
秦野市職員定員の最適化に関する提言

令和2年（2020年）10月

秦野市行財政調査会

目 次

はじめに.	1
1 秦野市における定員管理の現状について	
(1) 地方自治法及び職員の定数に関する条例.	2
(2) 職員の分類.	4
(3) 職員数等の状況.	6
(4) 会計年度任用職員等の増加.	10
(5) 委託化の状況.	10
2 今後の定員管理の最適化に向けて	
(1) 任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員の仕事の区分.	11
(2) 適正定員の算定.	14
(3) I C Tの活用などによる事務の効率化.	15
(4) 職員の能力を最大限発揮する環境づくり.	16
(5) 担い手の最適化（委託化・地域との協働のあり方）.	18
(6) 広域的な連携と行政サービスの共有化.	19
3 総括.	20

附 属 資 料

- I 秦野市行財政調査会組織図. 附 1
- II 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会名簿. 附 1
- III 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会 開催経過. 附 2
- IV 秦野市行財政調査会規則. 附 4
- V 秦野市職員定員最適化計画（平成 28 年度～平成 32 年度）. 附 7

はじめに

秦野市では、これまで秦野市行政改革大綱や三次にわたる行革推進プランを進める中で、各種業務の委託化や組織の見直しを図りながら、職員数の削減に取り組んできた。

そして、これらの改革により秦野市の職員数は近隣自治体との比較でも低い水準に達する一方、ICTの目覚ましい進展のほか、本格的な人口減少・少子高齢社会を迎える中で、複雑化・多様化する住民ニーズに対応し、職員数の「最適化」を図ることを目的に平成29年1月に秦野市職員定員最適化計画を策定した。

この秦野市職員定員最適化計画では、計画期間を平成28年度から令和2年度までとし、職員定員の上限を設定する中で、委託化の推進やICTの活用を図りながら、その上限を超えない範囲において、職員を配置することとしている。

秦野市行財政調査会行財政経営最適化専門部会では、令和元年度から2年度にかけて5回に渡り、秦野市職員の定員最適化に関して審議を行い、秦野市職員のあるべき姿の検討を行ってきた。

各地方公共団体においては、職員の様々な任用形態がある中で、多様な住民のニーズに応え、効果的かつ効率的な行政サービスを安定的に提供できる最適な職員構成の実現が求められており、任期の定めのない常勤職員、再任用職員、会計年度任用職員等それぞれの職の設定、職務内容、勤務形態が適当であるかを常に考慮する必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症の流行は、我々の働き方に大きな変化を起しているが、行政内部においても、これをきっかけとした更なる変革が求められており、より適切な定員管理に取り組むに当たり、時間的・空間的な働き方の変化に対応していかなければならない。

本提言は、秦野市職員の定員最適化に係る本専門部会の審議とその結果をまとめたものであり、秦野市における最適な職の配置、定員の最適化に寄与することを期待するものである。

1 秦野市における定員管理の現状について

《要旨》

秦野市の職員の定数は、秦野市職員の定数に関する条例及び秦野市議会局職員の定数に関する条例に基づき定められており、令和2年4月1日現在では、1,112人となっている。職員数の実数において、県内16市や類似団体との比較では、秦野市は少ない人数により行政運営を行っている。

秦野市の職員は、任期の定めのない常勤職員、再任用職員、会計年度任用職員及び任期付職員に分類でき、近年の傾向としては、会計年度任用職員の数が増加傾向にある。

各種工事、調査・コンサル業務、施設保守、清掃事業など従来からの委託業務に加え、給食調理業務やごみ収集業務、図書館受付事務において委託化が進められており、また一部の施設において、指定管理が導入されている。

(1) 地方自治法及び職員の定数に関する条例

地方自治法第172条第3項において、「職員の定数は、条例でこれを定める。ただし、臨時又は非常勤の職については、この限りでない。」と規定している。

また、次のとおり「秦野市職員の定数に関する条例」及び「秦野市議会局職員の定数に関する条例」を定めている。

なお、一人の職員を採用することは、その職員の定年までの経費相当額の債務負担行為に該当するとも考えられるが、職員の定数を条例で定めることにより、大枠としての人件費に対する議会のコントロールが確保されていると考えられる。

一方、短時間再任用職員や毎年度の予算で職の設置について査定される会計年度任用職員については、条例の対象外とされている。

■ 秦野市職員の定数に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、地方自治法（昭和22年法律第67号）その他の法律により本市の職員の定数及びその配分について必要な事項を定める。

(定義)

第1条の2 この条例において、職員とは、市長、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、農業委員会及び消防の各機関並びに水道事業及び公共下水道事業の企業に常時勤務する職員（副市長、教育長及び臨時的に任用される職員を除く。）をいう。

(職員の定数)

第2条 職員の定数は、次のとおりとする。

職員に係る部局の区分	定数
市長の事務部局の職員	710人
教育委員会の職員	105人
選挙管理委員会の事務局の職員	4人
監査委員の事務局の職員	4人
農業委員会の事務局の職員	5人
消防の職員	201人
水道事業及び公共下水道事業の企業職員	73人

2 前項の規定にかかわらず、次に掲げる職員は定数外とする。

- (1) 地方公務員の育児休業等に関する法律（平成3年法律第110号）第2条第1項の規定により育児休業をしている職員
- (2) 秦野市公益的法人等への職員の派遣等に関する条例（平成14年秦野市条例第8号）第2条第1項の規定により派遣されている職員
- (3) 国、他の地方公共団体等に派遣されている職員
- (4) 消防学校での初任の教育訓練を受けている消防の職員

3 前項の規定により定数外とされた職員が職務に復帰し、又は復職した場合は、その職員は1年を超えない期間に限り、定数外とすることができる。

(職員の定数の配分)

第3条 前条に掲げる職員の定数のその部局内における配分は、それぞれ任命権者が定める。

■ 秦野市議会局職員の定数に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条第6項の規定により本市議会局職員の定数について必要な事項を定める。

(定義)

第2条 この条例において、職員とは議会局に常時勤務する職員（臨時的に任用される職員を除く。）をいう。

(職員の定数)

第3条 職員の定数は、10人とする。

2 前項の規定にかかわらず、次に掲げる職員は定数外とする。

- (1) 地方公務員の育児休業等に関する法律（平成3年法律第110号）第2条第1項の規定により育児休業をしている職員
- (2) 国、他の地方公共団体等に派遣されている職員

3 前項の規定により定数外とされた職員が職務に復帰し、又は復職したときは、その職員は1年を超えない期間に限り、定数外とすることができる。

(2) 職員の分類

職員は、任期の定めのない常勤職員のほか、再任用職員、会計年度任用職員及び任期付職員などに分類できる。

この中でも、再任用職員及び任期付職員は、常時勤務を要する職と非常勤の職に分類でき、それらをまとめると次のとおりとなる。

■ 常時勤務を要する職

次の(ア)及び(イ)のいずれの要件も満たす職。

- (ア) 相当の期間任用される職員を就けるべき業務に従事する職であること
(従事する業務の性質に関する要件)
- (イ) フルタイム勤務とすべき標準的な業務の量がある職であること (勤務時間に関する要件)

【その職に就くべき職員】

- ・ 任期の定めのない常勤職員
(地方公務員の育児休業等に関する法律に基づく育児短時間勤務職員を含む。)
- ・ 任期付職員
- ・ 再任用職員
- ・ 臨時的任用職員

