

## 令和元年度第5回行財政改革審議会議録

日 時

令和2年1月15日（水）午前10時～正午

場 所

303会議室

出席委員

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、岩淵委員（8名）

傍聴者

3名

欠席委員

浅川委員、近藤委員、岡村委員、首藤委員、  
古屋委員、石合委員（6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

・第4次定員適正化計画について

添付資料

【資料1】答申文

【資料2】定員適正化計画に係る現状と市の考え

(森会長)

それでは定刻となりましたので、第5回流山市行財政改革審議会を開催いたします。

なお、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すので、あらかじめご了解いただきたいと存じます。

なお、浅川委員、近藤委員、岡村委員、首藤委員、古屋委員、石合委員の6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

【資料2】定員適正化計画に係る現状と市の考え

・組織図

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。

まず、**【資料1】**として、流山市経営改革プランに関する答申についてご報告があります。その次に、**【資料2】**として、第3次定員適正化計画の評価・総括をしていただいた上で、第4次定員適正化計画の策定に向けた改善点について、ご意見を頂きたいと思っております。

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、

よろしくお願ひ申し上げます。

事務局からは以上です。会長よろしくお願ひします。

(森会長)

承知しました。それでは早速ですが、次第1「流山市経営改革プランの策定及び内容に関する答申」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。それでは事務局から、答申の切り分け及びスケジュールの変更について説明します。

当初の予定では、2月5日を答申日として、経営改革プラン及び定員適正化計画の両方に関し、答申を頂き、その後に各プラン、計画の確定に入るというスケジュールを組んでおりました。

プランの決定にあたっては、「政策調整会議」及び「庁議」という政策決定を行う会議を経る必要があるのですが、年度内最後の「政策調整会議」の開催が、1月27日に決定しました。

このため、この1月27日以前に答申を頂戴した上で、プランを策定し、諮る必要があることから、まず「経営改革プラン」と「定員適正化計画」を合わせて1つの答申にするのではなく、2つの答申に分け、先に「経営改革プラン」の部分について、1月17日の金曜日に答申を頂きたいと考えております。

お配りした資料1が、その答申にあたります。前回の審議会における審議を踏まえて、会長・副会長とともに、整理させていただきました。

なお、「定員適正化計画」については、政策調整会議を経る必要がなく、3月25日開催の臨時庁議において報告する予定です。答申の日程については、改めて調整をさせていただきたいと考えております。

(森会長)

承知しました。ただいま、ご説明がありましたとおり、当初の予定から変更し、今月中に経営改革プランについて市長に答申することになりましたので、案文をまとめました。案文については、審議員の皆様にも事前にメールでお送りしておりますが、前回までの議論の内容や皆様からのご意見を反映して作成したものとなりますのでご確認ください。議事録も同時にお手元に届いているかと思っておりますので併せてご確認ください。

ご質問やご意見はありますか。

～意見なし～

特に無いようでしたら本件については案文のとおり答申させていただきます。

次に、次第2「第3次定員適正化計画の評価・総括及び第4次定員適正化計画の策定に向けた改善点」に進みます。

審議のたたき台として、事務局より、資料2「定員適正化計画に係る市の考え」が示されています。前回の審議会の説明や質疑応答と、この資料2を踏まえて、審議を進めてまいります。

では、事務局から説明をお願いします。

～資料2に基づき事務局説明～

(森会長)

事務局から説明がありました。これを踏まえて、第3次計画について、「取組みとして効果が出ていると評価できるため、次期計画に関しても第3次計画の方針等をこのまま引き継ぐべき」というご意見や、先程の事務局からの説明の中でも示されていましたが、「社会経済情勢や今後の市の状況に合わせて、次期計画の策定時にはこう見直すべき」といった視点からの改善点について、皆様からご意見を頂きたいと思います。

(洞下委員)

最初の資料2、1の③の結果について質問です。目標値と実績値に差異があります。この差異の要因に係る市の分析結果を教えてください。

(事務局)

第3次定員適正化計画の策定の際には、5カ年にわたる人口について当時の人口推計の中位推計を参考にしていました。しかし、実際には子育て世帯を中心として、この推計を上回る急激な人口増加が生じました。これに伴い、市民ニーズが増大し、特に保育業務、小中学校舎建設等に係る業務の増加が著しく、職員配置の見直しの結果、職員を増員し業務を迅速に進める必要が生じました。またこの他、区画整理事業の遅延等

