

下呂市定員適正化計画 (第4次)

計画期間
(令和3年度～令和7年度)

下呂市

令和3年3月

1. はじめに

これまで本市では、計画期間が平成18年4月から平成23年3月（以下「1次計画」という。）、平成23年4月から平成28年3月（以下「2次計画」という。）そして平成28年4月から令和3年3月（以下「3次計画」という。）の3度にわたり、「下呂市定員適正化計画」を策定し、適正な職員の定員管理に努めてきました。

第1次及び第2次計画においては、平成16年3月の町村合併により肥大化した人員体制を、自治体の規模に見合った体制にすることを最優先課題とし、職員数の適正化を進めてきました。結果、急激な職員数の削減により、組織の合理化、人件費の抑制という面において大きな効果が得られたものの、採用抑制の反動として、年齢構成などに大きな歪が生じました。

こうしたことを踏まえ、第3次定員適正化計画では、業務の外部委託や組織体制の見直し等による職員数の削減を目指しながら、計画的な採用による年齢構成の平準化を目指してきましたところです。

年齢構成の平準化はいまだにできていないことから、今後も引き続き取り組むべき課題であり、また質の高い行政サービスの提供と持続可能な行政運営を進めるための組織体制を構築するため、新たな定員適正化計画を策定するものです。

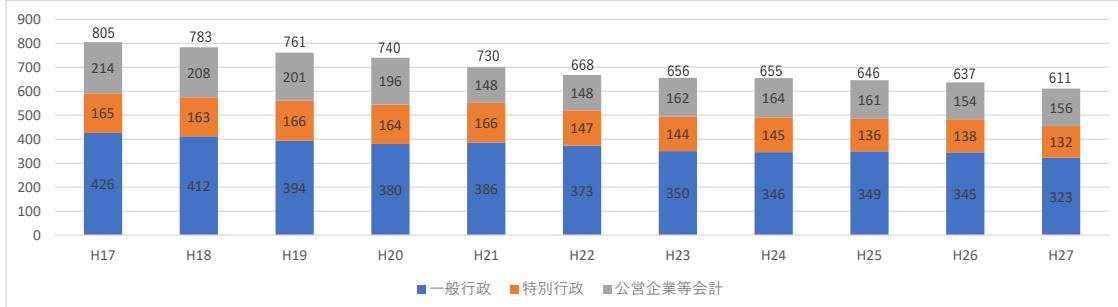
2. 職員数の推移

第1次、第2次計画期間内における職員数の推移は以下のとおりです。

平成17年には805人であった職員数が10年後の平成27年度には611人と194人の削減をしました。

この削減に関しては、主に新規採用職員を控えることにより実施してきたため、結果として職員のいびつな年齢構成となってしまいました。

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
一般行政	426	412	394	380	386	373	350	346	349	345	323
特別行政	165	163	166	164	166	147	144	145	136	138	132
公営企業等	214	208	201	196	148	148	162	164	161	154	156
計	805	783	761	740	730	668	656	655	646	637	611



3. 第3次定員適正化計画（H27～R2）の実績

第3次定員適正化計画

区分 部門		H27 計画前 年	H28 1年目	H29 2年目	H30 3年目	H31 4年目	R2 5年目	R2と H27 比較
一般行政	職員数	323	321	319	315	312	309	▲14
	内振興事務所	(54)	(54)	(54)	(54)	(54)	(54)	0
特別行政	職員数	132	130	126	127	125	127	▲5
	内振興事務所	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	0
公営企業等会計	職員数	156	156	156	156	155	155	▲1
	内振興事務所							0
計(再任用職員除く)		611 (60)	607 (60)	601 (60)	598 (60)	592 (60)	591 (60)	▲20
再任用職員数			(2)	(11)	(21)	(14)	(15)	15
職員総数		611	609	612	619	606	606	▲5

