

加東市定員適正化計画

<第4次>



加東市

令和3年3月

目次

1	定員適正化計画策定の趣旨	1
2	第3次定員適正化計画の取り組み	
(1)	定員管理の実績	1
(2)	第3次計画における重点項目の取り組み	2
3	現状分析	
(1)	類似団体・近隣市との比較	5
(2)	加東市の職員構成	6
(3)	休暇取得・時間外勤務の状況	8
(4)	育児休業等の状況	9
(5)	今後の見通し	11
4	課題	
(1)	人材確保	12
(2)	能力開発	13
(3)	人材活用	13
5	第4次定員適正化計画	
(1)	計画策定の基本方針	13
(2)	計画期間	14
(3)	計画対象者	14
(4)	職員の増減理由	14
(5)	目標値及び年次採用計画	15
(6)	定員適正化に向けた取り組み	16

1 定員適正化計画策定の趣旨

本市では、平成18年度から5箇年ごとに定員適正化計画を策定し、厳しい財政状況の中にあっても、効率的かつ質の高い、住民の信頼に応えることのできる行政の実現に向け、職員の定員管理と人員確保に取り組んできました。

平成28年度から令和2年度までを計画期間とする第3次定員適正化計画（以下「第3次計画」という。）においては、国や県からの権限委譲に伴う行政需要の増加に加え、総合戦略や小中一貫教育の推進等に対応するため、一般行政職員を増員するとともに、係長制度の導入や再任用制度の運用による職員の意欲向上と組織力の強化を図ってきました。

その一方で、職員構成比率の高い世代の定年退職や早期退職の増加により、経験の浅い職員が急激に増えたことで、技術やノウハウの継承に課題が生じています。また、職員の時間外勤務の増加、休暇取得率の低迷、メンタルヘルス不調による長期療養者の増加という傾向にあり、職員の健康への配慮ときめ細やかな労務管理を含め、職員のワーク・ライフ・バランスの実現が求められています。

令和3年度から令和7年度を計画期間とする新たな定員適正化計画においては、労働人口の減少や、ポストコロナの新しい生活様式により変化する市民の意識やニーズ、複雑多様化する行政需要に的確に対応するため、必要職員数を確保するとともに、第3次計画の考え方や現状の課題を踏まえ、安定的で効率的な行政サービスが提供できるよう、本市の実態に即した定員管理を推進します。

2 第3次定員適正化計画の取り組み

(1) 定員管理の実績

第3次計画では、令和3年4月1日現在における職員数の目標値を327名とし、採用については年度当初に年次採用計画を策定して、計画的な定員管理に努めてきました。

「一般行政職」については、事務職の増員に努めながら、「一般行政職」の枠内で、土木職、建築職、手話通訳、心理職を採用し、専門性の高いニーズにも対応できる体制整備を図りました。また、計画値の職員数を確保することができなかった際には、非正規職員を採用し、不足人数を補っていました。しかし、早期退職が増加し、新規採用や非正規職員による補充では対応が困難になってきたため、令和2年度から再任用制度の運用を開始し、知識や経験を持ったベテラン職員を配置して、即戦力となる人材の確保を行いました。これらにより、計画当初と比較すると職員数は増員しましたが、計画値に達することはできず、計画値に対して15名不足する見込みとなっています。

一方で、「医療技術職（保健師等）」については、発達サポートセンターの新設のほか、各事業における保健師需要の高まりに対応するため、新規採用や病院事業部の医療職との人事交流によ

り、保健師を計画値よりも増員しました。また、「福祉職（保育教諭）」については、幼稚園と認定こども園の統廃合に伴う必要職員数の検証のために、平成30年度までは退職不補充とし減員となりましたが、平成31年4月からは閉園した幼稚園の幼稚園教諭を、保育教諭として認定こども園に配置しました。このため、職員数の計上部門を「教育職」から「福祉職（保育教諭）」に変更し、これに伴い、計画値に対する実績は、「教育職」は減員、「福祉職（保育教諭）」は増員となっています。

職員数の総計では、令和3年4月1日現在の職員数の見込みは313名となり、計画値に対して14名不足する見込みとなっています。

《第3次計画の目標値と実績値》

部 門	第3次計画																	
	H28.4.1 計画値 (修正値)	H28.4.1 職員数	計画値 との差	H29.4.1 計画値	H29.4.1 職員数	計画値 との差	H30.4.1 計画値	H30.4.1 職員数	計画値 との差	H31.4.1 計画値	H31.4.1 職員数	計画値 との差	R2.4.1 計画値	R2.4.1 職員数	計画値 との差	R3.4.1 計画値	R3.4.1 職員数 (見込み)	計画値 との差
一般行政職	253	253	0	264	258	△6	269	260	△9	269	264	△5	271	259	△12	274	259	△15
医療技術職 (保健師・栄養士等)	15	16	1	16	19	3	17	19	2	16	20	4	16	19	3	16	19	3
福祉職 (保育士・保育教諭)	18	18	0	19	18	△1	19	17	△2	19	22	3	19	22	3	19	21	2
技能労務職	7	7	0	7	7	0	7	6	△1	6	5	△1	5	4	△1	5	4	△1
教育職 (指導主事)	12	12	0	13	11	△2	13	11	△2	13	7	△6	13	7	△6	13	7	△6
再任用職員 (フルタイム)														3	3	0	3	3
総 計	305	306	1	319	313	△6	325	313	△12	323	318	△5	324	314	△10	327	313	△14

※第3次計画の目標値及び実績値には、病院事業部の医療職給料表適用者及び病院事業部の直接雇用職員は含まれていません。

※「医療技術職」・・・保健師、栄養士、管理栄養士、及び市長部局に配属されている医療職給料表適用者

※「福祉職」・・・保育教諭、保育士

※「教育職」・・・幼稚園教諭、教育委員会指導主事

※「一般行政職」・・・医療技術職、福祉職、技能労務職、教育職、再任用職員以外の職員

(2) 第3次計画における重点項目の取り組み

① 行財政改革の推進

組織運営の効率化・スリム化のため、平成29年2月からは放課後児童健全育成事業（アフタースクール事業）の施設運営と人事管理業務を民間業者に委託し、また、平成29年度からはケーブルテレビ事業を民間業者との協業に移行しました。これらにより、賃金計算や人員確保、料金徴収等の煩雑な業務に要していた人員を、業務が増加している部署や新設部署に配置することができ、時間外勤務の抑制や人員不足の一部解消に繋がっています。

