

# 第4次佐倉市定員適正化計画 (令和3年度～令和6年度)

佐倉市総務部人事課

令和3年3月31日

## 1 策定に当たって

### (ア) 定員管理の必要性

千葉県下の市町村、一部事務組合等の総職員数は、行財政改革などにより、平成10年から24年まで15年連続で減少したものの、その後は、防災や子育て支援、地方創生への対応などにより、微増の傾向を示しています。

人口減少や高齢化が進行していくものの、住民ニーズは多様化し、行政需要は今後も増大を続け、減少することは想定しづらい状況となっています。

そのような中、持続可能な行政運営を図るためには、不断の改革を進めていく必要がありますが、特に職員数については、野放図に増加しないよう、一方、行政運営に支障が生じるような削減は行わないよう、中長期的な定員管理を行っていく必要があります。そのため、本市を含め、多くの自治体は、職員の定員を適正に管理するための計画（以下「定員適正化計画」といいます。）を定めています。

### (イ) これまでの本市の定員適正化計画

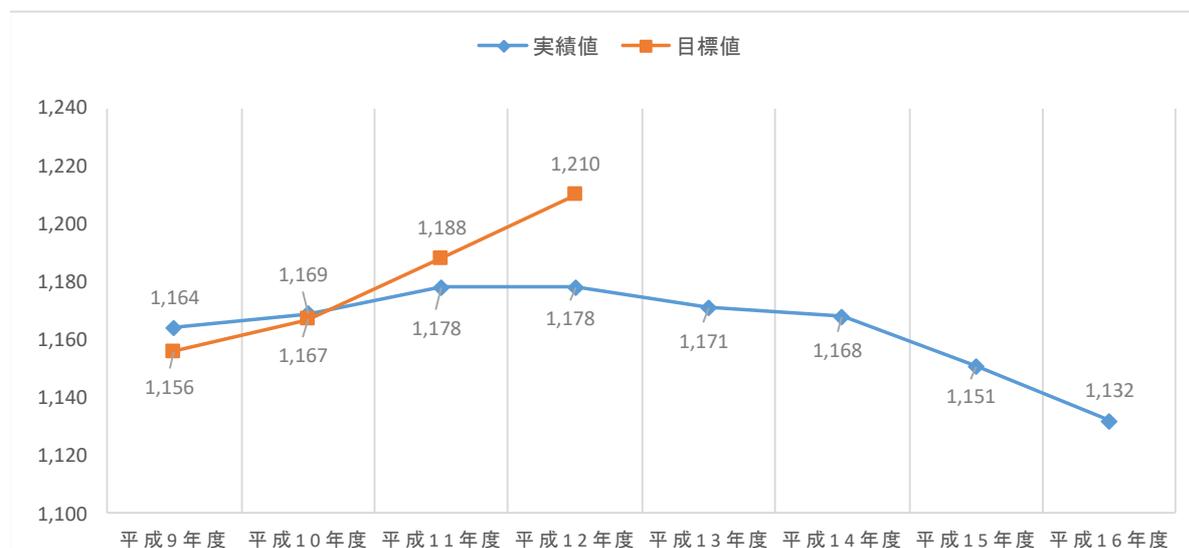
本市においては、今まで3回の定員適正化計画を策定しています。

平成9年度から平成12年度までの4年間を計画期間として、「第1次佐倉市定員管理計画」を策定し、事務事業の見直し、OA化の推進などを行ってきました。

#### (1) 佐倉市第1次定員管理計画(平成9年4月1日～平成12年4月1日)

単位(人)

	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度
実績値	1,164	1,169	1,178	1,178	1,171	1,168	1,151	1,132
目標値	1,156	1,167	1,188	1,210				
人口1,000人 当たり職員数	6.89	6.86	6.84	6.79	6.73	6.69	6.58	6.45

