

曾於市定員適正化計画
(令和3年度～令和12年度)



令和3年10月
曾於市

目 次

はじめに	2
第1章 曾於市の現状	3
1 人口及び職員数の推移	
第2章 定員適正化計画の総括	5
1 定員適正化計画の策定経緯及び計画期間	
2 職員数の推移と定員適正化計画の状況	
第3章 職員数の現状分析と課題	7
1 定員管理の参考指標との比較と分析	
2 職員構成における課題	
第4章 定員適正化に向けた基本方針と取組内容	11
1 基本方針	
2 計画期間	
3 対象となる職員	
4 目標職員数	
5 定員適正化推進の取り組み	

はじめに

本市では、行政サービスの向上を目指した様々なまちづくりの取組を進めるとともに、安定的な行財政運営の基盤確立に向けた不断の行政改革の取組を進め、「最小の経費で最大の効果」を発揮する組織体制の確保に努めてきました。

この間、市職員の定員管理を行政改革に資する主要な取組の一つとして位置づけ、第1次となる定員適正化計画を平成18年3月に作成するとともに、その後も集中改革プランや行政改革大綱などにより職員数の見直しを進めてきたところです。

そうした中、人口減少社会への対応や過疎地域の振興など様々な行政課題が顕在化する一方で、普通交付税の合併特例措置がなくなるなど、社会情勢や行財政運営の環境が大きく変化しています。

このような状況の中において、本市の第2次となる定員適正化計画では、令和3年度の職員数357人を最終目標年度の令和12年度には320人とする計画を策定しました。

第1次の計画期間中では、新規採用職員の採用人数の抑制などにより、平成27年度の職員数は348人と、平成17年度の職員数462人と比較して114人の削減となりましたが、平成28年度以降は職員数350人を越え、その後は横ばいで推移しています。

しかしながら、本市を取り巻く行財政状況は依然として厳しく、今後も引き続き自立的かつ持続可能な行財政基盤を確立し、総人件費の抑制を行うため、新たな定員適正化計画を策定するものです。

このような状況を踏まえ、第2次曾於市総合振興計画に掲げる将来像の「豊かな自然の中でみんなが創る 笑顔輝く元気なまち」の実現に向け、安定して持続可能な行政と将来を見据えた各種施策を計画的に進めるため、令和3年度から令和12年度を計画期間とする曾於市定員適正化計画を定めます。

第1章 曾於市の現状

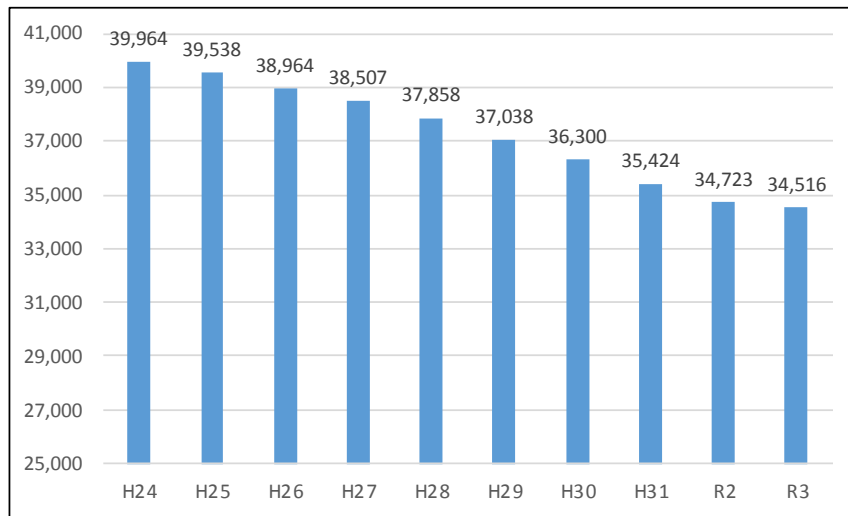
定員適正化計画の策定に当たり、まず本市の人口の推移や職員数等の推移について示します。

