

組織整備・定員管理に関する方針

令和2年3月
宇都宮市

目次

I	策定の趣旨	1
II	旧方針の取組成果	2
1	組織整備の取組	2
2	定員適正化の取組	3
III	環境変化と本市の状況	5
1	行政を取り巻く環境の変化	5
2	本市の状況	6
IV	環境変化等を踏まえた課題整理	8
1	組織整備の課題	8
2	定員適正化の課題	8
V	方針の基本的事項	9
1	方針の位置づけ	9
2	取組期間	10
3	基本的な考え方	10
VI	組織整備・定員管理の方策	11
1	組織整備の方策	11
2	定員管理の方策	12
VII	組織整備・定員管理の推進に当たって	15
1	毎年度の組織・定員計画の策定等について	15
2	関連計画等との調整・連携について	15
3	本方針の方策の実現に当たって	15

I 策定の趣旨

人口減少社会や少子・高齢化の進行，市民ニーズの複雑・多様化，ICT（情報通信技術）の飛躍的な発展など，社会経済環境の変化に伴い増加する行政課題や将来を見据えた重点施策に取り組んでいくため，持続可能な行財政基盤を確立していくことが求められています。

本市では，定員適正化については，平成6年度に策定した「定員適正化計画」，組織整備については，平成11年度に策定した「組織・定員に関する指針」以降，計画的に組織整備と定員適正化に取り組んできたところであり，現在は，平成27年3月に策定した「組織整備・定員適正化に関する方針」に基づき，計画的に組織整備と定員適正化に取り組んでいるところです。

このような中，本市の人口については，平成29年をピークに減少傾向に転じ，少子・超高齢社会の本格化が予想され，年齢別人口の構成比は，老年人口比率が増加し，年少人口及び生産年齢人口の比率が低下するなど，人口構造の変化が見込まれています。また，「Society5.0時代」の到来など，急速なデジタル化を背景とした社会環境の大きな変化に伴い，市民の生活や暮らしも大きく変わっていくことで，市民ニーズがこれまで以上に多様化するとともに，ICT活用による行政サービスの提供形態や行政運営の変化が見込まれます。

こうした社会環境や行政需要の変化に迅速・的確に対応するとともに，第6次総合計画に掲げる「輝く人の和 つながるまちの環 魅力と夢の輪 うつのみや」の実現に向けた強固な行財政基盤を確立するための効果的かつ効率的な執行体制整備の指針となる新たな「組織整備・定員管理に関する方針」（以下，「本方針」といいます。）を策定するものです。

Ⅱ 旧方針の取組成果

1 組織整備の取組

- 包括的で機能的な組織の整備として、都市魅力創造課や景観みどり課の設置など、行政課題の変化に対応する効果的な組織への再編や、上河内地域自治センター、河内地域自治センターの地区市民センターへの改組など、出先機関の機能等の適正化を行いました。
- 組織経営体制の強化を図るため、L R Tまちづくり担当や情報化推進担当など、重要課題に関する高度な検討や調整を担うスタッフ職を効果的に活用しました。
- 内部管理機能の強化に向け、部局の管理機能の強化に向けた次長の設置や、課内の管理機能の強化に向けた課長補佐による係長兼務の見直しを行いました。
- 育児休業取得時の組織力維持に向けた環境づくりに取り組みました。
- 職位に応じた役割や業務の状況を踏まえた権限の見直しを行いました。

