



秦野市職員定員最適化計画

(平成28年度～平成32年度)



平成29年1月

秦野市 政策部 行政経営課

目 次

1	計画策定の趣旨	1
2	これまでの取り組みと職員数の推移	2
	(1) 秦野市行政改革大綱～はだの行革推進プラン	
	(2) 新はだの行革推進プラン	
	(3) 第3次はだの行革推進プラン実行計画	
3	職員数等の現状分析	4
	(1) 類似団体との職員数比較	
	(2) 県内16市との職員数比較	
	(3) 比較分析	
	(4) 委託化の推進及び任用形態の多様化	
4	職員定員最適化計画の目標	12
	(1) 計画期間	
	(2) 基準職員数	
	(3) 目標値の設定	
	(4) 計画の見直し	
5	職員定員の最適化を図るための手法	14
	(1) 秦野市職員定数条例において、定数外とする職員の規定を整備	
	(2) 行2職員の退職者不補充の維持	
	(3) 再任用職員の活用	
	(4) 任期付職員等の活用	
	(5) 業務見通しに応じた柔軟な組織・執行体制の構築	
	(6) コンプライアンスの推進	
	(7) ICT（情報通信技術）の活用	
	(8) 広域的な行政連携の推進	
	(9) 人口減少・少子高齢社会に向けた「行政サービスの最適化」	
6	計画の進行管理	18

1 計画策定の趣旨

本市では、平成12年度以降、秦野市行政改革大綱、はだの行革推進プラン及び新はだの行革推進プランを策定し、積極的に行財政改革に取り組んできました。平成28年度からは秦野市総合計画後期基本計画に「行財政改革の推進」を位置付け、その着実な実行を図るため、第3次はだの行革推進プラン実行計画を策定し、その推進に努めています。

本市の職員数は、平成9年度にピークの1,245人となりましたが、3度にわたる行財政改革の計画を推進する中で、事務事業の委託化や組織・執行体制の見直しを積極的に進め、平成27年度には1,070人と、ピーク時に比べ175人を削減し、一定の水準に達したものと考えます。

一方で、本市を取り巻く環境は大きく変化し、数度の経済不況、長引くデフレ不況などを経て、現在では、人口減少や少子高齢化への対応、労働人口の確保、空き家対策などの新たな課題のほか、子育て支援、教育をはじめ、防災・防犯などの安心・安全対策など、従来から実施している施策の充実が求められ、また、それぞれの施策は複雑に絡み合い、行政課題は複雑化・高度化し、その対応は、より困難な状況になっています。さらには権限移譲などによる行政需要の増加もあり、業務が増大する傾向が顕著となっています。今後、人口減少による税財政基盤の縮減は避けられない状況でもあり、それに対応した行政サービスと組織の縮減もまた、避けられない課題です。

しかし、業務が増大、複雑化・高度化する中、本市の行政サービスが市職員のマンパワーにより成り立つところが大きく、また、適正な事務の執行や組織の秩序を維持する観点からも、削減を前提とする職員定員管理では、今後の行政サービスに多大な支障を来す可能性もあります。

したがって、まずは人口減少、少子高齢化など社会構造の変化に対応した「行政サービスの最適化」を図り、もってそのサービス提供に必要な定員についても「最適化」を図るという手順としていく必要があります。

このことから、総合計画に掲げる本市の都市像「みどり豊かなくらしよい都市^{まち}」の実現に向け、「秦野市職員（ひと）づくり基本方針」に基づき、人財である職員の能力向上等に取り組むとともに、流動的な社会経済情勢に、柔軟かつ機動的に対応できる組織・執行体制の下、「行政サービスの最適化」を図り、あわせて本計画を策定・推進することにより、職員数の「最適化」を図るものです。

そのため、本計画の名称を「秦野市職員定員最適化計画」とし、本市の定員管理計画として位置付けるものです。

2 これまでの取り組みと職員数の推移

(1) 秦野市行政改革大綱（計画期間：平成12年度～）～

はだの行革推進プラン（計画期間：平成16年度～20年度）

21世紀に向けて、市民サービスの向上や効率的な行財政運営を行うため、平成8年3月に策定した「第二次秦野市行財政改善基本方針」を基に、平成12年4月に「秦野市行財政改革大綱」を策定しました。

この大綱では、明確な職員数削減目標は定めなかったものの、増大・複雑化する行政需要に対処するため、スクラップ・アンド・ビルドの視点に立った、適正な職員定数の管理に努めることとしました。

さらに、本格的な地方分権時代に適った持続可能な行財政運営を目指し、抜本的な改革に取り組むため、平成17年4月に「はだの行革推進プラン」を策定しました。

このプランでは、職員改革として、職員数の見直しを掲げ、平成15年4月1日現在の職員数1,214人を基準として、平成16年度から平成20年度までの5年間で100人の削減を目標としました。委託の推進や組織の見直しにより職員数の削減に取り組み、平成20年4月1日までの間で、117人の削減を行いました（平成20年4月1日の職員数1,097人）。

(2) 新はだの行革推進プラン（計画期間：平成23年度～27年度）

本市を取り巻く社会経済環境が、少子高齢化による人口構造の変化、人口減少社会の到来、義務的経費の増加による予算の硬直化や住民ニーズの多様化・高度化など大きな転換期を迎える中、今後の本格的な地域主権時代にふさわしい持続可能な行財政運営を目指し、抜本的な改革に取り組むため、平成23年3月に「新はだの行革推進プラン」を策定しました。

このプランでは、職員数の適正化を掲げ、平成22年4月1日現在の職員数1,099人を基準として、平成27年度までの5年間で40人の削減を目標としました。人件費の削減、事務事業の効率化に取り組み、平成27年4月1日までの間で、29人の削減を行いました（平成27年4月1日の職員数1,070人）。

