

第5次定員適正化計画

令和7年3月

伊予市

1 計画策定の趣旨

地方公共団体は、地方分権の進展に伴い、簡素で効率的な行政基盤の確立が求められており、定員管理は、長期的視点に立った能力開発や勤務条件の管理等と並んで、人事管理の重要な分野の一つとなっています。

行政運営においては、住民の福祉の増進を図ることが目的であり、一人ひとりが豊かさとゆとりを実感できるよう、人的資源をより効果的に活用し、各種施策を総合的かつ機動的に展開していくことが求められています。しかしながら、地方債の現在高や経常収支比率等が引き続き高い水準にあり、物価高騰への対応、社会保障関係費の増大、公共施設の老朽化対策など課題が山積していることから、限られた財源の中で市民のニーズに応える行政を進めるためにも、厳正な定員管理を行う必要があります。

本市は、これまで第4次定員適正化計画まで策定し、職員数の適正化を図ってきましたが、今後、令和5年度からスタートした定年引上げに伴う高齢職員の増加が見込まれており、次の世代を担う職員の育成や確実な事務の引継ぎを含め、安定した行政運営ができる職員体制を確保するため、組織機構や事務事業の見直しに対応した職員数を再度検証しながら、新たな定員適正化計画を策定するものです。

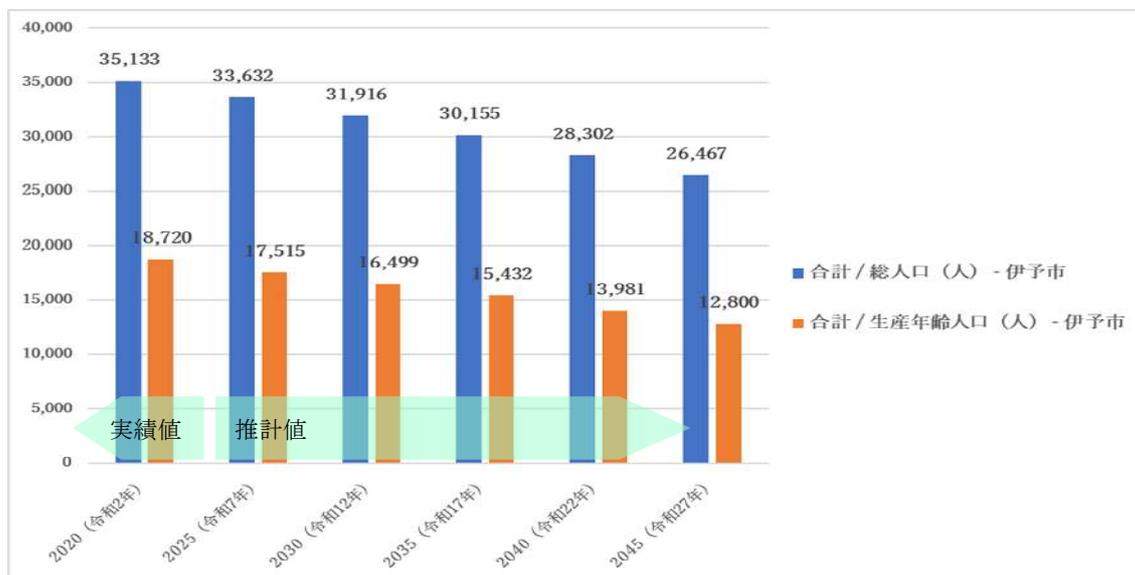
2 計画の基本方針

本市の生産年齢人口（15～64歳）の推計は、令和2年で18,720人、令和7年で17,515人、令和12年で16,499人と減少傾向にあり、市税等の歳入の増加が難しくなる一方、社会保障関連費用や公共施設等の老朽化対策費用の増加や市民ニーズの多様化による財政需要の増大が見込まれ、極めて厳しいものになることが予想されます。

このような状況下でありながらも、喫緊の課題である地方創生に向けて自主的・主体的な活性化施策に取り組まなくてはなりません。組織体制や施策・事務事業の進め方などをその都度見直し、効率的な行政運営と市民の福祉向上に向けた行政経営を進めなければなりません。

組織体制、組織風土の視点から現状と課題を整理するとともに、新たな組織機構及び事務事業の見直しの方策を定め、中長期財政計画を加味しながら、地方分権にふさわしい簡素で効率的な行政システムの確立に努めることとします。

