

行政改革推進委員会 令和元年度第1回会議議事要録

1 日時

令和元年8月20日（火） 午後7時から午後9時00分まで

2 場所

市役所4階 第3委員会室北

3 出席者

委員：大池委員、小泉委員、鈴木委員、伏見委員、山本委員、曾根委員、
成瀬委員

事務局(行政総務課)：藪崎参事、鈴木主査

人事課：小松原課長、永田補佐、鈴木主事

契約検査課：木村課長

4 概要

1 開会

2 委嘱状・任命通知交付

3 行政経営部長挨拶

- ・この委員会は、会の設置根拠となっている「島田市行政改革推進委員会要綱」において「社会経済情勢の変化に対応した簡素で効率的な市政の実現を推進するため」と設置の目的が掲げられており、昨年度も、この目的に沿って3回にわたり会議が開催された。
- ・その中では、行政改革の指針として市が策定した「行政経営戦略」に基づく取組や、市の附属機関等の市民委員のあり方、また、当委員会の運営方法などについてご意見を交換していただき、行政改革を進めていく上で参考とさせていただいたところである。
- ・当市においては、会計年度任用職員制度の導入に伴い、行政改革の一環として、業務の民間委託を検討しているところである。
- ・会計年度任用職員とは、今の嘱託員・臨時職員に代わるものであり、民間委託に当たっては、今現在働いている方からすると、自分達の身分はどうなってしまふのかということも大きな問題となる。
- ・業務を民間委託することは、行政の立場としては、執行権の裁量の中にあると考える。
- ・ただ、現実的には、市民の皆さんの意見を聞いて、参考にさせていただきたいと思う。

- ・そのために、皆さんにお集まりいただいたので、忌憚のないご意見をいただければと思う。
- ・この業務委託については、2月の定例会で、議員の皆さんから、非常に厳しい意見をいただき、全会一致で否決された。
- ・議員の皆さんが理解しないわけではなく、説明の段階において、納得しがたいところがあったため、否決したということである。
- ・非常に厳しい歴史をたどってきた案件であるが、業務の委託化については、持続可能な行政サービスを提供していく中では、費用負担を含め、非常に大きな課題であると認識している。
- ・そのような中で、皆さんからご意見をいただければ非常にありがたいと考える。ぜひ、よろしくお願ひしたい。

4 委員自己紹介

5 事務局職員紹介

6 委員長及び副委員長選出

互選の結果、小泉委員が委員長に、大池委員が副委員長に選出された。

7 報告事項

会計年度任用職員制度施行等に伴う総合的な業務の見直しについて

- ・人事課長から、「資料1～4」、「【参考】会計年度任用職員制度への移行について」に基づき説明。
- ・資料4の包括業務委託に係る効果イメージ図については、この会議において、委員に分かりやすく説明するために使用するが、資料の内容については、8/23に開催予定の島田市議会全員協議において詳しく説明するものであるため、会議終了後に回収する。

【質疑応答等】

- 委員 専門のノウハウが必要な業務であれば、それなりの給料を出すべきだと考えるが、果たして、この会計年度任用職員は、それだけの能力を求められる者なのか疑問に思う。趣旨にもあるが、職員が減る中では、業務に専念できる執務環境の構築は必要だと考える。県でも、産休やメンタル面で休暇となった職員の代わりに、非常勤職員を配置してもらったことがあるが、支払いや起案ができないなど、基本的には、正規職員並みに業務はできず、入力やコピーなどの雑用をお願いしていた。最終的な責任は正規職員が追うことになるため、二重チェックが必要になってくると思う。また、会計年度職員の任期は、単年度であるため、どこまで必要なのか。正規職員であれば何

年もかけて育てていく。非常勤を4、5人雇うのであれば、正規職員を1人雇い、30年、40年かけて、しっかりと市のためにやってもらう方がいいのではないかと個人的に思う。心配に思うことは、市民課のように実績があるところは特に問題はないと思うが、窓口は、市民と接する重要なところで、トラブルが起きた時に、市民は、その者が、外部の委託された職員であるという認識がないと市の職員の対応が悪いということで島田市のイメージダウンにならないか。委託することで経費は削減されると思うが、それが目的になると、窓口サービスが低下したということにならないか心配である。あとは、これだけの人数が本当に必要かどうかを見ていただきたい。現状をベースに各課から要望されたされたものだと思うが、課の単位ではなく、もう少し大きな単位であれば、もう少し人を削減できるのではないか。例えば、入力業務について、1人が複数の課を兼務することが可能ではないか。これまでは、例え手が空いているとしても、他の課の業務を手伝うことは無いと思うが、もう少しフレキシブルにやることができないのか。民間でいうと、今、人手不足の中では、単能工ではなく多能工を育てようということになると思うが、そういう面で、もっと色々な業務ができる人を育てていけるといいのではないと思う。資料の選定基準の中では、一会計年度ごとに職の必要性を吟味するとなっているが、挙がっている業務はほとんどが継続の定型業務のように感じる。新たに業務が必要になるということであるが、今年のラグビーのワールドカップや来年のオリンピックのようなものや、例えば、法改正により制度が変わったことにより人が必要になったというのであれば、新たにということになると思う。この点が矛盾しているように感じる。

