



第5次日進市定員適正化計画

計画期間 平成28年度～平成32年度

平成28年3月

日 進 市

目 次

1	はじめに	1
2	背景	1
3	これまでの定員管理の状況	3
	（1）部門別職員数による定員管理（第1次・第2次適正化計画）	
	（2）職種別職員数による定員管理（第3次適正化計画）	
	（3）財政規模による定員管理(第4次適正化計画)	
	（4）これまでの定員管理の達成状況	
4	職員数の現状分析及び課題	7
	（1）国の示す標準的な指標と本市の職員数との比較による分析	
	（2）同規模市との比較による分析	
	（3）課題	
5	定員管理の目標値の設定	15
	（1）人口の将来的な見通し	
	（2）国の示す各指標との比較と将来必要職員数の予想	
	（3）県内同規模市との比較	
	（4）退職者数と採用人数の見積もり	
	（5）再任用職員数の推移と活用	
	（6）市の役割の拡大及び新規事業等	
	（7）定員管理の目標値	
6	第5次定員適正化計画	28
	（1）基本方針	
	（2）計画期間	
	（3）計画の目標値	
	（4）年次計画	
	（5）定員適正化への取組	
	（6）その他	
	出典	33

1 はじめに

職員の定員管理は、「組織体を構成するすべての人員の適正な配分を維持するために必要とされる条件を整備し、運用する管理過程」であり、その目的は、「国民負担の増加抑制に留意しつつ、貴重な人材を活かすために、『最小の職員数で最大の効果を挙げるようにすること』にある」とされています¹⁾。地方公共団体における定員管理では、事務事業を効率的に処理するために必要とする職員数を定め、適正に配置することで、複雑化する行政需要に的確に対応しています。

今回の第5次定員適正化計画の策定にあたっては、期間内（平成28年度～平成32年度）に想定される人口増加、地方分権等に伴う事務量の増大及び専門化、定年退職者の増加に備えるとともに、本市財政の歳入予測及び歳出の適正配分に考慮し、第5次総合計画で将来都市像として掲げる「いつまでも暮らしやすいみどりの住環境都市」を目指すために必要な人員を確保することを目的として定員の適正化に取り組みます。

2 背景

日本経済は、2008年後半に起きた、アメリカの金融危機に端を発する世界的な経済不況の影響を乗り越え、1990年代初頭のバブル崩壊後、およそ四半世紀ぶりの良好な状況を達成しつつあります。GDPに関しては、消費税率の引上げ等の影響からマイナスに転じることもありますが、今後については堅調な成長が予想されていることから、税収についても増加が見込まれています²⁾。しかしながら、平成27年度の国家予算では歳入の約4割が公債金収入により賄われており、財政運営については依然厳しい状況が続いています³⁾。

地方を取り巻く状況に目を向けると、約20年に及び地方分権改革において、72項目の事務・権限の委譲がなされ、また義務付け・枠付けについては975条項の見直しがされ、地方の実情に応じた行政運営等が可能となりました。その一方で、十分な事務処理体制をとることができず、業務増に対する人員措置・財政措置が必要といった指摘も挙げられています。今後地方自治体は、地方分権改革の成果を活用し独自の取組みを進めるとともに、改革内容を積極的に提案・主張し、住民に対する情報発信を進めていくことが求められています⁴⁾。

公務員を取り巻く状況については、国家公務員については平成27年度以降5年間で10%以上のペースでの定員合理化と再配置がされることとなってい

ます⁵⁾。また社会保障をはじめとする公的サービスの産業化の推進、多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進⁶⁾に見られるように、公務員改革、行政改革を一層進めることが求められています。

本市においては、全国的に人口が減少する今日においても、今後も人口が増加する予測が立てられており、人口増加に伴い必要とされる行政サービス、公共施設等の維持管理やインフラ整備といった課題に対応していく必要があります。また、人口増加に伴う業務量の増加に加えて、地方分権に伴う権限移譲等による業務の拡大及び専門化、高度化・多様化する市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応していく必要があります。このように市民サービスの量の確保と質の向上を図りながら、自然と調和した魅力ある住環境都市を実現していくことが求められています。

地方公共団体における職員数は、国の示す各試算モデルにより標準的な職員数が算出できるほか、人口や産業構造から分類される類似団体別の職員数の平均から、標準的な配置職員数が算出できます。この算出される職員数に一番大きな影響を与える要素が人口であることから、人口に応じて一定の職員数が必要であると考えられます。

今回策定する第5次定員適正化計画については、以上の背景を踏まえ、配置すべき職員数の目標値等を定めていきます。

3 これまでの定員管理の状況

本市では、平成 8 年度から平成 27 年度まで、第 1 次から第 4 次の定員適正化計画に基づいて定員管理を行ってきました。各次計画について、以下に概要を記載します。

(1) 部門別職員数による定員管理（第 1 次・第 2 次定員適正化計画）

平成 8 年度から平成 17 年度までの第 1 次及び第 2 次定員適正化計画では、〔表 1〕のとおり部門別職員数の推移と定員モデルとの比較により計画を策定し、10 年間で 74 人の増員計画に対し 72 人の増員を行いました。

〔表 1〕 部門別職員数による定員管理

〔単位：人〕

年 度 部 門	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
計 画		第 1 次計画					第 2 次計画				
計画職員数(A)	409	428	441	455	473	493	452	459	470	482	483
対前年増減数		19	13	14	18	20	▲41	7	11	12	1
一 般 行 政	318	328	340	345	353	355	357	369	378	386	389
教 育	75	80	79	76	76	71	70	61	60	55	58
公営企業等会計	16	16	17	17	18	19	25	27	35	37	34
職員数合計(B)	409	424	436	438	447	445	452	457	473	478	481
対前年増減数		15	12	2	9	▲2	7	5	16	5	3
達 成 状 況 (B)－(A)		▲4	▲5	▲17	▲26	▲48	0	▲2	3	▲4	▲2

(注) 職員数は各年 4 月 1 日の数値。教育長は含むが任期付職員は除く。

(2) 職種別職員数による定員管理（第3次定員適正化計画）

平成 18 年度から平成 22 年度までは、国の指針⁵⁾に基づき、全国的な人員削減の流れのなか、従来の人口増加を勘案した部門別職員数の適正化を図る方法から転換を図り、職員数を純減する数値目標を定めました。

そのため、指定管理者制度等を含めた民間委託、定年退職者の不補充対応に伴う再任用制度の導入等を進め、〔表 2〕のとおり職種別職員数による定員管理を行い、10 人の減員計画に対して 12 人の減員を行いました。

〔表 2〕 職種別職員数による定員管理

〔単位：人〕

年 度 職 種	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H18~H22 累計増減数
計画職員数(A)	481	485	484	479	475	471	▲10
対前年増減数		4	▲1	▲5	▲4	▲4	
一 般 職	338	342	338	336	336	335	
保 育 士 職	124	125	125	126	125	124	
技能労務職	19	17	15	13	12	10	
職員数合計(B)	481	484	478	475	473	469	▲12
対前年増減数		3	▲6	▲3	▲2	▲4	
達 成 状 況 (B)－(A)		▲1	▲6	▲4	▲2	▲2	

(注) 職員数は各年 4 月 1 日の数値。教育長は含むが任期付職員は除く。

(3) 財政規模による定員管理（第4次定員適正化計画）

平成23年度から平成27年度までは、従来の人口規模による試算数値を基に職員数の適正化を図る方法から転換を図り、財政規模から試算した職員数を基に計画を策定しました。

組織の合理化を進めるとともに、職員の職域を見直し、常勤職員と非常勤職員の業務の適正配分を進め、〔表3〕のとおり部門別職員数による定員管理を行い、20人の増員計画に対して7人の増員を行いました。

〔表3〕部門別職員数による定員管理

〔単位：人〕

年 度 部 門		H22	H23	H24	H25	H26	H27	H23～H27 累計増減数
定員適正化計画	一般行政	382	384	386	390	393	396	
	教 育	47	47	48	48	48	49	
	公営企業等会計	40	42	42	43	43	44	
	計画職員合計(A)	469	473	476	481	484	489	20
	対前年増減数		4	3	5	3	5	
実配置職員数	前年度退職者	18	14	22	15	20	17	88
	新規採用職員	14	18	15	19	19	24	95
	職員数(B)	468	472	465	469	468	475	7
	対前年増減数		4	▲7	4	▲1	7	
達成状況 (B) - (A) + 1			0	▲10	▲11	▲15	▲13	

