

豊橋市定員適正管理計画  
2026-2030

令和8年4月

---

# 目次

---

1	はじめに .....	1
2	これまでの定員管理の取組.....	2
	（1）常勤職員数の推移.....	2
	（2）前計画の実績 .....	2
	（3）前計画期間における定員増減要因 .....	4
3	現状分析 .....	5
	（1）常勤職員数の中核市比較 .....	5
	（2）職員の年齢構成 .....	6
	（3）時間外勤務等の状況.....	7
	（4）育児休業者数の推移.....	8
	（5）短時間勤務職員の任用状況.....	9
	（6）採用者数及び普通退職者数の推移 .....	10
	（7）職員人件費等の推移.....	11
4	人事行政上の課題.....	12
5	基本方針 .....	13
6	職員数の目標数値 .....	14

---

# 1 はじめに

---

豊橋市の人口は、市制が施行された明治 39（1906）年から 100 年余りでおおよそ 10 倍にまで増加し、平成 22（2010）年には 376,665 人に達しましたが、その後は減少傾向にあり、現在は約 360,000 人となりました。今後も出生数の低迷や大都市圏への若い世代の流出などの昨今の情勢から、令和 12（2030）年には 348,000 人まで減少する見込みとなっています。また、世帯数については、現在の約 154,000 世帯から令和 12（2030）年には、約 155,000 世帯まで増加する見込みとなっています。

本市の財政状況については、今後、扶助費や人件費といった義務的経費のほか、大型事業の進展や老朽化した公共施設等の長寿命化への対応等により歳出が増加することが予想されています。一方、歳入の面では、経済の回復基調に伴い税収入の増加が見込まれるものの、前述のとおり人口減少局面にあることから大幅な増収は見込まれていないため、より健全な財政運営をすることが求められます。

質の高い行政サービスを維持し、時代の変化に対応した人づくりやまちづくりを進める必要がある一方、健全な財政運営を行っていく上で、職員数は非常に重要な要素の 1 つであり、今後も引き続き行政需要を的確に見込み、効率的な人員配置に努める必要があります。

こうしたことから、今般の人事行政上の課題に対応しつつ、引き続き業務量に応じた職員数の適正な管理を推進し、毎年度、適正な定員管理を継続的に実施していくという観点から、従来の「定員適正化計画」から新たに「定員適正管理計画」へと名称を変更し、持続可能でスマートな行財政運営の実現を目指す「豊橋市行財政改革プラン 2026-2030」を着実に推進し、組織体制の面から支える実行計画と位置づけます。

なお、本計画については、企業会計部門の定員管理と連動することから、豊橋市民病院経営強化プラン及び上下水道ビジョン 2021-2030 と連携を取りながら策定します。

## 2 これまでの定員管理の取組

### (1) 常勤職員<sup>1</sup>数の推移

本市は第1次定員適正化計画を策定した平成8年度以降、6度にわたり計画を策定し、積極的な定員管理を推進してきました。

常勤職員数は、既存事務の見直しや業務の委託化等により平成19年4月には3,407人（うち、市民病院953人）まで減少しましたが、その後は医療・福祉分野を中心とした多様な行政需要に対応してきた結果、令和7年度には3,960人（うち、市民病院1,369人）となりました。

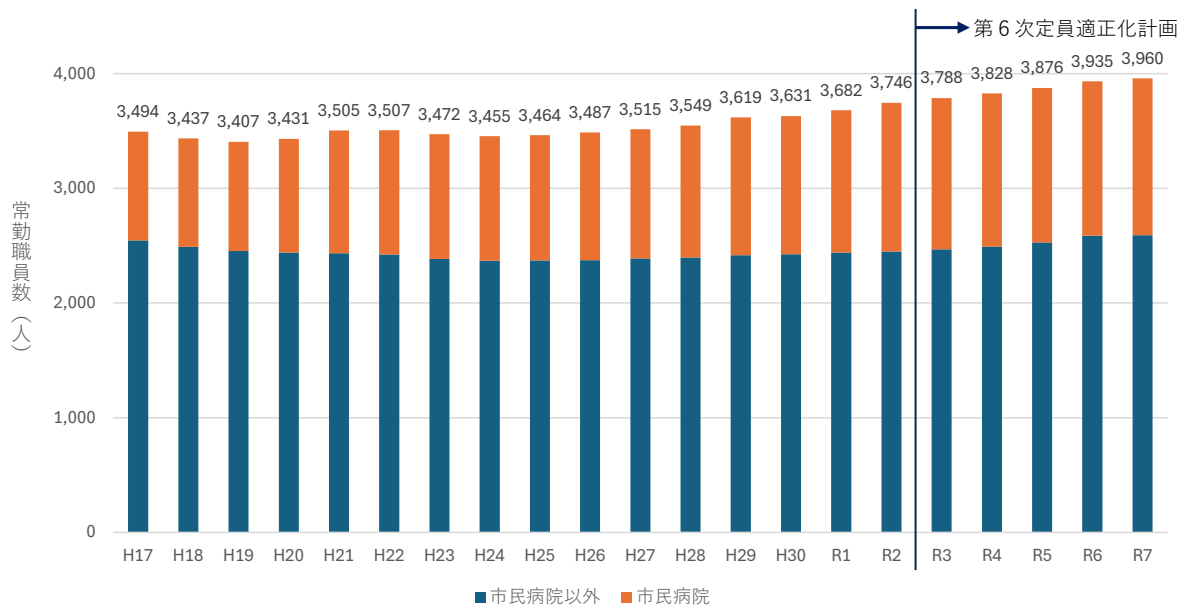


図1 常勤職員数の推移

### (2) 前計画の実績

前計画である第6次定員適正化計画は、令和3年4月から令和8年4月までの5年間を計画期間とし、部門別・職種別に数値目標を立て定員管理を進め、全体で78人の増員を目標として設定しました。取組結果については図2及び表1のとおりです。

