

第4回池田町行財政改革推進委員会 会議録

日時：令和3年8月25日

午後1時30分～5時

場所：池田町役場 2階大会議室

出席者（敬称略）

○委員 10名：（名簿掲載順）

和澤忠志、宮嶋將晴、山沖義和、大野太郎、丸山史子、瀧澤洋子、村端浩、山崎正治、赤田伊佐雄、森いづみ（オンライン）

○町 10名：

塩川利夫（総務課長）、宮本瑞枝（健康福祉課長）、丸山善久（建設水道課長）、伊藤芳子（会計課長）、寺嶋秀徳（学校保育課長）、下條浩久（生涯学習課長）、山岸寛（総務課課長補佐兼総務係長）、宮坂里穂（同課総務係主任）、長瀬亮（同係主事補）、綱島尚美（学校保育課学校保育係主査）

○事務局（企画政策課） 5名：

大澤孔（課長）、塩原長（町づくり推進係長）、丸山佳男（同係振興担当係長）、寺島靖城（財政係長）、矢口拓実（町づくり推進係主事）

（司会：大澤課長）

1 開会（丸山副会長）

朝夕、涼風が立つようになり、ようやく暑さも落ち着いてきたかと思いましたが、梅雨明け後の酷暑に閉口したかと思うと、それに続く豪雨災害、異常気象、さらに盆明けには長野県内で新型コロナの感染が続き、当町でも公共施設がクローズとなるなど大変な事態を迎えています。1日も早く収束することを願うばかりです。

それでは、ただ今より第4回池田町行財政改革推進委員会を始めます。長時間の議論となるかと思いますが、最後までよろしくお願いします。

2 会長あいさつ（山沖会長）

時間がありませんので、できるだけ会議のほうに時間をとります。

第5回目の委員会で、諮問事項1の答申書を仕上げていくこととなります。とはいえ、前回ほとんど議論が出来なかったもので、今回は出来るだけ意見を出し合うことが必要だと思います。

3 第3回部会報告

塩原係長：8月11日に部会を行いました。内容については、諮問事項1について、各自資料を持ち寄っていただき、協議の上、次のことを方針付けしました。

- ・「基本的考え方（案）」の作成。一部固まっていない部分があります。
- ・委員への事前アンケートの実施。これはすでに皆さんにご協力いただいています。
- ・町への追加資料提出の指示がありました。これは協議事項のなかで説明します。

- ・審議の順序として、①町の組織、②諮問事項2（公共施設）とし、③附属機関（議会、農業委員会など）については後に回すこととしたいということです。いずれも年度内に答申を行います。

町の組織、公共施設について、町側が早めの答申をいただきたいということが理由です。

村端総務部会長：部会での内容は記載されている通りで、大きく分けて3点あります。

1つ目は、組織機構の見直し・人件費の削減についての答申をまとめていくにあたり、提言の根拠、基本的な考え方をまとめる必要があるのではないかとということです。話し合いのなかで、部会としてその基本的考え方をまとめるという点では一致しました。ただ、最終的な案までには至っておりません。内容は後ほど説明します。

2つ目は、組織機構の見直しに含まれていた行政委員会や議会については、部会では全く触れることができませんでした。従って、当面これを切り離して、別途協議することとし、年度内には結論を得るということにしました。

3つ目は、第4回委員会で、委員の皆様全員の参加で十分議論できるように、あらかじめアンケートをすることです。それぞれの考えや思いを書いていただいて、それらをもとにさらに深めることが能率的であり、それぞれの考えがよりわかるのではないかと考えました。アンケートでは、皆様からご協力をいただきありがとうございました。

4 協議事項

山沖会長：それではこれから話し合いを始めたいと思います。最初に、今、話がありましたことを踏まえ、事実関係に基づく資料についての説明をさせていただきたいと思います。

村端委員：これは山沖会長が意見（アンケート）の中で触れられていることと当然関係しますね。

山沖会長：それは切り離して説明させていただきます。

村端委員：まず「基本的な考え方」の整理をして、方向を定めたいうえで話を進めるというように順序を逆にさせていただいた方が話をしやすいのではと思うのですが。

山沖会長：その点についてはどうかと思います。まずは皆さんの考えを聞いた上で、「基本的な考え方」というのは最後にまとめればいいのかと思っています。最初に基本的考え方があるわけではないと思います。皆さんが提出した意見をお聞きすることが重要だと思います。その際、基本的考え方に関しても意見を述べていただいても、また、方向性がまとまっても構いません。要は、基本的な考え方の議論によって無理に方向性を定めてしまって、皆さんが意見を述べにくくするのではなく、皆さんの意見を集約して、最終的に答申案の一部になるのかなと思っています。

村端委員：そこはちょっと私の考えとは違うところです。私の意見としてはそのようにしたらいいのではということです。

山沖会長：ご懸念の示された最初の資料の説明に当たっては、事実関係と自分の意見については分けた形で注意して話すつもりです。

（以下の説明については、資料（１）参照）

まず、類似団体の職員との比較です。次に、近隣の松川村、白馬村との比較を行った資料、それから平成 18 年、28 年そして令和 3 年度の職員数比較の 3 種類です。いろいろなところとの比較を見てみたいという話もあったので、これを端的に表したものです。

まず類似団体別職員数について。類似団体別職員数というのは、総務省が町村を人口、産業構造などを考慮して 15 分類に分けたものです。これらは単純値と補正值（修正値）の 2 つに分かれています。単純平均値というのは本当に単純に平均をしたものです。

ただ、町村の職員数を比較する場合、委託業務などもあるので、単純に比較するのがなかなか難しい。そこで、総務省は 15 分類に分けたところで、人口 1 万人あたりに換算した職員数を出しています。

池田町の場合は、H30(2018)年度まではⅢ－２の分類に入っていました。R 元(2019)年度からは 1 万人を切りこのⅡ－２の分類に入っています。

ただⅡ－２になると、職員数の平均が 136 人とかなり多い人数になってしまいます。これは、かなり小さな市町村もあり、最低限の人数が必要となることからこのような数字になるのだろうと考えられます。池田町は H30(2018)年度まではⅢ－２に入っていたことが考え方の基本に入っていたように見受けられます。

ここでは、人口とともに、第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業がどの程度の人口の比率になっているかという点も見ています。ちなみに白馬村は池田町と同じⅡ－２（第 3 次産業が 60%以上）に入ります。一方、松川村は、工場とか事業所が多く、第 2 次産業が 30 数パーセントあり、Ⅲ－１に分類されています。

3 ページのグラフ、労働関係については、池田町はゼロなので入っていません。この左側のグラフは単純に人数を積み上げているものです。Ⅲ－２、Ⅱ－２については、池田町の人口の 9,420 人に直した人数を比較しています。単純に構成比だけを見たのが右側のグラフです。

4 ページについては、私の意見も入っておりますので、ここでは省きますが、民生関連がちょっと大きかったと思われましたのでつくりました。

6 ページの白馬村、松川村との比較も同じような形（人数、構成比）で作っています。

8 ページ。池田町の平成 18 年、平成 28 年、令和 3 年の各課の人数及び比率を比較しています。

次に、前回説明があったものから引き出して、係別の超勤時間等の資料を載せています。

11 ページは、月当たりの超勤時間が 10 時間未満の課・係の状況です。それをさらに詳しく説明したものが、12 ページ、13 ページです。基本的には、正規職員は 1 人当たり 1,833 時間、1 年間に働くというのが一つのパターンと覚えておいてください。1,833 時間に加

えて超勤時間月当たり 1 人 10 時間とすれば、120 時間が加わるので、1,953 時間になります。

ただし、ここで重要なのは管理職と任期付職員と育休は除かれているということです。総務課で何か追加説明があればお願いします。

山岸課長補佐：配付された冊子の表が間違っておりましたので、A3の資料をご覧くださいと思います。(注：資料(1)では、差替済のものを記載しています)

これは、各系の年間の勤務時間を提出するように依頼があつて作成したものです。

前回委員会の超過勤務時間表に誤りがありました。今回、職員一人一人の超勤時間から再度集計して作成したところ、年間の総計では前回より合計が11時間少なくなっております。申し訳ございませんでした。

(以下表の①～⑬の説明)

次に冊子の14ページをご覧ください。前回依頼があつた過去10年間の退職者を年代別に載せています。一番右は10年間の計です。このうち、黄色の背景色の欄は内数で、勸奨退職した職員数です。前回の資料の19ページに載せてあるものに従ったものです。年度末に55歳から58歳になる職員で申し出があつて認められた場合に対象となっております。

山沖会長：今日、配られたA3の資料だけでは分かりにくいと思ったので、「個別・総勤務時間数による職員数の試算(令和2年度分)」(資料(1))をつくりました。

この数字が少し間違っています。いただいた数字は建設管理係だけだと思っておりました。建設管理係と土木係を直した数字で試算をしております。

総勤務時間数は正規職員で17万時間、うち超勤時間が1万時間ぐらいとなっております。1人平均では、さきほど言いましたように合計1,933時間です。1,833時間が1人の本当の働く時間ですので、超勤時間は月当たりで10時間弱になっているのかなと思います。

