

第2次 佐野市定員適正化計画



令和2年3月
栃木県 佐野市

目次

1. はじめに	・・・	1
2. これまでの定員管理の状況	・・・	2
(1) 本市の定員管理の実績	・・・	2
(2) 県内 14 市、類似団体 29 市の状況	・・・	3
(3) 類似団体 29 市との詳細比較	・・・	4
3. 定員適正化計画の基本的な考え方	・・・	6
(1) 業務量調査による考察	・・・	6
(2) 職員の年齢構成	・・・	11
(3) 計画期間	・・・	12
(4) 計画の考え方	・・・	12
(5) 定員適正化の年度別計画	・・・	13
(6) 計画の公表と見直し	・・・	14
4. 定員管理の考え方	・・・	15

1. はじめに

佐野市では、平成 17 年 2 月の合併に伴い、全国の類似団体と比較して多い状況となった職員数を計画的に削減するため、「佐野市行政改革大綱」及び「佐野市行政改革集中改革プラン」に基づき、平成 18 年 3 月に、平成 26 年度までを計画期間とする「佐野市定員適正化計画」を策定し、定員適正化に取り組んできました。また、平成 21 年 3 月には、市民病院及びあそヘルホスの指定管理者制度への移行に伴い計画の見直しを行いました。その後、平成 27 年 7 月に計画の期間を延長し、職員数については、改訂前の最終年度計画職員数を引き継ぎ、これに平成 26 年 4 月から佐野市単独となった消防職員を含めたものとして改訂しました。

この計画では、組織機構・人員配置の見直し、事務事業の見直し、指定管理者制度の活用、外部委託の推進、職員の能力の向上などに取り組むことにより、改訂前は平成 17 年 4 月 1 日現在の職員数 1,370 人を平成 27 年 4 月 1 日には 911 人とするものでしたが、平成 27 年 4 月 1 日現在の職員数は 906 人となり、計画を達成しました。また、改訂後の計画では、平成 29 年 4 月 1 日まで改訂前の最終年度計画職員数に消防職員を含めて 1,059 人を維持するものでしたが、平成 28 年 4 月 1 日現在の職員数は 1,056 人、平成 29 年 4 月 1 日現在では 1,053 人となり、計画を達成しました。平成 30 年 4 月 1 日以降については計画を策定していませんでしたが、平成 31 年 4 月 1 日までの 2 年間で 6 人を削減しました。

本市を取り巻く環境は、急速な高齢化、人口減少社会の到来が予想され、それに伴う新たな行政需要も見込まれ、これに対応していくためには事務事業の改革改善を行うとともに、引き続き適正な定員管理に取り組む必要があります。

そこで、職員数の適正化は事務事業の執行と密接に関係することから、「第 2 次佐野市総合計画」及び「佐野市業務改善計画」を踏まえて、「第 2 次佐野市定員適正化計画」を策定しました。

今後とも、政策の実現に必要な人員を確保しつつ、新たな行政需要にも的確に対応できる職員の育成に努めながら、安定した財政構造と効率的で効果的な行政運営の確立を目指します。

2. これまでの定員管理の状況

(1) 本市の定員管理の実績

(表1) 本市の定員管理の実績

(単位：人)

職員数 部門		H17.4.1	H21.4.1	H27.4.1	H28.4.1	H29.4.1	増減数 (H17→ H29)	(参考) H30.4.1	(参考) H31.4.1	増減数 (H29→ H31)
一般行政	議会	9	9	9	8	8	▲1	9	9	1
	総務・企画	204	179	163	162	166	▲38	169	170	4
	税務	52	52	50	52	51	▲1	51	52	1
	民生	248	236	217	218	222	▲26	221	215	▲7
	衛生	101	97	84	80	79	▲22	79	75	▲4
	労働	3	0	0	0	0	▲3	0	0	0
	農林水産	32	31	27	28	27	▲5	27	28	1
	商工	17	17	31	28	30	13	32	34	4
	土木	103	110	95	100	97	▲6	97	97	0
	小計	769	731	676	676	680	▲89	685	680	0
特別行政	教育	192	175	123	120	119	▲73	118	118	▲1
	消防	—	—	—	150	150	150	152	152	2
普通会計計 (計画)		961	906 (904)	799 (802)	946 (950)	949 (950)	▲12 (▲11)	955 (—)	950 (—)	1 (—)
公営企業等	病院	255	17	14	14	14	▲241	11	10	▲4
	水道	42	34	26	26	25	▲17	24	23	▲2
	下水道	22	22	18	19	18	▲4	20	19	1
	その他	90	47	49	51	47	▲43	45	45	▲2
公営企業等計 (計画)		409	120 (125)	107 (109)	110 (109)	104 (109)	▲305 (▲300)	100 (—)	97 (—)	▲7 (—)
合計 (計画)		1,370	1,026 (1,029)	906 (911)	1,056 (1,059)	1,053 (1,059)	▲317 (▲311)	1,055 (—)	1,047 (—)	▲6 (—)

