

第4次鶴岡市定員適正化計画

令和4年3月

1 これまでの定員適正化計画の取組状況

1 定員適正化計画の策定経緯及び計画期間

(1) これまでの定員適正化計画

定員適正化計画は、市が目指すまちづくりの方向性に基づき、行政サービスを適切かつ確実にを行うための組織体制を構築するとともに、職員数及び効率的・効果的な任用・配置を計画的に管理する際の拠りどころとなるものです。

当市の定員適正化計画は、市町村合併後のスケールメリットをいかし、簡素で効率的な行政システムを構築するとともに、正規職員数及び人件費の抑制を図るため、平成 20 年 3 月に策定し、平成 23 年 7 月に第 2 次計画策定を経て、平成 29 年 3 月に前計画の第 3 次計画に至っています。

第 1 次計画は、計画対象を普通会計職員（総務、税務や農林水産、商工、土木、福祉などの一般行政部門と教育部門・消防部門の職員）を計画対象としましたが、第 2 次計画以降は、普通会計職員と上下水道会計の職員と国民健康保険や後期高齢者医療、介護保険特別会計の職員を含んだ計画としています。

各計画の策定年月と計画期間

策定年月	計画期間	名 称
平成 20 年 3 月	H19～H22	第 1 次鶴岡市定員適正化計画
平成 23 年 7 月	H23～H28	第 2 次鶴岡市定員適正化計画
平成 29 年 3 月	H28～R3	第 3 次鶴岡市定員適正化計画

(2) 定員適正化の達成状況と職員数の推移

計画期間の減員は、平成 19 年度から平成 22 年度までは 93 人、平成 23 年度から平成 28 年度までは 190 人、平成 29 年度から令和 3 年度までは 56 人となっております。

① 第 1 次計画における目標値と職員数の実績

(単位：人)

区分	H19 年度	H20 年度	H21 年度	H22 年度	期間中増減
目標値	1, 435	1, 403	1, 379	1, 350	▲85
職員数	1, 435	1, 399	1, 366	1, 342	▲93
対前年増減	-	▲36	▲33	▲24	

② 第2次計画における目標値と職員数の実績

(単位：人)

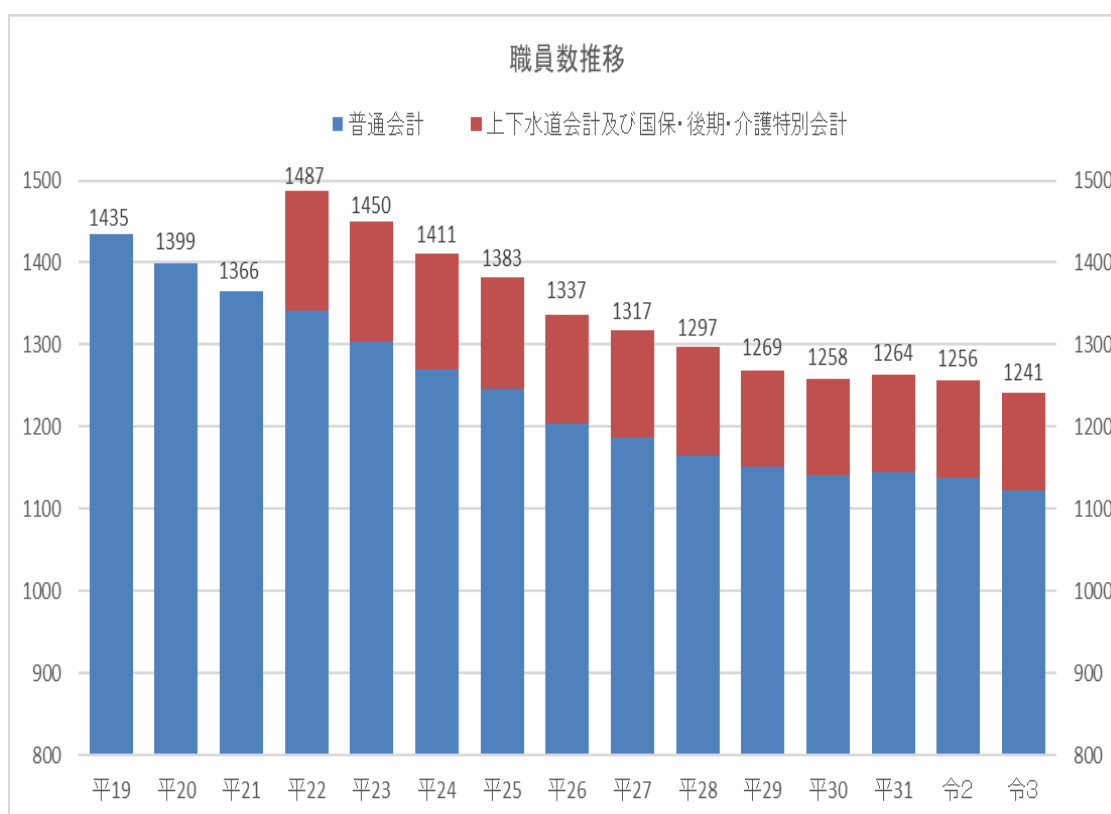
区分	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	期間中増減
目標値	1,487	1,450	1,421	1,386	1,345	1,328	1,296	▲191
職員数	1,487	1,450	1,411	1,383	1,337	1,317	1,297	▲190
対前年増減	-	▲37	▲39	▲28	▲46	▲20	▲20	

