

## 第9回行財政改革審議会

### 日時

令和7年1月30日（木）午前10時～正午

### 場所

流山市役所 第1庁舎3階 庁議室

### 出席委員

小国会長、白澤副会長、大塚委員、岡村委員、洞下委員、大倉委員、重村委員、青木委員、今井委員、河野委員、山田委員

・・・（11名）※予定

うち、オンラインによる参加者（0名）

### 傍聴者

0名

### 欠席委員

近藤委員、首藤委員、古屋委員、熊井委員・・・（4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 佐藤課長、渡辺課長補佐

芝吹主任主事、門沢主事

### 議題

- ・第8回行財政改革審議会質問及び意見シートについて
- ・次期定員適正化計画の方針について
- ・答申（案）について

### 添付資料

【資料1】第8回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】次期定員適正化計画の方針内容について

【資料3】答申（案）たたき台

【資料4】行財政改革審議会のスケジュール（案）

その他：意見シート

(小國会長)

それでは、定刻となりましたので、第9回流山市行財政改革審議会を開催いたします。

なお、近藤委員、首藤委員、古屋委員、熊井委員の4名から、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。

はじめに、本日の審議会の進行について、事務局から説明をお願いします。

(事務局) 渡辺情報政策・改革改善課長補佐

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】第8回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】次期定員適正化計画の方針内容について

【資料3】答申(案)たたき台

【資料4】行財政改革審議会のスケジュール(案)

さらに、第8回行財政改革審議会の議事録と意見シートをお配りしております。

なお、開催通知において、前回の【資料3】次期定員適正化計画の答申に向けた方針内容についてをお持ちいただくようお願いしました。

前回ご欠席の委員には、本日あわせて配布しましたが、不足している資料はないでしょうか。

～不足資料確認～

本日の進行については、お配りしている次第のとおり、まず、次第1として「第8回行財政改革審議会質問及び意見シート」について触れ、次第2として、「次期定員適正化計画の方針」について、ご審議いただき、次第3として「答申(案)」のたたき台に触

れたいと思います。

最後に、次第4「その他」として、今後の開催の予定及び意見シートの取り扱いについて、説明します。

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て、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。

(小国会長)

承知しました。

審議に入る前に、これまでの審議について、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) 佐藤情報政策・改革改善課長

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、前回の【資料3】次期定員適正化計画の答申に向けた方針内容等を用いて、流山市の定員適正化について説明し、皆様からご質疑をいただき、次期定員適正化計画の方針に関するご意見を伺いました。

今回の審議会で、次期定員適正化計画の方針について、さらにご意見を伺いたいと考えております。

(小国会長)

承知しました。

それでは、審議を進めていきます。

次第1「第8回行財政改革審議会質問及び意見シート」についてですが、こちらは事務局から資料1が配布されています。

これに関して、事務局から何かありますか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

はい。

資料1では、意見シートでいただきました内容とその回答を記載しました。

～資料1について説明～

次期定員適正化計画の方針について、この後の次第2の質疑の中で、確認したい内容がございましたら、ご発言いただきたいと存じます。

(小国会長)

ありがとうございます。

資料1に関する確認については、次第2で事務局から資料2の説明の後、合わせて行うこととしたいと思います。

なお、資料1の意見シートの記載内容を本日の審議に反映できればと思います。

それでは、次第1は以上とし、次第2「次期定員適正化計画の方針について」に進みます。

事務局から説明をお願いします。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

お配りした資料2をご覧ください。

前回の審議会において、事務局から「流山市定員適正化計画の方針として考えられるもの」についてご説明しました。

その後、委員の皆様からいただいたご質疑やご意見をまとめた上で、事務局の考えを記載したものが、この資料2でございます。

～資料2について説明～

こちらを参考に、次第2の審議を進めていただければと考えております。

(小国会長)

ありがとうございます。

前回の各委員からの意見について、事務局から考え方が示されていますので、こちらに対して、さらに審議を深めて、答申につなげていきたいと考えています。

すでに示されている意見に対する補足や、事務局から示されている考えに対する意見や質問がありましたら、お願いします。

(岡村委員)

現行の定員適正化計画において計画している目標人数を職員の実数が上回っていますが、育児休暇を取る方が多くなってきているため、目標人数を超過しているように見えて、実際には人手が足りなくなってしまうのではないかと、これまでのご説明から問題として見えてきたのではないかと思います。

その時に、FTE というキーワードが出てきて、これを導入していただくのは良いと思うのですが、これは業務改革とか業務改善というよりは、全体のバックグラウンドとかベースになるようなところの意識ではないかなという気がします。

定員適正化の目標は人件費の抑制ということなののでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご意見ありがとうございます。

