

安曇野市定員適正化計画

[平成 25 年度～平成 29 年度]

目 次

1、はじめに(1P)

2、今までの取組と職員数の現状(2P～4P)

- (1) 前計画期間における定員管理の実績(2P)
- (2) 前計画期間における職員増減要因(3～4P)

3、職員数の比較(4P～5P)

- (1) 「類似団体」との比較(3P)

4、計画策定にあたっての基本的な考え方(5P～8P)

- (1) 職種ごとの個別計画の策定(6P)
- (2) 組織の新陳代謝と将来の組織を支える人材の計画的な確保(6P)
- (3) 常勤職員とそれ以外の職員の職域の見直し(6P～7P)
- (4) 任用制度の弾力化(7P)
- (5) 他の計画等との整合性(8P)

5、定員適正化計画の内容(8P～9P)

- (1) 本体計画(8P)
- (2) 個別計画(9P)

6、定員適正化計画による人件費抑制効果(9P)

7、付属資料(10P～12P)

- ① 類似団体
- ② 年度別の職種別補充計画
- ③ 職員構成(平成25年4月1日の満年齢で区分)

1 はじめに

安曇野市は、平成 17 年 10 月 1 日に新設合併により誕生しました。

職員の定員管理については、財政運営上の人件費に直接影響する要素であると同時に、行政サービスの質及び量にも影響するのでもあり、行政経営上で留意すべき重要課題です。

合併の際に策定した新市建設計画の財政計画は平成 26 年度までに 860 人の職員数を 104 人削減し、756 人とすることを目標とし、定員適正化計画では平成 17 年度から平成 23 年度までに 82 人を削減し 778 人とする計画を策定し定員管理に取り組んできました。その定員適正化計画は平成 21 年度に達成でき、24 年度の職員数は 750 人となりました。

今回、平成 26 年度の新本庁舎建設を目指し、総合支所のあり方等の検討も進んできた中で、新本庁舎の建設に合わせた定員管理の適正化をより一層推進する必要があるため、新たな計画を策定し、定員管理の適正化に取り組むこととします。

2 今までの取組と職員数の現状

(1) 前計画期間における定員管理の実績

平成 17 年 4 月 1 日から平成 24 年 4 月 1 日までの 7 年間の定員適正化計画と定員適正化への取り組みは下表のとおりとなっています。(平成 24 年度の計画人数は、平成 26 年度の新市建設計画の財政計画の計画人数を計上しています。)

定員適正化への取り組み

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H24-H17	
定員適正化計画による 4 月 1 日計画人数	860	822	805	801	795	787	778	756	▲104	
適正化計画による増減率(対 17 年度)		△4.4%	△6.4%	△6.9%	△7.6%	△8.5%	△9.5%	△12.1%	△12.1%	
普通 会 計	福祉関係を除く 一般行政	387	360	353	351	357	355	363	367	▲20
	福祉関係	264	260	258	249	240	237	236	231	▲33
	一般行政計	651	620	611	600	597	592	599	598	▲53
	特別行政(教育)	114	92	89	80	80	81	80	78	▲36
	普通会計 計	765	712	700	680	677	673	679	676	▲89
公営企業等	95	110	104	104	99	95	76	74	▲21	
総 合 計	860	822	804	784	776	768	755	750	▲110	
減員数(対前年)		△38	△18	△20	△8	△8	△13	△5	▲110	
減員率(対 17 年度)		△4.4%	△6.5%	△8.8%	△9.8%	△10.7%	△12.2%	△12.8%	△12.8%	

※地方公共団体定員管理調査個別団体表から作成しています。

※定員管理調査の職員数は、職員の実数と以下の点が違います。

- ① 常勤の教育長は含みます。
- ② 松本広域連合派遣職員は、それぞれ派遣先へ含めます。

以上により、平成 23 年度までは職員の実数から 1 名減となります。

なお、平成 24 年度からは県教育委員会派遣の教育指導主事を定員管理調査で含むため定員管理調査と職員の実数は一致します。

(2) 前計画期間における職員増減要因

前計画期間の職員削減に関わる事務事業及び組織の主な見直しは、支所業務の効率化、支所業務の本庁移管、保育園給食業務・上下水道料金部門のアウトソーシング、退職者不補充等です。

