
滋賀県湖南市

令和 2 年 4 月

湖南市定員適正化計画

(令和 3 年度～令和 7 年度)

1. 計画策定の趣旨

本市では、「ずっとここに暮らしたい！ みんなで創ろう きらめき湖南」の実現に向け効率的な行財政運営を目指し、「湖南市集中改革プラン（以下「集中改革プラン）」、「湖南市行政改革行動計画」、「第二次湖南市行政改革大綱実施計画 きらめき湖南創造プラン」（以下「きらめき湖南創造プラン」、「第 3 次定員適正化計画」）、に基づき職員定員管理の数値目標を定め計画的な職員数の削減に取り組んできた。

その結果、平成 17 年 4 月 1 日現在 500 人であった職員数は、平成 31 年 4 月 1 日現在 65 人減の 435 人（8 人）※となっており、目標値である 437 人を目標より 1 年早く達成している。類似団体との比較においても、平成 17 年時は類似団体平均職員数より 70 人多かったものが、平成 30 年では類似団体平均職員数よりも 4 人多い状況まで改善されている。

少子高齢化・人口減少社会の到来により生産年齢人口が減少し、今後もより厳しい財政状況が予想されるなか、より効率的・効果的な行政執行体制の確立が求められているところである。

一方、本市では、過去の採用抑制や自己都合による退職者増により職員数の少ない年代が見受けられるなど組織構造の歪みが発生しており、急激な世代交代による影響を和らげ市民サービスの維持向上を図る組織基盤の確保が課題となってくる。

このような状況の中、これまでの行政執行能力のノウハウを確実に継承するとともに、アウトソーシングや多様な人材の活用などにより、市民サービスの低下を招くことなく時代の要請に対応できる弾力的かつ適正な職員体制が求められている。

今回の定員適正化計画については、本市の現状、地域の特性を考慮し、効率的で持続可能な安定した行政サービスが提供できる組織の確立を目指して策定するものである。

※本計画の職員数横の（ ）内人数は再任用職員数を表す。

2. これまでの定員適正化の経過

計画目標では、平成 17 年 4 月 1 日現在 500 人の職員数を、平成 23 年 4 月 1 日現在で 473 人（「集中改革プラン」目標値）に、平成 28 年 4 月 1 日現在において 453 人（「きらめき湖南創造プラン」目標値）に、さらに令和 2 年 4 月 1 日現在において 437 人（「第 3 次定員適正化計画」目標値）にすることとしており、平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数は目標値を達成している。

これらの目標値達成に向け、事務業務の見直しや委託化、指定管理制度の導入などにより職員の削減を行い早期に目標値を達成したものの、その一方で事務事業の民営化などが思うようには進んでおらず、新たな事務の発生やメンタル不調により休職する職員も相まって、職員の時間外勤務や臨時職員等の採用が増加するといった状況が発生している。

■ 職員数の推移（H17～H31 実績）

【平成 18～21 年度】「集中改革プラン」

年		H17	H18	H19	H20	H21	H22
職員数	計画	500	496	492	487	480	473
	実績	500	498	488	476	469	464

※4 月 1 日現在の職員数

平成 18 年 3 月に策定した「集中改革プラン」のなかで、定員適正化計画（平成 17 年度～平成 21 年度）を策定し、平成 22 年 4 月 1 日の目標値を 473 人とした。平成 22 年 4 月 1 日時点で総数では目標を達成した。

【平成 23～27 年度】「きらめき湖南創造プラン」

年		H23	H24	H25	H26	H27	H28
職員数	計画	468	460	459	456	455	453
	実績	465	458	464	452	442	440
再任用職員		—	—	—	—	(4)	(3)

※4 月 1 日現在の職員数

平成 24 年 3 月に策定した「きらめき湖南創造プラン」において、職員の定員適正化計画（平成 23 年度～平成 27 年度）を策定し、平成 28 年 4 月 1 日の目標値を 453 人とした。平成 28 年 4 月 1 日現在の職員数は 440 人であり、目標を達成した。

【平成 27～令和 2 年度】「第 3 次定員適正化計画」

年		H29	H30	H31	R 2
職員数	計画	442	442	440	437
	実績	438	430	435	
再任用職員		(11)	(13)	(8)	

※4 月 1 日現在の職員数

平成 27 年 4 月に「第 3 次定員適正化計画」（平成 27 年度～平成 32 年度）を策定し、令和 2 年 4 月 1 日の目標値を 437 人とした。平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数は 435 人（8 人）であり目標を達成した。

■類似団体との比較

「類似団体」とは、総務省が全国の市町村を人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の要素から分類したもので、本市は、「Ⅱ－２」（人口：50,000人以上100,000人未満、産業構造：Ⅱ次・Ⅲ次産業90%以上、Ⅲ次65%未満）の類似団体区分に属し、滋賀県内では近江八幡市、守山市、栗東市、甲賀市、野洲市が、全国では156団体が同じ区分である。（平成30年4月1日現在）。

類似団体との職員数の比較は、相対的妥当性を検証するのに有効な手法といわれている。類似団体の職員数は、一般行政部門及び普通会計部門（大部門～小部門）について、そのグループ内での人口1万人当たりの職員数の平均値（加重平均値）を算出したもので、職員数の比較を行うものである。他の市区町村との比較を行う観点から、市区町村毎に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の職員は除外している。