1 人口及び職員数の推移

(1) 市人口の推移

過去10年間の市の人口は、以下のグラフのとおり毎年減少しており、平成29年から4か年は2%を超える減少でしたが、令和3年は約0.6%(207人)の減となっています。

・住民基本台帳人口（各年4月1日現在）（単位：人）



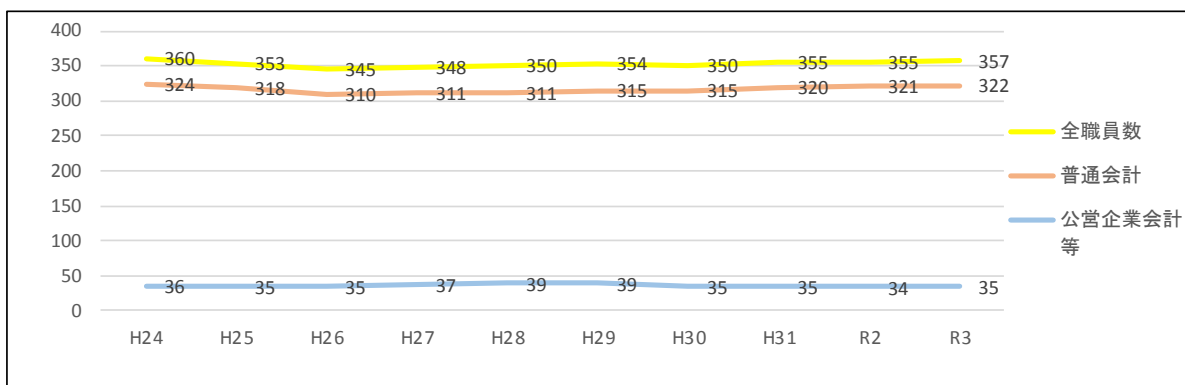
(2) 職員数及び部門別職員数の推移

過去10年間の市の職員数は、以下の表のとおり、すべての部門でほぼ横ばいまたは微増で推移しています。

・地方公共団体定員管理調査による職員数推移（各年4月1日現在）（単位：人）

区分	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3
全職員数	360	353	345	348	350	354	350	355	355	357
普通会計	324	318	310	311	311	315	315	320	321	322
一般行政	273	269	265	270	270	275	275	281	285	286
議会	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
総務	78	76	72	75	75	77	75	78	80	82
税務	26	26	27	26	26	28	26	28	28	28
労働										
農林水産	71	69	69	69	69	68	69	68	66	64
商工	4	3	3	3	6	7	7	7	7	8
土木	33	34	33	33	32	31	32	32	34	33
民生	32	32	32	35	34	34	37	37	37	37
衛生	23	24	24	24	23	25	24	26	28	29
特別行政	51	49	45	41	41	40	40	39	36	36
教育	51	49	45	41	41	40	40	39	36	36
公営企業等	36	35	35	37	39	39	35	35	34	35
水道	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11
下水道	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
その他	23	22	22	24	26	25	21	21	20	21

・職員数推移グラフ



(3) 人口1万人当たりの職員数の推移

市の人口1万人当たりの職員数の推移は、以下の表のとおり、人口減少の影響により毎年度数値が増加し、平成31年度以降は100人以上で推移しています。

・人口1万人当たりの職員数の推移

(単位：人)

区分	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3
職員数÷人口	90	89	89	90	92	96	96	100	102	103

※各年人数：各年4月1日職員数÷各年4月1日人口×10,000

(4) 新規採用者数及び退職者数の推移

新規採用者及び退職者の状況は、以下の表のとおり、平成26年度までは退職者数よりも少ない新規採用者数でしたが、平成27年度以降は、退職者数よりも数名程度多い状況となっています。

また、法律の改正により再任用制度が開始された平成26年度以降は、再任用採用者数が増加する一方、新規採用者数が減少する状況となっています。

・採用者数及び退職者数の推移

(単位：人)

