

長浜市定員管理基本方針

令和 4 年 9 月
(令和 8 年 9 月改定)

長浜市

1. 基本方針の趣旨

本市は、二度の合併から 16 年が経過し、市政基盤が確立するとともに、近年の職員数はおおむね一定の規模で推移しています。

一方、本市を取り巻く社会情勢や行政課題は絶えず変化しています。全国的な課題である働き方改革の推進や職員の定年引上げに加え、本市においては職員の年齢構成の平準化など、固有の課題にも取り組む必要があります。また 2040 年頃には、現役世代（15 歳～64 歳の生産年齢人口）が現在の 8 割程度となる、いわゆる「8 がけ社会」となることを前提に、選択と集中により、行政サービスを持続可能な形へ再構築する「スマートシュリンク」の考え方を検討すべき段階に入っています。

このため、今後の職員数については、一律の削減または維持することを目的とするのではなく、必要な行政機能に人材を重点的に配分する観点から管理していくことが重要となります。あわせて業務の廃止・縮小・統合・改善やデジタル技術の活用などを進めるとともに、職員の採用・育成・ノウハウの継承、働きやすい職場づくりにも取り組みます。

本方針は、定年引上げをふまえた現在の職員の年齢構成から、職員数の大幅な減少が始まると見込まれる令和 18 年度以降を見据えたものです。将来にわたり住民の福祉を増進し、最少の経費で最大の効果をあげるための取組を継続できるよう、職員定員管理において重視すべき事項を取りまとめるものです。

2. 基本方針

今後は以下の 7 つの項目を基本方針として職員定数を管理します。

- (1) 将来の職員構成を見据え、新規採用職員を安定的かつ柔軟に確保します。
- (2) 総人件費と行政サービスの持続可能性を一体的に管理します。
- (3) 業務の再構築や AI 技術の活用、DX 化を進め、その進展に応じて職員定数を調整、重点配置します。
- (4) 職種ごとの状況をふまえて職員定数を管理します。
- (5) 職員が能力を最大限発揮するための職場づくりに必要な職員定数を確保します。
- (6) 毎年度、職員定数の状況等を公表します。
- (7) 人口減少社会におけるスマートシュリンクの進展に応じて、方針を随時見直します。

