

令和7年3月26日

豊川市政記者クラブ加盟社 各位

「第7次豊川市定員適正化計画」を 策定しました

1 理由

「第6次定員適正化計画」の計画期間が令和7年度をもって終了しますので、次期定員適正化計画を策定するものです。

2 概要

(1) 計画期間

令和7年度から令和12年度までの5年間

(2) 計画対象職員

正規職員（市民病院職員、再任用職員及び育児休業代替任期付職員を除く）

※61歳以上の定年延長職員は含む。

(3) 基本方針

今後も行政需要の高まりにより複雑・多様化する市民ニーズに適切に対応し、真に必要とする行政サービスを適切に市民に提供するため、職員の適正配置、デジタル化による業務の簡素化や効率化、民間委託等の推進を図り、最小の経費で最大の効果をあげることを念頭に置きつつ、必要な増員を図り、人員を確保するもの。

(4) 採用計画（5年間の増減数）

ア 事務職	23人
イ 技術職	4人
ウ 保健師等	5人
エ 保育士	14人
オ 消防職	8人
カ 労務職	▲6人
合計	48人

3 定員適正化計画

別紙のとおり

【お問い合わせ先】

豊川市役所 総務部 人事課：天野、鈴木、榊原

TEL：0533-89-2122 Eメール：jinji@city.toyokawa.lg.jp

第 7 次豊川市定員適正化計画

令和 7 年 3 月

豊川市

【 目 次 】

1	これまでの定員適正化の取組	3
(1)	定員適正化計画の経緯	
ア	第1次定員適正化計画の目標と実績（平成7年度～平成12年度）	
イ	第2次定員適正化計画の目標と実績（平成12年度～平成17年度）	
ウ	第3次定員適正化計画の目標と実績（平成17年度～平成22年度）	
エ	第3次定員適正化計画改訂版の目標と実績（平成19年度～平成23年度）	
オ	第4次定員適正化計画の目標と実績（平成22年度～平成27年度）	
カ	第5次定員適正化計画の目標と実績（平成27年度～令和2年度）	
(2)	第6次定員適正化計画（令和2年度～令和7年度）の総括	
2	現状分析	7
(1)	類似団体等との比較	
ア	令和6年度における類似団体等各市との比較	
イ	過去5年間の類似団体県内5市の職員数の推移（比較）	
(2)	職員の年齢構成	
(3)	時間外勤務の推移	
(4)	年次有給休暇の取得状況の推移	
(5)	病欠休職者数・育児休業者数の推移	
3	第7次定員適正化計画について	14
(1)	計画期間	
(2)	計画対象職員	
(3)	基本方針	
(4)	採用計画	
(5)	今後見込まれる増員の必要性	
ア	行政需要の増加	
イ	働き方改革、ワークライフバランス等への対応	
ウ	再任用職員の減少への対応	
エ	専門職の確保	
(6)	定員適正化の推進方法	
ア	効率的な組織体制と職員の適正配置	
イ	D Xによる業務の簡素化・効率化	
ウ	民間委託等の推進	
エ	業務スクラップの推進	
オ	管理職機能のスリム化	
カ	会計年度任用職員、再任用職員の活用	
キ	適正な人事評価と人材育成の推進	
(7)	その他の留意事項	
ア	労務職員の適切な確保	
イ	障害者雇用の推進	
ウ	職員採用数の平準化	

1 これまでの定員適正化の取組

(1) 定員適正化計画の経緯

ア 第1次定員適正化計画（平成7～12年度）

「全職員で60人程度の増員が必要であるところ、民間活力の導入や既存の事務事業の見直し等により40人程度の増員となるようにする。」という内容でした。結果として、42人の増員となり、ほぼ計画どおりとなりました。

イ 第2次定員適正化計画（平成12～17年度）

「政策課題への対応で23人の増員を見込むが、民間委託の推進、事務事業の見直し、組織・機構の簡素化等により46人削減し、合計で23人削減する。」という内容でした。結果として、計画を上回る54人の削減となりました。

ウ 第3次定員適正化計画（平成17～22年度）

一宮町との合併（平成18年2月1日）後に策定しました。

「合併により一時的に増加した職員の適正化と総務省からの集中改革プランの策定要請による職員数削減への技術的助言などにより、152人削減する。」という内容でした。結果として、平成19年4月1日時点で計画を12人前倒ししていましたが、音羽町と御津町との合併（平成20年1月15日）があったことから、次期計画に移行することとなりました。

エ 第3次定員適正化計画改訂版（平成19～23年度）

音羽町と御津町との合併後に策定しました。

市長マニフェストを受け、「少数精鋭計画」の名称のもと、「管理職機能の収れん、労務職の退職不補充、事務量にあった職員配置の徹底、再任用職員や非常勤職員の活用により、149人削減する。」という内容でした。結果として、平成21年4月1日時点で計画を8人前倒ししていましたが、小坂井町との合併（平成22年2月1日）があったため、次期計画に移行することとなりました。

なお、市民病院の職員数は病院経営と連動して考える必要から、「市民病院改革プラン」で管理するものとし、当該計画から対象外としました。

オ 第4次定員適正化計画（平成22～27年度）

小坂井町との合併後に策定しました。

第3次定員適正化計画改訂版の「少数精鋭化」の方針を引き継ぎ、「新しい人事評価制度の効果的な運用、接遇向上施策の充実や人材育成基本方針のブラッシュアップによって人材育成を推進しつつ、119人削減する。」という内容でした。結果として、子育て支援部門や福祉部門等の行政需要の増加に対応したことにより、79人の削減にとどまりました。

カ 第5次定員適正化計画（平成27～令和2年度）

第5次定員適正化計画では、人件費の抑制を意識したうえで、職員の適正配置

により質の高い行政サービスを提供することを基本方針として、計画の推進に取り組みました。結果として、計画期間の5年間で目標値が3人増員であったのに対し、実績値は25人増員で、22人の増加となりましたが、この主な要因は、計画期間5年の後半の2年において、前計画策定時に想定していた行政需要の増加要因に加え、第6次総合計画、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」やマニフェスト事業等への対応等、市民サービスの維持・向上していくために必要な職員数の確保が必要であったこと、また、障害者の雇用推進を図るための増員が必要となったことによるものです。中でも、保育士については、年々増加する3歳未満児の入所希望への対応や正規職員のクラス担当保育士を増やすなど保育環境の充実を図るため、計画値を上回る増員を行いました。

(2) 第6次定員適正化計画（令和2～7年度）の総括

第6次定員適正化計画では、行政需要への対応や働き方改革による職員への負担軽減を意識しながら、質の高い行政サービスの提供を図るために必要な人員確保に取り組んできました。