区分	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	
採用者	新規採用	12	21	20	21	15	21	9	14	5	7
	再任用採用			4	2	5	9	9	10	8	14
	計	12	21	24	23	20	30	18	24	13	21
退職者	定年退職等	28	30	17	16	21	8	13	4	12	
	再任用退職			4	2	5	9	9	10	8	
	計	28	30	21	18	26	17	22	14	20	
増減(当年度採用－前年度退職)	-11	-7	-6	2	2	4	1	2	-1	1	

第2章 定員適正化計画の総括

次に、平成18年に策定した市の定員適正化計画の総括を行います。

1 定員適正化計画の策定経緯及び計画期間

定員適正化計画は、市が目指すまちづくりの方向性に基づき、行政サービスを適切かつ確実に行うための組織体制を構築するとともに、職員数及び効率的・効果的な任用・配置を計画的に管理する際の拠りどころとなるものです。

本市の定員適正化計画（第1次）は、合併後のスケールメリットをいかし、簡素で効率的な行政システムを構築するとともに、正規職員数及び人件費の抑制を図るため、平成18年3月に策定しました。

計画	策定年月	計画期間	名称
第1次計画	平成18年3月	平成18年～平成27年	定員適正化計画

2 職員数の推移と定員適正化計画の状況

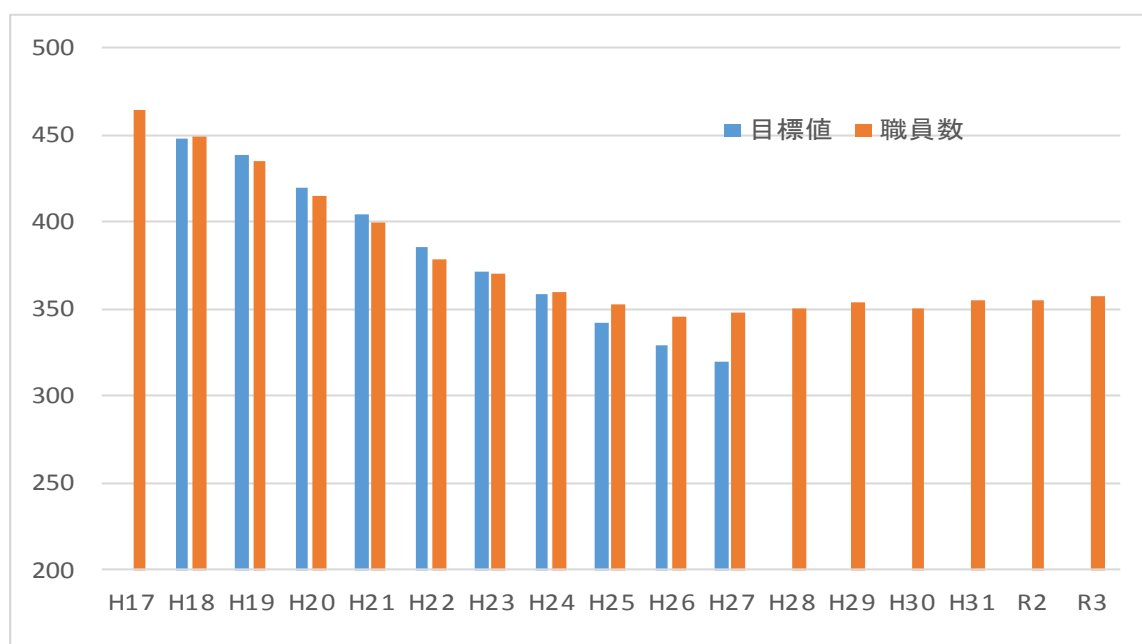
定員適正化の対象となる正規職員数は、平成24年度までは目標値に近く推移し、平成24年度は平成17年度合併時の465人に比べ、107人、約23%減少しました。しかし、平成25年度以降は目標値と乖離し、定員適正化計画（第一次）最終年度の平成27年度以降は、新たな定員適正化を策定できず、現在に至っています。平成25年度以降、定員適正化計画の目標値を達成できなかった主な要因は、行政改革における計画等により行政組織を一部分庁方式から本庁方式へ移行することを目標としていたが、現在までその目標を達成することができず、そのことにより本庁及び支所の職員数を削減できなかったことによるものです。

