

# 須賀川市職員定員管理計画

【計画期間：令和5年度～令和14年度】

令和5年3月

須賀川市

# 目 次

1. はじめに	1
2. これまでの定員適正化の取組状況	
(1) 平成8年度～平成26年度までの結果	2
(2) 平成27年度～令和4年度までの結果	2
3. 職員数の分析	
(1) 類似団体別職員数との比較	4
(2) 定員回帰指標による比較	6
(3) 定員モデルによる比較	7
(4) 県内他市との比較	9
(5) 職員の年齢構成	10
(6) 分析のまとめ	11
4. 計画策定にあたり考慮すべき事項	
(1) 段階的な定年年齢引き上げへの対応	12
(2) 職員数の適正水準の検討	12
(3) 年齢別職員構成の平準化	12
(4) 人件費への影響	13
5. 定員管理計画	
(1) 計画期間	14
(2) 対象職員	14
(3) 数値目標	14
(4) 計画	14
(5) 段階的な定年年齢引き上げと計画職員数	15
6. 目標達成に向けた取組	
(1) 実績に基づく新規採用者数の調整	18
(2) 業務量に対応した柔軟な職員の配置	18
(3) バランスのとれた年齢構成と柔軟な人材の確保	18
(4) 人材育成の推進	18
(5) 60歳以降職員の特性を活かした活用	18
(6) 会計年度任用職員の適正な活用	19
(7) 技術職員の配置	19
(8) 公民連携や民間活力の導入	19
(9) 行政組織の改編	19
(10) ワーク・ライフ・バランスの推進	19
(11) 職員のメンタルヘルス	19

# 1 はじめに

本市の職員定員管理については、平成8年度に策定した須賀川市行財政改革大綱に基づき、同年から職員定員適正化計画を定め職員定数の適正化を図っており、これまで平成8年度、平成12年度、平成17年度の3次に渡る計画を経て、現在は第4次にあたる平成27年度から平成36年度（令和6年度）計画の途中にあります。

これまで、本市における定員適正化の方向性としては、最小の経費で最大の効果を発揮する組織体制の確保のため、職員数の削減による人件費の抑制や適正な職員配置により、住民サービスの維持向上に取り組んでおり、人件費の抑制により住民サービスの財源を生み出し、行財政基盤の強化に努めてきました。

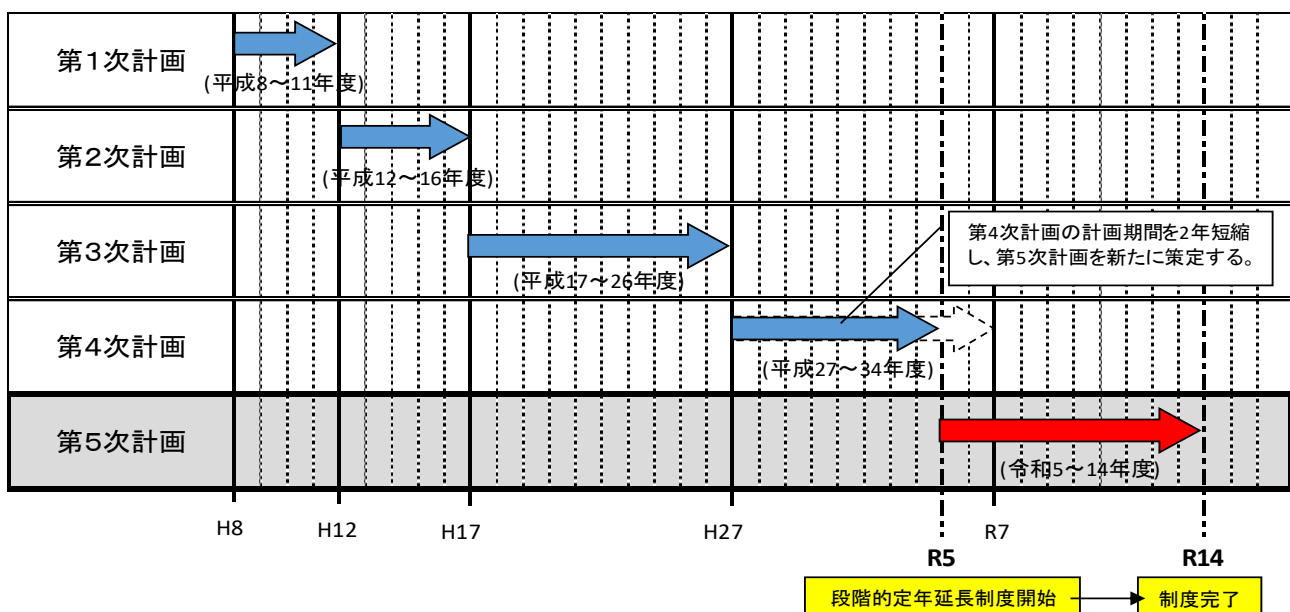
こうした中、人口減少社会の到来や急速な少子高齢化の進行に対応した民間活力の導入による新たな行政サービスの構築、さらには自治体DXの推進による業務の合理化、効率化を図る一方、度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症等の有事への対応など、時代の変化に対応可能な組織体制の維持や安定した住民サービスの提供、市民の命に係わる緊急時の対応のためには、一定の職員数の確保が必要不可欠となっています。

また、令和5年4月から公務員の定年年齢引き上げに関する改正法が施行されることにより、定年年齢が段階的に65歳まで引き上げとなるため、第4次にあたる平成27年度から平成36年度（令和6年度）までを計画期間として継続中の「須賀川市職員定員適正化計画」の目標値等の見直しが必要です。

このため、社会情勢の変化への対応や新たな制度導入を踏まえ、引き続き長期的な視点で職員数の管理が必要であることから、現行計画の終期を平成34年度（令和4年度）に繰り上げ、新たに第5次計画として、定年年齢引き上げが施行される令和5年度から、制度完了となる令和14年度までの10年間を計画期間として策定するものです。

なお、本市においては、これまで「職員定員適正化計画」の名称としておりましたが、国における地方公共団体の職員数については、一貫して「定員管理」として各種調査の実施やデータの提供、研究会の立ち上げ等を行っているため、今般、国の表記との整合を図り「須賀川市職員定員管理計画」に改称することとします。

## 須賀川市職員定員適正化計画策定の推移



## 2 これまでの定員適正化の取組状況

### (1) 平成8年度～平成26年度までの結果（第1次計画～第3次計画まで）

本市では、平成8年度に策定した第1次計画から平成17年度に策定した第3次計画まで、【表1】のとおり定員適正化に取り組みました。

第1次計画では目標値よりも12人多く削減し、第2次計画においても目標値より13人多く削減しました。

一方、合併後の第3次計画では、10年間で90人（※表1のH17とH27との計画職員数の比較による）の削減目標を立てていましたが、平成23年3月に発生した東日本大震災により、災害復旧業務が増加し著しく職員数が不足したことや、平成25年度からは再任用制度が導入されたため、計画前半は順調に削減が進んだものの、計画後半は新採用職員の採用増や定年退職者の再任用があり、最終的な削減人数は65人となり、目標値を25人上回る結果となりました。

【表1】計画職員数と実職員数との比較その1（基準日：各年度4/1時点）

年度	第1次計画				第2次計画					H27
	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	
計画職員数	524	532	538	533	528	524	512	511	511	552
実職員数	524	528	525	521	517	512	505	503	498	577
差引	0	△4	△13	△12	△11	△12	△7	△8	△13	25

(単位:人)

年度	第3次計画										H27
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	
計画職員数	642	638	625	614	602	586	583	579	572	568	552
実職員数	642	637	616	597	583	573	570	566	566	573	577
差引	0	△1	△9	△17	△19	△13	△13	△13	△6	5	25

