

# 三田市第3次定員適正化計画

(平成29年度～平成33年度)

平成29年3月

三田市

<b>1 はじめに</b> .....	<b>1</b>
<b>2 計画の期間</b> .....	<b>1</b>
<b>3 これまでの定員適正化の取組</b> .....	<b>1</b>
(1) 三田市定員適正化計画（平成 19 年～23 年）における取組 .....	1
(2) 第 2 次定員適正化計画における取組.....	2
<b>4 定員管理の現状及び課題</b> .....	<b>3</b>
(1) 職員数の推移 .....	3
(2) 年齢別職員構成状況 .....	4
(3) 役職別職員構成状況 .....	5
(4) 人件費の状況 .....	5
(5) 非常勤職員の状況 .....	6
<b>5 定員適正化の基本的な考え方</b> .....	<b>6</b>
(1) 年齢構成の平準化 .....	6
(2) 専門性の確保 .....	6
(3) 行財政改革の推進 .....	7
(4) ダイバーシティマネジメントの推進.....	7
(5) 長時間労働の抑制 .....	8
(6) 計画範囲の見直し .....	8
(7) 定員計画の対象.....	8
<b>6 定員適正化の目標値</b> .....	<b>9</b>
(1) 定員管理指標による分析 .....	9
(2) 定員推計に基づく分析 .....	10
(3) 目標定員数.....	11
(2) 人件費の予測 .....	12
<b>7 定員適正化を達成するための具体的な取組み</b> .....	<b>12</b>
(1) 効率的、効果的な組織体制の整備 .....	13
(2) 民間活力の導入・事務事業の抜本的な見直し.....	13
(3) 多様な職員の活躍推進 .....	13
(4) 多様な働き方・ワークライフバランスの推進.....	14
(5) 人事交流の推進.....	15
(6) 人材の確保と育成 .....	15
(7) 定員管理にかかるマネジメントサイクルの確立 .....	15
(8) その他の取組み.....	16
<b>参考資料</b> .....	<b>17</b>

## 1 はじめに

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」を策定し、適正な定員管理に取り組んできました。

平成 23 年度から平成 28 年度まで取り組んできた「第 2 次定員適正化計画」では、一般行政部門において、目標値の 23 人を大きく上回る 63 人の削減を達成し、簡素で効率的、効果的な行政運営体制の実現に寄与してきました。

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こたえていくためには、これまでの削減を中心とした方針について検証するとともに、今後の行政運営体制の整備に必要な定員目標について、質の向上も含めた様々な視点から再検討する必要があります。

そこで、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を念頭に置きながら、職員力、組織力を最大限に発揮できる行政運営体制を整備するため、第 3 次定員適正化計画を策定するものです。

## 2 計画の期間

年度(平成)	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
三田市定員適正化計画 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 次三田市定員適正化計画 平成 23 年 10 月策定							■	■	■	■	■	■				
第 3 次三田市定員適正化計画 平成 29 年 3 月策定												■	■	■	■	■

◆平成 29 年 4 月 1 日から平成 33 年 3 月 31 日までを第 3 次定員適正化計画の期間とし、平成 33 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組

### (1) 三田市定員適正化計画（平成 19 年～23 年）における取組

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、それぞれ 61 人、74 人の削減を目指しました。計画の起点である平成 19 年 4 月 1 日から計画終了時を比較すると、一般行政、教育、公営企業等において 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次定員適正化計画における取組

図表 1 第2次定員適正化計画結果一覧

(注)再任用フルタイム除く計画対象人数

部門	年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28		目標値	増減 [28-23]	目標値 との差
							全職員	(注)			
一般行政		440	436	429	437	433	435	424	648	▲16	▲40
教育		146	143	134	120	115	112	111		▲35	
公営企業等		85	81	78	75	74	73	73		▲12	
小計		671	660	641	632	622	620	608	648	▲63	▲40
病院		383	378	391	403	413	425	424	406	41	18
消防		100	102	107	109	111	113	113	115	13	▲2
合計		1,154	1,140	1,139	1,144	1,146	1,158	1,145	1,169	▲9	▲24

◇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、削減目標の23人を上回る63人の削減となりました。また、現状維持としていた事務職においても、採用抑制等により13人の削減を行いました。

◇病院部門においては、23人の増員を計画していましたが、経営判断から18人上回る41人の増員を行いました。

◇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。

◆第2次定員計画では、一般行政部門において、計画を大きく上回る削減となりました。しかしながら、市民ニーズの多様化、高度化、複雑化等により、職員に求められる業務レベルは相対的に上がっており、一部の部署においては恒常的な超過勤務が発生している状況です。メンタル面での健康を害する職員が多くみられるようになり、職員個人だけでなく、組織全体の士気への影響が懸念されます。また具体的な取組として計画に掲げた項目の中には、任期付短時間勤務制度の活用等、未実施となった事業もあり、引き続き検討していく必要があります。

第2次定員計画における主な方向性	主な取組結果
ダイエット型の定員管理からシェイプアップ型の定員管理	重点部署への人員配置
職員の年齢構成の是正方法の検討と職員採用	社会人採用枠の設置
将来を担う優秀な人材の確保	採用試験におけるSPIの導入
行政組織のスリム化・効率化	部長権限の拡大、組織の見直し
その他具体的な取組(事務事業の抜本的な見直し、任用制度の弾力化、技能労務職員数のスリム化、民間活力の導入他)	任用換の実施、市立図書館における指定管理者制度の導入等

## 4 定員管理の現状及び課題

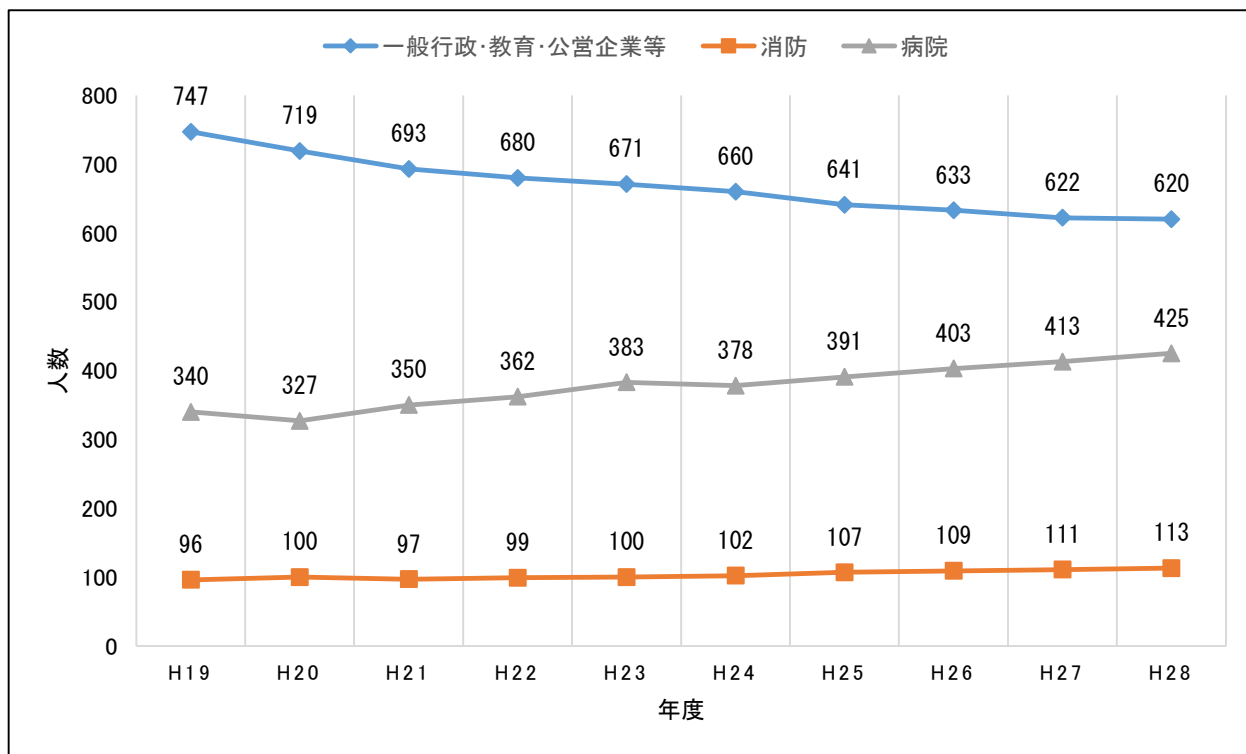
### (1) 職員数の推移

図表 2-1 年度別職員数一覧(H19~H28)

