

## 1 計画策定の背景

本市では、平成 16 年 10 月の市町村合併後、各 5 年間で計画期間とした第 1 次から第 4 次定員適正化計画を策定し、恵那市行財政改革と連携した職員数の適正化を進めてきました。

今回、令和 7 年度までの第 4 次恵那市定員適正化計画が終了することから、今日までの取り組みと現状を踏まえ、令和 8 年度からの定員適正化計画を策定するものです。なお、期間は次期総合計画及び第 5 次恵那市行財政改革の計画期間と合わせて 4 年間とします。

## 2 職員数の推移

平成 16 年 10 月 25 日の市町村合併当時 998 人の職員が在籍していましたが、指定管理者制度の導入、施設の統廃合、技能労務職の退職不補充、組織機構の見直しなど、行財政改革を推進し職員削減を行い、令和 7 年 4 月 1 日現在の職員数は 616 人となり、目標を達成することができました。一方で、近年の想定を上回る普通退職者の増加や専門職を中心とした人材確保ができていないことにより目標人数を 23 人下回る状況となっています。(表 1、表 2、表 3)

職員が確保できていない部分は再任用職員、会計年度任用職員で補いながら全体の人員体制を維持している状況です。(表 4、表 5)

※再任用職員…定年退職後または 60 歳到達後に退職し再度任用された職員

※会計年度任用職員…年度単位で任用される非常勤の職員

表 1 全職員数の推移 (各年度 4 月 1 日) (単位：人)

項目	H16	H17	H22	H27	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
普通会計	一般行政部門	—	541	401	388	403	394	383	383	386	388
	教育部門	—	108	91	65	48	40	40	40	43	42
	消防部門	—	84	79	79	79	80	79	79	80	76
公営企業等会計	—	234	231	225	133	127	122	118	112	110	
合計	998	967	802	757	663	641	624	620	621	616	
目標人数	—	—	—	767	675	649	646	645	641	639	
削減人数累計		31	196	241	335	357	374	378	377	382	

※平成 16 年度は市町村合併時の職員数

表2 普通退職者（定年前退職者）数の推移 (単位：人)

区分	R2	R3	R4	R5	R6
普通退職（60歳未満）者数	10	16	19	23	17
普通退職（60歳）者数※1				6	12
定年退職	28	15	20	0	8
合計	38	31	39	29	37

※1 令和4年度までは60歳が定年のため数値なし

表3 採用募集人数と採用者数の推移 (単位：人)

職種	区分	R2	R3	R4	R5	R6	合計
一般行政職	募集人数	10	9	12	13	18	62
	採用者数	5	7	11	18	18	59
土木技術職	募集人数	0	1	2	2	1	6
	採用者数	0	0	2	1	1	4
建築技術職	募集人数	0	0	0	1	1	2
	採用者数	0	0	0	1	0	1
保健師	募集人数	0	1	2	0	2	5
	採用者数	0	1	2	0	2	5
保育教諭	募集人数	5	5	5	6	5	26
	採用者数	4	4	5	2	4	19
看護師	募集人数	3	3	3	5	5	19
	採用者数	1	0	3	3	1	8
技能労務職	募集人数	0	0	3	2	2	7
	採用者数	0	0	3	2	2	7
消防職	募集人数	5	4	5	7	5	26
	採用者数	5	4	3	7	4	23

表4 再任用職員数の推移 (単位：人)

区分	R2	R3	R4	R5	R6	R7
再任用フルタイム職員数	9	7	4	9	3	4
再任用短時間勤務職員数	10	25	25	34	27	26
合計	19	32	29	43	30	30

表5 会計年度任用職員数の推移

(単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6	R7
会計年度任用職員	226	230	217	241	271	315

※会計年度任用職員…週の所定勤務時間が20時間以上あり、報酬が月88,000円以上ある職員

### 3 職員の状況

令和7年4月1日現在の職員数は616人で、年代別では45歳以上の職員が53.7%と職員の半数以上を占めています。一方で30代の職員の割合が16%と低く、年齢構成に偏りがみられます。(表6)

また、令和5年度末退職者から定年延長制度が適用されたことに伴い、60歳以上の職員が増加していくことが予想されます。(表7)

第4次行財政改革行動計画に基づき、働き方改革の推進として年次有給休暇の取得促進や男性の育児休業の推進を行ってきました。国の法改正もあり、男性の育児休業の取得期間は増加傾向にあり、平均取得日数は2か月を超える期間となっています。

一方、業務の多様化・複雑化や頻発する自然災害への対応等により、業務量が増加しており、1人当たりの時間外勤務は増加傾向にあります。(表8、表9、表10、表11)

