

松阪市定員適正化方針

令和7年3月

松阪市

目 次

1. 方針策定の趣旨	1
2. 松阪市職員数の推移と定員適正化に向けた今後の課題	1
3. 定員適正化の基本方針	7
4. 定員適正化に関する留意事項	8

1. 方針策定の趣旨

昨今の地方自治体を取り巻く状況は、多くの課題と変化に直面しています。少子高齢化の進行により人口減少が進み、地域社会の維持と持続可能な行政運営が求められています。さらに、自然災害の頻発等に対する迅速かつ的確な対応力が求められています。

これらの課題を克服するためには、デジタル化や業務効率化、人材育成などの取組みが一層重要となるとともに、適正な職員の定員管理による効率的な行政サービス提供と財政健全性確保が不可欠です。

令和5年度から地方公務員の定年の段階的な引上げが始まり、令和 13年度末までは定年退職の発生が 2 年に一度となる等、中期的な定員管理にも影響が見込まれる中で、地方自治体としての効果的かつ効率的な行政運営を実現するため、市民サービスの質を向上に向けた持続可能な人事計画を策定し、市民ニーズに迅速かつ柔軟に対応できる組織体制の構築を推進し、地域社会の発展に貢献することを目的に、令和 7 年度から令和 11年度までを対象期間とする本方針を策定するものです。

2. 松阪市職員数の推移と定員適正化に向けた今後の課題

令和 2 年度から令和 6 年度までにおける職員数の推移は、次のとおりです。

■職員数の推移

	R2	R3	R4	R5	R6
職員数	1384	1378	1366	1357	1358
増減数(対前年度)	6	▲ 6	▲ 12	▲ 9	1

※市民病院職員、再任用短時間勤務職員を除く。

令和6年地方公共団体定員管理調査結果の概要(総務省・令和6年4月1日現在)には、「地方公共団体における職員数は、平成6年をピークとして平成28年まで一貫して減少。その後、横ばいから微増傾向」と記されていますが、本市においては清掃収集作業の民間委託の推進に伴う労務職員の段階的な削減、退職者の増加の影響もあり過去 5 年における職員数は「減少」傾向を示しています。

職員の定員管理については、総務省の諮問機関である地方財政審議会が「地方公務員削減の限界」、「行政需要を踏まえた適切な対応」について言及し、次の意見を発出しています。

【今後目指すべき地方財政の姿と平成 31 年度の地方財政への対応についての意見(抜粋)】

平成 30 年 12 月 11 日・地方財政審議会

地方公務員の数、ピーク時の平成6年度の 328 万人と比較して、大幅に減少している。

地方自治体は、住民に身近な存在として、地域の実情に基づく社会保障などの対人サービスを担っており、これらのサービスを適切に提供するためには、一定のマンパワーの確保が重要である。

このため、少子高齢化への対応や、児童虐待の防止など社会的に支援が必要な人々へのきめ細かな対応がより一層求められるほか、地域経済の活性化や地域コミュニティの維持・再生など、地方創生に取り組むための人材を確保する必要がある。

また、近年、自然災害が多発・大規模化する中で、防災・減災対策や公共施設等の適正管理等に対応するための土木・建築職員の確保や、大規模災害の発生時において十分な職員派遣ができる体制の整備、消防防災体制の充実強化も必要となる。今後、このような状況を踏まえた適切な対応が求められる。

各地方自治体における行政需要(行政課題)はそれぞれにおいて異なるものであり、職員の定員管理については、各団体の職員数を画一的に定めることは困難です。しかしながら、各団体は「最小の経費で最大の効果を生み出す」ための“職員数”を常に考えていく必要があることから、複数の視点から定員適正化に関する現在の状況及び分析、そして今後の課題について示します。

(1)類似団体との比較による本市の現状分析

類似団体とは、総務省が全国の市の中で人口や産業構造が類似している団体を分類したもので、本市は「人口 15 万以上、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次 90%以上かつⅢ次 65%未満の団体」(この類型を「Ⅳ－2」といいます。)に属しています。令和 5 年 4 月 1 日現在本市の他、全国に 16 市あります。

Ⅳ－2の市

愛知県豊川市、愛知県安城市、愛知県小牧市、栃木県小山市、静岡県磐田市、三重県鈴鹿市、愛知県西尾市、富山県高岡市、島根県出雲市、岐阜県大垣市、栃木県栃木市、愛知県刈谷市、長野県上田市、三重県松阪市、広島県東広島市、茨城県日立市、愛媛県今治市