平成	住基人口	一般行政・教育	公営企業等	消防	病院	合計	人口千人あたり職員数(注)
19	112,430	659	88	96	340	1,183	6.72
20	112,796	631	88	100	327	1,146	6.48
21	113,036	605	88	97	350	1,140	6.21
22	113,260	594	86	99	362	1,141	6.12
23	113,658	586	85	100	383	1,154	6.04
24	113,585	579	81	102	378	1,140	6.00
25	113,636	563	78	107	391	1,139	5.90
26	114,870	558	75	109	403	1,145	5.81
27	114,173	548	74	111	413	1,146	5.77
28	113,966	547	73	113	425	1,158	5.79

(注)普通会計部門(一般行政・教育・消防)において算出 [各年4月1日現在]

図表 2-2 図表 2-1 グラフ

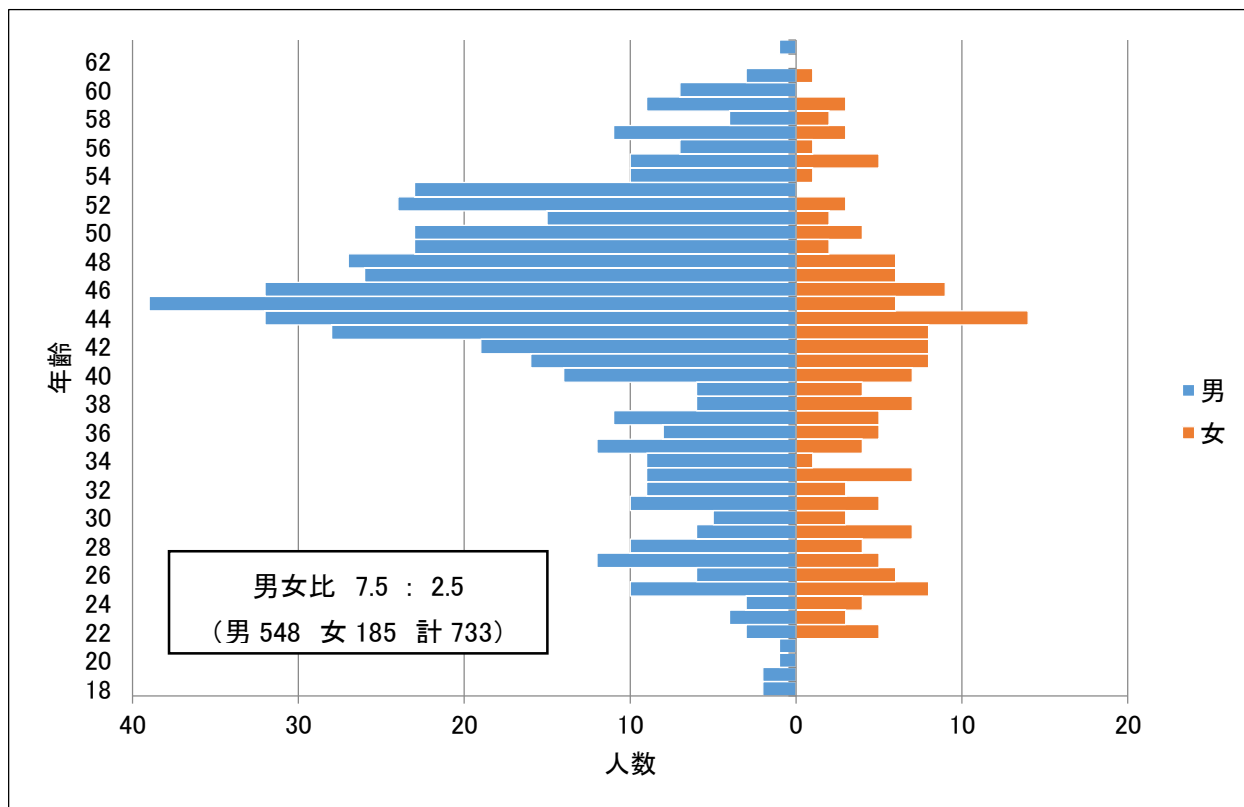


◇総職員数は、平成 17 年度の 1,210 人をピークに減少を続けています。一般行政、教育、公営企業等においては、ピーク時である平成 12 年の 772 人と比較すると、平成 28 年度は 152 人減となり、約 2 割の職員を削減したこととなります。

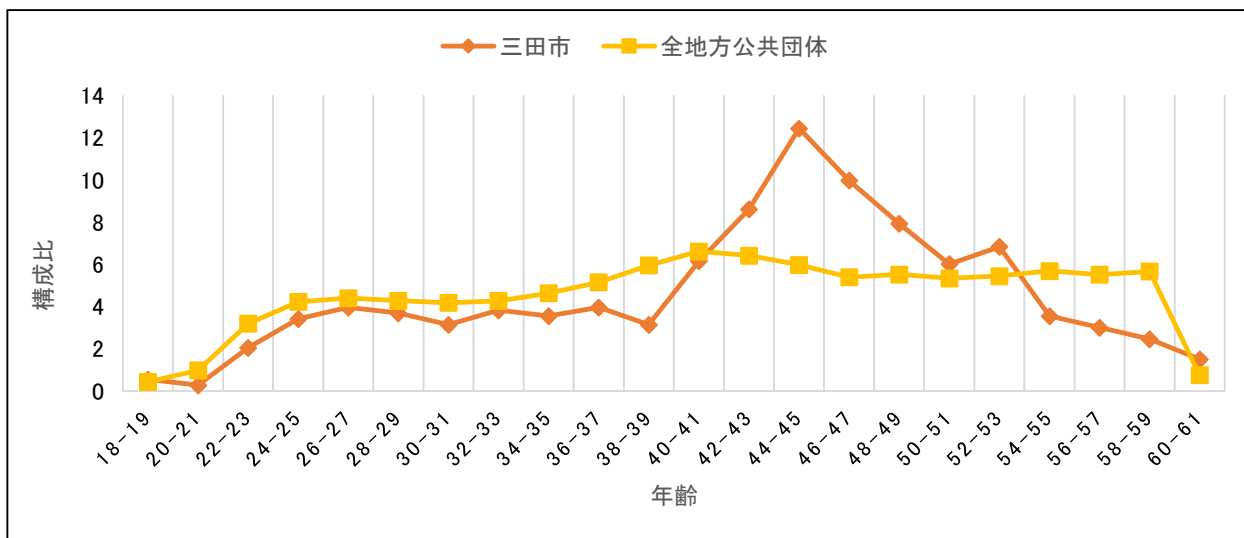
◇平成 27 年度における人口千人あたりの職員数は、普通会計部門で 5.77 人となります。これは、兵庫県下の 40 市町（神戸市除く）において、8 番目に少ない状況です。