平成30年度における職員数は、類似団体388人に対して本市は392人（内再任用職員12人）であり、概ね平均的な職員数であることが分かる。

<大部門>

大部門			湖南省 職員数 (H31.4.1)	類似団体（修正値）の 平均職員数との比較 ※平成30年度		
				湖南省 (H30.4.1)	類似団体	差
普通 会 計	一 般 行 政	議会	5	5	4	1
		総務	88(2)	89(3)	90	2
		税務	18	19	24	▲5
		民生	146(3)	144(4)	102	46
		衛生	25(1)	24(2)	37	▲11
		労働	3	3	1	2
		農林水産	9	7(1)	16	▲8
		商工	4	3	11	▲8
		土木	29	32	36	▲4
	合計	327(6)	326(10)	321	15	
	教育	57	54(2)	67	▲11	
	消防	—		—	—	
合計		384(6)	380(12)	388	4	
公 営 企 業 等	病院	17(1)	18			
	水道	7	6(1)			
	下水道	7	6			
	交通	—				
	その他	20(1)	20			
公営企業等会計		51(2)	50(1)			
合計		435(8)	430(13)			

※修正値は、消防など大部門において、部署や職員を配置していない部門を除き計算したもの。

< 中・小部門 >

大部門	中部門	小部門	湖南省 職員数 (H31. 4.1)	類似団体（修正値）との比較 ※平成30年度		
				湖南省 (H30. 4.1)	類似団体	差
議会	議会	議会	5	5	4	1
総務	総務 一般	総務一般	33(1)	37(1)	37	1
		会計出納	7	6	5	1
		管財	4	3	4	▲1
		行政委員会	2	2	4	▲2
	企画開発		9	8	7	1
	住民 関連	住民関連一般	13(1)	13(1)	8	6
		防災	4	4	4	0
		広報広聴	4	4	3	1
		戸籍等窓口	12	12	12	0
		市民センター等施設	0	0(1)	5	▲4
税務	税務	18	19	24	▲5	
民生	民生	民生一般	23(1)	16(1)	9	8
		福祉事務所	22	25	28	▲3
		保育所	91	92	59	33
		各種年金保険関係	3	6	3	3
		旧地域改善対策	7(2)	5(3)	3	5
衛生	衛生	衛生一般	1	2	8	▲6
		市町村保健センター等 施設	17(1)	16(1)	13	4
	公害		2	2	2	0
	清掃	清掃一般	1	0(1)	4	▲3
		ごみ収集	3	3	7	▲4
	環境保全		1	1	3	▲2
労働	労働	労働一般	3	3	1	2
農林 水産	農業	農業一般	8	6(1)	13	▲6
	林業	林業一般	1	1	3	▲2
商工	商工	商工一般	3	2	6	▲4
	観光		1	1	5	▲4
土木	土木	土木一般	12	12	17	▲5
	建築		3	3	8	▲5
	都市 計画	都市計画一般	12	15	8	7
		都市公園	2	2	3	▲1
教育	教育	教育一般	19	18(1)	14	5

	一般	教育研究所等	3	3	2	1
	社会 教育	社会教育一般	5	5	6	▲ 1
		文化財保護	1	1	3	▲ 2
		その他の社会教育施設	1 3	1 3	7	6
	保健 体育	保健体育一般	3	2 (1)	5	▲ 2
		給食センター	2	2	6	▲ 4
	義務 教育	小学校	2	2	7	▲ 5
	その他の学校教育		幼稚園	9	8	1 7
合 計			3 8 4 (6)	3 8 0 (12)	3 8 8	4

類似団体との比較においては、

- ・ 湖南市の職員数は、一般行政、普通会計ともに、類似団体の平均的な職員数である。大部門定員管理からは、一般行政で 15 人多く、普通会計でも 4 人多い状況で、以下の部門で乖離が大きい。なお、任期の定めのない職員数はいずれも類似団体の平均数を下回っている。
- ・ 税務部門【▲ 5 人】
業務の委託および多様な任用形態職員の活用で対応している。収納課の債権管理室を、関係する各課（課長）で兼務し対応している。
- ・ 衛生部門【▲ 11 人】
火葬場、ごみ処理などについては、多様な任用形態の職員を活用し、広域行政での対応や事務委託などにより職員を削減している。
- ・ 農林水産部門【▲ 8 人】
団体への委託、職員の兼務などにより対応している。
- ・ 民生部門【46 人】
民生部門では、幼稚園が少なく保育所が多いことや旧地域改善対策において、施設以外に人権対策担当も含んでいるため、人数が多い。令和 2 年度より幼保民営化を実施することにより解消を行う。
- ・ 教育部門【▲ 11 人】
給食センターの運営を外部委託していることにより職員の削減を行っている。

■ 県内他市との比較（平成 30 年度）

自治体名	職員数	職員一人当りの人口
湖南市	4 3 5 (8)	1 2 3
大津市	2, 3 4 3	1 4 6
彦根市	1, 5 7 4	7 1
長浜市	1, 9 6 9	6 0
近江八幡市	1, 2 3 2	6 6
草津市	7 8 2	1 6 9
守山市	5 0 5	1 6 3

