

# 定員の見直し計画について

令和2年12月17日

## 1 佐世保市の現状

佐世保市においては、行財政規模に応じた適正な定員管理を進める観点から、「第6次行財政改革推進計画（後期プラン）[平成29～令和3年度]において、職員数の削減目標を設定し、全庁で取組を進めています。

具体的には、「同規模中核市との比較」や「業務改革を反映した普通交付税算定方法（いわゆるトップランナー方式）による試算」を基に、普通会計職員数1,930人以下（令和3年4月1日現在）とする目標を掲げ取り組んでいます。

この目標に対して、現状では令和2年4月1日現在の普通会計職員数は2,036人[暫定的に配置している職員等を除く]で、目標達成のためには令和2年度の取り組みとして、106人以上の減員が必要です。

本市は、平成31年4月1日時点において職員の一般行政部門職員の割合が、人口1万人に対し59.6人となっており、中核市の平均45.2人を上回って、中核市60市中3番目に多い割合となっています。また、「トップランナー方式」において、民間委託等に位置付けられた16業務の内、対応を行っているものは9業務にとどまっており、残る7業務（①学校用務員事務、②道路維持補修・清掃等、③公用車運転、④一般ごみ収集、⑤学校給食（調理）、⑥公園管理、⑦庶務業務の集約化）について、現在も直営で行っています。学校用務員事務、学校給食（調理）の教育部門は含まれませんが、一般行政部門における現業職員の人口に対する割合が人口1万人当たり5.3人で、中核市60市中9番目の多さとなっており（60市平均3.6人）、一般行政部門職員に対する割合も8.93%で、60市中22番目の多さとなっています。

## 2 第6次行財政改革推進計画における取り組み

本市では、ヒト・モノ・カネといった限られた行政資源を有効に活用し、最大限の効果を引き出すために、ゼロベースの視点をもって不断に改革・改善を重ねることで、新たな行政資源を確保するとともに、その資源を重点プロジェクト等に集中投資を行い、市民満足度の向上、本市経済の活性化により増加する税収を市民生活に還元するという「行政経営戦略サイクル」を行政経営の基本として取り組んでいます。

最近では、行政サービスの維持・向上及び行政コストの削減という観点を踏まえ「民間にできるものは民間に委ねる」ことを基本に、「新西部クリーンセンターへのDBO手法導入」など民間活力の活用を進め、一方で、社会経済状況など時代の要請に応じた行政ニーズへの対応や本市の付加価値を高め、将来の発展、収入の増加に寄与する取り組みとして、「地籍調査事業の拡大推進」や「IR推進」など、適宜・適切に体制強化を図ってきました。

また、本市の特徴的な手続きとして、組織機構や事務事業の見直しについては、関係団体との事前協議を行うことにより、双方が理解するよう努めていたため、一定の時間を要し、時には計画通りに進まないケースもあったことから、令和元年6月議会の代表質問において、「関係団体との協議の在り方について時期を逃さず、今まさに取り組むべきではないか」との質問を受け、「今後の行財政改革を着実に、かつ、適時・適切に進めていくためにも、地方公務員法第55条の規定を遵守し、従来との関係団体との協議、交渉の在り方を見直すべきである。」との考えを答弁しました。

このことに対し、令和元年8月に職員の勤務条件等に係る「交渉事項」と地方公共団体の組織に関する事項、職員定数及びその配置に関する事項などの、いわゆる「管理運営事項」との線引きを整理し、地方公務員法等で交渉できないとされている「管理運営事項」については、市の政策判断として当局が責任をもって対応していく旨、関係団体に提示したところです。

### 3 第6次行財政改革推進計画における定員管理の適正化の課題

今後の定員管理の適正化を進めるにおいて、当然に職員が担う業務量の見直しとセットで行わなければならないと考えています。

その際、職員が直接行うべき業務、外注化することでサービス向上やコスト削減が期待できる業務、総合的に判断し非正規職員の活用が可能と思われる業務など、取り巻く社会経済情勢など環境の変化に合わせ、今後も不断に研究、検証を行っていく必要があると認識しています。

