

加東市定員適正化計画

<第5次>



加東市

令和8年3月

目次

1	定員適正化計画策定の趣旨	1
2	第4次定員適正化計画の取り組み	
(1)	定員管理の実績	1
(2)	第4次計画における重点項目の取組	3
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	7
(3)	休暇取得・時間外勤務の状況	9
(4)	育児休業等の状況	10
(5)	今後の見通し	12
4	課題	
(1)	人材確保	13
(2)	能力開発	14
(3)	人材活用	14
5	第5次定員適正化計画	
(1)	計画策定の基本方針	14
(2)	計画期間	15
(3)	計画対象者	15
(4)	職員の増減理由	15
(5)	目標値及び年次採用計画	16
(6)	定員適正化に向けた取組	17

1 定員適正化計画策定の趣旨

本市では、平成18年度以降、5箇年を一期とする定員適正化計画を策定し、厳しい財政状況の下においても、効率的かつ質の高い行政サービスを将来にわたり安定的に提供することを目的として、職員の定員管理及び人員配置の適正化に取り組んできました。

令和3年度から令和7年度までを計画期間とする第4次定員適正化計画（以下「第4次計画」という。）においては、国や県からの権限移譲の進展や行政需要の多様化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた社会経済情勢の変化に対応するため、必要な職員数の確保に努めるとともに、職員の健康管理や働きやすい職場環境の整備に取り組んできました。その結果、メンタルヘルス対策の強化等により、長期療養者については一定の改善傾向が見られる一方、業務の高度化や緊急的対応の増加などを背景として、時間外勤務については増加傾向が続いています。

近年、職員のワーク・ライフ・バランスの確保が重要な課題とされる中、本市においても時間外勤務の縮減に向けた取組を進めてきたところですが、限られた人員体制の下で多様化・複雑化する行政課題に的確に対応するためには、時間外勤務の抑制のみを目的とする取組には一定の限界があることも踏まえる必要があります。このため、今後は、業務プロセスの見直しやデジタル技術の活用、人材育成及び組織体制の強化など、働き方改革と組織力の向上を通じて、業務全体の効率化と職員の負担軽減を図っていくことが重要であると考えています。

また、第4次計画の期間を通じて、ポストコロナのもとで社会経済活動は徐々に回復し、市民生活も日常を取り戻しつつありますが、少子高齢化の進行や労働力人口の減少、国の制度改革や近隣自治体の動向など、本市を取り巻く環境は引き続き変化しています。

こうした状況を踏まえ、令和8年度以降を計画期間とする第5次定員適正化計画においては、第4次計画の取組の成果と課題を検証するとともに、社会経済情勢や国、近隣自治体の動向を的確に捉えながら、本市の実態に即した定員管理を推進し、市民の信頼に応える持続可能な行政運営体制の構築を目指すものとします。

2 第4次定員適正化計画の取組

(1) 定員管理の実績

第4次計画では、令和8年4月1日現在における職員数の目標値を329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、社会福祉士を採用し、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つた際には、非正規職員を採用し、不足人数を補いました。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、任期付職員の採用に加え、令和5年度から始まった定年年齢の引き上げに伴う役職定年

制度により知識や経験を持ったベテラン職員を監督職として配置することで、即戦力となる人材の確保を行いました。「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1名増員しました。また、「福祉職（保育教諭）」については、市内公立園の統廃合が進み、計画値と同数の職員が確保できています。これまでの取組により、令和3年度から令和6年度までの4年間は計画値を達成しました。しかし、令和6年度中の想定を上回る早期退職の影響により、令和7年度は計画値を7名下回る見込みとなっています。計画期間全体としては概ね目標を達成したものの、直近の状況を踏まえると、早期退職者の増加と育児休業等取得者の増加により、実際に業務を担う内部実労働数の確保が課題となっています。

第4次計画では、計画値329名を目標としつつ、育児休業取得者や長期病休者を除いた「実労働数」、さらに派遣等職員を除いた「内部実労働数」という指標を用いて検証を行いました。

職員数の総計は、現時点の採用見込み及び採用計画による確保予定人数を踏まえ、令和8年4月1日の計画値からは7名少ない322名を見込んでいます。

計画期間中における取り組みの結果、長期病休者が減少傾向にある一方で、男性職員の育児休業取得率が向上してきたことなどの状況を踏まえ、派遣等職員を考慮しながら定員管理に努めてきました。また、定員管理の推移では、令和6年度以降において、想定を上回る早期退職の影響を受け、内部で実際に業務を担う職員数も不足する状況となっています。

このため、第5次計画では、計画上の職員数だけでなく、実際に業務を担うことができる内部実労働数を重視した定員管理を継続するとともに、業務の可視化と優先順位付けによる効率的な行政体制の構築を進める必要があります。

《第4次計画の目標値と実績値》

部 門	第4次計画																	
	R3.4.1 計画値 (修正値)	R3.4.1 職員数	計画値 との差	R4.4.1 計画値	R4.4.1 職員数	計画値 との差	R5.4.1 計画値	R5.4.1 職員数	計画値 との差	R6.4.1 計画値	R6.4.1 職員数	計画値 との差	R7.4.1 計画値	R7.4.1 職員数	計画値 との差	R8.4.1 計画値	R8.4.1 職員数 (見込み)	計画値 との差
一般行政職	259	259	0	263	270	7	269	269	0	270	268	△2	276	258	△18	280	262	△18
医療技術職 (保健師・栄養士等)	19	19	0	19	19	0	19	19	0	19	19	0	19	20	1	19	20	1
福祉職 (保育士・保育教諭)	21	21	0	21	21	0	21	21	0	21	23	2	21	21	0	20	21	1
技能労務職	4	4	0	4	4	0	4	7	3	4	7	3	4	6	2	3	6	3
教育職 (指導主事)	7	8	1	7	8	1	7	8	1	7	9	2	7	11	4	7	11	4
再任用職員 (フルタイム)	3	3	0	3	3	0	3	3	0	1	1	0	0	2	2	0	2	2
総 計	313	314	1	317	325	8	323	327	4	322	327	5	327	318	△9	329	322	△7