③ 第3次計画における目標値と職員数の実績

(単位：人)

区分	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	期間中増減
目標値	1,297	1,286	1,263	1,247	1,230	1,218	▲79
職員数	1,297	1,269	1,258	1,264	1,256	1,241	▲56
対前年増減	-	▲28	▲11	6	▲8	▲15	

④ 計画期間の職員数の推移



< 第1次計画 >> 第2次計画 >> 第3次計画 >

3 第3次計画における実績と主な取組

(1) 第3次計画での実績

第3次計画では、人材育成基本方針に沿いながら、職員の資質向上、行政のレベルアップを図りつつ、機能的・効率的な行政執行体制を構築するため基本方針を定め、各年度における職員数の数値目標を掲げながら、計画に取り組みました。平成17年10月の市町村合併から10年が経過し、人口減少社会への対応や農林水産業存立基盤の弱体化など新たな行政課題が顕在化する一方で、普通交付税の合併特例措置の段階的縮減の開始など、市政運営を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、総合計画や行財政改革推進プランとの一体的かつ総合的な管理・運用を行ってきました。計画のとおり、公共施設の指定管理制度の導入や水道部での窓口業務の包括委託、学校再編等を実施したことにより、計画目標79人の減員に対し、56人の減員となりました。

計画目標に対して23人が未達成の理由としては、主にフルタイム再任用職員の見込みが異なったことによるものです。平成28年度の計画策定段階では、再任用職員のフルタイム勤務者の見込みをしていませんでしたが、令和3年度までに33人からのフルタイム勤務の意向があり、これらを全て受入れたことが大きな要因となります。

① 部門別職員数の推移

(各年度4月1日)

区 分 部 門		職員数(人)						H28~ R3 増減数	
		平28年度	平29年度	平30年度	平31年度	令2年度	令3年度		
普 通 会 計	福 祉 関 係 を 除 く 一 般 行 政	議 会	8	8	8	8	8	8	0
		総務・企画	207	208	209	214	218	218	11
		税 務	78	78	75	72	69	68	▲10
		労 働	2	2	2	2	2	2	0
		農林水産	102	99	99	100	100	98	▲4
		商 工	33	34	35	37	38	35	2
		土 木	91	89	90	91	90	90	▲1
	小 計	521	518	518	524	525	519	▲2	
	福 祉 関 係	民 生	145	141	137	138	134	135	▲10
		衛 生	94	95	96	96	93	91	▲3
		小 計	239	236	233	234	227	226	▲13
	一般行政部門計		760	754	751	758	752	745	▲15
	教 育		200	194	183	181	179	171	▲29
消 防		206	204	207	206	207	207	1	
普通会計計		1,166	1,152	1,141	1,145	1,138	1,123	▲43	
公 営 企 業 等 会 計 部 門 計	水 道	48	27	28	29	29	29	▲19	
	下 水 道	21	29	28	30	29	29	8	
	そ の 他	62	61	61	60	60	60	▲2	
	公営企業等会計部門計	131	117	117	119	118	118	▲13	
総合計		1,297	1,269	1,258	1,264	1,256	1,241	▲56	

