第４次定員適正化計画

令和２年３月

伊予市

１　計画策定の趣旨

伊予市は、平成 17 年４月に新「伊予市」としてスタートし、まもなく 15 年を迎えます。

地方公共団体は、地方分権の進展に伴い、簡素で効率的な行政基盤の確立が求められており、定員管理は、長期的視点に立った能力開発や勤務条件の管理等と並んで、人事管理の重要な分野の一つとなっています。

行政運営においては、住民の福祉の増進を図ることが目的であり、一人ひとりが豊かさとゆとりを実感できるよう、人的資源をより効果的に活用し、各種施策を総合的かつ機動的に展開していくことが求められています。合併後 10 年が過ぎ、地方交付税の大幅削減（合併算定替の縮減）に伴い、本市の財政状況はさらに厳しさを増しています。限られた財源の中で市民のニーズに応える行政を進めるためにも、厳正な定員管理を行う必要があります。

本市は、第１次及び第２次の定員適正化計画において、段階的に職員数のスリム化を図ってきました。その後、第３次定員適正化計画を策定し、職員数を 370 人に抑制し、合併以降、職員定数を 43 人減とすることとしました。平成 31 年４月現在で 359 人となり、計画目標を達成しています。引き続き安定した行政運営ができる職員体制を確保するため、組織機構や事務事業の見直しに対応した職員数を再度検証しながら、新たな定員適正化計画を策定するものです。

２　計画の基本方針

本市の今後の財政状況を見通したとき、ここ数年の好況を受け個人・法人市民税は横ばいにはなっていますが、生産年齢人口（15～64 歳）は平成 27 年現在で 20,602 人であり、平成 17 年（23,904 人）に比べ 3,000 人強減少し、今後は減収が見込まれます。また歳入の約３割を占める地方交付税は、普通交付税の合併算定替特例部分が令和３年度には合併当時の７割まで圧縮される見通しです。これら市税や地方交付税の動向から、今後も引き続き歳入の確保が困難な状況が続くものと見込まれます。また、歳出についても団塊の世代の高齢化に伴う社会保障関係費の増加や、子育て施策の一層の推進による増加が見込まれ、歳入・歳出両面で一層厳しい状況になることが予想されます。

このような状況下にありながらも、喫緊の課題である地方創生に向けて自主的・主体的な活性化施策に取り組まなくてはなりません。組織体制や施策・事務事業の進め方などをその都度見直し、効率的な行政運営と市民の福祉向上に向けた行政経営を進めなければなりません。

組織体制、組織風土の視点から現状と課題を整理するとともに、新たな組織機構及び事務事業の見直しの方策を定め、中長期財政計画を加味しながら、地方分権にふさわし

い簡素で効率的な行政システムの確立に努めることとします。

３　計画の対象

一般行政部門（議会・総務・税務・民主・衛生・労働・農林水産・商工・土木)、特別行政部門（教育委員会事務局）及び公営企業等会計部門（水道・下水道・国保事業・介護事業）の職員を対象とします。

４　これまでの職員数推移

伊予市は、平成 17 年度に第１次定員適正化計画（以下「第１次計画」といいます。）を策定、また平成 22 年度には第２次定員適正化計画（以下「第２次計画」といいます。）を、平成 27 年度には第３次定員適正化計画（以下「第３次計画」といいます。）を策定し、定員管理を行ってきました。

第１次計画では、５年間で 33 人の職員を削減し 380 人とする数値目標を設定し、平成 22 年４月１日には、職員総数が 38 人減の 375 人（純減率 9.2%）となりました。第２次計画では 360 人（５年間で 15 人減）とする数値目標を設定し、平成 27 年４月１日には職員総数 350 人（純減率 6.7%）となりました。しかしながら、大幅な職員の減少に伴う個々の業務量の負担増が原因の時間外勤務時間が急増し、また職員採用の抑制による年齢構成の不均衡という課題が見られたことから、第３次計画において、356 人（後に給食センター稼働や子ども子育て支援新制度の施行に伴い 370 人に修正）とし、平成 31 年 4 月 1 日現在で職員総数 359 人（純増率 4.0%）となっています。