も要因の1つとなっております。これらが原因となり、目標値と実績値の乖離が生じたと認識しております。

(洞下委員)

市は、次期計画の策定に当たっては、人口推計を見直したうえで、目標値を設定するという認識で宜しいでしょうか。

(事務局)

お見込みのとおりです。現状をご説明いたしますと、平成30年3月に行った人口推計に照らし合わせると、中位推計と高位推計の間の領域で人口が増加していることから、これら状況を踏まえ慎重に定員目標値を設定し、計画を策定したいと考えております。

(石田委員)

2027年まで人口増加が続くという推計がなされていたと記憶していますので、次期計画では定員目標値を現状より増やす方針とする必要があると思います。

また、まちづくり達成度アンケートの結果を、人員配置の参考としてはいかがでしょうか。流山市は開発の著しい地域と比較的、施設の老朽化や高齢化が目立つ地域が混在しています。そこでアンケート結果を年齢層等、多角的な視点から分析し、計画の参考にすべきだと思います。

併せて、データ分析に係る専門的な知識を有する職員の採用を検討する必要もあると思います。

(事務局)

まちづくり達成度アンケートについて、個別の分析結果を直ちに定員適正化計画の目標値に結び付けることは難しいと感じます。市としては、総合計画に位置付けた事業をもとに計画を策定していく必要もございいます。ご指摘のまちづくり達成度アンケートの結果にも注視しつつ総合計画との整合性も図りながら、計画を策定していくこととなります。

(岩淵委員)

先程、委員からのお話のあったとおり、「目標値を設定する際には人口増加に伴う全体の市民ニーズの規模を予測する必要がある」というこ

とについては大きく賛成します。一方で、市民ニーズは、今後も拡大もしくは多様化することはあっても減少することは考えにくいと思います。既存業務のアウトソーシング化がうまくいくかどうかにも関連しますが、職員が拡大するニーズや多様化に応じてより付加価値の高い仕事ができるように、その能力育成に力を入れることが重要だと思います。そうした必要とされる能力育成の考え方と職員の採用方針がリンクすると思います。育成と採用の方針が説明にありませんでしたのでお聞かせいただければと思います。

（事務局）

前回の計画では、アウトソーシングを計画の推進方法として挙げております。こちらについては引き続き採用していく予定です。

（人材育成課）

職員の育成についてですが、流山市人材育成基本方針に基づいて行っています。研修については、毎年外部講師を委託等で招いて行うものが主流です。研修項目は年に20から30用意しております。項目については、毎年研修の委託業者と打ち合わせをして時代に合った最新の研修を取り入れているところで、来年もその計画を進める予定です。

（岩淵委員）

ありがとうございます。資料2を確認いたしますと、確かにアウトソーシングを目的別に分類した上で発注してきた実績があり、今後もアウトソーシング推進について今までのように目的別に分類整理することでその狙いがわかるようにブラッシュアップしていくと良いと思います。

ちなみに、研修は、参加希望を募り開催するものなのか、プログラムとして指名制で開催するものなのか、どちらでしょうか。

（人材育成課）

研修自体は、定期的に人事から各課に人選を依頼し、業務を遂行するにあたり核となる職員を対象に研修を行っています。自治大学校や市町村アカデミー等が例に挙げられます。また、独自に、職員が興味のある分野の研修について、希望者を募る方式を採る場合もあります。

(岩淵委員)

日本の場合、研修は外部講師を招くことが多いと思いますが、アメリカやヨーロッパでは、組織内で日常業務をマニュアル化したり資格化したりなど見える化して透明性を図ることで、職員が講師となり、組織内での知識の共有化、育成することが研修の軸となっています。この方式を採る利点としては、社内で誰がどんな仕事をしているのか、どの分野に特化しているのかが可視化しやすく、ルーティーン化した作業のアウトソーシング、専門知識による付加価値のある仕事へのシフトとそのため能力向上、育児や介護ほかで一旦離職した人が戻ってきてスタートに立ちやすいということがあります。流山市は、先端的な試みを柔軟に取れ入れて来た実績もありますので、魅力的な人材確保のためのアピールとしてもご検討いただければと思います。

(浪川委員)

研修については、世代に応じた業務能力向上やキャリアビジョンについての研修は行っているのでしょうか。

(人材育成課)

研修の項目の中には、ワークライフバランスやキャリア形成に係る項目もごございます。昇任意欲向上のため、ステップアップを目指した課長昇任、係長チャレンジ等の研修制度も用意しております。

(井田副会長)

