

# 第4次横手市定員適正化計画

令和8年3月  
秋田県横手市

## 目次

1	はじめに	1
2	これまでの定員管理の状況	1
	(1) 第1次定員適正化計画（平成18年度～平成26年度）	
	(2) 第2次定員適正化計画（平成27年度～令和2年度）	
	(3) 第3次定員適正化計画（令和3年度～令和7年度）	
	(4) 定員適正化計画における職員数の推移	
	(5) 年齢層別職員数の比較	
	(6) 定年年齢の引き上げ	
	(7) 会計年度任用職員の推移	
3	定員管理の現状	5
	(1) 人口1万人あたりの職員数	
	(2) 定員管理診断表の職員数	
	(3) 県内他市との比較	
	(4) 人件費の推移	
	(5) 時間外勤務の状況	
	(6) 育児休業の取得状況	
4	本計画の内容	10
	(1) 定員適正化の基本方針	
	(2) 計画期間	
	(3) 目標	
	(4) 目標設定の考え方	
5	定員適正化に向けた取組	11
	(1) 効果的な組織機構の構築	
	(2) 人材育成	
	(3) 人材の確保	
	(4) 民間事業者等への委託が可能な業務委託の推進	
	(5) デジタル技術を活用した業務効率の向上	
	(6) 働き方改革の推進	
	(7) 多様な任用制度の活用	
	(8) 定年引上げへの対応	

# 1 はじめに

本市では、平成 18 年度に定員適正化計画を策定して以来、平成 17 年 10 月の 8 市町村合併により過多となった職員数を計画的に見直し、事務事業に応じた適正な職員数による効果的な行政運営を進めるため、定員適正化に取り組んできました。

近年、少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少に加え、個人のライフプランや価値観の多様化、頻発・激甚化する自然災害や感染症リスクの顕在化、さらにはデジタル技術の急速な発展など、地方自治体を取り巻く環境は複雑化・高度化しています。

人員面では地方公務員の定年延長（令和 4 年度から 2 年ごとに 1 歳ずつ引き上げ、令和 13 年に 65 歳へ到達）により、ベテラン層の在籍期間が長期化する一方で、若年層の採用を抑制すれば年齢構成の歪みや知識・技術継承の断絶を招く懸念があります。加えて採用環境は厳しさを増し、専門人材の確保が難しくなっています。このため、退職の数年前から後継者を育てて配置すること、業務に求められるスキルの幅の拡大に対応することを、同時並行で進める視点が不可欠です。

職員の定員管理は、財政運営上の歳出においても大きな割合を占める人件費に直接影響するとともに、行政サービスの質と継続性を左右する、行政経営上の重要な戦略の一つです。本計画では、これまでの成果を踏まえつつ、複雑化、多様化、高度化する行政需要に的確に対応しながら、新たな時代に求められる行政サービス及び組織体制の構築に向け、引き続き「定員適正化計画」を策定します。

## 2 これまでの定員管理の状況

これまで 3 次にわたる計画サイクルの中で、職員数の量的縮減だけでなく、組織再編・民間委託・デジタル技術の活用など質的改革も段階的に重ね、行財政運営の効率化と市民サービス水準の維持向上を目指してきました。

第 3 次横手市定員適正化計画までの取り組みの詳細は次のとおりです。なお、これらの計画における対象職員は、総務省の定員管理に則り一般職の常勤職員であり、他機関への派遣職員やフルタイムの再任用職員を含みますが、再任用短時間職員、定年前再任用短時間職員、会計年度任用職員は含みません。

### (1) 第 1 次定員適正化計画（平成 18 年度～平成 26 年度）

職員数	計画値 平成 18 年度 1,381 人 → 平成 26 年度 1,095 人 (▲286 人)
	実績値 平成 18 年度 1,381 人 → 平成 26 年度 1,083 人 (▲298 人) 計画期間で 298 人削減
要因・手法等	<ul style="list-style-type: none"><li>・分庁方式の解消や組織機構の見直し</li><li>・特別養護老人ホームの指定管理化や社会福祉法人への譲渡</li><li>・退職者補充の抑制による職員採用の調整</li></ul>

(消防・病院除く)

(2) 第2次定員適正化計画（平成27年度～令和2年度）

職員数	計画値 平成27年度 1,041人 → 令和2年度 935人 (▲106人) 実績値 平成27年度 1,041人 → 令和2年度 910人 (▲131人) 計画期間で131人削減
要因・手法等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保育所民営化、温泉施設の民間譲渡</li> <li>・障がい者支援施設、公営住宅管理の指定管理制度導入</li> <li>・退職者補充の抑制による職員採用の調整</li> </ul>

(消防・病院除く)

(3) 第3次定員適正化計画（令和3年度～令和7年度）

職員数	計画値 令和3年度 894人 → 令和7年度 853人 (▲41人) 実績値 令和3年度 893人 → 令和7年度 840人 (▲53人) 計画期間で53人削減
要因・手法等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RPA実装による業務時間圧縮</li> <li>・再任用短時間勤務職員、会計年度任用職員の活用</li> </ul>

(消防・病院除く)

(4) 定員適正化計画における職員数の推移

本市の職員数は、平成17年10月の市町村合併後、平成18年4月の1,381人を起点として、中長期にわたり計画的な適正化を進めてきました。第3次横手市定員適正化計画の期間中は、合計で53人の削減となっており、年度ごとの退職・採用や組織機構見直しの影響を受けつつも、全体としては減少の傾向で推移しています。計画最終年にあたる令和7年度の職員数は840人で、目標値を13人下回る水準となりました。合併直後（平成18年）から令和7年度までの推移でみると541人の減（約39%減）となっており、段階的な見直しを積み重ねた結果、職員数の総量が着実に減少してきたことを示しています。

