

令和7年3月17日開催
総務委員会資料
総務財政部総務課

第5次亀山市定員適正化計画

(令和7年度～令和11年度)

令和7年4月

亀山市

目 次

1 計画策定の趣旨	・・・	1
2 職員数の現状と課題		
(1) これまでの取組	・・・	2
(2) 定員適正化計画の検証と課題	・・・	4
3 職員定数の検討		
(1) 定員モデルによる職員数	・・・	12
(2) 類似団体別職員数との比較	・・・	14
(3) 県内他市との比較	・・・	15
(4) 業務量調査による必要職員数の試算	・・・	16
4 定員適正化計画		
(1) 計画期間	・・・	17
(2) 基本方針	・・・	17
(3) 目標職員数	・・・	17
(4) 取組の方策	・・・	17
(5) 進捗の公表と見直し	・・・	19

1 計画策定の趣旨

現在、急速な少子高齢化社会やDXの進展、社会経済や国際情勢の影響、大規模災害の発生など、公務を取り巻く環境が激しく変化する中、行政需要はますます高度に複雑化・多様化しています。

また、職員の仕事と生活の両立支援の拡充やコロナ禍を経て、研修・会議のオンライン化等、職員の働き方が柔軟に変化する中、更に職員のワーク・ライフ・バランスの推進を図る必要があります。

一方で、現在、市の財政状況が大変厳しいことから、「財政構造改革骨太方針2024」を策定し、「持続可能な財政構造への改革」を改革方針に掲げ、令和6年度から令和11年度までを改革期間として、歳出削減に取り組んでいます。

本市では、これまで適正な定員管理に資するため、平成17年度から定員適正化計画を策定し、職員数の適正管理に努めてきましたが、このような状況において、今後も人件費の上昇が見込まれる中、限られた財源を十分に活用し、効率的で持続可能な行政経営の下、将来にわたり安定した行政サービスを提供するためには、引き続き適正な定員管理を行う必要があります。

令和8年度には、第3次亀山市総合計画がスタートしますが、適正な定員管理の下、総合計画に位置付ける施策を着実に推進していくため、第5次亀山市定員適正化計画を策定します。

2 職員数の現状と課題

(1) これまでの取組

平成17年度に策定した第1次亀山市定員適正化計画では、平成17年4月1日時点における職員数447人（消防職及び医療職を除く。）を起点とし、目標年度である平成22年4月1日までに、5%に当たる23人の削減を行い、職員数を424人としました。

平成23年2月に策定した第2次亀山市定員適正化計画では、平成22年4月1日時点における職員数424人を基準とし、目標年度である平成27年4月1日までの5年間で、一定率の職員削減は行わず、現状の職員数を維持することとし、組織の再編や行財政改革大綱に基づく取組などにより多様化する行政需要に柔軟に対応し、目標を達成することができました。

平成27年2月に策定した第3次亀山市定員適正化計画においても、第2次亀山市定員適正化計画と同様の考えの下、現状の職員数を維持することとし、計画期間においては、業務量の増加や職員数の不足している職種に重点的に採用を行うとともに、行財政改革の推進や非常勤職員の活用、更には平成30年度の組織・機構の再編により、業務の統合や組織を大きくすることによるスケールメリットを発揮することで、目標を達成することができました。

令和2年2月に策定した第4次亀山市定員適正化計画においても、第3次亀山市定員適正化計画と同様の考えの下、現状の職員数を維持することとし、多様化する行政需要への対応を図ることを目的として、育児休業者等を職員定数に含まないこととする亀山市職員定数条例の改正、定年引上げに伴う60歳以降の多様な働き方を活用すること等により、目標を達成する見込みです。

【職員数の推移】

(単位：人)

職種	第3次定員適正化計画					第4次定員適正化計画				
	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
事務職	255	256	260	261	260	261	259	258	254	251
技術職	51	51	52	50	49	47	47	48	45	48
幼・保	68	70	70	71	71	71	71	72	74	73
保健師	14	14	14	14	14	14	14	15	14	15
栄養士	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
臨床心理士	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
労務職	27	28	26	25	26	25	23	23	23	21
合計	418	422	425	424	423	421	417	419	413	412
増減数	1	4	3	-1	-1	-2	-4	2	-6	-1

※各年度4月1日現在の職員数を示します。

※令和7年度は、予定職員数です。

※職員数は、再任用短時間、消防職及び医療職を除きます。

(参考)

【亀山市職員定数条例との比較】

(単位：人)

	議会 事務局	市長部局	地方公営企業		選挙管理 委員会 事務局	監査 委員 事務局	公平 委員会 (兼任)	教育 委員会 事務局	学校及び 教育機関	農業 委員会 事務局	消防 機関	合 計
			水道事業	病院事業								
定 数	7	337	19	100	3	2	(2)	25	37	3	83	616
職員数	7	327	12	89	1	2	(2)	25	31	2	79	575