尚、下表の各年度の取組による行政改革効果（経費縮減）は、非常勤職員への振替（業務増による非常勤職員の増員含む）を含めても平成23年度までに概ね4億7千万円となりました。

前計画期間における主な事務事業の見直し等

（本庁人員、支所人員、合計職員数には派遣・休職等の職員は含まない）

取組時期	本庁人員	支所人員	合計職員数	内 容	職員削減数
H17.10.1	254	541	795		
H18.4.1	366	409	775	支所業務の精査・効率化、本庁への業務集約 学校関係職員の非常勤職員化	6人 14人
H19.4.1	589	168	757	支所業務の精査・効率化、本庁への業務集約 給食調理員、社会就労センター職員の非常勤職員化	10人 8人
H20.4.1	580	159	739	児童館・しゃくなげ荘の指定管理委託 社会福祉協議会への派遣引揚 支所業務精査・効率化、本庁への業務集約 給食調理員の非常勤職員化	3人 1人 9人 5人
H21.4.1	589	152	741	保育園給食調理業務の一部委託 社会福祉協議会への派遣引揚 支所業務の精査・効率化	4人 2人 3人
H22.4.1	591	138	729	給食調理員の非常勤職員化 支所業務の精査・効率化	1人 3人
H23.4.1	588	121	709	上下水道料金部門の委託 給食調理員の非常勤職員化	16人 2人
H24.4.1	584	115	699	給食調理員の非常勤職員化	1人

※ 主な政策的な取組みであり、その他の部門での増員もあり、職員数の減員数とは一致しない。

但し、正規職員を減員したことにより、合併時点で 545 人だった非常勤職員等が平成 24 年度当初では 701 人となっています。その理由としては以下の要因によるものです。

- ・合併後建設した複合施設「みらい (19 人)」「きぼう (7 人)」について、ほとんど非常勤職員を充てている。
- ・給食センター等の調理業務について、アレルギー食対応 (8 人)、委託をしていた米飯給食を施設の新築に伴い直営にしたこと (11 人)、調理員については正規職員の退職者を補充せず、非常勤職員を充ててきた。
- ・小中学校については、正規職員を充てていた学校事務、図書館司書について、非常勤職員にしたこと (14 人)、合併後、委託をしていた学校庁務員を非常勤職員にしたこと (17 人)。障害児支援介護員 (25 人) を増員した。
- ・福祉職場においては、介護認定調査を非常勤職員対応 (16 人)、保育士は 25 名を正規職員から非常勤職員化し、また、利用が増えている延長保育・加配保育について非常勤職員を充てている。
- ・一般事務職についても、定型業務等について正規職員から非常勤職員へシフトしたこと等が大きな要因です。

3 職員数の比較

(1) 「類似団体」との比較

人口と産業構造により全国の自治体を類型別に区分し、職員数を比較する「類似団体別職員数の状況」の数値を基礎に、適正な職員数を知る目安として用いられている人口 1 万人当たりの普通会計職員数を比較すると、平成 23 年 4 月 1 日時点の安曇野市の数値は 69.54 人で、類似団体の平均数値は 78.49 人となっています。

類似団体の区分	住基人口 (H23. 3. 31)	普通会計職員数 (H23. 4. 1)	人口 1 万人あたりの職員数(人)
全 体(121 団体)	8, 310, 065	65, 228	78. 49
安曇野市	97, 639	679	69. 54

(Ⅱ-1(121 団体)…人口 5 万人以上 10 万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次 95%未満かつⅢ次 55%以上

[参考]県内各市の状況（類似団体別職員数の状況（平成23年4月1日現在）から抜粋）

団体名	住基人口 (H23. 3. 31)	普通会計職員 数 (H23. 4. 1)	人口1万人あた りの職員数(人)	(参考) H18. 4. 1人口1万人あ たりの職員数(人)
長野市	384,284	2,564	66.72	67.42
松本市	238,897	1,512	63.29	68.02
上田市	158,926	1,076	67.70	71.54
岡谷市	52,860	421	79.64	83.14
飯田市	104,938	737	70.23	68.77
諏訪市	50,660	401	79.16	81.45
須坂市	52,553	443	84.30	88.07
小諸市	43,616	301	69.01	75.19
伊那市	69,883	609	87.15	94.35
駒ヶ根市	33,800	249	73.67	81.29
中野市	46,676	389	83.34	89.80
大町市	30,120	306	101.59	103.33
飯山市	24,062	226	93.92	97.39
茅野市	56,012	432	77.13	81.56
塩尻市	67,131	491	73.14	77.83
佐久市	99,699	732	73.42	79.66
千曲市	62,489	424	67.85	71.95
東御市	30,955	238	76.89	81.86
安曇野市	97,639	679	69.54	73.49