■ 非常勤の職

上記「常時勤務を要する職」以外の職。

この職は、「短時間勤務の職」と「会計年度任用の職」がある。

このうち、「会計年度任用の職」は、標準的な業務の量によって「フルタイムの職」と、「パートタイムの職」に分けられる。

【その職に就くべき職員】

<短時間勤務の職>

- (ア)の要件を満たし、(イ)の要件を満たさないもの
- ・ 任期付短時間勤務職員
 - ・ 再任用短時間勤務職員

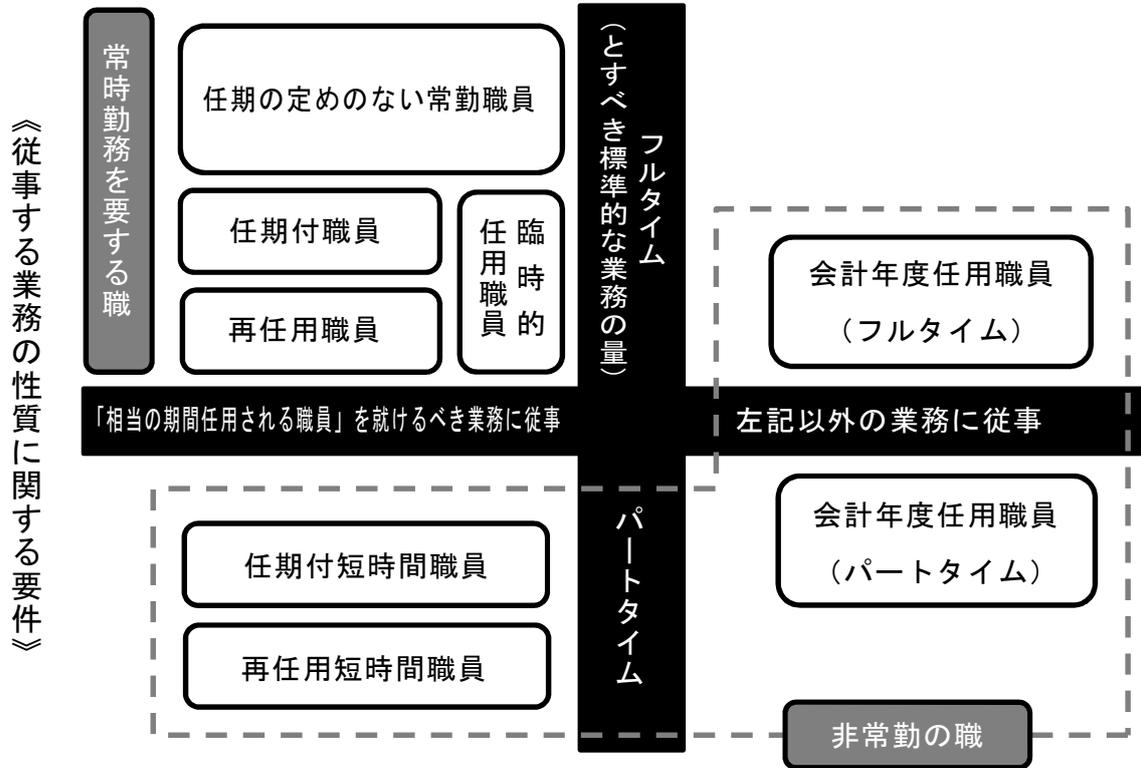
<会計年度任用の職>

- (イ)の要件を満たし、(ア)の要件を満たさないもの
- ・ フルタイムの会計年度任用職員

(ア)及び(イ)のいずれの要件も満たさないもの

- ・パートタイムの会計年度任用職員

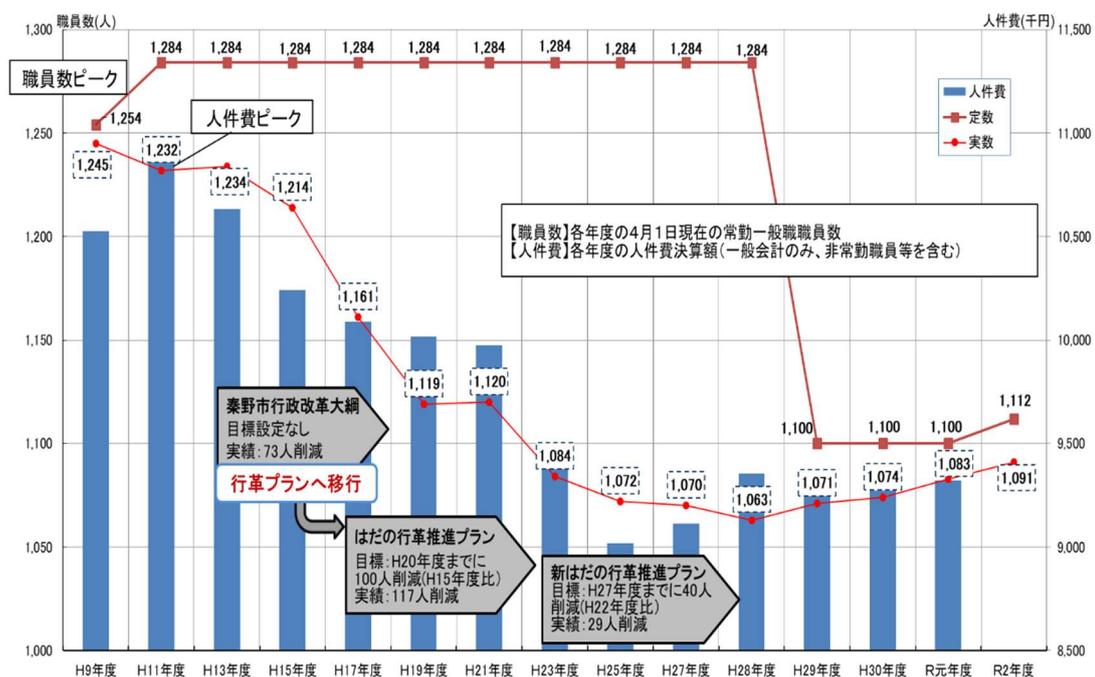
《勤務時間の要件》



(3) 職員数等の状況

条例上の定数は、平成 11 年度以降、1,284 人としていたものを、定数管理をより実効性のあるものとするため、新はだの行革推進プラン（平成 24 年度～平成 27 年度）における職員数適正化の取組みの最終時点である平成 27 年 4 月 1 日現在の職員数 1,070 人を基準として、未配置人員等を考慮した「1,100 人」を定数として平成 29 年度に設定した。

なお、新東名開通を見据え、消防職員の増員が必要となることから、令和 2 年 4 月 1 日以降の定数は 1,112 人となっている。



注)令和 2 年度の職員実数には、新型コロナウイルス感染症に対応するための定年延長等の職員数 8 名を含む。

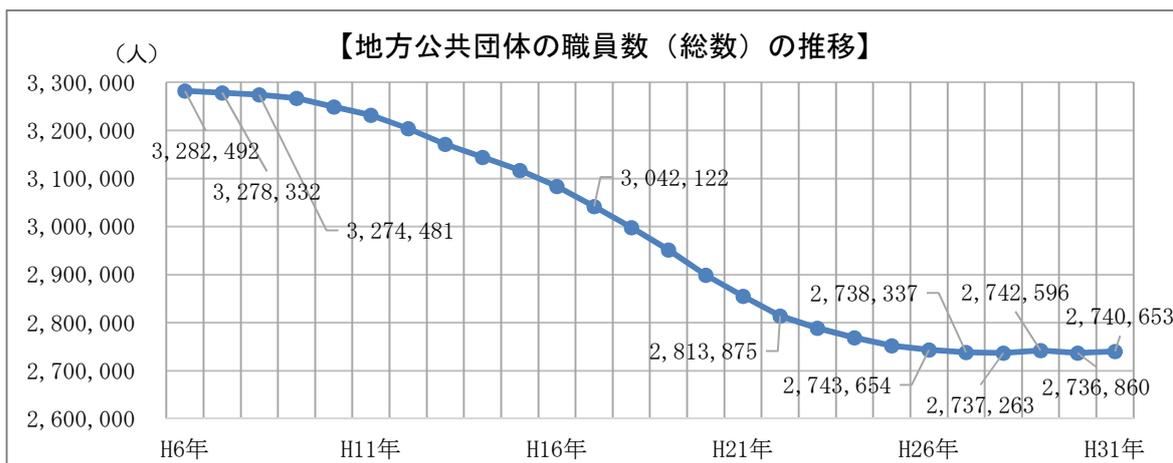
定数の対象となる秦野市の職員数（任期の定めのない常勤職員、フルタイムの再任用職員及び任期付職員の合計数）は、平成 9 年度にピークの 1,245 人となったが、三次にわたる行財政改革などを通して、平成 28 年度に 1,063 人まで削減された。

その後は、やや増加の傾向となっているが、全国の地方自治体や県内市町村においても同様に、増加傾向が見られる。

全国の地方公務員数では、平成6年度以降、行政改革の取組により大幅に減少してきたが、近年は、総数ではほぼ横ばいで、一般行政部門では、平成26年を底にやや増加傾向にある。

また、神奈川県内市町村の総職員数を見ても、同様に、平成24年を底に増加傾向にある。

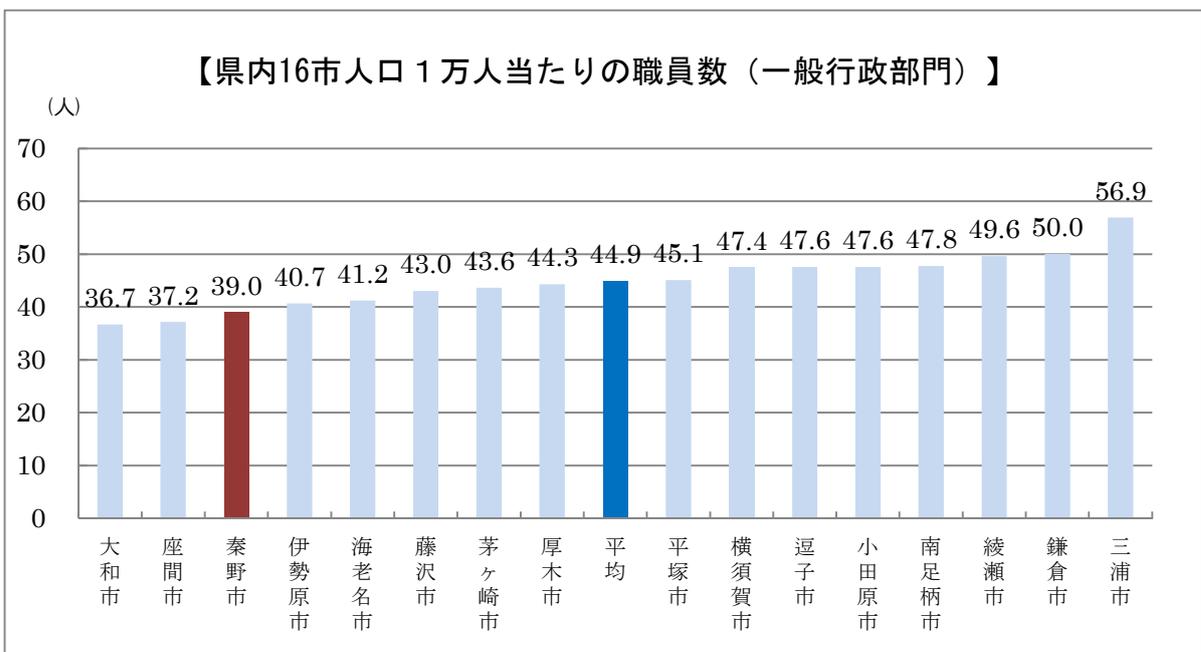
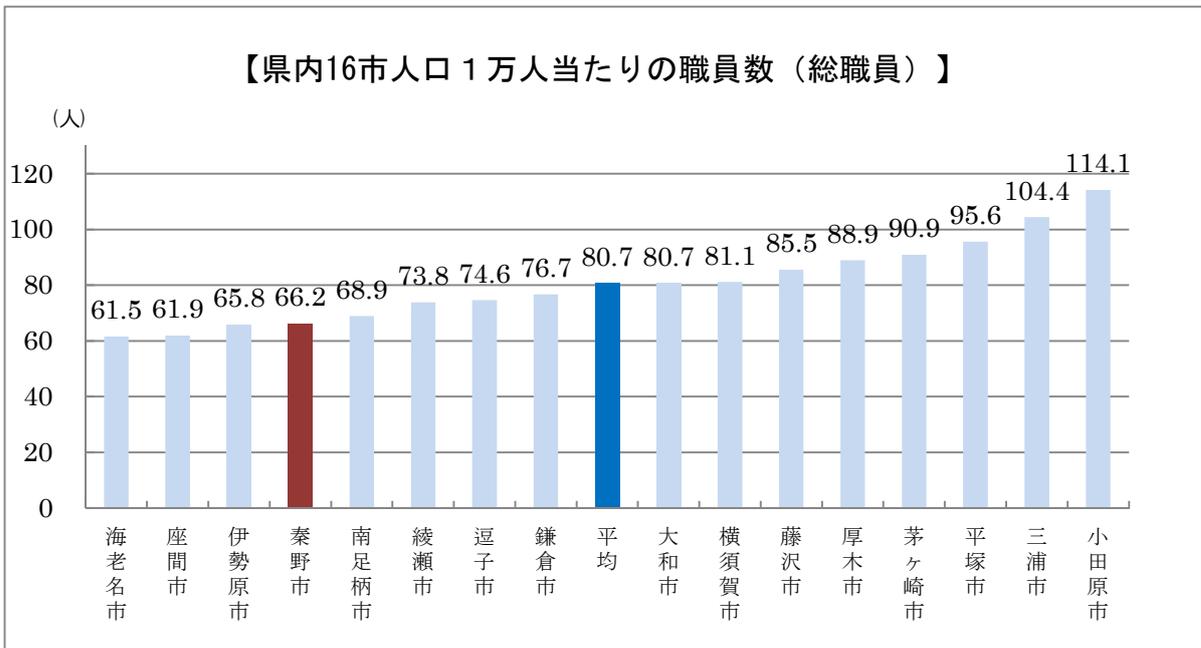
近年における地方公務員数の増加傾向の理由としては、防災や消防、地方創生、子育て支援といった分野での増員が挙げられる。



