

第2次厚木市定員管理方針

【令和3年度～令和8年度】

令和3年4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	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

本市の定員管理の取組は、平成11年度の第1次定員管理計画から始まり、3次にわたる計画を策定し、行政改革の一環として職員の削減目標を掲げ、着実に実績を重ねてきました。

その後、社会状況の変化や採用抑制を進めたことによる新たな課題に対応するため、平成28年度には「厚木市定員管理方針」（以下「第1次定員管理方針」という。）を策定し、総人件費を勘案した適正な職員数の確保や職員年齢構成の平準化を方針として、令和2年度まで取組を継続してきました。その結果、厳しい採用環境の中にあっても必要な職員数を確保し、年齢構成のバランスを改善させるなどの成果を挙げることができました。

2 方針の位置付け

職員数を確保することは、市民サービスの維持・向上のために重要である一方、経常的経費である人件費は、本市の財政運営にも大きな影響を及ぼすことから、第1次定員管理方針の取組を継続し、令和3年度から開始する第10次厚木市総合計画や第7次厚木市行政改革大綱と整合を図りながら、「第2次厚木市定員管理方針」として定め、引き続き本市職員の定数適正化の取組を進めるものとします。

3 方針の期間

令和3年度から令和8年度までの6年間とします。

4 定員管理の現状と課題

我が国が本格的な人口減少、超高齢社会を迎える中、本市を取り巻く環境も大きく変化しています。さらに、世界に拡大した新型コロナウイルス感染症により「新たな日常」に合った社会変革が求められている現状を踏まえ、本市の定員管理における課題を次のとおり整理しました。

(1) 職種別職員数の現状と課題

第1次定員管理方針の取組以前の平成27年度までは、全国的な技術者不足から土木職と建築職の確保ができない状況が続きましたが、第1次定員管理方針に基づき、計画的かつ積極的な職員採用を継続した結果、土木職

や建築職などの技術職員を増員することができました。今後においても、技術職員の知識や技術を継承していくためには、引き続き意欲ある職員を計画的に確保していく必要があります。

※職種別職員数の推移

単位：人

職種	H28	H29	H30	R 1	R 2
事務等	916	925	920	923	924
土木	89	89	89	91	93
建築	50	50	49	50	51
消防	244	259	259	264	261
保育士	69	73	70	76	77
行政職Ⅱ	148	140	132	127	110
合計	1,516	1,536	1,519	1,531	1,516
行政職Ⅱを除く	1,368	1,396	1,387	1,404	1,406

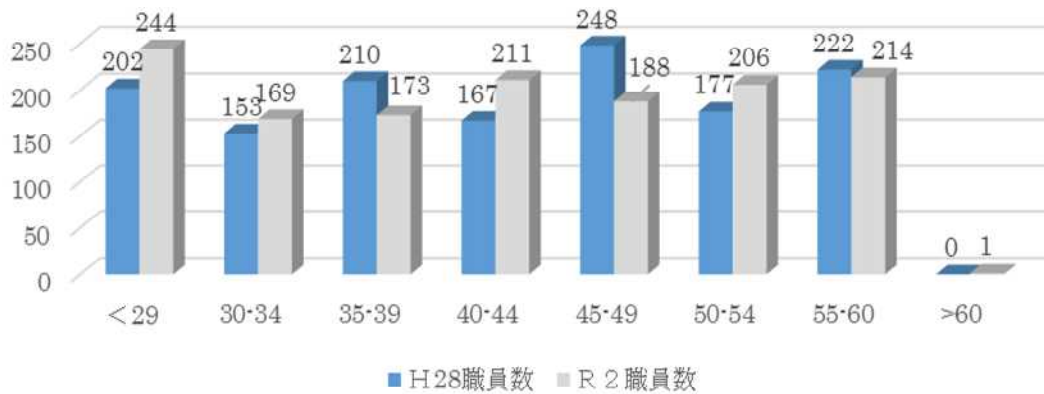
- ・消防職については、北消防署に清川分署を、厚木消防署に高度救助隊を設置したことに伴い増員しました。
- ・保育士については、待機児童対策を進めるため増員しました。
- ・職員数については、定員管理の対象外である育休代替職員及び採用調整枠として一時的に確保した職員を含むため、第1次定員管理方針で定める定員1,390人（行政職Ⅱを除く）を超過している年度があります。

