



海と太陽とみどりの中で  
ひとが輝きまちが輝く湘南・茅ヶ崎

# 次期基本構想を見据えた 定数管理の考え方

平成29年4月

## 目 次

1	はじめに .....	- 1 -
2	働きかたの見直し .....	- 2 -
3	次期基本構想を見据えた定数管理の考え方 .....	- 2 -
4	参考資料〈各種統計資料〉 .....	- 4 -

## 1 はじめに

本市では、少子高齢化の進展やライフスタイルの多様化、社会経済状況の変化等に伴い複雑化する行政課題および市民ニーズに効率的・効果的に対応していくため、平成7年に「茅ヶ崎市行政改革大綱」（平成8年度～14年度）を策定して以来、「第2次茅ヶ崎市行政改革大綱」（平成15年度～19年度）、「第3次茅ヶ崎市行政改革大綱」（平成20年度～24年度）のもと、行政改革の取り組みを推進してまいりました。

また、平成25年度からは第2次実施計画の策定と合わせてこれまでの取り組み手法を見直し、行政改革の取り組みを実施計画事業と一体的に行うことで、行政改革をさらに推進し、地域経営主体としての責任のある経営改善を図ることを目的に「茅ヶ崎市経営改善方針」を策定し、平成28年度からの第3次実施計画期間においても、全ての事務事業を行政改革の対象とした「経営改善方針（2015年度版）」のもと、行政改革の取り組みを推進することとしています。

本市の財政の根幹をなす市税収入は、今後も大きな伸びが期待できない状況に加え、人口構造の変化に起因する扶助費等社会保障関連経費の増加が見込まれており、限られた経営資源を最大限に活用しながら、事務事業の効率化、財源確保と経費の削減により一層取り組んでいく必要があります。義務的経費の大きな部分を占める人件費抑制の視点からは、給与の適正化とともに行政自らが行う基本的改革として、計画的に職員数の適正化を図ることを目指して平成9年度から26年度に渡り「定員適正化計画（第1次～第4次）」を策定してきましたが、結果的には目標値を大幅に上回る職員数となっています。（参考資料参照）

業務が年々複雑化し、かつ経営資源が制約される中で、これまで以上に市民ニーズに応え、まちの魅力や活力を高めていくためには、茅ヶ崎市総合計画基本構想に位置づけられている2つの基軸である「新しい公共の形成」「行政経営の展開」の視点に立ち、市が担うべき業務の範囲を改めて検証し、民間委託や協働といった手法を積極的に活用することで、実施主体の最適化を図るとともに、中核市移行等の環境の変化に応じて職員を効果的に配置できる臨機応変な組織づくり、また正規職員と臨時・非常勤職員との役割分担を精査した上で、多様な任用形態の職員の効率的な活用を図ることも大切です。さらには「働きかたの見直し」とおしたさらなる庁内分権の推進を図る必要があります。

「次期基本構想を見据えた定数管理の考え方」は、「時代に即した行政経営の基本方針2017（C3成長加速化方針）」の中で掲げている「時代に即した行政経営を行うための働きかたの見直し」を受け、次期基本構想の推進体制として、業務と定数のミスマッチを解消するとともに、環境の変化に対応できる機動的な組織を目指し、行政改革の視点を持ってこれまで以上に戦略性を持った定数管理を行うために策定するものです。

## 2 働きかたの見直し

激変する社会状況の変化に対応し、様々な事業を実施する中であっても、今までは「各課かいの職員体制（定数）」に対する明確な基準がなく、また、将来を見据えた対応もなされておりました。結果的に、業務に係る本来あるべき「適正な定数」とは必ずしもなっていないのが現状であり、部局によっては時間外が多い等、職員の負担にばらつきがあり、職員の心身の疲弊や市民サービスに影響が出てきてしまう可能性も出てきました。

これらの状況を踏まえ、平成28年度からは、対話の質を高めることによる生産性の向上、職員個々のワークライフバランス等の労働環境の整備等の取り組みとして「働きかたの見直し」に着手し、時間外の削減等、目に見えた効果も一部出てきております。

