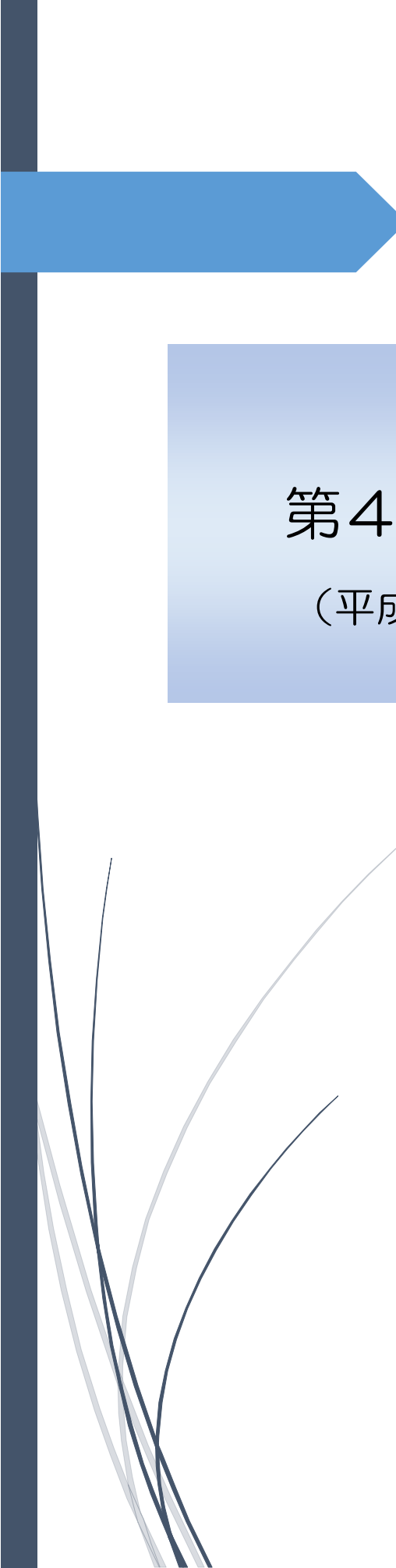




鎌倉市

第4次職員数適正化計画

(平成29年度～平成37年度)



平成29年2月

経営企画部行革推進課

平和都市宣言

われわれは、
日本国憲法を貫く平和精神に基いて、
核兵器の禁止と世界恒久平和の確立のために、
全世界の人々と相協力してその実現を期する。
多くの歴史的遺跡と文化的遺産を持つ鎌倉市は、
ここに永久に平和都市であることを宣言する。
昭和33年8月10日

鎌倉市

鎌倉市民憲章

制定 昭和48年11月3日

前文

鎌倉は、海と山の美しい自然環境とゆたかな歴史的遺産をもつ古都であり、
わたくしたち市民のふるさとです。すでに平和都市であることを宣言したわたくしたちは、
平和を信条とし、世界の国々との友好に努めるとともに、わたくしたちの鎌倉がその風格を保ち、
さらに高度の文化都市として発展することを願い、ここに市民憲章を定めます。

本文

- 1 わたくしたちは、お互いの友愛と連帯意識を深め、すすんで市政に参加し、住民自治を確立します。
- 1 わたくしたちは、健康でゆたかな市民生活をより向上させるため、教育・文化・福祉の充実に努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉の歴史的遺産と自然及び生活環境を破壊から守り、責任をもってこれを後世に伝えます。
- 1 わたくしたちは、各地域それぞれの特性を生かし、調和と活力のあるまちづくりに努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉が世界の鎌倉であることを誇りとし、訪れる人々に良識と善意をもって接します。

目 次

| | | |
|---|------------------|----|
| 1 | 計画策定の趣旨 | 1 |
| 2 | 取組経過と職員数の推移 | 2 |
| 3 | 職員数適正化計画策定の考え方 | 4 |
| | (1) 基本方針 | |
| | (2) 目標値の設定 | |
| | (3) 計画期間 | |
| 4 | 職員数の適正化に関する取組 | 7 |
| | (1) 減員手法 | |
| | (2) 増員抑制手法 | |
| | (3) 増員対応（組織力の強化） | |
| 5 | 関連事項 | 10 |
| | (1) 計画の進行管理と見直し | |
| | (2) 計画の公表 | |