伊予市の総人口及び生産年齢人口の推移



出典データ（総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」）

3 計画の対象

一般行政部門（議会・総務・税務・民主・衛生・労働・農林水産・商工・土木）、特別行政部門（教育委員会事務局）及び公営企業等会計部門（水道・下水道・国保事業・介護事業）の職員を対象とします。

4 これまでの職員数推移

伊予市は、平成 17 年度に第 1 次定員適正化計画（以下「第 1 次計画」といいます。）を策定、また平成 22 年度には第 2 次定員適正化計画（以下「第 2 次計画」といいます。）を、平成 27 年度には第 3 次定員適正化計画（以下「第 3 次計画」といいます。）を、令和 2 年度には第 4 次定員適正化計画（以下「第 4 次計画」といいます。）を策定し、次表のとおり定員管理を行い、令和 6 年 4 月 1 日現在で職員総数 351 人（純減率 0.6%）となっています。

◎ 定員管理目標と実績

（単位：人）

計画年数	計画前年実績数(A)	数値目標(B)	職員増減目標数(B)-(A)	適正化後(C)	職員増減数(C)-(A)	増減率(左欄)/(A)
第1次計画 H18～H22	413	380	▲ 33	375	▲ 38	▲9.2%
第2次計画 H23～H27	375	360	▲ 15	350	▲ 25	▲6.7%
第3次計画 H28～R2	350	370	20	353	3	0.9%
第4次計画 R3～R7	353	360	7	351	▲ 2	▲0.6%

◎ 定員管理目標と実績（行政区別）

各年度4月1日現在

行政区分		年度	第1次計画						計	第2次計画					計
			H17	H18	H19	H20	H21	H22		H23	H24	H25	H26	H27	
一般行政部門	目標	職員数	286	289	288	287	277	270	-	264	262	260	258	255	-
		差引	-	3	▲1	▲1	▲10	▲7	▲16	▲2	▲2	▲2	▲2	▲3	▲11
	実績	職員数	286	291	290	277	273	266	-	255	248	244	243	251	-
		差引	-	5	▲1	▲13	▲4	▲7	▲20	▲11	▲7	▲4	▲1	8	▲15
特別行政部門	目標	職員数	76	71	70	70	60	60	-	58	58	57	57	57	-
		差引	-	▲5	▲1		▲10		▲16	▲1		▲1			▲2
	実績	職員数	76	70	67	63	62	59	-	60	58	57	55	52	-
		差引	-	▲6	▲3	▲4	▲1	▲3	▲17	1	▲2	▲1	▲2	▲3	▲7
会計部門 公営企業等	目標	職員数	51	49	49	49	50	50	-	50	49	49	48	48	-
		差引	-	▲2			1		▲1		▲1		▲1		▲2
	実績	職員数	51	47	51	52	52	50	-	49	50	52	47	47	-
		差引	-	▲4	4	1		▲2	▲1	▲1	1	2	▲5		▲3
計	目標	職員数	413	409	407	406	387	380	-	372	369	366	363	360	-
		差引	-	▲4	▲2	▲1	▲19	▲7	▲33	▲3	▲3	▲3	▲3	▲3	▲15
	実績	職員数	413	408	408	392	387	375	-	364	356	353	345	350	-
		差引	-	▲5		▲16	▲5	▲12	▲38	▲11	▲8	▲3	▲8	5	▲30

行政区分		年度	第3次計画					計	第4次計画					計
			H28	H29	H30	H31	R2		R3	R4	R5	R6	R7	
一般行政部門	目標	職員数	248	253	255	255	255	-	258	258	261	261	261	-
		差引	▲3	5	2			4	4		3			7
	実績	職員数	246	257	259	263	264	-	261	264	266	264	-	-
		差引	▲5	11	2	4	1	13	▲3	3	2	▲2	-	0
特別行政部門	目標	職員数	64	65	65	65	65	-	53	53	53	53	53	-
		差引	12	1				13						0
	実績	職員数	57	58	55	53	47	-	46	45	44	45	-	-
		差引	5	1	▲3	▲2	▲6	▲5	▲1	▲1	▲1	1	-	▲2
会計部門 公営企業等	目標	職員数	48	50	50	50	50	-	46	46	46	46	46	-
		差引	1	2				3	3					3
	実績	職員数	47	46	46	43	42	-	42	41	43	42	-	-
		差引		▲1		▲3	▲1	▲5		▲1	2	▲1	-	0
計	目標	職員数	360	368	370	370	370	-	357	357	360	360	360	-
		差引	15	8	2			25	▲6		3			▲3
	実績	職員数	350	361	360	359	353	-	349	350	353	351	-	-
		差引	5	11	▲1	▲1	▲6	8	▲4	1	3	▲2	-	▲2