会計年度任用職員についても勤務時間数を書いております。86人で換算されておりますので、どうも働いている時間がやや多いような感じです。

下にあるように、1,833時間が本来の1人当たりの時間数、それに対して超勤時間が10時間であれば、1,953時間になると見ていただきたい。

この17万時間を1,833時間で割ると90人、正規職員だと93人、会計年度任用職員ですと95人分になる試算になります。超勤時間10時間がこの町の平均的な働き方ですので、だいたい正規職員85人分あるいは会計年度職員87人分ぐらいになります。

これらについてご質問ありませんか。

山沖会長：では、「基本的考え方」についてです。前回の総務部会で議論をし、そのあと何度かやりとりをしたまとめたものです。村端部会長からご説明ください。

村端総務部会長：行財政改革の「役場組織の見直し」において、「基本的な考え方」を整理しておくことは、提言の根拠を示すことになります。

現在は財政の非常時であることから、人件費の抑制に速やかに取り組む必要があり、そのために、課・係の改廃も視野に入れ、それを進めるにあたっての基本的立場を明確にしたいという狙いがあります。

ただ、部会では(これを作ることは合意しつつも)十分細かいところまで議論ができず、赤字で書かれた部分を残していますので、その点も含めて説明をいたします。

まず前文では、今後数年間は非常時であるという認識をまず入れ、そのために役場組織の見直しおよび正規職員や会計年度任用職員数を減少させるとともに、人件費を削減することがどうしても必要不可欠になっているという私達の基本的な認識を示しています。

そのために、第1に、係の統廃合を視野に入れ、全体の構成をシンプルでわかりやすいものにするということ。これは単に財政改革という視点だけではなく、行政改革の内容にもなっているという趣旨です。

第2、第3は、文案のとおりです。

第4は、職員数の縮小については、池田町の実情をしっかりと踏まえ、過去の実績やその中の無駄なところを修正し、適正なものにしていくことを土台にすべきではないかと考えました。単に他の町村の例も参考にしただけでは、池田町の過去の独自の、福祉であるとか教育の充実の施策を縮小してしまうことになりかねないことを危惧し、補足をいたしました。

第5は、会計年度任用職員です。これは政府の政策で、従来の臨時・嘱託職員を1年契約ではあるが、通常の正規職員並みの扱いにするという、働き方改革の一環として出されてきたものです。しかし、それが1年契約であるという点からみて雇用は非常に不安定です。社保適用外の職員も多数いるわけですから、その雇用に当たっては、雇用条件、労働条件を十分に配慮し、公的サービスを担うにふさわしい扱いをすべきだという大前提は設ける必要があるのではないかと考え赤字の一文を挿入いたしました。

第6、第7は記載のとおりです。

第8は、業務のデジタル化は、様々な分野で事務の作業効率を上げる上で必要になると思われます。これを推進するにあたって、コンピューターに向かいっきりになり、町民等の対応に支障が出るというようなことがあっては困りますので、デジタル化の結果として人間関係が希薄化しないよう十分配慮して進めていくという考え方を盛り込んだわけです。以上が提案です。

山沖会長：赤字の部分について、どうして赤字にしたかを説明させていただきます。

「池田町の過去の実情及び」というところについてです。現在は非常時であるということ踏まえると、過去に引きずられるというよりは、むしろ非常時であるという認識のもと、聖域なく見直しを行うべきであると考え必要がある。その趣旨で過去の実情を踏まえる必要性があるかどうかというところを少し気にしているということです。

2つ目の会計年度任用職員の雇用条件というところなのですが、趣旨が今ひとつよくわからなかったのも、ここはなくても意味が通じると考えたからです。会計年度任用職員はやはり任期付というのは当然です。そうでなければ正規職員として雇えばいい話です。

雇用が不安定というのも、逆に言えば、業務が増えれば雇うし、業務がなくなる、あるいは減ってしまい、正規職員でできるのであれば、雇用を再更新しない。雇用契約を更新しないというのは当たり前なのではないかと思います。ある意味、雇用の調整弁ということになるかもしれませんが、業務によって、年度間の増減が出るのはやむを得ないと思います。

8番です。デジタル化の推進と人間が希薄化することは同義ではありません。デジタル化が推進されれば人間関係が希薄化するというものではなく、業務がそこでスリム化すれば、人間関係をもっと希薄化しないようにすることもできるのではないかと。

従って、デジタル化の推進に「合わせて」としました。私も人間関係が希薄化するというのを避けたいという思いは十分にありますが、それはデジタル化と直接結びつく話ではなく、希薄化しそうなら、それ以外の施策も含めて改善する必要があるのではないかと思います。広報をもっとしっかりするか、あるいはイベントで対応するか、いろいろ考え方はあると思います。そこで、「あたって」ではなく「合わせて」としました。

では、「基本的な考え方」についてのご意見をお願いします。

大野委員：大きな方向性に関しては共有させていただきます。

まず、4に関しての感想です。今後、池田町の取り組みにおいて、組織のスリム化、人件費の抑制が必要であり、それを進めるにあたって、現在の実態を把握するために過去の実情を踏まえ、他の町村の例も参考にしていくのは、作業上必要だしそれは当然のことだと思います。他方この委員会のミッションは、池田町の未来に関しての提言をしていくことです。時代は刻々と変化し、経済社会環境も変化していく、その動きを見据えながら、10年、15年先に必要なことは何だろうかという未来志向の提言が求められているのではないかと。

それらを踏まえたときに、「過去の実情」も参考にというこの文言が、この会議の文書として、ましてや基本的な方針という文書の中に入ってくるというのは、残念ながらやや後ろ向きなのではないか、過去に戻ろうというよりは、未来に向けて何が必要なのかということを純粹にメッセージとして出すことの方が、町民の皆さんに対して明るい未来をメッセージとして伝えることができるのではないかと思います。

私が言いたいのは、過去の実情や他の町村を参考にすることは重要です。しかし、言葉の使い方の問題として、この文書に具体的に盛り込む必要はないのではないかと。

既に今日の前半に話があったように、松川村との比較、過去との比較、類似団体との比較は重要な材料だと思います。基本的には今最近の言葉で言えばエビデンス、具体的に言えばデータに基づいた評価、それを通じて職員数の速やかな縮小を図っていくという言い方でもいいのではないかなと思った次第です。

宮嶋委員：あえて言いますが、おっしゃるとおり聖域なくやるわけで、ここだけは取っておくという考えはありません。しかし、この4番の実情を申し上げるところです。

会長は説明のなかで、池田町の民生職員は36人、保育と福祉も多いとおっしゃった、

これが池田町の歴史なんです。霞が関でグループ化して、画一的に見て、池田町は36人、10人多いじゃないかと、これが国の見方なんです。

我々は現場にいて、池田町の行政をやってきたわけです。町民みんなで。その池田町がどうして多いかというと、保育園では、かつて未満児を預かる。他町村では難しいが池田町は預かる。手がかかるので職員を雇わなきゃいけない。端的に言うところのことです。あるいは、障害児保育も見てくれる。池田町の保育素晴らしいね。地域でこうなっているわけです。霞が関でそんなことはおそらく感じてないと思うんです。

また福祉においては、かつて池田町の福祉は素晴らしい、すごいと地域で評判が立ったぐらいです。今はわかりません。そういう独自カラーの中で地方自治をやってきて、その結果、職員が36人です。霞が関の比較から見ると10人多いと思いますが、私は、36人が良いとは言えませんが、そういうことを加味してやってきたのが実情です。

会長のおっしゃる通り、当然、聖域なく立場でやっていくんですけど、池田町のカラーを1つ端的に申し上げました。そういうものを踏まえた上で、検討しませんかと言いたい。ですから私は、池田町の現場からして、「池田町の過去の実情」を入れるべきだと思います。

8番です。私は、役場に長く在籍していましたが、今は職員の机の上には、一人一台のパソコンがあるわけです。出勤しておはようございますと言った後は、職員同士言葉を重ねなくても、仕事は進んで行く。現場にいて、職場の横のつながりが本当に希薄化したのが実感です。課内でも言葉を交わさない、課が違えば全然ないという感じです。昔はパソコンがありませんから、課内で係長と課長のお話、職員同士が密でした。ですから、この点も希薄化しないよう努めるべきであるというのが現場にいての感想です。

和澤委員：改革にあたって、これまでの実績を見ながら将来のあるべき姿を考えるということですが、将来のビジョンがあって、その中で考えるならいいけれど、将来はいま何もない。例えば小学校2校を1つにするとか、役場の庁舎を建て替えるとか。そういうビジョンがない中で、その全体を考えてからこういうことを考えなければ考えられない。組織といっても将来のビジョンがあっての話です。過去の実績と今の状況、現状からの考え方が7割、ビジョンが3割という構成で考えていかなければいけない。

現実だけで考えてもいけないので、将来の池田町をどうするか、5年後、10年後も考えた中で組織作りが必要。現状の中での実質を重視しながら、こういう形でやっていけばこうできるはずだということを考えないといけない。現状派か理論派かどっちか、兼ね合いを皆さんで考えなければいけないと思っています。

村端委員：4番について、宮嶋委員の話されたことに全く同感です。前回の部会で他の町村も参考にとということについて、会長からもデータのお示しがありました。

そこで、Ⅱ-2とかⅢ-2という類型のデータが、何を意味しているのかを考えるためにお手元に1枚資料を用意しました。(資料(2)「自治体の人口と一般職職員数との相関表<R1年度>」)

