



鹿屋市職員 定員適正化計画

鹿屋市行政経営改革大綱に基づく実施計画

平成18年6月作成
平成21年1月改正
鹿 屋 市

鹿屋市行財政改革推進本部作成

1. はじめに	1
2. 定員管理の手法	2
3. 職員定員の目標設定の考え方	3
4. 各年度毎の目標定員と考え方	4
5. 対策検討項目	6
6. 臨時職員の定員管理	9
7. 総人件費の抑制について	11

1.はじめに

(1) この計画の位置づけ

総人件費抑制の観点から、人件費を「財政目標（あるべき姿）」における一定率に抑制するため、主に職員の定員等について目標を定めるものです。

臨時職員を含む職員の定員管理の方向性と、対策や調整方針を整理するもので、実際の対応に当たっては、財政状況や議会等の議論を踏まえて各年度に検討・判断します。

「鹿屋市行政経営改革大綱」に基づく実施計画の一つであり、「集中改革プラン」において取り扱う一項目の詳細計画という位置づけです。

平成18年6月策定の旧計画が2年前倒しで目標達成されたため、新しい財政状況の見通し等を踏まえて改正したものです。今後も、財政状況や進捗状況に応じて、適時見直しを行います。

(2) 計画の背景

少子高齢化、生活圏の拡大など急速な社会情勢の変化は、行政需要の複雑化と高度化をもたらしました。地方自治体は、今まで果たしてきた役割に加え、新たな行政ニーズに柔軟に対応するとともに、地域課題を解決するための企画能力や調整能力を持つ組織へと転換が求められています。

このような中で鹿屋市は、大隅地域を代表する都市として、平成18年1月に1市3町による合併を実現し、10万都市として新たにスタートしました。

しかし、合併時における職員数は類似団体に比べて200人余り多いこと、三位一体改革に伴う税財源移譲や交付税削減によって更に財政規模が縮小すること、全ての地方自治体が平成17年度からの地方行革によって10%前後の職員削減を行っていることを考慮すると、引き続き職員削減に取り組む必要があります。

また、地域経済の基盤が脆弱なため、失業率の増加や税収の伸び悩みが懸念されます。更に、平成32年度には交付税の合併算定替えが終了することなどから、本市の将来的なあり方について見直しを定めるとともに、一層の職員削減と行政サービスの見直しに取り組む必要があります。

一方で、地方分権時代を迎え、行政ニーズに応えながら自治体間競争に打ち勝ち、新たな行政課題に積極的にチャレンジする人材の確保も不可欠となっています。小さな行政組織でも市民満足度の高いサービスの提供ができる体制へと転換し、効率的な人員配置を進めなくてはなりません。

また、嘱託・パート等の臨時職員についても課題を抱えています。多くの自治体が、新しい行政ニーズを臨時職員の増員によって対応しており、財政やサービスの硬直化の原因となっています。事務事業や行政の守備範囲の見直しの一環として、臨時職員の見直しにも取り組む必要があります。

(3) 計画の目的

計画の目的は、職員定員の計画的な削減ですが、併せて以下の成果を得ることを目指します。

職員数の削減を行いながらも、行政サービスの質的維持を模索すること

職員削減を行いながら、行政組織や事務体制の効率化を図る必要があります。また、民間委託

を進めるなど行政の守備範囲を見直す必要もあります。

一方で、従来のサービスの変更も避けられません。これまでのサービスができなくなることを市民に説明し、市民との協働による新しい公共サービスづくりに取り組まなければなりません。

新しい地方自治、新しい鹿屋市を支える人材の確保を計画的に行うこと

団塊の世代の退職時期を迎えるなか、自治体間競争に備えるため、将来の鹿屋市の行政組織を支える人材の確保が課題となっています。少ない採用の中で優秀な人材を確保する採用制度や能力実績を重視した登用制度など、人事制度の転換を図る必要があります。

