

小美玉市第4次定員適正化計画  
(令和3年度～令和7年度)



茨城県小美玉市

# 《 目 次 》

1. はじめに	1
2. 近年における職員数の現状と課題	
(1) 部門別職員数の推移	2
(2) 職員の年齢構成	3
(3) 職員数と類似団体の比較	4
(4) 茨城県内の一般市との比較	5
3. 定員適正化計画の基本方針	
(1) 第3次計画の分析	6
(2) 定員適正化の計画	7
※ 施策1 ～ 施策9	
4. 第4次定員適正化計画のまとめ	
(1) 計画の期間	11
(2) 目標値	11
(3) 今後の部門別職員数の増減予測	11

## 1. はじめに

小美玉市では、平成19年3月に小美玉市行財政改革大綱（推進の期間平成18年度～平成22年度）が策定された後も、第4次の行財政改革大綱（推進の期間 令和3年度～令和7年度）を策定するなど、「市民との協働による行政経営の推進」を目標に継続した各種取り組みを行っています。

この行財政改革の柱のひとつとして、平成19年3月には「小美玉市定員適正化計画」を、続いて平成23年2月には「小美玉市第2次定員適正化計画」を、平成26年6月には「小美玉市第3次定員適正化計画」策定し、職員数の抑制に取り組んできたところです。

その結果、当初計画の開始時である平成17年4月1日において667人であった職員数は、16年を経た令和3年4月1日時点において521人となり、**146人（21.89%）の大幅な削減**を実現しました。

しかしながら、国内における経済状況は新型コロナウイルスの影響により、現状で先行きの見通せない状況であり、一方で地方財政に目を投げると、依然として厳しい環境であることに変化は無く、当市においても税収の落ち込みや令和3年度からの「普通交付税の一本算定」など、財政面の今後において「負の要素」が多いことに予断は無い状況と言えます。

また、地方分権の流れの中で、上級官庁からの権限委譲や事務移管などが積極的に図られている昨今、業務の質と量が増す一方で、市民サービスの向上と迅速さを強く求められる職員には、事務事業の見直しや事務処理の効率化など、業務面での改善をより一層徹底する必要があります。

こうした状況に対応するため、小美玉市ではここに第4次の定員適正化計画を策定し、少数精鋭主義を念頭にした定員の適正化に、引き続き取り組むこととします。

令和4年1月

茨城県小美玉市 総務部人事課

## 2. 近年における職員数の現状と課題

### (1) 部門別職員数の推移

まず、平成30年4月1日から令和3年4月1日までの小美玉市職員数の増減を職務の部門別により確認します。この結果から、この期間中に各部門の業務内容や実情にあわせ職員数を管理したことが分かります。

区 分 部 門		職員数(人)					対前年増減数(人)			
		平 17	平 30	平 31	令 2	令 3	平 30	平 31	令 2	令 3
福祉 関係 を 除 く 一 般 行 政	議 会	5	5	5	5	5				
	総 務・企 画	93	93	93	104	106	▲3		11	2
	税 務	21	21	21	20	20	▲1		▲1	
	労 働									
	農林水産	19	19	19	19	21	1			2
	商 工	12	11	12	9	10	1	▲1	▲2	1
	土 木	35	37	35	35	34	▲5	2	▲2	▲1
	小 計	185	186	185	192	196	▲7	1	6	4
福祉 関 係	民 生	41	40	41	44	45	▲1	▲1	4	1
	衛 生	31	34	31	34	42	▲1	3		8
	小 計	72	74	72	78	87	▲2	2	4	9
一般行政部門計		288	257	260	270	283	▲9	3	10	13
教 育		137	81	80	81	85	2	▲1	1	4
消 防		110	104	107	110	103	▲3	3	3	▲7
普通会計計		535	442	447	461	471	▲10	5	14	10
公 営 企 業 等 会 計 部 門	病 院									
	水 道	10	9	9	9	9	2	▲1		
	交 通									
	下 水 道	14	14	13	13	15	1		▲1	2
	そ の 他	27	28	27	27	26	▲2	1	▲1	▲1
	小 計	51	51	49	49	50	1	0	▲2	1
総 合 計		667	493	498	510	521	▲9	5	12	11

