

# 柏市の定員管理の課題と 今後の方向性

平成31年2月20日  
企画部行政改革推進課

# ■ 第5回行政改革推進委員会の内容

## 議題：柏市の定員管理の課題と今後の方向性

### ■ ご意見等を伺いたい事項 ■

- 当面の人口増や、諸課題への対応を進めるためには、職員数の一定の増員は避けられないとの現状整理に対するご意見
- 将来的な人口減（＝税収減）を踏まえて、職員数の増加の抑制と、その後の減員に向けた取組の方向性に対するご意見やご提案

## 参考：前回(第3回)行政改革推進委員会の内容／「柏市の定員管理の現状」

柏市の職員数は、旧沼南町との合併以後減少していた(※1)が、平成25年度を底として「横ばい」から「増加」に転じている(※2)

(※1)

### 【職員数の削減に向けたこれまでの取組】

- 業務の外部化（民間委託・指定管理者）
- 臨時職員・再任用短時間勤務職員の活用
- 事業の縮小・廃止，組織の統合・合理化

中核市の中では

比較的少ない職員での組織体制を維持

48市中 一般行政部門＝9番目，普通会計部門＝14番目（H29）

(※2)

主に民生部門

（子育て支援・高齢者福祉・生活保護）で増員

定数条例の  
改正

【H28→H29】 +21人

保育園の待機児童の解消

【H29→H30】 +29人

職員のワークライフバランスの確保

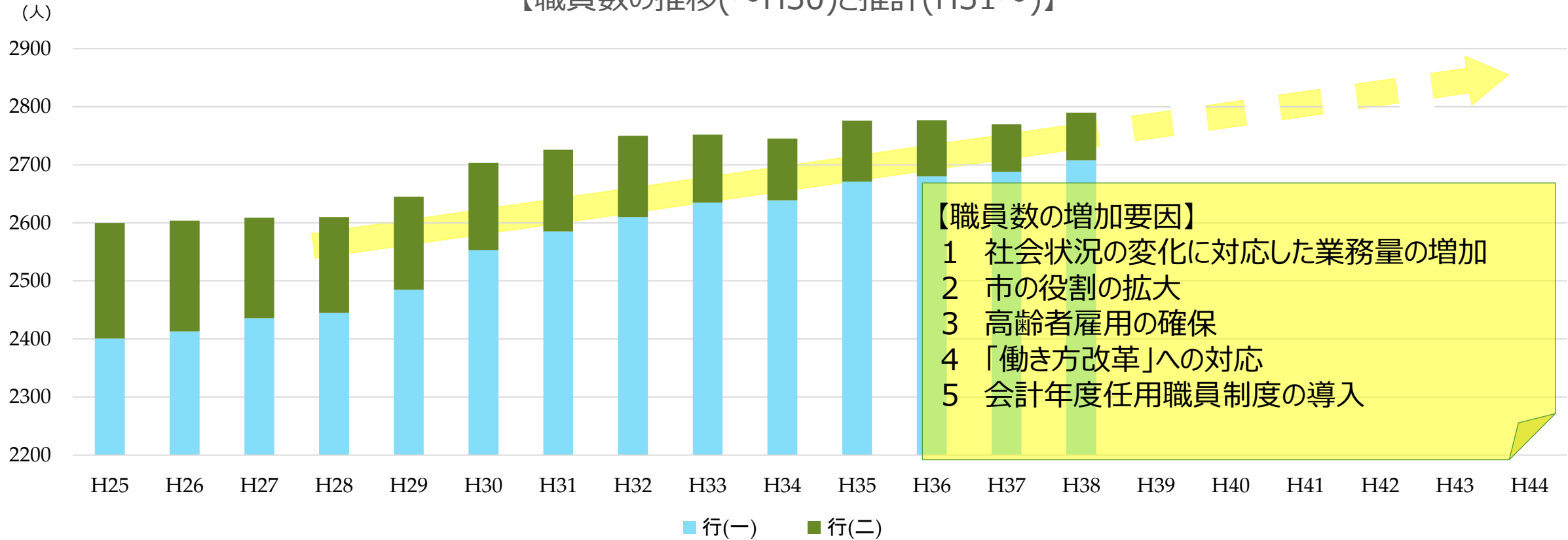
