

周南市職員配置適正化方針

令和5（2023）年度～令和20（2038）年度

令和5（2023）年4月改訂

周南市

目次

1 定員適正化に向けたこれまでの取組	… 1
2 現状について	… 2
3 現状分析から導かれる課題	… 8
4 環境的な課題	… 9
5 取組方針	… 10
6 計画期間	… 10
7 採用の基本方針	… 10
8 その他職員配置の適正化で取組むこと	… 12

1 職員適正配置に向けたこれまでの取組

合併(平成15(2003)年4月21日)時点の職員数は1,720人でしたが、合併後は組織機構の簡素化等によって職員数の適正化を進め定員適正化計画策定までに1,590人(平成18年(2006)年4月1日)となっていました。

(1) 周南市定員適正化計画(平成18年～平成21年度)

「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成17(2005)年3月29日付け総務事務次官通知)において、平成17(2005)年度から定員の4.6%以上を削減する定員の適正化が求められました。

これを受けて、平成18(2006)年3月に周南市定員適正化計画を策定し、平成22(2010)年4月1日現在の目標職員数を1,470人としました。なお、平成18(2006)年4月1日時点で職員数は1,590人でした。

取組の結果、平成22(2010)年4月1日時点で1,441人となり、国が指針で定めた目標を大きく上回る11.8%を削減しました。

(2) 周南市第2次定員適正化計画(平成22年度～26年度)

平成22(2010)年3月には、周南市第2次定員適正化計画を策定し、平成27(2015)年4月1日時点で1,350人とすることとしました。

行政経営体制や職員配置の見直し、学校給食センターの民間委託や指定管理者制度の導入等の結果、平成27(2015)年4月1日現在で1,371人となり、目標より少ないものの、約100人を削減し、合併後のトータルで349人の職員を削減しました。

(3) 周南市職員配置適正化方針(平成27年度～31年度)

これまでの第1次及び第2次周南市定員適正化計画を踏まえ、行政経営面から職員の管理運営に関する基本方針として、平成27年(2015)年度から平成31年(令和元(2019))年度までを対象期間とする「周南市職員配置適正化方針」を策定しました。

適切な勤務環境のもと行政サービスの質の低下を招かない職員数として「人口千人当たり10人を上回らない」ことを基本としました。

職員数は平成31(2019)年4月1日現在で、1,342人となりました。

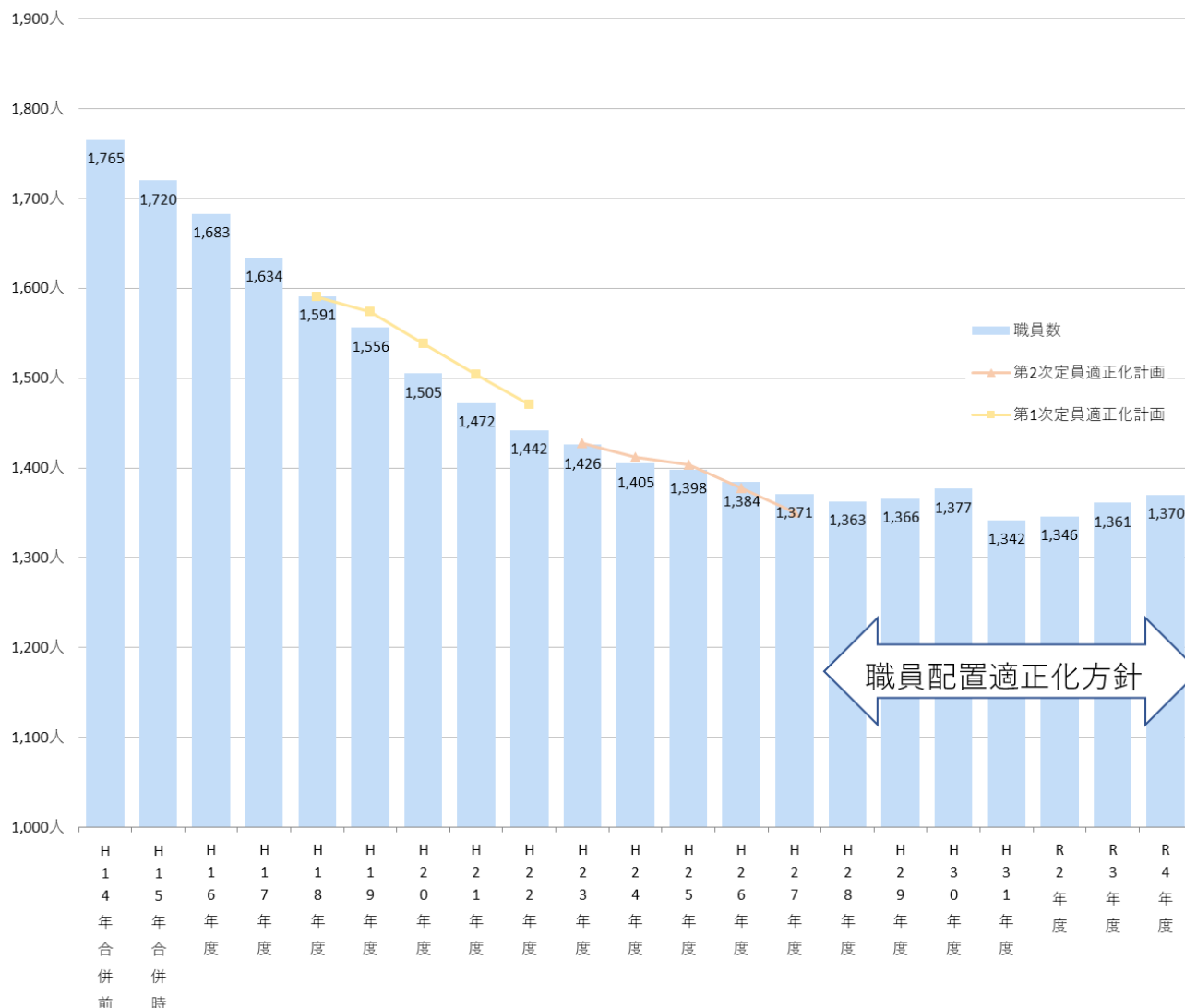
(4) 周南市職員配置適正化方針(1次改訂)(令和2年度～4年度)

