

うるま市定員適正化計画



平成18年3月策定

目 次

うるま市定員適正化計画の策定にあたって	P2～
1．計画期間	P3～
2．目標とする職員数及び効果	P3～
3．定員適正化計画に関する基本的考え方	P4～
4．全体計画及び削減取組例	P5～
5．部局別計画及び削減取組例	P8～
6．今後の課題	P11～
7．参考資料集	P12～
うるま市年齢別職員構成表及びグラフ	
県内類似市及び全国類似団体との比較	

現在、国及び地方は、戦後60年を経て大きな転換期を迎えている。これまで地方自治体は国庫支出金や地方交付税を始めとした手厚い財政支援を基に全国一律の行政サービスを展開してきたが、その手法が限界に達していると言われている。国と地方を合わせた債務が約800兆円という状況で財政破綻が現実味を帯び、更に少子高齢化の進展による社会保障費の増大といった問題が深刻さを増す中、国は三位一体の改革などの構造改革を断行するとの方針を掲げ、地方への国庫支出金の削減、税源委譲、交付税の見直しといった流れは止まるどころか、更に加速するのは間違いない状況となっている。

これらの改革は、財政基盤の脆弱な自治体にとっては致命的なものであり、地方分権等に伴う業務が増大していく中で、住民へ新たな負担を求めることなく、これまで通りの行政運営、住民サービスが提供できるのかといった問題に直面している。

そこで、求められるのが簡素で効率的な行政、すなわち行政コストの削減であり、その為には抜本的な行財政改革が必要であるというのが地方自治体の共通の認識で特に究極の行財政改革といわれる市町村合併はその有効な手段の一つである。

本市、うるま市はその究極の行財政改革といわれる近隣四市町の合併により誕生した新市であるが、行政コストの削減については、これからの課題であり、うるま市行政改革大綱等に基づき推進していく必要がある。特に行政コストの削減における最大の効果と見込まれる職員数の適正化については、新市建設計画にも盛り込まれているように今後10年間で300人の削減を行っていく予定である。

そこで、うるま市としての定員適正化計画を策定し、職員の削減と効率的な配置に向けて取り組んでいくこととする。

1. 計画期間

合併前の平成16年度7月1日を基準日とし、平成26年度を目標年次とする。
（最終的には平成26年4月1日時点を目標とする。）

基本的にはうるま市新市建設計画の期間に合わせた平成２６年度までを全体計画期間とし、平成１７年度を計画策定年度、うるま市行政改革大綱の期間（平成１７年度～平成２１年度）を前期計画期間、平成２２年度～平成２６年度までを後期計画期間とする。

各 計 画 名	計 画 期 間									
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
新市建設計画										
うるま市行政改革大綱										
うるま市定員適正化計画										

2. 目標とする職員数及び効果

合併前（平成16年7月1日時点）の四市町の職員1,130人を、平成26年4月1日時点で830人にすることを目標とする。（300人の減、約26.5%の削減）

合併前の平成16年7月1日時点における四市町の職員数（与勝事務組合分含む）をベースに、平成17年度から平成26年度までの期間における、定年退職者等（約450名）の補充抑制等により目標となる職員数を設定した。

なお、定員適正化計画期間中における人件費削減効果は、約126億円と見込まれる。

(定員適正化計画におけるイメージ図)

平成17年4月1日 職員数 1,095人		
平成17年度～平成25年度 定年退職等予定者数 410人	平成26年4月1日時点における現行の職員数 685人	平成17年度～平成25年度 職員採用予定者 数 145人
減員分	現員分	増員分
平成26年4月1日 職員数 830人		

3. 定員適正化計画に関する基本的考え方

- (ア) 全体計画と部単位の計画を策定する。
- (イ) 部単位の計画については、(※) 庁内分権を反映し、各部長を中心に実施する。
- (ウ) より柔軟に対応する為に、財政状況等を勘案した上で毎年度見直しを実施し、効率的な組織運営が行えるよう配慮する。
- (エ) 計画期間中における新規採用職員については、年度毎の不均衡が生じないように全体計画に反映させる。

定員適正化計画については、全体計画とそれを各部毎に割り振った部単位（各行政委員会等含む）の計画を策定する。また、部単位の計画については、行政改革大綱に位置づけられた庁内分権の方針を反映し、各部長等を中心に実施するものとする。但し、計画の実施にあたっては国による構造改革の影響等、財政状況を踏まえた上で柔軟に対応できるよう削減人員総数、年度間及び部間等の調整を行えるものとし、効率的な組織運営が行えるよう毎年度計画の見直しを行う。

