだと思います。

ごみの収集の問い合わせのアプリケーションを民間で作成して、民間は、その広告収入を得るといったことも少しずつ出てきています。

なかなかうまく回らないことも多いですが、そういったことを試みるということは大事だと思います。民間に置き換えられるものは置き換えていくということです。

あと、最近では、もともとチャットのシステムを提供している企業などで、窓口の応答を自社のA Iの仕組みを使うというスキームで、無料で提供するといったこともあります。なぜ無料でできるかという、行政の窓口の対応をビッグデータとして取って、公共ニーズを把握してその先のビジネスにつなげていくということがあります。

取られたデータがどのように扱われるかについては慎重に契約しなければいけないと思いますが、窓口職員の時間の節約につながると思います。

力のある企業がみんなもってってしまうので、いいのかどうか分かりませんが、そういったことも念頭に置くといいと思います。

電話の自動応答も、今は、A Iでだいたいのができてしまうと思います。今の若い職員は、電話を取るのが苦手だと聞きますので、いいかもしれません。

【部会長】

モチベーションのところではいかかでしょうか。

【委員】

地方公務員法もありますし、公務員の給与体系の問題もあると思いますが、人事評価の関係で、非正規職員と同じような仕事だけをしてきている正規職員の状態を改善することが、一生懸命働いている正規職員が評価されることにつながると思います。マイナス評価的なことは、制度としてあっても、あまりやってこなかったと思いますが、やはり、頑張っている人は報われる方がいいと思いますので、正規職員の中でも職の多様性のようなものを作っておくというのではないかと思います。

大学の教員だと、教育教員と、教育と研究をする教員と、研究教員と3つの種類の教員がいます。表向きは、教授で同じですが、質は全く違います。

そうした工夫もしていくといいと思います。

【人事課長】

今、運用している人事評価のシステムも15年くらい経っているもので、あまり見直しができいていませんでした。

県内他市を見ると多くが導入していますが、秦野市では、業績管理、達成度について評価をしていくところがなかなかできていないと思います。

今、庁内で検討組織を立ち上げて、人事課経験者も入っていますので、そういった方の意見も聞きながら、数年の中で手を付けていきたいと思っています。

また、先週も管理職向けに人事評価研修をしました。アンケートで評価の満足度が低いといったこともありましたが、その中には、評価の平準化といったことがなかなかできていないということも言われていますので、そういった目線も入れて、今までの職員の平均点や加算減算の状況なども見える化をするなど同じ尺度で評価してもらう工夫をしています。

やる気につなげていかなければいけないので、意見をいただいたとおり、加算減算のあり方についても見直しをかけていこうと思っています。

【委員】

大学の教員も毎年、業績評価をつけられるのですが、その評価の付け方があまり学部と、きびしい学部とがあって、いつも揉めます。

今も各管理者の方が勤務評定をしていると思いますが、その結果を解析の対象として、委員会のような場で議論して平準化していこうというのはなかなか

難しいと思いますので、人事課で担当すればいいと思います。

我々の場合は、IRという担当がいて、データ化して平準化したうえで、教員の評価をあてがうという形となっています。

【部会長】

昔読んだ論文で、自己評価について、9割くらいの人が、自分が平均以上の評価であると考えようです。

実際は、平均以上の人は半数くらいだと思うので、結果を聞かされると不満を持つ理由はそこにもあると考えられます。いくら公平に評価しても、不満はなくなるのかもしれませんが。

人間は年を取るとなかなか変わらないこともあって、ある基準をもって、ダメと言われても、どうにもできないこともあるので、別の基準の評価も出ているといいと思います。

多様な働き方に価値を置く評価の基準があると、評価をされたときに、ある基準での評価が悪くても、別に評価される可能性のある基準・領域があると自分はそのでは頑張れる気がするといったことがあると思います

【委員】

正しい評価の前提に、正しい目標設定があると思いますが、目標設定はどうやって作られているのでしょうか。到達目標のようなものがいくつか示されているのでしょうか。

【人事課長】

まだ、本市では目標管理は導入していません。

目標の設定の仕方ですが、事務分担で、1人の職員で回すような仕事を担当するケースもあれば、チームワークで行う仕事を担当するケースもある中で、どういう設定の仕方がいいのか、また、仕事ごとのレベルや担当する職員の階級もあります。

それぞれの目標の設定の仕方については、いろいろと考えなければいけないと思っています。

また、他市でも仕組みはあっても、機能していないというところもあると聞いていますので、なかなかハードルが高い印象は持っています。

【委員】

今の評価はどういった形なのでしょうか。

【人事課長】

どちらかというとな能力評価の要素が強いです。20項目の評価軸があつて、それに5点満点で評価を入れる形です。全部で100点満点となります。

それに、標準点などを定めて、それを上回ったり下回ったりすると、勤勉手当が加算減算される形です。

【委員】

そうすると、20項目くらいは目標が設定されているということですね。

【人事課長】

目標といっても、仕事の目標ではなくて、例えば、「自分のことだけでなく、職場全体を考えて、適切な支援を行えた。」などの内容になりますので、特定の業務の目標とはなっていません。初歩的な評価を実施している状況です。