カッコ内 振興事務所

第3次計画期間実績

区分 部門		H27 計画前 年	H28 1年目	H29 2年目	H30 3年目	H31 4年目	R2 5年目	R2と H27 比較
一般行政	職員数	323	326	328	333	326	324	1 14
	内振興事務所	(54)	(52)	(52)	(52)	(43)	(44)	▲10
特別行政	職員数	132	127	127	126	133	136	4 2
	内振興事務所	(6)	(4)	(5)	(5)	(7)	(7)	1
公営企業等会計	職員数	156	159	163	168	164	165	9 5
	内振興事務所			(1)	(3)	(2)	(5)	
計(再任用職員除く)		611 (60)	610 (56)	613 (57)	616 (57)	606 (50)	604 (51)	▲7 ▲9
再任用職員数			(2)	(5)	(11)	(17)	(21)	21
職員総数		611	612	618	627	623	625	14

区分 部門		H27 計画前 年	H28 1年目	H29 2年目	H30 3年目	H31 4年目	H32 5年目
議会		3	3	3	3	3	3
総務		97	96	95	94	93	91
税務		17	18	18	18	18	
労働		0	0	0	0	0	0
農林水産		32	31	29	28	27	26
商工		17	16	15	15	14	13
土木		28	29	30	31	33	35
民生		78	80	80	81	81	
衛生		51	48	46	45	43	42
一般行政部門		323	321	316	315	312	309
教育		46	44	43	42	40	39
消防		86	86	86	85	85	88
普通会計部門		132	130	126	127	125	127

区分 部門		H27 計画前 年	H28 1年目	H29 2年目	H30 3年目	H31 4年目	H32 5年目
議会		3	3	3	3	3	3
総務		97	97	101	109	101	97
税務		17	19	18	18	19	19
労働		0	0	0	0	0	0
農林水産		32	33	33	31	31	32
商工		17	19	18	18	18	16
土木		28	28	28	28	28	29
民生		78	77	76	74	74	75
衛生		51	50	51	52	52	53
一般行政部門		323	326	328	333	326	324
教育		46	41	41	39	43	43
消防		86	86	86	87	90	93
普通会計部門		132	127	127	126	133	136

普通会計部門 [一般行政部門・・・議会、総務、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生、衛生
特別行政部門・・・教育、消防

公営企業など・・・特別会計と企業会計

第3次計画の期間中の職員総数の目標値は606人としていましたが、実績としては625人と計画値より19人多い結果となりました。

これは、平成31年度からしばらくの間、毎年40人近い退職者が出ることを踏まえ、前倒しで採用職員を増やしてきたことや再任用職員の増加が要因です。

4. 職員数の現状分析と課題

(1) 類似団体との比較

ア. 類似団体別職員数での比較

地方公共団体の職員数を比較する方法としては、総務省の定員管理調査における「類似団体別職員数の状況」を用いた分析方法があり、これは総務省が定める基準（人口規模と産業構造）で分類された自治体間の職員数を比較するものです。

この手法では、公営企業等の状況は団体間で大きな相違があることから、公営企業会計等（公営企業会計と特別会計）に所属する職員を除き、一般行政部門と教育・消防部門を合わ

せた普通会計部門で比較します。

下呂市は人口 5 万未満で産業構造において二次・三次産業 90%以上かつ三次産業 65%以上の団体に分類され、類似団体として全国の 36 団体が示されています。

人口 1 万人当たりの職員数を比較すると下呂市は 140.90 人となりますが類似団体平均は 92.61 人（ともに H31.4.1 現在）で平均を大幅に上回っています。

部門別職員数の類似団体との比較

	下呂市 (R2.4.1)	類似団体平均 (H31.4.1)	超過数
議会	3	4	▲ 1
総務・企画	97	67	30
税務	19	18	1
民生	75	68	7
衛生	53	31	22
農林水産	32	17	15
商工	16	11	5
土木	29	28	1
一般行政計	324	244	80
教育	43	37	6
消防	93	62	31
普通会計計	460	343	117