## 3 次期基本構想を見据えた定数管理の考え方

本市を取り巻く状況として市民ニーズの多様化や度重なる制度改正に対応するため、職員数は年々増え続ける一方であり、市税収入の大幅な増加が見込めない中、引き続き厳しい財政運営が求められる状況においては、相対的に人件費の高い一般職員の数を抑制しなければならず、また、業務量の増加に対しては再任用職員や非常勤嘱託職員等の多様な任用形態の職員の効果的な活用を図る一方で、職員のワークライフバランスの実現に取り組まなければならない等、限られた一般職員数の中で対応していかなければなりません。

また、複雑かつ多様な行政課題や市民ニーズ等に対応し、将来に向け安定的かつ持続可能な基礎自治体を目指すため、「働きかたの見直し」による業務の見直しを図るとともに、「ヒト・モノ・カネ」を一体的に捉え、これら経営資源の効率的・効果的な配分についての見直しを徹底する必要があります。

これらのことより、次期基本構想の推進体制として組織が構築される平成32年度を目途に、適切な各課かいの職員体制（定数）を構築することを目指し、次のような考え方に基づいて取り組みを進めていくこととします。

なお、本取り組みを推進し、目指す姿を実現する上では、組織を構成する各職員が持っている能力を最大限に発揮することが重要なことから、本取り組みと並行して、人材育成に向けた取り組みについても進めていくこととします。

### <次期基本構想を見据えた定数管理の考え方>

- (1) 次期基本構想の組織体制が構築される平成32年度を目途に、業務と定数のミスマッチが解消された、あるべき姿としての「各課かいの適正な職員定数」を構築します。
- (2) (1)の実現に向けた第1歩として、平成29年度の総合計画第4次実施計画の策定にあたっては、平成29年4月1日の各課かいの職員体制を参考に、従来の事業要求とあわせて事業毎に必要な定数についても要求することとし、事業の採択状況を踏まえながら、「平成30年4月1日の定数」を構築します。(第1ステップ)
- (3) 総合計画第4次実施計画期間である平成30年度からは、実施計画事業に採択された事業を適切に実施するとともに、働きかたの見直しに係る取り組みの更なる推進や業務内容及び定数に関して継続的に検討・精査することで、「平成32年4月1日の新組織における適正な職員体制」の構築を目指します。(第2ステップ)
- (4) 業務と定数のミスマッチが解消された平成32年度にあつては、適正な職員体制のもと、次期基本構想に向けた事業の検討を行います。(第3ステップ)
- (5) 平成32年度からは、適正な職員体制が構築されたことを踏まえ、部局内の定数の増減について、部局長に権限を付与することとします。(第4ステップ)

