

三原市定員管理適正化計画（第4期）

（令和2年度～令和6年度）

令和2年3月

三原市総務部職員課

目次

- 1 定員管理適正化計画の策定趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 これまでの定員管理に係る取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
 - (1) 職員数の推移
 - (2) 年齢別職員数の状況
- 3 定員管理に影響を与える外部要因・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 - (1) 定員の硬直化要因
 - (2) 定員の増加要因
 - (3) 定員の減少要因
- 4 各種指標による職員数の現状把握・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - (1) 人口比率（県内市）による比較
 - (2) 定員回帰指標による比較
 - (3) 財政指数（県内市）による比較
 - (4) 類似団体別職員数による比較
 - (5) 定員管理モデルによる比較
- 5 新たな定員管理適正化計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - (1) 定員管理に当たっての基本的な考え方
 - (2) 計画の期間
 - (3) 対象職員
 - (4) 計画に当たっての指標の活用
 - (5) 最終年次到達後における職員数
 - (6) 公営企業等会計部門の職員数
- 6 計画の進行管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
 - (1) 計画期間終了時までの期間における職員数の推移

1 定員管理適正化計画の策定趣旨

定員管理とは、「定員を管理する制度，すなわち，組織活動を能率的に遂行するために，その活動に要する人員を過不足なく配置し，人員の不必要な膨張を規制し，財政的負担を軽減することを目的として管理する制度，定員の設定，職員の増減及び配置転換に伴う定員の変更等について必要なコントロールを行う機能を営むものである。」と定義されてきました。^①

総務省の調査によると，地方公共団体の総職員数は，約 274 万人（H30.4.1 時点）であり，ピーク時の平成 6 年からは，約 55 万人減少しています。

今後，人口減少や高齢化に対する新たな行政課題への対応が重要度を増す中，A I や R P A といった先端技術を導入して業務の効率化を図るとともに，限られた人材をいかに有効に活用するかが，より問われてくることとなります。

持続的な行政運営が可能な財政状況を堅持し，能率的な行政運営を確保していくためには，人材育成による一人ひとりの職員の資質向上及び組織力向上を図ることはもとより，組織・機構の簡素合理化，事業のスクラップ・アンド・ビルドの徹底，補完性の原則に基づく担い手の変更などとともに，行政需要に応じた適切な職員数について見直しを行っていくことが必要となっています。

このような状況の中，平成 31 年度末で「三原市定員管理適正化計画（第 3 期）」の計画期間終了を迎えますが，引き続き簡素で能率的な行政体制の整備に資するため，令和 2 年度から令和 6 年度までの 5 年間の第 4 期として，新たな定員管理のための計画を策定するものです。

^① 地方公務員関係法令実務事典（地方公務員法研究会編著：第一法規）3487 頁（定員管理 平成 26 年 11 月改訂）

2 これまでの定員管理に係る取組

(1) 職員数の推移

三原市の職員数^②は、平成12年度時点において1,176人（合併前の1市3町の合計）であったものを、平成17年度時点において1,092人（うち普通会計部門957人）に縮減しました。

また、平成17年度以降、第1期から第3期にかけての定員管理において、行財政改善大綱に基づき、業務の効率化、組織の見直し等を図ってきた結果、平成31年4月1日現在の職員数は903人（うち普通会計部門833人）になりました。

各期計画の実績が計画を上回った主な要因としては、いわゆる「団塊の世代」の職員の大量退職、早期退職者や普通退職者の増加により、年次計画の職員数との乖離が生じたことが挙げられます。

ア 第1期計画期間（平成17年度～平成21年度）の実績

H17.4.1	H22.4.1	計画期間内の増減数	
		実績	計画値
1,092人	991人	△101人	△60人

（うち 普通会計部門）

年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	実績
職員数	957人	962人	946人	936人	906人	914人	
対前年比較	—	5人	△16人	△10人	△30人	8人	△43人

