
滋賀県湖南市

令和 7 年 4 月

第 5 次 湖南市定員適正化計画

(令和 8 年度～令和 12 年度)

1. 計画策定の趣旨

湖南市では、「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ましたが、「第 4 次定員適正化計画」では、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すとして策定し、目標達成に取り組んできました。

今後、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、厳しい財政状況が予想されるなか、今後行政ニーズが高まる高齢者・子育て施策に対応することや、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ともに、職員の働き方改革を推進することも求められています。

また、湖南市では、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います。

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ます。

今回の第 5 次定員適正化計画については、湖南市の現状、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します。

※再任用職員は、第 3 次定員適正化計画までは目標値の算定に含め（ ）で記載していましたが、第 4 次定員適正化計画からは目標値の算定から除いています。

2. これまでの定員適正化の経過

これまでの計画目標では、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、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、令和 2 年 4 月 1 日現在の職員数は 436 人と目標値を達成しました。

第 4 次定員適正化計画では、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すとして令和 7 年 4 月 1 日現在において目標値を 445 人（再任用職員を除く）にすることとしていましたが、令和 6 年 4 月 1 日現在の職員数は 425 人であり、目標値を 20 人も下回っています。

原因としては、特に専門職において新規職員の採用に至らなかったこと、想定以上の自己都合による退職者増があったことなどがあげられます。

一方、人件費の抑制については、時間外勤務時間について平成 26 年度から減少傾向となっており、令和 5 年度は時間外勤務時間・手当額ともに最低となっています。

■職員数の推移（平成 17 年度～令和 6 年度実績）

【平成 18～21 年度】「集中改革プラン」

※ 4 月 1 日現在の職員数

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

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 人とししました。平成 22 年 4 月 1 日現在の職員数は 464 人であり、目標を達成しました。

【平成 23～27 年度】「きらめき湖南創造プラン」

※ 4 月 1 日現在の職員数

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)

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 人とししました。平成 28 年 4 月 1 日現在の職員数は 440 人であり、目標を達成しました。

【平成 27～令和 2 年度】「第 3 次定員適正化計画」

※ 4 月 1 日現在の職員数

年		H27	H28	H29	H30	H31	R 2
職員数	計画	445	453	442	442	440	437
	実績	442	440	438	430	435	436
再任用職員		(4)	(3)	(11)	(13)	(8)	(13)

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 人とししました。令和 2 年 4 月 1 日現在の職員数は 436 人（13 人）であり目標を達成しました。

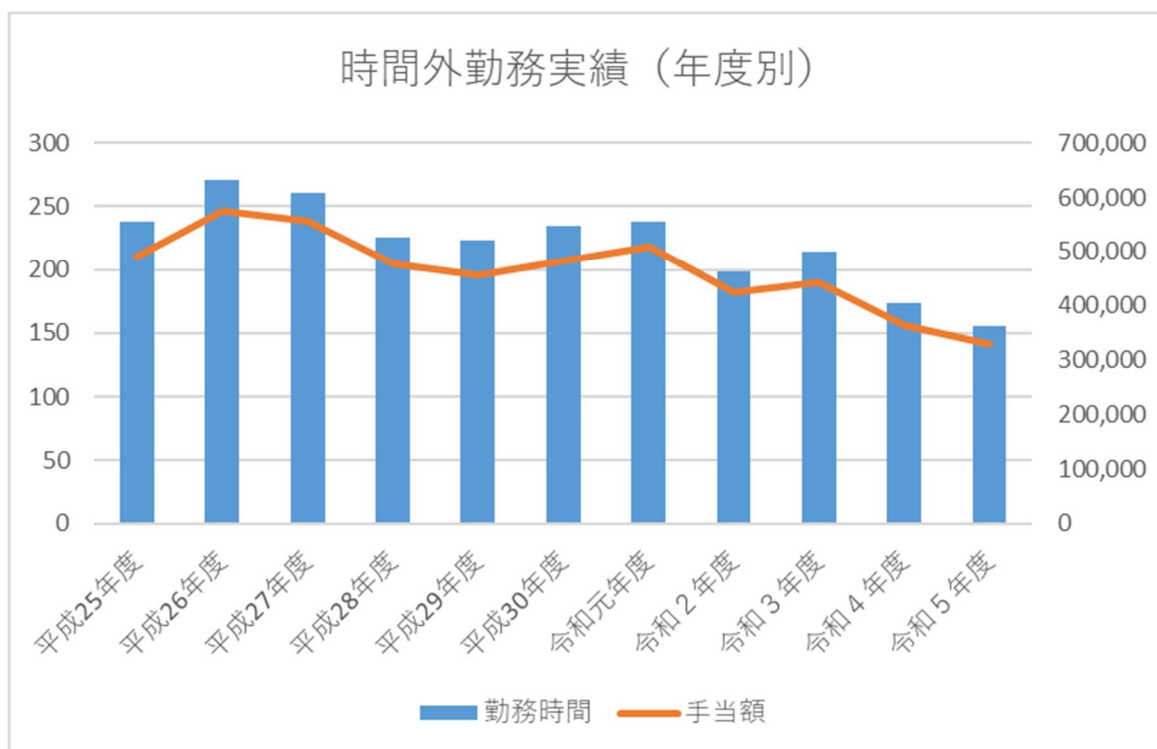
【令和3～令和7年度】「第4次定員適正化計画」 ※4月1日現在の職員数

年		R3	R4	R5	R6	R7
職員数	計画	—	—	—	—	445
	実績	436	433	435	425	

令和2年4月に「第4次定員適正化計画」（令和3年度～令和7年度）を策定し、令和7年4月1日の目標値を445人としました。令和6年4月1日現在の職員数は425人であり、目標を大きく下回っています。