これは、類型別の北海道・沖縄を除く全自治体で、人口と一般職員数の相関を調べてみたものです。調べてみると、私の想像よりは遥かにバラバラでした。

つまり、池田町が属しているⅡ－２の集団では若干プラスの相関はあるようですが、Ⅲ－２になると全く相関は見られません。結局、平均値を取って比べてみても、実際にはほとんど意味がない。池田町を平均の基準から見てどうだということについては非常に根拠が薄いと言わざるを得ません。

どの自治体も、それぞれの地域の実情に応じて行政をやっているわけで、その意味では、池田町の置かれた立場、池田町の実情ということをもまず第1に考えなければいけない。もちろん他の自治体を参考にしないわけではありません。人口が少ないのになぜこんなに行政職員が多いのかとか、その逆もありうるわけで、そういうところはもっと見ていかなきゃいけない。しかし、他の市町村の例を参考にするだけでは、職員数の削減を考える上では不十分ではないかと考えた次第です。

5番目の雇用条件の問題は、雇用条件という言葉だけでいいのかどうか迷いはあります。私の原案は「安易な調整弁にはしない」というものでした。会計年度任用職員が調整的な機能を持つことは当たり前です。ただ、そうだからといって、言葉が悪いですが使い捨てにするとか、そのような臨時職員の扱いになってはいけないと釘をさす趣旨で入れました。

8番目については、どちらかはあまりこだわりません。

山沖会長：4番で気になるのは「過去の」という言葉が入ってくるころだと思います。

宮嶋委員は、町として保育とか教育とかそういうところに力を入れていると先ほど話されてきました。私は、保育とか福祉の分野が多いから駄目だと言うつもりは決してないし、そこを減らせというつもりもなく、ただその理由を説明してほしいということです。

要は、他の町村でできることを、なぜその人数でできないのかということについての説明責任はあるという趣旨です。その意味では他の町村の例も参考にできると思います。

うちの町は保育福祉に力を入れていきたい、これからもそうしていきたいというのであればそれはそれであり得る。ただそれは、和澤委員が言われたようにビジョンになるわけです。要は過去がどうかというよりは、これからどうしたいのかという皆さんの意見が入るような趣旨であれば私は特に異論はありません。

やはり未来志向、これからどうするのか、これから町はどういう道を進んで行くのかということが重要だと思っております。これからは本当に良い町としていくためにそちらを重視するのか、本当に止むを得ないから保育あるいは福祉も多少抑制せざるを得ないということなのかどうかということを、皆さんに判断してほしいということです。

山崎委員：未来を語ることは誰でも好きなことであり、明るい未来を語ることは誰にとっても大切なことだと思います。しかし、先ほどもあったように、現在の池田町の状態は、まだ未来を語れるところまでいっていない。このことを認識して今日の会合がある。現状打破、どうしたらこの財政困難な状態を打破するかが主題であることを忘れてはいけない。

文章を作る上で、未来を語ることも、過去を語ることも結構です。ポイントを外してはいけないわけで、議論の細部に入ることが、文章以上に大事です。どういうふうにしていくんだと、例えば数値的なものであるとかですね。

議論の中では資料が山ほど出てきます。これらについて、どんな内容ですかと聞かれて、全部頭に入っている人はお釈迦様くらいしかいない。資料で満杯になっているじゃありませんか。現状をどうしていくんだという鋭いメスが入らないことには、次の議論にはならないと私はつくづく思います。

文章はもちろん大事ですが、ここでの議論では、じゃあどうしていくんだということを今日も出してほしいなと思います。難しい議論にすることではない。私がこのアンケートで書かせてもらったことは単純明快です。

行政というのは結果主義です。プロセスは当然大事ですけども、ここに集まったメンバーが何を残したのか、どんな爪痕を残したのか、その部分に一番の生命をかけなければいけないと思う。表面的な議論はいらぬ。

私はアンケートを書きましたけども、身を切るという部分は議論の中でお互いに出てくる。それを今やらなければならない。きれい事では済まされない。忖度はない。

聖域はないといっているのだから、じゃどのようにしていくのかということ議論しなければならない。松川村、白馬村はいま健全じゃないですか。池田町は健全じゃないわけですよ。池田町は破綻寸前ではないですかね。このままいったら大変なことになる。本音でトークするしかありません。この認識を、今日集まった三者が共有し、真剣に考えなければなりません。文章化についてはもうちょっと後でもいいのではないですか。

資料にはこういうものがある、今日はこれで終わりですと言われて進歩があったことになるのか。何をやらなきゃいけないか、どうしていかを分かりやすく簡単明瞭にすることが一番大事だと思うんです。

この間の課長さんの話の中にありました。各課での人数はこれだけ必要だと。ゆとりがありますと言うわけがない、その理由をみんなが述べるわけです。逆に、縦割りの中で、当然自分の課しかみえない。今自分の課では 30 人いるが、あと 3 人はカットしても大丈夫といえるわけがない。

ですから、そういう議論ではなく、どこの数字に持って行くかです。私は単純明快です。

会長に異論を申して申し訳ないですが、平成 28 年度にこだわることはないということに疑問を感じました。私は「28 年度に戻れ」です。なぜなら、平成 28 年度は健全財政です。そのときの職員数を基軸に考えて欲しいというのが私の意見です。

山沖会長：「考え方」の文章は全部を詰める必要はなく、今日の最後あるいは次回でもいいかなと思いますが、いかがでしょうか。1 回休憩を取り、アンケートについてのお話をさせていただきます。

村端委員：「考え方」について、大筋でこういうものを作るということについての合意がここで得られれば、私はそれでいいと思います。

山沖会長：皆さんの話を聞いている限りでは、ご異論ないような感じがありました。中身についてはこのような方向でよろしいですね。（確認）
では一度ここで休憩とします。

《休憩》

山沖会長：では再開します。アンケートについて皆さんから話をさせていただきます。順に1人3分程度でお願いします。

（注：アンケートの文面は非公開。資料については委員の承諾のあったものは公開）

赤田委員：1つは、皆さんの議論を聞いていて、人件費を削減しなければいけないというのは共通認識です。委員会としては、人員を示すのかどうかは次の点になります。しかし、これには正解はないと思うので、私は平成28年度を一つの目途にするという考え方で提示しても構わないと思います。

ただ、定数を決めても、一気に10人とか10数人を減らすことできませんから、それは5年後、10年後の目標になります。ただ、ここで組織を見直しても単純に人件費の削減にならない。そのように考えてくると、短期的に5年間なら5年間の人件費をどのように削減するのか、定員運用を心がけていただいて、短期的には会計年度任用職員の削減で対応するしか方法がない。もう一つは期限を区切って給与、賞与、それから退職手当までもメスを入れざるを得ないんじゃないかなと思います。

皆さんのアンケートを見ても同じ認識だと思うので、そこは明確に答申に書いてもいいのではないかと考えています。

山崎委員：まず、平成28年度に戻るということ、つまり、行き詰まったら原点に戻れというのが人生万般の哲学だと私は信じております。

その意味で、総務課と企画政策課を再編して総務課にし、産業振興課と建設水道課を再編して振興課とし、8課92人という体制を基軸にすることが私の意見の主要な部分です。

人件費についても、102人から92人にする、10人削減するという意見です。期限も大事ですので、行財政改革が終わる5年後、令和9年度を目途にすればいいと考えました。

会計年度任用職員については、最低限に抑制する。これは現場の方が一番知っているわけですので、現場の英知を結集して、数字をはじき出すなりこの目標値に向かって頑張っていく必要がある。

最後のその他。東京都では財政困難の中で、コロナ対策にもお金を使っているということと前回から申し上げましたが、これは池田町にとっても大いなる資産を与えるものであるということを確認しています。これを参考にし、いい内容については研究・探究をしていただきたい。当然、人件費だけでは今回の財務改革はできませんので、これから箱物とかいろんな審議になるわけですけども、1つの指標として東京都に学ぶことが大事だと申

し上げたいわけです。

村端委員：まず、人件費の問題では、平成 28 年度の水準とし、正規職員は 92 人の体制を早期に実現するという必要がある。

その理由は、第 1 に現町政のスタートの年で、まだ財政危機の種がまかれていないこと、第 2 は、まちづくり推進プラン（行革プラン）10 年間の最終年度、総仕上げの年であり、行革の到達点がそこに示されていること。第 3 に、経常経費と投資的経費の割合が 80 対 20 とバランスが取れ、今後目標とするべき身の丈に合った財政バランスを達成していたこと。以上の 3 つです。

2 つ目に、役場の組織の見直しです。まず、総務課、企画政策課を一つにして総務課にすべきです。その中で、現行のまちづくり推進係を企画係とし、すっきりさせたい。

また、現在は、総務課の中に危機管理対策室を設けてありますが、私はこの総務課の中の危機管理対策室という位置づけが私にはわかりません。危機管理対策室というのであれば副町長のもとで必要な課・係を束ねて随時設置するものです。通常の実務については、総務課長のもとで防災係とすべきだろうと思います。これは非常に重要な部署になると私は思います。

さらに、住民課の中の環境整美係は、今後気候変動対策だとかゴミ減量、リサイクル等々をしっかりとやるために、環境係とシンプルにしてそれらの仕事を位置づけるべきです。

産業振興課のいくつかの係ですが、係の細分化ではなく、必要な場合には係全体で業務の推進が可能になるように統合すべきであると考えます。係の配置を行政にも町民にもわかりやすく機能的なものにしていくことによって、人的な構成もすっきりさせられます。