令和2年4月には周南市職員配置適正化方針を改訂しました。方針として「人口千人当たり10人を上回らない」ことを引継ぎました。また、策定時点では、会計年度任用職員制度の導入や地方公務員の定年延長等の制度改正が見込まれており、その影響が不透明なため、これまで5年間としてきた対象期間を令和2(2020)年度から令和4(2022)年度末までの短期間の計画としました。

職員数は令和4(2022)年4月1日時点で1,370人となりました。

これまでの取組期間における職員数の推移は次のとおりです。

合併時からの職員数の推移



新型コロナウイルスや行政のデジタル化等の新しい行政ニーズへの対応のため、全体の職員数については、微増の状況となっています。

2 現状について

(1) 総務省が示す参考指標との比較

総務省の地方公共団体定員管理研究会では、職員数を客観的に比較することを目的として統計的な指標を用いた分析手法を紹介しています。この分析手法を用いて得られた数値と現在の職員数を比較します。

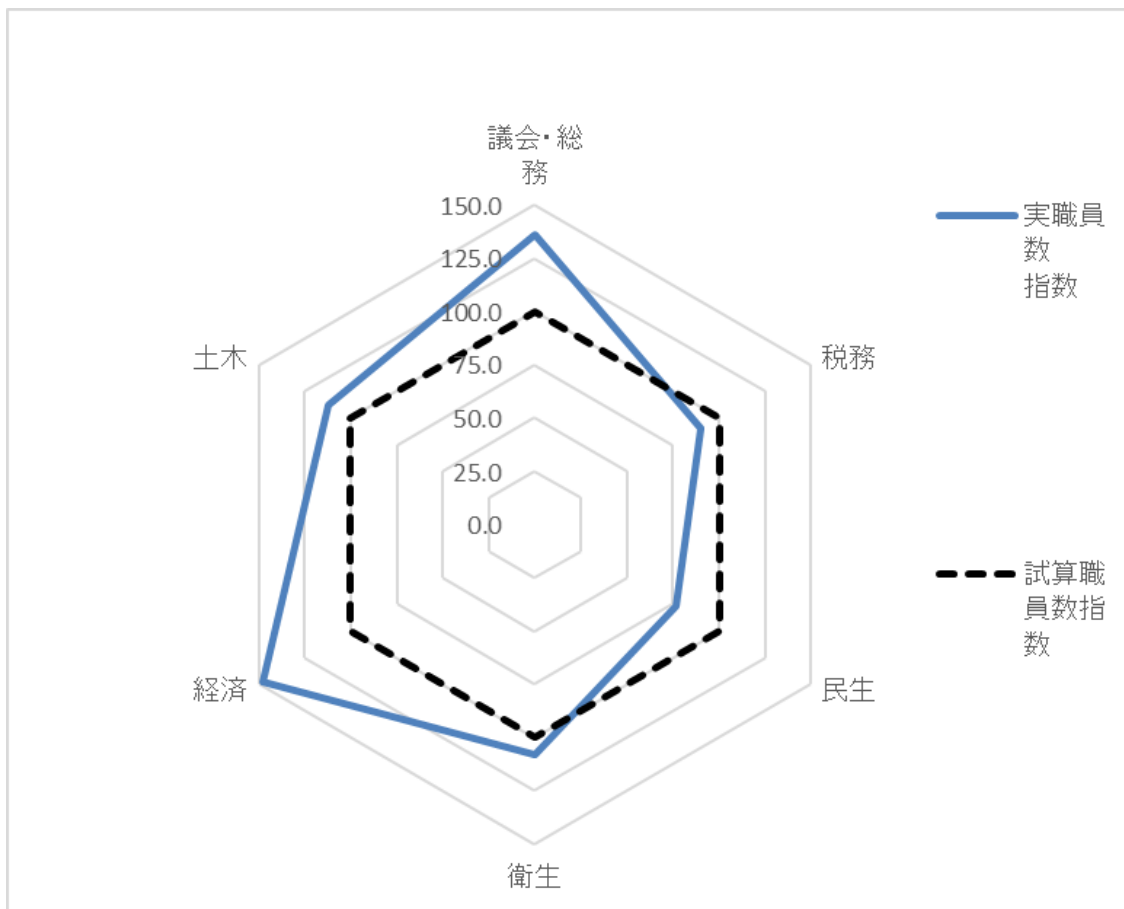
ア 定員モデルによる分析

『「定員モデル」とは、一般行政部門を対象に、地方公共団体の部門別の職員数と、その職員数に最も相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に、多重回帰分析の手法によってそれぞれの団体における平均的な職員数を求めようとする参考指標である。』（地方公共団体定員管理研究会報告書より）

この定員モデルを用いて計算を行った結果は次の表の通りです。

部門	定員モデル 試算職員数	令和4年4月1日 周南市職員数	比較
議会・総務	210	286	76
税務	62	56	▲ 6
民生	293	225	▲ 68
衛生	87	94	7
経済	67	99	32
土木	131	147	16
一般行政部門 合計	850	907	57

上記の表を基に職員比率を図に変換すると以下ようになります。



定員モデルに基づく部門別の配置については、モデルと比較するとバランスが異なっており、また、全体の職員数も試算値より 57 人多くなっています。

イ 定員回帰指標による分析

定員回帰指標とは『人口と面積の2つの説明変数を用いて、実職員数との多重回帰分析を行い、普通会計部門と一般行政部門の平均的な職員数を表す指標である。簡素で使いやすい指標である反面、詳細な分析が難しいといった面もある』(地方公共団体定員管理研究報告書より)職員数を比較するための指標です。