【図表-1】 第1次～第3次計画期間における職員数推移

	第1次定員適正化計画								
	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
計画値	1,381	1,341	1,299	1,273	1,227	1,190	1,163	1,128	1,095
実績値	1,381	1,348	1,272	1,237	1,182	1,155	1,135	1,104	1,083
計画実績差	-	7	▲27	▲36	▲45	▲35	▲28	▲24	▲12

(単位：人)

第2次定員適正化計画						第3次定員適正化計画					H18-R7 対比
H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
1,041	1,017	999	977	951	935	894	880	896	878	853	▲528
1,041	1,002	985	958	932	910	893	875	862	864	840	▲541
0	▲15	▲14	▲19	▲19	▲25	▲1	▲5	▲34	▲14	▲13	▲13

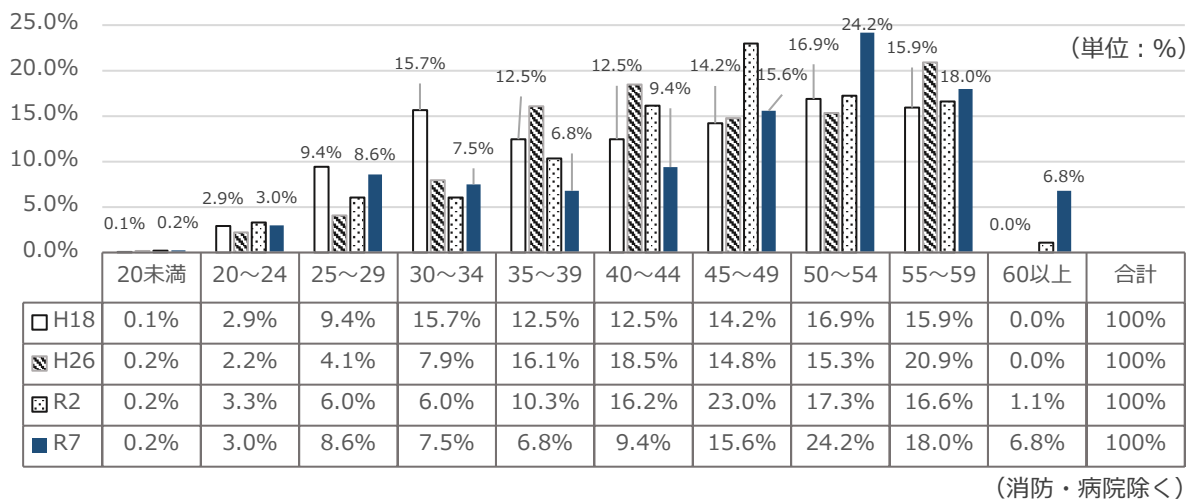
(消防・病院除く)

### (5) 年齢層別職員数の比較

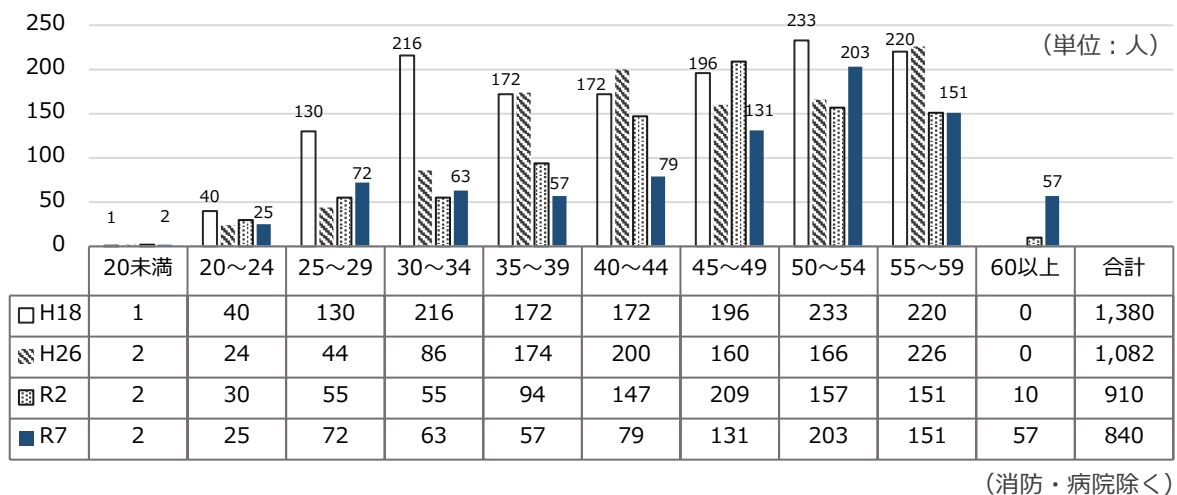
本市の年齢構成は、合併直後を起点とする長期の減員とあわせて、高年齢層の比重が一貫して高まっていることが確認できます。平成 18 年度から令和 7 年までの推移（【図表-2】）を見ると、45 歳～59 歳層の構成比は 47.0%から 57.8%へ上昇し、60 歳以上の構成比も 6.8%へ拡大しています。一方で、20 歳未満～34 歳層の構成比は 28.1%から 19.3%へ低下し、35 歳～44 歳層も 25.0%から 16.2%へ縮小しています。令和 7 年度の実数では 50 歳～54 歳（203 人）と 55 歳～59 歳（151 人）が相対的に厚く、次いで 45 歳～49 歳（131 人）が続く形となっています。これは過去の採用規模の波や年代ごとの在職年数が年齢構成に反映されているものです。

