

# 館山市定員適正化計画 (第6期)



平成31(2019)年4月



# 目次

1. 策定にあたって	1
2. 職員数の状況	2
(1) 定員適正化の取組状況及び職員数の推移	
(2) 職員数の現状	
3. 定員適正化計画	9
(1) 基本方針	
(2) 計画期間	
(3) 定員適正化の目標値	
4. 定員適正化に向けて	11
(1) 職員採用など	
(2) 事務事業の見直し	
(3) 組織の見直し	
(4) 職員の適正配置	
(5) 人材育成	
(6) 職員の健康管理	



## 1. 策定にあたって

---

本市では、「館山市新行政改革大綱」（平成8年3月策定）を契機に平成8年度に策定した「第1期館山市定員適正化計画」を皮切りに、20年以上にわたり、行政の効率化、職員定数の適正化を図るための取組を進めてきました。

第1期（平成8年度策定）から第5期（平成25年度策定）までの各定員適正化計画に基づく取組を進めた結果、平成30年度における職員数は平成8年度に比べ約25%減少しています。

これらの取組は、財政健全化のための人件費抑制という側面では一定の成果を上げてきたと評価できますが、類似団体や近隣団体と比較すると職員数は大幅に少ない状況となっています。

地方分権の進展や急速な人口減少と少子高齢化など、社会情勢は大きく変化しており、地方自治体には、ますます複雑・多様化する住民ニーズや山積する行政課題に柔軟かつ迅速、的確に対応することが今まで以上に求められています。

その一方、国を挙げての取組として『働き方改革』が掲げられ、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等が求められています。併せて、AIなど情報技術の発展・活用により今後、働き方は大きく変わっていくことも予測されています。

このような状況下で策定する「第6期定員適正化計画」においては、平成30年4月に策定された「第三次館山市行財政改革方針」に掲げられている『人件費抑制』基調は堅持しつつ、複雑・多様化する行政ニーズに的確に対応できる安定した行政運営を継続的に確保するために必要となる職員数の規模を示し、そのための取組を定めます。

## 2. 職員数の状況

---

### (1) 定員適正化の取組状況及び職員数の推移

本市の「定員適正化計画」策定前、平成8年4月1日現在の職員数は540人であり、平成9年度から平成13年度までの5年間を計画期間とする「第1期館山市定員適正化計画」（以下、「第〇期計画」という。）においては、最終年度の計画職員数を497人としましたが、計画最終年度を待たずに、平成10年度に目標を上回る職員数495人（45人減，8.3%減）を達成したため、2年前倒しで「第2期計画」を策定しました。

「第2期計画」においては、平成11年度から平成15年度を計画期間としていましたが、3年目となる平成13年度に計画を3人下回る16人の職員数を削減できたこととあわせ、平成13年度からの「館山市基本計画」において『効率的な行政運営の確立』が掲げられたこと、国から「第7次定員モデル」が示されたことにより、平成14年度から平成18年度を計画期間とする「第3期計画」を定めました。

「第3期計画」においては、最終年度の平成18年度で計画を9人下回る35人の職員数削減を達成しました。

この時期、国と地方における三位一体の改革の影響による地方交付税の縮減、権限移譲に伴う事務量の増加などにより、本市の財政運営は厳しい状況に置かれており、平成17年10月に「館山市行財政改革プラン」が策定され、『職員数の大幅減による人件費の削減』、『投資的経費の抑制』、『徴収率の向上』、『公有財産の売却』などが掲げられました。このプランにおいては、平成17年度現在の職員数457人を、平成22年度に71人（15.5%）減の386人と大幅に削減することを目標としていましたが、平成20年度までは目標を上回る削減を達成していました。

「行財政改革プラン」の中間年にあたる平成20年度に、プランを前向きに見直し、プランを補足する新たな改革方針としての「第一次館山市行財政改革方針」が策定され、それらに掲げる人件費抑制の目標値を念頭に置き、平成21年度から平成25年度を計画期間とする「第4期計画」を策定しました。

「第4期計画」においては、最終年度（平成25年度）の4月1日において計画を4人下回る16人の職員数削減を達成しました。この「第4期計画」期間中の平成25年3月には、『財政収支均衡の堅持』を目標に掲げた「第2次館山市行財政改革方針」が策定され、引き続き人件費の抑制が求められました。このような状況において「第4期計画」の最終年度の職員数を維持することを基本目標とし、平成26年度から平成30年度を計画期間とする「第5期計画」を策定しました。