加えて、職員一人ひとりが、公務に従事する者としての自覚と責任を持ち、多様化、複雑化する市民ニーズを的確に把握し、最小の経費で最大の効果を上げるための最も効果的で、有効な手段により行政サービスを提供できるよう、常に自らの仕事に対し改革・改善を意識するような組織文化を醸成するため、OJTの充実や職員研修の拡充、人事評価制度と連動した研修の実施による組織の活性化が必要と考えています。

### 4 定員見直し計画（現業職場の見直し計画）の策定・公表について

定員管理の適正化に向けては、これまでも目指すべき職員数について数値目標を設定し、部局長マネジメントのもと堅実に取り組みを進めていますが、より強力で推進するための方策として、部局や部門ごとに予め見直し項目やその時期等を個別に定める手法についても検討を行っているところです。このことについては、市の附属機関である佐世保市行財政改革推進会議からも、「今後における定員適正化に向けた具体的な計画について、すなわち、いつ、どの部署を見直していくかという具体策を早い時期に公表すべき」という指摘を受けております。

その上で、人口減少や高齢社会の進展などの構造的な課題に加え、気候変動、社会経済情勢の変化に伴う新たな行政需要への対応が見込まれる一方で、「行政のデジタル変革（DX：デジタルトランスフォーメーション）」による行政サービスや行政のあり方そのものに対する大きな変革期にあって、現状では測ることができない様々な影響が出てくるものと思われ、引き続き減員志向を基調としながらも、行政部門全般に係る長期的な定員管理計画を具体的に示すことは、現時点では難しい状況です。

一方でトップランナー方式の項目にあがっているものの対応していない7業務のうち、6業務（①学校用務員事務、②道路維持補修・清掃等、③公用車運転、④一般ごみ収集、⑤学校給食（調理）、⑥公園管理）については、現在市内の民間事業者においても類似のサービスを提供していることから、本市における行財政改革の基本方針に則り、将来的には一部を除き外注化を基本に具体的に検討を進めていく必要があるものと考えます。

以上のことから、市全体の定員管理計画の策定を模索しながらも、まずは、これらの業務について、本市の取り組むべき方針を示すものとして、具体的な見直し計画を策定・公表することとしました。

見通しを早期に公表することによって、業務発注の予見により民間事業者の業務参入を促すことも期待出来るものと考えています。

## 5 定員見直しの手法

多くがトップランナー方式の項目に該当し、今回見直し計画の対象となるのは、いわゆる現業職場（現業部門）となります。

業務を所管している各部局は、本計画に基づき、移行年度等を念頭に具体的実務的な検討に着手することになりますが、多岐にわたる業務について円滑に外注化等に移行していくためには、一定の検討、準備期間が必要であると考えます。

また、仮に一気に見直しを図った場合、相当数の余剰人員が発生し、委託料と余剰人員分の人件費が重複してしまいます。余剰人員の早期解消のためには、見直し対象職場に配置された様々な職種の職員を事務職や土木職等毎年多くの退職者がある職種に任用替えする方法がありますが、強制的な任用替えは、対象となった職員の専門性やこれまで培ってきたスキル、ノウハウを発揮できず、不慣れな状況では配置された職場全体のパフォーマンスの低下を招く恐れがあります。加えて、大幅な新規採用の抑制は長期的に見て行政経営に影響を及ぼす可能性があることから、本計画においては、退職不補充という手法により、職種毎の退職状況に合わせて業務を見直すこととしています。

## 6 定員管理目標との整合性

退職不補充という手法をとる中では、見直しにより減員可能な人員と実際に減員する人数に制度上不可避なタイムラグが生じますが、平成29年度に策定した「第6次佐世保市行財政改革推進計画（後期プラン）定員管理基本方針」において、「このタイムラグの人数分は定員管理目標と別枠管理とする」としており、今後の見直す内容と工程について、対外的に公表することで、後期プランにおける定員管理上の目標を達成することになります。