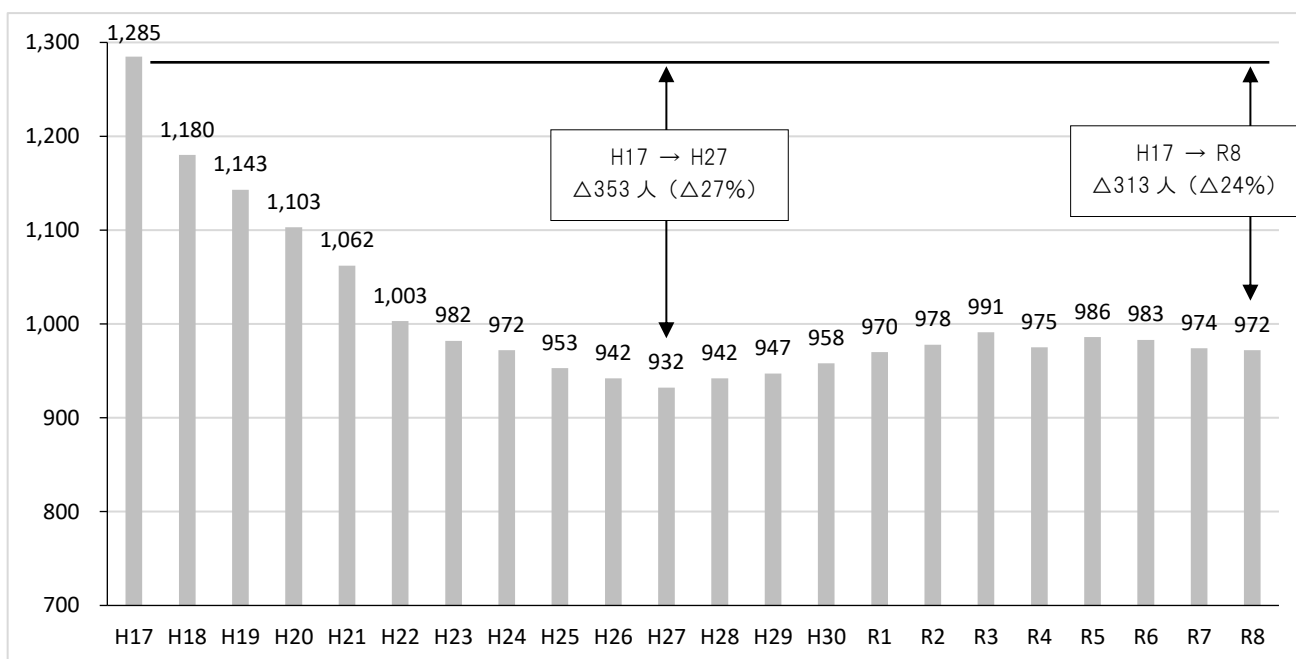
3. 定員管理に係るポイント

(1) これまでの取組と現状

- 合併前（平成 17 年度）の職員数(※)は 1,285 人でしたが、合併後、「長浜市定員適正化計画」及び「定員管理基本方針」に基づき職員数の削減や適正配置に取り組んだ結果、令和 8 年度の職員数は 972 人（△24.3%。△313 人）となっています。 ※地方公共団体定員管理調査（普通会計）
- 平成 27 年度に 932 人となった後は、行政需要の動向に応じて必要な職員を確保した結果、職員数は微増傾向となり、近年は約 1,000 人規模で推移しています。
- 会計年度任用職員については、多様な行政需要への対応、緊急的、一時的な業務への対応、欠員時の補充等により、一定数を確保してきました。

●長浜市職員数の推移

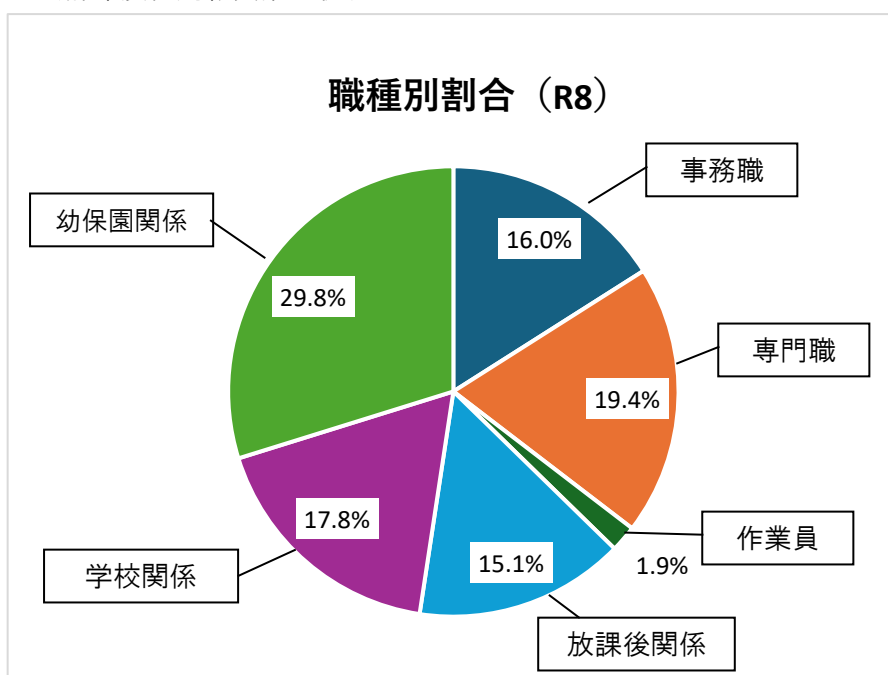
単位（人）



※定員管理調査（普通会計。各年 4 月 1 日現在）

※H17 から H21 までは合併前の旧市町の合計

●会計年度任用職員数の状況



<年度別人数>

年度	人数
R8 年度	1,311 人
R7 年度	1,378 人
R6 年度	1,353 人
R5 年度	1,383 人
R4 年度	1,324 人
R3 年度	1,307 人
R2 年度	1,327 人