○委員 このような動きは必然であると思う。人の配置や人の制度、色々な軽微の変更があると思うが、この裏側には、業務の効率化や見直しがあり、それが一番重要である。私の会社でもそうであるが、これがうまくいかないと、人をどのように動かしたとしても、いつまでも人工が変わらないことが非常に多く、難しいところであると思う。人件費的なものの試算は示されているが、裏側に、システムなどに対するハード面の投資があるのかどうか。ハード以外の面でも、効率化がどの程度図られるのかということが重要であり、それなしにこれをやろうとすると、私の会社のように大混乱する。これから、そのようなことは出てくると思うが、成功させるためには重要である。

○委員 職員の人数は減らし、人件費の大枠は変えないということだと思う。私に対応している市役所のある課では、毎回、人がいないということをしごく言う。人がいないとなると何が生まれるかという、新しいものを生み出していく力が一切無くなる。今、やらなければいけないことに追われてしまい、新しいことを考える余裕がなく、とにかく今あることに専念するという動きが出てくる。業務の見直しフローがあったが、どの立場の方が業務の見

直しをやるのかは分からないが、業務の見直しや職員の配置の変更により、職員のモチベーションが低下したり、人が減ることで忙しくなり職員のイライラにつながったり、そうなると、もともとは良かった人間関係が悪くなるなど、そのような副産物が必ず生まれてくる。私も雇用側なので、色々なリスクをカバーするためにこのような形にするのだと思うが、費用の面だけでなく、変更があった時に、現場でどのようなことが生まれるのかを、必ず、聞いていただきたい。それをしないと、後々になって、こういうつもりではなかったということが多々起こりうる。また、人に代わりICTの導入という話があったが、ICTに関しては投資にかかる費用もさることながら、全員にそのような新しい技術を教えるということは、年単位でかかってくる。新しいものを導入する時にはスクーリングの時間も生まれてくる。本当に、人数的に余裕がある時でないと、ICT関連は難しいのではないかと感じた。

- 委員 確認であるが、お金の面では、会計年度任用職員へ移行するよりは、包括委託へ移行した方が安くなるということでもいいのか。
- 人事課長 はい。
- 委員 私が市民課にいた時に、窓口の民間委託の契約更新が1回あり、プロポーザルで委託業者を決めた。これまでの業者であれば、島田市の窓口をやるのに必要なノウハウがあり、もちろんマニュアルはあるが、それ以外の、例えば、お客さんから質問があり、市民課とは関係ない業務であっても、関係する課に案内ができたという細かい気配りのような点でのノウハウが、業者が代わることで途切れてしまう。そのようなものはマニュアル化されない。4年間に1度、プロポーザルで更新するということになっても、業者を変えた時の影響は大きいので、業者を変えづらいというところがあると思う。それがいいかどうかは別として。同じように、会計年度任用職員を雇って、単年度ということで、契約が終わった時に、その業務が継続するかどうかは分からないということであったが、その方が1年間かけて積み上げたノウハウが、もしかしたら、そこで途切れてしまう業務があるかもしれない。そのようなことを考えると、例え、単年度で契約が切れたとしても、同じ方を雇用して、何年もかけて教育していくことが一番効率がいい雇用方法ではないかと思う。制度はあると思うが、それに沿って運用できるかという点も難しいのではないかと感じた。
- 委員 業務見直しフローの最初に業務内容の精査とあるが、正規職員がどこまでの業務をやり、正規職員以外の職員にどこまでの業務を任せるのかという精査は本当に大事だと思う。私がいる納税課では、毎日、市民の個人情報を取扱っているところで、その個人情報を取扱う力は、もちろん正規職員にしかないため、嘱託員はその個人情報を見ることはできない。そのため、納税課の嘱託員は、窓口で証明書の発行ぐらいしかやっていない。他課の嘱託

