

寝屋川市  
総人件費管理計画

令和6年3月

寝屋川市 総務部 人事室

〒572-8555 大阪府寝屋川市本町1番1号  
072-825-2198  
jinji@city.neyagawa.osaka.jp

# 目次

○ はじめに .....	1
○ 計画推進 基本事項 .....	2
○ 基本的な考え方 .....	3
将来推計人口 .....	3
より柔軟な組織運営 .....	4
職員の休業等の状況 .....	11
人事戦略 .....	13
時代の要請に応じ本市に求められる人材の変化	
戦略的な職員募集・採用	
再チャレンジ制度	
職員の子育てに寄り添い、子育てを応援	
テレワークの活用による多様な働き方	
職員一人一人が変化を実感できる職場環境の創出	
定年延長制度への対応	
専門職の確保	
技能職員の在り方	
人事戦略が生み出す段階的効果	
○ 総人件費管理計画 .....	20

## はじめに

近年、社会情勢が大きく変化し、将来の予測が困難な時代(VUCA 時代)に突入しつつあると言われる中、市民ニーズは複雑化・多様化し、既存の価値観、ライフスタイル、これまでスタンダードとされていたものが通用しない大きな変革の時代を迎えようとしております。

どのような時代であっても、行政は市民ニーズに応じた施策・事業を展開していくことが重要です。

本市においては、平成12年度に「定員適正化計画」を策定以降、職員数の「適正化」に取り組み、第6期計画以降においては、「総人件費123億円を上限」に職員数を管理してきました。

一方、将来的に人口減少、DX の推進、これらに伴う行政需要の減少が見込まれる中、「総人件費123億円を上限」とする職員数の管理を続けていくことは、将来的に実質的な市民負担の増加につながる可能性が考えられ、今後は、いかに行政需要と総人件費のバランスを図っていくかが重要となります。

また、より一層、時代が激しく変化し、国による行政需要が拡大していく場合、市民サービスの向上に向けた体制整備の手法(メソッド)として、時代の要請、行政需要に応じ、市民負担を考慮した一定の枠組みの範囲内で、正規職員、非正規職員の各種職員数の組合せ(ポートフォリオ)を行うことで、行政需要に柔軟かつ適切に対応していくことがより重要になると考えられます。

今後は、職員管理の在り方を、これまで行ってきた「職員数」で捉えるのではなく、「総人件費」で捉えることとし、一定の枠組みの範囲内で、国による行政需要と総人件費のバランスを図りながら、「実質的な市民負担を増加させない」という認識の下、計画名称を「市総人件費管理計画」としてアップグレードし、各種取組を進めます。

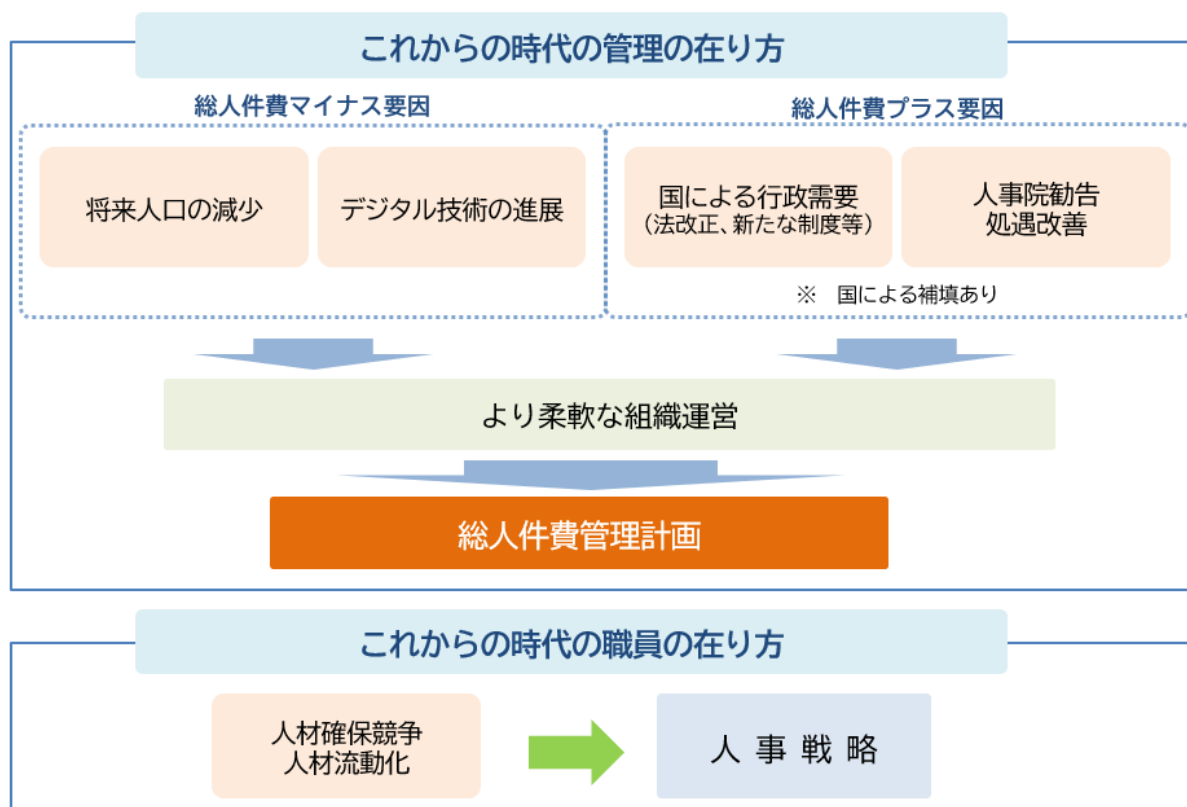
※ VUCA とは Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語、未来の予測が難しくなる状況のことを意味します。

## 計画推進 基本事項

社会情勢の変化、市民ニーズの複雑化・多様化など、行政を取り巻く環境が激しく変化する中、本計画においては、主に次の項目に対応しながら各種取組を進めます。

- 1 ▶ 将来人口の減少
- 2 ▶ デジタル技術の進展
- 3 ▶ 国による行政需要(法改正、新たな制度等)
- 4 ▶ 人事院勧告、処遇改善
- 5 ▶ 人材確保競争、人材流動化

### 総人件費管理計画 スキーム

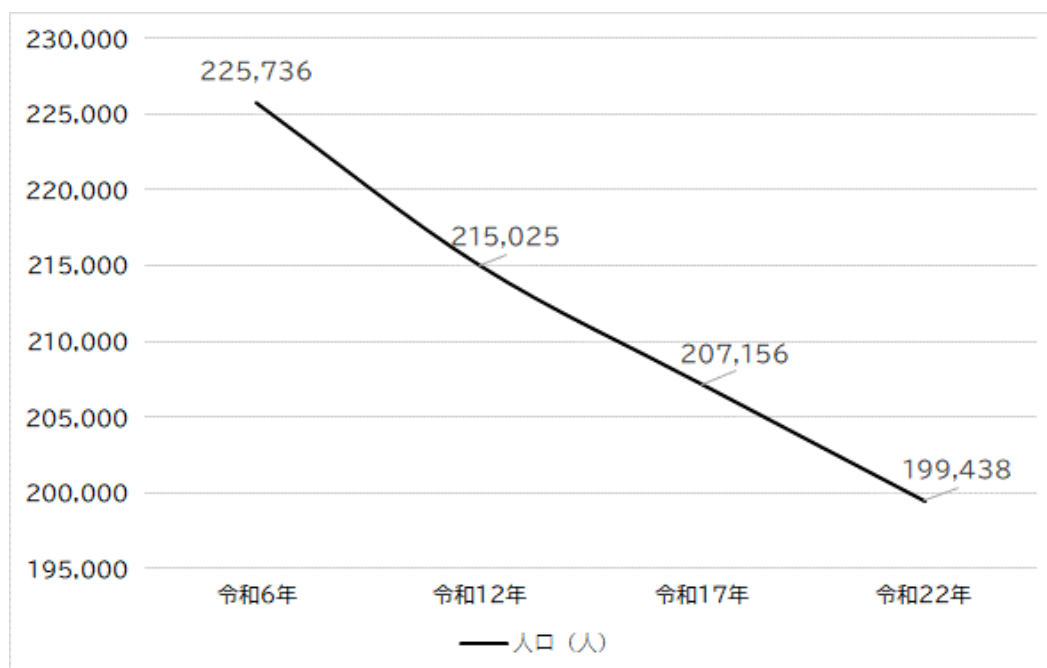


## 基本的な考え方

### 将来推計人口

本市の令和6年1月の住民基本台帳人口は225,736人ですが、将来的には人口減少が見込まれることを踏まえ、時代の要請に応じた職員数により、市民サービスの向上に取り組む必要があります。

