

# 第2次対馬市定員管理計画

(令和8年4月1日～令和13年3月31日)

令和8年3月



対馬市



# 目 次

<b>1</b>	<b>第2次定員管理計画策定の趣旨</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>これまでの定員適正化及び定員管理の取組と実績</b> . . . . .	<b>2</b>
	『対馬市定員適正化計画』及び『対馬市定員管理計画』の取組と実績	
<b>3</b>	<b>職員数の分析</b> . . . . .	<b>4</b>
	(1) 県内各市との比較	
	(2) 類似団体との比較	
	(3) 定員管理診断表による職員数の比較	
<b>4</b>	<b>定員管理の課題</b> . . . . .	<b>7</b>
	(1) 将来の人口推計	
	(2) 財政（職員給与費の抑制）	
	(3) 職員の年齢構成	
	(4) 技術職（土木・建築）、資格免許職（保健師・保育士・保育教諭）の確保	
	(5) 休職者、産休・育児休業者	
	(6) 障がい者の雇用	
	(7) その他の課題	
<b>5</b>	<b>新たな定員管理計画</b> . . . . .	<b>11</b>
	(1) 計画期間	
	(2) 対象となる職員	
	(3) 第2次定員管理計画	

## 6 定員管理の手法 . . . . . 13

- (1) 計画的な採用
- (2) 社会人経験者の採用
- (3) 技術職、資格免許職の確保への取組
- (4) 精神疾患による休職に対する取組
- (5) 障がい者の雇用促進
- (6) 多様な職員の活用
- (7) 職員の能力の向上
- (8) 業務改善、DXによる業務効率

## 1 第2次定員管理計画策定の趣旨

本市では、平成16年3月に6町が合併して誕生し、合併前の職員を新市に引き継いでいるため、職員数は類似団体と比較しても多い状況にありました。

このため、平成17年度に第1次の定員適正化計画を策定し、市民との協働により小さな組織で市民満足度の高い公共サービスの提供に努めながら、将来の職員定数450人以下を目標とし、段階的に職員数の削減と人件費の抑制に取り組んできました。

しかしながら、全国的に人口減少、少子高齢化が進み、本市においては、それ以上に加速して進んでいる中、市に求められるニーズは年々多様化・複雑化しており、様々な地域課題へのきめ細やかな対応が求められています。

また、近年は、これまでに無い自然災害や感染症も発生しており、その対応も求められています。

このような背景のもと、様々な行政ニーズに的確に対応し、より良い市民サービスを提供していくためには、業務量に応じた人員の確保に加え、技術職・資格免許職の確保に努めるとともに、業務効率化や既存体制の見直し、DXの推進等による行政運営を進め、公務能率を更に高めていく必要があるため、令和3年度から更新できていなかった「定員適正化計画」にかわる「定員管理計画」を新たに策定し、その計画に基づき、これまで定員管理を進めてきました。