(注) 実配置職員数は各年4月1日の数値。教育長及び任期付職員は除く。
計画職員数については、教育長は含むが任期付職員は除く。

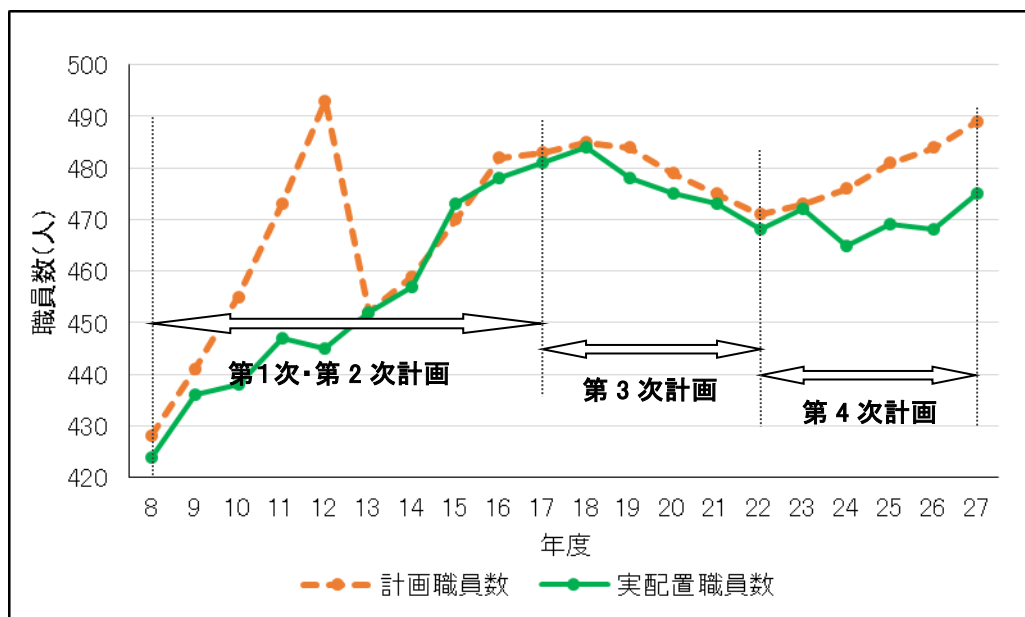
(4) これまでの定員適正化計画の達成状況

これまでの定員適正化計画の達成状況をグラフ化したものが〔図 1〕です。

第1次及び第2次の定員適正化計画においては、74人の増員計画に対し72人の増員を行い、第3次定員適正化計画では10人の減員目標に対し12人の減員を行い、概ね計画通りの職員配置を行うことができました。

しかしながら、第4次定員適正化計画では20人の増員計画に対して7人の増員にとどまりました。これは団塊の世代の定年退職に加えて普通退職者が増加したことが一因として考えられます。多様な採用を導入し、職員数確保に努めているものの、大量の退職に対して新規採用が追いついていかない点が影響していると思われます。次期計画ではこの点を考慮した計画を立てる必要があると考えます。

〔図 1〕 定員適正化計画達成状況



4 職員数の現状分析及び課題

(1) 国の示す標準的な指標と本市の職員数との比較による分析

〔表4〕は国の示す4種類の標準的な職員数の指標において試算される職員数と本市の職員数を比較したものです。

本市においては委託や指定管理など外部化を行っている事業もあるため、その点を考慮に入れる必要がありますが、各指標において比較対象可能な数値を見ると、すべて本市の実配置職員数が大幅に下回っています。

また、部門ごとの職員配置パターンについて、実際の配置との類似性は、定員モデル説明変数重視型が一番高くなっています。職員配置の特徴的な部分としては、税務、土木及び教育部門の職員数が特に少ない点が挙げられます。

〔表4〕国の示す指標において試算される職員数と本市職員数との比較〔単位：人〕

指 標 部 門		日進市 職員数※1 A	定員回帰 指標※3		類似団体別 職員数の状況 による試算※4		定員モデル R ² 値 重視型※5		定員モデル 説明変数 重視型※6	
		類型 Ⅱ-1※2	試算 値B	比較 A-B	試算値 C	比較 A-C	試算 値D	比較 A-D	試算 値E	比較 A-E
福祉関係を除く一般行政	議 会	6			7	▲1				
	総 務	94			133	▲39	112	▲18	121	▲27
	税 務	27			39	▲12	33	▲6	56	▲29
	労 働	0			1	▲1				
	農林水産	9			29	▲20	9	0	8	1
	商 工	1			15	▲14				
	土 木	40			57	▲17	83	▲43	53	▲13
	小 計	177			281	▲104	237	▲60	238	▲61
関 係 福 祉	民 生	176			132	44	180	▲4	182	▲6
	衛 生	33			52	▲19	36	▲3	37	▲4
	小 計	209			184	25	216	▲7	219	▲10
小計（一般行政）		386	408	▲22	465	▲79	453	▲67	457	▲71
特別行政（教育）		48			101	▲53				
小計（普通会計）		434	599	▲165	566	▲133				
等 公 営 会 営 企 業 計 ※7	下 水 道	12								
	そ の 他	29								
	小 計	41								
合 計		475								

- (注) 太字部分が比較対象可能な数値である。なお、第4次定員適正化計画では類似団体別職員数の状況による試算を用いて比較検討を行っている。
- ※1 職員数は平成27年4月1日の数値。教育長及び任期付職員は除く。
 - ※2 人口と産業構造の2つの要素を基準として分けられたグループ。日進市は類型Ⅱ-1に分類される。
 - ※3 定員回帰指標：人口と面積の2つの説明変数のみで職員数を試算する、簡素でわかりやすい指標。
 - ※4 類似団体別職員数の状況による試算：各類型に属する団体の人口1万人当たりの職員数の平均値（加重平均値）と各団体の人口から試算される。
 - ※5 定員モデル R^2 値重視型：各地方公共団体の職員数と、職員数に関連する行政需要を表す説明変数となる統計数値との相関関係を重回帰分析により方程式で示し、この式により各団体が職員数を算出するモデルのうち R^2 （決定係数又は寄与率）が最大となる説明変数を組み合わせたモデル計算式。
 - ※6 定員モデル説明変数重視型：※5のモデルのうち各分門の業務や行政需要をよりの確に表す説明変数を組み合わせたモデル計算式。
 - ※7 公営企業等会計のその他の欄は、国保、介護保険、保健医療等事業担当の職員数。

(2) 同規模市との比較による分析

〔表 5〕は、県内で人口が8万人台の市の職員数と日進市の職員数を部門別に比較したものです。また人口1万人当たりの職員数も比較しています。

職員数については、水道及び消防等の一部事務組合並びに市民病院の有無等による各市の事情を考慮に入れる必要がありますが、それらの影響が無い一般行政部門で比較すると、人口1万人当たりの職員数は他市の平均から約22人少なくなっており、7市の中で2番目に少なくなっています。

全国の類似団体の中では、日進市が分類される市Ⅱ－1のタイプの人口8万人台の34市の平均値との比較において、一般行政部門の人口1万人当たりの職員数の平均から約52人少なく、その差は大変大きいものとなっています。

また、部門別の比較では、税務及び商工部門の職員数が相対的に少ないと考えられます。

〔表 5〕 職員数の部門別比較及び人口1万人当たり職員数の比較

区 分 部 門		職 員 数 (人)									全国市 34市 平均		
		団体名	日進	蒲郡	尾張旭	北名古屋	知多	あま	大府	6市 平均	Ⅱ-1		
			Ⅱ-1	Ⅱ-0	Ⅱ-1	Ⅱ-1	Ⅱ-1	Ⅱ-1	Ⅱ-0				
		人口	86,962	81,717	82,359	83,846	85,742	88,364	89,049	85,180	8万人台		
普 通 会 計	福 祉 一 般 行 政 関 係 を 除 く	議 会	6	7	6	6	7	6	7	6.5			
		総 務	98	85	111	95	91	113	102	99.5			
		税 務	28	29	36	36	35	35	33	34.0			
		労 働		0	3	1	1		2	1.4			
		農林水産	9	12	4	4	14	5	13	8.7			
		商 工	2	12	2	5	10	9	5	7.2			
	関 福 係 社	土 木	40	42	44	24	32	21	38	33.5			
		民 生	184	164	167	210	213	173	205	188.7			
	計		衛 生	34	53	44	36	61	37	30	43.5		
		一般行政部門計		401	404	417	417	464	399	435	422.7		452.6
		行 特 政 別	教 育	48	53	46	38	51	67	68	53.833		
			消 防		112	82		101		96	97.8		
		普通会計計	449	569	545	455	616	466	599	541.7	598.2		
会 計 部 門 公 営 企 業 等	病 院			431				158		294.5			
	水 道			15	14		13	11	16	13.8			
	下 水 道		12	13	12	10	13	11	11	11.7			
	交 通									0			
	そ の 他		29	58	24	28	20	32	6	28.0			
	公営企業等会計部門計		41	517	50	38	46	212	33	149.3			
合 計			490	1,086	595	493	662	678	632	691.0			
人口1万人あたり職員数(一般行政)			46.1	49.4	50.6	49.7	54.1	45.2	48.8	49.7	53.1		
人口1万人あたり職員数(普通会計)			51.6	69.6	66.2	54.3	71.8	52.7	67.3	63.7	70.3		

(注) 平成27年地方公共団体定員管理調査による数値及び平成26年類似団体別職員数の状況等より調整。職員数には任期付職員数が含まれる。

(3) 課題

(1) 及び(2) から本市の職員数は、標準的な指標との比較、県内他市及び全国類似市と比較して少なく、職員は効率的に職務に従事していると言えますが、以下のような課題も内在しています。

