

## 第2次定員適正化計画

四 国 中 央 市

## 目 次

- 定員適正化計画改定の趣旨・・・・・・・・・・ P.1～2
- 1 定員適正化への取組みと職員数等の推移・・・・・・・・ P.3～8
- 2 現状分析・・・・・・・・・・・・・・・・ P.9～11
- 3 定員適正化を実施する上での検討事項・・・・・・・・ P.12～13
- 4 新しい定員適正化計画上の設定値・・・・・・・・ P.14～17

# 定員適正化計画改定の趣旨

平成 24 年 7 月 1 日

## 1 合併後の行政改革と人件費抑制

四国中央市は、旧 4 市町村と一部事務組合 3 団体が合併し、平成 16 年 4 月に職員数 1,270 人でスタートしましたが、肥大した組織と莫大な経常経費による厳しい財政運営を強いられる中、行政改革大綱に基づき、財政状況の改善に努めて参りました。この中でも重点課題であった人件費削減は、定員適正化計画を策定し計画的に職員数の削減や給与カットを実施した結果から一定の成果を得ましたが、依然として健全な財政運営に向けた行政改革の推進が必要な状況です。

## 2 現行の定員適正化計画と職員数の推移

平成 17 年度に策定した定員適正化計画(第 1 次計画)では、国が行政改革を推進するために定めた集中改革プランに基づく正規職員の削減目標を定めており、退職者に対する新規採用の抑制を柱としています。類似団体との比較等により、計画上平成 17 年度から 10 年間で 260 人以上を削減する内容となっていました。早期退職希望者の予想以上の出現により計画以上に削減が進みました。これまでの実績から、平成 17 年度から平成 26 年度までの退職者が約 460 人見込まれ、それに対して新規採用数を約 150 人に抑制し、10 年間で 300 人以上の減員となる見込みです。

平成 16 年の合併時 1,270 人だった職員数は、その後 8 年以上が経過し、新規職員の採用抑制、機構の見直し、組織の統廃合、一部施設の民営化、一部業務の民間委託、非正規職員配置等により平成 23 年度末までに 266 人の正規職員数が削減され、平成 24 年度 4 月現在で 1,004 人となり、合併当初に課題となっていた「肥大した職員数のスリム化」には一定の成果がありました。しかし、一方で短期間の減員により保育園や幼稚園、福祉施設では非正規職員が正規職員を上回る状態となり、市民サービスの維持向上のために早急な改善が必要となっています。また、合併時に高齢職員層の比率が増加したことに加え、当初の新規採用の抑制により、正規職員のアンバランスな年齢構成が深刻となっており、将来の適正な組織運営の維持について多大な影響が懸念されるため、その適正化と平準化に向けて大きな見直しが必要となっています。

### 3 第二次行政改革大綱を受けた正規職員数の設定

第二次行政改革大綱で定められた組織イメージは、行政事務のコア部分となる一般行政部門（総務、税務、民生、衛生、農林水産、商工、土木、議会）の正規職員を約 500 人にするというものです。これを受け今回設定する定員適正化計画は、一般行政職を平成 23 年度の 618 人から約 500 人にすることを前提に、勸奨退職を含めた現在の退職者数の傾向と、新規採用者数の抑制の状況が継続したと仮定し、10 年後を予想したものです。一般行政部門以外（消防、教育、公営企業、その他特別会計部門等）については同様に約 350 人と設定し、職員総数を約 850 人とすることを基本とし、実行性を見ながら定員適正化を進めます。今後もこれまで以上に事務事業の見直し等を推進することで、さらに 30 名(3%)程度の削減が図れるよう努めます。

また今後の新規職員採用については、各職種別に年齢構成の平準化をすすめ、これまでに顕在化してきた高齢層への偏りや技術職の不在等の諸問題を解消しながら将来的にバランスのとれた組織を目指し、さらに変化し続ける行政ニーズや大震災等の災害への備えも念頭におき、本市にとって最適な人員配置と人員削減を図ります。

### 4 実行性ある定員適正化の実施

健全な財政運営のため、あらゆる行政コストを見直したうえで不要な経費を削減し、それを活用することで市民サービスの幅を広げさらに質を高めることが、行政改革に取り組む目的の一つとなっています。そのためには職員の適正な配置と人件費の見直しが必要であり、まず行政職員が直接行なうべき業務かどうかを、制度的な側面や民間委託の可否だけではなく、市民ニーズや将来にわたる行政責任の範囲等をあらゆる面から慎重に判断し、適正でバランスのとれた人件費を投入することが重要です。

また、組織と職員数を考える上で、現行の公共サービスの業務内容や範囲について、今後も維持または発展させるべきもの、廃止や縮減すべきもの、また民間へ移行すべきもの等、常に将来性を見据えてあらゆる視点から検討し、整理する必要があります。その際に本市独自の実情や地域性、また特色ある政策に十分配慮し、正規職員削減とその代替策については民間委託その他の手段を慎重に選択し、将来的にもコストの低減可能かどうか等を意識しながら、行政として時代に適応した最適なサービスの範囲や質の高さを維持するよう努めます。

なお、今後の行政ニーズの変化に加え、職員の退職年齢、雇用環境等、人事制度の状況変化を加味し、目指す標準定員とその可能性や実行性を常に精査し、適切に実施する必要があります。

# 1 定員適正化への取組みと職員数等の推移

## (1) 第1次定員適正化計画の概要

第1次定員適正化計画策定においては、類似団体との比較により普通会計の職員総数の超過数等から考察し、平成17年4月から27年4月までの10年間に、退職予定者数の3分の1採用により260人以上の削減を目標としました。

