

# 袋井市定員管理計画

《令和3年度～令和7年度》



令和3年3月

(令和5年2月改定)

袋井市

# ～ 目 次 ～

|                                         | 頁  |
|-----------------------------------------|----|
| <b>1 計画策定の背景・主旨</b> . . . . .           | 3  |
| <b>2 定員管理の状況(推移)</b> . . . . .          | 3  |
| (1) これまでの状況 . . . . .                   | 3  |
| (2) 職員数の実績 . . . . .                    | 4  |
| <b>3 現状分析及び課題等</b> . . . . .            | 5  |
| (1) 職員数の現状 . . . . .                    | 5  |
| (2) 勤務時間の状況 . . . . .                   | 8  |
| (3) 各種指標との比較 . . . . .                  | 11 |
| (4) 事務事業量の見込み . . . . .                 | 13 |
| (5) 財政状況と人件費 . . . . .                  | 14 |
| <b>4 定員管理の方針(令和3年度～令和7年度)</b> . . . . . | 16 |
| (1) 定員管理の基本的な考え方 . . . . .              | 16 |
| (2) 計画期間 . . . . .                      | 16 |
| (3) 対象部門及び職員数 . . . . .                 | 17 |
| (4) 数値目標 . . . . .                      | 17 |
| (5) 定員管理実行のための主な手法 . . . . .            | 18 |
| <b>5 計画の進行管理等</b> . . . . .             | 20 |
| (1) 計画の公表 . . . . .                     | 20 |
| (2) 進捗状況の公表 . . . . .                   | 20 |
| (3) 計画の見直し . . . . .                    | 20 |

## 1 計画策定の背景・主旨

近年、地方自治体を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の進展をはじめ、市民ニーズの多様化・複雑化により、本市においても空家対策や高齢者の医療・介護、環境や外国人市民の増加など複合的な課題も生まれています。また、頻発・激甚化する自然災害への対応も求められており、行政需要も質・量ともに増大するなど、大きな変化が生じています。

こうした状況下において、本年度策定予定の第2次「袋井市総合計画後期基本計画」に基づいた施策の推進はもとより、10年先、20年先を見据え、デジタルトランスフォーメーション（DX）やコロナ後の新たな生活様式などにも適切に対応していくことが求められます。

今後、新たな時代に求められる施策を確実に遂行するためには、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、職員がその能力を十分発揮できるよう、職員の健康管理やワーク・ライフバランスにも配慮した働きやすい職場環境の充実も重要となってきます。

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することにより、“少数精鋭”による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3年度から令和7年度までの「袋井市定員管理計画」を策定するものです。

## 2 定員管理の状況(推移)

### (1) これまでの状況

#### ① 集中改革プランに基づく定員適正化計画における状況（平成18年度～平成27年度）

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（削減）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。

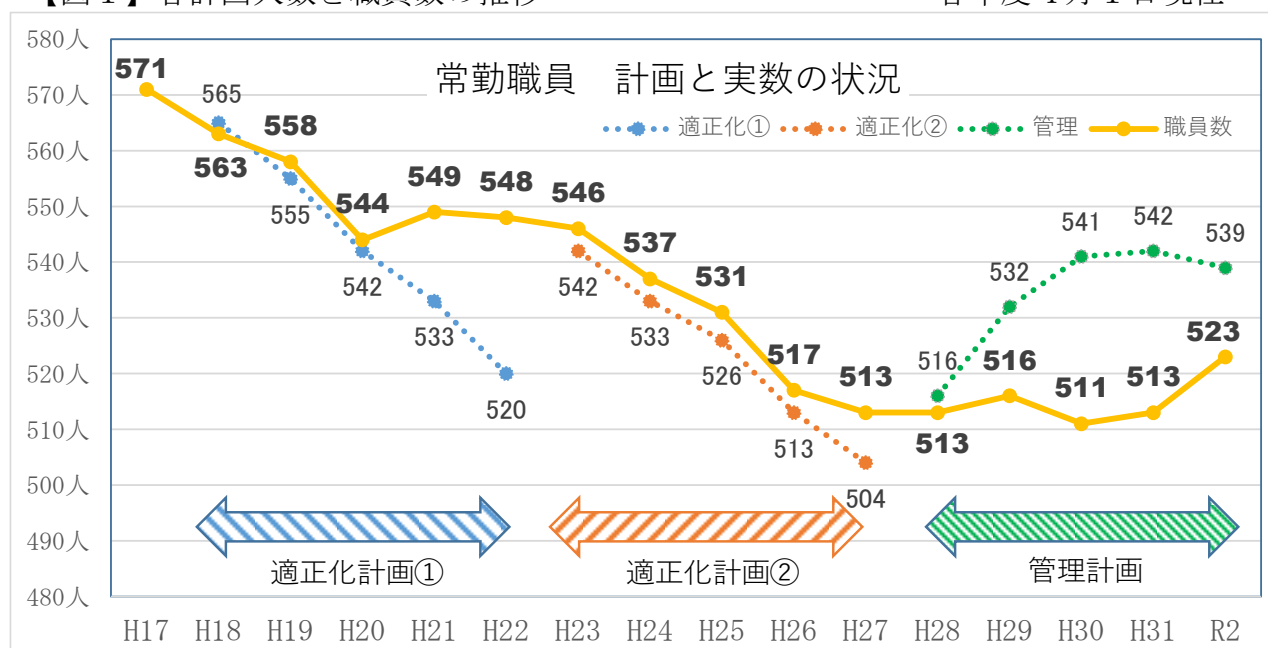
#### ② 定員管理計画（平成28年度～令和2年度）における状況

それまでの定員適正化を進める中で、新たな行政需要対応に伴う業務量の増大や業務内容の複雑化が見られ、これに伴い、職員の能力開発に注がれるべき余力が少ない、時間外勤務の増に伴うワーク・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、定年退職者の再任用の実施など職員確保に努めたものの、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から職員採用が進まず、計画期間中の年度別の目標職員数を20人以上下回る年もあるなど、計画期間を通して人材確保が難しい状況が続きました。