⇒ 包括的で機能的な組織の整備や組織経営体制の強化に向け取り組んだ結果、現行方針の目指す組織整備については概ね達成しています。

2 定員適正化の取組

- ・ 「行革プラン」や「外部委託の推進に係る指針」に基づき、保育園民営化や道路補修業務などの民間委託，河内総合運動公園などへの指定管理制度導入などの民間活力の活用を図ってきました。
- ・ 税徴収体制見直しに伴う徴収嘱託員等の廃止や職員診療所の廃止など，事務・事業の「選択と集中」や，基幹系共通基盤システム構築，住民票等のコンビニ交付導入など I C T の活用と一体的な業務改革など，事務・事業の見直しに取り組みました。
- ・ 業務内容を精査し，政策立案や公権力の行使など，正規職員が担う必要がある業務への重点配置を行いました。
- ・ 高度な行政経験を有する短時間再任用職員を専門員として設置するなど，再任用職員の積極的な活用を行いました。

【目標職員数と実数の比較】

【単位：人】

年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2
目標職員数	3,300	3,290	3,280	3,270	3,260	3,250
職員数【目標職員対象数】	3,296	3,280	3,281	3,274	3,257	—
職員数【実数】	3,296	3,280	3,281	3,274	3,272	—

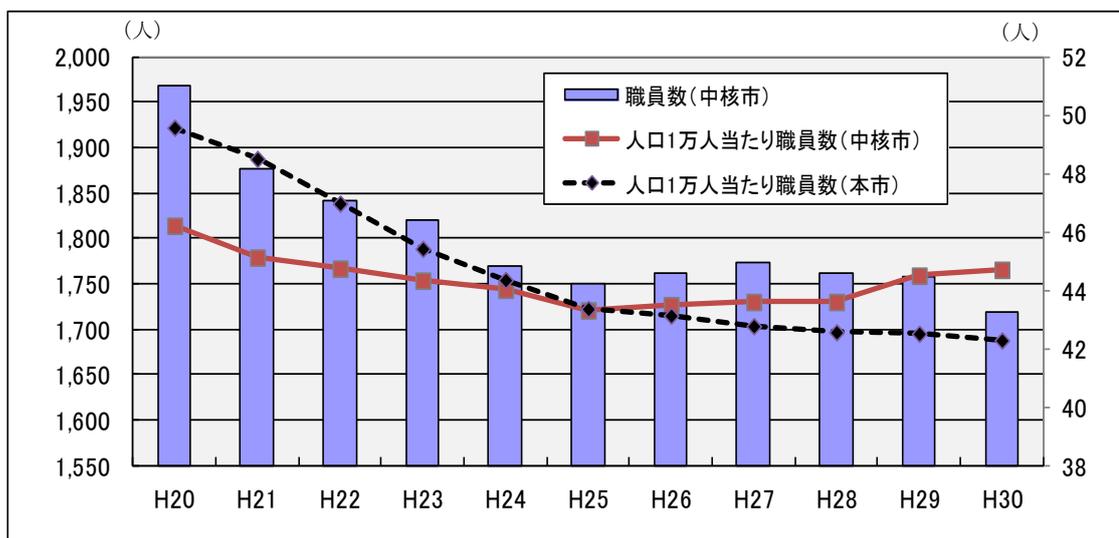
※ 国体に係る体制整備に必要とされる人員については，事業の性質・規模を踏まえ，平成 31 年度の増員分から目標職員数の対象外としています。

⇒ 目標職員数を見据えた定員適正化に取り組んだ結果，目標対象の職員数については，概ね目標どおりの職員数が確保され，効率的な体制が整備されています。

【参考】中核市の職員数の動向

- ・ 一般行政部門（全部門から教育，消防，病院，企業会計等を除いた部門）の職員数については，平成 26 年度から平成 27 年度にかけて増加したのち，再び減少傾向となっています。
- ・ 人口 1 万人当たりの職員数については，近年増加傾向にあり，人口減少に比べ，職員数の減少割合が少なくなっている状況にあります。
- ・ 本市職員数は，近年，人口一万人当たり職員数の中核市平均を下回っており，効率的な体制となっています。

