



第3次厚木市定員管理方針

令和7年●月
厚 木 市

目次

1	これまでの取組	．．．．．1
2	方針の位置付け	．．．．．1
3	定員管理の課題	．．．．．1
4	方針	．．．．．7
5	定員管理の手法	．．．．．7
6	方針の点検と見直し	．．．．．11
7	採用と退職の見込み	．．．．．11
	参考資料1	．．．．．12
	参考資料2	．．．．．14

1 これまでの取組

本市の定員管理の取組は、平成11年度の第1次定員管理計画から始まり、3次にわたる計画を策定し、行政改革の一環として職員の削減目標を掲げ、着実に実績を重ねてきました。

その後、社会経済状況の変化や採用抑制を進めたことによる新たな課題に対応するため、総人件費を勘案した適正な職員数の確保や職員年齢構成の平準化を方針として、平成28年度に厚木市定員管理方針を策定した後、令和2年度には、第2次厚木市定員管理方針を策定し、その取組を継続してきました。その結果、厳しい採用環境の中にあっても必要な職員数を確保し、年齢構成のバランスを改善させるとともに、総人件費の抑制などの成果を挙げることができました。

2 方針の位置付け

令和3年度からスタートした第2次定員管理方針では、定員を管理する手法として11の取組を定め実施してきましたが、全ての取組に着手できたこと及び社会経済状況の変化による新たな課題への対応が必要であることから、方針の期間を1年前倒しし、方針の見直しを行いました。

複雑・多様化する行政課題へ対応できるよう必要な職員数を確保することは、重要である一方、経常的経費である人件費は、本市の財政運営にも大きな影響を与えることから、引き続き本市職員の定数適正化の取組を進めるため、「第3次厚木市定員管理方針」として定めるものです。

3 定員管理の課題

我が国の総人口の減少が進み、若年人口が減少するとともに、特定の組織に留まらない人材の流動化が進む中、民間部門も含めた他団体との採用競争が激しくなっており、特に若年層においては、進路選択の早期化や就業意識の多様化が顕在化するなど、採用環境が大きく変容しています。

また、採用後も職員が安心して働き続けるためには、育児や介護等の事情を抱える職員への対応が求められています。

これらの状況を踏まえ、本市の定員管理における課題を次のとおり整理しました。

(1) 職種別職員数の課題

第2次定員管理方針の期間中は、方針に基づき、計画的な職員採用を行ったことで、各職種において必要な職員数を確保することができました。

しかしながら、全国的な技術職員不足などから、本市においても土木職等の応募者数が年々減少している状況であり、引き続き意欲ある技術職員を計画的に確保していく必要があるものの、採用環境の先行きは不透明な状況です。今後もインフラの健全性を長期にわたり維持していくためには、あらゆる方策を検討し、柔軟に対応していくことが必要となります。

