

塩竈市定員適正化計画

(平成15年4月1日基準:平成22年4月1日目標/7ヶ年計画)

平成17年10月策定

- 人を活かす行政運営を目指して... -

計画策定の趣旨

地方自治の原点は、「市民福祉の増進」と「最小の経費で最大の効果」を挙げることにあります。(地方自治法第2条第14項)

本市はこれまで、この「市民福祉の増進」を最大の目的に、拡大する行政需要に対応するため、行政資源(財源と人的資源)を可能な限り確保、投入する中で、都市基盤整備やさまざまな公共サービスの提供に取り組んできました。

しかし、経済成長と人口増加という2本の大きな柱に支えられていた右肩上がりの時代が終わり、いま、本市は、人口減少と地域経済の停滞から、非常に厳しい行財政環境に直面しています。また一方では、市民の価値観や生活様式の多様化、少子・高齢化社会の到来により、行政ニーズはさらに拡大し、多様化・高度化しており、それらに適正かつ迅速に responding することも強く求められています。

こうした状況に柔軟に対応していくためには、行財政改革を強力に推進し、これまでの行政資源の投入のあり方を抜本的に見直す中、行政・民間・市民の役割分担による「新たな公共サービス提供のあり方」を再構築し、「最小の経費で最大の効果」を挙げることができる体制・仕組みへと転換していかなければなりません。

そのためには、人的資源の側面からも公共サービスの生産性を向上させていくことが必要不可欠であり、これまで職員が直接的に担ってきた業務全般について新たな仕組みを創り、限られた資源の中で効率的かつ効果的な人的資源の配分を行うため、「定員適正化計画」を策定します。

これまでの定員適正化の取り組み

本市は、これまで「前・定員適正化計画」で、平成10年4月1日現在の職員数(全会計対象)903人を基準として、15年4月1日までの5ヶ年間で33人(3.7%)を削減し870人とする目標を掲げ、定員の適正化に取り組んできました。

その5年間の実績では、903人から56人(6.2%)を削減し、15年4月現在の職員数は847人となっており、計画目標を上回る成果を挙げています。

さらに、その後の定員適正化において、平成15年4月1日現在の職員数847人を基準に、5ヶ年間で100人の削減を目標とする取り組みを現在進めており、15・16年度の2ヶ年間の実績で56人(6.6%)を削減し、17年4月1日現在の職員数は791人になっています。

過去10年間の定員の状況は下表のとおりです。

[表1:部門別職員数の10年間の推移(各年の地方公共団体定員管理調査より)]

部 門 名		年 度											差		
		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
普 通 会 政 計	議 会	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	-1	
	総 務	103	107	105	105	105	107	103	104	99	98	96	-7		
	税 務	33	32	32	31	31	30	30	31	32	31	34	1		
	福 祉	民 生	112	110	110	109	114	113	99	97	98	97	98	-14	
		衛 生	76	75	72	71	70	71	69	68	66	58	53	-23	
	行 政	勞 働	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	-3	
		経 済	農 水	17	17	17	15	14	13	14	13	13	12	9	-8
			商 工	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	14	5
	計	土木(建設)	79	79	80	80	80	79	77	74	73	68	64	-15	
		一般行政計	439	438	434	429	432	428	407	402	396	378	374	-65	
	教 育	123	124	125	130	130	135	132	121	120	120	116	-7		
普通会計計		562	562	559	559	562	563	539	523	516	498	490	-72		
公 営 企 業 等	病 院	188	189	190	193	194	190	191	186	179	174	161	-27		
	水 道	74	74	73	73	71	70	69	66	63	61	59	-15		
	交 通	18	18	18	21	21	20	20	20	20	17	17	-1		
	その他	下 水 道	36	38	38	36	36	34	34	32	32	31	30	-6	
		そ の 他	20	21	21	21	22	21	35	36	37	36	34	14	
公営企業等計		336	340	340	344	344	335	349	340	331	319	301	-35		
合 計		898	902	899	903	906	898	888	863	846	817	791	-107		