(3) 第3次はだの行革推進プラン実行計画

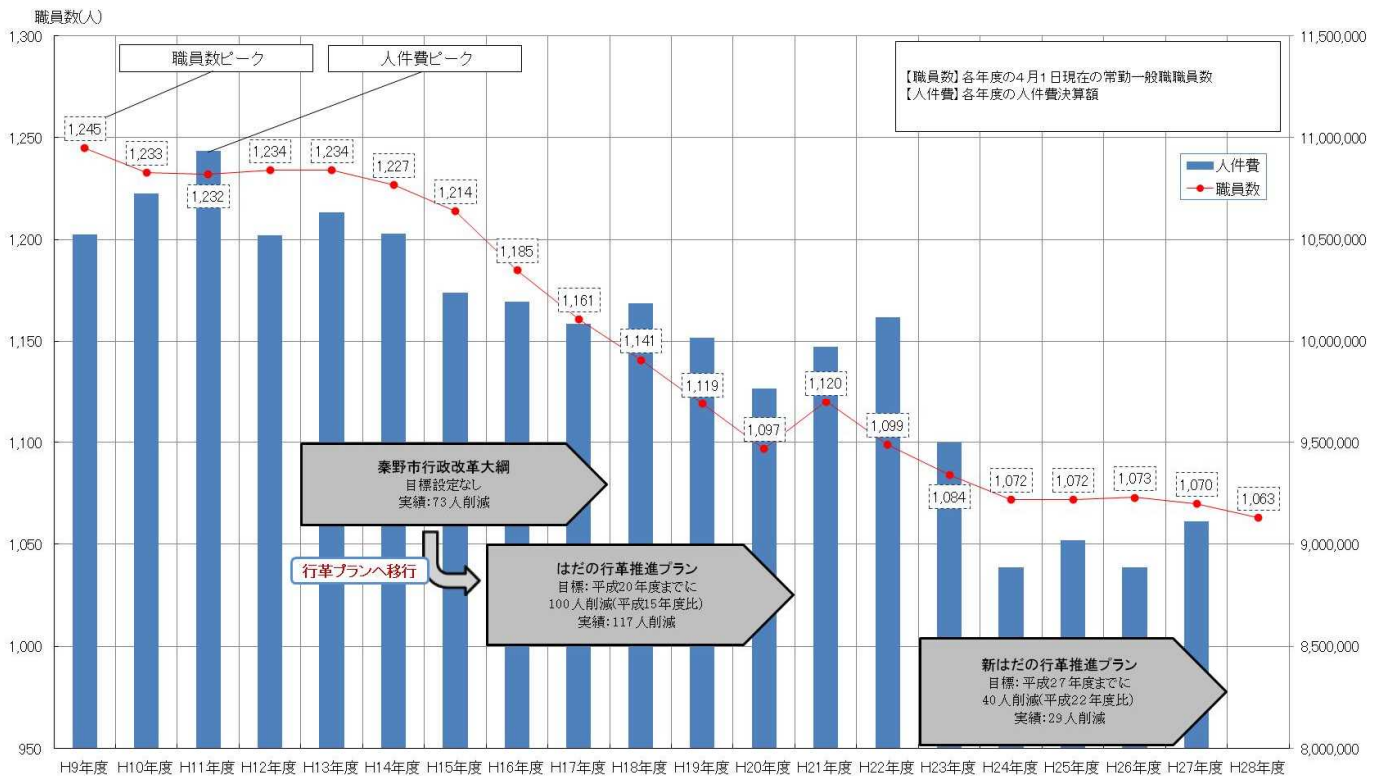
（計画期間：平成28年度～32年度）

生産年齢人口の減少による税収減や、少子高齢化の進展に伴う社会保障

関係経費の増大など、財政状況はこれまで以上に厳しさを増し、深刻な財源不足に陥ることが懸念されることから、秦野市総合計画後期基本計画に位置付けられている「行財政改革の推進」を着実に実行するための具体的な改革内容や実行年度を示す「第3次はだの行革推進プラン実行計画」を平成28年3月に策定しました。

このプランでは、適正な職員規模による行政経営の推進を掲げ、明確な職員数削減目標は定めていませんが、人件費の抑制を図る必要から、委託化の推進状況や退職者数の推移を見据える中で、適正な職員規模により行政経営を推進することとしています。

職員数・人件費の推移(各年度4月1日現在の職員数)



【職員数の推移・平成20年度以降】

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
行(1)	990	1,020	1,008	998	994	999	1,005	1,003	998
行(2)	107	100	91	86	78	73	68	67	65
合計	1,097	1,120	1,099	1,084	1,072	1,072	1,073	1,070	1,063
対前年度	—	23	△21	△15	△12	0	1	△3	△7

