

第10回行財政改革審議会

日時

令和7年2月25日（火）午後1時30分～午後3時30分

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、青木委員、岡村委員、洞下委員、首藤委員、
大塚委員、大倉委員、今井委員、河野委員、山田委員

・・・（11名）

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、重村委員、古屋委員、熊井委員

・・・（4名）

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9回行財政改革審議会質問及び意見シートについて
- ・答申（案）について
- ・その他

添付資料

【資料1】第9回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】答申（案）たたき台

その他：第9回行財政改革審議会の議事録

(小國会長)

それでは定刻となりましたので、第10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、重村委員、古屋委員、熊井委員の4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) 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9回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】答申(案)たたき台

さらに、第9回行財政改革審議会の議事録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2】次期定員適正化計画の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。

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9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、「答申(案)」のたたき台をもとにご審議いただきたいと考えております。

最後に、次第3「その他」として、答申までの予定について、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。

(小國会長)

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、これまでの説明と質疑応答を踏まえ、次期定員適正化計画の方針について、前回の【資料2】次期定員適正化計画の方針内容等をもとに、「人材確保・雇用形態」「人材育成」「アウトソーシング」「市民協働」「業務改革・業務改善」「DXの推進」の方針内容を審議し、皆様からご意見や質疑をいただきました。

(小國会長)

承知しました。

今回は、さらに前回の審議を踏まえ、答申の内容をまとめていくことになります。

それでは、審議を進めていきます。

次第1「第9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については、事前にメールで内容をご確認いただいているかと存じますが、時間に限りもございますので、次第2の答申の審議の中で、改めて取り上げるべき内容がございましたら、ご発言いただきたいと思います。

(小國会長)

ありがとうございます。

資料1に関する質疑応答については、時間の都合もありますので、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。

委員の皆様も意見シートをご一読ください。

次に、次第2「答申（案）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。

前回の審議会で委員の皆様からいただいたご意見や意見シートでいただいた内容を基に作成しています。

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2 答申たたき台について説明～

以上です。

（小国会長）

ありがとうございます。

ただいま事務局から、答申（案）について説明がありました。

この答申（案）を基に、答申の作成を進め完成させていきたいと思えます。

ご意見をお願いします。

（岡村委員）

「1 本審議会での審議の背景と経過」における「魅力的な組織として優秀な人材を確保し、引き続き行政サービスの水準を向上させるためには、今後も最適な職員数の追及が必要です。」という文章について、「人材を確保するためには追求が必要です」と読めてしまって、少し違和感がありました。

どちらかということ「向上させるためには魅力的な組織として優秀な人材を確保し、最適な職員数の追求が必要」ということではないかと思ったのですが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご意見ありがとうございます。

仰っていただいたとおりと考えますので、文章を見直させていただこうと思います。

(今井委員)

「2 定員適正化の考え方」のところですが、やはり「適正な定員」とは何だろうという疑問が相変わらず残ってしまいます。

例えば、各業務の標準処理時間を設定して各業務のボリュームの推定等を行って定量的にはじき出した結果、これが現在の流山市の適正な定員だという、明確さが足りないように思います。

前回の審議会のときに、基本的には定性的な要素において定員決めているというような説明で、なかなか定量的な考え方を入れるのは難しいというようなご説明がありましたけれども、難しいで止まっているは、この辺りは変わってこないと思います。

この際、非連続的に考えていただいて、「適正な定員」とは何かというところをもう少し明確化された方がよろしいのではないかと思います。

それから、全体的に感じることは、基本的に人員を増やすというような文脈になっているように感じられますが、適正化を進めるということと言うと、人員を増やすだけではなくて、人員を減らす、つまり、業務削減とかに伴って、人員削減が必要になってくるようなことはないのか、その点の考えをお伺いしたいと思います。

(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、「適正な定員」についてまだ曖昧な印象があるということでご指摘いただきましたが、こちらにつきましては資料1の意見シートで河野委員からもご意見いただいておりますので、ご指摘のとおり、定量的なデータに基づく分析が重要だと考えています。

従前の定性的な指標に加えて、部門ごとの業務に対する人員推移データや業務の処理件数等の定量的な指標を参考にし、計画の策定につなげていきたいと思っています。

また、人員を増やすだけでなく削減が必要になってくるようなことはないのかといったご指摘をいただきましたが、今現在においては人口増加に伴う業務量増加のため職員数が増えている状況ですが、仰っていた

だいたとおり、無計画に人を増やしていくのではなく、人員を抑制していくといった視点も大切だと考えていますので、人員を増やすだけでなく人員を抑制するといったところも、計画に盛り込ませていただければと思います。

（河野委員）

現在は、流山市の人口は増えていて、特に子育て世帯の方々が転入されてきていると思いますが、その子供たちが20年後、25年後に成人し、職に就いて市を離れていき、人口は減少していくことが想定されます。

それに伴い、当然業務量自体も減っていきませんが、先ほど今井委員も仰っていて、私も意見シートに記載しましたが、客観的指標、定量的な指標がないと、人員を削減するトリガーにならないのではないかと思います。

