

平成 27 年度

包括外部監査の結果報告書

臨時職員の活用や  
業務の外部化を中心とする  
物件費等の執行状況について

柏市包括外部監査人  
佐々田 博 信



## 目 次

第1	外部監査の概要	1
I	外部監査の種類	1
II	選定した特定の事件	1
1.	特定の事件（監査テーマ）	1
2.	特定の事件（監査テーマ）を選定した理由	1
III	外部監査の方法	3
1.	監査の要点	3
2.	監査手続	4
IV	監査の対象	4
1.	監査の対象部局	4
2.	監査対象期間	5
V	外部監査の実施期間	5
VI	外部監査人及び補助者の氏名及び主な資格等	5
VII	利害関係	5
VIII	監査結果の指摘及び意見について	6
第2	柏市の概要	7
I	市の財政状況概要	7
1.	柏市の財政指標の推移	7
2.	経常一般財源等の推移	12
3.	経常経費充当一般財源等の推移	13
4.	中核市との比較	14
II	市の行政経営方針	27
1.	柏市行政経営方針（柏市第四次行政改革大綱）について	27
2.	柏市行政経営方針アクションプランについて	29
3.	職員定数管理に関する手続について	31
4.	柏市行政経営方針の財政目標値の達成状況について	32
III	市の人事配置状況	34
1.	常勤職員数の推移	34
2.	目的別でみた常勤職員数の推移	34
3.	臨時職員数の推移	35
4.	地方公務員の任用形態	39
5.	柏市の臨時職員	43
6.	柏市の特別職非常勤職員	49
7.	柏市の再任用職員	50
8.	柏市の任期付職員	51

IV. 指摘事項、意見等.....	53
<b>第3 各部局の臨時職員等の活用や業務の外部化の状況.....</b>	<b>64</b>
I ヒアリング対象部局.....	64
1. 地域づくり推進部 秘書広報課.....	65
2. 市民生活部 保険年金課.....	74
3. 保健福祉部 高齢者支援課.....	85
4. こども部 子育て支援課.....	97
5. こども部 学童保育課.....	109
6. こども部 保育運営課.....	121
7. 環境部 環境サービス課.....	128
8. 環境部 北部クリーンセンター.....	135
9. 環境部 南部クリーンセンター.....	140
10. 生涯学習部 図書館.....	146
11. 学校教育部 学校教育課.....	152
12. 学校教育部 学校保健課.....	161
13. 学校教育部 指導課.....	173
14. 学校教育部 教育研究所.....	183
<b>第4 総括.....</b>	<b>197</b>
I 市の現状分析及び評価.....	197
II 個別業務を監査した結果を踏まえた今後の方針.....	198
1. 現状の評価及び今後の取組み.....	198
2. 現状の臨時職員等の活用について.....	198
3. 臨時職員の管理や委託のモニタリング等の公共サービスを安定的に確保するための管理・評価体制等の整備.....	199

## 第1 外部監査の概要

### I 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項に基づく包括外部監査

### II 選定した特定の事件

#### 1. 特定の事件（監査テーマ）

臨時職員の活用や業務の外部化を中心とする物件費等の執行状況について

#### 2. 特定の事件（監査テーマ）を選定した理由

柏市は柏市行政経営方針を策定し、その方針に基づき、取組みを推進したことにより、財政構造の弾力性を表す経常収支比率は、平成21年度96.6%、平成22年度95.3%、平成23年度95.5%、平成24年度91.5%と推移し、平成25年度決算では91.4%と財政状況は改善傾向である。しかしながら、平成25年度決算において、中核市平均と比べると、1.5ポイント高く、財政が硬直している可能性がある。

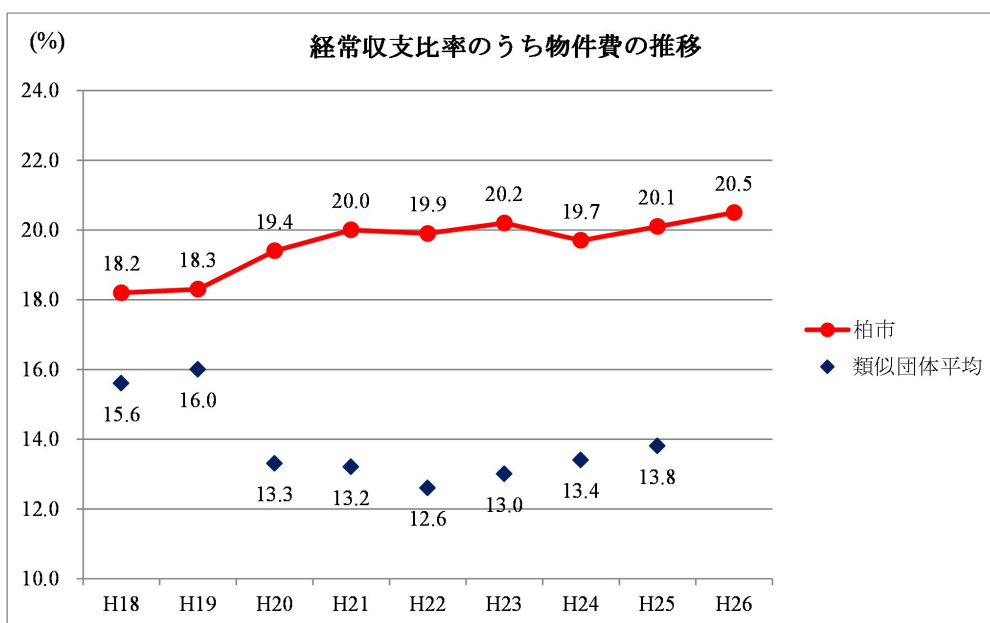
また、経常収支比率の内訳を中核市平均と比較すると柏市の物件費の比率が中核市42団体中、最も高く、中核市平均値よりも、6.3ポイント高い水準となっている。

さらに、物件費の比率の推移について、中核市平均の推移と比較しても全ての年度で柏市の比率の方が高い水準で推移しており、上記の財政の硬直化の一因になると考えられる。

（平成25年度 経常収支比率）

	柏市 (①)	中核市平均 (②)	差異 (①—②)
<b>経常収支比率</b>	<b>91.4%</b>	<b>89.9%</b>	<b>1.5ポイント</b>
人件費	25.4%	23.4%	2.0ポイント
扶助費	11.5%	14.0%	-2.5ポイント
公債費	17.0%	18.1%	-1.1ポイント
物件費	20.1%	13.8%	6.3ポイント
補助費等	5.0%	8.3%	-3.3ポイント
その他	12.4%	12.3%	0.1ポイント

（出典：財政状況資料集より作成）



※類似団体平均は H18 及び H19 は都市IV-3（人口 150,000 人以上、第 2,3 次産業が 95%以上かつ第 3 次産業が 65%以上の市）、H20 以降は中核市である。表中の「平成」は「H」で表している。以下の表でも同様とする。

（出典：財政状況資料集より作成）

全国の市町村では、国や都道府県からの権限移譲などにより、行政サービスは増え続けている一方で、職員数は定員適正化計画の遂行などにより減少しており、結果として職員 1 人当たりの業務量が以前と比べて増加傾向にある。この傾向は柏市でも例外でなく、正規職員数の減少分を臨時職員や再任用職員の活用のほか、業務の民間委託化、指定管理者制度の導入などを進めてきている。その結果、職員人件費から賃金・委託料などの物件費へシフトしたことにより、物件費の比率が中核市平均よりも大きく上回るようになった。

委託料は、業務の民間委託化・指定管理者制度の導入により、直近では 100 億円前後で推移している。業務の外部化により市民サービスが民間の受託者から提供されることに伴い、市民サービスの水準やコスト削減の効果について、評価・検証することが必要であり、市民にとっても非常に関心の高いものと考えられる。

また、臨時職員の活用を推進したことにより、臨時職員数は平成 26 年 3 月 1 日現在、2,226 名、平成 27 年 3 月 1 日現在、2,280 名と増加傾向にあり、賃金の平成 26 年度決算額も 27 億円まで増加している。この臨時職員数を職員数と比較すると、平成 26 年度地方公共団体定員管理調査の職員数が 2,602 名（普通会計 2,386 名、一般行政 1,635 名）であり、臨時職員数は職員数の 8 割を超える人数となっており、非常に多くの臨

時職員を活用していることが分かる。また定数外職員である短時間勤務の再任用職員も平成26年度で189名と多く活用されている。そのため、市民サービスの大きな割合が臨時職員・再任用職員により行われていることが推測され、臨時職員・再任用職員の活用が適切かつ合理的になされているか否かも、市内部の業務バランスや労務管理などに重要な影響を与えるとともに、市民にとって非常に関心の高いものと考えられる。

そこで、本年度は、臨時職員・短時間勤務の再任用職員などの定数外職員に関する経費や業務の外部化に関する委託料、指定管理料を中心とする物件費に関する執行状況を監査テーマとして選定した。

なお、柏市の臨時職員の定義は「第2 III 5. 柏市の臨時職員」、柏市の再任用職員は「第二 III 7. 柏市の再任用職員」で後述する。

### III 外部監査の方法

#### 1. 監査の要点

##### (1) 臨時職員の活用による物件費等の執行状況

- ① 監査対象とした臨時・非常勤職員（以下「臨時職員等」という。）を多く活用している部局で正規職員と比較した再任用職員（フルタイム・短時間）及び臨時職員の状況を把握し、各部局の定員管理がどのように決定されているか。また、定員管理において、再任用職員（短時間）、臨時職員の配置に関して、どのように検討されているか。
- ② 臨時職員等を採用することの必要性やその判断の妥当性について検討されているか。採用方法に関するルールが整備され、適切に運用されているか。
- ③ 臨時職員等の賃金体系の決定方法が適切に行われているか。
- ④ 臨時職員等の勤務管理方法、管理水準は妥当であるか。各部局ごとに勤務管理方法、管理水準は効果的かつ効率的なものとなっているか。
- ⑤ 臨時職員等を活用することにより、業務の効率化、コストの低減が図られているか。また、臨時職員等を活用することにより、業務が適切に遂行できる十分な体制が確保できているか。

##### (2) 業務の外部化による物件費の執行状況

- ① 業務を直営で行うか、外部化を行うかの判断について、どのような基準で行われているのか。その判断は適切であるか。

- ② 業務の外部化にあたり、事前のコスト削減効果などの見積りが行われているか。
- ③ 事後の業務効率性の検証が行われ、コスト削減の効果を検証しているか。業務委託の結果、コストがどの程度削減できたかを把握し、不効率な事象の発生の有無を検証しているか。
- ④ 業務委託に関する業務実施状況を適切にモニタリングする仕組みが整備・運用されているか。

## 2. 監査手続

### (1) ヒアリング

監査対象とした臨時職員等を多く活用している部局及び定数削減に寄与したとされる業務の外部化に関する関連部署の責任者及び担当者に対するヒアリングを実施した。

### (2) 資料・文書の閲覧

監査対象とした臨時職員等を多く活用している部局及び定数削減に寄与したとされる業務の外部化に関する関連部署に関する計画、条例、決裁文書等の閲覧した。

### (3) 運用現場の視察

監査対象とした臨時職員等を多く活用している部局及び定数削減に寄与したとされる業務の外部化に関する担当部局の現場を視察した。

## IV 監査の対象

### 1. 監査の対象部局

監査対象部局
総務部 人事課
企画部 行政改革推進課
地域づくり推進部 秘書広報課
市民生活部 保険年金課
保健福祉部 高齢者支援課
こども部 子育て支援課
こども部 学童保育課
こども部 保育運営課
環境部 環境サービス課



監査対象部局	
環境部	北部クリーンセンター
環境部	南部クリーンセンター
生涯学習部	図書館
学校教育部	学校教育課
学校教育部	学校保健課
学校教育部	指導課
学校教育部	教育研究所

必要に応じて各事業の所管部局についても追加した。

## 2. 監査対象期間

原則として平成 26 年度の執行分をベースとし、必要に応じてその前後期間を追加した。

## V 外部監査の実施期間

平成 27 年 8 月 14 日から平成 28 年 2 月 25 日まで

## VI 外部監査人及び補助者の氏名及び主な資格等

外部監査人	佐々田 博信	公認会計士
補助者	世羅 徹	公認会計士
同	鎌田 竜彦	公認会計士
同	森田 清人	公認会計士
同	古澤 哲也	公認会計士
同	上床 国寛	公認会計士
同	中川 絢香	公認会計士
同	佐藤 秀忠	公認会計士
同	外山 亮一	公認会計士試験合格者

## VII 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

## VIII 監査結果の指摘及び意見について

本報告書では、監査の結果として指摘以外に意見を記載している。指摘は、合規性の観点から当然に是正を求める事項である。また、市の厳しい財政状況に鑑み、地方自治法第2条第14項の趣旨を厳格に解し、経済性、効率性及び有効性の観点から強く対応を求める事項については指摘としている事項もある。

他方、意見は、指摘には該当しないが、組織及び行政運営の合理化に資するために、是正・改善に向けた検討を求める事項である。

報告書中の各項目についての計数は、端数処理の関係で、数値が一致しない場合がある。

## 第2 柏市の概要

### I 市の財政状況概要

#### 1. 柏市の財政指標の推移

柏市は東日本大震災後、人口が減少したこともあったが、平成17年3月28日の旧柏市と旧沼南町の合併以降、人口は増加傾向で推移している。それに比例して、固定資産税は3年ごとにある固定資産（土地・家屋）の評価替えにより評価額が下落する中、平成18年度及び平成24年度を除き、増加で推移している。ただし、個人市民税・法人市民税は金融危機の影響により、平成21年度以降、伸び悩んでいる。

普通交付税の合併特例措置終了により、地方公共団体が社会経済や経済需要の変化に適切に対応していくためには、財政構造の弾力性が確保されなければならない。財政構造の弾力性の度合いを判断する指標の一つとして経常収支比率が用いられている。

経常収支比率は、経常経費充当一般財源（人件費、扶助費、公債費等のように毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源）が、経常一般財源（一般財源総額のうち地方税、普通交付税のように毎年度経常的に収入される一般財源）、減収補填債特例分及び臨時財政対策債の合計額に対し、どの程度の割合となっているかをみることにより財政構造の弾力性を判断するものである（総務省「平成27年版地方財政白書」）。

各種財政指標の推移（普通会計ベース）

（単位：百万円）

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
歳入総額	95,550	97,383	97,596	102,953	118,261	115,103	119,106	122,725	114,894	120,340
歳出総額	91,548	93,356	92,293	97,182	112,793	109,621	110,949	114,760	108,792	114,712
形式収支	4,002	4,027	5,303	5,770	5,468	5,483	8,157	7,965	6,102	5,629
翌年度へ繰り越すべき財源	687	213	394	481	648	1,292	2,101	1,093	1,298	2,051
実質収支	3,315	3,815	4,908	5,290	4,820	4,191	6,057	6,872	4,803	3,578
実質収支比率 (%)	5.3	6.0	7.2	7.6	6.9	5.9	8.3	9.5	6.5	4.9
実質単年度収支	745	1,006	1,203	1,045	△ 132	447	1,941	3,856	△ 2,064	△ 1,674
財政力指数	0.968	0.995	1.022	1.027	1.016	0.972	0.944	0.921	0.923	0.929
( ) 内は単年度	(0.987)	(1.025)	(1.054)	(1.003)	(0.990)	(0.923)	(0.918)	(0.922)	(0.928)	(0.938)
基準財政需要額	46,715	47,007	46,959	50,042	49,661	50,033	52,025	51,603	52,570	52,757
基準財政収入額	46,093	48,200	49,506	50,188	49,137	46,164	47,734	47,560	48,774	49,499
経常収支比率 (%)	90.4	90.1	93.1	94.3	96.6	95.3	95.5	91.5	91.4	91.5
0 内は臨時財政対策債を満額発行した場合	(90.4)	(90.1)	(93.1)	(94.3)	(95.0)	(90.3)	(91.6)	(90.2)	(90.1)	(90.6)
判断率全比										
実質赤字比率 (%)				-	-	-	-	-	-	-
連結実質赤字比率 (%)				-	-	-	-	-	-	-
実質公債費比率 (%)		17.1	12.6	12.4	11.5	10.6	9.6	8.9	7.8	5.9
将来負担比率 (%)			144.4	124.7	110.3	88.6	68.9	52.4	34.6	16.7
市税	55,869	57,988	63,649	64,369	63,091	62,265	62,090	62,078	62,879	64,571
うち個人市民税	22,504	24,301	28,005	28,626	28,288	26,619	26,079	26,662	26,579	26,982
法人市民税	4,069	4,714	4,907	4,454	3,229	3,732	3,771	4,103	4,092	4,512
固定資産税	21,227	21,056	22,472	22,858	23,009	23,227	23,293	22,526	23,054	23,791
市税徴収率 (%)	90.1	90.3	91.4	91.9	91.7	92.1	92.3	92.9	94.0	95.4
地方債現在高	129,560	126,502	121,691	116,840	116,579	112,934	109,747	106,356	102,250	99,718
債務負担行為支出予定額	56,583	53,618	62,156	60,058	52,678	50,806	45,262	41,662	41,235	38,461
積立金現在高	10,023	12,215	12,163	11,663	10,038	11,064	11,061	14,766	19,712	22,964
うち財政調整基金	3,178	3,684	3,696	3,707	3,862	4,866	4,871	7,896	11,401	13,205
住民基本台帳人口 (人)	378,276	381,999	385,823	390,227	394,188	397,067	396,251	402,337	404,361	406,835
65歳以上の割合 (%)	16.4	17.2	18.0	18.9	19.6	20.0	20.9	21.9	22.9	23.8

※数値は地方財政状況調査に基づく普通会計ベース。

※健全化判断比率は、19年度決算より算定している（実質公債費比率は18年度より）。実質赤字及び連結実質赤字は発生していない。

※実質公債費比率は、算定方法の変更により19年度から都市計画税充当可能額等が控除されている。

※住民基本台帳人口各年度末（3月31日）現在。24年度決算分から、法改正により外国人登録者を含む。

（出典：柏市 決算報告書）

柏市の経常収支比率は平成20年度94.3%、平成21年度96.6%、平成22年度95.3%、平成23年度95.5%、平成24年度91.5%、平成25年度91.4%、平成26年度91.5%で推移しており、平成21年度をピークに改善傾向にある。この経常収支比率の算定で用いる臨時財政対策債の金額は実際の発行額を用いているが、平成21年度以降、臨時財政対策債の起債を抑制している。そのため、臨時財政対策債発行可能額を満額発行した場合より一般財源が少なくなり、経常収支比率が高くなっている。

このように臨時財政対策債の発行額が経常収支比率に影響を与えるため、「柏市行政経営方針（財政指標の見直し）」の経常収支比率の目標値設定では臨時財政対策債発行可能額で算定している。臨時財政対策債発行可能額で算定した経常収支比率はピークは平成21年度で変わらないが、平成22年度以降90～92%で推移しており、大きく改善していることが分かる。特に平成22年度、平成23年度は臨時財政対策債発行可能額の半分以下に発行額を抑制していた中でこの水準を確保していた。

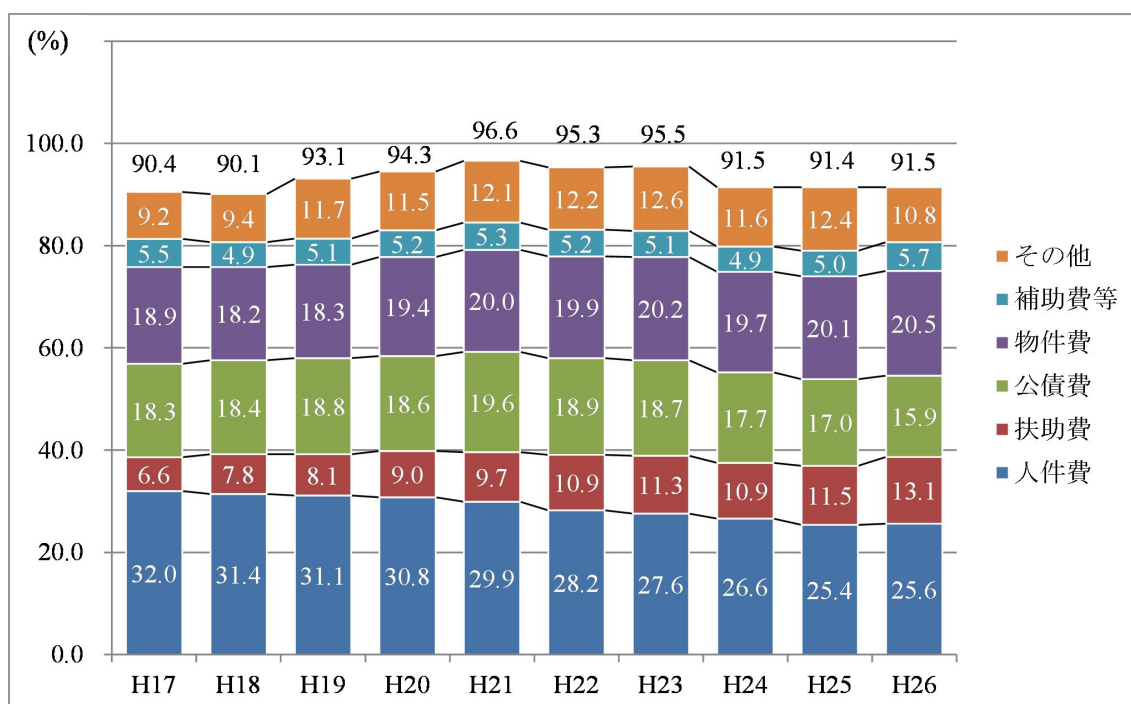
臨時財政対策債発行可能額及び発行額の推移

(単位：千円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
臨時財政対策債 発行可能額	4,197,845	6,434,764	5,540,895	5,688,574	5,642,151	5,199,937
臨時財政対策債 発行額	3,100,000	2,500,000	2,500,000	4,700,000	4,600,000	4,500,000

(出典：地方財政状況調査表より作成)

経常収支比率を構成する経常経費充当一般財源割合の推移



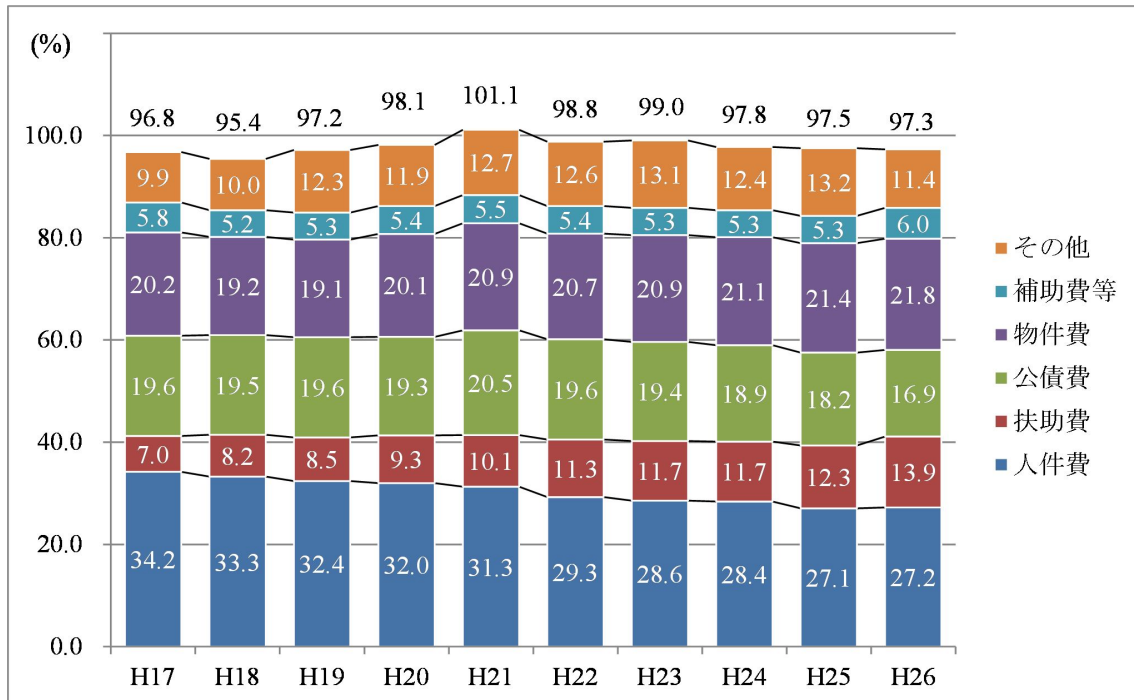
(出典：決算カードより作成)

平成 21 年度の柏市の経常収支比率の内訳は、人件費 29.9%、扶助費 9.7%、公債費 19.6%、物件費 20.0%、補助費等 5.3%、その他 12.1%であった一方、平成 26 年度の内訳は人件費 25.6%、扶助費 13.1%、公債費 15.9%、物件費 20.5%、補助費等 5.7%、その他 10.8%に推移し、経常収支比率が 5.1 ポイント改善した。

高齢化の影響で扶助費の比率が 3.4 ポイント上昇したが、人件費 4.3 ポイント、公債費 3.7 ポイントそれぞれ改善し、経常収支比率の回復に貢献していることが分かる。

経常収支比率を構成する経常経費充当一般財源割合の推移

(臨時財政対策債及び減収補填債特例分除く)

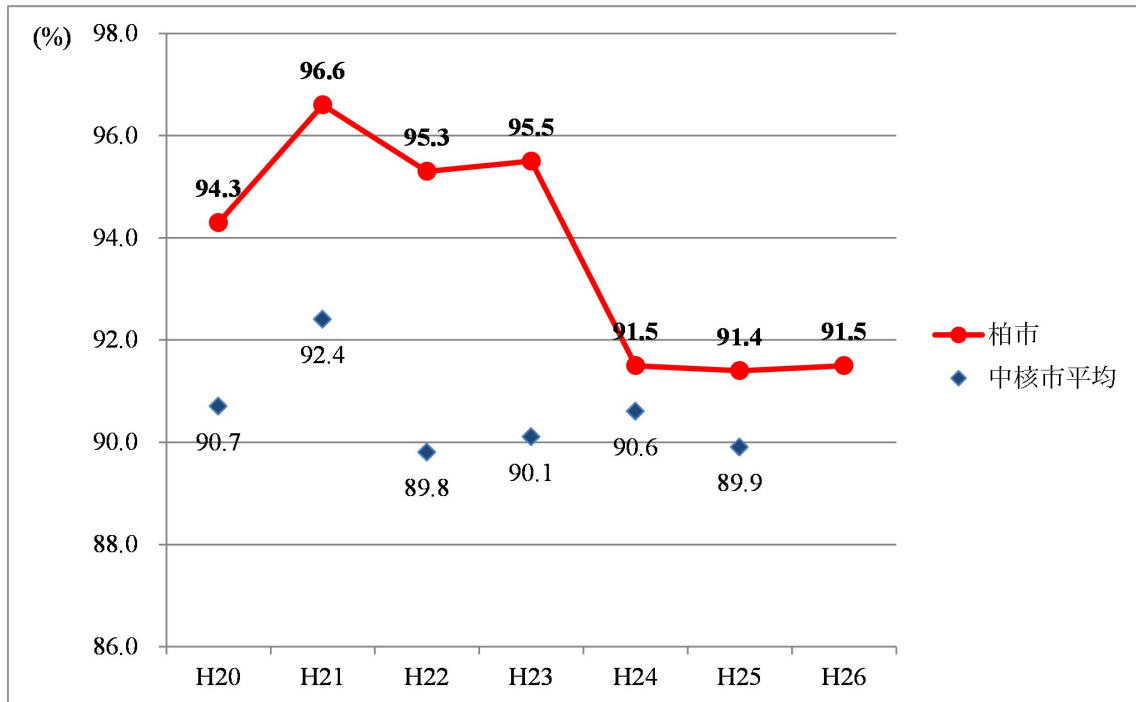


(出典：決算カードより作成)

なお、臨時財政対策債及び減収補填債特例分を経常収支比率算出上の分母から除いた場合の経常収支比率は、平成 20 年度 98.1%、平成 21 年度 101.1%、平成 22 年度 98.8%、平成 23 年度 99.0%、平成 24 年度 97.8%、平成 25 年度 97.5%、平成 26 年度 97.3%で推移し、特に平成 21 年度は 100%超となっており、臨時財政対策債を発行しなければ、経常経費充当一般財源を賄うことができない状況にあった。平成 22 年度以降は 100%未満に改善傾向にあるが、高水準で推移している。

一方、類似団体である中核市平均の経常収支比率（臨時財政対策債及び減収補填債特例分を経常収支比率算出上の分母に含む）は、平成 20 年度 90.7%、平成 21 年度 92.4%、平成 22 年度 89.8%、平成 23 年度 90.1%、平成 24 年度 90.6%、平成 25 年度 89.9%で推移しており、柏市の経常収支比率は中核市平均よりも高く推移しており、財政が硬直化している傾向がある可能性が高い。

経常収支比率の推移（中核市平均比較）

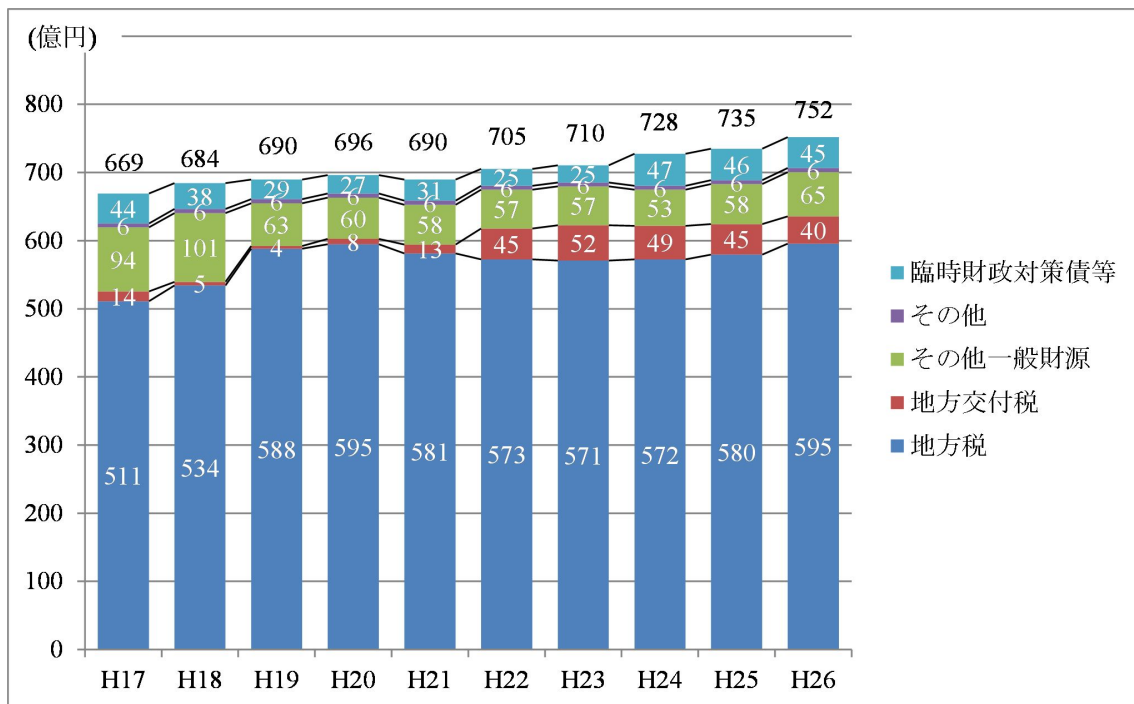


(出典：柏市財政状況資料集より作成)

## 2. 経常一般財源等の推移

経常収支比率を構成する分母の状況は次のとおりである。分母である経常一般財源等は、平成20年9月以降の世界的な金融危機により、平成21年度の地方税の減少により減少したものの、その後の地方交付税や臨時財政対策債等の増加等により、直近では増加傾向に転じている。

経常一般財源等の推移



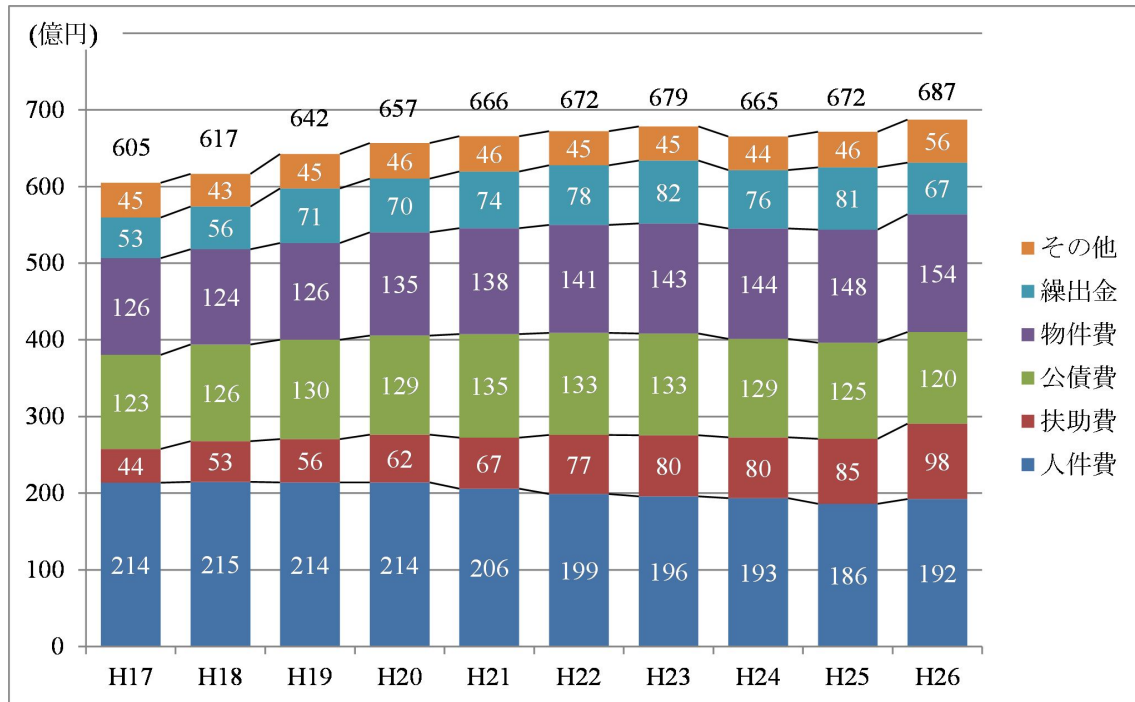
(出典：決算カードより作成)



### 3. 経常経費充当一般財源等の推移

経常収支比率を構成する分子の状況は次のとおりである。

経常経費充当一般財源等の推移



(出典：決算カードより作成)

分子である経常経費充当一般財源は、扶助費が大幅に増加した一方で、職員定数の適正化や給与水準の見直し等による人件費の減少、地方債の新規発行額を元金償還額以内として地方債残高の縮減を図っていることによる公債費が減少しているため、直近ではおおむね横ばいで推移している。

#### 4. 中核市との比較

##### (1) 経常収支比率

類似団体である中核市平均の各歳出項目の比率と柏市の比率を比較すると扶助費、補助費等が低い水準で推移しているが、人件費、物件費が類似団体に比べ高い水準で推移している。特に物件費は6ポイント超の水準で推移しており、柏市の「市町村経常経費分析票（普通会計決算） 物件費の分析欄」で「市民サービスの向上と行政コストの縮減を図るため、臨時職員の活用や、業務の民間委託化・指定管理者制度の導入を進めてきたことから、職員人件費等から委託料（人件費）へのシフトが起こり、比率は類似団体平均を大きく上回っている。」と説明されている。

経常収支比率の中核市平均との比較

柏市

(単位：%)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
人件費	30.8	29.9	28.2	27.6	26.6	25.4
物件費	19.4	20.0	19.9	20.2	19.7	20.1
扶助費	9.0	9.7	10.9	11.3	10.9	11.5
公債費	18.6	19.6	18.9	18.7	17.7	17.0
補助費等	5.2	5.3	5.2	5.1	4.9	5.0
その他	11.3	12.1	12.2	12.6	11.7	12.4
経常収支比率	94.3	96.6	95.3	95.5	91.5	91.4

中核市平均

(単位：%)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
人件費	27.0	27.2	25.3	25.2	24.5	23.4
物件費	13.3	13.2	12.6	13.0	13.4	13.8
扶助費	11.6	12.5	13.4	13.3	13.9	14.0
公債費	19.5	19.5	18.9	18.7	18.4	18.1
補助費等	7.8	8.0	7.8	8.2	8.6	8.3
その他	11.5	12.0	11.8	11.7	11.8	12.3
経常収支比率	90.7	92.4	89.8	90.1	90.6	89.9

柏市－中核市平均

(単位：ポイント)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
人件費	3.8	2.7	2.9	2.4	2.1	2.0
物件費	6.1	6.8	7.3	7.2	6.3	6.3
扶助費	▲ 2.6	▲ 2.8	▲ 2.5	▲ 2.0	▲ 3.0	▲ 2.5
公債費	▲ 0.9	0.1	0.0	0.0	▲ 0.7	▲ 1.1
補助費等	▲ 2.6	▲ 2.7	▲ 2.6	▲ 3.1	▲ 3.7	▲ 3.3
その他	▲ 0.2	0.1	0.4	0.9	▲ 0.1	0.1
経常収支比率	3.6	4.2	5.5	5.4	0.9	1.5

(出典：財政状況資料集より作成)

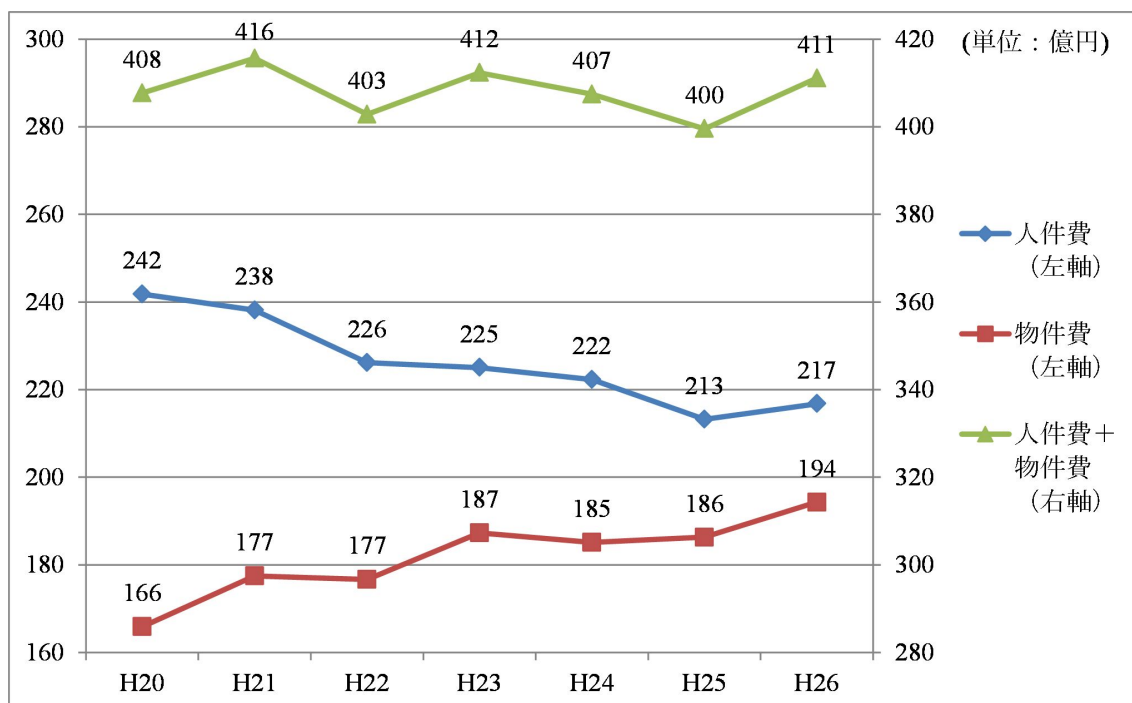
そこで、人件費と物件費の推移について確認する。特に物件費が中核市平均に比べて高い水準で推移しているが、物件費の中で特にどの内容が高くなっているかを平成26年度の中核市の決算で確認する。

## (2) 柏市の人件費・物件費の推移

柏市行政経営方針に基づき、職員の適正化や給与水準の見直し等により、人件費は減少傾向で推移している。これに対して、臨時職員等の活用や業務の民間委託化・指定管理者制度の導入を進めてきたことにより、物件費は増加傾向で推移している。このことから職員人件費等から臨時職員等の賃金や委託料（人件費）へのシフトが起こっていることが分かる。

物件費には臨時職員等の賃金や委託料のほか、旅費、需用費、役務費、備品購入費等の種々雑多な消費的経費が含まれているが、従来の職員人件費から物件費にシフトしたと想定して、人件費と物件費の合計決算額は以下の図表のとおり、おおむね横ばいで推移している。

人件費と物件費の推移（柏市）

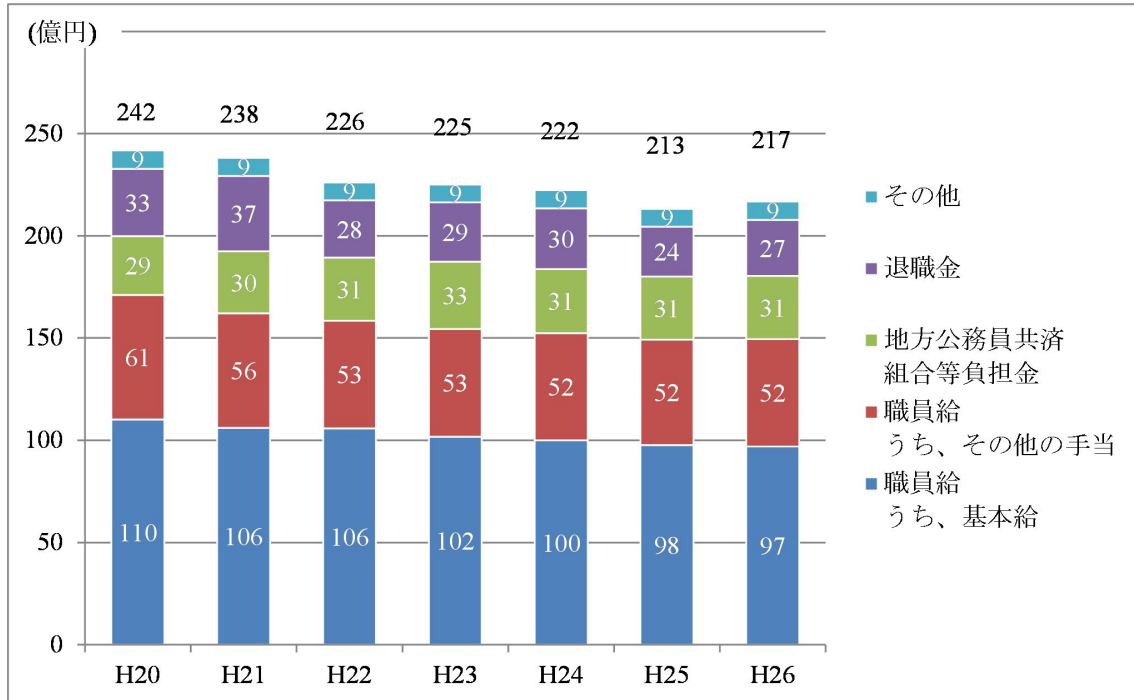


(出典：決算カード、地方財政状況調査表より作成)

人件費内訳の推移を見ると、職員給のうち、基本給は定員の適正化や給与水準の見直

しを進めた結果、職員給（基本給とその他手当合計）が平成20年度の171億円から平成26年度の149億円となり、22億円の削減（13%減）がなされている。

人件費内訳の推移（柏市）

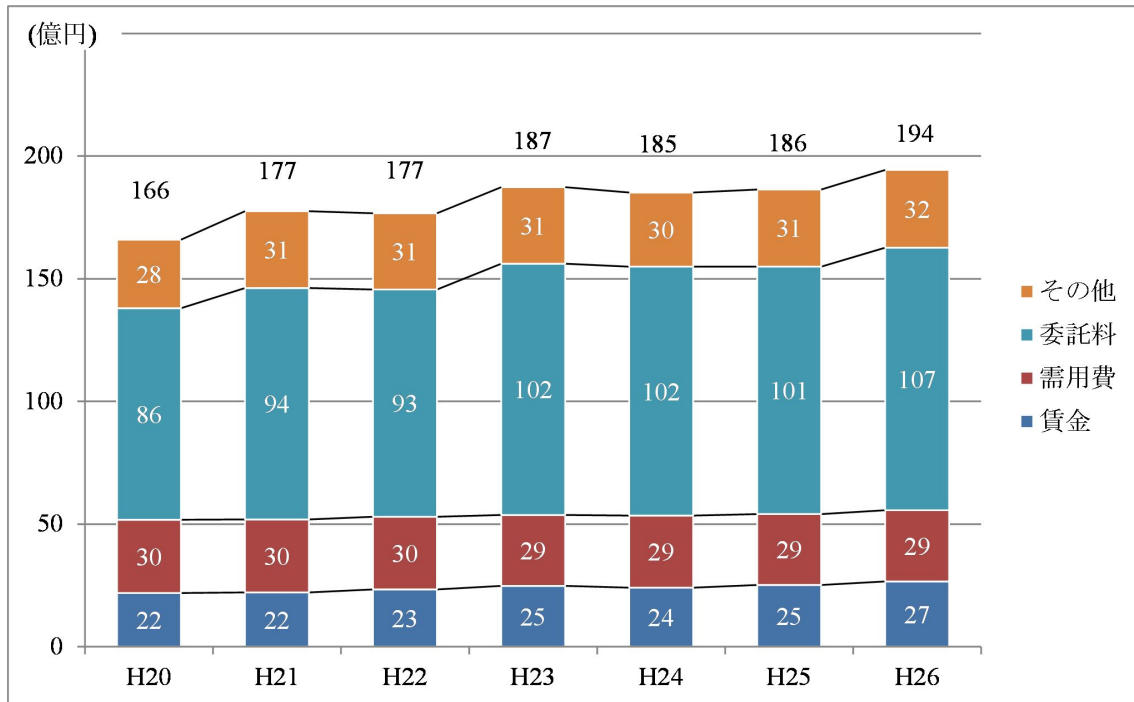


（出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成）

これに対して、物件費内訳の推移を見ると、定数の適正化を進めたことによる正規職員の減少の結果、臨時職員等の賃金が平成20年度の22億円から平成26年度の27億円で5億円の増加（21%増）となっている。また業務の民間委託化・指定管理者制度の導入を進めてきた結果、委託料が平成20年度の86億円から平成26年度の107億円で21億円の増加（24%増）となっている。

臨時職員等の活用や、業務の民間委託化・指定管理者制度の導入を進めてきたことにより、職員人件費等から臨時職員等の賃金や委託料（人件費）へのシフトしているものの、人件費と物件費の合計決算額は横ばいで推移し、平成26年度では平成20年度の決算額よりも、3億円増加している。