5 職員数の現状分析

◎ 類似団体平均による比較

- 一般市〔人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%未満かつⅢ次55%以上の団体〕との比較（令和5年4月1日現在の普通会計部門との比較）

	普通会計部門												合計	人口1万人 当たり職 員数
	一般行政部門										特別行政 部門			
	議会	総務	税務	民生	衛生	労働	農林水産	商工	土木	小計	教育	小計		
伊予市	4	79	17	90	24	0	19	6	27	266	44	44	310	86.58
類似団体 (全国)	4	83	19	67	27	0	25	13	27	266	45	45	311	107.02
(四国)	4	70	19	90	26	0	20	9	27	264	38	38	302	115.27
(県内)	5	97	20	100	33	0	38	15	38	346	49	49	395	117.45
超過数 (全国)	0	▲4	▲2	23	▲3	0	▲6	▲7	0	0	▲1	▲1	▲1	-
(四国)	0	9	▲2	0	▲2	0	▲1	▲3	0	2	6	6	8	-
(県内)	▲1	▲18	▲3	▲10	▲9	0	▲19	▲9	▲11	▲80	▲5	▲5	▲85	-

※ 類似団体の数値は、類型別団体ごとの中部門以上の部門別人口1万人当たり職員数の平均値で、一般に単純値と呼ばれているものです。

※ 一般市とは、指定都市・中核市・特例市・特別区を除いた市のことで、類型別団体のひとつです。

※ 類似団体（全国）：133 団体 （四国）：18 団体 （県内）：3 団体との比較をしています。人口1万人当たりの職員数は総務省の公表数値を基に計算したものです。

総務省の定員管理調査による類似団体（全国）平均311人と比較した本市の職員数は、普通会計部門全体で1人下回る結果となります。類似団体（全国）平均の職員数と比較すると殆ど差は見られませんが、本市が上回っている主な部門の内訳は、保育所（26人）、保健センター（10人）、公民館（7人）、企画開発（7人）となっており、民生、衛生及び公民館部門に比重を置いているほか、令和4年度から企画振興部を創設し、積極的に移住定住促進やデジタル化推進に取り組む体制を構築しています。これに対し、下回っている主な部門は、衛生一般（▲8人）、商工部門（▲7人）、総務一般（▲6人）、農林水産部門（▲6人）が挙げられます。

また、人口1万人当たりの職員数で見ると、全て（全国・四国・県内）の平均値よりも低い人数でサービスを行っていることが分かります。

◎ 年度別時間外勤務時間数

本市では職員のワークライフバランスを確保するため、管理職によるマネジメント強化を行ったり、平成24年からノー残業デーの拡充（週1から週2）、平成30年8月から一斉消灯日を設けたりと、時間外勤務時間の縮減に取り組んでいます。第3次計画において、計画的な定数の見直しを行った結果、時間外勤務時間の大幅な縮減が図られています。



