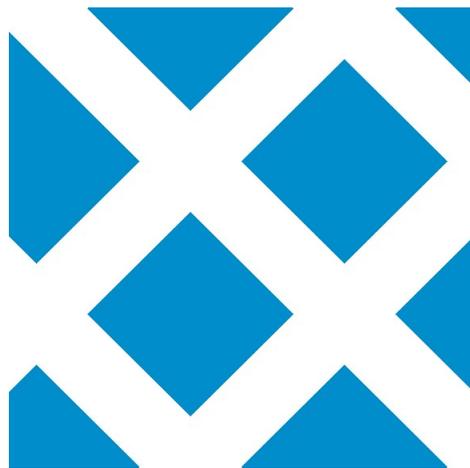


第3次萩市定員適正化計画

～持続可能な市政運営を目指して～



令和2年3月
萩市

目 次

1	はじめに	1
2	これまでの計画の変遷	2
3	職員数・人件費の現状と分析	9
4	新たな計画策定に向けて	16
5	第3次菟市定員適正化計画の基本方針	19
6	定員適正化に向けた具体的な取組	22
7	進捗管理と計画の推進	24

1 はじめに

(1) 第1次・第2次萩市定員適正化計画の総括

本市は、地方分権時代に対応できるしっかりとした基礎自治体を形成するため、平成17年3月に1市2町4村が合併し、新しい萩市としてスタートしました。

限られた予算の中で効率的・効果的な行政運営を確立するため、平成18年に「萩市行政改革大綱」を策定し、行財政改革に取り組み始めました。

同時に安定的な財政基盤を確立するためには、総人件費の抑制を図ることが不可欠であることから、平成17年度から平成26年度までの10年間を計画期間とした「萩市定員適正化計画(第1次)」を策定し、計画的に職員数の削減を進め、一定の成果をあげることができました。

その後、市町村合併後における普通交付税の算定方法の特例措置の漸減期間が、令和元年度(平成31年度)で終了し、令和2年度から普通交付税の大幅な減額が見込まれ、より一層の総人件費の抑制が求められていたことから、平成27年度から令和元年度(平成31年度)までの5年間を計画期間とした「第2次萩市定員適正化計画」を策定しました。

この計画により、引き続いて定員適正化の取組を推進するため、組織体制の見直しや事務事業の見直し、業務改善等を検討・実施し、概ね計画に沿った適正化が図られましたが、目標数値に達することはできませんでした。

(2) 計画策定の趣旨

萩市基本ビジョンに掲げる「めざすまちの姿～暮らしの豊かさを実感できるまち～」を実現するためには、本市の誇るべき歴史・文化や自然環境、豊富な農林水産資源、そして伝統ある地場産業などの素晴らしい地域資源を活用し、将来にわたり持続可能なまちづくりを実現できるよう職員が一丸となり、市民と一体になって取り組んでいかなければなりません。

しかし一方で、人口減少や少子高齢化、地域経済や農林水産業をはじめとする地場産業の縮小、後継者不足、医療・介護などの社会保障の充実など、多岐にわたる課題を抱えています。加えて、人口減少等に伴う市税の減少や普通交付税の漸減など、行政サービスの低下につながる恐れのある不安要素も数多く抱えています。

このような現状に立ち向かい、新しいまちづくりに真摯に取り組んでいく将来を担う人財の確保・育成を図りつつ、行政サービスを維持し、次世代に継承していくためには、適正な人員管理と人員配置による、効率的な組織体制の構築が必要不可欠であるため、令和2年度から令和6年度までを計画期間とする「第3次萩市定員適正化計画」を策定することとなりました。

2 これまでの計画の変遷

(1) 計画の変遷とその結果

第2次萩市定員適正化計画の目標である令和2年4月1日の一般職員（消防・病院・診療所を除く職員）の人数は、556人を目標数値とし、57人削減する目標としていましたが、実績数値は559人で、55人の削減にとどまり、わずかに目標達成には至りませんでした。

名称	萩市定員適正化計画（第1次）	第2次萩市定員適正化計画
期間	平成17年度～平成26年度	平成27年度～令和元年度
計画目標	【H17.4.1時点：809人】 ◆前期 計画期間：H17.4.1～H22.4.1 目標数値：708人（▲101人） ◆後期 計画期間：H22.4.1～H27.4.1 目標数値：592人（▲217人）	【H27.4.1時点：613人（※1）】 ※1 計画策定時点での見込み数値 計画期間：H27.4.1～R2.4.1 目標数値：556人（▲57人）
実績	【H17.4.1時点：809人】 ◆前期 実績数値：704人（▲105人） ◆後期 実績数値：614人（▲195人）	【H27.4.1時点：614人（※2）】 ※2 H27.4.1時点での実際の数値 実績数値：559人（▲55人）

(2) 目標数値と実績数値の推移

一般職員数の推移ですが、市町村合併時（平成17年度）から令和2年4月1日（見込み）までの一般職員数の増減累計は250人の減少となっています。

《表1》 一般職員数の推移【萩市定員適正化計画（第1次）】

（単位：人）

年度	目標数 ①	実績数 ②		比較 【②-①】	対前年度 【実績数②】	増減累計 【実績数②】
		うち職員	うち再任用 フルタイム			
H17	809	809	807	2	0	
H18	797	802	798	4	▲7	▲7
H19	781	785	778	7	▲17	▲24
H20	761	757	751	6	▲4	▲28
H21	736	740	733	7	▲17	▲69
H22	708	704	704	0	▲4	▲36
H23		687	687	0	▲17	▲122
H24		674	674	0	▲13	▲135
H25		661	661	0	▲13	▲148
H26		638	638	0	▲23	▲171
H27	592	614	614	0	▲24	▲195

《表2》 一般職員数の推移【第2次萩市定員適正化計画】

(単位:人)

年度	目標数 ①	実績数②		比較 【②-①】	対前年度 【実績数②】	増減累計 【実績数②】
		うち職員	うち再任用 フルタイム			
H27	613	614	614	0		
H28	597	583	583	0	▲14	▲31
H29	581	574	571	3	▲7	▲40
H30	567	573	567	6	6	▲1
R1(H31)	562	568	563	5	6	▲5
R2	556	559	549	10	3	▲9

*実績数は各年度の4月1日時点での数値

*令和2年度の職員数は4月1日時点の見込み数値

*再任用短時間勤務職員は定員管理の人数に含まない

(再任用短時間勤務職員については別途職員数の推移を掲載)

職種別職員数の推移ですが、平成30年度以降、様々な行政課題に対応するため、組織の大幅な改編、再任用職員の活用拡大、社会人採用を含めた新規採用の促進に努めたことから、特に一般事務において目標より多い実績となり、わずかではあります目標達成には至りませんでした。

《表3》 職種別職員数の推移

(単位:人)

職種		H27			H28			H29		
		目標	実績	比較	目標	実績	比較	目標	実績	比較
非 現 業 職	一般事務	381	383	2	370	364	▲6	363	359	▲4
	一般技術	67	66	▲1	65	63	▲2	63	61	▲2
	建築士	9	9	0	9	9	0	9	9	0
	学芸員	4	4	0	4	4	0	4	4	0
	保健師等	23	26	3	25	26	1	25	26	1
	司書	4	4	0	4	4	0	4	4	0
	福祉職	11	8	▲3	9	6	▲3	8	7	▲1
	小計	499	500	1	486	476	▲10	476	470	▲6
	前年度比	—	—	—	▲13	▲24	—	▲10	▲6	—
保育士	59	59	0	58	56	▲2	56	56	0	
現業職	55	55	0	53	51	▲2	49	48	▲1	
合計	613	614	1	597	583	▲14	581	574	▲7	
前年度比	—	—	—	▲16	▲31	—	▲16	▲9	—	