* 定数内職員(教育長及び常勤嘱託職員を含む。)

現在の定員状況

1. 定員モデルとの比較

総務省が試算している本市の定員モデルとの比較(平成17年4月1日現在)では、下表のとおり、一般行政部門全体で、10名多い状況にあります。

【表2:定員モデルとの比較(平成17年地方公共団体定員管理調査より)】

大部門	部 門	本 市 対象職員数	定員モデル 試算値	差 引
議会・総務	議 会	133	128	5
	総 務			
税 務	税 務			
福 祉	民 生	151	148	3
	衛 生			
経 済	労 働	23	19	4
	農林水産			
	商 工			
土木(建設)	土木(建設)	64	66	2
一般行政計		371	361	10

* 定員モデル = 地方公共団体の「望ましい職員数」をはじき出すため、総務省が考案した試算式によって算出された職員数

2. 類似団体との比較

定員管理調査における類似団体との比較(平成16年4月1日現在)では、下表のとおり、本市の職員数が88人多い状況にあります。

この要因としては、各種施設や管理運營業務を直営で行っている(清掃工場、社会教育施設、公園維持管理、学校給食等)こと、港湾施設・漁港施設があり、産業部門への人的投入を行っていること、特定行政庁(建築主事)があること等が挙げられます。

【表3:類似団体との比較(平成17年地方公共団体定員管理調査より)】

大部門	部 門	本 市	類似団体	差 引
議会・総務	議 会	7	6	1
	総 務	98	89	9
税 務	税 務	31	27	4
福 祉	民 生	97	108	11
	衛 生	58	49	11
経 済	労 働	0	0	0
	農林水産	12	7	5
	商 工	7	9	2
土木(建設)	土木(建設)	68	51	17
一般行政計		378	346	32
教 育	教 育	120	64	56
普通会計計		498	410	88

* 類似団体 = 本市の人口規模、産業構造が類似している地方公共団体(27団体:17年4月1日現在)

3. 人口千人当たりの職員数の比較(県内各市)

仙台市を除く県内8市における、人口千人当たりの職員数で参考的に比較(平成16年4月1日現在)すると、下表のとおりとなります。

各市とも、それぞれ違った都市形態、地域特性、産業構造、市域、行政サービスの水準等を有するため、単的な比較は成り立ちませんが、本市の普通会計部門(自治体の標準的業務を担う部門)の職員数は、8.22人で3番目に少ない状況ですが、病院・交通・下水道・水道等の公営企業部門を含めた全会計の職員数では13.48人で8番目の水準にあります。

【表3:類似団体との比較(平成17年地方公共団体定員管理調査より)】

部門等		本市	石巻市	古川市	気仙沼市	白石市	名取市	角田市	多賀城市	岩沼市
一般行政	議会	7	10	8	7	5	6	5	6	4
	総務	98	175	113	112	86	79	75	97	64
	税務	31	62	35	32	24	29	20	27	18
	民生	97	180	80	128	84	104	61	118	70
	衛生	58	119	37	52	17	29	23	24	23
	労働	0	5	1	1	1	5	-	3	2
	農水	12	35	34	41	27	22	22	9	18
	商工	7	15	11	15	6	4	7	7	4
	土木	68	93	55	63	21	45	24	47	37
計	378	694	374	451	271	323	237	338	240	
特別行政	教育	120	273	133	88	80	166	59	90	86
	消防	-	1	-	-	-	92	-	-	49
	計	120	274	133	88	80	258	59	90	135
普通会計計		498	968	507	539	351	581	296	428	375
公営企業等	病院	174	197	498	-	-	-	1	-	-
	水道	61	-	40	55	15	21	14	27	16
	交通	17	-	-	3	-	-	-	-	-
	下水道	31	37	22	19	9	16	11	18	11
	その他	36	54	33	61	19	19	10	23	20
計	319	288	593	138	43	56	36	68	47	
合計		817	1,256	1,100	677	394	637	332	496	422