また計画期間中における新規採用職員については約185名と想定しているが、職員構成に不均衡が生じないように全体計画の中でバランスのとれた採用を計画する。

※庁内分権：各部局においてより主体性と自律性を持って行政を執行できるよう職員配置や予算編成権限を委譲するもの。具体的な効果としては、現場に近い立場から事業の優先度の決定や柔軟で効率的な職員配置を中心とした組織運営を行うことにより、社会経済情勢の急速な変化や多様な行政課題に的確によりスムーズな対応を行える等が挙げられる。

4. 全体計画及び削減取組例

うるま市における定員適正化計画期間中の全体計画は次のとおりとする。

	H16	H17	H18	H19	H20	H21
職 員 数 (人)	1,130	1,095	1,087	1,071	1,039	1,011
当該年度定年退職者数 (人)	27	7	26	49	45	51
当該年度勧奨等退職者数 (人)	11	12	0	0	0	0
次年度採用予定者数 (人)	3	11	10	17	17	17
次年度職員削減数 (人)	▲ 35	▲ 8	▲ 16	▲ 32	▲ 28	▲ 34
累積職員削減数 (人)	—	▲ 43	▲ 59	▲ 91	▲ 119	▲ 153
対基準年度削減率 (4 / 1 現在) (%)	—	▲ 3.1	▲ 3.8	▲ 5.2	▲ 8.1	▲ 10.5

	H22	H23	H24	H25	H26	合計
職 員 数 (人)	977	925	890	854	830	—
当該年度定年退職者数 (人)	69	52	53	47	39	465
当該年度勧奨等退職者数 (人)	0	0	0	0	0	23
次年度採用予定者数 (人)	17	17	17	23	39	188
次年度職員削減数 (人)	▲ 52	▲ 35	▲ 36	▲ 24	0	▲ 300
累積職員削減数 (人)	▲ 205	▲ 240	▲ 276	▲ 300	▲ 300	—
対基準年度削減率 (4 / 1 現在) (%)	▲ 13.5	▲ 18.1	▲ 21.2	▲ 24.4	▲ 26.5	—

定員適正化全体計画における削減取組例

ここでは、定員適正化全体計画において全庁的に取り組むべき職員削減例を紹介し、その推進を図る。

①業務の委託化や指定管理者制度の導入及び住民参画等、民間活力の導入

より少ない職員で良質な行政サービスを提供できるよう、事業の見直しを行い、特に先進地域等で実施している分野（窓口業務や公の施設等の管理）については民間委託・指定管理者制度の活用等を含めた徹底的な民間活力の導入を推進する。

②組織・機構の簡素・合理化及び施設の統廃合

合併に伴う分庁方式については、業務の効率性等に考慮し、組織の再編等も踏まえた見直しを実施し、併せて部署の再編も実施していく。その過程で不要となった施設の廃止や統廃合が可能な施設について積極的に推進していくこととする。

又、限られた職員で業務が効率的に行えるようスタッフ制等の組織のフラット化に向けた制度の導入を実施する。

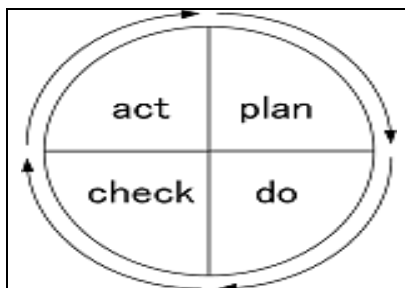
③職員能力の向上

定員適正化に伴い職員数が減少しても行政サービスの水準を低下させない為には職員能力の向上は不可欠である。管理職については、マネジメント能力や企画提案能力の向上、一般職員については、事務処理能力及び住民への対応能力の向上が求められている。また、職員全般については、今後電算システムや情報共有化の為のツールに関する取扱い能力向上も必要となっている。これらのことから、職員能力の向上を図る為の効果的な職員研修を実施していく。

④PDCAサイクル（※）に基づく事務事業の見直し・廃止

事務事業については、約1,900程度（合併前の事務事業調査）あるが、中にはコスト的に見合わないものや効果が薄いもの、もう需要がなく不必要なものが相当数あると想定されることから、PDCAサイクルに沿った全般的な見直しのもとに整理・廃止を徹底的に実施し、業務の効率化によるムリ・ムダ・ムラのない執務体制を構築する。