私が意見シートに記載した内容を少し補足いたしますと、分野が多岐に渡る自治体においては特に、業務の指標となるものが部門ごとに異なると思いますので、業務の指標となる数値を各部署で絞り出していかないといけないのではないかなと思います。

答申案の2の(1)で「定量的に分析することが重要」という記載はありますが、その「定量」がどういうふうに反映されるかということが明確になっていないように思いますので、定量の部分をもっとしっかりと書いていただきたいと思います。

また、3の(1)のアとかイとかいうところには、これは出てきた結果を見ている話であって、元になる「そこから何を導くのか」とか、「もともと何があったのか」とか言ったことが見えづらいと思ひまして、できればその辺りをもう少し書き込んでいただけるとよろしいのかなと思います。

（白澤副会長）

河野委員にお伺いしたいのですが、今お話いただいた「元になる」というところについて、もう少し詳しく教えていただけますでしょうか。

（河野委員）

例えば、窓口部門であれば、年間でどれだけ処理をしたっていうことが指標になるのでわかりやすいのですが、情報政策・改革改善課のよう

な方針や計画を検討する部門では、指標の考え方が異なるのではないかと思いますので、各部門の主要となっている業務でどれだけの仕事量が発生しているのかというものは、各部門の業務を支えている職員に考えてもらうしかなくて、その考えたことをどう進めていくかだと思います。

例えば、昔、私が人事部門で仕事をしていたときのことで例に挙げると、人事の新しい制度を作ったときに、どれだけの制度を作りましたとか、それに附帯して細かい決めごとをどれだけ作りましたとか、自分たちが仕事をした量を数量的に把握する方法を考えないと、おそらくいつまでも「私は頑張りました」という話にしかならないのですね。

ただし、定量化すればそれが適正かどうかということがすぐにわかるわけではなく、5年10年継続していったデータを積み重ねていくことで初めて、その部門の中で効率が良くなったのか悪くなったのか、それが何によって左右されたのかとかを分析していくことができるのだと思います。

（白澤副会長）

先に、この答申を読ませていただいたときに、全体の構図として、私が理解していることをお話しさせていただきますと、「1 本審議会での審議の背景と経過」で、会議の中で皆さんがコメントされたりですとか、会議において皆様がコメントされたり、行政の方々や職員の方々からお話いただいた内容の前提条件が記されていると認識しています。

また、「2 定員適正化の考え方」では、新たにこの計画を考える際に考慮すべき方向性が記されていて、「3 次期「流山市定員適正化計画」への要望」で、これまで実現できていない事項について、具体的に何をするのかという要望を記載されていると認識しています。

その上で、ここまでのご意見にあったとおり、人員の適正化に関して現状の数値が把握できていないのではないかという話については、私も理解しており、まず適正な人数の把握をすべきであるということで、第2の(1)に「適正人数の把握」について記載しております。

現状の実施状況とは別に、まずはそこが出发点となるだろうという認識で、この記載は必要であると考えております。

また、「定量的に分析することが重要」ということも我々のメッセージとしてきちんとお伝えする必要があると考え記載していますが、前回の打ち合わせにおいても、人員を増加したいという意味になってしまうのは危険性があるのではないかという話もありましたし、人口が減少す

る中で、今後は人員を削減しなければならない施策も出てくるかもしれないという話がありましたので、「この実態の把握により～」という内容で、過剰や不足がないように人員を最適に配置するという流れで記載しております。

「3 次期「流山市定員適正化計画」への要望」については、このまま次期定員適正化計画にこの内容を盛り込んでいただきたいという勢いで内容を記載し、申し上げるべきかと考えております。

事務局の方も、そのような思いでまとめてくださったのではないかと認識しておりますが、この中で、業務量や部門ごとの必要なスキルを把握し、適正な職員配置を行うことが記されているかと思えます。

いまお話しした内容で過不足があるのであれば答申案に記載したいと考えましたので、先ほどのご質問をさせていただきました。

内容としては、ウの「人員を要望する側、される側での共通の理解を持ち」というところに、もう少し細かい内容を書くのかはわかりませんが、その辺を意識しながら、コメントがあればご指摘いただければ幸いです。

(小国会長)

今井委員と河野委員が仰ってくださったことを私なりに一旦整理して、事務局側からの回答いただきたいと思っておりますが、お二方のご意見には2つの要素があると思っております。

1つは、今井委員が仰った標準処理時間に関するものです。

例えば、窓口の受付に要する時間が現在3分であるところを、標準的に行えば2分となるとして、その差異1分がどこにあるのかを明らかにし、直接的な改善を求めるための指標が必要ではないかというご質問内容であると理解しております。

いわゆる生産革新やトヨタの「カイゼン」活動のように、指標をもって改善を行う必要があるのではないかというご意見であると認識いたしました。

資料の配置を工夫することで時間を短縮する等、生産革新においてはそのような廃止も含め、時間の短縮を図るものですので、現在の作業をより効率的に行うための指標として標準時間を定め、それに対する差分を見て改善を進める必要があるのではないかというご意見であると理解しております。