員がどのような業務をやっているかは分からないが、仕事をする上では責任が伴ってくると思うため、正規職員以外の方にどこまでの責任を持ってもらうのかということ、業務内容の精査のところできちんとやる必要があると思う。後々、1年単位の会計年度任用職員がミスをした時に、責任を持つのはその人なのか、正規職員なのか。正規職員が、その後に対応することになると、手間が増える。また、1年単位だと、代わるたびに、一から教えなければならぬため仕事が増えてしまうのではないかと懸念はある。

- 委員長 一般職の非常勤職員とこれまでの臨時職員・嘱託員では性質が変わるのか。委員のみなさんから出された意見の中に、色々なポイントがあったと思うが、答えられる範囲でお願いしたい。
- 人事課長 会計年度任用職員について、正規職員と同一賃金にするほど業務が難しいかどうかということであるが、職の困難さに応じ、全員が一律ではなく、職種や職の内容によりすみ分ける。給料も全く正規職員と同じところから始まるわけではなく、国が示しているものと同じものを使うことを考えており、一番安い金額を使うところから始まる。給料表では1号から号数が増えるごとに金額が増えていくが、例えば、正規職員であれば、大学の初任給は29号から始まるが、会計年度任用職員は1番安いランクから始まるため、正規職員の初任給とはかなり差がある状況である。職については、正規職員がやった方がいいのではないかとあったが、その職の事務補助というところが大部分であり、それ以上の能力を求めるものであれば、場合によっては、見直しを行い、正規職員とした方がいいものもあると思うが、正規職員の定員の上限があるため、再任用職員を有効に活用していきたい。再任用職員が有しているノウハウを使っただき、それを後輩に残していくということを考えている。委託した場合は、窓口でトラブルが生じないかどうかであるが、委託する場合は、市民から見ると委託している業務であることが分かるように、きちんと分け、そこには市の職員はあまり入らないようにする。また、委託業者の職員は制服を着用するなど、市の職員とは違うことを見せる。接遇については、会社の信用に関わってくるため、かなり教育されてくるのが一般的である。島田市でもそうであるが、むしろ、正規職員がいる窓口よりも対応がいいということで、市民から褒められることもあるということを知っている。トラブルが実際に発生した場合は、基本的には委託業者の責任において解決していただく。人数的に、これだけ必要かどうかということであるが、これは今現在雇っている人数である。包括的に委託することで、効率的に人を回す工夫がしやすくなるのではないかと期待している。会計年度任用職員についても、現在の臨時職員・嘱託員と同様に、毎年、各課からの要望に対し、ヒアリングを行い必要最小限の範囲で査定していく。業務についても、結果的には毎年同じになってしまうが、毎年業務や人数の必要性を確認している。会計年度任用職員制度が導

入されることを踏まえ、昨年、業務の整理表を作成した。例えば、証明を発行する業務であれば、受付から審査、書類作成、起案などの手順を細かく切り分け、それぞれの場面で正規職員でないと駄目なのか、正規職員でなくてもできるのか。政策判断が必要なのか、職員としての権限が必要なのかなどの区分けをしてもらい、委託に出せるのか、出せないのかを整理した経過がある。これにより、将来的に、業務が標準化できると考える。人が変わっても、このような手順で行い、この部分は、どうしても正規職員が必要であるという整理ができていくことになる。効率化が一番重要であるということで、確かに、机上の理論だけで人を動かしても、実際に仕事のやり方を変えないとうまくいかないと思う。業務を整理する作業を行ったことで、違う課で同じような仕事をしているということが見えてきた。その中には、データ入力や伝票を持っていくなど細かい作業などがあり、そのようなものをフロアごとにまとめることもできるのではないかとという可能性も見えてきた。また、課を超えて仕事をするということについては、島田市では、障害者雇用を推進しており、人事課に配属されている嘱託員は、例えば他の課で通知を送るのに封入作業を手伝って欲しいという依頼があれば、その課に行って作業を行うなど、手伝い仕事があれば依頼してくださいという形でやっている。そういったことが広がっていけば、課を超え、会計年度任用職員を有効に活用できるのではないかと考える。職員が封入作業のような単純な作業から解放されれば、新しい事業が出てきた時のための余力が生まれるのではないかと考える。仕事が整理できていけば、新しい仕事が出てきた時、整理し直すことで、業務が標準化され、誰でもできる仕事になるのではないかと期待している。業務の整理については、作業としては大変であり、それをどこまでシステム化できるのか、或いは、定着させることができるのかということはあると思う。ノウハウの継承についても、業務の整理を行う中で、システムの出来ないかということを考えている。

