

沼津市定員管理方針

令和3年4月

沼 津 市

〈方針策定の趣旨〉

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、第1次及び第2次定員管理計画では、徹底した職員の減員を行い、第3次定員管理計画においては、第2次定員管理計画までの量的削減の成果を踏まえ、都市規模に相応する水準に職員数を保持することとした。

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するとともに、職員士気の高揚を図り、一段と複雑化・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、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。

このような現状と課題を総合的に考慮し、将来にわたり良質な行政サービスを安定的に提供していくため、職員規模や人事管理の在り方を示す「沼津市定員管理方針」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期にわたる定員管理計画で、職員数の純減を目指し、平成29年度から令和2年4月までの第3次定員管理計画においては、平成28年4月の職員数を上限としてその範囲内に収めることとした。

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、平成17年4月1日時点の2,139人を基準に、平成22年4月1日時点（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、平成22年4月1日時点の1,280人を基準に、平成27年4月1日時点（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期の計画における通算10年間では、計142人の削減目標を大きく上回る、計206人の削減成果を挙げた。

続く第3次計画では、消防及び市立病院を除いた部門の職員数1,203人（H28.4.1）を計画終了時点（R2.4.1）の上限定数とする数値目標を立てた。

第3次計画の終了時点における職員数は1,197人で目標とする上限定数内に維持した。

<現 状 と 課 題>

1 職員数の状況と課題

職員数（全部門）は、第1次定員管理計画で基準とした2,139人（H17.4.1）が、令和2年4月1日時点で1,938人となっており、15年間の累計では201人（9.4%）の減となっている。

これにより、職員規模のスリム化が達成された一方で、少子高齢化の進展や市民ニーズの多様化・複雑化など社会情勢等が変化し、福祉や子育て支援業務に係る体制の充実、異常気象や災害時の防災体制の強化など様々な分野で行政需要が増加しているほか、児童虐待や保健業務など人命や健康に係わる業務などでは、よりきめ細やかで慎重な対応が必要とされる状況も増えている。

また、個々の職員においては、男性を含め子育てや親の介護を担う、時間制約のある職員が増えており、短時間勤務や育児・介護休暇の取得などの柔軟な働き方を必要とするほか、自己研さんや社会活動への参加をはじめとしたプライベートの充実も目指す、仕事と生活の調和の必要性も高まっていることから、これまでと同様の時間外勤務の実施や総勤務時間数の確保が難しくなっている。

このような状況から、職員にかかる負担は過重化しており、業務改善や効率化により職員負担の軽減を図りつつ、行政運営の硬直化を防止し、より一層市民サービスを向上させることが課題となっている。

なお、今後、定年の引き上げが想定されるが、定年を上げた年度は定年退職者が生じないことから、新規採用者数を大幅に抑制した場合、職員の年齢構成に偏りが生じるほか、組織の新陳代謝の維持や知識、技術、経験等の継承・蓄積が困難になり、職員配置や人材育成に影響があるため、真に必要な規模の新規採用を計画的に継続する必要がある。

(図1) 職員数の年度別推移

左グラフ：第1次計画（H17～R2）の対象とした全部門の職員数

右グラフ：第2次及び第3次計画（H22～R2）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

各年度4.1時点、単位：人



2 職員構成の状況

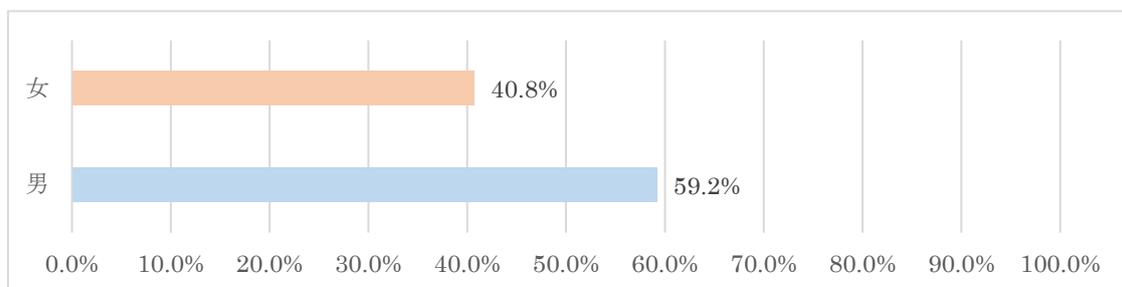
(1) 性別構成の状況

職員（消防・病院を除く全部門）の性別構成は、令和2年4月1日時点で、男性59.2%、女性40.8%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