※ 各年4月1日現在（総務省：地方公共団体定員管理調査より）

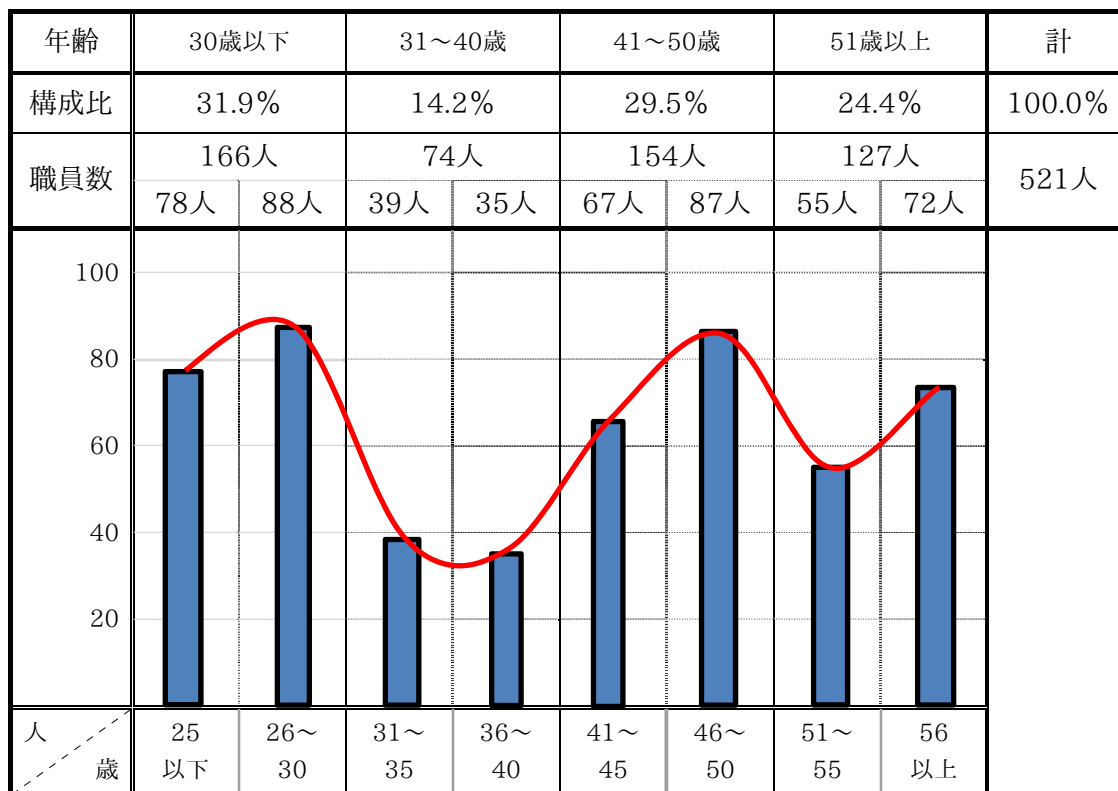
## (2) 職員の年齢構成

つづいて、令和3年4月1日時点における小美玉市職員の年齢構成を確認します。本来、若年代層から緩やかに上昇しながらバランスよく存在することが理想と考えますが、小美玉市の場合、41歳以上が53.9%と高い割合であり、特に41歳から50歳までの職員構成比が29.5%と高い状況で、これに対し、31歳から40歳までの階層については14.2%と際立って少ない状況であることが分かります。

結果として、下のグラフに示した各階層の頂点を繋ぐ曲線は、全体として不規則で偏りが見られ、バランスを欠いているものと考えられます。

このように、職員の年齢構成について偏りがある場合、業務の円滑な世代交代に影響を及ぼすだけでなく、義務的経費や職員の配置管理などにも多くの課題が生じる恐れがあります。

これらについては、一朝一夕で解消できる課題ではないものの、特に職員構成の平準化については、採用における募集年齢の拡大や就職氷河期世代の採用など、課題意識を強く持ちながら人事管理を適切に行う必要があります。



### (3) 職員数と類似団体の比較

類似団体職員数の状況は、全国の市区町村を対象にして人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素を基準に幾つかのグループに分け、グループに属する市区町村の職員数とその人口を合計し、グループごとに人口1万人当たりの職員数を算出、そのグループを類似団体として職員数の比較をします。