流山市の人口は増加傾向にありますが、全国的には少子化、勤労世代の減少等が今後の自治体運営の課題に挙げられます。このことを考慮すると、今後は人材確保に一層力を入れる必要があると思います。具体的には、流山市で働くことの魅力を感じてもらえるような取り組みを行うべきだと思います。世間では、民生委員の活動を紹介する動画等が話題になっていますが、流山市でもこのような試みを参考に、流山市で働く魅力を様々な工夫のもとでアピールしてはいかがでしょうか。

(森会長)

今の件に関してはいかがでしょうか。有能な人材を確保するためのプロモーション等具体的な政策などはあるのでしょうか。

(人材育成課)

現状としましては、職員の応募人数について減少の見込みはありません。人口が減少している他自治体と比較すると、良好な状態であると認識しております。しかしながら、将来的には応募人数が減少する可能性はあると思います。

現状の課題としては、民間志望者の多い技術系の職員の確保が挙げられます。対策としましては、各技術系の大学に募集要項を配布するだけでなく、直接学生課や研究室等に出向きPRを行っています。これをきっかけに受験をしていただけることもあり、一定の効果はあると認識しています。

また、入庁後となりますが若い職員のモチベーションやスキル、キャリアアップのために、仕事の設定等を充実させていくことも重要であると考えています。

(山中委員)

目標値には、万が一のことがあった時のための、余剰な人員は含まれているのかお尋ねしたいです。職員が退職や休職をした場合、補充等はどうのようにされているのですか。

(人材育成課)

例えば、保育士が育休を取得した場合に、育休代替任期職員を採用する場合があります。この職員は育休取得者の育休期間中のみ正規職員として就労する契約となっており、職員が補充されている状態となります。

また、一般事務については、臨時職員により補助を行っていますが、補足として、この臨時職員は、公務員の臨時非常勤の処遇改善を目的に来年度からは会計年度任用職員となります。業務遂行の際に正規職員では補うことができない分野において臨時的に補充しているところです。

(事務局)

今の内容に追加しますが、計画は必要となる職員数を目標値として提示する内容となります。例えば、退職者が30人となった場合には、新たに30人を補充する必要があるという考え方で計画を進めていきます。そのため、職員数の維持という視点のもとで、余剰の人員は勘案してい



ると言えます。

(山中委員)

正規職員が退職した後、臨時職員で補充した場合はどのように考えるのですか。

(事務局)

あくまでも計画であることを念頭に置いていただければと思います。繁忙期に職員が突然退職するケースもあり、この場合、急遽臨時職員を補充する場合がありますので、職員数の実績値は一時的に少なくなります。

その一方で、毎年、計画とは別に人材育成課と情報政策・改革改善課で各課に配置要望職員数のヒアリングを行い、実情を勘案しながら定員管理を行っていきます。その結果、目標値と実績値において乖離が生じることもあります。

(重村委員)

流山市まちづくり達成度アンケートの結果を確認させていただきました。平成27年度よりも30年度の方が評価が上がっているように見受けられますが、評価が上がったものだけを提示したということはありませんか。私は流山市に長く住んでおりますが、確かに住みやすくなり、交通の便も良くなったと実感していますが、不満足であるというアンケート結果は無かったのでしょうか。

(事務局)

アンケートは全体的に良好な結果となっており、質問項目数は全部で40項目以上ございます。スペースの都合上、今回の資料には主な項目のみの結果を掲載していますが、ホームページでは全ての結果を公開しています。

(重村委員)

ありがとうございます。今後できるだけ市民に行き届く方法で結果を公表するようお願いいたします。

(森会長)

ありがとうございました。

私の方から一点質問がございます。資料の最後に年齢層別の人員構成表がございます。ここに60歳以上の職員が9人とありますが、再任用職員はこの中に含まれているのですか。

(人材育成課)

先日、ご説明したとおり、再任用職員には週5日間、常勤職員同様に働くフルタイム職員がおり、それがこの9人です。週4日など、短時間勤務をしている再任用職員を含めると120人となります。

(森会長)

現在52歳から59歳までの方が約240人弱いらっしゃいますが、これが今後10年間で60歳を迎えられます。恐らく、今後、年金は65歳まではほとんどもらえないとなると、誰しも働かざるを得ない状況となってきます。

フルタイムの再任用職員とパートタイムの再任用職員、彼らをいかに活用するかによって、新入社員・若手職員の人材確保の方針等も変わってくると思います。このことを計画にいかに取り入れるかも注視すべき点であると思います。

