

下呂市定員適正化計画

計 画 期 間

(平成23年度～平成27年度)

平成23年3月

下 呂 市

I. 新たな定員適正化計画の策定にあたって

1. 背景

平成 12 年に地方分権一括法が成立して以降、国や県との対等な協力関係を築きつつ、活力ある地域であり続けるために、自立・自律した地域として、自らの考えで政策を選択・実行していくまちづくりを進めることが求められています。

併せて、市民団体、NPO や企業などと行政が協働し、公共サービスを提供する動きも加速しています。

具体的には、これまで公の施設は、市が直接または第三セクター等が維持管理を行ってきましたが、指定管理者制度が導入されたことに伴い、民間の経営ノウハウを活かした施設管理が出来るようになりました。

また、市役所が独占して提供してきた公共サービスも、NPO や企業等が提供主体となるなど、市民と行政の協働による事業展開が進み、住民サービスの向上、行政コストの縮減を図るとともに、地域の活性化が期待されています。

2. 第一次総合計画（後期基本計画から）

人口減少社会の到来と財政規模縮小という背景の中で、これまでの行財政運営を継続して行くには限界があります。

しかし、少子高齢化や住民ニーズの多様化等、社会変化に的確かつ迅速に対応した行財政運営が一層強く求められています。

今後、限られた財源で社会情勢の変化に適切に対応し、引き続き市民サービスの向上を図っていくためには、常にコスト意識を持った柔軟な行財政運営が必要です。そのためには、市組織の効率化をさらに進め行政サービスを本質から見直していくことが必要です。

3. 新たな集中改革プラン

平成 18 年度から平成 22 年度を計画期間として策定された「下呂市集中改革プラン」では、定員管理の適正化計画において、退職者数及び採用者数の見込みを明示し、平成 22 年 4 月 1 日における明確な数値目標を掲げることが求められました。

しかし、先の集中改革プランに基づく急激な人員削減により、組織の合理化、総人件費の抑制という面において大きな効果が得られたものの、採用抑制の反動として、組織の年齢構成などに大きな歪が生じてきていることも事実です。

こうしたことを踏まえ、平成 22 年度に策定した新たな「下呂市集中改革プラン」では、職員定員の適正化計画を策定することのみを定めています。

4. これまでの定員適正化への取り組み

(1) 基本的事項

本市では、平成 18 年 3 月に計画期間を平成 18 年度から平成 22 年度の 5 年間と定めた「定員適正化計画」を策定しました。計画では、5 か年で 87 人の削減を目標とし、毎年度、事務事業の見直しなどを行ってきました。この計画期間中の定数の推移は下表のとおりで、平成 22 年度の定数は、平成 17 年度の職員数と比較し 137 人の減となっています。

【参考】

区分		H17	H18	H19	H20	H21	H22	計
部門		計画前年	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目	
一般行政	減 員		▲25	▲26	▲17	▲22	▲31	▲121
	増 員		11	8	3	28	18	68
	差 引		▲14	▲18	▲14	6	▲13	▲53
	職員数	426	412	394	380	386	373	
特別行政	減 員		▲5	▲9	▲4	▲1	▲19	▲38
	増 員		3	12	2	3	0	20
	差 引		▲2	3	▲2	2	▲19	▲18
	職員数	165	163	166	164	166	147	
公営企業 等会計	減 員		▲7	▲16	▲7	▲49	▲5	▲84
	増 員		1	9	2	1	5	18
	差 引		▲6	▲7	▲5	▲48	0	▲66
	職員数	214	208	201	196	148	148	
計		805	783	761	740	730	668	

(2) 前計画における具体的手法

前計画における定員適正化のための具体的手法は以下のとおりです。

①組織・機構の簡素化、活性化

将来的な職員の削減、効率的な事務の執行、住民サービスレベルの維持等、重点的に行う事業への対応、多様な観点から検討を行い、本庁、振興事務所の役割、組織・機能の総合的な見直しを図ります。

②事務事業の見直し

事務事業については常に見直しを行い、事務事業の必要性や方向性を検討し、統廃合や縮小、廃止等スクラップ・アンド・ビルドの徹底を図ります。

③臨時職員及び嘱託職員の活用

業務の内容、繁閑等に応じて、適宜臨時職員を活用するとともに、専門的分野や特定の業務については、嘱託職員を有効に活用します。

④外郭団体からの職員の引き上げ

外郭団体に派遣している職員については、当該団体の事情に配慮しながら、早期に引き上げを行うよう努めます。

⑤民間委託等のアウトソーシングの積極的な推進

今まで、行政が独占的に行っていた事業について見直しを行い、民間で行うことが可能で効果的であるものについては、職員数と業務のバランスに配慮しながら、「下呂市アウトソーシング推進指針」に従い、住民サービスの向上、効率的な事業執行を目指して、アウトソーシングを積極的に推進します。