この度、現行の定員管理計画が令和7年度末で終了することから、令和8年度以降の次期計画を策定するものです。

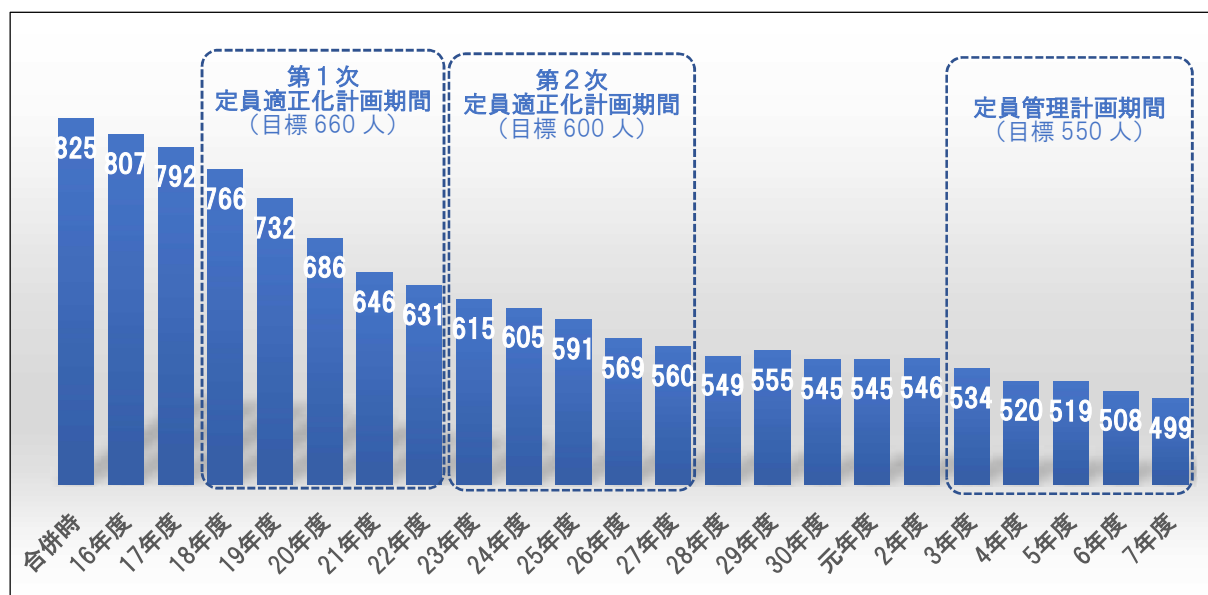
## 2 これまでの定員適正化及び定員管理の取組と実績

### 『対馬市定員適正化計画』及び『対馬市定員管理計画』の取組と実績

本市では、平成 17 年度に「対馬市定員適正化計画」を策定し、職員数の適正化に取り組んできました。

特に、合併後 10 年間は、合併により肥大化した職員数の削減に努め、第 1 次計画（平成 17 年度～平成 21 年度）、第 2 次計画（平成 22 年度～平成 26 年度）を策定し、計画期間終了（平成 27 年 4 月 1 日）時点では、合併時の職員数 825 人から 265 人を削減し、目標 600 人を 40 人上回る結果となりました。

【表 1】職員数の推移



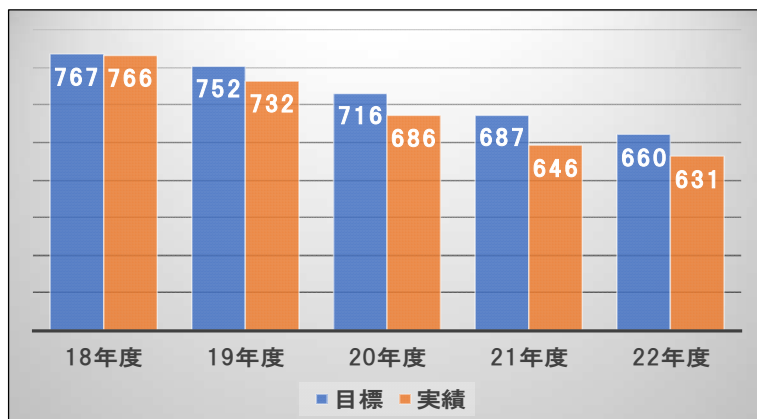
※合併時は、平成 16 年 3 月 31 日現在、その他は 4 月 1 日現在の職員数

【表 2-1】計画と実績

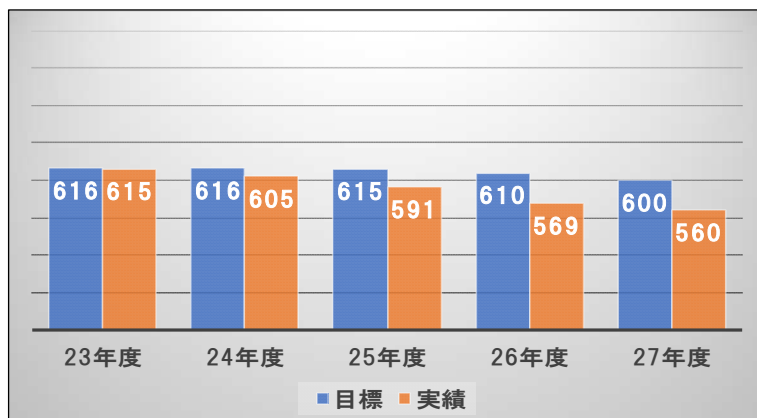
計画名	(合併時点)	定員適正化計画	第二次定員適正化計画	定員管理計画
期間		平成 17～21 年度	平成 22～26 年度	令和 3～7 年度
職員数	時点	平成 16 年 3 月 1 日	平成 22 年 4 月 1 日	平成 27 年 4 月 1 日
	目標		793 人 ⇒ 660 人	631 人 ⇒ 600 人
	実績	825 人	631 人	560 人
	増減		▲162 人 (削減)	▲71 人 (削減)
人件費 (決算額)	(平成 15 年度)	(平成 21 年度)	(平成 26 年度)	(令和 7 年度当初予算)
	6,729 百万円	5,741 百万円	4,841 百万円	5,098 百万円
	うち職員給	3,419 百万円	3,051 百万円	3,128 百万円

