

第 3 次日光市職員定員適正化計画

【令和 8 年度～令和 1 7 年度】

令和 7 年 1 2 月

日光市

目 次

1	計画策定の趣旨	1
2	対象とする職員	2
3	計画の期間と目標設定	2
4	職員定員管理の現状	2
5	第2次計画の総括	1 2
6	第3次計画の目標	1 3
7	職員定員適正化のための方策	1 6
8	計画の推進にあたって	1 7

1 計画策定の趣旨

日光市の職員定員適正化については、平成19年2月に策定した「日光市職員定員適正化計画」（以下「第1次計画」という。）及び平成23年10月に改訂された上記計画（以下「第1次計画（改訂）」という。）並びに平成27年11月に策定した「第2次日光市職員定員適正化計画」（以下「第2次計画」という。）に基づき取り組んできた。

第1次計画及び第1次計画（改訂）の10年間では、目標値を939人から1,030人に修正し、最終年度の平成27年4月1日の職員数は1,017人となった。また、第2次計画の10年間では、目標値の895人に対し、最終年度の令和7年4月1日の職員数は869人となった。このように、第1次計画からの20年間で、計画の目標値よりも職員の削減に努めてきた。

しかしながら、歯止めのかからない人口減少や厳しい財政状況を踏まえ、更なる効率的かつ効果的な行財政運営が不可避であり、引き続き職員数の適正化に取り組まなければならない状況にある。

一方、第3次日光市総合計画（計画期間：令和8年度～令和17年度）に掲げる10年後の日光市の都市像「誰もが楽しく 健やかに暮らす 新しいまち」の実現に向け、市民ニーズの多様化や社会情勢の変化などから生じる新たな課題、非常災害時における体制づくり、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進等にも的確に対応し、安定した市民サービスを提供できる組織体制を維持していかなければならない。

また、令和5年度から国家公務員の定年引上げに合わせ、地方公務員の定年が段階的に65歳まで引き上げられていく。これにより、高齢期職員の増加や定年退職が令和14年度までは2年に1度の発生になるほか、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制などによる定員管理への影響も考慮しなければならない。あわせて、現在の職員の年齢構成から予想される令和12年度以降の大量退職者を十分踏まえる必要がある。

このようなことから、多様化・高度化・複雑化する行政課題に柔軟かつ迅速に対応できる組織体制の維持を前提としながら、人口減少や今後の退職者数の状況を踏まえた職員定員管理の適正化に取り組むため、「第3次日光市職員定員適正化計画」（以下「第3次計画」という。）を策定するものである。

<第2次計画の職員数の目標設定、実績>

区分	当初 (H28.4.1)	目標 (R7.4.1)	実績 (R7.4.1)
60歳以下	998	895	858
61歳	—	—	11
小計	—	—	869
再任用フルタイム	—	—	30
任期付きフルタイム	—	—	2
合計	998	895	901

2 対象とする職員

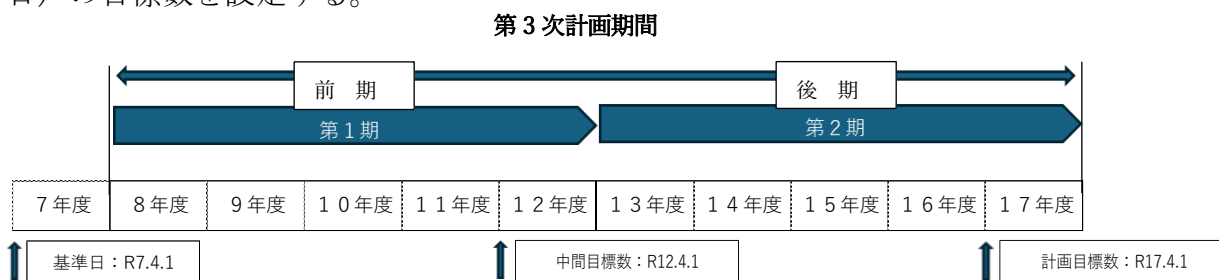
対象職員は、65歳までの正規職員（任期の定めのない職員）とする。

なお、会計年度任用職員数についても、対象職員数の適正管理を進めていく中で適正化を図っていくものとする。

3 計画の期間と目標設定

第3次計画は、令和7年4月1日の職員数を基準として、令和8年度から令和17年度までの10年間を計画期間とし、令和8年度から令和12年度までを前期、令和13年度から令和17年度までを後期とする。

また、令和17年4月1日の目標職員数を定めるとともに、中間（令和12年4月1日）の目標数を設定する。



4 職員定員管理の現状

(1) 職員数の推移

①職員

第1次計画においては、計画的に削減しており、平成27年4月1日時点で1,017人となり、平成18年4月1日と比較して323人の減少、削減率24%となった。

第2次計画においても計画的な削減により、令和7年4月1日時点で869人となり、平成28年4月1日と比較して129人の減少、削減率13%となった。

第1次計画（改訂）、第2次計画の職員数等の推移は次に示す各表のとおり。第1次計画では、人口1万人当たりの職員数も当初から毎年低くなっている。

また、第2次計画では、職員数の増減と人口減少のスピードにより人口1万人当たりの職員数には変動が生じているものの、おおよそ横ばいとなっている。

第1次計画（改訂）

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
総職員数（実績）	1,340	1,290	1,219	1,176	1,150	1,132	1,108	1,089	1,046	1,017
減員累計	—	50	121	164	190	208	232	251	294	323
計画目標値	1,340	1,297	1,264	1,219	1,175	1,135	1,111	1,089	1,051	1,030

住民基本台帳人口※	95,875	94,764	94,026	92,878	92,176	91,113	89,893	89,129	87,829	86,770
人口1万人当たりの職員数	139.8	136.1	129.6	126.6	124.8	124.2	123.3	122.2	119.1	117.2

