

# 石岡市定員適正化計画

平成18年10月

石岡市総務部職員課

はじめに

近年、地方自治体においては、少子・高齢化やバブル経済崩壊後の景気の低迷により財政的に極めて逼迫した状況下にあります。長引いた不況が終息を迎えつつあるとはいえ、地域の不況感は払拭されていないのが現状で、石岡市においてもいまだ経常的な歳入には限りがあり、今後著しい改善を見込むことができない状況に変わりはありません。財政事情は依然厳しい状況が続くと考えられます。

また一方では、分権化により、地方自治体が取り組むべき業務は増大しており、多種多様化する市民ニーズには迅速かつ的確な事務の遂行が求められています。

こうした地方自治を取り巻く環境のなかで、財政の健全化を目指すとともに地域の特性を生かしたまちづくりを実現するためには、取り組むべき課題の選択と行政サービスの提供範囲の見直し、また、組織的な取り組みによる合理的な職員配置と人件費の抑制が不可欠であり、より効率的な行政運営を構築していかなければなりません。

そこで、本市においては「石岡市行財政改革実施計画-集中改革プラン-」をもとに、職員数の削減、計画的な人材の確保及び定員の適正な配置を示した「石岡市定員適正化計画」を策定し、合併以前の両市町における定員管理の検証、定員モデル値や類似団体との比較・検討や組織体制及び事務事業の見直しを行いながら職員の適正管理、人材の育成等に注力してまいります。

また、今後「団塊の世代」の大量退職を迎えるにあたっては、適正な人員を確保し、必要最少限の人員による市民サービスの維持・向上に努めてまいります。

なお、計画の進捗状況については、今後、市の広報紙やホームページ等を通じて公表してまいります。

# 1 これまでの定員管理の状況

## ○ 両市町における定員適正化計画

(各年4月1日現在、単位：人)

年 度		H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
旧石岡市	計画期間	→							
	職員数	452	454	450	450	450	446	434	-
	定員適正化計画による目標値		454	453	451	450	449		
旧八郷町	計画期間	→							
	職員数			301	295	287	287	274	-
	定員適正化計画による目標値				296	295	294	294	292

1 各数値は両市町における定員適正化計画の数値から教育長を除いた数値です。

## ○ 両市町における定員管理の状況(単純合算によるもの)

(各年4月1日現在、単位：人)

区 分	年 度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
一般行政	職員数A	480	475	465	468	467	446	429
	対前年増減数	▲ 1	▲ 5	▲ 10	3	▲ 1	▲ 21	▲ 17
	定員モデル超過数	4	11	4	3	14	▲ 8	▲ 12
定員適正化計画	計画数B	483	480	466	463	461	461	-
	達成状況C(A-B)	▲ 3	▲ 5	▲ 1	5	6	▲ 15	-
特別行政	職員数D	216	207	206	201	198	192	236
	対前年増減数	4	▲ 9	7	5	1	▲ 4	44
公営企業等	職員数E	60	69	74	68	68	70	72
	対前年増減数	1	9	5	▲ 6	0	2	2
合 計	職員数A + D + E	756	751	745	737	733	708	737
	対前年増減数	4	▲ 5	▲ 6	▲ 8	▲ 4	▲ 25	29

1 各数値は総務省の「地方公共団体定員管理調査」から教育長を除いた数値であり、平成17年以前に関しては旧市町の数値を単純合算して表記しています。

2 各部門の詳細な分類は次のとおりです。

- ・一般行政 …… 議会、総務(総務一般・企画・管財・住民関連一般・選挙・監査等)、税務、農業(農業一般・農業委員会)、商工、土木(土木・建築・都市計画)、民生(民生一般・福祉事務所・保育所・福祉施設等)及び衛生(衛生一般・保健センター・環境保全)等を扱う部門
- ・特別行政 …… 教育及び消防を扱う部門
- ・公営企業等 …… 水道、下水道、駅東区画整理、農業集落排水、国民健康保険、介護保険及び老人保健を扱う部門