・第1次計画における目標値と職員数の実績

(単位：人)

区分 \ 年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3
目標値		448	439	420	404	386	372	358	342	329	320						
職員数	465	449	435	415	400	379	370	360	353	345	348	350	354	350	355	355	357
対前年増減	-	-16	-14	-20	-15	-21	-9	-10	-7	-8	3	2	4	-4	5	0	2
H17合併時以降 累計増減	-	▲16	▲30	▲50	▲65	▲86	▲95	▲105	▲112	▲120	▲117	▲115	▲111	▲115	▲110	▲110	▲108

・第1次計画における目標値と職員数の実績のグラフ化

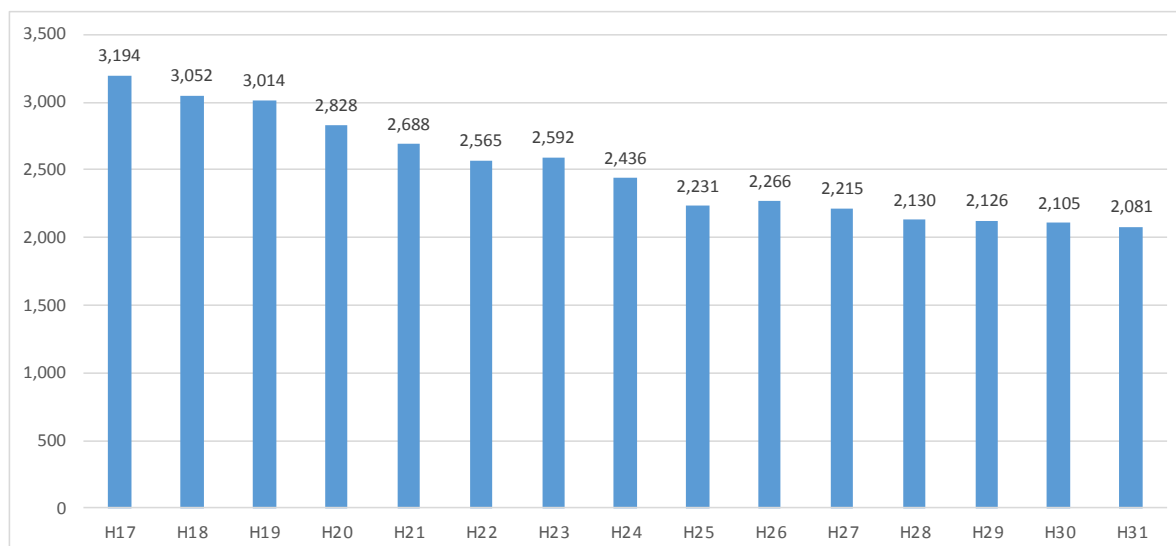


(参考) 正規職員の人件費の推移

正規職員の人件費は、定員適正化の取組により、職員数が減少した平成25年度までは減少し、平成27年度以降も若干の減少基調が続いています。

令和元年度の決算額は20億8千万円で、平成17年度決算額に比べ約1.1億円、3.4%減少しています。

(単位：百万円)



※普通会計（一般会計及び特別会計）の職員給及び共済組合負担金の合計額（特別職給与、退職手当及び企業会計に係る人件費を除く）

第3章 職員数の現状分析と課題

次に、総務省が公表する指標や職員数の現状をもとに、本市の職員数と職員構成について現状分析を行います。

1 定員管理の参考指標との比較と分析

総務省の定員管理調査における「類似団体別職員数との比較」及び地方公共団体定員管理研究会（事務局：総務省）が公表している「定員モデル」は、地方公共団体の適正な職員数を比較・管理するための参考指標であり、これを用いて本市における職員数の現状分析を行います。

（1）類似団体との比較

地方公共団体の職員数を比較する場合、団体間で公営企業等の状況に大きな相違があることから、公営企業会計等を除く普通会計（一般行政・教育部門）に属する職員数による比較が用いられます。総務省が公表した最新データ（令和2年4月1日現在）によれば、本市の普通会計に属する職員数321人は、類似団体（128市）の中で、人口1万人当たりの職員数の少ない方から39番目の位置にあります。