(2) 職員年齢構成の現状と課題

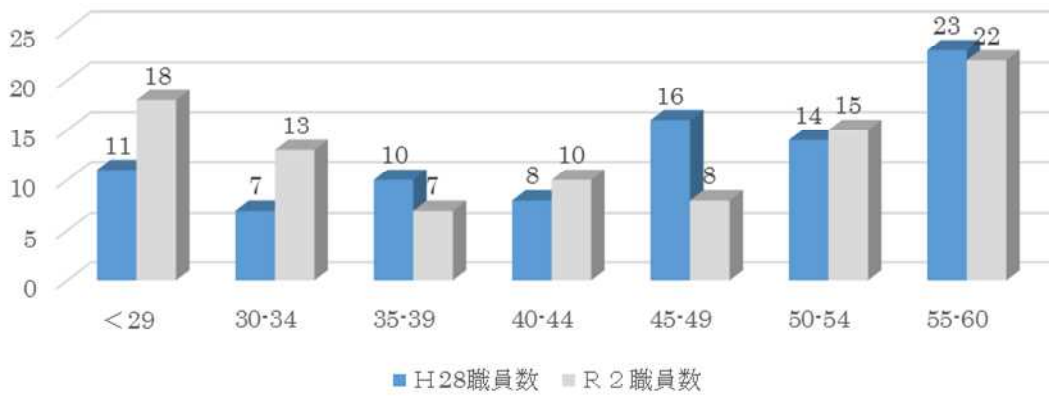
計画的な職員採用を進めた結果、令和2年度には34歳以下の職員数が増加し、平成28年度と比較して、年齢構成のバランスが改善されています。しかしながら、依然として40歳以上の職員が全体の約6割を占め、40歳未満の若い職員が少ない状況です。

ベテラン職員の持つ知識や技術を若手職員へ着実に継承し、職員の士気にも大きく影響する昇格が円滑に行われるためには、組織内に各年齢層の職員がバランスよく配置されている環境が求められます。こうしたことから、職員年齢構成の均衡を保つためには、20～30代職員の更なる確保が必要となっています。

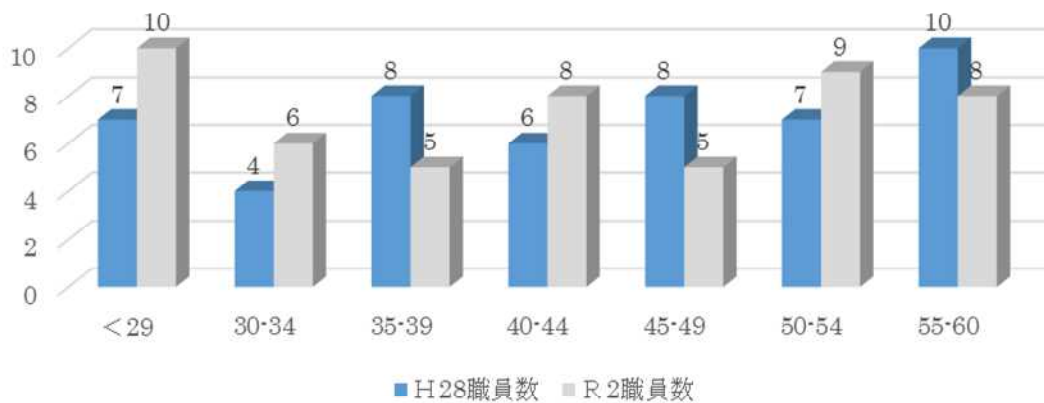
平成28年度と令和2年度の職員年齢構成比較【全職員】



平成28年度と令和2年度の職員年齢構成比較【土木職】



平成28年度と令和2年度の職員年齢構成比較【建築職】



(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は、平均18.5%となっています。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。

また、新たな業務が発生した場合、委託化は有効な手段ではありますが、一方で物件費を上昇させることにもつながります。これらのことから、市民サービス向上や健全な行財政運営を持続させていくためには、人件費と物件費の両方を常に注視していく必要があります。

(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、将来の人口規模の展望と目指すべき方向を示した「厚木市人口ビジョン」を踏まえ、「厚木市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、本市の実情に応じた、人口減少を克服するための施策を推進しているところです。