## (2) 年齢別職員構成状況

図表 3 年齢別職員数(病院除く) [H28.4.1 現在]



図表 4 年齢別職員割合(病院除く)～全地方公共団体平均との比較～ [H27.4.1 現在]

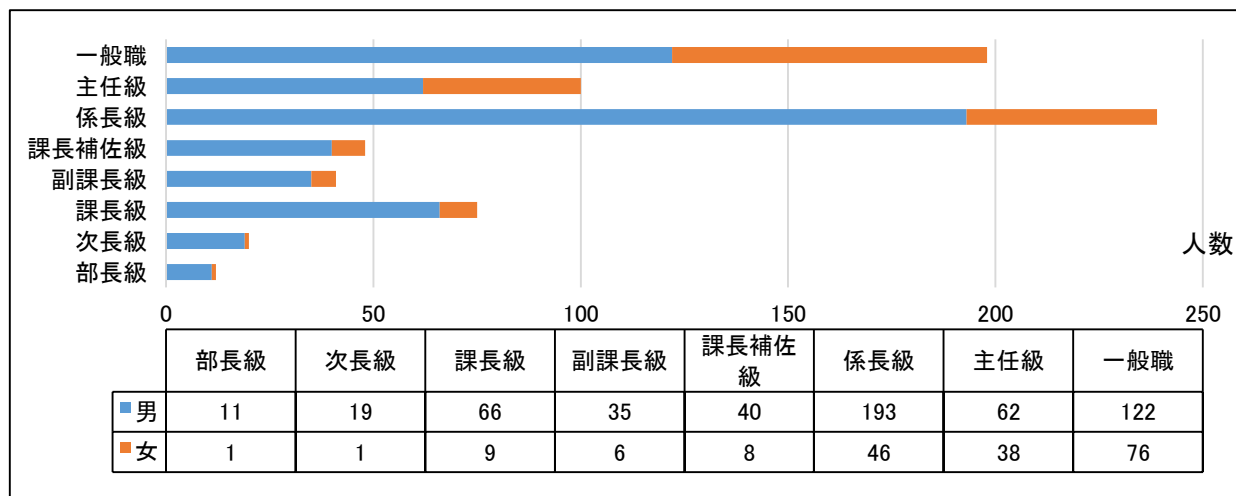


◇人口急増期（S62～H8）における新規採用者が多い年齢層（45歳～54歳）の全職員に占める割合が、約40%と非常に大きくなっています。また、全地方公共団体における年齢別職員割合との比較からも、40歳代の割合が高く、50歳代後半の割合が低いことが本市固有の状況であることがわかります。

◆年齢構成の偏りは、人件費の変動幅の拡大を招くだけでなく、若年層の減少により、技術の継承やリーダーシップの育成等を困難にし、組織力の低下に繋がりがねません。

### (3) 役職別職員構成状況

図表 5 役職・男女別職員数(病院除く) [H28.4.1 現在]

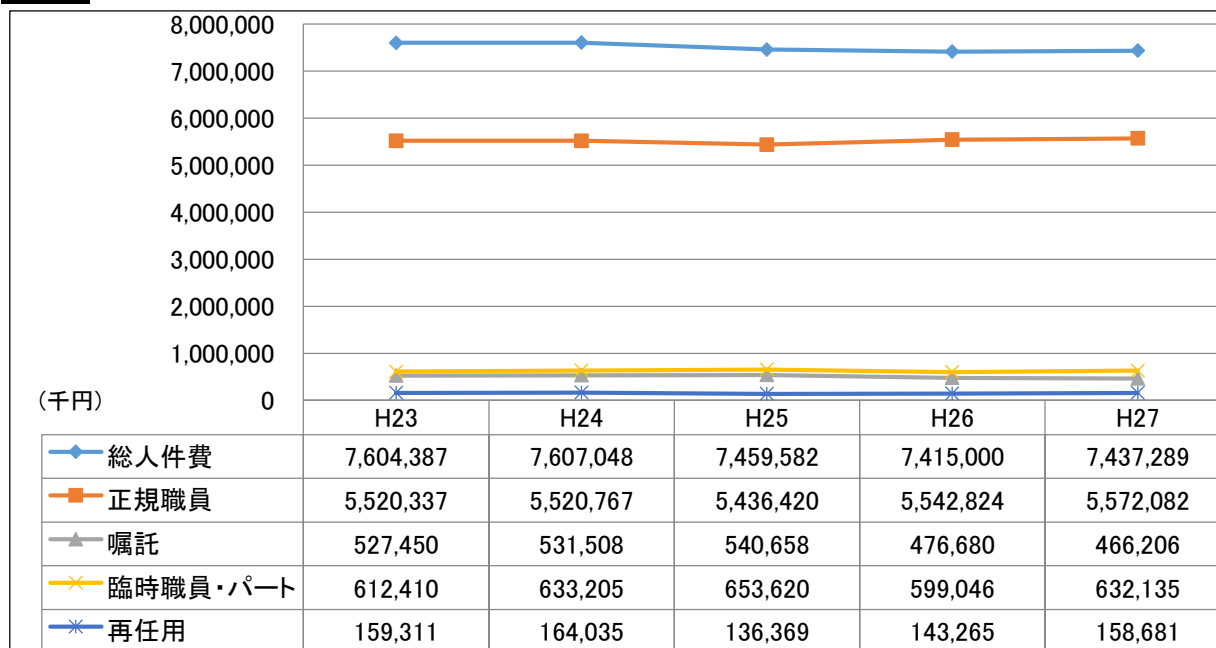


◇全体に占める女性職員の割合は25%となっています。役職別の女性職員の割合は、一般職38%、主任級38%、監督職19%と漸減し、管理職においては11.5%となっています。

◆女性のキャリア形成支援等、特定事業主行動計画に基づく取組みを推進する必要があります。

### (4) 人件費の状況

図表 6 一般会計部門における職種別人件費(H23~H27)



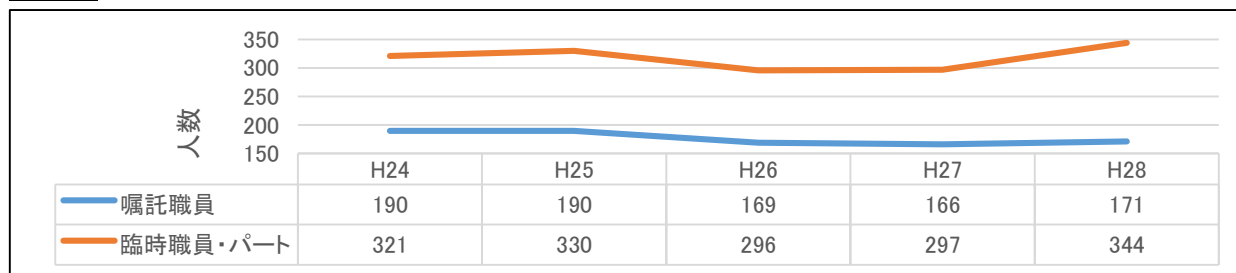
◇総人件費については、職員の減員に伴い、緩やかに減少している傾向にありましたが、人事院勧告の影響により、平成27年度は増加に転じています。

◇臨時職員・パートについては、市立図書館の指定管理制度導入に伴い、平成26年度に大きく減少しましたが、平成27年度には、社会保障・税番号制度等、臨時的事業の影響により増加しています。