(2) 第3次計画での主な取組

第3次計画での主な取組みは以下のとおりです。

- ① 組織機構の再編
 - ・総合計画及び行財政改革大綱を推進するための組織体制の構築のため課や室の新たな設置
(「若者・子育て世代応援推進室」「地域包括ケア推進室」等)
 - ・地域での窓口サービスを確保しつつ、本所、庁舎の役割分担を見直し、建設事務室を廃止し、庁舎に産業建設課として再編
 - ・農政部門の係廃止
- ② 事務事業の見直し
 - ・地域福祉業務の統合
 - ・税務部門のシステム導入
 - ・保育料、介護保険料、後期高齢者医療保険料の滞納整理を納税課へ集約
 - ・各種証明書のコンビニ交付
- ③ 民間への業務委託等の推進
 - ・市立保育園の指定管理制度への移行
 - ・文化会館の指定管理制度への移行
 - ・水道事業の窓口業務の包括的業務の委託
- ④ 再任用職員制度の活用
 - ・定年退職者の再任用職員採用（フルタイム勤務を定員管理の対象）

2 職員数の現状分析と課題

1 職員の現状分析について

(1) 職員分析に使用した3つの指標について

第4次計画の策定にあたり、まず当市の職員数及び職員構成について、改めて現状分析を行った上で課題を整理することとします。

総務省が設置する「地方公共団体定員管理研究会」による「地方公共団体における適正な定員管理の推進について」では、地方公共団体が適正な定員管理を進める上で活用する参考指標として「定員モデル」「定員回帰指標」「類似団体別職員数の状況」の3指標を掲げています。

同研究会が掲げる3つの指標については、地方公共団体の定員配置について、その地域の人口や地勢条件、地域住民の行政に対する要望など、行政需要によって決定されるべきとし、類似する地方公共団体間の職員数の状況を客観的に比較

することができる指標を、参考として示しています。

3指標の概要は次のとおりです。いずれもメリット・デメリットがあることから、指標の特性を考慮したうえで、各地方公共団体において用途に応じて使い分けることとされています。

(2) 各参考指標の比較

鶴岡市ではこれまでの適正化計画で「類似団体別職員数の状況」を指標として定員管理を進めてきましたが、人口と産業別就業人口の構成比を基準に類型区分し、類型に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、人口1万当たりの職員数の平均値より算出された指標であるため、人口と産業構造以外の特殊事情が考慮されない指標の特性上から、平成17年の市町村合併を契機に東北一の面積を有し、各地域に庁舎や施設を有するなど、特殊な行政事情を抱える本市職員配置の実態が考慮できません。

定員回帰指標は人口・面積を考慮した簡素な指標であり、理解しやすく説明がしやすい、というメリットがある一方、人口面積以外の特殊事情は考慮されず、総数比較のみで部門ごとの比較ができないというデメリットがあります。

定員モデルは、30～40程度の各種統計データを考慮しており、一定程度団体における特殊事情を反映させることが可能であり、また、部門ごとに職員数の分析が可能というメリットがあります。

指標名	メリット	デメリット
類似団体別職員数の状況	人口が同規模の団体を平均して比較するためイメージしやすい 大部門・小部門毎の細かい比較が可能	団体の特殊事情が考慮されない 団体区分における平均のため、各区分両端に位置する団体のブレが大きい
定員回帰指標	人口・面積を考慮した簡素な指標で分かりやすい	人口面積以外の特殊事情は考慮されない 総数比較のみ
定員モデル	一定の特殊事情を反映可 部門ごとの比較可	計算式が複雑

(3) 定員管理の参考指標を使用した比較と分析

① 類似団体との比較

地方公共団体の職員数を比較する場合、団体間で公営企業等の状況に大きな相違があることから、公営企業会計等を除く普通会計(※1)(一般行政部門(※2)・教育部門)に属する職員数による比較が用いられます。

総務省が公表した最新データ(令和2年4月1日現在)によれば、当市の普通会計に属する職員数1,138人は、類似団体(一般市Ⅲ-1の22団体)の中で多い方から3番目の位置にあります。また、人口は多い方から7番目、面積は広い方から2番目にあることから、類似団体の比較において、広い市域に少数の人口が分布し、多くの職員が行政サービスの提供に当たっているという状況を見ることができます。しかし、類似団体との比較は、地域事情が考慮されないため、業務に見合う職員数の基準となるものではありません。

