

平成 2 6 年度第 3 回行財政改革審議会会議録

日 時

平成 2 6 年 1 0 月 2 4 日（金）午後 2 時～午後 4 時

場 所

流山市役所第 1 庁舎 3 階 庁議室

出席委員

平野委員、古内委員、高橋委員、
井田委員、金子委員、梶間委員、
寺澤委員、野村委員、森委員、神田委員

傍聴者

1 名

欠席委員

林委員、平川委員、高櫻委員、廣田委員、籠委員

関係部署

安井財政調整課長、福吉課長補佐

事務局

山田総合政策部長、
鹿間行政改革推進課長、
中西課長補佐、軍司主事、梅田主事

議題

次期定員適正化計画について

内容

別添議事録のとおり

添付資料

< 財政調整課作成資料 >

・流山市の財政状況について

< 事務局作成資料 >

【資料 7】第 2 次定員適正化計画の評価・総括

・答申に向けたスケジュール（案）

・答申書の形式（案）

議事録（概要）

（寺澤会長）

開会宣言

はじめに、本日の進行について事務局から説明をお願いしたい。

（事務局）

前回の審議会において事務局から「次回第3回審議会では、次期計画のたたき台をお示しする。」と説明していたが、今回配布した資料は、現在の第2次定員適正化計画の取組状況のみとした。

事務局として、審議会の進め方を検討した中で、答申をどのように作成していただいたら良いか考え、1として「第2次定員適正化計画の評価・総括」、2として「第3次定員適正化計画の基本的な考え方、職員数の在り方、計画の推進方法」、大きく2つに分ける構成案を考えた。

また、前は12月に答申をいただくと説明したが、その日程を修正し、今回は、1の「第2次定員適正化計画の評価・総括」を協議いただき、11月の第4回会議では、2の「第3次定員適正化計画の基本的な考え方、職員数の在り方、計画の推進方法」を協議いただき、次の12月の第5回会議で、引き続き第3回定員適正化計画について協議いただくとともに、答申案の検討をしていただき、来年1月に答申をいただきたいと考えている。

なお、本日の資料については、事務局が作った評価の表現を示してしまうと、それと違う内容の意見が出にくくなってしまうと思い、評価に係る記述は入れていない。

前回までの会議の中で市の財政状況の説明が不足しているとの指摘があったので、本日は財政調整課長から改めて市の財政状況を説明し、その後、第2次定員適正化計画の取組状況について、資料に沿って説明し、意見を頂きたい。

（寺澤会長）

本日の進行は、事務局が説明したとおり実施することとする。それでは流山市の財政状況の説明をお願いしたい。

～財政調整課職員入室～

財政調整課の安井課長による説明

< 配付資料 >

・ 流山市の財政状況について

(寺澤 会長)

今の説明について質疑があればお願いしたい。森委員。

(森 委員)

人員計画を考える上で、流山市の財政の健全度を一つの視点にするという考え方かと思う。説明により、経常収支比率は絶対値も低いし、他市との比較でも良好であることが分かった。これは事業債の残高が減少している影響が大きいかと考える。その理由は返済が進んで減ったからなのか、事業そのものを縮小したからなのかお聞きしたい。

(安井 課長)

経常収支比率と同様に、実質公債費比率も下がっているが、計算上、国が返済を保証していることから、交付税で賄える借金は分母分子から減ずることが出来る。このため、臨時財政対策債は増えているものの、事業債の残高は減少しているので、実質公債費比率、将来負担比率は良くなっている。

事業債が減っている理由は、過去にクリーンセンターの市債があり、償還が進み、残高が減ってきている。クリーンセンターの市債は平成30年度で全て償還される。現在は毎年約7億円返済しているが、それが終了すればさらに負担は軽減される。ただし今後はTX沿線関連の開発の市債の償還が出てくるので、そこはバランスが重要と考える。

(森 委員)

その観点から考えると、現在の事業債の残高や今後事業を進めていく上での事業債の残高を将来的に返済していくときに、現在の経常収入における公債の返済に充てられる費用の額との比較で考えると、健全であるということではよろしいか。

（安井課長）

現在、その点について企画政策課とも議論しているが、実質公債費比率や将来負担比率という国で定めた財政指標は計画段階での試算が難しいことから、今後は事業債の残高がどう減っていくのかを見ながら、コントロールできるようにしていきたいと考えている。

平成17年度は事業債が非常に多く、臨時財政対策債が少なく、ほとんどが事業債であったが、現在は逆転している。この点から十分持続可能と考えている。

流山市として、持続可能性を高めるため、安定的な税収を確保することを目標としているため、それに必要な都市基盤の整備はどうしても進めていかななくてはならない。

また、現在の指標というのは、人口が増えている団体と人口が減っている団体で違いが出るようになっていない。借金は返済可能性の問題なので、将来の人口推計等を見ながらコントロールすべきと考えている。

（森委員）

公債費返済資金の経常収入に占める比率と、人件費の経常収入に占める比率を比較するという視点は有効と考えるか。

（安井課長）

有効であると考え。同じ義務的経費としてどちらが削減しやすいかということになるが、一つの分析手法として、経常収支比率の中で人件費か、公債費か、どちらが大きく経常収支比率に影響しているのかを分析する必要はあると考える。

（寺澤会長）

前回の審議会においても、答申を考える上で財政的な部分の説明も聞きたいということで本日財政調整課にお越しいただいている。他に質疑はないか。梶間委員。

（梶間委員）

人件費について、臨時職員も含めて説明があったが、実態としてどのくらいまで人件費を確保すればいいのか。人員を大きく増やせばいいと

いうことではないし、減らせばいいというものでもない。

臨時職員についても、どのような業務に就いているのか、正規職員と同じ業務になっていないかという問題もある。同じ業務になっていると正規職員と臨時職員には賃金格差があることから、様々なトラブルも発生することでサービスの低下につながってはいけない。臨時職員の実態も議論していかないとはいけない。

（安井課長）

財政調整課としてはその点について回答する立場にない。

（寺澤会長）

その点はこの後に議論することとしたい。他に質疑がなければ財政調整課との質疑応答を終了する。

～財政調整課職員退室～

（寺澤会長）

それでは、引き続き事務局からの説明をお願いしたい。

（事務局）

それでは、【資料 7】第 2 次定員適正化計画の評価・総括の説明を行う。

第 2 次定員適正化計画では、正規職員数を抑制・削減する手法として、アウトソーシングや組織の見直し等の手法を執ったが、計画策定時に予期できなかった東日本大震災に伴う放射性物質への対応や、地方分権の推進で段階的に国や県の事務が市の事務となってきたこと、また、経済状況の変化による生活保護世帯の増加と事務の増加などで【表 1】のとおり平成 27 年度の最終目標値 981 人には届かない見込みである。

【表 2】は人口増加傾向に合わせた職員数の割合を示したものである。人口が増加している中、職員数がやや減少していることから、人口千人当たりの職員数も減ってきていることが分かる。

【表 3】は、予算の歳出総額と人件費の割合を示したものである。表のとおり割合は、年々減少している。

【表４】は、東葛６市の歳出総額に対する人件費の割合を比較したもののあり、流山市が一番低い状況である。定員適正化の手法としては、アウトソーシングの推進、再任用職員の活用、組織機構の見直しを挙げている。

