

# 第4次浜松市行財政改革推進審議会 第7回審議会 会議録

日時	平成25年6月5日(水)18:30~21:05
会場	クリエート浜松
出席委員	御室会長、山本会長代行、山崎委員、前嶋委員、武藤委員、岩田委員、村松委員、水谷委員、井上委員、南出委員
傍聴者	100名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、読売新聞、朝日新聞、NHK、テレビ静岡、浜松ケーブルテレビ
浜松市及び市関係者	伊藤副市長、古橋副市長、寺田企画調整部長、鈴木総務部長、神門財務部長
事務局	門名事務局長、飯高副参事、石埜、高橋、袴田、伊藤

## 《会議の概要》

1. 第4次行革審の第7回審議会を、御室会長が議長となって進行した。
2. 借地適正化計画の進捗状況について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。
3. 総人件費の削減について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。

## 《会議次第》

1. 開会
2. 会長挨拶
3. 議事
  - 1 借地適正化計画の進捗状況について
  - 2 総人件費の削減について
    - (1)総人件費見直しの指針
    - (2)事務事業の見直し
    - (3)定員の適正化
    - (4)時間外勤務の縮減
4. 閉会

## 《会議の経過》

### 1 開 会

#### 事務局長

皆さん、こんばんは。

定刻になりましたので、ただ今から、第 4 次浜松市行財政改革推進審議会の第 7 回審議会を執り行います。

本日は、委員 10 名全員の出席により開催いたします。本日は、冒頭に借地適正化計画の進捗状況について、続いて、総人件費の削減について審議することとしております。皆さまのお手元には、次第と市説明資料をお配りしてございます。審議の参考にご覧いただければ幸いです。なお、委員の説明の際にも資料を使います。その際には、正面のスクリーンをご覧くださいませようお願いいたします。

これより議事の進行は、御室会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。なお、途中、特に休憩を取りませんので、御所用のある方は、適宜ご用をお足しいただきますようお願い申し上げます。それでは御室会長、よろしく願いいたします。

### 2 会長挨拶

#### 御室会長

皆さん、こんばんは。

大変お忙しい中を誠にありがとうございます。

皆さまもご存じかと思いますが、先日、2045 年(平成 57 年)浜松市の推計人口が 66 万 4,000 人になる。こういう発表がございました。皆さんも新聞等で、よくご存じのことと思います。このスライドにありますように、3 年前、平成 22 年には 80 万だった人口が、今から 32 年後には率にして 17%から約 18%、実数で 14 万人も減ると、こういう発表がなされたわけです。

行革審では以前から、「市の人口はもう減り始めています」、「ですから、早めに手を打ちましょう」という話を、何度も繰り返してきましたが、まさにこれを裏付ける形でのデータが公表されたということです。

本日の審議事項とは異なりますが、老朽化が進む公共建築、これへの対応をどうしていくのか。あるいは区の再編をどうするのか。こういう課題の先送りが許されず、迅速な対応を求めることが行革審の役割と思っています。いま一度、この浜松市を将来に向け、次の世代に安心して引き継いでいけるように、不断の行財政改革、この必要性を認識してまいりたく、どうぞよろしくお願いいたします。

これからは座って議事進行を進めていきますが、前回、3 月の審議会に引き続きまして、まず、借地適正化計画の進捗状況の検証を進めていきたいと思っております。

それでは、神門部長さん、お願いします。

### 3 議 事

#### (1) 借地適正化計画の進捗状況について

神門財務部長

はい。それでは、借地適正化計画の現在の進捗状況につきまして説明します。全体スケジュールということで、昨年 8 月に借地適正化計画の策定をしました。その後、9 月に組織の改編により財務部が中心となって取り組んでいくことになりました。11 月から借地適正化計画による借地の購入、あるいは借地料の見直しに係る市の方針の周知を図ってきました。1 月には、借地、施設を所管する市内のすべての課を集め、計画を説明し、所管課から地権者への計画説明を要請しました。

地権者への計画の説明内容は、市全体の有償借地が約 263 万㎡あること、年間借地料が約 7 億 6,000 万円という非常に巨額であることから、早期の見直しが必要であることを十分にご理解いただきたいということです。

具体的には、31 施設を重点施設と位置付け、この周知については、関係地権者 331 人に対して行っています。27 施設の地権者 79 者については、個別に所管課職員が訪問して、説明をしたのが 76 者、遠方の方々については電話が 2 者、説明資料の郵送が 1 者という状況です。

また、一つの施設で非常に多くの地権者がいらっしゃる 4 施設については、地権者 252 者に対し、代表者説明会や全体説明会を開催し、周知を図っています。その内の 1 施設については、特に重点的にやっつけようということで、24 年 7 月から今年の 5 月までに 7 回、代表者会議を実施し、購入をぜひ行わせていただきたいということで、購入金額の提示まで行っています。

こうした説明会での地権者様の反応は、計画の説明として、個別の話ではなくて、総論的な話であるため、大半の方は聞き置く程度ということになりましたが、その中でも「市の事情もよく分かる」といった理解をいただく方もいらっしゃいました。

また一方では、引下げをしないという当初の、契約時の約束と違うといったことで、経緯として、なかなか受け入れがたいという、厳しい指摘もありました。

計画への協力については、購入させてくださいといった方からは、買取価格がいくらになるのか、まず金額を見てからだということ。あるいは、とにかく自分の財産を減らしたくない、購入は受けられないといったようなご意見をいただく方もいらっしゃいます。

また、これも経緯的な話ですが、スライドには書いてございませんが、過去、買ってくれと言ったときには市は買わなくて、いまさら売ってくれと言うのは何事だというようなことで、お叱りを受けるようなケースもありました。

借地料の見直しについては、下がる金額によっては協力できない、あるいは、全所有者公平に考えてもらいたいといったようなご要望がありました。

このような中で、実績として、借地料の見直しのできた施設が 1 施設あります。年間借地料約 5,370 万円だった地代が、約 1,220 万円、率としては 22%の減額で、4,150 万円で更新ができました。この施設につきましては、計画の策定以前から交渉は行っていましたが、計画策定後、度重なる交渉を重ねた結果、こういった合意ができたということです。

今後のスケジュールですが、計画の全体の説明はだいたいできていますので、今後はまさに、個別の交渉に実際に入っていくということです。もちろん入っているものもあります。庁内的にはこの9月に、いったん進捗状況をしっかりと確認したいと思っています。特に重点施設については、その交渉状況をしっかりと把握し、進捗が思わしくない施設については、その原因、課題を整理し、対処方法を決定したいと思っています。庁内に資産経営推進会議という庁内会議を設けていますので、その場でやっていきたいと思っています。また3月にもいったん、全体のおさらいをして課題を整理し、今後の対策を検討していきたいと思っています。報告は以上です。

#### 御室会長

どうもありがとうございました。

それでは、質疑に移りたいと思います。山本代行、よろしくお願いします。

#### 山本会長代行

山本でございます。こんばんは、よろしくお願いいたします。

借地適正化計画の進捗状況についてということですが、その進捗状況の把握については、市長から行革審への諮問事項の一つに、行政経営計画の進行管理についてというものがあります。市の進行管理は、本当に計画どおりしているのかどうか、PDCAサイクル(plan-do-check-action)という言葉がよく出ますが、それがきちんと回されているのか。あるいは、結果を評価するときに、その基準が明確に定められて、正確に行われているかといったような疑問があり、前回の審議会では御室会長より、次のような指摘がされました。

要点がここにあります。そのまま読みますと、「我々が今求めているのは、具体的にしっかりした工程表を作って、いつまでにどの施設をやるのか、全体としてそれを集計したら、いつまでにどれくらいの目標でやるのか、こういうことが何か見えてこない。全体像をしっかりと確認し、その中でどれくらいの目標でやる、いつまでに誰がやるのかということを確認してやっていかないと、いつまでもこういうことでずるずる行ってしまう。」という指摘でした。

市の借地適正化計画の進捗状況は、今、神門部長から説明があったとおりです。進行管理、あるいはPDCAは的確にスピードを持って実行されているのかどうか。まずこの辺の、現在の状況について市の評価はどんなものでしょうか。○(マル)か×(バツ)か△(三角)か。

#### 御室会長

はい。神門部長お願いします。

#### 神門財務部長

先ほどご説明したとおり、とにかく市の全体の方針としてやっていくのだと。お宅だけのお話ではありませんということを周知するのが、まず先決だということで、今それに努めてきましたので、そういう意味では、今そこまでは行っているというように思っております。今後、とにかく個別交渉をどんどんやって、解決をしていかななくてはならないということです。

#### 山本会長代行

はい。今のところ○(マル)という評価ですね。あるいは△(三角)、そんなところで、要ははっきり

しない。そう判定する根拠がはっきりしないということなのですが、これまでの借地に対する市の取り組みを振り返ってみますと、このスライドのようになります。

平成 20 年度、もう 5 年前になります。行革審が「借地の解消」という言葉を使って答申をしました。それを受けて市は、平成 21 年度に資産経営推進方針を策定して、学校の借地の解消を優先的に取り組むとしました。しかし、この表で分かりますように、学校借地の解消というのは、なかなか進みませんでした。

そこで、昨年の第 4 回審議会でも、市は借地の解消の対象をこのように絞り込みをするという方向転換をしました。このように、進行状況を見ながら、対象をより具体的に、条件を明確に決めて絞ったというのは、正しい方向転換だと思います。

このスライドが、借地適正化計画の優先的に取り組む対象として、ここで対象がはっきりしたといえます。すなわち借地料が年間 100 万円以上で、かつ標準借地料との乖離が 1.2 倍以上の借地としました。その後、施設の数も 31、目的は借地料の引下げです。ただし、その中の 10 施設、長期的に使用が見込まれるものについては購入検討の対象とするというように決めたわけです。

次に、最初に申しあげた会長の指摘にあったように、全体像をしっかりと確認して、という問いかけに対する答えは、この表のとおりでありまして、ちょっと古いですが、平成 23 年 3 月末の状況です。借地件数が 979 件、契約者数が 2,231 人、面積 270 万㎡、年間借地料 7.8 億円ということです。これが浜松市の有償の借地の状況です。そして、この全体に対して、市は課題として、基準を超える金額は 2 億 6,000 万円、借地料の見直しが急務であるという認識をしたわけです。

先ほどの市の説明の中には、課題に対して、つまり、この項目に対して目標をどこに置くのかということが肝心なのですが、それがありませんでした。借地適正化の対象が明確になり、課題もはっきりしてきたのに、このことが市の計画のどこにも出てきていないというのは、どういうことなのでしょう。まず、これを質問します。神門さんお答えください。

つまり、2 億 6,000 万円、3 分の 1 くらいが多いということなのですが、それに対して、自分たちはどんな目標に設定しようかということがなされていないのですが、どうしてですか。

#### **神門財務部長**

途中で山本会長代行からご説明いただきましたように、漫然と全施設をやっていくのでは、なかなか進まなかったということがありまして、重点施設を決めました。この重点施設については、25 年度、26 年度で何らかの見直し、何らかの見直しというのは、購入するのか、あるいは、用途を廃止して返還をするのか、あるいは、借地料の引下げを行うのか、このいずれかをやっていくということで、それが事務的な目標です。

ただ、その時にその手法によっては、金額も変わってまいりますので、あえて金額設定をせずに、そこは、その 31 施設については必ずやるぞ、何かをやるぞという目標を立てたということです。