※各年4月1日の人口

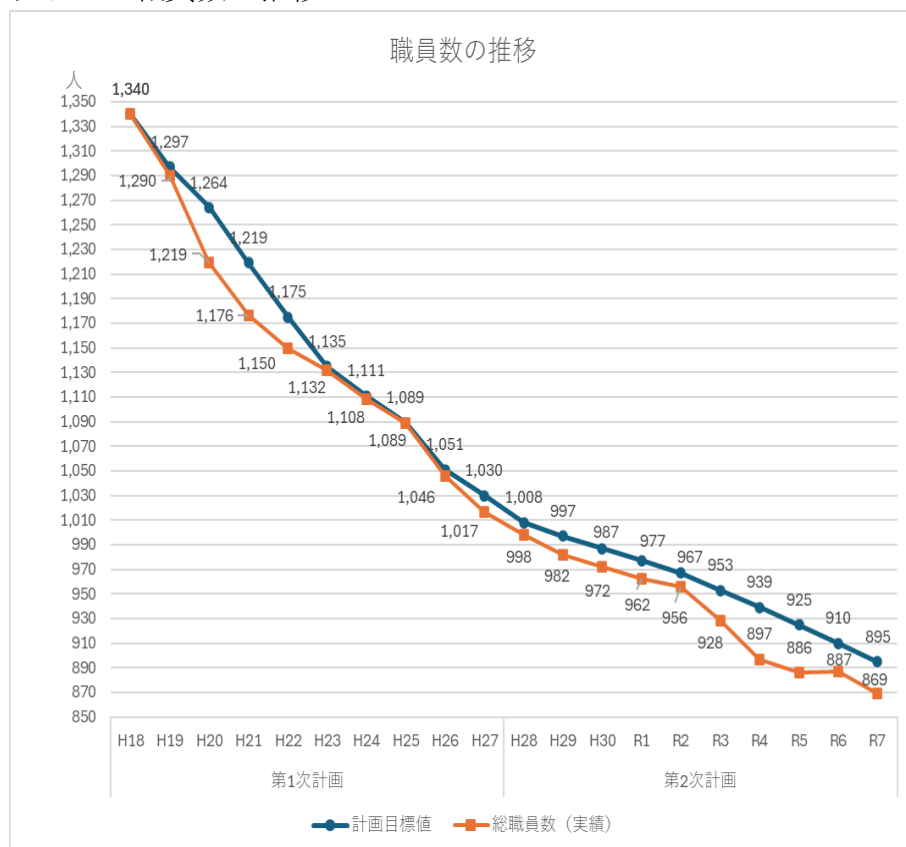
第2次計画

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
総職員数（実績）	998	982	972	962	956	928	897	886	887	869
減員累計	—	16	26	36	42	70	101	112	111	129
計画目標値	1008	997	987	977	967	953	939	925	910	895

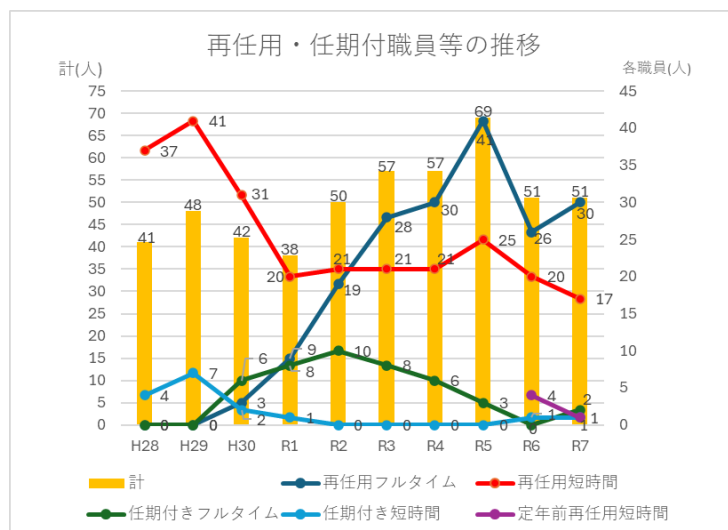
住民基本台帳人口※	85,782	84,445	83,217	82,199	80,981	79,820	78,313	77,153	75,961	74,845
人口1万人当たりの職員数	116.3	116.3	116.8	117	118.1	116.3	114.5	114.8	116.8	116.1

※各年4月1日の人口

これまでの職員数の推移

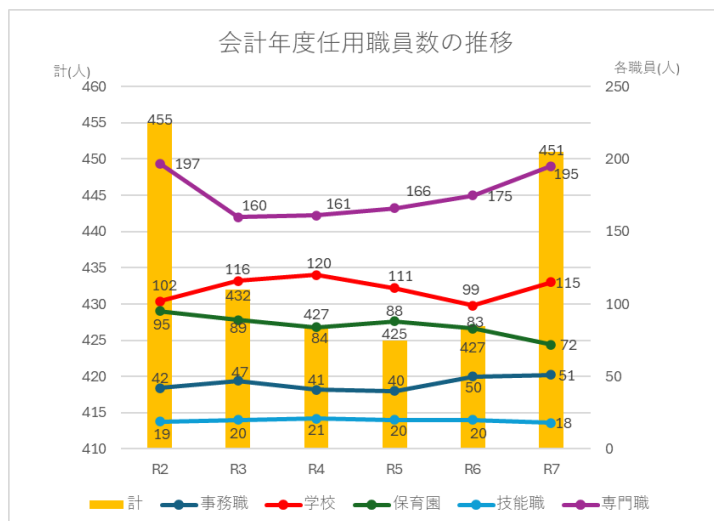


②再任用・任期付職員等



左表は、第2次計画期間における再任用・任期付職員等の推移を示したものである。再任用短時間勤務職員が減少傾向である一方で、再任用フルタイム勤務職員が増加している。

③会計年度任用職員



左表は、会計年度任用職員制度が始まった令和2年度からの推移を示したものである。令和3年度の減少以降、令和7年度に増加している。

(2) 定年引上げ

第3次計画期間には、地方公務員法の改正による定年引上げ制度の定年引上げ期間が含まれる。また、定年退職者の発生が令和14年度までは2年に1度になるが、一定数の職員は、定年退職後も65歳まで暫定再任用職員として在籍することが見込まれる。そのため、第3次計画期間中では、全職員のうち61歳から65歳の高齢期職員の割合が現在より高くなることが予想される。