【類似団体(一般市Ⅲ-1)22市比較】

職員数(普通会計) 単位:人			住基人口 単位:人			面積 単位:km ²		
1	成田市	1,216	1	深谷市	143,219	1	北見市	1427.41
2	唐津市	1,160	2	沖繩市	142,634	2	鶴岡市	1311.53
3	鶴岡市	1,138	3	朝霞市	141,802	3	一関市	1256.42
4	一関市	1,133	4	成田市	132,735	4	奥州市	993.30
5	深谷市	984	5	大崎市	129,444	5	大崎市	796.81
6	八代市	981	6	八代市	126,667	6	八代市	681.36
7	大崎市	925	7	鶴岡市	125,500	7	飯田市	658.56
8	沖繩市	900	8	うるま市	124,457	8	酒田市	602.97
9	西条市	886	9	門真市	121,575	9	那須塩原市	592.74
10	北見市	899	10	唐津市	121,278	10	西条市	510.04
11	酒田市	785	20	酒田市	101,331			

※各区分で数値が大きい方から順に並べたもの

(※1) 普通会計とは、一般行政部門(※2)に教育部門を合わせ部門となります。

(※2) 一般行政部門とは、議会・総務・税務・労働・農林水産・商工・土木・民生・衛生の業務関する部門をまとめたものです。

② 定員回帰指標による比較

「定員回帰指標」は、人口と面積の2つの要素だけを説明変数として、それ以外の特異事情を考慮せず、各地方公共団体の試算職員数を算出する方法であり、住民に分かりやすく説明するため、使いやすさを最重視した簡素な指標として、平成20年度から情報提供が行われており、最近では、平成30年度に改定されました。

「定員回帰指標」を求める計算式は、下記のとおりとなります。

試算値による職員数と本市の令和3年度職員数を比較して、一般行政部門では92人、試算値を下回る結果となっています。

また、類似団体との比較では、職員数の多い団体の上位10団体中、一番、実職員が少ない団体となります。

(計算式)

$$\text{試算職員数} = \text{人口係数} \times (\text{人口(千人)}) + \text{面積係数} \times (\text{面積km}^2) + \text{一定値}$$

$$837 \text{人} = 4.0 \times 122.347 + 0.22 \times 1311.53 + 60$$

定員回帰指標による類似団体との比較（一般行政部門）

	団体名	試算職員数	一般行政部門職員数	増減
1	成田市	638	836	198
2	唐津市	636	824	188
3	八代市	679	847	168
4	酒田市	593	671	78
5	西条市	591	637	46
6	一関市	784	791	7
7	大崎市	744	740	-4
8	沖縄市	641	609	-32
9	北見市	835	792	-43
10	深谷市	655	610	-45
11	鶴岡市	837	745	-92

③ 定員モデルによる比較

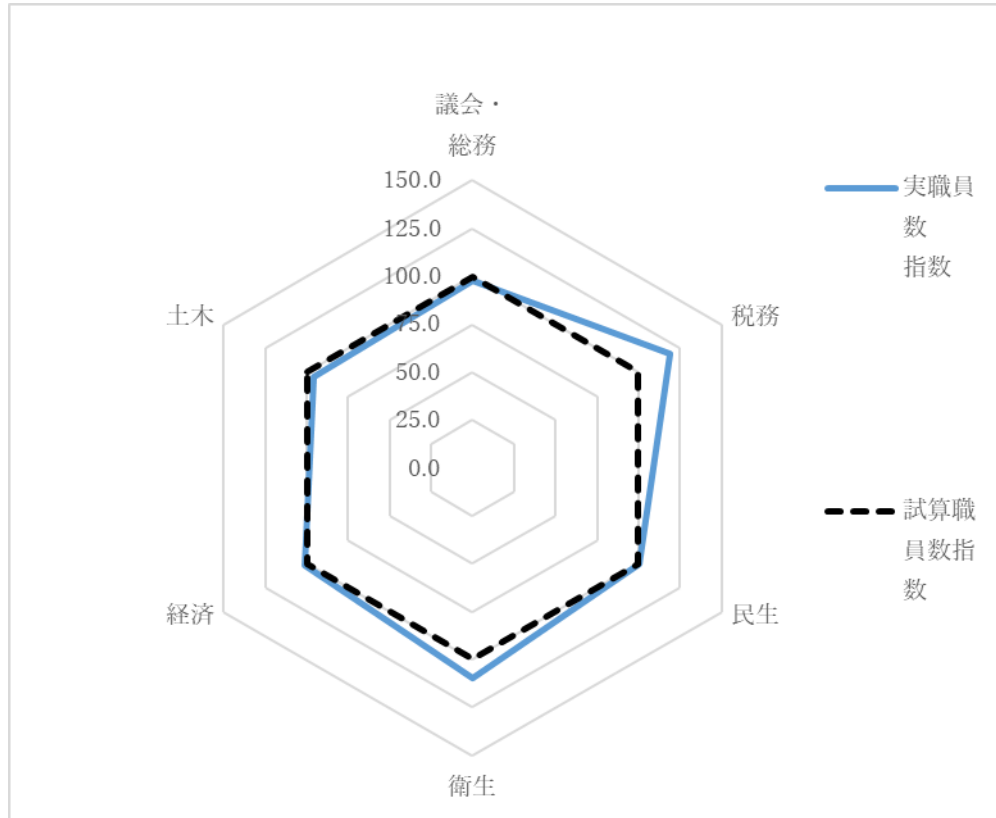
「定員モデル」は、地方公共団体定員管理研究所（事務局：総務省）が平成30年3月に改定した指標であり、地方公共団体の一般行政部門を細分化した部門別の職員数と、その職員数に最も相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に、部門ごとの試算職員数が示され比較することが出来ます。