職 種		H30			R1(H31)			R2			H27とR2 との対比
		目標	実績	比較	目標	実績	比較	目標	実績	比較	
非 現 業 職	一般事務	357	366	9	357	365	8	357	363	6	▲20
	一般技術	63	60	▲3	63	55	▲8	63	57	▲6	▲9
	建築士	9	9	0	9	8	▲1	9	7	▲2	▲2
	学芸員	4	5	1	4	5	1	4	5	1	1
	保健師等	25	26	1	25	27	2	25	25	0	▲1
	司書	4	3	▲1	4	3	▲1	4	3	▲1	▲1
	福祉職	8	7	▲1	8	6	▲2	8	6	▲2	▲2
	小 計	470	476	6	470	469	▲1	470	466	▲4	▲34
	前年度比	▲6	6	—	0	▲7	—	0	▲3	—	—
保育士	55	57	2	52	56	4	51	56	5	▲3	
現業職	42	40	▲2	40	43	3	35	37	2	▲18	
合 計	567	573	6	562	568	6	556	559	3	▲55	
前年度比	▲14	▲1	—	▲5	▲5	—	▲6	▲9	—	—	

*比較：目標数値に対する実績数値の差

*H27とR2との対比：平成27年度実績に対する令和2年度実績の差

《表4》 退職者数の推移（見込み数との比較）

（単位：人）

期 間	全 職 員				
	見込み数① (定年)	実 数 ②		比 較 【③-①】	累 計 【実数②】
		うち定年③			
H26.4.1~H27.3.31		55	17		
H27.4.1~H28.3.31	36	66	35	▲1	121
H28.4.1~H29.3.31	31	53	29	▲2	174
H29.4.1~H30.3.31	30	50	27	▲3	224
H30.4.1~H31.3.31	27	40	23	▲4	264
H31.4.1~R2.3.31	27	52	27	0	316

期 間	一 般 職 員				
	見込み数① (定年)	実 数 ②		比 較 【③-①】	累 計 【実数②】
		うち定年③			
H26.4.1~H27.3.31		31	16		
H27.4.1~H28.3.31	36	49	34	▲2	80
H28.4.1~H29.3.31	30	37	28	▲2	117
H29.4.1~H30.3.31	27	28	25	▲2	145
H30.4.1~H31.3.31	27	29	22	▲5	174
H31.4.1~R2.3.31	24	34	24	0	208

勸奨退職者数（早期退職者数）の推移ですが、平成18年度から平成22年度までの5年間の特例措置として、勸奨退職者に係る退職手当の加算率を2%から5%に引き上げるにより、勸奨退職を推進しました。

平成22年度までは勸奨退職者が年平均9人程度でしたが、平成23年度以降加算率を段階的に引き下げたため、勸奨退職者は年平均5人程度に減少しました。

平成26年度と平成27年度に一時的に早期退職者数が増加しましたが、その後は年平均4人程度で推移しています。

《表5》 勸奨退職者数（早期退職者数）の推移

(単位:人)

年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
人数	5	6	15	3	13	13	4	6
年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1(H31)	計
人数	7	14	11	5	1	3	7	113

* 勸奨退職制度は法改正により、平成26年度から早期退職制度に変更（制度の対象者や加算率は同じ）

新規採用者数の推移ですが、中途退職者の増加による職員補充が増加していること、30歳台後半までの職員数が極めて少ないことに伴う社会人採用の拡大、様々な行政課題に対応するための人財確保などの要因により、目標を大幅に上回る新規採用を行いました。

《表6》 新規採用者数の推移（見込み数との比較）

(単位:人)

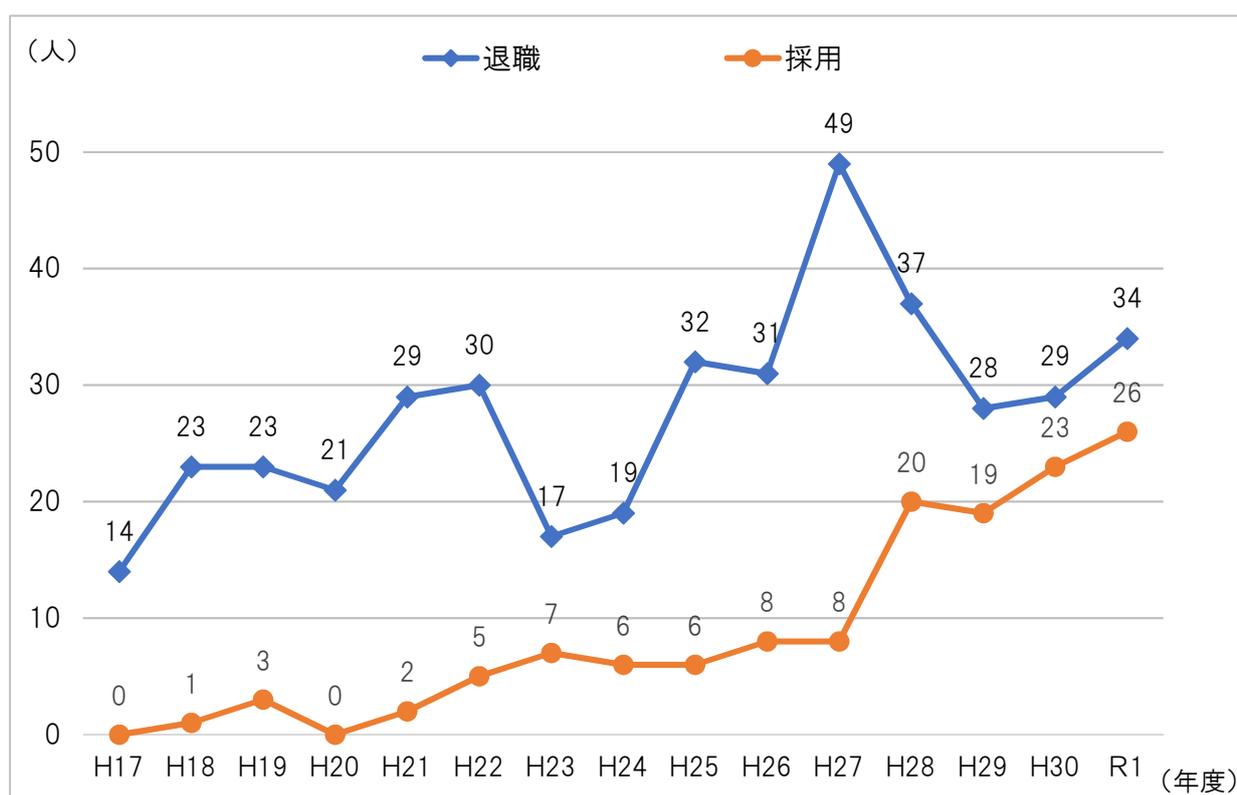
期間	全職員				一般職員			
	見込数	実数	比較	累計	見込数	実数	比較	累計
H26.4.1～H27.3.31		30				8		
H27.4.1～H28.3.31	11	30	19	60	7	8	1	16
H28.4.1～H29.3.31	20	36	16	96	20	20	0	36
H29.4.1～H30.3.31	15	37	22	133	14	19	5	55
H30.4.1～H31.3.31	16	48	32	181	13	23	10	78
H31.4.1～R2.3.31	22	39	17	220	21	26	5	104

《表7》 退職者数と新規採用者数の推移（職種別）

（単位：人）

年 度	一般職員		消 防		病 院		診 療 所		計	
	退職	採用	退職	採用	退職	採用	退職	採用	退職	採用
H17	14	0	0	0	12	13	2	1	28	14
H18	23	1	0	10	12	14	0	2	35	27
H19	23	3	3	0	16	17	3	1	45	21
H20	21	0	4	0	9	14	2	3	36	17
H21	29	2	0	2	11	17	3	1	43	22
H22	30	5	2	0	9	16	3	2	44	23
H23	17	7	1	4	8	9	3	3	29	23
H24	19	6	2	4	12	14	1	4	34	28
H25	32	6	3	4	12	11	4	3	51	24
H26	31	8	2	2	17	12	5	8	55	30
H27	49	8	2	4	11	14	4	4	66	30
H28	37	20	1	0	12	10	3	6	53	36
H29	28	19	2	3	14	11	6	4	50	37
H30	29	23	0	2	10	16	1	7	40	48
R1(H31)	34	26	1	2	13	10	4	1	52	39
計	416	134	23	37	178	198	44	50	661	419

《グラフ1》 退職者数と新規採用者数の推移（一般職員）



(3) 具体的な取組内容（第2次萩市定員適正化計画）

① 組織体制の見直し

様々な行政課題に迅速・的確に対応できる効率的な組織体制の構築に努めました。

◆総務企画部の再編

人事、財政、政策企画、総合事務所などの地域振興等、様々な分野の業務が集中し、その責任範囲が過大となっていたため、そうした状況を解消し、効率的に業務を遂行するために分割・再編しました。

