



職員配置適正化方針

(第2次改定版)

苫小牧市総務部行政監理室

令和5年(2023年)6月

目 次

1	はじめに	1
2	これまでの取組状況	2
3	職員配置の現状	3
	(1) 道内人口10万人以上の市との比較	
	(2) 類似団体との比較	
	(3) 定員管理診断表による比較	
4	今後の方針	6
	(1) 職員数の考え方について	
	(2) 条例上の定数について	
	(3) 配置定数について	
	(4) 任期付職員の任用について	
	(5) 会計年度任用職員の任用について	
	(6) 技能労務職の在り方について	
	(7) 育児休業取得者に係る職員配置について	
	(8) 繁閑に係る対応について	
	(9) 業務の効率化・業務改善の推進について	
5	おわりに	13
6	参考資料	14

1 はじめに

本市では、平成24年2月に「職員配置適正化方針」を策定し、効率的で効果的な職員配置の方向性を示すとともに、平成28年2月には従前の方針を踏襲しながら、職員配置に関する課題に対応するため、方針を改定し、持続性のある効率的な行政を目指してきたところです。

しかしながら、深刻化する人口減少や少子高齢化に加え、昨今の社会経済情勢は今まで以上に急激かつ様々なものに変化しているほか、令和5年度から導入された職員の定年引上げに伴い、本市の職員構成にも変化が見られ、その在り方についても検討が必要な状況となっています。

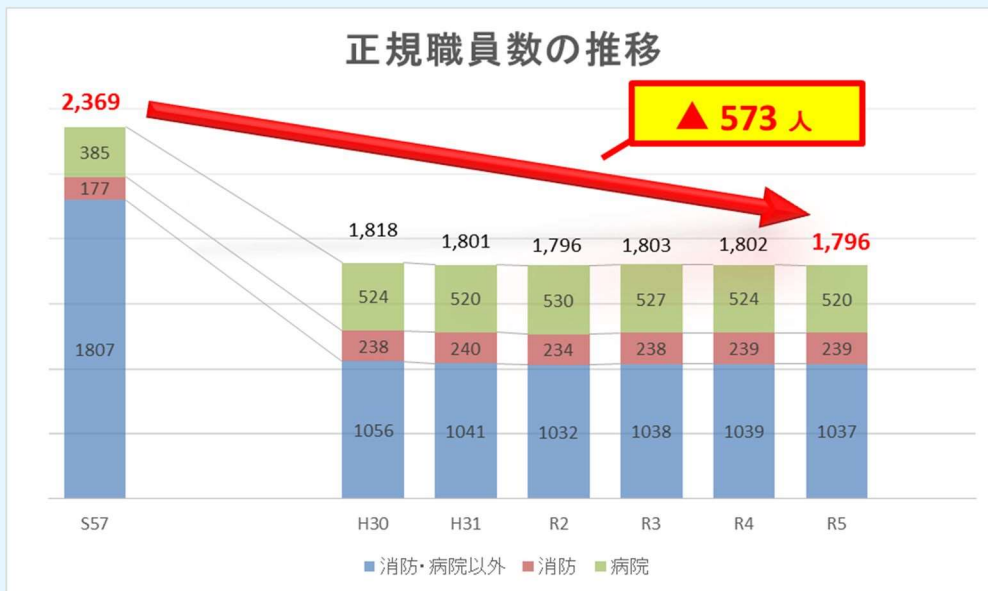
この度改定する本方針は、これらの変化に柔軟に対応できる組織づくりを行うため、従来の考え方を引き継ぎながら、今後の職員配置に対する方向性を定めています。

職員の大幅な増員が見込めない状況でも、本方針に基づき、業務に対する適正な職員配置を行うことで、多様な市民ニーズと複雑化する新たな行政課題に臨機応変に対応するとともに、職員一人一人の柔軟な発想によって更なる市民サービスの向上と業務の効率化を図ります。