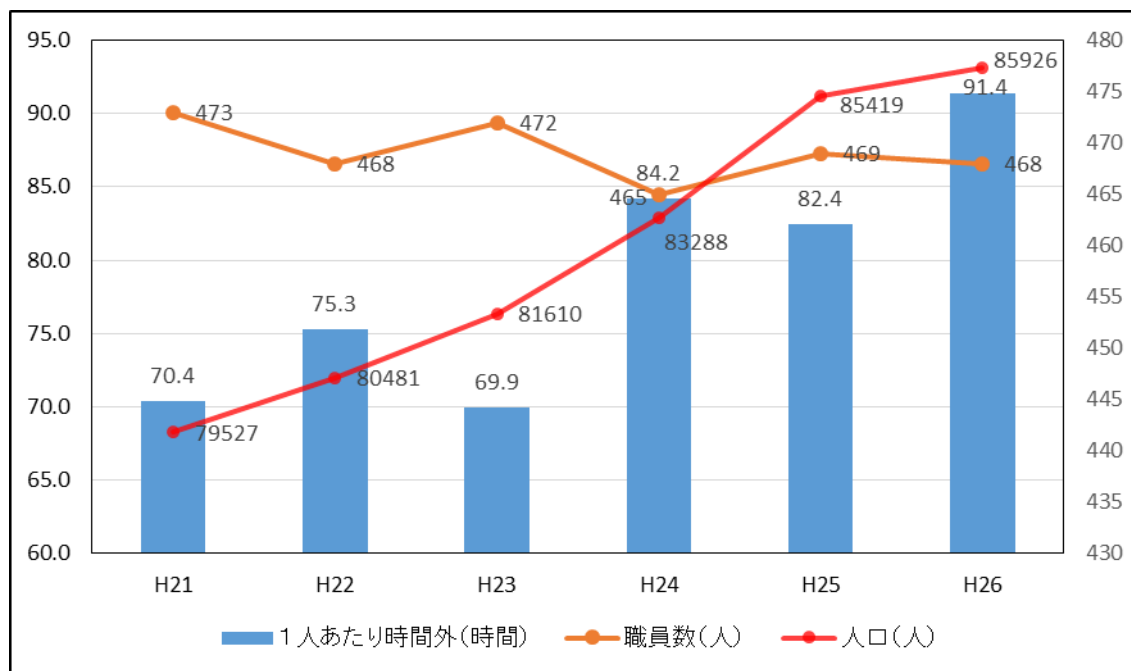
■時間外勤務の増加

まず、職員配置にかかる全体的な課題として時間外勤務の増加が挙げられます。〔図 2〕は職員一人当たりの時間外勤務時間数の推移です。第4次定員適正化計画により職員数の減少が止まり微増に転じているにもかかわらず、一人当たりの時間外勤務時間数は増えており、特に平成24年度から平成26年度の3年間は平成21年度から平成23年度の3年間と比較して大きく増加しています。

また、〔図3〕の有給休暇取得日数の推移において、休暇取得日数が横ばいであることも考慮に入れると、職員一人一人にかかる負担は増加していることがわかります。職員にかかる負担の増加は、メンタルヘルス不調の増加の原因のひとつとなるため注意が必要です。

〔図 2〕 一人当たり時間外勤務時間数の推移

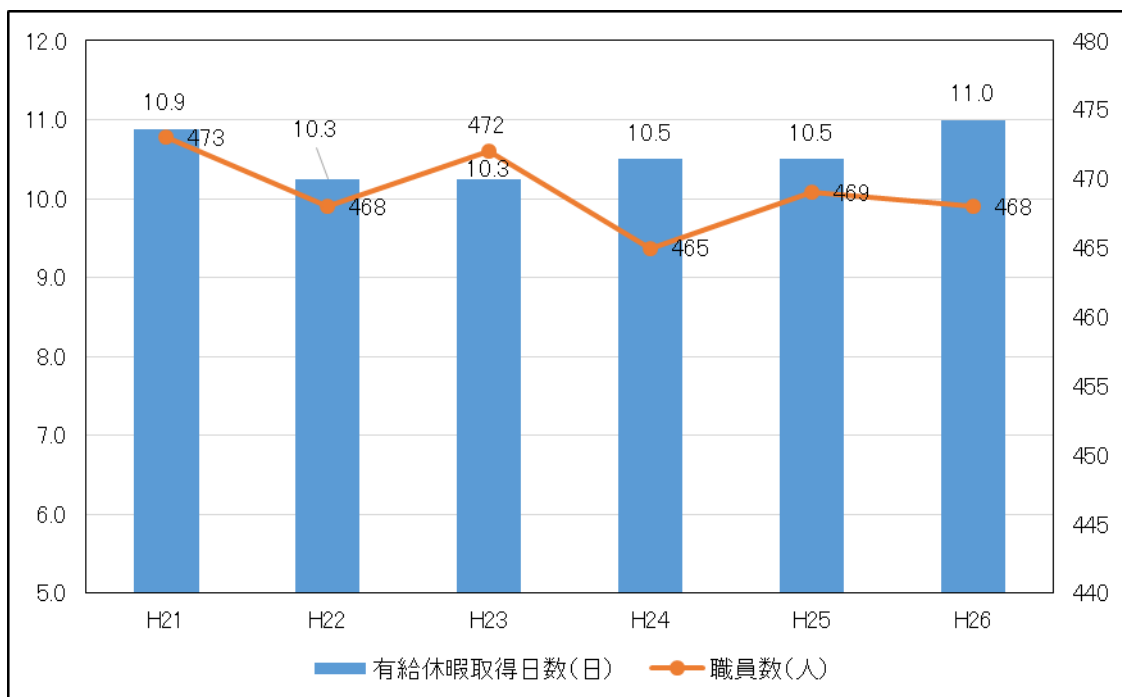
〔単位：時間〕



(注) 選挙事務及び非常配備対応は時間数に含まない。

〔図3〕 有給休暇取得日数の推移

〔単位：日〕



■年齢別職員構成のばらつき

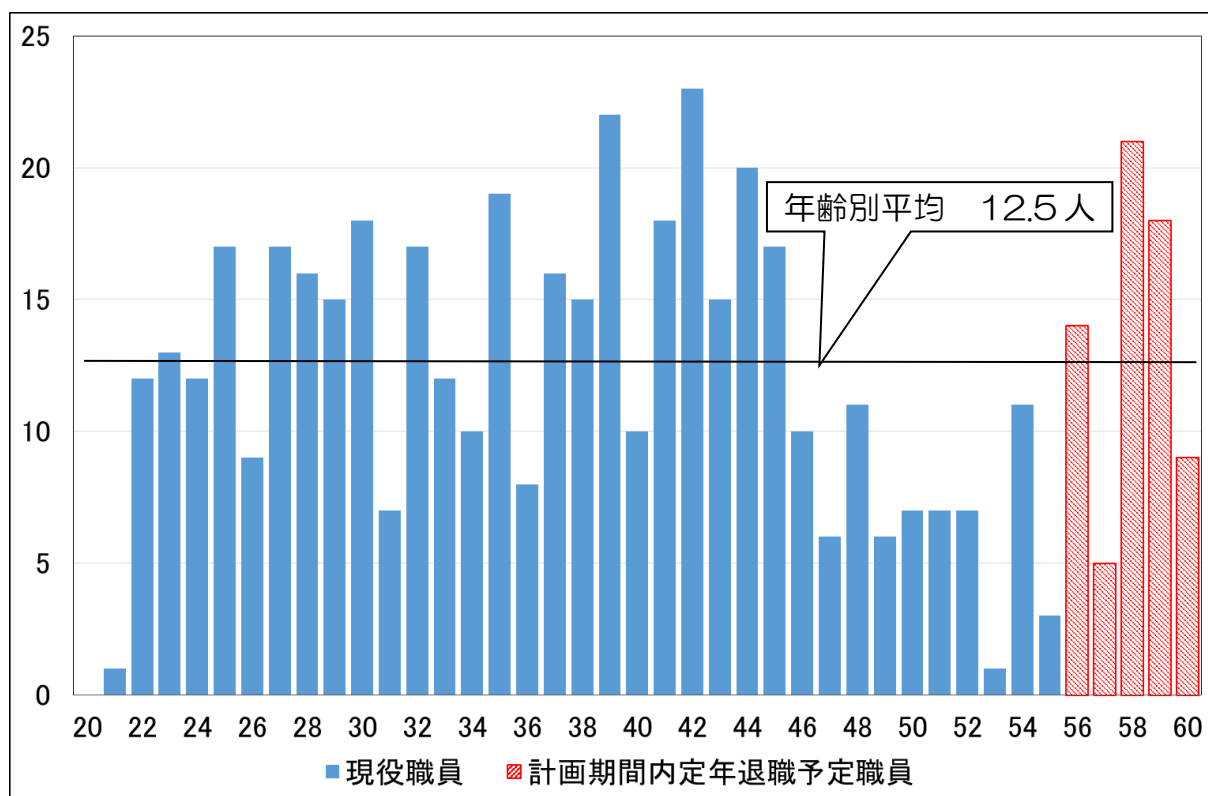
次の大きな課題として、年齢別の職員構成のばらつきが上げられます。〔図4〕は全職員を年齢別にグラフ化したものです。

理想の構成は、全年齢において平均人数である12.5人前後で各年齢の人数が揃っていることです。しかしながら、現在の構成を見てみると、顕著な傾向として40代後半から50代前半の世代が相対的に少なくなっており、現在50代後半の世代が定年退職した後の人員配置に困難が生じることが懸念されます。その他にも30歳台にも比較的少ない年齢層がある等、各年齢による職員数のばらつきが生じています。

定年退職者数は年度毎にばらつきがあるため、職員数確保のために定年退職者数に応じて新規採用人数の増減を行うことは、将来に同じ問題を残すことにつながります。そのため、一定数の新規採用を続けるとともに、キャリア採用等による年齢別職員数の平準化が求められます。

