

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

- ・ 定数条例について
- ・ 職員定員の最適化について
- ・ 職員定員の最適化の評価・見直しについて
- ・ 職の整理について
  - ・ 正規職員
  - ・ 会計年度任用職員
  - ・ 再任用職員
- ・ 委託化について
- ・ 事務改善について
- ・ ICTの活用について
- ・ 職員の能力を最大限発揮する環境について
- ・ その他

## 定数条例について

### <定数条例>

地方自治法第172条第3項において、「職員の定数は、条例でこれを定める。ただし、臨時又は非常勤の職については、この限りでない。」と規定している。

一人の職員を採用することは、その職員の定年までの経費相当額の債務負担行為に該当するとも考えられるが、職員の定数を条例で定めることにより、大枠としての人件費に対する議会のコントロールが確保されると考えられる。

一方、毎年度の予算で職の設置について査定される臨時・非常勤職員については、条例の対象外とされている。

なお、条例上の定数は、職員数の限度を示しているものと解すべきものであり、その範囲内で適切な職員数の配置を考えていく必要がある。

### <秦野市の状況>

秦野市の職員数は、平成9年度にピークの1245人となったが、3度にわたる行財政改革を推進する中で、平成28年度に1063人まで削減した。

条例上の定数については、平成11年で1284人としていたものを、定数管理をより実効性のあるものとするため、新はだの行革推進プラン（平成24年度～平成27年度）における職員数適正化の取組みの最終時点である平成27年4月1日現在の正規職員数1070人を基準職員数として未配置人員等を考慮した「1100人」を定数として平成29年度に設定した。

なお、新東名開通により消防職員の増員が必要となったことから、令和2年4月1日から条例上の定数は「1112人」となる。

## 意見等（・委員 →事務局）

・定数条例は、具体的な人数まで規定しているか。また、毎年改正するものなのか。

→条例上の定数は、1,100人。職員数は、現在、実数で1,083人であり、定数を超えていない形。

→ここ数年、正規職員数は抑え、横ばいとなっているが、一方で、特定職員等は、この10年間で200人程度増えている状況。

→令和2年度から会計年度任用職員制度が始まるため、正規職員と会計年度任用職員の配分、適正配置というものを実現していかなければいけない。

### 職員定員の最適化について

職員定員の最適化とは、社会情勢・行政需要の変化に対応し、効果的に事業を実施していくための手段として、最適な人員配置を行うことと言える。

職員定員の最適化に当たっては、まず、限られた財源の中で、実施する事業の選択を行うとともに、そのための組織体制を適正化し、そのうえで、非稼働率の削減などの事務の効率化、業務委託やICTの活用を含めた効果的な執行方法を検討して、過不足のない最適な人員配置を行う必要がある。

したがって、職員定員の最適化は、職員数の管理だけを考えるのではなく、財務管理、組織管理、事務管理、人事管理等と合わせて考えていく必要がある。

### 意見等（・委員 →事務局）

- ・職員数を考える前提として、行政需要が伸びるところと伸びないところがあり、それぞれに、どのくらい的人员が必要であるか考える必要がある。
- ・指定管理や水道の包括委託などの委託化は、定員に影響があるので、併せて考えていく必要がある。
- ・AI化等が進むことで、職員が行う仕事の内容が変わってくることもある。
- ・電子化や会議の削減など、事務改善等によって仕事量、働く時間を減らすシナリオは何通りかある。
- ・事務効率化、業務の削減、委託化、機械化に、目が行きがちだが、本当にやらなければいけないことは、非稼働率の削減だといわれている。
- ・今の仕事を抜本的に、常に見直していかないと、仕事は増えていく。その時の見直しの基準は、秦野市のビジョンとなり、それを実現させるためには、どのような戦略で、また、いかに効率化していくのかを検討し、定員を考えていくイメージ。

