

五所川原市

定員適正化計画

(第4期計画：令和3年度～令和6年度)

令和3年4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	4
	(3) 定員モデルとの比較	5
	(4) 定員管理の成果と今後の課題	6
3	第4期五所川原市定員適正化計画	
	(1) 計画期間の設定	8
	(2) 基本方針	8
4	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）	8
	(2) 組織・機構の見直し	11
	(3) 職員の人材育成	11
	(4) 多様な任用・勤務形態の職員の活用	11
	(5) 民間委託や市民協働の推進	11

1 定員適正化計画

(1) 定員管理と定員適正化計画

地方公共団体では厳しい財政状況の中においても、多様化する住民ニーズに適切に対応し住民の信頼に応える円滑な行政運営を進めていくために適正な職員数の定員を決定し、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2年4月1日現在で約276万人となっており、平成6年度のピーク時から約52万人減少しています。一般行政部門の職員は、地方公共団体の行財政改革や、平成17年度から22年度までの集中改革プランによる定員削減の取り組みにより減少しているほか、教育部門においても児童・生徒の減少に合わせるように職員数も減少しています。

しかしながら、警察や消防といった公安部門の組織基盤の充実・強化が進められてきたことから、地方公共団体の総職員数は平成29年度には増加に転じており、平成30年度には一度減少したものの、その後は再び増加傾向を示しており現在に至っています。

(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、平成22年度に第2期計画、平成27年度に第3期計画を策定し、積極的な定員管理を推進してきました。また、平成27年度からは本市の最上位計画である「五所川原市総合計画」が策定され、基本政策6「共にすすめる持続可能なまちづくり」においても「人材育成の推進と定員管理の適正化」を主な取り組みとしてきました。それに基づき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、平成17年度から平成31年度までで目標を30人上回る、143人の削減を達成しました。（平成17年4月1日現在の職員数536人から26.5%の職員が減少）

【適正化目標】

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%)

【適正化実績】

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%)

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	各年度4月1日現在（人）											
			H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	
普通	福祉関係を 除く一般行政	議 会	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
		総務・企画	109	104	100	100	101	100	102	102	105	102	105	
		税 務	35	34	35	34	32	31	31	31	31	31	31	
		労 働	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		農林水産	42	40	40	41	40	38	37	38	38	38	38	
		商 工	9	14	14	15	15	15	15	15	15	15	14	
		土 木	58	56	55	53	52	51	51	52	52	51	50	
		小 計	259	254	250	249	246	240	241	243	246	242	243	
	会 計	福祉関係	民 生	65	65	67	62	62	60	61	59	58	61	62
			衛 生	34	32	34	33	33	34	35	34	33	32	32
小 計		99	97	101	95	95	94	96	93	91	93	94		
一般行政部門計		358	351	351	344	341	334	337	336	337	335	337		
教 育		88	85	81	76	72	69	69	67	63	61	56		
消 防														
普通会計計		446	436	432	420	413	403	406	403	400	396	393		

（参考：公営企業等）

部門		区分	各年度4月1日現在（人）										
			H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
公営企業等 会計部門	病 院	324	339										
	水 道	20	20	18	18	18	18	18	18	19	20	19	
	下 水 道	14	14	13	13	13	12	12	12	11	9	10	
	交 通												
	そ の 他	51	51	52	53	52	52	50	51	49	48	48	
	公営企業等会計部門計	409	424	83	84	83	82	80	81	79	77	77	
総合計		855	860	515	504	496	485	486	484	479	473	470	