既存職員の意識改革と能力向上に資すること

行政の守備範囲や人事制度の見直しにより、求められる職員像は大きく変わります。定型的で単調な業務は委託等の対象として、これに係る職員の必要性が減少する一方で、企画立案・管理監督に係る専門的な能力を有する職員が求められます。

市民との協働を目指すという観点からは、郷土愛を有し、地域や学校活動、趣味やボランティアを通じた地域活動に積極的に取り組み、市民との連携に今まで以上に取り組む姿勢も必要です。

職員能力の専門化や高度化、地域参加を促すため、研修制度や自発的な業務改善運動を充実するとともに、既存職員における能力向上の自助努力を引き出さなければなりません。

2. 定員管理の手法

定員適正化は、次の3つの手法に基づき推進します。

目標管理方式

歳入歳出等の財政見通しや類似団体との比較などから、将来と各年度の削減目標を設定し、必要な対策を各部課で検討しながらこれを達成する方式です。

削減は退職者不補充の方法により行い、財政の早期安定のため前倒しで推進します。

条例管理方式

職員定員は、原則として毎年度に条例を改正してこれを明確化します。

これまで、定数条例の改正は通年的に行われず、定数と実数には常に開きがありました。組織改編や職員異動を柔軟に行い、政策課題に軽易に対応することを意図したためですが、業務量と定員数が曖昧になり、各課の業務改善努力を抑制するという弊害も生じていました。

定数条例を常に見直すことで、新たな行政課題や業務改善実績を毎年度に整理し、議会や市民に対する説明責任を果たすことに努めます。また、事務事業に要する人件費を把握して行政サービスのコスト把握に努め、効率的効果的な行政経営を目指します。

部毎定員管理方式

類似団体等の比較、総合計画に定めた本市の重点的な政策目標や部門毎の傾向を踏まえて、各部毎に職員削減目標を設定します。削減目標の達成、新しい政策課題への対応については部内で調整することとし、具体的な削減の企画、調整、進行管理は、行財政改革の総括部門が担います。

3. 職員定員の目標設定の考え方

(1) 目標とする最終年度

平成23年度を定員管理の目標年度とし、各年度の定員目標を定めます。

また、合併後10年を経て地方交付税が段階的に減額され、15年後に廃止されることから、特例措置後の本市のあり方を早くから議論する必要があります。このため、地方交付税の特例措置が切れる平成32年度の定員数の目途も別に設定します。なお、平成32年度の実際の目標値は、今後の地方財政制度や行財政改革の状況を踏まえて、あらためて設定することとします。

(2) 最終年度の目標設定

平成23年度の定員目標は900人（鹿屋女子校教諭、水道企業会計職員を含む）とし、各年度の目標は別表に定めます。また、平成32年度定員の目途は700人とします。

(3) 目標設定の理由

旧計画における平成27年度の定員目標880人を前提として、平成32年度までの財政シミュレーションを行ったところ、適正な財政運営が見込まれないこと。

この場合の平成20年度～27年度の各年度の歳入不足額は17億円～22億円程度で、職員数換算（「平成18年度鹿屋市給与・定員等管理」の一人当たり給与費630万円の場合）で270～350人となり、これを平成20年度職員数から減員すると700～640人程度となること。

平成19年度の普通交付税措置数は678人で、水道職員を加えた職員数は720人程度となり、今後更に一層の圧縮が見込まれること。なお、普通会計部門の平成20年度定員数は、総務省の第5次定員モデルとの比較で概ね50人程度超過する見込みであること。

以上のほか、全国の自治体の定員削減の取り組みの状況、本市の地域経済基盤の脆弱さを考慮し、平成32年度定員の目途を700人程度とすること。

採用抑制により職員数が段階的に700人となるよう調整し、当面の行財政改革の取り組み課題を考慮して平成23年度までの各年度目標定員を定めたこと。

4. 各年度毎の目標定員と考え方

(1) 各年度毎の目標定員

平成23年度までの各年度の定員目標は下表のとおりとします。

財政状況を改善するには早期に職員数を圧縮することが望ましいことから、平成21年度は新規採用を行わず、平成22年度以降についても新規採用は必要やむを得ない場合に限ることとし、最終目標が可能な限り前倒しで達成されるよう取り組みます。