#### **山本会長代行**

さて、我々がこの借地適正化というよりは、借地解消に向けての工程表を作るとしたら、こんなようになるのではないかと、次に示したいと思います。

こういうのはいかがかなと思います。借地適正化計画のイメージ、これはPDCAの「P」ですが、市の場合には、借地適正化計画の全体スケジュールというような表示でした。我々の案といいますと、より具体的に、主要 31 施設の借地料の大幅削減というのがやるべきことであるというふうに明確にして、更にもその施設名、いろいろありますが、31 の施設名を書いて、誰がやるのだという所管課、優先順位はどの部門で、複数あればその中のどれから手を付けるのかというようなこと。そして、借地料と標準借地料の差額がいくらで、その中で目標をどこにするか、目標を明確にしたらいかがかというようになるわけです。

この目標というのは、「差額＝目標」となる必要はないかだと思います。差額はこれだけあるが、実現性も考えたうえで、行政の裁量として、その 8 割を目標にしようとか、7 割を目標にしようというように決めるべきだと思います。それは市の中で決めればよいことだと思います。更に、PDCAをやっていくうえで一番大事なこと、進行管理をやるうえで一番大事なことは、いかに計画を的確に作るかということにあります。

次には、「いつ」「何を」「どうするか」ということです。所管課で、先ほどの市のスケジュールから行きますと、4 月から 8 月まで個別の交渉を行うということがありました。これはPDCAの「D」に当たります。それをやった結果、先ほど市は 9 月にやった結果をまとめるということでしたが、そうすると、4 月から 9 月までの半年間は、成り行きに任せていくというようなことになってしまい、9 月に結果が分かったときには、時すでに遅しというような状況にもなりかねません。その辺が最初に申しあげた、計画をきちんとやるようになっているかというところにつながっているわけですが、少なくとも月に 1 回、これは課長さんのレベルでやるのか、部長さんのレベルでやるのか、レベルの違いはありますが、せめて月に 1 回ぐらいは、やっている方から報告をもらって、その報告を評価する。これがPDCAの「C」です。それに基づいて必要な支援、あるいは調整、場合によっては目標の変更、そんなことをやる。これがPDCAの「A」になります。そういうことをやっていくことで、進行状況が確実に把握できますし、タイミングよく計画の修正なりができると思います。こういうようにしたほうが、進行管理をやるのにはるかに正確に、誰が判断しても評価が同じようにできるような基準ができるのではないかと思います。どう思いますか。

#### **神門財務部長**

まったくおっしゃるとおりだと思います。

#### **山本会長代行**

ぜひそうしてください。

先ほど市の説明から実績が 1 件ありました。それで 1,200 万円下がったということですが、さて、それは目標を満たしたのか満たさないのか、過剰に満たしたのか、評価が分かりません。つまり、評価をするための基準、すなわち目標が決められていないから、成り行きで行って、ここは 1,200 万円が〇(マル)でした、こっちは 100 円で終わってしまいました、そんな結果になりかねないと思います。目標を決められていないのが一番の問題だと思います。

借地適正化計画進行管理を例題にした我々の意見は、以上のようなものですが、一つだけ申

しあげたいのは、先ほどの表、こういったものを作ってください。作って進行管理をやってくださいと申しあげたいのですが、これに関しては当然のことながら、交渉する相手がいるわけですから、これを公表しろという要求はいたしませんし、すべきでないと思います。ですから、これはむしろ市の中で、自分たちが仕事をやっていくうえの工程表ということで、やっていていただきたいということでもあります。

借地の進行管理についての結果、あるいは途中の報告といいますか、それは合計なり、何%なりということで納めるべきだと思いますので、ぜひ市の部門の中、資産経営課ないしはその関連部門の中で、こういう計画をぜひ作ってやっていただきたい。そのように思います。

今の行政経営計画の進行管理の例の中では、残念ながら順調に進んでいるとはいえないと思います。先ほどの神門財務部長の話の○(マル)か△(三角)かということです。最初の御室会長の話にあった、先々の人口減少なり、それに伴う税収の不足、一方で社会保障の増額だとか、施設の長寿命化だとか、いろいろ課題がありますので、行財政改革というのは、今後ますます必要になるかというように思います。ぜひ現在の計画を見直ししていただいて、今申しあげたような、何をやるんだ、誰がやるのだ、いつやるんだ、目標はどれだけだ、というようなことがはっきり分かるようにしていただいて、確実に実行をしていただければと。実効性のある計画にしていればというように思います。

それからもう一つ、「借地適正化計画」というタイトルについてですが、最初にお話したように、行革審の最初の指摘は、借地の解消ということから始まりました。それがいつの間にか適正化計画というようにすり替わっています。適正化ということは、その取りようによってどうにでも取れるわけですし、借地に限らず、ほかで適正化といった場合には、増やす場合もあるし、減らす場合もあるし、いろいろでして、このように、分かったようで分からない言葉というのは使うべきではないと思います。ぜひ、元の「借地の解消」、これを見れば誰でも分かるわけでありますから、そのように計画の名前も戻すべきだと思います。

更には、ちょっと細かな話になるかもしれませんが、行政経営計画というのは 1,000 以上あります。これは市が部門ごとに、その年度にやる計画を網羅したものでありまして、その一部が行革審の答申の項目に当てはまっておりますけれども、それらの中で、取り組み番号の 7004 番というのがありまして、取り組み事項名は「借地の解消」というようになっているわけです。しかし、一方で関連する課は学校施設課のみが挙げられておりまして、ほかの課はそこには入っておりません。

しばらく前に方針変更があつて、重点主要 31 施設を対象にと変わったときに、こちらの個表については、それが反映されていないわけですし、この点を見ても、PDCAの「C」と「A」がうまく回っていないことがうかがわれますので、そちらのほうも、本体の計画が変わったら、確実に変わるようにフォローをしていただきたいと思います。

他の取り組みに比べて、行革の取り組みが進んでいる神門さんだからこそ、あえてこういう厳しいというか、しつこく言わせていただきました。ほかの部門のお手本になるような計画を作っていただいて、確実に実行し、大きな成果を上げられることを期待しておりますので、ぜひ確実に我々を

喜ばせていただきたい。市民を喜ばせていただきたいと思います。

以上です。ありがとうございました。

#### 御室会長

はい。どうぞ。

#### 神門財務部長

一言だけすみません。まったくおっしゃるとおりですと申しあげたのは、実は先ほど表を見させていただきましたが、まったく、ほぼ同じ趣旨の表を、実は私手元に持っています。やはりこういうことだと思っておりまして、資産経営課として、しっかりと状況を把握するというのでこの表も持っていますし、それから、これだけの情報では、なかなか仕事はできませんから、一施設ごとに1冊ずつ、実はファイルを持っておりまして、施設ごとのカルテを作っています。そのカルテを基に、次はどうやっていくというのを横に全部並べて検討しています。

それから、先ほど9月、3月という話を申しあげましたが、あれは資産経営推進会議というかたちで、しっかりと改めて点検するのを9月、3月と申しあげたままで、この31施設については、月1回といわず、頻繁に状況を今までも把握していますし、今後もしていきたいと思っています。

#### 山本会長代行

行革に対して進んでいる神門部長のところだからそうだと思いますが、さて、それを我々にどう伝えるかというところがあると思います。個々のものを具体的な数字を出して我々に、あるいは公開のところでは問題があると思います。先ほど申しあげたとおり、交渉の中身がばれてしまうわけですから。ですから、その辺をいかに丸めてというか、ぼかして、我々なり、ホームページでの公開なりができれば、進んでいるな、しっかり漏れなくやっているなということが分かると思います。ぜひそのようにお願いしたいと思います。

それから、スケジュールについてはこんなにまとめなくても、今、月と言わず週とかとおっしゃいましたので、それを表すようなことを表現にしていれば、我々はこのように余分なことを言わなくても済む、失礼なこと言わなくても済むと思いますので、相手に対して分からせる、我々に対して分からせることも必要ですので、ぜひお願いをします。

#### 御室会長

はい。借地適正化計画について、今の議論を聞いて、私もちょっと安心しました。神門部長さんのお手元にあるという表のことですが、これに尽きるのですね。これをどうやって消し込んでいくか、あるいは状況を常にチェックしていくのか、もうこれ以外に管理する方法はないわけです。

ですから、ぜひこの表を活用して、とにかくしっかりねちっこく、状況をいろいろ把握しながらやっていただければ、よろしいのではないかと考えております。そういう意味ではちょっと、安心しました。

#### 山本会長代行

借地に関しては、神門さんのところはできています。しかし、課題は他にも沢山ありますね。時間外勤務や人件費とか、ほかの部門の担当のものもありますので、ぜひそちらも同じようなレベルで進めるように、寺田部長のところは統率するのか、そのようにお願いをしたいと思います。

## 御室会長

それと、神門部長、例えば公共施設の再配置計画、これもまったく同じことなので、これについてはどうですか。やはりこういうきちっと表があって、一つ一つ塗りつぶしていくというか、その議論というのは、常にやっていたらいいのですか。

## 神門財務部長

ボリュームとしては、これよりは少し小さくなりますけれども、すべての施設についてカルテがありますし、再配置計画の年次計画というものを作っていますので、そういう意味では、ほぼ同様のかたちでしております。

## 御室会長

やはりこれが、一番単純だけれども一番全体が分かる。大きな流れが分かる。全体の中の進捗状況がどうか、それから個別の状況がどうか、一番把握できる表だと思いますので、ぜひ活用して頑張ってくださいと思っています。

それでは、借地適正化計画はこれくらいにいたしまして、次は総人件費の削減、これについて審議に入りたいと思います。これにつきましては、大変大きなテーマでありますので、大きく4つに分けて審議をさせていただければと思っています。

まず1点目は、市が新たに示した総人件費見直しの指針、これについて議論をしたい。それから2点目は、総人件費見直しを実現する方策である事務事業の見直し、これについて議論をしたい。3点目は、定員の適正化とはどうなっているのか、これについて議論をさせていただく。4点目は、時間外勤務の縮減についてということで、大きく四つに分けて議論をしていきたいと思っています。説明につきましては4項目を一括して、ご説明をいただきたい。鈴木総務部長、よろしくお願いいたします。

## (2) 総人件費の削減について

### 鈴木総務部長

総務部の鈴木でございます。総人件費の削減についてご説明をさせていただきます。

(1)総人件費見直しの指針ということで、その下に趣旨を書かせていただきました。本市の行財政運営を取り巻く環境は、扶助費の増加が見込まれる一方で、市税などの歳入面については、引き続き不透明な状況にあります。

また、防災・減災対策事業が喫緊の課題となるなど、行政を取り巻く環境の変化に的確に対応していくためには、限られた財源を有効に活用し、簡素で効率的な行財政運営による持続可能な都市経営を実現するとともに、市民サービスの向上に努めていく必要がございます。こういった趣旨から、総人件費見直しのための新たな指針を策定したものでございます。

この指針の目標でございますが、平成32年度において、平成25年度対比で総人件費を10%以上削減するものでございます。なお、ここで捉えております総人件費につきましては、人に係る経費を総じて示していこうということでございまして、通常の人件費のほかに、委託の中に占め

る労務費の削減も対象にしていこうということで、今までは、委託に係る経費につきましては、その対象にしておりませんでしたけれども、今後はこの 10%の中に、委託料の中の労務費を含めてまいりたいというものでございます。

