



# 袋井市定員管理計画

袋井市

# CONTENTS

<b>第1章</b>	計画策定の背景・主旨	.....	3
<b>第2章</b>	定員管理の状況	.....	5
<b>第3章</b>	現状分析及び課題	.....	9
<b>第4章</b>	定員管理の方針	.....	17

# 第1章

---

## 計画策定の背景・主旨



袋井市キャラクター フッピー

# 第1章 計画策定の背景・主旨

## (1)背景・主旨

近年、地方自治体を取り巻く環境は、危機的な人口減少・少子高齢化、急速なデジタル技術の進展、価値観・ライフスタイルの多様化などにより、目まぐるしく変化を続けています。本市においても、外国人市民の増加、公共施設の老朽化、頻発・激甚化する自然災害への対応など、行政需要が増大しているところです。

こうした状況下において、本年度策定予定の「第3次袋井市総合計画前期基本計画」に基づいた施策を確実に遂行していくためには、引き続き、多種多様な行政課題や市民ニーズに柔軟に対応できる職員の育成を図るとともに、その能力を十分に発揮できるよう、職員の健康管理やワーク・ライフバランスに配慮した働きやすい職場環境の充実が重要となります。

これらを踏まえ、行政サービスの水準を維持しつつ、将来的には人材を政策的な事務や対人的に必要な分野へ配置し“効果的かつ効率的”な自治体経営を目指して、短期・中期・長期的な視点に基づき、適正な定員管理を推進するための行動計画として、新たに令和8年度から令和12年度までの「袋井市定員管理計画」を策定するものです。

## (2)計画期間

令和8年度～令和12年度(5年間)

# 第2章

---

## 定員管理の状況



## (1)これまでの状況

### ① 定員適正化計画(平成18年度～平成27年度)における状況

平成17年4月の合併以降、平成27年度までの11年間は、国の集中改革プランの下に職員数の削減を前提とした定員適正化計画に基づき、事務事業の見直し、民間委託、情報化の推進等により、定員の適正化を進め、目標値の達成には至らなかったものの、着実に削減してきました。

### ② 定員管理計画(平成28年度～令和2年度)における状況

定員適正化を進める中で、業務量の増大や業務内容の複雑化が見られ、職員の能力開発に注がれる余力の減少、時間外勤務の増加に伴うワーク・ライフバランスの悪化といったマイナスの影響が顕在化してきたことから、業務量に見合った人員の確保を目指したものの、民間優位の労働市場や少子化を背景とした応募者の伸び悩みなど、人材確保が困難な状況が続き、平成30年度以降の職員数は計画値を下回りました。