部門別では、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う感染症医療体制の強化やシステム標準化への対応、育児休業者の代替対応、市民病院の医師・看護師等の増員を行いました。

また、職種別では、消防職は日勤救急隊の創設、技能労務職は西部調理場の廃止に伴う減員や市民病院の介護福祉士の増員等を行いました。

<sup>1</sup> 一般職の地方公務員から任期付短時間勤務職員や再任用短時間勤務職員、会計年度任用職員を除いた職員を指す。

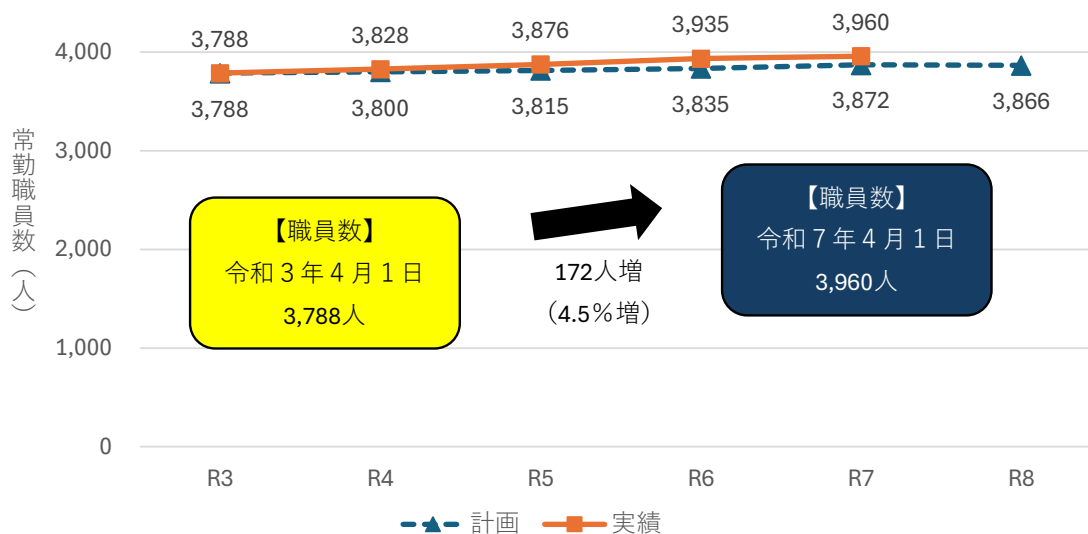


図2 第6次定員適正化計画（R3.4～R8.4）の計画値及び実績値の推移

表1 第6次定員適正化計画の目標値及び実績値の内訳

【部門別】

部門	【基準値】 令和3年4月	【目標値】 令和8年4月	【実績値】 令和7年4月	基準値比 (R3比)	目標値比
普通会計部門等 <sup>2</sup>	2,286人	2,262人	2,407人	+121人	+145人
権限移譲関連	0人	38人	0人	0人	▲38人
企業会計	市民病院	1,320人	1,384人	+49人	▲15人
	上下水道局	182人	182人	+2人	+2人
合計	3,788人	3,866人	3,960人	+172人	+94人

【職種別】

職種	【基準値】 令和3年4月	【目標値】 令和8年4月	【実績値】 令和7年4月	基準値比 (R3比)	目標値比
一般行政職	1,790人	1,807人	1,899人	+109人	+92人
消防職	341人	341人	353人	+12人	+12人
技能労務職	380人	377人	388人	+8人	+11人
医療職	1,277人	1,341人	1,320人	+43人	▲21人
合計	3,788人	3,866人	3,960人	+172人	+94人

<sup>2</sup> 普通会計部門等の数は、総務省が実施する地方公共団体定員管理調査において設定されている部門のうち、下記部門の合計を指す。

《普通会計部門等》

（議会、総務・企画、税務、民生、衛生、労働、農林水産、商工、土木、教育、消防、その他部門の合計）一権限移譲関連職員数

### (3) 前計画期間における増減要因

第6次定員適正化計画期間の増減に関わる主な要因は表2のとおりです。

表2 部門別の主な増減理由

#### 【普通会計部門等】

部 門	R3比	常勤職員数		主な減員の要因	主な増員の要因
		減	増		
議 会	0	0	0		
総 務	34	▲ 48	82	○中央省庁等実務研修派遣の終了	○育児休業代替職員の増 ○システム標準化への対応
税 務	3	▲ 3	6	○地方税共同機構実務研修派遣の終了	○債権管理業務執行体制の強化
民 生	41	▲ 10	51	○介護認定調査員指導業務の見直し	○児童相談体制の強化 ○生活保護世帯増加への対応 ○保育士の増
衛 生	24	▲ 54	78	○東部環境センター東部中継施設の廃止	○感染症医療体制の強化 ○動物愛護センターの設置
労働・商工 農林水産	10	▲ 31	41	○実務研修等派遣の終了	○スタートアップ支援事業の充実 ○北部地域活性化推進室の設置
土 木	▲ 1	▲ 18	17	○区画整理事業の進捗に伴う減	○豊橋新城スマートIC整備等業務の増
教 育	▲ 6	▲ 30	24	○西部給食調理場の廃止	○のびるんdeスクールの拡充 ○学校体育館への空調設備設置
消 防	11	▲ 9	20	○予防査察業務の執行体制見直し	○日勤救急隊の創設
その他	2	▲ 7	9	○後期高齢医療業務の執行体制見直し	○ゾウ飼育関係業務
計	118	▲ 210	328		

#### 【企業会計（市民病院・上下水道局）】

部 門	R3比	常勤職員数		主な減員の要因	主な増員の要因
		減	増		
病 院	49	▲ 123	172	○総合情報システム更新事務の終了	○看護業務の充実 ○薬剤業務の体制充実
上下水道	5	▲ 8	13	○給排水業務執行体制の見直し	○水道施設点検業務の体制強化 ○給排水業務執行体制の充実