## (2) 職員数の推移

【図1】各計画人数と職員数の推移

各年度4月1日現在



【表1】部門別職員数の推移（定員管理調査より）

各年度4月1日現在

| 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 |     |     |     |    |  |
|------------------------------|-------------|-------|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|----|--|
|                              |             |       | -   | H17      | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23      | H24 | H25 | H26 | H27 | H28    | H29 | H30 | H31 | R2 |  |
| 普通会計                         | 福祉関係を除く一般行政 | 議会    | 6   | 6        | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6        | 6   | 6   | 6   | 6   | 6      | 6   | 6   | 6   |    |  |
|                              |             | 総務    | 103 | 102      | 101 | 98  | 101 | 94  | 98  | 99       | 90  | 90  | 90  | 94  | 99     | 100 | 103 | 106 |    |  |
|                              |             | 税務    | 30  | 30       | 30  | 29  | 31  | 31  | 30  | 30       | 28  | 28  | 29  | 29  | 29     | 30  | 30  | 30  |    |  |
|                              |             | 労働    | 2   | 2        | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1        | 1   | 2   | 1   | 1   | 1      | 1   | 1   | 2   |    |  |
|                              |             | 農林水産  | 23  | 22       | 21  | 21  | 21  | 22  | 20  | 20       | 20  | 20  | 19  | 19  | 19     | 19  | 18  | 18  |    |  |
|                              |             | 商工    | 10  | 12       | 9   | 9   | 10  | 10  | 10  | 11       | 10  | 8   | 9   | 9   | 9      | 11  | 13  | 12  |    |  |
|                              |             | 土木    | 70  | 70       | 77  | 77  | 77  | 70  | 62  | 58       | 60  | 58  | 52  | 52  | 52     | 50  | 51  | 55  |    |  |
|                              | 福祉関係        | 小計    | 244 | 244      | 246 | 242 | 248 | 235 | 228 | 225      | 215 | 212 | 206 | 210 | 215    | 217 | 222 | 229 |    |  |
|                              |             | 民生    | 49  | 46       | 45  | 44  | 45  | 55  | 62  | 63       | 66  | 65  | 64  | 66  | 67     | 64  | 67  | 78  |    |  |
|                              |             | 衛生    | 45  | 43       | 38  | 34  | 33  | 35  | 36  | 38       | 46  | 54  | 55  | 51  | 52     | 50  | 48  | 51  |    |  |
|                              | 公営企業等会計部門   | 小計    | 94  | 89       | 83  | 78  | 78  | 90  | 98  | 101      | 112 | 119 | 119 | 117 | 119    | 114 | 115 | 129 |    |  |
|                              |             | 一般行政計 | 338 | 333      | 329 | 320 | 326 | 325 | 326 | 326      | 327 | 331 | 325 | 327 | 334    | 331 | 337 | 358 |    |  |
|                              |             | 教育    | 179 | 174      | 172 | 168 | 165 | 166 | 164 | 159      | 155 | 153 | 151 | 149 | 143    | 142 | 137 | 126 |    |  |
|                              |             | 普通会計計 | 517 | 507      | 501 | 488 | 491 | 491 | 490 | 485      | 482 | 484 | 476 | 476 | 477    | 473 | 474 | 484 |    |  |
| 病院                           |             | 426   | 419 | 385      | 348 | 332 | 324 | 337 | 335 | 321      | 1   | 1   | 1   | 1   | 1      | 1   | 1   |     |    |  |
| 総合計                          | 水道          | 20    | 20  | 21       | 19  | 19  | 19  | 18  | 16  | 14       | 14  | 13  | 13  | 13  | 12     | 12  | 11  |     |    |  |
|                              | 下水道         | 15    | 15  | 15       | 15  | 14  | 13  | 12  | 11  | 10       | 10  | 10  | 10  | 11  | 11     | 11  | 11  |     |    |  |
|                              | その他         | 19    | 21  | 21       | 22  | 25  | 25  | 25  | 25  | 25       | 25  | 23  | 22  | 22  | 22     | 22  | 22  |     |    |  |
|                              | 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  |     |    |  |
| 総 合 計                        |             |       | 997 | 982      | 943 | 892 | 881 | 872 | 882 | 872      | 852 | 534 | 523 | 522 | 524    | 519 | 520 | 529 |    |  |
| 定員管理上職員数<br>(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 |    |  |

注) 平成26年度まで教育長は一般職として定員管理上職員に含まれていました。

### 3 現状分析及び課題等

前回の定員管理計画でも課題として挙げたところですが、平成18年度からの10年間の定員適正化（削減）により職員数の削減が進む一方で、権限移譲事務や新規事業により業務量が増大し、それに伴い職員の負担が以前よりも大きくなっていることから、①時間外勤務の増加等によりワーク・ライフバランスの維持が困難なこと、②育児休業職員の復職や派遣職員の帰任までの対応等については、ここ数年間の人材確保が進まなかった状況もあり、課題解消に至っておりません。

今後は、効率的で質の高い行政を継続的に進めていくために、行政需要の変化や本市の実情に対応するとともに、行政を担う職員が能力を高め、新たな需要に対応することができる体制を整える必要があります。

#### （１）職員数の現状

職員の令和２年４月１日現在の職員の年齢別・性別の構成は表２のとおりです。

41歳以上の職員が過半数を占めている状況は前回計画時と変わらず、定員適正計画下における採用抑制の影響で職員数が少ない30歳代後半をターゲットとした経験者採用を実施し、採用したものの、依然として他の年齢層よりも割合が低い一方で、40歳代後半の割合が他の年齢層よりも多いなど、年齢構成に大きな歪みが生じており、令和12年度から令和14年度の３年間で職員全体の６分の１にあたる87人の退職が見込まれ、将来に渡る行政組織の安定性・持続性が危ぶまれる状況にあります。（現在、国において公務員の定年延長について検討が進められており、早ければ令和４年度から定年年齢が１年おきに１歳ずつ引き上げられ、令和12年度から定年が65歳となり、現在、40歳代後半の職員の退職年齢は65歳となります。したがってこのボリュームゾーンの退職時期は更に５年先となる見込みです。）、

また、女性職員の割合が年々高くなってきており、特に40歳以下では女性職員の方が多いことから、これまで以上に仕事と家庭の両立、いわゆるワーク・ライフバランスに意を配することが求められてきます。

令和２年４月１日現在の職種別の年齢構成は表４のとおりです。

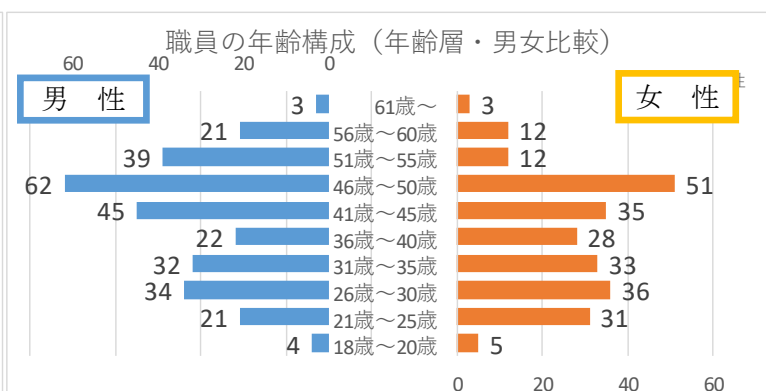
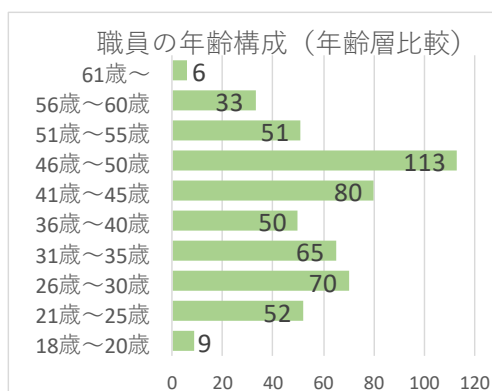
技術職や専門職については、職員数が少なく、年齢構成がアンバランスになりやすいことから、後継者の育成を見据えた採用を行っています。

土木技術員については、近隣に土木系の高校がないことや、大学においても土木系の学科が少なくなっていることを背景に、採用試験への応募も少なく、その確保が非常に困難であることから、採用試験の複数回実施や、特に職員が少ない30歳代の経験者をターゲットとし、同年齢職員と同程度の収入を保障した経験者採用を実施した結果、複数の土木技術員を採用することができました。

【表 2】職員の年齢別・性別構成

(単位:人)

| 年齢区分      | 男性  | 女性  | 合計  | 割合     | H27 割合 | 男性  | 割合    | 女性  | 割合    |
|-----------|-----|-----|-----|--------|--------|-----|-------|-----|-------|
| 61 歳～     | 3   | 3   | 6   | 1.2%   | -      | 166 | 59.9% | 111 | 40.1% |
| 56 歳～60 歳 | 20  | 12  | 32  | 6.1%   | 10.7%  |     |       |     |       |
| 51 歳～55 歳 | 38  | 12  | 50  | 9.6%   | 10.1%  |     |       |     |       |
| 46 歳～50 歳 | 61  | 50  | 111 | 21.2%  | 11.7%  |     |       |     |       |
| 41 歳～45 歳 | 44  | 34  | 78  | 14.9%  | 20.1%  |     |       |     |       |
| 36 歳～40 歳 | 22  | 28  | 50  | 9.6%   | 17.2%  | 113 | 45.9% | 133 | 54.1% |
| 31 歳～35 歳 | 32  | 33  | 65  | 12.4%  | 9.5%   |     |       |     |       |
| 26 歳～30 歳 | 34  | 36  | 70  | 13.4%  | 12.9%  |     |       |     |       |
| 21 歳～25 歳 | 21  | 31  | 52  | 9.9%   | 7.4%   |     |       |     |       |
| 18 歳～20 歳 | 4   | 5   | 9   | 1.7%   | 0.4%   |     |       |     |       |
| 合計        | 279 | 244 | 523 | 100.0% | 100.0% | 279 | 53.3% | 244 | 46.7% |