R2.4.1時点



(2) 職種構成の状況

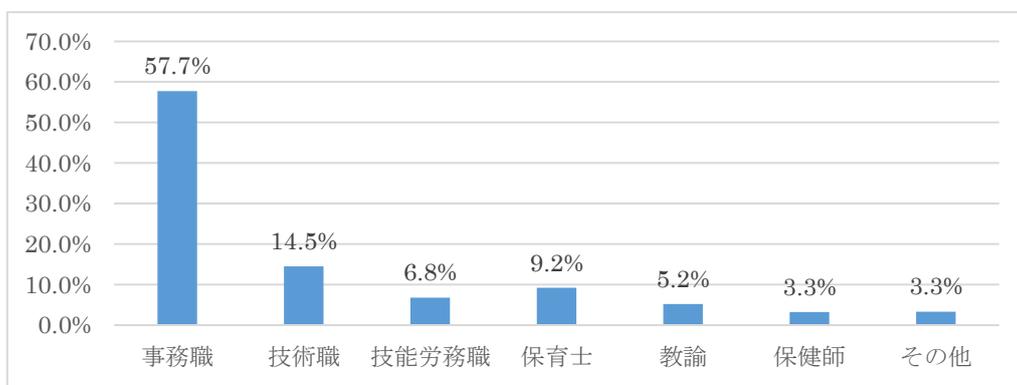
職員（消防・病院を除く全部門）の職種構成は、令和2年4月1日時点で、事務職 57.7%、技術職（土木、建築、電気、機械等）14.5%などとなっており、技能労務職（環境整備士、調理師等）6.8%については、退職不補充としている。

いずれの職種も高度な専門知識を求められ、人材確保が困難な情勢にあるが、特に技術職の採用が難しくなっている。

こうしたことから、職員の意識改革、研修の強化に加え、即戦力となる民間企業等職務経験者の登用、退職者の補充年度以外の継続的な募集による人材確保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

R2.4.1時点

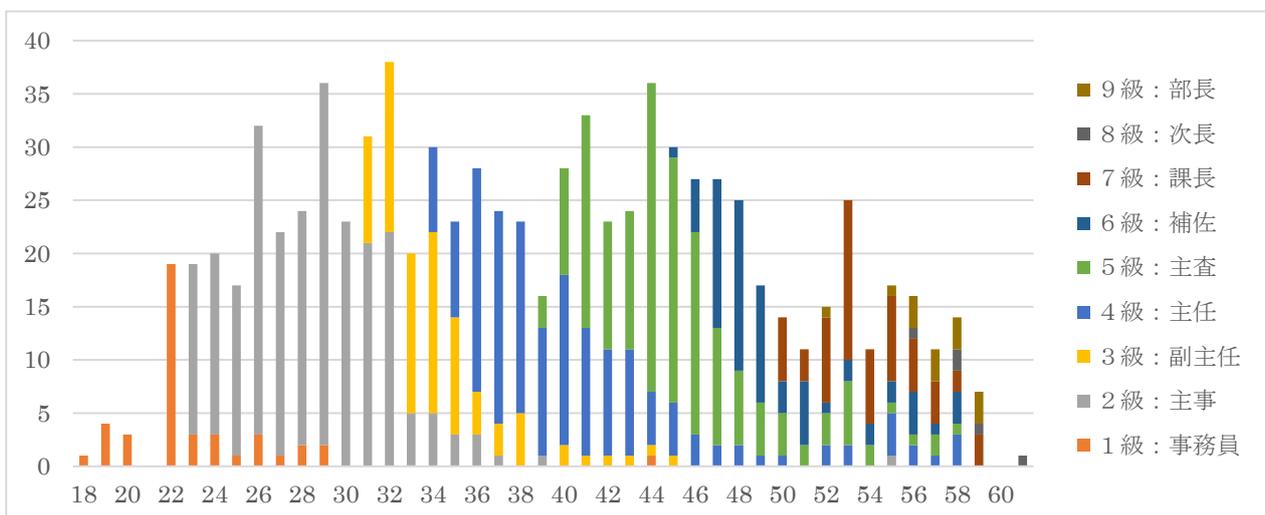


(3) 年齢構成の状況

職員（事務職・技術職）の年齢構成は、特に50代の管理監督・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）

