

定員管理に関する方針

<令和8年度～令和12年度>



令和8年3月

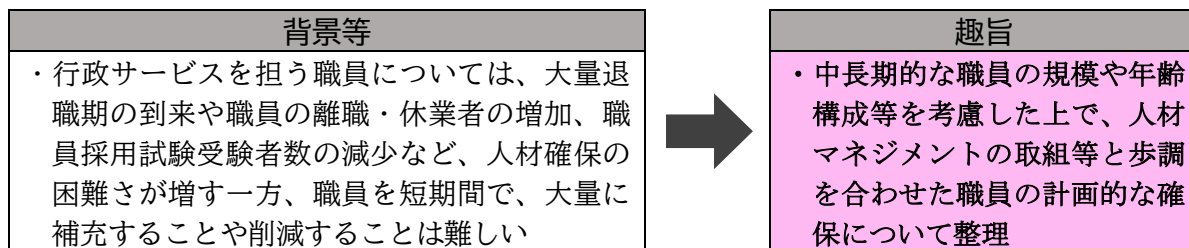
総務部人事課

目 次

=サマリー（方針の全体像）=	1
1 方針策定の趣旨等.....	2
(1) 策定の趣旨.....	2
(2) 対象職員.....	2
2 定員管理の現状と課題.....	3
(1) これまでの職員数の状況.....	3
(2) 職員数に関する課題の状況.....	5
ア 人口減少.....	5
イ 人件費の増高.....	6
ウ 職員の年齢構成の偏在.....	7
エ 普通退職者や休業者等の増加.....	8
オ 人材確保の困難化.....	9
3 定員管理の方向性（課題解決の考え方）.....	10
(1) 職員数が減少していくことを前提とした対応.....	10
(2) 採用の平準化と前倒しといった対応.....	14
ア 定年引上げ期における採用の平準化.....	14
イ 大量退職期を見据えた採用の前倒し.....	15
(3) 職場の魅力向上につながる対応.....	15
4 定員管理の方針.....	16
(1) 計画期間.....	16
(2) 職員数の見通し（目標）.....	16
(3) 持続可能な行財政運営に向けた取組.....	18

＝サマリー（方針の全体像）＝

方針策定の趣旨等



定員管理の現状と課題 ➔ 定員管理の方向性

定員管理の現状と課題	定員管理の方向性 (課題解決の考え方)
<ul style="list-style-type: none"> 人口減少が進むが、人口減少と同じ割合・スピードで必要とされる行政サービスの量が減少するのかわは不透明 持続可能な行財政運営の確立には、職員の削減等により人件費を抑制するといった観点も必要 	<ul style="list-style-type: none"> 職員数が減少していくことを前提とした対応
<ul style="list-style-type: none"> 定年退職者の量や時期に合わせ、同水準の採用者数を確保して職員数を調整する従来の手法では、安定的な人材確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 定年引上げ期・大量退職期への対応として採用の平準化と前倒しといった対応
<ul style="list-style-type: none"> 普通退職者や休業者等の増加など、定年退職者以外にも、職員数が不安定となる要因が発生 職員採用試験の受験者数は減少傾向にあり、こうした状況が続けば、必要な人員・質の確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の定着化や意欲向上など、職場の魅力向上につながる対応

定員管理の方針

計 画 期 間	<ul style="list-style-type: none"> 令和8年度から令和12年度までの5年間 (20年間の長期的な職員数の状況等を踏まえた上で、将来にわたって持続可能な行財政運営を行っていく観点から、定員管理に関する計画期間の見通し(目標)や取組を位置づけ)
職員数の見通し	<ul style="list-style-type: none"> 「長期的には職員数が減少する」ことを前提とするが、その水準を目標として設定することは行わない 当面の5年間については、退職者分のみでの補充 定年引上げ期における採用の平準化・大量退職期を見据えた採用の前倒しによる影響分の増加を見込む 計画期間における職員数の上限は、2,750人とする
持 続 可 能 な 行 財 政 運 営 に 向 け た 取 組	<ul style="list-style-type: none"> 職員数が減少することを前提としながら、「少人数でも必要な行政サービスを提供できる体制の構築」といった方向性で対応していく 職員採用試験の受験者数の確保や職員の定着、能力の発揮に向けて取り組むといった方向性で対応していく (具体的には、構造改革の取組を定員管理の観点からも推進)

1 方針策定の趣旨等

(1) 策定の趣旨

市政を取り巻く環境が大きく変化中、市民ニーズも複雑・多様化しており、将来を見通すことが非常に難しくなっています。

また、生産年齢人口（15歳以上65歳未満の人口）の減少により、税収の確保が難しくなる一方、少子高齢化の進行により、社会保障経費が高水準で推移することが見込まれること等から、行財政運営はさらに厳しいものになると考えています。

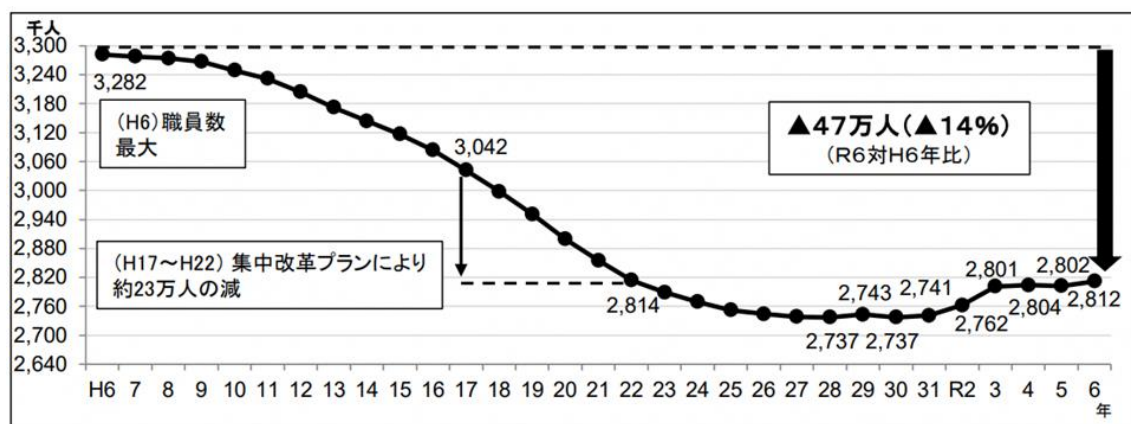
このような中、行政には、限られた経営資源（人員、資産、予算）を活用しながら、複雑・多様化する社会課題や市民のライフスタイル等の変化に的確に対応していくことが求められています。

一方、行政サービスを担う職員については、大量退職期の到来や職員の離職・休業者の増加、市職員採用試験受験者数の減少など、人材確保の困難さが増していますが、職員を短期間で、大量に補充することや削減することは難しいのが実情です。

そのため、安定的かつ持続可能な行財政運営を図り「Well-Beingなまちづくり」を進めていく観点から、新たな定員管理方針を策定することとしました。

本方針は、中長期的な職員の規模や年齢構成などを考慮した上で、人材マネジメントの取組などと歩調を合わせた職員の計画的な確保について整理したものです。

[図表1] 地方公共団体職員数の推移



出典：総務省ホームページ

(2) 対象職員

正規職員、フルタイムの任期付職員及び再任用職員を本方針の対象職員とします（病院事業の医療職を除く）。

※ 病院事業の医療職については、診療報酬制度等を踏まえ、病院が独自に職員採用等を行っているため、対象外とします（以下、図表等で用いる職員数は、特にことわりがない場合、病院事業の医療職を除いた数値です）。

※ 会計年度任用職員については、毎年度その必要性を判断する職として整理され、毎年度の予算編成過程において業務内容や業務量等を勘案し、必要最小限の配置としているため、対象外とします。

