

件 名	堺市要員管理方針（案）の策定について
経過・現状 政策課題	<p>【本方針の位置付け】 ○ 平成31年4月1日までの本市の長期的な要員管理の方向性を示すもの</p> <p>【経過】 ○ 平成20年4月 要員管理計画を策定</p> <p>【現状】 ○ 要員管理の取組の結果、要員管理計画の「平成24年4月1日までに、常勤職員数を5,200人にする」という目標を達成できる見込み</p> <p>【課題】 ○ 要員管理計画の計画対象期間が平成20年度から平成24年度までであるため、今後の本市の方向性を示す必要がある ○ 今後増加を見込む再任用を含めた要員管理を行う必要がある ○ 要員数の削減だけではなく、総人件費の削減にも取り組む必要がある</p>
対応方針 今後の取組 （案）	<p>【対象期間】 ○ 平成21年4月1日から平成31年4月1日まで</p> <p>【対象職員】 ○ 常勤職員（再任用フルタイム職員を含む）および再任用短時間勤務職員（0.75人換算）（いずれも消防局職員を除く）</p> <p>【目標】 ○ 平成21年4月1日を起点として、10年間で要員数を2割以上削減する</p> <p>【具体的な取組】 ○ 2つの視点と3つの推進方針に基づき要員管理を推進する <2つの視点> ・総人件費管理（コストマネジメント） ・役職者数管理（ポストマネジメント） <3つの推進方針> ・スクラップ&ビルドを徹底（事務事業の新規拡充のためにまず見直しから！） ・組織を筋肉質に（人材育成によってたのもしい筋肉質の組織に！） ・絶えずチャレンジ（前向きにいつもチャレンジ精神で！）</p> <p>【今後のスケジュール】 ○ 平成24年3月 「堺市要員管理方針」策定</p>
効果の想定	<p>総人件費の削減</p> <p>○ 平成21年度 674.3億円 ↓ ○ 平成31年度 524.1億円（平成21年度比削減額 ▲150.2億円）</p>
関係局との 政策連携	全庁

堺市要員管理方針（案）の概要

堺市要員管理方針（案）の全体像

経過

- 行財政改革の一つの柱として、平成 20 年 4 月に「要員管理計画」を策定

現状

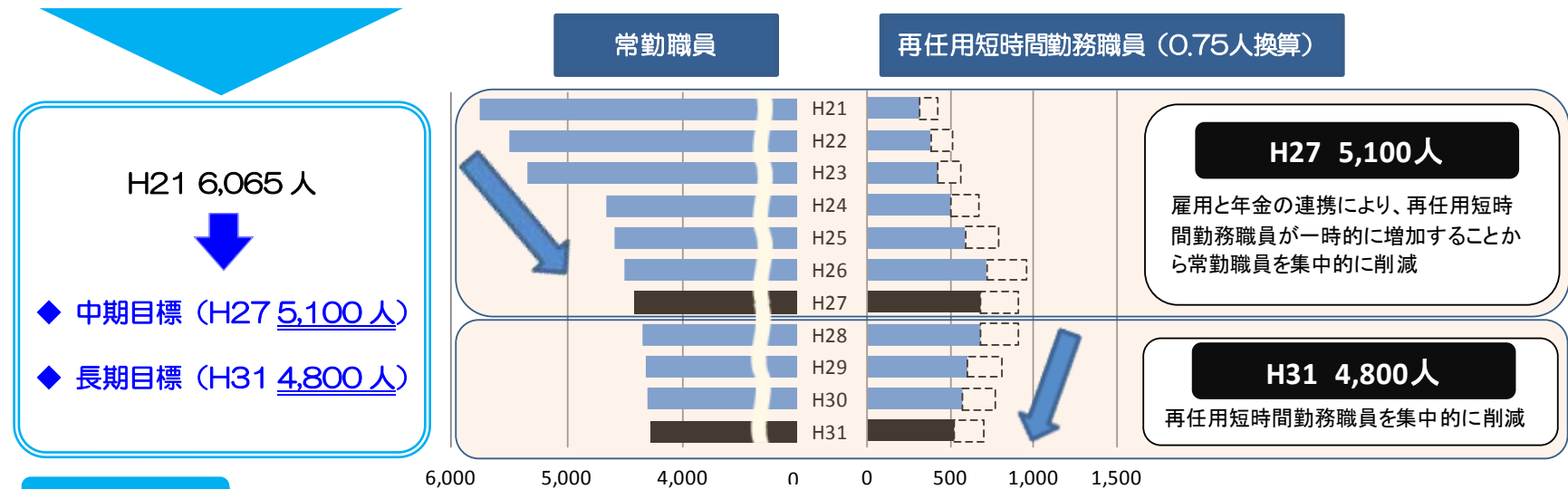
- 要員管理の取組の結果、「平成 24 年 4 月 1 日までに常勤職員数を 5,200 人にする」という目標を達成できる見込み

課題

- 「要員管理計画」の計画対象期間が平成 20 年度から平成 24 年度までであるため、今後の本市の長期的な方向性を示す必要がある
- 今後増加を見込む再任用職員を含めた要員管理を行う必要がある
- 要員数の削減だけではなく、総人件費の削減にも取り組む必要がある

基本目標

◆ 平成 21 年 4 月 1 日を起点として、10 年間で（平成 31 年 4 月 1 日までに）要員数を 2 割以上削減



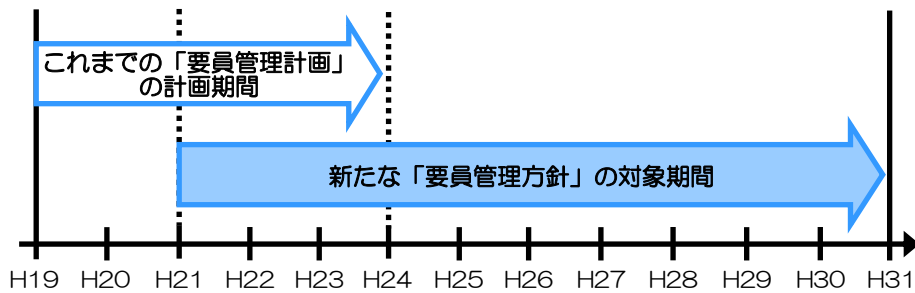
目標設定の根拠

- ① 人口 1 万人あたりの一般行政部門の職員数を政令指定都市で最少にする⇒目標数値 **36.3 人 (H31)**
- ② 職員の年齢構成の平準化を図る⇒平準化ライン **一年齢あたり平均常勤職員数 121.9 人 (H31)**