今後、再任用職員等シニア層の職員を有効に活用するためには、該当となる職員が働きやすいような制度の見直しが必要となると思いますが、このことについて検討はされているのでしょうか。

(人材育成課)

今のところ具体的な計画はありません。一方で、定年延長制度があり、この制度の進捗状況によって様々な働き方が選択されていくようになると思います。状況を勘案しながら判断していくことだと認識しております。

(森会長)

民間では、既に再雇用の年限が65歳となっているところが多いと認識しています。なぜなら、国民年金はもとより、厚生年金についても、

ほとんどの方が65歳にならないともられません。この状況に合わせて、再雇用の年限が引き上げになってきた経緯がありますので、60歳以降収入がないということになりかねず、このような状況は加味しなければなりません。これは大きな課題ですので、是非、検討された方が良いと思います。

(石田委員)

定員適正化計画に係る答申について、最終的にはどのようなイメージを描けば宜しいでしょうか。審議で話し合うべきレベル、答申のイメージについて、どのようなものを想定されているのか教えていただきたいです。

(事務局)

あくまで、想定ですが、例えば資料2の2ページをご覧ください。これまでの定員適正化計画の推進方法について掲載されています。事務局では、審議員の皆さんよりキーワードを挙げていただき、答申に反映をしていただくことを想定していました。

なおキーワードとしては、社会経済情勢の変化を考慮し、今後市が着目すべきものが相応しいと考えております。キーワードの例としましては、これまで審議の中でも度々お話に上がったAI・RPAの導入等が挙げられると思います。

(洞下委員)

流山市は他市と比べると、人口が急激に増加し、また歳入も増加している状態だと思います。限られた財源を有効に活用するためには、今後、歳入に対する人件費率に着目することも重要であると思います。具体的に申し上げますと、市民ニーズの需要率を算出し、AIを用いて人員の比率調整を算出することも検討をしてみたいかがでしょうか。民間企業では、ある部署で売り上げが上がった場合は、その部署に増員することでサービスの一層の充実を図る成長率を重視した計画を立てています。このような考え方も参考にしてみたいかがでしょうか。

データを活用した計画にすることで、単なる実績値と目標値の比較ではなく、具体的な比率等の分析のもと、次年度の増員数をどうするのか

判断できるようになると思います。

(事務局)

参考にさせていただきます。

(石田委員)

まちづくり達成度アンケートの結果についてですが、満足度が70%、80%となると、これ以上の満足度の向上は現実的に難しくなると思います。単に満足度の向上を目指すのではなく、データの分析を以て満足度の向上を目指すべきだと思います。例えば年齢毎のクロス集計表を作成し、満足度の状況を要素ごとに分析し、今後の対策を考えることが重要となると思います。

(事務局)

現在、クロス集計による集計及び分析は既に行っております。今後更に精度の高い分析を行うことも検討しております。なお、クロス集計の結果は、インターネット上で公開しております。

(洞下委員)

市の組織について質問をさせていただきます。資料3ページの表5についてですが、組織の合理化を図る旨が掲載されています。拝見したところ、この平成27年度から平成31年度まで、部や課室係の数がほとんど変わっていないように見受けられます。実際、課室内の廃止等や組織の合理化は毎年実施されているのでしょうか。

(事務局)

一言で合理化と申し上げておりますが、様々な考えが含まれております。例えば2部署を1部署に統合し、市民に対しワンストップサービスを提供する組織の改編は合理化が達成されたといえるでしょう。また2部署から1部署となることで役職のポストも減りますので、こちらも合理化がなされたと言えます。

一方で、室から課へ昇格する場合、例えばツーリズム推進課が例に挙げられますが、これはツーリズムに関連する施策をより一層推進するための組織改編であり、人員も増員することとなりました。この場合は組

織の合理化というよりは、長期的視点に立ち、市政運営をしていくための組織改編であると認識しております。

実施された組織改編のすべてが、組織の合理化を目的としたものでないことをご理解いただきますようお願いいたします。

(洞下委員)

これだけの部署や課がありますと、業務遂行に対して、横の連携や部門間の壁が影響を及ぼすと思います。そのため、可能な限り、部門間やその壁をなくすために組織の合理化を行う必要があります、時には反対意見が生じる中で判断を行わなければならないと思います。