2 これまでの取組状況

本市では、これまで厳しい財政状況から職員数を削減するという難しい課題を抱えながらも、指定管理者制度による公的サービスの官から民へのシフトの加速、非常勤職員の活用、団塊の世代の大量退職等の要素が重なり、職員数の削減を実現しました。また、平成24年2月の方針策定後は「総職員数を増やさない」という考え方のもと、必要に応じて消防・病院部門の人数の増減員を行いながらも、職員全体の人数は削減する形で、行政需要の増加をはじめとする本市の課題に対応してきたところです。

なお、消防・病院以外の職員数については、全ての部門を一律に減員しているわけではなく、社会情勢の変化に伴う市民ニーズの変化に応じながら各部門での職員数の調整を行い、昭和57年のピーク時に2,369人いた正規職員も令和5年には1,796人と、573人を削減しました。



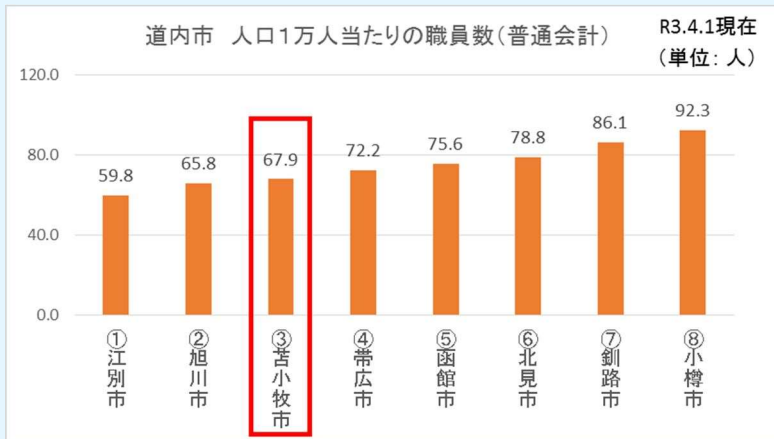
3 職員配置の現状

ここでは、本市の職員数の現状について、次の3つの視点で分析しました。

(1) 道内人口10万人以上の市との比較

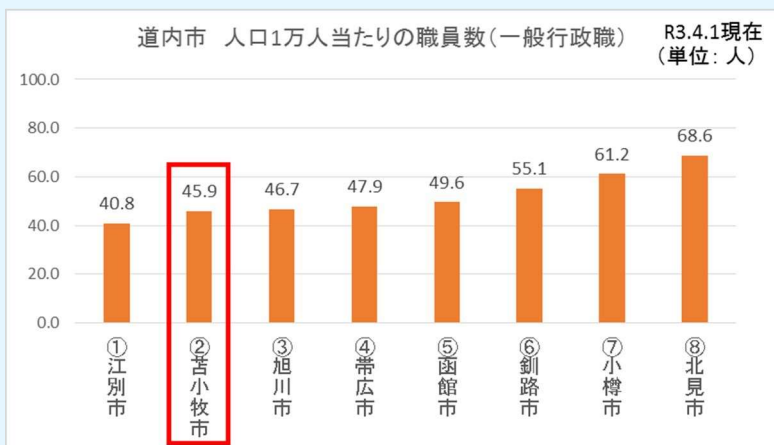
本市における職員数の現状を把握するため、令和3年4月1日における道内の人口10万人以上（札幌市を除く。）の8市における人口1万人当たりの職員数を比較しました。