対象

対象期間

◆ 平成 21 年 4 月 1 日から平成 31 年 4 月 1 日まで



対象職員

- ◆ 常勤職員（再任用フルタイム職員を含む）
 - ◆ 再任用短時間勤務職員（0.75 人換算）
- ※ いずれも消防局職員を除く

要員

2つの視点

- ◆ **総人件費管理（コストマネジメント）**
 - ・ 平成 21 年度を起点として、10 年間で病院事業会計を除く総人件費を 2 割以上削減
- ◆ **役職者数管理（ポストマネジメント）**
 - ・ 平成 21 年度を起点として、10 年間で役職ポストを 3 割以上（約 900 人）削減
 - ・ 特に管理職ポストについては 4 割削減

3つの推進方針

- ◆ **スクラップ&ビルドを徹底（事務事業の新規拡充のためにまず見直しから！）**

事業について常に見直しを行い、削減した要員や財源を、新規事業や拡充事業の要員や財源に割り当て、限られた資源を有効に活用しながら行政需要の変化に柔軟に対応する。
- ◆ **組織を筋肉質に（人材育成によってたのもしい筋肉質の組織に！）**

要員数を削減して組織力まで落としてしまうのではなく、人材育成により職員一人ひとりの能力を向上させたり人材の多様性を活かしたりすることで、少数精鋭でも効率的に事業を推進できる筋肉質な組織を作る。
- ◆ **絶えずチャレンジ（前向きにいつもチャレンジ精神で！）**

環境の変化に合わせて試行錯誤を重ね、本市に最適な要員管理の取組方法を見つけ出す。また、何にでも積極的にチャレンジし続ける姿勢を部局長がマネジメントすることで、組織を活性化、強化し、要員管理をさらに推進させる。

(案)

堺市要員管理方針

平成24年 月



堺市要員管理方針の策定にあたって

現在、わが国におきましては、中央、地方あげて地域主権改革を進めるという大きな目標に向けて様々な制度改正が検討されています。

また、わが大阪では、「大阪から国の形を変える」というスローガンのもと、大都市制度のあり方について、府民、市民に問題提起され、議論が始められつつあります。



私は、日本の民主主義を発展させるためには、国民、市民の生活を支える土台から変えていくべきだと考えます。即ち、住民の身近な生活に直接関係する基礎自治体に必要な権限と財源を移譲し、市民協働でまちづくりを行うという基礎自治体優先の原則を徹底すべきだと考えます。そのためには、市役所の人材（マンパワー）を最大限に活用し、市民の皆様の「顧客満足度」を最大にすることが求められます。

堺市においては、現在の「要員管理計画」を推し進める中で、職員数や給与水準で政令指定都市の中でもトップクラスの効率化を図ってきましたが、さらに、今回の「要員管理方針」においては、堺市の組織・人員を日本一スリムで強じんな体制にすることを主眼において策定いたしました。当然、少数精鋭の組織・人員体制となりますので、モラル（士気）と政策立案能力を向上させることも併せて行ってまいります。

これからの堺市役所は、徹底した少数精鋭主義のもと、日本一費用対効果の高い行政運営を目指したいと考えています。今後も、本方針に基づき、市民の視点に立って創意工夫を行いながら、市民の皆様にも十分に見える形で、引き続き要員管理を適切に進めてまいります。

平成24年 月

堺市長 竹山 修身

目 次

1	策定の背景	1
2	これまでの要員管理の取組状況	2
	（1） 職員数の増減	2
	（2） 人口1万人あたりの一般行政部門の職員数	3
	（3） ラスパイレス指数の推移	4
	（4） 人件費の財政効果	4
3	新たな要員管理方針	5
	（1） 対象期間	5
	（2） 対象職員	5
	（3） 目標	6
	（4） 目標設定の根拠	7
	（5） 要員管理の視点	9
	（6） 今後の採用計画	11
	（7） 要員管理の推進方針	12

1 策定の背景

我が国においては、急速な少子高齢化の進展に伴い、平成17年（2005年）から人口が減少に転じ、以降加速度的な人口減少が見込まれており、近い将来、これまでに経験したことがない超高齢社会を迎えようとしています。

本市においても同様に、少子高齢社会の進展や生産年齢人口の減少など社会構造の変化が急速に進んでおり、美原町との合併（平成17年2月）や政令指定都市への移行（平成18年4月）を経て、増加傾向にあった人口が、近い将来ピークを迎え、減少に転じることが見込まれています。

本市の将来推計人口の中位推計によれば、とりわけ、65歳以上の老年人口層については、団塊の世代など人口規模の大きな世代がこの層に移行することから、平成22年（2010年）から10年間でおよそ25%（5万人）の増加が見込まれる一方で、15歳から64歳までの生産年齢人口層については、同じ10年間でおよそ8%（4万人）の減少が見込まれています。

このことから、福祉を中心とした行政サービスの需要が拡大し、事業の拡充が必要となる一方で、その財源である税収が減少傾向になることが懸念されており、今後その課題の解決に向けた取組が急務となります。

また、昨年3月に東日本大震災が発生し、これを機に基礎自治体と広域自治体の果たす役割が再認識されました。本市においても、基礎自治体として、市民に密着した行政サービスを提供していくことが求められており、さらなる都市内分権の推進を図り、自助・共助・公助の連携のもと、地域力を高めていくとともに、その担い手を明確化し、基礎自治体である市が担うべき役割をしっかりと果たしていくことが重要となります。

一方で、「堺市マスタープラン」（平成23年3月策定）に掲げる施策、事業を着実に推進し、市民が幸せを実感し、将来にわたって発展を続けるまちづくりの実現をめざしていくためには、引き続き行財政改革を進め、本市の経営資源であるヒト・モノ・カネを最適配分した上で、施策・事業の選択と集中を図っていかねばなりません。

特にヒトについては、少数精鋭の組織で効率的な行政運営を行っていく必要があります。

このよう状況の中、適正な要員管理の推進は必要不可欠であり、この難局を乗り切るためには、職員が一丸となって創意工夫し、既存の発想にとらわれない新しい枠組みを構築していくことが強く求められています。

そのため、今後の要員管理の方向性を示すものとして、このたび「要員管理方針」を策定しました。

2 これまでの要員管理の取組状況

堺市では、平成20年度に策定した「要員管理計画」において、平成24年度当初の常勤職員（再任用フルタイム職員を含みます。以下同じ。）数を5,200人とする目標を定めました。

事務事業の縮小・廃止、アウトソーシングの推進、役職者ポストの削減、内部管理事務の集中化・IT化、多様な雇用形態の活用などに積極的に取り組み、平成23年度当初までに、常勤職員を820人削減しました。

