

令和6年度 第2回 行財政改革推進会議

議 事 要 旨

〔日 時〕 令和6年8月21日（水） 午後6時30分

〔場 所〕 昭島市役所 3階 庁議室

〔出席者〕

1 委員

田中啓之委員長、荒井康裕副委員長、小池満也委員、佐藤良絵委員、山下俊之委員

2 事務局

池谷企画部長、永澤政策調整担当部長、女屋行政経営担当課長、森田職員課長、岡村公共施設再編・調整担当係長、板谷主任

3 傍聴者

2名

〔配付資料〕

- ・令和6年度第2回行財政改革推進会議 日程
- ・評価シート（案）
- ・参考1 令和5年度 人財育成に関する職員アンケート集計結果
- ・【議事要旨】令和6年度第1回行財政改革推進会議（案）
- ・第1回会議後評価シート（修正案）

〔議事要旨〕

1 開会

2 議題

（1）昭島市中期行財政運営計画 令和5年度の評価について

基本方針4「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成」及び基本方針2「効果的・効率的な行財政運営」について、事務局より評価シート（案）に沿って説明し、その後、各委員より質疑。

〈質疑応答〉◆は委員、○は事務局の発言要旨

基本方針4（1）効果的・効率的な組織体制の確立と職員数の適正化

◆①組織体制の構築に担当職配置の見直しということで、住居表示担当係長の話があるが時限の配置か。引き続き予算が計上されていくのか。【小池委員】

○時限の職員配置となるが、代官山の住居表示後も看板設置や連携する各団体の意見徴収・整理等、引き続き残務整理がある。【事務局】

◆職員定数欄の見直しに関し、評価コメント欄で「類似団体の人数を下回っている」ため個別評価をAとしているが総労務費での比較はしているか。全体的な総労務費のアップが悪いわけではないが、1人当たりの労務費を指数にし、付加価値生産性を出してイーブンアウトで考えていくべきではないか。職員数だけで類似団体と比較するのは妥当なのか。【小池委員】

○現在、総労務費についての比較はしていない。【事務局】

◆組織体制、担当職配置の見直しに関し、必要なところに必要な人材を配置するということは構わないと思う。それが本当に管理職の配置を含めて効率的にできているかどうかという検証はこれから也十分行ってほしい。先ほどのコストの問題も含めて、管理者が増えればその分だけコストが増える。【山下委員】

◆人事配置の総括管理部署どこになるのか。また決定までの流れを知りたい。【小池委員】

○総括管理部署は企画政策課。労務費管理も企画部内の財政課が行っている。流れとしては組織全体の改正の指導役及び各課からのニーズの吸い上げは行政経営担当が行い、それに基づいて職員配置を職員課が行う。職員課が算定し予算立てした労務費総額を財政課で新労務単価として計算し、毎年予算化している。【事務局】

◆組織全体の人事配置と予算立てする部署が異なると、責任の所在が曖昧で牽制がきかないのではないか。【小池委員】

◆個別評価がAということだが、去年のA評価に比べてどこが増大しているのか。【荒井委員】

○組織は毎年定型ではなく、その時の体制で各部から集約した結果を組織としてまとめ上げて最終的な形としている。ここ数年は非常に組織の動きが早く、毎年大きな変化がある中での組織編成と人員配置を行っているため、2つの項目をAにした。【事務局】

◆評価のところに「スクラップアンドビルドを基本とし」と記載があるが、どこをスクラップしたのか情報を入れてほしい。新しく業務が増えたところに職員を配置するのはやむを得ないが、どこから人員を持っていたのかが見えない。【山下委員】

◆まとめると、評価自体はAのまま、スクラップ部分について情報を加える形で見直してほしい。【田中委員長】

○項目内容を見直しながら、評価とコメント欄に繋げ、お示しする。【事務局】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