### 寝屋川市の将来推計人口



※ 推計人口は、『寝屋川市人口ビジョン』において一定の社会増・自然増が見込めた場合のパターン(シミュレーション3)

## より柔軟な組織運営

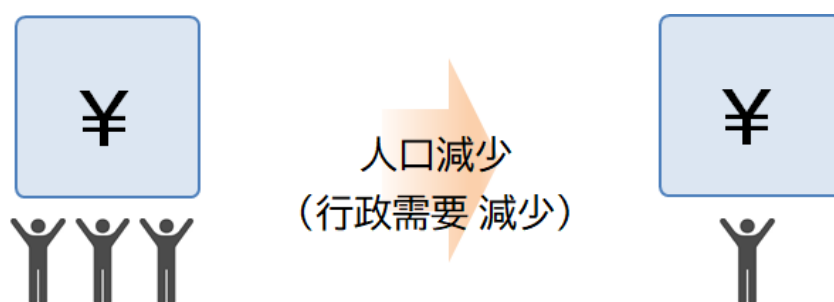
本市では、これまで「総人件費123億円を上限」とする職員数の管理を行ってきましたが、今後も同様の管理を続けていく場合、将来的に実質的な市民負担の増加につながる可能性が考えられます。

### 課題1

#### 「総人件費 上限123億円」での職員数管理による 実質的な市民負担の増加

将来的に生じる可能性のある、国による法改正、新たな制度創設に伴う行政需要の増加や、人口減少、DXの推進等に伴う行政需要の減少といった総人件費の変動要素に対して、これまでと同様の「『総人件費 123 億円』を上限とした職員数の設定」を続けることは、将来的に「実質的な市民負担の増加」につながる可能性が考えられ、今後は、行政需要と総人件費のバランスを図り、市民の負担を意識した経営に取り組むことが重要となります。

### 総人件費123億円に係る市民負担



実質的な市民負担を増加させない、行政需要と連動する総人件費の設定が必要

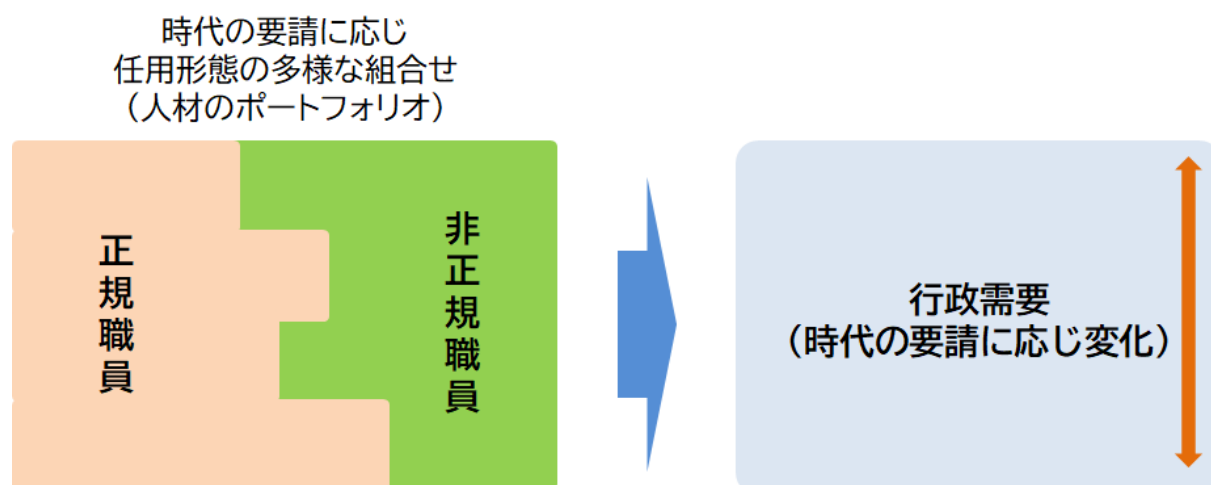
## 課題2

## 国による行政需要の変化に対応できる体制整備

国の法改正、新たな制度創設など、毎年度、行政需要が変化する中、これらを事前に予測・把握し、当初の計画で設定した正規職員数で対応していくことは、より困難になることが考えられます。

また、こうした実情に加え、人材流動化、DX の推進等による多様な働き方の拡大、「定年まで勤務」という人事管理が大きく変わる中、時代の要請、行政需要に対応していくためには、市民負担を一定考慮した枠組みの中で、正規職員、非正規職員の各種職員数の組合せ（ポートフォリオ）を行うなど、行政需要に柔軟かつ適切に対応できる体制整備を進めていくことがより重要となります。

## 行政需要への柔軟な対応



## 新たな指標による総人件費の管理

本市においては、第6期定員適正化計画の策定以降、「総人件費の上限123億円」を踏まえ、職員数の適正化を進めてきました。

職員の総人件費が市民の税金で賄われていることを考慮すると、社会情勢の変化により行財政規模が変動したとしても、総人件費を無尽蔵に増やすことはあってはならず、総人件費に対し「将来の市民負担・コストを増加させない」という意識をこれまで以上に持った経営を行うことが重要です。

本計画においては、国による行政需要に対する総人件費割合にキャップ(上限)を設定し、行政需要の増減に応じて総人件費を変動させることで、総人件費に対する実質的な市民負担を増加させることなく、行政需要への柔軟かつ適切な対応、効率的・効果的な市民サービスの向上につなげます。

- ※ 新たな指標の算出として、分子には総人件費を使用。分母には、国において、地域の人口、経済的な特性等に基づき、サービスの提供、インフラの整備に必要な財政需要を、合理的かつ公正・妥当な水準で算定した額であり、かつ、地域の経済活性化やデジタル化の推進に係る取組など、時代に応じて必要な見直しが行われ、最もその時々状況を反映した行政需要の指標となる「基準財政需要額」を使用します。
- ※ DXの推進、アウトソーシング(外部委託)等により、総人件費の削減が図られた場合、代替コスト分(人件費相当額)については総人件費に含めて計算

新たな指標  
(総人件費のキャップ)