◆総人件費は、人事院勧告や制度改正等に影響されるため、今後の予測は困難ですが、本市特有の職員の年齢構成の偏りにより、今後上昇していくことが予測されます。

## (5) 非常勤職員の状況

図表 7 非常勤職員数(病院除く)(H23～H27)[H28.4.1 現在]



◇図書館の指定管理施設への移行に伴い、平成 26 年度に大きく減少しましたが、平成 27 年度からは、再び増加傾向にあります。

◆業務量の増加に対し、非常勤職員で対応している状況にあります。労働市場は、経済状況に影響を受けるとともに、市内及び近郊市町村の労働人口に依存するため、今後においては安定した採用が困難となることが想定されます。

## 5 定員適正化の基本的な考え方

本市においては、減“量”型の行財政改革を推進する中で、適切な市民サービスを提供できる体制の維持を目的とした定員管理をこれまで行ってきており、結果として計画を上回る人員削減を実現してきました。

他方、地方創生に向けた第 4 次三田市総合計画に基づく諸施策の実現や、多様化かつ複雑化していく行政課題への対応のためには、長期的な視野に立った適正な定員の確保が必要であり、従前と同じ減“量”型に偏った定員管理は既に限界にある状況と言えます。

このような現状に対応するためには、職員の“量”及び“質”(人材育成)の両面から検討し、相互に補い合うよう効果的な人事行政を展開する必要があります。

“質”の向上については、本年度策定予定である「新・三田市人材育成基本方針」において方針を定め、本計画は、今後 5 年間における職員定数及び効果的、効率的な定員管理を下支えするための諸施策について、次の基本的な考え方に基づき策定するものとします。

### (1) 年齢構成の平準化

本市の年齢別職員構成において、40 歳以上が 502 人となっており、全体の約 70%を占めています。対して 40 歳未満は 231 人しかおらず、年齢構成に大きな偏りがあります。

特に人口急増期の採用職員である 45 歳～54 歳の職員が占める割合は全体の約 40%となっており、今後、人件費の増加が懸念されます。また、若手職員の減少は、組織の新陳代謝の停滞を招き、市全体としての労働生産性の低下に繋がりがねません。

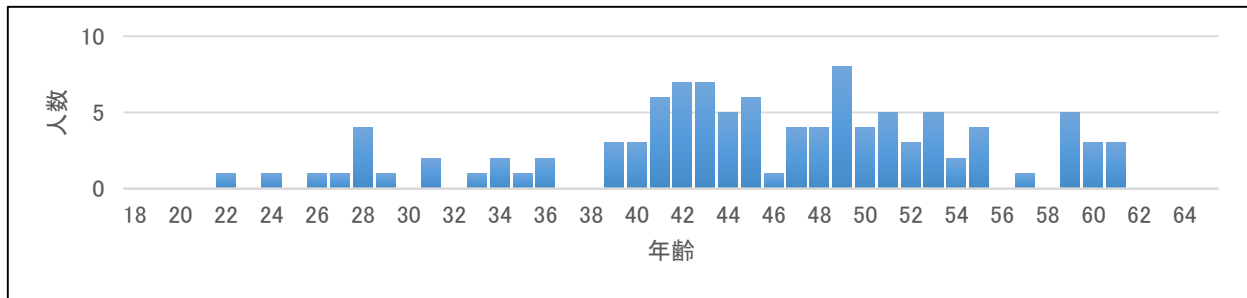
このようなことから、退職者の状況を見極めながら、将来にわたり年齢構成に偏りが生じないよう平準化に努めていく必要があります。

### (2) 専門性の確保

技術系職員においても、年齢構成の偏りが大きな課題となっています。40 歳未満の職員が少なく、技術力、専門性を中心とした行政ノウハウの継承を確実に行っていかなければ、持続可能な行政運営が困難となります。



図表 8 年齢別職員数(土木、建築、電気、保育士、保健師他)(病院除く)[H28.4.1 現在]

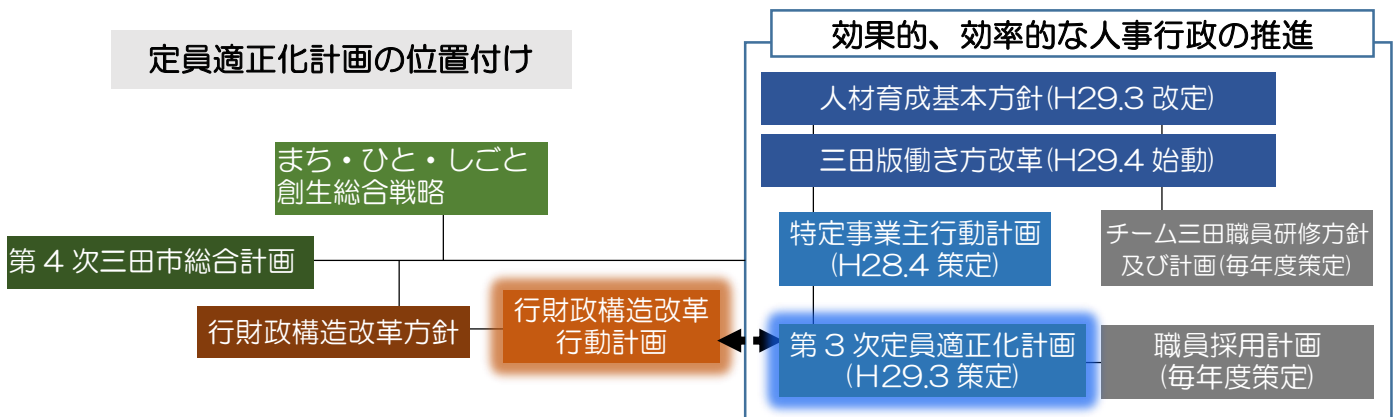


### (3) 行財政改革の推進

定員計画の実効性、有効性を担保し、適正な定員管理を進めていくためには、総人件費抑制の視点は欠かすことができません。

本市においては、本年度、中期財政収支見通しを発表し、厳しい財政運営の予測が示されたところであり、より効果的、効率的な定員管理が求められているところです。

今後においては、行財政改革行動計画との整合を図り、実現し得るあらゆる手段を講じながら、総人件費の抑制に努めていきます。



### (4) ダイバーシティマネジメントの推進

少子高齢化の進展や社会経済の変化に伴う個人の価値観やライフスタイルの変化により、市民ニーズは多様化、複雑化しています。このような変化に対応するには、これまでのように同質な人材による画一的なものの考え方ではなく、多様な感性や価値観を取り入れた新しい発想が必要となります。

そのため、近年、民間企業のみならず自治体においてもダイバーシティ(多様性)を実現可能とする取組みが推進されています。女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)の制定や障害者雇用促進法の改正は、そのような動きの一つの表れであるといえます。本市においても、特定事業主行動計画を策定し、女性管理職比率について目標値を定めるなど、取組みを進めているところです。また、平成28年度においては、三田市一般職の任期付職員の採用等に関する条例を制定し、雇用形態の多様性を確保する取組みを進めています。

今後においては、ダイバーシティマネジメント推進の観点から次の3点を念頭に整理するとと

もに、ワークライフバランスを実現する「働き方改革」も併せて実現する必要があります。

- ①人材の多様性（性別、世代、障害の有無など）
- ②任用形態の多様性（任期付職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員・パートなど）
- ③働く場所の多様性（人事交流、被災地派遣など）