・一般市Ⅰ－1（人口5万未満，産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%未満かつⅢ次55%以上の団体）の職員数（普通会計），人口（人），面積（k㎡）の状況，参考に県内の各市も表示）

順位	県名	市名	面積 (R2.10.1)	住基人口 (R2.1.1)	普通会計 職員数 (R2.4.1)	人口1万 当たり職員数 (普通会計)
1	北海道	北斗市	397.44	46,031	221	48.01
2	福岡県	筑後市	41.78	49,519	306	61.79
3	神奈川県	三浦市	32.05	43,036	284	65.99
4	山形県	新庄市	222.85	35,351	239	67.61
5	長野県	小諸市	98.55	42,230	289	68.43
略						
36	鹿児島県	伊佐市	392.56	25,605	230	89.83
略						
39	鹿児島県	曾於市	390.14	35,515	321	90.38
略						
47	鹿児島県	志布志市	290.28	31,080	291	93.63
48	鹿児島県	阿久根市	134.28	20,176	189	93.68
略						
54	鹿児島県	指宿市	148.84	40,345	397	98.40
略						
76	鹿児島県	西之表市	205.66	15,176	171	112.68
略						
79	鹿児島県	枕崎市	74.78	21,006	245	116.63
略						
101	鹿児島県	南さつま市	283.59	33,873	444	131.08
略						
114	鹿児島県	垂水市	162.12	14,586	207	141.92
略						
128	高知県	室戸市	248.22	13,036	239	183.34

(2) 定員モデルによる比較

定員モデルは、地方公共団体定員管理研究会（事務局：総務省）が平成30年3月に改定した指標であり、地方公共団体の一般行政部門を細分化した部門別の職員数と、その職員数に最も相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に、部門ごとの試算職員数を求めるものです。

この試算によると、本市の職員数は、一般行政部門の全体では試算職員数を13人上回る状況にあります。また、これを部門別に見ると、経済部門の22人を始め、衛生部門と土木部門、税務部門の合計で32人が試算職員数を上回っています。これは、市の基幹産業である農畜産業の振興や広大な市域における道路管理維持などの行政サービスを確保・充実させていることが主な要因と考えられます。一方、議会・総務などの部門では、試算職員数を19人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化など、人員体制の効率化・スリム化に資する取組を進めてきたことによるものと考えられます。