2 定員管理の現状と課題

(1) これまでの職員数の状況

本市は、これまでも国の方針を念頭にするなどしながら、最少の経費で質の高い行政サービスを提供していくため、職員数の適正化を図ってきました。

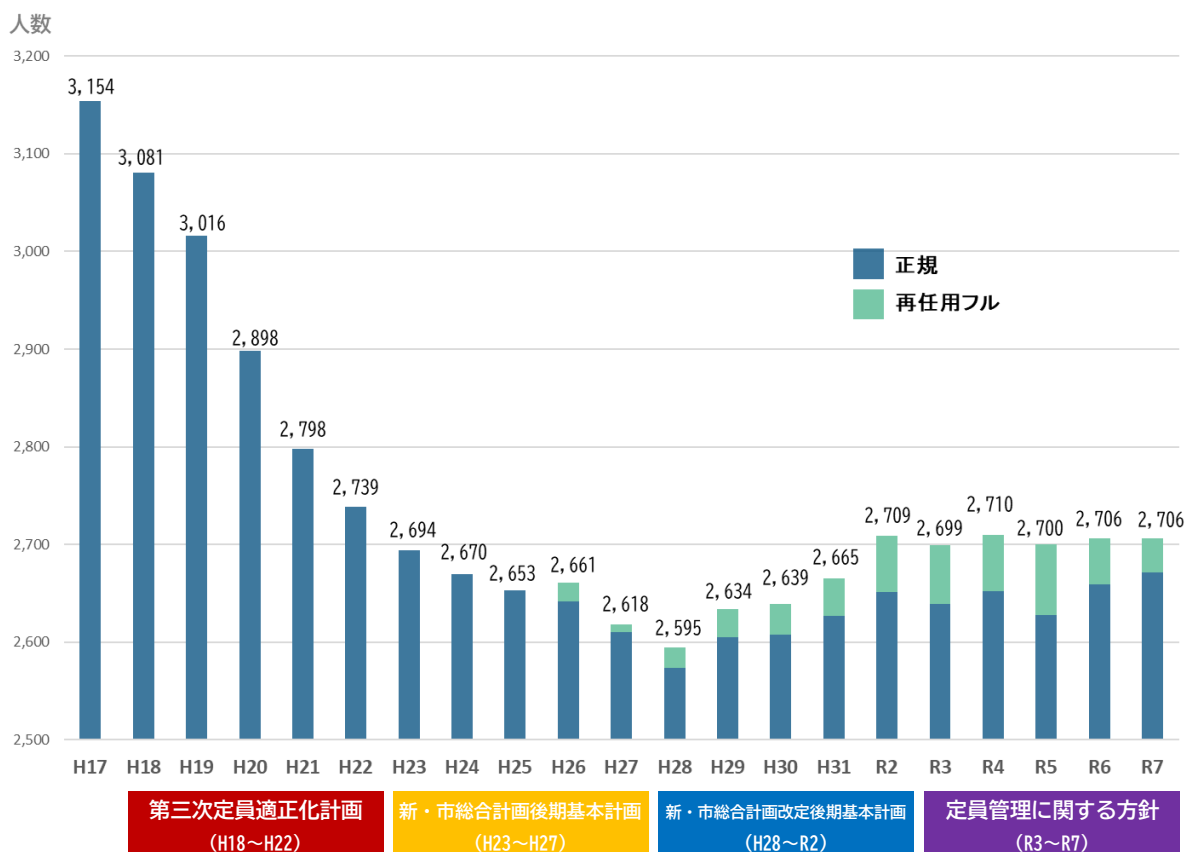
具体的には、中長期的な視点に立ち、行政需要の推移や退職者の状況等の見通しを踏まえながら、採用者数の調整や多様な任用形態の活用等を行ってきました。

〔図表2〕 これまでの定員管理の状況

期 間	主な市の取組等	備考（国の動向等）					
平成8年度 ～ 平成27年度	<ul style="list-style-type: none"> 平成8年度以降、三度にわたり定員適正化計画を策定（概ね5年ごと）し、計画的に職員数を削減 	<ul style="list-style-type: none"> 国は、「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（新・地方行革指針）」（H17年3月）を示し、地方公共団体に集中改革プランを策定の上、大幅に定員削減するよう要請 					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>職員数</th> <th>病院事業を除く</th> <th>病院事業を含む</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>H8：3,449人 H27：2,618人（▲831人）</td> <td>H8：4,638人 H27：3,505人（▲1,133人）</td> </tr> </tbody> </table>	職員数	病院事業を除く	病院事業を含む		H8：3,449人 H27：2,618人（▲831人）	H8：4,638人 H27：3,505人（▲1,133人）
職員数	病院事業を除く	病院事業を含む					
	H8：3,449人 H27：2,618人（▲831人）	H8：4,638人 H27：3,505人（▲1,133人）					
平成28年度 ～ 令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> 定員管理に係る計画等（数値目標）を策定せず、行政サービスの提供のあり方を検討しつつ定員を管理する中で、職員数は増加 市では、地方創生や子育て支援、安全・安心の確保などの体制強化や働き方改革への対応などを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 国は、集中改革プラン終了後、公務員削減を要請していた方針を変更し、それぞれの地域における行政需要の変化に対応した適正な定員管理を推進するよう要請 					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>職員数</th> <th>病院事業を除く</th> <th>病院事業を含む</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>H28：2,595人 R2：2,709人（+114人）</td> <td>H28：3,524人 R2：3,735人（+211人）</td> </tr> </tbody> </table>	職員数	病院事業を除く	病院事業を含む		H28：2,595人 R2：2,709人（+114人）	H28：3,524人 R2：3,735人（+211人）
職員数	病院事業を除く	病院事業を含む					
	H28：2,595人 R2：2,709人（+114人）	H28：3,524人 R2：3,735人（+211人）					
令和3年度 ～ 令和7年度	<ul style="list-style-type: none"> 定員管理に関する方針を策定し、消防・保育所を除き、職員数を抑制 市ではICT活用による事務効率化や多様な任用形態の活用等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 全国的に若手職員の離職増などにより、人材確保が困難化 					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>職員数</th> <th>病院事業を除く</th> <th>病院事業を含む</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>R3：2,699人 R7：2,706人（+7人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：2,105人 R7：2,076人（▲29人）</td> <td>R3：3,749人 R7：3,774人（+25人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：3,155人 R7：3,144人（▲11人）</td> </tr> </tbody> </table>	職員数	病院事業を除く	病院事業を含む		R3：2,699人 R7：2,706人（+7人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：2,105人 R7：2,076人（▲29人）	R3：3,749人 R7：3,774人（+25人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：3,155人 R7：3,144人（▲11人）
職員数	病院事業を除く	病院事業を含む					
	R3：2,699人 R7：2,706人（+7人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：2,105人 R7：2,076人（▲29人）	R3：3,749人 R7：3,774人（+25人） <消防職員と保育士を除く職員数> R3：3,155人 R7：3,144人（▲11人）					

※ 職員数は、正規職員と再任用フルタイム職員の合計数

〔図表3〕 職員数の推移



※ 職員数は、正規職員と再任用フルタイム職員の数

〔図表4〕 職員数に係る計画値との比較

(単位：人)

年度	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
計 画 A	2,709 (2,108)	2,725 (2,114)	2,731 (2,106)	2,731 (2,096)	2,737 (2,095)	2,748 (2,096)
実 績 B	2,709 (2,108)	2,699 (2,105)	2,710 (2,108)	2,700 (2,092)	2,706 (2,083)	2,706 (2,076)
比 較 B-A	0 (0)	△26 (△9)	△21 (+2)	△31 (△4)	△31 (△12)	△42 (△20)
R 2との 比 較	- (-)	△10 (△3)	+1 (0)	△9 (△16)	△3 (△25)	△3 (△32)