R2.4.1時点

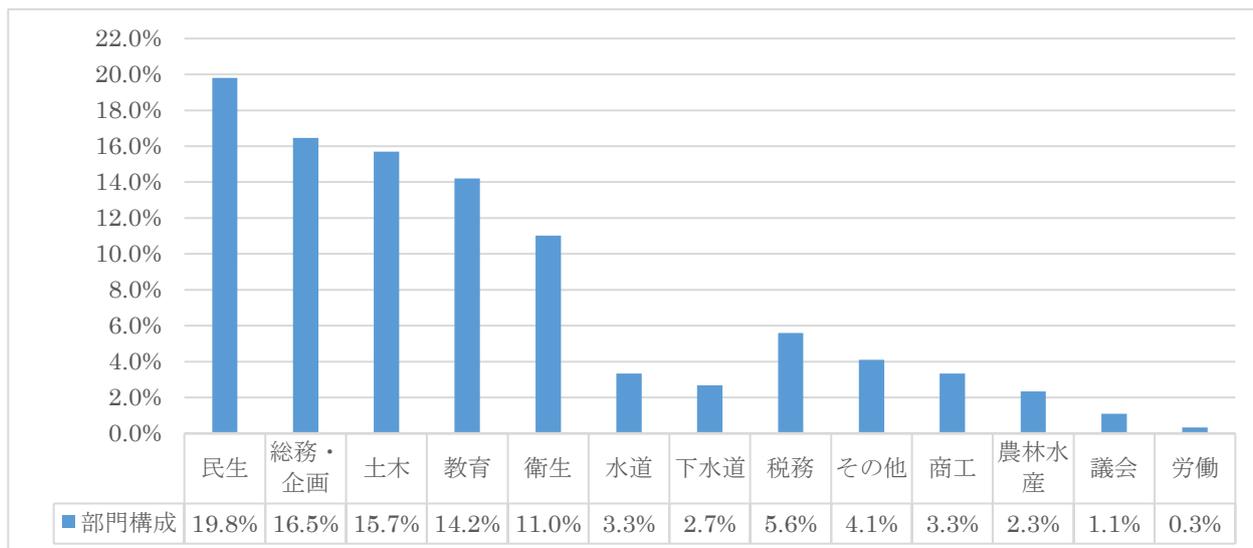


(4) 部門構成の状況

職員（全部門）の部門構成は、令和2年4月1日時点で、民生 19.8%、総務・企画 16.5%、土木 15.7%、教育 14.2%、衛生 11.0%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、人員削減の結果、弾力的な調整が困難となっている。

(図5) 部門構成の状況

R2.4.1 時点



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）の結果により、全国の類似団体（27 施行時特例市）において比較することが有効である。

本方針では、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。

直近の令和元年度（H31. 4. 1 時点）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

（単位 人）

区分	沼津市		類似団体（平均）	
人口	195,986		254,471	
議会	13	1.21%	12.5	0.90%
総務・企画	196	18.27%	302.8	21.94%
税務	71	6.62%	82.7	5.99%
民生	231	21.53%	372.0	26.96%
衛生	136	12.67%	159.3	11.54%
労働	3	0.28%	3.3	0.24%
農林水産	27	2.52%	33.6	2.43%
商工	40	3.73%	29.3	2.12%
土木	182	16.96%	168.5	12.21%
合計	899	83.78%	1,164	84.34%
（人口1万人当たり）	45.87		45.74	
教育	174	16.22%	216.0	15.66%
合計	1,073	100.00%	1,380	100.00%
（人口1万人当たり）	54.75		54.23	
消防			231.1	
合計	1,073		1,611	
（人口1万人当たり）	54.75		63.30	
水道	41		—	
下水道	33		—	
その他	53		—	
合計	127		—	
総合計	1,200		—	

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、平成 31 年 4 月 1 日時点で 54.75 人となり、類似団体（平均）54.23 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。

また、部門別の比較では、商工、土木部門で上回り、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、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 再任用短時間勤務職員・会計年度任用職員等の状況

再任用短時間勤務職員は、令和 2 年 4 月 1 日時点で 62 人となっており、公的年金の支給開始年齢の段階的な引上げに伴う制度の運用改善を行っているが、今後は、定年自体の引き上げが想定される。

会計年度任用職員数（消防・病院を除く全部門）は、令和 2 年 4 月 1 日時点で 769 人、全職員数に占める割合は 27.8%となっている。

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、非常勤職員（再任用短時間勤務職員、会計年度任用職員）等の多様な任用形態の人材活用が不可欠となっている。

