

草津市定員管理計画

(令和 3 年度～令和 6 年度)

草津市職員課

令和 3 年 3 月

〔令和 5 年 3 月改定〕

令和5年3月の改定において、職員定数を見直しています。
改定内容の詳細につきましては、16ページに記載しています。

目 次

1. 定員管理計画策定の趣旨	1
2. これまでの定員管理の取り組み	1
3. 現状分析	3
(1) 類似団体との比較	3
(2) 県内他市との比較	9
4. 定員管理計画	10
(1) 計画期間	10
(2) 基本方針および目標定員数	10
(3) 適正な定員管理に向けての取り組み	14
5. 定員管理計画の改定（令和5年3月）	16
6. 参考資料	17

1. 定員管理計画策定の趣旨

本市では、これまでから草津市定員管理計画を策定し、職員定員の適正管理、総数抑制に努めてきました。令和3年度からは新たに第6次総合計画がスタートし、将来に描くまちの姿である「ひと・まち・ときをつなぐ 絆をつむぐ ふるさと 健幸創造都市草津」の実現に向けた諸施策を進めていくことが求められます。また、総合計画では、基本目標『「未来」への責任』において「職員力の向上」を主要施策として掲げています。

こうした中、職員一人ひとりが職階・職制に応じた能力や役割を果たし、組織力を最大限に発揮するためには、職員定員の適正な管理を行うことは、安定した組織運営を行う上での礎となる部分であると言えます。

個々の職員が働きがいを持って自らの能力を発揮し、業務遂行に必要な能力の開発に努めることができる職場環境を実現するためには、業務量の変化に応じた適正な職員数を確保するとともに、これまで培われてきた技術・ノウハウを確実に継承すること、更には多様な人材を活用していくことなどがが必要です。時代の変化や地域住民の要請に対し、柔軟に対応できる組織体制を実現していくことを目的として、新たな草津市定員管理計画（第5次）を策定するものです。

2. これまでの定員管理の取り組み

本市では、これまで、行政システム改革推進計画や定員適正化計画に基づき、事業・業務の見直しや効率化、アウトソーシングの推進等により、人員の削減や定員増加の抑制に取り組んできました。特に、平成18年度から平成22年度を計画期間とする第2次定員適正化計画（所謂「集中改革プラン」）では、事務事業や組織・機構の見直しのほか、指定管理者制度の導入を図るなど、5年間で29人（平成17年4月1日比▲3.9%）の削減を行いました。最終的に計画期間において国が求める削減率▲5.7%の達成には至りませんでした。期間の途中平成21年4月1日時点では、最大43人（平成17年4月1日比▲5.7%）の削減を実現しました。【表1】

しかしながら、その後は平成26年度をピークとする職員の大量退職の時期を迎え、技術・ノウハウ等の円滑な継承と職員の年齢構成の平準化、そして増え続ける保育ニーズをはじめとして多様化・複雑化する行政需要への対応を図ることが大きな課題となり、組織力を維持するためにも職員の増員が必要な状況となりました。そのため、平成22年度から退職者数を上回る職員の採用を行い、令和2年4月1日時点で条例定数790人を上回る807人(※)の職員数になったところです。【表2】

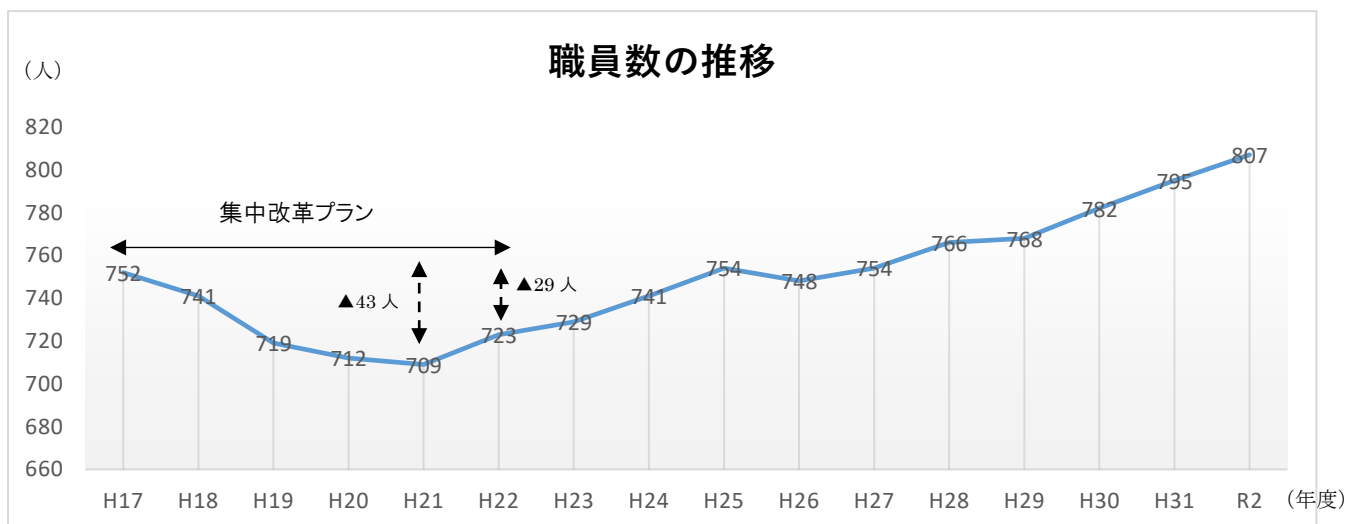
(※)草津市職員定数条例第1条の規定により、育児休業等を取得している職員除外することで、定数条例の範囲となる。

【職員数の推移および集中改革プラン(H17年～H22年)の取り組み経過(各年4月1日現在)】

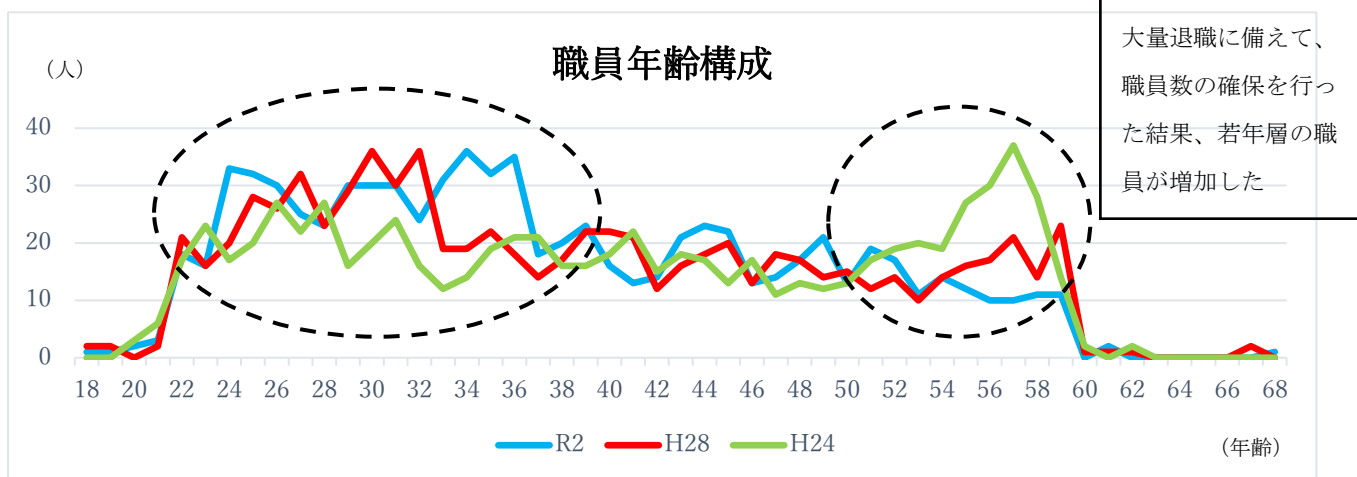
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
職員数実数 (A)	752	741	719	712	709	723	計画期間純減数 ▲29人 (752人 ⇒ 723人) 計画期間純減率 ▲3.9% 【最大削減 H21年▲43人(▲5.7%)】
対前年比 (人)	▲2	▲11	▲22	▲7	▲3	14	
集中改革プラン (B)	752	741	731	721	710	699	
目標値差 (A-B)	—	—	▲12	▲9	▲1	24	

