



# 西脇市定員管理計画

令和3年度～令和7年度



令和3年3月



西脇市

# 目 次

目 次	
I 定員管理計画策定の趣旨	1
II これまでの定員管理の取組	2
1 背景	2
(1) 市町村合併～「定員適正化計画の策定」（平成19年～平成27年度末）	
(2) 定員適正化計画の改訂（平成22年～平成27年度当初）	
(3) 定員管理計画の策定（平成27年～令和2年度当初）	
2 職員数の推移	3
3 定数外職員数の推移（病院除く。）	5
III 現在の定員管理の状況	7
1 類似団体別職員数の状況	7
2 北播各市の職員数との比較	8
3 年齢別職員構成の状況	10
4 時間外勤務の状況	11
IV 新たな定員管理計画について	12
1 これからの定員管理	12
2 基本方針	12
V 定員管理計画の内容	14
1 計画期間	14
2 計画の対象	14
3 職員数及び年次別採用計画	14
VI 実現化の方策	16
1 市全体の取組	16
(1) 組織機構の見直し	
(2) 事務事業の見直し	
(3) 多様な雇用形態などの活用	
(4) 多様な働き方・ワーク・ライフ・バランスの推進	
(5) 職員の能力向上の環境づくり	
2 各所属での取組	19
(1) 事務の合理化・最適化	
(2) 機動的な組織運営	
(3) 職員の能力開発	
VII おわりに	20

## I 定員管理計画策定の趣旨

本市では、行財政改革を推進するため、「行政改革大綱」や「財政健全化プラン」を策定し、効果的かつ効率的な行政経営を進めてきました。

平成17年10月の新市発足後、平成19年1月に「西脇市定員適正化計画」を策定し、合併協議に基づき11年間（平成27年度末）で100人の職員削減目標（市職員全体での考え方ですが、実質的には、病院の職員を除いた中での削減数となります。）を掲げましたが、平成18年度から20年度までの3箇年に想定を大きく上回る退職者が生じ、当初の目標をほぼ達成しました。

そのため、将来の安定的な行政運営を見据え、多様な雇用形態の活用や組織機構の見直しなどによるコスト削減を図る一方、年齢構成の平準化への取組や職員資質の向上とともに行政サービスの低下を抑えながら適正な職員配置を行い、より効果的で効率的な行政経営を実現するため、平成22年1月に定員適正化計画の改訂を行いました。

そして、平成27年5月には「西脇市定員管理計画」を策定し、医療職等を除く職員数の目標を掲げ、適正な定員管理に努めてきたところです。

この間、国では長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態の公正な待遇の確保等を図る「働き方改革」の取組も実施されており、今後は、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した定員管理が重要になってきます。

また、地方公務員法等の改正法が施行されたことに伴い、令和2年4月には新たに会計年度任用職員制度を導入しました。さらに、令和4年度末には定年延長が予定されており、職員体制は大きな変化を迎える状況にあります。

人口減少が本格化し、社会・経済環境が大きく変化をしていく中、行政課題や行政へのニーズはますます多様化、複雑化していますが、引き続き適正な定員管理を推進し、持続可能な行政経営を実現するため、新たな定員管理計画を策定するものです。

## Ⅱ これまでの定員管理の取組

### 1 背景

#### (1) 市町村合併～「定員適正化計画の策定」 (平成19年～平成27年度末)

平成17年10月に西脇市と黒田庄町が合併し、新西脇市が誕生しました。合併による行財政改革の効果を最大限に生かすため、「最終目標は旧西脇市の職員数」とする合併協議の内容を尊重し、定員適正化計画を策定しました。

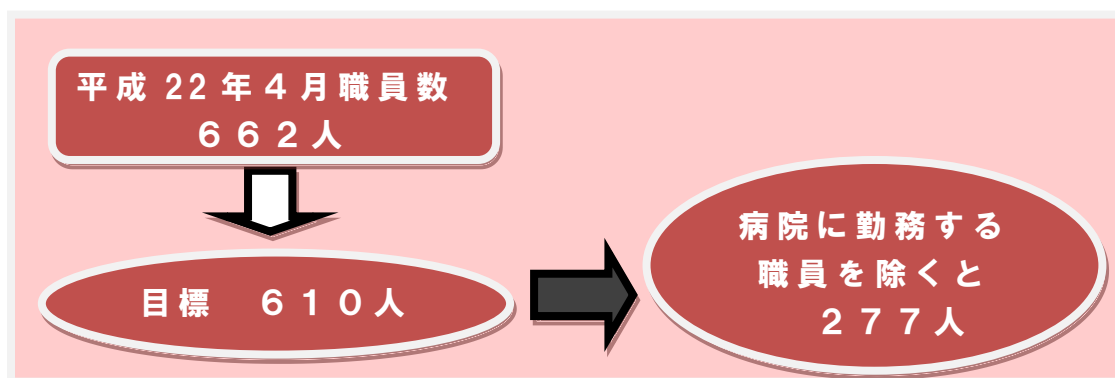


#### (2) 定員適正化計画の改訂（平成22年～平成27年度当初）

平成18年度から平成20年度までにおいて、当初計画で想定した退職者数を上回る退職者が生じたこと、病院における看護体制の充実のための看護師の増員など、当初計画から事情の変更が生じたことから、病院、老人保健施設、保育園に勤務する職員を除く職員数が、246人（人口千人当たり5.5人）となるよう目標を設定し、当初計画の改訂を行いました。

なお、目標設定に当たっては、病院に勤務する職員数を333人、老人保健施設に勤務する職員数を18人、保育園に勤務する職員数を13人と設定したうえで、病院に勤務する職員を除く職員数を277人、病院に勤務する職員を含めた職員全体の目標人数を610人としました。

この病院に勤務する職員を除く職員数を277人とした目標については、2年前倒しで平成25年に達成しました。



### (3) 定員管理計画の策定（平成27年～令和2年度当初）

定員適正化計画においては、職員数の削減を目標に設定していましたが、この定員管理計画では不足数を補うことを目標に職員数を設定しました。さらに、年齢別職員数の平準化を図るため、不足している年齢層の職員を補うこととしました。

また、定員適正化計画の対象となる職員については、これまで除外していた事務組合等への派遣職員や病院に勤務する行政職員も適切に退職管理を行い、後任の派遣要員を確保しておく必要があることから、県や事務組合への派遣職員を含む全ての行政職（技能労務職を除く。）を対象とし、280人とすることに改めました。

