

令和6年(2024年)3月8日

西宮市議会議長 山田 ますと 様

総務常任委員会

委員長 坂本 龍佑

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

本委員会では、令和5年6月29日開催の委員会において、「定員管理計画について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をしてまいりましたので、御報告申し上げます。

1 定員管理計画について

令和5年7月14日、令和5年7月28日、令和5年9月27日、令和5年11月8日、令和6年1月22日、令和6年2月13日及び令和6年3月8日に委員会を開催し、市当局より、定員管理計画の検討状況や本市の課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望を伝えました。

また、管外視察として、令和5年10月31日から11月2日にかけて、茨城県、神奈川県、横須賀市及び豊田市を訪れ、茨城県では業務改革及び自治体DXの実現に向けた取り組みについて、神奈川県ではキャリア選択型人事制度について、横須賀市ではチャットGPTについて、豊田市ではトータル人事システムについて、及び定員適正化計画について調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別意見は別紙のとおりです。

以上

施策研究テーマ
「定員管理計画について」

提言書

総務常任委員会

(令和6年3月8日)

【はじめに】

令和5年度の総務常任委員会の施策研究テーマ「定員管理計画」については、総務局人事部の令和5年度末での作成に向けて、総務常任委員会側も同時並行で研究することによって、伴走型で進めてきた。

本提言書は、1月に当局からの素案の説明を受け、それに対する提言であるが、素案については、非公表であることをご理解いただきたい。

よって、「定員管理計画」の完成においては、本提言書の内容が反映された計画になることを期待する。

【委員長所見】

人口減少社会、行政需要の変化などといった状況の中、行政職員数をどのように管理していくかについては、喫緊の課題である。

そんな中、令和5年度に総務局人事部では、定員管理計画を作成するという事で、総務常任委員会としても、定数をどのように管理し、行政需要に対応していくかという課題認識のもと、研究をスタートした。

しかし、期中に財政状況の悪化に伴う財政構造改善基本方針が発表され、市長からも200名の職員削減という発言があったことから、職員数の適正化のために、どのような対策が取られるべきかということに検討の内容が変化していき、最終的な提言書の策定となった。

そうした中、今回示されている定員管理計画における正規職員、会計年度任用職員の数については、類似団体比較による検証がなされているが、各部署の必要人員の検証という点において完全でないことから、西宮市の特徴や、業務の効率化や事業の見直しによる業務量の減少を踏まえた上で、詳細の積み上げを行うことが望ましい。

また、職員を減らすということは、業務量の減少、効率化が伴わないと、負担が大きくなるだけのものであることから、定員管理計画と並行して進められている財政構造改善基本方針の中で、役割を終えた事業の取りやめ、DXやAIなどの新たな取り組みによる業務改善を行うことが求められる。

民間委託についても、必ずしも事業費が減額となるとは限らないことから、必然性についてしっかりと検討した上で、行っていただきたい。

定数、定員については、多様な意見があるため、まとまった提言は難しいものの、5ヵ年計画で終わるものではなく、10年、20年というスパンで語られるべきものであることから、引き続き適正な定員管理を期待するものとし、委員長所見とする。

個別、具体的には、各委員の提言を参照されたい。

坂本 龍佑 委員長

正規職員の定数について

正規職員の数については、技能労務職、幼保公立園の再編による減少が合計約 110 人程度であることから、全体での 160～170 人の減少は現実的なものと感じる。

正規職員の定数は退職不補充が原則であるため、これ以上の大幅な減少を期待することは難しいことから、不要な事務作業を減らし、過剰人員を生み出すことによって、民間委託をせずに、その業務に対して人員を充てるという取り組みを進めることも検討してもらいたい。

検討の方法については、他市との比較によるものが多いものの、今後の詳細な検討においては、部署ごとの必要人員の積み上げを行なった上で、必要な人員について議論していただきたい。