イ 第2期計画期間（平成22年度～平成26年度）の実績

H22.4.1	H27.4.1	計画期間内の増減数	
		実績	計画値
991人	915人	△76人	△57人

（うち 普通会計部門）

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	実績
職員数	914人	906人	867人	853人	844人	844人	
対前年比較	—	△8人	△39人	△14人	△9人	0人	△70人

^② この計画における「職員数」とは、全て総務省が実施する定員管理調査による職員数のことであり、その基準日は各年とも4月1日現在。

ウ 第3期計画期間（平成27年度～平成31年度）の実績

H27.4.1	H31.4.1	計画期間内の増減数		R2.4.1
		実績	計画値	
915人	903人	△12人	△10人	907人

（うち 普通会計部門）

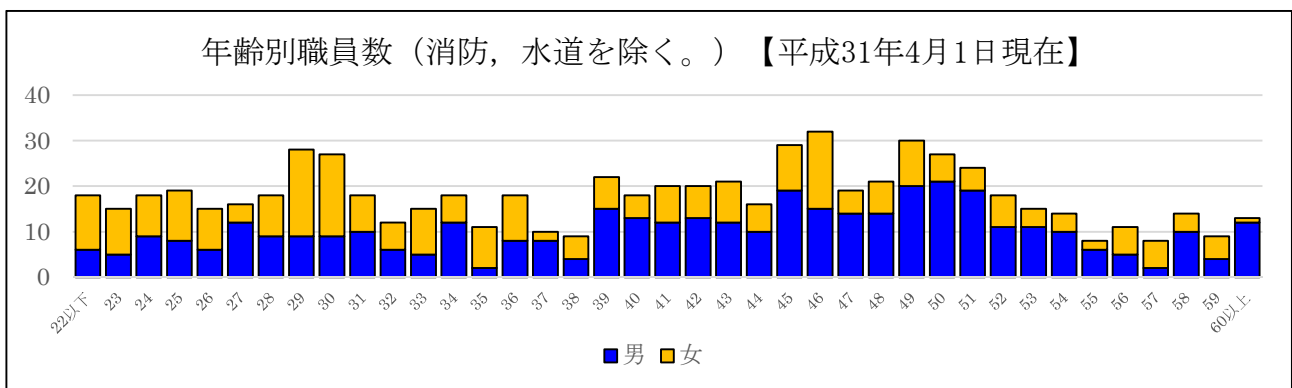
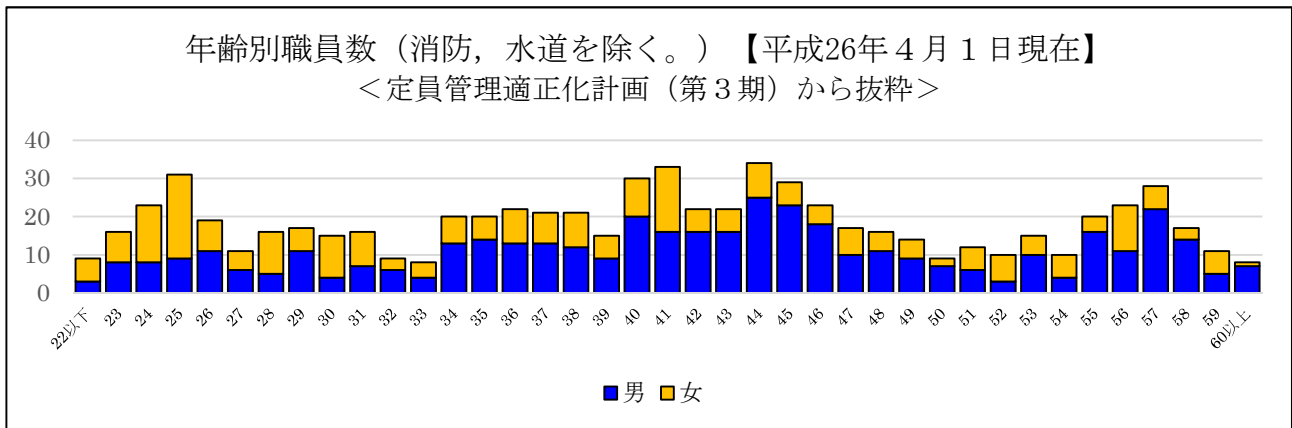
年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2	実績
職員数	843人	842人	836人	838人	833人	833人	
対前年比較	—	△1人	△6人	2人	△5人	0人	△14人