1 計画策定の趣旨

バブル経済崩壊後、地方自治体を取り巻く経済状況が厳しさを増す中、本市においては、持続可能な都市経営の実現に向け、財政運営に大きく影響する人件費の抑制を目指し、平成 11（1999）年度から平成 27（2015）年度にわたり、職員数適正化計画*1に基づく様々な取組を進めてきました。

その結果、平成 10（1998）年4月1日時点で 1,802 人であった職員数*2が平成 28（2016）年4月1日には 1,356 人となり、一定の成果を挙げてきましたが、同規模団体*3と比較した場合、未だに多い状況が続いています。

一方、社会情勢の変化に応じた様々な制度改正や新たな市民ニーズの発生、「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（一括法）」の制定に伴う国からの権限移譲等により、地方自治体における事務事業は多様化・高度化し、職員一人当たりの業務量も増加しています。

こうした背景を踏まえ市では、持続可能な行政運営基盤の確立を目的として、平成 27（2015）年度に策定した「第4次鎌倉市行革プラン」の中で、効率的かつ効果的な行政運営のための体制づくりに向けた「第4次職員数適正化計画（以下「第4次計画」という。）」の策定を掲げました。

今後は、「鎌倉市の組織運営における基本的な方針」や「事務事業に対する公的関与の点検指針」等を踏まえつつ、引き続き人件費の抑制に努めながら、真に必要な行政サービス*4を提供するため、第4次計画の確実な推進を図ります。

*1 職員数適正化計画

- ・（第1次）職員数適正化計画（平成 11（1999）年度～平成 17（2005）年度）、以下「第1次計画」という。
- ・ 第2次職員数適正化計画（平成 17（2005）年度～平成 22（2010）年度）、以下「第2次計画」という。
- ・ 第3次職員数適正化計画（平成 24（2012）年度～平成 27（2015）年度）、以下「第3次計画」という。

*2 職員数

ここでいう職員数とは、総務省が毎年行っている地方公共団体定員管理調査上の職員数

*3 同規模団体

平成 23（2011）年度まで類似団体*5であった市及び県内の市の中から、人口規模が同程度で、常備消防部門があり、病院会計がない市。第3次計画までは、類似団体を比較の基準としていたが、平成 24（2012）年度以降は、本市以外に川西市のみとなっていることから、同規模団体を比較の対象とするよう改めた。

*4 真に必要な行政サービス

ここでいう真に必要な行政サービスとは、安全・安心な市民生活が送れるよう、市として提供すべき（市でなければ出来ない）サービス

*5 類似団体

国が市町村を指定都市、中核市、特例市、一般市、特別区、町村に区分し、更に人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）により分類し類型化したもの。

2 取組経過と職員数の推移

これまでに策定した職員数適正化計画における取組結果は、表1のとおりとなっており、第1次計画では、計面前職員数 1,802 人から 228 人減員し、計画期間内に目標値を上回る成果を上げました。

これは、第1次計画期間中に技能労務職から事務職への職種変更を進めるとともに、退職者不補充の徹底を図ったことなどによるものです。

しかし、第2次計画及び第3次計画においては、それぞれ目標値を達成することができませんでした。その理由としては、引き続き技能労務職から事務職への職種変更や指定管理者制度の導入、正規職員以外の多様な担い手の活用を図り、職員数の減員を進める一方、消防出張所の新設や新法制定による新たな行政需要の発生、雇用と年金の接続を図るための再任用職員の雇用などにより、増員する必要性が生じたものです。

特に、直近の第3次計画では、ごみ収集業務委託及び作業センター業務委託等により 111 人を減員しましたが、子育て事業関連事務や債権管理事務等について早急に対応する必要があり、46 人の増員を行ったことから、減員目標である 103 人に対して 65 人の減員に留まりました。