育休や疾病による休暇者の上昇は今後も予想されるため、人員不足になることも想像されるが、「いかに楽に仕事」をするのか考え、計画作成、資料作成、会議資料のペーパーレスなど細かいところから実施することによって、正規職員数の定数減を実現してほしい。

会計年度任用職員数について

会計年度任用職員の定員数については、H26 年に 1589 人に対して、令和 5 年に 2179 人と 37%増の大幅増加となっている中、今後 5 年間で 60 人を削減するという目標の実現可能性については疑問に思う点もあるが、これについても今後部署ごとの積み上げを示すことによって、実現性を高めてもらいたい。

なによりも指摘したいのが、他市では法の趣旨に基づいて、雇用期間の満了が当然のように運用されているにも関わらず、西宮市では雇用継続が当たり前になっており、雇用期間の満了による契約終了という運用がされていないということである。

調整弁として使うべきだと主張したいわけではないが、その仕事に対する雇用であるということを再認識し、評価に応じた雇用の継続可否について審議してもらいたい。

それによって、本当に必要な人材とはどういった人材なのかを明確化し、職員の質を向上させることで、職員数を減少させてほしい。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

民間活力の導入については、昨今民間委託した結果、委託費が人件費を上回るということも考えられる上、再度直営にすることの難易度が高いという実情を考えると、人件費抑制のための民間委託ではなく、民間との競合によるサービスの向上が図られるものや、民間の知恵を活かすことによって、税収増や収入増につながる可能性が高いものについて、民間の知見を活かすことを検討してもらいたい。

事務事業の見直しについては、なにか新たな事業を始める場合には、既存の事業をやめる仕組みを持つことや、新たな事業を始める場合、効果検証の期限をあらかじめ明確にしておくことにより、無秩序な事業拡大を防ぐようにしていただきたい。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

職員の働き方においては、DXによって大幅に業務改善することが可能であると感じる。

そもそも順番として、DXやAI、RPAなど検討すべき項目はたくさんあるものの、スタートとなるべきところは、その日常的・定型的な業務を自動化することが可能かどうかを各部局、職員が考えることにあると感じる。

また、それこそ横断型に内部統制の一環でタスクフォースチームを結成することによって、他部署の業務の効率化を手助けするような仕組みづくりを検討してもらいたい。

人事制度においては、業務効率の向上に対する評価として、必要人員を減少させたことに対する手当をつけるなどの手法によって、職員のやる気を引き出すべきである。

また、管理職に限らず、一般職についても給与に差をつける必要を強く感じる。

そのためには、そもそもそれぞれの担当が求められている業務とはなんなのか。それに対する評価がどうなっているのかということを確認し、被評価者に対して、きちんと明示する必要があると感じる。

正規職員の定数について

- ・職員数がピーク時の平成 11 年度に比べて、平成 23 年に 618 人削減となって以降、職員数は年々増加していることからまずは職員数に伴う室・部・課の増減数に着目していきたいです。室・部・課の増減にも理由と根拠があると思いますが、そこを分析しないとこれから先も目標を立てること＝結果には結び付きません。
- ・その中でも、年齢別職員数（事務・技術職）においては、年齢構成の平準化を意識した定員管理が必要です。また、A I 化推進によって、事務職から技術職への移行に伴う未来のことを想定した正規職員の定数が重要です。近未来を見据えて、想定した正規職員の定数を考え決めていくことが大事です。

会計年度任用職員数について

- ・会計年度任用職員数についても、これからの近未来D XやA I が確実に進んでくるなかで必要職員数を見直していくことが大事なことです。意欲のある会計年度任用職員が活躍できる配置を判断する管理者を抜擢することが必要です。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

- ・民間活力の導入について、具体的な取組みがある中で特に気になっているのが「直営から委託への変更」で、外部委託は総じてコスト高と管理責任が重要で、そのことをコントロール出来る絶対的な管理者が必要です。そこが、現時点では出来ているのかが疑問なので、委託先のことに全て責任を持つ行政の自覚を持つことが大事です。実行してください。
- ・事務事業に対しても、予算決算で誰が事務事業の見直しをマネジメントするのか、具体的に出して事業実施の有無を考えて実行してほしい。