その結果、普通会計では3番目、一般行政職では2番目に少ない職員数となりました。



【普通会計】

定員管理に用いられる部門で、総職員数から公営企業等の職員数を除いたもの



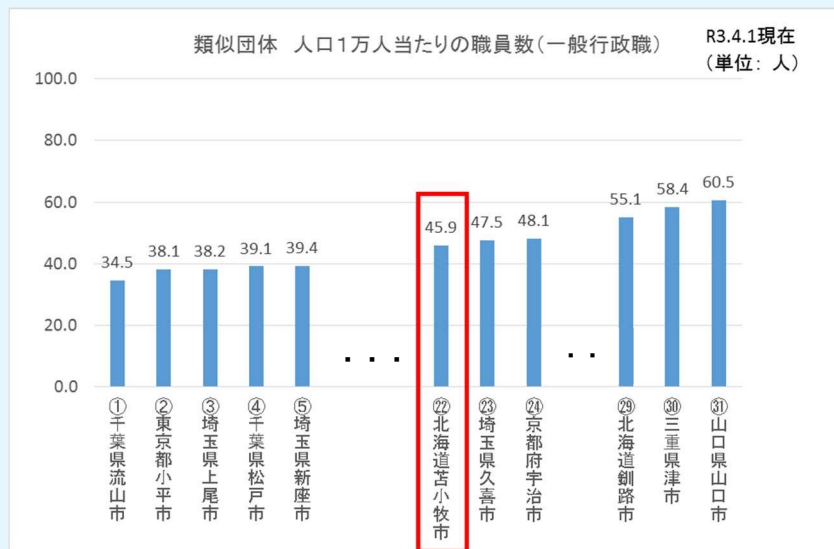
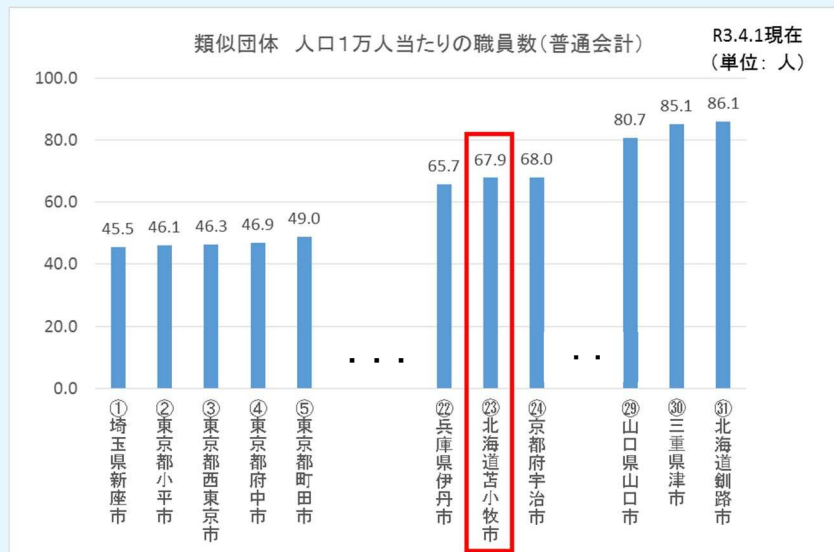
【一般行政職】

普通会計の職員数から教育・消防部門の職員数を除いたもの

(2) 類似団体との比較

類似団体とは、市区町村の区分に加え、人口と産業構造を基準に区分されたグループに属する団体のことであり、総務省が公表しています。

令和3年4月1日における本市の類似団体（一般市・類型：IV-3）全国31市の人口1万人当たりの職員数を比較した結果、普通会計では23番目、一般行政職では22番目となりました。



(3) 定員管理診断表による比較

本市の定員管理の適正化の状況を検証するため、令和3年4月1日における職員数（一般行政職・普通会計）と定員管理診断表を比較しました。

その結果、本市の職員数の超過率は単純値との比較では10.3%、修正値との比較でも8.7%多い結果となりました。

部 門	R3. 4. 1 現 在 職 員 数	単純値 による比較			修正値 による比較		
		【単純値】	超過数	超過率	【修正値】	超過数	超過率
		$\times \frac{\text{住基人口}}{10,000}$			$\times \frac{\text{住基人口}}{10,000}$		
議 会	12	9	3	25.0	9	3	25.0
総 務	215	194	21	9.8	192	23	10.7
税 務	71	55	16	22.5	55	16	22.5
民 生	214	262	▲ 48	▲ 22.4	266	▲ 52	▲ 24.3
衛 生	98	99	▲ 1	▲ 1.0	86	12	12.2
労 働	2	1	1	50.0	2		0.0
農林水産	5	14	▲ 9	▲ 180.0	14	▲ 9	▲ 180.0
商 工	31	12	19	61.3	18	13	41.9
土 木	133	108	25	18.8	110	23	17.3
一般行政計	781	754	27	3.5	752	29	3.7
教 育	127	151	▲ 24	▲ 18.9	114	13	10.2
消 防	247	131	116	47.0	188	59	23.9
普通会計計	1,155	1,036	119	10.3	1,054	101	8.7