* 1 中核市職員数（一般行政部門）及び人口 1 万人当たり職員数の平均値の推移



※ 「地方公共団体定員管理調査」より

Ⅲ 環境変化と本市の状況

1 行政を取り巻く環境の変化

(1) 「Society5.0時代」への転換

- ・ 我が国においては、人口減少・少子高齢化の進行，第4次産業革命の到来，生産性と成長力の伸び悩み，地方経済の活性化，社会保障と財政の持続可能性など様々な課題や状況変化に直面しています。
- ・ そのような中，全世代型社会保障への改革などの「成長戦略実行計画」や，人づくり革命，働き方改革，所得向上策，地方創生の推進，SDGsなどグローバル経済社会との連携による「Society5.0時代にふさわしい仕組みづくり」，新経済・財政再生計画の着実な推進やデジタル・ガバメントなどの次世代型行政サービスを通じた効率と質の高い行財政改革などによる「経済再生と財政健全化の好循環」の取組が進められようとしています。

※ 「経済財政運営と改革の基本方針 2019」令和元.6.21閣議決定

(2) 労働環境の多様化

- ・ 全世代型社会保障への改革に向け，70歳までの就業機会確保の仕組みが検討されており，国家公務員においても，定年延長の検討が行われています。
- ・ 育児や介護など一人一人の事情に応じた多様な働き方を選択でき，誰もがその能力を思う存分発揮できる一億総活躍社会の実現に向けて，働き方改革を推進することとしており，関連法による長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現などの円滑な施行が進められています。