※平成17年度は市町村合併により職員数増

### (2) 平成27年度～令和4年度までの結果（第4次計画）

現行の第4次計画における定員適正化の推移は、【表2】のとおりです。

第4次計画では、平成27年4月1日の職員数である577人を基準として、計画期間である10年間の目標値も同数を維持することとしていました。

しかしながら、新たな行政課題への対応、福祉部門の業務量増や子育て支援の充実、令和2年度に実施した行政組織改編による職員配置の見直し、さらには台風による水害や地震等の大規模自然災害の発生による職員の不足に対応するため、【グラフ1】で示す比較のとおり、計画職員数を実職員数が上回る年度が続き、計画最終年度である令和4年度では16人の増加となりました。

なお、第4次計画における部門別職員数の推移は、【表3】のとおりです。

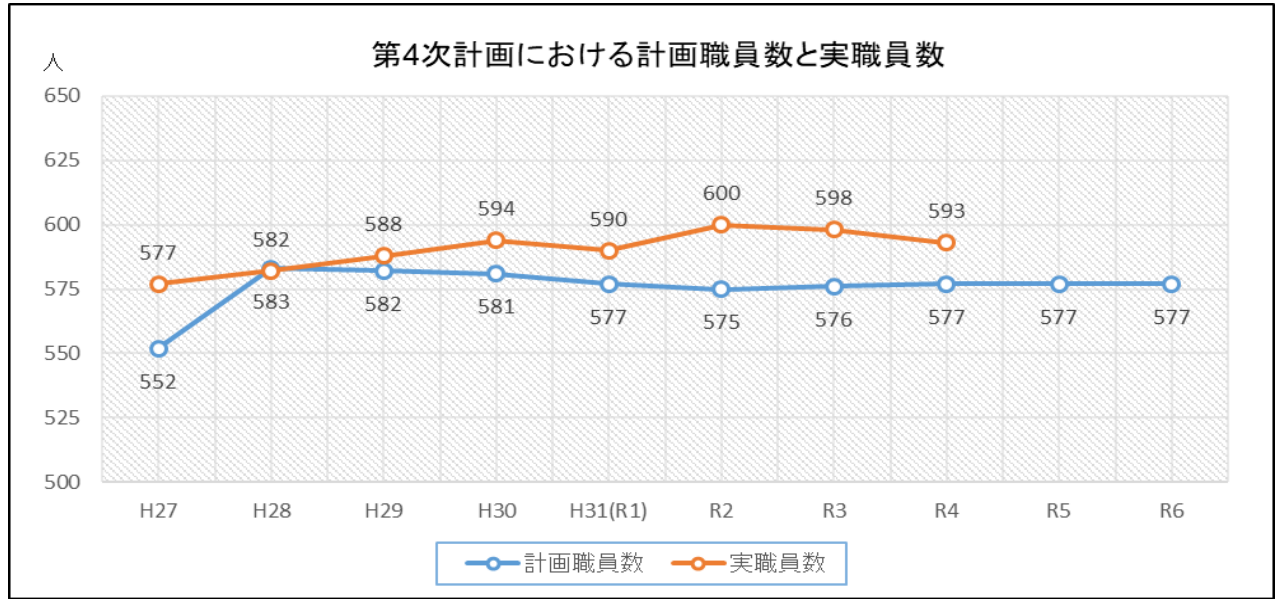
【表2】計画職員数と実職員数との比較その2（基準日：各年度4/1時点）

(単位:人)

年度	第4次計画										R7
	H27	H28	H29	H30	H31(R1)	R2	R3	R4	R5	R6	
計画職員数	552	583	582	581	577	575	576	577	577	577	577
実職員数	577	582	588	594	590	600	598	593			
差引	25	△1	6	13	13	25	22	16			

※終期は令和4年度に繰り上げ

【グラフ1】第4次計画における計画職員数と実職員数の推移



【表3】第4次計画における部門別職員数の推移

(単位:人)

年度区分等	部門	職 員 数 (人)								対前年増減数 (人)						H27とR4 の比較	
		H27 (基準年)	H28	H29	H30	H31 (R1)	R2	R3	R4	H28	H29	H30	H31 (R1)	R2	R3		R4
普 通 会 計	議 会	8	7	7	7	7	7	7	7	△ 1	0	0	0	0	0	0	△ 1
	福祉関係を 除く一般行政	105	107	111	109	124	130	129	125	2	4	△ 2	15	6	△ 1	△ 4	20
	税 務	40	40	39	40	38	38	38	38	0	△ 1	1	△ 2	0	0	0	△ 2
	労 働	2	2	2	2	2			1	0	0	0	0	△ 2	0	1	△ 1
	農林水産	29	26	26	26	26	29	28	28	△ 3	0	0	0	3	△ 1	0	△ 1
	商 工	21	18	21	21	21	23	23	23	△ 3	3	0	0	2	0	0	2
	土 木	53	54	49	50	48	49	48	48	1	△ 5	1	△ 2	1	△ 1	0	△ 5
	小 計	258	254	255	255	266	276	273	270	△ 4	1	0	11	10	△ 3	△ 3	12
	福祉関係	94	94	104	105	107	106	107	111	0	10	1	2	△ 1	1	4	17
	衛 生	53	53	46	47	47	44	44	40	0	△ 7	1	0	△ 3	0	△ 4	△ 13
	小 計	147	147	150	152	154	150	151	151	0	3	2	2	△ 4	1	0	4
	一般行政計	405	401	405	407	420	426	424	421	△ 4	4	2	13	6	△ 2	△ 3	16
	教 育	109	118	122	124	108	112	112	110	9	4	2	△ 16	4	0	△ 2	1
	消 防									0	0	0	0	0	0	0	0
普通会計計	514	519	527	531	528	538	536	531	5	8	4	△ 3	10	△ 2	△ 5	17	
公 営 企 業 等 会 計 部 門	病 院								0	0	0	0	0	0	0	0	
	水 道	24	22	21	21	19	18	18	19	△ 2	△ 1	0	△ 2	△ 1	0	1	△ 5
	下 水 道	18	19	18	18	19	19	19	19	1	△ 1	0	1	0	0	0	1
	交 通									0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他(※)	21	22	22	24	24	25	25	24	1	0	2	0	1	0	△ 1	3
	公営企業等計	63	63	61	63	62	62	62	62	0	△ 2	2	△ 1	0	0	0	△ 1
職員数計	577	582	588	594	590	600	598	593	5	6	6	△ 4	10	△ 2	△ 5	16	

※その他は、国民健康保険特別会計、介護保険特別会計、後期高齢者医療特別会計に属する職員数である。

### 3 職員数の分析

自治体における職員数には、統一的な基準はなく、社会情勢の変化や行政ニーズの多様化、事業量の増減、行政経営の効率化等、様々な実情を踏まえて各自治体において管理している現状にあります。

このため、主観的な判断に傾向しがちとなりますが、出来る限り客観的なデータに基づき、適正な職員数を定めることが望ましいと考えます。

国においては、類似団体別の職員数の比較や、人口、総面積、可住地面積、財政規模、産業構造等、職員数と相関関係にある統計数値を用いた定員試算方法を示しており、多くの自治体において、こうしたデータを活用して職員数の管理を行っており、本市においても様々な方法や視点により、職員数の分析を進めることとします。

#### (1) 類似団体別職員数との比較

##### ①類似団体における本市の位置

国においては、毎年「類似団体別職員数の状況」を取りまとめており、これは「地方公共団体定員管理調査」や「住民基本台帳人口」、「国勢調査による産業別就業人口構成比」、「全国都道府県市区町村別面積調」のデータを活用し、人口や産業構造別に類似する団体を区分し、職員数の比較を行っています。

本市は、類似団体区分において【表4】に示すとおりⅡ-1（人口：5万人以上～10万人未満、産業構造：第2次・第3次産業人口比率95%未満かつ第3次産業人口比率55%以上）のグループに分類されており、同じグループにおける人口1万人当たりの職員数は、【表5】のとおりです。

