

令和元年度第4回行財政改革審議会議録

日 時

令和元年12月19日（木）午後2時～午後4時

場 所

庁議室

出席委員

浅川委員、洞下委員、山中委員、井田委員、
重村委員、浪川委員、森委員、石田委員、石合委員（9名）

傍聴者

1名

欠席委員

近藤委員、岡村委員、古屋委員、岩渕委員、首藤委員（5名）

関係部署

人材育成課

事務局

総合政策部 須郷部長
情報政策・改革改善課 内課長、佐藤課長補佐
仕事カイゼン係 稲村係長、和田主事、芝吹主事

議題

- ・ 答申について
- ・ 第4次定員適正化計画について

添付資料

- 【資料1】 答申文たたき台
- 【資料2】 定員適正化計画について

(森会長)

それでは定刻となりましたので、第4回流山市行財政改革審議会を開催いたします。

予めご報告申し上げますが、流山市では「流山市審議会等の委員の選任及び会議の公開等に関する指針」を策定し、審議会等の会議は原則公開とする旨規定しております。

本日も、既に、傍聴人の方々にお入りいただいているところで、あらかじめご了解いただきたいと存じます。

なお、近藤委員、岡村委員、古屋委員、岩淵委員、首藤委員の5名からは、所用により欠席の連絡をいただいております。

現時点での出席状況は、流山市行財政改革審議会条例の規定人数に達しておりますので、会議は成立していることを、ご報告します。

それでは、本日の審議会の進行について、事務局から説明願います。

(事務局)

それでは、本日の進行について事務局より説明します。

まず、配布資料の確認をします。

・会議次第（資料番号なし）

【資料1】答申文たたき台

【資料2】定員適正化計画について

以上です。不足している資料はないでしょうか。

～不足資料確認（あれば配布）～

本日の進行については、お配りしている次第のとおりです。前回の審議会に関する「意見シート」の提出はありませんでしたので、まず、前半の1時間で【次第1】として、前回に引き続き答申文のたたき台をもとにご審議頂きたいと考えております。そして後半の1時間で【次第2】として、事務局から「定員適正化計画」について説明した上で、質疑応答の時間を設けていただきたいと考えております。

なお、本日もAIによる音声認識を活用した会議録作成支援システムの実証実験のため、大変お手数ですが、発言の折には必ずマイクを使用

し、冒頭で氏名を名乗ってください。

また、発言後にはマイクの電源をオフにしてください。ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

事務局からは以上です。会長よろしく申し上げます。

(森会長)

承知しました。今回は、前回ご欠席の委員もいらっしゃいますので、審議に入る前に事務局から簡単に説明をお願いしたいと思います。

(事務局)

かしこまりました。それでは説明します。

前回の審議会では、第2回審議会における市の現在の行政評価やマネジメントサイクル等の説明を踏まえ、そのあり方についてご指摘を頂いた点について、市の考え方を示したうえでご審議を頂きました。

また、市の現状と課題について、主にヒト、モノ、カネの3つの観点から答申のたたき台についてご審議を頂きました。

(森会長)

承知しました。今回は、前回の審議を踏まえ、「流山市経営改革プランの策定と内容」の答申をまとめていきます。

それでは審議を進めていきます。

次第1「答申文たたき台」についてですが、こちらは資料1として事務局から配布されています。事務局からの説明に入る前に、私から2点、触れておきたいと思います。

まず、改めて確認したいのですが、今回の諮問は、「市の現状と課題」及び、「総合計画における進行管理」のためのプランについての意見が求められています。前回の審議において、様々なご意見が出ましたが、行政経営やその仕組みに関することがメインであって、個別の政策や施策について触れるものではないということです。

2点目ですが、今回は答申の前半を固める必要があります。ご意見を頂く際には、なるべく考えのみならず、具体的にどのような文章にすれば良いのかも併せてご発言を頂くようお願いしたいと思います。

これらを踏まえて、事務局からの説明をお聞きください。

(事務局)

それでは資料をご覧ください。1の(1)「これまでの行財政改革プラン及び市の現状と課題について」では、前回皆様から頂いたご指摘やご意見を踏まえ、修正をしております。

また、(2)次期「流山市経営改革プラン」の策定については、前回お示ししたとおりですが、(3)次期「流山市経営改革プラン」の方針と取組みについては、前回のご審議の内容を盛り込んでおります。

それでは、改めて読み上げさせていただきたいと思います。

～資料1 答申たたき台について説明～

(森会長)

ありがとうございます。内容的には大きく2つです。前半はこれまでの行財政改革プランおよび市の現状と課題について、審議会としての認識または評価です。後半はそれを回していくための経営改革プランについて、審議会としての提案です。従って、1の(1)行財政改革プランおよび市の現状と課題について、皆様からご意見を頂きたいと思えます。ご意見ある方はよろしく願いいたします。

(浅川委員)

「ア 職員(ヒト)」のところで「一方で、職員の年齢構成の偏りや、今後の新規採用職員の確保には課題があり」とありますが、年齢構成だけではなく男女比や女性の活躍などについて課題はありますか。

(森会長)

確かに、偏りについて触れるからには、他市に比べて明らかにその年齢構成に偏りがあるとか、あるいは男女比に差があるなど、客観的なデータに基づいて偏りがあると市は認識しているのでしょうか。

(浪川委員)

過去の資料で回答頂いていたと思います。まず管理職登用について平成31年4月1日で全管理職213名のうち38名が女性で比率は17.

8%です。再任用職員を除いた一般行政職員が513名、男女の構成が男性372名、女性141名で女性比率は27.4%です。今年度採用で見ると64名の新規が男性45名で7割、19名女性で3割とのこと

(森会長)

管理職に占める女性の比率は2割弱、一般行政職員では3割程度とのこと、これを判断するには、やはり他市等と比較する必要があると思いますが、浅川委員はいかがでしょうか。

(浅川委員)

単純に数字だけでは言えない部分もあります。例えば、子ども家庭課などの部局に女性の比率が高いこともあると思います。個人的な感触から言えば、もっと女性が増えてもいいと考えます。

長い人生のライフスパンの中で、女性が職員として働き続けられる体制作りというのは、やはり課題ではないかと思えます。

(井田副会長)

浪川委員に挙げていただいた数字は、私の質問に対しての事務局の回答だったと思います。

現状に対して今後増えていくものと人材育成課の回答がありました。多様な人材を生かす視点が欠かせないということについても、必要な研修を今後行ったり、障害のある方でも受験に支障がないように合理的な配慮を行ったりしているとのこと。

現状で良いとするか、他の改善点を答申に入れるかどうかですが、市としての回答は頂いています。

(森会長)

この経営改革プランの答申で、年齢構成の偏りとか、あるいは男女の採用比率、男女構成比率、職員構成比率をやはり適正なものにしていくといった表現をするイメージでしょうか。