まず、定員適正化の目的は人件費の削減ではありません。

必要な部署には、必要な人員を配置しつつ、無計画に人を増やしていくといったことがないよう、適正な人員の配置を目指すといった趣旨のものでございます。

また、FTE については、全ての事業や業務で行うことは困難だと考えております。

なぜなら、市の事業や業務というものは、制度改正でしたり、国や県から新たな事業や業務が生じてきたりすることがあり、予測がつかない部分があるためです。

決まった内容を決まった手順で行う証明書発行業務等のような予測がつく定型業務については、BPR やシステムの導入を通して、

業務にかかる時間の削減に努めてまいりたいと考えています。

（岡村委員）

そうしますと、この適正人数の設定の根拠となるものが何かということなのですが、前回の審議会でのご説明から、各部長が要望として出される各部署の必要人数を全体で精査して適正人数というのを算出しているものと私は認識しているのですが、何となくそこに曖昧な部分があるという気がするのですが、その最終判断は、どこでされているのでしょうか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

職員数の決定の流れとしましては、まず、毎年各部各課から次年度の事業計画に基づいて、必要な職員数の要望を挙げていただき、そちらを基に、人材育成部門と情報政策部門が各部各課に対してヒアリングを行い、他の手段がないか等を確認し、要望された職員数について精査を行います。

その後、市長、副市長等の経営層と調整し最終的な決定をしております。

（山田委員）

いまのお話の関連で質問させていただきます。

各部から挙がってきた要望人数について精査しているという話ですが、各部からは、人を減らしますと言ってくることもあるのでしょうか。

どの組織でも忙しい部署と忙しくない部署がありますので、その偏りを調整する機能として、増員の要望が適正かどうかだけでなく、現状の人数が必要なかどうかという観点でも見る必要があるのではないのでしょうか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

まず、職員数を減員するということもあり、例えば、組織の統合や事業の完了等といった場面では、各課から減員の要望が上がることがあります。

また、現状と同じ職員数が必要かどうかといった観点でも確認をしており、例えば業務のアウトソーシングや DX 等の可能性も確認しながら、職員数の状況について確認しているところです。

（白澤副会長）

岡村委員と山田委員からのご質問に関連して、もう一度整理をさせていただきたいのですが、事例への対応ではなく、制度上どうなっているのか、仕組み上どうなっているのかというのを伺いたいののですが。

FTE の把握が難しいというご発言がありましたが、FTE を基に、次期の定員適正化計画を策定し、それを 100% 満たすということは難しいという表現でのご発言なのかというご質問を 1 点させていただきたいです。

私の推測としては、既に把握はしているのではないかと考えていて、それによってある一定の、前年までの実績値といったようなものを基に、判断をされているという仕組みがあるのではないかとこのように推測をしています。

また、もう 1 つ仕組みとして、制度変更等による急激な増員等が必要になるというお話でしたが、その人員を補填するような制度、もしくは仕組み、流れといったものが存在しているのではないかとこのように推測をして、この 2 つご質問させていただきます。

制度上、どのような流れになっているかということをお伺いたいです。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

まず、制度上どのようなになっているかということですが、各課の業務量を全て計測することはできないと考えておりますが、例えば、情報政策部門ですと、BPR や RPA の導入等によって、従前の業務量をどれくらい削減できるかといったところを検討することもあります。

また、全ての事業ではありませんが、各課の主要事業では、行政評価を行っており、その中で各主要事業に必要な職員数を人役

として設定しており、そのようなところを定員適正化計画への参考としたいところでもあります。

ただ、本計画は5か年の計画ですが、新型コロナウイルスのような突発的な要素には対応できませんので、そのようなケースに対しては、会計年度任用職員を新規任用させていただいたり、正規職員を補填するといったことも考えられます。

(今井委員)

定員適正化ということですから、適正な定員というイメージを組織としてお持ちだと思いののですが、「適正な定員」をどう定義されているのでしょうか。

何を根拠として「適正な定員」とするかということをはっきりしていないと、いままでの各部課で把握したものによって増減するといった話において、恣意的に加えられている部分があるのではないかと思ってしまうわけです。

根拠として、人口に対して、それに伴う業務量というのはある程度推定できると思いますので、その業務が何時間かかるかということがわかれば、対応するには何人必要かという計算ができると思います。

先ほどから聞いていて、その数字的なものがよくわからないので、数字的なものがあれば教えていただきたいと思います。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

まず、適正は職員数の定義については、職員として、各事業の業務でその執行に必要な職員数で、過度に多くなりすぎない職員数で執行できる体制として捉えております。

数値については、人口千人当たりの職員数というものが公表されておりますので、流山市と同規模水準の他自治体と比較をしています。

また、流山市の人口はいま伸びていますが、人口推計上は令和9年をピークとしてそこから横ばい、または減少となっていくことが考えられます。

例えば、住民記録の管理等、人口の変動に伴い業務量も変動し

ますので、人口推計も加味して職員数が適正なのかといったところも参考にして、算出させていただいていることとなります。

（今井委員）

例えば。現行ではこういう基準でやってるということを、図や算出式で示すことはできますでしょうか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