単純値及び修正値により算出した職員数の比較

【定員管理診断表】

本市と類似団体の職員数を部門ごとに比較して分析するための資料。自治体によって地域特性や重点施策が異なることから、単純に職員数の差のみで比較することはできないが、職員数の全国的な傾向を把握するために活用されるもの。

【単純値】

職員が配置されていない部門を考慮することなく集計し、平均値を算出。単純値は普通会計、一般行政部門、総務、衛生といった大部門以上の定員管理の大まかな状況を把握する場合に適している。

【修正値】

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た平均値。修正値は、大部門よりも細かい中部門又は小部門の職員数を比較する場合に適している。

4 今後の方針

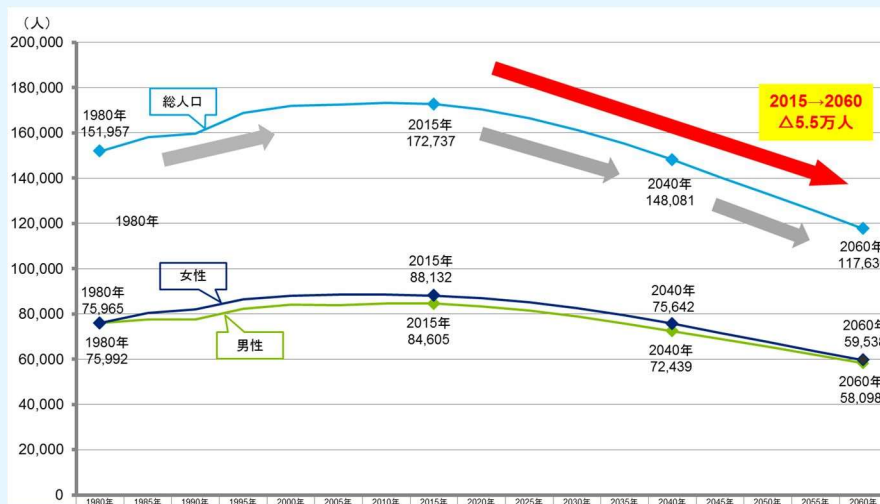
今後、高齢社会や人口減少社会に起因する様々な行政課題を念頭に置き、職員配置の面からもこれらの行政課題の解消に向けた対応を行わなければなりません。

次に示すグラフは、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が推計した本市の将来人口です。この推計では、本市全体の人口の大幅な減少とともに15歳から64歳までの労働力の中核を担う世代が減少する半面、65歳以上の人口が増加又は増加傾向となる見込みであることを示しています。

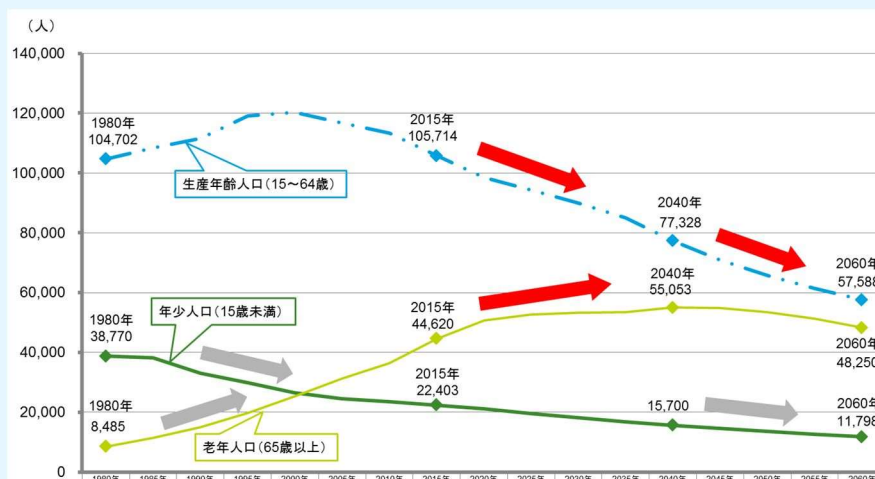
また、組織の持続的で安定的な成長のためには、SDGsに掲げられている「ジェンダー平等」の意識のもと、女性活躍の機運醸成をはじめ、育児と仕事の両立支援の取組など、多様な働き方の推進についても求められています。

