

第3次 沼津市定員管理計画

平成29年9月

沼 津 市

目 次

<計画策定の趣旨>	1
<これまでの取組状況>	2
<現状と課題>	3
1 職員数の状況	3
2 職員構成の状況	4
3 都市規模から見た職員数の状況	6
4 臨時職員等の状況	7
5 人件費の状況	8
<定員管理の方針>	9
1 基本的な考え方	9
2 対象部門	9
3 計画期間及び数値目標	9
4 職員規模、配置の最適化に向けた取組	10
5 計画の進捗管理等	13

<計画策定の趣旨>

今日、地方自治体は、社会経済情勢の変化や財政制約の中で様々な行政課題に直面しており、今後の自治体経営に当たっては、全国統一的な行政運営を基礎としつつも、地方分権、地方創生を背景として、自律的な姿勢が求められている。

本市においては、住民福祉の増進に努め、最少の経費で最大の効果を挙げるという地方自治の基本理念のもと、積極的に行財政改革を推進し、簡素で効率的、効果的な組織体制を整備していく中で、持続可能な行政運営の確立を図っているところである。

その一環として、人事管理面においては、人件費の抑制に努めるとともに、定員管理計画を策定し、徹底した人員削減を進めてきた。

取組では例外なく事務事業を見直し、その整理合理化を始め、アウトソーシングや非常勤化に鋭意努め、その結果、定員管理計画は目標を大きく上回る削減成果を上げ、現在の職員規模は全国の類似団体（施行時特例市）の平均レベルに位置するところとなっている。

このように量的削減が達成され、今後に向けては、限られた貴重な人的資源を最大限有効に活用し、一段と複雑多様化している市民ニーズや時々刻々と変化する行政課題に柔軟に対応するとともに、現状の閉塞感を打開し将来を展望する新たな施策展開への期待に応え、市民満足度を高めていくことが求められている。

また現在、我が国の持続的な成長に向けた「働き方改革」が進められている中、本市では、急激な人員削減により職員負担が過重化しており、これを平準化し、行政運営の硬直化を防止することも課題の一つとなっている。

このような現状と課題を総合的に考慮し、将来に亘り良質な行政サービスを安定的に提供していくため、職員規模、配置の最適化を図るべく「第3次沼津市定員管理計画」を策定するものである。

<これまでの取組状況>

本市では、平成 17 年度から平成 27 年度までの 10 年間、2 回の定員管理計画に基づき、職員数の純減を目指した。

第 1 次計画では、全部門（一般行政、特別行政及び公営企業等）を対象とし、H17. 4. 1 現在 2, 139 人を基準に、H22. 4. 1 現在（5 年後）で 100 人（4. 7%）削減することを目標とした。結果は、目標を大きく上回る 123 人（5. 8%）の削減となった。

続く第 2 次計画では、消防組織が広域化を予定し、また市立病院が独自の経営改革を進めることから、両部門を除いた全部門を対象とし、H22. 4. 1 現在の 1, 280 人を基準に、H27. 4. 1 現在（5 年後）で 42 人（3. 3%）削減することを目標とした。結果は、目標を大きく上回る 83 人（6. 5%）の削減となった。

この 2 回の計画における通算 10 年間では、計 142 人の削減目標に対し、大きく上回る計 206 人の削減成果を上げた。

計画終了後においても、引き続き削減に努めており、全部門で、H28. 4. 1 現在 1, 932 人、H29. 4. 1 現在 1, 899 人となっており、平成 17 年度から平成 29 年度までの 12 年間の累計では 240 人（11. 2%）の大幅な削減となっている。

