

## 第2次宇治市職員定員管理計画

目次	はじめに	1
	定員管理計画を取りまく状況	2
1	これまでの定員管理	2
2	全国自治体の外部委託の状況	3
3	類似団体との比較	6
4	将来人口の予測	6
5	財政状況	7
6	職員構成	9
	定員管理の基本的な考え方	10
1	定員管理計画の方向	10
2	定員管理手法	10
	ゼロからの見直しの結果	13
1	概要	13
1	ゼロからの見直し結果の反映	15
	定員管理計画	17
1	対象とする事務事業	17
2	計画のフレーム	18
3	計画の具体化	18

平成17年2月

## はじめに

近年の地方自治体には、地域の市民のニーズを十分に把握し、かつ特性を生かすまちづくりが求められており、そのためには自治能力の向上や行財政基盤の強化が必要となっている。しかしながら、長引く不況や納税義務者の減少傾向等により、税収等の一般財源の伸びは期待できない状況にある。

こうした中で、人、もの、金、情報といった経営資源を全て内部調達しようとする従来の自治体経営の方法は困難となっており、外部の資源の活用が、自治体経営にとって必要不可欠となっている。このことを認識したうえで、適正な職員数の議論をする必要がある。

従来は、アウトソーシングや臨時・非常勤職員化といえは、効率的な行財政運営に重点が置かれ、特定の事務事業を民間事業者に委託するかどうかという議論に終始し、委託をするかしないか、職員を採用するかしないか、といった二者択一的な選択をしていた。今後は、その事務事業は誰が担うのがふさわしいのか、費用負担のあり方、公共サービスの質の向上、といった観点や事務事業の評価・再構築と一体的なものとして取り組む必要がある。

今日さらに市民ニーズが多様化する中で、自治体は総合的な公共サービスの供給主体であることを求められる一方、運営についてはより効率化を求められており、このことから自治体の役割を見直す必要がある。そして、行政が何でも行うというスタイルを見直し、市民が自らできることをやり、市民ができないことや調整がどうしても必要な部分を自治体が担うということが、今後のまちづくりの手法として目指すべきものといえる。

平成12年4月に地方分権一括法が施行され、地方自治体に自己決定、自己責任が求められるという、「市役所が2つあったら選ばれる市役所」づくりが求められることとなった。

こうした状況の下、職員の意識改革を行い市民（納税者）の期待と信頼に応

えるために、効率的な行財政運営を行い、そして市民サービスの充実を図ることが行政改革として求められている。これを推進することが「市民が主役のまちづくり、地域が主役の夢づくり」を具体化する基盤となる。

なお、第2次宇治市職員定員管理計画は、第4次行政改革実施計画に位置づけられた項目および民間活力活用推進の指針との整合を図る。また、本計画は、今後取り組むNPO等と行政との協働のあり方の検討、施設の管理運営への市民参加の推進および指定管理者制度の導入と連携をするものである。さらに、第4次行政改革大綱および実施計画に掲げた事項以外に新たに取り組むべきものなどが生じた場合には、追加や変更を図っていくものとする。

## **定員管理計画を取り巻く状況**

### **1 これまでの定員管理**

現行の職員定員管理計画は、平成10年5月に策定した第3次行政改革大綱における実施事項の取り組みの1つとして、事務内容や事務量に応じた適正な職員配置を目指すため、平成12年3月に計画期間を5カ年として策定した。

平成12年度から平成16年度までの定員の適正化については、この計画の基本的な考え方を踏まえて、事務事業のOA化や外部委託の推進等により総定数の抑制を基調として適正な定員管理を行うこととし、市民サービスを低下させることなく、簡素化と効率化の視点に立って見直すべき部門については見直すとともに、増員については必要最小限にとどめることとして取り組んできた。

計画では、平成11年度の現員数1,499人を平成16年度には1,447人に、52人の削減を図ることとしていた。その結果、計画では学校給食調理業務民間委託等による30人減員、鉄軌道推進室の廃止による減員をはじめ、維持課3人、下水道計画課等の減員を行い5カ年で45人の減員を行った。

しかしながら、業務量の増大する部門については行政執行上、増員措置を講じる必要が生じたため、必要最小限の人員として28人の増員を行う一方、計画外で業務量の減少した部門や簡素化、効率化の視点から業務を見直し、29

人の減員を行った。この結果、計画期間の5年間で46人の減員を行うことができた。

なお、消防本部については、団塊の世代対策として平成15年度に別途計画を定めたため、各年度の計画およびその結果からは除外した。

表 - 1 計画の結果

		h12年度	h13年度	h14年度	h15年度	h16年度	計
計画	増員	28		2			30
	減員	-35	-15	-15	-7	-10	-82
	計	-7	-15	-13	-7	-10	-52
計画実績	増員	28		2			30
	減員	-34	-14	-13	-5	-9	-75
	計	-6	-14	-11	-5	-9	-45
計画外実績	増員	1	5	11	6	5	28
	減員	-1	-8	-12	-6	-2	-29
	計	0	-3	-1	0	3	-1
実績計	増員	29	5	13	6	5	58
	減員	-35	-22	-25	-11	-11	-104
	計	-6	-17	-12	-5	-6	-46

表 - 2 部別の結果 (h16年12月現在。ただし、実人員はh14.4.1現在。)