② 計画的な人員確保

第3次計画に基づく人員確保を行うため、10月採用及び、4月採用の前期・後期日程の年3回を基本に採用計画を策定し、採用試験を実施してきました。また、これらの試験で採用予定人数が採用計画人数に達しない場合や内定辞退があった場合には、4月採用の追加試験を実

施し、人員確保に努めました。結果として、各年度における採用計画人数については、ほぼ確保することができましたが、早期退職者があったため、第3次計画の計画値に対し、各年度の4月1日現在の職員数は不足しています。

《採用計画と実績》

採用試験実施年度		H28	H29	H30	R1
採用	採用計画人数 ①	16	19	24	15
	採用人数 ②	15	17	22	16
	再任用（フルタイム） ③				3
	採用不足人数 (②-①+③)=④	▲1	▲2	▲2	4
早期退職による人員減 ⑤		▲7	▲10	▲2	▲13
退職不補充による人員減 ⑥		0	0	▲1	▲1
病院事業部との人事交流による人員増減 ⑦		2	0	0	0
第3次計画目標値（翌年度4月1日）と実績の差 (④+⑤+⑥+⑦)		▲6	▲12	▲5	▲10

※「採用計画人数」には、前年度の不足人数（「第3次計画目標値と実績の差」の人数）が含まれています。

③ 職員の人材育成

市民ニーズの多様化・高度化に対応できる職員を育成するため、外部で実施されている専門研修や自己啓発のための研修への積極的な参加を呼びかけ、平成27年度からは、職員の研修に対する意欲向上のため、自ら研修への参加を希望するエントリー制度を導入しました。職員が業務スケジュールの中に研修を組み込みやすいよう、年度当初に開催予定の研修を周知してきたことから、年度によりエントリー状況に増減はあるものの、主体的に研修に参加するという意識が、職員の中に徐々に浸透しています。

また、市の独自研修では、加東市職員として必要な知識や能力に関する研修を実施するとともに、平成30年度からは、すべての職位の階層別研修を毎年実施することにより、全職員が各職位で必要となる研修を受講する体制を整備し、職員の能力向上に努めてきました。

《研修へのエントリー状況》

年度	H27	H28	H29	H30	R1
エントリー率 (エントリー数÷参加総数)	45.5%	33.3%	51.2%	43.9%	63.5%

④ 人事制度の改革

組織力強化及び職員の育成と意欲の向上を目的として、各職位の職員がその職責に応じた業務を遂行できる組織体制を構築し、効率的な行政経営を行うために、平成30年度から係長制度を導入しました。令和2年1月に実施した職員アンケートの結果では、係長制度導入後の変化について、上位職になるほど「命令系統が明確化された」と感じています。また、職員全体の回答結果では、「命令系統が明確化された（20.2%）」、「係間の連携がスムーズになった（8.5%）」、「係内のコミュニケーションが以前に比べて活性化された（7.6%）」の3つの

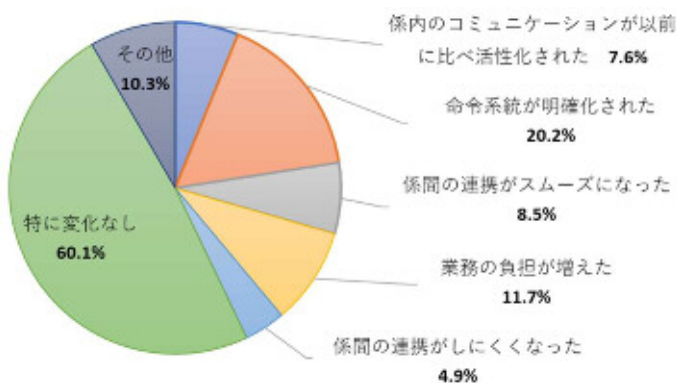
回答を合わせると36.3%となり、全体の4割近くが肯定的な意見であることから、組織内での連携・協力体制の構築について、一定の効果が表れていると言えます。

≪係長制度導入後の変化（令和元年度 職員アンケート結果より）≫

【職位別】



【全体】



⑤ ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスを推進するために、職員の働き方に対する意識改革を目的として、若手職員に対してタイムマネジメント研修の受講を促進し、管理職に対しては労務管理に関する研修を実施しました。また、仕事と生活の調和を取るための制度を全職員に周知し、年次有給休暇の取得促進や、夏季休暇の完全取得の啓発に努めました。これらの取り組みにより職員の意識が向上したことから、上司からの声掛けや職員間の協力があり、休暇が取得しやすい雰囲気だと感じている職員が年々増加しています。

一方で、時間外勤務縮減の取り組みとして実施している毎週水曜日のノー残業デーは、職員に浸透しており一定の効果はありますが、全職員の完全退庁には至っていません。その他、各課で個別にノー残業デーを設定する取り組みなどを実施しましたが、時間外勤務の縮減に繋がる取り組みとはなりませんでした。

⑥ 職員の健康管理

職員が、心身の不調にならないよう、予防対策としてメンタルヘルス研修やハラスメント研

修を定期的に実施するほか、新規採用職員に対しては、採用の2か月後に人事課との面談を実施し、職場環境やストレス状況等の確認とフォローをする体制を整備しています。

また、職員が相談しやすい場として設置している外部の専門家による相談は、制度が浸透していることから相談件数が増加したため、相談日を拡充し、職員が相談したいと思った適時に対応できる環境を整え、予防や早期対応、悪化防止に努めました。加えて、令和元年度からは、長期療養をしている職員の療養中から復帰後までをフォローし、円滑な職場復帰とメンタルヘルス不調の再発を防止するよう努めています。

