

# 令和8年度 地方公共団体定員管理研究会（第1回）資料

---

令和8年7月2日（木）

総務省公務員部給与能率推進室

## 目 次

- 1 定員管理の参考指標・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）・・・・・・ 9

### （参考資料）

- 参考 1 地方公共団体における定員管理の現状・・・・・・・・ 17
- 参考 2 各参考指標の概要・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 参考 3 参考指標の活用状況等調査結果（令和 6 年度実施）・・・・ 29
- 参考 4 地方公共団体における定員モデルの活用事例紹介（令和 8  
年 3 月 16 日付更新版）・・・・・・・・・・・・ 36

# **1 定員管理の参考指標**

# 定員管理の参考指標の役割

**地方公共団体の人員配置は行政需要によって決定されるもの**であり、当該行政需要は多様であることから、各団体の職員数を画一的に定めることは困難



参考指標は、類似する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**を示すものではない。

## 参考指標の役割

- ・ 定員管理の状況を**住民にわかりやすく説明できるツール**
- ・ 団体内部において部門ごとや全体での比較など**マクロ・ミクロでの検討が可能なツール**

# 各参考指標の比較

行政内部検討向き  
(詳細に多角的な分析が可能)

住民説明向き  
(簡素でわかりやすい)

|                  | 定員モデル                                                                                                                      | 定員回帰指標                                                                                                | 「類似団体別職員数の状況」                                                                                           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 地方公共団体への提供状況（年度） | S58～H16、H22～H24、H28～H30、R6～R7                                                                                              | H20～H24、H28～H30、R6～R7                                                                                 | S57～                                                                                                    |
| 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            | 大分類（団体区分ごとに細分類）                                                                                                            | －                                                                                                     | 大部門、中部門、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<br>（人口区分数）  | 道府県                                                                                                                        | 道府県                                                                                                   | 道府県（人口10万当たり職員数）                                                                                        |
|                  | 指定都市、中核市及び施行時特例市（※）                                                                                                        | 指定都市、中核市、施行時特例市、特別区                                                                                   | 指定都市、中核市、施行時特例市、特別区                                                                                     |
|                  | 一般市、町村                                                                                                                     | 一般市、町村                                                                                                | 一般市（4）、町村（5）                                                                                            |
|                  | －                                                                                                                          | －                                                                                                     | 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（平均職員数）                                                                          | 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"> <li>部門別の比較分析が可能</li> <li>実職員数の説明度合いが高い（乖離小）</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>簡素な指標</li> <li>指標の意味をつかみやすい</li> <li>権能をそろえた全体比較が可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>簡素な指標</li> <li>指標の意味をつかみやすい</li> <li>小部門別の比較が可能</li> </ul>       |
| デメリット            | <ul style="list-style-type: none"> <li>複雑な指標</li> <li>指標内容の説明が難しい</li> <li>説明変数の選択により複数の回帰方程式が作成可能（1つの式に確定しにくい）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>総数の比較のみ</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>加重平均のため、各区分両端に位置する地方公共団体のブレが大きい</li> <li>一部事務組合等を考慮せず</li> </ul> |
| 作成方法             | エクセルの分析ツールにより試算式を作成                                                                                                        | エクセルの分析ツールにより試算式を作成                                                                                   | 類似団体のグループ分けを行い作成                                                                                        |

（※）令和7年度改定においては、中核市及び施行時特例市を大きくり化した定員モデルを作成

# 地方公共団体定員管理研究会の経緯

| S56年度     | 地方公共団体定員管理研究会 発足                                                                                                                                  |  |                                                                             | <b>③類似団体別職員数の状況</b><br><br>(S57年度)<br>人口と産業構造を基準に類似団体に分類し、人口当たりの平均職員数を算出するものとして、研究会の開催有無にかかわらず、毎年度最新版を団体に提供。<br><br>(H18年度)<br>類似団体区分のグループ区分を大括り化し、簡素化。 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S57年度     | ①定員モデル                                                                                                                                            |  |                                                                             |                                                                                                                                                         |
| S58～H16年度 | (S58～H16年度：第1～8次定員モデル)<br>・団体間で多角的に相互比較し、目標値を設定する趣旨でS58年度から提供開始。<br><br>・一方、団体から計算式が複雑で住民への説明が困難であること、地方分権推進委員会から、人口や面積といった客観的な指標で簡素に説明すべきとの意見あり。 |  | これらの意見を踏まえ・・・                                                               |                                                                                                                                                         |
| H17～19年度  |                                                                                                                                                   |  |                                                                             |                                                                                                                                                         |
| H20～21年度  |                                                                                                                                                   |  |                                                                             |                                                                                                                                                         |
| H22～24年度  | (H22～24年度：第9次定員モデル)<br>部門ごとの分析が可能な指標であるため、内部検討用資料として団体から要望があること、団体自ら様々な観点から判断できるよう複数の参考指標を情報提供することが望ましいとの研究会の意見を踏まえ、改定版を提供。                       |  | ②定員回帰指標<br>(H20～H24年度)<br>人口と面積のみで職員数を試算する簡素でわかりやすい指標であり、住民説明に適するものとして提供開始。 |                                                                                                                                                         |
| H25～27年度  |                                                                                                                                                   |  |                                                                             |                                                                                                                                                         |
| H28～30年度  | (H28～H30年度：第10次定員モデル)<br>計算式データ(エクセル)の改定版を提供するとともに、レーダーチャートの提供を開始。                                                                                |  | (H28～H30年度)<br>第10次定員モデルの提供に併せ、改定版を提供。                                      |                                                                                                                                                         |
| R元～5年度    |                                                                                                                                                   |  |                                                                             |                                                                                                                                                         |
| R6～7年度    | (R6～7年度：第11次定員モデル(道府県、指定都市等分))<br>計算式データ(エクセル)の改定版を提供するとともに、定員モデルの乖離状況グラフの提供を開始。                                                                  |  | (R6～7年度：第11次定員モデル(道府県、指定都市等分))<br>第11次定員モデルの提供に併せ、改定版を提供。                   |                                                                                                                                                         |

# 第10次定員モデルの見直しの概要（平成28～30年度）

## ①民間委託等を反映した定員モデル式の検討

民間委託による影響を検討し、一般市・町村の衛生部門において、「可燃ごみ収集委託率」を説明変数候補に加えることとした。

## ②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。

## ③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。

## ④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）

## ⑤データ提供方法等の見直し（参考2、p.24参照）

地方公共団体に対し、定員モデルの算式とレーダーチャートをエクセルファイルでデータ提供することとした。

# 第11次定員モデルの見直しの概要（令和6～7年度）

## ①定員モデルの改定頻度等【R6～】

定員モデルの活用促進の観点から、事務局において、職員数と各説明変数の統計データを直近の数値に置き換えて回帰分析を行い、最新のデータに基づいて改定した定員モデルを団体に提供することとした。

また、定員モデルの改定及び団体への提供の頻度については、定員モデル提供（※）後、それぞれ3年おきとしつつ、事務局において、各説明変数の係数の変化（統計的有意水準への到達状況等）を毎年確認し、必要に応じて研究会の開催も検討することとした。

（※）定員モデル提供時期…R6：道府県、R7：指定都市、中核市及び施行時特例市、R8：一般市、町村

## ②さらなる活用に向けた情報提供の方法【R6～】

団体が定員モデルを活用する際に、自団体の試算職員数と実職員数の乖離の状況を分析する際の参考資料として、以下2点を定員モデルの提供に併せて情報提供することとした。

### （1）定員モデルの乖離状況グラフ（参考2、p.24参照）

→自団体の乖離率が他団体と比較してどの水準にあるのか把握可能。

### （2）定員モデルと差が発生すると考えられる要因

→団体から聴取した定員モデルと差が発生すると考えられる要因から、自団体の乖離状況の分析の参考とすることが可能。

→過去の調査結果や人事課ヒアリングにより把握した、定員モデルと差が発生すると考えられる要因を改めて情報提供した。

## ③パネルデータ分析を活用した定員モデルの検証【R6～】

定員モデルは、特定の時点で異なる団体を比較するものであるが、一方、同一の団体の変化を時系列で分析するパネルデータ分析を活用することで、「ある行政需要が増大すれば各団体は職員数を増やしているのか」という問に対しての因果推論を展開することができないか、試行的に検証（※）した。

（※）道府県モデル及び中核市モデルの一部門（民生部門）を対象にパネルデータ分析を実施

ただし、技術的課題が複数みられたことから、将来的な実施の可能性について、引き続き研究は継続することとした。

## ④定員モデルの団体区分の見直し（大きくくり化）【R7】

第11次定員モデル（指定都市、中核市、施行時特例市）においては、指定都市分は従来どおり単独で作成、中核市及び施行時特例市分の定員モデルは大きくくり化して作成することとした。

## ⑤地方公共団体における定員モデルの活用事例紹介【R7】（参考4、p.36～参照）

定員モデル活用促進の観点から、実際に定員モデルを活用し、自団体の定員管理の現状を分析している事例等を総務省ホームページに掲載することとした。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_gyousei/c-gyousei/teiin-kyuuyo01\\_02.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin-kyuuyo01_02.html)



## **2 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）**

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## 1 定員モデル改定関係 >> 令和8年度は一般市分(687)、町村分(926)の定員モデルを改定

### ① 近年の行政需要の変化等を踏まえた説明変数候補の検討

→説明変数候補については、第10次定員モデルの改定時（平成30年度）において説明変数候補としていた統計データ（p.10～12）を引き続き活用するとともに、以下の統計データを新規説明変数候補として追加

- ・ 近年の行政需要を示すと考えられる統計データ  
例：転入超過数（地方創生）、出生者数（子ども・子育て支援）
- ・ 令和元年度に団体から提案のあった職員数への影響があると思われる統計データ  
例：空き家数、滞納繰越額
- ・ AI・RPA導入による定員管理への影響を反映できると考えられる統計データ  
例：導入コスト
- ・ 普通交付税算定方式上の測定単位に活用されている統計データ  
例：75歳以上の人口、18歳以下の人口

### 【第10次定員モデル説明変数候補（一般市分（1／2））】

| 部門    | 説明変数候補       | H30採用 |
|-------|--------------|-------|
| 議会・総務 | 住民基本台帳人口     |       |
|       | 住民基本台帳世帯数    | ○     |
|       | 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    |       |
|       | 人口の社会増減(グロス) |       |
|       | 人口の自然増減(グロス) |       |
|       | 総面積          | ○     |
|       | 可住地面積        | ○     |
|       | 標準財政規模       | ○     |

| 部門 | 説明変数候補          | H30採用 |
|----|-----------------|-------|
| 税務 | 住民基本台帳人口        |       |
|    | 住民基本台帳世帯数       | ○     |
|    | 総面積             |       |
|    | 可住地面積           | ○     |
|    | 事業所数            | ○     |
|    | 市民税納税義務者数       |       |
|    | 軽自動車数           | ○     |
|    | 固定資産税納税義務者数(土地) | ○     |

| 部門 | 説明変数候補       | H30採用 |
|----|--------------|-------|
| 民生 | 住民基本台帳人口     |       |
|    | 住民基本台帳世帯数    | ○     |
|    | 0～4歳の人口      |       |
|    | 65歳以上の人口     | ○     |
|    | 総面積          |       |
|    | 生活保護費        |       |
|    | 社会福祉施設等数(公営) | ○     |
|    | 保育所数(公営)     | ○     |
|    | 保育所在所児数(公営)  | ○     |