## 職員定員の最適化の評価・見直しについて

### <職員数等の状況>

平成27年4月1日現在における秦野市の正規職員数は、1070人（定数外職員を除く。）であり、他市と比較すると、少ない人数と言える。しかしながら、近年、正規職員数が横ばいで推移している一方で、特定職員・臨時的任用職員（以下「特定職員等」という。）は、増加し続けている。特定職員等は国の定員管理調査の対象外であるため、他市のデータがなく比較ができないが、正規職員と特定職員等を合わせた人数では、他市と比べて少ないとは言えない可能性がある。

また、部署によって、定時で帰れるところと、常に残業しているところがあるなど、業務量にばらつきがあり、業務量、負荷の平準化といったことも併せて考えていく必要がある。

### <適正な定員数の算定の方法等>

一般的には、マイクロ方式とマクロ方式により適正職員数を導き出すことが考えられる。

マイクロ方式は、個別の事務単位ごとに事務量を測定し、積み上げて算定する方式であるが、多大な時間と労力・コストがかかり、容易に、また、頻繁に実施することが困難である。

マクロ方式は、代表的なものとして類似団体比較法が挙げられ、これは、類似団体の人口比で理解しやすく、住民に対する説明も容易である。しかし、定員管理調査の対象職員が正規職員に限定されるなど、異なる地域事情等を詳細に反映することが困難である。

### <現在の評価・見直し方法>

明確な適正定員を算定することは困難であるが、類似団体比較からおおよその適正人員（正規職員）を算定し、地域事情を踏まえて設定した定員数の上限の範囲内で、委託化や特定職員等の活用をしつつ、最適な人員の配置を行い、その評価・見直しを継続していくなどして、適正人員数の妥当性を確認していくことが現実的である。

現在は、既存の人員配置をベースに、部署ごとに行政需要の増減を考慮して必要人員数を検討したうえ、組織所管部署（行政経営課）において、必要人員数についてのヒアリング等による査定を行い、採用人数、配置人数を調整している。

各部署での必要人員数の検討では、人員増となる傾向が強くなるが、正規職員は、定数条例の範囲内でコントロールされるため、要求どおりの人員配置で

きず、必要に応じて、代替として、業務の委託化や特定職員等を配置しているのが現状である。

その際、委託の職員数や特定職員等の人数については、正規職員のように人員数に上限がなくコントロールされないため、増加する傾向がある。

### <評価・見直し>

社会情勢の変化は大きく、状況に応じた最適化を常に考えながら柔軟に見直しを行っていく必要がある。

評価・見直しの際に確認すべき点は以下のとおり。

- ・ 定数条例の範囲内での人員数となっているか。
- ・ 類似団体との比較で、特別の事情がなく、各部署の人員数に大きな開きがないか。
- ・ 効果的な執行体制となっているか（委託化、ICT化、会計年度任用職員の活用が効果的でないか、組織の見直しに合わせて検証することが必要。）。
- ・ 各部署の人員に過不足がないか。各部署間で、業務量にばらつきがないか。
- ・ 業務全体のクオリティは保たれているか。業務は円滑に実施されているか。
- ・
- ・

### 意見等（・委員 →事務局）

- ・ 秦野市は、類似団体等との比較で行政サービスを少ない人数で行っている。
- ・ 行政の職員数の検証は、同規模の市町村との比較等になり、そもそも同規模の市町村が最適化なのかもわからない中で、何を基準にすべきか非常に難しい。
- ・ 民間では、事務量に対しての人員の適正化などの取組みがある。
- ・ 民間では、業績の良い部署へ手厚く人員配置されることがある。
- ・ 定員管理診断表で民生部門の正規職員数が少ないと出ているが、その分、特定職員等をたくさん配置しているとも考えられる。
- ・ 民生部門は、特定職員等が行える業務の割合が多く、特定職員等の比率が高くなっていて、人件費の抑制も図っている。サービスの質を落とさないためには、他の市町村と比較して、実働人数はそんなには減っているわけではないといった状況。
- ・ トータルの人数が変わらない中で、正規職員と特定職員等の内訳が変化してきている。目的のひとつには、固定費を抑えるということがあると思うが、コストは抑えられたが、仕事の区分が曖昧になってきたことによって、業務全体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。