<計画の見直し経緯>

平成21年3月 市民病院、あそへルホスの指定管理者制度への移行に伴う見直し

平成27年7月 佐野地区広域消防組合解散に伴う消防職員の追加及び計画期間の2年延長

平成17年4月から平成29年4月までの12年間で、計画では普通会計で11人、全体で311人の削減のところ、実績では普通会計で12人、全体で317人の削減となりました。(消防を除くと普通会計で162人、全体で467人の削減)

平成29年4月の第1次計画終了後も削減を進め、平成31年4月までの2年間でさらに6人を削減しました。

(2) 県内 14 市、類似団体 29 市の状況

(表 2) 人口 1 万人あたりの職員数 (佐野市、県内 14 市平均、類似団体 29 市平均)

(平成 30 年 4 月 1 日現在 単位：人)

		佐野市 (a)	栃木県内 14 市 平均値 (b)	県内市 との比較 (a-b)	類似団体 29 市 平均値 (c)	類似団体 との比較 (a-c)
住民基本台帳人口		119,795	124,335	▲4,540	125,155	▲5,360
一般行政	一般管理	385	394	▲9	346	39
	福祉関係	300	222	78	259	41
	計	685	616	69	606	79
特別行政	教育	118	111	7	124	▲6
	消防	152	106	46	92	60
普通会計 計		955	834	121	822	133
公営企業等 計		100	88	12	306	▲206
合計		1,055	922	133	1,128	▲73
合計 (消防、病院除く)		892	815	77	820	72
1 万人 あたり 職員数	一般行政	57.2	49.5	7.6	48.4	8.8
	普通会計	79.7	67.1	12.6	65.7	14.0
	合計	88.1	74.2	13.9	90.1	▲2.1

(地方公共団体定員管理調査より)

① 県内 14 市平均との比較

平成 30 年 4 月 1 日現在における本市の普通会計部門職員数 955 人は、県内 14 市平均の 834 人に比べて 121 人超過しており、公営企業等会計では本市は 100 人であり、県内 14 市平均と比べて 12 人多い状況です。また、人口 1 万人あたりの職員数は普通会計では、県内 14 市平均 67.1 人と比べて本市が 12.6 人超過しています。

また、市単独による設置の有無で、大幅に職員数の異なる消防と病院を除いた合計でも、本市の 892 人は県内 14 市平均 815 人と比べて 77 人超過しています。

② 類似団体 29 市平均との比較

類似団体とは、全国の市町村を団体の人口及び産業人口比率を基準として分類したもので、本市の属する分類区分Ⅲ-2 は、人口 10 万人以上 15 万人未満で、第 2 次・第 3 次産業の人口比率が 90%以上、かつ、第 3 次産業人口比率が 65%未満のグループに属する 29 団体です。

本市の普通会計部門職員数は類似団体平均 822 人と比べると 133 人超過しており、公営企業等会計では、類似団体平均と比べて 206 人少ない状況です。また人口 1 万人あたりの職員数は普通会計では、本市の 79.7 人に対して類似団体平均 65.7 人と本市が 14.0 人超過しています。

また、消防と病院を除いた合計では、類似団体平均 820 人と比べて 72 人超過しています。

(3) 類似団体 29 市との詳細比較

分類区分Ⅲ-2 に属する類似団体 29 市の平均と定員管理の大部門ごとと比較を
と次の表のとおりとなります。

(表 3) 類似団体 29 市平均との比較

(平成 30 年 4 月 1 日現在)

	大部門	佐野市の 職員数(a)	類似団体 平均(b)	比較 (a-b)
一般行政	議会	9	8	1
	総務・企画	169	158	11
	税務	51	47	4
	民生	221	190	31
	衛生	79	69	10
	労働	0	1	▲1
	農林水産	27	26	1
	商工	32	20	12
	土木	97	87	10
特別行政	教育	118	124	▲6
	消防	152	92	60
公営企業等	病院	11	216	▲205
	水道	24	26	▲2
	下水道	20	19	1
	その他	45	45	0