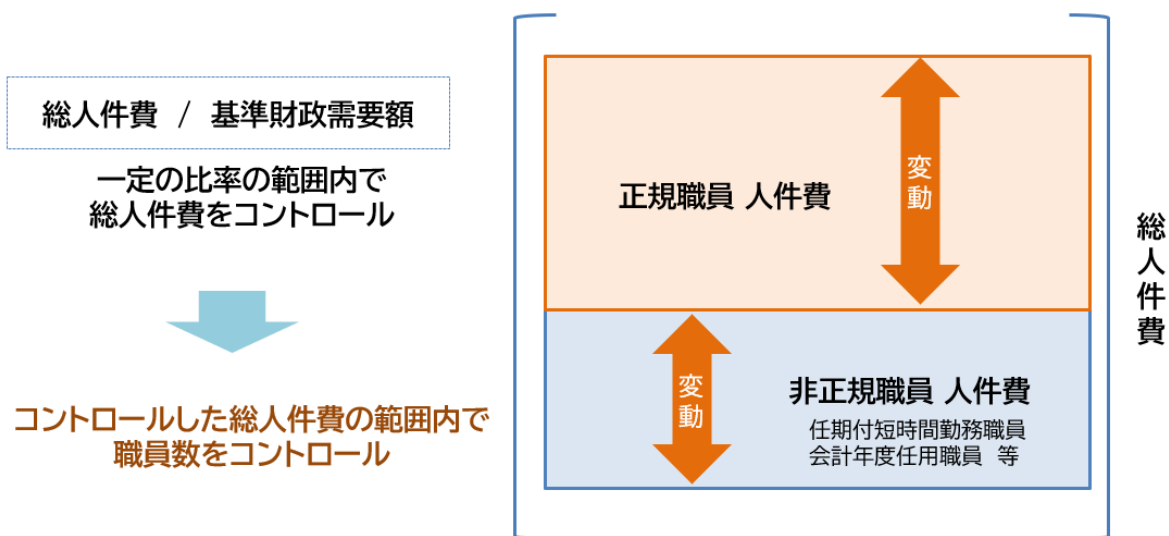
=

総人件費

基準財政需要額



### 新たな指標による総人件費管理 イメージ

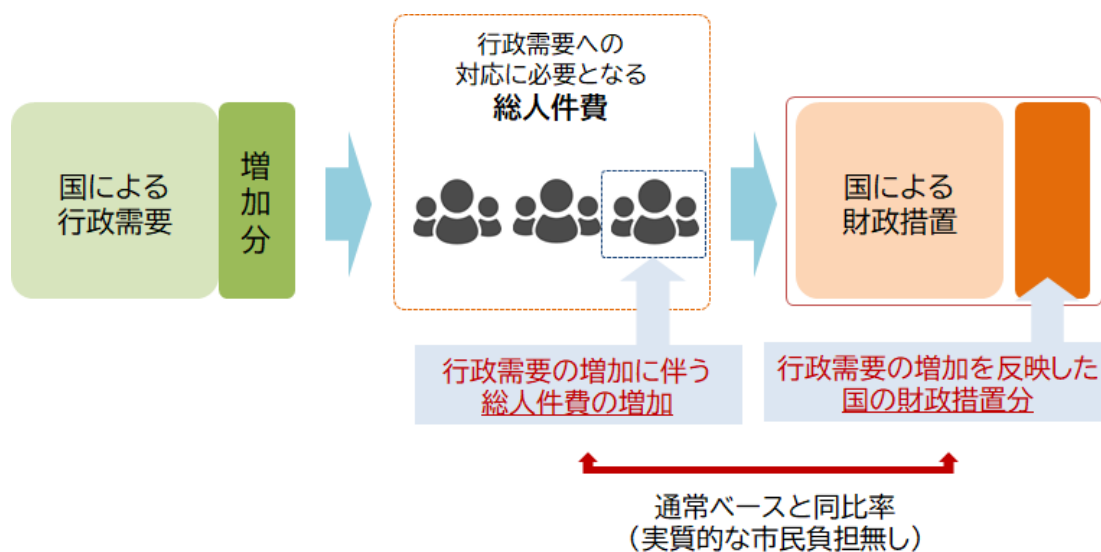


## 総人件費と基準財政需要額の関係性

国による法改正、新たな制度等に伴う行政需要の増加や人事院勧告により、総人件費が増加する場合、これらの変動要素に対しては、国による財政措置がなされるため、実質的な市民負担は想定されないことが考えられます。(以下、主なケース)

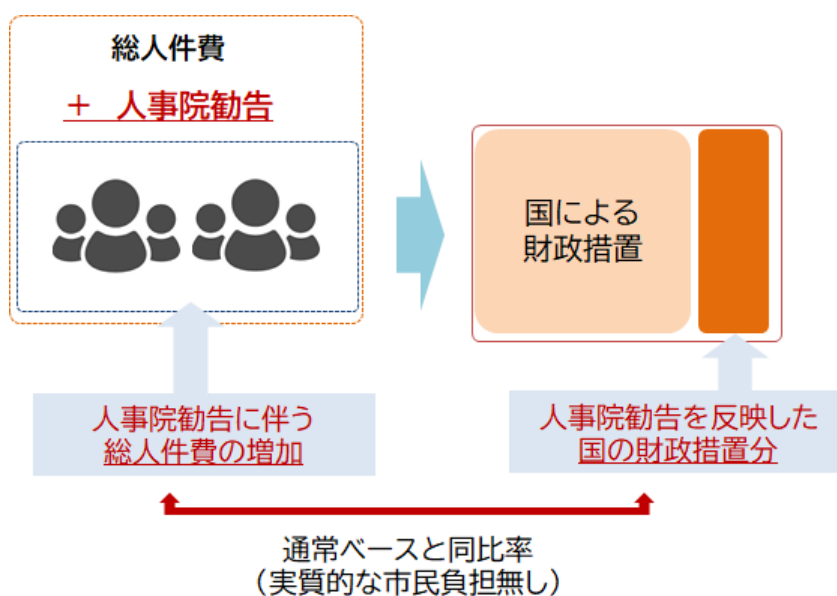
### ケース 1

#### 法改正、新たな制度など、国による行政需要が増加した場合



### ケース 2

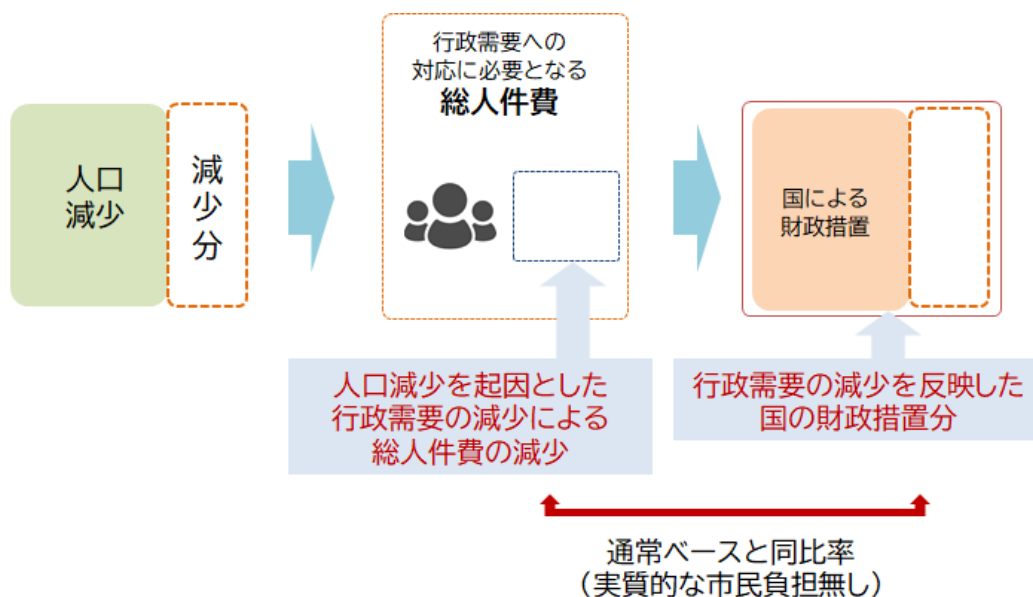
#### 人事院勧告により、総人件費が増加した場合



人口減少に伴う国による行政需要の減少を始め、業務の効率化、DX の推進等による業務量の減少により、総人件費が減少する場合でも、実質的な市民負担は想定されないことが考えられます。(以下、主なケース)