したがってグループごとに算出した人口1万人当たりの職員数はそのグループに属する類似団体人口1万人当たり職員数の平均値（加重平均値）ということになります。

この計算の結果、令和3年4月1日付の小美玉市の類型は一般市Ⅱ-1となっています。

なお、他の市区町村との比較を行う観点から、実施している事業にばらつきがある公営企業等会計部門と消防部門は除外した職員を対象に比較します。

この結果のうち最も一般的な修正値の人数で比較しますと、小美玉市の職員数は一般行政部門で17人、教育部門で9人上回り、合計でみると修正値より26人上回ることから、多い傾向にあることがわかります。

大部門	職員数の増減			単純値及び修正値により算出した職員数との比較					
	R2.4.1 現在 職員数	R3.4.1 現在 職員数	増減	単純値による比較			修正値による比較		
	A	B	B-A	単純値 C	超過数 D(A-C)	超過率 D/A×100	修正値 E	超過数 F(A-E)	超過率 F/A×100
議 会	5	5		4	1	20.0	4	1	20.0
総務・企画	104	106	2	93	11	10.6	96	8	7.7
税 務	20	20		24	▲4	▲20.0	24	▲4	▲20.0
民 生	44	45	1	85	▲41	▲93.2	34	10	22.7
衛 生	34	42	8	31	3	8.8	26	8	23.5
労 働				1	▲1				
農林水産	19	21	2	26	▲7	▲36.8	22	▲3	▲15.8
商 工	9	10	1	13	▲4	▲44.4	14	▲5	▲55.6
土 木	35	34	▲1	37	▲2	▲5.7	33	2	5.7
一般行政計	270	283	13	313	▲43	▲15.9	253	17	6.3
教 育	81	85	4	59	22	27.2	72	9	11.1
消 防	110	103	▲7	48	62	56.4	83	27	24.5
普通会計計	461	471	10	420	41	8.9	408	53	11.5
病 院									
水 道	9	9							
交 通									
下 水 道	13	15	2						
そ の 他	27	26	▲1						
公営企業等会計	49	50	1						
合計	510	521	11						

■単純値…大部門以上での職員数を類型団体ごとに算出した人口1万人当たり職員数の平均値

■修正値…当該中部門、小部門に職員を配置している団体のみを対象年、中・小部門ごと及び類型別団体ごとに算出した人口1万人当たりの職員数の平均値

#### (4) 茨城県内の一般市との比較

ここでは、茨城県内の他市と小美玉市の職員数を下表により参考比較します。

『職員1人当たりの人口』による比較では、小美玉市は特例市を除く県下30市中20位で、人口千人当りの職員数の県内平均値6.46人を当市人口に換算した値は328人となり、当市実値351人と比較すると23人上回っています。

団体の規模等が異なるため単純な比較は出来ませんが、今後こうした他市の状況を把握・考慮し、適正化の計画を進める必要があると考えます。

※R2.1.1 現在データで比較、一般市のみ（特例市の水戸市・つくば市を除く）

団体名	類型	人口	普通会計 職員数 ※消防除く	人口千人当り の職員数	職員1人当り の人口 (A)	(A)の 順位
牛久市	Ⅱ-3	84,852	279	3.29	304.13	1
守谷市	Ⅱ-3	68,498	306	4.47	223.85	2
ひたちなか市	Ⅳ-2	158,660	778	4.90	203.93	3
土浦市	Ⅲ-3	142,030	711	5.01	199.76	4
龍ヶ崎市	Ⅱ-3	77,222	404	5.23	191.14	5
古河市	Ⅲ-2	142,992	754	5.27	189.64	6
北茨城市	Ⅰ-2	43,197	237	5.49	182.27	7
取手市	Ⅳ-3	107,097	590	5.51	181.52	8
石岡市	Ⅱ-1	74,540	417	5.59	178.75	9
日立市	Ⅳ-2	177,769	1,004	5.65	177.06	10
鹿嶋市	Ⅱ-2	67,687	403	5.95	167.96	11
神栖市	Ⅱ-0	95,544	589	6.16	162.21	12
結城市	Ⅱ-0	51,795	321	6.20	161.36	13
笠間市	Ⅱ-1	75,644	474	6.27	159.59	14
那珂市	Ⅱ-1	54,649	347	6.35	157.49	15
下妻市	Ⅰ-2	43,395	280	6.45	154.98	16
筑西市	Ⅲ-0	104,059	699	6.72	148.87	17
鉾田市	Ⅰ-0	48,717	329	6.75	148.08	18
つくばみらい市	Ⅱ-2	51,835	356	6.87	145.60	19
<b>小美玉市</b>	<b>Ⅱ-1</b>	<b>50,587</b>	<b>351</b>	<b>6.91</b>	<b>144.75</b>	<b>20</b>
かすみがうら市	Ⅰ-1	41,717	289	6.93	144.35	21
潮来市	Ⅰ-2	27,950	198	7.08	141.16	22
常総市	Ⅱ-0	63,046	463	7.34	136.17	23
坂東市	Ⅱ-0	53,881	420	7.79	128.29	24
高萩市	Ⅰ-2	28,312	222	7.84	127.53	25
桜川市	Ⅰ-2	41,440	327	7.89	126.73	26
行方市	Ⅰ-0	34,447	288	8.36	119.61	27
稲敷市	Ⅰ-0	40,538	341	8.41	118.88	28
常陸太田市	Ⅱ-1	51,112	434	8.49	117.77	29
常陸大宮市	Ⅰ-1	41,385	362	8.75	114.32	30
県内平均	—	—	432	<b>6.46</b>	161.93	—