それとも、もう一つの諮問である第4次定員適正化計画についての審議を通じて、様々なデータの比較を踏まえて、意見をまとめていきまし

ようか。浅川委員よろしいですか。

(浅川委員)

この文章の中で、職員の年齢構成「等」というように、他にも何か偏りがあるかもしれないので「等」としておくといいと 생각합니다。

(石田委員)

「適正な構成」というのが分かりにくいので、そもそもその構成が妥当かどうかを検証する必要があるのではないのかと感じています。

また、「A I やロボットで対応」となると、A I やロボットで職員の構成の偏りが解決できる印象を受けてしまうので、文章の流れを考える必要があると思います。

(森会長)

ここで言わんとしているのは、年齢構成に偏りがあったり新規採用職員の確保が難しかったり、あるいは業務が増大していくということで人員の補強だけでは仕事が効率的に進んでいかないところを、A I やR P A でやろうという意図だと思います。

おっしゃったように、直接的な関係は薄いので、この文章は再考しましょう。そういう構成や確保の課題と、A I やR P A で解決すべき課題を分けて表現してはいかがでしょうか。

(井田副会長)

次の「イ 施設 (モノ)」について、「今後必要な施設については、人口減少時代を見据え、建物や設備の設計、建設、利用等に」とありますが、「利用の方法」については具体的に当審議で取り扱ったでしょうか。何か具体的なものがあれば教えていただきたいです。

(事務局)

第1回審議会において、財産活用課ファシリティマネジメント推進室から、施設の長寿命化計画や、人口減少時の利用方法の検討について説明がありました。

例えば、人口増加に応じて学校を建設しますが、人口減少時には学校

施設以外の利用や転用についても検討するというものです。

(浪川委員)

今おっしゃったように、人口増に伴って小学校の建設ラッシュが続く一方で、将来的に高齢者が増えていきます。小学校という目的のみで建てて、将来的に子どもが減って廃校となるからその施設は今後使えません、ということではなく、また別の活用ができるような施設として予め建てるということです。

他市の例で、廃校となった小学校をオートキャンプ場に転用し、宿泊入浴施設として活用している事例もあるので、そうした事例を参考にさせていただければと思います。

(森会長)

答申のこの部分は、本日欠席の岡村委員の意見シートで、今後建てる様々な公共施設について、資産としての維持管理が負担になることも踏まえ、プレハブ等によって資産の固定化を軽減するような考え方を取り入れるべき、という意見があり、反映しています。

井田副会長と浪川委員からもお話があったように、転用や利用も含めて、建てる施設が負担にならないことと同時に、一つの目的に固定せず利用の幅が広がるような建設・運営によって、軽減化を図るという意味合いがあります。

審議を進めます。次に、この(2)と(3)、今回の経営改革プランの今後のあり方について、今までの議論を踏まえてご意見いただきたいと思います。

(洞下委員)

質問と意見です。「マネジメントサイクル」という言葉の意味は幅が広く、単に事業のPDCAサイクルのことを指しているのか、それとも目的やビジョンなど、経営全体に関するマネジメントシステムを指しているのか不明確です。何を目指し、何をすべきなのかを回していくのが本来のマネジメントシステムだと思いますが、どちらを示しているのでしょうか。

(事務局)

ちょうど昨日の議会で、次期総合計画が議決されました。経営全体の仕組みは総合計画に位置づけられていますので、ここでは総合計画に位置付けられた各施策や事業のPDCAを回すマネジメントサイクルを指しています。

(洞下委員)

つまり進行管理ということですね。PDCAということは、計画に対する実行方法や改善方法を、明確にして答申に書いた方が良いのではないかと思いますのですが、いかがでしょうか。マネジメントサイクルと言うとぼやける感じがします。

(森会長)

この答申文では、(3)の見出しとして、マネジメントサイクルを有効に回していくために、当審議会として以下を提案するとしています。

アは評価体系について、今まではこういう体系でやってきたが、今後は一体化した方が良いのではないかという提案になっています。

イは評価基準と手法の見直しで、その明確な指標を設定すべき、評価疲れにならないようにすべき、これらに配慮して評価基準並びに手法を見直すべきだと言っています。

そしてウには、マネジメントサイクルを構築し進行管理しているが、それをもっと強化した方が良いという見出しのもと、行政評価の結果を予算編成に反映して、事業の選択と集中の実効性を高めるべきと記載しています。また、行政評価は人事評価と連動することで有効性が高まるから、検討すべき、という全体の流れになっています。

(洞下委員)

マネジメントサイクルが前面に出て、評価体系を見直した方が、効率が上がると書いてあります。

全体のサイクルで一番注意しなければいけないのは、チェックのところですね。計画を立てて、その次に行動し、行動の結果、チェックするという今の評価体系があります。

人事評価とその施策の強化とは全く別物なのに、ここに入り込んでしまっています。人事評価はマネジメントサイクルではないのですが、1つの項目の中に記載されてしまっています。

「マネジメントサイクル」というのをやめて、「チェック体制や評価体制を強化した方が良い」という書き方にした方が良いと思います。

(森会長)

これまでの議論の流れは、総合計画をいかに効率的、効果的に進めていくか、そのための進行管理としてPDCAサイクルを有効利用し、計画が適切に実行できているかどうかをチェックする、行政評価を見直す必要があるのではないかという観点でした。

そこで具体的に出てきたのが、施策評価と事業評価がそれぞれ別々になされているので、一体化すべきではないか。あるいは個別の事業評価にあまりとらわれずに、俯瞰的な視点を持ち、全体像をよく眺めるべきではないかという話でした。

アの(イ)では、どうしても縦割り組織的なやり方になるからもっと横断的にやったらどうかとか、体系や手法に関する意見を答申としてまとめています。

おっしゃったように(ウ)で、マネジメントサイクルの強化が出てきて、今のマネジメントサイクルの弱い部分に対する指摘として、この表現があります。行政評価をいくらやっても、事業を進める職員の評価が連動していないと、評価したことにならないというご意見がありました。一方、行政評価を人事評価に反映するのは難しいから検討課題にしましょう、ということで、現在の表現になっています。

(石田委員)

評価機能の強化という方がより合うのではないかという意見かと思いますが、そうすると(イ)と重なってくると感じます。評価機能の強化であれば、(ウ)を独立させるよりは、(ア)(イ)の後に何かを入れるという方が自然な気がします。

答申全体の流れを見ていくと、評価体系について説明して、その見直しを提示して、見直されたことによってマネジメントサイクルが強化されるストーリーになっていると思いますが、(ア)(イ)の部分を細かく

見ると、その流れが伴っていない気がします。

結局（ア）の最後に言われているように、事業の選択と集中の実効性を高めることで、サイクルをうまく回すことができるということだと思います。無駄なことは早めにやめて必要なところにどんどん回していくということが、マネジメントサイクルの強化という理解でよろしいでしょうか。

