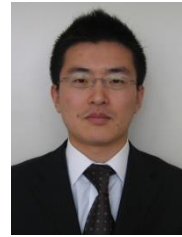


匝瑳市におけるこれからの定員管理について



千葉県匝瑳市 黒須 弘樹

はじめに

匝瑳市では平成18年の合併から現在までの間に、2次にわたる定員適正化計画を策定し、定員管理に取り組んできた。平成19～23年度までを計画期間とする第1次定員適正化計画では13.1%削減、平成24～27年度までを計画期間とする第2次定員適正化計画では職員数を4.4%削減するというものであった。

このような職員数の大幅な削減には財政的な必要性があったが、その反面、急激な職員数の減少には弊害もあったのではないかと筆者は考えている。

そこで、これからの匝瑳市のまちづくりにとって、どのような視点から定員管理を考えたらよいのか、本レポートで検討してみたい。

1. 匝瑳市の職員数の状況等

(1) 匝瑳市の概要

平成18年1月23日に八日市場市と野栄町が合併して誕生した匝瑳市は、千葉県の北東部に位置し、総面積は101.52km²である。市の北部は、谷津田が入り組んだ複雑な地形の台地部となっており、里山の自然が多く残されている。南部は、平坦地で市街地を除いてほとんどが田園地帯となっており、白砂青松の続く九十九里海岸に面している。また、気候は海洋性の温暖な気候で、年間平均気温は15度、東京周辺に比べると、夏涼しく冬暖かい、過ごしやすい土地柄である。冬でもほとんど降雪は見られない。

住民基本台帳（各年10月1日現在）をもとに匝瑳市の人口の推移をみると、毎年減少を続け、平成28年は37,842人となり、平成18年からの10年間で約3,900人減少している。

(2) 匝瑳市の職員数

匝瑳市における定員管理を考える前提として、まず、匝瑳市の職員数の状況について、確認する。なお、本レポートにおける職員数は、原則として、総務省から公表されている平成27年地方公共団体定員管理調査¹結果の職員数を使用する。

平成28年4月1日現在における匝瑳市の職員数は普通会計で271人となっており、合併当初の平成18年と比べて85人（23.8%）減少している。

¹ 地方公共団体定員管理調査は、適正な定員管理に資することを目的として、地方公共団体の職員数や部門別の配置等の実態を調査するもの。都道府県、指定都市、市、特別区、町村及び一部事務組合等の全地方公共団体を調査対象に、昭和50年から毎年4月1日を基準に調査が行われている。調査対象を一般職に属する常勤職員とし、いわゆる「臨時又は非常勤職員」は調査対象としていない。

図表 - 1 匝瑳市における職員数の推移

部門	区分	職員数（人）											
		平18	平19	平20	平21	平22	平23	平24	平25	平26	平27	平28	
普通会計	一般行政 （福祉関係を除く）	議 会	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
		総 務	90	82	77	74	70	68	66	67	68	69	68
		税 務	30	28	25	25	25	25	25	24	24	24	23
		農 林 水 産	24	22	20	18	16	18	18	17	17	17	16
		商 工	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
		土 木	29	29	27	23	22	22	22	22	22	22	22
	小 計	183	172	160	150	143	143	141	140	141	142	138	
	関 係 社	民 生	62	67	64	62	59	57	54	53	53	52	57
		衛 生	32	28	27	26	26	25	25	25	25	24	23
		小 計	94	95	91	88	85	82	79	78	78	76	80
	一般行政部門計	277	267	251	238	228	225	220	218	219	218	218	
教 育	79	75	72	74	70	65	63	63	59	55	53		
消 防													
普通会計計	356	342	323	312	298	290	283	281	278	273	271		
会計部門 公営企業等	病 院	149	141	147	146	162	155	148	153	158	163	166	
	水 道												
	下 水 道												
	交 通												
	そ の 他	18	19	23	23	23	24	24	24	24	24	24	
公営企業等会計部門計	167	160	170	169	185	179	172	177	182	187	190		
総合計	523	502	493	481	483	469	455	458	460	460	461		