※職員数は、令和6年4月1日現在の人数を示します。

(2) 定員適正化計画の検証と課題

第4次亀山市定員適正化計画期間における検証と課題は、以下のとおりです。

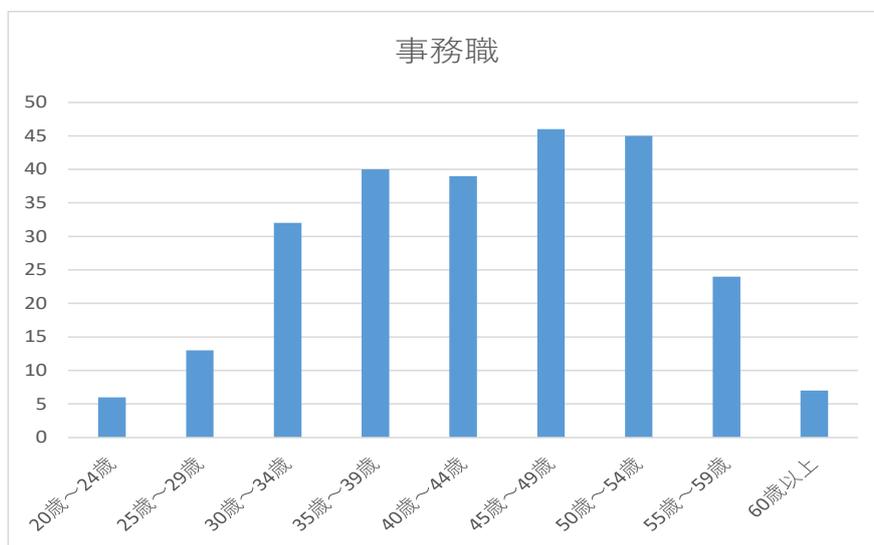
ア 亀山市職員定数条例の改正

亀山市職員定数条例を改正し、令和2年4月1日から、職員定数には、休職者及び他の地方公共団体へ派遣される者に加えて、育児休業者も含まないものとししました。また、職員定数に含まないものとした職員が職務に復職し、又は復帰したときは、その職員は、1年を超えない期間に限り、職員定数に含まないこととし、必要に応じて職員を採用できるように環境の整備を図りました。

なお、令和6年4月1日における職種別年齢構成は、以下のとおりです。

【年齢構成：事務職】

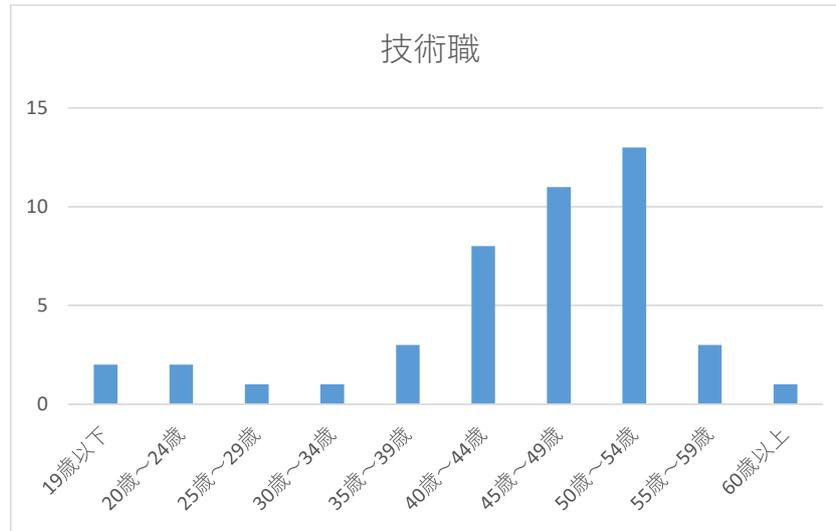
(単位：人)



事務職における職員の年齢構成は、45～49歳の年齢層が46人で最も多くなっており、次いで50～54歳が45人となっています。45～54歳までの職員が全体の36.2%を占めている一方で、30歳未満の職員は、全体の7.6%と少なくなっています。これは、職員採用試験における応募者数が少なかったことから、平成28年度から採用年齢を引き上げたことによることも影響しています。なお、若年層の職員が少ないことから、年齢構成のバランスを図るため、令和3年度から採用年齢を引き下げています。