第1次計画から第3次計画までの職員数適正化に関する取組結果と本市におけるこれまでの職員数の推移は、表1・2のとおりです。

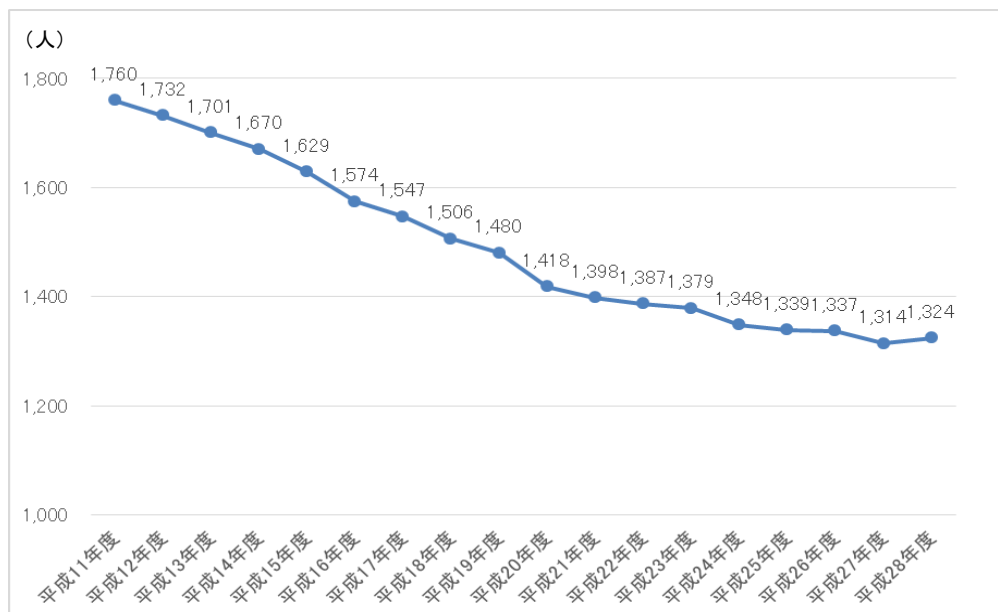
表1 職員数適正化計画における取組結果

| 計画名 (計画年度) | 計面前職員数 | 目標職員数 (a) (減員目標値) | 計画後職員数 (b) (減員達成値) | 達成率 (b/a) |
|-----------------------------------|---------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| (第1次) 職員数適正化計画 (平成11年度～平成17年度) | 1,802 人 | 1,585 人 | 1,574 人 | (105.1%) |
| | | (217 人) | (228 人) | |
| 第2次職員数適正化計画 (平成17年度～平成22年度) | 1,574 人 | 1,424 人 | 1,428 人 | (97.3%) |
| | | (150 人) | (146 人) | |
| 第3次職員数適正化計画 (平成24年度～平成27年度) | 1,379 人 | 1,276 人 | 1,314 人 | (63.1%) |
| | | (103 人) | (65 人) | |
| 合計 | | (470 人) | (439 人) | (93.4%) |

* 第1次計画及び第2次計画における職員数については、再任用常勤職員を含む。

* 第3次計画における職員数については、再任用常勤職員を含めるとともに、教育長及び定数外職員（育児休業者、長期休職者、出向・長期派遣の職員を除いた職員）は除く。

表2 これまでの職員数の推移(平成 11(1999)年度～平成 28(2016)年度)



* 定員管理調査による職員数から育児休業者、長期休職者、出向・長期派遣の職員を除いた職員数

3 職員数適正化計画策定の考え方

(1) 基本方針

計画策定の趣旨である「人件費の抑制」と「真に必要な行政サービスの提供」を両立するためには、最少の職員数で市の実施事業における成果目標を確実に達成しなければなりません。

一方、目まぐるしく変化する社会情勢の中で、新たな市民ニーズに即した事業を実施しなければならないときには、一定の人員体制を整える必要があります。

また、昨今の不適切な事務処理の発生状況を勘案すると、まずは組織力の強化を優先すべきであり、人員不足が顕著な部門への増員や事務事業の見直しによる業務量の削減、職員一人ひとりの能力の向上、知識や技術を確実に継承する環境の整備等が必要です。

