

第 8 回 行 財 政 改 革 審 議 会 議 録

日 時

令和 6 年 1 2 月 1 7 日（火）午前 1 0 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、青木委員、大倉委員、
重村委員、今井委員、河野委員、山田委員（10名）

うち、オンラインによる参加者（1名）

傍聴者

1 名

欠席委員

近藤委員、熊井委員、首藤委員、古屋委員、洞下委員・・・（5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

人材育成課（関係部署） 高野課長、山崎課長補佐、小原沢係長

議題

- ・第 7 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

添付資料

【資料 1】第 7 回 行 財 政 改 革 審 議 会 質 問 及 び 意 見 シ ー ト

【資料 2】定員適正化計画の概要について

【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

【資料 4】行財政改革審議会のスケジュール（案）

その他：第 7 回 行 財 政 改 革 審 議 会 の 議 事 録 、 意 見 シ ー ト

(小國会長)

それでは定刻となりましたので、第8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、原則公開とする旨を規定しております。

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、近藤委員、熊井委員、首藤委員、古屋委員、洞下委員の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) 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、配付資料の確認をします。

・会議次第(資料番号なし)

【資料1】第7回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】定員適正化計画の概要について

【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

【資料4】行財政改革審議会のスケジュール(案)

さらに、第7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4】流山市第4次定員適正化計画、【資料5】流山市定員適正化計画の変遷等についてをお持ち頂くようお願いしました。

前回ご欠席の委員には、本日あわせて配付しましたが、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7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」について説明をさせて頂いた上で、質疑応答及び意見交換をして頂き、最後に、**次第3**「その他」として、今後の開催予定について、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。

続いて、オンラインによる審議会の参加をされている審議委員の方にご連絡します。

発言をされる際には、これから申し上げる手順を踏んでいただく必要がございます。まず、ZOOMのリアクションの1つの【挙手】を押していただきます。これにより、事務局が会長・副会長へオンライン参加者の発言希望を伝えますので、会長・副会長の進行に従って発言してください。発言が終了しましたら、リアクション【挙手】を解除してください。

事務局からは以上です。会長よろしくお願い致します。

（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、これまでの説明と質疑応答を踏まえて作成した次期情報化推進計画の答申案について、ご審議を頂き、答申を完成させていくこととしました。

また、前回の【資料4】流山市第4次定員適正化計画、【資料5】流山市定員適正化計画の変遷等を用いて、流山市の定員適正化について説明し、今回の審議会では、次期定員適正化計画の方針に関するご意見を伺いたいと考えております。

(小國会長)

承知しました。

それでは、審議を進めていきます。

次第1「第7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が配付されています。

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、次期情報化推進計画の答申案については、職員の人材育成やDXの推進体制に関するご意見を反映させていただき、これまでの定員適正化の取組と定員適正化計画については、この後の次第2の質疑の中で、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存じます。

(小國会長)

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及び資料3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。

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。

前回の審議会で、定員適正化計画の概要を説明させていただきましたが、改めて、定員適正化計画の概要を記載した資料2の説明をします。

～資料 2 について説明～

続きまして、お配りした資料 3 をご覧ください。

次期定員適正化計画の方針の項目として考えられる内容を事務局で記載したものが、この資料 3 となります。

～資料 3 について説明～

こちらを参考に、次第 2 の審議を進めて頂ければと考えております。

(小國会長)

ありがとうございます。

市長からの諮問では、「定員適正化計画の策定及びその内容に関して意見をもらいたい」とのことでした。

本審議会が答申すべきことは、定員適正化計画の方針やあり方がどうあるべきかということです。

事務局からの説明では、現在の職員数は適正化が図られた所与のものと捉え、今後、多様化・複雑化する行政需要に対しても定員の適正化を図っていくためには、どのような取組が考えられるかといったことについて意見交換したいと思いますので、お願いします。

(大塚委員)

質問です。資料 3 にある「適正化を図るために進める取組み」の 8 項目については、KPI 等の目標値を設定するのでしょうか。

(事務局) 佐藤情報政策・改革改善課長

現時点では、8 項目のうち一部の項目について KPI 等の目標値を設定することを想定しています。

目標値の設定を想定している項目としては、項目 6 にある「DX の推進 AI・RPA の活用」等が挙げられます。

(今井委員)