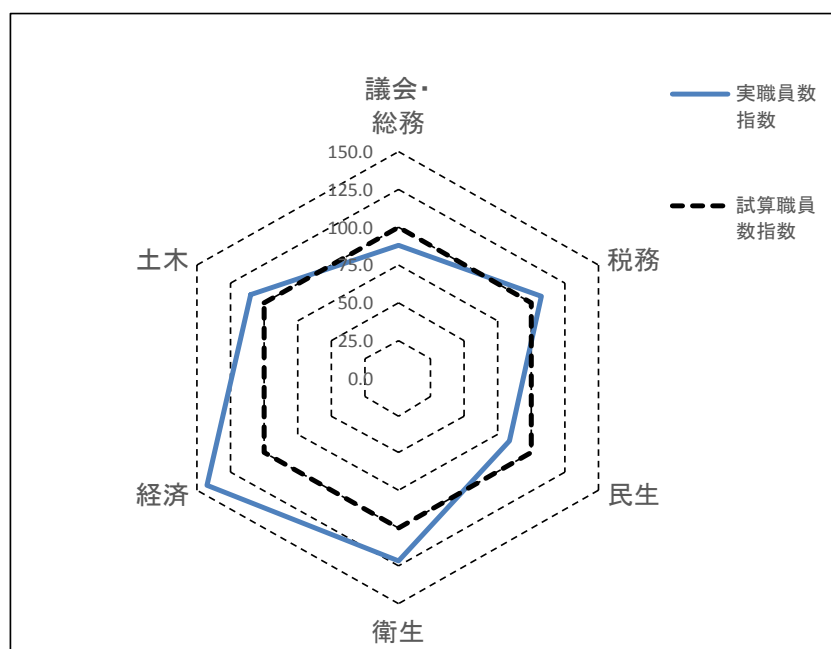
・定員モデル（一般市）による比較（令和3年度）

（単位：人）

部門	定員モデル 試算職員数	実職員数	差引	実職員数 指数
議会・総務	97	85	△ 12	88
税務	26	28	2	108
民生	44	37	△ 7	84
衛生	23	28	5	122
経済	51	73	22	143
土木	31	34	3	110
一般行政部門	272	285	13	105

※一般市：地方自治体のうち、政令指定都市、中核市、特例市ではない市のこと

※実職員数指数：試算職員数を100とした場合の指数



(3) 総務省の指標における適正な職員数の見極めに必要な視点

本市における職員数においては、(1)及び(2)の参考指標との数値比較のみをもって適正な職員数を論ずるのは妥当性を欠くことから、一定数の職員を確保することを前提としながら、個々の事務事業について業務の性質及び分量を分析・把握し、効率的・効果的な職員配置を行うとともに、本市の特性や重点施策等の取組を踏まえ、中長期における業務量の推移を加味する中で、真に必要となる適正な職員数を見極めていく必要があります。

また、人口減少と少子化・高齢化が同時進行し、地域社会への様々な影響が懸念される状況の中で、公共施設のあり方や機能の確保などの観点から、地域の実情に即した行政サービスの提供形態について見直しが不可避であり、定員適正化の取組も、そうした動向との整合を図りながら進めていく必要があります。

