

第3次恵那市定員適正化計画  
(平成28年度～平成32年度)

平成27年12月

恵 那 市

## 【 目 次 】

1	はじめに	1
2	これまでの取り組みについて	2
(1)	第1次・第2次定員適正化計画における実績	2
(2)	年度別職員数の類似団体間比較について	3
(3)	年度別人件費の推移について	3
(4)	これまでの主な取り組み	4
3	現状と課題について	5
(1)	職員数の現状について	5
(2)	今後の課題について	6
4	第3次定員適正化計画	9
(1)	基本方針	9
(2)	計画期間	9
(3)	目標職員数	9
(4)	適正化の手法	10

## 1.はじめに

本市は平成 16 年 10 月の 1 市 5 町村による市町村合併から 10 年余りが経過し、これまでの間に第 1 次・第 2 次定員適正化計画を策定し、職員数の適正化を進めてきました。

全体の職員数では、市町村合併時の 998 人に対して平成 27 年 4 月 1 日現在が 757 人となり、241 人の削減となりました。また、このうち普通会計の職員数では、市町村合併時の 733 人に対して平成 27 年 4 月 1 日現在が 533 人となり、200 人の削減となりました。これまで職員数の適正化に向けた取り組みとして、職員の新規採用抑制、組織再編、ごみ処理施設など公共施設の統廃合、保育園などの指定管理者制度導入、学校給食センターの調理業務委託などを進めてきたことが挙げられます。また、職員数の削減による金銭的な削減効果額は、平成 18 年度から平成 26 年度までの 9 年間で 40 億円以上となりました。

一方、全国の類似団体と比較した普通会計職員数では、類似団体平均を大きく上回っていた職員数が、これまでの成果により徐々に平均に近づいてきている傾向となっています。しかし、依然として本市は全国平均を大きく上回る人数となっています。

また、長期財政計画による本市の財政見通しでは、人口減少や市町村合併に伴う地方交付税の特例措置がなくなることなどにより歳入の大幅な減少が見込まれているため、職員数の削減を更に進める必要があります。

このため、本市が将来にわたって安定的に行政サービスを提供し続けられる自治体経営を目指していくためには、引き続き人件費の削減による歳出抑制を進めていかなければなりません。そこで「第 3 次恵那市定員適正化計画」を策定し、更なる職員数の適正化に向けて取り組むものであります。

## 2. これまでの取り組みについて

### (1) 第1次・第2次定員適正化計画における実績

本市の職員数は、平成17年4月1日現在の総職員数が967人（このうち普通会計職員数は733人）でしたが、第1次定員適正化計画最終年度の平成22年4月1日総職員数が802人（このうち普通会計職員数は571人）、第2次定員適正化計画最終年度の平成27年4月1日現在の総職員数が757人（このうち普通会計職員数は532人）となり、平成27年4月1日現在と平成17年4月1日現在で職員数を比較しますと全職員数で210人（この内普通会計職員数では201人）の削減となっています（表1参照）。また、部門別職員数の推移は以下のとおりです。（表2参照）

(表1) 計画と実績(全職員、各年度4月1日)

(単位:人、%)

項目	H17	H22	H23	H24	H25	H26	H27
計画人数			797	790	782	775	767
実績人数	967	802	788	773	769	759	757
削減累計人数			14	29 (15)	33 (4)	43 (10)	45 (2)
目標達成率			101.1	102.2	101.7	102.1	101.3
普通会計職員数	733	571	557	548	540	533	532

※ ( ) は前年度対比の削減人数

(表2) 部門別職員数の推移

(単位:人、%)

			職員数					
			H22	H23	H24	H25	H26	H27
普通 会 計	福祉 関係 を除 く一 般行 政	議 会	5	5	5	5	5	5
		総 務	119	121	118	112	113	112
		税 務	23	22	22	24	24	24
		労 働	0	0	0	0	0	0
		農林水産	35	32	30	29	27	27
		商 工	11	11	11	13	12	13
		土 木	41	39	38	34	36	37
		小 計	234	230	224	217	217	218
	福 祉 関 係	民 生	94	92	89	90	88	106
		衛 生	73	72	76	73	64	64
		小 計	167	164	165	163	152	170
	一般行政部門計		401	394	389	380	369	388
	教 育		91	84	79	80	84	65
消 防		79	79	80	80	80	79	
普通会計計		571	557	548	540	533	532	
公 営 企 業 等 会 計	病 院	94	99	95	99	98	99	
	水 道	20	18	17	17	17	14	
	交 通	0	0	0	0	0	0	
	下 水 道	9	9	9	9	9	9	
	そ の 他	108	105	104	104	102	103	
	公営企業等会計部門計		231	231	225	229	226	225
総合計		802	788	773	769	759	757	
ラスパイレス指数		96.1	95.6	103.5 (95.7)	104.4 (96.4)	97.4		