資料 2 の図表 1 に、職員数の目標値が記載されていますが、この目標値はどのような考え方で算出しているのですか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

各課から寄せられた職員の配置要望数を精査し、調整を図った結果が目標値となっております。

本市では、職員の配置要望数に係るヒアリング調査を毎年実施しています。

ヒアリング調査では、主に、次年度の各課の状況、例えば、新たに発生する業務や各事業の今後の見通し、拡大あるいは縮小するのか等を確認し、それらを踏まえて職員の配置要望数を確認及び精査しています。

（今井委員）

定員適正化を図るという観点から、職員配置数を設定する際に各課の要望する数値を根拠とすることは、適当でないように感じます。

むしろ、業務ごとに職員配置数の基準値等を設定する必要があるのではないのでしょうか。

（河野委員）

私の経験から申し上げますと、担当課から提出される職員の配置要望数は、現状維持を想定した値である場合が殆どだと思います。

今井委員が仰るように、私も基準値等を設けるべきだと思います。

（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。

特定の業務については、国が職員数の基準値を定めている場合もあります。

このような場合は、これら基準値を順守した上で、担当課から提出された職員配置要望数の精査を行います。

また、河野委員が仰るとおり、担当課が示す職員配置要望数は、現状維持を想定して算出されている可能性がありますので、丁寧な精査を行い、適正值となるよう調整する必要があると認識しております。

現状としましては、担当課において廃止となった事業がないか、縮小傾向となった事業がないか等を確認し、調整の際の参考としております。

その他には、事業や業務の統合、職員の配置転換の検討、正規職員及

び会計年度任用職員等が担当している業務内容の見直し及び変更、会計年度任用職員の勤務形態及び配置数の変更の検討等を行っています。

（河野委員）

時間勤務の方の換算値の詳細を教えてください。

例えば、正規職員を1人とした時、時間勤務の方の数値はどのように換算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

資料にある職員数の目標値及び実績値については、総務省の定員管理の考え方を採用し、一般職の常勤職員の数に掲載しております。

そのため、他の機関への派遣職員やフルタイムの再任用職員は含みますが、会計年度任用職員、嘱託職員、再任用短時間勤務職員は含んでおりません。

（今井委員）

民間企業と行政では、職員配置数を決定する際の手順は随分と違うのだなと感じました。

正直に申し上げますと、流山市の職員配置数及び定員適正化計画の目標値は、根拠が曖昧である印象を受けます。

例えば、民間企業には、職員配置に係る計画や明確な基準が設けられており、各セクションは、その基準をもとに数値的な裏付けを持って職員の配置要望数を設定し、人事部門に提出します。

行政なので致し方ない部分もあるかもしれませんが、もう少しロジカルな手法を取り入れても良いのではないのでしょうか。

（山田委員）

今井委員が仰るとおり、ロジカルな手法を取り入れることは大切だと思います。

一方で、私が気になったことは、目標値を設定するに当たって、正規職員や会計年度任用職員、アウトソーシング先等の残業時間等は見込まれているのかという点です。

労働基準法で定められている、あるいは、組織と組合の間で交わされている残業時間の上限等の制約が存在するはずですよね。

これらは、目標値を設定する際に加味されていますか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

職員配置数を決定する際には、時間外勤務の状況を確認し、参考としています。

時間外勤務が多い課については、増員対応のほか、アウトソーシング等も検討しております。

また、アウトソーシング先の時間外労働については、原則、各契約書に添付する仕様書に記すようにしております。

例えば、市の窓口業務の補助業務に係る委託については、仕様書内に勤務時間を9時から17時までと具体的に定めています。

一方で、情報政策・改革改善課で取り扱うシステムネットワークに関する委託業務においては、システムトラブル等予期しない事象が発生することがあります。

そのため、予め、仕様書にトラブル対応等に関する事項を定めた上で委託業者の方と対応時間等を相談しながら、正規職員とともに委託業者の方にもトラブル対応を行っていただいております。