栗東市	450	153
甲賀市	845	108
野洲市	448	114
高島市	957	51
東近江市	1,000	114
米原市	407	97

※消防、公営企業会計（病院、上下水道等）を含む

市によっては、消防や病院の職員数を含んでおり、単純に比較できないが、職員1人当たりの人口では、湖南市は123人で、県内では5番目であり、比較的少ない職員数で効率的な行政運営が行われていると言える。

■ 湖南市の職員数の状況について

湖南市の職員数は、平成30年4月1日現在435人（8人）であり、合併時の500人から60人程度減少している。

一方、事務事業の民営化など事務量の削減があまり進んでいないことや福祉部門など新たな事務が発生していることから、職員の時間外勤務や臨時職員等の採用が高止まりしている。令和2年度に実施する幼保現場の再編による職員の削減効果を一般行政部門に反映し、会計年度任用職員を含む職員の適正配置を行うことにより時間外勤務の抑制を図っていく。

また、採用抑制や自己都合による退職増により職員数の少ない年代があり、急激な世代交代による組織力の低下が懸念される。引き続き効率的な行政運営に取り組みながらも、こうした年代の偏りによる影響を可能な限り和らげ、市民サービスの維持向上を図るための人材確保が求められている。

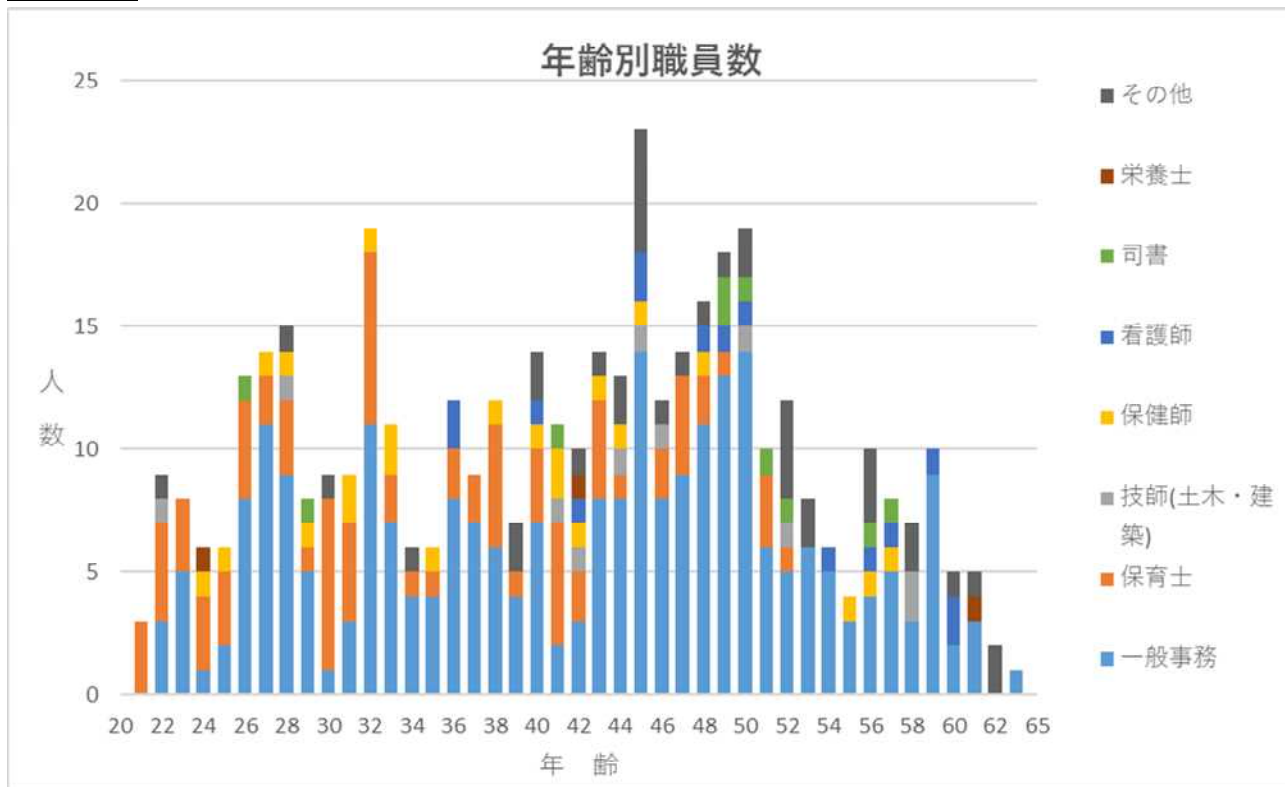
職種 年齢	職種								年齢別合計
	一般事務	保育士	技師（土木・建築）	保健師	看護師	司書	栄養士	その他	
65									
64	1								1
62								2	2
61	0(3)						0(1)	1	1(4)
60	0(2)				0(2)			1	1(4)
59	9				1				10
58	3		2					2	7
57	5			1	1	1			8
56	4			1	1	1		3	10
55	3			1					4