## (2) 年度別職員数の類似団体間比較について

類似団体（市町村類型Ⅱ－１）間における職員数比較については、類似団体平均との差が年々縮まりつつありますが、平成 25 年度の人口 1,000 人当たり職員数では類似団体平均の 7.17 人を大きく上回る 9.94 人となっています。（表 3 参照）

（表 3）類似団体間における人口 1,000 人当たりの普通会計職員数比較

（単位：人、位）

項目	H18	H22	H23	H24	H25
恵那市	11.86	10.23	10.15	9.99	9.94
類団平均	8.20	7.89	7.37	7.25	7.17
順位	120/127	114/128	177/195	176/197	178/198

※市町村類型Ⅱ－１：一般市で人口が 50,000 人～100,000 人の中で国勢調査による産業別就業人口の割合が 2 次・3 次産業の割合が 95%未満かつ 3 次産業の割合が 55%以上。本市は平成 18 年度から市町村類型がⅡ－１となっている。

## (3) 年度別人件費の推移について

人件費の推移については、職員数の削減に伴い年々減少傾向にあります。歳出総額に占める人件費の割合も減少傾向にあります。合併特例措置等により歳出総額がほぼ横ばいで推移している点に注視する必要があります。（表 4 参照）

平成 24 年度の人口一人当たり決算額では類似団体の平均 66,779 円に対して本市は 83,452 円となり、類似団体平均より 25%程高くなっています。

（表 4）歳出総額に占める人件費等の推移〈普通会計〉

（単位：千円、%、人）

項目	H17		H22		H23	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合
人件費	5,672,374	21.6	4,623,974	16.0	4,610,510	16.1
うち職員給	4,132,038	15.8	3,220,172	11.1	3,135,598	11.0
職員数	734		571		557	
住基人口	56,513		54,468		53,964	
歳出合計	26,200,527		28,950,244		28,595,645	

項目	H24		H25		H26	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合
人件費	4,509,653	16.4	4,325,633	15.6	4,442,466	15.3
うち職員給	3,130,094	11.4	2,997,476	10.8	3,066,107	10.6
職員数	548		540		533	
住基人口	54,039		53,327		52,606	
歳出合計	27,474,056		27,703,899		29,013,292	

※金額は H17～H25 の市町村台帳、H26 は決算書の数値。

※住基人口：年度末人口

#### (4) これまでの主な取り組み

職員数の適正化に向けた主な取り組みは次のとおりです。

- ① し尿収集業務の民間委託 (H18)
- ② 福祉関連施設の指定管理者制度導入 {養護老人ホーム恵光園、山岡健康プラザ}
- ③ 給食センターの統廃合 {串原→明智 (H19)、上矢作→岩村 (H20)}
- ④ リサイクルセンターの統廃合 {リサイクルプラザをリサイクルセンターに統合 (H19)}
- ⑤ 廃棄物処理施設の統廃合 {恵南クリーンセンターあおぞらとエコセンター恵那の統合 (H21)}
- ⑥ 保育園の統合 {武並・藤→武並 (H18)、佐々良木・野井→みさと (H24)}
- ⑦ 保育園への指定管理者制度導入 {城ヶ丘 (H22)、長島保育園 (H24)、岩村保育園 (H27)}
- ⑧ 恵南衛生センターの包括委託 (H26)
- ⑨ 小学校の統合 {吉田→明智 (H26)}
- ⑩ 学校給食センター調理業務の民間委託 {山岡 (H26)、岩村・明智 (H27)}
- ⑪ 組織再編による総数削減
- ⑫ 技能労務職員の退職不補充
- ⑬ 再任用制度導入に伴う職員の採用抑制
- ⑭ 特別養護老人ホーム福寿苑の指定管理者制度導入を見据えた職員の採用抑制