組織の合理化を図る際には、業務遂行のための横の連携の仕組みを職員の共通認識となるまで、話し合いを重ねていくことが何より重要となります。既存の人員配置や役職の状況に囚われず、新しい踏み込みがなされることを期待したいと思います。

(事務局)

参考とさせていただきます。

(石田委員)

流山市ではキッコーマンアリーナ等がアウトソーシングの代表例として挙げられると思いますが、例えば人口の減少している自治体では、企業の撤退と共にアウトソーシングの継続が困難となる話を聞きます。市としての考えをお伺いしたいです。

(事務局)

万が一、指定管理者となっている企業や団体等が撤退した場合、「指定管理者の指針」に基づいて対応していくこととなると思います。

今のご質問は、完全に撤退して、担い手が不在となった場合の対応について問うものでしょうか。その場合は、市の職員が施設の維持を行っていくと思います。

(森会長)

現実的には、指定管理者の担い手が不在となった場合は、施設の存続についても議論していかなければなりません。何故なら、このような状

況となった場合、利用度が極端に低くなったことに伴い指定管理者の収入が低くなった等原因が生じているはずだからです。

ここまでの審議をまとめると、ポイントは大きく分けると3つありました。

1つ目は、第3次定員適正化計画の結果を踏まえて、次期計画では人口推計や人口増加をどのように捉え、人員面に生かしていくのかということ。

2つ目は、人材育成と人材確保について、これからの人材教育や、募集及び採用業務に関する工夫、また、再雇用の在り方等の検討をすべきであるということ。

3つ目は、組織の合理化というテーマのもと、部門間の壁を取り払い、業務に係る連携を円滑にし、効率的な組織を整備することが重要であるということ。

3つのポイントのほか、仕事の仕方の一つとして、業務の可視化、データ化、アーカイブ化という話もありました。仕事の内実を高め、密度を濃くしていくことで、人員問題に結びつけられるのではないかという議論もありました。

他にもいくつか審議したものはありましたが、これらを踏まえて、答申の叩き台を作っていきたいと思えます。叩き台の作成のち、委員の皆様にご意見を頂いて、まとめていきたいと思えます。いかがでしょうか。

(洞下委員)

人材育成について申し上げます。企業では、コストの削減、人材の削減、利益の向上、これら三つを両立させていくのが企業の役割です。しかしこれらは、バランスが悪くなりやすく、また近年の働き方改革を実現するためには、職員1人1人の能力を向上させ、業務効率を上げていくほかありません。

今後、職員の能力向上の手法をインプットしていく必要がありますが、能力を高めるための基準等の作成の際には、人材育成課の役割が重要視されていくと思えます。

特に、若い世代が多く入庁している近年の現状を考慮すると、OJT制度のみでは賄いきれない恐れがあるため、教育体系や教育プログラム等を急ピッチで整備していかなければならないと思えます。

(森会長)

他にはいかがですか。

それでは、答申のたたき台が出来次第、委員各位に確認していただきたいと思います。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)

事務局から大きく3点ございます。次回の審議会の会場と出欠についてです。

まず、昨日メールでお送りしておりますが、第4回審議会のご確認をお願いします。内容をご確認のうえ、発言の趣旨と異なる部分がありましたら、お手数ですが来週の火曜日、21日までに、メールにてご返信をお願いします。

次に、1月31日に予定している第6回審議会は、同じフロアにある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。

なおこの中で、次回のご出席が難しい、という方はいらっしゃいますでしょうか。

～委員出欠確認～

ありがとうございます。

また、意見シートについても説明しておきます。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」に記入のうえ提出してください。

なお、大変恐縮ですが、次回開催が迫っておりますため、この場にてご記入頂くか、メールの場合は1月21日の火曜日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5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5回流山市行財政改革審議会次第

令和2年1月15日(木)

午前10時00分～正午

303会議室

- 1 流山市経営改革プランの策定及び内容に関する答申について
- 2 第3次定員適正化計画の評価・総括及び  
第4次定員適正化計画の策定に向けた改善点
- 3 その他

< 配布資料 >

【資料1】答申文

【資料2】定員適正化計画に係る現状と市の考え

令和2年1月17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

## 「流山市経営改革プラン」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 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、徹底した行財政改革をトップダウンで進めるため、「新行財政改革実行プラン」から着手し、部課長（ミドル層）のマネジメント力の強化のための「行政経営戦略プラン」、更にボトムアップ型の改善の強化を目的とした「行財政改革・改善プラン」の推進と、段階的に改革・改善計画を策定し、実行してきた。その結果、経営資源である職員、施設、財政に関する現状と課題について、以下のように評価、認識する。

