

地方公共団体における
適正な定員管理の推進について

(今後の参考指標のあり方の検討)

令和2年3月

地方公共団体定員管理研究会

報告書

はじめに

地方公共団体の総職員数は、平成 31 年4月1日現在、前年から約4千人増加し、約 274 万人となっています。平成6年をピークとして減少傾向が続いてきましたが、近年はほぼ横ばいで推移しています。

各地方公共団体においては、厳しい財政状況の下、総職員数の増加を抑制しつつ、効率的で質の高い行政を実現するため、行政需要の変化や地域的特性など、地域の実情に応じた、きめ細やかな定員管理に取り組む必要があります。

定員管理研究会においては、地方公共団体における適正な定員管理に資するよう、平成 28 年度から 30 年度までの3年間、民間委託等を反映した定員モデル式の検討やデータ提供方法の見直しなどを行い、「第 10 次定員モデル」の作成に取り組んできました。また、各地方公共団体に対し、定員モデルの計算式データ等の情報提供を行ってきたところです。

令和元年度の本研究会においては、各参考指標の活用状況についてのアンケート調査を実施し、その結果も踏まえて、今後の定員管理における参考指標のあり方を検討しました。

本報告は、研究会としての検討結果を整理し取りまとめたものです。

総務省では、毎年、地方公共団体の職員数や配置の実態等を調査し、適正な定員管理の推進に資することを目的として、地方公共団体定員管理調査を行っている。昭和50年から、毎年4月1日現在の職員数について調査を行っているもので、本書における定員関係の統計数値は、特に出典の記載のあるものを除き、この調査によるものである。

地方公共団体定員管理調査の概要

1 調査目的

地方公共団体の職員数や部門別の配置等の実態を調査し、適正な定員管理に資することを目的とする。

2 調査対象団体

都道府県、指定都市、市、特別区、町村及び一部事務組合等の全地方公共団体。

3 調査対象職員

(1) 一般職に属する常勤の職員を対象とする。

(2) いわゆる「臨時又は非常勤の職員」は調査対象としていない。

ただし一般職に属する臨時又は非常勤の職員で、その職名のいかんを問わず、勤務時間が一般職に属する常勤の職員と同様に定められている者で、その勤務した日が18日以上ある月が調査時点において引き続いて12月を越える職員に限り調査対象としている。

(3) 特定地方独立行政法人の職員は調査対象としていない。

目 次

○はじめに

- I 地方公共団体における職員数の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
 - 1. 地方公共団体の職員数
 - (1) 総職員数の推移
 - (2) 団体区分別職員数
 - (3) 部門別職員の状況
 - 2. 今後の定員管理の取組

- II 定員管理研究会における検討内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
 - 1. 定員管理の参考指標（これまでの取組）
 - (1) 定員管理の参考指標の役割
 - (2) 定員管理の参考指標
 - ①定員モデル
 - ②定員回帰指標
 - ③「類似団体別職員数の状況」
 - 2. 参考指標の活用状況調査（アンケート）について
 - (1) アンケート調査の実施について
 - (2) アンケート調査の結果について
 - ①定員管理の参考指標活用状況調査結果
 - ・ 定員モデル
 - ・ 定員回帰指標
 - ・ 類似団体別職員数の状況
 - ・ 定員モデルを活用していない理由、改善に係る意見、不満点等
 - ②定員モデル（第10次定員モデル）による現状分析
 - ・ 定員モデル試算職員数と実職員数が大きく乖離している要因
 - ・ 職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等

- III 研究会における議論と今後の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
 - 1. 参考指標の活用促進に向けた取組
 - (1) 参考指標への理解の促進
 - (2) 参考指標の活用事例等についての情報提供（Q & A、事例報告）
 - 2. 定員モデルの更なる見直し

○おわりに

○構成員名簿

○審議経過

○参考資料（総務省ホームページ掲載URL）

【参考指標の分析方法等】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31

【Q & A】参考指標についてよくある質問・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39

- ・各参考指標（定員モデル、定員回帰指標、「類似団体別職員数の状況」とは。
- ・各参考指標の試算職員数は、“正しい”職員数なのか。
- ・各参考指標の試算職員数について、どの職員数が正しいのか。
- ・団体個別の特殊事情を反映できないのか。
- ・「類似団体別職員数の状況」同様、同規模の団体との比較はできないのか。
- ・試算職員数と実職員数とが乖離した場合、どう対応（説明）すればいいのか。
- ・将来の職員数を推計することはできるか。
- ・試算ツール（レーダーチャート）についてどのように活用すればいいのか。
- ・定員管理を行う際、参考指標を活用する意義は何か。

【事例報告】～地方公共団体の定員モデル活用事例～・・・・・・・・・・・・ 49

- ・埼玉県
- ・静岡市
- ・新潟県上越市
- ・群馬県みなかみ町
- ・高知県

I 地方公共団体における職員数の現状

1. 地方公共団体の職員数

地方公共団体における定員管理の参考指標について検討を進めるに当たり、地方公共団体定員管理調査（以下「定員管理調査」という。）による地方公共団体の職員数の現状を整理する。

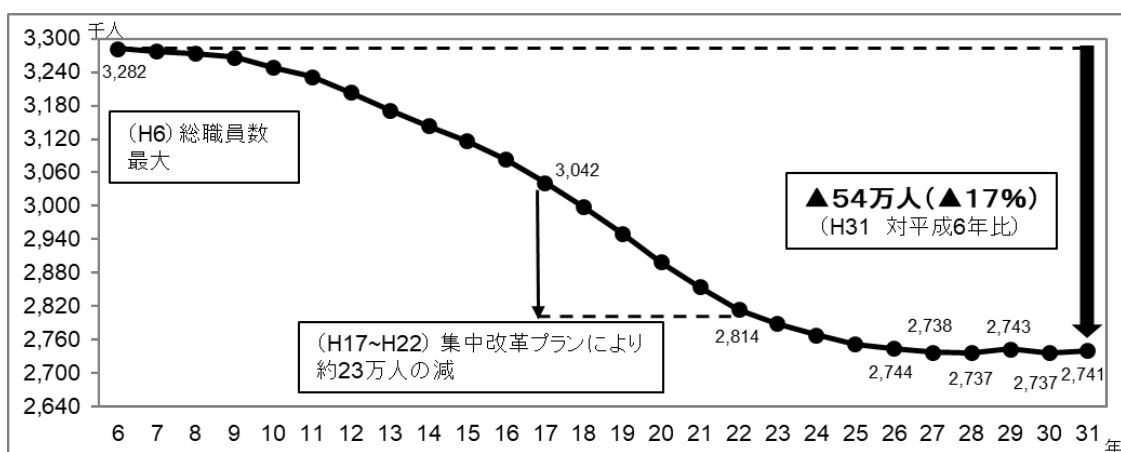
（1）総職員数の推移

現在、地方公共団体においては、社会経済の変化と共に住民の行政ニーズが多様化していく中で、地域住民のニーズを適切に反映し、円滑な行政運営が行えるように地域の実情を踏まえ自主的に定員管理に取り組んでいる。

平成 31 年 4 月 1 日現在の総職員数は、274 万 653 人となり、平成 6 年にピークとなった総職員数は、平成 7 年以降減少していたが、平成 28 年以降はほぼ横ばいで推移し、平成 31 年は前年比 3,793 人（対前年増減率 0.1%）の増加となった。

なお、一般行政部門の職員数については、平成 31 年 4 月 1 日現在の対前年増減を見ると、3,667 人（対前年増減率 0.4%）の増加となり、平成 27 年以降 5 年連続の増加となっている。

<総職員数の推移>



<平成 31 年調査結果 対前年増減数等>

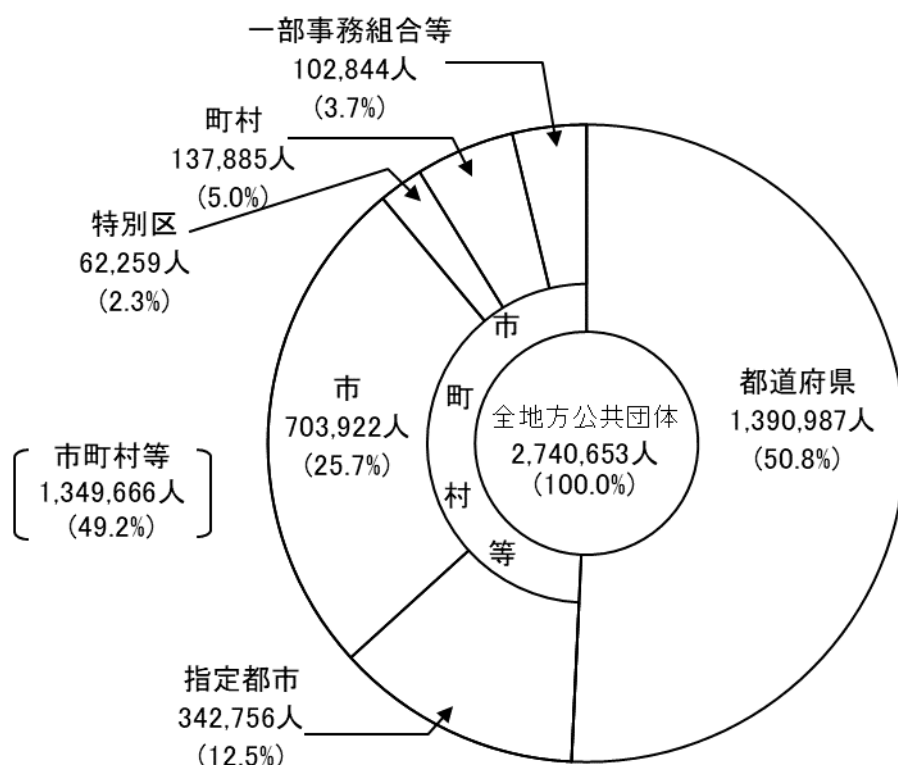
(単位：人、%)

部門	一般行政	教育	警察・消防	公営企業等 会計	合計
対前年増減数	3,667	2,052	698	▲ 2,624	3,793
対前年増減率	0.4	0.2	0.2	▲0.7	0.1

(2) 団体区分別職員数

総職員数を団体区分別にみると、都道府県の平成31年の職員数は、前年に比べて増加し、139万987人となり、総職員数の50.8%を占めている。

市町村等（指定都市、特別区及び一部事務組合等を含む。以下同じ。）の職員数は、前年に比べて減少し134万9,666人となり、総職員数の49.2%となっている。

団体区分別職員数の状況（平成31年4月1日現在）


(単位：人、%)

団体区分	H31	H30	対前年	
			増減数	増減率
都道府県	1,390,987	1,386,505	4,482	0.3
市町村等	1,349,666	1,350,355	▲ 689	▲ 0.1
指定都市	342,756	343,138	▲ 382	▲ 0.1
その他市町村等	1,006,910	1,007,217	▲ 307	▲ 0.0
合計	2,740,653	2,736,860	3,793	0.1

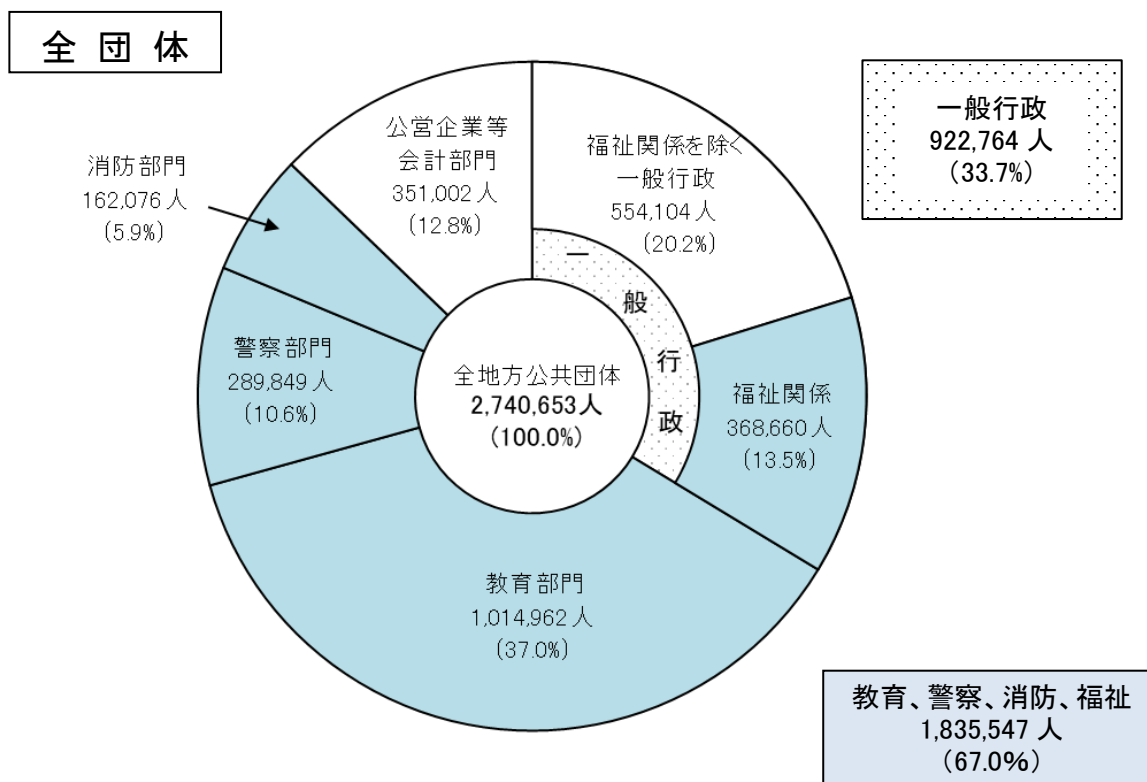
(3) 部門別職員数の状況

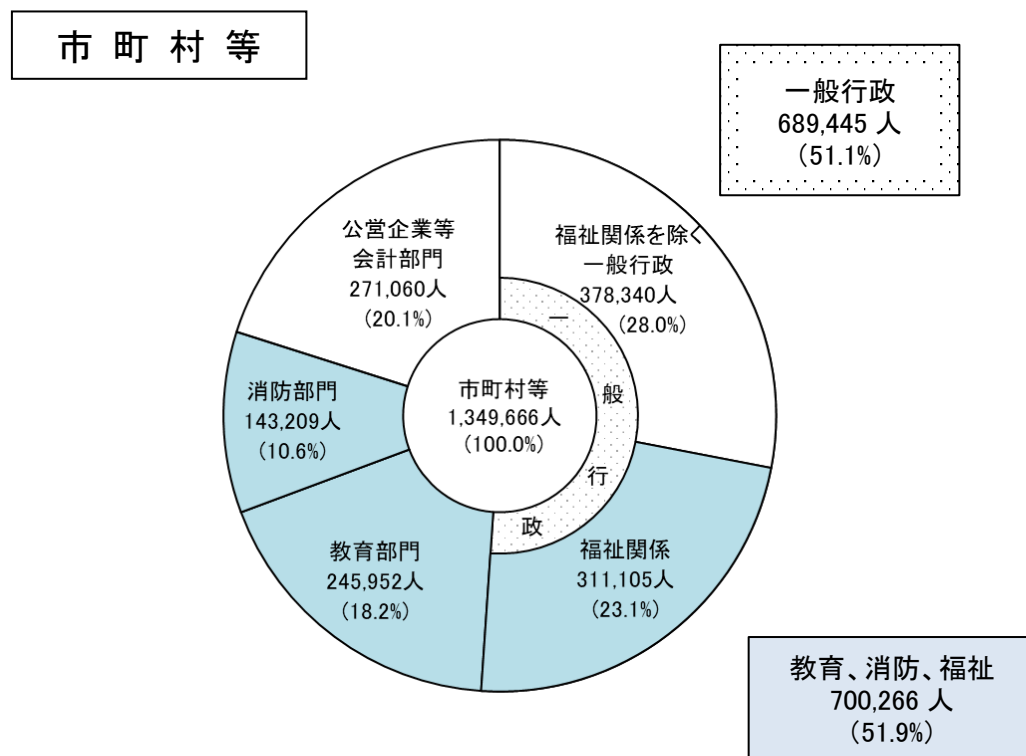
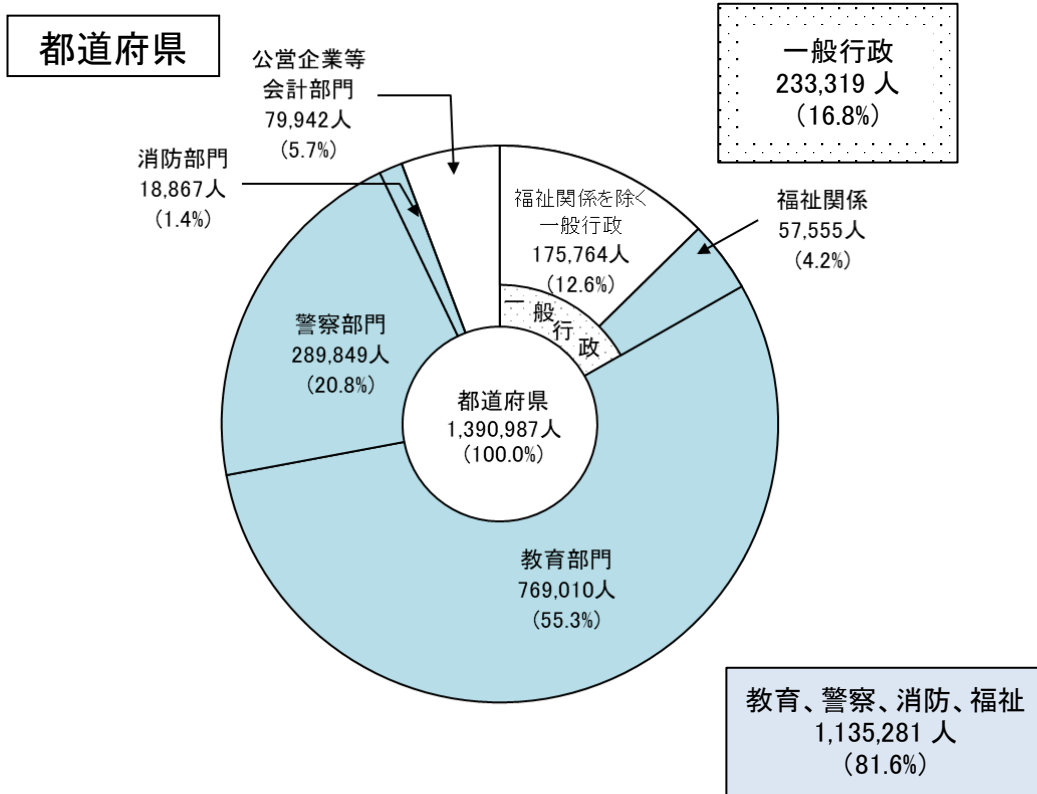
①平成 31 年の状況

職員数を部門別にみると、過半数の職員は、教育部門、警察部門と消防部門に属している。さらに、一般行政部門のうち保育所や福祉事務所等の福祉関係の職員数を加えると、約2/3の職員は、法令等で定員に関する基準を定めている職員の割合が多い教育と治安、福祉分野に所属している。

残り約1/3の職員が、地方公共団体が自主的に定員管理を行う余地が比較的大きい、一般行政部門（福祉関係除く）及び公営企業等会計部門に属している。

部門別職員数の状況（平成 31 年 4 月 1 日現在）



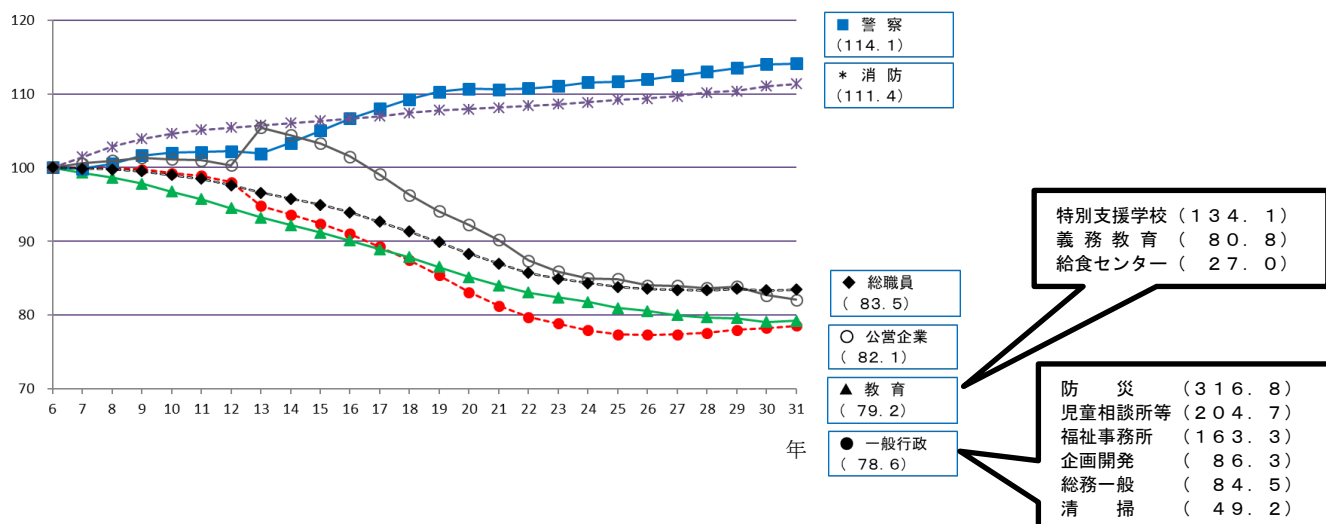


②平成6年からの部門別職員数の推移

部門別職員数の推移については、大部門別に見ると、警察・消防部門における組織基盤の充実・強化により増加していることがわかる。その一方で、一般行政部門と公営企業等会計部門は減少しているものの、一般行政部門の中でも、児童相談所等や福祉事務所、防災関係は大きく増加している。また、教育部門についても、児童数の減少に伴う教職員の減がある一方で、特別支援教育への対応等で増員が行われている。