※PDCAサイクル：典型的なマネジメントサイクルの1つで、計画（plan）、実行（do）、評価（check）、改善（action）のプロセスを順に実施し、最後の改善を次の計画に結び付け、らせん状に品質の維持・向上や継続的な業務改善活動などを推進するマネジメント手法。



plan	目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計（改訂）する
do	計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する
check	測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
action	プロセスの改善・向上に必要となる変更点を明らかにする

⑤全庁的なICT(※)化の推進

費用対効果を充分検討したうえで、電算システム化により業務負担の軽減が図られる業務については、可能な限り推進し、業務に要する作業時間の短縮を実現させる。又、全庁的に効率よく業務を執行する為にも総合的な情報政策を推進し、グループウェア等を通じた情報共有化を推進する。

※ I C T : information(and)communication(s)technology(-ies)の略。情報通信技術。
I T (情報技術) とほぼ同義語であるが、国際的には I C T の方が定着している。

⑥職員援助体制の推進

課内、部内、部間等による職員の援助体制を確立し、効率的・公平的に事務執行できるよう、全庁的な取組みを推進する。

⑦臨時職員等の効率的な活用

行政全般に関する経常的な業務については、職員で対応することが基本原則であるが、短期集中的な業務（イベント業務等）や単純労務作業等については臨時職員の効率的な任用で対応し、職員負担の軽減を図る。又、政策的に2年～3年程度実施する業務等（プロジェクト的な業務）において専門的な人員が必要な場合等の特殊な事例にのみ嘱託職員の効率的な任用で対応し、職員負担の軽減を図る。

5. 部局別計画及び削減取組例

定員適正化全体計画を踏まえた部局単位の計画は次のとおりとする。

年 度 部 名	H 1 6		H 1 7		H 1 8		H 1 9		H 2 0		H 2 1	
	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数
企画部	—	—	65	▲ 2	63	▲ 4	59	▲ 14	45	0	45	0
総務部	—	—	98	6	104	▲ 1	103	▲ 3	100	▲ 4	96	▲ 5
福祉部	—	—	155	1	156	▲ 1	155	0	155	0	155	▲ 2
市民部	—	—	148	▲ 6	142	▲ 1	141	▲ 1	140	▲ 1	139	▲ 2
経済部	—	—	52	1	53	▲ 1	52	▲ 2	50	▲ 2	48	▲ 2
建設部	—	—	66	1	67	▲ 1	66	▲ 4	62	▲ 5	57	▲ 6
都市計画部	—	—	57	1	58	▲ 1	57	▲ 4	53	▲ 4	49	▲ 5
会計課	—	—	13	▲ 3	10	0	10	0	10	▲ 1	9	▲ 1
消防本部	—	—	130	0	130	0	130	▲ 2	128	▲ 2	126	▲ 4
水道局	—	—	43	0	43	0	43	▲ 1	42	▲ 1	41	▲ 1
教育部	—	—	44	0	44	0	44	0	44	▲ 2	42	▲ 1
文化部	—	—	33	0	33	0	33	0	33	▲ 3	30	▲ 2
指導部	—	—	157	▲ 4	153	▲ 2	151	0	151	▲ 2	149	▲ 3
議会事務局	—	—	14	▲ 1	13	▲ 3	10	0	10	0	10	0
選挙管理委員会	—	—	6	0	6	▲ 1	5	▲ 1	4	0	4	0
監査委員事務局	—	—	5	▲ 1	4	0	4	0	4	0	4	0
農業委員会事務局	—	—	9	▲ 1	8	0	8	0	8	▲ 1	7	0
合計	1130	▲ 35	1095	▲ 8	1087	▲ 16	1071	▲ 32	1039	▲ 28	1011	▲ 34