※職種別職員数の推移（4月1日現在）

単位：人

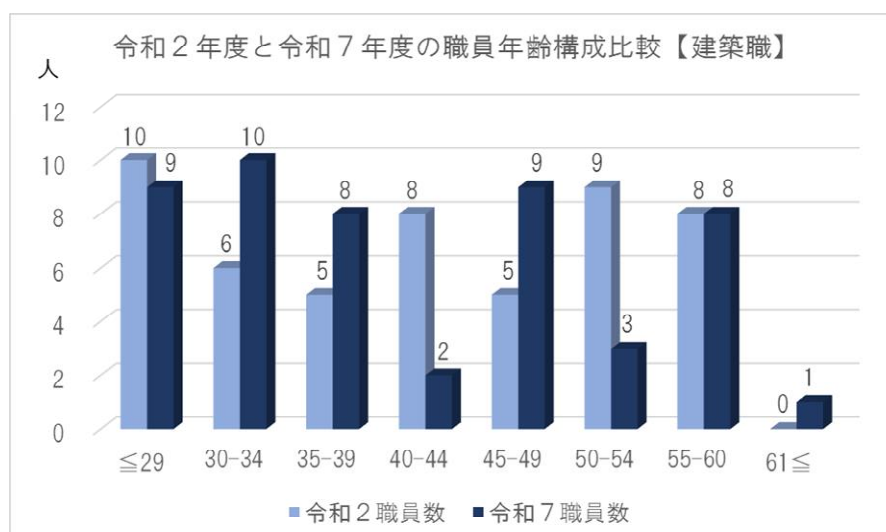
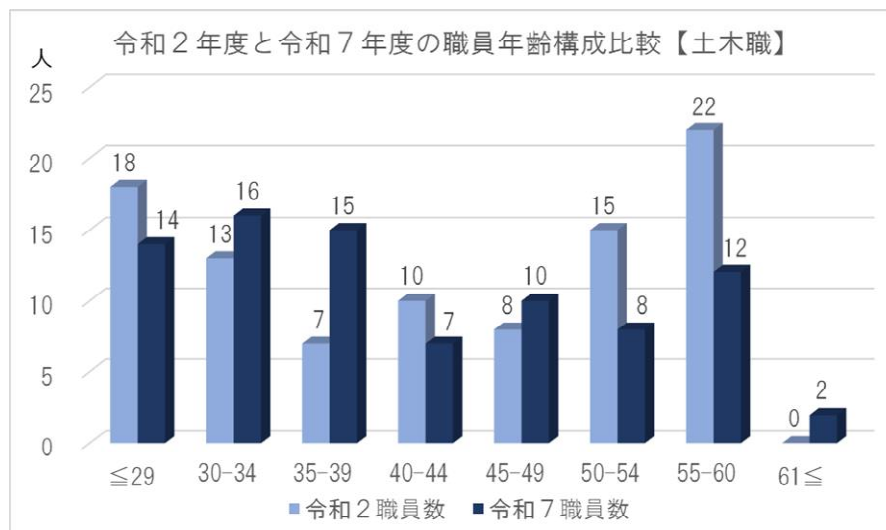
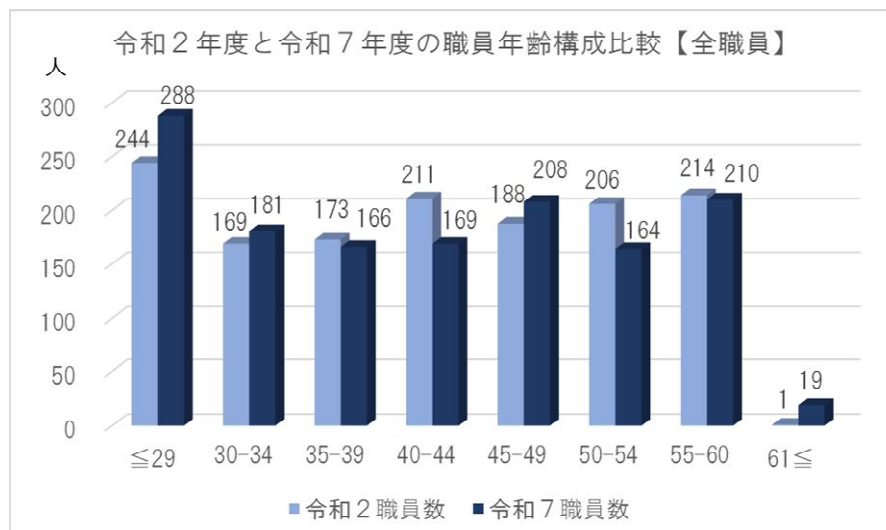
職種	R2	R3	R4	R5	R6	R7
事務等	896	890	893	899	902	902
土木	93	88	84	85	86	84
建築	51	50	51	51	50	50
消防	261	258	260	257	264	267
保健師	28	29	26	23	26	29
保育士	77	73	75	75	72	73
合計	1,406	1,388	1,389	1,390	1,400	1,405

・職員数については、定員管理の対象外である育休代替職員及び採用調整枠として一時的に確保した職員を含むため、第1次定員管理方針で定める定員1,390人（行政職給料表（2）の適用を受ける職員を除く）を超過している年度があります。

(2) 職員年齢構成の課題

計画的な職員採用を進めた結果、全職員でみると令和7年度には34歳以下の職員数が増加し、令和2年度と比較して、年齢構成のバランスが改善されています。しかしながら、職種別に見ると一部の職種で依然として年齢構成に偏りがみられる状況です。

ベテラン職員の持つ知識や技術を若手職員へ着実に継承し、職員の士気にも大きく影響する昇格を円滑に行うには、各年齢層の職員がバランスよく組織内に配置されている環境が求められます。こうしたことから、職員年齢構成の均衡を保つためには、引き続き20～30代職員の確保が必要となります。