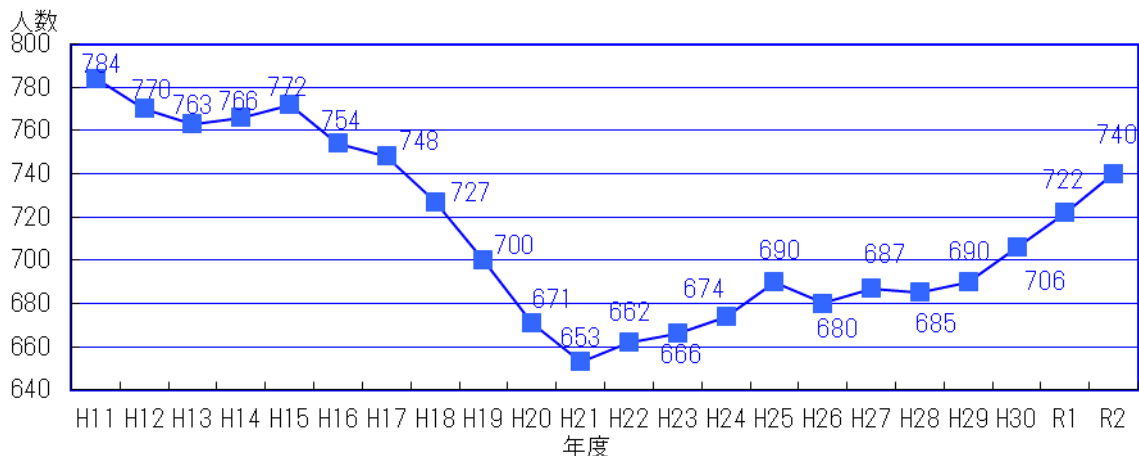
この目標については、2年前倒しとなる平成30年に達成しましたが、新庁舎建設等の新たな行政課題に対応するための職員の確保が必要になったことから、令和2年4月の職員数は292人となりました。



## 2 職員数の推移

一般行政職員のほか教育委員会や病院・水道事業等の公営企業を含んだ職員数の推移は図1のとおりです。

【図1】 職員数の推移（H11～R2） （各年4月1日現在）



	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
一般行政	299	295	282	263	262	256	253	232	218	204
特別行政	100	96	94	96	96	92	90	87	80	69
公営企業等	385	379	387	407	414	406	405	408	402	398
合計	784	770	763	766	772	754	748	727	700	671

H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
192	184	177	168	165	159	162	165	164	170	179	185
65	73	70	69	65	56	52	53	50	53	53	55
396	405	419	437	460	465	473	467	476	483	490	500
653	662	666	674	690	680	687	685	690	706	722	740

※部門区分は、「地方公共団体定員管理調査」（総務省）による。

- 一般行政：合計職員数から特別行政及び公営企業等を除いた職員数
- 特別行政：教育に属する職員数（H27から教育長を除く。）
- 公営企業等：病院、水道、下水道、国民健康保険、介護保険及び後期高齢者医療事業に属する職員数

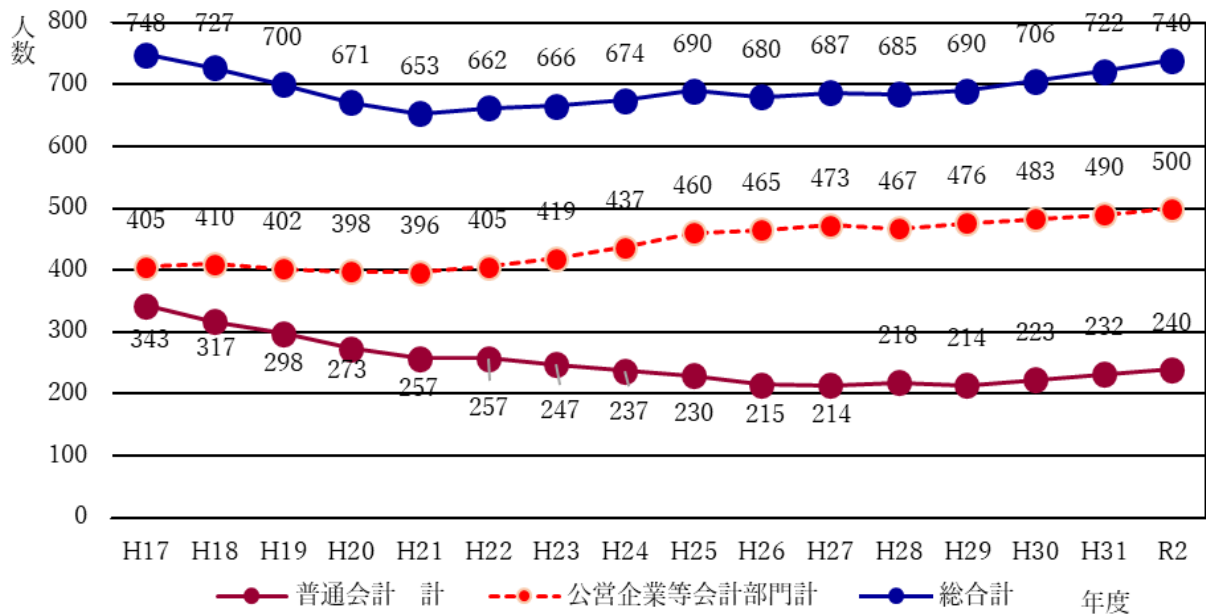
平成21年度と平成17年度を比較すると95人減少し、平成21年4月1日現在の職員総数は653人と急激な減少状態となっていますが、これは、退職勧奨による早期退職やいわゆる2007年問題といわれた「団塊の世代」の退職によることなどが要因と考えられます。

その後の緩やかな増加は、病院部門において約100人の医療職の増員を行ったこと、また行政職については、定員管理計画に沿って平成28年度以降は職員の増員を行ったことによるものです。