※第4次計画の数値には、病院事業部の医療職給料表適用者及び直接雇用職員は含みません。

※「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4次計画における重点項目の取組

①「人材確保」に関する取組

▶ 計画的な採用

従来から10月採用及び翌年度4月採用（前期・後期）の年3回を基本に採用試験を実施してきましたが、内定辞退や早期退職などにより、各年度において職員数の目標値と実績との間に不足が生じていました。このため、第4次計画の目標値を達成するため、従来の試験日程に加え、7月採用及び翌年度4月採用の追加試験を実施するなど、人員確保に努めた結果、令和3年度から令和6年度までの4月1日現在の目標値を達成しました。一方、令和6年度中に想定を上回る早期退職が生じたことから、令和7年度においては計画最終年度の目標値に対して職員数が不足する結果となっています。また、令和7年度から大学3年生・大学院1年生採用枠を新設し、早期の人員確保に努めています。

▶ 専門職の確保

専門職の採用については、職種ごとの採用人数が少数であることから、長期的な人員構成の変動を検証しつつ、計画的に採用を行っています。

また、土木職等、必ずしも資格を要しない職種については、有資格者の採用に加え、適性のある職員を県等へ派遣して育成しています。さらに、令和6年度から複線型人事制度を導入し、本人の希望に応じて専門性の高い業務に従事できる専任職コースを設けることで、専門職の安定的な確保に努めています。

▶ 様々な雇用形態の活用

人材確保については、採用による確保を基本としています。ただし、採用のみでは対応できない場合や、臨時的に増員が必要な場合には、任期付職員や会計年度任用職員等の非正規職員を配置し、対応しています。

また、定年年齢の引上げに伴い役職定年となった職員や暫定再任用職員については、これまで培った技術やノウハウを若手職員へ継承することを目的として、人材育成を担う職員として配置しています。

▶ 職種構成の検討

第4次計画期間中において、技能労務職員に定年退職者が生じましたが、当該職員については、暫定再任用職員として雇用しています。技能労務職については、退職不補充を原則としていることから、今後の職員の退職等を見据え、引き続き計画的かつ早期の段階から民間委託を推進するとともに、技能労務職の職種転換等に係る制度化に取り組みます。

②「能力開発」に関する取組

▶ 様々な雇用形態の活用（再掲）

▶ 人材育成

第3次計画の取組を継承し、第4次計画においても、市民ニーズの多様化・高度化に対応

できる職員の育成を目的として、外部専門研修や自己啓発研修への参加を促進しています。あわせて、職員自らが研修参加を希望するエントリー制度を活用し、職員の主体的な研修参加の定着を図っています。

また、令和6年度から採用時の初任者研修に加えビジネススタンス研修を実施し、入庁直後から働く意義や自らが価値を創出する意識を育む場を設けています。さらに、組織風土改革の一環として、管理職と若手職員による定期的な1on1面談を実施し、若手職員の意識向上と能力開発に努めています。

そのほか、市独自研修においては、職員一人ひとりが時代の変遷に伴う多様化するニーズに対応するとともに、効率的かつコスト意識を持った行政経営を行うことを目的として、組織風土改革や行政経営改革、デジタル推進課のDX推進事業等と関連付けた研修を企画・実施しています。これにより、組織の方向性・方針と職員の意識を一致させつつ、能力向上を図っています。

《研修へのエントリー状況》

年度	R2	R3	R4	R5	R6
エントリー率 (エントリー数÷参加総数)	37.6%	45.7%	60.5%	54.1%	53.9%

※ 令和2年度及び令和3年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響により、外部研修のエントリー率が低下した。

▶ 業務改善

令和6年度では、デジタル推進課と連携し、業務改善ワークショップを実施しています。本ワークショップでは、デジタル技術を活用した業務改善に加え、身近な業務の見直しから改善に取り組む意識を醸成することを目的とした研修を実施しています。

また、令和7年度では、行政経営改革に関する研修を実施し、全庁的な意識改革に取り組んでいます。

③「人材活用」に関する取組

▶ 業務改善（再掲）

▶ 適材適所の配置

令和5年度から自己申告制度（異動希望調査）を実施し、職員のモチベーションの向上及び適材適所の配置に努めています。また、令和6年度から複線型人事制度を導入し、本人の希望に応じて専門性の高い業務に従事できる専任職コースを設けることで、職員一人ひとりの専門性が最大限に発揮できる職場環境の実現に努めています。

▶ 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組です。本市では、働きがいのある職場環境の整備を目指し、組織風土改革を進めるとともに、行政経営改革の一環として業務削減の見直しに取り組んでいます。

また、時間外勤務が長時間化している部署や、係間で差が生じている部署については、所属長等へのヒアリングを実施し、改善を求めています。

さらに、長時間勤務により産業医面談を受けた職員については、その結果を所属長に共有し、状況の把握及び改善策の検討を依頼しています。

▶ 職員の健康管理

職員が安心して働ける環境を整えるため、メンタルヘルスやハラスメント研修を定期的を実施するほか、新規採用職員には早期面談で職場の状況やストレスを確認し支援しています。

また、外部専門家による相談窓口「こころの相談」や「ストレスチェック」を通じて、職員が気軽に相談できる体制も整えています。

さらに、長期療養中の職員には復職支援プログラムにより、療養中から復帰後まで一貫した支援を行い、再発防止と円滑な業務復帰を所属長と人事課が連携して支えています。これらの取り組みを継続し、職員が健康に留意し安心して働ける職場づくりに努めています。

3 現状分析

第4次計画は、病院事業部の職員を除いた計画となっています。(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ため)そのため、本項以後は、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、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令和6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)84団体中、人口1万人当たりの職員数が少ない方から15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、それぞれの規模に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	(R6.10.1)	(R6.1.1)	(R6.4.1)	(普通会計)
兵庫県 加西市	150.98	41,944	291	69.38
兵庫県 加東市	157.55	39,681	283	71.32
長野県 駒ヶ根市	165.86	31,664	257	81.16
山梨県 都留市	161.63	28,798	263	91.33
新潟県 小千谷市	155.19	33,186	377	113.60