【表５】のとおり、定員数の対象外である短時間の再任用職員の人数が増加している状況である。

この資料を基に、評価・総括に係る御意見をいただきたい。

（寺澤会長）

ただ今説明があったが、市長の諮問は、第２次定員適正化計画では、高齢化の進展などによる社会保障費の増加や人口減少による税収の減少などにより厳しい財政状況が想定されている中、人件費の抑制策として、効率的な人員配置、組織機構の見直し、民間企業等への業務委託、再任用職員・臨時職員等の活用によって職員数の削減を行ってきたが、次期の定員適正化計画の策定に当たり、どのような考え方をもって進めていくべきか、審議会の意見を聞くものである。

今回【資料７】第２次定員適正化計画の評価・総括が出されているわけであるが、第２次定員適正化計画は来年３月で計画期間が終了する。

このことから、第２次定員適正化計画の進捗状況や問題点、評価を答申に盛り込み、その延長線上として次期定員適正化計画を審議会としてどう考えるか、答申していくことになると思う。

その前段の第２次定員適正化計画の評価、総括について、何か意見がある方は発言をお願いしたい。

また、それだけでなく、今まで行ってきた議論に関してでも結構なので、意見がある方は発言願いたい。

（梶間委員）

具体的に何年度は何人と数字を挙げていくべきなのか。実際には配置要望や職員組合との交渉などもある。

（寺澤会長）

我々では市役所の部局の仕事の中身まで詳しく分かる訳ではない。この課は何人多い、何人足りないというのをこの場で論じる必要はないし、

出来ないと考える。

（梶間委員）

この場では具体的な人数は出せないと考えてよろしいか。

（森委員）

そうではない。市当局が計画案として出してきた人数に対し、我々がそれは適切な考え方に基づくかを評価するものとする。

（寺澤会長）

具体的な数値が適正か否かではなく、そのように計画を策定した基本的な考え方、指標、定年退職者と再任用職員採用状況の整合性などを、個別具体的に評価するのではなく、大枠の考え方、職員配置の方法、女性の登用についてどう考えるかなど、市当局の考え方を聞いて答申に生かしていくという考え方でいいと思う。

（事務局）

補足となるが、第3回定例会の閉会后、事務事業において、事務の拡充、縮小など各部局が一番掌握しているため、各部課長と今後5年間を見据えた人員配置計画についてヒアリングを実施している。次回の11月の審議会では、職員の増減を見つつ、ヒアリングの結果からシュミレーションした数値について、多少の幅はあるものの、示すこととしたい。

まだ全部局終了していないが、今月中には終了する予定なので、次回には数値をお示ししたい。

（寺澤会長）

あまり細かいものが出てくると、細かい点を指摘し、その指摘に左右され、当審議会に求められていることと差異が生じてしまう。当審議会に求められているのは、次期定員適正化計画に対する市の基本的な考え方に対し、この点はどうかと指摘し、答申していくことかと考える。

（梶間委員）

具体的な数字を次回に提出するとのことであるが、それが独り歩きし

てしまうと良くないを考える。職員組合との交渉事案を保障しながら、協議しないといけない。

（森委員）

我々は民間出身なので、理解できない点があるが、市の人員計画というのは、職員組合との協議は必要だとしても、市として策定することはできないのか。

（事務局）

この場は審議会なので、市長からの諮問に基づき、各委員から意見をいただき、事務局で意見を反映した形で計画を策定する。それは確定ということではなく、段階的なステップを踏んでいく。当然職員組合にも説明し、理解をいただき、来年４月以降の計画として発表していきたい。

各委員に議論をいただいて、それを基に計画を策定して完成ということではない。

（森委員）

我々としては、市として一つの業務や部署に対し、細かくどのくらいの人数が適正なのか議論することは出来ない。市の計画案を提示していただいて、その案が様々な考え方の観点から、適正か否か議論して、答申する。その後は市当局が職員組合と交渉等を行うということだと思う。

（梶間委員）

アバウトな数字なら結構だが、具体的に何名と出した後、それで労使間で協議することになると、それが職員組合との要求内容と大きくかい離していると、介入されるなどの問題が生じかねない。どこまで数字を出せるのかは重要な問題である。

また、第２次定員適正化計画の総括の問題として、労使間の協議もなく決定され、計画が推進されたということがあった。目標数値には達しない見込みであるが、なぜそうなったのかという問題がある。

臨時職員についても、位置付けはどうなっているのか。採用に問題があり、一時的ではなく、継続して採用している構図が全国的に存在して

いる。恒常化している業務を正規職員と比べ待遇に格差がある臨時職員が行っていていいのかという問題もある。こういったことを5年間の総括としてどのように捉えているのか。

（寺澤会長）

それは当審議会に求められていることではない。我々は市長の諮問を受けて、それに対し答申するのが役割である。諮問と答申という関係から言えば、審議会の答申は行政庁としての市長を拘束する訳ではなく、参考にしてもらい、市の政策に生かしてもらおうという位置付けである。後は市当局内で我々の答申をどう捉えるかであり、職員組合に説明が必要だと考えれば行う訳である。そこについて我々はタッチできないし、すべきではないと考える。

（梶間委員）

実態や、なぜ計画通りに達成できなかったかといった問題について、もう少し掘り起こして市当局に回答願いたい。

（寺澤会長）

それは、後ほど意見シートに記載していただきたい。そうすれば事務局で意見を集約し、次期計画の原案に生かしていく。原案が資料として出されれば、それに対し議論し、修正意見等を出していく。そういうプロセスで答申につなげていけばよろしいと考える。

第2次定員適正化計画の評価・総括が本日のテーマであるが、資料等を見て、財政調整課の説明を本日聞いて、第2次定員適正化計画についてどう考えるか、成果は十分であったのか、評価できる点、評価できない点、総括的にはどうかなど、意見を出していただきたい。平野委員。

（平野委員）

職員数の削減について、なぜ予定通りに達成できなかったかという理由は記載されているが、減少していく部分で、定年退職による自然減の部分と、中途退職を足した数が計画の数値になっていると考えるが、中途退職については、想定通りだったのか、大きくずれが生じたのか。

（事務局）

中途退職について細かい算定はしていなかったのではないかと考える。次期の計画の算定においても、中途退職者数はそんなに多くはないことや、中途退職者の減員分については、採用で補充することを考えているので、定員数全体における目標値については、考慮する必要はそれほどないと考えている。

（平野委員）

中途退職についての補充が行われるという実情があるのかもしれないが、中途退職者による減は、統計的には大体決まった数字となる。それを逆に人員を削減する際に合理化しながら組み入れていく手法が民間ではよく採られる。民間企業は途中で退職する社員が非常に多いため、そういう手法が採られるのだが、市役所では中途退職が少ないため、その点を考慮する必要がないということなら、それはそれで結構だと思う。

（古内委員）

職員数の推移を考えていくときに、５年間でこの人数を減ずるということについて、各部門から、例えばアウトソーシングなどが出来るから、何人減らし、最終的に９８１人という試算を行っているという理解でよいのか。