注) 【県内市町村の総職員数の推移】のグラフ中、H28年からH29年の大幅増は、県費負担教職員に係る給与負担及び定数決定の政令市への権限移譲が主要要因である。

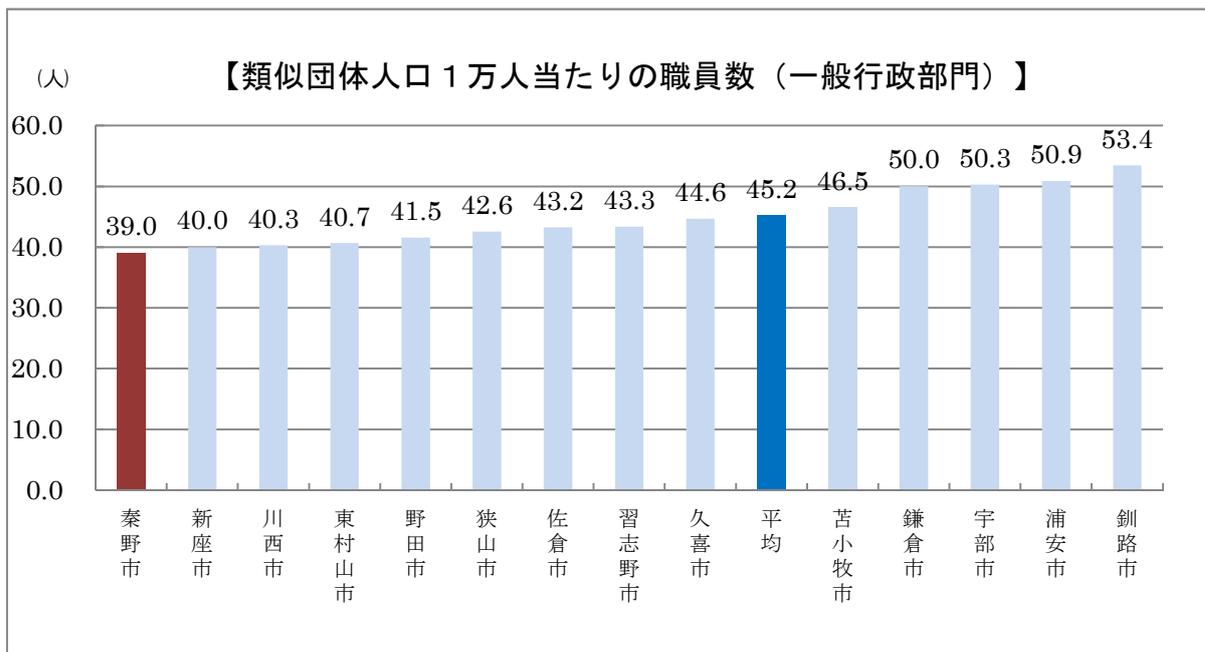
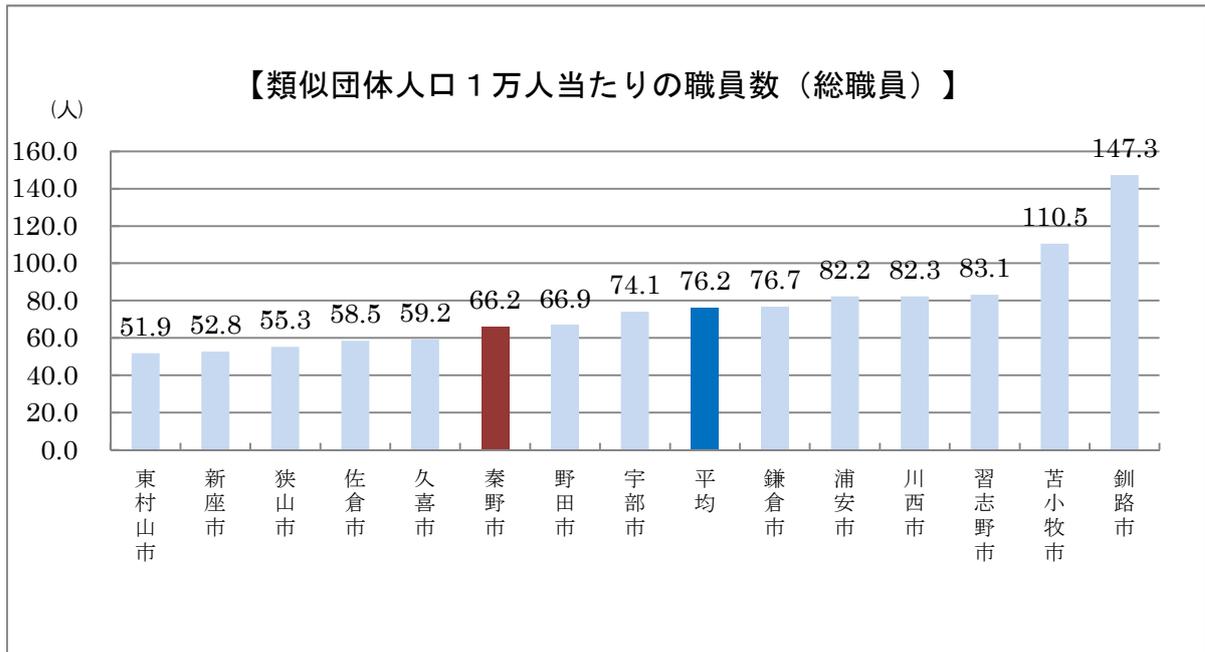
■ 県内 16 市との比較

平成 30 年 4 月 1 日現在における県内 16 市（政令市を除いた市）の人口 1 万人当たりの職員数を比較すると次のグラフのとおりとなり、総職員では県内で 4 番目に少ない職員数であり、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）では県内で 3 番目に少ない職員数となっている。



■類似団体との比較

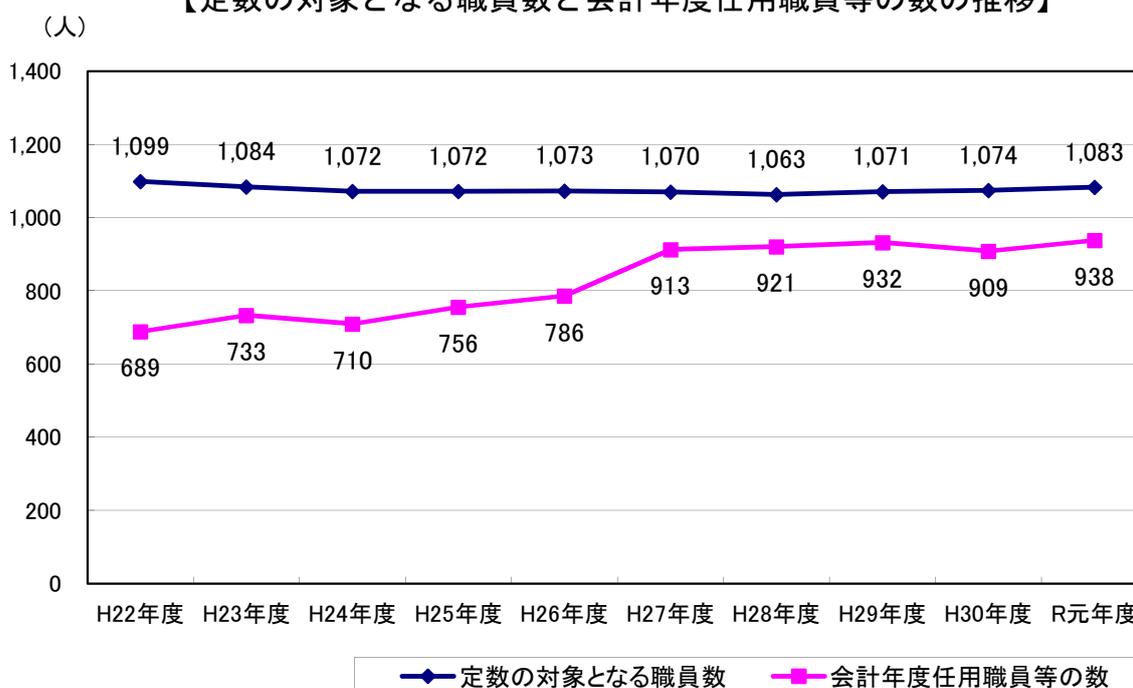
平成30年4月1日現在における類似団体（一般市・類型：IV-3）に属する32団体のうち、人口15万人以上、18万人未満の14団体の人口1万人当たりの職員数を比較すると、次のグラフのとおりとなり、総職員では、14市中6番目に少ない職員数であり、一般行政部門では14市中最も少ない職員数となっている。



(4) 会計年度任用職員等の増加

近年、定数の対象となる職員数（任期の定めのない常勤職員、フルタイムの再任用職員及び任期付職員の合計数）がほぼ横ばいで推移している一方で、会計年度任用職員（令和元年度までは特定職員及び臨時的任用職員。以下同じ）や再任用短時間職員の数は、増加傾向にある。

【定数の対象となる職員数と会計年度任用職員等の数の推移】



(5) 委託化の状況

公権力の行使、組織の管理・運営自体、政策立案などの事務は、任期の定めのない常勤職員や再任用職員が担うべき事務であると考えられ、それ以外の業務は外部に委託することが可能であると考えられる。