【表 3-1】年度別・職種別退職者（定年年齢が 60 歳の場合）

| 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 2 年度   | 2     | 2     | 0     | 0   | 0   | 1     | 0   | 0  | 0   | 3     | 8  |
| 令和 3 年度   | 2     | 0     | 0     | 1   | 0   | 0     | 0   | 0  | 1   | 2     | 6  |
| 令和 4 年度   | 10    | 1     | 0     | 0   | 0   | 0     | 0   | 0  | 0   | 1     | 12 |
| 令和 5 年度   | 4     | 0     | 0     | 0   | 0   | 2     | 0   | 0  | 0   | 1     | 7  |
| 令和 6 年度   | 8     | 1     | 0     | 1   | 0   | 0     | 0   | 0  | 0   | 2     | 12 |
| 令和 7 年度   | 5     | 0     | 0     | 0   | 0   | 0     | 0   | 0  | 0   | 1     | 6  |
| 令和 8 年度   | 5     | 1     | 0     | 0   | 0   | 1     | 0   | 0  | 2   | 0     | 9  |
| 令和 9 年度   | 9     | 1     | 1     | 0   | 0   | 0     | 0   | 0  | 0   | 0     | 11 |
| 令和 10 年度  | 11    | 0     | 0     | 0   | 0   | 0     | 0   | 0  | 0   | 2     | 13 |
| 令和 11 年度  | 10    | 1     | 0     | 2   | 0   | 2     | 0   | 0  | 0   | 0     | 15 |
| 令和 12 年度  | 20    | 4     | 0     | 1   | 1   | 2     | 0   | 0  | 0   | 1     | 29 |
| 令和 13 年度  | 24    | 1     | 0     | 0   | 0   | 4     | 2   | 0  | 0   | 0     | 31 |
| 令和 14 年度  | 16    | 6     | 0     | 0   | 0   | 4     | 0   | 0  | 0   | 1     | 27 |

【表 3-2】年度別・職種別退職者（定年年齢が 65 歳に延長された場合）

| 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 2 年度   | 2     | 2     | 0     | 0   | 0   | 1         | 0  | 0   | 3     | 8  |
| 令和 3 年度   | 2     | 0     | 0     | 1   | 0   | 0         | 0  | 1   | 2     | 6  |
| 令和 4 年度   |       |       |       |     |     |           |    |     |       |    |
| 令和 5 年度   | 10    | 1     | 0     | 0   | 0   | 0         | 0  | 0   | 1     | 12 |
| 令和 6 年度   |       |       |       |     |     |           |    |     |       |    |
| 令和 7 年度   | 4     | 0     | 0     | 0   | 0   | 2         | 0  | 0   | 1     | 7  |
| 令和 8 年度   |       |       |       |     |     |           |    |     |       |    |
| 令和 9 年度   | 8     | 1     | 0     | 1   | 0   | 0         | 0  | 0   | 2     | 12 |
| 令和 10 年度  |       |       |       |     |     |           |    |     |       |    |
| 令和 11 年度  | 5     | 0     | 0     | 0   | 0   | 0         | 0  | 0   | 1     | 6  |
| 令和 12 年度  |       |       |       |     |     |           |    |     |       |    |
| 令和 13 年度  | 5     | 1     | 0     | 0   | 0   | 1         | 0  | 2   | 0     | 9  |
| 令和 14 年度  | 9     | 1     | 1     | 0   | 0   | 0         | 0  | 0   | 0     | 11 |
| 令和 15 年度  | 11    | 0     | 0     | 0   | 0   | 0         | 0  | 0   | 2     | 13 |
| 令和 16 年度  | 10    | 1     | 0     | 2   | 0   | 2         | 0  | 0   | 0     | 15 |
| 令和 17 年度  | 20    | 4     | 0     | 1   | 1   | 2         | 0  | 0   | 1     | 29 |
| 令和 18 年度  | 24    | 1     | 0     | 0   | 0   | 4         | 2  | 0   | 0     | 31 |
| 令和 19 年度  | 16    | 6     | 0     | 0   | 0   | 4         | 0  | 0   | 1     | 27 |

【表 4】職種別の年齢構成

（単位：人）

| 年齢区分    | 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  |
|---------|-------|-------|-------|-----|-----|-----------|----|-----|-------|-----|
| 61歳～    | 2     | 1     | 0     | 0   | 0   | 3         | 0  | 0   | 0     | 6   |
| 56歳～60歳 | 17    | 3     | 0     | 1   | 0   | 3         | 0  | 1   | 7     | 32  |
| 51歳～55歳 | 37    | 3     | 1     | 1   | 0   | 1         | 0  | 2   | 5     | 50  |
| 46歳～50歳 | 75    | 13    | 0     | 4   | 1   | 14        | 2  | 0   | 2     | 111 |
| 41歳～45歳 | 44    | 9     | 2     | 5   | 1   | 16        | 0  | 0   | 1     | 78  |
| 36歳～40歳 | 24    | 5     | 2     | 4   | 1   | 14        | 0  | 0   | 0     | 50  |
| 31歳～35歳 | 32    | 4     | 4     | 3   | 2   | 19        | 1  | 0   | 0     | 65  |
| 26歳～30歳 | 45    | 2     | 1     | 6   | 1   | 12        | 1  | 2   | 0     | 70  |
| 21歳～25歳 | 34    | 2     | 0     | 2   | 0   | 14        | 0  | 0   | 0     | 52  |
| 18歳～20歳 | 2     | 2     | 1     | 0   | 0   | 4         | 0  | 0   | 0     | 9   |
| 合計      | 312   | 44    | 11    | 26  | 6   | 100       | 4  | 5   | 15    | 523 |

## (2) 勤務時間の状況

### ①勤務時間の状況

平成29年1月に職員の勤務状況を客観的かつ的確に把握することを目的に、勤務実態管理システムを導入し、職員の出退勤時刻を記録し、勤務の状況の「見える化」を図り、長時間勤務の是正に努めてきました。

平成元年度の勤務実態管理システムの出退勤時刻から算出された幼稚園等の外郭施設を除く男女別年代別職員1人あたりの1日の平均勤務時間は図1-1、男女別の勤務時間別の内訳は図1-2、月別の平均勤務時間の状況は図2、繁忙月の勤務時間と月平均勤務時間の比較は図3のとおりです。

全体では1日の正規の勤務時間である7時間45分に対し、実績では8時間26分とその差は41分となっております。(出退勤時刻から算出された値ですので、この勤務時間には片付け等の時間も含まれており、全てが時間外勤務に該当するわけではありません。)

男女別では男性の方が約20分長く、年代別では、出産・育児の時期と重なり、育児に係る部分休業を取得している女性職員も多い20歳代後半から40歳までの女性の勤務時間が短い傾向にある一方で、課長補佐や係長など監督者が多く占める40歳代後半の女性の勤務時間は男性の勤務時間とほぼ同じで、子育てがひと段落し、男性と変わらない働き方ができることが要因と考えられます。