◆上下水道部の管理部門及び業務部門の統合

簡易水道事業の上水道事業への統合と公共下水道事業の地方公営企業法適用に伴い、水道及び下水道の管理部門・業務部門を統合し、事務の効率化を図りました。

◆教育委員会における「ひとづくり」機能の強化

地域が一体となって「ひとづくり」を進めるために、教育委員会に学校教育だけでなく、文化振興、社会教育、スポーツ振興に関する業務を集約することにより、社会教育やスポーツ振興と学校教育との連携、地域の文化活動と学校教育との連携強化を図りました。

② 民間活力の導入

現業職については退職不補充とし、業務の民間委託を検討しましたが、大部分の業務において引き続き直営で業務を行い、再任用職員制度の活用や地域人財の活用を図りました。

◆学校給食業務の委託化

民間委託を検討しましたが、地産地消、食育、雇用の確保の観点から直営で運営を継続する方針に転換し、給食調理場の統廃合を進めました。また、再任用職員制度の活用を進めつつ、退職者への対応や直営を維持するための技能継承の観点から、平成31年4月に新規採用を行いました。

給食調理場については、平成29年4月から大井学校給食共同調理場を越ヶ浜学校給食共同調理場に統合し、平成30年1月からは椿西小学校調理場と白水小学校調理場を統合して椿西学校給食共同調理場としました。

◆保育園給食業務・自動車運転業務・福祉等の専門的業務の委託化

退職者の活用を図るため、再任用職員として任用を行いました。また、非常勤職員の任用を進め、地域人財の活用を図りました。

◆清掃業務の委託化

大井不燃物理立処分場については、平成30年度から全面委託化を行いました。

③ 保育所の統廃合等による職員削減

保育園の統廃合を進めましたが、保育士の退職に備えた段階的な採用や技術継承などの観点から新規採用を行ったことにより、計画どおりの削減には至りませんでした。

平成26年度末をもって弥富保育園を閉園し、平成27年度から新川保育園と椿東保育園を統合し、平成30年度末をもって土原保育園を閉園しました。また、令和元年度末には、あさひ保育園佐々並分園の休園を予定しています。

④ 事務事業の見直し及び業務改善の推進

萩市行財政改革推進本部を立ち上げ、事務事業の見直しに取り組み、業務改善を積極的に進め、全庁的に業務の効率化を図っています。

⑤ 退職者の活用

職員数の減少に対応するため、退職者を再任用職員や非常勤職員として任用し、専門的な知識・経験を有する人財の積極的な活用を進めています。

⑥ 人財育成の推進

行政サービスの維持・向上を図るため、長期的な視点で人財育成を推進し、個々の職員の能力・資質向上に努めました。

◆研修計画を策定し、計画的な研修を実施

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー、日本経営協会、ひとづくり財団などが実施する中長期研修への派遣を積極的に行いました。

また、階層別の研修を庁内で実施し、個々の能力向上と意識啓発を図りました。

◆国、県、先進自治体や民間企業等への派遣

観光庁、山口県、自治体国際化協会（クレア）、ひとづくり財団、山口県建設技術センター、萩市観光協会などへの派遣を行いました。

◆育成型人事の徹底

年功的・画一的な従来の人事登用の脱却を図り、管理職等への積極的な人財登用を進め、その職・ポストでの経験を積むことによる人財育成を図りました。

◆人事評価制度の有効活用

職員個々の能力や姿勢、実績等を的確に把握するための重要なツールであり、人事評価のプロセスが職員のモチベーションや管理能力の向上などの人財育成にも有効であることを職員に周知し、人事評価制度の円滑な運用を図りました。

◆女性職員の研修期間の充実、職域の拡大、積極的な登用

自治大学校への研修派遣を継続的に実施し、性別にとらわれない職域の拡大を図り、積極的な女性登用を図りました。

3 職員数・人件費の現状と分析

(1) 職員数の状況

下記の表は、毎年総務省が実施する地方公共団体定員管理調査における部門別職員数の推移を示したものです。

職員数の増減の主な要因ですが、総務・企画部門の増加は、地域政策部の新設と企画政策関連スタッフの充実によるもの、農林水産部門の減少は、平成25年豪雨災害の対応にあたった災害復興局の縮小によるもの、商工部門の増加は産業戦略部の新設と商工・観光関連スタッフの充実によるもの、民生部門の減少は、平成25年豪雨災害の対応にあたった災害復興局の縮小と保育士や保育園調理員の退職不補充によるもの、教育部門の減少は、学校給食調理場の合理化による調理員の退職不補充によるものです。

《表8》 部門別職員数の推移（各年度4月1日時点）

（単位：人）

部 門		年 度	H27	H28	H29	H30	R1(H31)
普 通 会 計	福 祉 関 係 を 除 く 一 般 行 政	議会	5	5	5	5	5
		総務・企画	136	137	137	145	141
		税務	30	29	28	27	27
		労働	1	1	1	1	1
		農林水産	45	36	34	33	34
		商工	21	21	23	31	31
		土木	46	45	45	42	41
		小 計	284	274	273	284	280
	福 祉 関 係	民生	121	110	107	105	104
		衛生	35	33	32	33	34
		小 計	156	143	139	138	138
	一般行政部門 計		440	417	412	422	418
	教育		93	89	89	79	79
	消防		91	90	90	89	91
普通会計 計		624	596	591	590	588	
公 営 企 業 等 会 計 部 門	病院	172	172	175	176	175	
	水道	24	23	21	20	19	
	下水道	17	19	16	15	15	
	交通	0	0	0	0	0	
	その他	39	34	34	34	34	
	公営企業等会計部門 計		252	248	246	245	243
総 合 計		876	844	837	835	831	

* 地方公共団体定員管理調査の個別団体表における部門別職員数の数値

(2) 人件費の状況

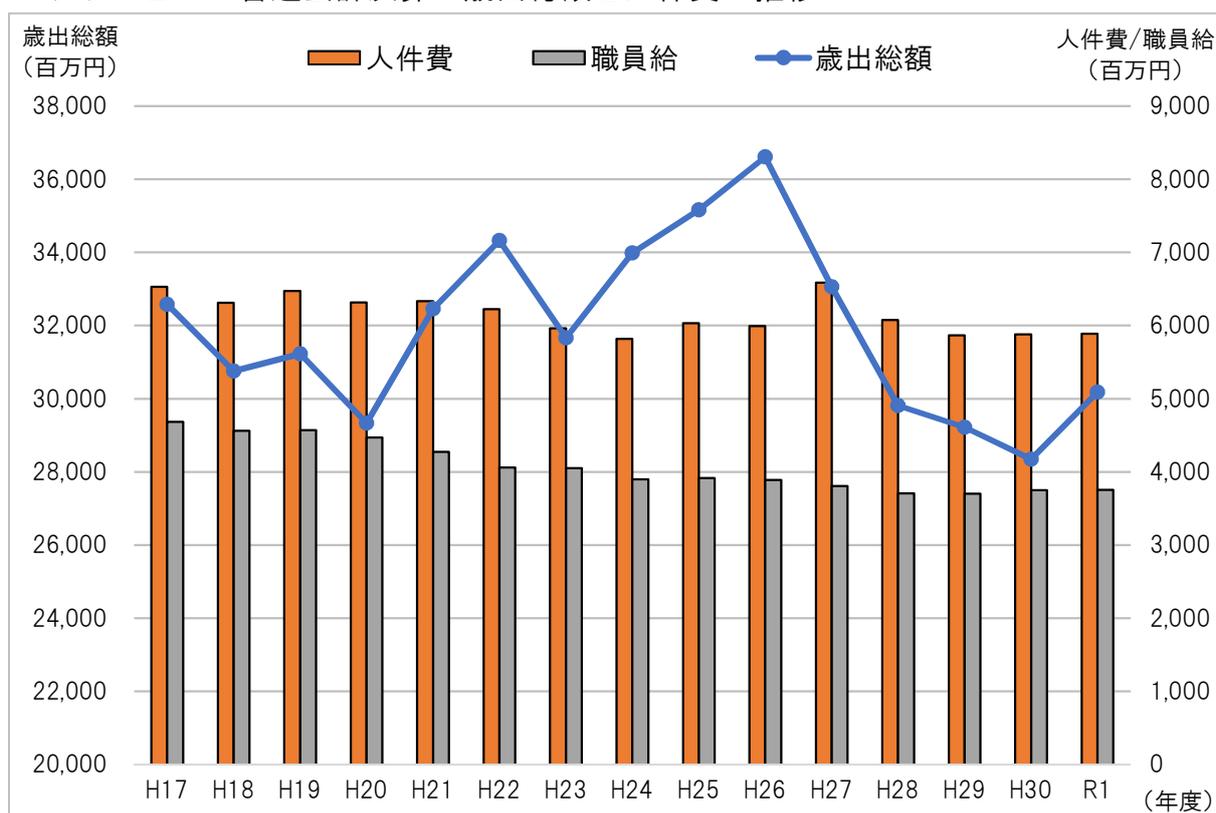
《表9》 普通会計決算 歳出総額と人件費の推移

(単位:百万円)