### 3. 現状と課題について

#### (1) 職員数の現状について（平成 26 年度職員数の類似団体比較）

平成 26 年 4 月 1 日現在での本市の部門別職員数を類似団体の平均人数から人口規模に換算した職員数と類似団体の中でも本市の人口に近い人口 50,000 人から 55,000 人程度の都市 28 市の平均職員数で比較した結果が表 5 のとおりです。

類似団体の平均人数から人口規模に換算した職員数を比較分析すると、本市は普通会計職員全体で 76 人多く、部門別では総務部門の 31 人、衛生部門の 18 人が特に多い状況となっています。総務部門で 31 人多い主な要因は市内 11 カ所の振興事務所に職員を配置していること、衛生部門で 18 人多い主な要因は、ごみ処理やし尿処理を直営で行っていることが挙げられます。

また、類似団体の中でも本市と人口規模に近い人口 50,000 人から 55,000 人の 28 市の平均人数と比較分析すると、本市は普通会計職員全体で 129 人多く、部門別では総務部門の 25 人、衛生部門の 40 人多い状況となっており、その要因は上記と同様になります。

(表 5) 部門別職員数の類似団体比較

(単位：人)

			職員数				
			H26	類似団体比較			
				平均に基づく		人口5~5.5万	
				換算人数	差	平均	差
(A)	(B)	(A-B)	(C)	(A-C)			
普通 会 計	福祉 関係 を 除 く 一 般 行 政	議 会	5	4	1	5	0
		総 務	113	82	31	88	25
		税 務	24	24	0	24	0
		労 働	0	0	0	1	▲ 1
		農林水産	27	18	9	21	6
		商 工	12	11	1	8	4
		土 木	36	34	2	34	2
	小 計	217	173	44	181	36	
	福祉 関 係	民 生	88	82	6	87	1
		衛 生	64	46	18	24	40
		小 計	152	128	24	111	41
	一般行政部門計		369	301	68	292	77
	教 育		84	80	4	74	10
消 防		80	76	4	83	▲ 3	
普通会計計		533	457	76	449	84	
公 営 企 業 等 会 計 部 門	病 院		98			49	49
	水 道		17			14	3
	交 通		0			0	0
	下 水 道		9			9	0
	そ の 他		102			31	71
	公営企業等会計部門計		226			103	123
総合計		759			552	207	
ラスパイレス指数		97.4					

## (2) 今後の課題について

これまで第1次・第2次職員適正化計画では、計画に掲げた目標以上の職員数の削減が成果として出ていますが、類似団体との比較では依然として平均を大きく上回る状況にあること、また本市の今後の財政見通しでは、人口減少に伴う税収の減少、地方交付税の一本算定に伴う減収が見込まれることから、職員数や人件費の削減を引き続き行う必要があります。

また、平成28年度からスタートする第2次総合計画の推進に当たっては、必要財源を確保していくためにも、歳出総額における人件費割合を一定の割合以下に抑制し、健全な財政運営が維持できるようにすることが必要となります。

このため、第3次行財政改革大綱に基づき、職員数（人件費）の適正化を図ることが今後の課題となります。

特に、以下の事項については職員数の適正化に向けた重点課題となります。

### ①定年退職者数（再任用職員数）と新規採用者数

今後の定年退職者数及び再任用職員の見込人数は（表6）のとおりで、年金支給開始年齢の引き上げに伴い、再任用職員数が増加するため、再任用と新規採用のバランスに配慮した採用が必要となってきます。

（表6）年度別・職種別退職者数の推移

（単位：人）

年度 生まれ年	H27 S30	H28 S31	H29 S32	H30 S33	H31 S34	H32 S35	H33 S36	H34 S37	H35 S38	H36 S39	H37 S40
一般事務	10	7	6	4	5	4	7	7	6	10	15
土木	3	2	3	1	1	1	0	3	0	0	0
建築	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
獣医	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
福祉	3	0	3	2	3	2	1	2	2	0	2
保健師	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
管理栄養士	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
歯科衛生士	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
保育教諭	3	6	0	1	0	6	1	0	1	0	0
消防	3	2	1	2	3	7	3	4	3	4	0
技能労務	3	3	3	4	3	5	3	6	3	1	1
医師	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
薬剤師	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
技師	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1
看護師	2	1	2	0	3	6	3	1	3	5	1
合計(A)	31	22	21	15	18	33	20	25	19	20	21