現行の適正化計画に載せている目標値に対する算出式として、1つに特定したものは無いですが、人口に対する職員数でしたり、例えば、生活保護業務についてはケースあたり何人で対応しなければならないといったことが決められている業務がありますので、そういったところも参考に職員数を決めているということになります。

現行の定員適正化計画の中では、10ページから11ページに、目標値と人口千人当たりの職員数、そして、人口千人当たりの職員数の推移を掲載させていただいております。

次期定員適正化計画につきましても、その人口でしたり、先ほど例として挙げたケースごとに必要な人数、各課からの要望、そのようなどころを確認しながら、目標値を定めていくといった流れになると考えております。

（白澤副会長）

お話を聞いていて感じたこと、これからの方向性への期待値としてお話させていただきますが、定員適正化計画の「適正化」というのは、何に対しての適正化なのかというものが、委員の中でも掴みきれていなくて、ずっと議論をさせていただいているのかなというように思っています。

人口千人当たりの職員数という考え方の背景には、コストとしてどれだけ支出するかというような考え方がもともと大きかったと思っています。

この意識は、現状の日本の財政状況を見ても大変重要であると理解しています。

その上で、一定程度支出の肥大化を防げているという評価はあるかと思うのですが、今後の職員数の「適正」は、支出に対してではなく、サービスに対してと言いますか、市民に対してどれだけの効果を出せるかといったところの「適正化」といった思考を持ってお話ができればいいのかなというように思っています。

そうしますと、委員の皆様からお話いただいたような、これからの適正化の方向性ということで、質を高めていくとか、市民の満足度を高めていくといったような議論に向かっていきやすいのかなというように思いました。

(小国会長)

ただ、いまの白澤委員からのご意見を私なりに解釈しますと、流山市における人口千人当たりの職員数は、ここまで事務局側からご説明があったとおり、ここ10年20年の中で減らしてきていて、近隣市町村、もしくは、類似の市町村と比較しても低い値となっていますが、我々委員がこれをどう評価するかというところだと思います。

さらに、このような時代ですので、減らしていくべきであるという皆様の評価であれば、そういった方向性の答申になっていくであろうと思いますし、ここまで職員数を抑えてきたことを一定程度評価できるというのであれば、いま白澤委員が仰ったように、市民サービスに対して効果を出せるかといった観点で適正化を考えていきたいと思いますという方向性の答申もかけるのではないかと思いますので、皆様の意見を合わせていきたい部分かなと、先ほどの白澤委員のご意見を聞いて思いました。

例えば、部署ごとの忙しさの繁閑という話もご意見の中にあっただと思いますが、部署間の繁閑をなくしていくことで、サービスレベルの向上に資するかもしれないですし、ある程度職員数を抑えられているということであれば、新型コロナウイルスのような緊急の事態にも対応できるように、もう少し自由度を上げるために一定程度職員数を確保しておくべきだといった考え方もできるかもしれないですし、これは皆様がどのように現状を捉えて、どのような答申として持っていきたいか次第だと思いますので、そ

ういった観点で議論ができればよいかと思えます。

その上で、私から事務局にご質問がありますが、現状の職員数をどのように事務局側は評価しているのかというところについて、当事者である職員の皆様からお伺いしたいと思うのですが、いかがでしょうか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

まず、先ほどのお話にありました人口千人当たりの職員数ですが、こちらは千葉県内で申しますと最も少なくなっています。

流山市における人口千人当たりの職員数は、令和5年4月1日現在では、5.7人、次いで佐倉市が5.9人、白井市と印西市が6.3人というところで、県下で最も少ない職員数となっております。

職員数に対する評価ですが、これまでの定員適正化計画においては、当初の目標としては職員数の削減というところを強く意識しており、業務委託やICTの活用を進める中で、職員数の削減を図ってきましたが、現在においては、市民サービス向上でしたり、新たな課題や事業への対応といった観点で、単純に職員数を減らすのではなく、適正な場所に適正な職員数を配置しなければいけないというような考えとなっております。

こちらが現在の考えですが、次期定員適正化計画につきましても、単純に人を減らすということではなく、市民へのサービスの提供のために行政が対応できるような職員配置を加味し、職員数を設定していきたいと考えております。

（小国会長）

職員側の考え方を聞いたというところで、ここから先はもう我々がどのように評価するかというところに依存すると思いますが、委員の皆様からご意見等ありますでしょうか。

はい、岡村委員。

（岡村委員）

少ない人数で市の運営していることには十分敬意を払いつつ、

ただ千人当たりの人数というものが、何となく贅肉を切って減らしてきたからこうなったというよりは、人口増加に人員確保が追いつかなくて数字的に下がってきたという要素の方が強いような気がします。

ですので、問題意識としてここにもやはり適正化というものが出てきてると思います。

その辺りを切り込んで本音で議論しないと、表面上の答申に終わってしまうかなという気がするので、答えにくい質問かもしれませんが、市としてはどのようにお考えでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