年 度 部 名	H 2 2		H 2 3		H 2 4		H 2 5		H 2 6		累計	
	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	職員数	次年度削減数	H 1 7 ～ H 2 6 削減数	最終 削減率 (%)
企画部	45	0	45	0	45	0	45	0	45	0	▲ 20	▲ 30.8
総務部	91	▲ 4	87	▲ 4	83	▲ 4	79	▲ 4	75	0	▲ 23	▲ 23.5
福祉部	153	▲ 8	145	▲ 7	138	▲ 7	131	▲ 7	124	0	▲ 31	▲ 20.0
市民部	137	▲ 8	129	▲ 7	122	▲ 7	115	▲ 7	108	0	▲ 40	▲ 27.0
経済部	46	▲ 2	44	▲ 2	42	▲ 2	40	▲ 2	38	0	▲ 14	▲ 26.9
建設部	51	▲ 5	46	0	46	0	46	0	46	0	▲ 20	▲ 30.3
都市計画部	44	▲ 4	40	0	40	0	40	0	40	0	▲ 17	▲ 29.8
会計課	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	▲ 5	▲ 38.5
消防本部	122	▲ 4	118	▲ 4	114	▲ 4	110	▲ 3	107	0	▲ 23	▲ 17.7
水道局	40	▲ 1	39	0	39	0	39	0	39	0	▲ 4	▲ 9.3
教育部	41	▲ 1	40	▲ 1	39	▲ 1	38	▲ 1	37	0	▲ 7	▲ 15.9
文化部	28	▲ 2	26	0	26	0	26	0	26	0	▲ 7	▲ 21.2
指導部	146	▲ 13	133	▲ 10	123	▲ 11	112	0	112	0	▲ 45	▲ 28.7
議会事務局	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	▲ 4	▲ 28.6
選挙管理委員会	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	▲ 2	▲ 33.3
監査委員事務局	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	▲ 1	▲ 20.0
農業委員会事務局	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	▲ 2	▲ 22.2
合計	977	▲ 52	925	▲ 35	890	▲ 36	854	▲ 24	830	0	▲ 265	▲ 24.2

部局別計画における削減取組例

ここでは、全庁的な削減取組例を踏まえた、部局別の削減取組例を示し、その実施については、部長等を中心に取り組んでいくこととする。

(1) 市長部局

《企画部・総務部・会計課》

- ① **部・課の統廃合及び特定職の見直しによる組織のスリム化**
 - 企画部と総務部の統合再編
 - 課の統合・再編
 - 特定職の見直し
- ② **業務の民間委託等の推進**
 - 各窓口業務の民間委託
 - 情報政策を除く情報管理業務
 - 市税徴収業務
- ③ **臨時的な業務の終了に伴う職員配置の見直し**
 - 平成17年度国勢調査
 - プロジェクト的な業務
 - 臨時的な業務（各基本計画の策定等）
- ④ **広域団体等への職員派遣見直し**
 - 広域的団体への職員派遣見直し

《福祉部・市民部・経済部》

- ① **部・課の統廃合及び特定職の見直しによる組織のスリム化**
 - 福祉部、市民部、経済部の統合再編
 - 課の統合・再編
 - 各庁舎における専門窓口の再編・見直し
 - 専門職員（保健師等）の配置見直し
- ② **業務の民間委託等の推進**
 - 各窓口業務等の民間委託
 - 公の施設への指定管理者制度の導入（児童館、保育所、商工観光施設等）
 - 各種賦課徴収業務
 - 現業業務（野犬捕獲・粗大ゴミ回収業務等）の民間委託
- ③ **事務事業の見直しの推進**
 - 単独的な扶助・補助事業の廃止
 - 同種事業（健康保健事業等）の統合・廃止

- ④ **電算システムの導入による業務の簡素化**
 - 戸籍事務への電算システムの導入
- ⑤ **臨時的な業務の終了に伴う職員配置の見直し**
 - 各基本計画の策定
- ⑥ **広域的団体等への職員派遣見直し**
 - 一部事務組合への職員派遣見直し
- ⑦ **臨時職員等の効率的な活用**
 - 短期集中的な業務（各種申請・受付等）
 - 各種イベント業務

《都市計画部・建設部》

- ① **部・課の統廃合及び特定職の見直しのによる組織のスリム化**
 - 都市計画部と建設部の統合・再編
 - 上水道・下水道部局の統合・再編
 - 課の統合・再編
 - 特定職の見直し
 - 分庁方式（機能分散）の見直し
- ② **業務の民間委託等の推進**
 - 公の施設への指定管理者制度の導入（都市公園、下水処理施設、公営住宅等）
- ③ **臨時的な業務の終了に伴う職員配置の見直し**
 - 各基本計画等の策定
 - 市街地整備事業

《消防本部》

- ① **部・課の統廃合等による組織のスリム化**
 - 課の統合・再編
 - 出張所の見直し
 - 業務シフトの見直し
- ② **住民参画に基づく業務分担**
 - 消防団の充実・強化

（２）教育委員会

《教育部・文化部・指導部》

- ① **部・課の統廃合及び教育施設配置見直しによる組織のスリム化**

- 教育部・文化部・指導部の統合再編
- 課の統合・再編
- 特定職、指導主事等の見直し
- 教育施設の統合・再編及び廃止（幼稚園・小・中学校、給食センター、体育施設・文化・芸術施設等）

