

# 職員定数及び時間外勤務時間数の 適正化計画

2018年（平成30年）2月

## 目次

<b>1 . 計画策定の背景と位置付け</b> . . . . .	<b>1</b>
( 1 ) 計画策定の背景 . . . . .	1
( 2 ) 本計画の位置付け . . . . .	1
<b>2 . 現状の分析</b> . . . . .	<b>2</b>
( 1 ) 職員定数 . . . . .	2
( 2 ) 時間外勤務時間数 . . . . .	2
( 3 ) 非正規職員比率 . . . . .	3
<b>3 . 適正化の方向性</b> . . . . .	<b>4</b>
( 1 ) 職員定数 . . . . .	4
( 2 ) 時間外勤務時間数 . . . . .	5
( 3 ) 年次計画 . . . . .	6
<b>4 . 具体的な取り組み</b> . . . . .	<b>7</b>
( 1 ) 職員定数 . . . . .	7
公立保育園の民営化による職員定数の削減	
外部委託等を活用した職員定数の削減	
サンセットや政策事業の進捗による職員定数の削減	
適切な過員配置の実施	
組織体制の見直しによる職員定数の削減	
事業の見直しや業務の効率化による業務量の削減	
今後の検討が必要となるもの	
( 2 ) 時間外勤務時間数 . . . . .	10
キャップ制（上限時間設定）の取り組みの強化	
業務のスクラップ・アンド・ビルドの取り組みの強化	
20 時完全退庁の啓発	
重点項目と併せて実施する取り組み	
( 3 ) 今後検討が必要となる取り組み . . . . .	12
<b>参考資料</b> . . . . .	<b>13</b>

## 1. 計画策定の背景と位置付け

### (1) 計画策定の背景

これまで2014(平成26)年2月に策定した「財政健全化の取り組み方針・実施細目」に基づき、財政改革として、職員給与及び退職手当の見直し、国民健康保険特別会計の赤字補てんの圧縮、家庭ごみ有料化、資産の有効活用、事業等の見直しを実施している。

財政健全化の取り組みは効果をあげているところであるが、今後、更なる行政サービスの向上に向けては、財政改革の取り組みに加えて行政改革の取り組みが求められている。

国立市の職員定数、時間外勤務時間数及び非正規職員比率について他市との比較を行ったところ、そのすべてにおいて平均値より高い状況となっている。本計画では、上記3つの課題のうち、職員定数及び時間外勤務時間数の適正化に向けた目標値及び具体的な取り組みを定めるものである。

なお、非正規職員比率の改善は、2020(平成32)年度より導入される会計年度任用職員制度の動向を注視しながら、引き続き改善策の検討が必要である。

### (2) 本計画の位置付け

本計画は、財政健全化の取り組み方針・実施細目における人件費の見直し(定員管理)の項目の個別計画とし、財政健全化の取り組み方針・実施細目策定後に生じた時間外勤務抑制の課題も包含した計画として位置付ける。

## 2. 現状の分析

### (1) 職員定数

2011(平成23)年度に432人であった国立市の職員定数は、全庁的な政策事業等の業務量の増加や福祉分野におけるサービス対象者の増加に伴い、2018(平成30)年4月1日では、486人となる見込みである。

これらの要因は他市でも同様の状況であるが、国立市の職員増加数は特に高い伸びを示している。国立市特有の要因は次のとおりである。

- ・ 休職者や外部への職員派遣の増加
- ・ 公立保育園民営化の遅れや地域包括支援センターの直営での実施のために一般行政職の職員数が少ない状況において、事務移譲が進んだことによる職員数の増加

### (2) 時間外勤務時間数

職員1人当たりの平均時間外勤務時間数は増加傾向にあり、2015(平成27)年度に177.7時間とピークを迎え、2016(平成28)年度は微減の168.3時間となっている。

また、年間500時間以上の時間外勤務を行っている職員も増加しており、2016(平成28)年度には最多の25人となっている。

2017(平成29)年度においては、改善がなされた部署がある一方、新たな業務への対応のために時間外勤務が増加している部署もあり、合計で見ると2016(平成28)年度と同程度の時間外勤務時間数となっている。