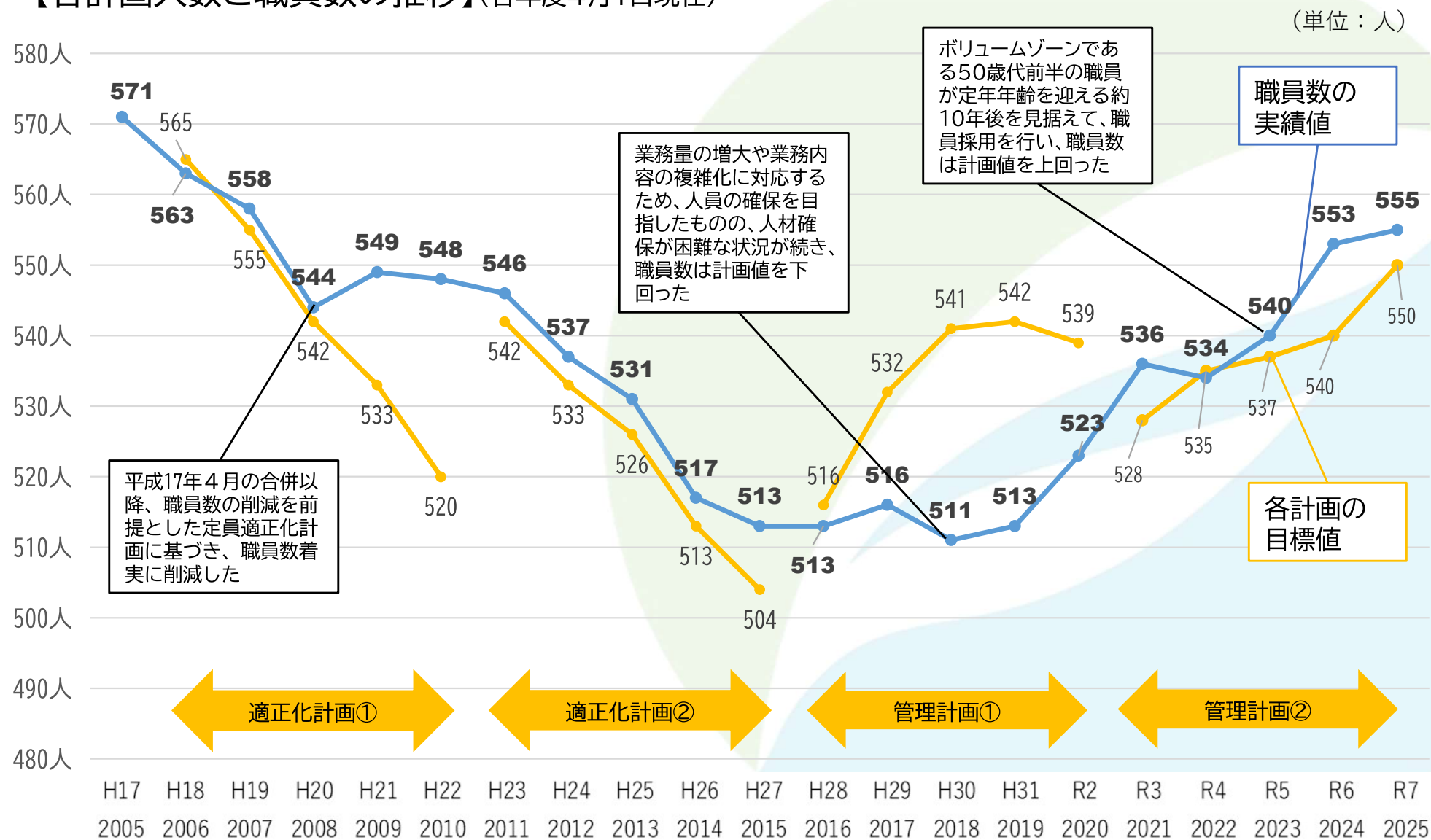
### ③ 定員管理計画(令和3年度～令和7年度)における状況

計画期間中の人材確保にあたっては、定員適正化による採用抑制の影響で職員数が少なくなった30代後半をターゲットにした経験者採用を実施するなど、年齢構成の平準化を図ったものの、歪みの解消には至らず、ボリュームゾーンである50歳代前半の職員が定年年齢を迎える約10年後を見据えて、職員採用を行った結果、計画最終年度である令和7年度の職員数は、計画値を上回る555人となりました。

# 第2章 定員管理の状況

## (2) 職員数の推移

【各計画人数と職員数の推移】(各年度4月1日現在)



# 第2章 定員管理の状況

## 【部門別職員数の推移】(各年度4月1日現在)

(単位：人)

部門	年度	-	定員適正化計画①					定員適正化計画②					定員管理計画①					定員管理計画②				
		H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7
普通会計	福 議 会	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
	福 総 務	103	102	101	98	101	94	98	99	90	90	90	94	99	100	103	106	109	109	108	112	109
	福 税 務	30	30	30	29	31	31	30	30	28	28	29	29	29	30	30	30	31	31	32	32	34
	福 労 働	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
	福 農 林 水 産	23	22	21	21	21	22	20	20	20	20	19	19	19	19	18	18	19	19	19	19	18
	福 商 工	10	12	9	9	10	10	10	11	10	8	9	9	9	11	13	12	13	13	14	13	13
	福 土 木	70	70	77	77	77	70	62	58	60	58	52	52	52	50	51	55	58	58	59	60	61
	福 小 計	244	244	246	242	248	235	228	225	215	212	206	210	215	217	222	229	238	238	240	244	243
	福 民 生	49	46	45	44	45	55	62	63	66	65	64	66	67	64	67	78	99	111	115	118	123
	福 衛 生	45	43	38	34	33	35	36	38	46	54	55	51	52	50	48	51	53	58	58	60	60
福 小 計	94	89	83	78	78	90	98	101	112	119	119	117	119	114	115	129	152	169	173	178	183	
	一 般 行 政 計	338	333	329	320	326	325	326	326	327	331	325	327	334	331	337	358	390	407	413	422	426
	教 育	179	174	172	168	165	166	164	159	155	153	151	149	143	142	137	126	106	90	92	96	92
	普 通 会 計 計	517	507	501	488	491	491	490	485	482	484	476	476	477	473	474	484	496	497	505	518	518
公営企業等会計部門	病 院	426	419	385	348	332	324	337	335	321	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	水 道	20	20	21	19	19	19	18	16	14	14	13	13	13	12	12	11	11	11	11	11	12
	下 水 道	15	15	15	15	14	13	12	11	10	10	10	10	11	11	11	11	11	10	10	10	10
	そ の 他	19	21	21	22	25	25	25	25	25	25	23	22	22	22	22	22	22	20	17	17	18
	公 営 企 業 等 会 計 部 門 計	480	475	442	404	390	381	392	387	370	50	47	46	47	46	46	45	45	42	39	39	41
総 合 計		997	982	943	892	881	872	882	872	852	534	523	522	524	519	520	529	541	539	544	557	559
定員管理上職員数 (旧病院、企業団派遣職員を除く)		571	563	558	544	549	548	545	537	531	517	512	513	516	511	513	523	536	534	540	553	555

