

西脇市定員管理計画

平成28年度～平成32年度



平成27年5月



目 次

目 次	
I 定員管理計画策定の趣旨	1
II これまでの定員管理の取組	2
1 背景	2
(1) 市町村合併～「定員適正化計画の策定」(平成19年)	
(2) 定員適正化計画の改訂(平成22年)	
2 職員数の推移	3
3 定数外職員数の推移(病院除く。)	5
III 現在の定員管理の状況	6
1 類似団体別職員数の状況	6
2 北播各市の職員数との比較	7
3 年齢別職員構成の状況	9
IV 新たな定員管理計画について	10
1 これからの定員管理	10
2 基本方針	10
V 定員管理計画の内容	11
1 計画期間	11
2 計画の対象	11
3 職員数及び年次別採用計画	11
VI 実現化の方策	13
1 市全体の取組	13
(1) 組織機構の見直し	
(2) 多様な雇用形態などの活用	
(3) 職員の能力向上の環境づくり	
2 各所属での取組	15
(1) 事務の合理化・最適化	
(2) 機動的な組織運営	
(3) 職員の能力開発	
VII おわりに	16

I 定員管理計画策定の趣旨

本市では、行財政改革を推進するため、「行政改革大綱」や「財政健全化プラン」を策定し、効果的かつ効率的な行政経営を進めてきました。

平成17年10月の新市発足後、平成19年1月に「西脇市定員適正化計画」を策定し、合併協議に基づき11年間（平成27年度末）で100人の職員削減目標（市職員全体での考え方ですが、実質的には、病院を除いた中での削減数となります。）を掲げましたが、平成18～20年度の3箇年に想定を大きく上回る退職者が生じ、当初の目標をほぼ達成しました。

そのため、将来の安定的な行政運営を見据え、多様な雇用形態の活用や組織機構の見直しなどによるコスト削減を図る一方、年齢構成の平準化への取組や職員資質の向上とともに行政サービスの低下を抑えながら適正な職員配置を行い、より効果的で効率的な行政経営を実現するため、平成22年1月に定員適正化計画の改訂を行い、適正な定員管理に努めてきました。

そのような中、平成26年4月1日には、病院に勤務する職員を除く職員数が275人となり、改訂後の計画目標（平成27年度当初）であった277人を計画期間を1年前倒しで達成することとなりました。

計画目標が達成したこと、また、引き続き適正な定員管理を推進し、持続可能な行政経営を実現するため、新たな定員管理計画を策定するものです。

Ⅱ これまでの定員管理の取組

1 背景

(1) 市町村合併～「定員適正化計画の策定」（平成19年）

平成17年10月に西脇市と黒田庄町が合併し、新西脇市が誕生しました。合併による行財政改革の効果を最大限に生かすために、「最終目標は旧西脇市の職員数」とする合併協議の内容を尊重し、定員適正化計画を策定しました。

【期間】平成27年度末

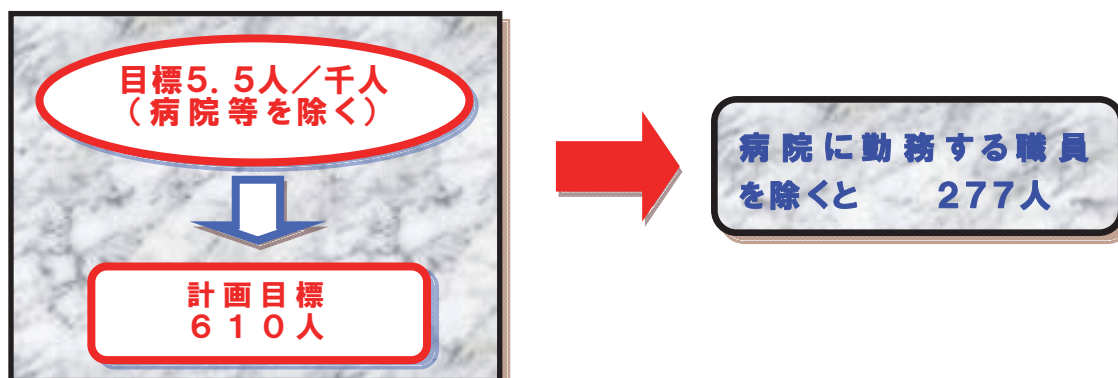


(2) 定員適正化計画の改訂（平成22年）

平成18～20年度において、当初計画で想定した退職者数を上回る退職者が生じたこと、病院における看護体制の充実のための看護師の増員など、当初計画から事情の変更が生じたことから、病院、老人保健施設、保育園に勤務する職員を除く職員数が、246人（人口千人当たり5.5人）となるよう目標を設定し、当初計画の改訂を行いました。

なお、目標設定に当たっては、病院に勤務する職員数を333人、老人保健施設に勤務する職員数を18人、保育園に勤務する職員数を13人と設定したうえで、病院に勤務する職員を除く職員数を277人、病院に勤務する職員を含めた職員全体の目標人数を610人としました。

