

職員配置適正化方針

苫小牧市

平成 24 年 2 月



目次



1	はじめに	1
2	職員数の推移	3
	(1) 近年の正規職員数の推移	3
	(2) 非常勤職員数の推移	4
	(3) 職種別職員数の変化	6
3	他団体との比較	7
	(1) 類似団体との比較	7
	(2) 一般市平均との比較	9
	(3) 定員回帰指標による試算	9
4	今後の課題	
	(1) 大量定年退職と再任用、定年延長への対応	12
	① 今後の定年退職者の推移	12
	② 再任用職員の状況	12
	③ 定年延長制度の概要	13
	④ 今後の再任用制度の在り方	16
	⑤ 定年延長制度導入による職員数のシミュレーション	17
	(2) 職員の年齢構成と今後の職員採用	19
	(3) 将来的な市政運営に向けた人材育成	19
5	今後の職員配置の在り方	20
	(1) 職員定数条例の改正と今後の運用	20
	① 職員定数の現状	20
	② 職員配置の再検証と定数設定	21
	③ 職員定数条例の改正と今後の運用	22
	(2) 職員数の削減と業務の見直し	24
	① 苫小牧市行政改革プランに基づく職員数削減	24
	② 技能労務職の適正配置	24
	③ 定年延長と再任用職員の適正配置	27

④消防職員と医療技術職員	27
(3) 新たな定員管理手法の検討	28
①職員の流動的な配置	28
②増減員要求に関するルール化	28
③併任職員等の活用	28
④スタッフ制導入と効率的な運用	29
(4) 定員管理要綱の策定	29
6 職員配置の適正化に向けて	31

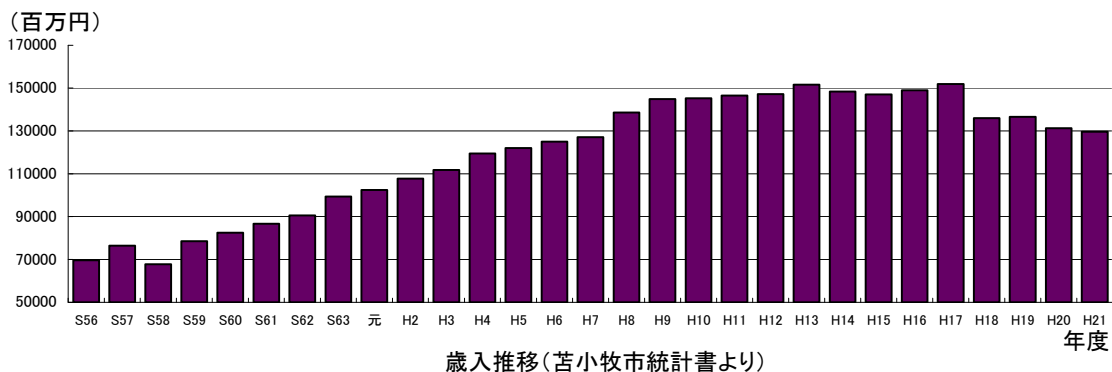
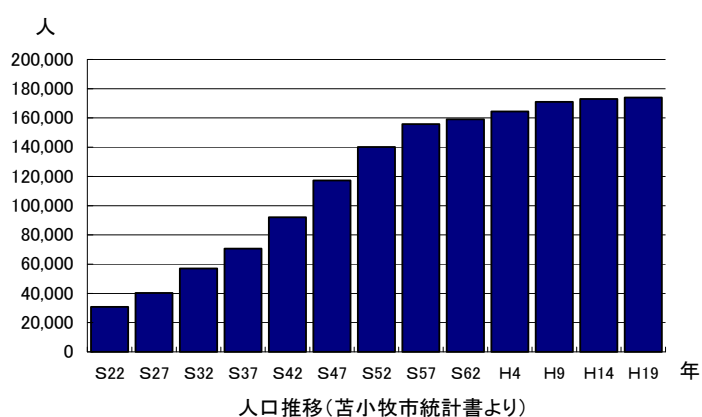
1 はじめに

本市は、昭和 23 年の市制施行以降、高度経済成長に併せて急速に発展し、昭和 50 年代まで急激な人口増加を続けた。この間、第 1 次、第 2 次オイルショックといった全国的な景気低迷要因があったものの、苫小牧東港整備、企業進出等により、本市の発展は途切れることがなかった。このため、商工業、環境、福祉等、様々な分野の制度が国の施策として設けられる中、本市の発展とともに増大する行政需要に対応するため、職員数の確保に努力したという経緯がある。

オイルショックを経て、現在の行財政改革に至る事務改善の流れが OA 化とともに全国的な

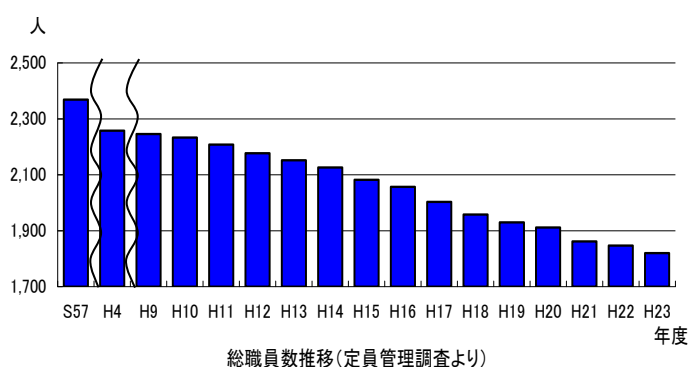
広がりを見せ、本市でも人口の伸びが鈍化した昭和 50 年代後半以降、事務改善の意識が高まり、昭和 61 年には苫小牧市行政改革大綱を策定した。そして、この大綱に基づき、簡素化、合理化を目指した結果、職員数はゆるやかな減少へ向かった。しかしながら、本市は昭和 50 年代後半からも、企業進出と昭和 60 年前後から始まるバブル経済と呼ばれた好景気に支えられ、税収は落ち込むことがなく、職員定数の管理は新規業務に職員を増員するなど、従前と変わらない業務量の増減に伴う管理を行っており、近年のような大幅な正規職員削減を伴う行財政改革には至っていなかった。

本市の行財政改革は、バブル崩壊以後の高齢化社会の到来と、国の三位一体の改革による地方への一部税源移譲と併せた大幅な補助金及び交付金の削減、



また、沼ノ端クリーンセンター、白鳥アリーナといった大型公共工事による起債償還等から財政状況がひっ迫したことで急速に進んだ。平成9年には新たな苫小牧市行政改革大綱を策定し、実施計画として、第1次から第3次まで13年間に渡る行政改革推進計画の取組により、職員数の大幅な削減に行った。さらには、この計画期間中、指定管理者制度が創設され、行政の担ってきた事業が民間でも代替可能となり、公的サービスが官から民へとシフトするという行政運営の在り方についても転換期を迎えた。

民間委託、指定管理者制度の導入は、事業そのものに直接職員が携わる必要がなくなるため、業務量の削減へとつながる一方で、近年の行政サービスは、情報公開や市民参加、高齢社会の到来と介護保険制度の創設、景気低迷による公的扶



助の増加等、業務の変化と増加が著しい状況であり、全体の業務量の削減には至らない状況である。

新たな業務と現在業務の増加に対応するためには、臨時的な業務のほか、定型的な業務等にも臨時職員、嘱託職員、再任用職員といった非常勤職員の活躍に期待せざるを得ず、結果として正規職員の削減に反し、非常勤職員が大幅に増加している。

これからの行政運営は、業務量の増に対し、民間委託、指定管理、非常勤職員の活用という選択肢があり、業務の質と量を見極め、常に効率的で効果的な手段を選択する必要がある。業務の質と量に対し、あるべき職員の定数、そして効率的で効果的な職員配置の在り方について、大量定年退職、定年延長、再任用制度等の現状と変化を踏まえ、長期的な視野に立った方向性を示すものとして本指針を策定する。

2 職員数の推移

本市の職員数は、前章でも述べたとおり、近年、大幅な削減を行っている。しかし、正規職員の全ての職種を一律に削減したわけではなく、社会変化に伴う需要の変化に応じ、増員が図られている職種もある。