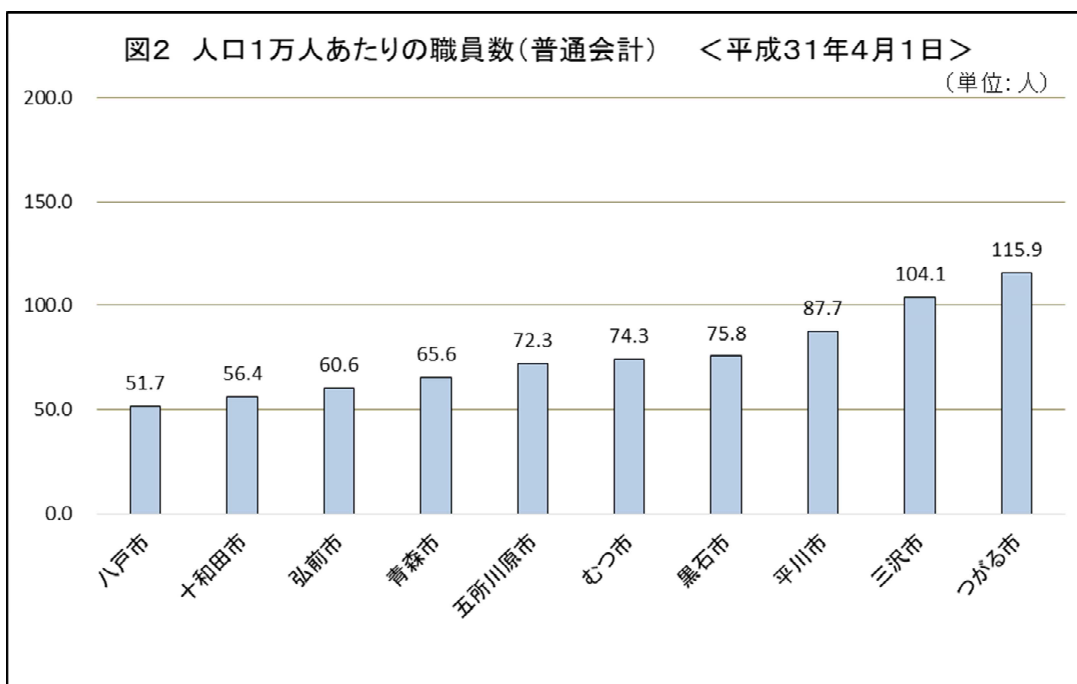
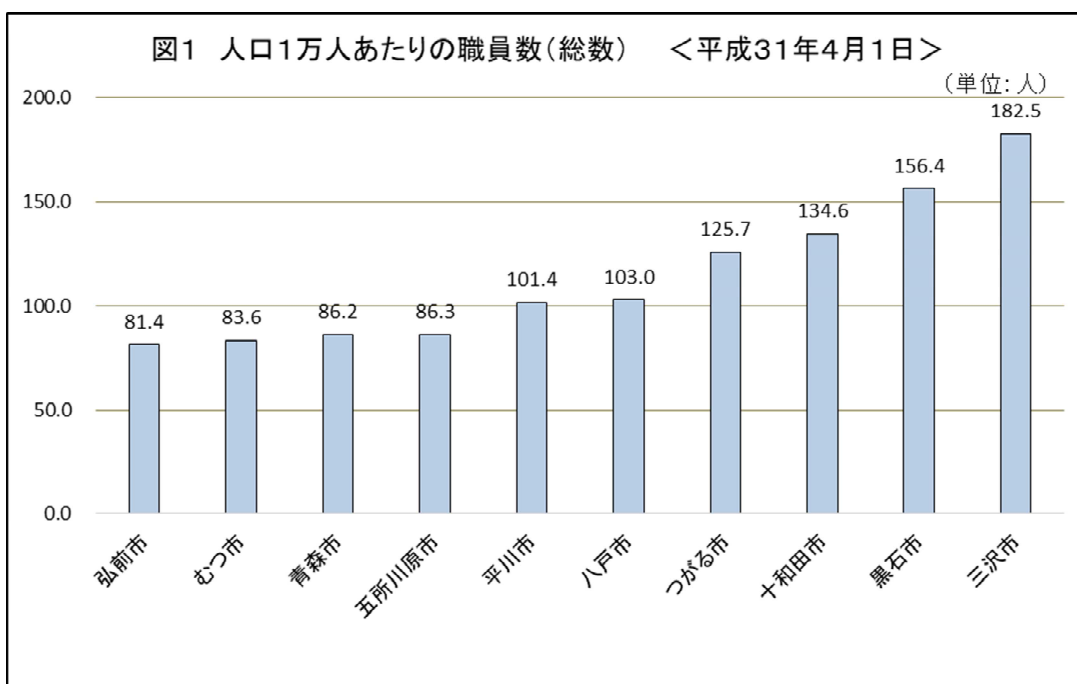
注）平成22・23年度の総合計には、旧西北病院職員数を含む。

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、平成31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。