類似団体と比較し、大きく超過しているのは総務部門、衛生部門、農林水産部門、消防部門です。

イ. 定員回帰指針による職員数の比較

前述の類似団体別職員数での比較とは別に、総務省の定員管理調査における「定員回帰指針」を用いた分析方法があり、人口と面積の 2 つの要素を基礎数値とし、統計の回帰分析の手法を用いて地方公共団体の平均職員数を算出する方法があります。

この手法では、人口と面積以外の要素は勘案されませんが、行政効率の面に着目した職員数の比較が可能となります。類似団体別職員数の比較と同様一般行政部門と教育・消防部門を合わせた普通会計部門で比較することになります。

定員回帰指針計算式

当該団体の人口（千人）×人口千人当たりの係数（5.7）

+ 当該団体の面積 (km²) ※上限 500 × 面積 1 km²当たりの係数 (0.33) + 一定値 (80)

= 試算職員数（人）

令和2年4月1日現在普通会計部門職員数 460 人に対し、定員回帰指針による下呂市
試算職員数は下記のとおりです。

$$32 \text{ (千人)} \times 5.7 + 500 \text{ (km}^2\text{)} \times 0.33 + 80 = \underline{\text{普通会計部門職員試算数 } 427 \text{ 人}}$$

よって、定員回帰指針での試算値との比較では 33 人の超過となります。

（2）県内自治体との比較

R2.4.1 時点での県内他市との比較が次の表になります。人口千人当たり職員数は
14.37 人で県内の市の中では、人口規模に対して一番職員数が多くなっています。

団体名	議会	総務・企画	税務	民生	衛生	労働	農林水産	商工	土木	一般行政	教育	消防	普通会計計	人口千人当たり職員数	普通会計部門順位
可児市	6	158	36	106	37	0	12	18	52	425	61	0	486	4.75	1
羽島市	4	100	25	32	30	0	14	7	21	233	47	83	363	5.35	2
各務原市	8	167	39	137	61	5	12	22	68	519	119	177	815	5.52	3
美濃加茂市	3	95	22	90	20	0	8	8	38	284	38	0	322	5.62	4
瑞穂市	4	74	17	120	19	1	3	2	23	263	54	0	317	5.76	5
多治見市	6	123	39	159	69	0	7	30	71	504	91	110	705	6.39	6
岐阜市	18	452	137	501	363	4	52	56	285	1,868	331	654	2,853	6.98	7
大垣市	10	215	60	278	148	1	22	26	138	898	236	0	1,134	7.03	8
関市	5	135	34	140	48	1	28	24	58	473	156	0	629	7.13	9
美濃市	4	45	11	20	20	0	6	13	16	135	19	0	154	7.53	10
山県市	4	60	16	69	15	0	12	7	16	199	29	0	228	8.45	11
本巣市	4	76	16	36	23	0	10	5	25	195	94	0	289	8.45	12
高山市	7	136	42	120	63	2	48	32	70	520	81	146	747	8.53	13
海津市	3	67	14	56	19	1	15	8	21	204	46	64	314	9.17	14
土岐市	5	101	28	119	76	0	5	21	41	396	67	73	536	9.24	15
中津川市	6	138	31	148	70	0	46	31	63	533	114	116	763	9.74	16
瑞浪市	4	69	23	108	34	1	14	10	23	286	33	61	380	10.20	17
恵那市	5	128	25	109	59	0	26	17	34	403	48	79	530	10.64	18
郡上市	3	117	19	77	45	0	39	21	31	352	54	85	491	11.90	19
飛騨市	3	67	12	62	23	0	26	15	24	232	32	76	340	14.32	20
下呂市	3	97	19	75	53	0	32	16	29	324	43	93	460	14.37	21