この定員回帰指標による試算は以下のとおりです。

試算区分	定員回帰指標 による試算値	令和4年4月1日 職員数	比較
一般行政職	759	907	148
普通会計	1,087	1,205	118

令和4年4月1日時点の職員数は、一般行政部門においては 148 人、普通会計部門においては 118 人それぞれの部門の試算値より多い状況です。

(2) 他自治体との比較

ア 県内他市

県内他市の状況を人口千人あたりの職員数順に並べたのが以下の表です。一概に比較できませんが、人口千人あたりの職員数は周南市が5番目に少なくなっています。

自治体名	人口(R3.1.1)	一般行政	普通会計(A)	企業会計(B)	(A)+(B)	人口千人あたりの職員数
宇部市	163,132	868	949	284	1,233	7.6
防府市	115,390	571	769	116	885	7.7
下松市	57,358	292	391	62	453	7.9
山口市	189,600	1,154	1,538	175	1,713	9.0
周南市	140,998	894	1,191	171	1,362	9.7
岩国市	132,187	935	1,045	266	1,311	9.9
下関市	257,553	1,535	2,133	439	2,562	9.9
柳井市	31,087	244	281	32	313	10.1
山陽小野田市	61,565	368	441	313	754	12.2
長門市	33,094	309	405	51	456	13.8
光市	50,431	311	347	496	843	16.7
萩市	45,508	417	584	239	823	18.1
美祢市	23,375	226	337	279	616	26.4

イ 類似団体

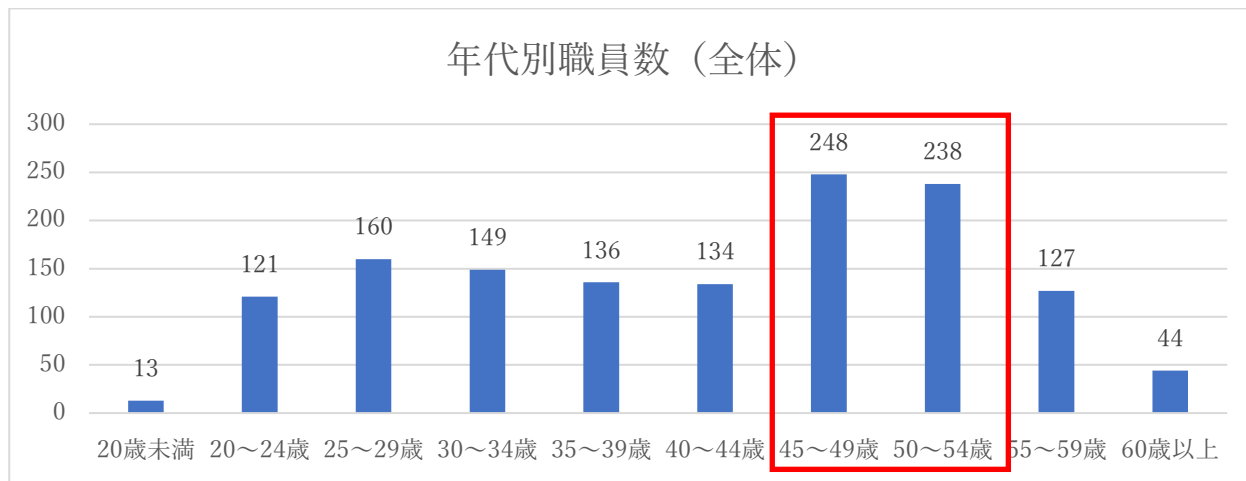
次に類似団体を人口千人あたりの職員数順に並べたのが以下の表です。類似団体とは人口と産業構造に応じ、一般市を 16 類型に区分したものです。産業構造や人口が近い市ということで類似性は高いと言えますが、やはり一概に比較できません。この比較では人口千人あたりの職員数は周南市が 11 番目に多くなっています。

自治体名	人口(R3.1.1)	一般行政	普通会計(A)	企業会計(B)	(A)+(B)	人口千人あたりの職員数
大東市	119,452	465	550	83	633	5.3
可児市	101,548	417	478	64	542	5.3
瀬戸市	129,166	494	674	74	748	5.8
古河市	142,260	667	755	95	850	6.0
草津市	135,850	584	742	85	827	6.1
各務原市	147,651	530	817	87	904	6.1
加須市	112,792	510	637	68	705	6.3
白山市	113,496	575	678	62	740	6.5
江南市	100,615	461	604	54	658	6.5
足利市	145,439	653	994	112	1,106	7.6
防府市	115,390	571	769	116	885	7.7
桑名市	141,291	623	1,020	81	1,101	7.8
新居浜市	117,846	574	806	125	931	7.9
東海市	114,675	704	901	40	941	8.2
佐野市	117,358	651	907	97	1,004	8.6
丸亀市	112,622	584	849	116	965	8.6
周南市	140,998	894	1,191	171	1,362	9.7
桐生市	108,330	565	963	94	1,057	9.8
稲沢市	136,237	635	884	447	1,331	9.8
小松市	107,730	362	626	486	1,112	10.3
富士宮市	131,223	623	866	604	1,470	11.2
焼津市	137,722	635	757	839	1,596	11.6
藤枝市	144,096	573	684	993	1,677	11.6
半田市	119,418	589	709	755	1,464	12.3
石巻市	140,824	1,127	1,376	363	1,739	12.3
彦根市	112,546	558	889	697	1,586	14.1
尾道市	134,313	618	967	980	1,947	14.5