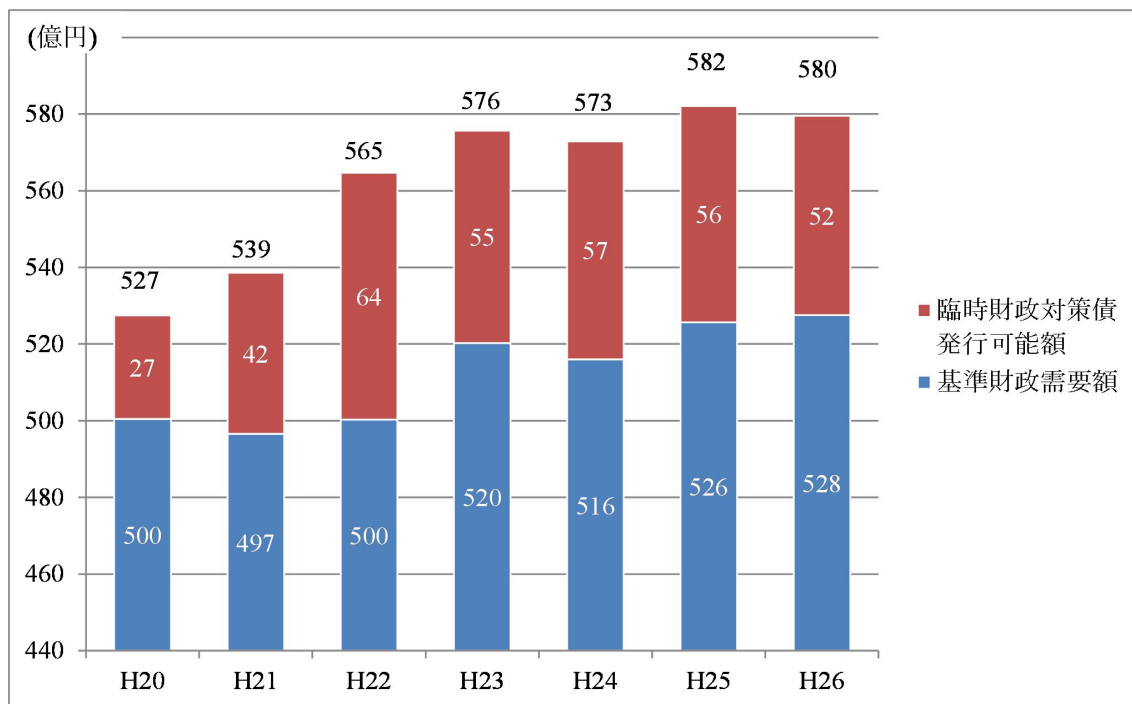
物件費内訳の推移（柏市）



（出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成）

ただし、基準財政需要額も平成20年度から比較すると27億円増加し、振替前の基準財政需要額に含まれる臨時財政対策債発行可能額も25億円増加しており、財政需要が増えているため、臨時職員等の賃金や委託料（人件費）へのシフトが効率的でなかったと一概に言えるものではない。なお、基準財政需要額は普通交付税の算定基礎となるもので、各地方公共団体が合理的、かつ、妥当な水準の行政運営を行い、又は施設を維持するための財政需要を一定の方法によって合理的、かつ、客観的に算定した一般財源の額である。

### 基準財政需要額と臨時財政対策債発行可能額の推移（柏市）



（出典：決算カード、地方財政状況調査表より作成）

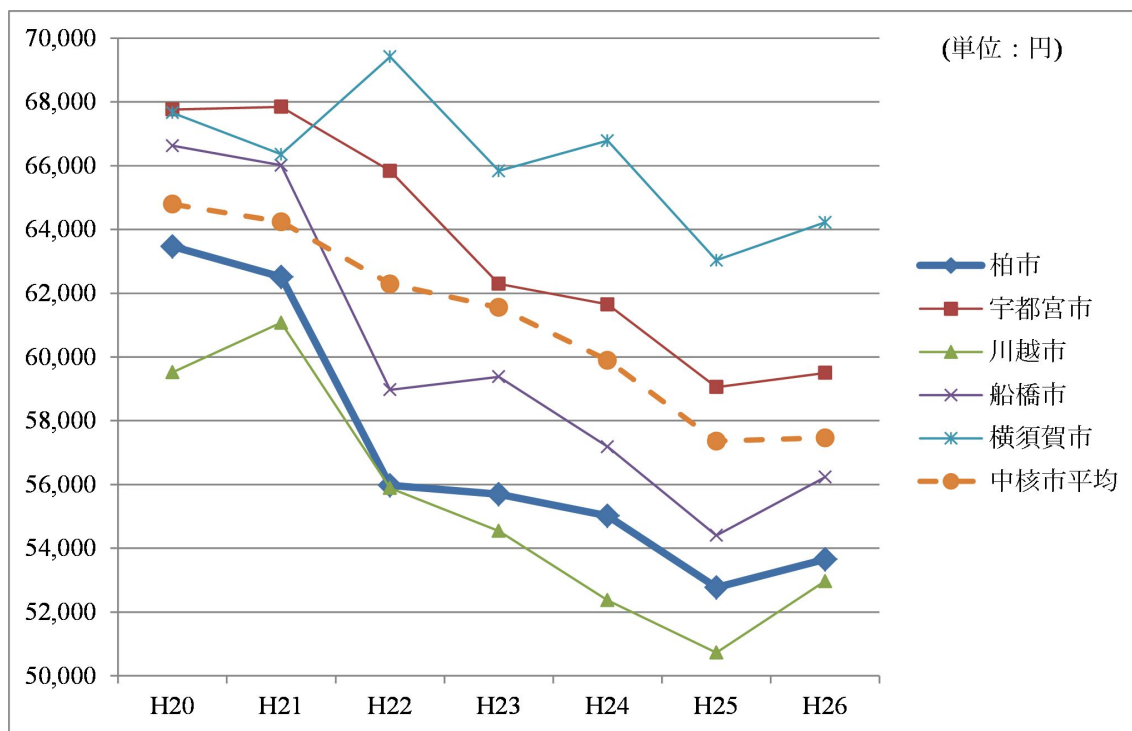
### (3) 中核市の人件費・物件費の推移比較

次に柏市の人件費・物件費と中核市の人件費・物件費の推移を比較する。

同じ中核市であっても、人口は27万人から62万人の市が存在し、規模が大きく異なるため、歳出額での比較ではなく、人口1人当たりの決算額での比較を行う。また具体的な他の中核市との比較では、柏市が中核市へ移行した平成20年4月1日以降に中核市指定を受けている中核市の中でも地理的に近隣である関東地方の宇都宮市、川越市、船橋市、横須賀市を選定した。また、平成23年度以降、福島県の中核市2市では委託料が大幅に大きくなっているため、物件費及び委託料については、中核市平均とは別に福島県の中核市2市を除いた中核市平均との比較も行っている。中核市平均は年度ごとの中核市の加重平均で算定している。

人口1人当たりの算定では、地方自治法で用いる国勢調査の人口を使用している（平成20年度及び平成21年度は平成17年国勢調査、平成22年度から平成26年度までは平成22年国勢調査）。

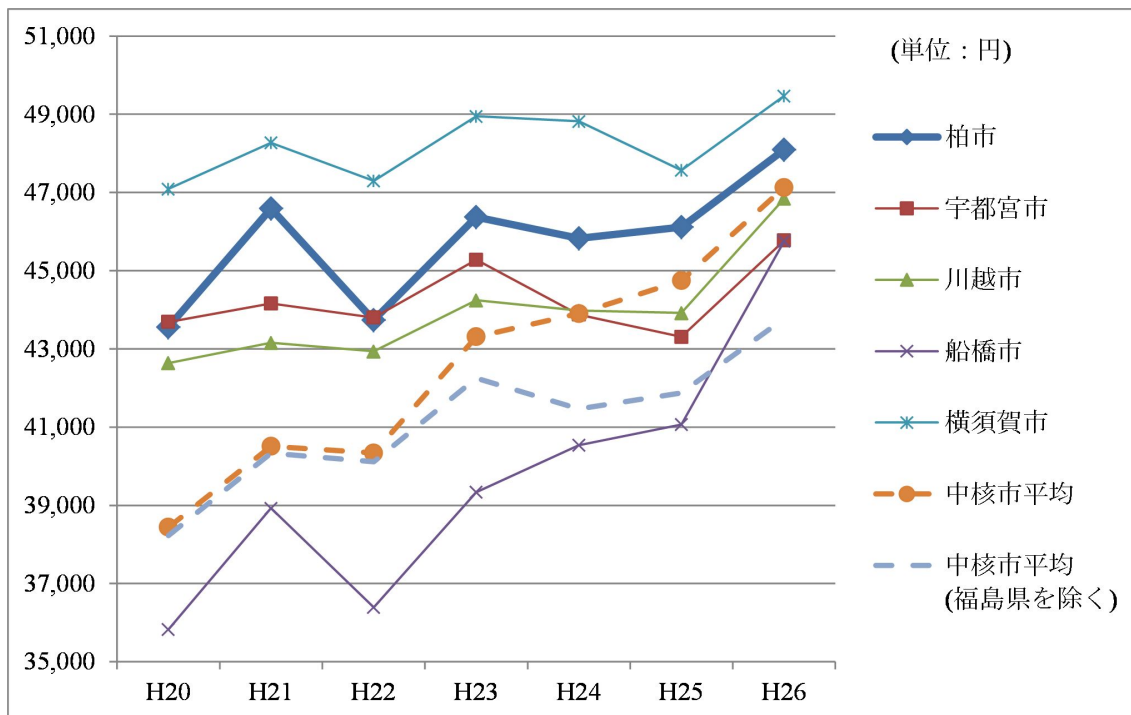
人口1人当たり人件費の推移



(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

柏市の人口1人当たり人件費は、平成20年度の63,471円から平成26年度の53,654円に低下し、15%減となっている。中核市平均よりも低い水準で推移するとともに、下落率も中核市平均の11%減よりも大きい。

人口1人当たり物件費の推移



(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

柏市の人口1人当たり物件費は、平成20年度の43,552円から平成26年度の48,095円に上昇し、10%増となっている。中核市平均よりも高い水準で推移しているが、上昇率は中核市平均(福島県を除く)の15%増より低く、平均との差額は縮小している。

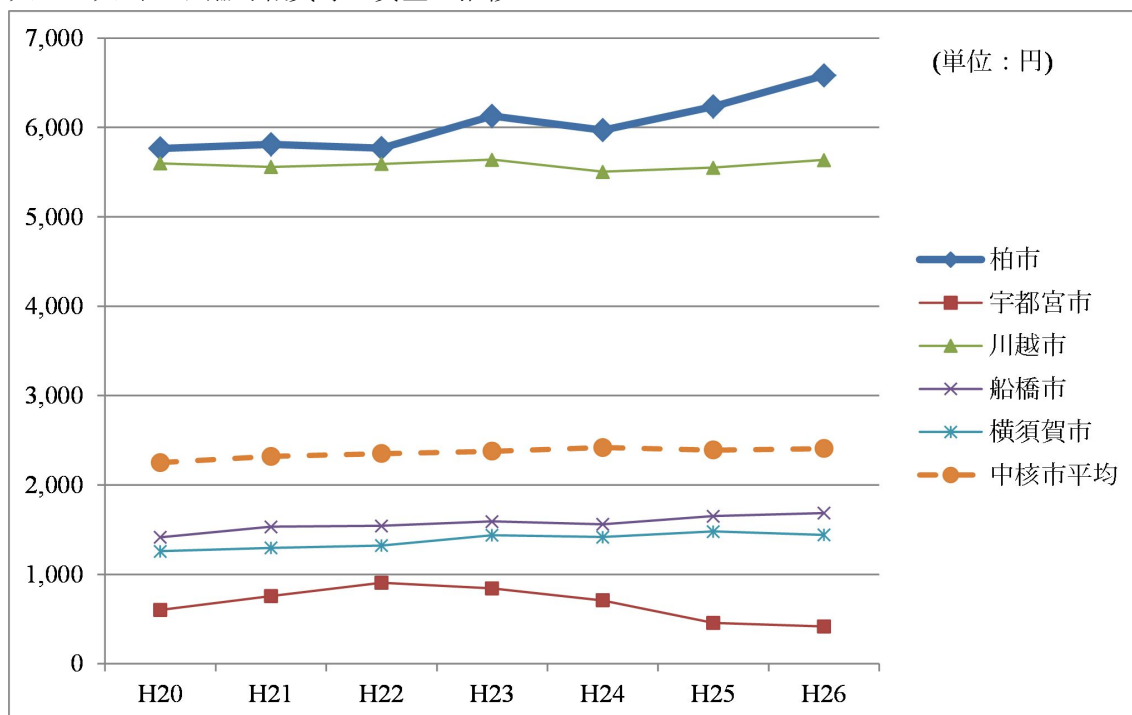
上記人件費及び物件費の推移の動きから、柏市だけでなく、全体的に人件費は減少し、物件費が増加傾向となっている。

全国的に各地方公共団体においては、厳しい財政状況の中、持続可能な行財政運営を進めていくために、自主的に適正な定員管理を推進していることから、人件費は大幅に減少している傾向にある。定数管理の推進により、職員数が減少することによって、今まで正規職員が担っていた業務について、臨時職員等をより一層活用したり、業務を外部化するなどの対応が必要となり、結果として臨時職員等の賃金及び業務の外部化による委託料が大幅に増加することにもなる。人件費の減少の代替として、物件費の内訳である賃金や委託料が増加し、人件費から物件費にシフトしていると考えられる。

実際に、賃金及び委託料の推移を比較する。



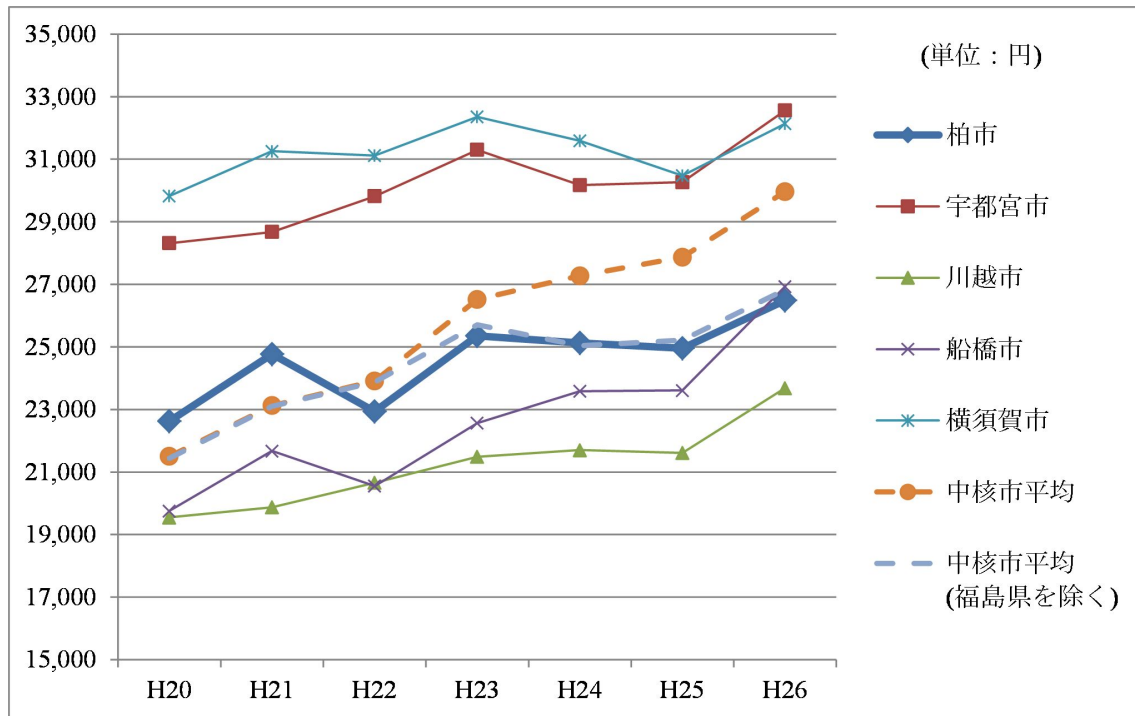
人口1人当たり臨時職員等の賃金の推移



(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

柏市の人口1人当たり臨時職員等の賃金は、平成20年度の5,766円から平成26年度の6,582円に上昇し、14%増となっている。中核市平均よりも大幅に高い水準で推移しており、上昇率は中核市平均の7%増より高い。

### 人口1人当たり委託料の推移

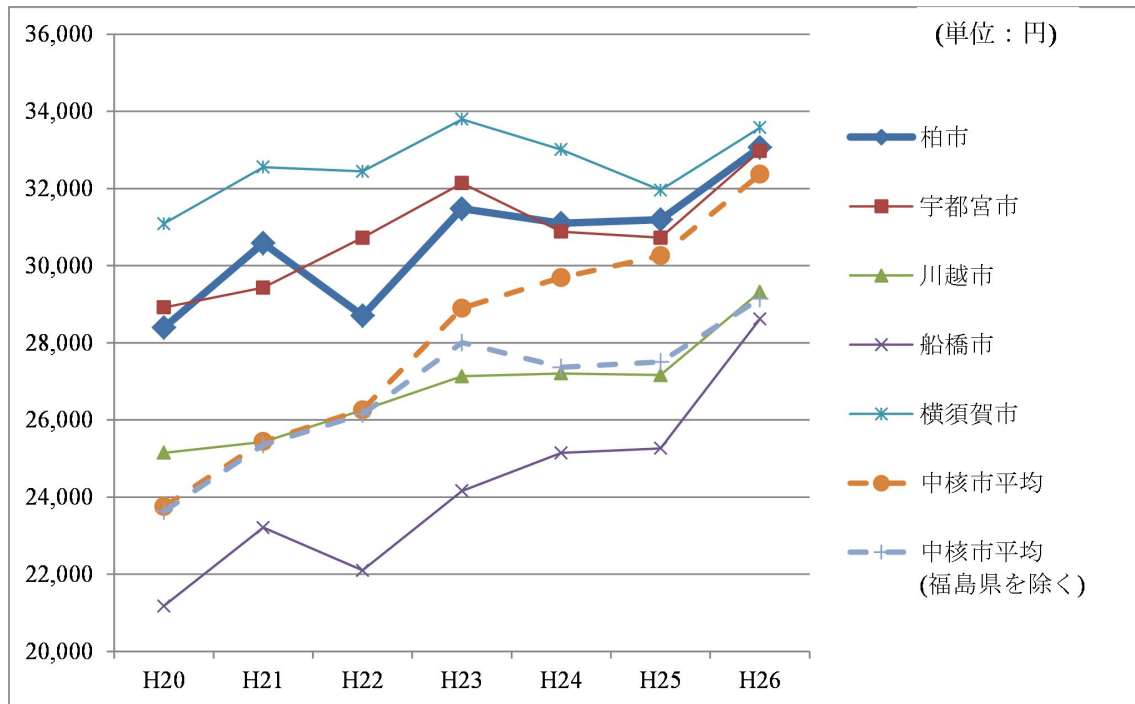


(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

柏市の人口1人当たり委託料は、平成20年度の22,628円から平成26年度の26,482円に上昇し、17%増となっている。平成21年度までは中核市平均よりも高い水準だったが、平成22年度以降は逆転し、上昇率も中核市平均（福島県を除く）の25%増より低い。

以上のように、人口1人当たりの賃金は中核市平均よりも大幅に高い水準で推移しており、委託料は増加傾向にあるものの、平成22年度以降、中核市平均よりも低い水準で推移している。人件費から物件費へのシフトしている内訳と考えられる賃金と委託料合計では、中核市平均（福島県を除く）よりも高い水準で推移している。

人口1人当たり臨時職員等の賃金+委託料の推移



(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

全国的に各地方公共団体において、人件費から物件費へのシフトが行われている中、賃金及び委託料の増加は、正規職員以外の者による公共サービスが提供されていることを示唆している。このため、臨時職員等や業務受託者による公共サービスの提供が効果的かつ効率的に行われ、その公共サービスの水準を維持向上させるためには、正規職員が適切に管理することがより一層、重要となっている。

#### (4) 物件費の内訳の中核市比較

##### ①物件費の内訳 割合の中核市比較

物件費の内訳 割合（柏市・中核市平均）

[AGNH271]											
物件費の内訳										平成26年度	30頁
団体コード 122173 表番号 89										都道府県名 千葉県 団体名 柏市	
区分		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
		1.賃金	2.旅費	3.交際費	4.需用費	5.役務費	6.備品購入費	7.委託料	8.その他	計(1~8)	
決算額	01	13.7%	0.2%	0.0%	14.9%	2.5%	1.8%	55.1%	11.9%	100.0%	
内訳	1.議会費	02	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	
	2.総務費	03	0.6%	0.0%	0.0%	1.1%	0.9%	0.1%	7.4%	12.6%	
	3.民生費	04	8.3%	0.0%	0.0%	2.9%	0.5%	0.1%	3.7%	17.9%	
	4.衛生費	05	0.8%	0.0%	0.0%	1.0%	0.5%	0.0%	27.9%	30.5%	
	5.労働費	06	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	
	6.農林水産業費	07	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.9%	
	7.商工費	08	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.4%	
	8.土木費	09	0.1%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	5.3%	6.5%	
	9.消防費	10	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.1%	0.1%	1.0%	2.6%	
	10.教育費	11	3.8%	0.1%	0.0%	8.2%	0.4%	1.5%	8.5%	28.2%	

[AGNH271]											
物件費の内訳										平成26年度	30頁
表番号 89										団体名 中核市平均	
区分		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
		1.賃金	2.旅費	3.交際費	4.需用費	5.役務費	6.備品購入費	7.委託料	8.その他	計(1~8)	
決算額	01	5.1%	0.7%	0.0%	17.6%	3.5%	1.5%	63.6%	8.1%	100.0%	
内訳	1.議会費	02	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	
	2.総務費	03	0.9%	0.1%	0.0%	2.2%	1.3%	0.2%	8.5%	16.6%	
	3.民生費	04	1.7%	0.1%	0.0%	0.9%	0.7%	0.1%	12.4%	16.4%	
	4.衛生費	05	0.4%	0.0%	0.0%	3.5%	0.4%	0.1%	22.2%	27.1%	
	5.労働費	06	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.0%	
	6.農林水産業費	07	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.7%	1.0%	
	7.商工費	08	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	1.3%	1.6%	
	8.土木費	09	0.1%	0.0%	0.0%	1.2%	0.2%	0.0%	6.0%	8.2%	
	9.消防費	10	0.0%	0.2%	0.0%	0.8%	0.2%	0.1%	0.5%	2.1%	
	10.教育費	11	1.9%	0.1%	0.0%	8.6%	0.6%	1.1%	11.1%	25.8%	

(出典：地方財政状況調査表より作成)

平成26年度決算の中核市45市の決算額合計と柏市の決算額の地方財政状況調査表89表「物件費の内訳」で割合を比較した。

性質別の区分で賃金の割合は、柏市が13.7%に対して、中核市平均が5.1%と8.6ポイント上回っており、そのうち、目的別の区分で民生費が6.6ポイント、教育費が1.9ポイント上回っており、民生費及び教育費に関する賃金の割合が高いことが分かる。

また、性質別の区分で委託料の割合は、柏市が 55.1%に対して、中核市平均が 63.6%と 8.5 ポイント下回っており、そのうち、目的別の区分で民生費が 8.7 ポイント、教育費が 2.6 ポイント下回っているが、衛生費は 5.7 ポイント上回っている。

物件費の内訳 人口 1 人当たり金額（柏市・中核市平均・中核市平均（関東地方））

（単位：円）

[AGNHY271]											
物件費の内訳										平成26年度	30頁
団体コード <b>122173</b> 表番号 <b>89</b>										都道府県名 <u>千葉県</u> 団体名 <u>柏市</u>	
区 分		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
区 分		1.賃 金	2.旅 費	3.交 際 費	4.需 用 費	5.役 務 費	6.備品購入費	7.委 託 料	8.そ の 他	計(1～8)	
決 算 額	0 1	6,582	111	3	7,184	1,180	847	26,482	5,707	48,095	
内 訳	1.議 会 費	0 2	-	13	1	15	16	0	15	11	71
	2.総 務 費	0 3	304	16	2	541	438	27	3,553	1,183	6,065
	3.民 生 費	0 4	4,008	15		1,388	240	42	1,774	1,120	8,588
	4.衛 生 費	0 5	377	8		499	218	18	13,401	147	14,669
	5.労 働 費	0 6				0	0		116	1	118
	6.農 林 水 産 業 費	0 7	11	1	0	4	5	3	362	54	441
	7.商 工 費	0 8	6	6		9	3		141	15	179
	8.土 木 費	0 9	29	8		212	8	15	2,540	308	3,120
	9.消 防 費	1 0	4	16		554	72	32	489	104	1,270
	10.教 育 費	1 1	1,843	29	0	3,961	178	709	4,091	2,764	13,575

[AGNHY271]											
物件費の内訳										平成26年度	30頁
表番号 <b>89</b>										中核市平均	
区 分		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
区 分		1.賃 金	2.旅 費	3.交 際 費	4.需 用 費	5.役 務 費	6.備品購入費	7.委 託 料	8.そ の 他	計(1～8)	
決 算 額	0 1	2,408	317	8	8,276	1,631	725	29,963	3,801	47,128	
内 訳	1.議 会 費	0 2	5	33	2	25	6	2	26	7	106
	2.総 務 費	0 3	408	65	5	1,035	633	71	4,001	1,599	7,817
	3.民 生 費	0 4	809	29	0	435	340	41	5,828	265	7,747
	4.衛 生 費	0 5	177	17	0	1,651	194	31	10,457	235	12,762
	5.労 働 費	0 6	20	0		16	2	1	427	13	479
	6.農 林 水 産 業 費	0 7	26	6	0	59	9	5	340	26	471
	7.商 工 費	0 8	14	14	0	67	18	6	591	55	764
	8.土 木 費	0 9	50	12	0	569	71	11	2,822	320	3,855
	9.消 防 費	1 0	8	89	0	387	74	41	253	115	967
	10.教 育 費	1 1	891	51	1	4,032	284	518	5,218	1,166	12,161

[AGNHY271]											
物件費の内訳											
平成26年度 30頁											
中核市平均(関東地方)											
表番号 89											
区分		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
区	分	1.賃金	2.旅費	3.交際費	4.需用費	5.役務費	6.備品購入費	7.委託料	8.その他	計(1~8)	
決	算	01	2,471	206	9	9,057	1,550	866	27,522	4,008	45,689
内	1.議	02	0	20	2	19	9	3	23	4	81
	2.総	03	304	46	5	1,011	575	52	4,105	1,573	7,671
	3.民	04	979	18	0	639	320	54	2,801	360	5,171
	4.衛	05	96	10	0	1,566	190	21	11,830	189	13,902
	5.労	06	0	0		5	1	0	255	20	281
	6.農	07	6	4	0	23	3	2	232	22	292
	7.商	08	4	5	0	51	7	2	291	37	396
	8.土	09	26	7	0	397	76	13	3,207	393	4,119
	9.消	10	2	67	0	368	71	47	209	52	817
	10.教	11	1,053	30	1	4,978	298	674	4,567	1,357	12,959

(出典：地方財政状況調査表より作成)

平成26年度決算の地方財政状況調査表89表「物件費の内訳」の人口1人当たり金額について、中核市45市平均及び近隣である関東地方の中核市7市平均と比較する。

性質別の区分で人口1人当たり賃金は、柏市が6,582円に対して、中核市平均が2,408円、中核市(関東地方)平均が2,471円であり、柏市が大幅に上回っている。そのうち、目的別の区分で比較すると民生費は、柏市が4,008円、中核市平均が809円、中核市(関東地方平均)が979円となっており、教育費は柏市が1,843円、中核市平均が891円、中核市(関東地方)平均が1,053円となっている。中核市と比較すると、人口1人当たり賃金は、民生費及び教育費について大幅に大きくなっていることが分かる。

また、性質別の区分で人口1人当たり委託料は、柏市が26,482円に対して、中核市平均が29,963円、中核市(関東地方)平均が27,522円であり、柏市はやや下回っている。そのうち、目的別の区分で比較すると民生費は、柏市が1,774円、中核市平均が5,828円、中核市(関東地方)平均が2,801円となっており、人口1人当たり委託料の民生費は大幅に少ないことが分かる。また目的別区分の衛生費は、柏市が13,401円、中核市平均が10,457円、中核市(関東地方)平均が11,830円となっており、人口1人当たり委託料の衛生費はやや大きくなっていることが分かる。

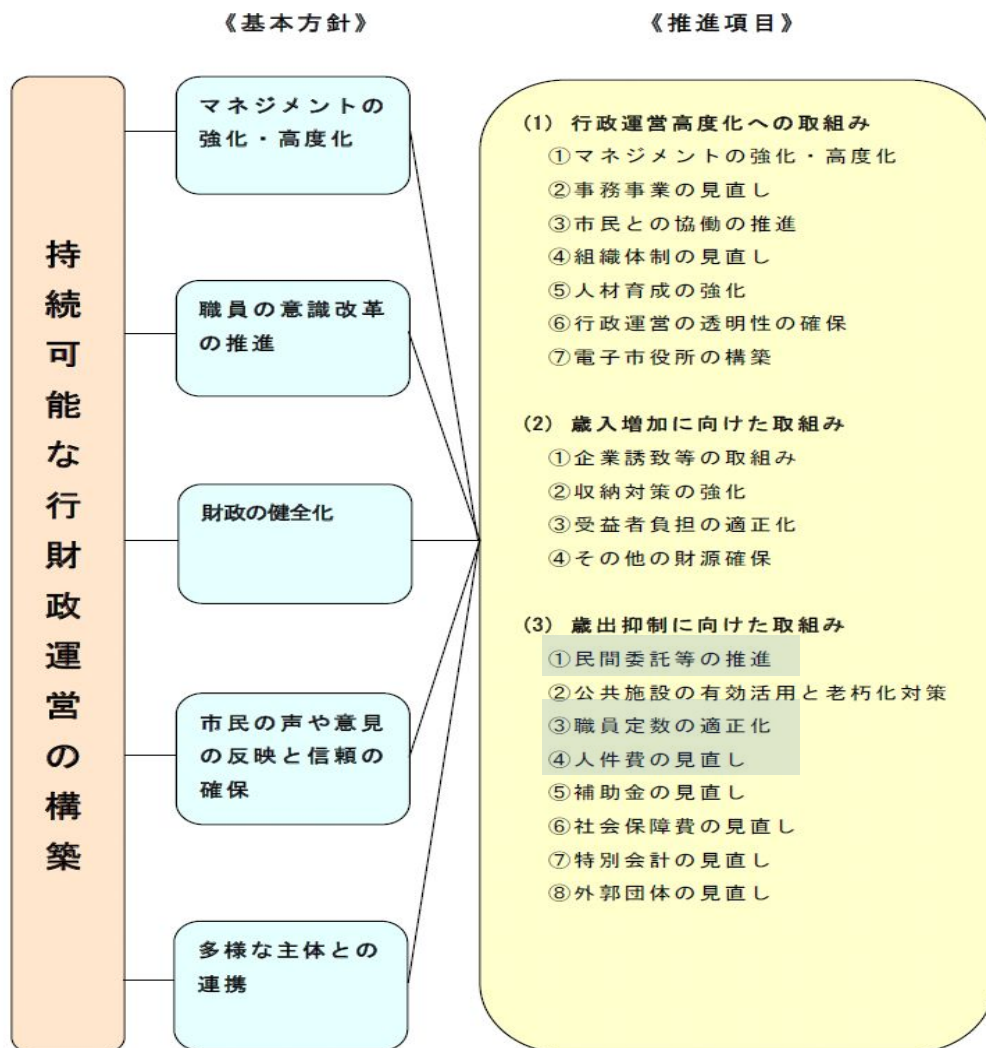
以上のとおり、柏市の財政状況に関する経年比較、中核市との比較を行い、柏市の特徴を把握することができた。この財政状況に至った柏市の方針を次に確認する。

## II 市の行政経営方針

### 1. 柏市行政経営方針（柏市第四次行政改革大綱）について

柏市は、平成23年度から平成27年度までの5年間を計画期間とする行政改革大綱である「柏市行政経営方針」を策定した。「柏市行政経営方針」は、「第四次総合計画 後期基本計画」における重点施策を推進し、目標とする将来都市像を実現するため、行財政改革の取組みを一層強化し、行財政運営の高度化を図るための計画である。

「柏市行政経営方針」では、柏市の現状と課題を踏まえ、持続可能な行財政運営の構築に向けて、次の5つの基本方針とこれに紐付く3つの取組みにより行財政改革を推進することとしている。



(出典：柏市行政経営方針より作成)

3つの取組みのうち、人件費の減少を物件費が吸収する要因となりえるものは、「(3)歳出抑制に向けた取組み」であり、その取組みの中でも以下3つの推進項目が該当する。

#### ①民間委託等の推進

市の事業を見直した結果、市が実施すべきと判断した事業は、最小の経費で最大の効果が得られるように、目的の実現やサービスの向上のほか、事業手法の最適化や、効率化などについても見直しを行います。この中で、事業効率化の手法として適切である場合は、民間委託等を進めます。

なお、民間委託等の推進にあたっては、責任は市にあることを認識した上で、新たな行政サービスの提供主体が生まれている事実を踏まえ、行政の関与や実施主体の適否、実施手段の有効性（目的の実現）や、効率性（費用対効果）の観点から、最適な運営手法について検討します。

##### 【取組項目】

- 各事業に最もふさわしい方式で民間活力の活用を進めます。
- エリアマネジメントの活用を推進します。

#### ③職員定数の適正化

市民ニーズの多様化や地域主権の進展等により、公共サービスは高度化・専門化してきていますが、持続可能な行財政運営を構築するためには、更なる行政のスリム化を進める必要があります。

今後、職員が担うべき業務領域の重点化を図り、これまで以上に民間活力導入や市民との協働を推進し、行政サービスの安定的な提供と人件費の抑制が両立されるよう、適正な職員数の管理に努めていきます。

##### 【取組項目】

- 定数内職員数は、退職者不補充等により純減を継続します。
- 育児休業や病気休職等の代替職員は、定数外の規定の範囲で確保します。
- 再任用職員等、多様な人材を確保し活用します。
- 新たな行政課題には、時限的な増員や組織の設置等に対応します。

#### ④人件費の見直し

職員定数の適正化と合わせ、一般職や特別職の給与や報酬について、国や他団体、民間の状況に留意しながら制度の見直しを行い、人件費の削減に向けて取組みます。

##### 【取組項目】

- 地域手当や住居手当などの職員手当を見直します。
- 審議会等のあり方を見直し、非常勤特別職報酬総額を抑制します。

(出典：柏市行政経営方針)



## 2. 柏市行政経営方針アクションプランについて

「柏市行政経営方針アクションプラン」は、「柏市行政経営方針」の推進項目等の具体的な取組みを位置付けた実施計画である。上記3つの推進項目に係るアクションプラン（平成23～27年度）の目標は以下のとおりである。

### 「民間委託等の推進」に係るアクションプラン

- 市民文化会館のホールを耐震改修工事した上で、同施設の管理運営業務に指定管理者制度を導入する。
- 消費生活センターの特定計量器の定期検査業務を委託化する。
- 選挙事務に係る人件費を全て職員が従事した場合に比して15%削減する。
- 直営方式である小学校給食調理業務を段階的に民間事業者へ委託する。
- 公園緑地及び街路樹の維持管理業務について、指定管理者制度の導入、広域的な一括発注、地域市民団体による維持管理拡大により、維持管理費の節減と効率化を図る。
- 児童手当支給事業及び子ども医療費助成事業の業務体制を見直して、委託可能な業務を委託化する。
- 旧吉田家住宅歴史公園の管理運営業務に指定管理者制度を導入する。

### 「人件費の見直し」に係るアクションプラン

- 地域手当支給率の見直し（6%へ）、自宅所有者への住居手当の廃止、給料表の見直し、退職手当支給割合の見直しを行い、給与制度の適正化を図る。

### 「職員定数の適正化」に係るアクションプラン

- 「柏市行政経営方針アクションプラン」では「職員定数の適正化」に係るアクションプランの目標は定められていない。職員定員適正化計画のようなアクションプランに相当する実施計画も作成されていない。以下、総務省が実施した地方公共団体定員管理調査への回答「今後の定員管理の取組」欄に記載があるとおり、柏市行政経営方針の内容がそのまま実施計画に相当するものとなっている。

総務省実施の地方公共団体定員管理調査への回答（平成26年度）

#### 4 一般行政部門の状況

##### (1) 今後の定員管理の取組（平成26年度以降）

柏市行政経営方針に基づき、今後職員が担うべき業務領域の重点化を図り、これまで以上に民間活力導入や市民との協働を推進し、行政サービスの安定的な提供と人件費の抑制が両立されるよう、適切な職員数の管理に努める。

なお、次期柏市行政経営方針の策定の際には、定員管理計画についても検討をすすめることとしたい。

**【取組項目】**

- 定数内職員数は、退職者不補充等により純減を継続
- 育児休業や病気休職の代替職員は、定数外の規定の範囲で確保
- 再任用職員等、多様な人材を確保し活用
- 新たな行政課題には、時限的な増員や組織の設置等に対応

### 3. 職員定数管理に関する手続について

柏市では、年度初めに翌年度の組織・定員調査を各課・室ごとに行い、各所属から組織・定員調査票（回答）が行政改革推進課に提出され、行政改革推進課にて調整後、人事課合議で組織・定員決定の起案をしている。

分野によっては、業務量の把握に当たり、事務処理件数等の数値化ができるものとそうでないものが混在するため、各課に対して行う「組織・定員調査票」に基づき、部局ごとにヒアリングを実施し、内容を確認している。

上記ヒアリングのほか、全体のバランスの中で調整を進め、以下のような総合的な観点や複数の視点から定数の算定を行っている。

- ・ 正規職員が担うべき業務なのか  
（臨時職員賃金予算要求とのバランスも考慮）
- ・ 各課における残業時間の推移
- ・ 内部評価（事務事業シートを基にしたヒアリング）との整合
- ・ 類似団体との比較（職員数）
- ・ 重点施策との関係
- ・ 採用者数

#### 平成 27 年度組織・定数調査票（課・室用）

平成27年度組織・定員調査票（課・室用）

【各課等作成】

課・室名	1.組織改編の必要性	2.組織改編の理由及び内容 ※1で有の場合のみ	3.職種別職員数の増減見込み（要望） ※行二の退職者不補充は除く				4.その他要望、特記事項など
			一般・再任用	職種	増減人数	理由 具体的な事務量	

（出典：柏市行政改革推進課提出資料）

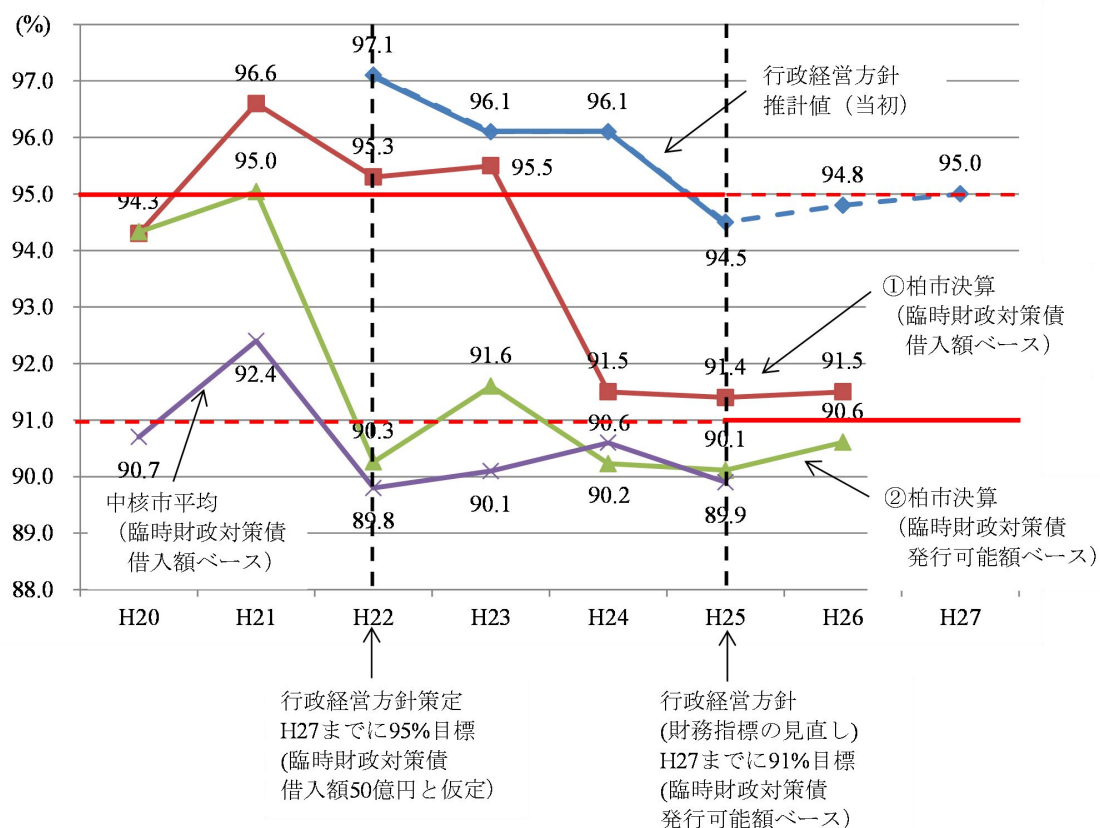
#### 4. 柏市行政経営方針の財政目標値の達成状況について

今後の市政運営における最上位計画である「柏市第四次総合計画 後期基本計画」とともに、後期基本計画における重点施策を推進するため「柏市行政経営方針」を平成23年3月に策定している。平成24年度決算において、目標としていた財政指標である経常収支比率、将来負担比率及び財政基盤強化度のそれぞれの目標値を達成できたこと、また、行政ニーズのさらなる多様化・高度化、国の政策や税制改正による市政運営への影響を鑑み、平成26年3月に財政指標の見直しが行われている。

当初の柏市行政経営方針では、臨時財政対策債を年度ごとに50億円を発行する条件で経常収支比率の推計値を算定し、目標値を95%に設定していた。平成26年3月の財政指標の見直しにおいては、臨時財政対策債の発行額に影響されるため、臨時財政対策債の発行可能額で算定することに変更した上で、新たな目標値を91%に設定している。

平成22年度から平成26年度までの推計値と実績値との比較は以下のとおりであり、財政指標である経常収支比率は大幅に改善していることがわかる。

行政経営方針の経常収支比率（推計値・目標値）と実績値の比較



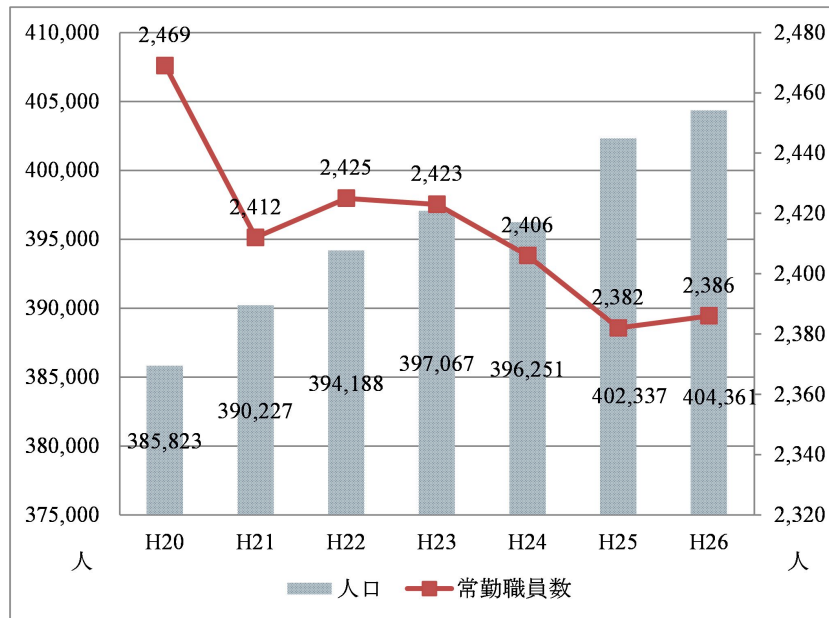
(出典：柏市行政経営方針、決算報告書、財政状況資料集より作成)

当初、厳しくなる財政状況の見込みの中で、「柏市行政経営方針」を推進したことにより、経常収支が改善し、財政指標の目標値も早期に達成され、さらなる目標値の達成に向かい、取組みが推進されている。

「柏市行政経営方針（財政指標の見直し）（平成26年3月）」では、柏市第四次総合計画の計画期間の最終年度である平成27年度に達成される新たな財政指標の目標値を設定し、取り組まれている。柏市第五次総合計画に位置付けられたマネジメント分野の具体的な取組みを実施するために「柏市第二次行政経営方針」を現在、策定中である。

### Ⅲ 市の人事配置状況

#### 1. 常勤職員数の推移



(注 1) 常勤職員数は普通会計のみ（公営企業等は除く。）である。

(注 2) 人口は 3 月 31 日時点の住民基本台帳人口による。

(出典：地方公共団体定員管理調査個別団体表より作成)

上図表「常勤職員数の推移」で示されているように、柏市の人口は増加傾向にある一方、常勤職員数は減少傾向にある。

#### 2. 目的別でみた常勤職員数の推移

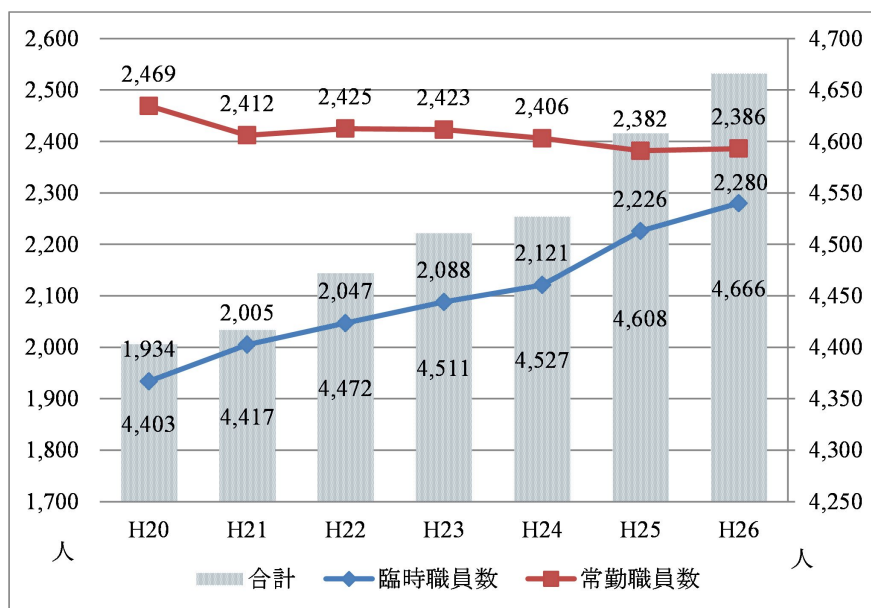
(単位：人)

		H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	
普通会計	福祉関係を除く 一般行政	議会	15	15	15	15	15	15	15
		総務	350	340	338	330	330	324	325
		税務	128	128	129	130	131	131	132
		労働	0	0	0	2	2	2	2
		農林水産	23	21	22	22	22	22	22
		商工	25	24	23	20	18	15	14
		土木	249	243	241	237	239	238	240
	小計	790	771	768	756	757	747	750	
	関係福祉	民生	574	561	591	604	594	596	606
		衛生	318	306	290	285	285	284	279
	小計	892	867	881	889	879	880	885	
一般行政部門		1,682	1,638	1,649	1,645	1,636	1,627	1,635	
教育		353	340	330	322	309	295	290	
消防		434	434	446	456	461	460	461	
普通会計合計		2,469	2,412	2,425	2,423	2,406	2,382	2,386	
公営企業等 会計部門	病院	2	2	2	2	2	2	3	
	水道	73	71	66	64	64	63	62	
	下水道	46	46	45	46	44	44	44	
	その他	101	101	99	106	107	106	107	
	公営企業等会計部門計	222	220	212	218	217	215	216	
総合計		2,691	2,632	2,637	2,641	2,623	2,597	2,602	

(出典：地方公共団体定員管理調査個別団体表より作成)

### 3. 臨時職員数の推移

#### (1) 常勤職員数の推移との比較

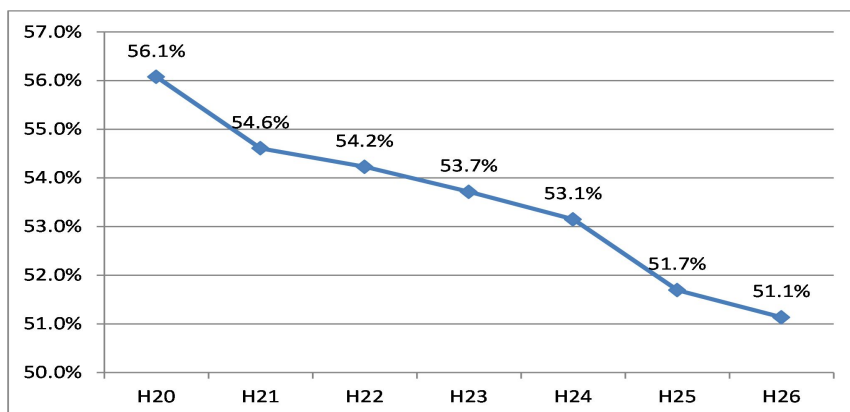


(注) 常勤職員は普通会計のみ（公営企業等は除く。）である。

(出典：人事課提出資料より作成)