3 職員数等の現状分析

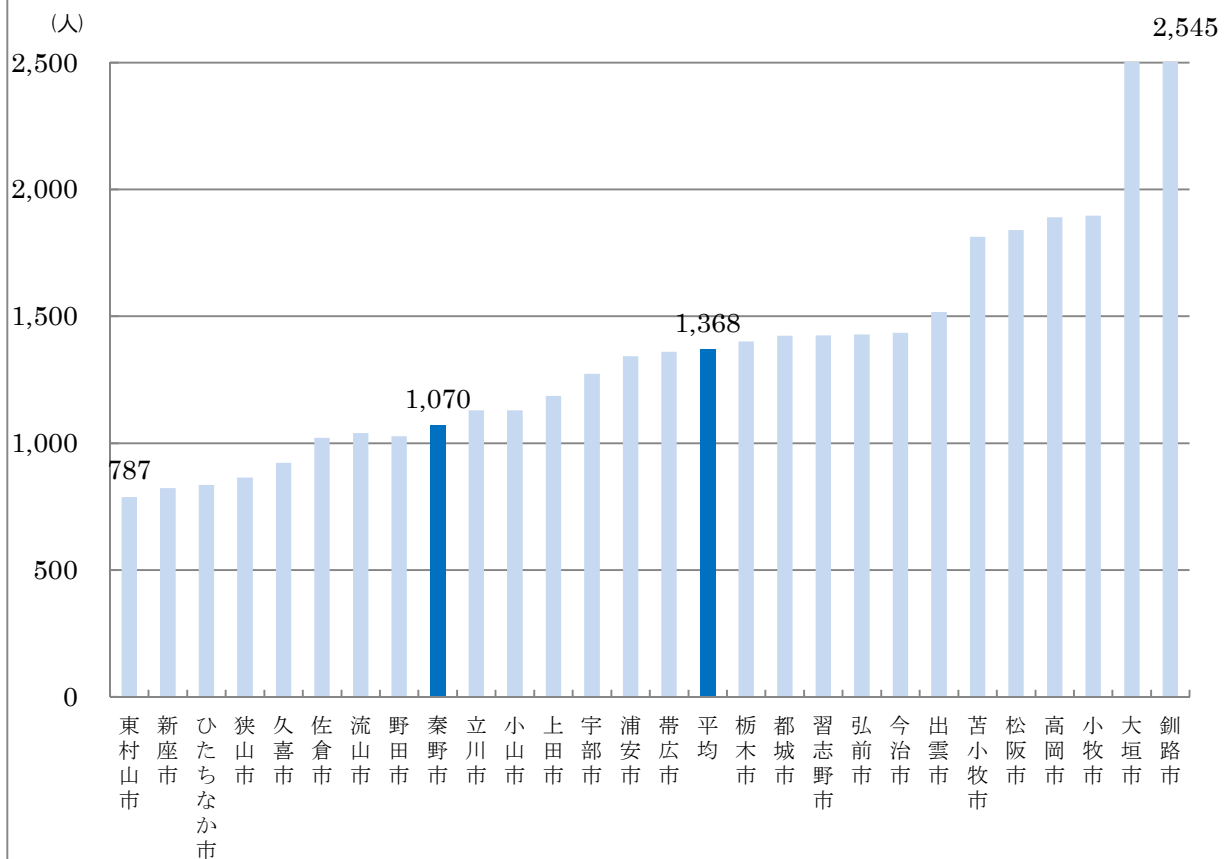
(1) 類似団体との職員数比較

国が年1回実施する「地方公共団体定員管理調査」に基づき作成される定員管理診断表による類似団体区分「IV-1」(※1)に属する52団体のうち、人口15万人以上18万人未満の27団体との「総職員」(※2)を対象とした比較(表1)では、各市平均と比較して298人下回っています。

【平成27年4月1日現在】

- ※1 類似団体区分「IV-1」…人口15万人以上、産業構造2次・3次95%未満かつ3次55%以上の団体類型
- ※2 総職員…普通会計に特別会計及び公営企業会計を加えた職員総数

表1 類似団体職員数(総職員)



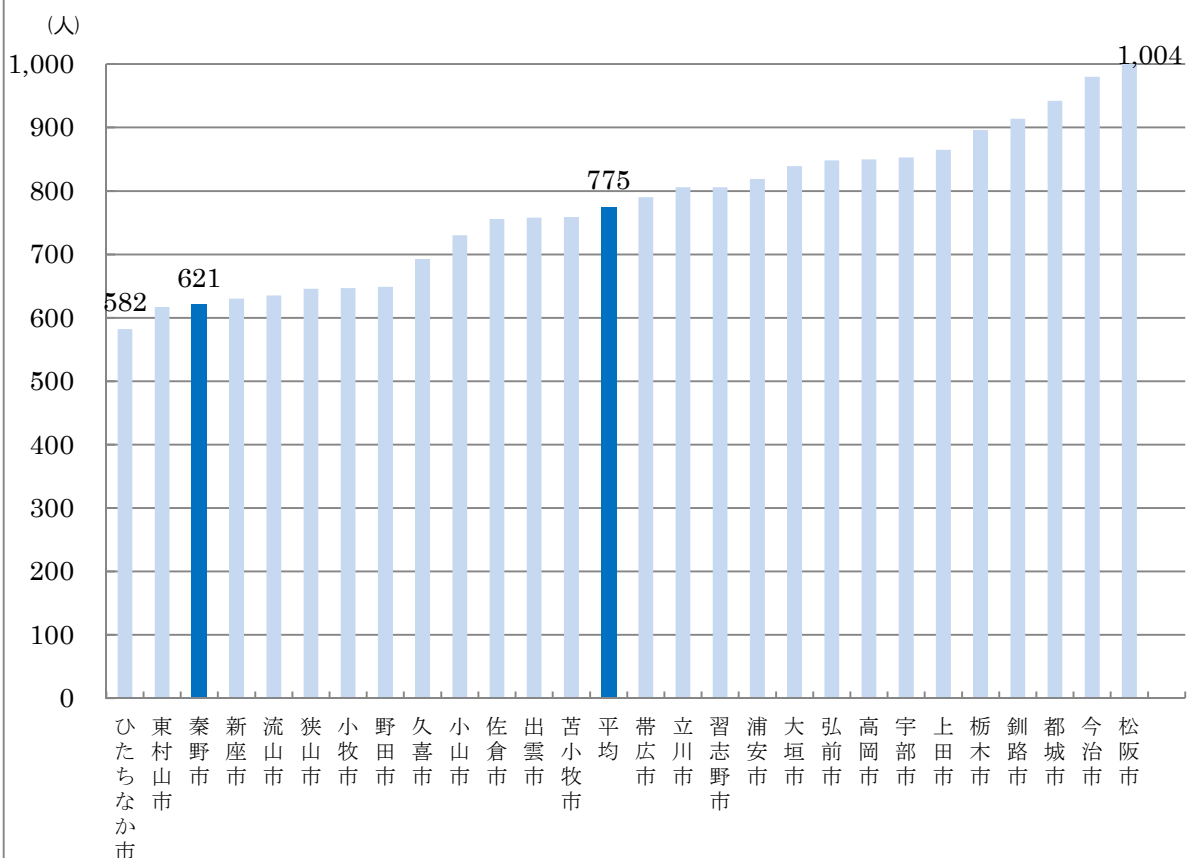
また、同じ区分の団体との「一般行政部門」(※1)を対象とした比較(表2)では、平均と比較して154人下回り、下位から3番目に位置しています。

総職員数に比べ、特別会計部門、公営企業部門(水道・下水道・病院等)や教育部門(幼稚園)が除外されたため、各市の順位が大きく変動していますが、「一般行政部門」は市長部局に相応するものであり、比較的業務の量に差が生じないことから、本市は、類似団体との比較において、少ない職員数で行政運営を行っていることが分かります。