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
職員数実数 (A)	729	741	754	748	754	766	768	782	795	807
対前年比 (人)	6	12	13	▲6	6	12	2	14	13	12

【表1】



【表2】



3. 現状分析

国（総務省）は、地方公共団体が自主的に適正な定員管理を推進するための参考指標として、「類似団体別職員数の状況」（基準日：各年4月1日、以下「類団職員数」という。）を公表しています。

類似団体は、全国の市町村を人口規模と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に類型区分したもので、同じ区分に属する市町村の職員数と人口を基に、人口1万人当たりの職員数の平均値を算出し、適正な定員管理を検討するうえでの参考指標としています。

ただし、類似団体との比較により、職員総数の大まかな適正水準を検証することはできますが、地域の特殊事情が反映されないことから、部門ごとの乖離については、別途検証が必要となります。

「類団職員数」は、各団体が運営する公営企業等会計部門（水道、下水道、国保、介護、後期高齢）を除外した普通会計に在籍している職員を対象としています。

「類団職員数」の対象職員は、各団体が様々に事業を実施している公営企業等会計部門（水道、下水道、国保、介護、後期高齢）を除外した普通会計を対象としています。

◆普通会計…一般行政＋教育部門

◆一般行政…議会、総務、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生、衛生の各部門

（１）類似団体との比較

本市は、Ⅲ－２類型（３０団体）に属しています。

	Ⅲ－２類型
人口規模（人）	人口 100,000 以上～150,000 未満
産業別就業人口割合（％）	第Ⅱ次＋第Ⅲ次産業 90%以上かつ第Ⅲ次産業 65%未満

類似団体比較においては、Ⅲ－２類型に属する全国３０団体との比較分析を行います。

また、条件を更に絞り込んだ団体との比較を行うため、３０団体のうち本市と同様の行政サービス提供形態をとっている５団体（※）についても比較分析を行いました。〔※消防・病院を単独経営しておらず、上下水道事業を単独経営している団体。〕

人口1万人当たりの職員数 類似団体比較(H31. 4. 1現在)

	草津市	３０団体平均	５団体平均
一般行政	4 2.9 2	4 8.3 5 （９位）	4 4.3 8 （３位）
普通会計	5 3.2 2	6 5.7 5 （６位）	5 2.3 7 （３位）