これらの点を踏まえ、第4次計画では、これまでに策定した職員数適正化計画と同様、民間業者への業務委託や事務事業の見直し等による職員数の減員を進めるとともに、新たな市民ニーズの発生等により増員が必要となった場合においても、最少の人数で対応できるような増員抑制手法を進めることで人件費の抑制を図り、更には、業務量に見合った職員数の適正な配置による、組織力の強化にも着手します。

(2) 目標値の設定

第4次計画では、これまでに策定した職員数適正化計画における目標値設定の考え方と整合を図りつつ、同規模団体を複数選定した上で比較分析を行い、目標値を算出することとします。

比較分析の対象とする同規模団体については、八千代市、習志野市、流山市、浦安市、秦野市、海老名市、座間市、宇治市の8市とし、減員・増員すべき職員数や部門毎の適正な職員数を検討する必要があることから、部門別の職員数の平均値（当該部門に職員を配置している団体のみ）と本市の職員数を比較することとします。

目標値の設定に当たっては、個々の地方公共団体ごとに一般会計・特別会計等における人件費の範囲が必ずしも一致しないことから、地方財政統計上、地方公共団体で統一的に活用されている、国が定めた普通会計の範囲における職員数を指標として用いるものとします。

この結果、同規模団体8市の普通会計における職員数の平均は、表3に示したとおり、平成28（2016）年4月1日で1,132人となっており、本市との差は142人となっています。これを部門別で見ると、本市では総務、税務、衛生、土木、消防の5部門において、同規模団体8市の平均を大きく上回る一方、民生、教育の2部門では大きく下回り、その主な理由は、表4に示す考察のとおりです。

表3 同規模団体の職員数との比較(平成28(2016)年4月1日現在)

| 部門*1 | 職員数 | | 比較 | |
|----------|----------|--------------|--------------|----------------|
| | 鎌倉市 A | 同規模団体 B*2 | 超過数 C=A-B | 超過率 C/A×100 |
| 一般行政部門 | | | | |
| 議会 | 10人 | 10人 | 0人 | 0.0% |
| 総務 | 259人 | 195人 | 64人 | 24.7% |
| 税務 | 72人 | 54人 | 18人 | 25.0% |
| 民生 | 206人 | 268人 | ▲62人 | ▲30.1% |
| 衛生 | 172人 | 100人 | 72人 | 41.9% |
| 労働 | 2人 | 1人 | 1人 | 50.0% |
| 農林水産 | 8人 | 12人 | ▲4人 | ▲50.0% |
| 商工 | 10人 | 11人 | ▲1人 | ▲10.0% |
| 土木 | 159人 | 115人 | 44人 | 27.7% |
| 小計 | 898人 | 766人 | 132人 | 14.7% |
| 特別行政部門 | | | | |
| 教育 | 143人 | 166人 | ▲23人 | ▲16.1% |
| 消防 | 233人 | 200人 | 33人 | 14.2% |
| 小計 | 376人 | 366人 | 10人 | 2.7% |
| 合計(普通会計) | 1,274人 | 1,132人 | 142人 | 11.1% |

*1 部門の区分は、総務省が毎年実施している「地方公共団体定員管理調査」に基づくもので、各市における個々の事業の捉え方により、各部門への職員の振り分けが一部異なる場合がある。