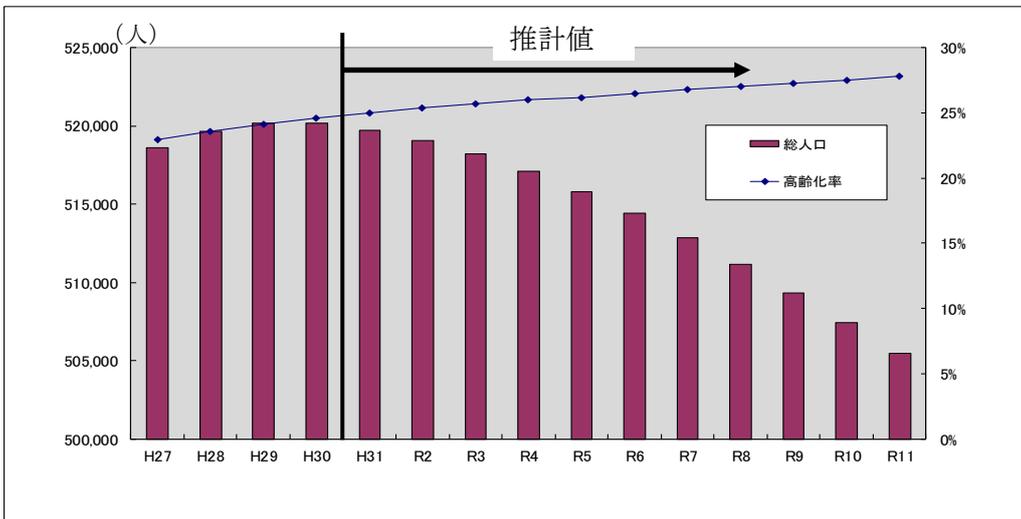
※ 「経済財政運営と改革の基本方針 2019」令和元.6.21閣議決定

2 本市の状況

(1) 人口減少・少子高齢化の進行

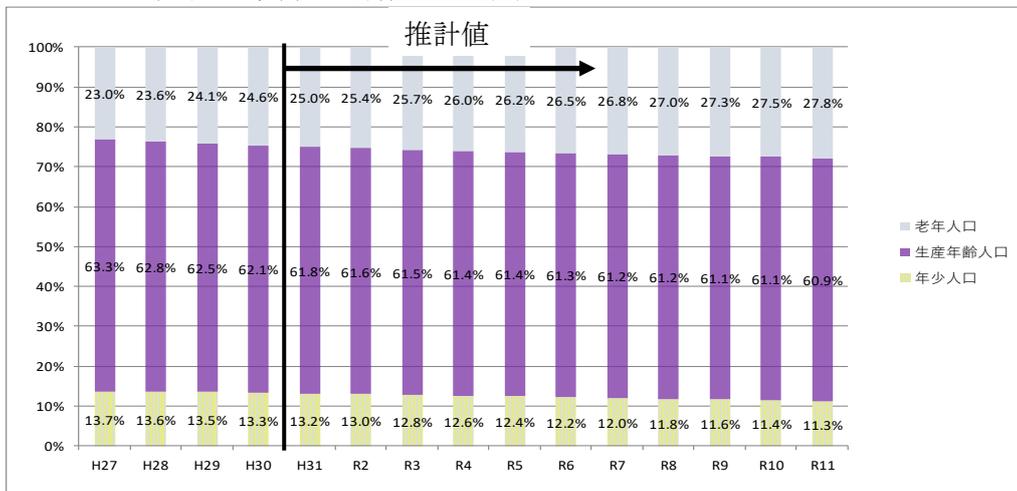
- ・ 本市の総人口は、平成29年をピークに減少が始まっており、今後も減少が継続していく見込みです。
- ・ 少子・超高齢社会の本格化が予想され、年齢別人口の構成比は、老年人口比率が増加し、年少人口及び生産年齢人口の比率が低下するものと見込まれます。
- ・ こうした変化に伴い、市民の暮らしにも変化が生じ、医療・介護、福祉、子育てなど、分野をまたがる新たな行政ニーズが生じてくることを見込まれます。

* 1 本市の人口及び高齢化率の推移（趨勢型）



※ 第2期宇都宮市まち・ひと・しごと創生総合戦略の基礎資料をもとに作成

* 2 本市の年齢別構成比の推計



※ 第2期宇都宮市まち・ひと・しごと創生総合戦略の基礎資料をもとに作成

(2) 財政運営の見通し

- ・ 高齢化の進行などに伴い社会保障関係経費が増加し続ける見込みである中、ネットワーク型コンパクトシティの形成に資する都市基盤の整備や、老朽化に対応するための公共施設等の更新・長寿命化などに対応していくため、投資的経費の確保が必要となります。

この状況を踏まえ、財政の健全性及び長期安定性を確保するため、歳入の積極的な確保や、内部努力の徹底などによる歳出抑制に取り組むとともに、市債や基金を効果的に活用しながら、持続可能な財政構造を目指し計画的に取り組むこととしています。

(3) 第6次総合計画や行政経営基本方針の策定

- ・ 平成30年3月に策定した「第6次宇都宮市総合計画改定基本計画（前期基本計画）」に掲げる将来のうつのみや像の実現に向け将来にわたって持続的に発展していくためには、施策・事業の選択と経営資源の集中により、効果的・効率的にまちづくりを進めることがより一層重要になることから、行政経営分野の基本施策として「強固な行政経営基盤の確立」を掲げています。
- ・ 令和2年3月に策定する「宇都宮市行政経営基本方針（第6次行政改革大綱）」（以下、「行政経営基本方針」といいます。）では、「暮らしに合った便利な行政サービスの提供」「持続可能な行政経営基盤の確立」「時代に対応した公共的サービス基盤の構築」という目指すべき方向性のもと、「公・共・私の多様な連携」や「先進技術の利活用」に取り組み、市民に対する効果的・効率的な行政サービスの提供に加え、多様な担い手が、それぞれの力や価値を最大限に発揮し合うことで、人口減少社会においても、総合的に市民生活を支えることのできる公共的サービス基盤の確立を目指すこととしています。