（事務局）

前回の審議会で既に、この「マネジメントサイクル」というキーワードのもとでご審議を頂いていた経緯があります。（イ）については、あくまでも行政評価そのものの体系や手法について、チェックとアクションの強化についてのご指摘と私どもでは捉えています。

一方で、評価そのものが目的ではなく、評価した結果をいかに活用するか、何かに反映するかが大切というご指摘もありました。

「マネジメントサイクルの強化」という表現になっていますが、要はその評価結果の活用や反映というようなくくりで、事務局としては全体を捉えていました。洞下委員のご指摘の通り、見出しについては改めてご審議を頂ければと思います。

（森会長）

今の事務局の説明はいかがですか。石田委員もおっしゃったように、マネジメントサイクルを回していくのに評価は非常に重要だから、それを見直した結果、事業の選択や集中あるいは将来的に人事評価にも結びつけるようなことも検討していけば、マネジメントサイクルがより一層強くなっていくのではないかと読めるかどうかです。あるいは、表現上マネジメントサイクルの強化というのが、洞下委員ご指摘のように、経営全体にかかってしまうことになり、不釣り合いではというご意見があります。

チェックのところを強調して、ここを改善していこうと言っているのに、いきなりマネジメントサイクルという全体の話になってしまうように読めるのであれば、石田委員がおっしゃったように、この表現をやめて（イ）の後に付随させるか、あるいはその見出しを評価体系の見直しによって反映されるべきこと、それによって一層こういうことをしてい

くべきという表現を（ウ）に持ってくるか。事務局がおっしゃったような趣旨を一貫させるのかということです。

（浪川委員）

やはりマネジメントすべきは、個々の事業や施策だと思しますので、「個々の施策に対してマネジメントを強化して取り組む」という書き方が考えられるではないかと思えます。

行政評価と人事評価を連動させるというのも腑に落ちません。目標に達しない場合でも、職員は懸命に取り組んでおり、外的要因により目標に未達になってしまう場合に、人のせいにしてしまうと、働いている方としては大変な危機感を感じてしまいます。答申に直接的に書き込んでしまうのはいかがなものかなと考えます。

（事務局）

第2回の審議会で、事務局からも人事評価との連動は難しい課題という趣旨で説明をしましたが、委員の皆様から、人事評価に関しても連動を検討すべきというお話から、答申案に入っております。

（浪川委員）

人事評価をしないという意味ではなく、行政評価と連動させる必要はないのではないかと考えます。人事評価そのものはやるべきですが、各企業が様々な手法で取り組んでいる中でも、ベストと言えるものはなかなかなく、試行錯誤の繰り返しだと思っております。

評価について研究をするのは良いですが、単純に行政評価と連動させるのは相応しくないと考えます。

（石田委員）

確かに人事評価と連動して考えたらどうかという意見が出ていたと思います。しかし、私も浪川委員と同じで、これをそのまま答申文へ入れるのは時期尚早と考えます。

また、全体の文脈としても、ウ（ア）で選択と集中の実効性を高めると入れて、さらに人事評価の連動を入れてしまうと、かなり強いメッセージになってしまいます。評価とはなじまない部分もありますので、こ

こまでは入れなくても良いのではないかという意見です。

もう1つ、イ（ア）の「明確な指標を設定すべき」とありますが、明確な指標を設定しづらい施策や事業もあると思いますので、「指標の適正化を図るべき」としておいた方が良いのではないかと考えます。

（森会長）

行政評価と人事評価の連動という表現ですが、これまでの議論では、仕事や施策が確実に実行され、成果を上げたかどうかを評価するのであれば、それが何らかの形で、実施した職員あるいは流山市の人事制度の体系の中に反映されるべきではないか、だからこそ、逃げずに研究をすべきではないかという趣旨でした。

成果の反映と、やった努力、プロセスの反映について、立てる目標が低ければ達成度は上がるし、目標が高ければ達成度は低くなります。当然、それを加味した評価をしていくわけですから、工夫の余地はいくらでもあります。

いずれにしても、そういうことも考えておかないといけないという議論の流れだったと思います。あくまでも審議会としての答申ですので、検討はしなさいというような意見を入れるのか、もうそこに触れない方がいいということなのか、それは皆様のご意思です。

（浪川委員）

そもそも個人の評価制度があり、目標設定制度があるわけですが。様々な細かい国、県や市の指標がありますが、例えば、定員管理の計画が未達成である場合、その担当職員の人事評価に連動できるのかというと、できるわけがないです。できるわけがないことを連動させても無意味ではないでしょうか。部の目標設定と、個人の目標設定の連動は必要ですが、行政評価と人事評価を合わせることは不可能です。

（森会長）

今、目標管理制度についてお話がありましたが。流山市は個人の評価に取り入れてありますか。

(事務局)

基本的に、各部課長のマネジメントに委ねております。私どもでは、まず部長が方針や目標を設定し、部内に説明します。次いで課長から部下に、いつまでにどのような成果を上げるべきかという説明をし、職員は担当業務を進めていきます。

ただ、当課ではこの体系に沿って進めていますが、窓口を中心とする部門など、目標や計画に基づく評価がなじまない部局もあります。例えば市民課で、「住民票について特定の枚数を発行する」といった目標設定はなじみません。部局により事情が異なるため、「部長の仕事と目標」や「事務事業マネジメントシート」以外に、個人目標設定に関する共通の制度やフォーマットがあるわけではございません。

(森会長)

この件について、他の皆様のご意見はいかがですか。端的に言えば、連動という言葉はともかく、何らかの繋がりを示すような文言をここで提案するのか、難しいからやめようというのか、審議会の意思をまとめましょう。

(事務局)

事務局からは、行政評価と人事評価の連動は本当にできるのかという点、すぐにはできないであろうと回答をしました。

総合計画の「市政経営の基本方針」では「生産性の向上と新たな付加価値の創造」を掲げています。これは、同じ予算を使い、同じようなやり方をするのではなくて、職員の「気づき」等によって、より高い成果を目指し、一層市民サービスの向上に繋げようという趣旨ですが、こういったことに取り組む職員は、評価にも反映されるべきではないかとは考えています。

(浅川委員)

修正案として、「連動」という言葉を「関係性」に変えてはいかがでしょうか。「付加価値の創造」とも関係して、その趣旨が反映されると思います。

(森会長)

行政評価と人事評価は結び付きようがないという見方であれば、付加価値の創造については、評価されるべきこともあると捉えられる。

答申は文言で端的にわかりやすく伝える必要がある一方、解釈には幅が生まれます。この表現については、誠に申し訳ないですが、最終的には私と副会長にご一任いただけますか。

(山中委員)

言葉の問題で質問です。行政評価、施策評価、及び事業評価の関連性というのはどう捉えたら良いですか。事務局のお話を伺うと、事業評価についての成果をその担当者だったり責任者だったりというところの評価に繋げていってもいいのではないかというような議論があったかと思われまます。この行政評価の意味するところを確認させてください。

(事務局)