時間外勤務時間数が多くなっている要因は次のとおりである。

- ・ 一般事務に従事する職員割合が少ない。
- ・ 個人の能力に差があり同一の業務に対して時間がかかる職員もいる。
- ・ 時間外勤務に対する職員の意識が低い。
- ・ 非正規職員の割合が高いことによる労務管理の負担がある。
- ・ 業務の前例踏襲、庁内会議の増加や長時間の会議のため、業務が効率的に行われていない。
- ・ 退庁しづらい雰囲気があるなどの職場環境。

### (3) 非正規職員比率

2017(平成29)年7月現在における国立市の嘱託員数は421人であり、資料のある2002(平成14)年度から比較して約4倍に増加している。2017(平成29)年7月の嘱託員の割合は46.8%となっている。

嘱託員制度は、退職した正規職員の活用や民間が保有する専門的知見等を活かすことを目的に導入された。その後、正規職員数の削減が求められた時期に代替措置として嘱託員が配置されてきた経過がある。また、近年では正規職員の再任用制度が導入され、2020(平成32)年度には会計年度任用職員制度が導入される予定である。

非正規職員の適切な活用は、行政経営の観点から見れば効率的に業務が進められることとなる。また、正規職員にはない専門的な知見や技能を取り入れるためには有効な手段である。

一方、国立市の非正規職員比率が高いことの別の要因としては、過去の正規職員を嘱託員に置き換えて削減する過程において、当初1対1、2対3の置き換えにより対応していたが、年次を追って困難となったため1対2での置き換えを進めてきたことがあげられる。他市ではほとんどが正規職員の削減に際しては、嘱託員1人の置き換えを行っており、非正規職員比率に開きが生じているものを推測される。

非正規職員比率が高いことにより、その労務管理が正規職員の負担となっていることは前述のとおりであり、現在の非正規職員比率が適切でないと考えられる。このため、非正規職員比率に関して改善を進めることが必要であることは明らかであるが、この問題に影響する会計年度任用職員制度の動向が定まっておらず、数値目標を立てにくい状況にある。

非正規職員比率の改善については、職員定数及び時間外勤務時間数削減の取り組みにあわせて実施しつつ、会計年度任用職員への移行に向けて、各部署における業務の整理を進めるなどの具体的な取り組みを引き続き検討する。

### 3. 適正化の方向性

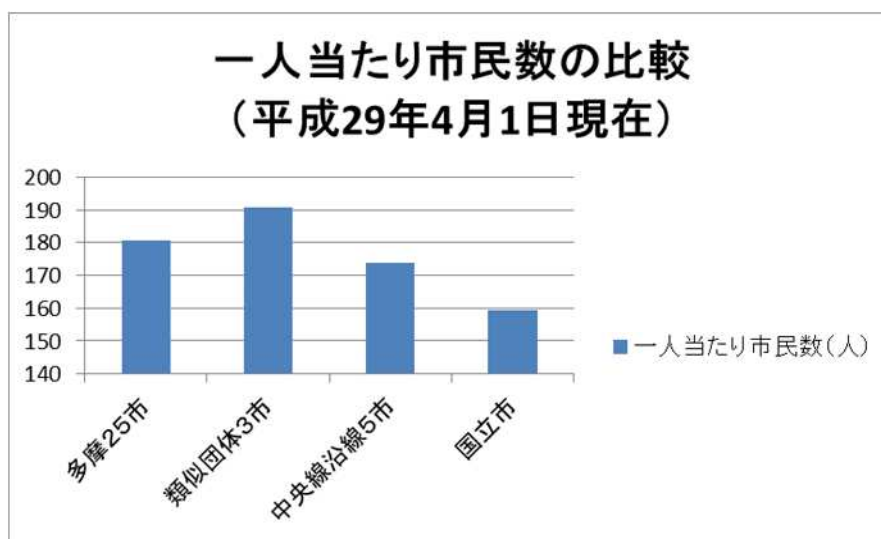
#### (1) 職員定数

職員定数の適正化は、次の方針により実施する。

2018（平成30）年4月1日をピークとし、職員定数は486人を上限に10年間で40人を削減し、2027（平成39）年度には446人とする。目標を達成するため、毎年4～5人の削減を行う。ただし、削減人数について最低限の年度間調整を行うことがあり得る。後述する年次計画を達成している場合には、政策的事業の推進、休職対応、職員の研修派遣等のために増員を認める。

