



第4次三田市定員適正化計画

(令和4年度～令和8年度)

令和4年5月

三田市



1 策定趣旨	3
2 計画の期間	3
3 これまでの定員適正化の取り組み	4
(1) 三田市定員適正化計画（平成 19 年～平成 23 年）における取り組み	4
(2) 第 2 次定員適正化計画（平成 24 年～平成 28 年）における取り組み	4
(3) 第 3 次定員適正化計画（平成 29 年～令和 3 年）における取り組み	4
①年齢構成の平準化	4
②主な取り組みについて	4
4 定員管理の現状及び課題	6
(1) 職員数の状況	6
(2) 職員の年齢構成	8
(3) 職員の男女別構成	10
(4) 人件費の状況	12
5 第 4 次定員適正化計画について	14
(1) 計画期間・範囲・対象職員	14
(2) 基本方針	14
(3) 目指すべき 6 つの柱	14
(4) 具体的な取り組み	15
①積極的な採用による土台づくり	15
②成長の循環をつくりだす人材育成	16
③ダイバーシティとインクルージョンによる活躍促進	18
④ワークとライフの相乗効果による職業人生の充実	21
⑤スマート市役所の実現による生産性の向上	23
⑥持続可能な人件費の展望	24
(5) 定員適正化の目標値	25
(6) 将来の職員数・年齢構成・人件費の推移	25
参考資料	27

1 策定趣旨

本市では、国の「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(平成 17 年 3 月 29 日総務事務次官通知)」及び「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針(平成 18 年 8 月 31 日総務事務次官通知)」の趣旨に従い、平成 18 年 3 月に「三田市定員適正化計画(集中改革プラン)」、平成 20 年 2 月に「職員定数適正化計画(新行政改革プラン)」、平成 23 年 10 月に「第 2 次定員適正化計画」、平成 29 年 3 月に「第 3 次定員適正化計画」を策定し、適正な定員管理に取り組んできました。

しかしながら、複雑高度化する行政ニーズや、地方創生という時代の要請に応えていくためには、第 3 次計画の取り組みを検証するとともに、今後の行政運営体制の整備に必要な定員目標について、人財マネジメント(人材確保、人材育成、適正配置・処遇、職場環境の整備)の視点も踏まえ、組織力の向上を図る取り組みが必要です。

本市では、令和 4 年度から新たに第 5 次三田市総合計画をスタートさせ諸施策を進めていくためには、適正な職員数を確保するとともに、職員が職階、職制に応じた能力や役割を果たし、組織力を最大限に発揮できるように、職員定員の適正な管理を行い、安定した組織運営を行う必要があります。

そのため、本市の財政状況や職員の年齢構成、行政ノウハウの継承、あるいは人口減少社会や女性活躍社会等の社会情勢の変化に対応していくための適正な定員の確保、職員の質の向上などに取り組み、長期的に持続可能で安定した組織運営が行える体制を構築することを目的に第 4 次定員適正化計画を策定します。

2 計画の期間

年度(平成)	H 18	H 19	H 20	H 21	H 22	H 23	H 24	H 25	H 26	H 27	H 28	H 29	H 30	H 31	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
定員適正化計画 平成 18 年 3 月策定 【集中改革プラン】	■	■	■	■	■																
職員定数適正化計画 平成 20 年 2 月策定 【新行政改革プラン】			■	■	■	■															
第 2 次定員適正化計画 平成 23 年 10 月策定						■	■	■	■	■	■										
第 3 次定員適正化計画 平成 29 年 3 月策定											■	■	■	■	■						
第 4 次定員適正化計画 令和 4 年 3 月策定																	■	■	■	■	■

- ◆令和 4 年 4 月 1 日から令和 9 年 3 月 31 日までを第 4 次定員適正化計画の期間とし、令和 9 年 4 月 1 日時点での職員数を目標値とします。

3 これまでの定員適正化の取り組み

(1) 三田市定員適正化計画（平成19年～平成23年）における取り組み

三田市定員適正化計画(平成18年3月策定)及び職員定数適正化計画(平成20年2月策定)において、一般行政、教育、公営企業等において計画目標を上回る76人の削減を行い、また病院部門において43人、消防部門において4人の増員を行いました。

(2) 第2次定員適正化計画（平成24年～平成28年）における取り組み

第2次定員適正化計画では、一般行政、教育、公営企業等において、計画目標の上回る63人の削減を行い、また病院部門においては41人、消防部門においては、計画とほぼ同じ水準である13人の増員を行いました。

(3) 第3次定員適正化計画（平成29年～令和3年）における取り組み

①年齢構成の平準化

- ◆第3次定員適正化計画では、年齢構成の是正、専門性の確保等を目的に、事務・土木・建築職を38人、保育士・幼稚園教諭・保健師・その他技術職等を4人増員しました。
- ◆技能労務職は民間活力の活用等により退職不補充とし23人減員となりました。
- ◆一般行政、教育、公営企業等の職員数は、13人増員の計画目標に対し19人の増員となりました。
- ◆消防部門においては、計画目標どおり1人増員し、また女性職員1名の採用も行いました。

図表1 第3次定員適正化計画結果一覧

(注)再任用フルタイム含む

職種	年度	H28	H29	H30	R1	R2	R3	目標値	増減	目標値との差
								[R3-H28]		
事務・土木・建築職		437	447	455	455	465	475	471	38	4
保育士・幼稚園教諭		45	44	43	42	45	44	46	▲1	▲2
保健師		14	16	15	16	16	17	16	3	1
その他技術職等		45	47	47	46	46	47	44	2	3
技能職員		79	70	65	59	53	56	56	▲23	0
小計(一般行政・教育・公営企業等)		620	624	625	618	625	639	633	19	6
消防職		113	113	112	114	114	114	114	1	0
合計(病院部門除く)		733	737	737	732	739	753	747	20	6

②主な取り組みについて

- ◆下表のとおり、「多様な職員の活躍推進」、「多様な働き方・ワークライフバランスの推進」、「人事交流の推進」、「人材確保と育成」などに取り組み、組織力の向上、生産性の向上を図り、適正な定員管理を行いました。
- ◆しかしながら、三田市特有の課題である年齢構成の偏りによる弊害として、将来を担う若手、中堅職員の人材育成に課題がある状況であり、また、新型コロナウイルス感染症により社会状況も急激に変化している中、市民のニーズも多様化、高度化、複雑化している状況であります。
- ◆このような変化にもスピード感を持って柔軟に対応できる組織運営を行っていくためには、人財マネジメントの視点も踏まえた人員の確保、適正な定員管理を検討していく必要があります。

①多様な職員の活躍推進	
(取り組み内容)	(取り組み結果)
<ul style="list-style-type: none"> ■就職氷河期世代等幅広い年齢層の採用 ■任期付職員の採用 ■3障害(身体・知的・精神)を対象とした正規職員採用試験の実施・採用 ■会計年度任用職員の障害者採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■就職氷河期世代や任期付職員の採用により幅広い年齢層又は専門知識を有した即戦力の人材が公務に活躍しています。 ■身体障害者に限定しない障害者採用と会計年度任用職員として柔軟な勤務形態を可能とすることで共生社会の推進に寄与しています。

②多様な働き方・ワークライフバランスの推進	
(取り組み内容)	(取り組み結果)
<ul style="list-style-type: none"> ■時差出勤・在宅勤務制度の導入 ■男性の育児参加休暇制度の導入 ■イクボス宣言 	<ul style="list-style-type: none"> ■時差出勤や在宅勤務制度を新型コロナウイルス感染拡大以前から導入していたことで、分散出勤など感染防止対策に効果的に取り組むことができました。 ■職員の健康管理、ワークライフバランスにも効果がありました。

③人事交流の推進	
(取り組み内容)	(取り組み結果)
<ul style="list-style-type: none"> ■幼稚園・保育所間の人事交流 ■民間企業等への職員派遣 ■民間人材の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■三菱総研やLINE、地域活性化センターなど民間企業等へ積極的に派遣しており、民間企業で得たノウハウや経験を今後の公務に活かすことが期待できます。 ■広報やICT、観光など民間の専門人材を活かし、スマートシティなどの取り組みを進めてきました。

④人材の確保と育成	
(取り組み内容)	(取り組み結果)
<ul style="list-style-type: none"> ■人事評価制度の見直し ■管理監督職選考試験の実施 ■職員提案制度の見直し ■新卒採用試験の早期実施 ■SPIテストセンター活用による受験者の利便性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■職員提案制度の見直しにより、外部委員も含めた審査を経て優秀な提案は表彰され、提案が実現されることでサービス向上と同時に職員のモチベーションアップにつながりました。

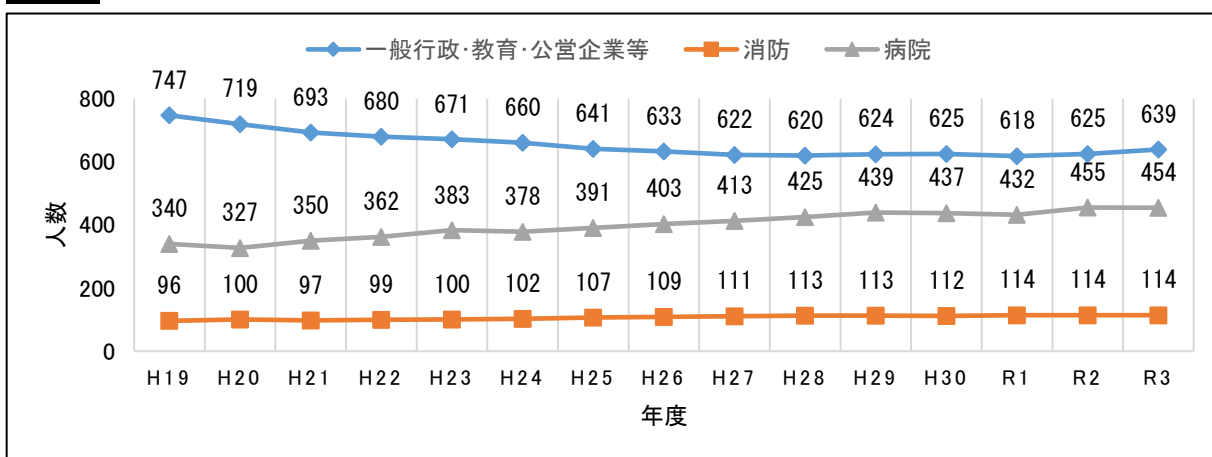
⑤その他の取り組み(事務事業の抜本的見直し、効率的・効果的な組織体制の整備等)	
(取り組み内容)	(取り組み結果)
<ul style="list-style-type: none"> ■給与構造改革の推進 ■定期人事異動の2段階実施 ■指定管理者制度など民間活力の活用 ■ICTを活用した業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■スポーツ・文化施設や放課後児童クラブなどに指定管理制度を導入するとともに、ごみ収集業務の委託を拡大するなど民間活力の活用を推進しています。 ■ICTを活用した申請による利便性の向上など市民サービスの向上とRPAの導入による業務効率化を図りました。