一方、組織の新陳代謝を図り、安定的な市民サービスの提供可能な体制を維持していくためには、当該期間中においても、一定規模の新規採用職員を確保していく必要がある。また、61歳から65歳までの高齢期職員に関しては、引き続き組織の一員としての自覚を促し、これまでの知識や経験を若い世代に継承させていく仕組みづくりに取り組むことが重要となってくる。

定年 (年度) 生年	60歳	61歳		62歳		63歳		64歳		65歳	
	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
S37.4.2～ 38.4.1生	60歳	(61歳)	(62歳)	(63歳)	(64歳)	(65歳)					
S38.4.2～ 39.4.1生	59歳	60歳	61歳	(62歳)	(63歳)	(64歳)	(65歳)				
S39.4.2～ 40.4.1生	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	(63歳)	(64歳)	(65歳)			
S40.4.2～ 41.4.1生	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	(64歳)	(65歳)		
S41.4.2～ 42.4.1生	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	(65歳)	
S42.4.2～ 43.4.1生	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳

※黄色のセルは、定年退職年度を示す。
※定年退職後の暫定再任用は、括弧書き年齢の65歳まで可能。

(3) 年齢別職員構成の状況

①行政職

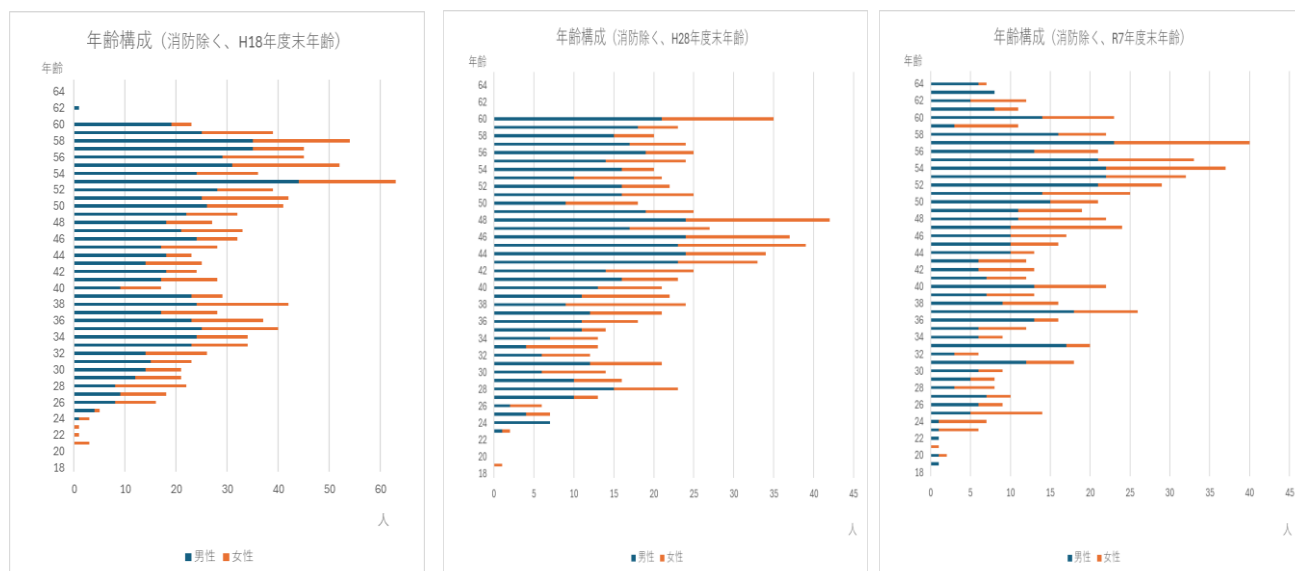
次の図表は、平成18年度と平成28年度、令和7年度（見込）の消防職を除く職員の男女別の年度末年齢構成を示したものである。

平成18年度では、50代の割合が39.55%と最も高く、次いで30代が7.23%を占めており、60代が2.08%と最も低い。

平成28年度では、40代の割合が37.78%と最も高く、次いで50代が7.41%を占めており、60代が4.32%と最も低い。

令和7年度では、50代の割合が37.96%と最も高く、次いで40代が3.81%を占めており、60代が8.54%と最も低い。

それぞれを比較すると20代以下と30代の職員数の減少が目立つ一方で、再任用職員等の増加に伴う60代の割合が増えている。年齢構成から今後15年間で退職者の大量発生が見込まれることから、各年度の退職者に応じて計画的に新規採用職員を確保しながら年齢構成の平準化を進めていく必要がある。



		20代以下	30代	40代	50代	60代	合計
人数	H18年度末	90	314	269	456	24	1,153
	H28年度末	75	172	306	222	35	810
	R7年度末	67	145	170	271	61	714
割合	H18年度末	7.81%	27.23%	23.33%	39.55%	2.08%	100%
	H28年度末	9.26%	21.23%	37.78%	27.41%	4.32%	100%
	R7年度末	9.38%	20.31%	23.81%	37.96%	8.54%	100%