〔図4〕年齢別職員構成（全職員）

〔単位：人〕



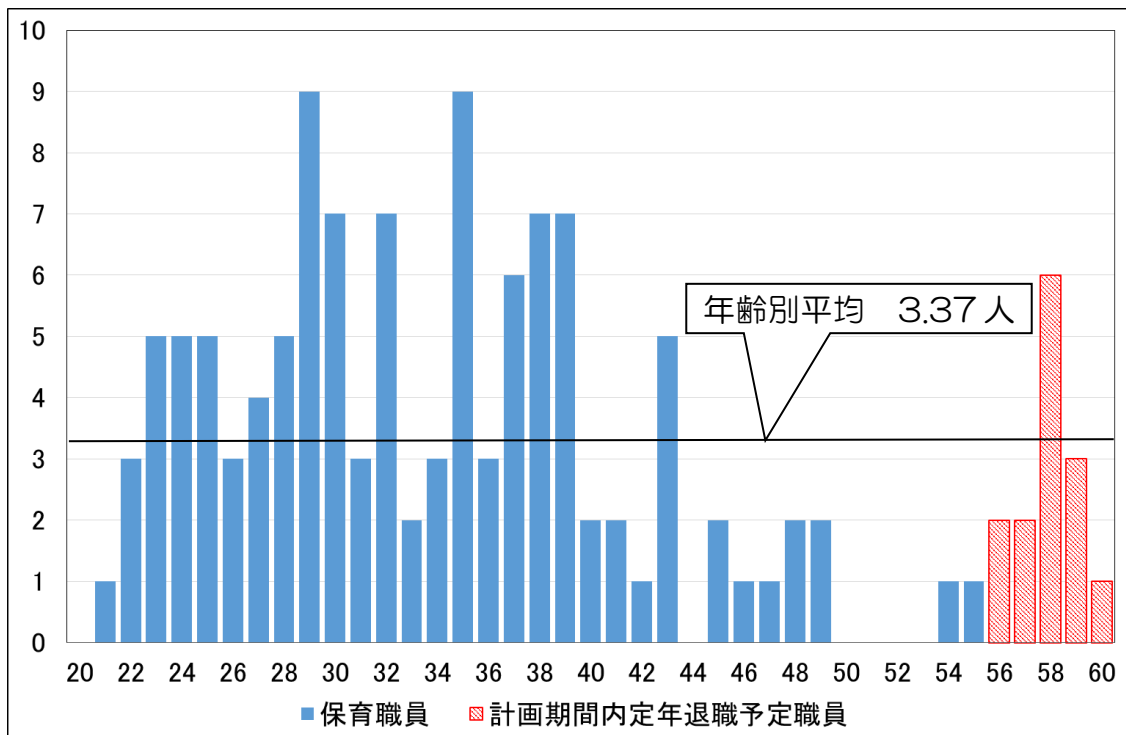
（注） 平成28年4月1日現在

〔図5〕は保育職について年齢別にグラフ化したものです。

保育職については、50代前半に職員のいない年代があるため、特に園長等の管理職について人員配置に困難が生じることが予想されます。しかしながら、日進市の保育現場には、管理職をキャリア採用等で補充するということが馴染まない現状があるため、計画的な人材育成等により早期に備える必要があると考えます。

〔図5〕 年齢別職員構成（保育職）

〔単位：人〕



（注） 平成28年4月1日現在

〔図6〕はその他の専門職（土木技師、建築技師、保健師、管理栄養士）について職員数を年齢別にグラフ化したものです。

土木技師については、20 台後半から 30 台前半に職員を確保できていない世代があります。また各技師を指導する立場の管理職級の年代での職員が確保できていません。建築技師と保健師については、30 歳以下の年代で職員数が少なくなっています。

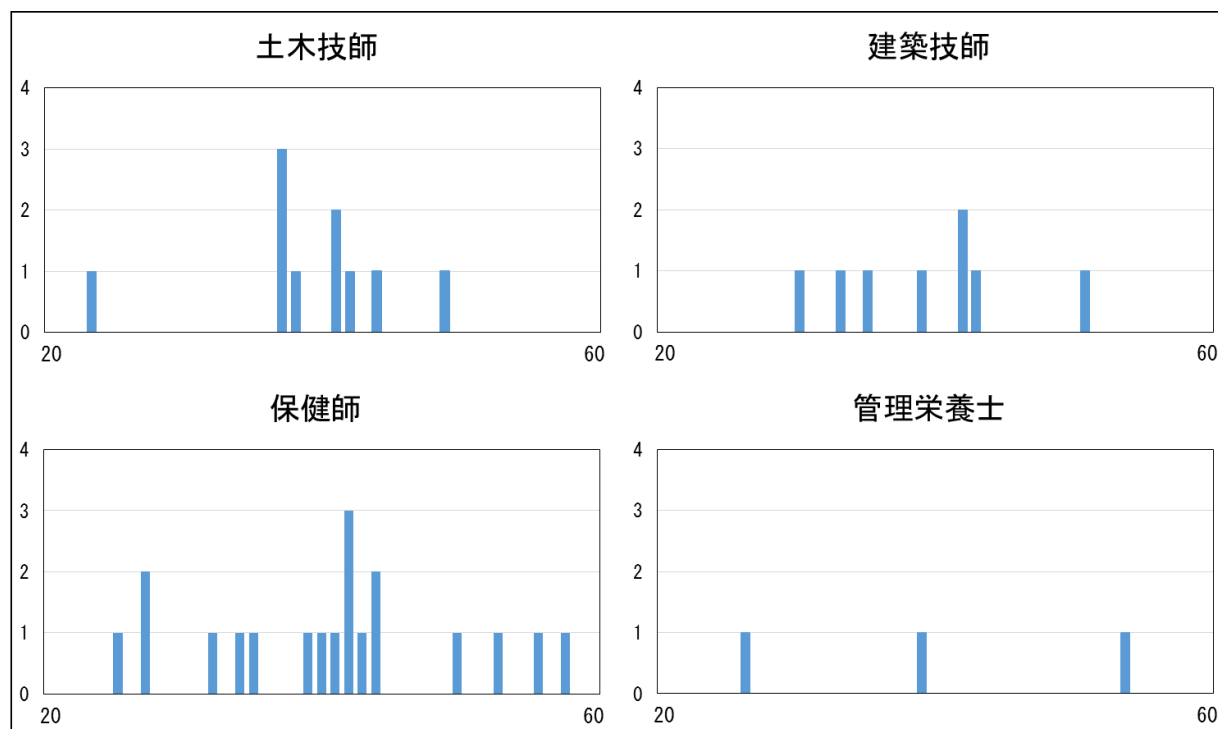
専門職については、もともとの人数が少ないため、構成人数の平準化ということは馴染みませんが、職員一人一人の持つ技術とノウハウを確実に共有し継承していくことが必要であるため、職員同士の年代が大きく離れることを避けられるように、一定の年数ごとに確実に職員を確保する必要があります。

採用においては、各職において定期的な採用を基本として、大きく年代の離れる箇所を補うためのキャリア採用を行う必要があります。

また、専門職員を技術面で指導ができる人材についてもキャリア採用等を検討する必要があると考えます。

〔図6〕 年齢別職員構成（その他専門職）

〔単位：人〕



（注） 平成 28 年 4 月 1 日現在

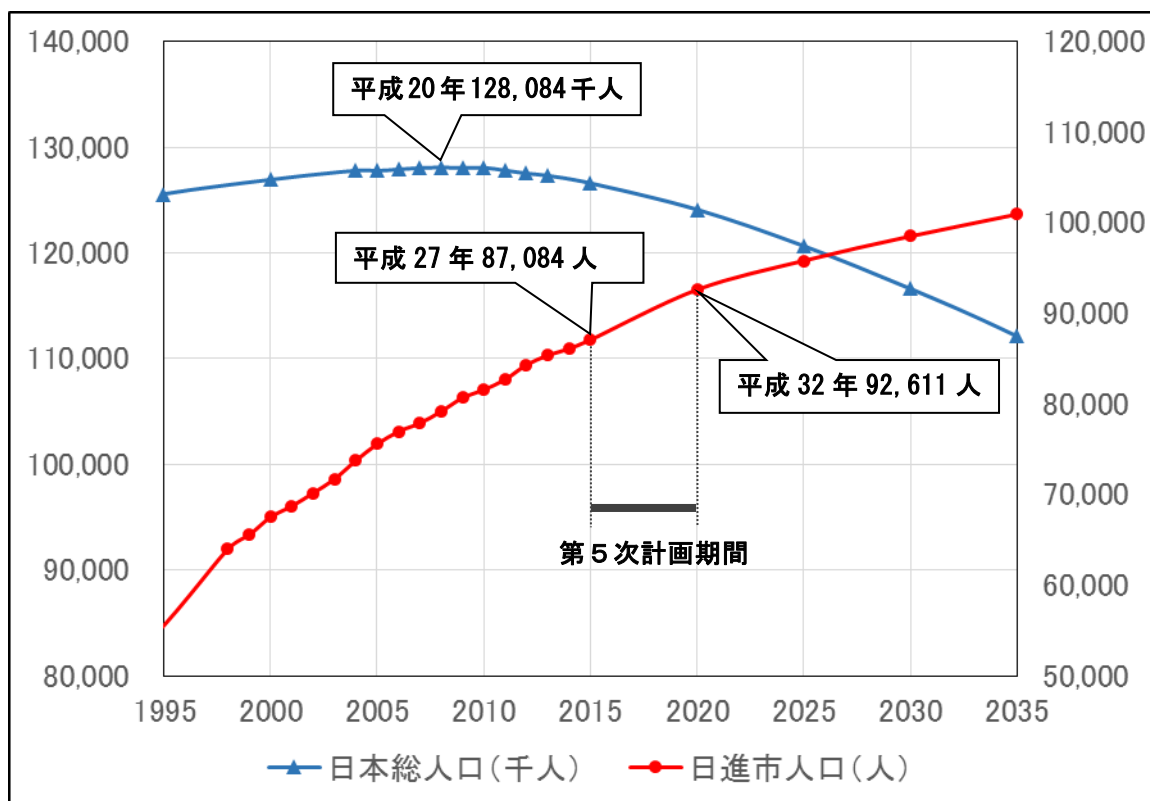
以上の課題を踏まえつつ、市民サービスを向上させるためには、最低限の人員の確保は必要不可欠であり、質及び量を合わせて、職種ごとに配置体制を整えていくことが必要であると考えます。

