

厚木市定員管理方針

～強い組織の実現に向けて～
【平成28年度～平成32年度】

平成29年1月
厚木市

目次

1	これまでの取組	・・・・・・・・ 1
2	方針の位置付け	・・・・・・・・ 1
3	方針の期間	・・・・・・・・ 1
4	定員管理の現状と課題	・・・・・・・・ 1
5	方針	・・・・・・・・ 5
6	定員管理の手法	・・・・・・・・ 5
7	定員管理方針の点検と見直し	・・・・・・・・ 8
8	採用と退職の見込み	・・・・・・・・ 8
	参考資料1	・・・・・・・・ 10
	参考資料2	・・・・・・・・ 11
	参考資料3	・・・・・・・・ 12

1 これまでの取組

本市では、平成11年度に第1次定員管理計画に基づく職員定数適正化の取組を開始し、直近の平成24年度から平成26年度までの3か年を取組期間とする第3次厚木市定員管理計画では、委託化等の民間活力の活用や事務事業の見直しを進めることで、80人の職員を削減しました。

しかしながら、第1次から第3次までの定員管理計画を進めてきた過去15年の間には、社会状況等の変化による新たな事務の発生や採用抑制を進めたことによる新たな課題が生じています。

職員数は、市民サービスに直接的な影響を与える重要なものであり、さらに、人件費として本市の財政運営にも大きな影響を及ぼすことから、新たな課題に対応しつつ、職員定数適正化の取組を進めていく必要があります。

厚木市定員管理計画の実績

計画年度	計画名	職員削減目標	実績
H11～15	第1次厚木市定員管理計画	93人	130人
H17～21	第2次厚木市定員管理計画	101人	136人
H24～26	第3次厚木市定員管理計画	80人	80人

2 方針の位置付け

平成27年度から平成32年度までを取組期間とする第6次行政改革大綱「あつき行政経営プラン」の重点目標である「強い組織をつくる」ための方針とします。

また、職員数の削減を目的としたこれまでの定員管理計画を第1ステージの取組とするならば、本方針は、厚木市の将来を見据え、強い組織の実現に向けて戦略的な定員管理を行う第2ステージの取組として位置付けるものです。

3 方針の期間

平成28年度から平成32年度までの5か年とします。

4 定員管理の現状と課題

新たな定員管理方針を考える上では、直面する現状と課題について分析することが重要であることから、本市特有の課題だけでなく、社会状況等の現状を

踏まえて、次のとおり課題を整理しました。

(1) 職種別職員数の現状と課題

第3次厚木市定員管理計画の取組を職種別に見ると土木職や建築職で削減率が高くなっています。これは、全国的な技術者不足から、採用が追いつかない状況が続いていることが原因の一つと考えられます。今後においては、将来を担い、これまでのノウハウや技術を継承する意欲ある技術職員の確保が課題となっています。

職種別職員数の推移と削減率

単位：人・%

職種	H24	H25	H26	H27	H28	削減率
事務職等	952	938	923	925	916	3.8
土木職	99	91	87	89	89	10.1
建築職	54	48	46	46	50	7.4
消防職	245	244	240	234	244	0.4
保育士	79	75	70	68	69	12.7
現業職	171	163	166	158	148	13.5
合計	1,600	1,559	1,532	1,520	1,516	5.3
第3次厚木市定員管理計画期間						

- ・保育士については、厚木市立保育所民営化基本計画に基づく民営化方針によって採用を抑制したために削減率が高くなっていますが、民間保育所の増設による待機児童対策と保育環境向上の取組を進めています。

