

令和2年度～令和6年度
小山市定員適正化計画

令和2年3月

【令和3年4月改訂】

小山市総務部職員課

1 計画策定に当たって

本市では、適正な定員管理を推進するため、5か年ごとに定員適正化計画の素案を作成し、職員数の適正化に努めてきました。

新型コロナウイルス感染症拡大による社会の急激な変化に伴い、厳しさを増す財政状況の中にあって総人件費抑制が急務となる一方で、将来の少子高齢化や人口減少、市民ニーズの多様化など、様々な行政課題に直面することが予想されます。

昨今は、男女ともに子育て世代の人口が転入超過傾向にある本市の特徴を踏まえ、新たな課題に適切に対応し、市民へ十分な行政サービスを提供し続けることが、職員に課せられた使命です。

本計画では、こうした現状や課題を踏まえ、職員数の削減のみを前提とするのではなく、組織機構や事務事業の見直し、民間委託推進による行政改革、ICTに代表される新技術の活用等、社会情勢の変化に対応した業務効率化を的確に実施し、そこで得られた人的資源を重点事業に充て、適切な職員配置・執行体制の構築し、厳しい財政状況においても自立した自治体運営を確立し、市民へ安全安心な生活を提供し続けるために、必要な職員数確保を目指すことを目的とします。

本計画は、令和2年度から令和6年度までの5年間を期間として設定し、人口減少局面に傾いている本市の現状を見据えた上で、最低限必要となる水準の職員数を目標値として示しています。

その中でも本計画の要旨は、単に職員数の数値目標を示すだけのものではなく、職員数の適正な管理・配置を行い、最小限の人的資源による最大限の市民サービスを提供するための『指針』として位置付けるものです。

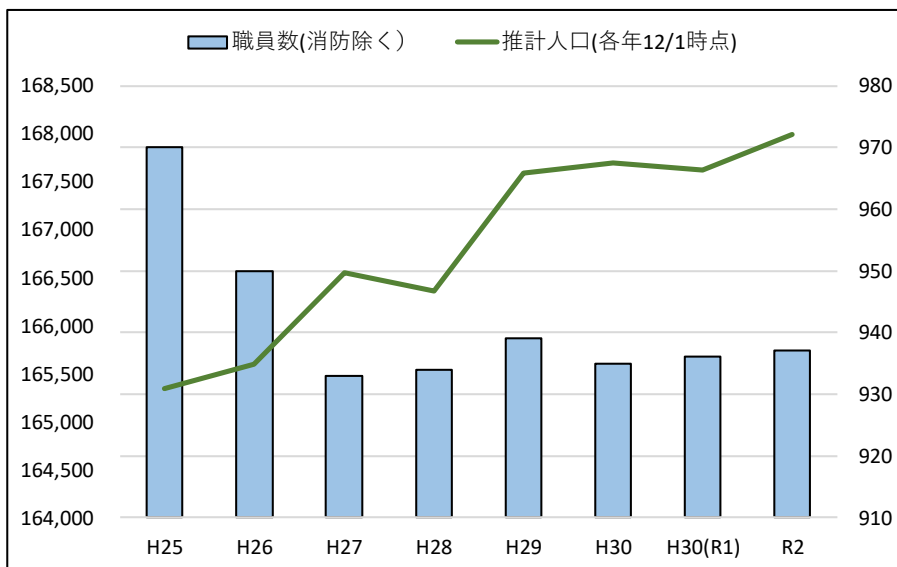
なお、市重点施策への対応や各事業の見直し、社会状況の変化に伴う新たな課題が発生した場合には、「第8次小山市総合計画」等本市の他の計画との整合性を保ちつつ、必要に応じて本計画を修正するものとします。