旧石岡市における職員数は、平成6年度の465人をピークに年々減少し、平成11年度は452人となっています。平成12年度の行政改革実施計画における定員適正化計画においては、組織の合理化、民間委託及び事務量に応じた適正な人員配置を基本的な考えとして、効率的な行政運営を推進してまいりました。その結果、削減計画数3人に対して6人の削減を達成し、一定の成果をあげています。さらに、退職者の不補充等により平成17年度には12人の純減となっています。

旧八郷町においても、平成14年度から平成18年度までの5年間に9人の削減を目標とした定員適正化計画を策定し、合併以前の平成17年4月1日時点では目標値を大幅に上回る27人の削減を達成しています。それまでの組織機構の再編、事務事業の見直し、業務の民間委託、嘱託職員の雇用及び退職者の不補充等が効果を発揮したものと考えられます。

平成18年4月1日現在の職員数は737人であり、前年度の単純合算値と比較すると29人の増員となっていますが、これは新治広域消防職員48人が合併時に加算されているためであり、消防の職員を除いた職員数のみに注目しますと平成17年度中に19人の純減となっています。

## 2 定員管理の現状分析及び課題

### ○ 定員モデル値と類似団体との比較

(平成18年4月1日現在、単位：人)

区分	部門	石岡市		類似団体 単純平均	定員モデル 試算値	超過数	現状分析	今後の定員適正化計画 における課題	
		部門別職員数	調整 比率						
一般行政	議会	180	11	1.8%	177	3	○合併に伴い議事整理や調査等が増加したため議会部門を増員。 ○徴収率の向上を図るため税務部門を増員。	○議会部門・総務部門においては、事務内容を精査しながら職員の適正な配置に努める。 ○税務部門は、職員の流動体制を強化することでスリム化を図る。	
	総務		132	21.9%					21.7%
	税務		37	6.1%					5.7%
	民生	140	98	16.3%	151	▲ 11	○民生関係における職員数が類似団体・モデル値ともに差が顕著。	○少子・高齢化社会に対応した福祉事業分野への適正な人員や人材を確保する。	
	衛生		42	7.0%					6.0%
	農林水産	61	44	7.3%	60	1	○本庁と支所で重複する課が設置されているため。	○本庁・支所の事務事業の整理統合による適正な人員配置。 ○所管団体等の整理及び事務移譲。 ○民間活力の利用。	
	商工		17	2.8%					2.1%
	土木	48	48	8.0%	8.3%	53	▲ 5	○道路整備の規模、進捗度の違いによる差。 ○本庁と支所の重複	○事業規模、熟度、進捗状況等を勘案した適正配置。
計	429				441	▲ 12			
特別行政	教育	236	101	16.8%	19.7%	—	—	○派遣主事や嘱託職員の活用により類似団体と比べ比率が低い。	○組織の再編 ○指定管理者制度による施設等の民間委託。
	消防		135	—	—	—	—	○合併により本部、2署1分署2出張所に再編。	○消防組織の広域的再編。
公営企業等	水道	11	11	1.8%	4.1%	—	—	○直営事業のみの職員数により類似団体とは差が大きい。	○人員数は現状を維持しつつ、専門的な人材の育成。
	下水道	26	26	4.3%	2.4%	—	—	○合併に伴う整備区域拡大のため増員。 ○本庁と支所の重複。	○予算と事業を考慮し、本庁・支所間の配置バランスが必要。
	国民健康保険	16	16	2.7%	1.7%	—	—	○福祉サービスの迅速な対応を実施するため増員。	○制度改正や事業規模に応じた人員の確保。 ○嘱託職員等の活用拡大。
	介護保険	16	16	2.7%	2.5%	—	—	○合併に伴い、事務量の増大に対応するため増員。	○事業規模に応じた人員配置と嘱託職員等の雇用。 ○民間活力の利用。
	その他	3	3	0.5%	0.6%	—	—		
合計		737		100%	100%				