##### （1）職員について

人口当たりの職員数を県下最少にしつつも、人口増加に伴って増加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、将来的な人口減少時代を見据えると、職員の確保が難しくなっていくことが想定されるため、今後も続く業務増加に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労働力不足に対応しつつ、長期的な視点からの職員の確保と体制づくりが必要である。

## (2) 施設について

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、既存施設の多目的活用を進めるとともに、他用途へ利用可能な建物や設備の設計、建設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。

## (3) 財政について

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り、より厳しい予算編成において、事業の精査と厳選が必要になると思われる。

## 2 「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子育て、教育及び福祉のニーズが増加し、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 「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を行い、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。

#### (1) 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。

#### (2) 評価基準と手法の見直しについて

ア 施策や事業による活動と、その成果を整理したうえで、明確で適正な評価基準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、評価にかかる負担を最小限にするとともに、評価結果のさらなる活用を図るべきである。

#### (3) マネジメントサイクルの強化に向けて

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 行政評価の結果が職員の士気や質の向上を通じて、マネジメントサイクルの一層の強化に繋がるよう人事評価との関連性についても、今後検討、研究を進められたい。

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  |

## 定員適正化計画に係る現状と市の考え

## 1) 第3次定員適正化計画の概要について

次期計画においても同様の趣旨を想定

## 趣旨(目的)

市の総合計画に沿って効率的で効果的な自治体運営を推進するため、定員管理の趣旨にのっとり、限られた人材や財源を最大限に有効活用する組織体制、人事管理の構築を目指す

## 計画期間

平成27年4月1日～令和2年4月1日

総合計画の期間に合わせ5カ年に設定  
次期計画についても同様の期間とする予定

## 結果及び関連データ

【表1】第3次計画 目標値及び実績値 途中経過報告

|     | H27   | H28         | H29         | H30         | R1          | R2          |
|-----|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 実績値 | 1,041 | 1,047       | 1,052       | 1,057       | 1,079       |             |
| 目標値 |       | 1,041～1,043 | 1,031～1,035 | 1,031～1,037 | 1,032～1,040 | 1,035～1,045 |
| 差   |       | -6～-4       | -17～-21     | -20～-26     | -39～-47     |             |

目標値の方向性：維持 実績：目標値を超過する見込み 次期計画の目標値の方向性については要検討

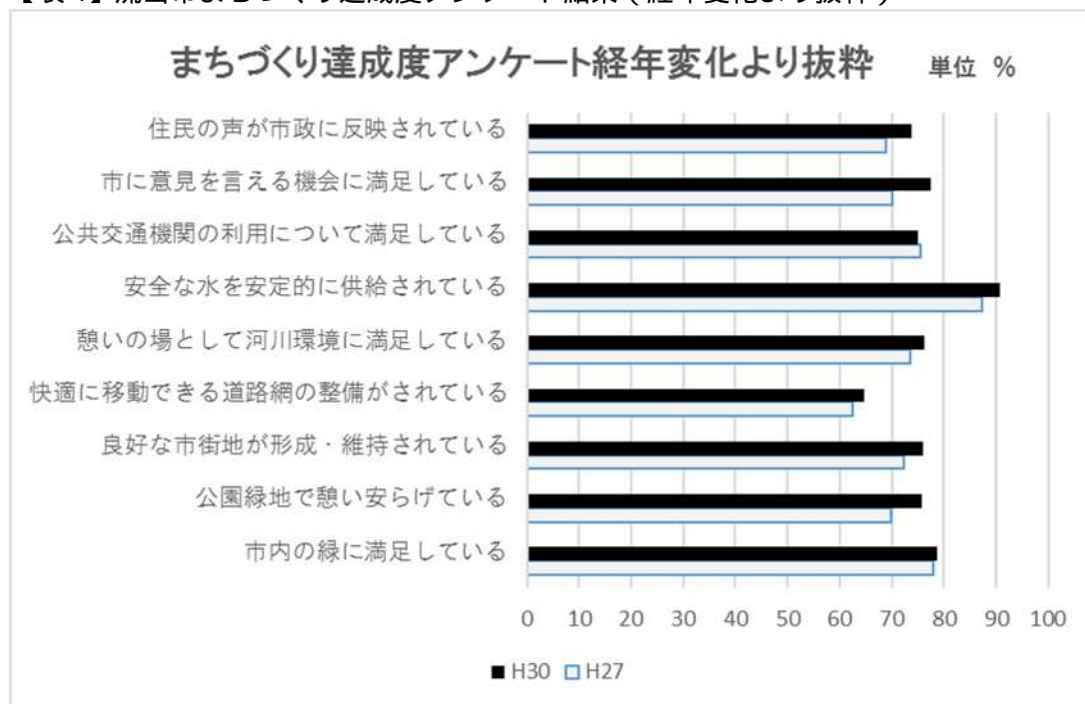
【表2】東葛6市の職員人件費と構成比率(当該年度歳出総額に対する人件費の割合)の比較(単位：千円、%)