(2) 年齢別職員数の状況

平成26年4月1日現在における年齢構成では、55歳以上の年齢層、40歳～46歳の年齢層、25歳を頂点とした23歳～26歳の年齢層に職員数が集中する状況でした。

平成31年4月1日現在における年齢構成では、50歳前後の年齢層、40歳代半ばの年齢層、30歳前後の年齢層で職員数が多い一方、かなり少ない年代もあります。職員数のばらつきは以前から課題として捉えていましたが、解消されていません。

退職者補充の観点で採用を行うと、採用年度、年齢層に偏りを再発させる危険性があることから、職員構成の平準化を図るため、中長期的な視点で職員採用を行うことが必要です。



3 定員管理に影響を与える外部要因

(1) 定員の硬直化要因

平成 31 年 3 月に総務省に提出された地方公共団体定員管理研究会報告書^③において、平成 30 年度の状況として、「職員数を部門別に見ると、過半数の職員は、教育部門、警察部門及び消防部門に属している。さらに、一般行政部門のうち保育所や福祉事務所等の福祉関係の職員数を加えると、全体の約 3 分の 2 の職員は、法令等で定員に関する基準を定めている職員の割合が多い教育と治安、福祉分野に属している。」と示されています。これらの分野については、職員の配置を自主的に決定することができないため、定員の硬直化を招く要因となり得ます。

言い換えれば、地方公共団体が自主的に定員管理を行う余地が比較的大きい部門は、一般行政部門（福祉関係を除く）及び公営企業等会計部門に限られることとなります。

(2) 定員の増加要因

平成 18 年以降、地方分権の進展に伴い、県が行ってきた事務事業の権限を移譲されることにより、市の事務内容が膨張することとなりました。今後の権限移譲^④については未定ですが、権限移譲が進展する状況が生じれば、職員配置自体を見直す必要性が生じます。

また、長期総合計画等に基づく新規事業や事業拡大など、定員の増加が必要となる状況が生じることも考えられます。

(3) 定員の減少要因

民間に委ねることで市民サービスを維持しつつ経費削減が期待できる業務については、民間委託や指定管理制度の活用を検討し、最適な運用を図ります。

また、AI や RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの技術により効率化可能な業務については積極的な導入を図り、職員の配置見直しや経費削減を推進します。

^③ 地方公共団体における適正な定員管理の推進について（平成 31 年 3 月 地方公共団体定員管理研究会報告書）3 頁

^④ 地方自治法第 252 条の 17 の 2 に規定されている「県知事の権限に属する事務の一部を市に配分することを可能とする」制度のこと。

4 各種指標による職員数の現状把握

計画の立案に当たり、人口比率、定員回帰指標、財政指数、類似団体別職員数、定員管理モデルの5種類の指標を用いて、三原市と他の地方公共団体とを比較し、職員数の現状を把握します。

(1) 人口比率（県内市）による比較

県内各市（政令指定都市の広島市を除く。）における平成31年4月1日現在の住民基本台帳人口と職員数をもとに、職員1人当たりの住民数を算出しました。

三原市は、普通会計部門では、141.0人（13市中6番目）の市民を支えていることとなります。県内市の平均よりも低位であるのは、市域が比較的広いことや隣接町である世羅町の消防業務を受託し37人の職員を配置していることが影響しているものと考えられます。

	住民基本台帳人口 A	普通会計部門職員数 B	職員1人当たりの 住民数 A/B
三原市	93,653人	833人	141.0人
呉市	223,685人	1,587人	181.1人
竹原市	25,463人	230人	110.7人
尾道市	136,851人	1,005人	171.3人
福山市	468,380人	2,786人	168.1人
府中市	39,400人	310人	127.1人
三次市	52,430人	468人	112.0人
庄原市	35,241人	449人	78.5人
大竹市	27,087人	260人	127.2人
東広島市	187,182人	1,403人	167.9人
廿日市市	117,215人	1,003人	142.3人
安芸高田市	28,659人	339人	100.6人
江田島市	22,979人	317人	90.5人
市計	1,458,225人	10,990人	151.4人