<現 状 と 課 題>

1 職員数の状況

職員数（全部門）は、定員管理計画の10年間では、H17.4.1現在2,139人がH27.4.1現在1,941人となり、198人（9.3%）の減となっている。

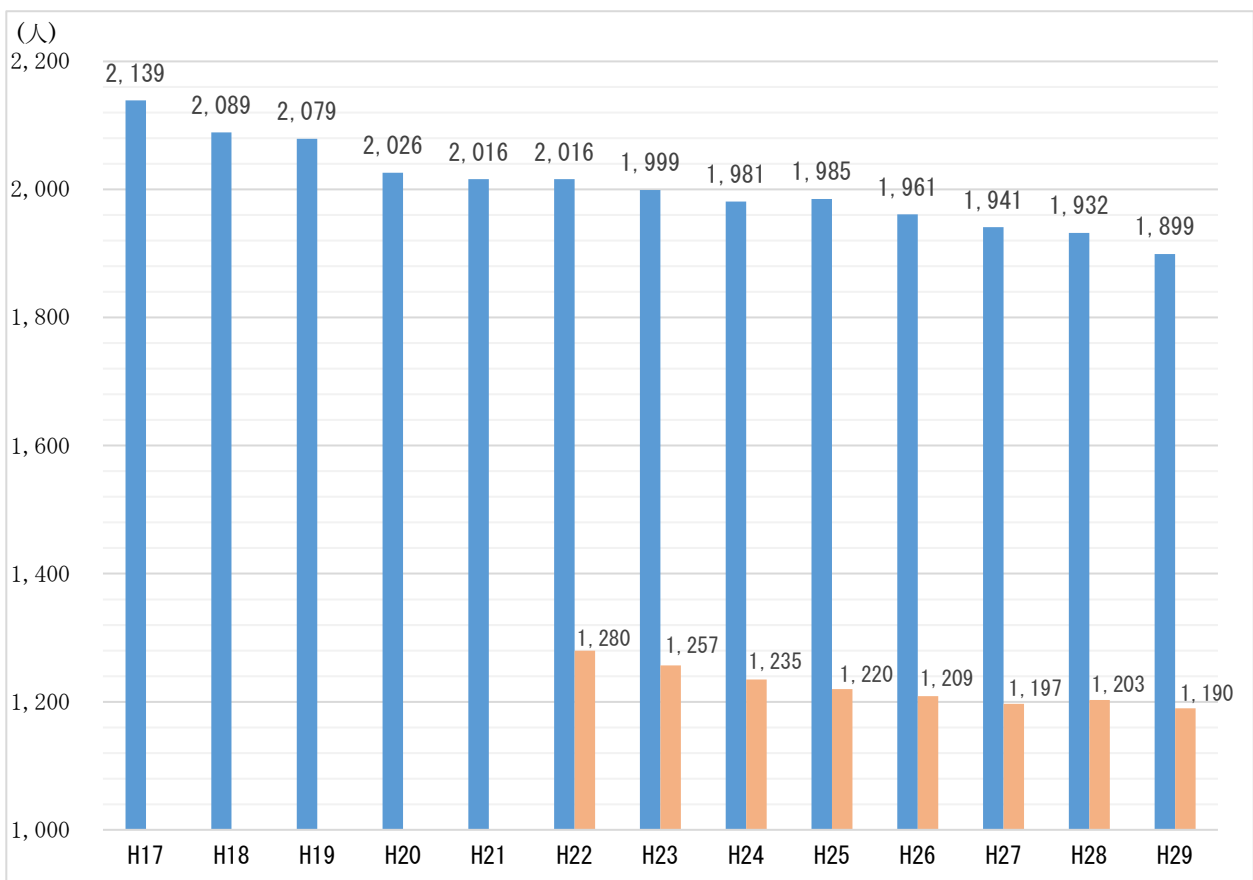
計画終了後は、H28.4.1現在1,932人、H29.4.1現在1,899人となっており、12年間の累計では240人（11.2%）の減となっている。