※1 職員数は、正規職員と再任用フルタイム職員の数

※2 カッコ書きは、消防職員と保育士を除いた数

※3 計画値は、病院事業の行政職及び技能労務職を含む

(2) 職員数に関する課題の状況

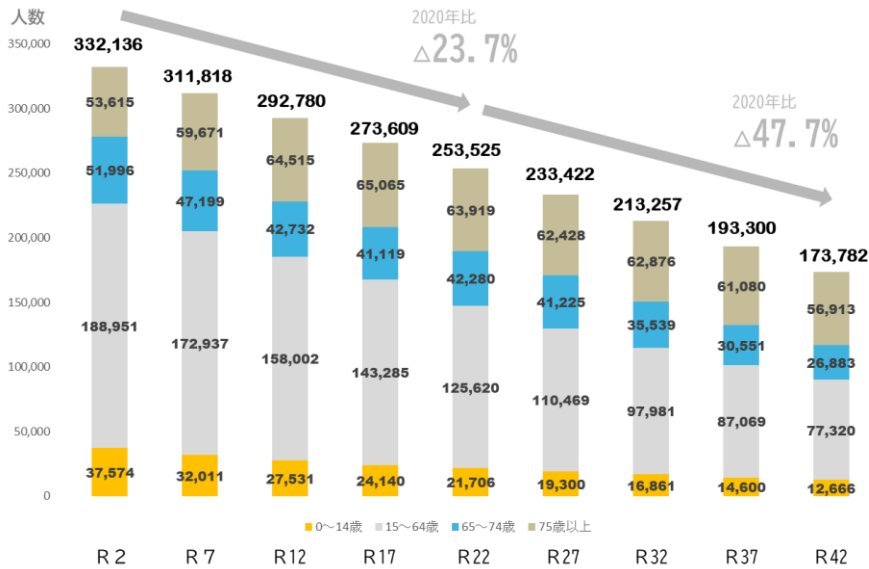
ア 人口減少

「いわき市人口ビジョン」によれば、令和2年に約33.2万人だった人口は、令和22年に約25.4万人（令和2年比▲23.7%）、令和42年に約17.4万人（令和2年比▲47.7%）まで減少する見込みです。

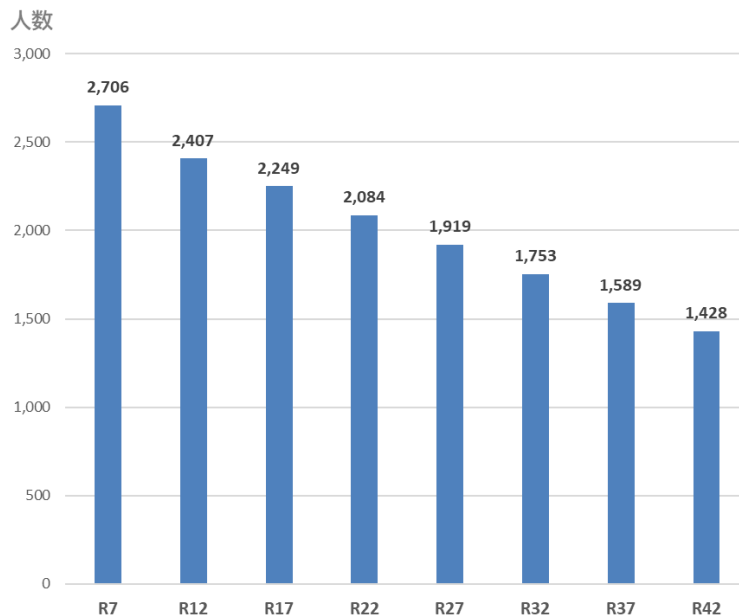
人口減少が進むにつれて、働き手も減少し、人材の確保がさらに困難になっていくことを踏まえれば、当然、職員数も減少が前提となります。

仮に人口と同じ割合で減少していくとすれば、職員数は20年後には現在の約7割、30年後には約6割となりますが、人口減少と同じ割合・スピードで必要とされる行政サービスの量が減少するかどうかは不透明な状況です。

〔図表5〕 いわき市人口ビジョン



〔図表6〕 人口減少率に基づく職員数の試算



※ 総人口に示す職員数の割合（過去20年間の平均値0.822%）から算出

イ 人件費の増高

政府は、賃上げを起点とした成長型経済の実現を図るため、物価上昇を上回る賃上げの普及・定着に取り組んでいます。また、人手不足を背景に、民間企業等では高い水準で賃金の上げが行われています。

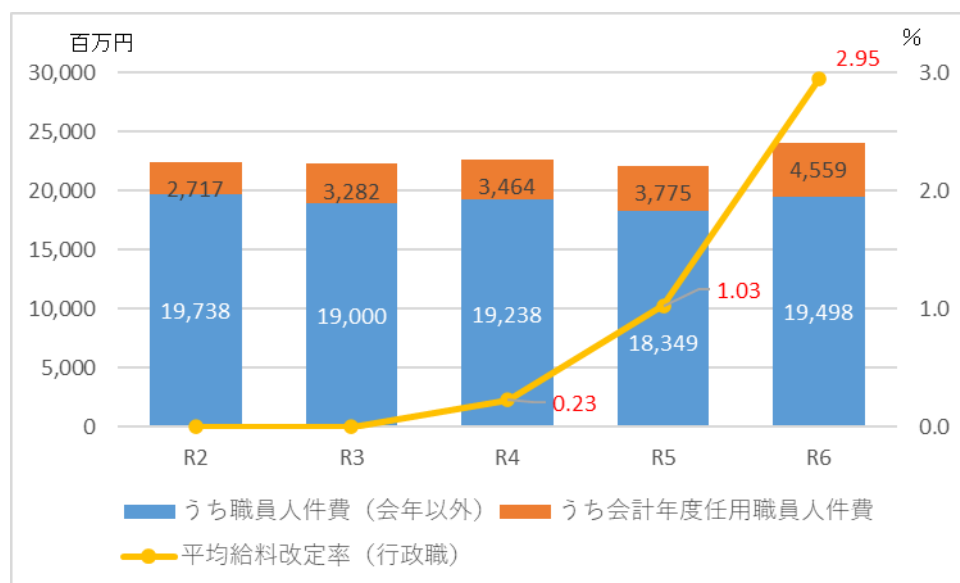
このような状況の下、令和6年の県人事委員会勧告を踏まえた給与改定では、大幅な給与の上げが行われ、本市も一般会計だけで約10.8億円（会計年度任用職員分を含む）の増額補正を行いました。

また、令和7年の給与改定では、前年と同水準の給与の上げが行われ、一般会計で約8.3億円の増額補正を行ったところです。

賃上げの流れを定着・持続させるという政府の方針のもと、今後も引き続き、賃上げに伴う人件費の増高が続けば、まちづくりの経営指針に位置付けた事業の縮減など市政運営に多大な影響を及ぼすおそれがあります。