	実人員	計画			計画実績			計画外実績			実績合計		
		増員	減員	計	増員	減員	計	増員	減員	計	増員	減員	計
計画推進室	2	1	-1	0	1		1				1		1
企画管理部	75	2	-6	-4	2	-5	-3	3	-2	1	5	-7	-2
総務部	107		-1	-1		-1	-1	1	-1	0	1	-2	-1
市民環境部	234	3	-6	-3	3	-4	-1	4	-4	0	7	-8	-1
保健福祉部	314	18	-15	3	18	-14	4	14	-10	4	32	-24	8
指導検査室	5							1		1	1		1
鉄軌道推進室	6		-6	-6		-6	-6					-6	-6
建設部	122	3	-5	-2	3	-5	-2	1	-3	-2	4	-8	-4
都市整備部	94	2	-5	-3	2	-5	-3	3	-4	-1	5	-9	-4
教育部	251	1	-33	-32	1	-32	-31	1	-5	-4	2	-37	-35
水道部	72		-4	-4		-3	-3					-3	-3
その他の部局	32												
計	1314	30	-82	-52	30	-75	-45	28	-29	-1	58	-104	-46

## 2 全国自治体の外部委託の状況

全国の自治体においても行政運営の効率化や住民サービスの向上を図るため、民間委託等の実施が適当な事務事業については積極的かつ計画的に民間委託等を推進している。

こうした状況について、総務省が平成15年4月1日現在の外部委託等の実施状況の調査を行った。この調査における委託業務と宇治市の職員定員管理計画における事務事業とが同一でないこと等から単純には比較できないが、一般

事務分および施設運営事務分野とも、宇治市がまだ取り組めていないものがある。

また、調査結果では、前回の平成10年4月時点の調査と比べると、一般事務分野では道路維持補修と清掃等の業務が17ポイントの増加、公用車運転業務が13ポイントの増加となるなど、ほぼすべての事務事業で委託実施団体の比率が高まっているとしている。施設の運営についても、すべての施設で委託実施施設の比率が高まっているとしている。

表 - 3 市区町村における委託実施団体の比率（h15.4.1 現在。％）

事務事業名	市区町村計		人口10万人以上の市	
		うち全部委託		うち全部委託
<b>一般事務</b>				
本庁舎の清掃	86		100	
本庁舎の夜間警備	71		82	
案内受付業務	20		60	
電話交換業務	33		72	
公用車運転	29		41	
一般ゴミ収集	84		90	
学校給食	44		74	
学校用務事務	20		23	
水道メーター検針	82		96	
道路維持補修・清掃等	67		93	
ホームヘルパー派遣事業	91		93	
在宅配食サービス	96		100	
情報処理・システム維持	82		94	
ホームページ作成	49		59	
給与計算事務	36		38	
<b>施設運営事務</b>				
保育所	60	6	78	6
児童館	71	30	82	25
下水終末処理施設	92	36	98	23
体育館	75	24	92	58
プール	76	34	95	59
公民館	73	14	81	9
図書館	74	3	91	5
都市公園	91	22	91	24
市民会館・公会堂	88	41	99	67
駐車場・駐輪場	79	46	91	55
コミュニティセンター	90	59	95	50

なお、他市が、今後積極的に取り組もうとしている外部委託は、専門的な事務事業、定型的な事務事業、施設の管理運営、企画運営などをあげて推進している。

表 - 4 他自治体の事例

<b>専門的事務事業(高度な技術、専門的な知識を必要とする業務で民間の専門的な能力を活用した方が効率的なもの)</b>
公共工事関連(設計・測量・積算・現場管理等)
情報化関連(システム開発・ネットワーク管理・電算システムの運用・プログラムにかかる各課調整等)
検査・分析・調査研究・検定(水質検査・地質検査等)
用地買収(企画的事務、地権者等との調整等を除く用地買収関連事務)
技術指導・相談・訓練(経営指導・相談等)
その他(法務事務等)
<b>定型的な事務事業(定型的、大量に発生する事務事業で、委託により行政運営の効率化や経費の節減などが期待できるもの)</b>
ごみ収集・処理
学校給食調理
受付案内
市民課等の窓口受付事務(各種受付・資料貸し出し・情報提供など)
電話交換
市税督・催告等封入
集計・電算入力・台帳整備等データ管理
各種調査・統計(定期的な調査・統計)・アンケート
文書の收受・発送、資料の整理保存等
水道料金徴収業務全般(閉栓開栓・収納等)
証明書交付事務(郵便局等へ)
その他
<b>施設の管理運営(公の施設の管理運営で、委託により弾力的・効率的な運営が期待できるものおよび技能を要する事務事業のうち、マニュアル化できるもの)</b>
学校用務員・幼稚園用務員
保育所の公設民営
公の施設の管理運営(文化施設・体育施設・福祉施設等の管理運営)
施設等維持管理(施設の警備、設備保守点検・修理、維持管理等)
公用車等管理(公用車運転等)など
<b>企画運営(民間の企画、構想力、ノウハウを活用することで、より効果的な運営が期待できるもの)</b>
イベント、シンポジウム等の企画・運営(基本方針を示した上での企画全般、会場設営・撤去、受付・会場案内、駐車場整理、ごみ収集等)
研修会・講習会の企画・運営
計画・構想策定関連
広報業務(広報誌・番組の制作等)
その他(産業振興業務等)
<b>その他(事務事業が一時的に集中するなど、常時一定の職員を配置する必要がなかったり、民間企業等のノウハウ等を活用することで、より波及効果が期待できるもの)</b>
定期的な検査・分析(年に数回など定期的に実施する検査・分析事務)
年末調整書類封入など