4 定員管理の現状及び課題

(1) 職員数の状況

- ◆第3次定員適正化計画では、年齢構成の是正の取り組みによる前倒し採用により、市民病院を除く職員数は20人増加しました。【基準日(H28.4.1 現在):733人⇒753人(R3.4.1 現在)・・・20人増加】
- ◆特に事務職は40人増となりましたが、新型コロナウイルス感染症関連、重点施策の推進など業務量の増加等により人員に余裕のある状況ではありません。
- ◆また、類似団体職員数と比較(図表3)すると全体で78人少ないですが、これは民生部門における公立保育所数が本市は少ないためであり、保育所職員を除いて比較しても、30人少ない職員数で運営しています。

図表 2 職員数の推移



図表 3 類似団体(51 団体)による比較表[R3.4.1 現在]


大部門	職員数	類似団体職員数(*)	比較
議会	7	7	
総務・企画	168	146	22
税務	35	41	▲6
民生	(54) 73	(100) 167	(▲46) ▲94
衛生	72	80	▲8
労働	1	1	0
農林水産	29	18	11
商工	8	14	▲6
土木	74	72	2
一般行政計	(448) 467	(479) 546	(▲31) ▲79
教育	106	94	12
消防	114	125	▲11
普通会計計	(668) 687	(698) 765	(▲30) ▲78

* 各部門の人口あたり平均職員数を算出するもので、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算出


* 括弧書きは保育所職員を除く職員数

《具体的な現状・課題》

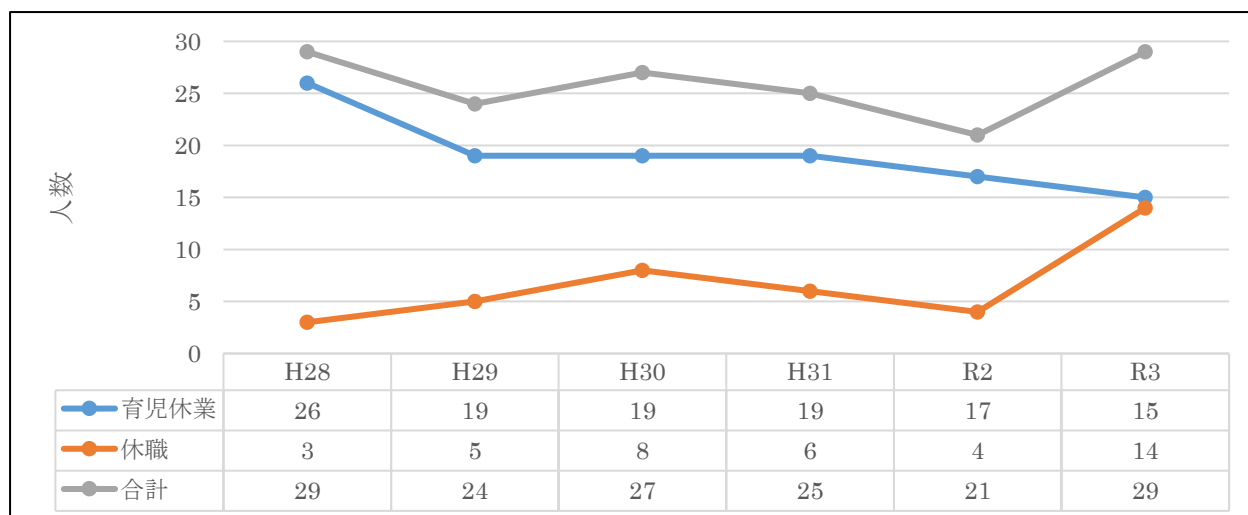
◎休職者数の増

現状	課題	対応
◆休職者数が平均 6 人/年 ◆R3 は 14 人であり増加傾向  実労働人数が少ない状況であり 組織運営が厳しい 【図表 4 参照】	◆メンタル不調者を減少させ、 組織力の向上 ◆休職者がいる職場の人員体 制の維持	★職場環境整備 ・ストレスチェック、研修、相談窓 口の連携した取り組み ★代替職員の配置を検討 ・任期付職員等の積極的活用

◎育児休業者の代替職員の対応

現状	課題	対応
◆育児休業者数が平均 18 人/ 年、取得期間としても平均約 1.5 年 ◆若年層女性比率は約 50% 【図表 4 参照】	◆男性職員の育児参加も含め 今後、さらに育児休業者数が 増加見込まれる  誰もが安心して育児へ参加 できる環境整備が必要	★育児休業代替職員の配置検討 ・任期付職員等の積極的活用 ★ワークライフバランスの推進

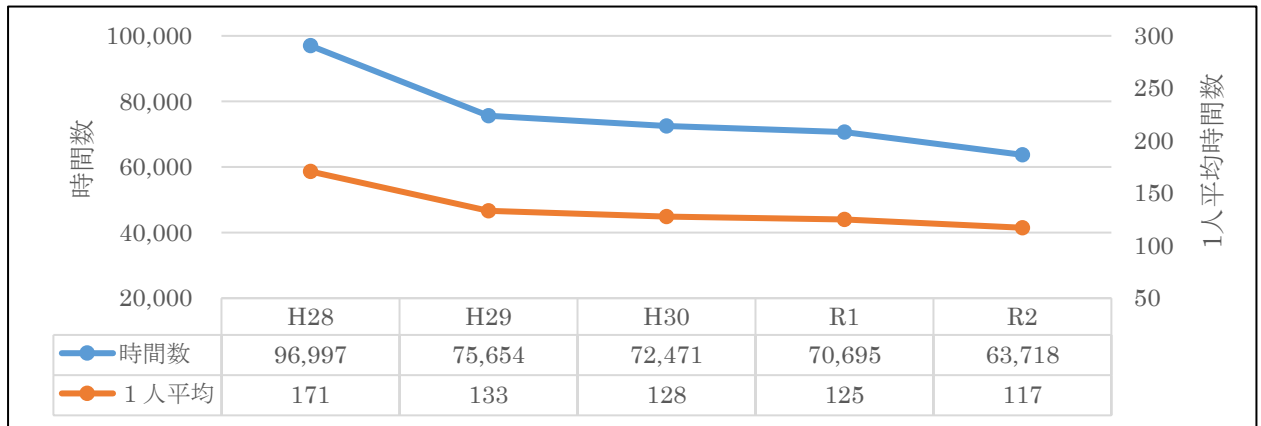
図表 4 休職者・育児休業者数の推移(病院除く)



◎時間外勤務の状況

現状	課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> ◆時間外勤務時間数は H28 対比約 3,300 時間の減 ◆一人あたりの平均時間数も減【図表 5】 	<ul style="list-style-type: none"> ◆恒常的に時間外勤務が発生している職場への対応 ◆業務の効率化、業務見直し ◆時間外勤務時間を縮減させ、職員の生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ★働き方改革の推進 ・柔軟な働き方の推進 ・長時間労働の縮減

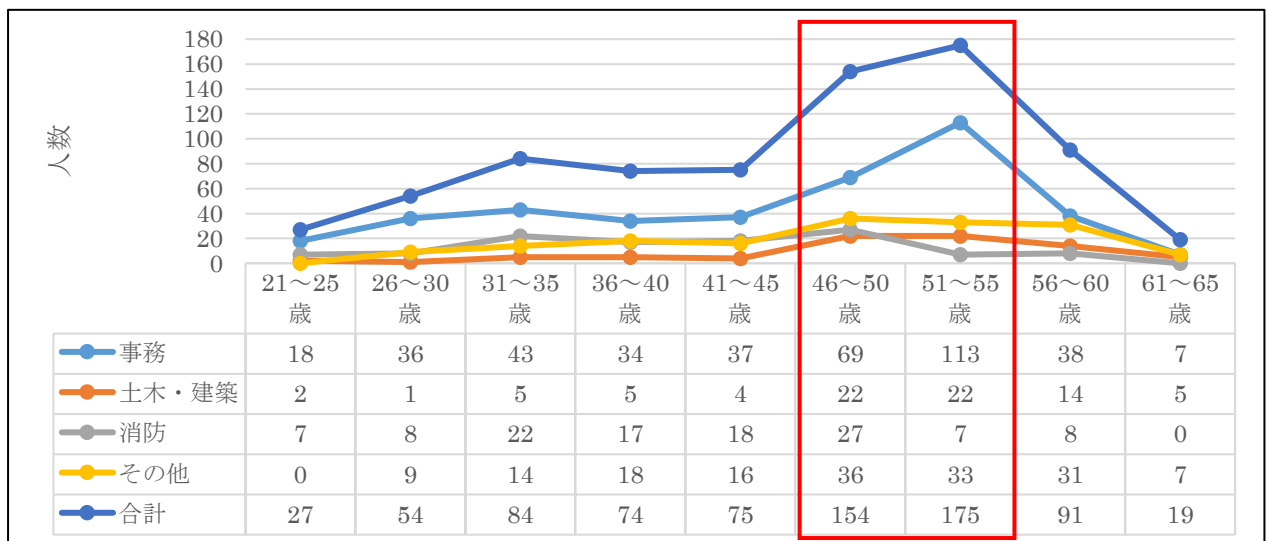
図表 5 時間外勤務時間数の推移(病院除く)