さらには、燃料費の高騰や建材資材等の物価高騰などの社会経済情勢の影響によって、今後の財政状況を見通すことが難しい状況の中で、社会保障費をはじめとした行政需要に対応していく必要があります。

このような将来的な課題を見据えた上で、持続可能な行政運営を行っていくためには、新たな発想による人材の活用と柔軟な職員配置が必要であることから、次のとおり新たな方針を示します。



本市の総人口の推移及び推計



本市の年齢区分別人口の推移及び推計

※ 国勢調査(1980年~2015年)、社人研推計(2020年~2060年)のデータをもとに作成

(1) 職員数の考え方について

【方針】

ア 正規職員及び再任用職員を一体として管理する。

イ 職員数は1,100人を上限目標とする。

※ ただし、消防及び病院の職員を除く。

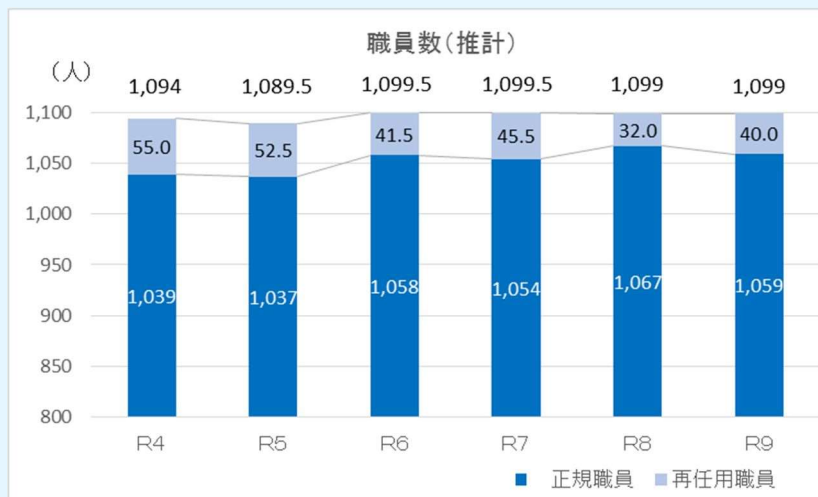
本市では、これまで多くの公共施設への指定管理者制度の導入や、事業・業務の民間委託を行っていることから、今後大幅な職員削減につながる取組は見込めない状況ですが、一方で、本市の人口減少や高齢化を見据えると、前回の方針改定時と同様に行政需要に対して職員数を拡大させていくという方針を打ち出すことは難しい状況です。

さらには、令和5年度から導入された職員の定年引上げに伴い、当面は定年退職が隔年になることに加え、再任用職員の人数にも増減が想定されます。

このようなことから、正規職員及び再任用職員の人数を一体として管理することとし、その人数の上限目標を示すことで、継続性のある正規職員の採用と定員管理を実現します。

もちろん、職員の数にも限りがあることから、各部署での業務の洗い出しとICT化の推進をはじめとした業務効率化を継続して行うとともに、目標人数の範囲内で部門ごとの増減員と柔軟な職員配置を行うことで、定員管理の水準の維持を目指していきます。

ただし、市民の人命に直接影響のある消防・病院部門については、無理な増員抑制を避けるため、具体的な目標人数は定めませんとします。



	R4	R5	R6	R7	R8	R9
再任用職員	55.0	52.5	41.5	45.5	32.0	40.0
正規職員	1,039	1,037	1,058	1,054	1,067	1,059
職員数計(正規+再任用)	1,094.0	1,089.5	1,099.5	1,099.5	1,099.0	1,099.0