次に、指針の基本的な考え方といたしましては、事務事業の見直し、定員、組織、給与、時間外勤務の縮減、こういった五つの柱を軸として、総人件費の見直しを図ってまいりたいと考えております。

まず、事務事業の見直しでございますが、すべての事務事業について評価を行う政策・事業評価を活用しまして、事務事業の必要性や効率性などを検討することによりまして、既存事業の見直しや廃止を進めてまいります。

次に、定員でございますが、平成 23 年 4 月 1 日から 27 年 4 月 1 日までの 5 年間の計画期間とする現在の定員適正化計画を着実に実行するとともに、引き続き平成 28 年 4 月 1 日からの新たな計画期間に基づきまして、平成 32 年 4 月 1 日までの 5 か年において、職員 5,000 人体制を目指していくものでございます。一方で、計画の実行にあたりましては、必要な事業には必要な人員を配置するといった、市民サービスの低下を招かないよう配慮をして取り組んでまいります。

現定員適正化計画におきましては、23 年度から 27 年度までの間に、現時点では 424 人の減として、平成 27 年度 5,401 人を見込んでおります。引き続き新たな計画におきましては、この平成 27 年度の 5,401 人から、各年度平均 80 人の減を模索する中で、平成 32 年度におきまして 5,000 人体制を目指すものでございます。

組織につきましては、効率的かつ効果的な執行体制を確保するよう整備を進めてまいります。更には、市民の皆さまに分かりやすい、利用しやすいものになるよう取り組んでまいります。

給与制度につきましては、人事委員会勧告を踏まえることを原則といたしますが、国や他の地方公共団体の給与制度を調査研究し、常に適正なものとなるよう見直しをしてまいります。また、職員が意欲を持って働けるよう、職員の指導育成、昇任や異動、給与に反映するための人事考課制度の適正な運用をしてまいります。

最後に、時間外勤務の縮減でございますが、平成 24 年度の見込みといたしましては、選挙や災害対応などの特殊要因を除きますと、平成 22 年度対比で約 10%減ということで、平成 26 年度 20%削減に向けて取り組んできておりますが、中間答申でもご指摘をいただきましたように、平成 25 年度におきまして、20%削減を目標にしてまいりたいと考えております。そして、総人件費の見直し目標に併せまして、平成 32 年度において、平成 25 年度対比で時間外勤務を 10%以上削減することを進めてまいります。

次に、推進体制でございますが、行財政改革を所管する企画調整部と総務部、財務部が連携しまして、事務事業の見直しに関わり、総務部では定員管理、財務部では予算に反映してまいります。

また、先ほどお話をさせていただきましたが、委託料の中の労務費についても、今年度中に中身を確定し、総額を捉えてまいりたいと思っておりますので、この 3 部の連携の中で、労務費の確

定をしてみたいと考えております。このように 3 部が一体となって、総人件費の見直しを行ってまいります。

次のページをお願いします。この表は参考として掲載をさせていただきましたが、現在の定員適正化計画を進めていくうえで、各年度における退職手当を除いた総人件費の見込みを掲載したものでございます。平成 23 年度におきましては、決算が出ましたことから、平成 22 年度の決算値と比較しまして、定員削減の効果、職員の入れ替わりによる新陳代謝の効果、時間外勤務の縮減などが明らかになりました。平成 24 年度以降につきましては、今後、決算値に置き換えてまいります。現段階では、22 年度と 27 年度との比較で、22 億 700 万円の削減が予想されます。引き続き削減効果につきましては、精査をしたうえで、お見せをしてみたいと思います。

次に、あらためまして、ここでは(2)としまして、事務事業の見直しについてご説明をさせていただきます。事務事業の必要性や効率性などを検討することは、行財政改革という観点とともに、市民サービスの向上を進めていくという観点からも必要なことでございます。このことから、本年度、企画調整部、総務部、財務部が連携して、政策・事業評価プロジェクトチームを構成しまして、政策・事業評価において、所管部署が行った 1 次評価に対しまして 2 次評価を行い、所管の事務事業の見直し改善につなげてまいります。

企画調整部、総務部、財務部からなる政策・事業評価プロジェクトチームが、全事業につきまして 2 次評価を行ってまいります。そのうえで、評価結果につきましては、企画調整部につきましては、戦略計画に反映してまいります。総務部におきましては、定員適正化計画に反映し、また、財務部におきましては予算編成に活用することで、総人件費の見直しに活かしてまいりたいと考えております。

次に、(3)としまして、定員適正化でございます。現在の定員適正化計画を着実に実行するとともに、平成 32 年 4 月 1 日において 5,000 人体制を目指し、本年度から取りかかりますので、対 25 年度比で言えば 539 人、約 10%の削減を目指すものでございます。

現在の定員適正化計画及び実績でございますが、計画では 402 人の減でございますが、平成 25 年度までの実績で 22 人上回っていることから、現時点で 424 人の減を見込んでおります。その後、各年度平均 80 人の削減によりまして、平成 32 年度において、5,000 人体制を目指すものでございます。

次に、平成 25 年度における定数削減の具体例をお示しさせていただきました。津波対策や新清掃工場建設準備など、新規事業等への対応といたしまして、72 人の増員を図っております。また、一方で、図書館の指定管理者制度の導入などのアウトソーシングの活用、定型的な業務などへの非常勤職員、再任用職員の活用、業務の見直しや組織改正で、全体で 95 人の減をしたところでございます。

この定員適正化計画につきましては、退職と採用との差により進めているところでございます。この表は、職種別の定年退職予定者の数でございます。例えば、平成 25 年度末には、161 人の定年退職者がございます。また、平成 31 年度には 134 人の退職が予定されております。主に事務

職、技能労務職を対象として、定数削減に取り組みます。ただし、事務職につきましては、一定の人材を確保して、組織の機能を維持していく必要がございますので、毎年度、民間経験者や障害のある方の採用も含めまして、40人程度の採用をしていかなければならないと考えております。

例えば、前の表の25年度の事務職の定年退職者は70人となっておりますが、この70人につきまして、翌年度では31人の減となっておりますが、39人の採用を予定します。そういった中で、実質的な減が31人ということで、採用抑制をしていくことを計画しております。技能労務職につきましては、退職に対して補充をしていかないということで進めてまいります。

このことによりまして、平成32年度までに400人の減となりますが、平成25年度対比で539人の削減をするには、更に139人の減を積む必要がございます。このためこの定年退職者以外の勸奨退職者、普通退職者に対する採用の抑制、そして事務職、技能労務職以外の職種を削減することにより対応していくこととなります。このことにより、平成28年度以降、各年度平均80人の減を目指していくこととなります。

参考といたしまして、正規職員から臨時職員まで、すべての職員の数の推移を掲載いたしました。現時点では、職員数全体で減少していく見込みでございます。全体の職員の推移を、平成23年度から27年度までの状況を示させていただきました。

次に、(4)といたしまして、時間外勤務の縮減でございます。先ほど申しましたように、平成25年度におきましては、当初の計画目標を1年前倒ししまして、22年度対比で20%の時間外勤務の削減を目指しております。また、平成32年度におきましては、平成25年度対比で時間外勤務を10%以上縮減していくことを目指しているところでございます。

こうした中で、時間外勤務に向けた主な取り組みでございますが、所属ごとの前年度の取り組みを検証して、当該年度の重点的取り組みを作成します。そして、この重点的取り組み事項の進捗管理の徹底を図っているところでございます。効果があった取り組みとしましては、所属長に時間外勤務執行評価表を作成させて、月々の事務事業の執行状況を管理させているということと、土日に勤務した場合の週休分の振替えや、勤務時間の弾力的割り振りの取り扱いを行っているところでございます。

これからの主な取り組みといたしましては、職員の意識啓発、重点的取り組みの徹底、月ごとの事務事業の執行管理といったこれまでの取り組みのほかに、各所属の時間外勤務の執行情報を集約した時間外勤務管理システムを導入いたしましたので、人事課で各所属の時間外の執行状況がすぐに分かります。これによりまして、時間外勤務の多い職場に対して所属長のヒアリングを行い、目標時間内に収められるような状況の確認や指導を行ってまいります。

長くなりましたが、説明は以上でございます。

## 御室会長

はい、ありがとうございました。

それでは、まず私から少し質問をさせていただければと思っています。先ほどの鈴木総務部長さんからのご説明で、例えば平成23年度決算が、退職金を除いて482億円というお話がござい

ました。これは退職金を含めるとどれくらいになるのでしょうか。

**鈴木総務部長**

はい。お答えします。23 年度におきましては、退職金を含みますと 534 億円になります。

**御室会長**

534 億円ということは、退職金 52 億円ということですか。

**鈴木総務部長**

そのとおりです。

**御室会長**

そういうことですね。それではもう一つ。臨時職員への賃金もこの中に入っているのですか。

**鈴木総務部長**

はい。この中に含めてございます。

**御室会長**

それからもう一つ。市議会議員さんへの報酬。あるいは各委員さんへの報酬ですね。これについて、これは人件費に入るのですか。それとも外してあるのですか。

**鈴木総務部長**

すべて入っております。

**御室会長**

これも入っているのですか。そうですか。

**鈴木総務部長**

はい。

**御室会長**

我々民間企業の感覚でいいますと、総人件費には給料に加えて退職金、あるいは福利厚生費、こういうものを含めるというのが普通であります。市役所の人件費には、いろいろと種類がたくさんあるというように思います。ただ、今日のテーマにありますとおり、我々が求めているのは、総人件費の削減でありますので、今お話のあった退職金、あるいは各種の報酬など、すべて合算した数字で議論をするという必要があろうかと思えます。ですから、これからは合算した数字でお話をするということをお願いいたします。

**鈴木総務部長**

はい。

**御室会長**

そこで、ここで総人件費の見込み、全体系というのを作っておりますので、スライドをお願いしたいのですが、これは全体を見ていただくのに分かりやすいということで、事務局で作った表ですが、「平成 23 年度浜松市の財政のすがた」に載っている数字です。浜松市の総会計決算額は 4,620 億円ということです。

先ほど申しあげました、退職金などすべてを含めた総人件費ということになりますと 534 億円。

ですから、決算額の 4,620 億円に対して、人件費の 534 億円は 11.6 パーセントにあたるということです。

退職金の支払額は、5 年前と比較して約 23 億円減少しております。まず、これらの実績を踏まえたうえで、19 年度は 4,984 億円の決算額に対して、601 億円の人件費ということで、12.1%です。ですから、19 年度は 601 億円ですから、23 年度は約 67 億円減少をして、11%減ったということになっているわけです。

これを前提条件といたしまして、総人件費見直しの指針について、議論を進めていきたいと思っております。委員の中でどなたか。

はい、それでは岩田委員、お願いします。

#### **岩田委員**

岩田です。よろしくお願ひいたします。

最初に、市のパワーポイントの 10 ページ、先ほど参考で出させていただきました総人件費の見込みというのを出示いただけますか。この総人件費の見込みというのは、市で目標として捉えていらっしゃるのか、それともこれは、ただ単に見込みなのか。まずそこから教えていただけますか。