②消防職

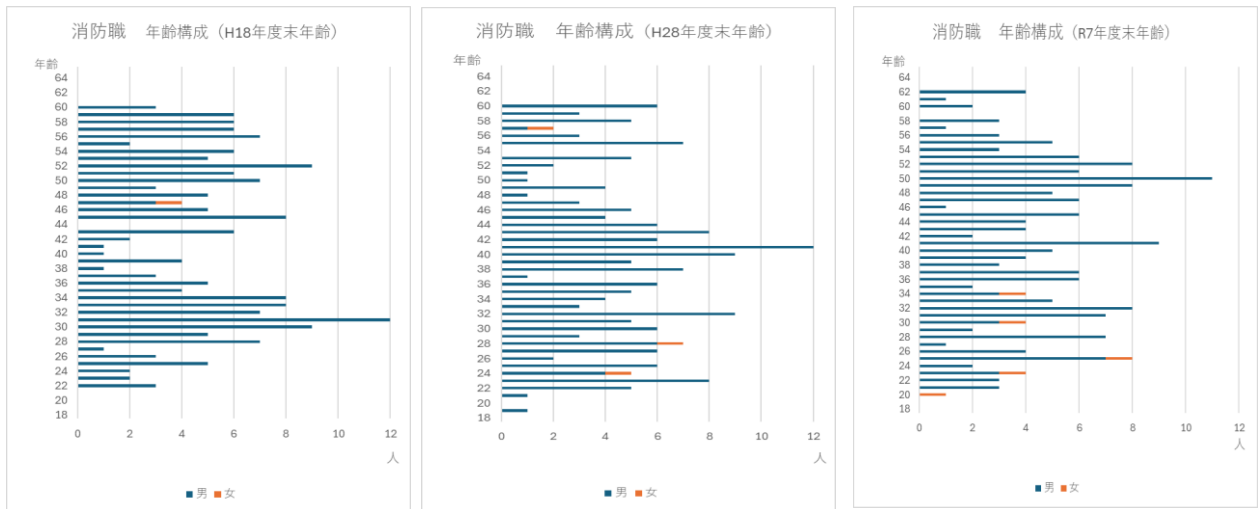
次の図表は、平成18年度と平成28年度、令和7年度（見込）の消防職の男女別の年度末年齢構成を示したものである。

平成18年度では、30代の割合が、32.62%と最も高く、次いで50代が32.09%を占めており、60代の割合が1.60%と最も低い。

平成28年度では、40代の割合が30.85%と最も高く、次いで30代が27.13%を占めており、60代が3.19%と最も低い。

令和7年度では、40代の割合が26.74%と最も高く、次いで30代が26.20%を占めており、60代が3.74%と最も低い。

それぞれを比較すると20代以下から40代までは職員数が減少しており、50代が増加している。定年延長の影響により、今後60代が一定数増えることが見込まれることから、さらなる年齢構成の平準化を図るため、20代以下の職員の確保を進めていく必要がある。



		20 代以下	30 代	40 代	50 代	60 代	合計
人数	H18 年度末	28	61	35	60	3	187
	H28 年度末	44	51	58	29	6	188
	R7 年度末	35	49	50	46	7	187
割合	H18 年度末	14. 97%	32. 62%	18. 72%	32. 09%	1. 60%	100%
	H28 年度末	23. 40%	27. 13%	30. 85%	15. 43%	3. 19%	100%
	R7 年度末	18. 72%	26. 20%	26. 74%	24. 60%	3. 74%	100%

(4) 部門別の職員数

この表は、第2次計画期間各年度の4月1日時点における部門別の職員数の推移を示したものである。平成28年度と令和7年度の比較では職員数の削減と組織改編に伴い、総務、民生、衛生、商工、教育において職員数の減少が大きい。

部門	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	増減 (H28~R7)	
											増減数	増減率
議会	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	0	0.0%
総務	229	227	225	229	229	219	208	222	211	215	-14	-6.1%
税務	40	40	40	39	39	38	39	37	35	31	-9	-22.5%
民生	148	144	145	144	141	140	133	129	127	126	-22	-14.9%
衛生	68	65	62	57	61	62	68	67	63	58	-10	-14.7%
労働	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	0	0.0%
農林	33	33	33	35	35	35	35	35	35	34	1	3.0%
商工	43	42	43	39	40	39	36	33	33	32	-11	-25.6%
土木	61	62	61	64	63	61	59	58	59	59	-2	-3.3%
教育	106	99	96	97	102	99	96	85	86	83	-23	-21.7%
消防	188	188	189	191	192	190	182	184	187	187	-1	-0.5%
公営企業	71	71	71	72	70	68	67	68	67	65	-6	-8.5%

＜参考 組織数＞

本庁	12部50課									11部43課	1部7課 減
行政センター	0部4課									0部4課	増減なし
消防本部	1部7課									1部7課	増減なし
計	13部61課									12部54課	1部7課 減

※部門別職員数は、地方公共団体定員管理調査（各年4月1日現在）の職員数を表示。

※部門は上記同調査で定める分類基準による。

議会：議会（議会事務局）

総務：総務一般、会計、管財、行政委員会、企画、住民関連

税務：税務

民生：民生一般、福祉事務所、保育所、その他の社会福祉施設、年金保険等

衛生：衛生一般、保健センター、医療施設、清掃、環境保全

労働：労働一般

農林：農業一般、林業一般

商工：商工一般、観光

土木：土木一般、建築、都市計画一般

教育：教育一般、社会教育、保健体育、義務教育等

消防：消防

公営企業：病院、水道、下水道、国保事業、介護保険事業等

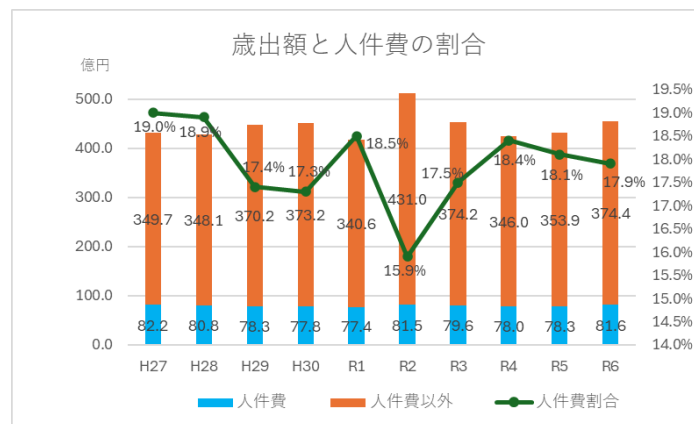
(5) 職種別職員数の推移

この表は、平成28年度と令和7年度の職種別の職員構成（再任用含む）を比較したものである。

特に技能労務職の退職者不補充による減少数・減少率が高くなっているほか、採用抑制による事務職、保育士の減少が目立つ。また、土木職や保健師等の減少傾向にある専門職については、年齢構成を踏まえた職員数の適正化を進めてく必要がある。