直近の数年（【図表-3】）で見ると、50 歳～54 歳層は令和 2 年度の 157 人から令和 7 年度の 203 人、60 歳以上は 10 人から 57 人と上昇しており、全体としては年齢の高い層が厚い構成となっています。これは、年齢層ごとの層の厚みが、時間の経過とともにスライドしていることを示しており、段階的な波が上位年齢層へ移動していることが確認できます。

【図表-2】 年齢層別職員割合の推移（H18－R7）



【図表-3】 年齢層別職員数の推移（H18－R7）



### (6) 定年年齢の引き上げ

令和5年4月の地方公務員法改正及び本市条例改正により、職員の定年が段階的に65歳まで引き上げられ、令和14年までは定年退職が2年に一度となります。同時に役職定年制や定年前再任用短時間勤務制度も導入され、60歳以後の働き方において新たな運用が開始されました。

【図表－4】段階的引上げ期間中の定年年度

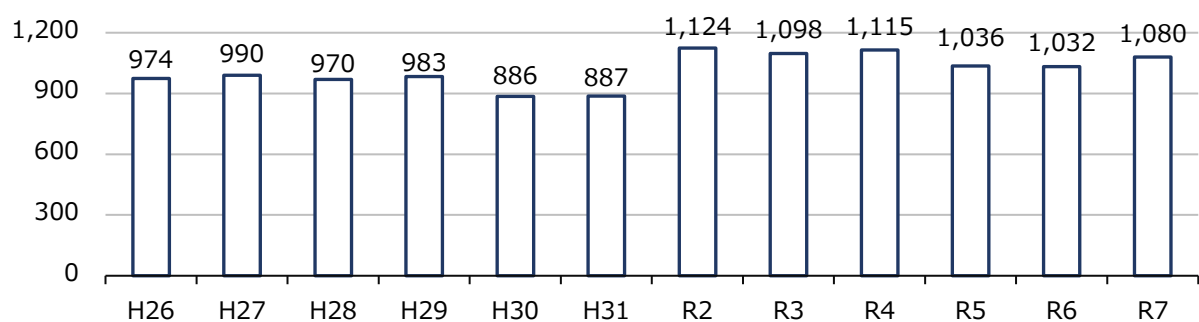
	定年61歳		定年62歳		定年63歳		定年64歳		定年65歳	
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
S38年度生	60歳	61歳 定年	62歳 暫定再任用	63歳 →	64歳 →	65歳 →				
S39年度生	59歳	60歳	61歳	62歳 定年	63歳 暫定再任用	64歳 →	65歳 →			
S40年度生	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳 定年	64歳 暫定再任用	65歳 →		
S41年度生	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳 定年	65歳 暫定再任用	
S42年度生	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年

### (7) 会計年度任用職員の推移

会計年度任用職員は、窓口・後方事務・季節業務など市の業務量を実質的に支える人的資源であり、その推移は人的体制の実態を把握するうえで重要です。本市の会計年度任用職員数は、各年度4月1日現在の値で整理しており、平成26年度～31年度は概ね970～990人台（H30＝886人、H31＝887人）で推移しました。令和2年度は制度移行により、従前は「嘱託職員」として計上していた分が会計年度任用職員へ振り替わったため、1,124人と一段の増加が見られます。

その後は令和3年度1,098人→令和4年度1,115人→令和5年度1,036人→令和6年度1,032人→令和7年度1,080人と、おおむね1,000人前後の範囲で推移しています。

【図表－5】会計年度任用職員数の推移（H26－R7）



※各年度4月1日現在の数値

※旧制度の嘱託職員は令和2年度から会計年度任用職員として計上

### 3 定員管理の現状

#### (1) 人口1万人あたりの職員数

総務省「類似団体別職員数の状況」では、全国市町村を対象として、その人口と産業構造の2つの要素を基準として類型別にグループ分けしたものを「類似団体」として定義しています。同じ類似団体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1万人あたりの職員数の平均値を算出し比較を行います。この分類方法では、一般市では人口5万人ごとに4区分、産業構造は4区分とし、本市は人口が「50,000人以上～100,000人未満」の区分、産業構造が第2次産業及び第3次産業の割合が「90%未満」かつ第3次産業割合が「55%以上」に当たる類型「Ⅱ-1」に属します。この類似団体は全国で44市あり、秋田県内では、本市のほか大仙市、由利本荘市の3市が分類されています。

類似団体を比較すると、令和6年4月1日現在の類似団体（Ⅱ-1）の人口1万人あたりの職員数の平均（44市）が普通会計<sup>1</sup>で87.10人、一般行政部門<sup>2</sup>で67.57人であるのに対し、横手市は普通会計で107.33人、一般行政部門で74.22人となっており、それぞれ20.23人、6.65人超過している状況にあります。

定員管理に用いられる参考指標は、客観的に比較することが可能な統計的指標であり、全国横断の指標として有用である一方、豪雪・面積等の地勢要因のほか、事業内容や出先機関の配置数、保育・高齢者施設の直営比率、指定管理や民間委託の割合などの前提条件が大きく異なるため、人口あたりの職員数の比較により、単純に適正な職員数の判断ができるものではないものと考えますが、本市の水準が類似団体平均を上回っている事実は受け止めつつ、要因を構造的に分解し、サービス基準と効率の両面から総合的に検証する必要があります。