仰っていただいたとおり、人口増加に対して職員数の確保が追いつかないという面もあります。

全国的に、自治体への職員の応募も少なくなっている状況ですので、職員の確保という点は課題として捉えております。

また、採用した職員に対する人材育成を通して、流山市で活躍していただくような方を確保していかなければならないとも考えておりますので、次期定員適正化計画においては、職員数の確保や育成といった観点も多く捉えていきたいと考えております。

(小国会長)

岡村委員のご指摘は、この人数は結果論ではないかという意図のご指摘だったと思うのですが、それをどのように評価するかです。

増やせなかったから増えなかっただけなのか、もしくは、努力を重ねた結果減らすことができたのかというところのお話を、例えば、具体的にこういった施策をやったから、ここまで減ってきたんだとか、もう少し踏み込んでお伺いできればと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

職員数の減少の要因としては、両方あると考えております。

市役所の取り組みとして、民間委託や組織機構の見直し、事業の一部廃止、再任用職員の活用等といったところで努力をしてきたところではありますが、先ほども仰っていただいたとおり、結果として人口増に対して職員が確保できていないといった面もあると考えております。

（高野人材育成課長）

人材の確保の点に関して、少し補足させていただければと思います。

人口の増加に伴って、結果的に職員数が減っているのではないかという点については、全て否定する部分ではございませんが、採用の立場から説明させていただくと、人口千人当たりの職員数が流山市は最も少ないという話がこれまでの議論で上がっていましたが、その一方で、県内の各市町村の職員採用数としては、流山市が採用している人数はほぼトップとなっており、流山市が最も採用をしている状況となっています。

手元にある資料は、令和5年度のものになるのですが、直近3年間でいうと、流山市の職員数は増加傾向にありまして、約7.3%、人数で言うと約80人増加しています。

一方で、他の市町村がどうなのかという点、むしろマイナスとなっています。

例えば、松戸市の場合は、人口約49万に対して、千人当たり8.5人になっていますが、採用の状況はどうかという点、採用をしてはいるのですが、職員数はマイナスに転じています。

また、人口千人当たりの職員数は数字として議論に上がることも多く、議会の中で話題に出ることもあり、1つの指標として捉えていただいているものではあります。松戸市が8.5人だから流山市ももっと増やしたほうがいいということにはなりません。

皆様もご承知のとおり、例えば、松戸市には市立病院がありますが、病院があるということは、それだけスタッフがいます。

また、保育所の数も違います。

そのような自治体ごとの保有施設であったり、行政へのニーズによって、自治体ごとの必要な職員数は異なってきます。

最後に、流山市において、直近3年から4年の中で、相当力を入れているものは福祉部門と子育て部門となっています。

こちらについては、人口増加に伴って、例えば、子育て部門であれば、DV関係の相談業務でしたり、福祉部門だと障害者の方への支援であったり、人が関わるような部署につきまして、ここ3年間でかなりの人員を投入しており、特に、社会福祉士、精神保健福祉、保健師といった専門的人材について、相当数の人員の投入に力を入れてきているところがございます。

(青木委員)

今回の採用に関するご説明、あるいは、職員千人当たりの職員数のお話で、その質について、前回の会議でもお願いさせていただいたと思うのですが、女性人材の育成活用という視点が、課題のところにも答申にも入っていないし、今回の方針内容にも女性という言葉は一切入っていないということに非常に残念に感じております。

そして、質問したいことは、千人当たりの指標で、女性職員の割合は何人なのか、近隣市町村はどれぐらいなのか、そういう視点でご覧になっていらっしゃるのかということをお尋ねしたいのが1点です。

意見としましては、この適正化の質の部分で、女性人材、大きな課題として、女性管理職の育成の取り組みの大幅な遅れが挙げられると思います。

女性管理職の人数は、女性管理職になり得る人材の人数は、同等の、特に、都市部の市町村と比較して、非常に取り組みが遅れていると思います。

この取り組みの遅れは、市民へのサービスの面、そして、職員の採用の面、この2つの面で将来に非常に大きな課題をもたらすだろうと私は思います。

地方では、既に起きていますが、女性がたて続けに地域から出ていく、選ばれなくなっていくという問題があります。

人口の奪い合いが起こっているわけです。

限られた人口を奪い合う中で、こどもを産む女性に選ばれる自

治体でなければ、人口がどんどん減っていく、人口が減っていくということがどういうことかということ、サービスが低下していく、小学校の統廃合で遠くに通わなければならなくなったり、税収が落ちていったりする現実に直面せざるをえないということです。

もう1つは、採用が難しくなっていくということです。

10年後15年後、優秀な女性が採用できるでしょうか。

管理職の女性が少ない自治体が選ばれるでしょうか。

そして、そういう自治体を男性も男性の学生も選ぶだろうかと思はいます。

政策の女性の意見が反映されるためには、やはり市の幹部に女性職員が登用されていかなくてはならない。

そういう課題がこの答申には見受けられないということは、非常に課題だと私は思います。

(高野人材育成課長)