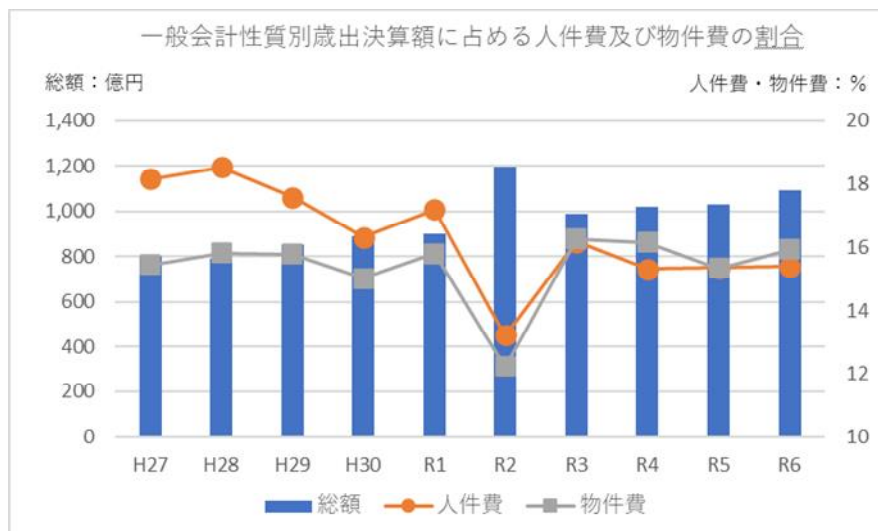
(3) 人件費の課題

これまで、多様な任用形態の採用や民間委託の活用を進め、人件費の抑制に努めてきた結果、直近 10 か年で見ると、一般会計性質別歳出決算額に占める人件費の割合は、平均 16.3%となりました。

しかしながら、近年は民間企業の給与水準との均衡から給与の引き上げが続いていることから、固定的な経費の基となる職員数の抑制はもとより、総人件費抑制の視点が引き続き重要となります。

また、新たな業務が発生した場合、委託は有効な手段ではありますが、委託事業の受託者である民間事業者においても人材確保に伴う人件費が高騰していることから、委託の拡大は、物件費を上昇させることにつながります。

これらのことから、歳入に見合った持続可能な行財政運営を持続させていく中で安定的な市民サービスの提供するためには、人件費と物件費の両方を常に注視していく必要があります。



・令和2年度は人件費・物件費の構成比率が他年度に比べて低下していますが、これは新型コロナウイルス感染症拡大に対応するための経費が増加し、決算額の総額が増加したことによるものです。

(4) 少子化・高齢化の進展

本市の一般会計目的別歳出決算額に占める扶助費の割合は、この10年で扶助費が約100億円、高齢化率が約4%（約8,600人）増加しています。少子化・高齢化が進む中で、医療・介護費の増大に加え、子育て支援など、社会保障関係費全体が歳出の大きな割合を占めているためです。これらの事業

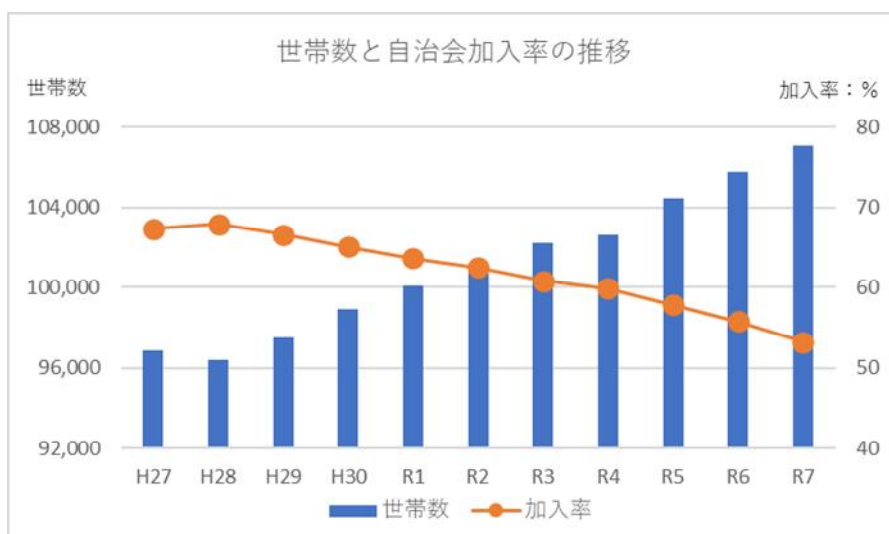
は委託化することができない業務が多くあることから、予算の増額に合わせて職員の負担も増大しています。



