

# 第6次豊川市定員適正化計画

令和3年3月  
豊川市

# 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。

## (2) 第5次定員適正化計画（平成27～32年度）の総括

第5次定員適正化計画では、少子高齢化の進行や人口減少が財政運営に大きな影響を及ぼすと予想されるなか、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、次に掲げる観点により計画の推進に取り組んできました。

### 定員適正化の推進方法

- ① 管理職機能のスリム化
- ② 効率的な組織体制と職員の適正配置
- ③ 民間委託等の推進
- ④ 多様な採用形態の活用
- ⑤ 適正な人事評価と人材育成の推進

### 行政需要の増加要因

- ① 福祉部門における行政需要の増加
- ② 消防・救急体制の強化
- ③ 水道・清掃事業及び保育園調理業務における労務職員の確保

その結果、表1のとおり計画期間の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（図1参照）。この主な要因は、計画期間5年の前半から中盤にかけての3年は目標値よりも少ない職員数とすることができたのに対し、後半の2年においては、大きく増員となりました。これは、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、年々増加する未満児の入所希望やクラス担当保育士の正規職員化など保育環境の充実を図るため、計画値を大きく上回る増員を行いました。

人件費の推移は表2のとおりです。人件費の抑制を意識しつつ、定員の適正化に努めましたが、結果として増員に伴い人件費が増加することとなりました。一方で、時間外勤務手当については、大幅な増加を抑えることができています。仮に増員されなかった場合には時間外勤務が増加していた可能性もあり、適正な増員であったものと考えます。

行政需要は、今後も複雑・多様化していくことが想定される状況の一方、定年退職者の減少によってこれまで活用できていた再任用職員の確保が難しくなっています。更には、国が主導して進めている働き方改革に取り組まなければならないことから、正規職員については、一定数の増員が必要となるものと考えられます。

これらの状況を踏まえると、最小の経費で最大の効果を上げ、質の高い市民サービスの維持・向上に努めるため、計画的かつ適正な定員の管理が一層重要となっていくものと考えます。

表 1 第5次定員適正化計画の目標値及び実績値

(単位：人)

		H27	H28	H29	H30	H31(R1)	H32(R2)	H27～ H32 増減数
職員総数		1,122	1,116	1,118	1,121	1,122	1,125	
		1,122	1,116	1,110	1,111	1,131	1,147	
		—	0	▲8	▲10	9	22	
適正化人数(対前年比)		—	▲6	2	3	1	3	3
		—	▲6	▲6	1	20	16	25
職種毎の増減	事務・技術	—	▲8	▲3	1	▲6	4	▲12
		—	▲8	▲8	▲5	2	9	▲10
	保健師	—	0	2	2	1	0	5
		—	0	1	1	3	2	7
	保育士	—	4	5	5	5	4	23
		—	4	5	9	14	9	41
	消防職	—	4	▲2	▲1	1	0	2
		—	4	▲3	▲2	2	3	4
	労務職	—	▲6	0	▲4	0	▲5	▲15
		—	▲6	▲1	▲2	▲1	▲7	▲17

※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。

※保健師には、管理栄養士、歯科衛生士、臨床心理士を含む。

図 1 目標値と実績値との差

(単位：人)