上図表「常勤職員数の推移との比較」で示されているように、常勤職員数は減少傾向にある一方、臨時職員数は増加傾向にある。常勤職員数と臨時職員数の合計は増加傾向にある。

#### (2) 正規職員比率の推移



(注) 正規職員は普通会計のみ（公営企業等は除く。）で算出。

(出典：人事課提出資料より作成)

上図表「正規職員比率の推移」で示されているように、正規職員比率（普通会計の常勤職員数を正規職員とし、臨時職員数との合計に占める割合）正規職員比率も減少傾向にあり、50%に近づきつつある。すなわち、ほぼ半数が非正規職員という状況にある。

### (3) 職員定数の中核市比較

様式1 大部門以上定員管理診断表

平成25年3月末現在  
住民基本台帳人口  
402,337人

種別	型	団体コード	都道府県名	市区町村名
中核市		122173	千葉県	柏市

大部門	職員数の増減						単純値及び修正値により算出した職員数との比較							
	24.4.1		25.4.1		26.4.1		単純値による比較			修正値による比較				
	現	在	現	在	増	減	現	在	増	減	現	在	増	減
	職員数	職員数	職員数	職員数			職員数	職員数			職員数	職員数		
	A	B	B-A	C	C-B	単純値 × 住基人口 10,000	超過数	超過率	修正値 × 住基人口 10,000	超過数	超過率			
	人	人	人	人	人	人	人	%	人	人	%			
議会	15	15		15		18	▲3	▲20.0	18	▲3	▲20.0			
総務	330	324	▲6	325	1	396	▲72	▲22.2	398	▲74	▲22.8			
税務	131	131		132	1	132	▲1	▲0.8	132	▲1	▲0.8			
民生	594	596	2	606	10	477	119	20.0	473	123	20.6			
衛生	285	284	▲1	279	▲5	337	▲52	▲18.7	346	▲62	▲21.8			
労働	2	2		2		4	▲2	▲100.0	4	▲2	▲100.0			
農林水産	22	22		22		63	▲41	▲186.4	51	▲29	▲131.8			
商工	18	15	▲3	14	▲1	41	▲26	▲173.3	22	▲7	▲46.7			
土木	239	238	▲1	240	2	275	▲37	▲15.5	280	▲42	▲17.6			
一般行政計	1,836	1,827	▲9	1,835	8	1,743	▲116	▲7.1	1,724	▲97	▲6.0			
教育	309	295	▲14	290	▲5	395	▲100	▲33.9	384	▲89	▲30.2			
消防	461	460	▲1	461	1	346	114	24.8	404	▲66	12.2			
普通会計	2,406	2,382	▲24	2,386	4	2,484	▲102	▲4.3	2,512	▲130	▲5.5			
病院	2	2		3	1									
水道	64	63	▲1	62	▲1									
下水道	44	44		44										
交通														
その他	107	106	▲1	107	1									
公営企業等会計	217	215	▲2	216	1									
合計	2,823	2,597	▲226	2,602	5									

(注) F欄には、様式2のD欄の数値を大部門ごとに合計した数値を記入して「一般行政計」及び「普通会計」を算出すること。

(出典：地方公共団体定員管理調査個別団体表)

上図表「大部門以上定員管理診断表」の「単純値及び修正値により算出した職員数との比較」欄で示されているように、普通会計ベースで中核市の単純値との比較では▲102名、修正値との比較では▲130名と柏市の職員数は少なく抑えられている。ただし民生部門では、中核市の単純値との比較で+119名、修正値との比較で+123名と手厚く配置されている。



様式2 中・小部門定員管理診断表

平成25年3月末現在  
住民基本台帳人口  
402,337人

類型	団体コード	都道府県名	市区町村名
中核市	122173	千葉県	柏市

大部門	中部門	小部門	24.4.1	25.4.1	増減	26.4.1	増減	修正値 × 住基人口 10,000	超過数	
			現在 職員数 A	現在 職員数 B		B-A				現在 職員数 C
議会	議会		15	15		15		18	▲3	
総務	総務一般	総務一般	102	103	▲1	103		131	▲28	
		会計出納	16	15	▲1	15		14	1	
		管財	20	21	▲1	20	▲1	20	1	
		職員研修所								
		行政委員会	14	14		13	▲1	17	▲3	
	企画開発		20	21	▲1	22	1	37	▲16	
	住民関連	住民関連一般	24	23	▲1	23		53	▲30	
		防災	15	15		15		12	3	
		広報広聴	10	11	▲1	12	1	12	▲1	
		戸籍等窓口	73	73		73		88	▲15	
県(市)民センター等施設		36	28	▲8	29	1	14	14		
その他										
税務	税務	131	131		132	1	132	▲1		
民生	民生	民生一般	48	50	▲2	56	6	62	▲12	
		福祉事務所	140	147	7	153	6	143	4	
		児童相談所等								
		保育所	365	363	▲2	362	▲1	234	129	
		老人福祉施設								
		その他の社会福祉施設	33	28	▲5	28		24	4	
		各種年金保険関係	8	8		7	▲1	10	▲2	
		旧地域改善対策								
衛生	衛生	衛生一般	24	27	3	26	▲1	31	▲4	
		市町村保健センター等施設	42	42		41	▲1	32	10	
		保健所	70	73	3	73		88	▲15	
		と畜検査								
		試験研究養成機関								
		医療施設								
	火葬場墓地									
	公害		17	16	▲1	13	▲3	13	3	
	清掃	清掃一般	20	20		21	1	36	▲16	
		ごみ収集	91	87	▲4	86	▲1	92	▲5	
ごみ処理		10	8	▲2	8		37	▲29		
し尿収集										
し尿処理	1	1		1		6	▲5			
環境保全		10	10		10		11	▲1		
労働	労働	労働一般	2	2		2		4	▲2	
		職業能力開発校								
		勤労センター等施設								

(注) B、D欄は、平成25年4月1日現在職員を配置しているところのみ記入する。

大部門	中部門	小部門	24.4.1	25.4.1	増減	26.4.1	増減	修正値× 住基人口 10,000	超過数
			現在 職員数 A	現在 職員数 B		B-A			
農林水産	農業	農業一般	22	22		22		51	▲29
		試験研究養成機関							
	林業	林業一般							
農林水産	水産業	水産業一般							
		漁港							
	試験研究養成機関								
商工	商工	商工一般	18	15	▲3	14	▲1	22	▲7
		中小企業指導 試験研究養成機関							
商工	観光								
土木	土木	土木一般	63	59	▲4	60	1	102	▲43
		用地買収	8	8		8		12	▲4
	港湾・空港・海岸								
	建築	55	55		55		69	▲14	
	都市計画	都市計画一般	73	75	2	76	1	61	14
		都市公園	28	29	1	29		25	4
	ダム								
下水		12	12		12		11	1	
教育	教育一般	教育一般	69	70	1	71	1	63	7
		教育研究所等	13	12	▲1	12		10	2
	社会教育	社会教育一般	18	18		18		19	▲1
		文化財保護	6	6		6		13	▲7
		公民館	10	10		10		21	▲11
		その他の社会教育施設	22	21	▲1	21		39	▲18
	保健体育	保健体育一般	27	24	▲3	24		18	6
		給食センター	3	3		3		26	▲23
		保健体育施設							
	義務教育	小学校	56	50	▲6	45	▲5	78	▲28
		中学校	13	12	▲1	11	▲1	26	▲14
		特別支援学校(小・中学部)							
	その他の 学校教育	高等学校	69	69		69		71	▲2
大学・短期大学									
特別支援学校(高等部)									
幼稚園 その他		3		▲3					
消防	消防	461	460	▲1	461	1	404	56	

(注) B、D欄は、平成25年4月1日現在職員を配置しているところのみ記入する。

(出典：地方公共団体定員管理調査個別団体表)

上図表「中小部門定員管理診断表」で民生部門の内訳を確認すると、「超過数」欄で示されているように、保育所が修正値との比較で+129名であり、柏市では保育所の職員数が相対的に多く配置されている。

#### 4. 地方公務員の任用形態

##### (1) 地方公共団体の臨時・非常勤職員について

全ての地方公務員の職は、一般職と特別職に分けられるが（地方公務員法（以下「地公法」という。）第3条）、この区分けのほかに、取扱いとして任期の定めが有るか無いか、常時勤務か非常勤かという区分けがあり、それぞれの組み合わせによって、様々な形態がある。正職員・正規職員・常勤職員と呼ばれる通常の形態は、一般職で、任期の定めがなく、常時勤務という組み合わせになる。非正規職員、臨時・非常勤職員と呼ばれる形態は、それ以外の組み合わせとなる。

非正規職員、臨時・非常勤職員と呼ばれる形態は、いずれも任期の定めがあるという点では共通している。しかし、一般職か特別職か、常勤か非常勤かとの組み合わせがあり、更に同じ一般職でも、「正式任用」か「臨時的任用」かによる違いもある。一般職で正式任用されるのは一般職非常勤職員（地公法第17条）であり、特例により臨時的に任用されるのは臨時的任用職員（臨時職員）（地公法第22条）となる。

総務省実施の定員管理調査との関係では、いわゆる「臨時又は非常勤の職員」は調査対象としていないが、一般職に属する臨時又は非常勤の職員で、その職名のいかんを問わず、勤務時間が一般職に属する常勤の職員と同様に定められている者で、その勤務した日（法令の規定により、勤務を要しないこととされ又は休暇を与えられた日を含む。）が18日以上ある月が引き続いて12月を超える職員は定数にカウントされるが、それに該当しない職員は定数にカウントされない。同じ一般職に従事しているとしても、勤務状況いかんにより、総務省による定数管理調査の結果に違いが生じてしまう。

また、一般職に属する臨時職員等のうち、その職名のいかんを問わず、常時勤務に服することを要する職員について定められている勤務時間以上勤務した日（法令の規定により、勤務を要しないこととされ又は休暇を与えられた日を含む。）が18日以上ある月が引き続いて12月を超える職員に係る賃金等は臨時職員給与として人件費に計上されるが、それに該当しない職員に対する賃金は物件費として計上される。決算の科目でも同じ一般職に従事しているとしても、勤務状況いかんにより、人件費と物件費の割合に違いが生じてしまう。

なお、柏市では、一般職非常勤職員（地公法第17条）は採用していない。

臨時・非常勤職員について任用根拠別形態をまとめると以下のようになる。

職区分	任用根拠	任用期間	勤務形態	備 考
一般職 (地公法 適用)	地方公務員法 17条 (正式任用)	任期あり	主に非常勤	通常1年以内の任期を定めて任用されている。
	地方公務員法 22条 (臨時的任用) (注)	任期あり (6月以 内。更新に より1年ま で可)	主に常勤	①緊急の場合 ②臨時の職の場合 ③任用候補者名簿がない場合 } に限定 更新は1回のみで、1年を超えて 継続して勤務することができない
特別職 (地公法 非適 用)	地方公務員法 3条3項3号	任期あり	主に非常勤	通常1年以内の任期を定めて任用されている。

(注) 臨時的任用は、地方公務員法第22条のほか、「地方公務員の育児休業等に関する法律」第6条及び「女子教職員の出産に際しての補助教職員の確保に関する法律」第3条に基づくものがある。

(出典：総務省「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会」配付資料)

## (2) 地方公共団体の任期付職員、再任用職員について

### ① 任期付職員について

任期付職員は、一般職の常勤又は非常勤の職員であるが、任期の定めがある場合に該当する。「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律(以下「任期付法」という。)」第3条、第4条及び第5条において職員の任期を定めた採用について規定されている。また、「地方公共団体の一般職の任期付研究員の採用等に関する法律」第3条により、公設試験研究機関の研究業務に従事する職員の任期を定めた採用をすること、「地方公務員の育児休業等に関する法律(以下「育休法」という。)」第6条、第18条により、育児休業の取得や育児のために短時間勤務をする職員に代わる職員の任期を定めた採用をすることもできるとしている。

なお、柏市では、任期付法第3条第2項、育休法第6条による任期付職員を採用しており、それ以外を根拠とした採用はしていない。

任期付法第3条第1項により採用された職員は「特定任期付職員」、同条第2項により採用された職員は「一般任期付職員」、同法第4条により採用された職員は「4条任期付職員」、同法第5条により採用された職員は「任期付短時間勤務職員」と呼ばれる。

特定任期付職員(任期付法第3条第1項)の定めは、高度な専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を特定の行政課題等の処理などに活用することを念頭に置いており、地方公会計制度対応や民間企業経営手法導入等のための公認会計士、訴訟対策や法務対応の

ための弁護士を採用する場合はこれに当たる。

一般任期付職員（任期付法第3条第2項）の定めは、業務に必要な専門的な知識経験を有する人材の確保・育成に時間がかかるなどの事情から、一定の期間に一定の専門性を有する者を活用することを念頭に置いている。柏市では「柏市一般職任期付職員採用条例（平成25年柏市条例第51号）」を制定し、獣医師（動物愛護ふれあいセンター所長）、診療放射線技師（保健予防課専門監）、一般事務（防災安全課防犯担当／特殊詐欺対策等に従事）を採用している。

4条任期付職員（任期付法第4条）の定めは、特定のイベント開催など一定の期間内に終了することが見込まれる業務等に合わせて、期間を限って職員に従事させることが公務の能率的な運営のために必要な場合に活用することを念頭に置いている。任期付法第3条の定めと異なり、専門的な知識経験は求められない、一般的な業務に従事させることを想定している。

任期付短時間勤務職員（任期付法第5条）の定めは、4条任期付職員の採用要件に加えて、部分休業を取得する職員の業務の代替として活用することを念頭に置いている。

育児休業代替任期付職員（育休法第6条）の定めは、育児休業の取得をする職員に代わる職員が必要な場合に活用することを念頭に置いており、柏市では、平成18年の制度導入から、保育士や保健師について、3年を上限とした任期で累計60人程度を採用している。

特定任期付職員、一般任期付職員、4条任期付職員、育児休業代替任期付職員はフルタイム勤務であり、総務省実施の定員管理調査では定数にカウントするが、任期付短時間勤務職員は定数外である。

## ② 再任用職員について

再任用職員も、一般職の常勤又は非常勤の職員であるが、任期の定めがある場合に該当する。再任用制度は、組織活力を維持しつつ人事の新陳代謝を図るとともに、雇用と年金を確実に接続する、すなわち、退職共済年金の支給開始年齢が65歳に段階的に引き上げられるに伴う60歳定年後の継続勤務のため、導入されたものである。再任用常勤勤務職員と再任用短時間勤務職員に分かれており、前者は総務省実施の定員管理調査における定数にカウントされるが、後者は定数外となる。

任期を定めた任用の任用根拠別形態をまとめると以下のようになる。

職区分		任用根拠	任用期間	勤務形態	備 考
一般職 (地公法適用)	地方公務員法	28条の4 28条の5 28条の6 (定年退職者等の再任用)	任期あり (1年を超えない範囲内) (注)	常勤	・当該地方公共団体の定年退職者等を、任命権者が従前の勤務実績等に基づく選考により採用 ・採用しようとする職に係る定年に達していることを要する
				短時間 <非常勤>	・当該地方公共団体の定年退職者等を、任命権者が従前の勤務実績等に基づく選考により、短時間勤務(勤務時間は、週16～32時間の間で任命権者が定める)の職に採用 ・採用しようとする職に係る定年に達していることを要する ・常勤職員と同様の本格的業務に従事することができる
	任期付職員法	第3条	5年以内	常勤	① 高度の専門的知識経験又は優れた識見を有する者を一定の期間活用することが特に必要な場合 ② ①のほか、専門的な知識経験を有する者を期間を限って業務に従事させる必要がある場合
		第4条	3年以内 (特に必要な場合は5年以内)	常勤	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事させる場合 ② 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に従事させる場合
		第5条	3年以内 (特に必要な場合は5年以内)	短時間 <非常勤>	① 4条①②の場合 ② 住民に対して直接提供されるサービスの提供体制を充実させる場合 ③ 部分休業を取得する職員の業務を代替する場合 常勤職員と同様の本格的業務に従事することができる
		任期付研究員法	3条1項 (招へい型)	5年以内 (特に必要な場合は7年以内)	常勤
任期付研究員法	3条2項 (若手育成型)	3年以内 (特に必要な場合は5年以内)	常勤	独立して研究する能力があり、研究者として高い資質を有する者を、当該研究分野における先導的役割を担う研究者となるために必要な能力の醸成に資する研究業務に従事させる場合	

(注) 任期の上限年齢は、年金の支給開始年齢の引き当スケジュールに合わせて段階的に引き上げ、最終的に(平成25年度以降)は65歳が上限年齢とされている。

※ なお、上記以外の任期付採用として、「地方公務員の育児休業等に関する法律」第6条(育児休業に伴う任期付採用)及び第18条(育児短時間勤務に伴う短時間勤務職員の任用)に基づくものがある。

(出典：総務省「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会」配付資料)

### (3) 臨時・非常勤職員と任期付職員との違い

臨時・非常勤職員と任期付職員を比較すると、両者とも任期が定められているという点では同じである

しかし、任期付職員は、正規職員の業務と同じく恒常的に置く必要のある業務に従事し、勤務の対価として給与を支給され、4条任期付職員の手当や休暇等の勤務条件も基本的に正規職員と同じである。これに対して、臨時・非常勤職員は、臨時・補助的な業務に従事し、勤務の対価として賃金報酬の支給及び費用弁償を受け、手当や休暇等の勤務条件は正規職員と異なる。

短時間勤務の職員に関する制度の比較という観点で、臨時・非常勤職員と任期付職員との違いを整理すると以下の図となる。なお、柏市では、一般職非常勤職員及び任期付短時間勤務職員を採用していないが、制度を比較するため便宜上、図示をしている。

	非常勤職員		臨時的任用職員	任期付短時間勤務職員
職の区分	特別職（地公法適用なし）	一般職（地公法適用あり）	一般職（地公法適用あり）	一般職（地公法適用あり）
根拠法令	地公法3条3項3号	地公法17条	地公法22条2・5項	任期付法5条
採用の要件・対象	（臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職【地公法3条3項3号】）	（職員の職に欠員を生じた場合の任命の方法の一つとして、採用を規定【地公法17条】）	①緊急の場合 ②臨時の職の場合 ③任用候補者名簿がない場合【地公法22条2・5項】	①一定の期間内に終了することが見込まれる業務 ②一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務 ③住民に直接提供するサービスの提供体制の充実 ④部分休業を取得する職員の業務の代替【任期付法5条】
採用の方法	規定なし【面接等による】	（競争試験又は選考【地公法17条】）【面接等による】	規定なし【筆記試験、面接等による】	競争試験又は選考【地公法17条】
任期	規定なし【通常1年以内】		・6月以内、6月以内で更新可 ・再度の更新は不可【地公法22条2・5項】	3年以内（特に必要がある場合は5年以内）【任期付法6条2項】
給与	報酬及び費用弁償【自治法203条】			給料及び手当【自治法204条】 （手当は任期の定めのない常勤職員と原則同じ）
勤務時間・休暇	条例等で規定			条例等で規定 （休暇は任期の定めのない常勤職員と原則同じ）
分限処分	規定なし	適用あり【地公法27条、28条】	適用なし【地公法29条の2】 （分限について、条例で規定可）	適用あり【地公法27条、28条】
懲戒処分	規定なし【要綱等で規定】	適用あり【地公法27条、29条】		適用あり【地公法27条、29条】
服務（守秘義務等）	規定なし【要綱等で規定】	適用あり【地公法30～38条】		適用あり【地公法30～38条】
社会保険等	・勤務時間等により厚生年金、健康保険、雇用保険を適用 ・公務災害又は労災を適用			・勤務時間等により厚生年金、健康保険、雇用保険を適用 ・公務災害を適用
定数	定数条例外【自治法172条3項】			定数条例外【自治法172条3項】

(注1)地公法：地方公務員法、任期付法：地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律、自治法：地方自治法

(注2)〔 〕内は実務上よく見られる運用

(出典：総務省「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会」配付資料)

## 5. 柏市の臨時職員

### (1) 任用根拠別職員の体系

名称	任用根拠
臨時的任用職員	地公法 22 条第 5 項
特別職非常勤職員	地公法 3 条第 3 項第 3 号
一般任期付職員	任期付法 3 条第 2 項
育児休業代替任期付職員	育休法 6 条第 1 項第 1 号
再任用常時勤務職員	地公法 28 条の 4
再任用短時間勤務職員	地公法 28 条の 5

(注) 柏市は、一般職非常勤職員（地公法 17 条第 1 項）、特定任期付職員（任期付法 3 条第 1 項）、4 条任期付職員（任期付法 4 条）任期付短時間勤務職員（任期付法 5 条）を、採用していない。

## (2) 臨時職員の定義

「柏市臨時職員就業規則」によると、柏市の「臨時職員」とは、(1)臨時的任用職員（地公法第22条第5項）、(2)臨時的任用職員（育休法第6条第1項第2号）、(3)一般職非常勤職員（地公法第17条第1項）、とされている。

このうち、現在柏市で採用されているのは、(1)臨時的任用職員（地公法第22条第5項）である。

### 地方公務員法第22条第5項

人事委員会を置かない地方公共団体においては、任命権者は、緊急の場合又は臨時の職に関する場合において、6月をこえない期間で臨時的任用を行うことができる。この場合において、任命権者は、その任用を6月をこえない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。

なお、柏市における臨時職員に関連する法規などは以下のとおりである。

- 柏市臨時職員就業規則
- 柏市教育委員会臨時職員就業規則
- 臨時職員採用の手引（総務部人事課平成27年8月改定）

## (3) 臨時職員の人員及び配置

部門別でみた臨時職員数と経年推移

(単位：人)

	H20	H21		H22		H23	H24	H25	H26
総務部	18	20	総務部	19	総務部	19	12	15	8
企画部	11	15	企画部	13	企画部	2	3	4	12
財政部	45	50	財政部	42	財政部	30	36	39	42
市民生活部	82	88	市民生活部	82	市民生活部	40	41	40	42
					地域づくり推進部	44	53	48	45
保健福祉部	166	174	保健福祉部	96	保健福祉部	71	66	85	86
			保健所	98	保健所	97	82	88	98
児童家庭課	976	1,057	こども部	1,102	こども部	1,155	1,181	1,217	1,214
環境部	30	31	環境部	33	環境部	46	53	65	62
経済産業部	4	3	経済産業部	2	経済産業部	3	3	5	6
都市緑政部	9	8	都市緑政部	7	都市部	9	14	14	12
土木部	10	10	土木部	6	土木部	6	11	17	13
水道部	3	0	水道部	0	水道部	0	0	0	0
選挙管理委員会	10	0	選挙管理委員会	0	選挙管理委員会	0	8	0	0
農業委員会	0	0	農業委員会	1	農業委員会	0	0	0	0
教育委員会	569	548	教育委員会	546	教育委員会	566	558	587	638
消防部	1	1	消防部	0	消防部	0	0	2	2
合計	1,934	2,005		2,047		2,088	2,121	2,226	2,280

※1：地域づくり推進部は平成23年度に市民生活部から分離

※2：保健所は平成22年度に保健福祉部から独立

※3：都市部は平成23年度に都市計画部と都市緑政部を統合

※4：各年度は3月1日時点での人員数である。

(出典：柏市人事課提出資料より作成)



#### (4) 定員管理、採用方針

柏市では、予算編成の賃金査定時に臨時職員の採用人数や期間等が決定される。

毎年の来年度予算編成時に各課から出される臨時職員賃金の予算要求を行政改革推進課が査定する。例えば、平成 27 年度の臨時職員の賃金査定は、同年度予算編成事務要領の「臨時職員の配置要望基準」に基づき、以下のような配置の必要性和作業内容を判断することにより実施されている。

- 法令等の制定、改正に伴う新規事業に対応する事務補助が必要な場合
- 業務量が年度あるいは季節的、臨時的に増減変動があるもの又はその予想ができるもの
- 専門的職種で臨時職員としての対応が適当と思われる場合

平成 27 年度予算要求枠以内を原則としつつ、平成 26 年度当初予算から 2%の削減としている。具体的な査定の見点としては、以下のとおりである。

- 事務量の増減などに合理的な事象が認められること
- 必要性、配置人数及び期間等の根拠などについての明確な説明があること
- 事務職の場合には、正規職員の補助的な業務であること
- 業務繁忙による場合は、当該繁忙期間の採用にとどめること
- 人数及び期間は経費節減の見点から最小限にとどめること
- 正規職員の時間外勤務の削減、事務の効率化、定員削減等の効果が認められること

行政改革推進課及び人事課による一次査定を経て、財政課において査定結果が取りまとめられる。新規配置要望に係るもの、継続的要望であっても、配置内容や効果の再確認が必要なもの、要求額が著しく増加しているもの、決算における執行率が一定以下のものと及び不用額が著しく多額なものについては、要望した課に対してヒアリングが行われる。

#### (5) 採用手順

採用手続は、事務補助職とそれ以外とで異なる。

事務補助職を採用する場合、求人に対して応募があると、面接が実施され、面接結果に問題が無ければ、人事課（教育委員会では事務補助員の採用について、登録制は採っておらず、採用事務は、原則、各担当課で行っている。ただし、4月1日付の採用など、複数名の事務補助員を採用する場合は、教育総務課でまとめて実施することもある。）で臨時職員として登録される。

各課が臨時職員の配置要望を人事課に伝えると、臨時職員として登録されている人の中

から人事課が選考を行い採用する。採用が決まると採用通知書を臨時職員に交付する。臨時職員は採用承諾書に日付・住所・氏名等を記入・押印し、人事課へ提出する。

事務補助職以外を採用する場合、各課が臨時職員予算の枠内で直接採用を決定することになる。この場合、各課が配置要望を人事課へ伝えることは不要であるが、採用の決裁については人事課への合議となる。採用に当たっては、各課と臨時職員双方で勤務条件の確認を行い、採用通知書を臨時職員に交付し、当該通知書の写しが人事課に提出される。

臨時職員から提出される採用承諾書を元に、臨時職員システムへ賃金支払いや社会保険等に関する情報が登録される。再度の任用・任用の更新の場合も、採用承諾書が提出されるが、再度の任用・任用の更新時の情報が改めて登録される。

#### **(6) 勤務条件**

各臨時職員に対して交付される採用通知書に記載される。

#### **(7) 勤務時間**

1週間につき5日を超えず、かつ、1週間につき38時間45分を超えない範囲内に定められる。

#### **(8) 時間外勤務**

臨時職員に時間外・休日勤務を命じる場合には、「時間外・休日勤務命令簿」を作成し、各所属課で管理される。時間外勤務については採用通知書に記載のとおり割増賃金が支払われる。

有給休暇、特別休暇については、臨時職員用服務整理簿により、各課で管理される。

#### **(9) 任用期間**

柏市の臨時職員は、地公法第22条第5項の規定により採用される。そのため、同項の任用期間の制限(6ヶ月以内。更新する場合は1回のみ)があり、任用期間は最長1年となっている。ただし、柏市において専門職については、任用期間満了後の再度の任用・任用の更新は常態化している。再度の任用や任用の更新の回数の限度が個別の設置要領に明記されているもの以外、再度の任用や任用の更新の回数の制限はない。

なお、教育委員会採用の臨時職員のうち専門的職種の任用に関し、総務省自治行政局公務員部長通知「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等について(平成26年7月24付け総行公第59号)」(以下「26年通知」という。))の趣旨を踏まえて、長期にわたっての連続任用に伴う諸課題に適切に対応するための指針(「柏市教育委員会臨時職員(専門的職種)の任用方針について(平成26年11月)」)が定められている。この方針において、サポート教員や学校図書館指導員など専門的職種に当たる臨時職員を任用する際には、長期間継続勤務できるといった誤解を招くことのないように、新規採用時又は再度の任用時にかかわ

らず、当該臨時職員に対し、毎年度の事業自体の必要性及び内容が精査され、その上で個人毎に客観的な能力の実証を踏まえて、改めて任用されるものであることを周知する旨規定されている。

## (10) 給与

「臨時職員採用の手引（総務部人事課平成27年8月改定）」記載の基本賃金単価表に基づき計算される。

事務補助、技術員、技能職以外の職種（レセプト点検事務員、業務員、給食調理員、保育士、栄養士、管理栄養士、看護師、歯科衛生士、保健師、助産師）について、継続勤務年数に応じた年功賃金の定めがある。年功賃金の単価は、基本賃金単価+10円（1年以上5年未満。なお、5年以上10年未満は+20円、10年以上は+30円）である。年功賃金の定め以外に、昇給・昇格制度はない。

職種	賃金単価 (円/時間)
事務補助員	880
柏市民活動センタースタッフ	
レセプト点検事務員	1,000
業務員	1,010
給食調理員	1,030
保育士（無資格）	
こどもルーム指導員	1,030
保育士（有資格）	
栄養士	1,080
児童センター厚生員	
こどもルーム指導員（リーダー）	1,100
技能員	1,160
技術員	1,200
管理栄養士	1,370
地域安全指導員	1,400
監視パトロール補助員	1,440
看護師	
介護認定調査員	
歯科衛生士	1,520
作業療法士	
言語聴覚士	
路上喫煙防止指導員	1,540
保健師	
助産師	
介護予防支援員	
臨床検査技師	1,600
精神保健福祉士	
社会福祉士	

他市や民間業者間の獲得競争が激しいため、専門職の臨時職員の確保は困難な状況にあるにもかかわらず、市長部局に関する基本賃金単価の見直しは近年実施されていない。人事課では近隣5市への聞き取り調査により、以下のとおり集計している。

近隣5市平均との比較では、職種により上下はあるが、柏市で特に臨時職員数の多い保育士（有資格）やこどもルーム指導員の単価は低い水準となっている。これに対して、社

会福祉士、歯科衛生士、精神保健福祉士など6つの職種では近隣5市平均よりも単価が100円以上高い水準となっている。

賃金単価における近隣市との比較

(単位：円)

職種	柏市			各市平均 (近隣5市)			比較 (柏市－平均)
	H27	H26	差額	H27	H26	差額	
事務補助	880	880	0	892	879	13	-12
栄養士	1,080	1,080	0	1,236	1,233	3	-156
管理栄養士	1,370	1,370	0	1,360	1,357	3	10
看護師	1,520	1,520	0	1,412	1,387	25	108
保健師	1,600	1,600	0	1,474	1,432	42	126
助産師	1,600	1,600	0	1,583	1,493	89	18
歯科衛生士	1,520	1,520	0	1,318	1,318	1	202
獣医師	1,600	1,600	0	1,480	1,460	20	120
保育士(有資格)	1,080	1,080	0	1,174	1,129	45	-94
保育士(無資格)	1,030	1,030	0	993	970	23	37
放課後ルーム指導員	1,030	1,030	0	1,180	977	203	-150
放課後ルーム指導員(主任)	1,100	1,100	0	1,240	1,240	0	-140
児童厚生員	1,080	1,080	0	1,220	1,210	10	-140
認定調査員	1,520	1,520	0	1,447	1,340	107	73
社会福祉士	1,600	1,600	0	1,335	1,270	65	265
精神保健福祉士	1,600	1,600	0	1,410	1,355	55	190
用務員・業務員	1,010	1,010	0	956	911	45	54
給食調理員	1,030	1,030	0	986	937	49	44

(出典：人事課提出資料より作成)

## (11) 支払事務

月末日までの賃金を、翌月5日に通勤手当も合わせて支給する。ただし、退職の場合は、退職の日に支給する。

各所属課で臨時職員の勤務実績を月末締で賃金報酬システムに入力し、報酬等支給明細書を作成する。賃金を所属課で支出している場合には、原則として、賃金支払日の7日前(土日祝日を除く)までに、支出負担行為併支命令票に報酬等支給明細書を添付し会計課へ提出する。

このため、賃金報酬システムに入力する臨時職員の勤務実績のうち、月の下旬は見込みで入力することになり、時間外勤務や遅刻・早退が生じた際には、主に翌月の勤務実績で調整する方法で運用している。

## (12) 休暇制度

労働基準法第39条(年次有給休暇)の有給休暇以外に、有給の特別休暇として、①忌引の場合、②選挙権その他公民としての権利を行使する場合、③裁判員、証人、鑑定人、参考人等として官公署に出頭する場合、④交通機関の事故その他不可抗力の原因により職務に従事できない場合、⑤要介護者の介護その他の市長が別に定める世話をを行う職員が、当

該世話をを行うため勤務しないことが相当であると認められる場合、が定められている。

無給の特別休暇として、①職務のために負傷し、又は病気にかかった場合、②産前休暇、③産後休暇、④育児時間休暇、⑤生理休暇、が定められている。

なお、柏市においては、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育児・介護休業法」という）による介護休業制度は定められていない。

### (13) 諸手当

臨時職員に支給する手当は、条例に基づく手当と均衡を失われない範囲において、市長が別に定めることとしている（柏市臨時職員就業規則）。現状、通勤手当がこれに当たる。また、臨時職員の公務出張が必要な場合は、正規職員と同様に旅費が支給される。

### (14) 退職

採用期間満了により退職する場合には「退職の承諾について」を、採用期間中に本人の申し出により退職する場合には「退職願」を所属長決裁の上で人事課に提出される。

### (15) 臨時職員に関連するシステム

#### ① 臨時職員システム（CS）（以下「臨時職員システム」という。）

臨時職員システムは、臨時職員の年末調整用のシステムであり、臨時職員のマスタ情報の登録・管理を行うシステムである。臨時職員システムを利用できる権限は、市長部局では人事課、給与厚生室、保育運営課、学童保育課、地域健康づくり課であり、教育委員会では教育総務課、学校教育課、学校財務室、学校保健課、指導課、教育研究所、文化課、スポーツ課、図書館の正規職員に付与されている。臨時職員システムは、平成18年度から適用されている。

#### ② 臨時職員システム（LINK）（以下「賃金報酬システム」という。）

賃金報酬システムは、各部署で臨時職員の勤務日数・時間、有給休暇日数を入力することにより、賃金計算が行われるシステムである。契約上の賃金単価や通勤手当は臨時職員システムに登録済みであり、その情報に基づいて、賃金計算が行われ、報酬等支給明細書が作成される。

## 6. 柏市の特別職非常勤職員

26年通知によると、特別職の非常勤職員は主に特定の学識・経験を必要とする職に、自らの学識・経験に基づき非専務的に公務に参画する労働者性の低い勤務形態が想定され、地公法の適用が除外されているものである。

柏市では各種設置根拠法令に基づいて設置された附属機関等の委員等が該当し、その任期等も各種設置根拠法令で規程されている。

特別職非常勤職員に関連する法規などは以下のとおりである。

- 柏市非常勤特別職職員報酬等支給条例
- 各種設置根拠法令

## 7. 柏市の再任用職員

### (1) 定義

「柏市職員再任用制度について（定年退職予定者説明会説明資料）（柏市総務部人事課平成27年6月4日）」によると、柏市の再任用制度とは、定年退職した職員等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1年を超えない範囲で任期を定め、常時勤務を要する職又は短時間勤務の職に採用する制度である。

再任用職員に関連する法規などは以下のとおりである。

- 柏市職員再任用条例
- 柏市職員再任用条例施行規則
- 柏市教育委員会職員再任用条例施行規則
- 柏市職員再任用制度について（定年退職予定者説明会説明資料）（柏市総務部人事課平成27年6月4日）

### (2) 選考方法・基準

再任用を希望する定年退職予定者を対象として、選考を実施し、再任用の可否が決定される。選考基準は以下のとおりである。

- 職務に対する意欲があり、職務遂行に必要な能力、知識及び経験を有していること
- 採用年度の前年度に受診した定期健康診断の結果等により、健康状態が良好で、職務遂行に支障がないと認められること
- 採用年度の直前の3年度の勤務成績が良好であること。

### (3) 任期及び勤務（任用）形態

任期は1年であるが、最長で5年まで更新できる。

勤務形態としては、再任用を希望する職員の意向により、常勤勤務と短時間勤務を選択できるが、退職共済年金の支給開始年齢に達した日の属する年度の翌年度以降は原則として短時間勤務の職に任用される。

#### (4) 再任用（短時間勤務）職員数の推移

再任用（短時間）職員数の推移

(単位：人)

	H18	H19		H20	H21		H22	部名	H23	H24	H25	H26	H27
総務部			総務部	3	4	総務部	5	総務部	5	6	6	7	7
企画部			企画部		1	企画部	3	企画部					
財政部			財政部	2	5	財政部	5	財政部	6	6	5	5	5
市民生活部	6	8	市民生活部	15	30	市民生活部	36	地域づくり推進部	25	27	21	22	23
								市民生活部	16	14	15	13	13
保健福祉部	3	3	保健福祉部	5	7	保健福祉部	4	保健福祉部	3	4	7	7	8
								保健所	3	2	2	2	2
児童家庭課	3	4	児童家庭課	11	17	児童家庭課	15	こども部	19	22	24	22	23
環境部	12	13	環境部	22	22	環境部	28	環境部	33	30	25	24	20
経済産業部			経済産業部			経済産業部	1	経済産業部	1	1	1	1	
都市計画部		1	都市計画部	1	3	都市計画部	3	都市部	11	10	8	11	11
都市緑政部			都市緑政部	3	4	都市緑政部	5						
土木部	1	3	土木部	8	9	土木部	10	土木部	10	9	10	12	14
下水道部		2											
会計課			会計課		1	会計課	1	会計課	1	1	1	1	
水道部		1	水道部	1	4	水道部	9	水道部	9	8	9	10	10
議会事務局			議会事務局			議会事務局		議会事務局					
選挙管理委員会事務局			選挙管理委員会事務局			選挙管理委員会事務局		選挙管理委員会事務局					
監査事務局			監査事務局			監査事務局		監査事務局					
農業委員会事務局			農業委員会事務局			農業委員会事務局		農業委員会事務局					
生涯学習部	4	5	生涯学習部	7	6	生涯学習部	7	生涯学習部	7	5	4	5	6
学校教育部	11	6	学校教育部	16	17	学校教育部	17	学校教育部	19	20	26	26	25
消防局			消防局		2	消防局	5	消防局	8	10	16	21	26
合計	40	46	合計	94	132	合計	157	合計	176	175	180	189	193

※1：地域づくり推進部は平成23年度に市民生活部から分離

※2：保健所は平成22年度に保健福祉部から独立

※3：都市部は平成23年度に都市計画部と都市緑政部を統合

※4：土木部は平成20年度に土木部と下水道部を統合

(出典：人事課提出資料)

再任用（短時間勤務）職員数は毎年度増加傾向にあり、平成27年度では193名となっている。

## 8. 柏市の任期付職員

### (1) 定義

柏市においては、専門的な知識経験を有する者を当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させる場合において、次の(2)任期付職員を採用できる場合のいずれかに該当するときであって、当該者を当該業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要であるときは、任期付職員の採用を認めている。

任期付職員に関連する法規などは以下のとおりである。

- 地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律
- 柏市一般職任期付職員採用条例
- 柏市一般職任期付職員採用条例施行等規則

## (2)任期付職員を採用できる場合

任期付職員を採用することができる場合は、以下のとおりとされている。

- 当該専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要するため、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させることが適任と認められる職員を部内で確保することが一定の期間困難である場合
- 当該専門的な知識経験が急速に進歩する技術に係るものであることその他当該専門的な知識経験の性質上、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に当該者が有する当該専門的な知識経験を有効に活用することができる期間が一定の期間に限られる場合
- 当該専門的な知識経験を有する職員を一定の期間他の業務に従事させる必要があるため、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させることが適任と認められる職員を部内で確保することが一定の期間困難である場合
- 当該業務が公務外における実務の経験を通じて得られる最新の専門的な知識経験を必要とするものであることにより、当該業務に当該者が有する当該専門的な知識経験を有効に活用することができる期間が一定の期間に限られる場合



#### IV. 指摘事項、意見等

##### 1. 今後の臨時職員の活用や業務の外部化に関する管理体制の構築

###### 【現状・問題点・リスク】

柏市では、厳しい財政状況の中でも安全かつ良質な公共サービスが確實、効率的に実施されるよう、「柏市行政経営方針」を策定し、自主的に行財政改革に取り組んでいる。当初、厳しくなる財政状況の見込みの中で、「柏市行政経営方針」を推進したことにより、収支不足の解消も実現され、財政指標の目標値も早期に達成され、さらなる目標値の達成に向かい、取組みが推進されている。

今後も新たな行政需要が拡大している中、正規職員の増員が期待できない状況で、限られた財源の範囲内で公共サービスを提供するためには、さらなる臨時職員等の活用と業務の外部化の推進が避けられないという社会的な状況が継続する見込みである。

その中で、公共サービスが臨時職員等や民間の法人等により提供される機会が多くなるが、安全かつ良質な公共サービスを確保することが課題となる。

臨時職員等が担う業務と正規職員が担う業務を特定させ、正規職員により臨時職員等を管理することが重要であり、外部に委託した業務についても、適正なサービスが提供されるように受託者を管理することが必要である。

###### 【意見】

今後も臨時職員等の活用を進め、業務の外部化が推進されることが想定されるため、安全かつ良質な公共サービスが確實、効率的に実施されるよう、臨時職員等の管理や外部化した業務を実施する受託者の管理が必要となり、そのためには職員の管理能力の向上を図り、経営的な視点を取り入れた効果的かつ効率的な管理が可能となる体制を構築することが必要となる。

臨時職員等の採用についても、任用ごとに客観的な能力実証などの評価を充実させ、環境変化に応じた機動的な臨時職員等の採用対策を実施することが必要である。

また外部化した業務を実施する受託者のモニタリングには、担当課のみの評価だけでなく、客観的な評価を行うために定期的な外部評価の導入などを検討することが望まれる。

「柏市行政経営方針（財政指標の見直し）（平成26年3月）」では、柏市第四次総合計画の計画期間の最終年度である平成27年度の設定に達成される新たな財政指標の目標値を設定し、取り組まれている。今後も柏市第五次総合計画に位置付けられたマネジメント分野の具体的な取組みを実施するために策定される「柏市第二次行政経営方針」（現在策定中）により、さらなる行財政改革の取組みを継続して推進していくことを期待したい。

## 2. 臨時職員等の労務管理業務に関する外部化及び管理システム構築の検討の必要性

### 【現状・問題点・リスク】

臨時職員等の勤務管理は紙媒体で行われており、各所属課において月次で賃金報酬システムに入力を行っている。所属する臨時職員等が少ない所属課では、各月の勤務時間の集計・確認、その後の賃金報酬システムへの入力作業の負担は限定的であるが、保育運営課や学童保育課、学校教育課など100名を超える臨時職員等を抱える所属課では勤務管理業務は相当な負担となっている。また、勤務時間の集計作業では紙媒体で行っていることが多く、集計を誤る可能性も否定できない。今回の現場視察でも平成26年度の勤務時間で集計誤りが発見された。

支出負担行為併用支出命令票の作成も各部署ごとに起票しているが、臨時職員システムを使用することができない部署では賃金報酬システムで報酬等支給明細書の作成までしか行えず、振込データについては財務会計システムで支出負担行為併用支出命令票（内訳）の手入力が必要となる。これに対して、臨時職員システムで入力が可能な保育運営課や学童保育課などでは、臨時職員システムから振込データの作成が可能であり、財務会計システムの支出負担行為併用支出命令票は合計金額を起票するだけで済むため、作業はそれほど手間となっていない。そのため、臨時職員システムの利用の可否により、支出負担行為併用支出命令票の起票での負担の度合いに違いがでている。

### 【意見】

上述のとおり、臨時職員等の勤務管理状況には、非効率な点が多く存在しており、有効に機能していない点が存在している。予算や組織体制等に制限があることから、短期間で大幅な管理方法の変更は困難であることが予想される。そのため、以下のような段階的にでも管理方法の改善を進めていくことを検討していくことが望まれる。

#### (1) 勤務時間集計誤りの防止

勤務時間の集計作業では紙媒体で行っていることが多く、勤務時間集計誤りの発生を軽減するため、複数者による確認を徹底することや表計算ソフトなどを活用して自動計算をできるようにして、極力手作業の箇所を減少させるべきである。

#### (2) 勤務管理業務の集中化

(1)の複数者による勤務時間集計の確認を徹底することは、有効性を向上させることになるが、職員の確認時間を追加することになり、効率性の観点からはマイナスの効果を生じさせることになってしまう。実際に勤務時間集計は、定型的な作業にもかかわらず、賃金の支出に関わるため、正規職員が確認をしている状況であり、非効率になっているものと考えられる。

そのため、各課で処理を実施するのではなく、現状の事務処理形態（紙媒体での管理）

を維持する場合でも、庶務事務関連業務を集中化することの検討が望まれる。定型的な作業を集中化することにより、各課も本来業務に注力することができ、業務効率の向上と経費の削減に繋がることが期待される。

### **(3) 労務管理電子システムの構築**

庶務事務関連業務を集中化したとしても現在の事務処理形態（紙媒体での管理）では手作業によるところが多く、集計誤りの発生可能性は残り、また、多くの時間を要することが予想される。

そのため、臨時職員等についても勤務管理機能を電子システムに追加し、迅速かつ正確な労務管理電子システムを構築することが望まれる。その際には、現状の様々な臨時職員等の勤務形態（多様な勤務時間、同一人物の同日の複数回出勤、同一人物の同日の複数勤務場所、学校や保育園等の本庁舎外での勤務等）にも柔軟に対応できる労務管理電子システムを構築することが望まれる。

### **(4) 総務事務の集約・一元化及び外部化**

(2)勤務管理業務の集中化や(3)労務管理電子システムの構築については、業務効率の向上や経費の削減の観点からも外部化の検討の余地があるものとする。

その外部化に際しては、その他の集約・一元化が可能な総務事務を再点検し、総合的に検討した上で、効果的かつ効率的な外部への委託が望まれる。

## **3. 賃金支払日改正の検討の必要性**

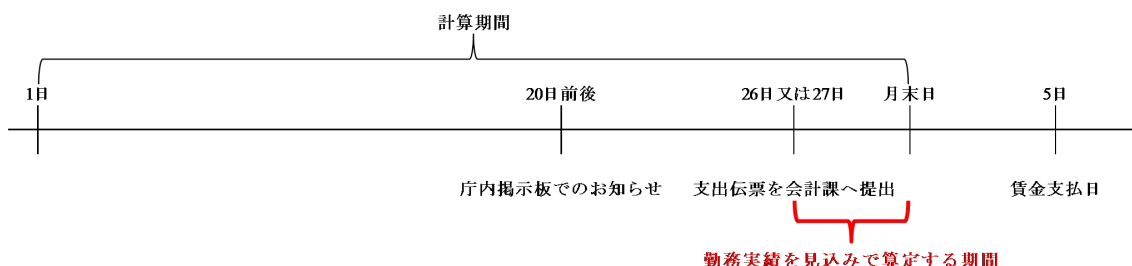
### **【現状・問題点・リスク】**

柏市臨時職員就業規則第8条第2項で「賃金の支払日は、翌月の5日（その日が休日に当たるときは、その前日）とする。ただし、退職又は解雇の場合は、退職又は解雇の日とする。」とあるが、事務手続上、確認作業や振込データ作成の作業もあるため、賃金支払日の7日前までに会計課に支出負担行為併用兼支出命令票を報酬等支給明細書とともに回さなければならず、月末までの勤務実績を反映させることができない。通常でも勤務時間の集計に誤りが生じる可能性があるにもかかわらず、翌月の支払いに前月分の勤務実績（見込みでの入力との乖離分）を加味させることになると更に集計作業や確認作業に時間を費やすことにもなり、勤務時間の集計に誤りが生じる可能性が高まるといえる。また、事務手続上のミス回避のための追加支払い（時間外勤務の発生など）や納付書の送付（欠勤・早退・遅刻の発生など）など追加の作業や費用が発生することもあるため、効率的ではない。