今後も人口動向を常に注視しつつ、長期的な視点で状況に応じた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) 感染症対策とデジタル化の推進

国では、新型コロナウイルス感染症への対応として、書面規制、押印、対面規制の見直しと併せて、行政手続のデジタル化を推進しています。これは、新型コロナウイルスのまん延防止のみならず、効率的かつ効果的な更なる行政サービスの提供につながるものです。こうした国の動きを受け、各自治体では、業務の見直しや効率化が図られるとともに、デジタル技術を活用した行政手続のオンライン化等の取組が急速に進められています。

本市においても窓口業務における電子申請のほか、データ入力業務でのRPAの導入など、デジタル技術の活用を進めており、業務の省力化を図っているところです。今後は、人手によって行われている業務のシステム

化の動きが加速することを考慮した上で、定員管理を行う必要があります。

5 方針

本市の現状と課題を踏まえた上で、将来を見据え、職員の数だけにとら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) 職員年齢構成の平準化

質の高い市民サービスの担い手を着実に育成するため、職員年齢構成の平準化の取組を継続します。幅広い年齢層の職員がバランス良く在職している環境を整えることにより、ベテラン職員が持つ知識や技術を若手職員へ確実に継承し、将来にわたって継続的にサービス提供が行える体制を構築します。

(2) 総人件費の抑制と職員数の確保

財政運営の弾力性を確保するため、一般会計性質別歳出決算額に占める人件費の割合を20%程度とすることを目安に、人件費の抑制を継続します。職員数については、持続可能な行政運営を実現するため、類似団体の状況も勘案しながら、現業職を除いて、定員1390人の確保を基本とします。

6 定員管理の手法

方針に基づく定員管理を行うため、次に掲げる11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。具体的には、若く意欲ある人材を安定的に確保するため、大学卒業程度の上級区分のほか、必要に応じて高校・短大卒業程度の初級・中級区分の採用試験を実施します。また、職員の補充が必要な年齢層においては、年齢制限の変更を行い、民間人材等の採用も視野に入れながら、幅広く人材確保に努めます。

(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

専門性の高い分野については特定任期付職員を、一定期間内に限り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を活用します。

(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、様々な課題に柔軟に対応できる組織づくりを進めます。また、必要に応じてフルタイムによる任用を行うなど、再任用職員の意欲と能力を最大限いかします。（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) 柔軟な人事管理と職員の適正配置

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できるよう適正な人事配置を行います。また、「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職員の適性を考慮したスペシャリスト・ゼネラリストの育成など、社会環境の変化にもしなやかに対応できる人材の育成に努めます。

さらに、毎年度、各課等に対して業務量調査を実施し、業務量に応じた適切な人員配置を行います。なお、近年では毎年50人程度の職員が育児休業を取得していることから、業務の円滑な執行と市民サービスの質を維持していくため、代替職員を確保し、必要な職場に配置していきます。

(5) デジタル技術の活用

生産年齢人口の減少により人材の確保が困難になることを踏まえ、デジタル技術を積極的に導入・活用し、業務の効率化を図ることにより、人でなければならない業務に職員を集中的に配置します。

(6) 業務委託の推進

「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知識や技術を継承するために、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・ビルドを徹底するとともに、最少の経費で最大の効果を挙げることができるよう、絶えず事務事業の見直しを行います。