出典 総務省 地方公務員定員管理調査結果、各年度実施分から筆者作成

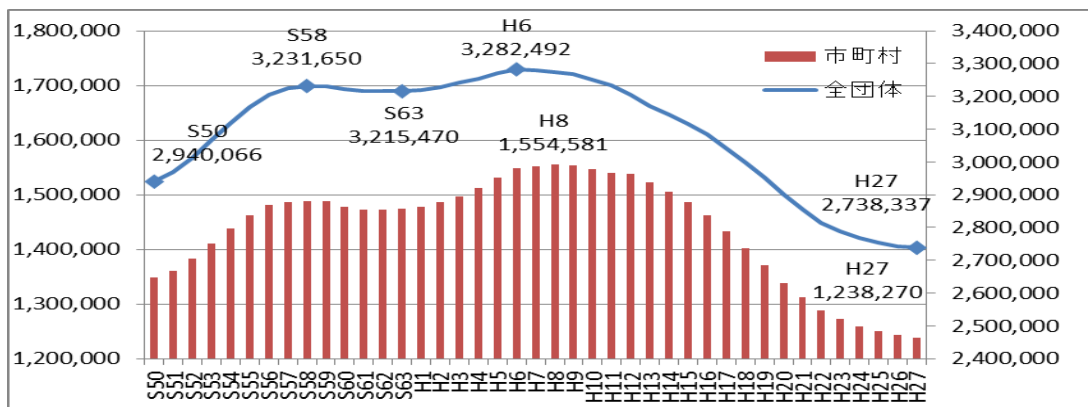
（3）地方公共団体における職員数の状況

次に匝瑳市における今後の定員管理を考えるにあたって、地方公共団体全体の定員管理の状況を確認する。

平成 27 年 4 月 1 日現在の地方公共団体の総職員数は 2,738,337 人で前年に比べ、5,317 人の減少（対前年増減率 $\Delta 0.2\%$ ）となった。総職員数は、昭和 50 年 4 月 1 日時点の調査開始以来、40 人学級の実施等による教職員の増やデイサービス事業の開始等による民生部門の充実に伴い、昭和 58 年までは増加を続け、その後、昭和 59 年から昭和 63 年まで減少した。平成元年以降は、公共投資の増や地域福祉・医療の充実に伴い、再び平成 6 年をピークに、平成 7 年から 21 年連続して減少している。

また、市町村の総職員数は 1,238,270 人で、前年より 4,860 人減少（対前年増減率 $\Delta 0.4\%$ ）となった。市町村の職員数は、平成 8 年をピークに、平成 9 年以降は、行財政改革の取り組みにより 19 年連続で減少している。

図表 - 2 総職員数の推移



出典 総務省 平成 27 年定員管理調査結果から筆者作成

2. 地方公共団体における定員管理

(1) 定員管理とは何か

「定員管理」とは、組織体を構成するすべての人員の適正な配分を維持するために必要とされる条件を整備し、運用する管理過程のことであり、地方公共団体における経営管理、とりわけ人事管理の一分野を形成しているものである²。

地方公共団体の事務事業を行政需要の変化に対応して効果的、効率的に遂行するためには、地方公共団体として対応すべき行政需要の水準及びその業務遂行に必要な人員を検討し、業務量と人員の適正なバランスを保つことが必要である。したがって、定員管理は単なる人数の管理だけでなく、組織管理、財務管理、人事管理等が交差する総合的管理に位置づけられる。

(2) なぜ地方公共団体で定員管理が必要か

地方公共団体は、行政運営を行ううえで最小の経費で最大の効果を挙げるとともに、常にその組織及び運営の合理化に努め、その規模の適正化を図らなければならない。そのため、各地方公共団体において、地域の実情を踏まえ、自主的・計画的に適正な定員管理に取り組むことが求められている³。

地方公共団体の行政目標・やるべきことは拡散しがちであり、また、地方公共団体の業務は市場原理とは別の基準で統制されるため膨張に対する歯止めがかかりにくく、職員数も膨張しやすい傾向を持っている。その一方で、地方公共団体は人を基本とするサービス組織であり、仕事は労働集約的で、職員数を縮減しづらい特性もある。

そこで、地方公共団体は定員管理により、官僚組織にありがちな人員膨張圧力を押し留めつつ、事務事業を効率的、効果的に遂行するための人員を過不足なく配置することが必要である。