- 各数値は総務省の「地方公共団体定員管理調査」から教育長を除いた数値をもとに算出しております。また、石岡市の職員数は平成18年4月1日現在のものですが、類似団体の単純平均に関しては平成17年4月1日現在のものを用いて算出しています。
- 定員モデル試算値とは、毎年度実施する「定員管理調査」において、団体の比較基準として総務省から示される数値で人口、世帯数、面積など行政需要に関連する指標をもとに算出された一般行政の職員数のことです。
- 調整比率とは、「(各部門の職員数)/(総職員数-消防部門職員数)×100」で算出した比率です。
- 類似団体には、人口・面積・地勢が近い、過去2年以内に2団体による合併を果たした団体を選出しています。
- 単純平均とは、各類似団体における調整比率の平均値です。

## 1) 一般行政

定員モデル試算値との比較においては、議会・総務・税務部門で3人、農林水産・商工部門で1人の超過が見られ、類似団体の単純平均と比較しても同様の超過が確認できます。半面、民生・衛生部門ではモデル値よりも極めて過小な状態になっております。

議会・総務・税務部門での超過の内訳は議会で0.6%、総務で0.2%、税務で0.4%と各部門において僅かながらモデル値を上回る状況です。合併に伴った議事整理や調査等の増加及び滞納に対する収税機能強化といった背景が考えられますが、合併による効果を生かすためにも一層の事務事業の統廃合が必要となってまいります。税務部門では、職員の流動体制の確立がスリム化を促すと考えています。

農林水産部門は、類似団体の単純平均との間に2倍近い差が生じ、商工部門とともに地域性に重点を置いた人員配置が顕著に表れています。また、本庁と支所間で重複する部署が存在する点も人員超過の一因であると考えられます。今後は個々の能力開発による人材育成、各部署が抱える諸団体の統合・整理、民間活力の有効的な利用を実施するとともに、本庁と支所の事務の見直しを図りながら最少限の人員による組織体制が求められています。

民生・衛生部門においては、モデル値との比較で11人、類似団体と比較しても3.9%過小な状態です。少子高齢化や人口減少といった社会環境の中で、今後の福祉行政への期待は増大することが避けられません。充実した福祉サービスの実施に向けた、適正な人員の確保や配置が重要な課題となります。

一般行政全体としては、モデル値よりも12人下回る状態ですが、これは2年続けて退職者の補充を行わなかった結果と考えられます。

## 2) 特別行政

教育部門においては、指定管理者制度の導入と併せて所管する各施設等の民間委託を実施していく必要があります。

消防部門は、現状の人員を確保しつつ、今後の30万人地域を包括する広域消防への再編を検討課題としていきます。

## 3) 公営企業等

公営企業等の水道部門においては、一部事務組合の湖北水道企業団の職員が含まれていないため類似団体の単純平均との比較で差が生じています。現状の人員を維持しつつ、より専門的な知識を有する人材の育成が求められます。

下水道部門は、整備区域の拡大等に伴い類似団体よりも割合の高い人員配置となっておりますが、今後は事業規模や本庁・支所間のバランスを十分に考慮していく必要があります。

国民健康保険と介護保険の2部門も民生部門と同様、福祉サービスの向上やより迅速な対応が求められています。今後、事務量の増大が必至であり、制度改正や事務規模に応じた人員の確保が必要となります。定型的な事務処理には嘱託職員等の有効的な活用を検討していかなければなりません。

総じて、事務事業の見直しを行い、各分野での課題に迅速に対応できる簡素で効率性の高い組織体制を整備することが適正な定員管理を実施するうえでの基盤となります。そして、民間委託や臨時職員・嘱託職員等の積極的な活用、本庁と支所の事務事業の連携とバランス及び個々の職員の人材育成等が今後の行政運営で重視される点であると考えます。

