

# 第6次定員適正化計画

(令和3年4月～令和8年4月)

豊 橋 市

## <目 次>

1	はじめに	1
2	これまでの定員管理の取組	
	（1）職員数の推移	2
	（2）第5次定員適正化計画の実績	2
	（3）第5次定員適正化計画期間における定員増減要因	4
3	現状分析	
	（1）中核市との比較	5
	① 人口1万人当たり職員数	
	② 部門別職員数	
	（2）時間外勤務の状況	6
	（3）職員の年齢構成	7
	（4）再任用職員の任用状況	7
	（5）会計年度任用職員（月額）の任用状況	8
4	今後の行政課題	
	（1）デジタル化への対応	9
	（2）専門人材の確保	9
	（3）職員人件費の適正化	9
	（4）働き方改革の推進	9
	（5）知識技術・経験の継承	9
5	基本方針	
	（1）効果的な人員配置による組織力の向上	10
	（2）多様な任用形態による持続可能な組織体制の実現	10
	（3）ワーク・ライフ・バランスの充実による職場活力の向上	10
6	部門別・職種別の数値目標	11

### 1 はじめに

豊橋市人口ビジョン（令和 2（2020）年 5 月推計）によると、本市の人口は、平成 27（2015）年に 374,765 人であったものが、令和 12（2030）年には 359,000 人、令和 42（2060）年には、284,000 人まで減少するものと見込まれています。

予測どおり今後も引き続き人口減少が進行した場合、本市の市税収入について、大幅な増加は期待することができません。一方で歳出面では、今後も医療・介護等の社会保障関連経費の増加などが予想されており、本市の財政状況は厳しい状況が続くものと見込まれます。

そのような中、ライフスタイルや価値観の多様化に伴う市民ニーズの高度化・複雑化へ対応するとともに、急激に変化する社会情勢を見据えた持続可能な地域経営の推進といった課題にも向き合う必要があります。

したがって、豊橋市行財政改革プラン2021－2025を着実に推進し、組織体制の面から支える実行計画として、令和3年度から令和7年度までの5か年を計画期間とした新たな定員管理計画（第6次定員適正化計画）を策定することとします。

なお、本計画については、前述のように行財政改革の視点も併せ持っていること、また人員数には企業会計部門も含んでいることから、豊橋市行財政改革プラン2021－2025、第3次豊橋市民病院改革プラン及び上下水道ビジョン2021－2030と連携を取りながら策定します。

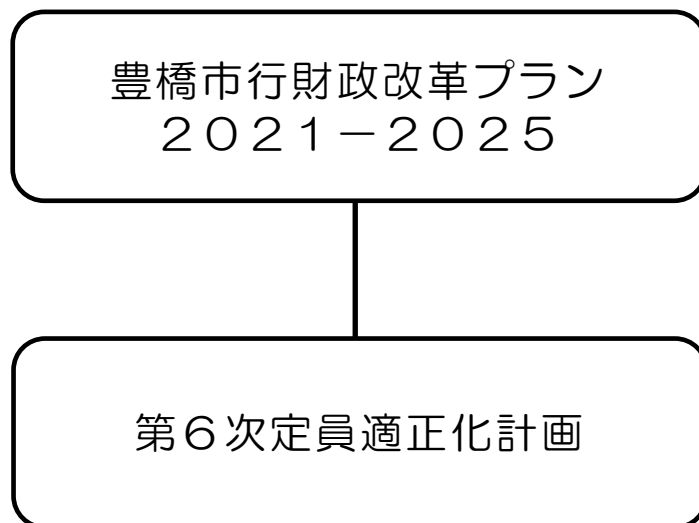


図1 本計画の位置づけ

## 2 これまでの定員管理の取組

### (1) 職員数の推移

豊橋市は平成8年度以降、5度にわたり定員適正化計画を策定し、積極的な定員管理を推進してきました。

職員数<sup>1</sup>は、既存事務の見直しや業務の委託化により平成19年4月には3,407人まで減少しましたが、その後は医療・児童福祉分野を中心とした多様な行政ニーズに対応してきた結果、令和3年度には3,788人となりました。