◎　定員管理目標と実績　　各年度４月１日現在

行政区分		年度	第一次定員適正化計画						計	第二次定員適正化計画					計
			H17	H18	H19	H20	H21	H22		H23	H24	H25	H26	H27	
一般行政部門	目標	職員数	286	289	288	287	277	270	－	264	262	260	258	255	－
		差　引	－	3	▲ 1	▲ 1	▲ 10	▲ 7	▲ 16	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 3	▲ 11
	実績	職員数	286	291	290	277	273	266	266	255	248	244	243	251	251
		差　引	－	5	▲ 1	▲ 13	▲ 4	▲ 7	▲ 20	▲ 11	▲ 7	▲ 4	▲ 1	8	▲ 15
特別行政部門	目標	職員数	76	71	70	70	60	60	－	58	58	57	57	57	－
		差　引	－	▲ 5	▲ 1		▲ 10		▲ 16	▲ 1		▲ 1			▲ 2
	実績	職員数	76	70	67	63	62	59	59	60	58	57	55	52	52
		差　引	－	▲ 6	▲ 3	▲ 4	▲ 1	▲ 3	▲ 17	1	▲ 2	▲ 1	▲ 2	▲ 3	▲ 7
公営企業等会計部門	目標	職員数	51	49	49	49	50	50	－	50	49	49	48	48	－
		差　引	－	▲ 2			1		▲ 1		▲ 1		▲ 1		▲ 2
	実績	職員数	51	47	51	52	52	50	50	49	50	52	47	47	47
		差　引	－	▲ 4	4	1		▲ 2	▲ 1	▲ 1	1	2	▲ 5		▲ 3
計	目標	職員数	413	409	407	406	387	380	－	372	369	366	363	360	－
		差　引	－	▲ 4	▲ 2	▲ 1	▲ 19	▲ 7	▲ 33	▲ 3	▲ 3	▲ 3	▲ 3	▲ 3	▲ 15
	実績	職員数	413	408	408	392	387	375	375	364	356	353	345	350	345
		差　引	－	▲ 5		▲ 16	▲ 5	▲ 12	▲ 38	▲ 11	▲ 8	▲ 3	▲ 8	5	▲ 30

行政区分		年度	第三次定員適正化計画					計
			H28	H29	H30	H31	R2	
一般行政部門	目標	職員数	248	253	255	255	255	－
		差　引	▲ 3	5	2			4
	実績	職員数	246	257	259	263	－	263
		差　引	▲ 5	▲ 5	11	2	－	▲ 23
特別行政部門	目標	職員数	64	65	65	65	65	－
		差　引	12	1				13
	実績	職員数	57	58	55	53	－	53
		差　引	5	1	▲ 3	▲ 2	－	1
公営企業等会計部門	目標	職員数	48	50	50	50	50	－
		差　引	1	2				3
	実績	職員数	47	46	46	43	－	43
		差　引		▲ 1		▲ 3	－	▲ 4
計	目標	職員数	360	368	370	370	370	－
		差　引	15	8	2			25
	実績	職員数	350	361	360	359	－	359
		差　引	5	11	▲ 1	▲ 1	－	14

５　職員数の現状分析

◎　類似団体平均による比較

●　一般市〔人口５万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次 95％未満かつⅢ次 55％以上の団体〕との比較（平成 30 年４月１日現在の普通会計部門との比較）

	普通会計部門												合計	人口１万人当たり職員数
	一般行政部門										特別行政部門			
	議会	総務	税務	民生	衛生	労働	農林水産	商工	土木	小計	教育	小計		
伊予市	4	75	16	88	23	0	20	8	25	259	55	55	314	83.86
類似団体（全国）	4	77	19	65	26	0	25	12	27	257	48	48	305	100.78
（四国）	4	64	20	90	25	0	20	8	27	257	46	46	303	109.83
（県内）	4	77	21	99	28	0	31	11	37	308	70	70	378	107.72
超過数（全国）	0	▲2	▲3	23	▲3	0	▲5	▲4	▲2	2	7	7	9	－
（四国）	0	11	▲4	▲2	▲2	0	0	0	▲2	2	9	9	11	－
（県内）	0	▲2	▲5	▲11	▲5	0	▲11	▲3	▲12	▲49	▲15	▲15	▲64	－