3 現状分析

第3次計画は、平成29年4月1日から、病院事業部が地方公営企業法の全部適用となったことから、病院事業部の職員を除いた計画となっています。そのため、本項以降は、市長部局から病院事業部に出向をしている一般行政職の職員（病院事業部による直接雇用職員を除く。）を計上する必要があるときは、「病院事業部出向職員」と記載をします。また、令和2年度から運用を開始した再任用制度により採用された職員は、フルタイム職員のみを計上します。

(1) 類似団体・近隣市との比較

類似団体 … すべての市区町村を対象にして、人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に類型区分したもの

① 類似団体との比較

現在公表されている平成31年4月1日現在の普通会計における人口1万人当たりの職員数において、加東市は同じ類似団体（I-2）76団体中、人口1万人当たりの職員数が少ない方から11番目となりました。

また、面積規模や人口規模が職員数に大きな影響を与えることから、それぞれの規模が近い類似団体のみを抽出し、人口1万人当たりの職員数を比較したところ、加東市の職員数は、それぞれの平均値に対して10名程度少ない状況にあります。

《面積規模が近い類似団体》

団体名	面積	住基人口	普通会計 職員数	人口1万人 当たり職員数
県 市	(R1.10.1)	(H31.1.1)	(H31.4.1)	(普通会計)
兵庫県 加西市	150.98	44,494	274	61.58
兵庫県 加東市	157.55	40,187	273	67.93
香川県 さぬき市	158.63	48,868	349	71.42
長野県 駒ヶ根市	165.86	32,828	244	74.33
宮城県 角田市	147.53	29,243	236	80.70
山梨県 都留市	161.63	30,669	253	82.49
新潟県 小千谷市	155.19	35,776	370	103.42

《人口規模が近い類似団体》

団体名	面積	住基人口	普通会計 職員数	人口1万人 当たり職員数
県 市	(R1.10.1)	(H31.1.1)	(H31.4.1)	(普通会計)
兵庫県 西脇市	132.44	40,867	232	56.77
兵庫県 加東市	157.55	40,187	273	67.93
新潟県 見附市	77.91	40,565	300	73.96
広島県 府中市	195.75	39,595	310	78.29
岡山県 井原市	243.54	40,639	322	79.23
富山県 黒部市	426.31	41,420	336	81.12
滋賀県 米原市	250.39	39,295	380	96.70
岐阜県 郡山市	1,030.75	41,933	494	117.81

② 北播 5 市との職員数の比較

各市の職員数に大きな影響を与える要因を減らすため、消防及び病院を除いた職員数の比較をしました。さらに、三木市は類似団体の区分が異なるため、加東市と同じ類似団体（I-2）である西脇市、加西市、小野市の3市との比較をしたところ、加東市の職員数は加西市に次いで2番目に多い市となっています。

加東市では、ケーブルテレビ（3名）や市民課のワンストップ窓口（4名）、小中一貫教育の推進（4名）、発達サポートセンター（6名）の設置など、独自の事業を行っていることが、職員数が多い要因となります。また、こども園等を3園（23名）設置しているため、こども園等を設置していない西脇市や小野市とは条件に差異が生じています。自治体ごとの組織運営に相違があることから一概には比較できませんが、各市の特殊事情を差し引いた職員数では、各市ともほぼ同水準の職員数で行政サービスを担っていると考えられます。

《北播 5 市の職員数（平成 31 年 4 月 1 日現在）》

	加東市 職員数 人	加西市 職員数 人	西脇市 職員数 人	小野市 職員数 人	三木市 職員数 人
議 会	4	3	4	3	5
総務・企画	77	62	74	68	91
税 務	15	14	16	16	19
民生	63	45	26	31	53
衛生	19	25	17	18	61
労働	0	0	1	0	1
農林水産	21	15	15	13	16
商工	7	9	6	7	12
土木	23	24	20	28	43
一般行政計	229	197	179	184	301
教 育	44	77	53	44	94
普通会計計	273	274	232	228	395
水道	7	8	6	8	19
下水道	7	4	8	4	11
交通	0	0	0	0	0
その他	22	25	40	22	31
公営企業等会計	36	37	54	34	61
合 計	309	311	286	262	456

※加西市 … こども園等職員が50名程度含まれる。

※西脇市 … 老健施設職員が15名程度含まれる。保育所なし。

※小野市 … 保育所なし。

(2) 加東市の職員構成

① 職種別職員数

令和 3 年 4 月 1 日現在の職員数見込みは、第 3 次計画当初の平成 28 年 4 月 1 日現在と比較

すると、7名の増員となりました。また、地方公営企業法の適用を受けた病院事業部や職員を派遣している加東文化振興財団が、独自に職員の採用を行ったことで、市からの派遣等を行っていた職員を減員することになりました。これらの事情を含め、一般行政職では、派遣等職員（一部事務組合や社会福祉業議会、病院事業部等へ派遣・出向をしている職員のことをいう。以下同じ。）の人数が7名減り、内部で業務に従事する実質的な人員は14名の増員となっています。

この増員により、公共交通事業や子育て支援事業、小中一貫教育推進事業の人員を充実させ、また、新たに開設した発達サポートセンターには、保健師や心理師を配置し、専門的なニーズに対応できる体制を整備しています。しかし、小中一貫校の建設、公共施設の維持管理、福祉相談、健康維持と介護予防など、専門的な資格や、知識・技術を必要とする業務は増加しており、専門職の需要は、さらに高まっています。