(3) あるべき定員とは

そうした定員管理の目的を充足させるような職員数のあるべき指標、水準というものがあれば、一番わかりやすいが、職員数を左右する複雑多岐な行政需要をすべて捕捉し、数値化することは現実的ではない。また、行政サービスの提供の方法は地域の実情によって多様であり、画一的に定義することは必ずしも適当ではないと考えられる。

こうしたことから、各地方公共団体においては、従来から様々な定員管理の手法がとられてきたが、本レポートではマクロ方式⁴による定量的な分析を行ったうえで、匝瑳市にとってあるべき定員管理の考え方を検討する。

² 地方公務員定員問題研究会（2003）『分権時代の地方公務員定員管理マニュアル』（ぎょうせい）、13頁

³ 総務省 HP

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin-kyuuyo01.html
（2016年11月24日アクセス）

⁴ マクロ方式とは、地方公共団体の行政事務には全団体に共通する面も多いことから、職員数と行政需要等を表す指標などを比較し、統計的な手法によって職員数の配置水準を検証する方法。

3. 定量的分析

(1) 「類似団体別職員数の状況」の活用

① 「類似団体別職員数の状況」による比較

「類似団体別職員数の状況」は、すべての市区町村を対象にして、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素を基準として、いくつかのグループに分け、グループごとに人口1万人当たりの職員数を算出し、そのグループを類似団体として職員数の比較をするものである。

また、「類似団体別職員数の状況」は、類型別団体ごとに、人口1万人当たり職員数の平均値について、単純値⁵と修正値⁶を算出しているが、本レポートでは修正値による比較を行う。

匠瑤市の職員数を普通会計で見ると、修正値により算出した職員数と比べて△45人、超過率は△16.5%となっている。部門別にみると、総務・企画、商工、土木などで類似団体別職員数とのかい離は大きくなっている。

図表 - 3 匠瑤市における職員数の修正値による比較

大部門	職員数	修正値 × 住基人口 ／10,000	超過数	超過率
議会	5	5		0.0
総務・企画	69	84	▲ 15	▲ 21.7
税務	24	22	▲ 2	▲ 8.3
民生	52	56	▲ 4	▲ 7.7
衛生	24	27	▲ 3	▲ 12.5
労働				
農林水産	17	20	▲ 3	▲ 17.6
商工	5	12	▲ 7	▲ 140.0
土木	22	33	▲ 11	▲ 50.0
一般行政計	218	259	▲ 41	▲ 18.8
教育	55	59	▲ 4	▲ 7.3
消防				
普通会計計	273	318	▲ 45	▲ 16.5

出典 総務省 平成27年定員管理調査結果から筆者作成

② 「類似団体別職員数の状況」による比較の注意点

類似団体と比較した場合、匠瑤市の職員数は少ない状況にあることを示したが、「類似団体別職員数の状況」を活用した職員数の分析をする際には注意が必要な点がある。

「類似団体別職員数の状況」では、人口規模及び産業構造の類似した市町村は同程度の行政サービスを行っており、その行政サービスを提供するための職員数も同程度であるとの前提に立った分析であるが、実際には類似団体間でも職員数に明確な差がある。こうした差は、実施する事務事業及びその実施方法に団体差があることにより生ずるものと考えられる。