ここで 10 人以上乖離のある大部門は、【総務・企画】、【民生】、【衛生】、【商工】、
【土木】、【消防】、【病院】の 7 部門になります。このうち、市単独による設置の有無
で職員数が大幅に異なる【消防】と【病院】を除いた 5 部門について、さらに定員
管理の小部門まで比較し、理由を分析します。

(表 4) 定員管理の小部門ベースで本市の職員数が 5 人以上多い部門

大部門	中部門	小部門	佐野市の 職員数(a)	類似団体 平均(b)	比較 (a-b)
総務・企画	総務一般	管財	18	8	10
	企画開発	企画開発	25	15	10
	住民関連	戸籍等窓口	32	24	8
民生	民生	福祉事務所	59	49	10
		保育所	120	103	17
		旧地域改善対策	17	3	14
衛生	清掃	ごみ収集	16	9	7
		ごみ処理	23	5	18
商工	観光	観光	25	10	15
土木	土木	土木一般	40	34	6
	都市計画	都市公園	12	7	5

本市の職員数が類似団体平均と比較して多い部門についての主な理由としては、次のことが考えられます。なお、定員管理の分類区分について、【 】内には大部門、《 》内には中部門及び小部門を表示しています。

【総務・企画】

《総務一般－管財》 行政センターの施設管理担当、市所有バス等の運転手が配置されている。

《企画開発－企画開発》 本市の特色である課（都市ブランド推進室、北関道沿線開発推進課）の設置に伴う職員が配置されている。

《住民関連－戸籍等窓口》 行政センター、支所の窓口に対応する職員が配置されている。

【民生】

《民生－福祉事務所》 妊産婦医療費や児童手当の申請等窓口に対応する職員が配置されている。

《民生－保育所》 市直営の保育園数が多いため、それに対応する保育士が配置されている。

《民生－旧地域改善対策》 各集会所へ職員が配置されている。

【衛生】

《清掃－ごみ収集・ごみ処理》 清掃センターを市直営で行っている部分がある。

【商工】

《観光－観光》 教育部門からスポーツを移管している。

【土木】

《土木－土木一般》 道路維持を市直営で行っている部分がある。

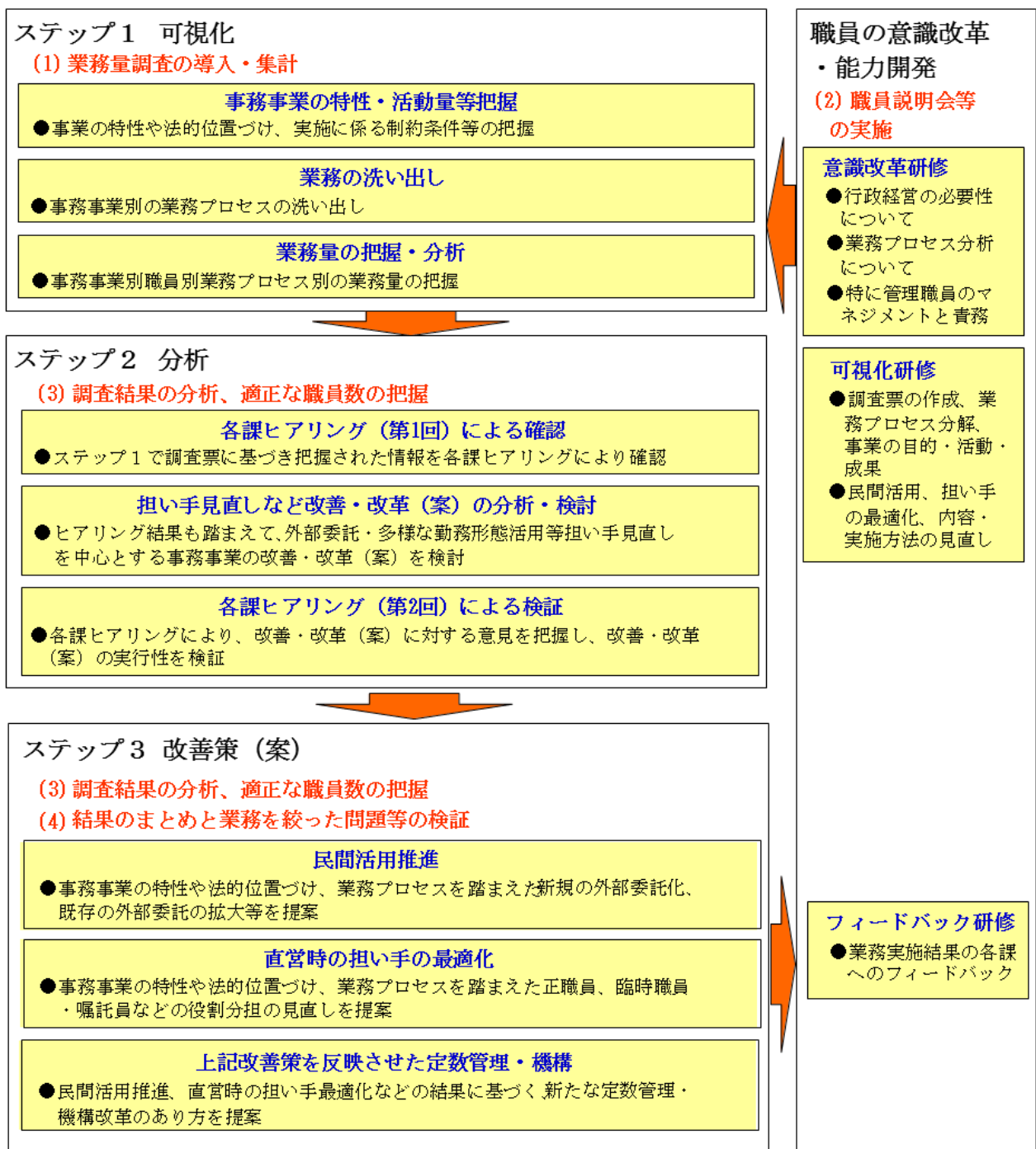
《都市計画－都市公園》 公園の維持管理を市直営で行っている部分がある。

3. 定員適正化計画の基本的な考え方

(1) 業務量調査による考察

平成 29 年度中に専門知識のあるコンサルティング会社に委託し、客観的な立場から分析することで、本市の組織や人員、業務の課題を明らかにし、業務改善等を見据えた基礎資料とするため、全庁的に業務量調査を実施しました。