### 3 現状分析

#### (1) 常勤職員数の中核市比較

##### ①人口1万人当たりの常勤職員数（普通会計部門）

常勤職員数の規模を分析する基本的視点として、人口1万人当たりの常勤職員数があります。過去6年間の常勤職員数（図3）をみると、感染症医療体制の強化や育児休業者の代替対応等による常勤職員数の増加により年々増加しているものの、本市と同じ中核市の平均と比較すると少なく、全体的に効率的な人員配置を行っていると言えます。

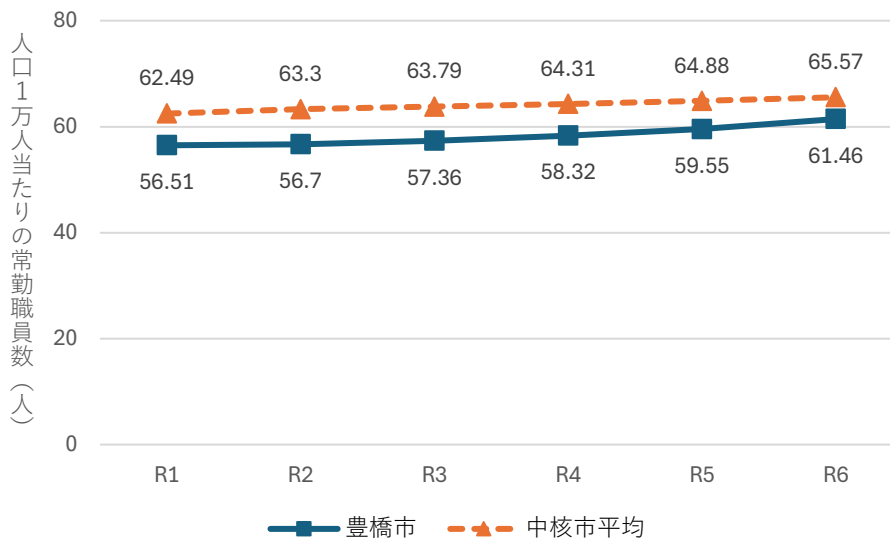


図3 人口1万人当たりの常勤職員数の推移

##### ②部門別職員数

部門別職員数<sup>3</sup>の比較（表3）では、公営企業会計（市民病院・上下水道等）を除く普通会計全体の常勤職員数が、中核市平均に比べ202人下回っています。

各部門のうち、衛生部門が中核市平均を大きく超過していますが、これは本市が全国有数のごみ処理施設（資源化センター）を直営で運営していることが要因と考えられます。一方、民生・教育部門は中核市平均を大きく下回っていますが、民間保育所が多く公立が少ないことや定時制高等学校教職員が県費負担であり本市職員でないことが要因と考えられます。

その他の部門については、中核市平均と比較し同程度もしくは下回っており、多くの部門で効率的な人員配置を行っていることが分かります。

<sup>3</sup> 総務省が実施する地方公共団体定員管理調査における部門別職員数を指す。

表3 中核市（普通会計）との部門別職員数比較（令和6年4月1日時点）

（単位：人）

部 門	部門別 職員数	中核市	
		平均	差
議 会	15	17	▲ 2
総 務	426	415	11
税 務	110	118	▲ 8
民 生	353	525	▲ 172
衛 生	413	299	114
労働・商工 農林水産	106	106	0
土 木	240	251	▲ 11
一般行政 計	1,663	1,731	▲ 68
教 育	256	318	▲ 62
消 防	347	419	▲ 72
普通会計 計	2,266	2,468	▲ 202

## （2）職員の年齢構成

常勤職員及び再任用職員<sup>4</sup>の年齢構成（事務職・技術職）については、図4のとおりです。

事務職、技術職いずれも20代から30代にかけてボリュームゾーンとなっている一方、40代前半の職員数が少なくなっています。したがって、この層の職員数の減少により将来的には知識技術・経験が円滑になされない可能性があります。

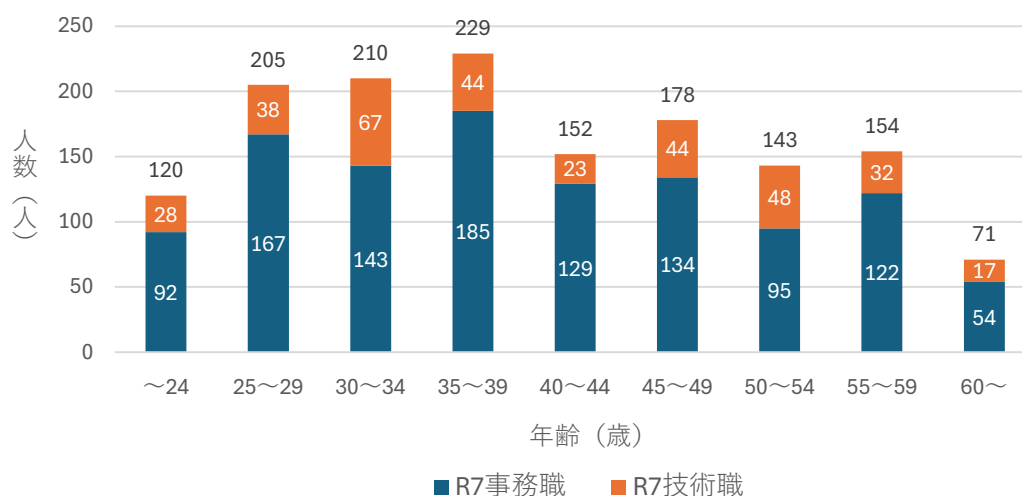


図4 年齢別職員数の構成（令和7年4月1日時点）

<sup>4</sup> 暫定再任用短時間勤務職員と定年前再任用短時間勤務職員を指す。

### (3) 時間外勤務等の状況

過重労働は、生産性を低下させるばかりでなく、健康被害につながる恐れがあります。職員1人当たりの1か月平均の時間外勤務時間数及び年間360時間超の時間外勤務者数については、職員の増員や登録型応援制度<sup>5</sup>の活用により減少したものの、新型コロナウイルス感染症拡大への対応や市民病院医師の宿日直勤務の見直しにより増加したことから、全体としては概ね横ばいとなっています(図5)。

