

## 第32回豊川市行政経営改革審議会 会議録要旨

日時：平成30年8月8日（水） 午後1時30分～午後3時30分

場所：豊川市役所 議会協議会室

出席者：

愛知大学教授 阿部 聖委員  
豊川商工会議所専務理事 松下 紀人委員  
豊川青年会議所理事長 夏目 喬之委員  
東海税理士会豊橋支部 佐竹 宏仁委員  
連合愛知三河東地域協議会事務局長 瀬野 弘志委員  
ひまわり農業協同組合総合企画部長 木藤 昇一委員  
豊川市市民協働推進委員会推薦 仲野 雅俊委員  
豊川市文化のまちづくり委員会委員長 石黒 貴也委員  
公募 麻生 佳子委員  
公募 中村 信彦委員

事務局：

総務部長、総務部次長、行政課長始め行政課員5名

説明者：

企画部人事課長始め人事課員3名

欠席者：

豊橋創造大学教授 見目 喜重委員  
豊川信用金庫常勤理事経営企画部長 曾田 光子委員  
豊川市社会教育審議会委員 山川 和明委員

### ◎行政経営改革アクションプラン取組状況の評価について（資料4）

#### 重点取組の評価

#### ○将来像5「人材・品質」の重点取組の評価（資料4 P.22～P.27）

（事務局 説明）

将来像5の重点取組は、6件です。

#### ・重点20 職員研修の充実化

人材育成基本方針に沿って、職員研修を充実させ、時機に合った、必要性の高い学習の提供をその効果とするものですが、女性職員の登用と職域の拡大を図るため、複数の女性職員に外部研修を受講させることができたことなど、各種の研修で所期の目的を達成でき、職員の資質向上を図ることができたため、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

#### ・重点21 定員の適正化の推進

議題（2）重点評価にて担当課からご説明させていただきます。

#### ・重点22 お客様を迷わせない取組の実施

番号発券機の導入を行い、窓口の状況に応じて発券機等への案内を行い、窓口サービスの向上をその効果とするものですが、案内掲示の工夫や窓口での声掛けの実施により、異動届を事前に記入していただける方が増え、受付時間の短縮につなげることができたため、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

#### ・重点23 市民公開型GISの活用

市民公開型GISにより工事箇所情報や災害時の情報等の提供を行うことで、情報公開の迅速化及び公開情報の確実性確保をその効果とするものですが、工事箇所の情報や防災マップを掲載し、

市ホームページを通じて情報を迅速に提供することができたため、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

・重点24 業務改革の推進

あらゆる手法を活用してアイデアを引き出し、業務改革を推進することで、職員の業務改善意識の向上及び業務の効率化をその効果とするものですが、仕事カイゼン運動として、「とよかわ仕事カイゼングランプリ (T-1 グランプリ)」を実施しました。また、仕事カイゼンに関する啓発・支援を強化するため、仕事カイゼンを集中的に行う「カイゼン週間」を設け、他市の取組事例を紹介するなど、業務改善への意識の高揚を図りました。その結果、取組件数は前年度並みの165件であり、取組完了件数については前年度より増加したことから、業務改善意識の向上や業務の効率化を図ることができたとして、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

・重点25 職員の働きやすい職場環境の構築

ワーク・ライフ・バランスの推進ができる職場環境を構築し、円滑な事務の推進によるサービスの向上をその効果とするものですが、特定事業主行動計画に基づく措置の実施状況の公表、「職員のための子育て応援マニュアル」の周知などにより意識啓発を行い、「ノー残業デー」、「ゆう活」、「プレミアムフライデー」を実施し、時間外勤務が多い職場に対して、改善を図るよう意識付けを行うなど、ワーク・ライフ・バランスに対する意識の向上を図ることができたため、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

(各委員 質疑応答、意見等)

○重点20 職員研修の充実化

・研修の対象者は、正規職員だけでしょうか。

⇒(事務局) 対象は、正規職員だけです。

⇒パート職員に対する意識を変えていただいた方がいいと思います。パート職員でも能力の高い方がたくさんいらっしゃいます。パート職員の中にもいい人材がいるにもかかわらず、研修の対象が正規職員だけでは、もったいないと思います。