4 計画策定にあたっての基本的な考え方

類似団体との比較、また県下各市との人口1万人当たりの職員数の比較においては、職員数が過剰であるという数値ではないと考えられます。また、平成17年3月に国から示された集中改革プラン「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について」により、平成17年度から5年間で、取組目標として全国の自治体平均で6.4%の減員目標を立て、平成22年4月1日の全国の自治体の純減率は7.5%となっています。

「2 今までの取組と職員数の現状」で示した今までの安曇野市の取組は全国平均を上回る減員率を達成しています。これは合併のメリットである職員数の削減が着実に行われた結果であると言えます。

しかし、庁舎建設計画並びに総合計画を着実に推進するためには、さらに効率的な行政運営に向けての取り組みが必要であり、適切な人件費の抑制は避けられない状況であると認識しなければなりません。

社会経済情勢が大幅に改善される見込みはなく、今後とも厳しい財政環境が続くと予測される中、義務的経費に占める割合が最も高い人件費の抑制策として、少数精鋭主義による職員適正化への取り組みは今後も継続していく必要があります。

しかしながら、合併以降メンタル不調を訴える職員の増加も事実であり、

現在の総合支所方式の中では、職員数の削減は限界に近づいています。

以上のような状況を踏まえ、策定に当たっては効率的な行政運営を推進するための人件費の抑制手法としての定員管理のあり方と長期的な組織運営に必要な人材の計画的な確保を基本的な視点とし、新本庁舎建設を踏まえた計画を策定します。

(1) 職種ごとの個別計画の策定

合併による効果として、職員の専門性を高めること、専門職員の配置についても引き続き取り組んでいくことが必要です。

策定に当たっては、職種ごとに今後の事業計画等を勘案し、退職の場合の補充の可否及び補充数や補充手法の選択を行います。

(2) 組織の新陳代謝と将来の組織を支える人材の計画的な確保

合併以降、早期退職者は増加していますが、若年者の採用もあり、年齢構成は前回計画より若干改善しています。しかし、本市の年齢別職員構成は、団塊世代の影響はないものの51歳以上と40歳前後の層が膨らみ、逆に33歳以下の職員層は薄くなっています。51歳以上の職員数構成は全体の35.7パーセントで、今後10年間で全体の約35%の職員が退職することになります。（7付属資料参照）

このことは、特に、一般事務・技術系の職員構成に顕著に表れており、福祉関係業務のサービス拡大に専門職の職員補充を図りながらも職員数の抑制をしてきた結果と考えられます。

このような状況を踏まえ、組織の新陳代謝や活性化を図りつつ、長期的な視点から将来の安曇野市を支える人材を計画的に確保（採用）します。

また、採用に当たっては、将来にわたり年齢構成等のひずみが生じないように、採用者数の平準化に努めます。

なお、新規採用者を含めた職員研修については、益々専門性を求められる中で、人事評価制度の実施に合わせ平成23年度に再構築した研修体系に従い、職員のレベルアップに努めます。

(3) 常勤職員とそれ以外の職員の職域の見直し

効率的な行政運営を進めるには、将来にわたり、最もコストの高い常勤職員の採用の抑制は避けられません。

今後、実務を担う常勤職員数の減少に対応するため、事務事業の見直しやスクラップなどにより仕の効率化、また、職層にあった業務分担の見直し等

が必要であり、「職員でなくてはできない業務」、「職員の専門性が活かせる業務」、いわゆる、公権力の行使や政策形成に特化していく必要があり、現在常勤職員が担っている業務や職域を、常勤職員以外にシフトしていかなければなりません。

したがって、アウトソーシング計画の推進により、業務の外部化ができない業務についても、業務の性格や内容、形態等を勘案したうえ、非常勤職員、再任用職員など常勤職員以外の職員の活用を今後も継続、推進していきます。特に本庁舎建設後の総合支所においては、地域に精通した再任用職員の活用を図ります。

