

# 第3次宇治市職員定員管理計画

平成24年3月

## はじめに

### (1) 計画策定の背景

わが国の社会経済情勢は、平成20年のリーマンショックに端を発する世界経済の低迷に始まり、東日本大震災の影響や急激な円高の進行など、非常に厳しい局面を迎えており、企業の収益の減少や雇用情勢の悪化懸念などが増している状況である。

本市の財政状況は、少子高齢化の進展により扶助費をはじめとした社会保障関係経費、義務的経費の急激な増加に加え、世界経済の景気後退、それを背景にした急激な円高の影響などを受け、法人市民税の大幅な減収が予測されている状況にあり、また、平成22年度決算においては、経常収支比率が97.7%になるなど、財政の硬直化が今後も引き続くことが避けられない中で、行政サービスを維持・向上するためには、限られた財源を有効に活用した行政運営を行っていかねばならない。

そのような中、経常的経費の削減につながる人件費の抑制は必要不可欠であり、そのためには、最小の人員で最大の効果を上げるべく、計画的に職員の定員管理を行っていくことが求められている。

本市においては、制度改正への対応や権限移譲、新たな行政ニーズに対して事業を新規に実施する際には、必要最小限の増員措置を図ってきたものであるが、同時にごみ収集の民間委託や公立保育所の民営化、学校給食調理業務の民間委託の推進等による民間活力の活用のほか、事務事業の見直し、組織再編などにより増員以上の減員を図っており、適正な定員管理に努めてきたものである。

本市を取り巻く状況は今後も厳しさが続くものと予想される中、引き続き適正な定員管理を進めるため、「第3次宇治市職員定員管理計画」を策定するものである。

### (2) 本市のこれまでの取組み

#### 宇治市職員定員管理計画

平成12年2月に策定した「宇治市職員定員管理計画」では、平成12年度から平成16年度まで5年間に52人の定員削減を図ることを目標としていた。最終的には学校給食調理業務の民間委託や一部組織の改廃等により、5年間で45人の削減を行った。

#### 第2次宇治市職員定員管理計画

「第2次宇治市職員定員管理計画」では、事務事業のゼロからの見直しの手法を取り入れた。各事務事業について行政が実施主体とならなければならないかどうかを区分し、その担い手がどうあるべきかを検討する中で、民間活力の活用や指定管理者制度の導入などによる外部委託を推進する等により、平成17年度から平成23年度までの7年間で140人の削減を図ることを目標に平成18年度までに64

人を削減する年度別計画を掲げスタートした。なお、平成19年度以降の5年間の削減数については改めて見直すこととした。

#### 第2次宇治市職員定員管理計画（改訂版）

平成20年2月に「第2次宇治市職員定員管理計画」の見直しを行った。この時点で平成17年度から平成19年度までの3年間の職員定員の削減数は、当初計画の69人を下回る33人となった。また、計画の見直しを行う中で、以後の業務量の把握が困難な中で増員を推計することは非常に難しいこと、退職者不補充を前提とした項目以外の減員は年度別の計画設定が困難であることなどから、年度別、個別項目別の削減数を掲げず、以後の増員分を除く削減数のみを算定する内容とした計画に修正を行ったうえで、140人の削減を目指すこととした。

### 第2次宇治市職員定員管理計画の総括

#### (1) 定員の削減状況について

「第2次宇治市職員定員管理計画」では、事務事業のゼロからの見直しとして、宇治市における事務事業ベースでそれぞれに必要な人員を算出し、主に行政の関与の必要性の観点から、外部委託の可能性を検討し、事務事業の方向を判断することで、適正な職員数を見極めるものであった。また、同計画の改訂版においても、事務事業の再整理を行い、削減可能人数を算出している。

いずれにおいても、事務事業単位での算出・検討を行うことは、将来の事務事業の方向性を明確にしなければ、人員削減への積極的な要因とすることが困難であり、また、事務事業の規模の増減など、予測が困難な部分もある。

ほかにも社会状況の変化や、新たな市民ニーズへの対応、国や府からの権限移譲などによる計画策定時には想定していなかった新規事業の開始、権限移譲や国の制度改革による、事業そのものの大幅な見直しなどが計画期間内に発生するケースが多くあるため、改訂版策定時には、以後の新規事業の発生などに伴う増員分は見込まない計画とする大幅な見直しを行ったところである。