5 定員管理の目標値の設定

(1) 人口の将来的な見通し

〔図7〕は日本全体及び日進市の人口の実績及び将来的な見通しを図化したものです。日本全体では平成20年をピークに人口が減少に転じており、今後とも減少が進むという見通しであるのに対し、日進市では平成37年頃から増加が鈍化するものの、今後40年にわたり人口が増加すると見通しが立てられており、人口数の増加に見合った職員数の確保が必要です。

〔図7〕 日本全体及び日進市の人口の実績及び将来的な見通し



(注) 日本総人口の実績及び将来予測数値については総務省 HP より。

(2) 国の示す各指標との比較と将来必要職員数の予想

〔表 6〕は 4 (1) で比較した国の示す標準的な各指標における試算について、平成 32 年度における計画数値等を当てはめて試算した職員数です。職員合計数については、一般行政部門職員数に、現在の配置比率から計算した特別行政部門及び公営会計部門の職員数を加えたものです。

〔表 6〕国の示す指標において試算される職員数と本市職員数との比較 〔単位：人〕

指標等 年 度	日進市 人口	日進市 職員数 ※1 A	定員回帰 指標※2		類似団体別 職員数の 状況による 試算※3		定員モデル R ² 値 重視型※4		定員モデル 説明変数 重視型※5	
		類型 Ⅱ-1	試算 値B	比較 A-B	試算 値C	比較 A-C	試算 値D	比較 A-D	試算 値E	比較 A-E
H27 年度 一般行政部門	87,084	386	408	▲22	465	▲79	453	▲67	457	▲71
H32 年度 一般行政部門	92,611		430		496		479		482	
差	5,527		22		(31)		(26)		(25)	
H27 年度 職員合計		475	502	▲27	572	▲97	556	▲81	562	▲87
H32 年度 職員合計			529		610		589		593	
差			27		(38)		(33)		(31)	

(注) 括弧書きの数値は参考数値である。

※1 職員数は 4 月 1 日現在の数値。教育長及び任期付職員は除く。

※2 定員回帰指標：人口予測数値と面積による計算のため、正確な将来予測数値が試算できる。

※3 類似団体別職員数の状況による試算：全国の類似団体の人口及び職員予測数値が無いため参考値。

※4 定員モデル R² 値重視型：小売店数、事業所数、各事業決算額等の予測数値が無い変数が含まれるため参考値。

※5 定員モデル説明変数重視型：※4 と同様に参考値。

定員回帰指標以外の各指標の試算に用いるデータの中には平成 32 年度の計画数値等が存在しないものがあるので、平成 32 年度の試算数値は参考値とな

りますが、各指標において、試算数値に一番大きな影響を与えるのが人口であるため、各指標とも平成 32 年度における試算職員数は、平成 27 年度における試算職員数と比べて多くなっています。

一般行政部門についての各指標における試算数値からは、人口増により一般行政部門だけでも 22～31 人の増員が必要ということが読み取れます。

また特別行政部門及び公営会計部門の職員数を加えた職員合計では、その数値は 27～38 人の増員となり人口増加に対応する職員の増加需要は大変大きなものとなっています。

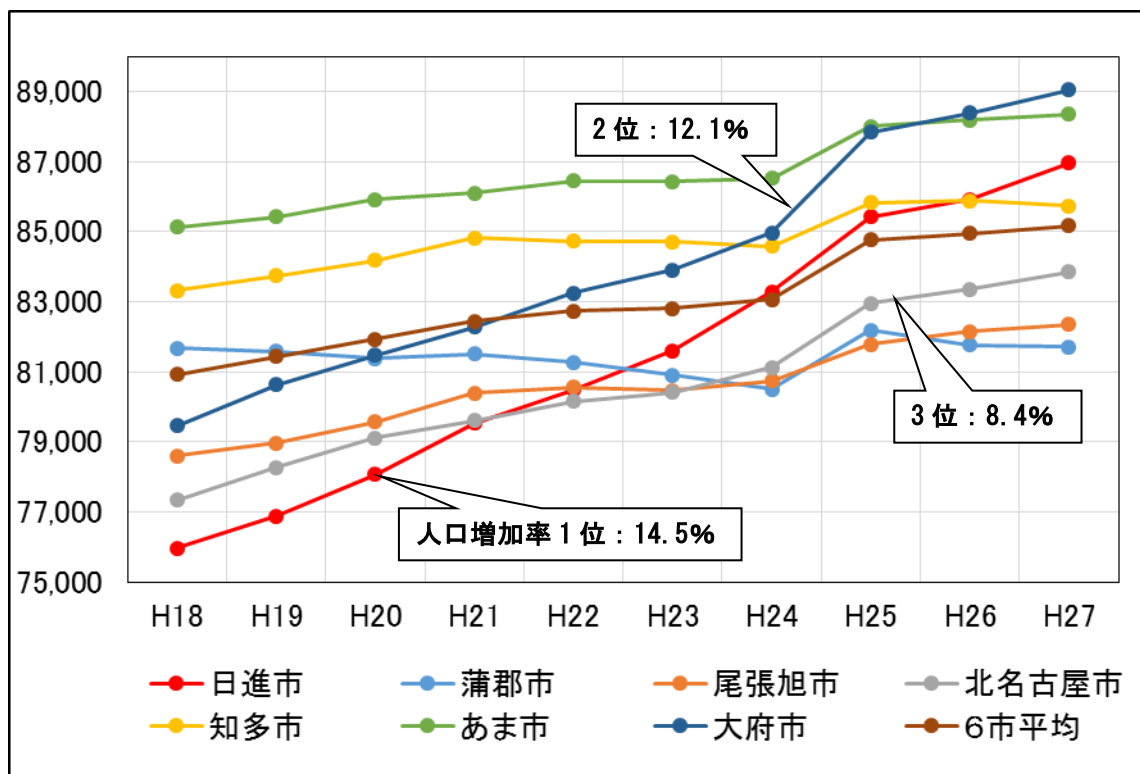
(3) 県内同規模市との比較

次に、4(2)で職員数を比較した県内同規模市(人口 8 万人台)について、人口や人件費等の推移を比較します。

〔図 8〕は過去 10 年間の県内同規模市の人口推移をグラフ化したものです。平成 18 年度には 7 市の中で最小だった日進市の人口は、平成 27 年には 3 位となり、大幅に増加しています。10 年間の人口増加率は 14.5%となっており、7 市の中で 1 位となっています。人口が増えるという全国的にも珍しい地域の中でも、特に群を抜いて大きいものとなっています。

〔図 8〕 県内同規模市の人口推移

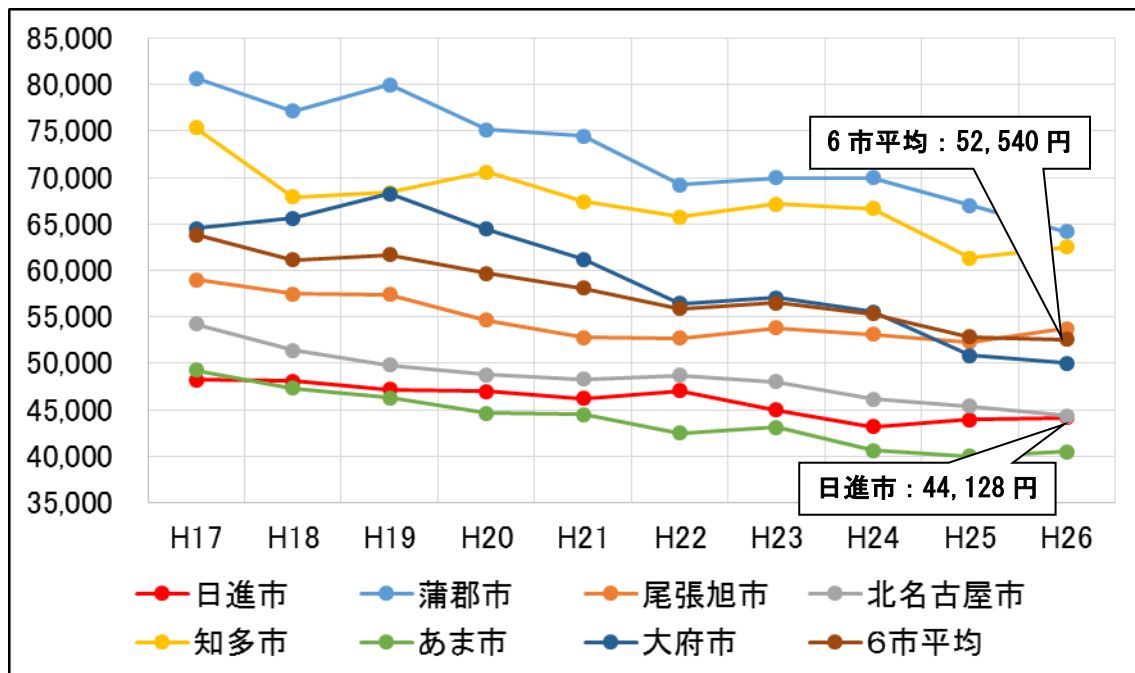
(単位：人)