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## 【第10次定員モデル説明変数候補（一般市分（2／2））】

| 部門 | 説明変数候補    | H30採用 |
|----|-----------|-------|
| 衛生 | 住民基本台帳人口  |       |
|    | 住民基本台帳世帯数 |       |
|    | 第1次産業就業者  |       |
|    | 第2次産業就業者  |       |
|    | 第3次産業就業者  |       |
|    | 0～4歳の人口   |       |
|    | 65歳以上の人口  | ○     |
|    | 総面積       | ○     |
|    | 衛生費       | ○     |
|    | ごみ収集量     | ○     |
|    | 直営ごみ収集量   | ○     |
|    | し尿収集量     |       |
|    | 直営し尿収集量   |       |
|    | 可燃ごみ収集委託率 |       |

| 部門 | 説明変数候補         | H30採用 |
|----|----------------|-------|
| 経済 | 住民基本台帳人口       |       |
|    | 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      |       |
|    | 総面積            | ○     |
|    | 経営耕地面積         |       |
|    | 許可・届出に係る農地転用面積 |       |
|    | 事業所数           |       |
|    | 中小企業数          |       |
|    | 小売店数           | ○     |
|    | 商工費            |       |
|    | 労働費            |       |
|    | 農家数            |       |
|    | 農業産出額          |       |
|    | 農業費            | ○     |
|    | 農地費            | ○     |
|    | 農林水産施設災害復旧費    |       |

| 部門 | 説明変数候補      | H30採用 |
|----|-------------|-------|
| 土木 | 住民基本台帳人口    |       |
|    | 住民基本台帳世帯数   |       |
|    | 昼間人口        | ○     |
|    | 総面積         |       |
|    | 可住地面積       |       |
|    | 市町村道実延長     | ○     |
|    | 道路橋りょう費     |       |
|    | 都市計画費       | ○     |
|    | 公共土木施設災害復旧費 |       |
|    | 都市公園数       | ○     |
|    | 公営住宅戸数      | ○     |

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

【第10次定員モデル説明変数候補（町村分）】

| 部門    | 説明変数候補          | H30採用 |
|-------|-----------------|-------|
| 議会・総務 | 住民基本台帳人口        |       |
|       | 住民基本台帳世帯数       | ○     |
|       | 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       |       |
|       | 人口の社会増減(グロス)    | ○     |
|       | 人口の自然増減(グロス)    |       |
|       | 総面積             |       |
|       | 可住地面積           |       |
|       | 標準財政規模          | ○     |
|       |                 |       |
| 税務    | 住民基本台帳人口        |       |
|       | 住民基本台帳世帯数       | ○     |
|       | 総面積             |       |
|       | 可住地面積           |       |
|       | 事業所数            | ○     |
|       | 市民税納税義務者数       |       |
|       | 軽自動車数           | ○     |
|       | 固定資産税納税義務者数(土地) | ○     |
| 民生    | 住民基本台帳人口        |       |
|       | 住民基本台帳世帯数       |       |
|       | 0～4歳の人口         | ○     |
|       | 65歳以上の人口        | ○     |
|       | 総面積             |       |

| 部門 | 説明変数候補       | H30採用 |
|----|--------------|-------|
| 民生 | 社会福祉施設等数(公営) | ○     |
|    | 保育所数(公営)     | ○     |
|    | 保育所在所児数(公営)  |       |
| 衛生 | 住民基本台帳人口     |       |
|    | 住民基本台帳世帯数    |       |
|    | 第1次産業就業者     |       |
|    | 第2次産業就業者     | ○     |
|    | 第3次産業就業者     |       |
|    | 0～4歳の人口      |       |
|    | 65歳以上の人口     | ○     |
|    | 総面積          | ○     |
|    | 衛生費          | ○     |
|    | ごみ収集量        |       |
|    | 直営ごみ収集量      | ○     |
|    | し尿収集量        |       |
|    | 直営し尿収集量      |       |
|    | 可燃ごみ収集委託率    |       |
|    |              |       |
| 経済 | 住民基本台帳人口     |       |
|    | 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    |       |
|    | 総面積          | ○     |
|    | 経営耕地面積       |       |

| 部門 | 説明変数候補         | H30採用 |
|----|----------------|-------|
| 経済 | 許可・届出に係る農地転用面積 |       |
|    | 事業所数           |       |
|    | 中小企業数          |       |
|    | 小売店数           |       |
|    | 商工費            | ○     |
|    | 労働費            |       |
|    | 農家数            | ○     |
|    | 農業産出額          |       |
|    | 農業費            | ○     |
|    | 農地費            |       |
|    | 農林水産施設災害復旧費    |       |
|    |                |       |
|    |                |       |
| 土木 | 住民基本台帳人口       |       |
|    | 住民基本台帳世帯数      |       |
|    | 昼間人口           | ○     |
|    | 総面積            |       |
|    | 可住地面積          |       |
|    | 市町村道実延長        |       |
|    | 道路橋りょう費        | ○     |
|    | 都市計画費          |       |
|    | 公共土木施設災害復旧費    | ○     |
|    | 都市公園数          | ○     |
|    | 公営住宅戸数         | ○     |

(注)  
各種統計データについて、都道府県別のデータはあっても市町村別データはないものが多い点にも留意

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## ② 外れ値団体も含めた定員モデル作成の検討

○第9次定員モデルは類団の人口区分にあわせて、一般市は4区分、町村は5区分で作成していたところ、平成30年度研究会において、「人口規模により担う事務に違いがなければ1つにまとめるべきであり、極端な数値（極端に人口が多い団体・少ない団体）は外れ値として除外して算定すればいいのではないか。」とのご意見があり、第10次定員モデルは外れ値団体を除いた上で一般市分、町村分をそれぞれ1区分にして作成。

○令和6年に実施した参考指標の活用状況等調査において、外れ値団体の一部から、「外れ値として除外されているため定員モデルを活用していない」との声が寄せられた。

→定員モデル活用促進の観点から、外れ値団体も含めた定員モデルの作成について検討する。

### <第9次定員モデル（平成24年度改定）>

○一定の人口区分毎に定員モデルを作成

| 区分   | 一般市       | 町村        |
|------|-----------|-----------|
| I類   | 5万人未満     | 5千人未満     |
| II類  | 5万人～10万人  | 5千人～1万人   |
| III類 | 10万人～15万人 | 1万人～1.5万人 |
| IV類  | 15万人以上    | 1.5万人～2万人 |
| V類   | —         | 2万人以上     |

### <第10次定員モデル（平成30年度改定）>

○一般市、町村それぞれ1区分にして定員モデルを作成

○ただし、団体区分ごとの人口の平均値から標準偏差の3倍離れた値の団体については、算定対象団体から除外

※1 標準偏差とはデータのばらつきの大きさを示す指標

※2 一般市は人口が23万8,439人以上の8団体、町村は人口が4万1,833人以上の16団体を外れ値団体とした。

### <第11次定員モデルの方針案>

○外れ値団体を含めたモデルの値（ $R^2$ 、 $t$ 値）が統計的に有意となれば、それを採用できないか検討。

○外れ値団体を含めたモデルの値が統計的に有意とならない場合、ダミー変数等による調整を行うことで、適切なモデルの作成ができないか検討。

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## ③ パネルデータ分析を活用した定員モデルの検証

○定員モデルは、特定の時点で異なる団体を比較するものであり、令和元年度研究会において、同一の団体の変化を時系列で分析するパネルデータ分析について研究してはどうか、とのご意見があった。

○上記ご意見を受け、令和6年度及び7年度研究会において、試行的に道府県モデル及び中核市モデルの一部門（民生部門）を対象にパネルデータ分析を実施したところ、技術的課題が多くみられたことから、将来的な実施の可能性について、引き続き研究は継続することとした。

→令和7年度研究会での検証結果から見られた以下の技術的課題を踏まえ、改善可能な点などを再検討しつつ、今年度もパネルデータ分析を試行的に実施する。今年度の対応案については、以下のとおり。

### ＜令和7年度研究会での検証結果から見られた技術的課題＞

○定員モデルとパネルデータ分析のいずれか一方のみが統計的有意水準に到達しない場合、対内的・対外的な説明が困難。また、時系列で変化しないデータ（面積等）を除外することから、定員モデルとパネルデータ分析を同じ説明変数で分析することが困難。

| 中核市モデル<br>(40団体) | 説明変数                             | 係数     |
|------------------|----------------------------------|--------|
|                  | ①住民基本台帳世帯数                       | .005** |
|                  | ②保育所所在児数                         | .011   |
|                  | ③公立保育所数                          | 2.711  |
|                  | ④社会福祉施設等                         | -.040  |
|                  | LSDV R <sup>2</sup> (=自由度修正決定係数) | .982   |

※①～④は第10次中核市定員モデルで採用した説明変数で、  
①のみ統計的有意水準に到達しているという分析結果となった。

○行政需要によらない職員数の増減（採用難による減少等）により、解釈しづらい分析結果が出る可能性がある。

○定員モデルとは分析ツール、分析手法が異なり、また、扱うデータ量が多いため、本格実施には、分析ツールの導入や分析ノウハウの習得が必要。

### ＜左記の技術的課題への対応案＞

○昨年の分析手法で一定の結果が得られていることから、昨年の分析手法をベースにパネルデータ分析を行う。

- ・ 期 間：特殊事情（集中改革プラン、コロナ対応等）を除いたH23～R2の10年間
- ・ 間 隔：1年単位  
※行政需要が職員数に反映されるまでにタイムラグが生じることを踏まえて、例えば3年ごとの数値を被説明変数とすることも検討
- ・ 団体区分：一般市  
※一般市は職員数の変動が大きく変化が見やすい。
- ・ 部 門：民生部門
- ・ 説明変数：経年推移の変動がある説明変数を選定

○分析結果の解釈に資する情報の収集

- ・ 行政需要の増減と実際の職員配置との関係性や、定員管理に対するパネルデータ分析の活用の方角性について、オブザーバー団体から各団体の実態に基づく意見を聴取

# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## ④ 定員モデルのさらなる活用に向けた情報提供方法の充実

○試算職員数と実職員数の差について、自団体の乖離状況が他団体と比較してどの程度の水準にあるのか把握できるよう、令和6年度から、部門ごとに乖離状況をグラフ化することとした。

→今年度も、定員モデルの乖離状況グラフ（参考2、p.24参照）を作成して情報提供する。

○令和6年度研究会において、試算職員数と実職員数との乖離に一定の傾向があれば、その傾向等を示すことで、各団体が分析する際のヒントになるのではないかと、との意見があった。

○令和6年度に改定した道府県モデルによる試算職員数と差が発生すると考えられる要因について、昨年度、人事課ヒアリングを通して自治体に聞き取り、研究会報告書に掲載した。

→今年度も、昨年度改定したモデル（指定都市、中核市及び施行時特例市）

による試算職員数と差が発生すると考えられる要因について、指定都市・県市町村課にヒアリングし、各団体に情報提供する。

○令和7年度研究会において、定員モデルの活用事例を総務省ホームページで発信してはどうか、との意見があり、実際に定員モデルを活用し、自団体の定員管理の現状を分析している事例等を総務省ホームページに掲載した。

→今年度も、本研究会で扱った事例を中心に事例集の更新を行い、総務省ホームページで情報提供する。

定員モデルと差が発生すると考えられる要因  
(令和7年度に総務省が地方公共団体から聴取した内容)  
<例：商工・労働部門（抜粋）>

| 増要因                                           | 減要因                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------|
| 観光を重要産業として位置づけていることによる影響<br>(オーバーツーリズム対応など含む) | 観光関連業務（広報等）に関する業務の外部委託化による影響 |

## ⑤ 道府県モデル、指定都市モデル等における説明変数の統計的有意水準の到達状況の検証

○令和6年度研究会において、改定した定員モデルについては、今後、事務局が毎年統計データを最新のものに時点更新し、各説明変数の係数の変化（統計的有意水準への到達状況）を検証することとした。

→令和6年度～7年度に改定した定員モデルについて、各説明変数が統計的有意水準に到達しているか検証し、到達しない説明変数があった際は、説明変数自体の見直しも含め本研究会で検討する。



# 第11次定員モデルの改定等にあたっての論点（案）

## 2 定員回帰指標改定関係

### ① 外れ値団体も含めた定員回帰指標作成の検討

○第10次定員回帰指標（平成30年度改定）においては、各団体区分の人口及び面積ごとに、その平均値から標準偏差の3倍離れた値の団体については、算定対象団体から除外

※一般市21団体（人口23万8,439人以上の8団体及び面積1,067km<sup>2</sup>以上の13団体）、  
町村36団体（人口4万1,833人以上の16団体及び面積764km<sup>2</sup>以上の20団体）を外れ値団体とした。

→定員モデルと同様に、外れ値団体も含めた定員回帰指標の作成について検討する。

### ② 定員回帰指標の試行的見直し（産業構造の追加）

○昨年の研究会において、定員管理の参考指標として「類似団体別職員数の状況」が最も活用されている現状を踏まえ、現行の定員回帰指標の説明変数（人口及び面積）に、第2次産業就業者の割合及び第3次産業就業者の割合を追加し、定員回帰指標の改善を図ることができないか、との意見があった。

