



第6次

龍ヶ崎市 人員管理計画

～政策の**実現**に結びつく**人員**確保を目指して～

平成26年12月
龍ヶ崎市



目次

1. 自治体を取り巻く社会情勢と当市の定員適正化計画	1
2. 人員管理計画策定に当たって～減員から要員に～	2
3. 第5次定員適正化計画の取組み結果	4
4. 計画策定に当たっての現状分析	5
(1)正職員の現状	5
(2)専門的・期間限定的職員の現状	6
(3)臨時・非常勤職員の現状	8
5. 第6次人員管理計画のサイクル（進行管理）	10
(1)STEP 1（策定段階）	11
STEP 1（策定段階）における個別具体的な取組み方針	14
(2)STEP 2（見直し段階）	16
(3)STEP 3（次期検証段階）	18



1. 自治体を取り巻く社会情勢と当市の定員適正化計画

戦後の目覚ましい経済発展を遂げてきた我が国においては、時代の要請とともに、都市基盤整備を柱とする公共事業の拡大や社会保障制度の拡充、いわゆる右肩上がりの成長路線を進んできましたが、それに呼応すべく、それぞれの地方自治体においても職員の大量採用や事業拡大を行ってきました。

その後、バブル経済が崩壊し、不良債権問題が深刻化する中で、日本経済は長期低迷期へと移行しましたが、一方で、地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢化や国の集中改革プラン、三位一体改革の推進など、大きな変革の時代を迎え、財政運営が非常に厳しい中、様々な行政改革を進めていかなければならない状況となりました。

また、リーマン・ショックを発端とした世界的不況で、日本経済の景気後退が進む中、追い打ちをかけるように東日本大震災が発生し、経済危機を助長したにとどまらず、我が国の安全神話を根底から覆す未曾有の国難となりました。

現在、復興から再生へ移行し、第2次安倍内閣の発足とともに打ち出された経済戦略（アベノミクス）にみられるように、国を挙げたプロジェクトが始動し、一見、明るい兆しにもみえますが、被災地のみならず、多くの地方自治体でも災害時等に対する事業継続や危機管理体制を問われることとなりました。

国が先導してきた行政改革も一区切りを迎えたものの、地方自治体にとって行政改革は不断の営みとなりつつあり、地方分権の現在にあっては、時代の流れや変化を踏まえつつ、地方のニーズにあった地方独自の改革が求められています。

このような状況下で、当市においてはこれまで、行政内部経費削減に重点を置いた行政改革に取り組み、その中でも、総人件費を抑制しながらも、市民サービスの低下を招かぬよう、より簡素で効率的な行政運営を図っていくため、定員適正化計画を策定してきました。昭和61年（第1次）に始まり、平成8年（第2次）、平成11年（第3次）と、それぞれ策定された行政改革大綱を指針とし、その適正化に努めてきたところです。

平成11年（第3次）に策定した定員適正化計画においては、目標管理による人事評価制度を導入し、職員の政策形成能力の向上を図るとともに事務事業の効率化を進めることにより、最小の経費で最大の効果を発揮することを基本に少数精鋭による定員管理を目指しました。

また、平成17年に策定した、第4次定員適正化計画においては、いわゆる「団塊の世代」が大量退職することが予定されていたことから、この間の採用については組織における将来の職員の年齢構成などを考慮し、これまで以上に計画的かつ慎重に行っていこうとするものであり、学校給食センター調理業務の民間委託や中央保育所の民営化など、これまでの取り組みを更に前進させました。



2. 人員管理計画策定に当たって～減員から要員に～

直近の計画では、平成22年度から5か年を計画期間とした第5次定員適正化計画を策定しています。そして、具体的な人員数値目標を掲げるとともに、その目標達成のため適正な定員の管理を継続して実施してきたところです。

しかしながら、昭和50年代に大量採用された職員の定年退職に加え、勸奨や自己都合退職など予想値をはるかに超える退職者が発生するなど、ここ数年は計画値を上回るペースでの減員が続いていました。

そのような中、第5次定員適正化計画にもあるとおり、少数精鋭の職員において最小の経費で最大の効果が発揮できるよう、なお一層の事務の効率化に努め、新規採用の抑制による定員の調整や任期付職員（㊦①）の採用等も行なってきたところです。結果として、職員数のピークであった平成10年の職員数と、第5次定員適正化計画の最終年度である平成26年度の職員数を比較すると、25.7%（149人）もの人員削減（㊦②）をしたことになります。

また、並行して、臨時職員や嘱託員といったような非正規職員についても、「多様で弾力的な任用」を推進するとし、平成25年度からは新たに一般職非常勤職員の採用を開始するなど、その職域を拡充してきたところです。

龍ヶ崎市第3次定員適正化計画からの実績

第3次計画

(H13.4.1～18.4.1)

第4次計画

(H18.4.1～22.4.1)

第5次計画

(H22.4.1～26.4.1)

単位:人

	H10	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
職員数	579	565	558	548	542	531	527	507	487	468	452	448	437	430
減員		19	16	17	12	11	13	20	27	21	16	16	22	19
増員		9	9	7	6	0	9	0	7	2	0	12	11	12
差引		△10	△7	△10	△6	△11	△4	△20	△20	△19	△16	△4	△11	△7
増減累計		△14	△21	△31	△37	△48	△52	△72	△92	△111	△127	△131	△142	△149

※減員は、前年度の退職者（定年、勸奨、自己都合退職等）の数です。

※増減累計は、平成10年度の職員数を基準とした累計です。

※H24年度の増員には、任期付職員4人を含んでいます。



- ①任期付職員とは、一般職の一つで、地方公共団体内では得られにくい高度の専門性を備えた民間の人材を活用したり、専門的な行政ニーズへ効率的に対応したりするため、任期を定めて任用する職員です。
- ②全国の市町村の人員削減率は、H8～H24で約△19%です。



