

第2章の1 要員管理について

提言

- 1 岡山市が平成22年4月に正規職員数を5803人程度にするという計画は、妥当であり実現は可能であると判断した。
- 2 岡山市の上記の要員削減計画を他の政令指定都市の要員管理計画及び実績と比較・検討すれば、岡山市において、平成19年4月1日時点を基準にしても中・長期的には衛生部門、給食等の部門において更に人員の削減が避けられないと考えられる。
- 3 5803人程度の目標達成後に更に削減可能な人数は、上記部門等を中心として少なくとも200人程度が見込まれる。但し、この200人という人数に関しては、岡山市全体として増員すべき部門と増員の有りうることを否定するものではなく変動の可能性はある。
- 4 200人の正規職員の削減、代替策の採用によって年間8億円程度の人件費の節減が可能と見込まれる。
- 5 今回の要員管理の監査対象は、岡山市の要員管理の手法の内容、PDCAサイクルが中心であった。しかるに岡山市の現状は、退職者不補充にほぼ終始してきて手法がまだ十分には確立しておらず、極論すると監査対象が無いと評価できる状態であった。したがってゼロベースでの要員計画を策定すべきであるという指摘、意見を述べるに留めるという考えもあった。しかし、それでは無責任という批判もあり得るし、今回の監査では提案型の監査を基本としているので類似政令指定都市をベンチマーク方式によって分析し、一定の要員分析を行い各種の指摘をした。分析内容には色々な異論、反論があろうが、岡山市はゼロベースで要員分析・計画を策定し保持すべきである。なお上記の200人程度の削減可能という点は、最低限の数字である。政令指定都市業務増加分188人は、現行体制で吸収すべきであり、また、岡山市の今までの削減が今回指摘した部門以外で達成されたことを考えると、645人に掲記しなかった3部門も加算考慮すると平成19年4月の基準から850人程度は削減可能と言える。

第1 新岡山市行財政改革大綱(短期)計画編における要員管理について

1 地方自治法と国の方針

- (1) 地方自治法第158条2項は、「普通地方公共団体の事務及び事業の運営が簡素かつ効率的なものとなるよう十分配慮しなければならない」として、地方自治体に対して「最少の経費で最大の効果をあげること」及び「組織及び運営の合理化を行なうこと」を求めている。
- (2) また、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成17年3月29日、「総務省・新指針」と略称する)では、地方公共団体の責務として、簡素で効率的な行政運営の実現に向けて、民間活力の導入、事務事業の見直し等をふまえ、平成17年度を起点として平成22年度までに4.6パーセント以上の職員数の削減が示されている。
- (3) さらに「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」等をふまえ、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」(平成18年8月31日)では、平成23年度までに5.7パーセントの定員純減を行なうことが示されている。

2 岡山市の要員管理計画

- (1) 岡山市は「平成22年4月1日における市全体(旧建部町、瀬戸町を含む)の職員数については、平成17年4月1日現在の6448人に対し、「総務省・新方針」において掲げられている4.6パーセントを上回る目標として10パーセント、約645人程度の削減し平成22年度に5803人程度とする」としている。

人事課の資料によると、推移は次表のとおりである。

(表2-1-1)

平成年度	16	17	18	19	20	21	22
員数(人)	5,921	6,168	6,107	6,241	6,029	5,981	5,803
退職手当(億円)	51	48	55	71			
退職者数(人)	263	285	293	393			
採用者数(人)	189	224	153	181			
合併による採用者数	321		274				
増減	247	△61	134	△212			

(注) 退職者数、採用者数には国等からの派遣等にもなう職員を含んでいる。

- (2) 本章は、上記の事務の効率化の観点から岡山市の要員管理計画を検討するものであるが、岡山市では、職員数削減に向けた取組として
 - ア 人事配置の一層の見直しによる効果的・効率的な配置の推進
 - イ 退職者等の豊富な経験、知識の活用等多様な雇用
 - ウ 施設の在り方、事務事業の見直し、業務改善、IT活用等による事務の効

率化

エ 民間でも同様なサービスが可能で、より効率化が見込まれる部門等についての民間活力の活用を行なうとしている。

(3) 岡山市では「定員及び人事管理の適正化」によって支出につき約 46 億円の年間縮減を目指すことになっている。

3 政令指定都市の数値目標と進捗状況

(1) 総務省が、平成 20 年 10 月 31 日に公表した「集中改革プランの主要な取組状況」の 12 及び 32 頁によると政令指定都市の定員管理の数値目標とその進捗状況は次表のとおりである。岡山市はこの時点では政令指定都市ではないが岡山市の数値は比較のために挿入したものである。なお、この表の職員数は同じ総務省の資料である表 2-1-7 の数字と一致していないものがある。

これによれば、平成 17 年 4 月 1 日と比較して 5 年後の平成 22 年 4 月 1 日時点での純減率は、最低が福岡市の 4.6 パーセントで最高が大阪市の 14.7 パーセントであることが判る。岡山市は 10 パーセント(5803 人程度の目標)を数値目標としている。

なお、岡山市の実績は周辺の自治体との合併があり、平成 20 年 4 月 1 日時点で職員数は 6029 人で、旧建部町と旧瀬戸町を加えた職員数の 6448 人を分母とすると 419 人が減少しており岡山市の削減率は 6.5 パーセントとなる。

(表 2-1-2)

(単位：人、%) 政令指定 都市名	総数			総数（実績）
	平成 17 年 4 月 1 日 職員数	平成 17 年 4 月 1 日 ～22 年 4 月 1 日		平成 17 年 4 月 1 日 ～20 年 4 月 1 日
		純減数	純減率	純減率・速報
札幌市	15,596	▲850	▲5.5	▲5.9
仙台市	10,346	▲1,000	▲9.7	▲5.8
さいたま市	9,574	▲530	▲5.5	▲3.5
千葉市	7,810	▲360	▲4.6	▲2.9
横浜市	30,783	▲1,900	▲6.2	▲8.5
川崎市	14,833	▲1,700	▲11.5	▲6.1
新潟市	8,197	▲660	▲8.1	▲4.9
静岡市	6,679	▲380	▲5.7	▲3.5
浜松市	6,437	▲588	▲9.1	▲5.4
名古屋市	29,373	▲2,300	▲7.8	▲7.7
京都市	16,793	▲772	▲4.6	▲5.0
大阪市	47,470	▲7,000	▲14.7	▲13.4

堺市	6,310	▲631	▲10.0	▲5.6
神戸市	18,645	▲2,150	▲11.5	▲7.7
広島市	12,415	▲723	▲5.8	▲3.9
北九州市	9,705	▲1,060	▲10.9	▲5.4
福岡市	10,625	▲488	▲4.6	▲2.2
合計	261,591	▲23,092	▲8.8	▲7.3
岡山市	6,447	▲645	▲10.0	▲6.5

(2) また、政令指定都市における公営企業関係の削減目標は次表のとおりである。
「区分なし」というのは、明示していない自治体ということである。

(表 2-1-3)

(単位：人、%)

	公営企業会計			
	H17.4.1	H22.4.1	純減数	純減率
	職員数	職員数		
札幌市	3,328	2,962	▲366	▲11.0
仙台市	3,107	2,681	▲426	▲13.7
さいたま市	1,210	1,203	▲7	▲0.6
千葉市	1,047	1,021	▲26	▲2.5
横浜市	区分なし			
川崎市	2,738	2,497	▲241	▲8.8
新潟市	1,629	1,470	▲159	▲9.8
静岡市	1,521	1,489	▲32	▲2.1
浜松市	529	393	▲136	▲25.7
名古屋市	区分なし			
京都市	区分なし			
大阪市	10,063	9,113	▲950	▲9.4
堺市	1,166	1,100	▲66	▲5.7
神戸市	4,900	4,328	▲572	▲11.7
広島市	区分なし			
北九州市	区分なし			
福岡市	1,660	1,642	▲18	▲1.1
合計	32,898	29,899	▲2,999	▲9.1

岡山市では、公営企業関係での削減数について集中改革プランで公表している。

第2 類似都市の要員計画について

1 静岡県静岡市の例

- (1) 既に政令指定都市となっている静岡市の人口は、平成20年9月30日現在で71万9399人であり平成20年度当初予算は次表のとおりである。なお全会計合計は会計間の重複を除去していない。岡山市(人口は平成20年4月1日現在)及び後記の浜松市と比較している。

(表2-1-4)

番号	項目	静岡市	岡山市	浜松市
1	人口	71万9399人	70万0646人	82万4443人
2	一般会計	2789億円	2217億7500万円	2668億円
3	特別会計	1856億4500万円	1721億1600万円	1873億1157万円
4	企業会計	1037億9200万円	369億7300万円	844億8053万円
	会計合計	5683億3700万円	4308億6400万円	5385億9210万円

- (2) 静岡市は、平成15年4月1日に旧静岡市と清水市が合併し職員数は6766人であったが、平成17年4月1日に更に旧蒲原町と合併し職員数は6661人になったものを5年間で5.7パーセント減員して6281人にするという計画である。この計画によって48億円の節減を予定している。詳細は次表のとおりである。

即ち、平成18、19年度の計画では116人の削減目標のところ実績が172人となって計画を上回っている。静岡市には、市長部局のほかに消防、水道、下水道及び病院の部門があるが、水道及び病院部局での削減実績が計画を上回っていることが注目される。

なお正規職員を削減して非正規職員に代替することが計画されているが、人件費コストは正規職員が年間800万円であるのに対して非正規職員は400万円であり、半額と計算されている。この点は岡山市においてもほぼ同様と史料される。

(表 2-1-5)

		H18.4.1		H19.4.1		H20.4.1		H21.4.1		H22.4.1		合 計	
節減額 (千円)	計画	148,000 千円		516,000 千円		852,000 千円		1,360,000 千円		1,928,000 千円		4,804,000 千円	
	実績	364,000 千円		748,000 千円		千円		千円		千円		1,112,000 千円	
削減 人数 (定員 管理)	組織	計	実	計	実	計	実	計	実	計	実	計	実
	市 長 部 局 等	46	46	62	95	61		88		91		348	141
	消 防	▲2	▲2	0	0	0		0		2		0 人	▲2 人
	水 道	3	3	5	19	5		2		3		18 人	22 人
	下 水 道	2	2	2	▲3	3		5		2		14 人	▲1 人
	病 院	1	1	▲3	11	1		0		1		0 人	12 人
	合 計	50	50	66	122	70		95		99		380	172
節減額・ 削減人員 算定方法		<p>5.7%の削減による減員数 正規職員 380 人 (非常勤嘱託は 278 人増員) 380 人の削減のうち正規職員から非常勤嘱託への切り替えを加味した節減額 約 48.0 億円節減</p> <p>正規職員の減員による節減額 380 人 (約 81.0 億円) 非常勤嘱託職員の増員による増加額 278 人 (約 33.0 億円)</p> <p>※1 人あたりの人件費は、正規職員 800 万円、非常勤嘱託 400 万円として算出計画数は組織ベースのため、No.138~140 内 (会計ベース) の減数とは異なる。</p>											
実績内容		<p>【18.4.1 の人員純減効果額】 (正規職員減員分) 50 人×@8,000 千円=400,000 千円…① (非常勤嘱託増員分) 9 人×@4,000 千円= 36,000 千円…② ①-②=364,000 千円…③</p> <p>【19.4.1 の人員純減効果額】 (正規職員減員分) 122 人×@8,000 千円=976,000 千円…④ (非常勤嘱託増員分) 148 人×@4,000 千円=592,000 千円…⑤ ④-⑤=384,000 千円…⑥ (節減額 : ③+⑥=748,000 千円)</p>											

- (3) 静岡市の実績をみると、上記の岡山市が 620 人を削減するという方針、目標は特異なものではなく、岡山市よりも早く政令指定都市に移行した静岡市でも唱えられ、実行されつつあることが明瞭に理解できる。

即ち、静岡市長の平成 20 年予算審議における議会施政方針によれば(静岡市ホームページ参照)、静岡市においては、「第一次総合計画 静岡マニフェスト」が策定されており、平成 18 年 2 月に策定された行財政改革推進大綱実施計画にしたがい 5 年間で 5.7 パーセント 380 人の職員を削減しつつあること、19 年度から給与構造改革に取り組んでいること、職員の能力と実績を適正に評価する人事評価制度を平成 20 年度から管理職に導入し、一般職員に対しても試行を開始したことが説明されている。また、諸手当の見直しと職責に応じた給与構造への改革に取り組み、指定管理者制度はすでに 185 施設に導入しており平成 20 年度も 4 施設に新規導入が予定されていることが理解できる。

- (4) なお、静岡市では平成 19 年 11 月に静岡市債権管理計画を策定し、債権監理対策課が発足したほか、新たに静岡地方税滞納整理機構が 20 年 4 月から業務が開始となり、20 年 10 月にコールセンター開設を目指している。また 19 年 11 月に新しい委員による行財政改革推進審議会を設置している。

2 静岡県浜松市について

- (1) 同じく既に政令指定都市になっている静岡県浜松市の人口は、平成 20 年 5 月時点で 82 万 4443 人であり、平成 20 年度当初予算は
 一般会計 2668 億円
 特別会計 1873 億 1157 万円
 企業会計 844 億 8053 万円
 全会計合計 5385 億 9211 万円である(会計間の重複を除去していない)。
 市債残高は 5458 億円で実質公債費比率は 19 年度決算見込みで 15.6 パーセントである。

- (2) 浜松市のこれまでの定員適正化への取り組み
 浜松市では、平成 14 年 2 月に計画期間を平成 14 年度から平成 18 年度の 5 年間と定めた「定員適正化計画」を策定した。この計画では、5 か年で 310 人の削減を目標とし、毎年度、事務事業の見直しなどを行ってきた。この計画期間中の定数の推移は下記のとおりで、平成 17 年度の定数は、平成 13 年度の定数と比較し 283 人の減となっていた。

(表 2-2-6)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度
定数	4,438	4,336	4,266	4,194	4,155
削減人数		102	70	72	39
削減合計					283

減の主なものは次のとおりであった。

- ・ごみ収集業務の見直し・委託化：60人減
- ・土木部門の事業量の減：28人減
- ・公民館・サービスセンターの一本化：21人減
- ・汚泥処理業務の委託化：12人減
- ・診療所昼間業務の廃止：8人減
- ・わかふじ国体・静岡国際園芸博覧会の終了：46人減

- (3) 浜松市は、合併5年後の平成22年度までに、合併前の平成16年4月1日現在の12市町村及び一部事務組合の総職員数6,499人の10%、650人の削減を目指すとし、この具体的な方策として、事務事業の見直しをメインに据えて次の(ア)ないし(エ)を推進してきた。

(ア) 事務の簡素化・集約化

事務事業については、その業務の必要性から具体的な実施手法まで見直しを行う。その検討にあたっては、既存の手法を踏襲するのではなく、ゼロベースからの再構築を前提とする。

特に、内部事務については、事務処理手続きの改善、簡素化を図るとともに、業務を集約することでより効率的な執行体制を構築する。

また、事業についても、目的、効果など総合的に判断し、廃止や代替手段の検討を行う。

(イ) アウトソーシングの積極的活用

平成17年6月に策定した「浜松市戦略的アウトソーシングガイドライン」及びガイドラインに基づき策定した「浜松市戦略的アウトソーシング実施計画」によりアウトソーシングを推進する。

アウトソーシングは、民間の高度な専門性や蓄積されたノウハウを活用することにより市民サービス水準の向上を図るとともに、行財政運営の効率化、高度化、市民等との連携・協働、雇用機会の創出と経済活性化、行政経費の削減を目的とし、多様化する市民ニーズに応える手法として実施する。

対象業務は、行政職員による直接執行が必要な業務を除くすべての業務について、以下の観点から選定する。

- ・定型的又は臨時的な業務
- ・専門的かつ高度な知識・技術を必要とする業務
- ・アウトソーシングによって弾力的な運用が可能となり、より効率的かつ効果的な執行が図られる業務
- ・その他アウトソーシングによって効率的かつ効果的な執行が図られる業務

(ウ) 非常勤職員及び臨時職員の活用

専門的分野や特定の業務のうち、非常勤職員で対応することが望ましい業務につ

いては非常勤職員を、また、一時的な欠員の補充については臨時職員を有効に活用するなど、必要最小限の職員で適正配置を図るため、職の要請に応じた柔軟な職員採用を行う。

(エ) 応受援体制の確立

これまでも、臨時的な業務への対応や繁忙期については、部局内をはじめ、部局、任命権者間を超えて応受援を行ってきたが、今後は、より積極的に応受援体制を整備し、効率的な行政運営を図る。

(4) 浜松市の要員計画と進捗

浜松市行財政改革推進協議会の中間報告書によると、浜松市の定員適正化計画と平成20年度の進捗状況は次表のとおりであり、市民生活に直結する部門への再配置を考慮しながら、事務の簡素化・集約化、アウトソーシングの積極的活用などにより、平成22年度までに合併前の総職員数6,499人の10%、650人を削減することになっている。次表で理解できるように、20年度進捗状況（右側欄外）によると、平成20年4月1日は計画の△143人を上回る△155人の定数削減を行った。

(表2-1-7) 《定員適正化計画における要因別増減状況》

《平20実績》

単位：人

区分	年度	16	17	18	19	20	21	22	計	20実績
計画	定数	6,499	6,439	6,370	6,288	6,145	5,998	5,849	—	6,107
	増減	—	△60	△69	△82	△143	△147	△149	△650	△155
減要因	事務の簡素化・集約化応受援体制の確立	—	△117	△111	△23	△57	△52	△360	—	△121
	アウトソーシングの積極的活用	—	△96	△158	△168	△93	△103	△618	—	△124
	非常勤職員、臨時職員の活用	—	△21	△13	△10	△2	△2	△48	—	△21
	合併に伴う組織の再編など	△60	—	—	—	—	—	△60	—	—
増要因	政令市移譲事務等への対応	—	56	95	0	2	6	159	—	0
	市民生活に直結する部門等への再配置	—	109	105	58	3	2	277	—	111
実績及び計画	定数	6,499	6,439	6,370	6,262	6,119	5,972	5,823	—	6,107
	増減	—	△60	△69	△108	△143	△147	△149	△676	△155

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

※平 19 までは実績、平 20 以降は計画

(20 実績)