# 第3章

---

## 現状分析及び課題



# 第3章 現状分析及び課題

## (1) 年齢構成の偏り

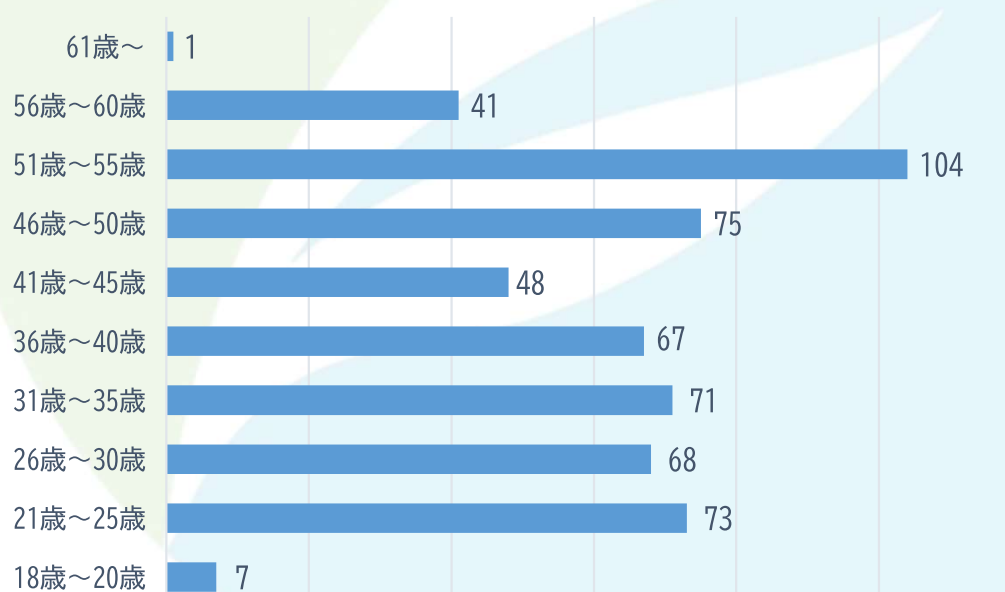
職員の年齢構成としては、50歳代前半の職員割合が18.8%と突出して高く、逆に50歳代後半が7.5%、40歳代前半が8.8%と低くなっています。

このボリュームゾーンである50歳代前半の職員が一斉に定年退職を迎えることとなり、特に令和17年度から令和19年度の3年間では約80人の退職が見込まれるなど、行政組織の安定性・持続性が危ぶまれる状況にあります。

今後は、そこを見越した職員数の管理が求められるとともに、デジタル技術の活用や外部委託の導入等、職員数が減少してもサービスが維持できる体制の整備が必要となります。

【職員の年齢構成】（令和7年4月1日現在）

年齢区分	男性	女性	合計	割合
61歳～	1	-	1	0.2%
56歳～60歳	30	11	41	7.4%
51歳～55歳	60	44	104	18.7%
46歳～50歳	46	29	75	13.5%
41歳～45歳	18	30	48	8.6%
36歳～40歳	34	33	67	12.1%
31歳～35歳	31	40	71	12.8%
26歳～30歳	36	32	68	12.3%
21歳～25歳	28	45	73	13.2%
18歳～20歳	1	6	7	1.3%
合計	285	270	555	100.0%



# 第3章 現状分析及び課題

## 【年度別定年退職者数】

(単位：人)

