

第2次東広島市定員適正化計画

平成23年8月

東 広 島 市

目 次

1	はじめに	1
2	定員適正化の対象期間及び対象職員	
(1)	対象期間	2
(2)	対象職員	2
3	定員適正化の背景	
(1)	財政状況の見直し	2
(2)	職員の年齢別分布	2
(3)	部門別職員数の現状	3
4	定員適正化の目標	7
5	定員適正化の手法	
(1)	事務事業及び執行体制の見直し	8
(2)	職員の計画的採用と多様な任用形態の有効活用	9
(3)	働きやすい職場環境の整備	9
(4)	職員の能力向上	10
6	今後の課題	10

1 はじめに

本市は、平成 17 年 2 月 7 日の 1 市 5 町による合併により、人口は 17 万 8 千人を超え、職員数は平成 17 年 4 月 1 日現在で 1,613 人となった。

合併のメリットである行政のスリム化を進め、「最小の経費で最大の効果」をあげるため、平成 18 年 3 月に策定した「東広島市定員適正化計画」に基づき、事務事業の見直しや組織機構の再編・効率化などの取り組みを実施してきた。

その結果、職員数は、平成 23 年 4 月 1 日現在で、旧竹原広域行政組合の解散に伴う消防事務受託分等の 90 人を除いて 1,517 人（96 人削減）となり、行政組織の効率化・スリム化には一定の効果があつたものと考えられる。

しかしながら、部門別職員数の現状分析においては、施設関連部門の職員数が他団体と比較して著しく多いといった課題に加え、職員の勤務状況に関しても、多くの部門で時間外勤務の縮減に至っていないという実態が見受けられる。

また、本市の財政状況に鑑みると、昨今の景気悪化や人口の伸び悩みにより、税収の増加は見込めない状況にあり、加えて平成 27 年度からは普通交付税が段階的に削減されることから、その見通しは大変厳しいものとなっている。このような財政状況の下、市民ホール建設事業や寺家地区土地区画整理事業など、今後予定されている大型プロジェクトを円滑に実施していくためには、限られた人的資源を最大限に活用できるよう、適正な定員管理がより一層求められている。

以上を踏まえ、引き続き、多様化・高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応できる簡素で効率的な行政組織の構築に向けて、「第 2 次東広島市定員適正化計画」を策定する。

2 定員適正化の対象期間及び対象職員

(1) 対象期間

計画の対象期間は、平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間とする。

(2) 対象職員

計画の対象とする職員は、常時勤務する一般職の職員全員とする。

ただし、消防部門については、緊急時の出動態勢の整備や救急車等の緊急出動件数の増加への対応など、安心・安全の観点から人員の安定的な確保が特に必要とされる部門であること、加えて、近隣市町の消防業務の事務受託により、離島を含む極めて広範囲の区域を管轄としていることから、他部門と一律の基準での定員管理には適さないため、消防部門に属する職員は計対象に含めないこととする。

平成 23 年 4 月 1 日現在の職員数は、1,322 人とする。

※ 職員数 1,322 人＝全職員数 1,607 人－消防職員 285 人で算出

※ 一般職の職員：特別職（市長、副市長、教育長）を除いた職員

3 定員適正化の背景

(1) 財政状況の見通し

本市はこれまで、堅調な市税収入などにより、比較的健全な財政運営を維持してきたものの、平成 21 年度決算では、税収の落ち込みにより経常収支比率が 87.3%となるなど、財政の硬直化の兆しが見え始めている。