### 3 今後の定員管理のあり方

#### 3-(1) 定員適正化の基本的な考え方

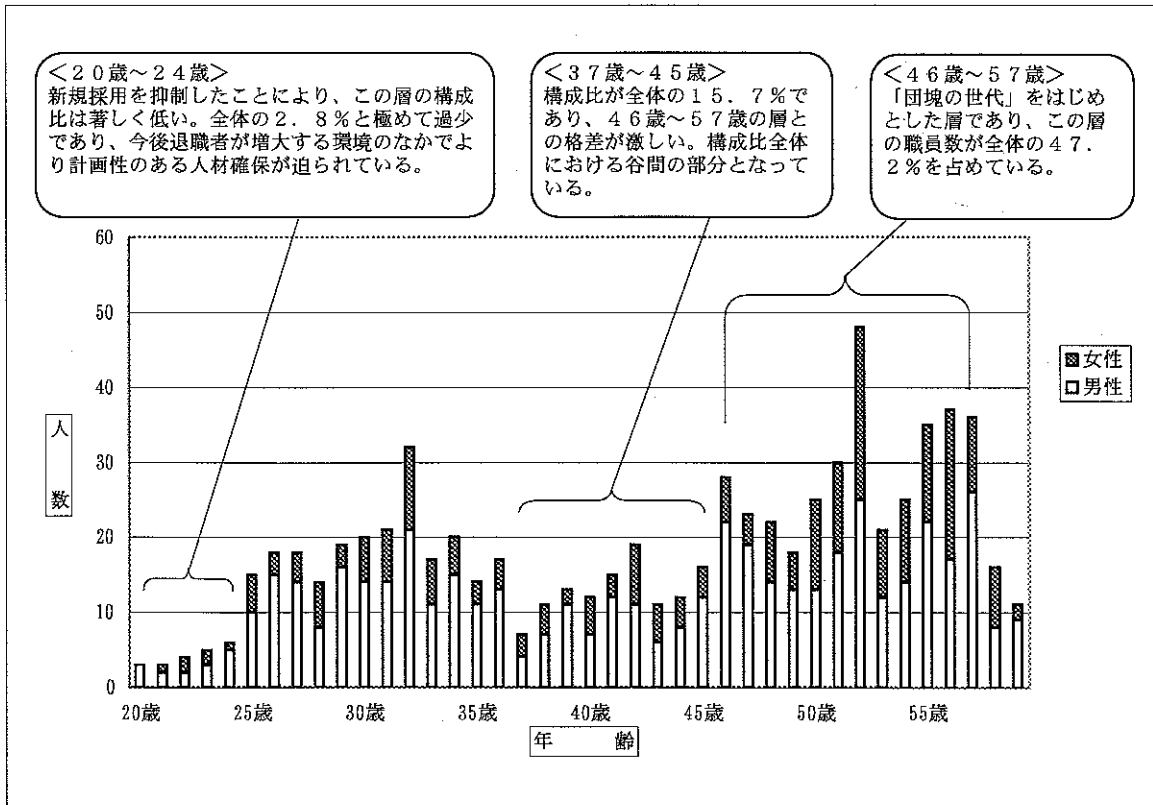
極めて厳しい財政状態のなかで、定員適正化による効率的な行政運営の構築はすでに不可避なものとなっています。職員数の削減により人件費を抑制し、必要最少限の人員での市民サービスの維持・向上に努めなければなりません。そのうえで、当面、予定される「団塊の世代」をはじめとした職員の大量退職への対応が大きな課題として挙げられます。

次の表は、平成18年4月1日現在の職員における年齢別・性別の構成を表しております。この表の中で、特に46歳から57歳の層の膨らみが著しく、また、37歳から45歳、ならびに24歳以下の層については職員数が少なく、年齢層の谷間となっているのがわかります。46歳以上の職員が「団塊の世代」をはじめとした層であり、その構成比は51%を占め、今後14年間で全体の5割以上の職員が退職することとなります。

このような実状を踏まえながら、今後定員の適正化を着実に実行していく必要があり、効率的な組織体制を構築するとともに、年齢層の平準化を図りつつ、長期的な視点から将来の石岡市を支える人材を計画的に確保していくことが一層重要となります。

○ 石岡市職員の年齢別・性別の構成表

(平成18年4月1日現在)



○ 合併以降の年度内退職者数の推移

(単位：人)