・社会情勢の変化は激しいので、その時その時の最適化を常に考えながら見直していくことが必要

・市役所でも課によって業務量に違いがあり、定時で帰れるところといつも残業のところがある。業務量、負荷の平準化といったことも併せて、考えていかないといけない。

→正規職員と特定職員等を合わせた人員数の比較では、そこまで低くはないと考える。

→正規職員がほぼ横ばいの人数であるところ、特定職員等の人数はずっと増えてきている。福祉関係の需要が伸びている中で、正規職員で補いきれないところに、窓口要員を含めて特定職員等で対応してきている状況がある。

→特定職員等が増加していることで、正規職員にどのくらい負担がかかっているのか、また、特定職員等でありながら、残業をしている部署もあるなどの課題がある。

## 職の整理について

現在、業務実施のための主な人員は、正規職員、再任用職員（フルタイム又は短時間）、特定職員、臨時的任用職員、委託業務の職員に区分され、人件費、業務内容、任用期間、処遇などが異なっている。

正規職員の人数に上限がある中で、新たな行政需要などに対応するため、特定職員等に任せる業務や委託業務が、年々増加しており、現在の特定職員等の人数は、正規職員の人数と同レベルとなっているなど、事務執行において、特定職員等が大きな役割を担っている。また、令和 2 年度からは、会計年度任用職員制度が施行され、特定職員と臨時的任用職員は会計年度任用職員に一本化される。

それぞれの職員が取り扱う業務の内容については、業務分析調査などを行い、一定の整理はしているものの、正規職員を増やせない中で、正規職員を特定職員等に置き換えてきたこともあり、一部で業務の区別があいまいとなっていることも否めないことから、事務全体のクオリティが下がっていないかなど評価・検証すべき課題がある。

効果的な事務の執行のためには、正規職員が担うべき業務を明確にし、その他の職員が担うべき業務を改めて整理して、それぞれの職の特性、メリット・デメリットを十分に理解したうえで、最適な執行体制、人員配置を検討することが重要である。

一方で、正規職員とその他の職員の業務を完全に区別することができるのか、職の区分が職場内の差別のような状況を生み出すおそれがないか、また、業務の範囲を定めることが、個人の能力をフルで発揮しようとしたときの阻害要因にならないかなど、課題もある。

### <正規職員（任期の定めのない常勤職員）>

正規職員が取り扱う業務は、「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等のあり方に関する研究会報告書」によると、「個々の具体的な事例に即して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務などが想定される」とされている。

それ以外の業務は、会計年度任用職員や委託職員などに置き換えることが可能であると考えられるが、長期的な行政のあるべき姿を考え、正規職員が担うべき業務を検討し、整理する必要がある。

また、正規職員は、組織の管理・運営、政策の立案等の業務を担うことになるため、業務の現場を知っておくことが重要となり、新入職員などは、会計年度任用職員や委託職員が担うような業務も行いながら、能力を高めていくこと

も必要である。

正規職員の時間当たりの人件費については、再任用職員や、会計年度任用職員と比較すると高額となり、さらに、任期の定めがないため、債務負担行為的な性質をもつ人件費となる。

### <会計年度任用職員>

会計年度任用職員が取り扱うことが可能な業務は、「個々の具体的な事例に即して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務」以外の業務となる。

また、平成26年度に行った市の業務分析調査では、定型性が高く、専門性・政策判断性の低い業務を特定職員等へのシフトを検討する業務として抽出している。

現在、相談や施設の管理運営、事務補助などの業務を特定職員等が担うケースがある。

新たな会計年度任用職員について、時間当たりの人件費は、正規職員と比較するとおよそ3分の1程度と低く、年度内の任用期間となるため、毎年度の予算で職が設置されるものである。