なお、それぞれの部門ごとの職員数の推移は、図2のとおりです。

【図2】 部門別職員数の推移

（各年4月1日現在）

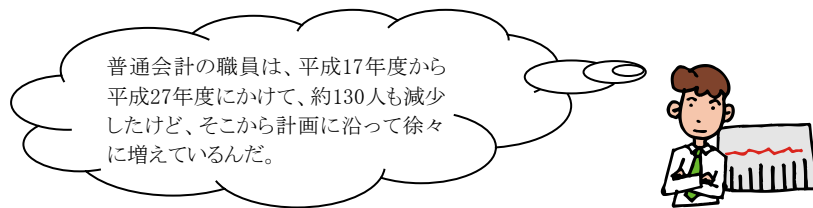


令和元年度における人口千人当たりの職員数は、普通会計部門で5.70人となります。

これは、神戸市を除く県下40市町で4番目に少ない状況です。

部 門		区 分	職 員 数(人)															
			H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
普 通 会 計	福 祉 関 係 を 除 く 一 般 行 政	議 会	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		総 務	92	86	80	74	71	70	67	66	64	60	61	64	67	69	74	75
		税 務	25	20	21	18	17	17	16	15	15	15	15	15	14	15	16	16
		労 働	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		農林水産	20	18	16	17	17	15	16	16	15	16	15	16	16	15	15	15
		商 工	6	9	9	8	8	9	9	6	5	4	5	5	5	5	6	6
		土 木	32	30	27	25	22	23	22	20	21	20	20	20	20	19	20	24
		小 計	182	168	158	147	140	139	135	128	125	120	121	125	127	128	136	141
	福 祉 関 係	民 生	48	46	43	41	37	29	25	26	26	25	26	25	22	25	26	25
		衛 生	23	16	17	16	15	16	17	14	14	14	15	15	15	17	17	19
		小 計	71	62	60	57	52	45	42	40	40	39	41	40	37	42	43	44
	一般行政部門計		253	230	218	204	192	184	177	168	165	159	162	165	164	170	179	185
	教 育		90	87	80	69	65	73	70	69	65	56	52	53	50	53	53	55
普通会計計		343	317	298	273	257	257	247	237	230	215	214	218	214	223	232	240	
公 営 企 業 等 会 計 部 門	病 院	20	21	21	22	21	20	21	21	19	18	19	18	18	21	21	23	
	水 道	19	17	15	13	12	11	10	10	9	9	9	8	7	7	6	5	
	下 水 道	18	18	15	12	11	11	10	11	11	11	11	11	11	10	8	8	
	そ の 他	37	38	42	43	40	40	40	40	41	40	41	40	40	42	40	39	
	公営企業等会計部門計	94	94	93	90	84	82	81	82	80	78	80	77	76	80	75	75	
総 合 計		437	411	391	363	341	339	328	319	310	293	294	295	290	303	307	315	

※普通会計：一般行政と教育（特別行政）の合計職員数（H27から教育長を除く。）



### 3 定数外職員数の推移（病院除く。）

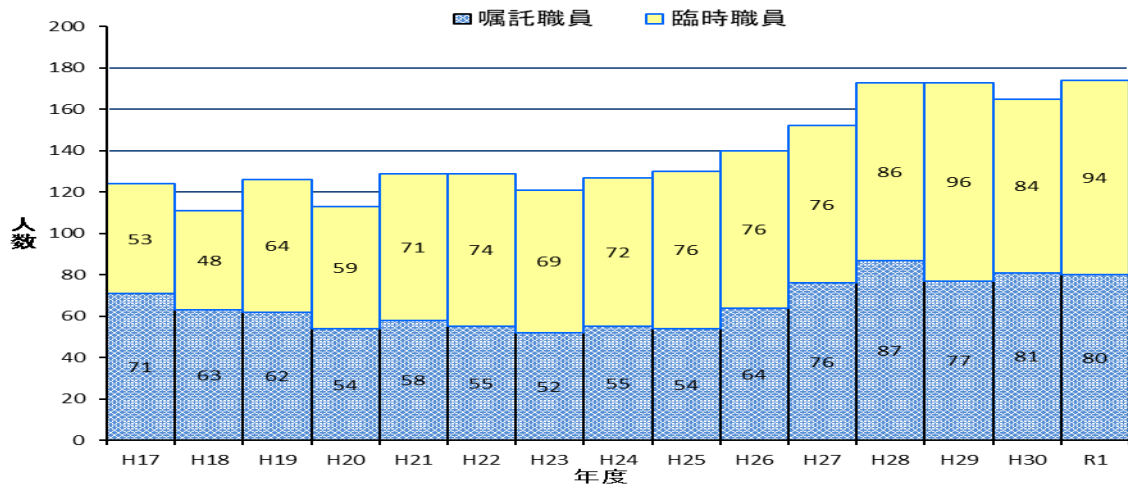
病院を除く定数外（パートを除く。）職員の総数については、平成17年の合併後も引き続き130人前後で推移していましたが、平成26年以降から増加し、令和元年には174人まで増加しています。

この増加は、正規職員の減員を補うための期限付嘱託職員の配置に加え、多様化、複雑化する行政課題や行政へのニーズに対応するため、みらいえやこども福祉課等の子育て支援事業や学校介助員、防災、社会福祉等において増員を行ったことによるものです。

また、地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律が令和2年4月1日に施行され、嘱託・臨時職員として任用していた定数外職員は、会計年度任用職員へ移行することになりました。

今後も業務内容の精査を行いながら、高度化・多様化する行政需要に対応するため定数外職員の活用を図ります。

【図3-1】 嘱託・臨時職員数の推移（H17～R1）



【図3-2】 正規職員数と定数外職員数の推移

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
正規職員数	407	389	369	340	319	318	306	297
定数外職員数	124	111	126	113	129	129	121	127
合計	531	500	495	453	448	447	427	424
比率	23.4%	22.2%	25.5%	24.9%	28.8%	28.9%	28.3%	30.0%

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
正規職員数	290	274	275	277	272	282	286
定数外職員数	130	140	152	173	173	165	174
合計	420	414	427	450	445	447	460
比率	31.0%	33.8%	35.6%	38.4%	38.9%	36.9%	37.8%

※正規職員数は、病院に勤務する職員及び教育長を除く職員数（再任用職員（フルタイム）を含む。）

※平成17年のみ10月1日現在、その他は各年4月1日現在

	R2
正規職員数	292
定数外職員数	131
合計	423
比率	31.0%

※会計年度任用職員はフルタイムで勤務する職員数

※令和2年度の定数外職員数の減少は、会計年度任用職員制度への移行に伴い、任用条件や業務の見直しによるもの。



### Ⅲ 現在の定員管理の状況

#### 1 類似団体別職員数の状況

類似団体別職員数の状況は、毎年4月1日を基準日として総務省が実施する「地方公共団体定員管理調査」において、全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つの要素を基準にグループ（類似団体）に分け、グループごとの職員数の平均値を算出し、各団体の職員数と比較することで、定員管理の参考とするものです。

比較する部門は、各団体が様々に事業を実施している公営企業等会計部門を除外した普通会計の部門を対象としています。

本市は、区分Ⅰ-2に分類される団体で、類似団体は全国で76団体ありますが、本市の平成31年4月1日現在における人口1万人当たりの職員数（普通会計）は、表1のとおり56.77人と類似団体中3番目に少ないことが分かります。

**【表1】 類似団体別職員数（普通会計部門）（平成31年4月1日現在）**

類似団体比較 Ⅰ-2（76団体）  
（人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%以上かつⅢ次65%未満の団体）

順位	県名	市名	住基人口 (H31.1.1)	普通会計 職員数 (H31.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	愛知県	高浜市	48,579	228	46.93
2	富山県	滑川市	32,285	179	53.78
3	兵庫県	西脇市	40,867	232	56.77
4	兵庫県	小野市	48,742	299	61.34
5	兵庫県	加西市	44,494	274	61.58
6	神奈川県	南足柄市	42,687	270	63.25
7	佐賀県	武雄市	49,119	312	63.52
8	茨城県	下妻市	43,791	280	63.94
9	福岡県	大川市	34,363	222	64.60
10	石川県	羽咋市	21,703	147	67.73
11	兵庫県	加東市	40,187	273	67.93
12	山梨県	中央市	30,898	210	67.97
13	栃木県	さくら市	44,233	303	68.50
76	岐阜県	飛騨市	24,272	334	137.61
類似団体平均					82.29