《参考…退職と採用の状況（退職は前年度退職者数）》

年 度		17	18	19	20	21	22	20 見込
退 職	定 年	117	84	156	185	210	206	183
	勸 奨	40	34	95	50	40	30	95
	普 通	49	69	74	42	42	42	58
	計	206	187	325	277	292	278	336
採 用		146	118	217	134	145	129	181
増 減		△60	△69	△108	△143	△147	△149	△155

(5) まとめ

以上のとおり、浜松市は計画のとおり実施してきていることが高く評価される。なお浜松市では、浜松市行財政改革推進審議会が設置されており、公開の会場で数百人が傍聴する中で開催され積極的な提言議論を行い、浜松市当局もこれを真摯に受け止めているが、平成 20 年 3 月 30 日付の浜松市行財政改革に関する中間答申書の 12 頁以下で次のように述べている。

記

「3 人件費

1) 職員数の削減

人件費は、市の支出額（※普通会計）の中で約 20%と投資的経費に次いで多くの割合を占めている。これが固定費化すれば、財政は硬直化し、市民サービスの向上のための予算も制約されることになりかねない。人件費の縮減を図るため、まず、職員数の削減を図る必要がある。

市では、平成 22 年度までに、合併前の総職員数の 10%、650 人の人員減を行う定員適正化計画（職員数の削減等の計画）を作成し、平成 19 年度の段階では計画を上回る実績となっているが、業務の棚卸による事務事業の見直しや組織のスリム化・フラット化、業務の簡素化・合理化等を踏まえ、この計画を抜本的に見直して職員数削減の更なる推進を図る必要がある。

提言の具体的項目

(1) 職員数削減の一層の推進を図ること

- ・ 平成 20 年 4 月の職員削減数は、定員適正化計画の 143 人を上回ること。
- ・ 平成 20 年度の組織改正については、将来の職員数の削減、事務の効率化に繋がる見直しをすること。

(2) 業務の棚卸により事務事業を見直し、効率的な執行体制を確立すること

- ・ 業務の仕分けを行い、業務の廃止や保育園や幼稚園などの民営化、民間委託などのアウトソーシングを推進し、効率的な執行体制を確立すること。この見直しにあたっては、市民協働の観点から、NPO 法人や地域住民との連携を検討すること。
 - ・ アウトソーシングにあたり、委託料等が従前の人件費等の費用を下回るようにすること。また、職種変更となる職員の能力が発揮できる体制設備を進めること。
- (3) 組織のスリム化・フラット化により効率的、わかりやすい組織とすること
- ・ 縦割り組織や重層的な組織は、必要以上の人員を抱え込むだけでなく、迅速な意思決定など事務事業の効率性や市民から見たわかりやすさが損なわれるため、横断的な組織の構築や課の統廃合、職制の簡素化など、組織のスリム化、フラット化を進めること。
 - ・ 本庁、区役所、地域自治センター、市民サービスセンターの効率的な業務運営を図るため、機能、役割分担について権限の委譲や集約等により見直すこと。特に区役所、地域自治センターについては、職員が複数の業務を担う体制づくりを進め、今以上に横断的な組織とすること。
 - ・ 職員数 10 人未満の課は 45 課あり、市全体での総数 218 課中、20.6%を占めているが、その統廃合を進めること。
 - ・ 担当部長制、担当課長制について、職務内容、権限、責任等が不明確なため、市民にわかりやすくなるよう、廃止を含めた見直しをすること。
- (4) 事務の合理化の徹底及び時間外勤務の縮減を図ること
- ・ 不要不急の調査や必要以上の書類作成を廃止するなど、事務の合理化を徹底し、職員の事務量の軽減を図ること。
 - ・ 時間外勤務について、職員の健康への配慮、業務の効率化の観点から、業務の棚卸、業務の繁閑に応じた柔軟な異動や業務応援、時差出勤など弾力的な勤務時間管理、労働者派遣や臨時職員の活用などにより縮減し、平成 20 年度は行政経営計画の目標値である平成 18 年度実績の 20%減を達成すること。
 - ・ 事務の合理化及び時間外勤務の縮減について、実務担当者から幅広い改善提案がなされるよう、提案制度を充実すること。」

3 まとめ

以上のとおり浜松市では、浜松市行財政改革推進審議会の提言を受ける形で積極的に事務事業をアウトソーシングしていることが理解できる。特に、浜松市では公務員でなければ出来ない事務事業であるか否かをまず最初に考えていくという方針が浸透している。岡山市よりも財政規模が大きく強固な浜松市において実践されていることを岡山市では大いに参考とする必要がある。

4 大阪府堺市の要員計画

- (1) 大阪府堺市の人口は、平成 20 年 10 月 1 日現在で 83 万 6098 人で、平成 20 年度当初予算は
- | | |
|-------|------------------------------------|
| 一般会計 | 3087 億円 |
| 特別会計 | 1856 億 4500 万円 |
| 企業会計等 | 1123 億 5940 万円 |
| 全会計合計 | 6161 億 9540 万円である(会計間の重複を除去していない)。 |
- (2) つまり、堺市は岡山市よりも人口は多く、財政基盤は強固であるが面積は狭い。堺市は 7 区役所体制であるが、1 平方キロメートル当りの人口密度は 5574 人と集積しているため効率的な都市経営が可能である。
- (3) 堺市が平成 20 年 4 月に策定発表している「要員管理計画 平成 20-24 年度」の内容は下記のとおりである。

記

Ⅲ 目標達成のために

1 目標達成のための各年度当初常勤正規職員数見込みの推移

平成 24 年 4 月 1 日時点で、常勤正規職員数 5,200 人の目標を達成するために、それまでの各年度当初の常勤正規職員数見込みと対前年度減員見込み数は、<表-1>のとおりです。

<表-1>今後の年度当初常勤正規職員数見込み (単位：人)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24
常勤正規職員数	6,166	5,955	5,782	5,538	5,330	5,200
対前年度減員数	120	211	173	244	208	130
H20～削減累計	—	211	384	628	836	966

2 具体的手法と年度別スリム化人数

今後 5 年間のうちに次に掲げるスリム化の手法を積極的に用いながら、平成 24 年 4 月 1 日までに累計で常勤正規職員 966 人以上のスリム化を図っていきます。

(1) スリム化の具体的手法

① 事務事業の縮小・廃止

社会経済情勢の変化に伴い現在の市民ニーズと乖離した事業、経費が大きい割に効果の小さい事業等の洗い出しを進め、事務事業の縮小又は廃止を積極的に行います。

② アウトソーシングの推進

現在、現業職職員の担っている業務を始め、民間に委ねた方がより効率的にサービス提供が可能なものは、積極的に民間委託等アウトソーシングを推進します。

また、公共サービス改革法の今後の動向も踏まえた業務改革の推進や指定管理者制度の活用を図ります。

③ 役職者ポストの削減

副理事や参事、主幹、主査といったスタッフ職を縮減し、部次長級や担当課長ポストの整理を行い、平成 24 年 4 月 1 日までに、役職ポスト数を 100 以上削減します。

また、業務改革と効率化を図りながら、10 人未満の課組織については再編統合を進めます。

④ 内部管理事務の集中化・IT 化

各局総務や部の庶務担当課で行っている内部管理事務を、平成 22 年度を目処に「総務事務センター」に集中化し、事務処理の効率化を図ります。

また、市税事務関係や保険年金事務関係の電算システムの開発を推進し、事務の効率化を進めます。

⑤ 多様な雇用形態の活用

常勤正規職員の担当業務は、原則として、公権力の行使、政策立案、経営方針の策定等の判断業務及び裁量的要素のある非定型業務に特化し、その他の業務については、多様な雇用形態の活用を図ります。

(2) スリム化手法別常勤正規職員削減計画人数

<表-2>手法別常勤正規職員削減数

スリム化手法	H20～H24 年度
①事務事業の縮小・廃止	328 人
②アウトソーシングの推進	480 人
③役職者ポストの削減	151 人
④内部管理事務の集中化・IT 化	68 人
⑤多様な雇用形態の活用	319 人
合 計	1,346 人

(注) 外郭団体からの派遣職員引揚げについては、①、②、③、⑤の項目に含まれます。

3 新規事業などへの人的投資

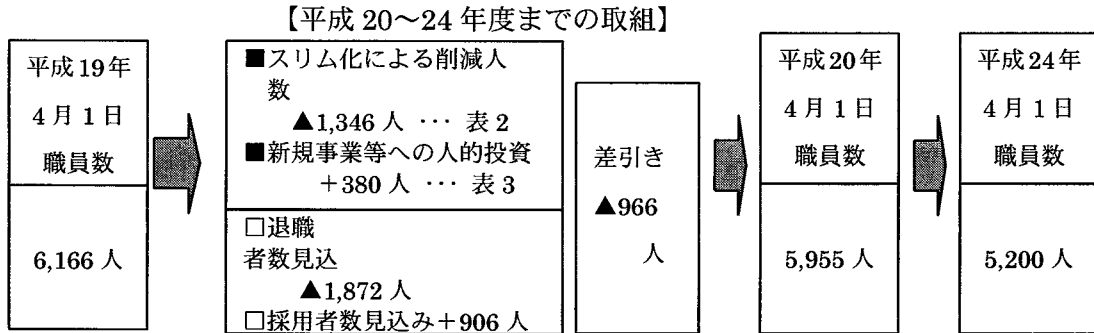
スリム化による削減の一方で、今後 5 年間のうちに見込まれる主な新規事業や事務事業の拡充策には積極的な人的投資を行います。

<表-3>人的投資が必要な主な新規事業等

○ 臨海部堺浜の整備	○ 阪神高速道路大和川線事業
○ L R T 整備	○ 自転車道の整備
○ 後期高齢者医療保険制度の創設	○ サッカー・N T C の整備
○ 保険年金電算システム再構築	○ 堺高等学校の設置

- 国民健康保険セーフティネット
- 生活保護実施体制
- 救命救急センターの新設
- 鳳駅南地域市街地整備事業
- 幼児教育の充実
- 児童自立支援施設の設置
- (仮称)健康福祉プラザ整備事業

4 計画期間の常勤正規職員の増減



5 目標達成時の人的経費効果 (概算)

◇ 平成 19 年 4 月 1 日現在の要員配置状況及び人的経費

		経 費	
常勤正規職員数	6,166 人 (74.5%)	517.9 億円	
非正規職員数	2,113 人 (25.5%)	52.3 億円	
		合計 約 570.2 億円	

◇ 平成 20 年 4 月 1 日の要員配置状況及び人的経費 (対平成 19 年度比 概算推計)

		経 費	対平成 19 年度
常勤正規職員数	5,955 人 (72.2%)	494.3 億円	▲23.6 億円
非正規職員数	2,294 人 (27.8%)	57.6 億円	+ 5.3 億円
		合計 約 551.9 億円	▲18.3 億円

◇ 平成 24 年 4 月 1 日の要員配置状況及び人的経費 (対平成 19 年度比 概算推計)

		経 費	対平成 19 年度
常勤正規職員数	5,200 人 (68.4%)	426.4 億円	▲91.5 億円
非正規職員数	2,405 人 (31.6%)	62.1 億円	+ 9.8 億円
		合計 488.5 億円	▲82.6 億円

平成 19 年度から平成 24 年度までの累積財政効果額 ▲252.1 億円

以上のとおりである。

5 監査人の解説、説明

- (1) 静岡市、浜松市及び堺市では、改革は着実に履行されており、市民のみならず職員の意識も高まっていることが監査人の視察でも確認できた。特に浜松市においては平成 22 年度までに、合併前の総職員数の 10%、650 人の人員減を行う定員適正化計画（職員数の削減等の計画）を作成し、平成 19 年度の段階では計画を上回る実績となっており、岡山市の 10 パーセント削減の先を実践していると判断できる。
- (2) 上記の 3 政令指定都市と比較すると岡山市の行財政改革大綱(長期編、短期編)の内容は適切であるが、まだまだ微温的な部分が有るといえる。岡山市よりもはるかに財政的に余裕がある浜松市等において、常に「公務員でないとできない仕事は何か」という基本に立ち返り徹底的に改革として取り組まれていることを知れば、岡山市において正規職員の削減を行なう必要は最早が無いとか、不可能だということにはならない。
- (3) 組織は人材如何によって機能もするが沈滞もする。現在の岡山市の職員、公務員に求められているのは処遇に見合った高度の能力の発揮である。今の時点でその事務事業を新たに始めるとしたら本当に公務員が行なわなければならないのか、そうでない事務事業は果敢に民間に委託するか、場合によっては廃止するということさえ迅速に決定をする能力が要求されている。

しかし、市民事業仕分け等に照らすと岡山市の現場、職員のレベルにおいてはまだまだ徹底したゼロベースでの考察、判断手法が浸透しておらず、危機感が十分でないと判断される。

岡山市民や市議会はその点を十分に認識して、岡山市が都市経営の観点から改革実行のスピードを上げるべきことを鞭撻し監視する必要がある。そうしないと先行している政令指定都市と比較して岡山市の将来の財政基盤が脆弱化するリスクが高い。

6 岡山市の政令指定都市移行にともなう負荷

岡山市が政令指定都市となることにより岡山県から移管される約 1600 件の事務事業が有るとされているが、既に政令指定都市になっている人口約 72 万人の静岡市、人口 82 ないし 83 万人の浜松市及び堺市においては、職員数は政令指定都市移行に関わらず職員数が増加する予定が格別になかったことを認識する必要がある。

第 3 職員定員を算定する根拠について

1 従来の方策について

- (1) 今までの職員数の算定根拠は、公式的には、「事務事業を分析して必要な時間を査定して職員 1 人当りの年間勤務時間で割り算をして、積み上げ方式で要員数を算定している」という回答が予想されるが、近年になって事業仕分けが広く実行される以前には、そのような事柄が地方自治体で行なわれていたという事実は無い

から、真実のところは適正な職員数、効率化の測定基準が何であったのかは明確ではないという批判も有り得るのである。

- (2) 元佐賀市長であった木下敏之氏の「なぜ、改革は必ず失敗するのか」(WAVE出版)の190頁によると、「市役所の税証明の発行は函(監査人が函は省略、しかしピーク時は平均の約2倍である。監査人注意書き)のように6月、7月が忙しいのですが、その時期が終わると暇です。住民票などの窓口は、3月、4月は忙しいのですが、それ以外の時期は暇です。それぞれの業務によって忙しい時期が異なるのです。それぞれの課は、業務のピークを想定して、それぞれの業務体制を整えています。しかし、その後、総合窓口化などにより、2つの課の業務を1つの課で行なうことになったとしたらどうなるでしょうか。もし、主要な2つの業務のピークがずれていたら? 別々の課で業務を行なっていたときよりも、業務ピークを平準化することができるのではないのでしょうか。つまり、少ない人数で、対応することが可能になるわけです。この例からいえることは、これからの役所に必要なのは「多能工」という考えだということです。トヨタ自動車などでは当たり前のことで、1人の職員がいくつもの仕事をこなせるようになることです。ところが、ある程度以上の規模の自治体になると縦割りで、自分の課が暇で隣の課が忙しくても、応援には行きません。こうした仕組みを変えることが必要ではないでしょうか」ということであり、市長を経験して現実を知っている内容で説得力が高い。

木下氏の指摘するとおりピーク時を基準にして要員管理を行っていたら通常時に必要以上を抱えていることになる。

- (3) 岡山市においても、現状では課を基本単位とした縦割り主義的な風潮が完全には解消されておらず、それぞれの課は、業務のピークを想定して、それぞれの業務体制(要員と予算請求をすること)を整えているという事実を完全否定することは困難であろう。この点は今回の監査人の支所業務の分析によってもほぼ裏付けられたと判断している。つまり、現状では岡山市の課を中心とする部署は「個別最適の獲得」には熱心であるが、地方自治法第138条の3の2項の根底にある「全体最適重視」がまだ十分には出来ていないのである。

- (4) 適正な要員数を算定するためには、比喩的に言えば職員個人の勤務内容、実態の厳密な測定を基礎とした基準が必要であり、職員が担当している個別の事務のために本当に何時間稼動したのかを明らかにしないと、個別の部署、現場からは過去の惰性的な経験に依拠した要求員数しか上がってこない。

そうすると、パーキンソンの法則ではないが、改革の意欲は無くなり人員増の要求は止まらなくなり組織が無駄に肥大するという帰結になる。

特定の職員の勤務時間の実態は、待ち時間ばかりが相当に長いというものも多いのではないのかなども検証する必要があるだろう。市役所ではストップウォッチを持って測定するというところまでは行なわれていないが、このような市の実態は、トヨタ

式の改善を唱和しているコンサルタントなどからにすれば甘いという結論になろう。なぜなら、本当に付加価値のある仕事をしているかの真偽の査定方法は何かについては、「ホワイトカラー業務の見える化である」から、職員個人に対して毎朝に本日のスケジュール表を提出させる。具体的には30分単位で一日の予定を書き出させる。これを2週間程度継続させることであるという指摘がなされているからである。

このようなことを実行することは職員を決して子供扱いすることではない。民間では既に実践されていることである。「今日一日で自分は何を仕事として遂行したのか」を説明できなければならない。そういうシートを作成する実践も必要である。

- (5) 岡山市が、職員に関し上記の意味での勤務内容を検証する作業を既に実行しているかであるが、正確に表現すると「実行している」とは評価できない。「目視で検証している」という回答が予想されるが、記録が残らず後日に第三者が追体験、検証評価できない「方法」は不十分で実行しているとは評価できない。

- ① 部や課ではなく個人についての勤務内容と時間の検証確認作業が必要であり、これを実行しないと真実の実働時間も判らず職員の貢献度も不明だし、残業時間の削減もできない。本当の意味での職員の能力、貢献の評価も出来ないし人事政策が公正でなくなるリスクを抱えることになる。
- ② 部下個人の勤務内容を知り把握しコントロールすること、評価することが上司の役割、仕事であるから、上司が客観的に部下を評価できなければ上司としてマネジメント能力が無いことに帰するのであって管理職として失格であるということ忘れてはならない。

- (6) これらの観点から、監査人としては時間外勤務手当の抑制の章で、ウエップによる勤怠管理システムの導入が望まれることを指摘した。また、支所の事務事業の分析の章で、支所における10人程度の部署においても更に2人程度の削減は十分に人員の削減が可能であることを事務事業分析によって指摘した。

更に岡山市中央図書館の行政サービス基本台帳(課別総括表以下)の事務事業分析によっても、岡山市の図書館が他都市の図書館に比較して人員の面でも決して効率的でないことを指摘した。

