

## 平成 26 年度第 2 回高知市行政改革推進委員会 会議録

附属機関名：高知市行政改革推進委員会

日 時：平成 26 年 11 月 18 日（火）14 時 30 分～16 時 30 分

場 所：高知市たかじょう庁舎 6 階大会議室

### ■議 題

- (1) 会長等の選出について
- (2) 「(仮称) 高知市職員定数管理計画」検討状況について
- (2) その他

### ■審議概要

委員の互選により、会長に受田委員を選任した。

受田会長の指名により、会長職務代理者に長崎委員を選任した。

「(仮称) 高知市職員定数管理計画」の検討状況について報告し、質疑応答及びご意見、ご提言等をいただいた。

### ■出席者

委員 木下委員，高松委員，長崎委員，那須委員，西尾委員，西森委員，  
野並委員，久武委員，古谷委員，間嶋委員

高知市事務局 岡崎市長，吉岡副市長，総務部長，総務部副部長，行政改革担当参事，  
行政改革推進課

### ■審議内容（主な意見等）

- (2) 「(仮称) 高知市職員定数管理計画」の検討状況について

○委 員： 少子高齢化の中で効率化について必要ということと、一方で権限移譲による業務範囲の拡大、市民ニーズの多様化、そして複雑化で業務量が確実に増加をしている。業務量からいえば定数削減ありきではなく、住民サービスをどのように行っていくのかを第一義に考えていかなければならないと思う。机上論になってはいけないため、労使でのより理解を深める対応や職員の中で理解を深めるための徹底した対話活動について行っていくべきと考える。

アウトソーシングは、金額面や人員面については職場での労働状況の大きさが影響をしていくこともあることや、県内、市内での全体的な予算関係を含めた労働条件にも大きく影響していることについても、対応をしていかなければならないと思う。また、アウトソーシング以降の業務等についても常に連携を図ることが、本来の趣旨を踏まえた運営ということになっていくと思うため、併せて行うように考えていただきたい。

●事務局： 自治体の職員は、市民の暮らし・サービスを第一に考えていかなければならないと考えている。定数・人役等についてはヒアリングを行い、その時代の変化や真のニーズ等での配分を検討しているので、今後も十分協議してまいりたいと考えている。

アウトソーシングは、単に金額・人員の削減ではなく、それぞれの業務の内容の効果をきちんと考えながら、本当に市民のニーズに対応したものが重要である。行政が役割を担っていく部分も、可能なものは民間で担っていただき、特に指定管理者等は、定期的に検証していることから、確認しながら進めてまいりたい。

○委員： 現在、高知市のプロポーザルの契約年期が3年ぐらいのところ、アウトソーシングの良い実績を残している委託者に対して、3年というのは、短い年数と思うため、3年を5年に延ばしていくなどの柔軟なことはできないか。

●事務局： 指定管理者の公募については、公募1回目は実態が不安な部分があるので、最初は3年、それ以降特に問題なければ5年で実施している。

○委員： 高知城の委託先は、民間のノウハウを活かし、夜のライトアップをすることにより、高知城が全国のお城の人気ナンバー2ぐらいになっている。アウトソーシングで金額の面と人材を活かしてやるという面で効果が出ていると思うので、その検証をしっかりとやっていただいたら、良い方向に進めるのではないかと思います。

○委員： 定数を単に削減するだけではなく、有効に活用していく大きい流れは当然だと思うし、いろいろな優先する分野に集中的に配置をしようということも非常に良いことだと思う。  
常に業務そのものの必要性の検証を行い、必要性がなくなった業務があるのではないかとこの視点を大事にしていきたいと思う。

●事務局： 事務事業評価の中で統廃合やスクラップ・アンド・ビルドを進めてきている。ニーズが非常に大きくなっているが、そのまま受けいれるとどんどん事業が拡大していくので、整理をしていかなければならないと考えている。時代の変化と共にニーズも変わってきているので、そのような視点で取り組んでまいりたい。

○委員： 定員数では、フルタイムで働いていない人は定数外となっているが、0.5人や0.3人と数える方が、実態が分かることから適切ではないかと思う。  
住民がどのようなニーズを持っているかと、市としてどのような課題を持っていてそれに対してどう対応するかという2つの視点で考えた時に、業務やサービスの需要の増減の分析がないと数字だけの調整になってしまうのではないかと懸念する。入りを見て出をどうするか、公的な役割がどこまでするのかということの議論もやっておかないといけないのではないかと思う。  
予算のバランスでいうと労働人口が減ってくるため、国からの交付金や税収も減るという見通しの中で総合的に「だからこの人数が必要なんだ」ということをやられたほうが良いと思う。