※ 令和6年度以降の各人数は、令和5年度当初の在職者を基にした推計

(2) 条例上の定数について

【方針】

- ア 定数条例は職員数の上限を定めるという主旨に鑑み、基本的にこの範囲内の変更については改正を行わない。
- イ 消防・病院部門の職員数については、その必要性の検討を十分に行った上で、職員数の増員が必要な場合には改正を行う。
- ウ その他、大規模な事業の実施や廃止、組織機構改革等、現状と明らかに異なる事由により職員数の変動がある場合は改正を行う。

条例定数は、将来にわたって任用される職員数の上限を定めることにより、恒常的に発生する人件費の目安を示す主旨があります。このことから、条例定数は正規職員、常勤の再任用職員及び任期付職員を対象とした人数とし、短時間勤務の職員や会計年度任用職員の人数は除いています。

「条例の範囲内の職員数の変更については改正を行わない」という前回の方針の考え方を踏襲するとともに、消防・病院部門については、真に増員の必要性がある場合には改正を行います。

また、定数条例の範囲内の変更については、条例定数や配置定数による定員管理を確実に実施し、定数条例の根拠の明確化に努めることとします。

(3) 配置定数について

【方針】

- ア 配置定数は、毎年度、各部署が作成する業務内容等の資料に基づいて行うヒアリング内容を勘案して設定する。
- イ 配置定数の設定に当たっては、当該部署の繁忙状況だけでなく、全ての部署を比較対象とした全体的な視点をもって行う。
- ウ 配置定数は、常にその設定根拠を明確にする。

条例定数は恒常的に要する人件費の目安を示す主旨があり、非常勤職員を除外していることに対して、配置定数は実際に配置する職員数とし、業務遂行に必要な人数とします。このため、条例定数と配置定数は必ずしも一致するものではありません。

これらの配置定数の在り方や設定方法についても、条例定数と同様にこれまでの方針を踏襲します。

職員の定数は、業務内容に変化が無い場合でも毎年度設定することとしています。この設定に当たり、総務部では各部署の業務内容の洗い出し作業を行い、所属長とのヒアリング等を通じて、全体の業務量と人員のバランスを考慮した上で、全ての部署の定数を配置定数として定めることとします。

(4) 任期付職員の任用について

【方針】

任期付短時間勤務職員（週32時間以内）の任用を進める。

任期付職員の任用は、専門的な知識や経験等を有する者の活用のほか、一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる場合や、人材育成が早期には困難な職への登用等、幅広い活用が期待できます。

本市では、多種多様な市民サービスのニーズに対応するため、任期付職員を活用しているほか、正規職員等に育児休業者が生じた場合にも育児休業代替任期付職員の任用を行っています。

また、法令に基づいた任用形態とするとともに、近年は働き手不足であることから、フルタイム勤務が難しい者でも勤務が可能となるよう、1週間あたり32時間以内での任期付短時間勤務職員の採用を進めているところです。

任期付職員の人数については、急な業務増や専門的な知識・経験を有する者の需要等によって変わるため配置の目標人数は定めないものとしませんが、法的又はその性質上、正規職員以外が担うことも可能であると判断される事務等については、任期付職員に置き換えることで正規職員の増員を抑制することもあわせて検討していきます。

(5) 会計年度任用職員の任用について

【方針】

一時的な業務繁忙の状況等により、適切に会計年度任用職員の任用を進める。

地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（平成29年法律第29号）の施行に伴い、本市では令和2年度から会計年度任用職員制度を導入しています。

会計年度任用職員は、原則として一時的な業務繁忙の補助を行うために活用するとともに、正規職員等に欠員や休職者が生じた場合にもその代替として任用を行いますが、その任用に当たっては過度になることがないように、その必要性を十分に見極めた上で管理を行います。