このように職員規模のスリム化が達成された一方で、急激な人員削減により職員負担が過重化しており、行政運営の硬直化による市民サービスの低下が懸念されている。

（図1）職員数の年度別推移

左グラフ：第1次計画（H17～H22）の対象とした全部門の職員数

右グラフ：第2次計画（H22～H27）の対象とした特別行政（消防）と公営企業等（病院）を除く全部門の職員数



（備考）H28以降は、特別職となった教育長1人を含んでいる。

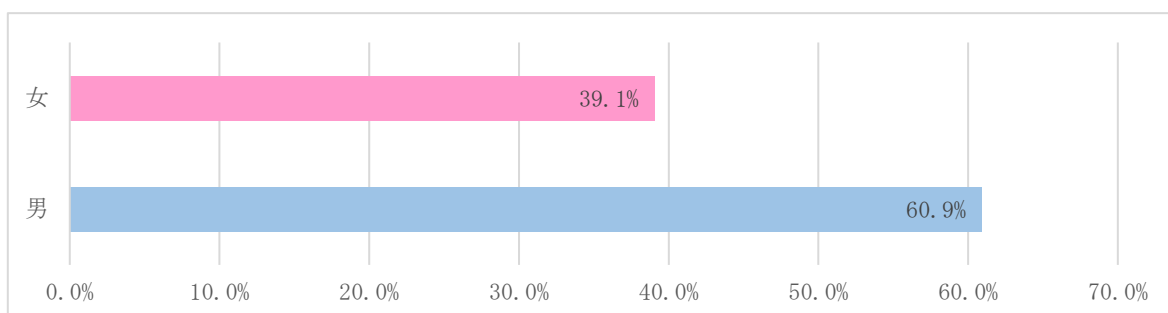
2 職員構成の状況

(1) 性別構成の状況

職員（消防・病院を除く全部門）の性別構成は、H29.4.1 現在、男性 60.9%、女性 39.1%となっている。

女性の重要度は増しており、その活躍をさらに推進していくことが求められる。

(図2) 性別構成の状況

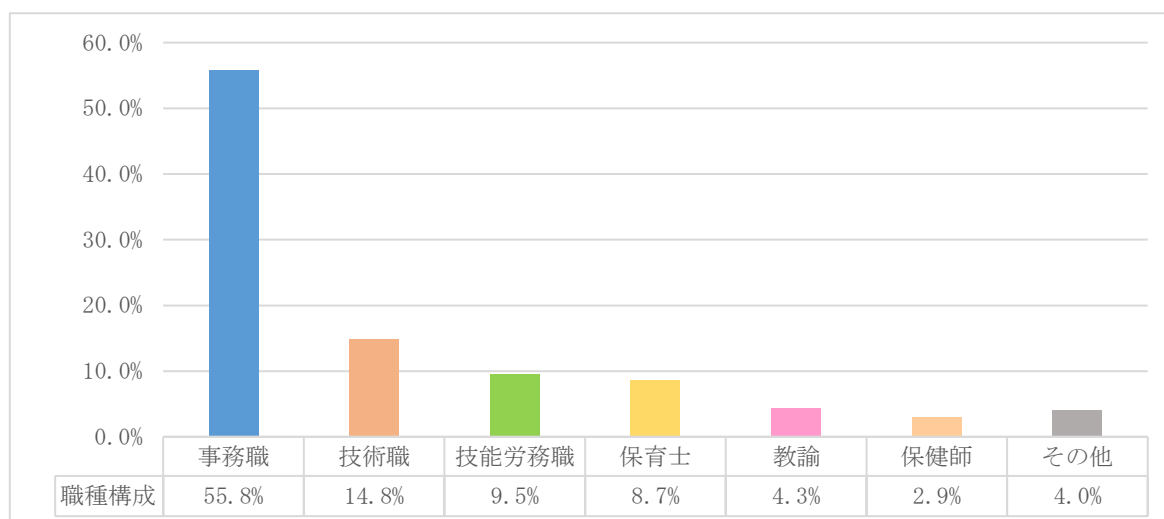


(2) 職種構成の状況

職員（消防・病院を除く全部門）の職種構成は、H29.4.1 現在、事務職 55.8%、技術職（土木、建築、電気、機械等）14.8%などとなっており、技能労務職（環境整備士、調理師等）9.5%については、退職不補充としている。