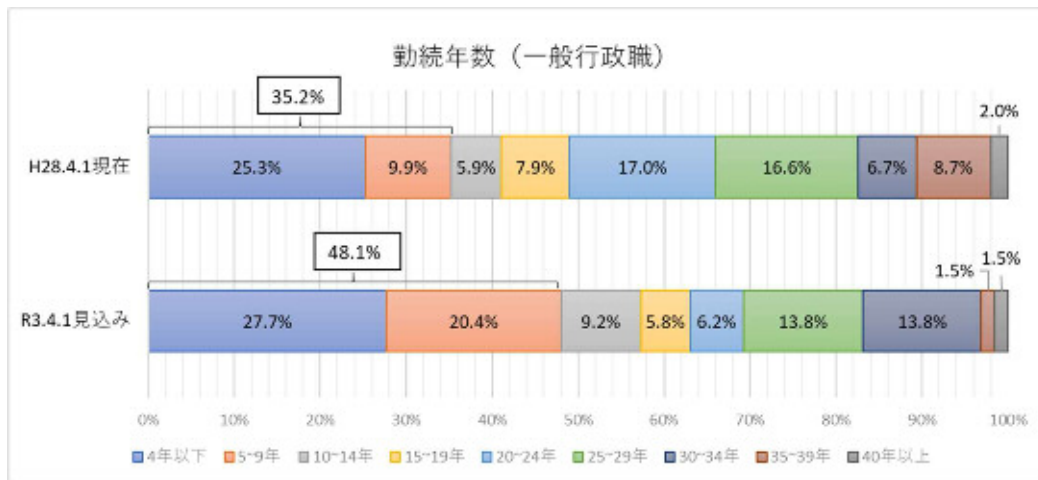
区分	職種	H28.4.1		R3.4.1（見込み）		増減	
		職員数	うち派遣等職員数	職員数	うち派遣等職員数	職員数	うち派遣等職員数
一般行政職		253	24	260	17	7	▲7
	一般事務職	243	24	244	16	1	▲8
	社会福祉士	4		5		1	
	土木職	0		2		2	
	建築職	2		2		0	
	手話	0		1		1	
	心理職	0		1		1	
	司書 再任用	4		4		0	
				1	1	1	1
		16	2	19	2	3	0
医療技術職	保健師	11		14		3	
	看護師	2		2		0	
	管理栄養士 ・栄養士	3	2	3	2	0	0
		18		22		4	
福祉職	保育職	18		21		3	
	再任用			1		1	
教育職		12		7		▲5	
技能労務職		7		5		▲2	
	運転員	2		2		0	
	調理員	2		1		▲1	
	清掃職員	2		1		▲1	
	電話交換	1		0		▲1	
	再任用			1		1	
合計		306	26	313	19	7	▲7

② 勤続年数（一般行政職）

第3次計画期間中の平成28年度から令和2年度の5年間での退職者（令和2年度は見込み数）は、85名（定年退職者数41名、早期退職者44名）となっており、それに対応して採用を行ってきたことから、勤続年数4年以下の職員が全体の4分の1以上を占める状況が常態化しています。また、令和3年4月1日現在では、勤続年数が10年未満の職員割合が48.1%と、全体の半数近くを占める見込みとなっています。

第3次計画では、社会人採用や募集年齢を30歳台や40歳台にまで引き上げた採用を実施

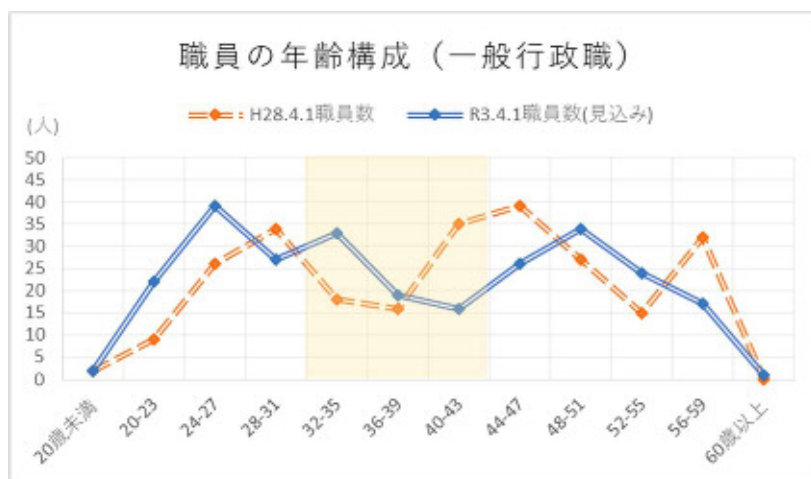
してきたため、勤続年数が短い職員がそのまま「若手職員」ということにはなりません。公務員としての経験が浅いことから、各業務のノウハウや業務効率が低下し、そのことがベテラン職員に業務負担がかかる原因になっていると考えられます。



※病院事業部出向職員を含む。

③ 年齢構成（一般行政職）

勤続年数の状況は、当然年齢構成の状況にも影響を及ぼしており、20歳台前半の職員が急増しています。また、係長の職位に相当する30歳台後半から40歳台前半の職員数は、他の年代と比較して少なく、係長が不足している状況にあります。これは、平成18年の合併前後において新規採用を抑制していたことが一因です。しかし、35歳以下の職員構成は充足しており、2～3年後には係長制度の早期昇任の対象となる35歳以上の職員が増えてくることから、20歳台の職員や、係長への早期昇任対象となる30歳台の職員の育成に重点を置く必要があります。



※病院事業部出向職員を含む。

(3) 休暇取得・時間外勤務の状況

① 年次有給休暇の取得状況

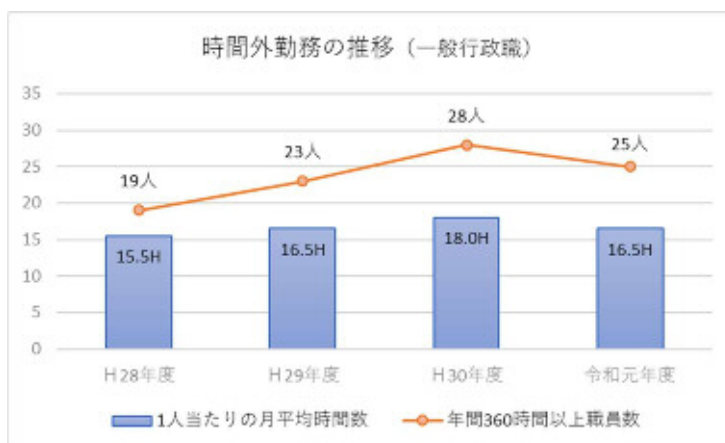
加東市特定事業主行動計画では年間取得日数12日を目標値としていますが、令和元年度の