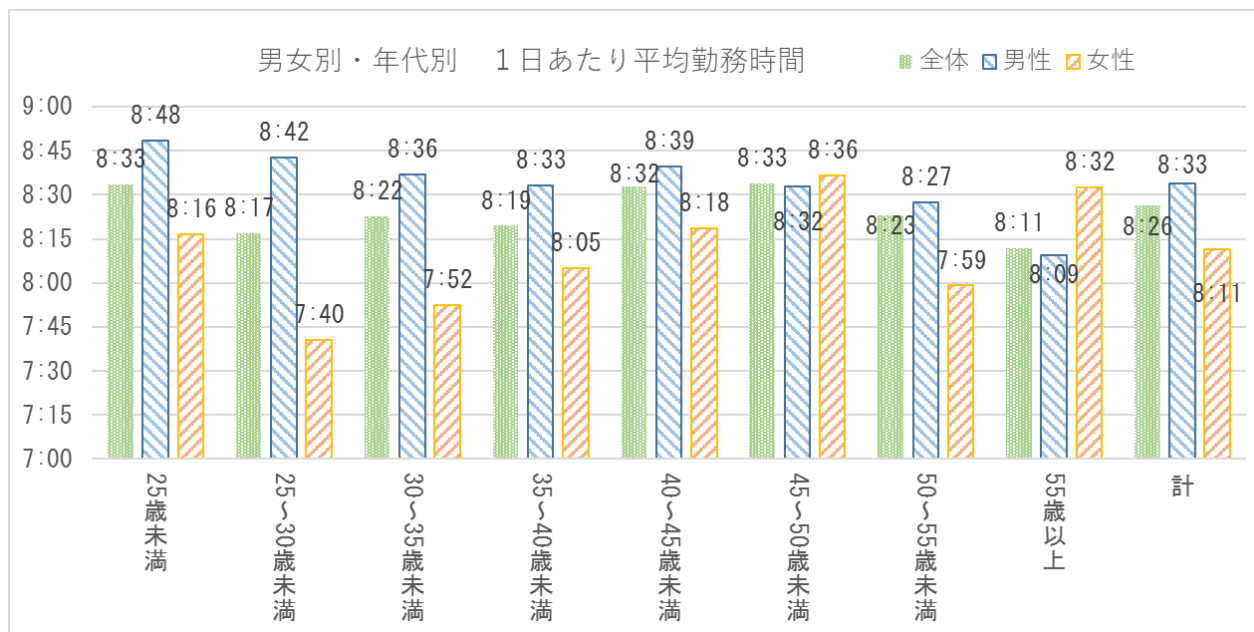
勤務時間の内訳としては、約4分の3の職員は9時間未満の勤務時間となっておりますが、約7割の職員の繁忙月の勤務時間は平均の勤務時間を1時間以上上回っており、年間を通じて一定の業務量という職員は少なく、時期により業務量に差がある傾向があり、月別の平均勤務時間から、年度始めの2ヵ月と年度末の2ヵ月の勤務時間が長くなっており、この期間を繁忙月とする職員が全体の6割超を占めていることから、業務の前倒しといった業務量を平準化することも必要です。

また、平均の勤務時間が10時間を超える職員のほとんどが、繁忙期には11時間を超える勤務を行っており、一部の職員においては長時間勤務が常態化している状況にあると言えます。

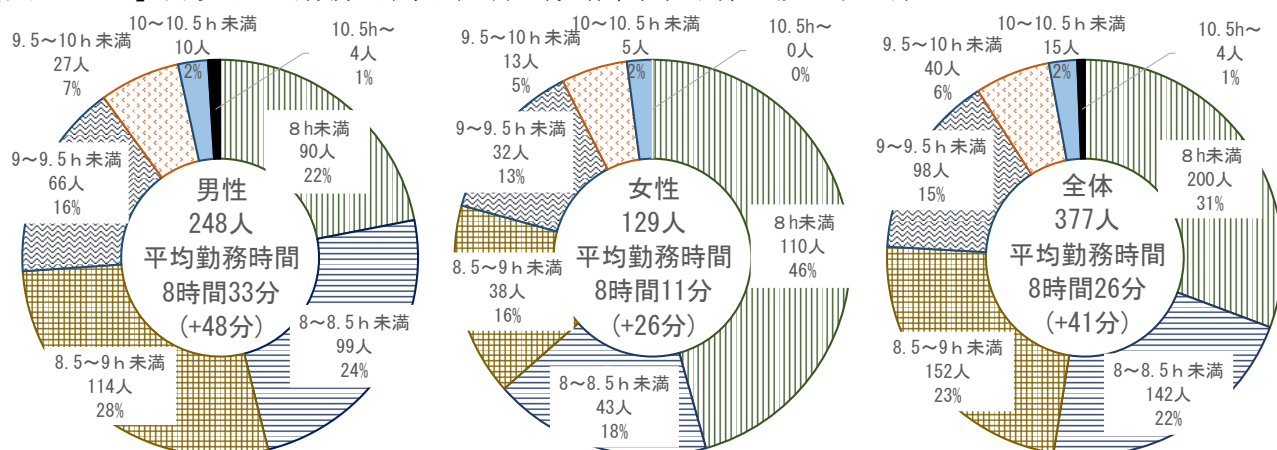
長時間勤務はメンタル不調や循環器系疾患に罹患するリスクを高める要因となり、心身ともに職員の健康に大きな影響を与えます。また、育児や介護といった家庭状況から長時間勤務ができない職員が一定数以上存在しており、そういった職員は長時間勤務を前提とした業務を担当するのは難しく、人員配置を困難にするだけでなく、職員のキャリア形成にも支障があるなど、すべての職員がその能力を高め、発揮し成果を挙げていくためには長時間勤務の是正は不可欠です。



【図１－１】男女別・年代別の１日あたりの平均勤務時間の状況（幼稚園等外郭施設除く）



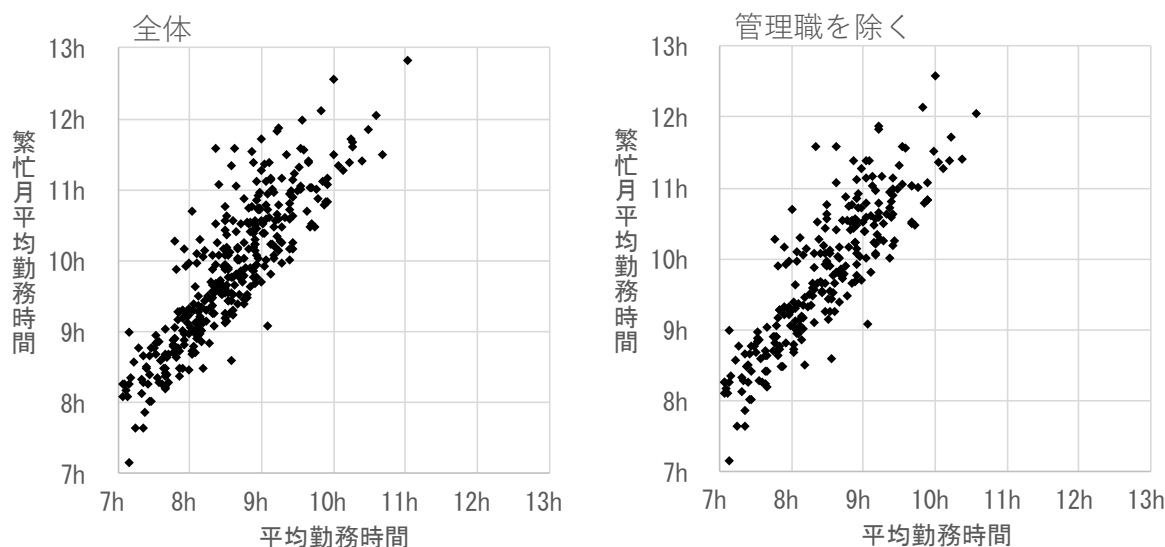
【図１－２】男女別・勤務時間別割合（幼稚園等外郭施設を除く）



【図２】月別の平均勤務時間の状況（幼稚園等外郭施設除く）



【図3】 繁忙月の勤務時間と月平均勤務時間の比較（幼稚園等外郭施設除く）



## ②時間外勤務命令に基づく時間外勤務の状況

前計画期間の平成28年度から令和2年9月までに時間外勤務命令を受けて行った職員1人あたりの年度別の月平均の時間外勤務時間は表5のとおりです。

期間中の月平均の時間外勤務時間は10.0時間ですが、所属別では月平均の時間外勤務時間が20時間を超える所属が3所属と、長時間勤務が常態化している状況にあり、また、平均の10時間を超える所属も20所属と、全体の35所属中、半数以上の所属が平均を上回っている状況にあります。