### 3 類似団体との比較

各地方公共団体の職員数とその職員数にもっとも相関関係のある行政需要に関する指標（人口、世帯数、面積等）をもとに、定員管理の適正化を行う際の参考指標としての職員数を求めた定員管理モデルと本市との職員数の比較では、福祉分野でマイナス6人となっているものの、土木では7人の超過となっているなど、一般行政では5人の超過となっている。

次に、人口と産業構造とでいくつかのグループに分け、そのグループごとに普通会計部門の職員数の人口1万人あたりの数値を算出し、指数化した類似団体別職員数の状況についてみると、まず各部門ごとに各類型の全団体の単純な平均値（単純値）と職員を配置している団体だけの平均値（修正値）があり、これらの数値と職員数との差の大きい方の数値を参考として用いることとなるが、これによると民生53人、衛生41人、土木13人などが超過となっている一方、総務27人、教育29人などが不足数となっており、結果として一般行政で77人、特別行政を含む普通会計では44人の超過となっている。

表 - 5 類似団体および定員モデルとの比較（h15.4.1 現在。）

	h16.4.1現在職員数	類 団 と の 比 較				定員モデルとの比較		
		単純値× 住基/1 0,000	修正値× 住基/1 0,000	単純値に よる超過 数	修正値に よる超過 数	対象職員	定員モデル 試算値	超過数
議会・総務	198	229	226	-27	-24	267	267	0
議会	11	11	11	0	0			
総務	187	218	215	-27	-24			
税務	73	67	67	6	6			
福祉	416	394	320	20	94	411	417	-6
民生	268	259	211	5	53			
衛生	148	135	109	15	41			
経済	31	38	39	-7	-8	32	28	4
労働	2	3	3	0	0			
農林水産	18	20	20	-2	-2			
商工	11	15	16	-5	-6			
土木(建設)	168	156	160	13	9	168	161	7
一般行政計	886	884	812	5	77	878	873	5
一般管理	470	490	492	-15	-17	467	456	11
教育	213	247	231	-29	-13			
消防	188	119	206	67	-20			
特別行政計	401	366	437	38	-33			
普通会計計	1287	1250	1249	43	44			

### 4 将来人口予測

国立社会保障・人口問題研究所や京都府の資料によると、宇治市の将来推計

人口も平成27年をピークに減少に転じ、少子高齢化が予測されている。責任ある公共サービスとは何かを考えると、公共サービスの事務事業を直接職員が行うために職員を採用していくことが、市民にとって過大な負担となる可能性がある。

行政需要に応えるということは、すべてにおいて直接行政が執行するのではなく、実施責任や基幹となる事務業務あるいは管理監督部分は宇治市が直接行い、それ以外の部分については柔軟な体制をとることが将来の市民にとって有益であると考えられる。

表 - 6 宇治市の将来推計人口

国の推計									
	h2年国調	h7年国調	h12年国調	h17年推計	h22年推計	h27年推計	h32年推計	h37年推計	h42年推計
総数	177,010	184,830	189,112	193,157	195,552	195,903	193,976	189,945	184,256
男	87,485	91,024	92,777						
女	89,525	93,806	96,335						
0-14歳			28,221			26,650			21,137
15-59歳			134,648			119,139			109,604
60歳以上			26,244			50,114			53,515
									%
0-14歳	18.9	15.9	14.9			13.6			11.5
15-59歳	72.0	73.0	71.2			60.8			59.5
60歳以上	9.1	11.1	13.9			25.6			29.0

国立社会保障・人口問題研究所「日本の市区町村別将来推計人口」から

府の推計									
	h2年国調	h7年国調	h12年国調	h17年推計	h22年推計	h27年推計	h32年推計	h37年推計	h42年推計
総数	177,010	184,830	189,112	192,411	194,709	195,398	193,960	190,138	184,607
男	87,485	91,024	92,777	94,071	94,840	94,692	93,428	91,026	87,968
女	89,525	93,806	96,335	98,340	99,868	100,706	100,531	99,112	69,640
									%
0-14歳	18.9	15.9	14.9	14.5	14.4	14.0	13.6	13.2	12.6
15-59歳	72.0	73.0	71.2	68.5	64.8	61.0	59.8	60.2	60.4
60歳以上	9.1	11.1	13.9	17.0	20.7	25.1	26.5	26.6	27.0

「京都府の将来推計人口」から

## 5 財政の状況

宇治市は厳しい財政状況の中にあっても健全財政を維持しているが、このことは、昭和56年度から給与水準(昭和56年のラスパイレス指数120.6)の適正化を行うなどの行政改革に着手し、昭和61年4月からは第1次行政改



革をスタートさせたことを背景としている。昨今、他の自治体が「財政危機宣言」を相次いで出す中であっても、宇治市ではこうした取り組みを貴い経験として、徹底した行財政の効率化と財政調整基金等の蓄積財産を活用し、「財政危機宣言」を出すことなく今日を迎えている。しかしながら、宇治市の税収は平成10年度の277億5千万円をピークに減少を続け、平成15年度決算では約230億円となり、約47億5千万円減少し平成3年度当時の税収となっている。

こうした中において、平成16年度の一般会計予算535億1千万円のうち、約4分の1の125億円を職員給が占めている。限られた財源で日々変化する行政ニーズに対応して、市民サービスに経費を配分するためには、人件費が財政硬直化の要因とならないよう監視することが必要となってくる。人件費は、職員給与の単価と職員数とを掛け合わせた総額であることから、今後は適正な給与水準を保つことを前提に適正な職員数を求めていかなければならない。

また、宇治市の平成15年度普通会計決算における総人件費は131億円であり、これを経常人件費比率で見ると、33.6%であり、類似団体の30.4%と比較して約1割程度高い水準となっている。