次の表「類似団体職員数との比較」は、本市とこれら類似団体16市の職員数の平均値を比較したものです。

■類似団体職員数との比較（普通会計部門）

区 分		松阪市の 職員数(A)	類似団体平均 職員数(B)	超 過 数 C(A-B)	超 過 率 C/A
一般行政	議 会	8	9	▲1	▲12.5
	総務・企画	217	229	▲12	▲5.5
	税 務	67	62	5	7.5
	労 働	3	2	1	33.3
	農林水産	46	37	9	19.6
	商 工	43	32	11	25.6
	土 木	107	124	▲17	▲15.9
	民 生	374	311	63	16.8
	衛 生	160	90	70	43.8
	小 計	1,025	895	130	12.7
特別行政	教 育	198	141	57	28.8
	消 防	—	—	—	—
	普通会計計	1,223	1,036	187	15.3

（令和 6 年 4 月 1 日現在 単位:人・%）

※消防については一部事務組合のため比較対象から外しています。

この表から見ると、本市の職員数は普通会計部門において類似団体の平均と比べて187人（15.3%）多い状況となっています。部門別における職員数の比較では、衛生部門、労働や商工部門、民生部門及び教育委員会に多くの人員を配置していることがわかります。一方で、土木部門への配置は少なくなっています。

また、公営企業会計部門における類似団体職員数との比較では、下水道で 9 人多い結果となっています。

■類似団体職員数との比較（公営企業会計部門）

区 分		松阪市の 職員数(A)	類似団体修正 値職員数(B)	超 過 数 C(A-B)	超 過 率 C/A
公営企業等	水道	33	33	0	0
	下水道	36	27	9	25.0

（令和 6 年 4 月 1 日現在 単位:人・%）

先に示した類似団体職員数の比較について、比較対象とした16の類似団体の平均市域面積は 287.00 平方キロメートルです。本市の市域面積 623.58 平方キロメートルは、この平均市域面積の 2 倍以上と大幅に上回っている状況です。このことから、市域の拡大に伴う各種の行政需要に大きな差異があるものと推測され、市域面積を考慮して全体の職員数の比較をする必要があります。類似団体の中でも本市と市域面積が似通っている市について比較したものが次の表です。

■類似団体職員数との比較(市域面積が似通っている類似団体との比較)

団体名	面積(km ²)	住基人口 (R5.1.1)	普通会計職員数 (R5.4.1)	人口 1 万人あたり 職員数(普通会計)
松阪市	623.58	159, 000	1, 221	76. 79
愛媛県今治市	419. 21	151, 608	1, 211	79. 88
長野県上田市	552. 04	153, 507	1, 165	75. 89
島根県出雲市	624. 32	173, 835	1, 211	69. 66
広島県東広島市	635. 15	190, 353	1, 470	77. 22

松阪市と人口規模、産業構造そして市域面積が類似した自治体間で比較した場合、松阪市の職員数は他の自治体の職員数(比較 4 団体平均)を 1.13 人上回っていますが、概ね似通った状況であると考えられます。