≪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	(R6.10.1)	(R6.1.1)	(R6.4.1)	(普通会計)
富山県 魚津市	200.61	39,274	275	70.02
兵庫県 加東市	157.55	39,681	283	71.32
山形県 寒河江市	139.03	39,745	292	73.47
富山県 黒部市	426.31	39,697	326	82.12
新潟県 糸魚川市	746.24	38,859	430	110.66

② 北播5市との職員数の比較

市ごとの職員数を比較するにあたり、職員数に大きな影響を与える要因をできるだけ取り除くため、消防部門及び病院部門を除いた職員数で比較を行いました。また、三木市は加東市とは類似団体の区分が異なるため比較対象から除き、加東市と同じ類似団体区分（I-2）に属する西脇市、加西市及び小野市の3市を対象として比較しました。その結果、加東市の職員数は、加西市に次いで2番目に多い状況となっています。

本市（令和6年4月1日現在）は、ケーブルテレビ（3名）、小中一貫教育推進室（7名）、発達サポートセンター（6名）などの独自事業を実施していることに加え、こども園等を3園（25名）設置していることから、職員数は他市に比べて多くなっています。このため、公立のこども園を設置していない西脇市及び小野市とは、組織体制上の条件に差異があります。

各自治体では組織運営に違いがあることから、単純な比較は困難であるものの、各市の特殊事情を考慮すると、北播磨5市はいずれも概ね同水準の職員数で行政サービスを提供していると考えられます。

《北播5市の職員数（令和6年4月1日現在）》

	加東市 職員数	加西市 職員数	西脇市 職員数	小野市 職員数	三木市 職員数
	人	人	人	人	人
議 会	4	4	4	3	5
総務・企画	75	63	73	66	98
税 務	15	15	13	19	22
民 生	62	32	28	29	52
衛 生	20	25	22	19	51
労 働	0	0	1	0	1
農 林 水 産	21	20	13	11	17
商 工	7	12	6	8	13
土 木	17	29	19	28	38
一 般 行 政 計	221	200	179	183	297
教 育	59	89	42	36	82
普 通 会 計 計	280	289	221	219	379
水 道	7	6	4	8	15
下 水 道	6	5	6	5	8
交 通	0	0	0	0	0
そ の 他	18	23	38	17	27
公 営 企 業 等 会 計	31	34	48	30	50
合 計	311	323	269	249	429

※加西市 … 公立こども園の職員が50名程度含まれる。

※西脇市 … 介護老人保健施設の職員が15名程度含まれる。公立こども園なし。

※小野市 … 公立こども園なし、幼稚園2園を統合予定あり。

(2) 加東市の職員構成

① 職種別職員数

令和8年4月1日現在の職員数見込みは、第4次計画当初の令和3年4月1日現在と比較すると、8名の増員となりました。

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4名増加し、派遣等職員増加分4名を差し引くと、内部で業務に従事する実質的な人員は4名の増員となっています。

第4次計画では、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て、専門的なニーズに対応できる体制づくりに努めました。一方で、専門的資格を要する手話通訳士等の専門職は、退職に伴う採用を行っているものの、応募難により必要な人員を確保できていません。

次期計画期間中においても小中一貫校の建設、公共施設の維持管理及び統廃合、福祉相談、健康維持と介護予防など、専門的な資格、知識・技術を必要とする業務は増加し続けており、専門職の需要は依然として高まっています。

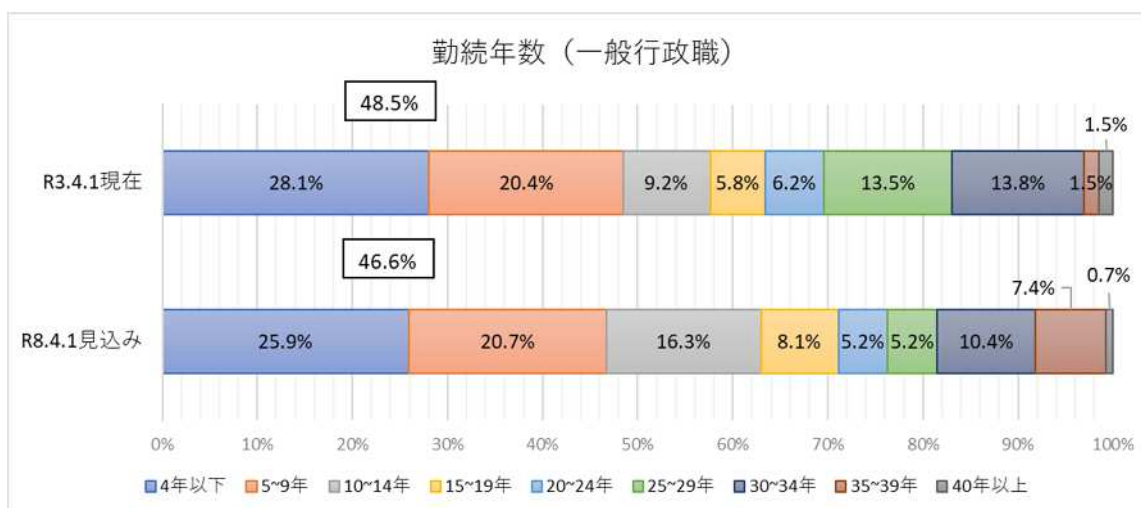
区分	職種	R3.4.1		R8.4.1（見込み）		増減	
		職員数	うち派遣等職員数	職員数	うち派遣等職員数	職員数	うち派遣等職員数
一般行政職		260	14	263	18	3	4
	一般事務職	244	13	247	16	3	3
	社会福祉士	5		6		1	
	土木職	2		4	1	2	1
	建築職	2		2		0	
	手話	1		0		▲1	
	心理職	1		0		▲1	
	司書	4		3		▲1	
再任用	1	1	1	1	0	0	
医療技術職		19	1	20	1	1	0
	保健師	14		16		2	
	看護師	2	1	1	1	▲1	0
	管理栄養士 ・栄養士	3		3		0	
福祉職		22		21		▲1	
	保育職	21		21		0	
	再任用	1		0		▲1	
教育職		8		11		3	
技能労務職		5		7		2	
	運転員	2		1		▲1	
	調理員	2		5		3	
	清掃職員	0		0		0	
	電話交換	0		0		0	
	再任用	1		1		0	
合計		314	15	322	19	8	4