○昨年改定した定員回帰指標（指定都市分、中核市分、施行時特例市分）では統計的に有意な結果が得られなかった。

→今年度の定員回帰指標の改定（一般市分、町村分）においても、引き続き検討する。

第2次産業就業者の割合及び第3次産業就業者の割合を追加したモデルの検証結果

|        | 区分   | 回帰方程式のR <sup>2</sup> | 各係数の t 値    |             |
|--------|------|----------------------|-------------|-------------|
|        |      |                      | 第2次産業就業者の割合 | 第3次産業就業者の割合 |
| 指定都市   | 一般行政 | 0.9278               | 1.23        | 1.08        |
|        | 普通会計 | 0.9695               | 1.02        | 0.87        |
| 中核市    | 一般行政 | 0.8951               | 0.38        | 0.16        |
|        | 普通会計 | 0.8410               | 0.85        | 0.82        |
| 施行時特例市 | 一般行政 | 0.8011               | -0.71       | -0.56       |
|        | 普通会計 | 0.6706               | 0.40        | 0.27        |

※第2次産業就業者の割合及び第3次産業就業者の割合は令和2年国勢調査を使用。

※ t 値の絶対値が1未満である場合は統計的に有意でないとされている。



# 参 考 資 料

## 参考 1 地方公共団体における定員管理の現状

# 地方公共団体の職員数の推移

- 職員数は、平成29年以降は横ばいから微増傾向となっており、令和7年4月1日現在の職員数は、280万9,298人（対前年比 2,451人減）となっている。これは、定年引上げに伴い当面2年に1度生じる定年退職者が令和6年度末に生じたという制度的要因などによるものである。（図1）
- 職員数を団体区分別に見ると、都道府県の令和7年4月1日現在の職員数は142万8,860人であり、全体の50.9%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、138万438人であり、全体の49.1%を占めている。（図2）

図1 地方公共団体の職員数の推移（平成6年～令和7年）

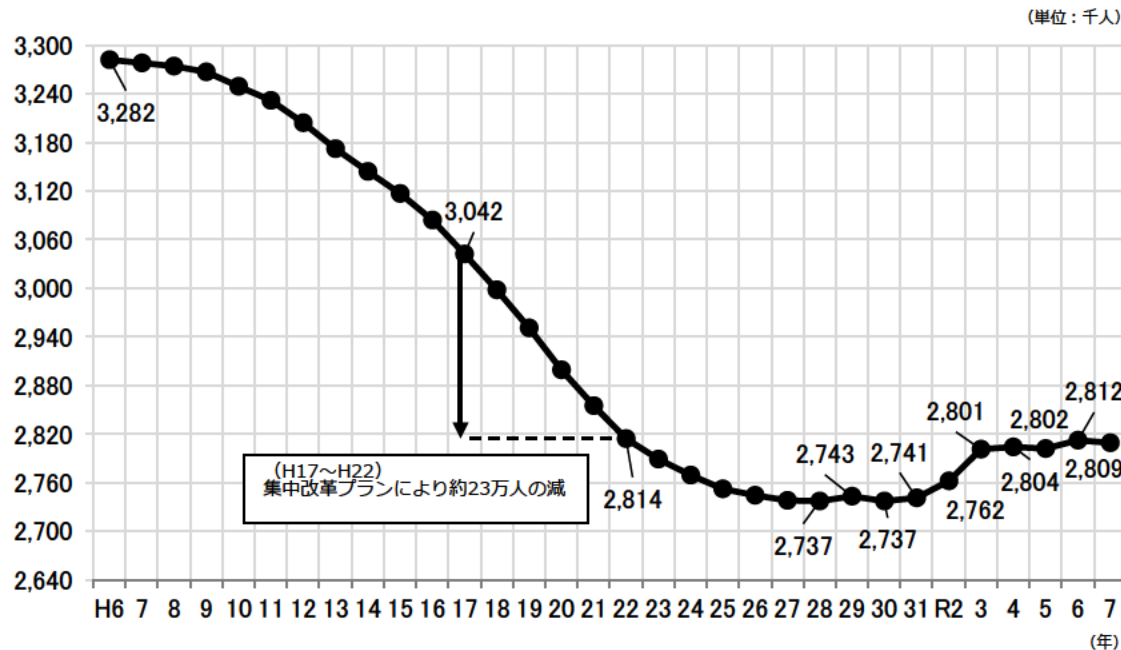
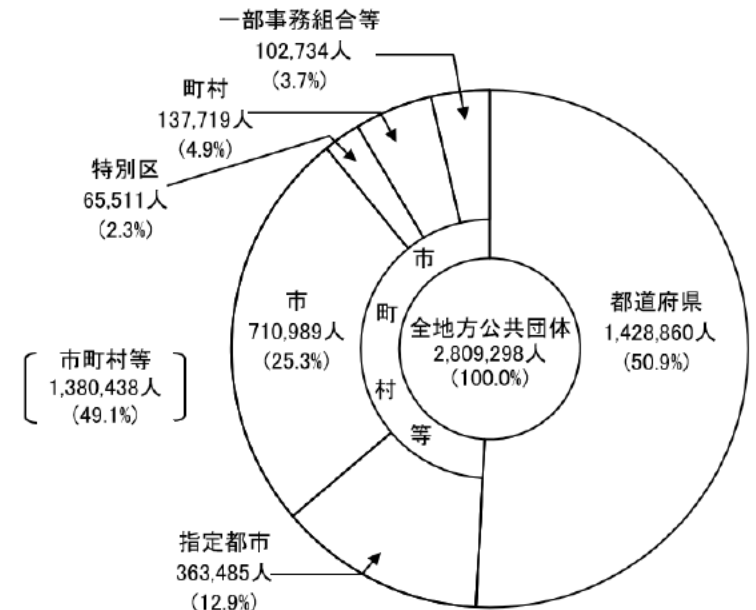


図2 団体区分別職員数の構成（令和7年4月1日現在）

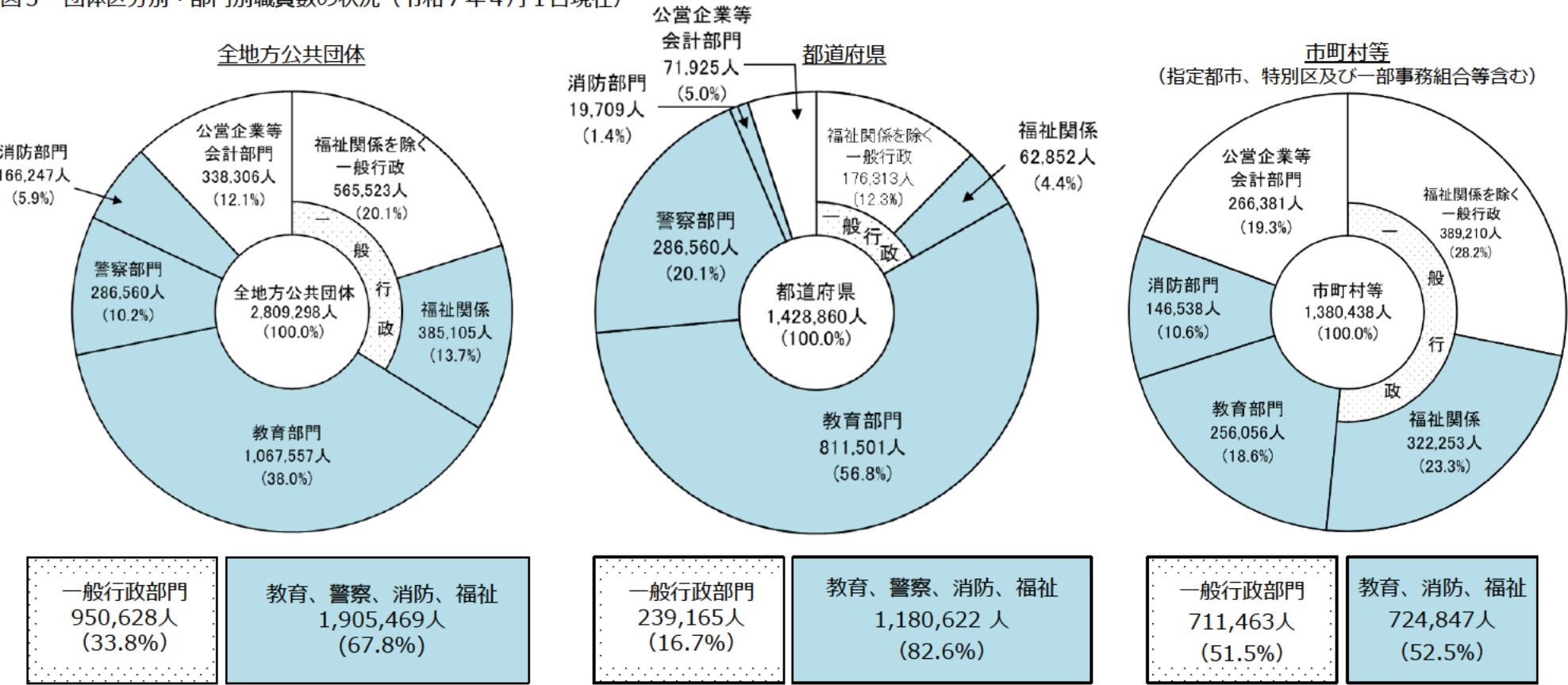


※（出所）総務省「地方公共団体定員管理調査」

# 地方公共団体の団体区分別・部門別職員数の状況（令和7年4月1日現在）

○ 職員数を部門別に見ると、教育部門、警察部門、消防部門で過半数を占め、さらに、一般行政部門のうち法令等で定員に関する基準を定めている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の職員は国が定員に関する基準を幅広く定めている部門に属しており、残りの約1/3の職員は、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。なお、都道府県及び市町村等の部門ごとの内訳については下図のとおりとなっている。（図3）

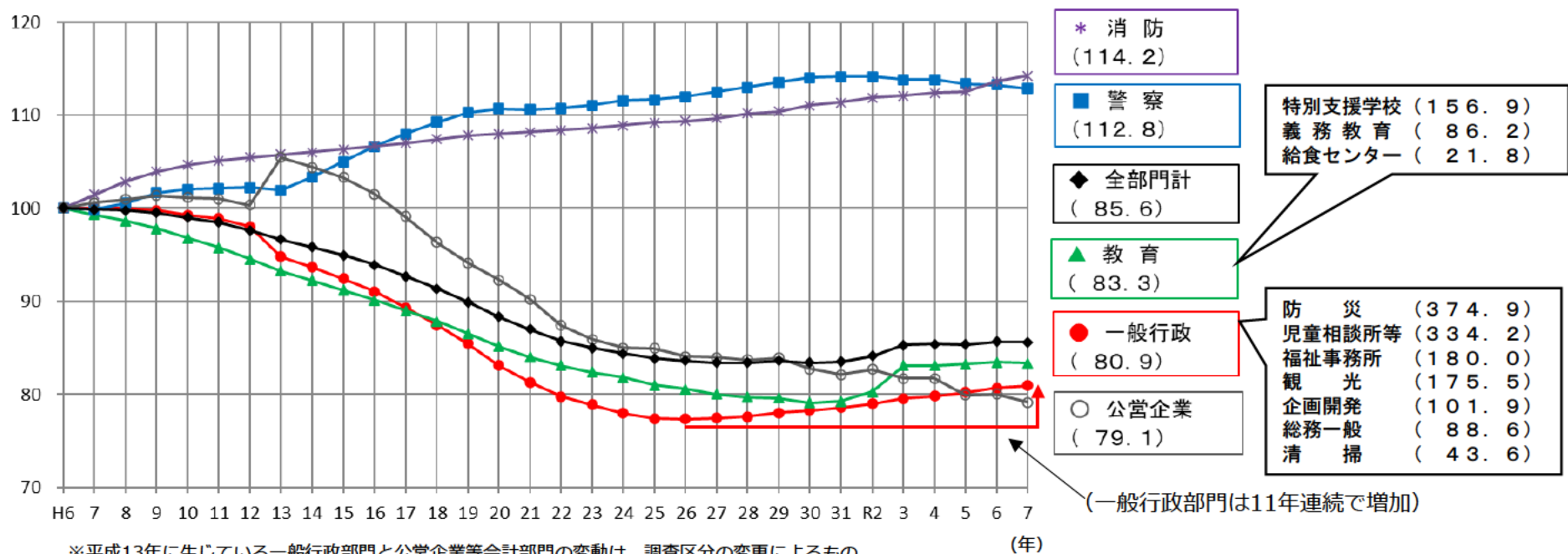
図3 団体区分別・部門別職員数の状況（令和7年4月1日現在）



# 地方公共団体の部門別職員数の推移（平成6年～令和7年）

- 職員数が減少基調で推移する中でも、警察部門及び消防部門は組織基盤の充実・強化のため、対平成6年比で増加している。
- 一般行政部門は、部門全体では対平成6年比で▲19%と減少しているが、平成27年以降は11年連続で増加しており、特に防災は約3.7倍、児童相談所等は約3.3倍、福祉事務所および観光は約1.8倍に増加している。
- 教育部門は、児童・生徒数の減少により、部門全体では対平成6年比で▲17%と減少している中、特別支援学校は約1.6倍に増加している。