### ②技能労務職員の業務委託等に伴う配置転換

平成26年度から27年度に学校給食センター調理業務を委託方式に切り替え、また今後はこども園における給食調理業務の自園調理から給食センター方式への切り替えなどに伴う技能労務職員の配置転換が課題となります。

（表7）技能労務職員配置先と人数（平成27年4月1日現在）

（単位：人）

項目	男	女	合計	備考
岩村学校給食センター		6	6	H27.10業務委託
明智学校給食センター		6	6	H27.10業務委託
市役所	3		3	
福寿苑	1		1	H28.4指定管理者制度移行
ひまわり		1	1	
上矢作病院		2	2	
エコセンター恵那	30	0	30	
あおぞら	1	0	1	
藤花苑	4	0	4	
小中学校	8	1	9	うち再任用男1名
こども園		6	6	
合計	47	22	69	



③「福寿苑」の指定管理者制度移行（28人）⇒H27公募、H28移行

福寿苑の指定管理者制度導入に伴い、28人の配置転換が課題となります。

(表8) 福寿苑の職種別・年代別人数一覧

(単位：人)

職種	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
一般職	1	5	10	6	1	23
技能職				1		1
栄養士				1		1
看護師			1	2		3
合計	1	5	11	10	1	28

④「ひまわり」の指定管理者制度移行（42人）⇒H29以降

老健ひまわりが指定管理者制度に移行した場合、42人の配置転換が課題となります。

(表9) ひまわりの職種別・年代別人数一覧

(単位：人)

職種	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
一般職	1	11	5	7		24
相談員			1	1		2
技能職			1			1
薬剤師			1			1
管理栄養士		1				1
理学療法士	1	1				2
看護師	1	0	5	5		11
合計	3	13	13	13	0	42

⑤こども園の指定管理者制度移行

第2次行財政改革行動計画では、城ヶ丘、長島、岩村、山岡、明智の5園を指定管理者制度に移行することとしていましたが、このうち山岡は指定管理者の応募がなかったため移行できませんでした。また、明智については吉田との統合後に移行する計画となり、指定管理者制度移行後の配置が課題となります。

(表10) こども園の職種別人数一覧

(単位：人)

職種	やまびこ	みさと	武並	中野方	飯地	山岡
保育教諭	6	5	10	4	2	8
調理員	1	1	3	1		
合計	7	6	13	5	2	8

職種	明智	吉田	串原	上矢作	二葉	大井
保育教諭	9	3	3	4	6	5
調理員						
合計	9	3	3	4	6	5

職種	東野	合計
保育教諭	4	69
調理員		6
合計	4	75

## ⑥こども園の統合

直営で運営しているこども園のうち、明智こども園と吉田こども園、二葉こども園と既に指定管理者制度に移行している長島こども園の統合が計画されており、この統合に伴う職員の再配置が課題となります。

## ⑦こども園給食の給食センター配送方式への切り替え（6人）

自園調理を行っている子ども園が現在5園あり、給食センター配送方式に切り替えた場合、6名の配置転換が課題となります。

## ⑧し尿処理関連施設等の業務委託化

技能労務職については退職不補充の方針で進めていること、また類似団体との比較において表5のとおり衛生部門職員数が非常に多いことから、民間委託化への移行が課題となります。

(表 11) 男性技能労務職員の年代別配置一覧

(単位：人)

項目	20代	30代	40代	50代	60以上	合計
市役所	1		1	1		3
福寿苑				1		1
エコセンター恵那		7	12	11		30
あおぞら				1		1
藤花苑				4		4
小中学校				7	1	8
合計	1	7	13	25	1	47

## ⑨第2次総合計画及び第3次行財政改革大綱に基づく組織再編

第2次総合計画及び第3次行財政改革大綱を推進するための組織再編が必要となりますが、総数縮減していく中でどのように再編していくかが課題となります。

## ⑩等級別基準職務表の条例化に伴う級別職員数の管理

地公法の改正により、平成28年度より等級別職務基準表を条例化するとともに、等級及び職制上の段階ごとの職員数の公表を行うこととなるため、級別の人員管理が課題となります。

## ⑪職員の時間外勤務時間の削減

職員数の適正化（削減）の一方で職員の時間外勤務が増加することを避けなければなりません。第2次行財政改革行動計画で掲げた目標（平成27年度に平成21年度対比800万円の削減）の達成は厳しい状況にあるため、業務の効率化と職員の健康管理を考えた時間外勤務の削減が課題となります。