(5) 地域コミュニティと行政の在り方

地域コミュニティの中心的な役割を担う組織として、自治会は市と協働し、住民相互の連絡、地域環境の整備、防災や高齢者・こどもの見守り等、良好な地域社会の維持及び形成に資する地域的な活動を行っています。

しかしながら、この10年で世帯数が約1万世帯増加している一方、自治会加入率は約14%（約8,400世帯）減少しています。加入率の低下や担い手不足等により活動の持続可能性が低下しており、自治会との協働や協力を得て成り立っていた事業については見直しが必要となっており、今後、行政が担うべき役割も増大すると考えられます。

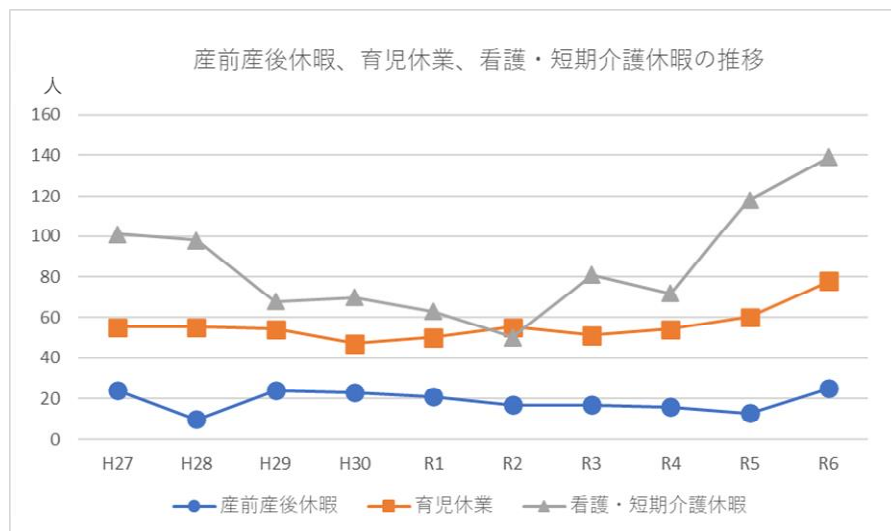


(6) 持続可能な行政サービスの提供

今後、労働力人口の減少により人材の確保が困難となることが予測される中、デジタル技術を活用し、市民サービスの向上と業務の効率化を図るDXの取組が急務となっています。本市においても、オープンデータの活用、ペーパーレス化、手数料決済のキャッシュレス化、行政手続のオンライン化、AIの活用など、デジタル技術の活用を進めているところです。今後、これらの取組を加速させるため、デジタル人材の確保と育成が急務となっています。

(7) 多様な働き方に対応する職場環境の整備

仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加していることや、性別や年代を問わず育児や介護等の事情を抱える職員がいることから、平成27年における産前産後休暇、育児休業、看護・短期介護休暇の利用者は約180人でしたが、令和6年度には約240人に増加しています。このことから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要となっています。



4 方針

本市の現状と課題を踏まえた上で、将来を見据え、総合的な視点で定員管理を行うものとします。

(1) 職員年齢構成の平準化

質の高い市民サービスの担い手を着実に育成するため、職員年齢構成の平準化の取組を継続します。幅広い年齢層の職員がバランス良く在職している環境を整えることにより、ベテラン職員が持つ知識や技術を若手職員へ確実に継承し、将来にわたって継続的にサービス提供が行える体制を構築します。

(2) 総人件費の抑制と職員数の確保

財政運営の弾力性を確保するため、一般会計性質別歳出決算額に占める人件費の割合を20%程度とすることを目安に、人件費の抑制を継続します。

職員数については、ワーク・ライフ・バランスを踏まえた持続可能な行政運営を実現するため、類似団体の状況も勘案しながら、行政職給料表(1)の適用を受ける職員の定員として、1,434人の確保を基本とします。