一方、河野委員のご意見は、窓口対応で1日あたり何人を処理できた

かを指標とし、100人を処理できたなら150人に増やすべきといったターゲット数字を設定し、その結果がうまくいったかどうかを毎年で見えていくという結果指標的な考え方を立て、部署ごとに異なる指標を設けるべきではないかというご意見であると認識しております。

このように、今井委員と河野委員のご意見には若干の違いがあり、2つの内容が含まれていると理解しておりますが、河野委員、いかがですか。

問題ございませんでしょうか。

(河野委員)

結果というか、何らかのセオリーが導けないかと思ひ意見をさせていただきました。

本来的には、仰るように機能的なやり方になるので、どうしてもそのように見えてしまう部分がありますが、皆が納得する部門ごとの適正人員という言葉が、そこだけ浮いているように感じられます。

何をもって適正とするのかを、無理にでも定めなければ、議論の軸が定まらないのではないのでしょうか。

人口の増加や、職員個々の質、労働時間、質疑の掛け算で算出される量であるため、すぐに結論を出すのは難しいと思いますが、そこを踏ん張って軸を作らなければ、議論は結局のところ定性的なものに終始してしまうのではないかと申し上げたかったのです。

ただし、役所内には様々な部署が存在するため、一律に導くことは難しく、それを部門単位で考えざるを得ないのではないのでしょうか、ということです。

(小國会長)

つまり、例えば、その部署の主要となる業務はこの人数であればいくつ処理できるはずであるという仮説をまず立て、それを実情と照らし合わせ、合わない場合はその理由を探ってPDCAを回していくべきだという意見だということですね。

以上のお二方のご意見に対して、既に実施しているか否か、また、今後そのような取り組みを行う余地があるか否かについて、事務局側からご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

皆様ご意見ありがとうございます。

例えば、窓口部門について住民票や証明書の発行業務に平均どれほどの時間が必要であり、それが年間でどのように推移しているかを観察することは、参考になるのではないかと考えております。

なお、窓口部門に関連して、業務の効率化や時間短縮を図るために、令和7年度に「書かない窓口」という取り組みを検討しております。

これまでは市民の方が証明書を希望される際に、ご自身の名前や住所を記載いただいておりますが、システムを用いて本人確認資料を読み込むことで、記入時間を短縮し、職員の対応時間も削減できるようにする取り組みです。

この取り組みの前後で時間や効率の比較を行いたいと考えております。

また、業務部門ごとの指標についてですが、窓口部門と内部管理や政策立案を行う部門では、同じ指標で測ることが難しい部分がございます。

窓口部門においては、1日あたりの業務件数や処理数が参考になると思いますが、内部管理部門においては、新しい事案への対応を考えていくといった内容の業務で、単純に同じ時間で測ることは難しい面があります。

しかし、今回の審議会で付議されている経営改革プラン、DX推進計画、適正化計画の策定において、どれほどの準備が必要で、何人の職員が資料を作成し、何人でまとめるかを計画通りに進んでいるかどうかを参考にしながら、政策立案業務や政策調整業務において必要な時間や事実を見ていきたいと考えております。

部門ごとの状況について申し上げますと、現在、全庁に対して各課で今後の事業や業務の見込みについて、今後5年間の状況を調査しているところです。

例えば、令和7年度に新しい事業や業務を予定している場合、現行の人数で対応できる場合はそれで良いのですが、市民への説明や外部機関との連携等で人員が必要になる場合もありますので、各部門の状況を確認し、令和6年度の各課の職員数と今後の業務や環境の動きを比較し、現状維持で良いのか、増員が必要か、あるいは事業が安定しているため人員を抑制できるのか等といった検討の参考にしていきたいと考えております。

(今井委員)

いろいろとご説明いただきましたが、その前提は省きまして、定員や人員に関して考えていたところ、何か似たような概念はないかと考えておりましたところ、「単位労働コスト」というものが思い浮かびましたのでお話しさせていただきます。

単位労働コストとして、一定量の製品を生産するのに必要な労働経費、すなわち賃金を指す指標を導く際に、一定のプロジェクトを生産するためにどれだけのコストがかかるかを計算いたします。

そのようにコストに置き換えて考えることで、適正な人員をよりわかりやすく導き出せるのではないかと考えました。

このようなことを私としては申し上げたかったのかなと思いましたが、少し補足させていただきます。

(岡村委員)

前回の意見シートにも書かせていただきましたが、この適正人数の根拠に関しては、おそらく協議されている部署間ではそれなりのイメージを持ってされていると思うのですが、それがこちらには十分伝わってこず、鮮明ではないような印象を受けています。

その根拠を明確にすることというのは難しいことだと思いますが、例えば、財務的な制限がある場合には、税収の45%を上限とする等の基準があると非常にわかりやすいと考えます。