このように、地方公共団体では、厳しい財政状況の中、一律に職員数を削減するのではなく、増やすべき分野は増員を図るなど、行政需要に応じて職員配置に取り組んでいることがわかる。

平成6年からの部門別職員数の推移（平成6年を100とした場合）



2. 今後の定員管理の取組

地方公共団体における、平成31年以降の定員管理計画の策定状況（平成31年4月総務省調査）を見ると、既に64%の団体は計画を策定済である。また、11%の団体が策定を予定しており、21%の団体は策定を検討中である。

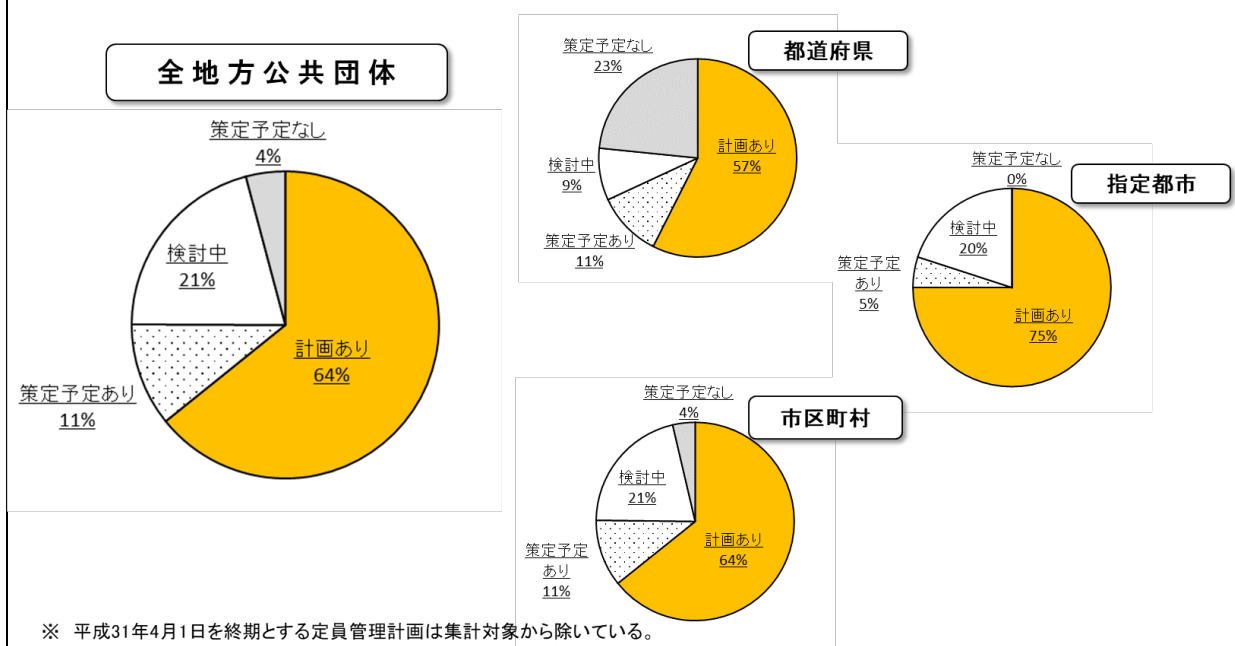
これらを合わせると、ほとんどの団体が平成31年以降の定員管理計画について、何らかの取組に着手していることがわかる。

一方で、策定予定なしという団体も4%あるなど、中長期的な視点での定員管理が不十分な団体も見受けられる。

地域住民の行政ニーズの多様化や人口減少社会の到来など、地方公共団体を取り巻く情勢の変化に対応して的確な行政サービスを提供していくためにも、地域の実情を踏まえた定員管理計画を策定し、計画的に適正な定員管理を行っていくことが望ましい。

地方公共団体における定員管理計画の策定状況

- 平成31年4月1日現在、定員管理計画のある団体は64%、策定を予定している団体は11%、検討中の団体は21%、策定を予定していない団体は4%となっている。
- 多くの地方公共団体が、自主的に定員管理計画を策定し、計画的な定員管理に取り組んでいる。



II 定員管理研究会における検討内容

各地方公共団体においては、自主的に定員管理を行っているため、その取組内容は、団体ごとに様々である。各団体が定員管理を行う際に参考となる指標について、本研究会はこれまで情報提供を行ってきた。参考指標に係るこれまでの取組について整理する。

1. 定員管理の参考指標（これまでの取組）

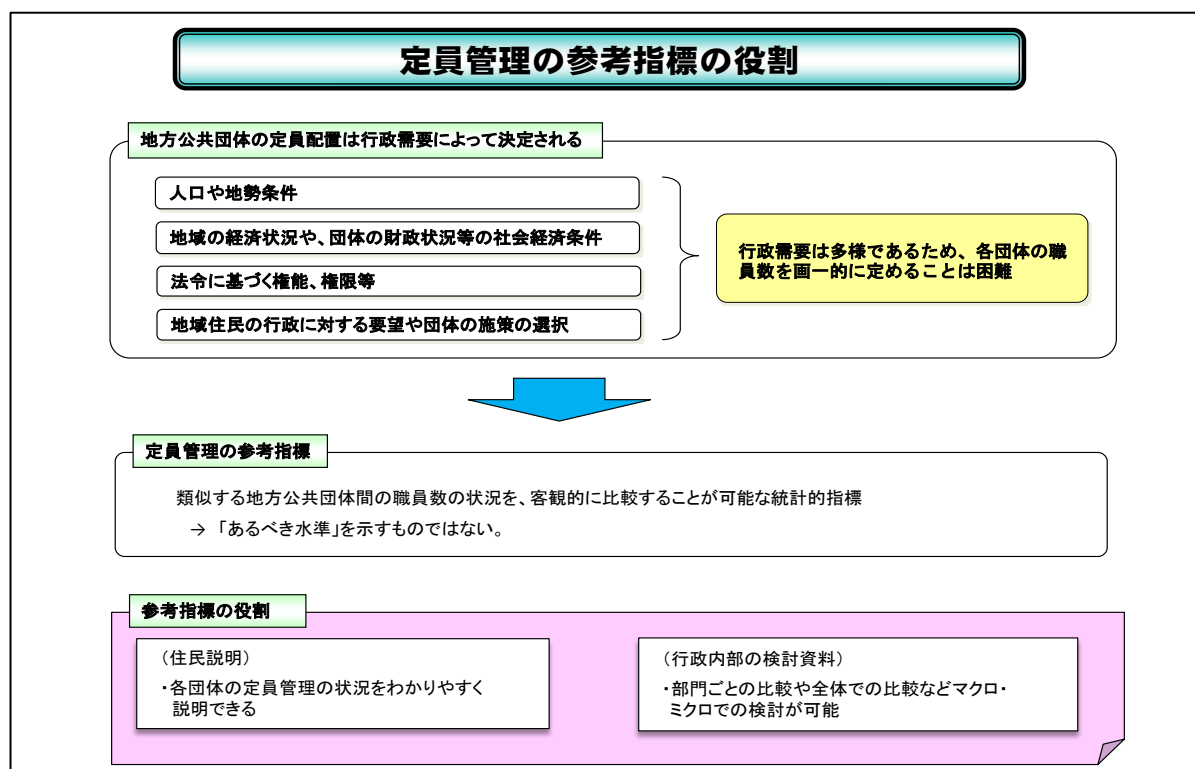
(1) 定員管理の参考指標の役割

各地方公共団体においては、地域の実情を踏まえつつ、自主的に定員管理が行われている。地方公共団体の定員配置は、その地域の人口や地勢条件、地域住民の行政に対する要望など、行政需要によって決定されるべきものであり、現状を分析するとともに、情報を公開することにより人事行政の透明性を高め、住民の理解と納得を得ることが重要である。

その際に、定員管理の現状が適切であるかどうかを検討するための指標が必要となるが、職員数の基礎となる行政需要は多様であり、それらすべてを補足した上で数値化を図り、「あるべき水準」としての指標を示すことは現実的ではない。また、行政サービスの提供の方法が、地域の実情によって多様であることを考慮すると、職員数を画一的に定義すること自体、適当ではないと考える。

そこで、本研究会では、類似する地方公共団体間の職員数の状況を客観的に比較することが可能な統計的指標を、各団体が適切な定員管理を行うための参考とするなど「気づき」のための指標として情報提供してきた。

各団体においては、住民への定員管理の状況説明や、行政内部において職員配置の検討を行う際などに、参考指標を活用することが考えられる。



(2) 定員管理の参考指標

本研究会では、地方公共団体が適正な定員管理を進める上で活用する参考指標として、「定員モデル」、「定員回帰指標」、「類似団体別職員数の状況」について情報提供を行ってきたところである。

以下で、今まで情報提供をしてきたこれらの指標についてその概要を説明する。

各参考指標の比較

区 分		定員モデル (S58~H16、H22~H24、H28~H30)	定員回帰指標 (H20~H24、H28~H30)	「類似団体別職員数の状況」 (S57~)
構 成	対象部門	一般行政部門	普通会計部門、一般行政部門	普通会計部門、一般行政部門
	部門別有無	大部門	—	大部門~小部門
	手 法	多重回帰分析	多重回帰分析	加重平均
	説明要素	人口のほか30~40程度	人口、面積 *一部の権能差	人口
	職員の範囲 (権能・業務)	当該団体のみ	一部事務組合等の職員数を加算 (共同処理業務を反映)	当該団体のみ
	団体区分 (人口区分数)	道府県	道府県	道府県 (人口10万あたり職員数)
		指定都市、中核市、特例市	指定都市、中核市、特例市、特別区	指定都市、中核市、特例市、特別区
		一般市、町村	一般市、町村	一般市(4)、町村(5)
その他	—	—	産業構造別(一般市・町村)	
試算値の内容	部門ごとの行政需要を表す統計数値 (事業所数、生活保護受給世帯数 等)による試算職員数	人口と面積による試算職員数 (平均職員数)	加重平均の職員数	
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・大部門別の比較分析が可能 ・実職員数の説明度合が高い(乖離小) 	<ul style="list-style-type: none"> ・簡素な指標 ・指標の意味をつかみやすい ・権能をそろえた全体比較が可能 ・人口当たり職員数の逡減傾向を反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・簡素な指標 ・指標の意味をつかみやすい ・小部門別の比較が可能 (職員0の小部門=業務のない小部門を除外した修正値あり) 	
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な指標 ・指標内容の説明が難しい ・説明変数の選択により複数の方程式が作成可能。(1つの式に確定しにくい) 	<ul style="list-style-type: none"> ・総数比較のみ 	<ul style="list-style-type: none"> ・加重平均のため、各区分両端に位置する団体のブレが大きい ・一部事務組合等を考慮せず 	

①定員モデル

「定員モデル」は、一般行政部門を対象に、地方公共団体の部門ごとの職員数と、その職員数と相関関係が強い説明変数（各種統計データ）を用いて、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試算職員数を部門別に算出できる参考指標である。

昭和 58 年度から情報提供を開始し、その後改定を繰り返し、現在は第 10 次定員モデルとなっている。

○対象団体及び団体区分

「定員モデル」は、道府県、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村を対象として作成しており、それぞれ 1 区分としている。なお、都及び特別区については、処理する事務の特殊性から、除外している。

○対象部門

「定員モデル」の対象部門は、地方公共団体が自主的に定員管理に取り組むことのできる分野の多い一般行政部門を対象としており、法令等で定員に関する基準が定められている職員の割合が多い教育、警察、消防部門及び独立採算制を採用している公営企業等会計部門については、対象から除外している。

また、団体区分ごとに、一般行政部門を大部門ごとに細分類している。道府県は10部門、指定都市は7部門、中核市、施行時特例市、一般市及び町村は6部門に分類している。

○説明変数

「定員モデル」の説明変数は、道府県、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村の各団体区分及び部門の細分類区分ごとに、行政需要をよく表すと思われる各種統計データ（人口、事業所数、生活保護受給世帯数等）を多数集め、説明変数候補としている。

○「定員モデル」の使い方

職員数と説明変数（各種統計データ）の相関関係を、次ページの形にまとめたものが「定員モデル」である。詳細な仕組みや特徴は後述するが、職員数と説明変数の計算式が既に入力されているため、団体名を入力するだけで自動計算され、試算職員数と実職員数が直ちに比較できる仕組みとなっている。

地方公共団体が「定員モデル」を活用するに当たっては、まずは部門ごとの試算職員数との乖離状況を把握し、その要因を自団体の職員配置の特徴（例：税の徴収体制の強化、住民の利便性向上のため窓口体制強化）と関連付けて分析することで、適正な定員管理に取り組むことが重要である。

「定員モデル」の使い方

- 団体名を入力する（計算式が既に入力されているため自動計算される）。
- その団体における平均的な職員数が、「試算職員数」として部門ごとに算出される。
- 「試算職員数」と「実職員数」の比較が、表とレーダーチャートで表示される。
- 乖離状況を把握し、自団体の職員配置の特徴と関連付けてその要因を分析する。

第10次定員モデルの例(一般市)

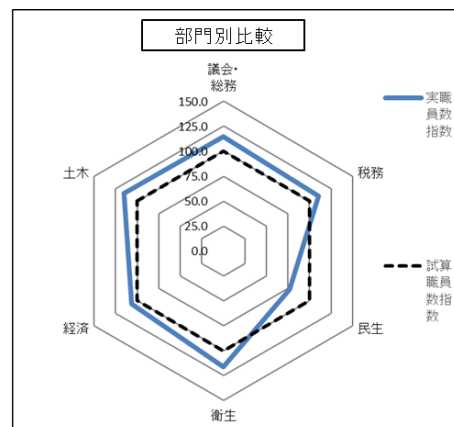
A市 ← 団体名を入力すると、以下の表の数値は自動計算されます。

部門	試算式	説明変数	計算数値							
			数値	単位	個別計算結果	試算職員数	H30実職員数	差引	乖離率	
議会・総務	Y=20.921					20.9	155	177	22	14.2
	0.000895	X1	住民基本台帳世帯数	50,020	世帯	44.8				
	0.002469	X2	第1次産業就業者数	1,321	人	3.3				
	0.015455	X3	総面積	274.45	km ²	4.2				
	0.032345	X4	可住地面積	78.10	km ²	2.5				
	0.000003	X5	標準財政規模	26,403,053	千円	79.2				
税務	Y=4.523					4.5	48	53	5	10.4
	0.000478	X1	住民基本台帳世帯数	50,020	世帯	23.9				
	0.016769	X2	可住地面積	78.10	km ²	1.3				
	0.001465	X3	事業所数	5,837	所	8.6				
	0.000102	X4	軽自動車数	39,097	台	4.0				
	0.00013	X5	固定資産税納税義務者数(土地)	46,988	人	6.1				
民生	Y=10.188					10.2	129	99	▲ 30	▲ 23.3
	0.003411	X1	住民基本台帳世帯数	50,020	世帯	170.6				
	-0.00183	X2	65歳以上の人口	39,202	人	-71.7				
	0.65428	X3	社会福祉施設等数(公営)	5	施設	3.3				
	6.615177	X4	保育所数(公営)	4	所	26.5				
	-0.005199	X5	保育所在所児数(公営)	1,824	人	-9.5				
衛生	Y=0.019					0.0	68	79	11	16.2
	0.000954	X1	65歳以上の人口	39,202	人	37.4				
	0.009401	X2	総面積	274.45	km ²	2.6				
	0.000004	X3	衛生費	4,190,429	千円	16.8				
	0.000294	X4	ごみ収集量	37,310	t	11.0				
	0.001835	X5	直営ごみ収集量	334	t	0.6				
経済	Y=2.683					2.7	49	52	3	6.1
	0.029452	X1	総面積	274.45	km ²	8.1				
	0.03366	X2	小売店数	936	店	31.5				
	0.000019	X3	農業費	206,088	千円	3.9				
	0.000009	X4	農地費	279,824	千円	2.5				
土木	Y=-2.228					-2.2	94	108	14	14.9
	0.000511	X1	屋間人口	119,463	人	61.0				
	0.000005	X2	市町村道実延長	1,147,768	km	5.7				
	0.000003	X3	都市計画費	2,375,248	千円	7.1				
	0.042779	X4	都市公園数	80	箇所	3.4				
	0.007601	X5	公営住宅戸数	2,497	戸	19.0				
総合計							543	568	25	4.6

(単位:人)

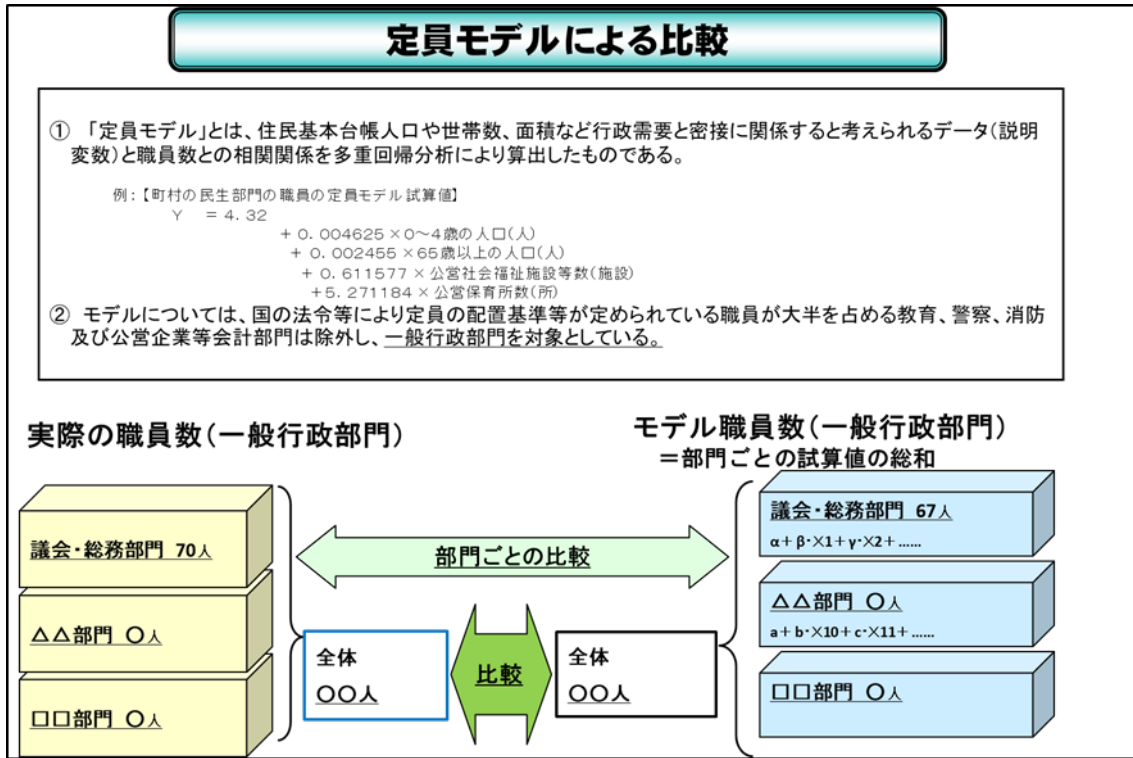
部門	定員モデル 試算職員数	実職員数	実職員数 指数
議会・総務	155	177	114.2
税務	48	53	110.4
民生	129	99	76.7
衛生	68	79	116.2
経済	49	52	106.1
土木	94	108	114.9
一般行政部門 合計	543	568	104.6

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)