行政評価というのは、施策や事業の評価全体を指しています。総合計画には、基本構想、基本計画、実施計画があります。そして上位から6つの政策、26の施策があり、配下に事業があります。

6つの政策と26の施策を評価することが政策・施策評価であり、個別の事業を評価することが事務事業評価です。行政評価はそれらを全て含む大きな定義です。

(山中委員)

そうすると、人事評価というのは、やはり1人の部長や課長が、全部の施策を担当する訳ではないはずですか。人事評価と連動するのは、行政評価のうちどの評価なのでしょう。

(事務局)

補足しますと、市の人事評価制度では、部長・課長・係長・係員といったそれぞれの階層別役割が定められています。

主に係長や係員であれば、「事業」を担当し進めます。課長は「事業」の責任者として管理・総括しつつ、上位の概念である「施策」へのつながりを見て、部長に改善提案します。そして部長は施策の責任者であり、

個別の事業を進めるものではありません。

つまり、人事評価制度上も、部長は施策、課長は事業という定義が
されているということです。

(山中委員)

人事評価との関連性ということであれば、階層ごとの役割や求められる
成果は違ってくるものの、ここでは全体として行政評価という言葉を選
んでいるということによろしいでしょうか。

(森会長)

おっしゃるとおりです。それらを踏まえながら、浅川委員のご指摘の
とおり、関連性という中で捉え、研究し咀嚼していかないと、制度には
なりません。その意味での研究、検討が必要だと考えます。

本当に人事評価と行政評価を結びつけて良いのかも含め、研究・検討
が必要という解釈ではないでしょうか。

次の次第もありますので、もう一度全体について何かあればご提案く
ださい。もしなければ、私と井田副会長にお任せください。

それでは次の審議を進めていきます。次第2「定員適正化計画」につ
いて、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

かしこまりました。関連がございますので、人材育成課が同席します。

～人材育成課 入室～

では、お配りした資料2「定員適正化計画について」をお手元におい
た上で、担当の芝吹主事からの説明をお聞きください。

～資料2 定員適正化計画について説明～

(森会長)

審議会の諮問事項の2つ目である第4次定員適正化計画について、今
後審議会としての意見をまとめて答申する必要があります。

今の説明について、ご質問や意見シートで必要と思われるデータや疑問点を挙げていただき、その上で第5回審議会以降に議論をしていきたいと思います。議論の大枠については、主に第3次計画の評価、第4次計画の基本的な考え方、第4次計画の推進方法の三つとなると思います。

(浪川委員)

第1回審議会でも触れたと思いますが、今後検討する際に、部課ごとにどれぐらいの要員が必要なのかのデータは開示していただけますか。

(事務局)

私どもは、次年度よりスタートする新総合計画の策定に合わせ、定員適正化計画を策定するにあたって、今後5年間の部課ごとの情勢変化等を考慮に入れた要望人員に係るヒアリング調査を行いました。要望人員数の全体の人数でしたら提示できると思います。

(浪川委員)

全体の要望人員数を提示いただいても、議論しにくいと思います。せめて部単位での要望人員数を提示していただきたい。要望人員数に対して、解離がどれくらいあるのか分からない状態では踏み込んだ議論ができないのではないかと思います。

(森会長)

議論の方向性や、どこにポイントを絞って議論を行い審議会としての考え方を示すかはこれから議論していくのですが、データとして現状の組織図や配置されている人数は機密性が高いものとは考えにくいので、データは提示していただきたいと思います。

洞下委員からもありましたように、我々の目的は、具体的な職員数やその配置を検討することではないので、事務局より提示いただく組織図や職員数により現状を把握し、全体としてこれからの方向性を探っていくことに集中していけば良いと思います。事務局は現在の組織図、人員数に係るデータを提示していただけますか。

(事務局)

メールで資料を送ります。

(石田委員)

一般職員の人数を考えるにあたって、どれぐらい非常勤の職員がいるのか、どれぐらいアウトソーシングしてきたのかということは、重要なポイントであると思っています。

人口が増えても正職員の数が横ばいとなっているのは、非常勤職員が増え続けていたり、アウトソーシングが増えていたりといった状況が考えられると思います。そこで、臨時職員数やアウトソーシングの実績の経年変化を知りたいと思います。

(事務局)

アウトソーシングに関しては、ご要望のようなデータの提供は難しいです。アウトソーシングの定義は広く、印刷製本や封筒の折り込み等の細かな業務も含むことになります。近年実施した主要なものでしたらご提示できると思います。

(森会長)

今、石田委員がおっしゃった臨時職員数の推移や、嘱託職員数、パートタイムの再任用職員数の推移は出せますか。

(人材育成課)

まず職員定数ということで、正職員は1078人ですが、それ以外に臨時職員という職があり、約900名程度です。平成31年度は905名で、参考として、社会保険加入者が302名、未加入者が603名です。平成30年度は876名、平成29年度は849名で、年々臨時職員は増えている状況です。

もう一点、再任用職員についてです。再任用職員とは職員が60歳の定年を迎えた後、引き続き市役所で働く職員を指します。働き方はフルタイムのほか、週3日、週4日など短時間勤務もあります。

平成31年度は118名ですが、フルタイムで働く現業職場の者が9名おり、短時間職員が109名とあわせて118名です。平成30年度は119名であり、平成29年度は122名と、例年、横ばいです。

今後の定年退職者数が再任用職員数の参考になるのですが、令和元年度の定年退職者予定数は33名で、来年度が28名、再来年度が32名です。

今年度は119名と申し上げましたが、再任用制度は65歳までですので、その再任用職員が抜けた分、定年退職者が補充されますので、つまり今後も120人前後で横ばいになる見込みです。

(森会長)

口頭で申し上げていただきましたが、次回でも結構ですので、データとして提示していただけますか。他にはいかがでしょうか。

(洞下委員)

先ほど、アウトソーシングの件がありましたが、人件費の前後比較データはあるのでしょうか。その有効性について評価を毎年行っているかどうかです。逆に費用が高くなり、市で行うべきではないかといった評価はされているのでしょうか。

(事務局)

指定管理者の導入について例を挙げると、今まで行政ではやらなかったようなイベントについて、指定管理者を導入したことによって、単なる維持管理に加えて、企業努力等により新たな付加価値をつけることが可能になりました。

このため、金額によって導入前後で単純比較や検証はできないと考えていますが、サービスに関しては市民によるモニタリング調査を実施し、効果検証をしている状況です。

(洞下委員)

アウトソーシングの理由について、これまで市はアウトソーシングする価値があるから、コストダウンになるから、人員を削減できるからという理由を挙げています。これまで職員がこなしていた業務についてアウトソーシングで対応することは有効であったか判断できる資料はないのでしょうか。

(事務局)

指定管理者を導入する際には、職員がやった場合の費用と指定管理者を導入した場合の想定費用を予め算出し検討しています。導入前後の費用は算出しているはずですが、そのデータの提示については確認します。