一時的、断続的に発生する業務や定型的な業務、専門的・民間ノウハウの活用が期待できる業務については、常時、任期の定めのない常勤職員を配置することと比べて、外部に委託する方が効率的であり、秦野市では既に、各種工事、調査・コンサル業務、施設保守、清掃事業など、従来からの委託業務に加え、給食調理業務やごみ収集業務、図書館受付業務などにおいて、委託化が進められている。

また、指定管理業務では、老人いこいの家（かわじ荘、ほりかわ荘、くずは荘、あずま荘）、里山ふれあいセンター及び名水はだの富士見の湯において導入されている。

2 今後の定員管理の最適化に向けて

《要旨》

今後の定員管理の最適化のためには、類似団体分析及び組織・執行体制ヒアリングを基礎に適正な定員を算定するとともに、職の区分に応じた役割分担が求められる。

また、ICTの活用などによる継続した事務の効率化と職員の能力を最大限発揮する環境づくりが必要である。

さらには、人口減少やICT化の進展などを踏まえ、これまでも増して広域的な連携の視点を持つことが必要である。

(1) 任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員の仕事の区分

ア 現状分析

現在、秦野市における業務実施のための人員は、主に任期の定めのない常勤職員、再任用職員（フルタイム又は短時間）、会計年度任用職員と3つの区分に分類でき、人件費、業務内容、任用期間、処遇などが異なっている。

それぞれの職員が取り扱う業務の性質については、業務分析調査などを行い、一定の整理はしているものの、これまでの行財政改革で職員数を削減する中で、任期の定めのない常勤職員を会計年度任用職員に置き換えてきた経過がある。

過去の業務分析調査の結果や実際の職員配置状況を見ると、政策部門や総務部門の職員の多くは、任期の定めのない常勤職員であり、その一方で、窓口関連の部門には会計年度任用職員が多く配置されている傾向がある。

効果的な事務の執行のためには、任期の定めのない常勤職員が担うべき業務とその他の職員が担うことができる業務を整理して、最適な執行体制、人員配置を実現することが求められる。

イ 課題

定数についての考え方は、長期に渡って、継続的に発生する業務を任期の定めのない常勤職員を中心に行うことが原則で、また、長期の業務であっても、委託化できるものや会計年度任用職員が担うことができるものがあることから、それぞれの仕事を区分する必要がある。

ウ 対応

任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員とは任用条件や給与に違いがあり、それぞれが担う業務の性質も異なることから、毎年度の人員配置において、点検しておく必要がある。

通常、会計年度任用職員を含めた職員には、定められた仕事を効率よく正確に行うこと（タスクパフォーマンス）が求められているが、任期の定めのない常勤職員には、これに加えて、自分たちの仕事の改善や目標設定など定めのない仕事に対して、自ら考えて自発的に行動すること（コンテクスチュアルパフォーマンス）が期待されていると考えられる。

なお、会計年度任用職員が、積極的な仕事の改善等を行ったときには、給与以外の方法で報いる仕組みがあること、さらには、そうした職員がキャリアディベロップメントを希望したときには、任期の定めのない常勤職員となる機会が確保されていることが望ましい。

また、再任用職員は、これまで培ったノウハウや暗黙知を有しており、その継承を含め、その職員の知恵や知識の効果的な活用方法、さらには任期の定めのない常勤職員や会計年度任用職員との組み合わせについてはよく検証し、適切な配置に繋げることが重要である。

■任期の定めのない常勤職員が担う業務

任期の定めのない常勤職員が取り扱うべき業務は、「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等のあり方に関する研究会報告書」によると、「個々の具体的な事例に則して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務などが想定される」とされている。

それ以外の業務は、会計年度任用職員や委託化など、担い手を置き換えることが可能であると考えられるが、長期的な行政のあるべき姿として、任期の定めのない常勤職員を中心として公務を運営すべきという原則のもと、それぞれの業務を検討し、整理する必要がある。

任期の定めのない常勤職員の時間当たりの人件費は、再任用職員や会計年度任用職員と比較すると高額になり、さらに、任期の定めがないため、債務負担行為的な性質をもつ人件費となる。

■再任用職員が担う業務

再任用職員は、その経験を踏まえ、任期の定めのない常勤職員と同様の業務を取り扱うことが可能な職と考えられ、また現在の運用としては、役職に就けず、公民館などの施設の長、各課の一般事務職員等として配置されている。

現在、フルタイム勤務と短時間勤務を選択することが可能となっており、65歳まで任用可能としている。年度によって増減はあるが、概ね70名前後の人数で推移していくことが見込まれている。

再任用職員の人数は、退職者数内の再任用希望者数であり、意図して増減させることが難しいため、再任用職員数をベースに、任期の定めのない常勤職員の採用人数や会計年度任用職員の人数を調整していく必要がある。

再任用職員については、暗黙知を多く有しており、いかにこれまでの経験等を生かし、十分に能力を発揮して働く環境をつくれるかが重要となる。

■会計年度任用職員が担う業務

会計年度任用職員が取り扱うことが可能な業務は、「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等のあり方に関する研究会報告書」によると、「個々の具体的な事例に則して判断されるべきものであるが、典型的には、組織の管理・運営自体に関する業務や、財産の差押え、許認可といった権力的な業務」以外の業務になると考えられる。

また、平成26年度に行った市の業務分析調査では、定型性が高く、専門性・政策判断性の低い業務を会計年度任用職員へのシフトを検討する業務として抽出している。

現在、相談や施設の管理運営、事務補助などの業務を会計年度任用職員が担うケースがあるが、この会計年度任用職員は、時間当たりの人件費が、任期の定めのない常勤職員と比較するとおよそ2分の1から3分の1程度で、また年度内の任用期間となるため、毎年度の予算で職が設置されている。

行革の視点からは、業務の区別が可能で、業務全体の質が保たれるのであれば、任期の定めのない常勤職員を会計年度任用職員に置き換えていくことは効果的と考えられる。

ただし、任期の定めのない常勤職員と会計年度任用職員とは、任用条件や給与など処遇面が異なるため、業務内容の違いを、合理的に説明できるよう配慮する必要がある。

■会計年度任用職員の拡充と定住策の側面

定数の対象となる職員の負担が増加している状況であれば、会計年度任用職員を拡充して、事務執行の体制を豊かにしていくという観点も必要である。

また、会計年度任用職員の拡充は、市民の働く場の提供にも繋がり、定住策の側面も併せ持つと考えられる。

(2) 適正定員の算定

ア 現状分析

適正な定員数の算定方法として、一般的には、ミクロ方式とマクロ方式により導き出すことが考えられる。

ミクロ方式は、個別の事務単位ごとに業務量を測定し、積み上げて算定する方式であるが、多大な時間と労力・コストがかかり、容易に、また、頻繁に実施することが困難な方法である。

マクロ方式は、代表的なものとして類似団体比較法が挙げられ、これは、類似団体の人口比で比較しやすく、住民に対する説明も容易な方法である。しかし、定員管理調査の対象職員が任期の定めのない常勤職員、フルタイムの再任用職員及び任期付職員に限定されるなど、異なる地域事情等を詳細に反映することが困難となる。

現在は、既存の人員配置をベースに、部署ごとに行政需要の増減を考慮して必要人員数を検討したうえで、組織所管部署において、必要人員数についてのヒアリング等による査定を行い、配置人数、採用人数を調整している。

イ 課題

職員の配置に当たっては、社会情勢・行政需要の変化を考慮しつつ、戦略や施策に基づき、予算とともに、人員を配分するという流れが自然である。

このため、職員定員の最適化に当たっては、まず、限られた財源の中で実施する事業の選択を行うとともに、そのための組織体制を最適化し、そのうえで、非稼働率の削減などの事務の効率化、業務委託やICTの活用を含めた効果的な執行方法を検討して、過不足のない最適な人員配置を行う必要がある。

しかし、各部署による必要人員数の検討では、人員増となる傾向が強くなるとともに、また定数の対象となる職員数は、条例の範囲内でコントロールされるため、要求どおりの人員配置はできず、必要に応じて、

代替として、会計年度任用職員の配置や業務の委託化をしているのが現状となっている。

また、会計年度任用職員の人数や委託業務に係る人員については、定数の対象となる職員のように人員数に上限がなく、コントロールされないため、増加する傾向にあり、トータルでの人員数が変わらない中で、定数の対象となる職員と他の職員の内訳が変化してきており、コストは抑えられるものの、業務の質が保たれているのかという評価をする必要がある。

ウ 対応

明確な適正定員を算定することは困難であるが、類似団体比較によりおおよその適正人員を算定し、地域事情を踏まえて設定した定員数の上限の範囲内で、委託化や会計年度任用職員の活用を図りつつ、最適な人員の配置を行い、その評価・見直しを継続し、適正人員数の妥当性を確認していくことが現実的な方法である。

また、職員は全体で仕事をしていることから、定員管理のマネジメント上は、総量で管理をしていくことが望ましい。

そして、総量で管理をする中では、まずは、定数の対象となる職員数が定数条例の範囲内となっているか、また類似団体との比較で、特別の事情がなく、各部署の人員数に大きな開きがないかを前提としたうえで、各部署の目標に基づく効果的な執行体制となっているか（委託化、ICT化、会計年度任用職員の活用）、各部署の人員に過不足がないか、各部署間で業務量にばらつきがないか、さらに、業務全体の質は保たれているか、業務は円滑に実施されているか等の観点でチェックする必要がある。

また、定員管理に当たっては、コロナ禍におけるテレワークの推進などと合わせて、子育てや介護、身体的障害など、様々な事情を持つ職員の多様な働き方の可能性にも注視する必要がある。

(3) ICTの活用などによる事務の効率化

ア 現状分析

事務執行に当たって、急速に進化しているICTを効果的に活用していくことは、事務の効率化だけではなく、コロナ禍を踏まえた社会的課題への対応など様々な面で大きな成果が期待される。

国が主導する Society5.0 時代に向けた「スマート自治体」の取組の中では、自治体ごとのカスタマイズを必要としない標準化されたシステムの開発や各自治体への A I ・ R P A 等の普及促進を目指すなど、人口減少の中でも持続可能な自治体のあり方が研究されている。

イ 課題

I C T などの先進技術の活用は、事務執行において大きな役割を果たす可能性があるが、単一の自治体での独自のシステム開発を進めることは、開発自体に多額のコストを要し、国や他の自治体と異なる仕様となってしまうといった大きなリスクを抱えることになる。