その他では、定年退職者が少ないことや定年延長が導入されることなどを考慮すると、92 人という体制に持っていくのは非常に難しい。従って、目標年度までに削減が達成できないシミュレーションになれば、職員の賃金や管理職手当のカットも考慮せざるを得ない。このことを答申に付記する必要があると考えます。

瀧澤委員：まず、今までの組織の中で、問題を解決し課題を達成していく上で、一番重要視してきたことは、担当者の方が目標と現状のギャップをしっかりと分析し、それを埋めるための仕組み作りをし、その上でアクションを起こしていくというやり方をしていたことです。その点から見ると、先日の担当者の説明だけでは非常に物足りなさを感じました。ご説明だけで、今後の方向を明確には出せないとの思いです。

人件費をどのように削減するかについては、皆さん同様、平成 28 年度に戻すことに私も全く賛成です。しかし、それが即成果になっていくかという点、期待する成果には繋がっていないと思います。危機的な状況なので、その期間ができるだけ短ければうれしいのですが、もしかしたら 3 年、5 年となるかもしれませんが、人件費の削減も考えていく必要があると考えております。県も非常に厳しく対応しており、特別職をはじめ全職員が期間を区切って 5 年間の減額で乗り切っているということもあります。

その他として、池田町のピンチをチャンスに変える機会であると思います。今後日本で

は、特別な人口構造への対応や災害への対応を勘案すると、2040年代には私どもが想像を絶する時代がくると思います。そのような未来、次世代を見据えた対応も、一緒に考えるいい機会だと考えます。

全国では高知県馬路村、徳島県上勝町などは、ちょっとしたアイディアで効果を上げています。上勝町は葉っぱビジネス（今はいもどりビジネス）で町の財政の立て直しや福祉の強化に繋がっています。馬路村は、かつて3,800人いた人口が現在は737人に減少。しかし、現在は柚子の加工品だけで33億円の収入を生み出しています。私は何回も行政や世話役の責任者の方にメールをして聞いていますが、「熱意と地域愛ですよ。やり出したことは結束することですよ」とおっしゃっていました。池田町の住民の熱意と、それから地域愛を持って何とかしたいと思っていますところですよ。

大野委員：組織の見直しや人件費の抑制・削減に向けては、各委員から具体的な提案が出されており、拝見させていただいて、共通するところも多いと思っております。共通しなくても大変有意義だと思われる内容があります。

具体的なことに関しては記載の通りです。人件費の削減に取り組むことは容易なことではないが、それをやった暁に、何らかのキャッシュを作り出すということが一つ目標ではありますが、今後その取り組みが人件費の抑制に繋がっているかどうかを確認していくことが重要ではないかと考えています。

その他について。ひとつ懸念することは、一生懸命人件費の削減に取り組むものの、他方では定年延長等があることによって押し上げ要因もある。それが努力や効果を小さくしてしまうかもしれないことを考慮しておくことが必要です。前回の委員会でも、10年後の令和13年度ベースでの職員構成表をお示しいただきましたが、あのような見通しもありますので、人件費総額の将来推計みたいなものを10年から25年間程度作成し、見ておくことが有益なのではないかと思えます。

これにはそれほど困難なやり方が求められるわけではありません。今後、15年ぐらいの人員計画を作ることが必要になってきます。単価として、直近の実績をもとに年齢別・職種別の平均給与を求め、それを掛け合わせれば、この先15年それぞれの年の人件費の見込みが求められると思いますので、それらを見据えながらシミュレーションを作っていくということが可能かと思えます。

宮嶋委員：まず、役場組織の見直しです。平成29年に機構改革を実施し、そのときに課・係を増やし、結果的に現在の人件費の増大を招きました。このときは、誰も財政難などという意識もなく、その中で条例改正をし、機構が変わったわけです。しかも、増やした企画政策課が今回のような財政問題を起こし、まるっきりその使命を果たすことができていません。そのような意味でも、企画政策課は総務課に統合すべきであるし、小さな町村で、財政を持たない総務課長なんて私は考えられません。

次に、平成16年度の行革で大課制が答申されて、建設水道課・産業振興課の振興課への統合が実施されました。いわゆる南の棟の税務・総務・住民で一つ、北の棟の建設・産

業・水道が一つという大胆な提言が行われ、それを実施したわけです。その時は財政難ではありませんでした。その過去を考えてみると、今、まさにそのことを導入するときであり、10課から8課体制にしたらどうかということです。

次に、人件費の削減ですが、ここにグラフを示してあり一目瞭然です。人数が14人増えて、6億5千万円から7億1千万円と、6,000万円も人件費が増えてしまったわけです。まさに財政のアクセルペダルを全開にして3、4年やった結果がこういうことです。

私は、4年間で14人を増員しなければならない理由がさっぱり見えません。従って、皆さんが言っていたように、元に戻す必要があるということです。

そこで、私も過去の経験を生かして、係ごとに人員を割り振って、91人という答えを出しました。1・2人の増減はあっても、おそらくこの体制でいけると考えます。

会計年度任用職員も、町の資料で120人いるということなので、今後最低でも1割以上は減らす必要があります。

最後に、いくらこういう結論を出しても、公務員は明日から首にするということではできません。いくら答えを出してみても実効性がないかもしれません。退職者が数年で出る場合もあるので一概に言えませんが、出ない方が多いのではないかと。そこで、今回のことに対しては、私は一律職員給与カットの導入をするべきだと考えます。

今、理事者が30%、20%、13%と、任期一杯それぞれ責任を取って減額しています。職員は全然そうになっていないので、私は当然、職員も連帯責任があり、むしろカットすべきだと考えます。例えば5%削減だと、1年に約5千万円出るわけです。

職員の中には、今、厳しさが感じられない。危機感を共有する意味で、実行せざるを得ないと思っております。

和澤委員：組織については、まず、住民課と議会事務局を統合することです。議会事務局は、理論づけからすると、議会対応から課長を1人つけるのは当然という認識になるだろうが、実際の仕事からいけば課長代理でも十分仕事はできるから、ここに課を置く必要はないのではないかと。

次に住民課については、総務課につけてもいいのではないかと。

企画政策課に会計課を統合することについては、会計課といっても課長1人、任用職員1人、課長以外に1人か2人しかいないわけで、実際の業務からいけば企画政策課に一体化した方が仕事もはかどるのではないかと。

学校保育課の中に生涯学習課を統合すると書いたが、むしろ私としては新たに子育て支援課を新設したい。保育園はあっても課長がいない、その管理者はこっちの建屋にいて現場にいない。現場に課長がいて、現場主義でやらないとうまくいかない。ゼロ歳から5歳まで連続的につなげて、子どもを一人ひとり見ていく。0歳から5歳というのは非常に重要な時期で、「三つ子の魂百まで」というくらい重要なときに本当に力をいれなければならない。最近障害児も多くなっており問題視されています。子育ては人間を育てることですから、もう一度見直す必要があるのではないかと。ですから、今の10課を7課とすればどうかということです。

人件費については、職員数は平成 28 年度をもとにして 10 人削減する。理由は、社総交を導入したことで、当然仕事量が増えた。他にもいろいろありますが、この 3、4 年で 10 年分から 15 年ぐらいの仕事やってしまった。もう仕事は終わりましたから、平成 28 年度に戻しても十分やっていける。会計年度任用職員も 10 人ぐらいは削れるということです。

早期退職者の募集について。データを見ると高年齢の職員が非常に多い。これがネックになっているので、具体的には 6 人ぐらい早期退職の募集に応募していただければ、将来の明るさが見えてくるのではないかと思います。

それから職員手当の減額は当然です。残業手当が 2,800 万円。これを 20%カットすると年間で 500 万ぐらいになる。社総交（都市再生整備事業）などで残業が非常に多くなってきたわけだから 20%ぐらいは削っても問題はない。また、寒冷地手当 500 万円も必要なのではないか。今は民間企業もほとんどついていない。

以上から、人件費の削減額を 1 億円ぐらい削らないと将来が見えてこないと思います。

宮嶋委員の言うように、職員を辞めさせるわけにはいかないし、早期退職も募集しても応募がなければどうしようもないので、いろいろ希望しても実績があがるかどうかわからない。どうしてもということになれば、最初の 1、2 年は職員の給料を減額（令和 4 年度から 5%）し、その間に退職者を募り目標を達成する、そのような期間をつくらなければいけないのではないか。また、現行の年功序列をやめて能力主義の制度を導入する必要もあると思います。

丸山副会長：役場の組織に関しては、町の努力で潤沢に運営されていた平成 28 年度時代の組織を参考にして、スリム化を図る方向で取り組むことがよろしいかと思います。現在の課題はまた新たにあるし、28 年度と比較して新たな内容も出てくるとは思いますが、それを加味した組織改革が必要だろうと思います。

先般、若年者の退職者が多いという話がありました。適材適所を基本としつつも、庁舎内に若年層を育てる、職員同士が切磋琢磨するという気風を高めていくことが大事です。

役場の皆さんは、町民の付託を受けて日々の業務に取り組んでいただいているわけで、この点を研究していただきたい。また、外部の有識者の支援が必要であれば、その部署ごとに学習・研修が必要だと考えます。そして組織の力を高めていっていただきたい。