#### **鈴木総務部長**

今回、23 年度の決算値が出ましたので、それを落とし込んで、人件費の削減の状況を把握することができました。今までは定員適正化計画ということをお示しさせていただきながら、実際定員が削減されることによって、人件費も当然落ちるであろうということで、この参考の数字を出して、これは従前予算の額でお示しをしていたところですけども、決算でお示しをして、正確に示していると考えたものでございます。

ただ、今後は 25 年度をベースに人件費の総額を、今までは定員適正化計画ということでお示しをして、参考として総人件費が出ていましたが、総人件費をまず明確にお示しして、その進行管理を見ていただくということです。今後は、25 年度ベースで新たな表を作ってまいります。25 年度以降の目標のパーセンテージは 10%でございますが、どのような額になるかということも含めて、今後お示しをしていきたいと思っております。

#### **岩田委員**

はい。そうしますと、パワーポイントの 4 ページを開いていただけますか。今の鈴木部長のお話ですと、今まではどちらかというと五つの柱、総人件費削減の中で、要は定員の部分に重点を置いてやってらっしゃったと。そうしますと、今度 25 年度をベースにして、32 年度に総人件費 10%削減。これはそれぞれの五つの柱、それぞれに対してはいくら、総額でこれくらい減らすという目標を、これからお作りになるという考えでよろしいですか。

#### **鈴木総務部長**

この四つについては、いずれも関連のある取り組みでございます。基本的に事務事業の見直し、それから組織について、これからどういうかたちになるかというのがあると思いますが、それぞれの見直しはいずれにしても、定員の在り方に関わってまいります。今、定員につきまして 5,000 人体

制を、平成 32 年度に向けて進めていくということをお示しましたが、定員とか組織についての目標でいえば、その定員の目標が、この五つの柱の中の三つの見直しの目標になります。

それから、時間外勤務の縮減につきましては、これも事務事業の見直しと関わってくると思いますが、時間外勤務の縮減につきましても、10%以上の削減を目指すということで、目標を設定させていただいております。

給与につきましては、人事院勧告の内容を踏まえて取り組んでいくということでお話をさせていただきましたので、その部分については、目標は定めることはできないと思いますが、今の時点で定員と時間外勤務の縮減の目標を定めさせていただいたということで、全体の目標が示されているというように理解しています。

#### **岩田委員**

はい。ということは、今の鈴木部長のお話を、私なりに少しまとめさせていただきますと、定員適正化を市はやるということですが、基本的には定員を削減すると。その方策として事務事業の見直し、組織の見直し、そういったものを見ながらやっていきますと。それで定員が削減されることによって、その部分の人件費が削減できるでしょうと。

それともう一つは、時間外勤務の縮減、削減をすることによって、それもやはり給与の金額に直結しますので、それも人件費の削減になるでしょうと。それを2つ目標にしましょうと。

ただし、4番目の給与については、今のお話の中で人事院勧告、ですからどちらかというと、市が頑張っても外部要因的な要素がありますから、そこについては具体的な数値での削減額というのが難しいであろうと。そういう考え方でよろしいですか。

#### **鈴木総務部長**

それと、これからの取り組みとしては、事務事業のまず見直しということで、基本的に職員の削減ありきというよりも、それぞれの業務について事業を進めるうえで、どのような人の配置が必要なのかと、そういう観点で取り組んでいきたいと考えております。

#### **岩田委員**

はい。

最後に、推進体制なのですが、先ほどの9ページのスライドですが、お話の中で総人件費の見直しを着実に実行するうえで、企画調整部、総務部、財務部が一体となって推進しますと。そうしますと、最終的な取りまとめというのは、どちらがやられるのですか。

#### **鈴木総務部長**

総人件費の見直しの取りまとめについては総務部でやってまいります。

#### **岩田委員**

はい。ということは、それぞれの行政改革は総務部、それとも企画調整部でやられるのですか。その辺のところ、先ほどの五つの柱、これをそれぞれの部で担当されて、それを金額ベースにするのは財務部ですか。それとも総務部ですか。

#### **鈴木総務部長**

先ほどの五つの柱の取りまとめについては、事務事業の見直しが大きく関わってきますし、財政面の査定とかも必要になってきますので、財務部でご協力をいただきますが、五つの柱の取り組みについては、総務部のもとで進めてまいります。

#### 岩田委員

そうすると、先ほどの山本会長代行の話ですけれども、25年から実際問題スタートされるというお話でしたので、同じようにそれぞれ五つ、五つといっても結果として二つになるのですが、定員の適正化と時間外の削減、この二つの柱の中で、どれぐらい金額ベースとして削減できるか。それが削減されることによって、25年から32年、平成32年の時に10%になるような計画をお立てになって、計画では時間数とかは出ていますが、それを金額ベースにされたものは、今お持ちなのですか。いかがですか。

#### 鈴木総務部長

時間外勤務の削減の目標金額は、すでに私どもで持っています。それと、総人件費の見直し総額という中では、基本的に人件費だけだと、10%でいえば50億の削減になります。先ほども少し申しあげたのですけれども、委託料の中に占める労務費につきましても、これから削減の対象にしていきたいと思いますというように考えておまして、ですから、単純に現時点での10%の人件費というのは50億ですが、プラスアルファの取り組みをしたいと思います。ただ、この部分の削減額につきましては、先ほども言いましたが、財務部と企画調整部と内容を精査して、どの部分を労務費として捉えていくのかという総額を、今年度設定していく必要がございます。ですから、50億円プラス委託料の労務費が、総人件費の目標額となりますので、今年度中に明確にしていきたいと考えております。

#### 岩田委員

今、委託経費の部分の労務費を除く人件費で10%、50億削減と。ということは、時間外勤務の削減と職員の定数の削減によって、50億の削減を達成するということでよろしいですか。

その頃は私、委員をやっていないので、結果がどうなるのか分かりませんが、できればその総人件費もそうですが、定員適正化で、ざらで何億円、例えば、50億円のうち30億円なのか。それとも時間外勤務の削減で20億円なのかというのを、今何か数字的にお持ちになっていらっしゃいますか。あれば、結構ですけれども。

#### 鈴木総務部長

時間外勤務につきましては、1億円の削減を目標にしております。

#### 岩田委員

そうすると、残り49億円は定員削減でということですね。

#### 鈴木総務部長

そういうことになります。

#### 岩田委員

はい、ありがとうございます。

この目標に向かって、なるべく早くやっていただきたいと思います。以上です。

#### 御室会長

はい、どうぞ。

#### 井上委員

総人件費の見込み(全会計)の人件費削減効果というのが、平成 27 年度だけかなり少ないですよね。これはいったいどういう理由によるものでしょうか。その前は 8 億円から 7 億円、6 億円、それぐらいの人件費削減になっていますけれども、26 年度から 27 年度にかけては、1 億 8,700 万円の人件費の削減しかないのですね。削減する人数というのは、26 年度が 67 人、次の 27 年度が 71 人ということですからあまり変わらないけれども、それでもって効果額がこれだけ少ないというのはどういうことですか。

#### 鈴木総務部長

27 年度につきましては、国勢調査の当たり年でございまして、これにかかる調査員の報酬が、2 億 5,000 万円から 3 億円ぐらいかかるものですから、その部分が減殺効果となっております。

#### 御室会長

はい、よろしいですか。

それでは、総人件費の見直しの指針について、もうお一方どなたか。はい、山崎委員、お願いします。

#### 山崎委員

山崎です。お願いします。

少し指針とは、ずれているかも分かりませんが、私からは、特殊勤務手当について取りあげていきたいと思います。なぜ取り上げるかといいますと、第 1 次行革審から再三答申に、見直し、廃止を掲げてきており、詳しくはこれから説明いたします。

まず、確認の意味で「特殊勤務手当とは」ということがパワーポイントに出ておりますが、これは著しく危険、不快、不健康、困難、著しく特殊な勤務をしている人たちに手当を付けるということで、市の給与条例の 13 条で決まっているわけです。

具体的にはその下に書いてありますが、調査収納手当、これは税務の収納とか、国保の収納とかの手当ですね。それから環境衛生手当というのは、清掃工場で職員が清掃の機械の保守点検、清掃をしたときに付けるというもので、1 日 750 円付いているわけです。それから特殊作業手当というのは、食肉地方市場ということで、食肉の市場で働いている方が、清掃、点検等をするので 1 日 1,000 円付きます。次に交渉手当、これは後で説明しますが、こういうもろもろの手当が付いているという状態になっております。

次のパワーポイントをお願いします。なかなか見直し、廃止が進まない。これは先ほど申しあげましたように第 1 次行革審、鈴木会長時の答申で、業務数 33 を廃止することというかたちで答申をなされておまして、その後、第 1 次、第 2 次、第 3 次、第 4 次と計 9 回、見直し、廃止をしてもらいたいということで再三、答申書には書いたのですが、今回のような公開で話し合いをしたことは、

実はあまりなかったわけでした、結果、どうなったかといいますと、廃止されたものが、19年から21年で全部で11件、それから3件は指定管理、業務委託をして自然に消滅したもので、自主努力という11件。

それから、22年度から24年度、3年間で廃止等をしたのはゼロとなっております、なぜ最近3年間はゼロなのか、非常に疑問が湧くわけです。廃止できないものは、結果的に今、19の業務が残っております。

では、特殊勤務手当の浜松市の支給状況はどうなっているのかという話を、横浜市と対比して説明させていただきますが、まず、支給実績は浜松市が年間1億8,150万円、横浜市が2億1,413万円、職員数でいきますと浜松市は5,208人、横浜市は1万9,979人というかたちで、約4倍の職員数を抱えているわけですが、しかし、あまり支給実績の総額は変わっておりません。

それから、支給対象1人当たりの平均支給年額は、浜松市が13万576円、横浜市が1人当たり4万6,571円で、非常に浜松市が多い。手当支給職員の割合は、ほぼ25パーセント、23パーセントとよく似ているわけです。

次に、手当の種類ですが、浜松市が15種類の手当を支給している。横浜市は7種類で半分以下になっているわけです。こういうものを見ていきますと、横浜市に比べて非常に特殊勤務手当の改善が遅れているという実態になっていると思います。

先ほど総務部長さんがおっしゃいましたけれども、給与の欄で、ほかの地方公共団体の調査を研究して、本市の制度が常に適正であるかどうか見直していくとおっしゃっていましたが、先ほどパワーポイントでも出しましたけれども、こういうものもよく見て、検討をして行っていただきたいと思います。

次に、事例を2つ掲げます。先ほど申しあげましたように、調査収納手当。これはどういう手当かと申しますと、市税の調査、検査、滞納整理、国民健康保険、介護保険料の滞納整理、「出張して」と書いてありますが、これは職員が外へ出かけて、市民の人たちとこういう話をした時に、手当が付くと。庁内でこういう仕事をしていても、1日150円付くわけです。例えば、市税の担当の方が調査、検査、滞納整理を庁内でしていて、それが本来の業務になるのは、私は当たり前だと思いますね。当然こういうものは、18年の第1次行革審で廃止してもらいたい、こういうものは特殊勤務ではないということを掲げましたが、改善されていない。

次は2例目ですが、交渉手当。これは公共用地取得の業務、移転補償の業務、道路等の境界線の指示の業務、これは用地係が主に行かれると思いますが、これはまったく本来の業務でありながら、日に300円付くわけです。こういうものも、どうして付いているのかということが、非常に疑問です。18年から、はや7年以上過ぎているわけです。