| 市区町村 | 平成27年      |         | 平成28年      |         | 平成29年      |         | 平成30年      |         |
|------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
|      | 職員人件費      | 人件費構成比率 | 職員人件費      | 人件費構成比率 | 職員人件費      | 人件費構成比率 | 職員人件費      | 人件費構成比率 |
| 流山市  | 8,574,361  | 15.6%   | 8,524,406  | 15.7%   | 8,583,934  | 16.2%   | 8,595,302  | 15.3%   |
| 松戸市  | 25,659,676 | 17.9%   | 25,903,627 | 17.2%   | 25,537,503 | 17.4%   | 25,338,139 | 17.4%   |
| 野田市  | 8,415,651  | 16.9%   | 8,350,601  | 16.4%   | 8,637,086  | 17.0%   | 8,677,035  | 17.8%   |
| 柏市   | 21,811,661 | 17.3%   | 20,760,022 | 17.1%   | 20,982,559 | 16.9%   | 20,197,373 | 16.4%   |
| 我孫子市 | 8,171,213  | 21.4%   | 8,161,367  | 21.5%   | 8,161,308  | 22.2%   | 7,980,832  | 21.2%   |
| 鎌ヶ谷市 | 5,844,379  | 17.6%   | 5,715,442  | 16.4%   | 5,724,679  | 17.7%   | 5,755,255  | 17.0%   |

【表3】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)

| 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       |

【表4】流山市まちづくり達成度アンケート結果（経年変化より抜粋）



## (2) 第3次定員適正化計画の推進方法について

### 推進方法

ア：再任用職員の活用      イ：任期付職員、臨時職員等の活用      ウ：アウトソーシング  
 エ：組織機構の見直し      オ：人材の育成、活用、健康管理      カ：職員年齢構成の平準化

【参考】第4次計画に追加検討している項目 AI・RPAの活用 人材確保 業務改革・改善  
 その他キーワード ワークライフバランス 市民協働 民間活力

### 各推進方法に係る実績等

#### ア 再任用職員の活用

**目的** 再任用職員が能力や経験を有効に発揮することにより、能率的な公務の運営の促進を目指す  
**取組** 知識・経験・適性・希望及び配置の必要性等を総合的に勘案した選考及び配置を行った  
**効果** 定数抑制効果、常勤職員の業務負担軽減、人件費削減、人材確保、若手職員の育成

#### イ 任期付職員、臨時職員等の活用

**目的** 民間のノウハウ等を活用することにより、能率的な公務の運営の促進を目指す  
**取組** 高度な専門的知識や経験を有する民間の人材を一定期間任用し、活用する  
**効果** 定数抑制効果、常勤職員の負担軽減、人材育成、人材確保  
**実績** 主要な実績については、次のとおり。  
 マーケティング課長＜民間企業出身＞  
 シティセールスプロモーションマネージャー及びメディアプロモーション広報官兼務  
 市民生活部次長＜防衛省・自衛隊出身＞  
 防災危機管理担当  
 政策法務室長＜弁護士資格保持者＞ / スクールロイヤー＜弁護士資格保持者＞  
 特定任期付職員  
 臨時職員      補助的業務を担い常勤職員を補完

## ウ アウトソーシング

- 目的** 民による公共的価値の創出に着目し、市民協働による新たな価値を創出していくことで地域の課題解決力を高めるだけでなく、継続的な自治体経営の実現を目指す
- 取組** 「民間にできることは民間に」「地域にできることは地域に」を基本原則とし、積極的に調査・研究しながらアウトソーシングの導入をすすめる
- 効果** 定数抑制効果、常勤職員の業務負担軽減、経費削減、行政サービスの充実
- 実績** 指定管理（一部）  
おおたかの森センター（子ども図書館、学童クラブ含む）  
キッコーマンアリーナ  
流山市おおたかの森ホール
- 実績** 個別事業・業務に係る委託（一部）  
おおたかの森市民窓口センター（旧：おおたかの森出張所）  
窓口業務（パスポート交付業務含む）における民間委託  
市税等納付コールセンター  
税の未納のお知らせと納付案内を行う業務を民間委託  
学校給食調理
- 実績** 地域との協働（一部）  
金融機関との地域活性化や観光振興に関する協定  
物流会社との地域防犯活動、災害時における地図の供給に関する協定