人件費については、第 1 に、議会、農業委員会など多くの委員会がありますが、重なりをまとめるなどしてスリム化をはかることについては同意見です。

第 2 に、会計年度任用職員については、役場の正規職員の皆さんが、それぞれの部署をしっかりと守り、成果を上げていただきたいと思います。時間を有効に活用し、時間内でレベルの高い仕事をするのは当然ですが、それにも関わらず出てくる仕事があります。昨年・今年とコロナの関係で人員が不足するところもあるかと思いますが、そういう場合は必要度の高いものから臨時的任用の方をお願いし、業務の円滑な推進にあたっていただきたい。

第 3 に、職員給料ですが、一般職の皆さんの給与にも手をつけざるを得ないのが池田町の財政状況だということです。ベースアップがどのように行われているのかわかりませんが、財政困難のときですので、やはり手をつけざるを得ない。ただし、子育ての最中で、

金銭的にも必要な年代の方には、実情を加味しながら、子育てが終われば少しはダウンしていただく。すぐにはうまくいかないかと思いますが、組合の皆さんとの話し合い、懇談も必要かと思います。こういう時期に来ていることを感じます。

森委員：まず役場組織の見なおしについて。役場は町を担う中心的な組織として、社会や環境の変化に応じて最適化された体制が維持できることが重要だと思います。時代とともにやるべき仕事、強化しなければいけない仕事は変わっていくので、危機管理対策室を設けられたように弾力的な組織編成が必要です。

他にも課・係横断的な業務がないか点検が必要だし、全体的に人数が少ない課や係は整理統合した方がよい。具体的には、職員の皆様が原案を示すのがよいと思います。

2つ目に、各係の業務については、定員外の人が増えることによって中長期的な視野が持ちづらくなることもあるし、官製ワーキングプアが増えることもあるので非常に難しい問題ですが、少なくとも現在、定員と定員外の方の仕事はきっちりと見直していただく必要がある。その上で、普段の人材育成が大切です。人材育成ができないほど定員を削ってしまうと業務が回らなくなるばかりか、中長期的な発展性や持続可能性を阻害してしまう。これは、私自身も経験があるので、このようなことが起こらないようなバランスが非常に重要です。各年齢層の人数のバランスも重要な要素なので、特定の時期に集中して退職者を不補充にするといった方法は避けた方がいい。

人件費は、何らかの形で削減せざるを得ないだろうと私も思います。ただ、どの程度削減するのが非常に重要で、大きな目標を立てることと、身近な業務の見直しを行うことの両面からのアプローチが必要です。また、池田町の過去からの経年変化とそれから未来予測、松川村や白馬村との比較だけではなく、県内の他地域や県外での同規模自治体との比較、手本にしたい優良事例自治体（比較的職員数が少なくてもいい行政サービスができている）の調査も必要ではないでしょうか。

手元にある『長野県市町村ハンドブックの（令和3年版）』を見ると、市町村別職員給与の状況があります。池田町の平均給料月額や平均年齢は、県内町村平均より低い。他にも様々な指標があります。こうした根拠を示しながら、町民や役場、議会の方々など、異なる立場の方々から納得感が得られるような、実効性の高い目標を定める必要があります。

人件費については、見た目人件費を減らす方法はいろいろある。人件費ではないものに振り替える形はよくとられますが、それには弊害が伴う場合もあります。

I C Tの活用やプロセスの見直しなどはいろいろなところでかなり進んだのではないかと思います。I C Tの利活用でいうと、ロボットによる業務自動化（R P A）が考え方として流行っていますが、その費用対効果も考えないと、かえってお金がかかり効果が上がらないとか、担当者が疲弊するとかが起こる。よく注意しながら取り入れていく必要があります。

組織の在り方は、役場の皆さん自らが考えるべきだと思います。目標とする指標が示されたとき、そこに到達するのに一番いいやり方は、皆さんが一番よく分かっているはずですので、自ら提案することです。

今後、事業の見直しや改革の方向性が具体的に検討されることとなりますが、役場組織のスリム化や人件費の削減は、これらの方向性が見えたところで、「将来構想も含めてこういうことをしていくのだから、こういう人的体制が必要だ」という観点で、最終的な結論を出す必要があると思います。

山沖会長：最後に、私から意見を申し述べます。まず、役場組織で見直すべきところについてです。私は、松川村や過去の事例、平成 28 年度あるいは類似団体との比較を見ていくと、やはり福祉・介護・保育分野の職員数が多いのかなと思います。それから保健・環境整美、健康増進の分野もかなり多めになっていると感じています。

資料（資料（1））とあわせて、いくつか提案的なものを入れておきました。7 ページには「早期退職制度に関する検討」を載せています。前回総務部会に出席された方は見ていらっしゃると思いますが、この早期退職制度については、基本的には 1 回限りとし、辞めてもらえそうな職員がいなければ 2 回ぐらいまでかなと思っています。

年齢については次の 8 ページ「職員構成表」にあるように、この突出した年齢をターゲットに置き、45 歳から 55 歳未満（55 歳から先は勸奨退職がある）をターゲットに、早期退職制度を導入したらどうかというものです。

次に、少し細かい話として、9 ページに「互助会の公費負担の検討」があります。池田町は 140 万円程度公費で負担しています。公費負担していない町村が 3 分の 1 もありますので、それを見直すべきではないか。

続いて、前回の総務部会に出さなかったのですが、人件費の考え方として参考になると思いたので説明したいと思います。これは、単に信州大学の事例をそのまま池田町に当てはめたものであり、このまま使える訳ではありません。あくまで、このような仕組みも考えられるという意味で示しています。

なお、我々が求めているのは人数ではありません。人件費です。要は 92 人とか言っても、高齢者ばかりの 92 人、課長級が 92 人いたら相当な金額になってしまうことは前にも言ったとおりです。従って、単価である 1 人当たりの給与水準も考えて人件費をいかに抑制していくかということが重要になります。

信州大学の場合は、各学部の学部長が裁量権を持って、教授・准教授・講師・助教と役職に応じてどのように配分をするかを決めています。その際は人件費ポイントというポイント制になっています。これは金額でも構わないんですが、ポイント制では 10 万円を 1 ポイントとし、例えば課長級であれば、平均給与 1,000 万円ですので 100 ポイントになります。課長級を 1 人増やそうと思うと 100 ポイント、従って 10 人いますので、1,000 ポイントになります。課長補佐、係長については 880 万円なので 88 ポイントになるので 3,080 ポイント。全体を見ると、令和 2 年度の合計で 6,960 ポイントになります。

信州大学の場合は、これを毎年 1% ずつ減らすようにしていました。この制度を入れて 10 年経ったところで停止になっていますが、1% ずつ減らす中で、各部局では人数と役職を工夫して、人件費全体を減らしていきなさい、抑制しなさいとなっていました。

毎年 1% ずつ 10 年間、削減すれば、10 年後には 6,264 ポイントになります。毎年 2%

ずつ減らすこともありうるかもしれません。

また会計年度任用職員も結構な人数を結構な金額で雇っていますので、こちらの方も毎年1%削減するというように、人件費そのものを抑制するという手段も場合によってあるのかもしれませんが。

課・係を統合し課の数を減らすということもありうると思いますが、例えば、課長ポストを1つ減らして課長補佐ポストになれば12ポイント、120万円違ってくるし、さらに主査以下であれば40ポイント400万円違ってくる形になります。やり方は、町役場の職員あるいは理事の方で考えてもらう自主性を尊重したいということです。たまたま信州大学でこれをやっており、割と機能しています。

経法学部では、しばらく准教授から教授に昇進させず、その代わり人数をちょっと増やしておくこともやりました。結構、厳しい判断にはなりますけれども。人数もあるけれども、結局平均単価がどうなっているかというのが気になりますので、そこらを含めた1つのアイデアとして紹介させていただきます。

山沖会長：では、全体を通しての意見がありますか。

皆さんにお伺いしたいんですが、平成28年度のとときの職員数92人を一つの目標にしたかどうかという意見が多かったのですが、私からすれば1割削減というイメージで、現在の100人から1割の10人減らして92人というのはいり得ると思う。

その一方で、平成28年度は育休が3人いたわけですね。この前いただいた資料では6人ということで倍になり、さらに今年度に入って既に3人加わり9人になっています。92人という数字を見ると、育休についてはどんなイメージを持たれているのかを教えてくださいませんか。育休は省いて考えるのか、含めて考える必要があるのかということです。平成28年のときは92人と言っていたのが、事実上3人育休に入っているので89人、現在は育休が9人いるので実際は93人となっている。これをどう考えるのかということです。また、育休の場合は、給料はないんですよね。

和澤委員：人数からいえば正規職員だから、復帰すれば職員の人数になるわけです。当然、それを含めた数として考えないと、年によって増えたり減ったりする。増えたときには会計年度任用職員で弾力的にやり、復帰すれば減らす、復帰する年月はまちまちだ。だから、産休も含めた正規職員の数ということでいいと思うがどうでしょうか。

森委員：本当の頭数で数えているのか、育休のときには代替要員を充てたりすると思うんですが、育休と代替要員をダブルで数えているのか、いかがですか。

長瀬主事補：育休していても職員数に入っています。

森委員：つまりダブルで数えることになりますよね。今、山沖会長がおっしゃったように、育休の人が出るってことは、見た目人数が増えた状態だということによろしいですか。

長瀬主事補：その通りです。

森委員：そこは考慮しないとイケないですね。実質的にはいない人を数えているわけですから。

長瀬主事補：最初に出したものは定員管理を基にしており、その人数で積み上げているもので、育休はそこから抜かないような仕組みの中で載せさせていただきました。また、名簿の最初に出した人数に、育休がうち何人と括弧して表示しています。