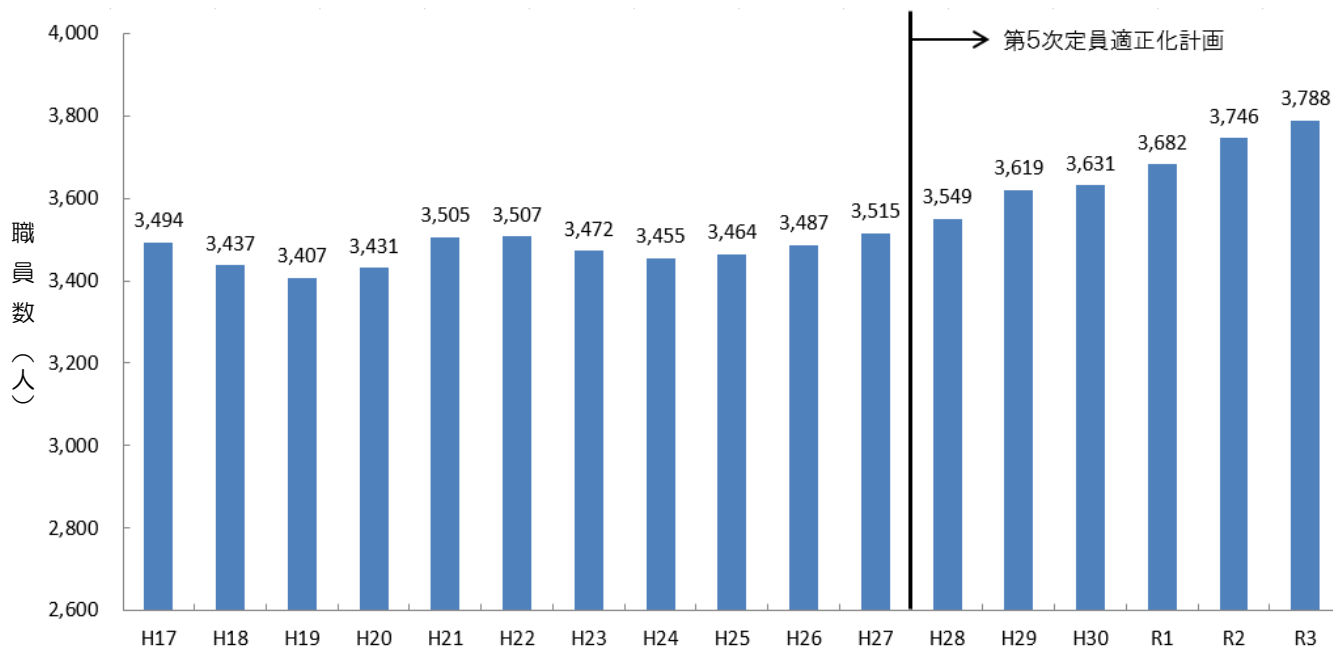


図2 職員数の推移【正規】

### (2) 第5次定員適正化計画の実績

第5次定員適正化計画は、平成28年4月から令和3年4月までの5年間を計画期間とし、部門別・職種別に数値目標を立てて定員管理を進め、全体で56人の増員を目標として設定しました。

取組結果については図3及び表1のとおりです。

部門別では、被災地派遣やイマージョン教育コース開設、育児休業職員の代替対応により59人の増員を行いました。また、市民病院については医師・看護師を中心に増員を行った結果、194人の増員となりましたが、病院経営としては10年連続の経常収支黒字を達成しています。

一方、技能労務職は、収集業務体制の見直しや調理場のPFI化の結果、9人の減員を図りました。

<sup>1</sup> ここでいう職員数は定員管理の対象となる職員であり、地方公務員法上の一般職から任期付短時間職員及び再任用短時間勤務職員を除いた職員を指す。