一方、現在、地方分権を確かなものにするために、国の補助金と地方交付税、国と地方との財源配分を一体の問題として見直すという「三位一体」改革が論議されているが、国に500兆円を超える借金がある中で、これまで通りの市民サービスを行う財源が地方自治体に保障されるのかどうか、その先行きは極めて不透明であるが、国・地方あわせて700兆円という赤字解消という課題を考えると、地方自治体の財政状況は楽観視できないという共通の認識がある。

歳出においては、今日まで、事務事業の見直し等さまざまな効率化により、ムダをそいだ財政運営を行いつつ推移してきたところから、シーリングによる財政縮減は限界があるとともに、義務的経費である生活保護費等の社会保障関係経費は今後とも増加の傾向である。いま、納税者でもある市民の理解と協力を得て、税収および適正な公共料金をもとに多様化する市民ニーズに応えて行くには、総人件費の抑制とともに市民との協働が主要なキーワードとなる。

なお、給与関係では平成9年度以降横ばいで推移している状況であり、ラス

パイレース指数に見られるように給与は適正な状況であり、今後も適正に保っていく必要がある。

表 - 7 ラスパイレース指数

	h9年度	h10年度	h11年度	h12年度	h13年度	h14年度	h15年度	h16年度
宇治市	101.7	101.1	101.0	100.8	101.3	101.2	101.5	99.0
全国市平均	102.4	102.1	101.9	101.7	101.4	101.2	100.7	98.2

財政が窮迫化すると職員の給与関係に限らず、市民サービスの低下は避けられず、市民生活に大きな影響を与えることとなるところから、健全財政つまり市民の信託に応え行政として役割を維持できる行財政運営が基本となる。

表 - 8 決算にみる宇治市の財政指標

	h1年度	h5年度	h10年度	h15年度	h16年度
歳入総額	33,810,186	45,965,109	59,001,971	56,143,735	53,510,000
歳出総額	32,010,803	44,266,123	56,471,835	54,957,308	
年度末人口	177,208	182,664	190,464	190,723	
人口1人当たり歳出	180,640	242,336	296,496	288,152	280,539
給与関係経費(職員給)	7,298,707	9,099,301	10,334,030	9,461,841	12,639,282
公債費(元利償還金)	3,481,783	4,058,911	4,550,192	5,101,757	5,300,454
普通建設事業費	4,819,252	12,294,449	15,884,956	8,406,713	5,077,252
市税総額	20,416,352	26,643,701	27,749,385	23,008,904	22,647,635
地方交付税	1,332,735	344,889	2,982,298	5,169,473	5,175,000
一般財源	26,409,358	32,706,131	37,807,466	38,282,808	36,333,780
地方債	1,499,393	4,117,000	8,061,800	6,232,100	6,233,400
地方債発行残高	26,711,946	28,980,885	40,240,615	43,940,392	45,831,741
公債比率	16.7	13.1	12.3	12.2	12.1

h16年度は当初予算。

## 6 職員構成

平成21・22年度をピークに職員の大量退職を迎える。団塊の世代の定年退職は平成19年度から平成23年度で354人、約30%の職員が退職することとなる。なお、定年前の特別希望退職者が増加傾向である。

表 - 9 定年退職予定者数の推移(h17.3末予定。ただし全職員数と再任用はh16.4.1現在)

	全職員数	再任用数	h16年度	h17年度	h18年度	h19年度	h20年度	h21年度	h22年度	h23年度	計
事務吏員	793	2	17	9	15	26	31	69	60	44	271
技術吏員	322	1	10	6	10	20	23	25	22	10	126
技能吏員	146	7	6	3	5	6	5	5	3	5	38
計	1261	10	33	18	30	52	59	99	85	59	435

全職員数には再任用フルタイム(5人)を含む。週4日勤務の再任用(5人)は定数カウントするため定員管理上1266人である。

## 定員管理の基本的な考え方と手法

### 1 定員管理計画の方向

将来の市役所経営は、市民、地域、民間の力を引き出す役割へ、直接的なサービス供給主体としての役割から、地域経営のコーディネーターとしての役割を重視した施策展開へ、将来の団塊世代の大量退職等を見据え、一層スリムで生産性の高い行政へ、職員は職員でなければならない業務に集中へ、を目指すこととし、それに沿った計画とする。

#### 1) 基本方針

事務事業の外部委託の推進や公の施設の指定管理者制度の導入等により、より少ない職員で良質な公共サービスを行える業務執行体制を築く。

公共サービスの提供方法については、公助・互助・自助の考え方に基づき行政・民間・地域住民の役割の見直しを行い、市民と宇治市との協働を推進する。

行政需要の変化に対応し、業務を縮小する部門から、行政需要の高い部門、政策・企画部門および重点施策推進部門等への再配置を行う。

組織の見直しを行い、効率的な業務執行体制を築く。

### 2 定員管理手法

#### 1) 事務事業のゼロからの見直し

昨今の厳しい財政状況を踏まえると、事務事業を直接行政が執行するという、今のやり方で引き続きサービスを供給しながら、新しい市民サービスに応えることはもとより、現状の市民サービスを維持できるかどうか懸念されるところから、定員管理手法としては発想の転換と市民の視点（お客様の視点）に立って事務事業の見直しを行うこととした。