（白澤副会長）

これまでの議論は、職員の適正値に関する考え方や、人員削減に関する事項であったかと思います。

そのため、これから申し上げることは、これまでの議論の流れから外れてしまうかもしれないことを先にお伝えします。

私は、定員適正化計画について審議する際には、職員の育成に関する事項にも着目する必要があると思います。

なぜなら、流山市の課題の1つとして、離職率が年々上がってきていることや新規採用職員試験の受験者が減少していることが挙げられるからです。

行政運営を行うために必要となる職員数を維持するためには、職員の人材育成等についても目を向ける必要があると思います。

そのため、これらを踏まえて、いくつか事務局に質問させていただきたく思います。

流山市の人材育成基本方針には、ジョブローテーションについて言及している箇所があります。

これに関連して、部局間を超えた技術力を持つ人材の育成に係る計画があればご教示ください。

また、各部局内で人材育成計画が立てられているのであればその内容等についても教えていただけますでしょうか。

（事務局）高野人材育成課長

人材育成課として部局ごとの人材育成計画を策定している事実はありません。

また、ジョブローテーションについては、新卒の一般行政職員を例として説明させていただきます。

新卒の一般行政職員は、入庁後の１０年間に基本的に３か所の異なる分野の部署を経験することとなります。

職員は、１０年の間に自分の希望する分野等を見定め、研鑽を積むことで、係長に昇格したり、管理職試験にチャレンジしたりする等、次のステップアップに臨んでいくこととなります。