第6次定員適正化計画

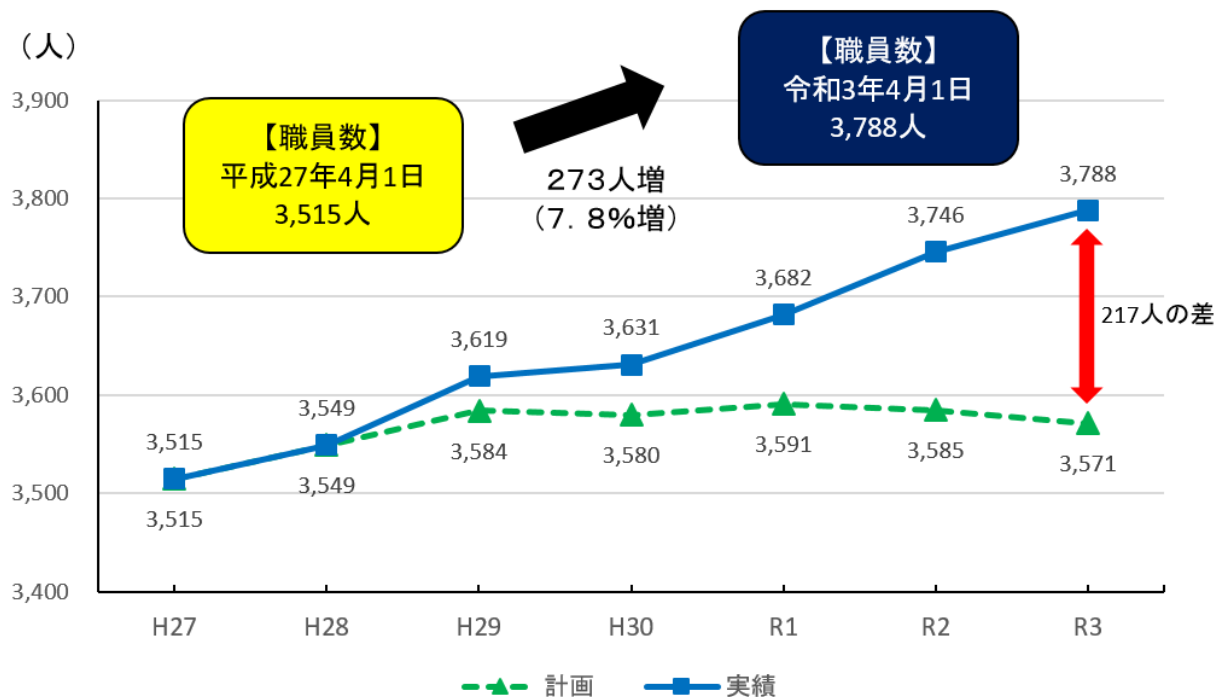


図3 第5次定員適正化計画の実績【正規】

表1 第5次定員適正化計画の数値目標及び実績【正規】

【部門別】

部門	基準値 (平成27年4月)	目標値 (令和3年4月)	実績値 (令和3年4月)	基準値比 (H27)	目標値比
普通会計部門等 <sup>2</sup>	2,208人	2,170人	2,267人	+59人	+97人
広域連合派遣	3人	25人	19人	+16人	▲6人
市民病院	1,126人	1,200人	1,320人	+194人	+120人
上下水道局	178人	176人	182人	+4人	+6人
合計	3,515人	3,571人	3,788人	+273人	+217人

【職種別】

職種	基準値 (平成27年4月)	目標値 (令和3年4月)	実績値 (令和3年4月)	基準値比 (H27)	目標値比
一般行政職	1,678人	1,677人	1,790人	+112人	+113人
消防職	334人	343人	341人	+7人	▲2人
技能労務職	389人	370人	380人	▲9人	+10人
医療職	1,114人	1,181人	1,277人	+163人	+96人
合計	3,515人	3,571人	3,788人	+273人	+217人

<sup>2</sup> 普通会計部門等の職員数は、総務省が実施する地方公共団体定員管理調査において設定されている部門のうち、下記部門の合計から広域連合派遣者数を除いた職員数を指す。

《普通会計部門等》

(議会、総務・企画、税務、民生、衛生、労働、農林水産、商工、土木、教育、消防、その他部門の合計) - 広域連合派遣者数

## 第6次定員適正化計画

### (3) 第5次定員適正化計画期間における定員増減要因

第5次定員適正化計画期間の定員増減に関わる主な要因は表2のとおりです。

表2 部門別の主な増減理由【正規】 ※R3見込み含む

【普通会計部門等(広域連合派遣含む)】

(単位：人)

部 門	H27比	職員数		主な減員の理由	主な増員の理由
		減	増		
議 会	±0	0	0		
総 務	47	▲48	95	○コンビニ交付事業実施に伴う証明業務の減	○被災地派遣要員の増 ○育休代替職員の増 ○スポーツ振興業務等の業務移管
税 務	▲3	▲8	5	○債権管理業務の体制見直し	○市税徴収体制の強化
民 生	62	▲24	86	○保育士配置基準に基づく職員数の見直し	○介護保険事務の東三河広域連合への業務移管 ○幼児教育無償化への対応
衛 生	▲14	▲60	46	○収集業務の再任用化・嘱託化	○乳幼児家庭訪問業務の増 ○受動喫煙防止業務の増 ○新エネルギー政策の推進
労働 農林水産 商 工	5	▲7	12	○道の駅開駅準備の終了	○マイナポイント活用事業に伴う業務増
土 木	±0	▲9	9	○土木維持事務所執行体制の見直し	○建築物安全推進室の新設 ○空家対策の推進
教 育	▲6	▲33	27	○スポーツ振興業務等の業務移管 ○学校給食調理業務の再任用化・嘱託化	○イマージョン教育コース開設に伴う増
消 防	6	0	6		○消防力の強化・充実
その他	▲22	▲35	13	○介護保険事務の東三河広域連合への業務移管	○国保税収納率向上対策の充実 ○ゾウ飼育業務の増
計	75	▲224	299		