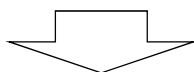
#### 40人削減の根拠

職員1人当たりの市民数を行政サービスの水準を考慮して中央線沿線市の平均値と比較して算出した結果、国立市の規模では40人職員が多いこととなる。



類似団体3市は、狛江市、稲城市、あきる野市を指す。

中央線沿線5市は、武蔵野市、三鷹市、小金井市、国分寺市、立川市を指す。



多摩25市との比較	55人の削減が必要
類似団体3市との比較	78人の削減が必要
中央線沿線5市との比較	40人の削減が必要

## ( 2 ) 時間外勤務時間数

時間外勤務時間数の適正化は、次の方針により実施する。

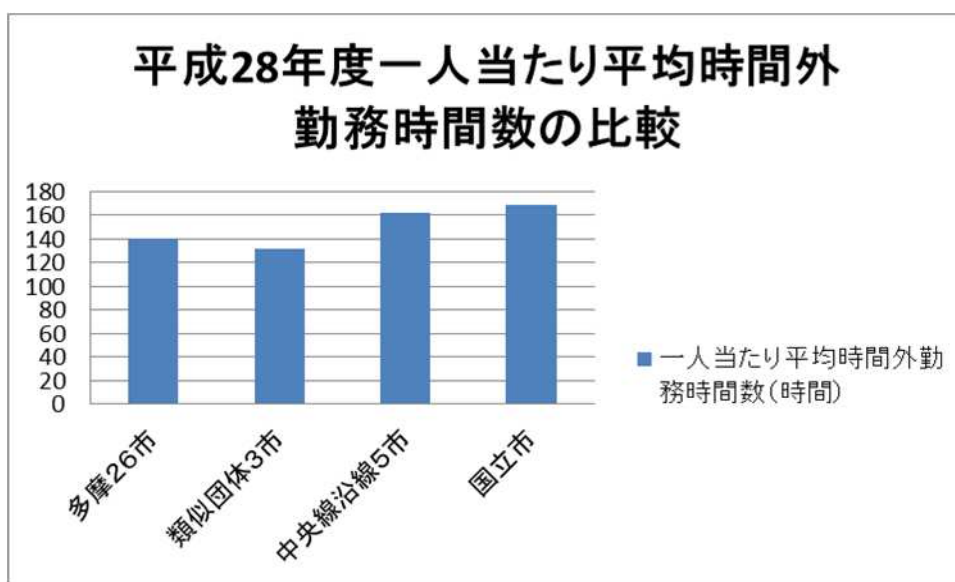
時間外勤務時間数の適正化は効果を短期的に生じさせることが可能であるため、2020（平成 32）年度までに 2016（平成 28）年度の年間総時間数である 71,450 時間から 16,000 時間（22.4%）の削減を行うこととする。

時間外勤務が多い要因のうち、組織のマネジメントが十分に働いていないこと、業務量が多いこと、個人の時間外勤務に対する意識が低いことを重点課題として対策を行う。

2021（平成 33）年度以降は、2020（平成 32）年度の年間総時間数を超えないこととする。

### 16,000 時間削減の根拠

類似団体 3 市の職員 1 人当たりの平均年間時間外勤務時間数の平均値は 130 時間であり、2020（平成 32）年度までにこの水準へと削減する。この場合、2020（平成 32）年度に見込まれる時間外勤務の対象となる職員数 426 人を基に算出すると年間総時間数では 16,000 時間の削減が必要である。



類似団体 3 市は、狛江市、稲城市、あきる野市を指す。

中央線沿線 5 市は、武蔵野市、三鷹市、小金井市、国分寺市、立川市を指す。

( 3 ) 年次計画

年度	職員定数 (各年度4月1日時点の数)	総時間外勤務時間数
2018(平成30)年度	486人	-
2019(平成31)年度	482人	-
2020(平成32)年度	478人	55,380時間
2021(平成33)年度	474人	55,380時間以下
2022(平成34)年度	470人	
2023(平成35)年度	466人	
2024(平成36)年度	461人	
2025(平成37)年度	456人	
2026(平成38)年度	451人	
2027(平成39)年度	446人	



## 4．具体的な取り組み

### (1) 職員定数

「3．削減目標」にて定めた目標値を達成するため、庁内全体で取り組みを推進していかなければならない。職員定数の削減に向けては、具体的に次のような取り組みが考えられる。また、毎年の削減状況については定員管理計画を作成する過程において進捗管理を行う必要がある。