2 職員数の推移と人口対比

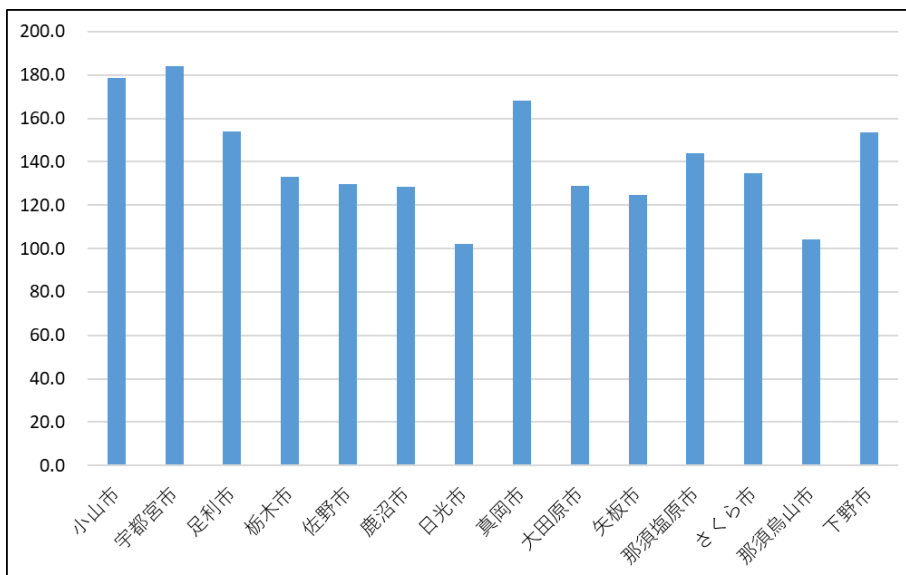
本市では、民間委託や事務事業の見直し等の方法により、職員数の削減に努めてきました。財源と職員数が限られる中、質の高いサービスを効率よく提供するため、職員の適正な配置に取り組んできたことから、消防を除いた職員数は、市民病院が地方独立行政法人となった平成25年度から令和2年度に至るまで、大幅な職員数削減を実施し、近年は横ばいで推移しています。

この結果、職員一人あたりの人口(平成30年4月1日時点)は、県内で宇都宮市に次いで第二位であり、職員一人ひとりの職責の重要性が増していることが窺えます。

職員数の推移 (平成25年～令和2年)



県内14市職員一人あたりの人口 (平成30年4月1日時点)