福祉・子育て施策の拡充等

…全国で見ても、地方公務員の総職員数は増加傾向に

# 1 定員管理における課題

■市の総職員数は増加傾向にあり，当面は増加傾向が続く見込み（※）

【職員数の推移(～H30)と推計(H31～)】



(※) 柏市人口推計(H30.4企画調整課作成)を基に，総務省・地方公共団体定員管理研究会報告書(H30.3)で示された「定員回帰指標(★)」を活用して職員数の推計を行った結果によるもの(行政改革推進課作成)

(★) 人口と面積の2つの説明変数を用いて，地方公共団体の平均的な職員数を示す指標。人口と職員数は比例関係にあるとされるため，人口が増加すると職員数も増加する。

## ■ 職員数の増加要因

### 1 社会状況の変化に対応した業務量の増加

少子化／女性就業率の向上

- 保育園入園児童の増加
- 公立・私立保育園の整備・拡充
- 幼児教育・保育の無償化（2019.10～）

高齢化の急速な進展

- 介護・医療・生活保護に関する業務量の増加

公共施設・インフラの老朽化

- 「柏市公共施設等総合管理計画」→長寿命化・計画修繕

### 2 市の役割の拡大

地方分権の推進

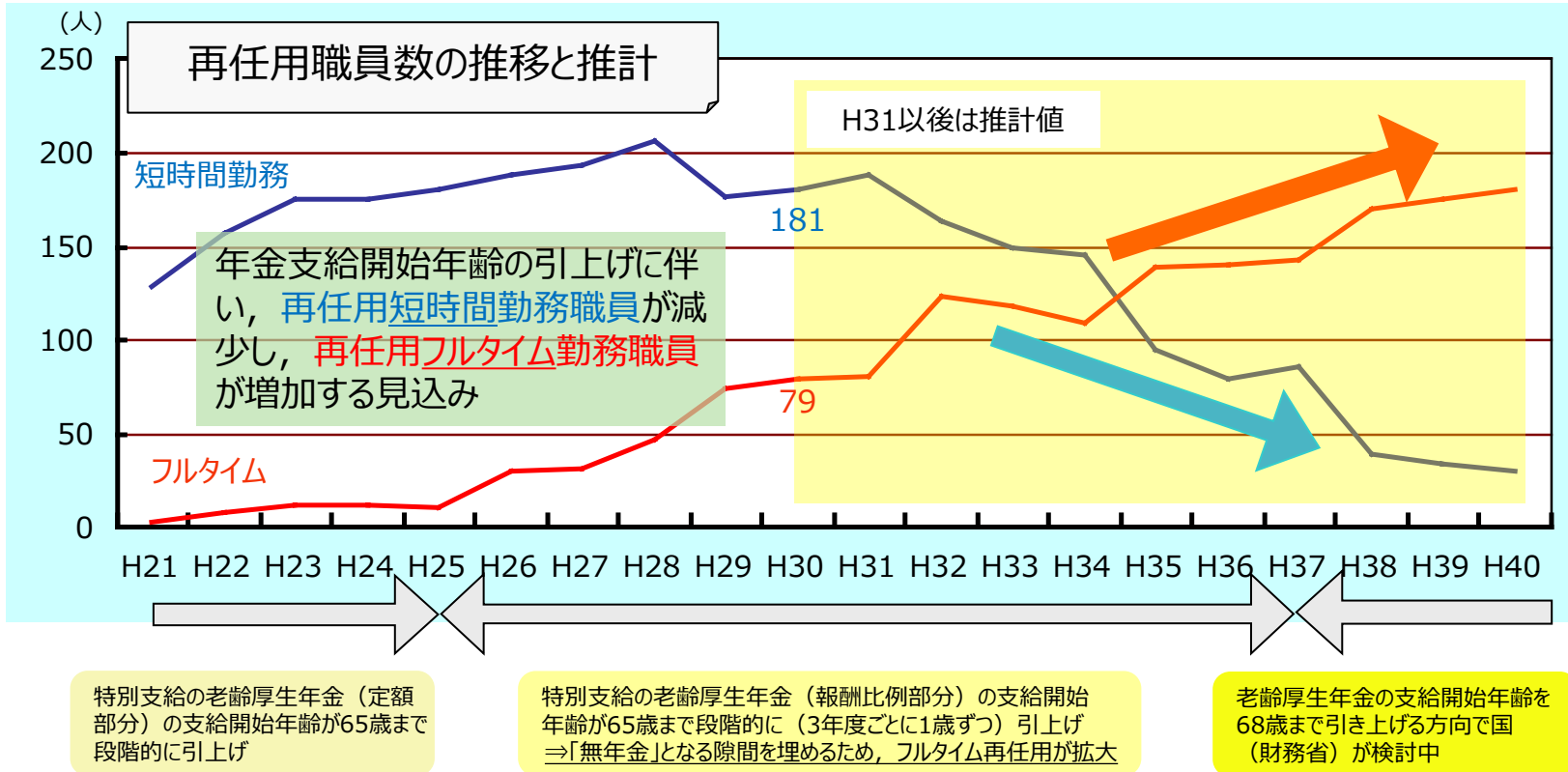
- 「中核市」への権限移譲／千葉県からの権限移譲  
（例：パスポートセンター開設（2018.10～））