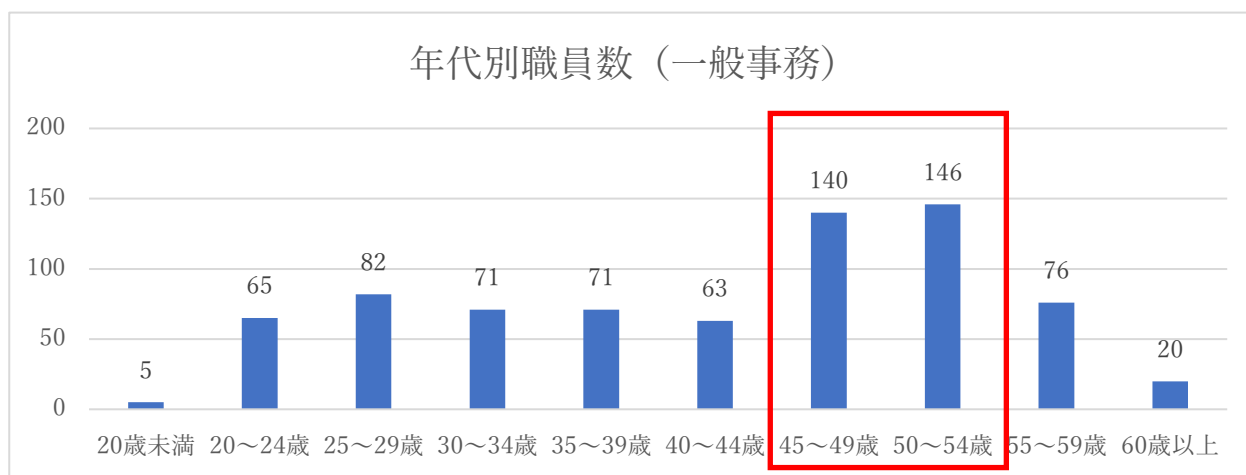
(3) 年代別職員数

以下の表は令和4年4月1日を基準とした概ね5歳刻みの年代別職員数です。全体では40代半ばから50代半ばの職員が多くなっており、全職員の約35%を占めています。しかしながら職種別に見ると年齢ごとの構成比率が異なっている職種もあります。