その一方で、職員1人当たりの年次有給休暇の取得日数については、年々増加傾向にあり、休暇が取得しやすい職場環境が推進されています(図6)。

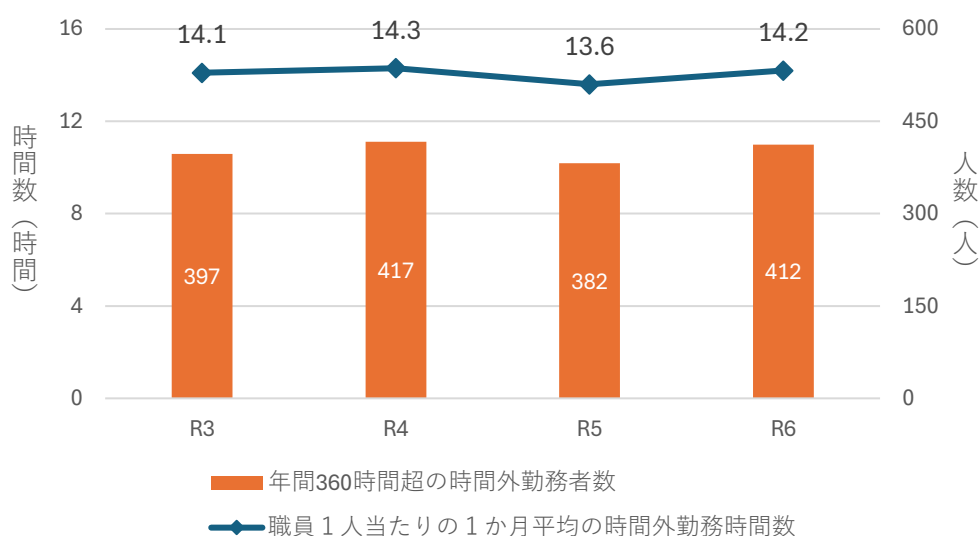


図5 時間外勤務の状況

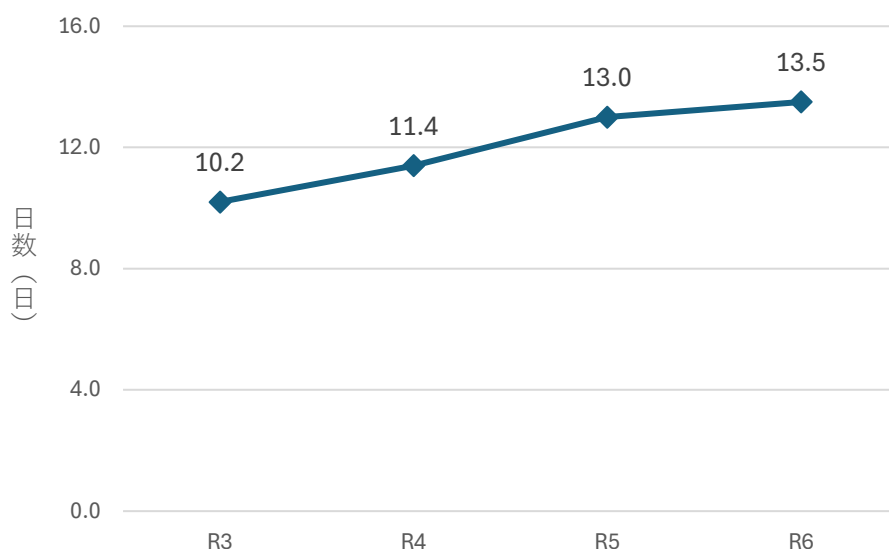


図6 職員1人当たりの年次有給休暇の取得日数

<sup>5</sup> 時間外勤務を平準化するため、名簿に登録された職員が繁忙期で応援を必要とする部署に応援へ行く制度。

#### (4) 育児休業者数の推移

男性の育児休業については、令和2年度より年1回実施しているパパママ育児応援会での制度周知や配偶者が妊娠した際の意向確認により、取得者が大幅に増加しました（図7）。