持続可能な行財政運営の確立には、職員の削減等により人件費を抑制するといった観点も必要となることが考えられます。

【図表7】 過去5か年の人件費決算額と平均給料改定率



ウ 職員の年齢構成の偏在

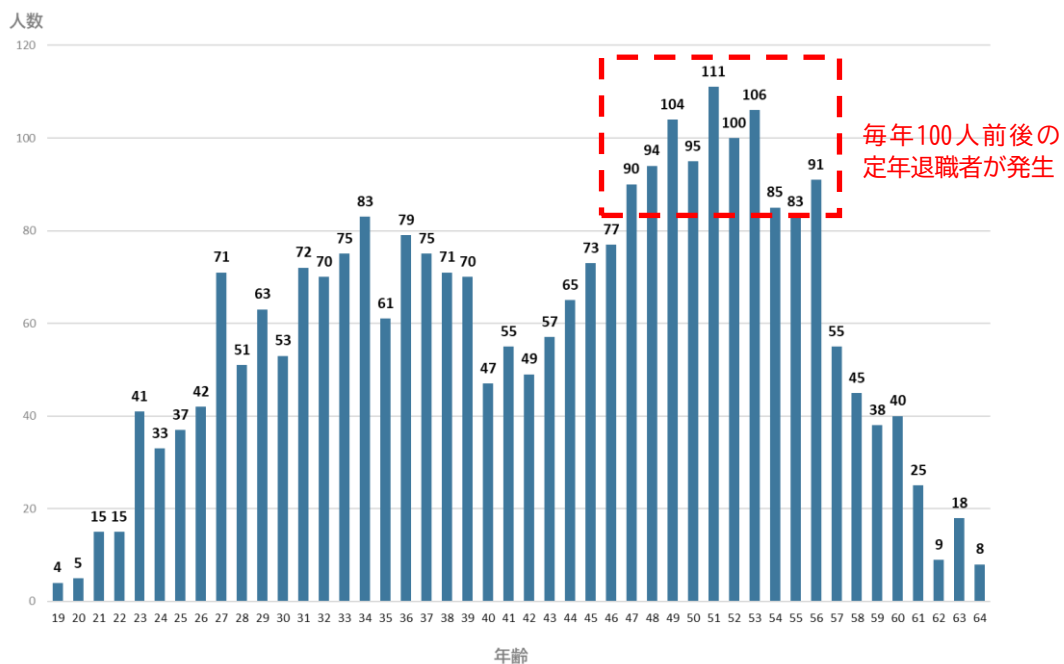
定員適正化計画等に基づき職員数を削減するため、平成17年度以降、採用を抑制した時期があること等により、「40歳前後の職員が少ない」かつ「46～55歳の職員が全体の3分の1を占める」状況です。

現在50歳代半ばの職員が定年退職となる令和16年度から約10年間、毎年100人前後の定年退職者が発生する見込みであり、大量退職期の職員補充が課題となります。

また、令和5年度からは、定年を60歳から65歳まで2年ごとに1歳ずつ引き上げているため、令和14年度までの間は、定年退職者が隔年で生じることになり、定年退職者の発生に合わせて職員を採用しようとする、年度によって採用者数に偏りが生じてしまいます。

このように、定年退職者の量や時期に合わせて、同水準の採用者数を確保して職員数を調整する従来の手法では、安定的な人材確保が困難となるおそれがあります。

〔図表8〕 職員の年齢構成（令和7年4月1日現在）



〔図表9〕 今後20年間の定年退職者数の見込み

年度	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26
人数	0	25	0	40	0	38	0	45	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77

← 10年間（R7～16）の退職者数 294人 ← 10年間（R17～26）の退職者数 945人

※ 令和14年度までの間は、65歳定年への移行期間のため、定年退職者が隔年で発生

〔図表10〕 定年年齢の段階的引上げ

項目	引上げ前	R5～R6	R7～R8	R9～R10	R11～R12	R13以降
定年年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳

工 普通退職者や休業者等の増加

キャリア意識の変化等から、転職を理由とした若手職員の離職が増加しており、人材の流動化が今後更に進んでいくものと考えています。

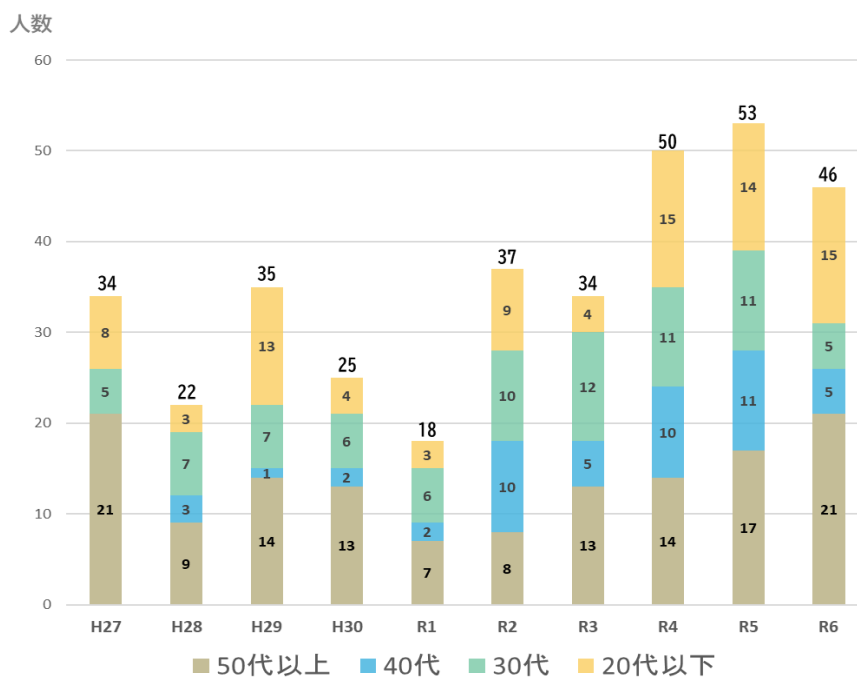
また、病気を理由に30日以上休暇等を取得した職員数は、10年前と比べて約1.8倍（平成26年度：84人、令和6年度：152人）、特に精神疾患による休暇等の取得者は約2.2倍（平成26年度：38人、令和6年度：85人）となっています。

このような状況は全国の自治体でも生じており、大切な行政資源である職員が、その能力を十分発揮できる環境を整える必要性が高まっています。

加えて、本市は仕事と家庭との両立を目指し、育児休業の取得促進等に取り組んでおり、近年は育児休業を取得する男性職員が増えています。

このように、普通退職者や休業者等の増加など、定年退職者以外でも、職員数が不安定となる要因が生じてきています。

〔図11〕 普通退職者数の推移



※1 病院事業（行政職・医療職・技能労務職）を除く普通退職者数

※2 割愛退職を除く

〔図表12〕 育児休業の取得状況

区 分	R 3	R 4	R 5	R 6
育児休業の取得者数	78人	98人	109人	101人
うち男性職員の数	9人	19人	25人	27人
(男性職員の育児休業取得率)	13.4%	22.4%	30.9%	42.2%