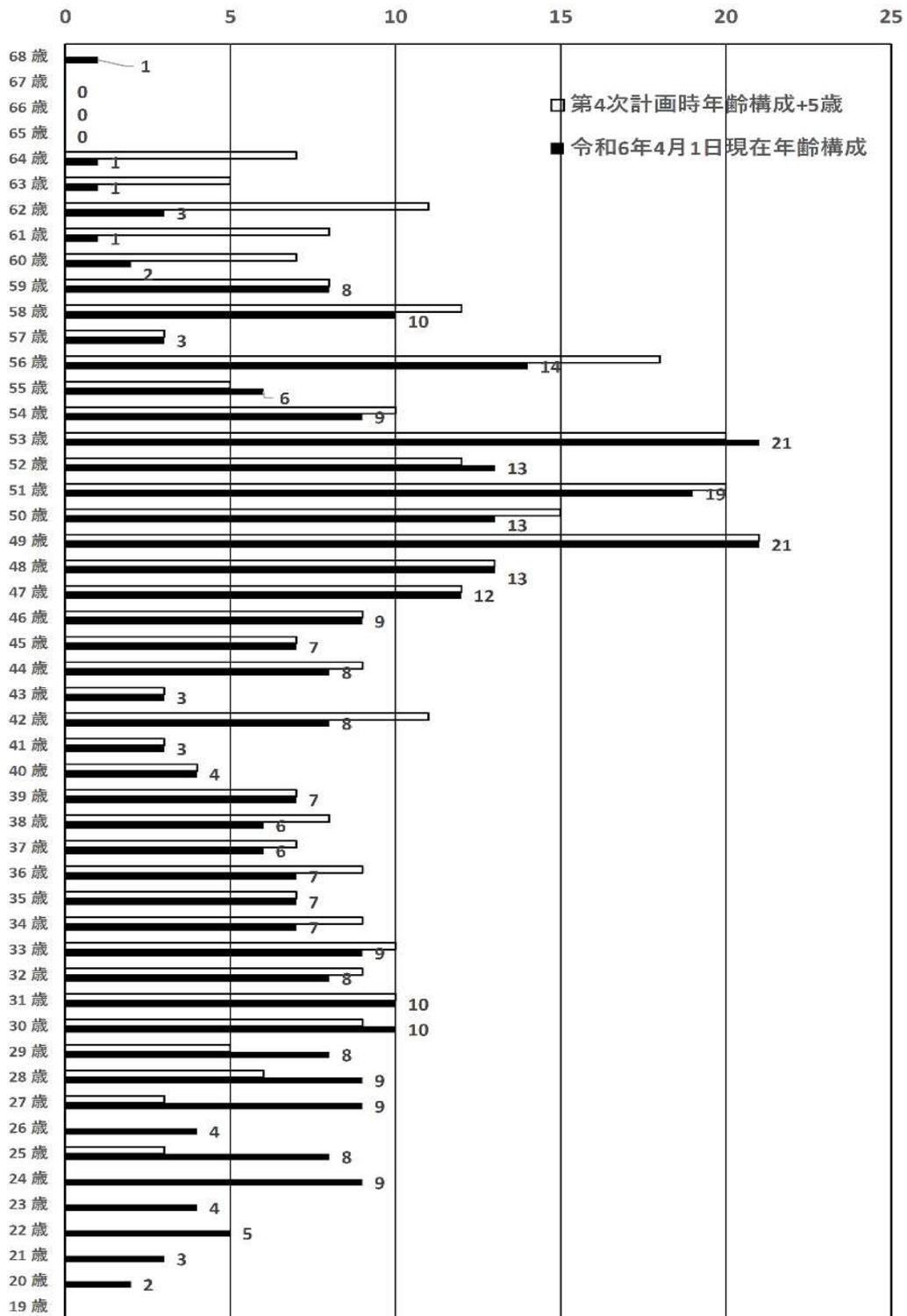
※ 令和6年度は4月～10月分の時間外勤務時間11,459時間を基に推計しています。

◎ 職員の年齢構成

本市の職員の年齢構成は、合併前の市町で採用のばらつきがあったこと、退職不補充の原則に基づく管理を行ったこと、中途退職などにより、年齢ごとの人数に差異が認められます。特に40歳代前半においては、いびつな年齢構成になっています（次図参照）。

今後は、令和5年度からの定年延長制度スタートに伴う定年年齢の段階的引き上げ（令和13年度から65歳）や60歳を迎える職員の多様な働き方を実現するための定年前再任用短時間制度の開始に伴い、増加する高齢期にある職員の再配置及び活用を図りつつ、新規採用職員の採用年が途切れないよう年齢構成の平準化に努め、併せて組織活性化を図っていきます。