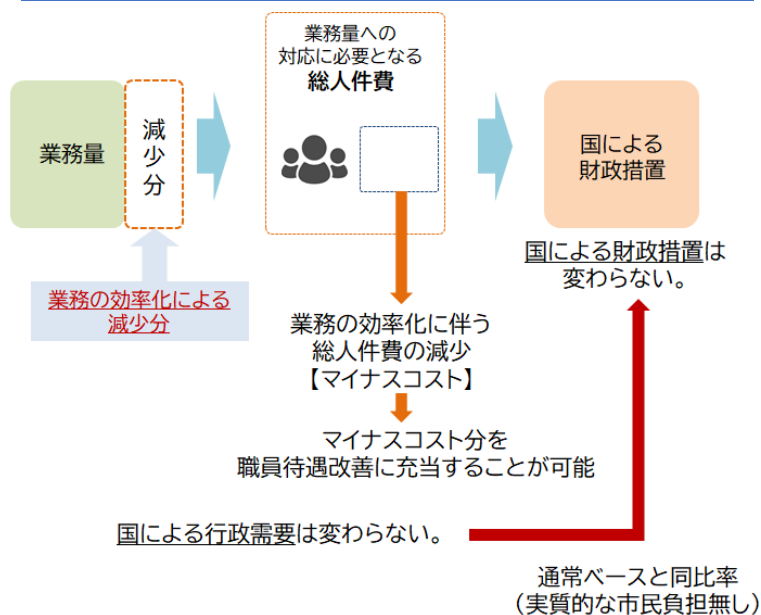
ケース 3

人口が減少した場合



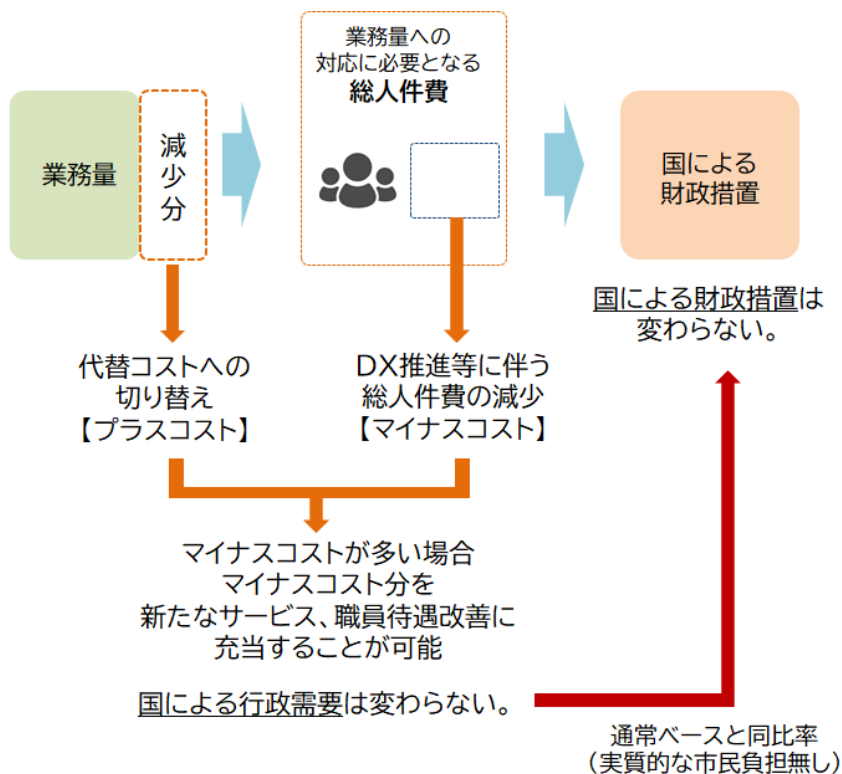
ケース 4

業務の効率化により、総人件費が減少した場合



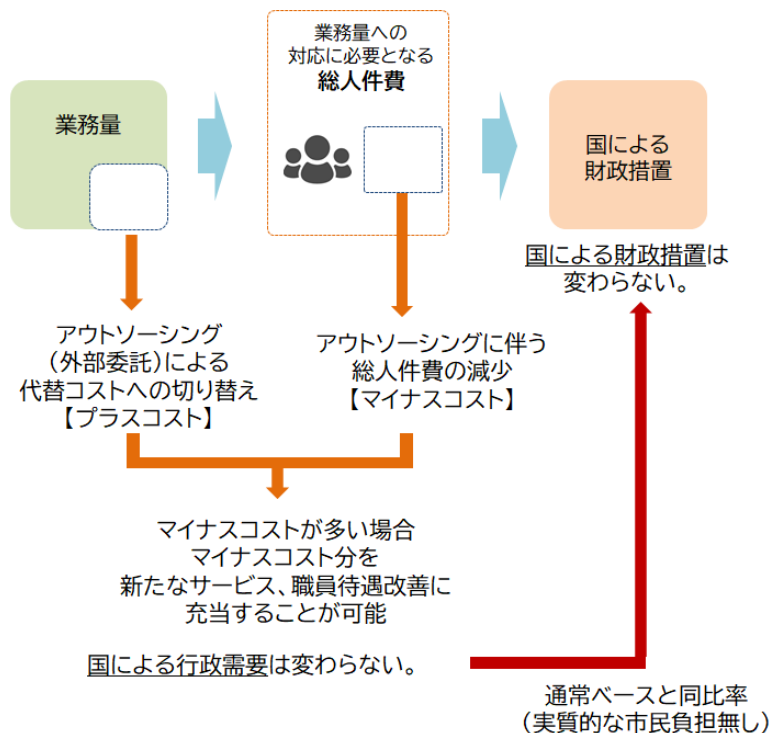
ケース 5

DXの推進、行財政改革により、総人件費が減少した場合



ケース 6

アウトソーシング(外部委託)により、総人件費が減少した場合



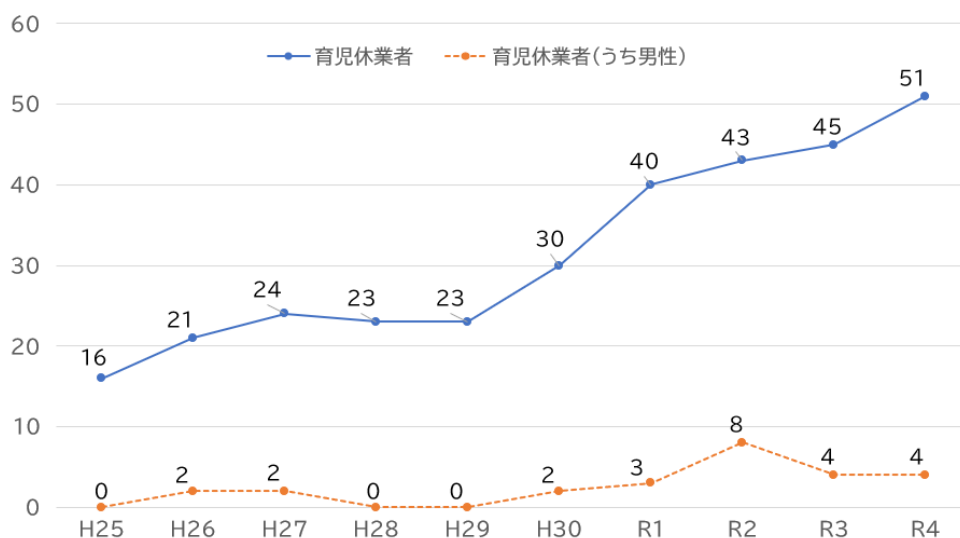
## 職員の休業等の状況

### 育児休業者

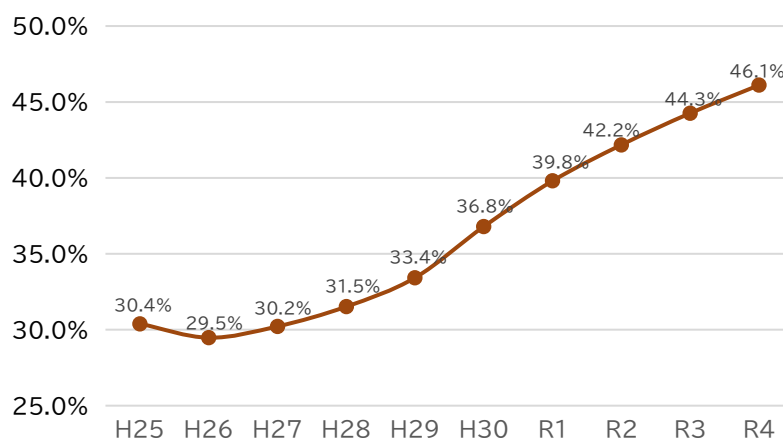
本市における育児休業者数は増加傾向にあり、とりわけ平成 29 年度を起点に増加が顕著となっています。団塊の世代の退職者数の増加や、中核市移行等による採用者数が増加したことに伴い、20 代、30 代の職員数の割合が増加し、この年代が結婚・出産を迎えられたことが要因として考えられます。