また、事務の効率化に当たっては、職員の非稼働率の削減など仕事の進め方そのものを見直すことも必要である。

ウ 対応

I C T の導入に当たっては、トップランナーとして様々な業務システムを先進的に取り入れていくことが理想であるが、国が標準化を目指す分野では、安価で標準的なシステムの導入に向け、国の動向等を常に注視していくことが必要である。

コロナ禍の中で、職員の働き方のほか、市民サービスのあり方についても時間的・空間的な改革（窓口へ来所せず、パソコン・スマートフォンで完結する申請手続きや在宅勤務など）の推進が求められる。

また、事務の効率化に向けては、生産性のない時間帯の把握（移動時間、待ち時間、書類を探す時間など）、不要な作業・手続きの点検、必要性の低い会議の廃止なども進めていくことが必要である。

(4) 職員の能力を最大限発揮する環境づくり

ア 現状分析

職員定員の最適化を考えるに当たって、職員は事務執行の原動力となるため、その職にかかわらず、能力を高め、最大限発揮していく環境を整えることは、極めて重要である。

職員のモチベーションを上げ、一人ひとりの生産性を高めていくため、現在の評価に加え、多様な働き方に価値を置く評価の基準の設定が求められる、ある基準での評価が低い場合にも、別に評価される可能性のある基準・領域があることが重要である。

イ 課題

任期の定めのない常勤職員には、市の将来像を見据えて、今、何をすべきかを考えるとともに、制度的な枠を超え、広く仕事に変化をもたらす視点が求められており、またそのために、市の理念やビジョンの理解と共有が必要である。

そうした質・生産性の高い組織執行体制とするためには、職員の能力開発に組織として取り組んでいく必要があり、希望する職員には、広くその機会が与えられることが望まれる。

ウ 対応

(ア) 理念・ビジョンの理解と共有

各種戦略や施策は、市の理念・ビジョンに基づくものであり、それを職員一人ひとりが十分に認識することは、業務に対する姿勢を受け身から「主体的、自立的」に変化させ、仕事のやり方を自ら考え、原動力を高めるきっかけとなる。

理念やビジョンは、理解されていることが前提とされ、確認することが省略されがちだが、業務遂行に当たっての思考・行動の基となり、最も重要視すべきものであるため、情報を皆で共有し、常に意識できるような環境づくりに積極的に取り組むべきである。

(イ) 能力開発について

行政は、性質上、人材の流動性が低く、その結果として、日々の業務に没頭し、不満が溜まりやすい構図がある。日々の業務の積み重ねが一定の結果につながり、また、各部署が積み上げた結果が、市に大きな成果をもたらしている。

そのため、市の将来像を見据えながら、業務に取り組むことが、自主性や創造性、さらには生産性を高め、質の高い成果へと繋がっていくことを意識する必要がある。

また、様々な自己啓発・能力開発の機会を創出し、外部の空気に触れ、様々な情報を取り入れることも求められる。

そして、その能力開発は、自主性や創造性を高め、さらには生産性を上げるものでなければならない。

(5) 担い手の最適化（委託化・地域との協働のあり方）

ア 現状分析

民間への業務委託は、様々な場面で行われているが、上下水道局では、料金の徴収、検針、下水の普及促進についての包括委託を行い、民間ノウハウの活用によって徴収率が飛躍的に上がるなど、大きな成果が確認されているものがある。

委託化では、その費用が専門性等により異なるため、業務ごとに費用を検証し、市直営の場合と比べ、効果的であるかを判断していく必要があるが、人事管理等が不要となる点は、メリットとして挙げられる。

イ 課題

仮に、委託先で問題があった際には、委託化による効果がマイナスになるケースも考えられ、さらには委託化しようとしても、受け手の事業者がいない、あるいは、一度委託した後に人件費が高騰し、かえってコストがかかってしまうといったことも考えられるため、委託化に当たっては、その効果をしっかりと検証する必要がある。

また、これまで行政が取り組んできた「住民による地域活動を促し、行政が支援する」という形が、住民の高齢化により多くの地域で成り立たなくなってきた。今後、さらに状況が難しくなることが予想されるため、こうした状況を踏まえた対応が求められる。

ウ 対応

委託化に当たっては、委託先に対してインセンティブを与え、Win-Winの関係を構築すること、現場の状況を確認し、その成果を検証することなど、職員によるマネジメントが求められる。

また、そうした経験を通して得たノウハウを蓄積し、他の部署と横の連絡を取りながら様々な業務に活用を図ることも重要である。

そして、委託が何年か継続した中では、その業務についてのノウハウが市職員から失われるとともに、委託料が高騰するリスクがあることから、委託と直営のメリット・デメリットを比較した中で、市の直營業務に戻すことも検討しておく必要がある。

さらには、民間活力を社会的課題の解決のために活用する成果報酬型の委託の仕組みである「ソーシャルインパクトボンド」などの新しい手法について研究しておく必要がある。そうしたことを通して、その事業の目的や取組についても考えるきっかけとなり、根本的な見直しに繋が

ることがある。

地域における担い手としては、元気な高齢者が増加する中で、秦野市の将来像やビジョンに共感し、市と協働する市民の存在が増えてくることが考えられる一方、さらなる高齢化により自治会などの地域活動への負担感が一層高まってくることが想定される。そうした状況も踏まえ、市民に担ってもらふ分野と行政の支援を強化する分野の二面を考えていく必要があると考えられる。

(6) 広域的な連携と行政サービスの共有化

ア 現状分析

伊勢原市との間で、ごみ処理業務を共同で行っていることに加え、消防通信指令業務の共同化についても検討が進められている。

また、近隣自治体との間でスポーツ施設の相互利用が図られるなど、広域連携が進んでいる分野が見られる。

イ 課題

人口減少、そしてICT化が進む中で、あらゆるサービスを単一の自治体ごとに提供することが困難になるとともに、その意義も薄れていくことが想定される。

ウ 対応

本格的な人口減少時代を迎える中で、労働力が一層不足することが想定される。

また、ICTを活用した行政サービスでは、複数の自治体が共通の仕様での共同運用を図ることや、行政区域を超えて、サービスを提供することなどが可能となる。

今後の行政運営に当たっては、これまでも増してこうした広域的な連携の視点を持つことが必要である。

3 総括

今回の審議では、職員定員の最適化が審議のテーマであったことから、現在の組織を前提に、それぞれの職のあり方や生産性・効率性を高める方策等を中心に審議を行った。

定員配置の最適化に当たっては、まず、市の理念やビジョンに基づいて、組織を構成していくことが必要であるが、今回は、そうした組織そのもののあり方については、審議の対象とせず、現在の組織を前提とした最適化のあり方を議論したものである。

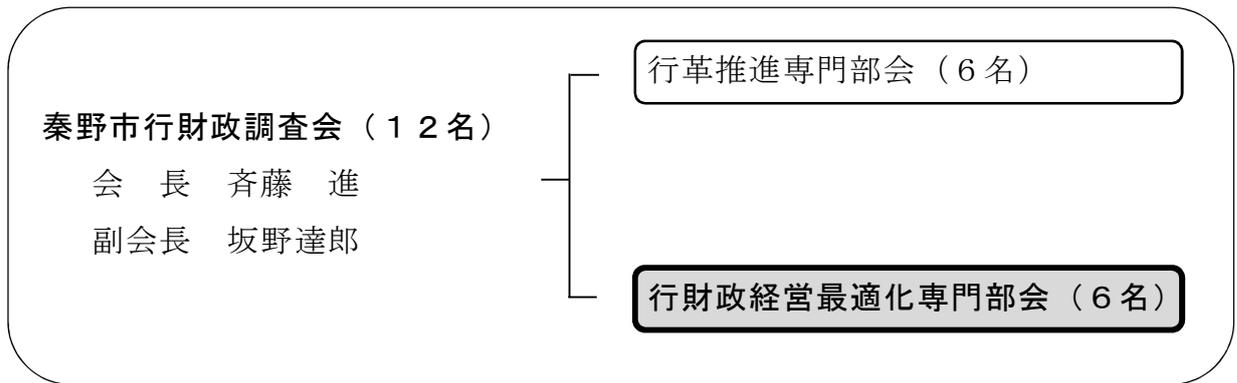
その中で、昨年度からの5回に渡る審議により、各委員のそれぞれの立場から、定員の最適化に向けたあらゆる意見が活発に出された。

この審議結果が、秦野市における職員定員の最適化に寄与することを、そして、審議した内容が一つでも多く、目に見える形で実現することを期待するものである。

附 属 資 料

- I 秦野市行財政調査会組織図. 附 1
- II 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会名簿. 附 1
- III 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会 開催経過. 附 2
- IV 秦野市行財政調査会規則. 附 4
- V 秦野市職員定員最適化計画（平成 28 年度～平成 32 年度）. 附 7

I 秦野市行財政調査会組織図



II 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会名簿

職名	氏名	所属等
副会長 部会長	さかの たつろう 坂野 達郎	東京工業大学 環境・社会理工学院 教授
部会長 職務代理者	こばやし たかし 小林 隆	東海大学 大学院法学研究科長 政治経済学部政治学科 教授
委員	よこみぞ あきら 横溝 彰	元 大日本印刷株式会社 取締役 元 株式会社DNP中部 社長
委員	たむら じゅん 田村 潤	100年プランニング 代表 元 キリンビール株式会社 代表取締役副社長
委員	あだち まさひろ 足立 昌弘	中栄信用金庫 常勤理事 地域支援部長
委員	そのだ しげき 其田 茂樹	公益財団法人地方自治総合研究所 研究員

(敬称略)

Ⅲ 秦野市行財政調査会 行財政経営最適化専門部会 開催経過

【令和元年度】

回	開催日	主な内容
第1回	令和元年 7月 8日 (月)	(1) 本年度の進め方について ア 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）等の外部評価について イ 職員定員の最適化に関する審議について
第2回	9月10日 (火)	職員定員の最適化について
第3回	10月29日 (火)	秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）に係る平成30年度評価について
第4回	11月25日 (月)	(1) 地方創生推進交付金の効果検証について (2) 秦野市まち・ひと・しごと創生総合戦略（秦野市総合計画後期基本計画リーディングプロジェクト）に係る平成30年度評価について
第5回	令和2年 2月20日 (木)	職員定員の最適化について

【令和2年度】

回	開催日	主な内容
第1回	令和2年 9月 1日 (火)	(1) 今年度の進め方について (2) 職員定員の最適化について
第2回	10月14日 (水)	秦野市職員定員の最適化に関する提言(案)について