③ 勤続年数（一般行政職）

第4次計画期間（令和3年度から令和7年度まで）の5年間における退職者数は、令和7年度分を見込みで含めると90名となっており、その内訳は、定年退職者11名、早期退職者79名です。これらの退職に対応するため、計画的に職員採用を行ってきた結果、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。

さらに、令和8年4月1日現在においては、勤続年数10年未満の職員が全体の46.6%を占め、職員構成として半数に近い水準となる見込みです。

第4次計画では、前計画に引き続き、多様な人材の確保を目的として、募集年齢上限を30歳代前半とする採用を行いました。このような状況から、勤続年数の短い職員が必ずしも年齢面での「若手職員」に該当するわけではないものの、公務員としての職務経験が比較的浅い職員の割合が半数近くを占める状況が続いています。このため、業務遂行に必要な知識やノウハウの継承、業務効率の維持・確保の観点において、ベテラン職員による指導や支援の必要性が高まり、結果的に一部の職員に業務負担が集中する要因となっているものと考えられます。

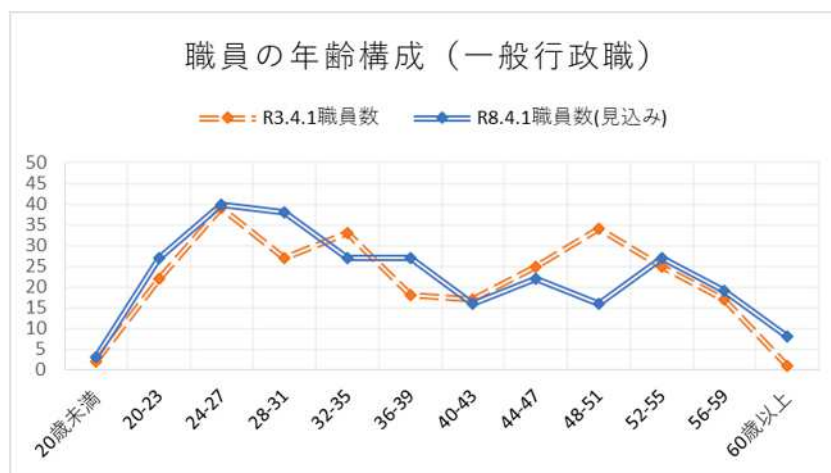


※病院事業部出向職員を含む。

④ 年齢構成（一般行政職）

職員の年齢構成について、令和3年4月1日現在と令和8年4月1日現在の見込みを比較すると、20歳代前半の職員数は概ね同水準で推移しています。加えて、係長相当職に該当する30歳代後半から40歳代前半の職員数は増加傾向にあり、全体として若手職員を中心とした年齢構成となっています。

一方で、35歳以下の職員構成は一定程度充足しているものの、勤続年数が長期化する48歳から51歳までの職員数が減少している状況にあります。今後、管理職の確保が必要となることを踏まえると、引き続き20歳代職員の計画的な育成を図るとともに、係長への早期昇任対象となる30歳代職員の人材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

年次有給休暇の取得状況について、加東市特定事業主行動計画では、年間の平均取得日数の目標を12日としています。令和6年度における職員の年間平均取得日数は12.0日となり、当該目標を達成しました。

第3次計画期間の年間平均取得日数は8日から9日程度で推移していましたが、第4次計画期間中は9日から12日程度まで改善しています。また、職員アンケートの結果からは、職員の意識向上により年次有給休暇を取得しやすい職場環境が整いつつあることが確認できており、取得日数と職場環境の両面で改善が進んでいると考えられます。

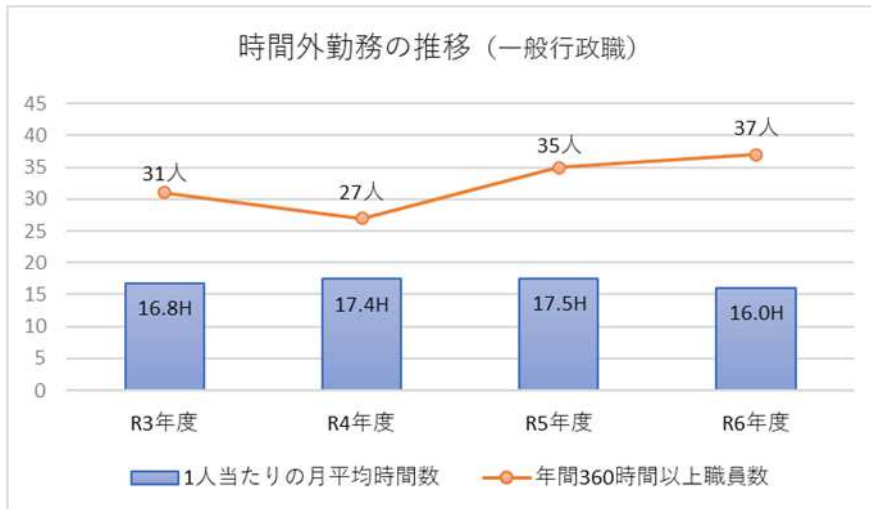
《年次有給休暇の取得日数》

年 度	R2	R3	R4	R5	R6
1人当たりの年間平均取得日数（日）	9.4	10.2	9.9	11.6	12.0

② 時間外勤務の状況

時間外勤務について、1人当たりの月平均時間数は16時間前後となっておりますが、これは全体の平均値であり、実態としては一部の部署や職員に時間外勤務が集中している状況にあります。年間360時間以上の時間外勤務を行う職員数については、令和3年度から令和4年度にかけて減少したものの、令和5年度から再び増加傾向にあり、業務の偏りが顕著となっております。時間外勤務が常態化している部署については、労務管理の一層の徹底を図るとともに、必要に応じて人事面での対応を講じる必要があります。あわせて、全庁的な事務の効率化や業務のスリム化を推進することにより、これまで以上に時間外勤務の縮減に取り組んでいくことが求められます。