児童相談所の開設（検討中）

- 多くの専門職（児童福祉司・児童心理司・一時保護所職員）の確保が必要に

# ■ 職員数の増加要因

## 3 高年齢者雇用の確保⇒フルタイム再任用の拡大



## →定年延長に向けた動き

定年を段階的に65歳に引き上げるための  
国家公務員法等の改正についての意見の申出  
(人事院/H30.8.10)

- 雇用と年金の接続
- 高年齢者の能力・経験の活用
- 再任用職員の割合の増加による職員の士気の低下→公務能率低下の懸念

○定年を段階的に65歳まで引上げ



○役職定年制の導入

○60歳を超える職員の年間給与は60歳前の7割水準に設定

再任用フルタイム勤務職員と比較して  
給与水準は上昇 = 高年齢者に係る  
人件費コストも上昇

条例  
定数  
との  
関係で

	定数条例に定める定数内の職員	定数条例に定める定数外の職員
法律上の区分	常勤の職員	臨時・非常勤の職員
市の職員	正規職員・再任用職員(フルタイム)	再任用職員(短時間)・臨時職員

定数外職員(再任用短時間勤務職員)が担っていた業務を定数内職員(再任用フルタイム勤務職員)が担うこと⇒定数内職員数が増加/正規職員の新規採用を圧迫

# ■ 職員数の増加要因

## 4 「働き方改革」への対応

### ● 長時間労働の是正・時間外勤務の削減

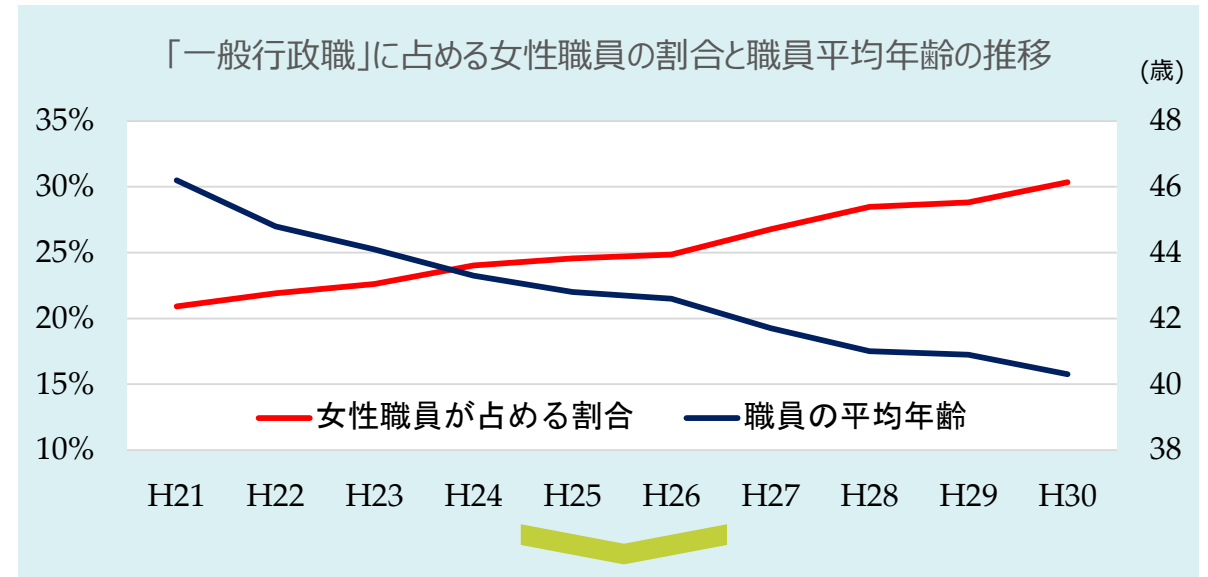
⇒時間外勤務は、原則年間360時間を上限に  
 (働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律  
 →平成31年4月1日施行)