(石田委員)

コスト削減と並行してサービスの充実を図ることができたのかということがポイントだと思います。コスト削減を図ることができたとしても、サービスが悪くなったのでは意味がないことだと思います。サービスの充実に関してはデータを取っているのでしょうか。

(事務局)

窓口対応のアンケート調査を行っています。例を挙げますと、今年の3月に開設したおたかの森市民窓口センターは、業務委託をしていますが、現在、アンケート期間中であり、結果は3月中に出ると思います。

(森会長)

今のお二方からのご意見を踏まえて提案なのですが、事務局に個別の案件をいくつか提示していただき、それぞれどのような効果を狙ったものなのか、市民からどのような評価を得ているのかを考察してはいかがでしょうか。

(洞下委員)

我々は、これまでの定員適正化計画が正しい判断に基づいたものなのか、有効であるのか議論する必要があります。例えば10年ごとの(人件費+アウトソーシングに係る費用) / (人口) を算出する等の手法をもって検証するといったことが考えられます。

(森会長)

その手法で算出された値は、アウトソーシングによる効果が純粹に反映されている結果とは一概に言えない可能性があります。そもそも、どのようなデータをどのように使って出すのか、また、算出された値は本当にこれまでの方向性や中身を示すことになるのか。もし、そうであれ

ば良いのですが、的を射ていない議論となる可能性もある。

私が個別事例を事務局に提示していただくことを提案した理由は、その事例について議論し、事例の方向性や結果のチェック方法、フォロー体制等を考察することが、定員適正化計画に係る議論の際の参考になると思ったからです。

(事務局)

そうしましたら、先ほど申し上げましたおたかの森市民窓口センターに関しましては、導入時の検討に係るデータをご用意できるか、担当課である市民課に確認させていただきます。

(森会長)

あくまでも、個別の案件が適切だったかを検討するのではなく、定員適正化計画の方向性や推進方法として、今後のアウトソーシングをどう捉えるか、もっとやっていくべきなのか、それともそれ程市民サービスの向上に結びついてないのか等、そういうことを議論する材料があれば出していただいたほうが良いのではないかとということをお願いしています。

(石田委員)

定員適正化計画と関連があるかわかりませんが、市のサービスに係るアクセスは均等に確保されているのかどうか。個人的な実感としては、おたかの森の開発が進む一方、それ以外のところは忘れられてしまっている感覚もあります。

野田線沿線の北部にお住まいの方々は、もしかしたら、市のサービスにアクセスするには遠いと思っているかもしれない。おたかの森ばかりに目が向いてしまっているのもう少しそれ以外の地域に配慮した人員を組む必要もあるのではないのかと思います。面的に均等になっているのかどうか分かるデータはないのでしょうか。

(事務局)

難しいところがございます。施設がどれだけあって、職員がその施設に何人配置されているかを、地図の上に示すことは可能です。

(森会長)

時間も押し迫ってきました。皆さんにはもう一度、方向性や審議する際に必要となる情報の内容について良く考えていただき、意見シートを提出してください。今日は説明を受けたばかりで、色々なご意見が出ると思いますけれども、このままではまとまりづらいと思います。

事務局はそれを踏まえてデータを出してください。

(森会長)

最後に、次第3「その他」として、事務局から何かありますか。

(事務局)

事務局から2点ございます。まず、次回及び次々回の審議会の会場の変更についてです。

次回、第5回審議会は令和2年1月15日に予定されておりますが、会場はこの庁議室ではなく、隣の第二庁舎3階、303会議室で開催します。また、1月31日に予定している第6回審議会は、同301会議室にて開催となります。改めて通知文にてご案内させていただきますが、会場についてご注意ください。

また、意見シートについても説明しておきます。これまで同様、本日の説明や、審議の中で生じた質問や意見で、審議中に発言ができなかったことについては、「意見シート」に記入のうえ、12月末までにご提出をお願いします。

事務局からは以上です。

(森会長)

承知しました。

それでは、他になければ、以上をもちまして、第4回行財政改革審議会を終了します。皆さん、お疲れ様でした。

令和元年度第4回流山市行財政改革審議会次第

令和元年12月19日(木)

午後2時00分～午後4時00分

庁議室

- 1 答申について
- 2 定員適正化計画について
- 3 その他

< 配布資料 >

【資料1】答申文たたき台

【資料2】定員適正化計画について

令和2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 森 達也

**次期「流山市経営改革プラン」及び「第4次定員適正化計画」
の策定及び内容について（答申）**

令和元年10月2日付け流情改第18号の諮問事項について、下記のとおり答申します。

記

1 次期「流山市経営改革プラン」の策定及び内容について

(1) これまでの行財政改革プラン及び市の現状と課題について

流山市は、「新行財政改革実行プラン」によるトップダウン型の改革からスタートし、「行政経営戦略プラン」による部課長(ミドル層)のマネジメント力の強化、「行財政改革・改善プラン」によるボトムアップ型の改善の推進と、段階的に改善計画を立案、実行してきた。その結果、経営資源である職員、施設、財政(ヒト・モノ・カネ)に関する現状と課題について、以下のように評価、認識される。

ア 職員(ヒト)について

人口に対する職員数を県下最少にしつつも、人口増加により増大する市民ニーズに対応するため、必要に応じた職員の適正配置のもと、行政サービスの維持及び向上に努め、市民満足度を向上させている。

一方で、職員の年齢構成の偏りや、今後の新規採用職員の確保には課題があり、今後も続く業務増大にAI(人工知能)やRPA(ロボティクスの活用による業務プロセスの自動化技術)等の導入も踏まえて対応するとともに、長期的な視点に立ち、将来的

な人口減少時代を見据えた職員の確保と体制づくりが必要である。

イ 施設（モノ）について

公共施設の多くが昭和45年から昭和55年頃にかけて集中的に整備されており、また学校施設の建設等、今後は多額の改修・建替費などが必要となると試算されている。

施設の長寿命化や大規模改修更新等については、「公共施設等総合管理計画」と「個別施設計画」が策定されているが、計画を進めるためには、財政面に配慮しつつ実施計画と着実に連動させる必要がある。

また、今後必要な施設については、人口減少時代を見据え、建物や設備の設計、建設、利用等に様々な手法を取り入れるなど、資産の固定化を軽減する検討も必要である。

ウ 財政（カネ）について

予算規模は増加傾向にあるが、「健全財政維持条例」の規定に基づき設定されている財政判断指標（「実質公債費比率」「将来負担比率」）は良好であり、財政の健全性を保っていることは評価できる。

今後は、人口増加に伴う市税収入の増加が見込める一方で、扶助費などの義務的経費の増加に加え、学校建設をはじめとするインフラ整備など、大きな支出を伴う事業により、大幅な投資的経費の増加が見込まれる。