人材確保が困難な情勢にある中、いずれの職種とも高度な専門知識や経験が求められており、職員の意識改革、研修の強化、中核となるスペシャリストの養育に加え、即戦力となる民間企業等職務経験者の登用や業務の外部委託化などに取り組む必要がある。

(図3) 職種構成の状況

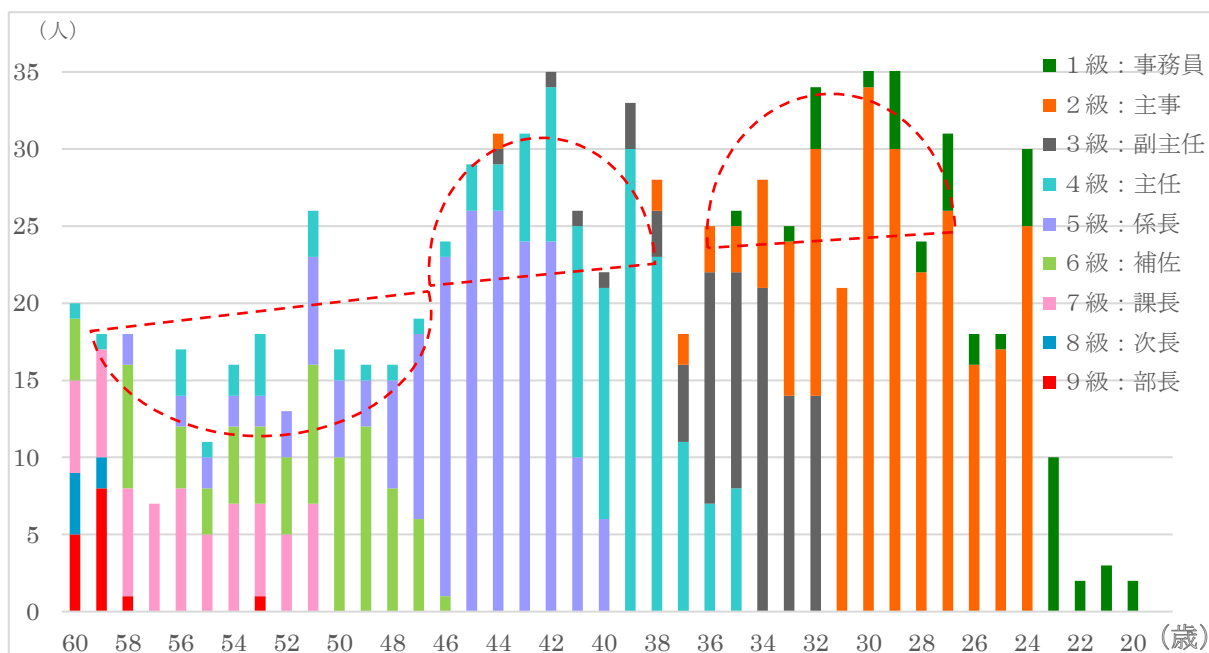


(3) 年齢構成の状況

職員（事務職・技術職）の年齢構成は、特に40代後半から50代後半までの管理監督・技術指導層の人材不足が課題となっている。

(図4) 年齢構成の状況（事務職・技術職）

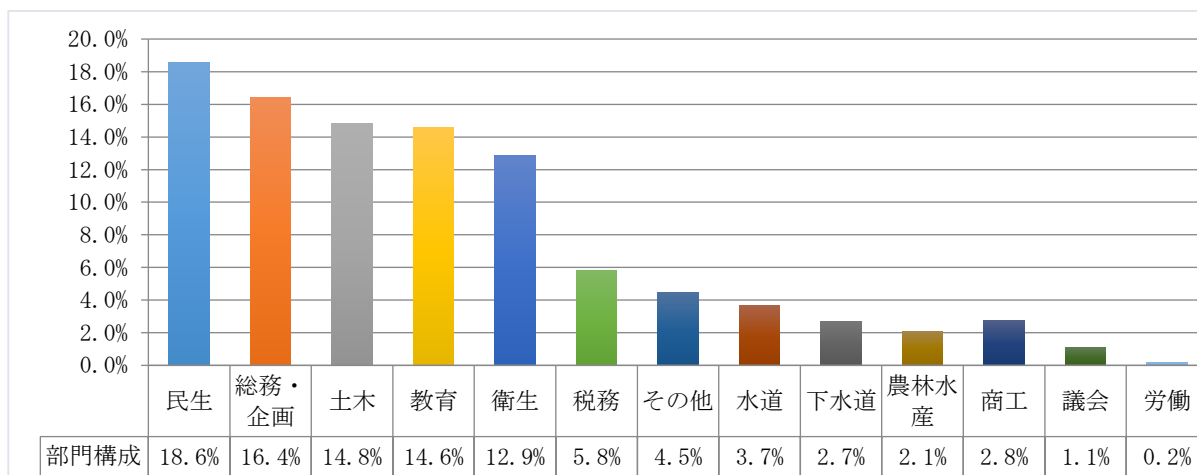
H29. 4. 1 現在



(4) 部門構成の状況

職員（全部門）の部門構成は、H29. 4. 1 現在、民生 18.6%、総務・企画 16.4%、土木 14.8%、教育 14.6%、衛生 12.9%などとなっている。いずれの部門とも厳しい行政運営が迫られ、増員の意向があるが、急激な人員削減により弾力的な調整が困難となっている。

(図5) 部門構成の状況



3 都市規模から見た職員数の状況

都市規模から見た職員数の状況については、地方公共団体定員管理調査（総務省）結果により、全国の類似団体（37 施行時特例市）において比較することが有効である。

本計画では、市民に最も理解の得やすい客観的な指標として、人口割による単純比較を採用する。

直近の平成 28 年度（H28. 4. 1 現在）の状況は、下表のとおりである。

（表 1）職員数の類似団体との比較

太線部分は、本市の計画対象部門（一般行政＋ 特別行政（※教育）＋公営企業等）

区 分		沼 津 市		類似団体（平均）		