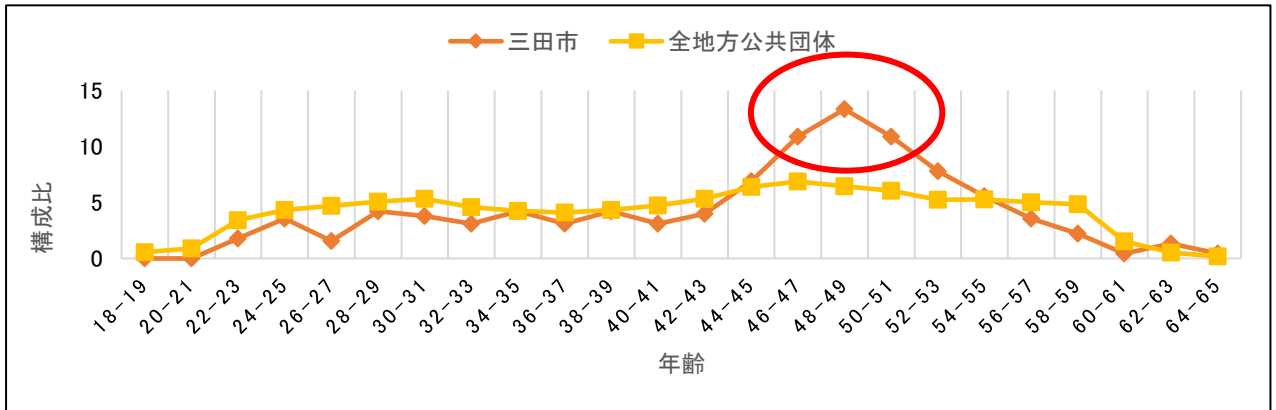
(2) 職員の年齢構成

- ◆人口急増期における新規採用者が多い年齢層(46歳～55歳)の職員割合が43.7%と高く、この年齢層に職員が集中しています。【図表 6】
- ◆全地方公共団体の46歳～55歳の平均職員構成割合は29.9%であり、本市は全地方公共団体平均よりも高い割合であり、本市特有の状況であると言えます。【図表 7】

図表 6 職種別年齢別職員数(病院除く) [R3.4.1 現在]



図表 7 年齢別職員割合(病院除く)～全地方公共団体平均との比較～ [H31.4.1 現在]



≪具体的な現状・課題≫

◎職員の大量退職への対応

現状	課題	対応
◆46～55 歳に職員が集中している。【図表 6、7】	◆10 年後以降ベテラン職員の大量退職が続く。 ↓ 技術・ノウハウの継承ができない	★継続的・安定的な人材確保 ★職員の年齢構成の是正

◎中堅、若年層職員の人材育成

現状	課題	対応
◆年齢の高い層に職員が集中し組織が硬直化している。	◆中堅・若年層の職員が経験年数に応じた職務、職責が経験できず、人材育成ができていない。 ↓ 将来を担う人材不足 組織力の低下	★将来を担う職員の人材育成 ・さまざまな経験を通じた将来の管理監督職人材の育成 ・人事評価制度の充実 ・人事交流の推進

◎高年齢職員（61 歳以上職員）の増加

現状	課題	対応
◆61 歳以上職員は 19 人 (2.5%)と少ない ◆職員が集中する年齢層が、5～10 年後に 61 歳以上となる	◆61 歳以上職員の増加 (R13:約 119 人、16.2%見込) ↓ 職員の高年齢化	★高年齢職員の活躍推進 ・経験・知識・専門性を活かした活躍推進 ・キャリアプランの形成

◎管理職比率が高い

現状	課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> ◆管理職比率は 23.9% (病院除く正規職員) ◆近隣市(阪神間)と比較しても高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆将来の大量退職時に、現状の組織のままでは、管理職ポストを補うだけの職員数及び人材がいない。 ◆将来の管理職人材の育成ができていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ★組織のスリム化・効率化 ★将来を担う職員の人材育成

(3) 職員の男女別構成

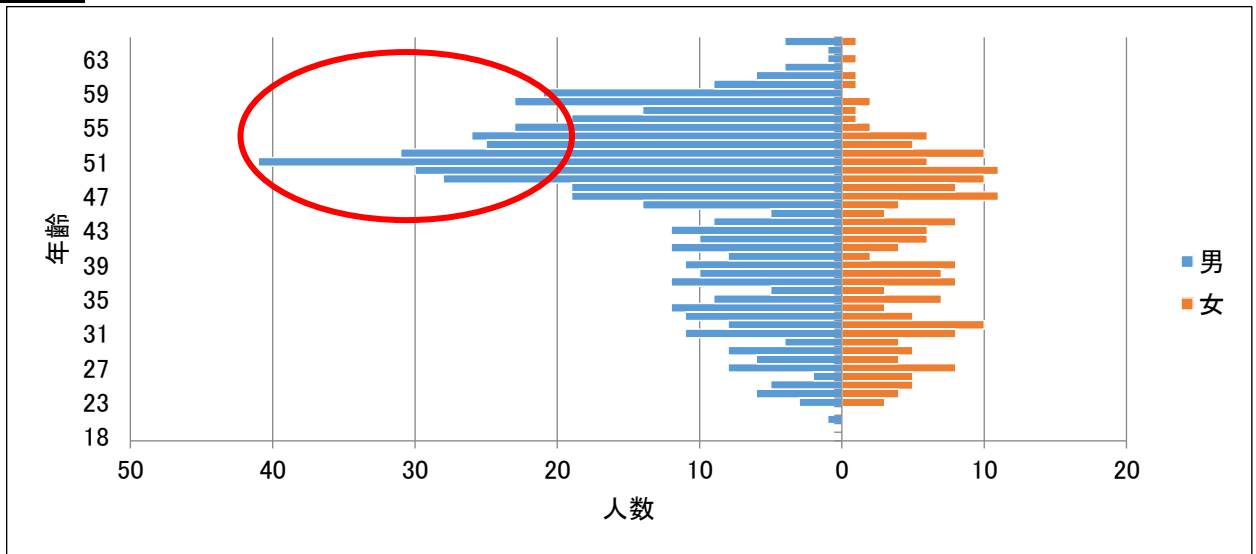
- ◆職員(保育士・幼稚園教諭・技能職・消防・病院除く)の男女比は 72:28 で男性職員が多い状況です。
- ◆しかし近年の採用状況を見ると、男性よりも女性の採用人数が多い状況です。【図表 10】
- ◆35 歳以下職員の男女比は 50:50 で、若年層では女性職員の比率が高い状況です。【図表 8、9】

《具体的な現状・課題》

◎若年層の女性比率の増

現状	課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> ◆35 歳以下の女性職員割合が 50%と若年層では女性職員の割合が増加【図表 8、9】 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>育児休業者数が増加傾向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆男性職員の育児参加も含め今後、さらに育児休業者数が増加見込まれる <p style="text-align: center;">↓</p> <p>誰もが安心して育児へ参加できる環境整備が必要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★育児休業代替職員の配置検討・任期付職員等の積極的活用

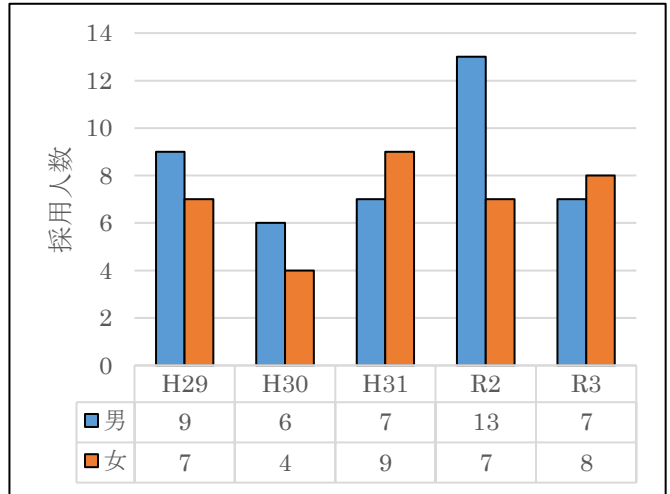
図表 8 年齢別男女別職員数(病院除く) [R3.4.1 現在]



図表 9 年齢別男女別職員数[R3.4.1 現在]
(保育士・幼稚園教諭・技能職・消防・病院除く)

年齢	男	女	総計	女性割合
21～25歳	9	11	20	55.0%
26～30歳	19	24	43	55.8%
31～35歳	29	24	53	45.3%
36～40歳	29	18	47	38.3%
41～45歳	29	21	50	42.0%
46～50歳	75	31	106	29.2%
51～55歳	129	17	146	11.6%
56～60歳	59	2	61	3.3%
61～65歳	11	2	13	15.4%
総計	389	150	539	27.8%

図表 10 男女別採用者数の推移 [R3.4.1 現在]
(保育士・幼稚園教諭・指導主事・技能職・消防・病院除く)