⑥指定管理者制度への移行

公の施設の管理運営について、安定的、効率的な管理運営を行い、利便性の高いサービスを提供するため、指定管理者制度を積極的に活用し、業務量の削減を図ります。

⑦市民との協働の推進

行政に対する市民の積極的な意識の高まりにともない、これまで行政が担ってきた分野において、NPO（特定非営利活動団体）やボランティア団体の活動が活発化していく方向にあることから、これらの団体を、市が行う施策を補完する最強のパートナーとなるよう支援体制を強化し、市民との協働によるサービスの提供に努めるものです。

⑧人事評価システム導入

年功序列主義を改め、能力本位で適材適所の人員配置の推進と効果的な人材育成を図るために、的確な人事評価を行うことが重要であり、実行のある評価手法を開発するとともに効果的な人事管理を行います。

⑨勸奨退職制度の見直し

合併後の組織及び定員管理を適正化するための施策の推進及び職員の新陳代謝を促進し、組織の活性化と公務能率の増進に資するため、平成17年度から3年間、退職の勸奨を行い、効果的な人事施策を行います。また、現行の勸奨退職制度の整備が必要であることから、勸奨退職要件や特別昇給等についての見直しを行います。

Ⅱ. 今後の定員管理のあり方

(1) 基本的な考え方

前期計画は、合併時の職員数 843 人が総務省が示す定員管理モデルの類似団体（単純値）との比較で 213 人の超過、類似団体（修正値）との比較で 181 人の超過であることを踏まえ、職員数の削減を図ることに重点を置いたものでした。

しかし、今後の定員適正化においては、職員数の削減を基本としつつも、行政需要の見通しや定年 65 歳制の導入など社会情勢の変化を加味し、その上で持続可能で効率的な行政組織づくりを進める必要があります。

前計画での取り組みを踏まえ、新たな課題への対応も進め、その上で適正な人員を確保・配置し、効率的な行政運営を図るとともに人件費の抑制に努めるものとします。

(2) 定員適正化目標

本市の平成 22 年 4 月 1 日現在の職員総数は 668 人（教育長を含む）で、一般行政部門では 373 人、普通会計部門（一般行政部門と特別行政部門の合計）では 520 人です。

平成 22 年度の定員管理調査では、類似団体（単純値）との普通会計部門の比較では 192 人の超過（教育・消防関係職員を除くと 112 人の超過）、類似団体（修正値）との普通会計部門の比較では 167 人の超過となっています。

また、10 年後の平成 32 年度の下呂市の人口を 33,000 人と想定し、総務省が示す「新しい定員管理指標」に基づき普通会計部門の職員数を算出すると 385 人となり、今後 10 年で 135 人の削減が求められることとなります。

先の定員適正化計画では、定員削減を重視し、退職者の 3 割補充を実践したことにより、その反動として、組織の年齢構成などに大きな歪が生じたことが問題でした。

こうしたことから、新たな定員適正化計画では、職員数の削減と併せ、持続可能な組織づくりを目指すこととします。

具体的には、職種ごと（一般行政職・保育士・保健師・消防士・技能労務職）に計画的な採用を進めることにより、年齢構成の平準化を目指すこととします。

計画の数値目標としては、平成 23 年度当初の 655 人を基準として、今後 5 年間（平成 23 年度～平成 27 年度）で 33 人減の 622 人とします。

<職種別退職者補充の基本的な考え方>

一般行政職	8 割補充
保育士・保健師・消防士・医師・医療技術職・看護師	10 割補充
技能労務職職員数	退職不補充

(3) 年齢構成の平準化の目安

職員の年齢構成の歪を解消することを目標とし、職種ごとの新規採用の目安を次のとおりとします。職種ごとの採用者数の目安については、採用年齢を20歳、退職年齢を65歳、勤務年数を45年として算出します。

◆一般行政職：357名

357名 ÷ 45年 ≒ 8名/年

◆保育士

現在の職員数：52名（保育園以外の勤務1名を除く。）

52名 ÷ 45年 ≒ 1名/年

◆保健師

現在の職員数：19名（管理職2名を除く。）

19名 ÷ 45年 ≒ 1名/2年

◆消防士

現在の職員数：85名（防災航空隊派遣1名を除く。）

85名 ÷ 45年 ≒ 2名/年

【参考】

区分 部門		H22	H23	H24	H25	H26	H27	計
		計画前年	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
一般行政	減員		▲13	▲2	▲9	▲14	▲15	
	増員		11	2	7	8	5	
	差引		▲2	0	▲2	▲6	▲10	
	職員数	365	363	363	361	355	345	
特別行政	減員		▲4	▲4	▲3	▲5	▲5	
	増員		3	2	0	4	4	
	差引		▲1	▲2	▲3	▲1	▲1	
	職員数	143	142	140	137	136	135	
公営企業 等会計	減員		▲9		▲2	▲7	▲4	
	増員		5		2	6	4	
	差引		▲4		0	▲1	▲0	
	職員数	147	143	143	143	142	142	
計		655	648	646	641	633	622	