いま、手元に他市町村のデータは持ち合わせていないのですが、流山市における直近の女性管理職の割合につきましては、約22.3%となっております。

女性管理職の登用につきましては、私たちの方でも毎年の人事異動や人事評価の結果を見て、昇格や育成ということをしております。

今回の定員適正化計画に、その女性管理職のことを述べられるかどうかということにつきましては、人材育成基本方針というものの中で、女性の管理職の登用といった内容を入れていくということは考えてございます。

また、どのように育成していくということになるかと思うのですが、女性管理職の割合を上げるために女性職員をすぐに管理職に上げるということはなかなか難しいところではあります。現在、管理職になる前の係長職や主査級の職員を少しずつ育成しているところであり、将来の幹部候補生になっていただくために、自治大学というところで将来の幹部となる女性職員の研修を受講していただき、その後管理職への昇格をしていただくということを考えてございます。

実際に、管理職になる前の係長職の女性職員は毎年増えていておられますので、女性職員についても、まず、係長の経験を積んでいただいて、そして、将来的には、能力や人事評価の結果を踏まえて、女性管理職に向けて昇格していただきたいと思いますと考えております。

(青木委員)

その取組みが、既に非常に遅れている、取組みが遅かったからいまこういうことになっているわけです。

駆け足で追いついていかななくてはならないというご自覚はありますか。

もちろん一足飛びに管理職になれるわけではないですし、順番を追って育成していかななくてはならないですが、やはりそういう視点を持って、採用の段階から優秀な女性を取るんだ、管理職になる人を入れていくんだという意識で採用し、育成していかななくてはならない。遅れを取り戻す意識を持っていただきたいと思いますと私は非常に思います。

他市では、例えば、近隣の女性職員で、このメンター制度の実施だけではなく、そういうものを取り組んで、女性管理職に挑戦する女性を育成していくような事例もあるようです。

将来的に、女性管理職 50%とか、あるいは、そういう形で数値を設けて、それに向かって、女性だから誰でもいいというわけではなく、内部でちゃんと育成して、女性管理職を増やしていくという方針をちゃんとここに載せないで、質の適正化にはならないと私は思います。

(岡村委員)

高野課長からのご説明でちょっと見えてきた部分があるのですが、いま流山市が9%の勢いで職員数が増えていると、そうするといま5.7人だったものが、何年かしたら6.3人になっているかもしれない。

ただ、それがいいことか悪いことなのかがよくわかりません。そこが曖昧となっているのであろうと思います。

千人当たりの適正人数がこれぐらいだったらいいのではないかという明確な根拠を持った数字があると、それに向けてこの計画がいいのか悪いのかという判断ができると思います。

ただ、いまその根拠がないため、低ければいいのか、5.7人から増やしてはいけないのか、そのような印象になってしまっていると思います。

このため、流山市のグランドデザインとして、どのような特色を持って、どのような事業に力を入れて、そのためには職員数はこれぐらいが適正ですという方針を出して、その上でそれに向けてどのようにしていくかという議論があった方が前向きかなという気がします。

(洞下委員)

現行の定員適正化計画の審議の時もそうでしたが、どうしても人員数の問題になってまいります。

しかし、成長期の時と下降期の時で、適正な定員のバランスは違ってきますので、計画の中で人員数のKPIを決めすぎてしまうと、失敗するケースが多いです。

このため、その時その時に合わせた状況によって、この人材がこの人員で必要かどうかということ各部署でしっかりと話し合う場面が必要だと思います。

ただし、どの部署も様々なことをするために人を増やしたいと考えますので、それを止める人がいないと駄目です。

当社では、人員会議というもので、増員を止めたり、成長のための増員を承認したりということを行っており、否定されたところは再度戦略を見直さなければいけないわけですが、承認されたところは人員を増やすことができ、それでバランスを保っていくわけです。

また、年代という観点での適正な定員を考慮しないといけない場面もあります。

例えば、高齢者の割合が多すぎる部署については、次の代への引継ぎが困難になる場合がありますので、人事の方からその人員を入れ替えるよう指示が出てくるわけです。

そういったことから考えると、中身を分析することが適正化なのかなと思います。

流山市にとっても、この成長期においては、いまの人材が最適かどうかという分析をしっかりと行うことが定員の適正化に繋がるのではないかと思います。

また、必要などころに人材を足す一方で、人材が削減される部署もあるわけですが、削減された部署は人数が減ったことによって、必要でなかったり、やり過ぎている仕事を捨てたりと、既存の業務を見直し、取捨選択することにより、業務改善へと繋がっていく場合もあります。

つまり、減らしてみないとわからないところがあるということです。

そして、最適な人員を判断し、部署間の人員の増減を決定する役目は人事部門が行うべきです。

その中で、人事部門と部門長の方々との協議は喧々諤々としていくと思いますが、成長期においては適正化を守っていくために必要なことだと思います。

逆に、成長が止まって下降期に入ってしまうと、人員を削減していくしかなくなるので、適正化の考え方も違ってくるわけですが、次期定員適正化計画の計画期間においては人口増加を想定しているわけですから、中身をしっかりと人材育成に時間と費用をかけるという方向性にしていった方がベストかなと思います。