⇒(事務局) 今回の研修は、長期雇用の正規職員が対象になっていますが、臨時職員の方にも個人情報や情報セキュリティの研修などを行っています。

・「新・豊川市人財育成基本方針」は、どの部署でどのように作成していますか。また、民間企業では、法律が改正され、一定期間が経過した雇用者は、有期雇用から無期雇用に変更しなければなりません。市役所ではこの基準が適用されますか。

⇒(事務局) 「新・豊川市人財育成基本方針」は、人事課で平成15年に作成しました。その際は、市役所内でワーキングの実施及び職員アンケートを行い素案を作成しました。その後、庁内パブリックコメントを行い、職員の意見を聞きました。出来たものを市長決裁により決定をしました。平成25年度に基本方針のブラッシュアップを行い、その際も職員アンケートを実施し、変更点を人事課で作成し、庁内パブリックコメントを実施し決定をしました。

市役所の臨時職員は、労働契約法が適用にならないため有期雇用から無期雇用への転換はありません。

○重点22 お客様を迷わせない取組実施

・窓口で時間短縮が出来たとありますが、どのように効果測定を実施しましたか。

⇒(事務局) 実際に窓口の受付時間を測定したわけではなく具体的な数字はありません。従前は、番号が呼ばれた後に届出書を記入していただいておりますが、対応時間が長くなり待ち時間も長くなってしまっていました。待ち時間を短縮するために、番号を呼ばれる前の時間を利用して届出書を記入していただくように声かけなどを行うようにしました。

## ○重点24 業務改革の推進

- ・優秀仕事カイゼンの表彰は、どのような取組でしたか。  
⇒（事務局）例えば、平成28年度は、中央図書館の展示コーナーで「図書館コラボ」という企画展を実施したこと、平成29年度は、市役所の日直を行う職員が戸籍の受付などの対応がスムーズに出来るように、パソコンを設置しガイドを行えるように改善をした取組です。  
⇒・表彰の対象は、年度に1件ですか。  
⇒（事務局）表彰は、ゴールド、シルバー、ブロンズの3件がグランプリとなります。
- ・取組件数が165件ありますが、その中で実施したものは何件ですか。  
⇒（事務局）平成29年度の提案件数は、165件あり、実施が完了した取組は132件です。実施が完了していないものが、33件あります。改善に取り組んだ人数は、142チーム、延べ1,323人が仕事改善に取り組んでいます。

## ○重点25 職員の働きやすい環境の構築

- ・残業が多い部署の把握が出来ていれば教えてください。また、ノー残業デーやプレミアムフライデーを実施したことによるシワ寄せなどの実態調査を行っていますか。  
⇒（事務局）シワ寄せの分析は、出来ていません。市民病院を除く行政部局の1人当たりの時間外の時間数は、平成28年度は150時間、平成29年度は153時間と若干増加しています。増加率の高い部署は、企画部、福祉部、子ども健康部でした。福祉部は、窓口業務があり、窓口対応後に事務処理を行っています。人事課、財政課、行政課などは、業務が集中する時期があります。業務の平準化を行ったり、管理職が担当職員の時間外の状況を毎月確認し、45時間及び60時間を超えた職員のヒアリングを実施しています。平成29年度ゆう活を実施した職員は、13人です。  
⇒特定の職員に業務が集中しないようにするために民間では、例えば、Aさんは、BさんとCさんを助けるように応援部隊として配置し、時間外を減らす仕組みを考えています。そのような考え方を持って取組を行わなければ、時間外、休日出勤はなくならないと思います。