(2) 定員回帰指標^⑤による比較（平成31年4月1日現在職員数）

定員回帰指標は、人口及び面積の2つの説明変数を用いて、平均的な職員数を表す指標です。

簡素で使いやすい指標である反面、詳細な分析が難しいといった面もあります。これにより、実職員数と試算職員数を比較すると、一般行政部門では31人、普通会計部門では64人超過という結果となります。

	実職員数	試算職員数	超過数
一般行政部門	569人	538人	31人
普通会計部門	833人	769人	64人

^⑤ 政府の地方分権改革推進委員会において、平成19年の研究会で検討し、平成20年から情報提供を開始された人口と面積の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のこと。

(3) 財政指数（県内市）による比較

平成 30 年度の普通会計の決算ベースにおける人件費^⑥は約 75 億円で、歳出総額の 15.1%を占めており、平成 17 年度の人件費 97 億円と比較すると、22 億円の縮減となっています。

県内各市（政令指定都市の広島市を除く。）と比較すると、三原市は、低い方から、人件費比率^⑦では 3 番目、職員給構成比率^⑧では 7 番目という状況です。

	人件費比率	職員給構成比率
三原市	15.1%	10.2%
呉市	17.5%	10.6%
竹原市	15.8%	9.6%
尾道市	16.0%	10.6%
福山市	15.1%	9.4%
府中市	15.4%	9.4%
三次市	13.0%	8.2%
庄原市	13.1%	8.6%
大竹市	16.8%	11.0%
東広島市	18.6%	12.0%
廿日市市	15.2%	9.8%
安芸高田市	17.5%	10.7%
江田島市	21.0%	13.1%
平均	16.0%	10.1%

(4) 類似団体別職員数による比較

類似団体は、総務省が毎年実施している定員管理調査において、人口規模や産業構造をもとに全国の市を 16 類型に分類したものです。適正な職員数を示す尺度として、それぞれの類型に属する団体の人口及び職員数を用いて、人口 1 万人当たりの職員数を算出し、参考数値とするものです。

類似団体は、他の市区町村との比較を行う観点から、実施している事業にばらつきがある公営企業部門は除外し、普通会計部門を対象としています。

参考とする数値には、大きな部門ごとに配置している職員数を比較する「単純値」と、細分化した部門ごとに比較する「修正値」の 2 種類があります。参考数値のもとになるのは類似団体の職員数ですが、各市の事情によって職員配置の状況に違いがあるため、現状をより客観的に把握するために、修正値を用いて比較することとします。

^⑥ 人件費とは、議員報酬、非常勤職員報酬、特別職給与、職員給与、退職金、各種手当、共済組合負担金、災害補償費等の合計額のこと。

^⑦ 人件費比率とは、歳出総額に占める人件費の比率のこと。

^⑧ 職員給構成比率とは、歳出総額に占める常勤職員の給与の比率のこと。

ア 平成 30 年 4 月 1 日現在の類似団体別職員数^⑨による職員数の比較

三原市は、人口 5 万人～10 万人、第二次・第三次人口 90%以上かつ第三次 65%未満の団体（類型区分：Ⅱ-2）に属し、平成 30 年 4 月現在、全国で 90 の類似団体があります。この類似団体との比較によると、普通会計部門で 7 人超過した結果となります。

（単位：人，％）

	普通会計部門													合 計
	一般行政部門 ^⑩										特別行政部門 ^⑪			
	議 会	総 務	税 務	民 生	衛 生	労 働	農 水	商 工	土 木	小 計	教 育	消 防	小 計	
実職員数	7	156	44	155	68	-	28	20	88	566	103	169	272	838
修正値	8	144	41	178	79	-	38	20	74	582	123	126	249	831
超過数	△1	12	3	△23	△11	-	△10	0	14	△16	△28	43	23	7
超過率	-14.3	7.7	6.8	-14.8	-16.2	-	-35.7	0.0	15.9	-2.8	-19.4	25.4	8.5	5.7