■時間外勤務時間・手当の推移（平成25年度～令和5年度実績）

年度	対象人数	勤務時間	手当額	1人当たり	
				勤務時間	手当額
平成25年度	303	72,162	148,606,347	238	490,450
平成26年度	295	80,053	169,567,541	271	574,805
平成27年度	294	76,641	163,480,394	260	556,056
平成28年度	281	63,358	133,802,393	225	476,165
平成29年度	290	64,563	132,351,292	223	456,384
平成30年度	291	68,487	140,574,287	235	483,073
令和元年度	297	70,750	150,811,742	238	507,784
令和2年度	282	55,971	119,740,296	198	424,611
令和3年度	285	61,216	126,225,574	214	442,897
令和4年度	290	50,505	105,618,823	174	364,203
令和5年度	302	47,182	99,660,344	156	330,001



■類似団体との比較（暫定再任用常時勤務職員を含む）

「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、湖南省は、「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78団体が同じ区分とされています。（令和5年4月1日現在職員数）

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おり、その職員数は、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います。なお、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ます。

職員数は、令和5年度の類似団体376人に対して令和5年度の湖南省は395人（うち暫定再任用常時勤務職員7人）、令和6年度の湖南省は380人（うち暫定再任用常時勤務職員4人）であり、概ね平均的な職員数であることが分かります。

<大部門>

大部門			湖南省 職員数 (R6.4.1)	類似団体（修正値）の 平均職員数との比較 ※令和5年度		
				湖南省 (R5.4.1)	類似団体	差
普通 会計	一般 行政	議会	5	5	4	1
		総務	97	104	94	10
		税務	15	17	23	▲ 6
		民生	153	155	104	51
		衛生	31	30	43	▲ 13
		労働	2	2	1	1
		農林水産	10	12	18	▲ 6
		商工	7	6	12	▲ 6
		土木	25	27	35	▲ 8
	合計		345	358	334	24
	教育		35	37	42	▲ 5
	消防		—		—	—
合計			380	395	376	19
公 営 企 業 等	病院		17	16		
	水道		6	7		
	下水道		7	6		
	交通		—	—		
	その他		20	19		
公営企業等会計			50	48		
合計			430	443		

※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 (R6.4.1)	類似団体（修正値） との比較 ※令和5年度		
				湖南省 (R5.4.1)	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	32	39	39	0
		会計出納	6	6	5	1
		管財	4	4	4	0
		行政委員会	2	2	4	▲ 2
	企画開発		9	9	10	▲ 1
	住民関連	住民関連一般	14	15	8	7
		防災	6	4	5	▲ 1
		広報広聴	4	4	3	1
		戸籍等窓口	11	12	13	▲ 1
	その他		9	9	3	6
税務	税務		15	17	23	▲ 6
民生	民生	民生一般	32	34	10	24
		福祉事務所	30	27	31	▲ 4
		保育所	81	86	57	29
		各種年金保険関係	2	2	3	▲ 1
		旧地域改善対策	8	6	3	3
衛生	衛生	衛生一般	1	1	10	▲ 9
		市町村保健センター等施設	23	22	16	6
	公害		2	2	2	0
	清掃	清掃一般	1	1	4	▲ 3
		ごみ収集	3	3	7	▲ 4
	環境保全		1	1	4	▲ 3
労働	労働	労働一般	2	2	1	1
農林 水産	農業	農業一般	8	9	15	▲ 6
	林業	林業一般	2	3	3	0
商工	商工	商工一般	2	3	7	▲ 4
	観光		5	3	5	▲ 2
土木	土木	土木一般	11	12	16	▲ 4
	建築		4	4	8	▲ 4
	都市計画	都市計画一般	9	10	8	2
		都市公園	1	1	3	▲ 2

教育	教育一般	教育一般	20	19	16	3
		教育研究所等	3	3	2	1
	社会教育	社会教育一般	1	1	7	▲ 6
		その他の社会教育施設	8	11	6	5
	保健体育	給食センター	2	2	5	▲ 3
	義務教育	小学校	1	1	6	▲ 5
合 計			380	395	376	19

類似団体との比較においては、湖南省の職員数は、一般行政、普通会計ともに、類似団体の平均的な職員数です。

大部門定員管理からは、令和5年度は一般行政で24人多く、普通会計でも19人多い状況ですが、令和6年度は一般行政で11人多く、普通会計でも4人多い状況です。

なお、以下の部門で乖離が大きくなっています。

※【】の人数は、類似団体との差【令和5年度湖南省職員数（令和6年度湖南省職員数）】

・総務部門【10人（3人）】

人権、まちづくり、住民総合相談、交通、文化・スポーツに関する部署も含まれていることや、令和7年度に国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会が滋賀県で開催されることもあり、職員数が多くなっています。

・税務部門【▲6人（▲8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ます。また、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ます。

・民生部門【51人（49人）】

幼稚園がこども園になったこと、子どもに関する部局が新たに創設されたことや子ども家庭総合センターを設置したこと、湖南省として発達支援システムに力を入れていることなどから、職員数が多くなっています。

・衛生部門【▲13人（▲12人）】

保健センターについては、2か所に分かれたことから施設管理をする職員も含めているため職員数が多くなっています。

火葬場・ごみ処理などについては、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ます。

・農林水産部門【▲6人（▲8人）】

団体への委託、職員の兼務などにより対応しています。

・商工部門【▲6人（▲5人）】

団体への委託、職員の兼務などにより対応しています。

・教育部門【▲5人（▲7人）】

給食センターの運営を委託していることや、社会教育一般や小学校において会計年度任用職員を活用することにより職員の削減を行っています。

■県内他市との比較（令和５年度）（暫定再任用常時勤務職員を含む）

自治体名 (R5.1.1)	人口	総合計			普通会計		
		職員数	職員１人 当たりの 人口	順位 (多い順)	職員数	職員１人 当たりの 人口	順位 (多い順)
湖南省	54,601	443	123	5	395	138	6
大津市	344,552	2,460	140	4	2,200	157	4
彦根市	111,648	1,603	70	10	921	121	8
長浜市	115,009	2,013	57	12	986	117	11
近江八幡市	82,025	1,267	65	11	562	146	5
草津市	138,336	818	169	1	743	186	1
守山市	85,619	542	158	2	505	170	2
栗東市	70,578	471	150	3	442	160	3
甲賀市	89,038	800	111	6	652	137	7
野洲市	50,711	674	75	9	425	119	10
高島市	46,394	884	52	13	539	86	13
東近江市	112,586	1,018	111	6	927	121	8
米原市	37,761	412	92	8	386	98	12