令和7年3月現在、第6次定員適正化計画の最終年度である令和7年4月1日時点の実績値は未確定ですが、令和6年4月1日時点の実績値を見ると、目標値1,246人に対し1,237人となっており、目標値より9人少ない状況です。また、採用者、退職者の予定から令和7年4月1日時点の職員数を算出すると、目標値1,267人に対し1,262人となっており、結果として、計画期間の5年間で120人の増員目標に対し、5人少ない115人の増員となる見込みです（表1参照）。また、令和5年度から施行された定年延長制度による61歳以上の職員（以後「定年延長職員」と言う。）が令和6年度から発生しており、職員総数の実績値に定年延長職員を含んだ場合、目標値を上回ります。

なお、職種別には、行政需要の高まりや少子高齢化への対応など、それぞれの職種に応じた課題に対応するため、事務職、保育士は目標値を上回る増員となりました（表1参照）。

第5次及び第6次定員適正化計画における職員数の推移は次ページの図1のとおりです。

表1 第6次定員適正化計画の目標値及び実績値

（単位：人）

基準日		R2.4.1	R3.4.1	R4.4.1	R5.4.1	R6.4.1	R7.4.1（見込み）	
職員総数		1,147	1,169	1,203	1,227	1,246	1,267	R2～R7 増減数
		1,147	1,165	1,186	1,209	1,237	1,262	
		—	▲4	▲17	▲18	▲9	▲5	
適正化人数 （対前年比）		—	22	34	24	19	21	120
		—	18	21	23	28	25	115
職種毎の 実績値	事務職	—	539	552	565	576	588	65
		523	537	547	562	579	589	66
	技術職	—	112	120	122	124	125	14
		111	111	112	116	120	123	12
	保健師等	—	50	53	55	55	56	11
		45	50	52	54	51	56	11
	保育士	—	236	243	248	255	258	32
		226	235	240	246	259	259	33
	消防職	—	181	184	189	191	194	7
		187	181	184	185	184	189	2
	労務職	—	51	51	48	45	46	▲9
		55	51	51	46	44	46	▲9
参考 値	定年延長職員	—	—	—	—	18	12	—
	定年延長職員を 含む職員総数	—	—	—	—	1,255	1,274	—

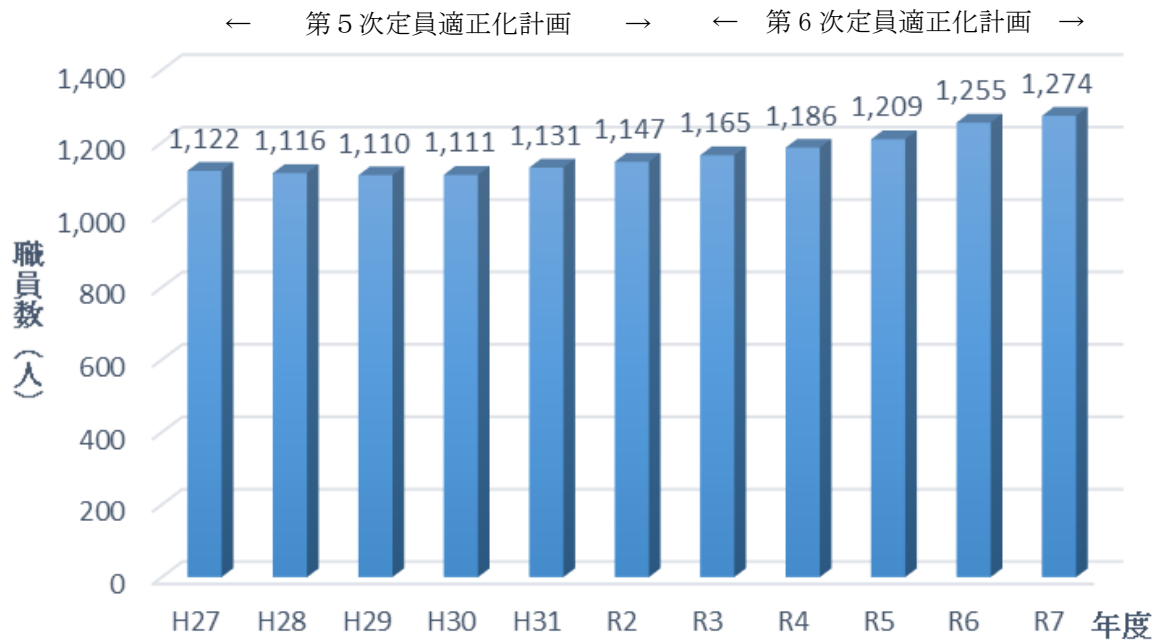
※上段が目標値、下段が実績値（職員総数欄は、上段が目標値、中段が実績値、下段が差分）

※市民病院職員、再任用職員及び育児休業代替任期付職員を除く。

※保健師等には、管理栄養士、歯科衛生士、臨床心理士、助産師、作業療法士を含む。

※参考としてR6.4.1、R7.4.1の定年延長職員を含む職員総数を最下段に表示。

図1 職員数の推移



次に、一般会計における人件費の推移は表2のとおりです。デジタル化による業務の簡素化や効率化等により時間外勤務の縮減に努めましたが、社会的な賃金上昇等の影響も重なり、人件費は増加することとなりました。

表2 令和2年度から令和5年度までの人件費（一般会計）の推移

(単位：千円)

	給料	手当		共済費	合計
			うち時間外勤務手当		
令和2年度	4,320,173	2,918,796	344,324	1,458,376	8,697,345
令和3年度	4,311,435	2,955,093	386,580	1,459,870	8,726,398
令和4年度	4,330,814	2,905,805	387,516	1,455,309	8,691,928
令和5年度	4,376,366	3,056,957	418,412	1,439,750	8,873,073

※退職手当を除く。

※特別職及び会計年度任用職員の給与を除く。

2 現状分析

(1) 類似団体等との比較

これまでの計画と同様、総務省が設定している類似団体を活用して、職員数の現状を分析します。これは、全国すべての市町村を対象として、人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の二つの要素を基準としてグループ分けし、同じグループに属する市町村を類似団体として職員数を比較するものです。

一般市の類似団体グループの区分は、次の表3のとおりです。

表3 一般市の類似団体グループの区分

産業構造 人口(人)	2次・3次産業が90%以上		2次・3次産業が90%未満	
	3次が65%以上	3次が65%未満	3次が55%以上	3次が55%未満
50,000 未満	I－3	I－2	I－1	I－0
50,000 以上 100,000 未満	II－3	II－2	II－1	II－0
100,000 以上 150,000 未満	III－3	III－2	III－1	III－0
150,000 以上	IV－3	IV－2	IV－1	IV－0