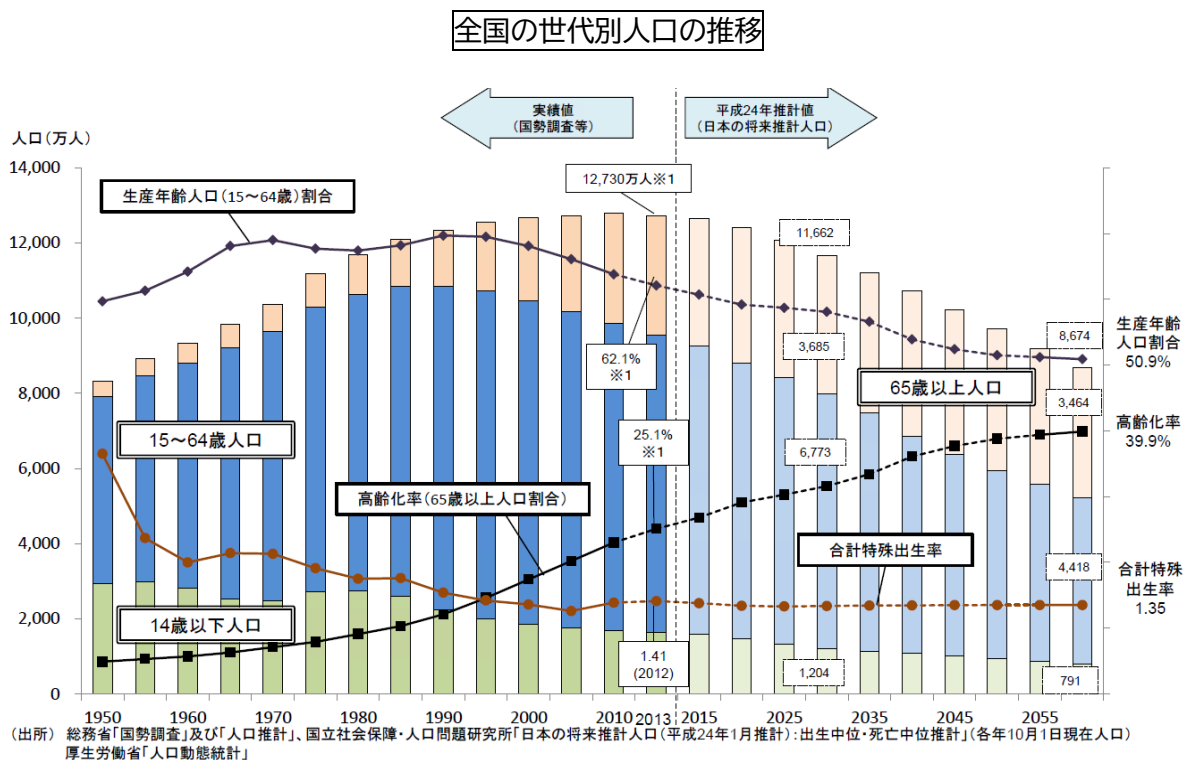


3 主な課題

新たな指針を検討していく上で、本市の現状を複数の視点から明らかにしつつ、主要な課題を整理します。

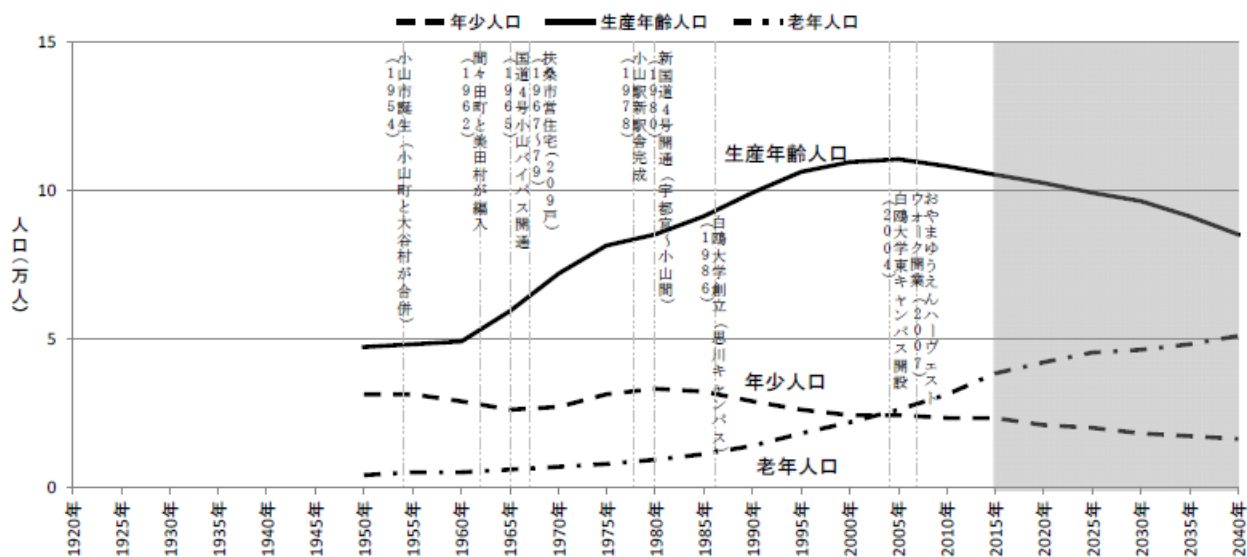
【1】人口動向

日本は、平成20年から人口減少が始まり、近年は横ばいで推移するという人口減少局面を迎えており、令和42(2060)年には9000万人を割り込み、高齢化率が40%近い水準になると推計されています。

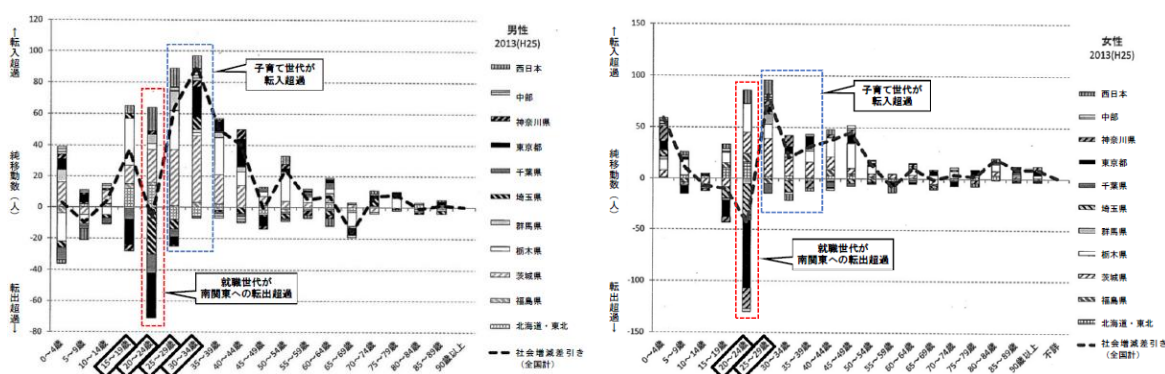


この傾向は本市も例外ではなく、平成12年から平成17年にかけて年少人口と老年人口が逆転し、令和22(2040)年には本市人口の3分の1が65歳以上の高齢者となる見通しです。なお、本市の高齢化率の割合は上昇傾向にありますが、全国比では4ポイントほど低い割合となっています(平成27年、全国26.6%、小山市22.3%)。また、男女ともに、結婚・子育て世代とされる25~29歳、30~34歳では転入超過がみられます。