退職年度 \ 職種	一般事務員	土木技術員	建築技術員	保健師	栄養士	幼稚園教員・保育士	司書	学芸員	技能労務職	合計
令和8年度（2026年度）	5	0	0	0	0	0	0	0	1	6
令和9年度（2027年度）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
令和10年度（2028年度）	4	0	0	0	0	0	0	0	1	5
令和11年度（2029年度）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
令和12年度（2030年度）	5	1	0	0	0	1	0	2	0	9
令和13年度（2031年度）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
令和14年度（2032年度）	8	1	1	0	0	0	0	0	0	10
令和15年度（2033年度）	10	0	0	0	0	0	0	0	2	12
令和16年度（2034年度）	11	1	0	0	0	2	0	0	0	14
令和17年度（2035年度）	21	4	0	1	1	2	0	0	1	30
令和18年度（2036年度）	21	1	0	0	0	3	2	0	0	27
令和19年度（2037年度）	13	6	0	0	0	4	0	0	1	24
令和20年度（2038年度）	5	1	0	1	0	2	0	0	0	9
令和21年度（2039年度）	7	2	0	1	0	1	0	0	0	11
令和22年度（2040年度）	11	3	1	0	0	4	0	0	0	19

# 第3章 現状分析及び課題

## (2) 育児休業取得者の増加

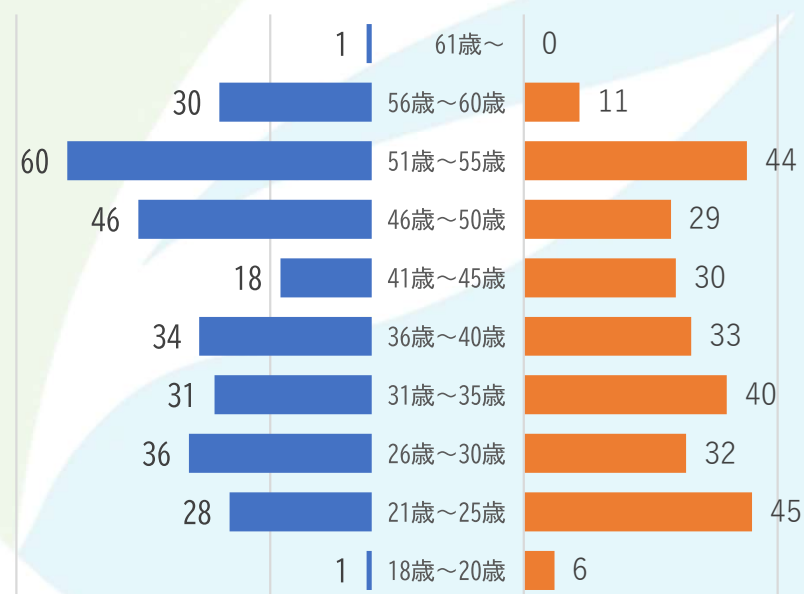
職員の性別構成としては、41歳以上で、男性職員の割合が58.1%と高くなっているのに対し、40歳以下では、女性職員の割合が54.4%と高くなっています。

これに伴い、育児休業を取得する職員や育児短時間勤務制度を活用する職員も年々増加している傾向にあり、見かけの職員数よりも実質の職員数は少なくなっています。

育児休業取得の職員がいる所属では、残された職員の負担感が増加している状況があり、その解消に向けた人員確保や制度設計が求められています。

【職員の性別構成】（令和7年4月1日現在）

年齢区分	男性	女性	合計	男性	割合	女性	割合
61歳～	1	-	1				
56歳～60歳	30	11	41				
51歳～55歳	60	44	104	155	57.6%	114	42.4%
46歳～50歳	46	29	75				
41歳～45歳	18	30	48				
36歳～40歳	34	33	67				
31歳～35歳	31	40	71				
26歳～30歳	36	32	68	130	45.5%	156	54.5%
21歳～25歳	28	45	73				
18歳～20歳	1	6	7				
合計	285	270	555	285	51.4%	270	48.6%