特に、30日以下の短期間取得する職員が大幅に増加しています（表4）。配偶者の産後休暇期間中や職場の繁忙期を避けた期間などに短期間で取得する傾向にあります。

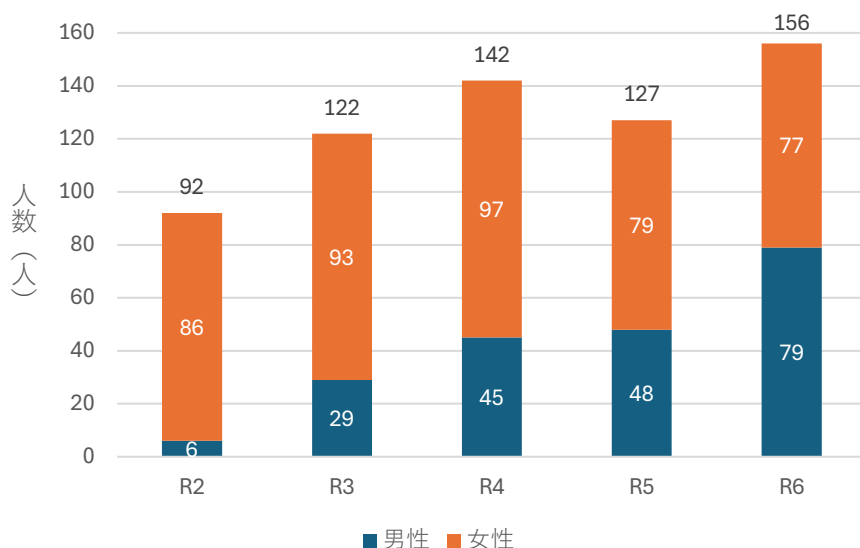


図7 育児休業の新規取得者数の推移（常勤職員）

表4 男性の育児休業取得回数の推移

（単位：回）

取得期間	R2	R3	R4	R5	R6	合計	R2からの増加数
30日以下	2	11	15	16	36	80	34
31～60日	3	9	16	21	18	67	15
61～90日		3	8	7	15	33	15
91～120日		1	1	4	12	18	12
151～180日	1	2	2	2	1	8	0
181日以上	1	4	3	3	5	16	4
合計	7	30	45	53	87	222	80

### (5) 短時間勤務職員の任用状況

再任用制度は、60歳で定年退職を迎えた高年齢層職員がキャリアの中で培った知識技術・経験を組織において活用するため、65歳まで再雇用される制度であり、本市では平成18年度より実施しています。

令和5年度からの定年引上げに伴い、再任用職員数は減少していくため、退職に伴うマンパワー不足を補充する必要があります(図8)。

なお、会計年度任用職員(月額)については、効果的・効率的な業務執行体制の確立を図る中で、常勤職員と同様に増員を図っています(図9)。

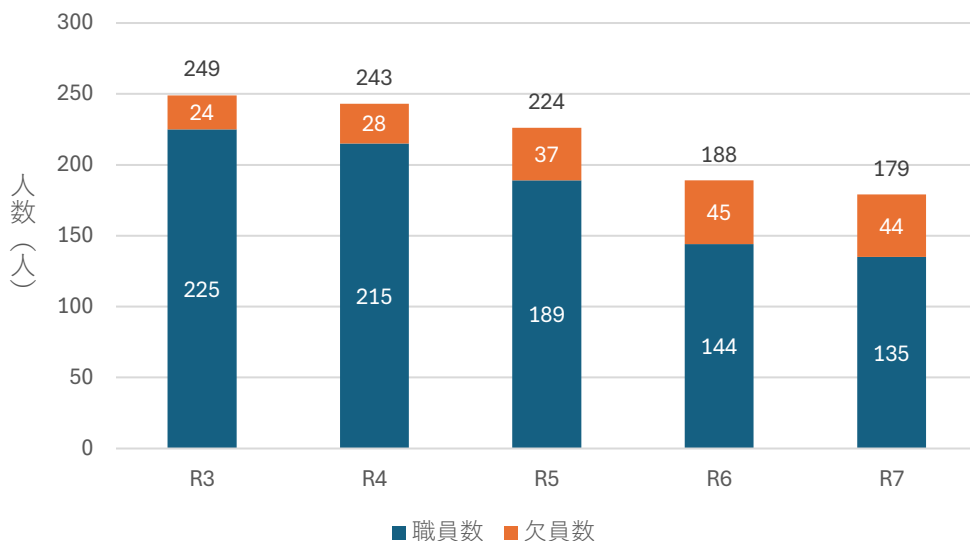


図8 再任用職員数の推移

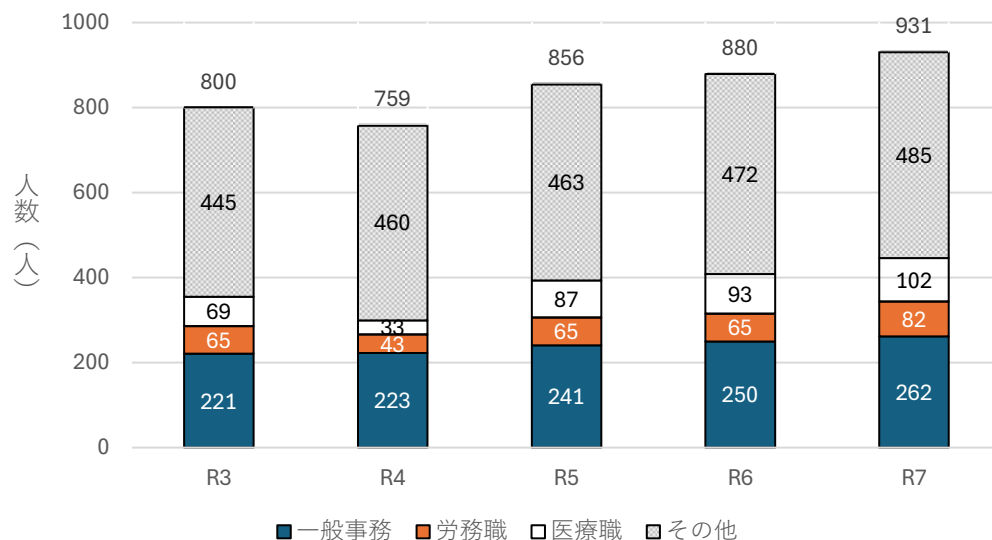


図9 会計年度任用職員(月額)数の推移

## (6) 採用者数及び普通退職者<sup>6</sup>数の推移

人材の確保は、継続的な行政運営を行う上で非常に重要です。近年の採用実績を見ると、事務職・技術職ともに確保できていますが、技術職は事務職と比較し倍率が低く、民間事業者や他自治体との人材獲得競争により採用に苦慮する年度が続いています（図 10、11）。