この試算によると、当市の職員は、一般行政部門の全体では試算職員数を13人上回る状況にあります。また、部門別にみると、税務部門で11人、民生・衛生部門で9人、経済部門で2人が上回っています。これは、広大な市域において、窓口サービスや保健事業等を充実させていることが主な理由となっています。一方、議会・総務部門や土木部門では、試算職員数を9人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化・業務委託など、人員体制の効率化・スリム化に資する取組みを進めてきたことが理由となっています。

鶴岡市定員モデル試算職員数と実職員数の比較

部門	定員モデル 試算職員数(A)	実職員数 B	差引 B-A	実職員 数指標
議会・総務	231	226	▲5	97.8
税務	57	68	11	119.3
民生	134	135	1	100.7
衛生	83	91	8	109.6
経済	133	135	2	101.5
土木	94	90	▲4	95.7
一般行政部門 合計	732	745	13	101.8

（実職員数指標は、試算職員数を100とした場合の指標）



定員モデルを類似団体の職員数の多い団体の上位10団体で試算をした結果は、下記の表のとおりとなります。

定員モデルによる類似団体との比較 (単位：人)

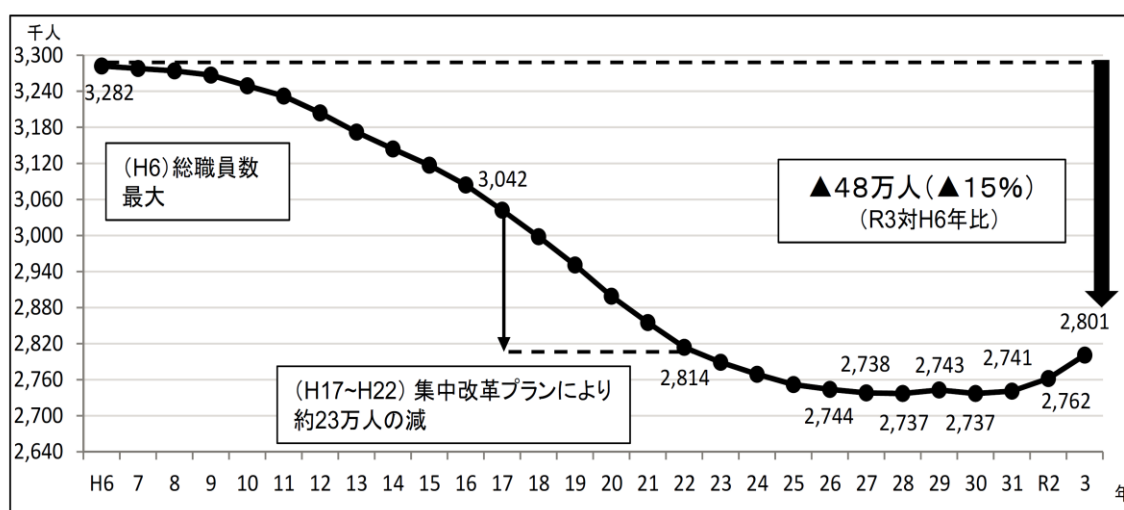
	団体名	一般行政部門職員数	定員モデル 試算職員数	実職員数 指数
1	唐津市	824	672	122.6
2	八代市	847	734	115.4
3	成田市	836	731	114.4
4	酒田市	671	587	114.3
5	西条市	637	609	104.6
6	沖縄市	609	593	102.7
7	鶴岡市	745	732	101.8
8	大崎市	740	740	100.0
9	深谷市	610	614	99.3
10	一関市	791	804	98.4
11	北見市	792	813	97.4