【図表-6】人口1万人あたりの職員数（令和6年4月1日現在）

（単位：人）

県名	市名	住基人口 (R6.1.1)	普通会計 職員数 (R6.4.1)	人口1万人 あたり職員数 (普通会計)	一般行政 職員数 (R6.4.1)	人口1万人 あたり職員数 (一般行政)
宮城県	栗原市	61,910	890	143.76	561	90.62
宮城県	気仙沼市	57,652	585	101.47	486	84.30
秋田県	大仙市	75,207	722	96.00	625	83.10
秋田県	由利本荘市	71,723	848	118.23	554	77.24
福島県	伊達市	56,768	469	82.62	429	75.57
福島県	二本松市	51,263	451	87.98	387	75.49
秋田県	横手市	82,454	885	107.33	612	74.22
青森県	五所川原市	50,624	387	76.45	336	66.37
岩手県	花巻市	91,094	848	93.09	593	65.10
青森県	十和田市	58,328	386	59.32	294	50.40
全国類似団体（Ⅱ-1）平均職員数				87.10		67.57

※類似団体（Ⅱ-1）44市のうち、東北地方のみを表示

※人口1万人あたり職員数（一般行政）が多い順に表示

<sup>1</sup> 普通会計…一般行政部門に教育、消防を加えた総称

<sup>2</sup> 一般行政部門…議会、総務・企画、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生、衛生の各部門の総称（教育、消防、公営企業を除く。）

## (2) 定員管理診断表の職員数

適正な職員数を類推する際の指標の一つに総務省が示す「定員管理診断表」に「単純値」による比較と「修正値」による比較があります。単純値は職員が配置されていない部門を考慮することなく集計して平均値を算出しますが、修正値は清掃業務などを民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合など職員が配置されていない場合があるため、各部門に実際に職員を配置している団体のみを対象にして平均値を算出します。

令和6年4月1日現在における修正値との比較では、横手市の超過数は一般行政で30人（超過率4.9%）、普通会計で68人（超過率7.7%）となっており、大部門の区分ごとに見ると商工部門が33.3%、総務・企画部門が19.8%、農林水産部門が17.5%の超過率となっています。

【図表-7】大部門以上定員管理診断表

		令和6年1月1日現在 住民基本台帳人口 82,454人		類型 団体コード 都道府県名 市区町村名 市Ⅱ-1 052035 秋田県 横手市			
大部門	R6.4.1 現在 職員数 A	単純値及び修正値により算出した職員数との比較					
		単純値による比較			修正値による比較		
		単純値× 住基人口 ÷10,000 B	超過数 C (A-B)	超過率 C/A×100 %	修正値× 住基人口 ÷10,000 D	超過数 E (A-D)	超過率 E/A×100 %
議会	8	7	1	12.5	7	1	12.5
総務・企画	222	172	50	22.5	178	44	19.8
税務	37	40	▲3	▲8.1	40	▲3	▲8.1
民生	104	145	▲41	▲39.4	152	▲48	▲46.2
衛生	69	54	15	21.7	62	7	10.1
労働	1	1		0.0	2	▲1	▲100.0
農林水産	63	50	13	20.6	52	11	17.5
商工	39	27	12	30.8	26	13	33.3
土木	69	60	9	13.0	63	6	8.7
一般行政計	612	557	55	9.0	582	30	4.9
教育	100	100		0.0	90	10	10.0
消防	173	61	112	64.7	145	28	16.2
普通会計計	885	718	167	18.9	817	68	7.7
病院	396	(単純値) ・職員が配置されていない部門を考慮することなく集計して平均値を算出 (修正値) ・団体によっては、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合など、職員が配置されていない場合があるため各部門に実際に職員を配置している団体のみを対象として平均値を算出					
水道	20						
下水道	16						
交通その他	116						
公営企業等会計	548						
合計	1,433						

### (3) 県内他市との比較

令和6年4月時点における人口1万人当たりの職員数の県内他市平均は普通会計で105.07人あるのに対し、本市は107.33人(+2.26人)です。一般行政部門では県内他市平均が80.03人であるのに対し本市は74.22人(-5.81人)となっています。普通会計の水準が相対的に高めになる一因として、本市は消防業務を単独で運営しており、当該職員が本市の普通会計に計上されていることが挙げられます。

また、平成31年から令和6年にかけての推移を見ると、県内他市は人口減少の一方で職員数を概ね横ばい、あるいはわずかに増加する傾向にあり、このため人口1万人当たり職員数が上昇しています。これに対し、本市は計画に基づく毎年度の見直しにより職員数を一定程度削減してきたため、当該指標の変動は相対的に小幅にとどまっています。

【図表-8】人口1万人当たりの職員数の比較（県内他市）

(単位：人)