※　類似団体の数値は、類型別団体ごとの中部門以上の部門別人口１万人当たり職員数の平均値で、一般に単純値と呼ばれているものです。

※　一般市とは、指定都市・中核市・特例市・特別区を除いた市のことで、類型別団体のひとつです。

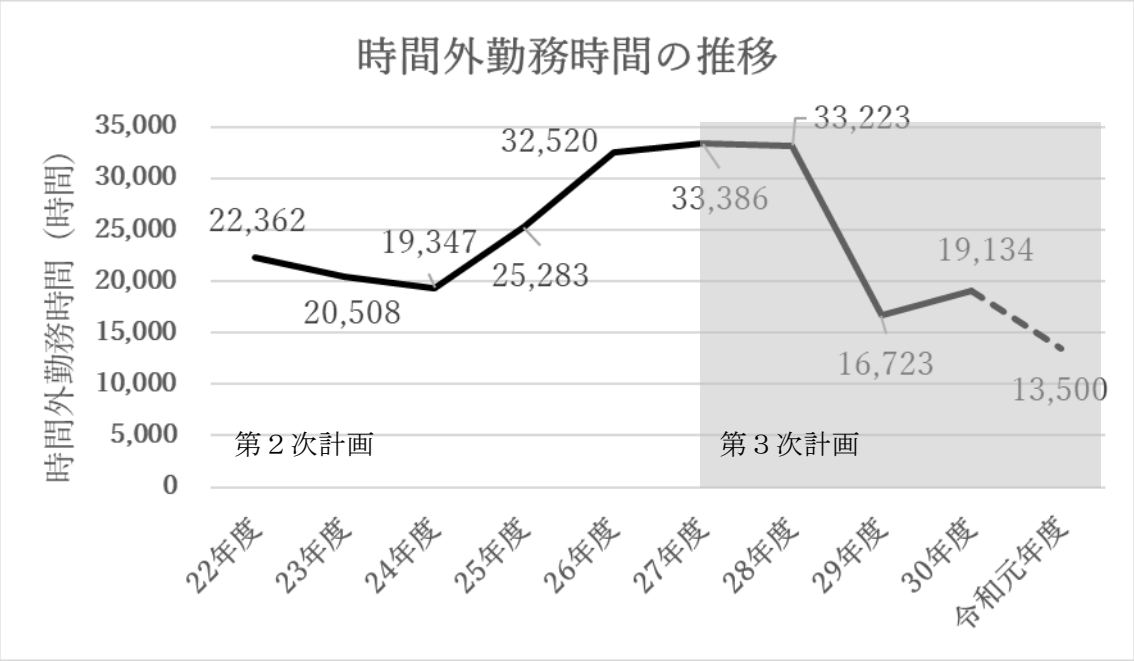
※　類似団体（全国）：126 団体　（四国）：17 団体　（県内）：4 団体との比較をしています。人口１万人当たりの職員数は総務省の公表数値を基に計算したものです。

総務省の定員管理調査による類似団体（全国）平均 305 人と比較した本市の職員数は、普通会計部門全体で９人上回る結果となります。この理由としては、類似団体と比較して保育所を多く有しており、未就学児保育並びに子育て支援及び少子化対策に積極的に取り組むため民生部門の職員が多くなっていること、また、教育部門において各公民館に職員を配置し、きめ細やかな公民館活動を推進するため多くなっていると考えられます。その他の部門については、おおむね下回る状態となっています。

また、人口１万人当たりの職員数で見ると、全て（全国・四国・県内）の平均値よりも低い人数でサービスを行っていることが分かります。

◎　年度別時間外勤務時間数

本市では職員のワークーライフバランスを確保するため、管理職によるマネジメント強化を行ったり、平成 24 年からノー残業デーの拡充（週１から週２）、平成 30 年８月から一斉消灯日を設けたりと、時間外勤務時間の縮減に取り組んでいます。第３次計画において、計画的な定数の見直しを行った結果、時間外勤務時間の大幅な縮減が図られています。