基本方針4（2）人財の確保・採用

◆多様な人材確保・採用に向けての取組がいろいろなされており、非常に良い。受験者の辞退数、その原因・理由等の解析をしてPDCAサイクルを回しているか。【小池委員】

○辞退者については、昨年度可能な範囲でヒアリングと分析を行った。自治体・民間との併願で就職活動者はリスクを減らしている流れがある。辞退者のうち約9割が他の自治体等で公務員として就職するという結果だった。最終合格者を逃がさないために、今後研修・連絡会のスケジューリングをしっかりとっていくことを検討中である。【事務局】

◆昭島市に魅力がないという話ではなく。インターンシップ、合格後の研修等を行っても効果が見られないのであれば他にどのような方法があるのか。取組と結果のフィードバックを含めて、コメントの中に記載してほしい。また、採用前の施設巡りとは何か。【小池委員】

○インターンシップに関しては、インターンシップに申し込まれた方のうち毎年1～2名は採用に繋がっている。

採用前の施設巡りは、最終合格者にアンケートを行った際に要望が多かったため、合格から採用までの期間に昭島市を知ってもらう意図も含めて市内施設巡りを行った。同期同士の横の繋がりをつくるということで茶話会も行った。【事務局】

- ◆少子化のためそもそも母数自体が多くはない中に結果の数字だけを見てしまうと評価するのが難しい。外部要因の影響を受けてしまわざるを得ないという背景がある中で、必要な一歩を進めているということと、インターンシップ参加者からの採用が毎年1～2名はいるという意味では、厳しい中でも立派な効果を出していると思う。効果が増大しているとは言えないかもしれないが、逆風でも一応の効果を得ていると見られる。

茶話会の取り組みについてだが、大学でも就職採用活動で併願の話がある。最終合格者に対し、企業が茶話会・セレモニーを行った。チームでやっていこう、もうここから仲間だと学生に安心や雰囲気の良いさを上手に示した企業が就職先として選択されたという話を聞いた。最終合格者に対するアプローチは根気のいることで、やったからといって効果があるかどうかとも判らないがとても大事。学生からすると人を信用することに繋がり、その点に今の若い人は敏感なように感じる。【荒井委員】

- ◆非常によく考え試行錯誤しながらやっている。試験制度の見直し等の結果、今後はどうしていくのかを評価シートに落とし込んでほしい。最終的には辞退者が減り多く採用されるのが一番いいと思うが、まず受験してくれないとどうしようもない。そのあたりをどのように考えているのか。

また、学校給食収納事務として令和4年度にフルタイム会計年度任用職員を採用しているが、東京都は学校給食無償化の方向で動いている中で、この職員はどうなるのか。会計年度職員とはどのような職員なのか。【山下委員】

- この会計年度職員については、途中から生活コミュニティ課に異動した。イレギュラーな異動ではあったが、主管課も本人も納得の上での異動だった。会計年度職員は昔でいう嘱託職員と臨時非常勤職員を指す。採用してから年度末までは雇用し、翌年度は本人が望めば更新される。

【事務局】

- ◆新しく課長補佐を設置したが、管理職にはならない課長補佐という認識でよいか。部下を持たないスペシャリストという認識か。【山下委員】

- 仰るとおり。課長補佐職は、管理職ではなく係長職の給料表を活用しており、課の懸案事項をメインに経験と知識を生かして課長を補佐する。今配置されている課長補佐には部下はついていない。

また、令和4年度から5年度にかけて受験者数が減っている件に関する分析としては、1つはコロナが落ち着いてきたことにより民間企業が元気になって採用活動にも力を入れ始めた。それにより、学生も民間へ流れていること。2つめは、少子高齢化により労働者人口が減っており、国も都も採用の数が減っているという流れの中、他市も人材確保のため採用時期をかなり早めたことによる。職員課としては、まず昭島市の存在を知ってもらう必要を感じており、今年度に関しては8月2日にアキシマエンスにおいて、近隣自治体9市で合同説明会を行った。就職活動者にしてみれば1度足を運べば複数市の説明会に参加できる。今年度は試行錯誤しながら、まずは知ってもらうことも含め取組んでいる。【事務局】