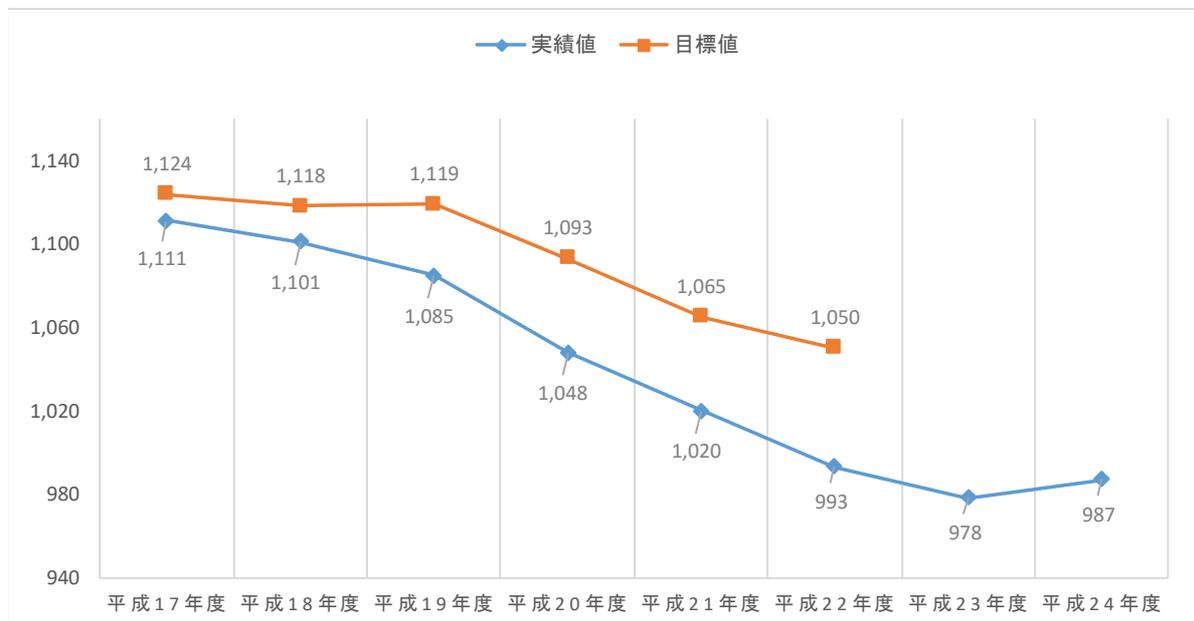


「第2次佐倉市定員管理計画」（平成18年4月に「第2次佐倉市定員適正化計画」と改称）は、平成17年度から平成22年度までを計画期間とし、総務省から示された集中改革プランの一部へとして、平成22年度当初の職員数の目標数値を989人と定め、新規採用者数の抑制や指定管理者制度の導入などにより、1年遅れの平成23年4月に目標数値を達成しました。

(2) 佐倉市第2次定員管理計画(平成17年4月1日～平成22年4月1日)

単位(人)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
実績値	1,111	1,101	1,085	1,048	1,020	993	978	987
目標値	1,124	1,118	1,119	1,093	1,065	1,050		
人口1,000人 当たり職員数	6.34	6.29	6.20	5.98	5.81	5.64	5.55	5.61