正規職員の年齢構成比較



※ 比較のため、第4次計画時の職員年齢構成に5歳を加えた値と令和6年4月1日時点の正規職員数（暫定再任用フルタイム職員を含む。）を比較しています。

6 計画の内容

(1) 計画期間

令和7年4月1日から令和12年4月1日まで（5年間）

(2) 目標人数

第4次計画の体制下において、目標としていた360人から11人を増加した371人を目標とします。

(3) 計画の考え方

令和5年度からの段階的定年引上げに伴う次の要因は、定員管理に大きな影響を及ぼします。

ア 2年毎の定年退職者数の変動

イ 多様な任用形態（定年前再任用短時間勤務制度・暫定再任用制度）による複雑化

ウ 高齢職員の定員を予測する困難

このことから、第5次計画では、中長期的に分析を行った結果、年齢構成の歪みを防止し、健全な組織を維持するため、段階的定年引き上げ期間中の新規採用職員の確保者数を複数年で平準化します。

最小の経費で最大の効果を上げる少数精鋭の組織を目指しますが、地方分権の推進や全国平均を上回る高齢化や複雑化・高度化する行政課題に的確に対応できるよう、本計画では、安定した運営が行われている現体制の職員数を維持するとともに、更なる行政サービスの向上に努めていきます。

(4) 適正化目標

年度ごとの計画は次の表のとおりです。採用者数は段階的な定年（61～64歳）退職者数に応じた人数を見込んでいますが、中途退職者が生じた場合は、翌年度の採用計画に当該数を加味し、職員数を維持することに努めます。

◎ 定員管理目標数値

行政区分		年度							R7. 4. 1～R12. 4. 1	
		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	計	R12. 4. 1 純増率
一般行政部門	減員		2		5		8		15	
	増員		8	5	5	5	5	5	33	
	差引		6	5	0	5	▲3	5	18	6.8%
	職員数	264	270	275	275	280	277	282		
	採用者見込		8	5	5	5	5	5	33	
	退職者見込		2	0	5	0	8	0	15	
特別行政部門	減員		1		1		2		4	
	増員		1		1		2		4	
	差引		0	0	0	0	0	0	0	0.0%
	職員数	45	45	45	45	45	45	45		
	採用者見込		1	0	1	0	2	0	4	
	退職者見込		1	0	1	0	2	0	4	
公営企業等会計部門	減員		1	1	1		1		4	
	増員		1		1		1		3	
	差引		0	▲1	0	0	0	0	▲1	▲2.4%
	職員数	42	42	41	41	41	41	41		
	採用者見込		1	0	1	0	1	0	3	
	退職者見込		1	1	1	0	1	0	4	
計	減員		4	1	7	0	11	0	23	
	増員		10	5	7	5	8	5	40	
	差引		6	4	0	5	▲3	5	17	4.8%
	職員数(暫定再任用除く)	351	357	361	361	366	363	368		
	職員数(暫定再任用込み)	351	359	363	366	369	371	371		
	採用者見込		10	5	7	5	8	5	40	
	暫再採用見込		3		5		8		16	
	退職者見込		4	1	7	0	11	0	23	
	暫再退職者見込		1		2	2	3	5	13	
差引		8	4	3	3	2	0	20	5.7%	

- ※ 令和7年4月1日の職員数は、令和6年4月1日の職員数を基準とし、既に実施している令和6年度職員採用試験等による採用者見込（10人）及び退職者見込（4人）、各部門の増減及び暫定再任用職員（定年退職者数の7割）を加味し、推計したものと なります。
- ※ 退職者見込及び暫定再任用職員退職者見込は、令和12年度まで段階的な定年引上げ（61～64歳）を考慮した推計値で、各行政区分における見込人数は、考慮していません。

7 定員管理の適正化

第4次計画では、以下の課題に対し、「伊予市人材育成基本方針」、「第2次伊予市総合計画」などを踏まえ、組織全体にとって将来的にメリットが得られるよう計画的な運用を行い、定員適正化を図ることとしていました。

- ・旧市町に対する意識が依然として強く残っている。
- ・課長や課長補佐などのマネジメント職が、限られた経営資源をマネジメントして自らのまちづくりを進める責任者であるという意識が低い。
- ・業務を行うに当たり、業務の成果を求めるのではなく、当該業務の活動量に目が行きがち。
- ・行政評価に関して職員の意識変革・財政面の改善などの効果が生み出されていない。