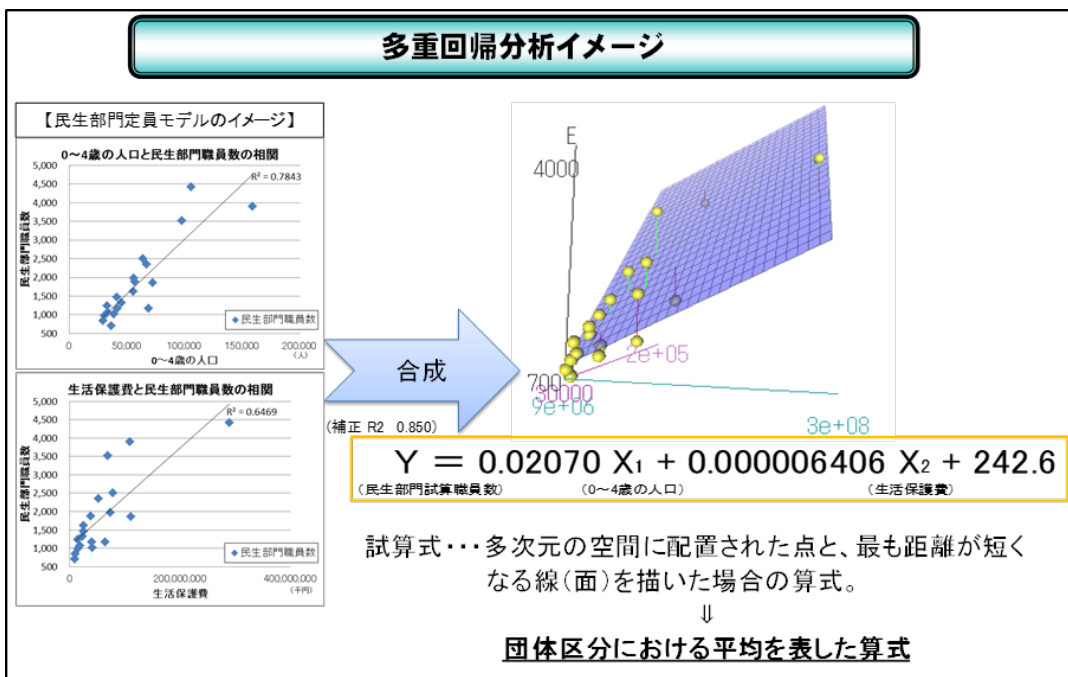
○メリット・デメリット

30～40程度の説明変数（各種統計データ）を考慮することで、一定程度詳細に、団体における特殊事情を反映することが可能であり、また、部門ごとに職員数の比較分析が可能というメリットがある。一方、計算式が複雑であり、理解に時間がかかる上に説明が困難というデメリットがある。



○多重回帰分析による整理

説明変数候補による多重回帰分析を行い、最終的な説明変数を選別し、平均的な試算職員数の状況を表す回帰方程式を求めている。



多重回帰分析について

「定員モデル」は、回帰方程式によって試算職員数を求めるものである。
回帰方程式とは、一方の変数（X）を他方の変数（Y）の説明要因として、
両方の変数の関係を分析する手法をいう。
 ここで、Xは説明変数（各種統計データ）、Yが試算職員数となる。
 試算職員数（Y）が、1つだけの説明変数（X₁）によって求める場合には、
 単純回帰式となり、方程式は次のようになる。

$$Y = \alpha X_1 + \beta$$

試算職員数（Y）を、複数（n個）の説明変数によって求める場合には、
 多重回帰式となり、方程式は次のようになる。

$$Y = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \dots + \alpha_n X_n + \beta$$

単純回帰式と多重回帰式、いずれの場合も基本的な分析方法は同じであり、
 多重回帰分析イメージ図のように、多次元の空間に配置された点と、
 最も距離が短くなる線（面）を描いた場合の方程式を求めることになる。

「定員モデル」の作成過程

・説明変数候補を用意

↓
 地方公共団体の職員数と相関関係があると考えられる人口や事業所数
 等の各種統計データを多く収集し、説明変数の候補を選定。

・採集したデータをもとに回帰方程式を作成

↓
 説明変数候補のデータをもとに、コンピューターソフトを活用し、複数
 の多重回帰方程式を算出。

・算出された多重回帰方程式の中から最適なものを選定

算出された方程式のうち、相関関係が強いこと、同種の説明変数が採用
 されていないこと等を考慮し、最終的な説明変数を選別し、最適な方程式
 を選定。

○第10次定員モデルの特徴

定員モデルの説明変数は、部門における中核業務やその時々トレンドを反映させるため、概ね3年ごとに改定を行ってきており、最新の第10次定員モデルについては、平成28～30年度に改定を行った。

また、各団体における活用を促すため、定員モデルの計算式とレーダーチャートについて、エクセルファイルでのデータ提供を行うこととした。

第10次定員モデルの特徴（見直しの概要）

①負の相関を示す説明変数の採用

数値が多くなるほど職員数が少なくなるという、負の相関を示す説明変数について、統計的に有意である場合には原則採用することとした。

②提供モデル数の減

指定都市・一般市・町村について、「 R^2 重視モデル」「説明変数重視型モデル」の2パターンのモデルを提供していたが、複数提示による地方公共団体の混乱を避けるため、「 R^2 重視モデル」のみの提供とした。

③人口区分の見直し

一般市・町村について、人口規模別に区分して複数モデルを作成していたが、人口規模により担う事務に違いがないため、一般市・町村をそれぞれ1つにまとめてモデルを作成した。
(第9次モデル: 人口区分に合わせ、一般市を4区分、町村を5区分に分けて作成)

④データ提供方法等の見直し

定員モデルの計算式とレーダーチャートについて、地方公共団体へエクセルファイルでのデータ提供を行うこととした。

②定員回帰指標

「定員回帰指標」は、人口と面積の2つの要素だけを説明変数として、それ以外の特殊事情を考慮せず、多重回帰分析の手法によって、各地方公共団体の試算職員数を算出できる参考指標である。

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簡素な指標として、平成20年度から情報提供を開始した。

○対象団体及び団体区分

団体区分は、道府県、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、特別区、町村に区分している。また、道府県においては、人口170万未満、170万以上500万未満、500万以上の3区分にグループ分けしている。

○対象部門

「一般行政部門」と、職員数の全体像をチェックするための指標であることから、教育、警察、消防部門も含めた「普通会計部門」を対象としている。なお、いずれの部門も、一部事務組合の当該団体相当職員数が含まれている。

○説明変数

「定員回帰指標」の説明変数は、人口と面積の2つだけである。説明変数として人口と面積を選択した理由は、人口・面積が行政サービスの決定要因として一義的に重要であり、また、住民にとっても、行政需要との関連を実感しやすいためである。なお、道府県については、指定都市の有無を説明要素に加えている。

○メリット・デメリット

人口・面積という2つの説明変数のみを使用するため簡素な指標であり、意味をつかみやすく説明がしやすいというメリットがある。一方、人口・面積以外の特殊事情は考慮されず、また、総数比較のみであり部門ごとの比較ができないというデメリットがある。

○「定員回帰指標」の使い方

人口と面積から算出される平均的な職員数の規模感をつかむことができるため、住民等への説明資料や、現状分析のきっかけとなる第1次チェックツールとして活用することが考えられる。

多重回帰分析について

人口と面積を説明変数として多重回帰分析を行い、平均的な職員数の状況を表す回帰方程式を求める。この結果、試算職員数は、次の方程式で示される。

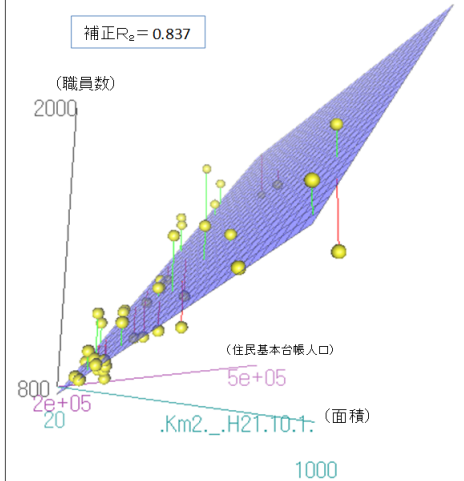
$$\text{試算職員数} = a X_1 (\text{人口}) + b X_2 (\text{面積}) + c (\text{一定値})$$

a : 人口千当たりの係数[各人口区分毎]	X1: 当該団体の人口(千人)
b : 面積1km ² 当たりの係数	X2: 当該団体の面積(km ²)
c : 一定値[各人口区分毎(権能差も反映)]	

定員回帰指標について

定員回帰指標・・・人口と面積を用いて、各団体の職員数との相関関係を回帰分析により算出したもの。

【イメージ: 特例市における人口、面積と職員数の相関】



$$Y = 4.1 X_1 + 0.60 X_2 - 25$$

(一般行政部門職員数) (住基人口(千人)) (面積(k㎡))

試算式・・・3次元の空間に配置された団体の職員数の点と、最も距離が短くなる線(面)を描いた場合の算式。

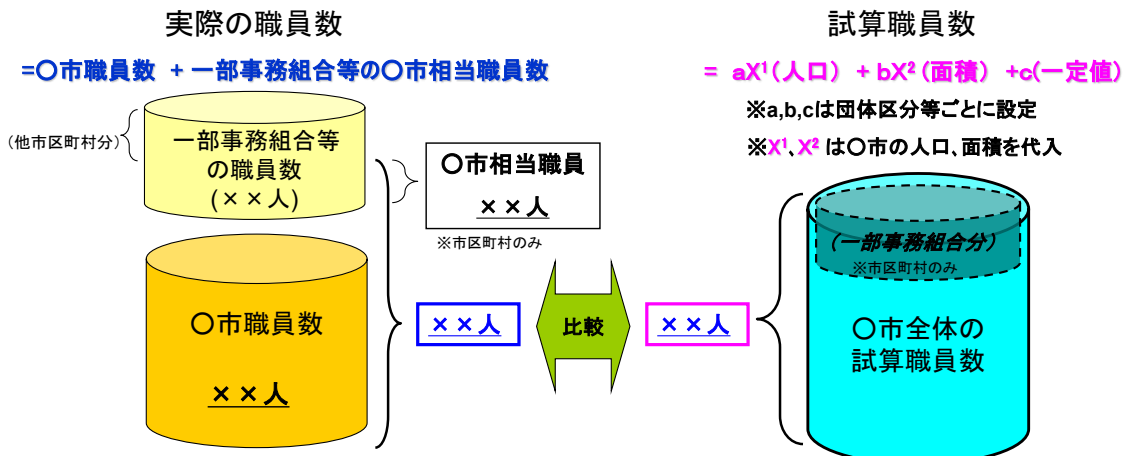
↓
団体区分における平均を表した算式

- 【メリット】
- 人口と面積で試算職員数を算出するため、行政効率の面から説明がしやすい。
- 【デメリット】
- 人口と面積以外の要素が特別に勘案される指標ではない。(全国の同じような条件を有する団体を含めて分析している指標なので、全て欠落している訳ではない。)
 - 教育、警察部門の職員数の影響により、個々の行革努力は反映されにくい。
- ⇒ 概括的・総括的な説明の際に使用。(全国の団体との差が生じる理由を押さえる必要がある)

定員回帰指標による比較

①「定員回帰指標」とは、人口と面積を用いて、各団体の職員数との相関関係を多重回帰分析により算出したものである。

②各団体の**全体の職員数の比較**を行う観点から、普通会計及び一般行政部門の職員数の総数を試算するものであり、試算された職員数には**一部事務組合の当該団体相当職員数**も含む。



※ 一部事務組合等の職員数を市区町村の職員数に加算することにより、○市全体の職員数が比較対象(道府県では影響が小さいため簡素化)
 ※ 一部事務組合等の職員数のうち「○市相当分」は、人件費分担割合等をベースに当該一部事務組合等の職員数を分割した数
 ※ なお、道府県の権能差である指定都市の有無は試算式c(一定値)において反映

③「類似団体別職員数の状況」

「類似団体別職員数の状況」は、全市区町村を対象として、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に類型区分し、類型に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、類型ごとに人口1万当たり（道府県は人口10万当たり）の職員数の平均値を算出し、その類型に属する団体を類似団体として職員数の比較をする参考指標である。

昭和57年度から情報提供を行っており、普通会計部門と一般行政部門の職員数を対象としている。使用データは、『地方公共団体定員管理調査』による普通会計職員数、一般行政部門職員数、住民基本台帳人口、直近の『国勢調査』による産業別就業人口の構成比である。

○対象団体及び団体区分

全市区町村を対象として類似団体の区分は、まず、市区町村の権能に応じて、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、特別区、町村に区分している。さらに、一般市と町村は、人口と産業構造に応じて区分し、一般市は、人口5万ごとに4区分、産業構造も4区分として16類型に、また、町村は、人口5千ごとに5区分、産業構造は3区分として15類型にグループ分けしている。

なお、道府県については、人口10万当たりの普通会計職員数について情報提供することとしている。

[一般市]

人口 産業構造	Ⅱ次,Ⅲ次 90%以上		Ⅱ次,Ⅲ次 90%未満	
	Ⅲ次 65%以上	Ⅲ次 65%未満	Ⅲ次 55%以上	Ⅲ次 55%未満
以上 ～ 50,000	I-3	I-2	I-1	I-0
50,000～100,000	Ⅱ-3	Ⅱ-2	Ⅱ-1	Ⅱ-0
100,000～150,000	Ⅲ-3	Ⅲ-2	Ⅲ-1	Ⅲ-0
150,000～	Ⅳ-3	Ⅳ-2	Ⅳ-1	Ⅳ-0

[町 村]

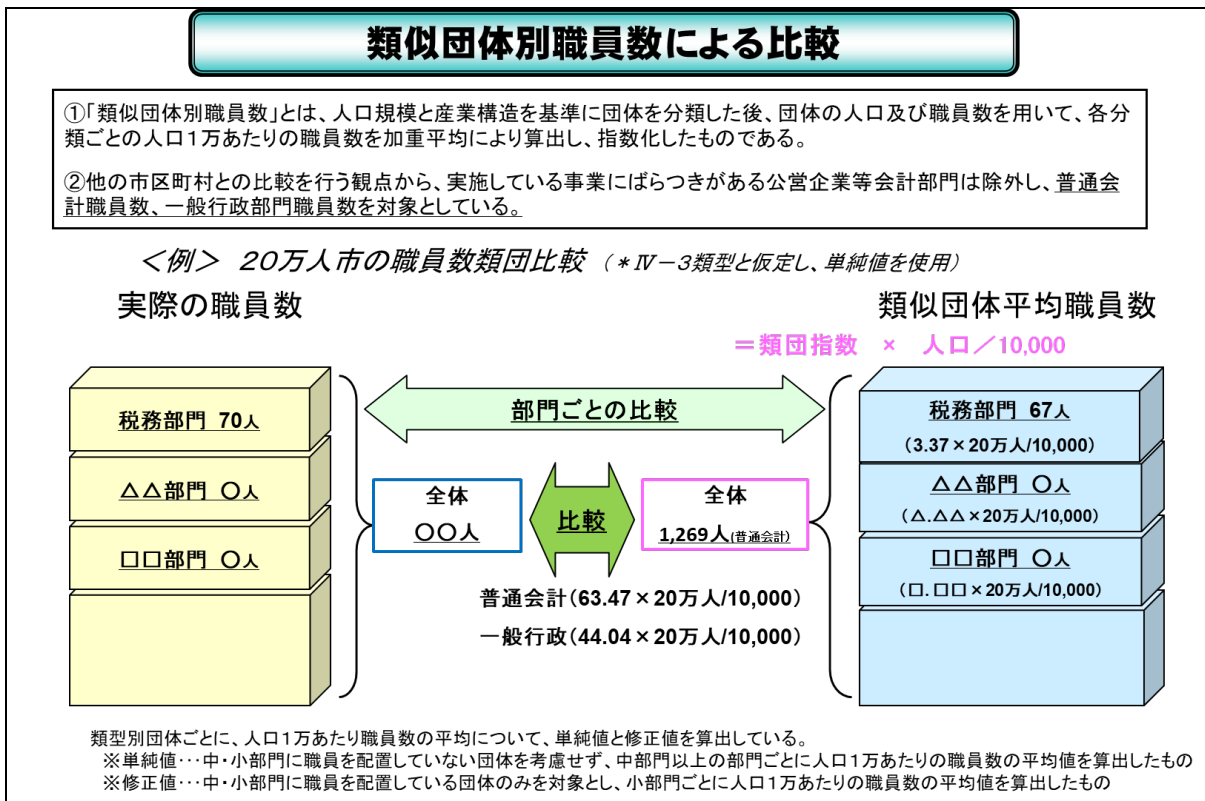
人口 産業構造	Ⅱ次,Ⅲ次 80%以上		Ⅱ次,Ⅲ次 80%未満
	Ⅲ次 60%以上	Ⅲ次 60%未満	
以上 ～ 5,000	I-2	I-1	I-0
5,000～10,000	Ⅱ-2	Ⅱ-1	Ⅱ-0
10,000～15,000	Ⅲ-2	Ⅲ-1	Ⅲ-0
15,000～20,000	Ⅳ-2	Ⅳ-1	Ⅳ-0
20,000～	V-2	V-1	V-0

○対象部門

対象部門は、一般行政部門と、教育、警察、消防部門を含めた普通会計部門を対象としている。また、部門毎に細分類化しており、大部門から小部門ごとで比較することも可能である。

○メリット・デメリット

人口と産業構造別に団体を区分するため、類似団体としてイメージがしやすく、また、大部門・小部門ごとに細かい比較分析が可能というメリットがある。一方、それ以外の団体の特殊事情が考慮されず、また、団体区分における平均値であるため、各区分の両端に位置する団体によっては、試算職員数とのブレが大きくなるというデメリットがある。



2. 参考指標の活用状況調査（アンケート）について

定員管理の参考指標は、「定員モデル」（昭和58年度～）、「定員回帰指標」（平成20年度～）、「類似団体別職員数の状況」（昭和57年度～）と情報提供を行ってきたが、一方で多くの団体において、参考指標の考え方が難解である、活用方法が分からないなどの理由から、これまで有効に活用されていないという状況にあった。そのため、今年度の研究会においては、まずこれら参考指標の地方公共団体における活用状況等を把握し、今後の参考指標の改善等について検討を行うこととした。

（1）アンケート調査の実施について

地方公共団体における参考指標の活用状況や、団体ニーズなどの実態を把握するため、以下の2種類のアンケート形式による調査を実施した。

①「定員管理の参考指標活用状況調査」

全道府県、市区町村を対象とし、参考指標ごとの活用内容、活用に際して工夫していることや、活用していない理由、改善に係る意見等について調査し、全46道府県、全1,741市区町村（指定都市含む）から回答があった（定員モデルは区を除く）。

②「定員モデル（第10次定員モデル）による現状分析」

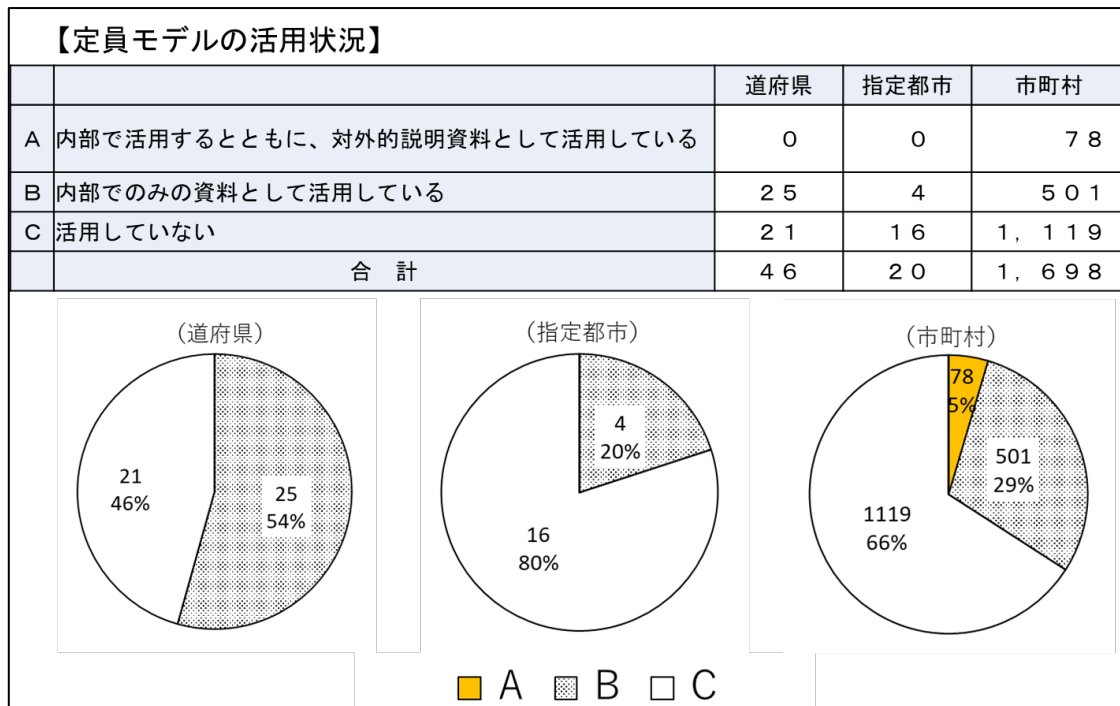
定員モデルによる試算職員数と実職員数の乖離が±5%以上ある道府県、指定都市、中核市、施行時特例市を対象とし、定員モデルと大きく乖離している要因について調査した。