※総合計には消防、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、単純に比較できませんが、職員総合計での職員１人当たりの人口では、湖南省は123人で、県内では５番目です。

普通会計でも、湖南省は138人で、県内では６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いえます。

■湖南省の職員数の状況について（暫定再任用常時勤務職員を除く）

湖南省の職員数は、令和６年４月１日現在 425 人であり、合併時の 500 人から 75 人減少しています。

一方、事務量の削減があまり進んでいないことや、県などからの権限移譲や福祉部門などで新たな事務が発生しています。

また、以前から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ているところではありますが、令和５年度から定年年齢の引き上げや役職定年制が実施されたことから、職員の動向に今まで以上に注意を払う必要があります。

引き続き効率的な行政運営に取り組みながらも、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ます。

<年齢別・職種ごとの人数表>

令和6年4月1日現在

職種 年齢	行政 一般 職	保育 士	技 師	保 健 師	看 護 師	司 書	栄 養 士	福 祉 士	医 療 職	そ の 他	福 祉 職	そ の 他	労 務 職	技 能	総 計
60～67	1		1						1				1		4
59	4				1	1									6
58	3					1							1		5
57	2	1	1			1							3		8
56	4	4				1									9
55	6	1	1	1	1	1			1				1		13
54	13				1	1			1						16
53	7	3		1	1										12
52	7	3							1		1				12
51	6	3	1						1		1				12
50	9	1	1	1	2				1				2		17
49	6	1	1	1					1		1				11
48	7	3		1				1							12
47	2	3	1				1								7
46	3	4	1	2	1										11
45	4	2		1	1			2							10
44	2	1	1						1						5
43	4	5		1	1										11
42	8	2													10
41	7	2			2										11
40	4	1		1								1			7
39	4	1		1											6
38	3	2						1							6
37	12	6		1								1			20
36	6	4		2											12
35	10	8													18
34	4	1		2	1	1		2							11
33	9	4	1	1											15
32	11	2						1							14
31	12	4				1		1							18
30	6	2		1											9

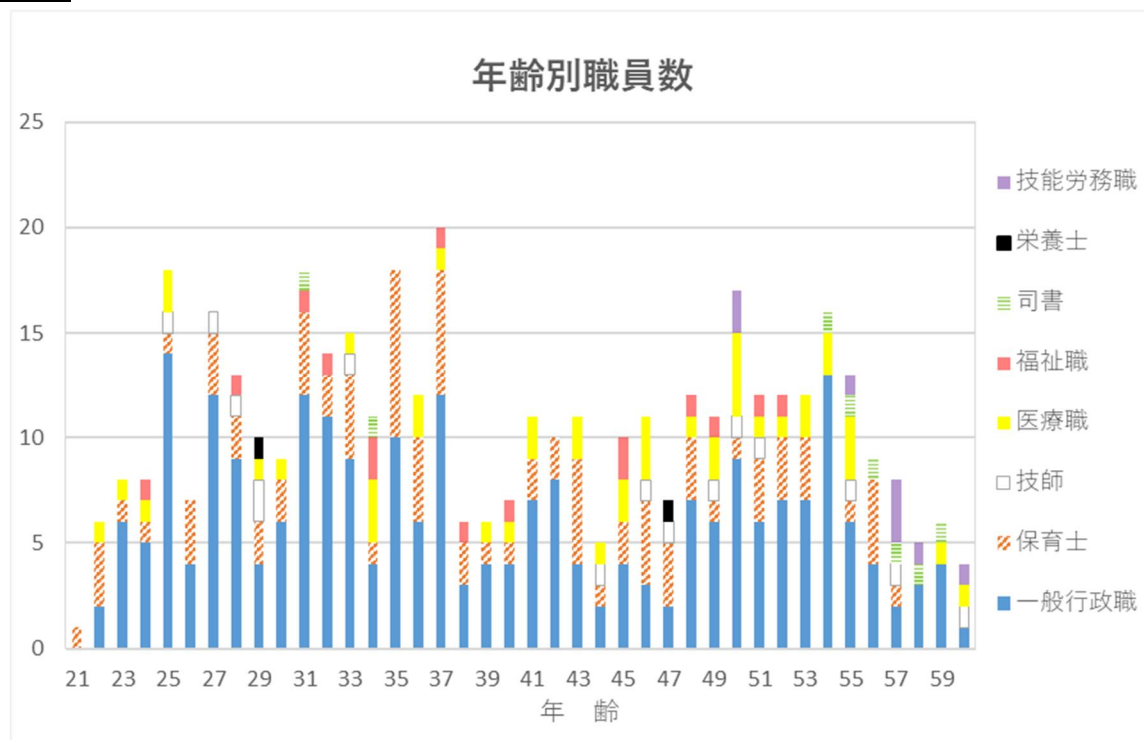
職種 年齢	行政 一般 職	保育士	技師	保健師	看護師	司書	栄養士	福祉 社会 士	医療 その他 職	福祉 その他 職	労務 技能 職	総計
29	4	2	2	1			1					10
28	9	2	1					1				13
27	12	3	1									16
26	4	3										7
25	14	1	1	2								18
24	5	1			1			1				8
23	6	1		1								8
22	2	3		1								6
21		1										1
合計	242	91	15	23	13	8	2	10	8	5	8	425