【年齢構成：技術職】

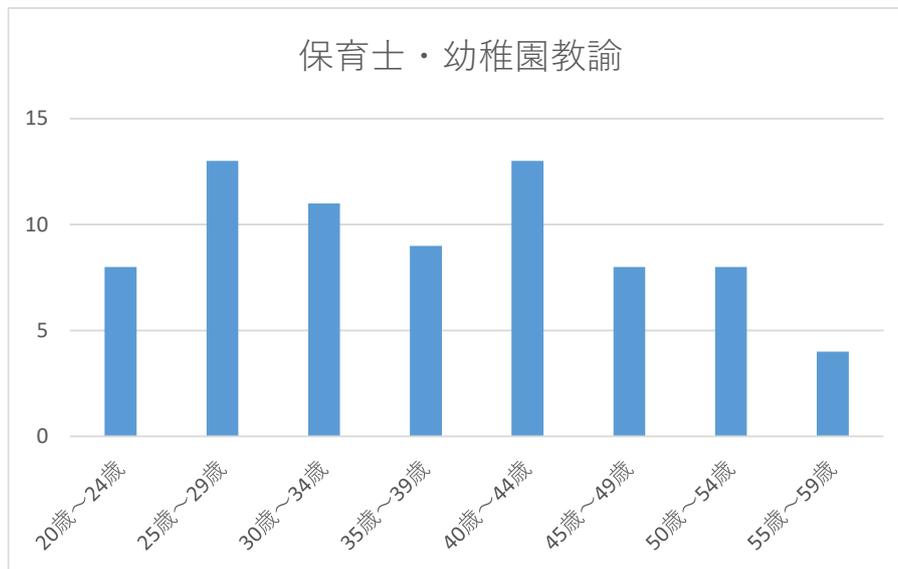
(単位：人)



技術職における職員の年齢構成は、40～54歳までの職員が全体の71.1%を占めている一方で、30歳未満の職員は5人と全体の11.1%となっています。技術職については、これまでから職員採用試験における応募者数が少なく、採用自体が難しい状況が続いていることから、年齢層によって職員数の偏りが顕著になっています。

【年齢構成：保育士・幼稚園教諭】

(単位：人)



保育士・幼稚園教諭における職員の年齢構成は、55歳から59歳までの職員が4人と全体の5.4%となっており、園長の若年化が進んでいます。これを解消するため、採用年齢を引き上げ、年齢層の平準化に取り組んだ結果、その状況は改善されてきました。

そのような中、年齢構成のバランスを図るため、令和4年度からは採用年齢を引き下げているのですが、技術職同様、職員採用試験における応募者数が少なくなっている状況です。

イ ICTの有効活用による業務効率の向上

ICTの活用については、RPAやWEB会議システム、モバイルルーターの活用のほか、地方公共団体の組織内ネットワークである総合行政ネットワーク（LGWAN）への接続等、積極的に業務効率の向上に努めています。

その中で、RPAの活用においては、税務業務等での本格運用を行い、令和2年度導入時から累計で、約2,500時間分以上の作業の自動化を図っています。しかし、処理するためのデータ作成に時間を要する等、様々な課題も発生しており、今後、課題を解決しつつ、引き続き業務効率の向上に取り組む必要があります。

ウ 新たな職員採用の工夫と計画的な採用

職員の採用については、計画的に新たな職員を確保するため、年1回としていた職員採用試験を前期及び後期の2回とし、受験できる機会を増やし、民間企業の採用活動の早期化に対応できるようにしました。また、職員採用試験においては、公務員独自の試験であった教養試験を廃止し、民間企業と同様の試験を実施することとしました。

しかし、社会情勢や少子化の影響から、公務員志望者が減少し、特に技術職や資格を有する職（以下「専門職」といいます。）の応募者が激減しており、専門職の人員確保が難しくなっています。

専門職については、インフラ整備、健康や福祉をはじめ、安全・安心な市民生活を支えるための各種事業の充実に必要な知識と技術を継承するため、継続的な採用が必要です。また、定例的な事業に加え、災害対応といった緊急的な業務も限られた人員で対応している状況であることから、採用方法の見直しを図る等、確実な人員確保に努める必要があります。

エ 定年引上げへの対応

定年引上げについては、令和5年4月から2年に1歳ずつ定年を引上げ、令和13年4月に65歳となります。60歳以降の働き方が多様化する中、対象職員へ60歳以降の働き方に係る制度の情報提供や意志確認を行うとともに、中長期的に採用計画を策定することで、新規の職員採用の抑制につながらないように、計画的な人員確保に努めています。

また、役職定年により管理職から非管理職となった職員等に対して、業務遂行に係る心構えやモチベーション、期待されている役割等を理解し引き続き意欲を持って働くことの価値を再確認するために必要な研修を実施しています。