2 職員構成における課題

将来的な職員数を推計する上で考慮しなければならない職員構成の現状と、それに伴う課題は次のとおりとなっています。

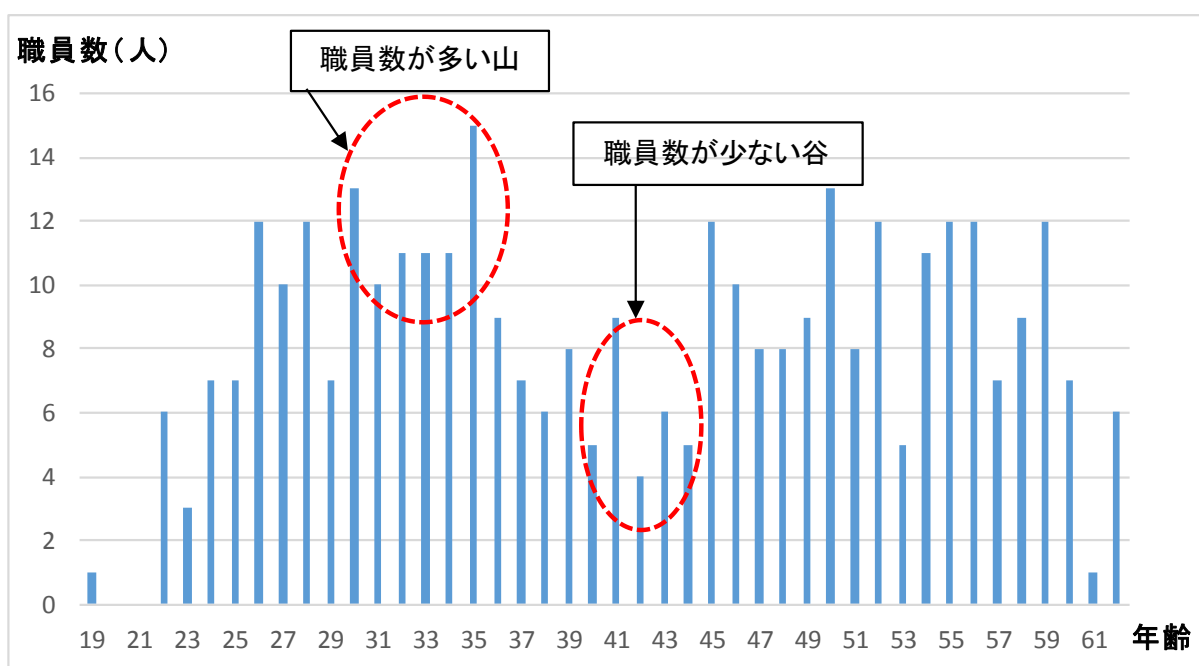
(1) 年齢層の分布の偏り

令和3年4月1日現在における年齢別の職員構成において、年齢層の分布に大きな偏りがあります。この偏りは、職員数が大きく突出した年齢層(山)と極度に少ない年齢層(谷)に大別されます。

- ・職員数が多い山 30歳から35歳までの職員数(職員数全体の19.9%)
- ・職員数が少ない谷 40歳から44歳までの職員数(職員数全体の8.1%)

・年齢別職員数(令和3年4月1日)

(単位:人)



(2) 後年への影響と回避・軽減に向けた視点

職員の年齢構成の偏りは、合併前の各町において組織の継続性を意識した計画的な職員採用が必ずしも行われてこなかったことや、時々为社会経済情勢によって職員採用を過度に緊縮または拡大したことなどが要因と考えられ、後年において次の影響が懸念されます。

- ・ 安定的な任用管理への支障
- ・ 組織的に伝承すべき知識・技術などの消失
- ・ 退職金支払いの集中による財政負担の増大

これらの事態を回避及び軽減するため、職員の年齢構成の偏りを補正する効果的な施策を推進するとともに、高い意欲と優れた資質の能力を備えた職員の確保及び育成など安定的な行政運営の基盤を支える組織体制を整備していく必要があります。

第4章 定員適正化に向けた基本方針と取組内容

これまでに整理した現状認識や課題を踏まえ、第2次計画における基本方針と取組内容を次のとおり定めます。

1 基本方針

本市では、定員適正化計画（第一次）や行政改革大綱により職員数の削減を掲げ、職員数320人を目標とし、これまで行政改革の取り組みを進めてきました。しかしながら、行政組織を一部分庁方式から本庁方式へ移行することが現在まで達成することができず、このことにより本庁及び支所職員数を削減することが困難な状況でした。

このことから、本庁・支所機能再編計画を令和元年11月に策定し、計画では令和4年度までに本庁方式へ移行することと、令和7年度までに本庁舎及び支所庁舎の整備を行うこととしました。現在、令和4年度に本庁増築庁舎を開庁し、教育委員会や福祉事務所、農業委員会を本庁舎へ配置する計画を進めているところです。

今後、当計画にある職員数320人を目標とし、職員数削減に取り組むとともに、人口減少や少子高齢化、権限移譲の進展、住民ニーズの多様化・複雑化等に伴う行政需要に的確に対応し、市民満足度の高い行政サービスを提供するため、職員に不断の意識改革を促すとともに、高い事務処理能力と政策形成能力を備えた人材の育成に向けた取り組みを推進します。

なお、本計画の期間中においても、社会情勢の変化等により、数値目標に変更の必要性が生じた場合には、計画を見直すものとします。

2 計画期間

計画期間は、令和3年度から令和12年度までの10年間とします。

3 対象となる職員

定員適正化計画の対象となる職員は、全ての正規職員を対象とします。なお、会計年度任用職員については、組織として最適な職員構成となるよう配置を進め、その職員数については正規職員と同等の削減に取り組んでいきます。

4 目標職員数

令和3年4月1日現在の職員数357人を基準として、職員数の数値目標を次のとおり設定します。

- | | | |
|-----|-------------------|-------|
| (1) | 令和3年4月1日の職員数 | 357人 |
| (2) | 令和12年4月1日の職員数（目標） | 320人 |
| (3) | 年度別職員数の目標値 | 次のとおり |

・地方公共団体定員管理区分における職員数の年度別目標数値

(単位：人)