これに対して実際の職員数は計画以上に減少し、平成24年4月には1,004人となり、計画目標の1,074人と比べて70人少ない状況になっています。

### (資料1) 第1次定員適正化計画と職員数の推移

#### 定員適正化計画上の職員数の推計

(平成17年10月作成)

|            | H16   | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23        | H24          | H25   | H26   | H27 | 計          |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|--------------|-------|-------|-----|------------|
| 職員見込数(4月)  | 1,270 | 1,248 | 1,234 | 1,216 | 1,194 | 1,173 | 1,138 | 1,105      | <b>1,074</b> | 1,019 | 1,002 | 986 | -          |
| 退職見込数      | 38    | 14    | 31    | 34    | 34    | 47    | 49    | 47         | 71           | 33    | 32    | -   | <b>430</b> |
| 累計         | 38    | 52    | 83    | 117   | 151   | 198   | 247   | 294        | 365          | 398   | 430   | -   | -          |
| (計画上の推計)   | -     |       |       | 160   |       |       |       |            | 232          |       |       | -   | <b>392</b> |
| 次年度採用(予定)数 | 16    | 0     | 13    | 12    | 13    | 12    | 16    | 16         | 16           | 16    | 16    | -   | <b>146</b> |
| 累計         | 16    | 16    | 29    | 41    | 54    | 66    | 82    | 98         | 114          | 130   | 146   | -   | -          |
| (計画上の推計)   | -     |       |       | 50    |       |       |       |            | 80           |       |       | -   | <b>130</b> |
| 削減数        | 22    | 14    | 18    | 22    | 21    | 35    | 33    | 31         | 55           | 17    | 16    | -   | <b>284</b> |
| 累計         | 22    | 36    | 54    | 76    | 97    | 132   | 165   | <b>196</b> | 251          | 268   | 284   | -   | -          |
| (計画上の推計)   |       |       |       | 110   |       |       |       |            | 152          |       |       | -   | <b>262</b> |

#### 職員数の推移 (実績)

(平成24年4月現在)

|          | H16   | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23        | H24          |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|--------------|
| 職員数(4月)  | 1,270 | 1,248 | 1,218 | 1,185 | 1,152 | 1,115 | 1,078 | 1,042      | <b>1,004</b> |
| 退職数      | 37    | 30    | 47    | 42    | 50    | 55    | 54    | 59         | -            |
| 累計       | 37    | 67    | 114   | 156   | 206   | 261   | 315   | 374        | -            |
| (5年計)    | -     |       |       | 224   |       |       |       | -          |              |
| その他(転出等) | 1     | 3     | 1     | 4     | 3     | 1     | 4     | 3          | -            |
| 退職等 計    | 38    | 33    | 48    | 46    | 53    | 56    | 58    | 62         | -            |
| 退職等 総累計  | 38    | 71    | 119   | 165   | 218   | 274   | 332   | 394        | -            |
| 退職等 5年累計 |       |       |       | 236   |       |       |       | -          |              |
| 次年度新規採用数 | 15    | 0     | 14    | 9     | 14    | 16    | 17    | 17         | -            |
| 累計       | 15    | 15    | 29    | 38    | 52    | 68    | 85    | 102        | -            |
| (5年計)    | -     |       |       | 53    |       |       |       | -          |              |
| その他(任期付) |       |       |       |       |       |       | 3     | 3          | -            |
| その他(転入等) | 1     | 3     | 1     | 4     | 2     | 3     | 2     | 4          | -            |
| 採用等 計    | 16    | 3     | 15    | 13    | 16    | 19    | 22    | 24         | -            |
| 採用等 総累計  | 16    | 19    | 34    | 47    | 63    | 82    | 104   | 128        | -            |
| (5年計)    | -     |       |       | 66    |       |       |       | -          |              |
| 削減数      | 22    | 30    | 33    | 33    | 37    | 37    | 36    | 38         | -            |
| 削減等 総累計  | 22    | 52    | 85    | 118   | 155   | 192   | 228   | <b>266</b> | -            |
| (5年計)    | -     |       |       | 170   |       |       |       | -          |              |

転出・転入=出向等による国・県等との人事交流で定員に含まれるもの

## (2) 正規職員数削減のためこれまでの主な実施内容

正規職員数を削減するため、下記のような取組みを実施。基本的な方策として定年退職者以外に勧奨退職を募り、退職者数に対する新規採用数を抑制したうえで、臨時職員や委託等による対応を進めました。

- ・ 早期退職の勧奨
- ・ 退職数の3分の1採用による新規採用数の抑制
- ・ 福祉施設、保育園、幼稚園等における臨時職員による補充
- ・ 介護予防事業プラン作成業務の臨時職員による補充
- ・ 出先施設等の非正規職員による管理運営
- ・ 保育園(2園)の民営化、市内全図書館運営委託、浄水センター管理委託

## (3) 部門別職員数の推移

部門別に職員数の推移を見ると、一般行政部門は合併当初739人が24年度には583人に、一般行政以外の部門では当初531人が24年度には421人に減少し、合併時に比べ全体の約21%程度が削減されました。

各分野においても、税務、土木、民生、衛生、水道、下水道その他で減少し、職員数削減を着実に実施しています。

(資料2) 部門別職員数の推移

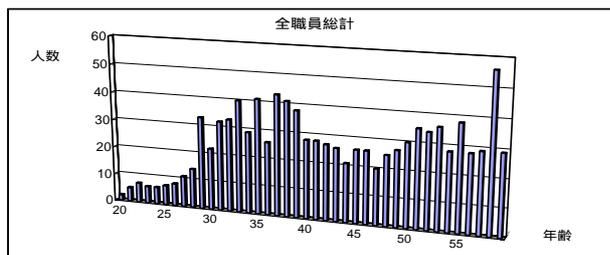
職員数(人)