- (7) したがって、岡山市全体において同種の他の部署との働き方、事務事業量を比較検討するだけでも現在の職員数の10パーセント程度の削減は更に十分に可能であることは明白であり、次に検討したように岡山市が政令指定都市に移行した場合には、他の政令指定都市を参考にすると更にスリム化し多能職員化することが必要であることが容易に理解できよう。職員にとっては働き方を変えるチャンスである。

次に、どの部署に関して削減が可能、想定できるかという観点から考察を進める。

第4 政令指定都市の要員について

1 政令指定都市の人口等の概要の比較

人口は、平成17年度の国勢調査の数字であり、製造品出荷金額も同年度のものである(工業統計表や各市のホームページから作成)。

岡山市は、面積は広いが製造品出荷額は少ないという特徴がある。つまり企業(工場など)の集積度は低いということであり、企業が納める税金も多くないのである。

(表2-1-8)

番号	都市名	人口(人)	面積 (平方メートル)	製造品出荷金額 (億円)
1	札幌市	1,880,863	1121.12	5,600
2	仙台市	1,025,098	783.54	8,466
3	さいたま市	1,176,314	217.49	8,309
4	千葉市	924,319	272.08	10,505
5	横浜市	3,579,628	437.38	44,163
6	川崎市	1,327,011	142.70	42,297
7	新潟市	813,847	726.10	9,272
8	静岡市	713,723	1388.78	14,514
9	浜松市	804,032	1511.17	27,533
10	岡山市	696,172	789.91	8,112
11	名古屋市	2,215,062	326.45	36,946
12	京都市	1,474,811	827.90	22,342
13	大阪市	2,628,811	222.30	40,450
14	堺市	830,966	149.99	26,984
15	神戸市	1,525,393	552.23	25,521
16	広島市	1,154,391	905.13	19,153
17	北九州市	993,525	487.71	18,769
18	福岡市	1,401,279	340.96	6,029

2 職員数の比較

(1) 職員1人当りの人口及び人口1000人当りの職員数

平成17年度の上記都市の人口を職員定数で割り算して、職員1人当りの人口を試算したものが次表である。職員1人当りの人口が多いほうが効率的ということになる。また市民1人当りの職員数は少ないほうが効率的ということである。

(表 2-1-9)

番号	都市名	人口	職員定数	職員 1 人当 り人口	1000 人当 り職員数
1	札幌市	1,880,863	15,245	123	8.105
2	仙台市	1,025,098	10,332	99	10.079
3	さいたま市	1,176,314	9,677	122	8.226
4	千葉市	924,319	7,857	118	8.500
5	横浜市	3,579,628	29,261	122	8.174
6	川崎市	1,327,011	12,136	109	9.145
7	新潟市	813,847	8,197	99	10.071
8	静岡市	713,723	6,661	107	9.332
9	浜松市	804,032	6,439	125	8.008
10	岡山市	696,172	6,168	113	8.859
11	名古屋市	2,215,062	29,045	76	13.112
12	京都市	1,474,811	17,554	84	11.902
13	大阪市	2,628,811	47,275	56	17.983
14	堺市	830,966	6,310	131	7.593
15	神戸市	1,525,393	17,465	87	11.449
16	広島市	1,154,391	11,740	98	10.169
17	北九州市	993,525	9,925	100	9.989
18	福岡市	1,401,279	9,998	140	7.134

- (2) 岡山市の職員定数としての 6168 人は定数であり現実の数とは異なるようである。人口 696,172 人を 100 とすれば、人口比率は静岡市が 102.5 浜松市は 115.5 堺市は 119.4 である。
- (3) 定員管理の適正度の指標として「人口 1000 人当りの職員数」があり、岡山市の資料(岡山市の財政状況第 10 版 59 頁)では「岡山市は 7.42 人であり全国市町村平均は 7.82 で岡山県市町村平均は 8.40 人である」と説明されているが、この場合の職員数は「一般行政職員の数」を前提としている。行政においては第 3 者から見ると統一的とは言いがたい指標が使用されることがあるので注意する必要がある。ところで、総務省によれば
- 「一般行政職員」とは議会+総務・企画+税務+民生+衛生+労働+農林水産+商工+土木の部門の職員であり、「総職員」という概念は、一般行政+教育部門+警察部門+消防部門+公営企業部門の職員のようなものである。
- (4) 都市経営、監査の観点からすれば、教育部門、警察部門及び消防部門の職員を除外して考察する必要は無い。何故なら、国がこれらの部門の職員、事務事業を維持する経費を全部負担し地方自治体の負担が 0 というのではないからである。つまり、

これらの部門の維持には莫大な予算が必要なのである。

岡山市の 7.42 という数値は岡山県内の平均を超えているが、今までは中核市 37 のうち岡山市は 29 番目という低い位置にいた。

- (5) ところで岡山市は職員 1 人当たり 113 人ということであるが、福岡市 140 人、堺市 131 人、浜松市 125 人、札幌市 123 人、さいたま市 122 人、横浜市 122 人、千葉市 118 人には劣る。岡山市の人口が 70 万人と仮定して

122 人体制であると試算すれば 5737 人

131 人体制であると試算すれば 5343 人

140 人体制であると試算すれば 5000 人

の職員定数ということになる。第 1 で説明した平成 22 年 4 月 1 日時点の岡山市の目標数である 5803 人程度を達成するためには岡山市の人口が 70 万人という前提を採用すれば 120 人程度という結論となる。要するに浜松市並の改革を履行すれば 5803 人程度という目標は岡山市でも達成でき不可能ということはないと判断される。

- (6) 人口 1000 人当りの職員数の面から考察すると岡山市の人口は 70 万人であるから

札幌市の 8.1 人と同じと仮定して試算すれば 5,670 人

(計算式 $700000 \div 1000 \times 8.1$)、

福岡市の 7.13 人並とすれば 4991 人

堺市の 7.59 人並とすれば 5313 人

浜松市の 8.00 並とすれば 5600 人

という計算となる。

- (7) なお、岡山市に次いで平成 22 年に政令指定都市移行を目指している神奈川県相模原市は、岡山市同様に周辺の町と合併を行なってきたが、平成 17 年度の人口は 62 万 3642 人で職員数は 3945 人であったから、職員 1 人当りの人口は 158.1 人(市民 1000 人当りの職員数は 6.3 人)であった。

相模原市は、平成 22 年の時点では人口が 70 万 8271 人で職員数は 4590 人、職員 1 人当りの人口は 154.3 人(市民 1 人当りの職員数は 6.5 人)を職員定数管理計画としているようである。

相模原市には市民病院が無いこと等で岡山市の条件は異なるが、効率的な職員数の維持の理由のひとつになっていると判断される。

- (8) 堺市は、平成 19 年 4 月 1 日現在の 6166 人を平成 24 年 4 月 1 日時点では 5200 人(職員 1 人当たり 160 人)とするという要員管理計画を平成 20 年 4 月に策定しており、岡山市と比較にならない効率化を目標としていることに注目する必要がある。

但し、堺市には後記のとおり消防部門は無いので岡山市と単純に比較できない。

第 5 総務省の資料について

1 地方公共団体定員管理調査結果

総務省がホームページで公表している平成 19 年 4 月 1 日時点の地方公共団体定員管

理調査結果データ(政令指定都市)の第1表に岡山市のデータを挿入したものは次表のとおりで、第2表以下は末尾資料①のとおりである。なおこれら末尾資料の「合計」欄の数値は、岡山市の数値を含まない。末尾資料②以下も同様である。

2 部門別職員数一覧について

平成19年4月1日時点の政令指定都市の部門別職員数(正規職員数)は、次表のとおりである。

(表2-1-10)

部門 指定都市名	一般行政			教育	警察	消防	普通会 計計	公営 企業等 会計	合計
	一般 管理	福祉 関係	計						
札幌市	3,786	3,434	7,220	2,268	0	1,849	11,337	3,610	14,947
仙台市	2,194	2,155	4,349	1,364	0	1,067	6,780	3,227	10,007
さいたま市	2,443	2,739	5,182	1,525	0	1,245	7,952	1,430	9,382
千葉市	2,236	2,152	4,388	1,102	0	950	6,440	1,202	7,642
横浜市	6,476	7,521	13,997	2,874	0	3,386	20,257	8,756	29,013
川崎市	3,159	4,649	7,808	1,500	0	1,417	10,725	3,483	14,208
新潟市	2,180	2,030	4,210	1,227	0	905	6,342	1,633	7,975
静岡市	1,649	1,505	3,154	983	0	716	4,853	1,667	6,520
浜松市	2,022	1,491	3,513	1,207	0	887	5,607	609	6,216
岡山市	1,574	1,879	3,453	1,012	0	605	5,070	1,171	6,241
名古屋市	5,533	6,705	12,238	3,442	0	2,356	18,036	9,496	27,532
京都市	3,852	4,123	7,975	2,216	0	1,922	12,113	4,054	16,167
大阪市	8,953	9,733	18,686	5,507	0	3,499	27,692	15,302	42,994
堺市	2,012	1,951	3,963	887	0	0	4,850	1,317	6,167
神戸市	4,073	4,776	8,849	2,511	0	1,452	12,812	4,839	17,651
広島市	2,833	2,851	5,684	1,748	0	1,303	8,735	3,211	11,946
北九州市	3,120	2,149	5,269	1,003	0	972	7,244	2,133	9,377
福岡市	3,666	2,053	5,719	1,368	0	1,042	8,129	2,398	10,527
合計	61,761	63,896	125,657	33,744	0	25,573	184,974	69,538	254,512

上記の表から判明することは

- (1) 職員の合計数では、岡山市の6241人は大阪府堺市の6167人、浜松市の6216人に次いで下位から3番目であるが、堺市は消防職員が0という点に特異性がある。静岡市は6520人で岡山市に次いで下位から4番目である。岡山市は一般行政部門の員数が多い。
- (2) 岡山市の福祉関係職員は1879人であり、浜松市の1491人、静岡市の1505人と

比較して多い。

- (3) 岡山市の教育関係職員は 1012 人であり、浜松市の 1207 人に比較すると少ないが、静岡市の 983 人及び堺市の 887 人と比較して多い。
- (4) 浜松市の公営企業等会計の職員数は 609 人と少ないが、岡山市は 1171 人で浜松市よりも多く、さいたま市は 1430 人、千葉市が 1202 人、堺市が 1317 人であることに照らすと人口を基準とすれば岡山市は比較的多いということになる。

3 部門別職員数について(末尾資料①)

部門別職員数の「部門」を更に区分して検討していくと

- (1) 議会関係は、岡山市が 32 名であるが、31 名が仙台市、千葉市、堺市であり、新潟市は 26 名、静岡市と浜松市はいずれも 23 名と岡山市に比較して相当に少ない。
- (2) 総務一般(総務一般、会計出納、管財、職員研修所、行政委員会)の小計人数は岡山市が 407 人であるが、新潟市は 372 人、静岡市は 304 人で浜松市は 428 人である。岡山市は人口を基準とすると多いということになる。職員研修所が無い都市が数市あることに照らせば、人事や行革部門との統合を検討してもよいであろう。
- (3) 住民関連一般(住民関連一般、防災、広報公聴、戸籍等窓口、市民センター等施設)の小計は岡山市が 204 人、静岡市 216 人、浜松市 257 人とほぼ人口数に均衡していると評価できるが、岡山市は広報公聴が 11 名と少ない。別の章で検討したコールセンターをどの部署に位置づけるかは問題であるが、岡山市においてもコールセンターの設置は検討課題であることが理解できよう。
- (4) 税務関係は、岡山市が 197 人、新潟市 282 人、静岡市 239 人、浜松市 286 人、堺市 286 人であり、岡山市は少ない。収納率を上げるためには重視、強化が避けられないであろう。
- (5) 民生関係(民生一般、福祉事務所、児童相談所、保育所、老人福祉施設、その他の社会福祉施設、各種年金保険関係、旧地域改善対策)の小計は、岡山市が 1102 人、新潟市 1264 人、静岡市 865 人、浜松市 738 人、堺市 1204 人、北九州市 1133 人、福岡市 1186 人であり、岡山市が少ないという評価は出来ない。

平成 20 年 3 月 13 日の山陽新聞によると市議会で、議員から岡山市の福祉事務所職員数は 144 名であるとして新潟、浜松の 200 人前後と比較して少ないと指摘されているが、福祉事務所の人数は指摘のとおりであるが、静岡市の 137 人とほぼ同じであり福祉関係職員数の総体では浜松市と比較して少ないという事実は無い。保育所、老人福祉施設などの人員は新潟市や浜松市よりも多い。

- (6) 衛生関係(衛生一般、市町村保健センター等施設、保健所、と畜検査、試験研究養成機関、医療施設、火葬場墓地)は岡山市が 263 人、新潟市 384 人、静岡市 288 人、浜松市 389 人である。

火葬場墓地は岡山市が 15 人と多いが、新潟市及び浜松市がいずれも 5 人で静岡

市は 1 人である。火葬場墓地関係事務事業を外部委託しているか否かの相違である。

- (7) 清掃関係(清掃一般、ごみ収集、ごみ処理、し尿収集、し尿処理)は、岡山市は 488 人と多く、新潟市 356 人、静岡市 314 人、浜松市 315 人、堺市 290 人である。岡山市は、仙台市 297 人、千葉市 263 人、福岡市 342 人と比較しても多いことは明白であり岡山市において効率化が避けられないと考えられる。
- (8) 労働関係は、岡山市 3 人、新潟市 8 人、静岡市 13 人、浜松市 11 人、堺市 12 人である。
- (9) 農林水産関係のうち農業関係(農業一般、試験研究養成機関)の小計が岡山市 150 人、新潟市 204 人、静岡市 65 人、浜松市 123 人、堺市 45 人であり、林業関係は岡山市 8 人、新潟市 3 人、静岡市 32 人、浜松市 27 人、堺市 0 人であり、水産業関係は岡山市 3 人、新潟市 11 人、静岡市 12 人、浜松市 4 人、堺市 0 人であり地域差がある。

岡山市には次表のとおり農家が多いが、岡山市よりも農家が多い浜松市が職員 1 人当りの農家数は 121 人、静岡市が 127 人と効率的という計算になっている。岡山市においても効率化可能な余地があるということである。

(表 2-1-11)

番号	都市名	農家数	職員数	職員 1 人当りの農家数
1	浜松市	14,932	123	121
2	岡山市	14,063	150	94
3	新潟市	13,797	204	68
4	静岡市	8,265	65	127
5	広島市	7,295	120	61

(平成 17 年度の農業センサス及び各市のホームページの資料から作成した)

- (10) 商工、観光関係は岡山市 45 人で、新潟市 89 人、静岡市 99 人、浜松市 78 人、堺市 67 人と比較して少ない。岡山市は政令指定都市中では、製造品出荷額は少ない。
- (11) 土木関係は岡山市 464 人で、新潟市 571 人、静岡市 603 人、浜松市 622 人、堺市 701 人と比較すると少ない。
- (12) 教育関係は岡山市 1012 人で、新潟市 1227 人、静岡市 983 人、浜松市 1207 人、堺市 887 人であり岡山市が少ないという評価はできないが、司書(補)、学芸員(補)、栄養士、調理員についてみると次表(末尾資料②)は職種別総職員であるのとおりであり、岡山市はいずれも多い。

即ち司書(補)・学芸員(補)の総職員数は岡山市が 92 人と上位から 7 番目であ

るが、仙台市 37 人、千葉市 40 人、川崎市 50 人、新潟市 76 人、静岡市 4 人、浜松市 0 人、京都市 8 人、広島市 18 人、北九州市 25 人及び福岡市 31 人である。

栄養士の総職員数も岡山市は 83 人と上位 5 番目であるが横浜市 76 人、新潟市 41 人、静岡市 27 人、浜松市 24 人、京都市 39 人、広島市 20 人、北九州市 26 人及び福岡市 17 人である。

調理員の総数は岡山市が 362 人であるが、静岡市 231 人、浜松市 324 人、京都市 444 人、堺市 76 人、北九州市 306 人及び福岡市 418 人である。

岡山市はこれらの職員数は多いが、岡山市と比較して他の都市が教育重視及び文化的水準の面で劣っている都市という判断はできない。岡山市において出生率向上、保育の支援等の子育て支援を強化するという場合でも、どの年齢層のこどもの何に関係する分野に重点を置くかという選択が予算との関係で迫られているのであり、単純に「教育関係の予算」というような考え方だけでは実態を見誤ることになる。

(表 2-1-12)

番号	都市名	司書(補)、学芸員(補)	栄養士	調理員
1	札幌市	0	104	396
2	仙台市	37	116	278
3	さいたま市	103	61	448
4	千葉市	40	152	212
5	横浜市	203	76	712
6	川崎市	50	93	416
7	新潟市	76	41	387
8	静岡市	4	27	231
9	浜松市	0	24	324
10	岡山市	92	83	362
11	名古屋市	236	76	1,026
12	京都市	8	39	444
13	大阪市	224	76	1,396
14	堺市	93	35	76
15	神戸市	123	43	719
16	広島市	18	20	370
17	北九州市	25	26	306
18	福岡市	31	17	418
	合計	1,363	1,109	8,521

(13) 消防関係は岡山市 605 人、新潟市 905 人、静岡市 716 人、浜松市 887 人、堺市

0 人である。

(14) 病院関係は岡山市 480 人、新潟市 793 人、静岡市 1123 人、浜松市 73 人、堺市 531 人である。浜松市には合併前の他自治体に病院があっただけであり大規模な市民病院が無いいため員数は少ない。

(15) 水道関係は岡山市 381 人、新潟市 392 人、静岡市 174 人、浜松市 212 人、堺市 303 人であり岡山市は多い。

水道等検針員、徴収員を置いているのは札幌市 30 人、横浜市 110 人、岡山市 31 人、名古屋市 61 人、京都市 52 人、大阪市 136 人だけであり、他の政令指定都市はいずれも 0 である。水道検針事務事業が公務員でなければ出来ない事務事業とは認めがたいことが理解できる。なお、岡山市によると水道等検針員については平成 2 年度から廃止されているので 31 人と総務省の資料に記載されているのは誤りとのことである。平成 19 年 4 月 1 日現在の岡山市の水道部門の職員総数は 397 人で、内訳は水道事業に 381 人、工業用水道事業に 16 人が配属されているが、総務省の定員管理調査においては工業用水道事業の 16 人は「その他」に記入することになっているという説明である。

(16) 下水道関係は岡山市 172 人、新潟市 219 人、静岡市 200 人、浜松市 162 人、堺市 314 人である。

4 部門別増減員数について(末尾資料③)