(参考資料1 普通会計職員数による施行時特例市比較及び職員数の考え方)

5 定員管理の手法

方針に基づく定員管理を行うため、次に掲げる六つの取組を実施します。

(1) 計画的な職員採用

職員数の確保及び職種別の職員年齢構成の平準化に向けた計画的な採用を行います。採用に当たっては、若者の働き方に対する変化を踏まえ、通年での採用を検討するほか、本市の魅力発信に努めるものとします。

また、専門分野に対応できる人材や豊富な経験と専門知識を有する民間人材等を確保するため、職種の拡大、社会人経験者の活用、アルムナイ採用(退職した職員を再び採用する制度)など、多様な人材を確保するとともに、中途で採用となった職員の処遇改善に努めます。

(2) 専門的知識を有する人材の活用

複雑・多様化する行政課題へ対応できる専門的な知識や経験を有する人材の確保に向けて、専門性の高い分野では特定任期付職員を、一定期間内に限り増加が見込まれる業務や多種多様な市民サービスを提供する業務等では一般任期付職員を活用するほか、契約に基づくアドバイザー業務を委託するなど、様々な選択肢のうちから、業務の性質等を踏まえて、適切な手段で人材を確保します。

(3) 経験豊富なベテラン職員の活用

61歳以上の職員は、幅広い知識と豊富な経験を有することから、その能力を最大限にいかすことができる適材適所の人員配置に取り組みます。

また、再任用職員については、意欲と能力を最大限いかすため、必要に応じてフルタイムによる任用を行います。（参考資料2 年度別61歳以上職員・再任用職員数実績及び推計）

(4) ワーク・ライフ・バランスの推進

育児や介護等をしながらも働き続けられるよう多様で柔軟な働き方の整備と制度の利用促進、部・課内のフォロー体制の充実など、誰もが働きやすい職場環境の構築のほか、それらの実現に向けて代替職員の確保に努めます。

(5) 民間活力の活用

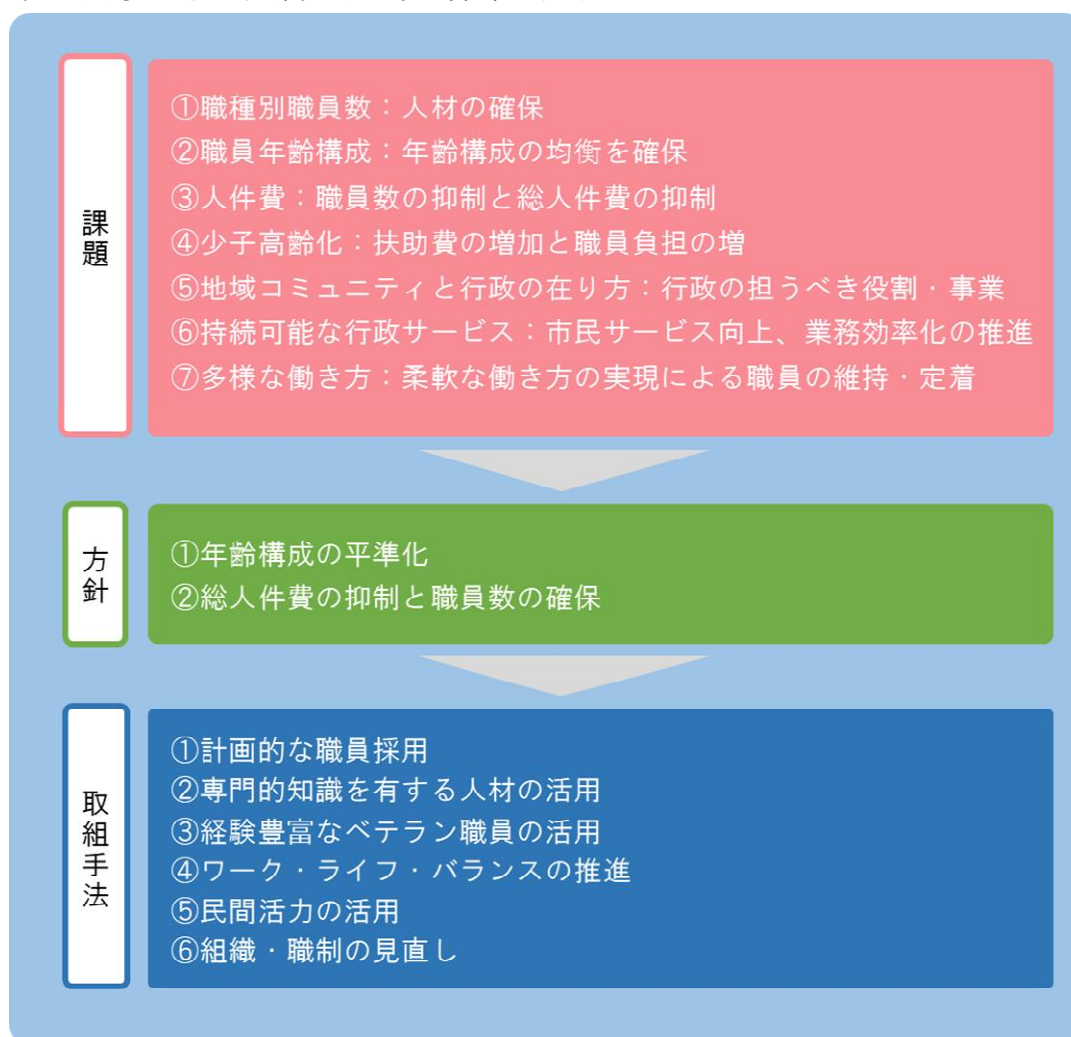
公共施設等の管理・運営等に多様なPPP/PFI手法（民間資金等を活用した手法）、コンセッション方式（施設の所有権を残したまま運営権を民間事業者を設定する方式）、包括管理手法（民間事業者に一元的に管理を委託する方式）等について、費用対効果等を踏まえた検討を行い、民間ノウハウを活用した効率的な施設管理と市民サービスの向上を図ります。