イ 各部門における平成 30 年 4 月 1 日現在職員数の比較結果・要因

(ア) 議会部門

類似団体との比較においては、ほぼ同数であり、適正な配置数といえます。

(イ) 総務部門

行政区域が東西南北に広く、合併後の旧三町にそれぞれ総合的な窓口として支所を設置しています。支所の職員（3 支所 42 人）は総務部門に分類しているため、類似団体と比較して、当該部門に多くの職員を配置しています。

(ウ) 税務部門

議会部門と同様に類似団体と比較してほぼ同数であり、適正な配置数といえます。

(エ) 民生部門

類似団体との比較において少ない職員配置となっていますが、福祉事務所^⑫関係業務の一部を、衛生部門に分類している保健センターや総務部門に分類している支所の職員が担っていることを考慮すると、ほぼ適正な配置数といえます。

^⑨ 定員管理調査実施から約 1 年後に総務省から示されるため、平成 30 年 4 月 1 日現在のものが最新の情報。

^⑩ 教育部門、消防部門、公営企業等会計部門（水道及び特別会計）を除いた部門のこと。

^⑪ 教育部門と消防部門を合わせた部門のこと。

^⑫ 福祉六法（生活保護法、児童福祉法、母子及び寡婦福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法及び知的障害者福祉法）に定める援護、育成又は更生の措置に関する事務を司る第一線の社会福祉行政機関のこと。

(オ) 衛生部門

可燃物等の収集業務については、行財政改善大綱に基づく直営部門における退職者不補充により、類似団体との比較において、少ない職員配置となっています。なお、清掃施設、浄化施設についての施設管理は委託しています。

(カ) 農水部門

人口規模、産業構造等を考慮すると、類似団体と比較し、配置職員数が少ない状況にあります。この点については、支所の産業建設部門の職員（3支所 22人）を総務部門に計上していますが、この職員の業務量の過半が農水関係に割かれている現状を鑑みると、ほぼ適正な配置数といえます。

(キ) 商工部門

類似団体と同数であり、適正な配置数といえます。

(ク) 土木部門

三原市の下水道事業は、平成31年度までは公営企業会計で経理しておらず、定員管理調査上、土木部門に分類しているため、担当職員14人を土木部門で集計していることから、類似団体との比較において、多い職員数となっています。令和2年度からは公営企業会計化することから、該当職員を除けば、適正な配置数と言えます。

(ケ) 教育部門

教育部門については、給食調理場の業務委託、図書館業務の指定管理制度移行等により、大きく減少しています。

(コ) 消防部門

消防部門については、そもそも市域が広いうえ、隣接の世羅町の事務委託を受け北部分署を設置しているため、定員管理調査上、類似団体と比較して43人の超過となっています。北部分署に配置している職員39人に世羅町が人件費を負担している職員数も含まれていることを念頭に置いておく必要があります。

(5) 定員管理モデルによる比較

総務省に設置されている地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会から参考指標として示されている「第10次定員モデル」と、三原市の一般行政職員数との比較を示しています。

この指標は、一般行政部門を対象に、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、多重回帰分析の手法によって平均的な職員数を求めようとするものです。

これによると、一般行政部門では、3人下回る結果となります。

一般行政部門における定員モデル試算値との比較

区分 部門	試算値	H30.4.1 職員数	超過数	乖離率	(参考) H31.4.1 職員数
議会・総務	159人	163人	4人	2.5%	167人
税務	44人	44人	0人	0.0%	43人
民生	166人	155人	▲11人	▲6.6%	157人
衛生	65人	68人	3人	4.6%	66人
経済	58人	48人	▲10人	▲17.7%	47人
土木	77人	88人	11人	14.3%	89人
計	569人	566人	-3人	-0.5%	569人