これにより、総務省が求めている平成17年度から22年度の本市の職員削減率の目標値は、13.9%となる見込みです。なお、平成18年度における全自治体の定員適正化計画の平均削減率は8.3%、鹿児島県平均は9.6%です。

総務省「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について」平成17年3月29日付

各年度定員目標

年度	旧計画	実数	改正計画	年度末削減数	対17年度職員数比	各年度効果額
平成15年度		1,072			+0%	
16年度		1,076			+1%	
17年度	1,069	1,069			±0%	
18年度	1,034	1,034			-3%	
19年度	1,029	1,021			-4%	
20年度	1,016	990	990	40	-7%	2.5億円
21年度	1,003		950	30	-11%	1.9億円
22年度	990		920	20	-14%	1.3億円
23年度	-		900	20	-16%	-

表中「各年度効果額」は、年度末削減数に一人当たり給与を乗じて算出したものです。

表中15年度・16年度の実数欄は旧1市3町の職員数の合計を、17年度の実数欄は合併当初の職員数を表します。

(2) 実際の運用に当たっての考え方

定員削減に対応する対策の基本的な考え方は、「対策検討項目」として次項に定めます。

新たな法改正や国県からの権限移譲など、新たな業務への対応については、既存の事務事業

部門別定員の目途（平成23年度イメージ）

部門分類と適用部課		平成20年度			平成23年度		削減目安 (削減率)
		小計	類団比較	内訳	小計	内訳	
議会事務局		8	0.1%	8	8	8	0(0%)
出納室(分室含む)		14	0.3%	14	11	11	3(21%)
農業委員会		9	0%	9	9	9	0(0%)
総務企画開発	総務部全課	123	0.5%	50	114	52	9(7%)
	企画調整課・財政課			30		32	
	監査事務局			7		7	
	選挙管理委員会			3		3	
	支所地域振興課			22		20	
	<行財政改革推進本部>			11		0	
	市民課・市民活動推進課	56	1.5%	31	52	36	4(7%)
	総合支所市民生活課		19		16		
	<出張所サービスコーナー>		6		0		
税務	税務課・収納管理課	64	0.4%	53	62	56	2(3%)
	支所地域振興課			11		6	
衛生	生活環境課	29	6.4%	27	26	26	3(10%)
	<衛生処理場・清掃センター>			2		0	
民生	保健福祉部全課	155	2.1%	115	132	117	23(15%)
	支所市民生活課(健康福祉)			18		15	
	<保育園・寿光園・ふれあいセンター>			22		0	
商工労働	商工観光課・産業振興課	18	0.5%	18	34	34	16(89%)
農林水産	上記を除く産業振興部の課	108	5.5%	62	91	55	17(16%)
	支所産業振興課・畜産課			43		33	
	畜産環境センター			3		3	
土木	建設部全課	96	1.5%	74	74	74	22(23%)
	<支所建設維持課>			10		0	
	<霧島ヶ丘公園>			6		0	
	<市街地活性化推進本部>			6		0	
上下水道	水道	60	-	45	57	44	3(5%)
	下水道		1.4%	15		13	
教育	教育委員会事務局・支所教育課	237	3.5%	71	217	72	20(8%)
	公民館			6		6	
	女子校			55		53	
	給食センター・給食・用務・事務			89		75	
	看護学校			12		11	
	<幼稚園・図書館>			4		0	
その他(女子校期限付きほか)		13	1.4%	13	13	13	0(0%)
合計		990	±0.0%	990	900		90(9%)