- 委員長 起案はできるのか。
- 人事課長 会計年度任用職員であればできる。
- 委員長 意思決定も非常勤職員であればできるのか。
- 人事課長 身分的にはできる。
- 委員長 実際に、そこまでお願いするかどうかは、それぞれの業務によると思うが、これまでの業務では想定していなかったのか。
- 人事課長 できないことはなかったが、そこまではさせられないということがあったが、これからは、そういったところまで、ある程度踏み込んでやるつもりでいてもらいたいと考える。
- 委員長 今回の制度改正を機に、行革の観点からすると、経費の削減ということになると思うが、業務そのものを見直さず経費を圧縮しようとする、かえって無理がでてしまうところがある。やはり、業務そのもの見直しに

ついて、一度に全部はできないと思うが、継続的にやる中で効率化を図っていく必要があるという意見があったと思う。

- 委員 重要なところは効率化と生産性である。同時進行というか、そちらを先にやらないと色々ところでひずみが出てくると思う。組合もあると思うため、そこからも問題も出てくるのではないか。
- 副委員長 人が減り、職員も減り、財政も厳しくなっていく中では、目指す方向として、市の正規職員が政策立案に特化してやっていくということはいいと思う。多様化する住民ニーズの中には市の業務からこぼれ落ちていくものもあると思う。市民も自分達の住んでいるところのことについて考え、そのようなものは自分達でやっていけるようにしていくことも必要ではないかと思う。
- 委員長 非常勤職員や臨時職員、嘱託員の捉え方や業務の根拠が自治体ごとにばらばらであったものを、ある程度、今回制度的に整理したことで全国的に統一性が図られたのだと思う。自治体は業務において創意工夫をしており、また自治体内の中でも各課において創意工夫をしていると思う。制度的な前提や基本は統一されたが、かえって、実際の活用については、幅を広げるような要素があると思う。市としては、ベースとなるところは逸脱されては困ると思うが、もしかしたら、各課で、多少、創意工夫でばらつきが出てくる中で、この業務ではこのような活用方法があるというような研究というか社会実験のようなことをやっていくのも1つの方法だと考える。型にはめて、これ以外は違うというようなことはせずに、標準的なモデルとしてはこうであるというものを持ちつつ、多少、バリエーションは、職や課によって許容し、やっていく中、活用方法を検討していくことで、職種や業種であったり、業務の性格によっては、同じ任用でも、活用の仕方も変わってくるのではないか。どこまでやらせるのか。正規職員とのすみ分けも一律のものがあるわけではなく、もしかしたら、ある程度バリエーションがある可能性もあるのではないかと思う。そのあたりを見ながら、やっていただければと思う。委託自体は、これを契機に、進めていただければと思う。私の経験であるが、法務局は民間に委託されたことでサービスがとにかく良くなった。一方、時代が変わったこともあるかもしれないが、職員の対応も良くなったと感じる。そのような意味では、民間委託先の方の対応が職員の参考になり、相乗効果が期待できるのではないかと思う。
- 委員 今までの非常勤の方は単年度ではなく、複数年契約なのか。
- 人事課長 基本は、単年度である。嘱託員は1年で、臨時職員は6箇月であるが1年までは延長できるため、どちらも最長1年ということで、そこで終わりである。ただ、結果的に同じ方が任用され複数年になることもある。
- 委員長 同じ方が、更新のような形になると思うが、その上限はあるのか。
- 人事課長 明確な基準はないが、市役所ということもあるため、広く雇用の

機会を設けるという意味合いから、概ね5年を目処にということをお各課にお願いしている。ただ、専門的な部分や特定の資格が必要な部分では、どうしても長くなってしまおうというのが実態である。