豊川市は、人口15万人以上で、産業構造は2次・3次産業が90%以上、3次産業が65%未満であるため、IV－2のグループとなります。IV－2のグループには、豊川市のほかに、愛知県内では、安城市、刈谷市、小牧市、西尾市があり、全国では本市を含め17団体が対象となっています。

これらの類似団体等の比較をする際、グループが同じであっても自治体の規模は異なりますので、人口と職員数を使って職員一人当たりの人口を算出することで、それぞれの職員数を比較することができます。また、自治体として病院や消防、交通（市営バス等）の組織を置いているところがありますので、同じ基準で比較するためには、これらの要因を除いて比較することが適当です。

ア 令和6年度における類似団体等各市との比較

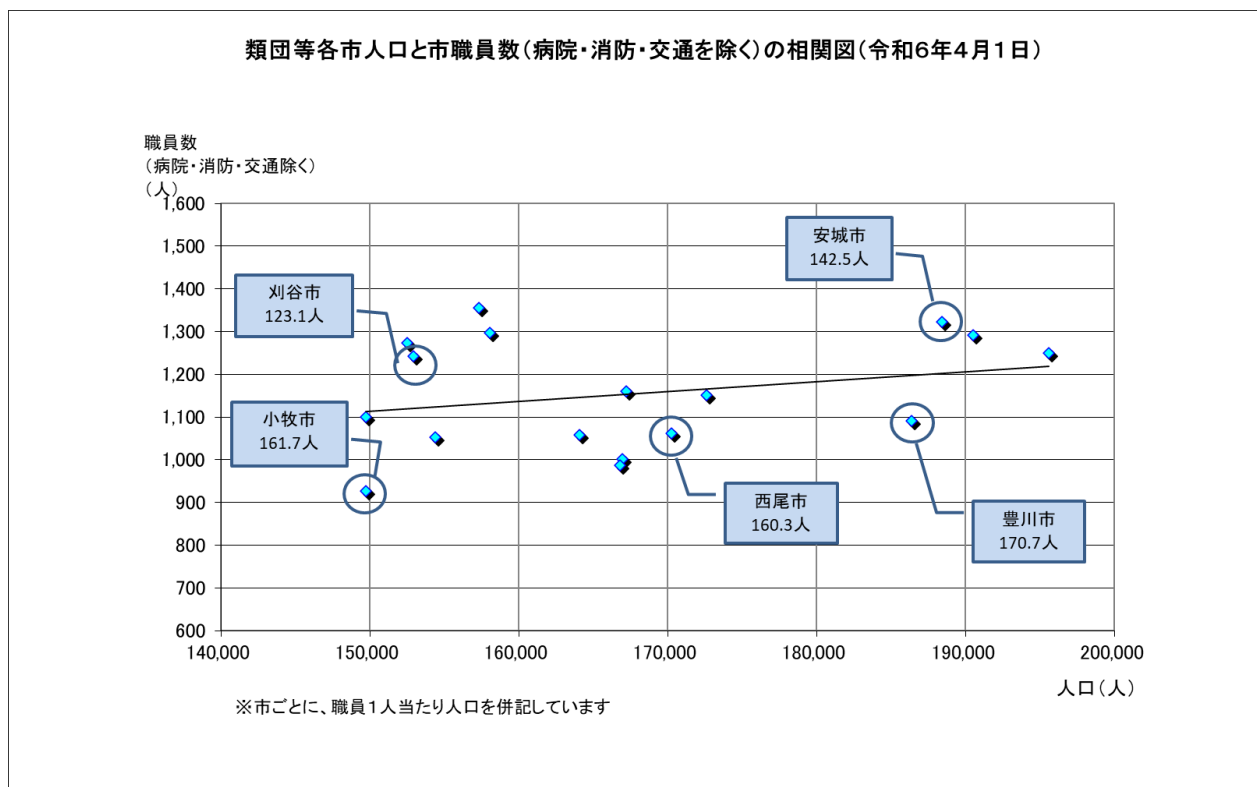
9ページの表4に、令和6年度の類似団体等各市の定員管理の状況を記しています。豊川市の令和6年1月1日現在の住民基本台帳人口は186,376人、令和6年4月1日の職員数は2,192人ですが、類似団体であっても消防業務を一部事務組合等の所管としていたり、市立病院の有無が異なったりするため、消防188人、病院912人を除くと1,092人になり、この人数で算出した職員1人当たりの人口は170.7人になります。

この数字を類似団体等各市17団体と比較すると、職員1人当たり人口の平均は144.9人、最も多いのが豊川市の170.7人、2番目が静岡県磐田市の169.0人、3

番目は栃木県小山市の 166.8 人です。また、愛知県内 5 市で比較しても、安城市 142.5 人、刈谷市 123.1 人、小牧市 161.7 人、西尾市 160.3 人となっており、豊川市は、一人の職員で最も多くの市民に対応していることになります。

この各市人口と市職員数の相関図^{※1}を作成すると、次のようになります。左下から右上に伸びる回帰直線^{※2}と比較すると、類似団体等各市との比較において、豊川市が人口に比べて少ない職員数で行政を運営している状況が確認できます。