人 口		200,704 人		260,042 人		
普 通 会 計	議 会	13	1.2%	12	0.9%	
	総務・企画	211	19.7%	291	21.3%	
	税 務	74	6.9%	84	6.2%	
	民 生	216	20.2%	351	25.8%	
	衛 生	152	14.2%	163	12.0%	
	労 働	2	0.2%	3	0.2%	
	農 林 水 産	26	2.4%	36	2.6%	
	商 工	26	2.4%	29	2.1%	
	土 木	172	16.1%	166	12.2%	
	合 計	892	83.4%	1,135	83.2%	
	（人口 1 万人当たり）		（44.44 人）		（43.65 人）	
	※ 教 育		178	16.6%	229	16.8%
	合 計		1,070	100.0%	1,364	100.0%
（人口 1 万人当たり）		（53.31 人）		（52.45 人）		
消 防		—		216		
合 計		1,070		1,580		
（人口 1 万人当たり）		（53.31 人）		（60.76 人）		
公 営 企 業 等	水 道	44		—		
	下 水 道	34		—		
	そ の 他	54		—		
	合 計	132		—		
総 合 計		1,202（教育長を除く。）		—		

行政機構の基礎部門は「普通会計」となるが、本市では平成 28 年度に消防部門を広域独立化しており、これを除いて比較することが適当である。その人口 1 万人当たりの職員数は、H28. 4. 1 現在 53. 31 人で、類似団体（平均）52. 45 人と同程度となっている。このことから都市規模から見て妥当な水準にあるものと判断できる。