また、この人口増加に伴い、〔図9〕に示すように、市民一人当たり人件費については減少を続けており、7市の中で2番目に低い水準となっています。このことから、他市と比較して、日進市職員は市民にとって費用面で効率よく働いていると考えます。

〔図9〕 市民一人当たり人件費

(単位：円)

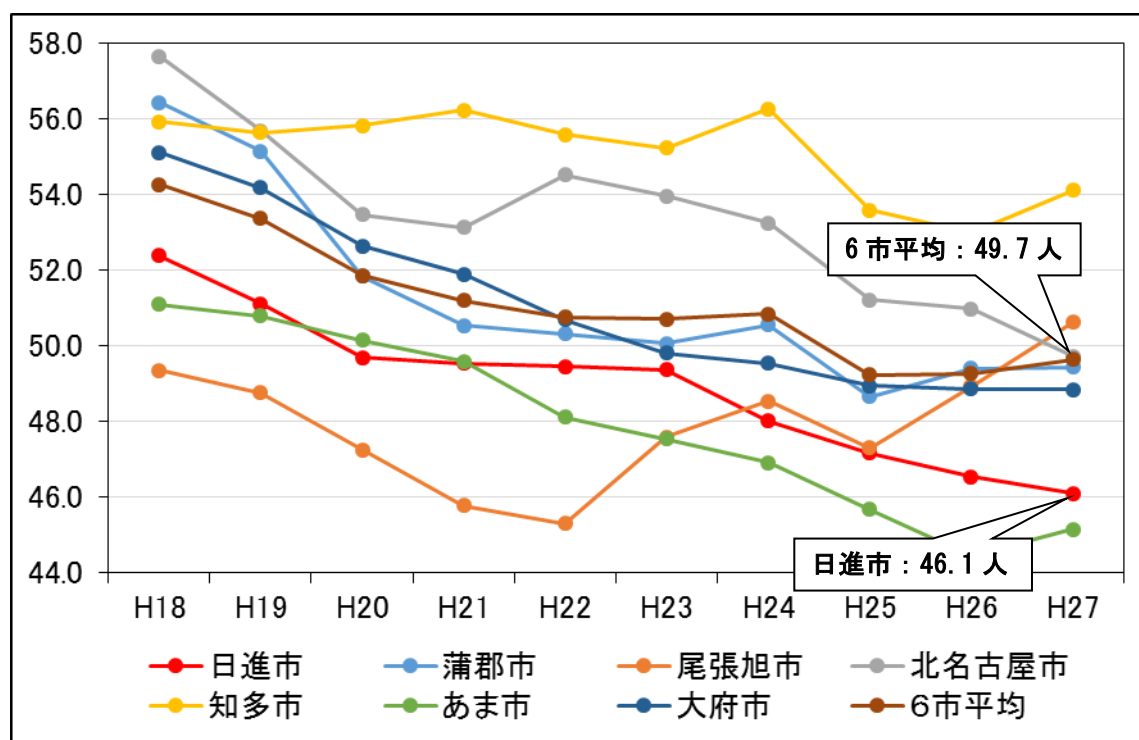


(注) 数値は愛知県の「市町村行財政のあらまし」より抜粋。

〔図 10〕では、人口1万人当たり職員数の推移をグラフ化してあります。過去10年にわたり、常に平均よりも少ない人数で推移しており、平成27年には7市の中で2番目に低い水準となっています。このことから、他市と比較して、職員数の面においても効率よく働いていると考えます。

〔図 10〕 人口1万人当たり職員数（一般行政部門）

（単位：人）



（注）数値は愛知県の「市町村行財政のあらまし」より抜粋。

また、〔表5〕において比較したように、平成 27 年における人口1万人当たり職員数の県内同規模6市の平均は49.7人であり、日進市の46.1人との差は▲3.6人となります。

人口1万人当たり職員数の県内同規模6市平均値を、日進市人口に当てはめた場合に計算される平均的な職員数は〔表7〕のとおりです。平成27年度時点では一般行政部門における計算値に比べて実配置数は32人少なくなっています。平成32年度においては対平成27年度実配置数に対して59人の差が生じています。

この数値は一般行政部門について試算された人数であるため、特別行政部門及び公営会計部門の職員数を現在の配置比率で計算して加えると、その数値は平成27年度で39人、平成32年度で72人の差が生じることになります。

人口当たり職員数で見た場合、県内同規模6市の平均的な職員配置に近づくためには大幅な増員が必要であると考えられます。

〔表7〕人口1万人当たり職員数の県内同規模6市平均値から
計算される職員数

〔単位：人〕

		H27	H32	差
日進市人口		87,084	92,611	5,527
人口1万人当たり職員数 6市平均（一般行政部門）		49.7	49.7	
実配置数	一般行政部門計	401		
平均の場合 の計算値	一般行政部門計	433	460	27
H27 実配置数との差		▲ 32	▲59	
実配置数	職員合計	490		
配置比率に よる計算値	職員合計	529	562	33
H27 実配置数との差		▲ 39	▲72	

（注）平成27年地方公共団体定員管理調査による数値より調整。

職員数には任期付職員数が含まれる。

(4) 退職者数と採用人数の見積もり

〔表8〕は、職員配置に大きな影響を与える、定年退職者数、近年の状況を考慮に入れた普通退職見込み数と、近年の採用事務執行状況を踏まえた採用者数を示したものです。

今後多くのベテラン職員が定年退職をする見込みです。そのため、必要な職員数を確保し、人口増加に対応する職員増加需要に応じるには、採用する職員数を増やす必要があります。しかしながら、現在、景気の回復に伴う就職活動状況の変化から、公務員全体について人材確保が困難になりつつあります。また、多様化、高度化する市民サービスに対応するためには、職員の質の確保についても考慮に入れて採用する必要があるため、単純に新規採用職員数を増やすということには注意が必要です。

近年、各年度においてできるだけ一定の職員数を確保して年齢別の職員構成を平準化するため、採用事務は以前と比較して種類、頻度ともに多様化が進んでいます。近年の採用事務を継続した場合、次期計画期間内に12人の増員が可能となります。

〔表8〕退職及び採用人数の推移

〔単位：人〕

	職員数又は 予定職員数	採用数又は 予定採用数	前年度定年 退職数又は 予定退職数	前年度普通 退職数又は 退職見込み数	対前年 増減数
H18～H27平均		17.2	7.9	9.4	
H26.4.1採用 ／H25年度退職	468	19	8	12	▲1
H27.4.1採用 ／H26年度退職	475	24	7	10	7
H28.4.1採用 ／H27年度退職	483	22	10	4	8
H29.4.1採用 ／H28年度退職	480	24	18	9	▲3
H30.4.1採用 ／H29年度退職	475	24	21	8	▲5
H31.4.1採用 ／H30年度退職	485	24	5	9	10
H32.4.1採用 ／H31年度退職	487	24	14	8	2
H27～H32平均		24.0	12.5	8.0	3.2
対H27年増減数	12				

(注) 職員数は各年4月1日現在の数値。平成26年から平成28年は実績数値。教育長及び任期付職員は除く。

(5) 再任用職員数の推移と活用

第5次定員適正化計画期間内においては、〔表8〕のとおり多くのベテラン職員が定年退職します。定年退職した職員は、希望により再任用職員として再雇用されますが、今後年金不支給期間が段階的に延長されることから、再任用希望者が増加すると予想されます。〔表9〕は再任用職員数の今後の推移をまとめたものです。

(4)で述べたとおり、人口増加に対応する職員増加需要に応じるためには新規採用職員を増加させる必要がありますが、職員年齢構成の平準化及び職員の質の確保のためには、むやみに新規採用職員を増加させることは避けなければなりません。

質を落とすことなく、4(3)の課題で述べた相対的に職員数の少ない世代を補完するためには、今後増加する再任用職員を即戦力として活用していくことがひとつの解決方法となると考えます。

再任用職員を即戦力として今まで以上に活用するため、現状では窓口業務、施設管理業務等の比較的限定的な業務を担っている再任用職員を、高度な専門性を要する業務でも活用することで、長年培った経験と知識等の能力を発揮いただくことが望ましいと考えます。

〔表9〕再任用職員数推移

〔単位：人〕

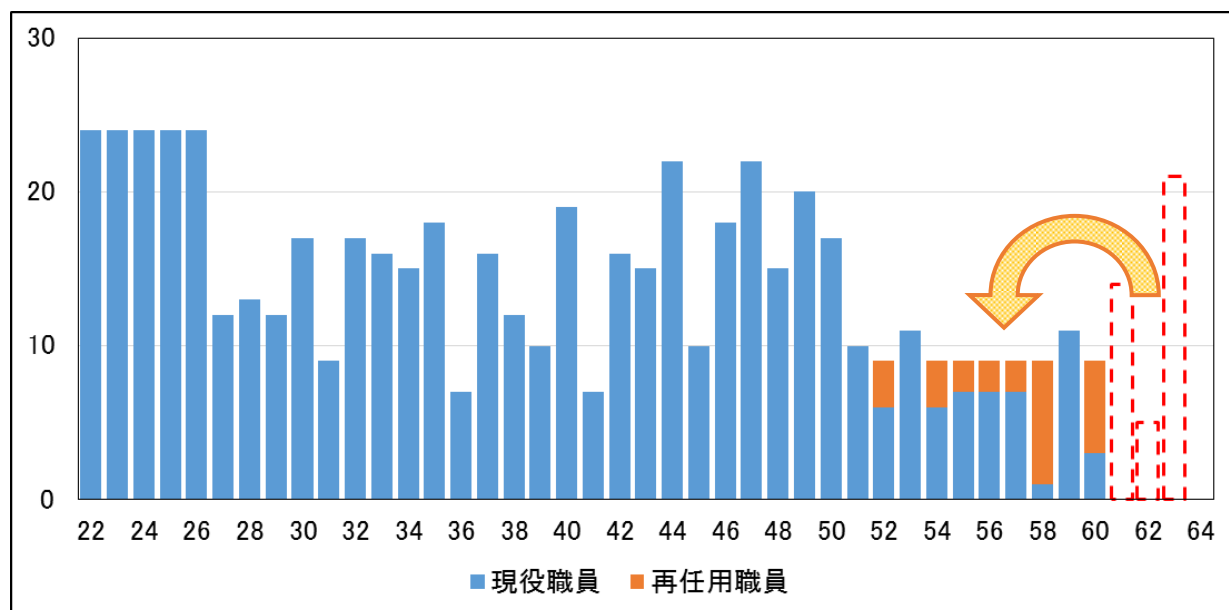
	H28	H29	H30	H31	H32
前年度定年退職者数 又は退職予定数	10	18	21	5	14
新規再任用職員数 又は新規見込み数※	8	14	17	4	11
再任用職員数又は 見込み数合計	12	24	39	35	32

