

五所川原市

定員適正化計画

(第5期計画：令和7年度～令和11年度)

令和8年3月

五所川原市人事課

目 次

1 定員適正化計画

(1) 定員管理と定員適正化計画	1
(2) 地方公共団体の職員数の推移	1
(3) 定員管理の取組と結果（推移）	1

2 現状の分析（他市との比較等）

(1) 県内10市の比較	3
(2) 全国の類似団体との比較	3
(3) 職員の年齢構成	4
(4) 再任用職員の推移	5

3 将来的に想定される主な行政課題

(1) 人口減少・人口構造の転換に伴う行政ニーズ、課題への対応	6
(2) 新たな時代に対応する人材の育成、確保	6
(3) 安心して暮らせるまちづくりへの対応	6
(4) 定年延長に伴う対応、働きやすい職場作り等による労働力の確保	6

4 第5期五所川原市定員適正化計画

(1) 計画期間の設定	7
(2) 基本方針	7
(3) 定員適正化計画の対象職員	7

5 定員管理の推進方法

(1) 計画的な採用（数年先の退職者数を見据えた職員の採用）	7
(2) 組織・機構の見直し	8
(3) 職員の人材育成	8
(4) 多様な任用・勤務形態の職員の活用	8
(5) 民間委託や市民協働の推進	9
(6) 定年引上げへの対応	9

1 定員適正化計画

(1) 定員管理と定員適正化計画

近年、少子高齢化による生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化や個人のライフプラン・価値観の多様化、デジタル社会の進展等、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。

そのような中で、本市の将来像「市民ひとりひとりの『思い』で輝く五所川原」を実現するためには、持続可能なまちづくりを推進する取組等と併せて、それらを支える人材の育成・確保が不可欠となっています。加えて、人材が定着し、活躍していくためには、職員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる職場環境づくりも重要であり、「人材育成」のみでなく、「人材確保」、「働きやすい職場環境づくり」の取組を通して、市役所全体の組織力を向上する必要があります。そのため、令和7年度より「五所川原市人材育成・確保基本方針」を策定し、全ての職員がやりがいと成長を実感し、職員であることに誇りと使命感を持って地域課題に挑戦できる組織を目指していくものです。

本計画では、「五所川原市人材育成・確保基本方針」において重要視している「人材の確保」の視点から、生産年齢人口の減少や人材獲得競争が激化する中であっても、時代に合わせた効果的な手法を用いながら、有為な人材の確保に取り組んでいくものですが、市民のニーズに適切に対応し信頼に応える円滑な行政運営を進めていくために各年での適正な職員数を把握する必要があります。そして合理的・効果的な職員配置を行いながら全体としては職員数を抑制する定員管理を実施し、その推進計画として定員適正化計画を策定することが求められています。

(2) 地方公共団体の職員数の推移

総務省が実施した地方公共団体定員管理調査によると、地方公共団体の総職員数は、令和6年4月1日現在で約281万人となっており、平成6年をピークとして平成28年まで減少し、その後、横ばいから微増傾向にあります。

部門別にみると、国が定員に関する基準を幅広く定めている教育部門、警察部門、消防部門、福祉関係が約2/3を占めています。そのほか、子ども子育て支援への対応やデジタル化への対応のほか、生活保護関連業務への対応、観光や地方創生への対応などにより増加しています。

(3) 定員管理の取組と結果（推移）

五所川原市では、平成17年度に「第1期定員適正化計画」を策定したことをかわきりに、5年ごとに見直しを進め、積極的な定員管理を推進し、行政運営の効率化及び住民サービスの向上を図るため、退職補充の新規採用を抑制しながら、民間委託等の実施及び組織機構の見直しを検討し、定員管理の適正化に努めてきました。その結果、普通会計において、平成17年度から令和6年度までで目標を27人上回る、149人の削減を達成しました。

【適正化目標（普通会計）】

第1期	平成17年度～平成21年度	55人削減（期間内適正率 10.3%）
第2期	平成22年度～平成26年度	41人削減（期間内適正率 9.2%）
第3期	平成27年度～平成31年度	17人削減（期間内適正率 4.2%）
第4期	令和2年度～令和6年度	9人削減（期間内訂正率 2.3%）