既存の事務事業については、行政が直接行っていくべき事務事業かどうか、さらに行政が直接行う場合は、職員でなければならないかどうかを出発点と

し、事務事業に聖域を設けることなく、ゼロからの視点で再点検を行うこととした。

新たな行政ニーズ、地方分権に伴う権限委譲、その他当面する政策課題等の新規事業についても、既存の事務事業と同様の視点で検討を行うこととした。

なお、ゼロからの見直しによる事務事業の結果については、組織機構改革、スクラップアンドビルド、OA化による事務事業の見直しおよびサンセット方式の導入、事務事業の移管や委譲による事務事業の統合縮小、民間や外郭団体、市民等への事業の外部委託等により、適切な職員の配置に努めることとする。

## 2) 組織・機構改革の視点

時代の要請に沿うよう組織機構の見直しを行うとともに、意思決定の迅速化を図ることにより柔軟な組織運営を行う。これにより、定員の増加を抑制しつつ、新たな行政需要に対応していく。

効率性の視点から庶務事務の見直しをする（集中化・電子化）。

市民の声に対し、よりの確に答えていくためには何をすべきか、あるいは他都市や民間ではどのような工夫をしているかを把握する。

## 3) 事務事業の見直しの視点

政策評価システムなどを活用し、スクラップ・アンド・ビルドの原則により事務事業を整理する。

市役所経営にITを積極的に活用することによって、市民サービスの向上と事務事業の効率化を図る。

当初の目的に照らし効果が薄れてきた事務事業や、将来にわたって今の水準を維持することが困難な公共サービスなど、社会経済情勢に照らして見直すべき事務事業については適切に見直しを行う。

事務事業のすべてのプロセスをコストの観点から見直し、外部委託等についての検討を行う。

## 4) 指定管理者制度導入の視点

地域内分権や市民との協働の方向を踏まえ、コミュニティセンター等の地域対象施設については自治会やNPOなどの市内団体を指定管理者として選定をする。

現在、公社等に委託している施設については、1契約期間（新規4年、継続5年）は、公社等を指定管理者とし、その間に公社等で行うことの妥当性の検証や公募した場合に公社等が競争できる基礎体力があるか等の調査と、そのための必要な取り組みを行う。結果によっては、廃止や統廃合の判断を行う。

指定管理者制度の導入にあたっては、指定管理者制度導入のための指針において基本的事項を整理するものとする。

#### 5) 民間活力の活用等の視点

自立した市民を基本に、市民の自助・共助で解決できる問題は、市民の自主的・自発的活動で解決し、それが困難な場合には公助として、自治体が補完・支援を行っていくという「補完性の原理」から検討する。

ゼロからの見直しを通じて自治体の役割を再検討し、民間部門の専門的な知識や優れた事業運営能力など多様なノウハウを活用することにより、公共サービスの質的向上や経費の節減が見込まれる分野においては、継続性や安全性など、公共性の確保に十分配慮しながら委託化を検討する。

また、専門性、コスト等を検証したうえで、事務事業の一部を嘱託・臨時職員等が担当できないか検討する。

民間委託等の活用については、民間活力活用指針において基本的事項を整理するものとする。

#### 6) 職員の年齢構成の平準化の視点

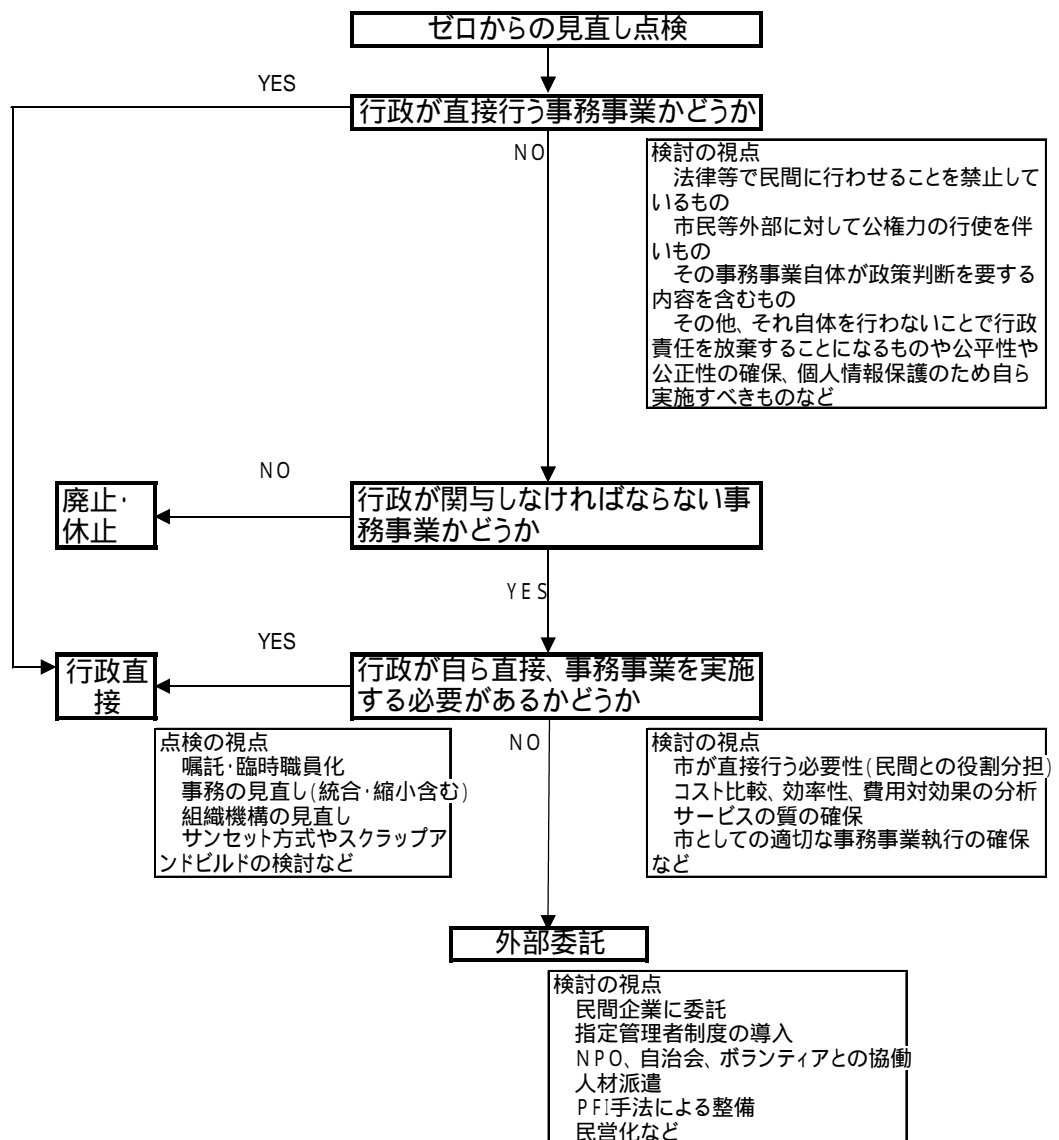
団塊の世代の定年退職が始まる平成19年度から平成23年度については、組織の新陳代謝や活性化、事業の継続性および人材の育成などを考慮しつつ年齢構成の平準化を行う。