一方、これまで民間委託を推進してきた事業については、可能な限り民間活力を活用するものとしませんが、市民サービスの継続性の確保や民間事業者の受託状況等を踏まえ、国や民間の類似職種の給与水準との整合性を図った上で、必要な人員を確保し、市で直接サービスを実施するものとしします。

(6) 組織・職制の見直し

新たな行政需要・行政課題に迅速かつ柔軟に対応できる簡素で機能的な組織とするため、共通性・関連性のある類似業務を整理統合するとともに、必要に応じて職制についても見直しを行います。

第3次厚木市定員管理方針の体系（※）



※ 課題に対応する取組手法

課題 \ 取組手法	①計画的な職員採用	②専門的知識を有する人材の活用	③経験豊富なベテラン職員の活用	④ワーク・ライフ・バランスの推進	⑤民間活力の活用	⑥組織・職制の見直し
①職種別職員数	●	●		●		●
②職員年齢構成	●		●	●		
③人件費		●	●		●	●
④少子高齢化	●		●		●	
⑤行政の在り方	●	●	●		●	●
⑥持続可能な行政サービス	●	●	●			
⑦多様な働き方	●			●		

6 方針の点検と見直し

本方針を確実に実行するため、取組の進捗状況について把握するなどの点検を行うほか、方針の前提となる課題認識等に変更が生じた場合は、速やかに見直しを実施するものとします。

7 採用と退職の見込み

職員の採用に当たっては、過去の合格者辞退率や産業別の雇用動向等の労働市場を勘案し、各年度の職員総数に欠員が生じることがないように、人こそ最大の経営資源であるとの考えの下、採用者数を平準化しつつ、優れた人材を積極的に確保するものとします。

また、令和13年度までの定年引上げ期間中においては、専門的な知見の世代間の継承や将来の安定的な行政運営を確保するため、状況に応じて退職者数を上回る採用を行います。

なお、育児や介護等の休暇、予測が困難な早期・普通退職者数や採用試験合格者の辞退者の見込みが実績と異なる結果となり、各年度の職員総数にかい離が生じた場合は、翌年度の職員採用者数で調整するものとし、柔軟な運用を行うものとします。

※年度別採用者数と退職者数の見込み

単位：人

年度	R 7	R 8	R 9	R10	R11	R12	計
採用者数	58	44	58	52	65	50	327
定年退職者数	0	15	0	15	0	11	41
早期・普通退職見込数	47	43	52	50	50	56	298
退職者数合計	47	58	52	65	50	67	339
定員	1, 390	1, 434	1, 434	1, 434	1, 434	1, 434	