【個人別・時間外勤務の状況】

年度	年間360時間以上の職員数	個人の年間最長時間
H21	148人	1,229.0時間
H22	149人	1,009.0時間
H23	149人	1,002.5時間
H24	166人	1,197.0時間
H25	179人	1,007.0時間
H26	198人	1,691.0時間
H27	113人	1,349.0時間
H28	180人	1,101.5時間
H29	165人	924.5時間

### ● 仕事と家庭(子育て)の両立

⇒育児休業を取得しやすい職場環境の整備  
 (代替職員の確保)



育児休業取得者数の推移(各年度4月1日現在)

H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
45	42	48	58	43	47	57	42	53	73

# ■ 職員数の増加要因

## 5 会計年度任用職員制度の導入(H32～)

- 現行の「臨時職員」・「非常勤特別職職員」・「非常勤一般職職員」は廃止
- 「同一労働・同一賃金」の考え方に沿った「職務」と「処遇（給料等）」の設定

勤務形態 \ 業務	本格的業務 (常勤職員が行うべき業務)	本格的業務以外の業務 (定型的・補助的)
フルタイム	<b>正規職員</b> 再任用職員(常勤) 任期付職員(常勤)	正規職員 任期付職員(常勤) ※行(一)の1～2級想定
パートタイム	再任用職員(短時間) 任期付職員(短時間)	<b>会計年度任用職員</b>

・「非正規職員」のみが担ってきた職務・職域  
 ・「非正規職員」と「正規職員」が共に担ってきた職務・職域  
 について業務の見直しが必要に

「非正規職員」→「正規職員」への置換えも

その他の  
“人件費”の増加要因

- 「非正規職員」の処遇の改善（賃金単価の引上げ，期末手当（ボーナス）の支給等）
- 人手不足（「扶養の壁」の問題，近隣自治体との競合等）

<参考> 正規職員以外の職員の任用形態

(※)地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律第4条・第5条

区分	任期上限	特徴	条例定数との関係
再任用職員	1年(65歳まで更新可)	定年退職者等を任用／高年齢者の能力・経験を活用	常勤のみ定数内
任期付職員(※)	3年(特に必要な場合は5年)	期間限定の業務や住民サービスの提供体制の充実(短時間のみ)を目的	常勤のみ定数内
会計年度任用職員	1年(再度の任用も可)	「常勤職員」が行うべき業務以外の業務に従事	定数外