IV 環境変化等を踏まえた課題整理

1 組織整備の課題

- ・ 国において推進する「Society5.0時代にふさわしい仕組みづくり」「経済再生と財政健全化の好循環」を踏まえた様々な取組への対応が求められます。
- ・ 人口減少や少子・高齢化の進行などに伴いこれまで以上に多様化する市民ニーズやICT活用による行政サービスの提供形態や行政運営の変化等に的確かつ柔軟に対応していくことが求められます。
- ・ 分野横断的な行政課題に対しても迅速かつ効果的に対応していくことが求められています。

⇒ 新たな政策や制度改正，多様化する市民ニーズや行政課題に的確かつ迅速に対応できる簡素で機動的な組織の整備に向けた継続的な検討

2 定員適正化の課題

- ・ これまでの計画的な取組により，中核市比較においても効率的な体制が確保されており，引き続き効率的な体制を維持していく必要があります。
- ・ 本市の人口減少が見込まれる中であっても，少子高齢化や社会経済情勢を背景とした市民ニーズの増加に迅速かつ的確に対応することが求められます。
- ・ 持続可能な行政経営基盤のもと住民福祉の水準を維持・向上していくため，ICTや民間活力，多様な人材を活用しながら，職員の重点配置を進めていく必要があります。
- ・ 働き方改革を進めながら，職員が安心して，いきいきと活躍できる体制を整備する必要があります。

⇒ 社会環境の変化や行政需要の動向を的確に捉えながら，行政改革の取組を踏まえた重点配置と効果的で弾力的な定員管理の検討

V 方針の基本的事項

1 方針の位置づけ

- ・ 「第6次宇都宮市総合計画（前期基本計画）」の分野別計画の柱「各政策の柱を支える行政経営基盤」の基本施策「強固な行政経営基盤を確立する」を実現するための方針です。
- ・ 「行政経営基本方針」を具現化するための方針です。