これまで、時間外勤務縮減に向け、勤怠管理システム導入による勤務実態の見える化や、業務過多の所属への職員の増員、繁忙期での非常勤職員の任用、所属部内や所属内での相互支援、個人ではなくチームでの取り組みの推進などを行ってきましたが、災害対応といった突発的な業務もあり、大きな縮減を図ることはできませんでした。

【表5】 職員1人あたり年度別月平均時間外勤務時間

|                                  | H28    | H29    | H30    | R1     | R2     | 計・平均    |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 時間外勤務時間数（時間） ①                   | 46,746 | 45,741 | 45,952 | 55,435 | 23,104 | 216,978 |
| 対象職員数（人） ②                       | 416    | 407    | 404    | 386    | 403    | 2,016   |
| 月平均時間外勤務時間（時間）<br>①÷②÷12月（R2は6月） | 9.4    | 9.4    | 9.5    | 12.0   | 9.6    | 10.0    |

| 月平均時間外勤務時間が | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 期間平均 |
|-------------|-----|-----|-----|----|----|------|
| 20時間以上の所属数  | 0   | 1   | 4   | 5  | 5  | 3    |
| 10～20時間の所属数 | 19  | 18  | 17  | 20 | 14 | 20   |
| 10時間未満の所属数  | 15  | 16  | 17  | 14 | 21 | 15   |
| 計           | 34  | 34  | 34  | 34 | 35 | 35   |

### (3) 各種指標との比較

#### ① 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「Ⅱ－2」の類型に属し、平成31年4月現在の類似団体数は、88市となっており、その中でも全体の職員数は少ない状況にあることが表6からわかります。

【表6】部門別職員数に係る類似団体との比較 (平成31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     | 103 | 144      | ▲41  | ▲28.5     |
|         | 税 務   | 税務                                           | 30  | 38       | ▲8   | ▲21.1     |
|         | 民 生   | 福祉事務所、保育所、年金保険、地域改善対策                        | 67  | 149      | ▲82  | ▲55.0     |
|         | 衛 生   | 衛生、保健センター等施設                                 | 48  | 34       | 14   | 41.2      |
|         | 労 働   | 労働                                           | 1   | 2        | ▲1   | ▲50.0     |
|         | 農林水産  | 農業                                           | 18  | 21       | ▲3   | ▲14.3     |
|         | 商 工   | 商工、観光                                        | 13  | 19       | ▲6   | ▲31.6     |
|         | 土 木   | 土木、用地買収、建築、都市計画、都市公園                         | 51  | 62       | ▲11  | ▲17.7     |
| 一般行政 計  |       |                                              | 337 | 476      | ▲139 | ▲29.2     |
| 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 | 137 | 109      | 28   | 25.7      |
| 特別行政 計  |       |                                              | 137 | 109      | 28   | 25.7      |
| 普通会計 計  |       |                                              | 474 | 585      | ▲111 | ▲19.0     |
| 公営企業等   | 水 道   | 水道事業                                         | 12  | 20       | ▲8   | ▲40.0     |
|         | 下 水 道 | 下水道事業                                        | 11  | 14       | ▲3   | ▲21.4     |
|         | そ の 他 | 国保事業、介護保険事業、後期高齢者医療事業                        | 23  | 36       | ▲13  | ▲36.1     |
| 公営企業等 計 |       |                                              | 46  | 70       | ▲24  | ▲34.3     |
| 総合計     |       |                                              | 520 | 655      | ▲135 | ▲20.6     |

※「総務」部門の職員数が少ないのは支所等の出先機関（本市1箇所、類団平均4.6箇所）が少なく、総務部門や戸籍等の窓口部門の職員数（総務：本市42人、類団平均61人、戸籍等窓口：本市9人、類団平均19人）が少ないことが影響しています。

※「民生」部門の職員数が少ないのは、公立保育所（本市1箇所、類団平均公立保育所数7.7箇所）が少なく、保育所職員（本市22人、類団平均95人）が少ないことが影響しています。

※「衛生」部門の職員数が多いのは、保健センター数は類団平均と同じ2箇所ですが、健康施策を推進するため、保健センター職員（本市36人、類団平均22人）人が多いと考えられます。

※「教育」部門の職員数が多いのは、公立幼稚園（本市14箇所、類団平均公立幼稚園数4.8箇所）が多く、幼稚園職員（本市74人、類団平均26人）が多いことが影響しています。

## ② 定員モデルとの比較

「定員モデル」は、地方公共団体の職員数と、その職員数に密接に関連すると考えられる行政需要を表す人口や世帯数、面積などの統計数値との相関関係から方程式化することにより、平均的な職員数を算出する参考指標です。

定員モデルとの比較においても本市の職員数は少ない状況にあります。

【表 7】 定員モデルとの比較

(平成30年 4 月 1 日現在)

| 部<br>門                | 試 算 式<br>(係数×統計数値)         | 計算数値       |                 | 試算職員数          |     | 袋井<br>市 | 定員モデルとの比較 |                   |
|-----------------------|----------------------------|------------|-----------------|----------------|-----|---------|-----------|-------------------|
|                       |                            | 数 値        | 単 位             | 個別<br>計算<br>結果 | 職員数 |         | 差         | 差に<br>対する率<br>(%) |
| 議<br>会<br>・<br>総<br>務 | Y=20.921                   |            |                 | 20.9           |     |         |           |                   |
|                       | 0.000895 × 住民基本台帳世帯数       | 33,774     | 世帯              | 30.2           |     |         |           |                   |
|                       | 0.002469 × 第1次産業就業者数       | 1,924      | 人               | 4.8            |     |         |           |                   |
|                       | 0.015455 × 総面積             | 108.33     | km <sup>2</sup> | 1.7            | 117 | 106     | ▲11       | ▲9.4              |
|                       | 0.032345 × 可住地面積           | 86.03      | km <sup>2</sup> | 2.8            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000003 × 標準財政規模          | 18,918,719 | 千円              | 56.8           |     |         |           |                   |
| 税<br><br>務            | Y=4.523                    |            |                 | 4.5            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000478 × 住民基本台帳世帯数       | 33,774     | 世帯              | 16.1           |     |         |           |                   |
|                       | 0.016769 × 可住地面積           | 86.03      | km <sup>2</sup> | 1.4            |     |         |           |                   |
|                       | 0.001465 × 事業所数            | 3,445      | 所               | 5.0            | 34  | 30      | ▲4        | ▲11.8             |
|                       | 0.000102 × 軽自動車数           | 33,429     | 台               | 3.4            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000130 × 固定資産税納税義務者数(土地) | 26,518     | 人               | 3.4            |     |         |           |                   |
| 民<br><br>生            | Y=10.188                   |            |                 | 10.2           |     |         |           |                   |
|                       | 0.003411 × 住民基本台帳世帯数       | 33,774     | 世帯              | 115.2          |     |         |           |                   |
|                       | ▲0.001830 × 65歳以上の人口       | 20,201     | 人               | ▲37.0          |     |         |           |                   |
|                       | 0.654280 × 社会福祉施設等数(公営)    | 3          | 施設              | 2.0            | 91  | 64      | ▲27       | ▲29.7             |
|                       | 6.615177 × 保育所数(公営)        | 1          | 所               | 6.6            |     |         |           |                   |
|                       | ▲0.005199 × 保育所在所児数(公営)    | 1,188      | 人               | ▲6.2           |     |         |           |                   |
| 衛<br><br>生            | Y=0.019                    |            |                 | 0.0            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000954 × 65歳以上の人口        | 20,201     | 人               | 19.3           |     |         |           |                   |
|                       | 0.009401 × 総面積             | 108.33     | km <sup>2</sup> | 1.0            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000004 × 衛生費             | 4,521,627  | 千円              | 18.1           | 45  | 50      | 5         | 11.1              |
|                       | 0.000294 × ごみ収集量           | 21,884     | t               | 6.4            |     |         |           |                   |
|                       | 0.001835 × 直営ごみ収集量         | 223        | t               | 0.4            |     |         |           |                   |
| 経<br><br>済            | Y=2.683                    |            |                 | 2.7            |     |         |           |                   |
|                       | 0.029452 × 総面積             | 108.33     | km <sup>2</sup> | 3.2            |     |         |           |                   |
|                       | 0.033660 × 小売店数            | 503.00     | 店               | 16.9           | 33  | 31      | ▲2        | ▲6.1              |
|                       | 0.000019 × 農業費             | 396,924    | 千円              | 7.5            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000009 × 農地費             | 327,805    | 千円              | 3.0            |     |         |           |                   |
| 土<br><br>木            | Y=▲2.228                   |            |                 | ▲2.2           |     |         |           |                   |
|                       | 0.000511 × 昼間人口            | 84,286     | 人               | 43.1           |     |         |           |                   |
|                       | 0.000005 × 市町村道実延長         | 1,107,045  | k m             | 5.5            |     |         |           |                   |
|                       | 0.000003 × 都市計画費           | 2,049,861  | 千円              | 6.1            | 58  | 50      | ▲8        | ▲13.8             |
|                       | 0.042779 × 都市公園数           | 84         | 箇所              | 3.6            |     |         |           |                   |
|                       | 0.007601 × 公営住宅戸数          | 204        | 戸               | 1.6            |     |         |           |                   |
| 合 計                   |                            |            |                 |                | 378 | 331     | ▲47       | ▲12.4             |