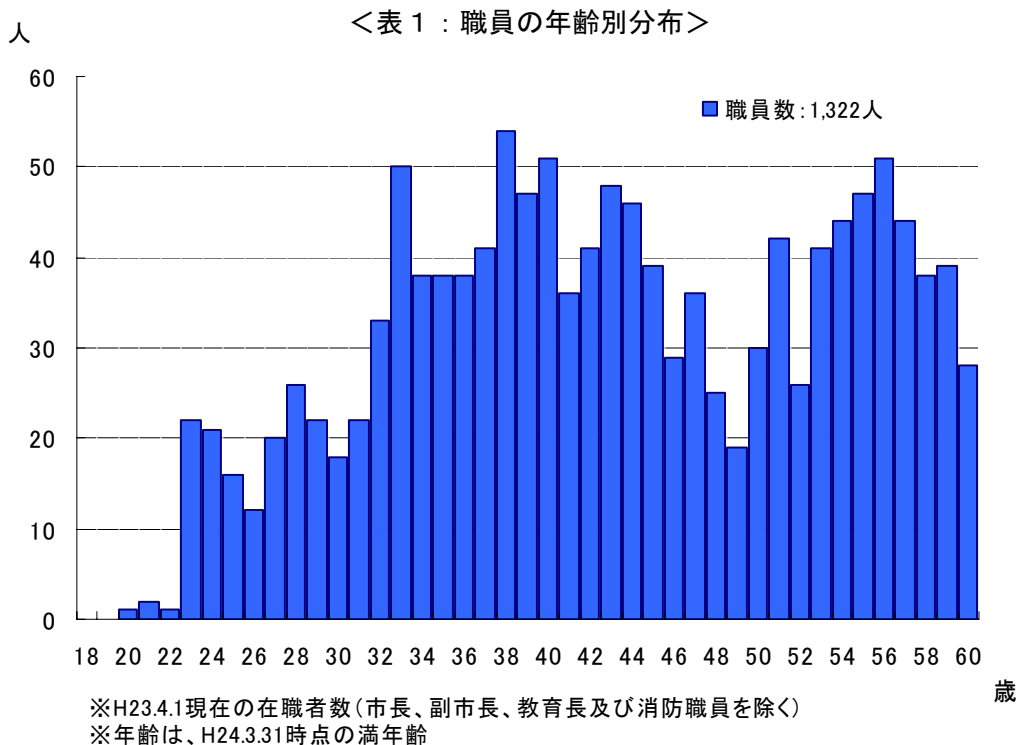
本市における人口増加の鈍化や昨今の厳しい経済・雇用情勢を踏まえると、今後も市税収入の大幅な増加は期待できない状況にある。加えて、本市は現在、普通交付税の算定において合併特例措置を受けているが、平成 26 年度には特例期間が満了し、平成 27 年度以降は、交付額が激減する見込みである。

こうした中、今後 5 年間の見通しでは、少子高齢化の進行等による社会保障費の増大も相まって、大幅な財源不足が予測されており、基金の取崩しによりその不足を補てんせざるをえない見通しとなっている。

このような本市の厳しい財政状況においては、人件費の抑制を図り、行政のスリム化を推進するため、定員数の適切な管理が必要不可欠である。

(2) 職員の年齢別分布（平成 23 年 4 月 1 日現在）

平成 23 年 4 月 1 日現在における職員の年齢別分布（表 1）についてみると、32～45 歳及び 53 歳以上の職員数が多く、平成 24 年度以降は、毎年 30～50 人前後の退職者数が見込まれる。そのため、年齢構成に配慮した採用計画の検討が必要である。



(3) 部門別職員数の現状

ア 第1次定員適正化計画の達成状況

＜表 2：第1次定員適正化計画の達成状況＞

部門/区分	計画始期 (H17.4.1)	計画終期(H22.4.1)		第1次定員適正化目標値	
		職員数	対H17 増減数	職員数	対H17 増減数
一般行政部門	議会・総務・税務	318	288	▲ 30	—
	民生・衛生	432	399	▲ 33	—
	労働・農水・商工	121	98	▲ 23	—
	土木	190	184	▲ 6	—
	(小計)①	1,061	969	▲ 92	972 ▲ 89
特別行政部門	教育(教育長除く)	252	224	▲ 28	252 0
	(小計)②	252	224	▲ 28	252 0
公営企業等会計 ③		116	145	29	116 0
合計 ①+②+③		1,429	1,338	▲ 91	1,340 ▲ 89

※ 消防部門を除く

計画始期に対する計画終期(平成22年4月1日)の職員数について、全体では91人の削減となっており、第1次定員適正化計画の目標値を上回る成果をあげている。

部門別に見てみると、一般行政部門では、92人減と、目標削減数を上回る成果をあげている。

教育部門では、学校給食業務のセンター化にあわせて、給食調理員数を調整したこと等により、当初計画では削減数0人であったが、結果28人減と、目標を上回る成果と

なっている。

公営企業等会計部門については、当初計画では同部門を固定値として見込んでいたが、業務増への対応により、29人の増員となっている。

イ 類似団体における職員数との比較

平成23年4月1日現在の職員数については、全体で1,322人（平成22年4月1日現在からの増減数▲16人）となっており、部門別では、一般行政部門が960人（同▲9人）、教育部門が215人（同▲9人）、公営企業等会計部門が147人（同2人）となっている。