一方、男性の育児休業の利用は限定的であり、更なる取得の促進が必要です。

育児休業者の推移(人)



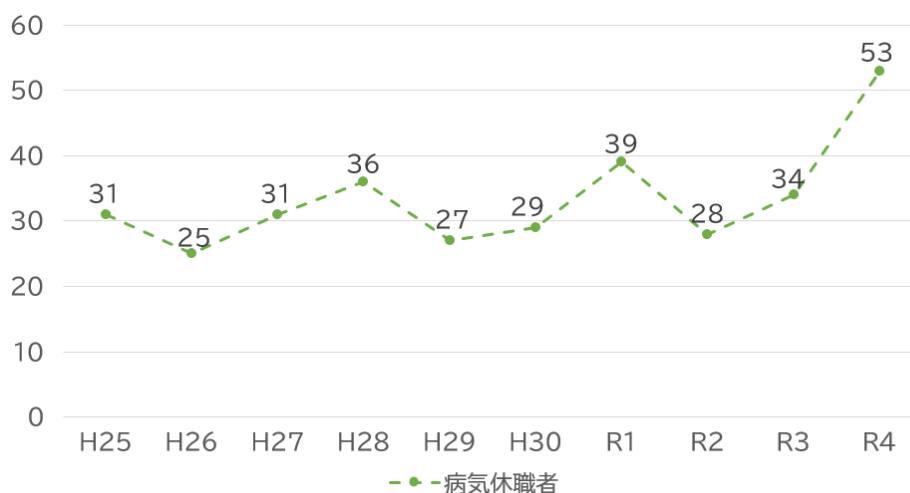
正職員に占める30歳までの職員の割合



### 心身の故障による休職者

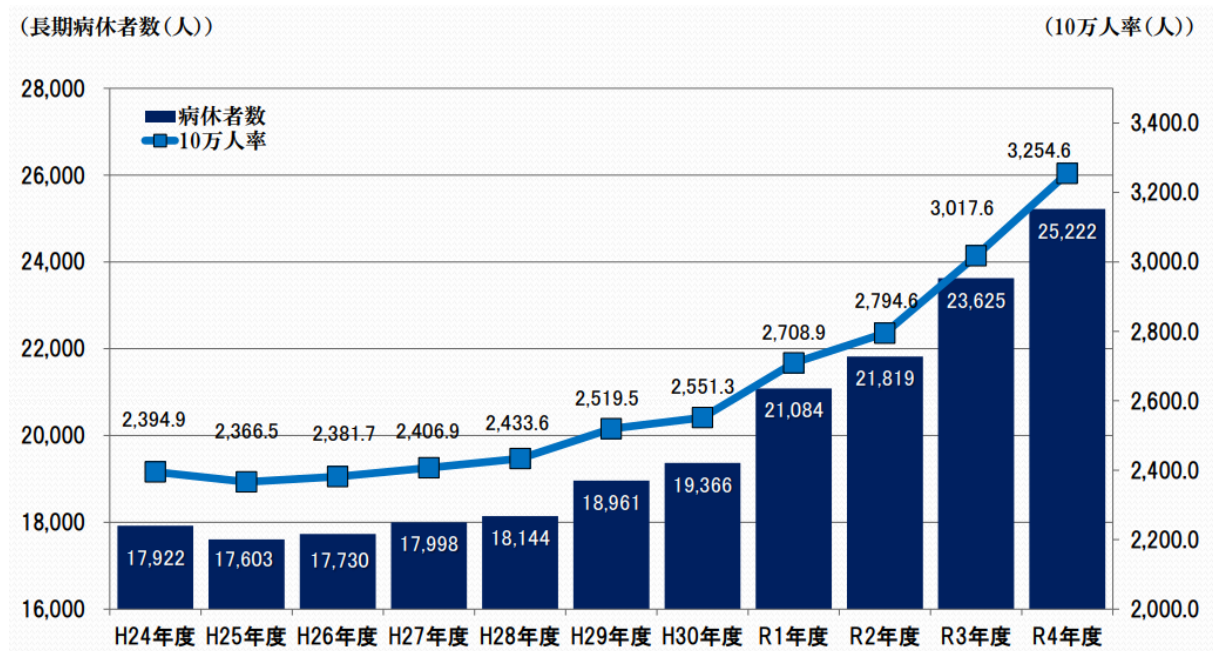
本市における心身の故障による休職者数は、各年度に変動があるものの、近年は増加傾向となっており、全国的にも同様の傾向となっています。

心身の故障による休職者の推移(人)



※ 年度をまたいで継続している者は、各年度に数値を計上

### 参考 地方公務員健康状況等の現況の概要 一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会



## 人事戦略

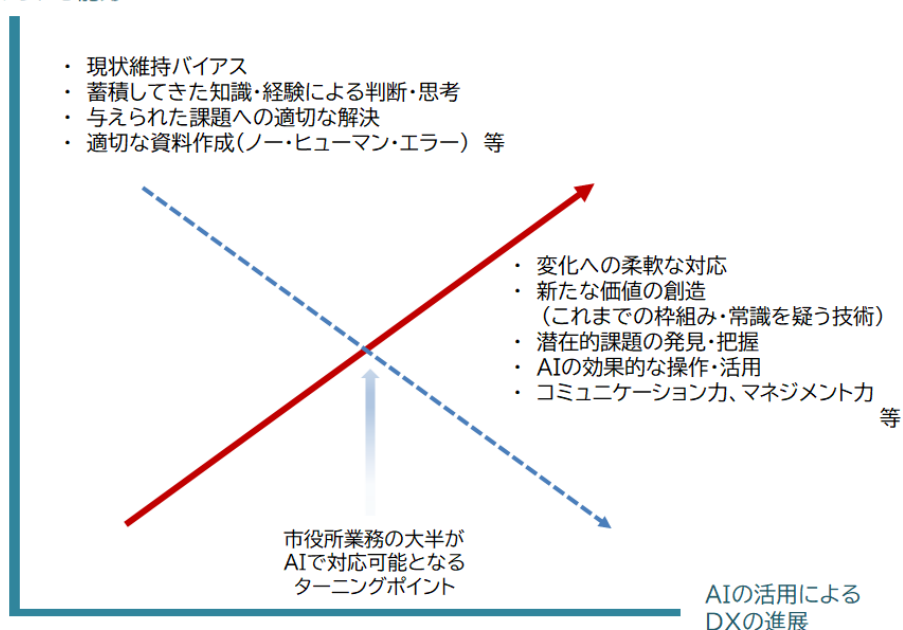
### 時代の要請に応じ本市に求められる人材の変化

時代の変化に応じ、「求められる人材」「活躍が期待される人材」の要件も変化しており、「どのような人材を確保するのか」「どのように人材を育てていくのか」は、本市の将来を決める重要な取組となります。