団体名	住基人口			普通会計						一般行政						
				職員数			人口1万人当たり職員数			職員数			人口1万人当たり職員数			
	H31.1.1	R6.1.1	増減	H31.4.1	R6.4.1	増減	H31	R6	増減	H31.4.1	R6.4.1	増減	H31	R6	増減	
秋田市	309,654	297,316	▲12,338	2,262	2,343	81	73.05	78.81	5.76	1,470	1,546	76	47.47	52.00	4.53	
能代市	53,261	48,334	▲4,927	391	393	2	73.41	81.31	7.90	339	340	1	63.65	70.34	6.69	
横手市	90,324	82,454	▲7,870	955	885	▲70	105.73	107.33	1.60	666	612	▲54	73.73	74.22	0.49	
大館市	72,623	66,807	▲5,816	656	666	10	90.33	99.69	9.36	452	467	15	62.24	69.90	7.66	
男鹿市	27,626	24,014	▲3,612	253	247	▲6	91.58	102.86	11.28	203	213	10	73.48	88.70	15.22	
湯沢市	45,349	40,531	▲4,818	418	400	▲18	92.17	98.69	6.52	344	342	▲2	75.86	84.38	8.52	
鹿角市	31,026	27,714	▲3,312	236	246	10	76.07	88.76	12.69	204	210	6	65.75	75.77	10.02	
由利本荘市	77,307	71,723	▲5,584	881	848	▲33	113.96	118.23	4.27	567	554	▲13	73.34	77.24	3.90	
湯上市	32,963	31,624	▲1,339	261	263	2	79.18	83.16	3.98	215	234	19	65.22	73.99	8.77	
大仙市	81,748	75,207	▲6,541	735	722	▲13	89.91	96.00	6.09	610	625	15	74.62	83.10	8.48	
北秋田市	32,216	28,536	▲3,680	418	406	▲12	129.75	142.28	12.53	268	262	▲6	83.19	91.81	8.62	
にかほ市	24,707	22,463	▲2,244	266	275	9	107.66	122.42	14.76	157	172	15	63.54	76.57	13.03	
仙北市	26,426	23,443	▲2,983	345	343	▲2	130.55	146.31	15.76	288	287	▲1	108.98	122.42	13.44	
							平均	96.41	105.07	8.65			平均	71.62	80.03	8.41

### (4) 人件費の推移

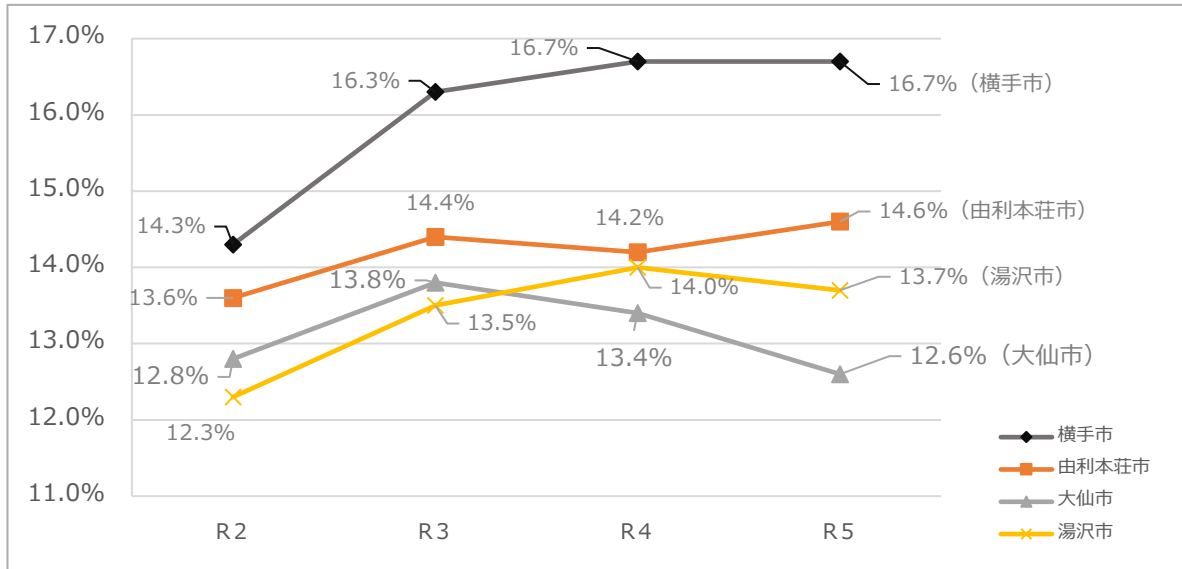
決算カード<sup>3</sup>（普通会計）における歳出総額に対する職員人件費の構成比率（図表-9）について、本市の令和5年度の構成比率は16.7%となっており、近隣3市との比較では、いずれの年度も本市が最も高い構成比率となっています。これは、本市が消防を単独で運営しており、消防職員に係る人件費が普通会計に計上される構造上によるもので、広域消防を採用している市（例：大仙市、湯沢市）と比較すると、この比率は大きくなる傾向があります。

また、直近10年間の人件費の推移（図表-10）を見ると、定期昇給や人事院勧告に伴うベースアップ等の増加要因がある一方で、定年退職者と新規採用者の入れ替わり（高位号給