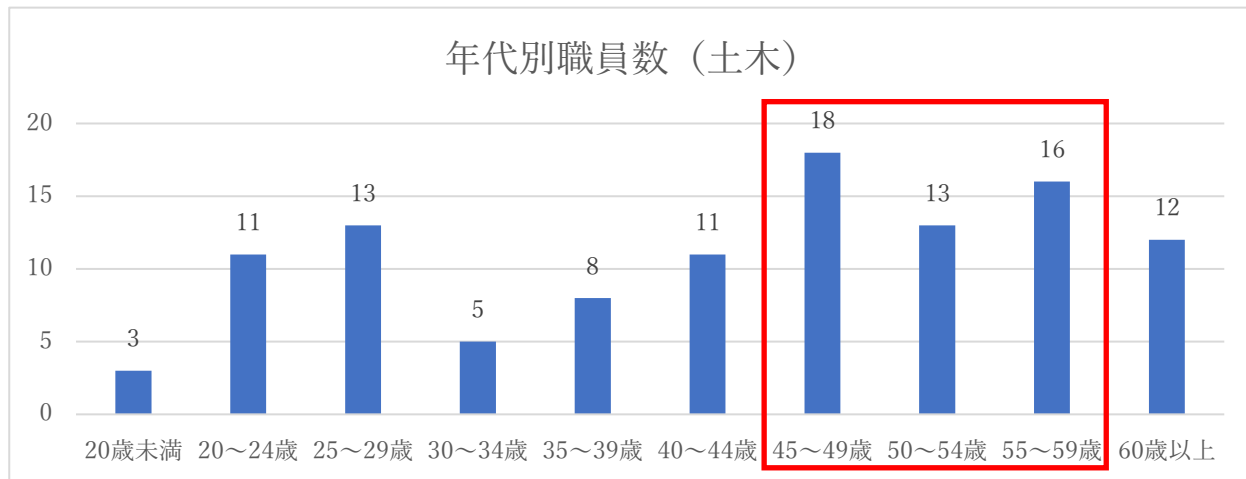
ア 全体



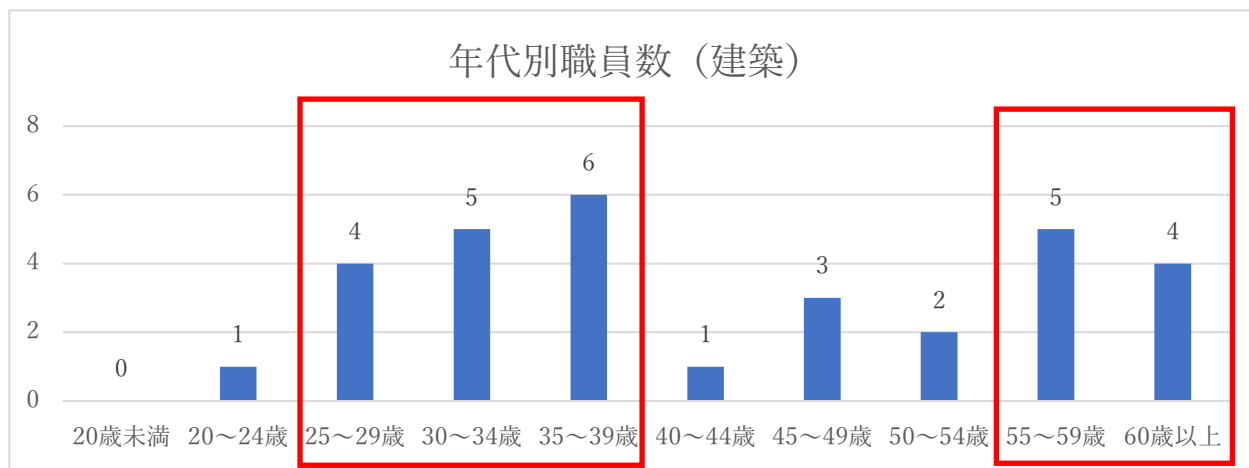
イ 一般事務



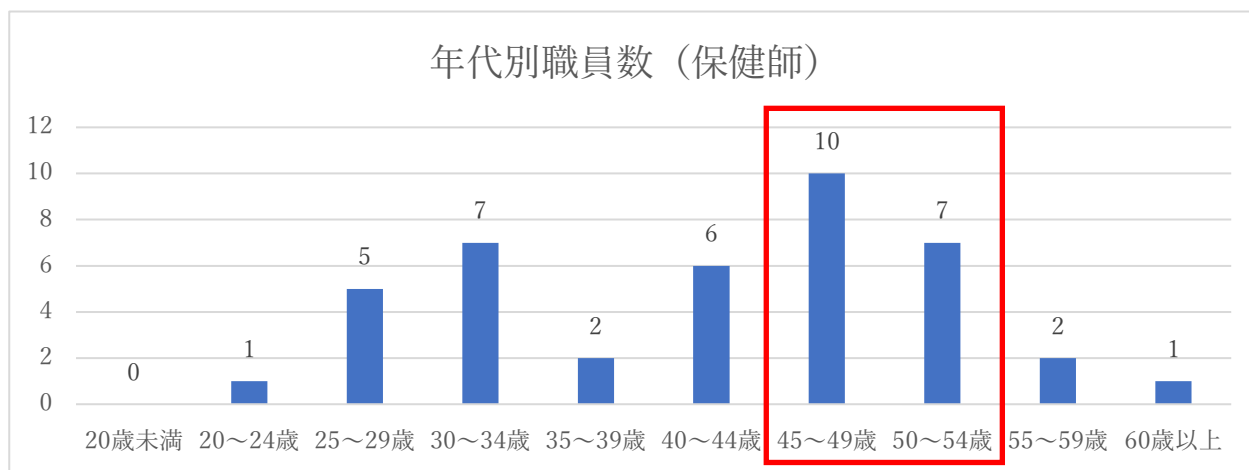
ウ 土木



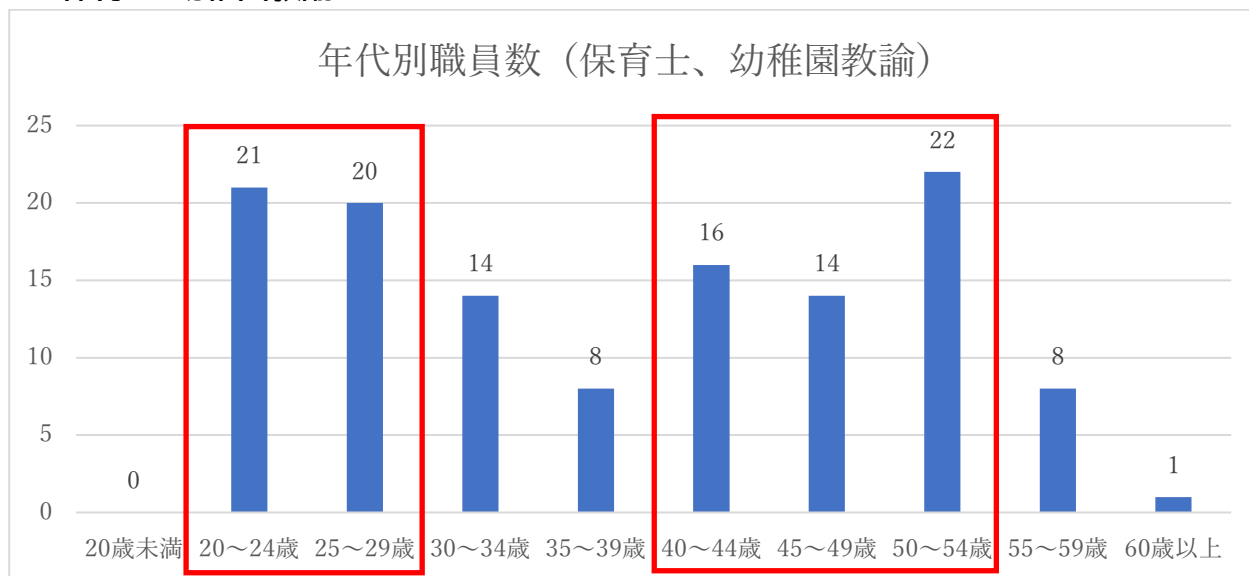
工 建築



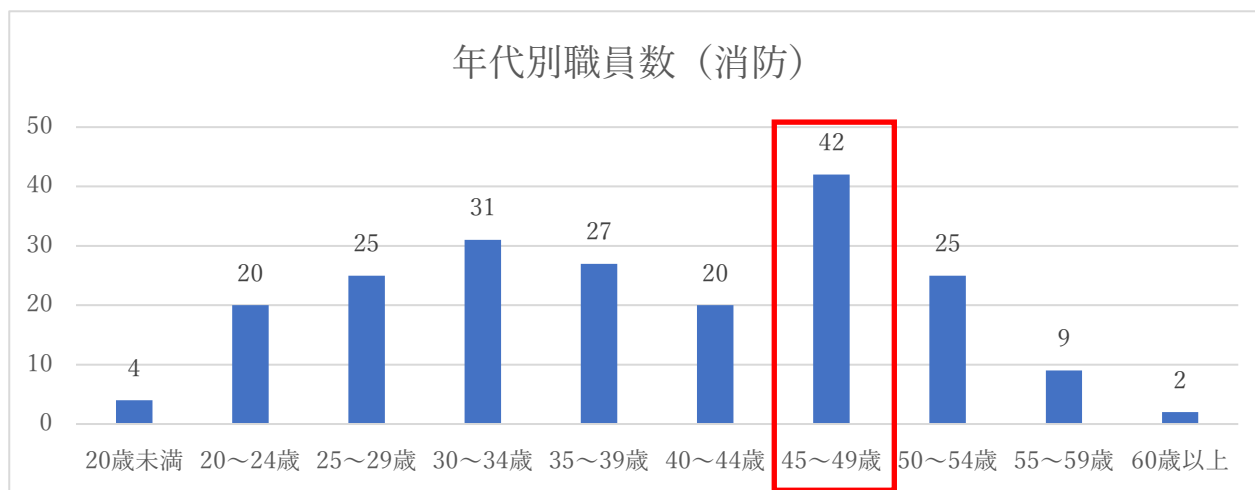
才 保健師



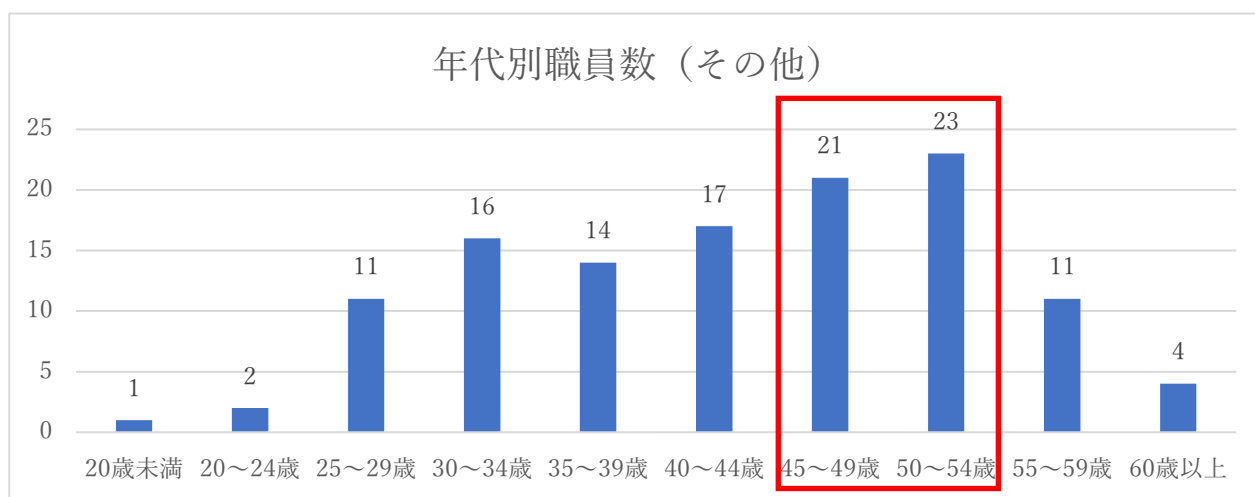
力 保育士・幼稚園教諭



キ 消防



ク その他



3 現状分析から導かれる課題

(1) 職員数について

総務省地方公共団体定員管理研究会の提案する参考指標による試算結果は、いずれも指標より職員数が多いという結果になりました。

定員モデルを用いた分析では、全体の職員数が多いことに加えて、部門別の職員数のバランスが指標と異なっていることがわかります。

定員回帰指標を用いた分析についても、職員数が多いという結果になっています。

また、県内他市や類似団体との比較については、県内他市との比較においては人口千人に対する職員の比率がやや少なく、類似団体との比較においてはやや多いことがわかります。

これらの指標や比較においては、それぞれの自治体の細かい特性までは考慮されていません。例えば周南市は支所の数が多い、動物園やポートレース場等の珍しい施設がある等施設の面が非常に充実した市ですが、こうした個別の特徴まで考慮されていません。従って指標との比較だけで一概に職員数が多いと言えるものではありませんが、こうした指標も参考としてつ、市民サービスを落とさない効率的な行政運営が求められます。

(2) 職員の年齢構成について

年代別の職員数については、40代半ばから50代半ばが多い傾向に、30代半ばから40代半ばの職員数が少ない傾向にあります。こうしたバラツキによって職員数が多い年代が退職する際に人手が足りなくなる、先輩職員が多い年代は指導が受けやすく、先輩職員が少ない年代は後輩の指導に手が回りにくい等の問題が起こりがちです。こうした年代ごとの職員数のバラツキによる影響を最小限に留めることが課題となります。