①業務量調査の進め方



②調査対象

【調査対象部署】 消防署を除く全ての部署

【調査対象職員】 部長、技能労務職員、消防署の職員、休職者を除く全ての職員

【調査対象業務】 全ての事務事業

業務の可視化は、以下の2類型に分けて行いました。

【所管事務事業】

○平成29年度実施予定の事務事業

【共通間接事務】

○特定の事務事業と関連しないが、組織運営上、全庁共通で経常的に発生する事務

③業務量の定量化・集計の方法

本調査では、以下の流れで調査対象部署の業務量を定量化・集計し、従事時間数を明らかにしました。

ア. 職員個人別・事務事業別の年間業務工数の把握

イ. 職員種別（課長、再任用、臨時職員・嘱託員）・事務事業別の年間業務従事工数の把握

ウ. 事務事業別・業務プロセス別の正職員従事割合の把握

エ. 事務事業別・業務プロセス別の正職員の年間業務工数の算出

オ. 部門別の職員1人あたりの年間実労働時間の算出

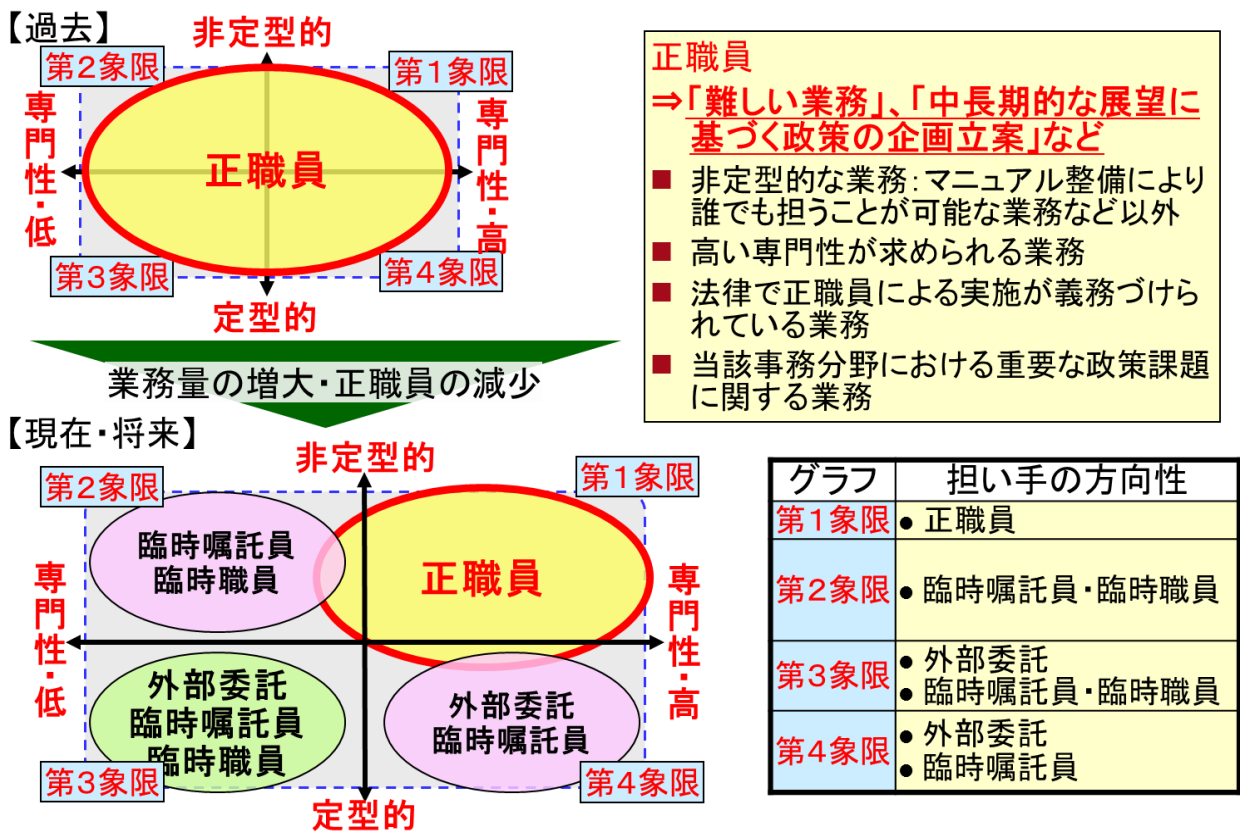
カ. 事務事業別・業務プロセス別の正職員の従事時間の算出

④担い手の最適化の検討

各事務事業の特性を踏まえ、次の視点に該当する業務に臨時職員・嘱託員や外部委託を活用することで、正職員が本来業務に専念できる環境を構築します。

【臨時職員・嘱託員や外部委託が適する業務の視点】

- 定型的業務（マニュアル整備により正職員でなくても担うことが可能）
- 専門性の低い業務
- 法律で正職員による実施が義務づけられていない業務