ただし、それも現状では明言できない状況にあるのかもしれませんが。

そうすると、誰が責任を持って適正人数を判断しているのか、その責任者を明確にすることが現時点で可能な対応策ではないかと感じております。

最後に伺いたいのですが、この答申案の結びにおいて「持続可能な行政運営」と記されておりますが、持続不可能となる場合にはどのような状況を想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

ご意見ありがとうございます。

まず、意見シートで岡村委員から頂戴した内容についてですが、市民や企業にとってもわかりやすい客観的な指標が必要であると考えております。

例えば、税収の何%というような基準は難しいかもしれませんが、職

員以外にも識別しやすいものがあればよいと思います。

責任者に関しては、毎年各課の配置を要望するヒアリングが行われており、各部・各課から必要な職員数を、現状の業務状況や今後の業務見込みを確認した上で決定しております。

最終的には、市長や副市長が判断しますが、最初に必要な職員数を提示するのは各課の所属長であり、それを各部の部長職がまとめ、市長・副市長が最終判断を行う流れとなります。

また、「持続可能」でない状況についてですが、職員数の計画や方針を立てずに単純に増加させると、市の財政に影響を及ぼし、人件費が増加します。

これが政策的経費を圧迫し、政策を行うための経費と日常業務の経常経費のバランスが崩れると、政策が実施できなくなります。

その結果、社会情勢に合わない取り組みが続き、市民のニーズに応えられなくなる恐れがあります。

これは、職員数だけの問題ではなく、行政の資源である人材、財政、設備等も同様で、無計画に進めると持続不可能になると認識しております。

(岡村委員)

そのような状況を考慮したとき、今後数年間はおそらく DX 推進等により、これまで以上に人手が必要となるのではないかと考えます。

その際、市長が「この3年間は必要であるため、人件費が多少増加してもこれを推進しよう」といった方針を打ち出して DX を進めた後に、人員抑制する等の視点が必要であると思います。

このような施策や方針によっても適正人数が変わる可能性があると感じます。

そういったことが柔軟にできるような、明確な意思を持ってビジョンに従って進められるような体制を構築していただければよいと思います。

(洞下委員)

以前にも少しお話ししたことがありますが、定員の数ではなく、これからは定員の質が重要であると考えます。

その質をどのように求めるかという点において、岡村委員が仰ったように、DX の人材やスペシャリストといった人材をどのように揃えていくかが、本来の戦略の鍵となるのではないかと考えています。

答申案の内容は、まとめられていて素晴らしいのですが、最後にスペシャリストという点に焦点を当てないと、DX やこれからの AI 対応で後れを取ってしまうことが今後問題になってくると思います。

その問題を解決するためには、そのような人材を事前に揃え、対応していくという流山市としての取り組みが不可欠であるという提案が重要であると考えます。

職員が何名必要で、どれだけ増減させるべきかということは、我々委員が考えるべきことではないと思います。

それよりも、これからを見据えて、どのような人材が必要か、人材の質をどう変えていくかという提案をする方が、提案内容がより明確になるのではないかと感じました。

(大塚委員)

洞下委員のスペシャリストの件に関連いたしますが、行政が有する設備、すなわち役所や庁舎、学校、道路、上下水道等の技術職について、どのようにお考えでしょうか。

不足しているのか、あるいは今後も減らすべきなのかという点についてです。

むしろ必要であるのではないかと考えますが、この点についてもスペシャリストという観点から少し言及があると良いかと思しますので、ぜひご検討いただきたく存じます。

(白澤副会長)

委員の皆様のお話を伺い、1つ思い出したことがあったのでお伝えさせていただければと思いますが、労働の量を定量化する際に、「人事生産性」という評価方法がございます。

これは、一人の人が時間当たりどれだけ付加価値を高められるかという考え方で、その定量化を行うもの、従業員一人が一時間あたりにどれだけの粗利益を生み出しているかを示す指標のことです。

何を言いたいかというところ、労働生産性だと一つの事業に対して、例えば、100という数字が決まっており、それを何人でこなせるかという考え方であると思いますが、付加価値を一人でどれだけこなせるかという考え方に移行すると、その方が従事している事業がどれだけ付加価値を高められているかという考え方にシフトしていくと思います。

各課で所管する事業が確実に付加価値、すなわち質を高めていける状

態になれば、職員一人当たりの付加価値、すなわち利率は向上するはず
です。

したがって、課全体で考えたときに、事業がどれだけ質を高めるかとい
う方向に向かうと思いますし、その上で何人が適正であるかを判断され
ることが、質の向上と人員の適正化という観点で良い視点であると考え
ましたが、いかがでしょうか。

(河野委員)

民間企業だと利益という形で多分置き換えられると思いますが、自治
体の付加価値とは何を指すのでしょうか。

(白澤副会長)

その事業の付加価値とは、どれだけ効率が向上するか、何を達成する
かを指していて、各部署で年間を通して計画されているものと思います。

どれだけの効果があるかは、流山市の場合、アンケート調査の満足度
等で測られていることが多いかと存じます。

また、サービスの利用者数等も指標となるとと思いますが、そもそもそ
の事業を行うための予算を付ける際に、これだけの効果があると説明で
きない事業は、予算をかける価値があるのかどうか疑問に思います。