IV 秦野市行財政調査会規則

(令和元年6月17日改正)

(趣旨)

第1条 この規則は、秦野市附属機関の設置等に関する条例（昭和33年秦野市条例第6号）第2条の規定により設置された秦野市行財政調査会（以下「調査会」という。）の組織、運営等について必要な事項を定める。

(委員)

第2条 調査会は、12名の委員により組織する。

2 委員（臨時委員を含む。第5条から第8条までにおいて同じ。）は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験を有する者
- (2) その他市長が必要と認める者

3 委員の任期は、委嘱した日の属する年度の翌年度の末日までとする。ただし、再任することができる。

4 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(臨時委員)

第3条 臨時委員は、必要の都度市長が委嘱する。

2 臨時委員は、委嘱の目的に係る調査又は審議に加わり、その意見の建議又は答申について必要な助言を行う。

3 臨時委員は、委嘱の目的に係る意見の建議又は答申が終了したとき、解任されるものとする。

(会長及び副会長)

第4条 調査会に会長1名及び副会長1名を置き、委員の互選により定める。

2 会長は、調査会の会務を総理し、調査会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(専門部会)

第5条 調査会に専門部会を置き、その名称、所掌事項及び委員数は、次の表に定めるとおりとする。

名称	所掌事項	委員数
行革推進専門部会	行財政改革に係る計画の策定、進行管理及び評価等に関すること。	6名
行財政経営最適化専門部会	基幹計画の進行管理及び評価、行財政経営の最適化等に関すること。	6名

- 2 専門部会は、会長が調査会に諮って指名する委員により構成する。
- 3 会長は、行革推進専門部会の部会長となり、副会長は、行財政経営最適化専門部会の部会長となる。
- 4 部会長は、専門部会の会務を総理する。
- 5 部会長に事故があるときは、専門部会の構成員のうちからあらかじめ会長が指名する委員が、その職務を代理する。

(会議)

第6条 調査会又は専門部会の会議(以下「会議」という。)は、それぞれ会長又は部会長が招集し、その議長となる。

- 2 会議は、調査会又は専門部会それぞれの構成員の過半数の出席がなければ開くことができない。
- 3 会議において議決を要するときは、出席委員の過半数により決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。
- 4 調査会又は専門部会は、会議の運営上必要があると認めるときは、委員以外の者に会議への出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

(議事録の作成)

第7条 会議の議事は、その経過に係る要点を記録しておかなければならない。

- 2 議事録には、調査会については会長及び会長が指名した委員1名が、専門部会については部会長及び部会長が指名した委員1名が署名するものとする。

(秘密の保持)

第8条 委員は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。

(庶務)

第9条 調査会の庶務は、行政経営主管課において処理する。

(補則)