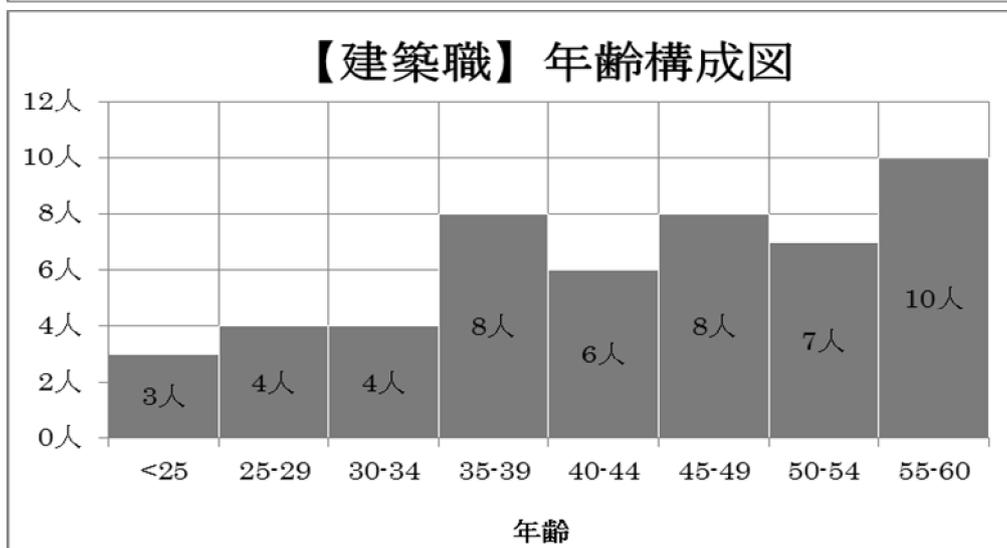
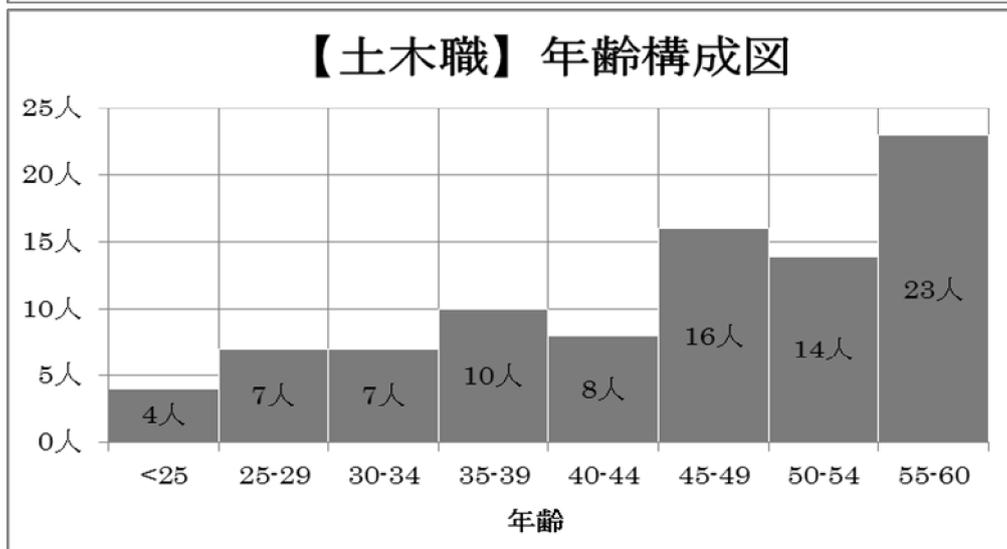
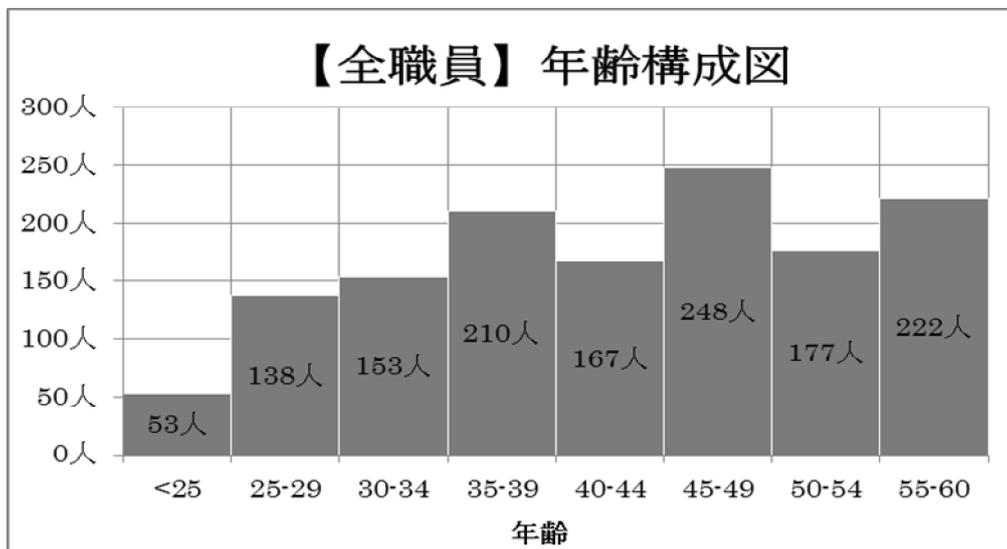
(2) 職員年齢構成の現状と課題