（事務局）

この計画の策定時に流山市の将来計画を併せて策定していたが、その中で今後５年間の仕事量、事業量はこのくらいになるという想定をしている。

また、職員の退職に合わせ、公共施設における民間企業やＮＰＯへの指定管理者制度を導入している。これから建設する新しい施設においても、その考え方に変わりはない。各部局が所管する公共施設については、アウトソーシング、指定管理者制度の導入で職員数を削減していく、業務も委託していくという考え方で計画を策定していった。

予測できなかった点は、普通退職、つまり年度途中での退職、定年前での３月末日での退職者であり、ここ最近は少しずつ増えてきており、人数が読めなかった。

また、人事当局に確認すると、新規採用において、退職の範囲内で採用を行うという方針で採用を実施していても、他の地方公共団体や近隣の市町村に内定を出した職員が流れていくという現象が起きている。そういうことが定員適正化計画の当初計画から、ずれが生じた理由となっている。

その他、国の権限移譲、例えば県で行っていた法人監査について、市内の法人はその市で監査することになるなど、業務が国、県から下りてきている。今後は、パスポートの発給事務についても県から移譲される動きがある。こういった権限移譲が進んできており、その業務に対応する職員を増加させたりしており、その調整が非常に難しい。こういったことがあり、第2次定員適正化計画においては、最終的な目標数値までの削減が出来なかった。

（古内委員）

次期計画の策定に当たっては、様々な問題から、どうしても職員を増員しなくてはいけない場合もあったにせよ、各部門から出された数字に対して、達成できなかった部分をしっかりと分析した上で、次期計画案を出していただきたい。

今説明があった、アウトソーシングを進めていくという点は理解できるが、日々行っている業務において、もっと簡素化できる点など、合理化を進めた上で、職員数を出してほしい。

ただ人数が減った、人件費が減ったという点だけ見てしまうと、魅力がないということで、新規採用職員が他に流れていってしまう。市の中で働いている職員も自分の働きに対してしっかりと給料が支払われることが働きがいにもつながると考える。ただ単に人件費を削れば良いというものではない。その辺のバランスを計画にも盛り込んでいかなければいけない。人員計画で職員を減らす、人件費も減らすでは形だけのものになってしまう。

（野村委員）

適正化とは、何をもって適正というかを考えると、効率化だと思う。資料を見ていると、職員が減っている、人件費も減っていることは分かるが、本当に効率化は図られているのか。やるべき仕事をやっていない

ということでは困る。現在の第2次計画や次期計画を考えていく上で、職員が減っているというのは分かるが、それが市民にとって、また職員にとっても良いことなのか。給料が減って、人件費が減っているのでは職員にとっては良いことではないし、その辺が見える形で次期計画が出てこない、我々としては効率化が達成できているか評価できないと考える。非常に難しいことだとは思いますが、細かい点よりはマネジメントに関わる問題だと感じる。

（寺澤会長）

資料の7の4ページに、手法ごとの効果の検証が載っている。このことは前回、第2回審議会の資料にも載っている。ただ、人材育成と活用、能力の開発ということが今回は載っていない。人材育成や能力開発、又は女性の登用などは重要なことだと考える。人材育成や能力開発については、研修を行った、研修に参加した実績はあると思うので、総括には入れてほしい。

職員数や人件費などは詳細に載っているが、どこまで人員を絞り、人件費を削るのが妥当な線なのか。その点が全体としてクローズアップされておらず、単に減らせば良いということで進んできたのが当市ではないか。給料の総額にしても、職員数にしても適正値があるはずである。

職員数を減らし、一定数以上は減らないため、今度は給料等、処遇を悪くし、つじつまを合わせる。そうすると、優秀な人材が他の待遇が良い自治体等へ流れるということもあり得る。果てしなき減少が良いという訳ではないため、基準を設ける必要がある。職員数が減ることにより、市民サービスが悪くなつては、市民からクレームも起きる、市民からの協力も得られなくなる。そういった相関関係を予測しながら、職員の削減なり、給料の削減等を考えていかなければいけない。

昨年と比較し、これだけ減ったから効果があった、他市と比較し少ないから良いと評価しているのであれば、一定数まではそれで良くて、ここまで切り詰めてきているので、それ以降は新しい行政サービスを始める場合など、職員数を増やしていくことも考えないといけないのではないか。この点、市当局としてはどのように考えているのか。

また、前回の第2次定員適正化計画によれば、平成21年4月1日現在で60歳以上は10名、56歳から59歳までは134名、52歳か

ら55歳までは200名ということであり、現在は平成26年なので、このうち56歳以上の方々は定年退職している。52歳から55歳までの方々も一部は定年に達している。つまり200人以上の方が定年となるが、一方、目標値では63人の減としている。残りの人数はどうなったのか。資料でもあるが、再任用職員として採用されることもあるし、新規で採用される職員もいる。さきほど説明があったが、普通退職者もいる。この辺が表などからはつかめないのである。

今までの議論の中で、外部委託にしても、もう限界ではないかという意見もあった。今後は再任用などで、定年になった職員をどう活用していくかも重要と考えることから、定年退職者の動向がつかめる資料などもお願いしたい。

（森委員）

今の関連で言うと、長期的な人員計画では、人員のバランスというのは必ず考えるものである。定年退職などの自然減に、採用の計画を入れ、目標数値と調整するといった表は必ず入れるべきと考える。

（事務局）

次回お示しする第3次計画においては、退職者の人数、再任用職員の人数、そういった面から想定できることを想定してお出ししたい。ただ、想定できない面もある。

（森委員）

そういう点については、過去の流れから推計する他ない。

（事務局）

数字として出せるものはあるが、人口の増加に伴って業務量も増大している。職員数など減らすというだけではなく、人口増に伴う業務量の増大、例えば市民課の窓口受付の件数など、人口が増えれば手続の時間も頻度も増えるし、職員数を増加させていくこともあるだろうし、そういったことも加味していくことが必要である。

(森委員)

５年前に６３人を減らす計画を策定したが、様々な要因でなかなか計画通りにはいかなかったが、それでも平成２７年３月末に何人か減になる見込みである。市当局としては、職員を減らして、業務は十分に行っていると評価しているのか。人員は過剰と評価しているのか。それとも先ほど言われたように、様々な業務が下りてきて、人員は不足していると評価しているのか。その基本的なスタンスを持って、次期の計画を策定すべきだし、そのことが第２次計画の評価にもつながると考える。

(梶間委員)

先ほど言われた中途退職の件だが、退職後すぐに補充しているわけではなくて、次の年の採用となる。また、正しくカウントして補充していれば良いが、補充せず減らしているのが実態である。中途退職が発生すると、人員を補充するため、緊急に異動が行われる。そうすると異動した職場の人員が減ってしまうといったギリギリの状況で職務を行っており、それを何年も繰り返しているのが実情である。

職員は減って、業務量は増えているが、それに合わせてきちんと補充されているかといえば、補充されていない。

権限移譲や福祉分野の業務量の増大をカバーするため、臨時職員を雇用している。そういう人がフルタイムで正規職員と同じように業務を行っている。時給で、正規職員と格差がある。権限で差を付けているとはいうが、もっと柔軟に対応すべきである。