(2) アンケート調査の結果について

① 定員管理の参考指標活用状況調査結果

○ 定員モデル

「定員管理の参考指標活用状況調査」を集計したところ、定員モデルの活用状況については以下の結果となった。



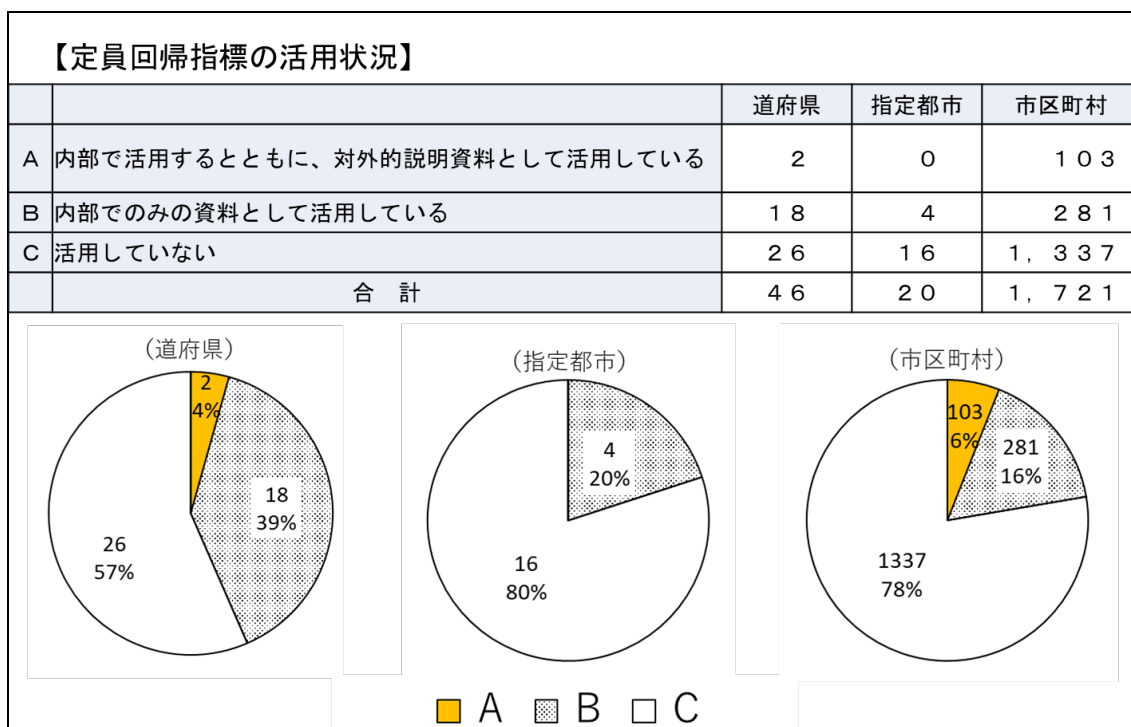
定員モデルについて、道府県では約半数が何らかの形で活用しているが、指定都市を含む市町村の大多数では活用していないという実態が明らかになった。活用している団体についても、内部でのみの資料として利用しているにとどまり、対外的説明資料として活用している団体はごく少数であった。

なお、定員モデルを活用している団体において、活用にあたり工夫していることとして、以下のような回答を得た。

- ・ 定員モデル試算職員数と実職員数の比較分析を行い、平均的な職員数と比べ、どの部門の職員が多いのか、その要因は何なのか等分析している。
- ・ 特殊事情が無いにも関わらず乖離が大きくなっている部門は、定員数を見直す必要があると考えており、職員配置を検討する際の一つの指標として活用している。
- ・ 次年度採用人数の決定や、職員配置を検討する際の参考資料として活用している。
- ・ 定員適正化計画の策定にあたり、職員数の現状分析と課題整理に活用するとともに、定員モデルレーダーチャートも計画に記載・公表している。
- ・ 同規模団体（全国、県内の類似団体）との比較において、大部門別に差が生じる理由等を分析している。
- ・ 議会への説明資料や、職員数の水準を検討する上での気づきの指標として活用している。

○定員回帰指標

「定員管理の参考指標活用状況調査」を集計したところ、定員回帰指標の活用状況については以下の結果となった。



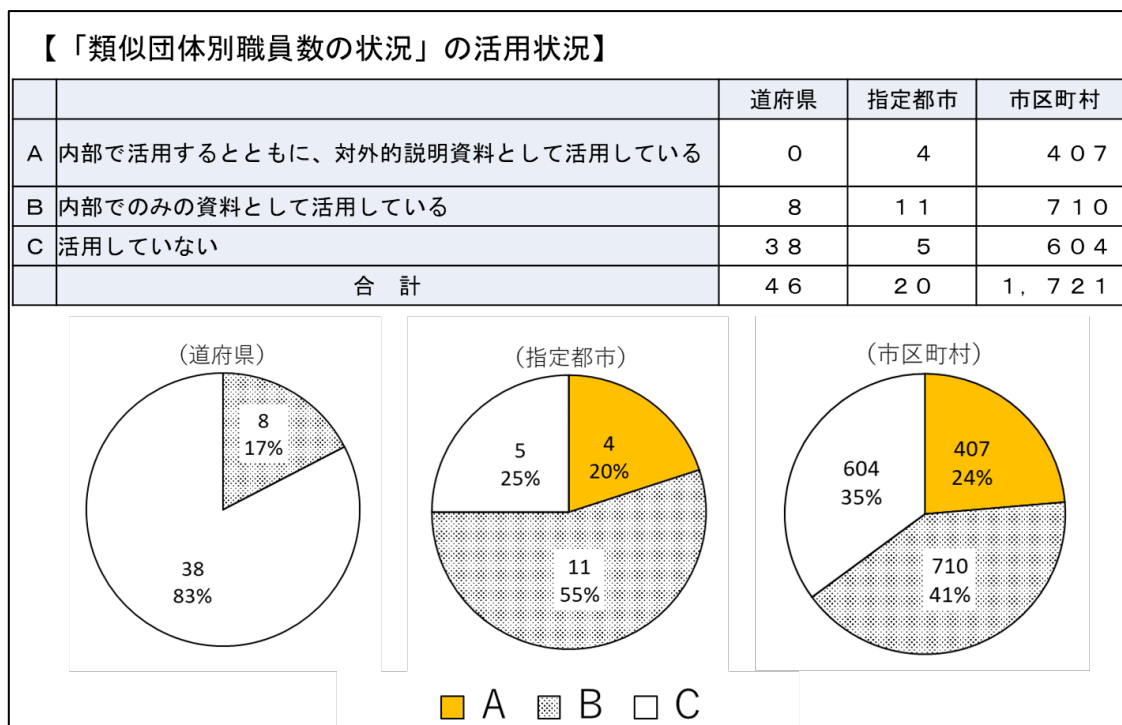
道府県では約4割が活用しているが、大多数の市区町村では定員モデル同様活用しておらず、活用についても内部での利用にとどまっている。

なお、定員回帰指標を活用している団体において、活用にあたり工夫していること等、以下のような回答を得た。

- ・人口と面積の2つの数値だけを使用しており簡素で分かりやすいため、現在の職員数が人口・面積に比して多いか少ないかという観点で説明する際に活用している。
- ・一般行政職員数及び普通会計職員数のそれぞれについて、試算職員数と実職員数の比較を行い、ホームページに公表している。
- ・人口当たり職員数を表すなど単純比較が容易なため、対外的な説明資料として活用している。
- ・簡素な指標で分かりやすいが、人口・面積以外の要因は考慮されていないことから、詳細の分析ができず、説明資料として利用しにくい。

○類似団体別職員数の状況

「定員管理の参考指標活用状況調査」を集計したところ、「類似団体別職員数の状況」の活用状況については以下の結果となった。



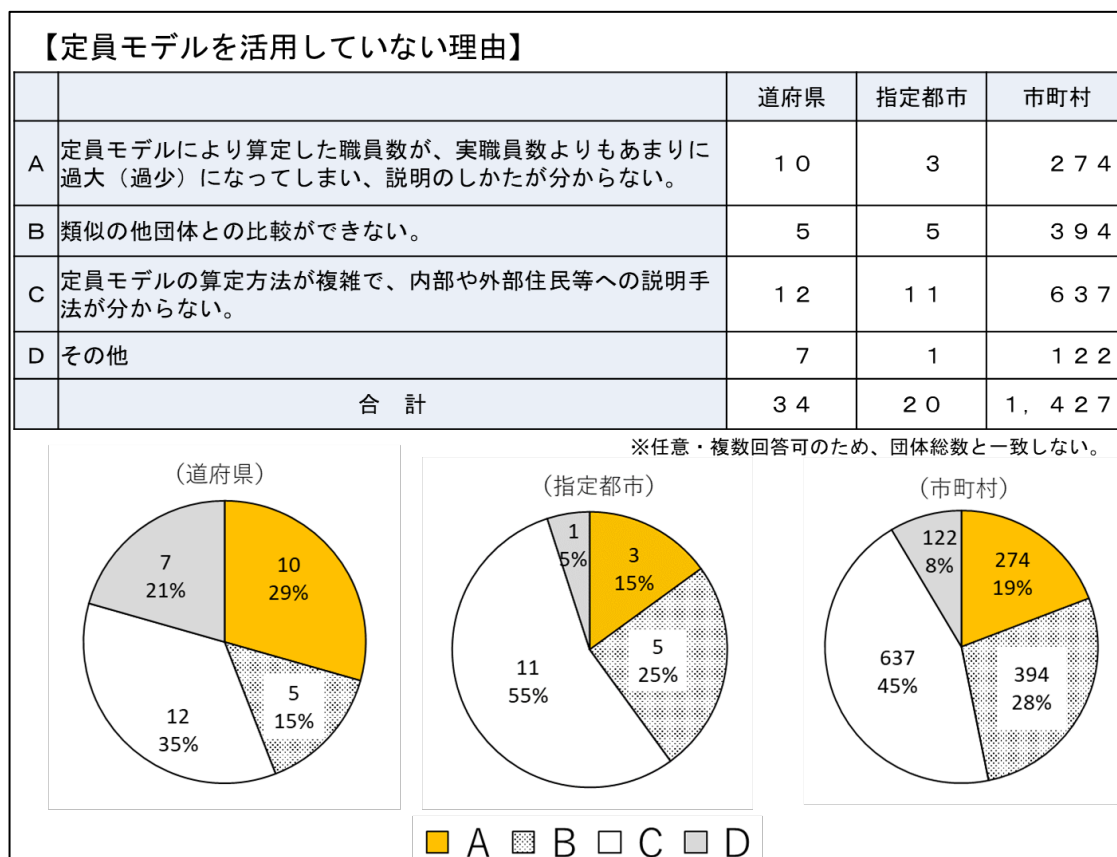
道府県については、人口10万当たりの普通会計職員数を示しているが、活用している団体は少数であった。一方、指定都市と市町区村では約7割の団体が活用している。対外的説明資料としても約2割の市区町村で活用しており、他団体との比較が容易であることから、最も活用されている参考指標であることがわかった。

なお、「類似団体別職員数の状況」を活用している団体において、活用に当たり工夫していることとして、以下のような回答を得た。

- ・類似団体における職員数比較や順位等を示し、議会や組合等への説明の際に使用している。
- ・定員管理計画に記載している。その際には、類似団体との面積・人口の散布図も使用し、類似団体との比較において、視覚的にとらえることができるように工夫している。
- ・人口が同規模の団体と比較するための手段としてはわかりやすいが、人口と産業構造以外の特殊事情が反映されないため説明が難しい。
- ・小規模団体においては類似団体の地域特性（島しょ部が多い、面積が広いなど）によって振幅が大きすぎる。

○定員モデルを活用していない理由、改善に係る意見、不満点等

定員モデルについては、「定員管理の参考指標活用状況調査」において特に質問項目を設け、団体が活用していない理由等について調査・集計したところ、以下の結果となった。



定員モデルを活用していない理由として、いずれの選択肢も多数の回答があったが、その中でも最も多かった回答は、定員モデルの算出方法が複雑で、内部や外部住民等への説明手法が分からないというものであった。

活用していない理由や改善に係る意見、定員モデルへの不満点等について、以下のような回答が見受けられた。

- ・ 地域の特性（地形等）や政策的な事情（特定部署の体制強化等）、民間委託の有無などの団体の個別の状況に対応していない。
- ・ すべての業務や特殊事情を反映しておらず、職員数を適正に表す指標として一般化されていない。
- ・ 説明変数は、毎年度調査を行っている統計データを使用してもらいたい。
- ・ 試算職員数と実職員数の乖離が大きく、この差を具体的にどう取り扱うべきなのかがわからないので、具体的な定員モデルの活用の考え方や活用事例等を示してもらいたい。

また、本研究会において定員管理の事例発表を行ったところ、定員モデルの課題として以下のような意見があった。

- ・定員モデルは人口、面積等の数値で算出されているが、児童相談所の体制強化に伴う児童福祉司の増員など、個別の政策的な増減要因が反映されていない。
- ・定員モデルの説明変数では人口が多く使われているため、人口減少の局面では試算職員数は減少していくこととなり、防災力強化や地方創生など、増加する行政需要への対応が反映されていない。

②定員モデル（第10次定員モデル）による現状分析

○定員モデル試算職員数と実職員数が大きく乖離している要因

「定員モデル（第10次定員モデル）による現状分析」を集計したところ、団体において定員モデル試算職員数と実職員数が大きく乖離している要因については、以下の結果となった。

【定員モデルと差が発生すると考えられる要因】説明変数と関連するもの

増要因	減要因
<p>【議会・総務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戸籍関係などの窓口体制を手厚くしている。 <p>【税務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・徴収体制を強化している。 ・住民の利便性向上のため、窓口体制を手厚くしている。 <p>【民生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・児童虐待等への対応のため児童相談所の体制強化、待機児童対策、保育園入所事務体制強化。 ・生活保護の体制強化のため、ケースワーカーを増員。 ・保育園、認定こども園の保育士配置基準の独自引上げによる体制強化を図っている。 <p>【衛生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドによる民泊者数の増加を踏まえ、体制を強化している。 <p>【農林水産】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農林水産物の生産が盛んな地域であり、農林水産業への体制充実を図っている。 <p>【土木・建築】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・頻発する災害に備え、土砂災害防止等対策の強化のため、増員を図っている。 	<p>【税務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システム導入による業務効率化。税徴収事務に関して、税務事務所全職員、全管理職員による滞納整理を行うことで職員数を抑制している。 <p>【民生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活保護ケースワーカーが担当すべき標準的な世帯数を超えて、担当している。 ・高齢福祉施設への指導監査等について、事務改善や効率化を行いながら、少人数で実施。 <p>【農林水産】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県土面積が小さく、農家一戸当たりの耕地面積も小さいため、農家への指導等、県内移動を効率的に行っている。

試算職員数と実職員数の乖離が大きい部門について、乖離が発生する要因として、例えば増要因としては、税務部門での徴収体制の強化や、民生部門での児童虐待等への対応のため児童相談所の体制強化など、一般的・継続的な行政需要に対する団体の対応が見て取れる。

また、減要因としてはシステム導入等により業務を効率化し、標準的な団体よりも少人数体制で対応しているという回答が見受けられた。

○職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等

一般的・継続的な行政需要について、職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等について、団体からは以下のような提案があった。

次回の定員モデル改定時には、団体の意見として地域の実情をより反映させるため、これらの各種統計データも説明変数候補に含めて検討する。

【職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等】（道府県）

部門	職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等に係る団体意見	(参考) 第10次モデルにおける説明変数
議会・総務	—	住民基本台帳人口、総面積、消費者行政経費、5ヵ年平均降水量
税務	—	事業所数、自動車登録台数（軽など除く）、可住地面積
民生	児童相談所での窓口対応実績 児童虐待対応件数	0～18歳の人口、町村部生活保護受給世帯数、町村部面積
衛生	可住地面積比率、健康平均寿命、各疾病の死亡率、喫煙率	保健所設置市以外の人口、保健所設置市以外の人口増加数、総面積、病院数（病院・診療所・歯科診療所）
商工・労働	若年者の人口流出状況、県内就職率	昼間人口比率、第3次産業者数、宿泊者数
農業	農協等の関係団体数、 農家一戸当たりの事業規模（農業産出額）、 農家一戸あたりの耕地面積、 農業・漁業生産関連事業の年間販売金額（6次産業化）	農家数、農業産出額、農業基盤整備関係事業費
林業	森林組合等の関係団体数、一戸当たりの事業規模	道府県有林野面積、私有林野面積、造林・林道・治山事業費
水産	漁協等の関係団体数、一戸当たりの事業規模、 農業・漁業生産関連事業の年間販売金額（6次産業化）	漁業、水産養殖就業者数の割合、漁港（けい留）施設の延長、 漁業生産量
土木	橋りょうの数、県土整備部に係る一般会計歳出予算、 道路統計年報、河川管理統計、土砂災害危険箇所数	建設業者数、都市計画区域面積、道路延長、 土木関係普通建設事業費
建築	—	住民基本台帳人口、人口集中地区人口比率、 住宅関係普通建設事業費

【職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等】（指定都市・中核市・施行時特例市）

部門	職員数への影響が大きいと思われる各種統計データ等に係る団体意見	(参考) 第10次モデルにおける説明変数
議会・総務	戸籍関係など窓口処理件数	住民基本台帳世帯数、人口の社会増、第1次産業就業者数、 第2次産業就業者数、外国人人口、可住地面積
税務	滞納者数、税目別滞納繰越額	住民基本台帳世帯数、市民税納税義務者数、事業所数、 軽自動車数、固定資産税納税義務者数、可住地面積
民生	保育士の数、認定こども園数、認定こども園利用者数、 保育所の支給認定者数、待機児童数、 社会福祉施設勤務職員数、生活保護世帯数、生活保護率	住民基本台帳世帯数、保育所在所見数、公営保育所数、 社会福祉施設等、総面積
衛生	ごみ処理施設等の施設設置の有無、リサイクル率	65歳以上の人口、昼間人口、飲食店数、直営し尿収集量、 直営ごみ収集量、ごみ収集量、総面積、第1次産業就業者数
商工・労働、 農林水産 （経済）	農道延長距離	第1次産業就業者数、第2次産業就業者数、 第3次産業就業者数、昼間人口、小売業事業所数、 小売業商店数、農業農村整備事業費、農林水産業費、事業所数、 中小企業数、耕地面積
土木・建築	空き地・空き家数	道路延長、都市公園箇所数、昼間人口、総面積、可住地面積、 土木費、住民基本台帳人口、公共土木施設災害復旧費

Ⅲ 研究会における議論と今後の課題

人口減少や少子高齢化の進展、行政需要の多様化など、地方公共団体を取巻く環境は、常に変化している。こうした社会情勢の変化に対応しながら、地方公共団体においては、行政課題に的確に対応できるよう、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を行うことが重要である。

本研究会においても、地方公共団体の取組に資するため、今回のアンケート結果も踏まえながら、引き続き「参考指標の活用促進に向けた取組」や「定員モデルの更なる見直し」について検討する必要があると考え、議論を行った。

1. 参考指標の活用促進に向けた取組

(1) 参考指標への理解の促進

定員モデル等の参考指標は、あくまでも定員の現状を客観的に示したものであり、各団体における職員数の“あるべき水準”ではなく、地域の実情を踏まえ、必要な職員配置等を検討する上での、“気づき”のための指標として活用いただくことを目的に、情報提供を行っている。

しかしながら、今回のアンケート調査の回答においても、参考指標について、各団体のあらゆる行政需要を反映し、「絶対的なものとして活用すべき」と考えている団体が数多く見受けられた。

各地方公共団体が、参考指標を正しく理解し、活用促進につなげていくためにも、今後引き続き、参考指標の特性や活用にあたっての留意点などの周知・徹底を図る必要がある。

(2) 参考指標の活用事例等についての情報提供（Q & A、事例報告）

その上で、参考指標を活用し、必要な職員の配置を行っている団体の取組について、具体的にどのように活用しているのかを取りまとめ、定期的に情報提供を行うべきである。

特に、定員モデル試算職員数と実職員数に乖離があった場合にどのように合理的な説明をしたらいいのかなど、活用団体の事例などを含めた具体的な分析手法を示すなど、さらなる活用促進に向けた情報提供が必要である。

2. 定員モデルの更なる見直し

定員モデルについて、今回のアンケート調査で団体から提案のあった各種統計データなども含め、部門ごとの中核業務やその時々のトレンド、指定管理者制度の活用、近年の様々な技術革新の進展によるAIやRPA（ロボットによる業務自動化）の活用といったことも考慮し、地域の実情をより反映させるため、今後、説明変数の更なる見直し・検討が必要である。

また、各団体が統計データを更新して経年比較がしやすいように、説明変数については、基本的に毎年更新されるものを選択するなど工夫する必要がある。

おわりに

本研究会では、各地方公共団体が適正な定員管理の取組を様々な角度から検討できるよう、「定員モデル」「定員回帰指標」「類似団体別職員数の状況」といった参考指標について情報提供し、活用を促してきました。

しかしながら、アンケート調査の結果を見ると、参考指標に対する正しい理解や活用が進んでいない状況にあります。

参考指標は地方公共団体の定員の“あるべき水準”を示したのではなく、定員の現状を客観的に示したものです。他団体との比較を通して、自らの定員管理の長短を把握する“気づき”のための指標として、定員管理に役立てていただくことを目的に、情報提供を行ってきたところです。