## エ 組織機構の見直し

- 目的** 事業の進捗に合わせた課内室の廃止等により、組織機構の合理化を図る
- 効果** 常勤職員の業務負担軽減、業務効率の向上、行政サービスの充実
- 実績** 廃止・格下げ（一部）  
建設準備室、訪問看護ステーション、地域子育て支援センター係  
西平井・緒ヶ崎地区区画整理事務所、誘致推進課
- 実績** 新設・格上げ（一部）  
スポーツ振興課、学校施設課、学童クラブ運営係、高齢者介護予防係  
児童発達支援センター、流山本町・利根運河ツーリズム推進課
- 実績** 組織機構の部門数等について

【表5】組織機構の部門数等

|         | 部  | 課  | 室  | 係   |
|---------|----|----|----|-----|
| H31.4.1 | 21 | 60 | 11 | 135 |
| H27.4.1 | 20 | 61 | 11 | 134 |
| 差       | 1  | -1 | 0  | 1   |

## オ 人材の育成、活用、健康管理

- 目的** 人材の確保、人材の活用等、人事諸施策を展開することで、個人の力を組織の力へと高め、より良い市民サービスの実現を目指す
- 目的** 長時間労働の対象者の体調の管理、時間外勤務の縮減や職場環境の見直しを図ることで、能率的な公務の運営を確保する
- 取組** 「人材育成基本方針」を基とした育成、「長時間労働者に対する面接指導要領」による健康管理
- 効果** 人材確保、人材育成、業務効率の向上

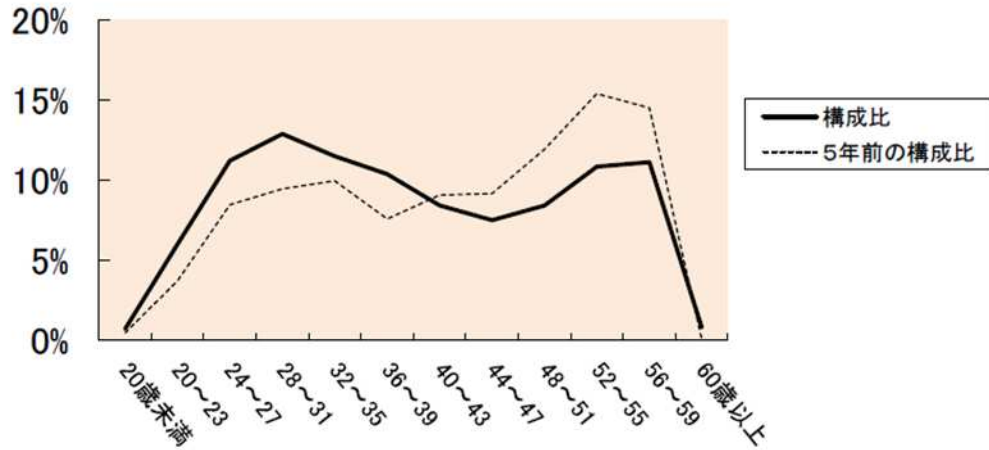


カ 職員年齢構成の平準化

**目的** バランスのとれた年齢構成となるよう職員を補充することで、業務の円滑な執行ができる体制を目指す

**実績** 5年前と比べ48～59歳の層への偏りは解消されたが、40歳～49歳の層が少ない

【表6】年齢別職員構成の状況（平成31年4月1日時点）



|     |       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |       |        |
|-----|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|
| 区分  | 20歳未満 | 20歳～23歳 | 24歳～27歳 | 28歳～31歳 | 32歳～35歳 | 36歳～39歳 | 40歳～43歳 | 44歳～47歳 | 48歳～51歳 | 52歳～55歳 | 56歳～59歳 | 60歳以上 | 計      |
| 職員数 | 8人    | 65人     | 121人    | 139人    | 124人    | 112人    | 91人     | 81人     | 91人     | 117人    | 120人    | 9人    | 1,078人 |

**効果** 長期的な業務の円滑な執行