また、個別の職種では、技術職や資格職においても年代別の職員数に大きなバラツキがあります。職員数が多い年齢層、少ない年齢層がそれぞれの職種で違うので、こうした違いにも配慮しながら採用を進めていく必要があります。これらの職種は職員数や技術力が住民サービスに直結しますので一層安定的に人員を確保していく必要があります。

4 環境的な課題

(1) 定年延長及び役職定年の導入

公務員の定年が65歳まで延長されることに伴い、令和5年度から令和13年度にかけて地方公務員の定年が段階的に引き上げられます。この期間は2年に1度定年が1歳ずつ延長されるため、隔年で定年退職者が発生します。

また、令和5年度から60歳での役職定年が開始されます。役職定年とは組織の新陳代謝を促し、活力を維持するために60歳を超えた職員が管理職に該当する職員であった場合に管理職以外の職に就ける制度です。

このような制度改正によって令和5年から13年の間は定年退職者がいない年があるためこの期間の採用人数をどのようにしていくかという課題があります。定年する職員の数に合わせて採用すると以前と同じように年代別の職員数の差が生まれることになり、退職者数に関わらず採用を続けると職員数の増加が起こります。

また、定年延長に該当する職員、とりわけ役職定年に該当する職員は経験豊富でこうした職員の活用が組織の活力向上に寄与すると考えられるため、その配置や業務については慎重に検討する必要があります。

このように定年延長及び役職定年の導入は、これまでに経験がない大きな組織的環境変化であり影響の予測が非常に困難です。本計画実施後も影響を注視しながら機動的に対応していく必要があります。

(2) 働き方改革の定着と稼働職員の確保

職員の健康や働きやすい職場作りのために働き方改革をより促進しています。この取組の中でも育児休業の取得促進は一方で現場の職員数の減少を招きます。このため、育児休業取得を促進しつつ、育児休業者の所属で働く職員を確保し、円滑な行政運営を行うとともに育児休業を取得する職員も安心して休業できる状況を作ります。