(1) 政令指定都市の部門別増減員数は末尾資料③のとおりである。都市全体の傾向として、総務・企画、税務、民生部門とも減員傾向にある。

(2) また、衛生部門のうち衛生、公害、清掃の部門のいずれにおいても減員傾向にあるが、岡山市の減員数は 5 人であるところ新潟市は 37 人減、静岡市は 17 人減、浜松市は 44 人減、堺市は 36 人減であり岡山市の減員数は少ない。横浜市、京都市及び大阪市では 100 人を超える減員をしている。岡山市において清掃部門の効率化は他都市と比較すれば進捗していないのであり、この部門の効率化は不可避であると判断される。

(3) 教育部門では、岡山市は 12 人増であるが、その他の都市では減となっている。

5 職種別職員数(末尾資料②)

総職員にしめる職種別職員数は、上記のとおり末尾資料②のとおりである。

職種別職員数で、運転手・車掌等、守衛・庁務員、清掃職員、電話交換手を比較すると、次表のとおりである。

(表 2-1-13)

番号	都市名	運転手・車掌等	守衛・庁務員	清掃職員	電話交換手
1	札幌市	460	589	678	2
2	仙台市	557	1	37	0
3	さいたま市	10	229	406	0
4	千葉市	38	297	100	2
5	横浜市	1,465	24	1,647	24
6	川崎市	629	422	918	25
7	新潟市	41	215	181	0
8	静岡市	63	110	124	0
9	浜松市	22	148	202	0
10	岡山市	34	141	249	9
11	名古屋市	1,542	1,080	1,269	24
12	京都市	728	85	1,049	35
13	大阪市	2,297	17	3,133	3
14	堺市	25	141	57	0
15	神戸市	757	660	1,248	40
16	広島市	10	160	381	2
17	北九州市	77	12	341	0
18	福岡市	181	295	128	2

- (1) 都市としてバス等の公営企業を抱えている自治体はあるが岡山市にはそのようなものは無い。岡山市 34 人は、さいたま市 10 人、浜松市 22 人、堺市 25 人、広島市 10 人よりも多い。
- (2) 守衛・庁務員は岡山市が 141 人であり、仙台市 1 人、横浜市 24 人、静岡市 110 人、京都市 85 人、大阪市 17 人、北九州市 12 人よりも多い。
- (3) 清掃職員は、岡山市が 249 人であり、新潟市 181 人、静岡市 124 人、浜松市 202 人よりも多く、仙台市 37 人、千葉市 100 人、堺市 57 人、福岡市 128 人と比較すれば大変に多く効率化の余地は大で有る。
- (4) 電話交換手は 18 の政令指定都市のうち 7 都市が 0 である。また 2 人というのが札幌市、千葉市、広島市、福岡市である。
- (5) 水道等検針員・徴収員は、岡山市が 31 人であるが、岡山市以外には 5 都市が職員を抱えているだけでその他の都市は 0 である。

6 民間委託の実施状況

- (1) 総務省が発表した上記の「集中改革プランの主要な取組状況」の 23 頁の政令指定都市における民間委託(事務事業)の実施状況(比率)は次表のとおりである。

(表 2-1-14)

番号	事務事業名	平成 16 年 4 月 1 日	平成 20 年 4 月 1 日
1	本庁舎の清掃	100%	100%
2	本庁舎の夜間警備	100%	100%
3	案内、受付	85%	88%
4	電話交換	62%	82%
5	公用車運転	54%	65%
6	一般ゴミ収集	77%	82%
7	学校給食(調理)	92%	100%
8	学校給食(運搬)	100%	100%
9	学校用務員	8%	29%
10	水道メーター検針	100%	100%
11	道路維持補修、清掃等	100%	100%
12	ホームヘルパー派遣	100%	100%
13	在宅配食サービス	100%	100%
14	情報処理、庁内情報システム維持	100%	100%
15	ホームページ作成、運営	100%	100%
16	調査集計	100%	100%
17	総務関係事務	77%	88%

- (2) この総務省の資料の理解として、事務事業全体が民間委託されているということでないことに注意する必要がある。即ち、一部でも民間委託に着手している政令指定都市についても民間委託している都市と評価されるからである。以上に留意しても 100 パーセントでないのは、案内・受付、電話交換、公用車運転、一般ゴミ収集、学校用務員、総務関係事務事業であり、反対に 100 パーセントとなっているのは、本庁舎の清掃、本庁舎の夜間警備、学校給食(調理)、学校給食(運搬)、水道メーター検針、道路維持補修・清掃等、ホームヘルパー派遣、在宅配食サービス、情報処理・庁舎情報システム維持、ホームページ作成・運営、調査・集計であり、平成 16 年度末時点と比較して 20 年 4 月 1 日時点では委託実施団体の比率は上昇している。

第 6 岡山市の課題と削減可能な員数について

先進の政令指定都市との比較、分析によると岡山市が都市像、都市経営の観点から将来的に効率化実現のため推進すべき課題、削減数として想定できる数字は次表のとおりであることが概括的(若干の変動はあり得るということとは否定していない)に理解できる。

「想定される」という言葉は、監査人として削減すべきだという断定を現時点で行なっているものでないから使用しているのである。都市経営者とすれば、都市経営の観点にたてば、「他都市で出来ていることが何ゆえに岡山市では出来ていないのか」という意識、視点で切り込むことは当然であり、「可能性がある部門、想定が可能な部門」という判断をしている。指摘的された部門として、人員削減を行なわなくても当該部門や事務事業を黒字化して持続可能であることを市民に対して説明する責任があるはずである。

繰り返しになるが、他都市で既に実践されていることに岡山市が追いつくためという観点からの帰結であり、他都市と比較するのであればこの程度の削減は中・長期的には不可避だと考えられる。それぞれの都市によって現状は異なるという議論のあることは否定しないが、出来ないという理由を探すのではなく、他都市の動向を考慮して岡山市が持続していくために何が必要か、避けられないのかという観点から中・長期的に岡山市の要員計画を策定することが期待される。

なお、岡山市の現状人員とした 6241 人は総務省の資料に依拠しているし、時期は平成 19 年 4 月 1 日時点である。岡山市の 6241 人のうち総務省の地方公共団体職員管理調査結果第 4 表は職種別職員数であるところ、上記のとおり岡山市において「水道等検針員、徴収員 31 名」は平成 2 年に廃止削減しているが過誤で掲記されてきている。

(表 2-1-15)

番号	部門・職種	人員数	想定数	削減可能人数
1	税務部門	87	未定	掲記せず
2	保育所、保育士	585	未定	掲記せず
3	清掃一般部門	59	30	29
4	ごみ収集部門	254	127	127
5	ごみ処理部門	131	66	65
6	し尿収集部門	34	0	34
7	し尿処理部門	10	0	10
8	農林水産部門	150	130	20
9	学校用務員	111	55	56
10	司書(補)など	92	46	46
11	栄養士	83	28	55
12	調理員	362	200	162
13	運転手など	34	17	17
14	学校用務員以外の守衛、 庁務員	30	15	15
15	電話交換手	9	0	9

16	水道部門	381		掲記せず
	合計			645

まず、部門別の観点から考察する。

1 税務部門

税務部門について今後とも重視が必要であり削減は想定できない。この点の詳細は収納関係の章で述べている。

2 民生部門

- (1) 児童相談所は、岡山県から移管されるので体制の強化がなされる。
- (2) 保育所については、子育てを重視している他都市においても保育所について直営を変更している例が多いので、このまま直営を維持した場合の高コスト体質と保育時間の短さで住民ニーズに応えられない実情をどのように改善するかが問われている。岡山市として基本的な方向を確定する必要がある。したがって、削減数は断定していない。

3 衛生部門

265 人削減が想定される

- (1) 末尾資料①のとおり仙台市が 297 人、千葉市が 263 人、静岡市が 314 人、浜松市が 315 人、堺市が 290 人であることや、他都市では委託化が進展している事実には照らすと 488 人の岡山市においても、し尿収集及びし尿処理の外部委託化の拡充は避けられないと考えられる。
- (2) 岡山市では、清掃一般の職員も 59 人と静岡市の 25 人、浜松市の 49 人より多い。半減を想定すると 29 人の削減となる。
- (3) ごみ収集の職員は岡山市が 254 人と仙台市 109 人、千葉市 108 人、新潟市 77 人、静岡市 205 人、浜松市 184 人、堺市 60 人、福岡市 62 人よりも多い。半減を想定すると 127 人の削減となる。
- (4) ごみ処理の職員は岡山市が 131 人と仙台市 117 人、千葉市 65 人、静岡市 75 人、浜松市 66 人、堺市 92 人、広島市 77 人、北九州市 38 人、福岡市 117 人よりも多い。半減を想定すると 65 人の削減となる。
ごみ収集部門に関しては第 7 章で、現状の外部委託と比較して同等の効率化の達成のためには早期に 214 人を 74 人削減して 140 人体制とする必要があることを指摘し、ごみ処理部門においても瀬戸クリーンセンターの廃止(6 人配置)と岡南及び当新田の 2 事業所で東部クリーンセンターと同等の委託化により計 42 人の合計 48 人削減を行なう余地のあることを提言指摘している。この考え方を追求するならば半減は想定せざるを得ない。
- (5) し尿収集の職員は岡山市が 34 人であるが、札幌市 2 人、さいたま市 17 人、横

浜市 89 人、川崎市 65 人、名古屋市 81 人、京都市 19 人以外の他都市はいずれも 0 人である。岡山市でも長期的には 0 を想定とせざるを得ず、そうすると 34 人の削減となる。

- (6) し尿処理の職員は岡山市が 10 人であるが、札幌市、横浜市、京都市、大阪市、神戸市はいずれも 0 人である。岡山市でも長期的には 0 を想定とせざるを得ず、そうすると 10 人の削減となる。
- (7) 以上を合計すると 265 人の削減となる。

4 農林水産部門 20 人削減が想定される

農家数が浜松市よりも少ないし岡山市の面積が浜松市の半分程度であるにも関わらず岡山市の人員が 150 人と多い点は、耕地面積等を考慮しても効率化の余地がある。浜松市並を目標とすれば 20 人程度の削減が想定される。

5 教育部門 319 人削減が想定される

上記表の番号 10 ないし 13 は教育関係である。司書(補)、学芸員(補)、栄養士及び調理士については、民間の同種の職責と比較して給与が高いことが問題として指摘されており、長期的には全部民間委託とすることが効率を重視すれば相当であるということになるだろうが、子育て政策と関連してどう選択するか議論があろう。そのことを考慮しても他都市との比較を考慮すれば中・長期期的には 300 人程度の削減は避けられないようである。即ち具体的に他都市並とすることを目標とすると

- (1) 司書(補)、学芸員(補)は 92 人であるところ、各都市によって考え方に相違があることが推察されるが、岡山市において削減を選択するのであれば 46 人程度に削減(削減数は 46 人)の余地がある。
- (2) 栄養士 83 人は、他都市でも削減の方向性は強く、静岡市 27 人、浜松市 24 人、広島市は 20 人、福岡市 17 人であることに照らせば給食施設の統合などにより岡山市でも 3 分の 1 程度に削減(削減数は 55 人)の余地があることになるだろう。
- (3) 岡山市の調理員は 362 人であり学校と保育園に配置されている。調理員の職務内容が公務員でなければ出来ないという性質ではないこと、実質的な勤務時間にゆとりがあり、仕事の内容と給与と比較すれば仙台市が 278 人、千葉市が 212 人、静岡市が 231 人、堺市が 76 人であることに照らすと 200 人程度に削減(削減数は 162 人)の余地があることになるだろう。岡山市では現状は、学校給食については民営化の目標にそって削減がなされている。
- (4) 総務省の資料では学校用務員については、守衛・庁務員の 141 名に包含されている。そして正規職員である学校用務員は 111 人である。効率化グループ化の推進等で半減の(削減数は 56 人)の余地がある。
なお学校用務員については別の章で説明している。

以上のとおり教育部門では、319人の削減が想定できる。

- 6 運転手・車掌等の効率化 17人削減が想定される
運転手・車掌等の総数は岡山市が34人であるが、さいたま市及び広島市のいずれも10人の例が既にあり、半減は避けられないであろう。
- 7 守衛・庁務員の効率化 15人削減が想定される
学校用務員以外の守衛・庁務員の総職員数は30人であるが、仙台市のように1人の自治体もあり、横浜市24人、京都市85人、大阪市17人、北九州市12人である。全廃を含めて効率化の余地が大であり早急に具体化すべきで有るが、当面半減することが想定できる。
- 8 電話交換手 9人削減が想定される
電話交換手の総職員数は岡山市で9人であるが、既に0人の自治体が7もあり、岡山市においても廃止以外の選択は困難であり廃止手順の具体化が必要である。平成20年8月に実施された市民事業所業仕分けにおいて電話交換業務が対象となり、「災害等の緊急時の直営維持による電話交換業務の確保」という意見もあったが、工夫をすれば十分に対応できる課題であり他都市が無策であることは考えられない。他都市の現状を説明すれば理解が得られる事柄であろう。
- 9 水道部門 数字は掲記していない
総務省の資料では水道部門は381人であり、上記のとおりこの数字は平成2年に検針員31名を削減後の数字である。岡山市に比較して面積が広く、また人口が多い浜松市が212人であること、静岡市174人であることや堺市303人などに照らすと300人程度を目標とすることが考えられる。これに対して河川と地下水という水源の違い、配水管の総延長の違いを強調する意見もある。
しかし、都市によって事情が違うという場合であっても、それだけでは説明にならないし職員数の許容範囲は例えば2倍なのか1、2倍程度なのかを判断し説明責任を果たす必要がある。基本的には人口当りの職員数を基準にして効率性を判断するしかなく、これを基準として効率化を促進すべきであろう。なぜなら事情が違うとしても別個の観点から工夫したり効率化を図って職員数の増加を抑制し、職員が多いことによる高コストの水を市民が歓迎することはないからである。
岡山市の水道部門においては岡山県広域水道事業団に6人、公社に23人が出向しており、間接部門もお客様センターと給水工事センターで70人が配置されていることに注目する必要がある。また浄水場運転及び維持管理に従事する職員は61人、3センターに配属されている職員の総数は96人であるが、そのうち配水管の新設・更

新・維持管理業務を行なっている 3 センター従事職員数は 78 人である。残りの 18 人は料金関係等である。

監査人は、外郭団体である岡山市水道公社に関して、別の章において解散について厳正に検討すべきことを提言しているが、技能やノウハウの承継、活用のために水道公社の存続意義を強調するのであれば、その考え方を延長、徹底して岡山市においては長期的な視点に立脚し正規職員は水道事業の安全等の確保、中核部門に関与することにとどめることが真剣に考えられてよいであろう。同様の提言はゴミの収集の章で提言している。群馬県太田市や館林市で推進されているように、浄水場の管理・運営についても包括的民間委託の導入による全体的なコスト削減の検討をすべきであろう。水道ではないが、既に広島市では西部水資源再生センター(下水処理場)について、包括的と評価できる外部委託がなされていることも参考になるし、岩手県紫波町では職員数 9 人で水道事業を管理しているが、このような改革なども参考になる。

岡山市においても長期的な視点で要員管理を行うことによって水道事業の効率化を促進しないと、今後必要となる老朽化した施設や水道管等の更新に要する資金が不足すると考えられる。過去の継続という視点でなく、このような選択が迫られているという視点、水道事業をいかに経営していくという都市経営の観点からすれば、水道部門について現状維持的考え方から転換すべきことが求められる。今回は問題点の指摘にとどめ削減想定人数は掲記していない。

10 結論

結論として、監査人が着目し明示した部門に限っても上記のとおり計 645 人となり、総務・企画部門、教育部門、農林部門及び水道部門等に関して方針の相違や若干の変動(数字の出入り)があっても 645 人程度の正規職員の削減が長期的には想定されるし避けられないと考えられる。調理員に関して甘い数字という意見もあろう。この結論は、都市経営的観点、市民の目線、判断からすれば大きくは動かないと考えられる。

11 岡山市の要員管理計画の達成可能性

- (1) 岡山市よりもはるかに効率化を着々と推進実践している政令指定都市は数多いのであり、岡山市において平成 17 年度の 6448 人を平成 22 年度に 5803 人程度に削減するという目標の達成は、他の政令指定都市における効率化が推進されている分野と考察、検討しても岡山市において必要だし実現は不可能ではないと判断できる。
- (2) また、岡山市が上記のような分野において要員削減を推進することがやむを得ないことも岡山市の財政状況や他都市との比較検討で明らかである。平成 19 年 4 月

1 日時点を基準(岡山市の正規職員数は上記のとおり 6241 人)として 6241 人から 645 人を控除すれば 5596 人となるから、5803 人程度と比較して 207 人の削減が想定され平成 22 年度の 5803 人程度の目標を達成することにとどまらず、更に将来的に中・長期的には上記分野の効率化を更に行ないうる余地があることも総務省の統計等を基礎として検討すると否定できない。

なぜなら総務省の公表しているデータは平成 19 年 4 月 1 日時点のものであり、平成 17 年度の数字と同一ではないから、6241 人から上記の 645 人を控除すると 5596 人となり岡山市が平成 22 年度に目標としている 5803 人程度とはまだ 207 人の差異があり、更に 200 人程度の削減の余地・可能性は有るのである。

収納部門や子育て支援部門など拡充すべき分野も有ろうが、この点はさて置き、今後とも 5803 人程度の目標達成の暁には、既に検討した分野において中・長期的に総数 200 人程度の削減は可能であり、これが実現すれば静岡市の計画の計算方法に従うと、正規職員を他の方法で代替するとしても人件費は半減するから、岡山市においても年間 8 億円程度の削減効果が見込まれる。

- (3) 岡山市と他の政令指定都市を比較する際に留意すべきことは、病院事業と消防関係のことである。

消防部門は災害を予測することは困難であるがため、災害が発生した場合に備えての対応をしておく必要があり、人員面での効率化が容易でない点がある。堺市は消防部門が無いことで(病院部門は有る)、堺市全体で効率化が容易な基盤があると評価できよう。

浜松市には消防部門は存在するが、病院事業は小規模であるがため、この点は浜松市全体として効率化の基盤、条件が岡山市に比較して良いと評価できる。浜松市には浜松医科大学が存在し、日本赤十字病院があり、赤十字病院に対する支援(移転支援事業補助金が 22 年間で約 47 億円)に関しては浜松市行財政改革推進協議会でも問題として指摘されている。