第1ステップ (平成29年度) : 平成30年度の定数の構築

→第4次実施計画策定時に事業とあわせて必要人員の要求

第2ステップ (平成30年度  
～31年度) : 平成32年度の新組織における適正な職員体制の構築

→働きかたの見直しに係る取り組みの更なる推進、業務内容及び定数に関する継続的な検討・精査

第3ステップ (平成32年度) : 適正な職員体制のもと次期基本構想に向けた事業の検討

第4ステップ (平成32年度以降) : 部局長に対して部局内定数増減に係る権限の付与

#### 4 参考資料<各種統計資料>

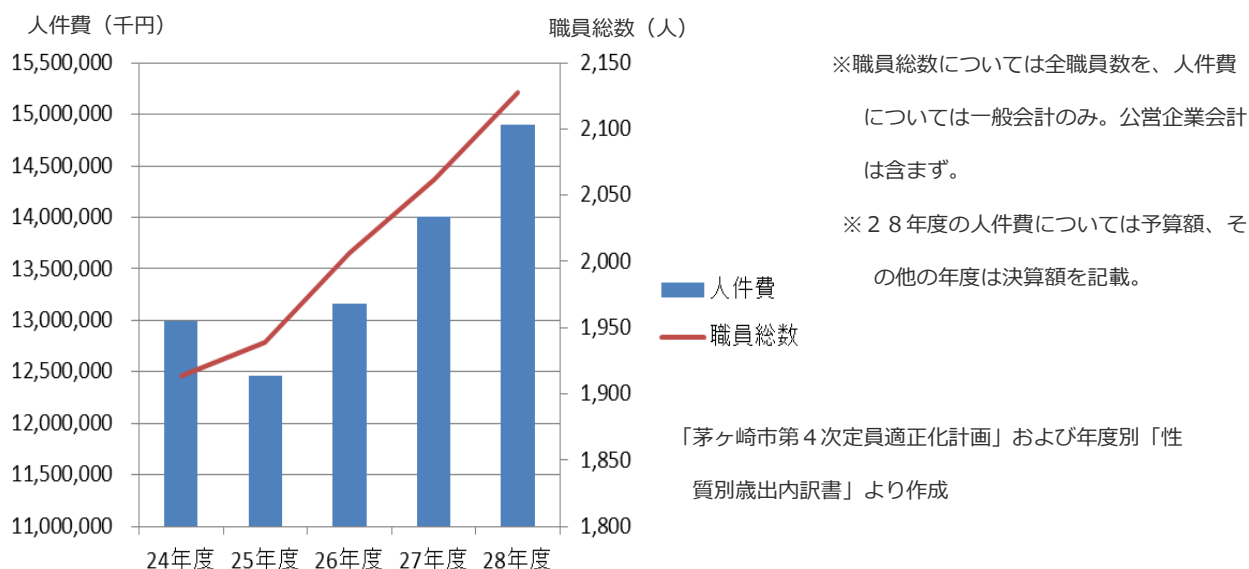
##### (1) 第1次～第4次定員適正化計画（平成9年度～平成26年度）

本市では行政改革の取り組みの一環として、義務的経費の多くの部分を占める人件費抑制の観点から、計画的に職員数の適正化を図ることを目的に、平成9年度を初年度とする「第1次定員適正化計画」の策定を皮切りに、目標年次を平成26年度とする第4次定員適正化計画まで策定してきました。

結果的には、市民ニーズの多様化や社会制度の改正等、新たな業務への対応を迫られ、第4次定員適正化計画の目標値よりを大幅に上回る状況となっており、人件費は年々増加しています。

表1 過去5年間の職員総数と人件費の推移

	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
計画等	第4次定員適正化計画期間			計画等なし	
職員総数	1,914	1,939	2,007	2,062	2,128
目標値	1,850	1,838	1,831		
前年比増減		25	68	55	66
目標値との乖離	64	101	176		
人件費（千円）	12,990,075	12,458,946	13,166,597	14,005,640	14,897,767
主な増減理由等	防災対策業務強化、地域包括支援センター増設対応等	辻堂駅前出張所開設準備、権限委譲事務対応等	番号制度導入準備、臨時福祉給付金事務対応等	姉妹都市担当及び長寿社会推進担当新設、ハマミーナ出張所開設等	保健所設置準備、消防署小和田出張所移転準備、乳腺外来の新設等



## (2) 財政状況の推移及び今後の見通し

歳入の根幹をなす市税が歳入総額に占める割合については減少傾向となっており、今後も大幅な伸びを期待することができません。一方歳出については、人口構造の変化や社会経済情勢に起因し扶助費が著しく増加しており、人件費も含めた義務的経費の増加が歳出全体の増加に大きな影響を与えています。