現在もさらなる取組を進めているところであり、平成24年度当初には、この目標を達成できる見込みとなっています。

(1) 職員数の増減

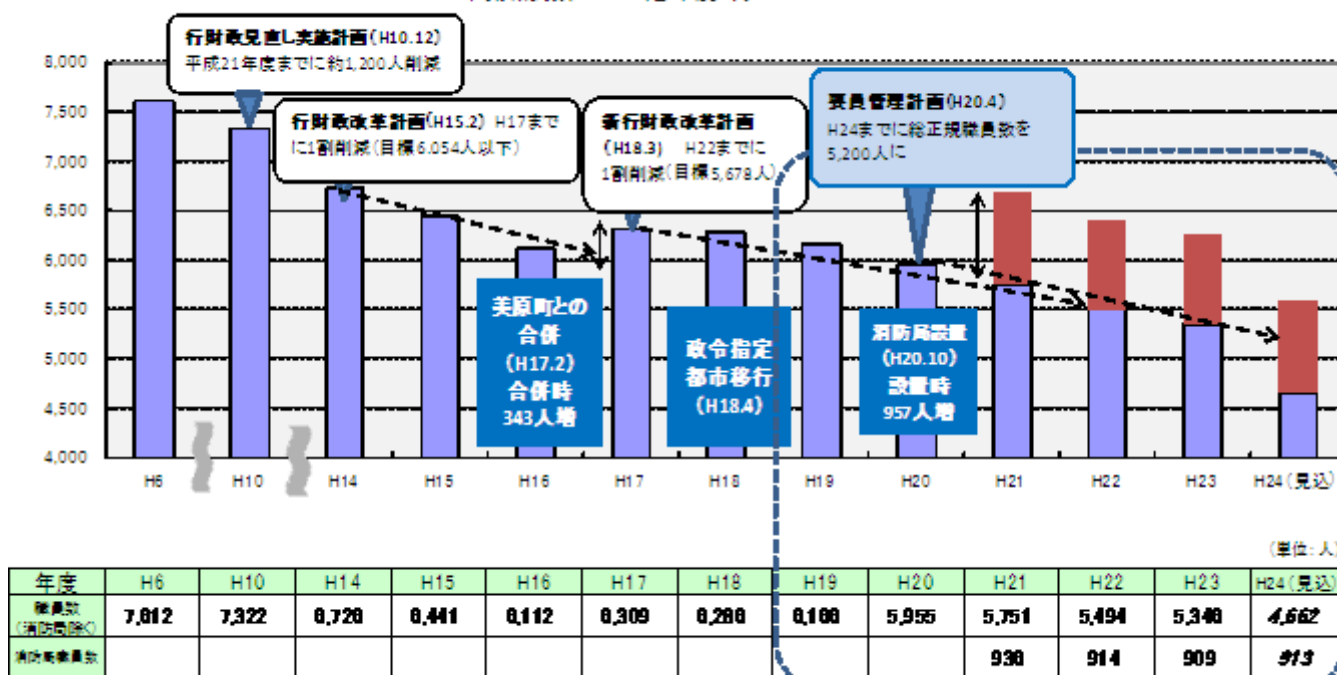
本市の常勤職員数は、平成19年4月1日現在で6,166人でしたが、平成23年4月1日現在では5,346人となり、4年間で820人が減員となっています。

(単位：人)

年度		H19	H20	H21	H22	H23
常勤職員	職員数	6,166	5,955	5,751	5,494	5,346
	対前年度増減数	—	▲211	▲204	▲257	▲148
	H19年度比増減数累計	—	▲211 (▲3.4%)	▲415 (▲6.7%)	▲672 (▲10.9%)	▲820 (▲13.3%)

※ 各年度4月1日現在の職員数（消防局職員を除く）

常勤職員数の推移(各年度4月1日現在)



(2) 人口1万人あたりの一般行政部門(※1)の職員数

※1 一般行政部門：議会議務局、総務・企画、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生、衛生の各部門（教育を除く各種行政委員会を含みます。）の総称です。

これまでの要員管理の取組の結果、平成23年4月1日現在、堺市の人口1万人あたりの一般行政部門の職員数は40.1人となり、政令指定都市の中でも札幌市（36.4人）、福岡市（37.7人）、横浜市（37.9人）に次いで4番目に少なく、また、政令指定都市平均（46.1人）と比較しても非常に少ない体制で事務を執行しています。

なお、一般行政部門で比較しているのは、高等学校や大学等を含む教育部門や病院事業、交通事業等を含む公営企業部門を含めた総職員数で比較した場合、その実施の有無によって職員数に大きな差異が生じることから、各市共通の基本業務である一般行政部門により比較しています。

【人口1万人あたりの一般行政部門の職員数(※2)】

都 市 名	人口1万人あたり 職員数(人)
札幌市	36.4 ①
仙台市	41.2
さいたま市	40.4
千葉市	42.6
川崎市	52.3
横浜市	37.9 ③
相模原市	43.0
新潟市	47.4
静岡市	43.7
浜松市	41.1
名古屋市	51.6
京都市	51.0
大阪市	63.8
堺市	40.1 ④
神戸市	52.3
岡山市	45.2
広島市	46.5
北九州市	49.8
福岡市	37.7 ②
政令指定都市平均	46.1

【堺市の人口1万人あたりの一般行政部門の職員数(※3)】

年 度	職員数(人)
H19	47.6
H20	45.9
H21	44.0
H22	41.6
H23	40.1

※3 各年度4月1日現在の職員数です。

※2 各市ともに平成23年4月1日現在の推計人口と一般行政部門の職員数をもとに算出しています。

(3) ラスパイレス指数(※)の推移

※ ラスパイレス指数:国家公務員の給与水準を100とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数です。

平成22年度の本市のラスパイレス指数は98.4で、100を超える政令指定都市が多い中で、浜松市と同数で最も低い指数(政令指定都市の中で給与水準が国と比較して最も低い状況)となっています。

【政令指定都市の状況】

各年度4月1日現在

年度	H19	H20	H21	H22
札幌市	99.5	100.1	101.0	100.6
仙台市	103.2	102.7	102.4	102.4
さいたま市	101.1	101.3	101.4	101.6
千葉市	101.8	102.3	103.0	101.2
川崎市	101.7	102.3	103.2	103.9
横浜市	103.2	103.6	104.6	105.1
相模原市	—	—	—	100.9
新潟市	98.3	98.1 ^①	98.2	98.8
静岡市	101.8	103.1	103.0	103.8
浜松市	98.5	98.6	98.4	98.4 ^①
名古屋市	101.6	104.3	103.9	103.8
京都市	101.5	101.6	101.4	100.0
大阪市	101.4	101.8	98.4	99.3
堺市	97.9 ^①	98.3 ^②	98.0 ^①	98.4 ^①
神戸市	100.7	100.5	100.8	101.7
岡山市	—	—	101.7	101.1
広島市	99.1	102.6	101.7	101.1
北九州市	101.4	102.6	102.9	103.4
福岡市	102.5	101.4	102.3	102.3
政令指定都市平均	101.0	101.6	101.4	101.5