【平成27年4月1日現在】

※1 一般行政部門…普通会計から教育部門及び消防部門を除いたもの。いわゆる市長部局に相応するもの

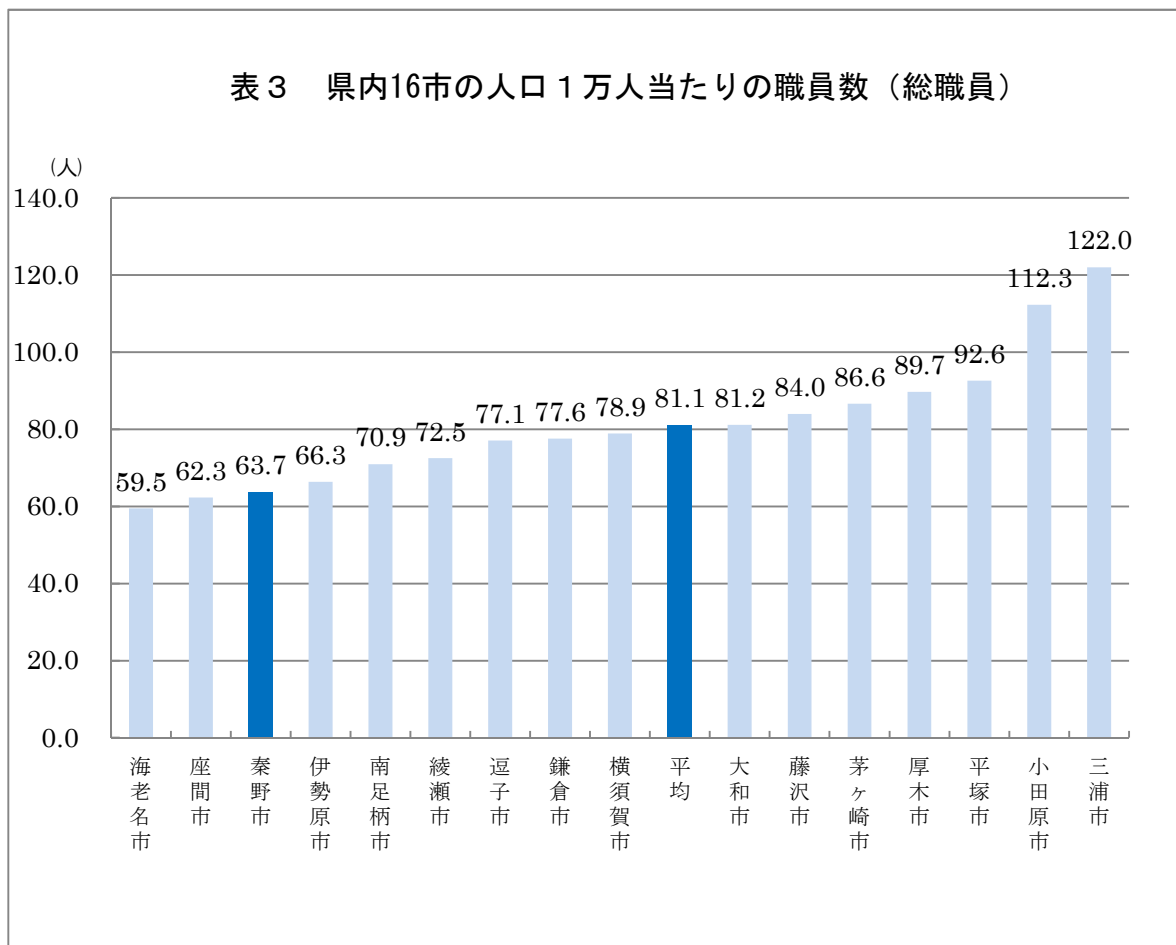
表2 類似団体職員数(一般行政部門)



(2) 県内 16 市との職員数比較

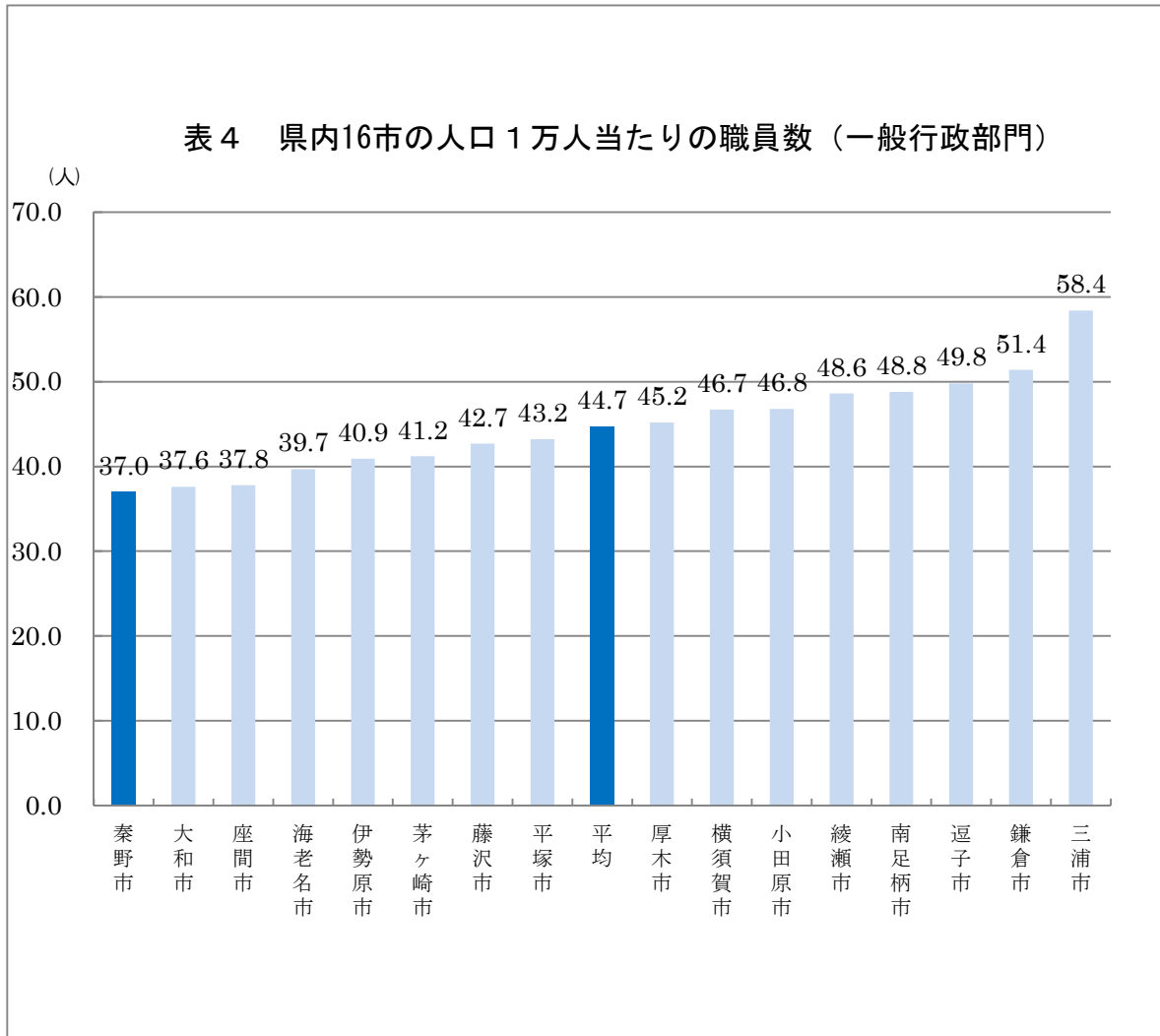
県内 16 市の人口（※ 1） 1 万人当たりの職員数（総職員）（表 3）は、平均の 81.1 人に対し、63.7 人と 17.4 人下回り、下位から 3 番目に位置しています。 【平成 27 年 4 月 1 日現在】