●松阪市における人口 1 万人当たり職員数:76. 79人

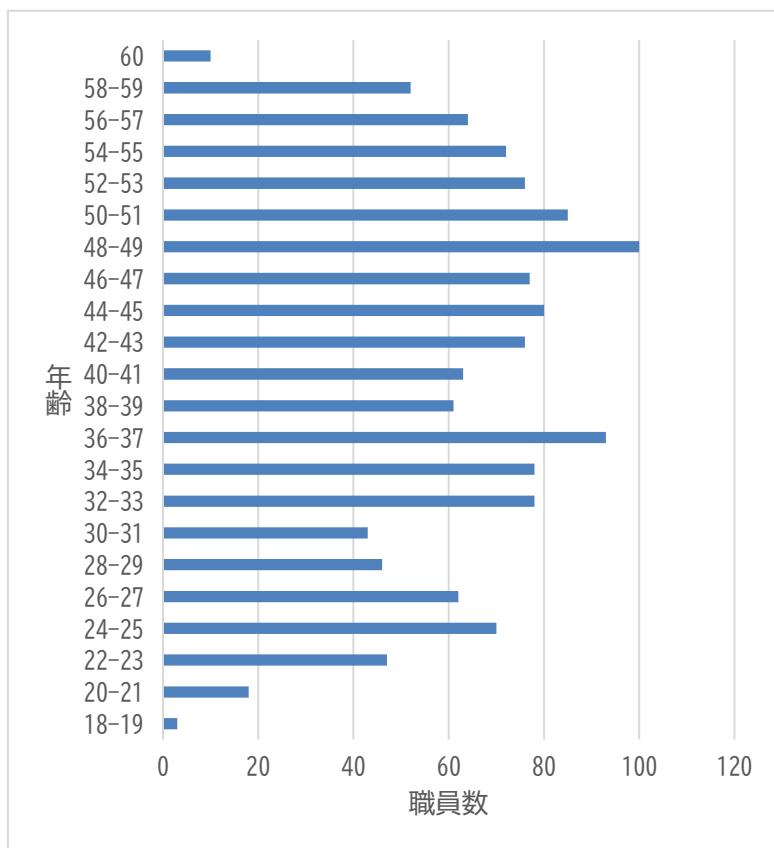
●比較 4 団体における人口 1 万人当たり職員数(平均):75. 66人

(2) 安定的な組織運営を図るための職員年齢構成への配慮

職員全体の年齢構成では、世代間によって構成人数に差が見られます。特に 40 歳代後半の年齢層が多いに対し、20 歳代後半の職員が少ないのがわかります。

これは、新規職員の採用に当たり、受験資格とする年齢要件を 35 歳までとしている点、またシステムエンジニアをはじめとする専門職職員の採用では年齢要件を 59 歳までとしていることから、近年の新規採用職員には他の民間企業等での社会人経験を有した者が増加しています。こういったことに起因して特に 20 歳代の職員の年齢構成に影響を及ぼしていると考えられます。

■職員の年齢別構成(令和 6 年 4 月 1 日時点)

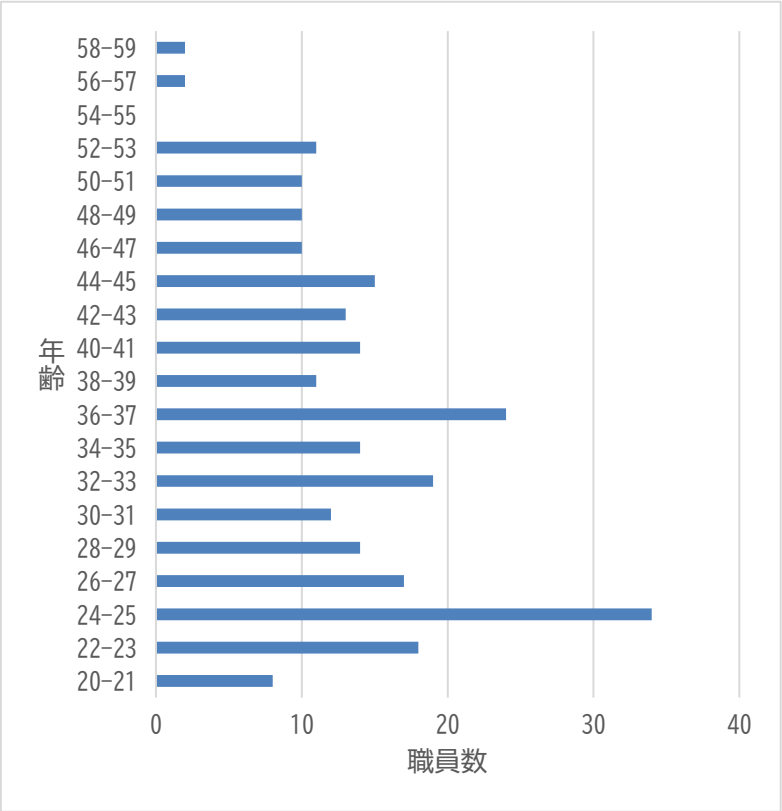


※市民病院職員、再任用短時間勤務職員を除く。

※60 歳は定年延長フルタイム勤務職員

特に幼稚園教諭・保育士職については、過去には年齢構成に大きな差があり安定的な組織運営を図るうえで課題を抱えていましたが、合併以後継続して一定数の職員を採用してきたことにより年齢構成の差は解消しつつあります。今後も世代間の平準化を視野に職員採用を行っていきます。

■職員(幼稚園教諭・保育士)の年齢別構成(令和 6 年 4 月 1 日時点)



※再任用短時間勤務職員を除く。

(3)定年年齢の段階的引上げ期間中における人材の確保

令和 5 年度から始まった段階的な定年引上げにより令和 5 年度から令和 13 年度までの間は定年退職者が2年に一度しか生じませんが、本市では毎年一定数の退職者が発生している状況にあります。その間の新規採用職員の採用については、従来どおり退職者の補充による採用を基本とするものの、有能な人材の安定的な確保や本市の職員を希望する方への公平な採用機会の確保を考慮しつつ、人材の確保に努めます。

■定年退職見込者数(令和 6 年 4 月 1 日時点)

令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
0	14	0	24	0
令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度
30	0	26	0	39

※令和 14 年度以降は毎年度定年退職者が発生する見込み

(4) 今後の課題と職員の人材育成への取組み

今後の職員定員適正化に向けた課題は、①人口減少や少子高齢化の進捗とともに行政ニーズも多様化するなかで、業務量とのバランスの確保を意識した職員数の適正管理を行う必要があること、②災害対応や特色ある地域政策の実行に必要な職員の確保と育成などがあげられます。