5 新たな定員管理適正化計画

(1) 定員管理に当たっての基本的な考え方

事務事業の廃止・重点化，民間委託等の推進状況，国・県からの権限移譲の動向によって増減する業務量への対応，時代が求める最適な行政サービスを踏まえつつ，行政需要と均衡の取れた定員管理と適正な人員配置に努めます。

ア 組織・機構の改革

簡素で効率的な組織・体制を基本としつつ，様々な変化や新しい課題に迅速かつ的確に対応するために，適宜，組織・体制の見直しを行っていきます。

イ 多様な任用・勤務形態の活用

多様化・高度化する行政需要に対応するため，任期の定めのない常勤職員のほか，事務の種類や性質に応じ，各種の任期付職員や臨時的任用職員，会計年度任用職員といった多様な任用・勤務形態の活用を検討します。

ウ 企業会計における人員管理

公共下水道事業については，必要な住民サービスの安定的継続を前提とした上で，徹底した効率化，合理化が求められる事業であり，公営企業会計化に当たり，厳正な人員管理を図ります。

エ 民間委託等の推進

事務事業全般にわたり民間委託等の可能性を検証し，指定管理者制度，PFI など最適な手法での民間活力の導入を推進し，効果的・効率的な公共サービスの実施を目指します。

オ 先端技術の導入

AI，RPAなど先端技術を導入することで業務の効率化を図るとともに，職員の配置見直しや経費削減を推進します。

カ 退職者の不補充

現業職員については，退職者の不補充を継続することとします。

(2) 計画の期間

令和2年度から令和6年度までの5年間を計画期間とします。

ただし、期間の途中において、業務委託等定員に影響を与える事業が発生した場合、必要に応じて随時、計画の見直しを行うものとします。

(3) 対象職員

計画の対象となる職員は、総務省が実施する「地方公務員定員管理調査」と同じ範囲として、再任用職員を含む全ての常勤の一般職とし、任期付職員や非常勤である再任用短時間勤務職員、令和2年度から施行する会計年度任用職員については対象外とします。

(4) 計画に当たっての指標の活用

現状を把握するために用いた5つの指標「①人口比率」「②定員回帰指標」「③財政指数」「④類似団体別職員数」「⑤定員モデル」のうち、「①人口比率」については住民数のみ、「③財政指数」については人件費のみに着目したものであり、他の地方公共団体との比較検討材料とはなるものの、単一の事象のみを捉えたものであり、行政需要と均衡の取れた定員管理を進めるに当たっての参考指標としては十分ではありません。

「②定員回帰指標」は、人口及び面積の2つの説明変数を用いた簡素で使いやすい指標である反面、詳細な分析が難しいといった面があります。

「④類似団体別職員数」は、各市の事情による職員配置状況の違いも反映でき、将来において、人口等による時点修正も可能です。また、「⑤定員モデル」は、一般行政職員数に限られますが、職員数に相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に捉えるものであり、より現実に即して分析することができる指標です。

よって、「④類似団体別職員数」及び「⑤定員モデル」を参考指標とすることとします。

(5) 最終年次到達後における職員数

「類似団体別職員数」、「定員モデル」によると、現在の職員数は概ね適正であると認められることから、現在の職員数をベースに定員管理を進めることとし、第4期計画最終年次到達後の職員数を914人とします。

第3期計画最終年度到達後（令和2年度）の907人から増加していますが、今後数年間は退職者数が少ない状態で推移するものの、2-(2)年齢別職員数にあるように、その後増加が見込まれており、近年の職員採用に係る応募状況からみると、退職者相当分を単年度で採用することは困難が予想されることから、職員の年齢構成バランスを保つため、計画期間である5年間ではなく、10年程度先を見据え採用数を設定するためです。第3期計画終了時と比較し、一時的に増加することとなっても、採用数の偏りを避けようとするものです。