## 7 見直し計画の前提条件

見直し計画は以下の方針に基づいています。

- ①行政需要が縮小した業務については、廃止・縮小を検討する
- ②民間に任せることで同じ費用でもサービス向上が見込める、或いは同様のサービスを少ない費用で実施できると想定されるものは、業務委託や指定管理者制度導入を検討する
- ③補助的な業務を整理するなどして、正規職員を配置する必要がない場合は会計年度任用職員化を検討する
- ④退職不補充により減員する（定年退職状況（再任用終了）に合わせる）
- ⑤職種変更を見込まない
- ⑥委託化に際しては、職場単位での見直しを原則とする
- ⑦長期間に及ぶ計画であり、取り巻く社会経済状況の変化により受託事業者の動向も不透明なところもあることから、現時点で同業種事業者が存在することのみを条件とし、事業者に対し受託の意思確認までは行わない。よって、実施にあたり受託者等が不在の場合は直営継続もあり得る  
なお、見直し計画時期の少なくとも2年以上前には、最終的な運用方法を確定させる
- ⑧中途退職者が出た場合や受託事業者の状況等に応じて、計画の前倒し、対象職場の入れ替えなども検討する

## 8 見直し計画について

今回の見直し対象業務に従事する職員定員として、佐世保市には令和2年4月1日現在、現業職員が21課かいに8職種、243人分あります。職種別では運転士32人、技工19人、管理員7人、作業員27人、清掃指導員33人、学校管理員66人、調理士55人、用務員4人となっています。

現在、(市営バスの廃止等により)一定の過員があることから、実際の業務移行は令和7年度から開始となり、計画完了年度は令和25年度末が見込まれています。

今回の見直し計画により、計画完了時(令和25年度)に残る職員定員枠は、7課かいに4職種、14人(運転士5人、管理員2人、作業員2人、調理士5人)となる予定で、229人の減員(非現業化したものを考慮すると202人の減員)が見込まれます。

【別紙：職種別定員見直し方針参照】

見直しの業務の順序については、運転士部門から順に退職者数に合わせ、順次行っていく予定です。

【別紙：定員見直し順序について(案)】

※見直し計画全体には、令和2年度(令和3年4月1日からの体制)の生活衛生課の用務員(4人)、大黒保育所の調理士(3人)も含んでいる。

## 9 見直しにより想定される概算効果について(参考)

見直し計画では、現在243人の定員に対して、業務廃止34人(公用車のノンプロ化(職員が運転)、野犬捕獲パトロール廃止等)、業務委託166人、会計年度任用職員化(黒島小中、高島小の調理士)2人、非現業化27人、現業継続14人としています。

正規職員の人件費(共済費、退職手当を含む)を8,000千円、会計年度任用職員を(調理士共済費を含む)3,145千円、外注化後の費用削減額を職員人件費の2割(トップランナー方式導入による基準財政需要額の削減率)と仮定し、単純に試算すると、

業務廃止	34人	×	8,000千円	=	272,000千円
業務委託	166人	×	8,000千円×0.2	=	265,600千円
会計年度任用職員化	2人	×	(8,000-3,145)千円	=	9,710千円

見直し完了後において、現在と比べ年間合計で、547,310千円の経費削減効果があると想定される。

※一定の条件のもと、あくまで目安として試算したものであり、取り巻く社会経済状況の変化や外注化する業務の範囲や提供を受けるサービス水準等により委託費用など移行後の経費は変動しますので、実際の効果額を担保するものではありません。

※非現業化、現業継続とした職場については、計画策定時点での業務量に対して必要な人員を充てたものであり、見直しを行う際に改めて、社会情勢の変化等に応じて、業務量を算定して必要な体制を措置することとなります。

以上