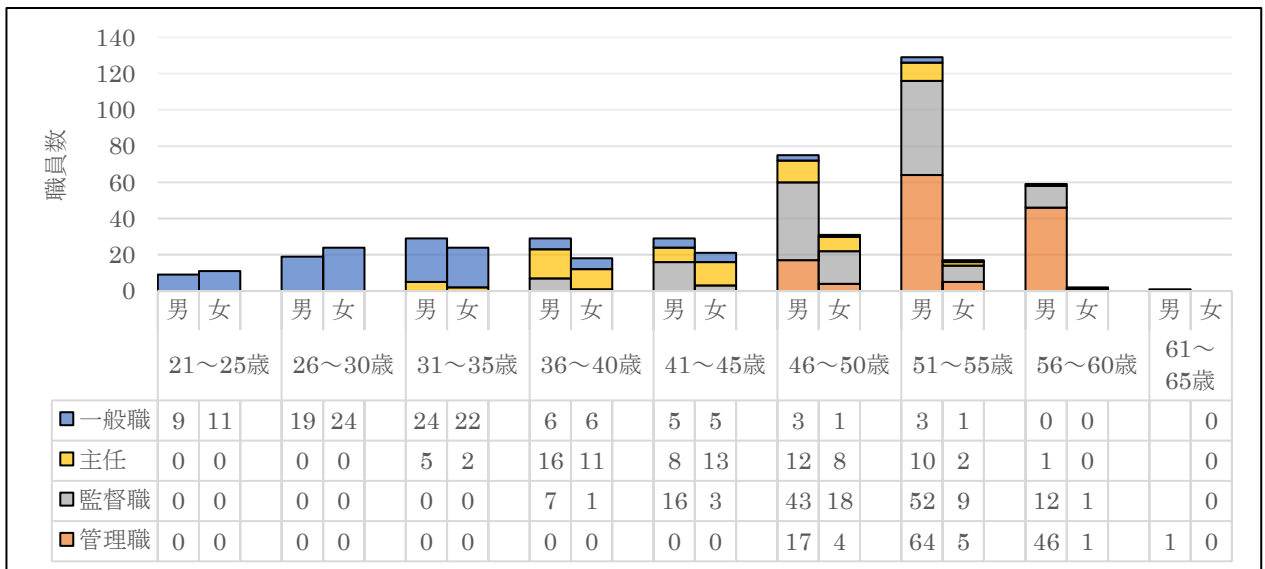


◎女性職員の役職比率が低い

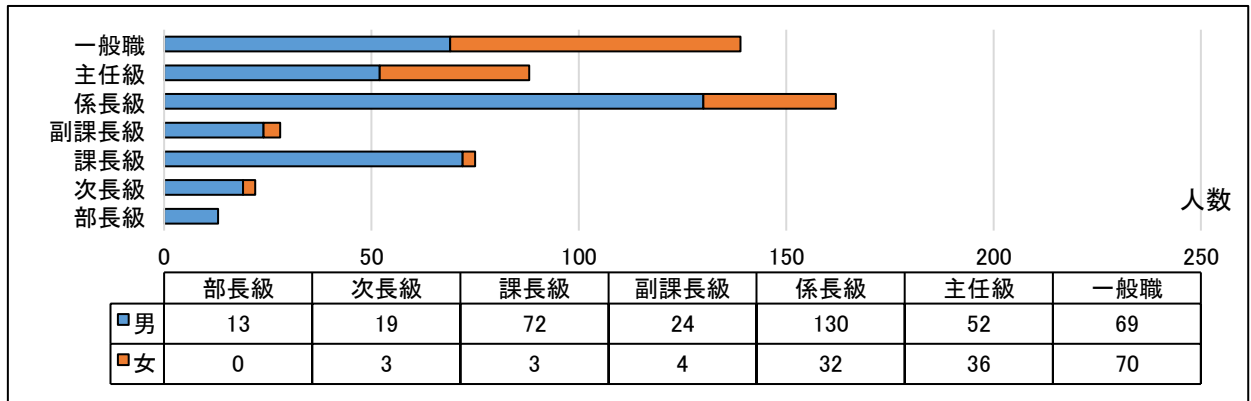
現状	課題	対応
<p>◆保育所等を除く女性の管理監督職比率は 14.0%と低い</p> <p>◆31 歳～45 歳の女性比率は 42.0%で、その年齢層に相当する主任、係長級の女性割合は 36.6%と低い</p> <p>【図表 11、12】</p>	<p>◆今後、女性職員割合が増加見込みであり、女性職員の活躍を推進しなければ組織運営が厳しい</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>女性職員が管理監督職として活躍できる環境整備が必要</p>	<p>★女性職員の活躍推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方の推進 ・女性リーダーの育成 ・ロールモデルの育成 ・メンター制度の導入

※上記比率等は保育所、幼稚園、技能職、消防、病院を除く職員の比率です。

図表 11 男女年齢別役職別職員数(保育所・幼稚園・技能職・消防・病院除く)[R3.4.1 現在]



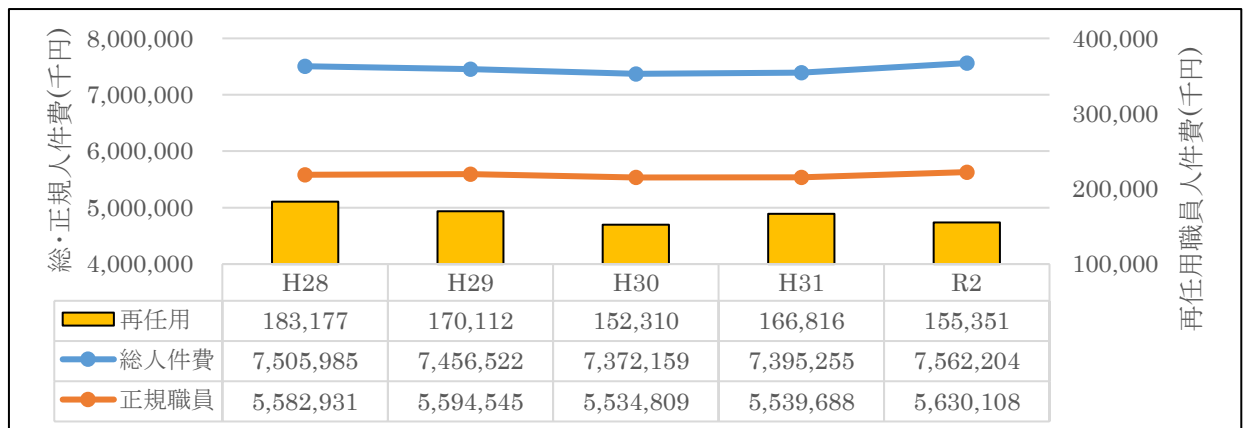
図表 12 役職別男女別職員数(保育所・幼稚園・技能職・消防・病院除く)[R3.4.1 現在]



(4) 人件費の状況

- ◆人件費は、給与カット、働き方改革の推進、給与構造改革等により減少傾向にありました。
- ◆しかし R2 は、第 3 次計画の取り組みである職員の年齢構成の是正による前倒し採用により職員数の増、また会計年度任用職員制度の創設による非常勤職員の人件費の増により増加に転じています。【図表 13】

図表 13 一般会計部門における任用形態別人件費(H28～R2)

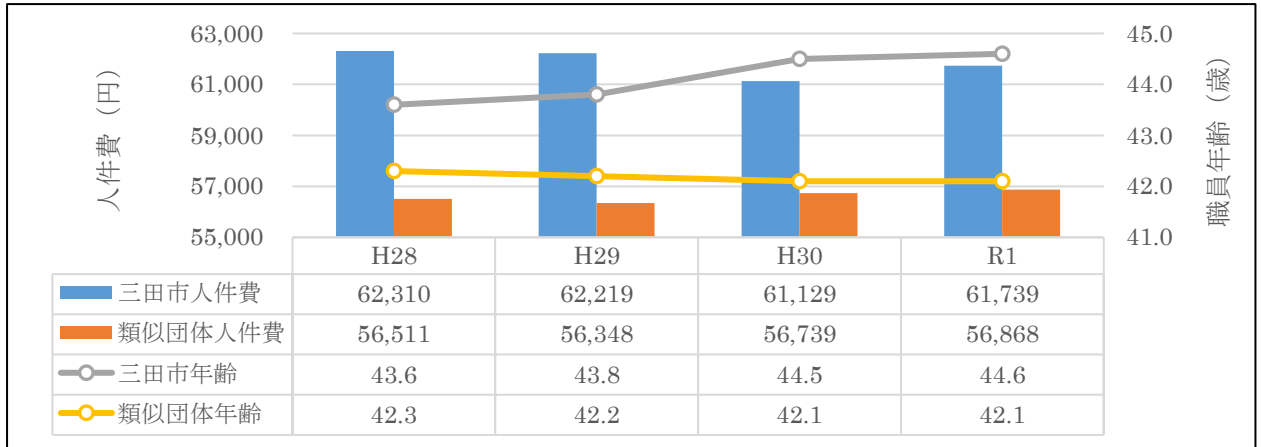


《具体的な現状・課題》

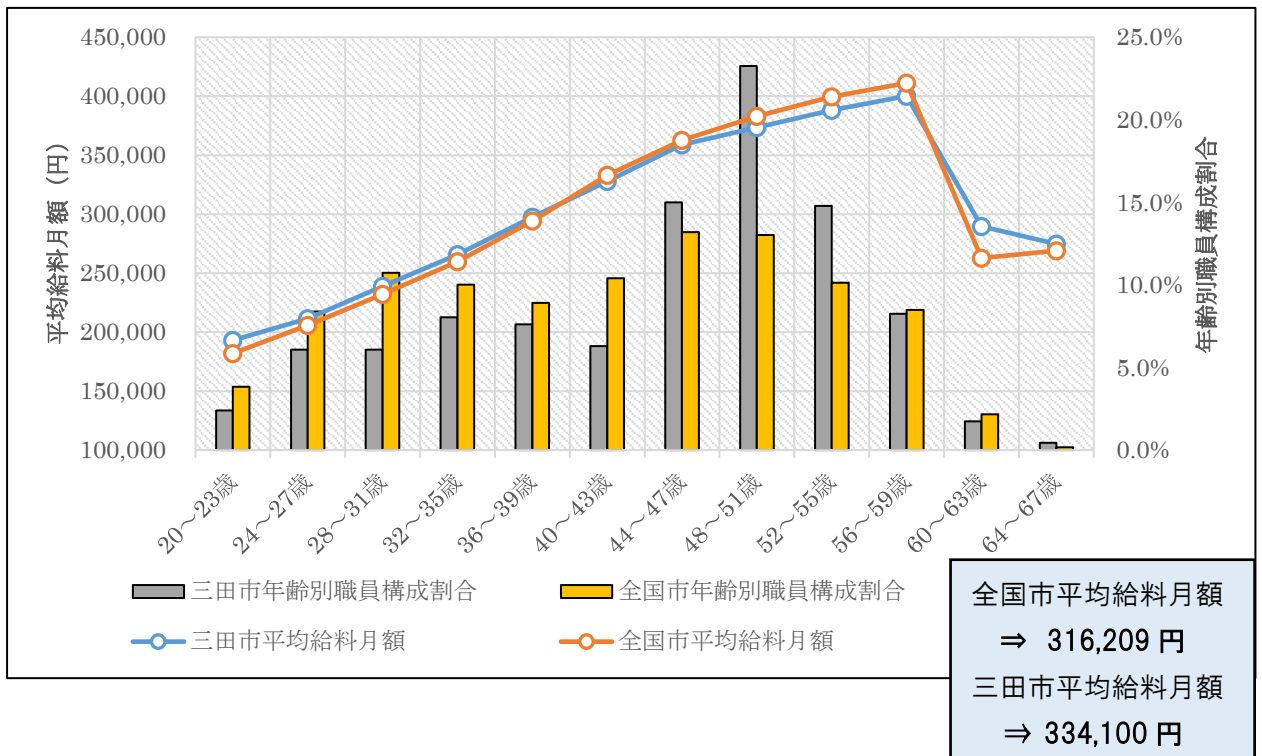
◎年齢構成の偏りによる人件費への影響

現状	課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> ◆人口1人あたりの人件費が類似団体より高い。【図表 14】 ◆平均給料月額も全国市平均よりも高い。【図表 15】 ◆年齢別平均給料月額は、全国市平均より若年層では高いが、40 歳以上では低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆左記現状から、平均給料月額が高い層の職員数が多いことが、類似団体よりも人件費が高くなっている要因の1つとなっている。 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>年齢構成の偏りにより人件費が高くなっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★年齢構成の平準化 ・長期的に人件費の適正化