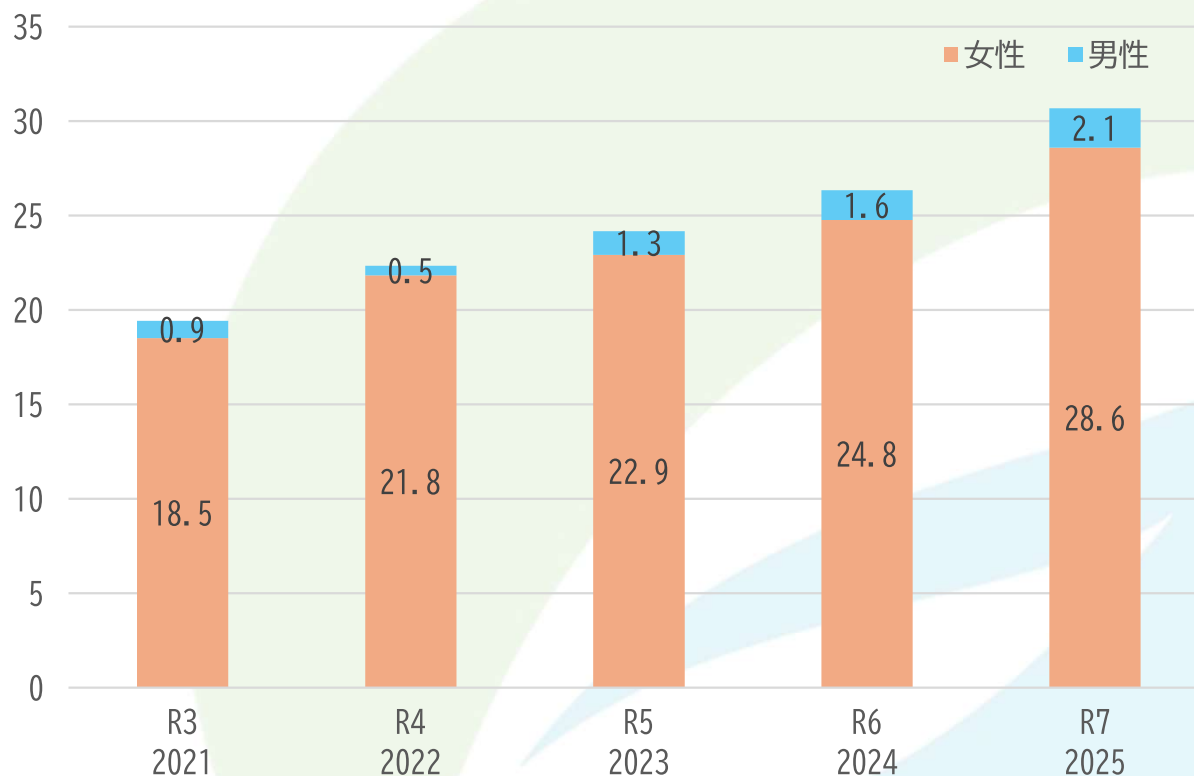


# 第3章 現状分析及び課題

## 【育児休業取得者数の推移】

育児休業取得者は近年、増加傾向にあり、月平均取得者数で、令和3年度の19.4人から令和7年度は30.7人と5年間で10人以上増加しています。

これは、20歳代、30歳代で女性職員の割合が増加していること、男性職員の育児休業取得者が増加していることが影響していると思われ、今後もこの傾向は続くと考えられます。



年度	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025
育休取得者数（人）	19.4	22.3	24.2	26.3	30.7
うち女性	18.5	21.8	22.9	24.8	28.6
うち男性	0.9	0.5	1.3	1.6	2.1

注)年度毎に1月あたり育児休業取得者数の平均値を算出し、比較(取得期間1月未満の取得者数を除く)

# 第3章 現状分析及び課題

## (3)類似団体との比較

類似団体とは、全市区町村の人口と産業構造を基準にグループ分けしたもので、類似団体別職員数は、そのグループごとに職員数の人口1万人あたりの平均値を算出し、定員管理分析の指標としているものです。

本市は、人口5万人以上10万人未満で「Ⅱ-2」の類型に属し、類似団体の平均的な数値と比較して職員数が少ない状況にあります。

地方公共団体定員管理調査より（令和6年4月1日現在）

区分	部門		袋井市	類似団体との比較		
	(大部門)	(中部門)		平均	差	差に対する率(%)
一般行政	議 会	議会	6	7	▲1	▲14.3
	総 務	総務、会計出納、管財、行政委員会、企画開発、住民関連、防災、広報広聴、戸籍等窓口	112	149	▲37	▲24.8
	税 務	税務	32	38	▲6	▲15.8
	民 生	福祉事務所、保育所、年金保険、地域改善対策	118	165	▲47	▲28.5
	衛 生	衛生、保健センター等施設	60	40	20	50.0
	労 働	労働	2	2	0	0.0
	農林水産	農業	19	24	▲5	▲20.8
	商 工	商工、観光	13	20	▲7	▲35.0
	土 木	土木、用地買収、建築、都市計画、都市公園	60	62	▲2	▲3.2
一般行政 計			422	507	▲85	▲16.8
特別行政	教 育	教育、社会教育、文化財保護、社会教育施設、保健体育、給食センター、小学校、中学校、幼稚園	96	109	▲13	▲11.9
特別行政 計			96	109	▲13	▲11.9
普通会計 計			518	616	▲98	▲15.9
公営企業等	水 道	水道事業	11	18	▲7	▲38.9
	下 水 道	下水道事業	10	15	▲5	▲33.3
	そ の 他	国保事業、介護保険事業、後期高齢者医療事業	17	35	▲18	▲51.4
公営企業等 計			38	68	▲30	▲44.1
総合計			556	684	▲128	▲18.7

