【参考資料３】

村上市定員管理計画

令和８年度～令和12年度



令和８年４月
新潟県村上市

目　　次

1　計画策定の趣旨及び計画の名称　・・・・・・・・・　1

2　これまでの取組と職員数の推移　・・・・・・・・・　2

（１）職員数の推移　・・・・・・・・・　2

（２）部門別職員数の推移　・・・・・・・・・　3

3　職員数の現状と分析　・・・・・・・・・　4

（１）職種別・年齢別職員数　・・・・・・・・・　4

（２）定員モデルによる試算の比較　・・・・・・・・・　5

（３）定員回帰指標による試算の比較　・・・・・・・・・　5

（４）類似団体別職員数との比較　・・・・・・・・・　6

4　定員管理の方針　・・・・・・・・・　9

（１）定員管理の基本的な考え方　・・・・・・・・・　9

（２）計画期間　・・・・・・・・・　10

（３）対象職員　・・・・・・・・・　10

（４）職員数の目標　・・・・・・・・・　10

（５）定員管理の手法　・・・・・・・・・　11

1　計画策定の趣旨及び計画の名称

これまで本市では、平成 21 年度に「村上市職員定員適正化計画」を策定し、簡素で効率の良い行政運営を目指し職員数の削減に取り組み、合併当初（平成 20 年度）982 人であった職員数を平成 28 年度当初では 760 人（比較▲222 人）まで削減し、人件費の抑制に寄与したところです。また、平成 29 年度から令和 7 年度においては、職員定数の上限を定め、限られた人件費の中で効率的な行政運営を推進するため、必要な人材の計画的な確保に努めてきました。

現在、地方自治体を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化等の進行、昨今の激甚化する災害への対応など年々変化しています。また、定年引上げの実施による職員構造が変化する中で、将来を見据えた職員の人材育成や働き方改革等によるワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備が求められています。

本市においては、このような様々な行政課題に対処していきながら住民の福祉の増進に努め、最小の経費で最大の効果を上げるという地方自治の基本理念に基づき、今後の行政需要の動向を見据えた適正な職員配置に努め、将来にわたって持続可能な行財政運営を実現していく責務があります。

こうした背景を踏まえ、今回新たに策定する計画では、これまでの職員数の「削減」や「適正化」を図る段階から、行政需要の変化等に即応できる「柔軟かつ安定」した組織体制を目指す段階に移行することとし、第 3 次村上市総合計画及び令和 9 年度以降を計画期間とし策定予定の次期総合計画に基づく各種施策等の推進に当たって必要な業務量を見定め、今後想定される行政需要にも対応できる十分な職員数について検討し位置付けるものです。

このため、本計画の名称について、これまでの適正化計画から変更し「村上市定員管理計画」とします。

表１　定員管理に関する計画の策定状況

計画名	計画期間
職員定員適正化計画（前期・後期）	平成 22 年度　～　平成 27 年度
村上市職員定員適正化計画	平成 28 年度　～　令和 2 年度
村上市職員定員適正化計画	令和 3 年度　～　令和 7 年度

2　これまでの取組と職員数の推移

（1）職員数の推移

計画の対象となる常勤一般職員は、令和 7 年度において 749 人であり、平成 20 年度（市町村合併時）の 982 人に比べ、233 人、23.7%減少しています。