山崎委員：育休の間に給料は支払われているわけですね。

山沖会長：ゼロです。

和澤委員：給料の他に、保険や積み立て、それもゼロ？

長瀬主事補：育休の期間に、職員に給料とか手当は出ていません。従って、町の方から支出しているものはありません。産前産後休暇は特別休暇ですので、その期間だけは給料が発生します。

山沖会長：要は育休と産前産後を分けているんですね。

長瀬主事補：そうです。産前産後は、生まれる前の6週と産後8週。産前産後休暇が終わった後に育休に入ります。

山沖会長：育休は何年なんですか。最長3年でいいんですね。

長瀬主事補：はい。退職手当負担金は少しかかっていますが、共済負担金はかかっていません。

山沖会長：要はそんなに影響があるような金額ではないと言えますね。

あと1つ、なかなか皆さんからご意見が出ないので質問をさせていただきます。平成28年と令和3年度を比べたときに、福祉・民生と呼ばれている部分（資料（1）8、9ページ）で、平成28年は30人で令和3年度36人となっており、保育関係はほとんど変わらないが、福祉センターのところが大きく増えています。何か理由があるのでしょうか。

宮本課長：地域包括支援センターに、社会福祉協議会から専門職を5人、平成29年くらいまで出向で来てもらっていました。社協の方でも、専門職の確保が難しいから引き上げた

いという話があり、全員引き上げられてしまい、町で3職種をしっかりと採用しなければいけない事情があり、このように変わっています。

山沖会長：前回、副町長が話されていた5人という話ですか。

宮本課長：そうです。

山沖会長：専門職の方は、3種類なので、本来は3人でも構わないところを5人入れたということですか。

宮本課長：専門職として働いているというよりは、社会福祉士で雇ったのですが、現在配置しているところは、福祉系の児童扶養手当であるとか、福祉的な相談ができるポジションに当てています。その理由としては、そこの職員の皆さんの具合が悪くなって療養休暇になってきました。事務をしながら専門的な相談も受けていかなければいけないということでこのようにしています。また、雇った保健師と社会福祉士の2人の専門職については現在育休中です。このような状況の中で、専門職を雇ったけれども、育休にも対応していかなければならず、今の状況となっています。

山沖会長：私のカウントでは16人になっていますが、福祉センター関係の16人のうち、2人が育休ですか。

宮本課長：事務も1人いますので3人、現在は福祉課で3人が育休です。

山沖会長：平成28年のときは、この中にはいなかったんですか。

宮本課長：28年度については、育休はいません。

山沖会長：福祉センターに人が多いというのは特別な資格を持っている人がいるとか、育休の人がいるというのが理由ですか。

宮本課長：そうですね。

山沖会長：皆さんがおっしゃっている平成28年の92人とか、あるいは私が言っているように人件費で1割削減ぐらいのイメージを皆さんお持ちということによろしいですかね。

1割減らすと、正職員7,000万円、会計年度任用職員2,500万円ですから、9,500万円です。

いろいろ考えてみて、人だけを減らせと言っても、超勤手当に回ったり、会計年度職員が増えてしまったりという懸念があるため、正規職員とそれから会計年度職員それぞれに

ついて、将来的には1割削減をしたらどうかと思いますが、いかがでしょうか。

会計年度職員はポイント制にはなじまないで、そのまま1割削減とし、毎年1%あるいは毎年2%ずつ削減するという話はあると思います。

一方で、正規職員については、本来、6段階ぐらいに分かれています、3段階ぐらいに分けてそれぞれの平均給与を出し、それを基準にポイントで考えたらどうかというのが私の出した案です。

森委員：1割という目安が出てきていますが、その1割をどれぐらいのスパンで減らしていくという構想になりますか。

山沖会長：そこはまた皆さんのご意見をお伺いしたいところです。

森委員：その時点で、仕事も1割減るということとセットで考えていくことになりますか。

山沖会長：そうです。森委員が不在のときに説明をしましたが、総勤務時間数を見てみると、今の職員を前提に、月10時間ぐらいの超勤をした人数で回る総勤務時間数です。従って、この総勤務時間数が業務量と考えたとき、現在の業務量を総勤務時間数でやっている限りにおいては、超勤時間を10時間としたら今と同じ人数が必要になってしまうことになり1割削減にはならない。従って、それに合わせて業務も見直して、減らしていかなければならないと思います。

念のため委員の皆さんにご理解いただきたいのは、業務量が減るとするのは、住民サービスも減るということに繋がってくる点はあると思うので、その点は覚悟しておかないといけない。ただ、どこを減らすかについては、考え方はあると思います。

ただ、このような状況の中で減らしていくのであれば聖域なく減らしていく。そうは言っても、私も含めて他の委員の方々は町で仕事をしたこともないので、町の自主性を尊重して、町に考えてもらうことがよいと思っており、その意味でポイント制を出しました。

赤田委員：人を減らしても、住民サービスが劣化することを当たり前だと捉えることは、私自身はできません。今の役場の職員の皆さんの動き方が現状のままでいけばそういう理屈になるかもしれないけれど、そこには工夫する余地は絶対あると思うんですね。仕事の流れのピークは、みんな同じではない。課を大きくするなら、そこで互換性を持ってやればいいので、人員削減イコール住民サービスの低下を認めるということはちょっと違うんじゃないか。結果的に、ここまで努力したけれど駄目だというのなら納得するけれど、人を減らしたから、ここは単純にカットしますでは、役場の努力がそこには少しもないということになる。何のために組織改革をするのかという話になってしまいます。

今、議論の中で人件費と人員の話が出ています。人員は、90何人が妥当かどうかはともかく、1割は削減しようという議論になったとすれば、その1割の削減は5年後10年後になるかもしれない。その間、人件費が高止まりのままでいいのかといえば、今の池

田町の状況からはそれは駄目ですというのは、もう共通認識なわけです。それでは何をするのかという話になれば、令和2年度で人件費が9億5千万円ですから、正規職員と会計年度任用職員で9,500万円減らしてもらわなきゃいけないんですよ。

それを来年度からと言っても無理かもしれないけれど、そこに役場の努力が必要です。正規職員が駄目なら会計年度任用職員で対応が本当にできないのか。互換性を高めるなどの中で人のやりくりができないのか、どこかに資源を集中する中でできないのかどうか。今と同じようにして、人件費の削減を5年先でいい、10年先でいいというのは、私は認めがたい。

皆さんのアンケートにもありましたが、給与水準、退職手当水準、賞与水準、手当を含めての見直しは、この時点では私は必要だと思う。

先ほど森委員から、池田町の職員給与の水準は決して他の市町村と比べて高くないというのは、現実として分かりますけど、これを認めれば財政改革なんてできないじゃないですか。そこは本気になってやるということが聖域なき改革で、これは理事者の皆さんも職員の皆さんも本気になって関わってもらわないと、池田町の財政の見直しなどできないと私は思います。

森委員：おっしゃることはとてもよく分かります。人が減ればその分業務量が減るということはアンケートにも書きましたが、一人ひとりが決まった時間でできる仕事の質を増やす努力は、組織の人間として、永続的に雇用されている人間の責務として、当然やるべきことだと思っています。池田町の方々も、それはやってくださると思っています。

だから人が減ると、現実的に業務量（というよりも、業務に充てられる時間数の総量）は減りますが、サービスが単純にその分減るということではないと思います。それはこの場の共通の認識にしていけたらと思います。

池田町の給料の話事例として出しましたが、「だからこれ以上減らしてはいけない」とは言っていません。それらの数字、エビデンスは押さえた上で、納得感のあるところを目指す方がいいという事例として紹介しました。

実際、私自身もそうですが、国家公務員には人事院勧告というのがありまして、給料は変動します。景気が悪くなれば、公務員の給料は減らしてしかるべきという認識があります。だから、この町の厳しい状況のなかで、財政を再建するための措置として検討してみる余地はあると思います。ただし、「財政難を招いたペナルティー」だという要素を入れたり、あまりにも他と比べて低い設定にしたりしてしまうと、やる気や生きがいや、町を良くしていこうという意欲にも関わる。バランスをとって、納得感のあるラインを見つけていく必要があると思っています。

和澤委員：人が減るとサービスが低下するという話なんですけど、赤田委員が言ったように、人が減っても、サービスはこれからますます向上させなきゃいけない。人を減らしてサービスをどう向上させるかには、考え方もいろいろあり、任用職員を制度化して安定雇用にして、正規職員なら1人辞めれば会計年度任用職員は3人雇える。任用職員でも能力のあ

る人を使えばサービスは低下しない。40歳から47歳に合わせて5人、6人削れば、任用職員が10人、15人雇えるとか。そのような考え方を一時的にでも併用していかなければいけない。もちろん仕事がIT化され、簡単にできるようになっていくと思いますが、それだけじゃ限界があるなら、指定管理者制度などを複合的に考える。これからはもっと住民サービスが多くなる。痒いところに手が届くぐらいのサービスを町は考えなければいけない。