図4 平成6年からの部門別職員数の推移（平成6年を100とした場合の指数）



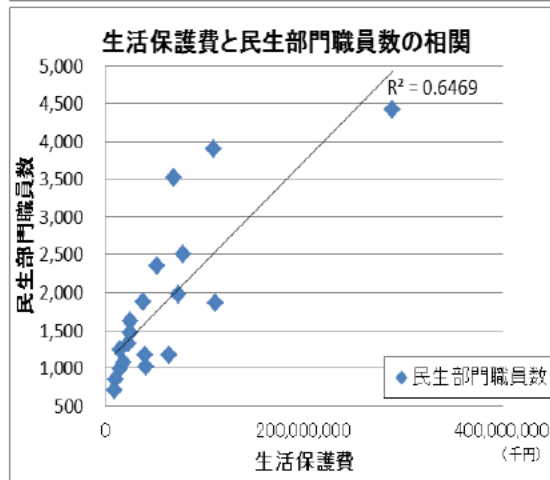
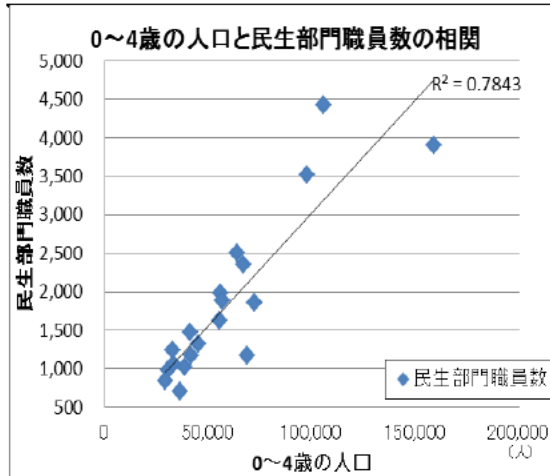
## 参考 2 各参考指標の概要

# 定員モデルについて

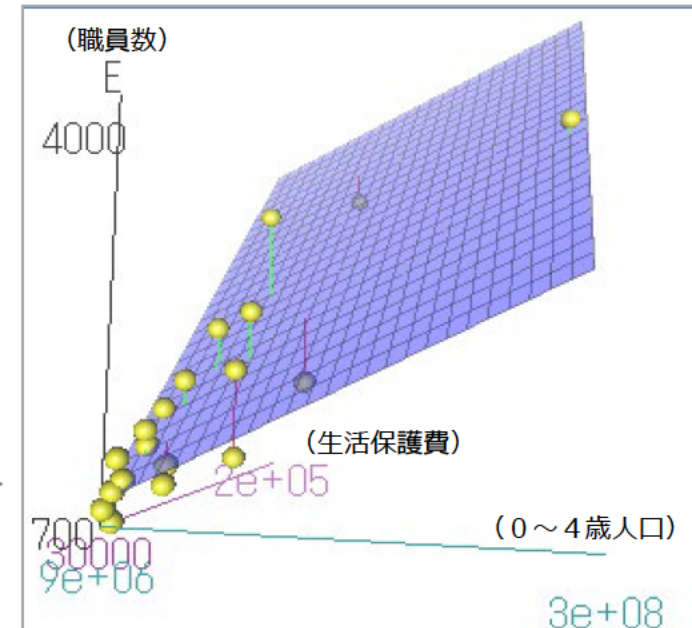
**定員モデル**・・・職員数と相関関係が強い行政需要を表す統計データを用いて、多重回帰分析により、それぞれの団体における平均的な職員数を算出する算式（回帰方程式）。

民生部門の定員モデル作成イメージ

（例：説明変数を0～4歳の人口と生活保護費とした場合。）



合成



算式・・・多次元の空間に分布している職員数を表す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的な職員数を表した算式

算式例：

$$Y \text{ (民生部門試算職員数)} \\ = 0.02070 \underbrace{X_1}_{(0 \sim 4 \text{ 歳の人口})} + 0.000006406 \underbrace{X_2}_{(生活保護費)} + \frac{242.6}{(一定値)}$$

# 定員モデルによる比較

○対象部門：一般行政部門

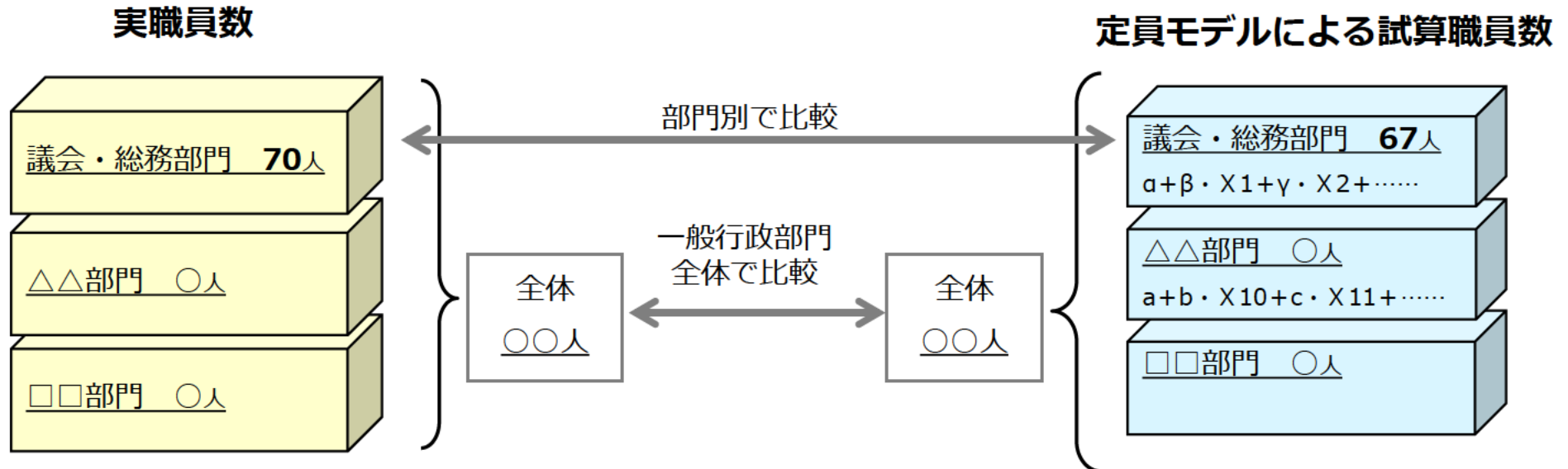
○メリット：

- ・部門ごとに実職員数と試算職員数の比較・分析が可能。
- ・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。

○デメリット：

- ・多重回帰分析に基づく算式が複雑であり、理解に時間がかかる上に、説明が困難。

イメージ：実職員数と定員モデルによる試算職員数との比較





# 定員モデルの活用促進に向けた提供方法の見直し

平成24年度以前  
(第9次モデル)

団体に対しては、定員モデルの算式が記載されている報告書（紙媒体）のみ提供していたため、各団体が当該算式を独自にデータ化して活用

平成29年度以降  
(第10次モデル)

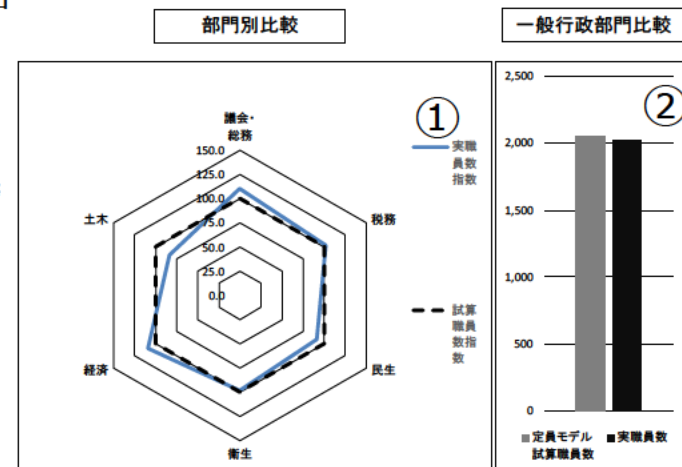
定員モデルの計算式をエクセルファイルで提供するとともに、試算職員数と実職員数の比較した結果を一見して把握できるレーダーチャート等を新たに提供開始

① (単位:人)

| 部門             | 定員モデル<br>試算職員数 | 実職員数  | 実職員数<br>指数 |
|----------------|----------------|-------|------------|
| 議会・総務          | 364            | 400   | 109.9      |
| 税務             | 293            | 300   | 102.4      |
| 民生             | 657            | 600   | 91.3       |
| 衛生             | 600            | 590   | 98.3       |
| 経済             | 64             | 70    | 109.4      |
| 土木             | 72             | 60    | 83.3       |
| ② 一般行政部門<br>合計 | 2,050          | 2,020 | 98.5       |

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)

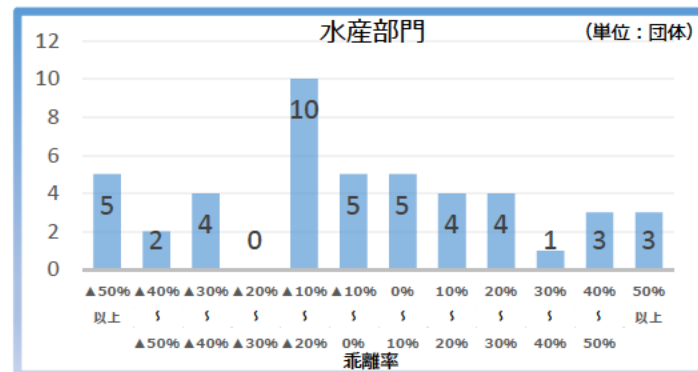
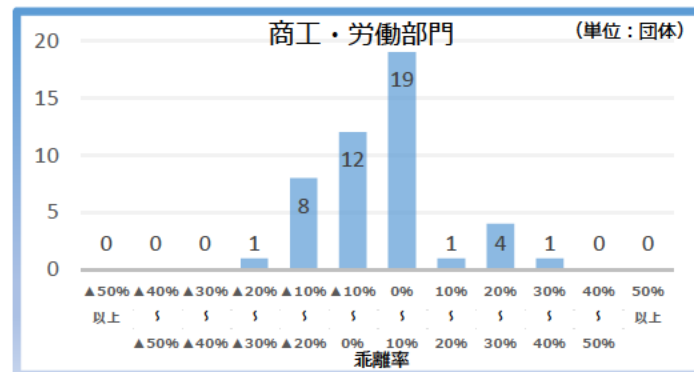
レーダーチャート等  
で表示



令和6年度以降  
(第11次モデル)

団体ごと、部門ごとの試算職員数と実職員数の乖離状況が見える化した「定員モデルの乖離状況グラフ」を新たに提供開始

(例: 第11次モデル(道府県分))