年 度	H17	H18	H19	H20	H21	計
退 職 者 数	13	26	16	34	35	124

1 平成18年度の退職者数は、年度途中の普通退職者、勸奨退職者及び定年退職者の合計値です。平成19年度以降の数値は定年退職者のみを掲げています。

### 3-(2) 定員適正化目標

#### 1) 計画期間

平成17年10月1日～平成22年4月1日 (4年6ヵ月計画)

#### 2) 目標値

削減目標値 9.4%

平成17年10月1日現在	744人	平成22年度までに70人削減
	↓	(退職者124人－採用者54人)
平成22年4月1日時点	674人	

平成17年3月29日に国が策定した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」の中では、地方自治体が平成16年度までの5年間に達成した4.6%という定員削減の実績を踏まえ、今後その実績を上回る定員削減の実施と明確な数値目標の設定を求めています。また、平成18年7月に閣議決定された「骨太方針2006」では、地方公務員の純減目標について「国家公務員(5.7%減)と同程度」と明記されています。

本定員適正化計画は、「石岡市行財政改革実施計画-集中改革プラン-」に則し、合併の効果を十分に考慮したうえで、目標削減率を9.4%と設定します。これは、先に述べた国の目標値を大きく上回る数値であり、「新市建設計画」の数値目標をも上回る設定となります。平成17年10月1日現在の職員数744人に対して、計画期間の退職者を124人、新規採用者を54人と想定し、平成22年4月1日までに計70人の純減を目標とした数値となっています。

ただし、将来における行政需要の急激な変動や更なる地方分権化による事務移譲の増大、または勧奨退職者の増加等が生じた場合には、目標数値を修正し、弾力的に対応していきます。

### 3-(3) 主な定員適正化手法の概要

石岡市においては、今後、より効率的な行政運営を構築し、義務的経費である人件費の削減が喫緊の課題となります。そのためには、退職者の補充抑制による相対的な職員数の削減、それにとまなう組織体制のスリム化と事務事業の精選、事務の見直しに係るアウトソーシング(民間委託)の導入が不可欠であり、また、臨時職員・嘱託職員を有効かつ適正に活用することによる全体的なコストダウンが求められます。さらに、必要最少限の人員を機動的に配置すると同時に、市民との協働の取り組みを進めることで行政の所掌範囲に対する市民の理解及び納得度を高めていくことが必要となります。

また、「人材育成基本方針」に基づく体系的、継続的な研修制度によって職員個々のスキルアップを図りながら、職員の意識を改革し従来の体制や固定観念にとらわれることなく意欲的に職務を遂行する職員を育成する必要があります。

石岡市が将来にわたり健全な行財政運営を展開していくため定員適正化は重要な課題であり、本計画の実効性を確保するため次の取り組みを行っていきます。

### 1) 定員の純減

- 団塊の世代職員の大量退職に対応し、年齢構成の平準化を考慮しながら職員の計画的な採用を行い、職員数を純減していきます。

- ・退職者補充の抑制
- ・年齢構成等を考慮した職員の計画的採用
- ・保健福祉や建築開発業務等の専門資格職員の拡充

### 2) 効率的な行政運営

- 行政需要の変化に対応しつつ、事務事業及び行政サービス提供の範囲等の見直しを行い、業務のスリム化を推進していきます。

- ・「事務事業見直指針」に基づく全ての事務事業の見直し
- ・市民との協働の取り組みの推進

- 組織の柔軟性・機動性を向上させるため、組織機構のスクラップ・アンド・ビルドを推進し、より少ない職員による効率的な組織・機構の再編を進めていきます。

- ・現存の課等を1割以上削減（56課→50課）
- ・行政事務改善委員会による組織・機構の見直し
- ・事務事業の内容、進捗状況に応じた柔軟な人員配置
- ・職員流動体制の促進