(2) 主な定員適正化手法の概要

以下の具体的手法により新たな定員適正化を進めることとします。

尚、各見出しには「新」「質」「量」の記号を付します。

前計画と比して、新たな取り組みとなるものは「新」、取り止めるものは「廃」、同一の取り組みであっても人件費総額の抑制において、質を向上させるべきものは「質」、量を向上させるべきものは「量」と表現します。

当然のことながら、「質」と「量」を向上させるべ取り組みもありますが、取り組みのポイントを絞る上で、いずれかを表記することとします。

①長期的視点に基づく組織の検討（新）

長期的視点（10年後）に基づく行政需要を想定し、必要な職員数、効率的な事務の執行体制の検討を行い、本庁、振興事務所の役割、組織の在り方を提示します。

②短期的視点に基づく組織の検討（新）

長期的視点（10年後）による組織の検討結果を踏まえつつ、中期的視点（5年後）に基づく行政需要を想定し、必要な職員数、効率的な事務の執行体制の検討を行い、本庁、振興事務所の役割、組織の在り方を提示します。

③事務事業の見直し（量：事務事業を減らす）

上記の①及び②の検討結果を踏まえ、事務事業については常に見直しを行い、その必要性や方向性を検討し、統廃合や縮小、廃止等スクラップ・アンド・ビルドにより、更なる事務事業の減を図ります。

④臨時職員及び嘱託職員の活用（質：嘱託職員の活用分野を絞る）

業務の内容、繁閑等に応じて、適宜臨時職員を活用するとともに、専門的分野や特定の業務については、嘱託職員を有効に活用します。

また、日日雇用職員、嘱託職員の雇用について、期間業務職員として抜本的な見直しを進めます。

⑤外郭団体からの職員の引き上げ（質：派遣先を絞る）

これまで外郭団体に派遣していた職員は、当該団体の事情に配慮しながら引き上げを進めてきました。これにより、平成23年度からは、下呂市社会福祉協議会へ1名（管理職）、下呂福祉会へ1名（清掃作業員）、下呂温泉観光協会へ2名（一般事務職）の計4名の職員を派遣するのみとなります。

今後は、外郭団体への派遣を原則として廃止とし、やむを得ず派遣が必要な時は、派遣期間を限定することとします。

⑥民間委託等のアウトソーシングの積極的な推進（量：アウトソーシングを増やす）

今まで、行政が独占的に行っていた事業について見直しを行い、民間で行うことが可能で効果的であるものについては、職員数と業務のバランスに配慮しながら、「下呂市アウトソーシング推進指針」に従い、住民サービスの向上、効率的な事業執行を目指して、アウトソーシングを積極的に推進します。

⑦指定管理者制度への移行（量：指定管理施設を増やす）

公の施設の管理運営について、安定的、効率的な管理運営を行い、利便性の高いサービスを提供するため、指定管理者制度を積極的に活用し、業務量の削減を図ります。

⑧市民との協働の推進（量：市民協働分野を拡大する）

行政に対する市民の積極的な意識の高まりに伴い、これまで行政が担ってきた分野において、NPO（特定非営利活動団体）やボランティア団体の活動が活発化していく方向にあることから、これらの団体を、市が行う施策を補完する最強のパートナーとなるよう支援体制を強化し、市民との協働によるサービスの提供に努めます。

⑨人事評価システム導入（質：人事評価システムの信頼向上を図る）

能力本位で適材適所の人員配置の推進と効果的な人材育成を図るために、的確な人事評価を行うことが重要であり、実行のある評価手法を開発するとともに効果的な人事管理を行います。

⑩勸奨退職制度の見直し（質：社会情勢の変化に合わせた勸奨退職制度の確立）

合併後の組織及び定員管理を適正化するための施策の推進及び職員の新陳代謝を促進し、組織の活性化と公務能率の増進に資するため、平成17年度から勸奨退職に取り組んできました。

今後は、年金支給年齢の引き上げに伴って、65歳までの定年延長が検討されていることから、現行の勸奨退職制度を抜本的に見直しを行います。

⑪組織年代構成の平準化（新）

前計画では、職員数の削減に重点を置いてきましたが、今後は、併せて長期的視点（10年後）による組織の検討結果を踏まえ、持続可能な組織づくりを進めることとします。

具体的には、定年65歳制への移行を想定し、必要職員数を各年度に均衡に配置することが出来るよう、計画的に職員採用を進めることとします。

⑫定年65歳制の導入（新）

人事院は、平成22年度の勧告で「高齢期の雇用問題～65歳定年制の実現に向けて～」と

題し、公務における高齢期雇用の基本的な方向を打ち出しました。

この中では、本格的な高齢化社会を迎える中、国家公務員制度改革基本法の趣旨を踏まえ、公的年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて、平成 25 年度から、定年を段階的に 65 歳まで延長することが適当としています。

これに伴い、今後は総定員を増加させずポスト構成を維持する考え方の確立、段階的な定年延長を行う中で、採用から退職に至る公務員人事管理全体の見直しが不可欠となります。