「第5期計画」においては、ほぼ計画どおりに定員管理を進めたものの、行政ニーズの複雑・多様化、地方分権のさらなる進展、国県からの権限移譲などに対応するための人員を確保したことにより、計画人数をわずかに上回る職員数となっています。

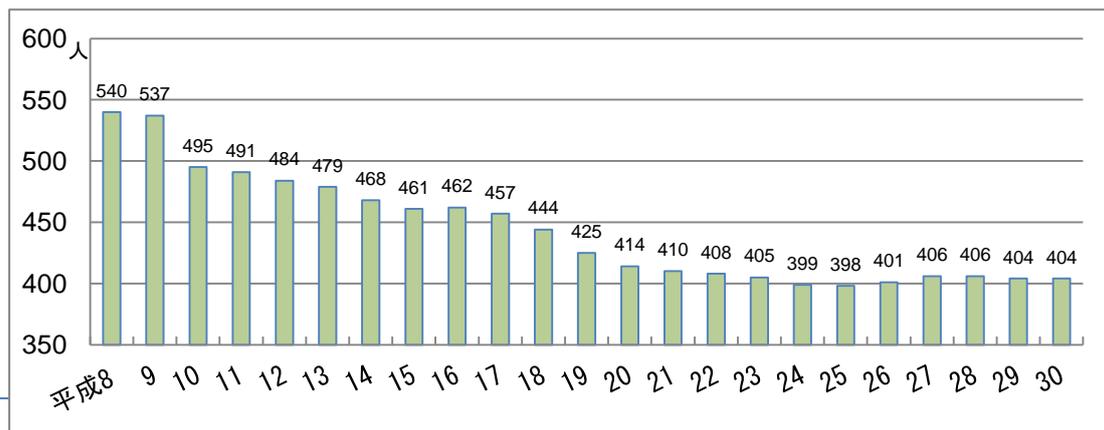
[表 1] 定員適正化の取組状況

年度	計画人数(人)							職員数実績(人)	比較(人)		
	第1期計画	第2期計画	第3期計画	行革プラン	行革方針	第4期計画	第5期計画		前年比較	比較累計	計画との比較
平成8								540	-	-	-
9	537							537	△ 3	△ 3	0
10	532							495	△ 42	△ 45	△ 37
11	502	491						491	△ 4	△ 49	0
12	500	485						484	△ 7	△ 56	△ 1
13	497	482						479	△ 5	△ 61	△ 3
14		477	473					468	△ 11	△ 72	△ 5
15		476	468					461	△ 7	△ 79	△ 7
16			464					462	1	△ 78	△ 2
17			459	457				457	△ 5	△ 83	△ 2
18			453	448				444	△ 13	△ 96	△ 9
19				432				425	△ 19	△ 115	△ 7
20				415	414			414	△ 11	△ 126	△ 1
21				396	411	411		410	△ 4	△ 130	△ 1
22				386	411	411		408	△ 2	△ 132	△ 3
23					407	407		405	△ 3	△ 135	△ 2
24					404	404		399	△ 6	△ 141	△ 5
25						402		398	△ 1	△ 142	△ 4
26							402	401	3	△ 139	△ 1
27								406	5	△ 134	0
28								406	0	△ 134	1
29								404	△ 2	△ 136	△ 1
30								404	0	△ 136	2