※「類似団体別職員数の状況（H31.4）」総務省自治行政局公務員部

※類似団体とは、人口規模、産業構造が類似した市のことです。

※西脇市は、人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%以上かつⅢ次65%未満の団体で、「Ⅰ-2」に属しています。

また、団体によっては、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合など、職員が配置されていない場合があるため、各部門に実際に職員を配置している団体のみを対象にして平均値を修正のうえ算出して分析した「定員管理

診断表」(表2)によると、全ての部門において平均値を下回っていることが分かります。

【表2】 定員管理診断表 (平成31年4月1日現在)

部 門	西脇市の職員数	類似団体の職員数(修正値)	比較人	超過率 %
議 会	4人	5人	△ 1	-25.00
総 務	74人	81人	△ 7	-9.46
税 務	16人	20人	△ 4	-25.00
民 生	26人	30人	△ 4	-15.38
衛 生	17人	26人	△ 9	-52.94
労働・商工	7人	14人	△ 7	-100.00
農 水	15人	18人	△ 3	-20.00
土 木	20人	31人	△ 11	-55.00
一般行政部門計	179人	225人	△ 46	-25.70
特別行政部門計	53人	62人	△ 9	-16.98
普通会計合計	232人	287人	△ 55	-23.71
公営企業等	490人	—	—	—
合 計	722人	—	—	—

## 2 北播各市の職員数との比較

経済圏域や地域要件等の条件が類似した北播各市においてその職員数の実態を比較してみると、表3のようになります。

ただ、病院、消防、清掃なども自治体ごとで組織運営(単独、広域)が異なることから、一概に比較はできません。

【表3】 北播各市の職員数の状況 (平成31年4月1日現在)

市 人口	西脇市		小野市		三木市		加西市		加東市	
	40,867人	人口1万人当たり	48,742人	人口1万人当たり	77,873人	人口1万人当たり	44,494人	人口1万人当たり	40,187人	人口1万人当たり
議 会	4	0.98	3	0.62	5	0.64	3	0.67	4	1.00
総 務	74	18.11	68	13.95	89	11.43	62	13.93	77	19.16
税 務	16	3.92	16	3.28	19	2.44	14	3.15	15	3.73
民 生	26	6.36	31	6.36	53	6.81	45	10.11	63	15.68
衛 生	17	4.16	18	3.69	60	7.70	25	5.62	19	4.73
労働	1	0.24	0	0.00	1	0.13	0	0.00	0	0.00
農 林	15	3.67	13	2.67	16	2.05	15	3.37	21	5.23
商 工	6	1.47	7	1.44	12	1.54	9	2.02	7	1.74
土 木	20	4.89	28	5.74	41	5.26	24	5.39	23	5.72
一般行政部門計	179	43.80	184	37.75	296	38.01	197	44.28	229	56.98
教 育	53	12.97	44	9.03	93	11.94	77	17.31	44	10.95
消 防	0	0.00	71	14.57	93	11.94	0	0.00	0	0.00
特別行政部門計	53	12.97	115	23.59	186	23.89	77	17.31	44	10.95
普通会計合計	232	56.77	299	61.34	482	61.90	274	61.58	273	67.93
病 院	436	106.69	6	1.23	0	0.00	302	67.87	166	41.31
水 道	6	1.47	8	1.64	17	2.18	8	1.80	7	1.74
下 水 道	8	1.96	4	0.82	10	1.28	4	0.90	7	1.74
そ の 他	40	9.79	22	4.51	30	3.85	25	5.62	22	5.47
公営企業等	490	119.90	40	8.21	57	7.32	339	76.19	202	50.27
合 計	722	176.67	339	69.55	539	69.22	613	137.77	475	118.20

※西脇市、加東市には市立の老人保健施設がある。(公営企業等 その他の分類)

※西脇市、小野市は保育所なし。

※三木市、小野市の病院は企業団として独立した扱いである。

※人口は、総務省人口動態調査から 31.1.1 現在

また、北播各市の一般行政部門における職員数の状況は、表4のとおりです。

**【表4】 北播各市の職員数の状況（一般行政部門のみ）**

（平成31年4月1日現在）

部 門	西脇市		小野市		三木市		加西市		加東市	
	40,867人	人口1万人当たり	48,742人	人口1万人当たり	77,873人	人口1万人当たり	44,494人	人口1万人当たり	40,187人	人口1万人当たり
議 会	4	0.98	3	0.62	5	0.64	3	0.67	4	1.00
総 務	74	18.11	68	13.95	89	11.43	62	13.93	77	19.16
税 務	16	3.92	16	3.28	19	2.44	14	3.15	15	3.73
民 生	26	6.36	31	6.36	53	6.81	45	10.11	63	15.68
衛 生	17	4.16	18	3.69	60	7.70	25	5.62	19	4.73
労 働	1	0.24	0	0.00	1	0.13	0	0.00	0	0.00
農 林	15	3.67	13	2.67	16	2.05	15	3.37	21	5.23
商 工	6	1.47	7	1.44	12	1.54	9	2.02	7	1.74
土 木	20	4.89	28	5.74	41	5.26	24	5.39	23	5.72
一般行政部門計	179	43.80	184	37.75	296	38.01	197	44.28	229	56.98

なお、北播各市の令和元年度における類似団体別職員数（普通会計部門）の状況は次のとおりであり、各市ともそれぞれの類似団体の中でも職員数が少ないことが分かります。

《参考》

**類似団体比較 I-2 (76団体)**

（人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%以上かつⅢ次65%未満の団体）

順位	県名	市名	住基人口 (H31.1.1)	普通会計 職員数 (H31.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	愛知県	高浜市	48,579	228	46.93
2	富山県	滑川市	32,285	179	53.78
3	兵庫県	西脇市	40,867	232	56.77
4	兵庫県	小野市	48,742	299	61.34
5	兵庫県	加西市	44,494	274	61.58
6	神奈川県	南足柄市	42,687	270	63.25
7	佐賀県	武雄市	49,119	312	63.52
8	茨城県	下妻市	43,791	280	63.94
9	福岡県	大川市	34,363	222	64.60
10	石川県	羽咋市	21,703	147	67.73
11	兵庫県	加東市	40,187	273	67.93
12	山梨県	中央市	30,898	210	67.97
13	栃木県	さくら市	44,233	303	68.50
76	岐阜県	飛騨市	24,272	334	137.61
類似団体平均					82.29