# ■ 職員数の増加⇒人件費の増加

【柏市第二次行政経営方針における財政見通し】

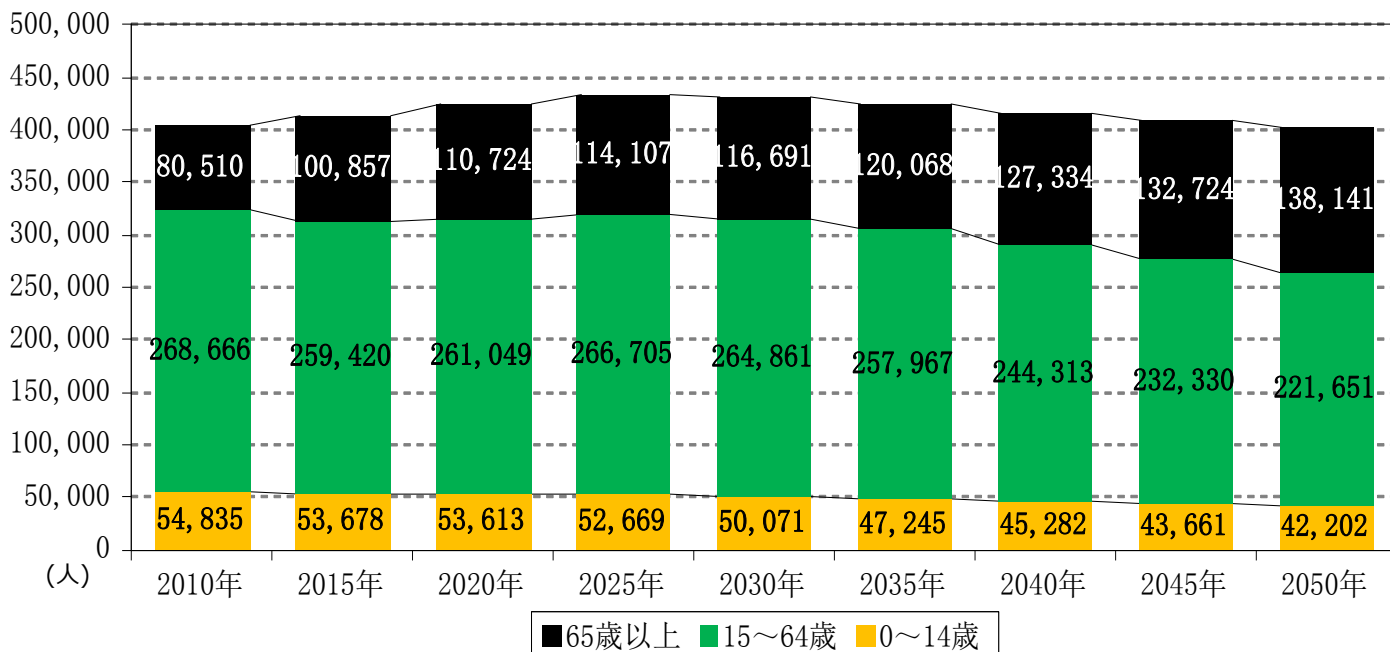
年度	H28	H29	H30	H31	H32
人件費（見通し）	220	214	206	199	201
人件費（実績）	215	217	216(予算)	207(推計)	210(推計)
見通しと実績の差	5	▲3	▲10	▲8	▲9

職員数の現状維持  
(増員の抑制)を前提とした  
人件費の抑制・削減施策  
には限界がある

単位：億円

# ■ 柏市人口は2025年をピークに減少

【柏市の将来人口推計（H30.4：企画調整課作成）】



項目	2015年	2062年
生産年齢人口の比率	67.2%	55.1% (▲12.1%)
高齢化率	24.4%	34.4% (+10.0%)
高齢者(65歳以上の者)数	100,857人	138,141人 (+37.0%)