なお、消防部門を含めた場合では、類似団体（平均）の 60. 76 人を大きく下回る 53. 31 人となっている。

また、部門別の比較では、土木、衛生部門で上回り、民生、総務・企画部門で下回っており、今後に向けては、本市の特性を考慮しつつも、全国の平均的な体系と比較し、弱みのない、バランスのよい組織づくりを進めていくことが求められる。

4 臨時職員等の状況

臨時職員数（消防・病院を除く全部門）は、H29. 3. 31 現在 662 人で、全職員数に占める割合は 25. 3%となっており、一定の水準で保持されている。

再任用短時間勤務職員は、H28. 4. 1 現在 27 人となっており、公的年金の支給開始年齢の引上げに伴い、制度の運用を充実させているところである。

正規職員が減少する中、多様化する行政ニーズに対して、効率的、効果的に行政運営を行っていくためには、臨時職員等の多様な雇用形態の人材活用が不可欠となっている。

（表 2）臨時職員数等の状況

各年度正規職員・再任用短時間勤務職員は 4. 1 現在、臨時職員は 3. 31 現在（単位 人）

区 分	H23	H24	H25	H26	H27	H28
正規職員	1, 999	1, 981	1, 985	1, 961	1, 941	1, 932
再任用短時間 勤務職員				4	13	27
臨時職員	660	678	673	667	667	662
合計(全職員数)	2, 659	2, 659	2, 658	2, 632	2, 621	2, 621
臨時職員の割合 (%)	24. 8	25. 5	25. 3	25. 3	25. 4	25. 3

※臨時職員は、雇用形態に関係なく、02 給料及び 07 賃金支弁の者としている。

5 人件費の状況

人件費は、基本給の抑制、退職者数の減少及び人員の削減努力により、総額の上昇が抑えられて推移している。

今後、財政の健全性を維持しながら効率的な行政運営を進めていくためには、選択と集中による経営資源の有効活用と併せて、義務的経費の一つである人件費を適正な水準に保持していくことが求められる。

(表3) 一般会計決算における人件費の状況

各年度 3.31 現在 (市政報告書)

区 分	H23	H24	H25	H26	H27
歳 出	703 億 3,732 万円	717 億 7,396 万円	686 億 6,722 万円	691 億 5,324 万円	708 億 6,116 万円
人 件 費	127 億 3,271 万円	119 億 9,563 万円	113 億 5,992 万円	116 億 3,333 万円	114 億 8,500 万円
構 成 比	18.1%	16.7%	16.5%	16.8%	16.2%

(表4) 職員給与の状況 (一般行政職・技能労務職)

各年度 3.31 現在 (市政報告書)

区 分	H23	H24	H25	H26	H27
人 員	1,168 人	1,154 人	1,140 人	1,122 人	1,120 人
平均年齢	43.5 歳	43.0 歳	42.7 歳	42.6 歳	42.1 歳
平均給料月額	329,461 円	325,769 円	299,522 円	321,578 円	316,740 円
平均月収	358,129 円	354,046 円	327,430 円	349,458 円	344,180 円

(備考) H25 は、給料減額支給後の額

<定員管理の方針>

1 基本的な考え方

今後の定員管理に当たっては、人口減少の進行等により将来、社会経済の規模が縮小する見通しとなることから、そのことに応じて職員定数の削減基調を堅持するものとする。

第3次定員管理計画が担うべく中短期においては、これまでの量的削減の成果等を踏まえ、職員数を都市規模に相応する水準に保持し、その範囲内において弾力的に人員調整を行い、職員規模、配置の最適化を図るものとする。

2 対象部門

本計画の対象部門は、特段の組織改編の予定がないことから、前計画と同様に駿東伊豆消防組合として発足した消防と独自の経営改革を進めている市立病院を除く全部門とする。

第3次定員管理計画 (対象部門)