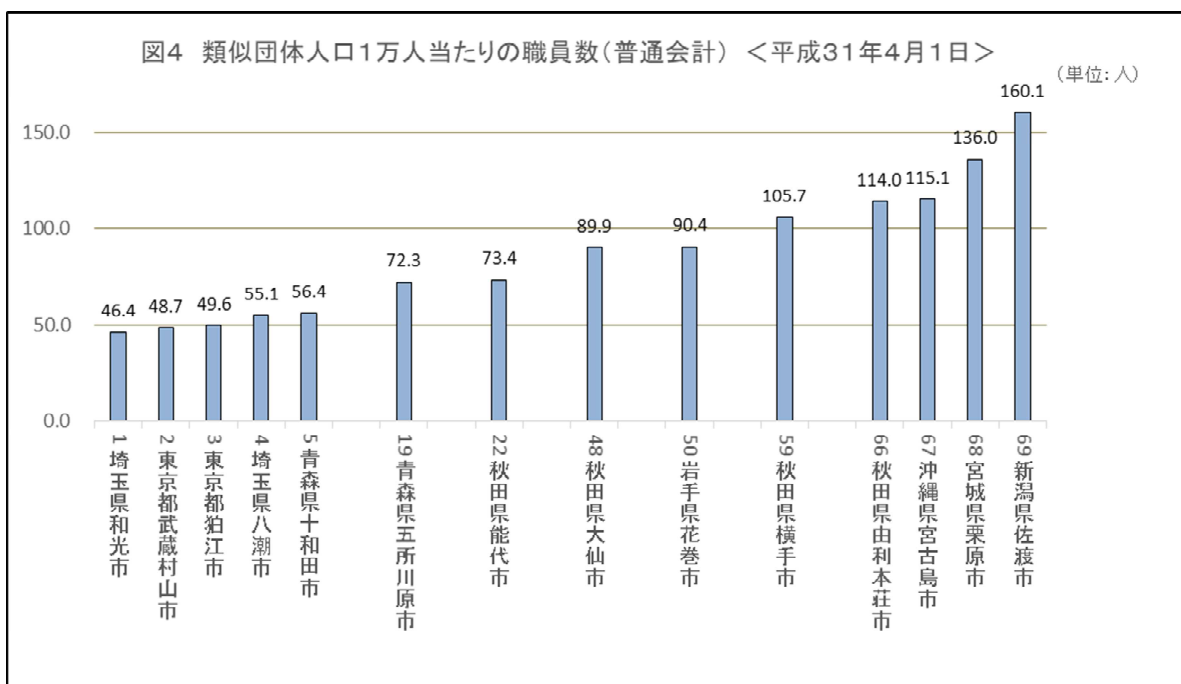
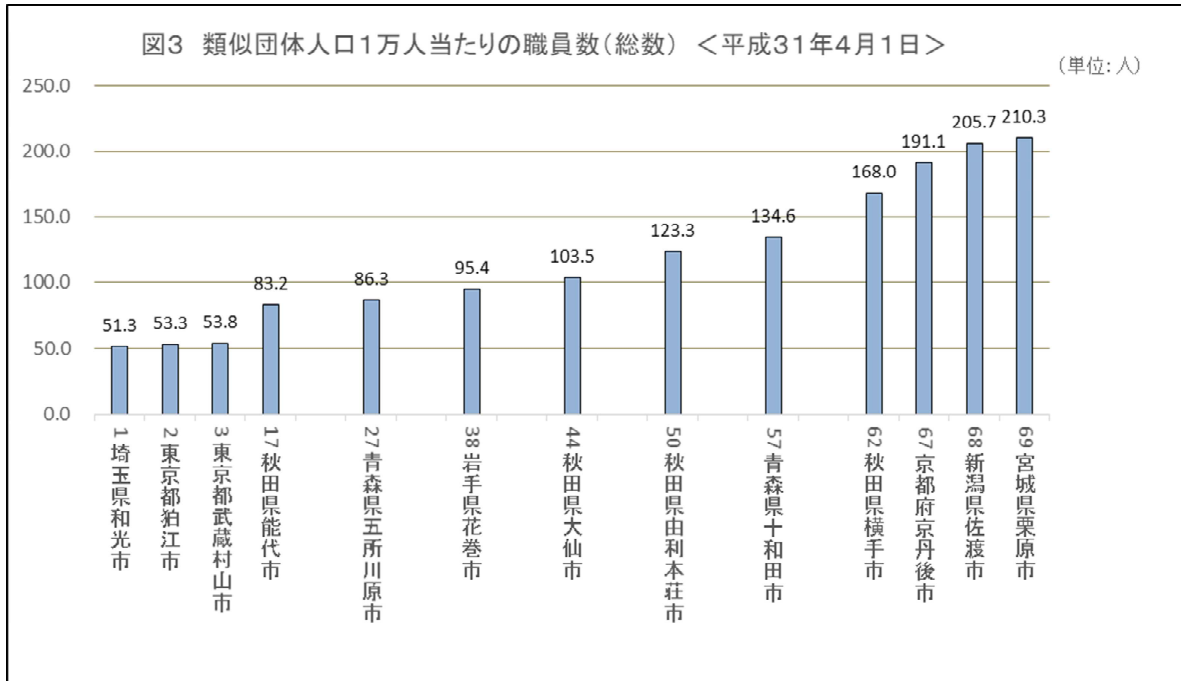
その結果、県内10市の中で、職員数（総数）では4番目に少ない職員数ですが、職員数（普通会計）では5番目に少ない職員数となりました。