#### （５）長時間労働の抑制

これまでの定員適正の取組みの結果、病院を除く総職員数は、ピーク時である平成 17 年度の 866 名から平成 28 年度 733 名へと 133 名、約 15%の減となっています。反面、国や県からの権限移譲や市民サービスの高度化、複雑化に伴い業務量は増大しており、時間外勤務も増加する傾向にあります。

時間外勤務をはじめとする長時間労働は、職員の健康、とりわけメンタルヘルスへの影響が懸念されるだけでなく、常態化すれば長時間労働が当たり前であるという職場風土が蔓延し、職員の意識改革や業務改善の阻害要因となり、結果として公務能率の低下にも繋がりがねません。

今後においては、「働き方改革実現会議」等、国の動きを注視しながら、適正な定員管理をすすめる、長時間労働の抑制、ワークライフバランスの実現を目指します。

#### （６）計画範囲の見直し

病院部門においては、医師・看護師を中心に人材の流動性が高く、採用に至るまでの判断を迅速に行う必要が問われており、公営企業としての経営判断による定員の増減も頻繁に発生します。

また、総務省の推進する公立病院改革に伴い、新公立病院改革プランの策定を進めており、本プランにおいて、人件費を含めた、今後の経営方針や経営形態などについても検討しているところであります。

したがって、病院部門については、第 3 次定員適正化計画の対象外として取り扱うこととしますが、病院事務局及び栄養科の一部に市採用職員を配置しており、病院部門の職員数の増減が計画対象の定員数に影響を及ぼすことから、引き続き状況を注視しながら対応していきます。

#### （７）定員計画の対象

再任用職員については、フルタイム勤務（週 38 時間 45 分）又は短時間勤務（週 15 時間 30 分から 31 時間までの範囲内の時間）にて任用されています。平成 27 年度より開始したフルタイム勤務については、正規職員と同じく定数として扱われることから、本計画の対象とするか否かについて整理しておく必要があります。

フルタイム再任用職員を対象とした場合、新規採用者の抑制などの影響がありますが、総人件費への影響を考慮し、本計画より対象として取り扱うこととします。

今後においては、フルタイム再任用職員の採用を継続することを前提に、再任用職員制度の活用を進めていきます。

## 6 定員適正化の目標値

### (1) 定員管理指標による分析

#### ①「類似団体別職員数の状況」による分析

類似団体別職員数の状況は、定員管理を推進するために総務省が示している参考指標の一つであり、全ての市区町村を対象として、その人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準に類型区分し、それぞれの類型に属する市区町村の職員数と人口をそれぞれ合計して、類型ごとに人口1万人当たりの職員数の平均値を算出し、その類型に属する団体を類似団体として職員数（普通会計職員数）を大部門・中部門・小部門の区分により比較する指標です。

図表 9 類似団体(85 団体)による比較表[H27.4.1 現在]

大部門	職員数	修正値(*)	比較	大部門	職員数	修正値	比較
議会	6	7	▲1	土木	73	76	▲3
総務・企画	143	147	▲3	一般行政計	433	578	▲145
税務	29	45	▲16	教育	115	114	1
民生	71	166	▲95	消防	111	132	▲21
衛生	81	93	▲12	普通会計計	659	824	▲165
労働	1	2	▲1	* 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			
農林水産	22	26	▲4				
商工	7	16	▲9				

◆全体で 165 人下回っており、類似団体との比較において職員数が少ないことが分かります。民生部門における公立保育所数が大きく影響していることが推測されますが、他部門においても概ね下回っていることから、類似団体と比較して少ない職員数で運営されていることが分かります。

#### ②「定員回帰指標」による分析

定員回帰指標は、地方公共団体の人口と面積を説明変数として、職員数を試算するものです。

図表 10 定員回帰指標による比較表[H27.4.1 現在]

普通会計部門 職員数	試算数 (住基人口 114.628)	比較	人口推計による試算			
			2020 年	比較	2050 年	比較
			(住基人口 116.766)		(住基人口 97.767)	
659	828	▲169	843	▲184	733	▲74

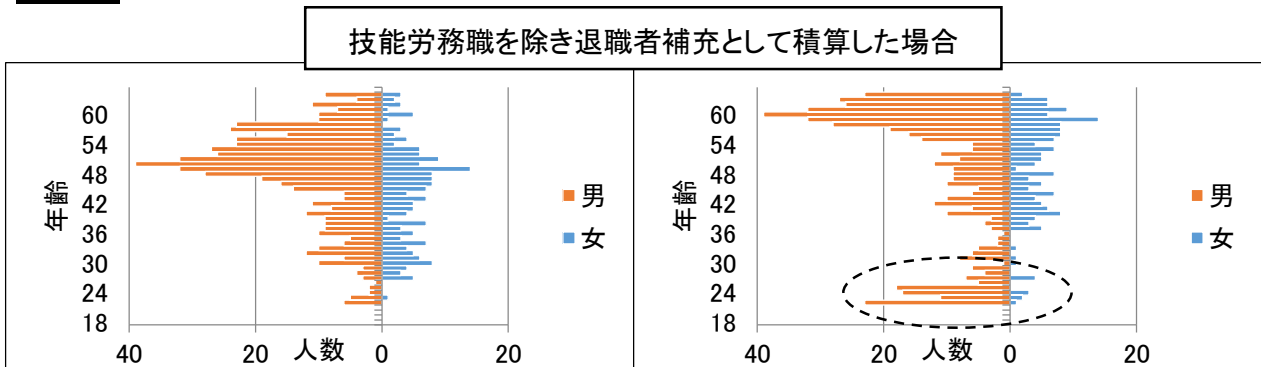
◆試算より 169 人少ない職員数であることが分かります。5 年後(2020 年)においても、試算される職員数に大きな増減はありませんが、35 年後(2050 年)においては、平成 27 年の試算数より約 100 人の減となっており、長期的な視点も必要であることが分かります。

#### 定員管理指標による比較のまとめ

分析手法	比較結果	現状	対応
類似団体比較	▲165	・職員数は少ない状況である	・定員を削減する必要はない ・メリハリのある定員管理が必要
定員回帰指標	▲169	・不足数にバラツキがある	

(2) 定員推計に基づく分析

図表 11 年齢別職員数推計(病院除く)



- ◆全体としては、技能労務職の不補充が減少することになります。
- ◆退職者と同数の職員を採用した場合、現在の年齢構成の偏りを解消することはできないことが分かります。今後の退職者数の増を見通した計画的な採用が必要です。

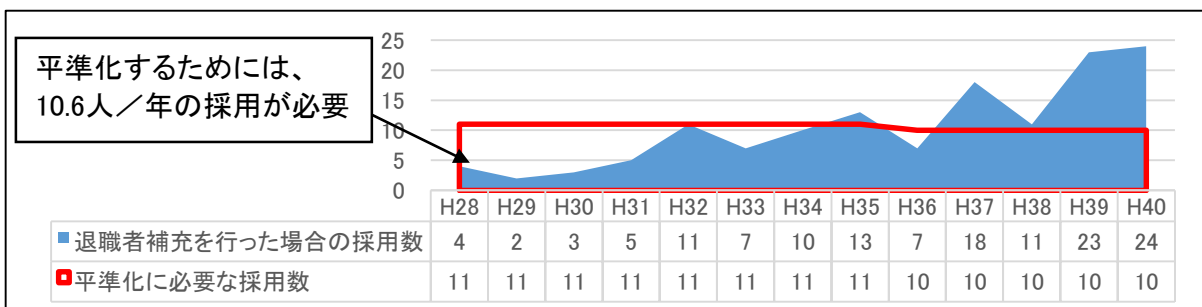
図表 12 年度別・職種別定年退職者

職種	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40
事務	2	1	6	4	3	2	10	13	4	14	12	24	20
土木(造園含む)	5		1		1	2	2	2	4	2	5	2	2
建築					2		2			2	2	2	1
保健師					1			1	1				1
その他技術		1			2			2		1	1		
保育士					1					1			
幼稚園教諭		1			2			1				1	2
技能労務職	3	4	8	4	5	6	5	7	5	4	5	2	3
消防吏員	2						3	1	2	2			2
合計	12	7	15	8	17	10	22	27	16	26	25	31	31