一般行政部門及び普通会計部門のいずれも類似団体平均を下回っており、一般行政部門では6.6人、普通会計部門においては12.5人少ない職員数となっています。

また、同グループにおける全国の69都市との比較では、【表6】のとおり普通会計部門において第16位に位置しており、類似団体の中では比較的少ない職員数で行政経営を行っている状況です。（参考：一般行政部門では21位/69団体）

【表4】類似団体一般市の区分表

人口		産業構造		2次・3次95%以上		2次・3次95%未満		
				3次65%以上	3次65%未満	3次55%以上	3次55%未満	
類型		3	2	1	0			
以上	未満	I	I-3	I-2	I-1	I-0		
～	50,000							
50,000	～ 100,000	II	II-3	II-2	II-1	II-0		
100,000	～ 150,000	III	III-3	III-2	III-1	III-0		
150,000	～	IV	IV-3	IV-2	IV-1	IV-0		

【表5】人口1万人当たりの職員数の比較

項目	(単位:人)		
	須賀川市	類似団体平均	比較
一般行政職員数	55.9	62.5	△ 6.6
普通会計職員数	70.6	83.1	△ 12.5

※令和3年4月1日現在の比較

【表 6】同じグループに属する全国都市との比較（69 団体）

（単位：人）

NO	団 体 名		面積 (R3.10.1) km <sup>2</sup>	住基人口 (R3.1.1)	普通会計 職員数 (R3.4.1)	人口1万 当たり職員数 (普通会計)
1	埼玉県	和光市	11.04	84,161	394	46.8
2	東京都	武蔵村山市	15.32	72,023	352	48.9
3	東京都	狛江市	6.39	83,268	410	49.2
4	青森県	十和田市	725.65	60,345	339	56.2
5	埼玉県	八潮市	18.02	92,518	523	56.5
6	埼玉県	蕨市	5.11	75,749	459	60.6
7	沖縄県	豊見城市	19.34	65,766	414	63.0
8	埼玉県	本庄市	89.69	77,900	501	64.3
9	山形県	天童市	113.02	61,908	404	65.3
10	北海道	岩見沢市	481.02	79,352	519	65.4
11	福岡県	柳川市	77.15	65,016	431	66.3
12	長野県	安曇野市	331.78	97,152	657	67.6
13	千葉県	香取市	262.35	74,330	509	68.5
14	熊本県	宇城市	188.61	58,351	406	69.6
15	愛知県	愛西市	66.68	62,648	436	69.6
16	福島県	須賀川市	279.43	75,892	536	70.6
17	千葉県	八街市	74.94	68,888	498	72.3
18	長野県	飯田市	658.66	99,539	721	72.4
65	秋田県	由利本荘市	1,209.59	75,040	863	115.0
66	京都府	京丹後市	501.44	53,674	621	115.7
67	新潟県	村上市	1,174.17	58,238	677	116.3
68	宮城県	栗原市	804.97	65,811	934	141.9
69	新潟県	佐渡市	855.68	53,055	865	163.0
69団体平均			402.34	67,661	563	84.5

②類似団体における定員管理診断表による比較

国が発行する「類似団体別職員数の状況」では、類型別団体ごとに職員数の平均値を算出しており、部門別に職員数を比較できる定員管理診断表が示されています。最新のデータである令和3年4月1日時点の職員数を比較すると【表7】のとおりです。

本市においては、単純値及び修正値の2つの比較において、教育部門等で超過している状況が見られますが、多くの部門では平均値を下回っており、一般行政部門及び普通会計部門のいずれの合計も職員数がマイナスであるため、類似団体の中では少ない職員数であることが分かります。

【表 7】定員管理診断表（類似団体との部門別職員数の比較）

部 門	職員数の増減					単純値及び修正値により算出した職員数との比較					
	R2.4.1	R3.4.1	増 減	【参考】	【参考】	単純値 による比較			修正値 による比較		
	現在	現在		R4.4.1	現在	増 減	単純値 住基人口 × 10,000	超 過 数	超 過 率	修正値 住基人口 × 10,000	超 過 数
	職員数	職員数	職員数	職員数							
A	B	B-A	C	C-B	D	E(B-D)	E/B×100	F	G(B-F)	G/B×100	
	人	人	人	人	人	人	人	%	人	人	%
議 会	7	7		7		7		0.0	7		0.0
総 務 ・ 企 画	130	129	△ 1	125	△ 4	140	△ 11	△ 8.5	144	△ 15	△ 11.6
税 務	38	38		38		36	2	5.3	36	2	5.3
民 生	106	107	1	111	4	127	△ 20	△ 18.7	134	△ 27	△ 25.2
衛 生	44	44		40	△ 4	49	△ 5	△ 11.4	49	△ 5	△ 11.4
労 働				1	1	1	△ 1				
農 林 水 産	29	28	△ 1	28		39	△ 11	△ 39.3	33	△ 5	△ 17.9
商 工	23	23		23		20	3	13.0	21	2	8.7
土 木	49	48	△ 1	48		55	△ 7	△ 14.6	54	△ 6	△ 12.5
一 般 行 政 計	426	424	△ 2	421	△ 3	474	△ 50	△ 11.8	478	△ 54	△ 12.7
教 育	112	112		110	△ 2	88	24	21.4	95	17	15.2
消 防						69	△ 69				
普 通 会 計 計	538	536	△ 2	531	△ 5	631	△ 95	△ 17.7	573	△ 37	△ 6.9

※単純値とは、部門別の人口1万人当たりの職員数の平均値を算出したものです。

※修正値とは、自治体によって、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管にしている場合など、部門によって職員が配置されていない場合もあるため、**部門別に職員を配置している団体のみを対象**として、人口1万人当たりの職員数の平均値を算出したものです。

## (2) 定員回帰指標による比較

国では職員数を比較する一つの方法として「定員回帰指標」を提供しています。

これは、全国の市町村を類似団体で区分し、同程度の人口、面積の団体がどの程度の職員数を有するかを試算し、各自治体の職員数と単純比較するための参考指標とされています。

行政サービスの決定要因として一義的に重要と考えられる人口と面積という2つの要素だけを説明変数として算出する方法であるため、簡素で分かりやすく、客観的な指標として活用されていますが、人口と面積以外の特殊事情は考慮していないため、詳細な部門毎の比較ではなく職員数の全体的な規模感を把握する場合に適している指標と考えられます。（試算結果は【表 8】のとおり）

試算の結果としては、一般行政部門では定員回帰指標の試算職員数 430 人に対し、本市の職員数は 407 人と 23 人少なく、また、普通会計でも試算職員数 612 人に対して、本市の職員数は 531 人と 81 人少なくなっています。

これは、類似団体別職員数との比較と同様に、本市の職員数は一般市の平均的な職員数よりも少ない規模感にあることを示しています。



【表 8】 定員回帰指標による比較

(単位:人)

区分	H30. 4. 1職員数 A	定員回帰指標試算数 B	比較 (A-B)
一般行政部門	407	430	△ 23
普通会計部門	531	612	△ 81

※最新提供データは平成30年度

◆ 定員回帰指標による職員数の試算

1) 算定式

試算職員数(人) = a X1(人口) + b X2(面積) + c(一定値)

X1 : 住民基本台帳人口(単位:千人)・・・77.153千人(H30. 1. 1現在) ※類似団体基準日

X2 : 自治体の面積(単位:km<sup>2</sup>)・・・279.43km<sup>2</sup>

a : 人口千人あたりの係数

■一般行政・・・4.0

■普通会計・・・5.7

b : 面積1km<sup>2</sup>あたりの係数

■一般行政・・・0.22

■普通会計・・・0.33

c : 一定値

■一般行政・・・60

■普通会計・・・80

2) 試算

【一般行政部門】

$$\begin{array}{ccccccc} \text{(係数)} & & \text{(人口)} & & \text{(係数)} & & \text{(面積)} & & \text{(一定値)} & & \text{試算職員数} \\ \text{4.0} & \times & \text{77.153} & \text{千人} & + & \text{0.22} & \times & \text{279.43} & \text{km}^2 & + & \text{60} & \div & \text{430} & \text{人} \\ \text{固定} & & & & & \text{固定} & & & & & \text{固定} & & & \end{array}$$