図 2 市職員数の相関図



※1 2つの量を縦軸と横軸にとり、対応する量を座標上に点で表し、相関関係を表す図。

※2 2組のデータの、中心的な分布傾向を表す直線のこと。

表 4

類似団体等各市（17団体）の定員管理の状況 ※R6.4.1時点

団体名	愛知県																								豊川市との比較		豊川以外 の平均	差
	豊川市	茨城県 日立市	茨城県 小山市	栃木県 栃木市	栃木県 高岡市	富山県 上田市	長野県 大垣市	岐阜県 磐田市	静岡県 安城市	愛知県 刈谷市	愛知県 小牧市	愛知県 西尾市	三重県 鈴鹿市	三重県 松坂市	三重県 出雲市	島根県 東広島市	広島県 今治市	愛媛県 今治市	豊川市	全体平均	差							
人口(R6.1.1(住基台帳))	186,376	167,198	166,975	154,371	164,053	152,484	158,049	166,820	188,418	152,948	149,715	170,258	195,604	157,316	172,607	190,516	149,730	167,261	19,115									
普 通 会 計	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2	IV-2										
	福 祉	10	10	10	10	8	10	8	10	9	7	7	11	8	9	12	9	9	1	9	1	9	1					
	社 会	220	305	271	251	188	238	231	230	221	175	165	224	217	237	256	237	228	▲ 8	228	▲ 8	228	▲ 8					
	税 務	54	63	61	61	60	69	57	57	64	56	61	67	67	88	64	52	62	▲ 8	62	▲ 8	62	▲ 8					
	労 働	2	4	0	1	2	6	1	1	0	2	2	1	3	3	6	3	2	0	2	0	2	0					
	農 林 水 産	23	16	50	38	30	58	21	29	26	20	12	24	33	46	61	58	37	▲ 14	38	▲ 14	38	▲ 14					
	商 工	22	60	24	34	46	36	25	26	20	30	28	15	20	43	36	26	56	32	▲ 10	33	▲ 10						
	土 木	110	149	130	105	101	113	147	98	147	133	87	75	171	107	112	185	124	123	▲ 13	124	▲ 13						
	小 計	441	607	546	500	437	528	492	448	490	361	349	527	491	570	610	539	494	▲ 53	497	▲ 53	497	▲ 53					
	福 民 生	415	230	172	234	262	361	319	177	520	511	343	365	312	374	369	256	315	100	308	107	308	107					
	社 会 保 障	84	69	68	54	80	121	162	69	103	78	63	120	86	160	78	109	92	94	▲ 10	95	▲ 10						
	小 計	499	299	240	288	342	482	481	246	623	589	406	485	398	534	206	478	348	408	91	403	96	403					
	一 般 行 政 部 門 計	940	906	786	788	779	1,010	973	694	1,113	1,048	767	834	925	1,025	776	1,088	887	902	38	900	40	900					
	教 育	72	117	120	153	163	160	221	202	115	117	75	131	166	198	226	118	102	144	▲ 72	149	▲ 77	149					
	警 察	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
消 防	188	289	220	197	217	0	0	209	0	160	191	216	2	222	294	218	218	152	152	36	36	36						
公 営 企 業 等 会 計	普通会計計	1,200	1,312	1,126	1,138	1,159	1,170	1,194	1,105	1,228	1,165	1,002	1,156	1,307	1,225	1,224	1,500	1,207	1,201	▲ 1	1,201	▲ 1	1,201	▲ 1				
	病 院	912	0	0	0	475	0	1,436	914	0	999	455	0	508	197	0	0	0	312	312	601	601	601					
	水 道	35	61	22	26	43	44	29	20	31	25	27	65	33	46	0	35	33	2	33	2	33	2					
	下 水 道	24	32	18	23	23	24	31	21	23	19	24	38	36	41	45	34	28	▲ 4	28	▲ 4	28	▲ 4					
	交 通	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	5	1	1	1	1	1	1					
	そ の 他	21	44	55	62	50	36	44	50	40	33	38	47	56	64	40	43	46	▲ 25	48	▲ 27	48	▲ 27					
公営企業等会計計	992	137	95	111	591	104	1,540	1,005	94	77	1,083	560	159	641	85	117	117	422	422	570	570	570						
総合計	2,192	1,449	1,221	1,249	1,750	1,274	2,734	2,110	1,322	2,085	1,716	1,466	1,866	1,571	1,585	1,324	1,324	1,623	1,623	569	569	569						
病院・消防・交通を 除く職員数	1,092	1,160	1,001	1,052	1,058	1,274	1,298	987	1,322	1,242	926	1,062	1,250	1,356	1,152	1,291	1,101	1,154	▲ 62	1,158	▲ 66	1,158	▲ 66					
人口／職員数※	170.7	144.1	166.8	146.7	155.1	119.7	121.8	169.0	142.5	123.1	161.7	160.3	156.5	116.0	149.8	147.6	136.0	144.9	26	26	26	26	26					
順位	17	7	15	8	11	2	3	16	6	4	14	13	12	1	9	5	5	26	26	26	26	26	26					

※職員数は病院・消防・交通を除く職員数を使用して計算しています

イ 過去5年間の類似団体県内5市の職員数の推移（比較）

アにおいて職員1人当たりの人口を比較しましたが、令和2年度から令和6年度の類似団体県内5市の推移を見ると、以下の表5のとおりとなります。

なお、アと同様に、職員数は病院や消防、交通（市営バス等）を除いた数を使っています。

表5 過去5年間の類似団体県内5市の職員数の推移（比較）

		(人)				
	年度	R2. 4	R3. 4	R4. 4	R5. 4	R6. 4
豊川市	職員数	993	1,022	1,038	1,060	1,092
	人口(1.1時点)	186,802	186,783	186,775	186,524	186,376
	職員1人当たり人口	188.1	182.8	179.9	176.0	170.7
刈谷市	職員数	1,117	1,153	1,187	1,208	1,242
	人口(1.1時点)	152,665	152,598	152,443	152,372	152,948
	職員1人当たり人口	136.7	132.3	128.4	126.1	123.1
安城市	職員数	1,184	1,223	1,251	1,282	1,322
	人口(1.1時点)	190,228	190,143	189,334	188,843	188,418
	職員1人当たり人口	160.7	155.5	151.3	147.3	142.5
西尾市	職員数	1,057	1,054	1,055	1,065	1,062
	人口(1.1時点)	172,350	171,423	170,868	170,332	170,258
	職員1人当たり人口	163.1	162.6	162.0	159.9	160.3
小牧市	職員数	865	879	885	896	926
	人口(1.1時点)	153,026	152,249	150,982	150,434	149,715
	職員1人当たり人口	176.9	173.2	170.6	167.9	161.7
5市平均	職員数	1,043	1,066	1,083	1,102	1,129
	人口(1.1時点)	171,014	170,639	170,080	169,701	169,543
	職員1人当たり人口	163.9	160.0	157.0	154.0	150.2

これを見ても、豊川市は、第5次、第6次計画において増員を図ってきましたが、過去5年間、他の団体も職員数が増加しており、豊川市が一貫して他団体より職員数が少なく、過度な増員を行っているわけではないことがわかります。