財政調整積立基金の残高が減少する可能性もあるなど、より厳しい予算編成に対応して、財政指標の維持向上のため、事業の精査と厳選が必要になると思われる。

（2）次期「流山市経営改革プラン」の策定について

市の現状と課題を総括すると、行政経営については限られた経営資源を効果的・効率的に配分し、施策や事業が展開されているが、今後も人口増加に伴い福祉・教育ニーズが増加し、施設の整備が必要になる一方、厳しい予算編成状況が続くことが予想され、適正な職員数を確保しつつ、市民の理解のもと、実施する事業の選択及び投入する経営資源の集中を図り、総合計画を着実に推進する必要が

ある。

経営資源を有効活用し、施策及び事業を着実に実施するためには、総合計画における現行の進行管理の制度・仕組みを見直し、一層効果的な「流山市経営改革プラン」を策定すべきと考える。

(3) 次期「流山市経営改革プラン」の方針と取組みについて

総合計画における進行管理を着実にいき、マネジメントサイクルを有効に回していくために、当審議会として以下を提案する。

ア 評価体系について

- (ア) 個別の事業の積み上げから評価するのではなく、施策評価と事業評価を一体化し、俯瞰的な視点から評価を行うべきである。
- (イ) 縦割り組織による画一的な運営を避けるため、総合計画の体系に沿った部局横断的な評価を取り入れるべきである。
また、評価は自部局のみで行うのではなく、関連課による相互評価を取り入れつつ、主管部局が責任をもって総括・評価するなど、評価精度の向上と組織間連携の強化を図るべきである。
- (ウ) 「まちづくり」への市民の参加を促すには、施策への理解が欠かせないことから、わかりやすく簡潔な評価体系とするべきである。

イ 評価基準と手法の見直しについて

- (ア) 活動（アウトプット）及び成果（アウトカム）を整理したうえで、施策や事業の成果を表す明確な指標を設定するべきである。
- (イ) 評価にかかる事務量が多い一方、その結果が活用されない状況は、「評価疲れ」を招く傾向にあることから、評価制度が形骸化しないよう、評価にかかる負担を最小限にするべきである。

ウ マネジメントサイクルの強化について

- (ア) 限られた経営資源を有効活用できるよう、行政評価（Check、Action）の結果を、概算要望及び予算編成（Plan）に着実に反映し、事業の選択と集中の実効性を高めるべきである。
- (イ) 行政評価と人事評価の連動も視野に入れ、研究を進めるべき

である。

2 「第4次定員適正化計画」の策定及び内容について

～ 第4回以降の審議内容から作成～

令和元年度流山市行財政改革審議会委員

会 長	森	達也
副会長	井田	明子
委 員	浅川	陽子
委 員	石合	建祐
委 員	石田	光規
委 員	岩淵	泰晶
委 員	岡村	総一郎
委 員	近藤	明人
委 員	重村	陽子
委 員	首藤	慎一
委 員	浪川	昌弘
委 員	古屋	潮
委 員	洞下	英人
委 員	山中	有紀

定員適正化計画について（概略）

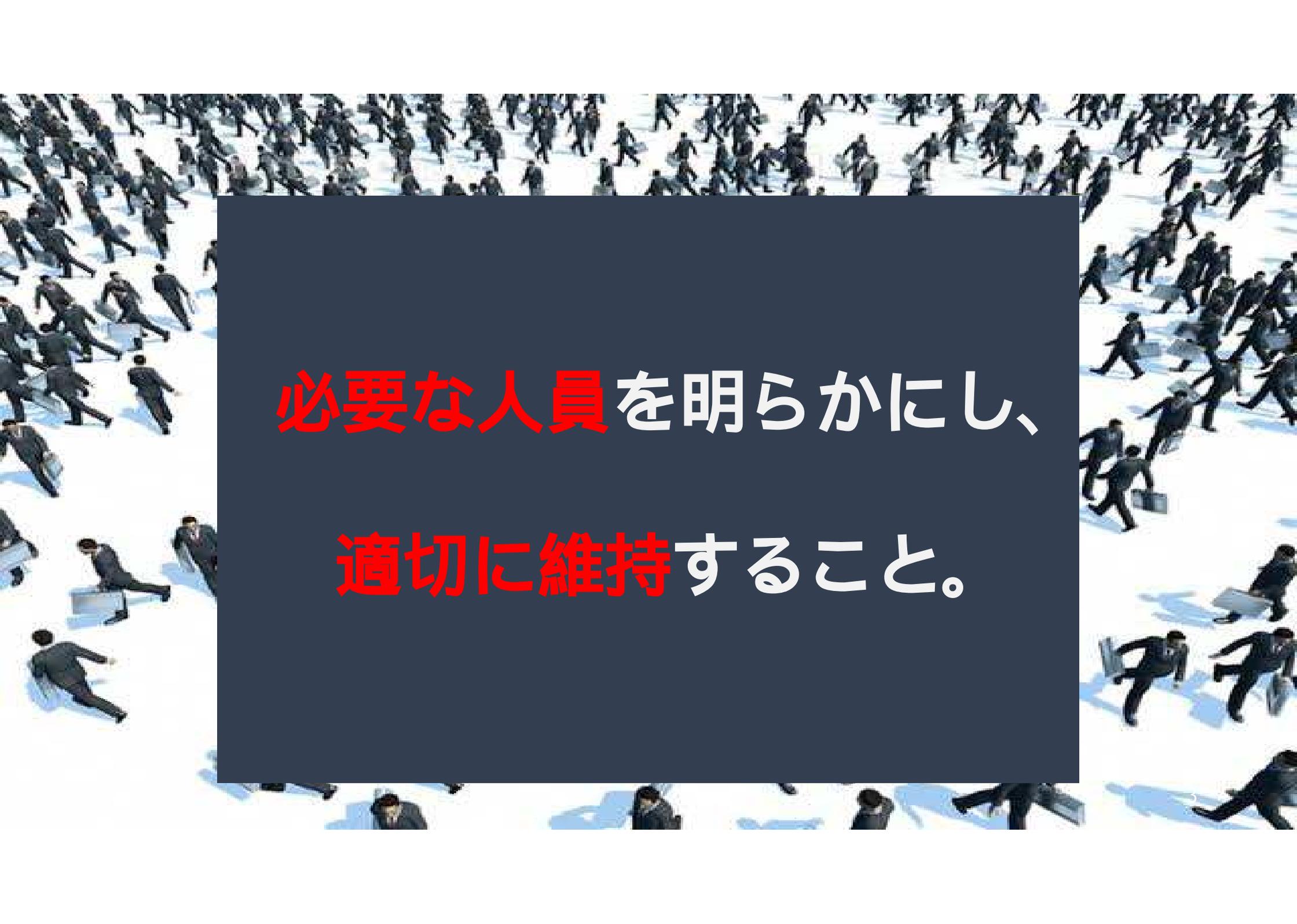
情報政策・改革改善課

令和元年12月19日

第4回行財政審議会

An aerial view of a large group of people walking on a white, reflective surface. The people are seen from above, appearing as dark silhouettes against the bright white ground. They are scattered across the frame, moving in various directions. A dark blue rectangular box is overlaid in the center of the image, containing the title text.