【適正化実績（普通会計）】

第1期	平成17年度～平成21年度	90人削減（期間内適正率 16.8%）
第2期	平成22年度～平成26年度	43人削減（期間内適正率 9.6%）
第3期	平成27年度～平成31年度	10人削減（期間内適正率 2.5%）
第4期	令和2年度～令和6年度	6人削減（期間内適正率 1.6%）

表1 部門別職員数の推移（定員管理調査） 各年度4月1日現在（人）

部門		区分												
		H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6		
普通	福祉関係を除く一般行政	議 会	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		総務・企画	101	100	102	102	105	102	105	106	109	109	107	
		税 務	32	31	31	31	31	31	31	31	30	30	30	
		労 働	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		農林水産	40	38	37	38	38	38	38	37	35	36	36	
		商 工	15	15	15	15	15	15	14	13	14	14	16	
		土 木	52	51	51	52	52	51	50	46	43	44	47	
		小 計	246	240	241	243	246	242	243	238	236	238	241	
	会 計	福祉関係	民 生	62	60	61	59	58	61	62	63	62	61	60
			衛 生	33	34	35	34	33	32	32	34	39	39	35
小 計			95	94	96	93	91	93	94	97	101	100	95	
一般行政部門計		341	334	337	336	337	335	337	335	337	338	336		
教 育		72	69	69	67	63	61	56	52	52	53	51		
消 防														
普通会計計		413	403	406	403	400	396	393	387	389	391	387		

（参考：公営企業等）

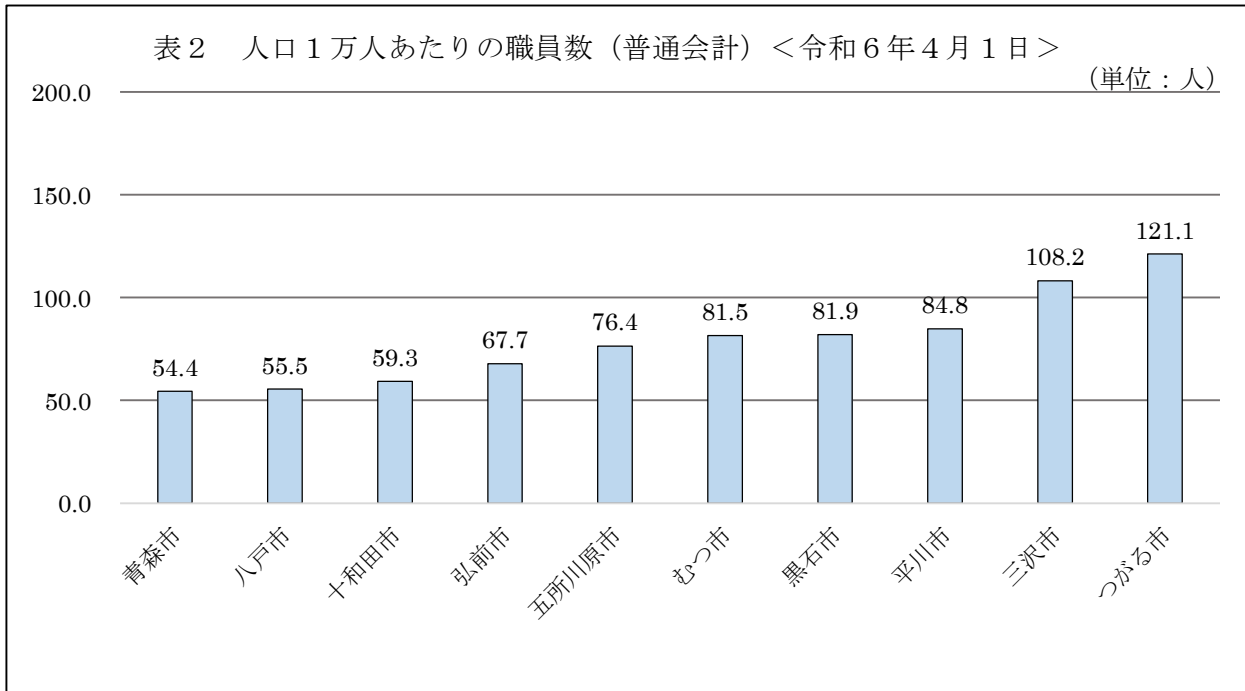
部門		区分										
		H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
公営企業等会計部門	病 院											
	水 道	18	18	18	18	19	20	19	20	20	20	19
	下 水 道	13	12	12	12	11	9	10	10	10	9	9
	交 通											
	そ の 他	52	52	50	51	49	48	48	47	48	48	45
	公営企業等会計部門計		83	82	80	81	79	77	77	77	78	77
総合計		496	485	486	484	479	473	470	464	467	468	460