引き続き、60歳以降の職員の働き方を確認しつつ、新規の職員採用の抑制につながらないように計画的な職員採用に努める必要があります。

【定年退職予定者数見込み（職種別）】

（単位：人）

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
事務職	-	1	-	6	-	3
技術職	-	-	-	1	-	-
保育士・幼稚園教諭	-	-	-	-	-	2
保健師	-	-	-	-	-	-
労務職	-	-	-	-	-	-
合計	-	1	-	7	-	5

【60歳以降の職員数の推移】

（単位：人）

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
定年年齢 年齢	62歳	62歳	63歳	63歳	64歳	64歳
61歳	0人	7人	5人	10人	5人	10人
62歳	5人	0人	7人	5人	10人	5人
63歳	0人	5人	1人	7人	5人	10人
64歳	6人	0人	5人	1人	7人	5人
65歳	0人	6人	0人	5人	1人	7人
合計	11人	18人	18人	28人	28人	37人

オ 働き方改革の推進

コロナ禍を経て、ライフスタイルや働き方に対する価値観が多様化する現在、個々の職員の事情を尊重した柔軟な働き方が求められています。国においては、超過勤務の縮減を進めるとともに、フレックスタイム制の見直し、勤務間のインターバル確保に係る努力義務規定の導入、男性の育児休業の取得促進等、仕事と生活の両立支援に取り組んでいます。

本市におきましても、亀山市特定事業主行動計画に基づき、男性職員の育児休業や年次有給休暇の取得促進、時間外勤務時間の削減に取り組む等、働き方改革について、様々な取組を実施しています。その中でも、時間外勤務時間については、削減目標を掲げ取り組んできた結果、令和4年度を除き、同計画に掲げた目標時間を達成することができましたが、依然として時間外勤務が多い職員が存在しており、職員1人当たりの年間所定労働時間から単純

計算すると約20人分の労働力が不足していることとなります。

また、年次有給休暇についても取得日数の目標を掲げ取り組んできた結果、職員1人当たりの年間平均取得日数は増加し、同計画に掲げた目標を達成することができましたが、年間取得日数が少ない職員が存在するなどの問題があります。

今後は、職員一人ひとりが業務を効率的に進めることで、長時間労働の是正をはじめ、組織全体の公務能率の向上を図り、ワーク・ライフ・バランスの推進を図る必要があります。

【時間外勤務実績】

(単位：時間)

	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
年間時間外勤務時間数	41,397	37,755	39,839	44,293	39,625
対目標値比較 (40,000時間)	1,397	△ 2,245	△ 161	4,293	△ 375

【有給休暇取得日数】

(単位：日)

	平成31年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
平均取得日数(日)	11.2	12.8	13.2	12.2	13.9
対目標値比較(12日)	△ 0.8	0.8	1.2	0.2	1.9

※対象者は「勤務条件等に関する調査」による。

カ 職員の職務遂行能力向上

職階層や各所属で必要となるスキルや能力を養成するため、亀山市人材育成基本方針に基づき研修を実施しています。中でも、課長級職員に対して、不祥事や事故が発生した際の初動対応や説明責任の重要性を理解するため、マスコミ対応研修を実施する等、職務遂行能力の向上を図りました。

また、中間層であるグループリーダーには、マネジメント能力の育成・強化のための研修を実施し、着実に、その能力を身に付けてきており、管理職になる前の段階における能力向上につながっています。

なお、これまでは、対面での研修が主流でしたが、コロナ禍を経て、オンラインでの研修が増えたことにより、距離、時間や人数による制限がなくなり、多くの職員が様々な研修に参加ができる環境となりました。今後、亀山市人材育成基本方針の見直しを図る中で、人材育成における研修についても職場環境等に応じた見直しを図っていく必要があります。

キ 多様な雇用形態の活用

(ア) 会計年度任用職員

令和2年度から会計年度任用職員制度を導入しましたが、職種により正規職員と会計年度任用職員の業務分担を明確にするなど、行政運営が円滑になるような取組を進めています。多様化する行政需要等による事務量の増加については、正規職員の人数を増やすことなく、会計年度任用職員の任用により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が、正規職員が本来担うべき職については、会計年度任用職員ではなく正規職員の配置を検討する必要があります。

また、専門的な資格を有する会計年度任用職員については、専門的な知識経験を生かすことのできる業務などに従事していますが、採用の募集に対する応募者数が少ない状況が続いていることから、必要な人員確保につながる方法を検討する必要があります。

【会計年度任用職員数の推移】

(単位：人)

	平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
市長部局等	542	570	589	609	600
医療センター	34	48	65	56	58
合計	576	618	654	665	658