| (総務省定員管理調査区分より) |          |       | 平16  | 平17  | 平18  | 平19  | 平20  | 平21  | 平22  | 平23  | 平24  |     |
|-----------------|----------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 一般行政部門          | 一般行政部門   | 議 会   | 12   | 10   | 9    | 9    | 9    | 8    | 7    | 7    | 7    |     |
|                 |          | 総 務   | 168  | 191  | 189  | 188  | 190  | 183  | 184  | 188  | 174  |     |
|                 |          | 税 務   | 56   | 49   | 45   | 44   | 42   | 41   | 39   | 35   | 33   |     |
|                 |          | 労 働   |      |      | 3    | 3    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |     |
|                 |          | 農林水産  | 77   | 67   | 62   | 57   | 53   | 53   | 51   | 47   | 46   |     |
|                 |          | 商 工   | 18   | 25   | 25   | 27   | 26   | 24   | 24   | 20   | 19   |     |
|                 |          | 土 木   | 105  | 94   | 89   | 84   | 78   | 72   | 70   | 69   | 70   |     |
|                 |          | 小 計   | 436  | 436  | 422  | 412  | 398  | 381  | 375  | 366  | 349  |     |
|                 |          | 民 生   | 228  | 225  | 219  | 211  | 209  | 211  | 207  | 201  | 188  |     |
|                 |          | 衛 生   | 75   | 62   | 63   | 59   | 58   | 59   | 54   | 51   | 46   |     |
|                 |          | 小 計   | 303  | 287  | 282  | 270  | 267  | 270  | 261  | 252  | 234  |     |
|                 | 一般行政部門 計 |       | 739  | 723  | 704  | 682  | 665  | 651  | 636  | 618  | 583  |     |
| その他             | 教 育      |       | 146  | 145  | 145  | 138  | 125  | 112  | 100  | 98   | 100  |     |
|                 | 消 防      |       | 142  | 141  | 141  | 140  | 140  | 138  | 135  | 132  | 134  |     |
|                 | 公営企業等    | 病 院   |      | 17   | 16   | 13   | 13   | 10   | 9    | 9    | 7    | 7   |
|                 |          | 水 道   |      | 47   | 48   | 42   | 41   | 43   | 42   | 39   | 34   | 31  |
|                 |          | 下 水 道 |      | 20   | 19   | 18   | 17   | 17   | 15   | 14   | 14   | 14  |
|                 |          | 交 通   |      |      |      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                 |          | そ の 他 |      | 159  | 156  | 155  | 154  | 152  | 148  | 145  | 139  | 135 |
|                 | 小 計      |       | 243  | 239  | 228  | 225  | 222  | 214  | 207  | 194  | 187  |     |
|                 | その他部門 計  |       | 531  | 525  | 514  | 503  | 487  | 464  | 442  | 424  | 421  |     |
| 総合計             |          |       | 1270 | 1248 | 1218 | 1185 | 1152 | 1115 | 1078 | 1042 | 1004 |     |

#### (4) 年齢構成

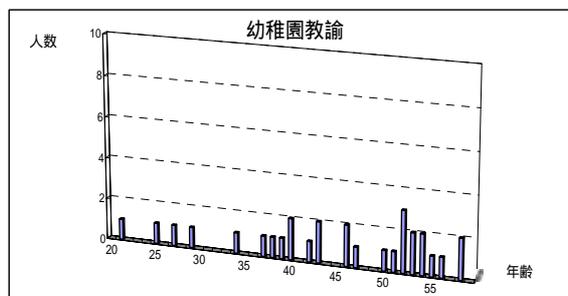
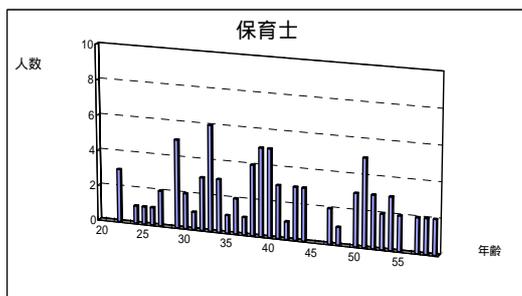
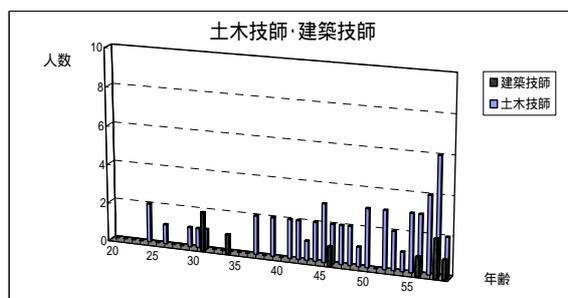
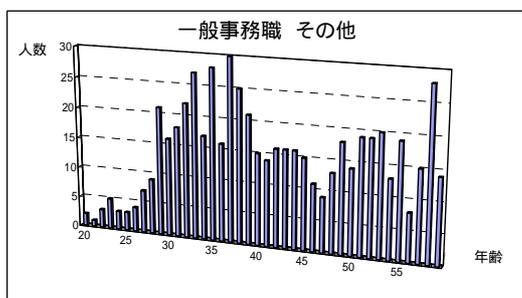
職員の年齢分布は、グラフに示すとおり 50 歳代及び 30 歳代が多く、40 歳代及び 20 歳代が少なくなっています。特に合併後の定員削減のため、新規採用を抑制し退職不補充を進めたため 20 歳代が極端に少なく歪な年齢構成の傾向が見られます。

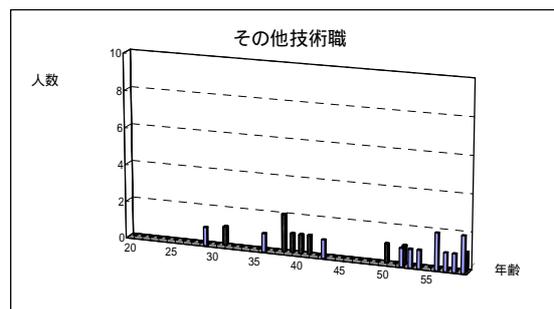
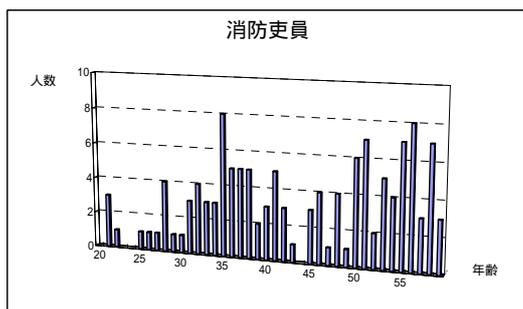
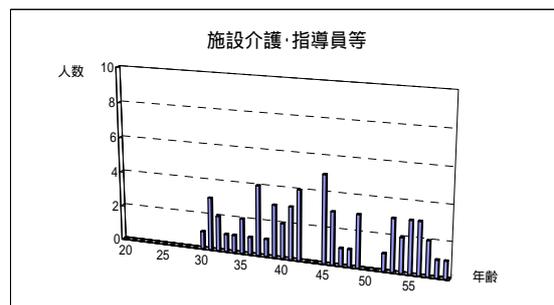
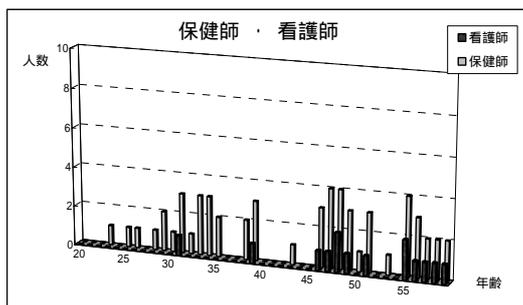
(資料3) 全職員の年齢構成