(2) 職員の年齢構成

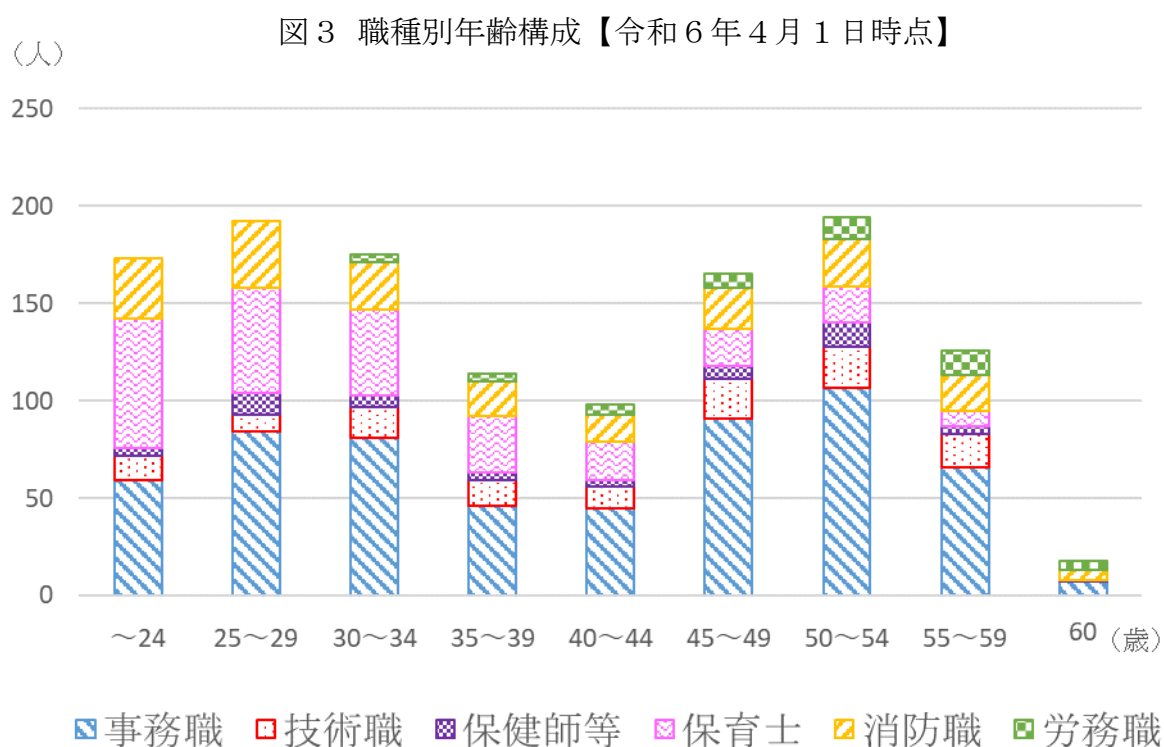
職員の職種別年齢構成については、図3のとおりです。

全体を通し20代後半及び50代前半の年齢層がほぼ同数で多くっており、30代後半及び40代前半の年齢層の人数が少ない状況です。

職種別に見ても、事務職については50代前半の年齢層が最も多くっており、30代後半及び40代前半の年齢層が少ない状況です。

その他の職種についても、30代後半及び40代前半の年齢層が少ない状況です。

なお、保育士及び消防職については、20代の割合が高い状況です。



【職種別年齢構成】

(単位：人)

年齢/職種	事務職	技術職	保健師等	保育士	消防職	労務職	合計
～24	59	13	4	66	31	0	173
25～29	84	9	11	54	34	0	192
30～34	81	16	6	44	24	4	175
35～39	46	13	4	29	18	4	114
40～44	45	11	3	20	14	5	98
45～49	91	20	7	19	21	7	165
50～54	107	21	12	19	24	11	194
55～59	66	17	4	8	18	13	126
60	7	0	1	0	5	5	18
合計	586	120	52	259	189	49	1255

※60歳については、定年延長者を指しています。

これらの年齢構成の偏りの要因としては、第2次定員適正化計画、第3次定員適正化計画における定員削減の影響が考えられます。1市4町における合併を踏まえた採用数の抑制が主な原因ですが、1990年代から2000年代にかけてのバブル崩壊やリーマンショックなどの社会情勢も影響しています。その一方で、それ以前に採用された50年代前半の年齢層は職員が多く、10年後には65歳（定年）を迎えるため、退職数の増加が見込まれます。

したがって、2035年以降、大量退職に伴う一定数の新規採用者を確保する必要性が生じると考えられます。ただし、労働者人口の減少がさらに進むことも考慮しておく必要があります。

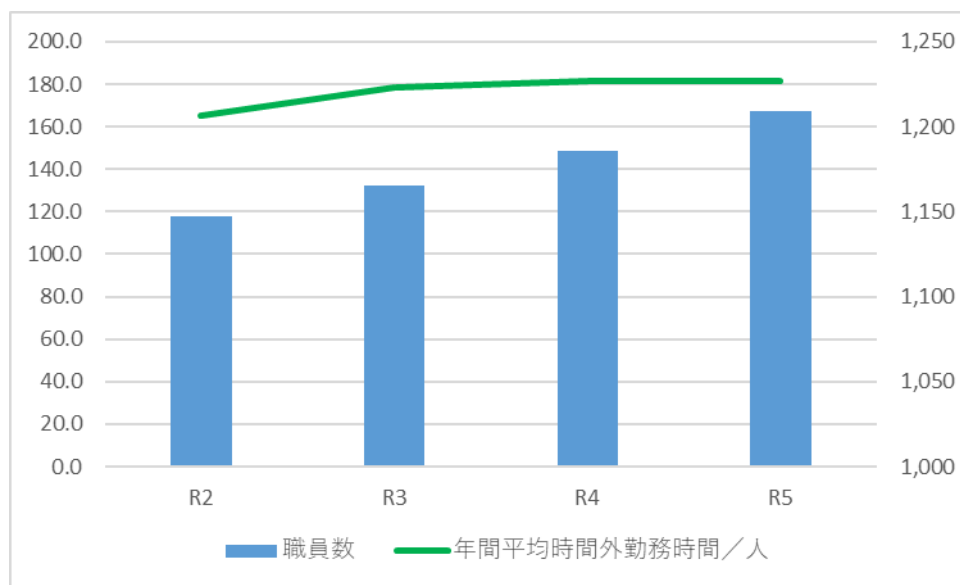
(3) 時間外勤務の推移

過度な時間外勤務は業務効率を低下させるばかりでなく、職員の健康に大きく負の影響を与えます。また、仕事と家庭の両立を阻害する要因となります。

職員の年度ごとにおける時間外勤務の平均時間について、直近の4年間では概ね横ばいですが、職員の増員と時間外勤務の減少が相関しておらず、増加する業務量に対してマンパワーが不足している状況です。

引き続き、職員の業務負担をより一層縮減し、時間外勤務の削減に向け取り組む必要があります。

図4 1人あたりにおける平均時間外勤務時間（年間）の推移



	R2	R3	R4	R5
年間平均時間外勤務時間／人	165.3	178.5	181.8	181.6
職員数	1,147	1,165	1,186	1,209

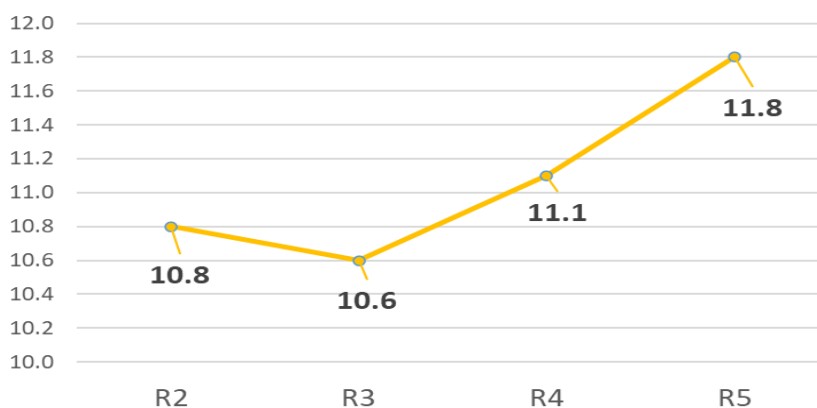
※ 時間外勤務時間については、病院職員を含み、選挙、国政調査分を除く。

(4) 年次有給休暇の取得状況の推移

年次有給休暇の取得は、職員の心身の疲労を回復させ、安定した行政サービスの提供に寄与することが期待されます。

職員の年次有給休暇の平均取得日数は増加傾向にありますが、豊川市役所特定事業主行動計画では、年次休暇の平均取得日数の目標値を平均 12 日以上としており、目標値には届いていない状況です。高まり続ける行政需要に対応するために、職員の心身の安定は不可欠であり、年次有給休暇の取得促進が必要です。