*2 同規模団体8市の職員数の平均を鎌倉市の人口規模に置き換えた数値

表4 同規模団体との比較(部門別)による職員数過多・過少の主な理由の考察

| 部門 | 主な理由の考察 | |
|-------|---------|--|
| 職員数過多 | 総務 | <ul style="list-style-type: none"> ・緑豊かな自然環境と多くの歴史的遺産を有する本市の特性から、歴史まちづくり推進担当やまちづくり政策課等古都におけるまちづくりを推進する固有の部署を設置している。 ・類似の事務事業や業務内容の統廃合について、更なる取組が必要である。 |
| | 税務 | <ul style="list-style-type: none"> ・債権管理業務に関する部署を設置している。 ・業務内容に合わせた担い手の見直しについて、更なる取組が必要である。 |
| | 衛生 | <ul style="list-style-type: none"> ・ごみの収集作業について、民間業者への委託化が遅れている。 |
| | 土木 | <ul style="list-style-type: none"> ・古都としての良好な景観形成や緑地保全等を推進する本市の特性から、固有の部署を設置している。 ・道路等の維持補修作業について、民間業者への委託化が遅れている。 |
| | 消防 | <ul style="list-style-type: none"> ・本市の地形的な特徴から、消防署を多く設置している。 |
| 職員数過少 | 民生 | <ul style="list-style-type: none"> ・福祉事務所の所掌に携わる職員数は、やや不足しているが、過少の主な理由は、公立保育園の数に差があり、保育園に所属する職員数が少ないため。 |
| | 教育 | <ul style="list-style-type: none"> ・本市には、市立高等学校及び市立幼稚園の設置がなく、この分野に所属する職員がいないため。 |

第4次計画では、こうした状況を踏まえた上で目標値を設定するものですが、消防職に関しては、山稜の谷間が数多く存在する本市の特殊な地形と、それに起因する狭あいかつ複雑な道路交通網を勘案し、消防活動の円滑性・確実性を担保するため、消防署の設置数や消防車両の配置数に合わせて現在の職員数を維持することとし、また、育児休業者、長期休職者、出向・長期派遣の職員は、業務量等に応じた適正な職員数を判断する必要があることから、計画の対象から除くものとします。

《第4次計画における目標値》

1 減員すべき職員数(普通会計を準用)

$$\text{鎌倉市} \{1,274 \text{ 人} - 233 \text{ 人(消防職)}\} - \text{同規模団体8市平均} \{1,132 \text{ 人} - 200 \text{ 人(消防職)}\} = \boxed{109 \text{ 人}}$$

2 職員数の上限(育児休業者、長期休職者、出向・長期派遣の職員を除く)

$$\text{鎌倉市} (1,324 \text{ 人}^*) - \text{減員すべき職員数} (109 \text{ 人}) = \boxed{1,215 \text{ 人}}$$

* 平成 28(2016)年4月1日時点で育児休業者、長期休職者、出向・長期派遣の職員を除いた職員数

(3) 計画期間

第4次計画の推進に当たっては、人件費の抑制を図る一方、職員間における知識や技術の伝承、平成 32(2020)年に予定されている東京オリンピック・パラリンピックへの対応の他、これまでと同様に国における制度改正や権限移譲、新たな市民ニーズの発生等も考慮する必要があります。

こうした点を踏まえると、短期間での職員数の減員は、安定した行政運営を図る上で大きな影響を及ぼすことも考えられます。

そこで、第4次計画は、平成 29(2017)年度を初年度とし、本市の最上位計画に位置付けられている第3次鎌倉市総合計画(平成 8(1996)年度～平成 37(2025)年度)の最終年度までの9年間を計画期間として位置付けます。

4 職員数の適正化に関する取組

(1) 減員手法

職員数の減員に当たっては、業務そのものを民間事業者へ委託する手法や業務の担い手を職員以外の者に見直す手法等が考えられます。

本計画の計画期間においては、これらの手法を活用しながら、次のとおり減員の取組を進めることとします。

表5 減員手法別による職員減員数

| 減員手法 | | 内容 | 減員数 | |
|------|--------------|---------------|---|------|
| 1 | 民間事業者への業務委託等 | ごみ収集業務の委託化 | 委託業者や許可業者への指導・監督、ステーション関連業務、地域限定収集業務等を行う最低限の直営体制を維持することとし、それ以外の業務は基本的に民間事業者への業務委託を目指すこととする。また、計画期間中は、原則不補充とするが、年齢構成バランスに著しい支障が生じるときには、必要に応じて見直しを検討する。 | ▲84人 |
| | | 道路等維持補修業務の委託化 | 作業センターの業務内容を勘案し、最低限の直営体制を維持することとし、それ以外の業務は、基本的に民間事業者への委託を目指すこととする。また、計画期間中は、原則不補充とするが、年齢構成バランスや作業体制に著しい支障が生じるときには、必要に応じて見直しを検討する。 | |
| | | 電話交換業務の委託化 | 計画期間中に退職があった場合、新規採用による職員の補充は行わず、民間事業者へ業務委託する。 | |
| | | あおぞら園の指定管理化 | 指定管理者制度を活用し、あおぞら園の管理を指定管理者に行わせる。 | |
| | | 保育園の民営化 | 公立保育園の運営について、民営化を図る。 | |
| | | 学校給食調理業務の委託化 | 計画期間中に退職があった場合、新規採用による職員の補充は行わず、民間事業者へ業務委託する。 | |