大野委員：確かに人件費をはじめとして経費を削減すると、パフォーマンスが落ちると考えるところもありますが、他方、各自治体間を比較すると、同じようなパフォーマンスだが経費が違うことは十分にありうる。同じような取り組みにもかかわらず、算出の違いがあるからこそ、類似団体という概念がある。基本的には、その中での違いはあるかもしれないけれども、ほぼ同一の地域間で比較したときに、どうも歳出に差があるとか、この歳出構造に違いがあるという健康診断をするためにあるのが類似団体比較という概念ですから、この場においても、近隣市町村および類似団体との比較の中で、池田町の歳出構造、そして人件費に関わる構造がどうかを議論してきたと思います。

同じようなパフォーマンスを維持しながらも、池田町はどういう歳出になっているのかを見直す重要な材料だと思いますので、今の議論に関しては、今までやってきたことは十分に有意義なことだと私は思います。

宮嶋委員：申し訳ないけど、大野先生の意見を否定するが、別に裏はないからね。

会長は、類似団体（以下「類団」）を持ち出して説明をしてくれたわけだけど、池田町がⅡ-2で、Ⅱ-2が全国で68自治体あるといっても、長野県では池田町と白馬村の2つ。

池田町の地元の人は池田町と白馬村は同じですといっても、みんな違和感がありますよ。同じ郡の4町村の中で、みんな池田町と白馬村は知っている。白馬村は観光をメインにして行政を進めている。白馬村の面積は池田町の5倍ある。商工観光の費用は7億、池田町は1億しかない。類団と言われても全然違うんです。池田町の地方税は9億6千万円、白馬村は15億円。固定資産税が違う。白馬村はホテル、ペンション、旅館。固定資産税は9億6千万円、池田町は4億円で5億円も違っている。それを霞ヶ関がⅡ-2です、池田町と同じですと言ってみても始まらない。私は、類団という考え方は一旦こっちへ置いておいてもらいたい。国から見た場合はそれでいいです。私たちの類団といえば、私個人としては松川村ですよ。分類は違うが、ほとんど同じです。極端に言えば、池田町役場の南の棟、総務、税務、住民課の職員は1人として違わない。松川村と何人でやっているのか、全く同じだというのが理論的だと思う。極端に言っていますよ。

類団で白馬村と同じだから、さあ検討しましょうと言っても、行政をすすめていく前提が違うんです。類団は参考にすることがあってもいいが、それは脇に置いていただいて…。

池田町では、松川村がやっているから池田町でも、松川村へ行けば、池田町がやっているから松川村でもと切磋琢磨してきたのが歴史です。現場ではそんな感覚です。

大野委員：宮嶋委員に対抗することは全くなく、最初に資料を使ってご説明いただきましたよね。(資料(1)) 3ページには、類団比較による健康診断があり、6ページでは近隣の松川村と白馬村との比較があり、8ページでは平成18年度、平成28年度の比較というように、切り口は3つぐらいあります。どのような切り口からいっても、池田町の特徴は3パターン全部共通していると実感として思っているのです、やはりそこに池田町の特徴があるのだらうと思います。類団にこだわるかどうかは脇におきつつも、池田町の特徴は、3者並べてみてもそこに問題提起があるのではないかと考えています。

山沖会長：類団の話を少しさせていただきますと、私は全国の類似団体だけを参考にしろというつもりもなく、まさに大野先生が話されるように、池田町と松川村、白馬村、あるいは令和3年、平成28年、平成18年も含めて比べる必要性があると思っています。

念のため申し上げますと、松川村が池田町と少し違っているのは、第2次産業です。松川村は事業所が、結構、多くて、池田町よりは向こうの方が、製造業がたくさんあるのが実態のようです。池田町はスーパーとかが、結構、多いのかもしれない。向こうはエプソン系列の子会社的なものが沢山あるのかもしれませんが、そのような特徴の違いは考えておく必要があります。

いずれにせよ池田町は池田町の考え方でやる必要性はあると思います。ただ他の町や村が出来ていることができない、その違いが何にあるのかというのは考えていく必要があるということです。

山崎委員：基本的には、赤田委員から先ほど出た考え方、人員を減らしてもサービス低下には繋がらない。その通りだと私は思います。減らしたから住民サービスが低下するという考え方は持つべきではないと思いますし、答申の文言の中に入れる必要もないです。行政関係の努力、改革によって、町民に希望を持たせるような内容の文言してほしいと思います。赤田委員のおっしゃることはその通りだと思います。

その上に立って言いますが、松川村は当然参考にしながら、平成28年度に戻す。財政は健全だったんです。期限の話が出ていましたが、10年も15年も経ったら何にもならない。

この2年間は委員会と並行して改革をやらせてもらっているんですが、平成28年度から令和3年まで5年かけて財政難になったわけですから、5年かけて直せばいいじゃないですか。単純明快です。できないではなくて、できる方向で考える。これが私の主張です。

2年間検討することと並行して、来年度から人件費削減や改革のできるのところから手をつけていいと思いますが、5年後ということで令和9年です。アンケートでは、平成28年について、改革達成と書きましたが、実際は完成させた年なんです。ですから、ここに見倣わなければならない。前回は行革委員の英知を結集して職員の人数や配置などを決めた。ですから、平成28年度の人数、組織改革は私の考え方の基軸です。

大きな方向性、期限を示していくことだと思っています。令和8年度にできればいいという

のではなく、完成させることが大事だと思います。

和澤委員：いずれにしても実効性がなければ駄目なので、期間は5年でいいと思います。令和3年から5年後の令和7年までにやる。令和3年もすでに改革はしているわけです。町民に負担をかけて補助金を削っていますから。この5年間の目標として1億円。10年もかけてられない。

山沖会長：皆さんおっしゃることはよく分かるんです。赤田委員も行政サービスを下げるときではないと。ただ、悪いですけど、1割も減らして、全く同じ行政サービスをさせるとするのは、それは、結構、厳しいと思います。本当に出来るのか、町役場の人たちに聞きたいです。やり方を変えるっていうのは当然あると思います。

赤田委員：それは、その通りなんです。しかし、最初からこれはできません、住民サービス低下が当たり前ですというところからスタートしたんじゃない議論として成り立たないじゃないですか。

人件費を削減しなければいけないことは、今回の行政改革の中では命題になっているわけですよ。他に収入を増やす方法があるんじゃないですか。今とりあえず人件費を減らして対応しなければいけない状況になっているんだから、そのために何をするのかという、その前提で、住民サービスは間違いなく落ちますということを認めることは、私はできない。結果的に落ちることは、それはあると思います。しかし、役場が、職員や理事者が今と同じことをやっていれば、給料は減らしたんだから俺は仕事10%減らしますということと同じなんです。

10%の人員を減らしたから仕事量が減り、住民サービスも10%落ちるっていうことを前提としてやっているのなら、話は少しも前へ進まないと思いますよ。

役場があれだけ変わったからしょうがないよねって、町の皆さんに言わせなきゃいけないと思うんですね。そのためには、しっかり目標を立てたり、アクションプランを作ったりしながら潰していかなきゃいけない。今の役場の中では、結果論としていろんなものが出てきているが、この目標にこのように動きましたというものが、私自身には見えない。

住民サービスは落ちても、役場があれだけやったんだからしょうがないねと言わしめなきゃいけない。役場、理事者の皆さんには、その努力をしていただきたい。

山沖会長：私はそれについて異論を挟むつもりはありませんが、仕事のやり方は変えざるを得ないと思います。答申書に書くかどうかは別として、また、町の方の努力で、それを全てカバーすることもあるとは思いますが、結果として、今と同じ水準の住民サービスを求めている限りにおいては、業務量が減るのは事実としてあるので、その中で出来ることしか出来ない。そこで効率性を110%上げろと言うのか、サービス残業を10%分やれと言うのか。町の役場職員は町で努力もするし、赤田委員からもあったように、町としてこれだけ努力したのだからしょうがないねというのもあるという趣旨です。逆に言えば、仕事の

仕方について、あるいは、今後、公共施設のあり方も考えていくにあたっては、その中でも考えなければならない。今は人口が1万人を超えているような時代とは違ってきている。

それに対して、先ほどから村端委員や皆さんからもあったように防災とか、あるいはSDGsとか、いろいろな行政課題も増えてきていることもあるのかなと思います。

塩川課長：私も福祉課に2年ほどいました。どこが削られるかわかりませんが、もし10人のうち、福祉で2人とか3人が削られるとすればどうか。

実際問題として、今まで住民のところへ何人かの職員（保健師など）がずっと訪問していますし、任用職員の保健師も町民の方へ出向いて、健康に関して相談に乗ったりしています。それらについては、人数が減れば町民のところへ回る回数も減るわけですから、どうしても住民サービスが落ちるのは当然です。一生懸命やっても、一軒にかかる時間は相談相手によるので分からない。だから、どんなに一所懸命やっても今までと同じ行政サービスが保たれるかといえば、現状としては厳しいものがある、このことを、福祉を例にして言いたかったということです。

山沖会長：人件費を削減する手段としては他にも手段はあって、人を減らすだけではなく、人員構成の見直しというのもある。例えば早期退職制度を入れることによって、職員の構成、すなわち高い給料の方々は辞めていただいて若い人を入れるというようなことを盛り込むとかが考えられます。あとは、仕事の仕方を今までと同じようにやるのか、あるいはどういう形でやるのかということも考える必要性はあるのかなと。

今回は人件費を先に取り上げていますので、全体としてどのようにして業務量を減らしていくかについて考えていくかはまだ議論になっていません。要は、どういう仕事をどうやったら工夫できるかということも少し考えなくてはいけないと思います。これは、次の諮問以降の話になるのかもしれませんが、町としてどのようにして効率的な仕事の仕方があるのかも考えていく必要があります。