年度	歳出総額		人件費			職員給		
	金額	対前年比	金額	構成比	対前年比	金額	構成比	対前年比
H17	32,578		6,532	20.1%		4,684	14.4%	
H18	30,760	▲1,818	6,311	20.5%	▲221	4,562	14.8%	▲122
H19	31,224	464	6,472	20.7%	161	4,572	14.6%	10
H20	29,336	▲1,888	6,315	21.5%	▲157	4,469	15.2%	▲103
H21	32,459	3,123	6,333	19.5%	18	4,272	13.2%	▲197
H22	34,325	1,866	6,226	18.1%	▲107	4,060	11.8%	▲212
H23	31,667	▲2,658	5,964	18.8%	▲262	4,050	12.8%	▲10
H24	33,988	2,321	5,818	17.1%	▲146	3,898	11.5%	▲152
H25	35,163	1,175	6,031	17.2%	213	3,915	11.1%	17
H26	36,608	1,445	5,993	16.4%	▲38	3,891	10.6%	▲24
H27	33,058	▲3,550	6,585	19.9%	592	3,806	11.5%	▲85
H28	29,811	▲3,247	6,075	20.4%	▲510	3,708	12.4%	▲98
H29	29,223	▲588	5,867	20.1%	▲208	3,704	12.7%	▲4
H30	28,351	▲872	5,882	20.7%	15	3,750	13.2%	46
R1(H31)	30,183	1,832	5,890	19.5%	8	3,757	12.4%	7