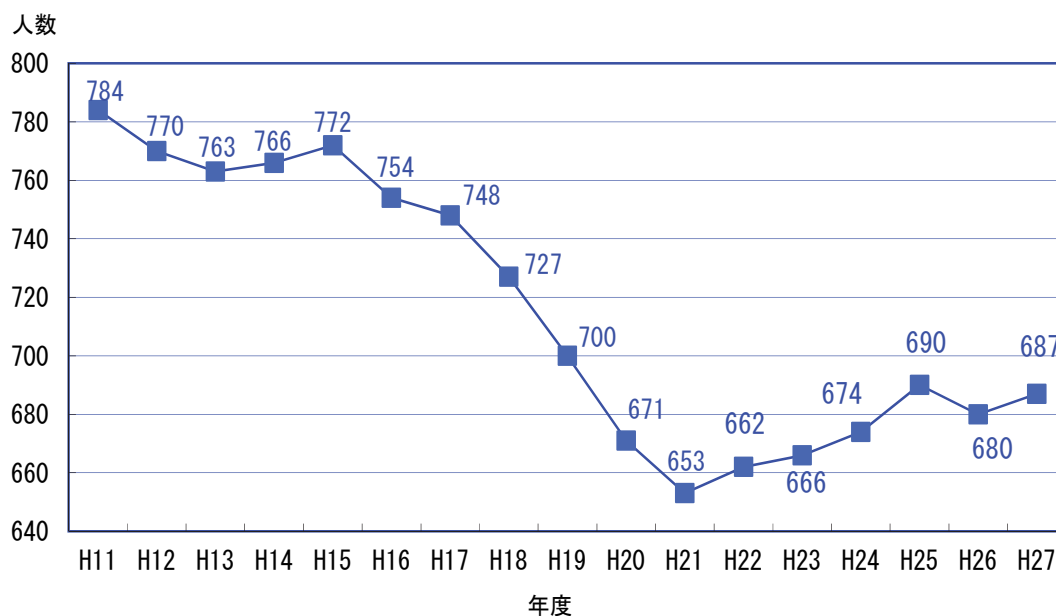
【期間】平成27年度当初



2 職員数の推移

一般行政職員のほか教育委員会や病院・水道事業等の公営企業を含んだ職員数の推移は図1のとおりです。

【図1】 職員数の推移（H11～H27） （各年4月1日現在）



(単位:人)

	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
一般行政	299	295	282	263	262	256	253	232	218	204
特別行政	100	96	94	96	96	92	90	87	80	69
公営企業等	385	379	387	407	414	406	405	408	402	398
合計	784	770	763	766	772	754	748	727	700	671

H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
192	184	177	168	165	159	162
65	73	70	69	65	56	52
396	405	419	437	460	465	473
653	662	666	674	690	680	687

※部門区分は、「地方公共団体定員管理調査」（総務省）による。

- 一般行政：合計職員数から特別行政及び公営企業等を除いた職員数
- 特別行政：教育に属する職員数（H27から教育長を除く。）
- 公営企業等：病院、水道、下水道、国民健康保険、介護保険及び後期高齢者医療事業に属する職員数

平成21年度と平成17年度を比較すると95人が減少し、平成21年4月1日現在の職員総数は653人と急激な減少状態となっていますが、これは、退職勧奨による早期退職やいわゆる2007年問題といわれた

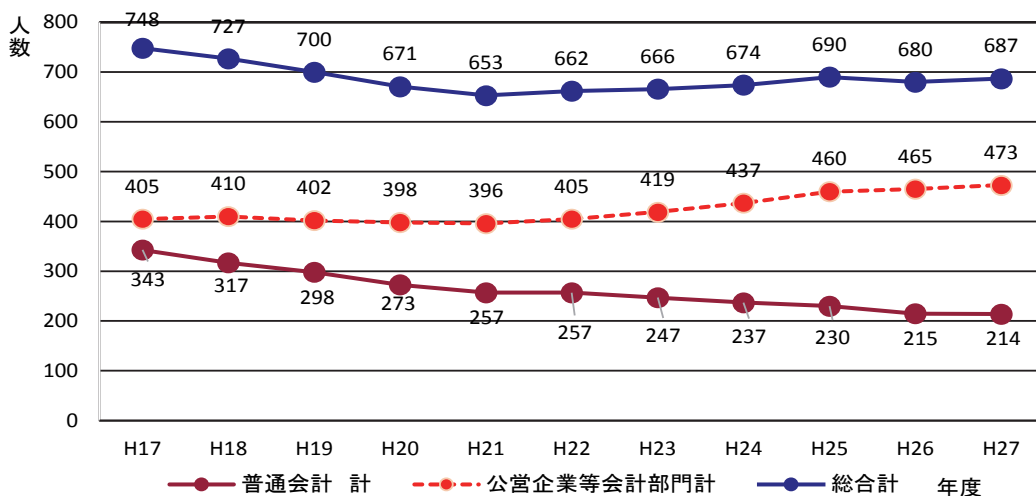
「団塊の世代」の退職によることなどが要因と考えられます。その後の緩やかな増加は、病院部門において約80人の増員を行ったことによるものです。



なるほど、では、病院部門以外は実際にどんな状況なんだろうなあ。

なお、それぞれの部門ごとの職員数の推移は、図2のとおりです。

【図2】 部門別職員数の推移 (各年4月1日現在)



