日　　光　　市

職 員 定 員 適 正 化 計 画（改訂版）

平成２３年１０月３１日

日　光　市

１．定員適正化計画の見直しの必要性

（1） これまでの定員適正化計画

日光市では、合併により増加した職員数を計画的に削減するため、平成１９年２月に「日光市職員定員適正化計画」を策定し、定員の適正化に取り組んできました。

この計画における目標値は、全国市町村の人口や産業構造を基準に分類した類似団体職員数を用いており、平成２７年４月１日の目標値は９３９人に設定しています。

これは、合併当初から、４０１人を削減するというものであり、退職者に対する補充率を一般事務職においては１割に抑えるなどの方法を講じています。

なお、計画期間は、平成１８年度から平成２７年３月３１日までと定めており、平成２４年度以降の目標値については、平成２３年度末までに再度、設定することとしています。

（2） 定員適正化の経過

現在までの取り組み状況は、平成２３年４月１日現在で目標値１，１３５人に対し職員数１，１３２人とほぼ計画どおりに進捗しています。

しかし、平成２０年度末の時点では、早期退職特例制度の実施により、職員数が急激に減少したため、それまでの組織を維持することが難しくなりました。このため、平成２１年２月には「日光市第１期組織機構改革計画」を策定し、次のような考え方で組織の維持と職員数の確保を行いました。

① 一貫性のある市政運営を進めるために本庁への業務集約を行い、一定数の職員を確保する。

② 各地域における市民サービスの維持及び防災対策の拠点とするために総合支所の強化を行い、相当数の職員を確保する。

③ 市民ニーズの変化や地方分権の推進のために専門職を確保する。

④ 職員数削減の方法として、民間委託の推進や指定管理者制度を活用する。

（3） 見直しの必要性

当初の計画どおりに定員適正化を進めた場合、これまでの経過の様に、組織の維持が職員数の減少に追いつかなくなることも予想されます。

また、限られた職員数で組織を維持するためには、事務事業の整理・合理化や職員のスキルアップが不可欠になりますが、この計画期間内で全てが達成できるものではなく、急速な職員数減は、超過勤務の増や精神面での職員の負担増を強いることになります。

今後は、計画策定当時と組織や課題も大きく異なることから、日光市の現状、地域の特性、今後予想される行政課題、組織の新陳代謝等を考慮し、現実的で、実現性がある新たな目標値を定める必要があります。

２．日光市職員数の現状

（1） 日光市職員定員適正化計画の進捗状況（H18～H23）

日光市の職員数・定員管理の状況については次のとおりとなっています。

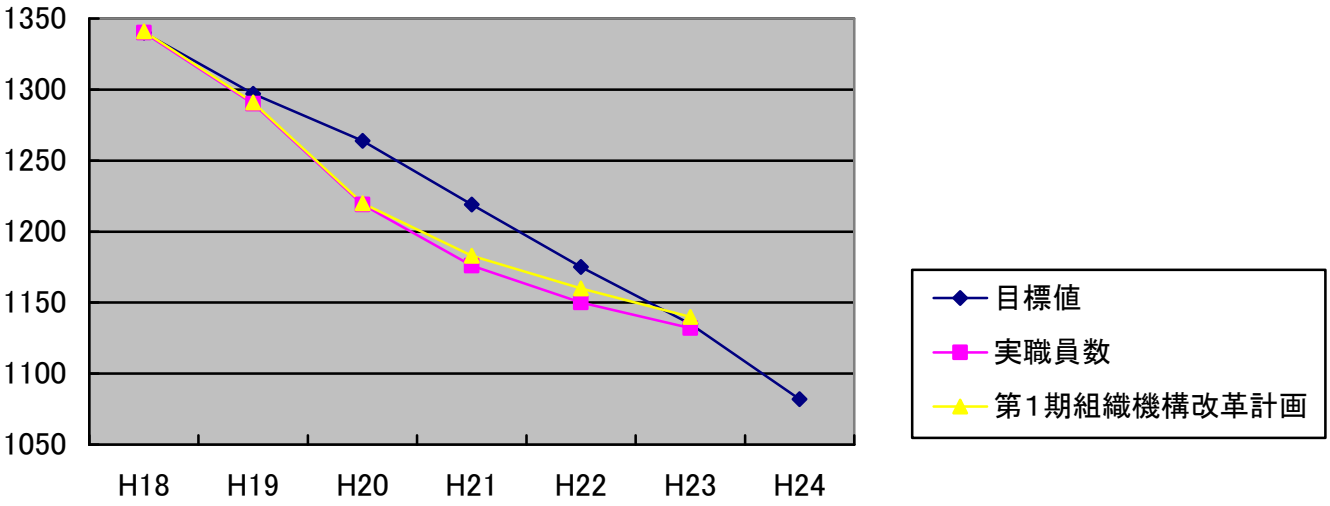
（単位：人）

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24		H27
目標値	1,340	1,297	1,264	1,219	1,175	1,135	1,082		939
実職員数	1,340	1,290	1,219	1,176	1,150	1,132			
差		▲7	▲45	▲43	▲25	▲3			
純減数		50	121	164	190	208			