職員の働き方（D X、人事制度など）について

- ・職員の働き方も重要なことですが、D Xを各部各課へどのようにして迅速かつ効率的に浸透させるのが大事です。運用として、例えば中央図書館の移転に伴い、D XやA Iのブース（教室）などを集中させて、そのセンターを併用活用していくことや、市役所全体また委託先は監理が難しいので、D XやA I管理センターを設置する方法もあります。D Xをすることで、組織としてどう効果があるのか？具体的に示していくことが大切です。

その他

- ・ 早急な働き方改革への対応、行政組織の管理マネジメントのチェック機能強化。
- ・ 時間外勤務に対して、長時間の定義や適材適所の確認が必要なことと、指揮系統に対する責任の所在をはっきりさせていくことが必須です。

澁谷 祐介 委員

正規職員の定数について

年代・職種（少なくとも事務職・技術職・技能労務職）・性別・役職者の比率など、より詳細な区分で、具体的な数値を伴った目標・あるべき姿が示されていることが望ましい

会計年度任用職員数について

単に会計年度任用職員でまとめるのではなく、A/Bの別・性別・職種（少なくとも一般業務補助なのか、保健師・保育士等専門職なのか）等、より詳細な区分で一定の考え方を示すことが望ましい

その他

「計画策定の趣旨」の中で、目標・理想とする姿を示すべき

中尾 孝夫 委員

正規職員の定数について

素案では、定数管理の参考指標として「類似団体別職員数の状況」を用いている。人口 48.3 万人の中核市の本市は、中核市全 62 市（以前は政令により人口 30 万以上であったが、人口 20 万以上の特例市も原則中核市となった）と比較しているが、人口 60 万人台の船橋市・川口市・鹿児島市と、10 万人台の鳥取市・甲府市・松江市を同一に論じるには無理がある。財政関係の類団は 10 万人刻みとなっていたと思う。

完璧な指標のない中、「類似団体別職員数の状況」を用いることは止むを得ないかもしれないが、人口 1 万人当たりの職員数の多少を論じており、それはあくまで比較論であって、あるべき姿とは言えない。

正規職員数を全体として約 160 人削減するとしているが、定数条例では、市長・議会・選挙等各行政委員会・監査・消防・各公営企業の事務部局に区分して職員の定数を規定しており、正規職員の職種別の数値目標もそのように区分すべきだ。

削減は退職者不補充で対応するようだが、それを 5 年間も継続すると、優秀な職員が獲得できなくなるとともに、職員構成がいびつになり、それが将来的に大きな弊害を生むことも考慮すべきだ。

人員抑制の方策として、現在実施している事務事業を廃止することが一番の早道だが、まちづくりの進捗や市民サービスの低減に直結するので、その取捨選択を慎重に判断すべきだ。但し、職員は担当する全業務を早期に完遂し、実績を上げようと努力しているので、その意欲をどう沈静化するか難しい（ヤメヨと言われたら楽でよいが・・・）。

会計年度任用職員数について

令和 2 年の法改正によりこのような名称になったが、以前は嘱託職員や臨時職員と呼ばれていた。殊に嘱託職員は 1 年という短期任用が原則であったが、実際は連続任用されている。専門的な業務を担っている場合もあるが、給与額は正規職員のその半額以下の待遇で、人件費抑制のための措置と言える。

会計年度任用職員 A 数 1,181 人から約 60 人を削減するとしているが、正規職員がとても及ばない専門性を有している学芸員等の正規職員化を図るべきだ。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

ともに重要な項目だ。しかし、民間委託一本槍でなく、その成果を受領活用するのは職員自身であり、民間委託先の指導、管理監督のためにも、優秀な人材を確保し、その育成を図るという観点も必要だ。