※ 1 人口は、国勢調査確定値を基準人口とした推計人口（平成 27 年 4 月 1 日現在）



また、県内16市の人口（※1）1万人当たりの職員数（一般行政部門）（表4）は、平均の44.7人に対し、37.0人と7.7人下回り、最下位に位置しています。 【平成27年4月1日現在】

※1 人口は、国勢調査確定値を基準人口とした推計人口（平成27年4月1日現在）



(3) 比較分析

類似団体、あるいは県内各市との比較において、本市の職員数はそれぞれ下位に位置し、比較的業務の量に差が生じない「一般行政部門」においては、最少の水準にあるといえます。

それぞれの市の財政状況や、地勢、産業構造などにより条件が異なり、単純な比較はできませんが、本市が比較的早い時期から行財政改革に取り組み、計画的な職員削減を行ったことによるものと考えられます。

本市は、人口1人当たりの市税決算額（平成27年度）では県下16市中下位から2番目と県下では非常に税財政基盤の脆弱な市であることから、引き続き人件費抑制を図るため、計画的な定員管理を行う必要があります。

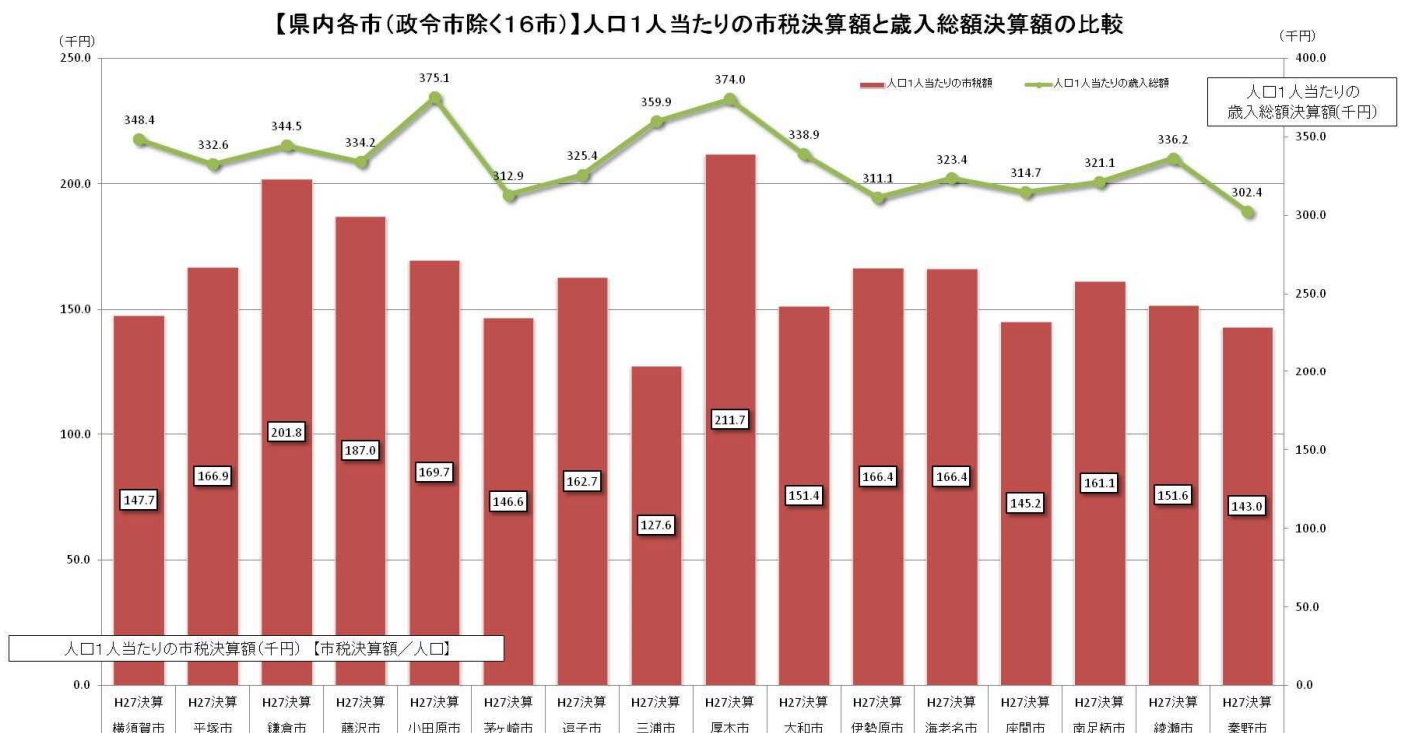
なお、県下で人口1人当たりの市税決算額が最下位となっているのは三浦市で、人口1万人当たりの職員数（一般行政部門）は最上位の58.4人。本市の37.0人に比べ、非常に多いことが分かります。

また、人口1人当たりの市税決算額が下位から3番目である座間市は人口1万人当たりの職員数（一般行政部門）は37.8人であり、本市とほぼ同じ人数となっています。

人口1人当たりの市税決算額が最上位である厚木市は人口1万人当たりの職員数（一般行政部門）は45.2人であり、ほぼ県下平均（44.7人）の人数となっています。

【県内16市の人口1人当たりの市税決算額(平成27年度)】

順位	市名	人口1人当たりの市税決算額
1	厚木市	211,700円
2	鎌倉市	201,800円
3	藤沢市	187,000円
...		
14	座間市	145,200円
15	秦野市	143,000円
16	三浦市	127,600円