表6 職員の年齢構成

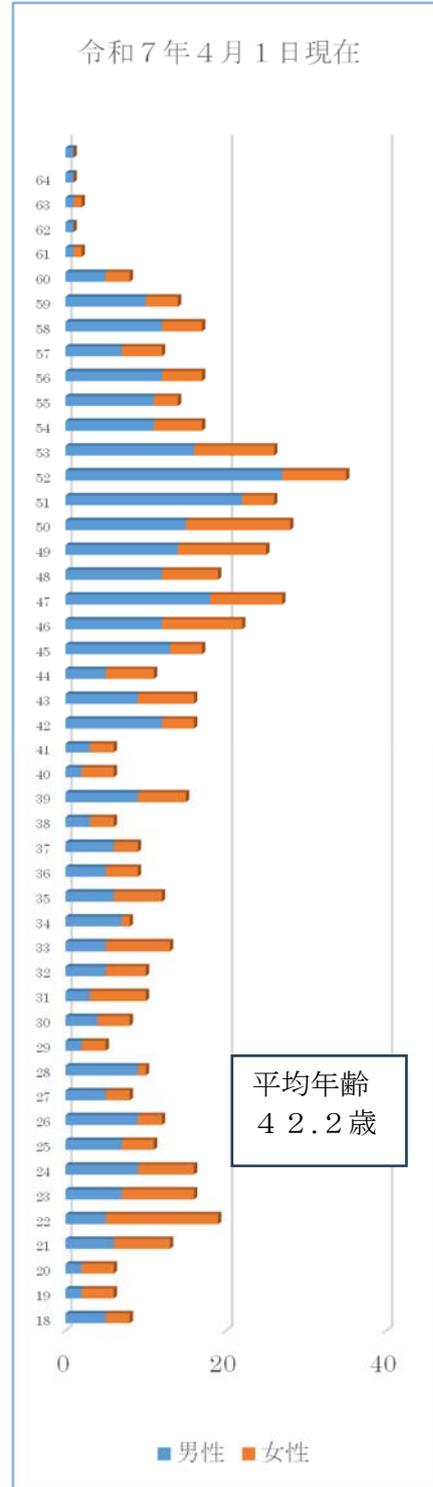
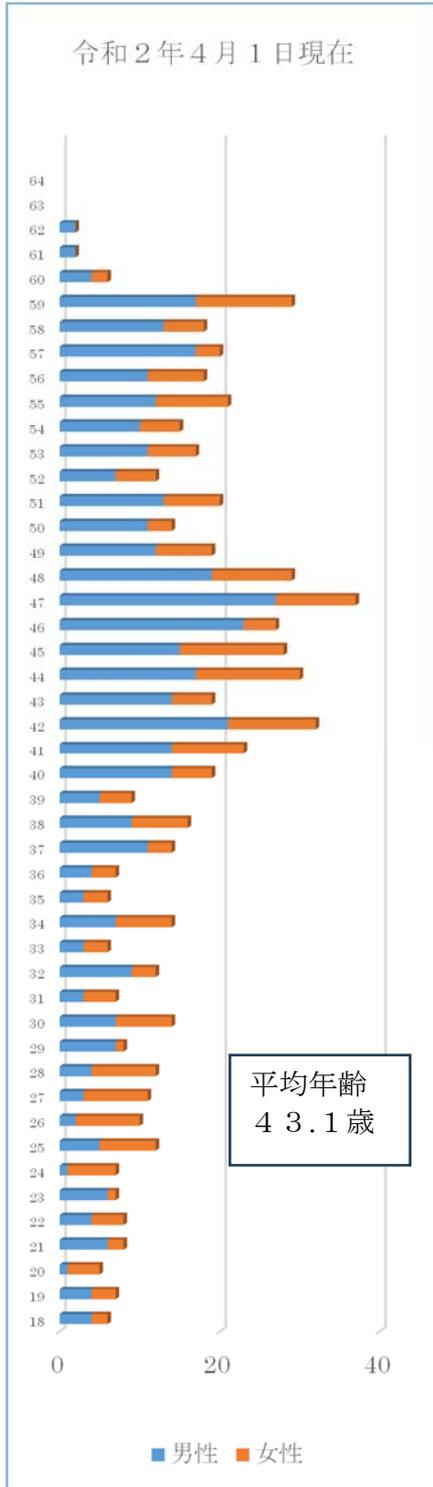


表7 定年延長職員数の推移

(単位：人)