小山市の人口の推移



小山市の性別・年齢階級別・転出先別の人口転入出状況



(総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より)

本市では平成27年に「小山市人口ビジョン」を策定し、令和42(2060)年までを対象期間として本市の人口の将来展望を提示し、本市の特色を活かした人口減少対策のための施策を推進することとしています。

職員数についても、本市の人口動向を注視し、社会情勢の変化に対応しつつ、中長期的な観点から職員数の適正な管理・配置を継続していく必要があります。

【2】職種別職員数の増減

◆主な職種別職員数〔平成27年度～令和2年度〕（各年4月1日時点）

	H27	H28	H29	H30	H31	R2	増減率
一般事務	566	563	571	577	583	591	4.4%
土木技師	82	78	77	77	75	78	▲ 5%
建築技師	25	27	28	28	27	26	0.4%
保健師	27	31	30	32	33	34	2.6%
保育士	62	66	66	64	68	66	6.5%
消防吏員	202	206	208	212	214	215	6.5%
技能労務職	97	92	88	71	56	49	▲ 51%

上記は、平成27～令和2年の主な職種ごとの職員数を表したものです。

それぞれの職種において、平成27年度以降の職員数増減率を表すと、全国的な技術職員不足の中においても、土木技師及び建築技師が概ね確保できていることが分かります。また、保健福祉分野や災害対応・防災に関する職種が増加する傾向にあります。そして、この期間では技能労務職員は新規に採用せず、退職分は主に一般事務職員の新規採用で補う構図となっています。

こうした状況においては、技能的業務の民間委託等の対応、「小山市保育所整備計画」による市内保育所の順次民営化等、職務の継続性や職務内容の取捨選択が今後の課題として挙げられます。

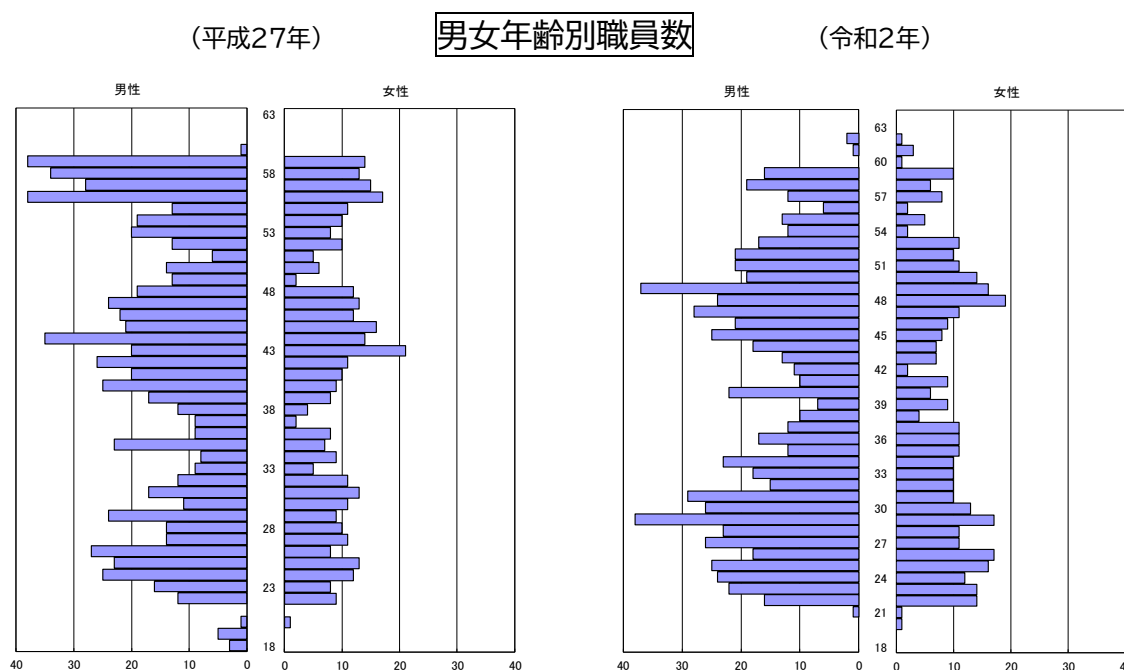
【3】職員年齢構成と採用・退職の状況

平成27年と令和2年の職員数を比較すると、男女とも40歳未満の職員、特に20～30歳代の若手職員が増加しており、退職分を主に新規採用職員で補っています。

今後も年齢構成の均衡を取り、市政に停滞が生じないよう、職員の退職分は新規採用職員をもって補充し、ベテラン職員の持つ知識・技術の若手職員への継承、事務処理能力や技術力の維持・向上を図る必要があります。