削減目標は事務に対する目標で、部課名は将来の組織を表すものではありません。

類団比較は、各部門毎の職員数の傾向を見るため、平成19年度類似団体職員数(単純値)の各部門毎構成割合を鹿屋市のそれと比較したものです。なお、看護学校は民生部門に計上して補正しています。

の見直しを併せて行いながら、適正化計画の目標内で対応します。

年度末の退職者数を、定年退職予定者数と前年度勸奨退職者数から見込み、新規採用や転任受入数を見込んで各年度の「採用計画」を作成し、募集・能力実証・選考手続きを行います。各年度採用計画により見込まれる削減予定数や新たな業務課題に対応するため、取り組むべき対策を整理した各年度の「対策方針」を年度当初に整理します。対策方針はこの計画に定めた対策検討項目、集中改革プランの改革メニューに基づいて整理します。

出先機関等の技能労務職について、退職や転任による欠員が生じた場合は、一時的に臨時職員化を進め、職員数の前倒し削減に努めます。

実際の退職者数が見込みを超えても、実削減数に対策が及ばない場合は、転任による補充、臨時職員による一時補充を検討します。

5 . 対策検討項目

平成32年度までに削減する290人については、概ね以下の考え方にに基づき、必要な対策を検討します。なお、勸奨退職者の発生、権限移譲など新たな行政課題への対応、三位一体改革の一層の推進を考慮し、実際の削減手続きは計画を超えて前倒しで調整することとします。

(1) 主な対策について

前述した定員目標を達成するため、主に以下の3点をテーマとして、必要な対策の検討・実施に取り組みます。全てのテーマについて、集中改革プランの中で具体的対策を整理し、進捗管理を行います。

項目	検討項目	削減目標
出先機関等の整理	寿光園や保育園など、公民館・女子校を除く全ての出先機関等の直営廃止や民間譲渡等を検討します。 給食調理、学校用務、養護主事等の職員配置のあり方を検討します。	130人程度
組織機構・職制の見直し	部長制度の廃止など職制のフラット化を検討します。 総合支所の当面の機能は、窓口と地域振興に関する機能とし、その他の機能の本庁集約を検討します。 最終的には、総合支所は総合窓口機能を有する組織とし、平成26年度を目途に整理します。 事務集約や課の統合など、大課制の推進や班制度の拡充を検討します。	90人程度

<p>事務事業の見直し</p>	<p>事業仕分けによる大型事業の見直し、行政評価による事務事業の廃止縮小、民間委託、協働の推進を図ります。 重複・老朽・低利用・特定利用等の施設の廃止・譲渡を検討するとともに、残る施設について指定管理者制度の導入や管理運営方法の見直しを進めます。 本庁の全ての事務を対象に、市場化テスト法に準ずる民間委託を検討します。</p>	<p>70人程度</p>
-----------------	---	--------------

(2) 定員削減に伴う課題について

職員削減と対策検討項目の実施によって以下のような課題が見込まれることから、次項の観点から各部課及び職員が主体的に対応を検討し、取り組むこととします。

出先機関等の直営廃止（協働の推進）、地方分権に伴う権限移譲により、本市の機能は企画立案・管理監督の事務に収斂されます（政策官庁化）。また、事務集約や大課制の導入により、職員が担う事務は専門化・高度化することが見込まれます。

一方、協働の推進によって、地域自治の担い手としての職員の地域参加が求められます。職員一人ひとりの能力向上と地域参加など、今後求められる職員を確保するため、職制や人材育成制度の見直しが求められています。

将来的には、現行の本庁体制より小さな体制で、市内全域の行政サービスを担う必要があります。内部の管理事務を減量して事務効率を改善し、自治体 E A の推進や I C T の活用などによる生産性の向上が求められています。

また、市民と行政の距離が広がることから、相談や現地調査等のサービスのあり方、災害等の緊急時対応（リスクマネジメント）のあり方などについて、行政サービスの質を落とさない工夫が求められています。