それから、当然この調査収納手当は、横浜市は18年4月に廃止して一切出しておりません。交渉手当、これも横浜市は18年4月に廃止して、一切出しておりません。

また横浜市の例を出してもらいたいのですが、浜松市と比較した特殊勤務手当ですね。なぜこのような差が出ているかというのは、横浜市は非常に改善が進んできているわけです。そういう

意味からいくと、浜松市は非常に遅れているということが、こういうものを見ても言えると思います。

少し質問をしたいのですが、調査収納手当、交渉手当の二つについてですが、これは市当局としたら特殊勤務手当ではないというように考えていらっしゃいますか。

**鈴木総務部長**

二つの手当につきまして、山崎委員ご指摘のとおり、行革審からもご指摘をいただいておりますし、この両手当については、削減に向けて取り組んでまいりますというようにお伝えをしてあります。これにつきまして、引き続き削減をする方向で進めてまいりたいと思います。

**山崎委員**

今質問したのは、浜松市として、これは特殊勤務手当ではなくて、廃止しなければいけないという考えでいるかどうかということです。

**鈴木総務部長**

廃止をしてまいりたいと考えています。

**山崎委員**

特殊勤務手当に該当しないと、浜松市は考えていると解釈していいわけですね。

**鈴木総務部長**

それで結構です。

**山崎委員**

それでなぜできないかというのは、どうしてできないのですか。

**鈴木総務部長**

私は本職に就きまして 2 年になりますが、いろいろな取り組むべき課題がございまして、職員全体に関わるものとか、削減効果の大きいものを、まず優先して取り組んでまいりました。例えば、定員適正化計画の計画値の上乗せの取り組みとか、互助会への交付金の廃止、成績給の一般職への導入や退職手当の削減、こういったものに取り組んで達成をしてきたところでございます。

とは言え、ご指摘のとおり、特殊勤務手当の取り組みについては遅れております。そういったことから、この 4 月から、また協議を始めているところでございますので、何とか結論を出していきたいと考えております。

**山崎委員**

そうすると、この二つだけに関わるのに、何回職員団体と交渉をなさって、それで職員団体の方は、どういう理由で特殊勤務手当だといっているのですか。

**鈴木総務部長**

昨年度につきましては 12 回の交渉の中で、特殊勤務手当の削減について協議をしてきたところでございます。それぞれいろんな言い分、言い方はあると思いますけれども、いずれにしても、なかなか合意に至っていないということでございます。

**山崎委員**

そうすると、やはり市民目線で見るときに、こういうものが金額の問題ではなくて、いろいろ合理

化はしているというのはあると思いますが、今日初めてお聞きになる方が多いと思うのですが、市役所の中で税務の担当の方が、こういう仕事をしていて手当が付くことは、到底、民間ベースでも考えられませんし、その辺を、先ほど言ったように、18年度から7年たっているのですね。真剣に交渉して来なかったのか、そちらの職員団体の方に言われればなしでできているのか、できないことをいつまでもやっても仕方ないし、こういうところで情報公開をしていけば、市民の皆さんもおかしいじゃないかと思う方が多数いらっしゃると思うのですね。横浜市はもう全然付けていないというようなことがあって、いろいろ理由があるにしても、要するに市民目線で見たと時に、考えられない手当が付いていると、そういうことで市の方は交渉に臨んでいると思うのですが、できないということは、そちら側の方がいろいろおっしゃっているわけですが、誰が考えても、こういう手当が本来業務に入っているのは当然なわけですよ。

ですから、その辺をよく考えていただいて、交渉をしていってほしいと思います。まだまだこの特殊勤務手当の中には、今日のご披露できませんけれども、市民目線で見たと時に、非常に疑問が生じるし、また、言葉は悪いですが、時代遅れの手当、誰も納得できない手当が付いていると思います。

最後、パワーポイントを出していただきたいのですが、今後、交渉の計画工程表を作って、25年の12月までに廃止をしていただきたい。2番目として、特殊勤務手当の廃止・見直しに向けて、職員団体との交渉経過も明らかにしてほしい。なぜ職員団体が納得できないのか、それもはっきり明らかにしてほしい。

もし廃止ができない場合は、その理由を明確にして公開してほしい。そうしないと、こういうものはなかなか前へ出られないと思います。やはり、簡単に言うと、職員団体の方はどうか分かりませんが、市民目線で見たら、非常識なとんでもない手当が付いている。私だけではないと思います。また、市側も当然そう思って交渉していただきたい。

そういう工程になりますから、ぜひこれは交渉の過程、経緯、できない理由を明確に公表していただいて、前進に向けてやっていただきたい。これが市に対するお願いです。以上です。

#### 御室会長

はい、ありがとうございました。

鈴木総務部長、これについてよろしいですか。お約束をいただけますか。

#### 鈴木総務部長

了解いたしました。

#### 御室会長

はい、分かりました。ひとつよろしくお願いをしたいと思います。

それでは、2点目として、事務事業の見直しについて議論をしたいと思っています。それでは委員の皆さんの中で、はい。水谷委員、お願いします。

#### 水谷委員

はい、水谷です。よろしく申し上げます。

なかなか分かりにくい話の中身になるものですから、パワーポイントの4ページを出していただけますか。五つの柱。総人件費というのは、総額人件費という言い方もあるでしょうけど、以下の五つの柱を軸として、総人件費の見直しを図る。定員、組織、給与、今議論になった時間外勤務、これは非常に定数的に、数字的に出てくるものですから分かりやすいわけですけど、①に書いてある事務事業の見直し、これと総人件費の見直しがどうリンクするのというところが、傍聴している皆さんも含めて、若干分かりにくいのかなというように思いますので、事務局で作っていただいたパワーポイントを出していただけますか。

要は、市の抱えている事務事業すべてを政策・事業評価にかけて、1次評価して2次評価して、一部は外部評価もいただいて、見直しあるいは廃止を判断して、最終的に総人件費や定数の削減につなげていこうと、この積み上げだと思っわけですが、このPDCAをずっと展開してきていますので、まず1点目は、見直し、廃止の判断をした中身を少し聞きたい。評価というところがありますが、終了、廃止、改善、現状、この四つで評価していると思いますが、それぞれの今日段階の、24年度限定でも結構ですし、累積があれば累積でも結構ですが、件数を教えてください。

#### 寺田企画調整部長

企画調整部の寺田でございます。

23年度実施分ということで、昨年PDCAを回した結果どうなったかということなのですが、終了が86件、廃止が7件、改善が全部で441件、そして現状が411件ということで、すべて合わせますと945件ということでございます。

#### 水谷委員

はい、ありがとうございました。

それだけの評価をして、定数的にどうなったのかということにすぐに行きたいわけですが、その前に、例えば、終了とか廃止という判定をした事務事業の中で、代表的なものを1、2点ご紹介いただけますか。

#### 寺田企画調整部長

23年度分でございますけれども、「広報はままつ(区版)」の全市版への統合でございますとか、民営化については、林業者等休養福祉施設「しらかば荘」の民間譲渡、施設管理の関係では、浜松斎場、浜北斎場、雄踏斎場の指定管理者制度の導入、こういったものが主なものでございます。

#### 水谷委員

はい、ありがとうございました。

最後に、総論的に、先ほど終了、廃止、改善、現状の件数をお聞きしましたけれども、その内訳の比率に、当局の上層部としてはどういう感覚を持っているのか、意外に終了、廃止が多かったのか、もっともっとやめられるはずなのか、現状改善が少ないとか、その辺の感覚はどうなのですか。

#### 寺田企画調整部長

行革審からも再三、廃止が少ないというようなご指摘を受けておりますし、我々もそのような感じを受けております。評価については、1次評価の前に中間評価というものを上半期分やっております。

す。それから1次評価、これはいずれも所管課による評価でございます。

それから2次評価ということで、プロジェクトチームによる内部評価、それで外部評価、こういった流れになっているわけですが、結局、最終的には、最終判断というのは所管課が行うことになっていました。

それを昨年度、2次評価というところにプロジェクトチームプラス財政課との合同ヒアリングというものを導入しました。それをしたところ、削減効果額として、全体で17億5,000万円ということで、それはもちろん枠配分の査定から1件査定へ変更したということもありますけども、そういった合同ヒアリングの成果が、17億5,000万円の財政削減効果という形になっておりまして、2次評価に予算権限を持っている財政課を絡ませたことによりまして、財政課の予算査定にも効果がありますし、政策・事業評価にも削減効果が出たということでございます。

そういった取り組みをやることによって効果が出たものですから、今年度からは、更にそれを充実させまして、もちろん財政課もそうですが、人事課、これは定員管理ということで権限を持っておりますし、それから資産経営課、これは施設管理という面での権限を持っております。そういった権限を持ったところの部局が、それぞれの業務の関連性を持って評価をすることによって、それぞれの分野での仕事への効果もありますし、政策・事業評価という面でも実質的な効果が出る、または実効性を担保することが出来るというようなことで、今年度からそういった形で進めようと考えております。

#### **水谷委員**

はい。少し具体的に数字が入ってきましたけれども、次に、市の説明資料のスライドの12ページですが、今部長がおっしゃった部分でいきますと、評価結果を事業計画の見直し・改善に活用していくということで、例えば、企画調整部は戦略計画へ反映させる、総務部は定員適正化計画に反映させる、財務部は予算編成に活用するというので、ここで止まっているわけですが、24年度末のこの作業をやった結果、企画調整部、総務部、財務部、それぞれどう反映したのか、どう活用したのか、数字編があれば数字編が一番いいわけですが、その部分を教えていただけますか。

#### **寺田企画調整部長**

申し訳ございません。これは今年度からの取り組みということになりますので、昨年度は先ほど申しあげましたように、財政課との合同ヒアリングによりまして、17億5,000万円の効果があったということでございます。

#### **水谷委員**

ということは、今年度末には、ここの部局ごとに、数字編を含めてきちっとまとめられると、またそういう作業にしていくということよろしいですか。

#### **寺田企画調整部長**

はい。そのように考えています。

#### **水谷委員**

はい。分かりました。

いずれにしても、事業評価とか、いろんなこういうPDCAの中で一番難しいのは、評価の尺度を、客観性を持たせてどうやって定めるかということだと思います。

それともう一つは、評価に結びつく分かりやすい目標設定をどうしていくか。ここが一番難しいと思うのですね。また悩ましい。ぜひ諦めないでここを、今年度中にこういう考え方に基づいてきちっと作り込むということをお願いをしておきたいというように思います。

#### **寺田企画調整部長**

はい。今委員がおっしゃられたようなことですが、具体的に申し上げますと、例えば、人事課でしたら定員適正化に反映させる、財政でしたら予算査定に反映させる、そういう目線で事業を切り込んでいくということで、しっかりと目標設定もし、チェックをしていきたいと思えます。

#### **水谷委員**

はい。事務事業の見直しの今までのところは、私のほうからは終わらせていただいて、次にこれからの問題を含めて、続けてよろしくお願ひします。

#### **御室会長**

それでは、事務事業の見直しについて、どなたかもう 1 人。はい、それでは武藤委員お願いします。

#### **武藤委員**

今、だいたい水谷委員のほうから、私が聞こうかと思ったところも出てきたわけですが、いま一度確認させていただきたいところが、事務事業の見直しにおいて、政策・事業評価を活用して行っていくというところですが、これはあくまでPDCAのチェックの部分になるかと思いますが、このチェックの部分というのが、行政経営計画なり部局の戦略計画があって、それを実行して、単純にその目標計画の評価をして、その評価の結果これだけ減らせるよねという話なのか、評価をするその物差しの中に、ある程度の目標を持って、ここはこういうようにしたほうがいいのかという、アクションになるのかもしれませんが、その部分までをもって、この政策・事業評価というのを実施しているのかというところ、そこをちょっとお聞かせいただきたいと思えます。