そのため、単に時間外勤務の抑止を図るにとどまらず、業務内容の見直しやDXの推進を含めた業務の効率化など、多角的な視点から実効性の高い取組について、引き続き検討していく必要があります。



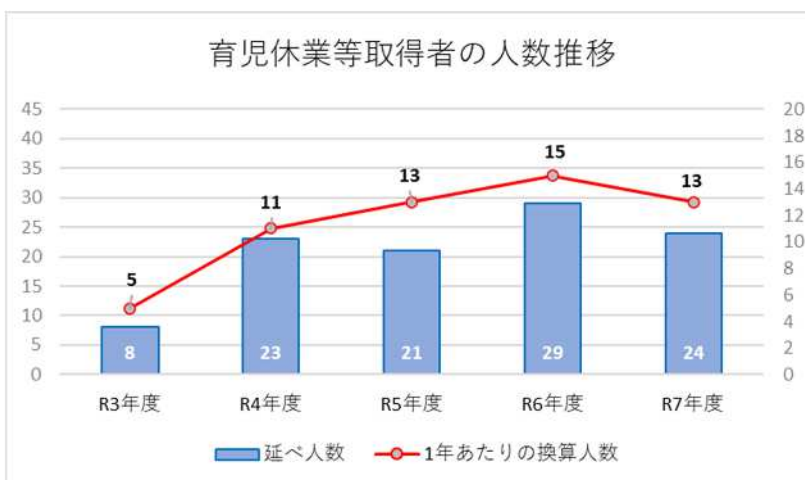
(4) 育児休業等の状況

① 産前産後休暇・育児休業の取得状況

近年、女性職員においては育児休業を1年以上取得することが定着しており、第2子・第3子の出産に伴い、産前産後休暇及び育児休業（以下「育児休業等」という。）を再度取得する職員や、育児休業の取得期間を延長する職員も多く見られます。このため、育児休業等の取得期間は長期化する傾向にあります。

また、男性職員の育児休業の取得についても、令和5年度を境に取得率が大きく上昇し、令和6年度には91.7%に達しています。今後についても、取得人数及び取得期間の双方において、一定の水準を維持して推移することが見込まれます。

第4次計画では、育児休業等の取得者数を年間6名と見込んだところ、直近5年間の実績を基に1年当たりの換算人数を算出すると、平均で年間約11.4名が育児休業等を取得しています。これは、第3次計画期間中における実績平均の9.6名と比較して、1.8名の増加となっています。育児休業等については、今後も恒常的に取得者が見込まれることから、業務の継続性を確保する観点に立ち、一定数の正規職員を確保する必要があると考えます。



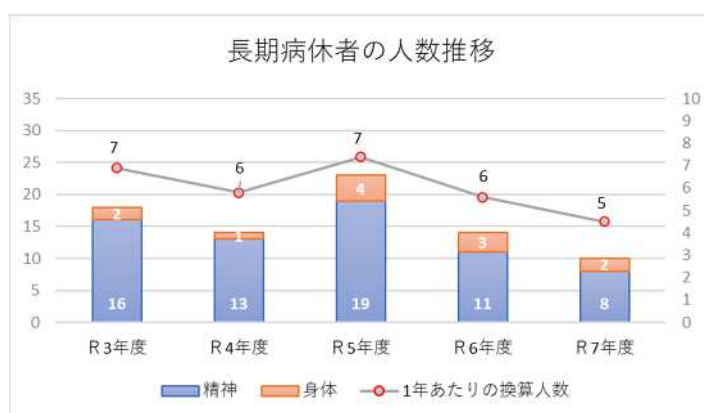
※「1年あたりの換算人数」は、各年度において、育児休業等を取得した者の月数を合計し、12月を1人として換算した人数

※R7年度は見込み数

② 長期病休者の状況

長期病休者の状況について、メンタルヘルス不調の要因は複合的であるものの、行政需要の増加や業務の多様化により、職員一人当たりの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から、個々の余裕が減少し、職場内コミュニケーションが希薄化している可能性があります。このため、組織風土改革の一環として、各所属において業務改善活動に取り組み、組織の風通しを良くすることで、職員間のコミュニケーションの強化を進めています。

メンタルヘルス不調で療養が必要な職員については、復職支援プログラムを活用し、再発防止の観点から十分な療養を経た上で復職を促しており、そのため長期の療養期間が必要となります。こうした状況を踏まえ、育児休業取得者への対応と同様に、労働力の確保の観点から、一定数の正規職員を確保して長期病休者の欠員分を補充する必要があります。



※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」は、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