また、削減した正規職員の代替として非常勤職員が増加しているのも事実であり、この章では近年の職員の数及び職種について確認する。

(1) 近年の正規職員数の推移

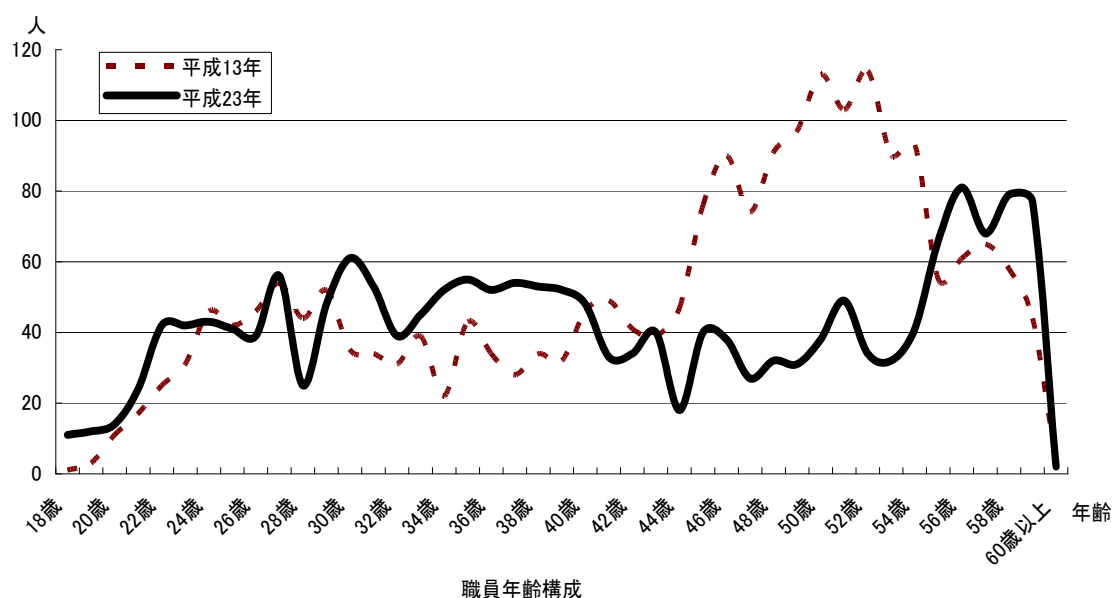
本市は、第3次まで続いた行政改革推進計画により、直近の10年間では330人以上の正規職員を削減したが、平成18年に総合病院が移転新築したことに伴い、経営基盤強化のために必要不可欠な医療技術職の大幅な増員を行っている。このことを考慮し、病院部門以外での削減状況を見ると、400人以上の正規職員が削減されていることとなる。

	S57	H4	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
普通会計	議 会	15	14	14	14	14	13	13	13	13	13	11	12
	総 務	276	266	244	248	254	254	219	212	212	200	194	211
	税 務	87	82	81	83	77	77	77	81	69	76	76	70
	労 働	21	12	8	9	9	7	6	7	6	6	5	4
	農林水産	17	7	9	9	8	8	7	5	6	7	7	6
	商 工	21	18	23	24	23	23	25	22	21	20	24	18
	土 木	151	153	143	141	137	137	136	127	113	113	103	107
	民 生	249	219	212	208	206	208	206	206	203	196	187	188
	衛 生	140	145	153	153	148	141	133	125	105	96	93	96
	教 育	252	252	227	224	225	223	218	210	198	194	189	182
消 防	177	193	211	211	211	211	210	211	214	221	222	221	
公営企業等会計	病 院	385	387	368	374	368	367	385	377	409	427	438	455
	水 道	119	102	102	98	95	98	94	93	96	90	84	86
	交 通	218	206	144	119	102	84	67	68	66	60	52	41
	下水道 (平成4年までは その他)			83	79	77	81	77	77	70	69	62	52
	その他	213	174	101	103	100	97	103	97	103	98	88	86
計	2,341	2,230	2,123	2,097	2,054	2,029	1,976	1,931	1,904	1,886	1,837	1,820	
港管理組合派遣	29	29	30	30	29	29	28	28	27	27	26	28	
総 計	2,370	2,259	2,153	2,127	2,083	2,058	2,004	1,959	1,931	1,913	1,863	1,848	

部門別職員数の推移(定員管理調査より)

これらの正規職員の削減は、老人ホーム静和荘、市営バスの民間移譲、ごみ収集、下水処理場の運営等の民間委託、各施設の指定管理者制度導入といった要因が明確なもののほか、定年退職者に準じて採用される再任用職員による正規職員の代替といった非常勤職員化によるものも多い。

しかしながら、業務の削減を直接の理由として、正規職員が削減されるわけではなく、削減された業務に従事していた職員は、異動により配置換えとなる。そのため、業務の削減に併せ、採用抑制による正規職員の削減を行う必要があった。職員年齢構成からもわかるように、昭和50年前後に大量採用された世代が、近年、集中的に退職時期を迎えており、採用抑制による職員数の削減が図りやすかったことが、この大幅な正規職員の削減につながっている。



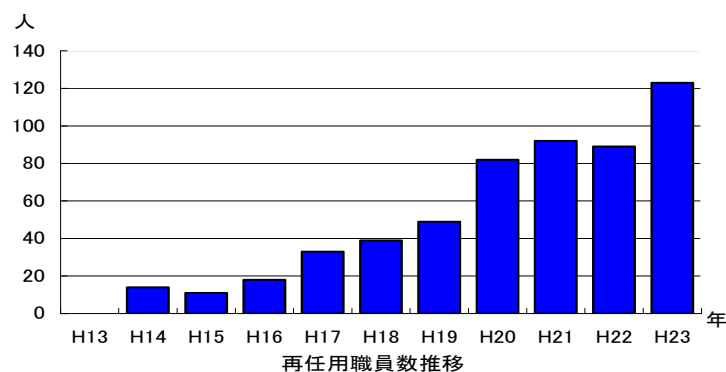
(2) 非常勤職員数の推移

指定管理者制度、民間委託により業務の軽減は図られたが、委託業者の管理、選定その他事務手続には一時的な繁忙が伴う。また、新たな行政需要についても正規職員を削減しつつ対応するため、定型業務、新規業務を整理し、非常勤職員を広く活用することが必要となる。さらには、市営バス事業の移譲のように、計画的で一時的な非常勤職員化もあり、年々その数は増加している。

非常勤職員には、以下の再任用職員、嘱託職員、臨時職員があり、業務の量、繁忙の期間等によって任用の形が異なる。

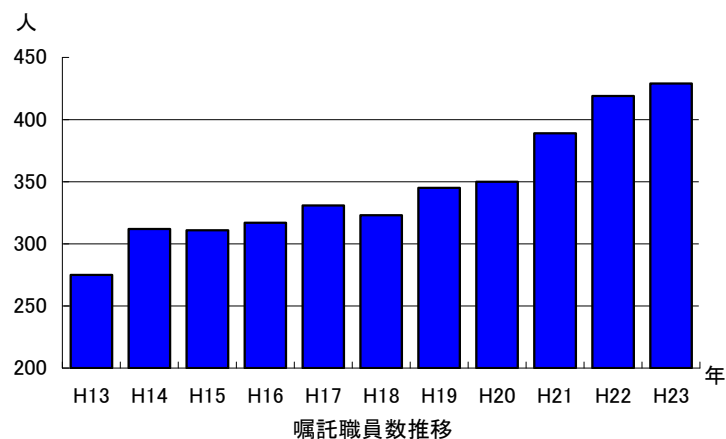
① 再任用職員

再任用職員は、高齢者の円滑な雇用と公的年金制度改正を背景に導入された再任用制度により採用された職員で、本市では、平成 14 年度からの定年退職者を対象に採用しており、制度導入以降増加している。



② 嘱託職員

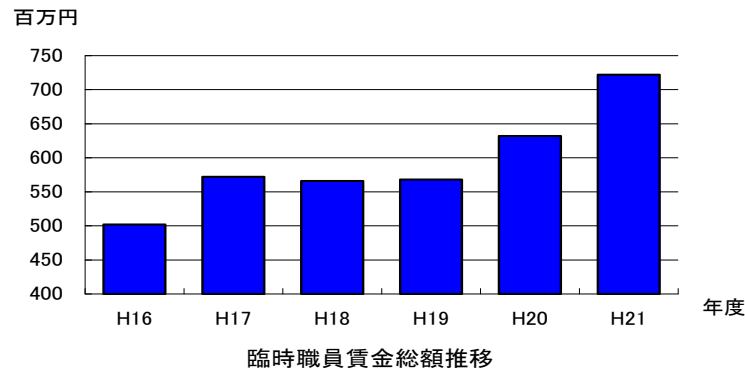
嘱託職員は、近年、福祉分野等の資格職を中心に、正規職員の代替として採用する傾向が強まっている。また、市営バスの民間移譲に向けた運転手の嘱託職員化のほか、管理職の定年退職者を再任用職員ではなく、嘱託職員として採用していることも増加要因となっている。



③ 臨時職員

臨時職員は、一時的な業務の繁忙や、職員の病気休暇等により欠員が生じた場合に代替として任用される。正規職員の削減に伴い、恒常的な繁忙状態である部署が増え、臨時職員が広く活用されているのが現状であり、年々増加傾向となっている。