行革の視点からは、正規職員との業務の区別が可能で、業務全体の質が保たれるのであれば、正規職員の業務を会計年度任用職員の業務に置き換えていくことは効果的である。

正規職員と会計年度任用職員とは、給与や処遇面が異なるため、業務内容の違いを、合理的に説明できるよう配慮しなければならない。

業務内容の違いの一つとして、会計年度任用職員が、制度の枠内で業務を行うことが基本であるのに対して、正規職員は、制度の枠を超えて、積極的に制度自体を見直すことも職務として担っている点で、給与等に差があると整理することは可能と考える。

### <再任用職員>

再任用職員は、正規職員と同様の業務を取り扱うことが可能である。

現在、フルタイム勤務と短時間勤務を選択すること可能で、63歳まで任用可能としているが、今後、65歳まで年齢の上限を引き上げていく予定があり、年度によって増減はあるが、概ね70名前後の人数で推移していくことが見込まれる。

再任用職員の人数は、退職者数内の再任用希望者数であり、意図して増減させることが難しいため、再任用職員数をベースに、正規職員の採用人数や会計年度任用職員の人数を調整していくこととなる。



再任用職員については、人員数のコントロールが困難であるため、いかにこれまでの経験等を生かし、十分に能力を発揮して働くことができるか検討していくことが重要となる。

現在の運用としては、役職に就けず、公民館などの施設の長、各課の一般事務職員等として配置している。

#### 意見等（・委員 →事務局）

- ・ 正規職員と会計年度任用職員の仕事は完全に区別することができるのか。
- ・ 人件費に差があるが、相談指導など専門的なことを行う会計年度任用職員と短時間再任用職員との能力差をきちんと示すということは、難しい印象がある。
- ・ 正規職員と会計年度任用職員の処遇等の差分をどう考えるか、どう整合していくか整理する必要がある。
- ・ 正規職員と非正規職員の給与の差異は、説明が求められるようになっている。
- ・ 大学でも同じ問題があり、正規職員と非正規職員の金額差をどう整理するのか、今、いろいろと検討を重ねているところ。
- ・ 正規職員がやるべき仕事とそれ以外の仕事を明確にして、同一労働でないということを示す必要がある。また、人事管理上のポジションを整理していく必要がある。
- ・ 行革の視点からは、時間単価の高い正規職員が減って、時間単価の低い会計年度任用職員が増えても、業務が豊かになるのであれば、その方が妥当といえる。
- ・ イギリスでは、行政は、要望などは何も受けない。その代わりに、行政の職員の給料はきわめて低い金額。同一労働、同一賃金を実行するモデルとなっている。
- ・ 政策形成に携わるような職員は、能力開発の対象として、トレーニングしていくことが必要。
- ・ サービスの執行にかかわる単純なルーチンに就く職員は、同一労働、同一賃金の尺度で評価していくことが必要。
- ・ 正しい政策を作るためには、現場を知ることが必要で、新入職員は、会計年度任用職員が行うような仕事をやりながら、成長していくということが必要
- ・ 長期的に、行政のあるべき姿を考えたときに、本当にコアな人たちが担うべき仕事は何なのか、また、それを担う人たちのスキルをどうあげていくのかを考えなければいけない。
- ・ 同一労働、同一賃金で非正規職員の枠を増やしていくことを考えたとしても、そもそも需給ギャップがあるので、その問題を見込んでおく必要がある。
- ・ 特定職員と臨時的任用職員では行う業務に違いがあり、会計年度任用職員としてまとめて扱うことは、同一労働、同一賃金ということからも問題があるのではないか。

- ・再任用職員について、フルタイムとパートタイムだけの差であれば、同一労働、同一賃金の考え方からすれば、単価に金額差があるのは説明が難しい
- ・正規職員と非正規職員の区別について、同じ窓口業務に従事するとしても、正規職員は基本的には、政策形成とかマネジメントの部分を担わなければいけないので、プラスアルファで給与に差がついていると考えられる。