- ◆4ページの今後の取組方針に「昭島市の魅力を発信し」とあるが、「昭島市役所の魅力」ではないのか。他の市役所に行くよりもいいですよとは言わないのか。【田中委員長】

○市役所の魅力と合わせ、まずは昭島市全体の魅力を知ってもらう意図で「昭島市の魅力」という表現をしている。【事務局】

◆「民間企業の活発化」という表現があるが「民間企業の採用活動の活発化」の意図だと思うので修正してほしい。また、今後の取組方針にある「会計年度任用職員や専門的知識を持つ任期付職員の活用」とは、キャリア採用とは違うのか。違うのであれば、昭島市役所以外での経験があり、昭島市役所に勤めたい場合の採用チャンネルはあるのか。【荒井委員】

○「会計年度任用職員や専門的知識を持つ任期付職員の活用」とキャリア採用とは違う。キャリア採用は、キャリアを持って採用をスタートする正職員で、スタート時の職位が通常採用者とは異なり、令和6年度に実施している。

会計年度及び任期付職員については、それぞれキャリア専門分野をお持ちの方向けに専門分野の給料を設定している。【事務局】

◆今は働き方にも多様性があり、流動的に職業を変える人が多い。そういう人たちも受け入れられるような窓口を積極的に活用し、1人でも多くの職員を集めることが必要になってくる。それがキャリア採用ということなのかと思う。【荒井委員】

○一般職は27歳までしか受験できないが、令和2か3年度から一般職の枠でも社会人経験がある程度ある場合は45歳まで受験可能となるように年齢幅を上げ、社会人経験者を採用している。これは他市に先駆けて行っていること。またキャリア採用の場合、スタート時の職位が通常採用者より上位となるが、社会人経験8年以上の場合、受験可能上限年齢を50歳まで上げており、実際に40代の受験に繋がっている。民間経験のある方を即戦力とし、新しい風を入れてもらう意図でも、社会人経験やキャリア採用については、社会状況を配慮して実施している。【事務局】

◆キーワードになるかもしれないが、流動性を高めるような取組をぜひ期待したい【荒井委員】

◆では、評価は事務局案のままとする。【田中委員長】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

基本方針4（3）機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成

◆基本がOJTだったと思うが、前年比よりもアンケート結果の数字が減っているというのはすごく寂しい。OJTについて行政経営はどう考えているのか。

また通信教育研修助成が1件しか申込がないというのも何と悲しい話。普段の目の前の仕事をやるので精一杯だからやりたくないということなのか。その辺はこの制度を活用するために職員課としてはどう考えているのか。【山下委員】

○通信教育研修助成に関しては、様々なプログラムを補助する通知はしているが年に1回の通知なため、常に助成を行っているということを見えるかたちでもう少しアピールできれば、少しは伸びていくのかもしれない。本当に寂しい数字というのは重々承知している。

職場でOJTができているかというアンケートに65.9%ができているという数字が出ているが、回答の内訳を見ると、管理職は9割がた実施されているという認識を持っているのに対し、係長職以下は6～5割の実施であると認識で、乖離があるのが課題。それをどうやって解決していくかについては、分析・検討している状況。業務が多種多様になっているので、業務優先になってしまい、OJTの時間という感覚を持っている若手職員は少ない。係長にしても、国や都の制度改正も含めて毎年非常に複雑な業務を行っている。それをしっかりとOJTしながらやるより、業務を進めなくてはならない。そのOJTをする時間がない。【事務局】

◆OJTは仕事の延長線上。私はこういう素養を身につけたいとか、管理職になるためには心理学等のこういうことが必要だ等の人財の多様性に繋がるのがOFF J T。【小池委員】