(2) 全国の類似団体との比較

当市における職員数の現状を把握するため、平成31年4月1日現在における類似団体の全国69市の人口1万人当たりの職員数を比較しました。

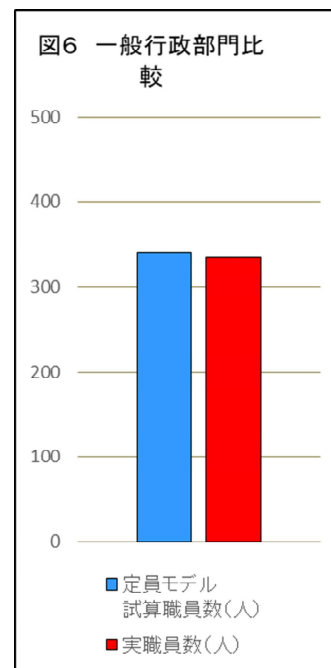
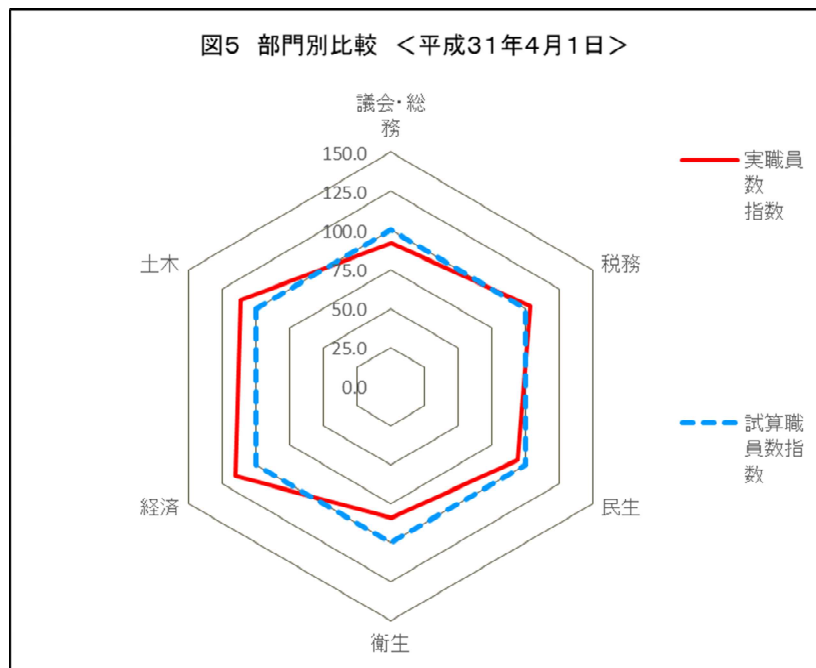
その結果、職員数（総数）では69市中27番目に少ない職員数ですが、職員数（普通会計）では69市中19番目に少ない職員数となりました。



(3) 定員モデルとの比較

当市の定員管理の参考とするため、定員管理の参考指標である定員モデル（地方公共団体定員管理研究会）により一般行政部門の職員数に係る試算を行い、平成31年4月1日現在の一般行政部門の職員数と比較しました。

この結果、試算した職員数よりも6人少なく、また、部門別比較においても各部門にバランスよく職員が配置されていることが示されていることから、適正な実施により管理の成果が出ています。