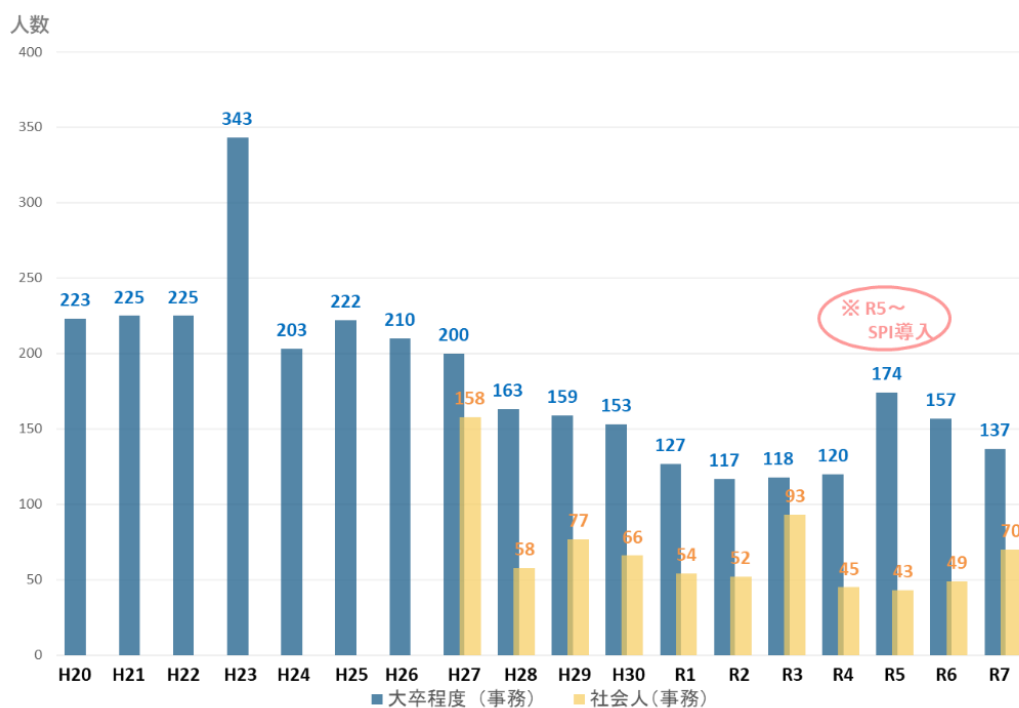
オ 人材確保の困難化

人手不足等を背景に、売り手優位の労働市場環境が続いており、民間企業等では、給与の引上げなどの処遇改善が急速に進んでいます。

このような中、人口減少も相俟って、本市の職員採用試験の受験者数は減少傾向にあります。今後も同様の状況が続けば、必要な人員・質を確保できなくなるおそれもあります。

こうした状況は、国や全国の自治体でも生じています。

[図表13] 市職員採用試験の受験申込者数の推移



3 定員管理の方向性（課題解決の考え方）

今後の定数管理においては、前述のような課題をどのように解決していくかといった中長期的な視点を持ちながら対応していくことが必要です。

そのため、課題解決の考え方を以下のように「職員数が減少することを前提とした対応」「採用の平準化と前倒しといった対応」「職場の魅力向上につながる対応」といった3つに整理しました。

〔図表14〕 定員管理の方向性

職員数に関する課題	課題解決の考え方
<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少が進むが、人口減少と同じ割合・スピードで必要とされる行政サービスの量が減少するのは不透明 ・持続可能な行財政運営の確立には、職員の削減等により人件費を抑制するといった観点も必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数が減少していくことを前提とした対応
<ul style="list-style-type: none"> ・定年退職者の量や時期に合わせ、同水準の採用者数を確保して職員数を調整する従来の手法では、安定的な人材確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年引上げ期・大量退職期への対応として 採用の平準化と前倒しといった対応
<ul style="list-style-type: none"> ・普通退職者や休業者等の増加など、定年退職者以外でも、職員数が不安定となる要因が発生 ・職員採用試験の受験者数は減少傾向にあり、こうした状況が続けば、必要な人員・質の確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の定着化や意欲向上など、 職場の魅力向上につながる対応

(1) 職員数が減少していくことを前提とした対応

現時点における職員の年齢構成を踏まえると、現在の職員数の規模（令和7年度で2,706名）を維持しようとした場合、令和15年度以降、毎年100人～150人といった水準で新たな職員を採用していく必要があり、現実的ではありません。

また、人口減少や賃上げが進む中で、現在の職員数の規模を維持することにより、人件費の負担が大きくなるなど、持続可能な行財政運営に支障をきたす懸念もあります。

将来にわたり「現状の職員数を維持する」ことは難しく、職員数が減少することを前提とした対応が必要です。

○ 近年の職員採用状況をベースとした職員数減少の試算（展望①）

- ✓ 直近5年間の採用職員数の実績値平均（81人）を採用者数の上限として設定、長期的（大量退職期が終わる見込みである令和27年度までの約20年間）な職員数の減少を試算
- ✓ 令和15年度までの間、過剰にならない範囲で大量退職期分の職員の補充を一部前倒しで行う（5人／年）形で試算。また、定年引上げ期間は定年退職者の退職補充を2か年で平準化して行う形で試算（平準化・前倒しについては、(2)で後述）。

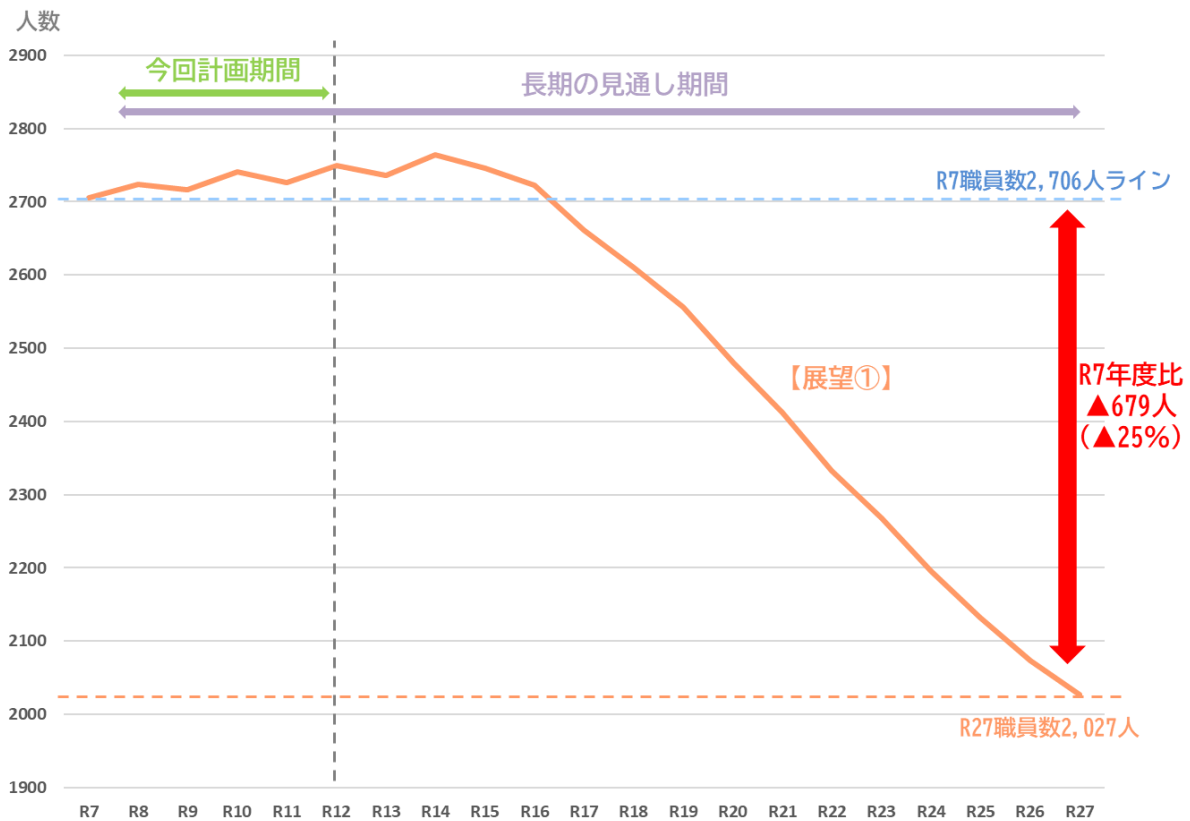
<採用者数の推移> ⇒直近5年間の実績値平均：81人

実施年度	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
採用者数	91人	86人	70人	79人	80人