60歳到達年度	人数	定年退職年度	R7	R8	R9	R10	R11
R6年度	6	R8年度末	6	6			
R7年度	14	R10年度末		14	14	14	
R8年度	16	R12年度末			16	16	16
R9年度	11	R14年度末				11	11
R10年度	18	R15年度末					18
合 計			6	20	30	41	45

※定年延長制度…60歳であった定年を令和5年度から段階的に引き上げて65歳とする制度。2年ごとに1歳ずつ定年年齢が引き上げられ令和14年度に65歳の定年となる。

表8 年次有給休暇の取得状況

(単位：日)

	R2	R3	R4	R5	R6
1人当たり平均取得日数	9.8	10.0	11.8	12.5	12.6

表9 育児休業の取得者数の推移

(単位：人)

区分	R2	R3	R4	R5	R6
男性	9	6	4	3	6
女性	16	20	23	21	19

表10 男性職員の育児休業取得状況

(単位：人)

取得期間	R2	R3	R4	R5	R6
1か月未満	5	3	2	2	3
1か月以上3か月未満	3	2	0	0	2
3か月以上	1	1	2	1	1
合 計	9	6	4	3	6

(参考) 平均取得日数(日)	31.7	36.5	66.0	30.8	66.3
----------------	------	------	------	------	------

表11 時間外勤務の状況

(単位：時間)

	R2	R3	R4	R5	R6
月当たり平均時間	9.8	13.1	13.2	13.1	13.9

※選挙事務及び災害対応業務は含まず

#### 4 新たな定員適正化計画

##### (1) 本計画による目標職員数

本計画では計画最終年度の令和 11 年 4 月 1 日時点の目標人数を 631 人とし、各年度における目標人数を下記の表のとおり設定します。また、令和 7 年 4 月 1 日現在 616 人の実人員が目標人数と同数の 631 人となるよう定員管理を行います。

目標職員数

(単位：人)

項 目	R7	R8	R9	R10	R11
目標人数	639	637	635	633	631
(内訳)					
一般行政部門	388	389	391	394	396
教育部門	42	42	42	42	42
消防部門	76	79	80	80	80
公営企業等会計部門	110	113	113	113	113
実人員	616	623	626	629	631
差	▲23	▲14	▲9	▲4	0

##### ○各部門の目標人数について

###### ・一般行政部門

令和 7 年 4 月 1 日時点で総務省の定員モデル試算職員数 (P. 12 参照) は 396 人です。定員モデルを算定する指標に大きな影響を与える世帯数は横ばいの傾向があるため、令和 11 年 4 月 1 日時点の人数を 396 人とします。

###### ・教育部門

令和 7 年 4 月 1 日現在の職員数は 42 人です。令和 6 年度の類似団体との比較 (P. 11 参照) では平均を下回っており、令和 11 年 4 月 1 日時点では令和 7 年度の人員を維持する 42 人とします。

###### ・消防部門

令和 7 年 4 月 1 日現在の職員数は 76 人です。予定していた採用が十分に行われていない部分の補充と令和 2 年度から 25%増加 (平成 20 年比では 50%増加) している救急件数や全国的な自然災害の大規模化、消防団員の減少による初期消防体制の弱体化などの現状を踏まえ、市民の生命・財産を守る消防力の維持を図るため令和 11 年 4 月 1 日時点の人数を 80 人とします。

・公営企業等会計部門

公営企業等会計部門の職員数については、定員の基準や目標値は国から示されておらず、企業経営の観点から各自治体が自主的に定員管理を行うことが求められています。当市の公営企業等会計部門の職員数は令和7年4月1日現在110人です。近年の看護師の全国的な人材不足により予定していた採用が十分に行われていない部分を補充するため、令和11年4月1日時点の人数を113人とします。

○定数外職員について

会計年度任用職員については、真に必要とする部署への配置を原則とし令和7年4月1日現在の職員数より15人少ない300人を目標値とします。時期的な業務量の変化に対して庁内で柔軟な対応ができるような応援体制の構築を進め、過度の人員とならないよう努めます。

(単位：人)

区 分	R7	R8	R9	R10	R11
会計年度任用職員	315	312	308	304	300
再任用短時間勤務職員	26	32	37	32	31
合 計	341	344	345	336	331
前年度比	-	3	1	▲9	▲5

※再任用職員については定年前に再任用を選択する割合を60歳到達者の30%、定年後に再任用を選択する割合を80%とし算出

(2) 計画の基本的な考え方

平成17年度以降、4次にわたる定員適正化計画を策定し、行財政改革の推進に合わせ、382人の職員削減に努めました。一方で実人員は目標人数を23人下回る状況で、職員の時間外勤務は増加傾向にあり、職員1人にかかる負担は大きくなっています。