54	5				1				6
53	6							2	8
52	5	1	1			1		4	12
51	6	3				1			10
50	14		1		1	1		2	19
49	13	1			1	2		1	18
48	11	2		1	1			1	16
47	9	4						1	14
46	8	2	1					1	12
45	14		1	1	2			5	23
44	8	1	1	1				2	13
43	8	4		1				1	14
42	3	2	1	1	1		1	1	10
41	2	5	1	2		1			11
40	7	3		1	1			2	14
39	4	1						2	7
38	6	5		1					12
37	7	2							9
36	8	2			2				12
35	4	1		1					6
34	4	1						1	6
33	7	2		2					11
32	11	7		1					19
31	3	4		2					9
30	1	7						1	18
29	5	1		1		1			8
28	9	3	1	1				1	15
27	11	2		1					14
26	8	4				1			13
25	2	3		1					6
24	1	3		1			1		6
23	5	3							8
22	3	4	1					1	9
21		3							3
20									
合計	252(5)	86	11	23	13(2)	10	2(1)	38	435(8)

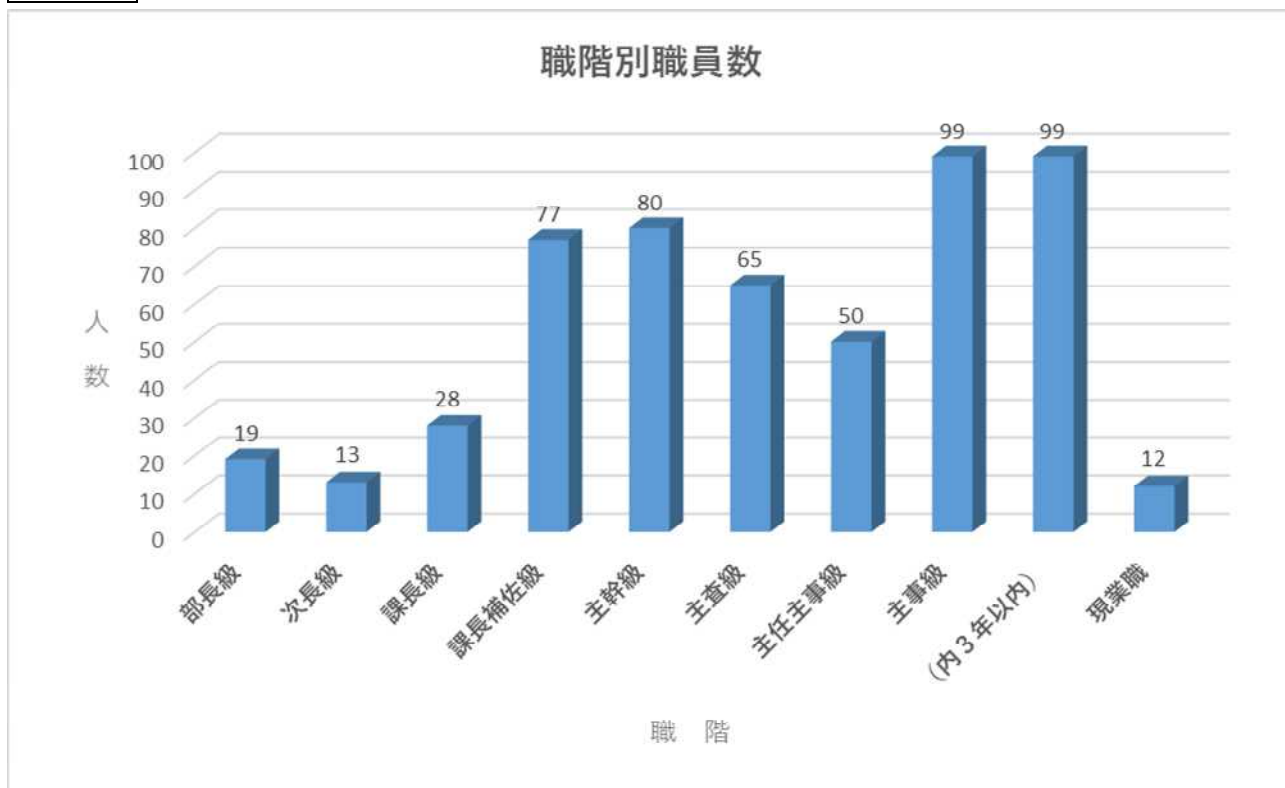
平成 31 年 4 月 1 日現在

()内は再任用職員数

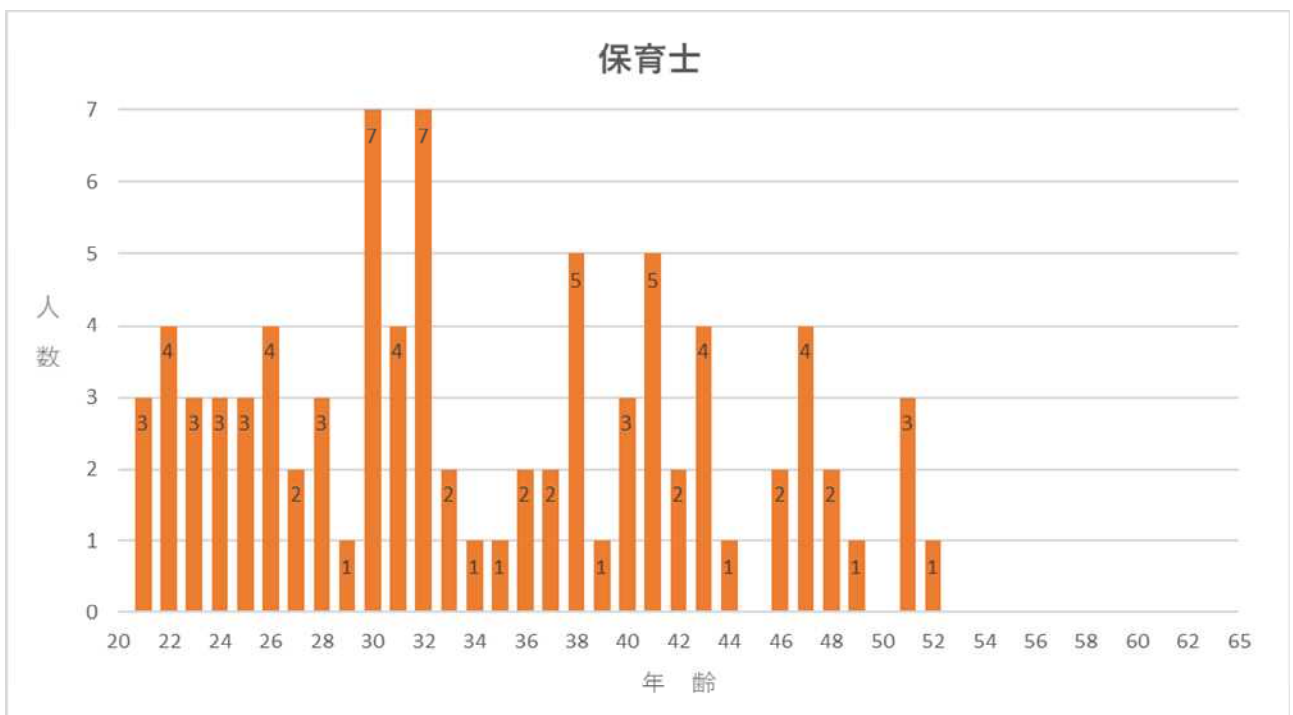
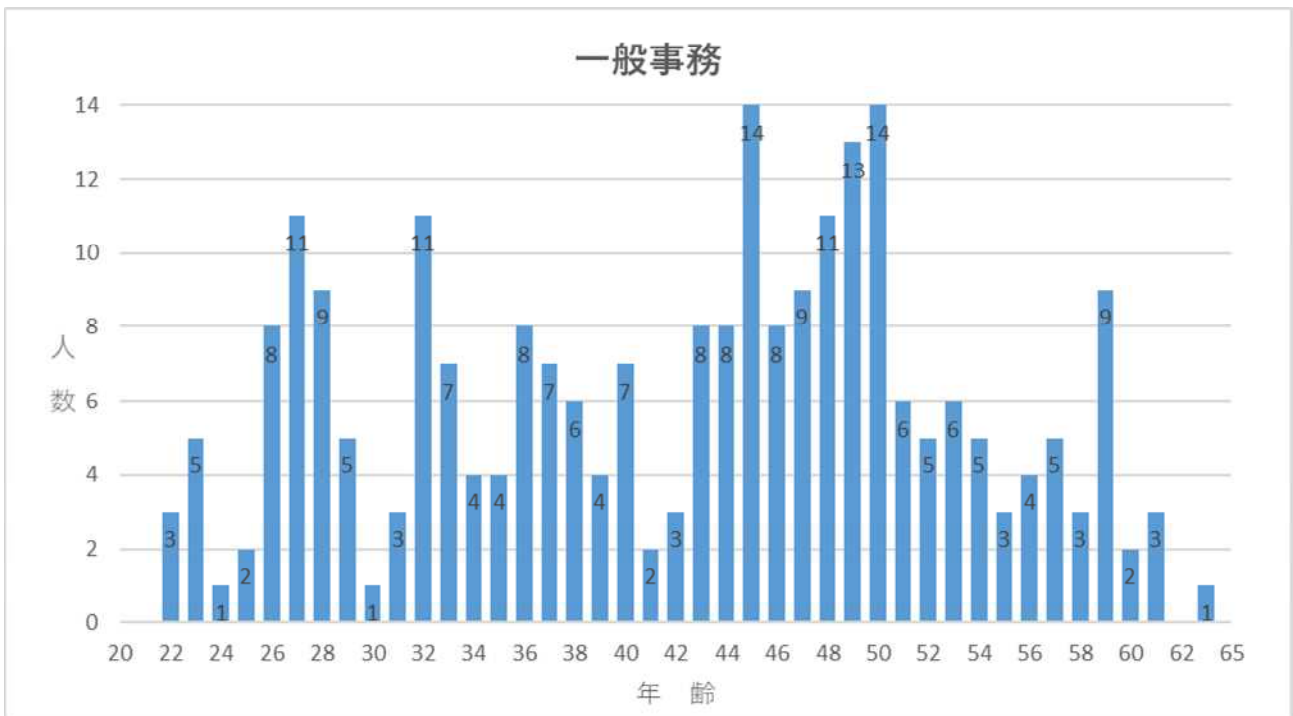
年齢構成 平成 31 年 4 月 1 日現在（再任用職員も含む）