※技師には、「土木」「建築」「学芸員」を含む

※その他医療職には、「医師」「薬剤師」「診療放射線技師」「理学療法士」「介護支援専門員（基礎資格で区別）」を含む

※その他福祉職には、「言語聴覚士」「特別支援教育士」「発達相談員」を含む

年齢構成 令和6年4月1日現在 縦軸は人数



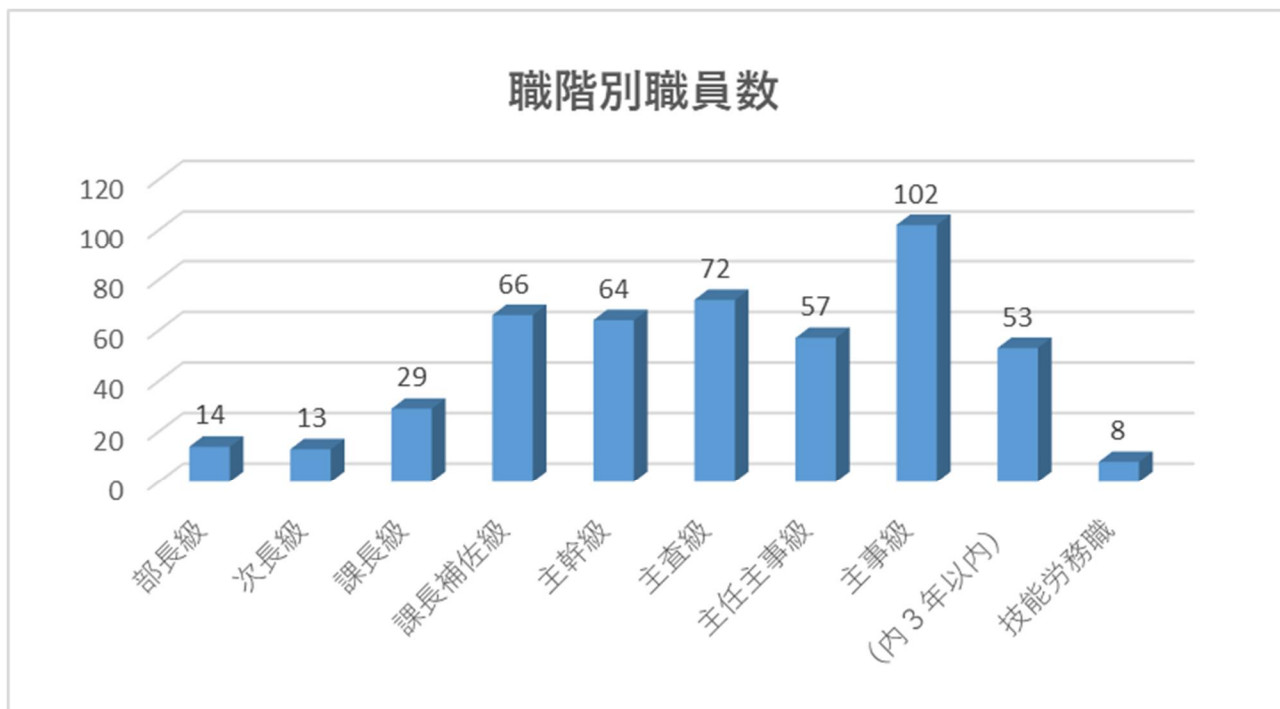
※技師には、「土木」「建築」「学芸員」を含む

※医療職には、「医師」「保健師」「看護師」「薬剤師」「診療放射線技師」「理学療法士」「介護支援専門員」を含む

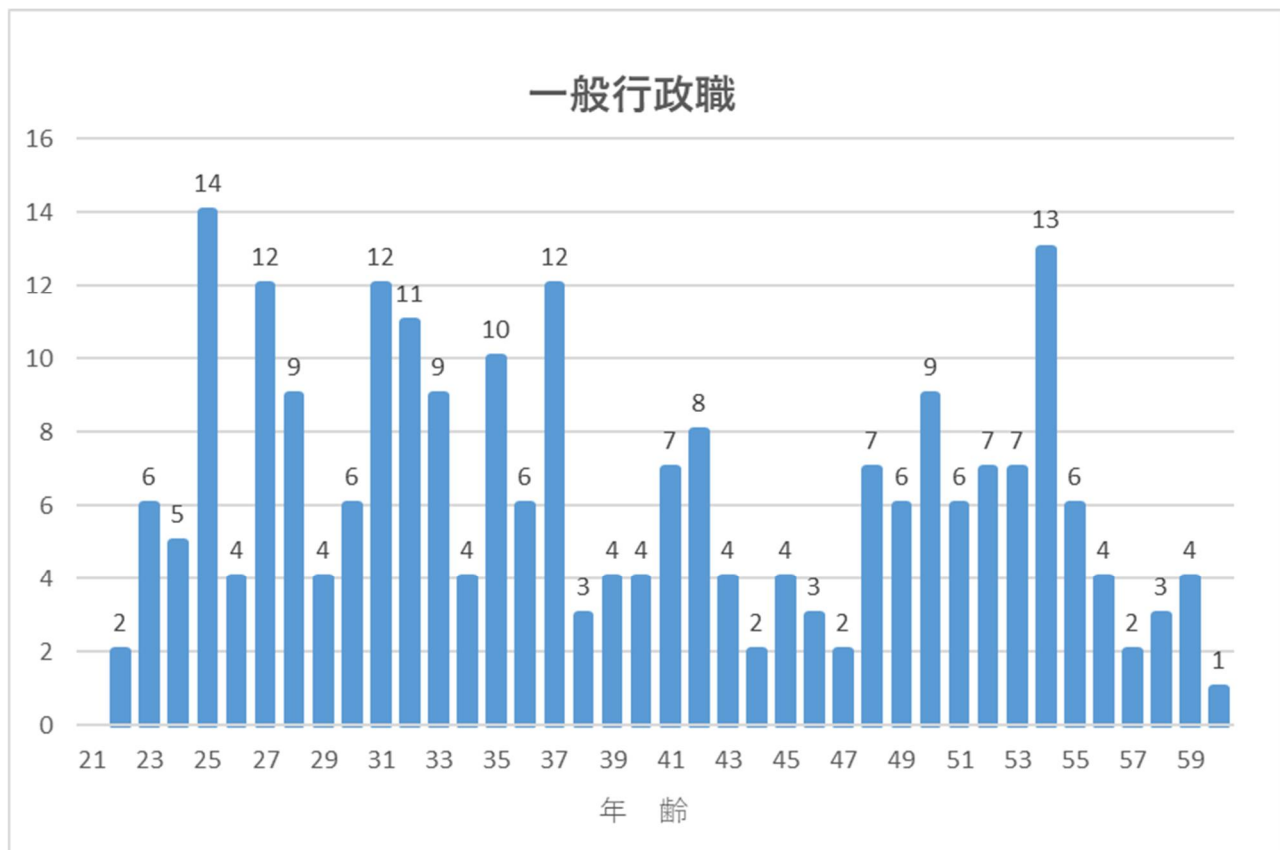
※福祉職には、「社会福祉士」「言語聴覚士」「特別支援教育士」「発達相談員」を含む