図表 14 人口1人あたりの人件費及び職員平均年齢類似団体比較(地方財政状況調査【H28～R1】)



図表 15 一般行政職平均給料月額全国市比較(給与実態調査【R2】)



◎職員数の増加により短期的には人件費増

現状	課題	対応
◆年齢平準化のための前倒し採用により、職員数が増加する。	◆短期的に人件費が増加する見込み ↓ 長期的には人件費は適正化される	★年齢構成の平準化 (人件費の平準化) ★正規職員の職務内容の見直し ・正規職員の定型業務等への任期付職員の積極的活用

5 第4次定員適正化計画について

(1) 計画期間・範囲・対象職員

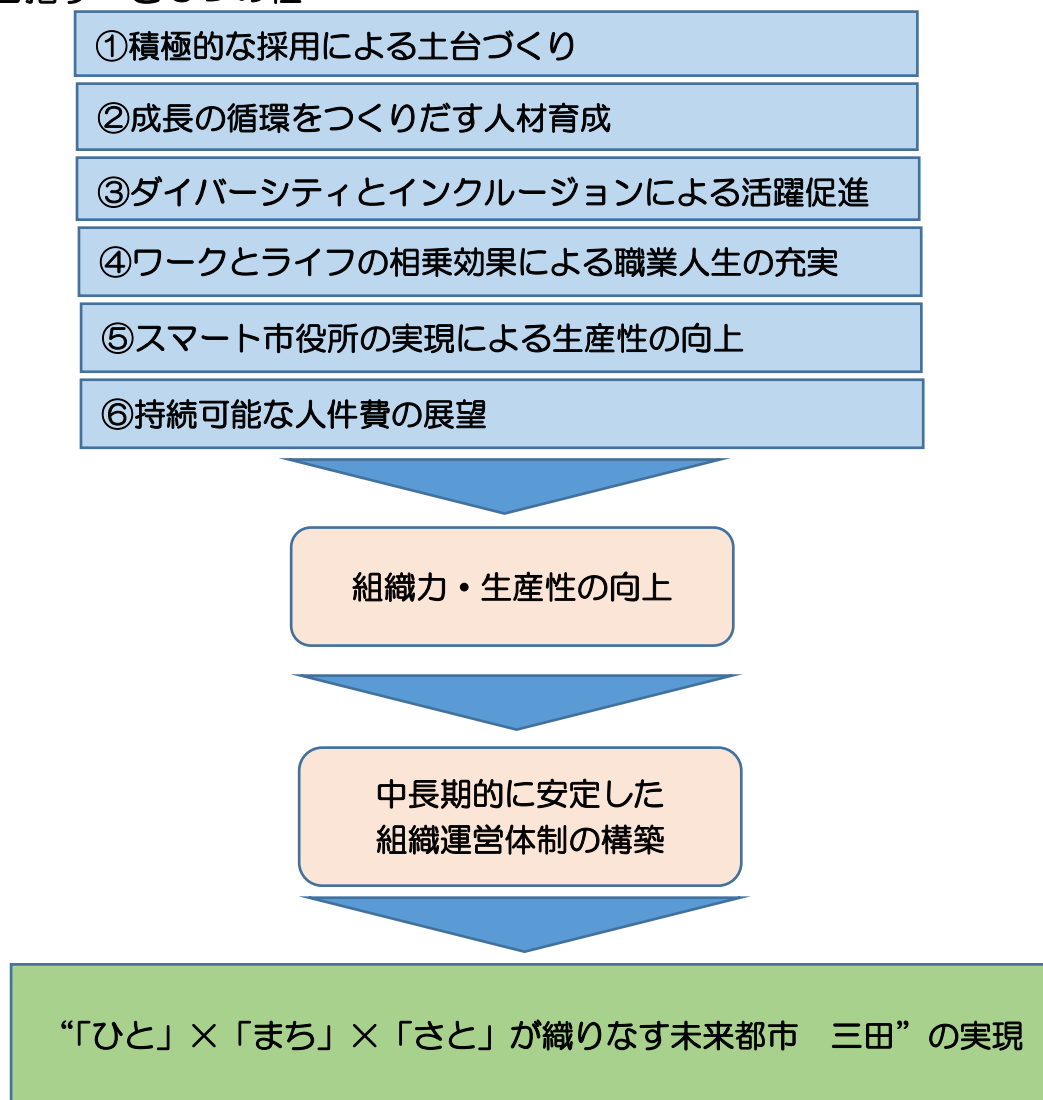
計 画 期 間	令和4年度～令和8年度(5か年)
計 画 範 囲	市民病院職員を除く全ての職場
計 画 対 象 職 員	正規職員・再任用職員(フルタイムのみ)・任期付職員(フルタイムのみ)

(2) 基本方針

令和4年度から第5次総合計画がスタートし、基本目標“「ひと」×「まち」×「さと」が織りなす未来都市 三田”のまちづくり施策を推進していくためには、適正な職員数を確保するとともに、職員の人材育成やワークライフバランスの充実、多種多様な人材の活用等に取り組み、組織力、生産性の向上を図る必要があります。

そのためにも、定員管理における課題を解決し適正化を図り、中長期的に安定した組織運営ができる体制を構築することを目的に、「目指すべき6つの柱」を次に掲げ取り組みを進めます。

(3) 目指すべき6つの柱



(4) 具体的な取り組み

①積極的な採用による土台づくり

《課題》

【職員の年齢構成の偏りにより生じている課題】

- ◆組織の硬直化
- ◆若手職員や中堅職員の業務経験の場、職場 OJT の減少⇒人材育成ができていない
- ◆技術継承への弊害
- ◆人件費が高い1つの要因



安定的な組織運営体制を構築するために、第3次計画に引き続き年齢構成の平準化を図っていきます。

《具体的な取り組み》

◎年齢構成の平準化

- ◆将来の大量退職を見据え、単純に退職補充を行うのではなく、今後20年の退職者数の平均人数を算出し、その人数を参考に、毎年一定数の職員の採用を行い、年齢構成の平準化を図ります。
- ◆特に事務職、土木職、消防職は職員数も多く、年齢構成の偏りが大きいことから、毎年一定数を採用し平準化を図ります。

職種	取り組みの方向性
事務職	概ね10人程度(今後20年退職者数平均)を採用します。
土木職	概ね2人程度(今後20年退職者数平均)を採用します。
建築職	R5～R9は退職者がいない 年齢構成の偏りが顕著 年齢構成の偏りが顕著なため、技術継承も含め一定数の前倒し採用を行います。
消防職	概ね2人程度(今後20年退職者数平均)を採用します。
その他技術職	基本退職補充としますが、技術継承・専門性の確保を踏まえ臨機応変に対応
技能労務職	第3次計画に続き、退職不補充とします。

図表 16 正規職員職種別退職者数の推移(病院除く)

職種	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	平均
事務職	9	9	0	12	0	2	0	11	0	12	0	21	18	26	31	19	18	7	14	10	11.0
土木職	2	2	0	2	0	4	0	2	0	5	0	2	2	1	6	4	3	4	4	1	2.2
建築職	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	1	0	1	0	2	2	1	1	0.7
保健師・看護師	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0.3
保育士・幼稚園	6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	2	2	3	0	1.1
その他技術職	1	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	5	1	2	5	3	2	0	1.5
技能労務職	5	4	0	6	0	5	0	1	0	4	0	2	3	2	3	4	1	3	2	1	2.3
消防職	0	3	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	2	4	1	10	6	4	2	5	2.1
合計	23	20	0	25	0	15	0	19	0	24	0	31	30	40	45	40	38	25	29	18	21.1

◎優秀な人材の確保

- ◆正規職員の採用については、公務員試験の廃止、SPI試験のテストセンター方式を導入し受験者の利便性を向上し、また門戸を広げ多様で幅広い年齢層から優秀な人材の確保を行っています。
- ◆WEBツールを活用し、受験申込の電子化、録画動画面接の導入など新たな取り組みを行い受験者の増加に繋がってきました。

◆しかし採用PRについてはホームページ、広報紙による情報発信のみとなっており情報発信が弱い現状にあります。



- ★採用PR活動の早期実施、また YouTube などSNSを活用した情報発信等に取り組み受験者の増を図るとともに、民間の求人・転職サイトを活用・連携した取り組みを行い、優秀な人材の確保を行っていきます。
- ★指定校制度など大学等と連携した取り組みを検討・実施していくことで、優秀な新卒者の確実な採用を行っていきます。
- ★正規職員だけでなく、兼業・副業を可能とし幅広く民間人材を登用し、また多様な任用形態の職員の採用も積極的に行い優秀な人材の確保を行っていきます。