**類似団体比較 II-2 (88団体)**

（人口5万人以上10万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%以上かつⅢ次65%未満の団体）

順位	県名	市名	住基人口 (H31.1.1)	普通会計 職員数 (H31.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)
1	福井県	鯖江市	69,469	354	50.96
21	兵庫県	三木市	77,873	482	61.90
88	宮城県	気仙沼市	63,867	738	115.55
類似団体平均					73.93

### 3 年齢別職員構成の状況

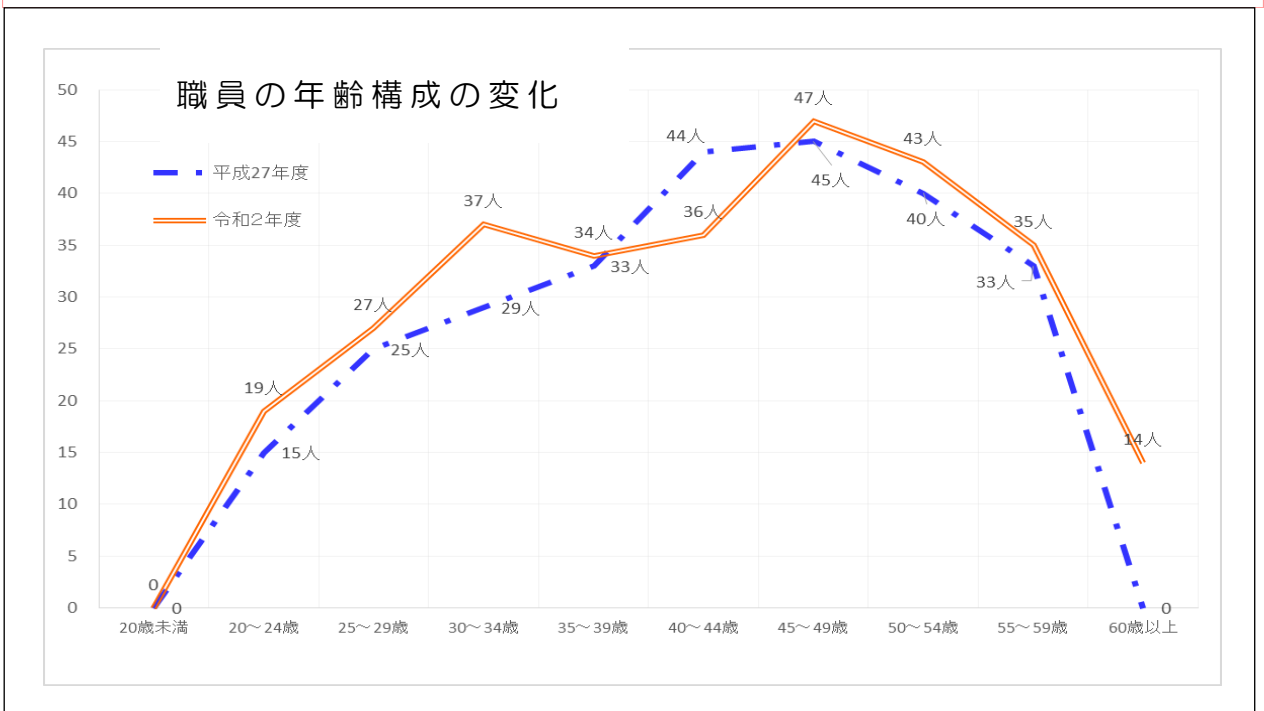
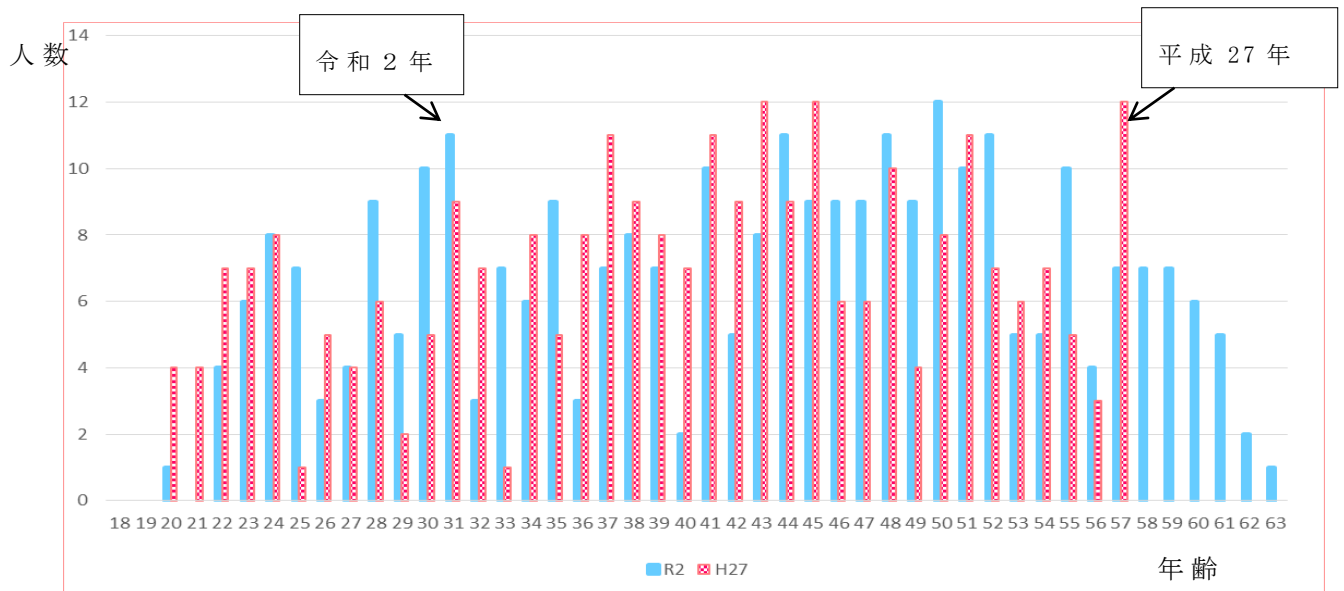
令和2年4月1日における職員の年齢別構成の状況（医療職を除く。）は、図4に示すとおりです。

平成27年4月1日の時点では、20～30歳台の職員数は全体の4割以下と、若年層の職員が少ない状況でしたが、社会人経験者採用枠を設け、採用年齢の幅を広げたことにより、20～30歳台の職員数は全体の4割を超えるようになり、バランスが取れてきました。

今後在籍者が比較的多い44歳から52歳までの世代が全て退職する約20年後には、職員数が91人減少することからも、退職者の状況を踏まえながら、引き続き社会人経験者採用を行うなど、年齢構成の平準化を考慮した定員管理が必要となります。