- (4) これに比較して、岡山市には消防部門と病院部門の双方があり、浜松市や堺市と比較すると都市経営上、困難な事情を抱えているということである。岡山市の病院事業が、岡山市内や近隣に存在する岡山大学付属病院、岡山日赤病院、川崎医科大学付属川崎病院その他の計 7 つもの大病院という多数の競合に伍して医師、看護師等の確保を含め将来とも現状のままの体制で継続可能かについては、夕張市や滋賀県内の都市の例を引くまでもなく留意していく必要がある。

- (5) 岡山市の要員管理を考える場合において、職種に応じた民間と比較して妥当な給与体系を整備実行できるのなら直営維持には合理性があるが、このような職種に応じた給与体系を実施しないのであれば、正規職員による直営維持は財政的にも困難に陥る危険があることを指摘せざるを得ない。岡山市において大きな事務事業のあれもこれも必要であるとか維持可能だと考えることは、岡山市の財政状況、

なканずく岡山市には大きな規模の工場やその他の企業が少ないことや少子化による納税者の激増がもはや期待できないことなどからすれば、大変に危惧されるということを監査人として指摘するしかない。

添付資料

- 資料① 総務省の地方公共団体職員管理調査結果 第2表
- ② 総務省の地方公共団体職員管理調査結果 第4表
- ③ 総務省の地方公共団体職員管理調査結果 第3表

以上

部門別職員数 (指定都市)

①

部門	総務・企画														税務		
	議会	総務一般							企画開発	住民関連						その他	税務
指定都市名	議会	総務一般	会計出納	管財	職員研修所	行政委員会	小計	企画開発	住民関連一般	防災	広報広聴	戸籍等窓口	県(市)民センター等施設	小計	その他	総務部門計	税務
札幌市	37	517	61	107	8	94	787	90	95	14	79	421	0	609	0	1,486	753
仙台市	31	277	31	36	10	61	415	54	158	4	42	157	3	364	0	833	357
さいたま市	33	358	46	39	9	43	495	65	212	27	40	252	31	562	0	1,122	350
千葉市	31	295	33	35	13	52	428	50	115	15	38	205	9	382	10	870	301
横浜市	44	1,040	88	64	23	82	1,297	284	406	47	238	451	3	1,145	0	2,726	1,137
川崎市	32	448	32	105	8	83	676	59	279	26	35	248	2	590	0	1,325	476
新潟市	26	255	21	60	0	36	372	55	292	12	36	181	19	540	19	986	282
静岡市	23	216	24	22	5	37	304	43	85	25	14	89	3	216	0	563	239
浜松市	23	301	39	36	0	52	428	158	30	36	32	155	4	257	0	843	286
岡山市	32	323	20	33	5	26	407	61	72	6	11	101	14	204	0	672	197
名古屋市	51	660	86	108	0	78	932	42	181	21	217	452	13	884	0	1,858	1,139
京都市	33	542	78	46	11	77	754	45	74	22	148	347	105	696	0	1,495	708
大阪市	53	1,098	115	124	28	84	1,449	165	433	28	641	609	0	1,711	0	3,325	1,407
堺市	31	312	23	17	7	36	395	88	184	9	38	156	0	387	0	870	286
神戸市	35	436	59	136	4	53	688	105	161	42	159	352	25	739	0	1,532	673
広島市	40	381	53	27	8	48	517	84	190	0	34	196	0	420	1	1,022	427
北九州市	32	479	23	55	13	52	622	88	120	15	31	258	0	424	0	1,134	484
福岡市	42	523	52	64	12	75	726	96	241	11	66	277	57	652	0	1,474	559
合 計	629	8,461	884	1,114	164	1,069	11,692	1,632	3,328	360	1,899	4,907	288	10,782	30	24,136	10,061

部門別職員数(指定都市)

部門 指定都市名	民生							民生 部門 計	
	民生一般	福祉事務所	児童相談所等	保育所	老人福祉施設	施設 その他の 社会福祉	各種 年金保険 関係		旧 地域 改善 対策
札幌市	258	912	88	356	0	125	53	0	1,802
仙台市	196	218	75	788	0	47	24	0	1,348
さいたま市	195	324	50	902	0	108	47	6	1,632
千葉市	178	261	42	884	4	15	39	0	1,423
横浜市	577	1,159	189	1,320	83	336	117	10	3,791
川崎市	186	513	77	1,402	17	224	47	2	2,468
新潟市	135	229	18	790	17	61	14	0	1,264
静岡市	122	137	37	546	7	0	16	0	865
浜松市	120	221	35	310	0	32	19	1	738
岡山市	144	138	2	688	43	46	22	19	1,102
名古屋市	350	581	123	1,639	117	668	96	23	3,597
京都市	211	787	43	551	3	250	90	0	1,935
大阪市	476	1,154	138	1,795	18	457	232	177	4,447
堺市	323	204	57	439	18	28	68	67	1,204
神戸市	356	620	47	1,103	120	302	72	24	2,644
広島市	195	346	40	1,138	0	96	27	21	1,863
北九州市	251	335	45	400	0	18	40	44	1,133
福岡市	184	489	46	284	22	21	96	44	1,186
合計	4,467	8,628	1,152	15,335	469	2,834	1,119	438	34,442

部門別職員数 (指定都市)

部門	衛生										環境保 全	衛生 部門 計					
	衛生一般					公害	清掃										
指定都市名	衛生一般	夕市町村保健セン 夕1等施設	保健所	七喜検査	試験研究養成機関	医療施設	火葬場墓地	小計	公害	清掃一般	ごみ収集	ごみ処理	尿収集	尿処理	小計	環境保 全	衛生 部門 計
札幌市	67	396	98	1	54	7	0	623	21	162	529	246	2	0	939	49	1,632
仙台市	84	19	278	26	55	6	0	468	20	68	109	117	0	3	297	22	807
さいたま市	129	157	101	16	66	0	26	495	24	44	305	176	17	33	575	13	1,107
千葉市	109	130	105	6	38	0	15	403	45	85	108	65	0	5	263	18	729
横浜市	215	0	900	29	54	10	10	1,218	137	257	1,547	376	89	0	2,269	106	3,730
川崎市	151	50	376	0	37	22	9	645	114	110	883	304	65	7	1,369	53	2,181
新潟市	211	8	115	17	28	0	5	384	19	108	77	144	0	27	356	7	766
静岡市	59	90	92	0	46	0	1	288	13	25	205	75	0	9	314	25	640
浜松市	44	76	212	12	18	22	5	389	12	49	184	66	0	16	315	37	753
岡山市	55	88	95	10	0	0	15	263	14	59	254	131	34	10	488	12	777
名古屋市	212	14	765	28	94	18	29	1,160	198	180	1,151	287	81	17	1,716	34	3,108
京都市	99	23	475	12	52	77	18	756	61	120	832	389	19	0	1,360	11	2,183
大阪市	393	0	879	36	129	69	65	1,571	161	226	2,546	782	0	0	3,554	0	5,286
堺市	56	192	70	0	28	20	12	378	68	124	60	92	0	14	290	11	747
神戸市	114	241	151	14	43	3	38	604	75	78	1,026	349	0	0	1,453	0	2,132
広島市	40	176	91	17	73	0	4	401	15	106	362	77	0	7	552	20	988
北九州市	83	11	259	12	42	13	14	434	34	106	356	38	0	7	507	41	1,016
福岡市	144	10	287	15	36	0	0	492	14	154	62	117	0	9	342	19	867
合 計	2,265	1,681	5,349	251	893	267	266	10,972	1,045	2,061	10,596	3,831	307	164	16,959	478	29,454

部門別職員数(指定都市)

部門	労働				農林水産				農林水産部門計						
	労働一般	職業能力開発校	勤労セクタ1等施設	労働部門計	農業一般	試験研究養成機関	小計	林業一般		試験研究養成機関	小計	水産業一般	漁港	試験研究養成機関	小計
指定都市名															
札幌市	12	0	0	12	32	13	45	3	0	3	0	0	0	0	48
仙台市	5	0	1	6	51	0	51	5	0	5	0	0	0	0	56
さいたま市	8	0	0	8	50	29	79	0	0	0	0	0	0	0	79
千葉市	13	0	0	13	85	13	98	4	0	4	0	0	0	0	102
横浜市	17	6	2	25	114	13	127	0	0	0	2	0	0	2	129
川崎市	23	0	0	23	37	16	53	0	0	0	0	0	0	0	53
新潟市	6	0	2	8	204	0	204	3	0	3	11	0	0	11	218
静岡市	11	0	2	13	65	0	65	32	0	32	8	4	0	12	109
浜松市	11	0	0	11	123	5	128	27	0	27	3	1	0	4	159
岡山市	3	0	0	3	150	0	150	8	0	8	3	0	0	3	161
名古屋市	7	0	0	7	90	20	110	0	0	0	0	0	0	0	110
京都市	4	0	0	4	79	0	79	24	0	24	0	0	0	0	103
大阪市	16	0	0	16	14	0	14	0	0	0	0	0	0	0	14
堺市	7	0	5	12	45	0	45	0	0	0	0	0	0	0	45
神戸市	20	0	11	31	81	5	86	0	0	0	0	5	0	5	91
広島市	13	0	1	14	113	7	120	19	0	19	6	0	6	12	151
北九州市	16	0	1	17	54	10	64	11	0	11	8	4	0	12	87
福岡市	2	0	0	2	79	0	79	9	0	9	16	16	0	32	120
合 計	194	6	25	225	1466	131	1597	145	0	145	57	30	6	93	1835

部門別職員数 (指定都市)

部門	商工					土木								一般行政計			
	商工			観光	商工部門計	土木			建築	都市計画		ダム	下水		土木部門計		
指定都市名	商工一般	中小企業指導	試験研究養成機関	小計	観光	土木一般	用地買収	港湾空港海岸	小計	建築	都市計画一般	都市公園	小計	ダム	下水	土木部門計	
札幌市	56	6	0	62	30	771	66	0	837	233	190	98	288	0	0	1,358	7,220
仙台市	52	9	0	61	24	316	51	0	367	171	160	117	277	0	11	826	4,349
さいたま市	53	0	0	53	5	234	41	0	275	136	335	47	382	0	0	793	5,182
千葉市	32	9	0	41	5	319	48	0	367	186	169	135	304	0	16	873	4,388
横浜市	144	22	0	166	31	790	121	269	1,180	436	259	343	602	0	0	2,218	13,997
川崎市	66	8	0	74	4	503	54	132	689	237	125	121	246	0	0	1,172	7,808
新潟市	62	11	0	73	16	278	16	13	307	118	107	39	146	0	0	571	4,210
静岡市	48	0	0	48	51	277	23	10	310	117	135	41	176	0	0	603	3,154
浜松市	40	8	0	48	30	276	23	0	299	115	125	82	207	0	1	622	3,513
岡山市	28	3	0	31	14	184	12	7	203	109	90	62	152	0	0	464	3,453
名古屋市	101	20	98	219	59	859	79	10	948	363	471	308	779	0	0	2,090	12,238
京都市	72	10	78	160	25	531	43	0	574	403	262	85	347	0	0	1,324	7,975
大阪市	159	13	109	281	45	1,338	115	672	2,125	514	494	679	1,173	0	0	3,812	18,686
堺市	44	2	0	46	21	226	24	10	260	177	151	105	256	0	8	701	3,963
神戸市	80	19	0	99	27	498	37	180	715	291	399	180	579	0	0	1,585	8,849
広島市	38	10	25	73	26	503	79	8	590	223	217	50	267	0	0	1,080	5,634
北九州市	156	16	0	172	43	438	88	181	707	241	148	41	189	0	14	1,151	5,299
福岡市	91	23	4	118	18	457	88	182	727	284	176	139	315	1	6	1,333	5,719
合計	1,322	189	314	1,825	474	8,798	1,008	1,674	11,480	4,354	4,013	2,672	6,685	1	56	22,576	125,657

部門別職員数(指定都市)

部門	教育																								
	教育一般			社会教育				保健体育			義務教育			その他の学校教育					学校教育計	教育部門計					
指定都市名	教育一般	小計	社会教育一般	文化財保護	公民館	その他の社会教育施設	小計	保健体育一般	給食センター	保健体育施設	小計	学校以外の教育計	小学校	中学校	特殊学校小・中・	小計	高等学校	大学短期大学			特殊学校高等部	幼稚園	その他	小計	
札幌市	153	18	171	43	15	0	108	166	75	0	0	412	748	307	23	1,078	570	19	18	148	23	778	1,856	2,268	
仙台市	140	24	164	16	31	45	140	232	20	79	0	495	364	143	6	513	346	0	0	10	0	356	869	1,364	
さいたま市	154	22	176	19	24	149	233	425	51	47	8	707	440	107	3	550	263	0	0	5	0	268	818	1,525	
千葉市	128	36	164	36	19	78	143	276	43	9	3	495	379	68	12	459	148	0	0	0	0	148	607	1,102	
横浜市	310	31	341	28	8	0	242	278	19	0	19	638	1,212	203	38	1,453	676	91	16	0	0	783	2,236	2,874	
川崎市	134	50	184	19	6	74	96	195	27	0	27	406	520	91	12	623	415	39	0	17	0	471	1,094	1,506	
新潟市	141	15	156	32	20	109	101	262	35	78	23	554	322	95	9	456	192	0	0	55	0	247	673	1,227	
静岡市	133	11	144	39	22	47	88	196	45	145	3	533	159	59	0	218	182	0	0	50	0	232	450	983	
浜松市	114	2	116	43	13	73	118	247	12	53	0	428	285	133	1	419	77	0	0	283	0	360	779	1,207	
岡山市	121	9	130	24	13	38	48	123	17	25	0	295	357	71	0	428	11	0	0	278	0	289	717	1,012	
名古屋市	169	46	215	60	22	0	428	510	20	0	11	756	1,171	181	40	1,332	991	141	0	162	0	1,294	2,686	3,442	
京都市	290	57	347	57	27	9	159	252	40	1	37	677	571	79	4	654	669	148	0	68	0	885	1,539	2,216	
大阪市	206	10	216	52	8	0	460	520	92	0	27	855	1,663	556	0	2,219	1,654	196	139	444	0	2,433	4,652	5,507	
堺市	191	32	223	53	26	4	148	231	25	0	25	479	103	48	15	166	169	0	0	73	0	242	408	687	
神戸市	248	9	257	10	35	23	101	169	33	0	2	461	797	129	0	926	618	118	68	192	128	1,124	2,050	2,511	
広島市	194	13	207	11	11	109	87	218	16	23	0	39	464	390	82	4	476	491	231	2	84	0	808	1,284	1,748
北九州市	151	24	175	56	15	0	107	178	26	0	26	379	374	63	18	455	54	77	0	25	13	169	624	1,003	
福岡市	185	20	205	26	53	0	154	233	15	4	0	457	500	100	8	608	270	0	7	26	0	303	911	1,368	
合計	3,162	429	3,591	624	368	758	2,961	4,711	611	464	114	1,189	9,491	10,355	2,515	193	13,053	7,796	1,060	250	1,920	164	11,190	24,253	33,744

部門別職員数 (指定都市)

部門	警察		消防	普通 会計 計
	警察	警察		
指定都市名				
札幌市	0	1,849	11,337	
仙台市	0	1,067	6,780	
さいたま市	0	1,245	7,952	
千葉市	0	950	6,440	
横浜市	0	3,386	20,257	
川崎市	0	1,417	10,725	
新潟市	0	905	6,342	
静岡市	0	716	4,853	
浜松市	0	887	5,607	
岡山市	0	605	5,070	
名古屋市	0	2,356	18,036	
京都市	0	1,922	12,113	
大阪市	0	3,499	27,692	
堺市	0	0	4,850	
神戸市	0	1,452	12,812	
広島市	0	1,303	8,735	
北九州市	0	972	7,244	
福岡市	0	1,042	8,129	
合計	0	25,573	184,974	

部門別職員数 (指定都市)

部門	病院	水道	交通	下水道	その他					公営企業等 会計計	総合計
	病院	水道	交通	下水道	国保事業	収益事業	介護保険事業	その他	小計		
指定都市名											
札幌市	1,018	691	758	560	280	5	226	72	583	3,610	14,947
仙台市	696	451	1,128	265	98	0	72	517	687	3,227	10,007
さいたま市	627	419	0	157	89	0	96	42	227	1,430	9,382
千葉市	718	24	0	198	68	13	92	89	262	1,202	7,642
横浜市	2,489	2,011	2,467	968	266	0	290	265	821	8,756	29,013
川崎市	1,177	742	643	435	136	21	167	162	486	3,483	14,208
新潟市	793	392	0	219	97	0	109	23	229	1,633	7,975
静岡市	1,123	174	0	200	83	18	55	14	170	1,667	6,520
浜松市	73	212	0	162	52	5	71	34	162	609	6,216
岡山市	480	381	0	172	54	0	47	37	138	1,171	6,241
名古屋市	2,043	1,433	4,020	1,154	233	0	480	133	846	9,496	27,532
京都市	702	911	1,400	641	190	0	136	74	400	4,054	16,167
大阪市	2,519	2,075	7,384	1,958	515	0	304	547	1,366	15,302	42,994
堺市	531	303	0	314	90	0	73	6	169	1,317	6,167
神戸市	1,827	842	1,098	405	195	0	106	366	667	4,839	17,651
広島市	1,766	668	0	428	125	17	80	127	349	3,211	11,946
北九州市	1,098	388	91	193	132	30	76	125	363	2,133	9,377
福岡市	492	581	593	305	132	40	107	148	427	2,398	10,527
合 計	20,172	12,698	19,582	8,734	2,835	149	2,587	2,781	8,352	69,538	254,512

第4表 職種別職員数(総職員)《指定都市》

(1/2)