事務事業の廃止・縮小を行い、総合支所や出張所サービスコーナーの見直しを行うに当たり、行政サービスに係る経営資源の配分について市民の理解を得る必要があります。市民参加、広報公聴、説明責任などに基づく仕事のあり方について見直しが求められています。

(3) 課題に対する対応について

職員の能力向上

行政需要が高度化する中で職員削減を行うには、職員の意欲を高め、能力向上を図るなど、行政におけるプロ人材を育成する必要があります。これからの自治体職員はどうあるべきか、望ましい職員像を模索しながら、採用、異動、登用、職員評価、給与、人材育成、退職、再任用などに関する公正で透明な人事システム（トータル人事システム）づくりに取り組みます。（総務課）

また、職員一人ひとりの意欲と能力が高まるよう、課・係内での会議、能力開発、内部研修、コミュニケーションの充実に取り組むとともに、職場課題に対する内部討議から改善策を見出す T Q C 運動に取り組みます。（各課）

事務の合理化

より少ない職員で、より高い行政サービスが提供できるよう、整理すべき事務はないか、簡素化できる箇所はないかなど、通常業務の洗い直しを行います。(各課)

協働の推進

小さな行政づくり、行政の守備範囲の見直しを進めるため、本来行政が担うべき事務か、民間委託や市民の協力で軽減できる事務はないかなど、行政サービスの実施主体の見直しを行います。また、町内会やNPOなど市民との連携を模索します。(各課)

組織機構の見直し

意思決定手続きの迅速化、事務効率の改善に資するよう、部長職や課長補佐職の廃止など、職制のフラット化を進めます。このため、課の統合を進めて大課制とし、総合支所から本庁への業務集約、庶務機能の集約など、組織機構の見直しを進めます。(行財政改革推進本部・総務課)

また、繁忙業務等に対する人員配置が流動的に行えるよう、班制度の導入や係毎事務分掌の見直しを進めるとともに、課長人事権の充実に取り組みます。(同上)

サンセット方式(行政評価)

事務事業とそれに必要な人員配置が硬直化しないよう、終期と目標を設定し、事業の見直しや廃止・縮小に取り組みます。あわせて配置職員の削減を行います。(企画調整課・各課)

ICTの推進(自治体EA)

事務の簡素化や効率化を進めるため、内部事務における情報通信技術の活用を図ります。また、電子自治体化を一層推進し、定型的行政サービスにかかる利便性の改善とコスト削減を図るとともに、窓口業務の簡素化・効率化・高度化を進めます。(各課)

臨時職員の活用

中期的には出先機関等の直営廃止によって臨時職員数の削減を進めますが、職員削減等を行う当面の間は、臨時的な措置として臨時職員への切替えを促進します。(行財政改革推進本部・総務課)

本庁については、経常的事務と政策的事務の区別を明確にし、雇用条件を整理します。前者については派遣や市場化テストなどによる民間委託を検討するとともに、後者については目標と終期を明確にし、業績評価による事業見直し継続的に行います。(同上・企画調整課)

TQC (Total Quality Control) 統合的品質管理、または全社的品質管理のこと。QC (品質管理) は主に工場などの製造部門で用いられた品質管理の手法だが、これをマーケティングや設計など製造部門以外に適用し、体系化したものである。近年になって、企業経営手法を取り入れた自治体でも用いられるようになった。

EA (Enterprise Architecture) 組織全体を通じた業務・システムの最適化を図る設計・管理手法のこと。全組織的な投資判断を行い、IT投資の効率化を図ろうとするもの。政府がこれを取り入れ、各府省庁向けに「業務・システム最適化計画策定指針」を公表し、行政改革を推進している。この流れを地方自治体に適用しようとして策定されたものが自治体EAで、「業務・システム刷新化の手引き」として公表されている。