下表でも示すとおり、臨時職員に支払われる賃金総額は年々増加していることがわかる。



(3) 職種別職員数の変化

職員総数の削減に努める一方、主に市立病院の医療技術職、ケースワーカー、査察指導員、消防吏員は大幅に増加している。これらの職種は、平成 23 年 4 月 1 日現在、本市の総職員数 1,820 人（苫小牧港管理組合派遣職員含む）の内、約 4 割の 727 人を占めている。市民の生命、財産に、即影響を受ける職種であることから、超高齢社会への対応、安全安心への対応を意識した増員を継続的に行っているものである。

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
司書・学芸員	11	13	13	12	12	13	13	13	12	10
医師・歯科医師	34	37	34	40	38	50	51	56	54	57
看護師	261	254	254	260	249	262	279	286	295	296
保健師・助産師	30	28	29	29	33	36	38	40	41	37
他の医療技術者	50	52	53	53	56	58	58	63	67	69
栄養士	13	11	10	12	12	12	12	11	11	11
農林水産技師	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2
建築技師	32	32	33	32	31	32	29	29	27	27
土木技師	165	160	158	152	151	146	140	131	131	125
保育所保育士	88	87	88	86	86	79	77	74	75	74
施設保育士・寄宿舎指導員等	12	11	11	11	12	15	12	8	9	9
他の一般技術関係職	106	106	90	85	95	93	91	83	74	71
生活、作業等指導員	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
生保担当ケースワーカー	21	28	30	31	32	33	36	34	37	39
査察指導員	3	3	3	4	4	4	4	5	6	6
他の一般事務関係職	713	687	691	665	658	625	618	590	588	592
運転手・車掌等	112	101	88	71	54	46	40	32	20	12
守衛・庁務員等	44	44	40	40	37	36	37	35	36	34
電気、ボイラー等技術員	5	5	5	4	2	2	2	1	1	0
調理員	58	56	57	55	47	42	36	37	32	28
清掃職員	62	63	67	63	51	38	24	22	23	8
電話交換手	5	4	3	0	0	0	0	0	0	0
他の技能労務関係職	44	43	42	42	40	48	48	43	42	51
社会教育主事	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
他の教育公務員	9	9	9	9	9	9	9	10	8	8
消防吏員	208	208	209	208	210	214	221	222	221	223

職種別職員数の推移(教育長含む、港管理組合派遣職員含まない(定員管理調査より))

3 他団体との比較

職員数は業務量に見合う形での定数化が理想であるが、職員一人の業務量は、経験年数等により大きく異なる。このため、1人工として算定する業務量を一定化することは出来ない。また、繁忙期と閑散期のどの時期の業務量に見合った定数を設定するのかという問題や、企画立案型の業務といった算定自体が困難な分野もあること、業務自体が常に変化する可能性がある事を考慮すると、職員定数を正確な業務量の積み重ねから確定させることは困難である。このため、現在の職員数が業務量に対して適正であるか、他市と比較し検証する手法が一般的であり、検証のための資料も総務省から提供されている。ここでは、類似団体、他の一般市、定員回帰指標との比較により本市の現状を分析することとする。

(1) 類似団体との比較

類似団体とは、市区町村の権能に応じて、指定都市、中核市、特例市、一般市、特別区、町村に区分し、さらに一般市と町村は人口と産業構造を基準として区分し、それぞれ区分されたグループの同一グループに属する団体のことをいい、総務省自治行政局から情報が提供されている。

本市は、平成 22 年 4 月 1 日現在、一般市、人口 150 千人以上、第二次産業及び第三次産業が 95%以上でかつ第三次産業が 65%以上の区分に該当し、本市以外では 29 団体が該当する。

団体名	人口(人)	団体名	人口(人)
北海道 苫小牧市	173,812	東京都 調布市	217,081
埼玉県 狭山市	155,386	町田市	417,919
上尾市	224,538	小平市	179,120
新座市	156,647	日野市	174,572
千葉県 市川市	461,638	東村山市	150,450
松戸市	477,894	西東京市	191,614
佐倉市	175,914	神奈川県 鎌倉市	177,161
習志野市	159,880	藤沢市	404,808
流山市	161,258	秦野市	161,986
八千代市	188,381	京都府 宇治市	190,091
浦安市	160,337	大阪市 和泉市	184,174
東京都 八王子市	551,216	伊丹市	196,572
立川市	174,345	川西市	160,122
三鷹市	176,820	山口県 宇部市	172,634
府中市	245,438	沖縄県 那覇市	315,452

類似団体(30団体)

人口規模が異なるため、人口1万人当たりの類似団体の平均の職員数を、本市の人口規模に置き換えて比較すると、単純値では75人の超過、修正値においては1人の超過となっている。単純値における75人の超過は、消防部門の有無による影響が大きく、消防部門等の有無を考慮に入れた修正値においては類似団体の平均との差が1人で、ほぼ平均的である。

部 門	22.4.1 現 在 職 員 数	単純値 による比較			修正値 による比較		
		単純値 × 住基人口 10000	超過数	超過率	修正値 × 住基人口 10000	超過数	超過率
議 会	11	9	2	18.2	9	2	18.2
総 務	198	183	15	7.6	175	23	11.6
税 務	69	57	12	17.4	57	12	17.4
民 生	188	247	▲ 59	▲ 31.4	248	▲ 60	▲ 31.9
衛 生	96	110	▲ 14	▲ 14.6	103	▲ 7	▲ 7.3
労 働	4	1	3	75.0	3	1	25.0
農 林 水 産	6	9	▲ 3	▲ 50.0	13	▲ 7	▲ 116.7
商 工	18	9	9	50.0	13	5	27.8
土 木	107	108	▲ 1	▲ 0.9	103	4	3.7
一般行政計	697	733	▲ 36	▲ 5.2	724	▲ 27	▲ 3.9
教 育	182	181	1	0.5	189	▲ 7	▲ 3.8
消 防	221	111	110	49.8	186	35	15.8
普通会計計	1,100	1025	75	6.8	1099	1	0.1

単純値及び修正値により算出した職員数との比較

※ 単純値・修正値…中部門以上の大枠で部門別の人口1万人当たり職員数の平均値を「単純値」、さらに細かく、中・小部門と細分化された部門に職員が配置されている団体のみを対象とした、人口1万人当たりの職員数の平均値を「修正値」という。

例 総務部門の場合

大部門	中部門	小 部 門
総 務	総務一般	総務一般 会計出納 管財 職員研修所 行政委員会
		企画開発
	住民関連	住民関連一般 防災 広報広聴 戸籍等窓口 県(市)民センター等施設
	その他	

大部門は、中部門、小部門により構成されており、この中部門、小部門の各項目について職員が配置されている団体のみを集計対象としたものが修正値となる。

(2) 一般市平均との比較

一般市は、指定都市、中核市、特例市を除く市であり、全国には本市を含め686団体（平成22年4月1日現在）ある。

指定都市、中核市、特例市には一般市とは異なる権能と業務があるため、一般市を対象として比較を行う。ただし、一般市の7割以上が人口10万人以下であり、最低限の行政サービスを維持するためには人口規模が小さい団体でも一定の職員の確保が必要となり、人口に対する職員数が多くなるため、人口10万人以上の一般市168市を対象とし、人口1万人当たりの職員数に換算し、本市の人口規模に置き換えて比較する。

部 門	H22.4.1現在	
	苦小牧市 職 員 数	人口10万人以上 一般市平均 職 員 数
議 会	11	10
総 務	198	217
税 務	69	68
民 生	188	244
衛 生	96	111
労 働	4	2
農 林 水 産	6	35
商 工	18	20
土 木	107	122
一般行政計	697	829
教 育	182	202
消 防	221	130
普通会計計	1,100	1,161

人口10万人以上一般市平均との比較

普通会計全体の職員数は、本市がやや下回り、一般市の平均よりも効率的な運営であるといえる。ただし、部門ごとの比較では差が生じている。

民生部門での本市の職員数は、類似団体との比較と同様に少ない。衛生部門及び土木部門についても民生部門同様に少ない。衛生部門についてはゴミ収集業務の民間委託が進んだ結果によるもので、土木部門については、本市が企業会計方式を取っている市営住宅事業会計（平成22年4月1日現在）が、通常、土木部門に算入されているために生じている差と思われる。

また、消防部門については、平均を大きく上回る状態であるが、広域化による一般市の消防部門自体の有無、本市の行政面積の広さ、石油コンビナート等特別防災区域を抱えているという特殊性によるものと思われる。

(3) 定員回帰指標による試算

定員回帰指標とは、普通会計職員を対象に、人口と面積を説明変数とした回帰方程式により職員数を試算する総務省自治行政局から提供されている参考指標であり、地方公共団体の権能、規模により区分を設け、平均的な職員数を試算することが可能であるとしている。

平成22年度 定員回帰指標(普通会計) 試算式

$$\text{試算値} = aX_1(\text{人口}) + bX_2(\text{面積}) + c$$

a : 人口千人当たりの係数[各人口区分毎]、少数第二位を切り捨て。

b : 面積1km²当たりの係数、少数第三位を切り捨て。

c : 一定値[各人口区分毎(権能差も反映)]、一の位を切り捨て。

X₁ : 当該団体の人口(千人)