() 内は少ない順位

平成16年12月末人口		60,577	117,736	73,889	59,954	40,164	68,610	33,671	62,352	43,440
人口千人当たりの職員数	一般行政	6.23(6)	5.89(5)	5.06(2)	7.52(9)	6.74(7)	4.70(1)	7.03(8)	5.42(3)	5.52(4)
	特別行政	1.98(5)	2.32(7)	1.79(4)	1.46(2)	1.99(6)	3.76(9)	1.75(3)	1.44(1)	3.10(8)
	普通会計	8.22(3)	8.22(3)	6.86(1)	8.99(9)	8.73(7)	8.46(5)	8.79(8)	6.86(1)	8.63(6)
	公営企業	5.26(8)	2.44(7)	8.02(9)	2.30(6)	1.07(3)	0.81(1)	1.06(2)	1.09(5)	1.08(4)
	合計	13.48(8)	10.66(6)	14.88(9)	11.29(7)	9.80(4)	9.28(2)	9.86(5)	7.95(1)	9.71(3)

* 県内では、多賀城市が定員管理調査での類似団体に該当しています。

定員適正化の基本方針

本市は、これまでの定員適正化により、平成11年4月時点の906人のピーク時から、115人の削減を行い、17年4月現在で791人の職員によりさまざまな公共サービスを提供しています。

しかし、本市の財政状況は非常に厳しく、今後も、経済不況や人口減による市税収入の減少、国の進める三位一体構造改革による地方交付税等の減少も予測される中、限られた歳入のもとで公共サービスに投入する人的資源の総量(歳出に占める人件費の割合)と人的コストを意識しながら、定員適正化を進めていくことが求められています。

また、本市と類似団体との比較では、いまだに90人近い職員数が上回っている現状にある一方で、今後10年の間で「団塊の世代」を中心に約300人(現在の職員数の約40%)が大量退職していく時代を迎えています。

このような状況を踏まえた上で、適正規模の定員確保を進めていくためには、あらゆる公共サービスを直接的に職員が担うために採用していくことは将来的な市民負担に結びつく可能性があることを含め、慎重に退職による欠員補充を行っていかねばなりません。

さらに、定員適正化にあたっては、単なる人員削減(リストラ)ではなく、効率的な公共サービスの提供という地方自治の目的のもとで、地方分権の進展や少子高齢化・人口減少社会の到来、市民参加の推進等、社会情勢の変化を的確に捉えながら、新たな行政ニーズに柔軟に対応できるよう、これからの公共サービスをどのような形で提供していくのかを再構築する中で、進めていくことが重要です。

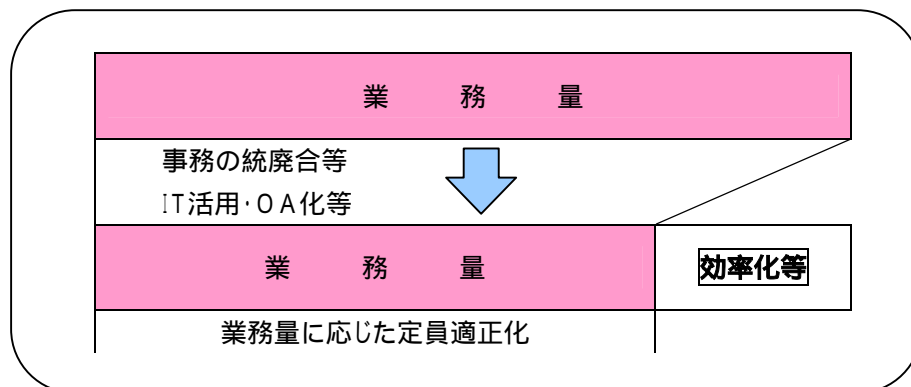
将来にわたり、本市が健全な行財政運営のもとで市民サービスの向上を図っていくためにも、定員適正化は重要な課題であり、平成17年3月に策定した「新・行財政改革推進計画」においても重点項目に位置づけて、次の基本方針により定員適正化を進めていきます。