部門	区分	職員数(人)											
		H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	
普通会計	福祉関係を除く一般行政	議会	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		総務	92	86	80	74	71	70	67	66	64	60	61
		税務	25	20	21	18	17	17	16	15	15	15	15
		労働	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		農林水産	20	18	16	17	17	15	16	16	15	16	15
		商工	6	9	9	8	8	9	9	6	5	4	5
		土木	32	30	27	25	22	23	22	20	21	20	20
		小計	182	168	158	147	140	139	135	128	125	120	121
	福祉関係	民生	48	46	43	41	37	29	25	26	26	25	26
		衛生	23	16	17	16	15	16	17	14	14	14	15
小計		71	62	60	57	52	45	42	40	40	39	41	
一般行政部門計		253	230	218	204	192	184	177	168	165	159	162	
教育		90	87	80	69	65	73	70	69	65	56	52	
普通会計計		343	317	298	273	257	257	247	237	230	215	214	
公営企業等会計部門	病院	331	337	330	330	333	343	359	376	399	405	412	
	水道	19	17	15	13	12	11	10	10	9	9	9	
	下水道	18	18	15	12	11	11	10	11	11	11	11	
	その他	37	38	42	43	40	40	40	40	41	40	41	
	公営企業等会計部門計	405	410	402	398	396	405	419	437	460	465	473	
総合計		748	727	700	671	653	662	666	674	690	680	687	

※普通会計：一般行政と教育（特別行政）の合計職員数（H27から教育長を除く。）

普通会計の職員は、
130人も減っているんだ。

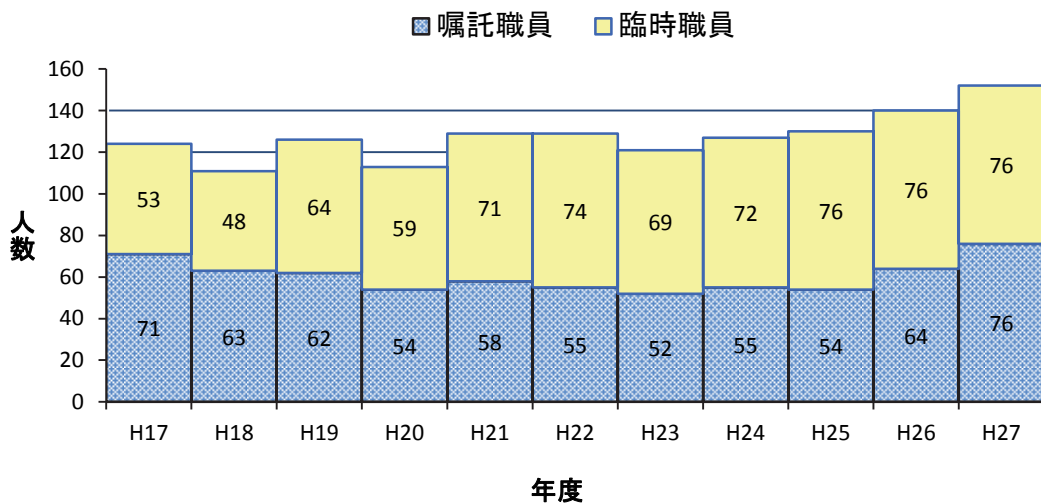


3 定数外職員数の推移（病院除く。）

病院を除く嘱託・臨時（非常勤を除く。）職員の総数については、合併後も引き続き130人前後で推移していましたが、平成27年度に152人まで増加しています。この増加は、正規職員の減員を補うための期限付嘱託職員の配置に加え、広報専門員等の配置や防災、社会福祉、子育て部門等において増員を行ったことによるものです。

本来、恒常的な業務については、正規職員が担うべきものであり、業務内容の精査を行いながら、正規職員が必要とされる業務には、正規職員の配置を進めていきます。

【図3】 嘱託・臨時職員数の推移（H11～H27）



（単位：人）

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
正規職員数	407	389	369	340	319	318	306	297	290	274	275
嘱託・臨時職員数	124	111	126	113	129	129	121	127	130	140	152
合計	531	500	495	453	448	447	427	424	420	414	427
比率	23.4%	22.2%	25.5%	24.9%	28.8%	28.9%	28.3%	30.0%	31.0%	33.8%	35.6%

※正規職員数は、病院に勤務する職員及び教育長を除く職員数

※H17のみ10月1日現在、その他は各年4月1日現在

Ⅲ 現在の定員管理の状況

1 類似団体別職員数の状況

地方公共団体の職員数を比較する資料に、毎年4月1日を基準日として総務省が実施している「地方公共団体定員管理調査」があります。

「地方公共団体定員管理調査」には、市の定員管理の状況を分析する資料として、「類似団体別職員数の状況」があります。これは、全ての市区町村を対象にして、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素を基準にグループ（類似団体）に分け、グループごとの職員数の平均値を算出し、各団体の職員数との比較をすることで、定員管理の参考とするものです。比較する部門は、各団体が様々に事業を実施している公営企業等会計部門を除外した普通会計の部門を対象としています。