| | | | | |
|----|------------------|----------------------|---|-------|
| 2 | 業務の担い手の見直し | 要介護認定調査業務（家庭奉仕員）の見直し | 計画期間中に退職があった場合、新規採用による職員の補充は行わず、業務の担い手を要介護認定調査嘱託員に変更する。 | ▲36人 |
| | | 図書館（地域館）司書業務の見直し | 図書館司書に退職があった場合、新規採用による職員の補充は行わず、業務の担い手を非常勤嘱託員に変更する。 | |
| | | 任期付短時間勤務職員等の活用 | 窓口職場を中心として業務内容や作業手順の見直しを進め、正規職員に代えて任期付短時間勤務職員等を弾力的に配置する。 | |
| 3 | 事務事業の見直し | 支所窓口業務の本庁集約化 | 4支所における窓口業務の見直しを行い、本庁舎に窓口業務を集約することで減員を図る。 | ▲13人 |
| 4 | 事務制度の見直し | 自動車運転業務の見直し | 計画期間中に退職があった場合、新規採用による職員の補充は行わず、自動車運転員以外の職員による対応が可能となるよう、運転業務に係る職員の要件等を見直しを行う。 | ▲4人 |
| 5 | 組織体制の見直しと職員の多能工化 | | 機構改革等組織の見直しを行う際、類似の事務事業を複数の部門が実施している場合には、部門の統廃合を図るとともに、職員の多能工化（複数の異なる業務を遂行する技能を有した職員の育成）を進める。 | * |
| 合計 | | | | ▲137人 |

* 機構改革等組織の見直しの規模や実態に合わせて、随時減員数を決定

(2) 増員抑制手法

本計画の目標値を達成するためには、職員の減員手法と合わせて、制度改正や権限移譲、新たな市民ニーズの発生等により増員の必要性が生じた場合においても、可能な限り増員すべき職員数を抑制していく必要があります。

そこで、次のとおり増員を抑制するための手法を導入し、減員手法との両輪による取組を進めることで、本計画の目標値である109人の減員を目指します。

ア 想定される増員要素

- ・ 法改正や権限委譲による事務量の増加
- ・ 市民ニーズの変化や新たな行政需要への対応
- ・ 実施計画の着実な推進に向けた職員の適正な配置
- ・ 新たな組織体制の構築（直近例：ふるさと寄附金推進課、債権管理課の設置）
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック等の特殊事業対応 等

イ 増員抑制の考え方と具体的手法

様々な要因により職員を増員する必要性が見込まれる場合、次の手法による対応について検討を進め、増員を最少に留めます。

なお、増員抑制の具体的な手法を導入するためには、業務量の可視化（見える化）を図り、業務の性質を十分見極める必要があることから、専門的知識・技術を有する事業者へ業務量調査を依頼し、その調査結果に基づき改善策を検討します。

また、増員抑制に深く関連する業務量の削減については、市が実施する事業の取捨選択も効果的な手法の一つであることから、この取組に向けた体制の整備を図ります。

(7) 民間事業者への業務委託

新たな業務が発生した場合、当該業務の手順を分析し、その全部又は一部を民間事業者へ業務委託することについて検討します。

(1) 多様な担い手の活用

これまで正規職員が担うべきと考えられていた業務を再考し、法的又はその性質上正規職員以外の職員が担うことも可能であると判断される事務については、事務補助嘱託員や臨時的任用職員等を事務の担い手とすることで、正規職員の増員を抑制します。

(9) 業務手順の見直し

既存の事業において、新たな需要が発生した場合においても、最少の人数による適正な業務の遂行に向け、既存の業務手順に囚われることなく、常にBPR（Business Process Re-engineering＝業務手順の見直し）を意識しながら、業務の成果を変えずに業務量を削減又は平準化し、増員抑制を図ります。