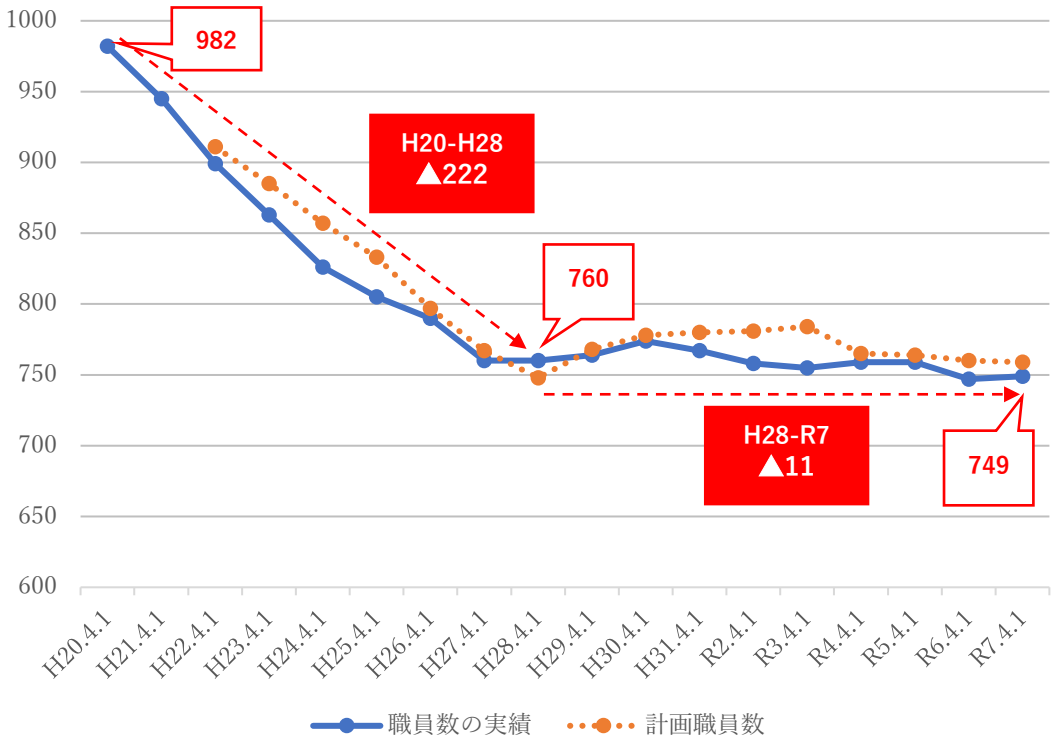
各年度における計画職員数と職員数の実績は表 2 のとおりで、平成 28 年度を除いては実績値が計画値を下回っています。

表２　職員数の実績　　（単位：人）

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
実績値	982	945	899 (▲46)	863 (▲36)	826 (▲37)	805 (▲21)	790 (▲19)	760 (▲30)	760 (0)
計画値	－	－	911 (▲12)	885 (▲22)	857 (▲31)	833 (▲28)	797 (▲7)	767 (▲7)	748 (12)

	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7
実績値	764 (4)	774 (10)	767 (▲7)	758 (▲9)	755 (▲3)	759 (4)	759 (0)	747 (▲12)	749 (2)
計画値	768 (▲4)	778 (▲4)	780 (▲13)	781 (▲23)	784 (▲29)	765 (▲6)	764 (▲5)	760 (▲13)	759 (▲10)

※実績値の（　）内は前年度との比較。計画値の（　）内は同時期の実績値との比較。



（２）部門別職員数の推移

令和３年度から令和７年度までの過去５年間の部門別職員数の推移を分析すると、民生部門で 23 人増、その他の部門に属する介護保険事業に関する職員で 20 人減となっていますが、これは令和６年度から「重層的支援体制整備事業」を実施するにあたり担当職員の部門区分を変更したことによるものです。

また、商工部門で５人増となっているのは、令和４年度から、ふるさと納税業務を観光課に集約するとともに、道の駅朝日の整備と施設の管理運営を一体的に進め、物産振興を強力に推進することとしたものです。