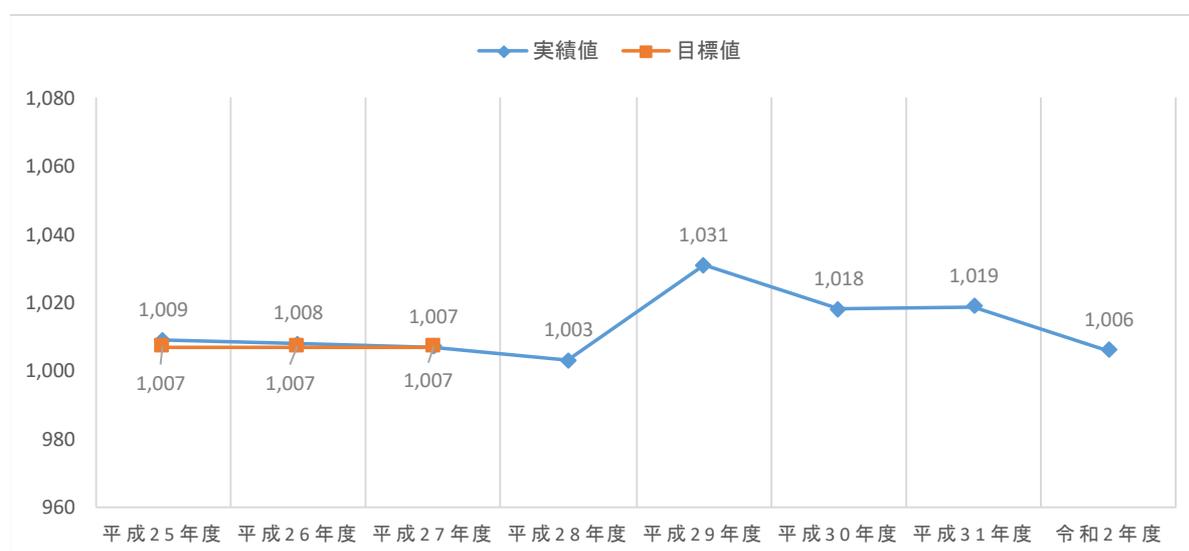


「第3次佐倉市定員管理計画」は、平成25年度から平成27年度までを計画期間とし、目標数値は、平成28年4月の職員数を、平成24年度末の職員数と同じ1,007人に設定したところ、同数で達成することができました。

(3) 佐倉市第3次定員管理計画(平成25年4月1日～平成27年4月1日)

単位(人)

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度
実績値	1,009	1,008	1,007	1,003	1,031	1,018	1,019	1,006
目標値	1,007	1,007	1,007					
人口1,000人 当たり職員数	5.74	5.74	5.68	5.67	5.84	5.78	5.81	5.76



### (ウ) 人件費の割合の推移

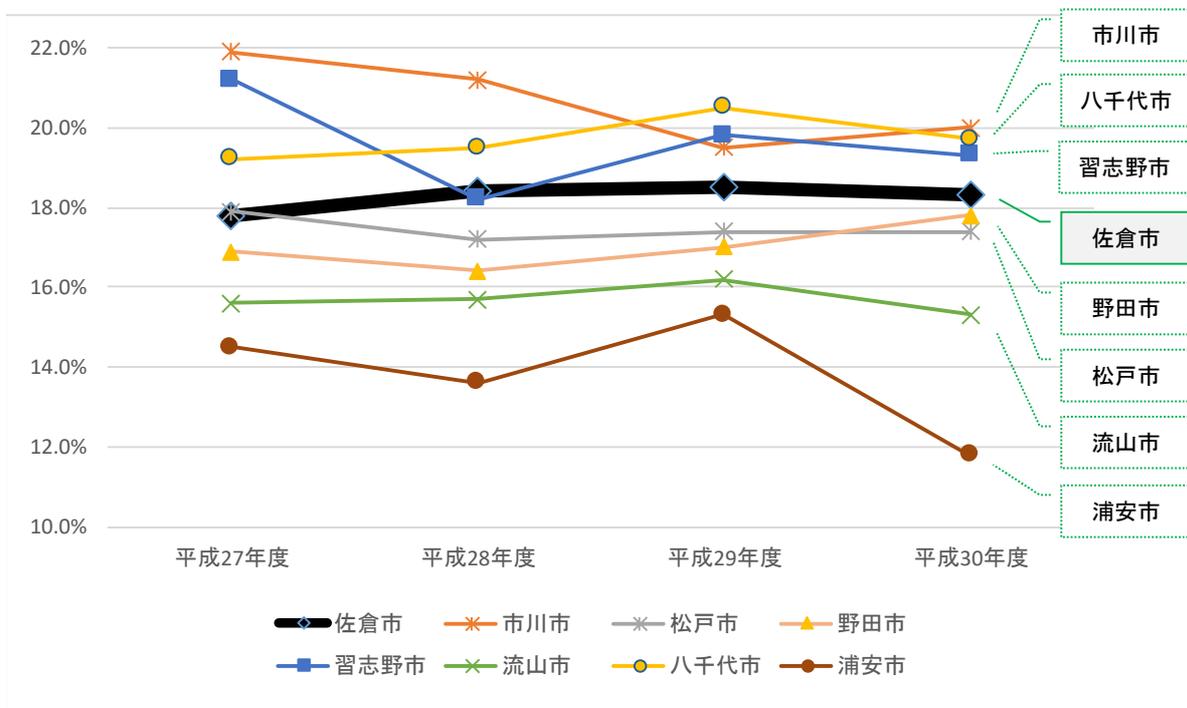
本市の普通会計<sup>1</sup>決算の歳出総額に対する職員人件費の比率は、平成30年度は18.3%であり、類似団体と比較すると、4番目に人件費の多い団体となっていますが、突出して職員人件費の比率が低い1団体を除くと、大きな差はついていない状態です。