2 現状の分析（他市との比較等）

（1）県内10市の比較

当市における職員数の現状を把握するため、令和6年4月1日現在における県内10市の人口1万人当たりの職員数を比較しました。

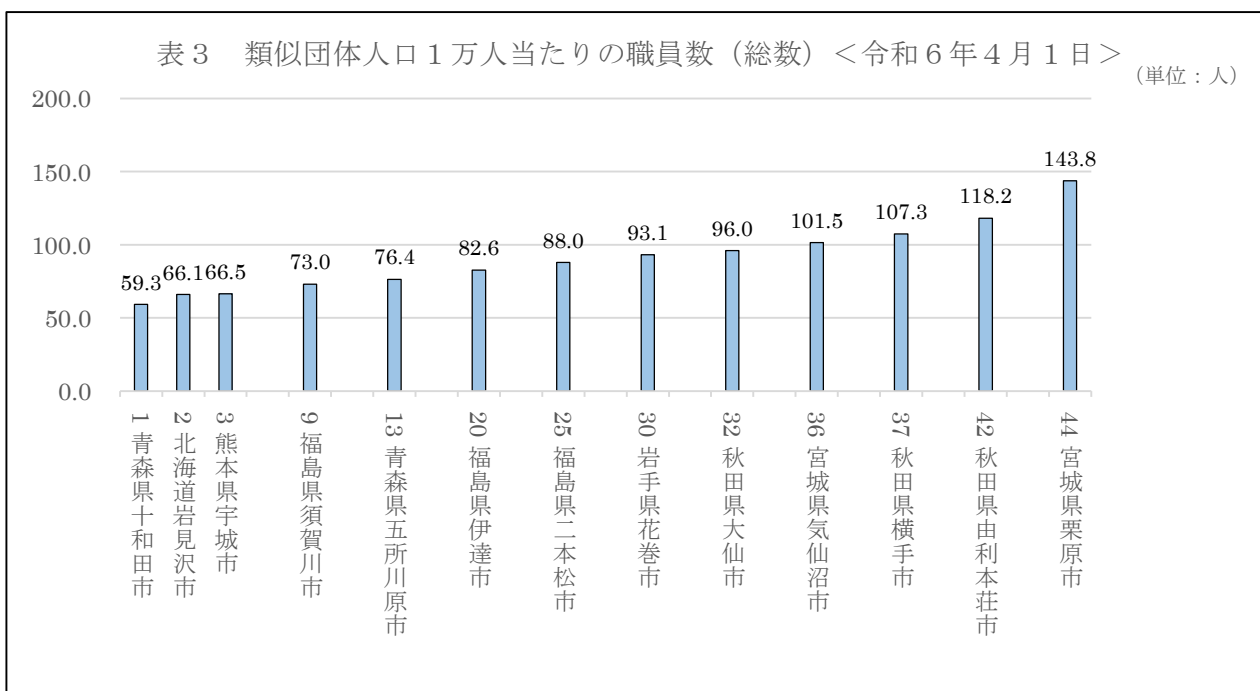
その結果、県内10市の中で、職員数（普通会計）では5番目に少ない職員数となりました。



（2）全国の類似団体（人口5万以上10万未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%未満かつⅢ次55%以上の団体）との比較