職員の職種は、主に一般事務職、技術職（土木・建築）、保育士・幼稚園教諭、消防吏員、保健師（看護師）その他技術職等がありますが、合併前後の新規採用抑制の結果、職種によってアンバランスな年齢構成の傾向が見られます。

(資料4) 職種別年齢構成





**(5) 正規職員と非正規職員の推移**

正規職員の削減に対応するため、組織の再編や各業務の本庁集約を着実に実施し、業務内容の見直しや一部民間委託等による対応を増加させる一方、福祉施設、保育園、幼稚園等の現場の一部で臨時職員による対応を実施いたしました。

また、それ以外にも子育て環境の支援策として、放課後児童クラブや教育支援員等の新たな需要に応えるため、新たな業務でのパート職員を含む臨時職員数が増加傾向にあります。加えて作業療法士、バス運転手、警察職員OB、外国語指導助手、国際交流員等、専門分野での直接雇用の需要も増加し、嘱託職員数についても合併当初と同水準で推移しています。

**(資料5) 正規職員及び非正規職員数の推移**

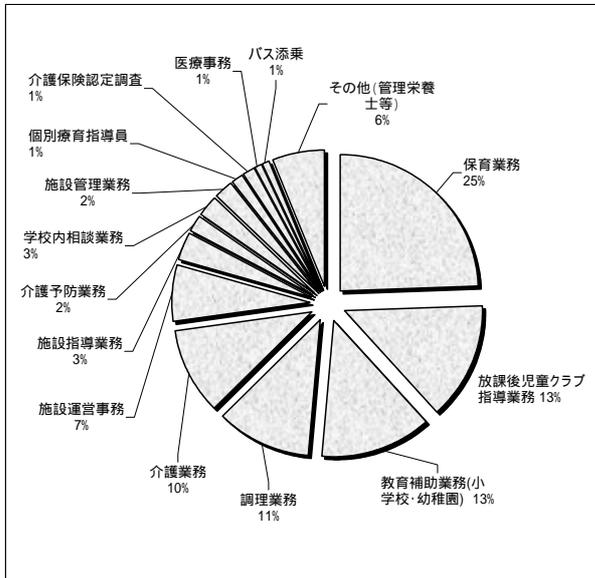
正規職員・嘱託職員・臨時職員数の推移（各年度4月給与・報酬等支給実績数）

|      | 16年度  | 17年度  | 18年度  | 19年度  | 20年度  | 21年度  | 22年度  | 23年度  | 24年度  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 正規職員 | 1,270 | 1,248 | 1,218 | 1,185 | 1,152 | 1,115 | 1,078 | 1,042 | 1,004 |
| 嘱託職員 | 97    | 95    | 106   | 106   | 88    | 86    | 100   | 97    | 108   |
| 臨時職員 | 393   | 383   | 410   | 424   | 427   | 454   | 474   | 469   | 497   |