●事務局： 定数外で再任用職員の場合、30時間以内やフルタイムなどいろいろな採用の仕方があるため、例えば0.7人役でいくとか、0.5人役というような形で表現はできると考えている。また、人口の減少に応じた形の定数というものを考えなくてはいけないと考えている。分野の重点化・縮小と将来の雇用ということも含めて、しっかりとシミュレーションしていかなくてはならないが、将来の分析が非常に難しく課題でもあるので、今後検討等をしていきたいと考えている。  
サービスの水準は、特に自助・共助の部分で新しいコミュニティの再構築ということで力を入れている。市民の皆さんの力を借りながら、市民全体で自治を作っていくのだという方向で、これから進めていかなくてはならないと考えている。

○委員： 高齢化に伴い必要な行政ニーズの高まりや人口減少により税収が減る。税収が何割減るかという中でこの長期的な見通しを今から持っておかないと、非常に苦

しいことになるだろうと思う。

●事務局： 稼働年齢層が、2割減れば単純に2割税金が減っていくのではないか。高齢者の方が元気な形で人生を終えられるという形になれば、それだけ医療費も介護保険料も下がるため、高齢者の方に元気に地域で活動していただき、子どもたちや地域を支えていくという生きがいつくりを進めている。客観的に数値で表せる内容を今後計画していきたいと考えている。

○委員： 7ページの表の教育の中に入っているのは、文化施設やそこに派遣される職員も入っているということか。

●事務局： 教育の区分は、教育一般、社会教育、保健体育、義務教育、その他の学校教育となっている。この修正値の中で教育の超過がマイナスになっている主な理由は、高知市には幼稚園は1園しかなく、その職員が相当少ないため、修正値の教育の部分が少ないという答えになっているようである。  
逆に保育行政に力を入れてきたということで、その部分が生活保護を含めて逆に全国平均より非常に多くなっている状況である。

○委員： 今回従来からの定員適正化計画とアウトソーシングの計画を合体させるに当たり、一定の弊害がある場合もあると思うが、その辺りは心配ないのか。その辺りの不安を解消していただけたらと思う。  
2つ目は、13ページ（イ）の「c」の、今後のアウトソーシングについて、これまでにいろいろな問題点があり、今後業務の検証・評価を行うということになっているが、想定としては誰がどのような手続きでするのか、市民の声がどのような形で反映されることが想定されているのか、このあたりをお伺いしたい。

●事務局： 計画を統合することによる弊害について、これまでは定員の管理の定員適正化という数の部分と、アウトソーシングという形で仕事を外部に出すことをそれぞれを別々で行っていたが、定数の管理とアウトソーシングによる職員の数の削減という部分も含めて一体的に管理した方が、それぞれ連携した計画になるだろうということから統合したため、直接の弊害というものはないだろうと考えている。  
今後の検証については、現在も指定管理者業務などについて、それぞれ各指定管理事業者からの自己評価を受けて、その所管課が1次評価を行い、その後指定管理者審査委員会での総合評価を行っており、委員の中には行政改革推進委員さんにも入っていただき、外部評価を試行的にさせていただいているところである。今後発展させ、成果の検証・評価につなげていきたいと考えている。

○委員： 高齢化が高知県・高知市で進んでいる中で、地域の高齢者を把握していく役割を担う地域包括支援センターがアウトソーシング想定事業の5番目に挙げられている。おそらく職員を増やさざるを得ないということで、今から外部に出そうという考え方だと思うが、それと同時にこれを行政がせずに誰がするのかという思いもある。経済的な部分の考え方と公共性をどのように行政として今後考えていくのか。

●事務局： 地域包括支援センターについては、外部委託するということが検討は進めてきたが、現時点で保健師や社会福祉士、主任ケアマネの3職種の関係もあり、民間あるいは外郭の団体がこれを受託するのは非常に厳しい状況である。きちんと整理した上で、まず行政が直営でやり、将来的には一緒にやっけていながら緩やかにシフトできるようなことが可能であれば、そういう方向で検討していきたいと考えているところ。まずは体制の整備をきちんとやっていくということが最優先だと考えている。