【図4】 年齢別職員数

（令和2年4月1日現在）



#### 4 時間外勤務の状況

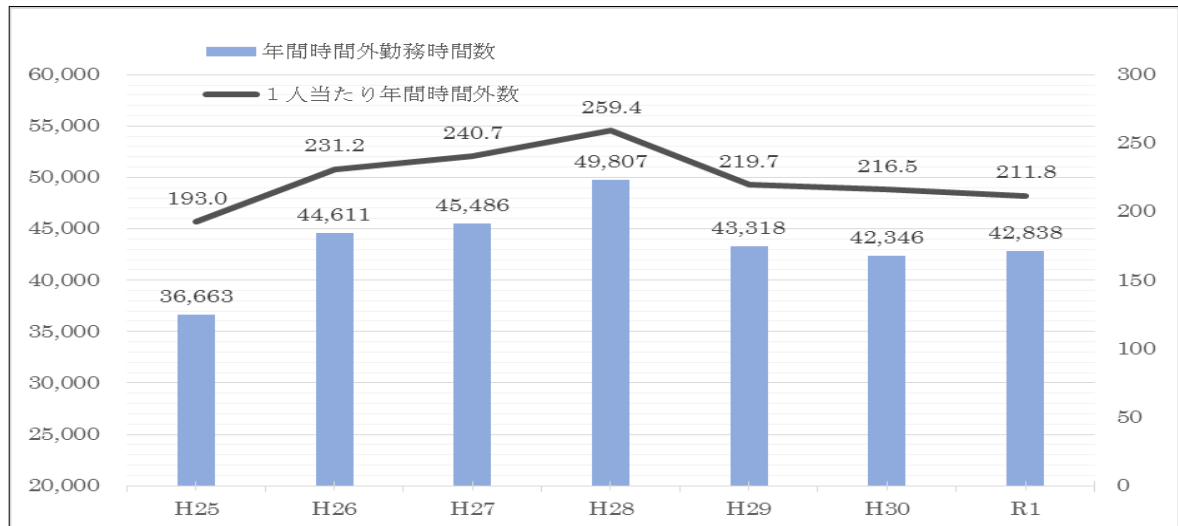
これまでの定員管理計画の取組の結果、計画の対象となる職員数は、平成27年度の264人から令和2年度には292人と、3年間で28人増加しました。

しかしながら、行政課題や行政へのニーズの複雑化、多様化や業務の高度化等に伴い業務量は増大しており、職員数が増加しても、時間外勤務の大幅な減少には至っていないのが現状です。

時間外勤務をはじめとする長時間労働は、職員の健康やメンタルヘルスへの悪影響が懸念されることから、時間外勤務の縮減や休暇取得を推進し、職員の健康管理に配慮するとともに、職員として仕事の責任を果たしながら、家庭との両立ができる環境づくりを進めることにより、ワーク・ライフ・バランスを推進していくことが重要です。

【図5】時間外勤務時間数

(単位:時間)



## IV 新たな定員管理計画について

### 1 これからの定員管理

地方自治体にはこれまでも地域の実情に応じた、主体的な取組が求められてきたところであり、特に基礎自治体は地域経営の根幹を担う役割が大きく期待されています。

そこで、本市を経営体として見たとき、経営のための資源は今後とも減少傾向で推移することが予測されつつも、一方では行政需要の増加が見込まれることから、さらに効果的かつ効率的な行財政運営が求められています。

これらを踏まえ、これからの定員管理は、更なる行財政改革の取組を着実に反映しつつ、組織において最適と考える人員構成を構築し、簡素で効率的な行政体制の整備と持続可能な経営を進めることを目的に、引き続き適正な定員管理に取り組む必要があります。

### 2 基本方針

本市では、定員管理計画に基づきながら、社会情勢の変化に伴う新たな課題に対応し、地域の実情に応じたきめ細かな行政サービスを提供するため、増大する行政課題に迅速かつ的確に対応できる人員配置に努めてきたことにより、職員数が増加してきました。

今後も、行政需要の増加が見込まれる中、国の制度改正や地方分権の進展、新たな行政課題の発生等にも対応できる職員体制を構築していく必要があります。

また、働き方改革の一環として、職員の時間外労働の縮減を図り、職員個々の心身に対する配慮や働きやすい職場環境の整備を進めていく必要があります。そして、一事業主としての立場から、働きながら子どもを産み育てやすい雇用環境を整備し、仕事と子育ての両立における負担感を軽減し、職員の子どもたちの健やかな育成についても役割を果たしていかなければなりません。

さらに、今後、突発的な災害等への対応も考慮に入れながら、職員の確保に努めることも重要となります。

一方、人口減少が本格化し少子高齢化が進む中、将来の財政負担を抑えながら、今後も事務事業の見直しや改善を行い、より効果的かつ効率的な行財政運営に努めなければなりません。

そこで、新たな定員管理計画の策定に当たっては、新市まちづくり計画（令和元年9月変更）内の財政計画による人件費見通しを堅持しつつ、新たな行政課題にも対応でき、将来にわたって安定した行政サービスを継続して提供していくために必要な職員数を確保す