職種 指定都市名	調査(株) 学芸員(術)	医師 歯科医師	看護師	保健師 助産師	その他 の医療 技術者	獣医師	栄養士	農業等 指導員	農林水産 師	動植物 飼育員	建築技師	土木技師	保育士 保育士	施設保育 士・寄託等 指導員等	食品 環境衛生 監視員	その他の 一般 技術職	生活等 作業等 指導員	生保担当 ケース	五法担当 ケース	警察 指導員
札幌市	0	138	736	188	199	6	104	0	90	43	215	1,009	321	163	58	839	15	489	34	79
仙台市	37	96	438	197	114	34	116	0	14	28	172	451	618	38	63	1,517	3	84	55	14
さいたま市	103	93	425	175	142	19	61	0	17	5	187	454	762	34	50	421	0	80	81	34
千葉市	40	109	497	139	127	12	152	0	40	28	136	390	655	14	51	327	2	95	61	31
横浜市	203	159	1,735	531	661	17	76	0	77	11	478	1,613	1,103	95	229	1,522	293	457	343	59
川崎市	50	166	858	189	260	23	93	0	14	4	196	726	1,123	47	112	499	67	238	91	41
新潟市	76	99	529	183	139	29	41	0	52	0	98	386	674	105	17	432	16	64	124	12
静岡市	4	132	708	143	219	27	27	0	5	0	96	450	505	3	0	265	0	41	17	6
浜松市	0	9	60	150	63	33	24	0	0	21	102	422	273	11	0	186	0	34	84	8
岡山市	92	60	292	81	72	14	83	0	48	0	85	459	585	33	40	232	0	72	34	18
名古屋市	236	259	1,487	400	387	49	76	0	2	105	242	1,173	1,396	403	209	2,493	148	200	207	24
京都市	8	126	552	256	197	35	39	0	91	23	258	690	453	92	178	518	0	336	101	46
大阪市	224	299	1,533	486	507	63	76	0	0	32	599	1,660	1,429	121	162	1,720	48	624	276	91
堺市	93	98	365	141	101	7	35	0	3	0	171	461	349	32	45	391	16	103	76	22
神戸市	123	236	1,104	218	254	16	43	0	55	38	246	809	902	101	182	199	52	299	107	67
広島市	18	229	1,223	144	281	33	20	0	90	23	219	838	1,035	38	82	594	0	135	71	38
北九州市	25	208	660	171	167	19	26	0	52	0	173	758	358	3	59	512	0	148	65	27
福岡市	31	99	325	190	75	14	17	0	41	20	251	786	240	37	62	682	0	207	97	26
合計	1,363	2,615	13,527	3,982	3,965	450	1,109	0	691	381	3,924	13,535	12,781	1,370	1,599	13,349	660	3,706	1,924	643

(単位:人)

第4表 職種別職員数(総職員)《指定都市》

職種	各種 社 福 社 司	水道等 検針員・ 徴収員	その他の 一般 事務職	ホーム ヘルパー	運転手 車掌等	守 衛 ・ 庁 務 員 等	電気・ メ カ ニ ク 等 技 術 員	調理員	清掃職員	船 員	電 話 交 換 手	道 路 補 修 員	その他の 技 術 職 勞 務 職	社 会 教 育 主 事	その他の 教 育 公 務 員	警 察 官	交 通 巡 視 員	消 防 吏 員	臨 時 職 員	計
札幌市	33	30	5,028	0	460	589	193	396	678	0	2	0	346	6	625	0	0	1,835	0	14,947
仙台市	30	0	2,917	0	557	1	12	278	37	0	0	27	629	24	362	0	0	1,043	1	10,007
さいたま市	20	0	3,396	1	10	229	1	448	406	0	0	27	132	15	314	0	0	1,240	0	9,382
千葉市	19	0	2,797	11	38	297	40	212	100	0	2	18	75	4	180	0	0	943	0	7,642
横浜市	93	110	8,750	0	1,465	24	58	712	1,647	15	24	169	2,170	0	722	0	0	3,392	0	29,013
川崎市	36	0	4,188	0	629	422	334	416	918	6	25	76	447	55	448	0	0	1,411	0	14,208
新潟市	7	0	2,667	0	41	215	0	387	181	0	0	43	157	32	262	0	0	904	3	7,975
静岡市	10	0	2,086	0	63	110	0	231	124	0	0	0	213	0	292	0	0	713	30	6,520
浜松市	0	0	2,620	0	22	148	0	324	202	0	0	1	110	0	427	0	0	882	0	6,216
岡山市	0	31	2,136	1	34	141	0	362	249	0	9	11	29	26	307	0	0	605	0	6,241
名古屋市	42	61	7,154	0	1,542	1,080	1,078	1,026	1,289	0	24	69	1,213	35	1,086	0	0	2,357	0	27,532
京都市	34	52	5,243	51	728	85	310	444	1,049	0	35	93	1,186	3	966	0	0	1,889	0	16,167
大阪市	179	136	12,098	0	2,297	17	2,226	1,396	3,133	221	3	564	5,272	196	1,855	0	0	3,451	0	42,994
堺市	22	0	2,680	4	25	141	161	76	57	0	0	31	135	1	325	0	0	0	0	6,167
神戸市	41	0	5,086	0	757	660	582	719	1,248	23	40	210	797	0	989	0	0	1,448	0	17,651
広島市	0	0	3,581	0	10	160	2	370	381	0	2	0	254	1	780	0	0	1,294	0	11,946
北九州市	13	0	3,825	0	77	12	0	306	341	7	0	0	254	3	133	0	0	975	0	9,377
福岡市	0	0	4,643	0	181	295	0	418	128	59	2	32	169	27	339	0	0	1,034	0	10,527
合計	579	420	80,895	68	8,936	4,626	4,997	8,521	12,148	331	168	1,371	13,588	428	10,412	0	0	25,416	34	254,512

(2/2)

(単位:人)

第3表 部門別増減員数 《指定都市》

(単位:人)

部門	議会 議会	総務一般					総務・企画					その他	総務部門計		民生										民生部門計			
		総務一般	会計 出納	管財	職員 研修所	行政 委員会	小計	企画 開発		住民関連			小計	その他	総務 部門 計	税務	民生											
								住民 関連 一般	防災	広報 広聴	戸籍等 窓口						県(市) 民センター 等施設	民生 一般	福祉 推進 推進所	児童 保育所	老人 福祉 施設	その他 の社会 福祉施設	各種 年金 保険 関係	旧地域 改善 対策				
指定都市名	議会	総務一般	会計 出納	管財	職員 研修所	行政 委員会	小計	企画 開発	住民 関連 一般	防災	広報 広聴	戸籍等 窓口	県(市) 民センター 等施設	小計	その他	総務 部門 計	税務	民生 一般	福祉 推進 推進所	児童 保育所	老人 福祉 施設	その他 の社会 福祉施設	各種 年金 保険 関係	旧地域 改善 対策	民生 部門 計			
札幌市	0	▲8	0	▲6	0	0	▲14	2	1	2	▲1	▲4	0	▲2	0	▲14	2	8	25	2	▲19	0	▲1	8	0	23		
仙台市	▲1	▲7	▲2	1	1	1	▲6	▲3	▲8	4	▲1	▲2	0	▲7	0	▲16	▲14	0	0	3	▲11	0	▲14	▲2	0	▲24		
さいたま市	▲1	5	▲3	▲4	0	0	▲2	▲8	6	4	▲1	▲10	▲1	▲2	0	▲12	▲5	2	14	▲1	▲7	0	31	6	0	45		
千葉市	▲1	▲3	1	0	1	0	▲1	2	10	0	0	▲1	▲4	5	10	16	3	1	3	0	▲6	0	▲5	7	0	0		
横浜市	▲1	24	▲5	1	1	7	28	▲31	▲2	16	1	▲12	0	3	0	▲90	▲90	30	83	24	▲71	0	21	0	0	87		
川崎市	▲1	▲24	0	1	▲1	0	▲24	3	▲1	1	1	3	0	4	0	▲17	▲9	10	2	1	▲74	▲1	▲19	▲4	0	▲85		
新潟市	1	▲124	▲2	15	0	11	▲100	▲25	169	▲4	5	30	8	208	8	91	▲4	▲20	15	18	▲24	0	▲3	▲21	0	▲35		
(新潟市※1)	26	255	21	60	0	36	372	55	292	12	36	181	19	540	19	986	282	135	229	18	790	17	61	14	0	1,264		
静岡市	0	▲3	▲1	0	0	0	▲4	▲3	7	▲1	0	▲5	0	1	0	▲6	▲3	4	1	8	▲24	0	0	▲1	0	▲12		
浜松市	0	25	▲4	▲3	0	18	36	15	▲23	4	0	24	▲12	7	0	44	▲4	4	26	35	▲8	0	7	▲14	0	50		
(浜松市※2)	23	301	39	36	0	52	428	158	30	36	32	155	4	257	0	843	286	120	221	35	310	0	32	19	1	738		
岡山市	0	51	1	▲2	0	0	50	12	3	▲1	▲3	0	9	13	0	75	▲11	21	▲3	2	27	▲14	▲5	▲1	▲3	24		
名古屋市	0	▲13	0	▲1	0	0	▲14	0	8	0	1	▲1	2	5	▲2	▲11	▲21	▲8	6	▲7	▲30	▲43	188	1	0	▲270		
京都市	0	5	▲2	▲3	2	0	2	0	▲2	2	0	▲3	▲2	▲5	0	▲3	▲11	11	8	6	▲28	0	▲10	▲30	0	▲43		
大阪市	▲4	▲226	▲2	▲5	5	▲3	▲231	16	▲6	▲6	130	0	▲2	116	0	▲99	▲76	78	136	6	▲145	▲6	▲42	0	▲44	▲17		
堺市	▲2	9	0	▲1	▲1	0	7	3	1	0	▲2	▲6	▲1	▲8	0	2	0	28	0	15	▲34	0	▲7	4	▲4	2		
神戸市	4	▲7	4	▲6	1	3	▲5	▲7	▲6	0	▲5	6	▲1	▲6	0	▲18	▲2	▲18	▲33	1	▲50	▲8	4	12	▲2	▲94		
広島市	0	▲10	1	▲6	▲1	0	▲16	2	▲2	0	0	▲10	0	▲12	0	▲26	▲17	12	▲2	1	▲13	0	▲8	▲4	▲2	▲16		
北九州市	1	1	▲20	0	▲1	2	▲18	▲1	▲3	▲4	▲1	▲19	0	▲27	0	▲46	0	11	8	1	▲13	0	2	4	▲5	8		
福岡市	0	4	▲2	1	0	▲1	2	9	▲6	1	5	▲4	▲3	▲7	▲23	▲19	5	11	12	1	▲10	▲1	▲1	1	▲7	6		
合計	▲5	▲352	▲37	▲16	7	38	▲360	▲26	138	19	132	▲14	▲16	259	▲7	▲134	▲246	164	304	114	▲567	▲59	▲234	▲33	▲64	▲375		
(計※1,2)	43	303	29	68	7	97	504	197	314	67	195	268	11	855	4	1,560	330	435	713	114	565	▲42	▲145	35	▲63	1,612		

※1、2) 平成19年4月1日に指定都市となった新潟市、浜松市は、前年の団市区分別職員数(指定都市)との比較では、皆増となる。

第3表 部門別増減員数 《指定都市》

(4/5)

(単位:人)

部門	教育										警察	消防	普通会計計															
	教育一般			社会教育				保健体育						学校		その他の学校教育		学校教育計	教育部門計									
指定都市名	教育一般	教育研究所等	小計	社会教育一般	文化財保護	公民館	その他の社会教育施設	小計	保健体育一般	給食・モク	保健体育施設	小計	以外の教育計	小学校	中学校	特殊学校小・中・学部	小計	高等学校	大学短期大学	特殊学校幼児保育園	その他	小計	学校教育計	教育部門計	警察	消防	普通会計計	
札幌市	0	2	2	▲2	0	▲3	▲26	▲31	▲25	0	0	▲25	▲54	▲57	▲12	▲1	▲70	2	▲1	0	▲2	▲9	▲10	▲80	▲134	0	1	▲185
仙台市	6	0	6	▲1	3	▲1	▲2	▲1	2	▲30	0	▲28	▲23	▲13	▲6	0	▲19	▲15	0	0	0	0	▲15	▲34	0	5	▲158	
さいたま市	▲3	1	▲2	▲2	2	▲6	▲15	▲21	11	▲6	0	5	▲18	▲24	▲3	0	▲27	▲2	0	0	0	0	▲2	▲29	▲47	0	8	▲114
千葉市	0	1	1	▲13	▲1	0	▲4	▲18	▲5	1	0	▲4	▲21	▲16	0	▲2	▲17	▲4	0	0	0	0	▲4	▲21	▲42	0	7	▲87
横浜市	▲4	7	3	▲2	0	0	▲6	▲8	0	0	0	0	▲5	▲33	3	▲1	▲31	▲11	20	2	0	0	▲29	▲60	▲65	0	2	▲199
川崎市	7	0	7	▲1	0	▲8	▲1	▲10	0	0	0	0	▲3	▲30	▲3	1	▲32	▲11	▲1	0	▲3	0	▲15	▲47	▲50	0	8	▲268
新潟市	▲26	▲1	▲29	▲40	0	35	▲5	▲10	▲19	▲27	▲6	▲52	▲91	▲6	▲5	▲2	▲13	42	0	0	▲3	0	39	26	▲65	0	0	▲58
(新潟市※1)	141	15	156	32	20	109	101	262	35	78	23	136	554	322	96	9	426	192	0	0	55	0	247	673	1,227	0	905	6,342
静岡市	6	0	6	0	▲2	▲3	▲8	▲13	1	▲26	1	▲24	▲31	▲9	▲3	0	▲12	2	0	0	1	0	3	▲9	▲40	0	1	▲104
浜松市	▲19	0	▲19	▲40	4	2	▲13	▲47	0	▲2	0	▲2	▲68	▲22	▲12	0	▲34	▲1	0	0	▲9	0	▲10	▲44	▲112	0	▲4	3,397
(浜松市※2)	114	2	116	43	13	73	118	247	12	53	0	65	428	285	133	1	419	77	0	0	283	0	360	779	1,207	0	887	5,607
岡山市	9	2	11	0	2	10	0	12	▲13	14	0	1	24	▲5	▲9	0	▲14	0	0	2	0	0	2	▲12	▲12	0	38	140
名古屋市	6	▲1	5	0	0	0	▲25	▲25	▲1	0	0	▲1	▲21	▲77	▲7	▲2	▲86	▲14	▲9	0	▲3	0	▲26	▲112	▲133	0	22	▲500
京都市	▲14	23	9	▲6	2	0	▲8	▲12	▲2	0	▲2	▲4	▲7	▲37	▲10	▲1	▲48	▲8	▲2	0	0	0	▲10	▲58	▲65	0	26	▲206
大阪市	▲7	1	▲6	▲5	▲12	0	▲130	▲147	10	0	▲69	▲59	▲212	▲76	▲42	0	▲120	▲2	▲76	▲2	▲2	0	▲82	▲202	▲414	0	23	▲1,153
堺市	1	▲1	0	9	0	▲2	▲11	▲4	▲11	▲8	0	▲19	▲23	▲35	▲1	0	▲36	▲5	0	0	0	0	▲5	▲41	▲64	0	0	▲130
神戸市	12	1	13	0	1	▲1	▲8	▲8	▲30	0	▲6	▲36	▲31	▲9	▲40	0	▲48	▲28	▲93	▲1	▲8	▲4	▲134	▲182	▲213	0	17	▲428
広島市	0	0	0	▲1	▲1	▲12	▲8	▲22	▲1	▲12	0	▲13	▲35	1	▲3	0	▲2	▲6	5	0	▲4	0	▲5	▲7	▲42	0	179	▲5
北九州市	6	1	7	▲6	0	0	▲16	▲22	▲6	0	0	▲6	▲21	▲26	0	▲1	▲27	1	0	0	▲1	▲1	0	▲27	▲48	0	12	▲102
福岡市	▲5	▲2	▲7	▲1	0	0	▲1	▲2	▲4	0	0	▲4	▲13	4	5	0	9	▲10	0	0	0	0	▲10	▲1	▲14	0	4	▲64
合計	▲36	32	▲4	▲111	▲4	1	▲287	▲401	▲80	▲110	▲82	▲272	▲677	▲465	▲139	▲9	▲613	▲70	▲196	▲1	▲34	▲14	▲315	▲928	▲1,605	0	309	▲364
〔計※1、2〕	266	50	316	44	25	146	▲50	165	▲14	50	▲53	▲17	464	170	106	3	279	158	▲196	▲1	316	▲14	263	542	1,006	0	2,105	8,246

※1、2)

第3表 部門別増減員数 《指定都市》

(5/5)

(単位:人)

部門 指定都市名	病院		水道		交通		下水道		その他			小計	公営 企業等 合計	合計
	病院	水道	交通	下水道	下水道 事業	国保 事業	収益 事業	介護 保険 事業	その他					
札幌市	▲3	▲26	▲90	▲7	0	0	0	1	▲4	▲3	▲129	▲314		
仙台市	43	▲23	▲35	▲17	▲4	0	▲1	▲17	▲22	▲54	▲212			
さいたま市	▲1	▲8	0	2	▲16	0	0	25	9	2	▲112			
千葉市	▲8	▲1	0	▲5	0	▲1	0	▲5	▲6	▲20	▲107			
横浜市	▲214	▲105	▲306	3	8	0	5	▲32	▲21	▲643	▲842			
川崎市	24	▲24	▲38	▲22	1	0	▲1	▲10	▲10	▲70	▲338			
新潟市	30	▲13	0	▲45	▲11	0	1	▲7	▲17	▲45	▲103			
(新潟市※1)	793	392	0	219	97	0	109	23	229	1,833	7,975			
静岡市	6	▲7	0	▲9	▲3	▲2	▲1	14	8	▲2	▲106			
浜松市	▲5,600	130	0	▲22	▲31	▲3	4	0	▲30	▲67	▲133			
(浜松市※2)	73	212	0	162	52	5	71	34	162	609	6,216			
岡山市	▲8	10	0	▲2	▲2	0	▲2	▲2	▲6	▲6	134			
名古屋市	▲134	▲28	▲189	▲11	▲1	0	198	▲20	177	▲165	▲685			
京都市	12	▲24	▲128	▲21	2	0	3	28	33	▲128	▲334			
大阪市	▲282	▲102	▲274	▲121	▲33	0	▲39	▲54	▲126	▲905	▲2,056			
堺市	37	▲5	0	▲12	4	0	▲14	0	▲10	▲10	▲120			
神戸市	37	▲25	▲44	▲21	▲12	0	▲3	▲46	▲61	▲114	▲542			
広島市	1	▲9	0	▲3	10	▲1	▲9	▲6	▲6	▲17	▲22			
北九州市	▲18	▲12	▲12	▲29	7	▲9	0	4	2	▲69	▲171			
福岡市	11	0	▲7	▲11	▲1	▲1	0	▲10	▲12	▲19	▲83			
合計	▲6,059	▲282	▲1,103	▲351	▲82	▲17	144	▲140	▲96	▲2,495	▲6,262			
(計※1,2)	377	205	▲1,103	97	109	▲9	319	▲76	343	▲81	8,166			