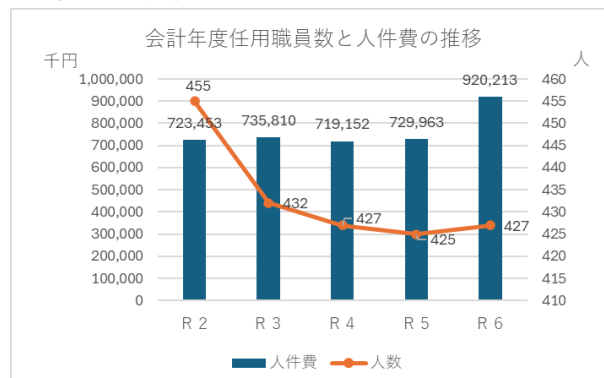
区分	内訳	H28	R6	R7	増減（H28～R7）	
					増減数	増減率
事務職		559	547	537	-22	-3.93%
専門職	○土木・建築技師 （農林、建築、土木等）	60	57	55	-5	-8.33%
	○保健・福祉・医療関係 （保健師、看護師、社会福祉士等）	49	44	44	-5	-10.20%
	○保育士	86	67	66	-20	-23.25%
	○学芸員	0	2	4	4	
技能労務職	○運転手・調理員・清掃・用務員等	56	9	8	-48	-85.71%
消防職		188	187	187	-1	-1%
合計		998	913	901	-97	-9.72%

（６）財政状況から見た人件費の割合



この図は、普通会計決算における人件費割合（再任用職員を含む。令和2年度からは会計年度任用職員を含む）の推移を示している。令和6年度の普通会計の決算歳出額に占める人件費割合は17.9%で、平成28年度と比較すると1.1ポイント、約6千万円減少している。

参考：会計年度任用職員



この表は、令和2年度から始まった会計年度任用職員の人件費と人数の推移を示したものである。総数としては令和2年度から令和3年度で23人減、令和3年度から令和4年度で5人減、以降はほぼ横ばいで推移している。令和6年度より勤勉手当の支給が開始されたため、令和5年度と比較して人件費が約1.9億円増額している。

(7) 県内各市との人件費及び職員数の比較

この表は、県内各市のうち消防を組織する6市との職員人件費と歳出総額に占める人件費構成比率を比較したものである。職員人件費については、各市の財政規模などにより異なるが、人件費構成比率においては3番目に高い状況となっている。

単位：千円、%

市名	宇都宮市	足利市	栃木市	佐野市	鹿沼市	日光市	小山市
職員人件費	32,602,695	10,401,929	12,324,906	9,209,488	8,577,096	8,160,527	10,438,722
人件費構成比率	13.7	18.0	15.8	15.7	19.4	17.9	13.9

※消防を含まない真岡市、大田原市、矢板市、那須塩原市、さくら市、那須烏山市、下野市は比較対象としない。

※R6年度地方財政状況調査による。

また、次の表は県内14市における人口1万人当たりの職員数の状況を示している。過去9年間の削減率の比較では、本市は2番目に高く、職員数の削減に努めてきたことが分かる。一方で、人口1万人当たりの職員数においては他市よりも大幅に高い状況になっている。

これらの状況から、面積や地理的条件、財政状況など各市において事情が異なるため、比較は難しいが、引き続き職員数の適正化を進める必要がある。

	面積 (㎡)	人口(人) R6.4.1現在	職員数			9年間の増減状況	
			H28.4.1	R6.4.1	1万人当たりの職員数	増減数	増減率
宇都宮市	416.85	514,157	2,827	2,853	55.49	26	0.92%
足利市	177.76	140,656	955	913	64.91	-42	-4.40%
栃木市	331.5	153,828	1,201	1,052	68.39	-149	-12.41%
佐野市	356.04	113,498	892	828	72.95	-64	-7.17%
鹿沼市	490.64	93,411	766	745	79.76	-21	-2.74%
日光市	1449.83	75,961	807	723	95.18	-84	-10.41%
小山市	171.75	166,876	934	1,001	59.98	67	7.17%
真岡市	167.34	78,571	470	499	63.51	29	6.17%
大田原市	354.36	68,440	581	565	82.55	-16	-2.75%
矢板市	170.46	30,412	259	247	81.22	-12	-4.63%
那須塩原市	592.74	115,840	809	823	71.05	14	1.73%
さくら市	125.63	43,684	324	342	78.29	18	5.56%
那須烏山市	174.35	23,839	248	246	103.19	-2	-0.81%
下野市	74.59	59,648	389	413	69.24	24	6.17%
平均					74.69		

※R6年度地方公共団体定員管理調査（栃木県）を参考とし、比較の観点から、設置状況にばらつきがある消防及び病院に関わる職員数を除いた職員数で比較。

(8) 参考指標による職員数の比較

本市における職員数の現状を客観的に分析するため、国が示す各種統計的指標を参考に、職員数の状況を比較、検証する。

①類似団体別職員数の状況による比較（人口による類似団体修正値との比較）

この表は、総務省が職員定員管理の指標として提示する「類似団体別職員数の状況」によるものである。

本市の普通会計の職員数は、類似団体別職員数に対し、令和6年4月1日現在で、262人超過となり、部門別では総務（主に総務一般、住民関連）、衛生（主に保健センター）、農林（主に農業一般）、商工（主に観光）、土木（主に土木一

般)、教育（主に社会教育）、消防の各部門で超過数が高くなっている。

		R6.4.1	類似団体	超過数	超過率	R7.4.1
		職員数	修正値			職員数
普通会計	一般行政	573	411	162	28.3%	566
	議会	7	6	1	14.3%	7
	総務	211	117	94	44.5%	215
	税務	35	31	4	11.4%	31
	民生	127	136	-9	-7.1%	126
	衛生	63	51	12	19.0%	58
	労働	3	1	2	66.7%	4
	農林	35	15	20	57.1%	34
	商工	33	12	21	63.6%	32
	土木	59	42	17	28.8%	59
	教育	86	70	16	18.6%	83
	消防	187	103	84	44.9%	187
	計	846	584	262	31.0%	836
公営企業等	企業会計	67				65
	病院	3				2
	水道	15				14
	下水道	15				15
	その他	34				34