注： 対象とする職員は「地方公共団体定員管理調査」の対象職員であり、職員数実績は各年度「地方公共団体定員管理調査（4月1日現在）」の職員数。

計画人数及び平成26年度までの実績人数には教育長1人を含む。

[グラフ 1] 職員数の推移

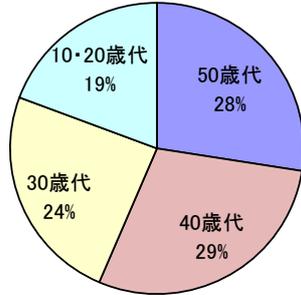


(2) 職員数の現状

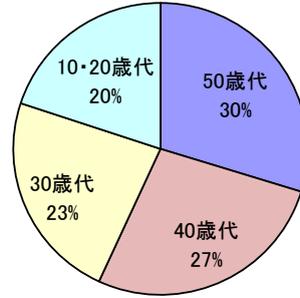
①性別、年齢構成など

平成30年4月1日現在の職員の状況は各グラフのとおりです。

グラフ2-1  
年代別職員数割合  
【職員全体】

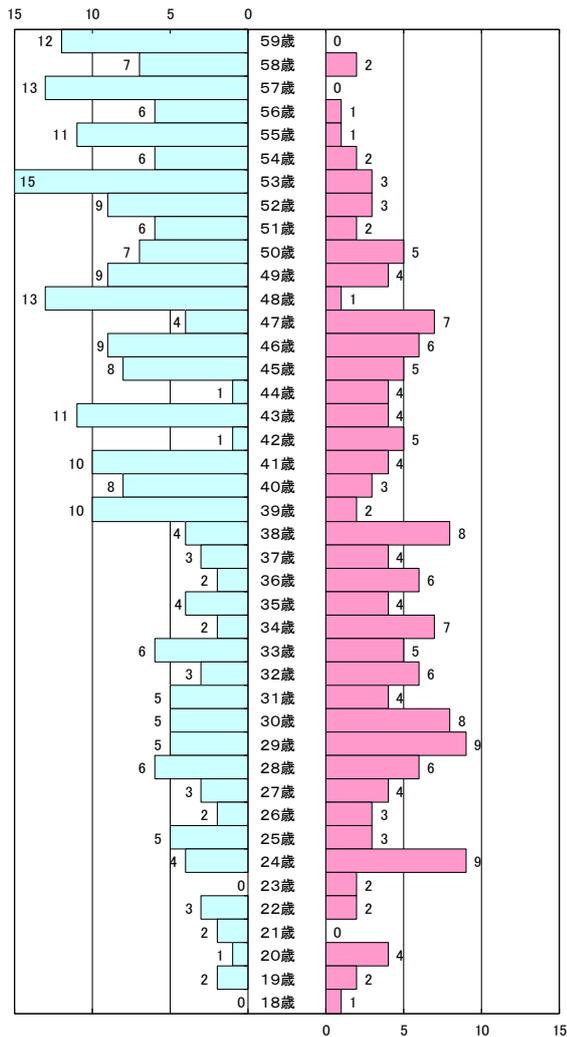


グラフ2-2  
年代別職員数割合  
【一般行政職等】



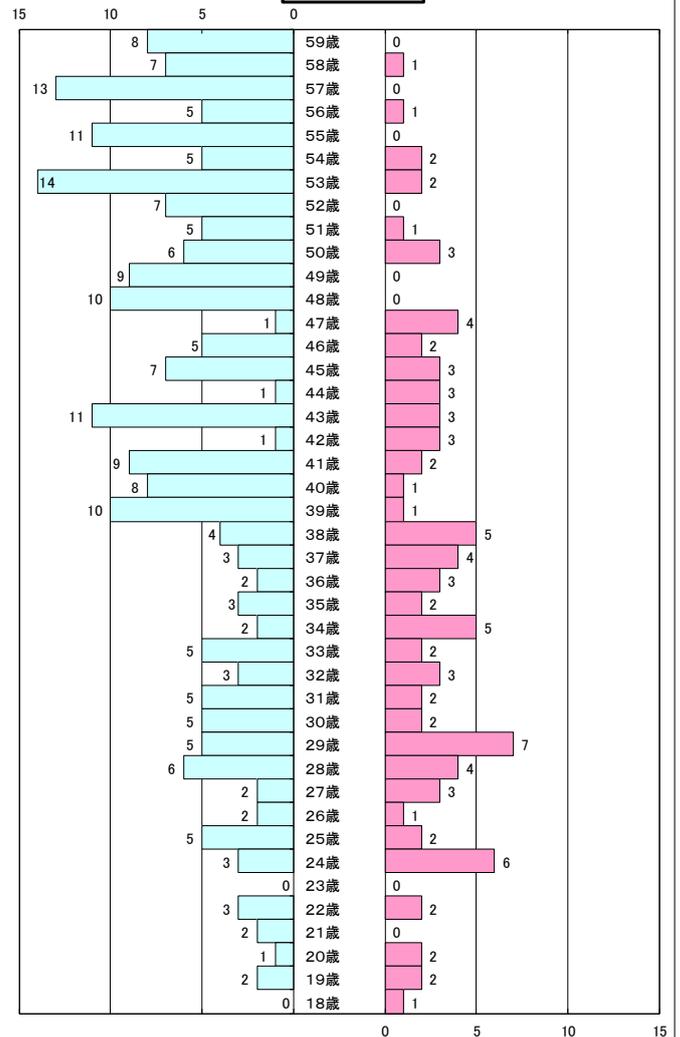
グラフ3-1  
男女別職員年齢構成  
【職員全体】

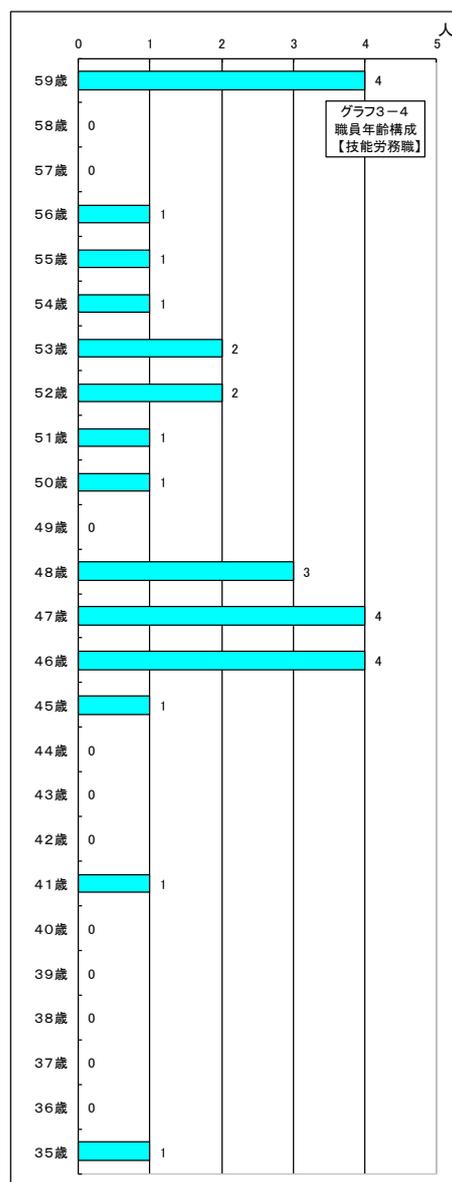
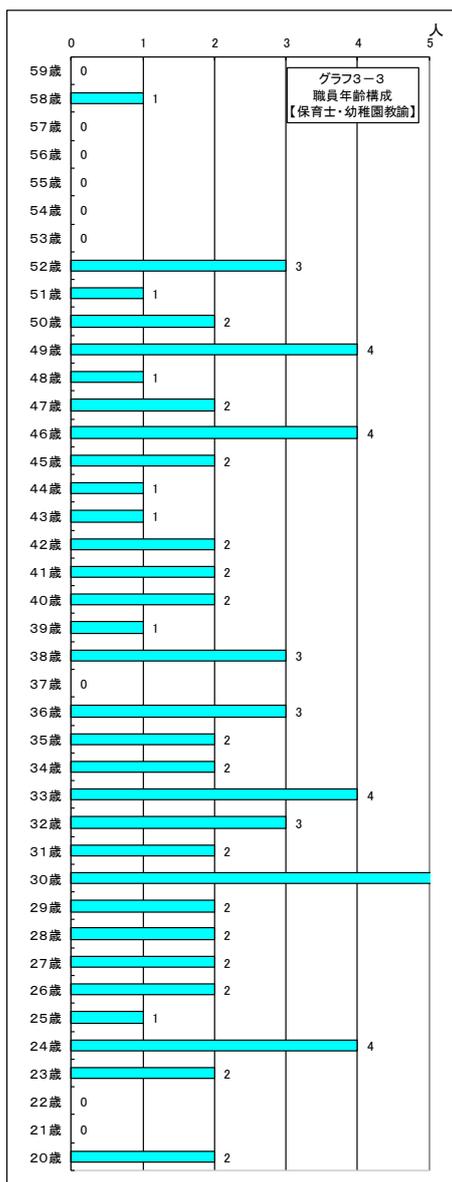
男性: 243人 女性: 161人