X₂ : 当該団体の面積(km²)

団体区分	人口等区分(団体数)	人口係数(a)	面積係数(b)	一定値(c)	
市	指定都市	9.2	0.2	140	
	中核市	7.7	0.26	190	
	特例市	7.7	0.73	30	
	特別区	7.3		850	
	一般市 非合併	5万人未満	6.5	0.26	50
		5~10万人	5.5		100
		10~15万人	5.5		100
		15万人以上	5.2		180
	一般市 合併	5万人未満	7.2	0.34	50
		5~10万人	6.2		100
10~15万人		6.2	100		
15万人以上		5.9	180		

※太枠が本市該当区分

北海道の地方公共団体は、行政面積が道外と比べ広いことから、面積を考慮に入れた指標は有効であると考え、定員回帰指標を用いた本市のモデルとなる普通会計職員数と比較する。なお、一定値cは清掃、消防等の広域化により一部事務組合を設置している場合の要素を含む定数である。本市では苫小牧港管理組合が該当するため、人件費負担割合等により算定している。

試算値

$$5.2 \times 173.812(\text{千人}) + 0.26 \times 561.49(\text{k m}^2) + 180 = \underline{1,230(\text{人})}$$

※少数第一位四捨五入

実職員数

$$\text{普通会計職員数 } 1,100(\text{人}) + 33(\text{人}) = \underline{1,133(\text{人})}$$

試算値による職員数と実職員数との差は、本市の実職員数が97人下回っており、行政面積を考慮した指標との比較では、効率的な行政運営を行っているといえる。

類似団体平均、一般市平均、定員回帰指標との比較による検証では、本市の職員数は市の規模に対しておおむね効率的であるといえる。

ただしこれらの比較は、本市も同様であるが、非常勤職員は含まれていないことから、実質の業務に対する人工数は不明である。また、全体の職員数は適正な数であるとしても、その内訳である職員配置が効率的であるかという点においては検証すべき課題が残る。各市の財政状況や、各部門における業務内容の相違などもあり、一概にこの比較をもって結論付けることは難しい。

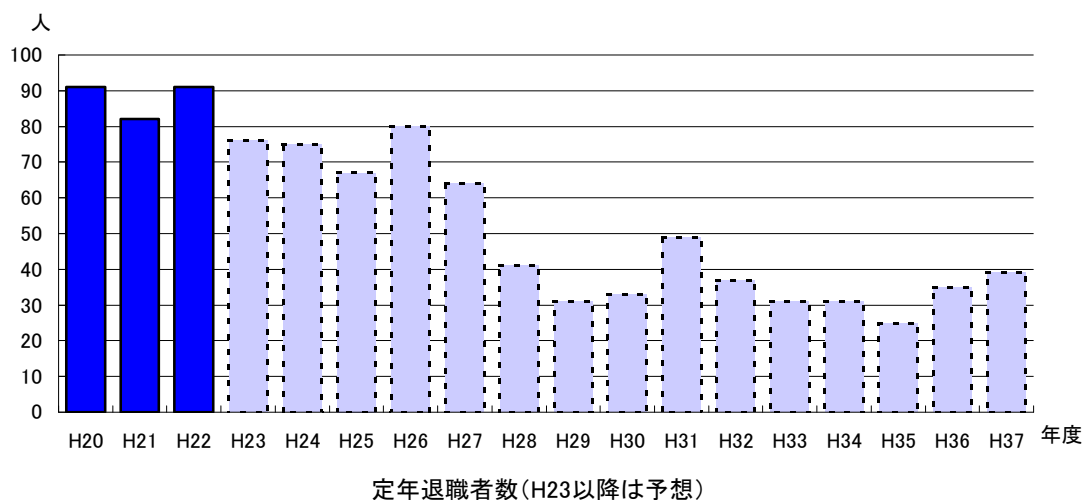
4 今後の課題

第3章までは、これまでの本市における定員管理の状況をみてきたところであるが、本市における今後の定員管理の在り方を検討する上で欠かすことができない課題がある。この章においては、その課題点について検証する。

(1) 大量定年退職と再任用、定年延長への対応

① 今後の定年退職者の推移

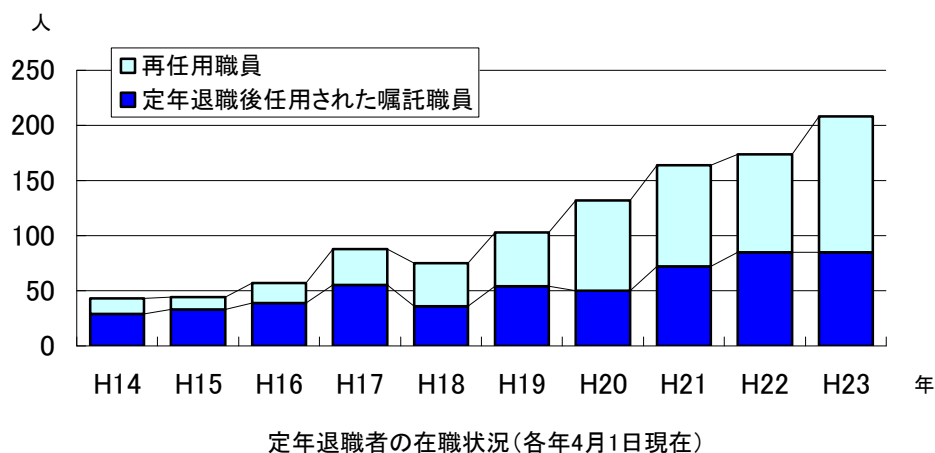
本市においても、いわゆる「団塊の世代」及びその前後の年齢に該当する職員が多数採用され、現在はその世代の職員が定年退職期を迎えている。近年の定年退職者数の状況は次のとおりである。



② 再任用職員の状況

国による公的年金制度改革により、年金支給開始年齢が段階的に引き上げられたことに伴い、国家公務員に引き続き、本市においても第2章で述べたとおり平成14年度から再任用制度が導入された。退職共済年金の定額部分支給開始の段階的引き上げにより、再任用期間も段階的に引き上げられ、平成21年度末退職者から任用期間は5年間となっている。本市の再任用制度は、勤務形態は正規職員の勤務時間の半分となっており、人工数としては0.5人工としている。

また、定年退職者のうち、再任用職員ではなく、嘱託として任用された職員も存在し、定年退職者の増加に伴い、年々この再任用・嘱託職員も増加している。



③ 定年延長制度の概要

国による公的年金制度改革に併せ、定年延長に関する議論がされているところであるが、平成 23 年 9 月 30 日、人事院から「定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」が示され、定年延長制度の概要が明らかとなった。

今後の更なる検討により、変更が施されると予想されるものの、平成 25 年度からの導入予定となっており、本市としても制度設計に取り組む必要性がある。

今回示された定年延長制度の概要は以下のとおりである。

定年延長制度の概要

- 段階的な定年の引上げ
 - ・ 平成 25 年度から 3 年に 1 歳ずつ段階的に定年を引き上げ、平成 37 年度に 65 歳定年
 - ・ 段階的な定年の引上げ期間中は、定年退職後、年金が満額支給される 65 歳までの間について、再任用制度の活用の拡大を通じて 65 歳までの雇用を確保
 - ・ 60 歳以降の働き方等についての人事当局による意向聴取を通じ、多様

な働き方を実現

- 60歳を超える職員の給与制度の設計一年間給与は60歳前の70%
 - ・ 国家公務員給与は社会一般の情勢に適応するように変更されることとされ、また、俸給は職務と責任に応じて職務の級が設定され、同一の職務の級の中でも一定の幅をもって水準が設定
 - ・ 定年の引上げに当たり、60歳前後で同じ職務を行う場合であっても、同一の職務の級を適用した上で、各職務の級における所定の俸給の幅も考慮しつつ、60歳前半層の民間企業従業員の年間所得等を踏まえて60歳前より低い水準に設定することは、職務給の考え方とも整合
 - ・ 60歳前半層の民間企業従業員（製造業（管理・事務・技術））の年間所得（給与、在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金）が60歳前の年間給与の約70%（企業規模100人以上535万円/787万円=68.0%、同10人以上509万円/719万円=70.8%）であることを踏まえ、60歳を超える職員の年間給与について、60歳に達した日の属する年度の翌年度から、60歳前の70%に設定
 - ・ 具体的には、俸給月額の水準を一定程度確保（60歳前の73%）することとし、その分ボーナス（特別給）の年間支給月数を60歳前の職員に比べて引下げ（年間3.00月分）
 - ・ 60歳を超える職員は昇給しない。諸手当は基本的に60歳前と同様の手当を支給
 - ・ 医療職（一）等は、60歳以降も現在と同様の給与制度を適用
 - ・ 60歳を超えた特例定年が適用されている職員（行政職（二）労務職等）の給与も引き下げるが、これまで60歳超の定年に達するまで、給与の引下げがなかったことを考慮し、一定の経過措置
 - ・ 定年の引上げを行っても、総人員及び級別の人員を増加させないことを前提とすれば、総給与費は減少
- 役職定年制の導入
 - ・ 管理職の新陳代謝を図り組織活力を維持するため、能力・実績に基づく人事管理が徹底されるまでの間の当分の間の措置として、本府省の局長、部長、課長等の一定の範囲の管理職が現行の定年である60歳に達した場合に他の官職に異動させることとする役職定年制を導入
 - ・ 60歳に達した日後における最初の4月1日までに他の官職に異動、特別な事情がある場合、例外的に引き続き官職に留まれるよう措置