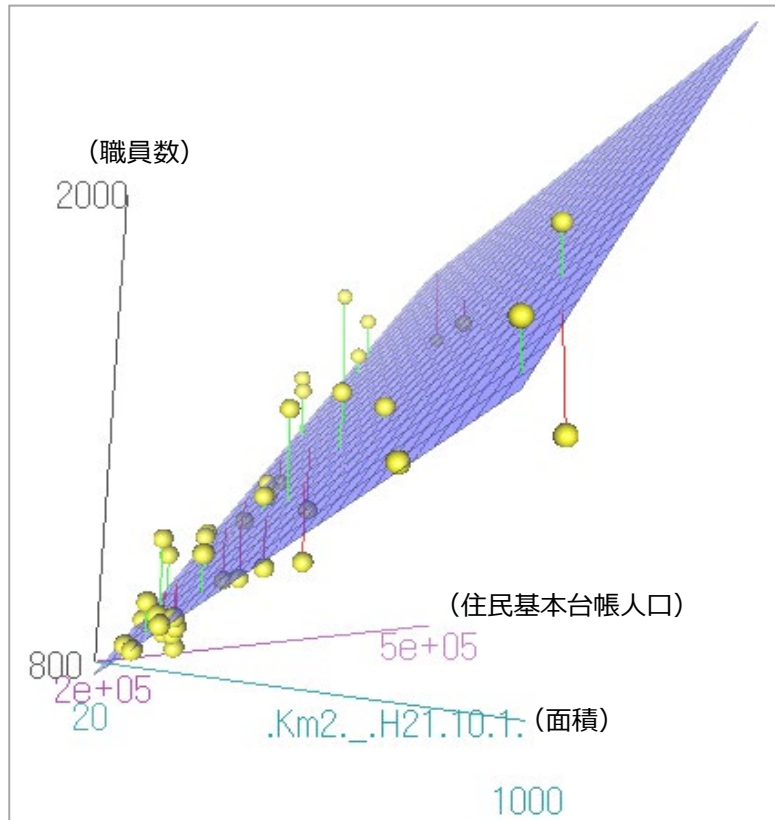




# 定員回帰指標について

定員回帰指標・・・人口と面積を用いて、多重回帰分析により、それぞれの団体における平均的な職員数を算出する算式（回帰方程式）。

施行時特例市における人口及び面積と職員数の相関イメージ



算式・・・3次元の空間に分布している職員数を表す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的な職員数を表した算式

算式例：

Y（施行時特例市における一般行政部門職員数）

$$= 3.9 \frac{X_1}{(\text{住基人口})} + 0.53 \frac{X_2}{(\text{面積})} + 10 (\text{一定値})$$

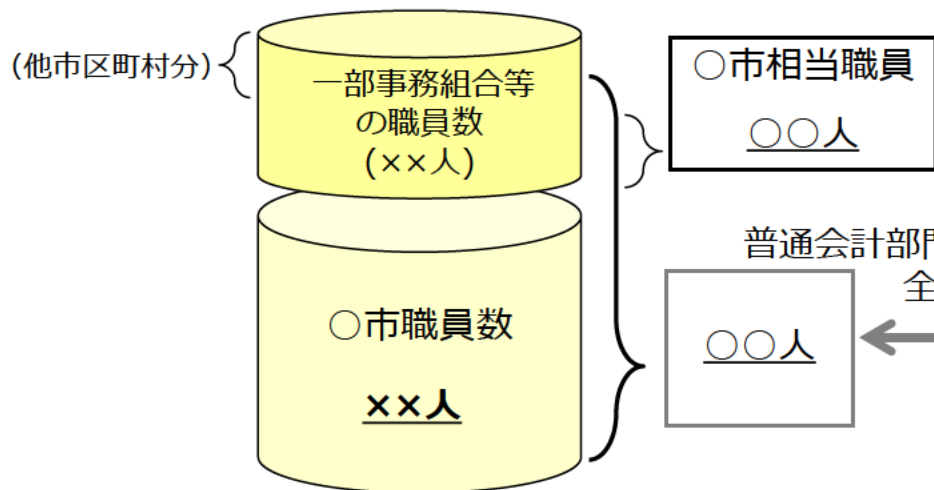
# 定員回帰指標による比較

- 対象部門：普通会計部門（一般行政部門、警察部門、教育部門及び消防部門）、一般行政部門
- メリット：
  - ・説明変数として人口と面積のみを使用するため、簡素な指標であること。
  - ・指標の意味をつかみやすく説明がしやすい。
- デメリット：
  - ・普通会計部門及び一般行政部門それぞれの総数比較のみであることから、部門ごと（議会・総務、税務等）の比較ができない。

イメージ：普通会計部門における実職員数と定員回帰指標による試算職員数との比較

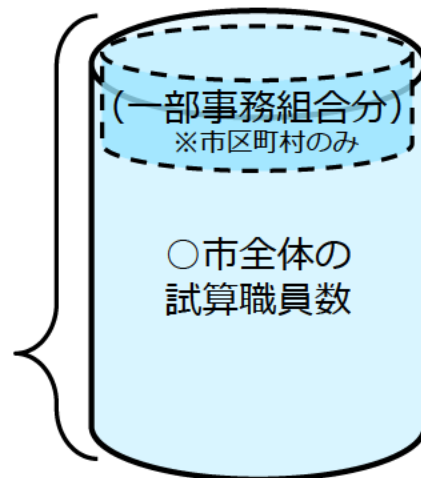
## 実職員数

= ○市職員数 + 一部事務組合等の○市相当職員数



## 定員回帰指標による試算職員数

= aX1（人口） + bX2（面積） + c（一定値）



- ※ 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

# 「類似団体別職員数の状況」について

「類似団体別職員数の状況」・・・人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）から類似する団体をグループに分け、そのグループ内での人口1万当たりの職員数の平均値（加重平均値）を算出するもの。

## 【概要】

○類型：指定都市、中核市、施行時特例市、特別区、一般市（16類型※）、町村（15類型※）

※一般市及び町村は人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に右表のとおりグループ分け。

○手法：各類型の人口1万当たりの職員数を加重平均により算出し、指数化

①単純値：  
中部門以上の部門別の人口1万当たりの職員数の平均値  
(中部門又は小部門に職員が配置されていない団体について考慮することなく集計して算出)

②修正値：  
中部門又は小部門に職員を配置している団体のみを対象とした人口1万当たりの職員数の平均値

類似団体（一般市、町村）のグループ分け

(一般市)

| 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 |
| 人口   | 0以上～50,000未満        | I-3        | I-2     | I-1        | I-0     |
|      | 50,000以上～100,000未満  | II-3       | II-2    | II-1       | II-0    |
|      | 100,000以上～150,000未満 | III-3      | III-2   | III-1      | III-0   |
|      | 150,000以上～          | IV-3       | IV-2    | IV-1       | IV-0    |

(町村)

| 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 |            |
| 人口   | 0以上～5,000未満       | I-2        | I-1     | I-0        |
|      | 5,000以上～10,000未満  | II-2       | II-1    | II-0       |
|      | 10,000以上～15,000未満 | III-2      | III-1   | III-0      |
|      | 15,000以上～20,000未満 | IV-2       | IV-1    | IV-0       |
|      | 20,000以上～         | V-2        | V-1     | V-0        |

# 「類似団体別職員数の状況」による比較

○対象部門：普通会計部門（一般行政部門、教育部門、警察部門、消防部門）及び一般行政部門

○メリット：

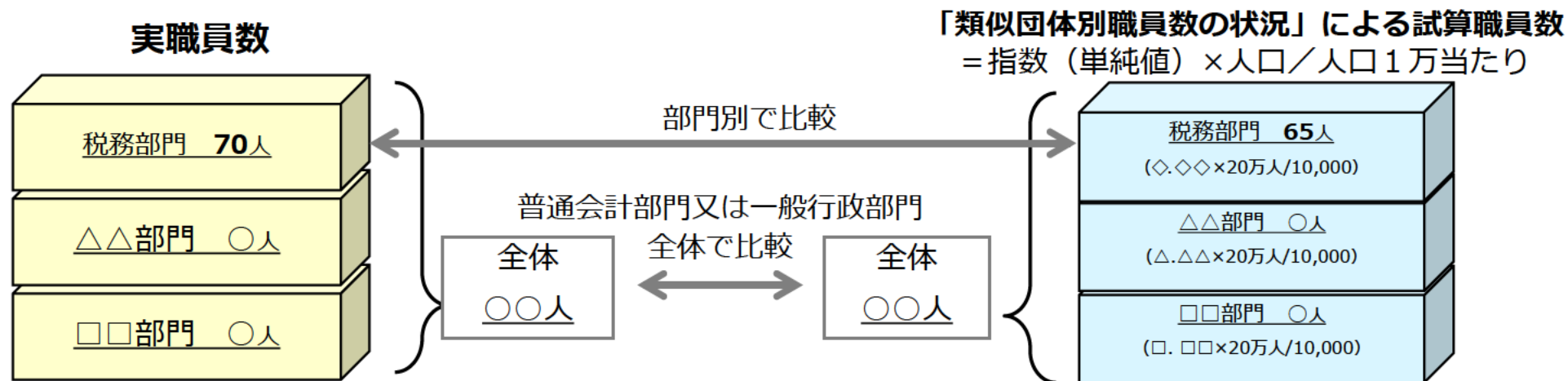
- ・人口と産業構造別に団体を区分するため、類似団体としてイメージがしやすい。
- ・大部門、小部門ごとに細かい比較分析が可能。

○デメリット：

- ・類似団体以外の特殊事情を考慮することができない。
- ・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ブレが大きくなる。

イメージ：一般行政部門における実職員数と「類似団体別職員数の状況」による試算職員数との比較

（例：人口20万人の一般市（＊Ⅳ－3類型と仮定し、単純値を使用）の場合）



### **参考 3 参考指標の活用状況等調査結果（令和 6 年度実施）**

# 参考指標の活用状況等調査（調査概要）

## 調査概要

### ○調査目的

各地方公共団体における、近年の定員管理の参考指標（定員モデル、定員回帰指標、「類似団体別職員数の状況」）の活用状況等を把握するため。

### ○調査対象

全ての道府県（46団体）、指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体）※  
※定員モデルは特別区を除く

### ○調査時期

令和6年6月～7月

### ○調査方法

アンケート形式

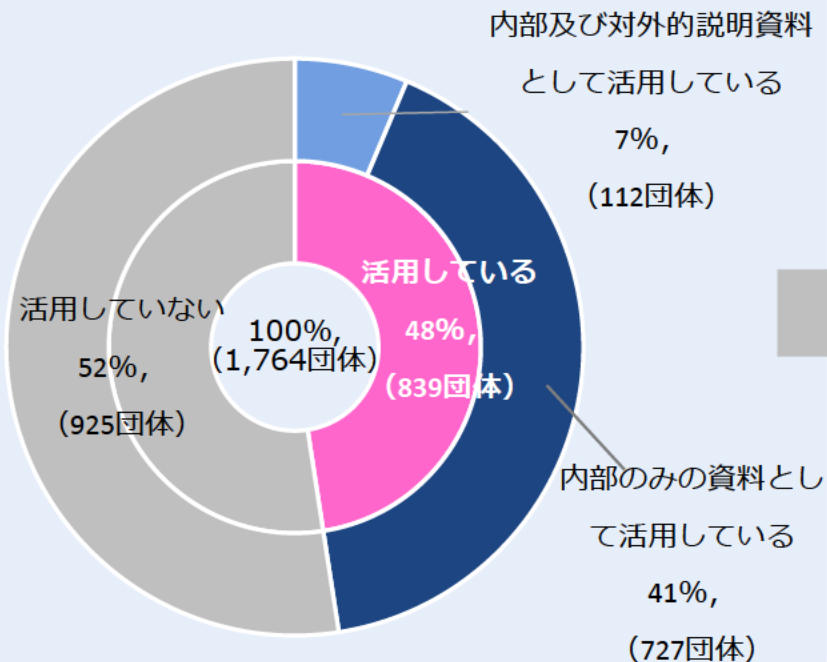
### ○調査内容

参考指標の活用状況、具体的な活用内容、活用していない理由等（選択式及び自由記述）

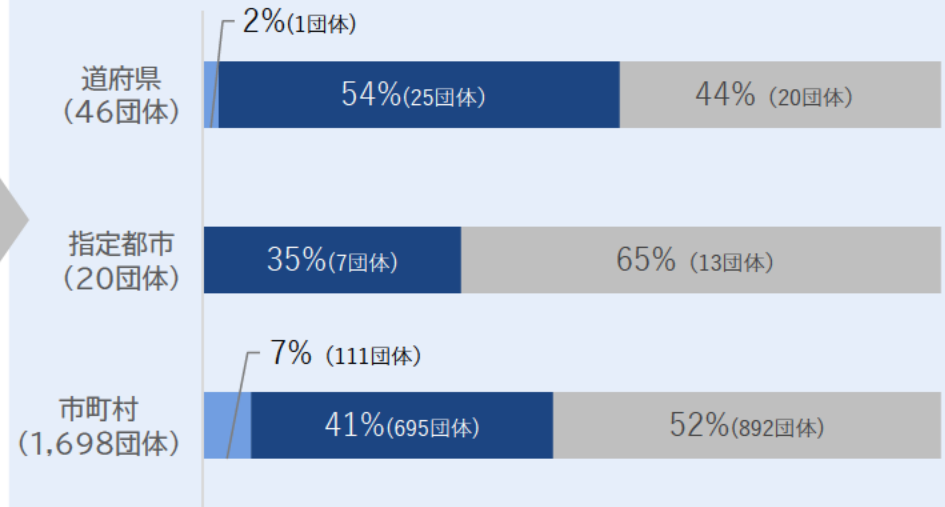
# 定員モデルの活用状況

- 定員モデルは全団体のうち約5割の団体（48%、839団体）において、何らかの形で活用されている。
- 定員モデルの活用状況を団体区分別に見ると、一番活用している割合が高いのは道府県（計56%）。