それ以外の部門については、多少の増減はあるもののほぼ横ばいとなっています。

表３　部門別職員数　（単位：人）

部　門		R3	R4	R5	R6	R7
一般行政	議会・総務	140	144	139	137	137
	税務	28	28	29	26	28
	民生	149	148	154	167	172
	衛生	48	50	51	51	50
	労働	－	－	－	－	－
	農林水産	42	41	45	44	43
	商工	16	22	21	22	21
	土木	41	39	38	37	38
	小計	464	472	477	484	489
教育		72	70	66	66	63
消防		141	13 9	140	138	139
普通会計　計		677	681	683	688	691
水道		20	20	19	19	18
下水道		18	18	19	16	16
その他		40	40	38	24	24
公営企業等会計　計		78	78	76	59	58
合計		755	759	759	747	749

※職員数は、地方公共団体定員管理調査による各年４月１日現在の人数

3　職員数の現状と分析

職員数の現状は職種別・年齢別で整理し、分析については、「定員モデル」「定員回帰指標」「類似団体別職員数」の３つの指標を用いました。

それぞれの状況及び結果の詳細は以下に整理したとおりですが、面積を要素として考慮する指標の「定員モデル」と「定員回帰指標」においては、市職員数が指標値を下回る状況です。

一方で、同じ区分に属する市町村の職員数と人口を基に、人口１万人当たりの職員数の平均値を算出する「類似団体別職員数」では、指標値を上回っている状況です。

（１）職種別・年齢別職員数

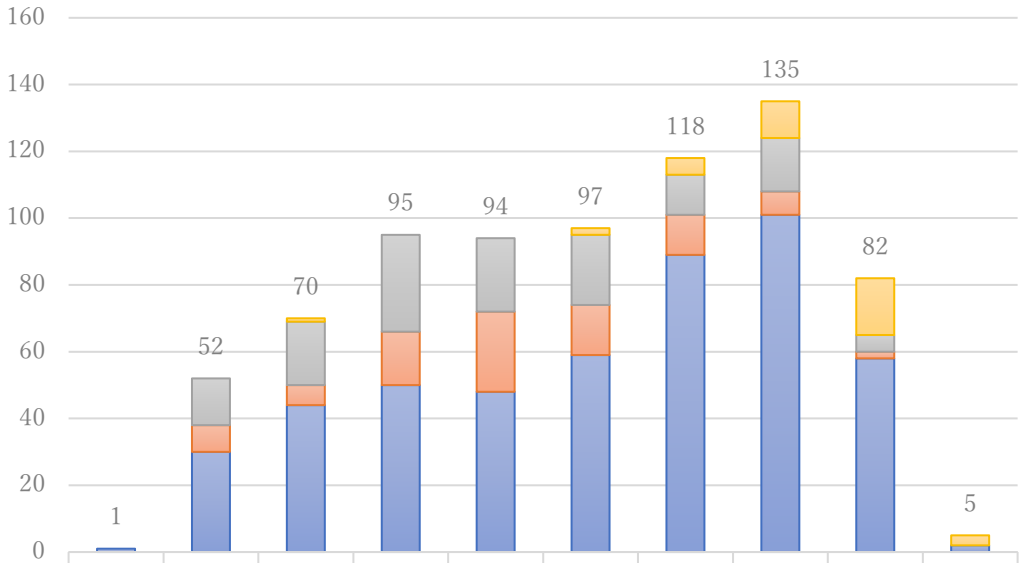
令和７年４月１日現在における、職種別の年齢構成は表４のとおりです。

職員の年齢構成としては、20 代以下 16%、30 代 26%、40 代 29%、50 代以上 29%となっています。

職種別では、30 代において事務職等の割合が他の年代に比べ低く、保育士や消防職の割合が高くなっており、技能労務職はこれまでも退職不補充を基本としてきたことから 50 代以上が 80%と高くなっています。

また、事務職等の内訳では、事務職は年代が上がるほど割合が高く、保健師は概ね平準化されていますが、土木技師では 40 代以上が 66%と高くなっています。

表４　職種別・年齢別職員数　（単位：人）



	～20歳	21歳～	26歳～	31歳～	36歳～	41歳～	46歳～	51歳～	56歳～	61歳～
合計	1	52	70	95	94	97	118	135	82	5
技能労務職	0	0	1	0	0	2	5	11	17	3
消防職	0	14	19	29	22	21	12	16	5	0
保育士	0	8	6	16	24	15	12	7	2	0
事務職等	1	30	44	50	48	59	89	101	58	2