# ゼロからの見直しの結果

## 1 概要

ゼロからの見直しについては、予算ベースの事務事業だけでなく全ての事務事業を対象とし、公共サービスの必要性や公共サービスの担い手が市民や民間企業、団体が望ましいかの検討とともに、改革や改善の必要性があるものについても検討を行った。

表 - 1 ゼロからの見直し作業の事務フロー



その結果、宇治市の事務事業の総数は1,574件で、うち権力行為や秘密保持を必要とする事務事業など、行政が実施主体とならなければならない事務事業は113件で、必ずしも行政が全面的な実施主体とならなくてもいい事務事業は1,461件であった。

表 - 2 対象とした事務事業の区分(件)

予算化されている事務事業	990
実施計画分	366
一般分	624
人件費のみの事務事業	584
計	1574
事務事業には消防本部を含む。	

表 - 3 ゼロからの見直し結果

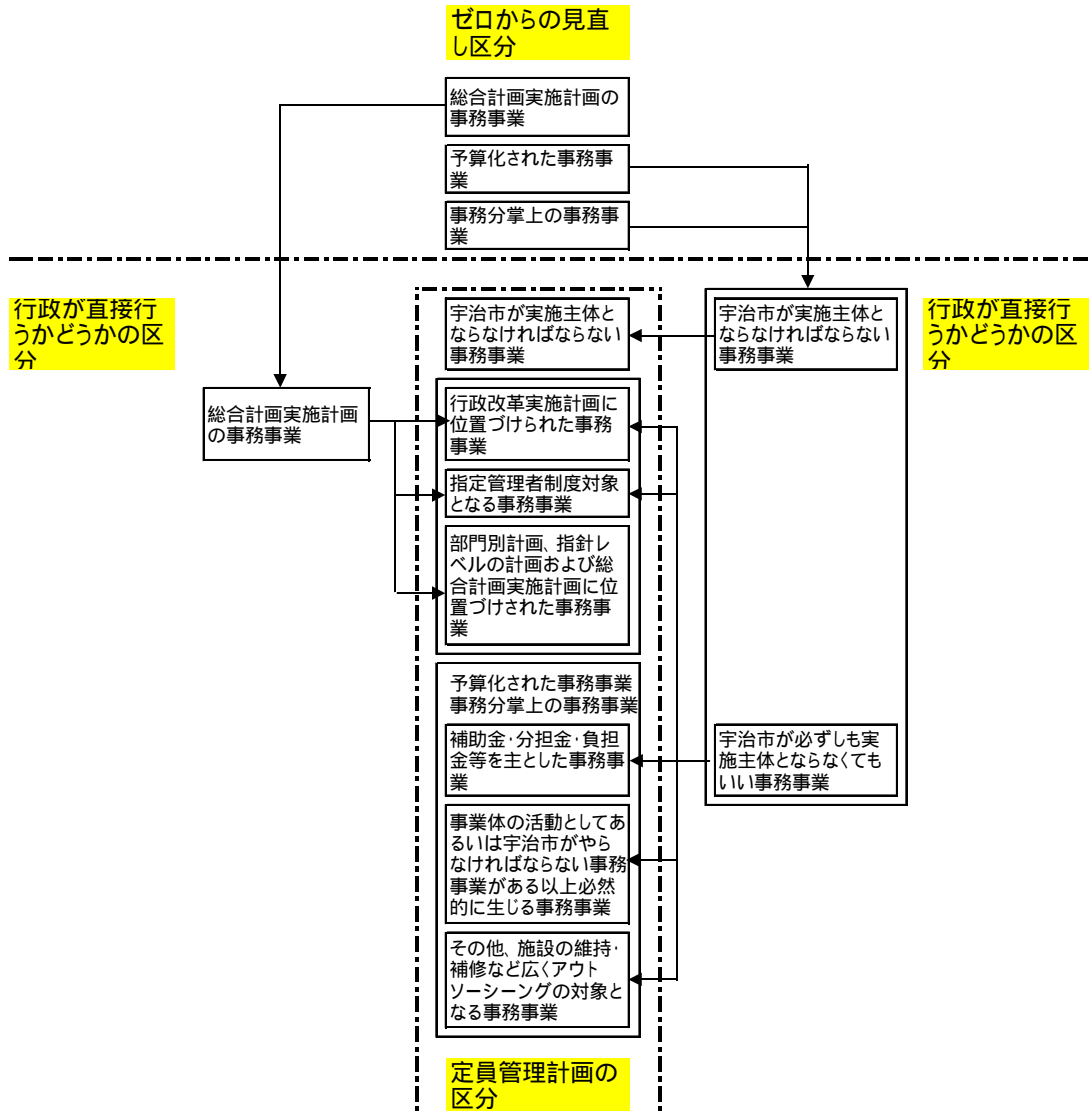
	総事業数		
	1人以上の事務事業 事業数	人数	
行政が実施主体とならなければならない事務事業	113	20	59
法律で民間に行わせることを禁止しているもの	83	16	54
市民等外部に対して公権力の行使を行うもの	7	3	3
その事務事業自体が政策的判断を有するもの	17	1	2
それ自体行わないことで行政責任を放棄することになるもの	6	0	0
行政が必ずしも全面的な実施主体とならなくてもいい事務事業	1461	255	703
第4次行政改革実施計画に位置づけされたもの	80	24	289
指定管理者制度の対象となるもの	138	108	65
部門別計画、指針レベルの計画および実施計画に位置付けられたもの	318	38	121
補助金・分担金・負担金等を主体としたもの	78	3	3
事業体の活動として必然的に生じるもの	425	49	137
その他、施設の維持・補修など広くアウトソーシングの対象となるもの	422	33	88
計	1574	275	762