図表 13 フルタイム再任用推計 ※定年退職者の半数をフルタイム再任用として試算

	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40
採用	6	4	8	4	9	5	11	14	8	13	13	16	16
うち技能労務職	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1
退職	0	1	0	3	7	6	4	8	4	9	5	11	14
うち技能労務職	0	0	0	0	1	1	2	4	2	2	3	2	3

図表 14 退職者補充シミュレーション(H28~H40) ※技能労務職不補充として試算



◇人事院による「退職公務員生活状況調査」を参考に、フルタイム再任用職員の採用数は、退職者の半数程度を見込んでいますが、年金制度の状況により更に増加する可能性があります。

◆平成 39 年以降は、大量退職期を迎えることとなり、現状の定員維持を前提にすれば採用数も同数とする必要があります。しかしながら、年齢構成の平準化、あるいは優秀な人材の確保といった長期的な観点からは望ましいとは言えず、退職者が比較的少ない時期における採用数で調整する必要があります。

### (3) 目標定員数

総務省の示す定員管理指標から分析すると、本市の職員数は少ない状況であると言えますが、今後の人口減少予測や厳しい財政状況を踏まえると、不足する人員は事務事業の見直し等で補いながら、現状維持を基本とした定員管理を行うことが必要です。

ただし、退職者数の推計等からは、職員数の現状維持を前提とした場合においても、退職者が少ない年度において一定の増員を行わなければ、年齢構成の平準化を行うことができないことが分かります。

そのため、事務、土木、建築については、今後 5 年間に於いて退職者数を上回る採用を行います。なお、退職者が急増する平成 35 年度以降は、退職者と同数の採用を行わなければ、再度減員に転じることとなります。

また、技能労務職については、退職補充を行わない方針を継続するとともに、民間活力の活用等を行い、市民ニーズに対応していきます。

なお、消防職においては、女性採用を目指しながら、現状維持を基本とした定員管理を行うとともに、保育士など専門職においては、任期付職員制度を活用し、今後の業務量の増減に柔軟に対応します。

以上を踏まえ、目標値は次のとおりとして計画します。

図表 15 年度別目標値

\*フルタイム再任用職員を含みます。

		H28	H29	H30	H31	H32	H33
職員数(*)		733	744	749	751	753	747
退職 (普通退職 含む)	正規職員	△14	△7	△15	△8	△17	△61
	うち技能労務職	(4)	(4)	(8)	(4)	(5)	(25)
	フルタイム再任用	0	△1	0	△3	△7	△11
採用	正規職員	19	9	9	9	9	55
	フルタイム再任用	6	4	8	4	9	31
増減	正規職員	5	2	△6	1	△8	△6
	フルタイム再任用	6	3	8	1	2	20

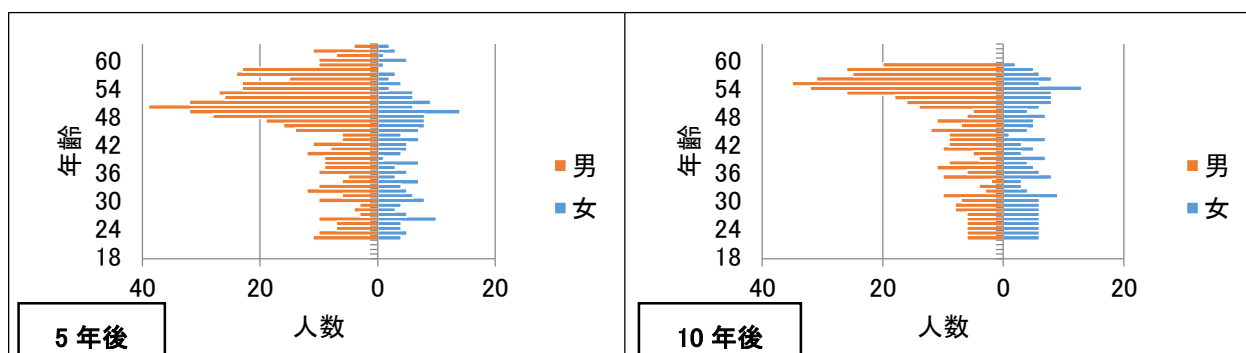
◆平成 33 年 4 月 1 日時点における職員数（病院部門を除く）を 747 人 として計画します。

（内訳については、年齢構成の平準化の考えに基づき、普通退職者数、勸奨退職者数、フルタイム再任用数の増減を考慮しながら、柔軟に対応します。）

図表 16 職種別目標値

職種	方針	H28	H29-H33						目標値
			退職		採用		任用換	差引	
			正規	フルタイム再任用	正規	フルタイム再任用			
事務	増員	434	△26	△10	45	15	10	34	468
土木・建築									
保育士	増員 (職種による)	15	△1	0	2	0	0	1	16
幼稚園教諭		29	△3	0	2	1	0	0	29
保健師		14	△1	0	3	0	0	2	16
その他技術		45	△3	0	0	2	0	△1	44
技能労務職	退職不補充	83	△25	△1	0	13	△10	△23	60
消防職	現状維持	113	△2	0	3	0	0	1	114
合計		733	△61	△11	55	31	0	14	747

図表 17 年齢別職員数推計(定員計画反映後)



#### (4) 人件費の予測

総人件費については、国における制度見直しや人事院勧告からの影響を大きく受けることとなります。給与の総合的見直し、55歳昇給停止等による削減効果が見込めるものの、年齢構成の偏りによる平均年齢の上昇に伴う増加も予測されるところです。

また、年齢構成の平準化を目指すため、採用数が退職数を上回る年度については、人件費の増加が想定されますが、平成39年以降の大量退職期に備えた長期的な視野から人件費への影響を考慮する必要があります。

そのため、行財政構造改革を進めながら、総人件費の抑制に努めていきます。



## 7 定員適正化を達成するための具体的な取組み

### (1) 効率的、効果的な組織体制の整備

効率的な行政運営の推進を図るため、全体最適の視点から、簡素で効果的な組織づくりに向けた取組みを引き続き進めます。また、庁内分権を推進し、部長権限による柔軟な職員配置に努めることにより部分最適を実現し、市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる組織づくりを行います。

### (2) 民間活力の導入・事務事業の抜本的な見直し

行政評価の結果を踏まえながら、行政の果たすべき役割、指定管理者制度等の民間活力の活用、受益者負担等による公平性の確保等を検討し、持続可能な自治体運営を目指します。また、スクラップ・アンド・ビルドを基本に、事務事業の合理化、簡素化を進め、事業の執行に必要な人員の抑制にも留意します。

### (3) 多様な職員の活躍推進

#### ① 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だと考えられます。任期付職員法で定める職員は概ね3区分に分けられますが、それぞれについて以下を基準に活用を図ります。

区分	要件	方向性
【1】 任期付職員 (専門的知識等)	① 高度の専門的知識経験等を有する者を一定の期間活用することが特に必要	弁護士や公認会計士、学識経験者など、施策の推進に必要ながあれば検討
	② 専門的な知識経験を有する者を期間を限って業務に従事させることが必要	保育士、幼稚園教諭、カウンセラーなど、業務の増減が予測される場合に活用
【2】 任期付職員 (業務量との関連)	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事 ② 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に従事	一時的な業務量の増が見込まれ、定員内で対応できない場合に検討
【3】 任期付短時間 勤務職員	① 【2】 の①②の場合 ② 住民に対するサービスの提供体制の充実 ③ 部分休業を取得する職員の業務の代替	窓口部門を中心に配置を検討