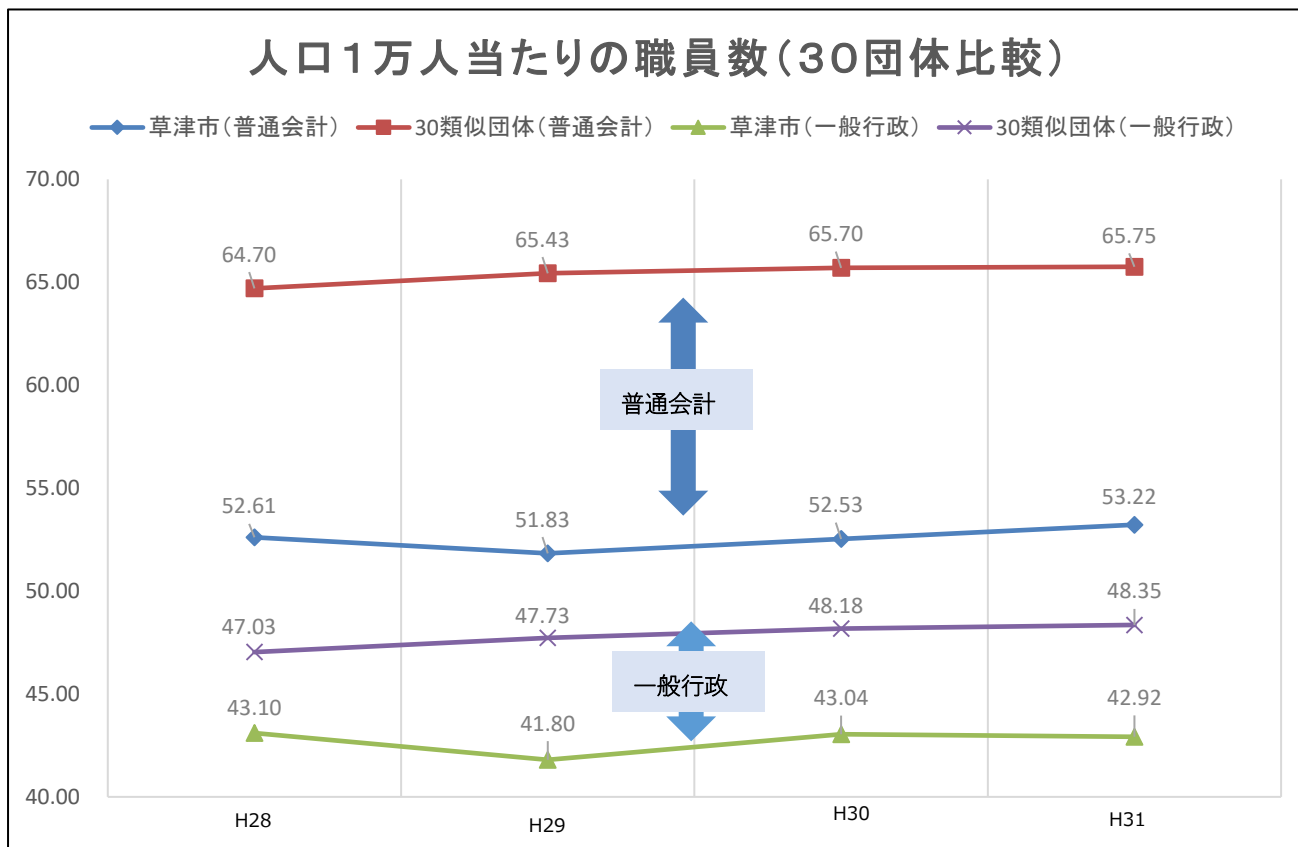
※カッコ内は各団体の職員数を、職員数の少ない順に並べたときの草津市の順位。

① 人口1万人当たりの職員数比較

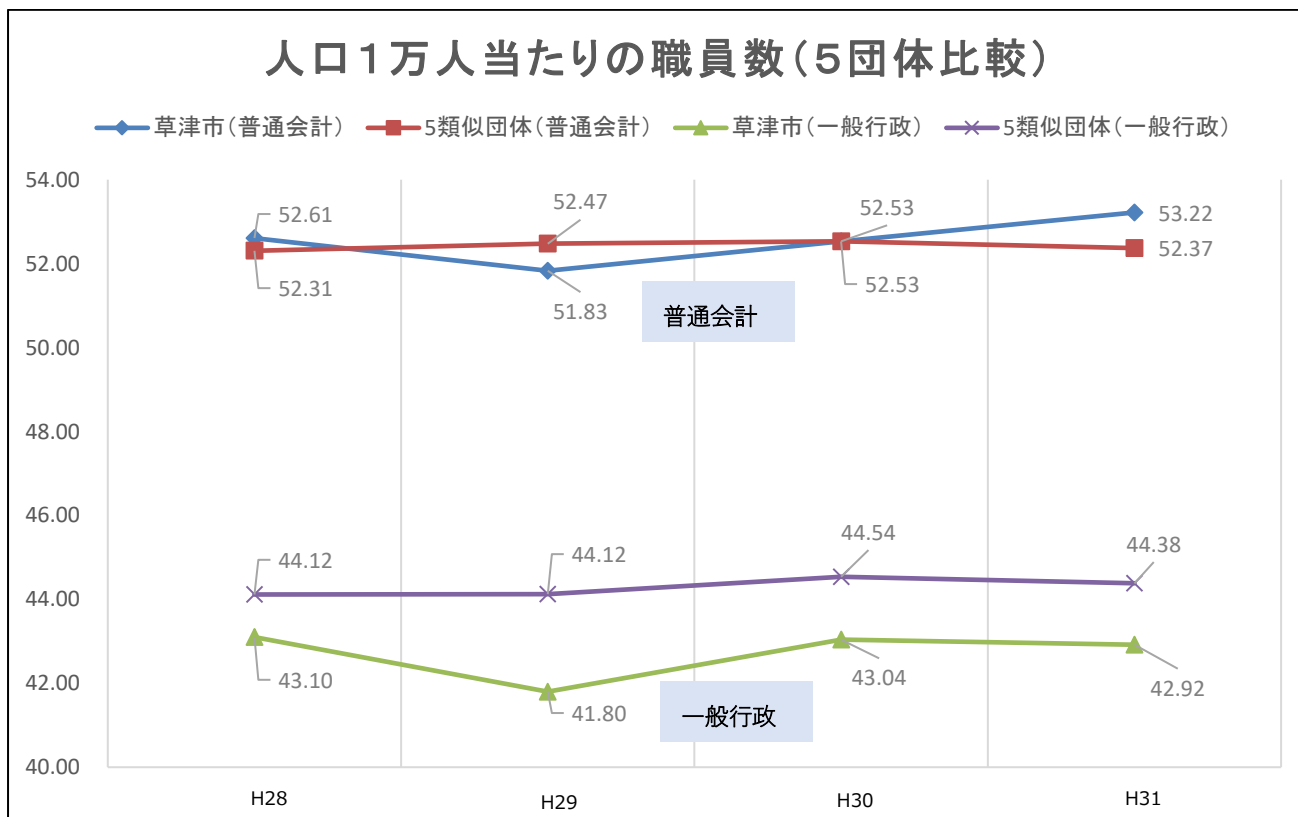
人口1万人当たりの職員数では、全類似団体３０団体との比較においては、普通会計、一般会計ともに本市が１～２割程度少なくなっています。【表３】

その中でも、本市と同様の行政サービス提供形態をとっている５団体との比較では、概ね同じ水準にあるため【表４】、全３０団体との比較における乖離は、消防事業の運営形態の違いや病院事業の有無等によるものであることが分かります。一方、５団体との比較でも、普通会計の全体決算額に占める人件費の割合で比較すると、やや本市の方が高くなっており、時間外勤務手当の差等により職員の平均給与額が引き上げられていると推測されます。【表５】

【表3】



【表4】



【表 5】

■普通会計決算状況（H30年度）

	歳出（A） （千円）	人件費（B） （千円）	（B） / （A）	
			（%）	うち職員給（%）
草津市	48,109,190	6,653,547	13.83	8.91
類似団体平均（30）	52,925,632	7,053,526	13.33	9.07
類似団体平均（5）	42,331,761	5,489,349	12.97	8.71

類似団体比較（人口1万人当たり職員数）

（H31.4.1現在）

一般行政（順位）			普通会計（順位）		
1	小松市	33.76	1	大東市	43.97
2	各務原市	34.81	2	藤枝市	46.24
3	大東市	37.26	3	可児市	47.86
4	瀬戸市	37.3	4	瀬戸市	51.48
5	藤枝市	38.41	5	焼津市	52.4
6	掛川市	39.51	6	草津市	53.22
7	可児市	41.6	7	古河市	54.28
8	桑名市	42.75	8	各務原市	54.38
9	草津市	42.92	9	加須市	56.83
10	焼津市	44.04	10	半田市	58.13
11	足利市	45.03	11	小松市	58.41
12	江南市	45.11	12	江南市	59.72
13	加須市	45.18	13	掛川市	59.95
14	稲沢市	46.11	14	白山市	62.53
15	彦根市	46.66	15	稲沢市	63.69
16	尾道市	46.79	16	防府市	65.62
17	古河市	46.91	17	新居浜市	66.48
18	新居浜市	47.71	18	富士宮市	66.49
19	富士宮市	47.83	19	足利市	68.22
20	半田市	48.46	20	桑名市	70.9
21	防府市	48.52	21	尾道市	73.01
22	桐生市	50.34	22	東近江市	74.5
23	丸亀市	52.01	23	丸亀市	74.82
24	白山市	53.21	24	東海市	76.46
25	佐野市	57.17	25	彦根市	77.32
26	東海市	59.33	26	佐野市	79.86
27	周南市	60.14	27	周南市	81.14
28	長浜市	63.21	28	長浜市	81.86
29	東近江市	64.01	29	桐生市	87.48
30	石巻市	84.48	30	石巻市	105.31

※網掛けの5団体は30団体のうち本市と同様の行政サービスを提供していると考えられる団体

② 部門別の職員数比較

i 定員管理診断表での比較

職員数の状況を部門ごとに見るため、「類似団体別職員数の状況」（総務省）による、定員管理診断表を用いて分析を行います。診断表には「大部門以上定員管理診断表」と「中・小部門定員管理診断表」の2種類がありますが、ここでは中・小部門ごとの細かい比較が可能な「中・小部門定員管理診断表」を用いて分析を行います。