行政改革実施計画に位置づけられているものは、直接関係する事務事業のみを位置付けた。なお、1人以上の事務事業の数値は消防本部を除く。

## 2 ゼロからの見直し結果の反映

ゼロからの見直しの結果については、定員管理計画に反映させることとする。

表 - 4 事務事業の各種区分





### 1) 行政が実施主体とならなければならない事務事業

基本的に行政が実施すべき事務事業であり、アウトソーシング対象外であるが、嘱託・臨時職員化の取り組み等について十分検討する。

### 2) 必ずしも行政が全面的な実施主体とならなくてもいい事務事業

宇治市は、行政の簡素・効率化を進める観点から、施設の管理運営や定型的・専門的な事務事業などを中心にアウトソーシングを積極的に推進してきたところである。

必ずしも行政が全面的な実施主体とならなくてもいい事務事業については、最小の費用で最大の市民満足を得るという、行政運営の基本に立ち返って、本当に税によって達成すべき目標なのか、あるいは満たすべきニーズなのか、さらに、その公共サービスを宇治市が担うのが効率的なのか等をつねに問いただしながら優先順位をつけ、民間が担い手の主体となるかどうかを検討する。

総合計画実施計画に位置づけされた事務事業は予算化された事務事業のうち約3分の1を占めている。基本的には政策にかかわるものであり、その効果を検証のうえ実施計画の次期見直しに位置づけることとする。

補助金・分担金・負担金等を主とした事務事業については、終期設定の厳格化などに努める。

必然的に生じる事務事業、つまり宇治市が事業体として活動する限り、あるいは宇治市がやらなければならない事務事業がある限り、最小限のことは対応しなければならない事務事業については、抜本的な検討は組織機構の見直しにおいて行う。

その他の事務事業のうち、施設の維持・補修については、施設が存在する限り必要となる事務事業である。今後は市民に身近な施設については市民との協働の視点に立って自治会等の地域団体への委託、また全市的な施設については包括的な委託等を検討する。

その他の事務事業については、廃止休止の議論とともにさまざまなアウトソーシングの手法を検討する。

### 3) 定員管理計画を策定するうえで優先的に検討すべき事務事業

行政改革実施計画に位置づけられた事務事業および指定管理者制度の対象

となる事務事業については、抽出のうえ検討を行うこととする。

行政改革実施計画で位置づけられた事務事業については、今日の行財政状況を踏まえると、まず実施すべき事務事業であり、計画年次に沿った取り組みを行い、具体的な計画の策定とその実行を推進する。

指定管理者制度の対象となる事務事業については、現在管理委託をしている施設については条例改正の必要があり、その導入は平成18年度当初からとする。

宇治市が管理している公の施設であっても、民間のノウハウが期待でき効率化と市民サービスの向上が期待できる場合やその管理を主として行っている場合等は指定管理者制度の対象とする。しかし、管理代行の相手方となり得る企業や団体等があるのかどうかの把握が必要でもあるところから導入は段階的に行う。

## **定員管理計画**

### **1 対象とする事務事業**

定員管理計画の取り組みにあたっては、厳しい財政状況の下でも市民サービスを低下させることなく、多様なサービスを実施するという基本に立ち、現在実施している事務事業について行政の関与や役割を、今までの慣例や概念にとられることなくゼロからの視点で見直しするということを出発点としてきた。

このゼロからの見直しによると、行政が実施主体とならなければならない事務事業113件のうち、1人以上の職員で処理している事務事業は20件で、人員は59人であった。また、必ずしも行政が実施主体とならなくてもいい事務事業1,461件では同じく255件で、人員は703人であった。

この中から、他市の取り組み状況、人件費を含む財政的見地、職員の年齢構成の是正等の視点から検討した。

なお、ゼロからの見直しによる事務事業のうち、行政が実施主体とならなければならない事務事業の中にも、関係法令に抵触しない範囲で外部委託ができないか検討する余地がある。