(注) 平成28年は予定数値。平成29年から平成32年は計算値(端数切捨て)。

※ 新規見込みの計算値＝前年度退職者数×係数a(0.8)。係数aは平成28年度予定値。

〔図 11〕 再任用職員による年齢別職員構成補完イメージ

(単位：人)



(注) 平成32年4月1日現在の年齢別職員構成イメージ。

（６）市の役割の拡大及び新規事業等

最後に、今後予定される市の役割の変化と新規事業等を見ていきます。

地方分権改革により市への権限委譲や義務付け・枠付けの見直しが進められ、児童扶養手当の受給資格の認定、身体障害児及び知的障害児に対する日常生活用具の給付、犬の登録等市民に身近な行政事務は、市が直接行うようになりました。

平成 26 年 11 月には「まち・ひと・しごと創生法」が成立し、地方独自にまち・ひと・しごと創生に取り組んでいくことが求められています。行政の中で市が果たす役割はますます拡大を続けています。

また、個人番号法（マイナンバー）等の制度新設、広域連携の推進等の制度拡大、税制改正や福祉制度改正等の制度改正など、国の制度の改変に対応するための事務も、市にとって大きな負担となっています。

加えて、日進市では市民サービスの向上のために、第 5 次総合計画等に基づき、以下のような新規事業等を予定しています。

- 子育て・健康長寿を支えるまちづくり
地域包括ケアシステムの推進、健康サポート事業
- 安全・安心で、自然と共生した暮らしの実現
地域防災組織支援事業（拡大）、消費生活センター整備事業
- 快適で利便性の高い持続可能な都市づくり
スマートインターチェンジ整備事業、道路・下水道施設等インフラ長寿命化事業
- 暮らしを支える産業の振興
観光協会設立準備事業、道の駅整備事業
- 次代を担う人を育み、生涯学び続けられる環境づくり
スクールソーシャルワーカー配置事業、小中学校校舎等改修事業
- 市民自治力と行政経営力の向上
公共施設等総合管理計画策定、新地方公会計制度運用事務

このように、市の役割や事業の拡大・多様化に対応できる人材の確保が必要になることが予想されます。

(7) 定員管理の目標値

〔表 10〕は今まで見てきた各指標等における平成 27 年度と平成 32 年度の試算数値をまとめたものです。各指標により試算職員数の絶対値に差はありますが、どの指標においても平成 32 年度に向けた人口増加に対応して職員数の増加が必要であるという結果となっています。

ここで表された、各指標等における人口増加に対応して必要とされる職員数の平均値である約 32 人という数値が、第 5 次定員適正化計画期間内に増員が必要と考えられる、仕事量としての職員数となります。

〔表 10〕 第 5 次定員適正化計画における職員数目標値

〔単位：人〕

指標等 年 度	日進市 人口	日進市 職員数 類型 Ⅱ-1	定員 回帰 指標	類似 団体別 職員数 の状況 より	定員 モデル R ² 値 重視型	定員 モデル 説明 変数 重視型	人口 1 万人 当たり 職員数 より※	平均
H27 年度 職員合計	87,084	475	502	572	556	562	529	
H32 年度 職員合計	92,611		529	610	589	593	562	
差	5,527		27	(38)	(33)	(31)	33	32.2

※ 人口 1 万人当たり職員数による計算値のみ、職員数に任期付職員を含む。

しかしながら、平成 32 年度に向けて 32 人の職員を増加させるということは非現実的であり、急激な職員の増加は、新たに多数の課題を抱えることになります。そのため、現実的に増員可能な職員数と約 32 人の差を、(5)で見積もった再任用職員の活用で埋めることを検討します。

〔表 11〕は退職者数と新規採用数の推移に、再任用職員の推移と職員数換算値を加えたものです。

職員数合計に再任用職員の職員数換算値を加えた値の平成 32 年と平成 27 年の差は 31 人となります。これは平成 32 年に向けた人口増加に対して必要と考えられる仕事量としての職員数 32 人と概ね等しくなります。このため（４）の〔表 8〕で示した現在の採用事務をベースとした職員数では足りない職員数を、再任用職員で補うことは可能と考えます。

〔表 11〕再任用職員による補完

〔単位：人〕

	H27	H28	H29	H30	H31	H32
前年度定年退職者数	7	10	18	21	5	14
前年度普通退職者数	10	4	9	8	9	8
新規採用数	24	22	24	24	24	24
職員数合計	475	483	480	475	485	487
再任用職員数	9	12	24	39	35	32
職員数換算値※	7	10	19	31	28	26
職員数合計+換算値	482	493	499	506	513	513
対 H27 年度増減数		11	17	24	31	31

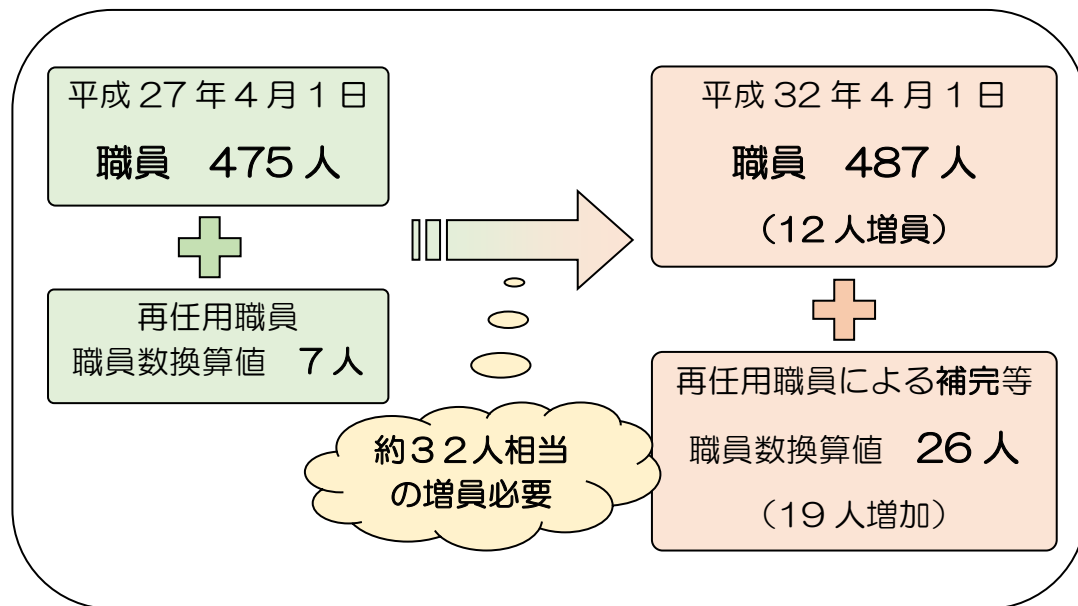
（注） H27 年数値は確定値。H28 から H32 年数値は予定値又は見込み値。

※ 職員数換算値は、再任用職員の 1 週間の勤務日数を考慮して、
再任用職員数×（4/5）で算出した。

なお、ここで示した再任用職員の換算値は予想数値であり、あくまで、足りない職員数を補う職員として再任用職員を活用していくという点に注意が必要です。再任用職員のみならず、他の雇用形態の職員も含めて、実態にあわせた柔軟な補完を行う必要があると考えます。

以上のことから、第 5 次定員適正化計画の目標値は、期間内において必要とされる約 32 人相当の増員需要に対し、再任用職員等で補うことを考慮に入れ、職員の 12 人増加を目標値することが妥当と考えます。