#### **寺田企画調整部長**

はい。行政経営計画であれば、現計画は平成 22 年から 26 年までの計画でございまして、それについては財政効果だとか、あるいは人的効果というのは、計画額はしっかり出ております。しかしながら、政策・事業評価の部分につきましては、先ほども申しあげましたように、中間評価から外部評価までの流れの中で、その結果を担当所管課が受け止めて、そこで実行するかしないかというところを判断していくものですから、その目標というのは、なかなか立てにくいものでございまして、今後はしっかり行政経営課、あるいは財政、人事が、しっかりと最後まで見届けるということで、計画の数値の設定をしていきたいというように思っております。

#### **武藤委員**

はい、ありがとうございます。

それと、この事務事業の見直しの実効性というものを確保していくために、この 2 次評価を実施するプロジェクトチーム、今画面に出ています四角の部分のところですね。ここのチームというのは、おそらく全体を並べて、いろんなところから人が出てきていただいて、事業の評価をみんなでやっ  
ていこうというところですが、実際のところ、どうやってこの評価というのは適正に行っているのかと  
いうところが、要は他分野、自分が持っている専門とは違った分野の話になるので、そこの評価が  
本当にできるのかなという感じがありまして、その辺をお聞かせいただければと思います。

#### 寺田企画調整部長

これは平成 25 年度、つまり今年度以降の話ですが、昨年までは関係 9 課、全体で 13 人のプロ  
ジェクトチームによりまして評価をしておりました。それは 2 次評価ということで、外部評価の対象  
事業を定めるための評価だったわけです。

今年度からは、更に関係各課も絞りまして、企画、行政経営、人事、財政、資産経営という 5 課、  
5 課全員で 51 名になりますけれども、その 51 名でもって、8 分野のグループ立てをしまして、先  
ほど申しあげましたように、それぞれの所管の部局の仕事の目線から切り込んでいくということで考  
えているものですから、そこは各所管課の考え方がございますので、その所管課の考え方に沿っ  
た評価という形になります。

#### 武藤委員

ぜひ、この政策・事業評価に基づいた取り組みというのを、横展開、全庁体制で実施していただ  
いて、これも事務事業の見直しが目標ではなくて、最終的には、行革審で答申しております総人  
件費の削減が目標なのですね。そこに向けた取り組みを、全庁一体となってやっていただきたく、  
私から質問をさせていただきました。ありがとうございます。

#### 御室会長

はい。事務事業の見直しについて議論をいただきました。

水谷委員、はいどうぞ。

#### 水谷委員

直接事務事業の見直しにはわかりませんが、先ほどちょっと話が出ましたが、市の説明資料  
の中に、「適正化」という言葉がかなり入っていますね。この言葉の定義を、一回どこかで統一見解  
で出してくれませんか。

例えば、最大効率ということを目指して、適正化というように使っているのか、平準化するとい  
うことに対して使っているのか、場面場面で違うと思うんですね。これの解釈が我々と皆さんとずれて  
いると、なかなかかみ合った議論にならないというように思いますので、今日の場面でなくても結構  
ですが、どこかで一回統一的に、役所が使う適正化というのはこういうことですかということを、教えて  
いただけると大変ありがたいです。

#### 御室会長

そのとおりですね。ちょっと目線合わせをするために、そこの定義をしっかりと作ったほうがいいと  
思います。

それでは、時間の関係もありますので、その次に、定員の適正化について、少し審議をしたいと思います。南出委員、よろしいですか。

#### 南出委員

南出です。よろしく申し上げます。

まず、現行の定員適正化計画についてお尋ねしたいと思います。市の資料の 13 ページ、今までの定員適正化の計画に対する削減実績というところについて、どう評価されているか、よくできたのかできなかったのか、まず一言お願いします。

#### 鈴木総務部長

現定員適正化計画につきましては、この計画期間中にもいろんな防災の対応とか、福祉への対応とかという、それぞれの行政需要が発生しました。そういった面で、新たな行政需要に対応しつつも、計画を上回る一定の削減が今のところ、事務事業の進行状況を見ながらもできているということで、一定の評価ができると私は思っています。

#### 南出委員

はい。24 年度、25 年度、計画よりは削減のほうが多いということについて、これは目標とする削減数の水準が低いということではなかったということですね。水準は高いけれども、達成、非常によくやったということですか。

#### 鈴木総務部長

一定の目標を達成できているということでもあります。

#### 南出委員

はい。今までの問題点や反省点、進め方について、定員適正化計画に対する人員削減についてのやり方だとか、そこに関して反省点だとか問題点というのはいかがですか。

#### 鈴木総務部長

こういう計画を進めていく上で、各部、所管の執務状況を年数回確認しながら、分からない場合には、個別の面談をしながら進めているところです。業務の兼ね合いの中で、急遽必要になる部署につきましては、配置もしていかなければいけない状況もございまして、場面場面ではございますが、やりくりの大変な部分もございました。そういった意味で、なかなか一朝一夕に進めていくというのは、難しさがあるなというように思います。

#### 南出委員

はい。それから次は、所属別の定員の決め方、皆さん方のところにも表がいつているようですけども、定員の決め方は、所属別の積み上げ方式なのか、その辺の決め方に関してお願いします。

#### 鈴木総務部長

現定員適正化計画につきましては、平成 22 年の時点で、この 5 年間を見通して、どういうかたちで事業が予定され、これぐらいの職員の配置が必要だとか、あるいはこういう事務事業の見直しで削減ができるとか、そういうことを各所属でまず議論していただいて、人事サイドもそれに評価を加えながら作りあげたものが、現定員適正化計画でございます。とは言え、計画につきましては、

年度ごとに、先ほど申しあげましたように、各所属とのヒアリング等を通してローリングをしながら、具体的な職員の配置を決めていくということで進めているわけでございます。

### 南出委員

基本的には、積み上げ方式により、調整するということですね。

次に、具体的な話になるのですが、この表で平成 26 年、27 年で 67 名、71 名で 138 名の削減をやっというふうになってはいますが、パワーポイント 14 ページを出してください。これを見たとき、平成 25 年度実績で、実際には削減が 95 人になっているのですが、上の新規事業への取り組みへの人員投資の 72 名を除くと、下のところで、正規職員数は 167 名減なんですね。

ということは、新規事業への、もしもそれは、これが 72 名をひねり出すためにこれだけ削減しているということにもとれますけれども、逆にいうと、これだけの 167 名の削減が可能だったというようにも考えられるわけです。これがまず一つ。

次に、事務局で作成したパワーポイント 25 ページ、これは人事課から提供していただいた資料ですけれども、過去 5 年間の退職者数を見ていただきたいのですが、少ない時で定年、勸奨、その他で、220 名から 280 名くらいの年間の人員減があるわけです。

それと、先ほどの市の資料 13 ページのところに戻ってほしいのですが、平成 26 年の削減目標数が 67 名、27 年がマイナス 71 名ですね。16 ページの採用抑制による職員削減の表ですが、これを見ますと 26 年が 54 名のマイナス、27 年が 83 名のマイナスになっています。これを先ほどの 13 ページの表と照らし合わせていただくと、平成 26 年度は、先ほどの技能系だとか事務系の減員の補充以外に、13 名の削減しかしてないですね。27 年度に関していえば、12 名の増員になりますね。83 から 71 ですから。

ということは、この数字自体が非常に甘い数字ではないかというようにも考えられます。そこに関してはいかがですか。

### 鈴木総務部長

まず、退職者の数というのが、実は定年退職者の数も変わってまいりますので、当初作った定年退職者の数と、今の時点とは変わっております。それが一つございます。

それから、26 年度につきましては、事務職が前年に 70 人退職するということでございますので、ただ、70 人の補充をしなくていいのかというところで、最低の人員として 39 名の採用が必要だというように考えております。

そういった意味で、26 年度の事務のところ、31 人の削減になっています。技能労務職については 23 人ということですね。

### 南出委員

そうですね。それと先ほどの 26 年、13 ページの表を見ると、実質的にそれ以外での削減数というのが、13 名削減と 12 名の増ということで、ほとんどそれ以外に対しての、削減の努力目標がないというように見えるんですね。

私は何を言いたいかというと、目標の 424 名から 5,000 名体制で、平均 80 名の削減というのは

少ないのではないかと。先ほど、一方で事務作業の見直しからくる、業務からの見直しからくる人員減というのがあるのですが、人員削減目標の削減が一方であって、この目標を 100 名目標にすれば、平成 32 年でなくても、30 年までに達成できるのではないかと。少なくとも平成 27 年には、マイナス 100 名減という目標を持って、チャレンジするようなことがないと、今から考えると 5,000 名体制はあと 7 年後ですね。

企業における中期計画なんていうのは 3 年です。長期計画はもちろん 10 年とかというのがありますが、7 年というのは、現実的には環境も変化するわけですから、何が起こるか分からないので、長すぎるというような観点からいうと、一回ここで 100 名の削減目標というのを考えてもいいのではないかと思います、いかがでしょうか。

#### **鈴木総務部長**

例えば、平成 28 年度については、54 名の削減ということで、80 名とした場合には、26 名の更なる削減が必要になってくるということになります。

これについては、どこから削減をしていくかといった時に、このほかにも勧奨や普通退職なんかもでてこようかと思しますので、もっと膨らんでくると思いますが、事務職以外に、例えば技術職のところはどうだとか、あるいは医療職や消防職はどうだということになると思います。

そういった意味で、事務職だけの削減だけでは済まないと思います。

#### **南出委員**

そうですね。

#### **鈴木総務部長**

これは総人件費の見直しの計画の中で、この部分を述べているわけなのですが、これは一つの指針でございますので、これから退職者の条件も変わってまいりますし、今のこの数字ではこのように言っていますが、3 年後の退職者の人数というのはどうなっているかというのは正直まだ分かりません。

そういった意味で、この指針としては、方向性はこういうかたちで示させていただきますが、毎年  
の状況というのは、先ほど言いましたように、定員の在り方は毎年ローリングして行って、必要な人員と削減できる人員の、見通しの中でやっていくということになるかと思えます。

#### **南出委員**

最後に、今部長がおっしゃるように、部門の積み上げで行くと、皆さん方のお手元に所属別の職員定数一覧というのがあるのですが、積み上げでなくて、各部局で 5%だとか 10%削減するという、数人単位ですね。そういうようなものをマクロで、上からトップダウン型で、積み上げ方式とは違うかたちで各部に目標設定を与えていくということも、お考えになったらいかがかと思しますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思います。私からは以上です。

#### **古橋副市長**

会長、よろしいでしょうか。

#### **御室会長**

副市長、どうぞ。

### 古橋副市長

職員数の関係は、単に退職者と採用数、その差だけで決めていくものでは、もちろんないわけです。それはあくまで行政サービスの質によって決まるものです。要するに、それをどこに置くのかということだと思います。