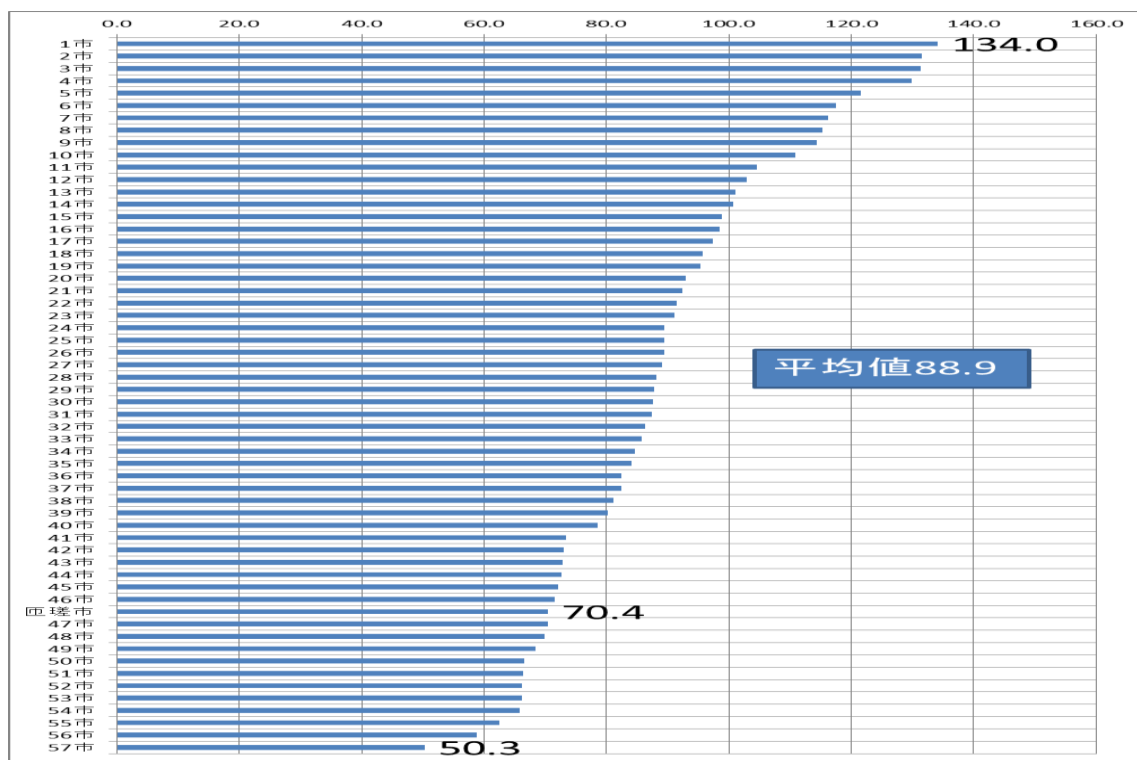
図表 - 5は、匠瑤市と同じ団体区分「市I - 1」の団体うち、人口が35,000～45,000人までの58団体を抽出して、人口1万人当たりの職員数を比較したものだが、最も職員数の多い市と最も職員数の少ない市で人口1万人当たりおよそ2.6倍の差が生じている。

⁵ 単純値とは、類型別団体ごとの、中部門以上の部門別の人口1万人当たり職員数の平均値を算出したもの。

⁶ 修正値とは、中部門、小部門に職員を配置している団体のみを対象とし、中・小部門ごと及び類型別団体ごとに、人口1万人当たり職員数の平均値を算出したもの。

人口規模及び産業構造の類似した団体と比較して、自団体の職員数はどのような特徴があるか分析することは非常に重要であり、こうした差が生じていることをもって、類似団体別職員数の状況を活用した分析が無意味だということにはならないが、人口のみを変数としてあるべき職員数を全て説明するのは困難な面があるということ是可以する。

図表 - 4 人口1万人当たり職員数（普通会計）



出典 総務省 平成27年定員管理調査結果から筆者作成

(2) 「定員モデル」の活用

「定員モデル」は、各地方公共団体の職員数と、その職員数に密接に関連すると考えられる行政需要を表す説明変数となる統計数値（人口、事業所数、生活保護受給世帯数等）との相関関係を多重回帰分析の手法により方程式を示し、式に基づいて各団体が職員数を算出できる参考指標である。

定員モデルは、各団体区分及び部門の細分類区分ごとに、統計的に相関関係の高いデータを複数選択することとなるため、多様な行政需要を踏まえた精緻な分析が可能だが、多重回帰分析という手法に馴染みが薄く、試算式がどのように算出されたか分からず、また、各種統計数値を試算式に代入して計算する必要があるため、対外的に説明することが難しいという面もある。

定員モデルは「 R^2 （自由度修正済決定係数）が最大となる説明変数を組み合わせた試算式」と「各部門の業務や行政需要を的確に表す説明変数を組み合わせた試算式」の2種類が総務省から情報提供されているが、今回は匝瑳市にとってあるべき職員数を検討することを重視するため、「 R^2 が最大となる説明変数を組み合わせた試算式」を使用して、匝瑳市の職員数を分析する。