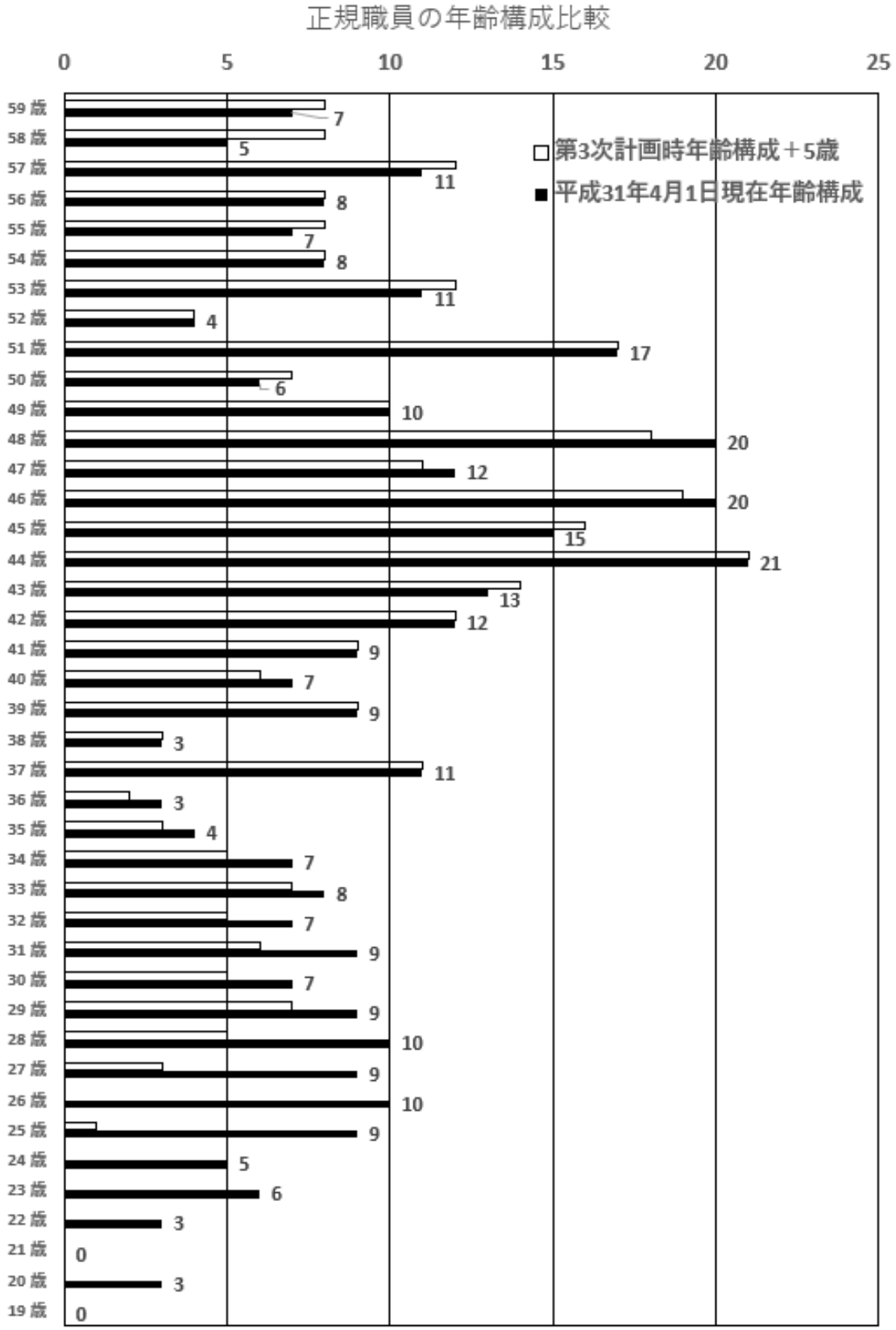


※　令和元年度は 4 月～10 月分の時間外勤務時間 11,012 時間を基に推計しています。

◎　職員の年齢構成

本市の職員の年齢構成は、合併前の市町で採用のばらつきがあったこと、退職不補充の原則に基づく管理を行ったこと、中途退職などにより、年齢ごとの人数に差異が認められます。第３次計画策定時に 30 歳以下におけるいびつな年齢構成が認められたことから、幅広い年代層からの採用に努めた結果、35～40 歳までの職員数の大幅な改善は見られなかったものの、35 歳未満の年齢構成については、職員数の均一化が図られました（次ページ図参照。第３次計画との比較が容易になるよう、第３次計画時の年齢構成に５歳を加えた数値比較を行っています。）。