今後も、継続して、これらの課題に関し、第2次伊予市総合計画や伊予市まち・ひと・しごと創生総合戦略などにおいて、各政策分野の下の具体的施策の重要業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定し、実施した施策・事業の効果を検証し、必要に応じた事業の見直しを進めるとともに、「伊予市人材育成基本方針」などを踏まえながら、定員管理の適正化を計画的に行うこととします。

◎ 組織体制の見直し

部署により業務量の偏りが生じている技術職員に関して、建築・土木関連の業務は課内で調整できる体制を維持します。また、公営企業部門等会計部門のあり方を検討し、効率的な運用ができる体制づくりに取り組むこととします。

地域事務所においては、旧町地域出身者の職員を含めた配置を配慮しつつ、職員採用では市内外から幅広い採用を行っていることから、旧市町の枠組みにとらわれない事業執行に取り組むとともに、大規模な自然災害が発生した場合も視野に入れ、的確な対応ができるよう、組織内の情報共有を強化します。

一部の保育所においては、幼稚園と統合を行い、認定こども園とするなど、施設の効率化及び社会ニーズに対応したサービスの向上が図られています。保育所のみなら

ず、市が管理する公共施設についても、積極的に指定管理者制度を導入するなど、民間のノウハウを取り入れた効率的な運営を目指します。

◎ 組織風土の改善

マネジメント職においては、市民サービスの向上に向け、どのような組織運営が求められ、どのように業務改善していくか、自らが考え実践していけるような階層別研修を充実し、意識改革を行います。自前主義志向が強いことから、各事業の費用は事業費に職員人件費を加えた総費用であることを再認識した上で、行政評価を進めていきます。全庁的な課題に取り組むため、テーマや状況に応じて、定期的に各課の役割を見直していくこととし、併せて部署横断型業務等の実施を促進し、これまでより連携意識、多感的な視野を持った職員を育成します。

◎ 職員の役割分担

これまで、スクラップ・アンド・ビルドで関連分野の不要な事業については、事業縮小や廃止に努めてきましたが、新たに実施すべき事業は今後も発生します。予算がないから未実施とするのではなく、既に実施している事業との緊急度や優先度を比較し、実施すべき事業の整理を行います。従来実施していた事業についても緊急度や優先度が低い場合は、ステークホルダー（利害関係者）との協議・合意の下、事業の縮小・廃止を行うこととします。

限られた職員で住民サービスを向上させていくためにも、行政職員でなければ実施できない事業を明らかにし、該当しない事業については外部委託の可能性や必要性について検討することとします。

また、定年引上げに伴い、高齢職員、それ以外の職員が能力を最大限発揮できるような職務経験や多様な働き方に配慮した役割分担を行い、お互いが支え合い、働き甲斐のある職場づくりを目指すことで、職員個々の相乗効果を図ります。

◎ 会計年度任用職員数等の調整

令和5年度から段階的定年引上げが実施されたことから、今後の高齢職員の増加を見込み、会計年度任用職員数とのバランスも考慮し、人員配置を行います。

人事配置の際は、求められる業務内容に応じて必要とされる経験や役割等に応じた配慮に努めます。

◎ 行政経営全体への意識化

企画部門の行政評価制度、財政部門の予算編成、人事部門の人事評価が密接に結びついた行政経営システムの構築を継続して検討し、特に重要な事務事業については、行政経営全体に影響を及ぼす行政評価のプロセスの重要性や行政評価システムへの理

解を深め、コスト意識や経営感覚を持つことができるよう職員の意識改革を進めます。

併せて、平成 27 年 9 月に国連サミットで採択された SDGs（持続可能な開発目標）を活用し、事務事業の意義を見直した上で、事業に取り組みます。

限られた経営資源の中で行政経営を行う必要があることから、研修の見直しを図り、成果志向の職員育成に取り組むこととします。

◎ 効率化への取組

住民サービスの水準を低下させず、効率的に業務執行を行うために、職員がデジタル的思考を持ち、積極的に業務に当たれるよう組織的にデジタル人材の育成に取り組み、業務手順、行政課題の共有化を進め、不効率な業務プロセスの見直しを進めます。各事業の年間の業務スケジュールを 1 か月単位で整理し、個別の事務手続のプロセスを時系列でまとめ、各業務の特性に合った合理化を進めていきます。

8 計画の公表と見直し

この計画は、毎年度定期的に進捗状況を公表するとともに、必要に応じ、見直しを行うものとしてします。