事例No.	919
公表年度	R1
団体の属性	一般市
団体名	新潟県上越市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・組織改革 ・EBPM

事例種類	適正な定員管理

事例内容・タイトル

第３次上越市定員適正化計画

出典

地方公共団体定員管理研究会報告書（令和２年３月）

新潟県
上越市

自治体データ

◆ 人口：18,692 人　◆ 面積：781.08 ㎢　◆ 総職員数：227 人

人口は、平成 31 年１月１日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成 31 年地方公共団体定員管理調査による
平成 31 年４月１日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

１．定員管理の位置づけについて

平成１７年１月に合併前の上越市と近隣１３町村が合併し、現上越市が誕生して以降、定員管理を行政改革に資する主要な取組の一つとして位置付け、平成１８年４月に第１次定員適正化計画を策定し、以降、３次にわたり定員適正化計画を策定し、職員数の確保・見直しを進めている。

現行の第３次上越市定員適正化計画（平成２７年度～令和４年度）は、平成２７年２月に策定し、平成３１年２月には、総合計画の後期基本計画及び行革改革推進計画の策定、並びに財政計画の改定にあわせて、これらの計画と一体的な管理・運用を行っている定員適正化計画の改定を行っている。

なお、計画の対象とする正規職員数について、再任用短時間勤務職員及び県等からの派遣（併任）職員についても、市の業務を遂行する上で一定数を確保すべき性質のものであることから、これらの職員を含めて定員管理を行っている。

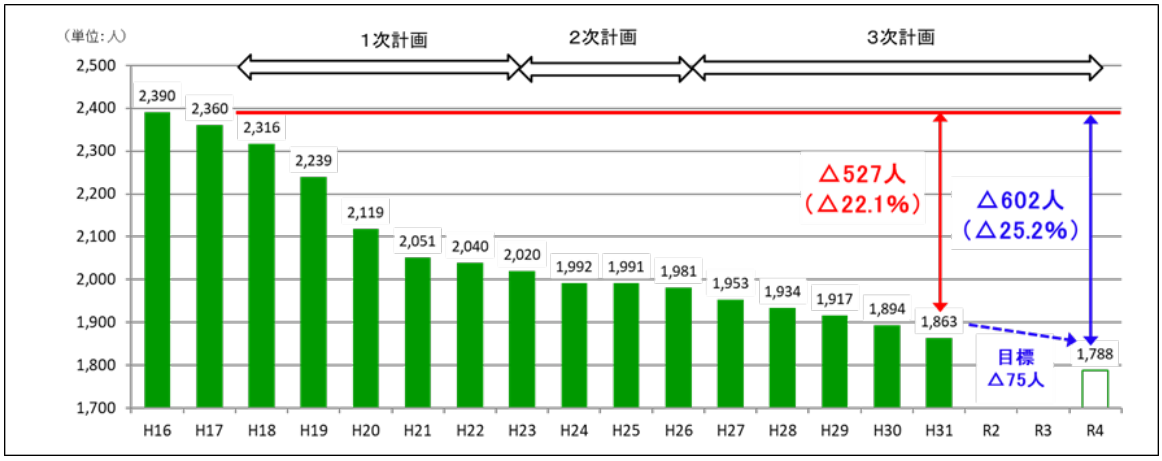
２．定員管理（計画）のポイントについて

累次の定員適正化計画に掲げている職員数の数値目標について、毎年度、着実に達成しており、その結果、合併時の職員数２，３９０人に対し、平成３１年度は５２７人減の１，８６３人となった。また、正規職員の人件費（退職手当を除く）は、合併時の１５８億円に対し、平成３１年度予算ベースで１２１億円となり、３７億円（２３．７％）を削減している。