また、事務職の普通退職者数は増加傾向にあり、直近では、特に 30 代の常勤職員の退職が増加しています（図 12）。

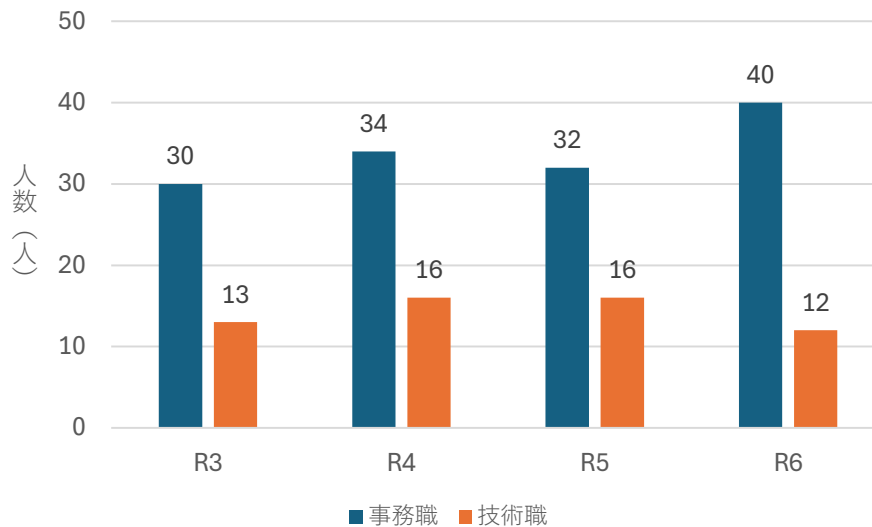


図 10 採用者数の推移

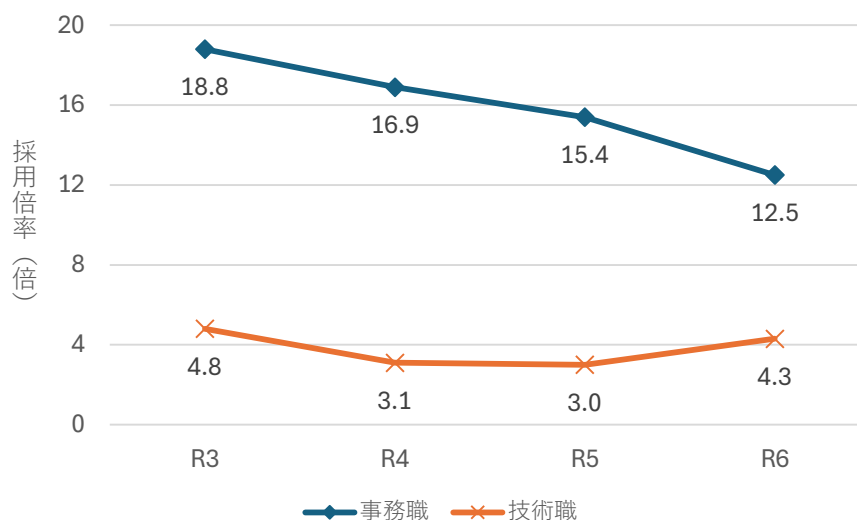


図 11 採用倍率の推移

<sup>6</sup> 退職者のうち、定年退職及び早期退職者等を除いた自己都合による退職を指す。

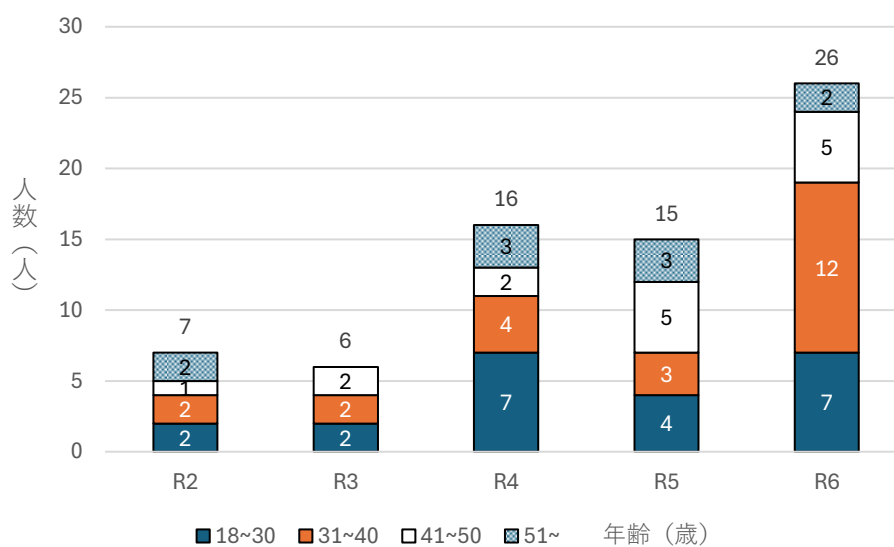


図 12 事務職の普通退職者数の推移

### (7) 職員人件費等の推移

職員人件費については、概ね横ばいで推移してきましたが、近年は職員の増員や民間給与との較差に基づく給与の増額改定等により増加傾向にあります（図 13）。

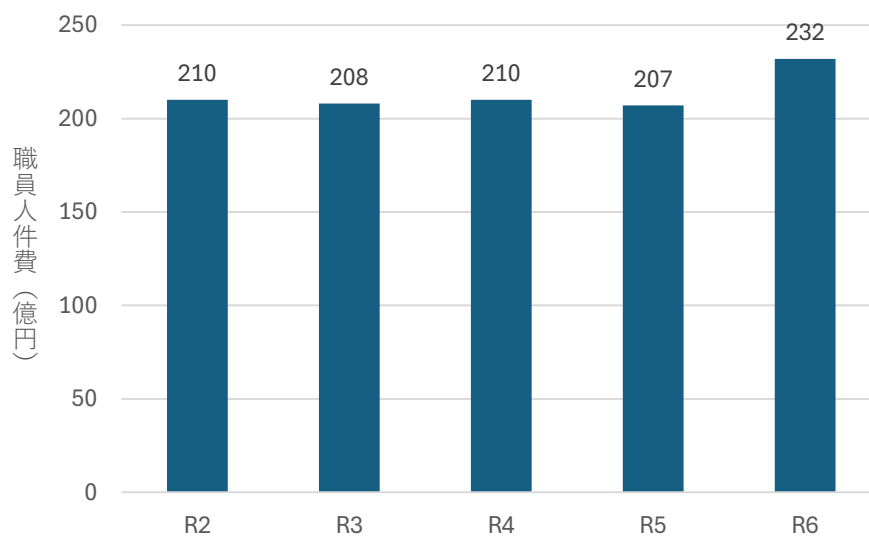


図 13 職員人件費の推移

---

## 4 人事行政上の課題

---

### ①職員採用の困難化

少子化による受験者数の減少や他自治体との人材確保競争、景気動向に伴う民間事業者の賃金水準の上昇により、専門性の高い職種<sup>7</sup>の職員採用が困難になっています。そのため、魅力的な採用活動を継続して行い、公務の魅力向上を図ることが重要です。また、受験者のニーズを的確に把握し多様な採用試験を行い、専門性の高い職種などの人材を確保する必要があります。

### ②普通退職者の増加

近年離職の多い中堅職員について、適切な人員配置や効果的な研修等により職員のやりがいを向上させることで、退職防止を図る必要があります。

### ③育児休業等への代替職員の確保

男性の育児休業取得者が増加する中で、取得期間の大半を占める短期間の育児休業取得者に対し人的補充が十分に行えていない状況にあります。長期の育児休業に限らず、短期の育児休業や介護等の取得に対する代替職員の確保に努め、様々な事情を抱える職員が働きやすい職場環境づくりを進める必要があります。

### ④定年延長への対応

定年の引上げに伴い、再任用職員が減少し、常勤の定年延長職員が増加するため、再任用職員が担ってきた業務の整理を行い、常勤職員等への置き換えにより組織力の低下を防ぐ必要があります。

### ⑤時間外勤務の削減

近年の時間外勤務時間数は概ね横ばいであるため、引き続き、業務の見直しや効率化による時間外勤務の削減を図るとともに、登録型応援制度の活用や部局内外での応援等による時間外勤務の平準化を進め、心身の健康保持やウェルビーイング<sup>8</sup>の向上を図る必要があります。

---

<sup>7</sup> 技術職や保健師、保育士等の専門的な知識を必要とする職種を指す。

<sup>8</sup> 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること。

---

## 5 基本方針

---

本市職員の定員管理については、前述の現状分析や課題、昨今の社会情勢を踏まえ、以下の3つの基本方針を定めることとします。