国や県の基準を超過した行政サービスについて、各自治体がいわゆる上乗せ競争を行っているが、基準どおりにすれば大幅な人員削減、歳出カットとなることを肝に銘ずるべきだ。逆に国県基準を下回っている施策もあり、それに近付ける努力も必要だ。

支所の役割を窓口サービスから地域振興活動の拠点へ転換するようだが、支所は自治法の解釈では明確に「総合出先機関」となっており、ミニ本庁舎の機能を備えるべきだ（殊に遠隔地の塩瀬・山口支所）。逆に支所でない市民サービスセンター等の廃止も検討すべきだ。

後期高齢者医療制度における人間ドック受診費用助成を見直しするようだが、より罹患率の高い75歳以上の人間ドック助成は必要で、74歳以下で実施されている内容と同一の助成を継続すべきだ。それが、病気の早期発見早期治療に繋がり、延いては医療費の低減に資することになる。助成廃止は後高に「早く死ね」と言っているのと同然だ。

食肉センターは直ちに廃止すべきだ。発祥の経緯はあると思うが、地産地消の見地からももっと広域で行うべき施策と思う。

補助金の見直しに言及していないが、聖域とされている医師会、商工会議所、シルバー人材センター等への補助金（負担金でない）廃止に切り込むべきだ。

基礎自治体が担当すべき事務事業の実施は当然のことだが、背伸びして実施している事業がある。広域自治体の県が本来設置すべき保健所（平成12年4月県より移行）や高等学校（市立2校）などの設置主体について今一度考慮すべきだ。今後導入しようとしている児童相談所も同じ。

耐火物件火災損害填補積立金を廃止するようだが、これは火災保険加入の代替措置ともいえるものであり、リスクの平準化を図る意味でもそのあり方を検討すべきだ。

計画等策定業務について、原則として行わない方針のようだが、6次総の策定準備が数年後に迫っている。これは市の将来構想等を示す長いスパンの最も重要な計画であり、叡知を結集して策定に取り組むべきだ。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

時間外勤務は職員配置数と密接な関係にある。職員配置数は業務量が通常を基準としている筈で、業務量が過多の時は、時間外勤務や臨時職員配置などで賄うことになる。過少はない筈だが、もしあれば研鑽等に励むことになる。

しかし、用地買収の交渉業務などどうしても時間外にならざるを得ない部署もあり、変則勤務体制も検討すべきだ。市民課窓口業務などは定時で終了することになり、一律に判断することは困難だ。

その他

総務局が所管する定員管理計画の策定は、実施計画等を担当する政策局や財政を担当する財務局などと密接に連動しており、3局の十分な連携が必要だ。他部署が決定することと忌避してはいけない。

中央病院は県病との統合と称しているが、新設置主体は県立病院単独であり、土地の問題や過大な市負担になっていることも再考すべきだ。

市長公約である所得制限なしで18歳までの医療費の無償化について、任期中に実現したいと発言しているが、あと2年までの間の実施に懐疑的な見方があり、注目したい。

野口 あけみ 委員

職員の定数管理については、市当局も指摘する通り「行政サービスの質及び量に影響するものであり、行政経営上留意すべき重要課題の一つ」だ。

本市のみならず地方自治体は、社会環境の変化や国・県からの権限移譲などにより、行政に求められるサービスが複雑かつ多様化し、業務量が増加している傾向にある。また、国民・住民の命と財産を守る最前線に立つべき公務労働者は、近年の自然災害の多発に対して当該自治体ではもちろんのこと、それ以外の地の支援要請にも積極的に応え、役割を果たすことが期待されている。

そうした中で安定した行政サービスを提供できる人員体制の整備が課題となっているが、その際には、どういうまちをつくるのか、市民が何を望むのか、つまり、まちの独自性が重要である。