- ・ 役職定年により異動した職員の俸給は、役職定年による異動前に受けていた号俸の俸給月額の73%とする。ただし、その額は異動後にその者が属する職務の級の最高号俸を超えないものとする
- 短時間勤務制の導入
 - ・ 60歳を超える職員の多様な働き方を実現するため、短時間勤務を希望する職員を短時間勤務ポストに異動させることを可能とし、これにより若年・中堅層の採用・昇進機会を確保
- 能力・実績に基づく人事管理の徹底と職員のキャリア支援
 - ・ 職員の能力・業績の的確な把握、短時間で頻繁に異動させる人事運用の見直し、年次的な昇進管理の打破等、能力・実績に基づく人事管理を徹底。また、職員の専門性を強化
 - ・ 節目節目で職員の将来のキャリアプランに関する意向を聴取し、職員の能力を伸ばし多様な経験を付与する機会を拡充する措置を講ずる必要
 - ・ 各府省の行政運営の実情に応じ、スタッフ職が政策立案に必要な役割を果たし得るような行政事務の執行体制を構築
- 定年の引上げを円滑に行うため公務全体で取り組むべき施策
 - ・ 公務内外で職員の能力・経験を活用する観点から、専門スタッフ職等の整備、人事交流機会の拡充を図るとともに、自発的な早期退職を支援する退職手当上の措置、定年引上げ期間中も安定的な新規採用を可能とするための定員上の経過措置等を講ずることについて、政府全体での検討が必要
 - ・ 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来すおそれがある職務に従事する職員の定年の引上げに関し、その職務の特殊性を踏まえた条件整備や所要の措置の検討が必要

以上が概要であるが、さらに簡略して図示すると次のとおりとなる。

※定年延長制度の概要図

	60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳
H25～H27	定年延長勤務又は定年前短時間勤務の選択可能	定年延長勤務 (フルタイム)	暫定再任用 4 年間			
		定年前短時間勤務	暫定再任用短時間 4 年間			
H28～H30		定年延長勤務	暫定再任用 3 年間			
		定年前短時間勤務	暫定再任用短時間 3 年間			
H31～H33		定年延長勤務	暫定再任用 2 年間			
		定年前短時間勤務	暫定再任用短時間 2 年間			
H34～H36		定年延長勤務	暫定再任用 1 年間			
		定年前短時間勤務	暫定再任用短時間 1 年間			
H37 年度 以降	定年延長勤務					
	定年前短時間勤務					

※定年延長に際しては、多様な働き方を実現するため、短時間勤務も選択可能

※H36 年度までは定年延長も段階的な導入となることから、年金支給開始の 65 歳までの間は新たな再任用制度による雇用を確保

※定年前短時間勤務は勤務時間を週 15 時間 30 分～31 時間までの範囲内で設定

④ 今後の再任用制度の在り方

この度人事院から示された定年延長制度の内容は、今後さらに検討が施され、変更点が出てくるものと予想されるが、同時に本市における再任用制度の在り方を検討する必要性が生じることとなる。

特に、定年延長による定年後の暫定再任用制度については、現行の再任用制度を廃止し、同様の仕組として新たに制度実施することになり、勤務時間の設定などは各地方自治体の裁量となると思われるが、これまでの本市におけるハーフ勤務のみの任用ではなく、ハーフを含む短時間勤務からフルタイムまでの幅広い勤務体系の中で検討する必要がある。

このため、本市において定年延長制度及び暫定再任用制度を実施した場合、その対象職員数が今後どのように推移していくかを予想するとともに、配置先や方法を検討することが重要である。

⑤ 定年延長制度導入による職員数のシミュレーション

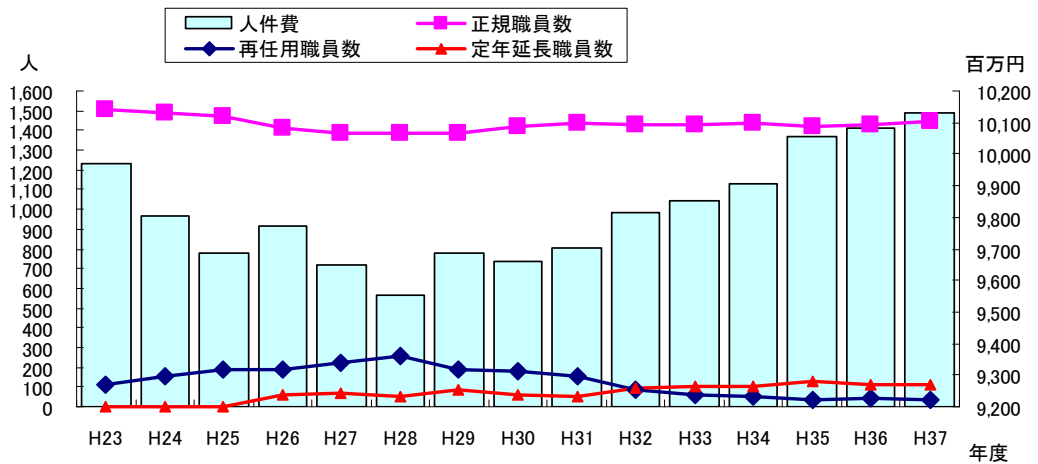
この度人事院が示した定年延長制度を本市において実施するとした場合の今後の職員数及び人件費の推移を、いくつかの条件設定に基づき予想してみると以下のとおりとなる。

定年延長と延長後の暫定再任用を、全員、8割、6割が希望するものと仮定した3種類の予想モデルを作成

※条件

- ・ 平成23年4月1日現在の正規職員、再任用職員(0.5人工)の合計人工数(1566人工)を維持するものと仮定
- ・ 合計人工数には、既に定年が65歳の医師、定年延長開始時期が未定の消防職員を含めない
- ・ 定年延長職員の平均人件費は、平成23年度に60歳となる職員の平均給料月額(約1,000万円)の73%を基準とし、通勤手当及び実績給(時間外手当)を除いた手当の平均額に共済費を加えた額を仮定
- ・ 不足する人工数は22歳の新採用職員により充足を図るものと仮定

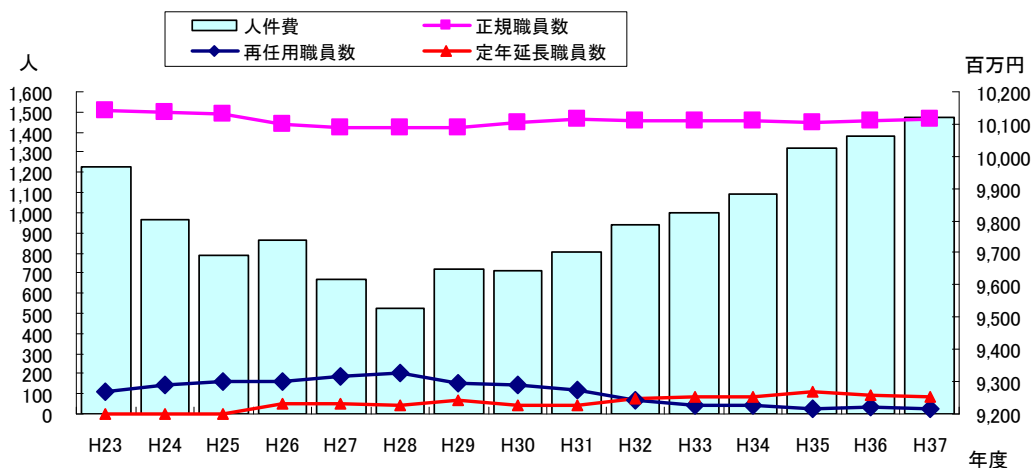
■ 60歳定年退職者全員が定年延長及び再任用を5年間継続する場合



※職員数内訳(全員が延長)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
正規職員数	1,510	1,488	1,474	1,415	1,390	1,384	1,386	1,419	1,435	1,426	1,432	1,434	1,419	1,432	1,443
(内、新採用職員数)	-	(47)	(47)	(0)	(38)	(44)	(34)	(58)	(46)	(33)	(39)	(31)	(12)	(36)	(37)
再任用職員数	112	156	185	185	223	257	187	179	152	87	58	55	30	42	33
定年延長職員数	0	0	0	60	65	54	87	58	55	97	105	105	132	113	107