【普通会計部門】

$$\begin{array}{ccccccc} \text{(係数)} & & \text{(人口)} & & \text{(係数)} & & \text{(面積)} & & \text{(一定値)} & & \text{試算職員数} \\ \text{5.7} & \times & \text{77.153} & \text{千人} & + & \text{0.33} & \times & \text{279.43} & \text{km}^2 & + & \text{80} & \div & \text{612} & \text{人} \\ \text{固定} & & & & & \text{固定} & & & & & \text{固定} & & & \end{array}$$

(3) 定員モデルによる比較

前述の「定員回帰指標」は、人口と面積の2つの要素により概括的に職員数を捉える方法ですが、このほかに「定員モデル」による比較方法も示されています。

これは、一般行政部門を対象として、部門ごとの職員数と、その職員数と相関関係が強い説明変数(各種統計データ)を用いて、各自治体における平均的な試算職員数を部門別に算出する参考指標です。

本市の試算をしたところ、【表 9】のとおり一般行政部門職員数は439人と試算され、平成30年度の職員数(407人)は、32人少ない結果となりました。これは「類似団体における定員管理診断表」及び「定員回帰指標」と同様の傾向にあると言えます。

また、部門別に見ると税部門や衛生部門では職員数が若干多い試算となりましたが、民生部門がマイナス34人と著しく少なく、乖離率も大きい結果となりました。

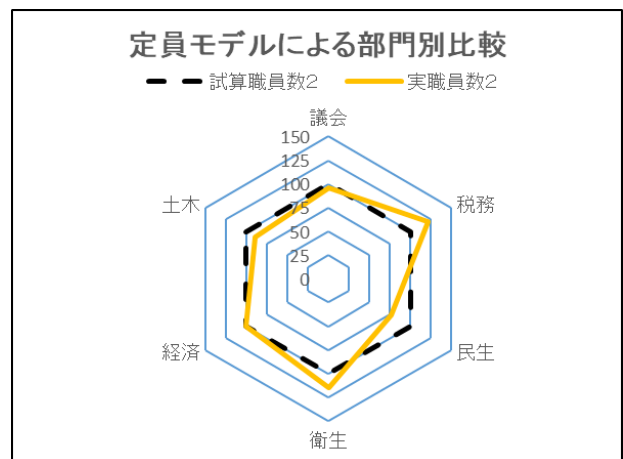
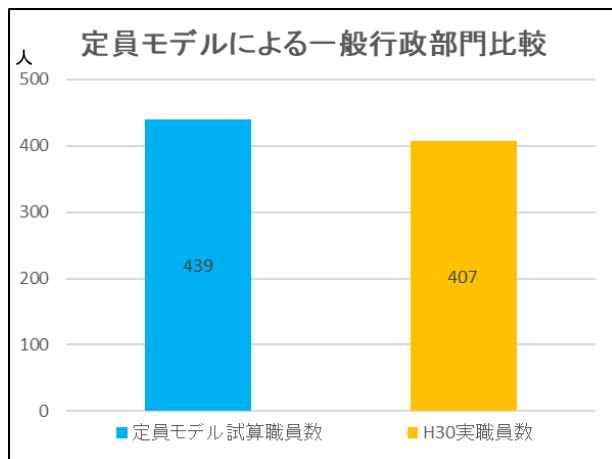
なお、部門別の結果については、自治体固有の実情により乖離するものであり、あくまでも気付きのための参考指標とされています。

【表9】定員モデルによる試算

部門	計算式	説明変数	計算数値							
			数値	単位	個別計算結果	定員モデル試算職員数	H30実職員数	超過数	乖離率	
議会・総務	Y = 20.921					20.9	121	116	△ 5	△ 4.1
	0.000895 X1 X1	住民基本台帳世帯数	28,921	世帯	25.9					
	0.002469 X2 X2	第1次産業就業者数	3,472	人	8.6					
	0.015455 X3 X3	総面積	279.43	km <sup>2</sup>	4.3					
	0.032345 X4 X4	可住地面積	160.25	km <sup>2</sup>	5.2					
	0.000003 X5 X5	標準財政規模	18,785,453	千円	56.4					
税務	Y = 4.523					4.5	33	40	7	21.2
	0.000478 X1 X1	住民基本台帳世帯数	28,921	世帯	13.8					
	0.016769 X2 X2	可住地面積	160.25	km <sup>2</sup>	2.7					
	0.001465 X3 X3	事業所数	3,203	所	4.7					
	0.000102 X4 X4	軽自動車数	29,409	台	3.0					
	0.00013 X5 X5	固定資産税納税義務者数(土地)	29,207	人	3.8					
民生	Y = 10.188					10.2	139	105	△ 34	△ 24.5
	0.003411 X1 X1	住民基本台帳世帯数	28,921	世帯	98.6					
	-0.00183 X2 X2	65歳以上の人口	20,413	人	△ 37.4					
	0.65428 X3 X3	社会福祉施設等数(公営)	6	施設	3.9					
	6.615177 X4 X4	保育所数(公営)	10	所	66.2					
	-0.005199 X5 X5	保育所在所児数(公営)	525	人	△ 2.7					
衛生	Y = 0.019					0.0	41	47	6	14.6
	0.000954 X1 X1	65歳以上の人口	20,413	人	19.5					
	0.009401 X2 X2	総面積	279.43	km <sup>2</sup>	2.6					
	0.000004 X3 X3	衛生否	2,896,343	千円	11.6					
	0.000294 X4 X4	ごみ収集量	26,038	t	7.7					
	0.001835 X5 X5	直営ごみ収集量	0	t	0.0					
経済	Y = 2.683					2.7	49	49	0	0.0
	0.029452 X1 X1	総面積	279.43	km <sup>2</sup>	8.2					
	0.03366 X2 X2	小売店数	521	店	17.5					
	0.000019 X3 X3	農業費	657,167	千円	12.5					
	0.000009 X4 X4	農地費	907,190	千円	8.2					
土木	Y = -2.228					△ 2.2	56	50	△ 6	△ 10.7
	0.000511 X1 X1	屋間人口	72,552	人	37.1					
	0.000005 X2 X2	市町村道実延長	1,458,211	km	7.3					
	0.000003 X3 X3	都市計画費	1,381,557	千円	4.1					
	0.042779 X4 X4	都市公園数	38	箇所	1.6					
	0.007601 X5 X5	公営住宅戸数	1,078	戸	8.2					
総合計							439	407	△ 32	△ 7.3

※最新提供データは平成30年度(第10次定員モデル)

【グラフ2】定員モデル試算による一般行政部門と部門別比較



#### (4) 県内他市との比較

県内における職員数のバランスを比較するため、【表 10】及び【グラフ 3】のとおり県内 13 市との比較を行いました。

住基人口や市域（面積）が異なるため、単純に職員数での比較評価は難しいですが、人口 1 万人当たり職員数で比較すると、本市は県内で 2 番目に少ない順位に位置しています。

また、各自治体の類似団体平均との差を比較すると、平均よりも職員数が多い自治体と少ない自治体の割合は概ね半々と言えますが、本市は類似団体との差が 12.5 人少ない結果であり、県内においてもその差が大きい自治体であることがわかります。

さらに人口 1 万人当たり職員数が少ないことで上位に位置している市は、人口規模が大きい傾向にあり、自治体のスケールメリットを活かした効率的な行政経営が行われていると推察されます。