### 3. 定員適正化計画の基本方針

#### (1) 第3次計画の分析

前項のとおり、小美玉市の職員数は、類似団体との比較では概ね適正に管理がされているものの、茨城県内の一般市における人口千人当たりの職員数比較では平均よりも「23人」上回る結果となっています。

ただし、職員総数の削減目標については第3次計画当初503人であったものは、平成31年4月1日現在で498人（目標数値492人）となり、計画期間で5人（目標数値11人）の抑制を行いました。第3次計画目標達成には至りませんでした。

これは、第3次の定員適正化計画の中で、主な職員抑制策として掲げた「技能労務職員の退職不補充」や「事務事業の見直し」に加え、退職者数と新規採用者数のバランスを適正に管理したことなどによる「応分の成果」は、十分得られなかったと考えられます。

その他、類似団体との職員数の比較では適正に管理されている状況にあるものの、茨城県内の職員1人当たりの人口数比較において、若干の開きが認められる現状を重く受け止め、今回、新たに策定する第4次の適正化計画では、簡素で効率的な行政運営の確立を目指しながら、職員年齢構成の平準化や新たな人員抑制に資する施策に加え、社会情勢の変化に伴う高度多様な市民ニーズに、「少数精鋭主義」で対応し得る能力と体質の強化を積極的に図ることが喫緊の課題であると考えます。



## (2) 定員適正化の計画

### ① 計画期間

令和3年度から令和7年度までの5年度を「小美玉市第4次定員適正化計画」の計画期間とします。

ただし、この計画期間の途中に関わらず、各種の状況変化等に対応するため、随時、内容の見直しを行います。

### ② 目標職員数

令和3年4月1日現在の職員数521人を、令和7年4月1日までに「27人減員」し、494人とすることを目標にします。

ただし、上記の減員数値は職員数を単に抑制するための強制的な拘束目標ではなく、権限委譲や事務移管などの業務増大が予想される要素のほか、新たな課題や事務、小美玉市が実施する大規模事業への対応など、当然に起こりうる状況変化を慎重に見極めながら、職員数を適正に管理するひとつの指標として取り扱います。

### ③ 定員適正化の考え方

原則として、第1次から第3次の定員適正化計画の基本的な方針は継承しつつ、職員の採用方法やメンタルサポートなどにも踏み込んで、状況にあわせながら、次頁以降に掲げた『9の施策』を講じるものとします。

### **施策1) 技能労務職員の退職不補充**

これまでの基本方針を継承し、技能労務職の退職減について新たに職員を採用せず、民間活力等への移行を検討することとします。

### **施策2) 一般事務職採用の適正管理**

令和3年度から令和7年度までの5年度における定年退職者の数は計76人となり、これに勧奨退職者等の想定数を10人（年平均2人）と考え、合計で86人が減少する予測を立てました。

※令和5年度からの定年引上げによる影響については、今後の状況により修正をしていきます。

これに対し、職員の新規採用による増員はP. 11「今後の部門別職員数の増減予測」の表のとおり計画し、適正な定員の管理に努めます。

また、新規採用の選考については、社会人として持ち合わせるべき資質の見極めに加え、適性検査や事務能力検査、ストレス耐性検査などの顕在的・潜在的な資質の評価を積極的に導入しながら、少数精鋭主義を実践し得る人材と、職場内のあらゆる職務と局面で、能力を安定的に発揮できる魅力的な人材の獲得を目指します。