当市における職員数の現状を把握するため、令和6年4月1日現在における類似団体の全国42市の人口1万人当たりの職員数を比較しました。

その結果、職員数（普通会計）では44市中13番目に少ない職員数となりました。



(3) 職員の年齢構成

これまで実施してきた職員数の適正な管理は、安定した行政運営の基礎となる部分であり、第3期、第4期においては目標値の達成に至らなかったものの、職員数を着実に削減してきました。そのため、全国の類似団体や県内他市と比較したときに、少数の職員で構成された組織作りが進められてきたことが分かります。

しかし、本市職員の年齢構成は、36歳から40歳、41歳から45歳の係長・課長補佐を担う2つの年代の層が薄い状況にあり、不均衡が生じています。これは、平成17年の市町村合併の影響を見据え、平成16年度以降の数年にわたり、大幅な採用抑制に取り組んだことがその要因の1つと考えられます。そのため、職種により採用年齢の上限に幅を持たせたり、社会人でも受験しやすいよう採用方法を見直すなど年齢構成のばらつきを少なくするため、さまざまな取組を実施していますが、見えるほどの効果が上がっていない状況にあります（表4）。

また、41歳以上の職員が約半数を占めている状況で、65歳まで定年延長されることにより、ますます50歳台以上のベテラン職員の割合がさらに上がることが予想されます（表7）。

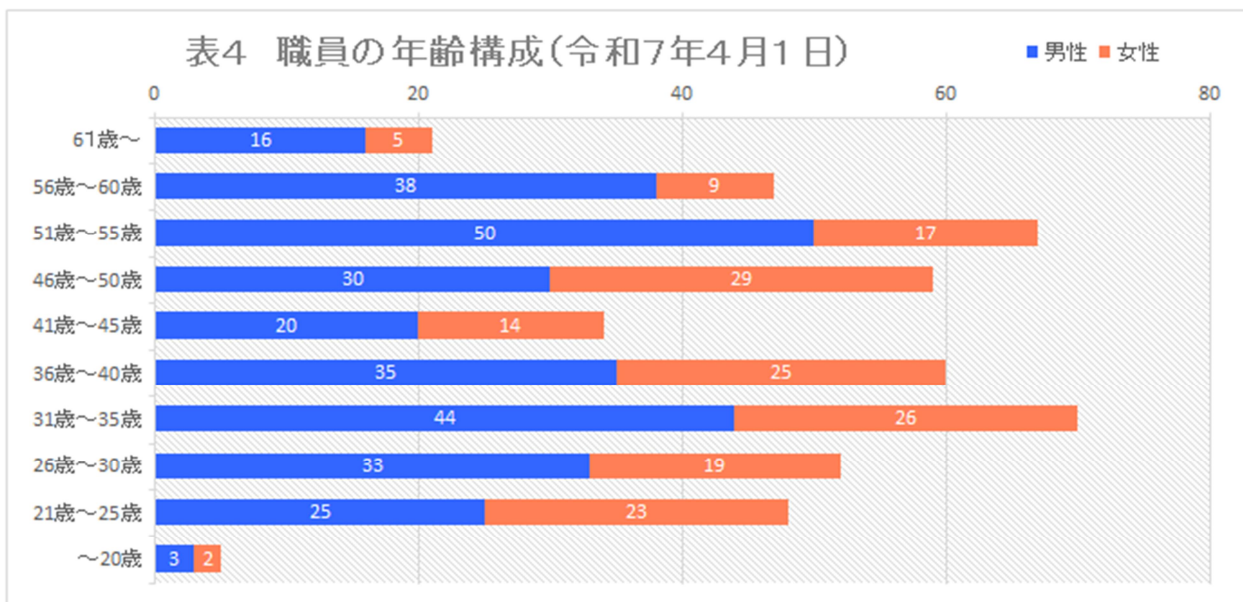


表5 職員の年齢構成

令和7年4月1日現在（人）

年齢区分	男性	女性	男女計	割合	職位別		
					男女計	割合	職位(例)
61歳～	16	5	21	4.5%	228	49.2%	管理職 課長補佐 主幹
56歳～60歳	38	9	47	10.2%			
51歳～55歳	50	17	67	14.5%			
46歳～50歳	30	29	59	12.7%			
41歳～45歳	20	14	34	7.3%			
36歳～40歳	35	25	60	13.0%	130	28.1%	係長 主査
31歳～35歳	44	26	70	15.1%			
26歳～30歳	33	19	52	11.2%	52	11.2%	主任
21歳～25歳	25	23	48	10.4%			
～20歳	3	2	5	1.1%	53	11.4%	主事 技師
合計	294	169	463	100.0%			