図表 - 5 一般市I類（人口5万人未満）の定員モデル試算式（平成24年度作成）を使用した匠瑛市の職員数

部門	試算式			説明変数			計
	Y=			出典	単位	変数x	
総務	Y=	12.8					1
	+	0.001558	X ₁	第一次産業就業者数	平成22年国勢調査	人	2,447
	+	0.0008039	X ₂	総面積	平成21年全国都道府県市区町村別面積調	Km ²	101.78
	+	0.0003451	X ₃	住民基本台帳人口	平成22年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査	人	40,039
	+	0.000004614	X ₄	標準財政規模	平成22年度市町村別決算状況調	千円	10,045,171
税務	Y=	5.7					1
	+	0.0004537	X ₁	住民基本台帳世帯数	平成22年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査	世帯	14,092
	+	0.0002442	X ₂	軽自動車数	平成23年度市町村民税課税状況等の調	台	18,172
	+	0.0002395	X ₃	固定資産税納税義務者数(土地)	平成23年度固定資産の価格等の概要調査	人	18,586
民生	Y=	6.7					1
	+	0.002586	X ₁	65歳以上の人口	平成22年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査	人	10,731
	+	0.000009799	X ₂	生活保護費決算額	平成22年度市町村別決算状況調	千円	396,075
	+	0.08251	X ₃	保育所在所見数(公営)	平成22年度社会福祉施設等調査	人	219
衛生	Y=	-0.9					1
	+	0.002111	X ₁	65歳以上の人口	平成22年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査	人	10,731
	+	0.000003576	X ₂	衛生費決算額	平成22年度市町村別決算状況調	千円	1,766,743
	+	0.0008043	X ₃	直営ごみ搬入量	平成22年度一般廃棄物処理実態調査結果	t	4,674
経済	Y=	-0.03					1
	+	0.03115	X ₁	小売店数	平成18年事業所・企業統計調査	店	568
	+	0.000005968	X ₂	商工費決算額	平成22年度市町村別決算状況調	千円	198,415
	+	0.000008237	X ₃	農林水産業費決算額	平成22年度市町村別決算状況調	千円	378,548
	+	0.0000345	X ₄	農林水産業施設災害復旧費	市町村別決算状況調	千円	0
	+	0.0005011	X ₅	経営耕地面積	平成23年作付統計	ha	5,250
	+	0.006454	X ₆	農業算出額	平成18年生産農業所得統計	千万円	1,409
	+	0.0008943	X ₇	農家数	2010年世界農林業センサス	戸	2,346
建設	Y=	0.03					1
	+	0.001537	X ₁	住民基本台帳世帯数	平成22年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査	世帯	14,092
	+	0.000002047	X ₂	土木費決算額	平成22年度市町村別決算状況調	千円	1,028,402
	+	0.00002829	X ₃	公共土木施設災害復旧費	市町村別決算状況調	千円	1,069
	+	0.000003146	X ₄	市町村道実延長	道路統計年報2011	km	914
	+	0.001362	X ₅	公営の借家数	平成20年住宅・土地統計調査	住宅	260
合計							246.0

出典 平成25年3月地方公共団体定員管理研究会報告書『地方公共団体における適正な定員管理の推進について』をもとに筆者作成。

図表 - 6 匠瑛市における定員モデルと実際の職員数の比較

定員モデル		定員管理調査			差引	
部門	R ² 重視	部門	H24.4	H28.4	H24.4	H28.4
総務	76.9	議会・総務	71	73	▲ 5.9	▲ 3.9
税務	21.0	税務	25	23	▲ 4.0	2.0
民生	56.4	民生	54	57	▲ 2.4	0.6
衛生	31.8	衛生	25	23	▲ 6.8	▲ 8.8
経済	35.8	労働・農林水産・商工	23	20	▲ 12.8	▲ 15.8
建設	24.2	土木	22	22	▲ 2.2	▲ 2.2
一般行政計	246.0	一般行政計	220	218	▲ 26.0	▲ 28.0

出典 筆者作成

定員モデルの試算値を実際の職員数を比較すると、一般行政部門の合計では平成 24 年で△26 人、平成 28 年で△28 人となっており、1 割以上のかい離が生じている。また部門ごとに見ると、税務、民生以外では試算値を下回っており、特に経済部門では試算値と大幅なかい離が生じている。