【表2-2】計画と実績（4月1日時点）

●定員適正化計画



●第2次定員適正化計画



●定員管理計画



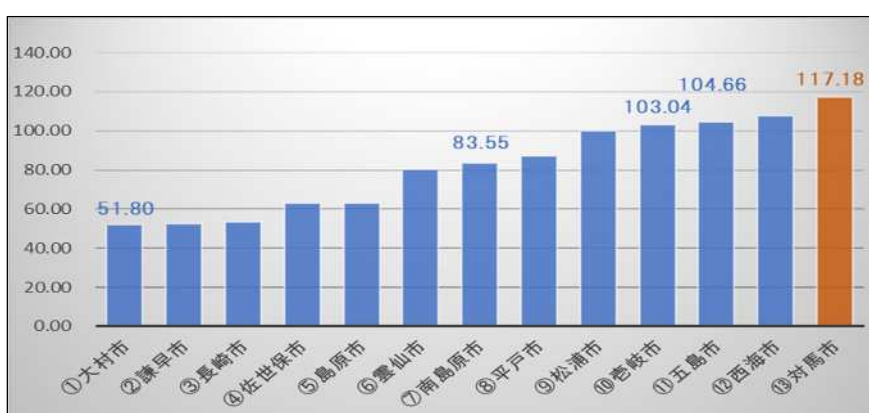
### 3 職員数の分析

#### (1) 県内各市との比較

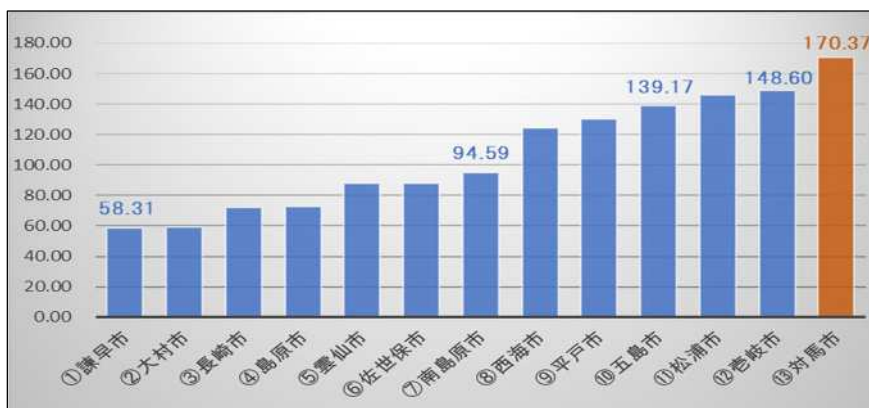
本市における職員数を把握するため、令和6年4月1日現在における県内13市の人口1万人当たりの職員数を比較しました。

これまで、組織のスリム化等により職員数の削減を進めてきたものの、一般行政及び普通会計の職員数は県内で最も多い職員数であり、地域の特性（広域、集落点在、漁港数等が多いなど）を考慮しても、依然として多い状況であることを示しています。