- 委員： 8ページの長期休養者が多く、しかもメンタルが多いというのが気になった。相談や他の臨時職員などで対処しているが、原因が何かというところを見ないと長期休養者が多いということは、給料をもらって仕事をしていない人が多いということで、そこも無駄になると思うため、業務を削るべきところと人員を削ってはいけないところなどを見直して欲しい。
- 事務局： 長期療養休暇を取られている方は大体100人弱だが、今回の定員適正化等以前から80人から90人ぐらいいはいた。先進市の状況も確認しながら、産業医及び精神科も含めた医師や保健師の協力でもう少し厚いスタッフの体制でフォローする方向で現在検討している。非常に厳しいが、取組を今進めている。
- 委員： 業務に再復帰できるように職場で何らかを講じても、根底にはその業務に合っていないことも考えられると思うため、違う部署への転属や外の業務に出すことも必要であろうと思う。  
今後ますます女性の労働力が求められるような社会になっており、高知市は非常に保育園が充実して手厚くなっているが、入園しにくいことも聞いている。少子化が叫ばれている中、よりよい職場環境でないと出産も育児もできないということになるので、環境を整えていただきたいと思う。
- 事務局： 長期療養の方々にはいろいろな原因があるが、人事異動などの際に本人の意向などを職員のほうから一人ずつ人事課の方でとるようになっており、その希望も含めて、また所属長のヒアリングも踏まえた上で適正配置するという人事異動で対応していく場面もある。職場が変わってもどうしても休まれる方もいるため、極力本人の希望を聞きながら配置をしていきたい。  
女性のほうは人口減少もあり、それぞれの女性の皆さんが産みやすいような職場環境や体制を考えていきたいと考えている。
- 事務局： メンタルヘルス対策は、病気にならないことが非常に重要であり、その対策として、管理職を中心にメンタルヘルス研修を実施し、部下の状態をきちんとモニタリングしながら、病気になる前に上司が注意するという形の啓発・研修を、課長補佐・課長に昇任した段階で行っている。また、個人が早く異常に気付くことが重要なことから、チェックシートを配り、自身でそれをチェックし、気になる項目が多くなった要因については、現在月2回、精神科の医師による市役所でのメンタルヘルス相談日を設けており、専門医のカウンセリングを受けながら必要な対策をとるといふ、まず長期休養に陥らない対策を行っている。  
職場復帰をする際に、メンタルヘルスの復帰対策として、主治医と市の産業医のそれぞれが診断書をもとに意見交換をしながら、どういう形で復帰ができるのか、短時間の勤務から慣らし勤務を行い、職場に適応できるような状態を、1か月から3か月程度行って、それから通常勤務に復帰するという対策を行っている。病気にならない対策、そして病気になった方が復帰できる対策に力を入れるような形になっている。  
相談日をもう少し増やすことができないかということも検討している。
- 委員： 長期休業者に対応するための要員の確保について、具体的に臨時職員を張り付ける以外に、考えているものがあれば紹介いただきたい。
- 事務局： 3年あるいは5年の任期付きの職員の雇用や、再任用職員を活用するなど多角的に今後検討して、できるだけ人員確保してまいりたいと考えている。
- 委員： 育児休業と長期療養休暇は同じ項目でまとめられているが、復帰の仕方やいろいろな意味の先の見通しなどフォローの仕方なども違うと思うため、分けていただければと思う。

●事務局： 検討してまいりたい。

○委員： 継続して前回から申し上げたアウトソーシング計画にある新図書館において、合築という形になって、県立と市立がそれぞれ同じ部屋にいるのだから月曜日の休みをどちらかをずらして、知識の休館日を設けてほしくないという趣旨で提案した。その時の検討状況が今のところ県も市も一緒に休む方向で今までと同じ状況である。アウトソーシングをするというのは新図書館ができたときに民間委託をするというイメージなのか。

●事務局： 図書館の合築協議の際に住民に説明をさせていただき、最初の運営については、県・市の直営で行うという形の整理をしていることから、現時点で図書館の業務自体がアウトソーシングというのは別に予定をしていないと聞いている。

●事務局： 運営部分は直営で行い、施設の管理は民間業務にお願いをするよう今検討をしている。その運営の在り方や体制などを今、県・市で協議しており、休館日をきちんと設けるか、例えば365日ずっと続けて県・市で分けてとかいう案はまだ協議中である。

○委員： ご検討をいただいているということで、また結果を報告していただきたい。

●事務局： 夜遅くまで図書館を開けてもらいたいというご意見が一番強い要望である。人数配置等については、その辺も含めて調整をしている。建設予定、完成まで時間があるので、今、その協議をしている。

○委員： アウトソーシングとセットで職員の数を削減して上手くいくという話があったがそれは果たして現実的なのかという疑問がある。文化施設ではアウトソーシングで管理を担い、職員の数を減らすことをやると、1人の職員に非常に負担がかかり、学芸員のいろいろな対応の部分が非常に大きくなっていくといったこともあると思う。経費だけの面ではなく、現実的にきちんと上手く市民へのサービスの提供ができているのかということは、常に見直しをしていただき、もし現場からそういう声があれば、要員を入れるという形で是非対応していただきたい。

●事務局： 文化活動等の施設の管理や経理の関係などについて管理をお願いしているが、文化活動等そのものをアウトソーシングしているところは今のところなく、中身を充実していかななくてはいけない。

○委員： 施設の管理面をアウトソーシングしている。やはり全体の中で市の予算として削っていく風潮の中で、職員の負担、また職員の負担が市民サービスの低下につながっていくということではでてくると思うため、そこは絶えず意識し、現場からの声に耳を傾けていただきたい。