4. 職員数が少ないことの問題点

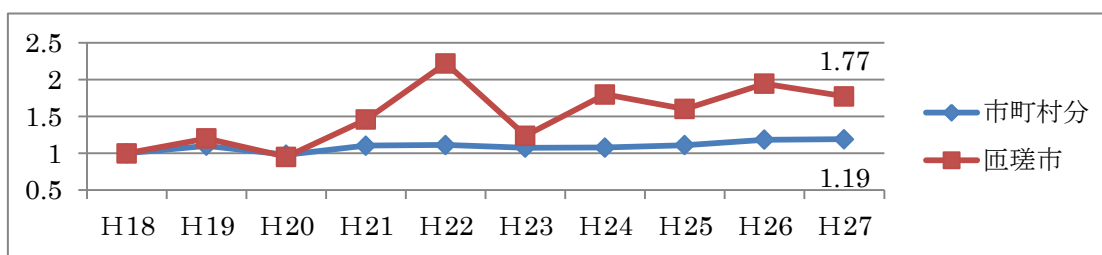
(1) 時間外勤務手当額の推移

これまで見てきたように、匝瑳市の職員数は他の団体と比べて少ない水準にあるといえる。このことが効率的な行政運営により実現されているのであれば素晴らしいことであるが、そうでない場合には行政運営にどこか歪みが出ている可能性もあるので、こうした点について見ていくこととする。

そこで時間外勤務手当額の推移を確認することとしたい。職員数を抑制しても、時間外勤務手当額が増加していれば、業務量に見合う職員数を確保できていないものと考えられる。また、時間外勤務手当は通常の賃金単価より割増した単価で支給されるため、時間外勤務手当が増加するのであれば、職員数を増やした方が、財政的にも合理的であると考えられる。

時外勤務手当額の推移は、各年度の地方財政状況調査による普通会計における時間外勤務手当額で見ることとした。その際、平成 18 年度の額を基準とし、そこからの伸び率を市町村分全体と匝瑳市とで比較した。市町村全体の職員数が減少する中、平成 27 年度の市町村分の時間外勤務手当額は平成 18 年度と比べて 2 割弱の増加をしているが、匝瑳市ではそれを大幅に超える増加をしている。こうしたことから、匝瑳市においては、業務量と職員数のバランスに問題がある可能性がある。

図表-7 時間外勤務手当額の推移



出典 総務省 地方財政状況調査結果、各年度実施分から筆者作成

(2) 心理的負担の増加

職員数に比べて業務量が過大である場合、職員の心理的な負担も大きくなる。地方公務員全体でこうした心理的負担が増加しているのではないかとみられる調査結果が出ている。

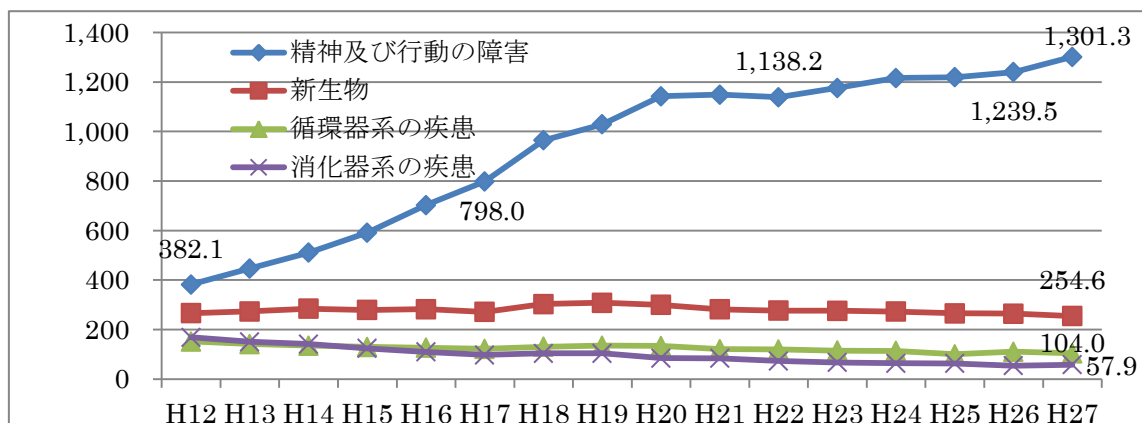
(一財)地方公務員安全衛生推進協議会が例年実施している「地方公務員健康状況等調査」の平成 28 年度実施分(平成 27 年度の状況)の調査結果⁷によると、職員 10 万人当たり長期病休者率のうち、「精神及び行動の障害」については、10 年前の平成 17 年度と比較して