※ 行政職給料表適用職員を対象としています。

(4) 人件費の財政効果

人件費のうち、退職手当額については、団塊の世代の大量退職の影響により、年度により大きな差異が生じていますが、給与等については、給与制度の見直しや要員管理の取組により、着実に削減しています。

【人件費(※1)の推移】

単位:億円

年度	H19	H20	H21	H22
給与等(※2)	545.0	527.4	516.7	504.5
H19年度比増減額	—	▲17.6	▲28.3	▲40.5
退職手当	84.4	89.6	106.2	65.5
H19年度比削減額	—	5.2	21.8	▲18.9
人件費	629.4	617.0	622.9	570.0
H19年度比増減額	—	▲12.4	▲6.5	▲59.4

※1 人件費:全会計の各年度の決算ベースの給与等と退職手当の合計(消防局を除く)

※2 給与等:給与、報酬、法定福利の合計(特別職給与、議員報酬、恩給、退職年金、厚生会補助金を除く)

H22 財政効果額(対H19比) ▲約59.4億円(▲9.4%)

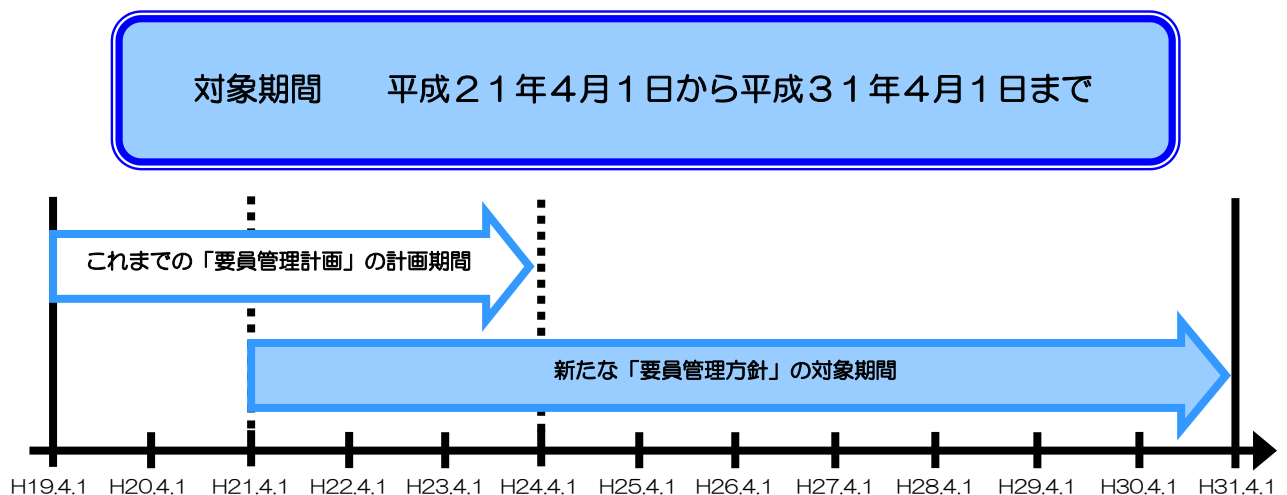
3 新たな要員管理方針

新たな要員管理については、平成 21 年度を起点として 10 年間で要員数の 2 割以上を削減するという目標を掲げ、これまでの間、着実に取組を進めてきました。

取組にあたっては、これまで平成 20 年度に策定した「要員管理計画」に基づいて進めてきましたが、新たに要員管理の視点や推進方針を明確化し、平成 31 年 4 月 1 日までの目標に向けた大きな方向性を示すものとして、本方針を策定しました。

また、要員管理の進捗管理の指標として、平成 27 年 4 月 1 日の中期目標も併せて設定しています。

(1) 対象期間



(2) 対象職員

- ・ 常勤職員（再任用フルタイム職員を含む）
 - ・ 再任用短時間勤務職員
- ※ いずれも消防局職員を除きます。



再任用短時間勤務職員については、団塊の世代の大量退職期において市民サービスの低下を招かないために、また、長年培った経験や知識、ノウハウ等の円滑な継承のために、概ね週 30 時間の短時間の勤務形態により、退職前と同様の本格的な業務に従事しています。

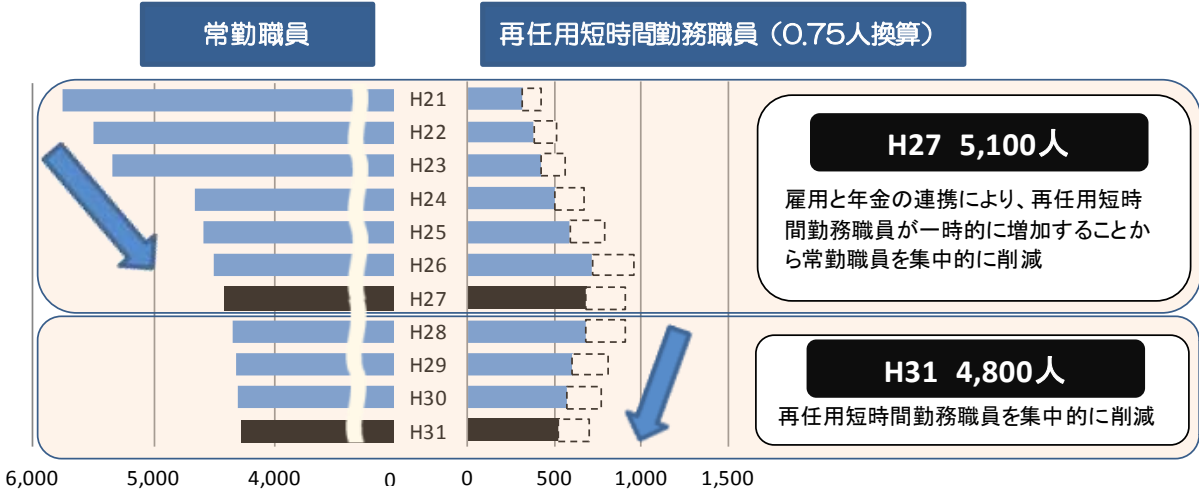
このような現状を踏まえ、再任用短時間勤務職員については、常勤職員の 0.75 人と換算して、本方針の目標数値の設定にあたり新たに対象として加えました。

なお、消防局職員については、消防・救急体制を強化する一方で、消防拠点の再編、内部管理事務の見直し、役職者ポストの見直しを進めるなど、本方針の考え方を踏まえた要員管理を別途実施していきます。