次に、専門職である保健師や社会福祉士等の職員の例を説明いたします。

専門職は、業務の性質上、異動する部署も限られている場合が多く、例えば、保健師等は、主に健康福祉分野に当たる部署への勤務が想定されます。

とはいえ、特定の部門の中に、更に細分化された分野、例えば、成人保健部門や母子保健部門等がありますので、各職員の専門分野、能力等を勘案し職員配置を行っております。

（小国会長）

職員のキャリア管理はどのように行っていますか。

そして、職員のキャリアに関するデータは、職員配置を行う上で、どのように生かされているのでしょうか。

（事務局）高野人材育成課長

人材育成課では、各職員の資格取得状況や自己学習の状況、本人の異動希望内容を把握しており、これらを、職員配置を検討する際の参考資料としています。

（小國会長）

各部署での業務経験については、どのように管理されているのでしょうか。

（事務局）高野人材育成課長

本市では、人事評価を年に2回実施しており、所属長等の意見を含めた結果を職員配置の際に参考とする等して対応しております。

とはいえ、実態としては、人材育成課が、個々の職員の担当業務及びその経験のすべてを把握することは、困難です。

（大塚委員）

日本全体が人口減少社会に向かっていますが、今後、流山市も税収による歳入の減少やインフラ整備等に関して課題が生じてくると思います。

このような状況を踏まえ、職員の採用や退職、人材不足への対策等について、市の考えがありましたら教えてください。

（事務局）高野人材育成課長

まず、採用面においては、人口減少社会に突入したことにより、自治体間での人材確保に係る競争は激化しており、定員割れが生じている自治体も少なくありません。

次に、職員の退職については、令和5年4月から公務員の定年は、65歳まで段階的に延長されますが、60歳以降の職員の処遇は個人によって異なります。

フルタイムで勤務し続ける方や、パートタイムに切り替える方、また職場を去る方等様々です。

そのため、従来と比べ、次年度以降の採用予定人数を算出することが難しくなってきました。

流山市では、これら定年延長や中途採用職員の増加等の影響により、組織全体の職員の年代に関するバランス調整が難しくなっています。

（今井委員）

人事評価の仕組みについて、その詳細を教えてくださいませんか。

（事務局）高野人材育成課長

人事評価の手順についてご説明します。

先述のとおり、本市では人事評価を年に2回実施しており、まずは、個々の職員が自己評価を行います。

自己評価は、評価基準が示されたシートを用いて行われるほか、自己学習や資格取得状況についての報告も併せて行います。

この自己評価を参考に、1次評価者、2次評価者が採点を行い、最終評価者が点数の最終調整を行っています。

点数の確定後、所属長等評価者は、各職員に対し評価書等を参考に面談を行っています。

（小國会長）

個々の職員に対して、タグ付け等を行っていますか。

例えば、福祉分野に明るい職員に対し、その職員のデータベース等に「福祉分野」というタグを付けるといったことはされていますか。

（事務局）高野人材育成課長

人材育成課で管理する職員のデータベースには、個々の職員の情報が保存されています。

データベースの中には、小國会長に例に挙げていただいた「福祉分野に精通した職員である」という内容が掲載されていることはあります。

しかし、いわゆる検索タグというようなシステムティックな動きをするものではありません。

（小國会長）

タグ付けをすると、職員配置の参考資料として活用性がぐっと広がる場合があります。

先ほど、人事評価の最終段階では、評価者と職員が面談を行うというお話がありましたが、例えば、面談をする際に評価者がシステム等を通じ、職員NはAというタグを持っているということが分かると思います。

そのため、この情報をもとに、評価者は、職員Nに対し、BというタグやCというタグの能力を組み合わせると、こういったキャリアを描けるようになるということを伝えることができるようになります。

また、これらの情報は、職員配置を考慮する際に有用な資料となると
思います。

人材のタグ管理を行うことで、これまで以上に効率的な職員配置や人
材育成を望めるのではないのでしょうか。

（白澤副会長）

お話を聞いていると、流山市は、組織から職員へ、こういった人材を
求めている、こういった人材に育ってほしいということを伝える
コミュニケーションの機会が少ない印象を受けました。

実際のところはいかがですか。

（事務局）高野人材育成課長

例えば、配置要望ヒアリングの際には、人材育成課と情報政策・改革
改善課長、そして各課の課長、その課の所属部長が出席することとなっ
ています。

ヒアリングの場では、各課の次年度の事業計画等の聞き取りを行い、
計画を進めていくためにどのような人材を求めているのか、現在の職員
に期待していることや、新規に配置を予定する職員に求めること、その
他苦勞している点等の情報共有及び対策について触れることもありま
す。

（白澤副会長）

個人的には、やはり、部局ごとの人材育成計画や方針があると組織に
良い影響を与えられるのではないかなと感じました。

ご回答いただきありがとうございます。

もう1つ質問させていただきたいことがあります。

人材育成とDX推進は、互いに連動させながら推進及び実施していく
ことが重要だと思いますが、市は、この点についてどのようにお考えで
すか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

まず、人材育成とDX推進に関する事項についてお答えする前に、改
めて、これまでの流山市の定員適正化計画の変遷について触れさせてい
ただきます。

流山市で初めて作られた定員適正化計画は、当時の国の方針に倣い、職員数を削減することをメインとしていました。

一方で近年は、多種多様な行政需要が発生しており、また、国や県から移譲される事務も年々増加している状況にあります。

そのため、多くの自治体は、様々な行政需要に対し柔軟に素早く対応できる定員数を設定する姿勢にシフトしてきていると認識しています。

流山市は、このような状況に対し、単に人員を増加させ、行政需要に対応していくのではなく、①DXの推進やRPAやAIを積極的に活用することで、定型的な業務の負担を限りなく軽減させる、②人が行うことで効力を発揮する業務に対し、積極的に人員を投下する等して、対応していく必要があると考えています。