【企業会計(市民病院・上下水道局)】

(単位：人)

部 門	H27比	職員数		主な減員の理由	主な増員の理由
		減	増		
病 院	194	▲20	214	○調剤業務の執行体制見直し	○手術センター棟増設への対応 ○看護業務の充実
水 道	1	▲6	7	○メーター管理業務効率化に伴う減	○水道管路耐震化事業に伴う業務増 ○海外技術支援事業に伴う増
下水道	3	▲6	9	○下水道普及業務の減	○ストックマネジメント事業に伴う業務増

### 3 現状分析

#### (1) 中核市との比較

##### ①人口1万人当たり職員数

職員数の規模を分析する基本的視点として、人口対職員数の比較があります。

人口1万人当たり職員数で推移をみると、中核市移行翌年の平成12年4月に43.5人であったものが、平成22年4月には37.7人まで減少しましたが、その後は増加に転じ、平成27年には38.9人となりました(表3)。

その後、第5次定員適正化計画期間においては、多様な行政ニーズに対応するための職員数の増加や人口減少の影響により、令和2年4月には41.3人とさらに増加したものの、中核市平均と比較すると職員数は少なく、効率的な業務運営を行っていると言えます。

表3 人口1万人当たり職員数の推移

(単位:人)

区分	H12.4	H17.4	H22.4	H27.4	R2.4	中核市平均 (R1年度)
一般行政部門 <sup>3</sup> の職員数	1,596	1,547	1,442	1,471	1,554	
人口	366,707	377,839	382,491	377,962	376,141	
人口1万人当たり職員数	43.5	40.9	37.7	38.9	41.3	45.08

#### 【参考】

区分	H12.4	H17.4	H22.4	H27.4	R2.4
総職員数	3,506	3,494	3,507	3,515	3,746
人口1万人当たり職員数	95.6	92.5	91.7	93.0	99.6

※人口については各年度4月1日時点の住民基本台帳人口。H12.4～H22.4は住民基本台帳人口と外国人登録人口を足した数

##### ②部門別職員数

部門別職員数の比較(表4)では、公営企業会計(市民病院・上下水道等)を除く普通会計全体の職員数が、中核市平均に比べ369人(17.3%)下回っています。

各部門のうち、衛生部門については中核市平均を超過していますが、この要因としては本市が全国有数のごみ処理施設(資源化センター)を有していることが挙げられます。

その他の部門については、いずれも中核市平均を下回っており、部門別の職員数を見ても、効率的な業務運営を行っていることがわかります。

<sup>3</sup> 一般行政部門の職員数とは、普通会計部門から教育・消防分野に属する職員を除いた職員数のこと。  
(一般行政部門:議会、総務・企画、税務、民生、衛生、労働、農林水産、商工、土木部門の職員の合計)

表4 中核市（普通会計）との部門別職員数比較 【平成31年4月1日時点】

(単位:人)

部 門	職員数	中核市平均	超過数	超過率(%)
議 会	15	17	▲ 2	▲ 13.3%
総 務	391	401	▲ 10	▲ 2.6%
税 務	110	122	▲ 12	▲ 10.9%
民 生	317	501	▲ 184	▲ 58.0%
衛 生	394	352	42	11%
労 働	3	4	▲ 1	▲ 33.3%
農林水産	54	59	▲ 5	▲ 9.3%
商 工	33	49	▲ 16	▲ 48.5%
土 木	238	260	▲ 22	▲ 9.2%
一般行政 合計	1,555	1,765	▲ 210	▲ 13.5%
教 育	240	336	▲ 96	▲ 40.0%
消 防	337	400	▲ 63	▲ 18.7%
普通会計 合計	2,132	2,501	▲ 369	▲ 17.3%

(2) 時間外勤務の状況

過度な時間外勤務は業務効率を低下させるばかりでなく、職員の健康に大きく影響を与えます。

職員の1か月当たり時間外勤務時間数について、直近4年間では概ね横ばい状態と言えますが、引き続き職員の生産性を向上し、時間外勤務の削減に向け取り組むことが必要です。