技術職等の年齢構成に偏りが見られる職種につきましては、世代間のバランスを考慮した採用も検討し、構成の平準化に努めます。

世代間のバランスを取ることによって、職員の士気に大きく影響する昇任・昇格が円滑に行われることになり、職員がそれぞれの職位において十分に能力を発揮することが期待されます。



◆採用・退職者数の状況〔平成27年度～令和2年度〕 ※外郭・帰任等は除く

年度	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2
定年退職者数	53	46	39	53	20	26
普通退職者数	12	20	20	11	15	16
退職者合計	65	66	59	64	35	42
新規採用者数	54	60	69	48	53	37

【4】人件費の現状

令和元年度から過去5年間の普通会計に占める人件費の割合は、15%前後で推移しています。昨今の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う社会生活の大幅な変化によって、全国は元より市内経済活動が鈍化している傾向にあり、歳入の根幹となる市税収入等の増加は見込めません。

このような厳しい状況下にあっても、社会保障等の扶助費は引き続き増えていくことが予想されるため、歳出抑制の柱として固定的経費の基となる職員数・総人件費を注視し適切に管理することが大きな意味を持ちます。

一方で、自然災害の頻発・社会状況の変化・市民ニーズの多様化等の様々な要因から新たな業務が発生してきており、職員数・総人件費抑制のみに重きを置くと、市民サービスの低下や委託コスト増加に伴う物件費上昇等、別の面での新たな問題に波及する恐れがあります。

したがって、市民サービスの向上や民間企業の受注機会拡大等の視点も含め、職員による直営、民間への委託、事務事業の見直し等の判断を柔軟に行い、職員数・総人件費の適切な管理に努めることが今後の最も重要な課題となります。

◆普通会計性質別歳出決算額〔平成27年度～令和元年度〕単位:千円(%)

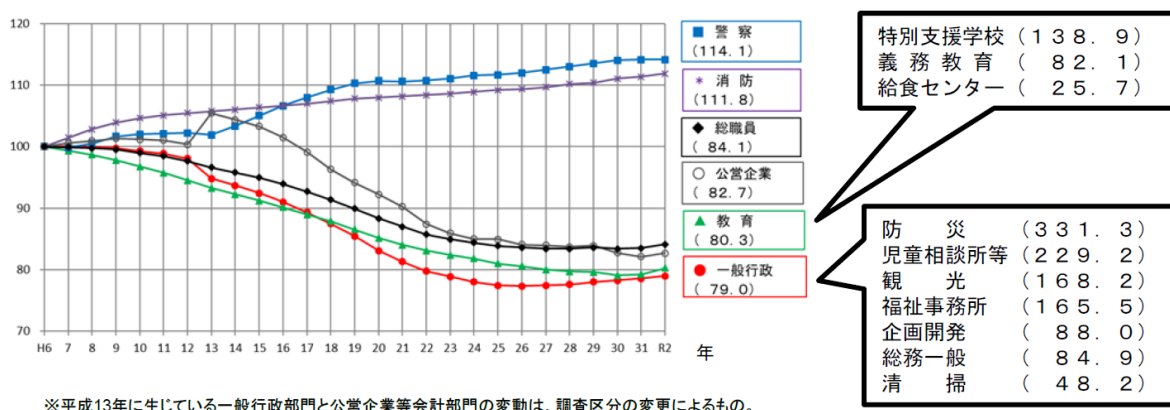
年度	歳出合計	人件費(構成比)	物件費(構成比)
H27	60,687,707	8,913,056(14.7)	6,853,211(11.3)
H28	57,725,435	8,825,614(15.3)	6,801,420(11.8)
H29	58,138,903	8,748,125(15.0)	6,839,852(11.8)
H30	56,741,974	8,742,585(15.4)	7,177,459(12.6)
H31(R1)	58,051,823	8,742,258(15.1)	7,426,573(12.8)

(小山市「財政改革課 決算カード」より)