#### (1) 人件費の推移(類似団体との比較)

【図表】類似団体(市町村類型:IV-3)の職員人件費の構成比率の比較(単位:%)

※参考:各市決算カード(平成27年度~30年度)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
佐倉市	17.8%	18.4%	18.5%	18.3%
市川市	21.9%	21.2%	19.5%	20.0%
松戸市	17.9%	17.2%	17.4%	17.4%
野田市	16.9%	16.4%	17.0%	17.8%
習志野市	21.2%	18.2%	19.8%	19.3%
流山市	15.6%	15.7%	16.2%	15.3%
八千代市	19.2%	19.5%	20.5%	19.7%
浦安市	14.5%	13.6%	15.3%	11.8%



<sup>1</sup>普通会計：地方公共団体における地方公営事業以外の会計で、一般会計の他、特別会計のうち地方公営事業会計に係るもの以外の会計を単純に合算した額から、各会計相互の出し入れによる重複部分を控除したもの

### (エ) 今後の定員適正化計画

本市の人口は、平成23年末の178,119人をピークに減少を続け、令和元年末には175,476人まで落ち込んでいます。また、本市の人口推計では、佐倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略に基づく人口減少を抑制する施策を実施しなかった場合、2040年には2019年比で総人口が約80%(138,998人)になると見込まれています。

## 2 職員数の分析

### (ア) 職員数の考え方

本計画は、特別職の職員は対象とはせず、一般職の職員を以下のとおり分類し、対象の別に○がついている職員を対象とします。

ただし、本計画の対象外の職員についても、明示した上でこれを含めた分析を行っています。

勤務形態	職員区分	本計画の対象の別	定員管理調査の対象の別
常勤	一般職員	○	○
	任期付職員	○	○
	育休代替任期付職員	×	○
	再任用フルタイム職員	○	○
	臨時的任用職員	×	×
非常勤	再任用短時間職員※	×	×
	会計年度任用職員 (フルタイム・パートタイム)	×	×