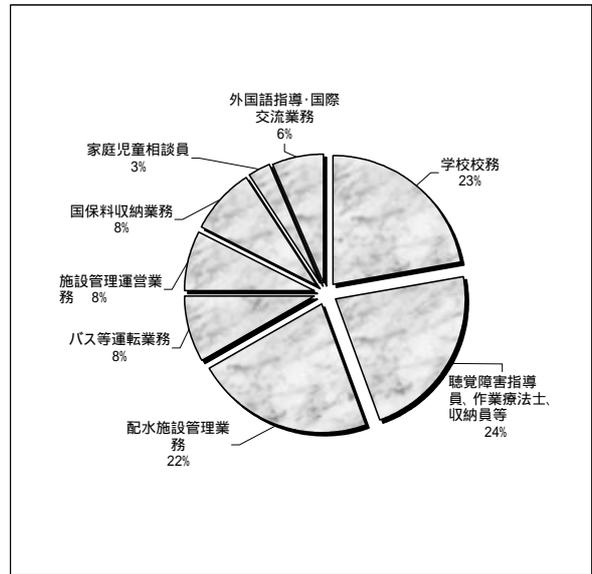
臨時職員は、パート職員数を含む

(資料6) 非正規職員数の業務内容

H24年度の臨時職員の内訳



H24年度の嘱託職員の内訳

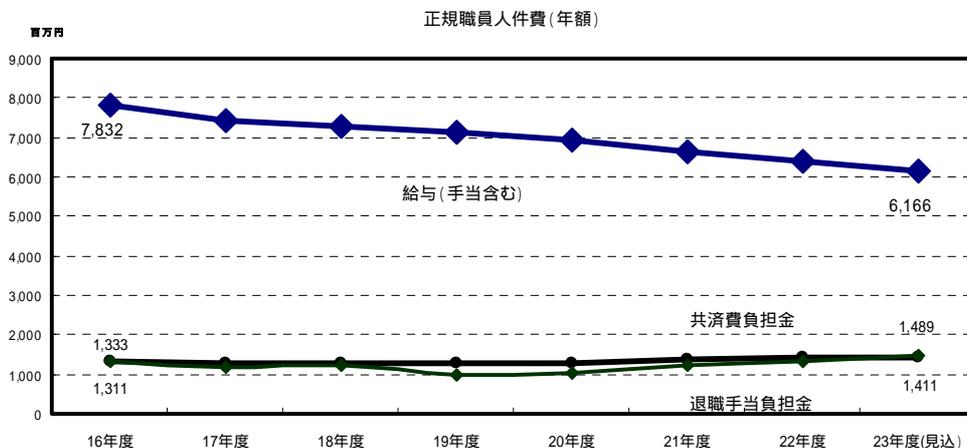


(6) 人件費の推移

合併当初 1,270 人だった職員が、退職の増加と新規採用の抑制のため平成 24 年度当初には 1,004 人まで減少し、その間に職員に支給される給与(手当含む)も順調に下降していきました。一般会計、特別会計及び企業会計における年間の給与支給額は、平成 16 年度の約 78.3 億円から平成 23 年度の約 61.7 億円へと減少しています。

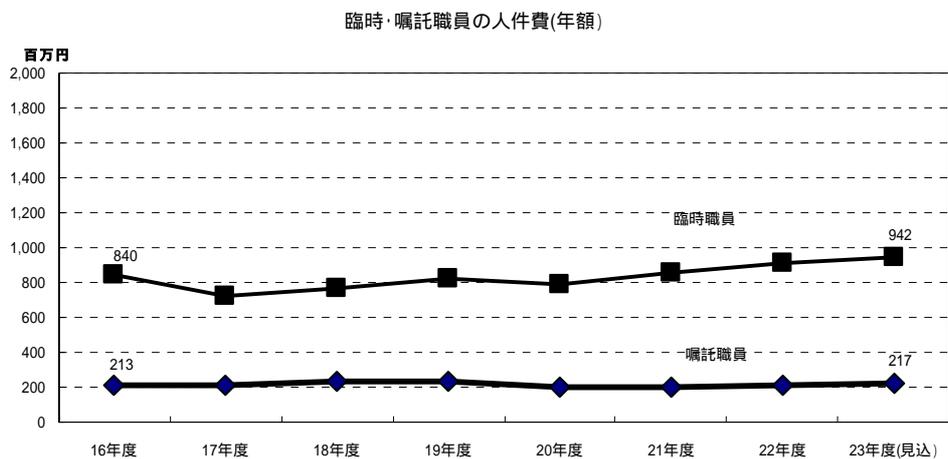
なお、愛媛県職員共済組合への負担金(一般の医療保険や年金等負担金に相当)は、県内の市町全体の職員数減少を受けて年々増加傾向にあり、また市町退職手当事務組への負担金も、早期退職の勧奨等による負担増に伴い追加負担も増加しています。

(資料7) 正規職員の人件費(給与、負担金)の推移



非正規職員の職員数の推移については（資料5）のとおりで、新たな需要に対応するため臨時職員が増加傾向にあります。人件費は下記のようなレベルで推移しています。

（資料8） 臨時・嘱託職員の人件費の推移



## 2 現状分析

### (1) 定員管理診断表による類似団体との比較分析

総務省が発行する「平成23年版類似団体別職員数の状況」を活用し、当市の職員数について、人口や産業構造が当市と類似しているとされる全国50団体（人口5万人以上10万人未満、第3次産業人口55%未満）の「類似団体」と比較し、定員管理上の各部門の状況を確認しました。（比較数値は23年4月現在）

これによると、単純値比較で一般行政部門全般では2.9%の超過となっており、一般行政部門の総務で8.5%、民生で12.9%等の超過が見られます。これに対して修正値比較では、一般行政部門全般で超過率が9.1%となっており、民生で1.5%の超過が見られるものの、それ以外の各部門ではマイナス超過となっております。

総合的にみると、修正値比較で類似団体平均を下回っていることから適正化が順調に進んでいますが、さらに単純値比較でも平均値を下回るにはなお削減が必要となります。

#### (資料9) 総務省定員管理診断表

大部門以上定員管理診断表

| 類型    | 団体コード  | 都道府県名 | 市区町村名 |
|-------|--------|-------|-------|
| 市 - 0 | 382132 | 愛媛県   | 四国中央市 |

| 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 |        |          |                       |        |          |  |  |
|-------|--------|-----|--------|-----|-----------|------------------------|--------|----------|-----------------------|--------|----------|--|--|
|       | 22.4.1 |     | 23.4.1 |     | 増減<br>B-A | 24.4.1                 |        | 単純値による比較 |                       |        | 修正値による比較 |  |  |
|       | 現在     | 現在  | 現在     | 増減  |           | 単純値<br>住基人口<br>10,000  | 超過数    | 超過率      | 修正値<br>住基人口<br>10,000 | 超過数    | 超過率      |  |  |
|       | 職員数    | 職員数 | 職員数    | 職員数 | 職員数       | D                      | E(B-D) | E/B×100  | F                     | G(B-F) | G/B×100  |  |  |
| 議会    | 7      | 7   |        | 7   |           | 8                      | 1      | 14.3     | 8                     | 1      | 14.3     |  |  |
| 総務    | 184    | 188 | 4      | 174 | 14        | 172                    | 16     | 8.5      | 192                   | 4      | 2.1      |  |  |
| 税務    | 39     | 35  | 4      | 33  | 2         | 44                     | 9      | 25.7     | 44                    | 9      | 25.7     |  |  |
| 民生    | 207    | 201 | 6      | 188 | 13        | 175                    | 26     | 12.9     | 198                   | 3      | 1.5      |  |  |
| 衛生    | 54     | 51  | 3      | 46  | 5         | 63                     | 12     | 23.5     | 82                    | 31     | 60.8     |  |  |
| 労働    |        |     |        |     |           | 1                      | 1      |          |                       |        |          |  |  |
| 農林水産  | 51     | 47  | 4      | 46  | 1         | 50                     | 3      | 6.4      | 54                    | 7      | 14.9     |  |  |
| 商工    | 24     | 20  | 4      | 19  | 1         | 21                     | 1      | 5.0      | 21                    | 1      | 5.0      |  |  |
| 土木    | 70     | 69  | 1      | 70  | 1         | 66                     | 3      | 4.3      | 75                    | 6      | 8.7      |  |  |
| 一般行政計 | 636    | 618 | 18     | 583 | 35        | 600                    | 18     | 2.9      | 674                   | 56     | 9.1      |  |  |
| 教育    | 101    | 98  | 3      | 101 | 3         | 145                    | 47     | 48.0     | 150                   | 52     | 53.1     |  |  |
| 消防    | 135    | 132 | 3      | 134 | 2         | 63                     | 69     | 52.3     | 156                   | 24     | 18.2     |  |  |
| 普通会計  | 872    | 848 | 24     | 818 | 30        | 807                    | 41     | 4.8      | 980                   | 132    | 15.6     |  |  |