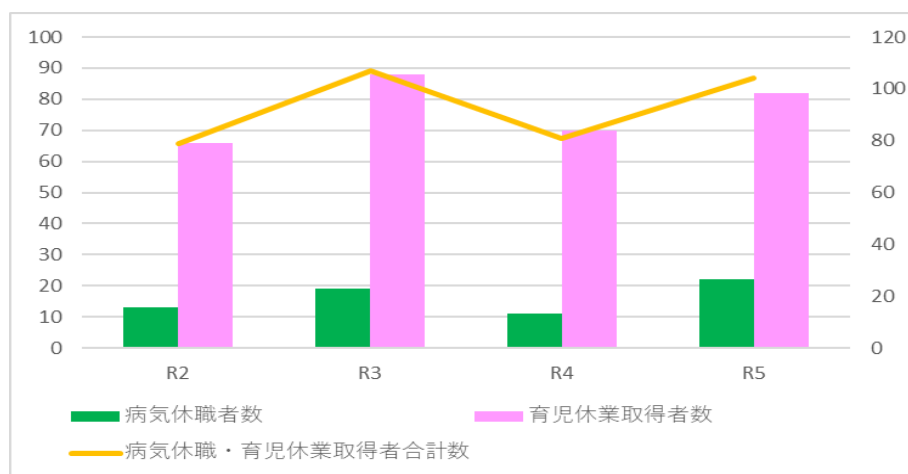
図 5 年次有給休暇の平均取得日数の推移



(5) 病気休職者数・育児休業者数の推移

病気休職者について、過去 4 年間の平均は 16 人です。毎年度、一定数の病気休職者が発生しています。多様化する行政需要に対応するため、業務量も増加を続けており、病気休職者を発生させず、安定した行政サービスを提供するために、一定の職員数の確保が必要です。また、育児休業についても、例年一定数の取得者がいることに加え、近年では男性職員の育児休業取得も推進しているため、職員数を確保することで育児休業の取得しやすい職場環境をつくる必要があります。

図 6 病気休職者数・育児休業者数の推移



	R2	R3	R4	R5
病気休職者数	13	19	11	22
育児休業取得者数	66	88	70	82
病気休職・育児休業取得者合計数	79	107	81	104

3 第7次定員適正化計画について

(1) 計画期間

本計画の実施期間は、令和7年度から令和12年度までの5年間とします。

(2) 計画対象職員

本計画の対象は正規職員ですが、これまでの計画の考えを引き継ぎ、市民病院の職員は対象外とします。また、本人の希望により雇用する再任用職員は、人数の管理が難しいこと、育児休業代替任期付職員は育児休業職員との重複計上となってしまうことから、これまでどおり計画の対象外とします。

ただし、61歳以上の定年延長職員は、本計画の対象とし、総数に含むこととします。なお、定年延長職員は、制度の開始前であれば、再任用職員として再雇用され、計画の対象外であったこと、また、段階的な定年年齢の引き上げが令和13年度まで続くことから、今回の計画では、60歳以下の職員（以後「一般職員」と言う。）と定年延長職員は分けて積算することとします。（下表参照）。

区分	採用根拠（※）	任期	勤務形態	本計画	定員管理調査
一般職員	地公法第17条	任期なし	常勤	○	○
定年延長職員		段階的引き上げによる定年年齢まで			
再任用フルタイム勤務職員	地公法第28条の4	期間1年 65歳まで更新可	常勤	対象外	○
再任用短時間勤務職員	地公法第28条の5	期間1年 65歳まで更新可	非常勤	対象外	対象外
一般任期付職員	一般任期付職員法第3条、第4条	5年以内	常勤	○	○
育児休業代替任期付職員	育児休業法第6条 第1項第1号	育休期間を限度	常勤	対象外	○

※ 地公法＝地方公務員法、一般任期付職員法＝地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律、育児休業法＝地方公務員の育児休業等に関する法律

(3) 基本方針

第3次、第4次計画においては、合併により一時的に増加した職員数を計画により削減し、少数精鋭化を進めてきました。次の第5次計画では、人件費の抑制を図りながらも、職員の適正配置を進め、質の高い行政サービスの提供を図ること、ま

た、第6次計画では、複雑・多様化する市民ニーズに適切に対応し、市民サービスの維持・向上を目指すための体制を確保することを基本方針として、必要な職員数を確保することとしてきました。

しかし、前述のとおり、類似団体各市との比較では、未だ豊川市が人口に比べて少ない職員数で行政を運営している状況です。一方で、時間外勤務は多く、休暇取得日数も目標値に達していません。

さらなる少子高齢化や人口減少が進むことが予想され、今後も行政需要の高まりにより複雑・多様化する市民ニーズに適切に対応し、真に必要とする行政サービスを適切に市民に提供するためには、必要な職員を一定数確保することが必要です。

したがって、本計画においても、職員の適正配置、デジタル化による業務の簡素化や効率化、民間委託等の推進を図り、最小の経費で最大の効果をあげることを念頭に置きつつ、必要な増員を図り、人員を確保するものとします。

(4) 採用計画

今回の計画策定にあたり、各課への意向調査を実施しました。

その結果は、様々な行政需要の増加や専門職の必要性から、全体として、一般職員の増員を必要とするものでした。これを基に、今後、さらなるDX推進や事業スクラップ、民間委託、業務の多寡の平準化を行うことを前提に調整を行い、必要な職員数（A）を算出しました。

表 7 意向調査結果の結果（精査）

	R6.4※1	R7.4※2	R8.4	R9.4	R10.4	R11.4	R12.4
各課意向調査結果（A） （一般職員数）	1,255	1,266	1,281	1,293	1,308	1,316	1,332
定年延長職員数	18	12	21	24	42	46	63
うち意向調査結果の内数とするもの	18	4	8	9	15	14	22
各課意向調査結果 定年延長反映後 （一般職員数）（B）	1,237	1,262	1,273	1,284	1,293	1,302	1,310