② 業務の民間委託等の推進

- 業務等の民間委託（給食センター等）
- 公の施設への指定管理者制度の導入（体育施設、文化・芸術施設等）

③ 事務事業の見直しの推進

- 事業の廃止等（市史編纂業務等）

④ 臨時職員等の効率的な活用

- 現業業務等（学校用務・調理業務等）
- 各種事務職（学校事務・図書司書等）

（３）その他各行政委員会等

《水道局・議会事務局・選挙管理委員会・監査事務局・農業委員会》

① 部・課の統廃合及び特定職の見直しによる組織のスリム化

- 上水道・下水道部局の統合・再編（再掲）

② 合併時における特殊業務の終了に伴う職員配置の見直し

- 在任特例期間終了における議会事務局業務の縮小
- H18年度以降の監査事務の平準化

③ 業務の民間委託等の推進

- 窓口業務等の民間委託

④ 事務事業の見直しの推進

- 水道料金口座引き落としへの移行推進

⑤ 電算システムの導入及び一元化に基づく業務の簡素化

- 農地管理システムの導入・一元化
- 水道監視システム等の導入・一元化

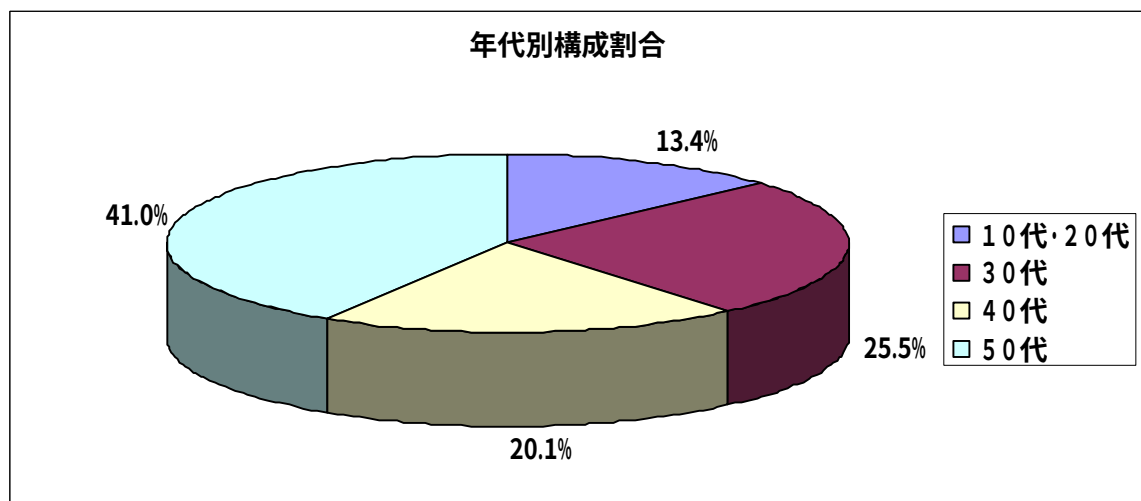
6. 今後の課題

定員適正化計画の実施にあたっては、各部長等を中心として推進していくことになるが、その為の支援体制の整備が必要と考えられる。また、これから少ない職員で行政運営を行っていくには管理職のマネジメント能力と職員の能力向上が鍵となるので、その為にも職員研修の充実・強化策の展開や職員の意識改革を強力に推進していく必要がある。