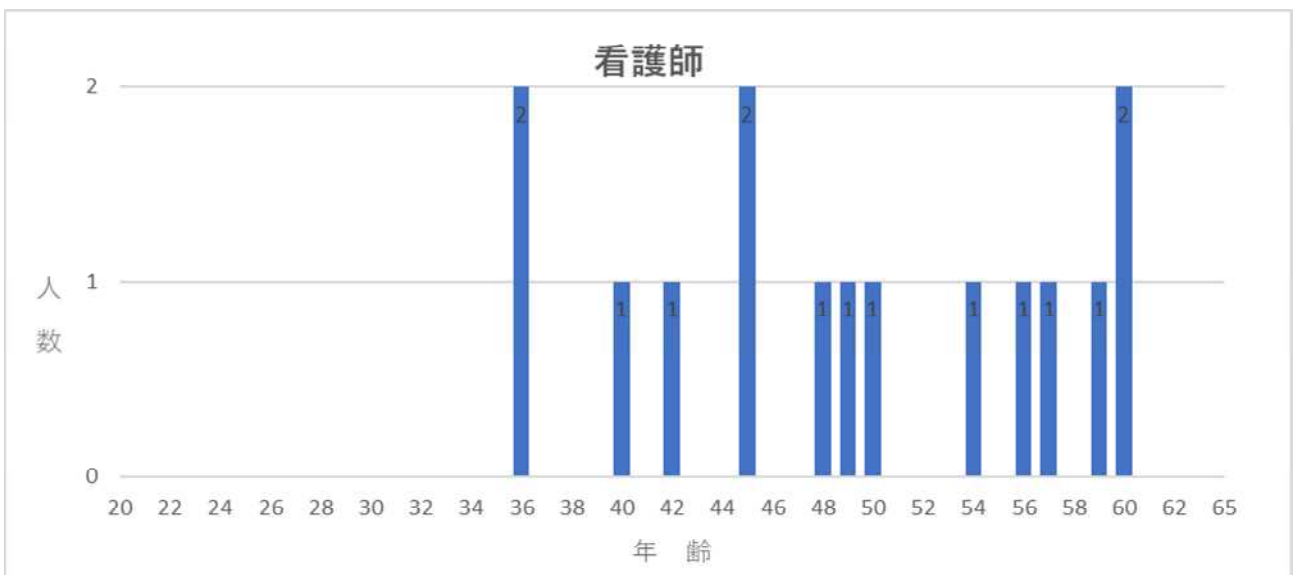
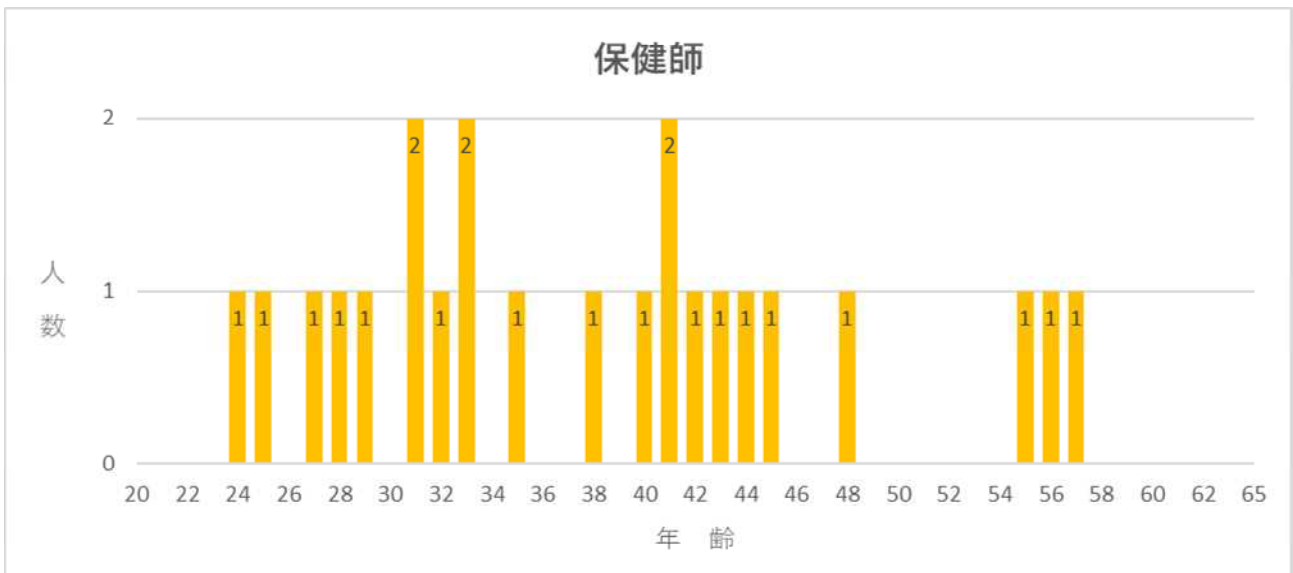
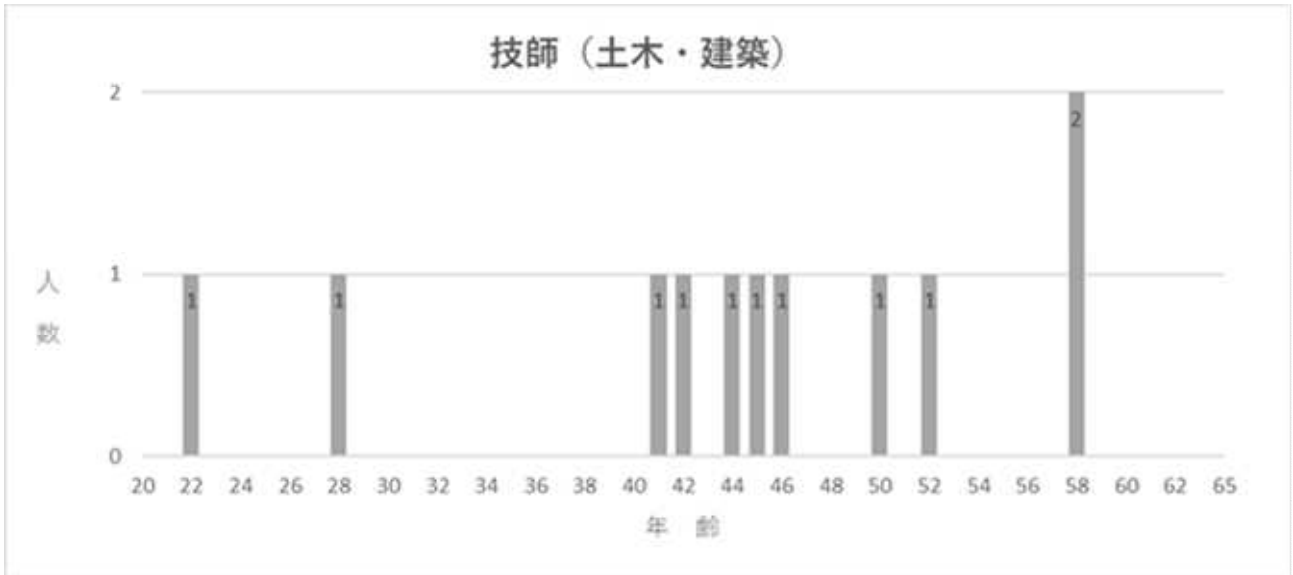