そのため、臨時職員を多く抱える保育運営課などでは、追加の事務手続や誤りの発生を回避するように月の勤務時間を全て反映させるため、柏市臨時職員就業規則第8条第3項

「前項の規定にかかわらず、市長が必要と認める場合は、その全部若しくは一部を繰り上げ、又は繰り下げて支払うことができる。」に基づき、翌月 15 日払いなどに支払日を変更している。

#### 賃金の支払いに関する日程



#### 【意見】

他の地方公共団体の条例や規程を調査しても、賃金計算期間の締め日から 10～21 日後の例が多く、臨時職員の賃金計算期間の後半についても勤務見込みで賃金の支払いが行われているのではなく、実績に基づいた賃金計算が行われ、実績通りの支払いが行われていることが推測できる。

また、退職時であっても、柏市の就業規則のように「退職又は解雇の日」の支払いではなく、「月の中途において雇用予定期間の満了等により退職した場合には、退職後速やかに支払うものとする。」との文言が用いられている規程があり、退職時でも勤務実績を反映させた賃金支払いが行われ、追加の支払いや還付のための納付書の送付の作業を避けているものと推測できる。

以上のことから、柏市でも臨時職員の勤務実績を毎月の賃金支払いに適切に反映させるため、就業規則を改正し、賃金の支払日の変更を検討することが望まれる。

## 4. 保育園や学童保育などの民営化検討の必要性

### 【現状・問題点・リスク】

柏市では増加していた保育園の待機児童対策のため、平成 25 年 7 月に「緊急対策 柏市待機児童解消アクションプラン」を策定し、私立保育園の新規整備を基本とした取り組みを進め、平成 27 年 4 月 1 日時点で国基準の待機児童ゼロを達成している。ただし、それ以降、0 歳児などの待機児童が発生するため、23 園ある公立保育園の現状通りの運営（定員数の弾力化含む）も必要とされている。

中核市平均との比較でも明らかになったが、23 園の直営保育園を抱えている結果、柏市における保育所に関する職員数（平成 25 年 4 月 1 日現在）が 363 名であり、中・小部門定員管理診断表の中核市平均 234 名よりも 129 名も超過しており、超過率は 36%となっている。

る。

また、柏市は保育所に関する臨時職員も多く抱えている。物件費の内訳の分析でも分かるとおり、柏市の人口1人当たりの民生費に関する賃金が4,008円に対して、中核市平均の人口1人当たりの民生費に関する賃金が809円と3,199円も大きく、超過率は80%となっている。さらに、臨時職員については、様々な勤務形態（多様な勤務時間、同一人物の同日の複数回出勤、同一人物の同日の複数勤務場所、学校や保育園等の本庁舎外での勤務等）になっており、労務管理は非常に煩雑となっている。

### 【意見】

保育行政においては、延長保育、一時保育、待機児童の解消など、多様化する保育ニーズに迅速かつ効率的に対応していく必要がある。このため、公立保育園と私立保育園のそれぞれの特色を活かし、保育所サービスを全体として拡充する方向で検討することが望まれる。

一般的に私立保育園の特色として、各園の判断で柔軟な園運営の工夫ができ、地域の実情に応じたニーズに素早く対応できる点が挙げられるが、公立保育園は延長保育を含めて開園時間は午前7時から午後7時までと一律であるのに対して、柏市内の私立認可保育園では、閉園時間が午後7時だけでなく、午後8時や午後8時30分の保育園もあり、柔軟な園運営が行われている。

これからの保育サービスでは、行政が保育施策や子育て支援施策全体の計画を策定・進捗管理をしながら、サービスの提供・調整・支援・指導監督などの役割を果たす一方で、民間がその機動性・柔軟性を活かして、多様な保育サービスを展開し実施する役割を担うことが必要となると考えられる。

現状、公立保育園の運営は臨時職員の活用により運営されているが、臨時職員の確保も困難であり、臨時職員の勤務形態も多様のため、労務管理も煩雑となっており、民営化を進める方が効率的であるものとする。民営化の形態は市の負担を考慮すると、民設民営が望ましいと考えるが、民設民営が難しい場合も考えられ、公設民営についても併せて検討することが望まれる。

なお、民営化においては、児童福祉増進の観点や運営主体の変更による子どもたちへの影響を配慮し、該当施設の決定から移行までには十分な期間をおき、利用者への情報提供と協議、移管先事業者の準備に要する期間を確保しながら進める必要があり、民営化実施後の保育園運営について、民営化前の保育サービスの質が確保できるように監視・指導することも必要である。

また、各保育園には市の正規職員が多数、所属しているため、今後の退職見込みを考慮し、民営化の検討を進めるとともに、保育の質に留意しつつ、委託に伴う経費を正確にシミュレーションする中で、市にとって最適なタイミングを図るように計画的に推進することが必要である。

その他、学童保育などについても民営化の可否を検討することが望まれる。

## 5. 再度の任用における任期ごとの能力実証の手続について

### 【現状・問題点・リスク】

26年通知の4(1)②において、「地方公務員の任用における成績主義や平等取扱いの原則を踏まえれば、繰り返し任用されても、再度任用の保障のような既得権が発生するものではなく、臨時・非常勤の職であっても、任期ごとに客観的な能力実証に基づき当該職に従事する十分な能力を持った者を任用することが求められる。」とある。

柏市では地公法第22条による採用の場合、勤務期間は最長1年とし、採用期間が1年を満たす場合、継続した採用は行わず2ヶ月以上の空白期間を設けるようにしている。また、臨時職員が行う業務はあくまで臨時的・限定的な業務であることから、専門職を除き、同じ臨時職員を再度同じ部署へ配属しないことを原則としている。そのため、専門職以外の事務補助等の臨時職員は1年超の更新は行われていない。ただし、専門職では同一の者が同一の職務内容の職に再度任用されている職種もあるが、更新にあたって、面談を実施した上で本人の意思を確認している部署や勤務条件等に関するアンケートを実施している部署、更新ができない場合のみ退職の申し出を受け付けている部署など、運用は各部署で委ねられており、臨時職員採用の手引でも更新手続の詳細は決められていない。

### 【意見】

繰り返し任用する場合であっても、26年通知にあるとおり、平等取扱いの原則や成績主義を踏まえつつ、任期ごとに客観的な能力実証を行い、十分な能力を持った者を任用することが求められる。そのため、柏市でも臨時職員の更新において、平等取扱いの原則や成績主義を踏まえつつ、任期ごとに客観的な能力実証を行う手続を実施することが望まれる。

## 6. 臨時・非常勤職員の法律上の任用根拠の明示について

### 【現状・問題点・リスク】

26年通知の「I 臨時・非常勤職員の任用等について」では以下の記載があり、臨時・非常勤職員の職として設定する場合には、いずれの任用根拠に位置付けるかを明確にしておくべきとされている。しかし、柏市の臨時・非常勤職員の採用通知書及び採用承諾書には、職区分や職種の記載はあるものの、適用法令及び条文を含めた法律上の任用根拠が明示されていない。

#### I 臨時・非常勤職員の任用等について

##### 1 任用について

##### (1) 臨時・非常勤の職の位置付け

#### ① 職の設定及び任用根拠

臨時・非常勤職員（以下のアからウまでに該当する者をいう。以下同じ。）は、地方公務員法（以下「地公法」という。）に基づく制度的な位置付けとして、臨時的・補助的な業務又は特定の学識・経験を要する職務に任期を限って任用するものと解されているところである。

ア 特別職非常勤職員（地公法第3条第3項第3号）

イ 一般職非常勤職員（地公法第17条）

ウ 臨時的任用職員(地公法第22条)

これらの臨時・非常勤職員についての業務の内容や業務に伴う責任の程度は、任期の定めのない常勤職員と異なる設定とされるべきものであることに留意すべきである。

個々具体の職の設定にあたっては、適正な定員管理と適切な人事管理に取り組む中で、就けようとする職務の内容、勤務形態等に応じ、「任期の定めのない常勤職員」「任期付職員」「臨時・非常勤職員」のいずれが適当かを検討し、その上で臨時・非常勤職員の職として設定する場合には、上記アからウまでのいずれの任用根拠に位置づけるかを明確にしておくべきである。

（中略）

#### （3）任用の際の留意事項

##### ① 任用根拠及び制度的位置付けの明示

臨時・非常勤職員の任用に当たっては、任用根拠に応じて適用される法令関係が異なってくることにかんがみ、任用される職員に対して、法律上の任用根拠及びその位置付けを明示すべきである。

#### 【指摘】

臨時・非常勤職員の任用に当たっては、任用根拠に応じて適用される法令関係が異なってくることから、任用される職員に対して、適用法令及び条文を含めた法律上の任用根拠及びその位置付けを明示すべきである。

## 7. 臨時職員の休暇制度（育児休業、介護休業）について

### 【現状・問題点・リスク】

育児・介護休業法第61条において、地方公務員に関する介護休業（育児休業、介護休暇）、短期の介護休暇、子の看護休暇、所定外労働の免除の義務化、時間外労働の制限、深夜労働の制限に係る規定が設けられており、これらの規定については、平成22年6月及び平成23年4月の改正により、勤務期間等一定の条件を満たす非常勤職員にも措置されることとなっている。

現状、「柏市臨時職員就業規則」において、臨時職員の育児休業、介護休業の定めはない。

### 【指摘】

一定の条件を満たす非常勤職員にもこれらの法の規定が適用されるため、法令に基づく適用要件に則った適切な対応が求められる。

なお、監査期間中に「柏市臨時職員就業規則」の改正により、介護休暇、育児休業が規定され、平成 27 年 12 月 1 日付で施行された。

## 8. 臨時職員の再度の任用に関する誤解の回避について

### 【現状・問題点・リスク】

専門職の臨時職員は、地公法第 22 条の臨時的任用職員であり、勤務期間は最長 1 年（雇用期間 6 ヶ月以内、更新する場合は 1 回のみ）であるが、1 年を超える再度の任用が常態化している。そのため、いわゆる雇い止め問題による損害賠償責任に関して、問題となる可能性がある。

臨時・非常勤職員が任期の満了とともに公務員の身分を失うため、長期にわたって任用を繰り返した後に再度の任用を拒否したとしても、民間の有期雇用労働者のような解雇権濫用法理を類推適用する余地はないとされている（最一小判 昭 62・6・18 等）。しかしながら、再び任用されることに関する期待権に基づく損害賠償が認められた判決も見られる（東京高判 平成 19・11・28）。

柏市の臨時職員の採用通知書及び採用承諾書の備考欄には「採用期間が満了したときは異議なく退職すること」との記載がある一方、休暇欄の年次有給休暇「ア当初採用年月日イ今年 ウ前年」というような数年間の任用を前提としている記載があること、また、求人票には「契約更新の可能性あり（条件あり）」との記載も見受けられる。

### 【意見】

長期にわたって継続して勤務できるといった誤解を招かないよう、事前に明確な説明をすることが必要である。

また、結果として同一人物が再度任用される場合であっても、平等取扱いの原則や成績主義の観点から、応募者に対して応募機会の均等な付与が必要である。

## 9. 定員管理「組織・定員調査票」について

### 【現状・問題点・リスク】

行政改革推進課担当者は、毎年 4 月頃に各部局から提出される「組織・定員調査票」を精査するとともに、各部局に対するヒアリングを繰り返し、柏市第四次総合計画及び行政経営方針（第四次行政改革大綱）をベースに毎年度作成される行財政運営方針において、



単年度の組織・定員に関する方針を定め、当該方針に基づき、組織・定員の調整をしている。

「組織・定員調査票」には、「1 組織改編の必要性」「2 組織改編の理由及び内容」「3 職種別職員数増減見込み（要望）」「4 その他要望、特記事項など」の記載欄があり、「組織・定員調査票.xls 記載例及び記載要領」を各部局に提示している。

「3 職種別職員増減見込み（要望）」欄には、「一般・再任用」の区別、「職種」の内容、「増減人数」「理由」「具体的な事務量」が記載されるが、「具体的な事務量」の記載方法について「組織・定員調査票.xls 記載例及び記載要領」では「増減員の根拠となる具体的な事務量を積算し、記入してください。特に増員の場合は詳細に記入してください。」とあるにもかかわらず、記載方法が部局によって異なっている。

抽象的な業務内容だけの記載（例 市民文化会館 使用料の見直しに伴い既に登録した利用者に本社所在地や代表者あるいは主たる事務所の確認のための最初の再提出及び内容の周知事務）としている部局もあれば、事務処理件数（あるいは件数の前年比増加率）や必要時間数、別添書類として各職員の残業時間内訳を付す部局もある。

このように部局によって記載方法が異なると、どの程度必要なのか部局間で比較できないばかりか、行政改革推進課担当としても、部局から要望として出される人数が適正であるかどうかを判断するために、長時間のヒアリングや複数回にわたるヒアリングを要することになり、定員配置を決定するにあたって非効率である。

#### 【意見】

個人の事務処理能力等の優劣は度外視して、必要十分な人員数を合理的に説明するための事務量を測る単位としては時間数が妥当であるので、「具体的な事務量」の欄には記載要領のとおり、増減員の根拠となる具体的な事務量や必要時間数を記載するように徹底させることが望まれる。

さらに、仮に増員を要望する場合、定数管理と予算管理の連動を実現させることができるため、どの程度人件費にインパクトがあるかを試算させるなど、金額や数値面の情報を織り込むことが望ましい。

## 10. 賃金単価の改定について

#### 【現状・問題点・リスク】

近隣5市では臨時職員の賃金単価を平成26年又は平成27年に改定している。

一方で、柏市は人事課で近隣5市の臨時職員の賃金単価の調査を実施しているものの近年改定は行っておらず、職種によって近隣5市の賃金単価と乖離があるものも存在している。

## 【意見】

柏市の臨時職員の賃金単価は近年での改定が行われていないため、賃金単価の見直しの実施を検討することが望まれる。

### 1 1. 年功賃金額の設定について

#### 【現状・問題点・リスク】

26年通知の「I 4 (4) 報酬等について」において、以下の記載がある。

#### (4) 報酬等について

同一の職務内容の職に再度任用され、職務の責任・困難度が同じである場合には、職務の内容と責任に応じて報酬を決定するという職務給の原則からすれば、報酬額は同一となることに留意すべきである。

なお、毎年報酬水準の決定に際し、同一又は類似の職種の常勤職員や民間企業の労働者の給与改定の状況等に配慮し、報酬額を変更することはあり得るものである。

また、同一人が同一の職種の職に再度任用される場合であっても、職務内容や責任の度合い等が変更される場合には、異なる職への任用であることから、報酬額を変更することはあり得るものである。

柏市の臨時職員の再度の任用では、形式上、職務内容や責任の度合い等が変更されるものではなく、異なる職への任用ではないにもかかわらず、柏市の「臨時職員採用の手引」では年功賃金額の設定が行われているのは適当ではないと考える。

また、年功賃金額が設定されているのは、事務補助員、技能員、技術員を除く専門職としているものの、社会福祉士などの職種は年功賃金額の対象外となっているため、公平性に欠けるものである。また、柏市の「臨時職員採用の手引」において、最長1年の任用を前提としていながら、1年超の任用を予定した年功賃金額を設定しているのは適当ではない。

しかしながら、実態は、再度の任用が行われて、継続して業務に携わっている臨時職員については、新規任用の臨時職員に比べて、知識の蓄積や実務経験があり、円滑な業務遂行に貢献している面もあり、定員管理により正規職員を増加することが困難な現状では、業務に関する経験や知識を有している臨時職員に頼らざるを得ない現状がある。正規職員が削減されている中、臨時職員に関する制度と実態が整合していない実情があることは否めない。

## 【意見】

同一の職務内容の職に再度任用され、職務の責任・困難度が同じである場合には、職務の内容と責任に応じて報酬を決定するという職務給の原則からすれば、年功賃金額を設定していることは適当ではない。ただし、臨時職員の制度と実態が整合していない実

情では、再度の任用に際して、客観的な能力実証を行った上で、実態として職務内容や責任の度合い等が変更されるなど運用面で是正を検討することが望まれる。

## 1 2. 一般職非常勤職員（地公法第 17 条）の採用の検討

### 【現状・問題点・リスク】

柏市では一般職非常勤職員（地公法第 17 条）の採用の規定はなく、臨時的任用職員（地公法第 22 条）を活用して、臨時的・補助的な業務を行っている。臨時的任用職員は原則として、最長 1 年の任用であり、柏市では 2 ヶ月の空白期間を設けるように運用している。また 2 ヶ月の空白期間を設けた上で、再度同じ臨時職員を配属する場合にも人事課との協議を実施している。

専門職以外の事務補助員の業務であっても、実質的には専門的な知識を要する職務内容であることも多く、新規採用の職員では 1 ヶ月程度の教育期間が必要となり、それまでは窓口業務に携わることができないような職場の実態もあり、非効率な状況が発生している。

一般職非常勤職員として採用すると、当該職員が地方公共団体定員管理調査の定員数に含まれる可能性がでてきたり、財政的負担が大きくなるなどのデメリットが生じる可能性もあるが、再度の任用が可能である一般職非常勤職員での採用の方が業務遂行が効果的かつ効率的なことも多いと考える。

仮に週 3 日の 7 時間勤務の場合、月 84 時間の勤務であり、事務補助員の賃金単価 880 円で計算すると、1 か月分の賃金は 73,920 円となる。当然、臨時的・補助的な業務として、郵送作業、コピー作業などの事務作業も行っているため、全額とまでは言い切れないが、継続的な任用の職員に比べて、1 年ごとに 1 名あたり当該機会費用が発生していることが推定される。さらに OJT を実施する現場職員の負担も発生していることを考慮すると、それ以上の機会費用が発生していることが考えられる。

### 【意見】

臨時職員・非常勤職員が行う業務に関して、その職務内容、職場の実態等を考慮し、業務遂行上必要があると認められるときには、競争試験又は選考により一般職非常勤職員を任用できるようにすることが望まれる。そのためには、まず再度の任用が可能である一般職非常勤職員を任用できる制度を構築すべきであり、その運用においては、各課の実態や職務内容を十分に参酌して、一般職非常勤職員や臨時的任用職員等の選択をした任用を検討することが望まれる。

ただし、一般職非常勤職員についても、任期を限った任用を繰り返すことで事実上任期の定めのない常勤職員と同様の勤務形態を適用することには十分な留意が必要である。

### 第3 各部局の臨時職員等の活用や業務の外部化の状況

#### I ヒアリング対象部局

##### 【ヒアリング対象部局】

10人以上の再任用職員（短時間）、臨時職員などを活用かつ業務の一部を外部化して、職員の削減に寄与したとされる委託契約（年度で1,000万円以上）を行っている部局又は30人以上の再任用職員（短時間）、臨時職員などを活用している部局をヒアリング対象部局とした。

##### 【定義】

以下「平成27年度包括外部監査に関する調査票」より引用している用語は次のとおりである。

- ・再任用職員のうち、常勤とは、正規職員と同様に週5日勤務かつ1日当たり勤務時間が7時間45分の勤務形態のこと。
- ・再任用職員のうち、短時間とは、常勤より短い勤務日数又は勤務時間の勤務形態のこと。
- ・「任用根拠、勤務形態別職員数」のうち、勤務形態がフルタイムとは、1日当たり勤務時間が7時間45分の職員のこと。
- ・「任用根拠、勤務形態別職員数」のうち、勤務形態が短時間とは、1日当たり勤務時間が7時間45分未満の職員のこと。

## 1. 地域づくり推進部 秘書広報課

### (1) 課の担当する事業の概要

秘書広報課は、市長及び副市長の秘書、広報活動の企画及び調整、広聴活動の企画及び調整を行っている。

### (2) 定員管理

任用根拠、勤務形態別職員数

(単位：人)

		勤務形態				
		週5日勤務		週5日未満勤務		その他
		フルタイム	短時間	フルタイム	短時間	
任用 根拠	正規職員	17	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—
		短時間	—	—	2	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	4	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	5	—	4	—
	任期付職員	—	—	—	—	—

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

#### ※特別職非常勤職員の概要

日額8,000円の相談員である。日常生活の相談、法律相談、近隣トラブルの相談対応を行っている。平成26年度まで月木金2人、火水1人である。9時から15時までの勤務と11時から17時までの勤務時間となっている。平成27年度から一日2人体制となった。

#### ※臨時的任用職員の概要

常時4人体制である。6ヶ月ごとの任期で、最長1年まででその後の更新はされない。

週5日・短時間勤務の5名は1日5時間勤務であり、週5日未満・短時間勤務は秘書で5.5時間勤務である。

#### ※再任用職員の概要

再任用職員は月火金に出勤する者と、水木金に出勤する者の2人である。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	15	16	16	16	17	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	2	2	2	2	2
	特別職非常勤職員	4	3	4	4	4	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	9	6	6	9	9	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	30	27	28	31	32	

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

- ・平成22年度から平成23年度の正規職員の増加は市長が変わり広報の充実を目的とした増加である。
- ・平成25年度から平成26年度の正規職員の増加はケーブルテレビでの広報事業がスタートしたことによる増加である。
- ・平成22年度から平成23年度の減少は正規職員の増加によるものである。平成24年度から平成25年度の増加は正規職員に兼務が生じたことによるものである。

雇用形態別の職員数と給与総額

	特別職非常勤職員	臨時的任用職員
人数(人)	4	9
給与総額(千円)	3,210	2,813

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種			
		一般事務	技能労務職 (運転)	その他 (委員)	市民相談員
任用 根拠	正規職員	17	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—
		短時間	—	2	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	4
	一般職非常勤職員	—	—	—	—
	臨時的任用職員	9	—	—	—
	任期付職員	—	—	—	—
	合計	26	2	—	4

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

- ・ 運転は市長公用車の運転。
- ・ 臨時的任用職員は秘書 2 名、報道 Web 担当 2 名（ホームページ担当 1 名、記者クラブ担当 1 名）

継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月 以内	6ヶ月 超～ 1年以 内	1年超 ～ 3年以 内	3年超 ～ 5年以 内	5年超 ～ 10年以 内	10年超 ～ 15年以 内	15年超 ～ 20年以 内	20年超
再任用 職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	1	1	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	1	2	—	1	—	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		—	4	—	—	—	—	—	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		—	5	3	1	1	—	—	—

※平成 27 年 3 月 31 日現在の人員数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

- ・ 特別職非常勤職員は 1 年契約だが再任を妨げない。再任にあたっては、事前の意思確認はしている。
- ・ 臨時的任用職員の任期は 4 月から 3 月までの最長 1 年間で再度の任用はされない。

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 採用手続

弁護士、ボランティアセンター等の団体から紹介を受けるなど、市民相談の適任者を探し、面接により選考する。

面接結果は課長が決裁する。委嘱の決定は部長が決裁する。委嘱状は市長名で交付する。

##### ② 採用数

平成 26 年度は、4 人体制である。平成 26 年度新規採用者は 1 名である。

##### ③ 更新、再度の任用

更新にあたっては、事前の意思確認はしている。

#### 【臨時的任用職員】

##### ① 採用手続

「臨時職員採用の手引」に従って採用手続を行う。

人事課が採用通知書を作成し（市長が採用権者）、本人と面談の上で通知書を交付する。採用承諾書に必要事項を記入し提出してもらう。

##### ②採用件数

年間 4 人の枠がある。

##### ③ 更新、再度の任用

1 年超の更新はされない。

### (4) 給与体系、手当等

#### ① 概要

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のよう定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円／時
特別職非常勤職員	市民相談員	8,000 円／日



(5) 臨時職員等の勤務管理

通期の超過勤務時間の推移（任用根拠別）

（単位：時間）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
正規職員 (再任用・任期付き含む。)	254.0	285.5	313.5	240.5	238.0	230.0	346.0	362.0	247.0	243.5	247.5	265.5	3,273.0
特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	254.0	285.5	313.5	240.5	238.0	230.0	346.0	362.0	247.0	243.5	247.5	265.5	3,273.0

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

臨時的任用職員の日々の勤務管理は、出勤簿及びサービス整理簿を用いている。臨時的任用職員は、出勤した際に出勤簿に押印し、早退・遅刻・残業については、サービス整理簿に勤務時間を記載し押印、課長決裁を受けている。

担当者が出勤簿を基に賃金報酬システムへ勤務実績を入力して、支払伝票を出力する。支払伝票は別の担当者が入力内容の正確性を確認した上で、出勤簿を添付し、課長が決裁する。

また、特別職非常勤職員の勤務管理は出勤簿を使用していない。その代わりに、パソコンでスケジュール管理をしている。

(6) 業務委託

① 外部委託の状況（業務委託により人員を低減させることができた業務委託の概要）

広報かしわ編集委託

- 編集会議への出席・企画立案のサポート
- DTP による編集（デザイン、レイアウト、イラスト、グラフ・表等）
- 原稿入力
- 広告データの埋め込み
- 校正
- 校閲（内部校正）
- 入稿
- 電子ブック版の制作
- 広報かしわ 1 面と連動したポスターデザインの制作
- 有識者広報モニター会議への出席
- 本業務への改善提案等

② 業務委託、指定管理者制度の利用状況（上記の委託案件の推移）

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
業務委託	件数（件）	1	1	1	1	1
	金額（千円）	15,337	16,085	16,008	15,696	15,627
指定管理者	件数（件）	—	—	—	—	—
	金額（千円）	—	—	—	—	—

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

平成 20 年度から毎年度契約を締結し、平成 22 年度と平成 25 年度にはプロポーザルを行っている。

③ 業務委託、指定管理者制度を採用する際の有効性・効率性の検討方法

デザイン・レイアウト力や民間企業のノウハウをプロポーザルにより比較し、提案内容、OutPut のよさ、実績、スケジュールの組み方及び価格を総合評価の上、委託業者を決定している（3年に1回）。

④ 業務委託、指定管理者制度のモニタリング体制・方針・手続（事後のモニタリング状況）

各号の発行にあたり、制作中の原稿を3回校正し、職員全員で内容を確認している。また、委託先の担当ディレクターからは、制作中に2度、打合せを行い、デザイン・レイアウトの説明と進捗を受けている。

⑤ 課で把握する委託業務の運用上の課題

- ・校正中の変更や修正などのやりとりに時間を要する（職員が担当していたときはすぐ修正ができたが、突発的な修正をするには、時間が必要となっている。）
- ・紙面のテーマやイメージがうまく伝わらない時がある。

⑥ 個別の案件の状況

件名	広報かしわ編集委託
契約日	平成 26 年 4 月 1 日
契約期間	平成 26 年 4 月 1 日～平成 27 年 3 月 31 日
事業者名	株式会社文化工房

契約金額	2 ページ制作 284,040 円 4 ページ制作 422,280 円 (元日号) 8 ページ制作 568,080 円 (15 日号) 10 ページ制作 675,000 円 (1 日号のうち何回か) 12 ページ制作 781,920 円 (1 日号) 14 ページ制作 888,840 円 16 ページ制作 990,360 円	
業務内容	(1) 編集会議への出席・企画立案のサポート (2) DTP による編集 (デザイン、レイアウト、イラスト、グラフ・表等) (3) 原稿入力 (4) 広告データの埋め込み (5) 校正 (6) 校閲 (内部校正) (7) 入稿 (8) 電子ブック版の制作 (9) 広報かしわ 1 面と連動したポスターデザインの制作 (10) 有識者広報モニター会議への出席 (11) 本業務への改善提案等	
委託開始時の判断	削減見込金額	正規職員 2 人分の人件費
	削減見込人員数	2 人
	委託理由・比較方法	デザイン・レイアウト力や民間企業のノウハウをプロポーザルにより比較し委託業者を決定した (成果物の質も向上)。
日常的なモニタリングの状況	モニタリングの方法	各号の発行にあたり、制作中の原稿を 3 回校正し、職員全員で内容を確認している。また、委託先の担当ディレクターからは、制作中に 2 度訪問してもらい、デザイン・レイアウトの説明と進捗を受けている (仕様どおりの日数)。
	モニタリング結果の反映状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングにより内容の変更や修正があった場合は、原稿に赤字を入れて指示をするほか、必要に応じて口頭で内容を伝えている。</li> <li>・委託先の担当ディレクターから編集作業に支障をきたすなどの相談があった場合は、即座に協議の上、対処・改善している。</li> </ul>

事後的なモニタリング状況	実施の有無	有り（受託者に対しては、原稿の最終稿を納品された時点で業務を完了しているため、実施していない）
	検証方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>発行した広報かしわに対し、専門的な見地からの意見を収集するため、有識者広報モニター会議を年4回実施。</li> <li>市民意識調査により「市政の情報入手満足度」を把握。</li> </ul>
	検証結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>有識者広報モニターからは、企画・デザイン・レイアウトなどにおいて、高い評価を受けている。また、指摘のあった事項については、以降の発行号で対応できている。</li> <li>市民意識調査結果において、市政の情報入手満足度が低下している。これは、広報かしわを情報入手先として選ぶ方の割合が減少していることから、市民が求める地域情報を発信できていないことが課題と捉えているが、いわゆる新聞離れなどが背景にあることも要因の一つと考えられる。</li> </ul>

（出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票）

#### (7) 監査手続

- ・臨時職員等の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・平成26年度に採用・更新を行った臨時職員等について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているかの確認を行った。
- ・出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認を行った。
- ・4月分と10月分の各月2名ずつを無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。
- ・委託業務の導入時の検討資料の査閲により、検討の十分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討する。また、日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認するとともに、事後検討資料の査閲により、検討の十分性、適切性を検討する。

#### (8) 指摘事項、意見等

##### ① 特別職非常勤職員の勤務管理について

###### 【現状・問題点・リスク】

秘書広報課では、市民相談員として特別職非常勤職員を4名採用している。この特別職非常勤職員の勤務管理は出勤簿などを使用しておらず、パソコンでのスケジュール管理と職員による目視での出退勤確認となっており、勤務実績に関する証憑が存在していない。勤務場所は秘書広報課内の席であることから、現状でも管理は可能であるが、同

課の臨時的任用職員は出勤簿などでの勤務管理を行っており、特別職非常勤職員と臨時的任用職員の勤務管理で整合していない。

**【意見】**

秘書広報課の特別職非常勤職員は4名と少人数であり、現状の方法での勤務管理も可能かと思われるが、勤務実績の証憑を残すため、臨時的任用職員と同じ方法での勤務管理に変更することが望まれる。

## 2. 市民生活部 保険年金課

### (1) 課の担当する事業の概要

保険年金課は、国民健康保険、退職者医療、後期高齢者医療制度、国民年金に関する業務を担当しており、各制度への加入・脱退手続、医療費の給付、保健指導等を行っている。

#### 保険年金課の業務内容

- ・国民健康保険の企画、計画、予算、決算及び経理等
- ・国民健康保険運営協議会の開催等
- ・国民健康保険の資格の得喪及び被保険者証の更新事務等
- ・国民健康保険の給付
- ・国民健康保険及び後期高齢者医療の保健事業等
- ・国民健康保険料の収納
- ・国民健康保険料及び後期高齢者医療保険料の滞納整理
- ・後期高齢者医療の予算、決算、賦課、資格の得喪、給付及び収納等
- ・国民年金保険者の資格の得喪、国民年金手帳に関すること、国民年金保険料の免除等
- ・臨時福祉給付金の支給（平成 26 年度のみ）

#### 任用根拠別の職種別職員数

（単位：人）

		職種						
		一般事務	その他 (委員)	栄養士	保健師	事務補助員	管理栄養士	
任用 根拠	正規職員	53	—	4	4	—	—	
	再任用職員	常勤	1	—	—	—	—	—
		短時間	1	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	13	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	—	—	—	18	3	
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	
合計	55	13	4	4	18	3		

※平成 27 年 3 月 31 日現在の人員数である。

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	国民健康保険、後期高齢者医療制度及び国民年金の窓口及び事務 他	
	再任用職員	常勤	国民健康保険の窓口及び事務
		短時間	国民年金の窓口及び事務
	特別職非常勤職員	国民健康保険運営協議会の委員	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	書類整理・郵便の発送業務等の事務補助、国民年金窓口、保健事業の保健指導 他	
	任期付職員	—	

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

① 概要

正規職員の定員数については、直近 5 年間（平成 22 年度から平成 26 年度）では目立った変動はない。一方で、臨時的任用職員は平成 23 年度に 5 名、平成 25 年度に 4 名減少している。これは、平成 22 年度に開始したコールセンターの運営委託と平成 23 年度に開始した窓口及び入力業務委託と平成 25 年度に開始したレセプト点検業務の業務委託に伴う減少である。

コールセンターの運営と窓口及び入力業務は、従来、正規職員、再任用職員、臨時的任用職員が担ってきたが、正規職員の超過勤務が恒常的に発生している状態であり、業務効率の低下や他の業務への対応が取扱時間外に行っていることが課題となっていた。当該業務委託は、この恒常的な超過勤務の削減を目的とするものであり、外部委託開始以降、電話対応や窓口業務に追われていた正規職員の業務効率化と収納業務の強化が図られている。また、外部化により、5 名の臨時的任用職員が減少している。

レセプト点検業務は従来、臨時的任用職員が担っていたが、資格保有者等の適切な能力を有する人員の確保が困難であること、外部委託による民間ノウハウの活用を目的として導入したものであり、外部化以降 4 名の臨時的任用職員が減少している。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	58	61	58	58	61	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	1
		短時間	1	1	1	1	1
	特別職非常勤職員	13	13	13	13	13	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	30	25	25	21	21	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	102	100	97	93	97	

※各年度の3月31日現在の人員数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

(3) 臨時職員等の採用

【特別職非常勤職員】

① 必要数

特別職非常勤職員は、国民健康保険運営協議会の委員であり、定数は柏市国民健康保険条例第2条により13名と定められている。

- 被保険者を代表する委員 4人
- 保険医又は保険薬剤師を代表する委員 4人
- 公益を代表する委員 4人
- 被用者保険等被保険者を代表する委員 1人

② 採用手続

課内での打合せを行い、医師会や商工会議所等に推薦を依頼するとともに、公募にて候補者を選定する。課の人事担当が委嘱についての起案を行い部長決裁を経た後、市長決裁により委嘱可否が決定する。その後、特別職非常勤職員に対して委嘱状を交付する。なお、個人情報取り扱い及び会議は公開されていることから、守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していない。

【臨時的任用職員】

① 採用数

翌期の予算策定時に、翌期の業務量を見込んで決定している。新規の業務がある場合には、増加するが、業務量に変更がない場合には、前年と同数としている。



## ② 採用手続

人事課に必要な人員数を配置要望書で通知し、人事課にて採用を行う。

採用後に、人事課に人事情報（採用承諾書）を提出し、人事課でマスタ情報の登録を行う。

## ③ 更新、再度の任用

事務補助員は人事課の規定に基づき、最長1年の雇用期間となっているが、2ヶ月以上の空白期間の後、再度採用される者もいる。管理栄養士も原則は最長1年の契約となっているが、専門的な能力の必要な職種であり、人員の確保が困難であることから、例外的に口頭による継続の意思確認の上で継続雇用を行っている。

## (4) 給与体系、手当等

### ① 概要

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	管理栄養士	1,370 円/時
特別職非常勤職員	委員（国民健康保険運営協議会）	8,000 円/日

## (5) 臨時職員等の勤務管理

臨時的任用職員の日々の勤務管理は、出勤簿及び服務整理簿を用いている。臨時的任用職員は、出勤した際に出勤簿に押印し、早退・遅刻・残業については、服務整理簿に勤務時間を記載し押印、課長決裁を受けている。

担当者が出勤簿を基に賃金報酬システムへ勤務実績を入力して、支払伝票を出力する。支払伝票は別の担当者が入力内容の正確性を確認した上で、出勤簿を添付し、課長の決裁を受けている。

## (6) 業務委託

### ① 柏市保険年金課一部業務委託（窓口及び入力業務並びにコールセンター運営）

#### ア．委託業務の概要

平成23年度より、国民健康保険、後期高齢者医療に係る届出書及び申請書等の窓口受付、データ入力及び書類の整理、電話応対、コールセンター運営、マニュアル・FAQの作成等に関する業務を委託している（コールセンター運営については、平成22年度から単独で委託していたものを、平成24年度から本業務委託に統合）。

<契約概要>

件名	柏市保険年金課一部業務委託（窓口及び入力業務並びにコールセンター運営）
契約日	平成 25 年 2 月 12 日
契約期間	平成 25 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日
事業者名	テンプスタッフ株式会社 柏オフィス
契約金額	155,688,210 円（3 年間の総額）

イ. 業務委託導入時の検討内容

当該業務委託は人員の削減を目的としたものではなく、恒常的に発生していた超過勤務時間の削減及び業務改善、滞納整理業務への人員配置等を目的に導入したものである。

検討に当たっては、業務委託、人材派遣、非常勤・臨時職員それぞれの方法を比較した結果、業務の質を維持し、業務改善等の効果が期待できる業務委託を選択している。また、事前の推計では正規職員の勤務時間数換算で 5,700 時間の削減が可能と見積もっている。

業務委託による削減見込み時間

委託開始前					委託導入後				
	職員					職員			
	加入・脱退	制度説明	苦情処理	計		加入・脱退	制度説明	苦情処理	計
窓口	30分	50分	40分	120分/日	30分	50分	40分	120分/日	
	1,320h	2,200h	1,760h	5,280h	1,320h	2,200h	1,760h	5,280h	
電話	取次ぎ	制度説明	苦情処理	計	取次ぎ	制度説明	苦情処理	計	
	60分	60分	120分	240分/日	60分	60分	120分	240分/日	
内部事務	2,640h	2,640h	5,280h	10,560h	2,640h	2,640h	5,280h	10,560h	
	入力	チェック	資料作成等	計	入力	チェック	資料作成等	計	
内部事務	40分	80分	120分	240分/日	40分	80分	120分	240分/日	
	1,760h	3,520h	5,280h	10,560h	1,760h	3,520h	5,280h	10,560h	
	5,720h	8,360h	12,320h	26,400h	5,720h	8,360h	12,320h	26,400h	

（出典：保険年金課提出資料）

なお、当該業務に従事していた臨時的任用職員 5 名分の勤務時間（約 5,000 時間）・賃金（約 450 万円）は業務委託の導入により削減が可能であるが、当該事前検討においてこの点は考慮されておらず、あくまで正規職員の負担軽減という視点での検討が行われている。

ウ. 業務の監視方法

受託者が作成する月報及び事業報告書の確認を行うとともに、毎月受託者と実施している定例打合せにおいて報告を受ける。問題等が発見された場合は、すぐに業務管理責任者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

エ. 事後的な検証

時間外勤務状況を業務委託の前後で比較するとともに、人員配置変更により強化され

た収納状況の比較を実施し、導入効果の事後検証を実施している。時間外勤務の状況は、委託導入前の平成 22 年度と導入後の 3 年間を比較すると、平均約 3,800 時間の削減（人件費の額に換算すると約 1,000 万円強の削減）となっている。収納状況については、平成 22 年度と比較すると平均で 2 億 1,000 万円強の増収となっている。業務委託により、定型業務への職員の負担が軽減され、収納関係業務に注力できるようになった結果、収納業務の向上や新規業務が展開できるという効果が確認されている。

## ② 柏市国民健康保険レセプト点検委託

### ア. 委託業務の概要

国民健康保険に係るレセプトの点検業務

<契約概要>

件名	柏市国民健康保険レセプト点検委託
契約日	平成 27 年 4 月 1 日
契約期間	平成 27 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日
事業者名	株式会社オークス
契約金額	17,668,800 円

### イ. 業務委託導入時の検討内容

当該業務は、臨時的任用職員がレセプト点検を実施していたが、資格を有する適切な人材の確保が困難になったこと及び民間事業者のノウハウの活用による点検業務の成果の向上が見込まれることから、平成 25 年度より業務委託を開始したものである。委託の開始に当たっては、臨時的任用職員の人件費及び点検効果額と、業務委託を導入した場合の費用見込み額及び点検効果見込額を比較検討し、より高い効果が見込まれる業務委託を導入することとした。

事前の比較検討にあたっては、臨時的任用職員が点検をした場合の再審査請求額と臨時的任用職員の賃金の差額と、委託した場合の再審査請求額見込額と委託金額の差額を比較しており、その効果は 9.38 億円と推計している。

レセプト点検業務事前検討結果

(単位：円)

	歳出抑制額(A) (再審査請求額)	費用(B) (臨時的任用職員 人件費・委託金額)	効果額(A-B)
臨時的任用職員が実施した場合の実績 (平成23年度)	581,618,870	7,284,856	574,334,014
業務委託による効果見込み	1,529,699,812	16,457,000	1,513,242,812
差額	948,080,942	9,172,144	938,908,798

(出典：保険年金課提出資料を監査人が加工)

#### ウ. 業務の監視方法

受託者が毎月作成するレセプト点検実績に係る報告書の確認を行うとともに、レセプト点検の結果減額することができた診療報酬支払金額であるレセプト点検過誤調整金額の推移を検証している。問題等が発見された場合は、すぐに業務管理責任者と協議の上、対応を依頼し改善を図っている。

#### エ. 事後的な検証

レセプト点検過誤調整金額及び費用額（人件費・委託費）の比較を実施し、委託業務の経済性についての事後的な検証を実施している。

委託開始前の平成 24 年度は過誤調整金額と費用（臨時的任用職員の人件費）の差額は 22,188 千円であるのに対し、委託開始後の平成 25 年度の過誤調整金額と費用（委託金額）との差額は 35,786 千円となり、委託によって 13,598 千円の実施的効果が出ている。同様に平成 26 年は平成 24 年度と比べ 21,468 千円の実質的効果が確認されており、レセプト点検業務の成果の向上と経済的な効果が確認できる。

業務委託の事後検証結果

（単位：千円）

年 度	過誤調整金額 (A)	費用額 (B)	実質的効果 (A)－(B)	業務委託に よる効果額
平成 24 年度	27,976	5,788	22,188	—
平成 25 年度	51,360	15,574	35,786	13,598
平成 26 年度	60,971	17,315	43,656	21,468

（出典：保険年金課提出資料）

#### (7) 監査手続

- ・ 臨時職員等の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・ 平成 26 年度において、採用・更新を行った臨時職員等について採用、更新の根拠資料を査閲し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認を行った。
- ・ 4 月分と 10 月分の給与支給に係る資料を査閲し、各月 2 名ずつ無作為に抽出し、出勤データ集計結果と賃金報酬等支給明細書の一致、通勤手当の算定の正確性、支払伝票との整合性などを確認した。
- ・ 4 月と 10 月分の勤務情報から、無作為に各月 3 名づつを抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。なお、保険年金課では、平成 23 年度の定期監査において、集計及び支給事務のチェック体制の不備により勤務時間の集計誤りがあった旨の指摘を受けている。当該指摘については、出勤簿と賃金集計の確認を所属長、また、支払い担当

者及び他職員と複数人で確認する体制を整えた旨を平成24年3月に公表している。この点について、適切なダブルチェックの体制がとられていることを確認し、指摘事項への対応が適切になされていることを確認した。

- ・委託業務の導入時の検討資料の査閲により、検討の十分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討する。
- ・委託業務の日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認する。
- ・委託業務の事後検討資料の査閲により、検討の十分性、適切性を検討する。

(8) 指摘事項、意見等

① 保険年金課一部業務（窓口及び入力業務並びにコールセンター運営）委託に関する事前検討の十分性

【現状・問題点・リスク】

当該業務の委託にあたっては、業務委託、人材派遣、非常勤・臨時職員それぞれの方法を比較・検討している。しかし、経済性については、人件費の「高」「中」「低」という比較が記載されているのみで、具体的な金額的影響額の比較が行われておらず、業務委託による経済的な影響が十分に検討されているとはいえない。

また、委託による効果についても、委託により削減可能な非常勤・臨時職員の勤務時間・人件費についての言及がなされていない。

契約方法の比較

	業務委託	人材派遣	非常勤・臨時職員
市の業務指示	不可	必要	必要
業務範囲	仕様書規定内	仕様書規定内	自由設定
機密保持契約	市と委託業者	市と派遣業者	市と個人
人件費	高	中	低
労務管理	委託業者	派遣業者	個々に契約
引継費用	なし	あり	あり
時間外	なし	別途発生	別途発生
サービスの質	高	中	低
業務改善	委託業者	市で行う	市で行う
削減効果	大	中	少
総合判断	◎	△	×

(出典：保険年金課提出資料)

【意見】

当該業務委託の導入目的は正規職員の負担軽減による業務改善にあり、人員削減や費用削減が目的ではないことから、金額のみで効果の良否を検討できるものではない。しかし、委託業務の導入に当たってはどの程度費用が増加・減少するのか、費用が増加するのであれば、その増加に見合う効果があるのかという視点の検討が必要である。具体的な金額による経済性の検討を実施することが求められる。

② 保険年金課一部業務（窓口及び入力業務並びにコールセンター運営）委託に関する委託の規模の妥当性

【現状・問題点・リスク】

委託により削減が見込まれる正規職員の業務時間は5,720時間である。一方、受託者の提案書から試算される年間勤務時間は約20,000時間にもなる。事前検討で考慮されていない臨時的任用職員の年間勤務時間、約5,000時間を考慮しても2倍近い開きがあるが、この差について検討された資料はなく、合理的な理由は確認できなかった。なお、受託者の提案書では、通常月と繁忙月を分け、繁忙月にはより多くの人員を配置する提案となっているが、当該試算は通常月のみの人員数をもとに監査人が簡便的に試算した年間勤務時間である。

当該状況から、当該委託業務には過剰な人員が投入され、結果として委託費があるべき水準よりも高額になっている可能性が想定される。

受託者の提案書から試算した年間勤務時間

業務	勤務形態	時間 (時間)	日数 (日)	人数 (人)	年間勤務時間 (時間)
窓口	常勤	7.75	220	3	5,115
	シフト	6.00	162	4	3,888
入力・電話	常勤	7.75	220	4	6,820
	シフト	7.00	96	5	3,360
総計					19,183

(出典：受託者の提案書から監査人が集計)

【意見】

委託前の業務時間と受託者の作業時間の比較等によりあるべき作業時間を試算した上で、委託規模の妥当性について検討することが必要であり、必要に応じて委託規模や仕様書の見直しを行うことが必要である。

③ 保険年金課一部業務（窓口及び入力業務並びにコールセンター運営）委託に関する事前検討の妥当性

【現状・問題点・リスク】

「(6) ① イ. 業務委託導入時の検討内容」のとおり委託により削減が見込まれる正規職員の業務時間は5,720時間であり、人数に直すと約3.4人(5,720時間÷(7.75時間/日×220日))となる。平成23年度の1人当たり給与費が6,570千円(柏市ホームページ「職員給与費の状況(普通会計決算)」)と1人当たり地方公務員共済組合等負担金が1,353千円(平成23年度決算3,297,832千円÷平成23年度職員数2,437人)で

あるから、仮に正規職員を3.4人増員することにより補填した場合の費用は26,940千円となる。これに委託により削減できた臨時的任用職員の人件費約4,435千円を加味すると31,375千円となり、委託開始時（平成23年度）の委託金額46,270千円と比較すると14,895千円の支出が抑制できる計算となる。経済的効率性の観点からは、正規職員の増加ではなく、業務委託を選択した判断の妥当性には疑問が残る。

【監査人による試算】

（単位：千円）

	正規職員を増加した場合	外部委託の場合	差額
人件費（正規職員） （1人当たり給与費6,570千円 +1人当たり共済組合負担金1,353千円） ×3.4人	26,940	—	
人件費（臨時職員） 5人×時給880円×6時間×14日/月×12ヶ月	4,435	—	
委託費用（平成23年度）	—	46,270	
合計	31,375	46,270	-14,895

地方自治体では、正規職員の定数削減が進められており、この目標を達成するために正規職員を大幅に増やすという選択肢は取りづらかったものと考えられるが、定数削減の目的は業務の効率化により、正規職員数を削減し、財政の健全化を目指すことにある。定数削減自体が目的となり、必要な正規職員を確保できず、結果割高な業務委託を行うことで、余計な費用負担が発生してしまうのでは経済的効率性の目的から乖離している。