これらを踏まえ、質問にお答えしますと、次期情報化推進計画では人材育成に関する項目を掲載し、その内容を手厚いものにすることを想定しています。

また、人材育成課が実施する研修と情報政策・改革改善課が実施する研修については、類似する分野のものもございますので、十分に連携を図る必要があると考えております。

（白澤副会長）

ありがとうございます。

DX推進及び人材育成をうまく進めていただき、職員がDXの知識を持って業務を見直したり、話し合いを行えるような組織になれば良いなと思いました。

（岡村委員）

皆様のご意見等をお伺いする中で、流山市には、2つの課題があるように感じました。

1つ目の課題は、人材の確保が難しくなってきたということです。

そして、もう1つは、定員の目標値に対して職員の実績値が上回るという、前者と相反するような課題です。

人材の確保が難しいという課題の根本的な原因は、日本における未曾有の少子化にあります。

それ故に、人材の確保のためには、職員の待遇を変えていく等の方向に対応せざるを得ないように思いますが、簡単なことではないと承知し

ております。

一方で、目標値に対し実績値が上回ってしまうという課題については、先ほど、目標値自体は各部局から要望された職員数がベースであると伺ったところですが

各部局において算出された職員配置数については、各部局の努力や調整により、無駄な人員は含まれていないのではないかと思います。

では、例えば、市民サービスの向上等を理由に、現在5人配置されている部署に10人配置したいという要望が出てきた際に、人事部門や定員適正化を図る部門は、どのような評価を行い、配置数を決定していくのでしょうか。

職員配置数を調整する部局等は、市の財政、歳入となる税収等も把握しておられるでしょうから、当然、人件費の適正值も見積もっておられるのだと思います。

ですから、先述のような要求があった場合は、優先順位をつけざるを得ないはずです。

これを踏まえて、この資料2を拝見しますと、7番のところに「費用対効果や優先順位の見える化」と書かれています。

この見える化がなされていると、組織としての目的や優先順位がはっきりしますし、各部の要望に対する答えに説得力を持たせることができます。

なぜ、自分たちの要望が通らなかったのか、こういった疑問に対して不明瞭な回答を続けてしまうと、職員のモチベーションの低下に繋がり、内部がうまく回らなくなる可能性がありますので、これはとても大切なことだと思います。

そこで教えていただきたいのですが、流山市では、「費用対効果や優先順位の見える化」は、具体的に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

施策及び事業の評価、費用対効果や優先順位の見える化については、「部局長の仕事と目標」と「まちづくり報告書」という2つの帳票を用いて示しているところです。

「部局長の仕事と目標」には、当年度の課題や取組のほか、各課の使命や役割が記載されているため、主に優先順位に係る参考資料として取

り扱っています。

また、「まちづくり報告書」は、総合計画の進捗状況の報告書としての位置づけがあり、主要事業の進捗及び成果の状況が記載されているため、主に費用対効果を始め、優先順位に係る参考資料として取り扱っています。

（岡村委員）

ありがとうございます。

部局長が統括部局について、優先順位等の基準をコントロールしていることは、分かりました。

一方で、部局間では、どのように優先順位を決定しているのでしょうか。

例えば、DXの推進を最も優先すべき事項に据え置いた場合、当然その他の部分において我慢をしなければならないことが生じます。

このような状況では、やはり市長等トップクラスの方が、組織全体の優先順位の決定及び調整を行う必要が生じてくると思いますが、その点についての対応状況を教えていただけますか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

仰るとおり、組織全体として取り組むべき事項の緊急度や優先順位の決定及び調整は、市長等が行う必要があると思います。

例えば、各部局長は、年度当初に、「部局長の仕事と目標」や「まちづくり報告書」について、市長及び副市長に説明することとなっています。

その際に、市長・副市長が優先順位等含め、市としての方針を部局長に伝えています。

（小国会長）

今のご説明を踏まえて、質問させていただきます。

それぞれ異なる部署で、個々の事業として存在する類似の業務について、その見える化や最適化は、どのように図っているのでしょうか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

情報政策・改革改善課では、重複業務の最適化については、まずは情

報共有という部分から始めているところです。

例えば、年に1～2回ほど、職員に業務改善やDXに関わるアンケートを実施し、実際に個々の課で生じている課題の洗い出しや対応状況を伺い、全庁的に共有しています。

また、課題解決を明確に図ることができた事例については、優良事例として詳細内容を記載した上で発信しており、これにより、事例の横展開が進んだケースもあります。

例えば、個々の事業で利用していたシステムを統合することで業務の効率が向上したとの報告を受けています。

重複業務の最適化については、今後も積極的に取り組むべき事項として認識しています。

（白澤副会長）

重複業務の最適化には、やはりDXの推進が不可欠となってくると思います。

これについて、一部の窓口業務や定型的な業務については、委託等のアウトソーシングやRPAを積極的に検討すること、県庁のようなDXの専門職等外部人材の登用及び柔軟な働き方を認めることも重要だと思いますが、市は、これらについてどのようにお考えですか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