○会計年度任用職員数は概ね 1,300 人程度で推移しており、育児休養への対応や事務事業への迅速かつ安定的な対応を図っています。

○保育園や放課後児童クラブなどは、需要の高まりから比較的多く配置しています。

(2) 類似団体との比較

●市民 10 万人当たりの職員規模

単位 (人)

部門	主な分野	長浜市	類似団体Ⅰ (国基準)平均	類似団体Ⅱ (市基準)平均
議会部門		6.2	6.6	7.8
総務部門	総務、会計、企画、 防災、広報、戸籍窓 口、税務等	195.9	184.8	258.7
民生部門	福祉事務所、社会福祉 施設、保険年金等	103.3	77.3	95.7
衛生部門	保健センター、環境保 全等	55.2	38.7	64.5
農林水産部門	農業、林業等	33.8	24.1	55.9
商工部門	商工、観光	23.2	20.8	34.7
土木部門	土木、建築、都市計画等	95.3	70.3	92.3
一般行政部門合計		512.9	422.6	609.6
教育部門		196.8	87.9	105.6
普通会計合計		867.4	709.6	862.9

※令和 7 年度定員管理調査結果による値。一般行政部門は普通会計から教育部門、消防部門を除いたもの。

※類似団体（国基準）は「修正値」により算出。以下の項目は除外して算出（本市として事業実施がない項目や市により状況が大きく異なる考えられる項目。【除外した項目】保育所、老人福祉施設、清掃、港湾空港海岸。

※総務部門には、企画部門・税部門を含む。商工部門には労働部門を含む。

※類似団体（国基準）は、国の基準（人口規模・産業構造等により分類）による。本市はⅢ-2 に属する。

Ⅲ-2 の団体（29 市）：石巻市、大崎市、古河市、足利市、佐野市、桐生市、加須市、小松市、白山市、各務原市、富士宮市、焼津市、掛川市、藤枝市、瀬戸市、半田市、小牧市、稲沢市、東海市、桑名市、彦根市、東近江市、尾道市、防府市、周南市、丸亀市、今治市、新居浜市、西条市

※類似団体（市基準）は、住基人口（本市±25%以内）、総面積（湖沼除く。本市±40%以内）、可住地面積（本市±30%以内）、人口増減率（本市±30%）、標準財政規模（本市±20%）、市町村合併規模（3 市町村以上での合併）が本市と比較的近い以下の 12 市。

飯田市、伊賀市、津山市、岩国市、周南市、三原市、西条市、八代市、延岡市、霧島市、鹿屋市、薩摩川内市

○本市の職員数の規模は、国基準による類似団体と比較すると大きくなっています。

○一方、人口や面積（総面積、可住面積）、財政規模が本市と近く、かつ、過去に大規模な市町村合併があった市（市基準による類似団体）と比較すると、一般行政部門計の合計では少なくなっています。ただ、教育部門を含めた普通会計合計では概ね同程度の規模となっています。

○部門ごとの職員数の差は、各自治体の地理的要因や市民ニーズをふまえた政策的な組織機構・人員配置も考慮する必要があるため、単純に比較をすることは困難です。

○定員管理は、事務事業を効果的・効率的に遂行するために要する人員を、過不足なく適正に配置することが基本であり、類似団体の職員規模を参考としつつ、本市の実情に応じて適正な定員管理を行います。

（３）基本方針の項目ごとの留意点

①将来の職員構成を見据え、新規採用職員を安定的かつ柔軟に確保します。

○本市の一般行政職は、47～55歳の職員の割合が高くなっています。

○この年齢層の職員（268人）は、令和14年頃から役職定年を迎え、また令和18年から令和26年頃にかけて定年（再任用期間の終了。）を迎えます。この期間中には、毎年平均で約30人（381人/13年間）の多数退職となることが予想されます。

○これらの退職に先立ち、令和14年頃から令和23年頃にかけては、61歳以上の役職定年者が一時的に急増する見込みです。経験豊富な職員が有する知識・技能・経験を、部下育成やOJT、専門技術の継承に活用し、退職後の急激な職員数減少に伴う影響に備えます。

○今後、本市職員の経験年数や年齢構成をバランスのとれたものとするためには、単に欠員補充ではなく、定年引上げと将来の多数退職を見据えた対応が必要です。年齢構成の平準化、知識・技能の継承、専門人材の育成及び組織の新陳代謝を図り、将来にわたって必要な行政機能を維持するため、中長期的な視点から新規採用を安定的に確保していくことが重要となります。