(3) 目標

平成 21 年 4 月 1 日を起点として、10 年間で(平成 31 年 4 月 1 日までに)
要員数を 2 割以上削減します。

➡
◆ 中期目標 (H27 5,100 人)
◆ 長期目標 (H31 4,800 人)



単位：人

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
常勤職員数	5,751	5,494	5,346	4,662	4,592	4,502	4,417	4,357	4,327	4,307	4,275
対前年度増減数	—	▲257	▲148	▲684	▲70	▲90	▲85	▲60	▲30	▲20	▲32
H21～増減数累計	—	▲257 (▲4.5%)	▲405 (▲7.0%)	▲1,089 (▲18.9%)	▲1,159 (▲20.2%)	▲1,249 (▲21.7%)	▲1,334 (▲23.2%)	▲1,394 (▲24.2%)	▲1,424 (▲24.8%)	▲1,444 (▲25.1%)	▲1,476 (▲25.7%)
再任用短時間勤務職員(実数)	314 (418)	380 (506)	423 (564)	504 (672)	588 (784)	718 (957)	683 (911)	683 (911)	604 (805)	574 (765)	525 (700)
対前年度増減数	—	66	43	81	84	130	▲35	0	▲79	▲30	▲49
H21～増減数累計	—	66 (21.0%)	109 (34.7%)	190 (60.5%)	274 (87.3%)	404 (128.7%)	369 (117.5%)	369 (117.5%)	290 (92.4%)	260 (82.8%)	211 (67.2%)
要員数	6,065	5,874	5,769	5,166	5,180	5,220	5,100	5,040	4,931	4,881	4,800
対前年度増減数	—	▲191	▲105	▲603	14	40	▲120	▲60	▲109	▲50	▲81
H21～増減数累計	—	▲191 (▲3.1%)	▲296 (▲4.9%)	▲899 (▲14.8%)	▲885 (▲14.6%)	▲845 (▲13.9%)	▲965 (▲15.9%)	▲1,025 (▲16.9%)	▲1,134 (▲18.7%)	▲1,184 (▲19.5%)	▲1,265 (▲20.9%)

※ 各年度 4 月 1 日現在の職員数です。
 ※ 要員数：常勤職員と再任用短時間勤務職員（再任用職員 1 人を 0.75 人に換算）の人数の合計です。
 （消防局職員を除く。）

(4) 目標設定の根拠

① 人口1万人あたりの一般行政部門の職員数を政令指定都市で最少に

◆ 常勤職員

「要員管理計画」では、人口1万人あたりの一般行政部門の職員数を政令指定都市間で比較したうえで、目標数値を40人と設定し、これまで計画的に要員管理を進めてきました。その結果、平成23年度には目標数値の40人を達成することになりました。

そこで、次の段階として、平成31年4月1日の人口1万人あたりの一般行政部門の職員数を、平成23年4月1日現在政令指定都市中最少である札幌市の「36.4人」を下回る「36.3人」とすることを新たな目標として設定します。

また、雇用と年金の連携の観点から、今後増加が見込まれる再任用短時間勤務職員についても0.75人に換算して要員数に含めるものとします。

◇ 平成21年度常勤職員数 5,189人（うち一般行政部門の職員数 3,680人）

※ 消防局職員数 936人、堺病院（地方独立行政法人移行予定）職員数 562人を除く

◇ 平成21年4月1日現在堺市人口 836,673人

◇ 平成21年度人口1万人あたりの一般行政部門の職員数 44.0人

一般行政部門の職員数 (A)	H21.4.1 現在の堺市人口 (B)	人口1万人あたりの一般行政部門の職員数 (A/B×10,000)	目標数値
3,680人	836,673人	44.0人 (※ H23.4.1 現在 40.1人)	36.3人

【一般行政部門の職員数の目標数値】

$$836,673 \text{ 人} / 10,000 \text{ 人} \times 36.3 \text{ 人} = 3,037 \text{ 人}$$

【全職員数に換算した場合の目標数値】

$$3,037 \text{ 人} / 3,680 \text{ 人} \times 5,189 \text{ 人} = 4,282 \text{ 人}$$

政令市最少に

◆ 再任用短時間勤務職員

新規雇用や更新の際に、勤務成績等を十分に考慮するなど、再任用制度のより適切な運用を図ることから、毎年度の定年退職者のうち、15%を減じた職員が再任用短時間勤務職員に切り替わるものとして、平成31年度の職員数を525人と見込んでいます。

$$4,282 \text{ 人} + 525 \text{ 人 (H31 再任用短時間勤務職員数見込【0.75人換算】)} = 4,807 \text{ 人}$$

⇒ 4,800人を目標に設定 (H21の要員数である6,065人の2割削減)

② 職員の年齢構成の平準化を図る

◆ 常勤職員

これまでの「要員管理計画」では、大量採用期の常勤職員を除く30～49歳の一年齢あたりの平均常勤職員数である142.7人を職員年齢構成の平準化ラインと設定して、常勤職員数を試算していましたが、堺病院の地方独立行政法人への移行を非公務員型とすることを踏まえ、堺病院の職員を除いた30～44歳の一年齢あたりの121.9人を新たな平準化ラインに設定した上で、常勤職員の総数を再試算して、目標数値を設定しました。

◇ 堺病院の職員を除いた一年齢あたりの平均常勤職員数

H21 2,529人(30～49歳常勤職員数) / 20(年齢層) = 126.5人

$\frac{1,828 \text{人}(30\sim44 \text{歳常勤職員数})}{15 \text{(年齢層)}} = 121.9 \text{人} \Rightarrow \text{適用}$

※496人(29歳以下常勤職員数)