- 委員 雇われている側とすると、ノウハウもあり一生懸命やってきても、2、3月頃に、来年度はどうなるのかを心配しながら仕事をしていく。雇う側としても、ノウハウの継続ということがあると思う。そのような中では、お互いの信頼関係に影響が出ないか。制度上は、どうしようもないのかもしれないが、能力を最大限発揮するという面では、なかなか難しい制度だと思う。
- 委員長 そのあたりは、今までも任期は最長1年であるが、概ね5年間は更新できていたので、変わらないのではないかな。
- 人事課長 任用ルールが厳格化された。これまでは、厳密な意味での公募というよりは、登録票を市に提出していただいていた中で、その中から、必要に応じ各課が選考しているという形である。これからは、この課でこのような仕事があるので応募したい方はお願いしますという形でやっていくため、どの職にどれだけ応募されるかが読めない。そのあたりは、実際に雇われてる皆さんにとっては、ピリピリするところではないかと思う。委託であれば、委託期間中は、その会社に雇われると思うため、雇用の面ではそちらの方が安定するという考え方もある。
- 委員 任用方法に「競争試験又は選考」とある。ケースバイケースで、必要な資格を求められる場合もあるのではないかな。
- 人事課長 競争試験をどこまでみるのか。学科試験のようなものをやるかどうかは、まさにケースバイケースになるかと思う。実際問題、500人近くいるため、やり方については、労務管理も含め検討していく。このあたりは、島田市だけではなく他の多くの自治体がどうしようかと頭を抱えているというのが正直なところである。
- 委員 法制度で明確化されると、例えば、「面接で、なぜ私が落とされたのか」、「あの人は、なぜ何年も働いているのか」など、外部の目が厳しくなってくるため、そのあたりはきちんとした方がいい。
- 委員長 今回の制度では、公募するということが職安に求人票が出て、面接をやらなければならないと思う。10人来れば10人面接をしなければならず、時間がかかるだけでなくノウハウが必要だと思う。県では、決定するのは課長であるが、面接は、そのようなことに慣れているため、人事をやっている総務担当の係長職2名でやっていた。職安に求人を出して、来てもらった人への対応については、最初のうちは、フォローが必要だと感じる。
- 委員 この制度では、単年度任用となっている。これまでに嘱託員は、書類を出して、継続して何年もやってもらっていると思うが、会計年度任用職員になると、本当に、1年が終わったら、また職安に出して、面接を受けると

いうことになるのか。

- 人事課長 今、人事課で想定しているものは、通常の職員採用試験に近い形で、市がホームページ等で公募し、申込書を人事課に出していただく。色々な課で色々な職を募集するため、どれに応募したいのか分かるような形をイメージしている。これまでも、毎年、登録票を出してもらっているため、それに変わり申込書を出してもらおう。ただ、これまでは、簡単に面接し、いつからお願いしますという形でよかったが、今度は、選考になるため、面接結果について、合格点に達したかどうか客観的に分かるものを手続き上残す必要があると考える。また、面接票も必要になり、面接者はそれに基づき審査してもらおうということを考えている。
- 委員 会計年度任用職員は令和2年度からということであるが、これまでの臨時職員・嘱託員の職の方を雇えなくなるのか。
- 人事課長 臨時職員や嘱託員という職そのものがなくなるわけではない。雇うためのルールが厳格化される。嘱託員は、本来、労働性のない例えば〇〇委員や学校医のようにお願いして来てもらう人で、あとは、顧問、参与のような人に限られ、事務補助のようなものはなくなる。臨時職員は、正規職員に欠員が生じたとき、その仕事をそのままやってもらおう。これまでは、簡単な仕事を寄せ集めて、誰でもできる仕事をやってもらうために臨時職員を雇っていたが、例えば、課長が病気で入院した場合は、その仕事をそのままやってもらおう。イメージとしては、学校の先生が、産休補助で来て、そのまま授業を受け持つというようなレベルで雇うため、現実問題として、臨時職員として雇うパターンは多分ないのではないか。
- 委員 公募するとのことであるが、募集しても応募が無い時もあると思う。そういうところが、たくさん出て、職員が必要なのにいないという状況になった場合はどのような対応となるのか。
- 人事課長 全く応募が無い場合は、再募集をする必要があると思う。逆に、ある1個所に集中して、そこで採用されない方が出てくると思うため、基本的に併願できるような形にする必要があると考える。そうすることで、どこでもいいから市役所で働きたいという方がいれば、全てにエントリーしてくれることを期待できる。
- 委員 会計年度任用職員は年度単位ということで、4月はどうしても忙しい時期になると思う。職員も異動してくるし、会計年度任用職員も新規で来る可能性があり、お互いに分からないもの同士になった場合、業務の低下に繋がらないようにしていただきたい。職員の場合は、責任もあるため引継ぎをされると思うが、現状、臨時職員や嘱託員が年度末に辞めて、新たに新年度から来る場合、引継ぎはやっていないと思う。誰が責任を持ってどのように教えるのかをマニュアルなどで明確にしておく必要があると思う。事務がおろそかにならないか心配である。特に、今までと変わるわけではないと思う

が、業務の継続性ということが少し心配される。

- 委員長 必ず会計年度単位なのか。9月からの1年間という任用はだめなのか。
- 人事課長 任期は会計年度末までとなっているため、一旦、3月31日で終わるということになる。

8 その他

事務局からの連絡事項

次回以降の開催について、現時点では予定なし。調査審議すべき事項が発生した場合、その都度、開催する。その時は、またお願いしたい。

9 閉会