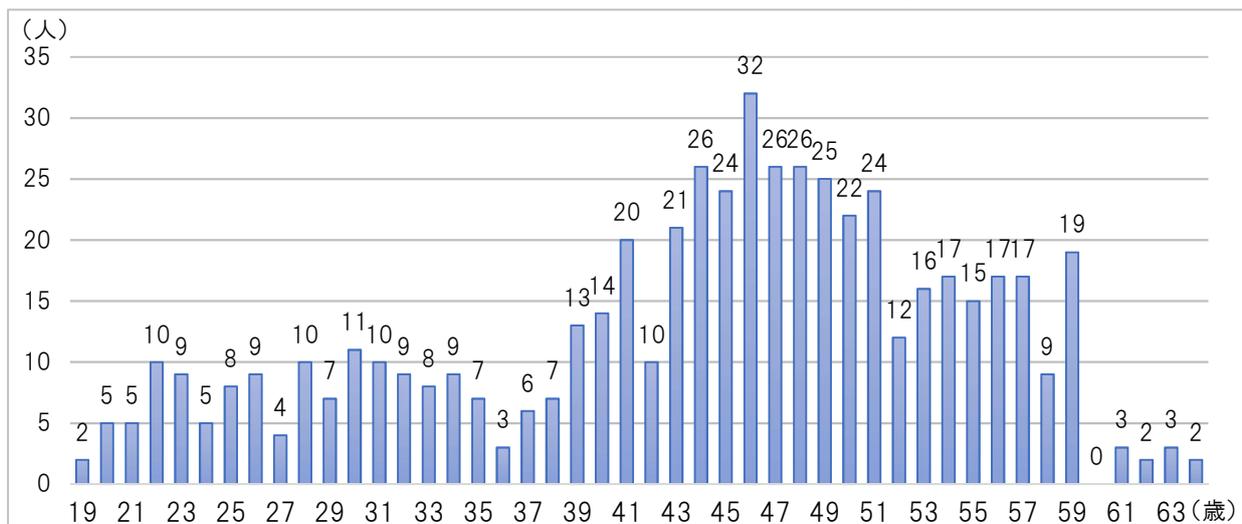
* 地方財政状況調査の数値、ただし令和元年度（平成31年度）は決算見込み数値

《グラフ2》 普通会計決算 歳出総額と人件費の推移

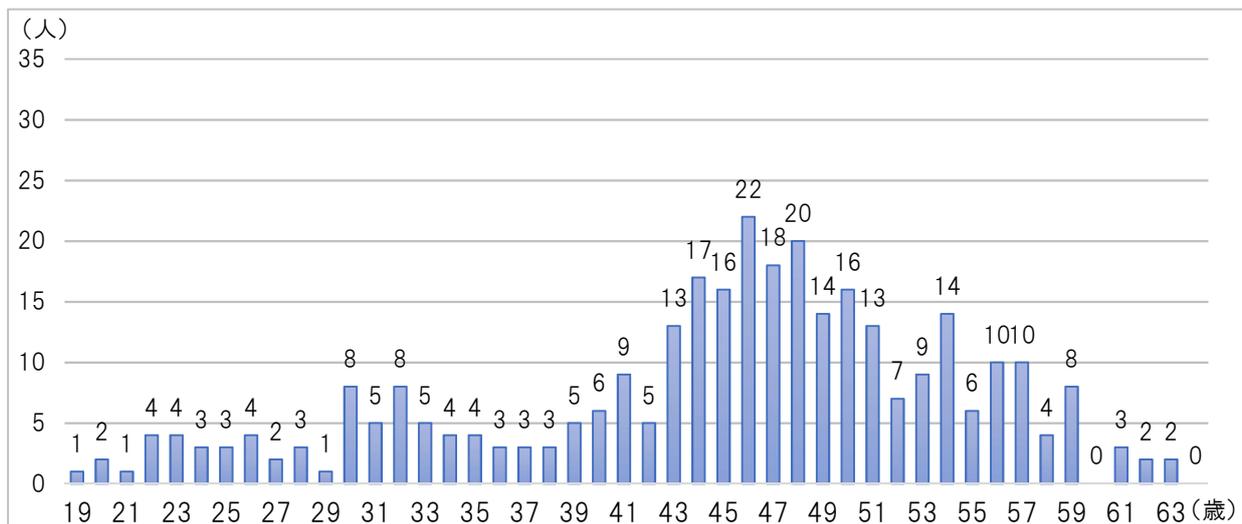


(3) 職員の年齢別構成（令和2年4月1日時点の見込み数値*再任用短時間除く）

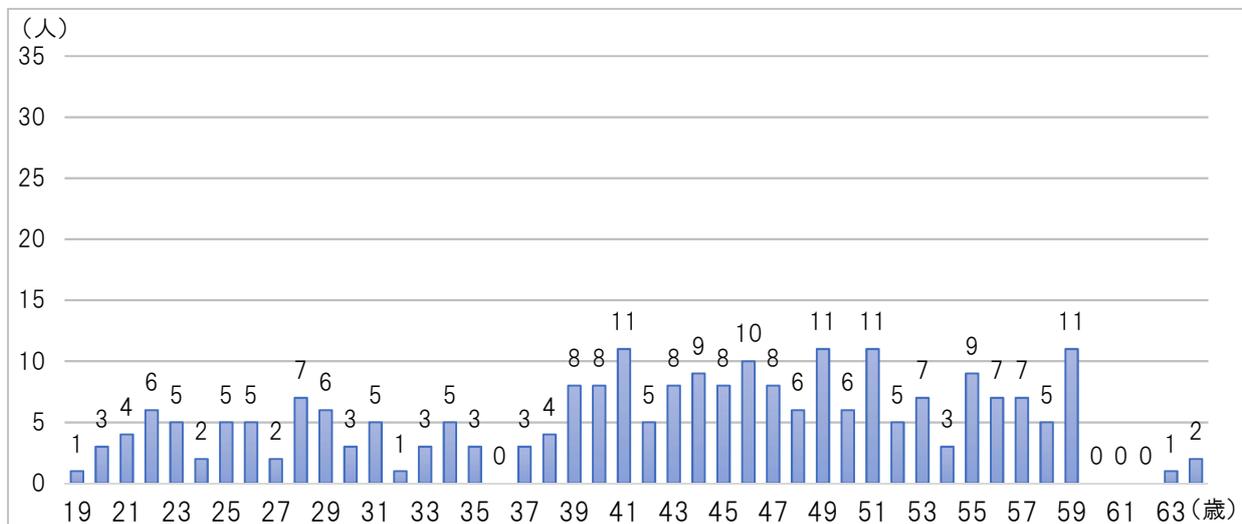
《グラフ3》 一般職員（消防、病院、診療所を除く） 総数：559人



《グラフ4》 一般職員（消防、病院、診療所を除く） 男性：320人



《グラフ5》 一般職員（消防、病院、診療所を除く） 女性：239人



(4) 類似団体別職員数の状況

「類似団体別職員数の状況」は、すべての市区町村を対象に、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素を基準として、いくつかのグループに分け、そのグループを類似団体として職員数の比較をするものです。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は除外しています。

平成30年4月1日現在で、本市が属する類似団体（区分Ⅰ-1：人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次が90%未満かつⅢ次が55%以上の団体）の中で、普通会計における人口1万人当たりの職員数は、121.10人で127団体中少ないほうから92番目となっています。一般行政部門では、86.61人で127団体中少ないほうから79番目となっています。

《表10》 同じグループのうち萩市と同様に面積が広い類似団体との比較

(単位:人)

団体名	面積 (H29.10.1)	住基人口 (H30.1.1)	一般行政部門(H30.4.1)		普通会計(H30.4.1)	
			職員数	1万人当たり	職員数	1万人当たり
グループの平均				77.60		100.63
萩市	698.31 km²	48,722	422	86.61	590	121.10
島根県益田市	733.19 km ²	47,521	330	69.44	380	79.96
宮崎県小林市	562.95 km ²	46,513	343	73.74	394	84.71
福島県喜多方市	554.63 km ²	48,726	410	84.14	457	93.79
山梨県北杜市	602.48 km ²	47,587	421	88.47	510	107.17
京都府南丹市	616.40 km ²	32,288	303	93.84	348	107.78
島根県雲南市	553.18 km ²	39,234	383	97.62	443	112.91
高知県四万十市	632.29 km ²	34,430	369	107.17	409	118.79
大分県豊後大野市	603.14 km ²	36,824	348	94.50	487	132.25
岡山県真庭市	828.53 km ²	46,482	435	93.58	634	136.40
岡山県新見市	793.29 km ²	30,236	297	98.23	469	155.11
岡山県高梁市	546.99 km ²	31,273	319	102.00	488	156.05

《表11》 山口県内の他市町との比較

(単位:人)

団体名	面積 (H29.10.1)	住基人口 (H30.1.1)	一般行政部門(H30.4.1)		普通会計(H30.4.1)	
			職員数	1万人当たり	職員数	1万人当たり
萩市	698.31 km²	48,722	422	86.61	590	121.10
下関市	716.10 km ²	266,429	1,602	60.13	2,223	83.44
宇部市	286.65 km ²	166,847	839	50.29	936	56.10
山口市	1,023.23 km ²	193,137	1,136	58.82	1,520	78.70
防府市	189.37 km ²	116,665	565	48.43	763	65.40
下松市	89.35 km ²	57,273	289	50.46	384	67.05

(前ページのつづき)

団体名	面積 (H29.10.1)	住基人口 (H30.1.1)	一般行政部門(H30.4.1)		普通会計(H30.4.1)	
			職員数	1万人当たり	職員数	1万人当たり
岩国市	873.72 km ²	136,748	950	69.47	1,050	76.78
光市	92.13 km ²	51,835	317	61.16	353	68.10
長門市 ※	357.31 km ²	34,893	301	86.26	407	116.64
柳井市	140.05 km ²	32,504	245	75.38	284	87.37
美祢市 ※	472.64 km ²	25,146	231	91.86	339	134.81
周南市	656.29 km ²	145,188	890	61.30	1,200	82.65
山陽小野田市	133.09 km ²	63,623	358	56.27	433	68.06
周防大島町	138.09 km ²	16,756	173	103.25	194	115.78
和木町	10.58 km ²	6,518	52	79.78	73	112.00
上関町	34.69 km ²	2,867	56	195.33	64	223.23
田布施町	50.42 km ²	15,494	103	66.48	122	78.74
平生町	34.59 km ²	12,155	89	73.22	106	87.21
阿武町	115.95 km ²	3,397	52	153.08	57	167.80

※長門市、美祢市は萩市と同じグループ（類似団体の区分：I-1）

《表12》 類似団体別職員数の状況を用いた分析

(単位:人)

部 門		区 分	H31.4.1 職員数	①単純値	②修正値	③定員 モデル	④定員回帰 指標	
普通 会 計	福祉 関 係 を 除 く 一 般 行 政	議会	5	6	6	121		
		総務・企画	141	114	116			
		税務	27	29	29	61		
		労働	1	1	2			
		農林水産	34	36	41			
		商工	31	17	19			
		土木	41	40	43	39		
		小 計	280	243	256	250		
	福祉 関 係	民生	104	96	107	147		
		衛生	34	39	59	42		
		小 計	138	135	166	189		
	一般行政部門 計			418	378	422	439	409
	教育			79	71	75		
	消防			91	41	94		
普通会計 計			588	490	591		588	

① 単純値

グループごとに、議会、総務・企画、税務などの大部門別で職員数の平均値を算出したものです。大まかな定員管理の状況を把握するのに適しています。

一般行政部門で40人の超過となり、普通会計においても98人の超過となっています。部門別の比較では、総務・企画部門で27人、消防部門で50名と超過数が多くなっています。

② 修正値

グループごとに、大部門から更に小さな部門に細分化し、その部門に職員を配置している団体のみを対象として平均値を算出したものです。市区町村の行政需要に応じた職員数の比較に適しています。

一般行政部門においては4人少なく、普通会計においても3人少ない数値となっています。部門別の比較では、総務・企画部門で25人の超過、衛生部門で25人少ないなど、一部の部門で数値の乖離が大きくなっています。

③ 定員モデル

地方公共団体定員管理研究会（総務省所管）が指標として提示している「第10次定員モデル」による試算値です。この指標は、職員数と密接に関連すると考えられる行政需要を表す統計資料（人口、面積、事業所数等）を利用して一般行政部門の職員数を算出するものです。

一般行政部門では21人少ない数値となっています。部門別の比較では、議会、総務・企画部門で25人超過しているのに対し、民生部門では43人少ない数値となっています。

④ 定員回帰指標

地方公共団体定員管理研究会（総務省所管）が指標として提示している「定員回帰指標」による試算値です。この指標は、地方公共団体の職員数と人口・面積との相関関係の分析に基づき、人口と面積のみで一般行政部門と普通会計の職員数を試算する簡素な指標です。

一般行政部門では9人の超過となっていますが、普通会計では職員数と定員回帰指標の試算値がともに588人と、同じ数値になっています。

上記の4つの指標のうちでは、「②修正値」が最も地方公共団体の実情に近い参考数値として判断できるものと考えられます。

指標と大きく数値の乖離がある部門についてですが、総務・企画部門は、本市の広大な面積をカバーするための総合事務所、支所、出張所の人員や企画政策、市民活動の分野の人員による要因、商工部門は観光関連の人員による要因が大きく影響しており、本市が力を入れている行政分野を表すものとも言えます。そういった本市の特色ともいえる分野の取組は今後とも維持していくべきと考えています。