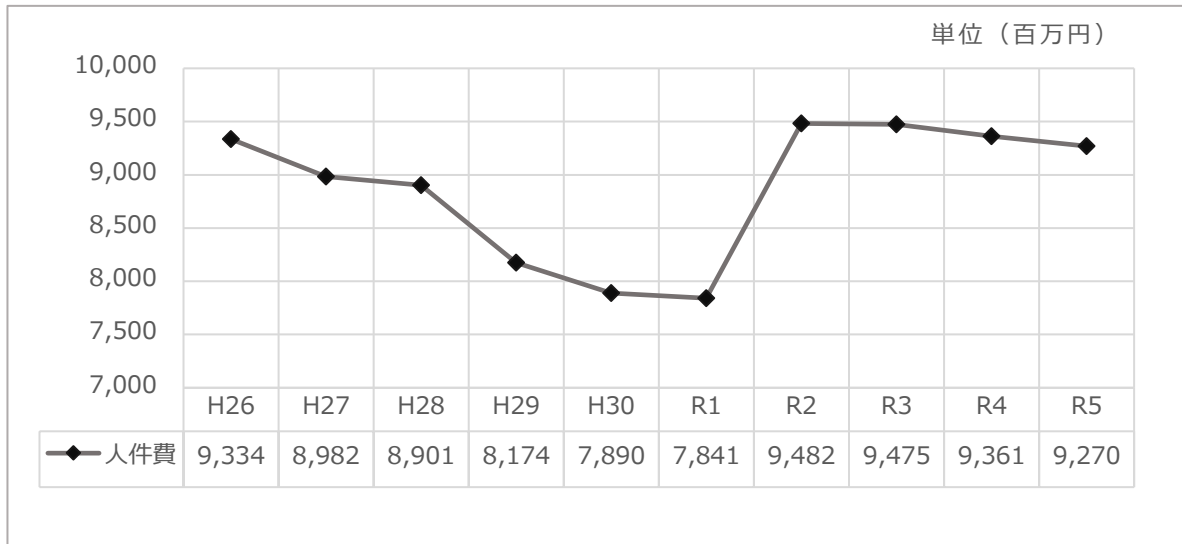
<sup>3</sup> 決算カード…各年度に実施した地方財政状況調査（決算統計）の集計結果に基づき、都道府県・市町村ごとの普通会計歳入・歳出決算額、各種財政指標等の状況について、団体ごとに1枚のカードに取りまとめたもの。

から低位号給への置き換え)による減少要因や、職員総数の減少などにより、総額としては微減となっています。なお、令和2年度に人件費が増加しているのは、会計年度任用職員制度の導入に伴い、これまで物件費に計上していた非常勤職員の賃金の一部が、人件費に計上されたことによるものです。

【図表－9】 近隣4市の職員人件費率の比較



【図表－10】 横手市の人件費の推移（普通会計決算）



※決算カードの人件費決算額

※普通会計決算のため病院、水道・下水道、国民健康保険、介護保険などに係る人件費は除外されます。

## (5) 時間外勤務の状況

時間外勤務の状況（図表-11）は、職員一人あたりの時間外勤務時間数を月間（時間/月）と年間（時間/年）で示しています。令和5年度の本市の時間外勤務時間数（月平均9.2時間）は秋田県平均（10.0時間）および全国市区町村平均（10.8時間）を下回っている状況ですが、職員が健康で能力を最大限発揮し、持続可能な組織運営を図るためには、働き方改革の推進が不可欠であり、特に長時間勤務の抑制は重要な取り組みです。職員の健康管理面からも時間外勤務の縮減に向けた実効性のある取組を進めていく必要があります。

【図表－11】時間外勤務の状況（R1－R5）※県内市町村

団体名	R1		R2		R3		R4		R5	
	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年
秋田市	7.4	89.2	7.3	88.1	9.4	113.1	9.4	113.1	9.6	114.8
能代市	13.3	159.2	10.6	127.2	15.9	190.6	15.5	186.1	14.1	169.2
横手市	10.6	126.8	9.3	111.5	11.0	132.0	12.0	143.8	9.2	111.0
大館市	16.4	196.9	15.7	188.8	17.7	212.6	18.2	218.4	16.8	201.8
男鹿市	10.4	125.3	8.8	105.9	14.2	169.9	14.0	168.3	11.2	134.1
湯沢市	5.0	60.6	6.4	76.4	8.1	97.0	6.9	82.7	7.2	86.0
鹿角市	8.0	95.7	8.1	97.6	8.6	103.2	9.4	112.7	7.3	87.7
由利本荘市	2.1	25.2	11.1	133.2	12.8	153.1	12.8	153.2	9.8	117.2
潟上市	10.3	123.7	9.7	116.7	12.7	152.7	12.9	154.7	10.7	128.5
大仙市	7.2	85.8	6.4	77.4	8.6	103.3	7.2	86.2	7.5	89.9
北秋田市	9.2	110.4	8.1	97.4	9.4	113.3	11.2	134.6	8.0	95.4
にかほ市	9.9	119.3	6.6	79.7	10.8	130.0	9.5	114.5	8.6	103.7
仙北市	7.9	94.8	11.2	134.3	7.1	85.3	6.9	82.9	5.9	71.2
小坂町	0.6	7.0	0.4	4.7	4.7	56.6	7.9	95.2	3.9	46.5
上小阿仁村	8.1	96.6	5.3	63.9	8.9	106.9	9.5	114.2	9.6	114.8
藤里町	7.7	90.8	5.3	63.3	11.4	136.6	9.8	117.3	10.8	129.8
三種町	7.4	89.1	6.9	83.3	11.1	132.8	11.2	134.3	8.5	102.1
八峰町	7.5	89.8	7.8	93.9	8.9	107.3	9.2	110.8	12.1	144.7
五城目町	3.3	39.6	3.4	40.3	6.4	76.8	7.4	88.4	18.4	221.0
八郎潟町	5.9	71.2	3.7	44.0	5.2	62.1	5.7	68.4	6.2	74.1
井川町	8.5	106.2	4.5	53.7	5.8	69.4	4.6	55.4	6.7	80.1
大潟村	6.7	80.4	4.6	55.5	9.7	116.3	7.7	91.9	7.7	92.1
美郷町	7.9	94.5	8.4	100.5	12.8	153.1	10.8	129.8	7.8	93.5
羽後町	9.0	107.6	2.1	25.8	13.6	163.1	11.1	132.9	11.6	139.2
東成瀬村	2.7	32.8	0.0	0.0	2.8	33.4	2.5	30.3	2.2	26.6
秋田県平均	8.8	105.9	8.4	100.5	11.2	134.5	11.1	133.2	10.0	120.2
全国市区町村平均	11.2	134.5	10.5	125.5	11.3	135.4	11.4	137.0	10.8	130.0