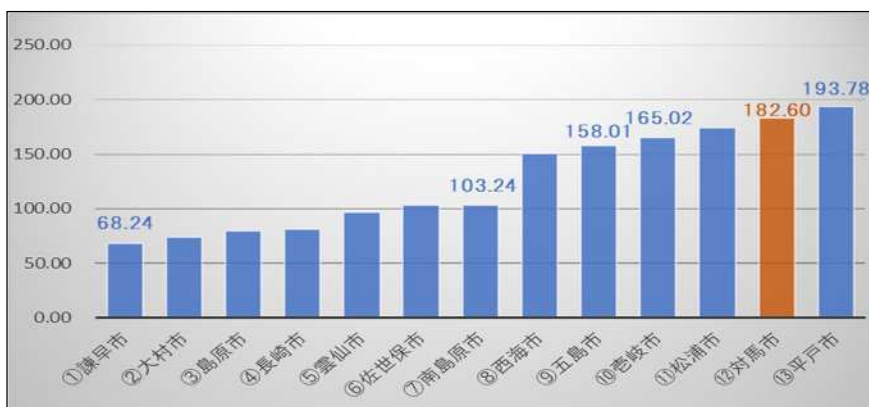
【表3-1】 県内13市の人口1万人当たり職員数（一般行政）



【表3-2】 県内13市の人口1万人当たり職員数（普通会計）



【表3-3】 県内13市の人口1万人当たり職員数（全職員）

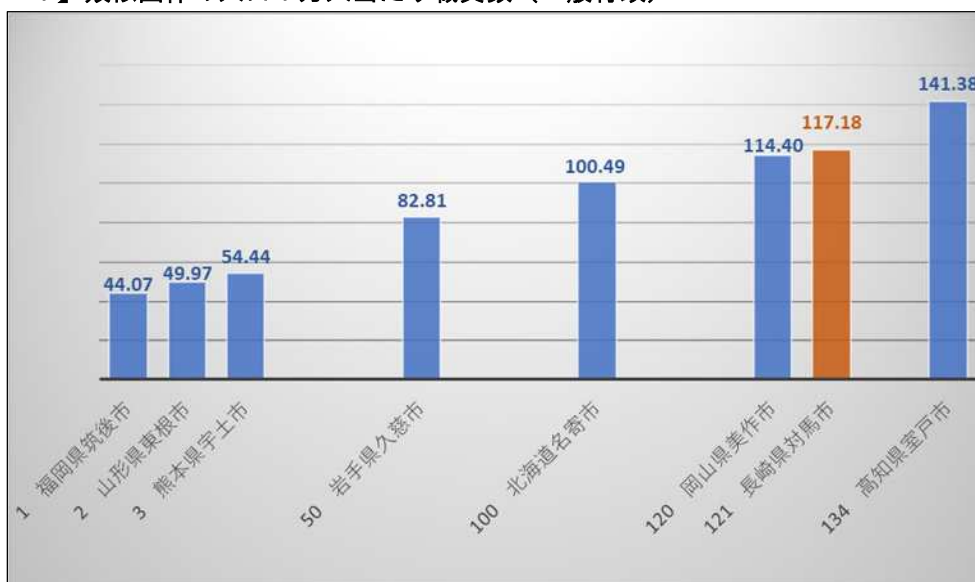


## (2) 類似団体との比較

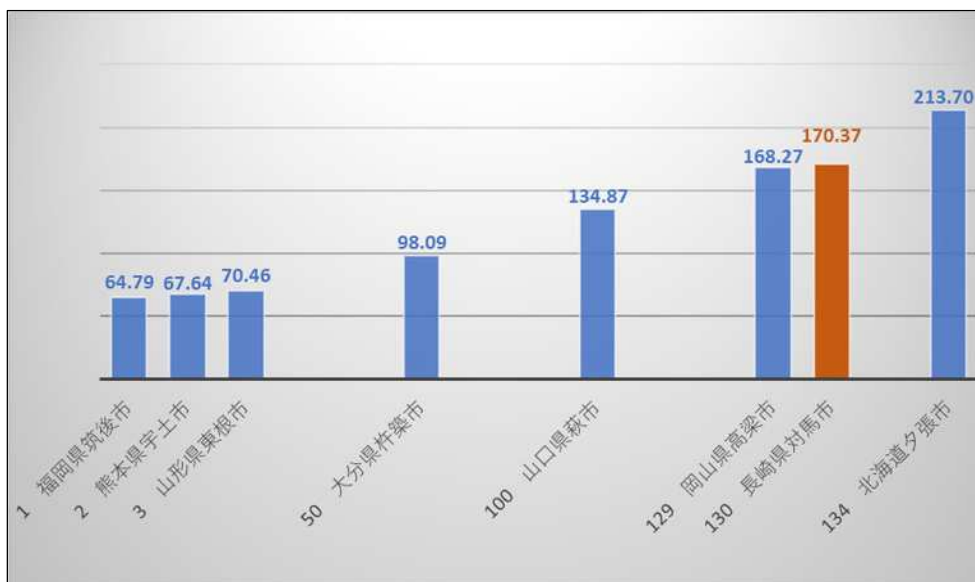
上記(1)と同様の目的から、令和6年4月1日現在における類似団体の人口1万人当たりの一般行政及び普通会計の職員数を比較しました。

類似団体(I-1)との比較においても、普通会計では134団体中130番目と類似団体の中で5番目に多い職員数であることが示されています。

【表4-1】類似団体の人口1万人当たり職員数（一般行政）



【表4-2】類似団体の人口1万人当たり職員数（普通会計）



## (3) 定員管理診断表による職員数の比較

本市の定員管理の適正化を検討するため、総務省が提供する定員管理診断表により令和6年4月1日現在における職員数（一般行政・普通会計）で比較しました。その結果、普通会計部門では単純値<sup>\*1</sup>で169人、修正値<sup>\*2</sup>125人の超過となっており、全ての部門で超過している状況にあります。