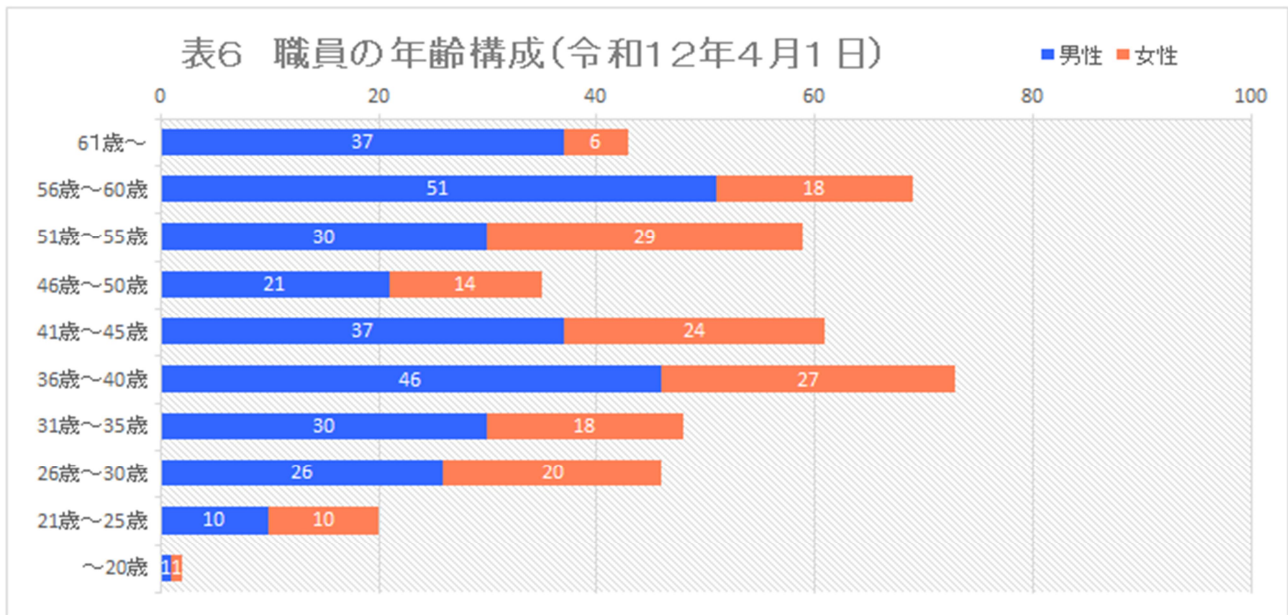


表7 職員の年齢構成

令和12年4月1日現在 (人)

年齢区分	男性	女性	男女計	割合	職位別		
					男女計	割合	職位(例)
61歳～	37	6	43	9.4%	267	58.6%	管理職 課長補佐 主幹
56歳～60歳	51	18	69	15.1%			
51歳～55歳	30	29	59	12.9%			
46歳～50歳	21	14	35	7.7%			
41歳～45歳	37	24	61	13.4%			
36歳～40歳	46	27	73	16.0%	121	26.5%	係長 主査
31歳～35歳	30	18	48	10.5%			
26歳～30歳	26	20	46	10.1%	46	10.1%	主任
21歳～25歳	10	10	20	4.4%	22	4.8%	主事 技師
～20歳	1	1	2	0.4%			
合計	289	167	456	100.0%	456	100.0%	

(4) 再任用職員の推移

再任用職員数は、平成26年度の制度導入以降、任用期間が段階的に引き上げられたため増加しましたが、各年度の定年退職者数や希望者数により変動があります。近年では概ね20人から30人程度で推移しています。なお、令和6年度は定年年齢が引き上げられたことに伴い人数が減少しています。

(単位：人)