→委託できる業務、特定職員等でできる業務をどのように区分するかということで、専門性、定型性、公権力性などの観点から、仕事を分類して、委託や特定職員等が取り扱うことができる業務について等を調査する業務分析調査を平成26年度に行っている。

→正規職員を増やせない中で、本来、正規職員が行うべき業務について、特定職員等に任せてきた経過は否めない。

→会計年度職員制度の移行に合わせて、本来、正規職員が行うべき仕事を特定職員等が行っていれば直さなければいけない。

→人件費については、正規職員は高くなる。会計年度任用職員の3倍程度。

→非正規職員について、制度的に各自治体で待遇面も含めて、まちまちという状況ということがあり、国が主導となって、来年の4月1日から、会計年度任用職員の制度が動き出すという形。

→再任用職員は、退職者が、40名、50名という時代から20名くらいの人数に減ってくる。ただ、再任用の期間が今は、63歳までだが、64、65歳と上がってくる。

→公務員の制度として、再任用とは別に定年延長という制度もできてくる。

## 委託化について

公権力の行使、組織の管理・運営自体、政策立案など正規職員が行うべき業務以外の業務は、外部に委託することが可能であると考えられる。

一時的、断続的に発生する業務や定型的な業務、専門的・民間ノウハウの活用が期待できる業務については、常時、正規職員を配置することと比べて、外部に委託する方が効率的であり、建設工事、調査・コンサル業務、施設保守、清掃事業、ごみ収集業務、指定管理、一部の窓口業務などについては、既に委託されている。

委託に係る費用は、その専門性等により異なるため、委託業務ごとにその費用を検証し、直営の場合と比べて委託化することが適当であるか判断していく必要があるが、人事管理が不要である点は、メリットとして挙げられる。

また、上下水道局では、料金の徴収、検針、下水の普及促進についての包括委託を行っているが、民間ノウハウによって、徴収率が飛躍的にあがるなど、大幅な質的な向上が確認できる一方で、ある委託業務においては、委託先で問題があった際に、市の職員も一緒になって問題解決に当たるなど、委託化による効果がマイナスになるケースもあるため、委託業務の効果は、しっかりと検証していく必要がある。

業務を委託することは、事務執行ための1つの手段であるため、組織・体制、業務の見直しの際には、その効果について検証し、導入の是非を考える必要がある。

また、委託化の方針を示したとしても、民間事業者においても人手不足は生じており、委託の受け手の事業者がない、あるいは、一度委託した後には人件費が高騰し、かえってコストがかかってしまうといったことも考えられるため、注意が必要である。

## 意見等（・委員 →事務局）

- ・委託の中でも、資格を要するような専門的な職種と、単純労働的な職種がある
- ・行政の窓口を郵便局に委託している自治体がある。市内の金融機関をつかうなども考えられる。
- ・財政的な側面とサービスの側面で、メリットがあるということであれば、できるだけ委託をしていった方がいいということになる。変わらないのであれば、委託をする必要がない。

- ・委託は、専門分野の採用を行わなくて済むなど、人事管理面でメリットがある。
- ・人手不足の問題で、営業が仕事をとってきても対応できないというのが実情としあり、委託できるものとできないものを整理しても、委託の受け手がいないということもある。
- ・職員をどう確保するか、業務の受け手をどう確保するかということが、課題として相対的に大きくなってきている。
- ・委託先にしっかり責任をもたせる、マネジメントをしっかりさせないと、委託の内容で問題があっても、市の職員も一緒になって対応するでは、委託の効果はマイナスとなる。

→外部化については、窓口業務や工事の設計などがある。窓口業務については、職員を減らして委託化を行っているところ。専門性の高い工事の設計委託は、従来から行っている分野。

→上下水道局は、料金の徴収、検針、下水の普及促進について委託している。民間ノウハウによって、徴収率が飛躍的に上がった。市で行っていた時と比べて、3～4億円上がった。