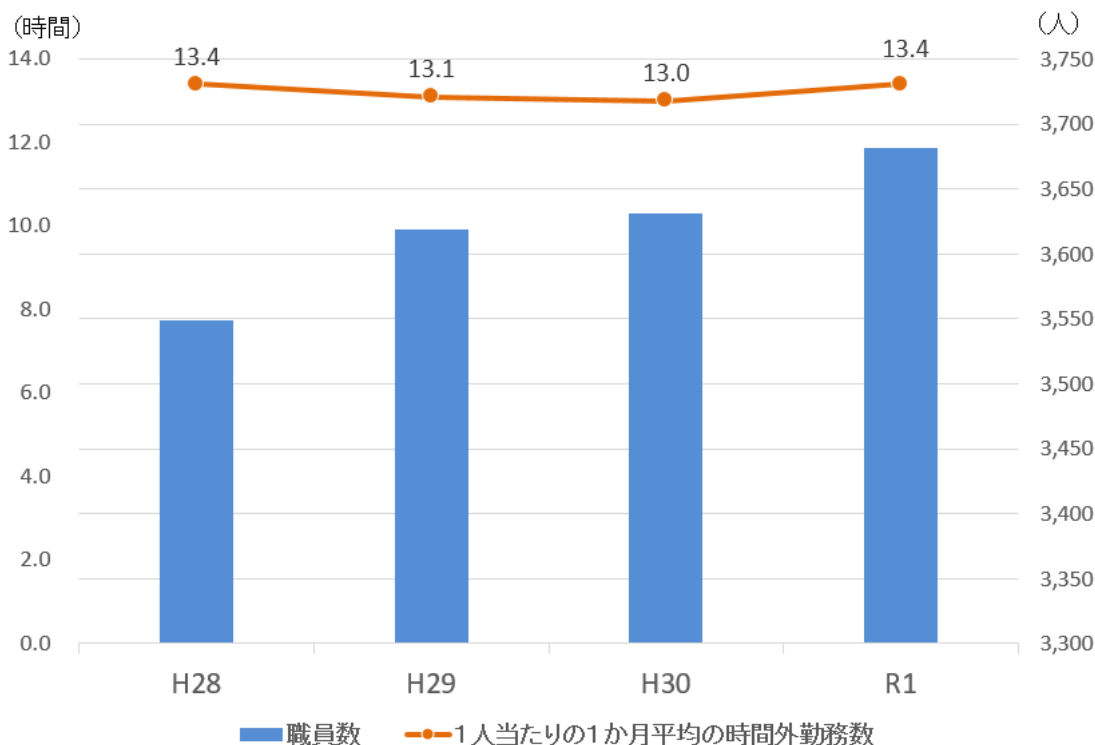


図4 時間外勤務の状況 ※選挙事務従事時間及び休日勤務を除く



(3) 職員の年齢構成

職員の年齢構成（事務職・技術職）については、図5のとおりです。

事務職については、30代前半の年齢層が最も多くなっており（197人）、40代後半及び50代後半の年齢層以外は概ね140人近い人数となっています。

一方、技術職については、20代後半が最も多い年齢層ではあるものの、事務職と比較して30代、いわゆる中堅層の職員が少ない点が顕著となっています。

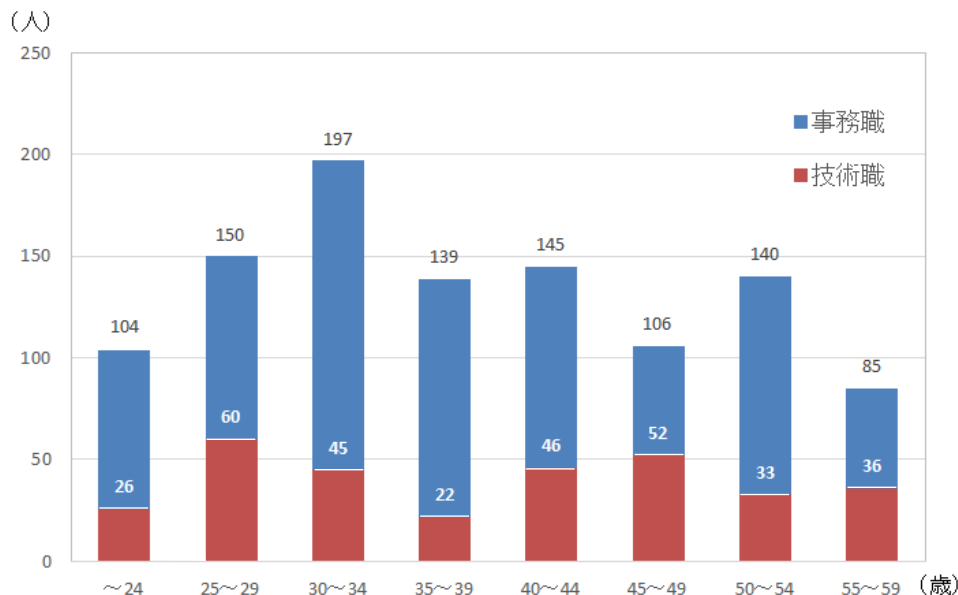


図5 令和2年4月1日時点の年齢別職員数（事務職・技術職）

(4) 再任用職員の任用状況

再任用制度は、定年退職を迎える多くの高年齢層職員の豊富な知識経験を次世代の職員に継承し、効果的に活用していくために導入した制度です。

効率的な行政運営の実現及び知識経験の継承のため、この5年間では事務職を中心に増員を図ってきました。今後は、定年延長制度の導入により再任用職員数の減少が想定されることから、その動向を見据えつつ、新規採用者数を調整する必要があります。