## ◎行政経営改革アクションプラン取組状況の重点評価について

### 重点評価（資料10）

#### ○定員の適正化の推進

（人事課）取組内容・取組状況について説明

- ・計画にあります目標人数の職員が、どの部署に何名いるか分かる資料はないのですか。  
⇒（担当課）計画の中で、所属ごとの職員数は掲載していません。各所属の人数は、毎年度見直しがあり人事異動で人数が変わるためです。  
⇒各部署の適正人数は、あるのですか。  
⇒（事務局）人事課で計画の中で職員の総数を設定し、総務部で今後の行政需要に応じて組織をくみ上げていきます。各部、各課で5年先も同じ職員数とは想定されていないため、職員の総数を設定し人件費の枠組みを決めたうえで、行政需要の強い部署へ職員を配置していくようになります。
- ・（会長）管理職のスリム化の取組みの内容と結果を教えてください。  
⇒（担当課）豊川市と旧4町との合併により、管理職の人数が増えてしまいました。新豊川市の一体感を生み出すために、当時の管理職の方が大きな役割を果たしました。そうした管理職の方の退職を機に管理職の人数を減らし、必要以上に管理職を配置しないようにしてきました。

- ・第5次定員適正化計画における採用者の計画表11では、事務職と技術職が一緒になっていますが、割合はどのようになっていますか。技術者は、すぐに来る職ではないため、技術職の人数が減っているのであれば、市の業務に支障をきたしているのではないですか。  
⇒（担当課）ここでの技術職は、土木技師と建築技師です。事務職との人数比率は、技術職がかなり少ないです。ここ数年は、採用の際も土木技師、建築技師ともに人材の確保が非常に難しくなっています。民間の採用が多いため、募集しても応募が少ない状況です。必要に応じて、事務職を配置するなど業務に支障が出ないようにしています。
- ・定員適正化計画は、パート職員も含めた人数ですか。民間ですと売り上げの何パーセントを人件費に当てると考えながら従業員を採用しています。一般市民に分かりやすくするために、職員の人数だけ示すのではなく人件費と職員の関係を示していただけると分かりやすくなると思います。  
⇒（担当課）定員適正化計画は、正規職員だけです。  
⇒（事務局）市の予算が600億円前後で、人件費は90億円から100億円くらいです。パート職員は、賃金として別に数億円がかかっています。

#### ◎行政経営改革アクションプラン取組状況の説明について（資料4）

（事務局 説明）

##### ○将来像3 「財政・資産」の重点取組以外の具体的取組（資料4 P. 56～P. 93）

具体的取組は27件あり、施策として「①歳出の最適化」、「②歳入の確保の強化」、「③財政健全化の推進」、「④公有財産の最適化」という4つの施策に対して、12の改革手段に分けて具体的取組を実施しています。

①歳出の最適化は、改革手段として「1 補助金などの見直し」、「2 事務事業の見直し」から構成されています。具体的取組の「金銭給付制度の見直し」では、平成29年度から満80歳に対する敬老金支給を廃止しており、改革工程では平成30年度から取り組み実施としていたものであるため、「計画を超える進捗」として進捗度評価点を「3点」としています。その他の具体的取組に関する進捗度及び効果達成度はすべて2点としています。

②歳入の確保の強化は、改革手段として「1 新たな収入確保の検討」、「2 広告主募集制度の充実」、「3 税金などの確保策の強化」から構成されています。具体的取組の「新たな広告収入の獲得」では、ごみの減量、分別の手引きの改訂版へ広告掲載を実施するとともに、ごみカレンダーについても広告掲載を実施することができたため、効果達成度として「3点」の自己評価としています。具体的取組の「差押え物件のインターネット公売の推進」では、差押えた物件を、インターネットを活用した公売により処分を行うものですが、滞納処分により確保された差押え物件の公売について、適切な時期に執行することができ、また、予定額以上の自主財源を確保できたため、効果達成度を「3点」としています。具体的取組の「不用物品のインターネット公売の推進」では、不用となった物品の整理を行い、売却可能なものについて、インターネットを活用した公売により処分を行うものですが、公用車の公売については、インターネット公売による自主財源確保よりも指名競争入札の方が適していると判断し、指名競争入札の実施により予定価格以上の自主財源を確保できたため、効果達成度を「3点」としています。

③財政健全化の推進は、改革手段として「1 会計手法の検討」、「2 経営基盤の強化」、「3 予算編成の見直し」から構成されていますが、すべての取組みにおいて、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

④公有財産の最適化は、改革手段として「1 公共施設の長寿命化の推進」、「2 施設の見直し及び処分」、「3 保有財産などの利活用の推進」、「4 維持管理コストの見直し」から構成されていますが、すべての取組みにおいて、自己評価では、進捗度及び効果達成度ともに2点としています。