○キャリアデザインにも関係してくるということか。

職場の魅力作りとして、若手職員が残業もなく自分の時間が作れ、キャリア形成ができるということが1つの目標。OJT・OFF J Tを経て、職員一人一人が職場の中でどのように仕事をしていくかという形成に繋がっていけばいいと思うが、時間的余裕がないのが実態。各管理職もどうやっていけばいいかと探り探り行っていると感じている。【事務局】I

◆昭島市がどれだけお金を出すかは内部で相談してもらわないといけないが、労務管理士・不動産鑑定士・ファイナンシャル関係等の一見市の業務に関係ないように見える資格取得に関しても助成してもいいのではないか。それをキャリアの点数に入れるかどうかはまた別問題だが、個人個人の生き方があり、人財の多様性にも関係してくる。【小池委員】

○今ある通信教育研修に資格取得できるような通信教育研修メニューがないことも申請者が少ないことに繋がっているかもしれない。【事務局】

◆先ほどこの1件という実績が寂しいという話があったが具体的には何の研修か。そういった研修を受ける場合は、基本は休日や勤務時間外に自宅で行うのか。【荒井委員】

○今、1件の実績内容について把握できていないが、例年申請が上がってくるのは、エクセル・ワード・綺麗な字の書き方が多い。簿記・ファイナンシャルプランナー2級・秘書検定等の資格に繋がる内容もあるが、検定系はあまり申し込みがないという認識。研修は勤務時間外に行う。【事務局】

◆自分が所属する学会に継続学習委員会というスキルアップのために提案を行う会があり、その会でのアンケート結果として、若い世代・Z世代はコスパ・タイパを重視し無駄な自分の時間を使いたがらないという結果が出た。勤務時間外にやりなさいということに対しては、絶対そこまでしたくない・自分の時間だという考え方も多くあるようだ。時間の使い方や仕事への取組方は本当に多様になっていて、みんなでやりましょうと言って全員が同意するのは、もうありえない。従って、いろいろなやり方をしていかななくてははいけないし、聞いていて通常業務が忙しいというのは、本当にそうだろうと想像する。

しかしながら、このままが本当に魅力ある職場なのかと考えた場合、正直厳しいと思う。そしてこれはボディブローのように効いてきて、採用への影響も考えられる。受験者はどこから必ず情報を取得し、このような部分も見ている。長い時間がかかり効果が出にくいことだと思うが、少しずつ行っていくしかない。だからこそ、このような評価・チェックされることが必要。【荒井委員】

◆挑戦していただきたい。通信教育のメニューを増やす、ニーズを聞く等の対策はどうか。今はYou Tubeを見れば、様々な教材があるので無料でできるという面もあるのかもしれない。ニーズが大きいものを取り入れる必要もある。大変かと思うがよろしく願います。【田中委員長】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

基本方針4（4）能力発揮を支える仕組み、風土づくり

◆キャリアデザインに関して、全職員の人材マップは作成しているのか。例えばこの人はこのキャリアとこのキャリアとこのキャリアを経ているから、最低でも主任であり、専門職の範囲ではこうだ、という給与との関連。

ジョブディスクリプションとなると方向性が異なるかもしれないが、キャリアデザインとして大事な点として、この人が5年後にどのような仕事をしたいのかという将来性との絡みがないといけないのではないかと。総合職だから異動命令だけで終わるのかもしれないが、人事管理の異動履歴を追っていただくだけではなく、デザインしていくのが先なのではないかと思う。【小池委員】

○現状はキャリアデザインに関する研修を行い、自分自身で意識を変えてもらうにとどまっている。【事務局】

◆本当はキャリアデザインに関する部分にOFF J Tが繋がってくるはず。こういう管理職になりたいから、10人の部下を使うために私はその聞き手・指導役になるべきだというように、5年先10年先を見据えて道筋をつけるのが理想。【小池委員】

○実情、難しい部分が多いが、先ほどおっしゃったキャリアデザイン、人財マップというキーワードを持ち帰り、参考にしていきたい【事務局】

◆男性の育児休業の取得率が88.9%だが、どのような休業を取得しているのか具体的な数字を示してほしい。メンタルヘルス不調の未然防止についてだが、メンタルヘルスで休業している令和4年度と5年度の人数を示してほしい。【山下委員】