⁷ 野崎大輔(2016)「平成 27 年度地方公務員健康状況等の現況に関する調査結果について」『地方公務員月報』総務省自治行政局公務員課編、平成 28 年 12 月号、50-65 頁

約 1.6 倍、15 年前の平成 12 年度と比較して約 3.4 倍となっており、増加の一途をたどっている。

匝瑳市においては時間外勤務手当が市町村全体の水準を超えて増加しており、そうした心理的負担が増加している可能性がある。

図表-8 主な疾病分類別長期病休者数の推移



出典 (一財)地方公務員安全衛生推進協会 地方公務員健康状況等の現況(平成 27 年度)の概要

(3) 住民サービスへの影響

また、業務量と職員数のバランスがとれていないと、こうした職員への負担のみならず、住民サービスへの影響も考えられる。類似団体より少ない職員数で、住民サービスの質・量をどう確保するかという問題である。

職員数を抑制しようとする場合、研修等により職員の能力を高め、生産性を上げることで住民サービスの水準を維持することが定員管理計画において掲げられることが多い。しかし、こうした生産性の改善には一定の限界があるだろうと筆者は考えている。なぜなら、本来、定員管理で想定する人材は、標準的な能力を有する人材であり、類似団体と比較して特に優れた能力を有する人材が匝瑳市だけに多くいて、そのことによって職員数を類似団体より低く抑えられると考えるには無理があるからである。

類似団体より職員数を抑制しようとする際には、行政サービス自体又はその提供方法を見直す必要がある。匝瑳市では、こうした観点からの行政サービスの見直しは行われておらず、今後、住民サービスの質・量について検証が必要であろう。

5. 類似団体の状況

類似団体の定員管理の取り組みとして、先駆的地域づくり現地調査で訪れた広島県庄原市の例を紹介する。

庄原市は、平成 17 年 3 月 31 日に 1 市 6 町が新設合併し誕生した市である。庄原市が定員適正化を進めるに当たり課題となるのが、その面積である。庄原市は合併により、近畿以西では最大の 1,246 km²の面積(香川県の 2/3 に相当)を有することになった。旧庄原市に本庁を、他の旧 6 町にはそれぞれ支所を置いているが、本庁から一番距離のある支所までの移動に 40 分かかってしまう。高齢化が進む中で、住民の行政手続きの利便性を確保

するとともに、災害等の緊急時の対応を考えると、支所機能をどこまで維持するかが、大きな課題となっている。

第2期庄原市定員適正化計画では、平成25年3月に地方公共団体定員管理研究会により公表された第9次定員モデルを活用して、目標総職員数を設定している。庄原市は広大な面積を有することから、支所機能の維持を考えると、他の団体と比較して、より多くの職員を確保する必要があると考えられるが、そうした特殊要因がある場合にも、市として受け入れ可能な、納得性の高い参考指標になっており、定員モデルは有用性の高い指標になっているといえる。

6. 提案

(1) 定員モデルの採用

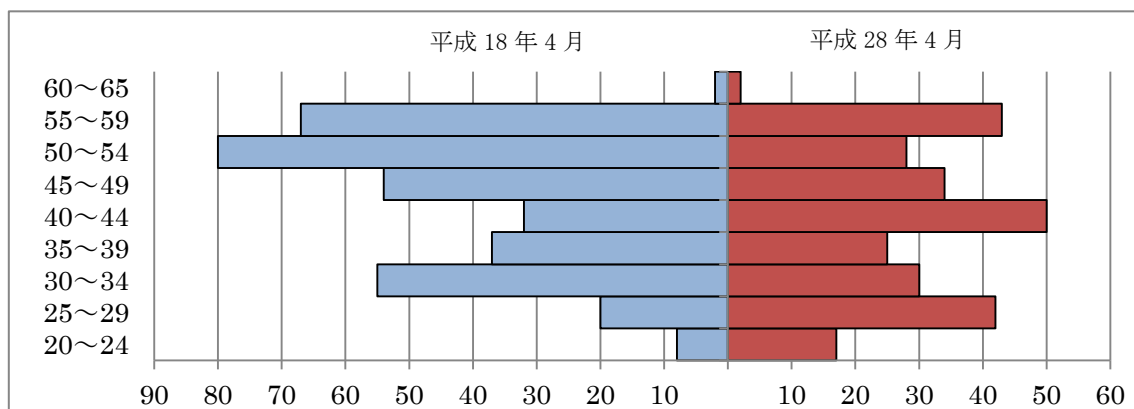
これまで見てきた状況を踏まえて、筆者は長期的に見てあるべき職員数の水準として、匝瑳市においては定員モデルを採用し、職員数を増やしていくことを提案したい。