※類似団体別職員数の状況とは、すべての市区町村を対象にして、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素を基準としていくつかのグループに分け、グループに属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計してグループごとに人口1万人当たりの職員数を算出し、そのグループを類似団体として普通会計の職員数の比較するものである。本市の類型は「Ⅱ－3」に区分される。

※類似団体別職員数は、令和7年度地方公共団体定員管理調査をもとに記載しているため、再任用と任期付のフルタイム職員数が含まれている。

※この指標では、ほかの市区町村との比較を行う観点から、実施している事業にばらつきのある公営企業等の会計に係る職員数については、除外している。

②定員回帰指標による比較（人口及び面積による試算値との比較）

この表は、地方公共団体定員管理研究会（総務省所管）が指標として提示している定員回帰指標による普通会計等の職員数の試算値との比較を示している。

この指標は、地方公共団体の職員数と人口・面積の相関関係の分析に基づき人口と面積のみで一般行政と普通会計の職員数を試算する簡素な指標である。

この試算では、令和6年4月1日現在における本市の普通会計の職員数は991人であり、同時点の本市の職員数846人との比較では145人少ないことになる。

区分	R6.4.1 職員数	定員回帰指標による 試算値	超過数	超過率	R7.4.1 職員数
一般行政	573	682	-109	-17.10%	566
普通会計※	846	991	-145	-15.13%	836

※普通会計は、一般行政に特別行政（教育部門、消防部門）を加えたものであり、上下水道等の公営企業会計は含まれない。

③定員モデルによる比較（人口及び面積を含む一定の地域事情を加味し試算値と比較）

この表は、地方公共団体定員管理研究会（総務省所管）が指標として提示する第10次定員モデルと本市の一般行政職員数との比較を示している。

この指標では、職員数と密接に関連する行政需要を表す統計資料（人口、面積、事業所数等）を利用して一般行政の職員数を試算するものである。

この試算では、令和6年4月1日現在の一般行政職員数は6人少ないことになる。また、部門別の比較では議会・総務で55人超過であるのに対して、税務、民生、経済、土木では職員数が少ない結果となる。

部門	R6.4.1 職員数	試算値	超過数	超過率	R7.4.1 職員数
議会・総務	218	163	55	25.22%	222
税務	35	42	-7	-20.00%	31
民生	127	164	-37	-29.13%	126
衛生	63	63	0	0.00%	58
経済	71	81	-10	-14.08%	70
土木	59	66	-7	-11.86%	59
一般行政計	573	579	-6	-1.05%	566

※部門の分類は、7ページを参照

④面積1,000km²以上、人口5万人以上10万人未満の団体との比較

本市は平成18年3月20日の2市2町1村の合併に伴い、全国で3番目に広い市域面積を有している。この状況下ですべての市民に対して安定的な行政サービスの提供や非常災害時の体制づくりを維持するため、4つの行政センターの他、複数の地区センター、支所・出張所を配置している。また、消防本部を市単独で設置し、各地域に消防署・分署を配置している。

そこで、本市と条件に近い4団体の平均と令和6年度の普通会計職員数を比較すると、本市は66人多い状況となっている。また、消防を除いた職員数でも36人多い状況となっている。一方で、人口1万人当たりの職員数は、僅かながら少ない状況となっている。

	秋田県 由利本荘市	新潟県 村上市	岐阜県 高山市	和歌山県 田辺市	4団体平均	日光市	超過数
人口	71,285	54,275	82,644	67,937	—	75,961	—
面積	1,209.59	1,174.17	2,177.61	1,026.89	—	1,449.83	—
一般行政部門	554	484	518	585	535	573	38
議会	6	4	7	6	6	7	1
総務企画	186	133	139	163	155	211	56
税務	50	26	41	37	39	35	-4
民生	76	167	120	168	133	127	-6
衛生	50	51	60	68	57	63	6
労働	0	0	2	0	1	3	3
農林	69	44	45	58	54	35	-19
商工	62	22	34	33	38	33	-5
土木	55	37	70	52	54	59	6
教育	107	66	79	101	88	86	-2
消防	187	138	144	158	157	187	30
計	848	688	741	844	780	846	66
計（消防除く）	661	550	597	686	624	659	36
公営企業等会計	67	59	84	66	69	67	-2
合計	915	747	825	910	849	913	64
人口1万人当たりの職員数							
普通会計	118.96	126.76	89.66	124.23	114.90	111.37	-4
消防を除く	92.73	101.34	72.24	100.98	91.82	86.76	-5
消防除き公営企業等会計含む	102.13	112.21	82.40	110.69	101.86	95.58	-6
全職員	128.36	137.63	99.83	133.95	124.94	120.19	-5

⑤参考指標の比較結果から

各参考指標の比較から、本市の職員数は人口と産業構造による「類似団体別職員数の状況」との比較では超過数が多いが、人口・面積比による「定員回帰指標」と人口・面積に一定の地域事情を加味した「定員モデル」との比較では、職員数が少ない結果となる。国は、これらの参考指標については地方公共団体の職員数の現状を客観的に示すものであり、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を目的に情報提供している。

また、面積と人口条件が本市と比較的近い4団体の平均との比較では、普通会計職員数及び消防を除いた職員数が多い状況となっているものの、人口1万人当たりの職員数については、本市が僅少という状況になっている。

これらの比較によると、特に総務、商工、消防の各部門の職員数が多い状況が見えてくる。そのうち、総務部門においては、住民関連職員が多く、商工部門では観光関連の職員が多い。これらは人口減少の加速している現状でも、広大な面積に小都市群や集落が散在するという都市構造が第2次計画時とそれほど変わっていないという地域的特性を示しており、窓口機能や消防機能の維持に多くの組織や職員を配置せざるを得ない状況であることを明示しているものである。

こうした状況を踏まえ、第3次計画においては、組織改編や事務事業の見直し、職員数が超過している部門の最適化が必要不可欠となってくる。

5 第2次計画の総括

第2次計画では、平成27年4月1日現在の職員数を基準として、人口1万人当たりの職員数の比率をもとに令和7年の将来展望人口から職員数を試算し、895人を目標数に設定した。計画の推進においては、総合支所方式から行政センター方式への組織改編や事務事業の見直しを行いながら、計画的な職員数の削減に取り組み、10年間で129人の削減となり、目標職員数895人に対して869人という結果となった。