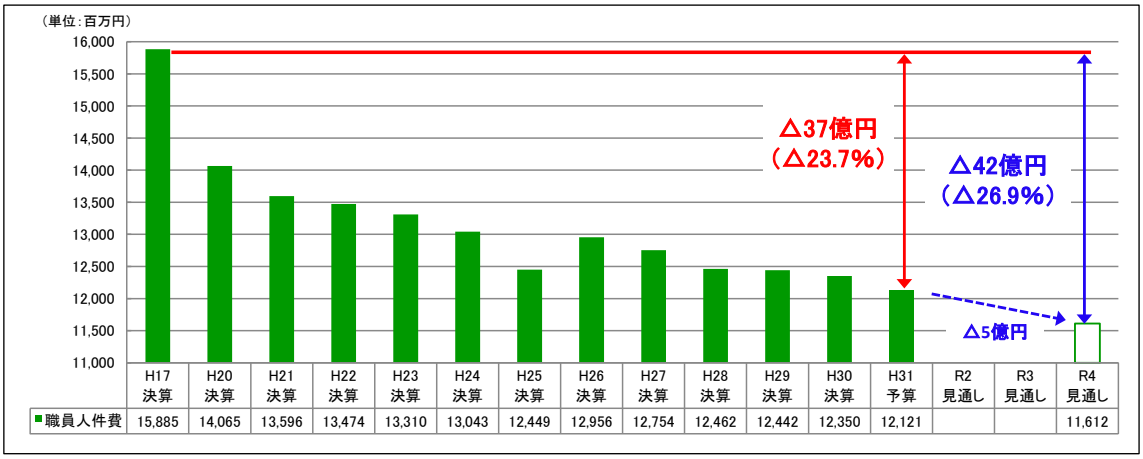
現行計画の最終年度となる令和４年度は、合併時と比較し約４分の３の体制となる１，７８８人とする数値目標を掲げている。また、正規職員の人件費は、更に５億円を削減し、合併時と比較して４２億円（２６．９％）の減となる見通しである。

これまでの定員適正化の主な取組としては、組織機構改革による組織・人員のスリム化や情報システムによる業務の効率化を始め、学校給食調理業務の民間委託、保育園の統合・民営化、指定管理者制度への移行、学校用務員の退職不補充などがある。

【正規職員数の推移】



【正規職員人件費（退職手当を除く）の推移】



	H17 決算	H20 決算	H21 決算	H22 決算	H23 決算	H24 決算	H25 決算	H26 決算	H27 決算	H28 決算	H29 決算	H30 決算	H31 予算	R2 見通し	R3 見通し	R4 見通し
■職員人件費	15,885	14,065	13,596	13,474	13,310	13,043	12,449	12,956	12,754	12,462	12,442	12,350	12,121			11,612

【定員適正化の主な取組実績】

区分	年度	職員数	主な取組実績
第1次計画	H17.1 ～H22	2,390人 →2,040人 △350人	・事務事業の見直し ・組織機構改革（部・課の統廃合など） ・学校用務員・自動車運転手の退職不補充 ・学校給食調理業務の民間委託への移行開始
第2次計画	H23 ～H26	2,040人 →1,981人 △59人	・旧町村単位に設置している区総合事務所の体制見直し（産業建設グループ業務の集約、窓口業務の非常勤職員への配置替え） △52人 ・学校給食調理業務の民間委託 △12人 ・保育園の統廃合、民営化等 △11人 ・学校用務員の退職不補充 △7人 ・旧上越地域水道用水供給企業団の解散に伴う職員採用 +12人 など
第3次計画（前期）	H27 ～H30	1,981人 →1,894人 △87人	・指定管理者制度等への移行（水族博物館、児童養護施設、科学館、ごみ焼却処理施設等） △32人 ・学校給食調理業務の民間委託等 △32人 ・保育園の統廃合、民営化等 △31人 ・学校用務員の退職不補充 △6人 ・診療所の直営化、看護師を正規職員に見直し +7人 など

３．今後の方針について

第３次上越市定員適正化計画に掲げる基本方針「事業の執行に必要な最小の人員体制の構築」及び「最大の効果を発揮できる組織の構築と人材の育成」に基づき、引き続き定員の適正化に取り組む。