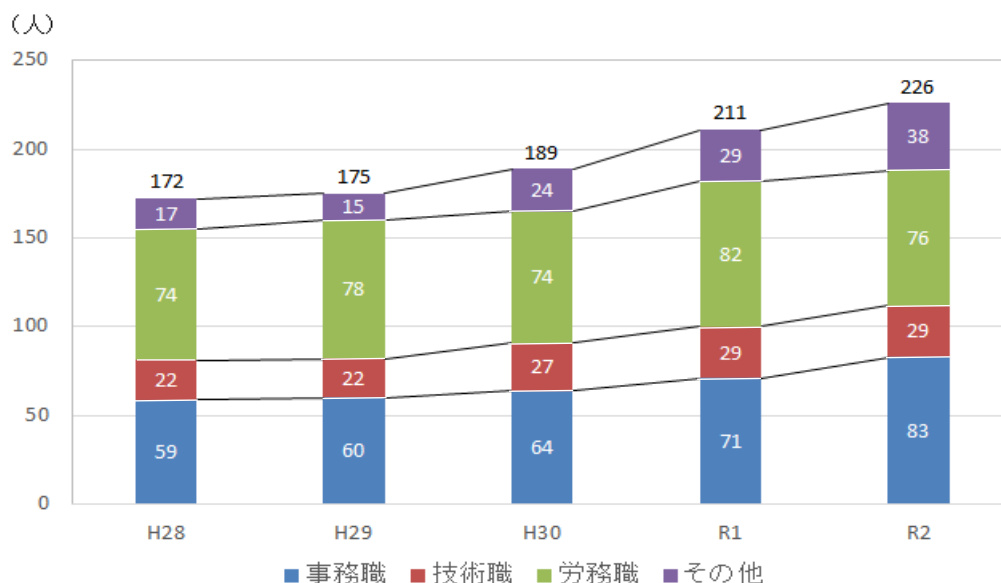


図6 再任用の職種別職員数推移

(5) 会計年度任用職員（月額）の任用状況

これまで、効果的・効率的な業務執行体制の確立を図るため、会計年度任用職員を任用してきており、近年は正規職員と同様、増員を図ってきました。

今後も、安定した行政サービスを行うため、事業の継続性など行政需要を見極めながら会計年度任用職員を活用していく必要があります。

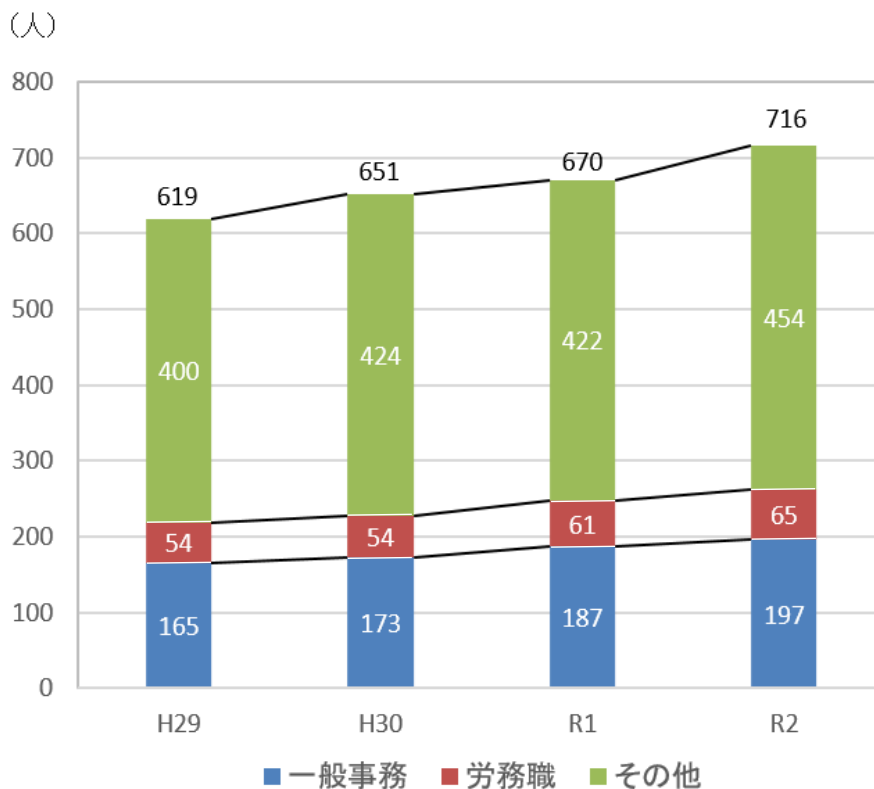


図7 会計年度任用職員(月額)の職種別職員数推移 ※R1 以前は非常勤嘱託職員

## 4 今後の行政課題

### (1) デジタル化への対応

生産年齢人口の減少に伴う労働力不足や Society5.0<sup>4</sup>における技術発展の加速化が想定される中、デジタルトランスフォーメーション<sup>5</sup>の推進などデジタル化への対応が求められています。本市においても、行政サービスの低下を招かないよう、AIなどのICT技術を活用して業務改革を進めるとともに、適切な技術スキルの獲得に努める必要があります。

### (2) 専門人材の確保

地方分権の進展により地方自治体の自主性が増す中、限られた資源の中で政策の企画立案や行政サービスを図っていくため、質の高い人材確保の重要性が従来以上に高まっています。