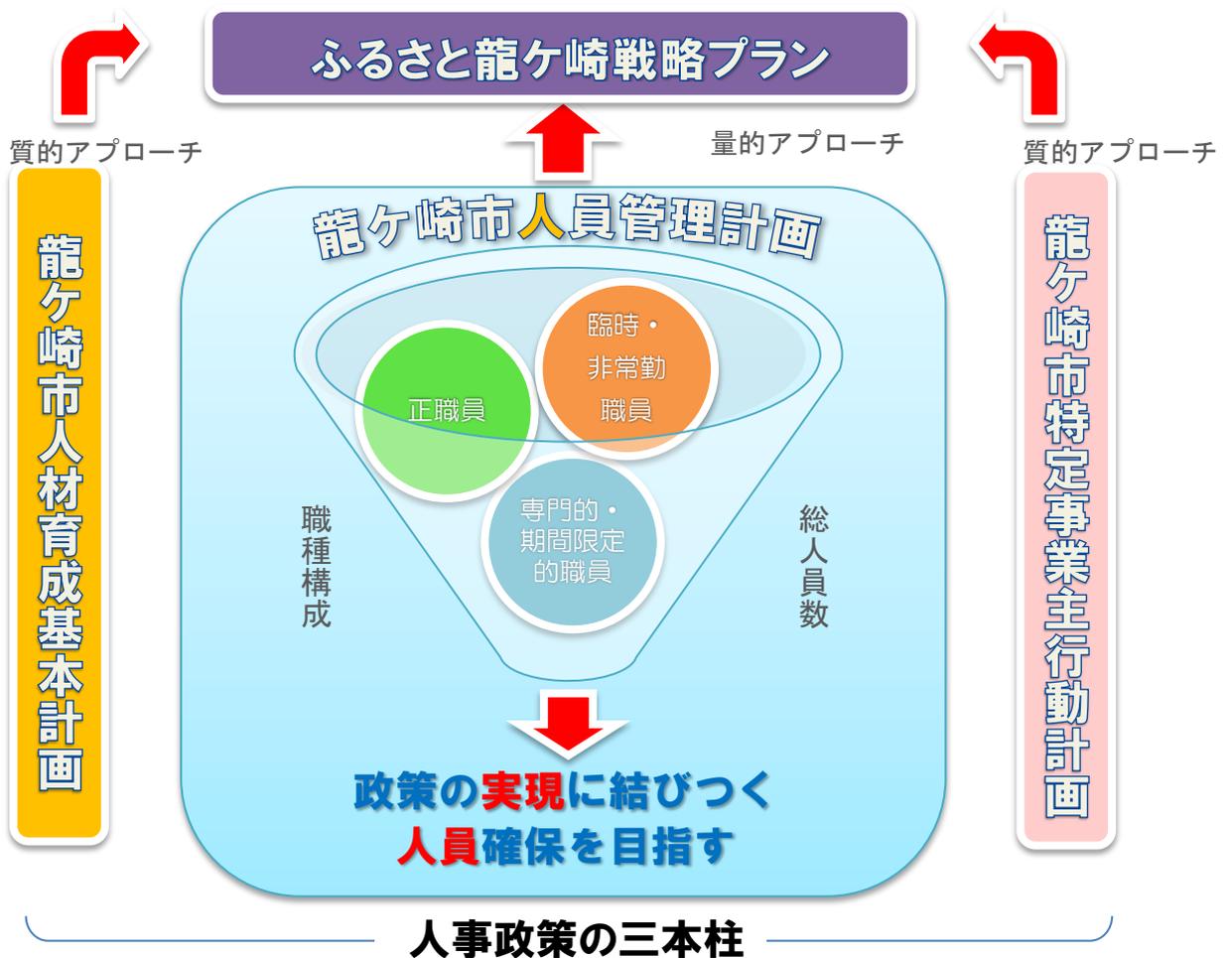
このように、現在策定している第5次定員適正化計画も終期を迎え、今後は行政需要に基づいた事務事業の選択、それを遂行するための適正な人員配置、ひいては市民サービスの向上を図るためにも、新たな計画を策定する必要があります。

また、市の最上位計画である「ふるさと龍ヶ崎戦略プラン」における重点施策等を着実に推進し、今後の自治体間競争を勝ち抜いていくためにも、最小限の人材で最大限のパフォーマンスを生み出す人員管理が必要です。

そのためには、これまでの定員削減を中心とした計画から、事務事業の増減に対応できる柔軟な人員計画を策定し、専門的・期間限定的職員や臨時・非常勤職員（㉓㉔）を含めた、職員全体の所要人員（要員）に主眼を置いた計画にシフトし、計画の名称も「第6次龍ヶ崎市人員管理計画」（以下「第6次人員管理計画」という。）に刷新します。

さらには、当市の人事政策の三本柱である「人材育成基本計画」及び「特定事業主行動計画」と相乗させるかたちで、龍ヶ崎市として「政策の実現に結びつく人員確保」を目指していきます。

龍ヶ崎市人員管理計画のイメージ図



③現在、当市における非正規職員とは、緊急、突発的な業務に対して臨時的に任用される臨時職員、特定の学識・経験に基づき専門的な業務に就く嘱託員、正職員の職に欠員を生じた時に非常勤として任用される一般職非常勤職員に区分されます。この計画上では総称して「臨時・非常勤職員」といいます。



3. 第5次定員適正化計画の取組み結果

第5次定員適正化計画については、平成21年職員数の5.5%（27人）減の460人という目標をさらに12.8%（62人）減の425人として、当該計画を見直し、第5次定員適正化計画改訂版（H23）としました。