これまでの定員管理計画において、採用抑制を行ってきた結果、40歳以上の職員が814人いるのに対し、40歳未満の職員は554人と約3割少ない状況です。特に、土木職や建築職等の技術職においては、この傾向がより顕著となっており、職員年齢構成の均衡を保つためには、20～30代職員の確保が必要となっています。

職員年齢構成の均衡を保つことにより、ベテラン職員のもつ知識や技術が若手職員へ継承され、技術力の維持・向上が図られるだけでなく、組織内における円滑なコミュニケーションが図られます。さらに、職員の士気に

も大きく影響する昇格が円滑に行われることにより、管理職要員が、各職位において十分に能力を発揮できるようになると考えられます。

平成28年度職員年齢構成図（現業職を除く）



(3) 人件費の現状と課題

直近10か年で見ると、一般会計性質別歳出決算額に占める人件費の割合については、20%程度で推移しています。歳入の根幹である市税収入の増加が当面見込めず、社会福祉費などの扶助費の増加が続いている状況であることから、固定的な経費の基となる職員数の抑制はもとより、総人件費抑制の視点が重要となります。

一方、職員数の抑制の手法として委託化することにより、人件費は削減することができますが、相反して物件費が上昇することになります。こうしたことから、委託化の適否については、委託コストと直営コストの比較・検証を行い、慎重に判断する必要があります。さらに、判断に当たっては、コストのほか、市民サービスの向上、緊急時対応及び民間企業の受注機会拡大等の視点により、総合的に検討を行うこととします。

一般会計性質別歳出決算額（人件費・物件費）の推移 単位：千円・%

年度	総額（構成比）	人件費（構成比）	物件費（構成比）
H18	74,615,840（100）	15,507,406（20.8）	11,237,039（15.1）
H19	70,507,546（100）	16,136,911（22.9）	11,703,536（16.6）
H20	76,431,187（100）	15,938,909（20.9）	11,483,637（15.0）
H21	80,361,477（100）	15,783,477（19.6）	11,771,165（14.6）
H22	75,237,731（100）	14,884,878（19.8）	11,181,159（14.9）
H23	76,685,166（100）	15,394,514（20.1）	11,414,137（14.9）
H24	73,089,707（100）	14,535,105（19.9）	11,348,070（15.5）
H25	74,492,158（100）	14,047,703（18.8）	11,489,767（15.4）
H26	74,645,120（100）	14,221,736（19.0）	12,328,111（16.5）
H27	80,111,204（100）	14,559,837（18.2）	12,380,337（15.5）
直近10か年の平均構成比		20.0	15.4

(4) 本市の人口動向

我が国は、平成20（2008）年から既に人口減少時代に突入しており、今後、本市においても例外なく人口減少が進み、財政状況に大きな影響を与えるものと予測されます。こうした中、将来的な人口規模の展望と目指すべき方向性を示した「厚木市人口ビジョン」を平成28年3月に策定し、人