※1、2)

第2章の2 支所について

提言

- 1 岡山市の西大寺支所を除く 15 の支所が主管している事務事業は多様であるが、支所段階において事務事業の内容に関して統一的な分類ができていないものもあるので統一的な分類を行なうように更に改善すべきである。
- 2 支所が所管している事務事業を分析すると効率性に関して支所間で相当な差異があり、地域の広範性その他の要因だけでは説明が困難なものがある。
- 3 支所の総務、民生関係の事務事業について、効率化が最上位の支所水準を他の支所に適用すると1ないし9名程度の削減が見込まれる。
- 4 支所の産業、建設課関係の事務事業についても、支所によって所要時間に相当大きな差異があり、改善により所要時間を削減でき効率化の余地が有ると考えられる。
- 5 現在の支所の位置は、過去の市町村合併という歴史的な経緯で決められているが、管内人口、経済状況、交通環境等に鑑みると統合や位置の変更の余地があり、岡山市が政令指定都市に移行後に区役所との関連も考慮して改善することが望ましい。

第1 岡山市の支所の概要

1 15の支所があること

- (1) 岡山市には西大寺支所を除いて、次表のとおり 15 の中ないし小規模の支所があり、大きな支所として番号 12 ないし 15 の御津、灘崎、建部及び瀬戸の 4 支所が、中程度の支所として総務民生課及び産業建設課の 2 課が設置されている一宮、津高、高松、妹尾、足守、興除、藤田の 7 支所があり、小さい支所として課が設置されていない児島、吉備、福田、上道の 4 支所がある。
- (2) しかし、課が設置されていない番号 5 吉備支所の人口総数(住民基本台帳人口と外国人登録人口を合計したもの)が最多であるということで、従来の人口を基本とする考え方のみを前提とすると課の数についてはアンバランスという考えもありうる。

(表 2-2-1)

番号	支所名	人口総数 (人)	住民基本台帳 人口 (人)	外国人登録 人口 (人)	面積 (平方メートル)
1	児島	6,690	6,623	67	20.12
2	一宮	22,019	21,877	142	28.50
3	津高	19,929	19,740	189	49.28
4	高松	17,773	17,710	63	24.02
5	吉備	23,848	23,691	157	10.97
6	妹尾	14,728	14,580	148	6.35
7	福田	10,521	10,454	67	5.99
8	足守	7,448	7,423	25	69.46
9	興除	14,349	14,217	132	17.17
10	藤田	13,083	12,961	122	22.27
11	上道	16,893	16,767	126	27.41
12	御津	10,301	10,037	264	114.42
13	灘崎	16,281	16,215	66	30.86
14	建部	6,643	6,590	53	89.53
15	瀬戸	14,978	14,879	99	41.78

2 支所の位置

- (1) 支所の位置は、町村合併という歴史的経緯があるため、西部、北部地域に支所が多い。また上記表でも理解できるように、妹尾及び福田の管内面積は狭く、福田と妹尾間の直線距離は 2 キロメートル、興除と藤田間の直線距離は 3 キロメートル程度であり近い。一宮と高松間の直線距離は 4、2 キロメートル、高松と吉備間のそれは 5 キロメートル、吉備と福田間のそれは 3 キロメートルである。

(2) 岡山市が政令指定都市に移行した場合にも、現在の支所は区役所に所属する地域センターとして存続する予定のようであるが、児島、福田、妹尾、興除及び藤田の 5 支所は南区役所に属するセンターとなることが予定されている。本章は支所の効率化が可能かという視点から監査したものである。

3 支所の組織と配置職員数

支所は、組織上は市民局に属し、次表のとおり児島、吉備、福田、上道の 4 支所には課は無く、5 ないし 11 の一宮、津高、高松、妹尾、興除、足守、藤田の 7 支所には総務民生課及び産業建設課が有り、合併前の町役場であった御津、灘崎、建部、瀬戸の支所には、2 課よりも多くの課がある。なお 11 支所に配置されている職員数は次表のとおりである。

(表 2-2-2)

番号	支所、課名	H19.4.1		H19.6.1	
		正規職員	再任用職員	嘱託	臨時
1	児島	6		0	
2	吉備	11		0	
3	福田	7		0	1
4	上道	7	1	0	
5	一宮総務民生課	10		0	
	一宮産業建設課	8		0	
6	津高総務民生課	8		1	
	津高産業建設課	9		0	
7	高松総務民生課	8		0	
	高松産業建設課	7		0	
8	妹尾総務民生課	10		0	
	妹尾産業建設課	6		0	
9	興除総務民生課	6		1	
	興除産業建設課	7		0	
10	足守総務民生課	8		0	
	足守産業建設課	9		0	
11	藤田総務民生課	8		0	
	藤田産業建設課	6		0	

嘱託職員、臨時職員については勤務時間の点を考慮して概略の数値であるが正規職員の 0.75 人相当として計算すると津高支所は 17.75 人、福田支所は 7.75 人、上道支所は 7.75 人、興除支所は 13.75 人となる。

第2 支所における事務の取扱件数

- 1 支所がどの程度の事務事業を処理しているかを比較するには、統計の結果、共通の数値が明らかになっている平成 19 年度の証明書等の窓口取扱件数(市民課関係の証明件数、届出件数、印鑑手帳事務件数、臨時運行許可事務件数、税関係の証明件数、収納関係件数及び保健福祉関係の届出件数)を比較するのが適切であると判断した。

処理数でなく来客者数も考慮すべきただという意見があったが、来客者数などの資料は無いので比較考慮する上では今回は不可能であった。

- 2 なお、次表は各支所の上記の証明書等の取扱件数を分析(職員数は総務民生課のみ集計)したものであるが、朝日出張所及び古都出張所は西大寺支所に、連絡所は本庁に属する。

天満屋地下街市民サービスセンターは本庁に属する証明関係に特化したもので、岡山市内のデパートの地下に所在している。この出張所、連絡所等は諸届出の受付事務を取扱っていないことに注意する必要があるが、効率的に件数を処理していることが理解できるし、証明書の発行交付事務に特化すれば効率が非常に上がることが理解できる。

(表 2-2-3)

番号	支所名	件数の 総数	人口 総数	職員数 合計	職員 1 人当 たりの取扱件 数	人口 1 人当 たりの件数
1	児島	29,708	6,690	6	4,951	4.44
2	一宮	45,226	22,019	10	4,522	2.05
3	津高	44,622	19,929	9	4,958	2.23
4	高松	35,025	17,773	8	4,378	1.97
5	吉備	70,667	23,848	11	6,424	2.96
6	妹尾	48,823	14,728	10	4,882	3.31
7	福田	46,187	10,521	8	5,773	4.38
8	足守	15,903	7,448	8	1,987	2.13
9	興除	17,117	14,349	7	2,445	1.19
10	藤田	38,918	13,083	8	4,864	2.97
11	上道	31,206	16,893	8	3,900	1.84
12	御津	31,541	10,301	16	1,971	3.06
13	灘崎	35,435	16,281	26	1,362	2.17
14	建部	22,965	6,643	20	1,148	3.45
15	瀬戸	48,478	14,978	26	1,864	3.23
16	朝日出張所	3,329		4	832	
17	古都出張所	19,923		4	4,980	
18	新岡南連絡所	26,692		3	8,899	
19	操南連絡所	15,671		3	5,223	
20	東岡山連絡所	34,235		3	11,411	
21	天満屋市民 SC	49,255		4	12,313	
22	本庁	732,190		90	8,135	

上記表のとおり支所について職員 1 人当たりの処理件数を見ると、最多が吉備の 6,424 件、最小が建部の 1,148 件で少なく、足守、御津、灘崎、建部、瀬戸が 2,000 件以下である。御津、灘崎、建部、瀬戸は最近に岡山市と合併した町であり、町役場が支所になったものである。

第 3 行政サービス基本台帳の事務事業との関係

1 事務事業に必要な時間の視点

- (1) 行政サービス基本台帳の事務事業のデータと比較することにより、各支所の実態が明らかになると考えられる。行政サービス基本台帳に記載されている事務事業

内容及び事務時間は、各支所が事務事業を分析して振り分け申告提出したものである。支所が多数の事務事業を処理していることが理解できるが、共通の事務(「予算及び決算に関すること」「庶務に関すること」「戸籍に関する事務」「住民基本台帳法に関する事務」)の内容を精査すると次のような疑問が判明する。

① 児島、吉備、福田、上道の4支所に関して

ア 「予算及び決算に関すること」が福田の142時間から児島の734時間と5倍の差異がある。管内人口が最少の児島において、多くの時間が必要な理由は不明である。

イ 「戸籍に関すること」が上道の277時間から吉備の1,017時間と4倍の差異がある。最も人口が6,690人と少ない児島支所が414時間と、管内人口16,893人の上道支所の277時間よりも多くの時間がかかっている。

ウ 「住民基本台帳法に基く事務」も最少の上道の227時間から最多の福田の2,204時間と差異が大きい。

② 一宮、津高、高松、妹尾、興除、足守、藤田の7支所に関して

「予算及び決算に関すること」が足守の141時間から興除の913時間と6倍の差異がある。

なお足守支所は「住民票、戸籍、印鑑証明等の交付事務」という概括的な事務所要時間しか行政サービス基本台帳に記載していないことは分析の支障となっている。

2 総務民生課の事務事業の所要時間

(1) このように各支所において、事務事業の意味が統一的に理解されていたかは疑問であり、所要時間の申告内容が統一されていないという疑念はあるが、児島、吉備、福田、上道の4支所の事務事業の所要時間、一宮、津高、高松、妹尾、興除、足守、藤田の7支所について総務民生課の事務事業の所要時間、3課がある御津、灘崎、建部、瀬戸の4支所に関しては市民サービス課と保健福祉課の合計の事務事業に必要な時間を整理し比較した。

(2) 15の支所について、件数を事務事業に所要する時間、人口数、職員数(正規職員とその他も含む)などを元に分析すると、

ア 職員1人当たりの取扱件数は、最少が足守の1,987件で最多が吉備の6,424件であり平均が4,097件で平均以下は、足守1,987件、興除2,445件、御津3,942件、灘崎3,937件、建部2,087、瀬戸2,851件である。周辺部の支所の件数が少ない。

イ 人口1人当たりの件数が如何なる意味を持つかは議論もあろうが、最少は興除の1.19件で最多は児島の4.44件であるが、管内人口が一番少ない児島支所が多いという特徴がある。平均は2.75件で平均以下は、興除1.19件、上道1.84件、高松1.97件、一宮2.05件、津高2.23件、足守2.13件、灘崎2.17件であ

る。

- (3) 全ての支所において最多である吉備の職員1人当たり6,424件を処理すると仮定すれば、必要な職員数は次表の修正必要人員数欄記載のとおりとなり、単純計算では50.2人、現実的には一支所で0人ないし9人の削減が可能という計算になる。もっとも、現実にはいかにどの削減を行なうかについて監査人として特定の数字を主張するものではない。

(表 2-2-4)

番号	支所名	①件数 (件)	②現在の職員 合計数 (人)	③修正職員 数(人) (①÷6424)	②-③
1	児島	29,708	6	4.6	1.4
2	一宮	45,226	10	7.0	3
3	津高	44,622	9	6.9	2.1
4	高松	35,025	8	5.4	2.6
5	吉備	70,667	11	11.0	0
6	妹尾	48,823	10	7.6	2.4
7	福田	46,187	8	7.1	0.9
8	足守	15,903	8	2.4	5.6
9	興除	17,117	7	2.6	4.4
10	藤田	38,918	8	6.0	2
11	上道	31,206	8	4.8	3.2
12	御津	31,541	8	4.9	3.1
13	灘崎	35,435	9	5.5	3.5
14	建部	22,965	10	3.5	6.5
15	瀬戸	48,478	17	7.5	9.5
	合計	561,821	138	86.8	50.2

3 各支所の事務事業の比較について

- (1) 各支所が申告記載している行政サービス基本台帳の所要時間の確実性について更に分析をする必要があるが、所要時間という数値がはっきりしている「印鑑手帳事務」「臨時運行事務」「税関係証明事務」の3つに絞って、所要時間の観点から調査した。
- (2) 「印鑑手帳関係事務」について
件数とこの事務の処理に要した時間をもとに1件当たりの所要時間を計算すると、所要時間を特定して申告していない足守支所は不明であるが、最少は福田の0.231時間で最多は興除の2.994時間であり13倍の開きがある。

平均は、1.047時間であり、平均以上は、一宮 1.252時間、興除 2.994時間、藤田 1.082時間、御津 1.398時間、灘崎 1.242時間、建部 2.204時間、瀬戸 1.557時間である。

平均である1件当たりの1.047時間の妥当性が、福田の0.231時間、郊外に所在する児島の0.379時間及び妹尾の0.383時間に照らしても過大であり、平均の半分の0.5時間で処理が不可能と判断することはできない。したがって0.5時間で再計算すると、一宮、津高、高松、吉備、興除、御津、灘崎、建部及び瀬戸で所要時間は次表のとおり削減可能という計算になる。

(表 2-2-5)

番号	支所名	①印鑑手帳 登録に係る 事務時間	②印鑑手帳 件数	1件当たり の所要時間	③0.5時間で 計算した 所要時間 (②×0.5)	削減可能 時間(①- ③)
1	児島	334	880	0.379	440	—
2	一宮	872	696	1.252	348	524
3	津高	526	831	0.632	415	111
4	高松	411	525	0.782	262	149
5	吉備	1,180	1,192	0.989	596	584
6	妹尾	320	835	0.383	417	—
7	福田	140	605	0.231	302	—
8	足守		211		105	—
9	興除	569	190	2.994	95	474
10	藤田	653	603	1.082	301	352
11	上道	277	466	0.594	233	44
12	御津	551	394	1.398	197	354
13	灘崎	703	566	1.242	283	420
14	建部	485	220	2.204	110	375
15	瀬戸	1,075	690	1.557	345	730

(3) 「臨時運行関係事務（自動車の臨時運行許可事務）」について

件数とこの事務の処理に要した時間をもとに1件当たりの所要時間を計算すると、最少は福田の0.334時間で最多は興除の4.480時間であり13倍の開きがある。

平均は、1.764時間であり、平均以上は、足守 1.891時間、興除 4.480時間、御津 2.568時間、灘崎 2.167時間、建部 3.372時間、瀬戸 3.310時間である。少なくとも平均の時間以上を要した支所は効率化の余地があるというべきであろう。

児島、妹尾及び福田が0.4時間以下であることに照らすと、他の支所において

も 0.4 時間が不可能とは考えられず、0.4 時間で再計算すると次表のとおり、所要時間が削減という計算となる。

(表 2-2-6)

番号	支所名	①臨時運行に係る事務時間	②臨時運行件数	1 件当りの所要時間	③0.4 時間で計算した所要時間(②×0.4)	削減可能時間(①-③)
1	児島	315	805	0.391	322	—
2	一宮	202	308	0.655	123	79
3	津高	198	186	1.064	74	124
4	高松	164	98	1.673	39	125
5	吉備	589	352	1.673	140	449
6	妹尾	140	385	0.363	154	—
7	福田	352	1,051	0.334	420	—
8	足守	140	74	1.891	29	111
9	興除	569	127	4.480	50	519
10	藤田	734	648	1.132	259	475
11	上道	246	176	1.397	70	176
12	御津	452	176	2.568	70	382
13	灘崎	401	185	2.167	74	327
14	建部	290	86	3.372	34	256
15	瀬戸	586	177	3.310	70	516

(4) 「税関係証明関係事務」について

件数とこの事務の処理に要した時間をもとに 1 件当たりの所要時間を計算すると、所要時間を特定して申告していない灘崎支所は不明であるが、最少は妹尾の 0.026 時間で最多は建部の 0.579 時間であり 22 倍の開きがある。

平均は、0.133 時間であり、平均以上は、児島 0.154 時間、興除 0.272 時間、御津 0.161 時間、藤田 0.163 時間、建部 0.579 時間、瀬戸 0.274 時間である。

0.04 時間以下が一宮、津高、妹尾及び福田の 4 支所あることや電算化されているにことにも関わらず、長時間を要した支所は効率化の努力が不足しているというべきであろう。0.04 時間で再計算すると次表のとおり、所要時間を削減可能と判断できる。

(表 2-2-7)

番号	支所名	①税関係証明に係る事務時間	②税証明件数	1件当たりの所要時間	③0.04時間で計算した所要時間(②×0.04)	削減可能時間(①-③)
1	児島	315	2,036	0.154	81	234
2	一宮	202	5,279	0.038	211	—
3	津高	198	5,339	0.037	213	—
4	高松	164	3,120	0.052	124	40
5	吉備	589	11,640	0.050	465	124
6	妹尾	140	5,224	0.026	208	—
7	福田	352	9,342	0.037	373	—
8	足守	140	1,639	0.085	65	75
9	興除	569	2,088	0.272	83	486
10	藤田	734	4,483	0.163	179	555
11	上道	246	3,021	0.081	120	126
12	御津	531	3,284	0.161	131	400
13	灘崎		3,287		131	
14	建部	1,207	2,082	0.579	83	1,124
15	瀬戸	1,173	4,277	0.274	171	1,002

4 まとめ

- (1) 各支所に配置されているのはほとんどが正規職員であり、内容の大半が定型的とも評価できる事務事業であり同じレベルの職員が対応しているはずであるにもかかわらず、このように所要時間に大きな差異があることが判明した。各支所からの申告時間を前提とすれば、効率的でない支所では至急に訓練や研修を徹底して効率化を図るべきである。いずれにしても、総務民生関係職員を削減する余地は有ることになる。
- (2) 修正職員数記載の職員で民生総務関係の事務事業を行なうことは可能であり、政令指定都市に移行後に、現在の支所の事務事業のうちの総務や庶務関係の事務事業の相当部分を区役所の課で行なうことにすれば、また監査人の現地調査や一市民としての支所の利用時の体験、観察からしても職員1人当たりの処理件数が6,424件と一番多い吉備においても、印鑑手帳事務や臨時運行事務では、効率化の余地はあり削減も不可能ではないと判断できた。
- (3) なお、支所に隣接して公民館が設置されている例が多いが、現在の岡山市では公民館には正規職員が1名配置されている。公民館の仕事と支所(将来的には地域センター)の仕事を兼務することを検討して効率化を推進すべきであろう。それによ