(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、必要に応じて職制についても見直しを行います。

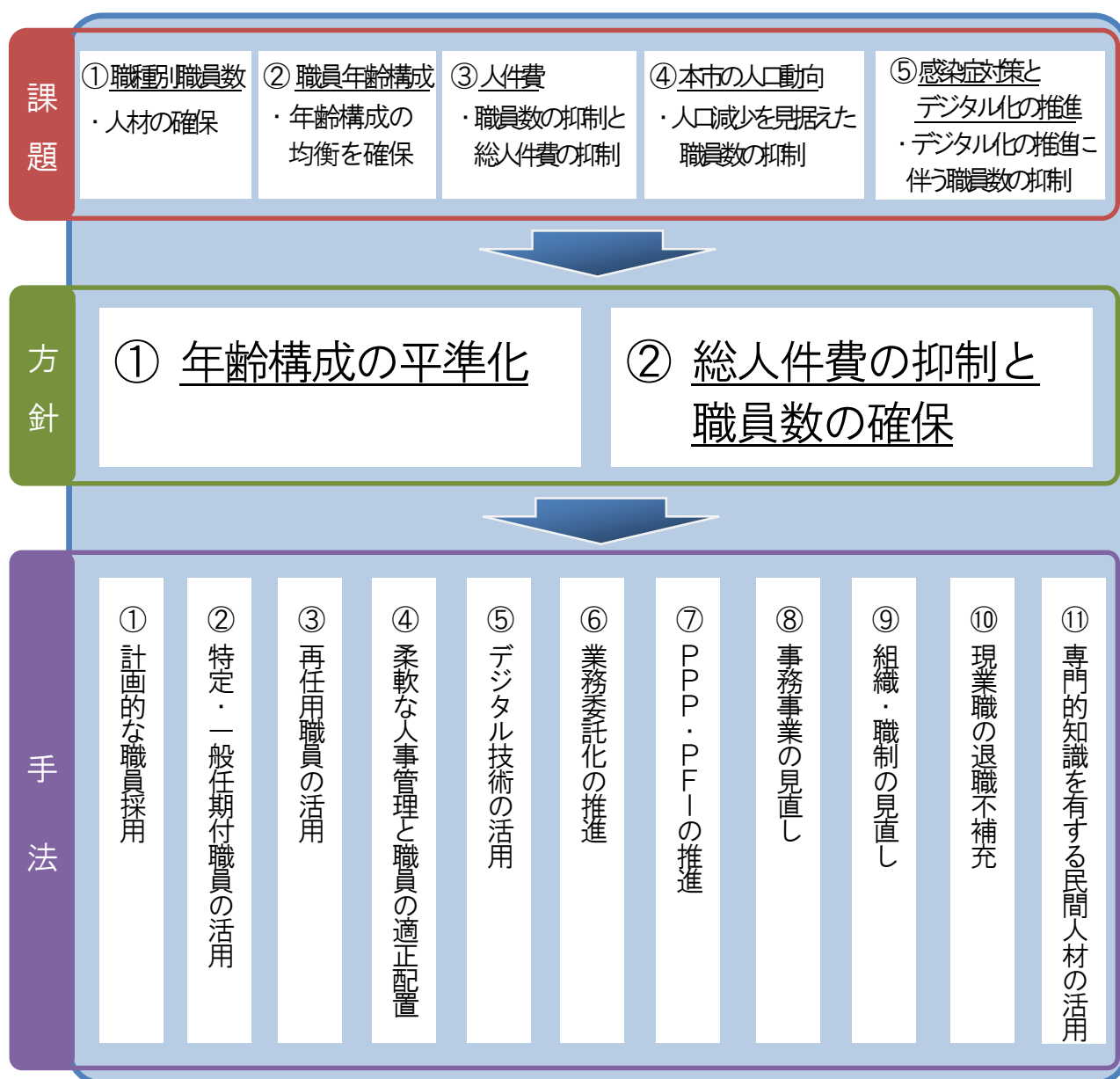
(10) 現業職の退職不補充

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。

(11) 専門的知識を有する民間人材の活用

デジタル技術などの発展が目覚ましい分野では、副業・兼業による民間人材の活用やデジタル人材を採用するための試験区分を新たに設定するなど、高度化・専門化が進む業務に対し、専門的知識を有する民間人材を積極的に活用・確保します。

※第2次厚木市定員管理方針の体系



7 方針の点検と見直し

本方針を確実に実行するため、取組の進捗状況について把握するなどの点検を行い、必要に応じて見直しを実施するものとします。

また、定年の引上げなど、市の人事・組織制度に大きな変化が見込まれる場合は、速やかに見直しに取り組むものとします。

8 採用と退職の見込み

近年では、福祉や子育て支援の必要性がますます高まっており、社会福祉費

などを含む扶助費の令和元年度決算額は、平成21年度との比較で約106.7億円増加しています。しかしながら、これらの分野には委託化することができない業務が多くあることから、職員の業務負担は増大しています。