[図表15] 近年の職員採用状況をベースとした職員数減少の試算結果（展望①）

(単位：人)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27
職員数	2,706	2,724	2,716	2,741	2,726	2,750	2,736	2,764	2,746	2,722	2,662	2,610	2,556	2,481	2,412	2,332	2,268	2,195	2,132	2,073	2,027
退職者数	50	75	50	90	50	88	50	95	105	141	133	135	156	150	161	145	154	144	140	127	123
定年退職者数	0	25	0	40	0	38	0	45	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
普通退職者数	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
必要となる採用者数	68	67	75	75	74	74	78	77	110	136	128	130	151	145	156	140	149	139	140	127	123
普通退職者補充分	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
定年退職者補充分	13	12	20	20	19	19	23	22	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
大量退職前倒分	5	5	5	5	5	5	5	5	5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5			
採用できる職員数	68	67	75	75	74	74	78	77	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81



一方、人口減少と同じ割合・スピードで必要とされる行政サービスの量が減少するかどうかは不透明であり、現時点で長期的な業務量の増減を見込むのは極めて困難です。

また、職員を短期間で、大量に補充することや削減することも難しいのが実情です。

そのため、職員数の減少を前提としながらも、行政サービスの維持に必要な人員・質を確保していくことが必要です。

ここで、行政サービスの維持には現行の職員数が必要とする場合を試算してみます。

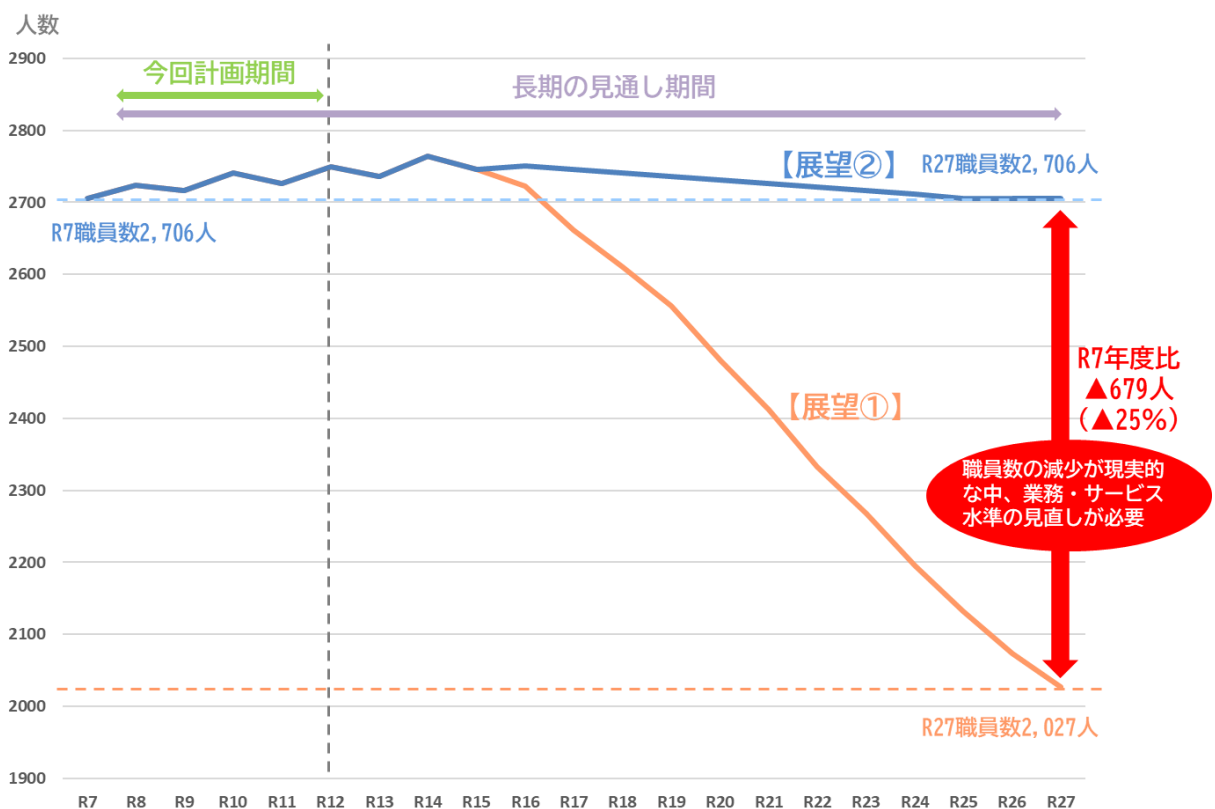
○ 現行の職員数の規模を必要とする場合の職員数の試算（展望②）

- ✓ 現在の職員数をベースに、長期的な職員数の見通しを試算
- ✓ 業務量の増減を見込むことは困難であるため、定年退職者と普通退職者（見込）と同水準の補充を行う形で試算
- ✓ 令和15年度までの間の平準化・前倒しは「展望①」と同様に行う形で試算。

〔図表16〕 現行の職員数の規模を必要とする場合の職員数の試算結果（展望②）

(単位：人)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27
職員数	2,706	2,724	2,716	2,741	2,726	2,750	2,736	2,764	2,746	2,751	2,746	2,741	2,736	2,731	2,726	2,721	2,716	2,711	2,706	2,706	2,706
退職者数	50	75	50	90	50	88	50	95	105	141	133	135	156	150	161	145	154	144	140	127	123
定年退職者数	0	25	0	40	0	38	0	45	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
普通退職者数	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
必要となる採用者数	68	67	75	75	74	74	78	77	110	136	128	130	151	145	156	140	149	139	140	127	123
普通退職者補充分	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
定年退職者補充分	13	12	20	20	19	19	23	22	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
大量退職前倒分	5	5	5	5	5	5	5	5	5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5			



近年の職員の採用状況をベースとした職員数減少の見通し【展望①】では、令和15年度以降、毎年度の採用者数が、【展望②】と比べて30～70人程度少なくなるため、20年後（令和27年度）の職員数は2,027人と、現在よりも約680人減少する見込みです。

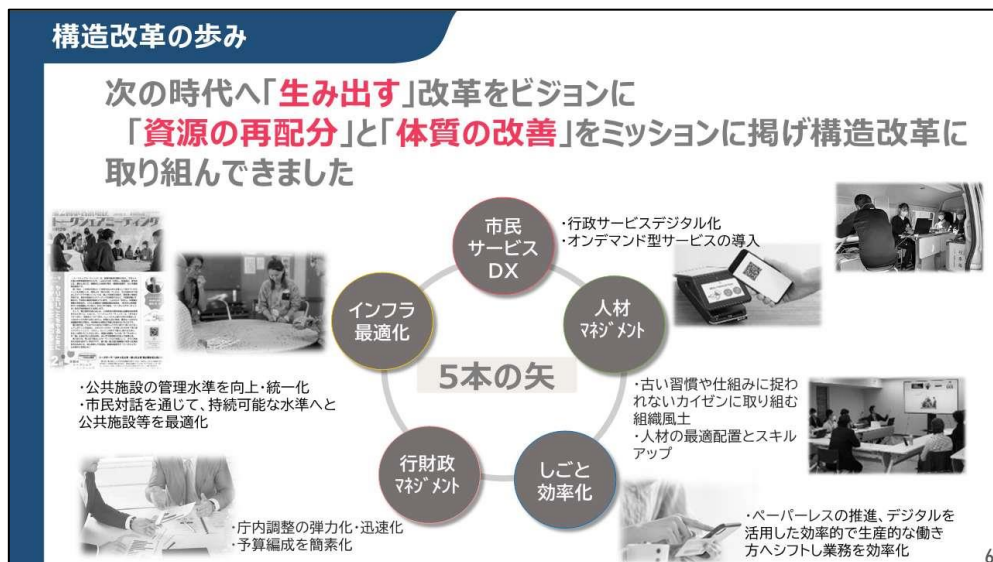
今後さらに人口減少や人手不足等が進み、人材の確保が難しくなった場合は、【展望①】の見通し以上に職員数が減少していくことも十分に想定されます。