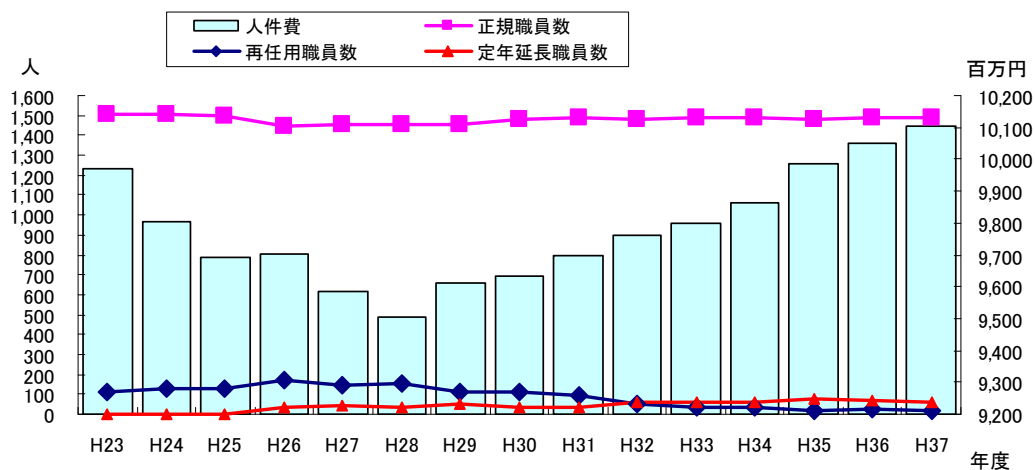
■ 60歳定年退職者の8割が定年延長及び再任用を5年間継続する場合



※職員数内訳(8割が延長)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
正規職員数	1,510	1,495	1,487	1,439	1,422	1,420	1,421	1,449	1,461	1,453	1,459	1,460	1,448	1,459	1,467
内、新採用職員数	-	(54)	(53)	(11)	(46)	(48)	(33)	(53)	(42)	(34)	(39)	(30)	(15)	(34)	(34)
再任用職員数	112	142	159	159	185	206	150	143	122	70	46	44	24	34	26
定年延長職員数	0	0	0	48	52	43	70	46	44	78	84	84	106	90	86

■ 60歳定年退職者の6割が定年延長及び再任用を5年間継続する場合



※職員数内訳(6割が延長)

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
正規職員数	1,510	1,502	1,500	1,446	1,454	1,457	1,458	1,478	1,488	1,482	1,486	1,487	1,478	1,486	1,492
内、新採用職員数	-	(61)	(59)	(5)	(71)	(53)	(33)	(45)	(40)	(36)	(37)	(30)	(18)	(31)	(32)
再任用職員数	112	128	132	168	146	154	112	107	91	52	35	33	18	25	20
定年延長職員数	0	0	0	36	39	32	52	35	33	58	63	63	79	68	64

なお、定年延長制度は今後より詳細になってくると思われるが、本市における定年延長制度導入の在り方を引き続き検討するとともに、職員数・人件費の推移を再検討していくこととする。

(2) 職員の年齢構成と今後の職員採用

本市における職員年齢構成は、前掲したとおり、55歳以上の職員が多数を占め、40歳代と20歳代前半の職員数が少ない構成となっている。30歳代が比較的多くなっているが、これは現在の40歳代の職員採用を抑制していた時期の補足的採用によるものと考えられる。

また、この年齢構成から考えられることは、55歳以上の知識・経験の豊富な職員が現役を順次離れていき、30歳代を中心とした組織体制に移行せざるを得ない状況となることである。人事面においても30歳代の比較的若い年齢層から順次管理職への登用を実施しなければ組織の維持が困難となる可能性がある。

さらには、55歳以上の職員が今後は定年延長・再任用職員として残留し、その数も増加していくことを考慮した場合、その配置により新採用職員を抑制せざるを得ない状況となるが、近い将来、定年延長・再任用職員数が減少に転じる時期には、逆に職員数が不足する状況が想定される。

将来的な組織運営を維持するためには、若年層の職員採用を今後も定期的に行っていく必要性があり、定年延長・再任用職員の配置との兼ね合いを十分考慮した職員採用の在り方を検討していくべき状況となっている。しかし、少子化の進展に伴い、過去の団塊の世代の大量採用のように必要な人員に見合った採用は今後困難なことが予想されるため、事務事業の見直しによる民間委託の可能性を継続して検討していくことも必要である。

(3) 将来的な市政運営に向けた人材育成

前述のとおり、今後は比較的経験の浅い若年層を中心とした組織体制に移行していくことに併せ、その組織を支える人材育成に力を注いでいく必要がある。

このため、本市においては平成13年度に策定した人材育成基本方針を、これらの状況に対応できるよう、平成24年度を目途に見直すこととする。

5 今後の職員配置の在り方

第4章では、本市の職員配置に関する主な課題について検証した。この課題点を踏まえ、今後の職員配置の在り方について検討する。

(1) 職員定数条例の改正と今後の運用

① 職員定数の現状

本市においては、厳しい財政状況から第3次行政改革推進計画及び集中改革プランの取組に基づき、正規職員数の大幅な削減を実施してきた。

この間、正規職員ポストの嘱託・臨時職員化や再任用職員の増加により、各部署においては、「正規職員・再任用職員・嘱託職員・臨時職員」が混在し、本市において定める職員定数条例と正規職員の実人員数に大きな乖離が生じている。

苫小牧市職員定数条例と実人員数の状況

		現行定数	実人員数	差	説明
(1) 市長の補助機関たる職員	一般部局の職員	857	768	△ 89	港管理組合含む
	市立病院の職員	435	459	24	特例により $435 \times 1.1 = 478$ まで可
	公営企業の職員	219	159	△ 60	上下水道部・交通部
(2)	議会事務局の職員	14	12	△ 2	
(3)	選挙管理委員会の職員	5	4	△ 1	
(4)	監査委員事務局の職員	6	6	0	
(5)	公平委員会の職員	1	0	△ 1	
(6)	教育委員会の職員	250	189	△ 61	
(7)	農業委員会の職員	2	0	△ 2	
(8)	消防職員	232	224	△ 8	
総計		2,021	1,821	△ 200	

※実人員数は正規職員の数(H23.06.01現在)

定数条例と実人員数に乖離が生じている主な要因としては、正規職員削減により、その代替として嘱託・臨時職員化したポストがそのまま定数として残存していることなどが考えられる。

地方自治法第 172 条第 3 項の規定による職員定数条例は、職員数の上限を定める主旨ではあるが、実数と大きくかけ離れている状態は好ましいものではないため、現実に応じた見直しが必要といえる。

② 職員配置の再検証と定数設定

【定数の考え方と今後の取扱い】

職員定数条例を現実に応じたものに見直すためには、各部署の「定数」を抜本的に見直す必要がある。

見直しに当たり、まずは定数の考え方を次のとおり整理した。

《条例定数》

条例定数は、将来にわたって任用される職員数の上限を定めることにより、恒常的に発生する人件費の目安を示す主旨がある。

このことから、条例定数は正規職員・再任用職員を対象とした数とし、一時的任用となる嘱託職員・臨時職員の数は除外する。

《配置定数》

配置定数は、実際に配置されている職員数（正規・非正規職員を問わない）とし、実際の業務遂行に必要な人数と考える。

このため、各部署の条例定数と配置定数は必ずしも一致しない。

条例定数・配置定数ともに、固定した取扱いとせず、業務の繁閑等の現状に応じて随時見直しが可能なものとし、実態に応じた柔軟な運用を目指すものとする。

【職員配置の再検証と定数設定】

各部署の現在の配置人数を基準として増減員の必要性を検討し、新たな定数設定を行うため、業務内容等の資料に基づき各部署とのヒアリング内容を勘案の上、現状に応じた定数を設定した。なお、市立病院・消防本部・苫小牧港管理組合派遣については、業務内容が人命救助に関することや一

部事務組合といった特殊事情を抱えており、現状に即した人員配置を毎年検討し定数を見直していることから、今回の定数設定からは除外している。

この結果、本市における平成 24 年度のあるべき職員配置体制は、正規職員 1,822 人、再任用職員 54.5 人、嘱託職員 387 人、臨時職員 126.3 人という結果となった。

③ 職員定数条例の改正と今後の運用

新たな定数設定により、現行の職員定数条例との乖離の要因が明確化したことから、実態に即した改正が必要となるが、先にも触れたように、同条例は職員数の上限を示す主旨がある。仮に条例定数を新たな定数と同数とした場合、緊急業務の発生等による職員採用は条例改正を実施してからの対応となり、現実的な対応がとれないおそれがある。

このため、ある程度余裕を持った条例定数の設定が必要であり、次のような考え方で一定の職員数を加算して条例定数を設定することにした。今回の新たな定数設定により定数条例の基盤が確立されたことから、一定の加算分を除いた職員数をベースに今後の定数管理を実施していくこととなる。