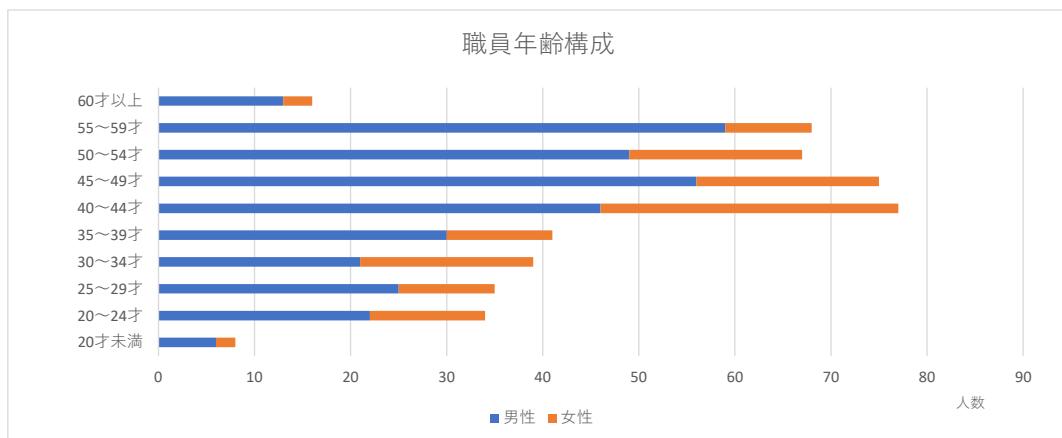
類似団体及び県内他市との比較では、いずれも人口規模に対し職員数が多い現状ですが、これは、広大な市域面積をカバーし、住民サービスを維持するための振興事務所（5か所）や消防署（3署1分署）の設置状況、クリーンセンターや給食センターなどを直営していることなどが大きく影響しています。また消防職員に関しては、令和2年度からの大量退職を見据え、採用を前倒しで実施している点も職員数増に影響しています。

(3) 職員の年齢構成

令和2年4月1日現在の普通会計部門職員の年齢構成は下記のとおりです。

40歳以上が全体の66%を占めるという偏った年齢構成となっており、年齢構成の平準化に向けた計画的な職員採用が急務となっています。

	20才未満	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～44才	45～49才	50～54才	55～59才	60才以上	総計
男性	6	22	25	21	30	46	56	49	59	13	327
女性	2	12	10	18	11	31	19	18	9	3	133
総計	8	34	35	39	41	77	75	67	68	16	460



(4) 今後の課題

これまでの定員適正化計画の取り組みにより、第1次の計画策定時と比較し194人の職員の削減ができましたが、県内他市との比較では人口千人当たりの職員数は最も多く、全国の類似団体別職員数との比較においても平均値を117人超過し、人口規模に対しての職員数は過大であるといえます。一方、人口と面積の2つの要素を中心として算出される定員回帰指針による試算職員数との比較では試算値との超過数が33人で類似団体別職員数との比較とは違った結果が出ています。

近隣の市においても同じような傾向が見られ、広大な面積を有する山間地域の自治体の特徴で行政運営の効率化の難しさや、特有の行政課題に対する人員配置がこのような結果に表れているとも言えます。一律に職員数削減を推進するのではなく、個々の事業の実施状況や継続性、必要性を踏まえながら判断しなければなりません。

職員の年齢構成に着眼すると、これまでの取り組みは町村合併により膨れ上がった職員数を削減するために、退職者数に対し新規採用職員数を大幅に抑制する手法をとってきました。これにより年齢構成に歪が生じ、組織としての指示系統の乱れや後継者育成が進まないなど将来的な事業継続が危ぶまれる状況となっています。このことは当市における定員管理上一番の課題であり、これは早急に取り組む必要があります。組織の安定運営を図るうえで、年齢バランスの取れた必要最低限の職員採用は必要です。一方、再任用制度や65歳までの定年延長により一時的な職員数の増加が予測されます。これらは将来への投資ととらえ、有効に人材活用することが望まれます。

5. 定員適正化計画

基本方針

年齢構成の平準化を最優先の取り組みとし、本市の適正職員数を定員回帰指針による普通会計部門の試算職員数である 427 人以下として令和 22 年度達成を目指します。