本当に最後の手段として、皆さんが言われるように、給与の削減というのも場合によってはあるのかもしれませんが。

瀧澤委員：先ほどからサービスの低下の問題で論議しているんですが、現在でも福祉に対するサービスに関してとても心配になることがあるんです。

例えば、いま私は通院の支援などもさせていただいていますが、高齢化が原因で、ケアの質が非常に多様化しています。1人の受診支援をすると、診察だけでも家を朝8時半に出て、帰りに家まで送っていくともう午後1時ということがありました。点滴をされている患者さんの支援では、朝8時半に出て、点滴が終わって、そして診察を済ませ、薬局まで案内して行って家まで送り、私が家に帰るときはもう午後5時を過ぎているというように、ケアの質が非常に複雑多様化してきています。

そこで、私はこの論議としてちょっと場違いな意見になるかもしれませんが、福祉のサービスの質を落とさないためにも、国から義務付けられている地域包括ケアシステムの構

築の推進を、池田町は自治会ごとに取り組んでいただければという希望があります。互助を強化して、住民の自治で、福祉の手伝いをするように出来ればいいと思っています。

私どもの地域でも、モデル地区と言われて始めているんですが、患者さんが増えてきて、話し合いしたり学習会をしたりしてきましたが、今コロナのために中断しています。コロナが収まったところで、ぜひ全自治会で取り組んでいただけたら嬉しいと思います。

村端委員：先ほどからの住民サービスの問題が出ておりましたが、人を減らして、サービスが低下するということは、当然避けなければいけないと私は思います。

ただサービスといっても、様々なサービスのあり方がある。直接人間に対して行うサービスもあれば、例えば道路工事だとか水道事業だとか、様々なものがあるわけです。

従って、問題になるのは対人的な業務です。例えば保育であるとか福祉であるとか。住民から言っても、サービスの低下というのを感じるの、そのようなところですよ。

その点でいうと、先ほど宮嶋委員が係の配置表というのをわざわざ作り、討議の材料として出していただいています。例えばその中を見ても、保育でいうと保育園の人数は目標としては変わっていない。サービスとしては低下しません。福祉関係では若干人数は減っても、基本的にはできるだけ現状を維持し質を保つ努力は感じられると思います。

それぞれの業務の現在の到達点や質を十分配慮しつつ、全体として職員数を 91 人にできる表として示されていると私は思います。

ですから、一律に人を減らせばサービスは低下するじゃないかということではなく、どうやったら現状の質を維持しながら、会計年度任用職員の皆さんの協力をいただくとか、あるいは、今まで会計年度任用職員がやっていた仕事を現在の職員の皆さんでやっていただくとか、様々な解決の方法はあると思います。

今年度中にこの答申を出しますから、来年度は初年度ということになると思います。

従って、目標を達成する年度を来年度から 5 年間とするとすれば、考え方としてすっきりしていいのではないかと思います。

宮嶋委員：5 ページの表は、私の考え方で作ったものです。私の長年の経験のなかで申し上げることですが、総務課は現在 22 人だが、私は企画政策課を総務課に入れて 19 人でいいと。松川村は 18 人ですよ、まだプラス 1 です。

それから住民課は 8 人とする。松川村は 7 人です。先ほど申し上げましたが、私の考える類似団体は、国の考え方じゃない。長年、ずっと池田町・松川村でやってきて、総務・住民課は松川村が今 25 人です。池田町の目標を 27 人、2 人多くしているんですよ。

職員数を減らせば住民サービスが低下するという話を聞いて、私はそうはならないと思います。松川村より 2 人多い 27 人でいけるし、またやってもらいたいと思います。

松川村の職員も池田町の職員も優秀なんだという思いを込めて表をまとめたので、1 割減らしたから住民サービス 1 割落ちますなんて、私に言わせれば取り越し苦労だと思います。

ですから、平成 28 年度に戻れということがいい。その内容は行政が考えることです。

大方の意見が、その方向になっていますので、この委員会で、目標値として人数は何人くらいがいいか、総額も大事で、人件費でどのくらい減額してほしいか、目標年度は何年だとかを出していただければ、私は大丈夫だと思っております。

山沖会長：人数の確認ですが、総務係は4人ですか。令和2年度からさらに1人増やしているんですか。

山岸課長補佐：総務係では、昔、企画の方にあった情報化システム、統計業務が総務係にきて、総務係にあった広報が町づくり推進係に移り、人的には1人増えています。

山沖会長：渡す方も減らしているんですか。

大澤課長：町づくり推進係は令和3年度5人ですが、うち1人は昨年度当初から育休です。その補充は会計年度任用職員で行わず、今年度は実質4人で仕事を回しています。

山沖会長：育休を除いた数字では、1つの目標としてはいいのかもしれないが、そうすると育休が9人いるので、91人というのは、実際は100人になってしまうので、あまり良い数字ではないのではないかなど。

宮嶋委員：これは、そういうことじゃない。産休とか育休とかいろいろあるけど、職員配置の基本パターンを言っているわけです。そういう考え方じゃなくて、要するに今、行政でも整理できていないと思います。池田町は、30人も生まれえないような町になってしまったんだから、育休は大事です。そういう職員は、大いに休んでいただいているが、その後釜として正職員を採用している部分があります。だから106人に膨れちゃったんです。育休、産休のところは完全に会計年度任用職員あるいは臨時職員を充てるという、行政側のきちっとしたコンセプトが見えません。この3、4年の運営はまずいですよ。その結果が今日に至っているわけです。職員数91人は、あくまで基本です。現実的じゃないけど、育休等がないときの基本パターンはこうですというものを言っているわけです。そのように理解していただかないと。育休がどうこうで職員が多いじゃない、現実的じゃないとかという話があるけれど、育休ゼロと言うことはないけれど、そのように仮定したときに、これだけでいけるという基本がベースなんです。

山沖会長：基本的には、育休の後任に会計年度任用職員を入れず、正規職員でも埋めることはしていないということでもいいんですか。

大澤課長：場合によってはありますね。ケースバイケースということになります。

村端委員：進行についてですが、長くなっているのでも休憩取ってもらえませんか。どこまで

やるか全く見えない。(続行)

和澤委員：みんな意見を言って、部会の方でまとめて、こんなふうで行くよというのをメールでお知らせしていただき、それで決めようというのでどうですか。

山沖会長：そういうことになると思います。「基本的な考え方」については、細かい表現が残っているけれど中身についてはおおよその方向性は見えてきたと思います。人件費については、だいたい1割削減を目途にというのがあるのかなと思います。その中身として、人数も当然削減するし、早期退職制度などの導入も含めて、平均給与を減らしていくということもあるでしょう。

これらを決めたからといって、いきなり1割は減らせないでしょうから、だいたい5年ぐらいが一つの目安かなと思います。今年を含めるか含めないかなど、いろいろありましたが、そこを含めて部会で揉まさせていただいて、皆さんにご提示をさせていただくというのがだいたい今日の方向性として決まったことかなと思います。よろしいでしょうか。

(確認)

次回の部会は、9月8日の午前中です。今日は、どちらかというと言った皆さんから意見を出してもらって、議論を発散させる、忌憚のない意見を言うていただくことが一番の目的でしたので、だいたいそれが達成できたと思います。次回に答申案を諮ればとは思いますが、そこで出せるかどうか分からない部分があります。素案またはプラスアルファのものを作って、もう1回議論をさせていただくということになるかなと思います。

9月30日の第5回委員会で、答申案をほぼこのような形にするということになります。場合によっては、字句、表現、あるいは文書自体も多少おまかせいただくことで、方向性だけ決め、最終的には10月に開く部会で答申案を仕上げ、皆さんに事前にお示しをして、第6回委員会冒頭で答申案の最終決定を行った上で、町長にお渡しするという方向を考えたいと思っております。

9月30日の第5回の委員会では、諮問事項1だけではなく、後半1時間でも30分でも諮問事項2の公共施設の話について、説明だけでも受けられるようにしたい。町の方でも準備をしておいてください。いきなり第6回委員会で説明を受けるよりは、第5回の後半の30分でも1時間でも話を聞いた上で、勉強して第6回委員会に備えたいと思います。

アンケートでは、附属機関について書かれた委員もありましたが、改めて年明けに議論をします。

宮嶋委員：部会でも話しましたが、部会では委員のみなさんは傍聴には来ているんだが聴くだけです。委員の中から、もう少し委員同士で自由にディスカッションする場が必要ではないかという意見が出ています。それはやるのか、やらないのか。

山沖会長：その話がありましたね。9月8日の午前中は皆さんの都合はどうですか。

(若干の時間調整)

部会は9時から12時までの予定ですが、前半の1時間か1時間半ぐらい皆さんと議論をさせていただくということでいかがでしょうか。ざっくばらんに話をさせてもらうということでもよろしいですか。

今日は長時間かかって申し訳ありませんでした。では、閉会の言葉を副会長よろしくお願いします。

5 その他 特記事項なし

6 閉会

丸山副会長：長時間にわたりまして、本当にお疲れ様でございました。次回に本音で話す機会を作っていただけたということで、皆さんのご意見をお待ちしたいと思います。

以上をもちまして、第4回池田町行財政改革推進委員会を終了とします。ありがとうございました。