※地方公共団体の勤務条件等に関する調査より

※R3、R4の時間外勤務時間数が多くなっているのはコロナウイルスワクチン接種業務の従事によるもの

## (6) 育児休業の取得状況

育児休業制度は、子が3歳に達する日まで育児のために休業することができる制度で、取得促進に努めた結果、本市の育児休業取得者数は増加の傾向にあり、特に近年は男性職員の取得者数が増加しています。このことは本市が職員の仕事と育児の両立を実現しやすい環境にあると言えますが、休業取得者の業務を在任者が大きな負担なく分担し、子育てしやすい環境の整備を職員が理解しつつ、公共サービスの水準を維持するための定員管理の視点を持った職員配置が必要です。

【図表－12】育児休業取得者数（R2－R6）

区分	R2		R3		R4		R5		R6	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
6月以下				2	3	1	8		10	
6月超え1年以下		14		18		17		11		20
1年超え1年6月以下		6	1	5		4		4		5
1年6月超え2年以下										2
2年超え2年6月以下										
2年6月超え								1		
計	0	20	1	25	3	22	8	16	10	27
合計	20		26		25		24		37	

※人事行政の運営等の状況の公表より

※各年度中に新たに育児休業を取得した職員数

## 4 本計画の内容

### (1) 定員適正化の基本方針

当市では、これまで3次にわたる計画に基づき定員の適正化に取り組み、一定の成果を上げてきました。今後も、職員の年齢構成や人件費、市の政策動向や行政課題を総合的に勘案し、業務の見直しや効率化を図ることが必要です。

現在の財政運営を勘案すると、会計年度任用職員を含めた人員の増加は困難な状況となっています。そのため本計画では、これまで取り組んできた職員数の削減を目的としてきた運用に重点を置くのではなく、業務量に見合った必要人員の確保と適正な配分を重視します。短期的な増減に左右されることなく、状況の変化に応じて配置や採用規模をきめ細かく調整できる運用を基本とし、あわせて職員のワーク・ライフ・バランスも考慮し、持続可能な組織運営を図ります。また、定年年齢の引き上げに伴い、60歳以降の職員については、これまで培ってきた豊富な知識や技能を最大限に活かせるよう、知識・技能の継承と若手育成の観点からも組織力の維持・向上を図ります。

これらのことを踏まえ、効率的な行財政運営のもとで、質の高い行政サービスを安定的に提供できる職員体制を構築することを目的とし、中長期的な見通しのもとで適切に運用してまいります。

## (2) 計画期間

令和 8 年度から令和 12 年度までの 5 年間とし、計画の進捗状況などにより必要に応じて見直しを行うものとします。

## (3) 目標

計画の最終年度である令和 12 年度における目標職員数を以下のとおり設定します(消防、病院部門を除く)。

- ・基準職員数 : 840 人 (令和 7 年 4 月 1 日現在)
- ・目標職員数 : 835 人 (令和 12 年 4 月 1 日現在)

## (4) 目標設定の考え方

第 4 次計画の目標値 835 人は、これまでの削減基調を維持しますが、単なる削減を目的とするのではなく、複雑化・多様化する行政需要への対応、働き方改革や定年延長への対応といった環境変化を踏まえ、質の高い行政サービスを安定的に提供できる職員体制を中長期的な見通しのもとで構築するために設定するものです。

また、当市の年齢構成は、高年齢層の比重が一貫して高まっており、令和 7 年度の実数では 50 歳～59 歳層が相対的に厚い構成となっている一方、20 歳未満～39 歳層の構成比が低下しています。職員数を急激に削減しようとする、新規採用職員の抑制に直結し、年齢構成の歪みや知識・技術継承の断絶といった組織構造上のリスクを招くことになるため、次世代の行政を担う人材の確保と育成、定年延長に伴う組織の構造的な課題への対応など、世代間のバランス維持を考慮した結果としています。

# 5 定員適正化に向けた取組

---

## (1) 効果的な組織機構の構築

人口動態の変化や財政制約、制度改正の影響、業務の複雑化・多様化、季節や年度時期による繁閑の偏りなど、組織をとりまく環境は継続的に変化しています。各所属の業務量の把握や検証に努め、事務事業の必要性・優先度・役割分担を整理し、組織の統合、再編や機能の集約・見直し等を段階的に進めることで、社会情勢や行政需要の変化に対応できる効率的かつ柔軟な体制を構築します。また、繁閑の偏りや現場の状況に即して、適切な人事異動を実施することにより、必要な人員の配置に努めます。

## (2) 人材育成

業務の複雑化や需要の多様化に伴い、事務事業の範囲や優先度は変化しやすく、担当者に依存した進め方や知識の偏在が生じやすい状況にあります。あわせて、退職や異動のサイクルが進む中で、日々の実務に根差した知識・技能をどのように次の世代へ確実に受け継ぎ、

組織としての力を安定的に維持していくことが課題となっています。

このため、将来の担い手を計画的に育成する観点から、日常の業務と連動した OJT による指導、学習を組み合わせ、実務で活かせる力の定着を図り、役職段階に応じた能力を明確化して、評価・配置・育成を一体的に運用していきます。また、退職や異動を見据えた後継者の育成や引継ぎの可視化を徹底し、専門職については資格取得支援等を通じて専門性を高め、組織の知識資産を蓄積します。