年次有給休暇の取得実績は、年間平均取得日数8.7日となっています。第3次計画策定以前からの年間平均取得日数は8日から9日程度で推移しており、第3次計画期間中においても大きく改善はされていません。職員アンケートの結果から、職員の意識向上により休暇を取得しやすい雰囲気になっていますが、実際の取得日数には反映されていない状況です。

また、約27.6%の職員の年間取得日数が5日未満となっており、働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律が成立したことにより、企業に5日間の年次有給休暇の取得が義務化されたことから、早急に改善する必要があります。

② 時間外勤務の状況

時間外勤務について、平成30年度は大規模な機構改革に伴う業務と人事異動が発生したため、全庁的に時間外勤務が増加しました。この年度を除くと、1人当たりの月平均時間数は16時間前後となっており、決して時間外勤務が少ないとは言えませんが、第3次計画策定時から大きく変動はしていません。しかし、年間360時間以上の時間外勤務を行う職員数については、年々増加しており、一部の職員や部署の業務に偏りがみられます。時間外勤務が常態化している部署に対しては、労務管理の徹底や人事的な対応も必要になってきますが、全庁的な事務の効率化やスリム化により、これまで以上に時間外勤務の縮減に取り組む必要があります。



(4) 育児休業等の状況

① 産前産後休暇・育児休業の取得状況

近年、育児休業について、女性職員は1年以上の取得が定着しており、また第2子・第3子の出産により産前産後休暇及び育児休業（以下「育児休業等」という。）の再取得や育児休業の延長をする職員も多くいるため、取得期間は長期化する傾向があります。また、職員の年齢構成において、出産率が高い20歳台から30歳台の職員が多く、男性の育児休業の取得を推進していく必要があることから、今後も育児休業等の取得は人数、期間ともに、高い水準で推移することが見込まれます。

また、第3次計画では、育児休業等の取得者を年間2名と見込んでいましたが、直近5年間における1年あたりの換算人数を平均すると、年間約9.6名が育児休業等を取得したことになります。育児休業等については、恒常的に取得者が見込まれるため、労働力の確保の

観点から、一定数の正規職員を確保する必要があると考えます。

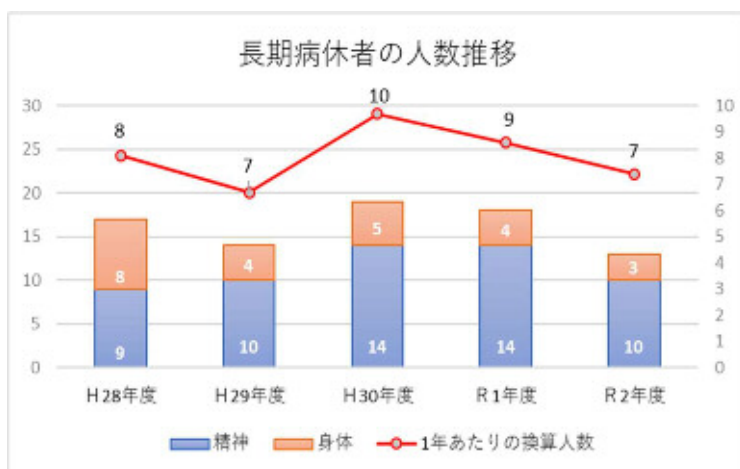


※「1年あたりの換算人数」・・・各年度において、育児休業等を取得した者の月数を合計し、12月を1人として換算した人数
 ※R2年度は見込み数

② 長期病休者の状況

平成28年度以降、メンタルヘルス不調により療養が必要となる職員が増えており、再発する職員や療養期間が長期になる職員も増加しました。特に、平成30年度は機構改革と係長制度の導入により大きく環境が変化したこともあり、体調不良となった職員が増加しています。メンタルヘルス不調の原因は複合的な要素がありますが、行政需要の増加に伴い、職員1人に係る業務負荷が大きくなっていることに加え、経験年数の浅い職員の増加による業務配分の偏りなどにより、個人個人の余裕がなくなり、職場内コミュニケーションが希薄になっている可能性が考えられます。

なお、メンタルヘルス不調により療養が必要となった職員には、再発防止の観点から十分な療養により体調と職務復帰に不安がなくなった状態での復帰を促していることから、長期間の療養期間が必要となります。長期病休者が増加傾向にある現状においては、育児休業取得者の対応と同様に、労働力の確保の観点から、一定数の正規職員の確保をもって、長期病休者の欠員分を補充する必要があると考えます。



※長期病休者・・・病気休暇又は病気休職を連続30日以上取得した者
 ※「1年あたりの換算人数」・・・各年度において、30日以上病気休暇又は病気休職を取得した者の月数を合計し、12月を1人として換算した人数
 ※R2年度は見込み数

③ 育児休業取得者等を除いた職員数の推移

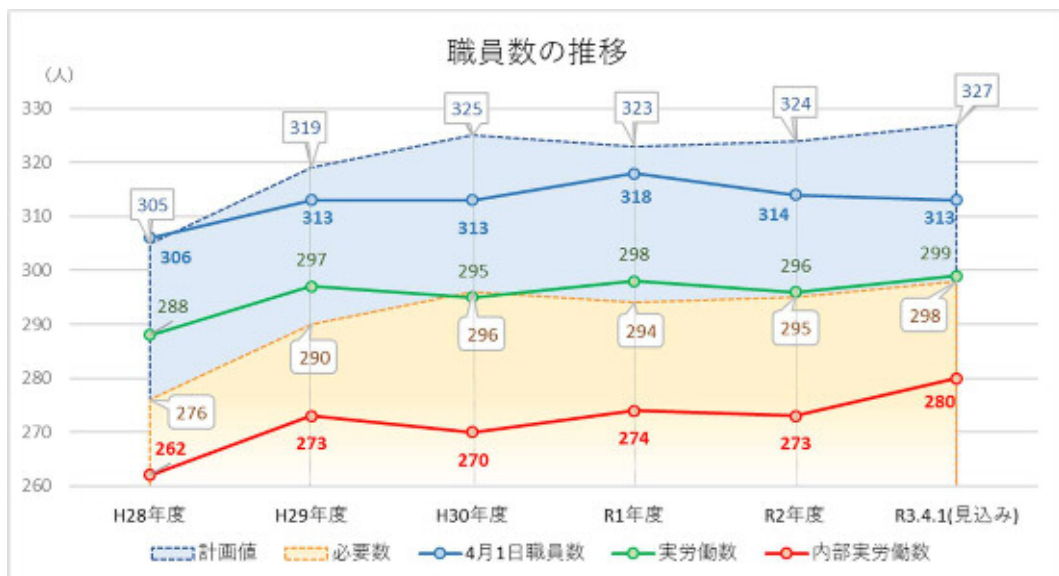
通常の「職員数」は、育児休業等で不在になっている職員を計上しているため、実際に業務に従事する職員数と乖離があります。そこで、職員数から育児休業等の取得者と長期病休者の