本市の適正な職員規模を分析する指標のひとつとして、類似団体における職員数との比較を行ったところ、平成23年4月1日現在における本市の職員数は、普通会計部門で51人（一般行政部門23人、特別行政部門28人）超過しており、公営企業等会計部門では16人少ない配置となっている。（表3）

＜表3：類似団体における職員数との比較表＞

部門／区分		職員数 (全体)	類団職員数 (全体)	超過人数 (全体)	職員数 (施設関連 部門除く)	類団職員数 (施設関連 部門除く)	超過人数 (施設関連 部門除く)
		A	B ※	A-B	C	D	C-D
一般行政部門	議会	10	10	0	10	10	0
	総務・税務	281	313	▲32	281	313	▲32
	民生・衛生	386	358	28	106	134	▲28
	労働・農水・商工	99	96	3	99	96	3
	土木	184	160	24	184	160	24
(小計) ①		960	937	23	680	713	▲33
特別行政部門	教育(教育長除く)	215	187	28	93	76	17
	(小計) ②	215	187	28	93	76	17
普通会計部門 合計 ①+②		1,175	1,124	51	773	789	▲16
公営企業等会計部門 ③		147	163	▲16	-	-	-
合計 ①+②+③		1,322	1,287	35	773	789	▲16

※ 類似団体の職員数から試算した職員数(人口:180,000人)

- (注) 1 類似団体職員数の算出は、「類似団体別職員数の状況」(平成23年3月)において本市と同じ類型Ⅳ-1(人口15万人以上産業構造Ⅱ・Ⅲ次95%未満かつⅢ次55%以上)に属する20団体の内、同程度の人口規模(人口15万人以上21万人未満)を有する14団体で行った。なお、石巻市については、東日本大震災による影響が甚大なため対象から除いている。
《対象とした類似団体：釧路市、帯広市、弘前市、小山市、久喜市、野田市、上田市、松阪市、鈴鹿市、松江市、山口市、周南市、今治市、都城市》
- 2 人口規模については、180,000人(平成23年3月31日現在の住民基本台帳人口:178,653≒180,000人)で試算している。
- 3 施設関連部門には、保育所、衛生・清掃部門、社会教育・保健体育施設等、給食センター、学校教育部門を含む。
- 4 公営企業等会計部門には、水道事業、公共下水道事業、国民健康保険、介護保険(地域包括支援センター運営事業を含む)及びその他条例で設置する特別会計部門(本市では、後期高齢者医療及び寺家地区土地区画整理事業が該当)を含む。

部門別に見てみると、「総務・税務」に関しては、類似団体と比較して 32 人少ない状況となっている。同部門においては、これまで、支所業務の本庁集約等により、40 人程度の削減を達成しており、比較的、業務の効率化が進んでいるものと考えられる。

「民生・衛生」においては、全体としては、他団体と比較して職員数が超過している状態であるが、これは本市の個別事情として、公立保育所が多く保育所職員数が著しく超過していることによるものである。保育所職員数の超過については、児童数、年齢などに応じて職員配置基準が設けられているため、今後の保育所民営化との整合性を確保しながら、職員数の適正化に努めていく必要がある。なお、施設関連部門を除くと、支所業務の本庁集約やごみ収集業務等の委託により、他団体と比較して少ない職員数となっている。

「総務・税務」「民生・衛生」の両部門について、時間外勤務の状況を見てみると、総務・民生（保育所を除く）部門については、1 人当たり年間平均時間外実績が、200 時間を超えており、時間外勤務の縮減に至っていない実態が伺える。今後、市民ホール建設事業等大型プロジェクトの実施等により、事務量の増加が見込まれる中、限られた職員数でこれに対応していくためには、事務事業の整理簡素化をより一層推進し、効率化を図るとともに、事業量に応じた職員の配置を適正に行うことが必要である。