### （３）人材の確保

職員採用試験への応募者数の減少や内定辞退者の増加、職務の専門化、働き方や価値観の多様化など、採用を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。地域の人口動態や労働市場の動きが影響するなかで、自治体としての魅力や役割を丁寧に伝えつつ、受験に至るまでの心理的・実務的なハードルをいかに下げ、採用後の定着につなげていくかが課題となっています。

このような採用環境の変化を踏まえ、受験対象や受験区分の在り方、情報発信の工夫などを通じて、幅広い人材が受験しやすく定着しやすい仕組みづくりを進めます。採用は中長期の見通しに基づく平準化を基本とし、配置・育成との連動を図りながら、必要なスキル・人員を計画的に確保します。

### （４）民間事業者等への委託が可能な業務委託の推進

限られた人員・財源のもとで今後の行政需要に対応するため、専門性や機動性を外部の力で補うことは有効である一方、住民サービスの継続性や情報の適切な取り扱い、直営としての基礎的な対応力の維持など、配慮すべき課題も併存しています。

行政サービスの質を維持・向上させることを前提に、民間事業者・関係団体・地域との協働を適切に活用します。目的や効果を明確にしたうえで実施し、実施後の状況を丁寧に確認して、必要に応じて見直します。

### （５）デジタル技術を活用した業務効率の向上

手続きの多様化や情報の分散、セキュリティ要請の高度化、来庁や非来庁の併存などにより、業務の進め方にばらつきが生じやすいという課題があります。運用の実態に即した見直しを重ねながら、無理のない範囲で改善を積み上げていくことが重要です。

「横手市デジタル推進計画」に基づき、手続・審査・内部事務の見直しと併せてデジタル化を推進し、定型作業の削減とサービス利便性の向上を図りながら、日常運用へ着実に定着させるとともに情報の適正な管理やセキュリティの確保にも配慮します。これにより、職員がより付加価値の高い業務に力を発揮できるようにし、職員の働き方の見直しにつなげて、行政サービスの向上に資する職場環境の実現を目指します。

## （６）働き方改革の推進

職員が健康で能力を最大限発揮するためには、働き方改革の取組が不可欠です。時差出勤制度や在宅勤務制度などの制度を充実させ、その利活用を促進するとともに、育児等に関する制度を拡充し、多様な人材が活躍できる働きやすく働きがいのある職場環境を整備して、人材の確保・定着を図ります。また、「横手市特定事業主行動計画」に基づく取り組みを着実に実施し、職員一人ひとりの働き方に関する意識改革を進めるとともに、メンタルヘルスへの配慮、所属長のマネジメント力の向上、長時間労働の抑制に取り組み、組織としての生産性向上を図ります。

## （７）多様な任用制度の活用

厳しい財政状況が予想されることから、人件費の抑制に留意しつつ、再任用職員、会計年度任用職員等の多様な任用制度を適切に活用します。事務事業の内容、種類、期間等に合わせ必要な人員を計画的に確保・配置し、組織力の維持及び向上を図ります。

### ①再任用職員（定年前再任用短時間職員、暫定再任用職員）

人員構成の変化や定年年齢の引き上げの進行に伴い、組織内に蓄積された知識・技能の継承と日常業務の継続性をどのように確保していくかは、引き続き重要な課題となっています。再任用職員は、長年の経験に基づく判断力や関係調整力を備え、現場運営の安定に寄与するとともに、職場における学びの土壌を支える存在です。再任用職員については現行の運用を基本とし、本人の経験や強み、業務の持続性を総合的に踏まえながら、これまで培ってきた知識や経験が十分に発揮されやすい分野への配置に配慮します。これにより、実務上の暗黙知や地域・関係機関との関係性、組織に根付いた手順等が途切れることなく自然な形で受け継がれるよう努めます。

### ②会計年度任用職員

これまでの定員適正化に基づく職員数の削減を進めてきた一方で、多様化する行政需要等による事務量の増加については、正規職員数を増やすことなく、会計年度任用職員で対応してきたことから、職員に占める会計年度任用職員の割合が高くなっている状況です。会計年度任用職員数の適正化は、部署毎に任用の形態が異なることから一律の数値目標の設定は困難ですが、労務コストの低減を図っていくことを目的として、可能な範囲で業務委託やデジタル化などを進め、長期的には会計年度任用職員比率の低減を図ります。

また、本市の会計年度任用職員は全てパートタイムで運用していますが、今後の制度運用においては、継続性、専門性、熟練度がサービスの品質に直結する領域では、業務特性や人材確保の状況を踏まえ、段階的にフルタイム化の検討・試行を行います。検討にあたっては、組織全体のバランス、費用対効果、処遇の公平性、労務管理、情報セキュリティ上の留意点を総合的に考慮し、必要に応じて役割分担の在り方を見直します。

#### (8) 定年引上げへの対応

定年延長制度により60歳以降の職員の割合は増加傾向にあり、その豊富な知識・経験・技術の効果的な活用は、組織にとって今後ますます重要になります。役職定年により管理職から非管理職となった職員を含む60歳以降の職員について、心構えやモチベーション、仕事の進め方、定年延長職員に期待されている役割を理解し、引き続き意欲を持って働くことの価値を再認識する取り組みを実施します。あわせて、繁閑に応じた配置の見直し、知識・技能の継承と現場力の維持を図りながら、活躍機会の確保に努めます。





横手市

第4次横手市定員適正化計画  
令和8年3月策定

発行 横手市

編集 横手市総務企画部人事課

〒013-8601 横手市中央町8番2号

電話 0182-35-2163

URL <https://www.city.yokote.lg.jp/>