無理な削減をすればどうなるかというのは、もうお分かりだと思いますし、それから今、南出委員がおっしゃったように、総務部のほうは各部局に対して、例えば、現状よりも 10%削減を下さいと。要するに、かなり過大な要求をします。そうしたかたちで表にして全部出させながら、それを一義的には人事課のほうでそれらを精査します。という、かなり無理な、これをやったら行政サービスの質が落ちるし、あるいは弱者の救済にならないとか、あるいは大きな社会的影響を及ぼすとか、そういったものが中に入っています。ですので、そういったものはむしろ引下げさせて、積み上げ方式で今までやってきた。要するに、可能なものを削減してやってきたというのが実態なのですね。

更に、もちろん新規や臨時のものがあれば、それは付けていくというやり方を取ってきています。ですので、トップダウンでやるというのも、本当に必要だと思いますが、無理な削減はしてはいけないと思っています。そういうことからして、時間外の 10%、20%削減というのと同じように、多少の方向付けというのはすべきだと思っています。そういうことから、5,000 人体制を次は目指そうということで、今回、方針として出したわけです。ですので、必ずしも無理な削減がいいとは思っていないということをご理解いただきたいと思います。

### 御室会長

はい。それでは、適正化についての審議、定員適正化につきまして、もうひと方。村松委員、どうぞ。

### 村松委員

村松です。よろしくお願いします。

先ほど定員の決め方で、所属別職員の定数の表を見ましたが、これは事業の見直しをして、またヒアリングをして、それぞれの所轄で見直しするということですが、今現在、市民参加で事業の評価、事業の見直しをしていますね。それは年に何回でしたでしょうか。

### 鈴木総務部長

先ほど言った政策・事業評価ですが、昨年度までは市民の皆さんに入っていて、その内容を議論してやっていました。

### 村松委員

年に 1 回でしたか。

### 鈴木総務部長

年に 1 回です。25 年度からはそういうかたちではなくて、2 次評価を総務部、企画調整部、財務部の 3 部のプロジェクトチームでやっていこうということになっています。

### 村松委員

やはり、今私は、正規の職員を 5,000 人体制に持って行くというために、それぞれの課の職員を何人にしていくのか、とにかくそこが一番大変ではないかと思えます。

現在、それぞれの課で、皆さんが机に向かってどんな仕事をしているか、まったく分からないですが、それぞれの仕事の内容と人数というのは、なかなか難しいと思えますので、5,000 人体制を目標としているうえで、一番の課題というか、困っていることはどんなことがありますか。

#### **鈴木総務部長**

これからの取り組みですけれども、副市長からも言っていただきましたが、基本的には市民サービスというのが、我々の仕事の本分ですので、まずこれを果たしていく。そのために、事務事業に必要な人員はどれくらいなのだとの視点から、これから取り組んでいかなければいけないと思っています。

そういった中で、どういう体制で仕事をして、市民サービスの向上にもつながって、いろんな行政需要にも対応できるかどうか、その中で、見直しをしていく部分をきちっとつかんでいくということで、この辺のかじ取りが大変難しいことだなということです。

#### **村松委員**

事業見直しというのは、会社でもそうですけど、人員削減とかするときでも大変なことは多いので、ここに正規職員でなければいけない仕事とそうでないものをしっかりと見直しをしていただいて、やっていただきたいと思えます。

それに関連して、非常勤職員とか臨時職員を含めて、全職員の定員の適正化というか、17 ページに表が出ています。正規職員を減らしていますが、非常勤は増えてきますね。その辺で、全体の職員の定員適正化は、どう考えているのか教えてください。

#### **鈴木総務部長**

正規職員ではなくて、例えば、非常勤職員や臨時職員の方に事務補助をしてもらって、正規の職員をもう少し削減できるのではないかという、要するに、職員のあり方と仕事のあり方を見ながら、この部分については正規ではなくて、事務補助で非常勤にしてもらおうとかたちで今、これからもそうですけれども、定員のあり方を見ていく一つの要素だと思っています。再任用職員の数、非常勤職員に代えていくということについては、正直申しあげて、ここの部分の数をどうするかということは、むしろ全体の総人件費が、ここを変えることによって、どういうふうに反映してくるだろうという視点から見ていきたいと思っております、数での把握というのは考えていません。

#### **村松委員**

はい、分かりました。ありがとうございました。以上です。

#### **御室会長**

どうもありがとうございました。

それでは、定員適正化につきましてはこのあたりにしまして、その次に進みたいと思えます。時間外勤務の縮減について、審議をしていきたいと思っております。

時間外の縮減、これにつきまして、はい。井上委員、お願いします。

## 井上委員

井上でございます。よろしくお願いします。

まず、時間外勤務の縮減というのは、単に行政コストを削減するという目的だけではなく、やはり職員の方々の心身の健康だとか、仕事と生活の調和、余暇活動、あるいは職員の豊かな充実した生活を実践するために、極めて重要というように捉えていただいて、時間外勤務の縮減の意義を職員の方がよく理解されて、それでもって全職員一丸となって、この英知を結集して、削減に取り組んでいただきたいと思いますというわけでございますけれども、それにつきまして、まず、市で実施されている時間外勤務縮減のための啓発活動、それから組織風土づくりについて具体例があればご説明していただきたいし、その成果についても、簡単にお話しいただければと思います。お願いします。

## 鈴木総務部長

パワーポイントでは最後のページに、載せさせていただいておりますが、意識付けということで、一番上の○(マル)のところ、これにつきましては、研修の実施や、あるいは庁議や課長会議で、職員への指導、啓発を図っています。この部分については、今年度の目標は何%ということも含めて、指導、啓発をさせていただいております。

また、縮減の取り組みにつきましては、各所属ごと今年はどういうやり方でこの事務事業の見直しで削減を図っていくという、重点取り組み事項を事務事業ごとに挙げてもらっています。各月にどれくらい達成ができていくかと、○(マル)×(バツ)を付けてもらってまして、それで評価をして、人事課に提出をしてもらっているというところでございます。

## 井上委員

市で縮減のために提案、創意工夫を職員から引き出す仕組みだとか、それを評価、奨励する仕組み、そういったものがありますか。

## 鈴木総務部長

時間外縮減の提案をしてもらった職員につきましては、人事考課の中で、その職員の評価をしていくという仕組みを取り入れております。

## 井上委員

平成 25 年度達成目標 20%削減について質問いたします。18 ページを見ていただきますと、従来の平成 26 年度で 20%削減目標というのがあったわけですが、これを今回 1 年前倒しで、25 年度に達成するというので、掲載されているわけでございます。その意欲というのは高く評価しますが、平成 23 年度実績においては、計画を達成できなかった。それから、平成 23 年度、24 年度、この 2 年間で 9.9%の削減しかなかった。これが 25 年度にいっぺんに 10%を削減するというのは、かなり厳しい目標だと思いますけれども、その達成見込みはありますかということと、もちろんここに目標として掲げているわけですから、その勝算はあると思いますが、その戦略なり方策があれば、具体的にお話しいただければと思います。

## 鈴木総務部長

今まで、申しあげましたように、各職場では、重点的取り組みをしながら事務事業を見直して、

時間外の削減に取り組んできてもらっています。この取り組みは、平成 19 年度からずっと進めていることをごさいますて、本当にこれは継続していくということと、それから今、委員がおっしゃいましたコスト意識だけではなくて、職員の個々の健康管理に直結するものをごさいますので、あらためてそういう意識のもとで、事務事業の進捗管理とか、業務の平準化とか、そういうことを改めて取り組んでもらうと。いままでの経験を踏まえて、この取り組みを進めてもらいたいということで、各課に督促しております。

それぞれの職場の状況につきましては、集約する人事課サイドで、それぞれの所属の今の時間外の執行状況はどうなのか、すぐ分かるような仕組みを作りましたので、目標がなかなか進まない、むしろ時間外が増えていたり、削減出来ていないところについては、どういう問題点があるかというのを、即ヒアリングを通して確認しながら指導していきたいと思っています。

#### **井上委員**

今までの取り組みの成果というところを活かして、加速度的に達成していただくということでいいですね。ぜひ 25 年度目標達成に向けて、全力を尽くしていただきたいと思います。よろしくお願ひします。

次に、勤務時間と時間外手当の削減についてお伺いしたいのですけれども、18 ページの表において、年度別に削減目標時間というのが表示されていますが、時間外手当金額の削減目標は表示されていません。例えば、正規職員の残業時間を、非正規職員を雇用することによって減らしたり、業務をアウトソーシングで出したりした場合に、残業時間数の削減と人件費削減というのが、必ずしも同調しないと思います。

ですから、できればここは目標時間数と同時に、削減目標の金額というのをに入れていただければ、よりはっきりするかなと思いますが、どうですか。

#### **鈴木総務部長**

それはもういつでも表示ができますので。

先ほど申しましたように、今後の削減目標としては、1 億円余を目指しています。

#### **井上委員**

最後に、平成 32 年度目標の対平成 25 年度目標の 10%削減というところですがけれども、目標年度や目標値設定の根拠は何でしょうか。

#### **鈴木総務部長**

これは総人件費削減の目標設定と合わせた数値でございます。

#### **井上委員**

目標達成見通しというところと、それに対する課題、それについても少し述べていただければと思います。

#### **鈴木総務部長**

目標を定めましたので、これに向けて達成していく取り組みをしていかなければいけませんので、課題というよりも、今までの取り組みを継続して、各所属がしっかりと、その職場の中の事務事業の

進捗・進行管理をしていくという継続的な取り組みが大事だということに思っていますし、課題だと思えます。

#### 井上委員

最後に、26年度以降32年度の年次達成目標も、年次ごとに出していただくようお願いしました。私からはそれだけです。

#### 御室会長

時間外の縮減についてですが、どなたか。

はい、前嶋委員、お願いします。

#### 前嶋委員

すみません。資料にあったかどうか分かりませんが、もう1回確認ですけど、時間外手当の総額というのは、先ほど削減1億円と言っていました、1億円は、これは1割、総額はいくらでしたか。時間は今日のパワーポイントにも出ていたんですけど。

#### 鈴木総務部長

実績で12億円です。

#### 前嶋委員

12億円。なぜこの質問をしたかという、530億円ぐらい、その中の12億円しかないものですから、割合からすると小さいですね。先ほど4ページで、総人件費見直しの基本的な考えで、時間外1億円、定員で49億と言っていたものですから、この割合からすると、こんな細かいことをやらなくてもいいのかなと思いがちなのですが、あえて質問をさせていただくのは、一番削減しやすいというか、基本給を下げたり、先ほど山崎さんがいろいろ説明しましたが、今あるものを削るというのは、なかなか抵抗があるのですが、やめようと思えばやめられる、やらなくなれば必然と減るという意味では、非常に分かりやすい物差しというか、部分だと思うものですから、それで質問をさせていただきます。

それで事務局に調べてもらったのですが、先に言ってしまいますが、一番たくさん残業をしている3部署と、残業の最も少ない3部署を聞いてあるのですが、私の方で言ってしまいますね。そのほうが早いので。

危機管理課が1か月1人当たり59.8時間やっているそうなのです。市民税課が1人当たり52.5時間やっていて、3番目が人事課で38.5時間、これがワースト3です。

ベスト3が、看護専門学校が0.1時間、中央図書館も0.1時間、浜北上下水道課が0.3時間です。これはすごい差があるじゃないですか。もちろん仕事の内容もあると思いますが、この差はまず何ですか。どのように考えますか。