削減ありきの計画で、職員を増やすことが出来ないといった姿勢が、業務量が増える中で、職場が混乱する要因であると考ええる。

(寺澤会長)

仕事をしているのかと疑問を持たれる職員がいる一方で、あんなに頑張っているという職員や職場もある訳で、一言では言い切れない。

ただ、先ほど言ったようにギリギリまで絞り込めばそれで良いということではない。行政サービスの低下によって、市民の不満が溜まり、市の評判が落ち、ひいては人口減につながっていくことも考えられる。そういう点も考慮しないといけない。

他に発言のある委員は挙手願いたい。神田委員。

（神田委員）

資料を見ると、適正化計画については、急速に発展する中でうまく対応しているのだと感じたが、一方で柏市などでは鬱病での長期休職者も多く、流山市においてもそういった職員がいるのではないかと懸念する。

柏市では、正規職員の業務量が増大し、残業も非常に増えていると聞いている。資料を見るとスムーズに人員削減等が行われているように感じるが、職員の残業量などはどうなっているのか。

（事務局）

前回の人材育成課の資料の８ページにも記載があるが、時間外勤務の状況として、平成１５年度の総時間数で約７万時間であったのが、平成２５年度では約１０万時間と増えている。そういった時間外勤務の状況についても配慮しないといけない。

（寺澤会長）

今言った数字は管理職を含んでいないということによろしいか。この数字は時間外勤務手当のつく職員が、命令を受けた時間と解釈してよいのか。つまりサービス残業は含んでいないということによろしいか。

（事務局）

時間外勤務手当のつく職員が上司の指示を受けて、取り組んだ時間外の時間ということである。

また、心の病による休職者については、平成２５年度で１６名がメンタルの関係で休暇を取得している状況である。ここ最近で一番多かったのは、平成２２年度で２６名が療養休暇を取得している。

（高橋委員）

５年前に計画を策定した際に、想定した人口と現在の実際の人口とはどれだけかい離があるのか。急速に人口が増えていて想定よりも遥かに超えているのであれば、削減できなかった理由として分かるがどうか。

（事務局）

当時の総合計画基本計画を策定した時期と第２次定員適正化計画の策

定がほぼ同時であり、現在の人口推計と大きくぶれはない。毎年2千人近くの増を当時も想定していた。ただ、これからについては、平成31年度までは2千人ずつ人口が伸びる計算をしている。それ以降についてはピークを平成37年度として、以後は下降していくと想定しているが、現在の状況を見ていると、2千人よりやや多く、ピークも超えていくのではないかと考えている。

千葉県全体では人口が減少する中で、柏市、流山市近辺が人口増を引っ張っていくエリアと期待されている。県の総合計画の中でも柏市、流山市周辺地区が人口を伸ばしていく地区と記載されている。

（井田委員）

先ほどから言われているように、働きが十分でないと言われる職員がいる一方で、残業を長時間している職員もいるとのことで、実態はなかなか分からないが、個人的には、職員全員が100パーセント働いている組織というのは、窮屈ではないかと感じている。

育児支援をする立場としては、お父さんに早く自宅に帰ってもらいたい。時間外勤務が増えてきているとのことで、職員数が減っているのに、時間外勤務が増えているのは職員一人一人の負担が増えているのではないかと感じる。

再任用や臨時職員について、人材育成課から説明を受けた際に、ライフステージに応じた様々な働き方を提供していると話していたが、本当にそれが職員のモチベーションの向上につながるのか疑問である。臨時職員が産休や育児休暇で一度職場を離れた後に、また働きたいと思ったときに、対応できるのか。個人的には、臨時や再任用の区別なく、正規職員として働く方が良いのではと感じる。女性の職員も今後増えていくと思うので、産休、育児休暇と女性の働き方など、その辺も含めて考えていかなくてはいけない。

（寺澤会長）

一通り意見を伺ったなかで、本日の議論をまとめると、財政調整課からも説明があったが、税収も厳しい中で、高い値が求められる指標では高く、低い値が求められる指標では低い数値であり、近隣でも上位グループにすることが分かった。ただそれを追い求めるが故に職員に負担が

行き過ぎ、心の病が増えたりしては本末転倒である。

民間企業と違い、一度に職員削減を行うのは難しく、一通りアウトソーシングなどを行ってきたようであるが、未着手の部分もあるかもしれない。そのような業務を探していき、職員削減も行わなければいけない。しかし削減しすぎると、時間外勤務の増加などに跳ね返るという問題もある。そのような点のバランスを取りながら、長期で少しずつ効果を上げていく他ない。

どの数値で良しとするのか、相関関係にある様々なデータから捉えていかななくてはならない。市民サービスの低下を招かぬようにしていかななくてはならない。

（梶間委員）

財政的な観点から考えていき、削減ありきで計画を策定していいのかという問題がある。もう少し実態を把握しておく必要はある。

臨時職員の使い方の問題など、裁判例なども鑑み、総務省でも実際に正規職員と同様の業務を行う臨時職員の待遇改善をしなくてはならないという通知も出ている訳であり、そういう点も考えなくていくと、正規職員の人数を減らしていった方がいいのかを考え、答申等に生かしていただきたい。

（森委員）

市として現状、どのように考えているのか。削減計画なのか、職員も限界が来ており、人口が増加する中で住民サービスの低下を招かないことを考えると、増員の計画とするのか、その辺をきちんと出してほしい。

（梶間委員）

実際に兼任辞令が多いという問題もある。そのような実態について市を受験する大学生なども調べており、もっと良い待遇の自治体があると、そちらへ流れてしまうということも聞いている。

（寺澤会長）

時間も来ているので、委員の意見交換はここまでとする。

事務局から何かあればお願いしたい。

（事務局）

指摘いただいた事項や資料について、可能な限り用意し、事前に資料をお渡しできるよう努めたい。

意見シートをお配りしてあるが、本日発言できなかったこと、答申に記載したいことなどあれば記載していただき、取りまとめたものを次の第４回審議会で提示して答申書（案）の作成の資料として活用していただきたい。

（寺澤会長）

以上をもって第３回行財政改革審議会を終了とする。

平成２６年１０月２４日
流山市行財政改革審議会
会長 寺澤 眞

流山市の財政状況について

財政部 財政調整課
課長 安井 彰
平成26年10月24日

1

国と地方の借金の違い その1

■ 地方の借金の特徴

- ◆ 地方財政法のしぼり
 - 15(3)年◆ 償還年限<減価償却年限 50年
 - ◆ 充当率・100%以内(平均91.8%)
 - ◆ 建設公債主義 …… 赤字債は発行出来ない
- ⇒ 財務諸表では基本的には債務超過にはならない。

- ⇒ストック資産建設には、多額の資金を要する。
- ⇒現在お住まいの市民の負担のみでつくるべきか。
- ⇒世代間の受益と負担の公平性を確保する必要がある。
- ⇒世代間の負担の調整の仕組みが地方債制度。

2

国と地方の借金の違い その2

■地方財政法

(地方債の制限)