【意見】

委託期間終了後の更新の検討にあたっては、正規職員の増加による対応を選択肢に加えた上で、具体的な金額的影響を考慮した検討を実施することが求められる。

④ 国民健康保険レセプト点検業務委託に関する事前検討方法の適切性

【現状・問題点・リスク】

当該業務の委託にあたっては、事前に経済性の検証を実施しているが、その際「歳出抑制見込額」として再審査請求額を用いている。再審査請求額とは、千葉県国民健康保険団体連合会から診療報酬の請求とともに提出されるレセプトを市で点検した結果、診療報酬の請求内容に疑義のあるものとして、千葉県国民健康保険団体連合会に再度点検を依頼したレセプトの合計金額である。千葉県国民健康保険団体連合会では、再審査請求に基づき、再度レセプトの点検を実施し、この結果、保険対象外と認められた金額が過誤調整金額として、市が診療報酬の支払を減額することができる金額と

なる。

このようにレセプト点検により支払いを抑制できる金額は再審査請求額ではなく、過誤調整金額が該当する。

#### 【意見】

レセプト点検業務の経済的な効果は過誤調整金額により測定されるべきであり、再審査金額の増減で経済性を計ることは実質的に経済性の検証になっていない。それだけでなく、当該事前検討資料においては、億単位での効果が強調されており、再審査請求額と過誤調整金額の関係を知らない者がこの検証結果を見たときには数億円の費用削減効果があると誤認しかねない。業務委託の経済性検証にあたっては、適切な指標を用いた検討を実施することが必要である。

#### 再審査請求額と過誤調整金額の推移

(単位：千円)

年 度	再審査請求金額 (A)	過誤調整金額 (B)	費用額 (C)	効果額 (B)－(C)
平成23年度	581,619	36,993	7,285	29,708
平成24年度	500,373	27,976	5,788	22,188
平成25年度	2,987,599	51,360	15,574	35,786
平成26年度	2,992,476	60,971	17,315	43,656

(出典：保険年金課提出資料を監査人が加工)



### 3. 保健福祉部 高齢者支援課

#### (1) 課の担当する事業の概要

高齢者支援課は、介護保険関係事務等（計画作成・管理、資格管理、保険料賦課徴収、要介護認定（調査・審査）、給付管理、適正化等）及び高齢者施策関係事務（計画作成・管理、単独サービス給付、いきがい事業（福祉バスの運行・老人福祉センター運営等））を行っている。

#### (2) 定員管理

##### ① 概要

任用根拠、勤務形態別職員数

(単位：人)

		勤務形態				
		週5日勤務		週5日未満勤務		その他
		フルタイム	短時間	フルタイム	短時間	
任用 根拠	正規職員	38	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	114
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	7	1	31	—
	任期付職員	—	—	—	—	—

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

#### 週5日・短時間勤務の概要

認定調査員：6.5時間勤務

看護師・介護福祉士(相談担当)：7時間勤務

#### 週5日未満・フルタイム勤務の概要

技能労務職(福祉バス運行要員)

#### 週5日未満・短時間勤務の概要

認定調査員(フルタイム以外)：6.5時間

認定調査員(窓口対応兼補充要員)・管理栄養士：7時間

事務補助員：5.5時間 もしくは 5時間

雇用形態別の職員数と給与総額

	特別職非常勤職員	臨時的任用職員
人数(人)	114	39
給与総額(千円)	45,367	54,535

※人事課付け臨時職員 2 名が含まれている。

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

特別職非常勤職員の概要

審査会は 5 名体制で 17 合議体があり、2 週間で全ての審査会が開催される。29 人は補充要員である。資料を事前に配付して、2 時間ほどかけて予習した上で、約 1 時間の審査会に臨む。一回の審査会で 30 人～35 人の認定を行う。(1,000 件／月を処理) 114 人は審査会委員として名簿登録されている人数である。

人事課付け臨時職員の概要

中途退職者(1 名)の代替要員：1 名 (事務補助員)

技能労務職：1 名(運転手)

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種									
		一般事務	技能労務職 (運転手)	その他 (委員)	介護調査員	保健師	管理栄養士	看護師	介護福祉士	介護認定調査員	事務補助員
任用根拠	正規職員	32	4	—	1	1	—	—	—	—	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—	
		短時間	—	—	—	—	—	—	—	—	
	特別職非常勤職員	—	—	114	—	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	1	—	—	—	2	1	1	24	10
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	合計	32	5	114	1	1	2	1	1	24	10

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

技能労務職（運転手）

福祉バス（高齢者団体・福祉団体等の研修・視察）の運行要員である。正規職員 4 名と臨時的任用職員 1 名体制である。1 台につき 2 名が乗車し、バス 2 台を運行している。

その他（委員）

要支援・要介護認定審査会審査委員である。

介護調査員・介護認定調査員

要介護認定度合いを判定するために一次判定として申請者の自宅を訪ね、要介護認定調査票を基に、心身状態を調査する職員である。調査員のリーダーとして正規職員が 1 名配置されている。

保健師

急遽の調査員の補充要員として配置されている。

管理栄養士

配食サービスを実施する前に、高齢者の家庭を訪問して食事形態等をチェックする。栄養状態の観察等もする。

### 看護師、介護福祉士

相談対応のための要員である。分掌業務に関する相談に対応するほか、地域包括支援センターで受けるような相談が市役所であった場合にリリーフ的に対応し、地域包括支援センターにつなぐ役割も担う。

### 事務補助員

郵便発送や書類整理、簡単なデータ入力事務が主な業務である。

なお、介護サービス担当の事務補助員は、10ヶ月の勤務期間と2ヶ月の空白期間で1年間を運営している。繁忙期ではない9～10月に1名、11～12月に1名の空白期間としている。

### 任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	24	28	39	38	38	
	再任用職員	常勤	1	—	1	2	—
		短時間	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	113	111	112	111	114	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	33	33	31	34	39	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	171	172	183	185	191	

※人員数は各年度の延べ人数である。

※平成24年度に組織改編があったため、平成22～23年度の人数と開きがある。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

### 組織改編の概要

高齢者支援課＋介護保険管理室⇒高齢者支援課＋介護基盤整備室

介護保険管理室から、正規職員と認定調査員、認定審査会審査委員が高齢者支援課に移管された。

平成24年度から平成26年度にかけ、調査員を4名増員している。申請から30日以内で審査しなければならないため、早急な調査が必要であり、認定調査の負担が増していることによる。

上図には含まれていないが、認定調査員が平成26年度から平成27年度にかけ、更に2

名が増員されているが、これは認定調査事務及び審査会への資料をまとめる事務が増大していることによる。

介護保険給付事務(介護サービス担当が主に担当)についても、高額介護サービス費(介護サービス利用分が所得に比較して多額だった場合に返金する支給)が平成19年には約1,200件だったのが、高齢者の増加に伴い平成27年9月に約2,400件、また、平成27年の制度改正に伴い10月には約3,000件となるなど、低所得者向け給付事業や審査・証明書発行などの事務が制度改正に伴って増えている。このように要介護認定者数が増加傾向にある中、常勤職員の減少について、臨時的任用職員の採用をもって対応している。

認定調査の件数と審査会の審査件数

年度	月	認定調査件数			審査会の 審査件数
		市調査	委託調査	計	
22		6,057	6,818	12,875	12,757
23		6,044	5,371	11,415	12,277
24		5,890	4,832	10,722	10,815
25		6,900	5,681	12,581	12,350
26		7,103	5,524	12,627	12,491
27	4	602	559	1,161	1,281
	5	701	563	1,264	972
	6	545	505	1,050	1,229
	7	672	628	1,300	1,217
	8	682	586	1,268	1,144
	9	581	498	1,079	1,063
	10	649	553	1,202	1,250
	計	4,432	3,892	8,324	8,156

(出典：高齢者支援課提出資料)

継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	—	—	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	4	19	6	40	28	17	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		8	2	8	6	9	4	—	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		8	6	27	12	49	32	17	—

※平成 27 年 3 月 31 日現在の人員数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

特別職非常勤職員は一部の職員の入れ替えはあるが変わらない人が多い。経験がないと審査をスピーディかつ適切にこなすことができない。

認定調査員は、資格技術経験も必要なので、採用期間は 6 ヶ月だが、継続して雇用されている人が多い。午前班と午後班に分かれて、1 日 2 件を半日で訪問し、半日で調査票と特記事項作成業務を実施している。

新任の認定調査員の同行期間は 1 ヶ月を設ける。

② 課で把握する課題

要介護申請数の増加に伴い、介護認定調査を担う正規職員の配置が課題である。また、給付適正化事業等の対応のための介護支援専門員（ケアマネージャー）の配置を実施することも課題である。

本来、介護福祉士や看護師（保健師）、栄養士、介護支援専門員等の専門職が配置されることが望ましいが困難であり、臨時職員に頼らざるを得ない状況にある。

臨時職員が実施する場合に以下のように臨時職員が担当することができない業務及び判断を要する業務についての対応が課題である。

- ・ 制度改正対応が求められる企画部門における業務
  - ・ 介護保険給付の可否についての判断業務
  - ・ 窓口で生じた判断を要する事項への応援
  - ・ 調査票の査閲・修正
  - ・ 認定調査員（正規職員）による末期がんのケースなどの緊急対応が求められる業務
- また、認定調査員は現状 1 名での訪問を行っており、安全面の確保という観点より複

数名での調査実施が望ましい。ただし、2名体制とするほどの人員がないのが現状であり、事務部分と異なり本業部分は一定人数の正規職員が必要である。

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 必要数

審査会は5名体制で17合議体があり、2週間で全ての審査会が開催される。29人は補充要員である。資料を事前に配付して、2時間ほどかけて予習した上で、約1時間の合議に臨む。一回の合議で30人～35人の審査を行う（1,000件/月を処理）。114人は審査会委員として名簿登録されている人数である。

##### ② 採用手続

11月後半に医師会など各団体に委員の推薦を依頼し、その際に、1年分のスケジュールを事前に送っている。新規研修を3月に受けてもらうため、2月初旬を目処に回答を求め、審査会の曜日時間の枠ごとに推薦してもらう。

委員の任用は委嘱状交付式の開催と併せて市長が決裁し、委嘱状は新規の者については市長が交付する。継続の者は審査会の場又は訪問して交付する。

なお、委員には守秘義務が課されている。

#### 【臨時的任用職員のうち、事務補助員、看護師及び介護福祉士】

##### ① 採用手続

「臨時職員採用の手引」に従って採用手続を行う。

人事課が採用通知書を作成し（市長が採用権者）、本人と面談の上で採用通知書を交付する。採用承諾書に必要事項を記入し提出してもらう。

##### ② 課で把握する課題

事務補助員については、簡易な事務処理を行う臨時職員を採用している。また、定型的な窓口・電話相談等を行う臨時職員として看護師・介護福祉士を採用している。

これらは、正規職員が本来行うべき業務に集中し、時間外勤務を削減することを目的としている。相談対応の臨時職員は平成22年度から採用しているが、これによって、これまでの常勤職員の負担は軽減できた。

#### 【臨時的任用職員のうち、認定調査員】

##### ① 採用手続

「臨時職員採用の手引」に従って手続を行う。

採用通知書を作成し（市長が採用権者）、本人と面談の上で採用通知書を交付する。採

用承諾書に必要事項を記入し提出してもらい、担当課で採用通知書と採用承諾書の写しを保管している。

採用通知書の原本を人事課に提出し、人事課でマスタ情報を登録する。

## ② 課で把握する課題

資格があればよいのではなく、即戦力が求められることから、現場経験のある人を募集している。

資格技術経験が有る人は、集まりにくいという課題があり、6ヶ月の採用期間ごとに採用通知書を交付しつつ、現在の臨時職員を継続して任用している状況である。雇用年数の長期化は調査の質の維持向上にも繋がっている。

時給は高いほうであるが、介護施設や病院のほうが賃金水準が高いため、応募者数が少なく、倍率は2倍程度にとどまっている。

## ③ 再度の任用

更新の意思確認はしていないが、随時相談を受けている。

勤務条件の変更は1ヶ月前までに申し出てもらおうようにしている。

昼休みの時間の変更、移動方法等の要望で調整を要することが多い。

10月にミーティング、ヒアリングを実施し勤務状況を確認し吸い上げ、改善提案を実施している。

## 【臨時的任用職員のうち、管理栄養士】

### ① 採用手続

「臨時職員採用の手引」に従って手続を行う。

採用通知書を作成し（市長が採用権者）、本人と面談の上で採用通知書を交付する。採用承諾書に必要事項を記入し提出してもらう。

採用承諾書に基づき人事課でマスタ情報を登録する。



(4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のよう定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	看護師	1,520 円/時
臨時的任用職員	介護福祉士	1,520 円/時
臨時的任用職員	管理栄養士	1,370 円/時
臨時的任用職員	認定調査員	1,520 円/時
特別職非常勤職員	委員（介護認定審査会）	27,000 円/日

(5) 臨時職員等の勤務管理

「臨時職員採用の手引」に従って管理する。

臨時的任用職員の日々の勤務管理は、出勤簿及びサービス整理簿を用いている。臨時的任用職員は、出勤した際に出勤簿に押印し、早退・遅刻・時間外勤務については、サービス整理簿に勤務時間を記載し押印、課長決裁を受けている。

担当者が出勤簿を基に賃金報酬システムへ勤務実績を入力して、支払伝票を出力する。支払伝票は別の担当者が入力内容の正確性を確認した上で、出勤簿を添付し、課長の決裁を受けている。

通期の超過勤務時間の推移（任用根拠別）

（単位：時間）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
正規職員 (再任用・任期付き含む。)	666.5	575.0	951.5	495.0	381.5	682.0	711.0	709.5	790.0	638.5	698.5	793.0	8,092.0
特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員	7.0	14.0	17.0	13.0	5.0	10.0	6.5	5.0	10.0	11.0	11.0	9.0	118.5
合計	673.5	589.0	968.5	508.0	386.5	692.0	717.5	714.5	800.0	649.5	709.5	802.0	8,210.5

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

日中は窓口や電話の対応に追われて必要な業務を行うことができず、就業時間後に処理することで残業時間の増大につながっている。

高齢者相談、介護認定審査会対応に時間が必要であり、審査の結果入力定時外での対応が多い。就業時間内のみでは事務作業が対応しきれず、業務の集中をさけるため、介護認定審査会対応は当番制として、再任用職員も行っている。

臨時的任用職員の残業は通常は発生しないが、窓口対応を行った時間が終業間近だった場合などで発生することがある。

認定調査員（臨時的任用職員）については、共有フォルダに年休を取得する予定を格納し、勤務を調整した上で記入してもらう。

要介護認定調査の日程は決まっており、緊急な休暇取得が発生した場合に備えて、待機者を2名配置している。

時間外勤務命令簿は人事課フォーマットを使用している。

#### 【特別職非常勤職員（審査会委員）】

月ごとの支払いは介護保険システムの審査会結果入力画面で合議体出席のチェックボックスにチェックを入れると月ごとに自動で集計することができ、漏れは今までない。自動集計でデータをFDに入れ、財務会計データと介護保険システムの照合作業を実施し、会計伝票とともに会計課に提出する。

年度ごとにマスタ情報の登録を高齢者支援課で実施している。

#### 【臨時的任用職員のうち、認定調査員】

更新申請の約75%は社会福祉法人や居宅介護支援事業所等に調査業務を委託している。更新申請の約25%、新規・区分変更申請は市の調査員が調査を行っている。更新申請については、3～4年に1回は申請者の現況を確認するために市で調査を実施していることと受託者が不足していることがあり、約25%を市の調査員が調査を行っている。また新規・区分変更申請は市以外では、指定市町村事務受託法人でなければ調査を行うことができず、柏市内には指定市町村事務受託法人がないことから、市の調査員が調査を行っている。

賃金計算用表計算ソフトで1か月分の就業時間等をまとめ、賃金報酬システムに入力している。

賃金報酬システム上、当月分の合計時間しか表示されないため、当月時間外勤務と前月時間外勤務を臨時的任用職員に伝達する目的で、報酬等支給明細書のほかに賃金根拠表を配付している。

#### 【臨時的任用職員のうち、管理栄養士、看護師、介護福祉士】

時間外勤務の申請は時間外勤務命令簿を使用している。独自に作った、賃金計算用表計算ソフトで1か月分の就業時間等をまとめ、賃金報酬システムに入力している。なお、管理栄養士は庁内から外出することもある。

#### 【臨時的任用職員のうち、事務補助員】

資格・保険料担当の事務補助員は、週3日勤務で、2人が1日だけ同日に出勤する。

出勤簿・時間外勤務命令簿と突合した上で、賃金報酬システムに入力する。

介護サービス担当の事務補助員は、週4日勤務が1名、週5日勤務が1名である。  
表計算ソフトの表(担当者が作成)に入力して計算した後、賃金報酬システムに入力する。  
認定審査担当の事務補助員は、週3日勤務が1名、週2日勤務が1名である。

#### (6) 監査手続

- ・ 臨時職員等の管理に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。また、委託の可能性について、近隣市、中核市を中心とした他団体の情報を収集し検討した。
- ・ 平成26年度に採用・更新を行った臨時職員等について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているかの確認を行った。
- ・ 出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認を行った。
- ・ 4月分と10月分の各月2名ずつを無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。
- ・ 導入時の検討資料の査閲により、検討の十分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討する。また、日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認するとともに、事後検討資料の査閲により、検討の十分性、適切性を検討する。

#### (7) 指摘事項、意見等

##### ① 介護認定調査業務の委託に関する検討

###### 【現状・問題点・リスク】

介護認定調査について、認定調査対象者が大幅に増加している状況の中、人員配置の関係から多くの割合を臨時的任用職員に頼らざるを得ない状況となっている。しかし、臨時的任用職員では正規職員と同様に責任を負わずことはできないため、必然的に正規職員のフォローが必要となっている。また業務の性質上、臨時的任用職員への精神的な負担も大きいものとなっている。

介護認定調査のうち、更新申請の約75%は社会福祉法人や居宅介護支援事業所等に調査業務を委託しており、更新申請の約25%は市の調査員が行っている。また新規・区分変更申請は全て市の調査員が調査を行っているが、柏市内に指定市町村事務受託法人がないことから市の調査員が調査を行っている。

###### 【意見】

介護認定調査について、更新申請の約75%は社会福祉法人や居宅介護支援事業所等に調査業務を委託しており、新規・区分変更申請及び更新申請の約25%は市の調査員が調査を行っている。

他団体でも新規申請を含めたほとんどの介護認定調査を指定市町村事務受託法人等で実施している事例が出てきている。現状で柏市内に指定市町村事務受託法人がないが、今後の県による指定市町村事務受託法人の指定状況に応じて、新規・区分変更申請を含めた介護認定調査業務の委託を検討することが望まれる。介護認定調査業務の委託範囲の拡大により、正規職員による臨時的任用職員の労務管理等業務も軽減することができ、本来の業務に注力することが可能となると期待できる。

## ②介護支援専門員（ケアマネジャー）の配置に関する検討

### 【現状・問題点・リスク】

介護給付の適正化については、平成20年度から各都道府県において「介護給付適正化計画」を策定し、都道府県と保険者が一体となり、その推進に取り組んでいる。ただし、柏市においては、介護支援専門員（ケアマネジャー）が配置されておらず、ケアプランの点検において、専門的な事項についても担当者がその都度、調べながら対応している状況である。

### 【意見】

介護給付の適正化を図るため、ケアプランの点検等を効果的かつ効率的に実施できるように経験のある介護支援専門員（ケアマネジャー）の配置について検討することが望ましい。介護支援専門員（ケアマネジャー）の配置により、他の職員への指導・助言もすることが可能となるものとする。それにより、ケアプランの点検の効果を検証し、その検証結果に基づいて、点検方法を改善し、必要なサービスを過不足なく提供することが進み、利用者保護の推進に資することが期待できるものとする。

ただし、現状で経験のある介護支援専門員（ケアマネジャー）を確保することは非常に困難であり、今後の民間事業所等の定年退職状況を見ながら、嘱託を含めた採用を検討することが望まれる。

#### 4. こども部 子育て支援課

##### (1) 課の担当する事業の概要

子育て支援課は、子育て支援に関する計画の立案などの子育て支援施策の企画調整業務を担っている。また、市内に設置されている児童センターなどの児童が利用する施設の管理運営を行っている。

任用根拠別の業務内容及び職種別職員数は下表のとおりである。特別職非常勤職員は子ども・子育て会議の委員であり、臨時的任用職員は児童センター業務に従事している。

##### 雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	計画策定事務、子育て支援事業業務、児童センター業務	
	再任用職員	常勤	—
		短時間	児童センター業務
	特別職非常勤職員	子ども・子育て会議における審議	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	児童センター業務	
	任期付職員	—	

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

##### 任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種				
		一般事務	業務員	その他 (委員)	保育士	児童 厚生員
任用 根拠	正規職員	9	—	—	2	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—
		短時間	1	—	—	1
	特別職非常勤職員	—	—	17	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	1	1	—	—	31
	任期付職員	—	—	—	—	—
合計	11	1	17	3	31	

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### ① 子ども・子育て会議

子育て支援課で所管する特別職非常勤職員は、平成 26 年度は 17 名（年度中の交代を含む延べ人数）おり、いずれも「子ども・子育て会議」の委員である。子ども・子育て会議とは、子ども・子育て支援法第 77 条及び柏市子ども・子育て会議条例第 1 条に基づき設置された会議体であり、子ども・子育て支援のための総合的かつ計画的な施策の推進に資することを目的としたものである。法及び条例の具体的な内容は以下のとおりである。

#### 子ども・子育て支援法より抜粋

第七十七条 市町村は、条例で定めるところにより、次に掲げる事務を処理するため、審議会その他の合議制の機関を置くよう努めるものとする。

- 一 特定教育・保育施設の利用定員の設定に関し、第三十一条第二項に規定する事項を処理すること。
- 二 特定地域型保育事業の利用定員の設定に関し、第四十三条第三項に規定する事項を処理すること。
- 三 市町村子ども・子育て支援事業計画に関し、第六十一条第七項に規定する事項を処理すること。
- 四 当該市町村における子ども・子育て支援に関する施策の総合的かつ計画的な推進に関し必要な事項及び当該施策の実施状況を調査審議すること。

#### 柏市子ども・子育て会議条例より抜粋

##### (設置)

第 1 条 子ども・子育て支援法(平成 24 年法律第 65 号。以下「法」という。)第 77 条第 1 項の規定により、柏市子ども・子育て会議(以下「子ども・子育て会議」という。)を置く。

##### (所掌事務)

第 2 条 子ども・子育て会議は、法第 77 条第 1 項各号に掲げる事務を処理するものとする。

##### (組織)

第 3 条 子ども・子育て会議は、委員 15 人以内をもって組織する。

2 市長は、子ども・子育て会議に、特別の事項を調査審議させるため必要があると認めるときは、臨時委員を置くことができる。

3 委員及び臨時委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 法第 6 条第 2 項に規定する保護者
- (2) 法第 7 条第 1 項に規定する子ども・子育て支援に関する事業に従事する者
- (3) 法第 7 条第 1 項に規定する子ども・子育て支援に関し学識経験のある者

(4) その他市長が必要と認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、再任を妨げない。

2 臨時委員の任期は2年以内とし、当該臨時委員の委嘱に係る特別の事項に関する調査審議が終了したときは、当該臨時委員は解嘱されるものとする。

3 委員が欠けた場合の補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

平成25年度及び平成26年度は、子ども・子育て支援事業計画の策定期間にあたり、各年7回会議が開催された。平成27年度以降は計画実施期間となり、計画の進捗状況のモニタリングを実施することが予定されており、年3回程度開催することを予定している。

## ② 児童センター

柏市では市内に7館の児童センターを有している。課の職員のうち臨時的任用職員は、事務補助員を除きその全てが児童センターの児童厚生員であり、児童センターに常駐し管理運営を行っている。児童センターは無料で利用することができ、開館時間中は自由に入出入りすることができる施設であり、就学前親子の交流など子育て支援の場として、また小学生以上の子どもの居場所として機能している。

### 児童センターの基本情報

名称	所在地	利用時間
しこだ児童センター	柏市篠籠田 609-5	午前9時～午後5時
豊四季台児童センター	柏市豊四季台1丁目 1-114	午前9時～午後5時
永楽台児童センター	柏市永楽台2丁目 11番 25号 (永楽台近隣センター内)	午前9時～午後5時
光ヶ丘遊戯室	柏市光ヶ丘団地 200-5 (光ヶ丘近隣センター内)	午前9時～正午、午後1時～午後5時
高柳児童センター	柏市高柳 1652-1	午前9時～午後5時
南部みんなの広場	柏市新逆井2丁目 5-13	午前10時～午後5時
布施遊戯室	柏市布施 1196-5 (布施近隣センター内)	午後1時～午後5時

(出典：柏市ホームページより作成)

また、直近5年間における、センター別の来館者数推移は下記のとおりである。柏市全体での近年の環境変化として、市全体の人口は増えている一方で少子化により子どもの数が減っていること、学童保育を含む保育施設の充実に伴い保育利用率が上昇

し在宅で子育てしている親子が減少傾向にあることが挙げられる。児童センターは未就学児に関しては、親子連れでの利用が基本であるため、在宅子育て世帯の減少は利用者数の減少につながると考えられる。

センター別でみると、しこだ児童センターについては平成 25 年度から平成 26 年度にかけて、約 3,000 人／年増加している。主な理由としては、地域のボランティアによるイベント回数の増加や、PR 活動の強化によるものである。

永楽台児童センターについては、直近 5 年間では 15,000 人程度で横ばいで推移していたが、平成 25 年度から平成 26 年度にかけて約 1,600 人／年増加している。こちらも、乳児親子交流事業、小学生を対象とした事業の増加により来館者数が増加したものである。

一方で、布施遊戯室では直近 5 年間で継続的に利用者数が減少している。これは施設周辺の子どもの数が年々減少していることや、近隣施設にキッズルームが開設したことが要因と考えられる。

児童センターの来館者数の推移

(単位：人)

名称	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
しこだ児童センター	23,889	22,841	22,543	21,214	24,602
豊四季台児童センター	16,284	17,798	16,993	16,322	16,110
永楽台児童センター	15,145	15,275	15,598	15,477	17,149
光ヶ丘遊戯室	6,869	6,045	8,750	8,373	6,084
高柳児童センター	23,637	27,367	25,374	21,178	22,232
南部みんなの広場	19,126	20,482	20,426	18,100	19,495
布施遊戯室	6,161	5,551	5,073	4,618	3,918

※来館者数は延べ人数である。

(出典：子育て支援課提出資料)

## (2) 定員管理

子育て支援課は平成 26 年度に新設された課である。平成 25 年度まで存在していた、児童育成課のうちこども福祉課所管業務以外の部分と、同じく従前存在していたこども政策室が合併し、設立されたものである。現在子育て支援課が担当している業務相当分について、組織再編前の定員数の状況と比較した場合、児童センターの職員数は 4 名減



少し、児童センターの管理運営業務の負担は増大している。

業務の外部化については、直近5年間の間に大きく外部化が進んだというような事実はない。現在正規職員で実施している業務は、計画策定事務などの判断を伴う業務や、児童センターの統括業務などであり、外部化が難しいものと考えられている。

また、現状は児童センター管理運営業務について臨時的任用職員で補っているが、他自治体においては児童センターの運営自体を民間に委託している事例もある。この点について、課としては、外部委託先として通常NPO等が考えられるが、市内のNPOの成熟度合いを勘案すると、委託先として十分な能力を有していると考えていないため、外部化は難しいものと考えられている。

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 必要数

特別職非常勤職員は、子ども・子育て会議の委員であり、その必要数（定数）については柏市子ども・子育て会議条例にて15名以内と定められている。

##### ② 採用手続

委嘱にあたっては、課内で候補者を選定し、課の担当者が委嘱についての起案を行い、市長決裁により委嘱可否が決定する。

公募により選定される委員については、公募後、課で面接を行い、評価シートを作成し、課長を含め課内で協議後、候補者を決定する。その後の起案、決裁については同様のプロセスを経る。

市長決裁の後、特別職非常勤職員に対して委嘱状を交付する。

なお、守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していない。

#### 【臨時的任用職員のうち、児童厚生員】

##### ① 必要数

児童厚生員については、欠員に応じて募集を行っている。各センターの規模に応じて1名～3名配置のシフトが組めるよう、課長決裁を受け募集を行っている。

##### ② 採用手続

募集は市のホームページのほか、広報等への掲載にて行っている。センターでは応募者より電話で問い合わせを受けた後、面接を行う。応募者は面接の際に履歴書を作成し、また保育士等有資格者であれば資格を証明する書類を併せて持参する。面接を行うのは児童センター業務を担当する正規職員である。面接の結果、面接シートを作成し、課長決裁により、採用の可否が決定される。その後、児童厚生員となるものに対して市長名

義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

### ③ 採用件数

欠員が生じたときに募集をかけているが、児童厚生員全体として再度の任用の希望が多く、年あたりの新規採用件数は極めて少ない。

### ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の契約となる。毎年明けくらいを目途に、各児童厚生員は自己申告書を提出する。再度の任用を希望しない場合は、自己申告書にその旨を記載するようアナウンスしている。再度の任用の希望について特段コメントがない場合は、再度の任用の意思があるものとみなし、採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領している。

## 【臨時的任用職員のうち、事務補助員】

### ① 必要数

事務補助員は、シフト作成、事業PRの掲示物や資料作成などの課内の事務作業補助を行っている。業務内容として必要なものであり、また各1名で賄っていることからこれ以上の削減は難しいものと考えられている。

### ② 採用手続

事務補助員は、子育て支援課で採用している。賃金支払は臨時職員システムを利用するため、人事課へ関係書類を提出している。

## 【臨時的任用職員のうち、業務員】

### ① 必要数

業務員は、しこだ児童センターで主に室内及び敷地の清掃業務を行っている。児童厚生員が1名体制となる午前中に配置していたが、2名体制が確保できたことにより、平成27年2月をもって削減している。

### ② 採用手続

採用手続は事務補助員と同様である。

#### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のよう定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	児童厚生員	1,080 円/時
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	業務員	1,010 円/時
特別職非常勤職員	委員（子ども・子育て会議）	8,000 円/日

また、平成 26 年度における給与の支給額は以下のとおりである。

#### 雇用形態別の職員数と給与総額

	特別職非常勤職員	臨時的任用職員
人数(人)	17	33
給与総額(千円)	664	34,034

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【特別職非常勤職員】

会議に参加したものについては、議事録に参加状況が記録されている。

##### 【臨時的任用職員のうち、児童厚生員】

出勤簿に押印、出勤時に各センターからしこだ児童センターに電話連絡する。しこだ児童センターでは連絡を受けたらシフト表（全センター網羅）にチェックをいれる。シフト表で出勤予定にもかかわらず連絡がない場合、しこだ児童センターから各センターに問い合わせを行う。退勤時は特段連絡は要求されていないが、残業の場合には電話連絡することになっている。センター側では日誌に記録し、しこだ児童センターではシフト表にその旨記録しておく。月次で照らして整合性をチェックする。

月次で各人が勤務状況報告書を作成し、紙で提出する、しこだ児童センターでシフト表と照らすなどしてチェックした後、賃金報酬システムに入力する。賃金報酬システムから出力してチェックした後、伝票起票し、担当リーダー・統括リーダー・課長の決裁を受ける。

【臨時的任用職員のうち、事務補助員及び業務員】

出勤簿に押印する。月次管理は上記と同様である。

(6) 監査手続

- ・ 臨時職員等の管理に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。また、委託の可能性について、近隣市、中核市を中心とした他団体の情報を収集し検討した。
- ・ 平成 26 年度において採用、更新を行った臨時職員等について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認を行った。

任用 根拠	職種	当初 採用日	更新 の有無	1年超更新の場合 客観的な選考の 有無	1年超更新の 場合 更新の理由	決裁権者の 承認の有無
臨時	児童厚生員	H21.6.13	有	自己申告カード 異動希望	無	有
臨時	業務員	H24.4.3	有	無	無	有
臨時	児童厚生員	H26.11.1	有	自己申告カード	無	有
臨時	事務	H26.10.1	無	無	無	有
臨時	児童厚生員	H22.1.18	有	無	無	有

- ・ 出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認を行った。

月	出勤データ集計と賃金報酬等支給明細書（賃金報酬システム入力時間）の突合結果	通勤手当の算定の正確性	システムへの勤務時間入力に関する確認者の有無	賃金報酬等支給明細書と支払伝票との突合結果	支払伝票との突合結果
4月	一致	OK	OK	一致	一致
4月	一致	OK	OK	一致	一致
10月	出勤表（月次）の時間数集計が誤っており、誤った時間数のまま給与計算が行われていた。	OK	OK	一致	一致
10月	一致	OK	OK	一致	一致

月	出勤簿など	サービス整理簿	各管理簿（実働時間）と出勤データ集計との突合結果	勤務時間の集計結果の確認の有無
4月	12日 +2日有給	出勤簿と一致、承認有	出勤簿（日次）と出勤表（月次）の日数一致	しこだ児童センター正規職員による確認有
4月	13日 +1日有給	出勤簿と一致、承認有	出勤簿（日次）と出勤表（月次）の日数一致	しこだ児童センター正規職員による確認有
10月	15日 +2日有給	出勤簿と一致、承認有	出勤簿（日次）と出勤表（月次）の日数一致	しこだ児童センター正規職員による確認有
10月	8日 +2日有給	出勤簿と一致、承認有	出勤簿（日次）と出勤表（月次）の日数一致	しこだ児童センター正規職員による確認有
10月	19日	有給申請無	出勤簿（日次）と出勤表（月次）の日数一致	しこだ児童センター正規職員による確認有

## (7) 指摘事項、意見等

### ① 外部委託の可能性の検討と、担い手の育成

#### 【現状・問題点・リスク】

児童センターの運営については、他市において外部委託を実施している施設もある。近隣の松戸市では市有の児童館のうち1館をNPO法人に指定管理委託している。中核市である旭川市では市有の児童館6館全てをワーカーズコープに包括的に指定管理委託している。近隣市、中核市以外の団体でも（23区や政令市等）指定管理を取り入れている団体は複数あり、外部委託による一定のメリットがあるものと考えられる。

外部委託によるメリットとしては、①民間の自由な発想による企画により利用者満足度向上、②開所時間の延長による利便性の向上・利用幅の拡大、③市の負担軽減などが考えられる。特に、指定管理を導入している団体で②のメリットを認識している団体は多く、夜間の時間貸の実施など、施設の効率的な利用につながっている事例もあった。

デメリットとしては、従来との関係性を損ねるリスクが考えられる。児童厚生員は子ども遊び相手となったり、また保護者の相談に乗るなど、利用者との関係性を構築しており、外部委託への移行により、児童館と市民との信頼関係に影響を与えることが懸念される。

また、コストに関してはメリットともデメリットともなりうる可能性がある。臨時的任用職員（児童厚生員）の賃金（平成26年度：3,354万円）だけではなく、正規職員による管理コストも含め、委託した場合と直営の場合とでどちらが経済的であるかは精緻な試算が必要となるが、検討の余地はあるものとする。

#### 【意見】

委託先に関しては、担い手としてどのような団体が良いかは広く検討することが望ましい。課としては、ヒアリング時には委託先としてNPOを想定して回答を行っていたが、社会福祉法人や民間企業等、各法人の特色を踏まえた検討を行うことが望ましい。検討の結果、柏市としてはNPOへの委託が望ましいが、委託に耐えうる体制になっていないのであれば、児童センターで実施するイベント等に参加を促し、ノウハウを伝授したり、管理運営方法についても助言を行うなど、長期的な視点に立って育成をすることを検討することが望ましい。

### ② 更新時評価の検討過程の記録について

#### 【現状・問題点・リスク】

臨時的任用職員の更新・再度の任用を実施する際は、任意で自己申告書を提出してもらい、これに特段退職の意思が示されていない場合は再度の任用を実施している。この点、臨時的任用職員の能力等に対して課として評価を行ったかという点について、特段

記録として残されておらず確認することができなかった。

臨時的任用職員の任期については1年であるが、期間満了時に再度の任用することは否定されていない。ただし、再度の任用に当たって26年通知に以下のようにある。

「臨時的任用職員の任期については、地公法第22条において、最長1年以内と規定されている。(中略)なお、この場合であっても、成績主義や平等主義の原則の下、客観的な能力の実証を経て再度任用されることはありうるものである。」

下表のとおり、1年を超えて雇用されている臨時的任用職員が多いが、これらの臨時的任用職員に対する適切な能力評価の記録が特段残されてなく、継続的に再度の任用を受けている状況がある。

#### 継続雇用の状況

(単位:人)

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	1	1	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	4	13	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		2	1	1	5	14	7	2	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		2	5	15	6	14	7	2	—

※平成27年3月31日現在の人員数である。

(出典:平成27年度包括外部監査に関する調査票)

#### 【意見】

1年を超えて雇用されている臨時的任用職員が多いことに鑑みると、これらの臨時的任用職員が適切な能力評価を受け、継続的に再度の任用を受けているという点について、対外的にも説明できることが望ましい。上記26年通知を鑑み、客観的な評価に基づき、再度任用を実施するよう、現在の更新プロセスについて再度検討すべきである。

#### ③ 勤務記録集計の正確性の確保

##### 【現状・問題点・リスク】

サンプルとして選定したもののうち、出勤表の時間数集計が誤っており、誤った集計

時間数のまま給与計算、支給が行われていた。給与計算の根拠となった時間数は実際の時間数よりも過大になっており、結果として若干ではあるが支払われるべき金額より多く支給されていた。

誤りの原因としては、出勤簿からの勤務時間報告書への転記及び勤務時間報告書内での時間集計計算について、全て手作業で実施していたことが要因となっていると考えられる。月次の勤務時間報告書については、しこだ児童センターでの正規職員による確認というチェック体制はあるが、発見した誤りはしこだ児童センターでの修正により発生してしまったものであった。人の手が介在する以上、誤りが発生する可能性が常に存在する。

#### 【意見】

誤りを低減するに当たっては、極力人の手が介在する余地を減らすことが望ましい。

改善策としては、勤務状況報告書等、給与計算に関連する証憑の簡略化や自動化が考えられる。学童保育課では平成 27 年度より、勤務時間報告書については表計算ソフトで計算するように変更しており、時間集計計算が算式によって自動計算されることから、誤りが発生する余地は低減されるものと考えられる。こうした取組みを参考とし、集計・計算誤りを低減するための取組みを検討されたい。



## 5. こども部 学童保育課

### (1) 課の担当する事業の概要

学童保育課は、市内 41 箇所に設置されている「こどもルーム」（学童保育所）の管理・運営を行っている。こどもルームは、保護者がともに働いているなどの理由で、昼間帰宅しても保育する人がいない小学 1 年生～6 年生の児童を預かるための施設である。

こどもルームは平日の放課後、土曜日及び夏休み、冬休み、春休みなどの長期休暇期間の間開所される。こどもルームの多くは市内小学校の敷地内に設置されており、入所児童は保護者が迎えに来るまでの間、こどもルーム内及び小学校の校庭で過ごしている。

開設時間・休所日

開所時間		休所日
平日（月～金曜日）	13:30 ～ 19:00	日曜日、祝日及び年末年始 (12月29日～1月3日)
土曜日	8:00 ～ 18:30	
夏休み等の学校休業日の平日	8:00 ～ 19:00	
短縮日課	放課後 ～ 19:00	

(出典：平成 27 年度柏市立こどもルーム入所案内)

平成 26 年度末時点における、こどもルーム別の概要は以下のとおりである。平成 26 年度末時点で待機児童数は 20 人となっており、松葉二小が最大の 9 人である。

指導員数については、各ルームに配属されている人数総数であり、全員が常時こどもルームに出勤しているものではない。市としては児童 13 人に対し指導員 1 人を目安としており、「各ルームの在籍児童数×出席率（おおむね 80%）÷13 人（+加配）」にて常時在室すべき指導員数を決め、これを充足するようにシフトを組んでいる。

こどもルーム別の概要

No.	施設名	面積 (㎡)	定員数 (人)	在籍数 (人)	待機児童 数 (人)	指導員数 (人)
1	柏六小	75	40	38	0	6
2	酒井根東小	63	50	37	0	5
3	柏五小	209	130	98	0	12
4	富勢	100	75	79	3	8
5	柏三小	99	85	81	0	11
6	中原小	100	60	66	1	8
7	旭小	108	75	59	0	9
8	柏七小	103	60	56	0	6
9	増尾西小	96	50	48	0	5
10	酒井根小	62	50	46	0	6

No.	施設名	面積 (㎡)	定員数 (人)	在籍数 (人)	待機児童 数 (人)	指導員数 (人)
11	土南部小	112	80	65	0	9
12	柏一小	117	70	77	2	9
13	藤心小	63	50	33	0	5
14	柏二小	100	75	47	0	5
15	松葉二小	113	80	79	9	8
16	光ヶ丘小	62	50	56	1	8
17	柏四小	116	70	46	0	7
18	田中小	60	50	44	0	6
19	西原小	141	90	85	0	8
20	十余二小	63	50	51	3	7
21	土小	50	30	33	1	4
22	酒井根西小	76	50	39	0	5
23	富勢西小	76	50	19	0	5
24	高田小	117	70	47	0	9
25	柏八小	76	50	49	0	5
26	名戸ヶ谷小	55	30	27	0	4
27	大津ヶ丘一小	90	50	46	0	6
28	大津ヶ丘二小	78	45	39	0	5
29	高柳小	135	75	64	0	8
30	高柳西小	90	50	41	0	6
31	風早北部小	82	50	66	0	7
32	風早北部小第二保育室	83	50	25	0	5
33	風早南部小	60	50	32	0	5
34	豊小	100	60	54	0	9
35	松葉一小	103	60	53	0	6
36	逆井小	84	50	44	0	5
37	花野井小	92	55	46	0	4
38	旭東小	83	50	40	0	6
39	柏の葉	182	100	47	0	6
40	手賀西小	59	30	18	0	3
41	富勢東小	53	30	16	0	3
	合計	3,785	2,425	2,036	20	264

(出典：学童保育課提出資料)

学童保育課に在籍する臨時的任用職員は、そのほとんどが「こどもルーム指導員」である。平成26年度においては、臨時的任用職員266名のうち、264名がこどもルーム指導員である。

また、特別職非常勤職員は3名おり、こどもルーム相談員2名と学童保育専門支援員1名である。当該職員は、こどもルーム指導員に対する研修を実施したり、業務実施にあたっての相談の受け皿となっている。

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種					
		一般事務	こどもルーム相談員	学童保育専門支援員	こどもルーム指導員	事務補助員	業務員
任用根拠	正規職員	5	—	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	2	1	—	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	—	—	264	1	1
	任期付職員	—	—	—	—	—	—
合計	5	2	1	264	1	1	

※人員数は平成27年3月31日現在の人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用根拠	正規職員	5	5	5	5	5	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	2	2	2	2	3	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	262	275	273	283	266	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
合計	269	282	280	290	274		

※人員数は各年度末の人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

## (2) 定員管理

正規職員の定員数については、直近5年間（平成22年度から平成26年度）では大幅な変動はない。なお平成27年度から管理職である統括リーダーが増加し、定員が1名増の6名となっている。これは制度改正対応による業務量増加を見込んだものである。

業務量については、直近5年間では課全体としては増加傾向にある。市の児童数増加に伴い、こどもルーム数及び定員数が増加しているためである。

放課後児童健全育成事業（こどもルームが設置されている小学校区数及び定員数）

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度 (4/1時点)
こどもルーム数（箇所）	37	37	38	39	40
定員数（人）	2,100	2,110	2,255	2,350	2,425

（出典：柏市子ども・子育て支援事業計画（平成27年3月）より抜粋）

業務の外部化については、直近5年間に大きく外部化が進んだというような事実はない。現在正規職員で実施している業務は、児童の入所退所に関する手続、臨時的任用職員や特別職非常勤職員の管理、こどもルームの施設管理と、重要な判断や責任を伴う業務であり、現状以上の業務の外部化は難しいものと考えられている。

また、現状は指導員業務について臨時的任用職員で補っているが、他自治体においてはこどもルームの運営自体を民間に委託している事例もある。この点については、現段階で臨時的任用職員で運営する体制が確立していることや、臨時的任用職員の賃金の状況から外部委託によるコスト面でのメリットが考えにくいということで、現状は運営の外部化は検討していない。

こどもルームでは臨時的任用職員の超過勤務が恒常的に発生している。主な超過勤務の発生要因としては、お迎え遅れ対応などの外部的な要因、また指導員を必要人数配置できないこともあるためである。

こどもルーム別の超過勤務の発生状況は以下のとおりである。この中で、指導員あたり残業時間数に着目すると、比較的規模の小さいルームでの指導員あたり残業時間数が、他のルームと比べて多くなっている。学童保育課としては、小規模ルームでは配置されている指導員が少ないことから、1日保育実施時には他のルームのようにシフト交替で勤務することができず、通しで1日勤務（午前7時から午後7時まで）となってしまうことが多いためとの見解である。

こどもルーム別の超過勤務の発生状況

No.	所属	年間超過勤務 時間数総計	指導員あたり 年間残業時間数	在籍 指導員数	在籍 児童数
1	柏六小	381.0	63.5	6	38
2	酒井根東小	786.0	157.2	5	37
3	柏五小	1,186.5	98.9	12	98
4	富勢	611.5	76.4	8	79
5	柏三小	922.0	83.8	11	81
6	中原小	619.0	77.4	8	66
7	旭小	765.5	85.1	9	59
8	柏七小	1,074.0	179.0	6	56
9	増尾西小	368.0	73.6	5	48
10	酒井根小	342.0	57.0	6	46
11	土南部小	661.0	73.4	9	65
12	柏一小	1,220.5	135.6	9	77
13	藤心小	881.0	176.2	5	33
14	柏二小	713.0	142.6	5	47
15	松葉二小	634.0	79.3	8	79
16	光ヶ丘小	546.5	68.3	8	56
17	柏四小	834.5	119.2	7	46
18	田中小	446.0	74.3	6	44
19	西原小	842.5	105.3	8	85
20	十余二小	611.0	87.3	7	51
21	土小	783.5	195.9	4	33
22	酒井根西小	609.5	121.9	5	39
23	富勢西小	538.0	107.6	5	19
24	高田小	491.5	54.6	9	47
25	柏八小	498.5	99.7	5	49
26	名戸ヶ谷小	574.0	143.5	4	27
27	大津ヶ丘一小	609.5	101.6	6	46
28	大津ヶ丘二小	750.5	150.1	5	39
29	高柳小	1,215.0	151.9	8	64
30	高柳西小	724.5	120.8	6	41
31	風早北部小第一	714.0	102.0	7	66
32	風早北部小第二	497.0	99.4	5	25

No.	所属	年間超過勤務 時間数総計	指導員あたり 年間残業時間数	在籍 指導員数	在籍 児童数
33	風早南部小	1,109.0	221.8	5	32
34	豊小	565.5	62.8	9	54
35	松葉一小	777.5	129.6	6	53
36	逆井小	629.0	125.8	5	44
37	花野井小	568.0	142.0	4	46
38	旭東小	519.5	86.6	6	40
39	柏の葉小	641.0	106.8	6	47
40	手賀西小	635.5	211.8	3	18
41	富勢東小	725.5	241.8	3	16

(出典：学童保育課提出資料)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 必要数

特別職非常勤職員は、こどもルーム相談員2名と学童保育専門支援員1名である。指導員への指導・助言や内部研修の立案・実施を担当している。いずれについても業務内容として必要なものであり、また少人数で賄っていることからこれ以上の削減は難しいものと考えられている。

##### ② 採用手続

毎年1月～2月頃に課長まで含めた課内での打合せを行い、候補者を選定する。3月頃に課の人事担当が委嘱についての起案を行い、市長決裁により委嘱可否が決定する。その後、特別職非常勤職員に対して委嘱状を交付する。

なお、守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していない。服務規程の中で、守秘義務については明記している。

#### 【臨時的任用職員のうち、こどもルーム指導員】

##### ① 必要数

指導員の必要数については、出席児童数と、その他の個別の状況を勘案して決定される。

「指導員1人あたりの児童数」は出席児童13人を目安にしている。また、特別な対応を必要とする児童（発達障害を有する児童など）の状況など、その他のルーム個別の状況により、指導員数を手厚くするなどの調整を行っている。