○中小部門定員管理診断における状況について

【表6】の「中・小部門定員管理診断表」の小部門において、類似団体と比較して本市の職員数が上回っている部門は「民生一般」、「保育所」、「土木」、「幼稚園」などとなっています。逆に、本市の職員数が少なくなっている部門は「総務一般」、「税務」、「福祉事務所」、「その他社会福祉施設」、「観光」などとなっています。

乖離が生じている主な要因として、本市においては、就学前保育・教育需要の増加に対処するため、近年、積極的な施設整備、認定こども園化による定員・サービス拡充に取り組んでおり、これらに伴う業務量の増大に対応するため、事務職員や保育士等の専門職の増員を行った結果、民生（特に児童福祉）部門において、本市の職員数が大きくなっています。

一方、政策的に民生部門に多くの職員を重点配置していることにより、総務や税務部門等において、職員数が相対的に少なくなっています。こうした部門においては、正規職員の不足に対応するため、会計年度任用職員をはじめとした多様な任用形態の職員や、業務のアウトソーシング等によって補っています。

○「中・小部門定員管理診断表」による比較 【表6】

大 部 門	中 部 門	小 部 門	H31.4.1 現在 職員数 A	比較（人）					
				（ 3 0 団 体 ） B	差 引 （ A − B ）		（ 5 団 体 ） C	差 引 （ A − C ）	
議 会	議会		6	8	▲ 2	▲ 2	7	▲ 1	▲ 1
総 務	総務一般		71	87	▲ 16	▲ 16	86	▲ 15	▲ 15
	企画開発		17	16	1	3	15	2	2
	住民関連	住民関連一般	23	16	7	▲ 2	21	2	▲ 4
		防災	7	8	▲ 1		9	▲ 2	
		広報広聴	9	6	3		6	3	
		戸籍等窓口	13	24	▲ 11		20	▲ 7	
総務 小計		140	157	▲ 17	▲ 15	157	▲ 17	▲ 17	
税 務	税務		33	47	▲ 14	▲ 14	44	▲ 11	▲ 11
民 生	民生	民生一般	59	20	39	22	38	21	35
		福祉事務所	32	50	▲ 18		46	▲ 14	
		児童相談所	5	1	4		2	3	
		保育所	100	103	▲ 3		66	34	
		老人福祉施設	0	0	0		2	▲ 2	
		その他の社会福祉施設	0	9	▲ 9		14	▲ 14	
		各種年金保険関係	6	4	2		5	1	
		旧地域改善対策	10	3	7		4	6	
民生 小計		212	190	22	22	177	35	35	
衛 生	衛生	衛生一般	3	12	▲ 9	▲ 10	4	▲ 1	0
		保健センター等施設	25	23	2		24	1	
		火葬場墓地	0	0	0		0	0	
		医療施設	0	2	▲ 2		0	0	
		火葬場 墓地	0	1	▲ 1		0	0	
	清掃	清掃一般	17	9	8	▲ 8	6	11	10
		ごみ収集	0	8	▲ 8		1	▲ 1	
		ごみ処理	0	5	▲ 5		0	0	
		し尿収集	0	2	▲ 2		0	0	
		し尿処理	0	1	▲ 1		0	0	
環境保全		9	4	5	5	8	1	1	
衛生 小計		54	67	▲ 13	▲ 13	43	11	11	
労 働	労働	労働一般	1	1	0	0	1	0	0
農 林 水 産	農業	農業一般	15	21	▲ 6	▲ 6	16	▲ 1	▲ 1
	林業	林業一般	0	2	▲ 2	▲ 2	1	▲ 1	▲ 1
	水産業	水産業一般	1	2	▲ 1	▲ 1	0	1	1
農林水産 小計		16	25	▲ 9	▲ 9	17	▲ 1	▲ 1	
商 工	商工	商工一般	6	10	▲ 4	▲ 2	8	▲ 2	0
		中小企業指導	3	1	2		1	2	
	観光		2	10	▲ 8	▲ 8	13	▲ 11	▲ 11
商工 小計		11	21	▲ 10	▲ 10	22	▲ 11	▲ 11	
土 木	土木	土木	42	35	7	3	30	12	9
		用地買収	0	3	▲ 3		3	▲ 3	
		港湾空港海岸	0	1	▲ 1		0	0	
	建築	建築	25	21	4	4	18	7	7
	都市計画	都市計画一般	25	20	5	8	18	7	10
		都市公園	10	7	3		7	3	
下水	下水	0	1	▲ 1	▲ 1	1	▲ 1	▲ 1	
土木 小計		102	88	14	14	77	25	25	
教 育	教育一般	教育一般	28	28	0	0	28	0	0
		教育研究所等	1	1	0		1	0	
	社会教育	社会教育一般	16	11	5	▲ 3	11	5	1
		文化財保護	10	6	4		7	3	
		公民館	0	6	▲ 6		2	▲ 2	
		その他の社会教育施設	10	16	▲ 6		15	▲ 5	
	保健体育	保健体育一般	10	7	3	▲ 4	8	2	2
		給食センター	2	8	▲ 6		1	1	
		保健体育施設	0	1	▲ 1		1	▲ 1	
	義務教育	小学校	0	8	▲ 8	▲ 12	5	▲ 5	▲ 7
		中学校	0	4	▲ 4		2	▲ 2	
その他の学校教育		61	21	40	40	17	44	44	
教育 小計		138	117	21	21	98	40	40	
合計		713	721	▲ 8	▲ 6	643	70	70	

ii 定員モデルによる比較

定員モデルとは、国（総務省）が設置した地方公共団体定員管理研究会において開発された自治体職員の適正な定員数を検討する際の基準となる算定方法の一つであり、人口や面積、事業所数、市営保育園児数、直営ごみ収集状況、都市公園数など、職員数と高い相関関係があるとされる行政需要項目の数値をもとに、部門ごとの必要職員数を試算するものです。前述の定員管理診断表と同様、本市の職員数は、定員モデルとの比較で、民生部門が多く、総務・税務部門、経済部門が少なくなっています。

(H30.4.1 現在:人)

部 門	定員モデル対象 職員数(実数)	定員モデル 職員数(試算値)	試算値との差
議会・総務	145	154	▲9
税 務	33	47	▲14
民 生	209	178	31
衛 生	53	58	▲5
経 済	28	38	▲10
土 木	104	100	4
合 計	572	575	▲3

iii 普通交付税（基準財政需要額）算定根拠との比較

普通交付税の算定では、基準財政需要額として、人口10万人規模の都市が標準的な行政運営を合理的な水準で実施した場合を想定し、必要経費（一般財源）を算出します。ここでは、本市の普通交付税算定において算入される職員数との比較を行っており、本市の職員数は、民生部門や建設部門が相対的に多くなっています。

(H31.4.1 現在:人)