【参考】本市の将来人口

本市の将来人口については、平成 42 年度に 16 万人を割り込み、平成 72 年度には 126,957 人になると分析しています。

人口減少に応じた「行政サービスの最適化」を図りつつ、職員数については、急激な社会状況の変化による行政需要の増減に合わせて柔軟に最適化を図る必要があります。

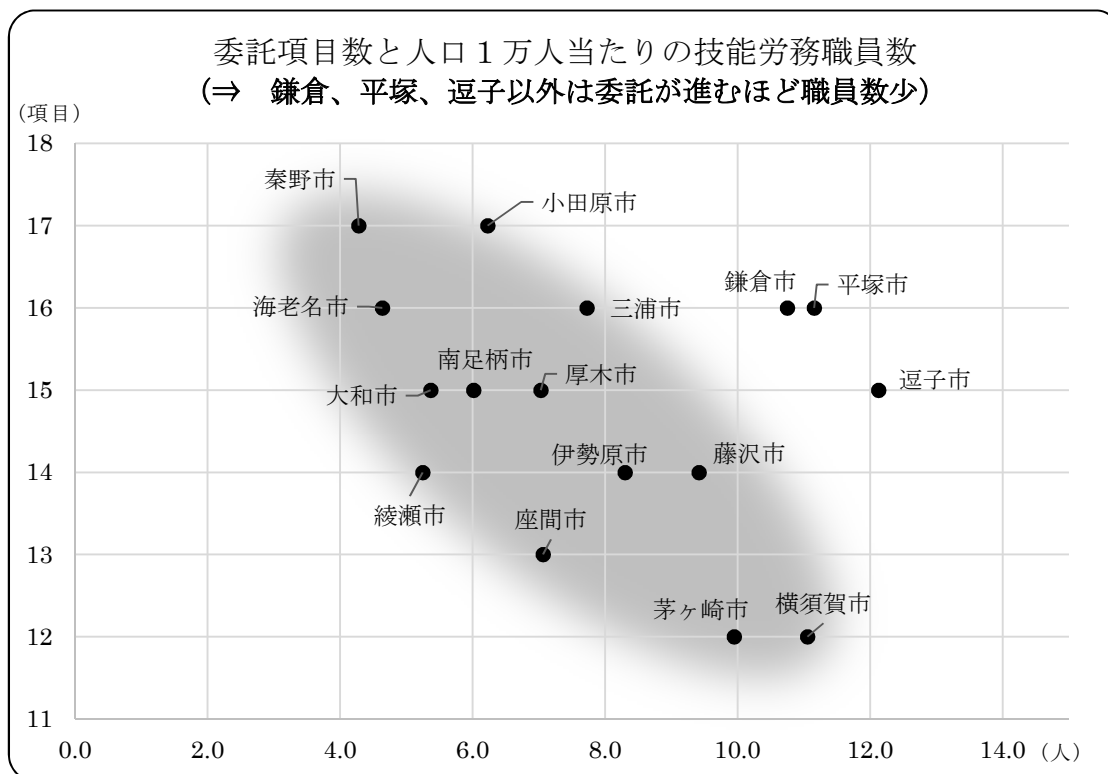
将来人口と生産年齢人口の推移(秦野市人口ビジョン)



(4) 委託化の推進及び任用形態の多様化

本市では、職員数の削減を進める中で、委託化（アウトソーシング）を進めてきました。特に行 2（技能労務職）職員については、職員数がピークであった平成 9 年度には 1,245 人中 194 人（構成比 15.6%）であったものが、平成 28 年度には 1,063 人中 65 人（構成比 6.1%）となっています。

また、総務省が平成 27 年度に実施した「地方行政サービスの改革に関する取組状況等の調査」において委託化状況の調査対象となった 17 項目のうち、一部又は全部を委託していると回答のあった数と、行 2（技能労務職）職員の人口 1 万人当たりの職員数との相関関係においては、ほぼ相関関係がみられ、本市は最も委託化が進み、行 2（技能労務職）職員数も少ない状況となっています。



行1職員については、その業務が高度化・複雑化、また、増大する中で、業務の委託化のほか、組織・執行体制の見直しや、再任用職員（短時間勤務）・臨時的任用職員・特定職員を活用し、最適な業務分担を模索する中で、削減を進めてきました。

【再任用職員数の推移・平成20年度以降】

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
行(1)	7	14	20	22	15	18	17	25	36
行(2)	11	14	18	16	12	15	9	7	3
合計	18	28	38	38	27	33	26	32	39
常勤職員数	1,097	1,120	1,099	1,084	1,072	1,072	1,073	1,070	1,063

再任用職員(行(1))については、退職者数との兼ね合いもありますが、公民館館長の再任用化や、業務分担の見直しなどによる常勤の正規職員との入れ替えなどにより、平成27年度以降、任用数が増えています。

再任用職員については、豊富な行政経験、培われた知識を持つ人材を有効に活用できることなどのメリットもあり、今後も、職員の大量退職によ

る組織力の低下を緩和するため、適切な活用が望まれます。

【特定職員数（実数）・決算額の推移・平成 22 年度以降】

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27
人数	444	468	463	479	505	683
決算額	539,787	532,847	526,021	527,272	630,359	788,527
常勤職員数	1,099	1,084	1,072	1,072	1,073	1,070

【臨時的任用職員数（換算人数）・決算額の推移・平成 22 年度以降】

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27
人数	207.3	227.4	220.2	244.0	254.9	197.7
決算額	417,982	447,622	451,518	482,693	520,062	415,904
常勤職員数	1,099	1,084	1,072	1,072	1,073	1,070

※常勤職員数は、毎年度 4 月 1 日現在の数値（教育長除く。）

※特定職員数は、実人数。ただし、非常勤で、勤務形態は職種により多様

※臨時的任用職員数は、任用時間による換算人数。年間勤務時間は 1898.75 時間で計算

※平成 27 年度は、処遇等の全庁的な見直しにより、臨時的任用職員から特定職員への任用替えを実施

本市の場合、非正規職員に区分される職員は、特定職員及び臨時的任用職員がその多くを占めています。

市職員に係る業務が高度化・複雑化、また、増大する中で、より専門性の高い業務や定型的な業務等は特定職員が、単純な作業等は臨時的任用職員が担うといった分担を行うことにより、年度ごとに、最適な行政サービスを提供するための組織・執行体制としています。

「ヒト・モノ・カネ」の削減を進める中で、「サービス」を維持していくため、委託化する業務及び非常勤の職員が担う業務は増えています。

少子高齢化が進む中、労働力の確保が、民間企業も含め全国的な課題となる中、本市においても例外ではなく、常勤職員の人材確保がますます困難となる中、業務を細分化し、適切な分担を行い、最適な組織・執行体制によって行政サービスの提供を行う必要があり、今後、任用形態を多様化し、非常勤職員を活用していく必要性はますます高まると考えられます。