第5次定員適正化計画（改訂版）

単位：人

計画/年度		H21	H22	H23	H24	H25	H26	合計
見直し後の 計画値 (H23までは 実績)	総職員数	487	468	452	446	437	425	
	減員		21	16	14	17	20	88
	増員		2	0	8	8	8	26
	差引		△19	△16	△6	△9	△12	△62

※職員数は、各年度とも4月1日現在の数値である。

※減員には定年退職のほか、勸奨や自己都合退職者を含んでいる。



退職者及び新規採用者を含めた実績値

※平成24年度以降には計画当初では予定していなかった任期付職員（4人）を含んでいる。
※平成26年度の増員には復職者1人を含む。

実績値/年度		H24	H25	H26	合計
実績値	総職員数	448	437	430	
	減員	16	22	19	94
	増員	12	11	12	37
	差引	△4	△11	△7	△57

改正後、計画的な職員採用を行った結果、第5次定員適正化計画の目標値を達成（任期付職員4人分、復職者1人を除く。）しました。

もちろん、目標値を達成できた背景には、職員数のみにとらわれることなく、効率的な行政運営を行っていくために、任期付職員制度の創設をはじめ、職員事務応援制度の活用、一般職非常勤職員の採用など、マンパワー活用のための制度推進を併せて行ってきた結果と言えます。

しかしながら、計画を推進するに当たって、多くの課題も見えてきたのも事実です。

今後、新たな計画を策定するに当たっては、龍ヶ崎市の現状を分析し、今後の傾向を見極めたうえで、龍ヶ崎市の実情にマッチした、龍ヶ崎市スタイル（独自）の計画を策定する必要があります。



4. 計画策定に当たっての現状分析

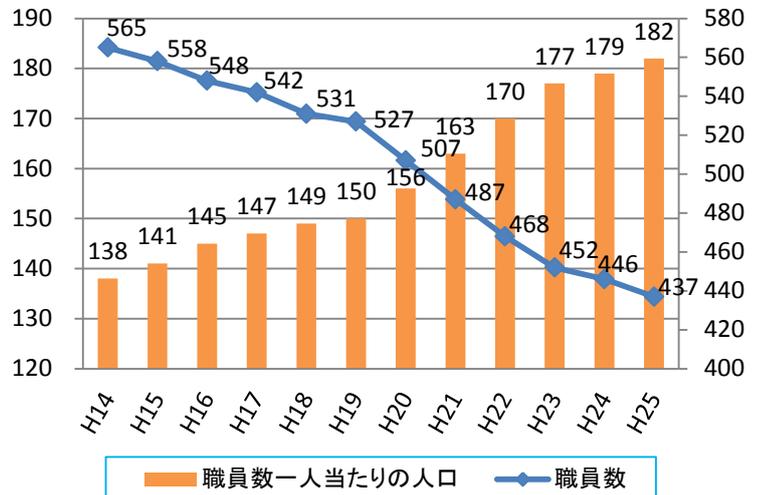
(1)正職員の現状

行政需要が高まると同時に、職員が減員し、職員一人当たりの業務量が増加傾向にあり、職員の勤務状況も年々厳しくなっています。

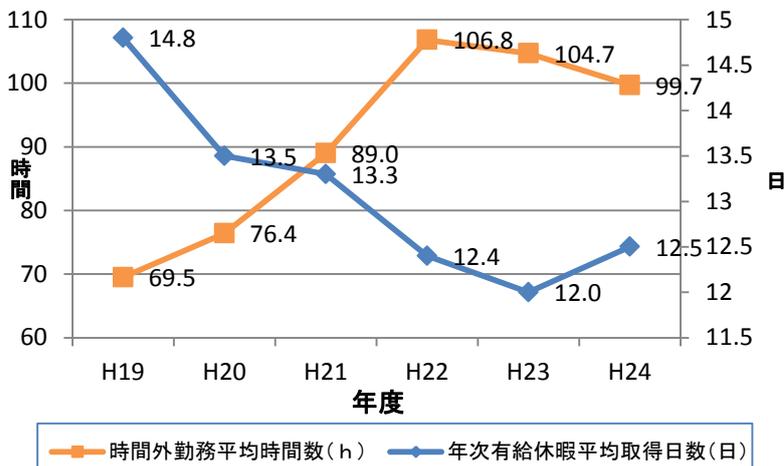
当市の人口を職員数で割り返した、「職員一人当たりの人口（市民の数）」と比較してみると、平成14年度では138人であったのに比べ、平成25年度では182人まで増加し、約10年で44人（約30%）増加していることになります。

また、あくまで、勤務状況の一面でしかありませんが、正職員1人当たりの時間外勤務と、1人当たりの年次休暇日数を比較すると、その傾向を捉えることができます。

職員一人当たりの人口（市民の人数）



年間における一人当たりの時間外勤務平均時間数と年次有給休暇平均取得日数



※『龍ヶ崎市特定事業主行動計画』実施状況報告より
 ※年次休暇のH19年度～H21年度データは年次換算

左のグラフにあるように、年間における職員一人当たり（管理職を除く。）の時間外勤務平均時間は、平成19年度から東日本大震災の発生した平成22・23年度をピークに増加しており、これに相反するようにして、職員一人当たりの年次有給休暇平均取得日数は減少傾向にあります。

また、グラフ上では見とれませんが、近年では、台風や大雨、地震への全庁体制での対応や、地域担当職員制度等に代表される新規事業、各種イベント等による週休日振替勤務など、職員が本来担当している業務（本務）以外での多種多様な業務が増えてきており、今後の業務量の増加に拍車をかけることが予想されます。