## 【全団体の回答別の内訳】



## 【団体区分別の内訳】



# 定員モデルの具体的な活用内容等

## 定員モデルの具体的な活用内容

※複数回答可 (単位：団体)

| 選択肢                                  | 道府県 | 指定都市 | 市町村      | 合計       |
|--------------------------------------|-----|------|----------|----------|
| 定員管理に関する計画を策定・改定する際の参考資料として活用している    | 9   | 5    | 5 0 4    | 5 1 8    |
| 「人事行政の運営等の状況」を作成する際の参考資料として活用している    | 0   | 0    | 8 7      | 8 7      |
| 今後の採用人数や職員配置の見直しを検討する際の参考資料として活用している | 1 1 | 2    | 4 5 2    | 4 6 5    |
| その他                                  | 1 0 | 0    | 1 7      | 2 7      |
| 合計                                   | 3 0 | 7    | 1, 0 6 0 | 1, 0 9 7 |

## 定員モデルを活用していない理由

※複数回答可 (単位：団体)

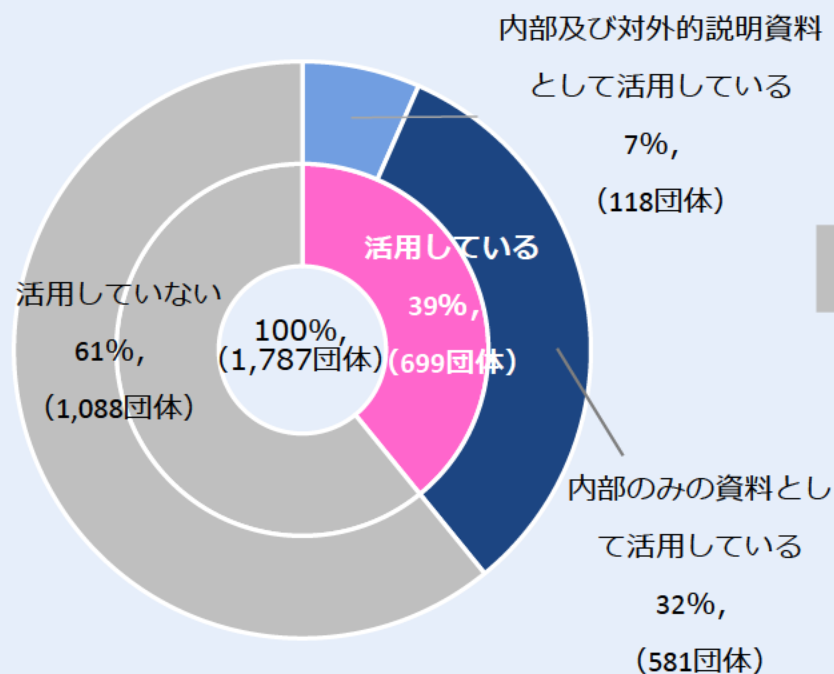
| 選択肢                                                              | 道府県 | 指定都市 | 市町村      | 合計       |
|------------------------------------------------------------------|-----|------|----------|----------|
| 定員モデルにより算定した職員数が、実職員数よりもあまりに過大（過少）になってしまい、説明の仕方が分からない            | 6   | 2    | 2 7 3    | 2 8 1    |
| 定員モデルの算定方法が複雑で、内部や外部住民等への説明手法が分からない                              | 4   | 7    | 2 9 8    | 3 0 9    |
| 定員モデルの活用時点においては説明変数の統計データの時点が古くなってしまうものがあるため、指標として活用することに躊躇してしまう | 9   | 0    | 1 6 9    | 1 7 8    |
| 定員モデルのことを知らなかった                                                  | 1   | 1    | 2 7 9    | 2 8 1    |
| その他                                                              | 8   | 5    | 8 0      | 9 3      |
| 合計                                                               | 2 8 | 1 5  | 1, 0 9 9 | 1, 1 4 2 |



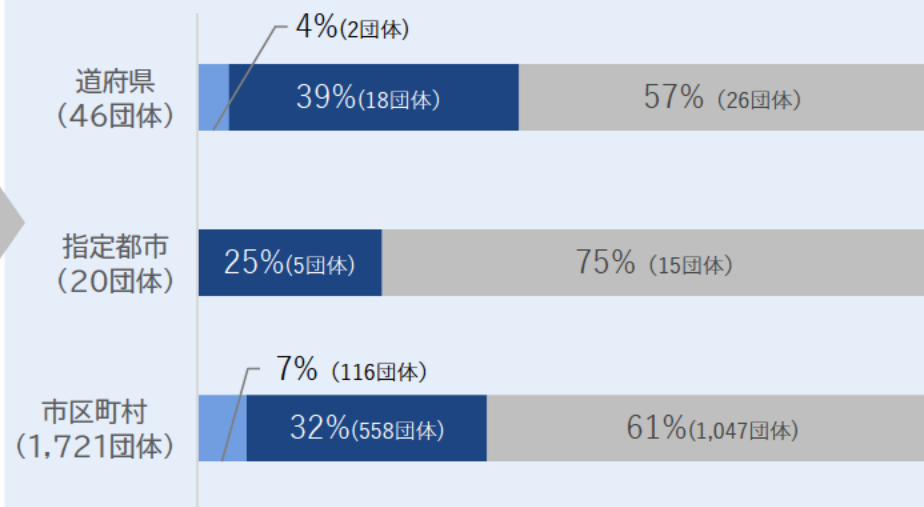
# 定員回帰指標の活用状況

- 定員回帰指標は全団体のうち約4割の団体（39%、699団体）において、何らかの形で活用されている。
- 定員回帰指標の活用状況を団体区分別に見ると、一番活用している割合が高いのは道府県（計43%）。

## 【全団体の回答別の内訳】



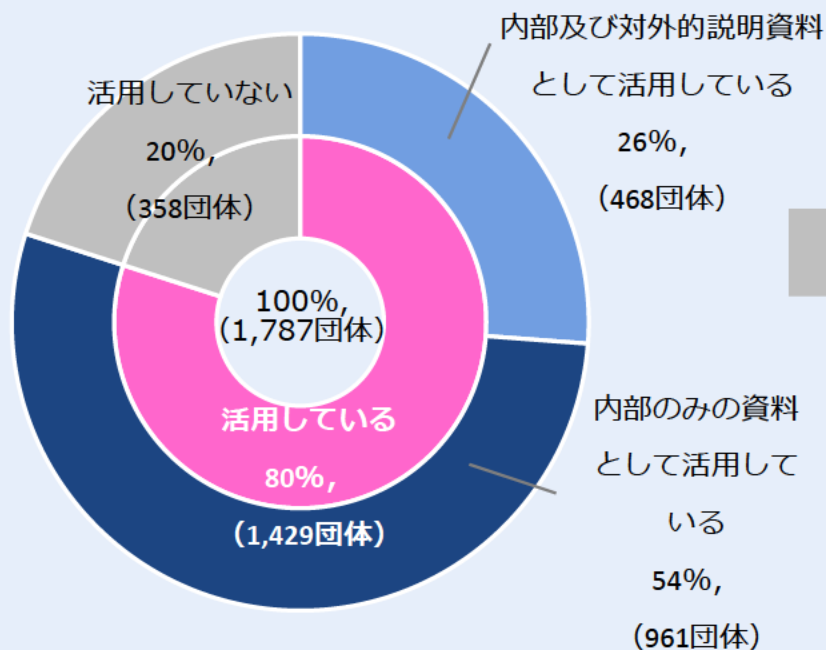
## 【団体区分別の内訳】



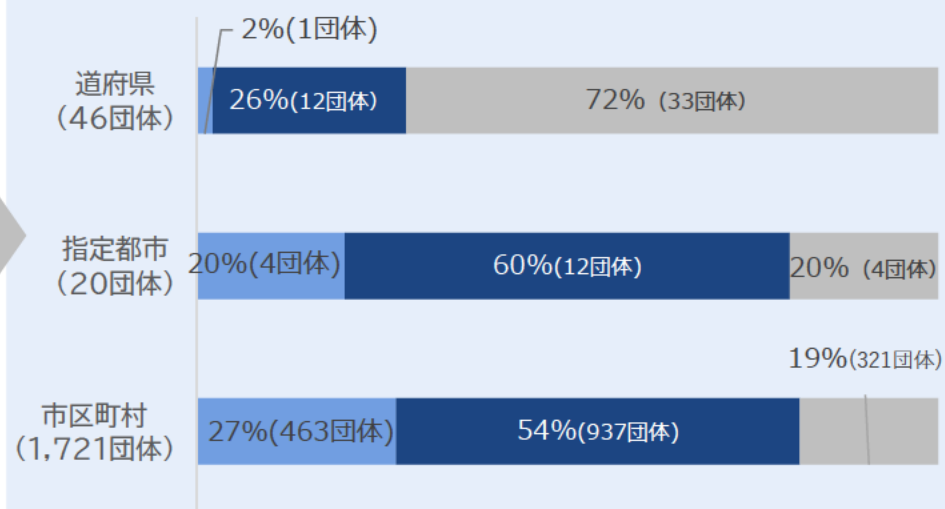
# 「類似団体別職員数の状況」の活用状況

- 「類似団体別職員数の状況」は全団体のうち約8割の団体（80%、1,429団体）において、何らかの形で活用されている。
- 「類似団体別職員数の状況」の活用状況を団体区分別に見ると、一番活用している割合が高いのは市区町村（計81%）。

## 【全団体の回答別の内訳】

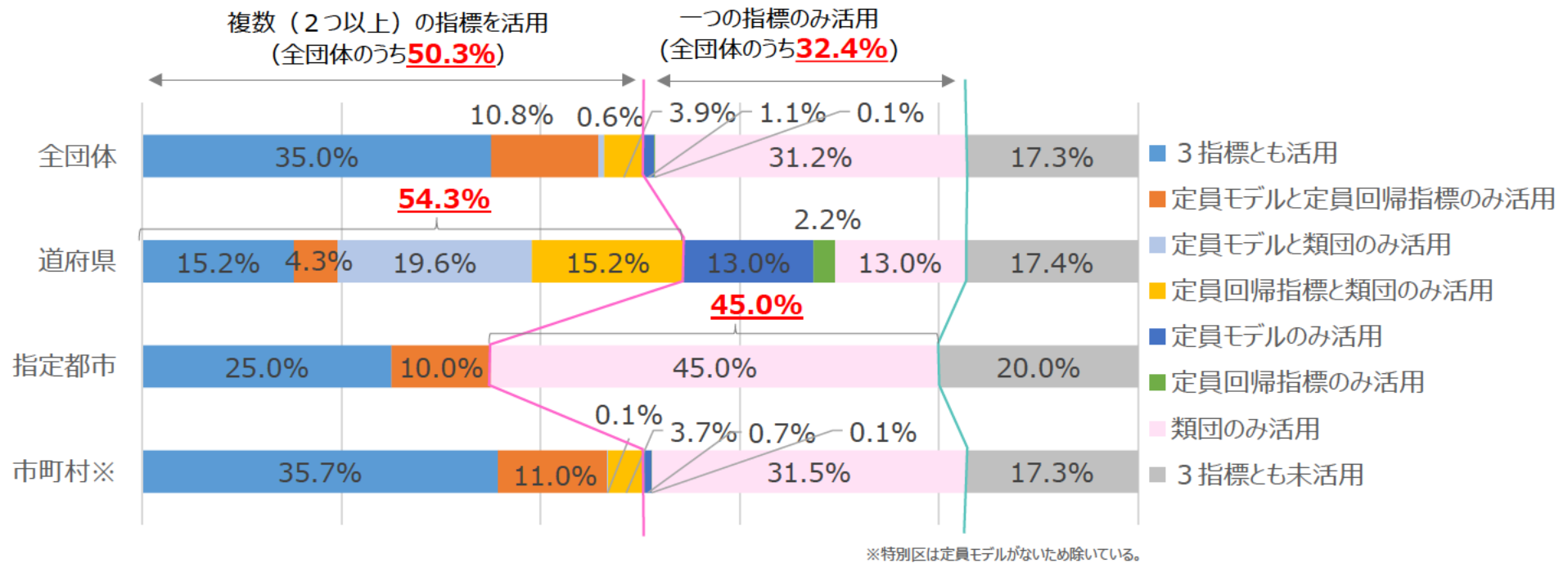


## 【団体区分別の内訳】



# 団体区分別で見た参考指標の活用方法の傾向

- 令和6年度に実施した参考指標の活用状況等調査の結果に基づき団体区分別で傾向をみたところ、複数（2つ以上）の指標を活用している団体は約5割（50.3%）、3つの指標のうち一つの指標のみ活用している団体は約3割（32.4%）であった。
- 複数（2つ以上）の指標を活用している割合が最も高いのは道府県で約5割（54.3%）、一つの指標のみ活用している割合が最も高いのは指定都市における類団の割合であり、約4割（45.0%）であった。