※ 令和5年度以降、再任用短時間職員とは、暫定再任用短時間職員及び定年前再任用短時間職員のことをいいます。以下同じ。

### (イ) 職員数の推移

本市の職員数は、平成11年度と12年度の1,178人をピークとし、その後第2次定員適正化計画等により削減を進め、平成23年度には978人まで減少しました。

しかしその後は、団塊世代の大量退職に伴う新規採用を一部先行して行い、採用職員数を増加させたため、微増しています。

このことや、本市の人口が減少していることもあり、職員1人当たりの人口は、平成23年度には180.1人に達しましたが、その後は減少しつつあります。

## 職員数推移

各年度4月1日現在

年度	職員数	人口	職員1人当 たりの人口	再任用短時 間職員数
平成22年度	993	175,914	177.2	27
平成23年度	978	176,169	180.1	35
平成24年度	987	176,072	178.4	36
平成25年度	1,009	175,690	174.1	34
平成26年度	1,008	175,575	174.2	48
平成27年度	1,007	177,411	176.2	60
平成28年度	1,003	176,976	176.4	66
平成29年度	1,031	176,518	171.2	76
平成30年度	1,018	176,059	172.9	93
令和01年度	1,020	175,476	172.0	82
令和02年度	1,007	174,695	173.5	76

単位：人

### (ウ) 県内類似団体との比較

国の行う定員管理調査のデータを使用し、職員1人当たりの人口について、県内類似団体との比較を行います。

本市は、総職員数や普通会計職員数においては、類似団体内でも2番目に職員数が少ない市となっておりますが、一般行政部門においては、その順位を6番目に下げています。

総職員数には、地方公営企業等会計の職員が含まれていますが、地方公営企業等会計には、病院事業やガス事業など自治体ごとに実施の有無の差が大きい部門の職員が含まれています。本市においては、地方公営企業は水道事業と下水道事業だけのため、これら以外の事業を行っている自治体より、総職員数は少ない傾向が表れます。

また、普通会計職員数には、消防部門の職員が含まれていますが、本市においては、消防部門は一部事務組合が行っていることから、その分の職員が計上されていません。

つまり、本市の、総職員数や普通会計職員数は少ないものの、市町村が必ず行っている業務の部門である、一般行政部門の職員数は、それほど少なくない状況です。

団体名	面積	住民基本台帳人口	総職員数	職員一人当たりの人口	順位	普通会計職員数	職員一人当たりの人口	順位	一般行政部門職員数	職員一人当たりの人口	順位
流山市	35.32	190,534	1,078	176.7	1	996	191.3	1	678	281.0	1
松戸市	61.38	496,571	4,195	118.4	8	2,883	172.2	3	1,920	258.6	2
習志野市	20.97	173,205	1,437	120.5	7	1,270	136.4	7	724	239.2	3
野田市	103.55	154,727	1,039	148.9	5	941	164.4	5	649	238.4	4
八千代市	51.39	198,858	1,324	150.2	4	1,207	164.8	4	844	235.6	5
佐倉市	103.69	175,833	1,032	170.4	2	924	190.3	2	765	229.8	6
市川市	57.45	487,536	3,151	154.7	3	2,992	162.9	6	2,135	228.4	7
浦安市	17.30	169,443	1,380	122.8	6	1,325	127.9	8	855	198.2	8

【グループ分類Ⅳ－3】

人口15万人以上、産業構造2次・3次90%以上かつ3次65%以上の団体

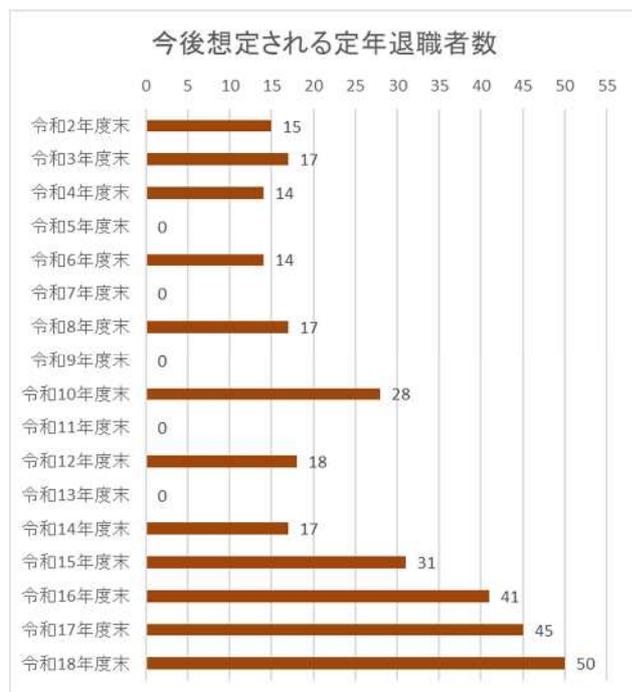
- 総合計職員：普通会計職員に公営企業等会計を加えた人数
- 普通会計職員：一般行政部門に教育部門と消防部門を加えた人数
- 一般行政部門職員：一般行政(議会、総務・企画、税務、福祉、労働、農林水産、商工、土木)の人数