②成長の循環をつくりだす人材育成

《課題》

- ◆若手職員・中堅職員が経験年数に応じた職務、職責が経験できていない。
- ◆職場でのOJTができていない。⇒人材育成ができていない。
- ◆これから職員の大量退職を迎え、急速に世代交代をしていかなければならない。
⇒将来を担う職員の人材育成が急務



- ★職員の能力開発、人材育成基本方針に従い人材育成を行い、職員一人一人の能力・資質・意欲を向上させることにより労働生産性を高め、組織力の向上を図ります。

《具体的な取り組み》

◎人事評価制度の充実

- ◆平成 28 年度から人材育成を目的に人事評価制度(能力評価・業績評価・評価結果の処遇反映)を実施しています。
- ◆人材育成基本方針に掲げる目指す職員像「ACT」と連動した評価項目の設定、職階に応じた評価配分の設定、監督職の評価への参加など、より効果的な制度への見直しを行ってきました。
- ★さらに公平で効果的な制度にしていくために、下記の取り組みを行い、職員の人材育成へ繋げていきます。

★評価者の評価基準の統一

- ◆評価者によって評価のバラつきがあり、公平な評価結果となっておらず、職員のモチベーション向上、人材育成に繋がっていません。



- ★評価者が評価結果や評価理由を話しあう機会を設け、考え方の共有を行うことで評価者間のギャップを明らかにし、評価のバラつきを解消していきます。

★職員の自主的な取り組み成果を評価へ反映

- ★全庁的に取り組む業務やプロジェクトへの参加及び実績、資格取得等の評価への反映の仕組みを構築することで、積極的な取り組みを促進し人材育成を図っていきます。

★同じ役職同士で評価し合う仕組みの検討

- ★同じ役職の職員同士がお互いの仕事ぶりなどを話し合い、評価し合い、気づきを促すことにより、自身の成長に繋げていくための評価制度の仕組みを検討していきます。

◎昇任制度の見直し

- ◆人事評価結果を活用した管理監督職の昇任試験を実施し、日々の功績が評価されるしくみとすることで、昇任意欲の向上に繋げ人材育成に取り組んできました。
- ◆評価のバラつきなどまだまだ人事評価制度に課題がある状況です。

★人事評価結果を補完するために、各職場からの昇任推薦等も反映させることで、より職員の頑張りや、管理・監督職への適性を踏まえた昇任制度とし、昇任意欲の向上、モチベーションの向上等を図り、組織で人材育成に繋げていきます。

◎人事交流の推進

《職員派遣》

- ◆若手職員を中心に国・県などの公的機関、また民間企業、財団法人への職員派遣を行い、市役所では得られない経験や気づきにより、視野や人脈を広げるとともに、職員のモチベーション向上に繋げ、人材育成を行ってきました。

★若手職員には、貴重な経験になったことから、引続き外部機関への職員派遣を行っていくとともに、新たな派遣先を検討していきます。また、職員派遣を経験した職員は、適正に評価され昇任・処遇に反映される仕組みを構築し、職員の人材育成に繋げていきます。

★職員を派遣するだけでなく(一方向)、相互交流を推進し外部人材を受け入れることにより、組織の活性化を図っていきます。

《職種間人事交流》

- ◆組織内における職種間人事交流については、危機管理担当部署への消防吏員の配置、消防署へ女性事務職の配置、将来の幼保連携を見据えた幼稚園・保育所間の人事交流を行ってきました。

★今後も対象部署を拡大するなど、より柔軟な発想を持って取り組んでいきます。

◎若手職員のプロジェクトチームや意思決定への参加機会の充実

- ★職場での OJT を活性化させ、またさまざまな業務経験をさせることにより職員としての下地を固め、そのうえで企画立案業務を経験させるとともに、プロジェクトチームや意思決定への参加機会を充実させることにより人材育成を図ります。
- ★プロジェクトチームへの参加等により実績を残した職員には、一定の評価がされる仕組みを構築し、次のステップへ繋げていきます。
- ★若手職員のモチベーション向上を図ります。
- ★企画立案から事業実施までのさまざまな経験を通じて、管理・監督職への育成に繋げていきます。

◎メンター制度の導入

- ◆組織内においてコミュニケーション・人間関係の希薄化が見られます。
- ◆職場においても OJT がうまくできておらず、またコミュニケーションの希薄化も見られ、人材育成ができていない状況です。

★職場の OJT がしっかりできるような環境整備、意識啓発を行っていくとともに、メンター制度を導入し職場を越えた相談役を設定し、気軽に相談できる環境を整備することでコミュニケーションの活性化、またメンター、メンティ相互の人材育成を図っていきます。

③ダイバーシティとインクルージョンによる活躍促進

《課題》

- ◆女性職員の割合が高くなってきている ⇒ 女性職員が活躍できる環境整備
- ◆今後、高年齢職員の割合が高くなる ⇒ 高年齢職員の活躍推進
- ◆市民ニーズの多様化・複雑化 ⇒ ダイバーシティマネジメントの推進

- ★女性職員の割合が高くなってきていること、年齢構成の偏りにより将来高年齢職員の割合が高くなることから、女性職員や高年齢職員がいきいきと働き活躍できるよう取り組みを行っていきます。
- ★雇用形態の多様性、民間人材の登用、障害者の活躍推進など、多様な人材を登用・活用することにより、多様な感性や価値観など新しい発想を取り入れ、組織の生産性を高めていきます。

《具体的な取り組み》

◎女性職員の活躍推進

- ◆若年層では、女性職員の割合が約 50%を占めており、また近年の職員採用状況も女性比率が高いことから、今後女性職員の活躍が必要です。

- ★女性職員が仕事と子育てを両立しながらでも、管理監督職となって意思決定過程や組織マネジメントなど重要な業務を担い活躍できるように環境整備をするとともに、女性職員のキャリア形成を行いモチベーションの向上を図り、将来の女性リーダーの育成に取り組んでいきます。

★柔軟な働き方の推進

長時間労働の削減を進めていくとともに、時差出勤、振替制度、在宅勤務の活用など柔軟な働き方を推進し、また休暇取得を促進し、仕事と家庭を両立できる環境を整備します。

★イクボスの育成

仕事と生活を両立して働ける職場づくりを行うためには、管理職の意識改革、職場の風土づくりが重要であり、イクボスの育成を行う必要があります。

引き続きイクボス研修を実施するとともに、イクボス検定の実施や他の機関との意見交換や交流会などを実施しイクボスを育成していくことにより、誰もが働きやすくモチベーションの高い組織とすることで生産性を高め、また職員のモチベーションの向上に繋げていきます。

★女性リーダーの育成

女性職員が管理・監督職で活躍していくためにも、経験や能力がないと不安になります。そのため、能力開発研修、またプロジェクトへの参加機会の提供、企画立案、意思決定過程への参加、女性職員の職域の拡大、他の機関への職員派遣などさまざま取り組みを検討し、女性リーダーの育成を行っていきます。

★ロールモデルの育成

キャリア面やワークライフバランス面において、目標となるロールモデルを育成し、女性職員が目標を持ってキャリア形成やモチベーションを向上させることにより、今まで以上に能力を発揮し、組織の活性化に繋げていきます。

★メンター制度の導入

メンター制度を導入し、女性職員が仕事上の課題や職場での悩みなどをきめ細かくサポートすることにより、女性職員のモチベーション、意欲の向上及び成長を促し、女性の活躍推進を図ります。

◎高年齢職員の活躍推進

- ◆令和 5 年度から定年が段階的に延長され令和 13 年度には定年が 65 歳になります。あわせて令和 5 年度から 60 歳役職定年制度が導入されます。
- ◆高年齢職員の働き方が多様化していくなか、本市においては高年齢職員の割合が増加することから、高年齢職員は今後ますます貴重な人材であり、活躍できる環境を整備していかなければなりません。

★高年齢職員が長年の経験で培った技術・ノウハウを活かしてモチベーション高く、いきいきと活躍できるよう、以下の取り組みを行います。

★認定制度の導入（求める役割、期待することの明確化・マッチング）

◆高年齢職員がモチベーション高く仕事をしていくためには、高年齢職員が求めるもの、また職場が求めるものをお互いが共有し、マッチングさせる必要があります。

★これまでの経験・知識・専門性などを考慮して、現役の時から役職定年後に活躍できる分野や身につけたスキル等を認定し（認定制度の導入）、役職定年後に適材適所に配置することで高年齢職員のモチベーションを向上させるとともに、組織の活性化を図ります。

★キャリア形成への支援

◆定年延長や役職定年など高年齢職員の働き方も多様化していく中で、現役の時からセカンドキャリアを見据え自身のキャリア形成を行うことが、モチベーション高く働くことへ繋がります。

★研修等を通じてセカンドキャリアへの意識醸成を図るとともに、パラレルキャリアの推進、資格取得助成するなど、セカンドキャリアを見据えたキャリア形成を支援することにより、モチベーションの向上を図ります。

◎障害者の活躍推進

- ◆令和2年度正規職員採用から、身体・精神・知的の3障害に範囲を広げ採用を行ってきました。また障害の特性等に応じて、勤務日数や勤務時間を柔軟に対応できるよう会計年度任用職員として採用するなど障害者の活躍推進に取り組んできました。
- ◆令和3年6月現在の障害者雇用率は2.70%であり、法定雇用率(2.60%)を上回っています。

- ★正規職員だけでなく会計年度任用職員の採用も含め、雇用率を上回る雇用を行っていきます。
- ★また、雇用率だけでなく雇用の定着を図り、障害者の活躍推進に取り組みます。

★トライアル&ステップアップ雇用制度の導入を検討

- ◆雇用定着を図っていくためには、採用時に障害の特性を理解・把握し、また就労希望者が仕事内容等を理解・把握したうえで両者のミスマッチが生じないようにしなければなりません。

- ★期間を定め、この期間に試しに働き両者が合意すれば雇用していくトライアル雇用制度の導入を検討していきます。また、勤務時間等柔軟に働ける会計年度任用職員として採用し、勤務成績等が良好であれば正規職員として採用するステップアップ制度の導入を検討することにより、雇用の定着・障害者の活躍推進を図ります。

★障害への理解の促進

障害のある職員が、自分らしくいきいきと働いていくためには、組織で障害の理解を深める必要があるため、市が進める共生社会推進プログラムによる研修や国が行う「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」などを通じて理解を深めていきます。