業務量調査の結果を基礎資料とし、庁内において精査・検討した内容を「佐野市業務改善計画」として策定しました。この計画に沿って次のとおり分類して、方向性を定めて業務改善を進めます。

【業務改善計画による主な方向性】

- 外部委託
- 廃止
- 外郭団体等との関わりの是正
- 組織や所管事務等の是正
- その他のやり方改善

⑤業務改善計画に基づく削減可能人数

(表5)「外部委託」による削減可能人数

大部門	削減可能人数	業務改善計画により委託可能な主な事業
総務・企画	8.9	さのまるプロモート事業、公有財産管理事業 広報紙発行事業、文書收受発送事務 有償バス運行運営・利用促進活動事業 マイナンバーカード関連事務、証明書交付事務
税務	2.3	個人市民税賦課事務
民生	4.6	基礎年金等事務、妊産婦医療費助成事業 放課後児童健全育成事業、児童手当支給事業 総合相談事業
衛生	0.4	ごみ収集・運搬事業
商工	0.1	スポーツツーリズムパイオニア事業
土木	0.3	特定空家等対策事業
教育	0.5	公民館使用許可・受付事務 各地区公民館市民教養講座開催事業
水道	0.3	配水管維持管理事業
その他	6.8	国民健康保険運営事業、介護保険運営事務
合計	24.2	

業務改善計画において、現在正職員が担っている業務のうち、24.2人分の業務が外部委託可能と判断されました。委託を進める際にコストや委託規模など検討していくなかで、受入先の選定や仕様の確定に相当の時間を要する業務が多く、委託まで数年かかる場合が想定されます。