## ② 採用手続

募集は市のホームページのほか、広報、求人情報誌等への掲載にて行っている。課では応募者より電話で問い合わせを受けた後、面接を行う。応募者は面接の際に履歴書を作成し、また保育士等有資格者であれば資格を証明する書類をあわせて持参する。面接を行うのは課の人事担当職員である。面接の結果、人事担当職員は面接シートを作成し、課の職員全員に回付する。最終的には課長決裁により、採用の可否が決定される。その後、指導員となるものに対して市長名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

## ③ 採用件数

年間を通じて随時採用を行っており、毎年30～40人程度採用している。このほか、夏休み期間中のみ短期で雇い入れを行っており、70名程度採用している。いずれの場合も手続としては同一である。

## ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の契約となる。毎年5月、11月頃に課より各指導員に対し、意思確認の書面を送付する。送付に当たっては課長決裁後となる。更新、再度の任用を希望する指導員は、その旨を書面にて市に通知する。課では、送付された書面を受領後、当該書面を課内に回付し、最終的に課長決裁により更新、再度の任用の意思決定を行う。採用時と同様、採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

### 【臨時的任用職員のうち、こどもルーム指導員以外のもの】

#### ① 必要数

指導員以外の臨時的任用職員は、業務員及び事務補助員の2名である。

業務員は各こどもルームを巡回し、施設の簡単な修繕等を実施している。事務補助員は、伝票処理などの課内の事務作業補助を行っている。いずれについても業務内容として必要なものであり、また各1名で賄っていることからこれ以上の削減は難しいものと考えられている。

#### ② 採用手続

業務員に関しては、前述の指導員と同様である。

事務補助員については、人事課での一括採用となる。課の人事担当職員は、毎年1月～2月頃に臨時職員配置要望書を作成し、部長決裁後人事課に提出する。人事課での決裁ののち、配置される。

#### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のよう定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	こどもルーム指導員	1,030 円／時
臨時的任用職員	こどもルーム指導員（リーダー）	1,100 円／時
臨時的任用職員	業務員	1,010 円／時
臨時的任用職員	事務補助員	880 円／時
特別職非常勤職員	こどもルーム相談員	6,800 円／日
特別職非常勤職員	学童保育専門支援員	11,000 円／日

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【特別職非常勤職員】

特別職非常勤職員については、臨時的任用職員のうち指導員以外のものと同様、日次では出勤簿を用いて管理している。

##### 【臨時的任用職員のうち、こどもルーム指導員】

こどもルーム指導員の日々の勤務管理は、保育日誌を用いている。指導員は日々のお出勤退勤時間を保育日誌に記載している。各人の勤務記録については、各日の確認担当職員（持ち回り制）が、記載された勤務時間を確認し押印している。

保育日誌を元に、各指導員は月次で勤務状況報告書を手書きで作成している。各ルームのリーダーとなる常勤職員は転記チェック、計算チェックを実施し、修正があれば反映した上で、最終的に承認し、学童保育課に送付する。

学童保育課では勤務状況報告書に異常値が無いことを確認し、賃金報酬システムに入力し、複数名による読み合わせを行い入力誤りがないか確認する。単価等の情報は採用時にマスタ情報に登録されている。

##### 【臨時的任用職員のうち、こどもルーム指導員以外のもの】

指導員以外の臨時的任用職員の日々の勤務管理は、出勤簿を用いている。臨時的任用職員は日々のお出勤時に学童保育課で管理している出勤簿に押印し、課の正規職員と当日の業務について打合せの上、日々のお業務を実施する。出勤簿は課の正規職員により確認を受ける。

月次では、指導員と同様、勤務状況報告書を手書きで作成している。



## (6) 監査手続

- ・臨時職員の管理に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。また、委託の可能性について、近隣市、中核市を中心とした他団体の情報を収集し検討した。
- ・平成26年度において採用、更新を行った臨時職員について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認を行った。

任用根拠	職種	当初採用日	更新の有無	1年超更新の場合客観的な選考の有無	1年超更新の場合更新の理由	決裁権者の承認の有無
臨時	指導員	H26.5.19	無	無	無	有
臨時	指導員	H26.8.26	無	無	無	有
臨時	指導員	H27.3.20	無	無	無	有
臨時	指導員	H27.3.27	無	無	無	有
特別職	相談員	H26.4.1	無	無	無	有

無作為抽出したサンプルが全て平成26年度に当初採用した者となるため、別途、各年度における更新手続が適切に実施されているか、更新時の稟議書及び各人に配付した意思確認の書面をレビューした。その結果、更新手続は適切に実施されていると判断した。

- ・出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認を行った。
- ・無作為で選定した1ルームについて、4月分と10月分の各月2名ずつ無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。

## (7) 指摘事項、意見等

### ① 超過勤務状況の改善と臨時職員配置の最適化

#### 【現状・問題点・リスク】

こどもルームにおいては臨時的任用職員の超過勤務が恒常的に発生しており、また、指導員あたりの超過勤務時間数について、ルーム別にばらつきがある。この点、適正数の人材を確保できない点や、保護者のお迎え遅れの対応などの外部要因がある点が、所管課より挙げられている。既に所管課としては超過勤務削減のための取組みを実施しているところではあるが、今後も引き続き対応をしていく必要がある。

超過勤務増加要因のうち、今回の監査テーマと関連するのは「適正な人材が確保できない点」であり、この点において必要とする人材を適時・適切に獲得するための方策について今後の検討が必要である。特に、上表において示されているように比較的規模の

小さいルームにおける、指導員ひとりにかかる負担が大きい点については改善の余地がある。また、継続雇用を前提としない環境である一方、子どもたちに相対する仕事であることから、当該職員が再度の任用を希望しなかった場合に、子どもたちとこどもルーム指導員との関係を損ねるおそれがあり、特定のこどもルーム指導員に頼りすぎる環境はリスクとなりうるので避けることが望ましい。

#### 【意見】

一日保育の際の通し勤務を避けるには、当該ルームに配属されている指導員の絶対数を増やし、シフト交替できる環境とすることが必要となる。また個人別の事情を勘案したシフト組みを実施する必要があることから、現状の指導員の労働時間帯を確認した上で、充足する必要がある時間帯を明確化して、なり手をさがしていくことが効果的である。ルームのシフト分析、指導員への聞き取り調査、配置状況の改善が必要なルームについては必要人足・時間帯を計算し、対象ルームを絞って募集をかけるなどの方法が考えられる。募集方法についてはホームページ、広報等などの従来手法に合わせ、ルーム周辺地域に絞った形での募集活動（近隣で活動する団体への呼びかけ・チラシ等の配布等）を実施するのが効果的と考える。

また、人員確保のための方策として、賃金単価水準の検討も実施することを検討すべきである。「第2 III 市の人員配置状況 5.柏市の臨時職員 (10)給与」の近隣市との賃金単価比較に記述のとおり、こどもルーム指導員については、賃金単価1,030円/時となっているが、近隣5市平均は1,180円/時であり、他市に比較して水準が低いことが伺える。賃金単価水準は、応募動機のひとつとして重要な要素であることを鑑みると、現在の水準が適正か否か検討することが望ましい。

#### ② 運営の外部化の検討

##### 【現状・問題点・リスク】

学童保育課では運営の外部委託化については考えていないとのことであったが、公設民営化への検討を行う余地はあると考える。

こどもルーム指導員のなり手が少なく確保に労力が要ることや、臨時的任用職員という立場により継続雇用を前提としないことを鑑みると、採用・更新・勤務管理の手間を省いて一括して業務委託することにメリットを見出せると考える。外部委託によって、臨時的任用職員を雇用する場合よりも給与負担が増大することが想定される一方で、削減できるものとして、現在の指導員の給与だけではなく、正規職員が実施している採用活動や労務管理などの間接業務負担などが考えられる。

また運営の外部化により、利用者のニーズにあわせた利用時間の柔軟な対応も可能となることも考えられ、事業者の有しているノウハウによる創意工夫により、サービスが

向上することも考えられる。

#### 【意見】

臨時的任用職員を雇用する場合の給与負担と外部委託料のみの比較だけでなく、正規職員が行っている間接業務に係る金銭的、時間的負担や事業者の創意工夫によるサービスの向上まで加味した上で、外部委託した場合との差異を比較し、より市にとって望ましい運営のあり方を検討すべきである。

### ③ 勤務記録集計の正確性の確保

#### 【現状・問題点・リスク】

出勤簿から勤務時間報告書への転記で誤りがあり、勤務管理簿内での整合性が取れていないものがあつた。具体的には、高田小学校の4月分の臨時職員の時間集計において、3名分の時間集計に誤りが発見された。

誤りの原因としては、出勤簿からの勤務時間報告書への転記及び勤務時間報告書内での時間集計計算について、全て手作業で実施していたことが要因となっていると考えられる。

#### 【意見】

月次の勤務時間報告書については、各ルームでのルームリーダーの確認及び課の給与計算担当者の確認と複数名によるチェック体制を持っているが、人の手が介在する以上誤りが発生する余地が常に存在する。誤りを低減するに当たっては、極力人の手が介在する余地を減らすことが望ましい。

なお、平成27年度より、勤務時間報告書については表計算ソフトでの計算とするように運用を変更しており、時間集計計算が算式によって自動計算されることから、誤りが発生する余地は低減されるものと考えられる。

### ④ 日々の勤務記録の確認の実効性

#### 【現状・問題点・リスク】

日々の勤務記録である保育日誌の就業時間の確認印について、確認を実施する担当者は持ち回り制となっており、最終退勤者でない職員が確認印を押している日があるなど、確認が形骸化していると考えられる事例が識別された。

#### 【指摘】

保育日誌の勤務時間記録は、給与計算の元となる重要な記録であり、実際の退出時間

を確認できる者が押印すべきである。

⑤ ルームリーダーの勤務記録のチェックの実効性

【現状・問題点・リスク】

月次の勤務時間報告書については、各こどもルーム指導員が作成したのち、各こどもルームリーダーがチェックし確認印を押印することとなっている。ただし、こどもルームリーダーの勤務時間報告書については本人が確認印を押印しており、自己チェックのみしか行われていなかった。

月次の勤務時間報告書は給与計算の元となる重要な記録であり、重要な誤りや不正な意図を持って過大に勤務時間を申告することで、本来受け取るべき給与よりも多くの金額を手にもすることも考えられる。この点、市では各ルームリーダー及び学童保育課の給与担当職員によるチェックが実施されることになっているが、学童保育課では市内全てのルームの指導員の証憑をチェックしなければならないことから、個別の指導員の証憑を精査することに限界がある。そのため、ルームリーダーの場合は、ルームにおける他者のチェックが入らないことから、重要な誤り等による申告が行われる可能性が相対的に高いと考えられる。

【意見】

各ルームリーダーの月次の勤務時間報告書についても、自己チェックのみではなく、各ルームに配置されている他の常勤職員（常勤職員が1名の場合は、非常勤職員）によるチェックを実施すべきと考える。ルームによっては既に当該対応を実施しているところもあり、参考にすべきと考える。

## 6. こども部 保育運営課

### (1) 課の担当する事業の概要

保育運営課では、公立保育園の管理運営業務を実施している。平成26年度現在で、公立保育園は23園設置されている。

#### 保育園別の概要

	名称	対象	定員数 (人)	在籍数 (人)	待機児童 数(人)	職員数 (人)
1	桜台	生後57日～5歳	160	169	4	67
2	若葉	生後57日～5歳	130	127	8	52
3	あけぼの	1歳～5歳	90	90	1	37
4	富勢	生後57日～5歳	150	142	5	54
5	東中新宿	生後57日～5歳	130	142	4	52
6	豊四季	3歳～5歳	135	123	0	35
7	増尾	1歳～5歳	100	111	2	48
8	豊住	生後57日～5歳	130	135	10	54
9	土南部	生後57日～5歳	130	143	1	50
10	豊四季乳児	生後57日～2歳	110	112	4	60
11	西原	生後57日～5歳	130	133	9	51
12	豊町	生後57日～5歳	165	160	10	65
13	富士見	生後57日～5歳	130	138	4	50
14	酒井根	生後57日～5歳	220	240	8	92
15	名戸ヶ谷	生後57日～5歳	130	140	9	59
16	田中	1歳～5歳	100	108	1	41
17	旭町	生後57日～5歳	130	136	3	51
18	東町	生後57日～5歳	130	135	1	54
19	高野台	生後57日～5歳	130	139	3	50
20	しこだ	生後57日～5歳	130	144	3	50
21	松葉	生後57日～5歳	150	162	4	59
22	高柳	生後4か月～5歳	60	69	2	34
23	高柳西	生後4か月～5歳	85	94	9	48
合計			2,955	3,092	105	1,213

※待機児童数は、第一希望園を集計したものである。

(出典：保育運営課提出資料)

平成 26 年度 3 月 1 日時点において、公立保育園に在籍している園児の数は 3,092 人と  
なっており、園によっては柏市の条例で定めている定員数を超過している園がある。定  
員数の超過に関しては 120%までは認められており、120%を超過している園はない。

また、保育運営課では保育園運営業務のほか、保育園等にかかる補助金支給業務、入  
園調整業務、運営指導業務、給食指導業務を実施している。

保育園等にかかる補助金等支給業務については、大別して保育園等の施設に対する補  
助金の支給業務と、各家庭に対する補助金の支給業務がある。

入園調整業務は、保育園等の施設の入園申込の受付等を行っている。

運営指導業務は、公立保育園の管理、私立認可保育園の監査、認可外保育施設の監査  
などの業務を行っている。

給食の指導については、栄養士が中心となり、公立保育園の巡視、私立認可保育園の  
監査などを行っている。

なお、保育園運営業務以外については特段指摘事項・意見等を識別していないため、  
以下は保育園運営業務に関して記載することとする。

## (2) 定員管理

正規職員が直近 3 年間で每期減少している。全庁的な定数削減の影響である。保育園  
の定員数を確保するため、所定の職員数が必要となる。そのため、正規職員で補えない  
分については、臨時的任用職員で補う形になっている。

下表の任用根拠別の職種別職員数では、ひとつの職種が異なる任用根拠の職員で構成  
されていることが読み取れる。このようなケースでは、正規職員により責任や負担の大  
きな業務、判断を求められるような業務が行われている。例えば保育士については、正  
規職員（任期付職員についても同様）は早番・遅番のシフトを担当するが、臨時的任用  
職員については日中のみとなっている。

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種				
		保育士	保育職員	看護師 ・保健師	技能労務 職（調理 員）	技能労務 職（業務 員）
任用 根拠	正規職員	295	—	2	36	1
	再任用職員	常勤	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	9
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	391	305	27	96	32
	任期付職員	17	—	—	—	—
合計	703	305	29	141	35	

※平成 27 年 3 月 31 日現在の人員数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

また、下表任用根拠別の人員数の推移では、直近 5 年間で 777 人から 851 人と大幅に増加したようにみえるが、臨時的任用職員の働き方の多様化により短時間勤務のものが増加した影響によるもので、実質的には上記推移表ほどの人員増とはなっていない。その他増加の要因としては、より 0 歳児保育などで入園が早期化していること、発達障害等の子どもの生育状況の多様化により、特別な対応を求められるケースが増したことなどが要因となっている。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	
任用 根拠	正規職員	350	354	343	341	334	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	11	12	16	15	11
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	777	797	822	848	851	
	任期付職員	9	14	17	15	17	
合計	1,147	1,177	1,198	1,219	1,213		

※各年度の 3 月 31 日現在の人員数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【臨時的任用職員】

##### ① 必要数

保育士、保育職員については、国の基準（3対1など）を満たすように配置されている。また看護師・保健師等の専門職については、各園の業務量を勘案し、必要な人員数を配置できるようにしている。

##### ② 採用手続

市のホームページや民間の求人広告などにて募集する。応募者は電話で問い合わせの上、履歴書・資格証明書を持参し面接を課又は園で実施する。面接後は面接担当者が面接シートを作成し、課内の採用担当者全てに回付の上、最終的に課長が決裁する。課長決裁後本人には採用通知書を交付し、後日採用承諾書が返送される。

##### ③ 更新、再度の任用

10月頃に全臨時的任用職員に対するアンケートを実施する。この中で、「翌期の再度の任用を希望するか」という項目が設けられており、この項目での回答を持って、再度の任用の意思表示を行う。再度の任用の可否について課の担当者が起案し、課長が決裁する。決裁後、対象者に対し採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	保育士（有資格）	1,080 円/時
臨時的任用職員	保育士（無資格）	1,030 円/時
臨時的任用職員	看護師	1,520 円/時
臨時的任用職員	保健師	1,600 円/時
臨時的任用職員	技能労務職（調理員）	1,030 円/時
臨時的任用職員	技能労務職（業務員）	1,010 円/時

平成 26 年度における臨時的任用職員の給与総額は 1,026,246 千円であり、平成 26 年度末日付人数で割った場合、1 人当たり約 1,206 千円が支払われていることが推算される。



雇用形態別の職員数と給与総額

	臨時的任用職員
人数(人)	851
給与総額(千円)	1,026,246

※人事課付け臨時職員 16 人が含まれている

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(5) 臨時職員等の勤務管理

臨時的任用職員の日々の勤務管理は出勤簿及び臨時職員出勤表を用いている。臨時的任用職員は出勤簿に押印し、各日の勤務時間については臨時職員出勤表に記載している。各人の勤務記録については、園長及び副園長が日々承認し、半月ごとくらいで確認している。

臨時職員出勤表を元に、各臨時的任用職員は月次で臨時職員賃金計算表を手書きで作成している。園長及び副園長は転記チェック、計算チェックを実施し、修正があれば反映した上で、データで作成し、保育運営課に送付する。

保育運営課では臨時職員賃金計算表に異常値が無いことを確認し、賃金報酬システムに入力し、複数名による読み合わせを行い入力誤りがないか確認する。単価等の情報は採用時にマスタ情報に登録されている。

(6) 監査手続

- ・臨時職員の管理に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。また、委託の可能性について、近隣市、中核市を中心とした他団体の情報を収集し検討した。
- ・平成 26 年度において採用、再度の任用が行われた者より無作為に 5 件を選定し、定められたルールに従い適切に採用手続が実施されているか確認する。

任用根拠	職種	当初採用日	更新の有無	1年超更新の場合客観的な選考の有無	1年超更新の場合更新の理由	決裁権者の承認の有無
臨時	保育士	H27.3.20	無	—	—	有
臨時	保育士	H27.2.1	無	—	—	有
臨時	業務員	H26.10.20	無	—	—	有
臨時	調理員	H26.7.14	無	—	—	有
臨時	保育士	H26.5.1	無	—	—	有

上記のほか、平成 26 年度中に実施された再度の任用の際の書類一式（勤務希望調査票、稟議書、採用通知書、採用承諾書）を通査し、更新手続が適切に実施されているか確認した。

- ・ 4月分と10月分の給与支給に係る資料を査閲し、各月2名ずつ無作為に抽出し、出勤データ集計と賃金報酬等支給明細書の一致、通勤手当の算定の正確性、支払伝票との整合性などを確認した。
- ・ 無作為で抽出した1園について、4月分と10月分の各月2名ずつ無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。

## (7) 指摘事項、意見等

### ① 運営の外部化の検討

#### 【現状・問題点・リスク】

保育運営課としては現時点では運営の外部委託化については考えていないとのことであったが、民設民営や公設民営化への検討を行う余地はあると考える。

保育士のなり手が少なく確保に労力が要ることや、臨時的任用職員という立場により継続雇用を前提としないことを鑑みると、採用・更新・勤務管理の手間を省いて一括して業務委託することにメリットを見出せるものとする。外部委託によって、臨時的任用職員を雇用する場合よりも給与負担が増大することが想定される一方で、削減できるものとして、現在の臨時的任用職員の指導にかかる正規職員の人件費だけではなく、正規職員が実施している採用活動や労務管理などの間接業務負担などが考えられる。

また、運営の外部化により、利用者のニーズにあわせた利用時間の柔軟な対応も可能となることも考えられ、事業者の有しているノウハウによる創意工夫により、サービスが向上することも考えられる。

#### 【意見】

上記のような間接業務に係る金銭的、時間的負担や事業者の創意工夫によるサービスの向上まで加味した上で、外部委託した場合との差異を比較し、より市にとって望ましい運営のあり方を検討すべきと考える。

ただし、各保育園には市の正規職員が多数、所属しているため、今後の退職見込みを考慮し、民営化の検討を進めるとともに、保育の質に留意しつつ、委託に伴う経費を正確にシミュレーションする中で、市にとって最適なタイミングを図るように計画的に推進することが必要である。

### ② 勤務記録集計の合理化

#### 【現状・問題点・リスク】

各園では、月次ごとに、臨時職員賃金計算表を手書きで作成の上、表計算ソフトにデータ入力を行っている。また、保育運営課では毎月各園より臨時職員賃金計算表を入手

した後、紙ベースでチェックの上、手打ちで賃金報酬システムに入力している。手作業が多く、非効率が生じていると考えられ、特に保育運営課でのチェック及びシステム入力は毎月正規職員が3日程度かけて実施するなどしている。

**【意見】**

現状、手作業で行われている勤務管理の中でも臨時職員賃金計算表又はそれに代わる情報をデータで作成し、システムに取り込めるような仕組みを構築するなどの方法を導入し、管理にかかる手間を省力化できないか、検討することが望ましい。システム改修を伴うため一時的にコストはかかるが、正規職員及び各園での管理業務に係る労働時間の削減や、手入力によって生じる入力誤り等のミスが生じるリスクが低減するなどのメリットが考えられる。費用対効果を勘案し、現行の仕組みを見直し合理化することを検討することが望ましい。

将来的には当該勤務記録集計だけでなく、庁内の総務事務業務を集約・一元化し、外部委託を検討することが望まれる。

## 7. 環境部 環境サービス課

### (1) 課の担当する事業の概要

環境サービス課では、ごみの分別指導や啓発、ごみの集積所、地域清掃、不法投棄対策・柏市ばい捨て等防止条例にかかる取り組み、し尿の収集・処理、犬猫等の死体処理、空地の管理指導等を行っている。職員は本庁舎と山高野浄化センターに勤務するものに分かれており、本庁舎の職員が廃棄物指導関連業務（下記①～⑨の業務）、生活環境関連業務（下記⑩～⑲の業務）を担当し、山高野浄化センターの職員は不法投棄及び地域清掃の回収業務を担っている。

#### 環境サービス課担当業務

- ①ごみの分別の指導及び啓発に関すること。
- ②ごみ集積所に関すること。
- ③地域清掃活動に関すること。
- ④ばい捨て防止の推進に関すること。
- ⑤廃棄物処理手数料(粗大ごみ)に関すること。
- ⑥資源品の収集作業に関すること。
- ⑦柏市不法投棄対策協議会に関すること。
- ⑧所管業務に係る出先機関との連絡調整に関すること。
- ⑨不法投棄ごみの調査、指導、処理及び防止啓発に関すること。
- ⑩し尿の収集、処理の計画及び作業に関すること。
- ⑪公衆便所の維持管理に関すること。
- ⑫犬、猫等の死体処理に関すること。
- ⑬衛生害虫の駆除等の相談に関すること。
- ⑭空き地の管理指導に関すること。
- ⑮廃棄物処理手数料(し尿・浄化槽汚泥)に関すること。
- ⑯課の職員の福利厚生、労務管理及び安全衛生対策に関すること。
- ⑰所管車両の運行管理及び損害賠償に関すること。
- ⑱山高野浄化センターの運転、維持管理及び周辺対策に関すること。
- ⑲山高野浄化センターの水質及び汚泥の検査並びに記録の作成及び報告に関すること。

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種					
		一般事務	技能労務職(警備)	その他(委員)	技術員	路上喫煙防止指導員	業務員
任用根拠	正規職員	12	—	—	2	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	3	—
	特別職非常勤職員	—	—	13	—	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	9	—	—	3	3	1
	任期付職員	—	—	—	—	—	—
合計	21	—	13	8	3	1	

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用根拠	正規職員	廃棄物指導、生活環境保持の事務処理	
	再任用職員	常勤	—
		短時間	廃棄物の収集、生活環境保持のための現場対応等
	特別職非常勤職員	不法投棄対策協議会の委員	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	廃棄物指導の電話対応、生活環境のデータ入力等	
任期付職員	—		

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

現業職員の退職者不補充の方針により、正規職員の定員数は、直近5年間（平成22年度から平成26年度）継続して減少している。正規職員の減少は再任用職員、臨時的任用職員で補うことになるが、再任用職員も継続して減少しており、臨時的任用職員がやや増加している。なお、人員の不足から、平成20年度より旧柏地区のし尿収集業務を業務委託している。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	20	18	16	15	14	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	8	8	7	4	3
	特別職非常勤職員	17	13	13	13	13	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	7	12	13	14	16	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	52	51	49	46	46	

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

(3) 臨時職員等の採用

【特別職非常勤職員】

① 必要数

特別職非常勤職員は、不法投棄対策協議会の委員であり、定数は柏市不法投棄対策条例第9条により20名以内と定められている。過去に委員数が多すぎるとの指摘を受けたため、平成23年度より13名となった。委員は同条例第9条により関係機関等の代表者、本市の区域内の土地を所有する者等の中から市長が委嘱する旨、定められている。

② 採用手続

課内での打合せを行い、条例の定める関係機関に推薦を依頼して候補者を選定する。課の庶務担当が委嘱についての起案を行い部長決裁を経た後、市長決裁により委嘱可否が決定する。その後、特別職非常勤職員に対して委嘱状を手渡しで交付する。なお、個人情報には取り扱わないこと及び会議は公開されていることから、守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していない。

【臨時的任用職員】

① 必要数

臨時的任用職員の定員は翌期の業務量の増減を反映して決定している。業務量の増加が見込まれる場合には増員を行うが、変化がない場合には、前年と同数としている。

② 採用手続

事務補助員は人事課に必要な人員数を配置要望書で通知し、人事課にて採用を行う。事務補助員以外は、専門的な経験が必要であることから、関係機関に募集をかけており、

ホームページによる公募はしていない。課内で面接を実施し、部長の決裁により採用者を決定する。

### ③ 更新、再度の任用

人事課の規定に基づき、最長1年の雇用期間となっているが、2ヶ月以上の空白期間の後、再度採用される場合もある。事務補助員のみでなく、技術員や業務員も同様に2ヶ月の空白期間を設けている。

## (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	(事務補助員)	880 円/時
臨時的任用職員	技術員	1,200 円/時
臨時的任用職員	路上喫煙防止指導員	1,540 円/時
臨時的任用職員	業務員	1,010 円/時
特別非常勤職員	委員 (不法投棄対策協議会)	8,000 円/日

## (5) 臨時職員等の勤務管理

### 【臨時的任用職員】

臨時的任用職員の日々の勤務管理は、出勤簿及び服務整理簿を用いている。臨時的任用職員は、出勤した際に出勤簿に押印し、早退・遅刻・残業については、服務整理簿に勤務時間を記載・押印し、課長が確認の上で押印している。

担当者が出勤簿をもとに賃金報酬システムへ勤務実績を入力する。出勤簿と入力内容を別の担当者がチェックした上で、財務会計システムに入力し支払伝票を出力する。支払伝票に出勤簿を添付して、課長までの決裁を受けており、入力の正確性については、課長ほか3名の決裁者によりチェックされている。

## (6) 業務委託

### ① 粗大ごみ収集運搬業務委託

#### ア. 委託業務の概要

従来、南部クリーンセンターで粗大ごみの収集運搬業務は直営で実施していたが、現業職員の退職者不補充による職員の減少により、直営体制の維持が困難になったことから、平成19年度より5年契約で業務委託を開始し、平成20年度より環境サービス課へ事務移管された。

業務内容は市民から回収の依頼の受付と、粗大ごみの個別回収及び北部・南部クリー

ンセンターへ搬入がある。

<契約概要>

件名	粗大ごみ収集運搬業務委託
契約日	平成 24 年 1 月 20 日
契約期間	平成 24 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日まで
事業者名	山本産業株式会社
契約金額	13,737,600 円（1 年あたり）

イ. 業務委託導入時の検討内容

他市の委託事例を参照の上、コストの積み上げによりコストの試算を実施している。

ウ. 業務の監視方法

受託者が作成する月報及び事業報告書を確認するとともに、定期的な報告会は実施されていないが、毎週顔を合わせる機会があり、日常的な情報共有がなされている。問題等が発見された場合は、直ちに業務管理責任者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

エ. 事後的な検証

予算と実績金額の比較を実施し、実績金額が予算を超えないよう確認している。

② し尿収集運搬業務委託（旧柏地区）

ア. 委託業務の概要

旧柏地区のし尿収集運搬業務は従来、直営により実施していたが、現業職員の退職者不補充による職員の減少により、直営体制の維持が困難になったことから、平成 20 年度より、外部委託化がなされている。委託検討当時、旧柏地域全域をカバーできる事業者が不在であったことから、市内の事業者へ声掛けを行い、これに応えた 4 事業者により柏市環境サービス協業組合が設立され、この協業組合が随意契約により受注している。

<契約概要>

件名	し尿収集運搬業務委託（旧柏地区）
契約日	平成 26 年 4 月 1 日
契約期間	平成 26 年 4 月 1 日～平成 27 年 3 月 31 日まで
事業者名	柏市環境サービス協業組合
契約金額	53,892,000 円



イ. 業務委託導入時の検討内容

現業職員の定年退職者不補充の方針により、直営での収集・運搬業務の継続が困難な状況になったため、適正な契約金額となるよう、事前調査を実施した上で設計額を決定している。

ウ. 業務の監視方法

契約に基づき、受託者が作成する月次報告書の確認をしている。また、問題等が発見された場合は、すぐに受託者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

エ. 事後的な検証

予算と実績金額の比較を実施し、実績金額が予算を超えないよう確認している。

③ し尿収集運搬業務委託（旧沼南 A 地区）

ア. 委託業務の概要

旧沼南地区のし尿収集運搬業務は昭和 51 年から外部委託がなされている。従来から旧沼南地区を 3 つの地区に分け、それぞれ別の会社に業務委託している。委託開始当初より、3 地区とも同じ事業者が随意契約により継続して受託している。なお、ここでは、3 件の業務委託のうち、委託金額が最も高額な旧沼南 A 地区の委託業務についてのみ検討している。

<契約概要>

件名	し尿収集運搬業務委託（旧沼南 A 地区）
契約日	平成 26 年 4 月 1 日
契約期間	平成 26 年 4 月 1 日～平成 27 年 3 月 31 日まで
事業者名	有限会社 近藤清掃社
契約金額	14,094,000 円

イ. 業務委託導入時の検討内容

上記業者は旧沼南地区において、本業務を柏市と合併前の昭和 51 年から委託で実施し、当初から当該地区の事情に精通していることを考慮し、合併後も上記業者に業務委託することが最善であると考え。適正な契約金額となるよう、事前調査を実施した上で設計額を決定した。

ウ. 業務の監視方法

契約に基づき、受託者が作成する月次報告書を確認している。また、問題等が発見さ

れた場合は、直ちに受託者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

#### エ. 事後的な検証

予算と実績金額の比較を実施し、実績金額が予算を超えないよう確認している。

#### (7) 監査手続

- ・臨時職員等の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・平成26年度において採用を行った臨時職員について、採用時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認した。
- ・臨時職員の4月分と10月分の給与支給に係る資料を査閲し、各月2名ずつ無作為に抽出し、出勤データ集計結果と賃金報酬等支給明細書の一致、通勤手当の算定の正確性、支払伝票との整合性などを確認した。
- ・臨時職員の4月と10月分の勤務情報から、無作為に各月3名づつを抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。
- ・業務委託に関する導入時の検討資料の査閲により、検討の充分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討した。
- ・業務委託に関する日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認した。
- ・業務委託に関する事後検討資料の査閲により、検討の充分性、適切性を検討した。

#### (8) 指摘事項、意見等

##### ① 分割発注の見直しについて

###### 【現状・問題点・リスク】

旧沼南地区のし尿収集運搬業務は、委託開始当初より3地区に分割した発注が行われており、平成17年の合併以降も同じ状態が継続している。分割発注は、収集業務及び事務手続の面で不効率、不経済であり、効率性・経済性の観点から一括の発注とすることが望ましい。市としても、当該問題点については認識しており、事業者への働きかけを実施しているところである。

###### 【意見】

旧沼南地区のし尿収集運搬業務についても、早急に一括での発注が実現できるよう、より一層の対策をとることが望まれる。し尿収集業務は、下水道の普及により収集量が減少することが確実であり、将来的には、旧柏地区、旧沼南地区を含めた全市一括の発注とすることも見据えた対応が求められる。

## 8. 環境部 北部クリーンセンター

### (1) 課の担当する事業の概要

北部クリーンセンターは、北部クリーンセンターの管理・運営を行い、主に旧柏地区北部のゴミの収集、焼却、最終処分に係る業務を担っている。

#### (収集担当)

清掃工場及び最終処分場に係る周辺対策に関すること  
 センターの職員の福利厚生、労務管理及び安全衛生対策に関すること  
 所管区域内のごみ収集の計画及び作業に関すること  
 所管車両の運行管理及び損害賠償に関すること  
 所管区域内のごみ出しの指導及び啓発に関すること  
 廃棄物処理手数料(ごみ)に関すること

#### (管理担当)

廃棄物搬入の指導に関すること  
 清掃工場の運転及び維持管理に関すること  
 最終処分場の維持管理に関すること  
 所管施設の財産管理及び台帳管理に関すること

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種							
		一般 事務	化学 技師	電気 技師	行(二) 職員	技術員	業務員	事務 補助員	
任用 根拠	正規職員	4	1	2	26	—	—	—	
	再任用職員	常勤	—	—	—	3	—	—	—
		短時間	—	—	1	12	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	—	—	—	12	1	1	
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—	
合計	4	1	3	41	12	1	1		

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

雇用形態別の業務内容

			主な業務内容
任用 根拠	正規職員		ごみ収集業務及びごみ処理施設、処分場の管理に関すること
	再任用職員	常勤	ごみ収集業務及び処分場の施設管理に関すること
		短時間	ごみ収集業務及び処分場の施設管理に関すること
	特別職非常勤職員		—
	一般職非常勤職員		—
	臨時的任用職員		ごみ収集補助業務、施設管理補助業務、作業服洗濯業務等、事務補助
	任期付職員		—

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

北部クリーンセンターでは、現業職員については、退職者不補充の方針のもと、退職による人員の減少は再任用職員や臨時的任用職員による補充を進めており、正規職員から再任用職員や臨時的任用職員へのシフトが進んでいる。総人員数に大きな変動はないものの、東日本大震災の影響による草木枝葉の分別回収や、人口の増加によるゴミの集積所の増加など、業務量は増加傾向にある。総人員に占める正規職員の割合は平成 22 年度の 73%から平成 26 年度には 52%まで低下しており、正規職員の割合の低下から、平成 27 年 10 月より、可燃ごみの収集業務の一部及びプラスチックゴミの収集業務の一部が外部委託されている。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

			平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
任用 根拠	正規職員		48	44	41	37	33
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	3
		短時間	11	13	12	12	13
	特別職非常勤職員		—	—	—	—	—
	一般職非常勤職員		—	—	—	—	—
	臨時的任用職員		7	4	8	16	14
	任期付職員		—	—	—	—	—
合計			66	61	61	65	63

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【臨時的任用職員のうち、技術員】

##### ① 必要数

正規職員、再任用職員の退職による減少を補うため、減少した正規職員、再任用職員数を臨時的任用職員の実数に置き換え、週5日・フルタイム勤務の職員と、週3日・短時間勤務の職員を組み合わせ採用人数を決定している。

##### ② 採用手続

職員募集時にハローワークへ求人情報の掲載を依頼している。応募者より電話で問い合わせを受けた後、センターで面接を行う。面接による選考の結果は、部長決裁により採用の可否が決定される。その後、市長名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

##### ③ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新となる。課の職員が各臨時的任用職員と面談を行い、雇用継続の意思の確認をした上で、センター長決裁により更新手続を実施している。

### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	技術員	1,200 円/時
臨時的任用職員	業務員	1,040 円/時
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時

### (5) 臨時職員等の勤務管理

#### 【臨時的任用職員】

臨時的任用職員はタイムカードで勤務の管理を実施している。出退勤時にタイムカードに打刻をするとともに、遅刻、早退、欠勤時にはサービス整理簿に出退勤時刻を記載し、職長が確認をしている。担当職員が、タイムカード、サービス整理簿から賃金報酬システムへ勤務情報の入力・チェックを行う。同一の担当者が別途、タイムカード、サービス整理簿をもとに勤務情報の集計表を作成し、システム入力内容との照合を実施しているが、別の担当者によるダブルチェックは実施されていない。

### (6) 業務委託

#### ① 委託業務の概要

北部クリーンセンターの維持・管理業務は平成20年4月1日より民間事業者へ外部委

託されている。従来、市が直営で運営を行っていたが、現業職員の不補充方針により直営が困難となったこと、また、業務委託により受託者の創意工夫によるコスト低減や管理・運営の効率化を期待されたことから、民間事業者による包括的かつ長期的な運転管理が行われている。当該業務委託は、詳細な仕様を規定した仕様発注ではなく、満たすべき要件及びサービスの水準を委託者が規定し、受託者はこの要件やサービス水準を満たすことが求められるが、その具体的な運営方法や業務の実施方法は受託会社に任されるという性能発注方式を採用している。性能発注方式は、業務実施方法は受託者の裁量に任されるため、民間のノウハウの活用など、創意工夫が発揮しやすい発注方式である。

#### <契約概要>

件名	柏市清掃工場長期責任委託事業
契約日	平成 19 年 12 月 28 日
契約期間	平成 20 年 4 月 1 日から平成 34 年 3 月 31 日
事業者名	株式会社かしわ E サービス
契約金額	11,578,500,000 円
業務内容	工場に運搬される可燃ごみ、粗大、不燃ごみ等の中間処理に係る包括委託。焼却施設、粗大ごみ処理施設、洗車水処理施設及び計量施設等関連施設の運転、ユーティリティの確保、日常点検、定期点検、部品等の調達等に必要な管理一式。

#### ② 業務委託導入時の検討内容

委託の開始に当たっては、委託方法や契約期間の検討、費用の削減見込みの推計のほか、マーケットサウンディングや施工企業とのヒアリングなど、コンサルティング会社も活用した総合的な検討を実施している。また、審査委員会を設置し、専門的な見地からの事業内容の評価・選定プロセスの監視も行われている。

#### ③ 業務の監視方法

委託事業者が契約内容を遵守しているか否かを確認する運営モニタリングの支援業務を外部に委託し、業務の履行状況の監視を行っている。また、受託者が作成する月報及び事業報告書の確認をするとともに、毎月受託者と実施している定例打合せにおいて報告を受ける。問題等が発見された場合は、すぐに業務管理責任者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

#### ④ 事後的な検証

委託開始後 7 年が経過したが、今まで特段の問題や不都合は生じていない。福島第一原発の事故の影響で、放射線量のモニタリングや、南部クリーンセンターのゴミの受け入れなど、当初の想定外の業務にも当初契約の枠内にて業務が遂行されている。コスト

面でも、委託開始前の実績に基づき算定した直営を継続した場合の想定コスト合計 19,015 百万円に対し、委託契約総額は 11,578 百万円と大きく削減されている。

#### (7) 監査手続

- ・ 臨時職員の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・ 平成 26 年度において採用、更新を行った臨時職員について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認した。
- ・ 臨時職員の出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4 月分及び 10 月分の各月 2 名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認した。
- ・ 臨時職員の 4 月分と 10 月分の各月 2 名ずつを無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。
- ・ 業務委託の導入時の検討資料の査閲により、検討の十分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討する。また、日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認するとともに、事後検討資料の査閲により、検討の十分性、適切性を検討する。

#### (8) 指摘事項、意見等

##### ① 勤務記録集計の正確性の確保

###### 【現状・問題点・リスク】

勤務情報の賃金報酬システムへの入力については、入力者と別の担当者が入力内容の正確性をチェックする体制が取られていない。システム入力の担当者は、別途集計表を作成した上で、システム内容のチェックを実施しており、実質的には 2 重のチェックが実施されていると考えられる。しかし、同一担当者によるセルフチェックの場合、思い込みによる誤りや、無意識にチェックが甘くなることも想定され、別の職員によるダブルチェックに比べ、検証の効果は低くなる。

###### 【意見】

賃金報酬システムへの入力作業と集計表の作成及びこれに基づくチェックは担当者を分けて実施することが望ましい。

## 9. 環境部 南部クリーンセンター

### (1) 課の担当する事業の概要

南部クリーンセンターは、第2清掃工場（南部クリーンセンター）の運転及び維持管理、第2最終処分場の維持管理業務等、柏市内の可燃ごみの焼却処分に関する業務、旧柏地区の可燃ごみ、プラスチック及び不燃ごみの回収や不法投棄ごみの処理等、ごみの収集業務を担当している。

#### (収集担当)

柏南部地域の可燃・プラスチックごみの収集の計画及び作業に関すること  
 地域清掃に関すること  
 不法投棄ごみの収集の計画及び作業に関すること  
 柏南部・北部地域の不燃ごみの収集の計画及び作業に関すること  
 収集エリア内のごみ出し指導に関すること  
 ごみ収集車体験乗車受け入れに関すること

#### (管理担当)

ごみの搬入受け入れ及び工場の運転管理に関すること  
 第二清掃工場の施設見学会に関すること

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種									
		一般事務	電気技師	機械技師	化学技師	行(ニ)職員	事務補助員	業務員	技能員	技術員	
任用根拠	正規職員	4	1	1	1	49	—	—	—	—	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	1	—	—	—	—
		短時間	—	—	1	—	5	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	—	—	—	—	6	2	2	21	
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	合計	4	1	2	1	55	6	2	2	21	

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)



雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	一般事務	
	再任用職員	常勤	収集業務
		短時間	収集業務、一般事務
	特別職非常勤職員	—	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	収集業務、事務補助	
	任期付職員	—	

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

南部クリーンセンターでは、技術職の正規職員については、退職者不補充の方針のもと、退職による人員の減少は、再任用職員や臨時的任用職員による補充を進めており、正規職員から再任用職員や臨時的任用職員へのシフトが進んでいる。このため、臨時的任用職員は平成 22 年度の 18 人から平成 26 年度の 31 名に増加し、総人員に占める正規職員の割合は平成 22 年度の 74%から平成 26 年度には 60%まで低下しており、正規職員の割合の低下から、平成 27 年 10 月より、プラスチックゴミと不燃ごみの収集業務が外部委託されている。

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	
任用 根拠	正規職員	68	63	61	59	56	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	1
		短時間	6	8	8	6	6
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	18	23	26	29	31	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	92	94	95	94	94	

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### (3) 臨時職員等の採用

#### ① 必要数

##### 【臨時的任用職員】

正規職員、再任用職員の退職による減少を補うため、減少した正規職員、再任用職員数を臨時的任用職員の実数に置き換え、週5日・フルタイム勤務の職員と、週3日・短時間勤務の職員を組み合わせ採用人数を決定している。

#### ② 採用手続

##### 【臨時的任用職員のうち、事務補助員】

人事課に必要な人員数を通知し、人事課にて採用を行う。

採用後に、人事課に人事情報（採用承諾書）を提出し、人事課でマスタ情報の登録を行う。

##### 【臨時的任用職員のうち、業務員、技能員、技術員】

市の広報等、ホームページ、ハローワーク等で募集を行い、課内で面接、所長決裁で雇用者を決定する。雇用決定者について採用通知書を作成した後、所長決裁、人事課の合議を経て採用の準備を行う。

#### ③ 更新、再度の任用

##### 【臨時的任用職員のうち、事務補助員】

人事課の規定に基づく雇用期間の上限を遵守し、雇用期間満了後は、2ヶ月の空白期間を設けて採用している。空白期間が重ならないように雇用期間を調整しながら契約している。

##### 【臨時的任用職員のうち、技能員、技術員、業務員】

契約期間は6ヶ月ごとになっており、契約期間満了の2ヶ月前に面談を実施し、継続の意思確認を行った上で、再度の任用手続を実施している。

### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	業務員	1,010 円/時
臨時的任用職員	技能員	1,160 円/時
臨時的任用職員	技術員	1,200 円/時

(5) 臨時職員等の勤務管理

【臨時的任用職員】

勤務状況はタイムカードにより管理している。臨時的任用職員は、出退勤時にタイムカードに打刻を行う。担当職員がタイムカードに打刻された出退勤の時間を集計表にまとめ、チェックをしながら賃金報酬システムに入力し、更に別の担当がチェックを行う。財務会計システムから支払伝票が起票され入力者と別の担当者がチェックを行い所長の決裁を受ける。

(6) 業務委託

① 柏市第二清掃工場運営管理委託

南部クリーンセンターでは、平成 17 年の柏市第二清掃工場の完成と同時に、柏市第二清掃工場の運営・管理業務について工場の運転、維持管理及び補修更新を含む包括的な運営管理業務を委託している。当該業務委託は、北部クリーンセンターと同様に性能発注方式としている。

南部クリーンセンターでは、北部クリーンセンターにはない、溶融炉を保有している。溶融炉の稼働・維持・管理も当該業務委託契約の範囲内の業務であるが、東日本大震災に伴う福島第一原発事故の影響により、溶融炉が使用できなくなっている。溶融炉は焼却灰を溶融することにより、リサイクル可能なスラグを生成することで溶融飛灰を少なくすることが可能となる一方で、濃縮により溶融飛灰の放射線量が高くなることから、溶融飛灰の厳重保管が必要となる。このため、震災以降は溶融炉の稼働と停止を繰り返しており、平成 25 年 6 月から停止している。なお、溶融炉の停止期間が不明な状況では稼働可能な状態を維持する必要があり、継続して溶融設備の保守・点検を実施している。

<契約概要>

件名	柏市第二清掃工場運営管理委託
契約日	平成 16 年 12 月 22 日
契約期間	平成 17 年 4 月 1 日～平成 37 年 3 月 31 日
事業者名	柏環境テクノロジー株式会社
契約金額	17,776,500,000 円
業務内容	柏市第二清掃工場の運転、維持管理及び補修更新を含む包括的な運営管理

② 業務委託導入時の検討内容

当該業務委託は、柏市第二清掃工場の新設に伴い導入された業務である。業務委託の導入に当たっては、コンサルティング会社を活用した事前調査や他市の事例調査、委託方式、契約期間の検討等、詳細な検証を実施している。

### ③ 業務の監視方法

受託者が作成する月報及び事業報告書を確認するとともに、毎月受託者と実施している定例打合せにおいて報告を受ける。問題等が発見された場合は、すぐに業務管理責任者と協議の上で対応を依頼し、改善されていることを確認している。

### ④ 事後的な検証

コンサルティング会社とモニタリング支援業務委託を締結し、事後的なモニタリングを実施している。当該モニタリングにより発見された問題点については、契約の修正等により反映し、改善に努めている。

## (7) 監査手続

- ・臨時職員の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・平成26年度に採用・更新を行った臨時職員について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているかについて確認した。
- ・臨時職員出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認した。
- ・臨時職員の4月分と10月分の各月2名ずつを無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。
- ・業務委託の導入時の検討資料の査閲により、検討の十分性、見積金額の検討方法の妥当性を検討する。また、日常的モニタリングの状況をヒアリングにより確認するとともに、事後検討資料の査閲により、検討の十分性、適切性を検討する。

## (8) 指摘事項、意見等

### ① 溶融炉の停止に伴う契約内容の変更

#### 【現状・問題点・リスク】

東日本大震災に伴う福島第一原発事故後、平成25年6月以降、溶融炉の稼働が停止された状態が継続している。溶融炉の稼働・維持・管理は当該業務委託契約の範囲内の主要業務の1つであるが、溶融炉の稼働停止後も平成26年度末の段階で、契約内容・委託金額の変更はなされていない。

溶融炉の稼働停止後も機能維持のための維持・管理は実施されているものの、稼働停止に係る未発生のコストに対しても支払が継続している状況にある。

施設の一部停止に伴う契約の部分解除については、解除日の3年前から協議を開始する必要のある旨が契約書上定められていることに加え、溶融炉を完全に停止するかの否かの判断がなされていないことから、契約の変更ができないことが原因である。なお、

平成 26 年 7 月から溶融炉停止に係る協議を開始しており、不要な備品・薬品等については、平成 27 年 6 月に契約を改訂し、委託費の減額がなされており、また、電力量についても、平成 28 年 4 月から減額される予定であるなど、徐々に契約の変更手続が取られているものの、依然実態に即したものはなっていない。