部 門	交付税算定対象 職員数(実数)	交付税算定 職員数(試算値)	試算値との差
議 会	6	5	1
総 務	140	131	9
税 務	33	49	▲16
民 生	212	109	103
衛 生	54	58	▲4
経 済	28	24	4
建 設	102	54	48
合 計	575	430	145

◆職員配置の現状

以上の比較・分析の結果、職員数を部門別で見えていくと、本市は、民生部門（特に児童福祉分野）や土木・建設部門の職員数が多く、総務・税務部門等の職員数が少ない傾向にあることがわかります。

このことは、本市が、重点政策分野として、「子育て支援」や「都市基盤整備」に注力し、職員をそうした分野の所属に重点配置してきたことの表れでもあります。

③ その他の職員数比較（参考）

これら以外に地方公共団体の職員数（総数）を試算するための方法として、「定員回帰指標」による算出があります。これは、住民にわかりやすく説明するため、使いやすさを最重視した指標となっており、人口と面積の2つの要素を変数として用いて、必要職員数を算出するものです。

本市の職員数は、試算よりも少なくなっていますが、あくまでも職員総数に係る単純試算であり、人口および面積以外の地域の特性や実情を反映していないことから、実際の行政需要に応じた職員数を算定するには適さないと考えられることから、参考程度に取り扱う必要があります。

○ 定員回帰指標による試算（一般市Ⅲ類：10万人～15万人の場合）

【一般行政職員】（R2.4.1現在）

人口係数(a) $4.0 \times$ 人口 135 千人 + 面積係数(b) $0.28 \times 67.92 \text{ km}^2$ + 一定値(c) 50

≒ 609人 > 本市職員数 571人（R2.4.1現在実数）

（２）県内他市との比較

県内の他の自治体との比較では、人口1万人当たりの職員数において、普通会計、一般行政のいずれも、本市の職員数は少なくなっており、コンパクトシティである利点を活かして少人数での効率的な行政運営を行っていることが分かります。

（H31.4.1現在：人）

順位	普通会計		人口1万人当たり職員数	順位	一般行政		人口1万人当たり職員数
1	草津市	713	53.22	1	大津市	1,377	40.15
2	守山市	471	56.64	2	草津市	575	42.92
3	大津市	1,983	57.82	3	守山市	373	44.86
4	栗東市	426	61.27	4	栗東市	312	44.87
5	近江八幡市	541	65.82	5	彦根市	528	46.66
6	湖南市	390	70.84	6	近江八幡市	414	50.37
7	甲賀市	676	74.31	7	野洲市	304	59.50
8	東近江市	852	74.50	8	湖南市	333	60.49
9	彦根市	875	77.32	9	甲賀市	554	60.90
10	野洲市	417	81.61	10	長浜市	749	63.21
11	長浜市	970	81.86	11	東近江市	732	64.01
12	米原市	380	96.70	12	高島市	389	79.45
13	高島市	567	115.80	13	米原市	326	82.96
	普通会計平均	712	74.44		一般行政平均	536	56.95

※普通会計は、一般行政に教育を加えた職員

4. 定員管理計画

(1) 計画期間

本計画は、第6次総合計画第1期基本計画に掲げる目標の実現と施策の推進に必要な職員数を定めるための計画であり、第1期基本計画と同様の令和3年度から令和6年度までを計画期間として策定します。ただし、社会経済情勢や地方公務員制度、本市の財政事情等、市を取り巻く環境等に大きな変化が生じた場合は、本計画の内容について適宜見直しを行う場合があります。

(2) 基本方針および目標定員数

職員定数条例に定める上限定数796人を維持しつつ、人口1万人当たり職員数59.70人を目安として、部門ごとの職員数の適正化を図る。

【考察】

① 類似団体との比較【再掲】

類似団体30団体のうち本市と同様の行政サービス提供形態をとっている5団体との比較で、本市の人口1万人当たりの職員数は、概ね同じ水準にあり、現時点における本市の職員総数は適正な水準にあると考えられます。そのため、現在の職員定数条例に定める上限定数790人（育児休業等の除外規定あり）を維持していきます。

② 部門別の職員数比較【再掲】

部門ごとの比較では、本市は、総じて民生部門（特に児童福祉分野）や土木・建設部門の職員数が多く、総務・税務部門等の職員数が少ない傾向にあります。これは、市の重点政策分野に人員を重点配置していることによるものですが、今後、対象の行政サービスに対するニーズの変化や事業の進捗状況等によって、必要な職員数も変わってくることが予想されることから、こうした状況に応じて部門ごとの職員数の適正化や最適化を図っていくことが重要となります。

③ 人口推計から見た適正な職員数

少子高齢化の進展により、社会全体で人口減少が進んでいる中、本市は第6次総合計画の人口推計において令和12年度まで人口の増加（R12：147,400人）が見込まれており、引き続き行政需要の増加や新たな政策課題に対応するための職員体制の整備が必要になることが予想されます。

一方で、中長期的には本市でも人口減少に転じ、税収の減少等により、行政サービス全般について、これまでの増大局面から減少局面への転換を強いられることが想定されています。

令和2年4月1日現在の人口1万人当たり職員数は59.70人であり、これをもとに計画年次である令和6年度の推計人口から算出した職員数は823人となります。これを当面の目安としながらも、行政システム改革による事業・業務の見直しや効率化、アウトソーシングの推進、任期付職員など多様な任用形態の職員を効果的に活用することで、職員総数の抑制に努めていきます。

年度	人口	職員数（総数）	備考
	（3月31日現在）	（4月1日現在）	
R2	135,166人	807人	807人／135,166人×10,000人＝59.70人
R6	137,953人	823人	823人／137,953人×10,000人＝59.70人

※参考 草津市財政規律ガイドライン（財政運営指針）の目標

草津市財政規律ガイドラインでは、人口千人あたりの職員数（普通会計ベース）について、5.38 人以内を目標として設定しています。

年度	住基人口 (3 月 31 日現在)	職員数 (4 月 1 日現在)	備考 (人口 1 千人当たり職員数)
R2	135,166 人	716 (普通会計)	716 人 / 135,166 人 × 1,000 人 = 5.30

④ 今後予想される事業環境の変化等に伴う職員数の増減

今後の事業環境の変化等に伴う職員数の増減を予め具体的に定めておくことは困難ですが、現時点において、職員数に影響を与える可能性がある主な要素は、以下のとおりです。

■大規模事業【事業の進捗により、増員または減員の両方の要素になり得る】

- ▶主要事業（財政運営計画（令和3年度～令和5年度）より事業費6億円以上の事業を抜粋）
 - ・（仮称）草津市第二学校給食センター整備事業（教育総務課）
 - ・小中学校大規模改造事業（教育総務課）
 - ・（仮称）草津市プール整備・運営事業（プール整備事業推進室）
 - ・常盤団地長寿命化事業（住宅課）
 - ・〔企業会計〕公共下水道整備事業（雨水）（河川課）
 - ・草津川跡地整備事業（草津川跡地整備課）