口減少に歯止めをかけるための施策を推進することとしています。

今後も人口動向を常に注視し、状況に応じた長期的な視点で定員管理を行っていく必要があります。（参考資料1 人口ビジョンにおける人口推計と今後の職員数）

5 方針

本市の現状と課題を踏まえた上で、将来を見据え、職員の数だけに捉われない総合的な視点で定員管理を行うものとします。

(1) 若手職員への知識や技術の着実な継承とリーダーの育成

これまで蓄積されてきたベテラン職員のもつ経験から得られる知識や技術を若手職員へ確実に継承するとともに、将来のリーダー育成が着実に進められるよう、職員年齢構成の平準化を目指します。

(2) 総人件費を勘案した職員定数

一般会計性質別歳出決算額に占める人件費の割合を、直近10か年の平均値である20%程度を目安に、類似団体の状況も勘案しながら、人件費の抑制を継続します。職員定数については、現業職を除いて、現人数の確保を基本方針とします。

6 定員管理の手法

第3次定員管理計画において、職員数を削減してきましたが、職員の時間外勤務時間に増加はみられないことから、これまで進めてきた委託化や事務事業の見直し等の手法については、一定の効果があったものと考えられます。

今後は、従来進めてきたスリム化・効率化のための手法とともに、将来を見据えた強い組織とするための新たな手法を加え、次に掲げる10の取組を実施します。

(1) 計画的な職員採用

一般会計性質別歳出決算額に占める人件費や今後の人口減少社会を見据え、職員年齢構成の平準化に向けた計画的な採用を行います。

また、若く意欲ある人材を安定的に確保するため、現在、実施している

大学卒業程度の上級試験だけでなく、高校・短大卒業程度の初級・中級試験の実施など、必要に応じて、新たな区分での採用を進めるほか、現状で職員が不足している年齢層においては、年齢制限の変更を行います。（参考資料2 年齢構成の平準化に向けた職員採用の必要性）

(2) 特定・一般任期付職員の活用

計画的な採用による職員年齢構成の平準化に加え、専門性の高い分野については、特定任期付職員の活用を図るとともに、さらに、一定期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務等については、必要に応じて、一般任期付職員の活用を進めます。

(3) 再任用職員の活用

経験が豊かで多種多様な課題解決スキルを有する再任用職員を積極的に活用します。

また、今後、大幅な増員が予測される再任用職員の配置については、非常勤一般職職員及び臨時職員の配置の在り方の検討とともに調整を進めます。（参考資料3 年度別定年退職者・再任用職員数実績及び推計）

(4) 柔軟な人事管理

昇格が停滞するおそれがある年齢層では、人事評価制度を効果的に運用し、管理職への早期登用など、人事管理による柔軟な対応を図ることで、職員の士気を向上させ、将来のリーダーを着実に育成します。

(5) 職員の適正配置

「厚木市人材育成基本方針」に基づき、ジョブ・ローテーションの実施やスペシャリスト・ゼネラリストの育成など、若手職員への知識や技術の継承と将来のリーダー育成が円滑に行われるよう適正な人事配置を行うとともに、業務量に応じた適切な人員配置を行います。

(6) 業務委託化の推進

「（仮称）厚木市委託化等導入に関するガイドライン」に基づき、民間

活力の導入を推進し、効率的な事務執行と事業の充実を図ることにより、市民サービスの向上を目指します。

なお、委託の導入に当たっては、今後の業務の継続性を考慮し、組織として蓄積が必要な技術やノウハウを継承するために、委託が適切かという点も検討します。

(7) PPP・PFIの推進

公共施設等の管理・運営等に多様なPPP/PFI手法（民間資金等を活用した手法）を導入し、民間ノウハウを活用した効率的な手法による施設管理と市民サービスの向上を図ります。