（２）定員モデルによる試算の比較

「定員モデル」は、職員数に最も相関関係のある行政需要を表す統計数値（人口、面積、事業所数など）を基に、多重回帰分析の手法によってそれぞれの団体における平均的な職員数を求めようとする参考指標です。

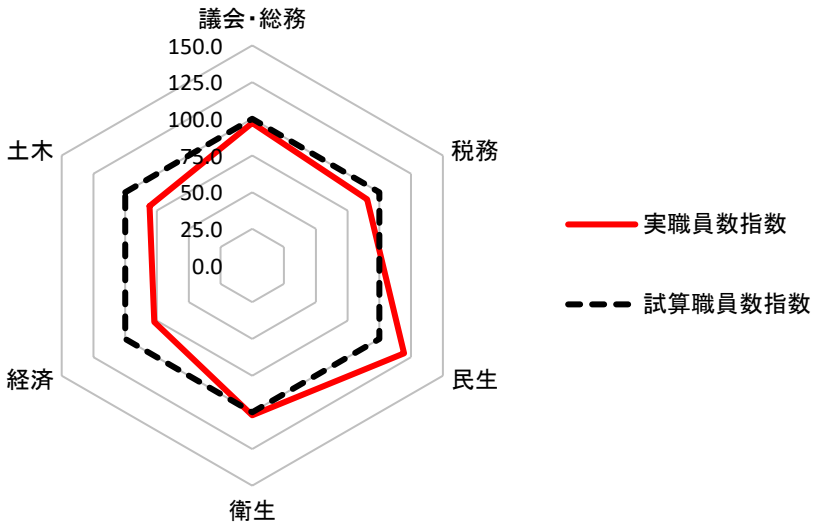
この試算によると、当市の職員数は、一般行政部門全体では試算職員数を６人下回っている状況です。部門別では、民生部門で 28 人上回っており、これは主に 11 園の公立保育園を直営していることによるものと考えられ、本市の広大な市域における充実した行政サービスを提供してきた結果と考えられます。

その他の部門では、試算職員数を下回っており平成 20 年の市町村合併以来、継続歴に人員体制の適正化を図ってきた結果と考えられます。

表５　定員モデルとの比較　（単位：人）

部　門		R7.4.1 現在の職員数	定員モデル試算職員数	比　較	実職員数指数
一般行政	議会・総務	137	141	▲ 4	97.2
	税務	28	31	▲ 3	90.3
	民生	172	144	28	119.4
	衛生	50	49	1	102.0
	経済	64	83	▲19	77.1
	土木	38	47	▲ 9	80.9
	計	489	495	▲ 6	98.8

※実職員数指数は、試算職員数を 100 とした場合の指数



（３）定員回帰指標による試算の比較

「定員回帰指標」は、人口と面積の２つの説明変数のみで職員数を試算できる簡素でわかりやすい指標として、平成 20 年度から地方公共団体定員管理研究会（総務省）が情報提供しています。各団体の全体の職員数の比較を行う観点から、一般行政及び普通会計の職員数の

総数を試算するものです。

令和７年４月１日現在の本市住民基本台帳人口及び面積を用いて定員回帰指標に基づき一般行政部門の職員数を試算し比較すると、試算値 530 人に対して、本市の令和７年４月１日現在の一般行政部門の職員数は 489 人であり、41 人下回っている状況です。また、普通会計部門では試算値 770 人に対し、691 人であり、79 人下回っている状況です。