注)本市が広域で実施している消防部門は対象から除外

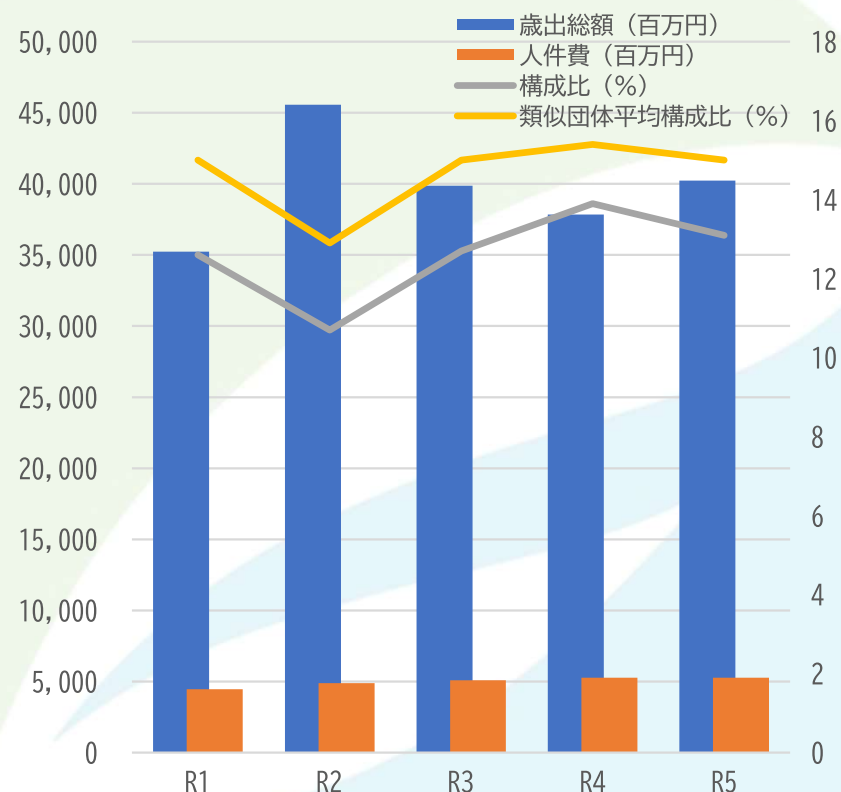
## (4) 財政状況と人件費

財政状況については、実質単年度収支が令和5年度決算から2年連続で5億円を超える赤字になるとともに、経常収支比率が95%になるなど、財源不足や財政の硬直化が進展しており、極めて厳しい状況にあります。そのような状況の中、経常経費のうち大きな割合を占める人件費についても、その適正化が求められています。

本市の人件費の状況を類似団体と比較した結果では、人件費が歳出総額に占める割合は低くなっていますが、人件費を職員数で除した職員1人あたりの人件費は類似団体の中でも高くなっています。これは、人件費には会計年度任用職員に対する報酬が含まれる一方で、職員数は正規職員のみとなっており、会計年度任用職員の人数が多い団体ほど職員1人あたりの人件費は高くなる傾向にあるためです。実際、人口1,000人あたりの会計年度任用職員数は県内21市の平均を1.2人上回っています(16ページ参照)。

本市にあっては、他市に比べ正規職員が少ない分、会計年度任用職員でそれをカバーしており、今後は、この職員数のバランスにも配慮した適正な配置を考えていく必要があります。

【歳出総額に占める人件費の割合(普通会計)】



地方財政状況調査より

項目	年度	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)
歳出総額 (百万円)		35,224	45,566	39,869	37,837	40,236
人件費 (百万円)		4,446	4,889	5,082	5,261	5,265
構成比 (%)		12.6	10.7	12.7	13.9	13.1
類似団体平均構成比 (%)		15.0	12.9	15.0	15.4	15.0