(8) 事務事業の見直し

スクラップ・アンド・ビルドを徹底し、最少の経費で最大の効果を上げることができるよう、絶えず事務事業の見直しを行うものとします。

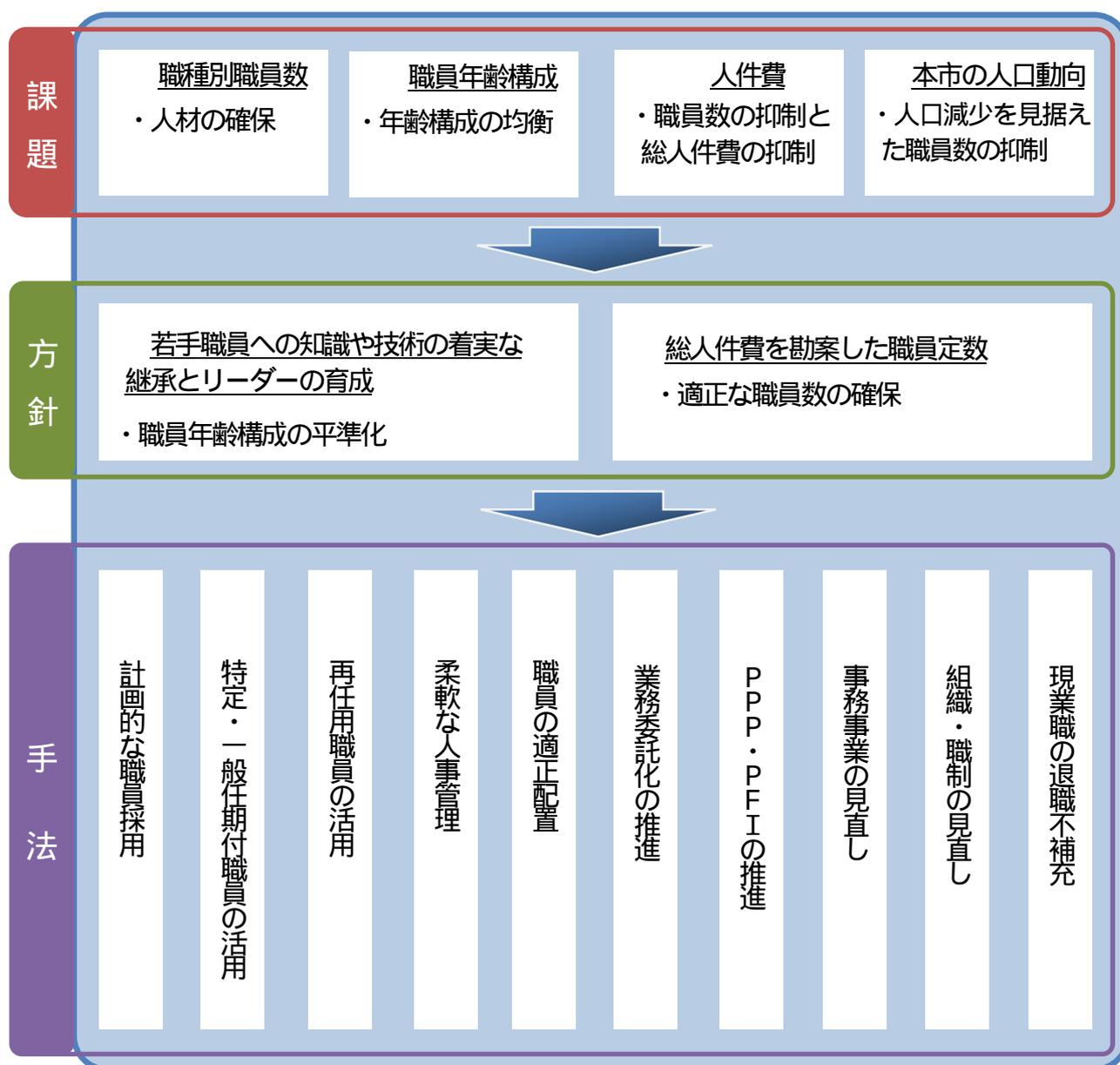
(9) 組織・職制の見直し

新たな行政需要に迅速かつ柔軟に対応できる簡素で機能的な組織とするため、共通性・関連性のある類似業務を整理統合するとともに、職制についても見直しを行います。

(10) 現業職の退職不補充

ごみ収集業務員、給食調理員等、現業職の退職者は原則として不補充とし、業務の委託化を推進します。

厚木市定員管理方針の体系



7 定員管理方針の点検と見直し

定員管理方針を確実に実行するため、取組の進ちょく状況について把握するなど、定員管理方針の点検を実施し、必要に応じて見直しを図るものとします。

8 採用と退職の見込み

近年では、社会福祉費などの扶助費が増加傾向にあり、平成10年度と比較すると、平成26年度決算で124.5億円増加しています。福祉や子育て支援に係る分野には、委託することができない業務が多くあり、年々、その業務量が増加しています。また、建設事業では、新設を主体とした業務から維持管理・改修

へと業務性質に変化が見られます。

このような状況を踏まえると、人口が減少する時代にあっても、必ずしも必要な職員数が減るわけではなく、市民サービスに当たる職員について優先的に配置を行うためには、今後も適正な職員数を確保していく必要があります。

また、参考資料1に示すとおり、将来展望における人口は、平成27年と比較して平成32年には3,980人の増加を目標としていることから、人口の増加が図られる状況においては、職員数についても、増員の検討が必要です。

職員採用数については社会状況に応じ変動しますが、当面、現業職は退職不補充としつつも、非現業職は退職補充を前提とし、現在の職員数を維持します。

さらに、職員の採用に当たっては、人こそ最大の経営資源であるとの考えの下、過去の合格者辞退率や産業別の雇用動向等の労働市場を分析し、各年度の職員総数に欠員が生じることがないように、人物重視の選考を行い、優れた人材を積極的に確保するものとします。