一般行政部門	議会、総務・企画、民生、税務、衛生、労働、農林水産、商工、土木
特別行政部門	教育
公営企業等部門	水道、下水道

3 計画期間及び数値目標

本計画では、中短期においては、職員数を都市規模に相応する水準に保持することを基本的な考え方としている。

したがって、その妥当性が認められる直近の平成28年度(H28.4.1現在)を基準に、その1,203人(人口1万人当たり53.31人)を上限定数(数値目標)として設定する。

計画期間は、平成29年度(H29.4.1現在)から平成32年度(H32.4.1現在)までの3年間とし、職員規模、配置の最適化に向けた取組を行うものとする。

なお、妥当性の根拠とする地方公共団体定員管理調査(総務省)結果が、本市の上限定数とかい離した場合(人口1万人当たりで概ね1人以上とみなす。)は、これを見直すものとする。

第3次定員管理計画

基準年度	平成28年度（H28.4.1現在）
数値目標	上限定数1,203人（人口1万人当たり53.31人）未満
計画期間	平成29年度（H29.4.1現在） → 平成32年度（H32.4.1現在）

4 職員規模、配置の最適化に向けた取組

行政改革は、これまでの成果を踏まえ、量的削減を優先するスタイルから生産性の向上など質的向上を重視したスタイルに転換していく段階を迎えている。

したがって、人事管理においても、質か量かの選択ではなく、相方のバランスをとりながら職員規模、配置の最適化を図るものとし、その着実な推進のため、必要な取組を行うものとする。

(1) 事務事業の見直し

第3次沼津市行政改革プランでは、厳しい財政状況下においても、行政サービスを低下させることなく様々な行政需要に対応するため、「協働と連携によるまちづくりの推進」「経営資源の確保及び最適活用の推進」及び「効率的かつ効果的な行政運営の推進」の3つの理念のもと、行政改革のさらなる推進を図るものとしている。

今後に向けては、限られた経営資源を最大限有効に活用していくことが求められることから、さらに「スクラップ&ビルド」及び「選択と集中」の考え方を徹底し、事務事業の見直しに努める。

(2) 組織体制の見直し

社会経済情勢が大きく変動する中で、市民ニーズを的確に把握し、重点的に取り組むべき行政課題を選択して円滑に対応するためには、柔軟な組織経営を行っていく必要がある。

そのための組織体制の編成に当たっては、組織全体の肥大化を招くことのないよう、原則としてポストやセクションの増設、細分化を控え、適正な事務配分を行うことにより既存組織のポテンシャルを最大限有効に活用するものとし、効率的、効果的で、市民に分かりやすい簡素な組織体制の整備に努める。

(3) 民間活用の推進

今後、さらに行政自らが実施すべき事務事業に経営資源を集中させていくためには、行政の責任領域を見直し、直接的なサービス提供中心から総合的なコーディネート機能を重視した役割へと転換を進めていく必要がある。

したがって、業務の外部委託化やPFI、指定管理者制度の導入、公民連携、市民協働など、戦略的に民間や市民の活力・資源を最大限有効に活用して事務事業を展開する。

(4) 行政事務の効率化

行政事務の効率化は、不断の取組として、あらゆる効果的な手法を導入し鋭意推進する。

特に、ICTの発展と普及により、市民の生活スタイルが大きく変わろうとしていることから、行政においてもICTを有効活用し、新たな行政スタイルの構築や事務の効率化・高度化への応用、市民にとって利便で負担の少ないサービスの提供などに努める。

(5) 人材育成の推進

各職員が、高い意欲と志を持って職務に従事し、高度化・複雑化する行政ニーズに対して高い成果を挙げられるよう、効果的に能力の開発や専門性の向上を図っていくことが必要である。