豊橋市においても、単に知識を有するだけでなく、新しい価値を創造できる人材や、医療スタッフ・福祉専門職など高い専門性を有する人材を積極的に確保していく必要があります。

### (3) 職員人件費の適正化

職員人件費は財政運営上、歳出において大きな割合を占めており、その増減は行政サービスの量及び質に直結します。

近年は、歳出全体に占める人件費の割合は減少傾向にあります。今後の人口減少や新型コロナの影響による税収の落ち込みやインフラ施設の維持管理費の増大等の影響を考慮すると、引き続き職員給与や職員数の適正化を図っていく必要があります。

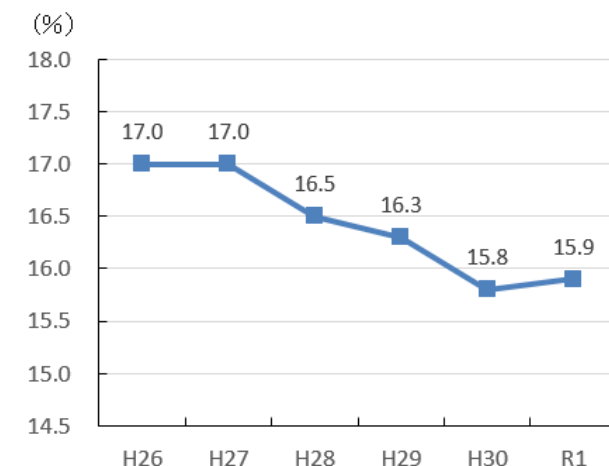


図8 歳出額に占める人件費の割合（普通会計）

### (4) 働き方改革の推進

働き方改革として、豊橋市ではこれまで働き方改革実践マニュアルの策定、時間外勤務の上限規制の導入に伴う業務の見直しや業務繁忙職場への増員といった取組を行ってきた結果、ここ数年、職員一人当たりの時間外勤務時間数については横ばいとなっています。

今後は長時間勤務の是正に加え、コロナ禍を通じて変化しつつある働き方に対する意識に対応するため、より一層働き方改革を推進し、テレワークの本格実施やマイスタイル勤務の拡充など、職員の事情に合わせた柔軟な働き方ができる環境を充実させていくことが必要です。