今後も職員の退職により市民サービスの低下を招くことのないよう職員の補充を行い、業務の円滑な引継ぎができる体制を構築するとともに、再任用職員や定年延長導入などの多様な任用形態の職員の活用も図りながら、年齢構成の平準化に努めていきます。



※　比較のため、平成 31 年４月１日現在の正規職員のうち、60 歳以上の４人を除きます。

６　計画の内容

(1)　計画期間

令和２年４月１日から令和７年４月１日まで（５年間）

(2)　目標人数

第３次計画の体制下において、目標としていた 370 人から 10 人を削減した 360 人を目標とします。

(3)　計画の考え方

第３次計画では、これまでの職員数削減ありきではなく、適正な定員数の確保を行った結果、時間外勤務時間数やいびつな年齢構成に関し、改善が見られました。

また、職員確保を必要とする特別な事情として、平成 28 年度に本格稼働した給食センター及び平成 27 年度に施行された子ども・子育て支援新制度への対応という課題がありましたが、給食センターは一定の正規職員の補充による運営が行われていること、また保育所においては民間委託や統合・廃止による正規職員の登用比率が上がった結果、安定した運営が可能となりました。

最小の経費で最大の効果を上げる少数精鋭の組織を目指しますが、地方分権の推進や全国平均を上回る高齢化や複雑化・高度化する行政課題に的確に対応できるよう、本計画では、安定した運営が行われている現体制の職員数を維持するとともに、更なる行政サービスの向上に努めていきます。

(4)　適正化目標

年度ごとの計画は次の表のとおりです。採用者数は定年退職者数に応じた人数を見込んでいますが、中途退職者が生じた場合は、翌年度の採用計画に当該数を加味し、職員数を維持することに努めます。

また、再任用職員の効率的かつ適正な活用を進めるとともに、現在検討がなされている国家公務員の定年延長の導入に伴う制度改正が行われた場合は、新規採用職員の極度の採用抑制とならないよう、必要に応じた計画の見直しを行います。

◎　定員管理目標数値

行政区分 ＼ 年度		H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R2.4.1～R7.4.1 計	R2.4.1～R7.4.1 R7.4.1 純増率
一般行政部門	減　員		16	2	6	4	7	5	40	
	増　員		7	6	6	7	7	5	38	
	差　引		▲9	4		3			▲2	▲0.8%
	職員数	263	254	258	258	261	261	261		
	採用者見込		7	6	6	7	7	5	38	
	退職者見込		13	2	6	4	7	5	37	
特別行政部門	減　員				4	2	1	2	9	
	増　員				4	2	1	2	9	
	差　引								0	－
	職員数	53	53	53	53	53	53	53		
	採用者見込				4	2	1	2	9	
	退職者見込				4	2	1	2	9	
公営企業等会計部門	減　員		2	2			1		5	
	増　員		5	2			1		8	
	差　引		3						3	7.0%
	職員数	43	46	46	46	46	46	46		
	採用者見込		2	2			1		5	
	退職者見込		2	2			1		5	
計	減　員		18	4	10	6	9	7	54	
	増　員		12	8	10	9	9	7	55	
	差　引		▲6	4		3			1	0.3%
	職員数	359	353	357	357	360	360	360		
	採用者見込		9	8	10	9	9	7	52	
	退職者見込		15	4	10	6	9	7	51	

※　令和２年４月１日の職員数は、平成 31 年４月１日の職員数を基準とし、既に実施している令和元年度職員採用試験等による採用者見込（９人）及び退職者見込（15 人）、各部門の増減を加味し、推計したものとなります。