(表6)事業の「廃止」による削減可能人数

大部門	削減可能人数	業務改善計画により廃止可能な主な事業
総務・企画	0.2	栃木県統計協会参画事業、自動交付機運営事業
民生	0.1	敬老祝金贈呈事業
衛生	1.1	住宅用太陽光発電システム設置支援事業 生活環境保全事業 田中正造の日環境フェスタ開催事業
農林水産	0.2	農作業安全対策支援事業 佐野市農業後継者結婚推進協議会運営事業
商工	0.2	ためまふるさと館指定管理事業 若宮球場維持管理事業
土木	0.7	民有地緑化推進事業、土地開発公社支援
合計	2.6	

事業を廃止することで2.6人分の業務が削減可能と判断されました。これらの事業についてすぐに事業廃止できる事業もありますが、今後慎重に検討する必要があり、多くの事業が廃止まで数年の期間がかかることが見込まれます。

(表7)「外郭団体等との関わりの是正」による削減可能人数

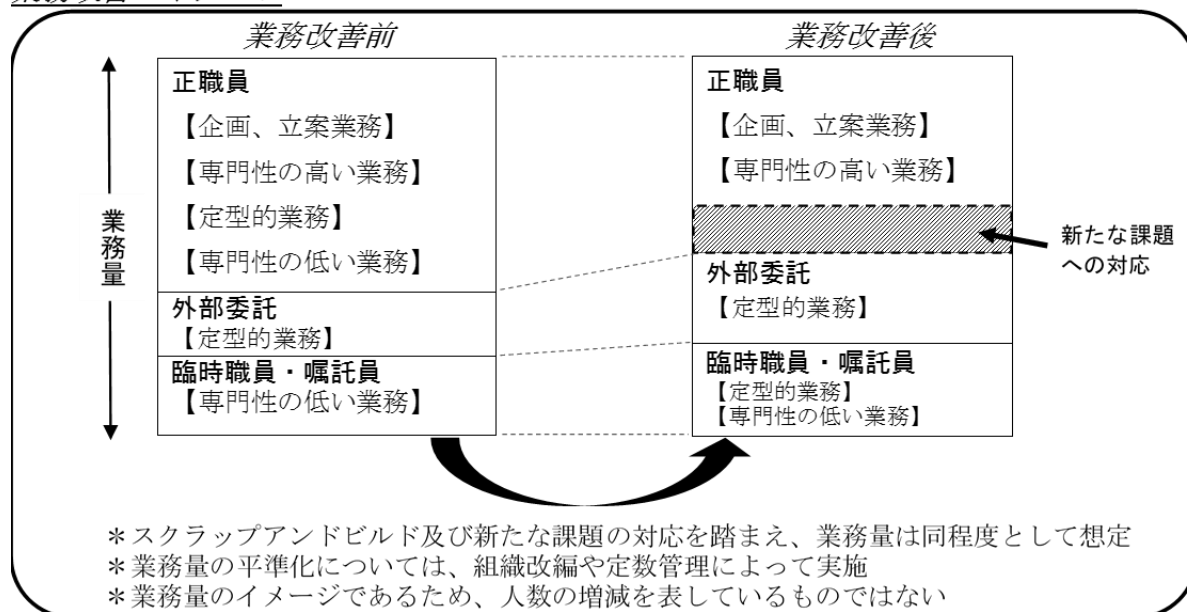
大部門	削減可能人数	業務改善計画により是正可能な主な事業
総務・企画	1.4	少年補導員会運営支援事業 町会長連合会支援事業
衛生	0.2	佐野市公害対策会議支援事業
商工	0.7	産業団地協議会設立準備事業 訪日ムスリムインバウンド推進事業 さの秀郷太鼓保存育成事業 観光ボランティア育成事業 市民歩け歩け大会開催事業
土木	0.3	まちなか活性化推進協議会支援事業
教育	0.5	子ども会ジュニアリーダー研修会開催事業 佐野市子ども会連合会支援事業 サークル連絡協議会に関すること
合計	3.1	

市は外郭団体等と協力して行政目的を達成していくものでありますが、本市の場合は業務量調査において市が主体となっているケースが多いことを指摘され、その関わりを見直すことで3.1人分の業務が削減可能と判断されました。

この削減可能人数には実施時期が未確定な事業は含まれておらず、「組織や所管事務等の是正」や「やり方改善」の取組も進めることで、業務量の削減を図ります。

業務改善計画による人員削減への効果は徐々に現れることが考えられ、次のイメージのように新たな課題への対応を優先するため、積上げた削減可能人数をそのまま正職員数削減とするものではありません。