◎任期付職員の積極的活用

- ◆平成30年度から専門知識を要する業務、また一時的に業務量が増大する業務等に積極的に任期付職員を採用し、配置してきました。

- ★今後、正規職員の業務を見直し、一部を任期付職員が対応していくとともに、専門性の確保、一時的な業務量増については積極的に任期付職員を活用していきます。

★正規職員の業務の見直し

- ◆各職場のヒアリング調査によると正規職員(事務職)が行っている定型業務は38%、うち庶務的業務は10%です。効率的な組織運営を行うためには、正規職員は企画・立案や高度な判断を要する業務を中心に行える体制にしなければなりません。

- ★正規職員の業務の見直しを行い、定例・定型業務については、任期付職員を活用し効率化を図ります。
- ★正規職員の業務を企画・立案等に集中させることにより、若手・中堅職員も企画・立案等に関わる機会を増やすことができ、人材育成に繋げていきます。

★専門性の確保

- ◆多種多様化する市民ニーズ、社会情勢の変化に対応していくためには、専門的知識を有する民間人材の登用が必要です。

★そのため、高度の専門的知識・経験を有する人材を任期付職員で採用することにより、専門性を確保していきます。

★育児休業職員の代替職員

育児休業代替職員は会計年度任用職員で対応していますが、今後女性割合が増加し、育児休業者も増加する見込みであるため、同職場・同時期に育児休業者が2人以上となる場合などは、代替職員として任期付職員を配置することにより、労働力を確保していきます。

★業務量の増減への対応

新型コロナウイルス感染症対策関連業務等のような緊急かつ臨時的に正規職員同等の人員が必要な場合や、一定期間のみ業務量が増大し、正規職員同等の人員が必要な場合は、一時的に任期付職員を確保し、正規職員の人事異動も含め対応していきます。

◎民間人材の登用

- ◆少子高齢化、人口減少社会の進展、多様化・複雑化する市民ニーズ、デジタル技術の急速な普及など社会のあり方や行動の変化に迅速に対応していくためには、既存の行政の考え方に捉われない柔軟な発想と斬新なアイデア、専門的知識を有する民間人材が必要です。

★本市では、特に①デジタル分野②環境分野で民間人材のスキルが必要であるため、この2分野に重点的に民間人材を登用し専門性を確保するとともに、新たな発想によるまちづくりを進めていきます。

★また職員への刺激を促し、柔軟な発想ができる職員への育成に繋げていきます。

★民間人材を登用するにあたり、任期付職員、会計年度任用職員、非常勤特別職などさまざまな任用形態がありますが、より柔軟に登用できるよう『副業・兼業による公務への従事』を整理・検討していきます。

★民間の転職サイトと連携・活用することにより、優秀な民間人材を確保していきます。

④ワークとライフの相乗効果による職業人生の充実

《課題》

- ◆休職者数が増加傾向にある ⇒ 職場環境整備(メンタルヘルス対策)の取り組みの推進
- ◆恒常的に時間外勤務が発生している職場への対応 ⇒ 柔軟な働き方を推進し、職員の生産性の向上

★ワークライフバランスを実現することは、職員の健康維持、仕事以外の生活が充実し仕事へのモチベーションがあがることによる生産性の向上、また仕事以外の生活においてさまざまな経験や資格の取得が可能となり、個人の能力向上に繋がります。

- ★働き方改革を中心に柔軟な働き方の推進や長時間労働の是正等に取り組み、ワークライフバランスの実現を目指すとともに、働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。

《具体的な取り組み》

◎柔軟な働き方の定着

- ◆新型コロナウイルス感染症の影響もあり、本市においても在宅勤務、オンライン会議、時差出勤制度の環境整備を行いました。在宅勤務等の利用率が低い状況にあります。
- ★在宅勤務等の利用促進を図り、多様な働き方を推進することにより、仕事と家庭が両立できる柔軟かつ効率的なワークスタイルを実現し、職員の生産性、意欲を高めていきます。
- ★在宅勤務などの柔軟な働き方を、①仕事の効率を上げる働き方②ワークライフバランスを考えた働き方という位置づけを明確化し徹底することにより、柔軟な働き方が根付くような仕組みを構築していきます。
- ★管理職は柔軟な働き方を活用して職員への仕事の割振り・調整ができるように意識改革を図っていきます。
- ★電子決裁化、会議のオンライン化、会議時間の短縮など在宅勤務がしやすい環境を整備し、また柔軟な働き方の事例などを職員へ情報発信していくことで、既存の働き方の見直し、意識改革を行うことで柔軟な働き方の定着を図っていきます。

◎パラレルキャリアの推進

- ◆公務員には、職務専念義務や営利企業等従事制限があり副業が難しい一方で、一定の条件の下で地域貢献活動などに限って副業を認める自治体も出てきています。
- ★パラレルキャリアは、自分のスキルアップや得意な活動などを通じて社会貢献活動など、公務だけでは得られない経験等を新たなキャリアとして捉え、新しい働き方を通じて、職員の職業人生の充実を支援していきます。
- ★資格取得の助成、休業・休職制度の充実など、職員が学び続けることができる仕組みを構築し、新たなキャリア形成を支援することで、生涯現役でいきいきと活躍するライフスタイルへの変化を促していきます。

★兼業・副業制度の構築

- ◆兼業・副業許可の公平性・透明性を確保し、社会貢献活動等の兼業・副業を希望する職員が躊躇することなく活動を行えるように、個々の業務内容や活動時間、報酬額等を判断するための基準を作成します。

◎長時間労働の縮減

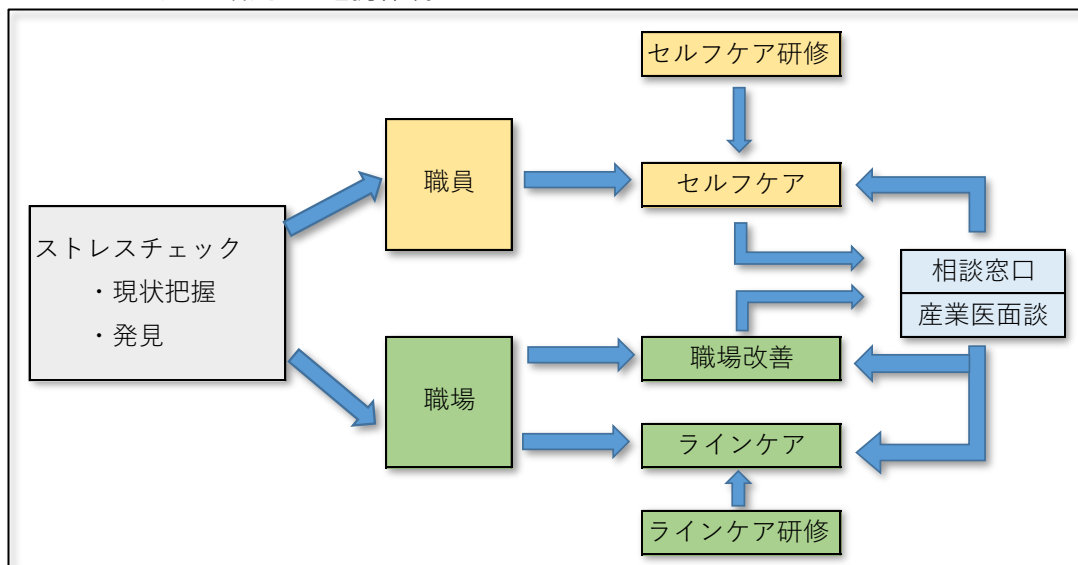
- ◆時間外勤務時間は大幅に減少していますが、恒常的に時間外勤務が発生している職場もある状況です。
- ★職員の意識改革に努めるとともに、業務の棚卸・業務のデジタル化による業務の効率化、アウトソーシング・人材派遣などの外部人材を積極的に活用することにより、適正な人員配置のもと、長時間労働の是正に取り組んでいきます。

◎メンタルヘルス対策の充実

- ◆メンタル不調による休職者が増加傾向にあり、労働力の低下を招いています。
- ◆メンタルヘルス対策として、①セルフケア研修、②ラインケア研修、③臨床心理士・医師による相談窓口の設置、④産業医面談、⑤ストレスチェックを実施していますが連携した取り組みができていない状況です。

- ★研修、相談窓口、産業医面談、ストレスチェックが連携した体制を構築し、職員の能力を最大限に発揮し、職員がいきいきと働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。
- ★一次予防が重要であることから、ストレスチェックの結果を積極的に活用し、セルフケア、ラインケアを中心に職場改善に繋げていきます。

《ストレスチェックを活用した連携体制》



⑤スマート市役所の実現による生産性の向上

《課題》

- ◆デジタル技術を活用した業務の効率化を図り、適正な定員管理
- ◆社会情勢の変化にスピード感をもって柔軟に対応できる組織

- ★デジタル化が普及する中で、行政においてもデジタル化を推進し市民サービスを向上させ、またICTを活用した業務の効率化を図り、適正な定員管理を行っていきます。
- ★社会情勢の変化に、スピード感をもって柔軟に対応できるよう効率的な組織を目指します。

《具体的な取り組み》

◎スマート市役所の実現

- ★デジタル技術を積極的に活用し、電子申請等行政サービスの電子化を推進し、市民サービスの利便性の向上を図っていきます。あわせて職員の業務の効率化を図り、職員としてより質の高い業績や成果をあげることに傾注します。
- ★ICTに関する発想力とセンスを伴うデジタル人材の育成を図るため、積極的に人材交流を進めるなど民間企業の手を借りながら、デジタル技術に関する組織力の向上によりスマート市役所を実現します。

◎レジリエンスな組織体制の構築

- ★今後、職員の年齢構成が変動する中で、さまざまな環境・状況の変化に対してもしなやかに対応(レジリエンス)し、行政の継続力を維持・発展させることができる組織を目指します。
- ★複雑多様化する行政ニーズにスピード感をもって対応できるよう組織の縦割りの弊害を打破し、分野横断的な課題解決を図るプロジェクトチームや前例にとられない柔軟な人事異動を行い、有効な人材活用による厚みのある組織を体現します。
- ★若手職員の柔軟な発想・アイデアをくみあげ、スピード感をもって実現していく「ボトムアップのスピード化」を図り、フラットな組織としていきます。