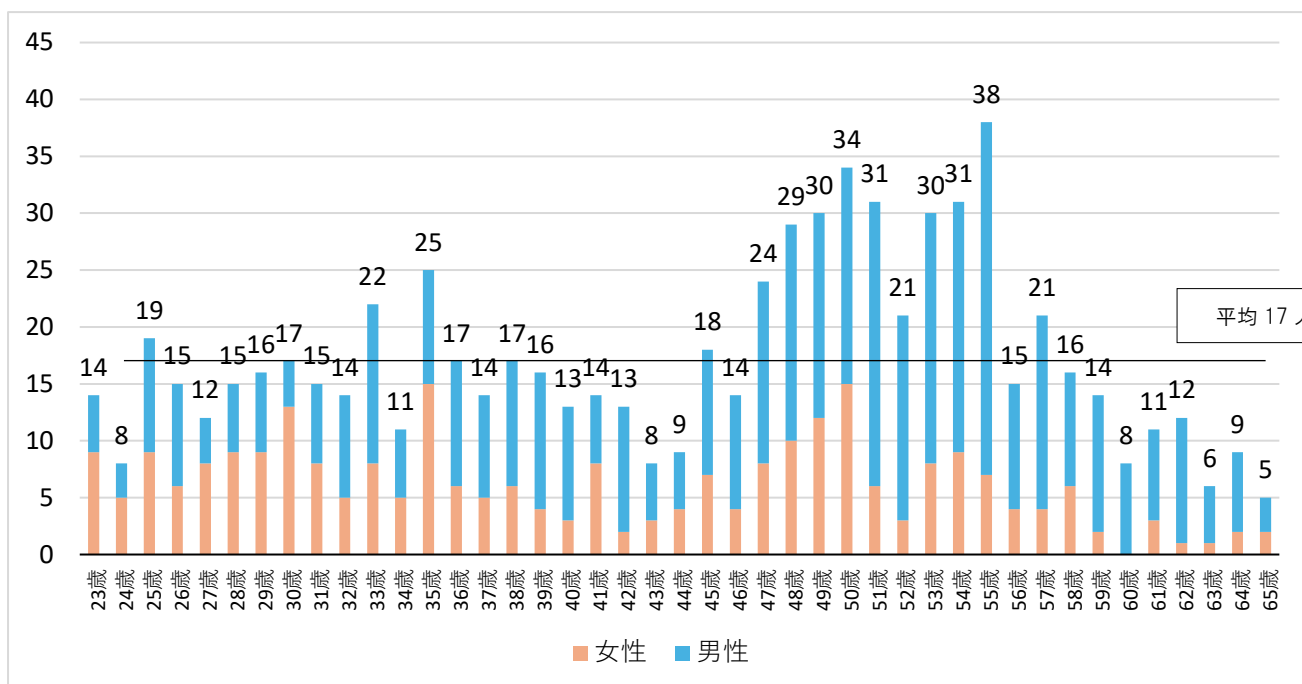
○国においても「各地方公共団体における定年引上げに伴う影響を分析し、必要となる職員数及び新規採用職員数の確保に努めること※」とされており、同様の考え方が示されています。

※「地方公務員の定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方及び留意事項等について」

○以上の点に加え、今後の人口減少による影響も見据え、一般行政職（行政職給料表適用者）については、毎年15人程度の新規採用を目安に確保します。ただし、定年引上げによる在職者数の変動や年齢構成をふまえ、年度ごとに柔軟に調整します。