(2)専門的・期間限定的職員の現状

公務員において、正職員、いわゆる一般職という類型でも、その任用趣旨や任用根拠を異にする職員も存在します。それらの職員はある一定の分野において、資格を必要としたり、高度な技術・経験を必要とする職であったり、制度の移行期等の一定期間に限って任用されたりする職員です。

この計画上では、専門的・期間限定的職員という枠組みで、その人員を管理していきます。現在、当市では任期付職員や再任用職員がそれに当たりますが、これまでの定員計画上では管理外となっていました。

今後は、行政ニーズや法的規制等によりその任用形態や職域が変化、拡充していくことも予想されますので、より柔軟に対応できるよう、新たに専門的・期間限定的職員という枠組みを策定し、その人員を管理することとします。

■任期付職員の現状■

地方行政の高度化、専門化が進む中で、公務員の職務上では得られにくい専門的な知識、経験又は優れた識見を有する人材を外部から確保し、一定期間活用する必要が高まっています。

このようなことから、当市では簡素で効率的な組織を維持しつつ、行政ニーズに的確に対応できるよう、中途採用や専門家の活用を図る場合等に、職務の内容や性格に応じ、任期を限って職員を採用してきました。

平成 26 年度における任期付職員

任期付職員区分	職種	人数	部署	任期
一般任期付	危機管理監	1 人	危機管理室	4 年
4 条任期付	保健師	1 人	高齢福祉課 (地域包括支援センター)	3 年
4 条任期付	社会福祉士	1 人		3 年
4 条任期付	介護支援専門員	1 人		3 年

※任期は H26. 4. 1 現在の状況であり、最長 5 年まで延長できる。

現在、任期付職員は 4 人おり、それぞれフルタイムで任用しており、その任期もまちまちです。今後も、急激な社会情勢の変化や制度改正等に柔軟に対応するため、高度で専門的な知識、経験を有する任期付職員の職域が拡大していくことが予想されます。



■再任用職員の現状■

再任用制度とは、定年等で退職した職員の公務で培った知識・経験を、公務の場で活用していくとともに、本格的な高齢化社会に対応し、雇用と年金を確実に接続するために設けられた制度です。当市においては平成13年度から運用を開始し、これまでに3人の任用実績があり、現在は1人の職員を短時間勤務で任用しています。

平成25年度以降は、公的年金の報酬比例部分についても支給開始年齢が段階的に60歳から65歳に引き上げられ、当市としても積極的な運用に乗り出したことから、今後も退職者の再任用希望は増えてくることが予想されます。

定年延長などの高齢期の雇用対策に不透明な部分もあることは確かですが、任期付職員と同様に、今後も事務事業の一翼を担う職種であることに違いはありませんので、その人員についても適正に管理していく必要があります。

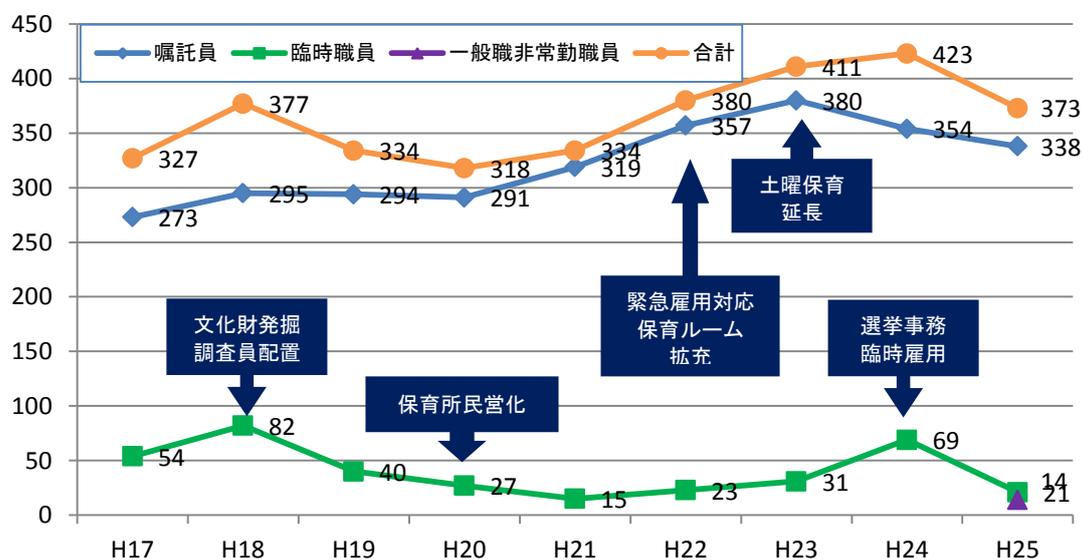


③臨時・非常勤職員の現状

これまででも、当市においては多くの臨時・非常勤職員を雇用してきており、冒頭に述べたように、現在、当市にとって職場における臨時・非常勤職員の担う職務や職責の重要性が年々高まってきております。

臨時職員については、学校給食センターの民間委託や、一部保育所の廃止、一般職非常勤職員への任用替えによりその数は一時期の人数より減少しました。しかしながら嘱託員については、例えば震災対応や緊急雇用対策などの特殊事情を考慮すると増加傾向にあります。

臨時・非常勤職員数の推移



※職員数は、各年度決算にかかる事業別総人数（雇用した総人数）とした。

さらに、臨時・非常勤職員のうち、正職員の代替となっているような職員数を割り出すと、平成26年度当初では69人がその職務を担っている状況にあります。

特に、正職員の定員を抑制してきた事情から、増加・多様化する事務事業をこれまで以上に推進していくためにも、正職員に代わる臨時・非常勤職員の人材活用・流出防止が喫緊の課題となっております。