本市の「定員管理計画（素案）Vol. 1」（以下、素案という）では、まず現状を分析するにあたり、「類似団体別職員数の状況」を参考指標としているが、これそのものは「地域事情は反映されない」とされており、素案の中・小部門での分析には、本市の「地域事情」についての一定の記述がある。市営住宅戸数が多いことによって「建築」職が多いという分析は的を得ているのか疑問もあるが、その他の分析では本市の独自性として、守るべきもの（公立保育所設置、保育士配置基準、直営学校給食、学校事務員や園務員配置、市立高校設置など）と、改善すべき要素（水路清掃等の一部直営）が混在すると考える。

定員管理計画策定の取り組み途上で、財政構造改善とりわけ経常収支比率の改善＝人件費抑制が必要との市の判断があり、同計画は人件費に直接関係する要素であることから、「財政構造改善基本方針」とその具体的取り組み内容に密接にかかわるものとなる。同方針に基づく取り組みの大枠については先般報告を受けたが、より具体化するのには本年 11 月「財政構造改善実施計画」（素案）作成、12 月パブリックコメント実施を経て、2025 年 2 月の同計画策定時である。よって定員管理計画についても大枠で一定の意見を述べる。

正規職員の定数について

市は、令和 5 年 4 月 1 日時点の普通会計職員数 3,288 人から、消防力体制強化、ふるさと納税歳入増への対応強化、その他新たな行政需要への対応で 60 人～70 人増員する一方、事務事業、業務体制の見直し、民間活力の導入で 210 人～240 人減員し、全体として約 160 人を削減する計画としている。また、財政構造改善の取り組み内容次第で、2024 年度に増減する可能性もあるとしている。

市当局の指摘通り、職員定数は、「行政サービスの質及び量に影響」するものであり、人件費抑制の観点からのみで、むやみに削減すべきでないものとする。

なお、仮に削減することになれば退職不補充という手法によることになろうが、地方公務員希望者の減少傾向や、途中転職の増加などもある中、新規採用が抑制されれば、将来的に安定的かつ継続的な市民サービスの提供体制が維持できるかも課題となる。その点でも留意が必要である。

会計年度任用職員数について

市の数値目標は、令和5年4月1日時点の職員数1,181人から、新たな行政需要への対応で30人～40人増員、一方事務事業、業務体制の見直し、民間活力の導入で、80人～110人を減員し、全体として約60人を削減するとしている。

また、正規職員と同様に財政構造改善の取り組み内容次第で、2024年度に増減する可能性もあるとしている。

本市では、これまで専門的な業務や正規職員の補助的業務を担うための会計年度任用職員が、正規職員の採用抑制や行政需要の高まりにより、平成26年度から比較して約600人近く増加しており、今後も、仮に正規職員を抑制するならば、同職員の役割は大きくなる。素案でも「一般的」職務に従事する同職員については、柔軟な配置が可能なスキームを構築するとしている。

同職員は、正規職員の補助にとどまらず代替している側面もあり、「行政サービスの質及び量に影響」するものであり、人件費抑制の観点からのみで、むやみに削減すべきでないものとする。また、同職員制度は、「同一労働同一賃金」の観点から待遇の改善が求められており、この視点も忘れるべきではない。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

公費支出抑制を企図した民間活力の導入は、近年人件費などの高騰もあり、必ずしも安上がりとは言えない状況にある。また、適正なサービスが提供されているかの行政による指導や監督が当然必要であり、そのことが行政の負担増となっている傾向もある。とりわけ、民間によるずさんなサービス提供が露呈し、行政の責任が厳しく追及される事例も全国的に見受けられ、安易な民間活力の導入は行うべきではない。仮にあらたに踏み込む場合は、行政の適切な指導監督体制も合わせて整備すべきである。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

職員構成における女性割合の増加、男性職員の長期育児休業の取得が進む中、性別を問わず、すべての職員が育児休業を安心して取得できるよう適正な職員配置に努める必要があることは当局も認識しているところである。現在、育児休業取得者の代替については、会計年度任用職員で対応しているが、必ずしも十分な対応とはいえず、毎年100人程度の欠員が恒常的に生じている状況の改善が急がれている。組織のあり方や人員配置の方法などの対応が必要としているが、この際具体化すること。