本市は、区分Ⅰ－1に分類される団体で、類似団体は全国で172団体ありますが、本市の平成26年4月1日現在における人口1万人当たりの職員数（普通会計）は、表1のとおり49.94人と類似団体中2番目に少ないことがわかります。

【表1】 類似団体別職員数（普通会計部門）（平成26年4月1日現在）

類似団体比較 Ⅰ－1（172団体）

（人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%以上の団体）

順位	県名	市名	住基人口 (H26.1.1)	普通会計 職員数 (H26.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	北海道	北斗市	48,323	216	44.70
2	兵庫県	西脇市	43,048	215	49.94
3	熊本県	宇土市	38,065	227	59.63
4	茨城県	つくばみらい市	47,918	287	59.89
5	福岡県	筑後市	49,070	302	61.54
6	鳥取県	境港市	35,914	222	61.81
7	佐賀県	嬉野市	28,013	183	65.33
8	兵庫県	加東市	40,059	262	65.40
9	石川県	羽咋市	23,133	152	65.71
10	栃木県	さくら市	44,369	294	66.26
172	北海道	三笠市	9,699	166	171.15
類似団体平均					93.66

※「類似団体別職員数の状況（H26.4）」総務省自治行政局公務員部

※類似団体とは、人口規模、産業構造が類似した市のことです。

※西脇市は、人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%以上の団体で、「Ⅰ－1」に属しています。

また、団体によっては、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合など、職員が配置されていない場合があるため、各部門に実際に職員を配置している団体のみを対象にして平均値を修正のうえ算出して分析した「定員管理

診断表」(表2)によると全ての部門において、平均値を下回っていることがわかります。

【表2】 定員管理診断表 (平成26年4月1日現在)

部 門	西脇市の職員数	類似団体の職員数(修正値)	比較人	超過率 %
議 会	4人	6人	△ 2	-50.00
総 務	60人	90人	△ 30	-50.00
税 務	15人	24人	△ 9	-60.00
民 生	25人	32人	△ 7	-28.00
衛 生	14人	32人	△ 18	-128.57
労働・商工	5人	17人	△ 12	-240.00
農 水	16人	26人	△ 10	-62.50
土 木	20人	34人	△ 14	-70.00
一般行政部門計	159人	261人	△ 102	-64.15
特別行政部門計	56人	64人	△ 8	-14.29
普通会計合計	215人	325人	△ 110	-51.16
公営企業等	465人	—	—	—
合 計	680人	—	—	—

※職員数には教育長を含む。

2 北播各市の職員数との比較

経済圏域や地域要件等の条件が類似した北播各市においてその職員数の実態を比較してみると、表3のようになりますが、病院、消防、清掃なども自治体ごとで組織運営(単独、広域)が異なることから、一概に比較はできません。

【表3】 北播各市の職員数の状況 (平成26年4月1日現在)

市 人口	西脇市		小野市		三木市		加西市		加東市	
	43,048人	人口1万人当たり	50,052人	人口1万人当たり	80,387人	人口1万人当たり	46,386人	人口1万人当たり	40,059人	人口1万人当たり
議 会	4	0.93	3	0.60	5	0.62	4	0.86	4	1.00
総 務	60	13.94	61	12.19	102	12.69	64	13.80	72	17.97
税 務	15	3.48	16	3.20	23	2.86	15	3.23	16	3.99
民 生	25	5.81	35	6.99	70	8.71	57	12.29	55	13.73
衛 生	14	3.25	19	3.80	49	6.10	29	6.25	21	5.24
労働	1	0.23	0	0.00	1	0.12	0	0.00	0	0.00
農 林	16	3.72	12	2.40	14	1.74	17	3.66	20	4.99
商 工	4	0.93	8	1.60	8	1.00	5	1.08	7	1.75
土 木	20	4.65	30	5.99	36	4.48	21	4.53	20	4.99
一般行政部門計	159	36.94	184	36.76	308	38.31	212	45.70	215	53.67
教 育	56	13.01	46	9.19	71	8.83	68	14.66	46	11.48
消 防	0	0.00	64	12.79	91	11.32	0	0.00	1	0.25
特別行政部門計	56	13.01	110	21.98	162	20.15	68	14.66	47	11.73
普通会計合計	215	49.94	294	58.74	470	58.47	280	60.36	262	65.40
病 院	405	94.08	9	1.80	13	1.62	339	73.08	136	33.95
水 道	9	2.09	12	2.40	19	2.36	8	1.72	5	1.25
下 水 道	11	2.56	4	0.80	11	1.37	4	0.86	7	1.75
そ の 他	40	9.29	21	4.20	27	3.36	25	5.39	39	9.74
公営企業等	465	108.02	46	9.19	70	8.71	376	81.06	187	46.68
合 計	680	157.96	340	67.93	540	67.18	656	141.42	449	112.08

※西脇市、加東市には市立の老人保健施設がある。(公営企業等 その他の分類)