(実職員数指標は、試算職員数を100とした場合の指標)

(4) 全国の自治体の動向

総務省による地方公共団体定員管理調査の結果を見ましても、平成6年度以降(県を除く市町村等では、平成9年度以降)、行財政改革の取り組みにより年々職員数が減少していたものが、近年は新型コロナウイルス感染症対策のための体制強化や、児童相談所の体制強化等、子育て支援への対応や、防災・減災対策、地方創生への対応などにより、全国的に増加傾向に転じております。

〈地方公共団体の総職員数の推移(平成6年～令和3年)〉



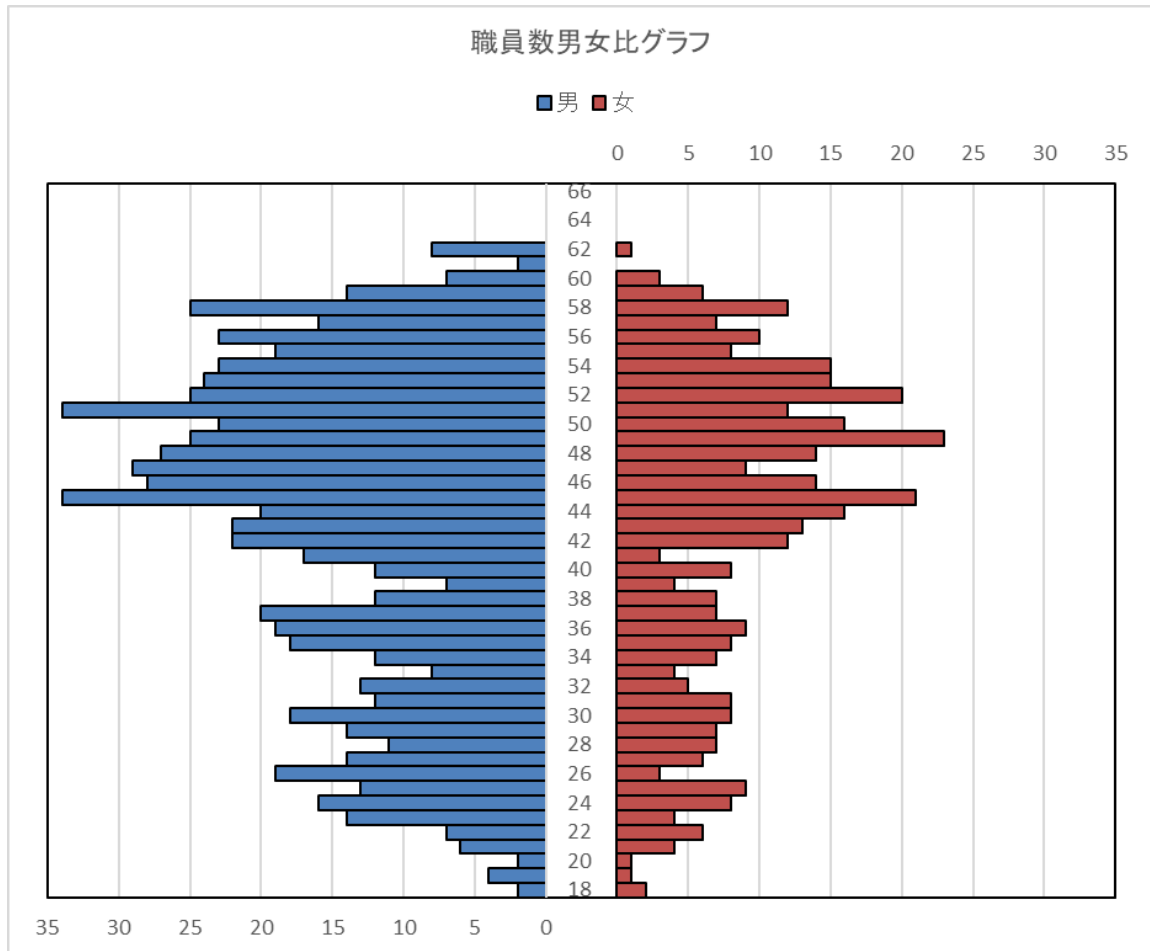
(5) 定員管理の目標設定の考え方

行政需要は多様であり、個々の自治体によって重点化される政策・施策の分野は異なります。さらに、地勢・気候を始め、道路延長や公の施設の数など、個々の自治体の特性や個別の事情もあるために参考指標を用いるに当たってはこれらに配慮した指数を参考に用いるべきと考えます。