6. 臨時職員の定員管理

(1) 現状について

嘱託職員・パート職員等の臨時職員数は、合併による減少が一旦は見られたものの、平成19年度まで増員傾向が続きました。これは、事務事業の抑制が進まず、福祉部門を中心とする政策の拡大、新規施設等の建設が続いたため、臨時職員に係る経費は拡大傾向にあります。

平成20年度は、指定管理者導入や事務事業の一部見直しが行われたことで減員に転じますが、臨時職員数は事務事業によって左右されるため、引き続き目標管理を行うことが必要です。

	平成14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	平成20年度
嘱託職員	207人 (100.0)	224人 (108.2)	232人 (112.1)	252人 (121.7)	275人 (132.9)	282人 (136.2)	232人 (112.1)
パート職員	222人 (100.0)	216人 (97.3)	215人 (96.8)	209人 (94.1)	162人 (73.0)	176人 (79.3)	137人 (61.7)
合計	429人 (100.0)	440人 (102.6)	447人 (104.2)	461人 (107.5)	437人 (101.9)	458人 (106.8)	369人 (86.0)

平成20年度の数値は未確定。1市3町の合計で水道企業団を含む。ただし、給食の代替えパートなど、勤務日数が極めて短期間のパートは含まない。表中()数字は対14年度比。

(2) 臨時職員の今後の考え方

出先等の職場における臨時職員の配置は、退職・転任による臨時職員への切り替えによって一時的に増員しますが、直営廃止を進めることにより減員を図ります。将来的な配置は、公民館、女子校、小中学校など、一部施設に限ることとします。