【委員】

仕事には目標が必要だと思いますが、仕事上の目標はあるけれど、評価と賃金が連動していないということでしょうか。

【人事課長】

はい。現状では連動していないので、目標設定するときに、上司が一方的に割り当てるといったこともなかなか難しいですので、今の段階では、上司と担当が対話の中で決めていく形を考えています。最終的には、課の中でミーティングをして、5人部下がいたとしたら、5人が納得できる形で、目標が共有されるようにしていきたいと考えています。

ただ、いろいろな仕事がある中で、そろえていくということはなかなか難しいだろうというのが率直な印象です。

【委員】

組織では、頑張った人間が評価されることが必要ですので、これを何が何でも作っていかねばいけないと思います。

【人事課長】

今後、1、2年をかけて、作業を進めていきたいと思っています。

【委員】

モチベーションという面で、行政と金融機関では似ているところ、共通の課

題があると思います。

人材の流動性が非常に低くて、他社を知らない、言い換えれば、自社しか知らないということがあると思います。

自社しか知らないと必然的に不満が溜まっていくという構図があると思います。

それを、どうしたら良いかなと考えたときに、まず、自己啓発させてみるといろいろな業種の方と知り合う機会も増えてきます。

そうしたことによって、かなり人は変わるということを実感として持っています。

行政でも、こもっている人がかなり多いのかなと思います。ですので、外に出て、自ら自己啓発していくことが大事なのではないかと思います。

他で働くというのはなかなか難しいと思いますので、何かの資格を目指してみるとかそういったことでいいと思います。

【委員】

大学院のマスターのコースなどで、少しトレーニングを積んでみるというのも良いかもしれません。少し時間を作って、大学院に進学して、一度公務員を休んで、問題意識が高まっている中で勉強するということは、とてもいい機会だと思います。

能力開発の機会はとても大事ですので、考えていただけたらと思います。

【部会長】

仕事と離れて学ぶ、地元で働く、コアな職場で働くなど、いくつかの経験の機会があると思います。バランスよく、同時あるいは、ある期間を区切って、そういった経験の機会を作っていくことは、すごく大切なことだと思います。

それは、実は、地域との協働といったことにも結び付くかもしれませんし、職員のモチベーションにも結び付くかもしれません。

戦略的に行っていくと、いい循環を生み出せるかもしれません。働く場所は、人事交流のような形があっても良いかもしれません。

【委員】

民間の場合は、営業を通じて、いろいろな情報が入ってきます。まず、競合先との価格競争があって、自分のところの製造ラインはこれでいいのか、あるいは、新商品をうちのラインでは出せないのかなど、外から刺激になる情報が入ってきて、会社の中を見直す機会が生まれます。

それから、ある製造部門の責任者が人事異動で、物流部門の責任者になった

ときに、社内の体制を全部変えて、すごく収益の出る体制へと変わっていったということがありました。やはり、人を、いろいろな形で、いろいろな部署へ動かすということは大事なことだと思いました。

【委員】

先週、飛行機に乗ったら、ある市の女性の職員が、2年間、航空会社で仕事をしていた、すごく勉強になっていると言っていました。

【委員】

ここでの話ではないかもしれませんが、公民館の図書室についてですが、職員を配置していますが、1日の利用者はせいぜい10人から15人くらいだと思います。1人をそのために配置するのではなくて、公民館の職員と兼務することも考えた方がいいと思います。

公民館の分だけ、人員を削減できると思います。こどもの読書習慣を高めるために学校の図書室の司書を増やしたいといった話があったと思いますが、そういうところに回せると思います。

それも、本当は、公民館同士で事務の効率化の工夫を競争して、実現していったらいいと思いますので、是非、そういった仕組みをつくっていただけたらと思います。

あと気になるのは、アンケートで、幼稚園、保育園の関係者から私たちは見てもらえていないといった不満が多い印象がありましたが、今、秦野市の保育の体制は充実して、お金もすごく投入しています。これから子どもは増えていかなないので、もっと効率よくやっていけば、職員を減らすことだってできるのではないかと思います。

【行政経営課長】

子どもの数はこれから減っていくので、民間の方も生かしていきながら、どのように公立を整理していくのかは考えていかなければいけないと思います。

【部会長】

本日は、いろいろ意見を出させてもらいましたが、来年度は、まとめていきたいと思います。他にないようですので、本日は、以上とします。ありがとうございました。

—閉会—