1. 行政運営の効率化

「新・行財政改革推進計画」に基づき、すべての事務事業について徹底した見直しを行い、事業の選択と集中及び効率化を進めることで業務の効率化・スリム化を図り、それに見合う定員の適正化を進めていきます。

【具体的な手法】

- 事務事業のスクラップ&ビルドによる業務スリム化の推進
- 事務の統廃合、共通事務の一元化等による業務効率化の推進
- IT活用、OA化による業務効率化の推進
- 組織見直しによる業務効率化の推進
- 広域行政の推進による業務効率化の推進

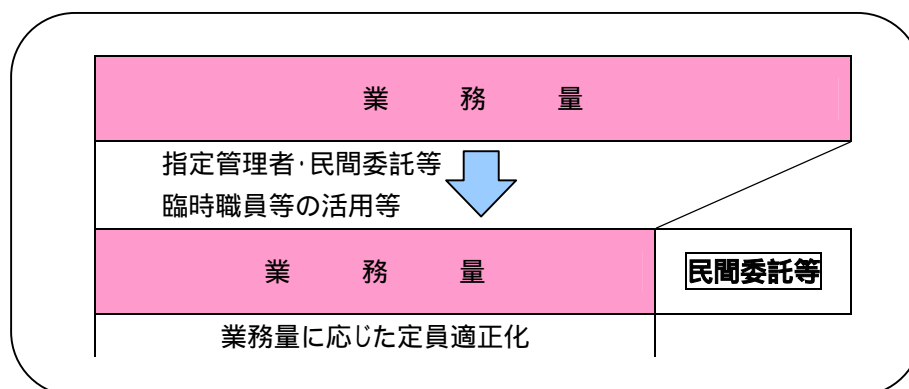


2. 行政の守備範囲の見直し

公共サービスが拡大する中、行政の守備範囲(行政が直接的に担う領域)を見直し、民間や市民に委ねることが効率的、効果的な事務事業については民間活力の導入と市民協働を積極的に進め、地方分権社会にふさわしい「新たな公共サービスの提供のあり方」を再構築することで業務のスリム化を図るとともに、職員が担っている業務の性質に応じて、多様な雇用形態の活用や専門職等の柔軟な配置を行うことにより、業務の効率化を図り、適正な定員管理を行います。

【具体的な手法】

- 民営化、指定管理者制度導入、民間委託、外注化による業務スリム化の推進
- 市民との協働による行政サービス提供の推進
- 臨時職員・再雇用職員等の活用による業務効率化の推進
- 専門職・技術職・技能職等の柔軟な配置の推進

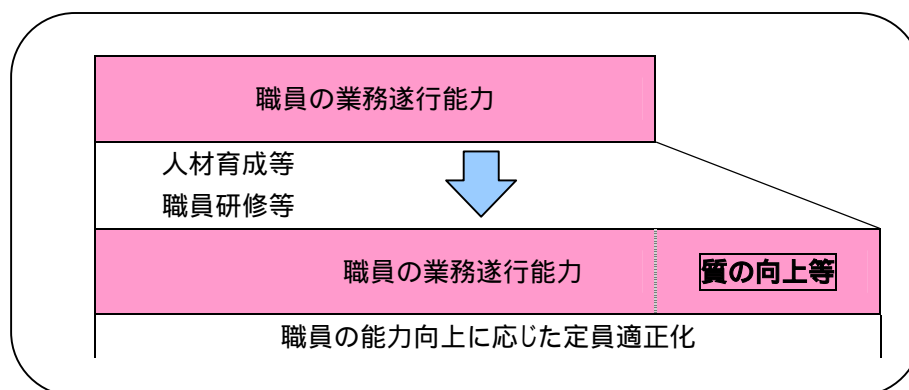


3. 職員の資質向上

変動する社会情勢や増大する行政ニーズに的確に対応するとともに、市民主体・成果重視の行政運営を確立するために職員の意識改革を進め、貴重な行政資源である職員の資質向上を図ることにより、職務遂行能力を高め、業務の質・量の水準を高めます。