### (5) 知識技術・経験の継承

技術職員について、現在、30歳代の中堅層の職員が少ないことから、将来的に職員の退職に伴うマンパワー不足や知識経験の継承が困難になることが懸念されます。

業務の継続性の観点から、今後、技術職員の計画的採用や高年齢層が活躍できる体制づくりを進めていくことが必要です。

### 5 基本方針

本計画に基づく定員管理については、前述の現状分析や行政課題、昨今の社会情勢を踏まえて、以下の3つの基本方針を定めることとします。

#### (1) 効果的な人員配置による組織力の向上

豊橋市はこれまで「行財政改革プラン2016」に基づき、行政サービスの質を保ちつつ、事務の効率化に取り組んできました。

しかし、今後も引き続き厳しい財政状況が予想されることから、重点施策等に対応するための人員配置を行う一方で、業務委託やPFIといった民間活力の利用や弾力的な業務応援体制の構築により、限られた人的資源を効果的・効率的に配分し、組織力の向上を図ります。

また、既存業務の見直しも継続するとともに、AIなど新たなデジタル技術を積極的に活用し、更なる事務の効率化も進めていきます。

#### (2) 多様な任用形態による持続可能な組織体制の実現

これまで、豊橋市では業務の性質を見極めながら任期付職員や再任用職員、非常勤嘱託員を任用してきました。

今後も、短期的な需要には任期付職員や会計年度任用職員を、知識経験が求められる業務には再任用職員を活用するなど、行政課題に応じ多様な任用形態を選択していきます。

また、デジタル化の進展により高度なスキルを持つ人材への需要が高まることが想定されるため、特定任期付職員も含め外部からの登用などを行い、業務の専門性を高めていきます。

そのほか、定年延長の導入も予定されていますが、知識経験の豊富な高齢層職員の活用を図りつつ、職種ごとの人材確保の状況を確認しながら、特定の世代で空白が生じないよう中長期的な視野を持って計画的な採用を行います。

#### (3) ワーク・ライフ・バランスの充実による職場活力の向上

働き方に対する考え方が多様化する中、誰もが希望する仕事と生活のバランスを実現でき、活躍できる環境を整えることは職場の責務となっています。

子育て世代の職員については、不安を感じることをないよう、育児休業代替任期付職員などの配属や家庭生活に理解ある職場風土の形成を進めていきます。

また、コロナ禍を機に「新しい生活様式」への対応が求められる中、既に試行しているテレワークやマイスタイル勤務の拡充などの取組を本格実施することにより、新しい働き方を定着させるとともに、長時間労働の是正にも積極的に取り組み、男性も女性もともに働きやすい職場づくりを進めます。

<sup>4</sup> Society5.0とは、IoTによりサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を連携し、すべての物や情報、人を一つにつなぐとともに、AI等の活用により量と質の全体最適をはかる社会のこと。

<sup>5</sup> デジタルトランスフォーメーションとは、デジタル技術を活用して企業や行政の仕組みを変革することを指す。

## 第6次定員適正化計画

### 6 部門別・職種別の数値目標

本計画においては、前述の基本方針を踏まえた上で、サンセット方式の徹底や事業の統廃合などにより業務の効率化を図っていく一方、減員で生み出した人員を活用して、第6次総合計画に基づく新規事業や県からの権限移譲に的確に対応し、市民サービスの向上を図ります。

<p>《減員》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サンセット方式の徹底 区画整理事業の完了、学校給食調理場の一部廃止 など</li> <li>・事業の統廃合</li> </ul>
<p>《増員》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業への対応、市民サービスの向上 放課後教育の推進、感染症対策の推進、動物愛護管理の推進、 地域医療体制の充実 など</li> <li>・権限移譲 児童相談所の設置</li> </ul>

#### 【部門別(正規)】

部 門		【基準値】 令和3年4月	【目標値】 令和8年4月	増減数
普通会計部門等 <sup>6</sup>		2,286人	2,262人	▲24人
権限移譲関連		0人	38人	+38人
企業会計	市民病院	1,320人	1,384人	+64人
	上下水道局	182人	182人	±0人
合 計		3,788人	3,866人	+78人

#### 【職種別(正規)】

職 種	【基準値】 令和3年4月	【目標値】 令和8年4月	増減数
一般行政職	1,790人	1,807人	+17人
消 防 職	341人	341人	±0人
技能労務職	380人	377人	▲3人
医 療 職	1,277人	1,341人	+64人
合 計	3,788人	3,866人	+78人

<sup>6</sup> 《普通会計部門等》

(議会、総務・企画、税務、民生、衛生、労働、農林水産、商工、土木、教育、消防、その他部門の合計) — 権限移譲関連職員数

第6次定員適正化計画

令和3年3月  
総務部人事課