したがって、各地方公共団体が参考指標を活用するにあたっては、人口減少や少子高齢化の進展、行政需要の多様化など社会情勢の変化に対応しながら、効率的で質の高い行政を実現するため、地域の実情を踏まえた行政サービスとそれに必要な職員数のバランスについて自ら考え、職員配置を検討していくことが重要です。

各地方公共団体におかれましては、今後とも住民の理解を得ながら、主体的かつ適正な定員管理の一助として、本報告書をはじめ参考指標をご活用いただくよう期待しています。

令和2年3月

地方公共団体定員管理研究会

座長 西村 美香

地方公共団体定員管理研究会構成員名簿

敬称略

座 長	西村 美香（成蹊大学法学部教授）
委 員	浅羽 隆史（成蹊大学法学部教授）
〃	阿部 正浩（中央大学経済学部教授）
〃	宍戸 邦久（新潟大学経済学部教授）
〃	原田 久（立教大学法学部教授）
オブザーバー	清水 雅之（埼玉県企画財政部改革推進課長）
	中澤 雅人（新潟県上越市総務管理部人事課長）
	初田 秀樹（静岡市総務局総務課長）
	山岸 正幸（群馬県みなかみ町総務課長）

（役職名は就任時点）

令和元年度地方公共団体定員管理研究会 審議経過

第1回 令和元年9月5日（木）

- ・ 地方公共団体の職員数の推移、定員管理の参考指標について
- ・ 地方公共団体における定員管理の取組（埼玉県、静岡市）
- ・ 地方公共団体における参考指標等活用状況・ニーズの把握について

第2回 令和元年11月28日（木）

- ・ 定員管理の参考指標活用状況調査等の結果報告
- ・ 地方公共団体における定員管理の取組
（新潟県上越市、高知県、福井県）

第3回 令和2年2月5日（水）

- ・ 平成31年地方公共団体定員管理調査結果について
- ・ 地方公共団体における定員管理の取組（群馬県みなかみ町）
- ・ 定員管理の参考指標活用状況調査等（アンケート）の
団体へのフィードバックについて
- ・ 報告書（骨子案）について

第4回 令和2年2月21日（金）

- ・ 報告書案について

参考資料（総務省ホームページ掲載URL）

○総務省ホームページ掲載URL（開催要綱、配布資料、議事要旨）

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/teiin_kanri_r01/index.html

○総務省ホームページから検索

トップ画面→組織案内→研究会等→令和元年度地方公共団体定員管理研究会

【参考指標の分析方法等】

- ①定員モデル
- ②定員回帰指標
- ③「類似団体別職員数の状況」

①定員モデル

○定員モデルは、計算式が入力済みのエクセルファイルを提供しています。
定員モデルの操作方法については次の通りです。

第10次定員モデルの例(一般市)

←団体名を入力すると、以下の表の数値は自動計算されます。

部門	試算式	説明変数	計算数値							
			数値	単位	個別計算結果	試算職員数	H30実職員数	差引	乖離率	
議会・総務	Y=20.921					20.9	#N/A	#N/A		
	0.000895	X1	住民基本台帳世帯数	#N/A	世帯	#N/A				
	0.002469	X2	第1次産業就業者数	#N/A	人	#N/A				
	0.015455	X3	総面積	#N/A	km ²	#N/A				
	0.032345	X4	可住地面積	#N/A	km ²	#N/A				
0.000003	X5	標準財政規模	#N/A	千円	#N/A					
税務	Y=4.523					4.5	#N/A	#N/A		
	0.000478	X1	住民基本台帳世帯数	#N/A	世帯	#N/A				
	0.016769	X2	可住地面積	#N/A	km ²	#N/A				
	0.001465	X3	事業所数	#N/A	所	#N/A				
	0.000102	X4	軽自動車数	#N/A	台	#N/A				
0.00013	X5	固定資産税納税義務	#N/A	人	#N/A					

左上の入力欄に団体名を入力します。
(他団体の名前を入力しても結構です)

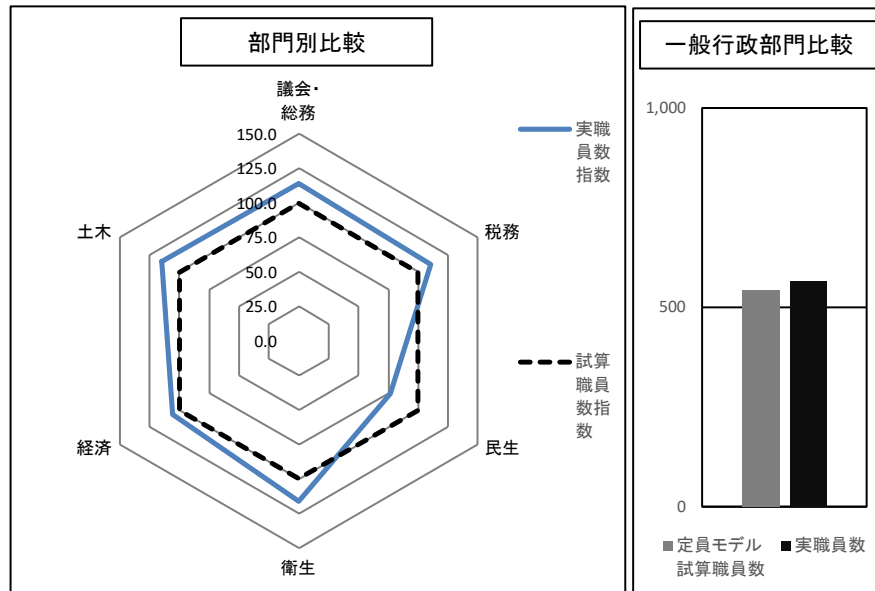
第10次定員モデルの例(一般市)

←団体名を入力すると、以下の表の数値は自動計算されます。

部門	試算式	説明変数	計算数値							
			数値	単位	個別計算結果	試算職員数	H30実職員数	差引	乖離率	
議会・総務	Y=20.921					20.9	155	177	22	14.2
	0.000895	X1	住民基本台帳世帯数	50,020	世帯	44.8				
	0.002469	X2	第1次産業就業者数	1,321	人	3.3				
	0.015455	X3	総面積	274.45	km ²	4.2				
	0.032345	X4	可住地面積	78.10	km ²	2.5				
0.000003	X5	標準財政規模	26,403,053	千円	79.2					
税務	Y=4.523					4.5	48	53	5	10.4
	0.000478	X1	住民基本台帳世帯数	50,020	世帯	23.9				
	0.016769	X2	可住地面積	78.10	km ²	1.3				
	0.001465	X3	事業所数	5,837	所	8.6				
	0.000102	X4	軽自動車数	39,097	台	4.0				
0.00013	X5	固定資産税納税義務者数(土地)	46,988	人	6.1					

団体の各種統計データ(数値)と、試算職員数、実職員数、差引が自動的に反映されます。

同時に、試算職員数と実職員数の比較が、視覚的にわかりやすい表とレーダーチャートで表示されます。



(単位:人)

部門	定員モデル 試算職員数	実職員数	実職員数 指数
議会・総務	155	177	114.2
税務	48	53	110.4
民生	129	99	76.7
衛生	68	79	116.2
経済	49	52	106.1
土木	94	108	114.9
一般行政部門 合計	543	568	104.6

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)

分析のしかた

試算職員数と実職員数の差引、乖離状況を把握し、その要因を職員配置の状況（例：税の徴収体制の強化、住民の利便性の向上のための窓口体制の強化など）と関連付けて分析します。

定員モデルを活用し、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を検討することが重要です。

②定員回帰指標

道府県（平成 28 年度改定）

自団体の人口（千人単位）と面積（km²単位）を当てはめて計算した結果が、試算職員数（人）です。

一般行政

人口 170 万未満	1.04	×	人口 (千人)	+	0.08	×	面積 (km ²)	+	1,880
170~500 万人	0.55	×	人口 (千人)	+	0.08	×	面積 (km ²)	+	2,790
170~500 万人 (指定都市あり)	0.55	×	人口 (千人)	+	0.08	×	面積 (km ²)	+	2,690
人口 500 万以上	0.23	×	人口 (千人)	+	0.08	×	面積 (km ²)	+	5,200

普通会計

人口 170 万未満	9.9	×	人口 (千人)	+	0.24	×	面積 (km ²)	+	3,300
170~500 万人	7.8	×	人口 (千人)	+	0.24	×	面積 (km ²)	+	6,600
170~500 万人 (指定都市あり)	7.8	×	人口 (千人)	+	0.24	×	面積 (km ²)	+	6,500
人口 500 万以上	7.2	×	人口 (千人)	+	0.24	×	面積 (km ²)	+	12,400

指定都市（平成 29 年度改定）

一般行政	4.4	×	人口 (千人)	+	0.15	×	面積 (km ²)	+	-10
普通会計	10.4	×	人口 (千人)	+	0.2	×	面積 (km ²)	+	360

中核市（平成 29 年度改定）

一般行政	3.7	×	人口 (千人)	+	0.17	×	面積 (km ²)	+	230
普通会計	5.2	×	人口 (千人)	+	0.17	×	面積 (km ²)	+	300

施行時特例市（平成 29 年度改定）

一般行政	3.9	×	人口 (千人)	+	0.53	×	面積 (km ²)	+	10
普通会計	5.5	×	人口 (千人)	+	0.47	×	面積 (km ²)	+	60

一般市（平成 30 年度改定）

一般行政	4.0	×	人口 (千人)	+	0.22	×	面積 (km ²)	+	60
普通会計	5.7	×	人口 (千人)	+	0.33	×	面積 (km ²)	+	80

特別区（平成 30 年度改定）

一般行政	4.2	×	人口 (千人)	+	640
普通会計	4.6	×	人口 (千人)	+	760

町村（平成 30 年度改定）

一般行政	4.5	×	人口 (千人)	+	0.08	×	面積 (km ²)	+	40
普通会計	6.7	×	人口 (千人)	+	0.12	×	面積 (km ²)	+	40

分析のしかた

使いやすさを重視した簡素な指標であり、人口と面積から算出される平均的な職員数の規模感をつかむことができます。

住民等への説明資料に活用したり、現状分析のきっかけとなる第1次チェックツールとして活用したりすることができます。

③ 「類似団体別職員数の状況」

○毎年、地方公共団体定員管理調査の結果を踏まえて、「類似団体別職員数の状況」という冊子を提供しています。
(総務省ホームページにも掲載)

○冊子内に、類似団体別の職員数を簡単に比較できる「大部門以上 定員管理診断表」と「中・小部門 定員管理診断表」が掲載されており、これについては毎年エクセルデータを提供しています。

○「大部門以上 定員管理診断表」と「中・小部門 定員管理診断表」の使い方は次の通りです。

大部門以上 定員管理診断表		平成30年1月1日現在 住民基本台帳人口 人		類型		団体コード		都道府県名		市区町村名	
		職員数の増減						単純値及び修正値より算出した職員数との比較			
大部門	29.4.1	30.4.1	増減	31.4.1	増減	単純値による比較			修正値による比較		
	現在 職員数	現在 職員数		現在 職員数		単純値 × $\frac{\text{住基人口}}{10,000}$	超過数	超過率	修正値 × $\frac{\text{住基人口}}{10,000}$	超過数	超過率
	A	B	B-A	C	C-B	D	E(B-D)	E/B×100	F	G(B-F)	G/B×100
	人	人	人	人	人	人	人	%	人	人	%
議 会											
総務・企画											
税 務											
民 生											
衛 生											
労働											
農 林 水 産											
商 工											
土 木											
一般行政計											
教 育											
消 防											
普通会計計											

手順①
「大部門以上 定員管理診断表」に、団体コードを入力します。
(団体コードはファイルの別シートに一覧が添付されています)

大部門以上 定員管理診断表						平成30年1月1日現在 住民基本台帳人口 ○○人			類 型	団体コード	都道府県名	市区町村名
						指定都市			000000	○○県	○○市	
大 部 門	職員数の増減					単純値及び修正値により算出した職員数との比較						
	29.4.1		30.4.1		増 減	単純値による比較			修正値による比較			
	現 在	現 在	現 在	現 在		単純値	超過数	超過率	修正値	超過数	超過率	
職員数	職員数	職員数	職員数	職員数	住基人口 10,000	超過数	超過率	住基人口 10,000	超過数	超過率		
	A	B	B-A	C	C-B	D	E(B-D)	E/B×100	F	G(B-F)	G/B×100	
	人	人	人	人	人	人	人	%	人	人	%	
総 会	38	37	▲1	▲37	47	▲10	▲27.0	631	▲594	▲1,605.4		
総務・企画	1,468	1,489	21	▲89	1,790	▲301	▲20.2	1,159	330	22.2		
税 務	687	686	▲1	▲686	660	26	3.8	428	258	37.6		
民 生	2,260	2,269	9	▲2,269	2,700	▲431	▲19.0	2,147	122	5.4		
衛 生	1,478	1,457	▲21	▲1,457	1,796	▲339	▲23.3	1,622	▲165	▲11.3		
労 働	15	15		▲15	12	3	20.0	2	13	86.7		
農 林 水 産	41	41		▲41	125	▲84	▲204.9	39	2	4.9		

手順②

「大部門以上 定員管理診断表」と「中・小部門 定員管理診断表」の両方に、過去2年分のデータが、自動的に反映されます。

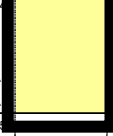
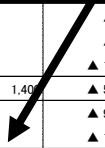
中・小部門 定員管理診断表				平成30年1月1日現在 住民基本台帳人口 ○○人			類 型	団体コード	都道府県名	市区町村名
				指定都市			000000	○○県	○○市	
大 部 門	中 部 門	小 部 門	29.4.1	30.4.1	増 減	31.4.1	増 減	修正値× 住基人口 10,000	超 過 数	
			現 在 職員数	現 在 職員数		現 在 職員数				
			A	B	B-A	C	C-B	D	B-D	
議会	議会		38	37	▲1		▲37	631	▲594	
総務・企画	総務一般	総務一般	509	511	2	500	▲11	55	456	
		会計出納	57	57		50	▲7	78	▲21	
		管財	75	81	6	80	▲1	12	69	
		職員研修所	9	9		10	1	76	▲67	
		行政委員会	97	97		100	3	141	▲44	
	企画開発		91	99	8		▲99	291	▲192	
	住民関連	住民関連一般	110	111	1	100	▲11	51	60	
		防災	15	15		20	5	121	▲106	
		広報広聴	85	85		90	5	324	▲239	
	その他									

手順③

「中・小部門 定員管理診断表」の今年の欄に職員数を入力します。すると、「大部門以上 定員管理診断表」も連動して職員数が反映されます。

大部門以上 定員管理診断表		平成30年1月1日現在 住民基本台帳人口 ○○人			類型	団体コード	都道府県名	市区町村名			
					指定都市	000000	○○県	○○市			
大部門	職員数の増減					単純値及び修正値により算出した職員数との比較					
	29.4.1	30.4.1	増減	31.4.1	増減	単純値による比較			修正値による比較		
	現在 職員数	現在 職員数		現在 職員数		単純値 住基人口 10,000	超過数	超過率	修正値 住基人口 10,000	超過数	超過率
議 会	38				▲ 41	125	▲ 84	▲ 204.9	39	2	4.9
総務・企画	1,468				▲ 95	172	▲ 77	▲ 81.1	668	▲ 573	▲ 603.2
税務	687				▲ 1,240	1,494	▲ 254	▲ 20.5	596	644	51.9
民生	2,260				▲ 5,929	8,795	▲ 1,466	▲ 20.0	7,292	37	0.5
衛生	1,478			1,400	▲ 9,911	10,084	▲ 173	▲ 1.7	4,433	5,478	55.3
労働	15				▲ 1,820	2,050	▲ 230	▲ 12.6	2,050	▲ 230	▲ 12.6
農林水産	41	41			▲ 17,660	20,929	▲ 1,869	▲ 9.8	13,775	5,285	27.7
商工	90	95	5		▲ 1,159						
土木	1,241	1,240	▲ 1		▲ 630						
一般行政計	7,318	7,329	▲ 11		▲ 503						
教育	9,789	9,911	▲ 122		▲ 598						
消防	1,842	1,820	▲ 22		▲ 600						
普通会計	18,949	19,060	▲ 111		▲ 607						
病院	1,205	1,159	▲ 46		▲ 3,490						
水道	628	630	▲ 2								
下水道	501	503	▲ 2								
交通	600	598	▲ 2								
その他	607	600	▲ 7								
公営企業等会計	3,541	3,490	▲ 51								

手順④
「大部門以上 定員管理診断表」の公営企業等会計の欄に職員数を入力して完成です。



(注) F欄には、様式2のD欄の数値を大部門ごとに合計した数値を記入して「一般行政計」及び「普通会計」を算出すること。

分析のしかた

人口と産業構造により区分された類似団体における、平均的な職員数を算出できます。
大部門・小部門ごとに、同規模団体との細かい比較・分析をすることができます。

【Q&A】

～参考指標についてよくある質問～

(1) 定員モデルとは。

- 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ごとの職員数と、その職員数と相関関係が強い説明変数（各種統計データ）を用いて、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試算職員数を部門別に算出できる参考指標です。
- 説明変数となる各種統計データについては、その部門の中核的業務やその時々トレンドを反映し、インターネット等で広く公開されているものを30～40程度収集しています。例えば、道府県の衛生部門については、説明変数として「保健所設置市以外の人口」「保健所設置市以外の人口増加数」「総面積」「病院数（病院・診療所・歯科診療所）」を採用しており、これらを計算式に当てはめることで、それぞれの団体における平均的な試算職員数を求めることとなります。
- そのため定員モデルは、各種統計データの変動等に伴い、概ね3年ごとに改定を行ってきており、最新の第10次定員モデルについては、平成28～30年度に改定を行ったところです。
- 第10次定員モデルでは、民間委託等による影響を反映した定員モデル式を検討しました。特に、一般市・町村の衛生部門において民間委託の状況をより反映させるため、従来の「ごみ収集量」「直営ごみ収集量」に加え、「可燃ごみ収集委託率」を説明変数候補としました。しかしながら、多重回帰分析の過程で、民間委託の状況を反映させる最終的な説明変数としては、「ごみ収集量」「直営ごみ収集量」が採用されました。
また、各団体における活用を促すため、定員モデルの計算式とレーダーチャートについて、エクセルファイルでのデータ提供を行いました。
- 一定程度詳細に、団体の特殊事情を反映させた試算職員数を算出できます。大部門ごとに試算職員数と実職員数を比較し、職員配置を検討する際の“気づき”のための参考として活用することが考えられます。

(2) 定員回帰指標とは。

- 定員回帰指標とは、人口と面積の2つの要素だけを説明変数として、定員モデルと同様に多重回帰分析により平均的な職員数を求めようとする参考指標です。
- 団体から、定員モデルよりも簡素でわかりやすい指標の作成を求める要望が寄せられていたことから、人口・面積という2つの客観的な指標だけを使用して、平成20年度から情報提供を開始しました。
- 人口・面積を選択した理由は、人口・面積が行政サービスの決定要因として一義的に重要であり、また、住民にとっても、行政需要との関連を実感しやすいためです。
- 職員数の全体像をチェックするための指標であることから、「一般行政部門」と、教育、警察、消防部門を含めた「普通会計部門」を対象としており、いずれの部門も、一部事務組合の当該団体相当職員数が含まれている。
- 使いやすさを最重視した簡素な指標であり、人口と面積から算出される平均的な職員数の規模感をつかむことができるため、住民等への説明資料に活用したり、実職員数と試算職員数を比較してどのくらいの乖離があるのか、現状分析のきっかけとなる第1次チェックツールとして活用したりすることが考えられます。

(3) 「類似団体別職員数の状況」とは。

- 「類似団体別職員数の状況」とは、全市区町村を対象として、人口と産業構造を基準に類型区分し、各類型に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、人口1万当たりの職員数の平均値を算出することで、類似団体との職員数を比較する参考指標です。
- 市区町村については、普通会計部門、一般行政部門を対象として、大部門・小部門ごとに比較分析することが可能です。なお、道府県については人口10万当たりの普通会計職員数について情報提供しています。
- 人口と産業構造以外の特殊事情が考慮されず、各類型の平均値であるため団体によっては試算職員数が実態と大きく乖離することもあります。が、人口が同規模の団体を平均して比較しているため、わかりやすい指標となっています。

(4) 各参考指標の試算職員数は、“正しい”職員数なのか。

- 参考指標による試算職員数は、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ものであり、各団体における“あるべき水準”としての“正しい”職員数ではなく、実職員数を試算職員数に近づけなければならないというものではありません。
- 参考指標は、あくまでも職員数の現状を客観的に示したものであり、各団体において地域の実情を踏まえた必要な職員配置や、部門ごとの職員配置を検討する際の、“気づき”のための参考として活用してもらうことを目的として、情報提供しているものです。
- そのため、各団体において、地域の特性や地域住民のニーズ、業務の違いを考慮し、地域の実情に応じて、試算職員数を上回る（又は下回る）職員を配置することは、十分にあり得ることです。
- その場合には、自団体における試算職員数と実職員数の乖離状況を把握し、その要因を自団体の職員配置の特徴（例：税の徴収体制の強化、住民の利便性向上のため窓口体制強化）と関連付けて分析することで、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を検討することが重要です。