専門職等外部人材の登用等については、一般の正規職員としての登用は制度上難しいと考えられるため、非常勤の任期付きの職員という身分での登用が想定されます。

ただし、本市においてこのような前例がないことを踏まえ、採用方法等について精査した上で、検討すべき事項であると思います。

また、流山市のDX推進においては、そのCIOに副市長が、CIO補佐官に総合政策部長が就任していますが、CIO補佐官に外部人材を登用することを検討することは、有用だと思います。

なお、他市では、県を経由しアドバイザーを呼び寄せることもあるようですので、本件については引き続き、調査研究をしてまいりたいと思います。

（河野委員）

これまでの話を聞いていると流山市の人事管理は、職員の記憶と紙面を用いて行われている印象があります。

適切な人材配置や、人材管理を行うためには、1つの部署に存在する労働力の容量、そして個々の職員のスキルレベルを把握する必要があると思います。

これらを実現した時に初めて職員の適正値を算出できるようになるのではないのでしょうか。

そのため、流山市は、人事評価に係る職員のスキルの分類、スキルレベルの設定、部局間のレベリング、それに基づいた評価ができるよう改革を図るべきだと思います。

こういった作業をおろそかにすると、いつまで経っても旧時代的な組織運営を行うことになり、DXによる恩恵を受けられずに時代から取り残されてしまうような気がします。

人事システムを変えることや人事評価形式を変えることは、とても大変なことだと思います。

しかし、次期定員適正化計画をきっかけに、人事にまつわるこういったことについて着目し変えていかないと、今後、大変なことになると思います。

（小國会長）

人員配置について検討する際には、この人をここに配置するとどのようなことが生じるのか、シミュレーションを行うと思います。

河野委員のお話を聞きながら、こういったシミュレーションをより効率的、効果的に行えるようにするためにも、人事管理の手法等の見直しは、必要なのかもしれません。

私から事務局へ質問です。

流山市は、近年、離職者が増加傾向にあることを課題として捉えているとのことでしたが、この点について、市の考え等をお聞かせいただけますか。

（事務局）高野人材育成課長

従来と比べ、流山市に限らず、全国的に公務員が転職することは、珍しいことではなくなっている印象があります。

また、離職の主な理由についてですが、20代の離職は、他自治体への転職が多いように思います。

特に、受験時に本命であった自治体に就職が叶わず流山市に就職したけれど、在職中に再度受験し、もともと希望していた自治体に転職を図るケースが見られます。

30代の離職は、ライフスタイルの変化によるものが目立ちます。

例えば、実家の近く等、働きながら子育てをしやすい環境に身を置きたいとの理由から、他自治体へ転職するケースもありました。

逆に、同じ理由で、他自治体から流山市へ転職してきた職員も多いように感じます。

なお、近年は育休を取得する職員も増加しており、女性職員だけでなく、男性職員の取得率も高まってきています。

職員の離職に加え、育休取得者の増加により、業務の担い手が不足するケースも珍しくはありません。

さらには、国や県からの業務の移譲のほか、昨今の新型コロナウイルス感染症対策等、予期しない業務の増加が生じることもあり、年々、市が担う業務量は増加傾向にあります

そのような中、市職員として担う業務量が想定以上のものだったという声も耳にします。

DX化等により業務の負担軽減に努めているものの、DX化を図るためには、一時的に職員の負担が増大してしまうことも事実です。

このような状況から、職員の中には、想定以上の業務量をこなさなければならないことにプレッシャーを感じる者もいるようです。

(小國会長)