しかし、増員分が含まれないことに対しては、増減の全体像が見えにくいため、市民にとって分かりにくい計画と評価されるようになった。

「第2次宇治市職員定員管理計画」期間中の目標である減員分のみ140人削減については、平成23年4月1日時点で148人の削減を実施しており、目標は達成できる見込みである。一方、計画外である増員分は105人であったため、「第2次宇治市職員定員管理計画」期間内の7年間では増減員の合計では43人の削減という結果になった。

(表1)第2次宇治市職員定員管理計画期間内における職員増減数経過

年度		17	18	19	20	21	22	23(見込)
定員管理 計画分	計画目標	140						
	減員数(単年度)	35	26	8	20	16	15	28
	減員数(累計)	35	61	69	89	105	120	148
計画外	増員数(単年度)	16	12	8	14	27	15	13
	増員数(累計)	16	28	36	50	77	92	105
	差し引き増減	19	14	0	6	11	0	15
	増減数累計	19	33	33	39	28	28	43
(参考)	増員数(単年度)	3	2	4	8	4	0	0
消防分	増員数(累計)	3	5	9	17	21	21	21

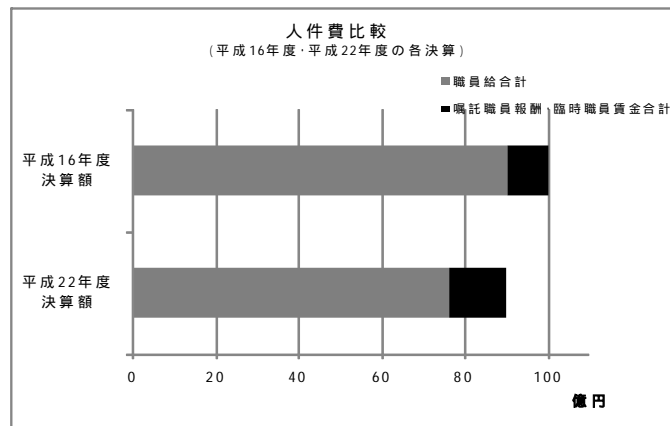
(2) 人件費について

また、「第2次宇治市職員定員管理計画」策定時には、人件費の1割を削減するため、職員定員の140人削減を行うこととしていた。職員給について、計画策定前年度の平成16年度決算額は約90億1千万円であったのに対し、平成22年度の決算額は約76億円となっており、この間の職員の新陳代謝等を含め、約15.6%の削減となっており、当初の趣旨であった人件費の1割削減については達成できる見込みである。

また、臨時職員及び非常勤職員の活用による正規職員の削減を図ってきたことから、この人件費についても考慮する必要があるが、計画策定前年度の平成16年度決算額は約9億7千万円であったのに対し、平成22年度の決算額は約13億9千万円となっており、約43.3%の増加となっている。

これらをあわせた、人件費総額としては、計画策定前年度の平成16年度決算額約99億8千万円に対し、平成22年度末の決算額は約89億9千万円であり、約9.9%の削減となっており、計画最終年度である平成23年度の動向はあるものの、平成22年度決算段階で、正規職員に臨時職員及び非常勤職員の人件費をあわせた総額においても、約1割の削減を実現している状況にある。

【グラフ】



職員給：教育長を除く一般会計・特別会計の一般職職員給(給料・職員手当)合計から退職手当・児童手当・消防職員に係る職員給を除いたもの

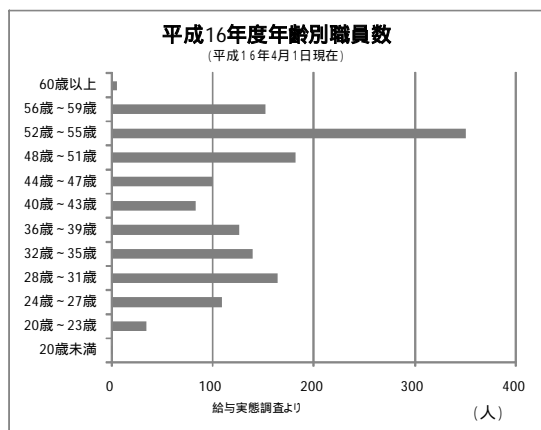
## 職員構成及び退職者数について

( 消防除く )

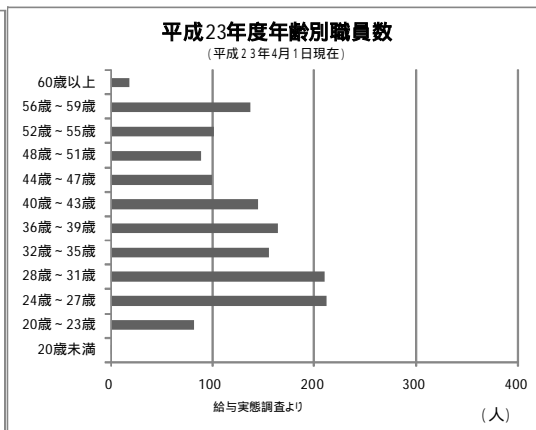
### ( 1 ) 職員構成 ( 年齢別構成 )