※ 令和2年度までの職員数は、4月2日現在の人数です。

※ 令和3年度以降の職員数は、4月1日現在の人数です。

(イ) 再任用職員

常勤の暫定再任用職員については、これまで培った知識や経験を生かしつつ、様々な分野へ配置することで、その知識の継承を図っています。

一方、定年前再任用短時間勤務職員をはじめとする短時間勤務の職員については、各所属において、常勤の暫定再任用職員と同様に、これまで培った知識や経験を生かし、職責を果たしています。

今後、再任用を希望する職員が増加する可能性があることから、職員定数の管理、効果的な人員配置や活用を検討していく必要があります。

(ウ) 任期付職員

高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要な業務については、任期付職員の採用により対応しています。

今後も公務の能率的運営を確保し、専門的な知識経験が必要な業務に対応するために、必要に応じて任期付職員の採用を検討していく必要があります。

ク 行財政改革の取組への対応

令和2年度から令和7年度までの計画期間である第3次亀山市行財政改革大綱では、「市民サービスの向上と次代を見据えたスマート自治体への転換」を目的として、以下の取組を行っています。

(ア) 組織・機構の再編

令和3年度には、第2次亀山市総合計画後期基本計画に掲げる施策を着実に推進し、市民サービスが向上する組織とすることを基本方針とし、組織機構の再編を行いました。

この組織・機構の再編は、組織のスリム化を図り、迅速かつ的確な施策推進体制を構築し、行政課題及び緊急課題に対応するため、室やグループを新たに設置するなど、より一層スピード感のある業務遂行を可能とすることで、市民サービスの向上につながる組織としました。

また、令和6年度には、子どもに関わる重要施策を推進する部を新設する等、業務の組替え等を行い、機動的に対応できる組織としました。

組織・機構については、今後、令和8年度を始期とする第3次亀山市総合計画に掲げる施策を着実に推進し、市民サービスが向上する組織とするために、継続して検証を行う必要があります。また、平成30年度から導入している部・課・グループの3層体制については、中間層であるグループリーダーが着実にマネジメント能力を身に付けることにより、管理職になる前段階における人材育成につながっていますが、更に組織力を高めるために、現在の3層体制についても継続して検証を行う必要があります。

ケ 長期休業者等への対応

育児休業者は、平均25人で推移しており、制度の定着が見られます。男性職員の育児休業については、第4次亀山市特定事業主行動計画に掲げる目標を達成し、令和5年度の取得率は60%まで向上しました。また、心身の故障による休暇・休職者は、平均28人で推移しています。

これら長期休業者等への対応も含め、必要な限度において職員の充足を図り、組織としての機動的かつ弾力的な職員配置に対応できる人員体制の整備が必要です。

【育児休業取得者数（職種別）】

（単位：人）

	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期
事務職	9	9	10	11	10	12	11	12
技術職	0	1	2	1	0	3	4	2
保育士・幼稚園 教諭	13	13	13	13	9	9	6	8
保健師	3	1	1	1	1	1	1	1
労務職	2	3	3	2	0	0	0	0
合 計	27	27	29	28	20	25	22	23

【心身の故障による休暇・休職者数】

（単位：人）

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
病気休暇	18	29	24	22
休職	4	6	6	6
合 計	22	35	30	28

3 職員定数の検討

(1) 定員モデルによる職員数

総務省が示す適正な職員数を試算する指標として「定員回帰指標」があります。これは、人口と面積の2つの説明変数のみで試算する簡素で分かりやすい指標であり、概括的に各自自治体の職員数を捉える際に用いられるものです。

同じく総務省が示す指標には「定員モデル」があり、これは、地方公共団体の一般行政部門職員数と、その職員数に密接に関連すると考えられる行政需要を表す統計数値との相関関係を方程式化することにより、平均的な職員数を算出する参考指標です。

そこで、「定員回帰指標」より現実に近い数値を得ることができる「定員モデル」により比較を行うと、本市における一般行政部門職員数は319人と試算され、令和5年4月1日現在における職員数(304人)は、15人少ない状況です。

○一般行政部門

議会事務局、総務・企画、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生及び衛生の各部門(教育、公安を除く各種行政委員会を含む。)の総称です。

一般行政には、国の法令等により配置基準が定められている福祉等が含まれていますが、普通会計に比べて、地方公共団体が地域の実情に応じた主体的な人員配置を行うことが可能となる部門です。