### (エ) 職員の定年退職者数

任期付職員や他団体からの派遣職員を除いて、本市で定年退職を迎えることとなる職員の数进行予想します。

現在60歳となっている職員の定年は、令和5年度から段階的に引き上げられ、令和14年度に65歳となります。また、定年が段階的に引き上げられる令和5年度から令和13年度までの間は、2年に一度定年退職者のいない年度が発生します。

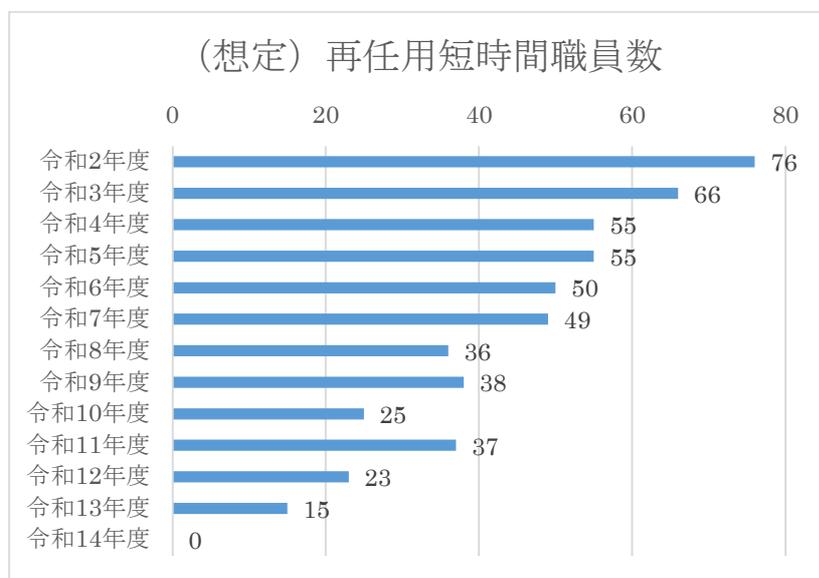
定年退職者が発生する年度における定年退職者数は、令和8年度までは15人前後で推移するものの、令和10年度末から増加し始め、令和15年度からは、30人から50人ほどと、大幅に増加します。



### (オ) 再任用短時間職員の数

再任用短時間職員の数は、これまでの定年退職者のうち再任用を希望する職員の実績（約8割）を用いて推計すると、令和2年度の76人から減少し続け、65歳定年制が完成する令和14年度にゼロとなります。

なお、段階的な定年の引上げが開始される令和5年度以降、60歳を超えた職員が常勤職員を退職した上で短時間勤務の職に再任用される新たな再任用制度（定年前再任用制度）が導入されますが、本資料では、60歳を超えた全員が定年まで常勤職員としての勤務を継続することを前提としています。



## 3 課題の分析

### (ア) 本市の人口の減少

本市の職員数は、公の施設の指定管理や職員採用の抑制を進めてきたことにより、平成20年度前半まで、県内の類似団体と比較しても、人口比でかなり少ない状況にありました。