また、公共施設の老朽化に伴い、土木インフラの維持補修、公共建築物の長寿命化・建て替え等の業務量も増加しています。

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、質の高い市民サービスを提供していくためには、今後も適正な職員数を確保していく必要があります。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。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、優れた人材を積極的に確保するものとします。

また、定年退職者が特に多い年度については、各年度の採用数を平準化するため、その前年度に採用数を増加させるなどの対策を講じます。

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み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	R3	R4	R5	R6	R7	R8	計
採用者数		78	55	69	62	72	336
定年退職者数	55	32	46	39	49		221
早期・普通退職見込数	23	23	23	23	23		115
退職者数合計	78	55	69	62	72		336
定員	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	

- ・定員は、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

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（改定）	人口推計（将来展望） に対する職員数の目安
2020年	令和2年	224,536	1,390
2025年	令和7年	224,408	1,389
2030年	令和12年	221,922	1,374
2035年	令和17年	218,655	1,354
2040年	令和22年	215,390	1,333
2045年	令和27年	212,690	1,317
2050年	令和32年	210,709	1,304
2055年	令和37年	208,221	1,289
2060年	令和42年	205,065	1,269
2065年	令和47年	202,038	1,251

・将来展望は、「第2期厚木市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」から引用

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歳間隔で七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歳以下は一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生じると、一つの年齢帯で毎年約3人の退職者が生じることになります。

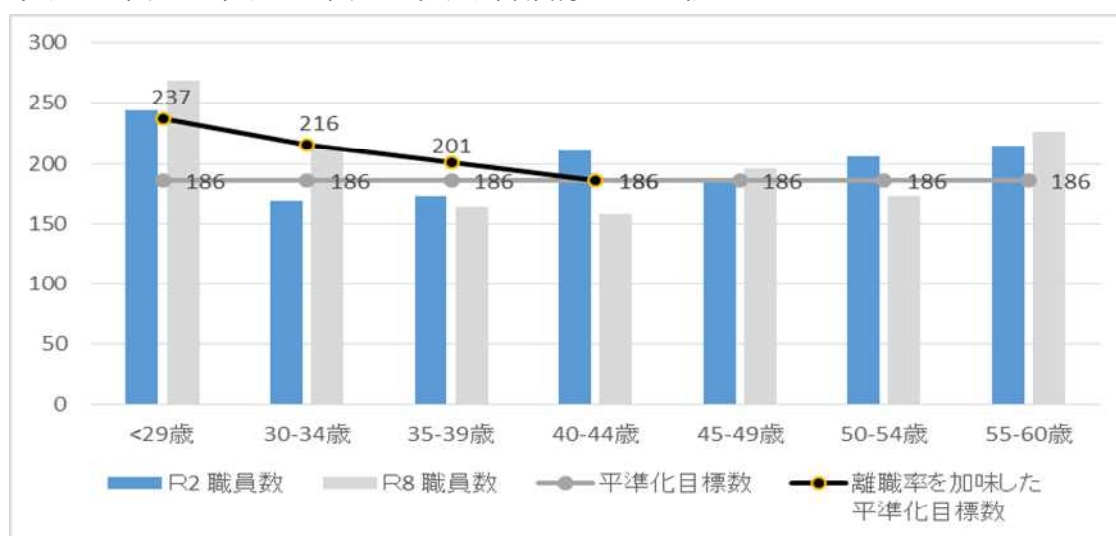
3 30年後の職員総数

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した場合、30年後（令和32年）の職員数は1,304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

七つの年齢帯に等しく職員がいる場合、一つの年齢帯当たり186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186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。

※令和2年度と令和8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
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	36	18	43	61
H30	28	28	53	81
H31	59	16	71	87
R 2	39	38	75	113
R 3	55	25	94	119
R 4	32	35	95	130
R 5	46	20	105	125
R 6	39	29	109	138
R 7	49	25	100	125
R 8	31	31	100	131
R 9	56	20	96	116
R10	53	36	95	131
R11	47	34	102	136
R12	61	30	111	141
R13	31	39	110	149

- ・ 定年退職者数は、現業職を含む人数
- ・ 網掛け部分は推計値
- ・ 令和3年度以降の「新規」の人数は、退職者数の64%（直近5年のうち上下値を除いた3年の平均）で試算
- ・ 令和3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/>