## **参考 4 地方公共団体における定員モデルの活用事例紹介**

**(令和 8 年 3 月 16 日付更新版)**

# 活用事例紹介について

定員モデルを含む定員管理の参考指標は、各地方公共団体における“あるべき水準”としての“正しい”職員数を示すものではなく、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です。

特に定員モデルは、複数の統計データを活用することで一定程度詳細に、地方公共団体の特殊事情を反映させた試算職員数を算出できるとともに、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”のために活用することができます。

# 目次

|              |    |
|--------------|----|
| 【都道府県】       |    |
| 長野県          | 3  |
| 【指定都市】       |    |
| 神奈川県相模原市     | 4  |
| 【中核市、施行時特例市】 |    |
| 福島県いわき市      | 5  |
| 新潟県上越市       | 6  |
| 【一般市、町村】     |    |
| 山形県鶴岡市       | 7  |
| 千葉県茂原市       | 8  |
| 滋賀県栗東市       | 9  |
| 山口県山口市       | 10 |

(注)  
掲載内容は各地方公共団体における公表状況の変更等により、その都度更新します。

# 定員モデルの活用状況

令和4年度に開催した、県行政機構審議会「人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会」において、職員規模の適正化（他県との比較等）の議論に資するための資料として活用

定員モデル試算職員数と実職員数の比較

資料3-3



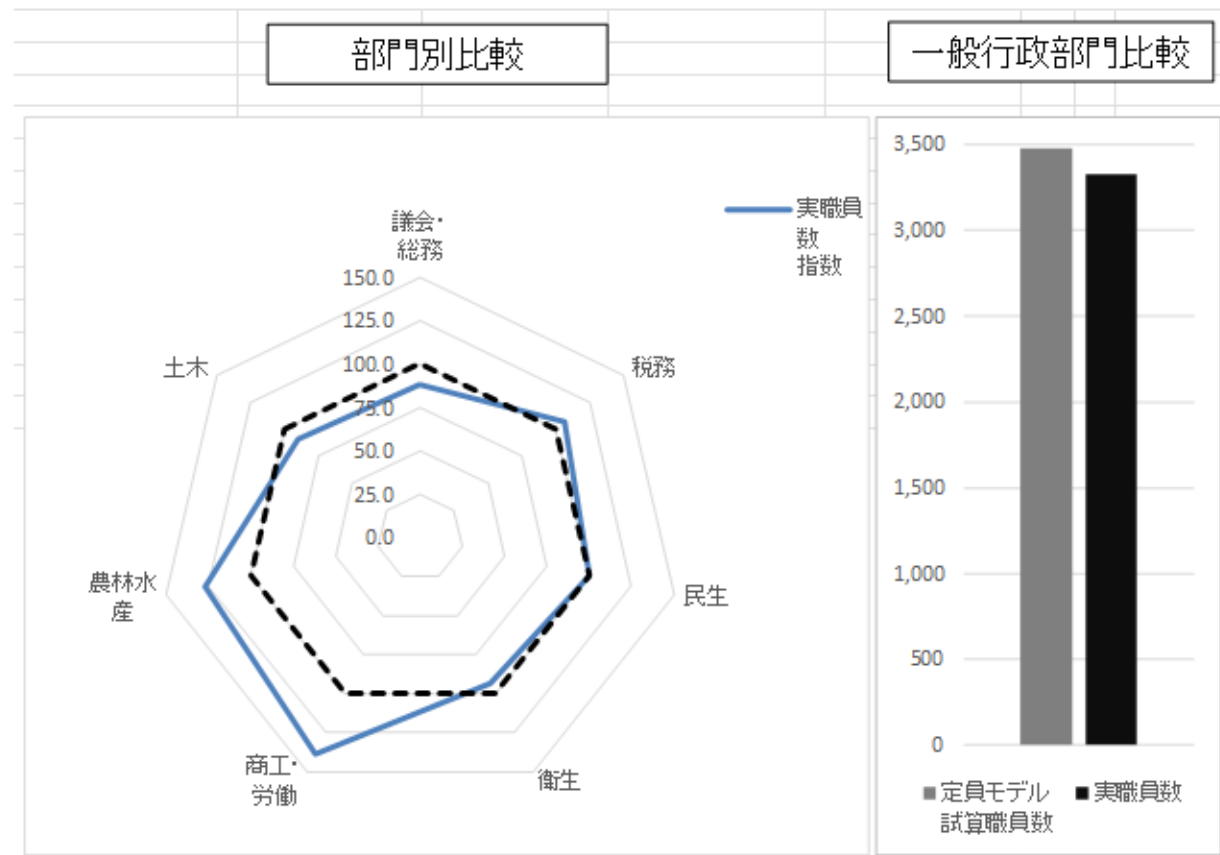
## 【部会における主な議論】

- 定員モデルの試算を、本県と地理環境・人口規模が類似する3県のものと比較
- 本県は、実職員数が試算と比べてわずかに多く、特に衛生部門及び商工・労働部門に多く人員を配置している状況
- 定員モデルの試算に市町村数は含まれていないが、市町村数が全国で2番目に多い本県においては、県による補完の必要性が相対的に高く、行政組織を強化せざるを得ない部分があるのではないか
- 例えば、衛生部門の配置が多いのは、本県は市町村数が多いことに比して保健所設置市が2つのみであり、県の保健所が担う業務が他県と比較して多いものと思料

# 職員数の定員モデルとの比較

- 全体として定員モデル試算職員数を実職員数が下回っているが、農林水産部門については市域の62%を占める山林の有効活用、商工・労働部門については、重点施策と位置付けている雇用促進対策への注力の結果と推察される。

定員モデル試算職員数と実職員数の比較



福島県いわき市

いわき市の「定員管理に関する方針（令和3年度～令和7年度）」より抜粋

イ 定員モデル

「定員モデル」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が多い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変数（事業所数、生活保護受給世帯数などの各種統計データ）を用いて、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り、平均的な職員数の参考値を客観的に示しています。

この定員モデルで試算された職員数では、各部門において大きな乖離は見られず、おおむね適正な配置がなされていると考えられます。

しかしながら、税部門においては乖離率が20パーセント以上となっており、その要因としては、税や債権の徴収体制の強化や業務負担の軽減に重点的に取り組んでいることが挙げられます。

定員モデルと比較して、乖離率が大きく超過している部門においては、本市の重点施策の取り組みや働き方改革の推進などを総合的に勘案しながら、職員数の適正化を図っていく必要があります。

【定員モデル】

（単位：人）

| 部門       | 定員モデル<br>試算職員数 | 実職員数  | 差引   | 実職員数<br>指数 |
|----------|----------------|-------|------|------------|
| 議会・総務    | 442            | 460   | 18   | 104.1      |
| 税務       | 112            | 136   | 24   | 121.4      |
| 民生       | 496            | 495   | ▲ 1  | 99.8       |
| 衛生       | 212            | 232   | 20   | 109.4      |
| 経済       | 140            | 154   | 14   | 110.0      |
| 土木       | 258            | 209   | ▲ 49 | 81.0       |
| 一般行政部門合計 | 1,660          | 1,686 | 26   | 101.6      |

（実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数）



# 新潟県上越市

## 「第4次上越市定員管理計画（令和5年度～令和12年度）」より抜粋

### (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があると考えられ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。

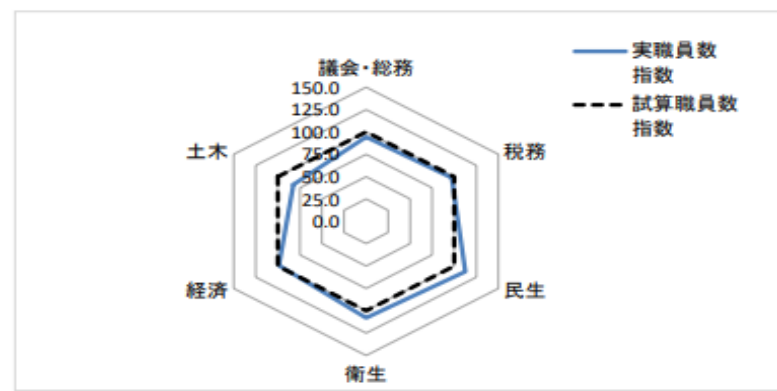
この試算によると、当市の職員数は、一般行政部門の全体では試算職員数を4人上回る状況にあります。これを部門別に見ると、民生部門の53人と衛生部門の9人の合計で62人が試算職員数を上回っています。これは、38の公立保育園（令和3年4月時点）や5つの公立診療所の運営など、広大な市域において、行政サービスを確保・充実させていることが主な要因と考えられます。一方、議会・総務、税務及び経済の部門では試算職員数を28人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化など、人員体制の効率化・スリム化に資する取組を進めてきたことによるものと考えられます。なお、土木部門についても試算職員数を30人下回っていますが、これは試算職員数の算定に用いる土木費が、令和3年1月の大雪災害により大幅に増高したことで、一時的に試算職員数が増加したことが主な要因となっています。

### 【定員モデルによる比較(令和4年度)】

(単位:人)

| 部門       | 定員モデル<br>試算職員数 | 実職員数  | 差引き  | 実職員数<br>指数 |
|----------|----------------|-------|------|------------|
| 議会・総務    | 425            | 401   | ▲ 24 | 94.4       |
| 税務       | 75             | 73    | ▲ 2  | 97.3       |
| 民生       | 422            | 475   | 53   | 112.6      |
| 衛生       | 114            | 123   | 9    | 107.9      |
| 経済       | 154            | 152   | ▲ 2  | 98.7       |
| 土木       | 169            | 139   | ▲ 30 | 82.2       |
| 一般行政部門 計 | 1,359          | 1,363 | 4    | 100.3      |

(実職員数指数は、試算職員数を100とした場合の指数)



## 山形県鶴岡市

「第4次鶴岡市定員適正化計画（令和4年3月）」より抜粋

### ③ 定員モデルによる比較

「定員モデル」は、地方公共団体定員管理研究所（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が示され比較することが出来ます。

この試算によると、当市の職員は、一般行政部門の全体では試算職員数を13人上回る状況にあります。また、部門別にみると、税務部門で11人、民生・衛生部門で9人、経済部門で2人が上回っています。これは、広大な市域において、窓口サービスや保健事業等を充実させていることが主な理由となっています。一方、議会・総務部門や土木部門では、試算職員数を9人下回っており、これらは業務の集約や情報システム化・業務委託など、人員体制の効率化・スリム化に資する取組みを進めてきたことが理由になっています。