人口減で  
遅くとも、人口が減少に転じる2025  
年以後は職員数も減らす方向性

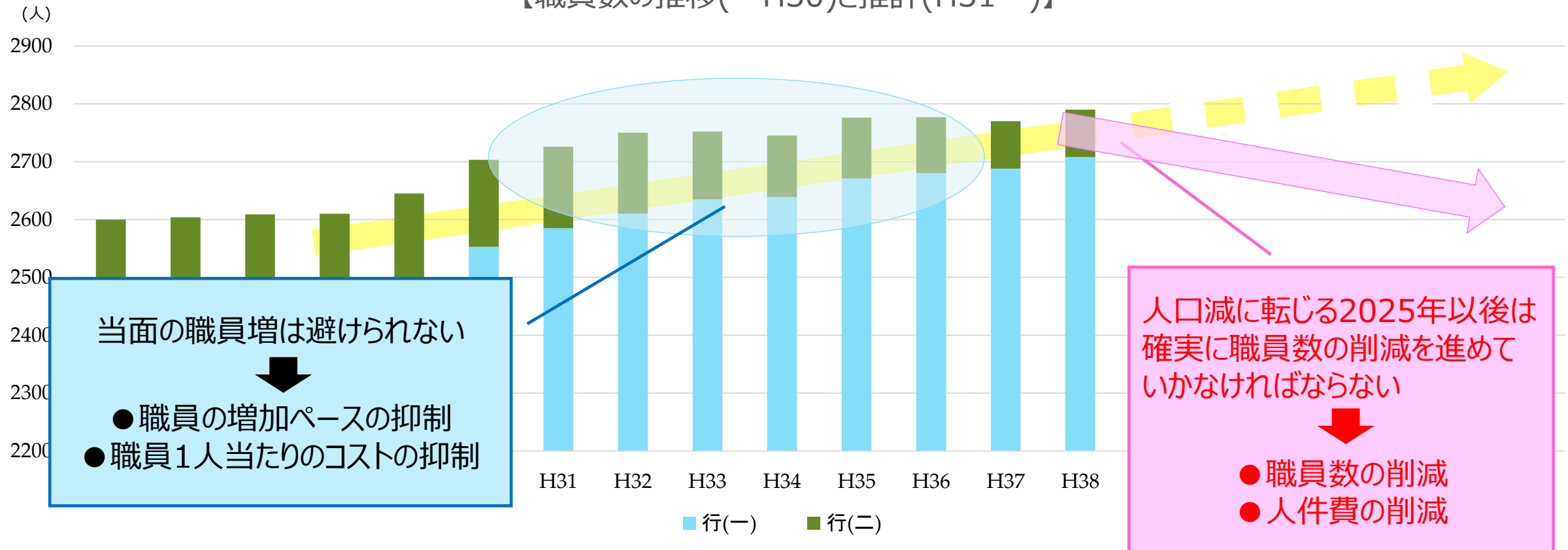
高齢者増で  
介護・医療・福祉(生活保護)などの分  
野で行政サービスの需要は減少しない