【具体的な手法】

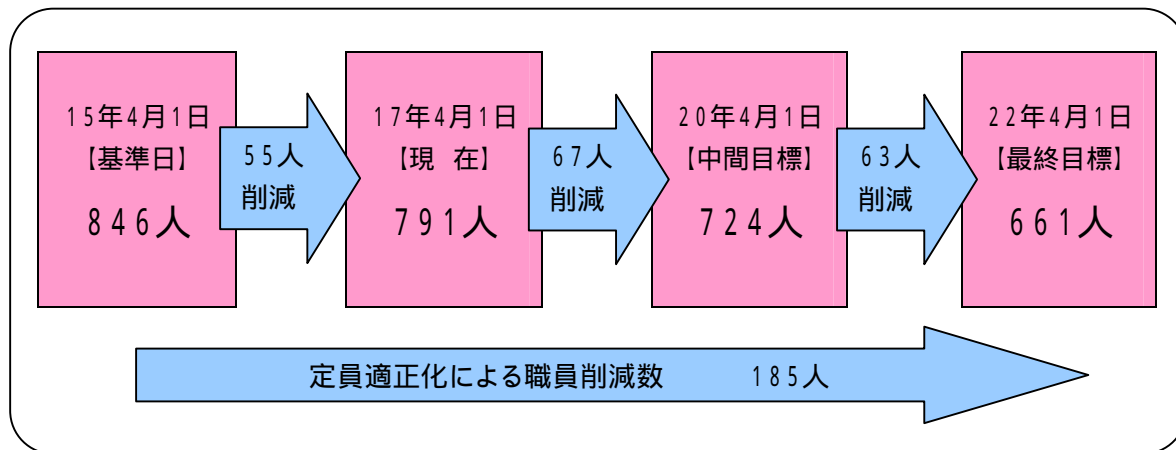
- 「人材育成基本方針」に基づく職員の資質向上による業務水準の向上
- 「研修基本計画」に基づく職務能力向上による業務水準の向上



定員適正化計画の目標

1. 定員適正化の数値目標

平成15年4月1日現在の全会計職員数846人を基準に、185人削減し、本計画における最終目標の職員数を661人とする。



2. 年度別定員適正化の実施手順

(各年4月1日)

区 分	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	計	
一般行政	減員		18	4	14	12	21	19	14	102
	増員				+3	+1				+4
	差引		18	4	11	11	21	19	14	98
	職員数	396	378	374	363	352	331	312	298	-
特別行政	減員			4	2	4	10	8	9	37
	増員		+1							+1
	差引		+1	4	2	4	10	8	9	36
	職員数	119	120	116	114	110	100	92	83	-
公営企業	減員		12	18	4	3	5	6	8	56
	増員				+1	+1	+2		+1	+5
	差引		12	18	3	2	3	6	7	51
	職員数	331	319	301	298	296	293	287	280	-
合計	減員		30	26	20	19	36	33	31	195
	増員		+1		+4	+2	+2		+1	+10
	差引		29	26	16	17	34	33	30	185
	職員数	846	817	791	775	758	724	691	661	-
参考	今後の定年退職見込み数		17	18	36	32	30	34	-	

本計画における数値目標は、現段階で想定し得る事務事業量及び定年退職者数を基本として設定しており、構造改革等による大幅な事務事業の増加や定年前早期退職者の増加による欠員、必置である技術職に欠員が生じる場合等、変動要素の発生により、年度間での調整、採用・退職による調整が必要になります。