○第10次定員モデルによる試算

部門	試算式		説明変数	計算数値						
	数値	単位		個別計算結果	試算職員数	R5実職員数	超過数			
議会・総務	Y=20.921					20.9	86	95	9	
	0.000895	X1	X1	住民基本台帳世帯数	21,288	世帯				19.1
	0.002469	X2	X2	第1次産業就業者数	717	人				1.8
	0.015455	X3	X3	総面積	191.04	km ²				3.0
	0.032345	X4	X4	可住地面積	70.52	km ²				2.3
	0.000003	X5	X5	標準財政規模	12,933,932	千円				38.8
税務	Y=4.523					4.5	23	20	▲ 3	
	0.000478	X1	X1	住民基本台帳世帯数	21,288	世帯				10.2
	0.016769	X2	X2	可住地面積	70.52	km ²				1.2
	0.001465	X3	X3	事業所数	1,719	所				2.5
	0.000102	X4	X4	軽自動車数	19,241	台				2.0
	0.000013	X5	X5	固定資産税納税義務者数(土地)	21,255	人				2.8
民生	Y=10.188					10.2	115	93	▲ 22	
	0.003411	X1	X1	住民基本台帳世帯数	21,288	世帯				72.6
	-0.00183	X2	X2	65歳以上の人口	12,914	人				-23.6
	0.65428	X3	X3	社会福祉施設等数(公営)	11	施設				7.2
	6.615177	X4	X4	保育所数(公営)	8	所				52.9
	-0.005199	X5	X5	保育所在所児数(公営)	890	人				-4.6
衛生	Y=0.019					0.0	33	36	3	
	0.000954	X1	X1	65歳以上の人口	12,914	人				12.3
	0.009401	X2	X2	総面積	191.04	km ²				1.8
	0.000004	X3	X3	衛生費	2,504,946	千円				10.0
	0.000294	X4	X4	ごみ収集量	13,461	t				4.0
	0.001835	X5	X5	直営ごみ収集量	2,473	t				4.5
経済	Y=2.683					2.7	26	22	▲ 4	
	0.029452	X1	X1	総面積	191.04	km ²				5.6
	0.03366	X2	X2	小売店数	281	店				9.5
	0.000019	X3	X3	農業費	239,196	千円				4.5
	0.000009	X4	X4	農地費	366,310	千円				3.3
土木	Y=-2.228					-2.2	36	38	2	
	0.000511	X1	X1	屋間人口	52,074	人				26.6
	0.000005	X2	X2	市町村道実延長	546,381	km				2.7
	0.000003	X3	X3	都市計画費	643,379	千円				1.9
	0.042779	X4	X4	都市公園数	91	箇所				3.9
	0.007601	X5	X5	公営住宅戸数	402	戸				3.1
総合計							319	304	-15	

(2) 類似団体別職員数との比較

類似団体別職員数とは、全ての市区町村を対象として、その人口と産業構造を基準に類型区分し、類型に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、類型毎に人口1万人当たりの職員数の平均値を算出し、その類型に属する団体を類似団体として職員数の比較をする参考指標です。

類似団体との職員数を比較すると、一般行政部門では、議会、土木部門で超過しているものの、他部門では同数又は下回っており、合計で38人少ない状況となっています。

また、普通会計の職員数の合計では、13人多い状況となっていますが、これは、消防部門において広域や事務組合で運営している類似団体もある中で、本市は市単独で消防部門を組織していることによるものです。

なお、他の市区町村との比較を行う観点から、市区町村ごとに実施している事業にばらつきがある公営企業等会計部門の職員は除外した普通会計職員数を対象としています。

【類似団体別職員数】

(単位：人)

大部門		亀山市職員数	類似団体別職員数	超過数
一般行政部門	議会	7	6	1
	総務	88	107	△19
	税務	20	25	△5
	民生	93	93	0
	衛生	36	36	0
	労働	0	0	0
	農林水産	11	23	△12
	商工	11	16	△5
	土木	38	36	2
	計	304	342	△38
教育		69	62	7
消防		79	35	44
普通会計		452	439	13

※職員数は、令和5年4月1日現在の数値を示します。

※類似団体平均値は、平均的な職員数を比較することに主眼を置いて、「単純値」による比較としています。

※類似団体別職員数は、部門ごとに係数×人口で算出しているため、各項目の合計と差異があります。

※普通会計とは、一般会計と公営企業等会計を除いた特別会計をまとめた会計区分です。普通会計には、国の法令等により配置基準が定められている「教育部門」や「警察部門」が大きな割合を占めているなど、地方公共団体における主体的な人員配置が一部制約されています。

(3) 県内他市との比較

令和5年4月時点における人口1万人当たり職員数（普通会計）は、県内市平均の79.7人を11.6人上回る91.3人となっています。これは、ごみ処理や消防業務を単独で運営しているためです。県内他市においては、人口が減少したことに対し、職員数も減少する傾向にあります。本市においては人口1万人当たりの職員数は、平成30年4月に比べ、3.5人増加していますが、大きな変化は見られません。