職員数を正確に見通すことは困難ですが、その減少幅にかかわらず、現行の職員数とのギャップが生じる中で、行政サービスを維持していくことが不可欠となります。

そのため、定員管理においては、職員数が減少することを前提としながら、「少人数でも必要な行政サービスを提供できる体制の構築」といった方向性で対応していくことが必要です。

具体的には、『次の時代へ「生み出す」改革』をビジョンとした構造改革の取組を定員管理の観点からも推進するとともに、その成果（業務量の削減など）を踏まえた職員数の設定を臨機応変に行うことなどが挙げられます。

【図表17】 構造改革の取組「いわき版 骨太の方針」（抜粋）



(2) 採用の平準化と前倒しといった対応

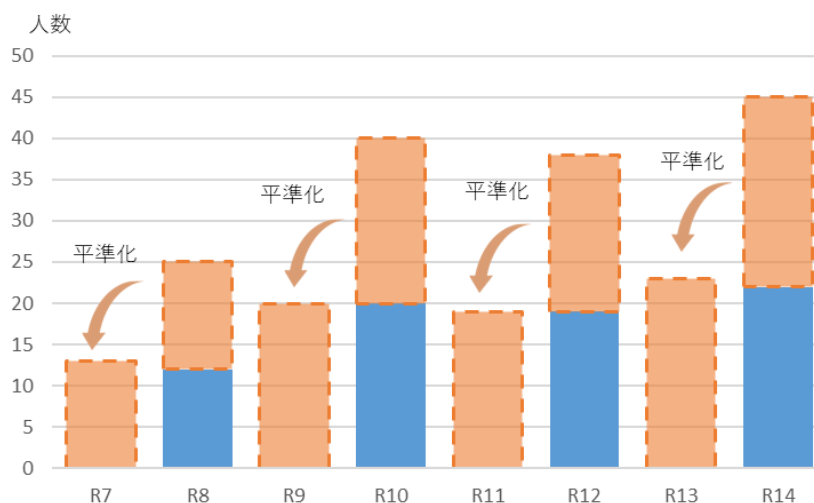
ア 定年引上げ期における採用の平準化

定年引上げ前は、退職者の発生に合わせて職員を採用していましたが、定年引上げ期間中は退職者が隔年で生じるため、従来の採用手法では、年度によって採用者数にばらつきが生じ、年齢構成にも偏りが生じるおそれがあります。

また、職員採用を隔年で行うとした場合、市役所への就職を希望する方の受け皿となれない年が生じることや、採用試験の有無を予見できないことを理由に本市の受験を控える可能性もあります。

そのため、安定的に人材を確保し、また年齢構成の偏りを抑制する観点から、定年引上げ期は2か年で平準化を図ることとし、定年退職者の半数を、定年退職者が発生する前年度に前倒して採用しており、今後もこうした対応を継続します。

〔図表18〕 定年引上げ期における採用の平準化（2か年で平準化＝半数を前年度に前倒し）

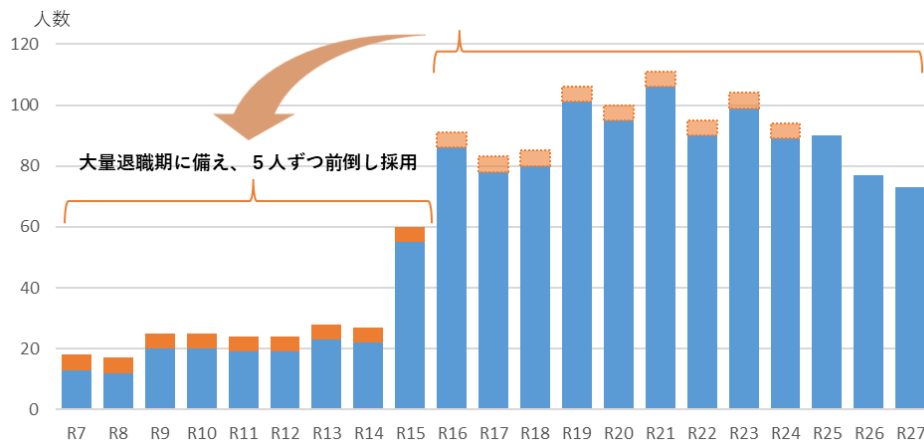


イ 大量退職期を見据えた採用の前倒し

人材の確保がさらに難しくなると思われる中、長期的な視点に立ち、大量退職期の退職者補充を一部前倒して採用していく考えです。

なお、大幅な前倒し採用は、多くの余剰人員を発生させるなどのおそれもあるため、可能な限り最小限に留める必要があります（5名程度／年×9年（R7-15）を想定）。

〔図表19〕 大量退職期を見据えた採用の前倒し



(3) 職場の魅力向上につながる対応

令和7年人事院勧告・報告では、激しい人材獲得競争を勝ち抜くために、働きやすさと働きがいの両立を目指し、公務の魅力向上に取り組むと同時に、その魅力を分かりやすく発信していく必要があるとしています。

このため、本市においても、パフォーマンスを引き出す人材マネジメントを推進し、職員の能力と意欲を最大化するとともに、魅力ある勤務環境の整備を図り、それらを積極的に発信していきます。

4 定員管理の方針

以上の分析等を踏まえ、定員管理の方針を以下のとおりとします。

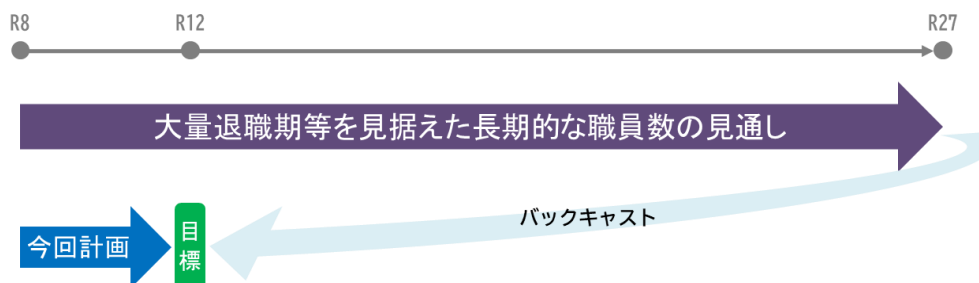
(1) 計画期間

計画期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。

また、今後20年間（令和8年度から令和27年度まで）の長期的な職員数の状況等を踏まえた上で、将来にわたって持続可能な行財政運営を行っていく観点から、定員管理に関する計画期間の見通し（目標）や取組を位置づけます。

なお、20年間の状況等を踏まえる理由は、令和16年度から約10年間続く大量退職期への対応が、定員管理における大きなターニングポイントといった課題認識を有しているためです。

【図表20】本方針における計画期間のあり方（イメージ）



(2) 職員数の見通し（目標）

人口減少が進む一方で、人口減少と同じ割合・スピードで必要とされる行政サービスの量が減少するかどうかは不透明であり、業務量の増減を見込むことは困難です。

また、職員を短期間で、大量に補充することや削減することも難しいのが実情です。

そのため、「長期的には職員数が減少する」ことを前提としますが、その水準を目標として設定することは行わないこととします。ただし、毎年度の職員数の設定（定数配分や職員採用計画）において、業務量の削減などの効果を具体的に見込める場合には、その効果を臨機応変に反映することとします。

当面の5年間（令和8年度から令和12年度）については、退職者分のみの補充とします（＝令和7年度の水準を維持）が、定年引上げ期における採用の平準化・大量退職期を見据えた採用の前倒しの影響分の増加を見込むこととします。