【5】定員管理調査における比較

全国的な部門別職員数の増減については、一般行政職の約21%が減少している中において、防災・児童相談所等・観光・福祉事務所の各部門が増加しています。

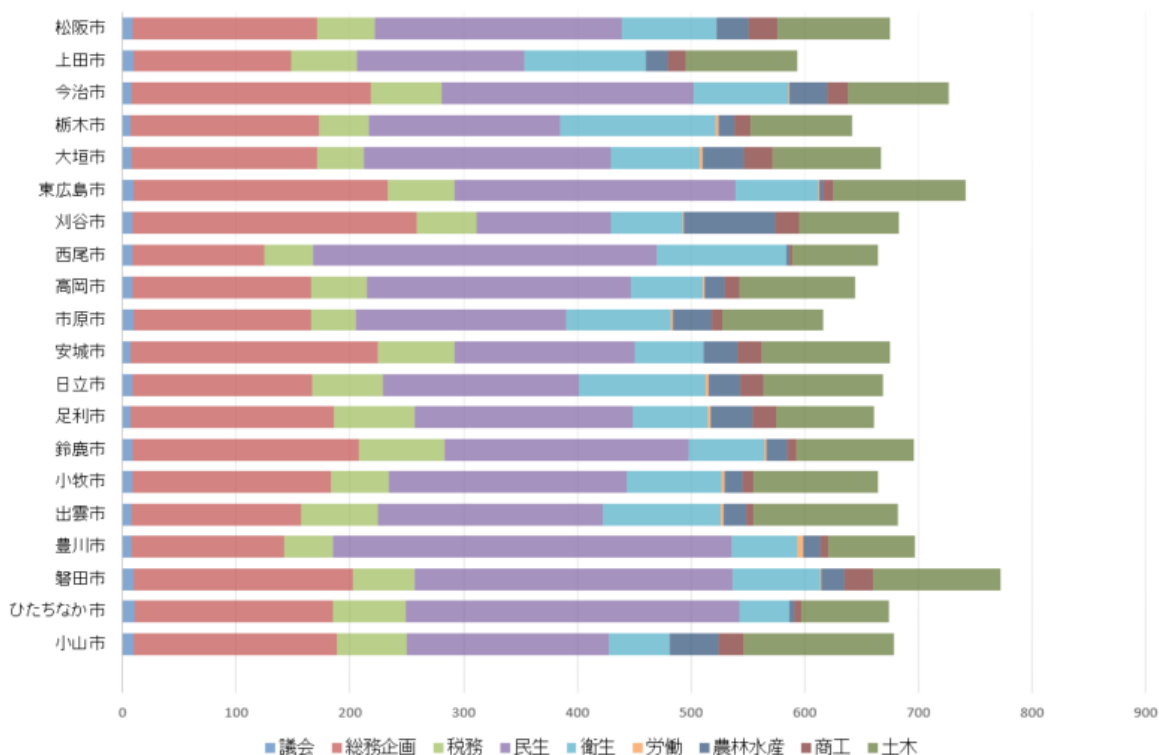
◆平成6年からの部門別職員数の推移(平成6年を100とした場合の指数)



(総務省「令和2年地方公共団体定員管理調査結果の概要」より)

一般行政部門において全国の類似団体と比較すると、民生部門(保育所)の職員数が少ない点が特徴として挙げられます。福祉関係は国の法令等に基づく職員配置を行い、その配置が直接住民サービスに影響を与える部門であることから、当該部門に職員配置を多く検討する等、今後の配慮が必要となります。

◆平成30年度部門別職員数比較(類似団体:IV-2)



4 定員管理の方針と取組内容

これまでに述べた本市の現状と課題から、職員数の増減だけに捉われない定員管理方針の実現を図るため、以下に掲げる6つの具体的な取り組みを実践することで、職員数の適正な管理・配置を推進します。

<定員管理の方針>

『知識や経験、技術の着実な継承と次世代育成』

退職者分を新規採用者で補うとともに、職員数の構成で不足が見られる世代の採用を検討する等、職員の年齢構成に歪が生じないよう平準化に努めることにより、スムーズな知識・技術の継承を図り、今後の世代を担う職員が着実に育つ環境を整備します。

『人件費抑制を前提とした職員数の管理』

昨今の社会状況の変化により、今後の行政運営は、特に財政面で困難な課題と向き合い続けることが予想されます。

普通会計に占める人件費の割合は、令和元年度以前の5年間は15%前後で推移していることから、この数値を目安として、周辺自治体や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。職員数については、本市の総人口に合わせた必要最小限の確保を基本方針としつつも、目安とする人件費の範囲内において、重点施策や新規事業の円滑な遂行に資することも加味しつつ、適宜増減を判断することとします。

<方針実現への具体的取り組み>

(1) 計画的な職員採用

人口減少局面にある我が国の状況・本市特有の人口動態から将来を見据え、職員年齢構成の更なる平準化に向けた計画的な採用を実施します。職員の世代間バランスを取ることによって、本市の職員間に蓄積されてきた知識や経験、技術をベテラン職員から若手職員へ確実かつ円滑に継承し、本市の将来を担うリーダーを育成します。