第10条 この規則に定めるもののほか、調査会又は専門部会の運営について必要な事項は、会長又は部会長が会議に諮って定める。



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

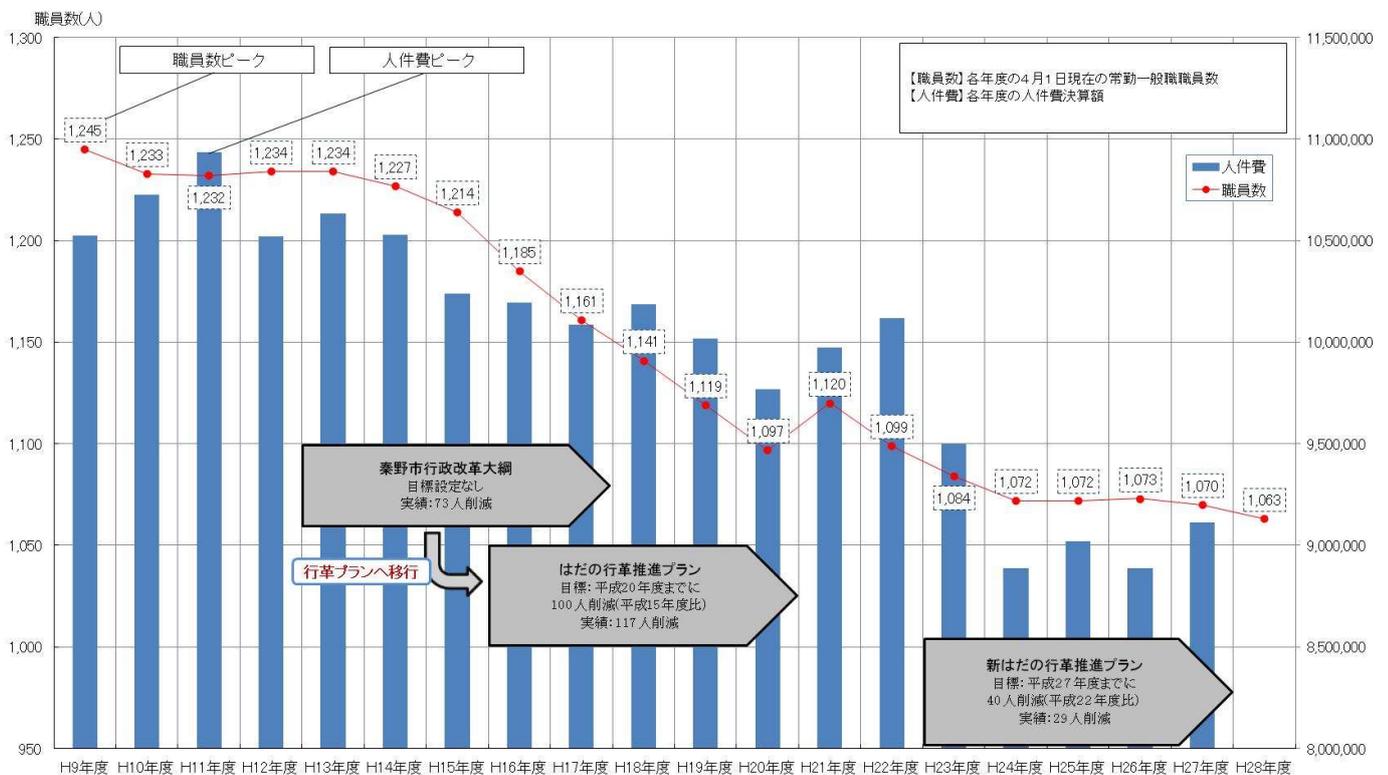
（計画期間：平成28年度～32年度）

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

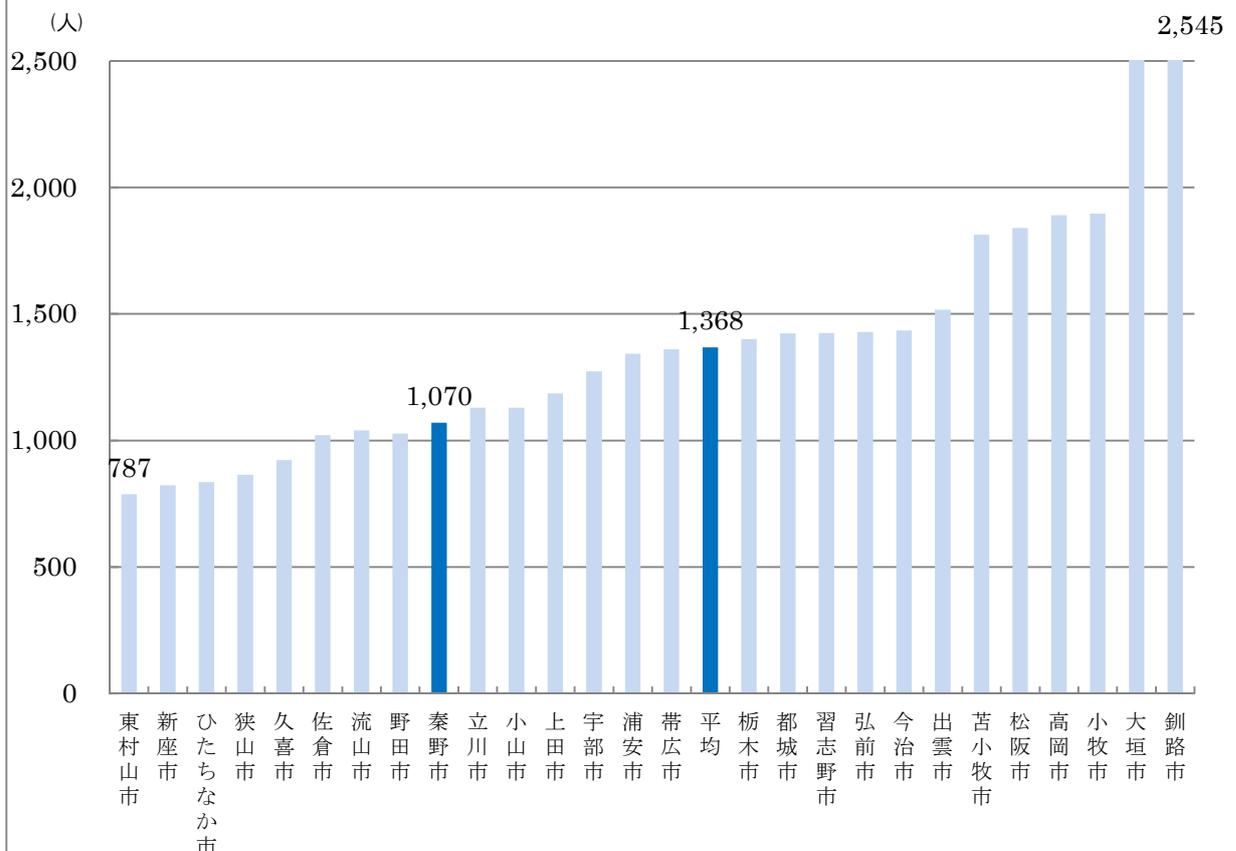
(1) 類似団体との職員数比較

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）



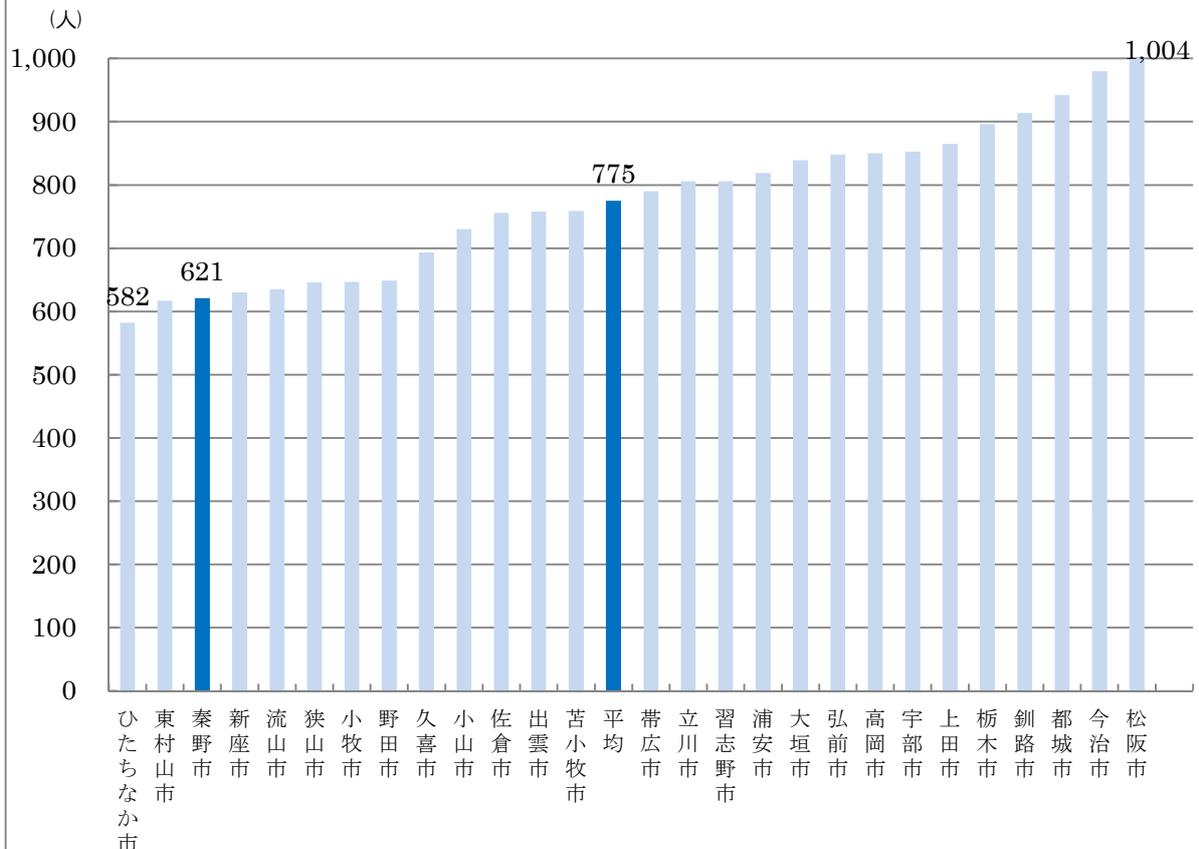
また、同じ区分の団体との「一般行政部門」(※1)を対象とした比較(表2)では、平均と比較して154人下回り、下位から3番目に位置しています。

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

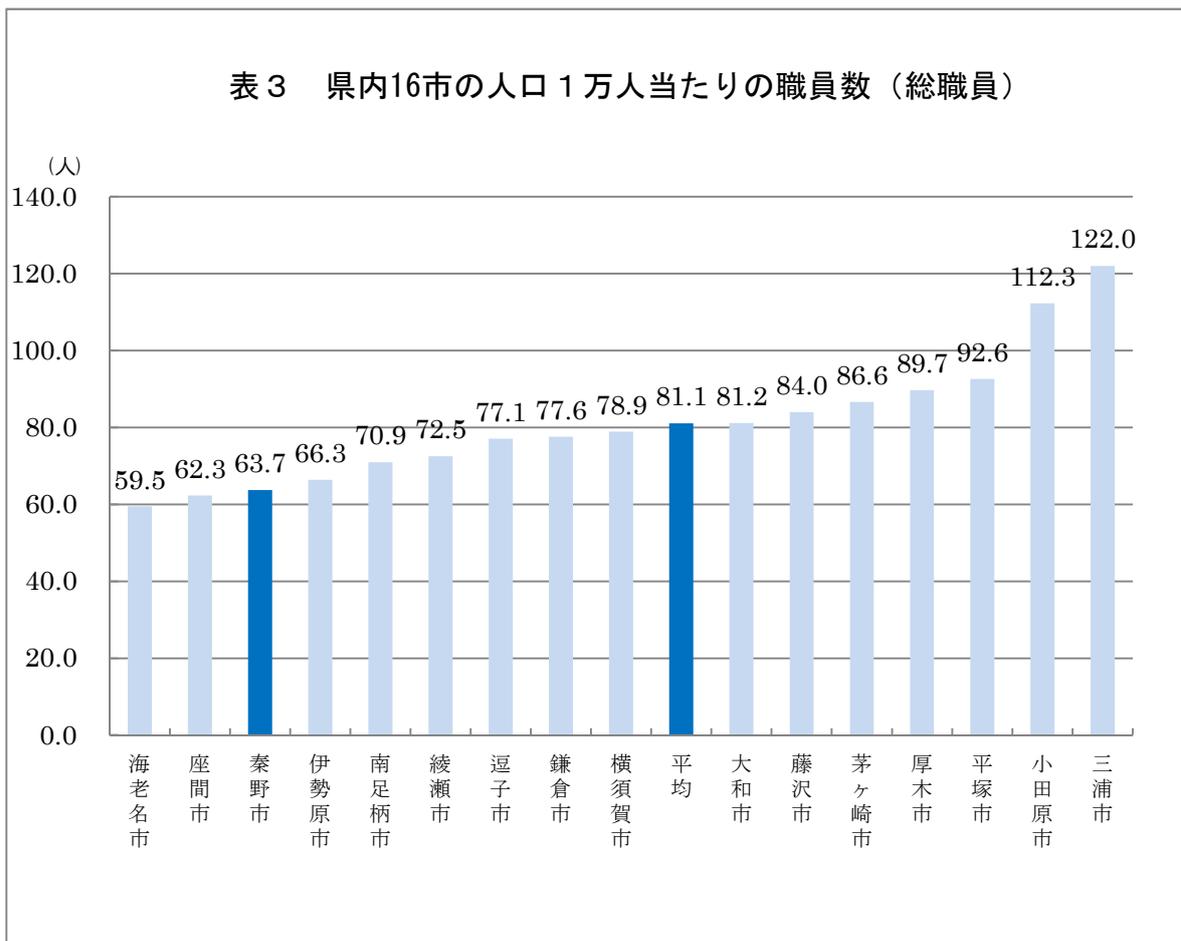
表2 類似団体職員数(一般行政部門)



(2) 県内 16 市との職員数比較

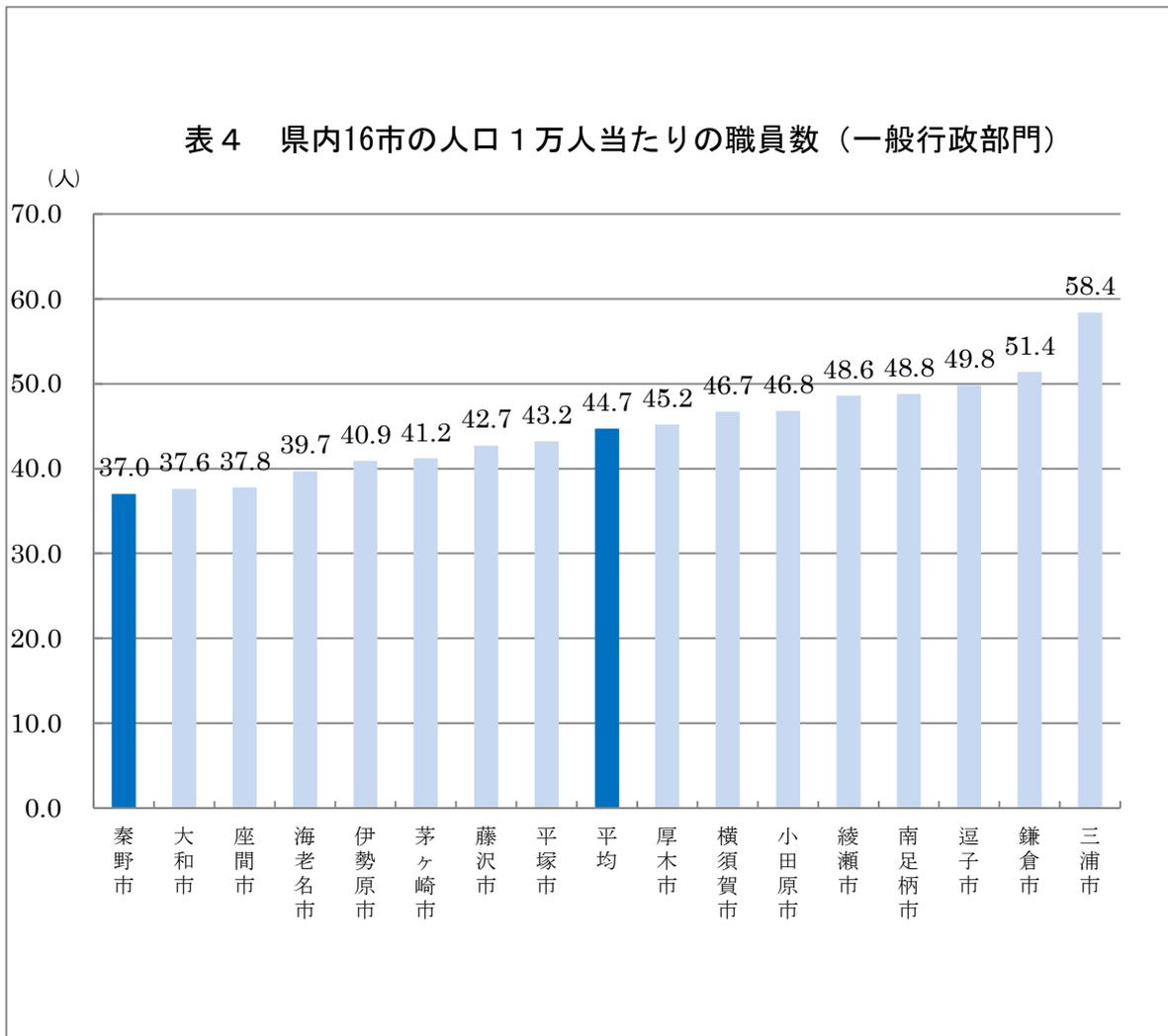
県内 16 市の人口（※1）1 万人当たりの職員数（総職員）（表 3）は、平均の 81.1 人に対し、63.7 人と 17.4 人下回り、下位から 3 番目に位置しています。 【平成 27 年 4 月 1 日現在】