区分	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	増減
全職員数	357	357	356	354	346	345	337	332	326	320	▲ 37
普通会計	322	322	321	319	312	311	304	299	294	289	▲ 33
一般行政	286	286	285	283	277	276	270	266	262	257	▲ 29
議会・総務・税務	115	115	114	113	110	110	108	107	105	102	▲ 13
経 済	72	72	72	71	70	69	68	67	66	66	▲ 6
土 木	33	33	33	33	32	32	31	30	30	29	▲ 4
民 生	37	37	37	37	36	36	35	34	34	34	▲ 3
衛 生	29	29	29	29	29	29	28	28	27	26	▲ 3
特別行政(教育)	36	36	36	36	35	35	34	33	32	32	▲ 4
公営企業等	35	35	35	35	34	34	33	33	32	31	▲ 4

5 定員適正化推進の取り組み

(1) 計画的な職員採用

令和12年度の職員数320人を達成するため、将来を見通した計画的な採用を行い、組織力の向上と活性化を図ります。

なお、令和4年度から6年度は、退職者数と新規採用職員数の関係から、職員数は、前年度と同数の職員数になるところです。

・年度別採用者数及び退職者数の見込み

(単位：人)

項目	年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
年度当初職員数①		356	357	357	356	354	346	345	337	332	326	320
増減(当年度①-前年度①)		▲ 1	1	0	▲ 1	▲ 2	▲ 8	▲ 1	▲ 8	▲ 5	▲ 6	▲ 6
新規採用職員数②		5	7	11	2	2	4	4	4	3	3	3
再任用採用職員数③		8	14	16	22	25	25	32	30	27	30	27
定年等退職者数④		12	13	9	7	12	12	10	5	12	6	13
再任用退職者数⑤		8	14	16	22	25	25	32	30	27	30	27

※年度当初職員数①は前年度当初職員数①に、当年度の②と③を加え、前年度の④と⑤を差し引いた数

(2) 組織機構改革の推進

権限移譲に伴う業務の増加や、公共施設の改築などの新規事業を踏まえ、効果的・効率的な行政運営を図る観点から、必要な組織の機構改革を行います。それに合わせて、職務・職階のバランスが取れた人事配置を行うとともに、事業の進捗状況を踏まえ、事務量に見合った効果的な職員配置を行います。

(3) 再任用職員・定年延長への対応

再任用制度については、段階的に任用期間が延長となることから、今後は全体の職員数に占める再任用職員の割合の増加が見込まれます。職員数が減少していくことを踏まえ、再任用職員の職務に対するモチベーションを維持し、能力を最大限発揮できるよう、配置部署や勤務体系など、適正な任用について検討していく必要があります。

また、国において、令和3年6月4日に国家公務員の定年延長の法案が成立したことから、今後地方公務員についても定年延長が決定した場合には、改めて本計画の見直しを行い、適正な定員数を検討していきます。

(4) 会計年度任用職員の活用

令和2年度から会計年度任用職員制度がスタートし、従前の非常勤職員や臨時職員制度からの待遇改善が図られているところです。業務内容について精査し、会計年度任用職員数についても削減を行いながら人件費の抑制を図るとともに、引き続き市民の雇用の機会を提供していきます。

(5) 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の充実、適材適所の人事配置などを通して、職員一人ひとりの能力向上と意識改革を図り人材の育成に努めます。

(6) 事務改善の推進

A I等の先進的技術を活用し、業務の自動化や内部管理事務の更なる効率化・簡易化を図るなどの事務改善の取組を更に推進していきます。

(7) アウトソーシングの推進

行政が直接行う必要性、住民サービスに与える影響、コスト等を総合的に検討し、民間に委ねた方が効果的・効率的に行えるものは、民間委託や民営化を推進します。

(8) 長期休業の防止

今後も業務量の増大が見込まれるため、残業時間の削減を図りながら、適正な職員配置に努めます。また、職員の長期休業に関しては、相談体制の充実、メンタルヘルスに係る知識・技術の普及を目的とした職員研修の実施などの対応により職員の不調を予防し、発症した場合にも長期化・重症化することを防ぐとともに、再発防止を図り、組織的なメンタルヘルス対策に努めます。