定員管理を行うための計画



必要な人員を明らかにし、
適切に維持すること。

社会経済環境

財政状況

様々な変化に対応できる
自治体運営を行うため

行政需要

S38-H6

職員増員

H6-H25

職員削減

H25 ~

定員維持



計画名	目的
第1次定員適正化計画 H17～H22	職員数削減
第2次定員適正化計画 H22～H27	総合計画を実施できる 限られた人員や財源を有効活用できる職員体制
第3次定員適正化計画 H27～R2	

一般職の常勤職員

- ・ 他機関への派遣職員

- ・ フルタイムの再任用職員

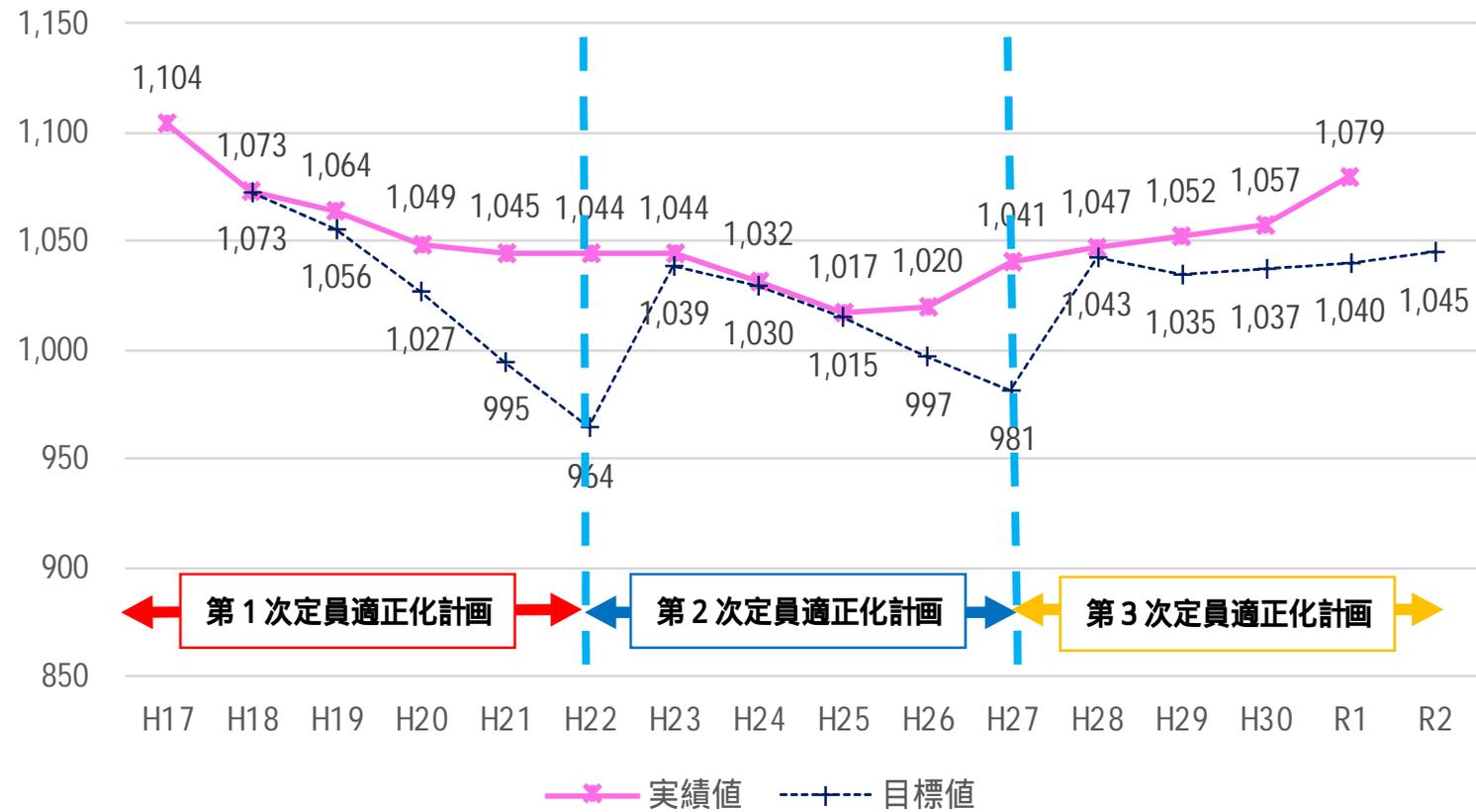
- ・ 臨時職員

 - 会計年度職員

- ・ 嘱託職員

- ・ パートタイムの再任用職員

第1次定員適正化計画～第3次定員適正化計画の推移



一般行政職
663人

その他
394人

一般職の常勤職員
H30年度実績値

1057人

人口1,000人当たりの一般行政職員数（平成30年4月1日現在）

参考「類似団体別職員数の現状」平成31年3月作成 総務省自治行政局公務員部給与能率推進室

団体名	人口	職員数	人口千人当たり 職員数
流山市（千葉県）	185,460	663	3.57
和泉市（大阪府）	186,156	686	3.69
松戸市（千葉県）	494,402	1,883	3.81
小平市（東京都）	191,308	733	3.83
上尾市（埼玉県）	228,480	878	3.84
秦野市（神奈川県）	162,296	633	3.90
府中市（東京都）	258,654	1,034	4.00
新座市（埼玉県）	165,486	662	4.00
川西市（兵庫県）	158,873	640	4.03
西東京市（東京都）	201,058	812	4.04
東村山市（東京都）	151,018	614	4.07
野田市（千葉県）	154,784	643	4.15