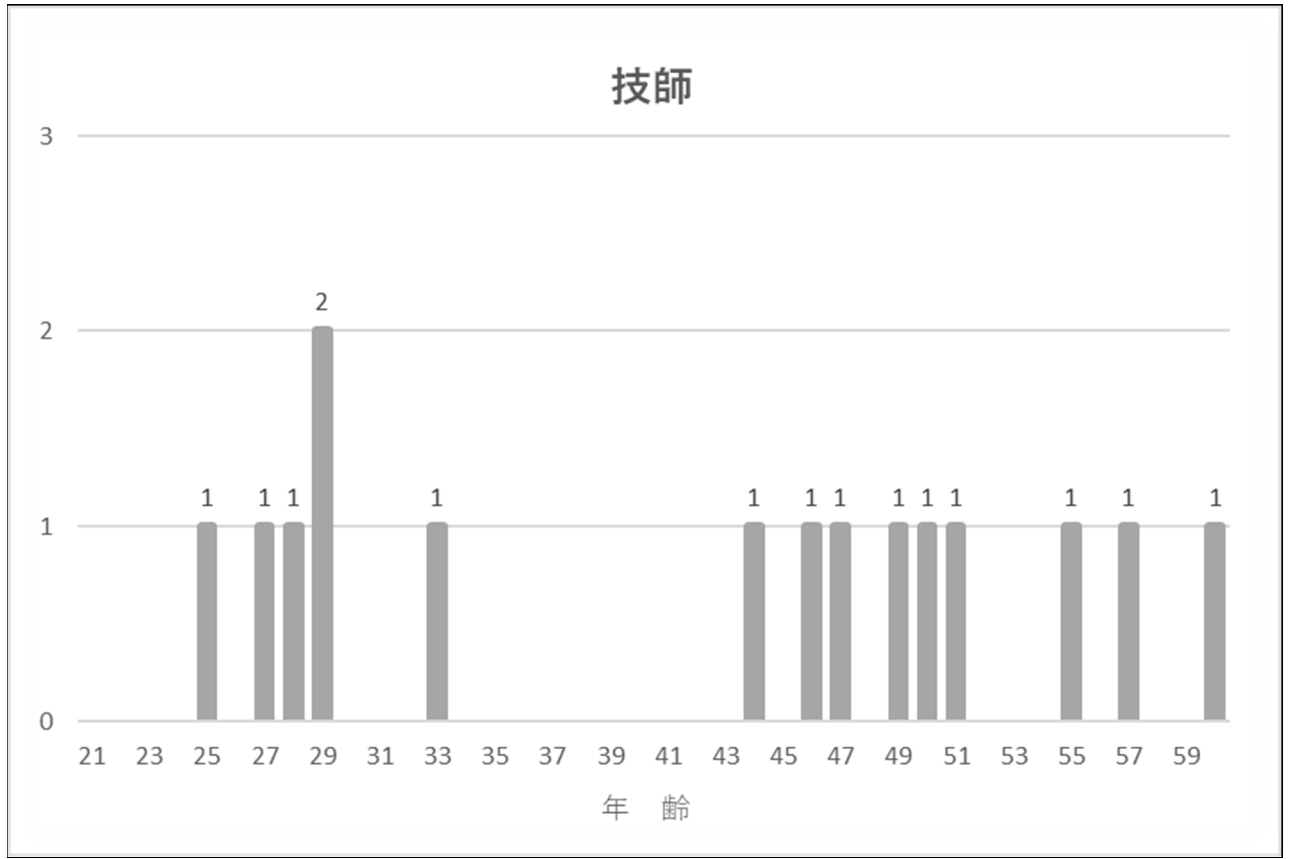
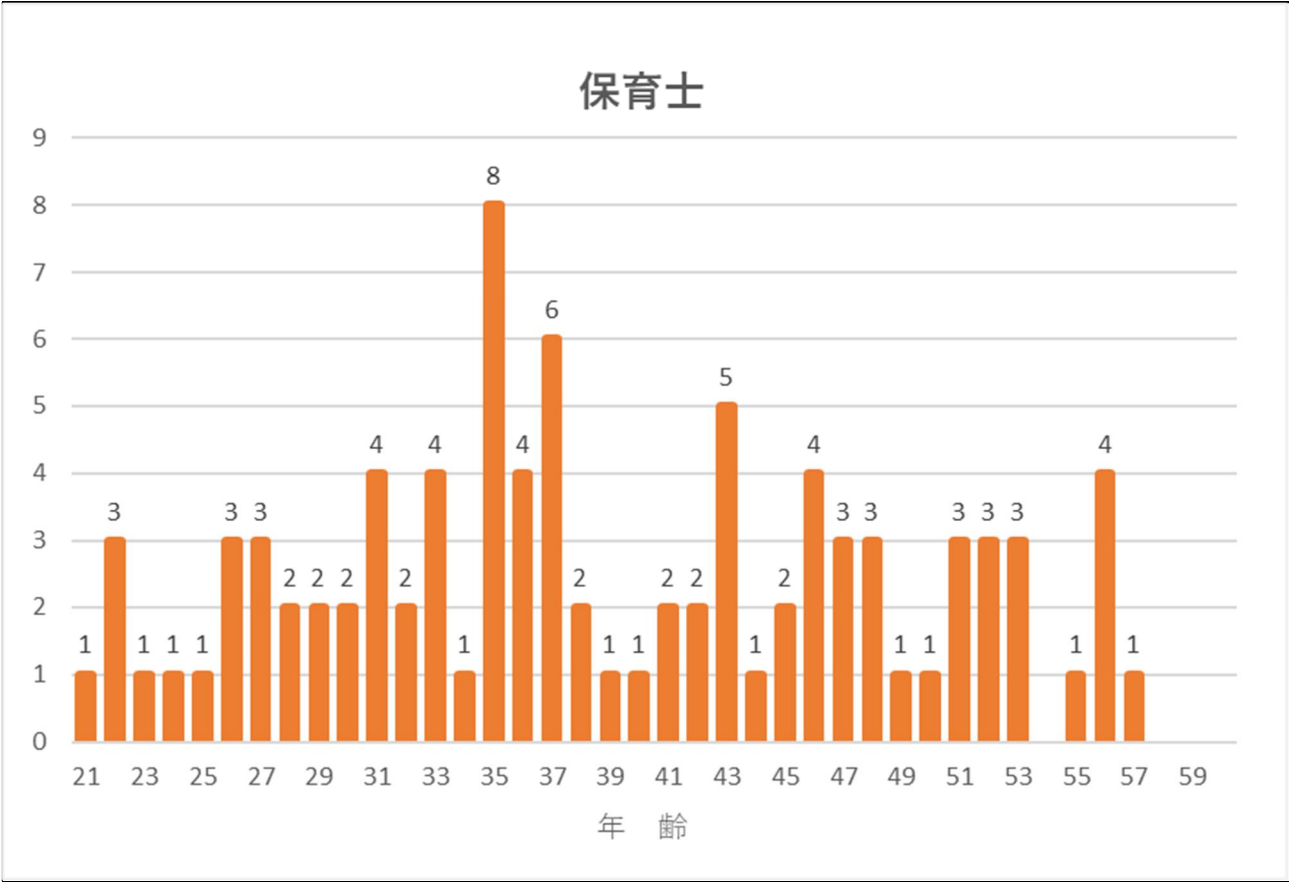
職階構成 令和 6 年 4 月 1 日現在 縦軸は人数