したがって、事業を担当される所属長や各担当者が、どれだけの効果
が見込まれるかについて合意形成を行う必要があるのではないかと考え
ます。

非常に客観的な指標としては、ウェルビーイング指標等がありますが、
それが適用されるかどうか、外部の指標が適用可能かどうかも含めて、
各部署でしっかりと判断されることが望ましいと考えます。

(洞下委員)

付け加えて申し上げたいのは、ポジショニングを考えていただきたい
ということです。

どういったポジションが不足しているのか考えると、皆様のお話を伺
う限り、DX や女性活躍の分野がポジショニングにおいて不足している
部分ではないかと思いますが、そういったことを明確にすることが適正
化においては重要であると考えますので、そういった不足部分に対して、
現在の他の作業に関わらず、新たに投資すべき部分に人員を追加するべ
きだという提案を行うべきではないかと考えます。

(小國会長)

別の言葉で申し上げると、おそらく人材のポートフォリオをしっかりと考えるべきではないかというのが、洞下委員のご指摘であると理解しております。

適正化というと、どうしても人数に焦点が当たりますが、どのような人材が必要かということに着目されていないことがあります。

特に、これから DX が導入されることや、答申書の一部に記載されているように急激な環境の変化がある中で、必要とされる人材も変わり、スペシャリストがより求められるのではないかという意見もありましたが、単に人数だけでなく、どのような人材スペックが必要で、どのような人材が何人必要かというポートフォリオを戦略的に考える必要があるのではないかということ、答申の中にもしっかりと盛り込むべきではないかというのが皆様のご意見であると認識しております。

このような考え方について、事務局から何かコメントいただければと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

皆様ご意見ありがとうございます。

仰っていただいたとおり、単に職員の人数だけでなく、例えば、DX や女性活躍といった不足している分野を見極めて投資していく視点も重要であると考えております。

スペシャリストに関しては、DX の例で申しますと、DX を推進できる職員の確保や育成が必要であると考えています。

現状では、DX の中心となる部署は情報政策・改革改善課であり、各課には DX 推進リーダーを選出していただき、AI の研究や「書かない窓口」等の研究を進めておりますが、今後は情報政策課だけでなく、各課でも DX に取り組める人材を増やしていくことを進めていきたいと考えております。

以上のような視点を答申や計画に盛り込ませていただければと考えております。

(小國会長)

岡村委員が仰っていた、定員適正化の責任者に関するご意見と重なる部分があると考えておりますが、結局のところ、これはポートフォリオ

や戦略に関する話であると思っています。

定員適正化の責任を負う方は、市全体の人材ポートフォリオを考えて、どのような事業を展開し、どこに人を配置すべきか判断する役割を担っていて、上位の戦略を俯瞰的に見て、人員のポートフォリオと市役所の戦略を一致させることが適正化に必要であるというご意見であると理解しております。

そういった観点を答申書に含めることができればいいかなと考えております。

歯止めの話については、別の話題であると認識しており、冒頭から委員の皆様から出ているご意見は、客観的な指標がないために歯止めがかからないのではないかというものだと思います。

戦略的に人員を配置するにしても、必要な人員は何らかの根拠をもって配置されるべきですが、現状は定量的な指標がないため、歯止めがかからなくなってしまうのではないかということに危惧していて、誰が見ても妥当だと判断できる指標や歯止めの部分を定量的に設けるべきであり、それに基づいて PDCA を回すべきだということが、今日のご意見の一つであると理解しております。

また、そのための手法として、労働生産性や人材生産性等のご意見がありました。

様々な手法がある中で個別具体的な手法を今回の答申で提示することは難しいと思いますが、客観的な指標をもって評価し、PDCA を回すための指標を設けることを検討していただきたいというご意見を答申書に盛り込めればと考えます。

委員の皆様、いかがでしょうか。

最終的には事務局とも相談しながら決定したいと思いますが、これが今日の委員会の総論であると理解しておりますので、この考え方を含めていければと考えております。

(河野委員)

3の(2)のオにおいて、「組織の柔軟性を保つために、職員のスキルや業務経験についてのデータベース化や業務分類特性の関連付け(タグ付け)等により～」と記されておりますが、この「タグ」というのは、各部門内における、個々の職員にスキルレベルのランクがあって、そのランクの累積がどれほどあるかを可視化するものであるという理解でよろしいでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

「業務分類特性の関連付け(タグ付け)」については、主に人事部門が把握する内容ですが、具体的には、職員がどのような専門資格を保有しているか、どのような活動をしているか、これまで市役所に入庁してからどの部署を何年経験してきたか、またどのような業務を行ってきたかといった情報の蓄積を指しております。

それにより、その職員がどのような特性を持っているかを把握できるようにするためのものという意味で記載しております。

(白澤副会長)

定員適正化計画とは別に、人材育成基本方針が次年度に刷新されると認識しております。

委員の方々からもお話がありましたが、例えば、DX推進のための人材の確保及び育成、女性の管理職の増加・推進、スペシャリストの育成といった文脈がそちらに記載される予定があるのかどうか、ご質問申し上げます。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