## 2 計画のフレーム

### 1) 計画の期間

計画の期間は、平成19年度から平成23年度まで続く団塊の世代の定年退職を含む必要があるが、第4次総合計画の目標年次が平成22年度であること、近年の退職の前倒し傾向を考慮する必要があることなどから平成23年度を目標年度とし、7年間の計画とする。

### 2) 目標とする削減人員

目標とする削減人員は、140人とする。

この目標は、㊦検討を行った削減可能人員、㊧1人以下の事務事業（行政改革実施計画に位置付けられた事務事業を除く）を対象としていないことから、目標とする最小の削減人員と位置づける。

この目標は、地方分権による権限委譲に伴う新たな事務事業、事務事業の増加および重点施策への増員並びに新規採用を含む数値とする。

消防職員は、団塊の世代対策として平成15年度から平成26年度までの計画を別途定めているため、この計画では対象外とした。

なお、140人の削減した場合の財政効果額は、平成16年度当初予算ベースで約12億6千万円と試算している。

## 3 計画の具体化

### 1) 具体化に向けて

7年間の計画期間においては、最終年度である平成23年度の削減人員を最小の削減人員と定めているが、外部委託等のアウトソーシングにかかるものは、民間活力活用推進の指針と連動するものであり、今後この指針をもとに具体化を図ることとする。

平成18年度から導入する指定管理者制度については、指定管理者制度の導入のための指針と連動するものであり、この指針により具体化を図ることとする。

平成17年度については、部、課および係単位の増減数を示した平成17年度組織機構および定数についてにおいて、具体化を図ることとする。

最終目標年度の最小削減人員については、平成18年度内に平成19年度以降の5年間を年度ごとに内訳を示すこととし、今後2カ年の中で、㊦検討した削減可能人員にかかる事務事業、㊧ゼロからの見直しにおいて1人以下の事務事業を対象に、それぞれ具体化し140人を超える削減人員を目指すこととする。

持続可能な財政運営をめざすとともに市民と宇治市との協働を進め、かつ公共サービスを維持し向上させるためには、「自分の担当する事務事業だけはこれまで通り税の投入があって当然」という考え方ではなく、「職員にとってではなく、市民にとってもっとも望ましいサービスの提供方法は何か」という視点で計画の具体化にあたることとする。

計画の具体化は、民間活力活用推進の指針および指定管理者制度の導入のための指針に基づきながら、㊦開始年度、手法等からなるアウトソーシングの計画化、㊧1事務事業1人以下の事務事業を含め各所管課で点検と改善方法等を検討のうえ実行する。

この計画の具体化の結果については、宇治市行政改革進行管理委員会に報告し進行状況について意見を求めるなど、情報公開に努めるものとする。

表 - 1 削減目標職員数

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成23年度
4月1日職員数	1266	1246	1202	1126
増減数		-20	-44	-76
増減累計			-64	-140
増減率	100	98.4	94.9	88.9

平成16年度には再任用職員(10人)を含む。

表 - 2 削減人員の内訳

	削減目標人員	平成23年度			
		平成17年度 対象事業	削減人員	平成18年度 対象事業	削減予定人員
行政が実施主体とならなければならない事務事業	-2	1	-1	1	-1
法律で民間に行わせることを禁止しているもの	-	1	-1	1	-1
市民等外部に対して公権力の行使を行うもの	-				
その事務事業自体が政策的判断を有するもの	-				
それ自体行わないことで行政責任を放棄することになるもの	-				
行政が必ずしも全面的な実施主体とならなくてもいい事務事業	-138	11	-26	47	-38
第4次行政改革実施計画に位置づけされたもの	-	6	-18	13	-13
指定管理者制度の対象となるもの	-			24	-13
部門別計画、指針レベルの計画および実施計画に位置付けられたもの	-	3	-6	4	-4
補助金・分担金・負担金等を主体としたもの	-				
事業体の活動として必然的に生じるもの	-	1	-1	4	-5
その他、施設の維持・補修など広くアウトソーシングの対象となるもの	-	1	-1	2	-3
事務の見直しやスクラップアンドビルドによる組織機構	0		7		-5
削減	-		-7		-5
増員	-		14		
計	-140	12	-20	48	-44

行政改革および指定管理者制度関係の人員は、複数の事務事業の積み上げである。

## 2) 職員年齢構成の平準化

計画の具体化にあたっては、将来にわたり職員の年齢構成にひずみが生じないように、年度ごとの採用者数の平準化を図るため、また組織の新陳代謝や活性化、事業の継続性および人材の育成などを考慮した採用計画が必要となる。

## 3) 再任用制度の見直し

再任用制度は、意欲と能力がある者については雇用をいったん切って再任用するものであるが、仕事量がこれによって変化する性格のものではなく、またこの制度の実施によって行政サービス水準の低下を招くことはあってはならないところである。

団塊の世代の定年退職時期にかかる職員の年齢構成の平準化は大きな課題であり、再任用制度の活用が不可欠であるが、制度本来の趣旨に沿った運用を行うとともに、適正な再任用職員枠の検討を行う。

また、再任用にふさわしい職域の拡大に努めるとともに、1所属所での再任用職員の占める割合にも十分配慮する必要がある、週に2日から5日までが選択できる再任用職員の勤務日数についてもこの視点にたって再精査をする必要がある。

表 - 3 再任用期間

定年年度	再任用期間
h13	1年
h14・15	2年
h16・17	3年
h18・19	4年
h20・21	5年