【表 10】 県内 13 市の職員数等の比較

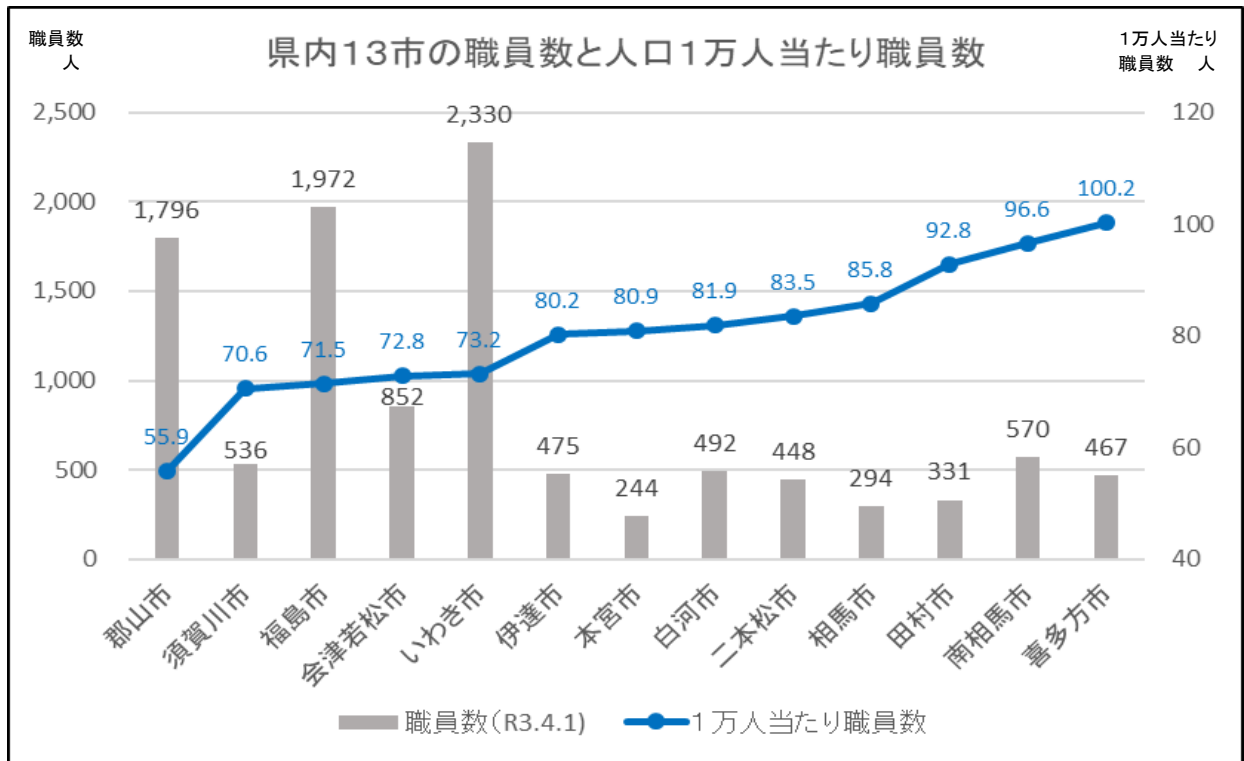
(単位:人)

NO	団体名	類似団体区分	面積 (R3.10.1) km <sup>2</sup>	住基人口 (R3.1.1)	普通会計				
					職員数 (R3.4.1)	1万人当 り職員数 A	類団平均 B	類団平均と の差 A-B	類似団体順位
1	郡山市	中核市	757.20	321,394	1,796	55.9	63.8	△ 7.9	9位/62団体
2	須賀川市	Ⅱ-1	279.43	75,892	536	70.6	83.1	△ 12.5	16位/69団体
3	福島市	中核市	767.72	275,646	1,972	71.5	63.8	7.7	51位/62団体
4	会津若松市	Ⅲ-3	382.97	117,027	852	72.8	60.7	12.1	42位/51団体
5	いわき市	中核市	1,232.26	318,490	2,330	73.2	63.8	9.4	54位/62団体
6	伊達市	Ⅱ-0	265.12	59,213	475	80.2	77.3	2.9	8位/12団体
7	本宮市	I-2	88.02	30,147	244	80.9	85.8	△ 4.9	37位/81団体
8	白河市	Ⅱ-2	305.32	60,110	492	81.9	73.9	8.0	59位/83団体
9	二本松市	Ⅱ-0	344.42	53,654	448	83.5	77.3	6.2	9位/12団体
10	相馬市	I-0	197.79	34,274	294	85.8	99.4	△ 13.6	7位/35団体
11	田村市	I-0	458.33	35,653	331	92.8	99.4	△ 6.6	15位/35団体
12	南相馬市	Ⅱ-2	398.58	59,018	570	96.6	73.9	22.7	78位/83団体
13	喜多方市	I-1	554.63	46,602	467	100.2	104.3	△ 4.1	57位/128団体

※類似団体別職員数の状況より(令和3年4月1日現在)

※1万人当たり職員数の少ない順に表示

【グラフ3】 県内13市の職員数と人口1万人当たり職員数の比較



(5) 職員の年齢構成

これまででは様々な方法により、職員数の規模を中心に比較しましたが、年齢構成の現状としては、【表11】及び【グラフ4】のとおりです。

表11では24歳以下及び35～44歳までの年代の構成割合が低いことが分かりますが、より詳細な資料としてグラフ4を見ると、23歳以下及び36～40歳までの職員数が少ないことが分かります。

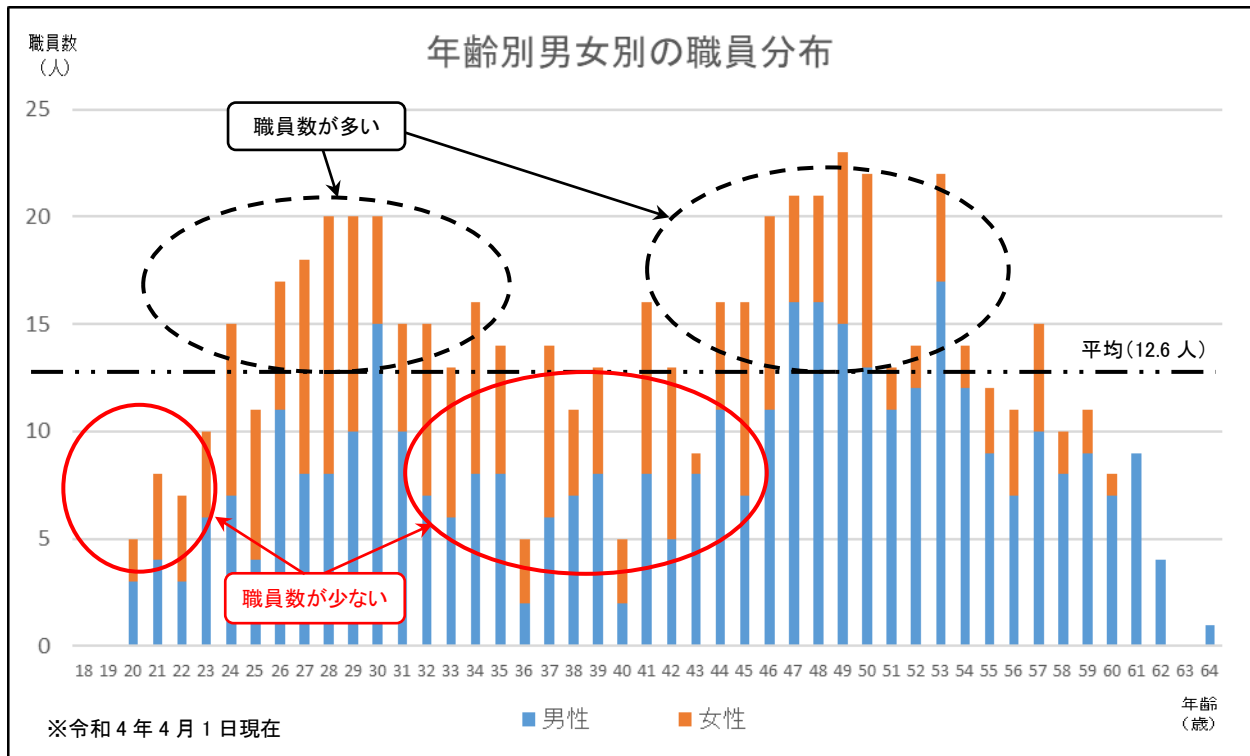
【表11】 年齢別男女別の職員数

(単位:人)