部門	定員モデル 試算職員数(人)	実職員数(人)	実職員数 指数
議会・総務	115	106	92.2
税務	30	31	103.3
民生	65	61	93.8
衛生	38	32	84.2
経済	47	54	114.9
土木	46	51	110.9
一般行政部門 合計	341	335	98.2

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)

(参考) 定員モデル ※地方公共団体定員管理研究会

「定員モデル」とは、一般行政部門を対象に、地方公共団体の部門別の職員数と、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、それぞれの団体における平均的な職員数を求めようとする参考指標です。

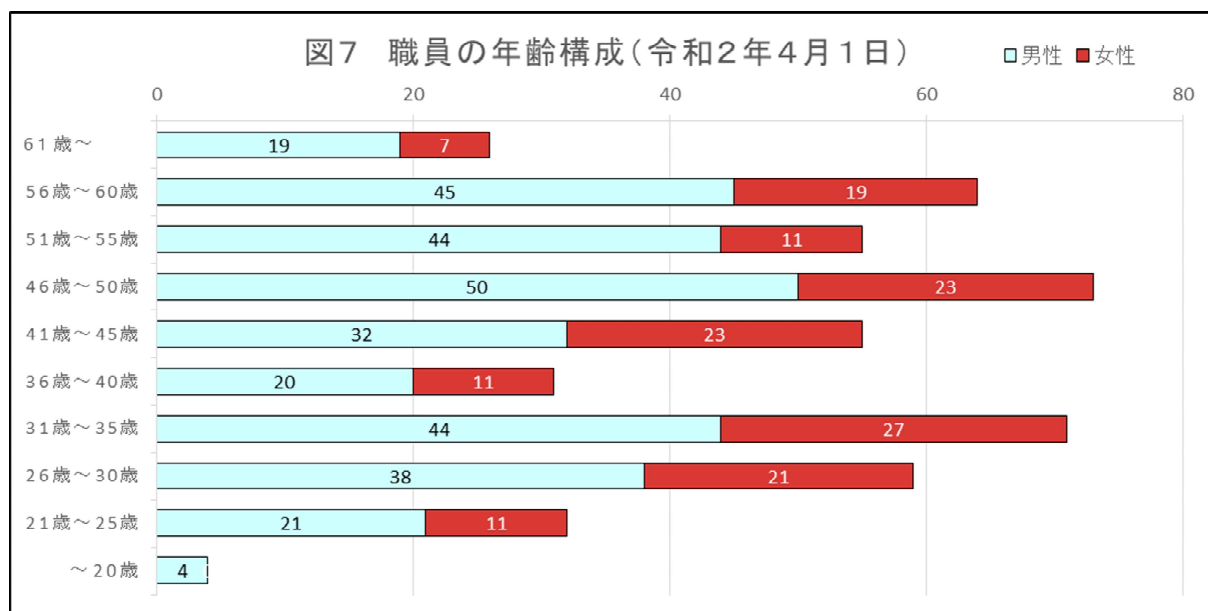
(4) 定員管理の成果と今後の課題

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、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、バランスのとれた組織作りが進められてきたことが分かります。