●本市職員（一般行政職）の年齢別人数

単位（人）



※人数は令和 8 年 4 月 1 日現在で、年齢は令和 8 年度末時点。

※行政職給料表適用者数（全 741 人。公営企業部門等を含む。）であり、幼児教育職・教育職・医療職等は含まれない。

※平均人数は、全 741 人÷43 年（23～65 歳）≒17 人として算出。

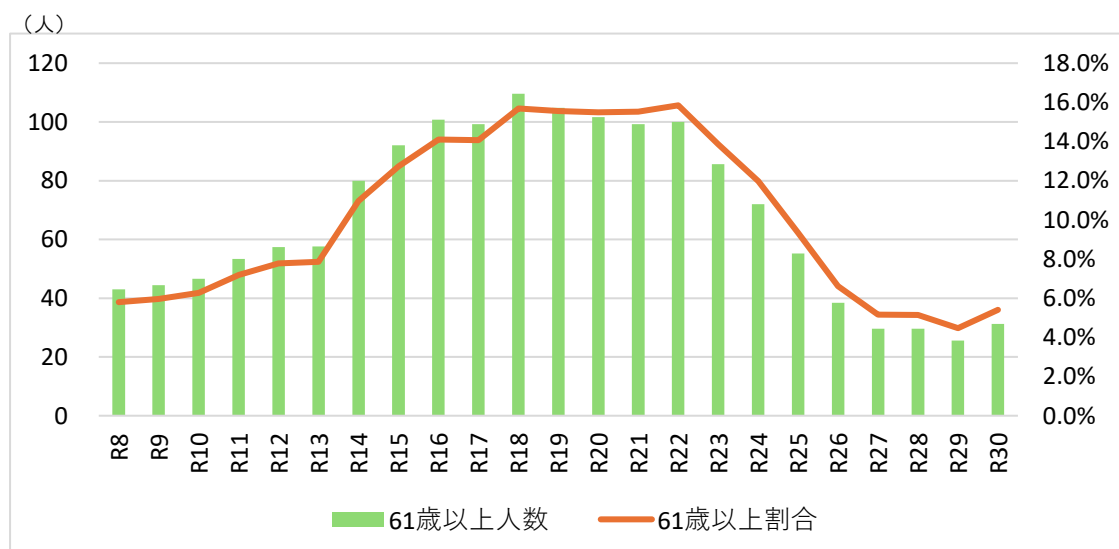
●定年の段階的な引上げの概要

生年度 (R9/3 年齢)	S39 年度生 (62 歳)	S40 年度生 (61 歳)	S41 年度生 (60 歳)	S42 年度生 (59 歳)
定年年度	令和 8 年度	令和 10 年度	令和 12 年度	令和 14 年度
定年年齢	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳