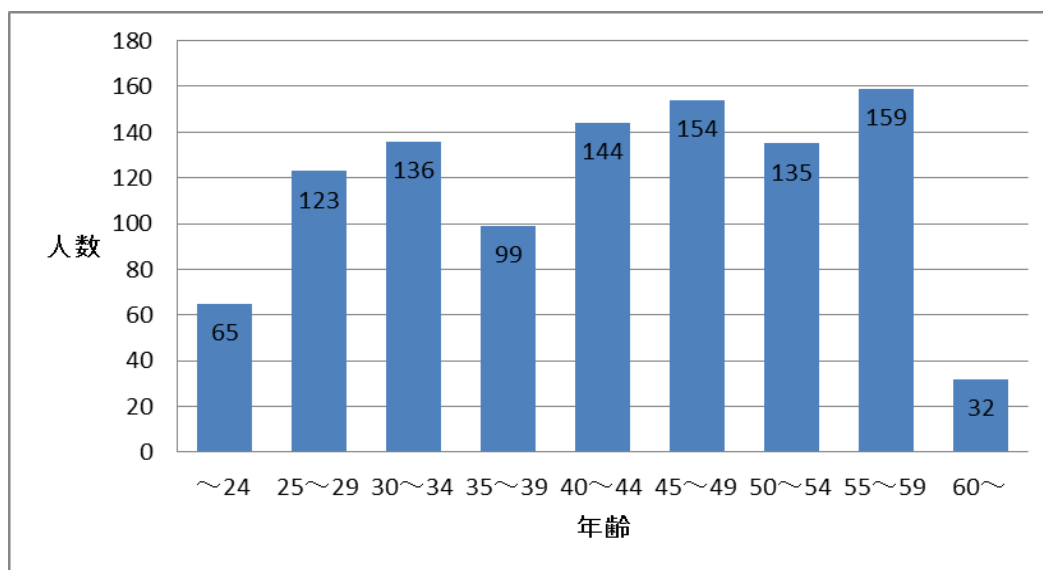
業務改善のイメージ



(2) 職員の年齢構成

(表8) 本市職員の年齢構成

(平成31年4月1日現在)



50歳以上59歳以下が294人で全体の28.1%、40歳以上49歳以下が298人で28.5%と多く、30歳以上39歳以下が235人で22.4%、29歳以下が188人で18.0%と若い年代が比較的少ない状況です。

特に30代後半が少ないのは平成17年2月に合併した後、しばらくは採用を抑制していたことが要因となっています。また、今後は再任用期間の延長や定年延長により60歳以上が増加する傾向にあります。

第1次団塊世代の退職は一段落したものの、今後5年間の定年退職者は年平均30人を超えており、組織力低下を防ぐため継続的に新たな人材の確保が必要とされます。

(3) 計画期間

計画期間は令和7年3月31日までとします。

定員管理は毎年度4月1日付の職員数を比較するため、令和2年度から令和6年度の5年度分の職員数を管理します。

(4) 計画の考え方

職員数については、業務改善計画に基づき業務量を減らすことで削減も可能であると考えていますが、一方では、新たに発生する様々な行政需要に対応するため、また総合計画の達成に向けて各事業を推進するための人員も必要であると考えています。

今後全国的に人口減少や少子高齢化が予想されるなか、行財政改革指針にあるように本市においても厳しい財政状況が続くことが見込まれ、その中でも大きな割合を占める人件費の削減も重要であると考えています。

組織としての持続性・継続性を維持するため可能な限り毎年新規職員の採用をすべきと考えていますが、安定した財政運営を行うべく計画期間中は総職員数を削減していきます。

これらのことから、職員数を平成31年4月1日現在と比べて、計画期間中で33名減(3.2%減)とします。

(5) 定員適正化の年度別計画

(表9) 定員適正化の年度別計画

(各年4月1日現在 単位：人)

	令和元年度 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
全部門合計	1,047	1,043	1,035	1,027	1,022	1,014
対前年度 増減数	▲8	▲4	▲8	▲8	▲5	▲8
累計	—	▲4	▲12	▲20	▲25	▲33