人材育成基本方針は、人材育成課において策定が進められており、当課ではまだ策定途中のものでしか確認できておりませんが、その中にはDX人材、女性管理職、スペシャリスト人材について触れられていたと記憶しております。

また、定員適正化計画や、これまでご審議いただきました経営改革プラン及びDX推進計画につきましては、こちらの人材育成基本方針と連携を図りたいと考えておりますので、人材育成基本方針を参考にしながら、これらの計画を策定していきたいと考えております。

(白澤副会長)

重ねてご質問申し上げますが、DX推進の人材やその他の専門人材について、「育成」という文脈で記載されているかどうかをお伺いしたいと存じます。

適正化計画では「育成」という文脈が取り上げにくいと考えておりま

すが、専門人材や DX 人材を含め、専門性を既に有する方を大量に採用することも重要かもしれませんが、それだけではないと認識しております。

公民連携を推進するのであれば、なおさら行政職員の専門性を育成する必要があると考えております。

しかしながら、定員適正化計画ではその文脈が適用されにくいのではないかと考えておりますので、再度ご質問させていただきます。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

人材育成基本方針の中で「育成」という記載は当然ございますが、DX についてどの程度のレベルまで詳細に記載されるかは、全体的な記載になる可能性がございます。

育成は当然進めてまいります。その詳細内容については、DX 推進計画等、人材育成基本方針とは別の計画や方針に記載される可能性もございます。

すべてを人材育成基本方針に記載できるかどうかについては、まだ内容が固まっておりませんので、現時点ではお答えできません。

ご了承ください。

(洞下委員)

今のお話を聞いて思ったのですが、方針はあるものの、そのための予算や実行度合いがどうなっているかが気になります。

もし予算がないのであれば、しっかりと予算を設定して、リスクリングや DX の学びにどれだけの予算を使ってどう進めるかという計画を明確にすることが大切だと感じました。

(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。

予算に関しては、既に来年度予算に関する査定を終えており、これから議会に来年度予算を諮る時期にあります。査定を受ける前に、来年度に取り組みたい事項や、令和 7 年度に限らず今後 5 年間にわたって必要となる予算についても説明を行っております。

当然財政には限りがあるため、説明したもののなかから、緊急性や優先順位を考慮し、取り組むべきものから予算が配分される流れになります。

DX に関しては、DX 推進計画を基に庁内で予算の審議を行い、それが有効であり、市民の利便性につながると判断されれば、予算が実施されることとなります。

(岡村委員)

関連する質問になるかと存じますが、3の(2)「柔軟な組織体制の構築」において、外部の専門家の活用やアウトソーシングや市民協働の強化について記載されていますが、これが十分に機能していないとした場合、その原因はどこにあるのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

外部の専門家やアウトソーシングがうまく活用されていない理由についてですが、例えば、現在職員が直接行っている業務について、法律や制度的に問題なく外部の事業者が行える業務について、職員でなければならないという認識を持ってしまっている場合が考えられます。

また、職員よりも外部の事業者のほうが知識量やノウハウが勝っている分野等については、事業者の知識や経験を活用した方が良いと考えられることもありますが、職員がそういった視点を持っていない場合というの、ケースとして考えられます。

例えば、税金の徴収のように職員でなければできない業務は別ですが、業務委託や施設の管理等、事業者が行うことでより効果的になるようなケースでは、業務委託を検討することが求められると考えますので、職員の配置要望を聴く際にも、各課に業務委託の余地や見込みがないか確認するようにしています。

また、学校関係では給食業務の民間委託を進めていくといった動きを確認しています。

その他、市民の申請受付業務についても、職員ではなく業務事業者のスタッフの派遣により対応することも、今後可能な限り検討を進めたいと考えています。

(岡村委員)

3の次期計画への要望として、外部の専門家の活用やアウトソーシングについて記載されているということは、現状ではあまりうまく機能していないため、強化を図ろうという意図かと考え、先ほどの質問をいた

しました。

しかし、今のご説明では、それは既に行っているという印象を受けました。

例えば、外部の専門家を雇うことで、かえってコストが増加するのではないかと思います、その点が足かせとなっていることはないでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

仰っていただいたような側面もあると考えています。

例えば、現在会計年度任用職員の方に従事していただいている業務を民間業務委託にすると、かえって費用が増加する場合がございますので、会計年度任用職員の方に従事していただいているといったこともございます。

(今井委員)

先ほどの流れに関連してのご質問ですが、3の(1)のエにおいて「知識や経験を有する再任用職員や定年延長職員を有効に活用し、必要な技術の継承や即戦力を確保すること」と記載されていますが、ここで重要なのは、必要な技術の伝承や即戦力、つまりスペシャリストの確保であると思います。

例えば、土木や上下水道等の技術者がいて、その方々の技術の伝承、あるいはその方々がいなくなっても即戦力を確保することが重要かと思いますが、これは再任用職員や定年延長職員の活用で十分なのでしょうか。