第6次宇都宮市総合計画

（2018（平成30）年度から2027（令和9）年度まで）

→ まちづくりに取り組むための基本的な考え方や目指す将来の姿を示す方針

推進

宇都宮市行政経営基本方針（第6次行政改革大綱）

（2020（令和2）年度から2027（令和9）年度まで）

→ これからの社会や暮らしに合った公共的サービスを実現するための取り組むべき行政経営・行政改革の基本的な考え方・あり方を示す指針

行政経営アクションプラン

→ 具体的な取組と実施時期等の決定

組織整備・定員管理に関する方針

（2020（令和2）年度から2027（令和9）年度まで）

→ 効果的・効率的な執行体制の整備

外部委託（アウトソーシング）の推進に係る指針（平成15年度～）

- ・ 外部資源の効果的活用、これまで以上に質の高いサービスの実現に向けた具体的方針
- ・ 執行方法等の総点検に当たっての考え方を提示

連携

連携

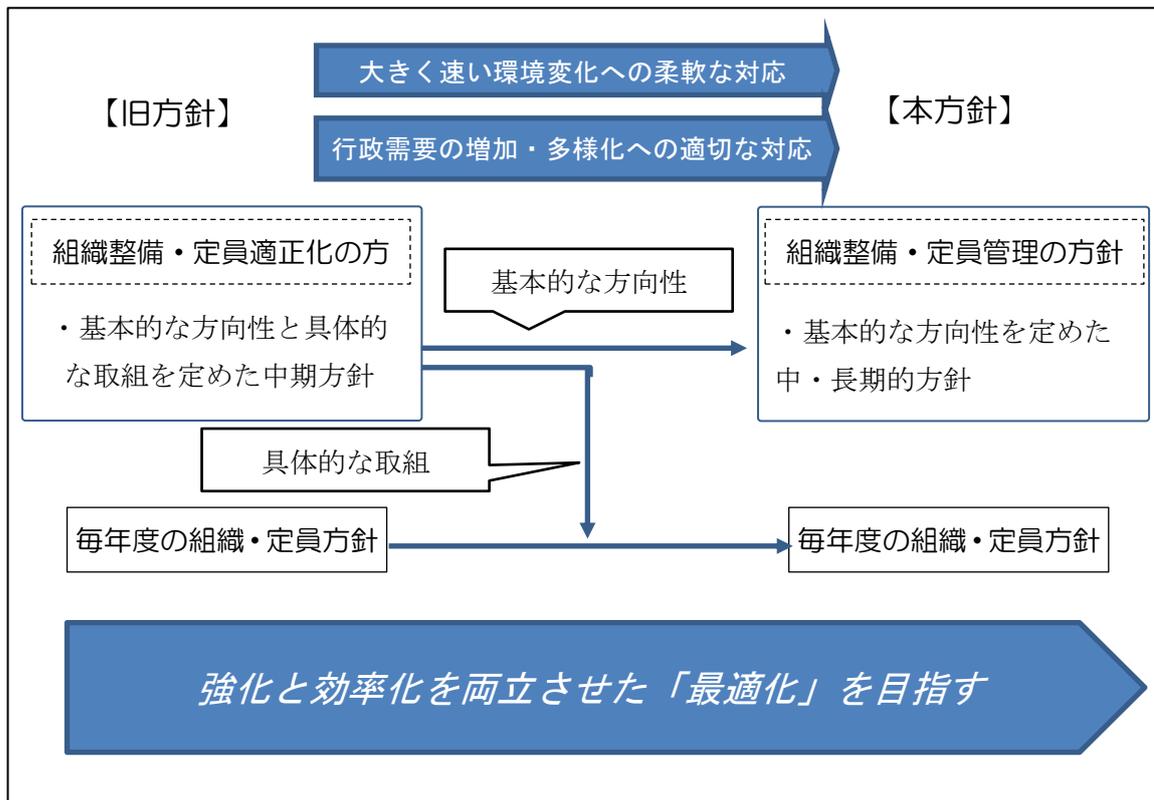
2 取組期間

「行政経営基本方針」における計画期間は、総合計画とより一層緊密に連携しながら、その実現を支えるため、第6次総合計画基本計画の終期となる令和9年度までの8年間に計画期間に設定し、途中、後期基本計画の策定を踏まえ、令和5年度に改定することを想定しています。

本方針については、「行政経営基本方針」を具現化するための方針として位置付けることから、「行政経営基本方針」との整合を図ることとし、計画期間を令和9年度まで（令和5年度以降必要に応じて見直し）とします。

3 基本的な考え方

- 行政を取り巻く環境変化が大きく速い中、それらの変化に柔軟に対応できるよう、「今後の組織・定員管理の基本的な方向性を定める中・長期的な方針」とします。
- 社会環境や時代潮流の変化に伴う行政需要の増加・多様化に適切に対応しながら、職員の重点配置や業務効率化の推進を通して、これまで以上により良い行政サービスを効果的・効率的に提供する体制を整備するため、「強化と効率化を両立させた『組織・定員の最適化』」を目指すこととします。



- ・ 組織整備においては、組織及び運営の合理化や簡素かつ効率的な事務・事業の運営といった地方自治法の規定を踏まえつつ、柔軟性と即応性を持たせます。

⇒ 行政課題に的確・迅速に対応できる簡素で機動的な組織の整備

- ・ 定員管理においては、業務の量や担い手に応じ、真に必要な職員を確保するものとします。

⇒ 行政改革の取組を踏まえた職員の重点配置と弾力的な定員管理

VI 組織整備・定員管理の方策

◆ 組織整備の方策

方策 1：包括的で機動的な組織の整備

- 行政課題の変化に対応する効果的な組織整備
 - ・ 新たな行政課題や、国の政策、制度改正等に対し、的確かつ迅速に対応できるよう、部・局、課・室、課内室、担当という枠組みの下、目的別・機能別にできるだけ大括りで、市民にも分かりやすい組織の整備を進めます。
 - ・ 年度途中の行政課題の変化等にも対応できるようグループ制を積極的に活用していきます。
 - ・ ICTの活用等による行政サービス提供形態の変化を踏まえた必要な組織の見直しについて、柔軟に対応していきます。