※西脇市、小野市は保育所なし。

※三木市、小野市の病院は企業団として独立した扱いである。

※人口は、総務省人口動態調査から 26.1.1 現在

平成26年4月1日現在の本市の普通会計職員数は、表1でも触れましたが、人口1万人当たり49.94人となっており、類似団体の中で少ない方から2番目にあり、下の表4でもわかるように、特に一般行政部門の職員数が少ないことが見受けられます。

【表4】 北播各市の職員数の状況（一般行政部門のみ）

（平成26年4月1日現在）

市 部 門	西脇市		小野市		三木市		加西市		加東市	
	43,048人	人口1万人 人当たり	50,052人	人口1万人 人当たり	80,387人	人口1万人 人当たり	46,386人	人口1万人 人当たり	40,059人	人口1万人 人当たり
議 会	4	0.929	3	0.599	5	0.622	4	0.862	4	0.999
総 務	60	13.938	61	12.187	102	12.689	64	13.797	72	17.973
税 務	15	3.484	16	3.197	23	2.861	15	3.234	16	3.994
民 生	25	5.807	35	6.993	70	8.708	57	12.288	55	13.730
衛 生	14	3.252	19	3.796	49	6.096	29	6.252	21	5.242
労 働	1	0.232	0	0.000	1	0.124	0	0.000	0	0.000
農 林	16	3.717	12	2.398	14	1.742	17	3.665	20	4.993
商 工	4	0.929	8	1.598	8	0.995	5	1.078	7	1.747
土 木	20	4.646	30	5.994	36	4.478	21	4.527	20	4.993
一般行政部門計	159	36.94	184	36.76	308	38.31	212	45.70	215	53.67

なお、北播各市の平成26年度における類似団体別職員数（普通会計部門）の状況は、次のとおりであり、各市ともそれぞれの類似団体の中でも職員数が少ないことがわかります。

《参考》

類似団体比較 I-0 (61団体)

(人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%未満の団体)

順位	県名	市名	住基人口 (H26.1.1)	普通会計 職員数 (H26.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	愛知県	高浜市	46,167	229	49.60
2	茨城県	下妻市	45,352	273	60.20
3	兵庫県	加西市	46,386	280	60.36
61	大分県	竹田市	24,239	358	147.70
類似団体平均					91.64

類似団体比較 II-1 (198団体)

(人口5万人以上10万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%以上の団体)

順位	県名	市名	住基人口 (H26.1.1)	普通会計 職員数 (H26.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	福岡県	大野城市	98,771	367	37.16
51	兵庫県	三木市	80,387	470	58.47
198	新潟県	佐渡市	60,803	977	160.68
類似団体平均					71.79

類似団体比較 II-0 (41団体)

(人口5万人以上10万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%未満の団体)

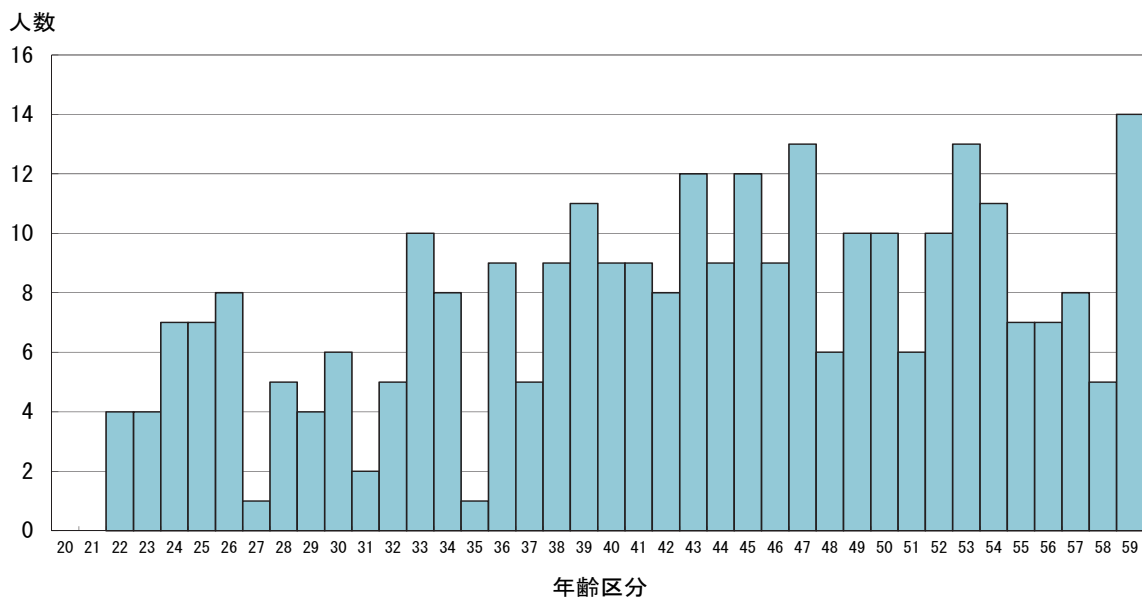
順位	県名	市名	住基人口 (H26.1.1)	普通会計 職員数 (H26.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	栃木県	真岡市	81,364	415	51.01
5	兵庫県	小野市	50,052	294	58.74
41	富山県	南砺市	54,370	588	108.15
類似団体平均					75.40