試算職員数＝ a X_1（人口）＋ b X_2（面積）＋ c （一定値）

◎　一般市（平成 30 年度改定）算出式

	a		X_1		b		X_2		c
一般行政	4.0	×	人口（千人）	＋	0.22	×	面積（㎢）	＋	60
普通会計	5.7	×	人口（千人）	＋	0.33	×	面積（㎢）	＋	80

a ：人口千人当たりの係数　　X_1：当該団体の人口（千人）
b ：面積１㎢当たりの係数　　X_2：当該団体の面積（㎢）
c ：一定値

表６　定員管理指標との比較　　（単位：人）

区　分	R7.4.1 現在の職員数	定員回帰指標による試算職員数	比較
一般行政	489	530	▲41
普通会計	691	770	▲79

（４）類似団体別職員数との比較

「類似団体別職員数」は、全国の市町村を人口規模と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に類型区分としたうえで、同じ区分に属する市町村の職員数と人口を基に、人口１万人当たりの職員数の平均値を算出したものです。

修正値による部門別の比較では、総務・企画部門で 46 人、民生部門で 63 人、消防部門で 61 人と大きく超過しています。これは、旧市町村ごとに設置されている支所や消防分署、自治振興への取り組みの影響、保育園数が多く施設統合が進んでいない影響によるものといえます。

表７　類似団体との比較　（単位：人）

部　門	村上市 R6.4.1 職員数	単純値※1による比較		修正値※2による比較	
		職員数	超過数	職員数	超過数
議会	4	5	▲1	5	▲1
総務・企画	133	92	41	87	46
税務	26	23	3	23	3
民生	167	106	61	104	63
衛生	51	33	18	16	35
労働	0	1	▲1	0	0
農林水産	44	18	26	21	23
商工	22	13	9	13	9
土木	37	38	▲1	34	3
一般行政　計	484	329	155	303	181
教育	66	58	8	47	19
消防	138	41	97	77	61
普通会計　計	688	428	260	427	261
水道	19				
下水道	16				
その他	24				
公営企業等会計	59				
合計	747				

※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なっている場合や、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。

《参考》類似団体平均値との比較

類似団体の区分 類型　Ⅱ－２	住基人口 (R6.1.1)	普通会計職員数 (R6.4.1)	人口１万人当たりの 職員数(人)
全体(76 団体)	5,464,426	42,588	77.94
村上市	54,765	688	125.63

《参考》類似団体のグループ区分（一般市）

産業構造		Ⅱ次・Ⅲ次 90%以上		Ⅱ次・Ⅲ次 90%未満	
		Ⅲ次 65%以上	Ⅲ次 65%未満	Ⅲ次 55%以上	Ⅲ次 55%未満
人口	0 以上 50,000 未満	Ⅰ－３	Ⅰ－２	Ⅰ－１	Ⅰ－０
	50,000 以上 100,000 未満	Ⅱ－３	**Ⅱ－２ 村上市**	Ⅱ－１	Ⅱ－０
	100,000 以上 150,000 未満	Ⅲ－３	Ⅲ－２	Ⅲ－１	Ⅲ－０
	150,000 以上	Ⅳ－３	Ⅳ－２	Ⅳ－１	Ⅳ－０

《参考》県内各市の状況

団体名	類型	面積 (R6.10.1)	住基人口 (R6.1.1)	普通会計 職員数 (R6.4.1)	人口１万当 たり職員数 (普通会計)
新潟市	指定都市	725.99	767,565	9,531	124.17
長岡市	施行時特例市	891.05	258,205	2,111	81.76
三条市	Ⅱ－２	431.97	92,359	686	74.28
柏崎市	Ⅱ－２	442.02	77,493	772	99.62
新発田市	Ⅱ－２	533.11	92,855	764	82.28
小千谷市	Ⅰ－２	155.19	33,186	377	113.60
加茂市	Ⅰ－２	133.72	24,569	189	76.93
十日町市	Ⅰ－１	590.39	48,128	433	89.97
見附市	Ⅰ－２	77.91	38,584	303	78.53
村上市	**Ⅱ－２**	**1,174.17**	**54,765**	**688**	**125.63**
燕市	Ⅱ－２	110.94	76,712	589	76.78
糸魚川市	Ⅰ－２	746.24	38,859	430	110.66
妙高市	Ⅰ－２	445.63	29,885	294	98.38
五泉市	Ⅰ－２	351.91	46,523	482	103.60
上越市	施行時特例市	973.89	182,911	1,521	83.16
阿賀野市	Ⅰ－１	192.74	39,873	406	101.82
佐渡市	Ⅰ－１	855.68	49,336	814	164.99
魚沼市	Ⅰ－１	946.76	33,149	431	130.02
南魚沼市	Ⅱ－１	584.55	53,320	598	112.15
胎内市	Ⅰ－０	264.89	27,284	301	110.32