グラフ3-2  
男女別職員年齢構成  
【一般行政職等】

男性: 216人 女性: 90人





年齢構成をみると40・50歳代が57%を占めており、偏りが見られます。(グラフ2-1, 2-2)

また、性別の偏りの大きい「保育士・幼稚園教諭」及び「技能労務職」を除いた職員(「一般行政職等」)においては、年齢階層が上がるほど男性職員の割合が高くなっていることがわかります。

安定した行政運営を継続的に行っていくために、年齢構成の平準化を図ることが必要となっています。

## ②類似団体との比較

「類似団体職員数の状況」は、全ての市町村をその人口と産業構造によりいくつかの類型に区分し、その類型（グループ）に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、グループごとに人口1万人当たりの職員数を算出し、そのグループを類似団体として職員数の比較をするものです。

したがって、グループごとに算出した人口1万人当たり職員数は、そのグループに属する類似団体の人口1万人当たり職員数の平均値（加重平均値）ということになります。

なお、他の市区町村との比較を行う観点から、実施している事業にばらつきがある公営企業等会計部門を除外した普通会計職員を対象としています。

直近の公表数値である平成29年4月1日現在において、本市は「一般市Ⅰ－3」に属しています。表2は大部門ごとに類似団体平均と本市職員数を比較したものです。

この類似団体別職員数には「単純値」と「修正値」がありますが、「単純値」は全ての類似団体の平均値であり、大部門以上の大まかな定員管理の状況を把握するのに適しています。

一方、「修正値」は民間委託や一部事務組合での共同処理などにより、各部門において職員の配置がない団体を除いて、実際職員を配置している団体のみを対象に平均値を算出したもので、より細かく実態に即した状況を把握することに適しています。

本市においては、普通会計職員の「単純値」比、「修正値」比ともに、64人少ない状況となっています。

注）類型Ⅰ－3：人口5万人未満，産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%以上かつⅢ次65%以上の団体

[表2]類似団体職員数の状況との比較(大部門)

大部門	H29.4.1 職員数	単純値		修正値	
		職員数	比較	職員数	比較
議会	4	6	▲ 2	6	▲ 2
総務・企画	79	105	▲ 26	104	▲ 25
税務	19	26	▲ 7	26	▲ 7
民生	72	86	▲ 14	101	▲ 29
衛生	46	37	9	51	▲ 5
労働	0	1	▲ 1	0	0
農林水産	19	26	▲ 7	25	▲ 6
商工	19	16	3	19	0
土木	36	39	▲ 3	41	▲ 5
一般行政 計	294	342	▲ 48	373	▲ 79
教育	79	63	16	64	15
消防	0	32	▲ 32	0	0
<b>普通会計 計</b>	<b>373</b>	<b>437</b>	<b>▲ 64</b>	<b>437</b>	<b>▲ 64</b>

[表3]類似団体職員数の状況との比較(中・小部門)

大部門	中部門	小部門	H29.4.1	類似団体	超過数
			現在 職員数	職員数 修正値	
			A	B	A-B
議会	議会		4	6	▲2
総務 ・ 企画	総務一般	総務一般	34	43	▲9
		会計出納	4	7	▲3
		管財	8	5	▲3
		行政委員会	3	5	▲2
	企画開発		7	14	▲7
	住民関連	住民関連一般	5	7	▲2
		防災	7	6	▲1
広報広聴		2	3	▲1	
戸籍等窓口		9	14	▲5	
税務	税務	19	26	▲7	
民生	民生	民生一般	2	18	▲16
		福祉事務所	23	34	▲11
		保育所	43	41	▲2
		その他の社会福祉施設	2	5	▲3
		各種年金保険関係	2	3	▲1
衛生	衛生	衛生一般	11	14	▲3
		市町村保健センター等施設	9	15	▲6
	清掃	清掃一般	4	5	▲1
		ごみ収集	5	7	▲2
		ごみ処理	14	7	▲7
		し尿処理	3	3	
農林 水産	農業	17	20	▲3	
	水産業	水産業一般	1	3	▲2
		漁港	1	2	▲1
商工	商工	商工一般	5	7	▲2
		中小企業指導	1	3	▲2
	観光		13	9	▲4
土木	土木	土木一般	18	18	
		港湾・空港・海岸	3	4	▲1
	建築	都市計画一般	8	7	▲1
		都市公園	3	3	
教育	教育一般	20	18	▲2	
	社会教育	社会教育一般	3	9	▲6
		文化財保護	2	3	▲1
		公民館	5	4	▲1
		その他の社会教育施設	9	5	▲4
	保健体育	保健体育一般	11	5	▲6
		保健体育施設	2	4	▲2
	幼稚園	27	16	▲11	