定員管理の具体的な手法

1. 行政運営の効率化

事務事業のスクラップ&ビルドによる業務スリム化の推進

「新・行財政改革推進計画」に基づき、すべての事務事業について抜本的に見直しを行い、行政評価の手法を用いながら、成果主義とコスト意識をもとに事業の選択と集中を行い、業務のスリム化に取り組めます。

【具体的事例】 ハード事業からソフト事業への転換
 予算枠配分方式による事業の選択と集中
 施策評価による事務事業の見直し

etc

事務の統廃合、共通事務の一元化等による業務効率化の推進

各部門に共通する基本的業務や、業務目的や手段が同一または類似する業務等について、統廃合や一元処理を行う等、業務の効率化を図ります。

【具体的事例】 庶務・経理業務等の一元処理
 共通する委託契約等の一括処理
 収納業務の一元化、窓口業務の一元化

etc

IT活用、OA化による業務効率化の推進

住民サービスを提供する行政の基幹業務について、IT活用により利便性の向上と効率化を図るとともに、文書・予算・人事・給与等の内部事務処理をOA化することにより、業務の効率化を図ります。

【具体的事例】 各種証明の自動交付機の設置
 パソコンによる電子申請システムの推進
 共通システムの自治体相互の共同運用

etc

組織見直しによる業務効率化の推進

既存の部・課・係の統廃合を行い、組織の柔軟性・機動性の向上を図るとともに、組織の横断的な取り組みを推進し、限られた定員を効率的に活動できるよう組織見直しを適宜行いながら、業務の効率性を高めます。

【具体的事例】 組織機構の再編
 グループ制の導入検討
 部への権限委譲の推進

etc

広域行政の推進による業務効率化の推進

既に各分野で隣接する二市三町での広域的な事務処理を行っていますが、今後とも、自治体に共通する課題や基幹業務において、投資効率から広域化を図ることが効果的な事務事業については広域化を推進し、業務の効率化を図っていきます。

【具体的事例】 清掃業務での広域化の推進
斎場の広域化の推進
介護保険制度の広域処理の推進
etc

2. 行政の守備範囲の見直し

民営化、指定管理者制度導入、民間委託 外注化による業務スリム化の推進

行政が担っている分野で、民間での市場が成り立っているまたは民間の参入が期待できる事務事業や専門的業務については、サービスの水準が向上するあるいはコストの軽減に結びつく場合において、民間活力の積極的な活用を進め、業務のスリム化を図っていきます。

【具体的な例】 社会福祉施設、社会教育施設等への指定管理者導入の推進
現業部門での民間委託の推進(学校給食・施設維持管理等)
内部管理業務の民間委託・外注化の推進
etc

市民との協働による行政サービス提供の推進

近年、行政に対する市民意識の高揚に伴い、今まで行政が担ってきた分野での、市民やNPO団体等の活動が活発になってきていることから、市民や各種団体をまちづくりのパートナーとして位置づけながら、市民と協働による行政サービスの提供拡大に取り組んでいきます。

【具体的な例】 NPO団体等による事業運営の推進
行政パートナー制度の創設
市民団体への事務局機能の移管
etc

臨時職員、再雇用職員等の活用による業務効率化の推進

定型的な業務や内部管理業務、年間を通して閑繁がある業務等について、その業務の性質に応じて、短時間勤務職員、臨時職員、再雇用職員等の多様な雇用形態を確保することで、効率的な定員の配置を推進します。

【具体的な例】 パート等非常勤の臨時職員の活用
再雇用職員の活用
期限付任用職員の活用
etc

専門職・技術職・技能職等の柔軟な配置の推進

事務事業の縮減等に伴う専門職・技術職の配置については、業務を固定せず、その専門性を発揮する中で、多様な業務を処理できるような柔軟な配置を図るとともに、技能職についても、新たな活用方法として職種変更を導入する等、現有の職員の効率的な配置を行っていきます。