単純値：各部門に職員が配置されていない団体がある場合でも考慮せず、単純に平均値を算出。民間委託や一部事務組合の所管等により各部門に職員を配置していない団体に比べ、職員を配置している団体は職員数が多く算出される。

修正値：各部門に職員を配置している団体のみを対象として、平均値を算出。

## (2) 全国の類似団体との比較

他市との比較により、当市の職員配置で比較的差があると思われる部門は下記のとおりで、今後の職員数削減を進める上で検討すべき課題となるものです。

他市と比較して当市の職員数が比較的多い部門

- ・総務一般（各庁舎管理、政策的事業、休職等その他）
- ・戸籍窓口（各庁舎市民窓口等） ・福祉事務所（各庁舎福祉保健窓口等）
- ・福祉施設（高齢者施設等） ・農業一般 ・商工観光
- ・公民館

他市と比較して当市の職員数が比較的少ない部門

- ・税務 ・保育園 ・清掃一般、ゴミ処理 ・土木、建築全般
- ・教育委員会事務局 ・学校校務 ・消防

## (3) 近隣の自治体との比較（隣接市との部門別比較）

（資料10） 近隣市の職員数比較

単位(人)

当市に隣接する N 市は当市と同様に工業都市で、人口規模は当市を上回りますが、職員数は当市より小規模となっております。N 市は類似団体ではなく各部門での配置内容に当市との差異があるため、単純比較は適当ではありませんが、各部門における職員数を比較してみると、一般行政部門では、総務、民生、農林水産、公営企業等特別会計等において当市に超過がみられ、税務、土木においては N 市に超過が見られます。

細部を比較すると、戸籍事務等窓口業務、福祉事務所、福祉施設、介護保険施設、工業用水事業、幼稚園等で当市に超過が見られますが、保育園、消防については、ほぼ同数で類似しています。

|                       | 四国中央市        | 近隣市        |
|-----------------------|--------------|------------|
| 平成23年度4月 人口           | 92,500       | 124,900    |
| 面積 (km <sup>2</sup> ) | 420          | 234        |
| <b>全職員数</b>           | <b>1,042</b> | <b>899</b> |
| <b>一般行政部門</b>         | <b>618</b>   | <b>569</b> |
| 議会                    | 7            | 9          |
| 総務                    | 188          | 158        |
| 税務                    | 35           | 58         |
| 民生                    | 201          | 148        |
| 衛生                    | 51           | 51         |
| 農林水産                  | 47           | 27         |
| 商工                    | 20           | 14         |
| 土木                    | 69           | 102        |
| その他                   | 0            | 2          |
| <b>一般行政以外の部門</b>      | <b>424</b>   | <b>330</b> |
| 教育                    | 98           | 93         |
| 消防                    | 132          | 126        |
| 公営企業等特別会計             | 194          | 111        |

#### (4) 当市の特性(他市との相違点)

当市の特性と他市との相違点として下記のような内容が挙げられます。

- ・東西に長い地形のため、同様な施設、事務所が比較的多い
- ・旧自治体庁舎の維持管理と窓口業務を比較的多く継続している
- ・市民窓口、福祉窓口が充実している
- ・4ヶ所の福祉施設の運営管理を継続している
- ・上水道、工業用水事業を維持継続している
- ・消防本部及び4地域に分署を配置している

#### (5) 現在までに顕在化した課題

これまでに定員適正化を進める上で、下記のような課題が顕在化していると考えられ、今後の適正化を実行性あるものにするために検討し解決することが求められます。

- ・職員の年齢構成の歪
- ・保育園、幼稚園、福祉施設における正規と非正規の職員数の適正化
- ・高齢職員層の肥大化と若年層の縮小による組織活力の低下
- ・専門知識や技術の継承に対する懸念
- ・行政が責任を持つ分野における事業者への指導監督能力の低下
- ・工事、業務への適正な積算能力の低下に対する懸念
- ・非常時の危機管理対応能力の低下
- ・定年退職者数に迫る勧奨退職希望者の増加
- ・競争原理の働くアウトソーシング

### 3 定員適正化を実施する上での検討事項

#### (1) 定員適正化実施の意義

正規職員数削減（給与等の人件費削減）は、経常経費を縮小するための重要な要因であり、その代替策のために物件費その他経費が削減する人件費を上回らず、将来に渡って増加しないことが前提と考えられます。

また、業務の整理縮小や代替策がないまま職員数削減が先行した場合に、組織力低下と市民サービスの持続困難につながることを念頭に置き、条件整備とその実行性を常に精査したうえで（業務内容や業務範囲の整理縮小の必要性や実行性を常に精査し、）定員適正化を進めることが重要です。

#### (2) 今後の職員数削減を実行性あるものにするための具体策

合併当初一時的に人員が過剰であった状態も、現在では 260 人を超える正規職員が削減される見込ですが、さらに削減を進めるには実行性ある計画と具体性のある裏づけが必要であり、定員適正化を有効とするため下記事項について今後詳細に検討すべきと考えられます。