これまでの公務員に求められていた能力と、これからの公務員に求められる能力は大きく変化してきており、AIの活用によるDXが加速的に推進される時代にあっては、環境変化を先取りし、先手で仕掛けていく「変化への柔軟な対応」を始め、「新たな価値の創造」「潜在的な課題の発見・把握」「AIの効果的な操作・活用」等ができるクリエイティブな人材や、コミュニケーション能力、マネジメント力、リーダーシップなど、AI に取って代われない能力(人間力)を持つ人材の確保・育成がより求められ、現時点から、将来を見据え効果的な体制整備を進めていくことが重要です。

### DX の進展と寝屋川市職員に「より求められる能力」との関係性

寝屋川市職員に  
より求められる能力



---

## 戦略的な職員募集・採用

職員(人材)は本市にとって重要な経営「資源」であると同時に、将来のまちづくりに欠くことのできない「資本」でもあることから、人材確保となる「職員採用」は、本市の未来を築く重要な取組として位置付けられます。

本市が持続的に発展していくためには、人材流動化、人材確保競争が激しい時代であっても、本市のまちづくりを担う人材を計画的かつ安定的に確保し、その人材が長きにわたり活躍できることが重要です。

そのためにも、これからの公務員に求められる能力を見据え、引き続き、「新たな価値の創造」等ができるクリエイティブな人材や、コミュニケーション能力など、AIに取って代われない能力(人間性)を持つ人材の確保に向けた取組(試験制度)を進めるとともに、幅広く多様な人材の確保、採用までの人材への効果的なアプローチの検討を進めます。

## 再チャレンジ制度

本市では、正規職員として勤務した後、育児、介護等の事情を始め、自身の能力や経験、チャンスをいかし、民間等での経験を培うため退職した職員について、再び本市での勤務を希望する場合、原則、復職できる「再チャレンジ制度」を創設しています。

また、生涯、公務員として勤務するのではなく、能力、チャンスがあれば、外部で新しいスキルや経験を獲得し、再度本市で活躍することができるなど、これまでの市役所には無かった「働き方の新たな価値」を提供することで、多様な人材の吸引力につながることを期待できます。

採用試験実施の段階から本制度の周知を行うことで、本市を受験するきっかけの一つにもなり得ることから、引き続き、本制度を積極的に推進します。

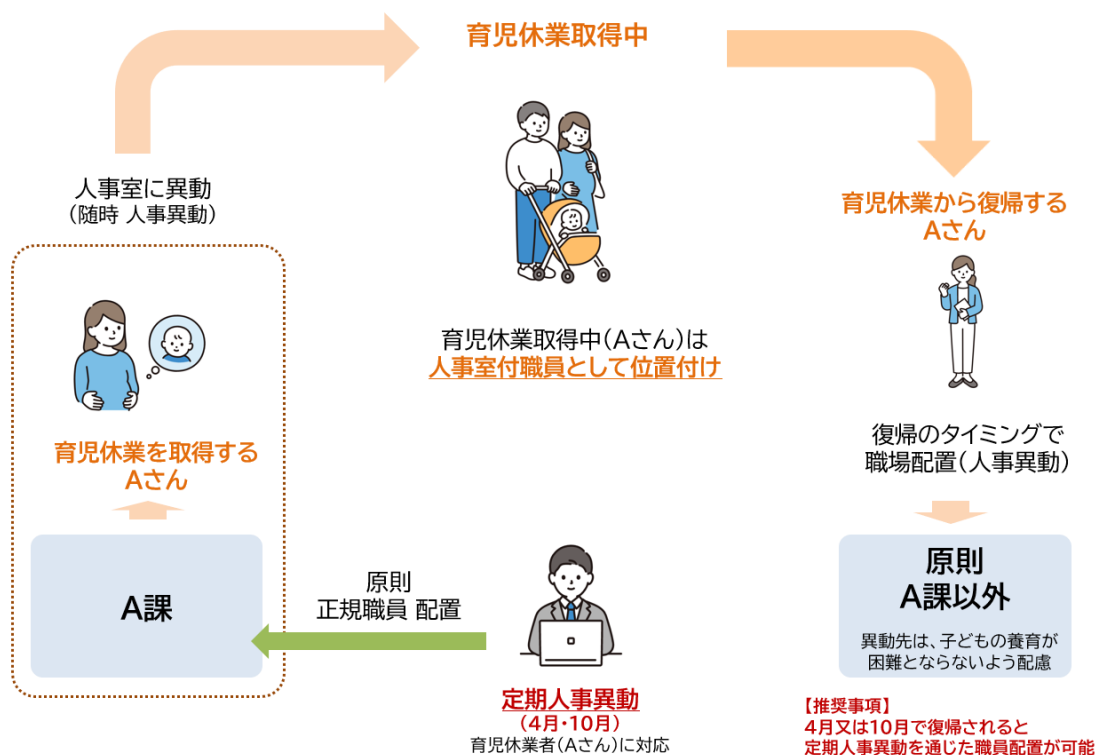


## 職員の子育てに寄り添い、子育てを応援

本市においては、職員の若年化が進む中、育児休業者数は増加傾向であることから、より一層、職員が職場に気を使うことなく、安心して出産・育児を迎えることができる環境の創出を始め、安定的な市民サービスの提供、ニーズに即した施策・事業の推進につなげる事が重要です。

長期の育児休業取得者(正規職員)に対しては、これまでの非正規職員の対応から、新たな育児休業制度として、原則、正規職員の配置を行い、職員の子育てや、職場の安定的な組織運営をサポートする「職員+職場サポートプラン(職サポ)」を推進するとともに、本制度の効果的な運用の観点から、職員募集、定期人事異動を年度内に2回実施します。

### 新たな育児休業制度 職員+職場サポートプラン(職サポ) (スキーム)



## テレワークの活用による多様な働き方

テレワークについては、緊急時における継続性の高い事務処理体制を整備できるほか、職員のライフスタイルに応じた柔軟な働き方を可能とするなど、業務の効率化、生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの実現につながるるとともに、勤務時間、勤務場所の制約の緩和により、時間外勤務の低減も期待できます。

今後の多様な働き方に対応するツールとして、テレワークの導入・活用を推進していくことが重要です。



## 職員一人一人が変化を実感できる職場環境の創出

本市では、「職員が働きやすい」を目指し、新たな育児休業制度の導入による子育てしやすい職場環境の創出、「完全フレックスタイム制度」によるライフスタイルに応じた柔軟な働き方、取得しやすい休暇申請手法の検討など、「働く場」として競争優位につなげるとともに、職員の生産性向上、職員が心身共に健康で、持てる能力(チカラ)を最大限発揮できる職場環境づくりを進めています。

これらに加え、引き続き、個別カウンセリングによる相談・支援体制の確保、メンタルヘルスに係る職員研修の実施など、職員の声も踏まえながら、働き方改革を通じた総合的な職員の健康管理に取り組むとともに、職員が子育てや介護を始め、様々な環境の変化の中にあっても働き続けることができる職場環境づくり、心身の故障などを原因とする長期休職による欠員への対応についても検討を進めます。

また、ソフト面だけでなく、ハード面等の観点からも競争優位となる職場環境を創出していくことも重要です。

## 定年延長制度への対応

令和5年度から職員の定年が、60歳から65歳に2年に1歳ずつ段階的に引き上げられており、令和14年度までの間は、定年退職者が2年に一度しか生じないため、これまで本市が基本としてきた「退職補充に伴う職員採用」を進めた場合、採用者数に一定の変動、ばらつきが生じることが見込まれます。

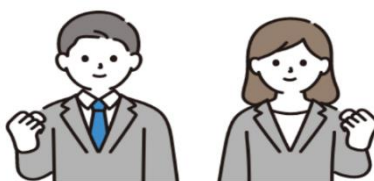
新たな育児休業制度の推進に加え、「人材確保の競争時代」にあっては、中長期的な視点から、切れ目なく計画的かつ安定的に職員採用を行うことで、必要な職員数の確保、年齢構成の平準化につなげることが重要です。