※定年の段階的引上げの経過期間において、定年年齢の翌年度から 65 歳までは暫定再任用制度による勤務が可能。

※60 歳定年以外の職（医師、用務員等）は、退職年度が異なります。

●61 歳以上の将来職員数の見込み

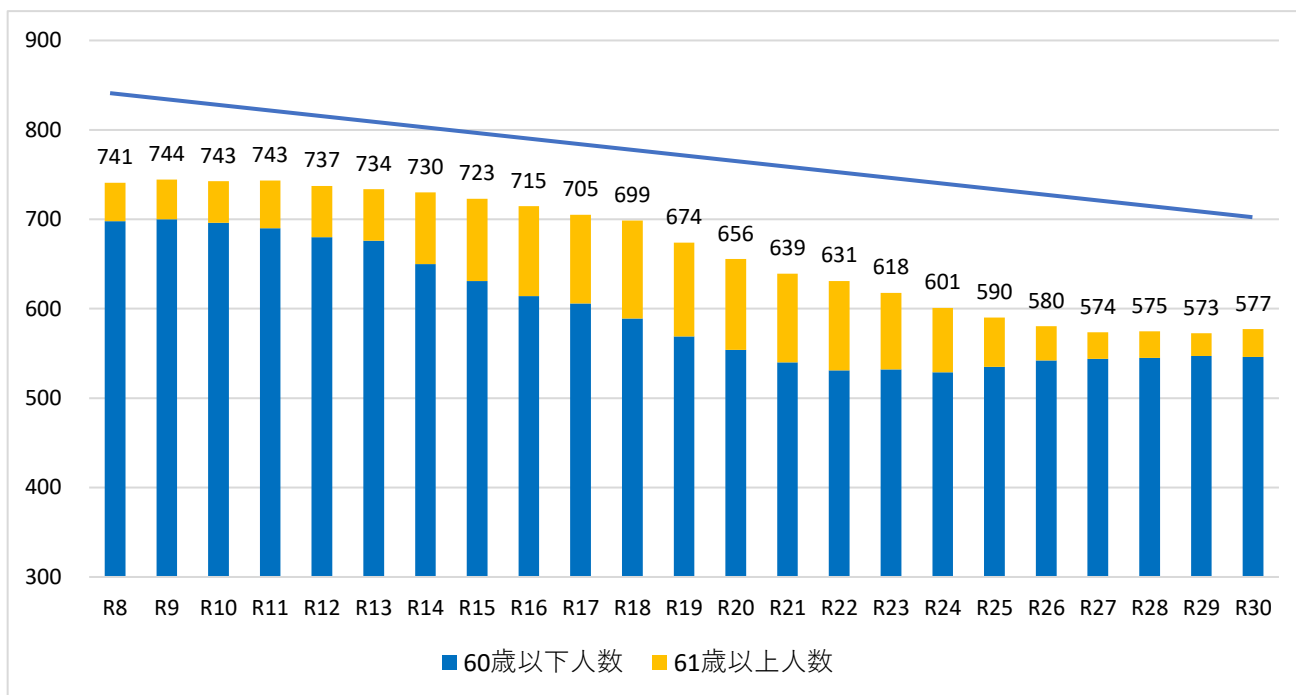


※行政職給料表適用者（741 人）で推計。

※60 歳到達時点で 2 割程度の退職を想定した推計数。

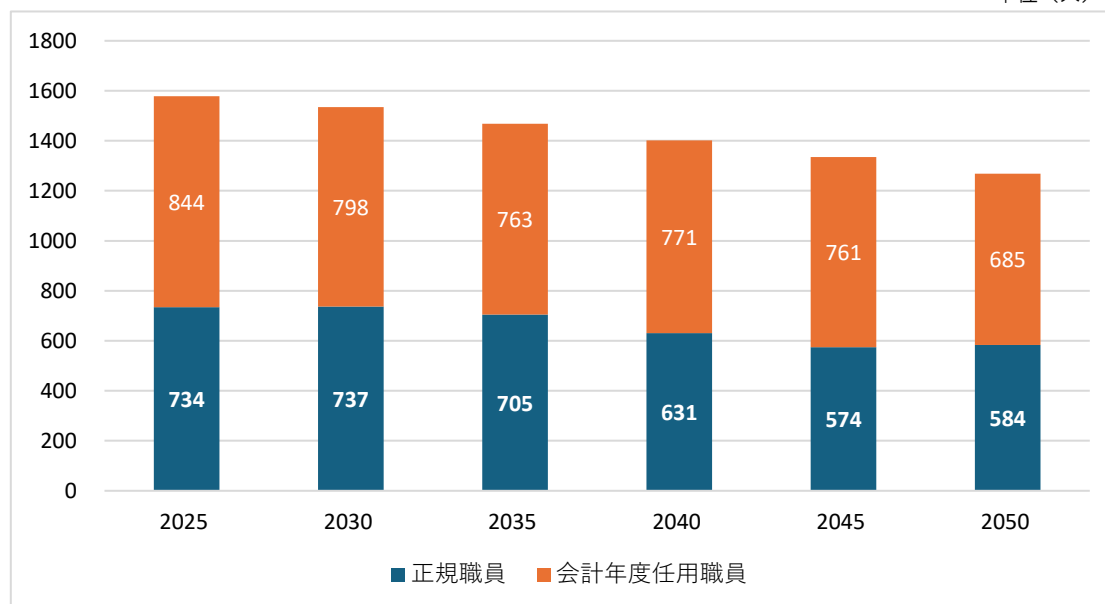
●職員数（一般行政職）の推移（想定）

単位（人）



※棒グラフは正規職員（行政職給料表適用者）、線グラフは会計年度任用職員（行政職給料表適用者）の想定。
 ※このうち正規職員は、新規採用者を毎年15名程度、早期退職を毎年5名程度と想定。また旧定年（60歳）時に
 おいて、当該人数の2割程度の普通退職を想定して推計。

単位（人）



※職員総数（行政職給料表適用者）を本市人口（2025年を1とする）を基準にして、人口ビジョンによる将来目標人口との割合に応じて算出。
 ※正規職員は上記シミュレーションに基づき算出した人数とし、職員総数との差を会計年度任用職員数とする。