表2-1 財政状況見通し（歳入）

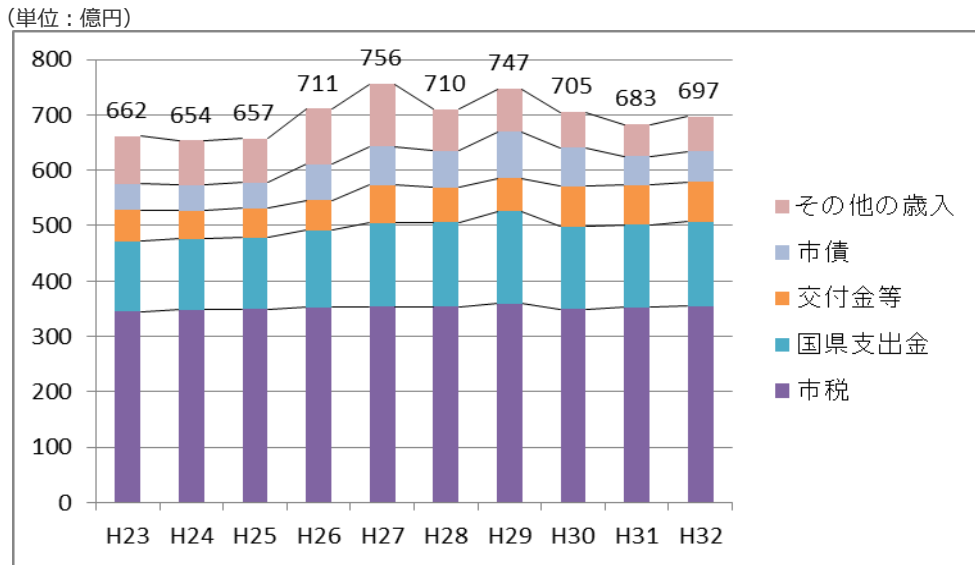
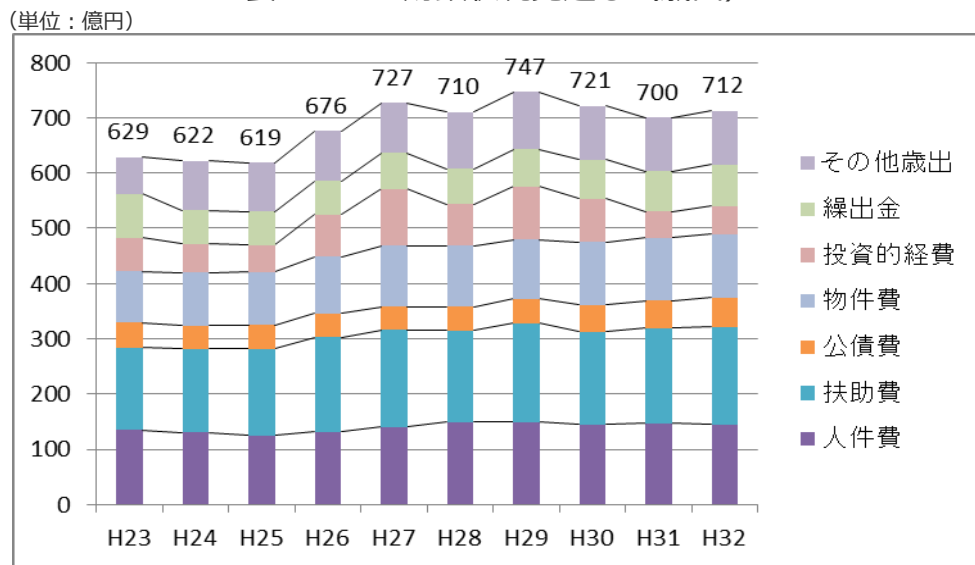


表2-2 財政状況見通し（歳出）



※ H23～27については決算額を、H28～29については予算額を記載。H30～32については「茅ヶ崎市総合計画基本構想中間見直し」より抜粋

### (3) 他市との比較

本市においては、臨時・非常勤嘱託職員等の効果的な活用による事務執行体制の結果、県内各市の平均値と比較して、少ない職員数による効率な行政運営を実現していることがうかがえます。また、人口や産業構造が類する39団体と比較して、おおよそ平均的な職員数であることがうかがえます。

しかしながら、一般会計予算額に占める人件費の割合は年々増加しており、県内各市と比較すると、その割合は高いものとなっています。

表3-1 平成27年度神奈川県内主要都市別職員一人あたり住民数(政令指定都市、町村除く)