3 年齢別職員構成の状況

平成27年4月1日における職員の年齢別構成の状況（医療職を除く。）を示したものが、図4となります。団塊の世代の大量退職により、50歳代の職員の比率は若干減少しましたが、20歳代、30歳代の職員が40歳代、50歳代の職員の半数程度となっており、今後も退職者の状況を踏まえながら、年齢構成の平準化を考慮した定員管理が引き続き必要となります。

【図4】 年齢別職員数

（平成27年4月1日現在）



20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		合計
人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数
40人	13.6%	66人	22.4%	97人	33.2%	91人	30.8%	294人



IV 新たな定員管理計画について

1 これからの定員管理

地方自治体にはこれまでも地域の実情に応じた、主体的な取組が求められてきたところであり、特に基礎自治体は地域経営の根幹を担う役割が大きく期待されています。

そこで、本市を経営体として見たとき、経営のための資源は今後も減少傾向で推移することが予測されつつも、一方ではさらに行政需要の増加が見込まれることから、さらに効率的・効果的な行財政運営が求められています。

これらを踏まえ、これからの定員管理は、更なる行財政改革の取組を着実に反映しつつ、組織において最適と考える人員構成を構築し、簡素で効率的な行政体制の整備と持続可能な経営を進めることを目的に、引き続き適正な定員管理に取り組む必要があります。

2 基本方針

合併後10年を経過しようとする中、地域の振興や市民サービスの向上を図るためには、これまで以上に行政執行上の意思決定や部門の連携を図る必要があります。このため、今後の西脇市のあり方についていかにあるべきかを問いながら、どのような組織形態が、市民サービスのために利便性が高いかを視点に、平成26年秋に実施したヒヤリングでは、10人余りの職員が不足していることが伺われました。

また、現実の問題として時間外勤務も増加の傾向にあり、職員個々の心身に対する配慮も併せて考えることが必要です。加えて、一つの事業主の立場から、働きながら子どもを産み育てやすい雇用環境を整備し、仕事と子育ての両立の負担感を軽減し、職員の子どもの健やかな育成についても役割を果たしていかなければなりません。

そこで、新たな定員管理計画の策定に当たっては、表1から表4でもわかるように一般行政部門における職員数が、類似団体や近隣市と比較しても非常に少ないことから、新市まちづくり計画（平成26年12月変更）内の財政計画による人件費見通しを堅持しつつ、本市の担うべき事務事業に要する適正な職員数を確保することを基本とします。

V 定員管理計画の内容

1 計画期間

平成28年度から平成32年度までの5年間とし、各年度4月1日を基準とします。

2 計画の対象

これまでの定員適正化計画では、事務組合への派遣職員や病院に勤務する行政職員を除外していましたが、除外した職員についても適切に退職管理を行い、後任の派遣要員を確保しておく必要があります。