### 事務改善（非稼働率の削減など事務事業の効率化）について

職員の最適な人員配置を考える前段階として、非稼働率の削減や仕事のやり方そのものを見直すなどの事務事業の効率化を進めていく必要がある。

稼働率を上げ、効率化を進めることによって、より少ない人員で業務を行うことが可能な場合もあると考えられ、そのうえで、人員配置が行われるべきと考えられる。

事務改善に当たっての取り組みの例を以下に挙げる。

- ・非稼働率の把握
- ・生産性のない時間帯の把握（移動時間、待ち時間、書類を探す時間など）
- ・不要な作業、手続きの点検
- ・必要性の低い会議の見直し
- ・ICT活用の検討
- ・
- ・
- ・
- ・

### 意見等（・委員 →事務局）

- ・電子化や会議の削減など、事務改善等によって仕事量、働く時間を減らすシナリオは何通りかある。
- ・本当にやらなければいけないことは、非稼働率の削減であるとして、取り組む企業がある。
- ・常に100%は、人間は出せないと思うが、それに近づけるような目線は、あってもいい。そうすることで、委託や非正規職員を採用しなくても、正規職員で回せる業務があるのではないか。
- ・行革の視点では、仕事のやり方そのものを見直すということも念頭に置いておかないといけない。

## ICTの活用について

事務執行に当たって、近年急速に進化しているICTを効果的に活用していくことは、事務の効率化だけでなく、社会的課題への対応など様々な面で大きな変革の可能性が期待される。

国が主導する「スマート自治体」の取組みをはじめ、各自治体においても、ICTを活用した様々な試みがなされており、ICTを導入した業務ごとの効果についても、検証結果が出てきている状況である。

これらの技術の活用は、事務執行において大きな役割を果たす可能性があるため、情報収集に努め、その効果について研究・検証し、導入の是非を考える必要がある。

そのためには、事務所管課をはじめ、事務管理主管課と情報政策主管課が情報を共有していることが重要となる。

導入に当たっては、コストと効果を検証して導入すべきだか、人為的なミスが防止できるなどの効果は明確である。

また、今後、AIが多くの職を代替することも予測されているが、マニュアル化できる業務については代替可能だが、研究職的な業務や心理的サービスを伴う業務はAIに置き代わらない印象がある。

長期的な視点から、AIの活用の可能性と合わせて、職員が直接行うべき業務について検討し、市民にとってよりよい執行体制について考えていく必要がある。

## 意見等（・委員 →事務局）

- ・スマート自治体の実現については、議員や首長の政策の決定がとても重要だが、AIなどに対する拒否感がかなり強い印象がある。
- ・この部会の中でも、スマート自治体への取り組みも入れられたらといい。
- ・AIが代替するとされている職種を見てみると、心理的サービスを行うものや研究職的なものは残りそうな印象がある。マニュアル化できるようなものは、代替するという印象。
- ・マニュアル化したときに、今の窓口業務にある心理的なサービスの側面は、なくなるわけではないので、どのようにAIと人間の仕事をコンビネーションしていくかということが出てくると思う。

## **職員の能力を最大限発揮する環境について**

職員定員の最適化を考えるに当たって、職員は事務執行の原動力となるため、職にかかわらず、その能力を高め、最大限発揮していく環境を整えることは、極めて重要である。

そのために踏まえる必要がある考え方・課題等を次に示す。

### **<能力開発について>**

質・生産性の高い組織執行体制とするためには、職員の能力開発に組織として取り組んでいく必要があり、職にかかわらず、希望する職員には、その機会が与えられることが望ましい。

また、会計年度任用職員が、スキルを高め、政策形成等の業務を行っていきたいと希望したときに、正規職員として採用する機会があると良いと考える。

### **<人事評価について>**

人事評価は、職員のモチベーションを高めることが目的の1つであり、その評価にバラツキがあるなど評価方法等に対する不満は解消に努めなければならない。

評価者である管理職に対して研修を行うなど、モチベーション向上につながる評価としていく必要がある。

### **<モチベーション等の把握>**

アンケート等によって、業務に対する意識やモチベーションを把握することは必要である。その際、正規職員だけでなく、再任用職員や会計年度任用職員も含めて、できるだけ高い回答率となるよう工夫する必要がある。