注)「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)」を参考に試算しました。

### ③ 定員回帰指標との比較

「定員回帰指数」は、人口と面積の2つの統計数値から係数を乗じて職員数を算出する簡素でわかりやすい指標です。

定員回帰指数による試算値と比較しても、本市の職員数は少ない状況にあります。

【表8】 定員回帰指数との比較 (平成30年4月1日現在)

| 区分     | 試算式  |        |      |                      |     |     | 袋井市 | 定員回帰指数との比較 |           |
|--------|------|--------|------|----------------------|-----|-----|-----|------------|-----------|
|        | 人口係数 | 人口(千人) | 面積係数 | 面積(km <sup>2</sup> ) | 一定値 | 試算値 |     | 差          | 差に対する率(%) |
| 一般行政 計 | 3.9  | 88.2   | 0.19 | 108.33               | 70  | 435 | 334 | ▲101       | ▲23.2     |
| 普通会計 計 | 5.3  | 88.2   | 0.28 | 108.33               | 110 | 608 | 575 | ▲33        | ▲5.4      |

注) 定員回帰指数の試算値には、一部事務組合で行っている清掃や消防が含まれているため、袋井市の職員数には袋井市森町広域行政組合の職員を袋井市の分担金割合で按分した職員数(清掃3人、消防99人)を含めた職員数となっています。

### (4) 事務事業量の見込み

毎年度、次年度の職員配置の基礎資料として、各所属における事務事業に係る人工の増減を把握するため、事務事業調査を実施していますが、令和2年度は定員管理計画策定の基礎資料とすることを踏まえて、令和7年度までの事務事業に係る人工の増減の見込みについても調査を行いました。

その結果、これまで同様に事務事業のスクラップや効率化を図る一方で、見込まれる新規事業への対応や、既存の事務事業の推進体制を強化するため、人工の増加が必要であることから、それに応じた職員数の確保が必要となります。

【表9】 令和7年度までに見込まれる事務事業に係る人工の増減

| 区分             | 人工増減    |
|----------------|---------|
| スクラップ・事業終了による減 | ▲ 27 人工 |
| 新規事業・事業拡充による増  | 54 人工   |
| 業務の効率化による減     | ▲ 6 人工  |
| 計              | 21 人工   |

注) 1人工は常勤職員の年間勤務時間1,800時間に相当します。

### 増加が見込まれる主な事務事業

|          |                              |
|----------|------------------------------|
| 総務部      | コミュニティセンター活動の充実<br>男女共同参画の推進 |
| 危機管理部    | 防災施策の充実                      |
| 企画財政部    | I C T の推進                    |
| 総合健康センター | 高齢者の保健事業と介護予防の一体化事業          |
| 市民生活部    | マイナンバーカード普及推進及び管理            |

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 産業環境部 | 茶産地構造改革基盤整備プロジェクト   |
| 都市建設部 | 治水対策の充実             |
| 教育部   | 幼稚園のこども園化など幼保一元化の推進 |

#### 減少となる主な事務事業

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| 総務部      | 地域公共交通網形成計画策定業務            |
| 危機管理部    | 地域防災計画（風水害対策編）、国土強靱化計画策定業務 |
| 企画財政部    | 2020 国勢調査                  |
| 総合健康センター | 長寿しあわせ計画策定業務               |
| 市民生活部    | 袋井市地域福祉推進計画策定業務            |
| 産業環境部    | 小笠山工業団地整備事業                |
| 都市建設部    | 太田川原野谷川治水水防組合の解散           |
| 教育部      | 小中学校校内ネットワーク整備事業           |

### （５）財政状況と人件費

平成17年の合併以降、新市建設計画をはじめ、総合計画に基づく事業の展開、新たな行政需要への対応などに取り組む一方で、税収をはじめとする歳入面では大きな伸びがなかったことから、本市財政を取り巻く状況は厳しい状況が続いており、市民生活の質を維持する経常経費が増加し、新たな投資に振り分ける財源が減少するなど硬直化が課題となっています。

今後も人口減少や少子高齢化の進展、公共施設の老朽化など財政状況は更なる厳しい局面を迎えることが予想されます

このような状況の中、引き続き財政の健全化を維持し、効率的な行政運営を図るためには、選択と集中による経営資源の有効活用と、不断の行政改革が不可欠であるとともに、経常経費のうち、人件費が占める割合が高く、その水準を適正に保つためにも適切な定員管理は不可欠であります。

人件費の状況については、類似団体と比較し、人件費が歳入総額や市税収入に占める割合は低くなっており、過度に財政を圧迫している状況ではありません。

しかしながら、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中でも高くなっており、これは人件費には非常勤嘱託や臨時的任用職員といった非常勤職員に対する給与が含まれる一方で、職員数は常勤職員のみとなっており、非常勤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ことから、本市にあっては他の団体と比較し、常勤職員が少ない分、非常勤職員でカバーしていることが原因と考えられ、非常勤職員の管理にも意を配することが重要です。

【表10】財政状況と人件費（決算額。ただし令和2年度は予算額）

| 項目        | 年度 | H29    | H30    | H31    | R2     |
|-----------|----|--------|--------|--------|--------|
| 歳入総額（百万円） |    | 33,979 | 34,093 | 36,558 | 35,200 |
| 市税収入（百万円） |    | 15,181 | 15,370 | 15,497 | 15,195 |
| 構成比（％）    |    | 44.7   | 45.1   | 42.4   | 43.2   |
| 人件費（百万円）  |    | 5,012  | 4,857  | 4,931  | 5,047  |
| 人件費/総額（％） |    | 14.8   | 14.2   | 13.5   | 14.3   |
| 人件費/市税（％） |    | 33.0   | 31.6   | 31.8   | 33.2   |

注）人件費には賃金を含む。

【表11】財政計画と人件費

| 項目        | 年度 | R3     | R4     | R5     | R6     | R7     |
|-----------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 歳入総額（百万円） |    | 35,000 | 36,200 | 34,100 | 34,400 | 34,500 |
| 市税収入（百万円） |    | 13,812 | 13,952 | 14,198 | 14,088 | 14,226 |
| 構成比（％）    |    | 39.5   | 38.5   | 41.6   | 41.0   | 41.2   |
| 人件費（百万円）  |    | 5,051  | 5,055  | 5,044  | 5,028  | 5,016  |
| 人件費/総額（％） |    | 14.4   | 14.0   | 14.8   | 14.6   | 14.5   |
| 人件費/市税（％） |    | 36.6   | 36.2   | 35.5   | 35.7   | 35.3   |