(5) 女性職員の活躍の推進

《表13》 役職ごとの女性割合の推移（各年度4月1日時点*再任用短時間含む）

（単位：人）

役職	H27					H28				
	男性	女性	計	男性	女性	男性	女性	計	男性	女性
部長級	28	2	30	93.3%	6.7%	26	2	28	92.9%	7.1%
部次長級	28	3	31	90.3%	9.7%	19	2	21	90.5%	9.5%
課長級	77	12	89	86.5%	13.5%	72	8	80	90.0%	10.0%
課長補佐級	46	28	74	62.2%	37.8%	42	37	79	53.2%	46.8%
係長級	168	90	258	65.1%	34.9%	164	79	243	67.5%	32.5%
主任以下	168	232	400	42.0%	58.0%	171	233	404	42.3%	57.7%
計	515	367	882	58.4%	41.6%	494	361	855	57.8%	42.2%
管理職	133	17	150	88.7%	11.3%	117	12	129	90.7%	9.3%
係長級以上	347	135	482	72.0%	28.0%	323	128	451	71.6%	28.4%

役職	H29					H30				
	男性	女性	計	男性	女性	男性	女性	計	男性	女性
部長級	23	3	26	88.5%	11.5%	27	1	28	96.4%	3.6%
部次長級	17	1	18	94.4%	5.6%	18	2	20	90.0%	10.0%
課長級	71	14	85	83.5%	16.5%	73	19	92	79.3%	20.7%
課長補佐級	43	35	78	55.1%	44.9%	57	37	94	60.6%	39.4%
係長級	152	73	225	67.6%	32.4%	130	72	202	64.4%	35.6%
主任以下	180	242	422	42.7%	57.3%	188	238	426	44.1%	55.9%
計	486	368	854	56.9%	43.1%	493	369	862	57.2%	42.8%
管理職	111	18	129	86.0%	14.0%	118	22	140	84.3%	15.7%
係長級以上	306	126	432	70.8%	29.2%	305	131	436	70.0%	30.0%

役職	R1(H31)					H27に対するH31の増減	
	男性	女性	計	男性	女性	女性職員数	女性割合
部長級	26	1	27	96.3%	3.7%	▲1	▲2.96%
部次長級	18	3	21	85.7%	14.3%	0	4.61%
課長級	70	21	91	76.9%	23.1%	9	9.59%
課長補佐級	57	34	91	62.6%	37.4%	6	▲0.48%
係長級	130	70	200	65.0%	35.0%	▲20	0.12%
主任以下	199	240	439	45.3%	54.7%	8	▲3.33%
計	500	369	869	57.5%	42.5%	2	0.85%
管理職	114	25	139	82.0%	18.0%	8	6.65%
係長級以上	301	129	430	70.0%	30.0%	▲6	1.99%

*管理職は課長級以上の職員

女性職員があらゆる分野で個性と能力を十分に発揮し、意欲を持って働ける職場づくりをさらに推進し、職員採用においても女性の積極的な採用を進めていきます。

また、女性が施策や方針の立案・決定の場へ積極的に参画することは、女性活躍を推進するうえで極めて重要であり、多様な人財の活用・育成という視点も今後の行政運営において必要不可欠となっています。本市においても、これまで以上に女性職員の管理職等への登用を進めていきます。

4 新たな計画策定に向けて

(1) 人口と職員数の推移

萩市の人口は、市町村合併時（平成17年度）と現在を比較すると13,000人余りの減少となっており、年間800人程度の減少が続いています。

職員数は、これまでの定員適正化計画による削減により、市町村合併時（平成17年度）と比較すると、定員管理対象外の再任用短時間勤務職員を含め176人減少しており、緩やかではありますが減少傾向にあります。

《表14》 萩市の人口と職員数の推移

(単位:人)

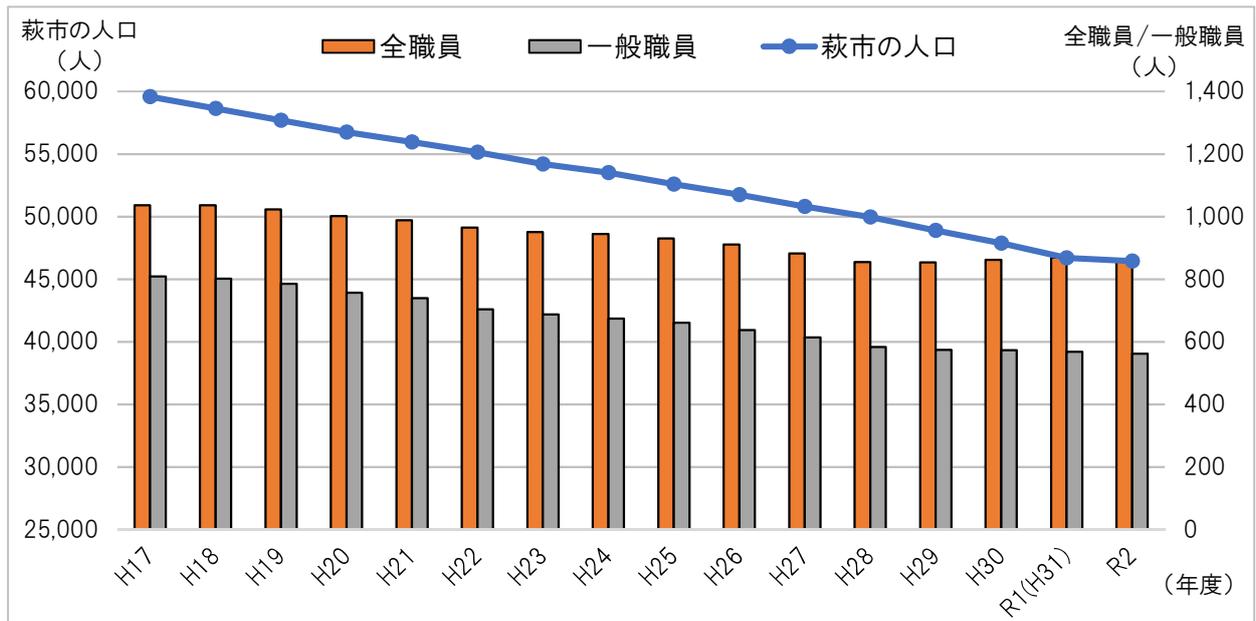
年 度	萩市の 人 口	全 職 員		一 般 職 員			
		うち再フル	うち再短	うち再フル	うち再短	うち再短	
H17	59,578	1,036	3	0	809	2	0
H18	58,649	1,036	4	0	802	4	0
H19	57,704	1,023	7	0	785	7	0
H20	56,758	1,002	7	0	757	6	0
H21	55,962	988	10	0	740	7	0
H22	55,145	965	2	6	710	0	6
H23	54,199	951	2	6	693	0	6
H24	53,505	945	1	8	682	0	8
H25	52,593	930	1	9	670	0	9
H26	51,750	911	1	8	646	0	8
H27	50,816	882	1	6	620	0	6
H28	49,960	855	0	11	594	0	11
H29	48,895	854	3	17	591	3	17
H30	47,862	862	6	27	600	6	27
R1(H31)	46,691	869	5	38	606	5	38
R2	46,439	860	10	41	600	10	41

*萩市の人口は、各年度の9月末現在の住民基本台帳人口（令和2年度を除く）

*令和2年度の萩市の人口は、令和元年12月末現在の住民基本台帳人口

*職員数は各年度の4月1日時点の数値、令和2年度は4月1日時点の見込み数値

《グラフ6》 萩市の人口と職員数の推移



(2) 財政状況と人件費

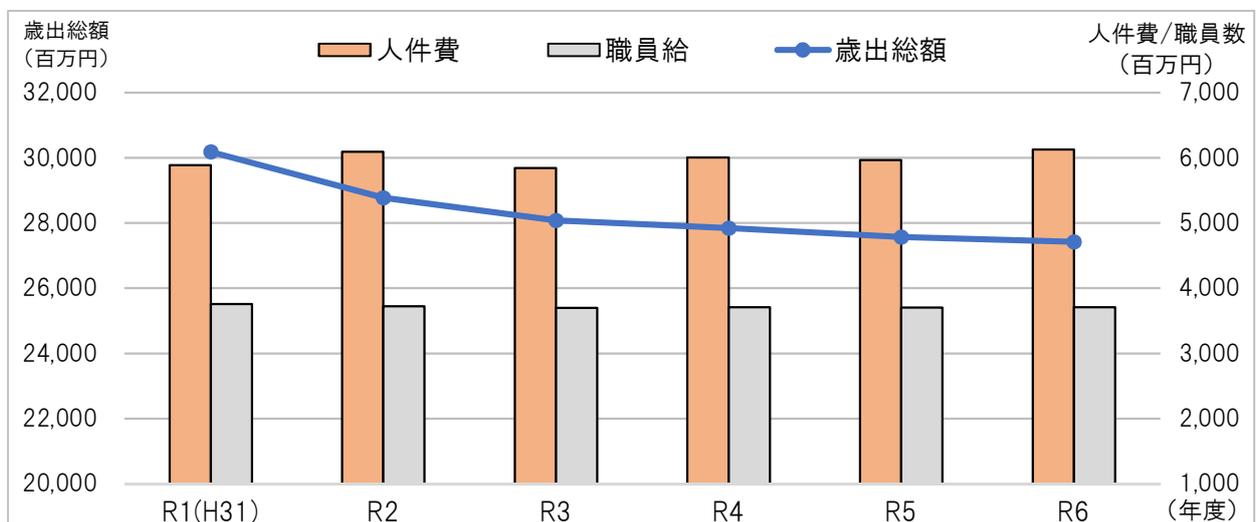
《表15》 今後の財政見通し (普通会計 歳出総額と人件費の見込み)