### **<理念・ビジョンの理解・共有>**

各種戦略・施策・事業は、市の理念・ビジョンに基づくものであり、それを職員個人が十分に認識することは、業務に対する姿勢を受け身から「主体的、自立的」に変化させ、仕事のやり方を自ら考え、原動力を高めるきっかけとなる。

理解されていることが前提とされ、確認をすることが省略されがちであるが、業務に当たっての思考・行動の基となり、最も重要視すべきものであるので、市の理念・ビジョンを皆で共有し、常に意識できるような環境づくりに積極的に取り組むべきである。

意見等（・委員 →事務局）

- ・持っている人間の能力はフルに発揮してもらうことが必要。会計年度任用職員であっても、正規職員の仕事をやってもらうことも考えられる。複数で行っていた仕事を一人でやるといった能力開発が組織として必要。
- ・ロボット、IT を含めながら、スリムな創造的な職員の動き方、仕事のやり方をイメージしながら取り組んでいくことがいいと思う。
- ・正規職員と会計年度任用職員の仕事の区分は、制度を運営していくためには必要なのだと思うが、市としての成果を考えると、あなたは、ここまででいいです、これ以上考える必要はないですとして、うまくいくはずはない。
- ・職員の待遇について、金銭的なものもあるが、キャリアディベロップメントについて正規職員と会計年度任用職員をどの程度区別するのか。区別すると職員間に壁をつくることになり、区別しないと正規職員と会計年度任用職員との差がなくなってきてしまう。
- ・正規職員は、同じ窓口業務に従事するとしても、基本的には、政策形成とかマネジメントの部分を担当しなければいけないので、プラスアルファで給与に差がついていると考えられる。
- ・任期付きの職員の人たちが、政策形成のスキルを身に着けたいと希望したときに、正規職員並みのキャリアディベロップメントの機会を与えることができるかどうか。
- ・秦野は過去、中途採用の年齢制限を設けていなかった。会計年度任用職員が極めて優秀ということであれば、正規職員を受験するという体制は整っていた。
- ・人事評価について、管理職に対しても、もっと研修などを行って、同じような評価を行う風土を作らないといけない
- ・アンケートの回答率が低い部署は、問題が内在しているところだと思う。
- ・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。
- ・理念に基づく経営が業績と組織能力の向上をもたらす。



## その他

### <市民の雇用の場としての会計年度任用職員>

定数が定められている正規職員の負担が増加している状況であれば、会計年度任用職員を拡充して、事務執行の体制を豊かにしていくことも必要である。

会計年度任用職員の拡充は、市民の働く場の提供にもつながり、定住策の側面も併せ持つと考えられる。

### <市民主体の地域経営>

職員定員の最適化の前提となる市が行う事業について、人口減少・少子高齢化が進む状況の中では、地域課題に対して、行政だけで解決に向けて取り組むのではなく、市民自らが地域課題に取り組み、行政が支援するといった社会の実現が必要となるため、これからの仕事のあり方についても念頭に置く必要がある。

- ・
- ・

### 意見等（・委員 →事務局）

- ・ 定住策等と絡めて、会計年度任用職員を拡張して仕事と一緒に住んでもらうことも考えていいと思う。例えば、東京に通っているサラリーマン世帯の奥様などにとって活躍する場となる。
- ・ 正規職員の苦しい状況はアンケートからも拝察されるので、組織としても節約は限界ではないかと考える。
- ・ 今回の制度設計を機に、会計年度任用職員を少し増やして環境を豊かにしていくことが必要。
- ・ 地域と共同で仕事を作り出すという仕事の在り方についても、そこでの協働パートナーは給与を払っているわけではなく、同一労働、同一賃金とは対極の考え方になるかもしれないが、念頭に置く必要がある。