その中には、年代的なバランスや男女のバランスという観点についても、見極める流れを作らなければならないと思います。

その中で言うと、組織の部門によるバランスも、基本的に部門長が見れる範囲は5人以内だと思いますので、マネジメントできる人員をしっかりと確保することと、男女に限らず、マネジメントできる人材とプロフェッショナルを目指す人材像というものを明確に分けるべきだと思います。

人によって、マネジメントを嫌がる人もいますが、プロフェッショナル人材はこういうものという方向性をしっかりと作って、プロフェッショナルを目指す人材に対しては、短いスパンで様々な部署を転々させるのではなくて、そこの仕事を徹底的に学ばせ

るための育成をしていったほうがいいのではないかと感じていますので、次期計画においては「定員適正化」という名前自体を変えていくべき時期に来たのではないのかなというように感じています。

(小国会長)

洞下委員に質問です。

洞下委員が冒頭に仰っていた会議体とは、部署を超えた職員が集まり、人員に関して相談するような会議というイメージで宜しいでしょうか。

(洞下委員)

私の会社の期初は4月となりますので、ちょうどいまごろから各部門から採用要望書が上がってくる仕組みになっています。

この採用要望書を基に、各部門長が集まり、その内容について審議していきます。

例えば、営業部門から、実績と売上目標値等を基に、人員の追加を要望してきたとします。

これについて、各部門長は、提出された採用要望書に記載された事項のほか、従来の経験則や職員のスキルや年齢層のバランス等も踏まえ、その是非について判断をします。

業務の目標値を達成できる最適な人員配置を考える中で、採用方針の変更等が行われることもあります。

例えば、人員を増やすと決めた際に、最適な人員を増員するために、現行の採用について年代別の採用募集に切り替える等、そういったことも併せて決定していきます。

(小国会長)

事務局へ質問です。

各部課の人員配置を決定する際に、担当部課と人材育成課及び情報政策・改革改善課との個別折衝の方式を採っているのでしょうか。

また、担当部局の責任者等を集めて、人員配置について議論す

る場を設けるというアイデアについては、どのようにお考えになりますか。

後者については、部局の垣根を越えて人材の配置についてオープンに話し合うことにより、相互理解が促進されたり、牽制が働くことで、職員配置の適正化を図ることができるというアイデアは、現状の市に合うのか、あるいは、合わないのか、ご意見をいただければと思います。

(高野人材育成課長)

ご質問にお答えします。

まず、1つ目のご質問についてですが、配置ヒアリングは、人材育成課と情報政策・改革改善課、そして、担当部課長で実施しておりますので、会長が仰るところの個別折衝での実施と言えます。

また、2つ目のご質問についてですが、各部局長及び関係課長が1つの場に集まり、職員配置について議論を行う際には相当の牽制力が高まることが想定されます。

そのため、柔軟に意見を出し合うことが難しくなるのではないかと想定します。

なお、我々が実施している配置要望ヒアリングについて補足させていただきます。

1つの部ごとに配置要望ヒアリングは行っており、部局長と担当課長、そして、人材育成課と情報政策・改革改善課で話し合いを行います。

主に、課長が事業説明を行い、それに基づき、人材育成課と情報政策・改革改善課は個別質問や、より詳細な状況を確認しております。

内容によっては、会計年度任用職員の増員、BPRやDXの活用等について提案させていただくこともあります。

また、職員の退職状況や育児休業取得状況等、不測の事態等も生じることは多々ありますので、随時、人材育成課と各担当課で状況確認等を行っております。

(洞下委員)

質問です。

企業の場合、企業が目指すビジョンや経営目的を達成するために自社全体の方向性を定める戦略があり、この戦略に沿って、職員数を含め組織の見直しを行います。

説明を聞いていると、職員定数ありきの職員配置を行っているような印象を受けたのですが、実際は、この点について、どのように行われているのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

組織編成と職員配置について、ご説明いたします。

流山市には総合計画という計画がありますが、これが企業の持つ企業戦略に係る計画に該当しています。

このため、この総合計画で掲げる目標等を達成できるよう、毎年度組織の見直しを行っております。

組織の見直しについて、ご説明しますと、年に1度、組織改編を希望する部局は、組織改編の要望書を情報政策・改革改善課に提出し、組織部会と呼ばれる部会等で審議し、最終的には庁議に回り、その是非を決定します。

(洞下委員)

組織改編が行われる際には、内部監査が実施されるかと思いません。

人員数が適正であるか、業務量や業務内容についてチェックが行われると思うのですが、それらの結果は、組織改編時に反映されるものなのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

組織改編を検討する際には、その目的や背景、現状、組織改編をすることで得られるメリットとデメリット等を精査する必要がありますので、情報政策・改革改善課と人材育成課、そして、要望を上げてきた部課で組織部会という話し合いの場を設けます。