※1：R6.4は実績値であり、すべての定年延長職員を意向調査の内数としています。

※2：R7.4は見込値ですが、計画起点の人数とします。

また、今後、上の表のように、定年延長者の増加が見込まれています。そこで、マンパワーの増加分として、定年延長職員のうちのおよそ3分の1程度を各課意向調査結果の職員数の内数とすることで、職員の増員を抑制する要素として考え、目標とする一般職員数を精査しました（B）。この結果、本計画における目標値は、17ページの表8のとおりとします。

表 8 本計画の目標値

区分	実績	目標					
	令和6年度(実績)	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
60歳以下の職員数	1,237人	1,262人	1,273人	1,284人	1,293人	1,302人	1,310人
前年比 (累計)	—	—	+11人	+11人 (+22)	+9人 (+31)	+9人 (+40)	+8人 (+48)
定年延長者 (見込み)	18人	12人	21人	24人	42人	46人	63人
(参考値)							
定年延長者 含む職員数	1,255人	1,274人	1,294人	1,308人	1,335人	1,348人	1,373人
前年比 (累計)	—	—	+20人	+14人 (+34)	+27人 (+61)	+13人 (+74)	+25人 (+99)

今回の計画では、令和12年度の一般職員数の目標値を1,310人とします。

この職員数は、令和7年度から令和12年度までの5年で48人の増員となります。内訳として、18ページの表9のとおり、事務職は23人の増、技術職は4人の増、保健師等は5人の増、保育士は14人の増、消防職は8人の増、労務職は6人の減となっています。

今回、一般職員数について、定年延長職員の活用を反映することで、できる限り増員を抑制することとしましたが、一方、人口減少社会において、今後働き手が減少する中で、長期的な視点から、持続的な行政運営と職員の新陳代謝のためには一定数の新規採用職員の確保が必要です。したがって、退職者に対する補充として新規採用を行いつつ、行政運営を維持できる体制を確保することとしました。

また、そのほかの定年延長職員については、組織の中でこれまでの経験や能力を最大限に発揮できるよう、適正な人員配置を行います。

表9 一般職員における各職種の採用計画

(単位：人)

		R6 (実績)	R7 (見込み)	R8	R9	R10	R11	R12	R7～R12 増減数
本計画の目標 ※R6は実績値		1,237	1,262	1,273	1,284	1,293	1,302	1,310	48
適正化人数 (対前年比)		—	25	11	11	9	9	8	
当該年度60歳 到達者及び退 職者 (勸奨、 普通退職)	事務職	22	24	21	22	25	23	(115)	23
	技術職	3	2	1	7	5	5	(20)	4
	保健師等	2	0	0	1	2	0	(3)	5
	保育士	13	11	10	12	14	11	(58)	14
	消防職	7	3	4	4	1	6	(18)	8
	労務職	1	5	3	2	2	2	(14)	▲ 6
	合計	48	45	39	48	49	47	(228)	48
次年度採用者	事務職	32	24	24	28	31	31	(138)	
	技術職	6	3	2	8	6	5	(24)	
	保健師等	7	3	2	1	2	0	(8)	
	保育士	13	15	14	14	16	13	(72)	
	消防職	12	7	7	4	2	6	(26)	
	労務職	3	4	1	2	1	0	(8)	
	合計	73	56	50	57	58	55	(276)	

※市民病院職員、再任用職員及び育児休業代替任期付職員を除く。

※保健師等には、管理栄養士、歯科衛生士、臨床心理士、助産師、作業療法士を含む。

※R12欄の括弧内の数字は、R7～R12の合計値。

また、定年延長職員の見込みについて、職種別の内訳は次のとおりです。

表10 定年延長職員の見込み

	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	R7～R12 増減数
事務職	7	5	12	16	24	25	32	27
技術職	0	1	1	1	5	8	11	10
保健師等	1	0	0	0	0	0	0	0
保育士	0	1	1	0	1	2	3	2
消防職	5	4	5	4	8	7	12	8
労務職	5	1	2	3	4	4	5	4
合計	18	12	21	24	42	46	63	51
前年比	—	▲ 6	9	3	18	4	17	

定年延長職員は、表10のとおり5年間で51人の増加見込みとなっています。これは、職員へのアンケート結果を基に算出しています。

60歳を迎えた職員の働き方は多様化しており、定年延長制度ではなく再任用制度を選択する職員もいることから、定年延長職員の数については、流動的な面がありますので、その状況に応じて採用者数の見直しを適宜行います。

(5) 今後見込まれる増員の必要性

ア 行政需要の増加

少子高齢化や人口減少が進む中で、行政の果たす役割はますます大きくなってきており、複雑・多様化する社会において、また、労働人口の減少も予想される中で、これまで以上に市民サービスの維持・向上を目指し、体制を確保していく必要があります。

また、行政需要と言ってもその内容は幅広く、本計画策定にあたり各部署に対して行った調査では、①少子高齢化等への対応、②多様化する市民ニーズ、③老朽化するインフラ・施設等の更新対応、④国や法制度の変更への対応、⑤本市のくらしやすさ、子育て、市民協働を進めるためのマニフェスト事業の実施など、様々な要因が確認されました。

① 少子高齢化等への対応

少子高齢化等の影響は、特に福祉部門において大きく、介護保険の認定件数、精神障害者手帳所持者数、障害福祉サービス利用者数、生活保護受給世帯数などの増加が見込まれるため、今後も各部署で業務量が増えていきます。

② 多様化する市民ニーズ

社会が複雑・多様化するとともに、市民や町内会からの要望は増加し、各地区・町内会等への支援がこれまで以上に必要となっています。また、増加する外国人市民への対応のため、多文化共生の推進も必要です。その他にも、男女共同参画、女性活躍支援、ごみの資源化施策など様々な分野での取り組みが求められています。

③ 老朽化するインフラ・施設等の更新対応

市が管理する各施設は、多くが築 30 年以上を経過し、公共施設マネジメントを進めていますが、目に見える施設だけでなく、上下水道施設、ごみ焼却炉等の施設も、維持管理だけでなく老朽化対策、耐震対策などが必要となります。

④ 国や法制度の変更への対応

国が推進するマイナンバー制度への対応のほか、各種DX対応は、本計画期間である今後 5 年間においては、従来の制度からDX対応への過渡期であり、その整備に加え、並行運用が必要となります。また、福祉部門や税部門での国の共通システムへの移行や、キャッシュレス決済等の推進も必要です。社会環境の変化に対応するとともに、DXにマンパワーを投入し、より長期的な視点での負担軽減を図る必要があります。