但し、「2 今までの取組と職員数の現状 (2) 前計画期間における職員増減要因」で記載したとおり、合併時点で 545 人だった非常勤職員等が平成 24 年度当初では 701 人となっています。支所の縮小に合わせ非常勤職員の削減にも取組を進める必要があります。

また、特に短期間に高い専門性を求められる職種については、任期付職員の活用も考慮します。

◆業務範囲・職域の見直しについての考え方

職員区分	勤務時間 (週)	任用形態	ポスト等	今後担うべき業務範囲・職域
常勤職員	38 時間 45 分 (週 5 日)	期限なし	一般職 ～部長	①政策・企画立案・指導調整業務、管理監督業務に特化
非常勤職員	29 時間	任期 1 年 更新可	一般職	①以外の恒常的業務、フルタイム勤務を要しない業務
臨時職員	38 時間 45 分以内	最長 1 年未満	一般職	季節的・臨時的業務、病休等代替、欠員補充
再任用職員				
短時間	31 時間以内	年齢による制限あり	一般職又は監督職	①以外の恒常的業務で、退職者の経験・知識・技術等が活かせる業務
フルタイム	38 時間 45 分以内			

(4) 任用制度の弾力化

今後、事務事業の見直しを推進していくなかでは、採用時の職種・業務を退職まで続けることを基本とした任用制度では、組織の硬直化を招きかねません。

また、市となったことで業務の専門性はますます必要となり、職員の能力、知識、技術等の有効活用や意識高揚を図ることが、今後の組織としてもプラスに作用するものと考えます。

このような観点から、職員の意欲、組織上の必要性を考慮しながら、人事評価制度が全職員に実施となる平成 27 年度までに「複線型人事」の制度化を図り運用をします。

(5) 他の計画等との整合性

- ① 総合計画、庁舎建設計画及び財政計画との整合を図ります。
- ② 計画期間中に職員数に大きな影響を及ぼす要因が発生した場合は、期間中であっても随時計画の見直しを行うこととします。保育所運営については、そのあり方を抜本的に検討する必要があり、また、平成 25 年度から予定されている定年延長制度に変わる再任用制度や介護保険等の対象者の増加による事務量の増加等は予測がつかないため、実施に合わせ計画の見直しが必要です。
- ③ 数値目標の算定には反映されないものの、行政サービスの新たな担い手の創出や地域との協働の推進などパートナーシップの強化を図ることにより協働してまちづくりを行う体制の整備を図ります。

5 定員適正化計画の内容

平成 24 年度から本庁舎建設後の平成 29 年度までの 5 カ年の計画を策定します。

本庁舎が平成 26 年度末に完成し、平成 27 年度から本庁舎が使用できる計画に基づき、本庁機能への事業集約による総合支所職員削減のスケールメリット等により職員数を算出します。

(1) 本体計画(詳細は付属資料参照) (人)

年 度 区 分	H24	H25	H26	H27	H28	H29
4 月 1 日職員数	750	750	748	740	735	735
定年等退職者数	32	27	27	31	21	
新規採用者数	32	25	19	26	21	
対前年度増減数		0	△2	△8	△5	0
増減率(%)		0	△0.3	△1.1	△0.7	0
減員数累計		0	2	10	15	15
増減率累計(%)		0	△0.3	△1.3	△2.0	△2.0

注 1 「定年等退職者数」は、当該年度に退職をする職員数です。

注 2 「新規採用者数」は、次年度 4 月 1 日採用の職員数です。

(2) 個別計画

区 分	シフト変更の内容		差 引 H25～H29
	充実すべき業務	見直しすべき業務	
一般事務	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自主財源の確保充実 ■ 社会保障制度の適正運用 ■ 不用財産の適正処理 ■ 充実すべき行政課題への対応 ・ 政策法務、政策形成、内部監査・行政管理、情報公開、情報化推進等 ■ 本庁機能への集約 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 常勤職員の職域見直し ・ 窓口業務、定型事務 ■ 業務の外部化 ・ 学校給食センター、公園・道路・水路の維持補修 ■ 本庁舎建設に伴う総合支所の縮小 	
増 減	48	55	△7
技術系	<ul style="list-style-type: none"> ■ 土木・建築技術関係 ・ 土木技師の退職者補充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業完了による職種替 ・ 本庁舎建設、下水道事業 	
増 減	1	5	△4
専門職 (資格職)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 福祉事務所 ・ 社会福祉士、臨床心理士、作業療法士等 ■ 健康長寿社会の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務の外部化 ・ 地域包括支援センター、保育園 民営化等 	
増 減	4	8	△4
合 計	53	68	△15