・定員は、厚木市立病院、厚木愛甲環境施設組合及び行政職給料表（2）の適用を受ける職員を除く。

・早期・普通退職見込数は、過去3か年のデータを基準に算出

参考資料１ 普通会計職員数による施行時特例市比較及び職員数の考え方

(1) 普通会計職員数による施行時特例市比較

単位：人

No	団体名	住民基本台帳人口		普通会計職員数(※)		人口１万当たりの職員数	
		R2 年	R6 年	R2 年	R6 年	R2 年	R6 年
1	草加市	249,645	251,219	1,187	1,274	47.55	50.71
2	大和市	239,192	245,038	1,272	1,308	53.18	53.38
3	所沢市	344,233	343,529	1,855	1,842	53.89	53.62
4	茨木市	282,362	285,715	1,609	1,655	56.98	57.92
5	沼津市	194,869	187,826	1,072	1,095	55.01	58.30
6	春日部市	234,137	230,687	1,290	1,347	55.10	58.39
7	太田市	224,415	222,518	1,353	1,377	60.29	61.88
8	厚木市	224,378	223,940	1,452	1,418	64.71	63.32
9	春日井市	311,338	307,473	1,848	1,957	59.36	63.65
10	加古川市	264,364	258,691	1,637	1,668	61.92	64.48
11	熊谷市	196,829	192,074	1,224	1,242	62.19	64.66
12	佐賀市	232,476	228,042	1,426	1,500	61.34	65.78
13	宝塚市	234,044	228,934	1,513	1,510	64.65	65.96
14	茅ヶ崎市	243,884	247,785	1,549	1,639	63.51	66.15
15	平塚市	256,947	256,856	1,714	1,705	66.71	66.38
16	四日市市	311,551	307,825	1,981	2,058	63.59	66.86
17	伊勢崎市	213,366	212,237	1,468	1,455	68.80	68.56
18	岸和田市	194,162	188,002	1,315	1,348	67.73	71.70
19	つくば市	237,653	255,244	1,829	1,944	76.96	76.16
20	富士市	253,354	247,887	1,874	1,926	73.97	77.70
21	小田原市	190,580	187,040	1,446	1,493	75.87	79.82
22	長岡市	268,872	258,205	2,185	2,111	81.27	81.76
23	上越市	191,197	182,911	1,609	1,521	84.15	83.16

・各項目の数値は、令和２年度、令和６年度地方公共団体定員管理調査（総務省）の類似団体別職員数の状況から引用

・普通会計とは、全会計から病院や水道など公営企業会計を除いたもの。

・本表は、「人口１万当たりの職員数（Ｒ６年）」の少ない順に表にしたもの

(2) 職員数の考え方

これまでの定員管理方針に基づき、職員数を管理した結果、令和2年と令和6年の職員数を類似団体と比較したところ、本市の1万人当たりの職員数は令和2年度が16番目であったのに対し、令和6年度は8番目に位置しており、本市が職員数を維持してきた一方で、同規模自治体は職員数を増加する傾向にあります。

第3次定員管理方針の職員数については、類似団体とのバランスを踏まえて、消防力強化のために定数増した消防職員数（13人）及び育児や介護等の休業等に対応できる職員数（ワーク・ライフ・バランス枠31人）を増員し、1,434人を確保するものとします。

第2次定員管理方針で定める人数	1,390人
消防力強化のための定数増	+13人
ワーク・ライフ・バランス枠	+31人
第3次定員管理方針で定める人数	1,434人

参考資料2 年度別61歳以上職員・再任用職員数実績及び推計

単位：人

年度	正規職員・ 再任用職員 (フルタイム)	再任用職員 (短時間)	合計
R3	2	110	112
R4	5	117	123
R5	5	123	128
R6	22	115	137
R7	25	109	134
R8	47	97	144
R9	41	90	131
R10	70	80	150
R11	70	89	159
R12	96	67	163
R13	113	59	172

- ・医療職を除いた人数
- ・網掛け部分は推計値
- ・推計値は過去3か年のデータを基準に算出

厚木市総務部行政総務課

〒243-8511 厚木市中町 3-17-17

電話 046-225-2280

FAX 046-223-4058

E-mail 0650@city.atsugi.kanagawa.jp

ホームページ <https://www.city.atsugi.kanagawa.jp/>