第五条 地方公共団体の歳出は、地方債以外の歳入をもつて、その財源としなければならない。ただし、次に掲げる場合においては、地方債をもつてその財源とすることができる。

- 一 交通事業、ガス事業、水道事業その他地方公共団体の行う企業(以下「公営企業」という。)に要する経費の財源とする場合
- 二 出資金及び貸付金の財源とする場合(出資又は貸付けを目的として土地又は物件を買収するために要する経費の財源とする場合を含む。)
- 三 地方債の借換えのために要する経費の財源とする場合
- 四 災害応急事業費、災害復旧事業費及び災害救助事業費の財源とする場合
- 五 学校その他の文教施設、保育所その他の厚生施設、消防施設、道路、河川、港湾その他の土木施設等の公共施設又は公用施設の建設事業費(公共的団体又は国若しくは地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものが設置する公共施設の建設事業に係る負担又は助成に要する経費を含む。)及び公共用若しくは公用に供する土地又はその代替地としてあらかじめ取得する土地の購入費(当該土地に関する所有権以外の権利を取得するために要する経費を含む。)の財源とする場合

(地方債の償還年限)

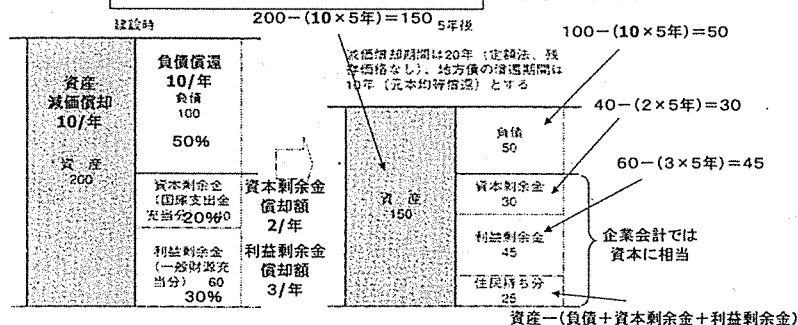
第五条の二 前条第五号の規定により起こす同号の建設事業費に係る地方債の償還年限は、当該地方債を財源として建設した公共施設又は公用施設の耐用年数を超えないようにしなければならない。当該地方債を借り換える場合においても、同様とする。

3

国と地方の借金の違い その3

■資産形成と自治体のバランスシート

出典:「地方財務」2008年9月号 P125



自治体のバランスシートは、債務超過にならない。

世代間の負担のバランスが、保たれている。

4

国と地方の借金の違い その4

■例外 臨時財政対策債

○国の地方交付税特別会計の財源が不足し、地方交付税として交付すべき財源が不足した場合に、地方交付税の交付額を減らして、その穴埋めとして、該当する地方公共団体自らが地方債を発行させる制度。

○形式的には、その自治体が地方債を発行する形式をとるが、償還に要する費用（元利償還金）は後年度の地方交付税の基準財政需要額に100%算入されるため、実質的には地方交付税の代替財源となっている。

5

地方交付税の性格

●国税五税（所得税、法人税、酒税、消費税、たばこ税）の一定割合とされている地方交付税は、地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域に住む国民にも一定の行政サービスを提供できるよう財源を保障するためのもので、地方の固有財源である。

地方交付税制度の概要

性 格：本来地方の税収入とすべきであるが、団体間の財源の不均衡を調整し、すべての地方団体が一定の水準を維持しうよう財源を保障する見地から、国税として国が代わって徴収し、一定の合理的な基準によって再配分する、いわば「国が地方に代わって徴収する地方税である。」（固有財源）

（参考：平成17年2月15日 衆・本会議 小泉総理大臣答弁）

地方交付税改革の中で交付税の性格についてはという話ですが、地方交付税は、国税五税の一定割合が地方団体に法律上当然帰属するという意味において、地方の固有財源であると考えます。

税 額：所得税・酒税の32%、法人税の34%（平成19年度から）、消費税の29.5%（平成9年度から）、たばこ税の25%

種 類：普通交付税＝交付税総額の94%、特別交付税＝交付税総額の6%

6

市債(借金)について

■一般会計市債(借金)の内訳・残高の推移

一般会計

区 分	平成20年度末	平成21年度末	平成22年度末	平成23年度末	平成24年度末
事業債	216億1,787万円	208億3,441万円	195億1,530万円	190億7,499万円	179億1,402万円
臨時財政対策債	103億3,573万円	113億1,538万円	130億5,421万円	147億5,897万円	163億5,552万円
減税補てん償等	54億9,580万円	48億8,734万円	42億5,904万円	36億2,224万円	29億7,613万円
合 計	374億4,940万円	370億3,713万円	368億2,855万円	374億5,620万円	372億4,567万円

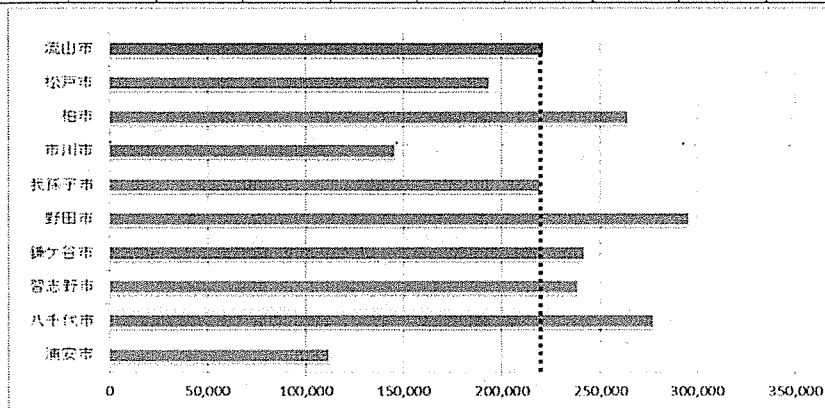
7

市債(借金)について

■市民一人あたりの市債残高

単位:円

流山市	松戸市	柏市	市川市	我孫子市	野田市	鎌ヶ谷市	習志野市	八千代市	浦安市
221,669	194,052	261,346	145,845	219,620	295,666	242,006	238,870	277,241	112,330



8

基金(貯金)について

■一般会計基金(貯金)の内訳・残高の推移

一般会計

基金名称	平成20年度末	平成21年度末	平成22年度末	平成23年度末	平成24年度末
財政調整積立基金	37億6,968万円	35億400万円	35億1,000万円	35億1,430万円	45億1,883万円
返債基金	13億9,638万円	9億円	4億171万円	4億300万円	4億362万円
特定目的基金					
産業通社基金	9億1,066万円	7億962万円	4億6,620万円	3億5,770万円	2億6,450万円
ふるさと緑の基金	4億355万円	4億4,079万円	4億7,780万円	4億8,030万円	4億8,391万円
農業施設建設基金	1億6,343万円	1,904万円	1億110万円	1億140万円	1億161万円
ふるさと21まちづくり基金	1億4,342万円	5,779万円	5,790万円	5,810万円	1,922万円
土地開発基金	17億9,000万円	17億2,000万円	17億2,000万円	17億2,000万円	17億2,000万円
その他	4億2,344万円	4億8,250万円	5億471万円	4億9,976万円	5億6,772万円
合 計	90億56万円	78億3,374万円	72億3,942万円	71億3,456万円	80億7,941万円