今後、計画的に採用を行うことにより、30歳以上の各年齢の常勤職員数を121.9人に平準化することを前提に平成31年度の常勤職員総数を試算

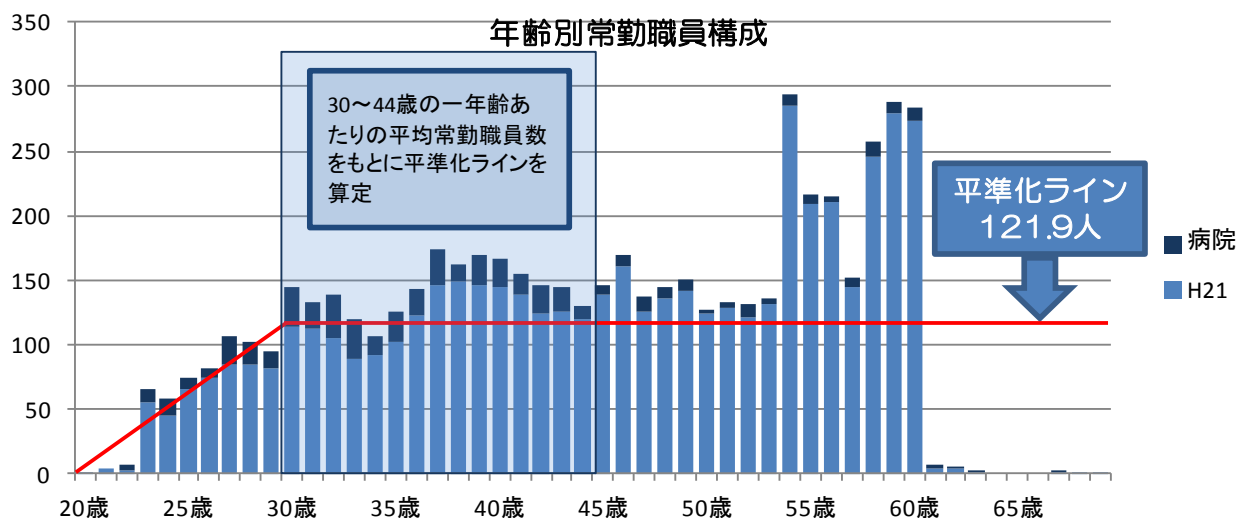
$121.9 \text{人} \times 31 \text{(30\sim60歳の年齢層)} + 496 \text{(29歳以下の年齢層)} = 4,275 \text{人}$

◆ 再任用短時間勤務職員

新規雇用や更新の際に、勤務成績等を十分に考慮するなど、再任用制度のより適切な運用を図ることから、毎年度の定年退職者のうち、約15%を減じた職員が再任用短時間勤務職員に切り替わるものとして、平成31年度の職員数を525人と見込んでいます。

4,275人 + 525人 (H31再任用短時間勤務職員数見込【0.75人換算】) = 4,800人

⇒ 4,800人を目標に設定 (H21の要員数である6,065人の2割削減)



(5) 要員管理の視点

新たな要員管理の目標の達成に向けては、次の2つの視点に基づいて複眼的な検証を行いながら進めていきます。

- ① 総人件費管理（コストマネジメント）
- ② 役職者数管理（ポストマネジメント）

① 総人件費管理（コストマネジメント）の視点

新たな要員管理を推進していくためには、常勤職員と再任用短時間勤務職員を削減するだけでなく、相談員や調査員などの業務を担う非常勤職員や臨時的な業務を担う短期臨時職員などについても、その業務の必要性を精査して、適時適切に配置していく必要があります。

そのためには、コストマネジメントの視点も大切であり、要員数を削減する一方で、トータルの人員に要する人件費（総人件費）についても、常に検証を行うことによって、要員数と併せて総人件費の削減を図ります。

総人件費の削減目標としては、平成21年度を起点として、10年間で病院事業会計を除く総人件費の2割以上を削減します。

◆総人件費（※1）削減額見込み（※2）（病院事業会計職員分を除き、消防局職員分を含む）

単位：億円

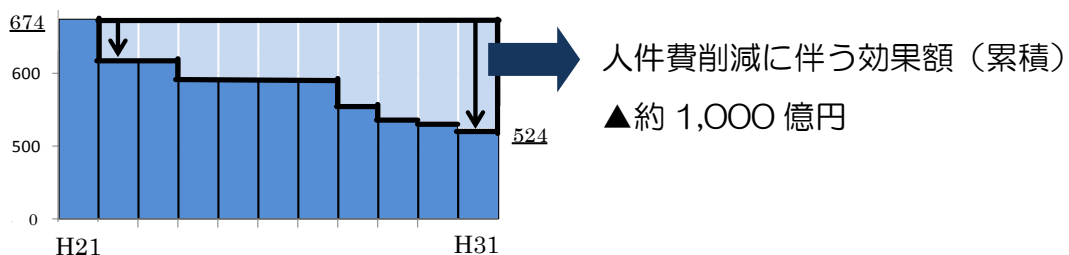
年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
人件費（※3）	658.2	598.9	600.6	574.4	578.2	573.7	575.9	537.8	521.9	514.6	508.7
H21年度比削減額	—	▲59.3	▲57.6	▲83.8	▲80.0	▲84.5	▲82.3	▲120.4	▲136.3	▲143.6	▲149.5
賃金（短期臨時職員）	16.1	18.1	15.9	15.9	15.8	15.7	15.7	15.6	15.5	15.5	15.4
H21年度比削減額	—	2.0	▲0.2	▲0.2	▲0.3	▲0.4	▲0.4	▲0.5	▲0.6	▲0.6	▲0.7
総人件費	674.3	617.0	616.5	590.3	594.0	589.4	591.6	553.4	537.4	530.1	524.1
H21年度比削減額	—	▲57.3	▲57.8	▲84.0	▲80.3	▲84.9	▲82.7	▲120.9	▲136.9	▲144.2	▲150.2