【人口1万人当たり職員数の比較（県内他市）】

（単位：人）

団体名	住民基本台帳人口			職員数（普通会計）			人口1万人当たり職員数（普通会計）		
	平成30年1月	令和5年1月	増減	平成30年4月	令和5年4月	増減	平成30年	令和5年	増減
鳥羽市	19,239	17,215	▲ 2,024	294	275	▲ 19	152.8	159.7	6.9
熊野市	17,422	15,738	▲ 1,684	271	249	▲ 22	155.6	158.2	2.7
志摩市	51,200	46,159	▲ 5,041	515	638	123	100.6	138.2	37.6
伊賀市	92,863	87,168	▲ 5,695	946	902	▲ 44	101.9	103.5	1.6
尾鷲市	18,351	16,319	▲ 2,032	172	167	▲ 5	93.7	102.3	8.6
亀山市	49,945	49,503	▲ 442	458	452	▲ 6	91.7	91.3	-0.4
津市	281,127	272,645	▲ 8,482	2,315	2,325	10	82.4	85.3	2.9
伊勢市	127,791	121,770	▲ 6,021	993	993	0	77.7	81.5	3.8
松阪市	165,472	159,000	▲ 6,472	1,227	1,221	▲ 6	74.2	76.8	2.6
桑名市	142,930	139,563	▲ 3,367	1,015	1,007	▲ 8	71.0	72.2	1.1
いなべ市	45,630	44,797	▲ 833	327	322	▲ 5	71.7	71.9	0.2
名張市	79,278	76,190	▲ 3,088	524	507	▲ 17	66.1	66.5	0.4
鈴鹿市	201,173	196,461	▲ 4,712	1,264	1,290	26	62.8	65.7	2.8
四日市市	312,134	309,719	▲ 2,415	1,899	2,024	125	60.8	65.3	4.5
平均							76.2	79.7	3.5

※人口1万人当たり職員数の比較（県内他市）は、人口1万人当たりの職員数が多い順に表示しています。

(4) 業務量調査による必要職員数の試算

令和5年度の業務量調査では、業務量を次の条件に基づき、各所属の正規職員が従事した総勤務時間、年次有給休暇及び時間外勤務時間の合計としました。

- ①対象職員：医療職、消防職及び派遣職員を除く全ての職員とします。
- ②業務量：対象職員の業務従事時間（通常勤務時間＋時間外勤務時間）とします。
- ③有給休暇：職員数の試算に際しては、第4次亀山市特定事業主行動計画に掲げる12日／年以上を取得している場合は、実休暇日数とし、12日／年以下の場合は、12日間として業務量に計上します。
- ④時間外勤務：時間外勤務時間については、総時間外勤務時間を業務量に計上します。また、職員数の試算に際しては、第4次亀山市特定事業主行動計画に掲げる40,000時間を考慮することとします。

◎必要職員数の試算

算出された業務量に、特定事業主行動計画に掲げる年次有給休暇を、全ての対象職員が最低12日間取得し、かつ40,000時間を超過する時間外勤務時間を補うための職員数を以下の式で試算すると、415人／年となります。

試算式＝

$(\text{業務従事時間} + \text{年次有給休暇取得時間 (最低12日)} + 40,000 \text{時間を超過する時間外勤務時間}) \div 7.75 \text{時間/日} \div 243 \text{(日/年)}$

令和5年度における定員対象職員数419人ですが、育児休業取得などにより直接、市の業務に従事していない職員数は25人であることから、令和5年度において、実質的に業務に従事した職員数は394人となります。このことから、令和5年度においては、 $415 \text{人} - 394 \text{人} = 21 \text{人}$ が不足していたと試算されます。

しかし、不足している職員数については、業務に支障がないよう、再任用職員や会計年度任用職員を適切に配置し対応しています。

4 定員適正化計画

(1) 計画期間

令和7年4月1日を基準として、令和12年4月1日までの5年間とします。

(2) 基本方針

職員定数の検討結果から、前回の定員適正化計画と同様、本市においては、少ない職員数で多くの事務事業に対応している状況にあります。

今後、時代に即した働き方改革への対応や新たな行政需要等への対応など職員数を増員しなければ対応できない要因もあることから、現在の定員を維持するためには亀山市行政改革大綱に基づき業務の効率化や見直しを図ることが必要です。

現在の財政運営を勘案すると、職員数を増加させることは非常に困難ですが、本計画においては、職員数の削減に主眼を置くのではなく、財政構造改革を行う中で、業務量の見直しを行い、今後の行政需要にも対応でき、職員のワーク・ライフ・バランスを確保した上で、将来にわたって持続可能な組織とします。そこで、定員管理の基本的な考え方を、今後増えることが予想される60歳以降の短時間勤務職員を目標職員数に含めて管理し、引き続きICTの活用することによる業務の効率化や必要に応じて組織の見直しを行いつつ、真に正規職員が必要な場合にあっては正規職員が配置できる体制を確立することとします。