その後、政策調整会議、最終的には、庁議という市長と副市長

と各部署と全員が集まる会議に諮ります。

これらの会議では、組織部会で行った業務量や業務内容、人員配置予定数に係る内容等についても言及し、適切な組織改編を実施できるよう努めています。

(洞下委員)

これまでのご説明を聞いていると、流山市には、組織改編や配置要望ヒアリングの実施により、自治体の戦略に応じた定員適正化を図る仕組みが既に確立されているように思います。

さらに、いま流山市は、収入と支出という収入のほうが多い状態にあります。

こういう環境下にあるときこそ、ある程度、将来の投資を図ったり、人口が減少した時にどのような対応をするのかといった策を練っておく必要があると思います。

これらを踏まえると、いまの流山市には、定員適正化計画は、果たして必要なのでしょうか。

流山市が掲げる未来へのビジョンをきちんと見据え、ビジョンの実現にふさわしい仕組みづくりができる、そのような定員適正化、人事採用が行われる流山市であってほしいと思います。

(河野委員)

客観的な指標がぼんやりとしたまま審議が進んでいることに違和感があります。

事務局から説明があった指標の中に、人口千人あたりの職員数という指標がありましたが、これは、マクロな指標です。

マクロな指標も、もちろん必要だと思いますが、流山市の場合、ミクロな指標が圧倒的に不足しているように思います。

例えば、部署ごとに1人当たりの年間業務処理量等のデータは保有されているのでしょうか。

人員計画を策定する際には、部署ごとの1人当たりの年間業務処理量、職員ごとの業務処理量や残業時間の状況というものを把握しておく必要があると思います。

さらに、残業時間は長ければよい、短ければよいというもので

はないので、業務の習熟度等に目を向けていく必要があります。

市役所の場合は、いわゆる BtoC の部分と BtoB の部分もあり、数値化しにくい業務内容を扱う部署もあることは事実です。

そのため、一概に測定やデータ化ができないとは思いますが、基準となるような客観的なデータがなければ、配置要望が上がってきたとしてもそれが適正なのか、そうでないのかという判断ができないと思います。

ですので、やはり判断材料となる定量的なデータを積み上げていくべきですし、そこに組織的な評価や横の連携、職員個人の人事評価の結果、スキルのラベリング等も組み込めることが理想であると思います。

もちろん、これらをすぐに実現することは難しいかと思いますが、やはり人員配置数や定員適正値を決定していく際には定量的なデータを組み合わせてロジカルに考えていく必要があると思います。

(大塚委員)

質問が2点あります。

資料2にあるアウトソーシング、民間委託についてですが、市は、これらを人員削減の手段として捉えているのでしょうか。

また、定員適正化を図る際には、人口減少に伴い発生する課題や既存のインフラの劣化・耐久年数に係る諸問題等は考慮されているのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

まず、1つ目の質問についてお答えします。

民間委託を人員削減のための手法のひとつとして捉える一方、民間企業の有するノウハウの活用による市民サービスの質の向上を目的としている場合も多く感じています。

また、2つ目の質問については、主に配置ヒアリングの際に、各部局に対し、短期から中長期的な課題等について質問等を行うことで状況を確認し、職員配置や採用を行う際の参考情報としています。

(大塚委員)

主に、市民サービスの質の向上を目的に民間委託等を実施しているとのことでしたが、その効果はどのように測定されているのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

指定管理者制度や民間委託を行う際には、原則、事業者側に業務の進捗状況等に係る月次や年次の報告書等を市へ提出していただいております。これら報告書を中心に状況の把握及び確認、評価を行っております。

(今井委員)

これまでのお話を伺っていると、基本的には人事と担当部門の折衝、事務局の調整により人員の適正化を図っているように認識しています。

ですが、調整を行う際に使用している基準は、定性的なものが多く、定量的な基準が不足している、あるいは存在していないように感じます。

定量的な基準がないと、最終的には、人員の調整に係る説得力が欠けてしまうため、組織内の各部署間の人員配置に係る諸問題について、各部課の間等で軋轢が生じやすくなるというデメリットもあると思います。

市は、定量的な基準値を設けるために現状の仕組みを変える必要があると思うのですが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

今井委員が仰るとおり、職員配置や定員適正化を図る際の基準については、定性的な基準のみならず、定量的な基準が必要であることについて、認識しております。

市の業務の中には、定量化しやすい業務がある一方で、定量化しにくい業務が多くあることも事実です。

そのような背景があるため、現状は、定量化しにくい業務につ

いては、ヒアリングを丁寧に行い、組織の状況や業務遂行に係る状態等を確認し職員の配置を決めています。

（岡村委員）

本日配布されている資料3の答申のたたき台について意見を述べさせていただきたいと思います。

流山市は、これまで人口増加が著しかったと思いますが、一方で人口減少に転じると推測されている年度は、2027年であったかと思います。

これまでと異なり、円熟期に突入していく現在、職員の適正値というものをどのように捉えるのかという視点について触れるべきだと思います。

また、当審議会では、次期情報化推進計画についても取り扱いはありましたので、これに絡めて、今後DXを推進するための人材をどのように確保するのか、補っていくのかについても言及する必要があると思います。