また、定年延長に該当する職員の配置については、このような休業職員の有無も想定しながら適切に配置を行う必要があります。

5 取組方針

(1) 職員数

職員数は 1,455 人を限度とします。この人数は定年延長による職員増加を見込んだ最大の場合の人数であり、この人数を目指して職員数を増やしていくわけではありません。また、現在進展している ICT 等による業務効率化も想定される場所ですが、データ活用による企画業務等の増加といった新しい業務の増加が想定されることから今後実態に合わせて見直しを行います。

(2) 職員の年齢構成

職員の年齢構成は可能な限り平準化を目指し、年齢構成のバラツキによる悪影響を可能な限り取り除きます。現状の40代半ばから50代半ばまでの職員数の多さを解消することは困難であることから採用職員数を平準化することに取り組めます。採用職員数の平準化については、後段の『採用の基本方針』の項目で説明します。

(3) 定年延長対象者の活用

定年延長対象者や役職定年対象者はその経験や知見を活かすことができる職場に配置し、後輩職員へのアドバイス等を通じて組織を活性化します。

また、職員の配置状況や休業の有無を勘案し、適切な人員で業務に臨めるように調整していきます。

(4) 育児休業代替職員の確保

昨年度から導入した育児休業代替任期付職員を確保し、職員が育児休業に入る際に仕事に対する不安が残らないように取り組めます。

6 計画期間

定年延長や現在 40 代半ばから 50 代半ばに該当する職員が一斉に退職する大量退職を見据えた場合、中長期的な採用計画が必要になります。そこで、本計画の期間は令和 5 年度から令和 20 年度とします。

令和 13 年度で定年年齢が 65 歳に達し、制度が完成することから令和 14 年度には再度計画を見直すこととし、計画の期間中も状況の変化に合わせて概ね 5 年毎に計画の見直しを検討します。

7 採用の基本方針

(1) 基本方針

ア 年代に偏りが少ない採用

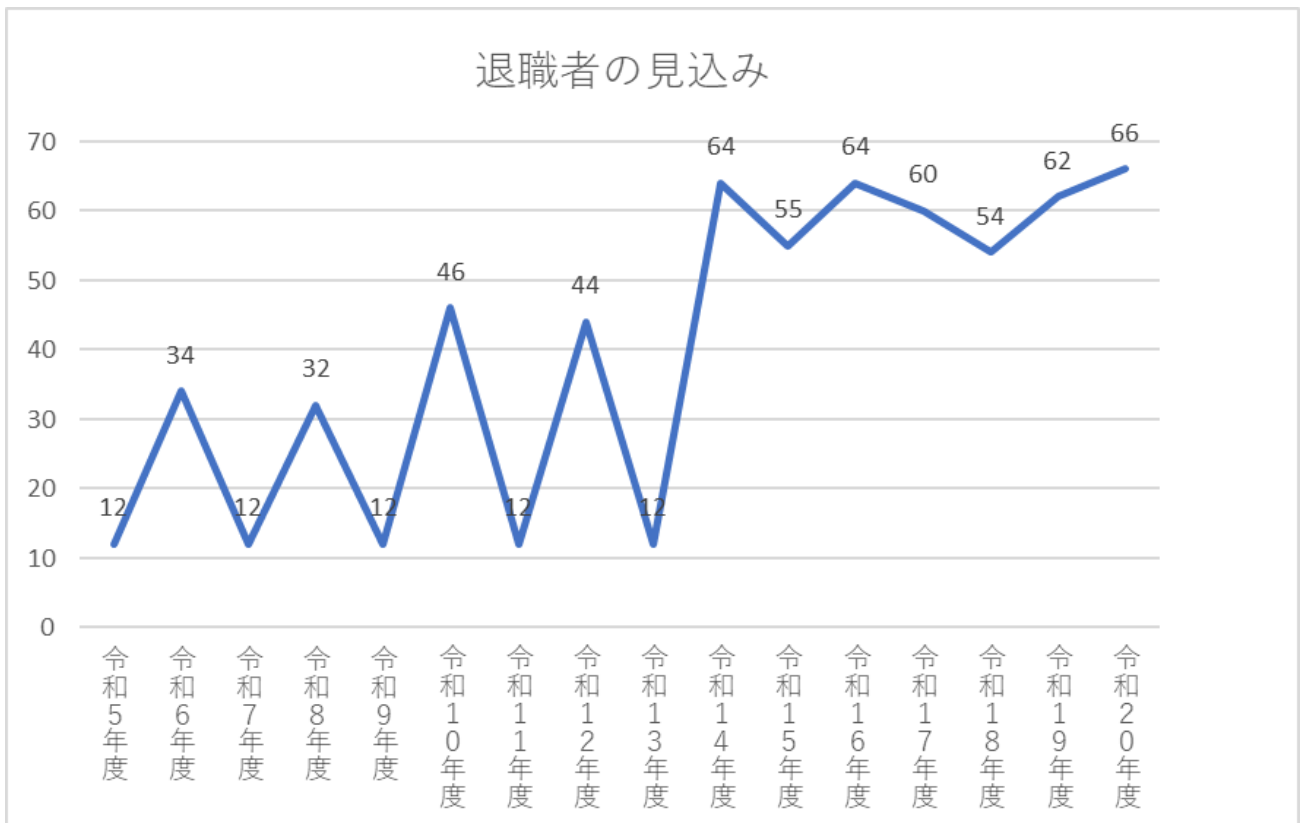
年代別の職員数の表で明らかなおり年代別の職員数に偏りがあるため、このような状況では知識・技術の継承や職員配置に支障を来すことは既に述べたとおりです。特に人数が少ない職種においては状況が深刻です。こうした問題を解決するために全体及び職種毎の年代別職員数の偏りを無くすように努めます。