ることを基本とし、職員個々の能力や組織力を最大限に発揮できる最適な体制を目指していくこととします。

## V 定員管理計画の内容

### 1 計画期間

令和3年度から令和7年度までの5年間とし、各年度4月1日を基準とします。

### 2 計画の対象

この計画の対象となる職員は、県や事務組合への派遣職員を含む全ての行政職（技能労務職を除く。）とします。

また、再任用職員等については、フルタイムで勤務する再任用職員及び任期付職員を含むものとします。

※技能労務職の退職後は不補充とし、委託や会計年度任用職員対応とします。

※教育職（幼稚園教諭）については、幼稚園が令和4年度末に閉園するため、本計画の対象から除外します。

※医療職については、「西脇病院経営基本計画」において別途定員管理の取組を行っていることから、本計画の対象から除外します。

### 3 職員数及び年次別採用計画

基本方針に基づき、職員数については、新たな行政課題や突発的な災害等に対応できるよう、最適となる職員数を296人と設定します。

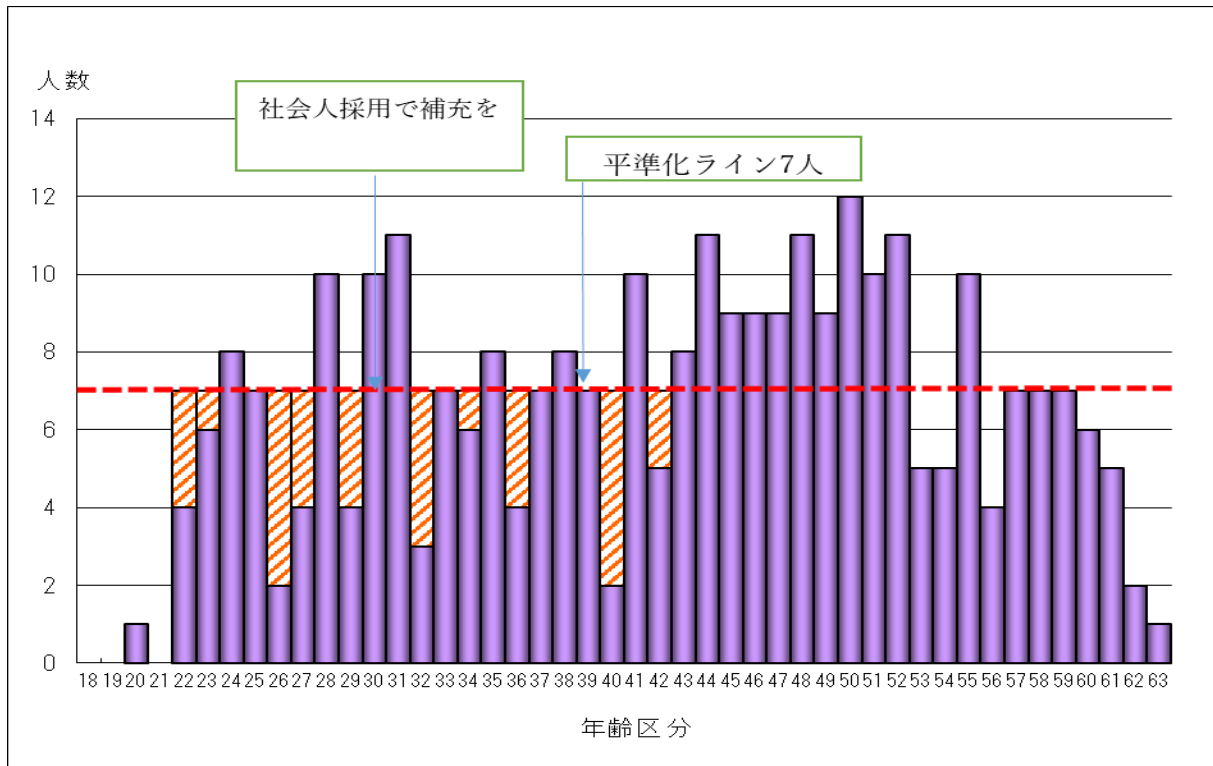


これまでの定員管理の実績、今後の行政需要等の動向及び行財政改革の取組を踏まえるととともに、図4からも分かるように20歳台から30歳台にかけて職員数の不足と偏りが見られるため、今後も引き続き、新卒採用とは別に、就職氷河期世代も含めた社会人経験者採用を行い、年齢別職員数の平準化を図ることも行政運営上重要になります。（※定員管理の対象職員数の296人を22歳から64歳（再任用職員が65歳までのため）の43年齢で平準化すると、1年齢当たり6.9人となることから、図6のとおり約7人を1年齢当たりの目標値とします。）



【図6】年齢別職員数の平準化（行政職(1)）

（令和2年4月1日現在）



10歳台		20歳台		30歳台		40歳台		50歳台		60歳台		合計	
人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率
0人	0.0%	46人	16.5%	71人	25.5%	83人	29.9%	78人	28.1%	14人	5.0%	292人	100%

以上のことから、計画期間における年次別採用計画を表5のとおり設定し、目標管理に向けて取り組んでいくものとします。

【表5】定員管理計画（行政職(1)）

（単位：人）

		基準年度	定員管理計画				
		R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
職員数	4月1日現在	292	287	294	296	296	296
	年度末	279	280	288	279	285	286
普通会計・企業会計部門	退職者数	▲ 17	▲ 13	▲ 6	▲ 17	▲ 11	▲ 10
	定年退職	▲ 7	▲ 7	0	▲ 7	0	▲ 4
	再任用	▲ 1	▲ 1	▲ 1	▲ 5	▲ 6	▲ 1
	その他退職等	▲ 9	▲ 5	▲ 5	▲ 5	▲ 5	▲ 5
	途中採用・異動等による増減	4	6	0	0	0	0
	新規採用者数	9	7	8	8	11	11
	再任用等者数	6	1	6	0	6	0

※定年については、令和4年度から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられるものとして想定

## VI 実現化の方策

今後も引き続き、組織の見直しや事務の合理化を進めなければなりません。定員管理計画の目標実現のため、市全体として取り組むべきこと及び各所属で取り組むべきことは、次のとおりです。

### 1 市全体の取組

#### (1) 組織機構の見直し

今後も、組織のスクラップ・アンド・ビルドを前提として、組織の見直しを適時行うことや、フラットな組織に移行可能な部署についてはグループ制の導入を検討するなど、柔軟かつ様々なニーズに素早く対応できる組織づくりを進めていくことが必要です。

このような組織機構の見直しに当たっては、各部署の自主性と自立性を尊重しながらその裁量権を強化し、新しい取組に対して積極的に支援するものとし、各部署の実情と将来のあるべき姿を明確化する中で、時代にあった市民にとって分かりやすく、スリムな組織を構築していきます。

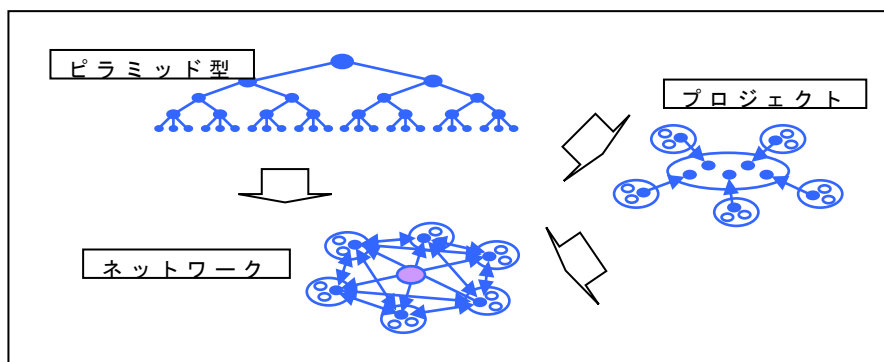
その上で、行政サービスの低下を招かないようにするため、管理職の総数を減らし、その減少分を実務レベルの要員に割り振ることで事務処理のマンパワーを増やしたり、時代にあった課の統廃合について検討したりすることが必要です。

また、次のような視点で検討を行うことが必要と考えられます。

#### ☑ 視点

- 行政改革の趣旨に沿った組織
- 時代やニーズに的確に対応できる組織
- 分かりやすく、利用しやすい組織

【図7】組織パターンイメージ



## (2) 事務事業の見直し

限られた人材、予算等を有効に活用するため、定期的な事務事業の見直し、民間との連携など効果的な手法の導入を推進するとともに、「選択と集中」の観点から、生産性を高めるために、事務事業の棚卸しをする仕組みづくりを検討します。