#### 鈴木総務部長

それぞれの職場の仕事によるものだと思うのですが、仕事そのものが年間を通して、繁閑の波が少ないところと多いところがあります。繁閑の波の少ないところは、その職場の中の応援態勢で対応できる、吸収できるという場合があります。そういったところが、いわゆる時間外勤務の少ない、

今おっしゃったように時間数の少ないところだと思います。

**前嶋委員**

そうすると、これは 4 月の実績と聞いているのですが、先ほどの、何となく市民税課とか人事課は、3 月、4 月忙しそうだなという気がするのですが、危機管理課というのは波があるのですか。

**鈴木総務部長**

危機管理課は、もちろん台風等の対応等、突発的な対応もあるのですが、時点にもよりますけど津波の対策とか、防災計画の策定とかという、1 年を通して付加的な仕事がかかってくる職場があります。

**前嶋委員**

ですよ。危機管理課はあまり波がないような気がするのですが、にもかかわらずワースト 1 というのはなぜですか。

**鈴木総務部長**

特に 4 月の対応では、今年度でいいますと、春野の崖崩れの対応とか、北朝鮮のミサイルの対応で庁舎待機をしていたということがありまして、時間外が多くなりました。

**前嶋委員**

それでは逆に、少ない部署というのは、人が余っているのではないかというようにお考えではないですか。

**鈴木総務部長**

先ほども言いましたけれども、年間を通して繁閑の波の少ない、あまりないような職場もあります。

**前嶋委員**

それはそうですけれども、0.1 時間ということは、ほとんど時間内で仕事が終わっているのです。看護専門学校は 0.1 時間というのは、全職員の総残業時間が 1 時間だそうです。中央図書館は全員で 6 時間だそうです。浜北上下水道課は、4 月は全員で 3 時間。

人数を見ると看護専門学校で 20 人ぐらい、図書館が 70~80 人いらっしゃいますね。それだけで全部で 6 時間というと、やはり、一般的に民間の感覚でみると、少し多過ぎないかな。だったら危機管理課のように、多く仕事をしているほうに、もう少し異動をさせるみたいな、そういう施策はしていないのでしょうか。

**鈴木総務部長**

看護専門学校につきましては、授業をやっているところですので、勤務時間の中で授業が行われているというところがあります。それから、実際、実習に行くような場合については、勤務時間をずらして、早出早上がり、遅出遅帰りという対応を取っておりますので、そういう部分でも時間外の発生が少ない職場といえます。

**前嶋委員**

たまたま上 3 つと下 3 つを言っただけなのですが、まだ中にたくさんあるものですから、私が言いたいのは、すごく仕事の多いところ、先ほど波があるとおっしゃいましたが、波があるのであれば、

他の部署から応援ということもあると思うのですが、そういう工夫はされていますか。

**鈴木総務部長**

常にそういう必要な対応はやっておりますし、それから、先ほど言った、恒常的に時間外が発生してしまうところについては、職員や臨時職員の配置等も併せて、時間外の縮減に対応しているところではあります。

**前嶋委員**

分かりました。

それともうひとつ、今度はいろいろな削減策をやっていますということで、後ろのほうのパワーポイントに出ていたのですが、これはぜひ聞かせていただきたい。うまくいった成功事例というか、これの上位3つぐらい、時間があれば3つ、なければ1つでも2つでもいいんですけど。

**鈴木総務部長**

まず1つ挙げさせていただきますと、区の社会福祉課でございますけれども、これは生活保護に対応している所属ですけれども、これにつきまして、生活保護にかかる新たなソフトを導入いたしまして、それをネットワーク化しております。従来は限られた業務端末でのみ行われていた入力作業が、ソフトを導入しまして、個々の端末でも行えるようになったということでございます。

このソフトを導入したことと併せて、課内でネットワーク化をいたしましたので、個々の端末に保存されていたケース記録についても、所属内部で共有化することが出来て、個別に調べものをしなくても、共通の情報がその中に入っているということで、時間外の縮減ができたという例がございます。これにつきましては1人月最大で5時間の削減ができたというように聞いております。そのような例があります。

**前嶋委員**

はい。非常にいい例だと思います。事務の合理化というのは、我々でもそうなんですけど、OA化を進めながら個々の部署を減らしていきます。今の中区の福祉課でやった成功事例を、その後、どこか他でやろうとしているところはありますか。内容は違うでしょうけど、例えばソフトを入れるだとか。

**鈴木総務部長**

こういう取り組み、特にこの社会福祉課の仕事というのは、他の福祉課に広げていくということで進めているところではあります。

**前嶋委員**

分かりました。中区を今度は、例えば西区とかへ進めていくという意味ですか。いや、それじゃなくて、もう一步進めて、別に福祉課じゃなくてもいいと思いますので。危機管理課でも構いませんけど、そういうところはないのですか。

**鈴木総務部長**

今、こういう成功事例が、取り組みの事例が何件かございますので、これについて各所属に情報提供していくということをしていきたいというように思っています。

**前嶋委員**

今進行中の、具体的にどこの課というのはいないのですか。

#### 鈴木総務部長

所属によっていろんな仕事をやっておりますので。

今、タスクフォースといいまして、この社会福祉についても、企画調整部の職員が、その所属に入って、どういう形で事務を進めていくかということ協議する中で、ソフトのネットワーク化というのが誕生しました。これを、社会福祉課もそうなのですが、他の部署でも、その仕事にあった効率化ができないかということで、これを毎年所属に入って、タスクフォースによる改善を進めているということで、今、社会福祉課の事例というのは、一つの事例ですから、これを他の職場では異なる対応で効率化を図れないかというのを、今進めているところです。

#### 前嶋委員

分かりました。そういう一般論的なお答えではなくて、今たまたま部長が一番効果のあったところという事例を出してくれたわけです。全市の中で一番ですよ。そんなに印象に残る施策を、普通ならここと、ここと、ここと、ここをやるという具体的な指示を出すとか、そういう事例が挙がってきていても不思議ではないと思うのですが。一番の例ですから。だからそこを1個でも2個でも聞きたいのですが、今はないのですか。分からないのですか。

#### 鈴木総務部長

今の電算化をして進めていく作業が、社会福祉課の例で挙げさせていただきましたけれども、同様な対応というのは、今ちょっと具体的には申しあげられませんが、こういうソフト化を広げていく事業というのは、他の課でも広げておりますし、先ほど申しあげた人事課でも、時間外の執行管理の集中システムについても、電算化を図って進めているところでございまして、それぞれ各課で情報政策担当が中心になって、こういう形での広がりというのは進めているところです。

#### 前嶋委員

分かりました。冒頭言いましたけれど、49対1なのですね。49億円と1億円。全体の530億円の分の12億円しかない小さい分野ですけれども、非常に分かりやすい効果が出やすい部分です。にもかかわらず、今のような、私からすると、いいと思うことはもっとずっとやるべきだと思うのですが、たぶんこういうような、今のお答えのように、今日現在、頭の中には、具体的にこういうものが浮かんでいないということは、やはり同じように、他のものもそうではないかなと、ちょっと心配になってきたものですから、これは総人件費削減の一番いい縮図だと思うんですね。私はそう思って、ちょっとここで質問をさせていただきましたので、ぜひこういったことが、山崎さんが言ったように、何か先送りしているから、なかなか結果が出ない一因になっているような気がしますので、少なくとも、いい結果が出たところぐらいは、速やかにぜひ実施をしていただきたいと思います。以上です。

#### 御室会長

はい。いろいろ活発なご議論をいただいて、ありがとうございました。そろそろ時間も迫ってまいりたいので、私のほうから少しまとめをしたい。

その前に、鈴木総務部長さんに確認をしたいのですが、今現在、4月1日現在の正規職員とい

うのは、5,539 人ですね。先ほど表にも出ていました。

これを 27 年には約 5,400 人、それから 32 年には 5,000 人にすると。つまり今から 7 年後に、我々が提言する 5,000 人体制にするということで、これはもうそれを必ずやるというお約束はしていただけますか。

#### **鈴木総務部長**

進めてまいります。

#### **御室会長**

はい。

力強くお答えいただきましたので、それで、7 年後の 5,000 人体制を実現するには、やはり各部長さん、各区の区長さんたちには、自分の部、あるいは区の職員の方を 1 人でも多く減らすのだという工夫と努力を、ぜひしてくださいということをお願いしたいと思っています。

スライドを見ていただきたいのですが、現在、市の組織構成、あるいは部署別の定員数が出ておりますが、本庁には部が 10 あります。そのうち 9 の部署で 100 人以上の職員の方がいらっしゃいます。これまでも皆さんが、地道に定数を減らしてきたというご努力は認めるわけですが、この人数を拝見する限り、まだまだ削減できる余地があるのではないかと。もうこれ以上できないと言ったら、もうこれでおしまいなのですよ。そこを何とかやる工夫をしていただくということが、やはり大事だと思っています。

先ほどの説明の中で、今後、事務事業の見直しを厳密に、その結果を、定員適正化計画に反映させるというお話もございました。そうした中で、旗振り役の企画調整部、あるいは総務部、それから財務部、これが躍起になって取り組んだとしても、すべての部長さんや区長さんが 1 人でも減らせないか。なおかつ市民へのサービスを落とさないで減らせないか。こういう共通認識を持って、ぜひ取り組んでいただく。それでないとなかなか減らない。こういうことですので、ぜひよろしくをお願いをしたいと思っています。

行政を取り巻く環境というのは、大きく変化しておりまして、政令市になってからもう 6 年が過ぎて、7 年目ということ。公共施設の老朽化、あるいは自然災害の対応とか、定年延長などの費用が増加するのは、もう目に見えているわけです。先送りによって後手後手にならないように、とにかく先手必勝で積極的な対応をするためのスピード、これが行政には不可欠だというように思っております。今一度これを強く申しあげて、今日のまとめとしたいと思っております。

はい、終わる前に山崎委員。

#### **山崎委員**

すみません。今、定員のお話でサービスを低下させないと。私はやはり、区の再編だと思うんですね。組織の在り方、システムを変えて、現状の組織の中で変えていくと、どうしてもサービス低下にならざるを得ない。その辺、区の再編の意気込みというのは、どのような価値観を古橋副市長さん持っておりますか。

#### **古橋副市長**

区の再編につきましては、前回からの行革審からの答申にもある課題だとして受け止めております。したがって、現在ですね、もともとは工程表を作る中で、市民アンケート等を行って進めるということに基づいて進めておりましたけれども、議会との調整の中で、市民アンケート等々については、現在手法としては取らずに、各区の協議会であるとかという別のかたちで意見を聞いているところでございます。

目標としましては、区の再編はもちろんですけれども、行政サービスの効率化という観点で、かねてから本庁への集約等は、区の再編ではないですけれども、進めているところでございますので、引き続き行革審の答申を念頭に置いたかたちでの歩みを、議会とも調整しながら進めていきたいと思っています。

#### 御室会長

はい。行革審としては、区の再編は絶対必要だというように思っておりますので、またいつになるかわかりませんが、これについても、これから取りあげていきたいと思っております。

今日は長時間どうもありがとうございました。これで本日の審議を終了したいと思います。どうもありがとうございました。

## 4 閉 会

#### 事務局長

次回の審議会は、8月28日、水曜日、クリエート浜松での開催を予定しています。

以上により21:05閉会

議事録署名人