それとも、他に何か考慮されていることがあるのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

再任用職員や定年延長職員による技術の継承と即戦力の確保についてですが、職員の異動や退職といったことは当然発生しますので、マニュアルや手順書は用意するようにはしていますが、実際には、ベテラン職員と共に作業を行うことで、再任用職員や定年延長職員のこれまでの経験を後任の職員に伝えることも重要ですので、そのような意図で記載させていただきました。

ただ、それで十分かと申しますと、必ずしも全てがそれで賄えるわけではありません。

再任用職員や定年延長職員から学ぶべきことは多くありますが、今後新たに発信されるものや新しい技術、制度を学び施行する必要がある場合には、再任用職員や定年延長職員だけではなく、外部の専門家や他の自治体の対応を参考にすると考えております。

(今井委員)

新しい技術については、確かに従来 of 職員よりも外部の人材を求めることが適切かと思いますが、内製化された技術については外部からの調達は難しいと考えます。

その解決策の一つとして、例えば OB の活用が考えられます。

人材バンクのようなものを設け、OB に声をかけて、市の業務に協力する意思があるかどうかを確認し、意思のある方には登録していただき、必要な技術を持つ方をそこから採用し、その技術を業務に活用するという考え方があるのではないのでしょうか。

特に、内製化された部門であれば、その方が即戦力の確保として有効ではないかと考えますが、いかがでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご意見ありがとうございます。

OB の活用についてですが、既に退職された方が会計年度任用職員として登録されるケースは多くございます。

これらの方々には流山市の行政業務を経験されており、内製化された業務についても非常に詳しいという利点がございまして、会計年度任用職員としてご協力いただき、これまでの経験を活かしながら業務を進めております。

今後も即戦力の確保として、そういった取組みは必要であると考えています。

(白澤副会長)

即戦力という観点から、人材活用は必要であると考えつつ、例えば土木の分野においても、今後 5 年 10 年先を見据えると、こうした人材が確実に減少していくという世の中の流れがございまして、その中で、DX の活用や、デジタルデバイスの活用が必要となるかもしれません。

また、事業自体が行政から外部に委託される可能性も考えられます。

このような未来を考慮した際に、職員には事業のマネジメントをきちんと行える専門性を持っていただくことが重要であり、そのような職員の育成が重要になると感じました。

外部委託する際、公民連携の中で外部の事業者や団体に高いパフォーマンスを求めることが多いですが、そのためには制度設計や役割分担をきちんと行う必要があります。

そのために高度な専門性が職員に求められます。

外部人材を採用し、内部で業務を行っていただく場合には、内部コストが発生します。

岡村委員も触れられたように、それが高いと感じるのは、その方の専門性を十分に活かしていない状況が原因ではないかと考えます。

外部からの人材が行政の中で活躍できるような組織体制を整えることも必要であると感じました。

(青木委員)

私もお話を伺い、先ほど政策予算と経常予算についての話がありましたが、人材についても同様に、経常的な業務を恒常的に行う人材と、政策的に選択と集中で特化する部分に対応する人材という考え方があるのではないかと感じました。

これからの5年、10年において、「選択と集中」で特化すべきはDXと女性幹部職員比率の向上の2点であると考えます。

また、そこにどのような人材を配置するか、先ほどのアウトソーシングや外部人材の話もありましたが、今回の答申に含まれていない重要な要素として、「交流」という要素があると考えています。

外部の民間の方が行政の中で活動することや業務を切り出して行うことは、カルチャーの違いからフィッティングが難しい部分があると思います。

しかし、最も効果的で迅速な方法は、先進自治体や国との人材交流を通じて組織を強化することであり、これが少ない投資で効果的であると考えます。

流山市では、まちづくり達成度アンケートを指標として用いていて、当然そこも非常に大事で今後も大切にしていきたい部分だと思いますが、自治体ランキングや、常に注目される先進的な自治体であることが、人材交流のために重要であると考えます。

そのためにも、チャレンジングな政策の展開や見せ方が必要であると
考えます。

DX に関しては、技術を持った人を育てることも重要ですが、それ以上
に DX の課題設定ができる人材を育成することが重要です。

新しい課題を見つけ、未来に向けて設定するためには、広い視野で外
に出て教育を受ける機会を得ることが非常に大事だと考えます。

ぜひ答申の中に「交流」という文言を加えていただきたいと考えてお
ります。

(大塚委員)

「4 むすびに」部分で、「持続可能な行政運営と質の高い市民サービ
スを両立することを期待します」と記載されておりますが、「質の高い
市民サービス」とは具体的にどのようなことをイメージされているので
しょうか。

また、この定員適正化計画のゴールについてですが、市民だけを対象
としているのでしょうか。

ステークホルダーには他にもいると思います。

例えば、市役所で働く職員、私のように市外から来て市内で働く者、
企業の活動、観光客等が含まれます。

これらのステークホルダーについて、どのようなことを想定されてい
るのか、お伺いしたく存じます。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