○育児休業を取得している男性の数については、子どもが生まれれば届出があるため全体数が判る。その中で、実際に休業取得している方の割合が88.9%。人数は10数人。期間もバラバラで、長期の場合半年程度、短いと2週間くらい。国は2週間以上取得を推進しており、昭島市もその体制を取れるよう推進している。

また育児時間休暇という一日の勤務のうち時間でとれる休暇が育児休業とは別にある。

メンタルヘルスで休業している人数については後ほどお伝えする。【事務局】

◆「自身のキャリアデザインを描けている」というアンケート結果が49.9%と対前年度比で4.6ポイント増だが、なぜ上がっているのかは詳細な分析が別途必要かもしれないが、数字だけ見ればきちんとした効果と判断できると思うがどうか。【荒井委員】

○ポイントとしては増加しているが、まだ半分以上の職員がキャリアデザインを描いてないという状況からするとA評価にし難いと思う。

メンタルヘルスによる休業者だが、令和4年4月1日時点で12名、令和5年4月1日で10名。

減っているようにも見えるが、時点が異なれば増減がある。令和6年4月1日は16名と増加している。【事務局】

◆メンタルヘルスの休業者はどの組織でも一定程度あり、やむを得ないことだとも思うが、この辺が本日議論に挙がっているOFF J Tやキャリアデザインへの理解不足に繋がっているのではないかと。今はマニュアル人間が増えており、言われたことしかやらずに帰っている職員は組織の管理職に自分になったときに、人をどれだけ動かしていくのかという姿がわからない。わからないから、かえってそれをやりたがらない人間が増えていくと聞く。

そのあたりを有機的に行っていかなければ、有能な管理職を期待してもなかなか育てくれない。そこを職員課として、今後市長・副市長と話しながら取り組んでもらいたい【山下委員】

◆自分の次に行きたい部署について、希望を出すと思うが「自分のキャリアデザインからはこの部署が良いと考える」と記した場合、どの程度考慮されるのか。組織として配置したい内容と職員本人の長期的キャリアデザインの両方を加味して配置が決まっているか。【田中委員長】

○年に一度、意向調査を行っている。本人の強み等を振り返りつつ、希望部署を挙げてもらい、その意向に沿うように配置しているが、組織で考えた場合に希望に添えないケースも多い。どの程度考慮されるのか、という具体的数値に関しては集計がない。組織と本人のキャリアデザインの意向については必ずしも両方が加味されているわけではない。上席の評価と本人の希望が違うケース、本人の希望通りにしても実際やってみると向いてないケースもあり、非常に難しい。【事務局】

◆エンゲージメントとはどのような意味でとらえているのか。愛社精神の意味か。

○本人の意欲向上の意味で使用している。【事務局】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

基本方針４（５）人事評価制度の推進

◆評価とコメント欄に「人事評価結果が効果的に活用されている」とあるが、本当に効果的に活用されているのか疑問。効果的に活用されていれば、これまでの議論の内容にはならないはず。具体的にどういう部分で効果的に活用され、どういう部分でまだ足りないといえるのか記載すべき。【山下委員】

○この人事評価制度において職員とのコミュニケーションをしっかりと図り、職員の意欲やライフデザインを見据えて評価する点では効果がある。一方で評価者によってばらつきがあり、標準化するのが難しい。部署によって業務が異なることから運用の難しさもある。それらが被評価者にとっては不満につながっているというのが課題。評価者の意識をさらに高めるのは難しいが、ここが１つのポイントだと考えている。【事務局】

◆評価自体はこのままで、先ほどの内容を追記してほしい。【田中委員長】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

基本方針２（２）公共施設マネジメントの推進

◆以前より、前が見えてきて進んでいるようだ。やはりPFIや指定管理は実際に行うにあたっては障害が多い。【山下委員】

○先ほどの職員のことに関連するが、職員が今後潤沢に入ってくることはないと考えており、職員でないとできない仕事以外は、民間・外部に委託等していく必要がある。その一環として何かしらの方法で公共施設管理もまとめていく方法が考えられる。