また、定員管理の現状からは、退職者数に対する採用抑制による年齢構成の偏在化の状況は変わっていない。さらに県内各市と比較した人口比率による職員数が多いため、今後の大量退職者を見越した新規採用職員の計画的な確保を進めながらも、職員の定員適正化に取り組んでいかなければならない。

以上のことから、今後も年齢構成の平準化や、各地域に配置している組織の在り方について更なる検討を進めるとともに、引き続き職員数の削減に努める必要がある。

6 第3次計画の目標

(1) 職員定員管理の基本的な考え方

第3次計画においては、これまでにない厳しい財政状況の中でも多様化・高度化・複雑化する行政課題や市民ニーズに的確に対応し、安定した市民サービスを提供する必要がある。加えて、非常災害時の体制づくりを維持できる組織を確保しつつ、定年引上げに伴う高齢期職員数の増加を踏まえ、職員の定員適正化を進めていく。そのため、組織体制や事務事業の見直しとともに、計画的な職員の確保による年齢構成の平準化を進めていく必要がある。

また、本市は広大な市域のもと各地域に組織を配置しているという地域的特性により、他団体と比較して職員数が多い状況が続いている。しかし、本市の人口減少のスピードに合わせ職員数の抑制を進めていくと、安定した行政サービスの維持が困難になる。さらには、令和12年度以降の大量退職者が見込まれることも踏まえ、定員適正化を進めなくてはならない。

(2) 職種別職員の基本的な考え方

①一般事務職

広大な面積を有することから、各地域の行政センター、地区センター等の住民関連の職員数を一定数配置しなければならない状況にある。今後の人口減少や大量退職者数の見込みを踏まえ、組織機構や事務事業を見直し、デジタル技術を活用した業務改善を加速させ、職員数の確保と抑制のバランスを見極めながら、安定した市民サービスを提供できるよう適正化を図るものとする。

②保健・福祉・土木・建築等の専門職

各専門職の確保と育成は、本市の保健福祉や建設分野等で必要不可欠なものである。社会包摂的なケア並びに老朽化するインフラ対策等をはじめとする課題解決には、専門職の知識や技術が不可欠ことから、年齢構成を踏まえながら職員数の適正化を図るものとする。

③保育士

人口減少に歯止めがきかない中、本市においても出生率の低下が著しいことから、公立保育園における統廃合や適正配置を進め、年齢構成を踏まえた保育士数の適正化を図るものとする。

④技能労務職

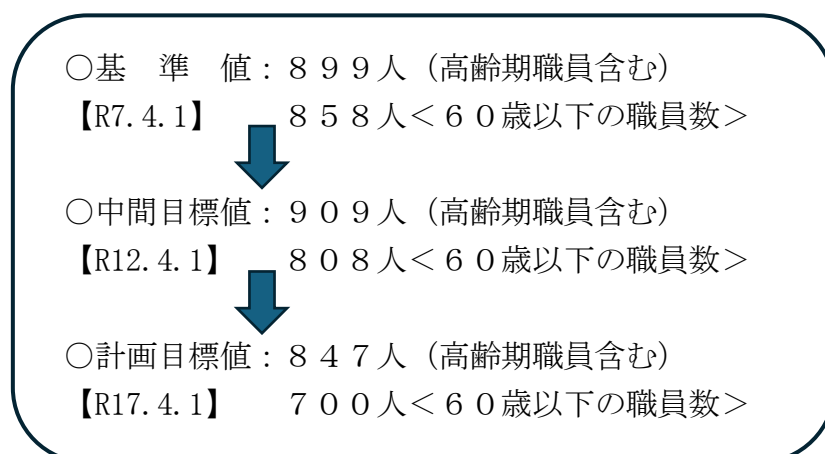
技能労務職については引き続き退職に伴う欠員補充を行わないこととし、再任用職員や会計年度任用職員等の活用により、職員数の削減を図るものとする。

⑤消防職

広大な面積を有することから、市民の安心安全を確保・維持するためには、市内各地域に組織と職員を配置しなければならない。また、今後の高齢期職員の増加に伴う消防力の低下を防ぐため、職員定数上限の上方修正をしたうえで、職員数の適正化、年齢構成の平準化を図るものとする。

(3) 目標職員数

職員定員管理の基本的な考え方に基づき、次のような目標職員数を設定する。



①目標値算定の考え方

令和７年４月１日現在の６０歳以下の職員数における人口１万人当たりの職員数の割合（１１４．６人）を維持することを前提に、第３次日光市総合計画における令和１７年の定住人口の目標値（６０，０００人）から職員数を試算し、高齢期職員を含む全体の職員数は８４７人、また６０歳以下の職員数は７００人とする。

※本計画期間の中間にあたる令和１２年度以降、計画最終年度から５年後の令和２２年度までの１０年間で大量退職者が見込まれることから、目標設定値を令和７年４月１日現在の６０歳以下の職員数における人口１万人当たりの職員数の割合（１１４．６人）を維持することとした。これは、安定的な市民サービスの提供や組織体制を維持するためには、令和２２年度までを見越した１５年間の減少率を緩和する必要がある、同時に急激な人口減少に合わせた職員数の減少とならないよう、次期計画期間への影響を十分考慮する必要があるためである。

基準日：令和７年４月１日		計画目標数：令和１７年４月１日	
住民基本台帳人口	74,845 人	目標定住人口（第３次総合計画）	60,000 人
人口１万人当たりの職員数	114.6 人	—	
職員数（高齢期職員含む）	899 人	職員数（高齢期職員含む）	847 人
職員数（６０歳以下）	858 人	職員数（６０歳以下）	700 人

②数値目標の概要

上記①による考え方に基づいた職員数の見込み及び年次目標は次のとおり。

・職員数の見込み

全職員	R7.4.1	R7~R17	採用	職員	目標数
	職員数	退職者	見込数	削減数	試算値
	899	213	161	52	847
60歳以下	R7.4.1	R7~R17	採用	職員	目標数
	職員数	60歳到達者	見込数	削減数	試算値
	858	319	161	158	700