② 総人件費と行政サービスの持続可能性を一体的に管理します。

○人口減少や社会保障関係経費の増加等をふまえると、今後、一般財源の伸びが限定的になる一方、定年引上げや給与改定、専門人材の確保等により、人件費はさらに増加し、財政負担を強いることが見込まれます。

○このため、正規職員、再任用職員、会計年度任用職員等を含めた総人件費を中長期的に把握し、財政見通しと連動した定員管理を行います。

○事務事業は、基本的に正規職員で担うものであり、会計年度任用職員はあくまで一会計年度内における臨時的な事務に対応するために配置するものです。事務事業の見直しとともに会計年度任用職員の常態化を改める必要があります。

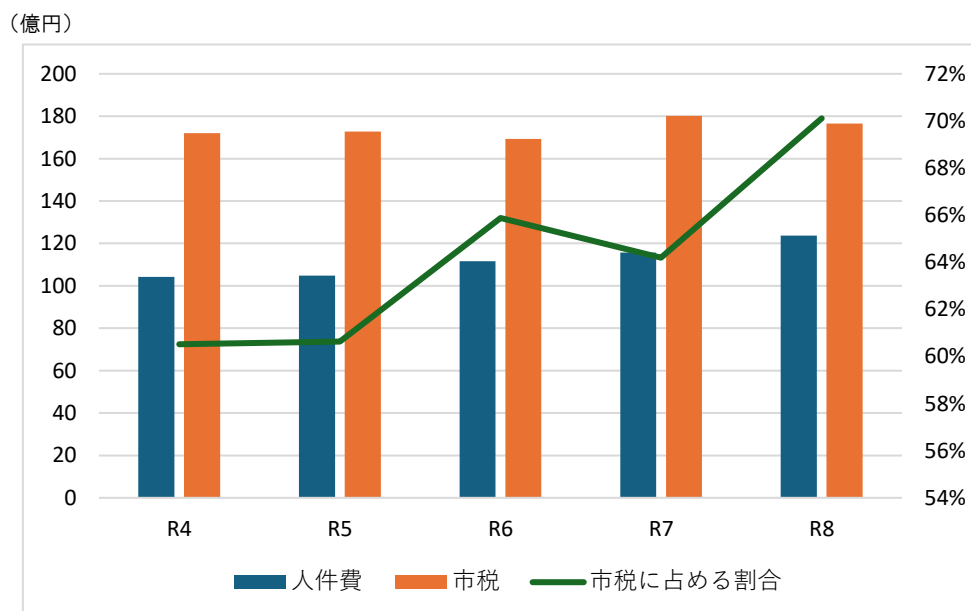
○財政上の制約のみを理由として一律に職員数を抑制するのではなく、行政需要と業務量、必要な実働職員数、専門性、将来の人材確保への影響等を総合的に勘案します。

○業務の廃止・縮小・再編、デジタル技術の活用、任用形態の最適化により、限られた人材と財源を必要な行政機能に重点的に配分し、行政サービスの持続可能性と財政規律の両立を図ります。

●人件費の推移

年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
人件費	104.14 億円	104.79 億円	111.55 億円	115.69 億円	123.73 億円
(参考)市税	172.08 億円	172.82 億円	169.34 億円	180.20 億円	176.48 億円

※令和 4 年度から令和 7 年度までは、各年度「財政概況」、令和 8 年度は当初予算の概要の数値



③ 業務の再構築や AI 技術の活用、DX 化を進め、その進展に応じて職員定数を調整、重点配置します。

○今後の人口減少を考えると、多数の職員の確保は困難になると見込まれます。

○このため、業務改善、事業の廃止・縮小・統合、手続の簡素化、デジタル技術や AI 等の活用、施設や事業の再編を進めます。これらの効果は職員数の削減に直結するものですが、まずは業務の縮小・効率化によって生じた人的資源を重点分野へ再配置します。

○なお、新たな仕組みを導入する際には、業務移行、制度周知、データ整備及び運用安定化に必要な期間を考慮し、必要な職員を確保します。効率化の効果は、運用開始後の実績に基づいて検証し、その結果を定員管理に反映します。

④ 職種ごとの状況をふまえて職員定数を管理します。

○本市業務のうち専門性の高い分野については、専門資格等を有する職員を採用、配置しています。

○今後、各専門職種に係る行政需要を見定めたうえで、専門職種ごとの人数、年齢構成、採用の困難度合い等を総合的に考慮して、職種ごとの計画的な採用と育成、定員管理を行います。