※各年４月１日の職員数です。

※純減数は平成１８年４月１日と比較した減数です。

（参考）日光市職員定員適正化計画の進捗状況グラフ



○　平成２３年４月１日現在では目標値とほぼ同様の職員数になりましたが、平成２０年４月１日では、合併後に実施した早期退職特例制度による効果が影響し、実職員数が目標値を大きく下回りました。

職員の急激な減少は、組織機構を縮小しなければならないことを示唆するものでしたが、市民サービスの維持向上を図れるような組織機構を存続させるため、第１期組織機構改革計画において、より緩やかな減少となるよう目標値の設定を見直しました。

（2） 類似団体比較による定員管理の状況（平成22年4月1日現在）

一般的な定員管理指標として、全国の市と日光市の職員数を比較する、類似団体比較を行います。類似団体とは、全国の市（町村）を人口や産業構造（産業別就業人口の構成比率）を基準に、分類された市（町村）をいいます。類似する団体の各部門別職員数の平均値と比較することで、定員の適正化を図ろうとするものです。

大部門	職員数（人）	類似団体【修正値】（人）	超過数（人）
議会	7	8	▲1
総務	246	149	97
税務	44	45	▲1
民生	175	150	25
衛生	84	74	10
労働	2	2	0
農林水産	38	39	▲1
商工	43	17	26
土木	76	63	13
一般行政計	715	547	168
教育	157	127	30
消防	189	129	60
普通会計計	1,061	803	258
水道	23		
下水道	19		
リフト	8		
国保事業	15		
介護事業	17		
後期高齢医療	3		
銅山観光	3		
温泉	1		
公営企業等会計	89		
合計	1,150		

※日光市の類型は市Ⅱ－１です。

○　日光市においては、類似団体と比較して大幅に超過しています。単にこの比較による数値を用いると、今後も職員の計画的な削減が必要な状況です。しかしながら、この超過の要因には、地理的要件や面積要件が大きく影響しているものと考えられます。

○　部門別の超過数において、総務部門が大幅に超過していますが、この要因としては、①総合支所の総務課及び市民福祉課の職員を含むこと、②広大な面積を有するため支所・出張所数が多いこと、③合併後本庁に事務を集約したことにより総務・企画部門の職員数が増えたこと、などが挙げられます。

（3） 県内14市における職員数の現状

県内他市と日光市の職員数と比較します。

（単位：人）

	人　口	職員数　※			5年間の増減数	5年間の増減率
		H17.4.1	H22.4.1	人口千人当たり		
日光市	92,176	1,124	950	10.31	▲174	▲15.48
宇都宮市	505,804	3,397	3,074	6.08	▲323	▲9.51
足利市	155,061	1,107	1,037	6.69	▲70	▲6.32
栃木市	140,888	1,127	1,050	7.45	▲77	▲6.83
佐野市	122,816	1,025	976	7.95	▲49	▲4.78
鹿沼市	103,003	887	827	8.03	▲60	▲6.76
小山市	159,055	1,107	1,006	6.32	▲101	▲9.12
真岡市	79,351	576	507	6.39	▲69	▲11.98
大田原市	74,089	722	670	9.04	▲52	▲7.20
矢板市	35,340	292	267	7.56	▲25	▲8.56
那須塩原市	116,739	908	857	7.34	▲51	▲5.62
さくら市	43,781	367	334	7.63	▲33	▲8.99
那須烏山市	30,302	320	287	9.47	▲33	▲10.31
下野市	59,518	444	428	7.19	▲16	▲3.60

※職員数には、消防、交通及び病院は市により設置状況が異なるため含みません。

○　県内１４市において、人口千人あたりの職員数は日光市が一番多い状況です。一方で過去５年間の削減率は１番高く、日光市における職員数の削減が他市より速い速度で進んでいることがわかります。