「第2次宇治市職員定員管理計画」策定前の平成16年度の年齢別職員数(グラフ)では、52歳～55歳の年齢層における職員数が最も多く、団塊の世代と呼ばれる年代の大量退職を控えていた。平成23年度(グラフ)には、これらの世代の退職により、一定の年代への職員構成の偏りが解消され、年齢構成がより平準化された。

【グラフ】



【グラフ】

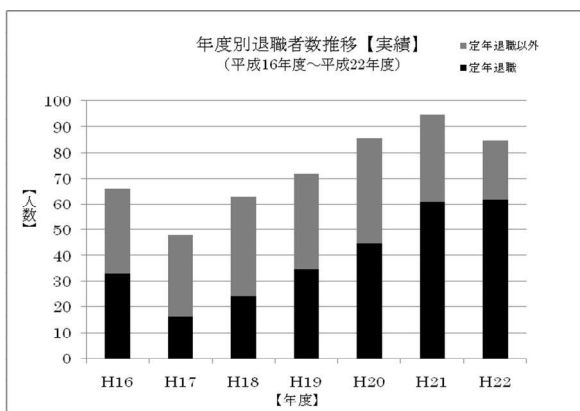


### ( 2 ) 退職者

平成16年度～平成22年度

退職者数の推移(グラフ・表2)については、平成16年度から平成22年度までの間に515人の職員が退職している。各年度毎の退職者数は平成17年度を底に右肩上がりに増加に転じており、定年退職者数のピークは平成22年度62人、退職者総数のピークは平成21年度に95人となっている。

【グラフ】これまでの退職者数の推移



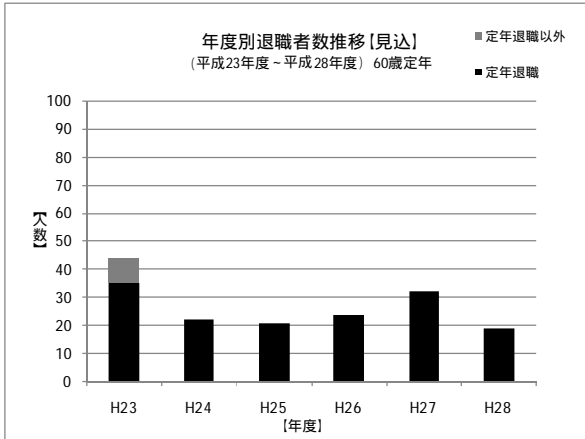
(表2)年度別退職者数【実績】

年度	定年退職	定年退職以外	退職者総数
H16	33	33	66
H17	16	32	48
H18	24	39	63
H19	35	37	72
H20	45	41	86
H21	61	34	95
H22	62	23	85
合計	276	239	515

平成 23 年度～平成 28 年度

60 歳定年制の場合における本計画期間に関連する平成 23 年度から平成 28 年度間の退職者数見込(グラフ・表 3)については、これまでと比べると大きく減少し、毎年度 20 人前後で推移し、6 年間の総数では 162 人が退職する。

【グラフ】 退職者数の見込(60 歳定年)

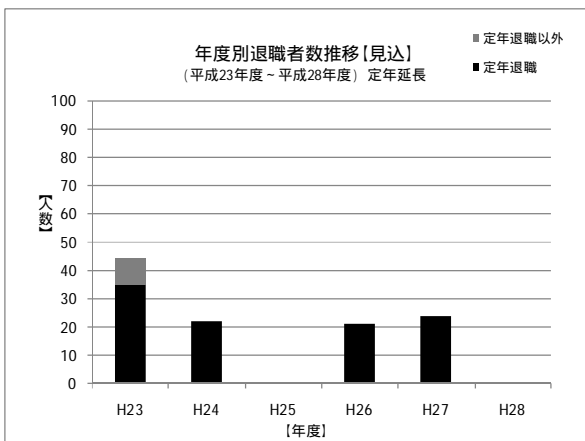


(表3)年度別退職者数(見込) 60歳定年

年度	定年退職	定年退職以外	退職者総数
H23	35	9	44
H24	22		22
H25	21		21
H26	24		24
H27	32		32
H28	19		19
合計	153	9	162