以上が、将来像3「財政・資産」の重点取組以外の具体的取組となります。

○将来像4「組織・仕組」の重点取組以外の具体的取組（資料4 P. 94～P. 104）

将来像4の重点取組以外の具体的取組は11件であり、施策として「①トップマネジメントの確立」、「②柔軟な組織・権限の見直し」、「③マネジメントサイクルの確立」、「④マーケティング機能の強化」という4つの施策に対して、6つの改革手段に分けて具体的取組を実施しています。

将来像4の具体的取組11件については、自己評価では、進捗度及び効果達成度は、すべて2点としています。

以上が、将来像4「組織・仕組」の重点取組以外の具体的取組となります。

○将来像5「人材・品質」の重点取組以外の具体的取組（資料4 P. 105～P. 127）

将来像5の重点取組以外の具体的取組は23件であり、施策として「①少数精鋭の推進」、「②窓口サービスの向上」、「③行政情報化の推進」、「④業務改善の推進」という4つの施策に対して、9つの改革手段に分けて具体的取組を実施しています。

具体的取組の「優秀な人材の確保」は、一般方式とSPIと呼ばれる総合検査方式を合わせた採用予定人数57名に対し、内定者を62名としたが、景気が上向いている影響で民間等へ流れてしまい、内定辞退者が多くなってしまったことで、予定どおりの採用者数の確保ができなかったため、目標に至らない効果達成として1点の自己評価としています。具体的取組の「住民票等の証明書発行業務の見直し」では、マイナンバーカードを利用して、コンビニエンスストアで住民票等を発行できるシステムについて、予定より早い平成30年2月に導入することができたため、計画を超える進捗として3点の自己評価としています。

その他の具体的取組に関する進捗度及び効果達成度は、自己評価を2点としています。

以上が、将来像5「人材・品質」の重点取組以外の具体的取組となります。

○将来像3 財政・資産 金銭給付制度の見直し

・80歳に対する敬老金支給の廃止を平成30年度から実施するものを1年前倒しで実施出来たので、進捗度評価3点であれば、効果達成度も3点でいいのではないのでしょうか。

⇒（事務局）80歳に対する敬老金の支給廃止を行うことは予定通りであったため、効果達成度は2点としています。敬老金の支給は、他にも88歳の方に1万円、100歳以上の方には毎年3万円の支給を行っています。80歳以外の敬老金についても、歳出削減が図れるようであれば3点が付くことが考えられます。東三河で80歳の方に敬老金を支給しているのは、豊川市と田原市だけでした。田原市も80歳の方への敬老金をやめていきたいとの意向であったため、熟慮した結果1年前倒しで廃止をしました。

○将来像3 財政・資産 差押え物件のインターネット公売

・目標額の100万円の根拠が曖昧であり、インターネット公売を行った結果、たまたま目標額を1割ほど超えただけなので、効果達成度が3点ではなく、2点ではないかと思います。

⇒（事務局）目標額の妥当金額を示すことは難しいです。

⇒（会長）効果達成度を3点にするか、2点にするか意見はありますか。

⇒（事務局）参考までに平成28年度は、目標額が100万円で実績額が235万円でした。

平成28年度は、目標額を大幅に超えているため3点をつけています。

⇒平成28年度は、235万円の実績があったにもかかわらず、なぜ目標額は100万円のままだのですか。

⇒（事務局）公売については、かなり波があります。滞納者の持っている財産を売るということで、安定的な公売が出来るわけではありません。平成28年度は、たまたま不動産関係の物件がありましたので、目標額の2.3倍になっています。平成29年度は、件数はた

くさんありましたが、金額が少額だったため目標額を少し超える結果になりました。担当課は、目標の100万円を超えるように努力しています。

⇒公売と滞納金額の差は、どれくらいありますか。

⇒(事務局)滞納金額は、かけ離れています。

⇒(会長)公売をたくさん取組み目標額を達成したということで、効果達成度は、主管課の評価どおり3点といたします。

#### ○将来像3 財政・資産 再生可能エネルギーや新エネルギー・省エネ設備の導入

・取組に対する今後の課題に「太陽光発電システムや蓄電池などの導入には多額の費用が必要になり、毎年度の実施が非常に難しい」とありますが、今後の具体的な取組予定では「太陽光システムの導入を進める」とあるため、記載を変更した方がいいと感じます。