(6) 公営企業等会計部門の職員数

ア 水道事業

住民サービスの安定的継続と、徹底した効率化、合理化が求められる事業であり、職員規模については、企業としての経営計画、収支均衡を考慮する必要があります。

水道事業については、人口減少や施設の老朽化、経験豊富な職員の退職に伴う人材、技術の継承問題などへの対応のため、県内の水道事業広域化の検討が行われており、このような動きに注意しておくことも必要です。

イ 下水道事業

下水道事業は、令和2年度から企業会計化されます。水道事業と同じく、住民サービスの安定的継続と、徹底した効率化、合理化が求められる事業であり、職員規模については、企業としての経営計画、収支均衡を考慮する必要があります。

ウ 特別会計

各特別会計において、その収支均衡がとれる範囲内で、適切に事業を実施することができ、職員規模とすることが求められます。各特別会計における収支均衡等の状況を勘案しつつ、適宜、必要とする職員数を見直すことが必要です。

6 計画の進行管理

令和2年度からの長期総合計画の推進など、新たな取組を推進するためには、人材育成により職員一人ひとりの能力開発を進めるとともに、三原市の行政規模に応じた職員数となるよう適正な管理を行っていく必要があります。

本計画における職員数は、現時点で想定できる状況を踏まえて策定したものであり、組織・機構の整備の方向や新たな行政需要の動向、社会情勢の変化に応じて、随時必要な見直しを行い、計画的な採用・退職の管理を行うことが必要です。今後、公務員の定年延長導入といった大きな変化が予定されていることから、その動向には十分注意しておく必要があります。

ただし、持続的な行政運営が可能となる財政状況を確保する観点から、計画期間終了時においても、三原市の人口や財政状況からみて過剰な職員数となるような状況は厳に慎まなければなりません。

したがって、定員管理調査などの資料をもとに、普通会計部門の職員数のみならず、総職員全体での職員規模の適正化という視点も含め、適宜、見直しを図りながら、定員管理を行ってまいります。

(1) 計画期間終了時までの期間における職員数の推移

【年度別職員数】

(単位：人)

部門		区分 \ 年度	H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
普通会計 (消防を除く。) F	○年度当初職員数 A		664	654	655	659	658	662	661	
	退職 B		22	21	15	21	14	20		
	差引職員数 C		642	633	640	638	644	642		
	次年度採用 D		26	22	19	20	18	19		
	部門間移動 E		-14							
	消防 G	○年度当初職員数 A		169	169	169	169	169	169	169
		退職 B		4	3	3	4	5	6	
		差引職員数 C		166	166	165	164	163	160	
		次年度採用 D		4	3	3	4	5	6	
		部門間移動 E								
普通会計部門 H=F+G	○年度当初職員数 A		833	823	824	828	827	831	830	
	退職 B		26	24	18	25	19	26		
	差引職員数 C		807	799	806	803	808	805		
	次年度採用 D		30	25	22	24	23	25		
	部門間移動 E		-14	0	0	0	0	0		
公営企業等 会計部門 I	○年度当初職員数 A		70	84	84	84	84	84	84	
	退職 B		3	0	2	0	1	1		
	差引職員数 C		67	84	82	84	83	83		
	次年度採用 D		3	0	2	0	1	1		
	部門間移動 E		14	0	0	0	0	0		
総職員数 J=H+I	○年度当初職員数 A		903	907	908	912	911	915	914	
	退職 B		29	24	20	25	20	27		
	差引職員数 C		874	883	888	887	891	888		
	次年度採用 D		33	25	24	24	24	26		
	部門間移動 E		0	0	0	0	0	0		

※「普通会計（消防を除く。） F」の職員数 … 『「一般行政部門」職員数＋「教育部門」職員数』

※「年度当初職員数 A」 … 『前年度の「差引職員数 C」＋「次年度採用 D」＋「部

門間異動 E』

※「退職 B」 … 『年度末の退職者数』

※「差引職員数 C」 … 『「年度当初職員数 A」－「退職 B」』

※「次年度採用 D」 … 『次年度の4月1日採用職員数（再任用含む）』

※「部門間異動 E」 … 『「普通会計（消防を除く。） F」「消防 G」「公営企業等会計部門 I」の部門間での異動職員数』