【表5】定員管理診断表との比較表

大 部 門	職 員 数	単純値及び修正値により算出した職員数との比較					
	R6.4.1 現 在 職 員 数	単純値による比較			修正値による比較		
		単純値	超 過 数	超 過 率	修正値	超 過 数	超 過 率
		$\times \frac{\text{住基人口}}{10,000}$			$\times \frac{\text{住基人口}}{10,000}$		
A	B	C(A-B)	C/A×100	D	E(A-D)	E/A×100	
	人	人	人	%	人	人	%
議 会	5	4	1	20.0	4	1	20.0
総務・企画	99	75	24	24.2	74	25	25.3
税 務	21	17	4	19.0	17	4	19.0
民 生	67	60	7	10.4	67	0	0.0
衛 生	57	23	34	59.6	23	34	59.6
労 働	0	0	0	0.0	0	0	—
農 林 水 産	35	22	13	37.1	26	9	25.7
商 工	17	12	5	29.4	13	4	23.5
土 木	25	24	1	4.0	25	0	0.0
一般行政計	<b>326</b>	<b>237</b>	<b>89</b>	<b>27.3</b>	<b>249</b>	<b>77</b>	<b>23.6</b>
教 育	58	40	18	31.0	41	17	29.3
消 防	90	28	62	68.9	59	31	34.4
普通会計計	<b>474</b>	<b>305</b>	<b>169</b>	<b>35.7</b>	<b>349</b>	<b>125</b>	<b>26.4</b>

※1 単純値：「地方公共団体定員管理調査」を基に、類似団体の比較に用いる平均値。職員が配置されていない部門を考慮せずに集計し、平均値を算出したもの。

※2 修正値：「地方公共団体定員管理調査」を基に、類似団体の比較に用いる平均値。自治体によっては、消防業務を一部事務組合等の所管としている場合や、指定管理者制度を活用して公共施設の管理を行っている場合など、職員が配置されていない場合があることから、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たもの。

## 4 定員管理の課題

### (1) 将来の人口推計

本市の人口は、合併後直近の平成 17 年国勢調査においては 38,481 人でしたが、年々減少し、令和 2 年では 28,502 人まで減少しており、令和 12 年の人口は 24,014 人と推計されています。

そのため、人口減少を見据えた定員管理が必要となります。

【表 6】 将来の人口推計



### (2) 財政（職員給の抑制）

合併後、職員数の適正化を進めてきたことにより、合併直後に比べ令和 6 年度では、約 15 億円の職員給の削減となっています。

しかしながら、人口減少により今後、さらに税収の減少が予想されることから、適正な規模の職員数を確保しながら、職員給の抑制に努めることが課題となります。

【表 7】 職員給の推移

(単位：人、百万円、%)

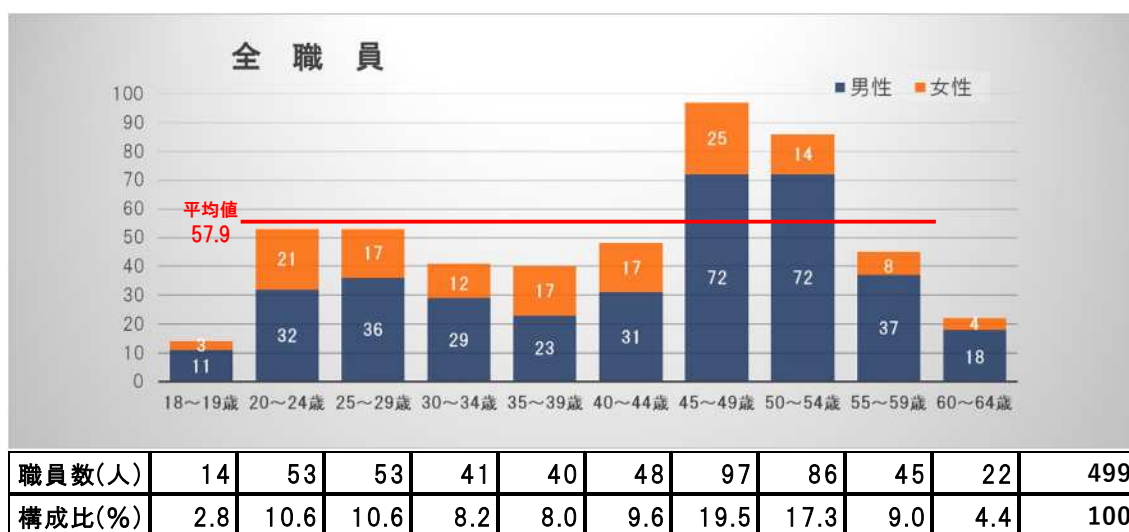
年度	職員数		歳出額	職員給		職員給率	職員給の 経常収支比率
		H15比			H15比		
15年度	825	—	44,961	4,407	—	9.8	21.7
20年度	686	▲ 139	29,863	3,620	▲ 787	12.1	17.3
25年度	591	▲ 234	34,852	3,142	▲ 1,265	9.0	14.4
30年度	545	▲ 280	31,208	2,969	▲ 1,438	9.5	15.9
5年度	519	▲ 306	32,609	2,814	▲ 1,593	8.6	15.3
6年度	508	▲ 317	33,647	2,824	▲ 1,583	8.4	14.9