特に当市では、平成17年の1市5町の合併以来、旧町村の地域ごとに設置した庁舎機能をはじめとする各施設における行政サービスの提供を基本としてきた経緯があることから、市政運営を取り巻く環境の変化を踏まえつつ、一定の職員配置を必要とする施設が多く存在しているという固有の事情を考慮しながら、適正な定員を判断していく必要があります。

(6) 職員の男女比

令和3年度の職員の男女比は、男性が817人、女性424人となっております。年齢構成は、下記の図のとおり分布しており、43才から58才までの年代が多くなっていることが分かります。このため、今後、定年の延長・男女のバランスを考慮しつつ、職員配置を行う必要があります。



定員適正化に向けた基本方針と取組内容

1 定員管理の基本方針

合併特例期間終了に伴う普通交付税の段階的縮減、少子高齢化に伴う諸問題、農林水産業の存立基盤の弱体化、地域コミュニティの衰退などに迅速に対応していくためには、効率的、かつ、弾力的に業務を遂行することのできる行政システムの構築に引き続き取り組んでいく必要があります。

このため、職員の能力、専門性を高め、行政のレベルアップを図っていくことはもちろん、総合計画を核として行財政改革、組織機構、予算編成、人事管理などの各行政システムを連動させる仕組みづくり（トータル・システム化）の取組みを進め、生産性の向上を図り、限られた人員で、効率的に業務が行えるよう適正な職員配置に努めます。

2 定員適正化の数値目標等

(1) 対象となる職員

第3次計画での対象と同様に、普通会計と公営企業等会計の内、病院会計を除く一般行政部門及び教育、水道、消防等のその他部門の職員を対象とします。

また、再任用職員についてもこれまで同様、短時間勤務については、日数及び時間数が組織人員として不安定であるため、定員管理上は除き、フルタイムで勤務する職員を定員管理の対象とします。

(2) 計画期間

計画期間は、令和4年度から令和8年度の5年間とします。

(3) 目標値の設定

第4次鶴岡市定員適正化計画では、多様化する行政ニーズに柔軟に対応できる行政システムの構築に取り組みつつ、各地域が抱える課題に適切に対応しながら、機能的・効率的な行政執行体制を目指します。そのため、地域の特殊事情を考慮し、部門別の比較が出来る「定員モデル」を参考に、本市における効率化を図る検討を進め、期間中18人の削減を目標とします。

なお、定員適正化計画の対象となる職員には、「定員モデル」の対象である一般行政以外の部門が含まれることから、目標値の算出にあたっては、一般行政部門における現在数と定員モデル数との職員数の比率を利用して算出します。また、消防部門については、実状を踏まえ、総数として算入しますが、減員の対象からは防災安全上の観点から除外します。なお、消防団の再編計画の進捗及びその影響、人口規模等社会動態の状況なども注視しながら、消防部門

における適切な職員規模についての検証は継続して行っていきます。

定員モデル部門別数による目標値

(単位：人)

部門		現在数 (R3)	定員 モデル数	目標値 (R8)	減員数	
定員モデル 対象部門 (一般行政 部門)	議会・総務	745	732 (98.25%)	1,016	▲18	
	税務					
	民生(国保・長寿 特会職員除く)					
	衛生					
	経済					
	土木					
定員モデル 非対象部門 (比率を適 用)	教育	171	284 (98.25%)			
	公営 企業 等	水道				58
		国保・後期 長寿特会				60
対象外	消防	207	207	207	0	
計		1,241	1,223	1,223	▲18	

(計算式)

- ・定員モデル対象部門における削減比率 732人/745人=98.25%
- ・定員モデル非対象部門に削減比率を適用し、適正規模を算出
(171人+58人+60人)×98.25%=284人
- ・目標値
732人(一般行政部門)+284人(比率適用部門)+207人(消防)=1,223人