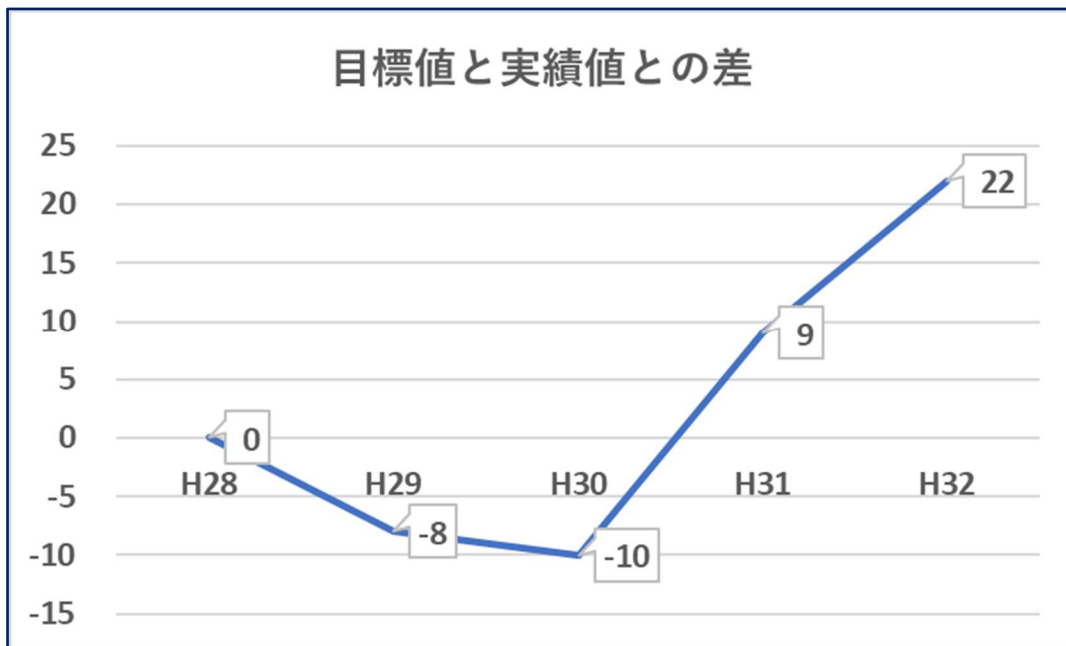


表2 平成27～令和元年度の人件費（一般会計）の推移

(単位：千円)

	給料	手当		共済費	合計
			うち時間外勤務手当		
平成27年度	4,180,919	2,678,950	346,127	1,370,771	8,230,640
平成28年度	4,141,207	2,752,317	304,983	1,325,799	8,219,323
平成29年度	4,123,041	2,766,276	331,571	1,377,564	8,266,881
平成30年度	4,208,140	2,835,583	306,597	1,423,981	8,467,704
令和元年度	4,237,444	2,918,992	331,479	1,441,605	8,598,041

※特別職の給与、報酬及び退職手当を除く。

## 2 今後の定員適正化について

### (1) 計画期間

本計画の実施期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

### (2) 計画対象職員

本計画では、前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確定が難しいこと、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、これらの職員についても対象外とします。

### (3) 基本方針

定員適正化の基本は、市民に質の高い行政サービスを提供するために必要な定員を適正に管理することであり、身の丈に合った財政規模による安定した財政運営を継続するためには人件費についても必要最小限にとどめる必要があります。

前計画では、少数精鋭による行政運営を推進するため、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を基本方針として取り組みました。実績としては、増員となったものの、必要最小限にとどめることができたことと捉えており、一定の成果を収めることができたと考えています。このことは、表3の「類似団体の職員数の状況」のとおり、本市が他団体と比較して少ない職員数により行政運営を行っていることからわかります。

しかしながら、前計画期間の後半の状況から見て取れるように、今後の行政需要に対応するためには、一定の職員数の確保が必要となります。

そこで、本計画では、後述する増員等の要因を踏まえ、最小の経費で最大の効果をあげることを念頭に、質の高い行政サービスの提供を図るために必要な、最小限の人員確保を行うものとします。

#### (4) 採用計画

基本方針を踏まえ、各職種の採用計画を表4のとおりとします。

表4 各職種の採用計画

(単位：人)

		R2(実績)	R3	R4	R5	R6	R7	R2～R7 増減数
本計画の目標 ※R2は実績値		1,147	1,169	1,203	1,227	1,246	1,267	
対前年比		—	22	34	24	19	21	
当年度 退職者 (勸奨、 普通退 職を含 む。)	事務職	15	15	12	17	15	(74)	65
	技術職(土木、建築、化学、機械・電気)	5	3	4	0	2	(14)	14
	保健師・管理栄養士・歯科衛生士・臨床心理士・助産師	1	1	0	1	1	(4)	11
	保育士	13	9	10	8	9	(49)	32
	消防職	13	6	3	7	6	(35)	7
	労務職	9	4	3	5	1	(22)	▲9
	合計	56	38	32	38	34	(198)	120
	次年度 採用者	事務職	31	28	25	28	27	(139)
	技術職(土木、建築、化学、機械・電気)	6	11	6	2	3	(28)	
	保健師・管理栄養士・歯科衛生士・臨床心理士・助産師	6	4	2	1	2	(15)	
	保育士	23	16	15	15	12	(81)	
	消防職	7	9	8	9	9	(42)	
	労務職	5	4	0	2	2	(13)	
	合計	78	72	56	57	55	(318)	