#### 鶴岡市定員モデル試算職員数と実職員数の比較

| 部門           | 定員モデル<br>試算職員数① | 実職員数<br>② | 差引<br>②-① | 実職員<br>数指標 |
|--------------|-----------------|-----------|-----------|------------|
| 議会・総務        | 231             | 226       | ▲5        | 97.8       |
| 税務           | 57              | 68        | 11        | 119.3      |
| 民生           | 134             | 135       | 1         | 100.7      |
| 衛生           | 83              | 91        | 8         | 109.6      |
| 経済           | 133             | 135       | 2         | 101.5      |
| 土木           | 94              | 90        | ▲4        | 95.7       |
| 一般行政部門<br>合計 | 732             | 745       | 13        | 101.8      |

（実職員数指標は、試算職員数を100とした場合の指標）

## (4) 類似団体・定員モデル・定員回帰指標との比較

地方公共団体の業務量は、人口規模・面積以外に様々な地域条件などによって影響を受けており、定員管理についてもそれらを考慮しなければなりません。ここでは、国が示す客観的な指標である「類似団体職員数」、「定員モデル」、「定員回帰指標」を用いて現状を把握し、職員の標準的人数の参考とします。

表4 類似団体・定員モデル・定員回帰指標との比較

令和4年4月1日現在

| 大部門           | 中部門  | 小部門      | 茂原市      |          | 類似団体     |          |          |          | 定員モデル    |          | 定員回帰指標   |  |  |
|---------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|--|
|               |      |          | 職員数<br>A | 単純値<br>B | 差<br>A-B | 修正値<br>C | 差<br>A-C | 試算値<br>D | 差<br>A-D | 試算値<br>E | 差<br>A-E |  |  |
| 議会            | 議会   |          | 6        | 7        | △ 1      | 7        | △ 1      |          |          |          |          |  |  |
| 総務・企画         | 総務一般 | 総務一般     | 40       |          |          | 55       | △ 15     |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 会計出納     | 8        |          |          | 7        | 1        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 管財       | 10       |          |          | 7        | 3        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 行政委員会    | 6        |          |          | 6        | 0        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 企画開発     | 14       | 133      | △ 11     | 13       | 1        | 123      | 5        |          |          |  |  |
|               |      | 住民関連一般   | 12       |          |          | 13       | △ 1      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 住民関連     | 7        |          |          | 7        | 0        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 広報広聴     | 3        |          |          | 5        | △ 2      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 戸籍等窓口    | 22       |          |          | 18       | 4        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 税務       | 税務       | 47       | 36       | 11       | 36       | 11       | 40       | 7        |          |  |  |
| 民生            | 民生   | 福祉事務所    | 60       |          |          | 52       | 8        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 保育所      | 92       | 138      | 18       | 66       | 26       | 139      | 17       |          |          |  |  |
|               |      | 各種年金保険   | 4        |          |          | 4        | 0        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 衛生一般     | 26       |          |          | 15       | 11       |          |          |          |          |  |  |
| 衛生            | 衛生   | 保健センター   | 13       |          |          | 22       | △ 9      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 公費       | 4        | 52       | 0        | 3        | 1        | 59       | △ 7      |          |          |  |  |
|               |      | 清掃       | 3        |          |          | 8        | △ 5      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 清掃一般     | 3        |          |          | 15       | △ 12     |          |          |          |          |  |  |
|               |      | ごみ収集     | 3        |          |          | 5        | △ 2      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 環境保全     | 3        |          |          | 5        | △ 2      |          |          |          |          |  |  |
| 労働            | 労働   | 0        | 1        | △ 1      | 0        | 0        |          |          |          |          |          |  |  |
| 農林水産          | 農林水産 | 農業       | 21       | 16       | 5        | 14       | 7        | 35       | △ 5      |          |          |  |  |
|               |      | 農工       | 9        | 12       | △ 3      | 7        | 2        |          |          |          |          |  |  |
| 商工            | 商工   | 土木       | 39       |          |          | 24       | 15       |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 建築       | 15       |          |          | 11       | 4        | 49       | 29       |          |          |  |  |
|               |      | 都市計画     | 16       | 55       | 23       | 14       | 2        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 都市公園     | 8        |          |          | 5        | 3        |          |          |          |          |  |  |
| 教育            | 教育   | 一般行政     | 491      | 450      | 41       | 439      | 52       | 445      | 46       | 434      | 57       |  |  |
|               |      | 教育一般     | 24       |          |          | 25       | △ 1      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 社会教育     | 11       |          |          | 8        | 3        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 公民館      | 8        |          |          | 7        | 1        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | その他の施設   | 12       |          |          | 9        | 3        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 保健体育     | 4        | 76       | 1        | 6        | △ 2      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 給食センター   | 5        |          |          | 6        | △ 1      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 保健体育施設   | 3        |          |          | 5        | △ 2      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 義務教育     | 1        |          |          | 9        | △ 8      |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 小学校      | 3        |          |          | 3        | 0        |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 中学校      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |
|               |      | その他の学校教育 | 6        |          |          | 22       | △ 16     |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 幼稚園      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |
|               |      | 消防       | 消防       | 0        | 44       | △ 44     | 0        | 0        |          |          |          |  |  |
| 普通会計          | 計    | 568      | 570      | △ 2      | 539      | 29       | -        | -        | 615      | △ 47     |          |  |  |
| 下水道・農業集落排水    |      | 14       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |
| 国保・介護・後期高齢者医療 |      | 38       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |
| 公営企業等会計       | 計    | 52       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |
| 合計            |      | 620      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |  |

(注)

- ・定員モデルは、地方公共団体定員管理研究会作成の「第10次定員モデル」を使用。
- ・定員回帰指標は、同研究会の算出方法により試算。
- ・職員数は正規職員数を指す。

## ①類似団体との比較

類似団体とは、全国すべての市区町村を人口と産業構造を基準に類型区分した中で、同じ区分に入る団体のことを言います。総務省が行う地方公共団体定員管理調査では、人口1万人当たりの平均職員数を部門ごとに算出し、全国の類似団体と比較できるようにしています。なお、特別会計は比較対象外です。

比較の方法は2種類あり、「単純値」は、大部門以上の定員管理の大まかな状況を把握する場合に適しており、「修正値」は、中部門以下の担当職員数を比較する場合に適しているものです。

茂原市の令和4年4月1日現在の職員数は、類似団体と比べ、単純値合計では2人過少、修正値合計では29人過大となっています。

部門別で比較すると、主に税務、民生、農林水産、土木などが超過となっています。これは、類似団体と比べ、公立保育所数、農業分野及び土木分野の事業量が多いことなどが原因と考えられます。反対に、総務・企画、商工部門は過少となっています。

## ②定員モデルとの比較

定員モデルとは、各地方公共団体の職員数と密接に関連すると考えられる行政需要にかかる統計数値（人口、世帯数、事業所数等）との関係式を示し、その式に基づいて一般行政の職員数を算出できる参考指標です。

茂原市の一般行政職員数は、定員モデルと比べ46人過大となっています。部門別では、税務・民生・土木部門などが超過しています。

## ③定員回帰指標との比較

定員回帰指標とは、人口と面積の2つのみで職員数（普通会計）を試算する参考指標です。地域の特長事情は考慮せず、自治体の規模から単純に職員数の目安を示すものとして使われます。

茂原市は、一般行政部門では57人過大ですが、普通会計では47人過少となっています。

本市の職員数は、県内の類似団体との比較では標準的な水準でしたが、上記①～③から考察すると、全体の職員数としてはやや多い可能性があり、事務の効率化や民間委託の推進などに取り組む必要があると考えられます。

※ 定員モデルと定員回帰指標の検討は、令和2年4月以降行われていないため、近年の情勢を反映していない可能性があります。

また、一部事務組合で行っている衛生・消防部門などは、その分の職員数を考慮する必要があります。

滋賀県栗東市

「第2次栗東市定員管理計画（令和5年度～令和9年度）」より抜粋

(3) 定員モデルとの比較

定員モデルは、地方公共団体の職員数と、その職員数に密接に関連すると考えられる行政需要を表す統計数値との相関関係から方程式化することにより、平均的な職員数を算出する参考指標です。

定員モデル 職員数に最も相関関係のある行政需要を表す統計数値を基に、それぞれの地方公共団体における平均的な職員数を求めるもの

【表11】においては、前述の類似団体との比較と同様、本市の職員数は定員モデルとの比較で、衛生部門が多く、議会部門、総務・企画部門、経済部門が少なくなっています。

【表11】定員モデルとの比較 (令和4年4月1日現在、人・%)

| 区分   | 部門    | 栗東市 | 定員モデルとの比較 |     |     | (参考)<br>行政需要を表す統計数値(Xn) |
|------|-------|-----|-----------|-----|-----|-------------------------|
|      |       |     | 部門        | 試算値 | 超過数 | 超過率                     |
| 一般行政 | 議会    | 5   | 議会        | 90  | ▲8  | ▲11.6                   |
|      | 総務・企画 | 77  | 総務        |     |     |                         |
|      | 税務    | 18  | 税務        | 27  | ▲9  | ▲35.7                   |
|      | 民生    | 137 | 民生        | 139 | ▲2  | ▲4.9                    |
|      | 衛生    | 39  | 衛生        | 25  | 14  | 51.9                    |
|      | 労働    | 1   | 経済        | 19  | 1   | ▲4.8                    |
|      | 農林水産  | 11  |           |     |     |                         |
|      | 商工    | 8   |           |     |     |                         |
|      | 土木    | 40  | 建設        | 41  | ▲1  | 0.0                     |
| 計    |       | 336 |           | 341 | ▲5  | ▲4.2                    |

注)「地方公共団体における適正な定員管理の推進について（平成31年3月地方公共団体定員管理研究会報告書）」を参考に、一般市の定員モデル式を用いて試算しました。

試算値（総務・議会）＝一定値＋aX<sub>1</sub>（住民基本台帳世帯数）＋bX<sub>2</sub>（第1次産業就業者数）  
＋cX<sub>3</sub>（総面積）＋dX<sub>4</sub>（可住地面積）＋eX<sub>5</sub>（標準財政規模）

※ a～e：それぞれの統計数値に乗じる係数

## 山口県山口市

山口市の「定員管理計画（令和５年度～令和９年度）」より抜粋

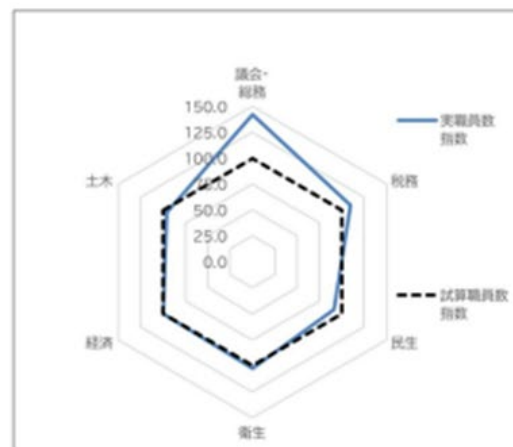
### ③ 定員モデルによる比較

「定員モデル」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（教育、消防部門及び公営企業等会計部門は対象外）を対象としており、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（人口、面積、世帯数、生活保護受給世帯数等）を用いて多重回帰分析を行い、それぞれの地方公共団体における平均的な職員数を部門別に算出する参考指標です。

第１０次定員モデル（平成３０年度）と令和３年４月１日現在の職員数を比較すると、全体で９５人上回っている状況です。部門別では、特に議会・総務部門において１１４人上回っていますが、これは、個性ある地域づくりを推進するため、協働によるまちづくりの下、総合支所や地域交流センターに人員を配置し、地域課題の解決やきめ細かなサービスを提供する本市の特長が表れているものと考えます。

#### 【第１０次定員モデル（平成３０年度）試算職員数と実職員数の比較】

##### 部門別比較



| 部門           | 定員モデル<br>試算職員数<br>(人) | 実職員数(人)<br>(R3.4.1) | 実職員数<br>指数 |
|--------------|-----------------------|---------------------|------------|
| 議会・総務        | 273                   | 387                 | 141.8      |
| 税務           | 80                    | 88                  | 110.0      |
| 民生           | 298                   | 273                 | 91.6       |
| 衛生           | 163                   | 167                 | 102.5      |
| 経済           | 113                   | 113                 | 100.0      |
| 土木           | 136                   | 130                 | 95.6       |
| 一般行政部門<br>合計 | 1,063                 | 1,158               | 108.9      |