ありがとうございます。

業務量の増加というところを課題視されているようですが、例えば、職場環境等について、課題に感じていることはありますか。

職員が、流山市役所で働くことに価値を感じることができる環境を築けているかどうかということが気になります。

例えば、おおたかの森市民窓口センターは、比較的新しく綺麗な施設である印象を受けますが、一方、流山市役所本庁は、建物も古く、執務室も紙で溢れている印象です。

そういった職場環境を目にした若い方々が、ペーパーレスやDXが進

んだ、あるいは、新庁舎を建てたばかりの自治体で働きたいと望むことは、致し方ないことなのかもしれません。

また、流山市役所と言う場所が、市民にとって、止むを得ず手続のために行く場所であったり、苦情を伝えるに行く場所というイメージになっていませんか。

市民が自ら進んで市役所に行きたくなるような、職員が愛着を持てるような、そんな職場環境の在り方を見直すことは、とても大切なことなのかもしれません。

また、市民が、職員の皆さんと進んでコミュニケーションを取りたくなるような関係づくりにも目を向けていただくと良いと思います。

このようなことについて、事務局は、どのようにお考えですか。

（事務局）佐藤情報政策・改革改善課長

職員が日々実施している事業や業務において、成果につながり、市民サービスの向上や業務の効率化を実感し、やりがい、充実感、達成感が得られ、生き生きと楽しく仕事に従事できるような環境が望ましいと考えています。

（白澤委員）

これまでの話を聞いて、市民が市役所に行きたくなる環境等、職場環境の在り方を見直すこと等は、とても良いことだと思いました。

また、流山市は、「母になるなら、流山市。」というキャッチコピーのもと成長した自治体だと思います。

そのため、DXの推進のもと、子育てに優しい、多様な職員の働き方等を認めていくことで、市のブランド力がより強まるのではないかと思います。

（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。

職員が、子育てと仕事を両立できるような職場環境を整えることは必要であると感じています。

（岡村委員）

質問です。

資料によると、令和6年度の職員数の実績は、1,207名と記載がありますが、実際に働いてる方は、これよりも少ないという認識で宜しいですか。

（事務局）高野人材育成課長

ご認識のとおりです。

1,207名の中には、育休や療養休暇中の職員も含まれています。

また、先述のとおり、育休の取得者は、男女ともに年々増加傾向にあります。

育休取得者が増加傾向であることを見越して、業務の割り振りや業務手順等含め、ケアを行うことが必要だと認識しています。

（岡村委員）

育休を取得した職員の代わりに、例えば、派遣職員を投入する等の対応はされているのでしょうか。

（事務局）高野人材育成課長

女性職員の育休取得については、年単位で休業するケースもありますので、そういった場合においては、会計年度任用職員を臨時で増員することがあります。

一方で、男性の育休取得については、概ね2～3か月程度と短期間の取得に留まるケースが多く、会計年度任用職員を募集しても人材確保が難しいという課題があります。

（岡村委員）

簡単な話ではないと思いますが、例えば、職員の育休取得に伴って補助戦力を投入した結果、職員負担が逆に軽減されたような事例があると育休を取得しやすい環境に繋がっていくと思います。

「母になるなら、流山市。」という大きな方針にも沿っていますし、市の新たな魅力の1つとなっていく可能性もあるかと思います。

実際には、様々な課題があるとは思いますが、課題を逆手にとり、解決に導くことで自治体の魅力をアピールしていく、そんな戦略を立てると良いのかもしれない。

（小國会長）

ただいまのご質問、ご回答に絡めての質問です。

フルタイム勤務の従業員が1週間働いた時の仕事量であるFTEの管理は、どのようになされているのでしょうか。

部署ごとにフルタイム勤務職員何人分の仕事量があるかということが管理されていないと、仕事量に対して適正な職員数が賄われてるかどうか分からないと思うのですが。

（事務局）高野人材育成課長

FTEの管理について、部署ごとにどれくらいの仕事量があるか、厳密に管理しているものではありません。

毎年実施している配置要望ヒアリングの際には、来年度に必要となる人員数についても話し合うのですが、職員の働き方は多様で、週5、週4、週3という勤務体系の者もおります。

要望が来たときは、会計年度任用職員についても厳しく見えています。ただ、一方で国や県から下りてくる業務もあり、業務量の把握は難しいところがあります。

（小國会長）

育休を取得する職員やフルタイムではない働き方をする職員は、今後増えていくと思います。

育休に伴う職員の増員や短時間勤務職員の配置等によって職員の絶対数が増えてしまったとしても、FTEの観点を持っていれば、FTEは増えていないので問題はないという考え方が成り立っていくと思います。