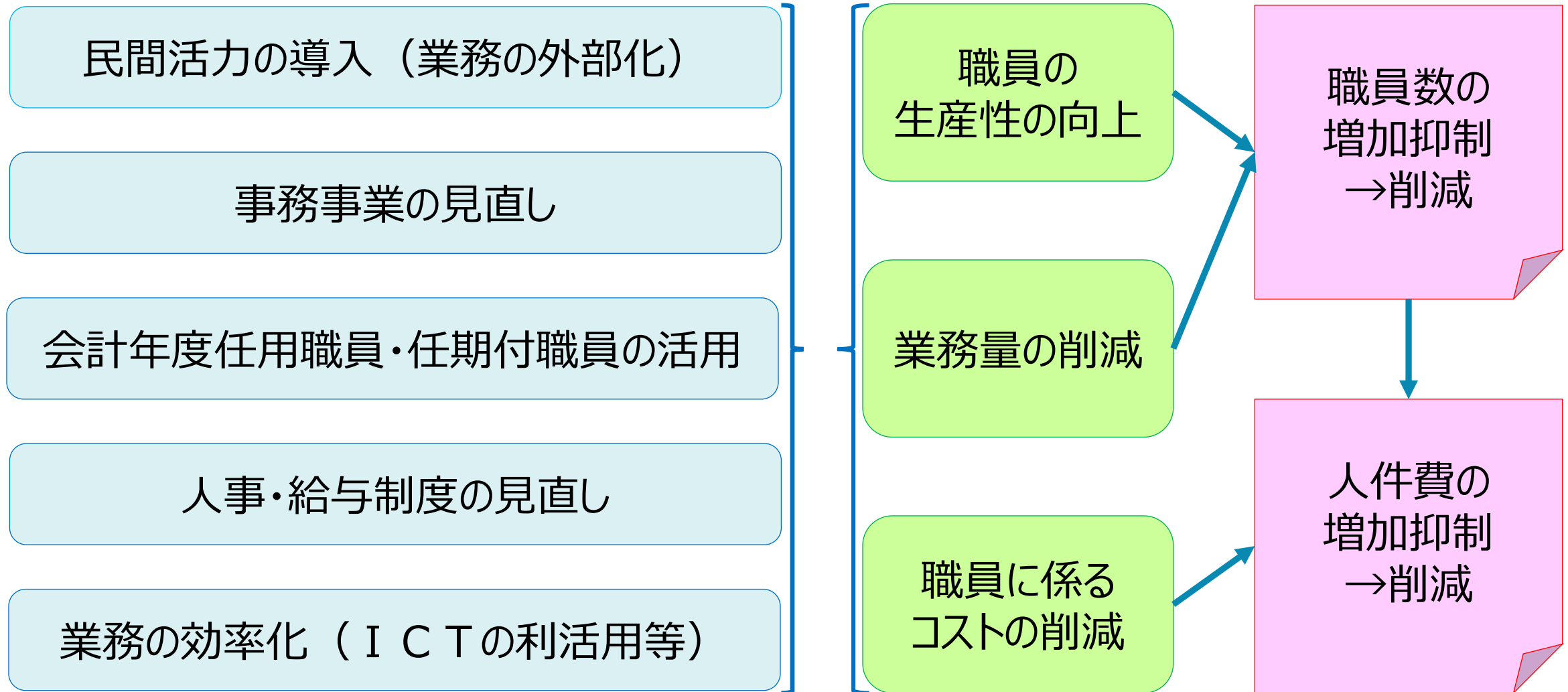
# 1 定員管理における課題（まとめ）

■ 持続可能な行財政運営の確保のためには、人件費の増加抑制→削減が必要

【職員数の推移(~H30)と推計(H31~)】



## 2 定員管理の今後の方向性



# 2 定員管理の今後の方向性

## 1 民間活力の導入（業務の外部化）

- 窓口・電話受付等の一次対応業務の委託化
- 施設管理業務への委託導入・指定管理者制度
- 民間が提供する（提供できる）サービスからの撤退

**柏市民間委託推進指針(平成29年4月策定)**  
「民間でできることはできるだけ民間に委ねることで、人的・財政的資源を生み出し、最適な配分を行うことで、市民満足度の高い市政運営の実現を目指す」

## 2 事務事業の見直し

- 事務事業の優先順位付け → 事務事業の縮小・廃止
- 内部事務・共通事務の集約

## 3 会計年度任用職員・任期付職員の活用

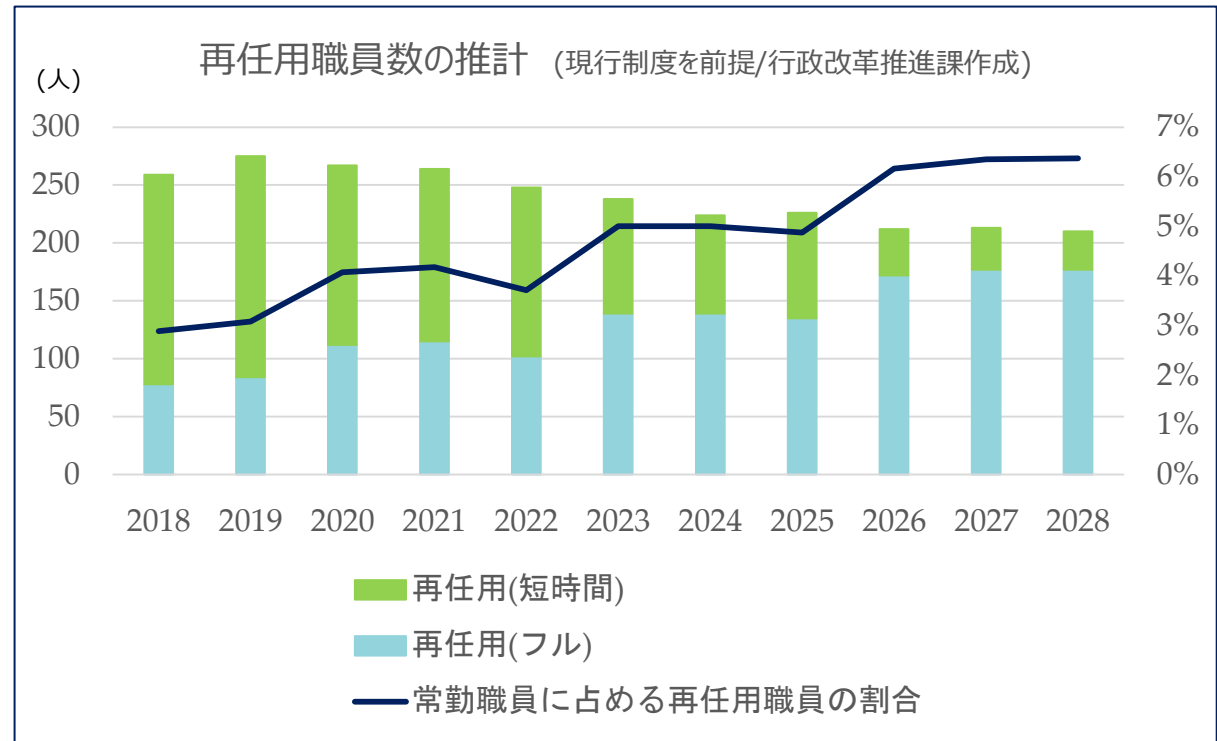
- 正規職員と非正規職員の役割分担の整理
  - 定型的・単純・補助的業務 ⇒ 会計年度任用職員
  - 一時的 + 高度の専門性・特殊性 ⇒ 任期付職員（外部の人材の活用も）
  - 本格的業務（企画立案・相談支援・公権力の行使など） ⇒ 正規職員が特化

# 2 定員管理の今後の方向性

## 4 人事・給与制度の見直し

- 「職務給の原則」（職責と給与の連動）に基づいた給与制度
  - 非管理職である中高年齢層の給与体系の見直し
  - 昇格メリットの拡大
- 人事評価制度の改善
  - 人事評価結果と給与（査定昇給・勤勉手当）との連動
- 級別定数管理の導入
- 経験者採用の実施（新卒を中心とした採用の見直し）