1年あたりの換算人数を差し引いた職員数を「実労働数」、実労働数から派遣等職員数を差し引いた職員数を「内部実労働数」として、実際に業務に従事する職員数の目安としました。

第3次計画においては、育児休業等取得者2名を実労働数と計画値の差と見込んで策定しましたが、策定後の平成28年度以降、育児休業等の取得者と長期病休者の急増に加え、早期退職による減員により、実労働数と計画値との差は、6年間の平均で約25名となっています。

また、計画値327名に対し、育児休業等取得者2名及び派遣等職員27名を差し引いた298名が第3次計画における内部実労働数の目標値（以下「必要数」という。）となりますが、これについても、実績は平均で約20名の不足となっています。

内部実労働数の不足は適正な人員配置を阻害し、時間外勤務の増加、年次有給休暇の取得率低下、メンタルヘルス不調者の増加など、多方面に影響を及ぼします。様々な取り組みにより職場環境の改善に努めつつも、計画どおりの改善に至らなかった場合のデメリットを考慮した上で、内部実労働数と必要数の乖離が小さくなるよう、定員管理を行うことが重要だと考えます。



※実労働数＝4月1日職員数－（長期療養者の1年あたりの換算人数＋育児休業等の取得人数の1年あたりの換算人数）

※内部実労働数＝実労働数－派遣等職員数

※R2年度の「実労働数」、「年度末職員数」は見込み数。

※病院事業部出向職員を含む。

（5）今後の見通し

① 行政需要の増加

平成20年以降、全国的に少子高齢化・人口減少が進んでおり、加東市においても平成27年から令和27年までの31年間で人口が約4,600人減り、65歳以上の人口割合が35.5%（10.2%増）になると推計されています。この年齢構成の変化に対応するため、引き続き子育て支援や医療・福祉分野の対策を進めていく必要があるほか、頻発、激甚化する自然

災害への対策、予防保全的なインフラ老朽化対策も必要となっています。また、ポストコロナの新しい生活様式を実現するため、行政のデジタル化等の環境整備を推進するとともに、新しい社会を支える自律的な地域経済の構築が求められています。



「国立社会保障・人口問題研究所 平成30年推計」より

② 再任用制度及び定年延長について

地方公務員の定年延長については、令和4年度から段階的に定年を引き上げられ、令和13年度に65歳になる予定となっています。また、定年年齢が65歳に引き上げられる前段階においても、令和2年度から運用を開始した再任用制度により、65歳までは再任用職員として、引き続き業務に携わることが可能となっています。

定年延長及び再任用制度は、職員構成が急激に若返りをしている現状において、行政サービスを担う即戦力の確保だけでなく、長年蓄積されたノウハウや、技術を次の世代に引き継いでいくための役割を担う重要な人的資源の確保手段となるため、この制度を有効に活用していく必要があります。

4 課題

第3次計画の取り組みと現状分析から、「人材確保」、「能力開発」、「人材活用」の3点が大きな課題と考えられます。

(1) 人材確保

第3次計画では、定年退職者数を基に作成した採用計画により人材を確保していますが、早期退職者・育児休業取得者・長期病休者の増加により、内部実労働数と必要数の大きな乖離が課題となっています。特に、早期退職者の増加による年度当初の人材不足は、係長制度の組織形態や適材適所の人事配置への影響から、業務効率の低下や業務負担の偏在化にも繋がっています。そのため、年度当初の段階で、計画値に近い職員数を確保するための対策が必要です。

また、行政需要の変化により、専門知識や技術を必要とする業務が増加し、それに対応できる専門職の需要が高まっていますが、採用試験の応募者数は少なく、採用試験だけでは必要数を確保することが厳しい状況になっています。

(2) 能力開発

第3次計画期間中は、大量退職に伴う組織の若年化が起り、知識や経験の浅い職員が増加しました。通常、経験の浅い職員は、ベテラン職員に比べ業務効率が低いため、この職員層の増加により、組織全体の業務効率が低下していることが考えられます。そのため、採用した職員の早期戦力化を図ることが重要になっています。また、年齢構成の不均衡により係長が不足しており、これは今後の管理職不足にも繋がる状況となっています。係長早期昇任を推進するとともに、係長から管理職への昇任も早期になることを想定し、30歳台前半から管理監督職になるための意欲・能力を向上する必要があります。

(3) 人材活用

限られた人材を有効に活用するためには、職員がその能力を最大限に発揮し、意欲をもって働き続けることができる組織であることが大切です。そのためには、適材適所の配置を検討するとともに、職員を育成・指導し、労務管理を行う立場にある管理監督職の高いマネジメント能力が求められています。

また、時間外勤務の常態化や年次有給休暇の取得の低迷は、職員のゆとりや心身の疲労回復を阻害し、業務の過重負担はメンタルヘルス不調の一因となっています。これらが、意欲低下や早期退職、長期療養にも繋がっているため、ワーク・ライフ・バランスを推進し、働きやすい職場環境の整備に努めることも必要です。