(2)一般任期付職員・再任用職員の活用

計画的な採用による職員年齢構成の平準化に加え、専門的知識や一定期間の業務増が見込まれる事業には、必要に応じて一般任期付職員を配置します。

今後、国会で議論の俎上に載せられる定年延長の動きを注視しつつ、経験豊かで多種多様な課題に対応する能力を有する再任用職員を積極的に活用も引き続き実施します。配置にあたっては、本人の希望を考慮したうえで、人件費・職員数の増加を抑制しつつ、可能な限り柔軟な勤務体制を取り入れ、効果的な業務執行を企図します。

(3)人材育成と人事評価制度の活用

「小山市人材育成基本方針」及び「小山市人事評価制度」に基づき、それぞれの意義として挙げられている『組織にとって最大の財産は人(職員)である』ことを前提とし、その育成と活用に努めます。

具体的には、人事異動によるジョブローテーションの実施、個々の能力や職務適正を加味した人材育成がされやすい人員配置、業務量の多寡に伴う増員・減員を適切に行います。

(4)事務事業・組織機構の機動的見直し

事務事業については、常に変化する社会状況等を契機として、民間委託や指定管理者等の制度を適宜導入するとともに、対応すべき行政需要の範囲や事業内容をその都度見直すことにより、業務の標準化・合理化を推進し、行政が執行すべき業務にあたる職員の配置を最小限にしつつ、最大限の効果・実績を上げることを目標とします。

組織機構については、人員と財源が限られる状況において、様々なケースにおける事務事業の的確な遂行を期するため、組織を有効に機能させる体制の整備を図ります。新たな行政課題や複雑・多様化する市民のニーズに対応すべく、組織の統廃合・新設を含め、柔軟かつ迅速な見直しを推進します。

(5)民間への業務委託や新技術活用による行政改革の推進

「小山市民間委託等推進計画」に基づき、民間活力の導入(PPP/PFI等の方法)やICT技術等の活用を行うとともに、本市の独自性を発揮し、効率的な事務執行と事業の充実を図ることにより、市民が求めるサービスを確実・迅速に提供することを目指します。民間委託等の推進とあわせて、民間にできることは民間に任せ、真に行うべき役割を行政が担うなど、「地方分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営」を推進し、質の高い行政運営を実施します。

(6)現業職業業務の内容精査

調理員や用務員等の技能労務職員は、退職者は原則として不補充とし、退職者分は一般事務等の職種を新規に採用することにより補ってきました。

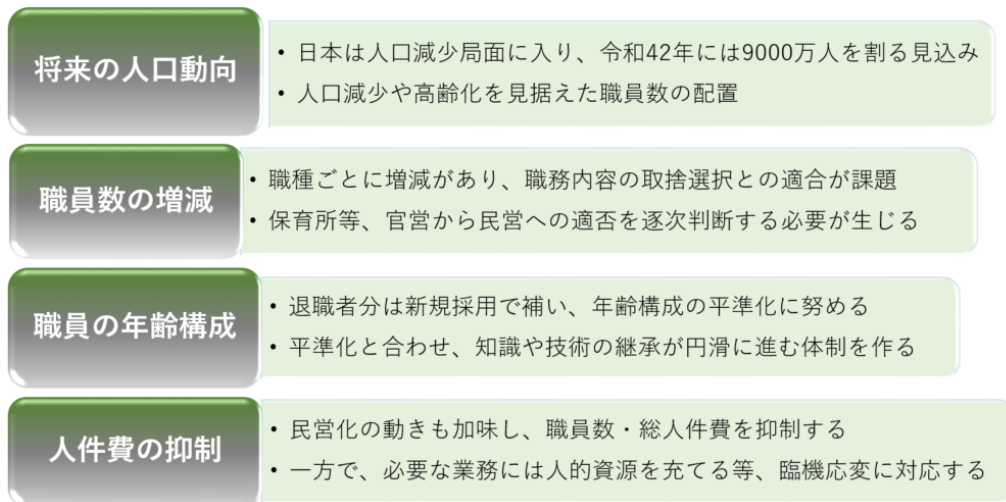
技能労務職が担う現業職の業務については、「正職員が担うべき業務」、「効率的な人員配置」「民間給料額との均衡」等、今後の社会状況によって変化する様々な要因を踏まえ、その内容を精査し、必要に応じて新規の採用も含め検討していきます。

【参考】定年延長・役職定年制について

国家公務員の定年を段階的に引き上げる関連法改正案が成立した場合には、あわせて導入される見込みの「役職定年制」とともに、運用に伴い本計画の修正を行います。

本市においても具体的な定年延長及び役職定年の制度を実施する場合には、60歳以後の職務・職責、給与水準などを見直し、職員が多様な働き方が選択できるような制度設計に努めます。