4　定員管理の方針

本計画は、職員数の削減に重点を置くものではなく、事務事業の見直し、ＩＣＴ技術の導入やシステムの最適化、民間活力の導入に取り組みつつ、次期総合計画に基づく各種施策等の着実な進捗を図るとともに、少子高齢化の進展や地球環境への配慮など増大する行政需要や、近年の自然災害等への危機管理対策など新たな行政課題に対応できる体制を整える必要があります。

また、定年年齢の引き上げによる 60 歳以降の職員について、これまでの豊富な知識や技術等を活かし、最大限活躍してもらうため、勤務意欲を高く保つことができる人事配置を検討することが必要です。

これらのことを踏まえ、市民サービスの維持・向上を図るとともに、効率的な行財政運営を目指し、次の点に留意した定員管理を図ります。

（１）定員管理の基本的な考え方

① 業務量に応じた適正な管理

少子化の進展や社会経済情勢の変化への対応、国や県から権限移譲された事務、地方創生、自然災害への備えなど、市全体の業務量は増加しています。また、コロナ禍を契機として急速に進展するデジタル化に向けた取組は、将来的には職員の減少につながる一方で、移行期には業務量が増加することが想定されます。

また、事務能率の低下とともに、職員の心身の故障につながる恐れのある時間外勤務を抑制し、職員のワーク・ライフ・バランスを実現することで、職員一人ひとりがやりがいをもって仕事ができる職場づくりを進める必要があります。

これらを踏まえ、市民生活の安全・安心を支えるため、民間委託や指定管理制度を活用しつつ、業務量に応じた人員の確保と適正な配置を図ります。

② 専門職・技術職職員の確保

専門職・技術職については、健康や福祉、インフラ整備、公共施設の営繕をはじめ、安全・安心な市民生活を支えるための各種事業を充実させるため、専門的な技術を有した職員を継続的に確保していくことが必要です。しかし、近年は職員採用試験への応募が少なく、本来必要となる職員数を確保できていない状況です。

また、定例的な事務量の増加に加え、災害対応など緊急的な業務の対応についても、限られた人員の中で苦慮している状況です。

安全・安心な市民生活を確実に守るためにも、各種事業の遂行に必要な知識と技術をもった専門職・技術職職員の確保と充実を図ります。

③ 定年延長制度への対応

令和５年度から職員の定年は 60 歳から 65 歳に、２年に１歳ずつ段階的に引き上げられ、定年退職者は２年に一度しか生じないこととなります。しかし、定年退職がな

い翌年度の採用を行わないと、新規採用職員の数が年度により大幅に変動し、採用活動の中で市が求める人材を安定的に確保することが困難になる恐れがあります。

また、60 歳以降の職員の割合の傾向に鑑み年齢構成に配慮した計画的な採用も必要です。このことから、行政サービスを安定的に提供できる体制を確保するため、定年退職がない年度の翌年度とその翌年度の 2 年間で、職員採用数の平準化を図ることを原則とします。