職員数は、定年前再任用短時間勤務職員等の短時間勤務の職員を目標職員数に含めた上で、424人を基本とします。ただし、育児休業者等を職員数から除くこととし、真に正規職員が必要な場合には正規職員を配置します。

(3) 目標職員数

424人（令和12年4月1日時点の医療職及び消防職を除く職員数）

(4) 取組の方策

基本方針に基づき、計画期間における目標職員数を達成するため、以下の方策に取り組みます。

ア 人材の確保

職員の採用に当たっては、少子化や民間企業の採用活動の早期化に対応するため、前期試験（6月実施）と後期試験（9月実施）を実施し、採用の機会を増やすことで人材の確保に努めます。

特に、技術職を含めた専門職の確保が困難になっていることから、応募から採用までの

採用試験全般の工程を見直しすることで、人材の確保に努めます。また、多様化し続ける行政需要に取り組むことができる人材を確保するため、職員の年齢構成を勘案し、幅広い年齢層を採用の対象とすることで、バランスの取れた年齢構成の構築に努めます。

イ 効率的な組織の構築

少子高齢化の進展や社会経済情勢の変化への対応、国の新たな施策や見直しによる事業、地方創生、自然災害（感染症対策を含む。）への備えなど、今後、業務量が増加する可能性が見込まれます。このような中、次期亀山市総合計画に掲げる施策を着実に推進できるよう、事務事業の集約化・縮小・廃止など、行財政改革をすることで、効率的・効果的な行政運営体制となるよう、現組織の検証を行い、状況に応じて組織再編改革を行います。

ウ 定年の引上げへの対応

令和13年4月に定年が65歳となることから、60歳を迎える職員へ60歳以降の働き方制度の情報提供や意志確認を行うとともに、中長期的に採用計画を策定することで、新規の職員採用の抑制につながらないように、計画的な採用に努めます。

また、引き続き、役職定年により管理職から非管理職となった職員等、60歳以降の職員について、心構えやモチベーション、仕事の継承の仕方、定年延長職員等に期待されている役割を理解して引き続き意欲を持って働くことの価値を再確認する研修を実施します。

エ デジタル技術を活用した業務効率の向上

亀山市行政DX推進計画に基づき、ICTを活用し、オンライン手続の拡大、行政経営の効率化や内部情報系のシステムの充実と内部事務のデジタル化を推進することで、職員の働き方改革につなげ、職員が行政サービスの更なる質の向上に力を発揮できるような職場環境となるよう取組を進めます。

オ 働き方改革の推進

職員が健康で生き生きと働き、持てる能力を最大限発揮し、行政サービスの向上につなげていくためには、長時間労働の是正など、働き方改革の取組が不可欠です。第5次亀山市特定事業主行動計画に基づく取組を実施することで、職員一人ひとりの働き方の意識改革はもとより、所属長のマネジメント力の強化、部署内での業務の共有化、効果的なシステム・仕組みの整備などの取組を進めます。

また、長期にわたる傷病・育児休業等による欠員については、職員への過重負担や事務の停滞を防止するため、状況に応じて適切に代替措置を講じます。

カ 職員の職務遂行能力向上

限られた人員で最大の行政効果が得られるよう、亀山市人材育成基本方針に基づき、「人事制度」、「職員研修」及び「職場環境」の3つの体系により人材育成に努めるとともに、人事評価を処遇等に活用することを通じて、職員の能力開発やモチベーションの向上につなげ、職員全体の職務遂行能力の向上を目指します。

キ 多様な雇用形態の活用

(ア) 再任用職員（定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員）

再任用職員については、豊富な行政経験を生かし、これまで培った知識や経験を十分に発揮できる分野へ配置することで、その知識の継承を図ります。また、定員適正化計画の目標職員数に含めることで、より一層、本格的な業務に従事する職員として活用を図ります。

(イ) 任期付職員

高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務については、任期付職員の採用により対応してきました。今後も、公務の能率的運営を確保し、専門的な知識経験が必要な業務に対応するために、任期付職員の採用を検討します。

(ウ) 会計年度任用職員

正規職員と会計年度任用職員の業務分担を明確にし、正規職員と会計年度任用職員のバランスの適正化を図ります。

また、専門的な資格を有する職をはじめとして全ての会計年度職員の待遇面を含めた就業環境の改善について検討します。

(5) 進捗の公表と見直し

この計画の進捗に当たっては、今後の財政事情や行政需要の動向などにより、必要に応じて計画内容の見直しを行うものとします。