年齢区分 (歳)	男		女		合計	
	人数	構成割合 (%)	人数	構成割合 (%)	人数	構成割合 (%)
～19	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
20～24	23	6.2%	22	9.8%	45	7.6%
25～29	41	11.1%	45	20.1%	86	14.5%
30～34	46	12.5%	33	14.7%	79	13.3%
35～39	31	8.4%	26	11.6%	57	9.6%
40～44	34	9.2%	25	11.2%	59	10.0%
45～49	65	17.6%	36	16.1%	101	17.0%
50～54	65	17.6%	20	8.9%	85	14.3%
55～59	43	11.7%	16	7.1%	59	10.0%
60～	21	5.7%	1	0.5%	22	3.7%
計	369	100.0%	224	100.0%	593	100.0%

※職員数は、令和4年4月1日現在  
 ※年齢が60歳以上は再任用職員

【グラフ 4】年齢別男女別の職員分布の状況



#### (6) 分析のまとめ

職員数の分析では、「類似団体別職員数との比較」「定員回帰指標による比較」「定員モデルによる比較」「県内他市との比較」により客観的に職員の数(規模)を比較するとともに、年齢構成の分布について把握することとしました。

職員数については、いずれの比較においても本市は少ない状況であり、高い効率性のもと行政経営が進められていると考えます。

一方、第4次計画では、新たな行政課題や大規模自然災害への対応等、様々な要因から、計画職員数を実職員数が上回る年度が続いている現状にあります。これまで本市においては、職員数削減や維持の方向で職員適性化を図ってきましたが、前述の様々な比較方法による結果を踏まえると、現状の職員数については検討の余地があるため、より身近な基準である県内各市との比較を参考として職員数の水準を検討する必要があると考えます。

また、職員の年齢構成については、年代によって職員数が著しく少ない現状もあるため、退職補充を基本としながらも、今後は中長期的な視点で職員採用を計画し、年齢構成の平準化を進める必要があります。

## 4 計画策定にあたり考慮すべき事項

### (1) 段階的な定年年齢引き上げへの対応

令和5年4月1日から施行となる公務員の定年年齢引き上げにより、定年年齢が60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げとなります。これにより定年退職についても、制度が完了する令和14年度までは2年に1回となります。

また、従来の再任用制度（※定年年齢引き上げの施行後は暫定再任用制度に移行）に加え、新たに定年前再任用短時間勤務制度が導入され、働き方の選択肢が増えることから、これらの社会的な制度改正を踏まえて検討する必要があります。

【表12】定年年齢の段階的引き上げ早見表

		定年延長施行日(R5.4.1)											
		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度
定年年齢		60	61	61	62	62	63	63	64	64	65	65	65
生年月日別	S32.4.2～ S33.4.1	65歳 再任用											
	S33.4.2～ S34.4.1	64歳 再任用	65歳 暫定再任用										
	S34.4.2～ S35.4.1	63歳 再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用									
	S35.4.2～ S36.4.1	62歳 再任用	63歳 暫定再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用								
	S36.4.2～ S37.4.1	61歳 再任用	62歳 暫定再任用	63歳 暫定再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用							
	S37.4.2～ S38.4.1	80歳 定年退職	61歳 暫定再任用	62歳 暫定再任用	63歳 暫定再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用						
	S38.4.2～ S39.4.1	59歳	60歳	61歳 定年退職	62歳 暫定再任用	63歳 暫定再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用					
	S39.4.2～ S40.4.1	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳 定年退職	63歳 暫定再任用	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用				
	S40.4.2～ S41.4.1	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳 定年退職	64歳 暫定再任用	65歳 暫定再任用			
	S41.4.2～ S42.4.1	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳 定年退職	65歳 暫定再任用		
	S42.4.2～ S43.4.1	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職	
	S43.4.2～ S44.4.1	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職

### (2) 職員数の水準の検討

本市の職員数の適正化は、第1次計画から第3次計画までは削減、第4次計画は維持の方向で目標を設定しており、全国の類似団体との比較や県内自治体との比較においても、職員数は少ない状況であることから効率性が高いと考えられます。

しかしながら、類似団体平均や各種試算値との比較において乖離が大きいこと、また、第4次計画では実職員数が計画職員数を上回っている現状が続いていること、さらには大規模自然災害への備えなど、近年突発的な対応が頻発していることを踏まえると、一定程度の職員数を確保した上で維持していく必要があります。

### (3) 年齢別職員構成の平準化

本市は退職補充による職員採用を基本としており、定年退職者数の増減に左右されることから、職員の年齢構成にばらつきが生じています。

また、令和5年4月から施行される段階的な定年年齢の引き上げにより、従来の退職補充の考えでは、さらに年齢構成にゆがみが生じることとなります。

このため、今後は退職者の長期的な将来予想のもと、退職補充の考えは維持しつつも、毎年度生じる計画職員数と実職員数の差異については、短期的・中期的な期間で調整を図りながら、採用人数の平準化と職員数の確保を図る必要があります。

#### (4) 人件費への影響

本市におけるこれまでの定員適正化の方向性は、最小の経費で最大の効果を発揮することを念頭に、人件費の抑制により住民サービスの財源に充てる考えで進んできましたが、東日本大震災の発生以来、度重なる自然災害対応などにより職員数が大きく変動しています。

【表13】及び【グラフ5】に示すとおり、職員数の増減は人件費の増減に反映され、財政全体に影響を及ぼすこととなりますが、安定した行政経営を推進するため、財政を考慮しながら適正な人員を確保する必要があります。