なお、組織の安定性・継続性を確保するためには、毎年度、一定程度の職員数を採用し、年齢構成の平準化を確保する必要がある。例えば、一部の公立保育所の運営を民間委託に移行することをもって、当該年度における保育士の新規採用を一旦止める若しくは急激に減らすことは、将来にわたる安定的な保育サービスの提供に支障をきたすおそれがある。

このため、計画期間中における定員適正化の取組について、計画期間後の令和５年度以降における新規採用者数の調整等による効果の発現も見据えながら、着実に取り組んでいくこととし、定員適正化の効果を総人件費の抑制につなげ、安定的な行財政運営の基盤を整えていく。

定員モデル試算職員数との比較

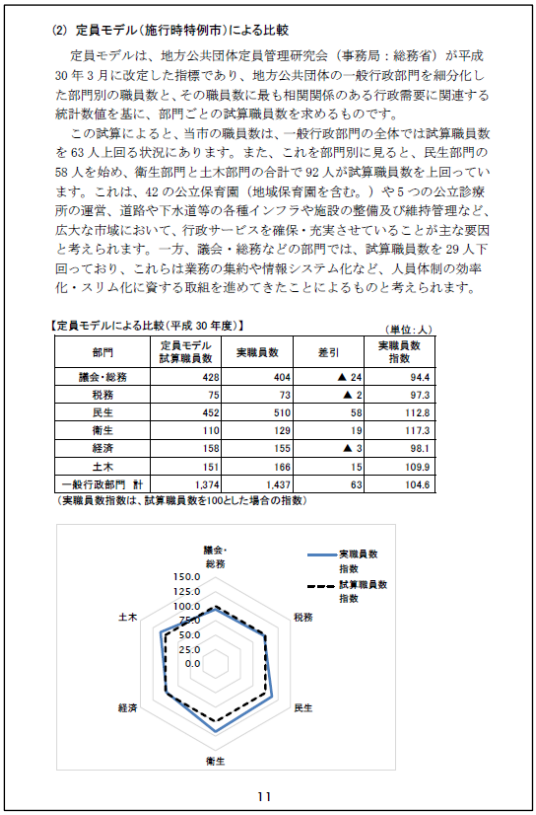
１．定員モデルの活用方法について

平成３１年２月に改定した第３次上越市定員適正化計画では、定員モデルを用いて現状分析を行い、試算式とともに提供されたレーダーチャートも活用することで、視覚的にわかりやすい内容とした。

計画で掲げている数値目標の達成に向けては、定員モデルを用いた比較分析により部門別の傾向をつかんだ上で、定員モデルの試算職員数を最も超過している民生部門ついて、重点的に定員適正化の取組を進めることとした。一方、試算職員数を下回っている部門については、これまでの定員適正化の取組が客観的な効果として表れていることを認識することができた。

なお、定員モデルの改定により、第１０次モデルでは民生部門の説明変数に公立保育所数が採用されたことにより、民生部門の試算職員数がより実態に近いものに改善されたと捉えている。このため、第１０次モデルを活用して、民営化により公立保育所が減少する場合のシミュレーションを行うことで、民営化の進捗に応じた将来的な試算職員数を算出することができた。

【定員適正化計画への掲載】



(2) 定員モデル(施行時特例市)による比較

定員モデルは、地方公共団体定員管理研究会（事務局：総務省）が平成30年3月に改定した指標であり、地方公共団体の一般行政部門を細分化した部門別の職員数と、その職員数に最も相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に、部門ごとの試算職員数を求めるものです。

この試算によると、当市の職員数は、一般行政部門の全体では試算職員数を63人上回る状況にあります。また、これを部門別に見ると、民生部門の58人を始め、衛生部門と土木部門の合計で92人が試算職員数を上回っています。これは、42の公立保育園（地域保育園を含む。）や5つの公立診療所の運営、道路や下水道等の各種インフラや施設の整備及び維持管理など、広大な市域において、行政サービスを確保・充実させていることが主な要因と考えられます。一方、議会・総務などの部門では、試算職員数を29人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化など、人員体制の効率化・スリム化に資する取組を進めてきたことによるものと考えられます。