	R6	R7	R8	R9	R10	R11~12	R13~
定年	61歳	62歳		63歳		64歳	65歳
定年退職者数 見込み	31人	0人	18人	0人	次期計画		

## 専門職の確保

少子高齢化の進行を始め、キャリアアップを目的とした転職の増加など、人材流動化時代の到来により、とりわけ専門職・技術職に対する市場は大きく、今後、人材確保が困難となってくることも考えられます。

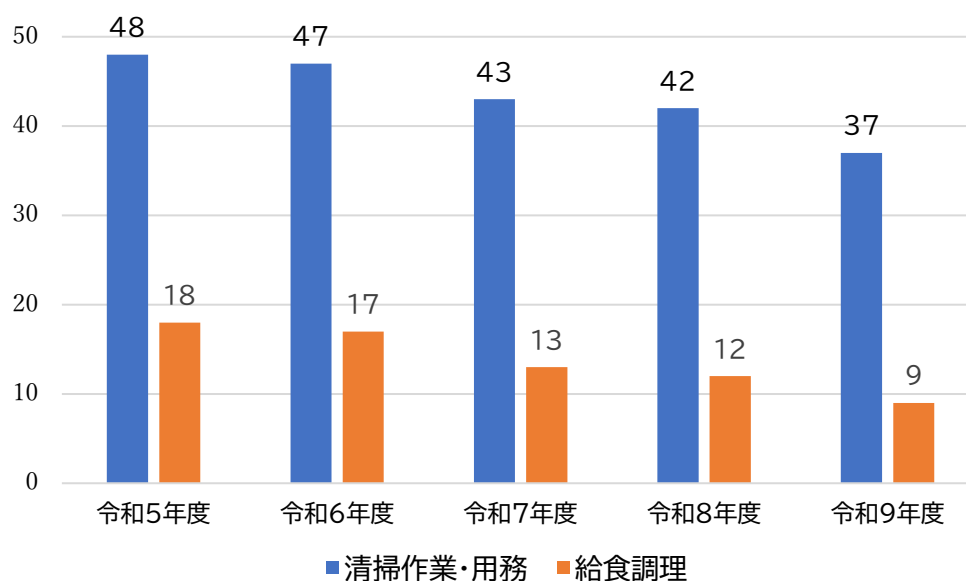
子育て、健康・福祉、都市基盤など、安全・安心の確保、市民生活に直結するきめ細かなサービスを安定して提供していくためにも、専門職の確保は急務であり、中途採用を含め、幅広い採用枠を検討するなど、専門職の継続的な確保に取り組むことが重要です。



## 技能職員の在り方

清掃作業、学校の用務、給食調理業務等の技能職員については、より一層、市民サービスの向上につなげるため、引き続き、社会情勢の変化、時代の要請を見極めながら、効率的かつ効果的な組織体制の構築に向けた検討を進める必要があります。

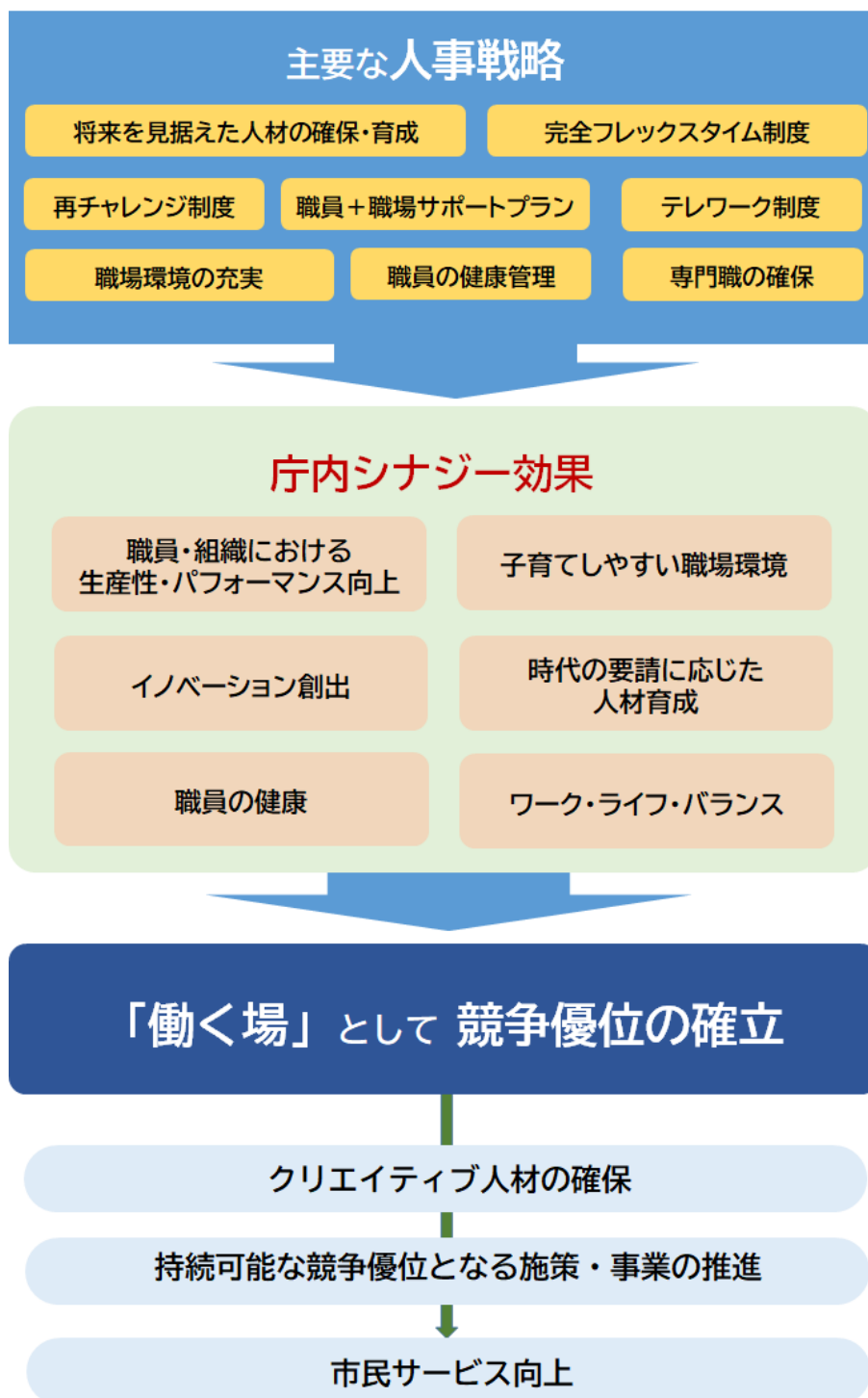
### 技能職員数の見込み(人)