〔図 12〕 第 5 次定員適正化計画目標イメージ



6 第5次定員適正化計画

(1) 基本方針

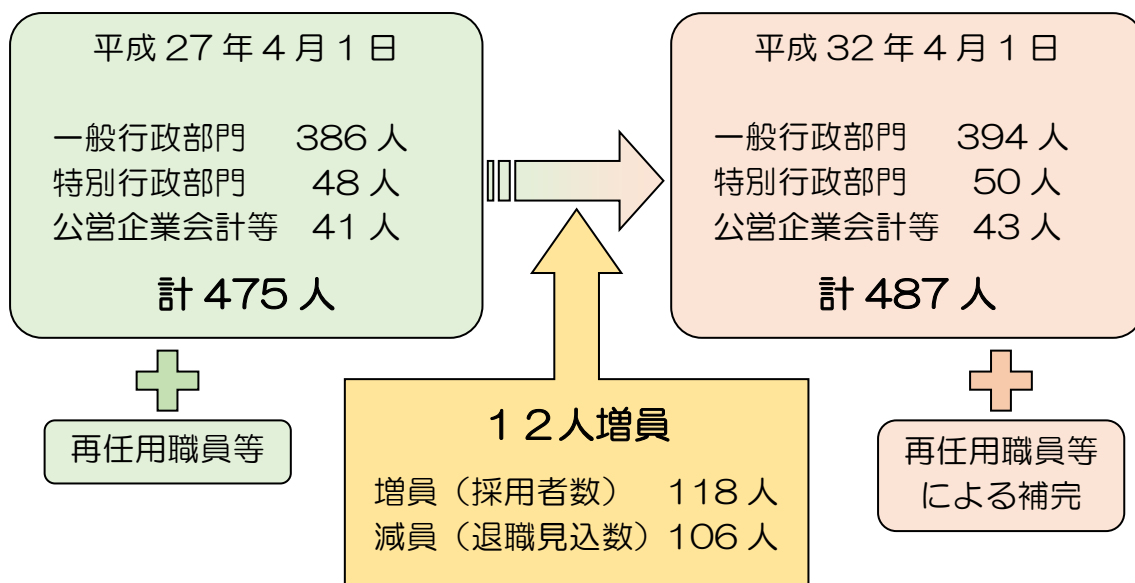
第5次総合計画に基づき策定する、第5次定員適正化計画（平成28年度～平成32年度）は、本市の人口が平成32年度においても、なおその将来においても増加すると想定されており、人口増加に伴う業務量の増加に加えて、地方分権に伴う権限委譲等による業務の拡大及び専門化、高度化・多様化する市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応しつつ、事業の選択と集中により最適化された効率的な行政運営を展開しながらも、市民サービスの量の確保と質の向上を図るために、再任用職員等での補完を考慮に入れながら人口増加に対応する範囲で職員の増員し、社会情勢の変化に対応できる計画とします。

(2) 計画期間

計画期間は、平成28年度から平成32年度までの5年間とします。

(3) 計画の目標値

基本方針に述べた市民サービスの量の確保と質の向上を図るため、平成32年度に向けた人口増加に対応するため必要な仕事量を、職員の増員と、再任用職員等の活用により補うこととし、第5次定員適正化計画における定員管理の目標値は12人の増員とします。



(4) 年次計画

(3) の目標を達成するための年次計画が〔表 14〕となります。

〔表 14〕第5次定員適正化計画年次計画

〔単位：人〕

部 門 \ 年 度		H27	H28	H29	H30	H31	H32	H28~H32 累計増減数
定 員 適 正 化 計 画	一 般 行 政	386	392	389	384	392	394	8
	対前年増減数		6	▲3	▲5	8	2	
	教 育	48	49	49	49	50	50	2
	対前年増減数		1	0	0	1	0	
	公営企業等会計※	41	42	42	42	43	43	2
	対前年増減数		1	0	0	1	0	
	計画職員数合計	475	483	480	475	485	487	12
	対前年増減数		8	▲3	▲5	10	2	
前年度退職者			14	27	29	14	22	106
新規採用職員			22	24	24	24	24	118

(注) 職員数は4月1日現在の職員数とし、教育長及び任期付職員を除く。

※ 公営企業会計には、地域福祉課（福祉政策係及び福祉相談係を除く）、介護福祉課（障害給付係除く）、保険年金課（年金係除く）及び下水道課職員等が該当。

(5) 定員適正化への取組

定員適正化への取組みとして次の事項を推進します。

① 行政運営の効率化

ア 事業の最適化

第2次経営改革プランに基づき、実施計画、予算編成及び行政評価の連携を強め、既存事業の効果を検証し、所期の目的を達成した事業や効果の低い事業の廃止や縮小を積極的に行い、全体の最適化を図ります。

イ 組織マネジメント能力の向上

明確な組織目標のもと、職員及び組織の自主性や主体性が発揮され、限られた人材でも大きな成果が得られるよう事業を執行することで、組織マネジメント能力の向上を目指します。内部統制を強化し、各種事務のマニュアル化等事務処理ミスを防止する執行体制の整備を行い、組織的なリスクマネジメントができる体制の構築を図ります。

ウ 情報化の推進

これまでも総合計画や経営改革プランに基づき情報化（ＩＴＣ化）を進めており、時間外勤務の削減を達成した事例もあります。今後も事務の効率化と人件費の削減を図るため、より一層の情報化を進めます。

② 職員採用の最適化

ア 年齢別職員構成の平準化

将来にわたり年齢構成のひずみが生じないように、年度毎に一定数の新規採用を行い各年代の職員数の平準化を図ります。

イ キャリア採用等の活用

職種毎に抱える課題に対応するため、キャリア採用等を積極的に活用します。年齢構成の平準化はもとより、専門職員を技術面で指導ができる人材の確保、特殊な事業に特化して対応するための採用等、様々な目的に合わせたキャリア採用を検討します。

ウ 職種毎の適切な採用

■ 事務職

行政評価の結果を踏まえた事業の最適化や再任用職員等の活用等を進

める一方、事務量の増加への対策として必要最小限の職員の増員を図ります。また年齢構成の平準化のため、毎年一定数の新規職員を確保するように努めます。

相対的に人数の少ない世代については、その世代ごとに効果を検証し、必要な世代についてはキャリア採用等による平準化を検討します。

■ 保育士職

年齢構成の平準化のため、毎年一定数の新規職員を確保するように努めます。また、長時間保育等の対応及び職員配置の法令基準の確保のため、臨時職員、再任用職員及び任期付職員制度を活用することで、保育園の適正な運営を図ります。

■ その他専門職（土木技師、建築技師、保健師、管理栄養士）

技術やノウハウを確実に共有し継承するため、計画的に新規職員を確保するように努めます。

専門職を技術面で指導できる人材の確保及び職種毎に職員間の年代が大きく離れる部分を補うためのキャリア採用を検討します。

■ 技能労務職

定年退職者等の不補充を原則とし、再任用職員等を活用することで技能労務職の減員を図ります。

③ 再任用職員の活用

ア 再任用職員による補完

今後増加すると予想される再任用職員のさらなる活用を推進し、正職員では不足するマンパワーを補完します。

補完するにあたり、現状では窓口業務、施設管理業務等の比較的限定的な業務を担っている再任用職員を、職員として長年培った経験と知識等の能力を発揮するため、より高度な専門性を要する業務でも活用することを検討します。

④ 任用制度の見直し

ア 民間の有能な人材の活用

特定のプロジェクト等（都市基盤整備、シティプロモーション、行政不服審査審理員等）においては、職員が必要となる知識を全て身につけるには限界があります。第2次経営改革プランに基づき、知識・経験を備えた人材を民間等から広く募集するための任用制度を整備します。

イ 職域の見直し

業務の性格や内容等を考慮して職域の見直しを行うことで、臨時職員、任期付職員等をより効率的に活用し、正職員では不足するマンパワーを補充します。

⑤ 適切な職員管理

ア 適切な職員の配置

各所属から十分なヒアリングを実施したうえで、適切な時期に適切な人事異動を実施することにより、必要な人員配置に努めます。また、各所属内においても所属長が課員の業務を把握し、職員の配置や業務の分担を弾力的に運用するように努めます。

イ 人材育成の充実

限られた人材で効率的かつ質の高い住民サービスを提供するため、個々の職員の持つ能力・可能性を十分に引き出し、最大限に活用できるよう、人材育成基本方針の見直しを行い、各種の研修を効果的に実施します。

また、近年の市民ニーズの多様化、高度化に対応するために、技術職員のみならず、事務職員についても専門的な知識の習得を進め、建設、福祉、税務等に精通した人材を育成し、市民ニーズに対応できる組織形態の強化、充実に図ります。

ウ 健康管理の推進

職員一人一人の業務能率の向上を図るため、ノー残業デーの徹底、時間外勤務の縮減、適切な休暇の取得の推奨などにより職員の健康維持及び増進に努めます。

また、健康診断、産業医との面談の実施等により職員の適切な健康管理を行います。特にストレスチェックの実施等によりメンタルヘルス不調の早期発見と予防に努めます。

(6) その他

本計画は、現時点における目標設定であり、今後、指定管理や民間委託等の状況の変化に応じて適正な定員管理を行っていきます。また、本計画策定後、人口推移の変化、地方分権による事務量の変化、財政状況、定年延長制度等の社会情勢の変化に合わせて、適宜計画の見直しを行うものです。

出 典

- 1) 地方行政改革における定員管理、調査と情報第 532 号、国立国会図書館、2006.4.7。
- 2) 経済財政運営と改革の基本方針 2015 について、閣議決定、平成 27 年 6 月 30 日。
- 3) 平成 27 年度一般会計予算（平成 27 年 4 月 9 日成立）の概要、財務省HP、http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/condition/002.htm
- 4) 個性を活かした自立した地方をつくる、地方分権改革有識者会議、平成 26 年 6 月 24 日。
- 5) 経済財政運営と改革の基本方針 2014 について、閣議決定、平成 26 年 6 月 24 日。
- 6) 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、総務省、平成 17 年 3 月 29 日。

第5次日進市定員適正化計画

平成28年3月

発行：日進市

編集：日進市企画部人事課

住所：〒470-0192

愛知県日進市蟹甲町池下 268 番地

HP：<http://www.city.nisshin.lg.jp>