### (3) 職員の年齢構成

本市の正規職員は、合併後に職員数を削減するため、一般事務職については退職者不補充期間があり、39 歳以下の職員数が他の年齢層と比較して少ない状況となっています。

このため、平成 26 年度から一般事務の社会人経験者枠の採用試験を実施し、アンバランスな年齢構成の解消に努めてきたところですが、まだ解消までには至っておらず、今後の課題として捉える必要があります。

【表8】年齢層別の職員数（令和7年4月1日現在）



#### (4) 技術職（土木・建築）、資格免許職（保健師・保育教諭・保育士）の確保

技術職の土木・建築と資格免許職の保健師・保育教諭等については、近年、募集を行っても応募者がいない、また、募集人員に達しない状況が続いており、職員の確保が厳しい状況が続いています。

特に、技術職にあつては、ここ数年、採用者が少ない状況が続いています。

少子高齢化や近年の自然災害の発生状況を考えると、市民サービスの維持・向上を図っていくためには、技術職・資格免許職の職員数を維持・確保していく必要があります。

【表9】技術職・資格職の採用者推移

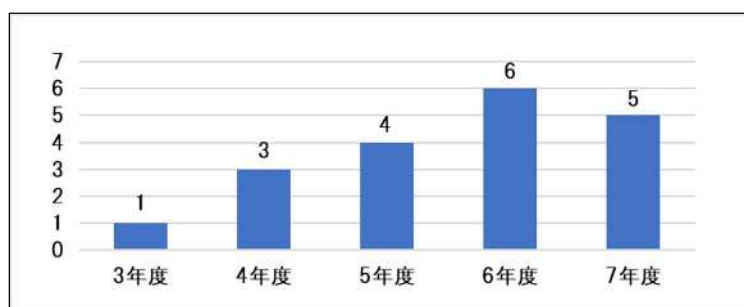
職 種	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
技術職（土木）	0	2	0	1	0
技術職（建築）	0	0	1	0	1
資格免許職（保健師）	0	1	0	1	0
資格免許職（保育士）	0	3	0	0	0
資格免許職（保育教諭）	0	0	0	2	1

#### (5) 休職者、産休・育児休業者

##### ① 休職者

近年、心身の故障による休職者は増加してきています。当該休職者が生じた場合は、会計年度任用職員等による代替が難しい状況にあることから、休職者が所属する部署の職員への負担が増加するため、その対応が課題となっています。

【表10-1】心身の故障による休職者数



## ② 産前・産後休暇者、育児休業者

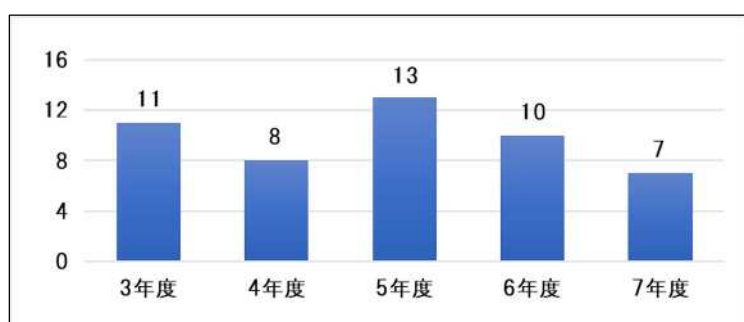
女性職員の産前・産後休暇及び育児休業は、毎年10人程度の取得者がおり、また、取得する期間も平均で約1年となっています。

育児休業については、今後、男性職員の取得も増えてくることが予想されます。

産休や育休により欠員が生じた場合は、その代替として会計年度任用職員による対応を基本としていますが、その職員が技術職や資格免許職の場合、代替の確保が困難な状況です。

また、代替の会計年度任用職員は、事務遂行能力がついてきた時期に任期満了を迎えることも課題の一つです。

【表10-2】育児休業取得者数



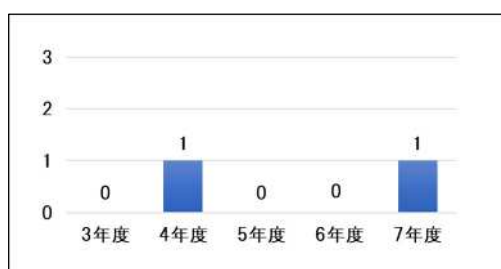
## (6) 障がい者の雇用

本市の障がい者雇用は、毎年、正規職員の募集を行っていますが応募者がいない、また、採用に至らない状況が続いており、職員の確保が難しい状況です。

令和7年度までは法定雇用率を上回っていましたが、令和8年7月からは、法定雇用率がさらに0.2%引き上げられ3.0%になります。

法定雇用率を僅かに超える状況では、1人の早期退職によりその率を下回ることから、今後、障がい者の新たな雇用の場の拡大に取り組む必要があります。

【表 1 1 - 1】 障がい者合格者数



【表 1 1 - 2】 障がい者雇用率（各年6月1日現在）

年 度	法定雇用率	本市雇用率	備 考
3年度	2.60	2.73	法定雇用者数充足
4年度	2.60	2.73	法定雇用者数充足
5年度	2.60	2.79	法定雇用者数充足
6年度	2.80	3.15	法定雇用者数充足
7年度	2.80	3.40	法定雇用者数充足