一番老朽化が著しいのは学校施設。何年後かには待ったなしの状況になるが、そのときには多額の費用を要することになり、今ある財政調整基金や公共施設等の基金を使っても計画通りに進めるのは難しいのが現状。総じて、そう先のことではないという認識をもっている。どのような順番でどのように整理していくかも難しい。【事務局】

◆義務教育施設約20校を何らかの形でやらないといけない。一度に手をつけても、生徒はその間どこにいるのかという話になる。そのあたりの計画をしっかりと立てないと、市民も不安になる。【山下委員】

○少子化になってくるので、今と同じ規模で手をいれることがいいのかどうかの議論も当然ある。子どもが少なくなってきたときに学校だけが大きくなって空き教室があるという現状もよくない。そのあたりの見極めをしっかりとしないと、現状と同じ規模というわけにはいかない。【事務局】

◆学校教育の方面では空き教室はほとんどない状況ではなかったか。【山下委員】

○少人数学級になったので、過去空いていた教室が足りなくなっていると聞いている。【事務局】

◆人口のピークはいつの予定か。【小池委員】

○人口は横ばいの状態。ただこの横ばい状態は高齢者の人口で支えられての横ばいであり、子どものピークに支えられているわけではない。今すぐやるべき内容だが、かといってすぐには手をつけられない。全体を見なくてはいけない時期と考えている。【事務局】

◆教育行政の難しさはあるが、ハードとソフトを考えながら進めなくてはいけない。【小池委員】

○将来人口とその年代別人口を見極めていかないと進められない。毎年毎年、いろいろな要因で人口は変わってくるので、しっかり何年か先を見ていかないと厳しい。【事務局】

◆「数値としての効果があらわれていない状況」の数値は何を指すか。「現在行われている取り組み」とは何かを具体的に記載するべきではないか。【田中委員長】

○公共施設の中でも有効活用できるものについて具体的に検討を進めているが、契約に至っていない・民間活用が図られていない等のケースがある。検討段階の案件が非常に多いというのがこの全体計画の総括的な状態。そういう意味で「効果があらわれていない状況」。

また「現在行われている取り組み」とは計画・検討を指す。実際のところ、まだ結果に結びついていない。【事務局】

◆身近な施設について総論賛成・各論反対となるところで、住民や利用者の理解のために地道な仕事が必要だと思うが、取り組んでいるのか。【田中委員長】

○進めてはいる。施設全般の適正配置について検討の余地がある。今後高齢化が進んでいく中で、今の施設としての配置がいいのかどうか。特にスポーツ施設については再検討しているところ。市立会館も含めた市全体の公共施設を、今の配置を再度見直ししながら検討していく。施設をなくすことになると非常に労力を使う。今も新しい市民総合交流拠点施設を作り、再編しながら複合化する計画だったが、新規の施設については計画どおり進んでいるが、それに関連する周辺施設についての再編が進んでいない。【事務局】

◆今、相模原市の同様の委員会に出ている。相模原市は財政状況が厳しいので、住民の理解に相当マンパワーを投入して廃止を行っているが、担当者はとても苦勞している。住民の説得に力を入れているのは、背に腹は代えられない状況だからということのようだった。【田中委員長】

◆相模原は過疎の地域と繁華街とが極端。相模湖もあるし、市域も広い。昭島市は横田基地の関係での騒音など、他地域と違うところが少しあっても、極端な地域格差がない。それでも大変なことだと思う。【山下委員】

(個別評価、評価について、事務局案にて委員了承)

◆ 本日の議題はここまでとし、残った項目については次回会議の議題としたい。【田中委員長】

(委員了承)

(2) その他

・第3回行財政改革推進会議…令和6年10月11日(金)午後6時30分～ 庁議室