(I) 事業の取捨選択

市民ニーズ等により、事業拡大の必要性等が生じた場合においても、事業の優先順位を検討するとともに、同じ成果を目的とする別事業との統廃合等を検討し、事業の取捨選択による業務量の削減を図り、増員抑制に努めます。

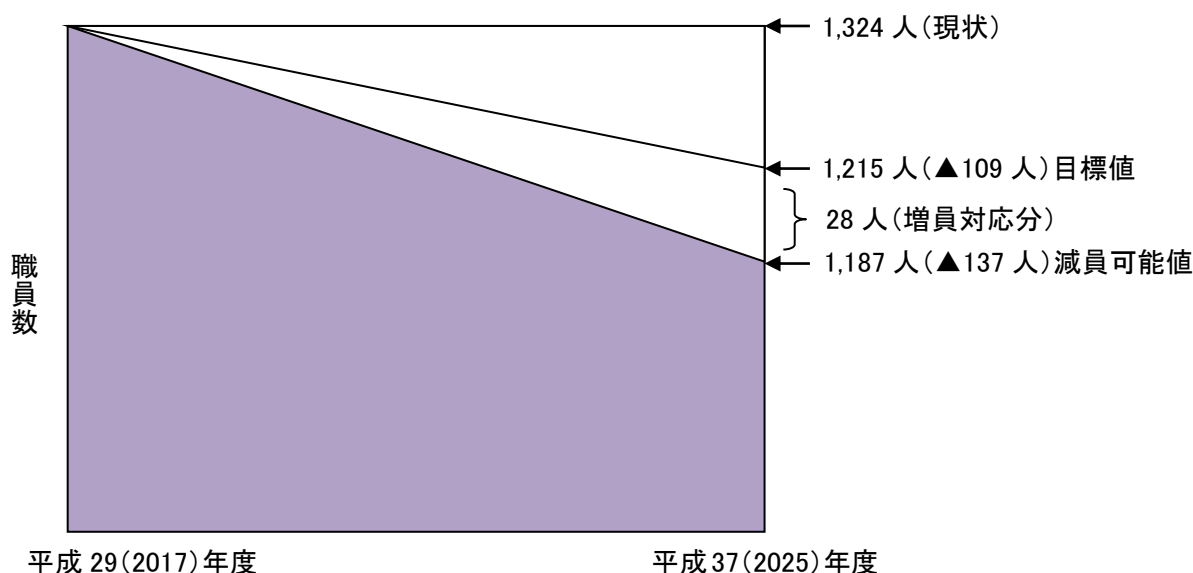
(3) 増員対応（組織力の強化）

本計画では、減員すべき職員数の目標値を 109 人としていますが、減員手法を確実に実施することにより 137 人の減員を見込んでいます。

両者を比較した場合に生じる 28 人の差については、国における制度改正や権限移譲、新たな市民ニーズの発生、実施計画の着実な推進等に伴う業務量の増加に合せ、職員の増員が必要不可欠とされる部門に配置し、組織力の強化を図ることとします。

また、不測の事態等によって減員手法による取組の成果が当初の目標値に達しない場合においても、増員抑制手法を積極的に進めることで、目標値の達成を目指すこととします。

図 減員手法、増員抑制手法及び組織力の強化の関係



5 関連事項

(1) 計画の進行管理と見直し

計画の進行管理に当たっては、関連部門と綿密な連携を図るとともに、鎌倉市行革推進本部会議に進捗状況等を報告し、様々な要因によって職員数に大きな変動があった場合には、計画の見直しを行います。

(2) 計画の公表

計画の進捗状況については、毎年度、市広報紙及びホームページで公表します。

鎌倉市第4次職員数適正化計画

(平成29年度～平成37年度)

平成29年2月作成

発行・問い合わせ：経営企画部行革推進課

〒248 - 8686 鎌倉市御成町 18 - 10

TEL : 0467 - 23 - 3000 (内線 2801)

FAX : 0467 - 23 - 8700

E-mail : gyoukaku@city.kamakura.kanagawa.jp



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用