今回の計画については、今日までの取り組みと現状を踏まえ、近年多様化する行政需要に柔軟に対応できる人材確保や人材育成を行い、今まで以上に効率的で効果的な行政運営を行うことを目指します。また、職員の健康管理や男女問わず育児や介護等の休暇を取得しやすいワークライフバランスに配慮した働きやすい職場環境づくりを行い、職員が魅力を感じる職場の構築を目指して本計画を進めていきます。

(3) 計画期間

第3次総合計画及び第5次恵那市行財政改革大綱の対象期間と合わせて、令和8年度から令和11年度までの4年間を計画期間とします。

ただし、社会情勢を含め、今後の本市を取り巻く状況に変化等があった場合は、必要に応じて本計画の見直しを行うこととします。

## 5 持続可能な自治体運営に向けた取り組み

行政需要の多様化に対応できる人材の確保・育成と、効率的な行政運営、職員の働きやすい職場環境づくりを一体的に推進するために「第5次恵那市行財政改革大綱」に掲げる項目を踏まえ、以下の取り組みを進めていきます。

### (1) 将来を担う人材の確保

- ・定年の段階的な引き上げにより、制度の完成までは2年ごとに定年退職者が存在しない年度が発生する中、定年退職者分の採用を2年間で平準化するなど計画的な新規採用を行います。また、採用募集の年齢要件の引上げや、民間企業等の経験者採用等計画的な職員採用を実施し、年齢構成の平準化を図ります。
- ・有給インターンシップを継続するとともに専門職への拡大を実施し、市の業務に対して興味を持つ人材を早期確保するとともに業務内容のミスマッチの解消による早期退職の防止を図ります。また、会計年度任用職員からの登用や専門職の処遇改善について、検討を行います。

### (2) 将来を担う人材の育成

- ・これまで以上に質の高い市民サービスの提供や、多様化する行政需要への的確な対応を実現するためには、職員一人ひとりの能力を伸ばし、その力を最大限発揮させることで組織力を向上させることが不可欠です。そのため、職員の能力開発を目的として、階層別研修や専門分野におけるスキルアップを図る研修を実施します。
- ・DXの推進を通じて様々な課題解決や、より質の高いサービスの提供を目指します。そのために、DX人材の育成に重点を置き、AI・RPA・データ分析などの研修を体系的に実施し、業務改善や市民サービスの高度化に貢献できる人材を育てるほか、民間企業等への研修派遣も継続して実施します。

※DX…ITを活用して業務や組織を革新すること

※AI…人間のように学習・判断・作業をする技術や仕組み

※RPA…人の定型業務をソフトウェアロボットが自動で行う技術

### (3) 職員のワークライフバランスの実現

- ・男女問わず、制度を利用する職員も周囲の職員も、誰もが気兼ねすることなく育児休業や部分休業、介護休暇等を取得できる、子育てや介護がしやすい職場づくりを目指します。
- ・ライフスタイルに応じた多様で柔軟な働き方を可能とし、職場の満足度向上につながるよう、時差勤務制度の取得要件拡大や、フレックス制度の活用、週休3日制度の導入、夏季休暇の通年取得等の検討を行います。
- ・ストレスチェックの定期的な実施や高ストレス者への医師によるカウンセリングを実施し、職員のメンタル不調を未然に防止します。

#### (4) 職員の負担軽減と組織の生産性向上

- ・業務を可視化し、業務量に応じた人員配置を行うとともに、DX 推進による業務の効率化や全庁横断的な会計年度任用職員の活用を進めることで、時間外勤務を削減します。職員の負担軽減と組織全体の生産性向上を図るとともに、誰もが安心して働ける職場環境の実現を目指します。
- ・正規職員の事務補助や資格の必要な特殊性のある業務などを担う会計年度任用職員は令和6年度から勤勉手当が支給されるとともに更新の回数を撤廃するなど正規職員に等しい処遇改善が行われています。職務や職責の意識を一層向上させ、公務能率を高めることで組織力のさらなる向上を図ります。

#### (5) 定年延長職員及び再任用職員の活用

- ・長年培った行政経験と知識・技術等を活かし、組織内における指導助言や職員の人材育成、支援等、適材適所で活躍できるよう定年延長や再任用による継続勤務を促進するとともに、人員確保に取り組みます。

- 参考資料 -

(1) 類似団体との普通会計職員数の比較

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

平成の大合併で誕生した団体とそうではない団体では、市域の広さや支所の設置状況により職員数に大きな差が生じることから、類似団体全体の平均値ではなく、本市が属する類似団体区分「I-2」のうち、平成の大合併により発足した面積が400km<sup>2</sup>以上の団体との比較を行いました。なお、消防部門については、広域化により消防職員を配置していない団体は除いて比較をしています。