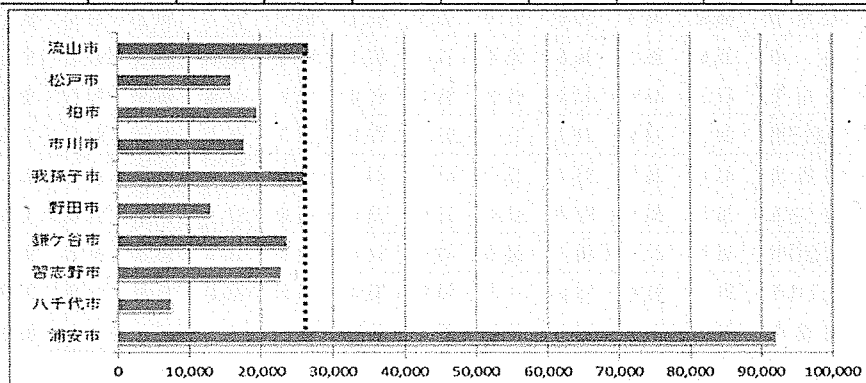
9

基金(貯金)について

■市民一人あたりの財政調整積立基金残高

単位:円

流山市	松戸市	柏市	市川市	我孫子市	野田市	鎌ヶ谷市	習志野市	八千代市	浦安市
26,894	15,927	19,625	17,760	26,067	13,106	23,694	22,856	7,537	92,116



10

財政指標

■経常収支比率

- 『経常収支比率』は『財政の弾力性』を測る指標です。
- 市税、普通交付税などの『経常的な収入』に対する、人件費、扶助費、公債費等の『毎年必要な経費（経常経費）』の割合です。
- この値が大きいほど、「臨時的な経費に使えるお金が少ない」ことを意味します。
- 千葉県平均や類似団体平均が90%を超えていますが、流山市では90%を超えることがないように、常に経常経費の抑制に努めています。

11

財政指標 ～近隣市との比較～

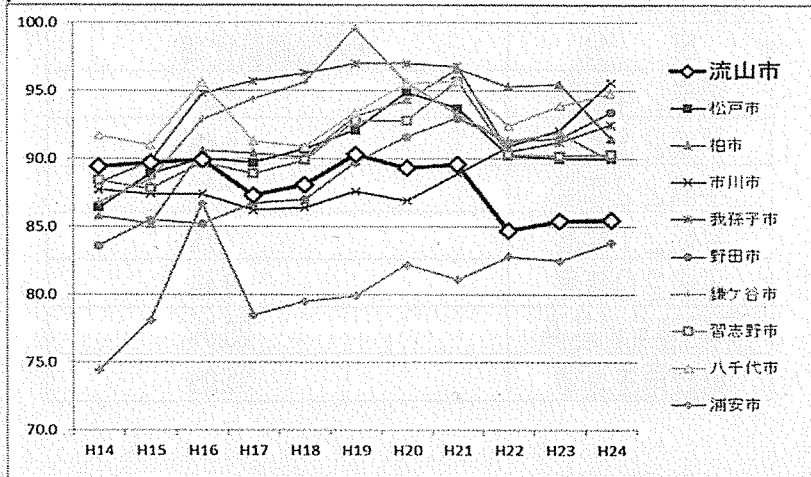
■経常収支比率

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
流山市	89.4	89.7	89.9	87.3	88.1	90.3	89.3	89.6	84.7	85.4	85.5
松戸市	86.4	88.9	90.0	89.7	90.7	92.1	94.9	93.7	90.2	90.0	90.0
柏市	85.8	85.2	90.6	90.4	90.1	93.1	94.3	96.6	95.3	95.5	91.5
市川市	87.7	87.4	87.4	86.2	86.4	87.6	86.9	88.9	90.9	92.1	95.6
我孫子市	88.2	89.8	94.8	95.7	96.3	97.0	97.0	96.8	90.5	91.2	92.5
野田市	83.6	85.5	85.2	86.7	87.0	89.7	91.6	93.0	91.2	91.5	93.4
鎌ヶ谷市	86.8	88.5	92.9	94.4	95.6	99.6	95.6	93.3	91.3	91.9	89.9
習志野市	88.4	87.8	89.7	88.9	89.9	92.8	92.8	95.7	90.3	90.2	90.3
八千代市	91.7	91.0	95.6	91.3	90.9	93.4	95.5	95.7	92.4	93.9	94.8
浦安市	74.4	78.1	86.7	78.5	79.5	79.9	82.2	81.1	82.8	82.5	83.8

12

財政指標 ～近隣市との比較～

■ 経常収支比率



13

財政指標

■ 実質公債費比率

- 公営企業会計を含む全ての会計と、公社や一部事務組合、第三セクターなどを含めて、『収入に対する借金の返済費用の占める割合』を指標化し、資金繰りの程度を示す指標です。
- 地方公共団体の借入金（地方債）の返済額（公債費）の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。
- 早期健全化基準は、25.0%（流山市の場合）となっており、これを超えると、「財政健全化計画」を議会の議決を経て定めなければなりません。

14

財政指標 ～近隣市との比較～

■実質公債費比率

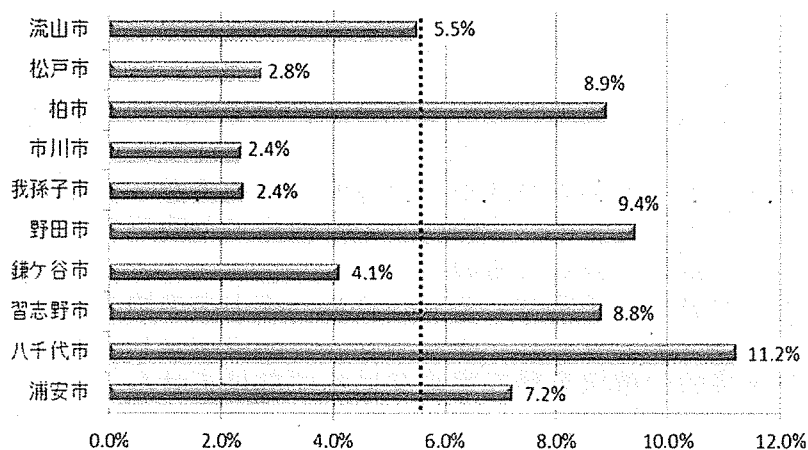
○流山市

区 分	実質公債費比率
平成24年度	5.5%
平成23年度	6.4%
平成22年度	7.3%
平成21年度	7.7%
平成20年度	8.4%
早期健全化基準	25.0%
財政再生基準	35.0%

15

財政指標 ～近隣市との比較～

■実質公債費比率



16

財政指標

■将来負担比率

- 公営企業会計を含む全ての会計と、公社や一部事務組合、第三セクターなどを含めて、将来支払っていく可能性のある債務から、これらの支払いに充てることができる基金残高を差し引いた、現時点での残高を指標化し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標です。
- 地方公共団体の借入金（地方債）など現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。
- 早期健全化基準は、350.0%（流山市の場合）となっており、これを超えると、「財政健全化計画」を議会の議決を経て定めなければなりません。