- 高年齢者（再任用職員）の能力・経験を活かせる人事制度の設計



- 職員の能力開発（専門性の向上）

# 2 定員管理の今後の方向性

## 5 業務の効率化（ICTの利活用等）

○業務のシステム化・標準化（マイナンバー制度）

○AI・RPA・OCRの導入

➢ 自治体におけるAI・RPAの活用（「地方自治体におけるAI・ロボティクス活用の現状と課題」(2019.1.9スマート自治体研究会資料(稲継裕昭氏作成))から引用）

業務生産性向上(事務改善)		住民福祉の増進
人間が行ってきたものを機械が代替 (時間短縮)	AI-OCR(紙文書の機械処理)／道路補修効率化【千葉市】／ 保育所入園割当【さいたま市】／RPA(人事関係・税務関係など)	議事録要約作成【徳島県】／コールセンター【札幌市・名古屋市】／ 介護ケアプラン作成【豊橋市】
人間ができなかったことを機械がやる (付加価値)	職員の知恵袋(戸籍など)【大阪市】／カメラ利用観光客移動分 析【天草市】／事故・犯罪・災害等の発生予測	窓口対応翻訳【甲賀市】／渋滞緩和【京都市】／ 買い物難民支援／お年寄りの対話チャットボット

➢ RPAによる業務プロセスの自動化事例（つくば市）



### RPA

「ロボティック・プロセス・オートメーション」の略。ホワイトカラーのデスクワーク（主に定型作業）をパソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化すること

### OCR

手書きの文字や印刷された文字を読み取り、データと照らし合わせ文字を判断し、電子テキスト化する装置のこと

(地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会(第1回)(2018.9.21)事務局(総務省自治行政局行政経営支援室)提出資料から引用)