【2】【3】は条例未制定。

#### ② 再任用職員の活用

再任用職員については、技術力、専門性を中心とした行政ノウハウ継承の担い手として、これまでの経歴や適性を考慮した配置に努めます。

#### ③ 障害者雇用の推進

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく地方公共団体の障害者の法定雇用率は2.3%となっています。平成28年7月現在の当市の障害者雇用率は3.04%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き上げも予測されることから、引き続き障害者雇用の推進するとともに、障害者が就業可能な職場、職種等についても検討します。

#### ④非常勤職員の見直し

臨時職員、嘱託職員は合計すると 500 名を超える状況となっており、行政サービスを提供するうえで非常に大きな役割を担っています。

しかしながら、最近の雇用情勢の影響もあり、優秀な人材の採用が困難となっている状況があります。また、労働者人口の減少も予測されるなか、安定的な雇用の確保は喫緊の課題でもあります。

今後においては、1 年を超える任期、本格的業務への従事が可能となる任期付短時間勤務職員の導入を検討するとともに、職種に応じた業務領域の見直しを進め、人的資源のより効果的な活用を図ります。

### (4) 多様な働き方・ワークライフバランスの推進

#### ①特定事業主行動計画

平成 28 年 4 月に策定した「特定事業主行動計画」においては、女性活躍推進や過重労働対策など、働き方の多様性やワークライフバランスの推進等を目的にしています。女性管理職の比率向上や時間外勤務の縮減を具体的な数値目標に掲げており、計画の着実な実施が公務能力の向上に寄与するものと考えます。

#### ②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、単位時間あたりの生産性を高めることが必要です。

また、業務の「量」だけでなく「質」、あるいはその「結果」をより評価していく仕組みが必要となります。

そのため、ノー残業デーの徹底等、既存の制度を活用した取組みを進めるとともに、人事評価制度における業績評価（目標管理）との連動等により、業務に要した労力（勤務時間）より、結果（業績）を重視する職場風土を構築していきます。

#### ③フレックスタイム制の検討

柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することは、高いモチベーションをもって効率的に勤務できる環境を整備することに繋がります。フレックスタイム制については、平成 28 年度より国家公務員に導入されており、本市においても、メリット、デメリット、導入可能な部署等、実施に向けた検討を行います。

#### ④職場環境の整備

職員数の減少、業務の高度化、専門化に伴い、職員一人一人にかかる負担は増加しており、質の高い業績を継続して残すためには、職員の健康管理を適切に行うことが必要となります。産業医の面談や臨床心理士による「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。



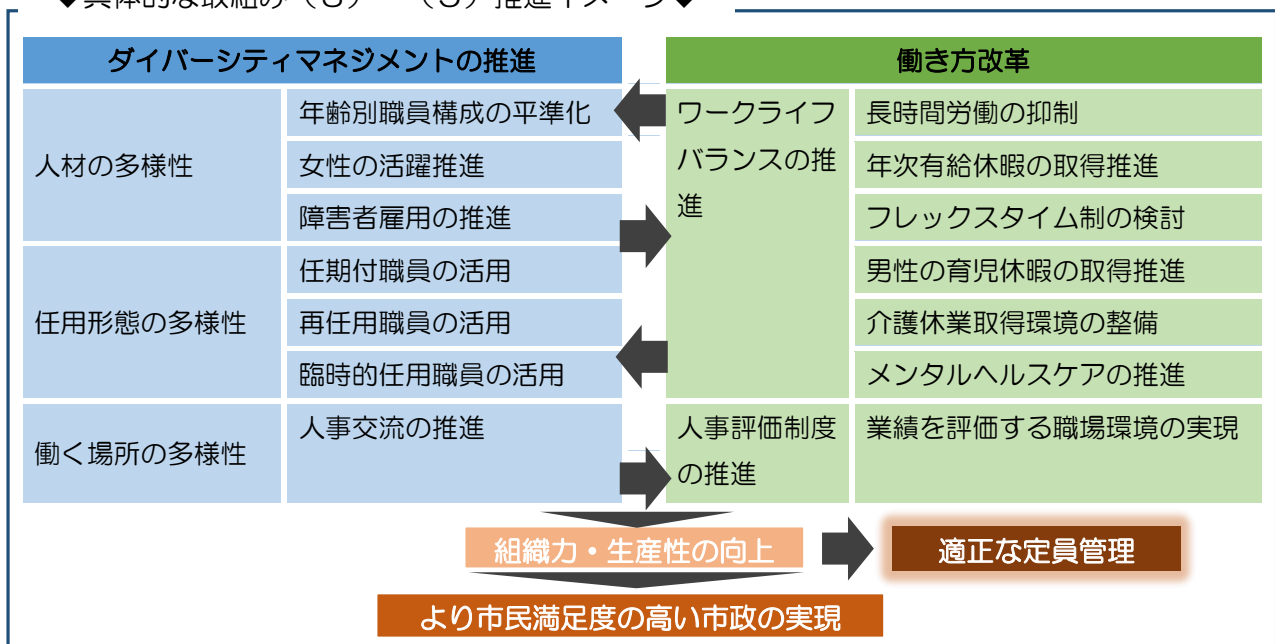
### (5) 人事交流の推進

人事交流は、職員がそれぞれの組織では得られない経験や気づきにより、視野の拡大に繋がるとともに、閉鎖的な組織を打破し、風通しの良い職場づくりに寄与するものと考えられます。

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等、これまでも実施していますが、今後においても対象部署を拡大する等、より柔軟な発想をもって取り組みます。

また、被災自治体への職員派遣を継続して実施するとともに、国、県、市町、民間企業等、多様な選択肢を検討していきます。

#### ◆具体的な取組み（3）～（5）推進イメージ◆



### (6) 人材の確保と育成

職員採用における年齢要件の緩和、SPIの導入、採用PRの充実等により採用までの門戸を広げるとともに、人物重視の採用面接を実施し、より多様で幅広い年齢層から優秀な人材を採用できるよう継続して取り組みます。

また、平成28年度に策定予定である新入材育成基本方針のもと、職員研修の充実等を図るとともに、人事評価制度を活用し、必要最小限の人数で最大の効果を発揮できるよう、人材育成を進めます。

### (7) 定員管理にかかるマネジメントサイクルの確立

適正な定員管理を実現するためには、本計画のように複数年度に跨って実施していくことが重要ですが、単年度においても、目標を明確にし、人的資源の最適化を図ることが必要です。