### ① 効果的な人員配置による組織の活性化

今後も厳しい財政状況が見込まれる中、事務事業の見直しを図りつつ、限られた人材を効果的に活用し、知識・技術の継承や組織の活性化を図るため、重点施策等へ対応するための人員配置を行うとともに、各職場における業務量を的確に把握し職員の能力や適性、意欲に応じた適材適所な人員配置を引き続き行います。加えて、人員配置に関する部局権限の拡大等により、人材を柔軟に活用できる体制整備を目指します。

また、再任用職員の減少に対応するため、業務の性質を見極めながら常勤職員や会計年度任用職員への置き換えを行います。

### ② 職員の確保と多様な人材の活用による組織体制の強化

質の高い、持続可能な行政運営を実現するためには、マンパワーを確保することが不可欠です。本市でキャリアを積んだ職員の退職を防ぐため、適切な人員配置や人材育成により職員のやりがいの向上に努めるとともに、引き続き多様な採用試験の実施や魅力的な採用活動を行い人材の確保を図ります。

また、行政や職員二ーズの多様性に対応するため、これまで同様、業務の性質に応じて任期付職員や会計年度任用職員などを活用していきます。

### ③ 働きやすい職場環境の整備

職員一人ひとりが働きやすい職場環境づくりを行い、職員の心身の健康保持やウェルビーイングの向上を図ります。あわせて、開庁時間短縮等の働き方の見直しやRPA<sup>9</sup>、生成AI<sup>10</sup>などのデジタルツールを活用した業務の自動化・効率化による時間外勤務の削減や登録型応援制度等の活用による時間外勤務の平準化を進め、長時間労働の是正に取り組みます。

また、育児や介護など多様な職員の二ーズに応えることのできるよう育児休業や介護休暇等の制度活用を推進するとともに、近年増加する短期間の育児休業や部分休業等を取得する職員への代替職員を確保するよう努めます。

---

<sup>9</sup> 人が行ってきた定型的なパソコン操作を自動化するソフトウェアロボットのこと。

<sup>10</sup> テキスト、画像、音声などを自律的に生成できるAI技術の総称を指す。

## 6 職員数の目標数値

職員の定員管理に関し、前述の基本方針を踏まえた上で、以下の通り目標職員数を設定します。

- 目標数値の設定期間

5年間（令和8年4月～令和13年4月）

- 対象職員

常勤職員及び再任用職員

- 目標職員数

新ごみ処理施設稼働に伴う一部委託化や定年引上げに伴う再任用職員の減少による減員を見込む一方、児童相談体制の強化など新たな行政需要への対応や増加する育児休業等代替職員の確保、定年延長職員の増加を見込み、以下の目標値を設定します。

対象	会計別		【基準値】	【目標値】	増減数
			令和7年4月	令和13年4月	
常勤職員	一般会計等 <sup>11</sup>		2,407人	2,639人	+232人
	企業会計	市民病院	1,369人	1,419人	+50人
		上下水道局	184人	192人	+8人
	小計		3,960人	4,250人	+290人
再任用職員			135人	41人	▲94人
合計			4,095人	4,291人	+196人