⑥持続可能な人件費の展望

≪課題≫

- ◆類似団体と比較して人口1人あたりの人件費が高い ⇒ 要因の1つは年齢構成の偏り
- ◆年齢構成平準化の取り組みにより短期的には職員数の増に伴い人件費も増加する

- ★人件費の適正化を踏まえた定員管理を行っていく必要があり、長期的な視点にたった人件費の適正化に取り組んでいきます。

≪具体的な取り組み≫

◎年齢構成の平準化による人件費の平準化

- ◆本市の人件費が類似団体等と比較して高い要因の1つとして、45歳以降の給料月額が高い層に職員が集中していることがあげられます。
- ★年齢構成の平準化に取り組むことにより、人件費が高い年齢層への職員の集中が解消され、長期的には大きく人件費を抑制することができます。
- ★年度間の人件費の変動が小さくなり安定するため健全な財政運営に繋がります。

◎正規職員の職務内容の見直し

- ◆短期的には職員数の増に伴い人件費は増となることが見込まれます。
- ◆各職場の業務割合ヒアリング調査(図表17)によると正規職員(事務職)が行っている定型業務は38%、うち庶務的業務は10%です。効率的な組織運営を行うためには、正規職員は企画・立案や高度な判断を要する業務を中心に行える体制にしなければなりません。
- ★正規職員の業務の見直しを行い、定型業務、庶務的な業務については、アウトソーシング、人材派遣などの外部資源、また任期付職員、会計年度任用職員等を積極的に活用し、効率化を図ることにより人件費の抑制を図っていきます。
- ★デジタル技術を活用して利便性の高い行政サービスを提供していくとともに、職員の業務の効率化を図ることにより適正な人員配置とし人件費の抑制を図っていきます。

図表 17 業務分析調査結果集計(病院除く)・・・各職場ヒアリングによる業務割合(全体:100)

	事務職		専門職		
	定型業務	非定型業務	定型業務	非定型業務	
I. 判断を要する業務	7	16	2	5	
II. 事務事業実施業務	12	8	2	2	
III. 窓口・相談業務	7	7	2	3	
IV. 庶務・内部事務・単純業務	10	2	2	0	
V. 現場対応業務等	2	2	5	4	合計
合計	38	35	13	14	100

(5) 定員適正化の目標値

《基本的な考え方》

中長期的な職員年齢構成、職員数、人件費の適正化を見据えた5年間の目標値を定めます。

この5年間は、第5次総合計画の着実な推進及び社会情勢の変化に柔軟に対応できる職員数の確保、また年齢構成の平準化の取り組みにより、職員数は増となる目標値を定めます。

《目標値》

職種	方針	R3	R8	R8-R3 増減
事務職	増員	395	420	25
土木職		60	62	2
建築職		20	22	2
保健師・看護師		17	23	6
保育士・幼稚園		44	45	1
その他技術職		47	50	3
消防職		112	115	3
技能労務職	退職不補充	56	44	▲12
合計		751	781	30

※三田市職員定数条例に定める定数外とする職員を除く

《職種別正規職員採用数》

職種	R4	R5	R6	R7	R8
事務職	15	10	10	10	10
土木職	2	3	2	2	2
建築職	0	2	1	0	0
保健師・看護師	3	0	0	1	0
保育士・幼稚園	2	0	0	1	0
その他技術職	1	1	0	2	0
技能労務職	0	0	0	0	0
消防職	3	2	2	2	2
合計	26	18	15	18	14

(6) 将来の職員数・年齢構成・人件費の推移

第4次計画に基づき、定員管理を行ったときの職員数、年齢構成、人件費の試算は図表18、19のとおりです。概ね20年後のR22には職員数、年齢構成、人件費ともに安定し適正化が図れる見込みです。

◎職員数の推移【図表 18】

- ◆年齢構成の平準化の取り組みにより、R9 までは退職者を上回る職員数を採用し、職員数が増加します。
- ◆R10 以降は職員数が減少し R22 には『合計職員数④』が R3 対比 67 人減(770 人→703 人)となり、技能労務職を除く職員数の合計は R3 とほぼ同数の職員数(707 人→696 人)になる見込みです。

◎年齢構成の推移【図表 19】

- ◆正規職員の年齢構成は、R22 にはほぼ平準化され、適正な年齢構成となる見込みです。
- ◆R13～R18 にかけて高年齢職員(61 歳以上職員)が 100 人以上となりますが、R22 には高年齢職員が 54 人(8.1%)となる見込みであり、以降は概ね同程度で推移する見込みです。

◎人件費の推移【図表 18】

- ◆R8 までは年齢構成の平準化の取り組みにより職員数が増となるため、人件費も増となる見込みです。
- ◆R9 以降は職員数の減、また年齢構成の平準化による人件費の適正化の影響もあり大幅に減となり、R22 には 68.7 億円と R3 対比 9.8 億円減となり、以降は概ね同程度で推移する見込みです。

図表 18 適正化計画反映後の職員数(病院除く)、人件費(一般会計)の推移(見込み)

職員区分	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R22
正規職員①	728	733	731	738	734	742	740	744	737	739	723	664
うち61歳以上	0	0	0	17	10	23	29	51	59	87	103	54
再任用合計②	32	30	46	39	51	43	47	27	24	14	16	0
任期付職員③	10	27	27	27	25	25	25	25	25	25	25	39
合計④ (①+②+③)	770	790	804	804	810	810	812	796	786	778	764	703
うち定数職員	751	767	774	779	778	781	781	776	768	765	750	695
合計⑤ (技能職除き)	707	726	742	747	756	759	765	753	749	746	733	696
人件費(百万円)	7,848	7,933	8,000	7,995	8,029	8,039	8,002	7,917	7,812	7,726	7,545	6,870
対R3比		86	152	148	181	191	155	70	▲36	▲121	▲303	▲977

図表 19 適正化計画反映後の年齢構成の推移(見込み)(病院除く正規職員及び再任用職員)

年齢	R3		R13		R22	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
19～30歳合計	81	10.7%	86	11.6%	136	20.5%
31～40歳合計	158	20.8%	148	20.0%	156	23.5%
41～50歳合計	225	29.6%	165	22.3%	158	23.8%
51～60歳合計	264	34.7%	221	29.9%	160	24.1%
61～65歳合計	32	4.2%	119	16.2%	54	8.1%
合計	760	100.0%	739	100.0%	664	100.0%

参考図表 1 住基人口千人当たり職員数比較(令和3年4月1日現在)

	三田市		類似団体(85 団体)				兵庫県(40 団体)				阪神間(8 団体)			
	職員数	住基人口千人当たり職員数												
		※順位は、各団体のうち、三田市の順位を示す(職員数が少ない場合が高位)												
		最大	平均	最小	順位	最大	平均	最小	順位	最大	平均	最小	順位	
議会	7	0.06	0.09	0.06	0.05	30	0.27	0.10	0.04	10	0.10	0.06	0.04	6
総務	168	1.52	1.87	1.30	0.84	40	3.60	1.87	0.94	18	1.67	1.23	0.94	7
税務	35	0.32	0.60	0.37	0.25	13	0.76	0.41	0.22	13	0.36	0.29	0.24	7
労働	1	0.01	0.05	0.37	0.00	36	0.03	0.01	0.00	27	0.02	0.01	0.00	2
農林水産	29	0.26	0.66	0.14	0.00	44	1.44	0.48	0.02	16	0.36	0.10	0.02	7
商工	8	0.07	0.32	0.12	0.02	20	0.57	0.21	0.00	10	0.33	0.09	0.02	6
土木	74	0.67	1.48	0.65	0.33	31	0.98	0.66	0.40	25	0.77	0.63	0.54	6
民生	73	0.66	2.24	1.42	0.66	1	3.68	1.44	0.60	4	2.13	1.43	0.66	1
衛生	72	0.65	1.11	0.55	0.24	41	1.42	0.79	0.26	11	0.94	0.76	0.55	2
一般行政計	467	4.21	7.07	4.62	2.72	17	11.54	5.97	3.44	7	5.28	4.61	4.21	1
教育	106	0.96	1.47	0.80	0.28	40	2.58	1.50	0.58	4	1.40	1.12	0.85	2
消防	114	1.03	2.21	0.65	0.00	30	1.82	0.55	0.00	29	1.44	1.08	0.96	6
普通会計計	687	6.20	9.23	6.07	3.16	32	13.32	8.01	4.96	6	7.97	6.80	6.20	1

参考図表 2 部門別職員数一覧(令和3年4月1日現在)

大部門	中部門	小部門	人数	大部門	中部門	小部門	人数
総務	総務	総務	47	労働	労働	労働	1
		会計出納	8	農林	農業	農業	21
		管財	7	水産	林業	林業	1
		行政委員会	7	商工	商工	商工	4
	企画開発	企画開発	13		観光	観光	3
	住民関連	住民関連	30	土木	土木	土木	21
		防災	8			用地買収	4
		広報広聴	6		建築	建築	14
		戸籍等窓口	18		都市計画	都市計画	25
		市民センター等施設	7			都市公園	8
税務			29	教育	教育一般	教育一般	32
民生	民生	民生	9	教育	社会教育	社会教育	5
		福祉事務所	37			文化財保護	1
		保育所	18			公民館	3
		他社会福祉施設	3		保健体育	保健体育	4
		各種年金保険関係	3			給食センター	25
		地域改善対策	1		義務教育	小学校	9
衛生	衛生	衛生	13		中学校	4	
		保健センター等施設	20	他学校教育	幼稚園	29	
		火葬場・墓地	1	議会			7
	公害	公害	1	消防			111
	清掃	清掃	11	病院	病院	病院	425
		ごみ収集	14	水道	水道	水道	22
		ごみ処理	14	下水道	下水道	下水道	15
		し尿収集	1	その他	その他	国保・後期高齢	18
		し尿処理	1	その他	その他	その他	18
	環境保全	環境保全	1	合 計			1,158