※R7年度は見込み数

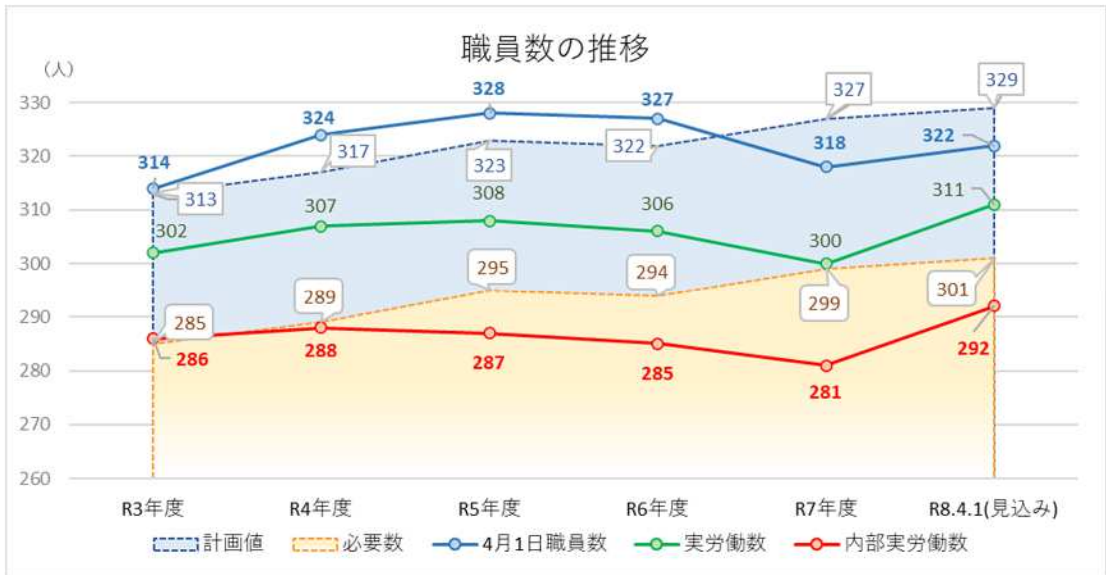
③ 育児休業取得者等を除いた職員数の推移

通常の「職員数」は、育児休業等により不在となっている職員が含まれているため、実際に業務に従事している職員数との間に乖離が生じています。そこで、職員数から育児休業等取得者及び長期病休者の1年当たりの換算人数を差し引いた人数を「実労働数」とし、さらに、実労働数から派遣等職員数を差し引いた人数を「内部実労働数」と定義し、実際の業務従事者数を把握するための指標としました。

第4次計画においては、育児休業等取得者6名を実労働数と計画値との差として見込み、計画を策定しました。しかしながら、策定後の令和3年度以降は、長期病休者が減少したものの、育児休業等取得者の増加及び早期退職による減員が生じたことから、実労働数と計画値との差は、6年間の平均で約16名となっています。

また、計画値329名から、育休・病休者8名及び派遣等職員20名を差し引いた301名を、第4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。）としています。これに対し、当該必要数については、実績において平均で約7名の不足が生じています。

内部実労働数の不足は、適正な人員配置を困難にし、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、職場環境全体に多面的な影響を及ぼします。このため、各種取組により職場環境の改善に努めるとともに、計画どおりの改善が図られない場合の影響も考慮した上で、内部実労働数と必要数との乖離が可能な限り小さくなるよう、適切な定員管理を行うことが重要であると考えます。



※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

※R7年度の「実労働数」、「年度末職員数」は見込み数。

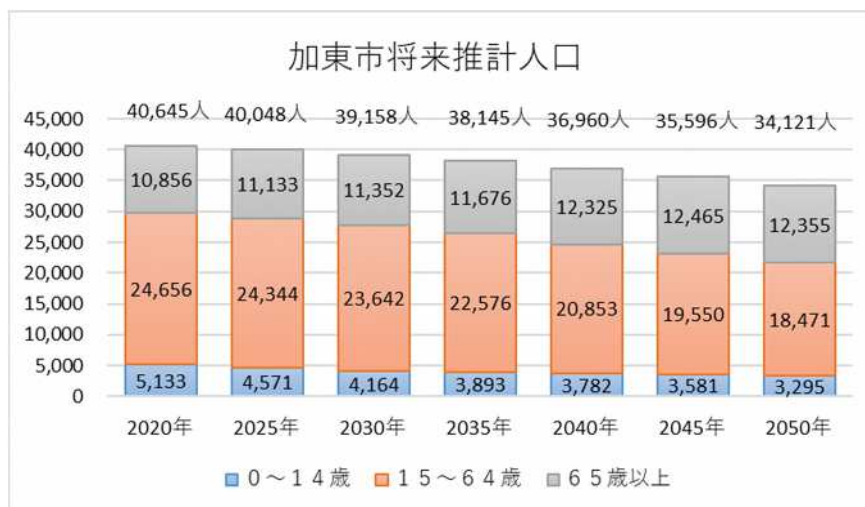
※病院事業部出向職員を含む。

(5) 今後の見通し

① 行政需要の増加

国立社会保障・人口問題研究所の令和5年推計によると、加東市の人口は2020(令和2)年から2050(令和32)年までの30年間で約6,500人減少し、65歳以上の割合は約36.2%(9.5ポイント増)になると推計されています。

この人口構造の変化に対応するため、子育て支援や医療・福祉分野の充実が求められるほか、全国的に激甚化する自然災害への備えやインフラの老朽化対策、行政のデジタル化など、多様化する行政需要に対応していく必要があります。



「国立社会保障・人口問題研究所 令和5年推計」より

② 暫定再任用制度及び定年延長について

地方公務員の定年年齢は、令和5年度から段階的に引き上げられており、令和13年度には65歳となる予定です。この定年引上げの経過期間中（令和5年4月1日から令和13年3月31日まで）は、定年退職者が希望する場合、65歳まで暫定再任用職員として引き続き業務に従事することが可能となっています。

暫定再任用制度及び定年延長は、職員構成が急速に若年化している現状において、行政サービスを担う即戦力を確保するために有効であるとともに、長年にわたり蓄積された知識や技術、ノウハウを次世代の職員へ継承していく役割を担う重要な人的資源の確保手段です。このため、今後も当該制度を有効に活用していく必要があります。

4 課題

第4次計画に基づく取組状況及びその実績を検証した結果、職員数の確保や年齢構成の変化、業務量の増大などを背景として、人材を安定的に確保する取組に加え、職員一人ひとりの能力を的確に引き出し、組織全体として最大限に活用していくことの重要性が一層高まっていることが明らかとなりました。

このため、第5次定員適正化計画の策定に当たっては、第4次計画において掲げてきた「人材確保」「能力開発」「人材活用」という視点を踏まえつつ、これらを個別の課題として捉えるのではなく、組織風土改革及び行政経営改革の推進を基軸とした横断的な取組として再整理する必要があります。

具体的には、本市の人材育成基本方針との整合を図りながら、職員が意欲とやりがいを持って能力を発揮できる組織環境の整備をより一層推し進めるとともに、限られた人的資源を効果的かつ持続的に活用する観点から、定員管理の在り方について総合的に検討していくことを、本計画における重要な課題として位置付けます。

(1) 人材確保

第4次計画では、計画的な採用試験の実施や暫定再任用制度の活用などにより、職員数の確保に努めた結果、計画4年間の4月1日現在の職員数は計画値を達成しました。一方、育児休業取得者の増加だけでなく、令和6年度中の想定を上回る早期退職者の影響により、計画値と実際に業務に従事できる職員数（内部実労働数）との乖離が生じており、人材確保が厳しくなっています。