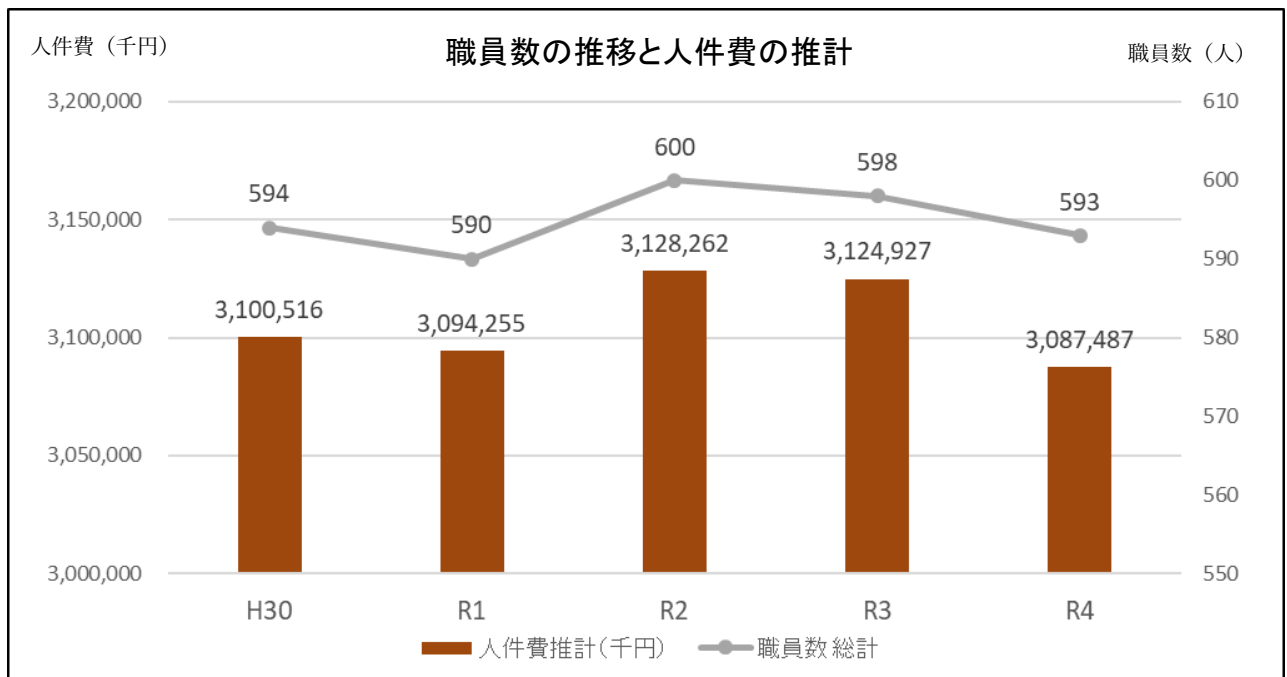
【表13】 過去5年間の職員数と人件費推計

(単位:人)

年区分		H30	R1	R2	R3	R4
人口(各年1月1日)		77,153	76,759	76,362	75,892	75,123
職員数	普通会計	531	528	538	536	531
	総計	594	590	600	598	593
1万人当たり職員数 (普通会計)		68.8	68.8	70.5	70.6	70.7
1万人当たり職員数 (総計)		77.0	76.9	78.6	78.8	78.9
人件費推計(千円)		3,100,516	3,094,255	3,128,262	3,124,927	3,087,487

※人件費推計は、地方公務員給与実態調査による給料・期末手当・勤労手当による推計額

【グラフ5】 職員数の推移と人件費の推計



## 5 定員管理計画

### (1) 計画期間

令和5年度から令和14年度までの10年間とします。

※各年度の4月1日を基準として計画を策定

### (2) 対象職員

正規職員のうち、一部事務組合等への派遣となっている職員を除くすべての職員を対象とします。

また、公益法人等派遣条例に基づく財団等への派遣職員、組合専従者、育児休業者、退職者を含むものとします。

### (3) 数値目標

#### ア 考察

本市は、普通会計における人口1万人あたりの職員数が70.6人であり、【表10】で示した県内各市との比較において、大規模都市（郡山市・いわき市・福島市・会津若松市）と同様に人口1万人あたりの職員数が少ないことで上位に位置しています。

職員数の水準を考察するにあたっては、職員数の増加が財政面へ大きな影響を及ぼすことにも繋がるため、慎重に判断する必要がありますが、県内各市とのバランスを考慮し、本市においては、職員総数を比較対象として人口1万人あたりの職員数を80.0人とすることを目指し、計画を策定することとします。

#### イ 目標職員数試算

<u>1万人当たりの 目指す職員数</u>		<u>1万人当たりの市民の数</u>		<u>目標職員数</u>
		人口	係数	
80.0人	×	( 75,123人	÷ 10,000 )	=
				<b>600人</b>
				※小数以下切り捨て

### (4) 計画

令和4年4月1日の正規職員数（再任用職員含む）593人を基準年度として、本計画最終年度の職員数としては600人を目標として管理を行うこととします。

なお、令和5年度から施行される段階的定年年齢引き上げにより、定年が2年に1回となるため、年齢構成にゆがみが生じないように平準化を勘案した採用を実施していきます。

⇒計画期間中の職員の推移については【表14】及び【グラフ6】のとおり

#### ◇目標職員数

(単位：人)

区 分	令和4年4月1日 (基準年度)	令和14年4月1日 (計画最終年度)	増 減
正規職員数 (再任用職員含む)	593	600	7



【表 14】 年度別退職者数及び採用者数の見込み

(単位：人)

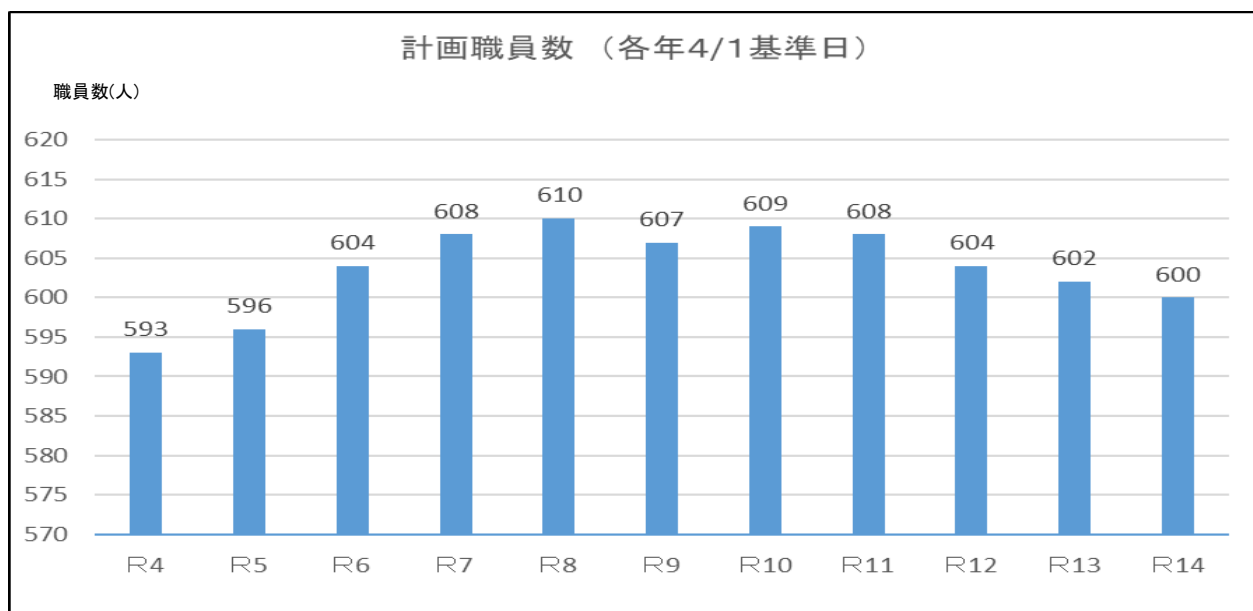
項目 \ 年度	R4 (基準年度)	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
計画職員数 (4/1基準日)	593	596	604	608	610	607	609	608	604	602	600
前年度増減 (当年度-前年度)		3	8	4	2	△3	2	△1	△4	△2	△2
退職等見込数 ① (他団体派遣含む)	27	5	18	10	29	12	24	18	25	15	18
暫定再任用見込数 ②	9	0	9	0	13	0	9	0	9	0	
採用等見込数 ③ (他団体派遣解除含む)	21	13	13	12	13	14	14	14	14	13	

※計画職員数は、前年度計画職員数から①を差し引き、②と③を加えた数

※採用等見込数は、計画職員数の増減を抑えつつ平準化を図っている。

※R4計画職員数は基準年度であるため実績数

【グラフ6】 計画職員数の推移



(5) 段階的な定年年齢引き上げと計画職員数

【表 15】は、段階的定年年齢引き上げと今後の計画職員数を示したものです。

制度が施行される令和5年度以降の特徴的な点としては、次のとおりです。

**ポイント1** 定年退職が2年に1回のため、令和6、8、10、12、14年度の退職者が著しく増加すること

**ポイント2** 令和5・7・9・11・13年度の暫定再任用採用は見込めないこと

**ポイント3** 制度は令和14年度に完成するため、その後は暫定再任用制度が無くなり、65歳完全定年となること

特に、ポイント1及びポイント2で示したとおり、退職者の極端な増加の一方で暫定再任用採用が見込めないため、年度間での格差が生じます。具体的には、計画期間内（令和5～14年度）の退職見込者総数は174人と見込まれる一方で、暫定再任用見込者総数は40人であるため、134人の職員が不足する見込みです。