※1 総人件費：人件費と短期臨時職員の賃金の合計

※2 削減額見込み：全会計ベースでH21・22年度は決算額、H23年度以降は見込額

※3 人件費：常勤職員や再任用短時間勤務職員等に係る給与、退職手当、非常勤職員や再雇用職員に係る報酬、職員の法定福利の合計

H31 財政効果見込額（対H21比） ▲約150億円（▲22.3%）

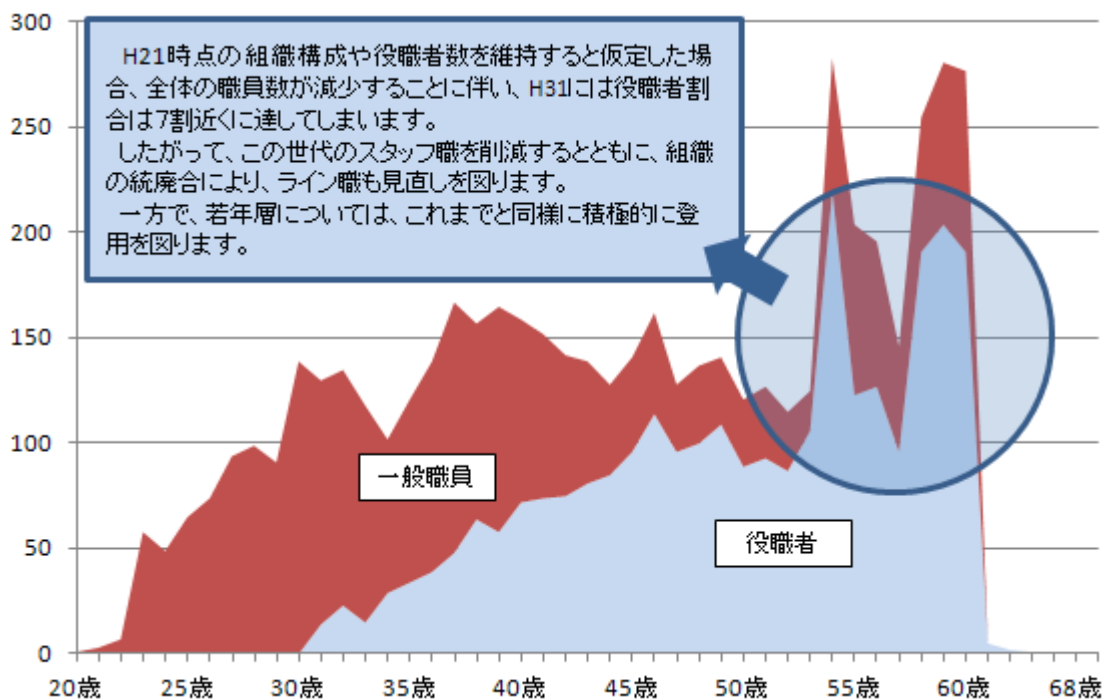


② 役職者管理（ポストマネジメント）の視点

これまでの「要員管理計画」では、役職者削減の具体的な手法の一つとして、特にスタッフ職の見直しを中心に取り組んできましたが、新たな要員管理では、小規模組織や時限的に設置している室組織の見直しなど組織の統廃合を積極的に進めるとともに、併せて役職ポストの精査と、職責に応じたポスト管理を徹底することで、指揮系統を明確化し、簡素で効率的な組織体制の構築に取り組みます。

役職者数の具体的な目標としては、平成 21 年度を起点に、10 年間で 3 割以上（約 900 人）の役職ポストを削減します。また、管理職ポストについては 4 割削減します。

平成 21 年度役職者割合（教職員を除く）



役職者数の目標

	H21	H22	H23		H31	H21比	
局長級	50	43	41	管理職 ▲40% (H21比)	30	▲ 20	▲40.0%
部長級	112	106	105		67	▲ 45	▲40.2%
部次長級・課長級	559	512	490		335	▲ 224	▲40.1%
管理職合計	721	661	636		432	▲ 289	▲40.1%
課長補佐級	868	784	725	役職者全体 ▲33% (H21比)	608	▲ 260	▲30.0%
係長級	1,175	1,144	1,124		823	▲ 352	▲30.0%
役職者合計	2,764	2,589	2,485		1,863	▲ 901	▲32.6%
役職者割合	50.4%	49.2%	48.5%		46.0%		

(消防局職員及び教職員を除く)

(6) 今後の採用計画

昭和 40 年代後半の人口急増時期に、行政需要に的確に対応するため、本市職員を大量に採用しましたが、このことにより職員の年齢構成に大きな偏りが生じ、大量退職期の対応が課題となっていました。

そのため、大量退職期に市民サービスに支障をきたさないよう、計画的に要員を削減するなど行財政改革に不断に取り組んできました。

以下の図でも示しているように、間もなく大量退職期の終期を迎えますが、今後はこれら退職者の知識や経験、ノウハウを後輩職員に円滑に引き継いでいくために、再任用職員の活用も大きな意義を持ちます。

一方で、計画的に若年層の新規採用者を確保するとともに、職務経験者の採用も継続的に実施し、職員の年齢構成の平準化を進めていきます。

また、現在、国においては、定年延長の議論がなされているところですが、本市においても、引き続き国の動向を注視し、職員の年齢構成の平準化や業務の継続性に支障が生じないように、適宜採用計画の見直しを行っていきます。

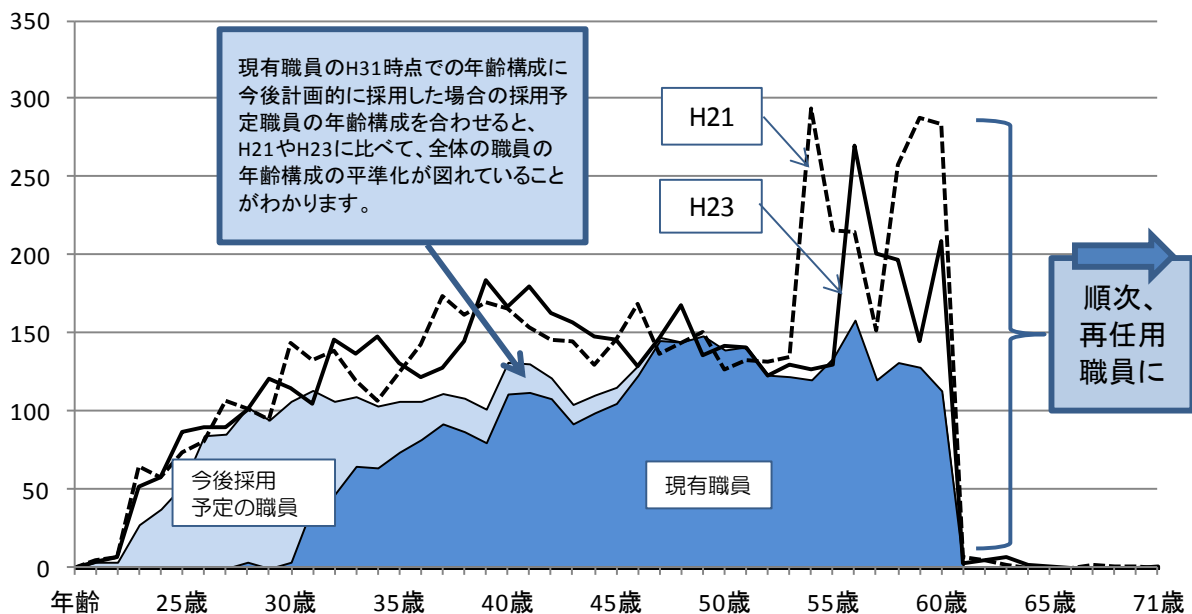
【今後の採用計画（消防局職員及び教職員を除く）】

単位：人

	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
採用者見込数		110	120	130	220	110	100	108
退職者見込数	180	210	215	280	140	120	140	

- ※ 上図では H24 に 180 人の退職者に対して、H25 に 110 人を採用するものとして示しています。
- ※ 採用者及び退職者の見込数は、一定の条件を設定した上で試算しています。
- ※ 採用者及び退職者の見込数は、地方公務員制度の改正等によって変動する可能性があります。