イ 市民サービスの質の維持・向上

市民サービスを維持・向上させていくために最低限現在の職員数の水準を確保していきます。

(2) 退職の見込み

職員数を維持していくためには、退職の状況を把握することが必要です。令和5年度からの退職の見込み(普通退職含む)は以下のとおりです。



上記は定年延長を想定した退職者の見込です。令和5年度から令和13年度にかけて段階的に1歳ずつ定年が延長されることから隔年で定年退職が生じない年があります。普通退職は直近5年の平均値である12名が毎年退職することを想定しています。

令和5年度から令和20年度の退職者の合計は約640人です。令和14年度からは毎年約60人の大量退職が見込まれます。

(3) 採用人数の基本的な考え方

年代ごとの職員数を平準化するためには毎年同程度の職員を採用していくことが必要です。そのための基準としては、令和4年4月1日の職員数1,370人を公務員が退職までに勤務する平均年数である38年で割った36人が目安となります。

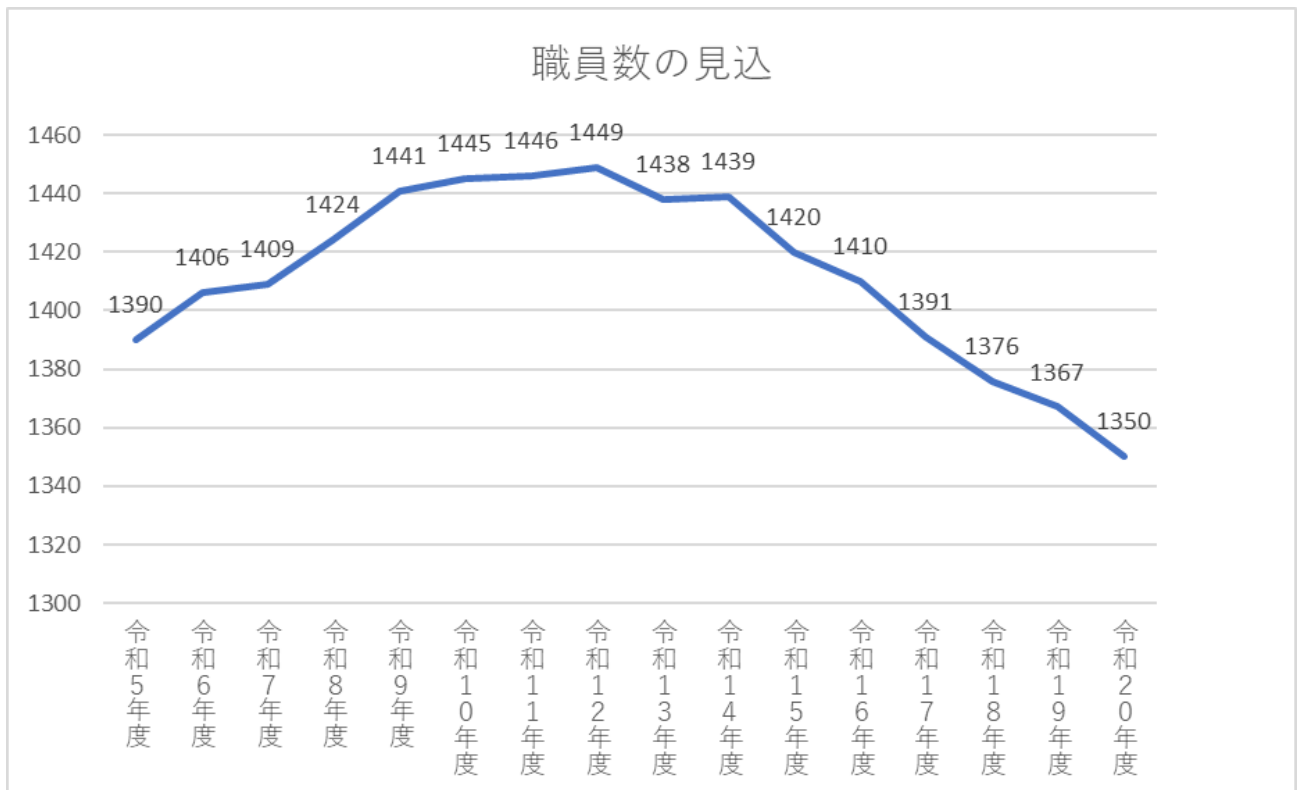
一方で、すでに生じている年代の偏りを無視して36人ずつの採用にこだわってしまうと大量退職時に人員が不足し、行政サービスの質の低下を招いてしまいます。

また、技術職員や資格職は人数が事務職員程多くないため、早めの採用を行い、順次技術承継を行っていく必要があります。

以上のことから退職者の職種等を勘案しながら、採用計画を立てて参ります。

(4) 方針

本計画の期間における採用の基本方針は、計画期間中の退職者予定者約640人を補充するために令和5年度から13年度までは年35人、令和14年度から20年度までは年45人を採用することを基本とし、中期的な退職の状況を勘案しながら年度毎に詳細な採用計画を決定します。計画通り推移した場合の職員数の見込は以下の通りです。



8 その他職員配置の適正化で取組むこと

(1) 助け合える風土の醸成

繁忙の度合いや組織同士の業務的な関連性等によって職員同士が助け合える風土になるように努めていきます。

(2) 職員の適性と希望に応じた配置の更なる推進

職員の適性と希望に応じた配置を更に推進していきます。特に適性の考慮は自己申告だけでなく、人事評価等の様々な根拠を総合的に判断し、より精度を高めていきます。

(3) 在課年数の流動化

現在はおおむね在課2～4年での異動が主流となっていますが、周南市に勤めて10年目以降の職員については、適性や業務の専門性、職員の希望等を考慮しながら、短い期間で異動する職員や長い期間同じ課で勤める職員を組み合わせることで市民サービスを向上できるように努めます。