注 全体計画の数値と一致させるため、退職補充、不補充の数値も含んでいます。

6 定員適正化計画による人件費抑制効果

人件費と物件費(賃金又は委託料等)は、相反する立場に位置しています。行政サービスを継続するために、常勤職員を非常勤職員に切り替えると人件費は削減できますが賃金は増加します。外部委託に切り替えると委託料が増加します。

財政的には、人件費だけではなく増加要因と考えられる項目を含めたシミュレーションが必要となります。

(百万円)

	H24	H25	H26	H27	H28	H29
職員給	5,620	5,620	5,605	5,545	5,507	5,507
削減額(A)		0	15	60	38	0
代替経費(B)		0	3	12	8	0
実質効果(A-B)		0	12	48	30	0

注1 職員給は、各年度4月1日職員数を基準に、各年度に30人の無給職員がいると想定し試算しています。

注2 職員給は、全職員の退職手当負担金等を含んだ総人件費です。

注3 代替経費は、職員減に対応し非常勤職員を配置した場合の経費(賃金)を積算したものです。事業増による物件費の増加、賃金から委託料への変更による増減等物件費の変更は含まれていません。

7 付属資料

① 類似団体（類似団体別職員数の状況（平成23年4月1日現在）から）

団体名	住基人口	普 通 会 計 職 員 数	人口1万 人当たり 職員数	団体名	住基人口	普 通 会 計 職 員 数	人口1万 人当たり 職員数		
北海道	岩見沢市	89,770	559	62.27	千葉県	袖ヶ浦市	60,919	547	89.79
	石狩市	60,878	403	66.20		銚子市	69,299	645	93.07
	恵庭市	68,853	459	66.66		君津市	89,377	833	93.20
	北広島市	60,465	416	68.80	神奈川県	伊勢原市	98,132	663	67.56
青森県	十和田市	65,694	383	58.30	新潟県	柏崎市	90,885	816	89.78
	五所川原市	60,568	436	71.99		南魚沼市	60,885	667	109.55
	むつ市	63,838	496	77.70		村上市	67,442	772	114.47
岩手県	宮古市	59,636	582	97.59	富山県	氷見市	52,804	421	79.73
宮城県	名取市	72,350	557	76.99	石川県	七尾市	58,645	574	97.88
	気仙沼市	73,363	682	92.96	福井県	坂井市	93,248	731	78.39
秋田県	能代市	59,985	475	79.19	山梨県	笛吹市	71,311	580	81.33
	大館市	79,734	688	86.29	長野県	千曲市	62,489	424	67.85
	大仙市	90,406	990	109.51		安曇野市	97,639	679	69.54
山形県	天童市	62,056	390	62.85		塩尻市	67,131	491	73.14
	米沢市	86,812	611	70.38	岐阜県	美濃加茂市	50,412	306	60.70
福島県	南相馬市	70,516	527	74.73		高山市	92,973	835	89.81
	茨城県	牛久市	81,225	348		42.84	恵那市	54,468	558
龍ヶ崎市		79,269	415	52.35	愛知県	愛西市	65,991	480	72.74
鹿嶋市		66,760	365	54.67	常滑市	55,045	472	85.75	
石岡市		79,983	572	71.52	三重県	志摩市	57,020	636	111.54
那珂市		55,949	448	80.07	滋賀県	近江八幡市	80,670	549	68.06
笠間市		79,904	644	80.60		野洲市	50,193	387	77.10
常陸太田市		58,474	588	100.56		高島市	53,124	610	114.83
栃木県	下野市	59,429	392	65.96	京都府	亀岡市	92,539	540	58.35
	日光市	91,113	1,051	115.35		木津川市	70,334	429	60.99
群馬県	藤岡市	68,989	417	60.44		八幡市	73,414	540	73.56
	みどり市	52,192	345	66.10		舞鶴市	88,794	692	77.93
	安中市	62,663	431	68.78		京田辺市	63,348	535	84.45
	館林市	77,984	574	73.60		福知山市	80,598	723	89.70
	沼田市	52,384	429	81.90		大阪府	泉南市	64,795	477
	渋川市	84,335	730	86.56	兵庫県	三木市	81,304	545	67.03
埼玉県	吉川市	65,749	350	53.23		豊岡市	87,946	846	96.20
	北本市	69,547	394	56.65	奈良県	大和郡山市	89,682	576	64.23
	本庄市	78,844	462	58.60		天理市	67,548	559	82.76
	日高市	57,172	339	59.29		桜井市	60,242	529	87.81
	羽生市	55,953	368	65.77	和歌山県	岩出市	52,761	273	51.74
千葉県	茂原市	93,139	563	60.45		橋本市	67,529	557	82.48
	白井市	61,073	371	60.75		紀の川市	67,723	570	84.17
	八街市	74,577	502	67.31		海南市	56,229	508	90.34
	東金市	59,404	412	69.36	田辺市	81,191	819	100.87	
	印西市	89,445	636	71.11	鳥取県	倉吉市	50,436	365	72.37
	山武市	57,223	438	76.54	島根県	益田市	50,470	385	76.28
	香取市	84,317	676	80.17		浜田市	59,023	662	112.16