4 職員定員最適化計画の目標

【計画期間中の目標】

①職員定員の上限を設定

職員定員を1,100人と設定し、これを上限とした上で、人件費の抑制を図りつつ、ムリ・ムダ・ムラのない組織・執行体制の構築と職員の配置を進めます。

②ヒト・モノ・カネ・サービスの均衡を図る

増大、複雑化・高度化する行政需要への対応と、人口減少への対応とともに、行政サービスと職員数、また、税収や公共施設の再配置などとの均衡を図る「行政サービスの最適化」の取り組みに合わせた「職員定員の最適化」を進めます。

③柔軟な組織・執行体制の見直し

毎年度変化する行政需要に柔軟かつ機動的に対応するため、組織・執行体制を随時見直すとともに、任用形態の多様化や委託、ICT化を進め、業務の最適化を図ります。

(1) 計画期間

平成28年度から平成32年度までの5年間を計画期間とします。

(2) 基準職員数・職員定員（定数）

新はだの行革推進プランによる職員数の適正化の取組みの最終時点である平成27年4月1日現在の常勤職員数1,070人を基準職員数とします。

その上で、未配置人員、職の兼務や心身に故障を抱えた職員なども考慮し、1,100人を定員（定数）として設定します。

この定員は、秦野市職員定数条例において定数としてカウントされる職員数とし、計画期間中はこれを超えない範囲で行政運営を行うこととします。

(3) 目標の考え方

現状、本市の行政は、県内でも最も少ないレベルの職員数で運営されており、その業務は高度化・複雑化し、地方分権の名の下、国や県から事務

が移管され、また、市民ニーズも多様化し、本市職員に係る負担は着実に増大しています。

一方で、本市の税財政基盤は脆弱であり、この観点からいけば少ない職員数は妥当ともいえますが、少子高齢化・人口減少をはじめとした、複雑な課題への対応においては、市職員には施策の実施に当たり、さらなる工夫と知恵が求められています。

これらの観点を踏まえ、一定の職員数は確保した上で、少子高齢化、人口減少などの社会構造の変化を見据えた「行政サービスの最適化」を進める必要があります。

「行政サービスの最適化」の取り組みについては、本市の経営方針・戦略に基づいて、人口減少に応じた施策・事業の「選択と集中」を、総合計画後期基本計画の進行管理、第3次はだの行革推進プラン実行計画の実行、組織・執行体制ヒアリングや予算の査定などを通じて着実に進め、施策・事業を廃止・縮減する一方、人的資源や予算を投入すべき施策には、積極的に投入する体制を整備します。

その上で、「職員定員の最適化」として、委託化の推進、ICT（情報通信技術）、再任用職員及び任期付職員の活用などを図り、人件費を抑制する一方、組織・執行体制ヒアリングにより把握される次年度の各部等の業務の見通しなどを考慮した上で、定員を超えない範囲において、適切な人員配置数も含めた組織・執行体制を年度ごとに定めるものとします。

5 職員定員の最適化を図るための手法

(1) 秦野市職員定数条例において、定数外とする職員の規定等を整備

現在、本市においては、消防学校での初任の教育訓練を受ける消防の職員について「定数外」とする規定（第4条第2項）はありますが、これに次に該当する職員を定数外とする規定を加えるとともに、本計画で定める職員定員の上限に定数を改正し、適切な定員管理を図ります。

ア 育児休業をしている職員

イ 国等に派遣されている職員

これらの職員を定数外とすることで、該当の課等には、常勤職員のほか、任期付職員、常勤再任用職員等を活用し、適切な配置を行うことにより職員の負担を軽減し、行政サービス及び職員配置の最適化を図ります。

秦野市職員定数条例（現行の規定・抄）

第2条 職員の定数は、次のとおりとする。

表（略）

- 2 前項の表中消防の職員に係る定数の定めにかかわらず、消防学校での初任の教育訓練を受ける消防の職員は、その年度内に限り、定数外とみなす。

◎新たに定数外の規定を設け、行政サービス及び職員配置の最適化を図ります。

(2) 行2職員の退職者不補充の維持及び委託化の推進

「はだの行革推進プラン」以降進めてきた行2（技能労務職）職員の退職者不補充の維持と委託化の推進を図ります。

【行2職員退職予定者数】

H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
2人	3人	2人	3人	2人

なお、行2（技能労務職）職員の削減については、退職者不補充及びその業務の委託化（アウトソーシング）を中心として進められてきました。

引き続き委託化の方針は維持するものとしませんが、最終的に本市として行2（技能労務職）職員の在り方についての考えを明確にすべき時期が来たと考えられます。本計画期間中に検討を行い、方向性を明らかにしていきます。