「労働・農水・商工」については、ほぼ類似団体職員数と同程度の職員配置となっている。その内訳を見てみると、農林水産部門の職員数が類似団体と比較して 10 人の超過となっており、労働部門及び商工部門については、総じて類似団体よりも若干少ない職員配置となっている。農林水産部門においては、管轄対象とする市域の広さ（本市面積：635.32 k m²）によって、その事業量も大きく変化する。この点を考慮し、比較対象とした類似団体（15 団体）の内、面積が 200 k m²未満の 4 団体及び 1,000 k m²以上の 2 団体を除いて、再度職員数の比較を行ったところ、類似団体職員数と同数となり、同規模の面積を有する団体間においては、ほぼ適正な職員配置となっていることが分かる。

「土木」においては、類似団体と比較して、24 人多い職員配置となっているが、これは、他団体と比較して、土木関連事業量が多いという本市の個別事情によるものと考えられる。平成 21 年度決算における「歳出比較分析表」によると、普通建設事業費の人口 1 人当たり決算額は、類似団体の平均値を大きく上回っており、本市の土木関連事業量の多さが見て取れる結果となっている。

土木部門においては、農林水産部門と同様に、管轄対象とする市域の広さによって、その事業量も大きく変化するため、合併による市域の広域化が、本市の土木事業量が多い要因のひとつと考えられる。本市と同規模の面積を有する類似団体において、再度職

員数の比較を行ったところ、その平均値との差は19人であった。このことから、当初の比較による24人の超過人数のうち、19人を除いた5人分については、面積規模の差に起因するものと考えられる。

また、情報インフラ整備や中学校・市庁舎建設といった大型事業の実施も、土木関連事業が他団体と比較して多くなっている要因である。土木部門の1人当たり年間平均時間外実績は200時間を超えており、時間外勤務の縮減に至っていない現状に鑑みれば、類似団体との比較では職員数が超過しているものの、事業量と比較して余剰がある職員配置となっているとは言えない。今後も、市民ホール建設事業等、合併建設計画に基づく大型プロジェクトが、本計画期間（平成27年度）内に予定されているため、事業量との整合性を確保しながら職員数の適正化を図っていくことが課題となる。

特別行政部門である「教育」に関しては、これまで学校給食業務の給食センター化にあわせて、給食調理業務の効率化・適正化に努めてきた部門であるが、他団体と比較すると、一部保育所の調理業務を担っていることなどもあり、依然として給食センター職員が多い状況となっている。このため、給食センターのあり方の検討や給食調理業務の民間委託の推進により、今後とも、その効率化・適正化を図っていく必要がある。

公営企業等会計部門に関しては、今後とも、上下水道事業や国民健康保険事業など、継続的な事業量が見込まれることに加え、本市においては、区画整理事業等の大型プロジェクトの動向に即した対応が必要となる部門である。同部門は、各団体によって実施している事業内容あるいは事業規模に差異があるため、他団体における職員数の平均値との比較にはなじまない。このことから、同部門においては、本市特有の事業内容及びその規模を考慮し、中長期的な事業量に応じた職員数の適正化を図る必要がある。

本市の事業量と職員配置の現状として、1人当たり年間平均時間外実績を見てみると、200時間を超えている部門もあり、現状として余剰のある職員配置となっているとは言えない。特に、区画整理事業部門に関しては、時間外勤務実績が多くなっており、今後見込まれる事業量の増加に向けた対応が課題と考えられる。

本市の職員数は、類似団体との比較によると、公営企業等会計部門を除いて51人の超過となっているものの、施設関連部門を除いて比較した場合では、16人少ない状況であり、超過の主な要因は、施設関連部門にあることが分かる。

施設関連部門に関しては、各団体の保有する施設数等によって必要職員数が異なるため、各団体の状況に応じた職員配置が必要な部門である。本市においては、とりわけ保育所及び給食調理業務について、民営化や民間委託等を推進することにより、引き続き、その効率化・スリム化に向けた取り組みを行っていく必要がある。

施設関連部門を除いて、本市の職員数が他団体と比較して少ない状況にあることに関

しては、これまでの定員適正化の取り組みにより、特に「総務・税務」「民生・衛生」部門において、支所業務の本庁集約等による効率化・スリム化が図られてきたためと考えられるが、前述のとおり、平均時間外勤務実績の状況からは、時間外勤務の縮減に未だ至っていない実態が見受けられる。