これらの課題に対応し、持続可能な行政運営を目指すためにも職員の一人ひとりの能力開発、人材育成の取組みが必要不可欠です。「松阪市人材育成基本方針」のもと、総合的かつ戦略的な人材育成施策を展開し、職員の人材育成・能力開発に取り組む必要があります。

3. 定員適正化の基本方針

(1) 対象職員

この定員適正化方針の対象となる職員は、原則として一般職の常勤職員とし、地方公務員の身分を有する休職者及び派遣職員は含みますが、非常勤職員（会計年度任用職員及び再任用職員は職員定数に含まれないため除きます。ただし、再任用職員については、職員定数には含まれないものの重要な組織上の人的戦力であることから定員適正化のための手法には位置づけるものとしします。

(2) この方針に基づき取り組む期間

この方針の運用期間は、令和7年4月1日を基準として令和12年4月1日までの5年間とします。

(3) 定員適正化の方針

本市の職員数は、人口規模、産業構造そして市域面積が類似した自治体間で比較すると、適正な範囲内に当てはまるものであると考えられます。引き続き、①市民サービスの維持・向上、②効率的な業務の遂行、③財政の健全化の観点から、正規職員数は最小限の定員で持続可能な行政経営の実現を念頭に置き、より慎重に管理していきます。

① 市民サービスの維持・向上

市民ニーズの多様化に伴う新たな行政需要に対応するための職員の配置をします。また、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化に伴う新たな行政需要に対応するため、必要度・重要度の高い事業へ重点的に職員を配置し組織体制の充実に取り組みます。

② 効率的な業務遂行

事業の再定義（見直し）やデジタル技術の活用により、業務の効率化を図ります。各部署の業務量と職員数を慎重に分析し、適正な人員配置を行います。

③財政健全化

人件費の適正管理を一層意識し、財政の持続可能性を確保します。長期的な視野に立った職員採用を心がけ、計画的な配置転換を実施します

(4)新たな人材確保策の推進

少子高齢化が進むなかで、優秀な人材を継続的に確保することは今後の大きな課題です。松阪市では課題発見型インターンシップ(長期インターンシップ)を通じて優秀な学生を早期に発掘するとともに、採用候補者名簿有効期間の延長制度の開始、採用試験の受験資格である年齢要件の緩和などの取組みを通じて積極的な人材確保に努めます。

(5)障がい者雇用の促進

障がい者雇用を促進するため、職場環境の整備や合理的配慮の提供を推進します。法定の障害者雇用率が令和6年4月から3.0%に改められたことから、積極的な障がい者雇用の推進に取り組みます(経過措置として、令和8年6月30日までの間は2.8%とされています。)

(6)人材育成

松阪市人材育成基本方針に基づき、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、組織としての総合力を高めることで業務の効率性を一層高めます。

(7)ワーク・ライフ・バランスの促進

令和7年10月から開始するフレックスタイム制、既に導入したリモートワーク制度等を適切に運用し、多様な人材が働きやすい環境を整えます。

(8)各年度の定員管理について

年度ごとの定員管理については、本方針に基づき各部局に対して現在の業務量と人員及び次年度以降における新規事業及び廃止事業に伴う人員配置等についてヒアリングを実施し、各部局の業務量に応じて必要な人員数を見込みます。

この必要人員数を基準に退職者、再任用職員(定年前再任用を含む。)希望者数及び長期的な視野に立った職種別の職員数を勘案した上で、職員採用計画を策定します。

4. 定員適正化に関する留意事項

(1)人員が必要な部門に対する柔軟な対応

4(3)にて述べたとおり、正規職員数全体は持続可能な行政経営を基本としつつ、慎重に管理していくこととなりますが、基礎自治体を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、新たな業務・サービス、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化に伴う新たな行政需要に対する速やかな対応が求められます。

このような状況の中、長期的な視点に立って、定員適正化に取り組むことはもちろん重要で

すが、部局のヒアリングを通じて人員と業務量との関係を正確に把握し、人員が本当に必要な部門には柔軟に対応するものとします。

(2)職員健康管理体制の充実

限られた人員で、業務量の増加や新たな業務・サービスに対応していくにあたり、職員一人ひとりの業務における負担も増大するものと考えられます。過重労働がメンタルヘルス疾患等の健康障害をもたらすことも懸念されていることから、メンタルヘルスを含めた職員の健康管理を充実していくことが重要となってきます。

過重労働については、残業時間の上限である 月 45 時間・年 360 時間を超えた所属については、分析・検証を行い、業務改善を図り職員の健康管理に留意しつつ定員適正化の取り組みを進めるものとし、メンタルヘルス対策については、全職員を対象にしたストレスチェックの実施を行い、職員に対するメンタルケアのサポート、精神科医のみならず産業医に相談することができる体制の充実を図ります。