5 第4次定員適正化計画

(1) 計画策定の基本方針

定員管理の趣旨は、最少の職員数で最大の効果をあげることにあります。しかし、権限移譲事務の増加、総合計画に基づく諸施策の充実など、市民サービスを向上するための業務量は増加し、職員一人ひとりの負荷が大きくなっている状況です。一方で、育児休業取得期間の長期化、部分休業による勤務時間の短縮など、職員の働き方は大きく変化をしており、働き方改革による時間外の削減や職員のワーク・ライフ・バランスの推進が求められる中、働き方を取り巻く情勢の変化にも対応していく必要があります。

このような考え方と、前項での課題を踏まえ、第4次定員適正化計画（以下「第4次計画」という。）では、内部実労働数と必要数の乖離を減少させ、業務量と職員の多様な働き方に見合った職員数を確保することを第一義的な課題解決の取り組みとして、その実現に向けて取り組んでいきます。

(2) 計画期間

本計画の推進期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

(3) 計画対象者

病院事業部に所属する職員を除く職員を対象とします。ただし、病院事業部に所属する職員のうち、行政職給料表を適用している職員（病院事業部による直接採用職員を除く。）は、病院事業部出向職員として、本計画の対象とします。なお、再任用制度により採用した職員については、フルタイムで勤務をする再任用職員を本計画の対象とし、短時間で勤務する再任用職員は対象外とします。

(4) 職員の増減理由

第3次計画期間中において外部委託等により業務のスリム化を行いましたが、小中一貫校の建設やマイナンバーカード関連業務等、今後の業務の増加が見込まれます。しかし、業務の増加による課題を職員の増員のみで解決することは、定員管理・行政経営の面から適正であるとは言えません。そのため、第4次計画では、第3次計画の目標値を職員数の基準とし、その上で、対応に限界がある①派遣等職員数、②育児休業等取得者数、③長期病休者数の3項目及び、④組織の改編を新たに職員の増減理由として、検討を加えます。

※第3次計画の目標値は327名ですが、退職不補充としている技能労務職の早期退職1名分を減員した、326名を第3次計画の修正値とします。

① 派遣等職員数

派遣等職員数について、第4次計画策定において20名（7名減）として計上します。

	第3次計画	第4次計画	増減数
派遣等職員数 (計画値)	27人	20人 ※	▲7人

※第3次計画の派遣等職員数（計画値）は、第3次計画において必要と見込んだ派遣職員（11名）に、加東文化振興財団への派遣職員（2名）及び病院事業部出向職員（14名）を加算しています。

※後期高齢者医療広域連合への派遣は、令和3年度は不要ですが、令和4年度以降1名の派遣が必要となります。そのため、3（2）の職員数の表に記載している令和3年4月1日見込みの派遣等職員数の数値とは異なります。

② 産前産後休暇・育児休業取得者数

第3次計画では常時2名の取得があると想定していましたが、実態として常時10名程度の取得者があり、最も少ない年度でも1年あたりの換算数は7.8名となります。前述したとおり、この人数すべてを正規職員の採用で補充することは、定員管理の面から考えると適正では

ありませんが、今後も増加が見込まれることを考慮し、第4次計画では常時6名（4名増）の取得があると想定し、計上します。

	第3次計画	第4次計画	増減数
産前産後休暇・ 育児休業取得者数 (計画値)	2人	6人	4人

③ 長期病休者数

厚生労働省が行った労働安全衛生調査（平成30年）では、300人～499人規模の事業所における長期病休者の発生率は65.6%、メンタルヘルス不調による長期病休者の割合は0.6%となっています。ワーク・ライフ・バランスの推進等の取り組みを行い、職場環境が改善されたとしても、メンタルヘルス不調による長期病休者が想定されること、また身体疾患による長期病休者も早期復帰が多いとはいえ0名ではないことを考慮し、第4次計画では平均的に2名（2名増）の長期病休者があると想定して、計上します。

	第3次計画	第4次計画	増減数
長期病休者数 (計画値)	0人	2人	2人

④ 組織の改編

社会経済情勢の急激な変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、平成30年4月に実施した機構改革により課が改編され、教育系、福祉系及び政策系の部門では、4課(局・室)を新たに構成しました。課の増設により、少なくとも所属長4名が必要となったことを考慮し、4名（4名増）を計上します。

	第3次計画	第4次計画	所属長増減数
組織(課(局・室))数 (計画値)	30課	34課	4人

(5) 目標値及び年次採用計画

前項の4つの増減理由から、第3次計画の修正値326名に3名増加させた329名を令和8年4月1日現在における職員数の目標値とし、第4次計画を策定します。

また、目標値の職員数329名を確保し、内部実労働数が301名（必要数）になるよう定員管理を進めていきます。

	計画値 ①	育休・ 病休者数 ②	実労働数 ③ (①-②)	派遣等職員数 ④	内部実労働数 ③-④
第3次計画	326	2	324	27	297
第4次計画	329	8	321	20	301
増減数	3	6	▲3	▲7	4