## （7） その他の課題

### ① 会計年度任用職員制度

令和 2 年 4 月から会計年度任用職員制度が導入されました。

会計年度任用職員の業務については、定例的又は補助的な業務とした上で、適正な規模で任用する必要があるものの、保育士など、正規職員の確保ができていない職種においては、正規職員に近い責任を持った業務を行っている職員もおり、また、その規模についても課題のある状況となっています。

正規職員が担うべき業務は会計年度任用職員ではなく、正規職員が担う体制づくりの構築が課題となります。

### ② 定年年齢の引上げ

職員の定年年齢は、地方公務員法の一部改正により、令和 5 年度から令和 13 年度にかけて、2 年に 1 歳ずつ引上げられ、60 歳から 65 歳となることとなっています。

この引上げの間は、定年退職が隔年で発生しないため、退職者に合わせて新規採用を抑制する場合、将来的に職員数が少ない年齢層が生じ、例えば、業務に必要なキャリアや経験を持つ職員の配置が困難となる恐れがあります。

将来に渡り、職員の年齢構成のバランスのとれた持続可能な行政サービスの提供に必要な組織体制を確保するため、定年退職がない場合においても、長期的視点に立って継続的に採用を行う必要があります。

## 5 新たな定員管理計画

### (1) 計画期間

第2次定員管理計画の期間は、『令和8年度から令和12年度まで』の5か年間とします。

なお、計画期間内において、社会情勢の変化や国の制度改正等により計画の見直しが必要となったときは、的確かつ柔軟に対応するため、随時、本計画の見直しを行うものとします。

### (2) 対象となる職員

この計画における対象職員は、一般職に属する常勤の職員とし、フルタイムの再任用職員及び定年延長となる職員を含みます。

### (3) 第2次定員管理計画

将来の職員定数の目標は、定員適正化計画を引継ぎ、450人以下としつつ、本計画期間の職員目標数は、今後の社会情勢や環境の変化に柔軟に対応し得る安定した行政運営体制を整えるため、一定の職員数を確保する必要があることから『令和13年4月1日現在の職員数を550人』とします。

なお、フルタイムの再任用職員については、本計画の対象職員となるが、定年退職後に再任用職員として任用を希望するか、また、希望した職員がフルタイム勤務又は短時間勤務のどちらを選択するか予測が困難なことから、本計画においては、定年退職者の半数がフルタイム勤務を選択すると仮定します。

【表12-1】目標職員数（4月1日現在）

区 分	現 状	目 標						
	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	R13-R7
目標職員数	499	497	529	535	539	544	550	51
一般事務職	275	283	287	290	290	293	293	18
技術職(土木・建築)	41	36	41	42	45	47	51	10
保健師	18	17	18	18	19	19	20	2
看護師・准看護師	6	7	7	7	7	7	7	1
管理栄養士・栄養士	6	6	6	6	6	6	6	0
保育士	28	27	27	27	27	27	27	▲1
幼稚園教諭	8	5	5	5	5	5	5	▲3
保育教諭	2	3	8	10	11	12	13	11
消防職	89	89	102	102	102	102	102	13
その他	26	24	28	28	27	26	26	0
目標職員数のうち、フルタイム再任用職員数	11	9	12	9	9	5	4	▲7

【表 1 2 - 2】 職種ごとの定員管理の考え方

職 種	定員管理の考え方
一般事務職	職員の公務能力向上及びICTの推進による業務の効率化を進め、効果的な職員配置などにより、職員数の削減を図っていきます。
技術職(土木・建築)	近年、激甚化、頻発化する自然災害からのインフラの復旧と公共施設の維持管理を迅速に対応するため、技術職員の確保に努めます。
保健師	乳幼児から高齢者まで幅広い分野において保健師に求められる役割が増していることから、必要な人材確保に努めます。
看護師・准看護師	直営診療所の運営状況をみながら、現在の職員数を維持できるように努めます。
管理栄養士・栄養士	乳幼児から高齢者まで幅広い分野において栄養士に求められる役割が増していることから、必要な人材確保に努めます。
保育士	人材確保に苦慮している状況ですが、「保育」と「教育」を切り離して考えるのではなく、一体的に捉えるため「保育教諭」としての確保に努め、退職不補充とします。
幼稚園教諭	人材確保に苦慮している状況ですが、「保育」と「教育」を切り離して考えるのではなく、一体的に捉えるため「保育教諭」としての確保に努め、退職不補充とします。
保育教諭	人材確保に苦慮している状況ですが、公立保育園及び幼稚園の動向を踏まえ、運営に必要な職員数の確保に努めます。
消防職	高齢化の進展によりますます救急需要が増加することが予想され、市民が安心・安全に生活できるよう、消防・救急力強化に必要な職員数の安定確保に努めます。
その他	衛生施設の技術職については、民間による管理運営を視野に、退職者不補充とします。また、技能労務職については、退職者不補充とします。