■その他

- ▶アウトソーシングの推進【減員要素】
 - ・環境学習相談事業（くさつエコスタイルプラザ）
 - ・会計審査業務（会計課）
- ▶大規模イベントへの対応【増員要素】
 - ・国民スポーツ大会、障害者スポーツ大会に向けた準備（スポーツ大会推進室）
- ▶技能労務職の退職不補充【減員要素】
 - ・浄水場工務員の定年退職（ロクハ浄水場、北山田浄水場）

⑤その他考慮すべき事項

i 育児休業職員等の状況

職員の年齢構成の若年化や育児休暇制度の浸透に伴い、育児休業取得者は増加傾向にあり、この状況は今後も続くことが予想されます。また、出産・育児だけでなく、介護などを理由とした休暇・休業制度についても社会的ニーズが高まっており、今後は管理職職員のうち一定数がこうした休暇を取得する場合を想定しておく必要があります。

代替職員については、会計年度任用職員での補充を基本としていますが、人材の確保が困難な専門職については、任期付職員等での対応を行い、安定した執行体制の確保を図っていきます。

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
育休取得者	22 人	24 人	34 人	27 人	33 人
全職員構成比	2.92%	3.13%	4.43%	3.44%	4.20%

※上記の人数は、その年度に新たに取得をした育児休業者の数。

ii 実働職員数の状況

各所属が所管する業務量は増大傾向にあり、所属長や係長ポストの職員にかかる負担も増加していたため、結果として課や係の細分化が進みました。管理職ポストが増えたことで、各係の実働人数（係員）は横ばいであることから、実働職員を確保し、組織としての柔軟性を高めるためには、少人数の課や係等を中心に、統廃合を検討していく必要があります。

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
係数	88	87	87	82	86
1 係あたりの実働数	4.00 人	3.87 人	3.86 人	4.01 人	3.78 人

※実働数は育休取得者を除いた数

iii 再任用職員の状況

	H28	H29	H30	H31	R2	計
定年退職者数 (A)	23	11	18	13	10	75
再任用希望者数 (B)	17	8	15	9	9	58
割合 (B/A)	74%	73%	83%	69%	90%	77% (C)
【参考】再任用者数(実績)	52	56	60	54	52	過去5年の平均

	R3	R4	R5	R6
定年退職者数 (D)	11	8	8	12
再任用希望者見込数 (E=C*D)	9	6	6	9
再任用任期满了者数 (F)	11	10	8	14
増減見込数 (G=E-F)	▲ 2	▲ 4	▲ 2	▲ 5
再任用職員見込数	44	42	38	36

↑実績値

再任用職員は、豊富な経験と知識を備えていることから、これまでの職歴等を参考に、知識と経験を活かした配置を行うことで、職員の業務負担の軽減、技術やノウハウの伝承が期待できます。

本市では平成 13 年度から再任用制度を導入していますが、団塊世代等の大量退職を終え、定年退職者の減少に伴い、再任用職員は減少することが予想されており、その活用や配置について考慮する必要があります。

IV 時間外勤務の状況

職員全体の時間外勤務の年間総時間数は、直近の10年間で約1.3倍となりましたが、これは職員の若年化（新陳代謝）により、時間外勤務手当の支給対象職員が増加したことによるものであると考えられます。職員一人あたりの月平均時間数については、単年度で大きな変動が生じているわけではありませんが、市では、平成28年度以降、職員の働き方改革に関する取組を進めていることや、平成29年度に職員定数の引き上げ、実働職員の増員を図っていることなどにより、若干、減少する傾向にあります。

しかしながら、本市職員の一人あたり時間外勤務の状況は、全国的に見ても高い水準にあることが明らかであることから、今後も継続して働き方改革を進め、効率的・効果的な人員配置や業務分担の改善等に取り組む必要があります。

■時間外勤務手当の支給状況

支給総額 470,155千円 （職員1人当たり支給額 平均750千円）

	H28	H29	H30	R1
支給対象職員数	578 人	591 人	613 人	627 人
総時間数（時間）	185,161	181,303	192,526	194,144
年間平均（時間）	318	306	314	310
月平均（時間）	26.7	25.5	26.2	25.8

【参考】地方公務員の時間外勤務に関する実態調査（H27総務省）

政令市（20市）平均 年間 174.0時間、 月平均 14.5時間

県庁所在市（32市）平均 年間 159.6時間、 月平均 13.3時間

（３）適正な定員管理に向けての取り組み

① 事務事業の見直し

草津市行政経営改革プランでは、将来、経営資源（人・物・資金・情報・時間）が大きく制約されることを前提として、適切な行政サービスを提供するため、事務事業の見直しにより、将来世代に負担を先送りすることなく自立（自律）する自治体経営を目指すとともに、業務の効率化によって職員の時間を生み出し、行政サービスの質と生産性の向上に繋げることを謳っています。

「スクラップ・アンド・ビルド」の徹底により、既存の事業や業務の見直しを進め、業務量の削減や増加の抑制を図るとともに、業務効率化の面では、ＩＣＴや先端技術等の活用によって生み出された時間を企画立案業務や市民への直接的なサービス提供など、職員でなければならない業務にあて、限られた人員の戦略的配置に努めます。

② 組織機構の見直し

社会経済情勢が目まぐるしく変化するなか、時代の要請を的確に把握し、今後重点的に取り組むべき新たな課題に積極的に対応していくためには、持続的かつ柔軟な組織機構および執行体制が求められているところであり、少人数の課や係については統廃合を進め、実働職員を確保するとともに、職員の適正を見極めながら適材適所の人員配置を行います。

③ 民間活力の活用

全ての事業・業務について、市が直接実施すべきものであるか、サービスに与える影響やコスト面を考慮し、外部委託等による最適化の余地があるものについては、協働による実施の可能性を検討するとともに、積極的にアウトソーシングを推進し、職員がコア業務に注力できる環境を作ります。

④ 働き方改革の推進

「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の推進と「イノベーション（業務の見直し等を含む生産性の向上）」を柱とした「働き方改革」を強力かつ着実に進めていくため、働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」に掲げる施策を実行し、職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現を通じて、市民サービスの向上につなげていきます。

⑤ 多様な任用勤務形態の職員の活用

簡素で効率的な組織を維持しつつ、行政ニーズの変化や多様化に的確に対応するためには、事務の種類や性質に応じ、多様な勤務形態の職員を活用することが有効な手段として考えられます。

新たな行政需要への対応を図り、人的資産の有効活用・効率的な運用に努めるとともに、業務内容に適した多様な任用勤務形態の職員の活用により、効果的な市民サービスの提供に努めます。

i 任期付職員の活用

- ・ 高度な専門的知識経験や優れた識見を一定期間活用して遂行することが特に必要とされる業務についての活用を幅広く検討します。
- ・ 一定期間内に終了することが見込まれる業務や一定期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務、さらなる市民サービスの向上効果が期待される業務については、任期付職員を活用します。
- ・ 特に人材の確保が必要となる専門職の育児休業の代替職員については、任期付職員での対応を行