一方、現在検討されている内容で定年延長を実施した場合の本計画期間に関連する平成 23 年度から平成 28 年度間の退職者数見込(グラフ・表 4)については、平成 25 年度及び平成 28 年度の定年退職者がなく、6 年間の総数では 111 人となる。

【グラフ】 退職者数の見込(定年延長)



(表4)年度別退職者数(見込) 定年延長後

年度	定年退職	定年退職以外	退職者総数
H23	35	9	44
H24	22		22
H25	0		0
H26	21		21
H27	24		24
H28	0		0
合計	102	9	111

(3) 将来の職員構成

以上のように職員の定年退職者数が急激に減少するため、年齢別の職員構成にお

いては、職員定員を現状で維持した場合でも、今後は年齢が低い層の構成比率が下がる見込みである。また、定年延長が実施されれば計画期間内における定年退職者数はさらに減少するため、その傾向にさらに拍車がかかる可能性にも留意しながら定員管理を行う必要がある。

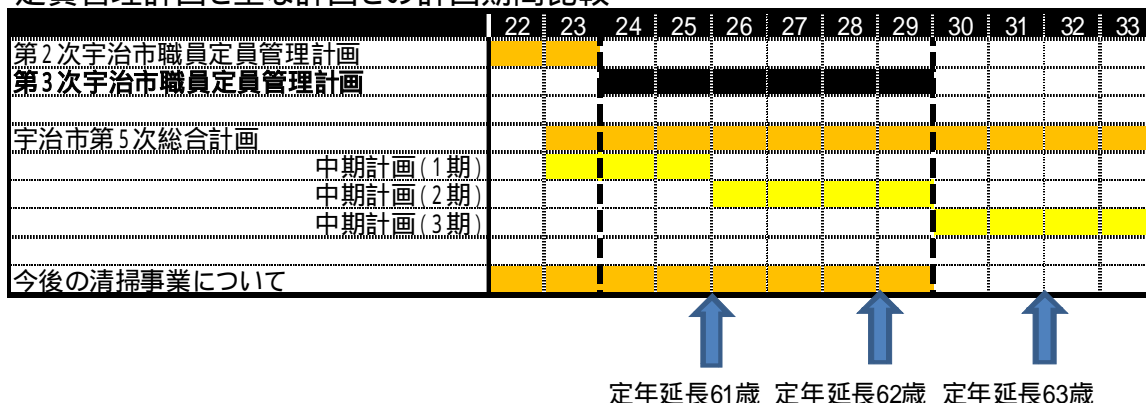
## 今後の職員の定員管理について

### (1) 計画期間

本市の基本計画である「宇治市第5次総合計画」が平成23年度から平成33年度までを計画期間として始まっており、11年間の計画期間を3分割した「中期計画」を策定している。第1期については平成23年度から平成25年度の3年間、第2期は平成26年度から平成29年度の4年間、第3期は平成30年度から平成33年度までの4年間としている。また、関連する部門別計画では、「宇治市第5次行政改革大綱」が、平成20年度から平成24年度までの計画期間となっている。その他、「保育所民営化第2次実施計画」が平成22年度に終了、「今後の清掃事業について～可燃ごみの収集・運搬業務の民間委託に向けて～」については、平成29年度を終期としている。また、「第2次学校給食調理民間委託の実施方針」は平成24年度までとなっている。

「第3次宇治市職員定員管理計画」については、「第5次宇治市総合計画」の第2期中期計画の終期であり、また、平成20年1月に策定した「今後の清掃事業について～可燃ごみの収集・運搬業務の民間委託に向けて～」の終期にあわせ、平成24年度から平成29年度までの6年間とする。

定員管理計画と主な計画との計画期間比較



## (2) 計画の内容

### 計画に計上する定員

この間の社会情勢や経済状況、国政の急激な変化をみると、数年先の将来の国の施策の見込みや、新たな市民ニーズの把握、行政需要の推計をすることは難しく、これらを見込んだ計画を策定することは非常に困難である。

一方で「第2次宇治市職員定員管理計画(改訂版)」では増員分を全く含まないこととしたため、市民に分かりにくいとの指摘を受けることになったことから、こうした点を踏まえ、計画策定時点における増・減員要素については、計画に全て含めることとする。

なお、現時点で必要性の判断や正確な事務量の把握ができないため、新たな行政需要や社会情勢の変化に伴う定員の増減、平成25年度以降に行われる権限移譲に伴う定員の増については本計画では見込まないものとし、消防職員についても、消防学校への入校に伴う前倒し採用の実施により、年度毎に定員と実数にかい離が生じる可能性があるという特殊な要因があることから、本計画から除くものとする。