また、一般職非常勤職員制度の導入等に当たり、その処遇の向上、職務職責の見直しも併せて構築していく必要があります。



各課における代替職員配置状況（H26.4 現在）

部名	課等名	職種略称	合計
総務部	危機管理室	窓口1	1
	人事行政課	一般1	1
	税務課	臨時7, 窓口2	9
	納税課	一般3, 窓口2, 臨時1	6
総合政策部	契約検査課	窓口1	1
	企画課	臨時1	1
健康福祉部	情報政策課	広報1	1
	保険年金課	一般2	2
	健康増進課	一般1, 臨1	2
	社会福祉課	窓口2, 障がい	3
	子ども課	窓口2, 保育14口用務1	17
	高齢福祉課	窓口1	1

部名	課等名	職種略称	合計
市民生活部	市民窓口課	一般11	11
	商工観光課	臨時1, PR1	2
	農業政策課	放射線1, 臨時	2
	交通防犯課	窓口1	1
都市環境部	施設整備課	臨時1	1
	下水道課	一般1	1
教育委員会	会計課	窓口1	1
	教育総務課	窓口1, 用務3	4
	生涯学習課	調整1	1
	合計		

なお、69人の中には非常勤職員が数多く占めていることから、その年間総勤務時間数(a)を、正職員の年間勤務時間数(b)で割り返して、正職員数に換算すると
 (a)102,274÷(b)1867.75≒54人となります。



5. 第6次人員管理計画のサイクル（進行管理）

地方公共団体は、一般の民間企業とは異なり、利潤を尺度として事業経営の良し悪しや効果を測ることができません。したがって、総人員数を定めながら、地方公共団体自らが積極的に人員管理を適正に行わない限り、その人員体制はアンバランスで不適正なものとなってしまいます。

そのため、当市においては平成26年度から平成31年度までを第6次人員管理計画の期間と定め、更にそれを3つのステップ（段階）に区切り、計画の策定から終結までを進行管理していきます。

まず、当市においては、人員の増加は極力抑えつつ、正職員のみならず専門的・期間限定的職員及び臨時・非常勤職員を含めた「職種構成」及び「総人員数」を定め、その中で人員の配置転換等を行っていき、適正な組織体制をとっていくことをSTEP1（策定段階）とします。

続いて、計画の中期段階で、人員管理の目標となる所要人員（㊦④）の算定方法として、事務事業の変遷を見据えながら、事務量に見合った所要人員を算定する、いわゆるマイクロ方式等により当市の総人員数及び職種構成（㊦⑤）を変更していきます。これを当市の人員管理計画のSTEP2（見直し段階）とします。ここでは企画部門、財務部門と連携しながら、各事業部門における所要人員や人件費の配分等を見直します。

最後に、STEP2で変更した職種構成を維持しつつ、国でも示されている類似団体（人口と産業構造が同規模である他の地方公共団体）の定員なども参考に、次期の計画を策定していくためのSTEP3（次期検証段階）とします。また、正職員における役職や年齢などの職種構成を再度分析していきます。

第6次人員管理計画のサイクル（進行管理）イメージ図



④所要人員…事務事業に必要となる職員の数

⑤職種構成…当市の職員における正職員、専門的・期間限定的職員及び臨時・非常勤職員の内訳

(1)STEP1 (策定段階)

STEP1 (策定段階) は以下のとおりとします。

①総人員数と職種構成の策定

まずは総枠となる総人員数を定め、策定段階の職種構成を決定します。平成26年度を基準とし、総人員数は485人、その職種構成の内訳は正職員426人、専門的・期間限定的職員5人、臨時・非常勤職員54人とします。なお、正職員以外の職種で短時間勤務の職員については、正職員の年間勤務時間数により、正職員数に換算します。

②各年度の総人員数と配置転換

そこから、それぞれの職種の採用計画に応じた増減を積み上げて、各年度の総人員数を定めていきます。それぞれの人員数の中で配置転換を行います。

第6次人員管理計画

区分/年度	STEP1		STEP2		STEP3		合計
	H26	H27	H28	H29	H30	H31	
総人員数	485	496	499	506	505	505	20
正職員	426	431	431	431	426	426	—
専門的、期間限定的職員	5	11	14	21	25	25	—
臨時・非常勤職員	54	54	54	54	54	54	—
前年度比	—	11	3	7	△1	0	—

総人員数・職種構成を見直し

※職員数は、各年度とも4月1日現在の数値である。

※平成28年度以降は前述のとおり、人員管理計画のサイクル上、STEP2に移行しますので、総人員数及び職種構成を見直していきます。

○正職員の採用計画

増減/年度	H26	H27	H28	H29	H30	H31	合計
総職員数	426	431	431	431	426	426	
退職者数	—	10	13	13	20	14	70
採用者数	—	15	13	13	15	14	70
増減	—	5	0	0	△5	0	0

計画期間の減員（退職者）の総数に対し、総人員数を達成するため増員の総数が同じになるよう、それぞれの年度の増員（採用者）数を平準化して割り当てます。ただし、勸奨等の途中退職者に関しては、翌年度の増員数で調整を行います。

○専門的・期間限定的職員の採用計画

増減/年度	H26	H27	H28	H29	H30	H31
任期付職員	4	7	7	7	7	7
再任用職員	1	4	7	14	18	18
合計	5	11	14	21	25	25

任期付職員については、当面、地域包括支援センター等の専門的職員の増員による職員数を上限に、平成27年度以降の定数を定めていきます。また、再任用については、各年度退職者の半数が再任用を希望したとする予測を基に、各年度の人員数を定めていきます。