17

財政指標 ～近隣市との比較～

■将来負担比率

○流山市

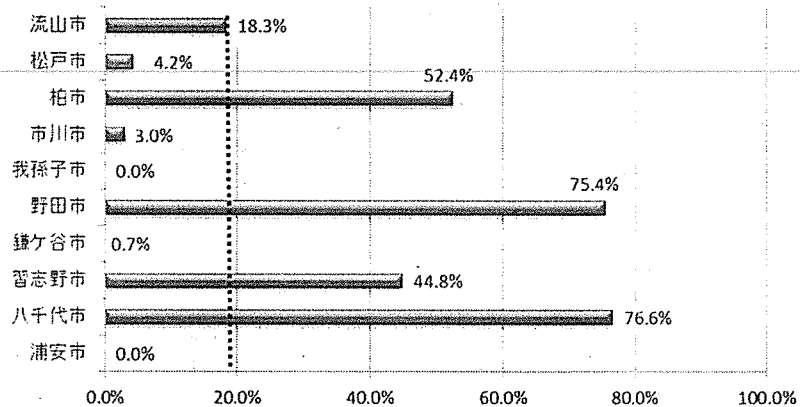
区 分	将来負担比率
平成24年度	18.3%
平成23年度	33.1%
平成22年度	38.6%
平成21年度	49.9%
平成20年度	49.5%
早期健全化基準	350.0%
財政再生基準	—

18

財政指標 ～近隣市との比較～

■将来負担比率

○流山市



19

人口千人あたりの職員数

近隣市との比較

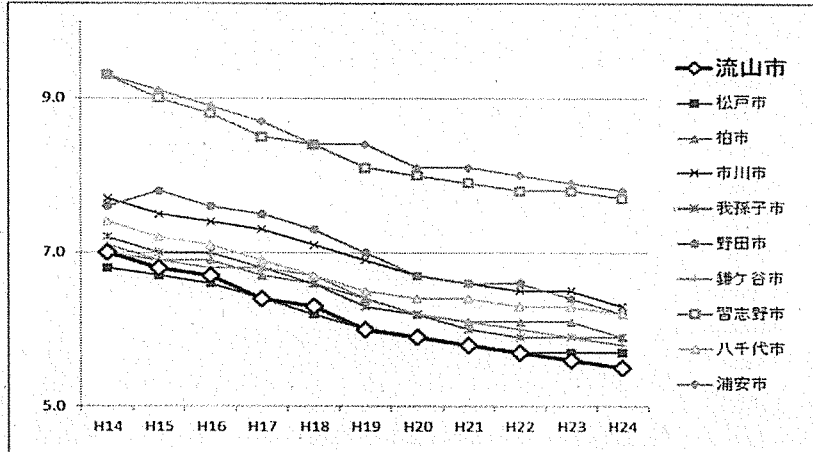
- 人口千人あたりの職員数は、各市とも年々減少している傾向にあります。
- 流山市においても、行政改革等の取り組みにより、平成24年度では、平成14年度と比較すると、1.5人減少しています。

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
流山市	7.0	6.8	6.7	6.4	6.3	6.0	5.9	5.8	5.7	5.6	5.5
松戸市	6.8	6.7	6.6	6.4	6.2	6.0	5.9	5.8	5.7	5.7	5.7
柏市	7.0	6.9	6.9	6.7	6.6	6.4	6.2	6.1	6.1	6.1	5.9
市川市	7.7	7.5	7.4	7.3	7.1	6.9	6.7	6.6	6.5	6.5	6.3
我孫子市	7.2	7.0	7.0	6.8	6.6	6.3	6.2	6.0	5.9	5.9	5.9
野田市	7.6	7.8	7.6	7.5	7.3	7.0	6.7	6.6	6.6	6.4	6.2
鎌ヶ谷市	7.1	6.9	6.8	6.8	6.7	6.4	6.2	6.1	6.0	5.9	5.8
習志野市	9.3	9.0	8.8	8.5	8.4	8.1	8.0	7.9	7.8	7.8	7.7
八千代市	7.4	7.2	7.1	6.9	6.7	6.5	6.4	6.4	6.3	6.3	6.2
浦安市	9.3	9.1	8.9	8.7	8.4	8.4	8.1	8.1	8.0	7.9	7.8

20

人口千人あたりの職員数

近隣市との比較



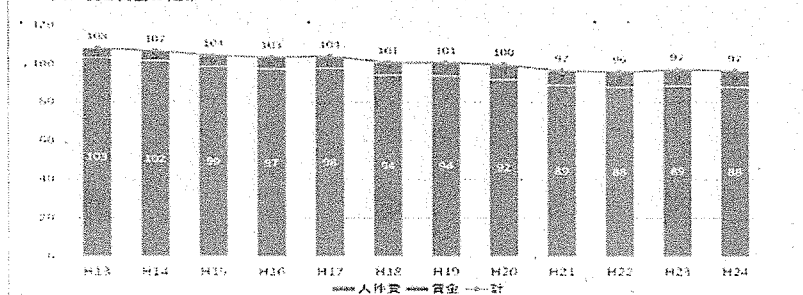
21

人件費と賃金について

○人件費+賃金の推移

区分	H20	H21	H22	H23	H24	対前年度
人 件 費	92億121万円	89億403万円	87億9,802万円	88億6,020万円	88億1,109万円	△5,089万
賃 金	7億6,741万円	7億4,847万円	7億9,086万円	8億6,860万円	8億5,328万円	△8,467万
計	99億6,863万円	96億5,250万円	95億8,888万円	97億2,881万円	96億6,438万円	△3,596万

■人件費と賃金の推移



22

次期定員適正化計画策定に向けた

第 2 次定員適正化計画の評価・総括

（平成 2 6 年 1 0 月版）

1 定員管理の趣旨

本市の経営に当たって、限られた財源の中で質の高いサービスを住民に提供するために、総合的な職員体制というものを考慮しながら長期的な視点に立って、継続的に定員管理を行い、定員の適正化を図ろうとするものです。

2 これまでの定員適正化計画の取組状況

(1) 第2次定員適正化計画の取組状況

平成22年3月には総合計画後期基本計画を着実に推進しつつ、限られた人員や財源を最大限活用し、多様化する市民ニーズに対応するために第2次定員適正化計画を策定しました。平成22年4月1日の職員数1,044人から平成27年4月1日までの5年間の計画目標値として63人削減の981人を設定しました。

人口が年々増加傾向にある中で、アウトソーシングの推進、再任用職員等の活用、組織の見直しなどにより、職員数を削減する一方で、東日本大震災に伴う放射性物質への対応、東葛中部地区総合開発事務組合（流山市、柏市、我孫子市で構成）のみどり園（障害者支援施設）の民営化に伴う職員の受入れなど、計画策定時には予期していなかった事項もあり、計画目標値と比較して、ずれが生じましたが、人口が平成22年4月1日から平成26年4月1日までの5年間で9,235人増加しており、人口1,000人当たりの職員数は減少しています。【表1、表2参照】