**【意見】**

溶融炉を休止することとして判断されたのであれば、溶融炉休止という実態に即した契約となるよう、早急に契約変更手続を実施されたい。

## 10. 生涯学習部 図書館

### (1) 課の担当する事業の概要

図書館は、図書館法及び柏市立図書館条例、柏市立図書館条例施行規則に基づき、図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資することを業務とする。

### (2) 定員管理

#### ① 概要

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	
任用 根拠	正規職員	21	21	21	20	21	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	4	5	4	4	4
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	116	119	122	123	130	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	141	145	147	147	155	

※人員数は平成 26 年度延べ人数で集計している。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

臨時的任用職員が増えているが、延べ人数での比較であり、実稼働時間はおおむね横ばいである。

#### 雇用形態別の職員数と給与総額

	臨時的任用職員
人数(人)	130
給与総額(千円)	103,538

※教育総務課付け臨時職員 1 人が含まれている(育休代替)。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種			
		一般事務	技能労務職 (警備)	その他(委員)	司書
任用 根拠	正規職員	18	—	—	3
	再任用職員	常勤	—	—	—
		短時間	4	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—
	臨時的任用職員	130	—	—	—
	任期付職員	—	—	—	—
合計	152	—	—	3	

※人員数は平成 26 年度の延べ人数で集計している。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

司書は専門職採用で、今は新規採用者はいないが、一般事務には司書有資格者も含まれている。

継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月 以内	6ヶ月 超～ 1年以 内	1年超 ～ 3年以 内	3年超 ～ 5年以 内	5年超 ～ 10年以 内	10年超 ～ 15年以 内	15年超 ～ 20年以 内	20年超
再任用 職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	2	2	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		6	13	21	15	63	12	—	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		6	13	23	17	63	12	—	—

※平成 27 年 3 月 31 日現在を集計している。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

② 課で把握する課題

新たな行政需要が拡大し、財源が限られている中、正規職員の増員が期待できず、臨時

職員の活用が避けられない状況において、本館機能強化のため、平成19年度、平成20年度の分館職員引き上げにより、こども図書館、豊四季台分館を除く15分館は臨時職員のみとなった。本館では、分館の日常業務運営（臨時職員の指導及び研修、除籍、システムメンテナンス、巡回等）が増え、職員の負担が増している。分館を常時、正規職員が管理することができないため、臨時職員のカウンター業務指導や人事管理が課題となっている。

分館の子ども読書活動の推進は、こども図書館の業務に集中し、分館のおはなし会は、ボランティアグループのみの活動となり、分館独自の自主企画事業は、臨時職員のみになったことにより難しくなっている。

分館は臨時職員のみでの配置であり、職員にも司書有資格者がほとんどいない状況である。そのため、本館職員が除籍等専門性を要する業務のため分館巡回を行っているが、巡回中の時間的制限もあり、十分な図書館業務が行えない状況である。特に、除籍業務が滞り、慢性的に書架の本が古く、そのために、本館の保存書庫が溢れている要因を作っている（購入の予算はあるが、保存書庫の予算措置がない）。

図書館の企画・運営に関する業務に関われる職員が少ないため、特に分館の効率的な運営を行うことが課題となっている。

資料の収集・保存・提供等の業務に係る職員には、特に経験が必要であるが、司書の退職者が続き、また司書資格を有する職員の異動等により、必要な経験を持つ人員を確保することが困難であることや、臨時職員の中で司書有資格者は14人しかいないことも課題である。

平成27年度から司書補助員を臨時的任用職員として新たに設定（賃金単価1,040円/時）し、現在4名在籍している。日本図書館協会のサイトにて求人し、履歴書、論文、面接により選考している。選書、全国の図書館との相互貸借、レファレンス業務などを実施している。

### (3) 臨時職員等の採用

#### ① 必要数

柏市教育委員会臨時職員就業規則に基づき採用している。具体的には、図書館をいつも利用しているか、近くに住んでいるか、パソコンが使えるかどうか等、また、土日祝日出勤の可否などを考慮している。

#### ② 採用手続

募集は市の就労支援サイト「わくわくかしわ」に掲載している。履歴書及び面接官2人による選考を実施し、部長決裁で採用する。

採用通知書を教育委員会名で発行し、採用承諾書を得る。



③ 更新、再度の任用

年に1回、個人面談を実施している。面談後、勤務意向調査票を提出してもらい、次年度契約の参考とする。

(4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	司書補助員	1,040 円/時

臨時職員システム上、勤務時間が所定7時間で入力されているため、6時間と7時間の日が混在している職員については、手作業での修正が必要になる。

賃金の支払いは、当月末締め翌月15日払いである。これを採用する理由は、該当月分の勤務交替等の調整を月末締めで行い、実態に合った賃金支給を実施するためである。

毎月、勤務状況報告書を提出してもらい、担当者の2人体制で、勤務時間の報告をダブルチェックし、勤務時間数を確定させているが、毎月丸2.5日はこの作業となる。

(5) 臨時職員等の勤務管理

通期の超過勤務時間の推移（任用根拠別）

（単位：時間）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
正規職員 (再任用・任期付き含む。)	337.0	233.5	270.5	340.0	327.0	331.0	246.0	195.5	159.5	264.5	212.0	264.5	3,181.0
特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員	0.5	—	9.0	—	5.0	—	—	4.5	9.0	—	—	—	28.0
合計	337.5	233.5	279.5	340.0	332.0	331.0	246.0	200.0	168.5	264.5	212.0	264.5	3,209.0

（出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票）

正規職員1人は、12月まで他課兼務であり、超過時間は他課での業務(おおむね400時間以上)が含まれている。

勤務管理については、庶務担当職員が担当している。

分館の臨時的任用職員の出勤は、電子メールで報告される。庶務担当職員は、毎日電子メールをチェックして分館の臨時的任用職員の出勤状況を確認している。一方、本

館では紙の出勤簿にて勤務管理をしている。

年休等は電子メールで事前申請され、取得状況は服務整理簿に記載される。なお、時間外勤務命令簿は使用していない。

#### (6) 監査手続

- ・臨時職員の管理や業務の外部化に関するヒアリング及び各種資料の閲覧を実施した。
- ・平成26年度に採用・更新を行った臨時職員について、採用、更新時の根拠資料を閲覧し、適正な手続のもと契約が結ばれているか確認した。
- ・出勤データ集計結果と賃金計算結果の整合性及び支給額との整合性について検証するため、4月分及び10月分の各月2名ずつ抽出し、証憑突合を実施した。また、併せて、賃金計算の基礎となるマスタ情報の登録が適切に実施されているか確認した。
- ・4月分と10月分の各月2名ずつを無作為に抽出し、日次及び月次の勤務管理に係る資料を査閲し、資料間の整合性や承認が適切に実施されているかという点について確認した。

#### (7) 指摘事項、意見等

##### ① 図書館の業務運営に関する見直し

##### 【現状・問題点・リスク】

15分館は臨時的任用職員のみ勤務体制であり、分館の日常業務が増え、臨時的任用職員へのカウンター業務指導が難しくなっている。また、職員は分館巡回を行っており、巡回中の時間的制限もあり、十分な図書館業務が行えない状況であり、除籍業務が滞っている状況である。

#### 除籍数の推移

(単位：冊)

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
除籍数	60,786	59,618	41,885	37,879	54,799	20,733	40,318	48,806	42,955

(出典：平成26年度 図書館年報)

##### 【意見】

図書館において、カウンター業務は大きなウェイトを占めるものであり、臨時的任用職員のカウンター業務指導が難しくなっていることからカウンター業務を見直すことが必要であると考えます。また、本来、正規職員が積極的に実施すべき除籍業務が滞っているため、除籍業務についても見直すことが必要である。

他団体で採用されている、カウンター業務や除籍業務の効率化に貢献するシステムとして、ICタグや自動貸出機などがある。このシステムはカウンター業務や除籍業務の効率化のみならず、蔵書点検の迅速化・正確化・省力化、統計のシステム化により利用者

ニーズに適した図書購入にもつながり、貸出冊数の増加をもたらせており、図書館サービスの向上につながったとの実績が多くある。

柏市でも図書館サービスの向上のため、IC タグや自動貸出機などを導入し、図書管理システムの再構築を行い、業務の効率化を進める検討を行うべきである。

IC タグや自動貸出機などを導入することにより、カウンター業務の効率化が図られ、本来の利用者サービスに注力することが可能となる。また、非接触の IC タグの場合、蔵書点検業務も大幅に軽減されることになり、最終貸出日・貸出回数も容易に把握することができ、除籍業務も効率的に行うことが見込まれる。

## 1 1. 学校教育部 学校教育課

### (1) 課の担当する事業の概要

学校教育課は、児童、生徒の就学及び転入学、就学援助、教職員の人事の内申、教職員の服務、用務員の服務、学校経営に係る指導助言、市立高等学校との連絡調整、部内の事業調整及び庶務などの業務を担当している。

小学校では少人数教育の更なる充実により基礎学力を身につけさせ、中学校では生徒指導支援を図り、落ち着いた学習環境づくりに対応することにより、きめ細かな学習指導を行い、児童生徒の学ぶ意欲の向上を図るため、サポート教員（教員免許を有する臨時職員）を配置している。

### 雇用形態別の職員数と給与総額

	臨時的任用職員
人数(人)	241
給与総額(千円)	247,596

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### 任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種								
		一般事務	管理主事	事務補助員	学校事務補助員	用務員	員 小規模校支援教	事故対策教員	サポート教員	
任用根拠	正規職員	7	6	—	—	7	—	—	—	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	1	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	20	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	—	3	69	88	1	28	52	
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—	—	
	合計	7	6	3	69	116	1	28	52	

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	32	29	21	20	20	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	1
		短時間	14	15	16	19	20
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	238	235	239	239	241	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	284	279	276	278	282	

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	児童及び生徒の就学及び転入学、就学援助、教職員の人事の内申、教職員の服務、用務員の服務、学校経営に係る指導助言、市立高等学校との連絡調整、部内の事業調整及び庶務など、並びに学校の環境の整備その他の用務	
	再任用職員	常勤	・用務員（除草、花壇の手入れ、来客対応、学校行事の補助）
		短時間	・用務員（除草、花壇の手入れ、来客対応、学校行事の補助）
	特別職非常勤職員	—	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務補助員（データ入力、ファイル管理、書類チェック等）</li> <li>・学校事務補助員（学校徴収金の会計処理、学校行事の補助、電話応対等）</li> <li>・用務員（除草、花壇の手入れ、来客対応、学校行事の補助）</li> <li>・小規模校支援教員(学習指導、生活指導、学校行事、その他)</li> <li>・事故対策教員（教職員の療養休暇等における県講師派遣までの臨時教員）</li> <li>・サポート教員（小中学校における少人数学習指導等のサポート業務）</li> </ul>	
任期付職員	—		

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

通期の超過勤務時間の推移（任用根拠別）

（単位：時間）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
正規職員 (再任用・任期付き含む。)	129.5	55.0	64.5	14.0	2.0	14.0	48.0	21.0	51.5	—	—	7.5	407.0
特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員	33.0	10.0	31.0	121.0	60.0	49.0	72.0	1.0	16.0	—	1.0	15.0	409.0
任期付職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	162.5	65.0	95.5	135.0	62.0	63.0	120.0	22.0	67.5	—	1.0	22.5	816.0

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

継続雇用の状況

（単位：人）

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	1	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	2	14	4	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		39	81	103	12	6	—	—	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		39	84	117	16	6	—	—	—

※人員数は平成 27 年 3 月 31 日現在で集計している。

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

(2) 定員管理

任用根拠別の人員推移に示されているとおり、平成 24 年度に正規職員が大きく減少している。これは学校財務室設置という組織改編に伴い事務職員が異動したためである。再任用職員や臨時的任用職員が増加する傾向にあるが、これは正規職員だった用務員が、定年により再任用となったり、退職により臨時的任用職員に置き換わったことによる。

定員管理の方針としては、正規職員で補えない部分を臨時的任用職員でカバーする一方、例えば、少人数教育を推進するという部局運営方針に沿って予算措置が認められれば、サポート教員など臨時的任用職員を増やすこともある。

学校事務職員は、学校の規模によって多少異なるものの、各校 2 名（臨時 1 名＋常勤 1 名）

費 1 名) の配置である。

用務員は、各校 1～2 名 (臨時、常勤問わず) の配置である。

小規模校支援教員は、複式学級をサポートする教員であり、小規模特認校とされた手賀東小学校のみに配置されている。

事故対策教員は、病気療養等の理由で勤務できない職員の代わりに県費により代替職員が配置できない間、臨時的任用職員として必要に応じて配置される。

サポート教員は、少人数教育を推進し、きめ細やかな指導を充実させるため、児童生徒の実態や各校における活用計画、職員構成等を考慮し、おおむね各校 1～2 名が配置されている。

各校における補助職員等の配置状況（学校教育課）

小学校	児童数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員					常勤職員		学校事務職員計	用務員計
			児童数	学級数	学校事務補助員	用務員	小規模校支援教員	事故対策教員	サポート教員	県費 学校事務職員	市費 用務員		
小学校 計	21,525	789	434	81	47	62	1	16	48	45	4	92	66
1 栢一小	695	23	10	2	1	1	0	3	1	1	0	2	1
2 栢二小	675	23	9	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
3 栢三小	886	31	18	4	2	2	0	0	1	2	0	4	2
4 栢四小	740	24	4	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1
5 栢五小	942	30	15	3	2	0	0	0	1	2	1	4	1
6 栢六小	317	14	13	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
7 光ヶ丘小	740	26	9	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
8 土小	372	14	6	1	1	2	0	1	2	1	0	2	2
9 富勢小	762	25	15	2	2	2	0	0	1	1	0	3	2
10 田中小	680	23	14	2	1	2	0	0	2	1	0	2	2
11 田中北小	138	6	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	1
12 土南部小	712	26	17	3	1	2	0	0	1	1	0	2	2
13 栢七小	562	20	15	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
14 栢八小	572	21	9	2	1	1	0	0	1	1	0	2	1
15 酒井根小	635	21	10	2	1	2	0	1	1	2	0	3	2
16 西原小	619	23	14	3	1	1	0	0	1	1	0	2	1
17 旭小	605	20	4	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1
18 藤心小	486	19	16	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
19 中原小	766	27	18	3	2	2	0	0	1	1	0	3	2
20 酒井根西小	285	13	2	1	1	2	0	0	1	1	0	2	2
21 高田小	598	21	12	2	1	2	0	1	2	1	0	2	2
22 名戸ヶ谷小	271	14	11	3	1	2	0	0	1	1	0	2	2
23 増尾西小	530	20	13	2	1	2	0	1	1	1	0	2	2
24 逆井小	401	15	10	2	1	1	0	0	1	1	0	2	1
25 富勢東小	103	7	2	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1
26 豊小	624	21	12	2	1	2	0	1	1	1	0	2	2
27 酒井根東小	539	20	13	2	1	1	0	1	1	1	0	2	1
28 旭東小	322	13	8	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1
29 松葉一小	546	20	10	2	1	1	0	0	1	1	0	2	1
30 花野井小	270	13	7	1	1	2	0	1	2	1	0	2	2
31 松葉二小	669	24	17	3	1	1	0	1	1	1	0	2	1
32 富勢西小	178	10	16	3	1	2	0	0	1	1	0	2	2
33 十余二小	535	19	8	1	1	2	0	0	1	1	0	2	2
34 風早南小	289	14	13	2	1	0	0	0	2	1	1	2	1
35 風早北小	839	27	6	1	2	2	0	0	1	1	0	3	2
36 手賀西小	165	8	3	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1
37 手賀東小	48	5	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2	1
38 高柳小	729	24	21	3	1	2	0	1	1	1	0	2	2
39 大津ヶ丘一小	350	14	9	2	1	0	0	0	1	1	1	2	1
40 大津ヶ丘二小	375	16	14	3	1	2	0	1	2	1	0	2	2
41 高柳西小	424	15	7	2	1	1	0	1	1	1	0	2	1
42 栢の葉小	531	20	4	2	1	2	0	1	1	1	0	2	2
合計	31,547	1,112	587	113	68	90	1	24	67	66	6	134	96

中学校	生徒数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員					常勤職員		学校事務職員計	用務員計
			生徒数	学級数	学校事務補助員	用務員	小規模校支援教員	事故対策教員	サポート教員	県費 学校事務職員	市費 用務員		
中学校 計	10,022	323	153	32	21	28	0	8	19	21	2	42	30
1 栢中	536	17	5	1	1	0	0	0	0	1	1	2	1
2 栢二中	800	25	14	3	2	2	0	0	0	2	0	4	2
3 土中	257	10	6	1	1	0	0	1	2	1	1	2	1
4 富勢中	632	20	13	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
5 田中中	469	15	4	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1
6 光ヶ丘中	569	18	7	2	1	1	0	0	0	1	0	2	1
7 栢三中	343	12	5	1	1	2	0	1	1	1	0	2	2
8 栢四中	390	14	9	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
9 南中	447	13	6	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1
10 栢五中	565	18	10	2	1	2	0	0	2	1	0	2	2
11 酒井根中	683	22	12	2	1	1	0	3	2	1	0	2	1
12 西原中	552	17	1	1	1	2	0	1	1	1	0	2	2
13 逆井中	517	17	11	2	1	1	0	0	1	1	0	2	1
14 松葉中	603	18	7	2	1	1	0	0	1	1	0	2	1
15 中原中	517	16	8	1	1	2	0	0	0	1	0	2	2
16 豊四季中	679	20	5	1	1	2	0	1	0	1	0	2	2
17 風早中	330	12	9	2	1	2	0	1	2	1	0	2	2
18 手賀中	82	4	3	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0
19 大津ヶ丘中	491	16	8	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
20 高柳中	560	19	10	2	1	2	0	0	1	1	0	2	2
合計	31,547	1,112	587	113	68	90	1	24	67	66	6	134	96

（出典：平成26年度版栢市教育年報、学校教育課及び教育総務課提出資料より作成）



- ・上図表の臨時的任用職員以外に、学校教育課に配置されている3名がいる。
- ・上図表の臨時的任用職員数は平成27年4月1日、常勤職員は平成27年5月1日時点の配置人数である。

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【臨時的任用職員】

##### ① 必要数

学びづくりフロンティアプロジェクト校には、各校の学力向上を目指した取組みを支援するため、サポート教員を原則2名配置しており、また、サポート教員の全校配置を目指している。上記のとおり、各校で学校事務補助員1名（臨時的任用職員）、用務員2名（正規、再任用の配置により変動あり）をベースとしている。ただし、学校事務補助員については児童生徒数など規模に応じて追加配置されている。

学校事務補助員が担当する業務は、給食費や修学旅行積立金など学校徴収金の徴収業務、学校行事の補助、電話対応など多岐にわたる。ルーティン業務とはいえ、月締めなどの時期によっては、超過勤務も発生する場合も少なくないが、「通期の超過勤務時間の推移（任用根拠別）」をみる限り、それほど多くの超過勤務の実態は把握されていない。

##### ② 採用手続

募集は市のホームページ、広報等への掲載にて行っている。学校教育課が書類選考、応募者の面接を行い、部長決裁により採用の可否を決定する。その後、教育委員会名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

##### ③ 採用件数

サポート教員を学びづくりフロンティアプロジェクト校へ複数名を配置しており、また、全校配置を目指しているため、ここ数年、採用数は増加している。

それに加え、サポート教員の中には、正規職員として採用されたり、臨時的任用講師を希望し、継続雇用をしない者も多数いるため、毎年、30名前後（平成27年度は37名）のサポート教員を新規に採用している。

##### ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の任用ではあるが、経験の蓄積を重視し、再度の任用をする場合もある。

学校事務補助員と用務員に対しては、毎年「勤務意向調査票」を交付し、継続勤務の意思を確認するとともに、配属先の学校長に「勤務状況調査票」を交付し、職員評価を行った上で、再度の任用を決定している。ただし、能力の実証を経て、改めて任用された結果継続した勤務となる場合であっても、任用期間は最長3年としている。

サポート教員についても、同じように毎年「継続採用希望確認票」によって継続勤務の意思を確認するとともに、「調査票」によって職員評価を行っている。学校事務補助員や用務員と異なり3年目以降の再度の任用もできるが、教育活動水準の維持向上のため、上記の手續に加え、新規応募者と同様の選考手續を経た上で決定される。

#### (4) 給与体系、手当等

「臨時職員採用の手引」等により以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	学校事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	用務員	1,010 円/時
臨時的任用職員	小規模校支援教員	1,540 円/時
臨時的任用職員	事故対策教員	1,540 円/時
臨時的任用職員	サポート教員	1,540 円/時

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【臨時的任用職員】

学校に配置されている臨時的任用職員は、各学校にて「出勤簿」により出勤を記録し、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録し、これらを日々教頭が確認、承認する。

各学校は「勤務状況報告書」を月次で学校教育課に提出し、各臨時的任用職員の勤務時間等の情報を、学校教育課の担当者が臨時職員システムに入力し、入力誤り等がないかを担当者相互でチェックする。

入力内容が確定すると、給与計算が実施される。学校教育課の担当者が給与計算結果の支払データを財務会計システムに取り込み、支払伝票を起票し、本庁の会計課に回して支払処理を依頼する。

なお、「出勤簿」は各学校で保管、「勤務状況報告書」は学校教育課にて保管している。

#### (6) 監査手續

- ・学校教育課に対して、臨時職員の定員管理、採用、更新・再度の任用、勤務管理についてヒアリングを実施した。
- ・高田小学校への現地調査を行い、臨時職員の勤務管理に係る資料の閲覧と、勤務管理の状況についてヒアリングを実施した。
- ・学校教育課が保管する、臨時職員の採用、更新・再度の任用、勤務管理に係る資料を閲覧し、勤務情報が漏れなく適切にシステムに入力され、給与計算が適切に行われているかを確認した。

## (7) 指摘事項、意見等

### ① 学校用務業務の外部委託化と人員配置の検討

#### 【現状・問題点・リスク】

学校用務業務について、一部の正規職員、再任用職員を除いて、大半が臨時的任用職員が行っている。臨時的任用職員等というかたちで市が用務員として直接雇用すると、学校の職員や児童生徒との間に人的信頼関係を構築しつつ、臨時・緊急時に柔軟な対応が期待できるなどのメリットもある。しかし、樹木剪定や清掃、営繕補修作業などの標準化されている業務については、効率性を重視されるので外部委託が馴染むと考えられる。総務省の地方公共団体における行政改革の取組状況（平成27年3月31日公表）の近隣都県でも千葉県内で13市町（24%）、東京都内で28市区町村（45%）、埼玉県内で33市町（52%）が全部又は一部委託を実施している。しかし、現状で柏市では学校用務業務の外部委託化の検討はされていない。

また、用務員は「学校の環境の整備その他の用務に従事する」（学校教育法施行規則第65条）とされており、学校教育法に定める必置職員（全ての学校に必ず置かなければならない職員）ではなく、各学校において必要な職員とされる場合に配置できるものとされている。柏市では、各校1～2名の配置となっているものの、業務内容と人員数との比較の観点から、配置数等が適切かどうか検討されていない。

#### 【意見】

現在の62校全校分を臨時的任用職員とし、週5日5時間、夏季休暇期間等を除いた10ヶ月の勤務を仮定すると、約6,262万円（＝62人×1,010円／時間×5時間×5日×4週間×10ヶ月）のコストを見積もることができ、これ以下で外部委託できれば、コスト面では外部委託にメリットがある。その他コスト以外の面でのメリットやデメリットとを総合的に勘案し、用務業務の外部委託を検討することが望まれる。

### ② 学校事務の一元化による負担軽減策の検討

#### 【現状・問題点・リスク】

学校事務補助員が担当する業務は、給食費や修学旅行積立金など学校徴収金の徴収業務、学校行事の補助、電話対応など多岐にわたる。学校教育課に対して、毎月の超過勤務時間の集計を依頼したところ、それほど多くの超過勤務時間を確認することはできなかった。業務内容としては定型的な事務処理作業も含まれており、また、県費常勤職員との間で業務が分担されてはいるものの、月締めなどの時期によっては、超過勤務も発生するケースも少なくないと考えられる。学校教育課へのヒアリングや、高田小学校への現地調査時のヒアリングにおいても、月締めなどの時期に学校事務補助員の超過勤務が発生することが少なくない旨の発言を聞くことができた。このような状況から鑑みる

に、学校事務の一元化による負担軽減策について検討の余地がある。

#### 【意見】

学校事務の一元化による負担軽減策として、例えば、学校徴収金に係る業務を効率化するという点に着目すれば、学校徴収金の大きな割合を占める給食費の公会計化という道も考えられる。なお、近隣自治体としては、平成27年度より船橋市が公会計化している。

公会計化により、給食費の徴収管理業務を一括して柏市に移管し、学校事務の一元化を図る場合には、徴収管理システムの活用等によって、これまでの学校事務の軽減のみならず業務効率化が見込まれると考えられる。また、未納者に対する督促業務など学校職員の時間的・精神的負担も軽減されると考えられる。

現在、柏市の学校給食は、自校方式（直営又は委託）とセンター方式（委託）が両立している。センター方式では、私会計（学校ごとの校長管理）である自校方式と異なり、給食費は柏市の給食会計となるものの、徴収管理業務自体は柏市ではなく各学校に委ねられたままである。自校方式もセンター方式も公会計にし、併せて徴収管理業務も柏市に一元化することで、学校給食費の公会計化にみられる学校事務の一元化による負担軽減策の検討が望まれる。

## 12. 学校教育部 学校保健課

### (1) 課の担当する事業の概要

学校保健課は、①児童生徒及び教職員の保健衛生、学校保健の調査・統計、災害に対する医療費等の請求事務等の保健業務一般、②学校給食の指導及び調査研究・統計、栄養教諭・学校栄養職員（以下「栄養士」という。）の研修、調理業務委託等の学校給食業務一般の業務を担当している。

平成17年3月28日に柏市と沼南町が合併し、旧柏市の区域の小中学校では単独自校調理方式により、旧沼南町の区域の小中学校（風早南部小を除く）では共同調理場（給食センター）方式により完全給食を実施している。単独自校調理方式の献立は各校に配置している栄養士が、自校の実態に沿って作成しており、会食形態を工夫しながら安全で安心な学校給食を実施している。

#### ■ 給食費（平成26年度）

区分	単独自校調理方式		共同調理場方式	
	小学校	中学校	小学校	中学校
年間給食回数	180回	176回	188回	188回
1食当たり単価	265円	330円	260円	305円
年額	47,700円	58,080円	48,880円	57,340円

（出典：平成26年度版柏市教育年報）

#### ① 単独自校調理方式（旧柏市の区域）

小学校においては昭和39年、3校での単独自校調理方式による完全給食を開始して以来、現在は旧柏市の区域の全34校及び風早南部小学校で、週5回（米飯3回以上）、年間180回以上の給食を実施している。中学校においては平成5年度から順次実施し、平成13年度に全校実施となった。現在、旧柏市の区域の全16校で、週5回（米飯3回以上）、年間176回以上の給食を実施している。このため、調理業務を行う給食施設及び備品の老朽化が進み、更新が必要な状況にある。

#### ② 共同調理場方式（旧沼南町の区域）

昭和53年に学校給食センターを開設し、小学校7校及び中学校4校で、週5回（米飯3回）、年間188回の学校給食を配食している。学校給食センターでも同様に施設及び備品の老朽化が進み、更新が必要な状況にある。

#### ■ 学校給食センターの施設概要（平成27年3月31日現在）

施設名	所在地	電話	施設の概要
学校給食センター	大島田305-2	04-7192-1140	開設 昭和53年5月 総床面積 1,165㎡ 事務室、検収室、下処理室、調理室、洗浄室、ボイラー室、会議室、車庫、簡易倉庫等

（出典：平成26年度版柏市教育年報）

③ 小学校給食の民間委託

学校給食の効率的な管理運営を行うため、旧柏市の区域の全中学校と学校給食センターでは調理業務委託方式で実施している。

さらに、平成14年度から旧柏市の区域の小学校給食の調理業務を直営から委託に順次切り換えを行うとともに、新設校等についても調理業務委託方式により実施している。平成26年度末現在で新設校を含む29校が調理業務委託方式に移行している。なお、民間委託されているのは、調理作業及び配缶、食器食缶等の洗浄作業であり、献立の作成、食材選定等の業務は栄養士が行っている。

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種				
		一般事務	栄養士	指導主事	学校給食調理員	
任用 根拠	正規職員	8	25	2	24	
	再任用職員	常勤	—	—	—	2
		短時間	1	2	—	2
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	—	2	—	22	
	任期付職員	—	—	—	—	
	合計	9	29	2	50	

※人員数は平成26年4月1日現在の人員数である。

※教育総務課付け臨時職員2名が含まれている。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	90	84	75	67	59	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	2
		短時間	2	1	3	5	5
	特別職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	48	38	37	32	24	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	140	123	115	104	90	

※人員数は各年4月1日現在の人員数である。

※教育総務課付け臨時職員が含まれている。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	児童・生徒及び教職員の保健衛生等の学校保健に関する事務、調理業務委託等の学校給食に関する事務（一般事務）、学校給食の指導等（栄養士）、学校給食調理業務（学校給食調理員）	
	再任用職員	常勤	学校給食調理業務（学校給食調理員）
		短時間	一般事務の補助（一般事務）、献立作成、学校給食調理業務の監督等（栄養士）、学校給食調理業務（学校給食調理員）
	特別職非常勤職員	—	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	学校給食調理業務補助（学校給食調理員）	
	任期付職員	—	

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	2	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	1	2	2	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		1	1	2	2	5	6	5	—
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		1	4	4	4	5	6	5	—

※平成27年3月31日現在の人員数である。

※教育総務課付け臨時職員2名を除いている。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

任用根拠別の人員推移に示されているとおり、正規職員数は年々減少し、再任用職員が増加している（退職者不補充の方針）。これは、学校給食調理員が定年退職を迎え、再任用に切り替わっているためである。臨時的任用職員も年々減少しているが、学校給食調理業務の民間委託への切り替えが進んでいることによるものである。

柏市は学校給食調理業務の民間委託を進めており、常勤職員の定年退職や再任用職員の任用期間満了などの状況に応じて、民間委託への切り替えのタイミングを見つつ、正規の学校給食調理員の不足分を臨時的任用職員で補っている。

現在で学校給食調理員が配置されているのは、直営の自校方式としている5つの小学校（柏第六、柏第七、酒井根西、富勢東、豊）である（なお、高田小学校は平成27年度から民間委託に移行）。児童数に応じての人員体制となっている。

栄養士は、自校方式の学校については、臨時、常勤（県費、市費）問わず1名ずつの配置となっている。センター方式については、2名（小学校担当と中学校担当）となっている。



各校における補助職員の配置状況（学校保健課）

小学校	小学校計	児童数	学級数	特別支援学級		再任用職員			常勤職員			栄養生計	調理員計
				児童数	学級数	栄養生	調理員	再任用職員	市費				
									栄養生	調理員	栄養生		
		21,525	789	434	81	1	19	3	23	13	21	37	43
1	柏一小	695	23	10	2	0	0	0	1	0	0	1	0
2	柏二小	675	23	9	2	0	0	0	1	0	0	1	0
3	柏三小	886	31	18	4	0	0	0	1	0	0	1	0
4	柏四小	740	24	4	1	0	0	0	1	0	0	1	0
5	柏五小	942	30	15	3	0	0	0	1	0	0	1	0
6	柏六小	317	14	13	2	0	2	0	0	1	4	1	6
7	光ヶ丘小	740	26	9	2	0	0	0	0	1	0	1	0
8	土小	372	14	6	1	0	0	0	1	0	0	1	0
9	富勢小	762	25	15	2	0	0	0	1	0	0	1	0
10	田中小	680	23	14	2	0	0	0	0	1	0	1	0
11	田中北小	138	6	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
12	土南部小	712	26	17	3	0	0	0	0	1	0	1	0
13	柏七小	562	20	15	2	0	6	1	1	0	5	1	12
14	柏八小	572	21	9	2	0	0	0	1	0	0	1	0
15	酒井根小	635	21	10	2	0	0	0	1	0	0	1	0
16	西原小	619	23	14	3	0	0	0	0	1	0	1	0
17	旭小	605	20	4	1	0	0	0	0	1	0	1	0
18	藤心小	486	19	16	2	0	0	0	1	0	0	1	0
19	中原小	766	27	18	3	0	0	0	1	0	0	1	0
20	酒井根西小	285	13	2	1	0	3	1	1	0	4	1	8
21	高田小	598	21	12	2	0	0	0	0	1	0	1	0
22	名戸ヶ谷小	271	14	11	3	0	0	0	1	0	0	1	0
23	増尾西小	530	20	13	2	0	0	0	0	1	0	1	0
24	逆井小	401	15	10	2	0	0	0	0	1	0	1	0
25	富勢東小	103	7	2	1	0	1	0	1	0	3	1	4
26	豊小	624	21	12	2	1	7	1	0	1	5	2	13
27	酒井根東小	539	20	13	2	0	0	0	1	0	0	1	0
28	旭東小	322	13	8	1	0	0	0	0	1	0	1	0
29	松葉一小	546	20	10	2	0	0	0	1	0	0	1	0
30	花野井小	270	13	7	1	0	0	0	1	0	0	1	0
31	松葉二小	669	24	17	3	0	0	0	1	0	0	1	0
32	富勢西小	178	10	16	3	0	0	0	1	0	0	1	0
33	十余二小	535	19	8	1	0	0	0	0	1	0	1	0
34	風早南小	289	14	13	2	0	0	0	1	0	0	1	0
35	風早北小	839	27	6	1	0	0	0	1	0	0	1	0
36	手賀西小	165	8	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
37	手賀東小	48	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	高柳小	729	24	21	3	0	0	0	0	0	0	0	0
39	大津ヶ丘一小	350	14	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0
40	大津ヶ丘二小	375	16	14	3	0	0	0	0	0	0	0	0
41	高柳西小	424	15	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0
42	柏の葉小	531	20	4	2	0	0	0	1	0	0	1	0

中学校	中学校 計	生徒数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員		再任用職員	常勤職員			栄養士計	調理員計
				生徒数	学級数	栄養士	調理員	県費	市費				
									栄養士	調理員			
1	柏中	536	17	5	1	1	0	0	7	10	0	18	0
2	柏二中	800	25	14	3	0	0	0	0	1	0	1	0
3	土中	257	10	6	1	0	0	0	0	1	0	1	0
4	富勢中	632	20	13	2	0	0	0	1	0	0	1	0
5	田中中	469	15	4	1	0	0	0	0	1	0	1	0
6	光ヶ丘中	569	18	7	2	0	0	0	1	0	0	1	0
7	柏三中	343	12	5	1	0	0	0	0	1	0	1	0
8	柏四中	390	14	9	2	0	0	0	1	0	0	1	0
9	南部中	447	13	6	1	0	0	0	0	1	0	1	0
10	柏五中	565	18	10	2	0	0	0	0	1	0	1	0
11	酒井根中	683	22	12	2	0	0	0	1	0	0	1	0
12	西原中	552	17	1	1	1	0	0	0	1	0	2	0
13	逆井中	517	17	11	2	0	0	0	0	1	0	1	0
14	松葉中	603	18	7	2	0	0	0	0	1	0	1	0
15	中原中	517	16	8	1	0	0	0	0	1	0	1	0
16	豊四季中	679	20	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0
17	風早中	330	12	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0
18	手賀中	82	4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
19	大津ヶ丘中	491	16	8	2	0	0	0	1	0	0	1	0
20	高柳中	560	19	10	2	0	0	0	0	0	0	0	0
合計		31,547	1,112	587	113	2	19	3	30	23	21	55	43

注1：上図表の臨時的任用職員及び再任用職員数は平成27年4月1日、常勤職員は平成27年5月1日時点の配置人数である。

(出典：平成26年度版柏市教育年報、学校保健課及び教育総務課提出資料より作成)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【臨時的任用職員】

##### ① 必要数

柏市は学校給食調理業務の民間委託を進めており、常勤職員の定年退職や再任用職員の任用期間満了などの状況に応じて、民間委託への切り替えのタイミングを見つつ、正規の学校給食調理員の不足分を臨時的任用職員で補っている。

栄養士については、常勤職員や県の職員を含めて、1校1名を目安に配置必要数を決定している。

##### ② 採用手続

市がハローワーク等への求人情報の掲載で募集している。学校保健課が応募者の面接を行い、部長の決裁により採用の可否を決定する。その後、教育委員会名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

##### ③ 採用件数

学校給食調理員は、学校給食調理業務の民間委託を進める方針から、正規職員に欠員が生じた場合に、民間委託への切り替えまでの期間における不足人員だけの採用となる。

#### ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の契約ではあるが、安全・安定した給食を提供するため経験の蓄積を重視し、再度の任用をする場合もある。

毎年「採用希望調査書」を交付し、継続勤務の意思を確認するとともに、配属先の学校長に「勤務状況調査票」を交付し、職員評価を行った上で、再度の任用を決定している。

#### (4) 給与体系、手当等

臨時給食調理員の手引、臨時職員採用の手引等により賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	学校給食調理員	1,030 円/時
臨時的任用職員	栄養士（育休代替）	1,260 円/時

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【臨時的任用職員（学校給食調理員）】

学校に配置されている臨時的任用職員（学校給食調理員）は、各学校にて「出勤簿」により出勤を記録し、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録し、これらを日々教頭が確認、承認する。

各学校は「勤務状況報告書」を月次で学校保健課に提出し、各臨時的任用職員（学校給食調理員）の勤務時間等の情報を、学校保健課の担当者が臨時職員システムに入力し、入力誤り等がないかを担当者相互でチェックする。

入力内容が確定すると、自動的に給与計算が行われる。学校保健課の担当者が給与計算結果の支払データを財務会計システムに取り込み、支払伝票を起票し、本庁の会計課に回して支払処理を依頼する。

なお、「出勤簿」は各学校で保管、「勤務状況報告書」は学校保健課にて保管している。

また、臨時的任用職員（栄養士（育休代替））については、上記と同様の事務を教育総務課が行っている。

(6) 業務委託

① 給食調理業務委託

業務委託の利用状況

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
業務委託	件数 (件)	37	40	42	43	45
	金額 (千円)	747,066	818,805	866,116	872,893	923,003

(出典：学校保健課提出資料)

- ・給食調理業務委託は3年契約で締結している。
- ・3年間の契約総額ではなく、各年度に支払った額を記載した。

<契約概要>

件名	給食調理業務委託契約	
契約日	以下の契約一覧参照	
契約期間	同上	
事業者名	同上	
契約金額	同上	
業務内容	・学校給食の調理・配缶・運搬等 ・食器と調理器具等の清掃 ・施設、設備の清掃及び日常点検	
委託開始時の判断	削減見込金額	—
	削減見込人員数	—
	委託理由・比較方法	【小学校】平成13年の「柏市行政改革推進委員会」の提言を受け、平成14年度から行政改革の一環として民間委託を実施している。 【中学校】平成5年に直営方式と民間委託方式の試行を行い、その結果に基づき、中学校給食の民間委託を順次実施した。

日常的なモニタリングの状況	モニタリングの方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約に基づき、受託業者が毎月提出する「調理業務完了届」をもって確認している。</li> <li>・学校栄養士から提出される「調理業務委託状況表」を確認し、不適切な業務と判断した場合は、受託業者に業務改善を報告させる。</li> <li>・日々、学校配置の栄養士が履行状況を確認している。また学校保健課の栄養士も適宜各学校の巡回指導を行い、適切な履行が行われているかを確認している。</li> </ul>
	モニタリング結果の反映状況	受託業者への業務改善については、文書で回答してもらっている。
事後的なモニタリング状況	実施の有無	有り
	検証方法	・年度末に、学校保健課、学校、受託業者の3者で反省会を実施している。
	検証結果	「調理業務完了届」や「調理業務委託状況表」及びその回答に基づき、3者で適切な業務の実現に向けて協議している。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

## 給食調理業務の委託契約一覧

	学校名	契約日	契約期間	事業者名	契約金額 (円)
1	富勢小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	東京割烹 ㈱	76,860,600
2	柏第八小学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	長谷川フードサービス ㈱	69,960,000
3	酒井根東小学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	㈱丸鈴	56,710,000
4	十余二小学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	京北給食 ㈱	62,058,760
5	富勢西小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	㈱共立メンテナンス	39,037,680
6	田中小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	京北給食 ㈱	65,103,080
7	田中北小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	㈱藤商会	34,863,400
8	松葉第一小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	㈱メフオス	75,048,000
9	中原小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	㈱メフオス	71,359,200
10	柏の葉小学校	平成23年12月28日	平成24年度～平成26年度	京北給食 ㈱	51,425,900
11	柏第三中学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	㈱共立メンテナンス	56,006,160
12	豊四季中学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	ｼﾞｬｯｸｽ大新東ﾋｬｰﾏﾝｻｰﾋﾞｽ ㈱	61,374,000
13	富勢中学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	㈱レバスト	67,543,200
14	田中中学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	富士食品商事 ㈱	59,950,647
15	松葉中学校	平成23年12月22日	平成24年度～平成26年度	㈱メフオス	75,790,000
契約期間：平成24年度～平成26年度 計					923,090,627
1	柏第一小学校	平成24年12月27日	平成25年度～平成27年度	ｼﾞｬｯｸｽ大新東ﾋｬｰﾏﾝｻｰﾋﾞｽ ㈱	67,410,000
2	柏第二小学校	平成24年12月27日	平成25年度～平成27年度	ｼﾞｬｯｸｽ大新東ﾋｬｰﾏﾝｻｰﾋﾞｽ ㈱	67,303,000
3	土小学校	平成24年12月27日	平成25年度～平成27年度	㈱北総プランニングサービス	45,689,000
4	酒井根小学校	平成24年12月28日	平成25年度～平成27年度	㈱日京クリエイト	57,459,000
5	旭小学校	平成24年12月28日	平成25年度～平成27年度	京北給食 ㈱	55,629,300
6	増尾西小学校	平成25年1月17日	平成25年度～平成27年度	イーランド ㈱	56,399,700
7	旭東小学校	平成24年12月28日	平成25年度～平成27年度	富士食品商事 ㈱	41,986,800
8	花野井小学校	平成24年12月26日	平成25年度～平成27年度	㈱丸鈴	35,898,500
9	柏中学校	平成24年12月26日	平成25年度～平成27年度	ｼﾞｬｯｸｽ大新東ﾋｬｰﾏﾝｻｰﾋﾞｽ ㈱	65,740,800
10	土中学校	平成24年12月26日	平成25年度～平成27年度	㈱天柳	41,911,900
11	酒井根中学校	平成24年12月26日	平成25年度～平成27年度	ｼﾞｬｯｸｽ大新東ﾋｬｰﾏﾝｻｰﾋﾞｽ ㈱	67,089,000
契約期間：平成25年度～平成27年度 計					602,517,000

	学校名	契約日	契約期間	事業者名	契約金額 (円)
1	柏第三小学校	平成25年12月27日	平成26年度～平成28年度	㈱日京クリエイト	84,317,760
2	柏第四小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	㈱共立メンテナンス	72,932,400
3	柏第五小学校	平成25年12月27日	平成26年度～平成28年度	㈱日京クリエイト	85,536,000
4	光ヶ丘小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	ハーベスト㈱	68,739,840
5	土南部小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	㈱北総プランニングサービス	72,576,000
6	西原小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	京北給食㈱	67,845,600
7	藤心小学校	平成26年1月17日	平成26年度～平成28年度	㈱天柳	51,840,000
8	名戸ヶ谷小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	㈱船食三幸	42,444,000
9	逆井小学校	平成26年1月17日	平成26年度～平成28年度	日本給食㈱	45,619,200
10	松葉第二小学校	平成25年12月25日	平成26年度～平成28年度	㈱メフオス	74,520,000
11	風早南部小学校	平成25年12月24日	平成26年度～平成28年度	東京割烹㈱	46,811,520
12	柏第二中学校	平成25年12月27日	平成26年度～平成28年度	㈱メフオス	89,100,000
13	光ヶ丘中学校	平成25年12月19日	平成26年度～平成28年度	㈱伊勢角	65,988,000
14	柏第四中学校	平成25年12月24日	平成26年度～平成28年度	㈱クラモチ給食	47,412,000
15	南部中学校	平成25年12月27日	平成26年度～平成28年度	㈱メフオス	56,700,000
16	柏第五中学校	平成25年12月20日	平成26年度～平成28年度	京北給食㈱	62,305,200
17	西原中学校	平成25年12月24日	平成26年度～平成28年度	シグックス大新東ヒューマンサービス㈱	61,896,960
18	逆井中学校	平成25年12月24日	平成26年度～平成28年度	東京フードサービス㈱	60,372,000
19	中原中学校	平成25年12月19日	平成26年度～平成28年度	㈱伊勢角	63,396,000
契約期間：平成26年度～平成28年度 計					1,220,352,480

(出典：学校保健課提出資料より作成)

### ② 業務委託の有効性・効率性の検証

上記の業務委託の支払い金額の推移及び契約金額ベースで見ると、業務委託開始後は1校1年当たり約2,000万円のコストとなっている。学校保健課によると、平成26年度決算における直営校1校当たり約3,600万円のコストだったということであるから、ある程度の費用削減効果があったといえる。

### ③ 業務委託のモニタリング体制・方針・手続（事後のモニタリング状況）

学校保健課は、委託契約に基づき、受託業者が毎月提出する「調理業務完了届」を確認するとともに、栄養士から提出される「調理業務委託状況表」を確認し、不適切な業務と判断した場合は、受託業者に業務改善を報告させている。

学校配置の栄養士は、業務の履行状況を毎日確認している。また、学校保健課の栄養士も適宜各学校の巡回指導を行い、適切な履行が行われているかを確認している。

さらに、年度末に、学校保健課、学校、受託業者の3者で反省会を実施している。

## (7) 監査手続

- ・学校保健課に対して、臨時職員の定員管理、採用、更新・再度の任用、勤務管理や、委託状況についてヒアリングを実施した。
- ・高田小学校への現地調査を行い、臨時職員の勤務管理に係る資料の閲覧と、勤務管理の状況についてヒアリングを実施した。
- ・学校保健課が保管する、臨時職員の採用、更新・再度の任用、勤務管理に係る資料を閲覧し、勤務情報が漏れなく適切にシステムに入力され、給与計算が適切に行われているかを確認した。

## (8) 指摘事項、意見等

### ①給食施設や調理機器の老朽化対策と給食実施方式の検討

#### 【現状・問題点・リスク】

学校給食を開始して以来、相当な期間が経過しており、自校方式の学校における給食施設や調理機器は老朽化が進んだことから、計画的に施設の補修や機器の交換を行っている。今後も老朽化対策に要するコストが発生することが予想されるとともに、給食センターも開設後 40 年近く経過しており、自校方式と同様の状況にある。

#### 【意見】

柏の葉小学校と隣接して建設予定の新設中学校では、新たな給食実施方法として親子方式（自校内に給食の調理施設を持つ学校が、自校の給食に加えて、調理施設のない学校の給食を調理して各校に配送する方式）を予定している。親子方式の場合、給食施設は1つとなり、近隣の学校で導入すれば、施設の補修や機器の交換など老朽化対策に要するコスト負担を軽減できる可能性がある。ただし、仮に親子方式を導入する場合であっても、存続させる学校側の給食施設や調理機器の増強が必要となり、また、親子間の輸送コスト等も新たに発生する。したがって、給食施設や調理機器の老朽化という課題に直面している状況にあって、安全で安心な学校給食を提供するために、既存の給食実施方式の継続か、親子方式など新たな給食実施方式を展開するか、中長期的な財政への影響等を勘案して検討することが望まれる。



### 13. 学校教育部 指導課

#### (1) 課の担当する事業の概要

指導課は、学校施設の使用許可、学校教育指導の指針の策定、教育課程・学習指導及び生徒指導に係る指導助言、市立小中学校の教科用図書採択、研究学校の指定・推進、教育研究団体の育成などの業務を担当している。