# 第3章 現状分析及び課題

## 【令和5年度普通会計決算 類似団体比較】

地方財政状況調査より

市名	普通会計職員数(人) ①	人口(人) ②	歳出総額(百万円) ③	人件費(百万円) ④	人口千人あたり職員数(人)		人件費/総額		職員1人あたり人件費(千円)	
					①÷②÷1,000	順位	④÷③	順位	④÷①	順位
鯖江市	373	68,402	29,363	4,135	5.45	1	14.1%	8	11,086	20
羽島市	369	66,775	24,995	3,516	5.53	2	14.1%	7	9,528	8
あま市	501	88,756	35,398	5,037	5.64	3	14.2%	11	10,054	12
美濃加茂市	336	57,540	23,418	3,337	5.84	4	14.2%	12	9,932	11
袋井市	518	88,429	40,236	5,265	5.86	5	13.1%	6	10,164	14
豊明市	412	68,038	26,141	4,196	6.06	6	16.1%	17	10,184	15
鹿嶋市	399	65,797	24,957	3,917	6.06	7	15.7%	15	9,817	10
守山市	523	85,856	37,319	5,559	6.09	8	14.9%	13	10,629	16
行橋市	452	72,612	31,801	4,079	6.22	9	12.8%	5	9,024	3
江南市	616	98,729	32,371	5,668	6.24	10	17.5%	19	9,201	4
栗東市	452	70,469	27,601	4,810	6.41	11	17.4%	18	10,642	17
知立市	465	72,214	24,326	4,467	6.44	12	18.4%	20	9,606	9
みよし市	396	61,427	27,787	4,240	6.45	13	15.3%	14	10,707	18
行田市	506	78,416	29,739	4,709	6.45	14	15.8%	16	9,306	6
碧南市	471	72,534	33,370	4,746	6.49	15	14.2%	10	10,076	13
たつの市	480	73,201	37,061	5,267	6.56	16	14.2%	9	10,973	19
藤岡市	410	62,261	28,300	3,407	6.59	17	12.0%	2	8,310	1
島田市	631	95,698	46,134	5,317	6.59	18	11.5%	1	8,426	2
北上市	609	91,547	46,177	5,715	6.65	19	12.4%	3	9,384	7
天童市	407	60,627	30,345	3,782	6.71	20	12.5%	4	9,292	5

会計年度任用職員が多く職員1人あたり人件費が高くなっている。

注)類似団体76団体中、人口千人あたり職員数が少ない上位20団体を抽出して比較

## 【人口1,000人あたり会計年度任用職員数】

袋井市	7.6人
県内21市平均(政令市除く)	6.4人

(令和7年4月1日現在)

# 第4章

---

## 定員管理の方針



## (1) 定員管理の基本的な考え方

今後の5年間に於いて、第3次袋井市総合計画後期基本計画に掲げた事業の推進は元より、今後見込まれる行政需要の増にも対応できる職員体制を確保することが必要です。

現在、本市の定員管理の状況は、前回の計画において、計画策定時の523人から計画最終年度の550人へと、27人の増員を数値目標に掲げ、定年年齢の引き上げやボリュームゾーンの一斉退職を考慮し、人材の確保に努めてきました。その結果、計画最終年度の職員数は、目標を上回る555人となりました。

このような現状であります。本市の職員数は、依然として類似団体の平均に比べて少なく、近年の育児休業取得者数の増加も影響して、不足している状況です。今後、ますます複雑化・多様化する行政需要や約10年後に到来する職員の大量退職への対応のためにも、毎年、一定数の職員を採用する必要があると考えます。

その一方で、職員数の増加は、将来の財政負担に繋がります。正規職員を増員する際は会計年度任用職員を減員させ、人件費総額の抑制、正規職員数と会計年度任用職員数のバランスの適正化を図っていく必要があります。

## 第4章 定員管理の方針

以上のことを踏まえ、本計画では、財政状況を十分考慮した上で、職場環境の向上を図るとともに、施策の確実な推進と将来に渡り安定した行政サービスを継続して提供していくために必要な職員数を確保することを基本とし、職員個々の能力や組織力を最大限に発揮できる最適な職員体制を目指し、次の①～⑤に基づき策定します。

- ① デジタル技術の活用等により事務の効率化を図り、総合計画の推進、市民サービスの向上に必要な人員を確保します。
- ② 部門別職員数については、公共施設マネジメントや既存事業の見直しにより業務量を削減した上で、業務量に見合った職員確保と適正配置を行います。
- ③ 育児休業を取得する職員の代替を正規職員で補充できる体制を目指します。
- ④ ボリュームゾーンの一斉退職を念頭に置き、定年退職者がいない年度も含め毎年一定数の採用枠を設けるとともに、年齢構成の平準化を図るため、経験者採用を積極的に行います。
- ⑤ 人件費総額の抑制のため、正規職員1人の増員に対し、会計年度任用職員2人の減員を原則に、職員数の管理を行います。