(5) 各参考指標の試算職員数について、どの職員数が正しいのか。

- 参考指標である定員モデル、定員回帰指標、「類似団体別職員数の状況」については、算出手法や説明変数、対象団体区分が異なることから、試算職員数がそれぞれ大きく乖離する場合があります。
- 参考指標にはそれぞれ特性、メリット・デメリットがあり、どれかひとつの試算職員数が正しく、他は間違っているというものではありません。また、すべての参考指標を必ず使用しなければならないというものでもありません。
- 各団体においては、参考指標の特性を考慮し、用途に応じて使い分けるなどの対応が考えられます。

(6) 定員モデルに、団体個別の特殊事情を反映できないのか。

- 定員モデルは、職員数と相関関係が高い説明変数（各種統計データ）を選別し、多重回帰分析により平均的な職員数を試算しているため、団体の様々な特殊事情（例：重点施策として職員を増員している、山間部・離島等の地理的特性がある、業務の民間委託を推進しているなど）を網羅的に考慮できるものではありません。
- 第10次定員モデルの改定では、民間委託等をより反映させる説明変数の検討も行いました。民間委託等の状況は団体によって様々であることから、一般的に民間委託が行われていると考えられる「可燃ごみ収集委託率」を説明変数候補に加えることとしましたが、多重回帰分析の過程で、最終的な説明変数とはなりませんでした。
- また、定員モデルの試算職員数は、その団体の職員数の“あるべき水準”ではないことから、すべての行政需要や特殊事情を反映して算出するべきものではなく、あくまで団体における定員管理のための参考値となります。
- そのため、特殊事情が反映されていないから定員モデルを活用しないのではなく、試算職員数と実職員数とに乖離が発生する場合、それが定員モデルで考慮されない特殊事情の影響なのか、その特殊事情の影響は試算職員数と比べてどの程度のものなのか等を分析し、定員モデルを定員見直しのきっかけのツールとして活用することが考えられます。

(7) 定員モデルについて、「類似団体別職員数の状況」同様、同規模の団体との比較はできないのか。

- 平成28～30年度に改定した第10次定員モデルについては、団体における活用を促すため、エクセルファイルによる計算式とレーダーチャート、全団体の説明変数を提供することとしました。
- 道府県、指定都市については、説明変数と試算職員数について、全団体入力済みのエクセルファイルを提供しています。また、中核市、施行時特例市、一般市、町村については、団体名を入力することで、その団体における試算職員数が自動的に算出される計算式入りのエクセルファイルを提供しています。これにより、第10次モデルで同規模の団体における試算職員数についても、各団体で比較することができます。
- これらのエクセルファイルを活用し、同規模団体との比較・分析を行うなど、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を検討することが重要です。

**(8) 定員モデルの試算職員数と実職員数とが乖離した場合、
どう対応（説明）すればいいのか。**

- 定員モデルの試算職員数は、あくまで平均的な職員数の参考値を客観的に示したものであり、実職員数との間に乖離が生じることは、一般的にあり得ることであり、乖離があること自体は悪いことではありません。
- しかし、その中でも、乖離が著しく大きい場合には、団体における特殊事情や、地域住民のニーズへの対応、行政サービスの違いなどが影響している可能性が考えられます。
- 例えば、民生部門において試算職員数を大きく上回っていた場合には、その地域に子育て世帯が多く、団体として子育て支援や児童相談所の体制を強化しているといったことなどが考えられます。
- その際に、定員管理調査における過去からの職員数の推移に係るトレンド（近年、保育士や児童相談所等が増加しているなど）を元に、増減要因を説明することも考えられます。
- 団体においては、自団体における試算職員数と実職員数の乖離状況を把握し、その要因を自団体の職員配置の特徴と関連付けて分析することで、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を検討することが重要です。

(9) 定員モデルで将来の職員数を推計することはできるか。

- 定員モデルで使用している職員数や説明変数（各種統計データ）は、あくまで統計データ時点のトレンドであり、今後、そのトレンドがどのように変化するかはわからないため、計算式の性質上、将来推計に使うというのは馴染みません。
- また、人口と職員数は非常に高い相関関係がありますが、人口減少というトレンドがあったとしても、各団体において地域活性化施策の充実を図ったり、高齢化の進展によって行政需要が増加したりといった状況も考えられることから、人口減少によって職員数が単純に減少するとも限らないところです。
- 説明変数に将来の見込データを入力することで、職員数をシミュレーションすること自体は可能ですが、計算式における係数は統計データ時点の数値を基に算出しているため、あくまでも参考値として取り扱うなどの注意が必要です。

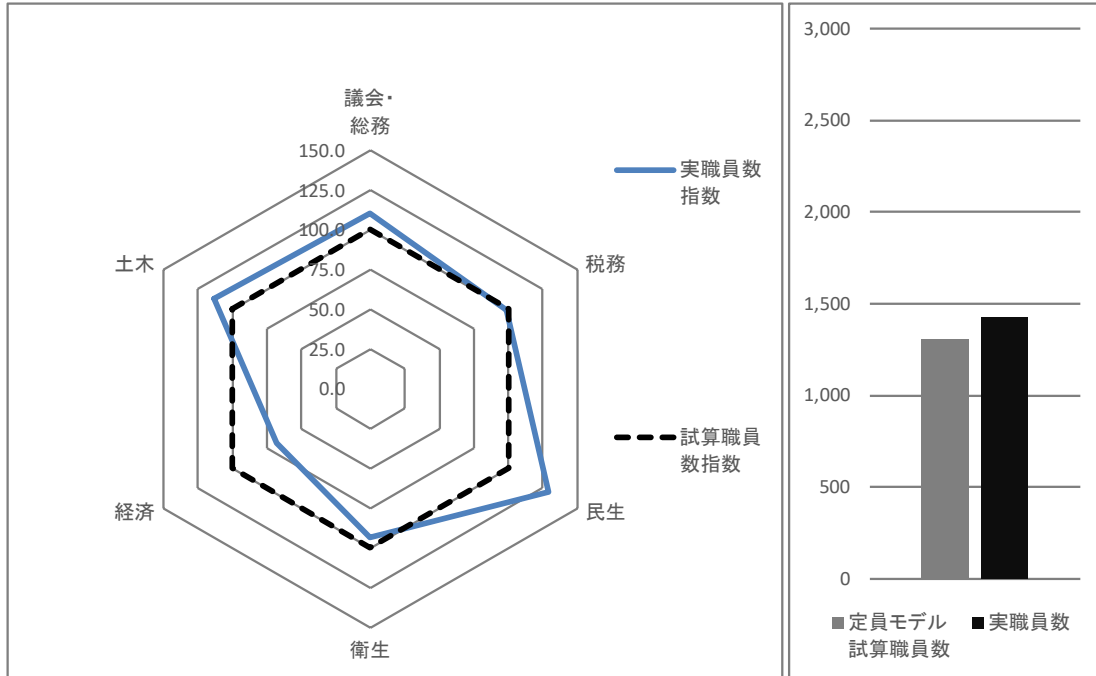
(10) 定員モデルの試算ツール（レーダーチャート）についてどのように活用すればいいのか。

- 平成 28～30 年度に改定した第 10 次定員モデルについては、団体における活用を促すため、エクセルファイルによる計算式と、説明変数について情報提供したところです。
- そのうち、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村の定員モデルについては、部門ごとの試算職員数に対する実職員数の割合を一見して比較できるレーダーチャートを加えて提供しております。
- このレーダーチャートについては、定員モデル試算職員数とそれに対する実職員数との乖離を、部門ごとに可視化することによって理解の一助とするためのもので、実職員数が試算職員数よりも少なくなるべきということではありません。あくまでも各地方公共団体が必要な職員配置を検討する上での、“気づき”のための参考資料となります。
- レーダーチャートは、大部門ごとに試算職員数と実職員数を一見して比較することができるため、例えば、住民説明資料としてホームページに掲載することや、定員管理計画に係る資料として活用することなどが考えられます。なお、その場合にも、実職員数が試算職員数よりも少なくなるべきであるという誤解を与えないように、定員モデルはあくまで平均値であり参考であることを説明する必要があります。
- 各団体においては、定員モデルの活用に併せてこのレーダーチャートも積極的に利用することで、自団体における試算職員数と実職員数の乖離状況を把握し、その要因を自団体の職員配置の特徴と関連付けて分析することで、地域の実情を踏まえた必要な職員配置を検討することが重要です。

定員モデル試算職員数と実職員数の比較

部門別比較

一般行政部門比較



(単位:人)

部門	定員モデル 試算職員数	実職員数	実職員数 指数
議会・総務	337	370	109.8
税務	120	118	98.3
民生	322	416	129.2
衛生	233	218	93.6
経済	75	51	68.0
土木	223	252	113.0
一般行政部門 合計	1,310	1,425	108.8

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)

(11) 定員管理を行う際、参考指標を活用する意義は何か。

- 定員管理とは、行政需要に応えるために必要となる職務や業務量に応じて、地方公共団体において、適宜、必要な職員を配置していくものであり、「職員削減」ありきで取り組むものではありません。
- 行政需要はその時代のトレンドによって変わりゆくものである以上、職員配置も常に一定ではなく、その時々で適切に見直ししていく必要があります。定員管理計画についても、一度策定して終わりではなく、行政需要に応じて、適宜、職員配置の見直しを図っていく必要があります。
- 自団体の現状が果たして適正な職員配置となっているか検討する際に、自団体内部の事情を考慮するだけでなく、他団体と比較することによって、客観的な視点から“気づき”が得られることも考えられます。
- 例えば、定員モデルで部門ごとの職員数を比較したところ、試算職員数に対して実職員数が過大である場合には、他団体と比較して何かしらの特殊事情を抱えているのではないかなど、自団体の職員配置の特徴を改めて認識するためのきっかけとなります。
- 逆に、試算職員数に対して実職員数が過少であり、団体としての特殊事情もない場合には、実職員が不足し、業務の停滞や住民サービスの低下が生じているのではないか、その部門の職員数を増員する必要もあるのではないかなど、職員配置を改めて考え直すきっかけとなります。
- 参考指標は全国的な統計データや職員数データを使用していることから、全国的な行政需要の増減傾向や時代のトレンドを反映させた職員数を試算していると考えられます。客観的な目線から自団体と他団体とを比較することで、職員配置を検討する際の“気づき”を得られるきっかけのツールとして、参考指標が活用できると考えられます。

【事例報告】

～地方公共団体の定員モデル活用事例～

令和元年度に実施した参考指標の活用状況調査（アンケート）において、地方公共団体から「定員モデルの活用方法について具体的な事例を紹介してもらいたい」という意見がありました。

そのため本研究会においては、研究会オブザーバーである地方公共団体（埼玉県、静岡市、新潟県上越市、群馬県みなかみ町）と高知県から、定員モデルの活用方法等の事例報告を行い、その内容を以下のとおり取りまとめましたので、各団体が定員モデルを活用する際の参考となる「事例報告」として情報提供いたします。

埼玉県

自治体データ

- ◆ 人口：6,075,032人（政令指定都市（さいたま市）を除く）
- ◆ 面積：3,797.75 km² ◆ 総職員数：59,710人

人口は、平成31年1月1日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成31年地方公共団体定員管理調査による
平成31年4月1日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

1. 定員管理の位置づけについて

埼玉県行財政改革プログラム（行財政改革を進める上での基本的な方針や取り組むべき事項を定めているもの）の一項目として定員管理計画を盛り込み、定員管理を行っている。

2. 定員管理（計画）のポイントについて

これまで5次にわたるプログラム（平成17年度～平成31年度）を策定し、少ない費用で大きな効果を上げる「費用対効果」を徹底的に追求し、「最小・最強の県庁」を目指してきた。その結果、1,158人の定数削減を行った。

現行の第5次プログラムでは、定員管理について「毎年度、業務改善や事務事業の見直しなどにより定数の1%以上の削減を行い、行政需要の増加に対応するために必要な増員は原則として削減の範囲内で措置し、全国一少ない職員数を維持する。」としている。

平成31年4月時点で、県民1万人あたりの職員数（一般行政部門）は「11.3人」であり、全国最小を維持している。

3. 今後の方針について

これまでどおり事務事業の見直しなどによりスクラップ・アンド・ビルドを徹底する一方で、新たな行政需要への対応が必要となる場合などについては、内容について十分に検討した上で適正な措置を行う。



1 埼玉県の定員管理の概要

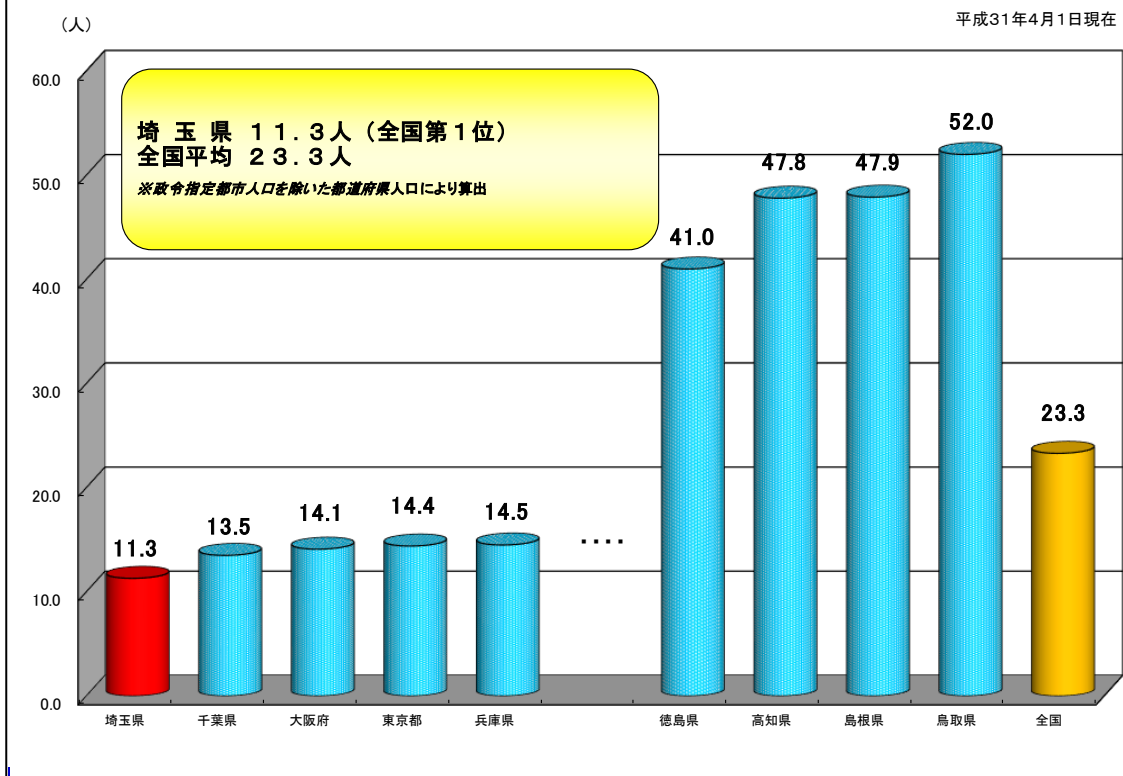
〔行財政改革の取組実績〕 【知事部局の定数 ▲1,158人(H17～H31)】

- 1 行財政改革プログラム(平成17年度～19年度)
 - <計画>360人削減
 - <実績>410人削減 (H17)▲170人 (H18)▲120人 (H19)▲120人
- 2 新行財政改革プログラム(平成20年度～22年度)
 - <計画>500人削減
 - <実績>500人削減 (H20)▲160人 (H21)▲170人 (H22)▲170人
- 3 第三次行財政改革プログラム(平成23年度～25年度)
 - <計画>300人削減
 - <実績>300人削減 (H23)▲170人 (H24)▲85人 (H25)▲45人
- 4 行財政戦略プログラム(平成26年度～28年度)
 - <計画>毎年度、定数の1%以上の削減(増員は原則削減の範囲内で措置)
 - <実績>増減なし
- 5 行財政戦略プログラム(平成29年度～31年度)
 - <計画>毎年度、定数の1%以上の削減(増員は原則削減の範囲内で措置)
 - ※ ただし、国際大会への臨時的対応は除く。
 - <実績>平成29～30年度は増減なし。平成31年度は、児童虐待防止体制の強化やオリンピック・パラリンピックの準備などのため、52人の増員となった。

※ 実績はいずれも他執行機関への事務移管分を除く。

埼玉県 企画財政部 改革推進課

県民1万人当たりの都道府県職員数(一般行政部門)



定員モデル試算職員数との比較

1. 定員モデルの活用方法について

定員モデルによって算出した試算職員数と実職員数を比較し、差が出ている理由を客観的に検証した上で、埼玉県における定員管理のあり方を見直す際に活用している。

2. 定員モデルを用いた比較分析について

定員モデルによる各部門の試算職員数と実職員数を比較すると、ほとんどの部門で実職員数が試算職員数を下回っている。

これは、埼玉県行財政改革プログラムに基づいて定員管理に取り組み、「最小・最強の県庁」を実現するため、埼玉県独自の効率的な執行体制の構築を進めてきた結果であると考えられる。

一方で、「民生部門」及び「商工・労働部門」は実職員数が試算職員数を上回っている。「民生部門」については、児童虐待対応件数が全国的に見ても多いことから、児童相談所の職員を多く配置していることなどが要因として考えられる。また、「商工・労働部門」については、重点施策への対応のため、職員を多く配置している影響が考えられる。

部門	定員モデル 試算職員数 (人)	H31実職員数 (定員管理調査) (人)	定員モデルとの差 (人)	乖離率 (%)	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	1,390	1,298	▲ 92	▲ 6.6%	地域機関における総務事務の集約化など、効率的な執行体制を構築していることが主な要因。
税務	633	564	▲ 69	▲ 10.9%	担当者を固定せず、各税目の毎月の納税率に応じて、納税率が低い場合には職員を多く配置するなど、柔軟に体制を組み直すといった工夫を施しており、少数でも効率的に業務を行える体制を組んでいることが主な要因。
民生	901	1,109	208	23.1%	児童虐待相談件数が他団体と比較して多い状況を踏まえ、児童虐待防止対策を強化している影響が大きい。
衛生	1,375	1,276	▲ 99	▲ 7.2%	病院事業に地方公営企業法を全部適用しており、同事業分の職員数が計上されていない影響が大きい。
商工・労働	445	515	70	15.7%	「先端産業創造プロジェクト」「ウーマノミクスプロジェクト」「働くシニア応援プロジェクト」などの重要施策への対応にあたる職員を多く配置していることが主な要因。
農業	770	746	▲ 24	▲ 3.1%	行財政改革プログラムに基づき、効率的な執行体制を構築した結果であると考えられる。
林業	104	97	▲ 7	▲ 6.7%	
水産	49	13	▲ 36	▲ 73.5%	
土木	1,030	1,008	▲ 22	▲ 2.1%	
建築	244	240	▲ 4	▲ 1.6%	
総合計	6,941	6,866	▲ 75	▲ 1.1%	

静岡市

自治体データ

◆ 人口 : 702,395 人 ◆ 面積 : 1,412 km² ◆ 総職員数 : 8,771 人

人口は、平成 31 年 1 月 1 日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成 31 年地方公共団体定員管理調査による
平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

1. 定員管理の位置づけについて

静岡市では、これまで2次にわたる定員管理計画（平成17～21年度、平成22～26年度）と第1次職員適正配置計画（平成27～30年度）に基づき定員管理を行い、現在は第2次職員適正配置計画（令和元～4年度）に基づき定員管理を行っている。これら定員管理に係る計画は、行財政改革実施計画と連動した計画となっている。

2. 定員管理（計画）のポイントについて

定員管理計画では、第1次計画（平成17～21年度）により420人、第2次計画（平成22～26年度）により165人の減員を行った。

第1次職員適正配置計画（平成27～30年度）では、「増員すべきは増員する、減員すべきは減員する」というシェイプアップの考え方に基づき、各局に割り当てた減員と労務職の退職不補充による減員により生み出した人員を、新たな行政需要や市の重要政策の推進のための増員に充てた。その結果、事務の見直しや労務職の早期退職などにより目標を上回る減員となったが、重要施策の推進や市政の喫緊の課題への対応により目標を上回る増員を行ったため、減員の目標値は達成できなかった。

3. 今後の方針について

第2次職員適正配置計画（令和元～4年度）では、第1次職員適正配置計画で各局区に割り当てた減員がかえって増員要望につながったことや、局区内での職員の流動性を促すほうが増員要望を抑制できると考え、各局区への減員の割当ては行わないこととした。