※主事のうち 3 年以内の職員数は、令和 3 年 4 月 1 日以降の入庁者

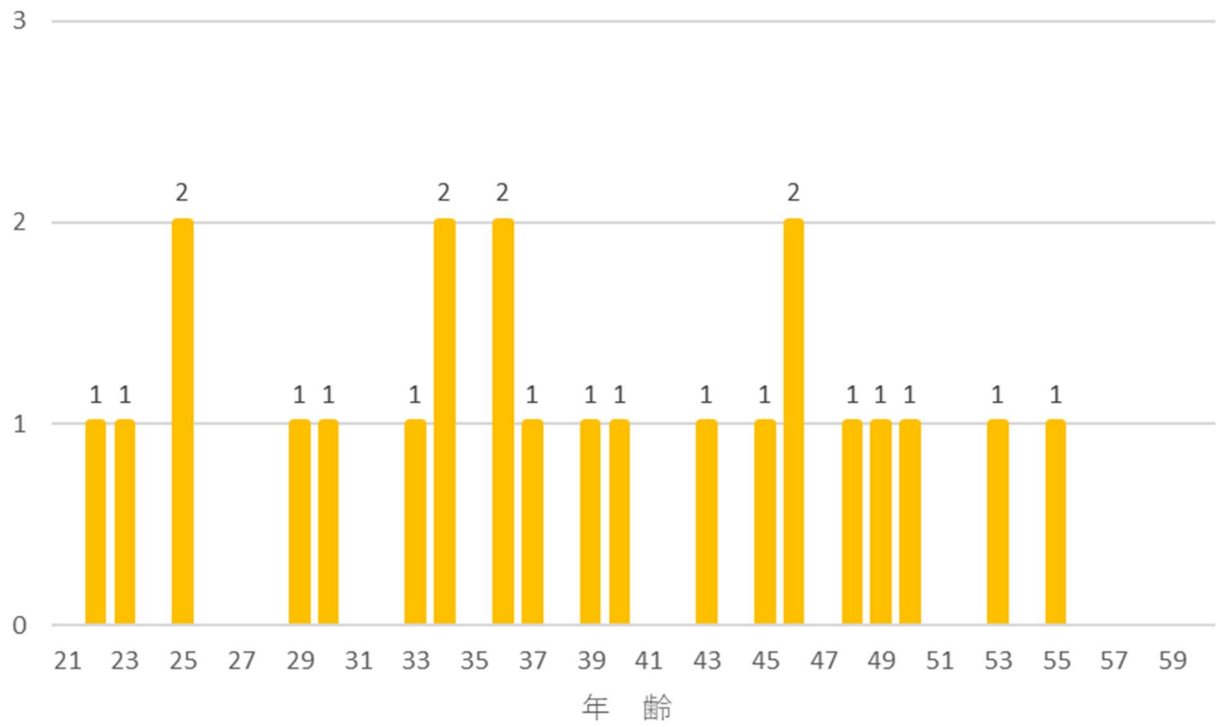


職種別構成 令和 6 年 4 月 1 日現在 ※縦軸は人数

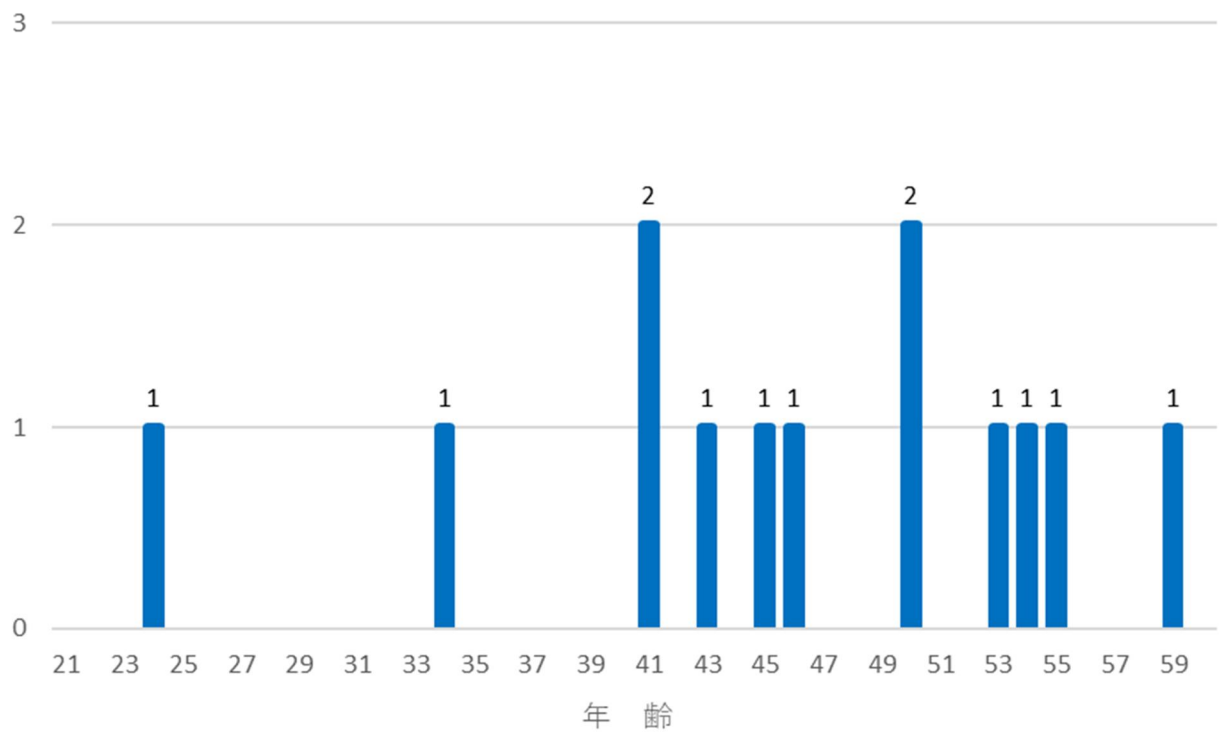


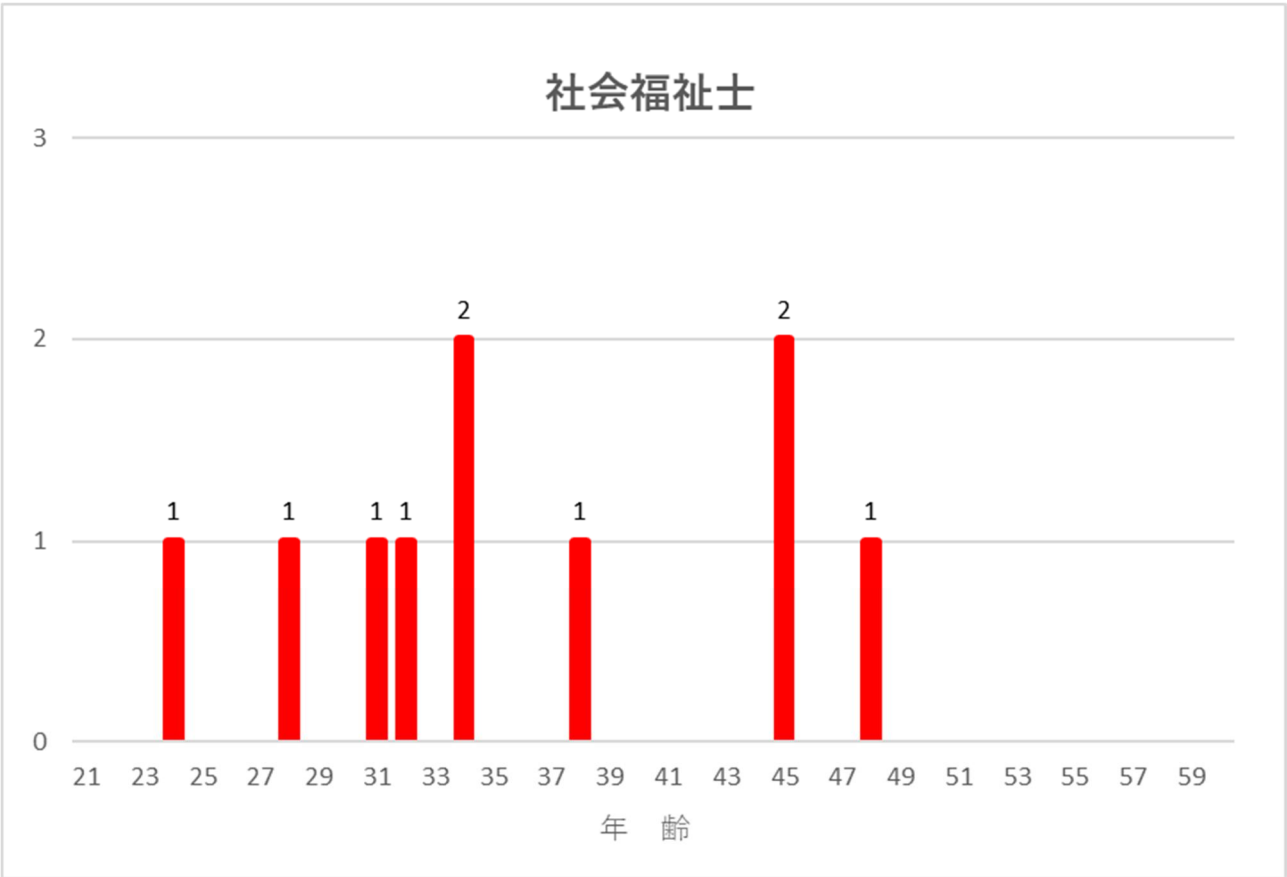
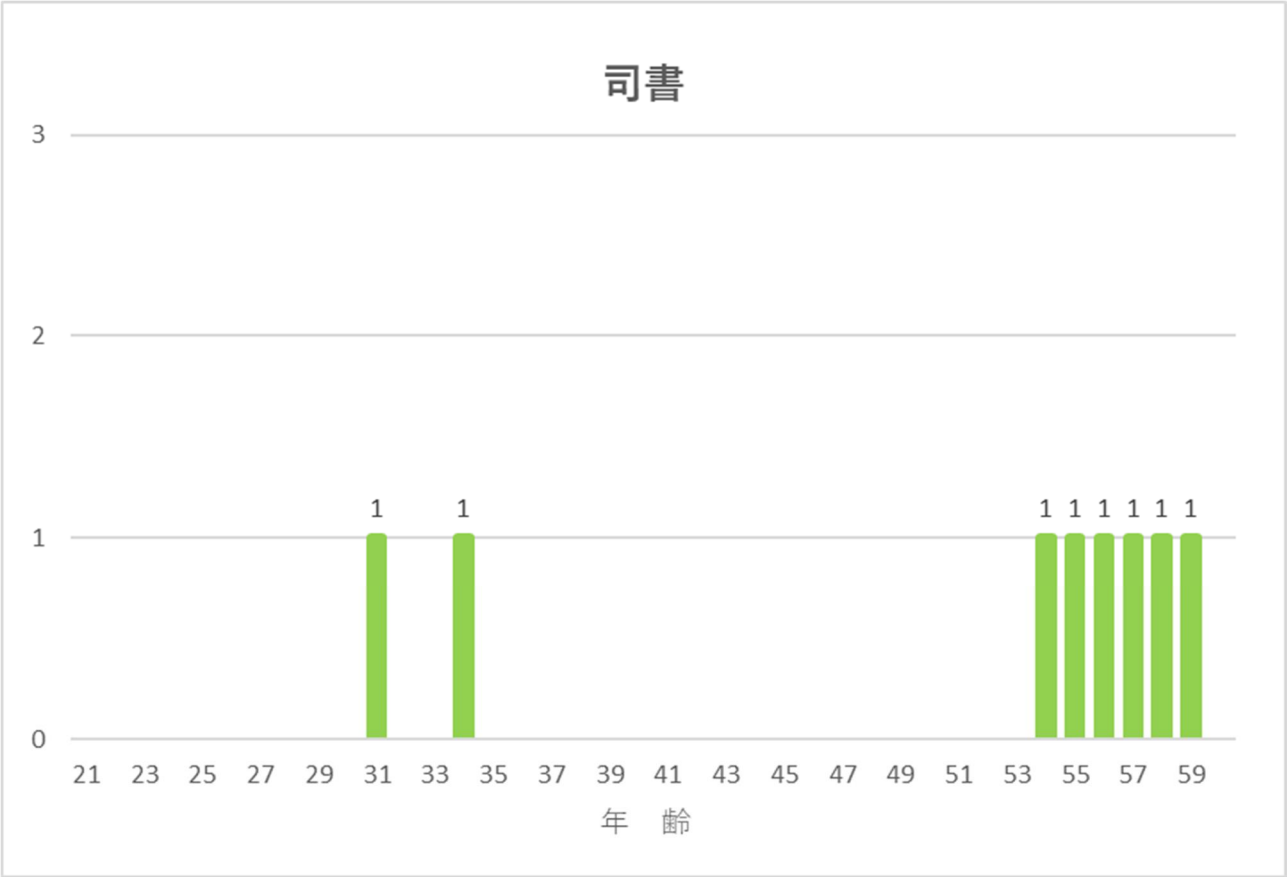


保健師



看護師





第5次定員適正化計画

■これからの定員適正化

各地方公共団体においては、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ます。

また、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ます。

さらに、各地方公共団体の行政課題も多様になっており、湖南省において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ます。

こうした中、令和6年9月に実施された「湖南省総合計画策定に関する市民意向調査【速報版】」においては、公共交通利便性、福祉、安全や生活環境の向上など多岐にわたり市民の関心が高く、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できます。

今後は、地域まちづくり協議会や区・自治会などの地縁団体に加え、NPOといった新しい公共の担い手を育成し、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ます。

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ります。

ついでには、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ります。

第5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・子育て支援施策に対応するため、これまでのノウハウが引き継がれ、しっかりと行政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します。

(1) 計画期間

令和8年度から令和12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します。

(2) 目標

令和12年4月1日現在の職員数の目標値を、第4次定員適正化計画の目標値である445人から5人抑制し、440人とします。

再任用職員については、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、第4次定員計画から引き続き目標値の算定からは除くこととします。

<目標>

第4次定員適正化計画（令和7年4月1日現在）

445 人



第5次定員適正化計画（令和12年4月1日現在）

440 人 【5人削減】

※令和6年4月1日現在の425人から15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ります。

「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します。

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ます。

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います。

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・向上を図ります。

④役職定年を迎えた職員や再任用職員の活用

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、役職定年を迎えた職員とともに、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ります。

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ります。

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ます。