・年次目標（年次別の削減数の見込み）

【65歳までの正規職員】

	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1	R 1 2	R 1 3	R 1 4	R 1 5	R 1 6	R 1 7
職員数	899	909	909	909	909	909	896	895	882	857	847
全体増減	—	10	0	0	0	0	-13	-1	-13	-25	-10
60歳以下	858	848	846	834	816	808	785	761	738	716	700
60歳以下増減	—	-10	-2	-12	-18	-8	-23	-24	-23	-22	-16
61歳~65歳	41	61	63	75	93	101	111	134	144	141	147
61歳~65歳増減	—	20	2	12	18	8	10	23	10	-3	6

参考：【会計年度任用職員】

区分	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1	R 1 2	R 1 3	R 1 4	R 1 5	R 1 6	R 1 7
事務職	57	53	49	45	41	37	37	37	37	37	37
学校	101	99	97	95	93	91	89	87	85	83	81
保育士	45	42	39	36	33	30	28	26	24	22	20
専門職等	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
計	281	272	263	254	245	236	232	228	224	220	216
減数	—	-9	-9	-9	-9	-9	-4	-4	-4	-4	-4

③中間年度での見直し

年次目標の設定にあたっては、前期5年間で新規採用職員の確保に努めたいものの、定年引上げの過渡期であり高齢期職員が増えていくことや、令和12年度からの急激な大量退職者を見据え、令和12年度までは全体の職員数は同数で推移させる目標とした。しかし、60歳以下の職員数は前期5年間で50名減少するのに対し、後期5年間では108名になる。そのため、定年引上げの状況を踏まえ中間にあたる令和12年度において計画の見直しを行うものとする。

また、会計年度任用職員については、人件費に影響の大きい週5日勤務の職員数を職種ごとに推計すると②で参考に示す表のとおりと見込まれる。事務職については正規職員数の推移に合わせて削減と現状維持での推移とする。学校や保育士は、小中学校、保育園の統廃合に合わせて適正管理し、専門職は引き続き現状維持とする。この推計により10年間で65名の削減を見込むものであるが、正職員数の推移を踏まえ、中間にあたる令和12年度において計画の見直しを行うものとする。

7 職員定員適正化のための方策

(1) 人材の確保と育成

急速な人口減少や厳しい財政状況の中、広大な面積における各地域での行政運営の維持や第3次計画期間後期から発生する大量退職者を見据えながら、今後ますます多様化・高度化・複雑化する行政課題に迅速かつ的確に対応していくためには、今まで以上に必要な人材の確保を行う必要がある。同時に、「第3次日光市人材育成基本方針」に基づいた職員一人ひとりの公務員としての能力を育成し、モチベーションの維持・向上につなげていかななくてはならない。

また、職員の年齢構成の平準化を図り、近年増加傾向にある若年層職員の離職防止に努める必要がある。そのためには、採用試験や研修体系、人事評価制度などの課題解決を急速に進めていく。

(2) 高齢期職員の役割の明確化と適正配置

第3次計画期間中は、定年引上げの過渡期を含むことから61歳から65歳までの高齢期職員が増加していく時期を含む。それらの一般事務職員や専門職員が有するこれまでの経験や知識を確実に継承できるよう、人材確保と役割を明確化したうえでの適正配置を行い、やる気の維持や組織貢献度の向上を可視化できる仕組みづくりを進めていく。

(3) 会計年度任用職員の任用の仕組み作りと役割の明確化

第3次計画期間中の正職員数の推移を踏まえ、会計年度任用職員についても、同様の適正管理と配置を進めなければならない。そのためには、任用から退職に至る管理体制を構築する必要がある。そのうえで各所属の事務事業の見直しを強化し、単に職員数が不足するからという理由ではなく、任用・配置の適正化を徹底していく。また、能力と意欲の向上を図れる研修や人事評価などの仕組みを構築し、安定的な市民サービスの提供に貢献できる人材を育成していく。

(4) 組織体制の見直しと業務改善

全職員が今後、減少していく職員数の推移を十分に認識する必要がある。同時に大胆な組織機構改革とこれまでの事務事業の見直しに加え、デジタル技術を活用した業務改善を強化し、業務の効率化を加速させながら最少の経費で最大の効果を得られる組織を維持していく。

また、広大な面積を有する特性を踏まえ、各地域に配置する職員数にも配慮しなければならない。

(5) 民間活力の活用

厳しい財政状況の中、人件費を抑制していくためには職員数の適正管理のほか、全庁的な事務事業の見直しを徹底的に行ったうえで業務の統廃合を進め、民間活力の活用が可能な業務については積極的な移行を推進していく。

(6) メンタルヘルス・ハラスメント対策

様々な要因から体調不良による休暇者や休職者数の増加は、安定的な市民サービスの提供や、多様化・高度化・複雑化する行政課題への対応の停滞化などの影響を及ぼす。こうした状況下で職員数の適正化を進めるために、職員の意識と行動によるお互いの声掛けが定着する職場づくり、悩みを相談できる窓口の活用促進、相談を受けた場合の支援体制の充実化などを図っていく。

(7) 働きやすい職場環境の整備

今後見込まれる職員の大量退職に応じて必要な人材を確保しながら、早期退職や自己都合退職する職員数を減らしていくには、職場環境の充実に努める必要がある。

そのため、公正・公平な人事評価制度の実施や、キャリア形成支援等による職員の帰属意識の醸成、人事マネジメントシステムの導入、時間外勤務の削減、各休暇制度の取得促進などによりワークライフバランスの実現を目指し、職場環境の整備を進めていく。

8 計画の推進にあたって

職員定員適正化の推進にあたっては、年次目標に従って進捗管理を行う。

なお、計画期間を前期と後期に分け、その中間にあたる令和12年度において、前期における退職者や新規採用等の状況の分析、会計年度任用職員をはじめとする短時間勤務職員の状況分析を行い、それらを踏まえたうえで計画内容を見直すものとする。

また、新たな行政需要や社会情勢の変化等により必要な場合には、適宜、見直しを行っていく。