【主な課題】



【方針】

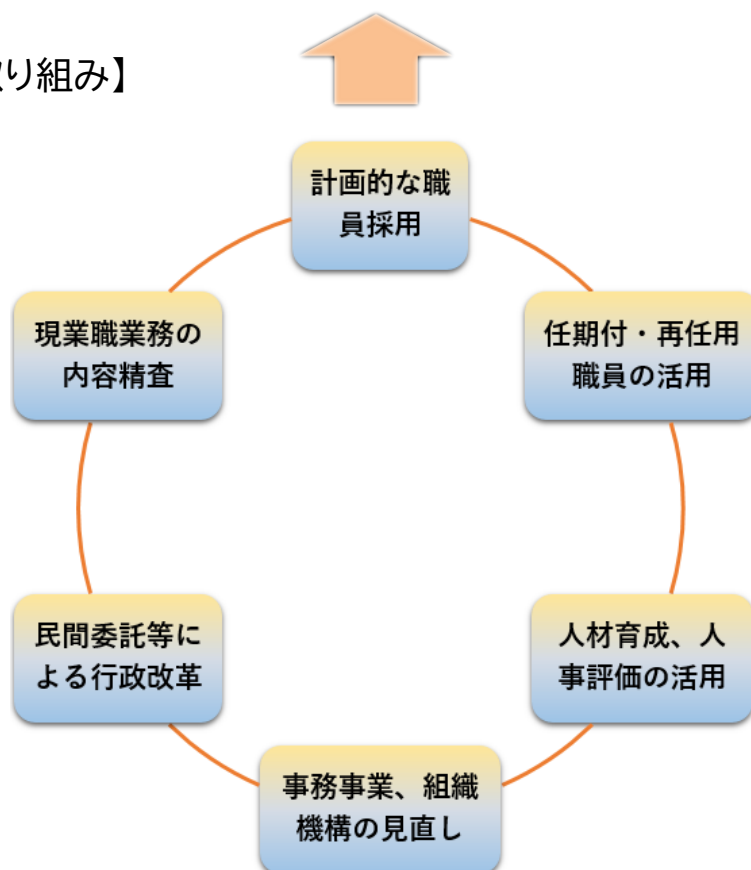
知識や経験、技術の継承と次世代育成

- ・職員年齢構成の平準化

人件費抑制を前提とした職員数の管理

- ・人件費率を維持しつつ、安定した職員数の確保

【具体的な取り組み】



5 目標とする職員数

令和2年度地方公共団体定員管理調査結果によると、県内14市の普通会計に占める職員数は11,644人、同年4月時点の県内14市の人口は1,719,455人であり、職員一人あたりの人口は147人となります。これを本市の人口に当てはめると、職員数はおおよそ1137人が県内他市と同水準であることが分かります。

$$167,203人 \div 147人 \doteq \underline{1,137人}$$

「小山市人口ビジョン」における総人口シミュレーションでは、令和22(2040)年の総人口は、153,353～160,648人と予想され、これを参考に、令和22年の人口を161,000人仮定した場合、令和2年から令和22年までの間は毎年約310人の人口減少が続いていくと仮定できます。

$$(167,203人 - 161,000人) \div 20 \doteq \underline{310人}$$

この仮定に基づき、本計画の終期である令和6年の総人口は165,163人、これに対し職員一人あたりの人口を147人として当てはめた場合、職員数1129人が県内他市と同水準となります。この数字を本計画の目標値と定め、退職者数と採用者数を調整しつつ達成を目指します。 ※今後の人口動向により変更の可能性があります。

$$(167,203人 - 310人 \times 4) \div 147人 \doteq \underline{1,129人}$$

◆目標職員数〔令和2年度～令和6年度〕（令和2年度は実績値）※外郭・帰任等は除く

年度	R2	R3	R4	R5	R6
定年退職者見込	27	25	22	7	17
普通退職者見込※1	16	10	9	3	7
退職者合計	43	35	31	10	24
新規採用予定数	37	33	27	9	18
目標職員数	1,142	1,140	1,136	1,135	<u>1,129</u>

※1 普通退職者見込は、平成27年～令和2年における普通退職者数(94人)÷定年退職者数(237人)から、各年度定年退職者数×39.7%を普通退職者数として推計します。

— 令和2年度～令和6年度 小山市定員適正化計画 —

令和2年3月

【令和3年4月改訂】

小山市総務部職員課