そこで、この計画の対象となる職員は、県や事務組合への派遣職員を含む全ての行政職（技能労務職を除く。）を対象者とします。

また、再任用制度を導入した場合においては、フルタイムで勤務することとなる再任用職員を含むものとします。

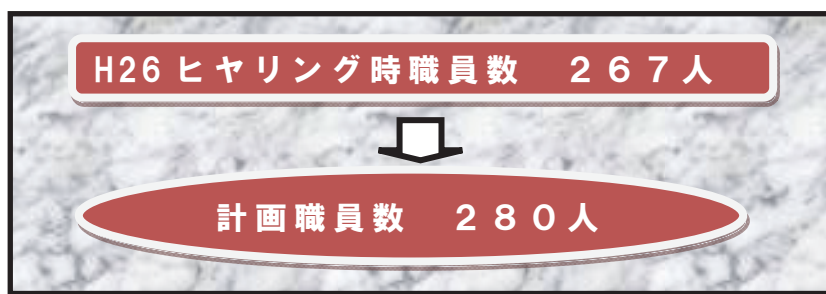
※技能労務職の退職後は不補充とし、委託や嘱託・臨時職員対応とします。

※教育職（幼稚園教諭）については、認定こども園や幼稚園の統合等の計画から、現員で対応が可能のため、本計画の対象から除外します。

※医療職については、「経営基本計画」において別途定員管理の取組を行っていることから、本計画の対象から除外します。

3 職員数及び年次別採用計画

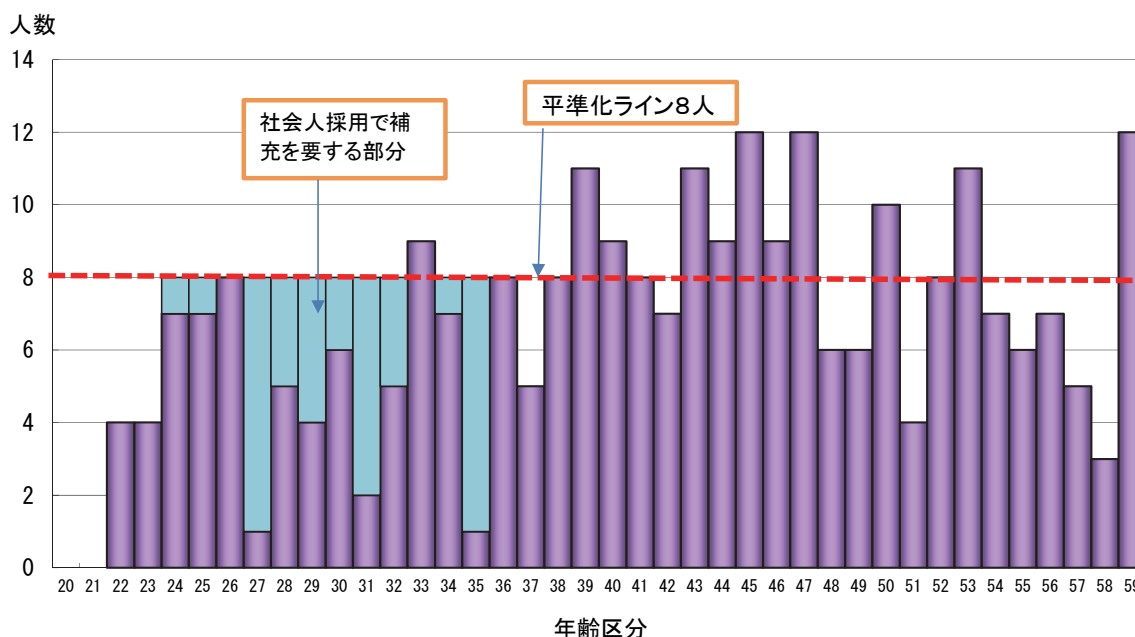
基本方針に基づき、ヒヤリング時点から10人余りの不足数を補うため、最適となる職員数を280人と設定します。



これまでの定員管理の実績、今後の行政需要等の動向及び行財政改革の取組を踏まえるととともに、平成28年度以降は、図4からも分かるように27歳から35歳までの職員が不足しているため、新卒採用とは別に、社会人経験者採用を行い、年齢別職員数の平準化（定員管理の対象職員数の280人を22歳から59歳の38年齢で平準化すると1年齢当たり7.4人となり、図5のとおり約8人を1年齢当たりの目標値とします。）を図ることも行政運営上重要になります。

【図5】年齢別職員数の平準化（行政職(1)）

（平成27年4月1日現在）



20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		合計	
人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率
40人	15.2%	62人	23.5%	89人	33.7%	73人	27.7%	264人	100%

以上のことから、計画期間における年次別採用計画を表5のとおり設定し、目標管理に向けて取り組んでいくものとします。

【表5】定員管理計画（行政職(1)）

（単位：人）

		基準年度	定員管理計画				
		H27	H28	H29	H30	H31	H32
職員数	4月1日現在	264	268	275	276	277	280
	年度末	253	261	261	263	267	266
普通会計・企業会計部門	退職者数	▲ 16	▲ 7	▲ 14	▲ 13	▲ 10	▲ 14
	定年退職	▲ 12	▲ 3	▲ 5	▲ 7	▲ 6	▲ 7
	その他退職等	▲ 4	▲ 4	▲ 9	▲ 6	▲ 4	▲ 7
	途中採用・異動等による増減	5	0	0	0	0	0
	新規採用者数	23	10	12	12	11	10
	再任用等者数	0	5	2	3	3	3

※再任用については、年度当初に増員となり、年金受給年度に同数が減員となるものとしてカウントしている。

VI 実現化の方策

今後も引き続き、組織の見直しや事務の合理化を進めなければなりません。定員管理計画の目標実現のため、市全体として取り組むべきこと及び各所属で取り組むべきことは、次のとおりです。

1 市全体の取組

(1) 組織機構の見直し

ベテラン職員が大量に退職していく中で、平成27年度に組織機構の見直しを行ったところではありますが、今後も、組織のスクラップアンドビルドを前提として、組織の見直しを適時行うことや、フラットな組織に移行可能な部署についてはグループ制などの導入によって柔軟で、ニーズに素早く対応できる組織づくりを進めていくことが必要です。

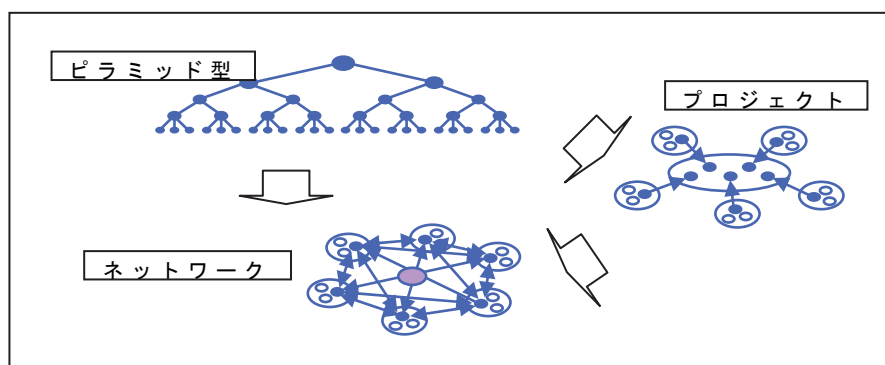
このような組織機構の見直しに当たっては、各部署の自主性と自立性を尊重しながらその裁量権を強化し、新しい取組に対して積極的に支援するものとし、各部署の実情と将来のあるべき姿を明確化する中で、時代にあった市民にとって分かりやすく、スリムな組織を構築していきます。そのうえで、行政サービスの低下を招かないようにするため、管理職の総数を減らし、その減少分を実務レベルの要員に割り振ることで事務処理のマンパワーを増やしたり、時代にあった課の統廃合について検討したりすることが必要です。