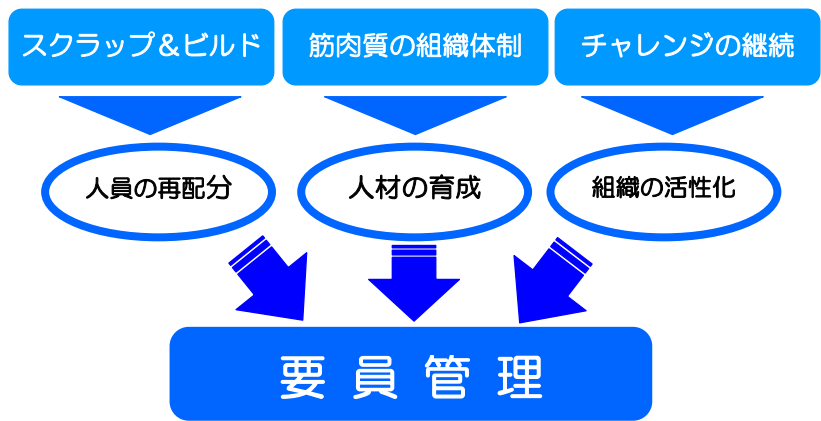
平成31年度の職員年齢構成見込



(7) 要員管理の推進方針

新たな要員管理の目標達成に向けては、全庁的な取組が必要となることから、各局においては、次の3つの推進方針に基づいて計画的に取組を進めていくものとします。

- ① スクラップ&ビルドを徹底（事務事業の新規拡充のためにまず見直しから！）
- ② 組織を筋肉質に（人材育成によってたのもしい筋肉質の組織に！）
- ③ 絶えずチャレンジ（前向きにいつもチャレンジ精神で！）

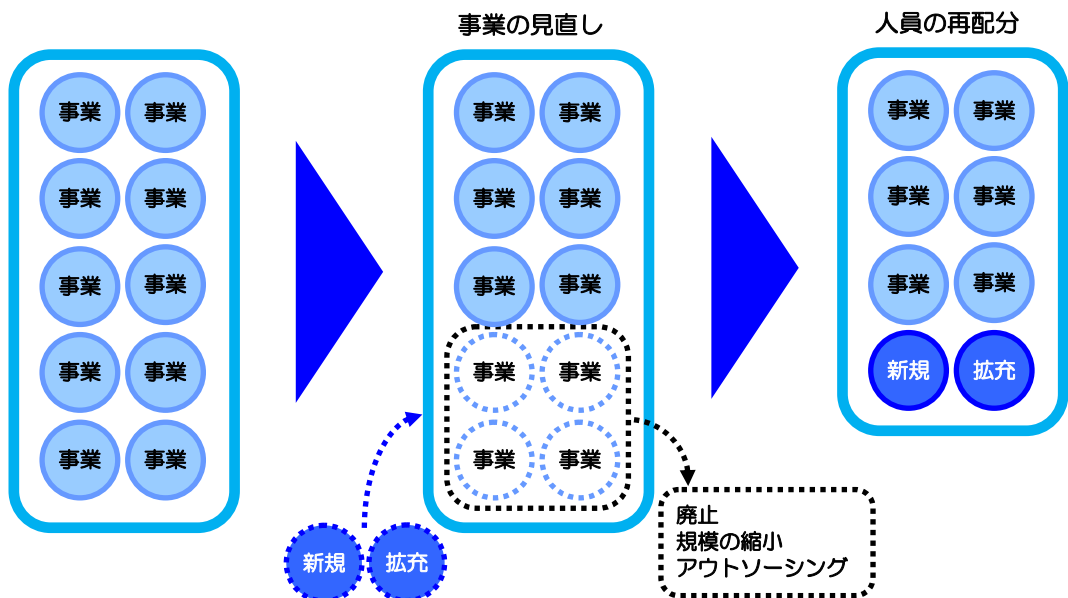


① スクラップ&ビルドを徹底する

要員管理の推進とは、単純に要員数や人件費を削減することではありません。

時宜に応じた行政需要に的確に対応するために、新規事業や拡充事業に必要な要員を確保して配置することが要員管理の本来の取組となります。

したがって、本市の「行財政改革プログラム」（平成23年3月策定）に基づいて、事務事業について常に見直しを行い、廃止、規模の縮小やアウトソーシングの活用等によって削減した要員や財源を、新規事業や拡充事業の要員や財源に割り当て、限られた資源を有効に活用しながら行政需要の変化に柔軟に対応できる体制整備を進めます。

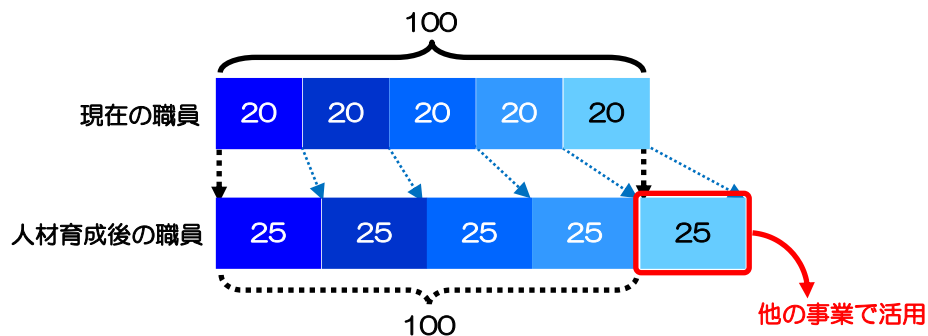


② 組織を筋肉質にする

要員管理の推進にあたって、要員数を削減することだけにとらわれ、市民サービスの質が低下し、市民ニーズや環境の変化に対応できない組織となってしまうのは本末転倒です。

今後、都市間競争を勝ち抜き、本市が持続的に発展していくためには、要員数を削減して基礎体力まで落としてしまう無理な減量を進めるのではなく、筋肉質でたのもしい組織を作る必要があります。

そのためには、事務事業の見直しなどにより効率化を図るだけでなく、人事評価の実施など信賞必罰の徹底や「堺市人材育成基本方針」（平成 23 年 3 月策定）に基づく人材育成により職員一人ひとりの能力を向上させ、女性職員や再任用職員の登用など人材の多様性を活かすことで、少数精鋭でも効率的に事業を推進できる組織体制を構築していきます。



③ 絶えずチャレンジする

要員管理の推進には、何にでも積極的にチャレンジし、試行錯誤を繰り返して最適な方法を見つけ出す姿勢が何よりも重要となります。

例えば、事務事業の縮小・廃止、アウトソーシングの推進、役職者ポストの削減、内部管理事務の集中化・IT化、多様な雇用形態の活用など、要員管理には様々な取組方法がありますが、やみくもに暗中模索するのではなく、堺市をとりまく環境の変化に合わせてスピーディにそれに対応する方法について試行錯誤を重ね、本市に最適な方法を見つけ出すことが必要です。

また、何にでも積極的にチャレンジし続ける姿勢を部局長がマネジメントすることで組織が活性化し、強化され、市全体として要員管理の推進力がさらに増していくと考えられます。