（第2次袋井市総合計画後期基本計画における財政計画）

【表12】平成30年度普通会計 類似団体比較

| 市名         | 普通<br>会計<br>職員数<br>① | 人口<br>② | 歳入<br>総額<br>(百万円)<br>③ | 人件費<br>(賃金含む)<br>④ | 人口千人<br>あたり職員数 |    | 人件費/総額 |    | 職員1人<br>あたり人件費 |    |
|------------|----------------------|---------|------------------------|--------------------|----------------|----|--------|----|----------------|----|
|            |                      |         |                        |                    | ①÷②÷<br>1,000  | 順位 | ④÷③    | 順位 | ④÷①            | 順位 |
| 福井県鯖江市     | 356                  | 69,297  | 26,570                 | 3,950              | 5.14           | 1  | 14.9%  | 25 | 11,095         | 87 |
| 愛知県あま市     | 470                  | 88,872  | 31,074                 | 4,652              | 5.29           | 2  | 15.0%  | 30 | 9,899          | 63 |
| 岐阜県羽島市     | 363                  | 68,219  | 22,768                 | 3,224              | 5.32           | 3  | 14.2%  | 16 | 8,883          | 18 |
| 静岡県袋井市     | 473                  | 87,908  | 34,114                 | 4,878              | 5.38           | 4  | 14.3%  | 20 | 10,313         | 76 |
| 岐阜県美濃加茂市   | 315                  | 56,703  | 22,255                 | 3,191              | 5.56           | 5  | 14.3%  | 21 | 10,131         | 73 |
| 大阪府柏原市     | 390                  | 70,118  | 25,050                 | 4,046              | 5.56           | 6  | 16.2%  | 47 | 10,375         | 79 |
| 滋賀県守山市     | 463                  | 82,705  | 29,289                 | 5,013              | 5.60           | 7  | 17.1%  | 61 | 10,827         | 85 |
| 埼玉県東松山市    | 509                  | 90,188  | 30,945                 | 4,919              | 5.64           | 8  | 15.9%  | 44 | 9,663          | 47 |
| 愛知県豊明市     | 389                  | 68,773  | 22,594                 | 3,718              | 5.66           | 9  | 16.5%  | 48 | 9,557          | 41 |
| 愛知県北名古屋    | 487                  | 85,673  | 28,736                 | 4,809              | 5.68           | 10 | 16.7%  | 52 | 9,874          | 62 |
| 山形県米沢市     | 482                  | 81,847  | 38,094                 | 4,562              | 5.89           | 11 | 12.0%  | 3  | 9,465          | 36 |
| 福岡県行橋市     | 434                  | 73,360  | 32,744                 | 4,215              | 5.92           | 12 | 12.9%  | 6  | 9,712          | 52 |
| 埼玉県幸手市     | 308                  | 51,939  | 19,800                 | 2,750              | 5.93           | 13 | 13.9%  | 13 | 8,928          | 19 |
| 茨城県つくばみらい市 | 307                  | 51,590  | 19,820                 | 2,994              | 5.95           | 14 | 15.1%  | 34 | 9,754          | 55 |
| 兵庫県三木市     | 467                  | 78,414  | 30,740                 | 5,534              | 5.96           | 15 | 18.0%  | 70 | 11,851         | 90 |
| 茨城県鹿嶋市     | 406                  | 68,057  | 26,354                 | 3,976              | 5.97           | 16 | 15.1%  | 33 | 9,792          | 57 |
| 群馬県藤岡市     | 403                  | 66,223  | 26,064                 | 3,829              | 6.09           | 17 | 14.7%  | 24 | 9,500          | 38 |
| 兵庫県たつの市    | 473                  | 77,499  | 36,647                 | 5,085              | 6.10           | 18 | 13.9%  | 12 | 10,750         | 83 |
| 滋賀県栗東市     | 421                  | 68,882  | 27,239                 | 4,250              | 6.11           | 19 | 15.6%  | 40 | 10,096         | 70 |
| 愛知県知立市     | 441                  | 71,823  | 23,018                 | 4,341              | 6.14           | 20 | 18.9%  | 76 | 9,844          | 60 |
| 類団平均       | 504                  | 71,431  | 29,890                 | 4,855              | 9.52           |    | 22.2%  |    | 9,140          |    |

注）類似団体90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



## 4 定員管理の方針(令和3年度～令和7年度)

### (1) 定員管理の基本的な考え方

今後の5年間に於いて、第2次「袋井市総合計画後期基本計画」に掲げた事業の積極的な推進は元より、今後も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、計画策定時の職員数513人を計画最終年度に539人と、26人の増員を数値目標としましたが、前述のとおり、目標の職員数を確保することができず、前回の計画時に掲げた課題は依然解消されていない状態です。

本市の職員数は、類似団体との比較や定員モデル、定員回帰指数といった指標との比較においても、非常に少ない状況にあることから、行政需要等の増加による業務量の増は、より職員の負担感や時間外勤務の増大に直結するため、これまで以上に心身ともに健康で働きやすい職場環境を整えるとともに、様々な状況に柔軟に対応していくため、職員個々の能力を伸ばす人材育成を推進していくことが重要となります。

また、再任用制度や定年延長の影響により、再任用職員の増加や退職年齢が引き上がることになり、退職する職員数が少なくなる期間もありますが、組織の活性化や10～15年後（定年が65歳まで延長されれば15～20年度）に予想される職員の大量退職への対応のためにも、毎年、一定数の新規職員を採用していくことが必要となります。

その一方で、職員数を増加させることは、将来の財政負担に大きな影響を与えることから、効率的かつ効果的な行財政運営に努めていかななくてはなりません。

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、次のア～オに基づき策定します。

ア I o T、A I、電子申請等を積極的に導入し、事務処理の迅速化を図り、市民サービスの向上に必要な人員を計画的に確保し、配置します。

イ 専門職における任期付職員、障がい者や外国籍職員の採用を進めるとともに、女性職員の積極的な登用を図るなど、多様性のある組織を目指します。

ウ 業務量に見合った職員確保と適正な配置により、職員のワーク・ライフバランスの向上と職員の人材育成の推進を図ります。

エ 退職者と採用者のバランスをとりながら、年齢構成の平準化を図ります。

オ 技能労務職については、引き続き新規採用を行わないこととし、担当業務の遂行には非常勤職員を任用するか、民間委託を進めます。

### (2) 計画期間

第2次総合計画後期基本計画及び第2次行政改革後期実施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３年度～令和７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２年４月１日現在の再任用職員及び任期付職員を含めた正規職員を基準とします。

令和２年４月１日現在の正規職員数：523人（総職員数529人－企業団派遣職員６人）

### （４）数値目標

#### 令和７年４月１日の職員数：５５０人

【表13】数値目標職員数の増減内訳

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 令和２年４月１日現在職員数             | ５２３人 |
| ①技能労務職の退職不補充              | ▲９人  |
| ②企業団への派遣の縮小               | ▲２人  |
| ③事務事業増減に対応する職員数           | ２１人  |
| ④育児休業や派遣職員の補充<br>長時間勤務の是正 | ７人   |
| ⑤定年引上げに伴う職員の増             | １０人  |
| 計                         | ５５０人 |