年度	R2	R3	R4	R5	R6
フルタイム	26	29	26	31	21
短時間	9	5	3	3	4
計	35	34	29	34	25

3 将来的に想定される主な行政課題

(1) 人口減少・人口構造の転換に伴う行政ニーズ、課題への対応

本市の人口は、1960年をピークに減少に転じており、2040年には約3万6千人となることが予測されています。また、少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少等、人口構造の大きな転換期を迎えており、これらの社会的変化に対応し、目指すべき将来像「市民ひとりひとりの『思い』で輝く五所川原」の実現に向け、持続可能なまちづくりを進めていくことは喫緊の課題です。

(2) 新たな時代に対応する人材の育成、確保

デジタル庁が創設され、国のけん引により地方自治体においてもデジタル技術を活用した行政サービスや組織体制の変革が求められています。マイナンバーカードを使用した行政サービスのデジタル化や各種システム標準化等全国的に実施されるDXの取組に対応しながら、これからの時代に求められるサービスや組織のあり方を検討、実行できる人材の育成、確保が必要です。

(3) 安心して暮らせるまちづくりへの対応

災害の激甚化、頻発化、多様化など本市の防災を取り巻く環境の変化や課題に対応し、持続可能な防災力を整備することが求められます。

また、少子化等の影響から、保育の「量」拡大から、地域のニーズに応じた「質」の高い保育の確保、充実へと政策の軸を大きく転換する全国的な流れがある中で、配慮が必要な子どもへの支援や体制づくりの取組推進が必要です。

(4) 定年延長に伴う対応、働きやすい職場作り等による労働力の確保

定年引き上げに伴い導入された制度（役職定年制、短時間勤務制等）に関する組織内の理解、定着促進や、経験豊富なベテラン職員が働きがいを感じながら前向きに貢献できる体制づくり、意識づけの推進が必要です。

また、多様な働き方の実現のため、働きやすい環境づくりの推進と安定的な行政サービス提供の両立を図る必要があります。

4 第5期五所川原市定員適正化計画

(1) 計画期間の設定

令和7年度に新たな五所川原市総合計画、五所川原市人材育成・確保基本方針が計画期間を5年間としてスタートするため、その整合性を図るため、当該計画期間を令和7年度から令和11年度までの5年間とします。

(2) 基本方針

これまでの行財政改革における取り組みや定員適正化計画の考え方を念頭に置き、併せて、当市の厳しい財政状況や様々な行政課題も踏まえながら、最小の経費で最大の効果が得られるよう、次のとおり基本方針を定めることとします。

なお、本計画の期間中においても、法令改正等による権限移譲、大規模な民間活力の導入、重要な行政課題の発生等、計画に大きな影響を及ぼす状況が生じた場合は、必要に応じて本計画を見直すこととします。

(3) 定員適正化計画の対象職員

常勤職員（定年延長職員、フルタイム勤務暫定再任用職員を含む）を対象とします。

5 定員管理の推進方法

(1) 計画的な採用（数年先の退職者数を見据えた職員の採用）

正規職員の採用については、退職者数を踏まえながら行っていますが、年度によって対象者数にバラつきがあることから、翌年度以降の退職者数を見据えながら行っています。

※原則として単労職員の退職不補充を継続

○定員管理（表8）

(ア) 数値目標の基本的な考え方

職員数の削減を進めながらも、効果的な行政運営を行う上で必要とされる職員の確保に努めます。

(イ) 数値目標の設定（普通会計）

退職補充の採用抑制を行い、1.8%の定員削減を目標とします。

(ウ) 計画期間内削減計画（退職者・採用者の見込）

5年間（令和7年度～令和11年度）

退職者数	44人	(普通会計)
採用者数	37人	
削減者数	7人	(期間内削減率 1.8%)

表 8

各年度 4 月 1 日現在 (人)