（表 2）再任用短時間勤務職員等の状況 各年度 4.1 時点、単位：人（人事課資料）

区分	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
正規職員	1,999	1,981	1,985	1,961	1,941	1,932	1,899	1,930	1,945	1,938
再任用短時間 勤務職員				4	13	27	50	62	66	62
臨時職員	一般会計	605	616	614	608	611	609	620	590	578
	特別会計 等	55	62	59	59	56	53	56	53	48
	合計	660	678	673	667	667	662	676	643	626
会計年度 任用職員	一般会計									716
	特別会計 等									53
	合計									769
計	2,659	2,659	2,658	2,632	2,621	2,621	2,625	2,635	2,637	2,769
全職員に占める臨時 職員の割合(%)	24.8	25.5	25.3	25.3	25.4	25.3	25.8	24.4	23.7	27.8

※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。

※R2 年度は、会計年度任用職員制度が施行されたため、R1 年度まで特別職非常勤職員等であった職員が会計年度任用職員に移行したため、職員数が増加している。

5 人件費の状況

人件費は、時間外勤務の抑制や退職者数の減少により、総額の上昇が抑えられて推移している。時間外勤務の年間総時間数は減少傾向にあるが、令和元年度は、災害対応等により増加した。

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 時点 (市政報告書)

区 分	H27	H28	H29	H30	R1
歳 出	708 億 6116 万円	707 億 3533 万円	693 億 9840 万円	711 億 4416 万円	725 億 2108 万円
人 件 費	114 億 8500 万円	98 億 7716 万円	92 億 7861 万円	92 億 2094 万円	91 億 7023 万円
構 成 比	16.2%	13.9%	13.4%	13.0%	12.7%

(表4) 職員給与の状況 (一般行政職・技能労務職)

各年度 3.31 時点 (市政報告書)

区 分	H27	H28	H29	H30	R1
対象人数	1,120 人	1,124 人	1,114 人	1,121 人	1,122 人
平均年齢	42.1 歳	42.0 歳	41.8 歳	41.4 歳	41.2 歳
平均給料月額	316,740 円	315,964 円	315,061 円	315,087 円	315,196 円
平均月収	344,180 円	343,239 円	342,490 円	342,832 円	342,852 円

(表5) 職員の時間外勤務の状況 (一般会計)

各年度 (人事課資料)

区分	H27	H28	H29	H30	R1
対象人数	1,244 人	1,012 人	1,033 人	1,035 人	1,039 人
年間総時間数	226,791 時間	172,968 時間	162,519 時間	155,057 時間	171,599 時間
1人当り平均時間数	182.31 時間	170.92 時間	157.33 時間	149.81 時間	165.16 時間
1人当り平均手当額	372,508 円	405,109 円	382,449 円	362,271 円	412,021 円
時間外勤務 手当決算額	4 億 6340 万円	4 億 997 万円	3 億 9507 万円	3 億 7495 万円	4 億 2809 万円

※時間外勤務手当決算額は一般会計で選挙に係る分を除いたもの。

6 職員の育児休業等の取得状況

育児休業、部分休業、育児短時間勤務の取得状況については、女性の部分休業取得者が増加傾向にある。また、男性の育児休業や部分休業についても取得実績があるが、男性の育児参加の必要性から、今後さらなる取得を促していく必要がある。

(表6) 育児休業等取得者(女性職員)

各年度 3.31 時点、単位：人(人事課資料)

	H27	H28	H29	H30	R1
当年度育児休業取得者	40	38	39	39	30
前年度から引き続き取得者	30	38	35	37	37
部分休業取得者	9	17	22	25	30
育児短時間勤務取得者	0	0	0	2	1

(表7) 育児休業等取得者(男性職員)

各年度 3.31 時点、単位：人(人事課資料)

	H27	H28	H29	H30	R1
当年度育児休業取得者	0	1	1	0	2
前年度から引き続き取得者	0	0	0	1	0
部分休業取得者	0	0	0	0	2
育児短時間勤務取得者	0	0	0	0	0

<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、人口減少に伴う社会経済規模の縮小やICTの活用による事務の効率化等による業務量の減少要因がある一方、職員数そのものが地域住民の多様なニーズへの対応をはじめとした行政サービスに直結する影響や、時間制約のある職員の増加等を勘案する必要がある。

このようなことから、行政需要の変化に機動的に 대응するために必要な職員数を、効率的な業務執行や非常勤職員との適切な役割分担を踏まえ、総合的な視点から、数値目標を定めずに配置する。

なお、職員数が都市規模に相応する水準と著しく乖離していないか、都市規模が類似する団体と比較し、必要に応じ職員数の見直しを図っていくものとする。

2 対象部門

本方針の対象部門は、第3次定員管理計画と同様に、駿東伊豆消防組合として活動している消防職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。