前島 のぶなが 委員

正規職員の定数について

(1) 正規職員の適正な定員数算定の方法としては、一般的にマイクロ方式とマクロ方式がある。

マイクロ方式は、事務量を個別の事務単位毎に測定し、積み上げて算定する方法で、精緻に適正職員数を導き出すことが可能であるが、多大な時間と労力・コストがかかり、実施が困難であるというデメリットがある。

一方、マクロ方式の代表的な手法としては、類似団体比較法がある。同手法は、類似団体の人口比でわかりやすく、市民に対する説明も容易である。

もっとも、類似団体比較法では、異なる地域特性や事情を詳細に反映することが困難であることから、同手法の採用にあたっては、できる限り、市の地域事情を反映させる形とすることが望ましい。

そこで、類似団体比較法により、正規職員について、おおむねの適正人員を算定し、その上に地域特性を踏まえて、会計年度任用職員や民間委託などを活用しつつ、適正な人員配置を行うとともに、継続的にその評価・見直しを繰り返すことで適正人員数の妥当性を確認していくことが現実的である。

(2) 本市においては、保育所職員、衛生一般職員、土木職員、教育職員などが特に類似団体と比較して多いと考えられる（修正値）。

今後、公立幼稚園・保育所の再編統合により保育所職員については、一定数の削減が期待できる。また、本市では、市立高等学校を2校設置しているため、高校教職員の数が多いと考えられるが、市における高等教育の場として有用であり、安易に統合・教職員の削減を行うことは避けるべきである。

なお、学校給食職員・園務員については、外部委託などの手法を検討し、削減を行う必要があると考える。

会計年度任用職員数について

(1) 会計年度任用職員については、時間当たりの人件費が、正規職員に比べ低く、3分の1程度といわれていること、また、任用期間が年度内であるため、毎年度の予算で職を設置することが可能であるなどのメリットがある。そのため、固定費削減の観点からは、本市においても、会計年度任用職員が取り扱うことが可能な業務については、会計年度任用職員に移行させることが有効である。一般的には、定型性が高く、専門性・政策的判断の低い業務を会計年度任用職員への移行を検討する業務として抽出すべきである。

なお、正規職員と会計年度任用職員の給与・処遇面の違いからは、会計年度任用職員が、基本的に制度の枠内で業務を行うのに対し、正規職員は、制度の枠を超えて、積極的に制度自体を見直すことも職務として担っているという形で、業務内容の違いを合理的に説明する必要があると考える。

(2) また、全体・トータルの人員を考える中で、正規職員と会計年度任用職員の比率の変化については、注意深く検討をする必要がある。

人件費（固定費）を抑制するという目的だけでなく、市民に対する適正な行政サービスの提供の観点からみた場合、人件費全体のコストは抑えられたものの、仕事の区分が曖昧になってきたことによって、業務全体の質・クオリティが下がることは容認できるものではなく、一定のクオリティの確保については厳しく評価をする必要がある。

(3) なお、事務補助や一般事務について、繁忙期に他所属から配属するなどの流用的な人員配置や業務の集約化により、職員の有効活用を行う必要がある。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

(1) アウトソーシングの推進について

行政が直接行う必要性、住民サービスに与える影響、コストなどを総合的に検討し、民間に委ねた方が効果的・効率的に行えるものは、民間委託や民営化に取り組むべきである。

(2) 事務事業の効率化について

①必要性のない会議の見直し②ICT活用③不要な作業、手続きの点検などにより仕事のやり方そのものを見直す形で、事務事業の効率化を進める必要がある。

(3) 非稼働率の削減について

非稼働率および生産性のない時間帯の把握（移動時間、待ち時間など）により、非稼働率の削減を図る必要がある。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