○職種の状況によっては、他の職種として採用された職員のうち、資格や適性を有する者の登用や民間委託の推進等も含めて調整します。

●専門職種の職員数

職種	人数	職種	単位数 ⁽¹⁾	職種	人数
学芸員・文化財技師	18	司書（図書館）	6	保健師	40
社会福祉士	17	心理判定員	8	管理栄養士	3
療育専門員	6	理学療法士	1	土木技師	42
建築技師	14	設備技師	9	幼児教育職	270
合計				434	

※上記の人数は、専門職として採用（採用後に専門職業務を主に担当した場合等を含む。）され、当該専門分野の業務等を担う職員の数（管理職・再任用・休職者・短時間勤務等を含む。）。（R8.4.1 現在）

※幼児教育職は、幼児教育職給料表適用者。

⑤ 職員が能力を最大限発揮するための職場づくりに必要となる職員定数を確保します。

○職員が能力を最大限発揮することで市民サービスの向上を図っていくためには、職員が心身ともに安心して働くことができる職場づくりが重要です。

○そのため、働き方改革に継続的に取り組み、時間外勤務の縮減、年次有給休暇の取得日数の増加、育児休業の取得率向上等を図り、仕事と育児・介護の両立、仕事と生活の調和を進めることが重要です。

○しかし現状では、休職者や部分休業を取得する職員が増加傾向にある一方、その代替職員（任期付職員等）の確保が困難となっています。

○今後は、こうした状況をふまえ、必要な実働職員数が確保できるよう定数管理に努めます。

●休業、部分休業等の状況（令和 8 年 4 月 1 日時点）

項目	人数	備考
産前産後休暇・育児休業	24 人	・うち男性 3 人 ・うち会計年度任用職員 5 人 ・代替職員の配置 あり 18 人（※） なし 6 人 ※任期付職員 2 人、会計年度任用職員 16 人
部分休業	25 人	・ 4.2 人に相当（常勤換算）（平均で△1.3 時間/日）
再任用短時間勤務	5 人	・ △1.0 人に相当（常勤換算）
病気休暇・休職	9 人	

※一般行政職（一般行政職給料表適用者（会計年度任用職員を含む。））の状況。令和 8 年 4 月現在。

※常勤換算は、短時間勤務職員の勤務日数等を減じて算出 例：週 4 日勤務＝0.8 人（週 4 日/週 5 日）

●時間外勤務等の状況

項目		実績		
		R5	R6	R7
時間外勤務時間数 （職員一人当たりの平均）	一般職	16.5 時間	17.0 時間	16.7 時間
	管理職	19.7 時間	24.0 時間	21.8 時間
時間外勤務 45 時間以上 （月平均の人数）	一般職	28 人	27 人	33 人
	管理職	32 人	38 人	28 人

※管理職の時間外勤務時間は、17 時 15 分から退勤時刻までの時間を計上。

⑥ 毎年度、職員定数の状況等を公表します。

○本市では、「長浜市人事行政の運営等の状況の公表に関する条例（平成 18 年長浜市条例第 18 号）」に基づき、職員の任免及び職員数に関する状況をはじめとする職員に関する全般的な状況を公表しています。

○公表に当たっては、職員定数の状況等について市民から理解や納得が得られるよう、わかりやすい説明等に努めます。

⑦ 人口減少社会におけるスマートシュリンクの進展に応じて、方針を随時見直します。

○人口減少を単なる職員数削減の根拠として捉えるのではなく、将来にわたって必要な行政機能とサービスを選択し、その提供方法、組織体制及び職員配置を再構築するスマートシュリンクの考え方に基づき、定員管理を行います。

○本市の人口、財政、行政需要、施設・事業の状況、職員の年齢構成、採用環境及び業務改革の進捗を定期的に検証します。そのうえで必要な行政機能には人材を重点的に配置する一方、縮小・統合・終了が可能な業務については、計画的に見直します。

○この基本方針は、定年引上げの影響、法制度の改正、災害などの危機事象、財政状況等に大きな変化が生じた場合には、必要に応じて見直します。