※ 「清掃作業・用務」の内訳

自動車運転兼清掃作業、学校用務、清掃作業、施設用務 等

## 人事戦略が生み出す段階的効果 (イメージ)



# 総人件費管理計画

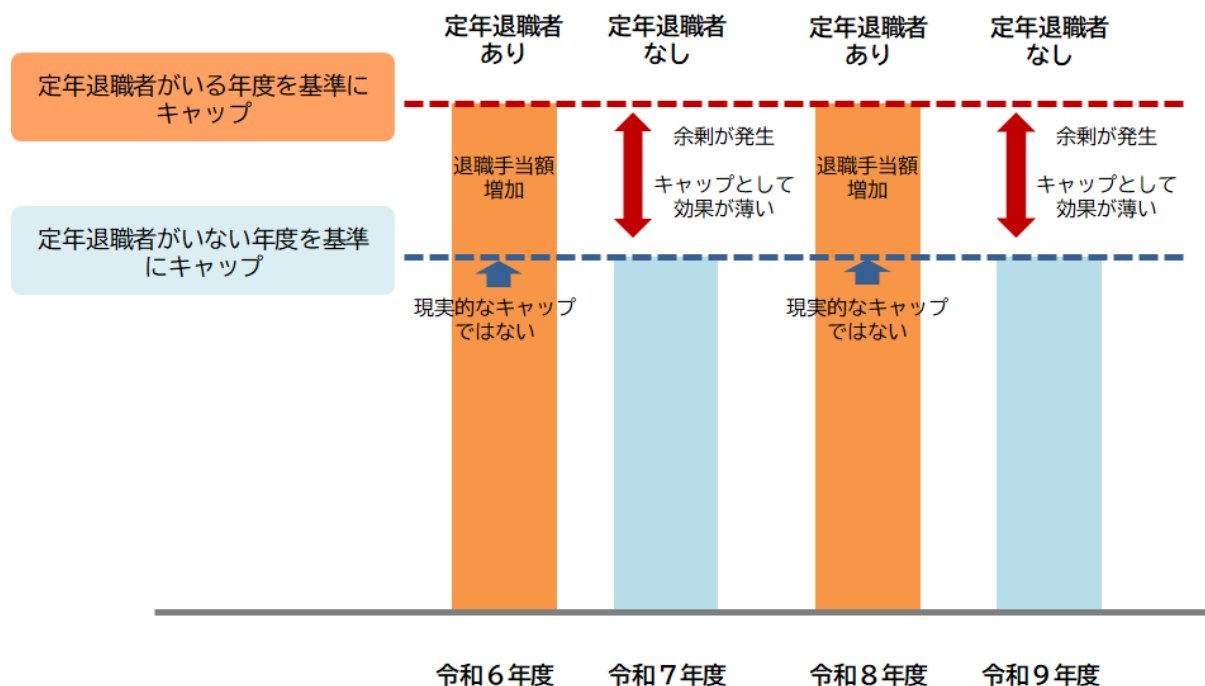
## 1 計画期間

令和6年度～令和9年度

## 2 総人件費から考慮する職員数

将来の実質的な市民負担を増加させない観点から、各年度、新指標の比率(総人件費/基準財政需要額)の範囲内で職員数(正規職員及び非正規職員)を確保します。

なお、定年退職者が2年に一度しか生じないことによる退職手当額の増加が、総人件費に及ぼす影響を踏まえると、計画期間をとおして一律のキャップでは、キャップとしての効果が発揮されないことが考えられます。



計画期間内の変動要因に対応し、キャップとしての効果を最大限発揮するため、定年退職者がいる年度については、直近の実績値で定年退職者がいる令和4年度の比率 28.8%でキャップし、定年退職者がいない年度については、直近で定年退職者がいない令和5年度の比率 27.7%でキャップすることとします。

### 定年退職者がいる年度(R6、R8)のキャップ(上限)比率

A	<u>総人件費(令和4年度)</u>	➡	12,059,651千円
B	<u>基準財政需要額(令和4年度)</u>	➡	41,916,956千円

$$A / B = \underline{28.8\% \text{ 以内}}$$

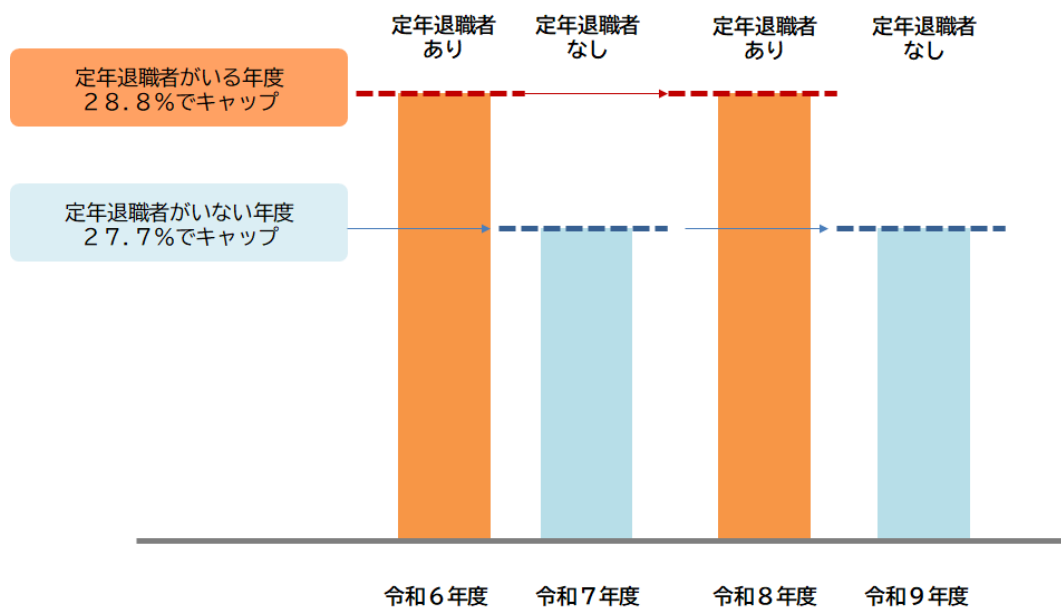
### 定年退職者がいない年度(R7、R9)のキャップ(上限)比率

A	<u>総人件費(令和5年度見込み)</u>	➡	11,900,000千円
B	<u>基準財政需要額(令和5年度)</u>	➡	42,981,747千円

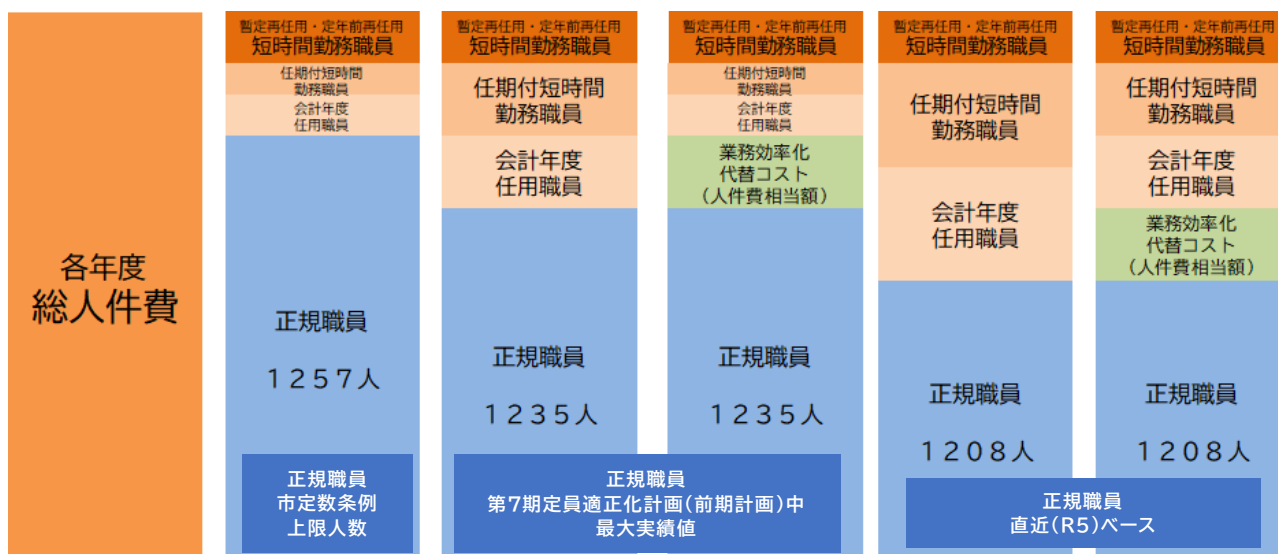
$$A / B = \underline{27.7\% \text{ 以内}}$$

## 人材ポートフォリオに基づく総人件費

### 年度間の変動に応じキャップを設定



### 人材ポートフォリオ イメージ



行政としての責任を果たすため、行政機能の維持に必要な正規職員数を可能な限り確保することを原則としつつ、算出される総人件費の枠の中で多様な雇用形態によるポートフォリオを行ってまいります。