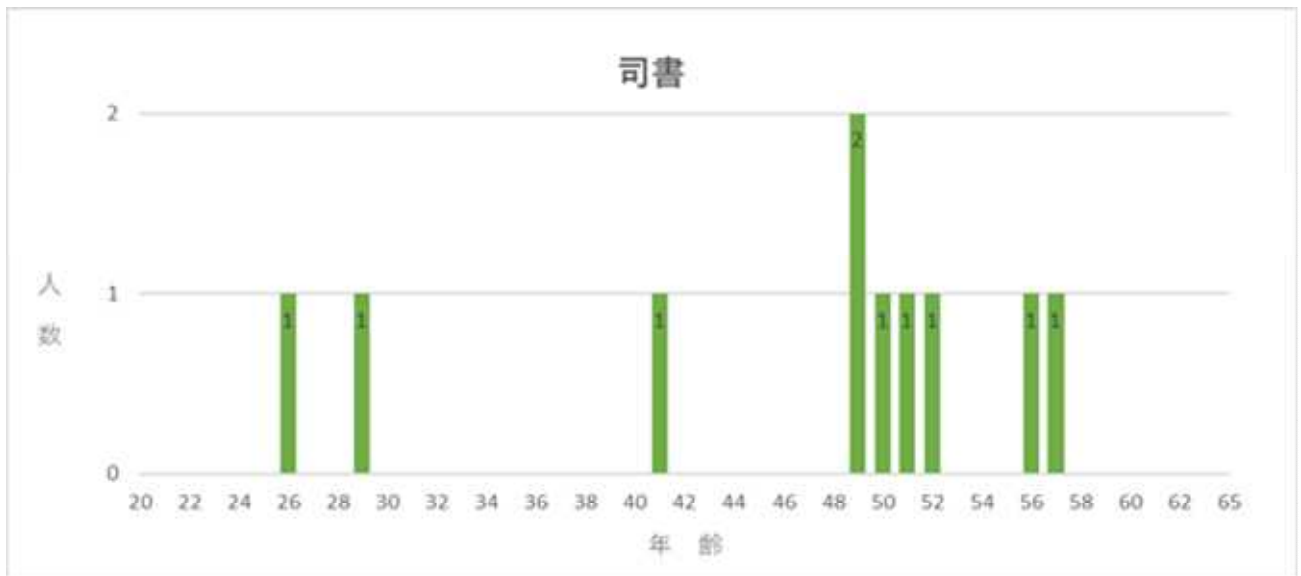
職階構成 平成 31 年 4 月 1 日現在（再任用職員も含む）



職種別構成 平成 31 年 4 月 1 日現在（再任用職員も含む）







3. 人件費の削減について

地方公共団体の行財政改革の柱のひとつに人件費の削減があり、「きらめき湖南創造プラン」において人件費の抑制を掲げ、給与・手当の見直しや人事評価制度の導入により年功的な給与上昇を抑えることとしている。