※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。

※R7 欄の括弧内の数字は、R2～6 の合計値

#### (5) 増員等の要因

##### ア 行政需要の高まり

今後、少子高齢化や人口減少が進むなかで、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づくりが必要です。

##### イ 働き方改革、ワークライフバランス等への対応

現在、国は「一億総活躍社会」実現のために働き方改革を推進しており、本市においても積極的に推進する必要があります。更に、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非常に重要です。

また、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、テレワーク等による出勤者数を削減する取組も求められています。

## ウ 再任用職員の減少

今後、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、その活用が難しい状況となっていきます。この先5年間では、事務・技術職員の再任用職員が1年当たり7名程度の減少が見込まれ、これまで再任用職員が担ってきた業務の担い手が必要となります。

## エ 専門職の充実

市民からのニーズは多様化、複雑化してきており、保育士、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が増加しています。

また、消防部局においては、救急車の年間出動件数の増加に伴う平均到着時間の遅延化という課題や、予定されている消防署本署の建替えへの対応が必要となります。このような状況を踏まえ、救急車の増車や消防職の計画的な増員などにより、消防・救急体制の強化が必要です。

## (6) 増員等を抑制するための取組

### ア 効率的な組織体制と職員の適正配置

市民ニーズを適切に把握し、市民に分かりやすい効率的な組織体制を構築します。また、増加する行政需要への対応や新たに生じる課題に適切に対応していくため、積極的に定員を再配分するとともに、必要度及び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 デジタル化による業務の簡素化・効率化

現在国ではデジタル庁を創設し、行政のみならず、社会全体のデジタル化を推進しています。本市においてもデジタル化に向けた体制を整備していきます。

限られた人的・物的・財政的資源の中で、AI等のデジタル技術を活用した業務の自動化、簡素化、効率化等を図ることで、職員の負担を軽減するとともに行政サービスの利便性を向上させます。

### ウ 民間委託等の推進

業務によっては、直営で行うよりも民間へ委託等を行う方が、メリットが大きい場合があります。

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、民間委託の活用等を進めていきます。

### エ 多様な採用形態の活用

任期付職員、臨時的任用職員、会計年度任用職員については、それぞれの特徴に合った配置を行い、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、その知識・経験を有効に活用できる配置を行い、正規職員の負担軽減と知識の伝承を図ります。

### オ 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、限られた人的資源の中で、市民サービスの維持・向上に努めます。

## (7) 計画推進に当たっての留意事項

### ア 労務職員の適切な確保

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、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、「障害者活躍推進計画」を策定し、障害者雇用に積極的に推進しています。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。

### エ 公務員の定年延長への対応

現在、国において、地方公務員の定年を令和4年度から段階的に引き上げることが検討されています。現時点では詳細が明らかになっていないため、本計画では、定年延長の観点は反映しませんが、制度の実施に合わせて、柔軟に対応していきます。

## (8) その他

質の高い行政サービスを提供するためには、適切な職員の配置が必要となりますが、職員の定員管理は、財政上大きな割合を占める人件費に直接影響します。

そのため、今後の財政状況や社会情勢の変化、地方分権改革や地方創生への対応、また、新たなる課題の発生などに応じて、本計画の内容を踏まえ適正な定員管理を行っていきます。