特に、年度当初における職員数の不足は、適正な人員配置を困難にし、一部の職員や部署への業務負担の集中を招く要因となっています。

また、少子化による人材不足等の進行を背景に、採用試験の応募者数の減少や内定辞退が増加する傾向にあり、専門的な知識や資格を必要とする職種については、採用試験のみで必要な人材を確保することが一層困難となっています。今後は、採用手法の多様化や地元人材の確保策など、時代に応じた効果的な採用戦略を検討し、安定的な人材確保を図る必要があります。

長期療養者数については、復職支援プログラムが奏功し改善傾向にあります。育児休業等取得者は増加傾向にあるため、これを見込んだ定員管理に加え、業務の効率化と職員一人ひとりの意識改革を通じて、実際の業務を安定的に担うことができる体制を構築する必要があります。

(2) 能力開発

第4次計画期間中は、早期退職者の増加に伴い採用を積極的に行った結果、勤続年数の浅い職員の割合が高まり、組織全体の若年化が進みました。経験の浅い職員が増加する一方で、業務の高度化・専門化が進んでいることから、職員一人ひとりに求められる能力は年々高まっています。

このような状況においては、採用後の早期戦力化に向けた体系的な育成や、業務を通じた知識・ノウハウの継承を一層強化する必要があります。あわせて、係長相当職を担う中堅職員層の不足や、将来的な管理職候補者の育成が引き続き課題となっており、早い段階から管理監督職として必要な意識や能力を育成する取組が求められています。

限られた人材で行政サービスの質を維持・向上させていくためには、研修の実施にとどまらず、育成の成果を組織全体の力として定着させる仕組みづくりが重要です。

(3) 人材活用

限られた人的資源を効果的に活用するためには、職員がそれぞれの能力を最大限に発揮し、意欲を持って働き続けることができる職場環境を整えることが不可欠です。第4次計画では、適材適所の配置や組織風土改革による組織力の強化と改善活動に取り組んできましたが、業務量の増加や繁忙期の偏り等により、時間外勤務が特定の職員や部署に集中する状況が見られます。

時間外勤務の長時間化や年次有給休暇の取得が進まない状況は、職員の心身の負担を高め、意欲の低下やメンタルヘルス不調、さらには早期退職につながるおそれがあります。このため、今後の人材活用を進めていく上では、管理監督職による適切な労務管理や業務配分の見直しに加え、「行政経営改革」による業務改善やDXの推進などにより、業務そのものの在り方を見直していく必要があります。

今後は、引き続き職員の働きやすさと組織としての対応力の向上を両立させる観点から、人材の配置・活用と働き方の改革を一体的に進め、持続可能な行政運営を支える組織づくりを進めていくことが課題となっています。

5 第5次定員適正化計画

(1) 計画策定の基本方針

第4次計画では、令和3年度から令和6年度までの4年間は計画値を達成しました。一方、育児休業等取得者の増加により、計画上の職員数と実際に業務を担う職員数（内部実労働数）との乖離が生じていることが明らかになりました。このため、第5次定員適正化計画では、育児休業等取得者や派遣等職員を考慮した内部実労働数を重視し、実態に即した職員数の確保を基本方針とします。具体的には、第4次計画の目標値に対し、育児休業等取得者の増加等を踏まえた必要人員を加えた職員数を目標値として設定し、計画的な採用により安定的な組織体制の構築を目指します。

併せて、限られた人的資源を有効に活用するため、「組織風土改革」を土台とした「行政経営改革」の考え方にに基づき、業務の見直しや働き方改革を進めます。また、自己申告による異動希望制度や複線型人事制度を活用し、職員の適性或専門性を踏まえた適材適所の配置及び育成を行うことで、人材確保、能力開発及び人材活用を一体的に推進します。

(2) 計画期間

本計画の推進期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。

(3) 計画対象者

本計画の対象者は、病院事業部に所属する職員を除く職員とします。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。）については、病院事業部出向職員として本計画の対象とします。

また、暫定再任用職員については、フルタイムで勤務する職員を対象とし、短時間勤務職員は対象外とします。

(4) 職員の増減理由

第5次計画における職員数の増減については、第4次計画期間中の実績及び課題を踏まえ、職員の単純な増員による対応ではなく、実際に業務を担うことができる体制の確保を重視して検討します。具体的には、次の要素を職員数検討の主要因とします。

① 派遣等職員数

関係機関への派遣や出向については、必要性を精査した上で、適正な人数を維持します。

	第4次計画	第5次計画	増減数
派遣等職員数 (計画値)	20人	19人 ※	▲1人

※ 第4次計画の派遣等職員数（計画値）は、当該計画において必要と見込んだ派遣職員（9名）に、病院事業部出向職員（11名）を加算していました。

※ 第5次計画では、継続して国営土地改良事業東条川二期への職員派遣に加え、令和8年度から10年度までにおいて播磨内陸医務事業組合への職員派遣がありますが、令和12年度においては19人になる予定です。

② 育児休業等取得者数

育児休業等の取得が常態化し、近年増加している現状を踏まえ、直近3か年の実績精査により一定数の取得者を見込んだ定員管理を行います。

	第4次計画	第5次計画	増減数
産前産後休暇・ 育児休業取得者数 (計画値)	6人	13人	7人

③ 長期療養者数

メンタルヘルス対策の継続を前提としつつ、一定程度の長期療養者の発生を想定した体制を確保します。

	第4次計画	第5次計画	増減数
長期病休者数 (計画値)	2人	2人	—

④ 組織体制の見直し

社会経済情勢や行政課題の変化に応じた組織改編が生じた場合は、必要最小限の人員配置を検討します。

第5次計画期間中は、小中一貫校の整備完了に伴う人員の再配置が見込まれる一方で、育児休業等取得者の増加が恒常化しており、代替要員確保は困難な状況にあります。このため、庁内での人員調整により対応できる体制を維持し、安定的な行政サービスの提供を図ります。