【削減人数の内訳】

①業務改善計画による削減 ▲17人

【総務・企画】

《企画開発－企画開発》 さのまるプロモート事業の委託▲1

《住民関連－住民関連一般》

町会との関わり（町会長連合会支援事業）の是正▲1

《住民関連－戸籍等窓口》 証明書交付事務等の委託▲6

【税務】

《税務－税務》 個人市民税賦課事務の委託▲2

【民生】

《民生－福祉事務所》 妊産婦医療費助成事業、児童手当支給事業等の委託▲2

放課後児童健全育成事業の委託▲1

【その他】

《その他－国保事業》 国民健康保険運営事業等の委託▲3

《その他－介護保険事業》 介護保険運営事務等の委託▲1

②保育園の統廃合による削減 ▲4人

【民生】

《民生－保育所》 計画期間中の保育士の退職と採用の差引▲4

③その他の外部委託による削減 ▲20人

官と民の役割分担を明確にし、サービスの維持向上に留意しつつ、外部委託の推進をします。特に、技能労務職については不補充を継続し、技能労務職員が担っている業務の外部委託を検討していきます。

(表10) 技能労務職員の減員予定数

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	計画期間中 合計
定年退職	6	4	6	7	7	30
再任用満了	0	4	6	0	5	15
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	計画期間中 合計
次年度 再任用採用	5	3	5	6	6	25
減員予定数	▲1	▲5	▲7	▲1	▲6	▲20

計画期間中の技能労務職員の定年退職者は30人となりますが、近年の実績から定年退職者の約8割は再任用すると想定し、計画期間中の再任用満了者も含めた技能労務職員の退職者は20人を見込みます。

この分の正職員の採用はせず外部委託を検討していきますが、ある程度まとまった業務を委託しないと効率的でないため、委託までの間は会計年度任用職員等で対応していく予定です。

上記①～③の理由で計画期間中の職員は41人削減となりますが、安定した採用を確保するため、このうち2割は単純に削減せずに新規職員を採用することで、組織の活性化及び職員の年齢構成の平準化を図ります。

よって、計画期間中の職員削減数を33人(41人×20%=8.2人 41人-8.2人=32.8人)とします。

(6) 計画の公表と見直し

定員適正化計画は、毎年度、定期的に進捗状況を公表するとともに、政策方針や組織機構の見直し、国や県からの権限委譲、法律改正等により、職員配置に大きく影響を及ぼす場合には見直しを行います。

4. 定員管理の考え方

①総合計画に合わせた人員配置

総合計画及びこれに基づく事業計画等に合わせた柔軟で効率的な執行体制を確保するために、適正な人員配置を行います。

②財政状況を踏まえた人件費の抑制

人口減少や少子高齢化が見込まれる状況において財政負担が増加するため、行財政改革指針を踏まえ、人件費の抑制を図ります。

③業務改善計画との連携

業務改善計画の進捗に合わせた人員配置、担い手の最適化を図っていきます。

また、業務量調査の手法を用いて毎年業務量を把握し、一人当たりの業務量のバラツキを是正していきます。

④再任用職員の活用

経験豊富な職員の退職を補い、事務効率やスキルの低下、経験不足による組織力の低下を防ぐため、平成 26 年度より行っている再任用職員の任用を継続し、定年退職者が長年培ってきた知識・経験を活用します。

これまでの再任用は原則フルタイム勤務としていましたが、再任用短時間勤務の導入も図り、より働きやすく、より能力の発揮しやすい環境を整えていきます。

⑤会計年度任用職員の活用

市民ニーズの多様化・高度化に対応するため、社会情勢等の様々な状況を考慮しつつ、正職員では対応しきれない部分やきめ細やかなサービスを提供できるよう、令和 2 年度より導入となる会計年度任用職員も活用します。

これまでも、臨時職員・嘱託員を活用してきましたが、処遇の見直しと継続した任用をすることで、より専門的な知識、経験の蓄積が見込まれます。

⑥女性職員の積極的登用、職域の拡大

男女共同参画の視点から、女性職員を管理職へ積極的に登用します。

また、女性職員の職域の拡大を図るとともに、性別に偏らない事務分担を推進します。

⑦職員の能力の向上

限られた人員で行政需要の変化に柔軟に対応し効率的な行政運営ができるよう、研修の実施や人事評価を活用することで、職員の能力を引き出す人材育成を行います。

第2次佐野市定員適正化計画

令和2年3月

発行 佐野市

編集 佐野市行政経営部人事課

〒327-8501 栃木県佐野市高砂町1番地

TEL : 0283-20-3057

FAX : 0283-21-5120

E-mail : jinji@city.sano.lg.jp

URL : <http://www.city.sano.lg.jp>