定員管理方針（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 期間

本方針の期間は、令和3年度（R3.4.1）から令和8年度（R8.4.1）までの5年間とする。

4 適正な職員規模及び人事管理の取組

職員規模の最適化は、職員数や勤務時間の総量だけでなく、職員の仕事への意欲や能力の向上、職場環境の整備、業務改善、効率化などの取組と併せて行っていくものとする。

(1) 働き方改革の推進

長時間労働や時間外勤務を前提とする管理職のマネジメント意識を改革するとともに、仕事が終わらないときには安易に残業すればよいと考える「残業依存体質」を解消し、「時間意識」の高い働き方に転換するとともに、その能力を十分に発揮し、より高い意欲を持って効率的に業務を推進できる働きやすい職場に変え、女性はもとより育児や介護等を担う時間制約のある職員を含めた、多様な人材のさらなる活躍につなげる働き方改革を進める。

(2) 職員相互の協力体制の更なる推進

各所属における業務は、時期により繁閑に差があり、一定の時期に業務が集中し所属の職員数では、過重な業務量となることがある。このため、繁忙期に他部署の職員が一時的に業務の応援にあたる業務アシスト制度を導入している。

今後、時間外勤務が一定時間を超えることが見込まれる場合は、事前に業務アシスト制度の活用を前提とした協力体制を構築し、業務負荷の平準化を進めていく。

また、所属や係単位においても、所属長や係長などの管理監督者が、職員個々の業務配分を見直し、特定の職員に業務が偏ることのないよう配慮するとともに、課員・係員全員で互いにより一層積極的に協力しながら業務を進めていく。

(3) 行政事務のデジタル化の推進

AI（人工知能）、RPA（ロボティックプロセスオートメーション）等のICTを活用し、市民の利便性を向上させるため、利用者の視点に立った行政のデジタル化に取り組むとともに、更なる業務効率化と生産性の向上を図り、限りある経営資源を有効に活用した行政サービスの質の向上に取り組んでいく。

(4) 柔軟な働き方ができる環境の整備

共働き世帯の増加や価値観、ライフスタイルの多様化にともない、育児、介護、自己啓発、社会活動など仕事以外の時間を必要とする職員は増えており、ワーク・ライフ・バランスの実現が求められている。

職員の仕事への意欲を高水準に維持し、能力を十分に発揮できる環境を整えるため、多様な価値観や時間制約のある職員をより一層受容する職場風土をつくり、柔軟な働き方を可能とする環境整備の一環として、業務内容を踏まえつつテレワークを推進する。

(5) 事務事業の見直し

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、行政需要の変化に応じ事務事業の見直しに努める。

(6) 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。

(7) 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ター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。

(8) 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。

職員にとって目指すべき方向性が明確になることが、効果的で自律的な資質向上につながるため、人材育成基本方針で明示する「求められる職員像」の実現のために必要となる能力・姿勢と人事評価における評価項目とを関連づけ、組織として求める行動等が備わっているか確認し評価することで、人材育成につなげていく。

(9) 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ゼ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、ゼ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。

(10) 人事評価制度の活用

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。

その基礎となる人事評価制度を職員が納得感を持ち、効果が十分発揮されるよう、多様な事務形態や職責に適応し、しっかりと機能するよう制度の充実を進め、適切な活用を推進する。

また、人事評価の面談の機会等を活用して、各職員の公私にわたる状況や意向、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。

(11) 多様な任用形態の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、再任用職員や会計年度任用職員、今後想定される役職定年職員など、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、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、定年を引き上げた年度における計画的な採用など、効果的な採用方策を講じ、能力のある人材・人員を確実に確保する。

(12) 職員の健康管理等

正規職員の減少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、ストレスの状況やメンタル不調を含めた職員の健康保持への配慮を強化していく必要がある。

このため、ストレスチェックや長時間勤務者への健康確認などの健康管理を適宜行っていくものとする。

また、長期にわたる傷病、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。

なお、職場におけるハラスメントは、職員の個人の尊厳と人格を不当に傷つけ、職場の秩序を乱し、公務の正常な遂行を妨げるものであることから、沼津市職員のハラスメント防止に関する要綱を制定し、ハラスメント行為を明確に禁止している。

今後も、ハラスメント防止研修などにより未然防止に努めるとともに、ハラスメントに該当する事案が発生した際は、処分を含め厳格に対応するなど、ハラスメントのない良好な職場環境を確保する。

5 方針の公表・点検

(1) 方針の公表

本方針は、市のホームページで公表する。

(2) 方針の見直し

本方針は、毎年度、類似団体別職員数の状況（総務省）の関連指標や行政運営の状況等との整合を図りながら、定期的な点検を行い、必要に応じて適宜見直しを行う。