います。

ii 会計年度任用職員の活用

- ・令和2年度から法改正により導入した会計年度任用職員の活用について、職務の範囲を補助業務から定型的な事務事業に拡大し、正規職員を政策立案等のコア業務に集中させることで、多様化する行政需要に対応し、効果的な市民サービスの提供に努めます。また、会計年度任用職員が担うべき業務および役割に応じ、適材適所に配置し、会計年度任用職員数の適正な管理に努めます。

⑥ 職員の健康管理（メンタルヘルス）

市民ニーズの多様化に伴う行政事務の複雑化・高度化、国や県からの権限移譲等による業務量の増加、職員の年齢構成の若年化等に伴う時間外勤務時間数の増加等により、心身に不調をきたす職員が増加傾向にあります。今後、定員管理を実施していくうえで、メンタルヘルスを含めた職員の健康管理を充実させるとともに、EAP（復職支援プログラム）の活用など、職員の特性や状況に合わせた支援を行う体制の充実や、対象者の早期発見につながるような新たな手法を検討していきます。

⑦ 技術職・専門職の採用

職員採用については、年齢構成の平準化を考慮しながら実施していますが、技術職（土木、建築、化学等）および専門職（保健師、司書等）の育成および技術・ノウハウの確実な継承を行うため、計画的な採用に努める必要があります。そのような中、技術職や専門職については、採用試験への応募が少ない状況であり、従来の試験の実施方法に加えて、テストセンター会場の利用など、遠方でも受験ができる仕組みを構築し、新たな人員確保策を講じていきます。

⑧ 障害者雇用

ノーマライゼーションの理念に基づいた「誰もがいきいきと暮らし続けることができる社会づくり」の施策を推進することを目的に、障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき、障害者の雇用の促進と職業の安定を図るため、令和2年度に策定した「草津市障害者活躍推進計画」に基づき、法定雇用率を順守し、障害者の雇用促進と職場への定着に努めます。

⑨ 定年の段階的引き上げ（定年延長等）

平均寿命の伸長や少子高齢化の進展を踏まえ、知識、技術、経験等が豊富な高齢期の職員を最大限に活用するため、職員の定年を60歳から65歳まで段階的に引き上げる議論が進められています。こうした国の動向を踏まえ、制度改正に適切に対応することと併せて、再任用制度の見直しや役職定年制の導入を検討し、組織力の維持・向上を図ります。

5. 定員管理計画の改定（令和5年3月）

（１）改定にかかる経緯

地方公務員法の改正に伴い、令和5年4月から職員の定年年齢が60歳から65歳まで段階的に引き上げられる定年延長制度が導入されることにより、これまで定年年齢（60歳）到達後の職員は再任用職員となり、職員定数に含まれておりませんでした。今後は定年延長職員となり職員定数に含まれることとなります。

本市の職員体制については、再任用職員を含めた人員により行政運営を行っているため、定年延長制度の影響を踏まえた職員定数とする必要があります。

（２）改定内容

定年延長制度導入への対応については、現在の定員管理計画期間（令和3年度～令和6年度）における定年延長職員の影響を踏まえ、組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するために、将来の職員（年齢）構成に偏りが生じないように新規採用職員を継続して確保することから、職員定数を見直します。

また、次期定員管理計画（令和7年度～令和10年度）の策定にあたっては、定年延長制度移行期間における職員の働き方に対する動向に注視し、適切な業務執行体制の確保に努めます。

（３）見直し後の目標値

職員定数条例に定める上限定数790人を維持しつつ、人口1万人当たり職員数59.70人を目安として、部門ごとの職員数の適正化を図る。



（令和5年4月から）

職員定数条例に定める上限定数796人を維持しつつ、人口1万人当たり職員数60.70人を目安として、部門ごとの職員数の適正化を図る。

年度	人口 (3月31日現在)	職員数（総数） (4月1日現在)	備考 (上段：人口1万人当たり職員数、下段：推計必要職員数)
R3	136,254人	827人	827人／136,254人×10,000人＝60.70人
R6	137,953人	837人	837人／137,953人×10,000人＝60.70人

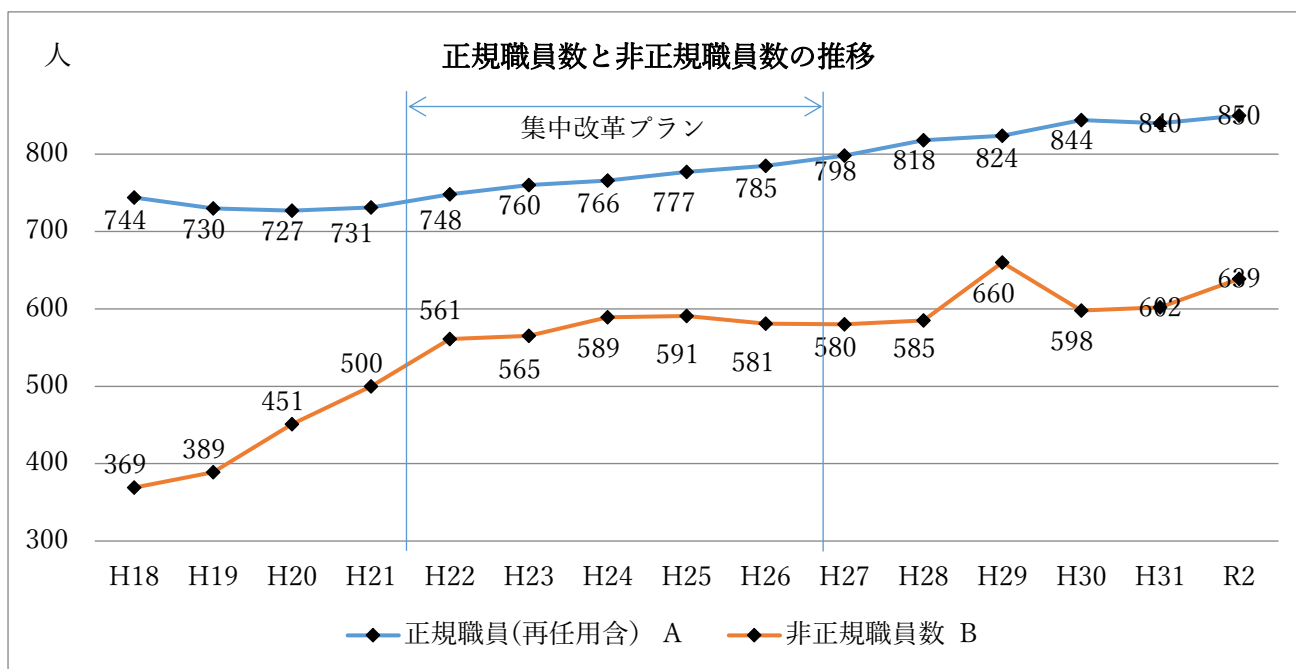
※参考 草津市財政規律ガイドライン（財政運営指針）の目標

令和4年10月に策定した第2期草津市財政規律ガイドライン（財政運営指針）において、本計画との整合を図るため、「人口1万人あたり職員数（全会計ベース）について、定員管理計画の目標定員数以内」を目標として設定しています。