また、合わせて、A I (Artificial Intelligenceの略、人工知能) やR P A (Robotic Process Automationの略、主に事務業務の効率化・自動化の取組みのこと) の導入についても検討・検証を行い、業務負担の軽減、事務処理の効率化を図ります。

## (3) 多様な雇用形態などの活用

### ① 再任用職員の活用及び定年延長

再任用職員については、これまで培った豊富な知識、技術力、専門性を十分に発揮でき、業務上の知識・行政ノウハウの継承の担い手として、若手職員の育成や組織力の維持に配慮した配置に努めます。

また、令和4年度以降、定年の年齢を段階的に引き上げる定年延長（令和12年度には65歳）の導入が予定されているため、複雑・高度化する行政課題に対応し、質の高い行政サービスの維持に努めます。

### ② 任期付職員の活用

任期付職員制度は、「本格的業務に従事する者」として位置付けられ、3年ないし5年以内という複数年の任期を設定できる制度であり、最適な定員管理を実現するために有用な手段の一つと考えられます。

任期付職員法で定める職員は、特定任期付職員、一般の任期付職員、任期付短時間勤務職員の3区分に分けられます。

専門的な知識・経験を有する者は特定任期付職員、業務量の増減やサービス提供体制の充実に対応する業務は一般の任期付職員と、区分に応じて活用することが可能です。

### ③ 障害者雇用の推進

障害者雇用については、「障害者の雇用の促進等に関する法律」が平成30年に改正され、地方公共団体の障害者の法定雇用率は2.5%となりました。

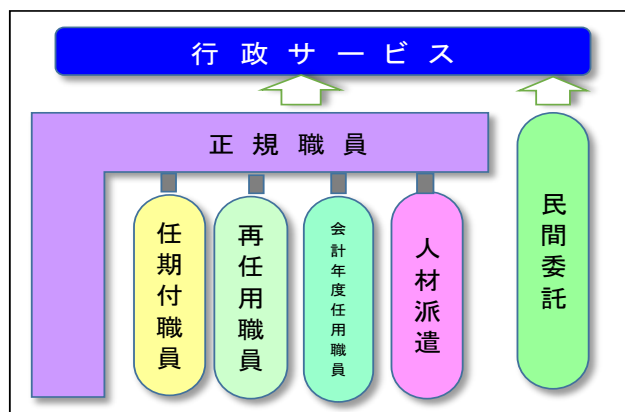
令和2年6月現在の障害者雇用率は3.17%であり、法定雇用率を達成できていますが、法改正に伴う法定雇用率の引上げも予測されることから、引き続き障害者雇道を推進するとともに、

障害者が就業可能な職場、職種等についても検討していきます。

④ 会計年度任用職員・人材派遣等の活用

技能労務職の担う業務についても、コストパフォーマンスを検討する中で、委託化・人材派遣などの活用や、正規職員でなくても実施可能な事務・事業については、会計年度任用職員を活用するなど、専門性を確保しながら効率性を高めていきます。

【図8】多様な雇用形態等による行政サービスイメージ



(4) 多様な働き方・ワーク・ライフ・バランスの推進

① 時間外勤務の削減

長時間労働を抑制するためには、適正な人員配置を行うとともに、職員一人ひとりの業務の進め方の見直しや意識改革、あるいは組織体質の改革により、単位時間当たりの生産性を高める必要があります。

また、業務の「量」だけでなく「質」や、その「結果」をより評価していく仕組みが必要です。

② 安心して働くことのできる職場環境の整備

業務の高度化、専門化に伴い、職員一人ひとりにかかる負担は増加しており、質の高い業務を継続するためには、職員の健康管理を適切に行う必要があります。

ストレスチェックの実施や、産業医との面談、臨床心理士による「こころの健康相談」などのメンタルヘルスケア対策の充実など、安心して働くことのできる職場環境の整備に努めます。

(5) 職員の能力向上の環境づくり

行政へのニーズが複雑化、多様化していく中で、市民満足度の

高いサービスを継続して提供しながら職員数の適正管理を行うためには、職員の意欲を高め、質的向上を促進するなど、行政プロフェッショナルとなる人材を育成する必要があります。

このため、人材育成基本方針に基づく人材育成プログラムなどにより人事制度の透明性を確保し、人事評価制度など公平・公正な処遇管理基準の明確化や、研修制度の充実・強化を図るなど、職員能力の向上を図るための環境づくりに取り組みます。

## 2 各所属での取組

### (1) 事務の合理化・最適化

各所属において、行政改革大綱に基づく事務事業の見直しを進め、職員や各所属の生産性を高めるために、「止める勇気、変える勇気」を持って、不要不急の事業の洗い出しや簡素化を積極的に進めることに加え、所属職員のモチベーションの向上を図るという視点から、職員の業務負担の均等化が可能となるよう、業務配分や相互協力を強化することが必要となってきます。

また、熟練者の異動や定期異動などによる業務の質や処理の低下を招かないように、事務のマニュアル化によって標準化や可視化を進める、「誰がやっても同じ」事務処理を目指します。

### (2) 機動的な組織運営

課や係の統廃合やグループ制の導入など、各所属においても自ら組織機構の見直しを考え、提案していくことも重要です。

また、業務の繁忙期などのタイムラグなどを活用しながら流動体制による事務処理体制の構築など、機動的な組織運営も活用していく必要があります。

### (3) 職員の能力開発

職員一人ひとりの意欲と能力が高まるよう、課・係内での会議、能力開発、内部研修及びコミュニケーションなどOJTに取り組みます。

時代の変化に機敏に対応することや情報の共有化を進め、先見性の高い行政運営を可能にするため、会議は週1回（週一会議）を、能力開発や内部研修のために月1回（月いちOJT）の開催を目標とします。

## VII おわりに

定員の適正化については、何をもって適正というのかは明確にすることはできません。

しかし、この計画に記載された事項を全て実行し、職員の能力が100%発揮されたにもかかわらず、行政サービスが維持できなくなる臨界点が適正化状態だと考えられます。

一步一步着実にこの計画を実行したうえで、不断の努力を重ねていくことが私たちに課せられた課題であると思います。

著名な経営学者「ピーター・F・ドラッカー」は、以下の言葉を遺しています。

- ① 「仕事を生産的なものにするためには、成果すなわち仕事のアウトプットを中心に考えなければならない。」
- ② 「忙しい人達がやめても問題ないことをいかに多くしているかは驚くほどである。なすべきことは、自分自身、自らの組織、他の組織に何ら貢献しない仕事に対しては、Noというべきである」
- ③ 「元々しなくて良いものを効率よくすることほど無駄なものはない」
- ④ 「生産性の向上させるためにまず問うべきは、何が目的か、何を実現させようとしているか、なぜそれを行うかである」

職員の皆さんは、このことに留意しながら、この計画に記載されたことを自分自身の課題として捉え、取り組んでいただきたいと思えます。