(単位:百万円)

年度	歳出総額		人件費			職員給		
	金額	対前年比	金額	構成比	対前年比	金額	構成比	対前年比
R1(H31)	30,183	1,832	5,890	19.5%	8	3,757	12.4%	7
R2	28,780	▲1,403	6,092	21.2%	202	3,725	12.9%	▲32
R3	28,085	▲695	5,844	20.8%	▲248	3,697	13.2%	▲28
R4	27,847	▲238	6,007	21.6%	163	3,708	13.3%	11
R5	27,569	▲278	5,968	21.6%	▲39	3,702	13.4%	▲6
R6	27,425	▲144	6,127	22.3%	159	3,707	13.5%	5

* 令和元年度 (平成31年度) は決算見込み数値、令和2年度以降は推計

《グラフ7》 今後の財政見通し (普通会計 歳出総額と人件費の見込み)



(3) 今後見込まれる課題

① 会計年度任用職員

平成29年に地方公務員法・地方自治法が改正され、会計年度任用職員という新たな公務員の類型が新設されました。この法改正は、公務における働き方改革や同一賃金・同一労働の実現の一環として、令和2年4月から施行されます。

この改正により、給料・報酬の金額を決定する際には職務等に見合うものとするのとされたため、給料・報酬金額の見直しが必要となりました。また、給料・報酬金額の決定の際には、職務経験も考慮されることから、総体的に給料・報酬単価は上昇することが想定されます。

また、フルタイム、パートタイムに関わらず、一定の期間以上在職する会計年度任用職員には、在職期間に応じて期末手当が支給されます。さらに、フルタイムの会計年度任用職員には退職手当が支給されます。現時点で会計年度任用職員の大幅な削減は予定されていないことから、今後会計年度任用職員に係る人件費は増加が見込まれています。

② 再任用職員と新規採用職員

平成25年度に60歳定年退職となる職員から公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に65歳へと引き上げられたことに伴い、雇用と年金の接続の観点から、再任用職員制度の戦略的な活用が進められています。

職員数の減少に対応するため、その専門的な知識やこれまでの経験を活かした業務の円滑な遂行や、積極的な若手職員の指導・育成への関わりが期待されています。

一方で、再任用職員の増加に伴う総人件費の増加を抑制するために、新規採用される職員数が制限されることも懸念されます。あわせて、市町村合併後の採用抑制により、30歳台後半までの職員数不足が顕著であるため、次世代を担う若手職員の確保も今後の課題の一つとなっています。

③ 定年延長制度

国は、国家公務員の定年を60歳から65歳に段階的に引き上げる方針を固めており、令和4年度から2年に1歳ずつ定年年齢を引き上げる予定としています。また、60歳に達した職員を原則管理職から外す「役職定年制」や、60歳を超えた職員の年間給与をそれ以前の7割に抑える仕組みの導入も検討されています。

本市における人事・給与・福利厚生制度は、原則国の基準に準拠していることから、この定年延長制度に関しても、国の動向を注視し、本市の制度改正に関する検討を始める必要があります。

再任用職員制度についても今後の動向を確認しつつ、60歳を超えた職員がモチベーションを維持しながら、さらなる活躍が期待できる組織体制と制度の構築を進め、退職と新規採用及び中長期的な総人件費の見通しを再度試算し、あらためて定員適正化計画を策定・更新する必要があります。

④ 職員の年齢構成

11ページのグラフ3、グラフ4、グラフ5が表すとおり、30歳台後半までの若手職員数は著しく少ない状況です。

社会人経験者の採用やUJIターン採用などの取組を進めることにより、幅広い年齢層の人財確保に努めていますが、現在、業務遂行の中核を担っている40歳台の職員が退職する20年後に行政サービスが停滞することなく、これまで蓄積された行政サービスの知識や技術、様々な経験が後世に継承されるよう、引き続き若手職員の確保に向けた職員採用を進め、人財育成に力を入れていく必要があります。

5 第3次萩市定員適正化計画の基本方針

(1) 計画期間

令和2年度（令和2年4月1日）から令和6年度（令和7年4月1日）まで

(2) 一般職員の定員適正化目標

令和2年度の定員数を5年間で18人削減（▲3.2%）

*平成17年4月1日時点（809人）と比較して268人削減（▲33.1%）

令和2年4月1日時点 559人



令和7年4月1日時点 541人

(3) 職種別の定員適正化計画

現在の組織体制、各種行政課題への対応などを勘案すると、職員数が充足しているとは言い難く、若干の不足が生じているのが現状です。

今後、行財政改革やAI・RPAの活用、働き方改革など、様々な取組を実施していくことにより、現行の人員で行政運営が維持できるような体制を構築していかなければなりません。

- ① **非現業職**：再任用短時間勤務職員（定員外）を含めた職員数を500人とし、当面維持していくこととします。ただし、福祉職は退職不補充とし、民間の活用を進めます。
- ② **保育士**：保育園の運営状況に応じた人員配置を行います。
- ③ **現業職**：運転手、清掃職員は退職不補充とし、民間の活用を進めます。

《表16》 一般職員の目標数（各年度4月1日時点）

（単位：人）

年度 (区分) 職種		R2					R3				
		定員			定員外	計	定員			定員外	計
		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間	
非 現 業 職	一般事務	359	4	363	17	380	358	4	362	23	385
	一般技術	55	2	57	7	64	56	2	58	7	65
	建築士	7	0	7	2	9	7	0	7	2	9
	学芸員	5	0	5	1	6	5	0	5	0	5
	保健師等	25	0	25	2	27	25	0	25	2	27
	司書	3	0	3	1	4	3	0	3	1	4
	福祉職	4	2	6	1	7	4	1	5	0	5
	小計	458	8	466	31	497	458	7	465	35	500
	前年度比	—	—	—	—	—	0	▲1	▲1	4	3
保育士		56	0	56	1	57	53	0	53	4	57
現業職		35	2	37	9	46	30	2	32	14	46
合計		549	10	559	41	600	541	9	550	53	603
前年度比		—	—	—	—	—	▲8	▲1	▲9	12	3

年度 (区分) 職種		R4					R5				
		定員			定員外	計	定員			定員外	計
		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間	
非 現 業 職	一般事務	359	4	363	24	387	358	4	362	25	387
	一般技術	57	1	58	6	64	59	1	60	4	64
	建築士	7	0	7	2	9	6	0	6	3	9
	学芸員	5	0	5	0	5	5	0	5	0	5
	保健師等	24	0	24	3	27	23	0	23	4	27
	司書	3	0	3	1	4	4	0	4	0	4
	福祉職	4	0	4	0	4	4	0	4	0	4
	小計	459	5	464	36	500	459	5	464	36	500
	前年度比	1	▲2	▲1	1	0	0	0	0	0	0
保育士		53	0	53	4	57	52	0	52	5	57
現業職		28	1	29	15	44	25	0	25	18	43
合計		540	6	546	55	601	536	5	541	59	600
前年度比		▲1	▲3	▲4	2	▲2	▲4	▲1	▲5	4	▲1