方策 2：組織経営体制の強化

- スタッフ職の活用
 - ・ 重要課題に関する高度な検討や部局横断的な課題に関する機動的な調整により、円滑な課題解決や迅速な事業実施を可能とするため、スタッフ職の効果的な活用に向けた職の精査を行います。

○ 内部管理機能の強化

- ・ 行政課題の複雑化・高度化などに伴う他部局や他課との調整や組織内のマネジメントの強化など、組織経営体制の強化に向け、中間職を適切に活用していきます。

◆ 定員管理の方策

方策 1：公民連携の推進

- ・ 市が提供するサービスにおいて、民間ノウハウや先進技術を導入することで効率的に市民サービスの維持・向上が図られるものについては、新たな分野も含め、外部委託や指定管理者制度などの公民連携を推進します。

方策 2：事務・事業の見直しの推進

- ・ 「スクラップ・アンド・ビルド」の徹底や事務・事業の「選択と集中」に加え、ICTの積極的な活用による事務・事業の見直しの推進により、効果的・効率的な行政サービスの提供を目指します。

方策 3：職員配置の重点化

- ・ 正規職員が担う必要がある本格的業務への職員配置の重点化や、「事業の重点化・優先化」に基づく職員配置の重点化を進めます。
- ・ 育児休業取得時における組織力を維持するため、育休任期待職員を活用していきます。
- ・ 業務の性質を踏まえ、一時的な事業や高度な専門性が必要な本格的業務に任期待職員を活用するほか、本格的業務以外の業務については、会計年度任用職員を活用していきます。