#### 公立保育園の民営化による職員定数の削減

2021（平成33）年度より矢川保育園の運営が市の設立する社会福祉事業団へ移管される予定である。事業団が設立された場合には、当面の間、市から職員を派遣することになるため、派遣職員分の定数削減を見込む。

なお、事業団設立後の定年退職者の補充に際しては、社会福祉事業団のプロパー保育士を採用し、矢川保育園以外の公立園への研修派遣を経て、緩やかに職員の入れ替えを行っていく。また、普通退職者についても同様の方法で職員に入れ替えを行っていく。さらに、保育士としての専門性を子ども家庭支援センターや発達支援室等といった子育て関連部署で活かすことが期待できることから、自己申告票、意向調査及び適性を踏まえて実施した上で、やはり同様の方法で職員の入れ替えを行っていく。

また、事務職員の派遣について、事業団でプロパー職員が採用されたことにより派遣を解消する場合にはその年度における退職者の不補充により対応する。

#### 外部委託等を活用した職員定数の削減

必ずしも市が直営により行わなくても良い業務については、業務が適正に継続できることを十分検証した上で、外部への委託化を可能な限り実施することが必要である。また、民間事業者を導入することにより、市民サービスの向上を図ることも可能であるため、財政上の効果とあわせて委託化を進める必要がある。

具体的には、窓口業務、学校給食の調理、城山さとのいえの運営などが想定される。

#### サンセットや政策事業の進捗による職員定数の削減

一時的に業務量増が見込まれる部署には期間を定めて職員を増員している。また、政策的な事業を展開するためにも職員を配置しており、これらの人員を適切な時期に減員する。

#### 適切な過員配置の実施

職員派遣の実施等に伴う必要最低限の過員措置以外は原則認めず、育児休業取得等の過員事由の解消に伴い、適宜過員を解消していく。また、育児休業を取得する職員の代替は原則として臨時職員であることを改めて確認する。

#### 組織体制の見直しによる職員定数の削減

各部課の組織体制について徹底した見直しを行い、不要な職の廃止や効率的な組織運営を目指した兼務発令等を実施する。

#### 事業の見直しや業務の効率化による業務量の削減

行政評価システムの活用による事業のスクラップ・アンド・ビルドの推進やシステム導入等による業務の効率化を実施する。

#### 今後の検討が必要となるもの

- ・ 児童館、学童保育所の運営のあり方の検討

財政健全化の取り組み方針・実施細目では、児童館及び学童保育所について「これまでの運営方法を検証するとともに、多摩 25 市等の実施状況を調査研究し、検証したうえで運営のあり方を検討していく」こととされている。当面は小学 6 年生までの受け入れ拡大を安定的に実施することを優先課題としているが、今後運営のあり方の検討が必要となる。

- ・ 公立保育園の 2 園目以降の民営化の検討

保育整備計画では、「2 園目以降の民営化については、人的・財的効果及び保育内容の効果検証を十分に行い、民営化の評価を行ったうえ

で順次進める」こととしている。また、保育の無償化が実施された場合には、市の財政負担が発生する可能性があり、このような状況の変化も考慮する必要がある。

- ・環境センターの運営のあり方及び土木技能労務職の委託化等の検討  
技能労務職員等の定員管理に関する方向性では、「原則として退職不補充としてきたところであるが、今後も民間活力の導入、再任用職員・嘱託員・臨時職員での対応等により、将来的に職を廃止する」ことを方針としている。当面は、「人事上可能な限り正職員、再任用職員を配置し、委託化や非常勤職員課等の検討を行う」こととされているが、技能労務職員の定年退職も近づいており、早期に議論する必要がある。

## ( 2 ) 時間外勤務時間数

重点課題への対策として次の3つを重点項目として取り組むとともに、勤務制度の改善や業務効率化の取り組み等を実施する。

### 【重点課題】

- ・ 組織のマネジメントが十分に働いていないこと
- ・ 業務量が多いこと
- ・ 個人の時間外勤務に対する意識が低いこと



### 【重点項目】

- ・ キャップ制（上限時間設定）の取り組みの強化
- ・ 業務のスクラップ・アンド・ビルドの取り組みの強化
- ・ 20時完全退庁の啓発

#### キャップ制（上限時間設定）の取り組みの強化

2018（平成30）年1月より、職員1人当たりの1か月の時間外勤務時間数の上限値を45時間（年間換算で540時間）に設定し、原則として上限値を超えないようにマネジメントを行っている。今後も年間を通して毎月45時間を超えないように徹底する。