ただ、その後は、他の類似団体の人口が増加傾向にあることもあって、人口が減少傾向にある本市は、相対的に人口比の職員数が増加しつつあります。

令和2年3月に改訂された佐倉市人口ビジョンにおいても、出生率の向上や転出の抑制を図られても、人口の減少自体は進行していくことが予想されています。

今後も行政需要の増加や複雑多様化は進んでいくと思われませんが、人口が減少していくため、職員数を大幅に増加すると、財政的に行政サービスの維持が難しくなってしまう可能性があります。

### (イ) 定年退職者の激増及び定年引上げの影響

年齢が40代から50代前半の職員は、他の年代と比べて、2倍から3倍の数となっており、この世代が定年退職を迎えるときに、単に退職者補充として新規採用を行うと、いびつな職員の年齢構成をそのまま継続することになってしまいます。

また、令和5年度から令和13年度までの間は、職員の定年が段階的に引き上げられる影響により2年に一度定年退職者のいない年度が発生するため、職員の新規採用を抑制せざるを得なくなります。

職員の新規採用は、有為な人材獲得やその後の人材育成を考慮すると、毎年度その数に大きな隔たりを生じさせず、一定程度、その数を平準化させた方が望ましいといえます。

### (ウ) 再任用短時間職員の減少

再任用短時間職員の数は、平成30年度に93人に達しましたが、その翌年度から減少に転じ、65歳定年制が完成する令和14年度にゼロになるまで減少を続けていくと予想されます。

再任用短時間職員は、非常勤職員であることから、国の定員管理調査において対象外となっておりますが、常勤職員と同じく、補助的な業務ではなく本来的な業務を行うことから、再任用短時間職員の減少分の労働力をどのように確保すべきかが課題となります。

## 4 第4次定員適正化計画

### (ア) 定員適正化計画策定の意義

定員適正化計画は、読んで字のごとく、定員を適正化するためのものであり、人員を削減するためのものではありません。職員数をきちんと把握し、指標を定めることによって、職員の退職や採用を計画的に行っていくためのものです。

財政的な展望や今後の社会的な変化を見据えず、現状を乗り切るために定員を増やすことや、削減ありきで、職員の育成、労働環境、行政運営の継続性を無視して定員を減らすことも、どちらも正しい道ではありません。

これらを踏まえ、限られた財源の中で、持続可能な行政サービスを提供していくために、より一層、簡素で効率的、効果的な行政運営の確立を目指し、計画を定めます。

また、社会状況は常に変動することから、中途年度においても、必要に応じて随時計画を見直して、柔軟かつ臨機応変に市民ニーズへ対応していきます。

### (イ) 計画期間

計画期間は、始期は令和3年度とし、終期は第6次佐倉市行政改革大綱の計画期間と合わせ、令和6年度とすることで、4か年とします。

### (ウ) 目標職員数

常勤職員と同じ本来的な業務を行う再任用短時間職員は、定年引上げの影響により、令和14年度にゼロになるまで毎年度減少していくことが見込まれますが、人口減少の進行が想定されるとはいえ、新型コロナウイルス感染症対策等をはじめ、市が行うべき業務が増加している状況を鑑みますと、円滑な行政運営の継続には、再任用短時間職員を含めた労働力の維持が最低限必要と考えられます。

そのため、本市の職員数の目標は、再任用短時間職員の減少分を常勤職員で補う方針とした上で、以下のとおりといたします。

基準値：1,006人（令和2年4月1日の職員数）

達成目標値：1,011人（令和7年4月1日の職員数）

※ 職員数は、2(ア)に記述の職員（以下「本計画対象職員」といいます。）を対象とします。

ただし、再任用短時間職員を除いた上記達成目標値では、再任用短時間職員の変動に対応できず、再任用短時間職員を含めた総労働力の維持を達成できないおそれがあります。そこで、再任用短時間職員を含めた職員上限値を新たに定め、本計画対象職員と再任用短時間職員の合計数が職員上限値を下回る場合は、当該合計数が職員上限値を超えない範囲内で達成目標値の調整を可能とします。