したがって、人材育成の基本であるOJTにOff-JTを組み合わせながらそれぞれの充実を図るとともに、職員の自発的な能力開発を促していくものとする。

特に、人事評価の面談の機会等を活用して、各職員の公私に亘る状況や意向、事情の聴取・把握に努め、職務の意義や期待、課題等を共有するなど、コミュニケーションを密に取りながらその意欲を高めて自発的な取組や成長を促し、能力、適性等を踏まえた計画的な人員配置、昇進管理、処遇等に反映させる。

(6) 人事異動の適正化

これまでの人事異動は、質的に異なる職場をできるだけ多く、それも短い周期で経験させるというジェネラリストの養成が主な目的であった。

しかし、地方創生時代を迎えて自治体の役割が変わり、専門的問題処理能力や政策形成能力が求められており、特定の行政分野に精通したスペシャリストを育成していく必要性が高まっている。

したがって、職員の階層や部門の別などに応じて、ジェネラリスト型の異動にスペシャリスト型の異動を組み合わせながら職員体制を整え、高度化・複雑化する行政ニ

ーズに応じていくものとする。

特に、適応力の高い若年職員においては、基礎技術習得とともに、幅広い知識・経験を身に付ける手法として有効であることから、短期間に複数の部署を経験させるものとし、採用後 10 年程度経過した後は、本人の意向や所属長の評価を重視しながら、その適性に合った部署に配置し、ある程度長期的に専門性を伸ばす方針で経験を積み、将来の中核となる人材を育成していくものとする。

また、女性活躍や年齢構成の偏在に伴う課題解決に向けては、既成観念に囚われず、中長期的な方向性を持って適切な措置を講ずるものとする。

(7) 人事評価制度の整備活用

職員の士気を高め、組織活力を維持向上させていくためには、職員の能力・実績を適切に把握し、人員配置や昇進管理、処遇等に反映させていくことが重要である。

その基礎となる仕組みとして、平成 28 年度に人事評価制度を本格導入したところであり、全組織的に納得性をもって、効果が十分発揮されるよう、多様な事務形態に適応し、しっかりと機能する制度整備を進め、適切な活用を推進する。

(8) 多様な任用職員の活用と人材確保

人手不足が深刻化する中で、質の高い行政サービスを安定的に維持していくためには、事務の性質に応じて、再任用職員や臨時職員など、多様な任用形態の職員を活用することが不可欠となっている。それらの職員の士気を確保し、その能力を最大限発揮して活躍できるよう、環境整備に努める。

また、小数精鋭の職員体制を構築し維持していくためには、職員の年齢構成を平準化し、技術・ノウハウを途切れなく継承していく必要があることから、年度をまたがる採用人員の調整や民間企業等職務経験者の登用など、効果的な採用方を講じ、能力のある人材・人員を確実に確保する。

(9) 職員の働き方改革の推進

職員が健康で生き生きと働き、持てる能力を最大限発揮し、行政サービスの向上につないでいくためには、ワークライフ・バランスの推進と併せて、長時間労働の是正など、働き方改革の取組が必要である。

したがって、職員一人ひとりの意識改革はもとより、所属長のマネジメント力の強化、部署内での業務の共有化、効果的なシステム・仕組みの整備など、組織的な取組を推進する。

(10) 職員の健康管理等

少数精鋭の職員体制に伴う職責の増大化に対応していくためには、働き方改革と併せて、ストレスやメンタルを含めて職員の健康保持への配慮を強化していく必要がある。

したがって、健康管理体制や育児、介護、病気等に関する支援制度の充実など、事情を有する職員が安心して働き続けることができるよう、環境整備に努める。

また、長期に亘る傷病・育児休業や介護休暇においては、欠員による同僚職員への過重負担や事務の停滞を防止するため、状況に応じて適切に代替措置を講ずる。

5 計画の進捗管理等

(1) 計画の公表

本計画、人事行政の運営等の状況について、広報ぬまづや市のホームページで公表する。

(2) 計画の見直し

本計画は、毎年度、関連指標、行政運営の状況等との整合を図りながら、適切に進行管理を行い、必要に応じて適宜見直しを行う。