	団体名	総職員数【A】	【A】 - (消防+病院)	人口数	職員一人あたり住民数
1	三浦市	549	339	46,520	137.2
2	南足柄市	305	305	44,036	144.4
3	横須賀市	3,187	2,743	418,277	152.5
4	小田原市	2,179	1,230	195,353	158.8
5	鎌倉市	1,342	1,110	177,458	159.9
6	逗子市	447	361	60,070	166.4
7	綾瀬市	609	497	85,414	171.9
8	平塚市	2,370	1,498	258,065	172.3
9	厚木市	2,018	1,287	225,342	175.1
10	伊勢原市	670	552	99,539	180.3
11	藤沢市	3,535	2,297	423,246	184.3
12	茅ヶ崎市	2,062	1,297	240,428	185.4
13	秦野市	1,070	875	164,366	187.8
14	座間市	804	655	129,767	198.1
15	大和市	1,891	1,113	233,586	209.9
16	海老名市	767	611	130,077	212.9
	平均				174.8

神奈川県政策局自治振興部市町村課 「神奈川県市町村定員管理ダイジェスト 平成27年度」より作成



表3-2 平成27年度国内類似団体（39団体）別人口1万人あたり職員数

(普通会計部門)

	団体名	人口数	普通会計職員数	人口1万人あたり職員数
1	寝屋川市	240,653	1,024	42.55
2	八戸市	237,550	1,152	48.50
3	草加市	245,389	1,232	50.21
4	甲府市	193,570	1,008	52.07
5	川口市	589,205	3,090	52.44
6	茨木市	278,782	1,463	52.48
7	所沢市	343,083	1,822	53.11
8	大和市	233,586	1,257	53.81
9	春日部市	237,723	1,288	54.18
10	春日井市	310,495	1,696	54.62
11	加古川市	270,589	1,492	55.14
12	宝塚市	234,003	1,314	56.15
13	四日市市	312,753	1,772	56.66
14	一宮市	386,538	2,213	57.25
15	明石市	297,547	1,757	59.05
16	茅ヶ崎市	240,428	1,431	59.52
国内類似団体（39団体）平均				61.62

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室「類似団体別職員数の状況」より作成

表3-3 神奈川県内主要都市別平成28年度一般会計当初予算に占める人件費割合

(政令指定都市、町村除く)

	団体名	人件費	一般会計当初予算	割合
1	逗子市	4,827,613	19,693,684	24.51%
2	鎌倉市	12,805,025	60,783,200	21.07%
3	茅ヶ崎市	14,897,767	71,020,000	20.98%
4	南足柄市	2,737,419	13,155,000	20.81%
5	伊勢原市	6,353,531	31,100,000	20.43%
6	横須賀市	28,792,094	146,510,000	19.65%
7	厚木市	15,748,718	80,580,000	19.54%
8	秦野市	9,670,323	49,770,000	19.43%

9	藤沢市	26,742,316	138,390,000	19.32%
10	平塚市	15,560,229	82,250,000	18.92%
11	海老名市	7,273,780	38,470,000	18.91%
12	座間市	7,654,195	41,414,501	18.48%
13	三浦市	3,124,062	17,585,013	17.77%
14	綾瀬市	5,356,421	31,400,000	17.06%
15	大和市	12,809,030	75,230,000	17.03%
16	小田原市	9,759,090	63,900,000	15.27%
	平均	11,506,976	60,078,212	19.32%

＜参考＞本市の平成26年度および27年度一般会計当初予算に占める人件費割合

	人件費	一般会計当初予算額	割合	備考
平成26年度	13,398,141	67,470,000	19.86%	県内上位7位
平成27年度	14,382,012	71,280,000	20.18%	県内上位5位

「財政課資料」より作成

#### （４）今後の本市の方向性

本市は、住民に最も近い基礎自治体として、地域の実情にあったより質の高い市民サービスを提供するため、平成29年4月に保健所政令市へと移行するとともに、その先には中核市への移行を目指しています。中核市移行に伴い、民生、環境といった分野を中心に、県から権限が移譲される事務数は659に上がることが予想されています。

表4 中核市移行に伴う移譲事務数

行政分野	事務数（条項数）
民生行政	363
保健衛生行政	13
環境行政	189
都市計画・建設行政	84
文教行政	10
合計	659

「中核市への移行に関する基本的な考え方」より作成