そのため、今後の定員適正化を推進する上では、施設関連部門の効率化・スリム化に向けた取り組みを行うとともに、時間外勤務の多い所属に対しては、事務事業の見直しや業務量に応じた職員の適正配置を行うことにより、その平準化を図っていくことが大きな課題となる。

4 定員適正化の目標

本市の財政状況は大変厳しい見通しであり、引き続き定員の適正な管理に努め、人件費の抑制を図っていかなければならない。こうした状況を踏まえ、今後の定員適正化については、部門別職員数の現状分析に基づき、特に、施設関連部門における効率化・スリム化を積極的に推進していくとともに、事務事業の見直しや職員の適正配置により、時間外勤務の縮減に努めることとする。

定員適正化の数値目標については、類似団体職員数との比較による超過人数分を基礎として設定する。ただし、公営企業等会計部門においては、それぞれの団体が有する事業量に応じた職員配置を行うべき部門であるため、本市の現状配置数を基準とする。また、農林水産部門及び土木部門においては、所要の事業量と面積規模との関連性が高いため、同規模の面積を有する類似団体との比較による職員数を基準とする。さらに、時間外勤務の縮減に至っていない中、今後予定されている大型プロジェクト等の円滑な実施を図るためには、事務事業の効率化に向けた取り組みに加え、事業量に応じた職員数の確保が必要である。

これらを踏まえ、次のとおり数値目標を設定する。なお、数値目標の達成を目指すにあたり、毎年一律に職員数を削減するのではなく、各年度の事業量等に応じた取り組みを行っていくこととする。

目標：平成 23 年度～平成 27 年度の 5 年間で 20 人程度（約 1.5%）の職員数削減

【目標設定の根拠】

- ①類似団体職員数との比較による目標増減数＝▲51 人
- ②面積規模を考慮した農林水産部門・土木部門の調整数＝15 人
- ③時間外勤務の縮減等の対応に要する職員数＝15 人程度
- ④目標増減数＝▲51 人＋15 人＋15 人＝▲21（≒20）人

5 定員適正化の手法

更なる財政のスリム化が求められる中、大規模事業の着実な執行体制を整備するとともに、多様化・高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応できる、簡素で効率的な行政組織の構築を目指すためには、事務事業の再編・民間委託などを推進し、事業量に応じた職員配置の適正化を図ることが必要である。

また、限られた職員数で多様な行政ニーズに対応していくためには、強い意欲と高度な知識・能力を持った職員の育成がより一層求められる。

以上を踏まえ、組織機構・人員配置などの体制面と職員的能力開発といった人材面の両面から、定員適正化に向けた取り組みを推進して行く。

(1) 事務事業及び執行体制の見直し

限られた職員で良質な公共サービスを提供できるよう、事務事業及び執行体制の見直しを行う。

ア 事務事業の見直しと効率化の推進

各事務事業の行政効果を再検討し、政策調整に基づく選択と集中など、総合的な見直しにより、既存の事務事業の整理簡素化を進め、市民の行政に対するニーズに即したサービスの提供を行っていく。

イ 組織・機構の見直し

簡素合理化を基本方針とし、効果的・効率的な行政運営を推進する。

また、本庁・支所機能のバランスを再検討し、執行体制の効率化をより一層推進することにより、組織・機構のスリム化を図る。

ウ 民営化及び民間委託による効率化の推進

各事務事業の民営化や民間委託による効率化を推進する。特に、保育所や給食センターといった施設関連部門の更なる効率化・スリム化に向けた抜本的な見直しは、部門間の均衡を図る観点からも重要な課題であるため、市民サービスの維持・向上に配慮しつつ、保育所の民営化や給食センターにおける調理業務の民間委託等により、引き続き、その効率化を図っていく。

エ 指定管理者制度の有効活用

公の施設を「指定管理者」(民間業者等を含む。)が一元的に管理運営することにより、民間の能力を活用した施設の効率的な運営管理がなされ、サービス向上、人員削減・経費削減の効果が期待できる。

(2) 職員の計画的採用と多様な任用形態の有効活用

職員の年齢構成比、各職種の適正な配置を目指した計画的な採用を実施するとともに、再任用制度、臨時・非常勤職員といった多様な任用形態の職員を有効活用し、より効率的な業務執行体制を築く。