また、定員の削減数については、各年度末の定年退職者数の予測を踏まえながら検討することが必要であるが、国においては平成25年度から再任用制度の見直しを含め、定年制度の延長が検討されており、定年延長制度が導入されると平成25年度末、平成28年度末における定年退職者が理論上発生しないことになるため、この時点における定員削減をどのようにするかという大きな課題がある。また、計画期間の終期に近づくほど、増減員が発生する正確な年度を見込むことが困難になるため、削減目標は計画期間内の総数として計上するものとする。

以上により、平成29年度末時点の定員削減目標を設定するものの、目標達成に向けた不断の努力を年度毎に行いながら、定員管理を行うことは必要不可欠であり、大幅な定員の増・減が発生する要因が見込まれるときは、適宜、必要に応じて見直しを行うものとする。

### 計画目標の検討

第2次宇治市職員定員管理計画(改訂版)においては、計画期間である平成17年度～平成23年度の7年間に退職者の一部不補充を前提に民間活力の活用や嘱託化などを図ることで定員削減を行ってきた。「職員構成及び退職者数について」でも述べたとおり、この期間における退職者数は515人となり、職員の3分の1が入れ替わることとなった。

第3次宇治市職員定員管理計画についても、同じく退職者の一部不補充を前提に行うものとし、削減目標については、第2次宇治市職員定員管理計画の退職者に対する削減率をもとに算出する。



(ア) 純減員（増員分を含めた減員）数の試算

ここで、平成17年度～平成23年度の間の純減員数（増員分を含めた減員数）は43人であったので、これを踏まえた削減率（a）は、以下のとおりとなる。

$$(a) = \frac{(\text{平成17年度～平成23年度の増員分含む減員数})}{(\text{平成16年度～平成22年度の退職者数})} = \frac{43\text{人}}{515\text{人}} = 8.3\%$$

一方、第3次宇治市職員定員管理計画については、平成24年度～平成29年度の6年間で、定年延長を実施した場合の期間内における退職者数は111人と見込まれる。

よって、退職者不補充を基本に、第2次宇治市職員定員管理計画と同様のペースで増員分を含め削減を行った場合の削減数（A）は、以下の通りとなる。

$$(A) = 8.3\% \times (\text{H22年度～H28年度退職予定者数}) \\ = 8.3\% \times 111\text{人} = \boxed{9.2\text{人}}$$

(イ) 減員（増員分を含めない減員）数の試算

また、増員分を除いた削減数については148人であったため、期間内退職者数に対する削減率（b）は、以下の通りとなる。

$$(b) = \frac{(\text{平成17年度～平成23年度の増員分除く減員数})}{(\text{平成16年度～平成22年度の退職者数})} = \frac{148\text{人}}{515\text{人}} = 28.7\%$$

よって、退職者不補充を基本に、第2次宇治市職員定員管理計画と同様のペースで増員分を除いた削減を行った場合の削減数（B）は、以下の通りとなる。

$$(B) = 28.7\% \times (\text{H22年度～H28年度退職予定者数}) \\ = 28.7\% \times 111\text{人} = \boxed{31.9\text{人}}$$

第3次宇治市職員定員管理計画では、増員分も含めた減員数を目標とするため、理論的には(A)が求められる数値になるが、厳しい財政状況の中で、更なる削減に努めるため、(B)を参考にし、計画期間内の削減目標数を以下のように定める。

平成24年度から平成29年度の6年間で30人の定員削減を目指す  
(増員分を含めた純減員数)

#### 本計画とともに重点的に取り組む事項

本計画策定時点においては、将来の権限移譲による事業量の増加、新たな行政需要や社会情勢の変化に伴う事務量の増加等に対応する人員は反映されておらず、今後、現時点で予測し得ない定員増が将来発生する可能性も否定できない。また、定年延長制度の導入等についても検討が進められているところであり、定員管理を行う上で非常に重要な要素が未確定である。しかしながら、最小限の職員数で市政運営を行うことは、市の責務であり、計画策定後においても、公立保育所の運営や学校給食調理業務のあり方、ごみ収集体制の見直しによる収集車の減車などの検討を早期に行うとともに、行政が真に担うべき役割を見定め、事務事業の見直しを進めるほか、計画的・効率的な事務執行に取り組むなど、できる限り職員定員の増加を抑制または削減できるよう努める。