※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。

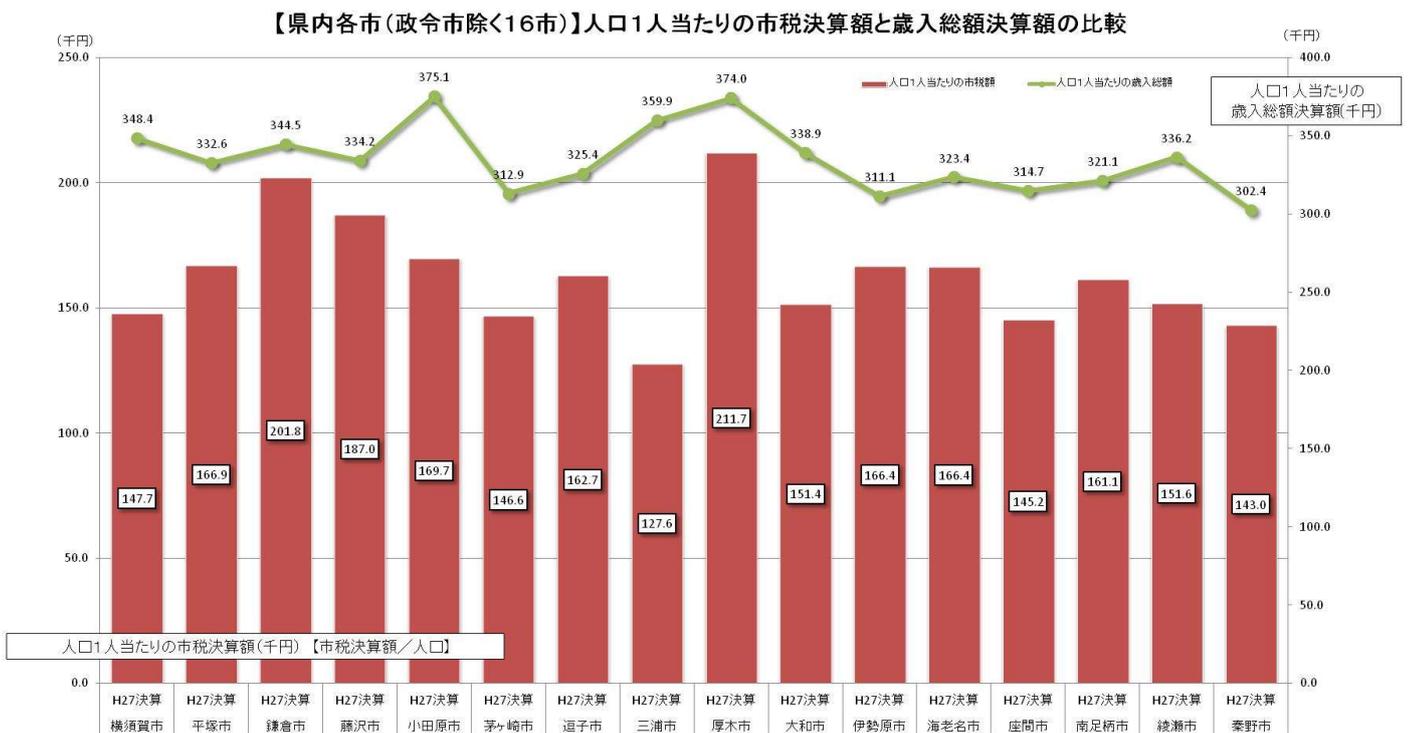
なお、県下で人口1人当たりの市税決算額が最下位となっているのは三浦市で、人口1万人当たりの職員数（一般行政部門）は最上位の58.4人。本市の37.0人に比べ、非常に多いことが分かります。

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。

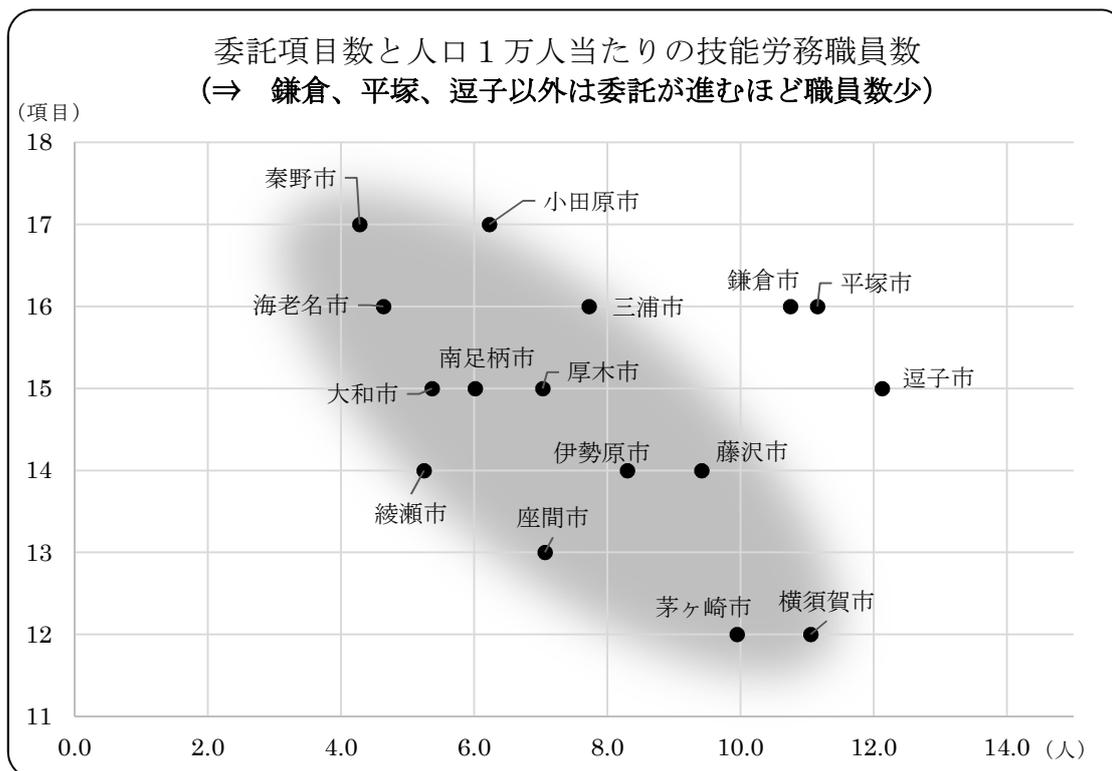
将来人口と生産年齢人口の推移(秦野市人口ビジョン)



(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。

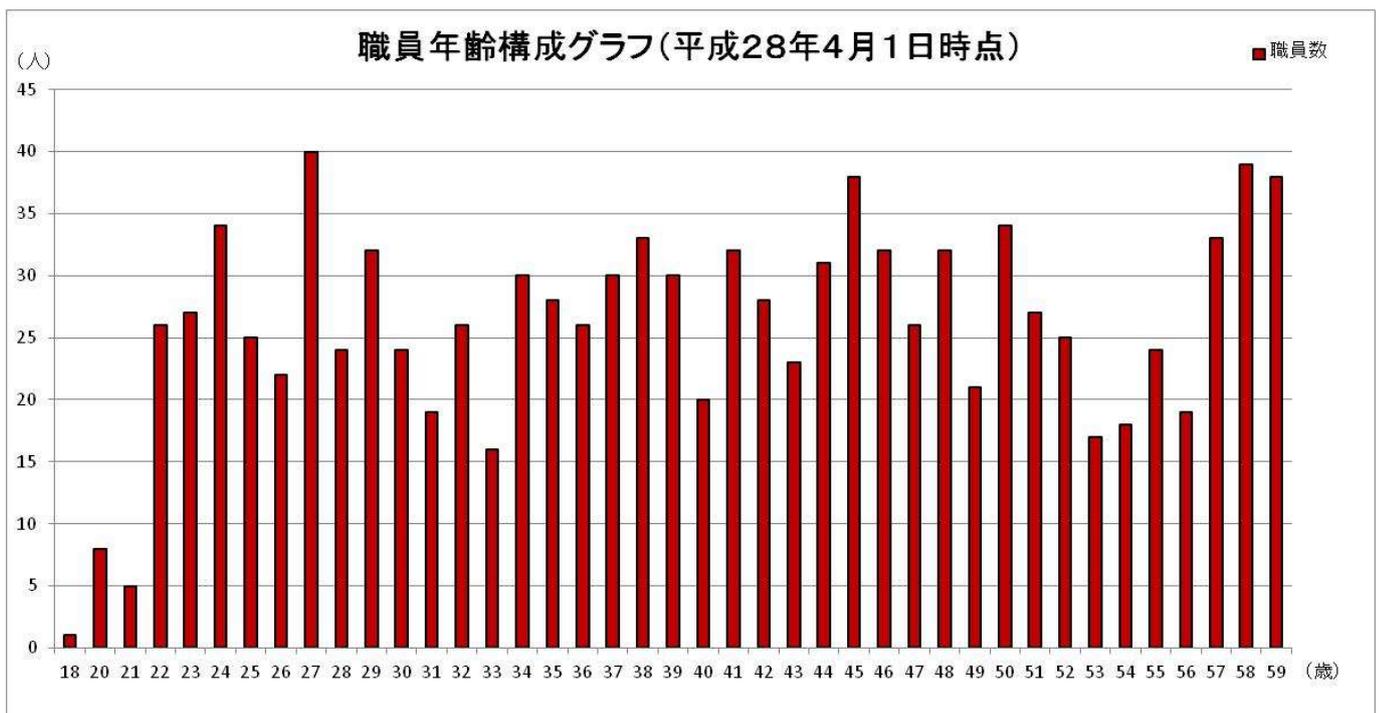
また、委託化の推進については、行1職員の業務であっても、国の「公共サービス改革基本方針」などにに基づき、引き続き委託化の検討を進めるとともに、職員数削減やコスト削減の視点だけではなく、市民サービスの向上や、常勤職員の業務について、政策的業務への比重を高めるといった観点から、本市における業務の外部化（委託化等）に係る基本方針について検討を行います。

◎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。