ア 退職者補充の抑制と計画的採用

一般事務・技師・保健師については、必要となる職員数は確保することとするが、技師については、普通建設事業費の将来的な見通しにあわせて調整を行う。

保育士については、現在計画されている保育所の統廃合・民営化等の進捗にあわせて、計画的に調整を行うこととする。

給食調理員・自動車運転手（技能労務職）については、原則として退職者補充を行わず、民間委託等の状況に即した必要職員数の中長期的な展望に基づき、その適正化を図ることとする。

なお、障害者の雇用に関しては、法定雇用率（2.1%）を順守し、障害者の雇用促進に寄与するため、継続的に障害者の採用を行うこととする。

イ 再任用制度、臨時・非常勤職員の有効活用

行政での経験が深く、事務を効率的に行うことのできる人材を活用するべく、再任用制度を有効利用する。（平成 23 年度実績：27 人採用）

あわせて、今後とも臨時・非常勤職員を積極的に活用し、職務の機能分担を行うことにより、効率的な行政運営を行う。

(3) 働きやすい職場環境の整備

時間外勤務の縮減に努め、仕事と家庭を両立させることができる職場環境を整備することで、職員の勤労意欲の増進を図る。

ア 時間外勤務の縮減

平成 22 年度における時間外勤務実績について見てみると、年間 360 時間を超える時間外勤務を行った職員は 179 人にのぼり、一人当たり時間外勤務が年間 360 時間を超える所属は 13 所属であった。恒常的な時間外勤務が及ぼす職員の健康管理への影響を考慮すれば、本市の時間外勤務の実態は憂慮すべき状況にあり、その縮減は重要かつ喫緊の課題である。

このような現状を踏まえ、事務事業の整理簡素化や民間委託等の積極的な推進により事務事業量のスリム化を図るとともに、時間外勤務が恒常化している所属については、人員配置の見直しや臨時・非常勤職員の配置を行うなど、適正な職員配置に努めることとする。

イ 職員の健康管理の徹底

現状における病気休暇の状況を踏まえ、時間外勤務の縮減に努めるとともに、健康診断の受診の徹底や、特定保健指導の実施、メンタルヘルス教育の実施等、長期間の病気休暇取得者の削減に向け、所属長を中心として職場一体となった取り組みの強化を図っていく。

ウ 出産・子育てのための職場環境の整備

定員適正化の推進にあたっては、出産・育児へ理解のある職場環境の形成を阻害することのないよう配慮し、職員が仕事と家庭を両立させることができるような環境整備に努める。

(4) 職員の能力向上

簡素で効率的な行政運営を進めていくためには、今までも増して職員一人ひとりのやる気・意欲の高揚や能力の開発が必要となる。

職員の意識改革や能力向上を図る研修を実施するとともに、それら職員の能力・知識・技術等を最大限に発揮させる組織運営に努める。

ア 人材育成の取り組み

平成 19 年 3 月に策定した「東広島市職員人材育成基本方針」に基づいて、引き続き職員の意識改革と組織の活性化を目指し、これを担う人材の育成を図る。

イ 研修実施による職員の事務能力向上

職員の事務能力向上のための各種研修を実施し、職員自身の意識改革・意欲の向上を図るとともに、計画的な人材育成・主体的な能力開発を推進する。

ウ 人事制度の充実

職員の意欲や能力を最大限引き出し、組織を活性化させる人事制度の確立が必要になる。勤務実績に基づく昇給制度の導入、勤勉手当への実績反映の拡大、昇格基準の見直しなど、職員の実績や努力が報われる人事制度のあり方について検討を行う。

6 今後の課題

本計画で行った現状分析において、本市の人口規模を、現在の人口水準と同程度で推移するものと見込んでいるが、「東広島市成長戦略基本方針」に基づく取り組み等により、今後、見込み以上に人口が増加した場合には、市民サービスの低下とならないように、人口規模に即した計画の見直しが必要である。

さらに、国や広島県からの権限移譲など、本計画においては想定外の大幅な業務増があっ

た場合や、定年延長の制度化等により計画の変更が必要となった場合についても、適時見直しが必要になってくる。

そのため、計画期間中におけるこうした影響要因については、随時その内容を精査し、必要に応じて適時に計画の見直しを行うこととする。