また、たたき台には、適材適所の人員配置という言葉が掲載されていますが、これはどちらかというところとスペシャリストの育成について言及しているかと思います。

一方で、将来マネージャークラスとなるゼネラリスト人材の育成についても触れ、2本立てにしてはいかがでしょうか。

（白澤副会長）

私も答申のたたき台への意見を述べさせていただきます。

1点目は、先ほど、青木委員から女性管理職の育成についてのご意見をいただいたところですが、これに関連して、答申には、人材育成計画や人材育成方針の言及が必要かと思います。

2点目は、各部局長が、総合計画に紐づく実施計画に定められた主要事業等を遂行するにあたり、どのような人材を求めているのか、どのような人材育成を図っていくのかということを明確に示す仕組みづくりが必要ではないかと思っています。

年度初めに策定するまちづくり報告書等でこれらに言及できると良いと思っています。

さらに、もし、まちづくり報告書等で人員の配置や育成の計画について言及した場合、それらは、翌年度に進捗等を報告や評価しなければならないと思います。

まちづくり報告書に、実際の人員の配置状況、育成状況、そして、事業の進捗等を記載することで、流山市の描くグランドデザインや状況が市民にとっても職員にとってもわかりやすくなるのではないのでしょうか。

なお、このような仕組みを遂行するためには、高いマネジメント能力が求められますので、管理職の研修の中でマネジメントに関する研修等を組み込む必要もあると思います。

3点目は、先ほど業務委託や指定管理者等に係る民間のノウハウの活用についてのお話がありました。

こちらに関しましては、公民連携という言葉を用いる等して説明することにより、深みのある表現になると思いました。

最後に4点目についてですが、これも人材育成に関連する事項となります。

今後の人材育成は、若い職員の方々の価値観やニーズを十分に把握することが重要だと思います。

若い職員は、所属意識よりも、どちらかというところ、独立意識が高い特徴があるといわれています。

自主性や創造性を発揮できることに重きを置き、個としての成長と可能性について、興味のある方が多い印象ですので、その世代、時代にあった人材育成をしていく必要があると思います。

いま申し上げたようなことを、答申に活かすことができれば良いと思います。

(小國会長)

はい、ありがとうございます。

意見も出揃いましたので、これらをまとめていきたいと思えます。

まず、適正とはどのような状態なのか、適正化を図る上の基準とはどのようなものなのかがわかりにくいというご意見がありました。

さらに、これに関連して、定量的な測定が可能な業務については、業務量の把握し基準を設置した上で、管理する必要があるというご意見もいただいております。

また、業務量の把握や人員の適正な管理を実現したうえで、市の経営戦略をベースとした効率的かつ効果的な人員の配置や定員適正化を図っていくべきだというご意見もあったかと思えます。

定員適正化を図りながら、戦略的な投資となる事業に相応の職員数を割くといった方向性を採ることもひとつの選択肢ではないかといったお話をいただきました。

その他、人材育成という面についても多くの意見が寄せられました。

例えば、スペシャリストとゼネラリストをどのように育成していくべきか、女性管理職の計画的な育成について等のご意見を頂戴していたかと思えます。

こちらのご意見を定員適正化計画に盛り込むことについては、今後議論が必要かもしれません。

いま申し上げたことが、主要なご意見であったと思うのですが、皆様から追加でご意見はありますか。

それでは、次に、次第3「答申（案）」を進めていきます。

事務局から説明をお願いします。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

かしこまりました。

お配りした資料3「答申（案）たたき台」をご覧ください。

こちらは、これまでの審議会の説明や審議内容を基に、答申（案）のたたき台としていったん作成したものになります。

～資料3について説明～

説明は以上です。

（小国会長）

ありがとうございます。

事務局から示された資料を基に、答申の作成を進め、次回審議会で、次期定員適正化計画について、いったん答申を完成させたいと考えています。

(小国会長)

それでは、次第3「答申」については以上とします。

本日の審議内容も含めて、次回審議会において、答申を固めていきたいと思えます。

最後に、次第4「その他」で、事務局から何かありますか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

まず、資料4の「審議会スケジュール表」をご覧ください。

次回の審議会は令和7年2月中旬に予定しておりますが、委員の皆様から、具体的に出欠可能な日程を伺い、出欠可能な方の多い日程を優先し、スケジュールを決定させていただきます。

もう1点、「意見シート」について説明します。

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、お手元の「意見シート」に記入のうえ、ご提出をお願いします。

本日、この場で記入のうえご提出いただいても結構ですし、このあとお送りする電子メールに返信する形でお送りいただいても結構です。

2月10日(月)までにご送付いただきたくお願いします。

事務局からは以上です。

(小国会長)

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8回行財政改革審議会を終了します。

皆様、お疲れ様でした。