って正規職員がある程度は削減可能となる。

- (4) 浜松市では、市民サービスセンターを正規職員と非正規職員で運営しており、公民館と併設の市民サービスセンターについては、公民館長が市民サービスセンター所長を兼務し、施設の一体管理を行なっている。岡山市では支所長が公民館長を兼務することにより、館長職が教育委員会関係の再任用職員のポストであり兼務困難というのなら支所長が副館長として兼務し、施設の一体管理をすることは困難とは考えられない。
- (5) 御津、灘崎、建部及び瀬戸の各支所は相当数の削減をすることは可能であるが、どの程度の緩和策を採用するか否かは政策的な判断ということになる。

第4 支所の産業建設課関係事務

1 7支所の産業建設課関係事務について

- (1) 一宮、津高、高松、妹尾、興除、足守及び藤田の7支所には産業建設課がある。
- (2) 産業建設課についても、事務の内容が一義的に確定することが困難な記載がなされており、或る支所が申告している事務の内容と他の支所の申告記載している事務が同じか、判定が困難なものもあり数値の比較が困難である。例えば地籍に関係する事務事業として足守は1事務、妹尾及び藤田は2事務、一宮は5事務を記載しているが、高松は10事務を記載しており事務の区分として適切なのかは疑問であるし、また、用排水路に関する事務のうち妹尾は「局部改修に関する業務」「局部浚渫に関する業務」「特別改修及び改良工事に関する業務」等の6事務についていずれも116時間とし、興除は用水組合、協議会に関する事など4事務をいずれも99時間としている。

このようなことは、他の事務でも認められ、分析するうえでも問題点として残るが、この点はさておいて全体としての管内人口、職員数、建設関係事務の総所要時間に関しての分析を行なったものが次表である。

(表2-2-8)

番号	支所名	① 総人口	② 職員数	③建設関係総所要時間	④職員1人当たり所要時間(=③/②)	⑤人口1人当たり所要時間(=③/①)	⑥時間外勤務見込時間
1	一宮	22,019	8	15,953	1,994	0.724	470
2	津高	19,929	9	20,337	2,259	1.020	1,328
3	高松	17,773	7	14,647	2,092	0.824	722
4	妹尾	14,728	6	11,632	1,938	0.789	0
5	興除	14,349	7	14,810	2,115	1.032	248
6	足守	7,448	9	18,957	2,106	2.545	757
7	藤田	13,083	6	12,947	2,157	0.989	289

(3) 行政サービス基本台帳の数値をそのまま採用して建設関係の事務事業に要する時間全部を職員数で除したものが、職員 1 人当たりの所要時間であるが、最少は妹尾の 1,938 時間であり(妹尾では時間外勤務見込時間も 0 であり申告漏れと推察される)、最多は津高の 2,259 時間であり、津高は行政サービス基本台帳に申告している時間外勤務見込時間も 1,328 時間と多い。

(4) 管内人口 1 人当たりの所要時間は、最少が一宮の 0.724 時間であり最多は足守の 2.545 時間である。足守は管内人口が少ないにもかかわらず、支所の産業建設課の事務事業所要時間は一宮の 3 倍以上も有るということであり、広域であることが原因と推察される。

2 産業建設課内部の総務的な事務について

(1) 産業建設課として具体的にどのような事務事業に時間を要しているのかを分析し、総務関係の事務とそれ以外の事務を区分したものが次表である。

(表 2-2-9)

番号	支所名	①総務関係 所要時間	②総務以外 所要時間	③合計 所要時間 (①+②)	④ 職員数	⑤職員 1 人当 たり総務所 要時間 (①/④)	⑥職員 1 人当 たり総務以外 所要時間 (②/④)
1	一宮	2,666	13,287	15,953	8	333	1,660
2	津高	2,079	18,258	20,337	9	231	2,028
3	高松	3,866	10,781	14,647	7	552	1,540
4	妹尾	1,633	9,999	11,632	6	272	1,666
5	興除	3,449	11,361	14,810	7	492	1,623
6	足守	4,380	14,577	18,957	9	486	1,619
7	藤田	2,757	10,190	12,947	6	459	1,698

(2) 以上によると高松、興除及び足守は総務関係の所要時間が多いのであり、その原因は不明である。管内面積が足守は 69.46 平方キロメートルと比較的広いが、藤田は 22.27 平方キロメートル、高松は 24.02 平方キロメートルであって、一宮は 28.50 平方キロメートル、津高は 49.28 平方キロメートルと比較しても広くはなく、藤田及び興除の支所が多い原因は明らかでない。

3 産業建設課での総務的な事務の分析

総務的な事務事業の具体的な内容の分析を行なわないと、高松、興除、足守、藤田の支所の総務的な事務事業についての所要時間が多い理由が明らかではない。建設産業課であれば、現場に出て仕事をするなど対応に要する時間が多いと考えられるが、総務的な事務もある。

総務関係の事務を更に詳しく抜粋したものが次表である。要約すると、最少が妹尾

の1,633時間で最多が足守の4,380時間である。また高松が3,866時間、興除が3,449時間、藤田2,757時間と多い。

(表2-2-10)

事務の内容	一宮	津高	高松	妹尾	興除	足守	藤田
予算及び決算に関すること	710	482	400	330	595	459	200
庶務に関すること	100	526	310	195	984	326	0
議会対応に関すること	865	39	215	97	254	682	195
国・県・他市町村に関すること	851	39	277	195	195	487	195
会計事務に関すること	80		350			326	
係事務全般に関すること			82				
各種事務補助			123				
課内事務全般補佐に関すること			61		0		602
基盤整備促進事業の実施		270					
地元要望の受付及び要望箇所の調査、関係者・関係機関との協議		723	1,572		198	1,404	395
情報公開に関する事務			40				
訴訟に関する事務			97				
その他収入金の徴収に関すること						40	
地方分権一括法による譲与に関する事務			20				
管内関係諸団体との連絡に関すること				408	592		585
財産譲与に関すること						101	
所管する財産管理に関すること						60	
統計事務に関すること					0		
本庁及び他の出先機関との連絡調整に関すること			319	408	631	495	585
国有財産の譲受に関すること	60						
計	2,666	2,079	3,866	1,633	3,449	4,380	2,757

(2) 以上で明らかになったことは、

ア 産業建設課の事務事業のうち総務的な性質を有するものとして7つの支所に共

通の事務事業が 4 つしか確定できなかったということは、監査人として事務事業の分析に支障となった。各支所は支所の実態を本庁に知らせるために更なる努力をする必要がある。

- イ 「予算及び決算に関すること」は最少が藤田の 200 時間で最多が一宮の 710 時間である。
 - ウ 「庶務に関すること」は最少が藤田の 0 時間で最多が興除の 984 時間である。しかし、藤田は課内事務全般補佐に関することとして 602 時間を申告しているので、これが「庶務に関すること」の代替だと推察されるが、事務の定義が支所に理解されていないと考えられる。
 - エ 「議会対応に関すること」は最少が津高の 39 時間で最多が一宮の 865 時間、二番目が足守の 682 時間であり差が大きい。支所の事務として議会対応に関することがこのように多い原因は明らかではない。
 - オ 地元要望の受付及び要望箇所の調査、関係者・関係機関との協議の最少は一宮及び妹尾の 0 時間で、最多は高松の 1,572 時間で次いで足守の 1,404 時間と差異が極めて大きい。
 - カ 高松では、他の支所からの申告が無い係事務全般に関すること 82 時間、各種補助事務 123 時間、課内事務全般補佐に関すること 61 時間があり「庶務に関すること」が 310 時間となっている影響かとも考えられる。また、高松では「会計事務に関すること」が 350 時間とされているが、「予算及び決算に関すること」以外の会計事務に関することの内容は判然としない。
- (3) 以上のように、人口も少ない岡山市周辺部に所在する支所の建設産業課においても総務的、庶務的な事務事業に多くの時間を要していることになるが、「住民に丁寧な対応をしている」という類の説明を仮にされたとしても、まだ分析が困難な点があり、これを解明していけば支所において更に事務を効率的に行なうことが可能と判断できた。

第5 支所の位置づけの方向性

1 浜松市の地域自治センターについて

- (1) 平成 19 年に政令指定都市となった静岡県浜松市は、東西約 53 キロメートル、南北約 73 キロメートルで面積が 1544.17 平方キロメートルと岡山市の倍程度もある広い自治体である。天竜区は浜松市の全面積の半分以上を占め、また北区は 2 割程度を占めている。

本庁以外に 7 つの区役所があり、中区役所は本庁と同じ建物内にある。そして、中区、東区、南区、浜北区の 4 区役所には地域自治センター(岡山市の支所に相当するもの)は無く、西区役所に 3 自治センター、北区役所に 4 自治センター、天竜区役所に 5 自治センターの合計 12 センターがあった。この 12 センターは合併前の自治体の役所、役場がそのまま移行したものである。

- (2) 平成 17 年 7 月 1 日の合併時及び政令指定都市移行時には、大きな自治センターには 3 課、小さい自治センターには 1 課があったが、平成 20 年度には 2 つの小さい自治センターには課がなくなり、3 課あった 4 自治センターでは 2 課となり、3 課体制の自治センターは 3 センターになっている。
 - (3) 浜名湖に接する舞阪地域自治センターは、浜松市と合併する前は町役場で 6 課があり職員が 130 人いたが、平成 18 年 4 月には職員は 67 人と 3 課となり、平成 19 年度には正規職員 28 名、臨時職員 4 名の計 32 名であったが、平成 20 年度には正規職員 25 名、臨時職員 4 名の計 29 名体制となっている。このように、合併後に引き続き政令指定都市に移行した後も、各自治センターについて一段の効率化が進められている。
- 2 浜松市の地域自治センター機能について
- (1) 浜松市では地域自治センターは、「地域に関わる一市多制度事業、地域振興事業や身近な市民サービスを総合的に実施することを基本とし、機動的で利便性の高い総合的な実施機関としての役割を担い、身近な市民サービスと地域固有の事務事業を実施する」と位置づけられている。
 - (2) 具体的には次表のようにイメージ、区分されている。

(表 2-2-11)

区役所、地域自治センター、市民サービスセンターの役割分担イメージ				
区 役 所	地 域 自 治 セ ン タ ー	市 七	●申請、届出の受付、証明書の発行等の身近な窓口サービス業務	
		民 ン	市民生活	年金異動、国保異動、住民異動、印鑑、戸籍、外国人登録、埋火葬許可
		サ タ	税金	税証明、軽自動車廃止
		ー ー	福祉・保健	介護保険、重度心身障害者医療費助成、老人医療、バス・タクシー券、児童手当、母子医療、予防接種手帳、健康手帳、母子手帳
		ビ	教育	転入学
		ス	※地域自治センターでは、上記事務に加え次の事務を行う	
		地域自治	地域協議会事務、地域振興事務、一市多制度事務、自治会	
		市民生活	防災対策・防犯事務、市民相談、年金・国保の相談業務	
		窓口サービス	特殊な窓口サービス（除籍証明、死体埋火葬許可証明書、外国人新規登録等）及び区役所・本庁が行う許認可事務の受け付け等	
		税金	納税相談、ナンバープレートの交付	
	福祉・保健	高齢者、障害者、子育て、母子保健等の相談業務		
	教育	教育相談		
	地域の公共施設の維持管理	コミュニティ防災センター等の維持管理		
	※区役所では、上記事務に加え次の事務を行う			
	区政運営	区の方針決定、広聴・広報等の区政運営業務		
	地域自治	地域協議会事務、地域振興事務、一市多制度事務（D区のみ）、自治会（地域自治区を置かない区のみ）、区内の地域自治センターの支援統括		
	市民生活	住民基本台帳・戸籍・印鑑事務		
	税金	個人市民税（普通徴収）・軽自動車税・固定資産税等の賦課徴収等		
	福祉事務所	生活保護・老人福祉・身体障害者・児童福祉事務等		
保健所（A・B・C区除く）	食品衛生・狂犬病予防・母子保健事務等			
産業振興（A・B・C区除く）	商工業、農林水産業の振興・支援事務			
都市計画・土木	屋外広告物事務、道路等占用許可、市道整備等			
地域の公共施設の維持管理	国・県道、河川、公園、老人福祉センター、保健福祉センター等の公共施設の維持管理			
農業委員会（B・C・E区除く）	農業委員会の事務局の事務			
建築確認（D区のみ）	建築確認事務			

(3) なお、本庁の機能は次表のとおり想定されている。

(表 2-2-12)

本 庁	市の方針策定	基本構想・総合計画、行政経営計画その他政策・方針の決定等
	内部管理	人事、予算編成、監査、議会等
	渉外	国・県・他の地方自治体との連絡調整
	行政サービスに関する支援等	訴訟、行政不服審査などの訴訟の統括、行政サービスに関する基準等（徴収金の減免など）の策定
	高度・専門的な行政サービス	児童相談所、身体障害者更正相談所等（政令市事務）及び身体障害者手帳等（中核市事務）

3 岡山市の地域センターについて

- (1) 岡山市では、区役所に総務・地域振興課、税務課、市民保健年金課、農業振興課、建設課、維持管理課の 6 課を置く予定であるが、区役所の機能に関する考え方は浜松市と大差はないと判断できる。
- (2) 浜松市では、都市計画、土木、道路、河川、建設関係や産業振興の事務は本庁と区役所が所管しており自治センターは所管していないことに留意する必要がある。
したがって、政令指定都市移行後の岡山市においても、事業の重複や事業の効率性の観点から、また、岡山市の事務事業を分析した結果から、現在の産業建設課の事務事業は、御津、灘崎、建部及び瀬戸を除く現在の 11 の支所では所管しないことが相当である。

第 6 岡山市における支所の統合と支所の事務事業の縮小の可能性について

1 支所の統合について

- (1) 岡山市の支所については、現時点でも平成 21 年 4 月の政令指定都市に移行後も区役所の下位機関（センター）として存続することが予定されているようである。
しかし、既に検討したとおり、最近に合併した御津、灘崎、建部、瀬戸の支所は別としても相当昔に合併した地域の役場がそのまま支所としていまだに残され、現在の地域の人口や交通環境の変化、発展にそぐわない面もある。
- (2) 特に、将来の北区役所及び南区役所の管内には直線距離で約 2 ないし 5 キロメートルの間隔に支所が設置されていると言っても過言でなく、高齢者にとって公共交通の便がよくないという事実はあるとしても、多数の市民は自動車ないし自転車を利用しており、統合の余地があることは否定できない。

現在の支所の多くが元の農業協同組合の組合本店事務所と近接した場所に存在し、支所の建物も古いものが多いが、岡山市では農業協同組合も既に広域合併を実現して効率化一体化を推進していることと比較しても、岡山市としては、全地域の一体化の醸成及び支所の効率化の余地は大きいという判断をせざるを得ない。

- (3) 区役所のもとにセンターという組織を残すとしても、現在のままの数が必要かは

疑問である。一宮、津高、高松、吉備の4支所のグループと福田、藤田、興除の3支所のグループについては何箇所かに統合することによって実質的な市民サービスの向上を実現することは可能である。また、上道支所については、現在の交通の便の良くない位置が適切なのかは疑問があるし、古都出張所及び東岡山連絡所との関係、瀬戸支所との関係で整理、効率化、合理化が可能である。

2 支所の扱う事務事業について

- (1) 現在では総務民生課及び産業建設課の2課が設置された支所には10名内外の職員が配置されているが、事務事業を分析しても、支所が行なっていると申告されている事務事業の実態には相当程度の変動、バラツキ認められ、行政サービス基本台帳に記載されている事務事業の所要時間のより正確な把握、記載が必要であろう。しかし少なくとも効率的な観点からすると劣っている支所があることは否定しがたい。
- (2) 岡山市においても、中期的には浜松市において見られるように区役所の機能を強化し、センターの機能は縮小していることを留意する必要がある。即ち、支所（センター）では、年金異動、国保異動、住民異動などの市民生活関係の申請の受付、納税証明、保健福祉関係の受付や各種の相談事務を取り扱い、都市計画、土木、道路、河川、建設関係や産業振興の事務は本庁と区役所が所管することは相当であるし、機動性の観点からしても相当でないとは判断できない。
- (3) 以上の次第で政令指定都市移行後の地域センターとなることが支所においては直ちに統合しない場合であっても、少なくとも現在の総務民生担当部門の職員数を相当数削減する余地があるというべきである。

添付資料

資料① 支所総務民生関係分析表

以上

15支所 総務民生関係一覧表

番号	支所名	①件数(件)	②事務所要 時間総数 (時間)	③時間外勤務 時間(時間)	④人口総数(人)	⑤職員数合計 (人)	職員1人当り 取扱件数(件) ①÷⑤	人口1人当り 件数(件) ①÷④	⑥修正職員数 (人)	①÷⑥	1件当り 所要時間(時間) ②÷①
1	児島	29,708	10,689	189	6,690	6	4,951	4.44			0.359
2	一宮	45,226	20,042	615	22,019	10	4,522	2.05			0.443
3	津高	44,622	17,051	360	19,929	9	4,958	2.23	8.75	5,099	0.382
4	高松	35,025	15,834	719	17,773	8	4,378	1.97			0.452
5	吉備	70,667	22,135	820	23,848	11	6,424	2.96			0.313
6	妹尾	48,823	20,055	660	14,728	10	4,882	3.31			0.410
7	福田	46,187	15,499	400	10,521	8	5,773	4.38	7.75	5,959	0.335
8	足守	15,903	15,179	368	7,448	8	1,987	2.13			0.954
9	興除	17,117	12,749	716	14,349	7	2,445	1.19	6.75	2,535	0.744
10	藤田	38,918	14,806	233	13,083	8	4,864	2.97			0.380
11	上道	31,206	15,942	772	16,893	8	3,900	1.84	7.75	4,026	0.510
12	御津	31,541	13,746	148	10,301	8	3,942	3.06			0.435
13	灘崎	35,435	17,698	543	16,281	9	3,937	2.17			0.499
14	建部	22,965	18,412	0	6,643	11	2,087	3.45	10.50	2,187	0.801
15	瀬戸	48,478	27,311	0	14,978	17	2,851	3.23	16.25	2,983	0.563
	合計(a)	561,821	257,148	6,543	215,484	138	61,901	41.38			
	平均 (a÷15支所)	37,454	17,143	436	14,365	9	4,126	2.75			