【定員モデルによる比較(平成30年度)】　(単位:人)

部門	定員モデル試算職員数	実職員数	差引	実職員数指数
議会・総務	428	404	▲ 24	94.4
税務	75	73	▲ 2	97.3
民生	452	510	58	112.8
衛生	110	129	19	117.3
経済	158	155	▲ 3	98.1
土木	151	166	15	109.9
一般行政部門　計	1,374	1,437	63	104.6

（実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数）

11

【定員モデルによるシミュレーション】

部門	試算職員数	H31実職員数	差引	R4実職員数見通し	H31比
議会・総務	428	403	△ 25	396	△ 7
税務	75	74	△ 1	74	0
民生	452	506	54	471	△ 35
衛生	110	128	18	123	△ 5
経済	160	154	△ 6	151	△ 3
土木	151	152	1	150	△ 2
計	1,376	1,417	41	1,365	△ 52

第10次定員モデル試算式

説明変数	計算数値 数値	単位	個別計算結果	試算職員数
			21.6	
住民基本台帳世帯数	75,007.00	世帯	139.6	452
公立保育所数	41.00	所	451.6	
総面積	973.81	㎢	−160.6	

5園の委託後（シミュレーション）

説明変数	計算数値 数値	単位	個別計算結果	試算職員数	減員効果
			21.6		
住民基本台帳世帯数	75,007.00	世帯	139.6	397	△ 55
公立保育所数	36.00	所	396.5		
総面積	973.81	㎢	−160.6		

※　民生部門は、令和４年度までに 35 人程度の減を見込んでいるが、保育所の民営化・統合のシミュレーションを行い、将来的な減員効果が 55 人となることがわかった。

２．定員モデルを用いた比較分析について

実職員数が試算職員数を最も上回っている民生部門は、実職員数の約７割を公立保育所に勤務する保育士・調理員が占めており、広い市域できめ細やかな保育サービスを提供するため、小規模な保育所を数多く運営していることが主な要因と考えられる。衛生部門も含めて、民生・衛生部門で実職員数が試算職員数を上回っているのは、福祉、子育て、医療といった健康福祉分野の施策を確保・充実させている当市の特徴が表れている。

なお、実職員数が試算職員数を下回っている議会・総務及び税務部門については、平成 17 年の合併以降、これまで取り組んできた組織機構のスリム化、業務の集約や情報システムの活用などによる業務効率化の効果によるものと考えられる。

部門	定員モデル 試算職員数 （人）	H31実職員数 （定員管理調査） （人）	定員モデルとの差 （人）	乖離率（%）	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	428	403	▲ 25	▲ 5.8%	組織機構のスリム化を進めるとともに、合併により広域化した業務の集約、情報システムの活用などにより、業務の効率化を進めてきたため。
税務	75	74	▲ 1	▲ 1.3%	
民生	452	506	54	12.0%	小規模な市立保育園を数多く運営し、広い市域できめ細やかな保育サービスを提供しているほか、子どもの育ちや療育支援を専門的に行うこども発達支援センターを運営するなど、子育て支援の行政サービスを確保・充実させているため。
衛生	110	128	18	16.4%	旧町村単位で設置している13区の総合事務所において、保健師を各区1人以上配置し、生活習慣病や重症化の予防に向けた訪問指導や、各種の専門的な相談対応を行うなど、住民に最も身近な行政機関におけるサービスを確保しているため。
経済	160	154	▲ 6	▲ 3.8%	経済や農林業分野に係る各種団体との連携を図りながら、施策・事業を推進しているため。
土木	151	152	1	0.7%	施行時特例市のうち、第2位となる973㎢の面積を有する中、道路等のインフラや施設の整備及び維持管理、また、豪雪地帯として除雪の体制を確保する必要があるため。
総合計	1,376	1,417	41	3.0%	