３．計画見直しの考え方・要因

定員適正化計画の当初計画においては、類似団体比較の平均値を目標値としていました。類似団体比較については、客観性があり定員管理を行うに当たって非常に有効な手法です。一方で、単純な平均値であるため、地域の実情や特性を考慮することはできず、人口や産業構造の区分の幅による不均衡も生じます。

そのため、今回の見直しに当たっては、類似団体比較の平均値を基本に、日光市の現状、地域の特性を考慮し、目標値を定めることとします。

なお、日光市の現状、地域の特性として考慮する要因は次のとおりです。

（1） 消防部門について

消防部門については、計画策定時から類似団体と比較すると約６０人超過していますが、これは日光市が広大な面積を有していることや地理的条件により、多くの施設を有しているためです。今後も、このような地域の特殊性を踏まえ、消防力の維持を最優先に考えると、相当数の職員数の確保が必要になります。

そのため、消防部門については当分の間現状を維持するものとし、計画の見直しにあたっても現状の超過を認めるものとして策定します。

（消防部門）　　（単位：人）

	H18
目標値	126
実職員数	188
（差）	62

	H22
類団平均	129
実職員数	189
（差）	60

（2） 総合支所について

日光市においては、行政サービスの維持向上及び地域の特性を生かした地域振興のため総合支所方式を採っており、当該計画期間内においては現在の組織を維持することとなっています。しかし、類似団体においては、総合支所方式の市は少ない状況であり、類似団体と比較して超過する要因と考えられます。

総合支所の職員数については、市全体として一般事務職が減少する中、事務の見直しや職員のスキルアップを図り、職員数を削減することが求められますが、今回の見直しにおいては、総合支所の職員数を地域の特性として考慮するものとし、職員数の超過する要因として認めます。

なお、類似団体の平均値は、支所・出張所等の出先機関を考慮して算出されていることから、支所・出張所等の職員数を除くとともに、総合支所を出先機関と考えた場合の重複分は除きます。

（3） 公営企業等会計について

公営企業等会計については、類似団体のデータがなく、目標値については平成１８年度の計画策定時に、市独自で設定しています。その後、バス事業の民間委託やリフト事業の廃止に伴い当時の目標値は下回っています。

今回、公営企業等会計については現在ある会計に即したものになるよう見直しを行うものとし、会計ごとの職員数は平成２１年以降ほぼ増減がないことから、平成２２年度の職員数（89 人）から廃止したリフト事業（8 人）除いた人数を適正な職員数（目標値）とします。

４．目標値の設定

定員管理の目標値については、直近（平成２２年４月１日）の類似団体平均を基に、上記「３．計画見直しの考え方・要因」のとおり、日光市独自の要因や地域の特性に考慮し設定することとします。また、目標値については平成２７年４月１日の職員数とし、組織（総合支所等）については現行を基本とします。なお、各要因による補正職員数については、平成２２年度の職員数及び組織を基本としており、平成２７年４月１日の職員数を表すものではありません。

平成２２年４月１日類似団体平均（普通会計）	８０３人
（要因による補正）	
（３－（１））消防部門超過　（Ｈ２２実人数）	＋６０人
（３－（２））総合支所（窓口分及び出先機関を除く）	＋１１０人
類団平均と総合支所での重複分	－２４人
小　計（普通会計）	９４９人
（３－（３））公営企業等会計（Ｈ２２実人数－リフト）	＋８１人
合　計（総職員数）	１，０３０人

よって、　平成２７年４月１日における定員管理の目標値は１，０３０人とします。

５．定員適正化の具体的方法

（1） 退職職員補充数による削減

① 退職職員の補充については、合併協議においては、全体で２割程度としていましたが、当初計画においては、一般事務職は１割程度としていました。しかし、本庁においては合併後の事務の集約や新規事業等により業務が増加し、総合支所においても地域の特性を生かした地域振興を進めるため依然として重要な役割を担っています。また、計画的な新陳代謝を図るためにも、一定の補充は必要になっています。

今回の計画の見直しに当たっては、より現実的で実行性のあるものとするため、一般事務職については補充率を４割程度とします。また、より専門的な知識が求められる専門職については、行政サービスを維持・向上させるため１０割補充とします。

② 技能労務職員については、原則として不補充とし、民間委託や臨時職員・再任用職員等の活用を積極的に推進し、定員削減に努めていきます。

（2） 事務事業の見直し等による削減

行政改革の更なる推進により、事務の整理・合理化を図り、定員の削減を図ります。また、ＮＰＯなど民間活力の活用や指定管理者制度及び民間委託の推進により、定員の削減を図ります。