④ 職員の休業等への対応

職員の育児休業取得や心身の故障等による休職者又は療養者の代替として、会計年度任用職員を任用し対応していますが、常勤職員とは担う業務が異なるため、完全な欠員補充とはならないのが現状です。また、職種や業務内容によっては、代替が困難な場合や、同所属で複数名の育児休業者等がある場合は、全ての代替職員を会計年度任用職員で対応するのは、効果的な事務の執行に支障が生じる恐れがあります。

このことから、男女ともに仕事と育児等を両立できる環境の構築のため、職員の適正な配置と、それに対応できる人員の確保を図ります。

【職員数管理における主な増減要因】

主な要因	増減区分
社会情勢の変化等への対応	↗
デジタル化に向けた取組（移行期）	↗
ICT 技術の活用等による業務の効率化	↘
民間委託や指定管理制度の活用	↘
専門職・技術職の確保	↗
技能労務職の退職不補充	↘
定年引上げに関連した採用者の平準化	→

（2）計画期間

この計画は、令和 8 年度から令和 12 年度までの 5 年間とします。

ただし、計画期間中でも、職員の任用を取り巻く環境が大きく変化した場合には、必要に応じた見直しを行います。

（3）対象職員

この計画の対象となる職員は、原則として一般職に属する常勤の職員とします。

そのため、地方公務員の身分を有する休職者及び派遣職員は含みますが、定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用短時間勤務職員及び会計年度任用職員は除きます。

（4）職員数の目標

基本的な考え方を踏まえ、令和８年４月１日時点における職員数749人を基準として、令和13年４月１日時点の職員数を755人とすることを目標とします。

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	計
４月１日職員数	749	750	754	752	755	755	－
増減数（対前年）	－	1	4	▲2	3	0	6
a　前年度末定年退職者数	0	3	0	10	0	4	17
b　a以外の退職者数	18	8	7	6	10	10	59
c　当該年度新規採用職員	18	12	11	14	13	14	82

※定年の段階的引き上げ期間中のため定年退職者は隔年でしか生じない。

（5）定員管理の手法

① 効率的な組織機構の構築

業務量の把握や検証に努めることで事務事業を整理し、組織の統廃合や縮小を行い、社会情勢等の変化に対応した効率的・効果的な組織体制を構築します。また、年度内における事務の繁閑差の調整など、部署間の横断的協力体制を構築し、人材の有効活用を図ります。

② デジタル化の推進

データ入力、集計作業などの単純作業や定型作業をＩＣＴ技術の活用により、業務プロセスの見直しを行い、効果的にＩＣＴ技術やアウトソーシングを導入することで、職員の負担軽減を図るとともに、更なる市民サービス向上を目指します。

③ 多様な任用形態の活用

高度で専門的な知識や経験を持った人材を必要とする場合には、任期付職員の採用や外部人材を登用するなど、多様な人材の活用を図ります。

④ 技能労務職員数の管理

調理員については、保育園の統廃合が進むことを考慮し、職員数の縮減を図ります。また、学校用務員については、外部委託を進めていくことを検討し、職員数の縮減を図ります。

技能労務職については、退職不補充を基本とし、定年前再任用短時間勤務職員及び会計年度任用職員の活用を視野に入れ、必要な職員数の確保を図ります。

⑤ 人材の確保・人材育成

職員採用試験への応募者数の減少や内定辞退者の増加などにより、人材の確保に苦慮している状況です。このため、試験区分や受験対象の工夫、広報活動を積極的に行うなどの対策を講じます。また、多様化、複雑化、高度化する行政需要に対応するため、庁内研修や外部研修、派遣研修への受講機会を十分に確保し、人材の育成に努めます。

⑥ 職員の心身の健康管理

職員の能力を最大限に発揮するためには、職員が心身ともに健康でいることが重要です。メンタル不調による療養又は休職者が一定数いる状況であるため、当該療養者等を未然に防ぐ取組や環境整備を図ります。また、療養者等の復職や復職後も安定的に勤務ができるよう、支援体制の充実を目指します。