## (2) 計画期間

第3次総合計画前期基本計画との整合を図るため、計画期間を次の5年間とします。

計画期間:令和8年度～令和12年度(5年間)

## (3) 対象部門及び職員数

一般行政部門、特別行政部門、公営企業等会計部門の全部門を対象とし、掛川市・袋井市病院企業団への派遣職員を除き、令和7年4月1日現在の正規職員及び会計年度任用職員の職員数を基準とします。

①令和7年4月1日現在の正規職員数：555人

②令和7年4月1日現在の会計年度任用職員数：651人

## (4)数値目標

(1)に定めた定員管理の基本的な考え方にに基づき、

①正規職員は、令和7年4月の職員数555人から、育児休業者の代替職員確保や大量退職への備えと年齢構成の平準化に伴う増員、また、事務の効率化や事業見直しによる業務量削減に伴う減員を行い、計画最終年度の職員数を580人へ、

②会計年度任用職員は、令和7年4月の職員数651人から、正規職員の増員に対する減員(▲51人 $\div$ ▲25人 $\times$ 2)を行い、計画最終年度の職員数を600人へ、

それぞれ計画期間5年間における数値目標を定めます。

なお、計画期間における年度毎の職員数については、業務量の増減、育児休業の取得者数等を考慮して、毎年度4月に数値目標(採用計画)を定めることとします。

①令和12年4月1日現在の正規職員数：580人

②令和12年4月1日現在の会計年度任用職員数：600人

## (5)定員管理実行のための主な手法

### 【職員採用】

#### ① 計画的な職員採用

職員採用については、大量退職に向け毎年一定数の採用を行うとともに、職種ごとの年齢バランスや職員数を勘案しながら、経験者採用枠を効果的に活用するなど、年齢構成の平準化を図っていきます。

#### ② 多様な任用形態の活用

専門性が高い業務については外部組織からの専門人材を、期限が定められている業務については任期付職員を、行政に関する経験が必要な業務や後継職員の育成については再任用職員を配置するなど、正規職員以外の職員を効果的に活用していきます。

### 【人員配置】

#### ③ 業務量と必要職員数の把握

総合計画の推進や新たな行政需要へ対応するための業務量の増加、公共施設マネジメントや事務事業見直しによる業務量の削減など、業務量を適正化した上で、その業務量及び業務遂行に必要な職員数の正確な把握に努めます。

#### ④ 適材適所の職員配置

限りある正規職員を最大限活用するため、人事ヒアリングや自己申告書等により、職員個々の知識・能力・経験・意欲等を的確に把握し、適材適所の職員配置に繋がります。

#### ⑤ 内部応援体制の整備

時期的に繁忙が生じる業務については、部や課、係を超えた協力により職員の負担軽減を図る応援体制を取り、必要に応じて兼務辞令を発令するなど、実効性のある職員配置を行います。

## 【業務改善】

### ⑥ デジタル技術の積極的な活用

デジタル技術を積極的に活用し、事務処理の迅速化を進め市民サービスの向上を図るとともに、事務事業の効率化・省力化を図り、職員の負担軽減に繋がります。

### ⑦ 民間活力の積極的な活用

施設管理や事業実施について、積極的に指定管理者制度や民間委託を活用するとともに、市民と行政との連携・協働のまちづくりの観点から、様々な分野における市民活動や市民参画の促進を図ります。

## 【環境整備】

### ⑧ 組織の見直し、機構改革

市民ニーズの高度化や、今後発生が見込まれる新しい行政需要・行政課題に対する確かつ柔軟に対応していくため、必要に応じた所管部署の統廃合等を行い、市民にわかりやすい簡素で効率的な行政組織機構を確立します。

### ⑨ 働き方改革の推進、職員の健康管理

長時間勤務の是正や年次有給休暇が取得しやすい職場環境づくりなどワーク・ライフバランスの向上に努めるとともに、健康診断やストレスチェックなどを効果的に活用し、職員が健康的に働くことができ、能力を十分発揮できる職場環境づくりを推進します。

### ⑩ 早期退職制度の見直し

現在、45歳から59歳までの勤続20年以上の職員を対象に実施している早期退職制度について、職員の年齢構成を考慮し、対象年齢を縮小します。



---

# 袋井市定員管理計画

(令和8年度 ▶ 令和12年度)

令和8年3月

作成 | 静岡県袋井市総務部総務課

---