#### 【前提項目】

正規職員数の削減の根拠となる業務内容及び業務範囲の整理縮小の明確化  
削減した人件費を将来的にも上回らない代替策の検討

#### <総合的に検討または確認すべき内容>

- ・他団体に比べ人員が多く整理縮小を検討すべき部門や業務
- ・人員削減に応じて業務範囲を縮小すべき部門の仕分け
- ・市民ニーズの対応や政策的に維持または増強する部門や業務
- ・行政が担うべき業務

（政策的判断や責任を伴うもの、個々の行政判断が必要で単純作業の委託が困難、職員の行政知識や経験の蓄積が不可欠なもの、民間業者や市民への行政指導、管理監督を伴うもの）

- ・民間で受託者が不在、困難、または委託による経済性が伴わない業務の扱い
- ・民間委託等が可能で、行政が担う必要性の少ない業務

< 行政が担うべき業務を検討する上で確認すべき事項 >

- ・ 業務量、業務範囲と必要な標準人員（人役数）
- ・ 担当職員の適正な能力評価
- ・ 非正規職員が担うことが可能な業務
- ・ 民間で担うことが一部可能な業務

< 民間が担える業務で確認すべき事項 >

- ・ 民間委託可能業務の受託者の有無
- ・ 民間委託等の実行性と将来的経費予想

< 公共施設で委託等実施済み業務の検証 >

- ・ 保育園の一部民間委託
- ・ 図書館管理運営の NPO 法人への業務委託
- ・ 浄水センター管理業務委託
- ・ 体育協会への管理運営業務委託
- ・ 霧の森周辺施設の管理運営業務委託

< 民間委譲 >

- ・ 特別養護老人ホームの民間委譲後の正規職員再配置の検討

(3) 職員採用に対する考え方

資料 3 が示すような職員構成の偏りや歪を是正するため、長期にわたりバランスのとれた採用に努め、また専門職による知識や技術の継承がされるよう十分配慮することが必要です。

## 4 新しい定員適正化計画の設定値

今回の計画における定員に関する基本的な設定数値は、すでに策定された第二次行政改革大綱の内容を基に、一般行政部門の職員数を 500 人程度に、またそれ以外の部門を同様に 350 人程度に削減することを前提にして、現在の退職者の出現傾向が継続し新規採用の抑制を今後も継続すると仮定して 10 年後の当市の姿を予想したものです。今後、任期付短時間勤務職員、再任用短時間勤務職員の配置、また民間委託や非正規職員の活用等も併せ、これまで以上に事務事業の見直しを推進することで、さらに計画を上回る削減が図れるよう努めていきます。

なお、今後の業務内容・業務範囲の変更や公務員の労働環境に係る法的な変更等、あらゆる要因に応じて変更や修正の必要があります。

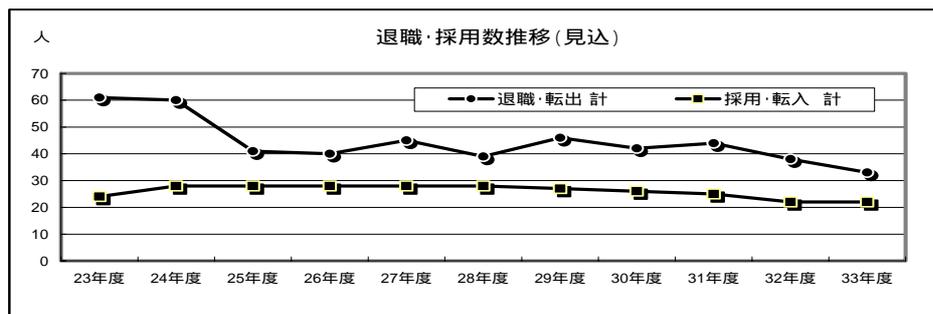
### (1) 職員数削減数値目標

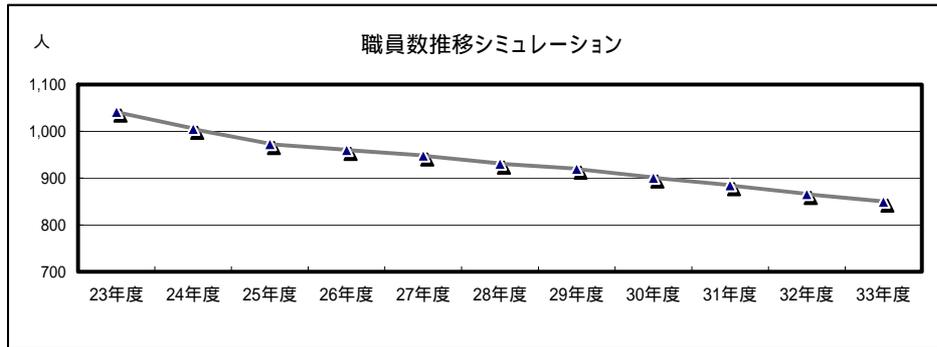
これまでの退職者について事由別（定年、勸奨、普通）の出現傾向を分析し、また今後の急激な減員の緩和と平準化のために必要な採用数と重点配置の必要な職種、国・県等との人事交流での転入・転出について検討を加え、23 年度から 10 年間について減員（退職・転出）と増員（採用・転入）を下記のとおり想定しました。