【具体的な例】 技術・専門職の多様な分野への配置
 職種変更の検討
 技能職の任用替の検討

etc

3. 職員の資質向上

「人材育成基本方針」に基づく職員の資質向上による業務水準の向上

「人材育成基本方針」に基づき、適切かつ公正な人事管理・給与制度を確立し、職員が、モラルとモラール、モチベーションを高め成果重視の職務遂行を図るとともに、市民志向の意識改革のもと、職員が地域活動等を通して、市民とともにまちづくりを実践することにより、公共サービスの質・量の水準を高めていきます。

【具体的な例】 成果・能力評価に基づく人事給与制度の確立
 昇任降任基準の明確化
 職員の地域活動等の促進

etc

「研修基本計画」に基づく職務能力向上による業務水準の向上

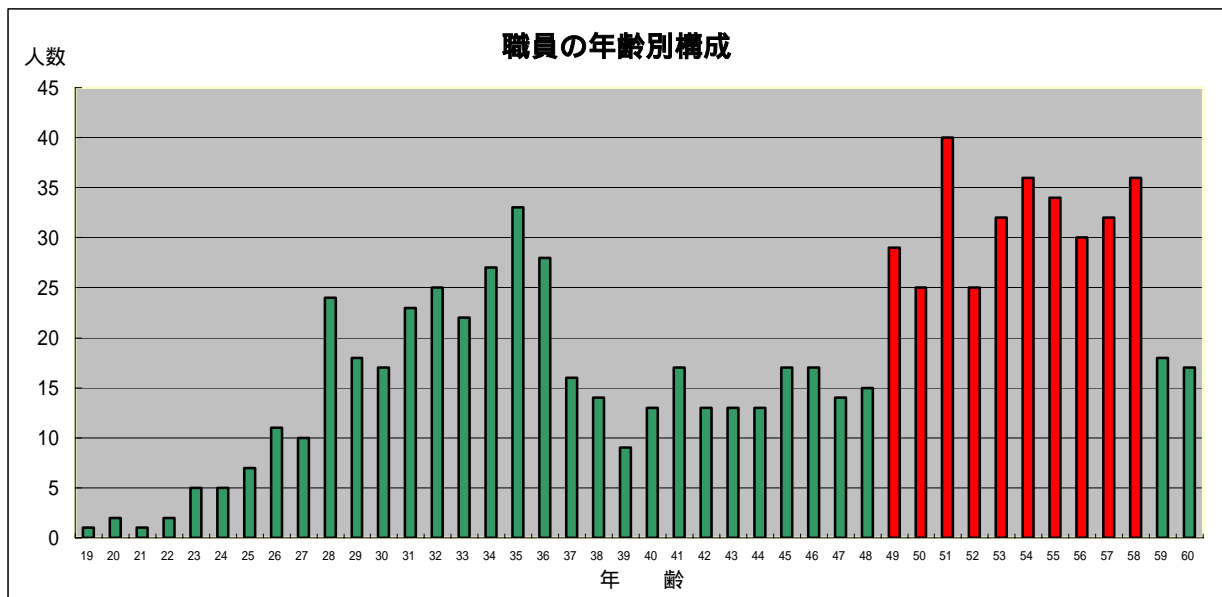
「研修基本計画」に基づき、体系的かつ効果的に職員研修を行い、業務の遂行に必要とされる専門的な知識、技術、技能を修得することで、行政のプロフェッショナルである職員の職務遂行能力を向上させ、業務の質・量の水準を高めます。