毎年度、業務内容等の資料に基づき各部署からヒアリングを行い、その内容や必要性を勘案した上で任用を決定するものとし、当該部署の繁忙状況だけではなく、全ての部署を比較対象として全体的な視点をもって任用を行います。

会計年度任用職員は配置定数には含まず、あくまでも当該職員の業務は補助的業務とします。

(6) 技能労務職の在り方について

【方針】

市が直接実施しなければならない業務の精査を継続して行うとともに、任命換え（事務職等への配置転換）や非常勤職員を活用する。

ア 公務補については、業務内容等について引き続き検討を行い、効率的な業務体制の確立を目指す。

イ 事務補については、非常勤化を進める。

本市では、令和5年4月1日現在、公務補と事務補の職種で正規職員及び再任用職員あわせて50人（49.5人工）の技能労務職員を配置しており、年代別にみても40歳未満の職員はおらず、50人中49人が50歳以上となっています。

このような状況の中、社会経済情勢や市民ニーズの変化等によって、技能労務職に求められる役割も大きく変化しており、その在り方については民間委託等による職の廃止を含め、技能労務職の役割を踏まえながら検討することが課題となっています。

新たな行政需要への対応や効率的な業務遂行のためにも、事務事業の見直しが必要な状況であり、職種に関わらず配置している職員の有効活用を進めていくことが重要であるといえます。

職種別職員数の推移

(人工)

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
公務補	36	36	36	37	37	41	38	37	37	37	36
事務補	27	27	27	26	22	15	15	15	15	15	13.5
給食調理員	17	17	12	10	9	5	2	1	0	0	0
汽缶士	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
清掃職員・清掃指導員	23	20	19	18	0	0	0	0	0	0	0
自動車運転手	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	109	101	95	92	69	62	56	54	52	52	49.5

(7) 育児休業取得者に関する職員配置について

【方針】

- ア 育児休業を取得する職員の代替任用となる会計年度任用職員は、引継期間等を考慮し、一定期間前倒して任用を行う。
- イ 係長職以上の職員が育児休業を取得する場合には、正規職員を加配する。

本市では、人材育成基本方針や特定事業主行動計画において、職員の育児休業の取得促進のための考え方が示されており、職員が安心して育児休業等を取得できる環境の整備は、職員のワーク・ライフ・バランスや働き方改革の観点のほか、人的資源の有効活用という面からも非常に重要です。

このようなことから、これまでの方針を踏襲し、育児休業を取得した職員の代替として育休代替任期付職員や会計年度任用職員を任用するとともに、会計年度任用職員については、業務の引継期間等を考慮した上で、必要な期間について任用時期を早めることで、職場の負担軽減を図ります。

また、前回方針に引き続き、係長職以上の職員が育児休業を取得する場合には正規職員を加配するものとし、安心して育児休業等を取得できる環境を整備します。

(8) 繁閑に係る対応について

【方針】

職員の流動体制に関する要綱を策定し、部課相互間の繁閑調整を行う。

本市では、平成22年8月からスタッフ制を導入しており、さらに、同一部署の担当間の繁閑差はこれまでも各係の職員を所属長の判断で職務命令や発令により、流動的に配置することで解消を図ってきたところです。

今回、方針の改定にあわせ「苫小牧市職員の流動体制に関する要綱」を策定し、これまでの繁閑調整のための配置の仕組みをより柔軟で明確なものとししました。

原則として、3か月以内の期間で、課内及び部内等の業務の繁忙状況や新たに発生した問題等に応じて、部課相互間の臨時的かつ横断的な職員の流動体制を確立することで組織の活性化を促し、行政運営の能率向上と円滑化を図ります。

また、流動の期間が10日以内の場合には、通知や報告を省略できるように手続の簡略化を図り、この仕組みがより身近で、より組織横断的なものとなるよう取組を推進していきます。