団体名		住基人口	普 通 会 員 数	人口1万 人当 たり 職 員 数	団体名		住基人口	普 通 会 員 数	人口1万 人当 たり 職 員 数
岡山県	笠岡市	54,036	374	69.21	熊本県	合志市	55,828	276	49.44
	総社市	66,475	500	75.22		荒尾市	56,038	360	64.24
広島県	三次市	57,352	569	99.21		宇城市	62,649	479	76.46
山口県	萩市	54,506	691	126.78		天草市	91,653	1,015	110.74
徳島県	鳴門市	62,197	612	98.40	大分県	日田市	71,889	595	82.77
	阿南市	77,598	835	107.61		中津市	84,984	761	89.55
香川県	さぬき市	53,226	383	71.96		宇佐市	60,657	579	95.45
	坂出市	56,817	525	92.40		佐伯市	79,249	896	113.06
愛媛県	宇和島市	85,791	690	80.43	宮崎県	日向市	64,202	513	79.90
福岡県	宗像市	95,351	375	39.33		日南市	58,655	606	103.32
	福津市	56,010	289	51.60	鹿児島県	始良市	75,409	587	77.84
	小郡市	59,132	309	52.26		日置市	51,300	450	87.72
	行橋市	72,400	404	55.80		出水市	55,855	557	99.72
	柳川市	71,874	489	68.04		沖縄県	豊見城市	57,957	333
	朝倉市	57,913	435	75.11	糸満市		58,799	386	65.65
佐賀県	武雄市	51,400	361	70.23	名護市		60,160	510	84.77
	伊万里市	57,754	489	84.67	宮古島市		54,720	771	140.90
長崎県	大村市	92,201	504	54.66					

注1 住基人口は平成23年3月31日現在、職員数は平成23年4月1日現在。

注2 …合併自治体（町村のみ） …合併自治体（市が入っている）

② 年度別の職種別補充計画

職 種 等		事 由	H24	H25	H26	H27	H28	H29	計
一般事務		a 定年退職		22	23	23	24	12	104
		b 採用		24	20	16	22	15	97
		小 計 (b - a)		2	△3	△7	△2	3	△7
技術系	建築技術系 (資格保有者)、情報処 理系、水道技術 者、化学	a 定年退職		2	3	1	5	8	19
		b 採用		1	3	1	4	6	15
		小 計 (b - a)		△1	0	0	△1	△2	△4
専門職 (資格職)	保健福祉関 係専門職(社 会福祉士、保 健師、管理栄 養士等) 学芸員、司書	a 定年退職		8	1	3	2	1	15
		b 採用		7	2	2	0	0	11
		小 計 (b - a)		△1	1	△1	△2	△1	△4
合 計		a 定年等退 職	33	32	27	27	31	21	138
		b 採用	28	32	25	19	26	21	123
		合 計 (b - a)	△5	0	△2	△8	△5	0	△15