年度 (区分) 職種		R6					R7				
		定員			定員外	計	定員			定員外	計
		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間		職員	再任用 フルタイム	小計	再任用 短時間	
非 現 業 職	一般事務	360	4	364	24	388	365	4	369	19	388
	一般技術	59	0	59	4	63	57	0	57	6	63
	建築士	7	0	7	2	9	8	0	8	1	9
	学芸員	5	0	5	0	5	5	0	5	0	5
	保健師等	22	0	22	5	27	23	0	23	4	27
	司書	4	0	4	0	4	4	0	4	0	4
	福祉職	4	0	4	0	4	4	0	4	0	4
	小計	461	4	465	35	500	466	4	470	30	500
	前年度比	2	▲1	0	▲1	0	5	0	5	▲5	0
保育士	52	0	52	5	57	49	0	49	8	57	
現業職	20	0	20	22	42	22	0	22	19	41	
合計	533	4	537	62	599	537	4	541	57	598	
前年度比	▲3	▲1	▲4	3	▲1	4	0	4	▲5	▲1	

*保健師等：保健師、看護師、栄養士

(4) 退職見込みと採用計画

《表17》 一般職員の退職者数と新規採用者数の見込み

(単位:人)

期 間	退 職 者 数 (見込み)			
	職員(定年)	再任用フルタイム	再任用短時間	計
H31.4.1~R2.3.31	※ 34	2	14	50
R2.4.1~R3.3.31	21	2	2	25
R3.4.1~R4.3.31	9	3	5	17
R4.4.1~R5.3.31	17	2	9	28
R5.4.1~R6.3.31	16	3	9	28
R6.4.1~R7.3.31	15	0	15	30

※定年退職者数と早期退職者数を合わせた数値

期 間	新 規 採 用 者 数 (見込み)			
	職 員	再任用フルタイム	再任用短時間	計
R2.4.1~R3.3.31	20	7	17	44
R3.4.1~R4.3.31	13	1	14	28
R4.4.1~R5.3.31	8	0	7	15
R5.4.1~R6.3.31	13	1	13	27
R6.4.1~R7.3.31	13	2	12	27
R7.4.1~R8.3.31	19	0	10	29

6 定員適正化に向けた具体的な取組

(1) 行政サービスの適正化

業務の改善、効率化、簡素化を集中的に行い、最小の経費で最大の効果を生み出す体制を構築します。

また、地域住民との協働や民間活力の効果的な活用を進め、適正な人員配置を行い、総人件費の適正な管理を図ります。

- ・ 事業実施や事務処理手法の見直し
- ・ 職員の発想や努力による、各種事業の見直し
- ・ 住民でできることは住民の手でできるような支援体制の構築
- ・ 公共サービスの質の向上が期待できる事業の民間委託
- ・ 指定管理者制度やPPP／PF手法の活用など公民連携事業の推進
- ・ 市民協働の有用性、必要性の検討

(2) 職員力・組織力の高度化

様々な政策課題に対応するための職員体制を確立しつつ、多様な任用形態の職員を活用し、適正な人員管理、効果的な人員配置を行います。

- ・ 組織や機構のあり方を見直し、組織力の強化と柔軟な相互連携を実現
- ・ 時代のニーズに対応し、自ら考え行動する職員の育成
- ・ 職員の資質向上を推進する職場風土の醸成
- ・ 民間人財の積極的な登用
- ・ 再任用職員制度の活用
- ・ 会計年度任用職員制度の活用
- ・ 障がい者雇用の促進

(3) 人財の育成

市民サービスを維持・向上していくためには、職員一人ひとりの資質や能力をより一層伸ばしていく必要があります。そのために様々な研修の機会を提供しつつ、長期的な視点で人財育成を推進し、組織力の強化につなげていきます。

- ・ 研修計画を策定し、計画的に研修を実施
- ・ 山口大学大学院への研修派遣
- ・ 国、県、民間企業等への研修派遣
- ・ 各種研修機関が実施する研修内容の積極的な情報提供
- ・ 人事評価制度の有効活用
- ・ 女性職員の積極的な登用
- ・ OJT制度の活用推進
- ・ 若年層の積極的な人事登用などの育成型人事の推進

(4) 働き方改革（ワーク・ライフ・バランス）

働きやすさの向上を目指し、働き方の大幅な見直しを図ることで、業務の効率化を図り、時間・コストの削減につなげていきます。また、同時に働きがいの向上を目指し、働き方の質と職員一人ひとりの生産性を高めていきます。

職員数が限られるなかで、行政サービスを低下させることなく、様々な政策課題に対応できる組織体制と働き方の構築を推進します。

- ・ 職員の発想や努力による、各種事業の見直し
- ・ ICTやRPAの利活用

(5) 退職者（再任用職員）の活用

職員数の減少に対応するために、退職者を再任用職員や会計年度任用職員として柔軟かつ積極的に任用し、専門的な知識や経験を有する人財の活用を進めます。

また、そういった職員の知識や経験を、円滑かつ確実に後世の職員へ継承していく必要があることから、若手職員の指導に積極的に関わることでできる職場環境の実現を目指します。

(6) 会計年度任用職員の活用

平成29年に地方公務員法・地方自治法が改正され、会計年度任用職員という新たな公務員の類型が新設されました。この法改正は、公務における働き方改革や同一賃金・同一労働の実現の一環として、令和2年4月から施行されます。

全国の自治体に勤務する非正規職員は64万人を超え（平成28年総務省調査）、市区町村に勤務する地方公務員の3人に1人は非正規職員ともいわれています。

本市においても、事務補助をはじめ、看護師、保育士、介護職、児童クラブ支援員、各種相談員など数多くの職を担っており、萩市の行政サービスを提供するうえで、なくてはならない存在となっています。

このたびの法改正により、単に従来の非正規職員を会計年度任用職員に置き換えるということではなく、会計年度任用職員という新たな職、新たなサービス提供者が生まれたという認識をもち、どのような業務を会計年度任用職員に担ってもらうかをあらためて考え、会計年度任用職員の活躍の場を広げ、安定的な制度運用となるよう、さらなる活用を図ります。そのうえで、職員の配置や職務の分担等を再検討し、適正な人員配置と定員の適正化を進めていきます。

(7) 財政の健全化

各種事務事業の見直しを図るなかで、業務遂行に必要な人員を検討し、総人件費の適正な管理を図ります。

- ・ 費用対効果が低下した事業、初期の目的を達成した事業の見直し
- ・ 総人件費の適正な管理

7 進捗管理と計画の推進

本計画の進捗状況は、毎年実績の確認を行い、ホームページ等を通じて市民の皆様に公表していきます。

本計画の推進にあたっては、計画期間のみの視点だけではなく、10年後、20年後を見据えた長期的な視点を持つことも必要であり、本市が直面する様々な行政課題に対応する知識・経験、そしてこれまで蓄積されてきた行政サービスにおける技術・志を、次世代を担う職員に継承すべく、人財の確保・育成に努めることが求められています。

しかし、現在の就職・採用市場における売り手市場を背景に、地方自治体での優秀な人財の確保は困難な状況となっています。

したがって、本計画に掲げる各年度の新規採用見込みに関しては、目標数値としての認識を持ち、適正な採用活動を推進していきますが、就職・採用市場の動向を常に注視し、柔軟な対応を図り、必要に応じて積極的な人財確保に努めていきます。

令和2年4月から制度が開始する会計年度任用職員制度、退職者（再任用職員）の活用、行財政改革の推進、働き方改革、定年延長制度の導入など、今後の市政運営に多大な影響を与える様々な要因が今後想定されています。

本市を取り巻く環境が日々変化するなか、「暮らしの豊かさを実感できるまち」を実現するためには、課題解決にむけた様々な施策を打ち出し、それをスピーディーかつ効果的に実行していく組織体制の構築と適正な人員配置が求められます。

様々な情勢を注視しつつ、情報収集を積極的に行い、本市を取り巻く変化に柔軟に対応するため、「第3次萩市定員適正化計画」については適切に見直しを行い、本市が進める「持続可能なまちづくり/持続可能な市政運営」を実現するための一助となるよう、本計画を推進していきます。

第3次萩市定員適正化計画

令和2年3月発行

萩市総務部人事課

TEL : 0838-25-3131 (代表)

0838-25-1239 (直通)

E-mail : jinji@city.hagi.lg.jp