(資料 11) 職員数の推移シミュレーション

| 年度           | 23年度  | 24年度  | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 28年度 | 29年度 | 30年度 | 31年度 | 32年度 | 33年度 |
|--------------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 職員(見込)数(4月)  | 1,042 | 1,004 | 973  | 960  | 948  | 931  | 919  | 900  | 884  | 865  | 849  |
| (内訳) 一般行政    | 618   | 595   | 576  | 568  | 560  | 550  | 542  | 530  | 520  | 508  | 498  |
| その他          | 424   | 409   | 397  | 392  | 388  | 381  | 377  | 370  | 364  | 357  | 351  |
| 当該年度 退職・転出見込 | 62    | 59    | 42   | 40   | 46   | 40   | 47   | 42   | 45   | 38   | 37   |
| (内訳) 一般行政    | 37    | 35    | 25   | 24   | 27   | 24   | 28   | 25   | 27   | 22   | 22   |
| その他          | 25    | 24    | 17   | 16   | 19   | 16   | 19   | 17   | 18   | 16   | 15   |
| 次年度 採用・転入予定  | 24    | 28    | 29   | 28   | 29   | 28   | 28   | 26   | 26   | 22   | 23   |
| (内訳) 一般行政    | 14    | 16    | 17   | 16   | 17   | 16   | 16   | 15   | 15   | 12   | 12   |
| その他          | 10    | 12    | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   | 11   | 11   | 10   | 10   |
| 各年度削減数       | 38    | 31    | 13   | 12   | 17   | 12   | 19   | 16   | 19   | 16   | 14   |
| 合併後 累計       | 266   | 297   | 310  | 322  | 339  | 351  | 370  | 386  | 405  | 421  | 435  |

退職・転出 = 定年・勸奨・普通退職、出向等終了      採用・転入 = 新規・任期付き採用、出向等受入





### (2) 年齢構成の平準化、超過部門の検証と対応

30年から40年後を見据えて年齢構成の平準化（現在の歪を緩和）を目指します。

- ・各職種をバランスよく各年度又は一定間隔で一定数採用
- ・当面の職員数減員は、任期付、再任用、臨時、嘱託、民間委託等で対応
- ・類似団体比較による超過部門の検証と削減方法の検討

### (3) 職種別の採用計画と適正化

職員構成を将来に向けて適正なものとするため、長期的に年齢構成の平準化を図るよう職種別採用計画を次のとおりとします。また、保健師、消防職、土木・建築、機械・電気・化学、保育士・幼稚園教諭等の専門職種については、一般事務職に比して希望年度に安定的に人材を確保することが困難なため、平準化に配慮しながら各単年度の枠にとらわれず優秀な人材を確実に確保するよう柔軟な採用に努めます。

また、高年齢層の職員が多い消防職や土木等技術職は、数年間の退職が多く見込まれるため、年齢構成に配慮しさらに知識や技術の継承も考慮しながら採用を進めます。

保育士、幼稚園教諭

実現可能な統廃合を踏まえたうえで、今後10～15年間で全クラス担任を正規職員にし、加配保育士等を臨時職員で補うよう改善するため、毎年新規採用3～4人程度、任期付き3人程度採用

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 消防吏員（救急救命士含む）             | 本署、各分署の合理化・統廃合等を踏まえた上で、今後 10 年間の退職による急激な減員を緩和しながら、適正化を図る。<br>新規採用数は毎年 4～6 人程度                    |
| 保健師                       | 今後 10 年間の退職による急激な減員を緩和しながら、適正化を図る。新規採用数は毎年 1～2 名程度（事務職兼務可能な者）                                    |
| 土木技師                      | 今後 10 年間の退職による急激な減員を緩和しながら、適正化を図る。新規採用数は毎年 1～2 名程度（事務職兼務可能な者）                                    |
| その他技師（建築、化学、電気、機械、栄養士その他） | 今後 10 年間の退職による急激な減員を緩和しながら、適正化を図る。5～10 年で新規採用数は各 1 名程度（事務職兼務可能な者）。ただし、限られた優秀な人材を確保するため、柔軟な採用を図る。 |
| 一般事務                      | 今後 10 年間の退職による急激な減員を緩和しながら、適正化を図る。新規採用数は毎年 8～10 名程度  |

#### （４）適正化計画を実施するための対応策

##### 正規・任期付き職員採用

将来の職員構成を考え現状の新規採用を継続しながら、各職種別の状況変化に合わせ柔軟な検討を加える

##### 非正規（臨時職・嘱託職員）

行政が担う業務のうち、非正規職員が担当することが適切と考えられるものを担当

##### 民間委託

各種業務のうち、包括的に委託可能なもの、一部委託可能なものを検討

(5) 人件費の削減効果(見込み)

職員数が前述の資料 11 のように推移し、今後給与水準や給与制度に変更がないと仮定した場合の人員削減による基本的な財政的效果額を試算しました。まず過去 5 年間に正規職員に支給された給与実績(給料+手当)から、退職者と新規採用者の平均給与支給額及び在籍者の昇給・昇格等にかかる直近の平均支給額を算出し、今後の職員数の見込みを基に給与額の増減を試算したところ、下記資料のように今後 10 年間で現在に比べ約 16 億円以上減額するものと見込まれます。(共済費、退職手当負担金等については、当市職員数の増減に関わらず各組合に加入する県内他市町の職員数やその財務状況に大きく影響を受けるため試算額は見込んでおりません。)

なお、普通交付税が平成 27 年度から順次減額されることに伴い一般財源の減少が見込まれており、今回の試算による人件費削減が大きく寄与するものと考えられます。

(資料 12) 人件費 削減効果(試算)

人員削減による人件費(転入転出を除く給与支給額)にかかる影響額シミュレーション

単位:(千円)

| 年度                      | 23年度    | 24年度    | 25年度    | 26年度    | 27年度    | 28年度    | 29年度    | 30年度    | 31年度    | 32年度    | 33年度    | 計         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 退職により不要となる人件費           | 438,665 | 423,795 | 282,530 | 282,530 | 312,270 | 282,530 | 319,705 | 297,400 | 304,835 | 267,660 | 245,355 | 3,457,275 |
| 在籍する職員の昇給昇格等により必要となる人件費 | 102,312 | 98,658  | 97,301  | 96,048  | 94,273  | 93,020  | 91,141  | 89,575  | 87,696  | 86,339  | 84,877  | 1,021,241 |
| 採用により必要となる人件費           | 57,620  | 74,906  | 72,025  | 74,906  | 72,025  | 74,906  | 69,144  | 69,144  | 63,382  | 57,620  | 54,739  | 740,417   |
| 影響額 合計                  | 278,733 | 250,231 | 113,204 | 111,576 | 145,972 | 114,604 | 159,420 | 138,681 | 153,757 | 123,701 | 105,739 | 1,695,617 |