## ⑫非常勤職員等の適正管理

平成27年4月1日現在の非常勤職員（社保または雇用保険加入者）数は318人です。これ以外に短時間勤務の非常勤職員を含めた予算上の総人数は617人で、予算総額は約7億6千万円となっています。このため、職員数削減と併せて非常勤職員の適正管理を行うことが課題となります。

## 4 第3次定員適正化計画

### (1) 基本方針

第3次職員適正化計画の基本方針として、人口減少や財政規模の縮小を鑑み、人口の見通しと長期財政計画における財政規模に合った職員数の適正化を進めます。職員数の適正化を進めるに当たっては、第2次総合計画を着実に推進していくことや行政サービスの維持・向上を念頭に置き、簡素で弾力的な組織運営ができる体制整備を併せて進めていきます。

### (2) 計画期間

計画期間は、平成28年度から平成32年度までの5年間とします。

### (3) 目標職員数

平成32年度（平成32年4月1日現在）総職員の目標人数を675人とし、平成27年4月1日現在の757人から82人の削減を目指します。（表12）

（表12）総職員数の年度別目標

（人、百万円）

項目	H27	H28	H29	H30	H31	H32
職員数	757	740	722	705	692	675
削減人数		17	35	52	65	82
推計人口	51,200	50,600	50,000	49,400	48,800	48,200
人口1000人当たり職員数	14.8	14.6	14.4	14.3	14.2	14.0
削減試算額		131.9	271.6	403.5	504.4	636.3

（表13）退職者及び採用者の見込み人数

（人）

項目	H27	H28	H29	H30	H31	H32
職員数（4月1日現在）	757	740	722	705	692	675
定年退職予定者数①	31	22	21	15	18	
早期退職②	5	5	5	5	5	
普通退職③	5	5	5	5	5	
新規採用④	19	11	11	9	8	
再任用（フル）⑤	5	3	3	3	3	
差引（④+⑤-①-②-③）	▲ 17	▲ 18	▲ 17	▲ 13	▲ 17	

(表 14) 部門別職員数の目標

部門	現状	目標	比較 (H32－H27)	
	H 2 7	H 3 2	削減数	削減率
議会	5	4	1	20.0%
総務	112	100	12	10.7%
税務	24	23	1	4.2%
農林水産	27	26	1	3.7%
商工	13	12	1	7.7%
土木	37	33	4	10.8%
民生	106	100	6	5.7%
衛生	64	60	4	6.3%
教育	65	62	3	4.6%
消防	79	80	▲ 1	-1.3%
病院	99	99	0	0.0%
水道	14	14	0	0.0%
下水道	9	9	0	0.0%
その他	103	53	50	48.5%
合計	757	675	82	10.8%

#### (4) 定員適正化の手法

本市が今後取り組むべき課題を積極的に推進しつつ、定員適正化計画を着実に実行するため、下記の手法のもとに適切な職員配置に取り組めます。

##### ○指定管理者制度の導入等

第3次恵那市行財政改革大綱及び行動計画に基づき、民間でできる施設は、指定管理者制度の導入、民間団体・企業等への業務委託や移譲などを推進します。

### ○組織・機構改革

時代の要請に沿うよう、組織・機構の見直しを行い、簡素で効率的な組織とし、柔軟な組織運営と定員抑制を行います。

### ○事務事業の見直し

スクラップアンドビルドの原則に基づき、事務事業を整理し、必要な部署への職員の適正配置を行います。

### ○事務の統廃合・縮小、合理化

事務量の縮減・合理化や事業の統廃合により定員削減を促進します。

### ○早期退職制度の活用

早期退職制度の活用を図り、職員数の適正化を推進します。

### ○再任用制度の活用

定年退職した職員の長年培ってきた知識、能力及び経験を生かすため、再任用制度に基づく定年退職職員の再任用を行います。この再任用制度により、多様で弾力的な雇用形態の活用を推進します。

### ○人材育成の推進

職員数の削減により、職員一人一人の資質の向上が求められることから、人材育成基本方針に基づき、職員研修の充実、人事評価制度の活用、適材適所の人事配置などを推進します。

### ○職員の健康管理の徹底

職員の心身の故障による長期休業を防止するために、メンタルヘルス等職員の健康管理の徹底を図ります。