なお、予測が困難な早期・普通退職者数や採用試験合格者の辞退者の見込が、実績と異なる結果となり、各年度の職員総数にかい離が生じた場合は、翌年度の職員採用者数で調整するものとし、柔軟な運用を行うものとします。

年度別採用者数と退職者数の見込み

単位：人

年度	H28	H29	H30	H31	H32	H33	計
採用者数		47	54	45	72	61	279
定年退職者数	25	32	23	50	39		169
早期・普通退職見込数	22	22	22	22	22		110
退職者数合計	47	54	45	72	61		279
職員総数	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	

- ・職員総数は、現業職、市立病院及び厚木愛甲環境施設組合の職員数を除く
- ・早期・普通退職見込数は、過去3か年のデータを基準に算出
- ・人数は、目安であり、社会状況の変化による事務量の増減や人口動向により変動

参考資料1 人口ビジョンにおける人口推計と今後の職員数

単位：人

年次		将来展望	人口（将来展望）に対し、現在の職員数を適正とした場合の職員数
2010年	平成22年	224,420	-
2015年	平成27年	225,133	1,390
2020年	平成32年	229,113	1,415
2025年	平成37年	227,280	1,403
2030年	平成42年	224,270	1,385
2035年	平成47年	220,427	1,361
2040年	平成52年	216,365	1,336
2045年	平成57年	212,118	1,310

- ・将来展望は、平成28年3月に策定した「厚木市人口ビジョン」において、本市が目標に掲げた人口

参考資料2 年齢構成の平準化に向けた職員採用の必要性

1 年齢構成の捉え方

毎年採用される職員の年齢幅（23歳～28歳が採用される職員の最多年齢帯）が5歳程度であることから、職員年齢構成を5歳間隔で7つの年齢帯で捉えるものとします。（採用対象年齢である29歳以下は1つの年齢帯とします。）

2 離職の見込み

職員の離職率は、早期・普通退職見込数の過去3か年のデータから1.6%と仮定します。各年齢帯から等しく退職者がでると、1つの年齢帯で毎年約3人の退職者がでることになります。