本庁における臨時職員の配置は、経常的な業務に係る対応を臨時職員へ切り替えることで一時的に増員しますが、市場化テストに準じた民間委託の導入等により減員を図ります。

政策的な業務に係る臨時職員については、事業効果を測量しながら適正な職員数を保つものとし、その水準については政策効果と財政状況を見極めながら設定します。

なお、臨時職員を引き続き配置する場合は、労務管理を含めた全体コストやサービスの質などについて、市場化テストと同等の官民比較により総合的に判断するよう努めます。

(3) 臨時職員の目標管理

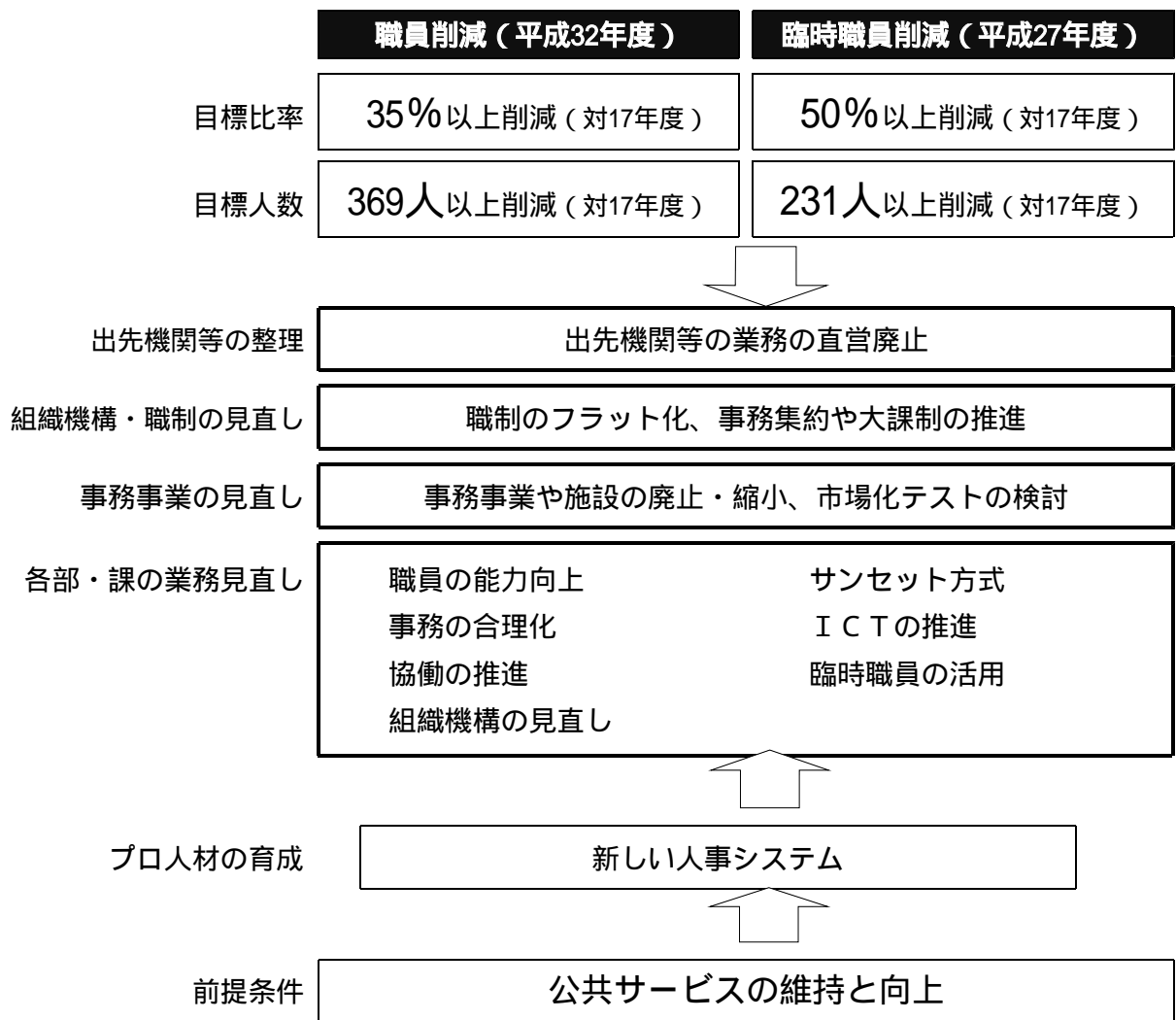
臨時職員数は、職員削減に伴う臨時職員への切替によって一時的な増加が見込まれますが、本庁や出先機関における役割見直しが進むことによって、中長期的には削減が見込まれます。

このため、合併後10年となる平成27年度の臨時職員数の目途を、平成19年度の半分程度とすることとし、これを超える削減を目指します。なお、期間中の各年度の削減目標は、全体目標を均等割したものとします。

部門分類と適用部課	19年度	20年度	27年度	対19年度削減率
本庁の事務補助、政策事業等に要する人員	208人	306人	160人	23%
本庁出先の管理人員（学校・公民館等の教育機関含む）	150人		50人	67%
総合支所・教育課の事務補助、政策事業等に要する人員	100人	63人	20人	80%
合 計	458人	369人	230人	50%

20年度の数値は見込み値。なお、給食調理等の日雇い職員は含まない。

職員等の削減と改革のイメージ



7. 総人件費の抑制について

(1) 総人件費抑制の考え方について

総人件費抑制の対策については、前述の定員削減のほか、能力実績給の導入などの給与制度の見直し、給与水準や諸手当の見直しが上げられます。

給与制度及び給与水準については、人事院及び鹿児島県人事委員会の勧告を踏まえ、必要な見直しを行います。また、諸手当については、業務実態等を踏まえて適時検討を行います。

(2) 一部事務組合等の定員管理の考え方について

財政健全化法の施行により、外郭団体に対しても定員等の管理を行うことが求められています。特に一部事務組合については、本市が行うべき事務を広域行政によって担っており、その職員の人口割り分を本市職員として計上した上で、定員管理を行わなければなりません。

一部事務組合の定員管理については、総務省による新たな定員管理指標の導入（平成21年度以降）を踏まえて、あらためて目標設定することとし、関係者調整を行いながら負担金抑制等の措置を検討します。