(職員数加算分の根拠)

仮に正規職員の時間外勤務を解消すると考えた場合、時間外勤務時間数に相当する職員数を年平均の正規職員時間外勤務時間を基に換算

平成 20～22 年度 3 年間の年平均総時間外勤務時間数 94,188 時間 —①

(市立病院・消防本部・苫小牧港管理組合を除く)

平成 20～22 年度 3 年間の年平均勤務日数 245 日 —②

正規職員の 1 日の勤務時間 7.75 時間 —③

$$\text{①} \div \text{②} \div \text{③} \doteq 50 \text{ 人}$$

上記より、新たに設定した定数に 50 人を加算した人数を本市の条例定数とし、この加算人数は職員数の変動が多い一般部局に 30 人、公営企業（上下水道部）に 10 人、教育委員会に 10 人を加算する。

この考え方に基づく本市の条例定数（案）は、以下のとおりとなる。

		現行定数	改正定数	増 減	説 明
(1) 市長の 補助機 関たる 職員	一般部局の職員	857	858	1	港管理組合含む 828(新定数)+30(加算分)
	市立病院の職員	435	435	0	特例により $435 \times 1.1 = 478$ まで可 実人員 464人
	公営企業の職員	219	151	△ 68	上下水道部のみ(交通部民間移譲▲52) 141(新定数)+10(加算分)
(2)	議会事務局の職員	14	12	△ 2	
(3)	選挙管理委員会の職員	5	5	0	
(4)	監査委員事務局の職員	6	6	0	
(5)	公平委員会の職員	1	1	0	
(6)	教育委員会の職員	250	210	△ 40	200(新定数)+10(加算分)
(7)	農業委員会の職員	2	2	0	
(8)	消防職員	232	237	5	
総 計		2,021	1,917	△ 104	

【定数条例の今後の運用】

今回、定数の考え方を整理し、大幅な条例改正を実施することになるが、改正後の定数条例の運用については、

- ①定数条例は職員数の上限を定める主旨に鑑み、基本的にこの範囲内の変更については改正を実施しない。
- ②大規模な事業の創設や廃止、組織機構改革など、現状と明らかに異なる事由により職員数の変動がある場合は、条例改正を実施する。
- ③定数条例の範囲内の変更については、条例定数及び配置定数による定員管理を確実に実施し、定数条例の根拠を常に明確にしておくことに

努める。

(2) 職員数の削減と業務の見直し

① 苫小牧市行政改革プランに基づく職員数削減

平成 22 年 9 月に策定した苫小牧市行政改革プランの取組において、「職員数の削減」を掲げている。

この取組内容は、平成 22 年度～26 年度の 5 年間で正規職員を 100 人削減する内容であるが、この 5 年間で技能労務職の退職不補充と市営バスの民間移譲、第 1 学校給食共同調理場の調理業務等の民間委託により、正規職員約 100 人分の配置先が整理統合されることから、この削減目標値を掲げているものである。

② 技能労務職の適正配置

現在、本市における正規職員の技能労務職は、公務補・事務補・給食調理員・運転手・清掃指導員・清掃業務員・輸送指導員・整備士に区分されている。

このうち、平成 24 年度からの市営バス民間移譲に伴い、運転手の大部分、輸送指導員、整備士は他の職種へ配転となるが、その他の技能労務職は今後も業務を遂行していくことになる。

職 務 名	公務補	事務補	給食調理員	運転手	清掃指導員	清掃業務員	輸送指導員	整備士
職 員 数	34人	31人	28人	15人	14人	5人	5人	1人

※清掃技術員及び道路管理技術員は運転手と兼職

技能・労務職職員数(平成23年4月1日現在)

平成 19 年 7 月 6 日に総務省から「技能労務職員等の給与等の総合的な点検の実施について」が発出された。

主な内容は、技能労務職員等の給与は、同種の民間事業の従業者に比して高額との国民の厳しい批判に鑑み、地域の民間の同一又は類似職種の従業者との均衡に一層留意し、住民の理解と納得が得られる適正な給与制度・運用となるようにするため、技能労務職員等の給与等について総合的な点検を行い、見直しに向けた基本的な考え方、具体的な取組内容等を住民にわかりやすく明示した取組方針を、19 年度中を目途に策定し公表する

ことを義務付けたものである。

この総務省の発出に伴い、本市においても平成 20 年 3 月に「技能労務職員等の給与等の見直しに向けた取組方針」を策定し、公表したところである。

技能労務職員等の給与等の見直しに向けた取組方針

- 今後の基本的な考え方

技能労務職員については、現在新規採用は行っておらず、今後も退職者の不補充職種とする。

- 具体的な取組内容

給料表については、現行の行政職給料表を適用するが、他都市の動向を参考に、適正な運用となるよう努める。特殊勤務手当については、平成 20 年 4 月から、早出勤務・日曜祝日・年末年始手当を廃止するほか業務手当の一部についても廃止する等の見直しを行った。今後も手当のあり方を精査し、見直しを行う。

- その他

退職者の不補充及び職員数の適正化を踏まえ、今後は技能労務職員の退職状況を注視しながら、次のような取組により職員数の削減を図る。

- (1) 事務事業の見直し

事務事業の見直しを徹底し、行政需要の減少した部門については、職員数の適正化を図る。

- (2) 民間委託の推進

ごみ収集やバス運転業務など民間に委ねることができる業務については、積極的に民間活力の導入を推進する。

- (3) 再任用、職種転換ほか

再任用職員や嘱託職員を活用するほか、技能労務職員の他職種への職務換えを検討する。

【技能労務職員に関する今後の取組】

本市における技能労務職員等の見直しについては、今後も上記の取組を

継続していく必要がある。

家庭ごみ・廃プラスチック収集業務の民間委託の推進、市営バスの民間移譲、新第 1 学校給食共同調理場の調理業務等の民間委託、道路パトロール業務の民間委託など、民間委託による技能労務職ポストの削減を実施又は予定しているところであるが、その他の技能労務職種についても事務事業の見直しや職種転換などの取組を今後も実現していくものとする。

《公務補》

現在、各小中学校に 1～2 名程度配置されているが、同職種の業務内容を再点検し、小中学校の規模適正化を進める中で、効率的な業務執行体制の確立を目指すものとする。

《事務補》

現在、各小中学校に 1 名ずつ配置されている。他市においては配置していないところも多く、公務補同様、業務内容を再点検し、配置の必要性やあり方を検討していくものとする。

《給食調理員》

給食調理員は、学校給食と保育園給食の 2 種類の業務に区分される。

第 1 学校給食共同調理場の調理業務等の民間委託により、正規職員の学校給食調理員は第 2 学校給食共同調理場へ集約される。当面は、退職不補充による削減に取り組む。

《運転手》

運転手は、市営バスの民間移譲によりバス運転手が職種転換となるが、道路パトロール業務、清掃車両運転手は今後の民間委託により削減する方向となる。心身障害者福祉センターの送迎車運転など、特殊な運転業務は今後も検討が必要である。

《その他技能労務職》

輸送指導員・整備士は市営バスの民間移譲により職種転換、清掃業務員は今後の民間委託により削減することとなる。清掃指導員は、ゴミ有料化に伴い、不法投棄等への対応のため、当面の間は現状の体制を維持するが、今後も検討が必要である。

《職種転換》

現在の公務補・事務補は比較的年齢が若く、30歳～40歳代が多い。事務事業の見直し等による職種転換も視野に入れた取組が必要となる。

今後は、職種転換制度やその際の研修体制を確立し、職員の有効活用を図る方策を検討していく必要がある。

③ 定年延長と再任用職員の適正配置

定年延長の導入に伴い、定年延長職員・現行の再任用職員（H25.4.1～H30.3.31まで対象者あり）・暫定再任用職員（H38.3.31まで対象者あり）の配置を実施することになる。

これらの職員配置においては、豊富な知識や経験を兼ね備えており、業務遂行においては有効な人材活用が可能であると同時に、加齢による体力・健康状態や事務処理効率の低下も考慮する必要がある。

このため、メリット・デメリットを念頭に、業務内容や次代を担う職員の育成との整合性を検討した上で配置を行っていくものとする。

なお、一般的には以下の区分が考えられる。

● フルタイム勤務の定年延長職員・暫定再任用職員

正規職員と同等の業務、新規事業への対応など。

● 短時間勤務の定年延長職員・暫定再任用職員・再任用職員（現行）

定型的業務、窓口業務、交替勤務、季節的業務の支援など。

【現行再任用制度における選考制度の在り方】

また、現行の再任用制度による対象職員は、平成25年度（平成26年3月末退職者）から定年延長制度が導入された場合、平成25年3月末退職者で最後となる。

現行の再任用制度は1年間の任用を更新して最大5年間までとなっており、基本的に任用に際しては選考制となっている。これまでの当市の扱いは、この選考過程が明確になっておらず、ほぼ希望者全員が任用されてきた実態がある。