具体的には下表のとおりです。

【図表21】当面の職員数の見通し（目標）

（単位：人）

区分	R7 (実績値)	R8 (計画値)	R9 (計画値)	R10 (計画値)	R11 (計画値)	R12 (計画値)	
職員数	2,706	2,724	2,716	2,741	2,726	2,750	
参考	定年退職者	0	25	0	40	0	38
	退職補充 (平準化対応)	13	12	20	20	19	19
	退職補充前倒し分	5	5	5	5	5	5

※ 計画期間における職員数の上限は2,750人とする。

[図表22] 長期の見通し（展望①・②）を踏まえた当面の職員数の見通し

展望①

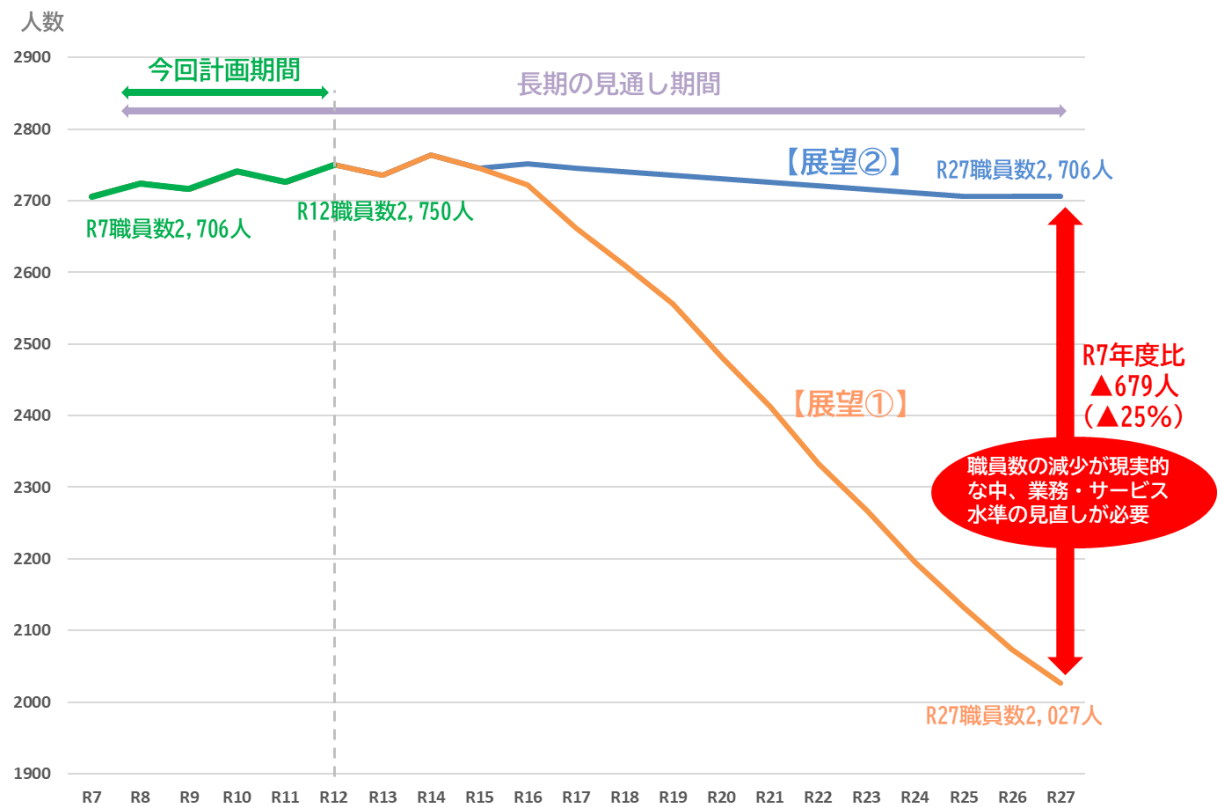
(単位：人)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27
職員数	2,706	2,724	2,716	2,741	2,726	2,750	2,736	2,764	2,746	2,722	2,662	2,610	2,556	2,481	2,412	2,332	2,268	2,195	2,132	2,073	2,027
退職者数	50	75	50	90	50	88	50	95	105	141	133	135	156	150	161	145	154	144	140	127	123
定年退職者数	0	25	0	40	0	38	0	45	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
普通退職者数	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
必要となる採用者数	68	67	75	75	74	74	78	77	110	136	128	130	151	145	156	140	149	139	140	127	123
普通退職者補充分	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
定年退職者補充分	13	12	20	20	19	19	23	22	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
大量退職前倒分	5	5	5	5	5	5	5	5	5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5			
採用できる職員数	68	67	75	75	74	74	78	77	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

展望②

(単位：人)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27
職員数	2,706	2,724	2,716	2,741	2,726	2,750	2,736	2,764	2,746	2,751	2,746	2,741	2,736	2,731	2,726	2,721	2,716	2,711	2,706	2,706	2,706
退職者数	50	75	50	90	50	88	50	95	105	141	133	135	156	150	161	145	154	144	140	127	123
定年退職者数	0	25	0	40	0	38	0	45	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
普通退職者数	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
必要となる採用者数	68	67	75	75	74	74	78	77	110	136	128	130	151	145	156	140	149	139	140	127	123
普通退職者補充分	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
定年退職者補充分	13	12	20	20	19	19	23	22	55	91	83	85	106	100	111	95	104	94	90	77	73
大量退職前倒分	5	5	5	5	5	5	5	5	5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5		



(3) 持続可能な行財政運営に向けた取組

今後、市を取り巻く環境の変化や業務量の変化等を踏まえ、概ね5年後を目途に、本方針の見直しを検討していくこととします。

この間、以下の取組を推進します。

- ・ 職員数が減少することを前提としながら、「少人数でも必要な行政サービスを提供できる体制の構築」といった方向性で対応していく
- ・ 職員採用試験の受験者数の確保や職員の定着、能力の発揮に向けて取り組むといった方向性で対応していく

具体的には、『次の時代へ「生み出す」改革』をビジョンとした構造改革の取組を定員管理の観点からも推進します。

なお、定員管理の観点から推進する構造改革の取組（例）は下表のとおりです。

〔図表23〕定員管理の観点から推進する構造改革の取組（例）

区 分	主な取組等
市民サービスDX化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政手続きオンライン化、書かない窓口の推進、スマホ市役所拡充 ・ 行政 MaaS 車両による出張行政サービス ・ 総合コールセンターの整備運用、自治会DX など
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタルベースで業務を行うための環境整備（AI活用、チャットツール運用、アナログ規制見直しなど） ・ 個別業務DX化支援 など
サービス・インフラの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各地区におけるサービス提供体制・拠点機能の最適化に向けた検討 ・ 公共施設等の管理水準の統一化 ・ 外郭団体の見直し・指定管理の見直しに向けた検討 など
行財政マネジメントの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事をなくす・業務スクラップを促進する仕組みの検討 ・ 機動的で柔軟なプロジェクト化/職員応援を可能とする仕組みの検討、予算事務の簡素化 など
人材マネジメントの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 持続可能な人材基盤の構築（人材確保に向けた職員採用試験の見直しや休暇・時間外勤務縮減などの勤務条件の見直し等） ・ 職員の意欲向上につながる人事・給与制度の構築（公正で納得感の高い人事評価制度等） ・ 成長を実感でき、個々の力を組織の力につなげる人事管理（適材適所の人員配置、職員の自律的な学びの支援等） ・ 心理的安全性の高い職場づくり（風通しの良い職場づくり、働きやすくチャレンジできる職場環境づくり、ストレスチェック活用等） など