※　退職者見込は、原則年齢 60 年（再任用職員並びに医療業務を行う医師及び歯科医師は除きます。）を基準としており、定年延長の考えは加味していません。

７　定員管理の適正化

第３次計画では、以下の課題を掲げています。

・旧市町に対する意識が依然として強く残っている。

・課長や課長補佐などのマネジメント職が、限られた経営資源をマネジメントして自らのまちづくりを進める責任者であるという意識が低い。

・業務を行うに当たり、業務の成果を求めるのではなく、当該業務の活動量に目が行きがち。

・行政評価に関して職員の意識変革・財政面の改善などの効果が生み出されていない。

これらの課題に関し、第２次伊予市総合計画や伊予市まち・ひと・しごと創生総合戦略などにおいて、各政策分野の下の具体的施策の重要業績評価指標（ＫＰＩ：Key Performance Indicator）を設定し、実施した施策・事業の効果を検証し、必要に応じた事業の見直しを進めています。

今後も「伊予市人材育成基本方針」などを踏まえながら、組織全体にとって将来的にメリットが得られるよう、計画的な運用を行うこととします。

◎　組織体制の見直し

部署により業務量の偏りが生じている技術職員に関して、建築・土木関連の業務は課内で調整できるよう検討します。また、公営企業部門等会計部門のあり方を検討し、効率的な運用ができる体制づくりに取り組むこととします。

近年集中豪雨などの自然災害の頻発・激甚化が見られ、県内でも大きな被害が発生しました。地域事務所においては、旧町地域の職員を含めた配置を行っているものの、職員採用では市内外から幅広い採用を行っていることから、旧市町の枠組みにとらわれない事業執行に取り組むとともに、いざ災害が発生した場合にも的確な対応ができるよう、組織内の情報共有を強化します。

一部の保育所においては、民間委託を行うなど、保育の質及び保育サービスの向上が図られています。保育所のみならず、市が管理する公共施設についても、積極的に指定管理者制度を導入するなど、民間のノウハウを取り入れた効率的な運営を目指します。

◎　組織風土の改善

マネジメント職においては、市民サービスの向上に向け、どのような組織運営が求められ、どのように業務改善していくか、自らが考え実践していけるような階層別研修を充実し、意識改革を行います。自前主義志向が強いことから、各事業の費用は事業費に職員人件費を加えた総費用であることを再認識した上で、行政評価を進めてい

きます。全庁的な課題に取り組むため、テーマや状況に応じて、定期的に各課の役割を見直していくこととします。

◎　職員の役割分担

これまで、スクラップ・アンド・ビルドで関連分野の不要な事業については、事業縮小や廃止に努めてきましたが、新たに実施すべき事業は今後も発生します。予算がないから未実施とするのではなく、既に実施している事業との緊急度や優先度を比較し、実施すべき事業の整理を行います。従来実施していた事業についても緊急度や優先度が低い場合は、ステークホルダー（利害関係者）との協議・合意の下、事業の縮小・廃止を行うこととします。

限られた職員で住民サービスを向上させていくためにも、行政職員でなければ実施できない事業を明らかにし、該当しない事業については外部委託の可能性や必要性について検討することとします。

◎　行政経営全体への意識化

事務事業評価表を作成することが目的化している行政評価システムの見直しを図り、行政評価のプロセスが行政経営全体にどう影響しているか、行政評価システムへの理解を深める研修を行い、企画部門の行政評価制度、財政部門の予算編成、人事部門の人事評価が密接に結びついた行政経営システムの構築を進めます。

合わせて、平成 27 年９月に国連サミットで採択された SDGs（持続可能な開発目標）を活用し、事務事業の意義を見直した上で、事業に取り組みます。

限られた経営資源の中で行政経営を行う必要性があることから、研修の見直しを図り、成果志向の職員育成に取り組むこととします。

◎　効率化への取り組み

定期的な庁内異動が行われても職員による住民サービスの水準を低下させず、効率的に業務執行が行えるよう、組織で行われている業務量の調査を実施します。各分野での事業実施形態を他市町と比較することにより、不要な業務手順の効率化、実践的なマニュアル化を進めます。各事業の年間の業務スケジュールを１か月単位で整理し、個別の事務手続きのプロセスを時系列でまとめ、各業務の特性に合った文書化を進めていきます。

８　計画の公表と見直し

この計画は、毎年度定期的に進捗状況を公表するとともに、伊予市行政改革推進本部の助言により、必要な見直しを行うものとします。