まず1点目の「質の高い市民サービス」のイメージについてですが、
例えば、市民の方がこれまで市役所に来て手続きをされていたものを、
オンラインで手続きが可能にすることや、どうしても市役所に来なければ
ならない場合でも、窓口での必要時間を極力削減すること、「書かない
窓口」の導入等により負担を軽減すること等を指します。

市民の方々にとって利便性が高く、負担を減らすことができるサービ
スを提供することが「質の高い市民サービス」の一つと考えております。

2点目のステークホルダーについてですが、当然職員も含まれますが、
職員の働き方によって影響を受ける市民の方々も関係者となります。

また、外部の専門家やアウトソーシングを行う事業者、市民団体の
方々も関係すると考えております。

(大塚委員)

ありがとうございました。

むすびの部分の内容が市民に限定されているように読み取れたので、職員も含め、皆にとって幸せな流山市を実現するような文脈があれば良いと考えております。

(小国会長)

今仰っていただいたような内容は答申書に含めるように検討したいと思っております。

(白澤副会長)

むすびの「市民にとって」という表現については、「住み続ける価値の高いまち」ということで、住んでいる方々、すなわち市民を指しているのかと思っておりますので、そのままの表現でいいような気がしています。

ただし、私の認識としては、持続可能な行政運営や質の高い市民サービスを両立させ、流山市を維持し、築いていくためには、市民や事業者、さらに流山市に関係する様々な方々、例えば、学校等も含め、皆がワンチームとなって取り組む必要があると考えております。

これまで行政サービスにおいて市民はお客様として扱われ、市民からの要望が一部では強い主張となっていたことも事実ではないかと思っております。

これからの自治体運営においては、市民が主体的に様々なことを執り行い、考える必要があると個人的には思っております。

もし可能であれば、この「むすびに」にもそのような意図を含めて、ワンチームとして取り組むというイメージを示すコメントを加えていただければと考えております。

(岡村委員)

一つお伺いしたいのですが、人材確保のためのエンゲージメント向上に関していくつか記載されていますが、例えば、現在在職している職員の方々に対して、職員になって良かったことや悪かったことについてアンケートを取られたことがあるのか、あるいはそのアンケートに基づいてここに記載されているのか、その点についてお聞かせいただければと存じます。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

ご質問ありがとうございます。

職員にとって良かったことや悪かったこと等の意見については、人事部門において、毎年職員に対し、働きたい部署等を含めたアンケートを実施する機会がございます。

その際に、現状について職員から良かったことや悪かったこと等の意見を伺う機会が設けられております。

(小國会長)

これで概ね整いましたので、本日出た意見について振り返っていきたいと思います。

人員適正化の観点からは、一定の責任者のもと、市の戦略や施策に合わせて、DX や設備、スペシャリスト等を考慮し、戦略的に今後必要とされる人材、特に質の部分に関して定義し、最適な配置を考えていく必要があるというご意見です。

また、歯止めの部分については、特に定量的に人員の適正化を一定程度評価できる指標を設け、全ての部署とはいかないまでも、必要な部署や担当に関して PDCA を回していくべきだというご意見がありました。

さらに、交流の部分については、適正化を考える上で魅力的な施策を打ち出すことにより、他の自治体や先進自治体との交流が進むだろうということで、交流を基に人員の適正化に向けた施策を向上させていく必要があるというご意見があったかと思えます。

むすびの部分に関しては、「質の高い市民サービス」という言葉がありますが、市民だけでなく、職員を含めたステークホルダーが存在することを考慮し、それを反映した文言に変更すること、すべてのステークホルダーがワンチームとして取り組む趣旨を結びに加えるべきだというご意見が主にあったと理解しております。

もし追加のご意見等がなければ、答申書の作成については会長である私にお任せいただければと思いますが、皆様よろしいでしょうか。

(小國会長)

同意いただけたということで、そのように進めさせていただきます。

それでは、次第2「答申(案)」については以上とします。

最後に、次第3「その他」として、事務局から今後の予定について説

明をお願いします。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

皆様にご審議いただきました「経営改革プラン」、「DX 推進計画」、「定員適正化計画」に関する審議会は、今回で終了となります。

今後は、会長・副会長に、次期定員適正化計画についての答申書を調整いただいたあと、委員の皆様にご確認いただき、特段何もなければ市長に答申することになります。

日程は、令和7年3月上旬を予定しています。

(事務局) 須郷部長

皆様には、令和6年1月から本日まで10回の審議会の開催に当たり、大変お忙しい中、貴重なご意見やご審議をいただきまして、心より感謝申し上げます。

頂戴したご意見は、今回の審議会で議題とした各種計画のみならず、今後の市政運営に活かしてまいりたいと考えております。

なお、今後の審議会の開催につきましては、市長からの諮問があり次第、皆様にお知らせのうえ、調整をさせていただければと思います。

その際には、どうぞよろしくお願い申し上げます。

改めまして、長期間にわたり、誠にありがとうございました。

(小国会長)

ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして、第10回行財政改革審議会を終了します。

皆様、長きに渡るご審議、お疲れ様でした。