表3の小部門における「修正値」との比較においても、ほとんどの部門において類似団体を下回る職員数となっているのがわかります。これにより、特定の部門に偏って職員数が少ないという訳ではなく、全体的に職員数が不足しているということがわかります。なお、本市が属する「I-3」類型は、全国で36団体あり、本市の普通会計職員数373人は、少ない方から10番目に位置しています。

また、近隣市における人口1万人当たりの普通会計職員数を比較すると表4のとおりとなっており、相対的に見て本市の職員数が少ないことがわかります。

[表4]人口10,000人当たり普通会計職員数の比較(H29.4.1)

	人口1万人当たり 職員数 A	類型	類似団体の人口1万 人当たり職員数 B	比較 A-B
館山市	77.75	I-3	91.10	▲ 13.35
鴨川市	119.47	I-1	99.96	19.51
南房総市	109.23	I-1	99.96	9.27
木更津市	68.21	Ⅲ-3	59.84	8.37
君津市	94.16	Ⅱ-2	73.33	20.83
富津市	85.92	I-1	99.96	▲ 14.04
袖ヶ浦市	89.88	Ⅱ-2	73.33	16.55
勝浦市	116.67	I-1	99.96	16.71
いすみ市	83.08	I-1	99.96	▲ 16.88
茂原市	62.34	Ⅱ-3	62.78	▲ 0.44

### ③業務量調査等による分析

複雑・多様化する行政需要に的確に対応できる効率的な組織人員体制の構築を進めることを目的に平成30年度に実施した「人的資源活用調査事業」において、全事務事業の業務量を把握するために事務事業棚卸調査(業務量調査)を行いました。

その結果、表5のとおり、業務量の積上げと実際の実労働職員数との差が約35人と算出され、限られた職員数で多くの業務に当たっている現状が浮き彫りになりました。

また、併せて実施した職員アンケートにおいて市全体の職員数について聞いたところ、「やや少ない」と「かなり少ない」の合計は63.3%にのぼり、職員の5人に3人以上が職員数不足を感じているという結果となりました。(グラフ4)

[表5]業務量調査の結果

職員数	業務量	超過
393.066	427.783	34.717

※ 調査は平成30年度予算ベースの事務事業で行い、職員数には短時間勤務職員(任期付・再任用)を含む。

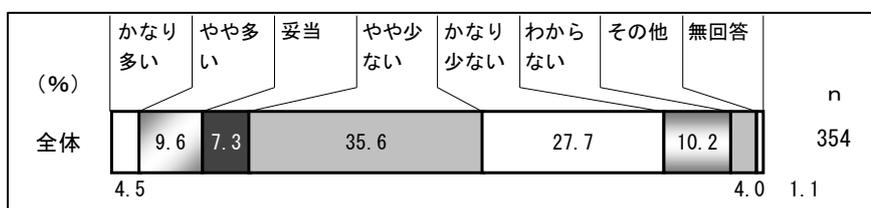
※ 職員数及び業務量ともに、1人の職員が業務を担当できる年間の総時間数を基にした人工数でカウント(1人=1,891時間)。

例) 週4日勤務の再任用短時間勤務職員⇒0.8人としてカウント

育児休業で半年間勤務のない職員⇒0.5人としてカウント

### [グラフ4] 職員アンケート結果(抜粋)

問: 市全体の職員数については、業務量に比してどのようにお考えですか。



### 3. 定員適正化計画

---

#### (1) 基本方針

類似団体や近隣団体との比較, 業務量調査及び職員アンケートなどの結果からわかるとおり, 現在, 本市においては, 相対的に見ても絶対的に見ても少ない職員数で, 多くの事務事業に対応している状況にあります。

しかしながら, 人口減少と少子高齢化はますます進行することが予測されており, さらには今後大規模事業も控えている状況において, 将来の財政運営を見据えると, 職員数を大幅に増加させることは非常に困難です。