6. 参考資料

職員定数との比較(各年4月1日現在)

区分	定数 条例	各年実績										
		H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0	H 3 1	R 2
議会	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6
市長部局	587	543	558	556	564	552	553	564	570	584	585	588
水道事業	50	34	32	35	37	47	48	48	48	48	48	48
教育委員会	136	124	118	125	126	126	131	131	132	129	133	148
選挙管理委員会	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
監査委員	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
公平委員会	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
農業委員会	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
小計	790	716	724	732	742	740	747	758	764	775	780	798
定数外		7	5	9	12	8	7	8	5	9	7	27
正規計	790	723	729	741	754	748	754	766	769	784	787	825
再任用職員		25	31	25	23	37	44	52	56	60	54	52
非正規職員		561	565	589	591	581	580	585	630	586	582	639
合計	790	1309	1325	1355	1368	1366	1378	1403	1455	1430	1423	1516



退職職員の推移

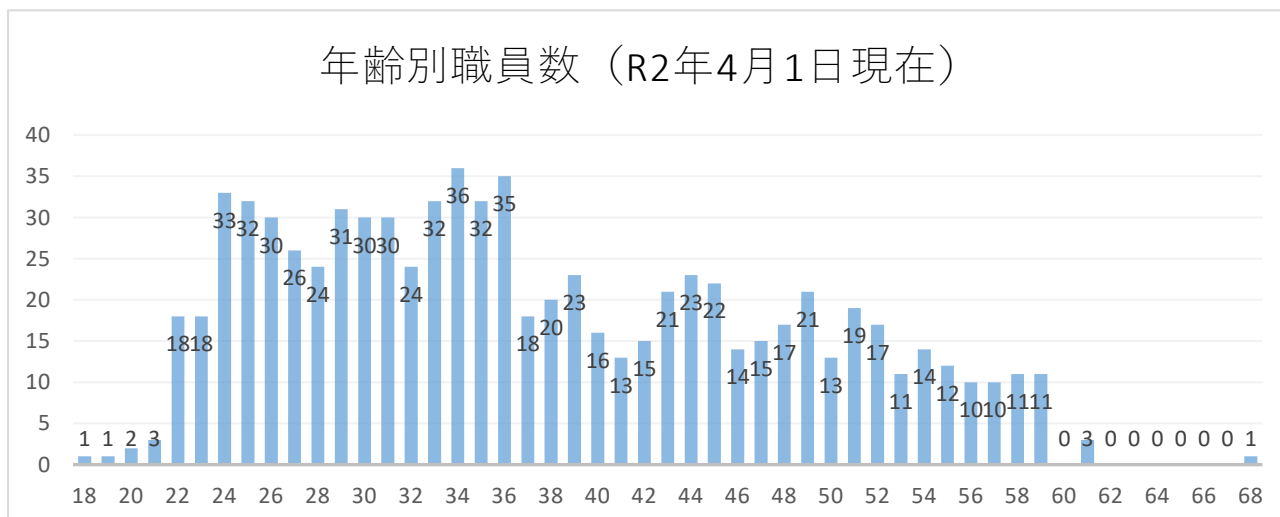
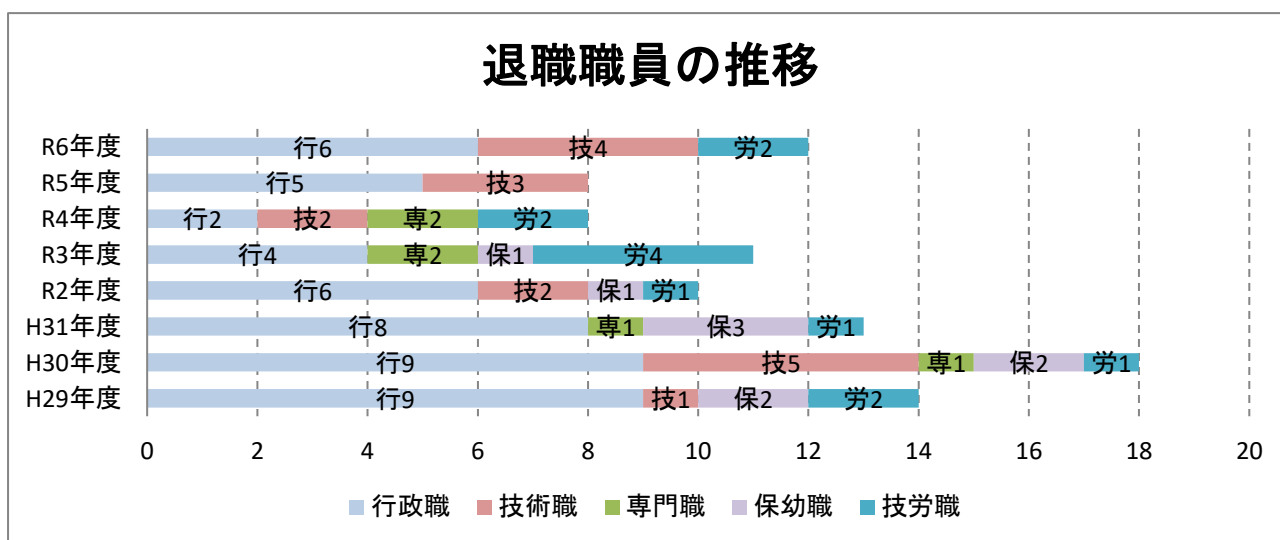
本市職員の平成29年度から令和6年度までの定年退職者の実数および見込み数は、下表のとおりです。市ではこれまで団塊世代による職員の大量退職の時期を迎えていましたが、平成26年度にピークアウトし、平成29年度以降の退職者数は、平準化しています。

職種別・退職職員数

(R2.4.1 現在職員数)

	実 数				見込み数			
	H29 年度	H30 年度	H31 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
行政職	9	9	8	6	4	2	5	6
技術職	1	5	0	2	0	2	3	4
専門職	0	1	1	0	2	2	0	0
保幼職	2	2	3	1	1	0	0	0
技労職	2	1	1	1	4	2	0	2
合 計	14	18	13	10	11	8	8	12

行政職（一般行政職）技術職（土木・建築・機械・化学職等）専門職（保健師等）保幼職
技労職（運転手・用務員等）



これまでの定数改正の状況

改正年月	議会	市長	水道	教委	選管	監査	公平	農委	計
S52. 3	6	389	35	127	2	2	1	4	566
S52.12	6	428	38	137	2	2	1	4	618
S53. 3	6	470	37	143	2	3	1	4	666
S55.12	6	485	37	148	2	3	1	4	686
S59.12	6	488	40	142	2	3	1	4	686
H 1.12	6	520	52	136	2	3	1	4	724
H 4.12	6	541	52	141	2	3	1	4	750
H10.12	7	564	50	140	2	3	1	4	771
H29.3	7	587	50	136	2	3	1	4	790
R4.12	7	592	50	137	2	3	1	4	796

草津市定員管理計画

(令和3年度～令和6年度)

策定 令和3年3月

草津市 総合政策部 職員課