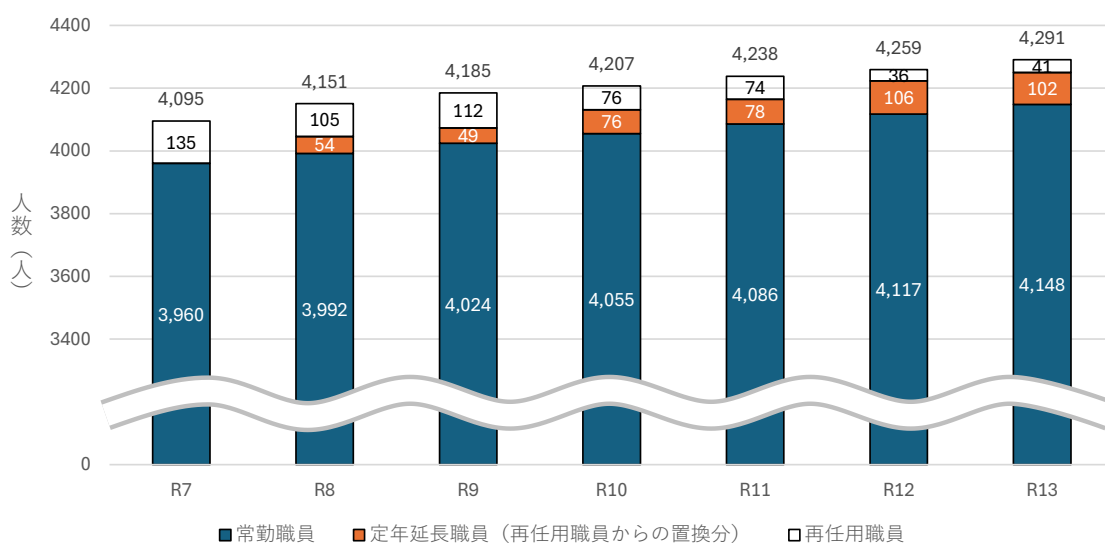


図14 年度別職員数の推移

<sup>11</sup> 一般会計等については、特別会計も含む。

## 【目標職員数の算出方法】

職員の設定員管理に関して、これまで定員適正化計画の最終年度では職員数の計画値と実績値が大幅に乖離するという課題が生じていました。これは、計画策定時に将来5年分の行政需要を見込んで作成する手法を採用していたため、計画期間の後半においては、当初想定していない行政需要等（ex.システム標準化対応や生活保護世帯の増加、働き方改革への対応等）により、増員せざるを得なかったことが原因です。

こうした課題を解消するため、本計画の目標値の設定に当たっては以下の2つの考え方を採用することとします。

### 1) 定年延長に関連する職員数

再任用職員数の減少に伴う職員のマンパワーが不足しないよう、勤務時間ベースで同等となるように再任用職員を常勤職員へ置き換える。

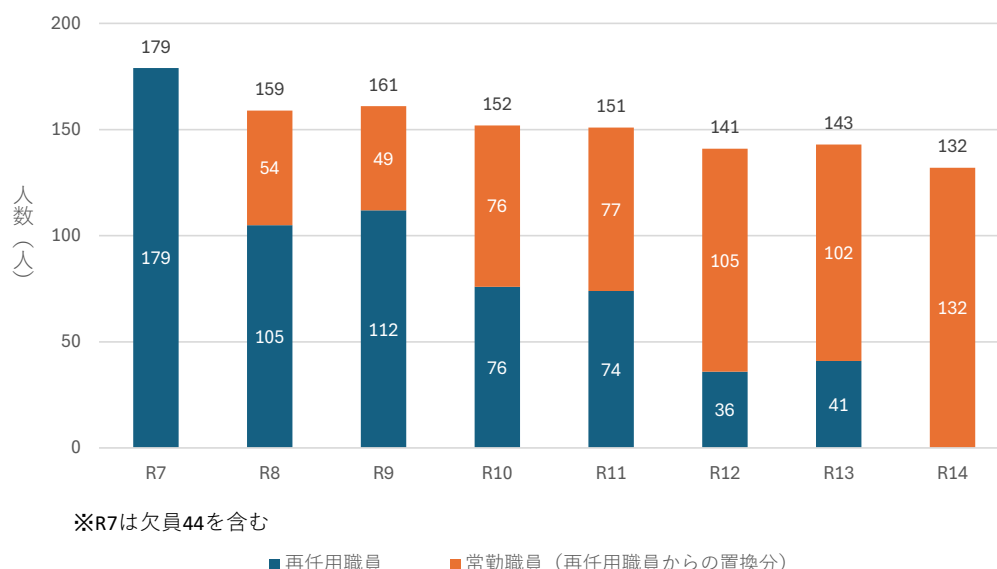


図 15 再任用職員数と定年延長職員数の見込み

R13 (対 R7 比)：常勤職員 102 人増、再任用職員 94 人減

### 2) 定年延長以外の行政需要に基づく職員数

毎年度の減増員査定の結果、単年度ごとに必要な行政需要に対して適切な定員管理を行ってきたため、過去の実績値の傾向を基に今後の職員数を設定する。

なお、目標値は定員管理調査の部門別職員数ごとに設定する。

部門	議会	総務	税務	労働・農林水産・商工	土木	民生	衛生	教育	消防	その他	計
R1	15	391	110	90	238	317	394	240	337	134	2,266
R7	15	424	112	104	240	359	413	254	348	138	2,407
増加率	0.0%	8.4%	1.8%	15.6%	0.8%	13.2%	4.8%	5.8%	3.3%	3.0%	6.2%



各部門の職員増加率を基準値 (R7) に適用し、目標値 (R13) を算定

部門	議会	総務	税務	労働・農林水産・商工	土木	民生	衛生	教育	消防	その他	計
R13	15	459	114	120	242	406	432	268	359	142	2,557

R13 (対 R7 比)：常勤職員 150 人増

---

令和8年4月  
豊橋市役所総務部人事課  
TEL : 0532-51-2040

---