	第4次計画	第5次計画	所属長増減数
組織(課(局・室))数 (計画値)	34課	34課	—

(5) 目標値及び年次採用計画

第5次計画における職員数の目標値は、第4次計画期間中の実績及び将来の行政需要を踏まえ、計画期間を通じて安定的に行政サービスを提供できる水準として、前項の4つの増減理由から、第4次計画の目標値329名に6名増加させた335名を令和13年4月1日現在における職員数として設定します。

また、職員数の目標値335名を確保するとともに、育児休業等取得者や派遣等職員数を考慮した内部実労働数が第4次計画に引き続き301名(必要数)となるよう、計画的な採用による定員管理を行います。

年次採用計画については、定年退職者数や早期退職の可能性、年齢構成の平準化等を考慮し、毎年度、一定数の採用を基本としつつ、必要に応じて柔軟に見直します。

	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4次計画	329	8	321	20	301
第5次計画	335	15	320	19	301
増減数	6	7	▲1	▲1	0

なお、計画期間中においても、業務の効率化や事務事業の見直しの進捗状況を踏まえ、継続的に計画を検証し、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5次計画																				
	R8.4.1 職員数 見込み	R8年度 定年 退職者数 (62歳)	R8年度 早期 退職者数 (見込み)	R8年度 実施試験 採用者数	R9.4.1 計画値	R9年度 定年 退職者数	R9年度 早期 退職者数 (見込み)	R9年度 実施試験 採用者数	R10.4.1 計画値	R10年度 定年 退職者数 (63歳)	R10年度 早期 退職者数 (見込み)	R10年度 実施試験 採用者数	R11.4.1 計画値	R11年度 定年 退職者数	R11年度 早期 退職者数 (見込み)	R11年度 実施試験 採用者数	R12.4.1 計画値	R12年度 定年 退職者数 (64歳)	R12年度 早期 退職者数 (見込み)	R12年度 実施試験 採用者数	R13.4.1 計画値
一般行政職	262	5	6	13	264	6	12	270	3	6	10	271	6	10	275	0	6	9	278		
事務職	247	4	6	10	247	6	10	251	3	6	10	252	6	10	256		6	9	259		
社会福祉士	6				6			6				6			6				6		
土木職	4			1	5			6			1	6			6				6		
建築職	2			1	3			4			1	4			4				4		
手話通訳	0			1	1			1			1	1			1				1		
心理師	0				0			0			0	0			0				0		
司書	3	1			2			2			2	2			2				2		
医療技術職	20		0	0	20	0	0	20	0	0	0	20	0	0	20	1	0	0	19		
保健師	16				16			16				16			16	1			15		
看護師	1				1			1				1			1				1		
(管理)栄養士	3				3			3				3			3				3		
福祉職 保育教諭	21		0	0	21	0	0	21	0	0	0	21	0	0	21		0	0	21		
技能労務職	6		0	0	6	0	0	6	0	0	0	6	0	0	6		0	0	6		
教育職 (指導主事)	11		0	0	11	0	0	11	0	0	0	11	0	0	11	0	0	0	11		
再任用 (フルタイム)	2		0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
総 計	322	5	6	13	324	1	6	12	329	4	6	10	329	0	6	10	333	1	6	9	335

(6) 定員適正化に向けた取組

第4次計画では、「人材確保」「能力開発」「人材活用」の三点を重点項目として取り組み、一定の成果を上げてきました。第5次計画では、これらの取組を継承しつつ、業務の可視化と効率化を通じて、限られた人員で質の高い行政サービスを提供できる体制を構築します。

第4次計画期間中の取組を踏まえ、組織の質的向上を目指す「行政経営改革」を推進しています。令和7年度では、全所属部署（管理者の異なる病院事業部を除く）を対象に業務の棚卸を実施し、業務量や業務内容の可視化を進めています。今後は、この結果に基づき事業の優先順位付けによるビルド&スクラップを推進し、適正な人員配置と効率的な行政体制の構築を図ります。

第5次定員適正化計画の策定に当たっては、これらの検証結果を踏まえ、加東市人材育成基本方針との整合を図りつつ、令和4年度から取り組んでいる「組織風土改革」を土台にし、さらに、「行政経営改革」を加えた二大改革を両輪として、人材を単なる定数管理の対象ではなく、行政経営を支える経営資源として捉えた取組をより一層進めていく必要があります。

① 「人材確保」に関する取組

- 計画的な採用の実施により、年度当初に必要な職員数を確保します。
- 採用手法の多様化や地元人材の確保など、時代に応じた効果的な採用戦略を推進します。

- 専門的知識や資格を有する人材については、職種特性を踏まえた採用方法を検討します。
- 会計年度任用職員や暫定再任用職員については、業務内容に応じて適切に活用し、正規職員との役割分担を明確にします。
- 職員のキャリア形成や多様な働き方に対応するため、人事制度の継続的な見直しと運用の改善に取り組みます。

② 「能力開発」に関する取組

- 若手職員の早期戦力化を図るため、体系的な研修と職場内育成を強化します。
- 中堅・管理職層については、マネジメント能力や組織運営能力の向上を目的とした研修を実施します。
- 業務改善やD Xの推進に対応できる人材育成に取り組みます。

③ 「人材活用」に関する取組

- 自己申告異動希望制度や複線型人事制度を活用するなど、適材適所の配置を基本とし、職員の専門性や経験を生かした人員配置を行います。
- 業務の可視化と事業の優先順位付けによるビルド&スクラップを推進するとともに、デジタル技術を活用した業務の効率化により、限られた人員で質の高い行政サービスを提供できる体制を構築します。
- 管理監督職による適切な労務管理や業務配分の見直しを徹底するとともに、行政経営改革の視点に立った業務改善の取組を通じて、組織としての業務遂行体制の安定化を図ります。
- 職員の心身の健康保持を図るため、メンタルヘルス及びハラスメント対策を継続的に実施するとともに、健康管理体制の充実に取り組みます。あわせて、ストレスチェックの活用や復職支援体制の強化を通じて、長期療養の未然防止及び円滑な職場復帰を図ります。