このため、毎年度13人程度の採用を見込んでおり、年齢構成の偏りを抑制するために平準化に配慮しつつ、計画職員数の推移を見ながら採用等見込数の調整を図っています。

本市においては、計画期間後半に退職等見込数が増加するため、前倒し採用により一時的に職員数が増員となりますが、徐々に減少に転じ計画最終年度に目標水準に達する計画としています。

【表 15】図で見る段階的な定年年齢引き上げと計画職員数

		定年延長施行日 (R5.4.1)										計画最終年度	
年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度
定年対象年齢		60	61	61	62	62	63	63	64	64	65	65	65
生 年 月 日 別	S32.4.2～S33.4.1	65歳 再任用5年 退職											
	S33.4.2～S34.4.1	64歳 再任用4年	65歳 暫定再任用5年 退職										
	S34.4.2～S35.4.1	63歳 再任用3年	64歳 暫定再任用4年	65歳 暫定再任用5年退職									
	S35.4.2～S36.4.1	62歳 再任用2年	63歳 暫定再任用3年	64歳 暫定再任用4年	65歳 暫定再任用5年退職								
	S36.4.2～S37.4.1	61歳 再任用1年	62歳 暫定再任用2年	63歳 暫定再任用3年	64歳 暫定再任用4年	65歳 暫定再任用5年退職							
	S37.4.2～S38.4.1	60歳 定年退職	61歳 暫定再任用1年	62歳 暫定再任用2年	63歳 暫定再任用3年	64歳 暫定再任用4年	65歳 暫定再任用5年退職						
	S38.4.2～S39.4.1	59歳	60歳	61歳 定年退職	62歳 暫定再任用1年	63歳 暫定再任用2年	64歳 暫定再任用3年	65歳 暫定再任用4年退職					
	S39.4.2～S40.4.1	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳 定年退職	63歳 暫定再任用1年	64歳 暫定再任用2年	65歳 暫定再任用3年退職				
	S40.4.2～S41.4.1	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳 定年退職	64歳 暫定再任用1年	65歳 暫定再任用2年退職			
	S41.4.2～S42.4.1	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳 定年退職	65歳 暫定再任用1年退職		
	S42.4.2～S43.4.1	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職	
S43.4.2～S44.4.1	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職	
計画職員数(各年4/1基準日)【人】		593	596	604	608	610	607	609	608	604	602	600	600
退職等見込数(他団体派遣含む)【人】		27	5	18	10	29	12	24	18	25	15	18	24
暫定再任用見込数【人】		9	0	9	0	13	0	9	0	9	0		
採用等見込数(他団体派遣解除含む)【人】		21	13	13	12	13	14	14	14	14	13	18	24

## 6 目標達成に向けた取組

本計画における目標職員数は、様々な手法による比較検証や新制度の導入、さらには財政面への影響等を考慮しながら、長期的な将来予測に基づき設定しました。

今後は本計画の数値目標達成に向け、次の取組を推進することとしますが、新たな行政需要や社会情勢の変化、大規模自然災害への対応等により数値目標の修正が必要となる場合も想定されるため、市民サービスの低下に繋がらないよう柔軟な対応を図ることとします。

### (1) 実績に基づく新規採用者数の調整

退職者や暫定再任用採用者の増減は、計画職員数にダイレクトに影響が生じることとなります。

このため、当該計画の推進にあたっては、毎年度の増減実績をローリングして職員数の管理を行い、後年度の新規採用者数の調整を図りながら、計画達成に努めます。

なお、職員の増加は財政への影響が大きいとともに、今後はDXの推進によりAIやRPA等の導入による業務の効率化も予想されるため、職員の採用についてはこれらの動きを踏まえた柔軟な対応を図ることとします。

### (2) 業務量に対応した柔軟な職員の配置

毎年度、職場現況ヒアリングを実施し、効率的な業務推進の手段として「タスク管理」の徹底による業務マネジメントに努めるとともに、業務量の変動や内容の把握を行い、適切な人員配置に努めます。

特に、重点的に取り組まなければならない政策については、必要に応じて一定の期間、集中的に人員を配置する等、フレキシブルな対応を図ります。

### (3) バランスのとれた年齢構成と柔軟な人材の確保

年齢構成のばらつきは、専門的な知見の継承や計画的な人事配置・人材育成への影響、さらには将来にわたる安定的な行政サービスの確保にも支障が生じる可能性があります。

また、業務の多様化とともに高度化が進む中で、専門的な知識や経験、資格等を有する職員の確保が必要な場合が想定されます。

このため、今後は従来の職員採用方法だけでなく、社会人枠や任期付職員の採用を織り交ぜながら、年代間の均衡や必要な専門職の確保に努めます。

### (4) 人材育成の推進

人材育成の基本方針に基づき、職員研修や人事評価制度を実施し、正規職員及び会計年度任用職員一人一人の能力向上と意識改革を図り人材の育成に努めます。

### (5) 60歳以降職員の特性を活かした活用

定年引上げにより、今後は60歳以降職員の割合が相対的に増えるとともに、役職定年制が導入されるため、管理職であった職員が、かつての部下とともに業務を行う事が想定されます。

このため、60歳以降職員の豊富な知識や経験、また職員自身の意向にも配慮しながら、モチベーションを維持しその能力を有効に活用できる配置に努めます。

## (6) 会計年度任用職員の適正な活用

正規職員の出産休暇や病気休暇、あるいは業務量の増加等への柔軟な対応として会計年度任用職員の適正な活用を図ります。

なお、職場現況ヒアリングを通して活用実態と必要性を把握するとともに、今後は県内自治体の事例を収集するなどして比較検証を行い、本市における適正水準の検討を進めます。

## (7) 技術職員の配置

技術職員については、高い専門性が求められる職であり、公有財産の維持・修繕や建設事業の業務量の推移に応じて、適正な人員と優秀な人材の確保が必要であるため、多様な採用方法（社会人枠、任期付職員）等も検討しながら、柔軟な人員配置に努めます。

## (8) 公民連携や民間活力の導入

職員数を確保する一方で財政への対応のため、市が直営で運営している公の施設や新たな事業の展開等については、PFI方式や指定管理者制度、包括的民間委託等の公民連携、あるいは民間活力の導入推進を図り、行政経営の効率化に努めます。

## (9) 行政組織の改編

厳しい財政状況の中で限られた人材を有効に活用し、効率的で効果的な行政経営を推進するため、政策や時勢を捉えた組織の改編を柔軟に行い、体制づくりに努めます。

## (10) ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスは、職員の生活や健康を守るだけでなく、仕事の生産性の向上や職員のスキルアップ、優秀な人材の確保等、様々な面で好循環を生み出します。

本市においては「次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく須賀川市特定事業主行動計画」に基づき、超過勤務時間の削減や年次有給休暇の取得促進、男性の育児休業取得率の向上等の目標を定めており、職員が働きやすい職場環境の整備に努めます。

## (11) 職員のメンタルヘルス

職員の健康は職場の健康に繋がるため、EAP（従業員支援プログラム）や個別カウンセリング等の職員の相談体制の確保、メンタルヘルスに係る知識・対応の普及を目的とした職員研修の実施等の対応により、職員の不調を予防し、長期化・重症化の抑制に努めます。

須賀川市



須賀川市職員定員管理計画

令和5年3月

編集：総務部 人事課

住所：〒962-8601

福島県須賀川市八幡町135番地

HP：<https://www.city.sukagawa.fukushima.jp/>