この度の人事院から示された定年延長制度は、新たな再任用制度について、選考ではなく希望者全員の任用の義務化について触れていることもあり、今後の新制度の具体的な内容を踏まえ、検討を進めることとする。

④ 消防職員と医療技術職員

市民の安全安心への関心とニーズの高まりから、消防職員及び医療技術職員の配置については、業務の特殊性を考慮していく必要がある。

このため、消防本部・市立病院の職員配置については効率的な配置を検討することはもちろんであるが、実状に即した定員管理を別途実施していくものとする。

(3) 新たな定員管理手法の検討

① 職員の流動的な配置

近年の厳しい財政状況による正規職員数の削減、大量定年退職による職員年齢構成の急激な変化と定年延長への対応など、今後の本市における行政運営上においても欠かすことのできない「人的資源」を、効率的かつ効果的に活用していく方策が求められる。

その実現のためには、業務量に見合った人員配置、業務の繁閑に応じた人員配置を常に意識し、これまでの「配置＝固定的」という概念ではなく、柔軟な職員配置が可能となる仕組づくりを検討する必要がある。

② 増減員要求に関するルール化

各部署における職員の増減員については、これまでも総務部においてヒアリング及び査定を実施しているが、今後は新たな定数の考え方に基づき、正規職員・再任用職員・嘱託職員・臨時職員の配置を総合的に検討していく必要がある。

このため、正規職員から臨時職員までを含めた増減員要求に関する新たな手続を定め、定員管理を行うこととする。

③ 併任職員等の活用

現在、本市の公平委員会事務局は総務部法務文書課職員が併任となっている。

この理由としては、公平委員会は職員の懲戒処分に関する不服申立てについての審査、苦情の処理等を行うが、常時これら業務があるわけではないため、常勤の事務局職員を配置する必要性は低いとの考え方によるものである。

併任（他の機関の職員に任命）、兼任（他の種類の職員を兼ねる）又は兼務（現在所属する勤務箇所又は配置箇所のほか、他の勤務箇所又は配置箇所

所を兼ねる)などの任命取扱があるが、発令を受けた職員に過度の負担を強いる可能性も考えられ、積極的な運用はされていないが、職員の柔軟な配置という点では、今後活用を検討する価値はあるものとする。

④ スタッフ制導入と効率的な運用

第3次行政改革推進計画においてスタッフ制の導入を掲げて以来、紆余曲折はあったものの、平成22年8月からスタッフ制の一部導入を始めたところである。

スタッフ制については、本市の場合、フラット制、グループ制、フラット制とグループ制の併用というパターンを想定し、決裁を含む事務処理の迅速化と職員の課内における流動的配置により業務の繁閑調整を図る目的で導入に取り組んできた。

この度の一部導入は、比較的少人数の課で複数の係を有する部署を中心に係を廃止し、課長を中心としたオールスタッフによる業務遂行をイメージしたフラット制を導入したものである。係長を含めて数名で構成される「係」という枠を取り除き、業務の繁閑に応じた業務配分や協力体制が可能となる点では、有意義な導入となった。

しかし、グループ制については、比較的多数の課が対象となるが、課長等の管理職によるマネジメントが各課員に行き届くか、グループリーダーと係長の明確な相違点は何か、また、業務のチェック体制が係制と比較して不備になるのではないか、さらには、スタッフ制の形態を採用しても、職員の意識が変わらなければ実態として係制と同様になるおそれがあるなど、未だに検討の余地が多いことも事実である。

引き続き、フラット制を中心として導入の可否を検討していくが、職員の効率的な配置を実現するため、スタッフ制以外の方法も導入していく必要がある。

(4) 定員管理要綱の策定

前段の「(3) 新たな定員管理手法の導入」における検討を受け、今後の定員管理の基本方針や職員の流動的配置、増減員のルール化などを内容とする「苫小牧市定員管理要綱」を策定し、職員の適正配置に向けた取組を進めていく必要があると考える。

しかしながら、先進的に要綱等を策定し、流動的配置、増減員のルール化を行っている他市では、積極的な活用が図られていないのが現状であり、

本市においても策定にあたっては現実的な運用面を含めた検討が必要と考える。

本市が策定する「苫小牧市定員管理要綱」は、下記の概要を方向性として、検討を進めていくこととする。

苫小牧市定員管理要綱（案）の概要

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #e0f2f1; margin-bottom: 10px;">定員管理の基本方針</div> <ul style="list-style-type: none"> ● 正規・再任用・嘱託・臨時職員の配置について常に検討を行い、適正な定員管理を推進 ● 事務事業の改善、統廃合、民間委託等の処置による効率的な事務執行を図る ● 事務事業の増大、新規事業の発生への対応として、事務配分の見直し、流動的な職員配置による対応を原則とする <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #e0f2f1; margin-top: 10px;">新たな定員管理手法の導入</div> <p style="font-size: small;">各部長に、係長職以下の人事異動権限を付与(部内異動に限る)</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【目的】 課内又は部内において、業務の繁閑に応じた柔軟な職員配置を可能にすることにより、職員の効率的な活用及び能力向上を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 課内異動 必要に応じて部長権限により係を超えた異動を可能とする (人事異動発令が必要な場合は、総務部長へ通知) ● 部内異動 総務部長と協議の上、課を超えた異動を可能とする (人事異動発令を実施) </div> <p style="font-size: x-small;">※毎年4月の定例異動にかかわらず、必要な時期に実施可能とする</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #e0f2f1; margin-bottom: 10px;">定員管理の事務手続フロー</div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px dashed black; padding: 2px;"> <div style="background-color: yellow; padding: 2px 5px; font-size: small;">各課長</div> <div style="padding: 2px 5px; font-size: x-small;">課内において、事務配分の見直しや課内異動を実施しても、なお対応困難な場合は、部長へ増員要求</div> </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #81c784; width: 60px; margin: 0 auto;">増員要求</div> <div style="width: 100px; height: 1px; background-color: #81c784; margin: 0 auto;"></div> </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px dashed black; padding: 2px;"> <div style="background-color: yellow; padding: 2px 5px; font-size: small;">各部長</div> <div style="padding: 2px 5px; font-size: x-small;">部内において、事務配分の見直しや部内異動を実施しても、なお対応困難な場合は、総務部長へ増員要求</div> </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border: 1px solid #81c784; width: 60px; margin: 0 auto;">指定期日までに 増員要求</div> <div style="width: 100px; height: 1px; background-color: #81c784; margin: 0 auto;"></div> </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px dashed black; padding: 2px;"> <div style="background-color: yellow; padding: 2px 5px; font-size: small;">総務部長</div> <div style="padding: 2px 5px; font-size: x-small;">各部ヒアリングを実施後、増減員要求査定案及び職員採用計画案を作成し、副市長協議を実施</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px dashed black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: yellow; padding: 2px 5px; font-size: small;">副市長 総務部長</div> <div style="padding: 2px 5px; font-size: x-small;">副市長協議</div> </div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px dashed black; padding: 2px;"> <div style="background-color: yellow; padding: 2px 5px; font-size: small;">総務部長</div> <div style="padding: 2px 5px; font-size: x-small;">副市長協議で決定した増減員査定結果を各部長へ通知するとともに、各課へ職員配置定数表を送付</div> </div> </div> <p style="font-size: x-small;">※原則、嘱託・臨時職員についても、同様の手続とする</p>
---	---

6 職員配置の適正化に向けて

本市の職員配置の状況、課題及びその対応策について検討してきたが、定年延長制度の展開、国・北海道からの権限委譲、さらには国の出先機関の整理統合など、今後の定員管理を進めていく上で影響が予想される事項が山積されている状況となっている。

今回策定した「職員配置適正化方針」により定員管理の方向性を示したところであるが、今後の様々な状況変化の影響により、この方向性の修正を必要とすることが推測される。

今後も不断の事務事業の見直しや効率化を図りながら、職員定数の柔軟な見直し、職員の流動的活用などによる適正な職員配置に努めていくとともに、影響が懸念される事項への迅速な対応を念頭に置きながら、定員管理を実施していくこととする。

最後に、将来を見据えた職員配置において留意すべきと考えられる方向性を以下に掲げるものである。

将来を見据えた職員配置の留意点

- 40 歳代以上 ⇒ 今後の中心的立場
- 30 歳代以下の若年層 ⇒ 近い将来の中心的立場となることから、可能な限り早い段階で多くの経験を重ねることにより、即戦力としてのスキルアップを図る。
- 定年延長・再任用職員 ⇒ 豊富な知識・経験、多様な勤務形態を活かした有効な配置

作成：苫小牧市総務部行政監理室行革担当

〒053-8722

苫小牧市旭町4-5-6

TEL 0144-32-6111（内 2660）

FAX 0144-32-2198

E-mail: g-kanri@city.tomakomai.hokkaido.jp