○臨時・非常勤職員の採用計画

臨時・非常勤職員については、平成26年度の正職員数に換算した人数を基準として人員を定め、STEP2での見直しにより、その人員数を変更していくこととします。

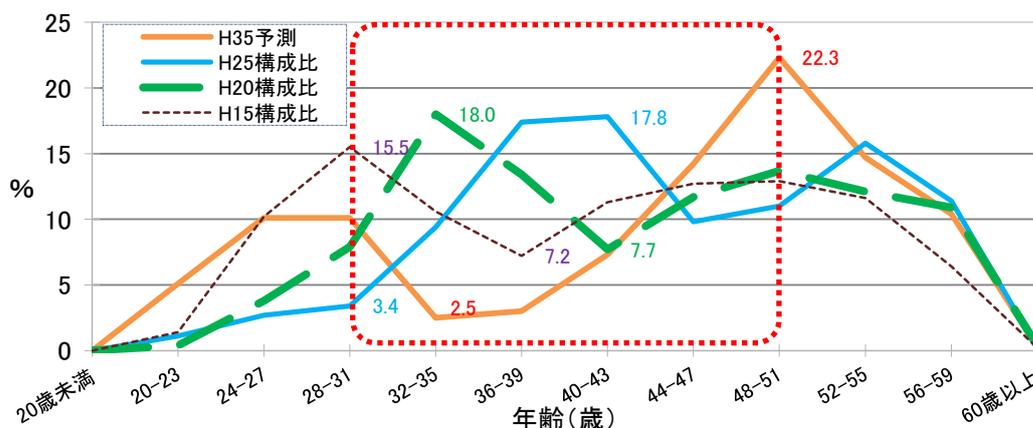
③採用者の年齢制限

正職員の採用者の年齢制限については、平成35年度の年齢構成を見据えた年齢層に照準を絞り、採用を行っていきます。

次のグラフについて、平成35年度予測では、平成26年度から毎年度10人ずつ大卒直採（22歳）で採用したと仮定して予測を立てていますので、24歳から31歳までの年齢層が、10%台で安定傾向にあります。

しかしながら、実際の採用年齢は高くなることも想定しなくてはなりません。また、再任用職員の採用についても、今後、職域の拡充に伴ってフルタイムでの任用希望者が増える可能性があります。よって、平成25年度時点の年齢構成で割合の少ない30歳未満に絞って新規採用を行っていく必要があります。

職員年齢構成の変遷と予測



※年齢構成のうち、職員採用年齢上限である30歳以上と、勸奨退職開始年齢(特例を除く。)の50歳までの年齢層(朱点線)において、平成15年度では最高値15.5%と最低値7.2%の差が8.3ポイントであったのに対し、平成35年度予測では19.8ポイントとなり、「極点組織」となることが予測されます。

H26~H27
STEP1

- ①平成26年4月1日現在の正職員，専門的・期間限定的職員及び臨時・非常勤職員を合わせた職員数485人を基準とし，総人員数と定め，終期時（平成31年度）を505人とします。
- ②それぞれの職種採用計画を積み上げ，各年度の総人員数を定め，配置転換を行っていきます。
- ③採用者の年齢制限については，当面30歳未満とし，各年度の採用者数を平準化することにより，極点となる年齢層が今後発生しないように抑制します。

STEP1（策定段階）における個別具体的な取組み方針

前述の計画実行サイクルとは別に、計画に関連する個別の課題に対して、具体的な取組み方針を立てます。

■臨時・非常勤職員の多様で弾力的な任用の推進■

専門的な知識や技術、資格や豊富な経験を必要とする業務については、嘱託員等を活用するとともに、一定期間における業務量の増大や短期的業務、定型的業務への対応については臨時職員等を活用していきます。

また、業務体制の変更等（窓口拡充など）により、近年、その職務が複雑化する傾向にあり、中には正職員により近い職務、職責を担っているケースも見受けられます。

そのような職務・職責を担うものについて、一般職非常勤職員に任用替えることにより、臨時職員としては任用期間が最長1年であったものを複数年にできること、より職責の重い職務を担うという面から相応の報酬を支払うことができるなどの処遇改善を図ることができるといえます。

さらには、現在、正職員にて対応している事務についても、一般職非常勤職員で対応することにより、フルタイムの勤務形態では就労し難かった者にも公務の道を開くことになり、ワークシェアリングの可能性を広げ、雇用の機会を創出（地域のマンパワー活用）するといった効果も期待できます。加えて人員の削減及び人件費の抑制にも一定の効果があると考えます。

一般職非常勤職員の処遇検討課題



なお、一般職非常勤職員を複数年雇用していくことは、同時に、人材の育成や流出の防止といった方策も必要となってきます。

今後は、正職員のみならず、定期的な研修体制を確立し、雇用環境の整備などと合わせて、処遇改善などの人材流出防止策を講じていきます。

■任期付職員の採用■

任期付職員は、あくまで一定期間の業務増や専門的分野における行政ニーズ対応するために任用することから、無計画にその任用・任期更新を行うものではなく、今後の業務の継続性や行政ニーズの需要を把握しながら、各事業推進に必要とする職種や専門性、資格等について関係部課等と慎重に検討を進めます。

■再任用職員の採用■

再任用職員の採用については、国の閣議決定による要請にもあるとおり、本市としても積極的な運用に乗り出したことから、今後において退職者の再任用希望は増えてくることが予想されます。

しかしながら、どれくらいの職員が再任用を希望し、その就労対象となる業務がどれくらいあるのかを予測するのは非常に困難です。

本計画で定める人員数内で安定的に管理していくためにも、再任用制度の周知を退職予定時期の数年前から早期に行い、希望動向を把握するなど、より長い期間にわたって将来予測するなどの手立てが必要となってきます。