【具体的な例】 OJT研修の実施
 OffJT研修の実施
 自己啓発の促進

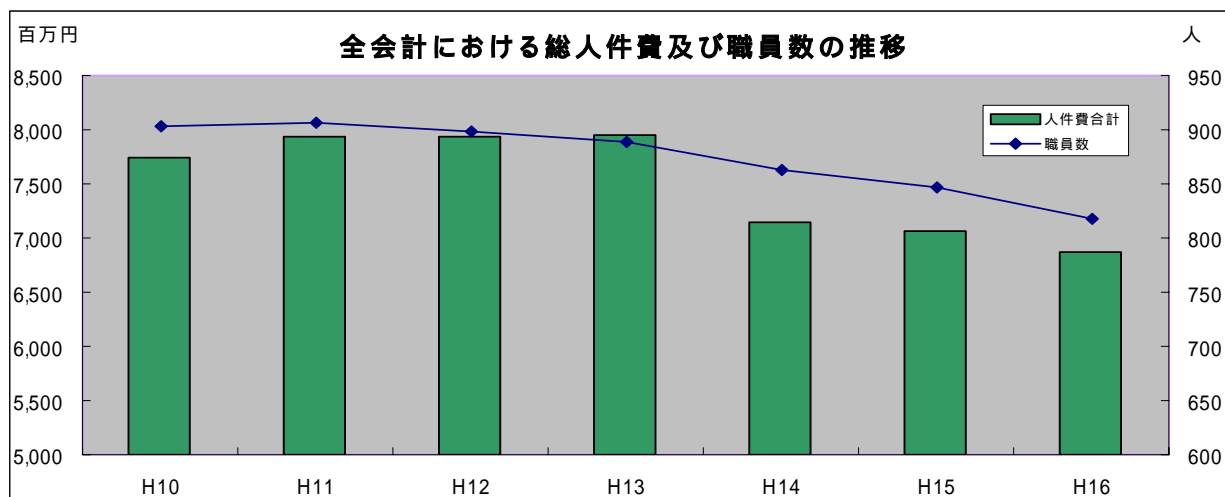
etc

【参考資料1】

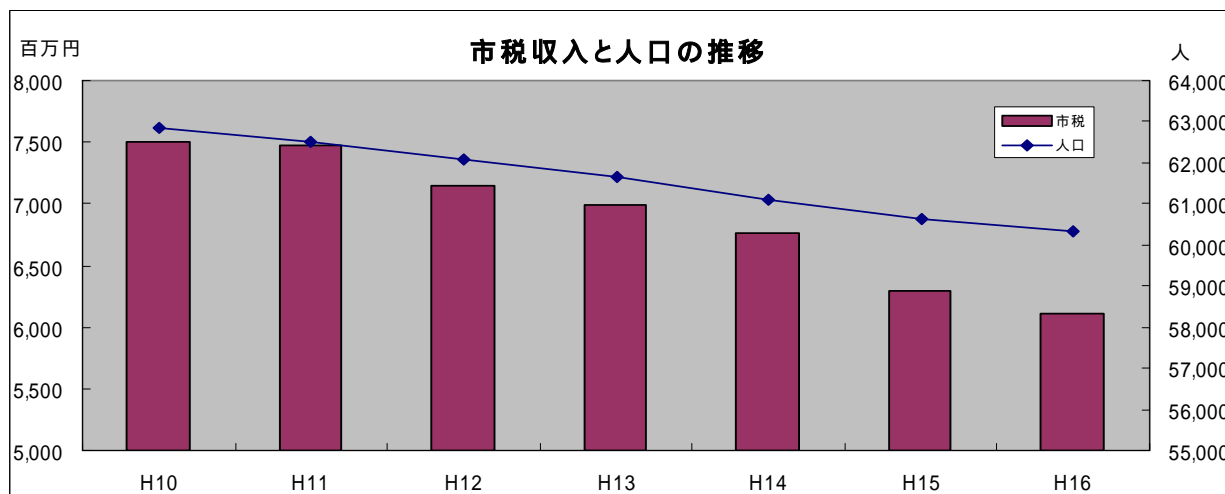
グラフ : 塩竈市職員の年齢別構成(平成17年度現在)



グラフ : 塩竈市の全会計における総人件費及び職員数の推移



グラフ : 塩竈市の市税収入及び人口の推移



【参考資料2】

『行政の守備範囲』と『新しい公共サービスの提供のあり方』の基本的フレーム