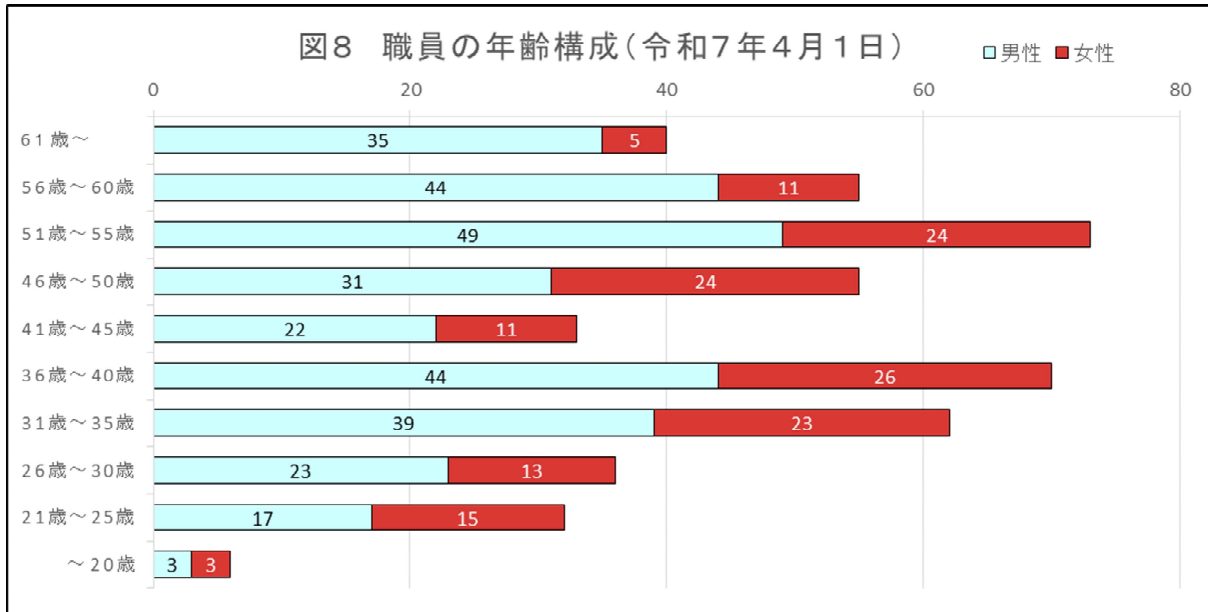
しかし、本市職員の年齢構成は、36歳から40歳までの中堅職員が少ない状況にあり、ゆがみが生じています。これは、平成17年の市町村合併の影響を見据え、平成16年度以降の数年間にわたり、大幅な採用抑制に取り組んだことがその要因の1つと考えられます。そのため、職種により採用年齢の上限に幅を持たせたり、社会人枠での採用を実施していますが、中堅職員の不足分を十分に埋め切れている状況にはなっていません(図7)。

また、41歳以上の職員が過半数を占めている状況で、公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴い再任用職員が増加しており、さらに定年延長が導入されるとますます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(図8)。

そのため、ベテラン職員はこれまで以上に行政運営に全力で取り組むとともに、その経験や知識をしっかりと中堅・若手職員に継承し、次世代の育成にも注力する必要があります。



年齢区分	男性	女性	合計	割合
61歳～	19	7	26	5.5%
56歳～60歳	45	19	64	13.6%
51歳～55歳	44	11	55	11.7%
46歳～50歳	50	23	73	15.5%
41歳～45歳	32	23	55	11.7%
36歳～40歳	20	11	31	6.6%
31歳～35歳	44	27	71	15.1%
26歳～30歳	38	21	59	12.6%
21歳～25歳	21	11	32	6.8%
～20歳	4	0	4	0.9%
合計	317	153	470	100.0%



年齢区分	男性	女性	合計	割合
61歳～	35	5	40	8.7%
56歳～60歳	44	11	55	11.9%
51歳～55歳	49	24	73	15.8%
46歳～50歳	31	24	55	11.9%
41歳～45歳	22	11	33	7.1%
36歳～40歳	44	26	70	15.2%
31歳～35歳	39	23	62	13.4%
26歳～30歳	23	13	36	7.8%
21歳～25歳	17	15	32	6.9%
～20歳	3	3	6	1.3%
合計	307	155	462	100.0%

現在は平成17年の市町村合併当時とは取り巻く環境が大きく変化しており、少子高齢化に伴う人口減少の加速化、生活様式を一変する大規模災害の発生など社会状況が異なっています。そのため、子育て支援や高齢者対策、防災対策の取り組みの充実などが求められ、「持続可能なまちづくり」を実現するために、多様なニーズに適切に対応し運営する組織の強靱化、そして常に市民目線で応えることができる職員の育成が必要不可欠となります。

十分な市民サービスを継続的に提供するためには、職員年齢構成の平準化に取り組むことのほか、行政職のみならず技術職や専門職の適正採用と適正配置を図りつつ、人材育成にも早急な対策を講じる必要があります。

3 第4期五所川原市定員適正化計画

(1) 計画期間の設定

本計画策定時段階において、すでに五所川原市総合計画後期基本計画が策定され、その最終年が令和6年度末であることから、その整合性を図るため、当計画期間を令和3年4月1日から令和7年4月1日までの4年間とします。

(※令和2年4月1日から令和3年3月31日までの期間分は実績値として算入)

(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。

4 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（再任用希望者は短時間での任用）を継続

○定員管理（表2）

(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

退職補充の採用抑制を行い、2.3%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2年度～令和6年度）

退職者数	△58人	(普通会計△44人、他会計△14人)
採用者数	49人	
削減者数	△9人	(期間内削減率 2.3%)