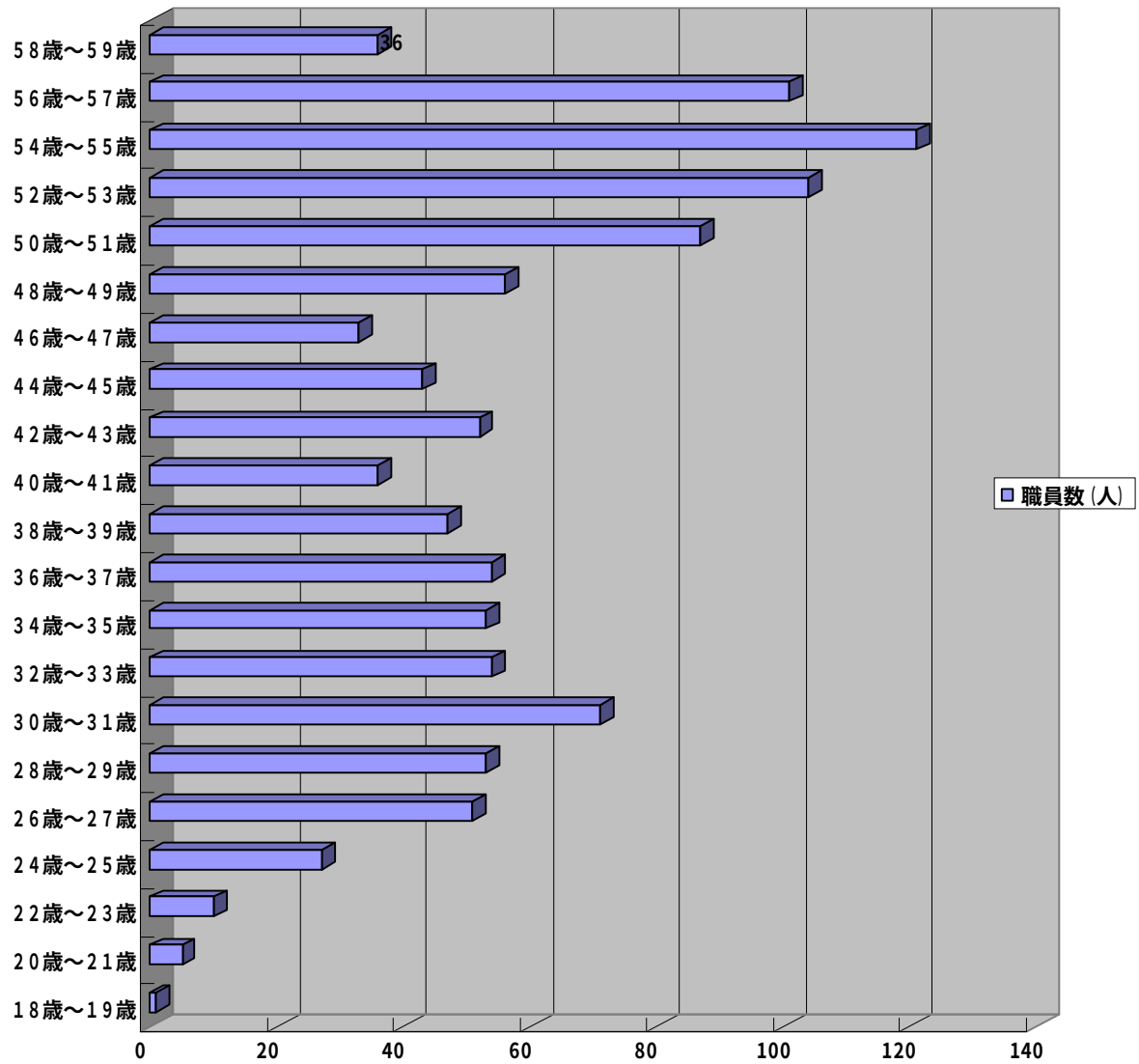
7. 参考資料集

うるま市年齢別職員数 (H17. 4. 1現在)

区分	職員数 (人)
18歳～19歳	1
20歳～21歳	5
22歳～23歳	10
24歳～25歳	27
26歳～27歳	51
28歳～29歳	53
30歳～31歳	71
32歳～33歳	54
34歳～35歳	53
36歳～37歳	54
38歳～39歳	47
40歳～41歳	36
42歳～43歳	52
44歳～45歳	43
46歳～47歳	33
48歳～49歳	56
50歳～51歳	87
52歳～53歳	104
54歳～55歳	121
56歳～57歳	101
58歳～59歳	36
合計	1,095



うるま市
年齢別職員数 (H17. 4. 1現在)



県内類似市及び全国類似団体とうるま市職員数の比較

	平成17年度職員数																			参考 H16.3.31 現在 住基人口 (人)
	一般行政部門										特別行政部門			公営企業等会計				総合計		
市町村名等	議会	総務	税務	民生	衛生	労働	農水	商工	土木	計	教育	消防	計	水道	下水道	その他	計			
沖 縄 市	11	197	64	152	49	12	27	18	105	635	227	89	316	60	20	42	122	1,073	128,635	
浦 添 市	9	139	44	124	39	0	4	7	92	458	204	98	302	42	15	36	93	853	106,270	
う る ま 市	14	179	57	145	52	4	44	14	101	610	234	130	364	43	22	56	121	1,095	115,106	
類 似 団 体	9	160	52	138	71	2	38	17	101	588	169	46	215	40	20	52	112	915		

※ 類似団体数値については、平成15年度ベース