これまでは、各部署の職員数の増減を中心とした定員管理となってしまう、人材育成の視点や最適な人員配置のあり方の検証が十分でない部分がありました。

そのために、次のとおり計画的、重点的に取り組む内容を明確にし、PDCAマネジメントを活用しながら継続的な取り組みを行います。



## (8) その他の取組み

### ① 勧奨退職制度の活用

定年延長制度の動向を見据えながら、早期退職者を募り、新規採用職員の補充を促進させることにより、組織の新陳代謝の促進と職員の年齢構成の平準化に努めます。

### ② 市民参加と協働行政の推進

行政と市民の役割を見直し、市民の積極的な参加を促すとともに、行政の守備範囲の適正化に努めます。

参考資料

参考図表 1 住基人口千人当たり職員数比較(平成 27 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	6	0.05	0.09	0.06	0.04	19	0.26	0.10	0.04	8	0.10	0.06	0.04	5
総務	143	1.25	2.01	1.27	0.69	46	3.13	1.73	0.82	14	1.58	1.09	0.85	7
税務	29	0.25	0.59	0.39	0.24	3	0.67	0.40	0.23	5	0.37	0.29	0.24	2
労働	1	0.01	0.59	0.39	0.24	3	0.03	0.01	0.00	27	0.02	0.01	0.00	2
農林水産	22	0.19	0.93	0.22	0.00	47	1.41	0.43	0.01	13	0.29	0.08	0.01	7
商工	7	0.06	0.53	0.14	0.02	19	0.57	0.16	0.00	10	0.10	0.05	0.01	6
土木	73	0.64	1.28	0.66	0.35	44	0.99	0.64	0.35	23	0.81	0.63	0.47	5
民生	71	0.62	2.77	1.38	0.62	1	3.40	1.33	0.59	3	1.89	1.26	0.62	1
衛生	81	0.71	1.37	0.57	0.24	66	1.50	0.74	0.26	19	0.89	0.72	0.57	5
一般行政計	433	3.78	7.59	4.71	3.18	12	10.8	5.53	3.13	9	4.91	4.19	3.65	2
教育	115	1.00	2.13	0.98	0.37	49	2.57	1.43	0.87	6	1.50	1.18	0.91	2
消防	111	0.97	1.90	0.68	0.00	45	2.00	0.52	0.00	29	1.39	1.01	0.91	5
普通会計計	659	5.75	9.51	6.37	4.13	28	12.86	7.48	4.23	8	7.75	6.38	5.66	3

参考図表 2 職種別職員数一覧(平成 28 年 4 月 1 日現在)

【市長部局他】

職種	人数
事務	374
土木(造園含む)	56
建築	20
保健師	14
その他技術職等(栄養士・機械・電気・司書・指導主事・学芸員等)	32
保育士	15
幼稚園教諭	30
技能労務職(衛生業務・運転手・校務員・調理師・浄水作業等)	79
消防吏員	113

【病院】

職種	人数
事務(市長部局派遣)	14
事務(病院採用)	11
栄養士	4
調理師	9
医師	53
看護師	252
助産師	19
医療技術	63

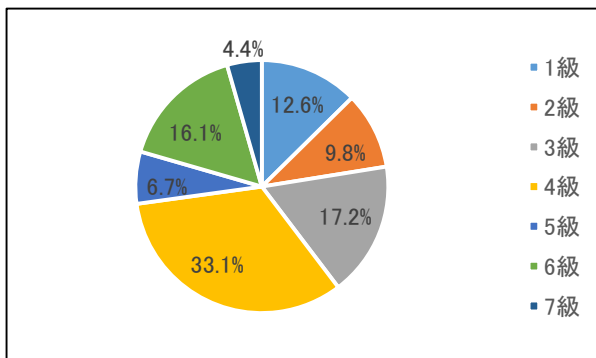
参考図表 3 部門別職員数一覧(平成 28 年 4 月 1 日現在)

大部門	中部門	小部門	人数	大部門	中部門	小部門	人数	
総務	総務一般	総務一般	47	労働	労働	労働一般	1	
		会計出納	8	農林水産	農業	農業一般	21	
		管財	7		林業	林業一般	1	
		行政委員会	7	商工	商工	商工一般	4	
	企画開発	13	観光		観光一般	3		
	住民関連	住民関連一般	住民関連一般	30	土木	土木	土木一般	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		都市計画一般	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	民生一般	9		社会教育	社会教育一般	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	保健体育一般	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	衛生一般	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		
公害	公害	1	消防			111		
清掃	清掃一般	清掃一般	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		

**参考図表 4 等級ごとの職員の数(平成 28 年 4 月 1 日現在)**

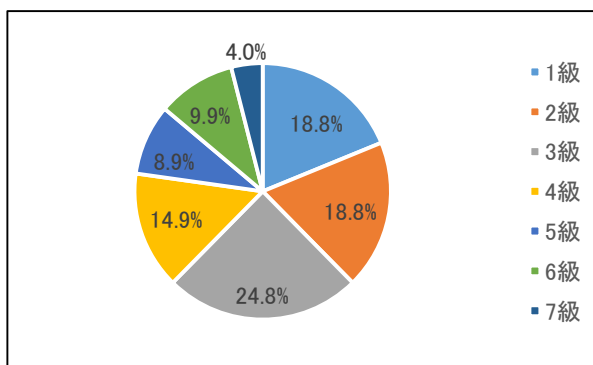
行政職給料表(市長部局、教育委員会、水道事業他)

職務の級	合計	
	(人)	(%)
1 級	91	12.6%
2 級	71	9.8%
3 級	124	17.2%
4 級	239	33.1%
5 級	48	6.7%
6 級	116	16.1%
7 級	32	4.4%
合計	721 人	



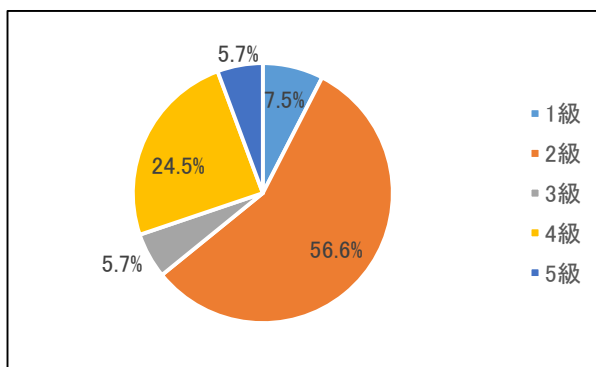
行政職給料表(市民病院)

職務の級	合計	
	(人)	(%)
1 級	19	18.8%
2 級	19	18.8%
3 級	25	24.8%
4 級	15	14.9%
5 級	9	8.9%
6 級	10	9.9%
7 級	4	4.0%
合計	101 人	



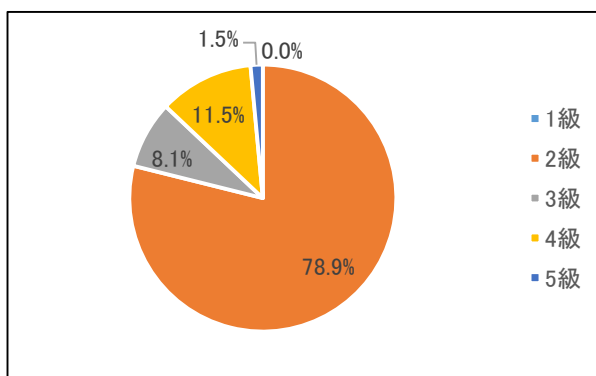
医療職給料表(1)

職務の級	合計	
	(人)	(%)
1 級	4	7.5%
2 級	30	56.6%
3 級	3	5.7%
4 級	13	24.5%
5 級	3	5.7%
合計	53 人	



医療職給料表(2)

職務の級	合計	
	(人)	(%)
1 級	0	0.0%
2 級	213	78.9%
3 級	22	8.1%
4 級	31	11.5%
5 級	4	1.5%
合計	270 人	



**三田市第3次定員適正化計画  
(平成29年3月策定)**

三田市経営管理部行政管理室人事課

〒669-1595 兵庫県三田市三輪2丁目1番1号

TEL (079)559-5037 FAX (079)563-1366

URL <http://www.city.sanda.lg.jp/>