### **施策3) 市組織と事務事業の見直し**

権限委譲や事務移管に伴う業務・新たな行政課題や、大規模事業などに加え高度多様化する市民ニーズに対応するため、効果的な市組織を目指すとともに、各種事務事業の見直しと整理を随時行います。

### **施策4) 職員のメンタル管理**

過重な業務負担などにより、こころの健康を害したことを理由に、長期間、職場から退かざるを得ないケースが新たな課題となっています。

こうした状況は、適正な定員管理の観点からも非常に問題であると考えられるため、症状が軽度・初期状態のうちに適切なカウンセリングを行うなど

して、職員が長期離脱することがない環境づくりに取り組みます。

### **施策5) 人材育成の推進**

地方分権の流れによる「地方自治・新時代」に的確かつ弾力的に対応するためには、自らの職責と義務を適切に認識し、少数ながらも柔軟かつ効果的に業務を実践できる職員の育成が重要と考えます。

この実現には、職員の資質とやる気を一層向上させるための環境づくりが不可欠であるため、庁内研修・茨城県自治研修所や先鋭的な研鑽の場である財団法人全国市町村研修財団市町村職員中央研修所（通称：市町村アカデミー）での研修機会の提供に加え、それぞれの業務都合に合わせて受講できるeラーニングの活用など、受講しやすい環境の確保を行います。

また、人事評価制度については、第3次定員適正化計画で示しました、『勤務態度のみならず「発揮した能力」と「挙げた業績」』について、的確かつ適正に評価する制度への見直し作業を行いました。今後も状況に即した見直しを行います。

### **施策6) 外部への委託と指定管理者制度の活用**

行政と民間との役割分担を整理し、一層、効率的で質の高いサービスを提供するために、アウトソーシング（外部への委託や指定管理者制度の活用）をするべき事業分野の調査・研究を進めます。

### **施策7) 職員構成の平準化に向けての取り組み**

際立って少ない状況にある、40歳前後の階層の職員を獲得するために、採用試験での就職氷河期世代を対象としたキャリア枠を創設し、年齢構成の隔たりの解消に努めます。

### **施策8) 庶務事務におけるIT化の推進**

一部導入が始まっている、IT技術の活用と促進により、行政事務の合

理化と改善を推進し，庶務事務の迅速化と効率化を図ります。

### **施策9) 市民協働の推進**

市民と行政の責務を明確にし「地域でできることは地域に任せる」との観点に立ち，市民が主体的な役割によって，まちづくりを推進することができる環境を構築するため，市組織の改編や職員の適正な配置など円滑な体制づくりに努めます。

## 4. 第4次定員適正化計画のまとめ

### (1) 計画の期間

・令和3年度から令和7年度までの5年度

### (2) 目標値

- ・基準日：令和3年4月1日 521人（再任用短時間勤務職員を除く）
- ・目標日：令和7年4月1日 494人 ⇒ **27人減員**
- ・削減値：5.18%の減員を目標

### (3) 今後の部門別職員数の増減予測

※ 各年4月1日，単位：人

年		令3	令4	令5	令6	令7	計
一般行政	減員		▲10	▲10	▲12	▲9	▲37
	増員		5	5	8	6	20
	差引		▲5	▲5	▲4	▲3	▲17
	職員数	283	278	273	269	266	266
特別行政 (教育・消防)	減員		▲9 (▲3)	▲13 (▲3)	▲9 (▲2)	▲8	▲35 (▲8)
	増員		7	10	7	6	26
	差引		▲2	▲3	▲2	▲2	▲9
	職員数	188	186	183	181	179	179
公営企業等	減員		▲2	▲1	▲2	▲1	▲3
	増員		2	2	1	0	2
	差引		0	1	▲1	▲1	▲1
	職員数	50	50	51	50	49	49
合計	減員		▲21 (▲3)	▲24 (▲3)	▲23 (▲2)	▲18	▲86 (▲8)
	増員		14	17	16	12	59
	差引		▲7	▲7	▲7	▲6	▲27
	職員数	521	514	507	500	494	494

※ 上表に再任用短時間勤務職員数は含みません。

※ 各年減員欄のカッコ書きは、技能労務職員の退職者数を内書きしたものです。

※ 各年減員欄には定年退職者数を表し、増員欄は新規採用を表します。

※ 各年の一般行政部門の減員欄には、定年退職者数のほか、令和4年度から令和7年度までの勸奨退職者等の平均値を予測として各年2人を見込んでいます。