【表1】職員数の推移（第2次定員適正化計画と実数の比較）（各年度4月1日現在）

年度	計画上の職員数・増減数		職員数・増減数の実数	
	計画職員数	計画上の 累計増減数	職員数の実数	累計増減数 の実数
平成22			1,044	
平成23	1,039	△5	1,044	0
平成24	1,030	△14	1,032	△12
平成25	1,015	△29	1,017	△27
平成26	997	△47	1,020	△24
平成27	981	△63		(未算定)

※平成27年度の実数の欄の数値は、計画策定時点での見通しの数値です。

【表 2】職員数と人口 1, 0 0 0 人当たりの職員数（各年度 4 月 1 日現在）

年 度	住 民 基 本 台 帳 人 口	職 員 数			人 口 1000 人 当 た り の 職 員 数	
		全 職 員	一 般 行 政	教 育 ・ 消 防 ・ 上 下 水 道 他	全 職 員	一 般 行 政
平 成 22	161,258	1,044	624	420	6.47	3.87
平 成 23	164,294	1,044	628	416	6.35	3.82
平 成 24	165,195	1,032	621	411	6.25	3.76
平 成 25	168,024	1,017	616	401	6.05	3.67
平 成 26	170,493	1,020	613	407	5.99	3.60

※平成 2 5 年以降の住民基本台帳人口には、外国人登録者数が含まれています。

次に、職員人件費と歳出総額に対する構成比率の推移を見ていくと、平成 2 1 年度から平成 2 5 年度の決算額で職員人件費約 3 億 2 0 0 万円の減、そのうちの職員給で約 3 億 5 4 0 0 万円の減、歳出総額に対する構成比率で 4 . 3 ポイントの減となっています。【表 3 参照】

【表 3】平成 2 1 年度から平成 2 5 年度までの職員人件費と構成比の比較

年 度	平 成 2 1	平 成 2 2	平 成 2 3	平 成 2 4	平 成 2 5
職員人件費 (単位：千円)	8,784,107	8,672,383	8,786,346	8,605,715	8,482,023
うち職員給 (単位：千円)	6,295,397	6,151,380	6,119,907	6,064,854	5,940,905
人件費構成比率 (%)	21.3	21.6	20.7	19.3	17.0

※各年度流山市決算カードによる。

※人件費構成比率は当該年度決算の歳出総額に対する人件費の割合より算出。

東葛 6 市における職員人件費と歳出総額に対する人件費構成比率を比較したものが【表 4】です。

職員人件費は各市の財政規模に応じたものとなっておりますが、人件費構成比率においては、本市が東葛 6 市で最も少ないものとなっています。

【表 4】東葛 6 市の職員人件費と構成比率の比較

市名	流山市	松戸市	野田市
職員人件費 (単位：千円)	8,482,023	26,114,516	8,597,329
人件費構成比率 (%)	17.0	19.4	17.9
市名	柏市	我孫子市	鎌ヶ谷市
職員人件費 (単位：千円)	21,321,597	8,222,280	5,899,066
人件費構成比率 (%)	19.6	23.6	17.6

※平成 25 年度各市決算カードによる。

※人件費構成比率は当該年度決算の歳出総額に対する人件費の割合より算出。

(2) 第 2 次定員適正化計画における適正化手法ごとの効果の検証

第 2 次定員適正化計画の推進に当たり、人口と行政需要が年々増加していく中、定員の適正化を図るため、様々な手法を用いました。

以下において、その手法ごとに効果を検証します。

ア アウトソーシングの推進

本市におけるアウトソーシングは、単なる業務委託ではなく、市民参加を推進していくための手法として、経費の縮減、事務処理の効率化だけでなく、行政サービス向上の観点から導入しており、市民提案型の業務参加や法人等に公の施設の管理・運営を行わせる指定管理者制度の導入を積極的に推進しています。

第 2 次定員適正化計画の期間内では、身体障害者福祉センターにおける指定管理者制度の導入や水道局給水装置業務の外部委託、西平井・鰯ヶ崎地区区画整理業務の一部外部委託、2 保育所（名都借及び長崎保育所）の民営化、中学校給食調理業務の外部委託等を行い、約 20 人の定員削減効果がありました。

イ 再任用職員の活用

再任用職員とは、雇用と年金の連携を図り、長年培った能力や経験を有効に発揮できるようにするため、定年等により退職した職員を 1 年以内の任期を定めて改めて採用するもので、フルタイム勤務職員と短時間勤務職員の 2 種類に分かれます（フルタイム勤務職員は、定員管理の対象職員に入ります。）。

再任用職員については、毎年、再任用を希望する職員の中から選考を行った上で採用を決定しており、その数は特に短時間勤務職員において年々増加しています。【表 5 参照】

【表 5】再任用職員数の推移（各年度 4 月 1 日現在）

年 度	平成 22	平成 23	平成 24	平成 25	平成 26	平成 27
再任用職員数（全体）	37	44	48	67	87	（未算定）
再任用職員数（フルタイム）	14	19	15	9	8	
再任用職員数（短時間）	23	25	33	58	79	

※平成 27 年度の数値は、計画策定時点での見通しの数値です。

ウ 組織機構の見直し

組織の合理化の観点から、シティセールス推進室、放射能対策室等、課内室の一部を廃止することやクリーン推進課・リサイクル推進課の統合（クリーンセンターの新設）を行いました。

一方で新たな行政課題に対応するため、政策法務室、流山本町・利根運河ツーリズム推進室、ファシリティマネジメント推進室等/new設しました。

答申に向けたスケジュール(案)

	開催日	審議内容	資料
第3回	10月24日	第2次定員適正化計画の取組状況を示し、評価・総括などを協議していただく。	≪事前配布≫ ・本市の財政状況 ・第2次定員適正化計画の評価・総括 ≪当日配布≫ ・答申書の形式(案) ・意見シート(第3回) ・日程調整表
第4回	(候補日) 11月13、 14、17、18、 19日	第3次定員適正化計画の考え方、職員数の在り方、定員適正化の推進方法を示し、それについて協議していただく。	・第3次定員適正化計画について ※基本的な考え方、各部局の要望数と目標値、定員適正化の推進方法 ・意見シート(第4回)
第5回	(候補日) 12月18、 19、22、24、 25日	これまでの審議会での発言と第3回及び第4回審議会後に提出された意見シートをまとめたものを示し、答申書(案)の作成をしていただく。	・意見総括表
正副会議	1月上旬	第5回で作成された答申書(案)の最終確認を行う。	・答申書(案)
答申	1月中旬	・答申書の手交式	・答申書

※ 答申書の形式（案）

平成 年 月 日

流山市長 井崎 義治 様

流山市行財政改革審議会
会 長 寺澤 眞

次期定員適正化計画について（答申）

平成26年7月31日付け流行第29号で諮問のあったこのことについて、下記のとおり答申します。

記

1 第2次定員適正化計画の評価・総括

第3回審議会で協議いた
だく部分

2 第3次定員適正化計画

- （1）基本的な考え方
- （2）職員数の在り方
- （3）定員適正化の推進方法

第4回審議会で協議いた
だく部分

以上