AI・RPA

アウトソーシング

人材育成

多様な雇用形態

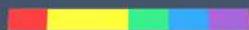
業務改善

人材確保

分析方法

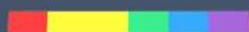
様々な視点からのご意見お待ちしております！

議題



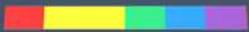
第3次定員適正化計画の評価・総括

議題



第4次定員適正化計画の基本的な考え方について

議題



第4次定員適正化計画の推進方法について

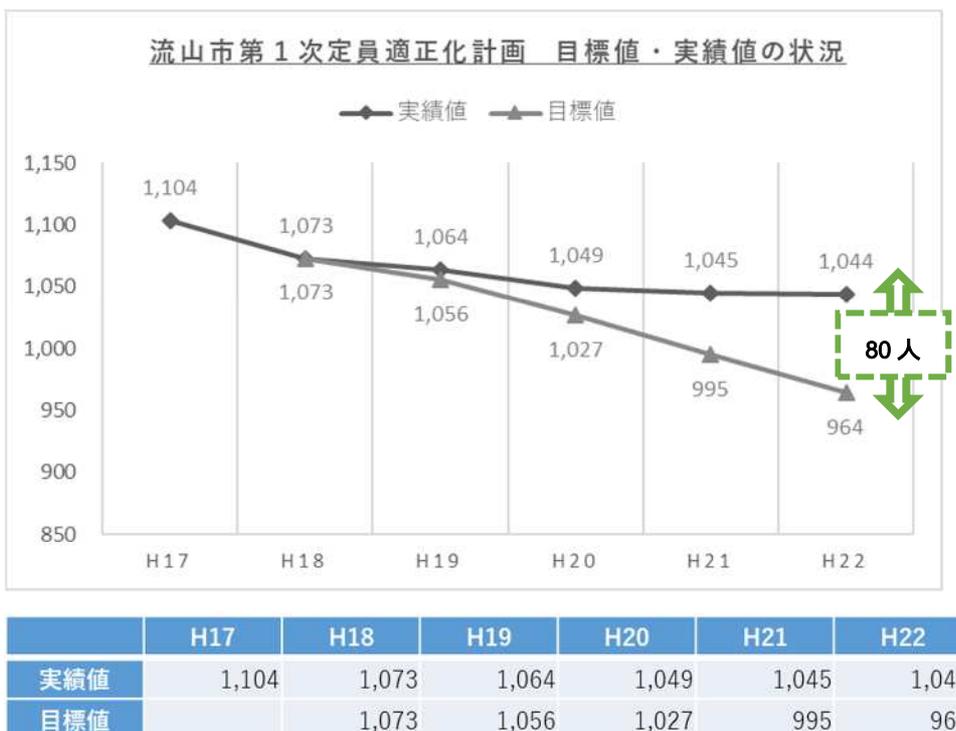
第1次定員適正化計画～第3次定員適正化計画

(1) 流山市第1次定員適正化計画(平成17年4月1日～平成22年4月1日)

目的	職員総数削減
理由	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる財政健全化に係る考えに基づき、歳出削減(人件費をはじめとする経常的経費の削減)を目指し、職員数の削減を実行する必要があったため。 ・「市民との協働」を実践するために、各業務について公務員でなければ対応できない内容であるかを見直す必要があったため。
環境変化	<ul style="list-style-type: none"> ・つくばエクスプレスの開通(平成17年8月) ・人口 ...平成17年4月1日から平成22年4月1日までの5年間で10,348人増加
主な手法	・民間委託、アウトソーシングの拡大、組織機構の見直し、事業の廃止・見直し
結果	・平成22年4月1日現在の計画職員数964名に対し、職員実数は1,044人となり、80人が未達成となった。
要因	・第1次流山市定員適正化計画策定時には策定されていなかった総合計画下期5ヵ年プロジェクトへの対応等

人口...当計画における人口とは、住民基本台帳人口を指します。

【図表1】流山市第1次定員適正化計画 目標値・実績値の状況



(2) 流山市第2次流山市定員適正化計画(平成22年4月1日～平成27年4月1日)

目的	総合計画後期基本計画の推進
理由	・総合計画後期基本計画を着実に実施できる、限られた人員や財源を有効活用できる組織体制とするため。
環境変化	・人口...平成22年4月1日から平成27年4月1日までの5年間で12,298人増加 ・東日本大震災(平成23年3月)の影響に伴う行政需要の増大
主な手法	・アウトソーシングの推進、再任用職員等の活用、市民参加や協働の推進等
結果	・平成27年4月1日現在の計画職員数981人に対し、職員実数は1,041人となり、60人が未達成となった。
要因	・流山市第2次定員適正化計画策定時には予期していなかった、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け入れ(10人)等

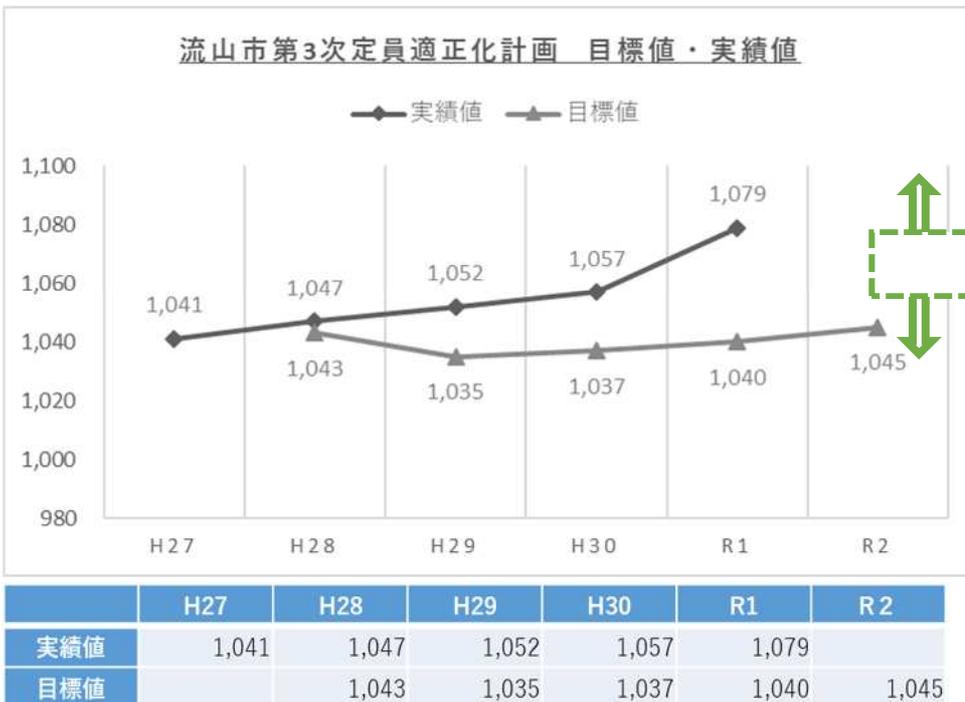
【図表2】流山市第2次定員適正化計画 目標値・実績値の状況



(3) 流山市第3次定員適正化計画(平成27年4月1日~令和2年4月1日) 計画進行中

目的	総合計画後期基本計画の推進
理由	・総合計画後期基本計画を着実に実施できる、限られた人員や財源を有効活用できる組織体制とするため。
環境変化	・人口...平成27年4月1日 173,566人 令和元年4月1日 191,792人
主な手法	・アウトソーシングの推進、再任用職員等の活用、職員年齢構成の平準化等
結果	
要因	・人口増加の影響に伴う行政需要の増大 ・流山市第3次定員適正化計画策定時には予期していなかった急激な子育て世帯の流入による保育業務や学校関連業務増や防災・消防業務の拡充、区画整理事業の遅延など、

【図表3】流山市第3次定員適正化計画 目標値・実績値の状況



対象職員は、一般職の常勤職員であり、教育長、他の機関への派遣職員やフルタイムの再任用職員を含みますが、臨時職員、嘱託職員、再任用短時間勤務職員は含みません。