⇒(事務局)「毎年度の実施が非常に難しい」という部分を削除するなり、担当課と調整いたします。

#### ○将来像5 人材・品質 優秀な人材の確保

・職員の採用が予定どおりでなかったため、効果達成度が1点になっていますが、重点取組21「定員の適正化の推進」の効果達成度が2点になっているのはなぜですか。整合性が取れていないと思います。

⇒(事務局)重点取組21「定員の適正化の推進」の効果は、人件費の削減であり、この「優秀な人材の確保」の効果は、定員適正化の円滑な推進です。人件費の削減という点では、効果達成度は2点になりますが、定員適正化という点では、目標を達成できなかったため1点としています。

⇒・効果が人件費の削減ということであれば、パート職員の給与も含めて考えていただきたいです。

・(会長)辞退者が多かったとのことですが、2次募集は行っていますか。

⇒(事務局)2次募集は、行っていませんが、次点者に連絡をし、繰り上げ合格を行っていません。

#### ○将来像5 人材・品質 住民票等の証明書発行業務の見直し

・各自治体がコンビニ交付を導入してきていますが、高齢者などマイナンバーカードを使ったコンビニ交付を知らない住民も多くいると思います。コンビニ交付を導入したところで窓口には職員を配置し、時間内、時間外を含めて対応をしなければならないのであれば、コンビニ交付による効果は得られないのではないのでしょうか。

⇒(事務局)プリア窓口センターで、10時から19時まで窓口業務を行っています。マイナンバーカードを利用し、e-Tax(イータックス)による確定申告をインターネットで行うことができます。また、カードを利用しコンビニで印鑑証明、住民票などを発行することが出来ます。豊川市では、1万4千人ほどの方がマイナンバーカードを取得しています。コンビニの端末を使った利用は、月に100件ほどあります。今後、利用が増えていくことを期待しています。

・住民サービス業務としては、いいことだと思います。その代わりに、市や自治体は、窓口とコンビニ交付とダブルで対応しなければならないため、今後、窓口業務を廃止し、コンビニ交付などにシフトしても効果が得られるようにすることが一番良いと思います。ただ、そうするためには高齢者等、より多くの人に周知し、利用していただくことが課題になると思います。

・コンビニ交付のことを知りませんでした。発行する端末機があるのですか。

⇒(事務局)マイナンバーカードを利用して、午前6時半から午後11時まで市内約90店舗、全国約5万3千店舗のコンビニエンスストアで住民票、印鑑証明書などを取ることが出来

ます。マルチコピー機の端末でマイナンバーのカードを読み取り、操作して証明書を取ることが出来ます。

⇒市民課の窓口マルチコピー機の端末を設置し、使い方の説明とコンビニでも同様に使えることを周知したらいいと思います。

⇒（事務局）費用対効果が重要だと思っています。

⇒費用対効果は分かりますが、市民課に設置することでコンビニ交付をアナウンスするのに効果的ではないかと思います。銀行等で振込みをATMで行うことで職員を減らすことが出来ているのであれば、市役所でも端末を利用した発行を周知することが出来れば、職員の削減が出来るのではないかと思います。

⇒（会長）大学では、証明書の発行は自動販売機で行っています。以前は、窓口で発行していましたが、今は学生が学生証を使って自動販売機で発行しています。

・コンビニでの発行は、何件ですか。

⇒（事務局）月に100件程度です。

・所得証明は取れますか。

⇒（事務局）取れないです。住民票、戸籍に関するものだけです。

○将来像5 人材・品質 行政情報システムの運用

・クラウド型にすることより、削減効果が認められたとありますが、削減効果の根拠は何ですか。

⇒（事務局）クラウド型にした場合の費用の見積書から削減が見込まれるものです。見積の結果、効果が認められるものです。

以上