それには業務の民間委託や I C T 、 A I などの先端技術の活用、組織再編等による業務の効率化等により、職員数の削減を進めます。

(1) 年齢構成の平準化に向けた取り組み

① 必要な職員数の確保

年齢構成の平準化を目指し毎年一定数の新卒採用を行うとともに、職員数の少ない年齢層の補充を進め、将来的に安定した必要な職員数の確保を目指します。

採用人数の考え方…ドラム缶型の職員構成

・行政事務職…現状の職員数を維持するのに必要な各年齢での職員数の基準を 6 ~ 7 人と設定し新卒採用を行うとともに、40 歳以下の職員数の少ない年齢層の補充を社会人採用 (U I J ターン等) により 10 年間で進めます。

(一般行政職 231 名 + 教育部門 45 名 + 特別会計 48 名) ÷ 勤続年数 47 年 (採用 19 歳、退職 65 歳 ※再任用を考慮) ≈ 6.9 名

・保育士…退職者数を考慮しつつ毎年 1 ~ 2 名の採用を行います。

(保育士職員数 50 名) ÷ 勤続年数 47 年 (採用 19 歳、退職 65 歳) ≈ 1 名

・消防士…令和 4 、 5 年度の定年退職者の増大を見込み令和 6 年度までは前倒し採用を進め、その後は毎年 1 ~ 2 名の採用を進めます。

(消防士職員数 89 名) ÷ 勤続年数 47 年 (採用 19 歳、退職 65 歳) ≈ 1.9 名

一般行政職以外の職員（病院医療職、介護施設職員）については、令和 3 年 4 月 1 日時点の職員数を基準としますが、採用が不足している職の補充並びに新たな事業サービス等による職員数の増減は必要性により判断することとします。

◆職員数の推移と今後の計画

	R3	R4	R5	R6	R7	R12	R17	R22	R27
一般行政部門	329	330	339	342	349	364	335	301	266
特別行政部門	128	134	132	133	134	134	134	134	134
普通会計部門	457	464	471	475	483	498	469	435	400
公営企業等	163	168	168	168	168	168	168	168	168
職員数合計	620	632	639	643	651	666	637	603	568

② 再任用職員の活用

今後しばらくは定年退職を迎える職員が多く、再任用制度の利用や65歳までの定年延長も検討されていることから職員数は一時的に増加する状況となります。それまでの期間は、定年退職職員の知識や経験、技術を後継者育成に活用します。また増加した職員数は若手職員の他団体への派遣や研修参加等の職員育成に積極的に投資するとともに、市の課題等集中的に解決するための人材として活用を図ります。

③ 技術系職員・環境施設職員の採用

新規採用者の基本的な考え方は前述のとおりですが、技術系職員（建設・農林・土木）及び環境施設職員の養成が進んでいないことや年齢構成が上昇していることから、技術系職員及び環境施設職員の募集を進めていきます。

④ 障がい者の採用

「障がい者の雇用促進等に関する法律」に基づく地方公共団体の障がい者法定雇用率2.6%（令和3年3月1日現在）に対し、当市は2.06%（令和3年3月現在）と法定雇用率を達成していません。早期の法定雇用率達成を目指し、正規職員、会計年度任用職員の採用・雇用を進めます。

（2）行政事務の効率化のための取り組み

次の取り組みによって業務の効率化を推進し、適正な職員数を目指します。

① 組織力の向上

高度かつ多様化する行政需要に対応した市政運営を推進するため、人材育成に努め個々の能力を最大限に活用しながら組織全体のレベルアップを図ります。また各職階の役割と職責を明確にし、昇格試験制度を導入します。

② アウトソーシング、協働の推進

住民サービスの向上と効率的な事業運営を目指して、民間で行うことが可能でかつ効果的であるものについては、アウトソーシングを積極的に推進します。

③ ICTやAIの活用による業務の効率化の推進

ICTやAIなどの先端技術を活用した業務の効率化、自動化を進め、定型業務の削減や業務制度の向上により職員数の適正化、行政サービスの質の向上を図ります。