（3） 人材育成等による削減

日光市人材育成基本方針に基づき、職員のスキルアップや資質向上を図るとともに、人事評価制度導入などにより、職員のモチベーション向上を図り、定員削減に努めます。また、組織としてのメンタルヘルス対策を推進し、休職者による定員の潜在的な超過や他の職員への負担増を抑えます。

６．平成２７年までの定員適正化の数値目標

（単位：人）

年度	４月１日職員数	目標値	超過数	年度末退職者数					翌年度採用者数				増減数	
				合計	一般	専門	消防	技労	合計	一般	専門	消防	計	技労以外
H18	1,340	939	401											
H23	1,132	1,030	102	43	21	2	2	18	22	12	5	5	▲21	▲3
H24	1,111			42	25	5	5	7	20	10	5	5	▲22	▲15
H25	1,089			65	39	8	6	12	27	13	8	6	▲38	▲26
H26	1,051			51	19	12	10	10	30	8	12	10	▲21	▲11
H27	1,030	1,030	0											

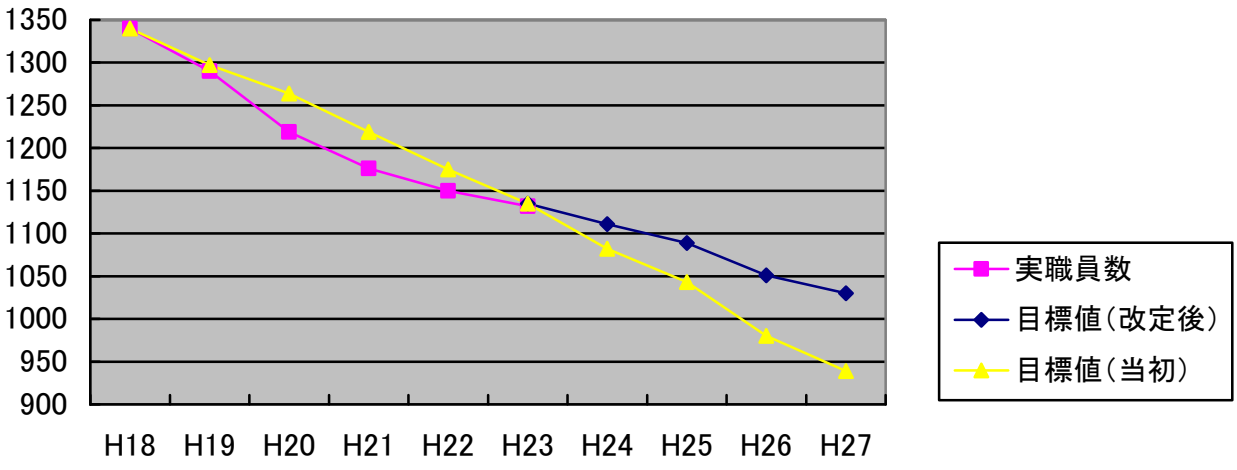
※ H18 については定員適正化計画（当初）における数値です。

※ H23 年度退職者数は定年退職者に加え、一般事務 6 人、消防 1 人の普通・早期退職者を見込んでいます。また、H24.4.1 採用者数は「平成２３年度職員募集要項」に基づきます。

※ H24 年度以降退職者数は、定年退職予定者に一般事務 6 人、消防 1 人の普通・早期退職者を見込んでいます。

※ H25 年度以降採用者数は、専門職及び消防は退職補充、一般事務は補充率約 4 割として計画。H26.4.1 における一般事務の採用者数は計算上 16 人となりますが H24.4.1 採用者数との調整を図るため、さらに▲3 人としています。

(参考) 新たな定員適正化目標値グラフ



７．今後の定員管理適正化

今回の計画の見直しに当たっては、現在の組織や業務をもとに行っています。今後、組織の見直し及び事務事業の合理化等が進まない場合は、職員数のみを全体で約１割減少していくことになり、部門ごとに一律の削減が求められます。

また、計画の見直し後においても、変化する組織、業務、財政状況及び行政課題等に対応しながら定員の適正化に努めていく必要があります。特に、現在国において検討がなされている定年の延長が制度化された場合は、計画を見直すことも考慮する必要があります。

なお、今後予想される人口の減少や財政状況を考慮すると、今後も継続した定員の削減が求められ、合わせて事務の整理・合理化や職員のスキルアップも求められています。

そのため、計画期間後においても、新たな定員適正化計画を策定し、引き続き定員管理の適正化に努めるものとします。