#### 【主要な取組み】

##### ① いじめ等の生徒指導問題の解消

いじめが大きな社会問題となる中で、いじめ防止対策推進法、柏市児童虐待及びいじめ防止条例が施行され、いじめを許さないという趣旨のもと、いじめを未然に防いだり、いじめが発生した場合に適切に対応できる組織が必要となっている。柏市では、「いじめ問題対策連絡協議会」を設置し、生徒指導体制の一層の充実を図るとともに、非常勤特別職として、生徒指導アドバイザー及びスクールサポーター（警察OB）を採用し、いじめに波及する生徒指導上の課題に対して、直接児童生徒の指導にあたり、管理職に対する支援を行ったりする人員の確保と組織体制の整備を行っている。

##### ② 外国語教育の充実

社会のグローバル化が進展し、外国語教育及び国際理解教育の一層の推進が求められている中、英語を母国語とする外国語指導助手（ALT）を配置し、これからの社会を生き抜くコミュニケーション能力の育成に努めている。指導課では、ALT（16名）全員を臨時的任用職員として直接雇用し、市内の小中学校 62 校において、ALT1 人につき 3～4 校を受け持ち、年間スケジュールに沿った外国語の授業、担当教員とともにティームティーチングでの指導にあたる体制を整備している。

##### ③ 理科教育支援員の配置

子どもたちにとって魅力的な実験・観察を充実させることにより、子どもたちの学ぶ意欲を喚起し、理科に対する興味関心を高め、学力向上を図るため、小中学校に、研究者や開発者など、理科系の職歴を持つ理科教育支援員を配置し、子どもたちの好奇心や探求心に響く魅力的な理科授業を教員とともに展開できるようにしている。平成 27 年度中には全小中学校での配置を予定している。

##### ④ 柏市の学校図書館

柏市では、次代の担う子どもたちに「確かな学力」と「豊かな心」を育成するため、また学校図書館を核とした、読書活動を推進するため、学校図書館指導員を各校に配置（平成 27 年度には全小中学校に専任配置）し、学校図書館コーディネーター、同アドバイザーによる支援と司書教諭研修の充実、公共図書館、地域・保護者ボランティアとの連携など、

さまざまな施策に取り組んでいる。学校図書館オンラインは、学校図書館アドバイザー、学校図書館指導員、司書教諭との間の情報の共有化を図りつつ、柏市学校図書館の活動を広報する役割を担っている。

雇用形態別の職員数と給与総額

	特別職非常勤職員	臨時的任用職員
人数(人)	444(注)	120
給与総額(千円)	24,086	142,037

(注)報酬を辞退した73人を含む。

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種		
		一般事務	その他 (委員)	その他 (教育)
任用 根拠	正規職員	1	—	10
	再任用職員	常勤	—	—
		短時間	—	—
	特別職非常勤職員	—	435	9
	一般職非常勤職員	—	—	—
	臨時的任用職員	1	—	119
	任期付職員	—	—	—
合計		2	435	138

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	11	11	11	11	11	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	448	449	454	451	444	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	47	53	57	67	120	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
	合計	506	513	522	529	575	

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校施設の使用許可、市立小学校及び市立中学校の連絡調整</li> <li>・ 学校教育指導の指針の策定</li> <li>・ 教育評価及び教育課程、学習指導の指導助言</li> <li>・ 市立小学校、市立中学校の教科用図書の採択及び教科用図書その他教材の取扱いに関すること</li> <li>・ 学校指導や学校体育、生徒指導に係る指導助言</li> <li>・ 教職員の研修、研究学校の指定及び推進</li> <li>・ 教育研究団体の育成</li> </ul>	
	再任用職員	常勤	—
		短時間	—
	特別職非常勤職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生徒指導に関して助言及び支援を行う</li> <li>・ 臨時職員への指導助言及び支援を行う</li> <li>・ 市内公立学校において学校運営に関する意見を述べる</li> </ul>	
	一般職非常勤職員	—	
	臨時的任用職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公立学校における学習指導の補助</li> </ul>	
	任期付職員	—	

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	—	—	—	—	—	—
特別職非常勤職員		—	—	123	89	127	105	—	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		—	—	73	10	27	5	1	4
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		—	—	196	99	154	110	1	4

※平成27年3月31日現在を集計している。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

(2) 定員管理

任用根拠別の人員推移に示されているとおり、正規職員数はほとんど変動は無いが、平成26年度に臨時的任用職員数が倍増している。これは、これまで中学校のみ配置していた理科教育支援員が小学校まで拡大したこと、また学校図書館指導員の配置が増えているためである。なお、理科教育支援員及び学校図書館指導員は平成27年度において全小中学校での配置が完了している。

柏市は施策として理科教育支援員や学校図書館指導員を増強しており、正規職員が臨時的任用職員に置き換わっているという訳ではない。



中学校		生徒数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員	
				生徒数	学級数	理科教育支援員	学校図書館指導員
中学校 計		10,022	323	153	32	20	20
1	柏中	536	17	5	1	1	1
2	柏二中	800	25	14	3	1	1
3	土中	257	10	6	1	1	1
4	富勢中	632	20	13	2	1	1
5	田中中	469	15	4	1	1	1
6	光ヶ丘中	569	18	7	2	1	1
7	柏三中	343	12	5	1	1	1
8	柏四中	390	14	9	2	1	1
9	南部中	447	13	6	1	1	1
10	柏五中	565	18	10	2	1	1
11	酒井根中	683	22	12	2	1	1
12	西原中	552	17	1	1	1	1
13	逆井中	517	17	11	2	1	1
14	松葉中	603	18	7	2	1	1
15	中原中	517	16	8	1	1	1
16	豊四季中	679	20	5	1	1	1
17	風早中	330	12	9	2	1	1
18	手賀中	82	4	3	1	1	1
19	大津ヶ丘中	491	16	8	2	1	1
20	高柳中	560	19	10	2	1	1
合計		31,547	1,112	587	113	61	62

注1：上図表の臨時的任用職員以外に、特定の学校に配置されていない外国語指導助手2名がいる。また、特別職非常勤職員として、特定の学校に配置されていない学校図書館コーディネーター1名、同アドバイザー1名、生徒指導アドバイザー4名、スクールサポーター4名がいる。

注2：上図表の臨時的任用職員数は平成27年4月1日時点の配置人数である。

(出典：平成26年度版柏市教育年報、指導課提出資料より作成)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 必要数

特別職非常勤職員は、その多くが学校評議員であり、それ以外は学校図書館コーディネーター、同アドバイザー、生徒指導アドバイザー、スクールサポーターである。

学校評議員の定数は、柏市学校評議員要領によると各学校8名以下とされ、具体的な人数は各校の規定で定めることになっているが、欠員もあるので、5名～8名の間(7～8名)の学校が多い。

学校図書館コーディネーターは、学校図書館活用体制作りへの指導助言等の職務を担う者、同アドバイザーは、学校図書館の選書・配架・環境等への指導助言等の職務を担う者で、ともに定数の定めはないが、それぞれ1名(平成27年4月1日現在)である。

生徒指導アドバイザーは、いじめ等生徒指導上の諸問題への対応を、スクールサポー

ターは、反社会的行動をとる児童生徒による学校秩序の混乱等諸問題への対応を図るとともに、校長、教職員及び保護者への指導助言等の職務を担う者であり、ともに定数の定めはないが、それぞれ4名（平成27年4月1日現在）である。

## ② 採用手続、再任

委嘱にあたっては、課内での打合せに基づき候補者を選定し、課の担当者が委嘱について起案し、部長が決裁、教育委員会名義で委嘱状を交付する。

学校図書館コーディネーター及び同アドバイザーは、司書若しくは司書教諭資格を有する者又は学校図書館職員等を3年以上経験し、学校図書館活用に関して専門的かつ実務的な見識を有する者から指導課が人選し、教育委員会が委嘱する。

生徒指導アドバイザーについては、小学校若しくは中学校での勤務経験がある者又は生徒指導に関する優れた実践経験がある者、またスクールサポーターについては警察での勤務経験又はそれに準じる経験を持ち、児童生徒の指導に関し優れた能力のある者などの適任者から指導課が人選し、教育委員会が委嘱する。

学校評議員については町内会など地域コミュニティの推薦を受けて本人が受嘱を同意すれば、各校が学校長名義で推薦書を作成し、これを受けて教育委員会が委嘱する。

いずれも、再任を妨げる決まりはないので、継続委嘱のケースが多い。なお、学校評議員の委嘱期間の制限等は各学校の校内規定で定めることになっており、現任の学校評議員の中には、平成12年度の制度導入から継続して委嘱している人物もいる。なお、本人が継続を希望しなくなったとき、候補者を探す（校区の町内会などから推薦してもらう）ことになるが、公募は実施されていない。

採用時に守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していないが、各要領の服務に関する規定として、守秘義務保持が定められている。

## 【臨時的任用職員】

### ① 必要数

理科教育支援員や学校図書館指導員は、全校配置を目指し増員を図っている。外国語指導助手は文科省の方針に従い配置日数が増やせるように増員を計画している。

### ② 採用手続

募集は市のホームページ、広報等への掲載にて行っている。指導課が応募者の面接を行い、部長決裁により採用の可否を決定する。その後、教育委員会名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

### ③ 採用件数

全小中学校に理科教育支援員を配置する計画であるため増員傾向にあるが、配置目標

が達成されれば欠員が生じた場合だけの募集となる。

#### ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の契約ではあるが、経験の蓄積を重視し、再度の任用をする場合もある。

外国語指導助手や一般事務補助員に対しては、毎年「勤務意向調査票」を交付し、継続勤務の意思を確認するとともに、配属先の学校長に「勤務状況調査票」を交付し、職員評価を行った上で、再度の任用を決定している。ただし、任用期間は最長3年となっている。

理科教育支援員や学校図書館指導員についても、同様に毎年意向調査によって継続勤務の意思を確認、勤務状況調査によって職員評価を行っている。外国語指導助手等と異なり3年目以降の再度の任用もできるが、教育活動水準の維持向上のため、「柏市教育委員会臨時職員（専門的職種）の任用方針について（平成26年11月）」に沿って、改めて履歴書の提出を求め、新規任用希望者と同様の選考手続を経た上で決定される。

#### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引や柏市非常勤特別職職員報酬支給条例、各設置要領等により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	一般事務補助員	880円/時
臨時的任用職員	理科教育支援員（小学校）	1,200円/時
臨時的任用職員	理科教育支援員（中学校）	1,350円/時
臨時的任用職員	学校図書館指導員	1,040円/時
臨時的任用職員	外国語指導助手	2,410円/時
臨時的任用職員	外国語教育アドバイザー	2,410円/時
特別職非常勤職員	学校評議員	10,000円/年
特別職非常勤職員	学校図書館アドバイザー	8,000円/日
特別職非常勤職員	学校図書館コーディネーター	16,000円/日
特別職非常勤職員	生徒指導アドバイザー	16,000円/日
特別職非常勤職員	スクールサポーター	16,000円/日

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【特別職非常勤職員】

学校評議員は、各評議会開催時に出欠管理し、年度末に各議員の主な意見を記載した実績報告書を作成し教育委員会へ提出している。なお、年間の開催回数は各校によって異なるが、おおむね3回である。



学校図書館コーディネーター、同アドバイザー、生徒指導アドバイザー及びスクールサポーターは、沼南庁舎にて「出勤簿」により出勤を記録し、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録している。なお、生徒指導アドバイザーについては、年間勤務日数を200日、1日当たりの労働時間を7時間と定められている。

#### 【臨時的任用職員】

学校に配置されている臨時的任用職員は、各学校にて「出勤簿」により出勤を記録し、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録し、これらを日々教頭が確認、承認する。

各学校は「出勤簿」及び「勤務状況報告書」を月次で指導課に提出し、各臨時的任用職員の勤務時間等の情報を、指導課の担当者が臨時職員システムに入力し、入力誤り等がないかを担当者相互でチェックする。

入力内容が確定すると、給与計算が実施される。指導課の担当者が給与計算結果の支払データを財務会計システムに取り込み、支払伝票を起票し、本庁の会計課に回して支払処理を依頼する。

なお、「出勤簿」及び「勤務状況報告書」は指導課にて保管している。

学校に配置されていない臨時的任用職員である外国語教育アドバイザーは、沼南庁舎にて「出勤簿」により出勤を記録、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録している。臨時職員システムへの入力の流れは上記と同じである。

#### (6) 監査手続

- ・指導課に対して、臨時職員等の定員管理、採用、更新・再度の任用、勤務管理についてヒアリングを実施した。
- ・高田小学校への現地調査を行い、臨時職員等の勤務管理に係る資料の閲覧と、勤務管理の状況についてヒアリングを実施した。
- ・指導課が保管する、臨時職員等の採用、更新・再度の任用、勤務管理に係る資料を閲覧し、勤務情報が漏れなく適切にシステムに入力され、給与計算が適切に行われているかを確認した。

#### (7) 指摘事項、意見等

##### ①学校評議員の無報酬化

#### 【現状・問題点・リスク】

柏市は学校評議員会の学校評議員に対して、学校評議員会への出席の有無にかかわらず、年1万円の報酬を支払っている。平成26年度において、学校評議員は435名おり、うち73名は報酬の受取りの辞退を申し出ているので、362万円(=1万円×(435-73))の費用が発生していることになる。

## 【意見】

学校評議員は、「地域や社会に開かれた学校づくりを一層推進し、学校が家庭や地域と連携協力しながら、特色ある教育活動を展開することを目的に保護者や地域の方々の意見を広く聞くためのもの」（柏市学校評議員要領）であり、この趣旨からして、学校（学校長）の相談役、ご意見番など名誉職の位置付けであるとも捉えられる。

また、平成 26 年度では 73 名が報酬の受け取りを辞退していること、無報酬としている自治体も少なからずあること、更には年間 2 回程度開催される学校評議員会全て欠席しても、報酬のみは支払われてしまうという不合理さからいって、今後は無報酬とすることも検討すべきと考える。

## 1 4. 学校教育部 教育研究所

### (1) 課の担当する事業の概要

教育研究所では、教職員研修、教育研究、教育相談を行っている。

教職員研修では、市内の教職員の資質や指導力を高めるために、基本研修、専門悉皆研修、推薦・希望研修、専門希望研修、特別研修など、経験や職務に応じた、専門的な内容について研修を実施している。

教育研究では、教育の情報化のための環境整備・資料のデータベース化を図り、現場のニーズに即応できる体制の整備、幼児期における教育内容の研究、幼稚園・保育園・認定こども園における幼児教育、小学校と幼稚園・保育園・認定こども園との連携等について研究と成果の公表を行っている。

教育相談では、特別支援教育・就学相談・不登校の3部門において、必要に応じた支援をする体制の整備、連絡・調整を行っている。

#### 【主要な取組み】

##### ① 教育相談体制の充実

教育研究所では、主として幼児・小学生・中学生の教育・子育てに関する相談事業を実施している。小学生・中学生の教育相談では、学校及び教育委員会の各機関にて、児童生徒本人とその保護者・教職員、幼児の保護者が抱えている教育上のさまざまな悩みごとの相談に応じ、面接や電話相談を通して、解決の手がかりや適切な指導のあり方を助言している。

##### ①-1 相談機関での教育相談・就学相談

相談機関（青少年センター内の教育支援室、ウェルネス柏）において、電話相談を担当する教育相談専門指導員2人と面接相談を担当する心理相談専門指導員9人が交代で相談業務を行っている。

また、就学相談については、幼児・児童・生徒の適正な就学のために、適応指導専門指導員（3名）が、調査・相談及び保護者への支援、各学校への指導支援を行っている。

##### ①-2 学校内での教育相談

市内全中学校にスクールカウンセラーを配置し、相談業務を行っている。千葉県により配置されているスクールカウンセラー（中学校20名、小学校1名）に加えて、平成19年度から柏市独自に小学校9校を拠点としてスクールカウンセラー（小学校9名）を配置し、更に平成25年度からこの統括的な役割や、いじめ等児童生徒の問題に迅速に対応し、的確なコーディネート及び心理相談を行うスクールカウンセラースーパーバイザーを設置し、児童生徒や保護者の相談活動の充実を図っている。

■ 教育相談の件数・内容等（平成26年度）

相談内容	一般 (青少年センター内)	就学相談 (ウェルネス柏内)	不登校・園相談 (適応指導教室・学習相談室)	計
電話による相談	349件	1,411件	3,081件	4,841件
来室による相談	964件	691件	613件	2,268件
合計	1,313件	2,102件	3,694件	7,109件

(出典：平成 26 年度版柏市教育年報)

② 不登校児童生徒対策の充実

教育研究所では、不登校児童生徒支援事業として、②-1 適応指導教室「きぼうの園」や②-2 学習相談室などの取組みを実施して、長期欠席児童生徒の学校復帰を支援している。

②-1 適応指導教室「きぼうの園」

「きぼうの園」は、何らかの要因により学校生活に適応できない児童生徒の学校復帰を目指して平成 4 年度に開設した施設であり、適応指導アドバイザー 1 人、適応指導専門指導員 6 人、計 7 人の交替制により運営している。児童生徒個々に合った指導を行いながら、気持ちの解放や物事に挑戦する過程を通して集団生活・学校生活への適応を図り、在籍校に復帰できるように援助している。児童生徒及び保護者の個別カウンセリング、学習の遅れに対する補習指導、自主的・主体的な活動への援助など幅広い働きかけを通して、登校時の不安を解消し、一日も早い学校復帰のために支援している。

②-2 学習相談室

現在、柏第六小学校、増尾西小学校、大津ヶ丘第二小学校の 3 校にて学習指導及び巡回・訪問相談を行っており、教育相談訪問アドバイザー 3 人、教育相談訪問指導員 20 人、計 23 人により運営している。

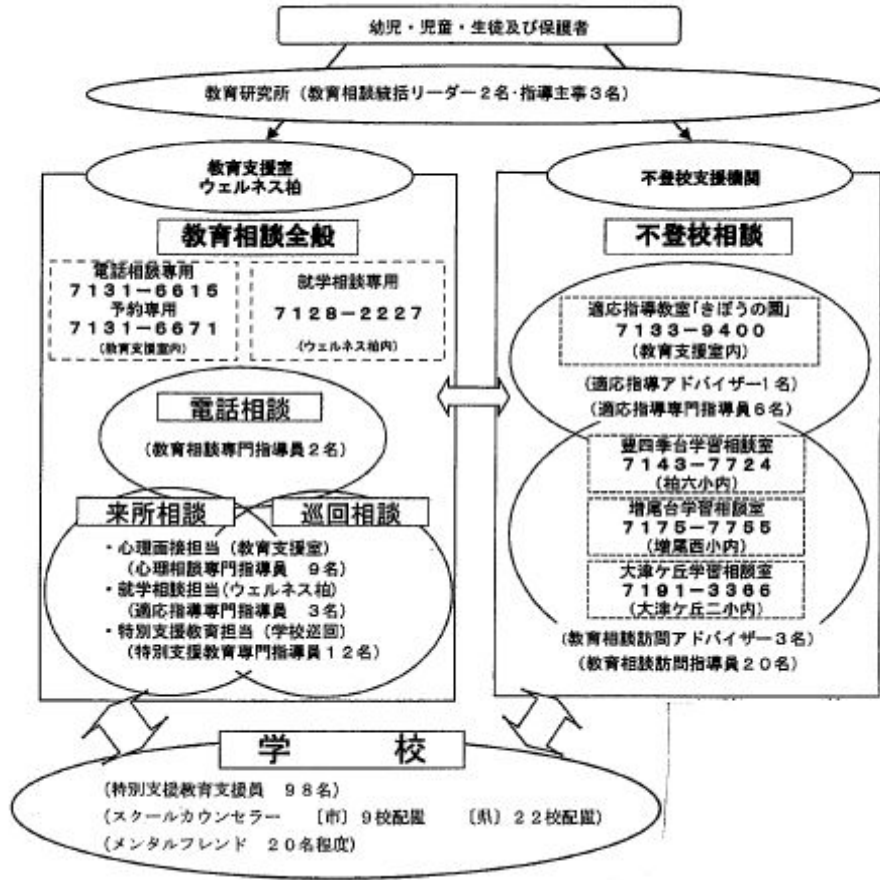
その他、不登校生徒対策として、平成 16 年度からは、心理学等を学ぶ大学生を中学校に派遣するメンタルフレンド制度を実施している。

③ 特別支援教育体制の整備充実

各校の実情に即して、特別支援教育補助員（平成 27 年度以降は「教育支援員」）を、適切かつ計画的に配置するとともに、柏市独自の巡回相談等も行っている。

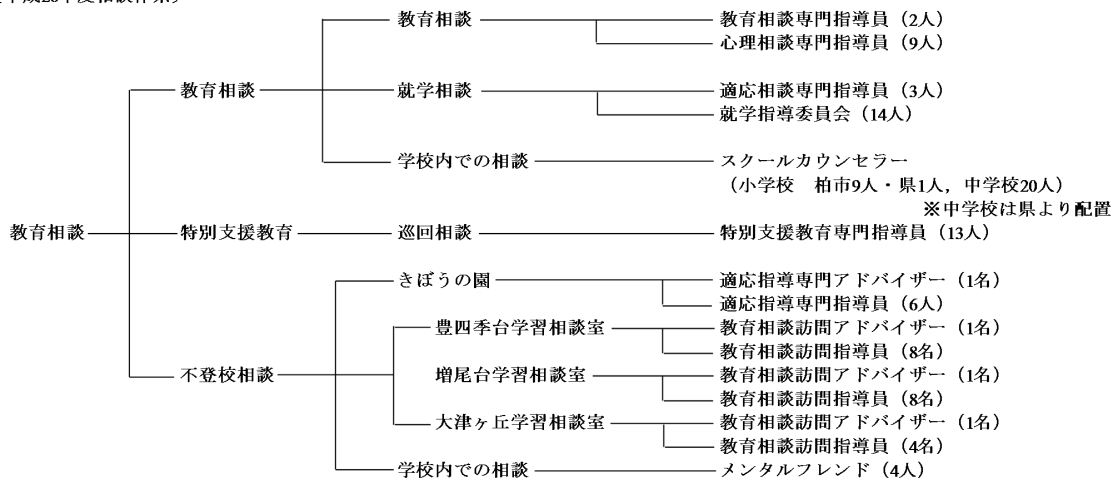
巡回相談は、文部科学省の委嘱事業の一環として平成 18 年度より開始、平成 20 年度からは、教育研究所の事業として予算化し、特別支援教育専門指導員や指導主事を学校に派遣し、支援が必要な児童生徒に関する指導や助言、相談、保護者面談等を行っている。

## ～教育相談体制～



(出典：柏市立教育研究所平成 27 年要覧)

[平成26年度相談体系]



(出典：平成 26 年度版柏市教育年報)

④ 経験や教育課題に応じた研修の充実

教育研究所では、教員として採用後 11 年間にわたる研修体系をつくり、また専門性を高める研修を実施することで、指導力のある教員を育成し、若年層教員の増加等への対応を目指している。平成 26 年度に基本研修として実施した内容（一部）は以下のとおりである。

■ 基本研修（平成26年度）

講座名	内容	実施回数
小中初任者研修	使命感, 学習指導, 生徒指導, 教育課題研修, 授業力アップ研修等	20回
小中1年経験者研修	学習指導, 異業種体験等	2回
小中2年経験者研修	学習指導, 学級経営, 授業実践等	2回
小中5年経験者研修	学習指導, 学級経営, 生徒指導, 授業実践等	4回
小中6年経験者研修	学習指導	2回
小中9年経験者研修	授業実践等	1回
小中10年経験者研修	教科指導, 生徒指導, 適正に応じた体験研修等	9回
特別支援教育 新任担当教員等研修	教育課程の編成 障害特性に指導・支援のあり方等	9回

（出典：平成 26 年度版柏市教育年報）

雇用形態別の職員数と給与総額

	特別職非常勤職員	臨時的任用職員
人数(人)	138	94
給与総額(千円)	60,602	145,101

※特別職非常勤職員 138 名のうち、26 名は教員等の兼務であるため報酬の対象外である。

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

（出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票）

任用根拠別の職種別職員数

(単位：人)

		職種						
		指導主事	一般事務	適応指導専門指導員 (就学指導)	教育相談専門指導員	スクールカウンセラー	スクールカウンセラー スーパーバイザー	心理相談専門指導員
任用根拠	正規職員	11	1	—	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	—	—	3	2	6	1	9
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	—	—	—	—	—	—
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—
合計	11	1	3	2	6	1	9	

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(単位：人)

		職種				
		専門指導員 教育研究	アドバイザー 教育研究専門	(適応指導教室) 専門指導員	適応指導 専門指導員	訪問指導員 教育相談
任用根拠	正規職員	—	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	4	2	6	20	1
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	—	—	—	—
	任期付職員	—	—	—	—	—
合計	4	2	6	20	1	

※人員数は平成 26 年度の延べ人数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

(単位：人)

		職種						
		アドバイザー 教育相談訪問	フレンド メンタル	教育専門 特別支援 指導員	専門家 チーム	その他 (委員)	教育 支援員	事務 補助員
任用 根拠	正規職員	—	—	—	—	—	—	—
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	3	26	13	13	29	—	—
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	—	—
	臨時的任用職員	—	—	—	—	—	93	1
	任期付職員	—	—	—	—	—	—	—
合計	3	26	13	13	29	93	1	

※人員数は平成26年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)

任用根拠別人員数の推移

(単位：人)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
任用 根拠	正規職員	13	13	12	12	12	
	再任用職員	常勤	—	—	—	—	—
		短時間	—	—	—	—	—
	特別職非常勤職員	104	117	118	120	138	
	一般職非常勤職員	—	—	—	—	—	
	臨時的任用職員	79	79	79	81	94	
	任期付職員	—	—	—	—	—	
合計	196	209	209	213	244		

※人員数は各年度の延べ人数である。

(出典：平成27年度包括外部監査に関する調査票)



雇用形態別の業務内容

		主な業務内容	
任用 根拠	正規職員	教職員研修、教育研究、教育相談	
	再任用職員	常勤	—
		短時間	—
	特別職非常勤職員	<p>適応指導専門指導員（就学指導）…幼児、児童生徒及び保護者に対する就学相談 他</p> <p>心理相談専門指導員…幼児、児童及び保護者に対する面接による療育・教育相談 他</p> <p>教育相談専門指導員…幼児、児童及び保護者に対する電話による療育・教育相談 他</p> <p>特別支援教育専門指導員…児童・生徒の行動観察（諸検査の実施）他</p> <p>適応指導専門アドバイザー…適応指導教室運営の統括、関係諸機関との連携 他</p> <p>適応指導専門指導員（適応指導教室）…不適応児童生徒及び保護者に対するカウンセリング、学習遅滞に対する補充指導 他</p> <p>教育相談訪問アドバイザー…学習相談室運営の統括、関係諸機関との連携 他</p> <p>教育相談訪問指導員…不登校（長欠）児童生徒への支援及び相談、学校訪問による教職員に対しての指導助言、家庭訪問による保護者及び児童生徒との教育相談 他</p> <p>教育研究専門アドバイザー…学校の中核となる教職員を対象とした研修の講師、管理職を対象とした学校運営に対する相談・助言 他</p> <p>教育研究専門指導員…教育用ネットワークの構築支援、授業及び校務における ICT 活用の支援 他</p> <p>スクールカウンセラー…児童へのカウンセリング、カウンセリング等に関する教職員、保護者に対する助言及び援助等</p> <p>スクールカウンセラースーパーバイザー…スクールカウンセラー等への指導・助言、特に困難な事例への対応・援助 等</p> <p>就学指導委員会の委員</p> <p>専門家チーム会議の会議員</p> <p>幼児教育振興審議会の審議員</p>	
一般職非常勤職員	—		

臨時的任用職員	事務補助員...一般事務補助 教育支援員...特別支援学級や通常学級に在籍する特別な支援を要する児童・生徒への学習支援や生活上の補助
任期付職員	—

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### 継続雇用の状況

(単位：人)

		6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超～15年以内	15年超～20年以内	20年超
再任用職員	常勤	—	—	—	—	—	—	—	—
	短時間	—	—	—	—	—	—	—	—
特別職非常勤職員		5	59	27	27	18	1	1	—
一般職非常勤職員		—	—	—	—	—	—	—	—
臨時的任用職員		2	23	12	11	28	9	7	2
任期付職員		—	—	—	—	—	—	—	—
合計		7	82	39	38	46	10	8	2

※平成 27 年 3 月 31 日現在の人員数である。

(出典：平成 27 年度包括外部監査に関する調査票)

### (2) 定員管理

任用根拠別の人員推移に示されているとおり、正規職員数はほとんど変動は無いが、平成 25 年度以降、臨時的任用職員数が増加している。特別支援学級の増加への対応により特別支援教育補助員が増加しているためである。

特別支援教育補助員は、特別支援学級及び通常の学級に在籍する支援を必要とする児童生徒を基本とし、児童生徒の状況や学級運営、学校経営上の困難度について、教育委員会が総合的に検討し、予算の範囲内で各学校に配置される。

柏市は施策として各校の実情に即して特別支援教育補助員の配置を推進しているため、正規職員が臨時的任用職員に置き換わっているという訳ではない。

各校における補助職員の配置状況（教育研究所）

	小学校	児童数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員
				児童数	学級数	
	小学校 計	21,525	789	434	81	90
1	柏一小	695	23	10	2	2
2	柏二小	675	23	9	2	1
3	柏三小	886	31	18	4	4
4	柏四小	740	24	4	1	2
5	柏五小	942	30	15	3	1
6	柏六小	317	14	13	2	3
7	光ヶ丘小	740	26	9	2	3
8	土小	372	14	6	1	4
9	富勢小	762	25	15	2	4
10	田中小	680	23	14	2	4
11	田中北小	138	6	0	0	0
12	土南部小	712	26	17	3	3
13	柏七小	562	20	15	2	3
14	柏八小	572	21	9	2	2
15	酒井根小	635	21	10	2	2
16	西原小	619	23	14	3	1
17	旭小	605	20	4	1	1
18	藤心小	486	19	16	2	3
19	中原小	766	27	18	3	3
20	酒井根西小	285	13	2	1	0
21	高田小	598	21	12	2	3
22	名戸ヶ谷小	271	14	11	3	2
23	増尾西小	530	20	13	2	4
24	逆井小	401	15	10	2	2
25	富勢東小	103	7	2	1	0
26	豊小	624	21	12	2	2
27	酒井根東小	539	20	13	2	2
28	旭東小	322	13	8	1	3
29	松葉一小	546	20	10	2	2
30	花野井小	270	13	7	1	2
31	松葉二小	669	24	17	3	2
32	富勢西小	178	10	16	3	2
33	十余二小	535	19	8	1	1
34	風早南小	289	14	13	2	5
35	風早北小	839	27	6	1	1
36	手賀西小	165	8	3	1	1
37	手賀東小	48	5	0	0	0
38	高柳小	729	24	21	3	2
39	大津ヶ丘一小	350	14	9	2	1
40	大津ヶ丘二小	375	16	14	3	4
41	高柳西小	424	15	7	2	3
42	柏の葉小	531	20	4	2	0

中学校	生徒数	学級数	特別支援学級		臨時的任用職員 教育支援員
			生徒数	学級数	
中学校 計	10,022	323	153	32	22
1 柏中	536	17	5	1	1
2 柏二中	800	25	14	3	2
3 土中	257	10	6	1	1
4 富勢中	632	20	13	2	2
5 田中中	469	15	4	1	1
6 光ヶ丘中	569	18	7	2	1
7 柏三中	343	12	5	1	1
8 柏四中	390	14	9	2	1
9 南部中	447	13	6	1	1
10 柏五中	565	18	10	2	2
11 酒井根中	683	22	12	2	2
12 西原中	552	17	1	1	0
13 逆井中	517	17	11	2	2
14 松葉中	603	18	7	2	0
15 中原中	517	16	8	1	1
16 豊四季中	679	20	5	1	1
17 風早中	330	12	9	2	1
18 手賀中	82	4	3	1	0
19 大津ヶ丘中	491	16	8	2	1
20 高柳中	560	19	10	2	1
合計	31,547	1,112	587	113	112

注1：上図表の臨時的任用職員数は平成27年4月1日時点の配置人数である。

(出典：平成26年度版柏市教育年報、教育研究所提出資料より作成)

### (3) 臨時職員等の採用

#### 【特別職非常勤職員】

##### ① 必要数

特別職非常勤職員うち指導員の人数（各アドバイザーも含む）は、「柏市教育委員会指導員規則」第4条にて以下のとおり定められている。

教育相談専門指導員	4人以内
教育相談訪問指導員	23人以内
教育研究専門指導員	6人以内
適応指導専門指導員	13人以内
心理相談専門指導員	9人以内
特別支援教育専門指導員	13人以内

※スクールカウンセラー及び同スーパーバイザー、メンタルフレンドの人数の定めはない。

## ② 採用手続

委嘱にあたっては、課内での打合せに基づき候補者を選定し、課の担当者が委嘱について起案し、部長が決裁、教育委員会名義で委嘱状を交付する。

採用時に守秘義務に関する宣誓書などの提出は要求していないが、各要領の服務に関する規定として、守秘義務保持が定められている。

## ③ 採用件数

件数は上記の任用根拠別の職種別職員数のとおりである。

## ④ 更新、再度の任用

非常勤特別職職員のうち指導員・アドバイザーの任期は2年（補欠の場合は前任者の残任期間）、スクールカウンセラー及び同スーパーバイザー、メンタルフレンドの任期は1年である。なお、再任は妨げられていない。

## 【臨時的任用職員】

### ① 必要数

特別支援教育補助員は、特別支援学級及び通常の学級に在籍する支援を必要とする児童生徒を基本とし、児童生徒の状況や学級運営、学校経営上の困難度について、教育委員会が総合的に検討し、予算の範囲内で各学校に配置される。

### ② 採用手続

募集は市のホームページ、広報等への掲載にて行っている。教育研究所が応募者の面接を行い、部長決裁により採用の可否を決定する。その後、教育委員会名義の採用通知書を交付し、引き換えに採用承諾書を受領する。

### ③ 採用件数

特別支援教育補助員は、特別支援学級及び通常の学級に在籍する支援を必要とする児童生徒を基本とし、児童生徒の状況や学級運営、学校経営上の困難度について、教育委員会が総合的に検討し、予算の範囲内で採用される。

件数は上記の任用根拠別の職種別職員数のとおりである（各学校への配置は状況は、上記の定員管理の図表を参照）。

### ④ 更新、再度の任用

臨時的任用職員は6ヶ月で更新、最長1年間の契約ではあるが、経験の蓄積を重視し、再度の任用をする場合もある。

特別支援教育補助員や一般事務補助員に対しては、毎年「勤務意向調査票」を交付し、継続勤務の意思を確認するとともに、配属先の学校長に「勤務状況調査票」を交付し、職員評価を行った上で、再度の任用を決定している。

#### (4) 給与体系、手当等

臨時職員採用の手引、柏市教育委員会指導員規則、柏市非常勤特別職職員報酬支給条例、や各要領等により、賃金単価は以下のように定められている。

任用根拠	職種	賃金単価
臨時的任用職員	一般事務補助員	880 円/時
臨時的任用職員	特別支援教育補助員	1,440 円/時
特別職非常勤職員	教育相談専門指導員	8,000 円/日
特別職非常勤職員	教育相談訪問指導員	8,000 円/日
特別職非常勤職員	教育研究専門指導員	8,000 円/日
特別職非常勤職員	適応指導専門指導員	8,000 円/日
特別職非常勤職員	特別支援教育専門指導員	8,000 円/日
特別職非常勤職員	心理相談専門指導員	11,000 円/日
特別職非常勤職員	教育相談訪問アドバイザー	13,200 円/日
特別職非常勤職員	適応指導専門アドバイザー	13,200 円/日
特別職非常勤職員	教育研究専門アドバイザー	13,200 円/日
特別職非常勤職員	スクールカウンセラー	30,000 円/日
特別職非常勤職員	スクールカウンセラースーパーバイザー	34,800 円/日
特別職非常勤職員	メンタルフレンド（学習相談室）	1,000 円/日
特別職非常勤職員	メンタルフレンド（中学校）	2,000 円/日
特別職非常勤職員	委員、審議員など	8,000 円/日

#### (5) 臨時職員等の勤務管理

##### 【特別職非常勤職員】

各指導員やアドバイザー、スクールカウンセラー、同スーパーバイザー、メンタルフレンドは、「出勤簿」にて出勤を記録している。専門家チーム会議の会議員、就学指導委員会の委員、幼児教育振興審議会の審議員は、各会議での出欠確認で管理している。

各特別職非常勤職員の出勤・出席情報を、教育研究所の担当者が臨時職員システムに入力し、入力誤り等がないかを担当者相互でチェックする。入力内容が確定すると、給与計算が実施される。教育研究所の担当者が給与計算結果の支払データを財務会計システムに取り込み、支払伝票を起票し、本庁の会計課に回して支払処理を依頼する。

### 【臨時的任用職員】

学校に配置されている特別支援教育補助員は、各学校にて「出勤簿」により出勤を記録し、「勤務状況報告書」により勤務時間等を記録し、これらを日々教頭が確認、承認する。

各学校は「勤務状況報告書」を月次で教育研究所に提出し、各臨時的任用職員の勤務時間等の情報を、教育研究所の担当者が臨時職員システムに入力し、入力誤り等がないかを担当者相互でチェックする。

入力内容が確定すると、給与計算が実施される。教育研究所の担当者が給与計算結果の支払データを財務会計システムに取り込み、支払伝票を起票し、本庁の会計課に回して支払処理を依頼する。

なお、「勤務状況報告書」は教育研究所にて保管している。

### (6) 監査手続

- ・教育研究所に対して、臨時職員等の定員管理、採用、更新・再度の任用、勤務管理についてヒアリングを実施した。
- ・高田小学校への現地調査を行い、臨時職員等の勤務管理に係る資料の閲覧と、勤務管理の状況についてヒアリングを実施した。
- ・教育研究所が保管する、臨時職員等の採用、更新・再度の任用、勤務管理に係る資料を閲覧し、勤務情報が漏れなく適切にシステムに入力され、給与計算が適切に行われているかを確認した。

### (7) 指摘事項、意見等

#### ①教育支援室における特別職非常勤職員の勤務実態の把握

##### 【現状・問題点・リスク】

青少年センター内の教育支援室では、特別職非常勤職員である教育相談専門指導員などによる教育相談が行われている。この相談室に勤務する特別職非常勤職員は、各自が出勤簿に押印して勤務管理しているものの、常勤職員が常駐していないため、常勤職員など第三者による勤務実態の確認が行われていない。

##### 【意見】

常勤職員など第三者による特別職非常勤職員の勤務実態の確認が必要である。

勤務実態の確認のためには、常勤職員が毎日教育支援室を巡回するという方法もある。しかし、巡回するのが困難であれば、①教育支援室に勤務している者（その日の当番職員）が始業時や終業時に教育研究所へ電話することを義務付けて、当初予定したスケジュールどおりに相談業務が行われた旨、あるいは相談員が急遽欠席・遅刻・早退の場合はその旨を報告させる、②教育研究所の常勤職員が、教育支援室の相談室シフト表と各特別職非常

勤職員の出勤簿を合わせて、勤務状況に誤りが無いかどうかを確認するなどの方法も考えられる。



## 第4 総括

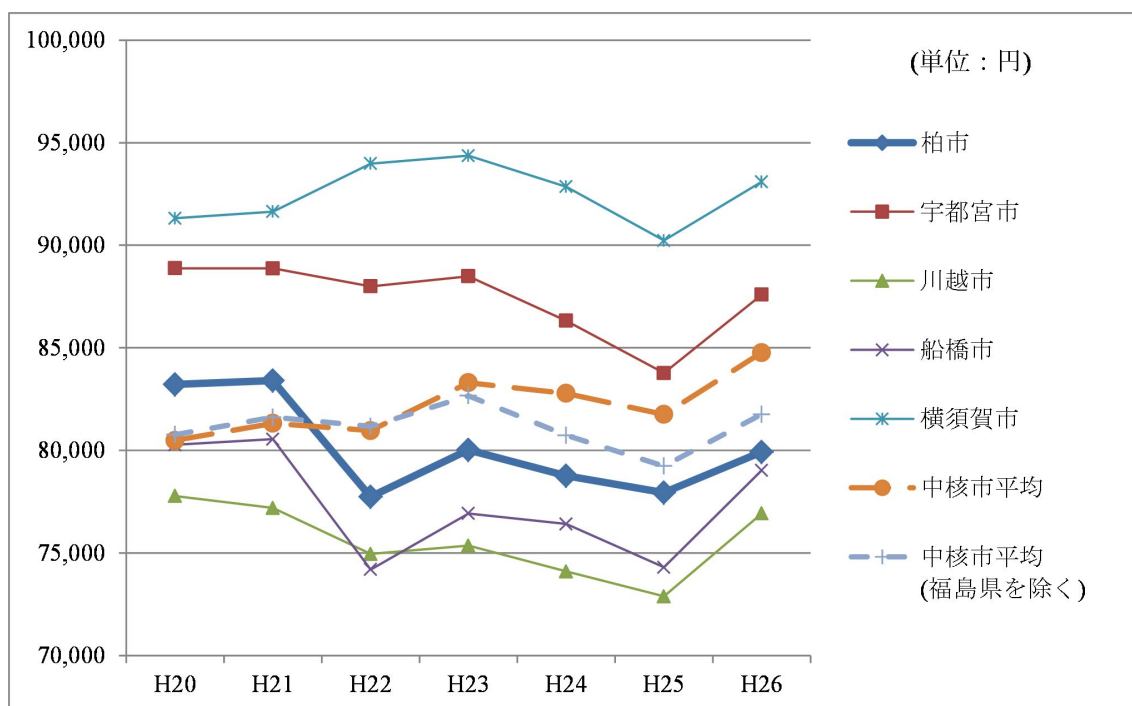
### I 市の現状分析及び評価

全国の各地方公共団体では、臨時職員の活用及び業務の外部化により、人件費は減少する一方で賃金・委託料が増加する傾向にある。

これは新たな行政需要が拡大している中、正規職員の増員が期待できない状況で、限られた財源の範囲内で公共サービスを提供するためには、さらなる臨時職員の活用と業務の外部化の推進が避けられず、臨時職員と業務受託者が公共サービス提供の主要な担い手になっているという社会的な状況を示唆している。

公共サービスの提供の担い手が正規職員から臨時職員・業務受託者にシフトしており、それが効率的にシフトしているか否かを確認するため、人件費と賃金・委託料について総額がどのように推移しているかを下表でまとめた。推移の比較において、人件費に含まれる退職金は各年度の退職者数の多寡により、増減するため、総額では退職金を除いた人件費と賃金・委託料の人口1人当たり合計金額で比較している。

人件費（退職金を除く）＋賃金・委託料の推移



(出典：地方財政統計年報、地方財政状況調査表より作成)

柏市と中核市平均の人件費と賃金・委託料の合計の推移を見ると、平成22年度以降は中核市平均よりも低い水準で推移している。

柏市では早い時期から臨時職員の活用や業務の外部化を進めていたため、中核市平均

に比べて物件費の水準が高く推移していたが、人件費の水準は低く推移していた。その結果、人件費（退職金を除く）と賃金・委託料合計が改善し、中核市へ移行した平成 20 年度よりも平成 26 年度は人件費（退職金を除く）と賃金・委託料合計が減少している。これは中核市平均（福島県を除く）がほぼ横ばいで推移しているのに比べると、コスト面で効率的に行財政改革が推進できていることを示唆しているものとする。

## II 個別業務を監査した結果を踏まえた今後の方針

### 1. 現状の評価及び今後の取組み

市の現状分析のとおり、これまでの行政経営方針の取組みによって、財政状況は改善しつつあるが、今後も厳しい社会情勢が見込まれ、持続可能な行政経営を確立するためには、継続して臨時職員の適正配置や業務の外部化をさらに推進していくことが必要である。

「第 2 IV. 指摘事項、意見等」のとおり、総務事務業務等の民間と同種又は類似した業務については、効率性の観点から外部化の検討を進めるべきである。国や他の自治体の取組み等を注視しながら、柏市でも外部化できる業務については、積極的に外部化の検討を行うなどして、さらなる行財政改革を推進すべきである。

### 2. 現状の臨時職員等の活用について

柏市では臨時職員を 2,000 人以上も活用している。臨時の職は、臨時的・補助的業務に従事するという性格であり、地公法第 22 条でも任用期間は、最長 1 年で再度更新することはできないとしている。

しかし、現状、行政需要が拡大する一方で正規職員の増員が期待できない中では、行政サービスを提供するためには臨時職員を活用することが必要となっている。また実質的に専門職については、再度の任用が繰り返さされ、長期にわたって継続して勤務している状況があり、臨時職員を継続的に活用しなければ現場では行政サービスを提供できない状況となっているのが実態である。

柏市では地公法を遵守するため、臨時の事務補助員に関して任用期間満了後、再び同一人物を任用する場合には、空白期間（2 ヶ月）を設けている。専門職でなく、事務補助業務においても、経験者では業務に関する実務経験等から得られた知識の蓄積があり、新規で臨時職員を採用するよりも効率的であることは明らかである。地公法はここまで多くの臨時職員を活用することを想定していなかった法律と思われ、臨時・補助的な業務であろうと、短い任用期間であって再度更新することができないとするのは非効率な

ものといわざるを得ない。

そこで、法律上任期に関する明文の規定がない一般職非常勤職員を採用することで対応できるかという点、一般職非常勤職員も非常勤の職であり、任期を限った任用を繰り返すことで事実上任期の定めのない常勤職員と同様の勤務形態を適用させることは避けるべきとされており、全ての問題点を解決できるものでもない。

総務省では「地方公共団体における行政改革の取組状況」を取りまとめて公表しているが、業務の外部化で対応できる業務も限られており、やはり今後も臨時職員を活用することは必要であり、臨時職員に関する法制度も見直しが必要な時期となっているように感じたものである。

制度と実態が整合していない中で、現行の地公法の中では、臨時的任用職員や一般職非常勤職員等をそれぞれの現場の状況に応じて、柔軟に対応していくことが必要である。

柏市では現状、臨時職員のうち、事務補助員に関して任用期間満了後、再び同一人物を任用する場合には、空白期間（2ヶ月）を設けており、専門職は実態では繰り返し任用が行われている状況である。

臨時職員は原則1年以内であることを改めて確認しながらも、1年ごとにその職の必要性を吟味し、再度の任用に際して、成績主義や平等取扱いの原則を踏まえて、任期ごとに客観的な能力実証に基づき、当該職に従事する十分な能力を持った者を任用するという手続を行い、改めて職務内容を含めた勤務条件の提示、能力の実証等を経た上で、本人の意思を確認し、辞令の交付や勤務条件の明示を行うことが望まれる。

事務補助員も2ヶ月の空白期間を設けることが、業務の性質上、非効率な場合もあるため、専門職と同様の運用を行うことを検討を行う余地はあるものとする。ただし、その運用を行う場合であっても、任期終了後に当然に再度の任用がなされるとの誤解を生じさせないように明確な説明を行う必要があることに留意すべきである。

### **3. 臨時職員の管理や委託のモニタリング等の公共サービスを安定的に確保するための管理・評価体制等の整備**

今後も業務の外部化等がさらに推進されることが予想され、それに伴い、これまで以上に臨時職員や業務受託者により提供される公共サービスの範囲が増えることが見込まれる。現状の臨時職員及び委託に関する監査の結果、臨時職員や業務受託者による公共サービス水準の確保が不十分な状況は確認されなかったが、公共サービスの水準の確保のために、臨時職員や業務受託者に対する管理や指導監督が必要となってくる。

臨時職員や業務受託者に対する管理や指導監督が効果的かつ効率的に行われるためには、管理や指導監督を行う者のその業務に関する知識の蓄積や管理能力の確保が必要と

なる。そのためには、管理する正規職員の知識の蓄積や管理能力の向上を常に図らなければならない。

また、外部化した業務受託者のモニタリングには、第三者による評価を導入することなどにより、サービス水準の確保がさらに図られると考える。特に、長期間にわたる業務において複数回の評価の実施を検討したり、業務内容が専門的な分野である業務について当該分野の有識者を評価に加える等、業務内容に応じた第三者による評価方法を検討することが望まれる。

以上