⑤ 本市のくらしやすさ、子育て、市民協働を進めるためのマニフェスト事業

本市の魅力を高め、くらしやすさを高めていくために、マニフェスト事業の推進は重要です。

移住情報を含めた魅力発信を行うシティセールスの推進、一宮地区公共施設

再編事業、本庁舎建替整備、新規工業団地整備、新たな土地改良事業、暫定用途地域の解消業務、カーボンニュートラルの実現に向けた取組、リレーマラソン等おもてなし事業の拡充など、今後の豊川市をより良いものとする各種取り組みに人員が必要となります。

イ 働き方改革、ワークライフバランス等への対応

昨今、働き方改革やワークライフバランスの確保などが求められる中で、本市においても積極的に取組を推進する必要があります。特に、長時間労働の抑制、年次休暇の取得率の向上や男性の育児休業取得率の向上など、職員のワークライフバランスの実現を図ることは重要です。

一方で、各部署での調査では、体調、家族の事情、時短勤務等により、残業できない職員がいる場合、他の職員に負担が集中している状況が見受けられます。多様な働き方の選択を可能とし、職員が働きやすい環境を整備するためには、それができる人員体制を整えることが必要です。

ウ 再任用職員の減少への対応

令和5年度から開始された定年延長制度により、定年退職者が減少していくことによって、これまでのように再任用職員の確保が見込めず、その業務を一般職員、定年延長職員、会計年度任用職員が担う状況になっていきます。どのような任用形態による配置が適切かを検討していく必要があります。

エ 専門職の確保

行政需要に対応するため、専門職の必要性はさらに高まっています。特に、令和6年4月に公表された保育士の配置基準を定めた内閣府令の変更により、例えば4・5歳児について、30対1から25対1となるなど、保育士の需要はますます高まるため、保育士を増員する必要性が生じています。また、保健師、臨床心理士、助産師といった、専門職でなければ対応が困難な業務も需要が高まってきており、令和8年度には総合保健センターが開設することに伴い、今後より一層職員の確保が求められます。

その他、消防部局においても、救急件数は年々増加しており、現在6台体制の救急隊を1隊増隊して7台体制とするため、計画的に消防職を増員し、消防・救急体制を強化することが必要です。

(6) 定員適正化の推進方法

前述のとおり、本計画においては、職員増を抑制する中でも、必要な増員を図り、人員確保を行うものとしませんが、地方財政を取り巻く環境は、少子高齢化の進行や人口減少による社会構造の変化などにより、今後の財政運営に大きな影響を及ぼすものと考えられます。したがって、計画の推進にあたっては、次に掲げる視点により職員一人ひとりが常に高い意識を持って、業務に取り組んでいくこととします。

ア 効率的な組織体制と職員の適正配置

様々な行政需要に対応するためには、一定の職員の確保が必要となりますが、最小の経費で最大の効果をあげるためには、効率的な組織体制で業務を行うことが必要不可欠です。そのため、常に市を取り巻く環境の変化に柔軟に対応できるよう、必要な機構改革を行うことで対応します。

また、それに伴い人員体制も機動的に定員を再配分するとともに、必要度と重要度の高い部門や事業に対して重点的に職員を配置します。

イ DXによる業務の簡素化・効率化

限られた人的・物的・財政的資源の中で、複雑となり増加していく業務を簡素化・効率化するため、AI等のデジタル技術を活用した業務のDXを図り、職員の負担軽減、行政サービスの利便性を向上させます。

なお、準備に一時的負担増が発生する場合でも、長期的・将来的な負担軽減、効率化が見込まれることは積極的に対応していく必要があります。

ウ 民間委託等の推進

民間への委託や指定管理者制度の活用についても、コスト、専門性、市民サービスの維持・向上など複数の観点から検討し、効果的に行えると判断する業務について、引き続き、積極的に委託等を進めていきます。

エ 業務スクラップの推進

限りある行財政資源を有効活用するためには、これまで行ってきた業務についてスクラップを図ることも必要です。

そのため、事業の再構築や廃止を含め十分検討するとともに、「選択と集中」による見直しを進め、豊川市が真に必要な事業を行います。また、今日の社会情勢や市民ニーズの変化を踏まえ、有効性、効率性、公平性、代替可能性など多方面な視点から改めて見直しを行い、事業費に見合った効果が生じないものは、積極的にスクラップすることを、市全体で取り組みます。

オ 管理職機能のスリム化

本市では、円滑に合併が行われ、町時代の情報が有効に活用されるよう、合併前の旧町時代の役職を踏まえ一定の割合に準じて任用した経緯がありますが、順次、管理職のスリム化を進めてきています。前述のとおり、職員の年齢構成から50代前半の年齢層が最も多くなっており、年齢と管理職のバランスを適切に管理し、人件費の抑制を意識しつつ、引き続き、管理職機能の適正化に努めることとします。

カ 会計年度任用職員、再任用職員の活用

会計年度任用職員については、それぞれの状況に応じた配置を行い、正規職員

の負担軽減を図ります。また、再任用職員については、60歳を迎えた職員の一定数が定年延長職員となるため、短時間勤務再任用を選択する人員が減少します。現状、再任用職員も各所属において欠かせない存在であるため、今後も、その知識・経験を必要とする部署に適切に配置することで、正規職員の負担軽減と知識の伝承を図ります。

キ 適正な人事評価と人材育成の推進

人事評価制度の適正な運営と人材育成を推進し、より高い能力を持った職員を育成するとともに、住民の信頼に応える人事行政が重要となっています。職員のモチベーションを引き出し、能力開発・人材育成を進め、限られた人的資源の中で、引き続き、市民サービスの維持・向上に努めます。

(7) その他の留意事項

ア 労務職員の適切な確保

前計画同様、労務職場は、退職不補充で、再任用職員及び非常勤職員の活用や民間事業者への委託化などを原則としつつも、水道・清掃事業については、ライフライン機能の確保、災害時対応の重要性から、固有の技術・ノウハウの伝承の必要性を鑑み、一定数の職員を確保します。また、保育園の調理業務についても、アレルギー対応除去食の増加などの課題に対応するため、一定数の職員を確保します。

イ 障害者雇用の推進

事業主には、障害者を一定数雇用し、障害者が活躍できる職場づくりを行う義務があります。本市では、令和8年度以降、障害者雇用率3.0%を達成し、さらに向上させていくため、これまで以上に障害者雇用を積極的に推進していきます。本計画の採用数の中には、障害者を一定数含むこととし、障害者が働きやすい環境づくりを行っていきます。

ウ 職員採用数の平準化

安定的な組織運営を図るため、再任用職員の減少や一時的に増加する行政需要への対応による過度な採用は避け、職員の採用数を平準化します。また、新卒採用や民間経験採用の実施により職員の年齢構成の平準化に努めます。特に、技術職や専門職の職員確保は、技術やノウハウの伝承において重要であり、特定の世代で空白が生じることのないように採用を行います。