また、再任用職員の配置については、定年退職予定者や再任用更新希望者の希望する勤務条件も一人ひとり違う中で、配置部署で実際に必要としている職務とのマッチングが肝要であり、ひいては、業務効率向上に寄与するものでなければなりません。

再任用職員のこれまでの豊富な知識経験を組織に還元し、次世代の職員に継承していくためにも、他の職種とのバランスを考慮しつつ、人員数の管理のみならず受け入れ環境の整備を併せて行っていきます。

■政策の実現に向けて■

人員を管理してくということは、単に人員を抑制し、人件費を削減していくことだけが目的ではありません。行政ニーズに対応しながらも事務事業の見直しを不断に行い、事業の縮小やアウトソーシングによって生み出した人員や財源を有効に活用しながら、新規・拡充事業に充てていくといったような、メリハリの利いた人員配置を行っていきます。

さらには人材育成基本計画を柱とし、正職員のみならず臨時・非常勤職員を含めた人材育成を行い、組織として強靱な人員体制をとることにより、当市の様々な政策実現に結びつけていきます。

(2)STEP2（見直し段階）

STEP1（策定段階）でスタートした計画も，2年経過したところで，STEP2（見直し段階）に移行します。また，STEP1で新たに必要となった個別具体的な方針についても，この期間で策定していきます。

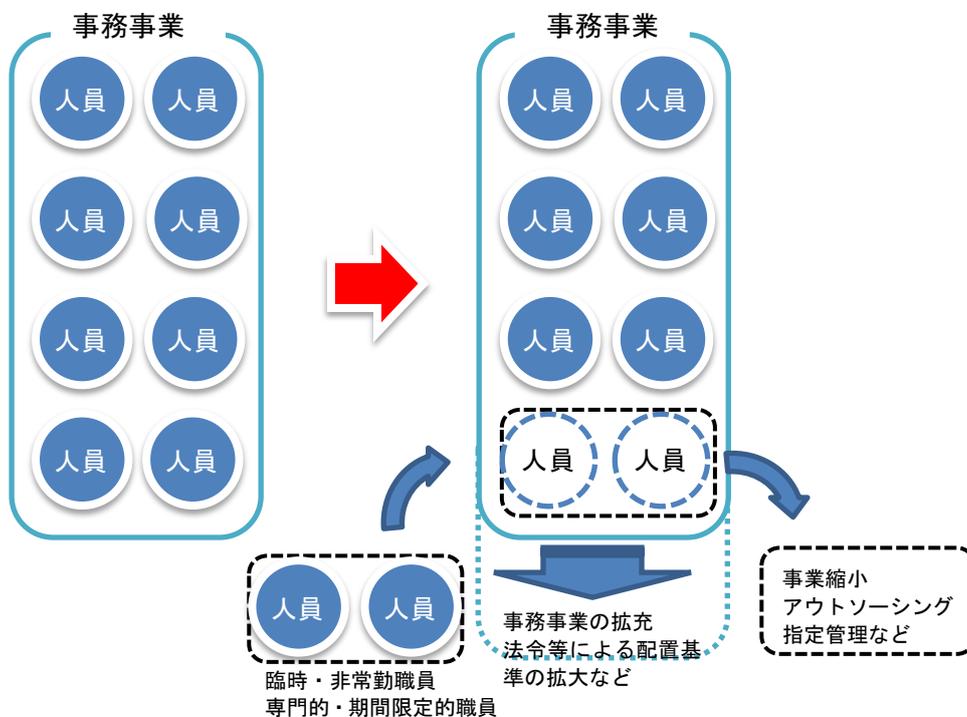
①各部門の連携による所要人員の算定

事務事業の変遷と，その事務量に見合った職員数（所要人員）は密接な関係にあります。そのため，人事，財政，企画部門と各事業部門が一体となって，所要人員を算定していく必要があります。それぞれの業務量に応じて，職種，部門ごとにどれくらいの人員が必要かを積算するマイクロ方式等により算出し，人員や人件費を配分していきます。



保育所，施設管理事務所，学校用務手といった部署・職員に代表される出先部門については，今後の事業の方向性について所管課等と協議をしていきますが，現時点では業務継続とし，正職員の減員は他の職種で補充することとします。

所要人員の見直しイメージ図



②職員構成及び総人員数の見直し

職種構成を見直すために、各課のヒアリング等を実施し、専門的・期間限定的職員及び臨時・非常勤職員の所要人員を策定します。

また、福祉部門におけるケースワーカーや地域包括支援センターなど、法令によりその配置基準が定められている職種については、今後も増員が見込まれます。よって、増員数によっては、計画期間の途中であっても総人員数を見直します。

これまでの定員適正化計画では、様々な外的要因が生じて、計画の枠内で人員配置を堅持し、大幅な人員削減を進めてきましたが、今後、地方分権の推進により、地域の自主性及び自立性が一層求められ、法令による権限移譲が推進されると、従来のように計画を堅持しながら業務を進めていくことには限界があります。

このため、現状の事務事業においては、人員管理計画の堅持を前提とするものの、法に基づく権限委譲や市民ニーズに応じた新たな政策の実施など、人員の配置が特に必要な場合には、特定要因として人員を配置し、弾力的運用を図るものとします。

③次期計画の策定準備

上記の作業を経て、STEP1（策定段階）において策定した計画に変更や修正が必要なかを検証し、次期計画の策定準備を行い、STEP3（次期検証段階）に備えます。

H28～H29
STEP2

- ①人事、財政、企画部門と各事業部門が一体となって、所要人員を算定していきます。また、出先部門について、今後の事業の方向性について所管課等と協議していき、所要人員を算定していきます。
- ②職種構成を見直すため、各課のヒアリング等を実施し、専門的・期間限定的職員及び臨時・非常勤職員の所要人員を策定します。また、法令等により増員が必要な場合は、総人員数を見直します。
- ③次期計画の策定準備を行い、STEP3に備えます。