市名	面積 (km <sup>2</sup> )	住基人口 (R6. 1. 1)	普通会計部門	
			職員数 (R6. 4. 1)	人口1万人当 たり職員数
恵那市	504.24	46,868	509	108.60
岩手県釜石市	440.35	29,902	307	102.67
新潟県妙高市	445.63	29,885	294	98.38
富山県黒部市	426.31	39,697	326	82.12
兵庫県朝来市	403.06	28,239	304	107.65
島根県大田市	435.34	32,195	411	127.66
富山県南砺市	668.64	46,949	498	106.07
兵庫県宍粟市	658.54	34,572	368	106.44
福井県大野市	872.43	30,451	333	109.36
新潟県糸魚川市	746.24	38,859	430	110.66
岐阜県郡上市	1030.75	38,450	466	121.20
滋賀県高島市	693.05	45,783	543	118.60
岐阜県飛騨市	792.53	22,106	355	160.59
平均	624.39	35,689	396	110.96

出展：総務省類似団体職員数の状況

部門別内訳

市名	面積 (km <sup>2</sup> )	住基人口 (R6. 1. 1)	普通会計部門					
			内一般行政部門		内教育部門		内消防部門	
			職員数 R6. 4. 1	人口1万 人当たり 職員数	職員数 R6. 4. 1	人口1万 人当たり 職員数	職員数 R6. 4. 1	人口1万 人当たり 職員数
恵那市	504.24	46,868	386	82.36	43	9.17	80	17.07
岩手県釜石市	440.35	29,902	266	88.96	41	13.71	-	-
新潟県妙高市	445.63	29,885	240	80.31	54	18.07	-	-
富山県黒部市	426.31	39,697	277	69.78	49	12.34	-	-
兵庫県朝来市	403.06	28,239	235	83.22	69	24.43	-	-
島根県大田市	435.34	32,195	288	89.45	40	12.42	83	25.78
富山県南砺市	668.64	46,949	445	94.78	53	11.29	-	-
兵庫県宍粟市	658.54	34,572	289	83.59	79	22.85	-	-
福井県大野市	872.43	30,451	232	76.19	46	15.11	55	18.08
新潟県糸魚川市	746.24	38,859	284	73.08	56	14.41	90	23.16
岐阜県郡上市	1030.75	38,450	334	86.87	49	12.74	83	21.59
滋賀県高島市	693.05	45,783	380	83.00	60	13.11	103	22.50
岐阜県飛騨市	792.53	22,106	243	109.92	36	16.29	76	34.38
平均	624.39	35,689	396	110.96	52	14.57	81	22.26

出展：総務省類似団体職員数の状況

(2) 東濃4市との普通会計職員数の比較

東濃4市との普通会計職員数の比較では、産業構造や面積に違いはありますが、人口に対する普通会計職員数としては、本市は最も多い状況にあります。一方で平成31年と令和6年の職員数を比較すると当市のみ減少をしており、東濃4市は増加もしくは横ばいの傾向となっています。

## 東濃4市との比較（令和6年4月1日）

（単位：人）

区分	面積 (km <sup>2</sup> )	住基人口 (R6. 1. 1)	職員数 (R6. 4. 1)	人口1万人当 たり職員数
恵那市	504.24	46,868	509	108.60
多治見市	91.25	106,181	704	66.30
中津川市	676.45	74,532	756	101.43
瑞浪市	174.86	35,731	370	103.55
土岐市	116.02	54,990	534	97.11

区分	職員数 (H31. 4. 1)	職員数 (R6. 4. 1)	増減
恵那市	533	509	▲24
多治見市	699	704	5
中津川市	746	756	10
瑞浪市	361	370	9
土岐市	510	534	24

## （3）定員モデルとの比較

総務省の「定員モデル」は、地方公共団体の職員数を合理的に算定・比較するための統計的手法で、地方公共団体の職員数に相関性の高い統計数値（世帯数、事業所数、65歳以上人口、都市公園数、衛生費や農業費等）を基に部門ごとの職員数を求めるものです。教育や消防、公営企業部門を除外し、一般行政部門を対象にしています。

区分	定員モデル試算職員数	職員数 (R7. 4. 1)	増減
議会・総務	106	133	27
税務	26	23	▲3
民生	130	101	▲29
衛生	53	56	3
経済	45	42	▲3
土木	36	33	▲3
一般行政合計	396	388	▲8