(9) 業務の効率化・業務改善の推進について

【方針】

- ア 既存の業務の見直しを進め、その業務の成果を変えずに業務量の削減又は平準化を進める。
- イ 各業務及びその工程の必要性について検証し、
 - ① 行わなくても良い工程は「省く」
 - ② 一つにできるものは「まとめる」
 - ③ 定型的・単純業務は「代替する」
 - ④ 業務・工程そのものを「廃止する」の考え方で業務の適正化を図る。

昨今の行政手続のデジタル化の取組に見られるように、新たな行政需要が発生した場合でも最少の人数で適正な業務を行うことができるよう、既存の業務の見直しを進め、その業務の成果を変えずに業務量の削減又は平準化を進めることで、職員数の抑制を図ります。

また、定型的で量の多い単純業務や職員内部の問合せ、市民向けの手続及び各種問合せなどに関わる業務については、AIやRPA、各種システムなど、ICTを活用することで業務の効率化を図るとともに、これまで紙で行われていた多くの手続の電子化を進めることで手続の省力化につなげ、新たな業務に専念する環境づくりと適切な定員管理に結びつけていきます。

5 おわりに

行政は、限られた資源の中で高度化・複雑化する行政課題に対応する必要がある、市として目指すべきビジョンを全ての部署が共有し、組織間の「横の連携」を強化していくためにも、「市全体として最優先すべき課題は何か、そのために各組織が果たすべき役割は何か」という『全体最適』の意識が非常に重要となります。

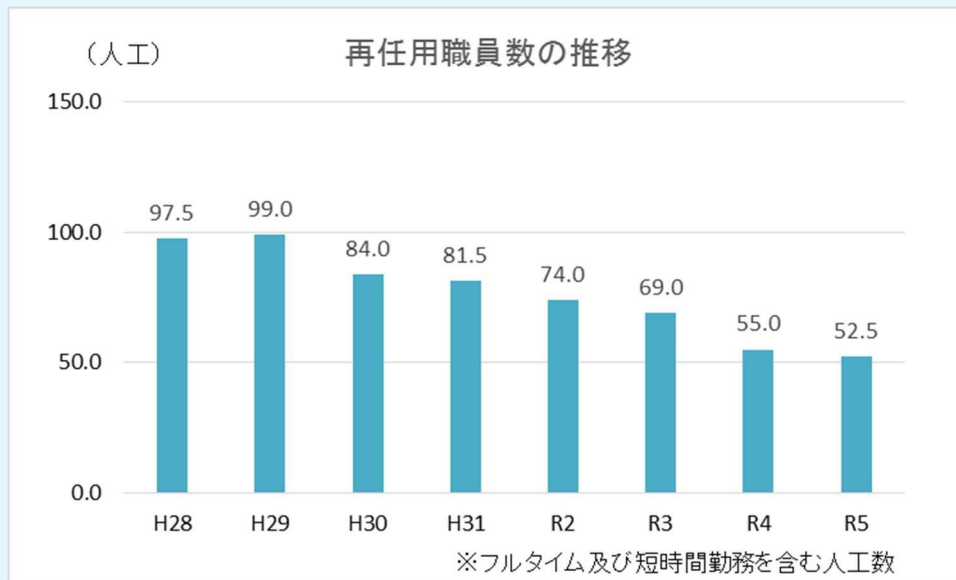
また、多様な市民ニーズに応えていく過程で想定される行政費用の増加等の課題に対しては、令和2年度からスタートしている「苫小牧市行政創革プラン」のコンセプトでもある『発想の転換』という視点に基づき、新たな発想や新たな手法を用いた取組を推進することによって対応することが必要となります。

職員の配置についても、正規職員の増を伴う新たな行政需要に対しては、スクラップアンドビルドというこれまでの方針の考え方を継承するとともに、前述の『全体最適』と『発想の転換』という意識のもと、各部署における業務の見直しや効率化を図り、行政全体に行きわたる人的資源を捻出していきます。

今後も、職員一人一人の生産性と市民サービスの水準の維持・向上を図り、時代にマッチした簡素で効率的な組織体制の構築と持続可能な行政運営を目指します。

6 参考資料

(1) 再任用職員数の推移



(2) 嘱託・任期付職員数の推移