職員上限値は、本計画対象職員の基準値1,006人及び令和4年4月1日の再任用短時間職員数40人（常勤職員換算した人数）を合算した1,046人とします。

なお、定年引上げ期間中は、2年に一度定年退職者のいない年度が発生しますが、令和4年12月23日付け総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長通知（総行給第85号）等を踏まえ、優秀な人材を安定的かつ継続的に確保する観点から、2年単位で新規採用者数を平準化することとします。このため、一時的に計画上の人数を上回る年度が発生します。

※今後の職員数の見込み

（単位：人）

年度	区分					
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
対象職員数①	1,006	1,006	1,002	999	1,011	1,010
再任用短時間職員数 （常勤職員換算②）	76 (53)	66 (47)	55 (40)	55 (41)	50 (38)	49 (36)
計（①+②）	1,059	1,053	1,042	1,040	1,049	1,046

## **(エ) 適正化の推進方法**

限られた職員数で、行政需要や事務量の変化に対応しながら的確な行政サービスを提供し、効率的な行政運営を行っていくため、以下の取組をより一層推進することとします。

### **① 事務事業の見直し**

費用対効果による事務事業の見直しだけでなく、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、否が応でも従来の業務の在り方を見直さなければならない状況となっています。たとえば、多人数の会議は、費用対効果や新型コロナウイルス感染症対策の両面から見直しが必要であるように、従来の考えにとらわれず、既存事業の見直しを行います。

また、新規事業を行う際には、事業費だけでなく、職員の配置も含めて検討します。

### **② 民間委託等の推進**

民間への委託や指定管理者制度の活用が適当な事務事業や公の施設の管理については、積極的にこれらを活用し、生まれたマンパワーを行政サービスの維持や発展に分配します。

### **③ 職員の人材育成**

複雑化、多様化する行政ニーズに対し、少数精鋭で市民サービスの提供を行えるよう、「佐倉市人材育成基本方針」に基づき環境の変化等にも柔軟に対応できる職員を育成します。

### **④ 組織・機構改革**

行政組織の縦割りや肥大化に留意しつつ、社会情勢の変化に適応した組織改編を行い、市民に分かりやすい簡素で効率的な行政組織を構築していきます。

### **⑤ 任期付職員制度及び会計年度任用職員制度の活用**

上述の取組に加え、一般職員が行うべき業務とそうでない業務の分別を進め、一般職員が行うべき業務以外の業務については、任期付職員や会計年度任用職員の制度を活用することで、職員の役割の明確化を図ります。

## 5 計画推進に関する留意事項

### (ア) 職員の職種

本市には、事務職、土木技師、保健師など20職種の職員が任用されています。

職種ごとに職員の技能を専門特化させることは、その分野における専門性の向上により、行政サービスの向上に寄与するというメリットがありますが、自治体の規模に見合わない職種の細分化は、職種ごとの技能水準の維持や人材育成の困難、業務遂行の汎用性の低下といったデメリットを生じさせます。

社会状況の変化を見据え、職種ごとに、職員数の配分を検討します。

### (イ) 人材の確保

少子化により公務員試験の受験者数は、全国的に減少していることに加え、地方公務員の採用試験においては、自治体間による人気の格差が大きくなっています。

近年、本市の職員採用試験においても、受験者数の減少や辞退者の増加により、人材の確保が困難になっています。自治体ごとに横並びで人材が確保できた時代は終わり、自治体は、国や民間企業とも人材獲得を競わなければならない状況です。

佐倉市を維持、発展させるためには、有為な人材の確保が何よりも必要です。

このため、職員採用試験の面からは、従来の試験の形式にこだわらずに、より効果のある職員採用試験の形を模索していきます。

-----  
第4次佐倉市定員適正化計画  
(令和3年度～令和6年度)

令和3年3月策定  
令和5年2月改正

佐倉市総務部人事課  
-----