一方、ICTの進展による業務の効率化や人口減少が見込まれることから、職員の増員は適当ではなく、貴重な経営資源である職員を最大限有効に活用する計画とするため、①市の総合計画の推進、新たな行政需要に対応するための人員を確保する、②働き方改革やICTの活用を併せて推進し組織としての効率性や生産性を高める、③労務職員は原則退職不補充とする、④総人件費に留意しながら適正配置に取り組む、⑤局区内における人員の再配置及び流動性を徹底する、という5つの基本的な考え方のもと、増員119人、減員160人による、41人の減員を見込む。

第2次職員適正配置計画(令和元年度～令和4年度)の策定

1 基本的な考え方

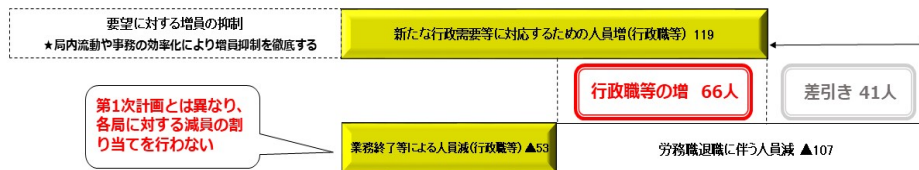
◎ 貴重な経営資源である職員を最大限有効に活用するため、次の考え方の下、職員の適正配置に取り組む。

- ① 3次総後期計画の推進、新たな行政需要に伴う業務の複雑化や高度化、業務量の増大に対応できる人員を確保する。
- ② 将来的にも持続可能な行政運営を図るため、「働き方改革」や「ICTの活用」を併せて進めることで組織としての効率性と生産性を高める。
- ③ 労務職員については、これまで同様、原則として退職不補充とする。
- ④ 本計画を進めるに当たっては、総人件費(ラスパイレース指数の引下げ、給与制度の見直し等を含む)に留意しながら取り組む。

2 本計画における目標の設定

- ① 第1次計画とは異なり、各局に一定数の減員計画の割り当てを行わない。
- ② 新たな行政需要等に対応するための人員(119人)を確保する。
- ③ 業務終了、事務の効率化、会計年度任用職員の活用等により減員(53人)する。
- ④ 以上により新たに行政職等を66人増員する。

【期間中の増減員のイメージ】



3 本計画の着実な推進のための取組

- ① 重要政策の推進や行政需要の拡大に対応する人員の配置
- ② 減員と増員抑制の取組
 - (ア) 継続的な事務の見直しの実施
 - ・ 民間活力導入等の継続的な検討
 - ・ 会計年度任用職員の活用
 - ・ 労務職員の退職不補充
 - (イ) 局内調整の徹底
 - (ウ) 組織機構の見直し
 - (エ) 事務の効率化の取組

4 本計画に関連する取組

- ① 育児休業取得職員の代替配置
- ② 多様な任用・勤務形態の職員の活用
- ③ 障害者雇用の推進

定員モデル試算職員数との比較

1. 定員モデルの活用方法について

第2次職員適正配置計画を検討するに当たり、現状分析のため、特定の分野に職員の偏りがないかを確認するために使用した。

2. 定員モデルを用いた比較分析について

定員モデルの試算職員数と実職員数を比較すると、民生部門で最も差が大きく発生し、実職員数が試算職員数を278人上回る。要因としては、平成27年度から全ての保育所と幼稚園を幼保連携型認定こども園に移行しており、説明変数の一つである公立保育所数が0か所になっていることだと考えられ、例えば説明変数を公立保育所数からこども園数に置き換えが可能であれば、より実態にあった試算職員数が算出され、利用しやすいと考える。

部門	定員モデル 試算職員数 (人)	H31実職員数 (定員管理調査) (人)	定員モデルとの差 (人)	乖離率 (%)	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	686	616	▲ 70	▲ 10.2%	
税務	254	236	▲ 18	▲ 7.1%	
民生	766	1,044	278	36.3%	平成27年度よりすべての保育所（当時45か所）及び幼稚園（当時14か所）を幼保連携型認定こども園（当時56か所）に移行しており、公立保育所が0か所になっているため。
衛生	575	559	▲ 16	▲ 2.8%	
商工・労働	115	135	20	17.4%	
農林水産	122	119	▲ 3	▲ 2.5%	
土木	626	561	▲ 65	▲ 10.4%	
総合計	3,144	3,270	126	4.0%	

新潟県 上越市

自治体データ

◆ 人口：18,692人 ◆ 面積：781.08 km² ◆ 総職員数：227人

人口は、平成31年1月1日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成31年地方公共団体定員管理調査による
平成31年4月1日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

1. 定員管理の位置づけについて

平成17年1月に合併前の上越市と近隣13町村が合併し、現上越市が誕生して以降、定員管理を行政改革に資する主要な取組の一つとして位置付け、平成18年4月に第1次定員適正化計画を策定し、以降、3次にわたり定員適正化計画を策定し、職員数の確保・見直しを進めている。

現行の第3次上越市定員適正化計画（平成27年度～令和4年度）は、平成27年2月に策定し、平成31年2月には、総合計画の後期基本計画及び行革改革推進計画の策定、並びに財政計画の改定にあわせて、これらの計画と一体的な管理・運用を行っている定員適正化計画の改定を行っている。

なお、計画の対象とする正規職員数について、再任用短時間勤務職員及び県等からの派遣（併任）職員についても、市の業務を遂行する上で一定数を確保すべき性質のものであることから、これらの職員を含めて定員管理を行っている。

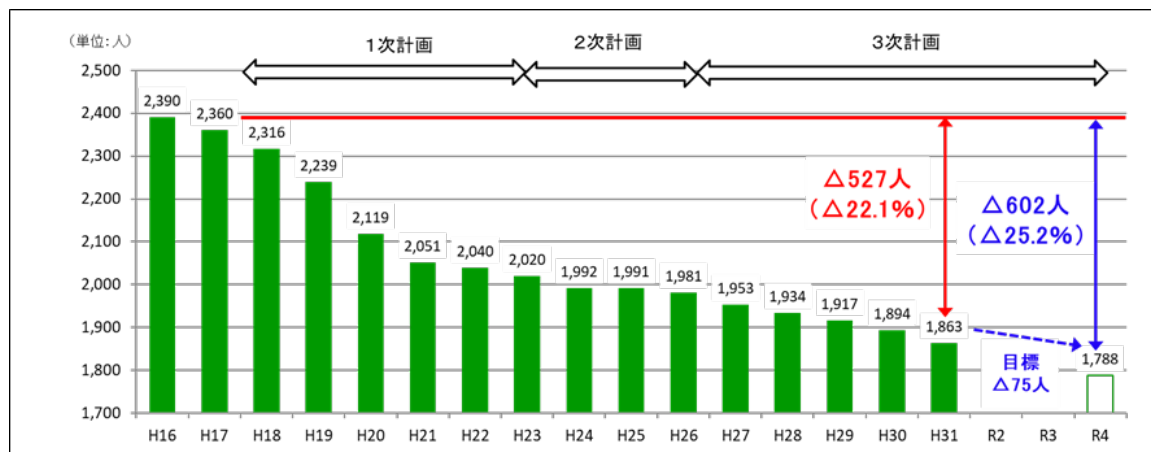
2. 定員管理（計画）のポイントについて

累次の定員適正化計画に掲げている職員数の数値目標について、毎年度、着実に達成しており、その結果、合併時の職員数2,390人に対し、平成31年度は527人減の1,863人となった。また、正規職員の人件費（退職手当を除く）は、合併時の158億円に対し、平成31年度予算ベースで121億円となり、37億円（23.7%）を削減している。

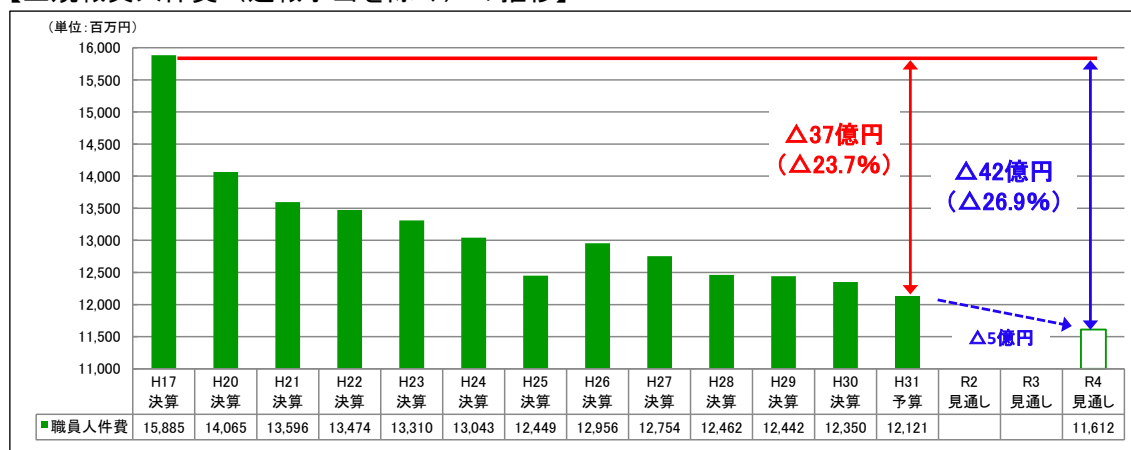
現行計画の最終年度となる令和4年度は、合併時と比較し約4分の3の体制となる1,788人とする数値目標を掲げている。また、正規職員の人件費は、更に5億円を削減し、合併時と比較して42億円（26.9%）の減となる見通しである。

これまでの定員適正化の主な取組としては、組織機構改革による組織・人員のスリム化や情報システムによる業務の効率化を始め、学校給食調理業務の民間委託、保育園の統合・民営化、指定管理者制度への移行、学校用務員の退職不補充などがある。

【正規職員数の推移】



【正規職員人件費（退職手当を除く）の推移】



【定員適正化の主な取組実績】

区分	年度	職員数	主な取組実績
第1次計画	H17.1 ～H22	2,390人 →2,040人 Δ350人	<ul style="list-style-type: none"> ・事務事業の見直し ・組織機構改革(部・課の統廃合など) ・学校用務員・自動車運転手の退職不補充 ・学校給食調理業務の民間委託への移行開始
第2次計画	H23 ～H26	2,040人 →1,981人 Δ59人	<ul style="list-style-type: none"> ・旧町村単位の設置している区総合事務所の体制見直し(産業建設グループ業務の集約、窓口業務の非常勤職員への配置替え) Δ52人 ・学校給食調理業務の民間委託 Δ12人 ・保育園の統廃合、民営化等 Δ11人 ・学校用務員の退職不補充 Δ7人 ・旧上越地域水道用水供給企業団の解散に伴う職員採用 +12人 など
第3次計画 (前期)	H27 ～H30	1,981人 →1,894人 Δ87人	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度等への移行(水族博物館、児童養護施設、科学館、ごみ焼却処理施設等) Δ32人 ・学校給食調理業務の民間委託等 Δ32人 ・保育園の統廃合、民営化等 Δ31人 ・学校用務員の退職不補充 Δ6人 ・診療所の直営化、看護師を正規職員に見直し +7人 など

3. 今後の方針について

第3次上越市定員適正化計画に掲げる基本方針「事業の執行に必要な最小の人員体制の構築」及び「最大の効果を発揮できる組織の構築と人材の育成」に基づき、引き続き定員の適正化に取り組む。

なお、組織の安定性・継続性を確保するためには、毎年度、一定程度の職員数を採用し、年齢構成の平準化を確保する必要がある。例えば、一部の公立保育所の運営を民間委託に移行することをもって、当該年度における保育士の新規採用を一旦止める若しくは急激に減らすことは、将来にわたる安定的な保育サービスの提供に支障をきたすおそれがある。

このため、計画期間中における定員適正化の取組について、計画期間後の令和5年度以降における新規採用者数の調整等による効果の発現も見据えながら、着実に取り組んでいくこととし、定員適正化の効果を総人件費の抑制につなげ、安定的な行財政運営の基盤を整えていく。

定員モデル試算職員数との比較

1. 定員モデルの活用方法について

平成31年2月に改定した第3次上越市定員適正化計画では、定員モデルを用いて現状分析を行い、試算式とともに提供されたレーダーチャートも活用することで、視覚的にわかりやすい内容とした。

計画で掲げている数値目標の達成に向けては、定員モデルを用いた比較分析により部門別の傾向をつかんだ上で、定員モデルの試算職員数を最も超過している民生部門について、重点的に定員適正化の取組を進めることとした。一方、試算職員数を下回っている部門については、これまでの定員適正化の取組が客観的な効果として表れていることを認識することができた。

なお、定員モデルの改定により、第10次モデルでは民生部門の説明変数に公立保育所数が採用されたことにより、民生部門の試算職員数がより実態に近いものに改善されたと捉えている。このため、第10次モデルを活用して、民営化により公立保育所が減少する場合のシミュレーションを行うことで、民営化の進捗に応じた将来的な試算職員数を算出することができた。

【定員適正化計画への掲載】

(2) 定員モデル(施行時特例市)による比較

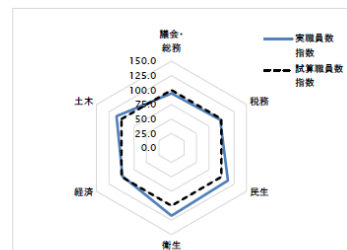
定員モデルは、地方公共団体定員管理研究会(事務局:総務省)が平成30年3月に改定した指標であり、地方公共団体の一般行政部門を細分化した部門別の職員数と、その職員数に最も相関関係のある行政需要に関連する統計数値を基に、部門ごとの試算職員数を求めるものです。

この試算によると、当市の職員数は、一般行政部門の全体では試算職員数を63人上回る状況にあります。また、これを部門別に見ると、民生部門の58人を始め、衛生部門と土木部門の合計で92人が試算職員数を上回っています。これは、42の公立保育園(地域保育園を含む。)や5つの公立診療所の運営、道路や下水道等の各種インフラや施設の整備及び維持管理など、広大な市域において、行政サービスを確保・充実させていることが主な要因と考えられます。一方、議会・総務などの部門では、試算職員数を29人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化など、人人体制の効率化・スリム化に資する取組を進めてきたことによるものと考えられます。

【定員モデルによる比較(平成30年度)】

部門	定員モデル 試算職員数	実職員数	差引	実職員数 指数
議会・総務	428	404	▲24	94.4
税務	75	73	▲2	97.3
民生	452	510	58	112.8
衛生	110	129	19	117.3
経済	158	155	▲3	98.1
土木	151	166	15	109.9
一般行政部門 計	1,374	1,437	63	104.6

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)



11

【定員モデルによるシミュレーション】

部門	試算職員数	H31実職員数	差引	R4実職員数 見直し	H31比
議会・総務	428	403	△25	396	△7
税務	75	74	△1	74	0
民生	452	506	54	471	△35
衛生	110	128	18	123	△5
経済	160	154	△6	151	△3
土木	151	152	1	150	△2
計	1,376	1,417	41	1,365	△52

第10次定員モデル試算式

説明変数	計算数値			
	数値	単位	個別計算 結果	試算 職員数
住民基本台帳世帯数	75,007.00	世帯	21.6	452
公立保育所数	41.00	所	139.6	
総面積	973.81	km ²	451.6	
			-160.6	

5園の委託後(シミュレーション)

説明変数	計算数値				減員 効果
	数値	単位	個別計算 結果	試算 職員数	
住民基本台帳世帯数	75,007.00	世帯	21.6	397	△55
公立保育所数	36.00	所	139.6		
総面積	973.81	km ²	396.5		
			-160.6		

※ 民生部門は、令和4年度までに35人程度の減を見込んでいるが、保育所の民営化・統合のシミュレーションを行い、将来的な減員効果が55人となることがわかった。

2. 定員モデルを用いた比較分析について

実職員数が試算職員数を最も上回っている民生部門は、実職員数の約7割を公立保育所に勤務する保育士・調理員が占めており、広い市域できめ細やかな保育サービスを提供するため、小規模な保育所を数多く運営していることが主な要因と考えられる。衛生部門も含めて、民生・衛生部門で実職員数が試算職員数を上回っているのは、福祉、子育て、医療といった健康福祉分野の施策を確保・充実させている当市の特徴が表れている。

なお、実職員数が試算職員数を下回っている議会・総務及び税務部門については、平成17年の合併以降、これまで取り組んできた組織機構のスリム化、業務の集約や情報システムの活用などによる業務効率化の効果によるものと考えられる。

部門	定員モデル 試算職員数 (人)	H31実職員数 (定員管理調査) (人)	定員モデルとの差 (人)	乖離率 (%)	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	428	403	▲ 25	▲ 5.8%	組織機構のスリム化を進めるとともに、合併により広域化した業務の集約、情報システムの活用などにより、業務の効率化を進めてきたため。
税務	75	74	▲ 1	▲ 1.3%	
民生	452	506	54	12.0%	小規模な市立保育園を数多く運営し、広い市域できめ細やかな保育サービスを提供しているほか、子どもの育ちや療育支援を専門的に行うこども発達支援センターを運営するなど、子育て支援の行政サービスを確保・充実させているため。
衛生	110	128	18	16.4%	旧町村単位で設置している13区の総合事務所において、保健師を各区1人以上配置し、生活習慣病や重症化の予防に向けた訪問指導や、各種の専門的な相談対応を行うなど、住民に最も身近な行政機関におけるサービスを確保しているため。
経済	160	154	▲ 6	▲ 3.8%	経済や農林業分野に係る各種団体との連携を図りながら、施策・事業を推進しているため。
土木	151	152	1	0.7%	施行時特例市のうち、第2位となる973km ² の面積を有する中、道路等のインフラや施設の整備及び維持管理、また、豪雪地帯として除雪の体制を確保する必要があるため。
総合計	1,376	1,417	41	3.0%	

群馬県 みなかみ町

自治体データ

◆ 人口：19,037人 ◆ 面積：781.08 km² ◆ 総職員数：227人

人口は、平成31年1月1日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成31年地方公共団体定員管理調査による
平成31年4月1日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

1. 定員管理の位置づけについて

平成17年10月に旧月夜野町・旧水上町・旧新治村の2町1村が合併し、旧3町村で組織していた水上・月夜野・新治衛生施設組合も吸収し、現みなかみ町が誕生した。

行財政改革行動指針（平成19年度～平成27年度）を策定し、定員管理計画の推進に積極的に取り組んできた。現在の定員管理計画については、これを受けて策定を行い取り組んでいる。

2. 定員管理（計画）のポイントについて

同規模の2町1村が対等合併を行ったため、住民の人口に対して、職員数が大幅に超過しているのが現状である。これを是正するため、大胆な行財政改革に取り組んだ。行財政改革行動指針（平成19年度～平成27年度）を策定し、合併時（平成17年10月1日）職員数385名から9年間（平成27年度末）で職員数240名を目標とする大幅な職員削減に取り組んだ。その成果もあり、平成31年度（令和元年度）においては227名（再任用フルタイム6名含む）の職員数になっており、15年間で158名（削減率41.0%）の削減を実施した事となる。

職員配置については、業務の見直しと支所を含めた各所属のあり方の検討をおこない、住民サービスの低下が極端に生じないように、少ない職員で最大の効果が上げられるように職員配置に重点を置き実施してきている。

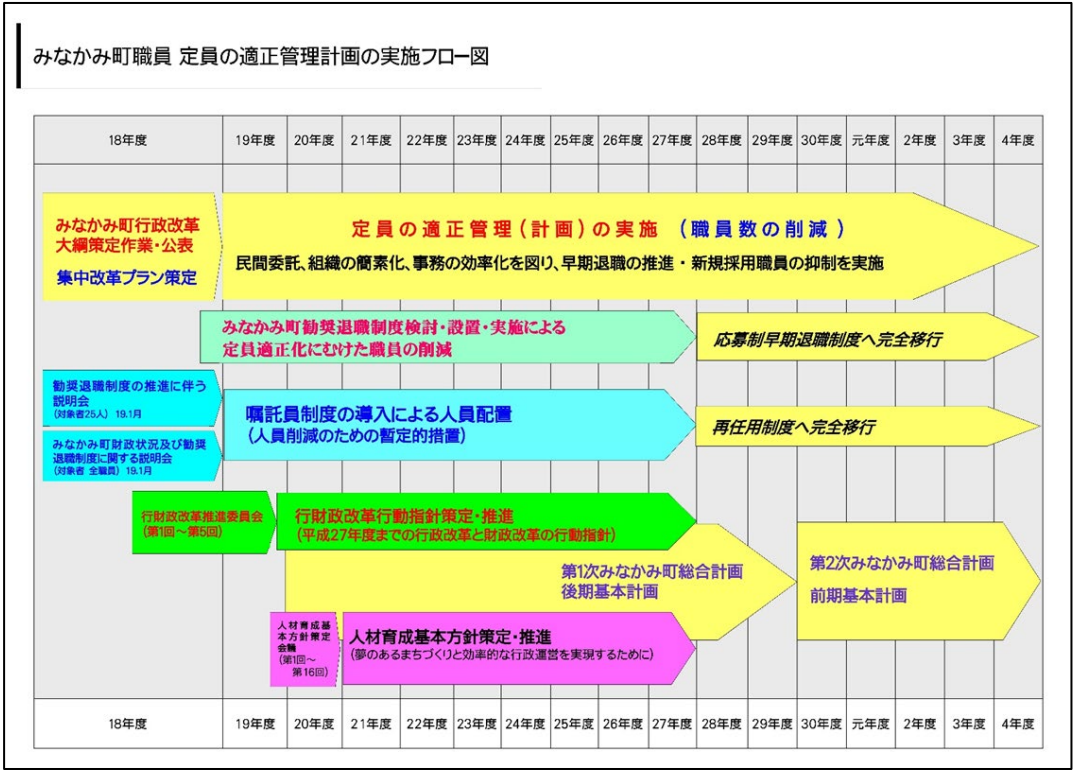
また、みなかみ町の主要産業である観光業を支えるため、インバウンドの施策には特に重点をおいているため、他市町村と比較すると多くの人員を観光部門に充てている。