そのため、職員の人数だけでなくFTEの観点での議論もしていただくと良いと思います。

（青木委員）

優秀な人材の確保・育成につきまして、多様な人材、特に女性人材の活用があると思います。

人口の半分は女性ですし、流山市の管理職の職員の現状を鑑みると、周辺自治体と比較しても女性職員の育成に成功しているとはいえない状況です。

この状況を改善していくためには、幹部職員を目指す女性職員を積極

的に採用し、評価に係る数値目標を具体的に設定する等して、遅れを取り戻していく必要があります。

組織全体で、女性職員のキャリアパスを適切に設定し、女性職員がキャリアについてチャレンジを諦めなくて良い環境を意欲的に用意する必要があります。

※参考資料の提示有

市区町村女性参画状況見える化マップ：男女共同参画局 - 内閣府

https://wwwa.cao.go.jp/shichoson_map/?data=1&year=2023&todofuken=12

（事務局）高野人材育成課長

女性の幹部職員を育てる仕組みについては、一定の経験を積んだ女性職員に対して、自治大学校の幹部育成に関するプログラム研修の受講を呼びかけています。

また、自治大学校で受講した内容等については、市長や副市長、各部長へ発表を行っています。

また、過去に自治大学校を経験した職員との繋がりの中で、今後、幹部職員に向けての意識も変わってくるかと思っています。そのあたりの幹部職員に向けての意識などについては、年次別の階層別研修で取り入れて準備しています。

（白澤副会長）

女性の管理職の職員の育成に関連しますが、まず、分野や部門によって、所属している職員の男女比率は、異なると思います。

例えば、土木部門の部署は女性職員が少なく、一方で保育部門の部署は男性が少ない等、各部門で事情は異なると思いますので、こういった事情を勘案のもと、管理職の育成計画を含めた人材育成計画の策定が必要だと思っています。

また、育児休暇を取得する職員も増加傾向にあるとのことなので、計画や戦略は、短期間ではなく、中長期的なものとするのが望ましいと思います。

（小國会長）

お時間もせまって参りましたので、一旦ここで閉めさせていただきます、

これまでの意見をまとめていきたいと思います。

まず、人材育成に関する戦略の明確化及び中長期的な人材育成計画を策定し、人材育成を実施していくことが、定員適正化を図る上で必要だというご意見がありました。

また、人材育成に関する計画に関連して、女性のキャリアパスの確保に関する内容を含めることが重要だというご意見がありました。

あとは、職員個人の能力に関するレベリングやタグ付けを行い、個々のスキルを見える化し、それをもとに人材配置を検討できるようにしてはどうかというご意見もあったかと思います。

定員適正化について、目標値に対する実績値の状況については、様々な議論があったかと思いますが、どのようにこれら結果を評価するのかという点がポイントとなるといったご意見がありました。

そして、人員配置を決定していく際には、優先順位を付けざるを得ない部分があることについて、事業や業務のウェイトの見える化によって優先順位を見極めることが重要である一方で、優先順位を付けた結果、要望が通らなかったり、人員が減らされて仕事が忙しくなってしまった部署の職員のモチベーション低下を防ぐためにも、市全体の目標を、部署を超えて共有していくことが重要だというご意見がありました。

今後につきましては、今日いただいた、これらのご意見を答申書の中に反映していければと思っています。

次回の審議会でも、次期定員適正化計画について引き続き議論を重ねる予定です。

次第2については以上とし、最後に、次第3「その他」、今後の審議のスケジュールについて、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

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1月中旬に予定しております。

委員の皆様へ、具体的に出席可能な日程をお伺いし、出席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頂いても結構ですし、このあとお送りする電子メールに返信する形でお送り頂いても結構です。

12月31日（火）までにご送付頂けますよう、お願いします。

事務局からは以上です。

（小國会長）

承知しました。

それでは、ほかになれば、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。