定員モデルは、庄原市でも採用しているように、一定程度、行政需要を反映した水準になっていると考えられる。こうしたことから、匝瑳市においてあるべき職員数の水準としては、定員モデルを採用することが有効であろう。

(2) 年齢構成の偏りに対する対策

また、この職員数を実現する際には、不足する職員数を短期間で補充するのではなく、長期的な視点に立って補充していくことを併せて提案したい。多くの地方公共団体でも同様の状況にあると思われるが、匝瑳市においても職員の年齢構成に偏りがある。

図表-9 匝瑳市における年齢別職員構成



出典 筆者作成

こうした偏りは、従来から行われているような「退職者数に対して何人採用するか」といった視点での採用者数決定を繰り返しては解消できない。採用者数を、長期的に見て達成すべき職員数の水準を一定の年数で割り返した職員数にすることで、こうした偏りを軽減できるのではないかと考える。また、不足する職員数を長期的に見て解消するよう補充していくことで、急激に職員数を増やすことにはならず、職員数を増やすことによる財政的な影響も緩和することができる。

なお、割り返すための一定の年数は30年が適当ではないかと考える。匝瑳市では初級の採用は行っていないこと、上級採用の場合も大学卒業後、一定の経験を持って採用される

職員も匝瑳市では多いこと、また定年前の退職者も一定数いることから、採用後の平均勤務年数を30年程度と仮定するということである。

こうした方法で、職員を採用していった場合の職員数の推計は次のとおりであり、少しずつあるべき職員数に近づけていく。また、このあるべき職員数は定員モデルの改定に合わせて、その都度、見直すべきであろう。

図表-10 定員モデルを採用した場合の普通会計の職員数推計

H28(現状)	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	目標値
218人	220人	224人	222人	220人	219人	223人	226人	246人

出典 筆者作成

(3) 短期的な対応

ただ、不足する職員数を長期的に解消するとした場合、短期的に見て不足する職員数をどう解消するかが問題となる。

これについては、臨時・非常勤職員及び再任用職員の活用で対応することが必要であろう。その際、臨時・非常勤職員についてはその処遇について、十分検討が必要になってくる。再任用職員に求める役割についても、今後検討が必要である。

また、職員数と業務量のバランスをとるという観点からは、事務の見直しも必要であろう。職員数が少ないのであれば、職員が行うべき業務量をそれに合わせて減らすという観点での事業の見直しも必要である。すでに多くの団体で取り組んでいるマイナンバーカードを使った証明書のコンビニ交付などは、職員の窓口での事務を減らすだけでなく、住民の利便性を高めるものでもあり、未導入の匝瑳市では検討に値するであろう。職員の窓口業務を減らすことで、住民からの個々の相談に対応する時間を多くとることが可能となる。

おわりに

「職員数が多い」ことは悪いことなのか。住民サービスの質や量はどうか。住民にとって何がハッピーなのか。少なくとも、職員数が少なければ少ないほど良いということはないはずである。

今後も引き続き、適正な定員管理は必要である。しかし、職員数を削減し、職員一人あたりの負担を増やすことでは、必ずしも住民の期待に答えることにはならない。ICTを活用して事務のあり方を見直すなど、市として行う業務量を見直したうえで、その業務量に応じた適正な職員数を確保していくという丁寧な対応が、これからの匝瑳市のまちづくりの基盤としての定員管理に必要なものである。

【参考文献】

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室 (2016) 『平成27年度地方公共団体定員管理調査結果』 総務省

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室 (2016) 『類似団体別職員数の状況 (平成27年4月1日現在)』 総務省