③STEP 3（次期検証段階）

最後に、STEP2で変更した職種構成を維持しつつ、次期の計画を策定していくためのSTEP3（次期検証段階）に移行します。

平成25年4月1日現在、国で示している類似団体（人口と産業構造が同規模である他の地方公共団体）との定員比較を行う定員管理調査では、**当市の普通会計における職員数は169人も職員が少ない**という結果となっています。

定員管理調査における大部門以上定員管理診断表

平成24年3月末現在
住民基本台帳人口
78,865人

類型
市Ⅱ-1

大部門	職員数の増減						単純値により算出した職員数との比較			
	23.4.1		24.4.1		増減	25.4.1		単純値による比較		
	現在	現在	現在	増減		単純値 × $\frac{\text{住基人口}}{10,000}$	超過数	超過率		
	職員数	職員数	職員数	職員数	D				E(B-D)	E/B×100
A	B	B-A	C	C-B	人	人	%			
議 会	6	6		6		7	▲1	▲16.7		
総務	106	111	▲5	110	▲1	122	▲11	▲9.9		
税務	35	32	▲3	30	▲2	36	▲4	▲12.5		
民生	70	71	▲1	70	▲1	122	▲51	▲71.8		
衛生	36	40	▲4	39	▲1	49	▲9	▲22.5		
労働	1		▲1			1	▲1			
農産	13	11	▲2	11		27	▲16	▲145.5		
林水	7	8	▲1	8		13	▲5	▲62.5		
商工	62	52	▲10	52		53	▲1	▲1.9		
一般行政計	336	331	▲5	326	▲5	429	▲98	▲29.6		
教育	79	80	▲1	76	▲4	97	▲17	▲21.3		
消防						53	▲53			
普通会計計	415	411	▲4	402	▲9	580	▲169	▲41.1		

※総務省「平成25年度定員管理調査」における定員管理診断表（抜粋）です。

※この調査は人口と産業構造（産業別就業人口の厚生費）の2つの要素を基準として、いくつかのグループに分け、グループに属する市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。

また、同じく国で示している「類似団体別職員数の状況」においては、類似団体196団体中、普通会計における職員数が少ない方から数えて12番目となっています。

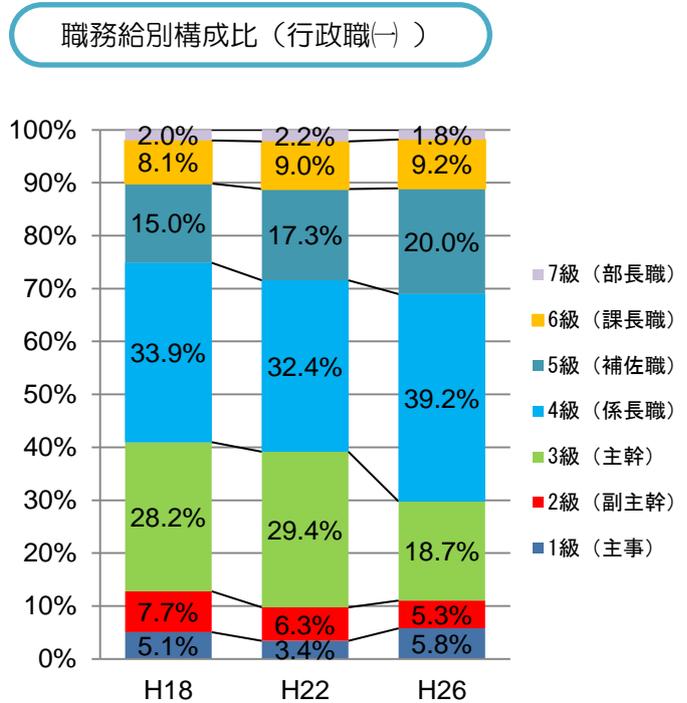
①全国レベルでの定員比較

地方公共団体の職員数については、各団体が置かれている状況も様々であり、すべての要素を指標に反映することは困難な面はありますが、こうした全国レベルで見た定員比較なども参考に、当市の人員が適正かどうかを同時に検証していきます。

②職員構成の分析

級別職員数の定数管理を見据え、役職や年齢などの職員構成を再度分析します。

右のグラフは当市職員（行政職（→））の職務級の構成比ですが、平成26年度については、中堅職員である4級と管理監督職である5級以上の職員が全職員の約7割を占めており、若年層である3級以下の職員は7級制を導入した平成18年度に比べて平成26年度では11.2ポイント減少しています。これは、組織としても健全な構成比率とはいえず、国も地方公務員法の改正に伴い、級別職員数の公表に関して今後、統一化を図ることに言及していることから、年齢構成の健全化と併せて、職員構成を再度分析します。



※小数点第2位を四捨五入していることから、合計が100%にならない場合があります。

③次期計画の策定

上記を踏まえ、本計画で得られた実績と新たな課題を検証し、次期計画を策定していきます。

H30~H31
STEP3

- ①類似団体との定員比較を行います。
- ②級別職員数の定数管理を見据え、職員構成を再度分析します。
- ③本計画で得られた実績と新たな課題を検証し、次期計画を策定します。

第6次龍ヶ崎市人員管理計画

平成 26 年 12 月
龍ヶ崎市総務部人事行政課
〒301-8611 茨城県龍ヶ崎市 3710 番地
TEL : 0297-64-1111
FAX : 0297-60-1583
E-MAIL : jinji@city.ryugasaki.ibaraki.jp