#### 業務のスクラップ・アンド・ビルドの取り組みの強化

優先順位をつけて業務遂行する等、業務の選択と集中を行い、削減可能な業務は削減することにより業務量自体を削減し、時間外勤務時間の削減につなげていく。なお、業務量の削減については、ただ削減する以外にも業務や事業の外部委託を行うことも考えていく。

#### 20時完全退庁の啓発

決められた時間内で業務を実施するという意識付けを行うため、退庁放送の実施などにより原則的に20時での退庁を目指す。退庁時から出勤

時までのインターバルを確保して、職員の健康を維持する観点からも早期の退庁を促す。ただし、繁忙期や緊急対応等ではむを得ずに勤務することもあり得るため、柔軟に運用する。

#### 重点項目と併せて実施する取り組み

上記 3 つの重点項目の取り組みとともに、次の取り組みをあわせて行うことで、より効果的に時間外勤務時間数の削減を目指す。

#### 1) 時間外勤務申請の厳格化 ( 1 か月当たり時間外勤務 )

- ・ 45 時間を超える場合の庶務事務システムでの入力制限
- ・ 60 時間を超える場合の部長承認

#### 2) 組織のマネジメント能力の向上

- ・ 課内や係内の業務平準化 ( 柔軟な課内応援 )
- ・ 土日出勤時の振替依頼周知
- ・ 時間外勤務の事前申請徹底、時間外勤務業務の成果 ( 内容 ) 確認

#### 3) 職員の意識改革

- ・ 時間外勤務削減強化月間の設定
- ・ 「時間外勤務実施表示札」の導入
- ・ タイムマネジメント研修の継続実施
- ・ 時間外勤務時間数の把握と自己管理

#### 4) 柔軟な働き方を促す制度の改善

- ・ ズレ勤務時間の柔軟な活用 ( 夜間会議等 )
- ・ 課を越えた繁忙期応援制度

#### 5) 事務改善や人材育成

- ・ 他自治体の業務遂行方法の調査・活用 ( 業務水準引き下げ、業務量削減 )
- ・ 庁内会議の効率的な運営 ( 資料の事前配布、会議終了時間の設定 )
- ・ OJT 等による人材育成

#### 6) 検討が必要となる取り組み

- ・ マニュアル作成 ( 業務の標準化 )

### ( 3 ) 今後検討が必要となる取り組み

業務を減らすための取り組みとして、実施している業務を抽出してその重要度等を評価することにより、業務の縮小・廃止や外部委託へつなげることが考えられる。併せて業務手順を確認し、マニュアルを作成することで業務の標準化を図ることも想定される。

より効果的に行うためには民間事業者への支援委託が必要となることや一時的に各課へかなりの負担がかかることがあり、実施に向けては検討が必要である。

なお、この取組を行うことにより、時間外勤務及び職員定数の削減につながるとともに、各業務を行うべき職層を判別することによって非正規職員が行うべき業務量を把握することができ、適正な職員配置を図ることも可能となる。

## 参考資料

### 他市との職員数比較

平成29年4月1日現在

比較対象	平均市民数	平均職員数	一人当たり市民数
多摩25市	143,171人	784人	180.66人
類似団体3市	83,766人	439人	190.96人
中央線沿線5市	150,127人	863人	173.88人
国立市	75,452人	474人	159.18人

類似団体3市は、狛江市、稲城市、あきる野市を指す。

中央線沿線5市は、武蔵野市、三鷹市、小金井市、国分寺市、立川市を指す。

### 他市との時間外勤務時間数比較

比較対象	一人当たり平均時間外勤務時間数
多摩25市	139.4時間
類似団体3市	131.5時間
中央線沿線5市	161.5時間
国立市	168.3時間

類似団体3市は、狛江市、稲城市、あきる野市を指す。

中央線沿線5市は、武蔵野市、三鷹市、小金井市、国分寺市、立川市を指す。

### 他市との非正規職員比率比較

比較対象	平成28年度における嘱託員の割合
多摩25市	29.7%
類似団体3市	37.0%
中央線沿線5市	31.1%
国立市	45.5%

正規職員及び嘱託員の合計数に対する嘱託員数の割合である。

類似団体3市は、狛江市、稲城市、あきる野市を指す。

中央線沿線5市は、武蔵野市、三鷹市、小金井市、国分寺市、立川市を指す。