- 事務処理の効率化、迅速な対応を可能とするため、IT活用、OA化を一層推進していきます。

- ・電子申請システムの推進
- ・予算、人事、給与等事務処理システムの拡充

### 3) 人材育成の強化

- 職員のモラル、モチベーションを高めるとともに、より専門的な知識や高度な政策形成能力を有する人材を育成、職務遂行能力の向上を図るため、研修体系・内容を充実・強化していきます。

- ・人材育成基本方針の早期策定
- ・職員の意識改革と自己啓発の促進
- ・自治体職員としての政策能力や法務能力の向上

### 4) 事務事業・施設運営の外部・民間委託化の推進

- 市直営の施設について指定管理者制度導入に向けた取り組みを進めるとともに、現在技能労務職を充てている業務等も民間への委託を検討していきます。

- ・社会福祉及び教育的施設等の指定管理者の導入
- ・現業関係の業務のアウトソーシング

### 5) 臨時・嘱託職員の適正活用

- 定型的な業務や資格、専門的知識を有する業務など業務の性質に応じた臨時・嘱託職員の雇用・任用を行い、業務の効率化、人件費の削減に努めていきます。併せて、臨時・嘱託職員対象の研修も定期的実施していきます。

- ・業務の性質や期間を限定した活用
- ・臨時・嘱託職員の活用範囲、形態に関する調査、研究
- ・研修によるモラル向上



3-(4) 定員適正化計画の年次別推進手順

○ 今後の部門別職員数の増減

(各年4月1日現在、単位：人)

区 分	年 度	H17		H18	H19	H20	H21	H22	計
		4月1日	(10月1日)						
一般行政	減 員			11	17	8	25	25	86
	増 員			3	9	7	9	8	36
	差 引			▲ 8	▲ 8	▲ 1	▲ 16	▲ 17	▲ 50
	職 員 数	446	437	429	421	420	404	387	
特別行政	減 員			2	9	7	7	9	34
	増 員			2	5	3	2	3	15
	差 引			0	▲ 4	▲ 4	▲ 5	▲ 6	▲ 19
	職 員 数	240	236	236	232	228	223	217	
公営企業等	減 員			0	0	1	2	1	4
	増 員			1	2	0	0	0	3
	差 引			1	2	▲ 1	▲ 2	▲ 1	▲ 1
	職 員 数	70	71	72	74	73	71	70	
合 計	減 員			13	26	16	34	35	124
	増 員			6	16	10	11	11	54
	差 引			▲ 7	▲ 10	▲ 6	▲ 23	▲ 24	▲ 70
	職 員 数	756	744	737	727	721	698	674	

1 平成17年4月1日現在の職員数は、旧石岡市と旧八郷町の同時点における「地方公共団体定員管理調査」の数値を単純合算したものに、新治広域消防職員48人(平成17年10月1日採用扱)を加えたものです。

2 減員数は当該年度直前の退職者(途中退職も含む)を表し、増員数は当該年度の新規採用者を表しています。

○ 合併以降の年度内退職者数(職種別)の推移

(単位：人)

年 度	H17	H18	H19	H20	H21	計
一般事務	13	17	14	28	28	100
消 防 職	0	7	1	4	1	13
現 業 職	0	2	1	2	6	11
退 職 者 数	13	26	16	34	35	124

1 平成18年度の退職者数は、年度途中の普通退職者、勸奨退職者及び定年退職者の合計値です。平成19年度以降の数値は定年退職者のみを掲げています。

合併以降、平成17年度中の退職者は13人であり、それに対する新規採用決定者数は6人と設定されました。しかしながら、この採用者6人のうち石岡市営農センターの解散に伴う採用が4人を占めていますので、計画的な採用は実質2人(消防職)となっています。

採用者数の年度別の内訳に関しては、過去2年間の退職者の不補充、平成20年度以降の「団塊の世代」の大量退職及び勸奨退職の前倒し等を考慮し、計画期間内において特に平成18年度に偏重した採用計画となっています。また、専門的な知識や技術を必要とする職種(保育士、消防士など)の採用にあたっては、今後の施設統合や広域化を見据えながら、市民サービスの著しい低下を招かないよう留意する必要があります。