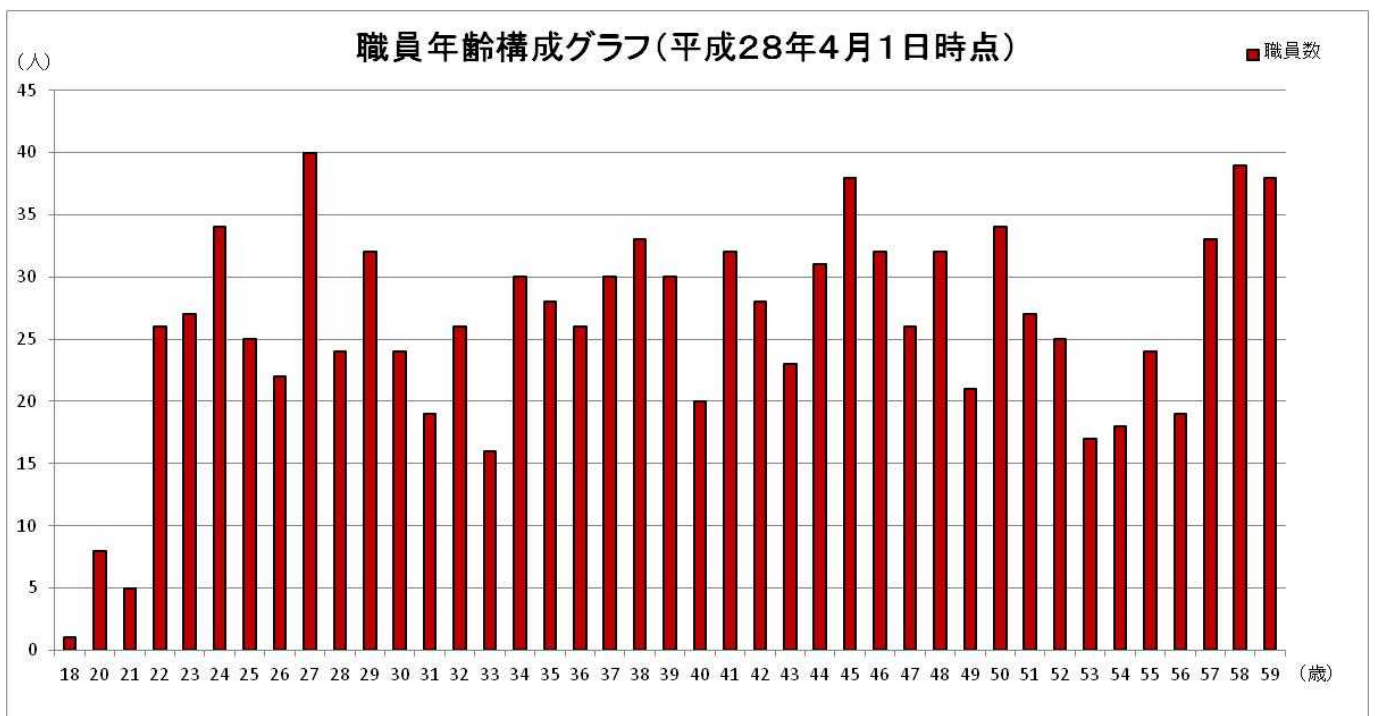
また、委託化の推進については、行1職員の業務であっても、国の「公共サービス改革基本方針」などにに基づき、引き続き委託化の検討を進めるとともに、職員数削減やコスト削減の視点だけではなく、市民サービスの向上や、常勤職員の業務について、政策的業務への比重を高めるといった観点から、本市における業務の外部化（委託化等）に係る基本方針について検討を行います。

◎行2職員の退職者不補充・委託化の推進による職員数の削減とともに、その在り方についての検討を進めます。

(3) 再任用職員の活用

業務の担い手の最適化を図るため、行政経験や培われた知識を有する再任用職員を活用し、効率的な事務の執行を図ります。

突発的な行政需要の増加などに対応するため、引き続き短時間勤務の再任用職員の活用を図るほか、年金支給時期に合わせた雇用期間の延長、常勤での任用や、給料表の見直し、役職付きでの任用も視野に入れ、職員の大規模退職による激変緩和や職員年齢構成の平準化を図ります。



◎再任用職員の任用の見直し及び活用により、業務負担感の緩和及び職員年齢構成の平準化を図ります（再任用職員数：平成 27 年度 33 人⇒計画期間中、年平均 60 人程度の活用）。

(4) 任期付職員等の活用

定数外職員の拡大に伴う代替職員、一時的な業務量の増大及び専門的業務への対応などのため、任期付職員の導入を検討し、非常勤職員の活用と併せ、任用形態の多様化を図ります。

(5) 業務見通しに応じた柔軟な組織・執行体制の構築

毎年度実施する組織・執行体制ヒアリングにより、次年度の各部等の業務の見通しなどを把握した上で、定員を超えない範囲において、適切な人員配置数による組織・執行体制を構築するとともに、急激な社会情勢の変化に応じた柔軟な組織・執行体制の見直しを行います。

(6) コンプライアンスの推進

コンプライアンス推進に関する基本方針を定め、全ての職員が法令を遵守し、事務を適正に執行し、また、誠実かつ公平な職務の遂行を推進するとともに、組織の秩序を維持するため全庁的な推進体制を整備します。

(7) ICT（情報通信技術）の活用

ICT（情報通信技術）の活用により、市職員の業務に係る負担の緩和や、人件費の削減を図れる場合（常勤職員から非常勤職員等への配置替え、臨時的任用職員等の削減など）は、費用対効果を検証した上で、積極的、かつ、計画的な導入を進めます。

(8) 広域的な行政連携の推進

全国的に人口が減少する中、周辺の地方自治体においても共通した課題を抱えているといえます。広域的な行政連携を推進する中で、地方自治法上の制度による事務の共同執行や機関・職員の共同設置、事務の委託など、いわば職員をシェアするような視点において、将来的な活用の可能性、特に行 2 職員の担う業務部分での活用の可能性について、研究を進めます。

(9) 人口減少・少子高齢社会に向けた「行政サービスの最適化」

高まる行政需要と人口減少・少子高齢社会への対応について、本市として方向性を定め、施策や事業の整理・峻別を行う手法を検討します。

行政需要が少なくても、それを理由に事業を廃止・縮小することは望ましくない場合もあり、利益を前提とする民間企業の手法や考えをそのまま行政に導入することは困難ですが、人口減少により、行政サービスの客体である市民、民間企業でいえば顧客が減り、税財政基盤もこれに合わせて縮減するとともに、少子高齢化の進展により、行政サービスの負担者と受給者の格差がさらに広がるという、現代社会においては前例のない社会構造の変化に柔軟に対応した「行政サービスの最適化」を図るため、外部組織を立ち上げるなど、他市に先駆けた取り組みを進めます。

6 計画の進行管理

本計画においては、「5 最適化を図るための手法」で示す取り組みを基に、年度ごとに組織・執行体制の方針や採用人数を定め、職員定員の最適化を図ります。

職員定員については、早期退職による予測できない減員や、想定外の行政需要の増への対応など、柔軟な対応も必要であることから、本計画において年度ごとの目標人数は定めず、上限として計画期間中における定員を定め、それを超えない範囲において、業務の見通しや、本計画の取り組み状況に応じ、年度ごとに配置数を定めていく手法とします。

「行政サービスの最適化」など市の経営方針等の全体的な視点での取り組みが必要なことから、適宜、行財政調査会の意見も聴取しながら、適正な進行管理に努めます。

秦野市職員定員最適化計画

(平成28年度～平成32年度)

平成29年1月策定

秦野市 政策部 行政経営課

〒257-8501 神奈川県秦野市桜町1-3-2

TEL : 0463-82-5102

FAX : 0463-84-5235

URL <http://www.city.hadano.kanagawa.jp>

E-mail keiei@city.hadano.kanagawa.jp