表2 定員管理

部 門		区 分	計 画 前年度	計画期間の状況（人）						R7.4.1	期間内 計	
			令元	令2	令3	令4	令5	令6	令7	人数	削減率	
一般行政部門		退職者数	△ 7	△ 9	△ 12	0	△ 8	△ 5	/	△ 34	/	
		採用者数	/	9	14	14	2	10	10	50	/	
		その他	/	0	△ 8	△ 2	△ 1	△ 2	△ 5	△ 18	/	
		現員（4.1現在）	335	337	334	334	335	335	335	/	0.6	
		対前年増減数	/	0	△ 3	0	1	0	0	△ 2	/	
特別行政部門	教育部門	退職者数	△ 3	△ 3	△ 2	0	△ 3	△ 2	/	△ 10	/	
		採用者数	/							0	/	
		その他	/	△ 2	1	0	0	0	2	3	/	
		現員（4.1現在）	61	56	54	52	52	49	49	/	12.5	
		対前年増減数	/	△ 5	△ 2	△ 2	0	△ 3	0	△ 7	/	
普通会計合計		退職者数	△ 10	△ 12	△ 14	0	△ 11	△ 7	/	△ 44	/	
		採用者数	/	9	14	14	2	10	10	50	/	
		その他	/	△ 2	△ 7	△ 2	△ 1	△ 2	△ 3	△ 15	/	
		現員（4.1現在）	396	393	388	386	387	384	384	/	2.3	
		対前年増減数	/	△ 3	△ 5	△ 2	1	△ 3	0	△ 9	/	

*退職後常勤の再任用職員となる場合は、再任用期間終了の時点で「退職者数」に含める。

(参考：公営企業等)

部 門		区 分	計 画 前年度	計画期間の状況 (人)						R7.4.1	期間内 計	
			令元	令2	令3	令4	令5	令6	令7	人数	削減率	
公 営 企 業 等	上水道	退職者数	△ 1		△ 1		△ 1	△ 2	/	△ 4	/	
		採用者数	/							0	/	
		その他	/		1	1		1	2	5	/	
	下水道	退職者数	△ 1				△ 1		/	△ 1	/	
		採用者数	/							0	/	
		その他	/	2				1		1	/	
	その他	退職者数		△ 5	△ 1	△ 1		△ 1	/	△ 8	/	
		採用者数	/							0	/	
		その他	/		5	1	1		1	8	/	
公 営 企 業 等 合 計		退職者数	△ 2	△ 5	△ 2	△ 1	△ 2	△ 3	/	△ 13	/	
		採用者数	/								/	
		その他	/	2	6	2	1	2	3	14	/	
		現員 (4.1現在)	77	77	78	78	78	78	78	/	△ 1.3	
		対前年増減数	/	0	1	0	0	0	0	1	/	

*退職後常勤の再任用職員となる場合は、再任用期間終了の時点で「退職者数」に含める。

(参考：普通会計及び公営企業等の合計)

部 門		区 分	計 画 前年度	計画期間の状況 (人)						R7.4.1	期間内 計	
			令元	令2	令3	令4	令5	令6	令7	人数	削減率	
合 計		退職者数	△ 12	△ 17	△ 16	△ 1	△ 13	△ 10	/	△ 57	/	
		採用者数	/	9	14	14	2	10	10	50	/	
		その他	/	0	△ 1	0	0	0	0	△ 1	/	
		現員 (4.1現在)	473	470	466	464	465	462	462	/	1.7	
		対前年増減数	/	△ 3	△ 4	△ 2	1	△ 3	0	△ 8	/	

*退職後常勤の再任用職員となる場合は、再任用期間終了の時点で「退職者数」に含める。

(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1人1人の成長を促進する人材育成が重要となります。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の確保の必要性があるため、正規職員のみならず、再任用職員のノウハウや経験を有効に活用した任用や専門性の高い社会人経験者の新規採用、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) 民間委託や市民協働の推進

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、民間委託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。

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民間委託化、AIやRPAの導入といったICTの活用等を推進していきます。それにより行政サービスの質や水準を維持し、職員でなければできないより価値のある業務に注力するスマート自治体の取り組みを推進していく必要があります。

さらには、今後予定されている定年延長や、一時的な業務量の増加による増員のみならず、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、定員管理を段階的に進めていき、正規職員のみならず再任用職員や会計年度任用職員、また地域の人材を有効に活用しながら、持続可能な組織体制を整備していきます。