(4) 年度別の目標

毎年度の目標については、目標値である 18 人を計画期間内で平準化した数値として示し、組織全体で目標を共有しながら、目標達成を目指します。

年度別目標

(単位：人)

職員数	R3	R4	R5	R6	R7	R8	増減 R3-R8
	1,241	1,238	1,235	1,231	1,227	1,223	▲18
対前年比	-	▲3	▲3	▲4	▲4	▲4	(-1.4%)

(5) 適正化の手法

計画を進める上での、主な取組みや必要な対応に伴う増減の見通しは次のとおりです。

① 組織機構の再編

第2次鶴岡市総合計画及び第3次鶴岡市行財政改革大綱及び実施計画を着実に推進するとともに、複雑多様化する市民ニーズや新たな行政需要に迅速かつ的確に対応するため、課題対応が必要な際は、職員を増員します。また、本所、庁舎の役割分担をさらに検討し、可能な業務については集約・再編統合し、職員を減員します。

② 事務事業の見直し

事務事業の完了・廃止・縮小・新設等による事務量の変化に適切・弾力的に対応するとともに、RPAをはじめとするICT技術の積極的な活用により業務効率化を進め、定員モデルを基本に他自治体との業務を比較、検証しながら事務事業の見直しを図り、職員を減員します。

③ 民間委託等の推進

民間に十分な技術や経験のある業務・施設管理等については、民間事業者等への委託・指定管理を推進し、公共施設における職員配置を見直すとともに、地域との協働や、公共施設の民間利用など、施設の有効活用に努めます。

④ 職員能力の開発促進

職員の意識改革をはじめ、事務処理能力、問題解決能力及び政策形成能力等を強化する実践的な研修等を実施するとともに、OJTを通じて、現行及び将来的に必要な能力及び資質を習得できる取組みを進めます。また、共生社会に向け、職員の個々が持つ能力を活かせる職場づくりを検討し、高齢者や障害者などが多様な働き方の出来る職場を目指します。

⑤ 定年年齢引き上げへの対応と再任用職員の活用

令和5年4月から実施される定年延長により職員の職のバランスを考慮し、職員の有する知識・技術を業務運営や組織管理の面に活かすとともに再任用職員の活用を図ります。

⑥ 会計年度任用職員の活用

定型的な業務や臨時的な業務等に、会計年度任用職員を活用し、効率的に業務を行います。

⑦ 計画的な採用の実施

計画的に新規採用を実施するため、将来的な定年退職等の動向を把握し、新卒者の採用の他、採用試験における年齢制限の見直しを検討し、経験者採用の活用、社会人経験者・U I J ターンなど、知識や経験を持った即戦力となり得る人材の採用も行います。また、障害者の雇用の安定や社会参加の促進に資するよう職員採用試験の検討も含め、就業機会を拡充していきます。

⑧ 職場環境の整備

時間外の削減など、ワークライフバランスに取り組むとともに、ハラスメントのない、明るく働きやすい職場環境づくりを推進します。長期休職者（病気や介護、育児休業等）の代替措置を会計年度任用職員から、正規職員の配置に順次切り替え、休職者のいる職場の職員負担の軽減と休職する職員が、安心して病気治療や介護、育児に専念できるようにします。

3 財政効果

計画に従い適正化を進めた場合、令和4年度から5年間で18人の減員を行うことにより、計画最終年度の令和8年度には令和3年度と比較して、1億4千760万円の人件費が削減されることとなります。（職員1人当たりの人件費（市負担の共済費を含む。）を820万円として算定）

4 計画の進行管理

具体的な進行管理については、副市長をはじめ、各部長級により構成される「鶴岡市定員適正化推進本部会議」を立ち上げ、そこでの協議、議論を踏まえ、現場の職員と人事管理部門との協働により、定員適正化の取組みを進めていくこととしております。

また、計画期間中は、定期的に見直される「定員モデル」を参考とし、変化する社会情勢や市民ニーズに対応するとともに、総合計画・行財政改革・予算編成・組織構成などの行政システムを効果的に連動し、トータルシステムの取組みを進め、より生産性が向上する組織体制となるよう、毎年度、計画内容を精査し、必要に応じて計画を見直すこととします。なお、第3次鶴岡市行財政改革大綱実施計画の進行管理と併せ、計画の進捗を確認し、報告するものとします。