区 分 部 門		職 員 数 (人)						対前年増減数 (人)					
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R8	R9	R10	R11	R12	
普 通	福 祉 関 係 を 除 く 一 般 行 政	議 会	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0
		総務・企画	107	107	107	107	107	104	0	0	0	0	▲ 3
		税 務	30	30	30	30	30	30	0	0	0	0	0
		労 働	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
		農林水産	37	37	37	37	37	37	0	0	0	0	0
		商 工	16	16	16	16	16	16	0	0	0	0	0
		土 木	45	45	45	45	45	45	0	0	0	0	0
		小 計	240	240	240	240	240	237	0	0	0	0	▲ 3
会 計	福 祉 関 係	民 生	61	61	61	61	61	61	0	0	0	0	0
		衛 生	35	35	35	35	35	35	0	0	0	0	0
		小 計	96	96	96	96	96	96	0	0	0	0	0
	一般行政部門計		336	336	336	336	336	333	0	0	0	0	▲ 3
	教 育		50	50	48	46	46	46	0	▲ 2	▲ 2	0	0
	消 防		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
普通会計計		386	386	384	382	382	379	0	▲ 2	▲ 2	0	▲ 3	
(参考：公営企業等)													
公 営 企 業 等 会 計	病 院	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	水 道	21	21	21	21	21	21	0	0	0	0	0	
	下 水 道	10	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	
	交 通	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	そ の 他	46	46	46	46	46	46	46	0	0	0	0	
公営企業等会計計		77	77	77	77	77	77	77	0	0	0	0	
総合計		463	463	461	459	459	456	456	0	▲ 2	▲ 2	0	▲ 3

(2) 組織・機構の見直し

五所川原市総合計画や各施策計画の方針等を十分把握しながら、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応できる組織・機構の見直しを検討し、さらには国の動向による新たな施策等の対応については、関係各課と横断的な連携を図り、柔軟で効率的に業務に取り組むことができる体制の構築を検討していきます。

(3) 職員の人材育成

効率的・効果的な業務体制の構築と市民サービスの質の向上を図るためには、職員一人一人の成長を促進する人材育成が重要となります。令和 7 年 3 月に策定した五所川原人材育成・確保基本方針に基づき、能力開発やキャリア形成のための研修を充実させ職員の能力の底上げを図るとともに、個人の特性や能力を生かした職員配置に努めます。

(4) 多様な任用・勤務形態の職員の活用

市民ニーズの多様化、期間を限定した行政需要に対応できる、職務の特性に応じた最適な担い手を確保する必要があるため、専門性の高い社会人経験者の新規採用だけでなく、一定期間だけ専門知識を有する人材を登用する任期付採用、定年退職後もそのノウハウや経験を有効に活用する暫定再任用、また、会計年度任用職員の活用も進めながら、事業目的の達成に努めます。

(5) アウトソーシングや市民協働の推進

行政需要の全てを職員のみで対応するには限界があり、業務の性質によっては行政のみではサービスの提供ができない場合もあります。そのため民間委託可能な業務を洗い出しながら、アウトソーシングを推進するとともに、地域課題への取り組みに市民参画を促し、行政運営への市民協働の推進に努めます。

また、アウトソーシングや市民協働によって創出された職員数やコストの余力を、より専門性の高い業務に振り分けて、組織の強靱化に努めます。

(6) 定年引上げへの対応

地方公務員の定年が、令和5年度から2年に1歳ずつ引き上げられました。定年引上げに伴い、組織活力の維持や将来的な年齢別職員構成を考慮しながら、適正な定員管理を行っていきます。

以上のように、少子高齢化による人口減少が進むことが予想されるなかでは、行政規模に応じた職員数まで抑制せざるを得ない状況です。そのためこれまで同様職員数を抑制しながら、同時に、事務事業の見直しやアウトソーシングを進めるほか、AIやRPA等のデジタル技術を活用し組織全体でのDX化を推進し、業務の効率化・負担軽減を図ります。それにより行政サービスの質や水準を維持しながら、職員がより付加価値の高い業務に注力することができる職場環境づくりを整備していきます。

さらには、一時的な行政需要の高まりによる職員の増員や、重要な施策推進のために必要な人材を確保するためには、状況に応じて目標値を超えて職員を配置することも検討するとともに、様々な任用形態を活用し柔軟な人員配置を進める必要もあります。

そのため、安定的な行政運営を図る必要から定員管理を段階的に進めていくとともに、職員の採用数の平準化や技術職の確保など、特定の世代で空白が生じることがないように採用を行うことと併せて、専門知識を有する任期付採用職員や会計年度任用職員など有用な人材を効果的に活用しながら、持続可能な組織体制を整備していきます。