●事務局： (本日欠席委員の意見を読み上げ)

1人目の委員からは、大きく4点いただいている。

人口減少・超高齢社会の中で行政改革をどのように捉えるかということについて、子どもや働き手が減って高齢者が増えることから、歳入が減って歳出が増える時代の到来である。国全体がそうであるから、交付税等期待できないことは明白である。自立した高知市の財政運営を進めていかなければならないことになるが、行政改革は高知市のみで行うという従来の考え方から、市民と一体になった改革を進めるという方向への転換が必要ではないか。そのために、市民とともに市職員も痛みを分かち合う。まさに従来の行政改革の在り方そのものを見直すべき時期に来ていると理解する。

2点目が、職員の定数管理に対する考え方についてということで、これだけの事務量があるからこれだけの人数が必要という積み上げ方式の考え方を改める時期に来ているのではないか。人口規模に見合う職員定数とあるが、人口減少・超高齢社会という未知の世界に一步踏み出した今となつては、職員定数という考え方も見直す必要があろう。また、他の中核都市との比較を基準にすることも問題があり、高知市には高知市の新たな定数管理の考え方を持つべきであろう。

3点目、縦割り行政・予算法定主義の仕組みを根本から考え直す必要性。従来から縦割り行政をなくし各部課が横断した政策をとるという声が高いが、これに対する明確な方針が打ち出されていない。また、予算法定主義の考え方も見直す時期に来ているのではないか。真に行政改革を進めるにあたって、一考してみてもいいかがか。

4点目、市民と一体となった行政改革。高齢者が高齢者を支えなければならない時代がすぐ目の前に迫っている。高齢者という資源をいかに活用するか、この考え方がこれからの行政改革を進める上において必要である。高齢者が周りから支えられるべき生活弱者であるという認識は捨てて、地域を支えるのは高齢者であるという意識改革が必要ではないか。高知の地域福祉は高齢者が支える、自らの手で高齢者が豊かに暮らせる地域社会を創造するという高齢者一人ひとりの覚悟が求められている。高知市の行政改革はここにあると思うのだが。

ということである。

大きく4点のご質問について、まず人口減少・超高齢者社会の中で行政改革をどのように捉えるか、4点目の市民と一体となった行政改革という質問については、行政改革を高知市のみで行うということではなく、市民、職員と一体となった改革が必要になってくると考えている。そのため高知市はコミュニティの再構築に向けた取組や、防災面では自主防災組織、地域防災リーダーの育成、地域福祉関連ではお互い様の住民意識作りと地域福祉を推進するための体制基盤作りとして、地域福祉コーディネーターの配置とともに、介護支援ボランティアポイント制度を構築するなど、より市民の皆様と一体となった取組を進めるところ。

次に定数管理に対する考え方について、単なる積み上げによる定数管理や他の都市との比較のみで職員数を判断するということは問題があると考えている。今回の計画期間について、集中的な配分を行うなど、高知市の行政課題に適切に対応するための人役を確保する一方で、多様な任用制度の活用等によって、定数そのものの増加を抑制してまいりたいと考えている。

縦割り行政、予算法定主義の仕組みを根本から考え直す必要性について、縦割り行政、セクト主義の弊害については、計画の12ページの組織の簡素・効率化の部分で少し触れているが、今後の組織・機構改革等により、弊害の解消に努めてまいりたいと考えている。

予算法定主義に関しては、ご質問・ご意見の真意というものはこの言葉だけでは分かりかねる部分もあるため、またもう一度定数管理計画につきましては、来年度ご論議いただきたいと思うので、その場でご質問の趣旨を含めてお受けし、お答えしたいと考えている。

もうお一人の委員からのご質問については、育児休業、長期療養休暇について、長期療養休暇の内、メンタル疾患を持つ職員数が依然半数を超えているが、職場の同僚や上司の気付きから可能な限り早期対応を行い、長期化を防ぐ関わりが必要ではないかと考えている。メンタルヘルス不調者のプライバシーを確保しつつ、精神科医等専門職との関わりだけでなく、職場環境の改善に取り組む、職員、とりわけ管理職の意識喚起が必要だと思う。

こちらについては、質問に関して補足説明をしたため、回答は省略する。

アウトソーシング推進計画については、すでにアウトソーシングが導入された事業及び今後導入予定の事業がリストアップされているが、アウトソーシングによって効率化が図られただけでなく、サービスの質の低下が起こっていないか、継続的にモニタリングする必要があると思う。特に福祉や保育・教育に関する事

業については、サービス利用者への影響が大きいため、利用者や家族の満足度を聴くなど、事業所が提出する自己評価だけでなく、第三者評価や利用者評価をもモニタリング項目に含めることを検討していただきたい。

こちらについても、質問にお答えした内容と同様であるため、省略する。