なお、計画期間中に事務事業の最適化や事務の効率化を進める中で、継続的に計画の検証を行い、検証の結果を踏まえ、必要に応じて目標値の見直しを行います。

《職種別年次計画表》

部 門	第4次計画																				
	R3.4.1 職員数 見込み	R3年度 定年 退職者数	R3年度 早期 退職者数 (見込み)	R3年度 実施試験 採用者数	R4.4.1 計画値	R4年度 定年 退職者数 (61歳)	R4年度 早期 退職者数 (見込み)	R4年度 実施試験 採用者数	R5.4.1 計画値	R5年度 定年 退職者数 (61歳)	R5年度 60歳前 退職者数 (見込み)	R5年度 実施試験 採用者数	R6.4.1 計画値	R6年度 定年 退職者数 (62歳)	R6年度 60歳前 退職者数 (見込み)	R6年度 実施試験 採用者数	R7.4.1 計画値	R7年度 定年 退職者数 (62歳)	R7年度 60歳前 退職者数 (見込み)	R7年度 実施試験 採用者数	R8.4.1 計画値
一般行政職	259	2	4	10	263		4	10	269	5	4	10	270		4	10	276	0	4	8	280
事務職	244	2	4	8	246		4	9	251	5	4	10	252		4	9	257		4	8	261
社会福祉士	5				5				5				5				5				5
土木職	2			1	3				3				3				3				3
建築職	2			1	3			1	4				4				4				4
手話通訳	1				1				1				1		1	2					2
心理師	1				1				1				1				1				1
司書	4				4				4				4				4				4
(再掲) 定年延長									5	5			0				10	0			16
医療技術職	19	1	0	1	19		0	0	19	1	0	1	19		0	0	19	0	0	0	19
保健師	14			1	15				15			1	16				16				16
看護師	2	1			1				1	1			0				0				0
管理栄養士 栄養士	3				3				3				3				3				3
(再掲) 定年延長									1	1			0				0	0			0
福祉職 保育教諭	21	0	0	0	21		0	0	21	0	0	0	21		0	0	21	1	0	0	20
(再掲) 定年延長									0				1				1	1			0
技能労務職	4	0	0	0	4		0	0	4	0	0	0	4		0	0	4	1	0	0	3
(再掲) 定年延長									0				1				1	1			0
教育職 (指導主事)	7	0	0	0	7	0	0	0	7	0	0	0	7	0	0	0	7	0	0	0	7
再任用 (フルタイム)	3	0	0	0	3	0	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
総 計	313	3	4	11	317	0	4	10	323	8	4	11	322	1	4	10	327	2	4	8	329

(6) 定員適正化に向けた取り組み

第4次計画の目標値を達成するため、次の取り組みにより定員管理を推進していきます。

①「人材確保」に関する取り組み

▶ 計画的な採用

採用計画を作成するにあたっては、年度当初の職員数を確保するため早期退職者を想定した人数とし、不足人数については、年度途中において早期に採用試験を実施します。また、若年人口の減少により新規学卒者の採用がさらに厳しくなることが予想されることから、実施方法や募集要件を検証し、幅広い層からの人材確保に努めます。なお、定年退職者がいない年度についても、年齢構成の平準化のため、毎年、一定数の新規採用を行います。

▶ 専門職の確保

専門職の採用については、職種ごとの人数が少数になるため、長期的な変動を検証し、募集人数や募集年齢を十分に検討した上で、計画的に採用を行っていきます。

また、土木職等、必ずしも資格を必要としない職種については、有資格者の採用のほか、適性のある職員を育成することにより、専任の職員としての配置を検討します。

▶ 様々な雇用形態の活用

採用による人材確保を基本としていますが、採用だけでは確保できない場合や臨時的に増員が必要な場合については、会計年度任用職員等の非正規職員を配置により対応することに加え、専門職については、業務に見合った雇用形態になるよう任期付職員制度等の運用を検討します。

また、再任用職員については、経験の浅い職員の増加による業務効率の低下を補うためだけでなく、技術やノウハウを若手職員に継承するため、人材育成の役割を担う職員として、その育成体制の構築に取り組みます。

▶ 職種構成の検討

第3次計画期間中においては、技能労務職の早期退職に伴い、電話交換業務の民間委託を行いました。技能労務職は、退職不補充が原則ですが、現に技能労務職の職員が担っている業務は、市民サービスのために必要な業務であるため、技能労務職の定年退職や早期退職により業務に支障が生じないように、早い段階から民間委託を推進する必要があります。また、それに伴い、技能労務職の職種転換等の制度化が必要となります。

②「能力開発」に関する取り組み

▶ 様々な雇用形態の活用（再掲）

▶ 人材育成

採用時からの丁寧な指導とキャリアプランに沿った計画的な研修を実施し、若手職員が早期に公務のプロフェッショナルとなるよう研修・指導体制の検討と構築に取り組みます。中堅となる30歳台の職員や女性職員については、能力開発やキャリア形成支援を行い、早い段階から意欲を醸成し、管理監督職への早期登用を促進していきます。

また、職員一人ひとりが、時代の変遷とともに多様化するニーズへ対応することはもちろん、効率かつコストパフォーマンスを意識した行政経営を行うため、職員の意識改革、ロジカルライティング能力などを向上させるとともに、マーケティングスキルなどの政策形成能力、ICTなどの新しい技術に対応できる職員を育成する研修を実施するとともに、研修効果の確認・測定方法を検証し、より効果的な研修の実施に努めます。

▶ 業務改善

拡大・煩雑化する行政需要に対し、限られた職員数と限られた時間で対応するために、今

後増加が見込まれる定型業務や単純作業においては、A I (Artificial Information : 人工知能) や R P A (Robotic Process Automation : ソフトウェア型のロボットによる自動化)等を導入し、自動化・省力化を推進します。

③「人材活用」に関する取り組み

▶ 業務改善（再掲）

▶ 適材適所の配置

適材適所の配置は、業務効率の向上だけでなく、職員の意欲の向上も期待ができるものです。現行のジョブローテーション制度の運用について検証を行い、職員の適性に応じた業務の見極めと、その職員の専門性に適した業務への配置により、職員一人ひとりの専門性が最大限に発揮できる職場の実現を目指し、それを可能とする制度の研究と構築に努めます。

▶ ワーク・ライフ・バランス(働きがい)の推進

ワーク・ライフ・バランスの実現は、職員がやりがいや充実感を感じながら働くために必要な取り組みです。時間外勤務が長時間化している部署については、所属長等へのヒアリングを行い、改善のための早急な対応が必要になります。さらに、全庁的に時間外勤務が常態化している傾向があるため、管理監督職のマネジメント能力だけでなく、全職員のセルフマネジメント能力の向上図り、意識啓発を促します。また、時間外勤務の縮減や、年次有給休暇の取得促進にあたっては、実効性のある取り組みの導入を検討します。

▶ 職員の健康管理

職員が心身共に健康な状態を保持増進できる雰囲気の良い職場環境にするため、ハラスメントやメンタルヘルス研修の充実と、職員が相談しやすい体制の充実に努めます。また、メンタルヘルス不調による長期病休者の円滑な職場復帰と再発防止を図るため、復職プログラムのマニュアルを作成します。