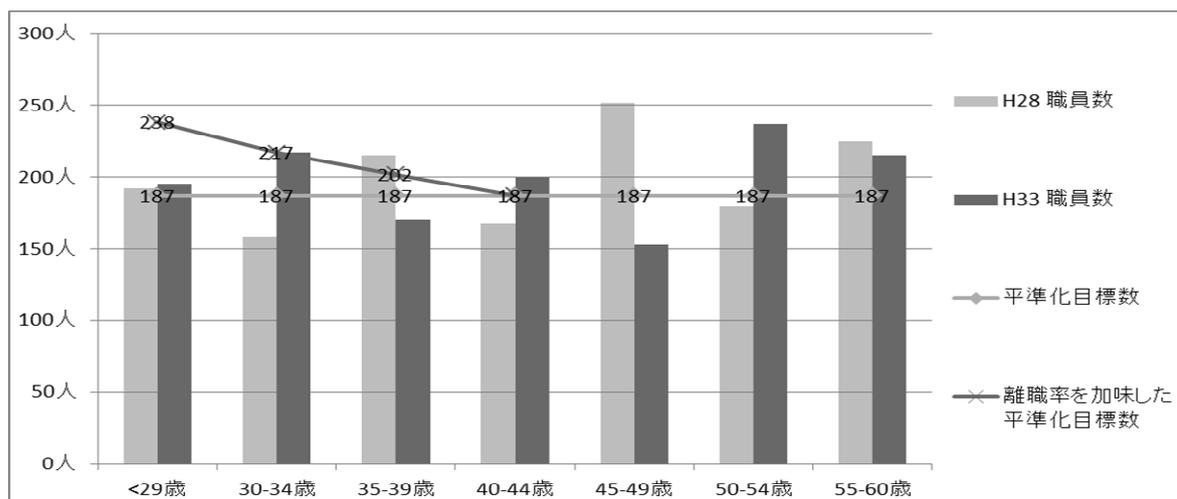
3 30年後の職員総数

本市の人口ビジョンに示す将来展望を基に、現在の職員数が最適であると仮定した場合、30年後（平成57年）の職員数は1,310人となります。（参考資料1 人口ビジョンにおける人口推計と今後の職員数）

4 年齢構成の平準化に向けた職員採用

7つの年齢帯に等しく職員がいる場合、1つの年齢帯当たり187人の職員が必要です。離職率を加味し、職員年齢層の中間年齢帯である40歳～44歳の職員を187人確保するためには、29歳以下の職員の計画的な採用が必要となります。

平成28年度と平成33年度の職員年齢構成の比較



- ・離職率を加味し、年齢構成の平準化に必要な職員数を平準化目標数とし、目標数に向けて計画的な採用を継続することにより、年齢構成が平準化されます。このグラフは、「8 採用と退職の見込み」に基づく採用を行った場合の年齢構成を示したもので、現状よりも年齢構成が平準化されています。

参考資料3 年度別定年退職者・再任用職員数実績及び推計

単位：人

年度	定年退職者数	再任用職員		
		新規	更新	合計
H13	33	-	-	
H14	29	13	0	13
H15	28	12	0	12
H16	24	9	11	20
H17	15	8	8	16
H18	29	4	7	11
H19	54	16	3	19
H20	41	33	16	49
H21	38	28	31	59
H22	24	21	23	44
H23	36	16	10	26
H24	33	23	21	44
H25	29	22	26	48
H26	29	17	40	57
H27	31	14	37	51
H28	31	22	29	51
H29	39	18	51	69
H30	28	23	69	92
H31	64	17	77	94
H32	48	38	80	118
H33	63	29	96	125
H34	37	38	107	145
H35	54	22	122	144
H36	41	32	127	159
H37	49	24	121	145
H38	32	29	116	145

- ・定年退職者数は、現業職を含む人数
- ・網掛け部分は推計値
- ・平成29年度以降の「新規」の人数は、退職者数の59.55%（直近3年平均）で試算
- ・平成29年度以降の「更新」の人数は、再任用職員を100%継続するものとして試算

厚木市総務部行政総務課

〒243-8511 厚木市中町 3-17-17

電話 046-225-2280

FAX 046-223-4058

E-mail 0650@city.atsugi.kanagawa.jp

ホームページ <http://www.city.atsugi.kanagawa.jp/>