『人的資源の確保』と『人件費の抑制』は相反するよう見えますが, 徹底的に業務を効率化すること, 事務事業の見直しを進めることで, 両立が可能と考えます。

これは現在, 国を挙げて取り組まれている『働き方改革』の考え方もリンクすると言えます。

そこで, 本計画においては, 職員の減少により発生している非効率や職員への過度な負担を是正し, 将来にわたって持続可能な組織とするため, ある程度の水準まで職員数を増員することとします。

その一方, 「第三次館山市行財政改革方針」に掲げられている『人件費の削減』のため, 簡素で効率的な組織体制を目指し, あらゆる手段を検討し大胆に取り組んでいくこととします。

なお, 社会情勢の変化や今後見込まれる定年の延長などにより, 業務量や組織運営体制に大きな変化が生じた場合には, 必要に応じ柔軟に対応することとします。

#### (2) 計画期間

平成31(2019)年度から令和5(2023)年度までの5年間とします。

#### (3) 定員適正化の目標値

平成30年4月1日現在の職員数404人を基準とし, 令和5(2023)年4月1日における職員数を420人とすることを目標とします。(表6)

この420人は, 前述の「業務量調査による分析」をベースに, 今後の事務効率化やアウトソーシングなどによる事務量減要素を見込んで設定したものです。

ただし, 職員の増員は人件費の増加に直結するため, 各事務事業について本来市が行うべきものなのか等を検討し, 限られた人的資源をどの部門に優先配分するか等を慎重に判断し, 定員管理を進めることとします。

[表6]年度別計画職員数

		H30実績 2018	H31/R元 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023
一般行政職 専門職等	計画職員数	306	317	321	320	320	320
	退職者数	9	8	13	6	11	9
	採用者数	20	12	12	6	11	9
保育士・幼稚園教諭	計画職員数	71	76	76	77	78	79
	退職者数	1	1	0	0	0	0
	採用者数	6	1	1	1	1	1
技能労務職	計画職員数	27	23	23	23	22	21
	退職者数	4	0	0	1	1	1
	採用者数	0	0	0	0	0	0
総数	計画職員数	404	416	420	420	420	420
	対前年度増減	-	12	4	0	0	0
	累計増減(H30比)	-	12	16	16	16	16

計画職員数:各年度4月1日現在

退職者数:各年度中(4月1日~3月31日)の退職者数

採用者数:4月2日~翌4月1日の採用者数

※対象は「地方公共団体定員管理調査」の対象職員であり、短時間勤務職員(再任用・任期付)は含まない。

## 4. 定員適正化に向けて

---

### (1) 職員採用など

#### ①一般行政職等

職員の年齢構成を平準化し、将来にわたり持続的な組織とするため、継続的に職員採用を進めます。

#### ②保育士・幼稚園教諭

職員の年齢構成の平準化、高まる子育て支援ニーズへの対応のため、継続的に職員採用を進めます。なお、子育て施設の統廃合や民間事業者の参入などの状況によっては、計画に縛られることなく適切に対応します。

#### ③技能労務職

原則、退職者の補充は行いません。

### (2) 事務事業の見直し

随時、必要性や手段の的確性を検証し、その結果によっては廃止、縮小、民間への移行などを行い、事務事業の簡素化や整理合理化を進めます。

### (3) 組織の見直し

市民の利便性向上と事務の効率化を両立させるため、常に組織体制の見直しを行います。また、管理・監督職のマネジメント機能を強化することにより、簡素で効率的な組織体制を目指します。

### (4) 職員の適正配置

定型的な業務については、非常勤職員（会計年度任用職員）の配置や外部委託等を進めます。また、任期付職員や再任用職員など、業務の性質や求められる役割に応じた職員を任用・配置することにより、事務の効率化と全体的な人件費抑制の両立を図ります。

一般行政職等においては、エキスパート（専任職）・スペシャリスト（専門職）的な配置を可能とする複線型人事制度を検討し、能力・適性の発揮とモチベーションの維持向上を図ります。

### (5) 人材育成

各階層に応じて求められる役割・能力について共通認識を持ち、職員一人ひとりの意識を高め、組織力の向上を図ります。

### (6) 職員の健康管理

職員一人ひとりが健康に働き続けることが、結果として効率的な組織運営に繋がります。長時間勤務の抑制、ストレスチェック制度の適切な運用や相談体制の構築などにより、職員の健康管理に努めます。