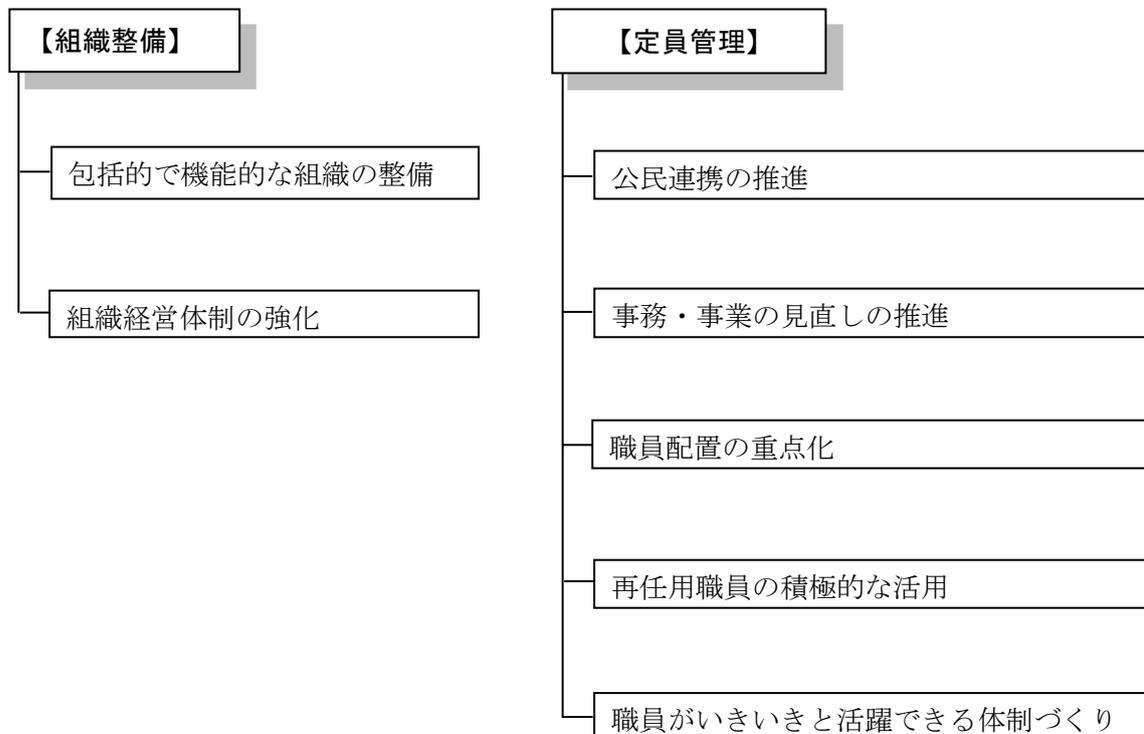
方策４：再任用職員の積極的な活用

- ・ 定年退職職員が保有する豊富な知識や経験が活用できる事務については、再任用職員を積極的に活用します。なお、高度の専門性を要する業務や特別の技術の継承を必要とする業務については、当該能力のある人材を柔軟かつ効果的に活用します。
- ・ 定年延長の動向を踏まえ、再任用制度の見直しを行います。

方策５：職員がいきいきと活躍できる体制づくり

- ・ 市民サービスの質を維持しながら、時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進などの「ワークライフバランスの実現」と「生産性の向上」が図られるよう、業務の進行管理の徹底や計画的な業務遂行、ICT活用による業務手法の見直しなどの組織力向上プロジェクトの取組と整合を図りながら、必要な人員体制を整備していきます。

【参考：方策の一覧】



◇ 弾力的な定員管理に向けて

1 常勤職員

- 行政課題の変化やサービスの担い手を的確に捉えながら、弾力的な定員管理を行うため、明確な数値目標は設定せず、中期的な動向を踏まえつつ、毎年度、必要な人員を確保していくこととします。
- 計画期間の職員数については、当面、民間活力やICTの活用などによる業務執行の抜本的見直しや効率化の継続的な取組を行いつつ、市民ニーズの増加・多様化への的確な対応に向けた体制を整備するため、令和2年度当初における職員規模を基本としながら、必要な人員を精査し、確保していきます。
- なお、事業の性質や規模を踏まえ、通常の設定員管理と切り離すべきものについては、別途対応することとします。(国体など)

2 非常勤職員

- 短時間再任用職員については、退職までに培ってきた豊富な経験を市民サービスに役立てるため、意欲と能力を有し、短時間での勤務を希望する退職者を積極的に活用します。
- 会計年度任用職員については、業務内容や性質により、一定の学識・資格・経験等が必要とされ、主体的・専任的に所掌できる業務を担う職などに活用することとし、その配置については、民間活力の導入やICTの活用なども踏まえ、毎年度、必要性を精査していきます。

VII 組織整備・定員管理の推進に当たって

1 毎年度の組織・定員計画の策定等について

組織整備・定員管理の推進に当たっては、行政需要の変化などに伴う職の増減を十分に精査した上で、毎年度、具体的な取組を盛り込んだ「組織・定員計画」を策定しながら、地方自治法の規定を改めて踏まえ、行政課題に的確・迅速に対応できる簡素で機動的な執行体制の整備に取り組みます。

2 関連計画等との調整・連携について

毎年度の「組織・定員計画」の策定に当たっては、総合計画実施計画、行政経営基本方針、中期財政計画及び予算編成など、関連諸計画と十分な調整・連携を図ることにより、実効性の高い組織整備・定員管理に取り組むこととします。

また、人材育成基本方針や人事管理制度など、他の人事施策も含めた総合的な組織力の向上に取り組みます。

3 本方針の方策の実現に当たって

本方針の方策の実現に当たっては、行政サービスの維持・向上を図ることを基本としながら、今後の急速なICTの進展・普及等の社会変化とそれに伴い刻々と変化する市民ニーズにより柔軟・的確に対応出来るよう、職員の適正配置や既存事業の見直し、業務効率化の推進等を通して、「組織・定員の最適化」を実現します。