また、次のような視点で検討を行うことが必要と考えられます。

☑ 視点

- 行政改革の趣旨に沿った組織
- 時代やニーズに的確に対応できる組織
- 分かりやすく、利用しやすい組織

【図6】組織パターンイメージ



(2) 多様な雇用形態などの活用

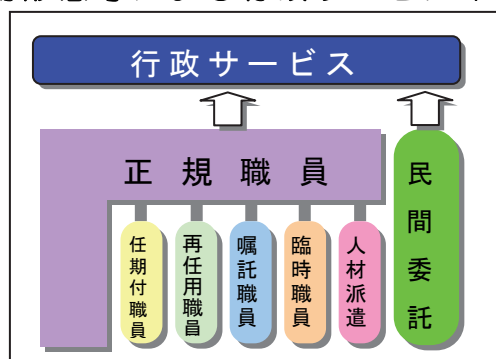
平成16年に高齢者雇用安定法が施行され、民間事業者には平成18年4月から定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止などが義務づけられるようになりました。平成13年からは厚生年金受給開始年齢が段階的に引き上げられ、定年退職と年金の満額支給開始に時間的なズレが生じることになるため、高齢者が60歳以降も生計を維持するための収入を自身で確保することや、60歳以降も働き続けて保険料を納めていくことは、老後の生活を安定させるとともに、社会保障制度維持の観点からも大変意義のあることです。

経営者側からすれば高齢労働者を再雇用するということは、単なる労働力の確保の意味だけでなく、低コストで即戦力を確保するのと同じ価値があります。また、長年にわたって培われた技術、人脈、ノウハウの継承に生かせるということは非常に大きな強みにもなります。

このような民間事業者の考え方は、自治体の世界においても理にかなったものであり、今後も、事務事業の見直しによって民間委託できるものは極力民間委託をしていきますが、委託できない業務や業務の性格や内容、形態等によって嘱託職員、臨時職員、一般職の任期付職員、再任用職員等を活用する方が効率的で効果的なケースもあるため、多様な雇用形態の活用を図っていくことが重要です。

技能労務職の担う業務についても、コストパフォーマンスを検討するなかで、委託化・人材派遣などの活用や、正規職員でなくても実施可能な事務・事業については、嘱託・臨時職員も活用するなど、専門性を確保しながら効率性を高めていきます。

【図7】多様な雇用形態等による行政サービスイメージ



(3) 職員の能力向上の環境づくり

行政需要が高度化、多様化していく中で、市民サービスを低下させず職員数の適正管理を行うためには、職員の意欲を高め、質

的向上を促進するなど、行政プロフェッショナルとなる人材を育成する必要があります。このため、人材育成基本方針に基づく人材育成プログラムなどにより人事制度の透明性を確保し、人事評価制度など公平・公正な処遇管理の基準を明確化したり、研修制度を強化したりするなど、職員能力の向上を図るための環境づくりに取り組めます。

2 各所属での取組

(1) 事務の合理化・最適化

各所属において、行政改革大綱に基づく事務事業の見直しを進め、不要不急の事業の洗い出しや簡素化を積極的に進めることに加え、所属職員のモチベーションの向上を図るという視点から、職員の業務負担の均等化が可能となるよう、業務配分や相互協力を強化することが必要となってきます。

また、熟練者の異動や定期異動などによる業務の質や処理の低下を招かないように、事務のマニュアル化によって標準化や可視化を進める、「誰がやっても同じ」事務処理を目指します。

(2) 機動的な組織運営

課や係の統廃合やグループ制の導入など、各所属においても自ら組織機構の見直しを考え、提案していくことも重要です。

また、業務の繁忙期などのタイムラグなどを活用しながら流動体制による事務処理体制の構築など、機動的な組織運営も活用していく必要があります。

(3) 職員の能力開発

職員一人ひとりの意欲と能力が高まるよう、課・係内での会議、能力開発、内部研修及びコミュニケーションなどOJTに取り組めます。時代の変化に機敏に対応することや情報の共有化を進め、先見性の高い行政運営を可能にするため、会議は週1回（週一会議）を、能力開発や内部研修のために月1回（月いちOJT）の開催を目標とします。

VII おわりに

定員の適正化については、何をもって適正というのかは明確にすることはできません。しかし、この計画に記載された事項を全て実行し、職員の能力が100%発揮されたにもかかわらず、行政サービスが維持できなくなる臨界点が適正化状態だと考えられます。

一步一步着実にこの計画を実行したうえで、不断の努力を重ねていくことが私たちに課せられた課題であると思います。

職員の皆さんは、この計画に記載されたことを他人事とせず、自分自身の課題として取り組んでいただきたいと思います。