表3 類似団体の職員数の状況（令和2年4月1日現在）

（単位：人）

団体名	議会	総務・企画	税務	労働	農林水産	商工	土木	民生	衛生	一般行政合計	教育	消防	普通会計合計	病院	水道	下水道	交通	その他	公営企業等会計合計	総合計	人口 (R2.1.1 住民台帳)	人口/ 全職員数	順位	病院・消防・交通を除く職員数	人口/ 病院・消防・交通を除く職員数	順位
愛知県 豊川市	10	198	54	1	19	14	108	362	77	843	71	184	1,098	812	32	27	0	20	891	1,989	186,802	93.9	15	993	188.1	1
茨城県 日立市	11	293	63	0	15	63	145	218	67	875	129	290	1,294	0	61	31	0	45	137	1,431	177,769	124.2	8	1,141	155.8	11
茨城県 ひたちなか市	8	199	66	0	30	19	112	133	68	635	143	0	778	0	44	24	0	89	157	935	158,660	169.7	1	935	169.7	5
栃木県 小山市	10	242	57	0	46	22	122	163	62	724	120	206	1,050	0	16	22	0	55	93	1,143	167,505	146.5	3	937	178.8	2
栃木県 栃木市	10	256	66	1	56	33	121	223	71	837	171	190	1,198	0	27	25	0	64	116	1,314	159,951	121.7	9	1,124	142.3	14
千葉県 市原市	14	365	80	1	47	32	231	383	163	1,316	155	374	1,845	0	46	54	0	83	183	2,028	275,385	135.8	6	1,654	166.5	6
富山県 高岡市	11	183	58	2	28	40	103	256	101	782	168	219	1,169	485	45	23	0	51	604	1,773	170,493	96.2	14	1,069	159.5	10
長野県 上田市	8	221	66	6	57	37	118	319	105	937	170	0	1,107	32	44	23	0	38	137	1,244	156,810	126.1	7	1,212	129.4	18
岐阜県 大垣市	10	215	60	1	22	26	138	278	148	898	236	0	1,134	1,477	29	33	0	44	1,583	2,717	161,310	59.4	19	1,240	130.1	17
静岡県 磐田市	8	230	56	0	28	24	96	166	80	688	203	205	1,096	873	22	21	0	50	966	2,062	169,818	82.4	17	984	172.6	4
愛知県 安城市	9	174	61	2	23	13	135	466	82	965	115	0	1,080	0	35	21	0	48	104	1,184	190,228	160.7	2	1,184	160.7	9
愛知県 刈谷市	9	190	54	1	18	20	127	448	69	936	108	0	1,044	0	25	18	0	30	73	1,117	152,665	136.7	5	1,117	136.7	16
愛知県 小牧市	8	162	50	1	11	26	91	290	57	696	82	148	926	966	33	19	0	35	1,053	1,979	153,026	77.3	18	865	176.9	3
愛知県 西尾市	7	172	60	2	24	10	72	363	118	828	135	189	1,152	414	25	25	8	44	516	1,668	172,350	103.3	13	1,057	163.1	7
三重県 鈴鹿市	11	254	66	1	32	17	162	284	79	906	165	205	1,276	0	67	39	0	53	159	1,435	199,882	139.3	4	1,230	162.5	8
三重県 松阪市	8	229	78	5	46	40	111	359	169	1,045	197	2	1,244	523	34	39	0	67	663	1,907	163,477	85.7	16	1,382	118.3	19
島根県 出雲市	8	219	89	3	80	36	108	127	82	752	230	216	1,198	189	48	45	0	64	346	1,544	174,995	113.3	12	1,139	153.6	12
広島県 東広島市	11	237	66	7	59	24	189	328	58	979	145	288	1,412	0	42	42	0	61	145	1,557	188,779	121.2	10	1,269	148.8	13
愛媛県 今治市	9	199	57	2	67	59	145	264	101	903	117	216	1,236	0	42	33	3	49	127	1,363	158,386	116.2	11	1,144	138.4	15
合計	180	4,238	1,207	36	708	555	2,434	5,430	1,757	16,545	2,860	2,932	22,337	5,771	717	564	11	990	8,053	30,390	3,338,291	116.3		21,676	155.4	

※「人口/全職員数」と「人口/病院・消防・交通を除く職員数」の合計欄については、平均値を算出しています。

愛知県 蒲郡市	6	101	31	0	13	17	51	227	62	508	53	112	673	447	18	18	0	51	534	1,207	80,239	66.5		648	123.8	
愛知県 新城市	5	136	22	2	30	20	34	165	42	456	37	148	641	219	16	8	0	22	265	906	46,029	50.8		539	85.4	
愛知県 田原市	6	91	28	0	31	13	48	206	40	463	56	116	635	0	12	10	0	4	26	661	61,860	93.6		545	113.5	
愛知県 豊橋市	15	386	110	4	54	35	239	324	387	1,554	249	337	2,140	1,296	81	96	0	133	1,606	3,746	377,429	100.8		2,113	178.6	