#### ① 技能労務職の退職不補充

上記（１）オのとおり、計画期間内に退職する技能労務職９人の補充は行わず、会計年度任用職員の任用及び民間委託で対応します。

#### ② 掛川市・袋井市病院企業団への派遣職員の減

これまで企業団の事務部門に職員を派遣しておりましたが、現在、企業団においてプロパー職員の採用を進めていることから、段階的に派遣を縮小します。

#### ③ 令和７年度までに見込まれる事務事業の増に対応する職員の増員

前述３（４）の事務事業量の見込みのとおり、計画期間内の事務事業量の増に対応するため、21人の増員を行います。

#### ④ 育児休業や派遣職員の補充及び長時間勤務の是正

育児休業を取得する職員の補充については、会計年度任用職員を任用し対応していることから、常時、10人前後いる育児休業取得者の20%にあたる2人を、他団体への派遣については、常時派遣している静岡県後期高齢者医療広域連合及び中遠広域事務組合への2人をそれぞれ補充します。

また、長時間勤務の是正に向け、前の定員管理計画の計画期間の平成28年度から令和２年９月までの職員１人あたりの月平均時間外勤務時間 10.0 時間から1時間減するために必要な人工、3人を増員します。

前計画期間中の月平均時間外勤務時間数 10.0 時間の1時間減 → 10%の減

前計画期間中の年間平均時間外勤務時間数 48,000 時間×10%＝約 4,800 時間の減

4,800 時間 ÷ 1,800 時間（1 人工）＝2.7 人工 ≒ 3 人

#### ⑤ 定年引上げに伴う職員の増

地方公務員法の改正に伴い、定年年齢が段階的に引き上げられるとともに、定年退職する職員が暫定再任用を希望する場合には、当該職員が年金支給開始年齢に達するまで、原則として常時勤務を要する職に再任用する必要がある。

60 歳以降の職員にあつては、各所属が所管する業務に従事するとともに、これまでの経験を活かし、若手職員の育成・指導にあたる。特に、元管理監督職の職員にあつては、その経験を活かし、管理職をサポートし、組織を活性化させる。

【表14】 年度別・部門別の職員数の目標

（単位：人）

| 部門          | 区分  | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 | 7 年度 | 3 ～ 7 年度計   |
|-------------|-----|------|------|------|------|------|------|-------------|
| 一般行政        | 減員  |      | 22   | 3    | 6    | 2    | 0    | 33 (9.4%)   |
|             | 増員  |      | 28   | 8    | 7    | 6    | 2    | 51 (14.5%)  |
|             | 差引  |      | 6    | 5    | 1    | 4    | 2    | 18 (5.1%)   |
|             | 職員数 | 352  | 358  | 363  | 364  | 368  | 370  |             |
| 特別行政        | 減員  |      | 3    | 1    | 0    | 1    | 1    | 6 (4.8%)    |
|             | 増員  |      | 2    | 2    | 0    | 0    | 0    | 4 (3.2%)    |
|             | 差引  |      | ▲ 1  | 1    | 0    | ▲ 1  | ▲ 1  | ▲ 2 (▲1.6%) |
|             | 職員数 | 126  | 125  | 126  | 126  | 125  | 124  |             |
| 公営企業等<br>会計 | 減員  |      | 2    | 1    | 0    | 1    | 3    | 7 (15.6%)   |
|             | 増員  |      | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 8 (17.8%)   |
|             | 差引  |      | 0    | 1    | 1    | 0    | ▲ 1  | 1 (2.2%)    |
|             | 職員数 | 45   | 45   | 46   | 47   | 47   | 46   |             |
| 合計          | 減員  |      | 26   | 5    | 6    | 5    | 4    | 46 (8.8%)   |
|             | 増員  |      | 32   | 12   | 8    | 7    | 4    | 63 (12.0%)  |
|             | 差引  |      | 5    | 7    | 2    | 3    | 0    | 17 (3.3%)   |
|             | 職員数 | 523  | 528  | 535  | 537  | 540  | 540  |             |

#### （5）定員管理実行のための主な手法

##### ① ICTの積極的な活用

I o T、A I、電子申請等を積極的に導入し、事務処理の迅速化を図り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、職員の負担軽減だけでなく、研修の充実や行政課題への対応に努めます。

##### ② 多様性も考慮した計画的な職員採用と早期退職募集制度の運用

職員の新規採用については、職種ごとに年齢バランスや職員数を勘案しながら、

毎年計画的な人数を採用することで、職員の年齢構成を図っていきます。

なお、職員採用にあたっては、退職者補充とともに職員数が少ない年齢層における経験者採用や、職員の多様性を広げるため、障がい者や外国籍といった職員の採用を行います。

また、45歳以上で勤続20年以上の職員を対象とした早期退職募集制度については、職員の年齢構成の平準化と組織の活性化及び新陳代謝を図るため、継続して運用をしていきます。

#### ③ 会計年度任用職員、再任用職員、任期付職員・人事交流など多様な任用形態の活用

定型的な業務や臨時的に発生する業務については、会計年度任用職員を、専門性が高い・期間が定められている業務等については任期付職員や外部組織からの人事交流職員を、行政に関する知識や業務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、役割・職責に応じた適切な配置を図り、引き続き、正規職員以外の職員の活用を推進していきます。

#### ④ 人材育成の推進、チーム力の向上

袋井市人材育成基本方針及び職員研修計画に基づき、職場外研修や人事評価制度と連携したOJTなどを通じて、職員一人ひとりの能力と意識を高めるとともに、職場内外における対話を通じて相互理解を深め、業務に対しチームとして取り組み、組織の総合力の強化を図ります。

#### ⑤ 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。

#### ⑥ 効果的な職員配置

限りある正規職員を最大限活用するため、人事ヒアリングや事務事業量調査、自己申告書等により、それぞれの職場における事務事業の進捗状況や事務量を的確に把握し、職員個々の知識・能力・経験・意欲等を踏まえ、適材適所の職員配置を行います。

#### ⑦ 職員内部応援体制の整備、時期に捉われない人事異動の実施

時期的に繁忙が生じる業務や期間が限られた業務等については、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。

#### ⑧ 働き方改革の推進、職員の健康管理など働きやすい職場環境の整備

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や、テレワークや時差勤務など職員のライフスタイルにあった多様で柔軟な働き方の整備といった働き方改革を推進するとともに、業務の質の高度化・業務量の増大は、職員の心身面に大きな影響を与えていることから、健康診断やストレスチェック制度などを有効に活用し、職員の健康管理にも配慮するなど、健康的に働くことができ、その能力を高め、十分発揮できる職場環境づくりを推進

します。

#### ⑨ 民間活力の積極的な活用

これまでも施設や業務について、積極的に指定管理者制度や民間委託を活用してきましたが、引き続き民間活力の活用を推進するとともに、市民と行政との連携・協働のまちづくりの観点から、広範に及ぶ様々な分野における市民活動や市民参画の促進を図り、多様化する行政需要に対し、コミセンやボランティア、NPOなどによる業務の推進を図るなど効率的な行政サービスの推進を図ります。

## 5 計画の進行管理等

### (1) 計画の公表

本計画策定後、市の広報紙や市のホームページで公表します。

### (2) 進捗状況の公表

「袋井市人事行政の運営等の状況の公表に関する条例（平成17年条例第21号）」に基づき、市の広報紙やホームページで公表します。

### (3) 計画の見直し

本計画について、PDCAサイクルによる進行管理を行うこととし、計画期間内において大きな社会情勢の変化や市の事務事業の増減、財政事情に応じて必要があると認められる場合には計画を見直すこととします。

また、現在、国において、公務員の定年年齢を60歳から65歳に段階的に引き上げることや、役職定年制の導入などが検討されており、これらの制度改正は人件費や職員の採用計画など人事管理上、大きな影響を及ぼすため、今後の動向に注視していきます。



---

## 袋井市定員管理計画

(令和 3 年度 ▶ 令和 7 年度)

令和 3 年 3 月 制定

令和 5 年 1 月 一部修正

作成 袋井市総務部総務課人事研修係  
〒437-8666 静岡県袋井市新屋一丁目 1 番地の 1  
電話 0538-44-3101 FAX 0538-43-2131  
E メール [soumu@city.fukuroi.shizuoka.jp](mailto:soumu@city.fukuroi.shizuoka.jp)

---