人件費の削減については、職員数の削減により一定の効果はあるものの、時間外勤務の増加、共済負担金などの上昇などにより職員数の削減に見合う人件費の削減には至らない。経常経費の削減が求められているなか、今後一層の人件費削減の取り組みを進める必要がある。

4. 第4次定員適正化計画の策定について

■ これからの定員適正化

各地方公共団体において、厳しい財政状況の中、市民の信頼に支えられた行政を進めていくために、引き続き、各団体が主体的に適正な定員管理に取り組むことが求められている。

また、各地方公共団体の行政課題も多様になっており、本市においても部門ごとの課題解決の他に、地域の実情に応じた適切な定員管理の策定が必要となっている。

我が国においては少子高齢化の進展、人口減少社会の到来などにより、担税人口の縮小と福祉・介護・年金などの経費増が懸念されている。こうした中、本市の第二次湖南市総合計画後期計画の策定にかかる住民アンケートにおいては、生活基盤(公共交通利便性向上、子育て支援・環境充実)、公共交通利便性の向上など多岐にわたり関心が高く、依然として行政職員に対する期待、要求は大きいものと判断される。

地域まちづくり協議会や区・自治会などの地縁団体やNPOといった新しい公共の担い手を育成し、従来行政のみが行なってきた事務事業について、市民とともに協働を図っていくことが求められている。また、時代の移り変わりにより不要となってきた業務の廃止も視野に入れた事務事業の見直しを行うとともに、必要な市民サービスについては専門性などの質を高める取り組みに重点を置き、必要な職員の確保を行いながら定員管理を行っていく必要がある。

については、組織の基盤となる職員力の向上を図るため、時間外勤務の削減や正規職員と会計年度任用職員と役割分担を明確にするとともに、年齢構成の偏りを減少し全体的な年代のバランスをとる必要がある。

第4次定員適正化計画においては、職員の働き方改革の推進、今後行政ニーズが高まる高齢者、子育て施策に対応するため、採用数を単純に抑制するのではなく、これまでのノウハウが引き継がれ、しっかりとしたサービスの提供が可能な組織基盤を目指した計画を策定するものとする。

第 4 次定員適正化計画

(1) 計画期間

令和 3 年度から令和 7 年度までの 5 年間とし、計画の進捗状況などにより必要に応じて見直しを行うものとする。

(2) 目標

令和 7 年 4 月 1 日現在の職員数の目標値を、平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数 435 人（8 人）から 10 人増加の 445 人とする。

ただし、平成 26 年度から実施することとなった職員の再任用については、退職者の意向確認時と新規職員の採用募集時の時期が異なること、また、フルタイムではない者は職員定数に含まないことから、再任用される職員の意向によって職員数が流動的になるため、再任用職員数は目標値の算定からは除くこととする。

平成 31 年 4 月 1 日現在

435 人



令和 7 年 4 月 1 日現在

445 人 【10 人増加】

(3) 今後の方針

① 人材育成の推進による職員資質・能力の向上

効率的な行政運営を進めていくためには、少数精鋭の組織運営を目指す必要がある。

「湖南省人材育成基本方針」に基づき採用時から年代、職階に応じた計画的な研修や人材育成を念頭に置いた人事異動により職員の勤労意欲の向上や、職員一人ひとりの資質向上を目指す。

② 民間委託等の活用

行政サービスの質の維持・向上を考慮した上で、民間委託、指定管理制度および市民協働の推進を進める。

なお、事務事業の見直しや廃止、時代のニーズによる新たな業務発生などによる業務量の適正な把握を行い、人員の効率的な配置に努めるとともに時間外勤務の増加に繋がることのないよう適正な職員数の管理を行う。

③ 多様な任用制度の活用

厳しい財政状況が予想されることから、財政計画にのっとり人件費の抑制を図りつつ、再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員等多様な雇用形態を活用しながら、事務事業の内容、種類、期間等にあわせ必要な人員を確保し、組織力の維持・向上を図る。

④再任用職員の活用

多数の幹部職員の退職に伴う組織力の急激な変化に対応すべく、退職職員の積極的な再任用を行い、今まで培ってきた経験や知識、技術、技能を積極的に活用し、かつノウハウを後進の職員に受け継がせることで効率的な世代交代を図る。

⑤バランスのとれた人員構成

職員の採用抑制、早期退職の発生等により、職員年齢の偏りによる組織構成のアンバランスが生じており、今後、全体的な組織力や給与体系にも影響が懸念される状態となっていることから、年度採用者数の平準化、採用年齢枠の柔軟な見直しなど計画的な職員採用や必要な人材確保を行いながら、年代、職階、職種など均衡のとれた職員構成を図る。

また、新たな行政需要も発生している中、各部署においてスクラップアンドビルドによる事務事業の見直しに取り組むとともに、業務量に必要な適正な職員数の確保を行い、安定した行政サービスの提供が出来るよう総合的な組織力の向上に努める。