## 6 定員管理の手法

### (1) 計画的な採用

正規職員の採用については、退職者数を踏まえて行っていますが、年度による退職者数のバラツキや計画期間中は、定年年齢の引き上げ期間中のため、隔年で定年退職が発生しないことも見据えながら、バランスよく行っています。

【表 1 3】退職者数と採用予定者数

区 分	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	計 (R8~R12)
<b>退職者数 A</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>28</b>
事務職	5	2	3	4	1	7	17
技術職(土木・建築)	6	2		1	1	1	5
保健師	1	1					1
看護師・准看護師							0
管理栄養士・栄養士	1						0
保育士	1						0
幼稚園教諭	3						0
保育教諭							0
消防職	5	1		1	1		3
その他	4			1	1		2
<b>新規採用予定者数 B</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>81</b>
事務職	13	6	6	4	4	7	27
技術職(土木・建築)	1	7	1	4	3	5	20
保健師		2		1		1	4
看護師・准看護師	1						0
管理栄養士・栄養士	1						0
保育士							0
幼稚園教諭							0
保育教諭	1	5	2	1	1	1	10
消防職	5	14		1	1		16
その他	2	4					4
<b>職員増減数 B-A</b>	<b>▲ 2</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>53</b>

※ 新規採用予定者数は、その年度中に採用を決定する予定人数とする。

### (2) 社会人経験者の採用

正規職員のアンバランスな年齢構成の解消については、これまでも即戦力となる社会人経験者の採用による年齢の平準化に努めてきましたが、引き続き、市民サービスの向上に寄与するため、専門的な知識や経験を有する社会人経験者の採用に取り組みます。

### (3) 技術職、資格免許職の確保への取組

技術職、資格免許職については、職員採用試験への応募が少ないことから、試験区分や受験対象年齢等を、さらに工夫するとともに、その技術職、資格免許職を養成する学校への働きかけなども実施し、確保に努めます。

#### **(4) 精神疾患による休職に対する取組**

近年、心身の故障による休職者の増加が心配される状況であるため、休職を未然に防ぐ取組や労働環境整備を図っていきます。

また、休職者が復職後に安定・継続的に勤務ができる支援体制の構築も検討を進めます。

#### **(5) 障がい者の雇用促進**

障がい者の雇用の促進等に関する法律に基づき、引き続き、障がい者雇用を促進するとともに、障がい者が就労可能な職場、職種等の拡大に努めます。

#### **(6) 多様な職員の活用**

長年の職務経験の中で培った知識・技術・経験を有する再任用職員については、市民サービスの維持・向上と職員の育成及び知識・技術の継承も含め、幅広い業務に従事する職員として活用していきます。

また、定例的又は補助的業務を担うための範囲内で、会計年度任用職員を活用しますが、過度な任用配置とならないように管理を行います。

#### **(7) 職員の能力向上**

限られた人材で効率的かつ効果的な行政運営を図るためには、職員一人一人はもとより組織全体の能力を向上させ、引き続き、少数精鋭の組織体制を確立していく必要があります。

そのために、職員の意欲向上のため、人事評価結果の昇給・勤勉手当等への反映、低い評価の職員への能力向上支援、効果的な職員研修の見直し等により、職員のスキルアップを図ります。

#### **(8) 業務改善、DXによる業務効率化**

業務推進に当たっては、組織に蓄積した人、知識等の経営資源を最大限に活かし、既存の業務フローに3M（ムリ・ムラ・ムダ）がないか、現況と環境の変化を捉え、常にチェックし、最適な業務フローに見直していきます。

また、中長期的なDX推進等を捉えながら、積極的な活用等の新たな取組についても講じていきます。





対馬市 総務部人事課

T E L : 0920-53-6111

F A X : 0920-53-6112

E-Mail : [tsushima@city-tsushima.jp](mailto:tsushima@city-tsushima.jp)



おっ  
! な島です。 つしま  
対馬