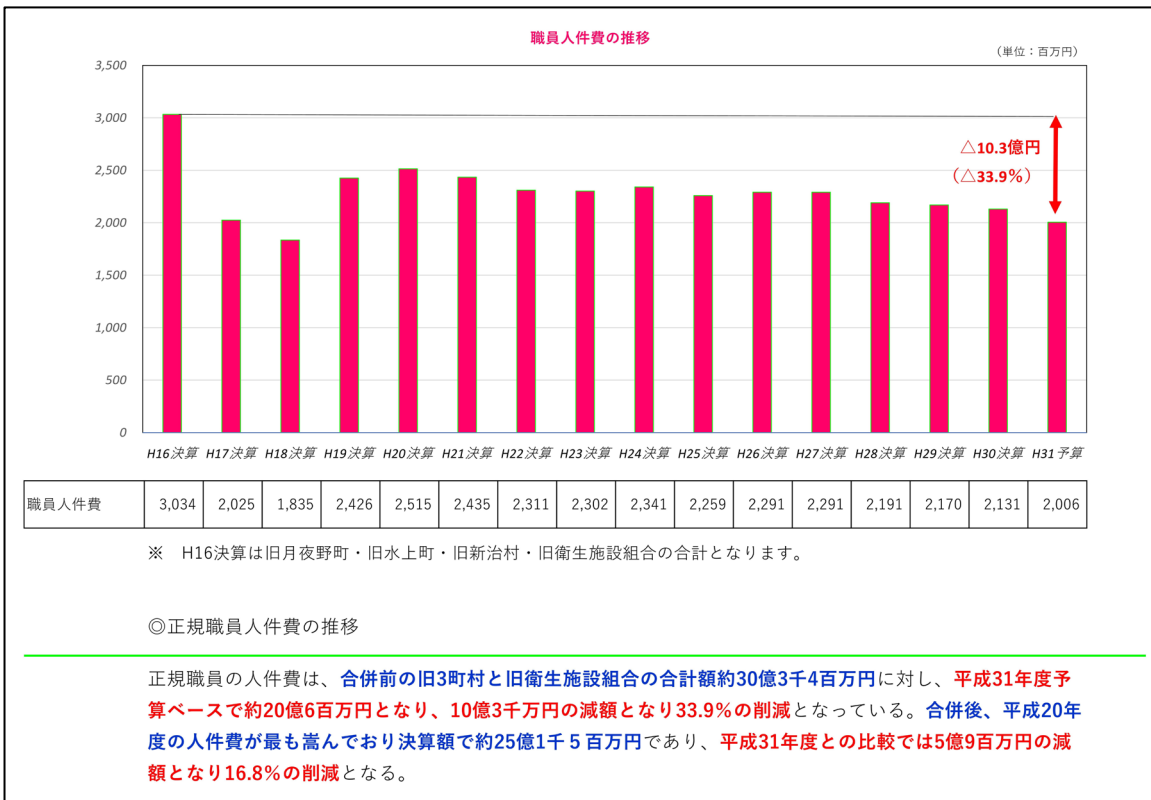
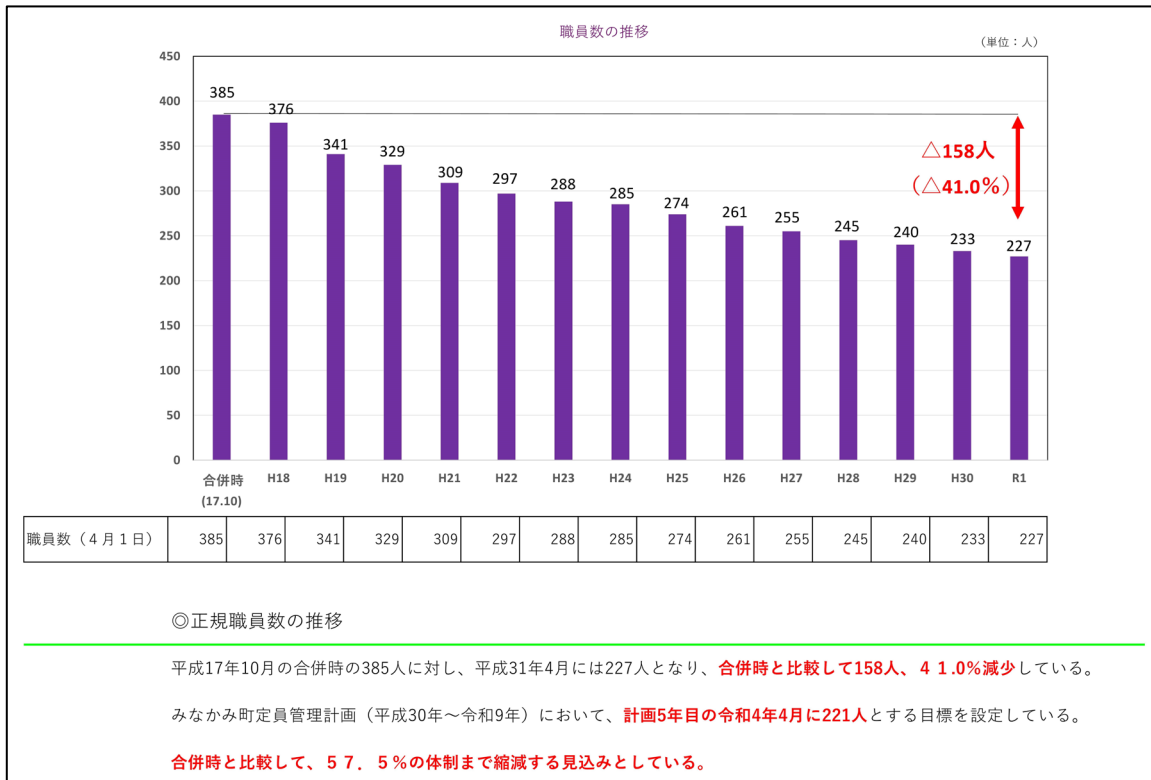
3. 今後の方針について

みなかみ町人材育成基本方針により、『夢のあるまちづくりと効率的な行政運営を実現するため』を旗印として掲げ、人材育成を行うことと同時に、行財政改革行動指針を策定し、合併時から積極的に定員削減に取り組んできた。みなかみ町定員管理計画では、令和4年度には221名（再任用フルタイム10名予定）の職員数としており、引き続き、適正管理に努めていく。

計画を実施していく際には定員モデルに縛られすぎずに、みなかみ町の特性や住民が点在しているなどの要因を考慮し、住民との協働を取り入れながら、定員管理の方向性を定め取り組んでいく。

その際に注意をはらうこととして、みなかみ町の面積は781.08km²、群馬県の面積（6,362km²）の8分の1を占めるという広さを有しており、人口減少が進んでいく中で、点在する住民を対象にした行政運営・様々な行政需要や権限委譲にも対応していかなければならない。今後、それらを踏まえて検討・協議を重ねていくが、職員数の削減については、限界が近くなってきていると感じている。





定員モデル試算職員数との比較

1. 定員モデルの活用方法について

定員モデルの活用については、人口・面積の他、行政の需要などに密接に関係すると考えられる30～40の部門ごとのデータと職員数の関係が反映されているため、全体・大部門別の比較分析を行う際にわかりやすく、内部検討資料として活用している。

定員適正化計画の策定にあたり、職員数の現状分析や課題整理にも活用でき、人事配置の際にも、大部門ごとの配置の総数の目安として利用している。

2. 定員モデルを用いた比較分析について

合併以来、みなかみ町の大きな議題として定員削減に取り組んだ。
 勸奨退職制度を創設し、職員の方の理解・協力を頂きながら、積極的に定員削減に取り組んだ結果として、試算値と比較すると、職員総合計では▲11人となっている。
 乖離が大きい議会・総務部門は、支所業務の見直しや効率的な執行体制の構築を行った事から▲8人となっている。
 現在、マイナンバーカードの普及推進や住民に対しての窓口業務の充実や福祉行政に対してのニーズが増大してきているので、職員の増員を図っていきたいと考えている。このことにより、定員モデルとの乖離は小さくなると思われる。
 また経済部門は、行政主導で観光行政の充実を図り、地域を牽引している側面があるため、試算値と比較すると5人増となっている。これ以上試算値との乖離が大きくならないよう注視しながら進めていきたいと考えている。

部門	定員モデル 試算職員数 (人)	H31実職員数 (定員管理調査) (人)	定員モデルとの差 (人)	乖離率 (%)	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	68	60	▲ 8	▲ 11.8%	支所における総務事務の集約化や業務の見直しなど、効率的な執行体制を構築していることが主な要因である。
税務	13	13	0	0.0%	
民生	26	21	▲ 5	▲ 19.2%	事務の集約化や業務の見直しにより、効率的な執行体制に移行したことが要因である。観光に特化して職員配置を行っている影響を受けている面もある。
衛生	19	15	▲ 4	▲ 21.1%	アウトソーシングを進め、衛生関係職員の人数を減員させてきているため。
経済	31	36	5	16.1%	観光事業や政策に特化して、インバウンド対策などにも重点をおき職員を配置しているため。
土木	17	18	1	5.9%	用地管理業務や住宅政策の集約化を移行中であり、今後、効率的な体制を構築する必要があると考えている。
総合計	174	163	▲ 11	▲ 6.3%	

高知県

自治体データ

◆ 人口 : 717,480 人 ◆ 面積 : 7103.63 km² ◆ 総職員数 : 13,488 人

人口は、平成 31 年 1 月 1 日現在の住民基本台帳人口
面積は、令和元年全国都道府県市区町村別面積調
総職員数は、平成 31 年地方公共団体定員管理調査による
平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数

職員配置の取組、ポイント

1. 定員管理の位置づけについて

本県においては、人口減少や厳しい経済情勢などの本県を取り巻く環境や課題を踏まえ、課題解決先進県を目指して、県庁・県職員が従うべき原理・原則として「県政運営指針」を策定している。同指針の『組織づくり』の項に職員数の記載をしており、当該内容を定員管理の計画として位置付けている。

2. 定員管理（計画）のポイントについて

平成 17 年度以降、5 年ごとに「行政改革プラン」又はそれに相当する指針を策定し、その中で「知事部局における職員数の目標値」を設定することとしており、当該目標値を「定員管理計画」として位置付けてきた。

平成 17 年に策定した「行政改革プラン」では、平成 17 年 3 月に総務省から出された通知「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の策定について」に基づいて、徹底した歳出削減と歳入確保に取り組むなど、財政の健全化に重点化を置いて、徹底した効率化を目指すこととして策定し、平成 17 年度当初の 3,972 人を 3,400 人に削減するとともに、業務の外部委託、給与制度の見直しに取り組んだ。

次の「新行政改革プラン」（平成 22 年策定）では、前プランに引き続いて、財政の健全性を確保するため、組織定数のスリム化を図ることとしながら、他方で、効率化を進める中で、県民生活の向上や県勢浮揚に向けた取組について、アウトカム（事業成果や効果）重視の姿勢に立てていたかという点では課題があったことを踏まえ、喫緊の県政課題に対して行政が積極的に関与や支援をするなど、県勢浮揚の地盤固めをするためのマンパワーも必要との考え方に立ったものとしている。

具体的には、県勢浮揚に向けた取組にはマンパワーが必要となることを踏まえ、職員数の減少について、平成 26 年度までの 5 年間で約 100 名程度を削減することとした。

平成 27 年 4 月に策定した「県政運営指針」では、組織定数のスリム化などの内部的な取組が中心であったこれまでの行政改革プランとは異なり、本県の現状・課題を踏まえた上で、課題解決先進県を目指して、県庁・県職員が従うべき原理・原則として策定し、定員管理については、効率的な組織づくり、財政の健全化という要請に応えながらも、県が積極的に関与することにより、真の県勢浮揚への流れを

確かなものとするため、「3,300人体制の維持」を目標に設定している。

「3,300人体制の維持」を目標に掲げる中で、緊急性の高い分野など業務の状況に応じた職員配置や事業のスクラップ・アンド・ビルドに加え、不要不急の事業の見直し、公社等外郭団体への派遣の見直し、総務事務や旅費事務の集中処理に伴う外部委託へ移行といった業務の外部委託などにより見直し等を行い、適正な人員配置に努めることとしている。

「県政運営指針」では、人口減少や南海トラフ地震対策など困難な課題への対応が急がれ、行政需要が高まっている本県の現状を踏まえると、従来のようなスリム化を進めながらの対応ではなく、官民協働、市町村政との連携・協調による取り組みをしっかりと進めていくことのできる一定のマンパワーの確保が必要であると考えている。

他方で、将来にわたる財政の安定性を図るため、引き続き健全化に向けた努力が必要であることや、これまでの行政改革プランとの継続性を勘案し、平成31年度（令和元年度）までの5年間は、知事部局3,300人体制を継続することとしている。

令和2年度以降の体制は令和元年度に予定している県政運営指針の改定作業の中で検討している。

高知県の行政改革プラン（定数管理計画）について

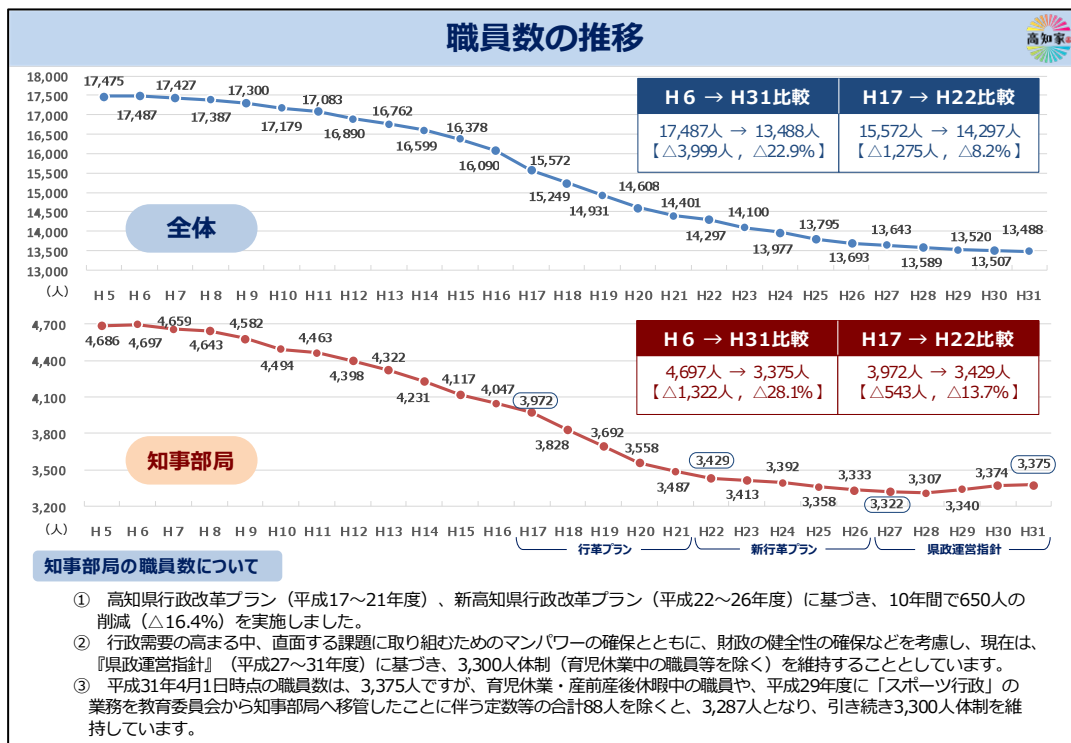


近年の行革プラン等の変遷

本県においては、平成17年度以降、5年ごとに「行政改革プラン」又はそれに相当する指針を策定しており、その中で「知事部局における職員数の目標値」を設定し、当該目標値を「定員管理計画」として位置付け、職員定数管理を行うこととしている。

行革プランの名称	実職員数	目標職員数	プランの考え方等
行政改革プラン (H17.12策定)	3,972人 (H17.4) 実数 ▲543人(3,429)	3,400人 (H22.4)	国の「三位一体の改革」による財政危機を乗り越えるため、徹底した歳出削減と歳入確保に取り組むなど、財政の健全化に重点化を置いて、徹底した効率化を目指す ○ 組織定数のスリム化・適正化、業務の外部委託、給与制度の見直し ○ 県税収入の確保、受益者負担の適正化等 → 年齢構成がいびつに
新行政改革プラン (H22.4策定)	3,429人 (H22.4) 実数 ▲107人(3,322)	3,300人 (H27.4)	前プランに引き続いて切れ目なく財政の健全性を確保するため、組織定数のスリム化を図りつつも、県民生活の向上や県勢浮揚に向けた喫緊の県政課題への対応を優先し、行政が積極的に関与や支援をして、県勢浮揚の地盤固めをすることが必要
県政運営指針 (H27.4策定)	3,322人 (H27.4) 参考 +53人(3,375)	3,300人体制の維持 (R2.4)	本県の現状・課題を踏まえ、課題解決先進県を目指して、県庁・県職員が従うべき原理・原則をメインテーマに策定 効率的な組織づくり、財政の健全化という要請に応えながらも、県が積極的に関与することにより、真の県勢浮揚への流れを確かなものとする必要がある ○ マンパワー確保の観点から、育児休業中の職員等は除外する取扱い

3,375-88※=3,287 ※育児休業・産前産後休暇中の職員等



3. 今後の方針について

業務の見直しや外部委託、効率的な職員配置など、これまでの行政改革の取組により、職員数については全国平均を上回る減少率となっている。

これまでの効率化の取組に加えて、デジタル技術の活用による行政事務の抜本的な効率化を図る取組を進めるとともに、働き方改革など社会的要請にも対応を図る必要があると考えており、これらのことを総合的に勘案しながら、「県政運営指針」（定員管理計画に相当する職員体制を含む）を改定する予定としている。

定員モデル試算職員数との比較

1. 定員モデルの活用方法について

活用内容としては、定員モデルにより算定した職員数と実際の職員数とのその差について、比較する程度に留まっているのが実情である。

(地域の特性や団体の個別事情(県勢浮揚などの政策的な観点に体制を強化している部門の考慮)等まで考慮したモデル試算ではないと考えられるため。)

2. 定員モデルを用いた比較分析について

定員モデルによる試算職員数と実職員数を比較すると、中山間地域の振興、南海トラフ地震対策、観光産業の振興など、県として重点的な取組を行っている部門や、中山間地域が多いという地理的な要因により職員の対応が必要になる業務がある部門において、実職員数が試算職員数を上回っている。引き続き、行政需要や本県が担うべき役割等を踏まえつつ、本県の実情に沿った適正な人員配置に努めていく。

部門	定員モデル 試算職員数 (人)	H31実職員数 (定員管理調査) (人)	定員モデルとの差 (人)	乖離率 (%)	差が発生すると考えられる要因
議会・総務	626	677	51	8.2%	中山間地域の振興や南海トラフ地震対策の抜本強化、人口減少対策(移住促進等)について強化する必要があるため。
税務	108	131	23	21.3%	東西に長い地理的状況を踏まえると、県民サービスの観点から一定の事務所数(5事務所)が必要であるため。
民生	311	338	27	8.7%	児童虐待への対応強化のために児童相談所の体制の充実や地域福祉の拠点施設の整備の強化に取り組んでいるため。
衛生	412	395	▲ 17	▲ 4.1%	
商工・労働	246	286	40	16.3%	県産品の地産外販や輸出振興の推進、IT・コンテンツ産業やIoT推進等の振興、歴史や自然などの地域資源を生かした観光産業の振興の強化に取り組んでいるため。
農業	504	544	40	7.9%	農地や農家が広範に存在しており、県内の農家等を支援するために一定の事務所数(10事務所)が必要であるため。
林業	214	220	6	2.8%	
水産	159	137	▲ 22	▲ 13.8%	
土木	614	651	37	6.0%	東西に長い地理的状況にある中、県民生活に密接に関わる道路などのインフラの維持・整備について迅速に対応するとともに、台風の通過などにより豪雨に見舞われる機会が多く、土砂災害や国土強靱化への対応を行うため、一定の事務所数(15事務所)が必要であるため。
建築	66	57	▲ 9	▲ 13.6%	
総合計	3,260	3,436	176	5.4%	