(1) DX推進について

テレワークやオンライン会議など新しい働き方に柔軟に対応するとともに、RPAやAI等の新たなICTの導入により、DXを積極的に進めていくことで、複雑化・多様化する職員の業務について、負担軽減・正確性の確保・効率化を図るべきである。

また、茨城県で実施されている電子決済システムや立会人型電子契約の導入、横須賀市におけるチャットGPTの積極的な活用など先進事例を参考に、積極的にDX推進を図るべきである。

なお、DXの推進においては、ICT導入に伴うコストや人的負担つまり導入における費用対効果を検証するとともに、導入したシステムを十分に活用できるよう職員のICT能力・知識の向上のための研修を充実させるなどの対応を並行して行うことが必要である。

(2) 職員のワーク・ライフ・バランスについて

平成30年6月に、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制定され、時間外勤務の上限規制や年次有給休暇取得の義務化などワーク・ライフ・バランスの推進とともに業務の生産性向上などの職場環境づくりが要求されている。

本市においても、職員一人一人が仕事の仕方を見つめ直し、業務の質を向上させ、ワーク・ライフ・バランスを実現させることで、魅力ある働きやすい職場作りに取り組む必要性が高い。

(3) 時間外勤務について

時間外勤務については、本市においても、令和3年度は、新型コロナウイルス対応という特殊要因により増加したものの、時間外勤務の総時間数は、平成25年度から令和2年にかけて103,140時間（19.9%減）、職員1人当たりの平均時間外勤務時間数については、平成25年度に13.4時間であったのが、令和2年度は10.4時間と3時間（22.3%）減少するなど一定の効果が認められる。

一方、年間360時間以上の時間外勤務を行った職員が、全体の8%であるもののそれらの職員の年間時間外勤務時間数が全体の27%を占めることから、一部職員に時間外勤務の集中が認められる。

特定の職員に時間外勤務が集中している原因が、職員個人の能力に起因しているとは考えにくく、その主たる原因は、与えられた業務量に起因するのではないかと推測される。所管内における業務の繁忙時期や一時的な業務量の増加により、一部のグループや職員に業務負担が集中することを避けるため、業務量の増大している部署や業務に対して、機動的で柔軟な応援が可能な体制の確立とともに担当・グループを超えた流動的な応援体制を実施することで業務量・負荷を平準化し、特定の職員に過大な負担のかからない制度構築が必要である。

(4) 人材育成について

多様化・複雑化・高度化する行政需要に対応するために、積極的に庁内研修や外部研修への参加を行う必要がある。

また、人事評価制度の活用・適材適所の人事配置を通じて職員の能力を最大限に引き出せる人材育成に取り組む必要があると考える。

(5) 職員の健康（心身）管理について

職員が、心身ともに健康で元気に能力を十分発揮して業務を遂行する必要がある。

本市では、毎年平均して52人程度の病気休職者が存在し、そのほとんどが心身的な事情によると考えられる。相当数の人員が、稼働できないことは、人材の有効活用の観点から看過できず、改善を図る必要がある。

作業環境や労働時間、仕事の質・量、人間関係など職員の心身の健康に影響することから、ストレスチェックやメンタルヘルス対策に取り組み、職員の健康管理に配慮することで、良好な職場環境づくりに努めるべきである。

その他

(1) 定年延長について

定年延長が開始される令和5年度以降は、2年に1回、定年退職者が発生しない年度が生じる。必要な行政サービスを将来に渡り安定的に提供できる体制を確保するため、中長期的な視点での採用が必要である。

定年引上げ期間中には、退職者が出る年度と出ない年度が交互に生じるが、退職者が出ない年度の採用を止めることは望ましくない。

若手職員がいないと中間層職員の負担が大きくなるなどの弊害が出るだけでなく、本市においては、29歳以下の職員数が少ない状況にあることからしても、中長期的な採用計画を立てながら、定年退職者分を2年間に平準化して継続的に採用する必要がある。

また、定年引上げ期間である10年間の採用については、2年間の採用を平準化した場合、定年引上げを行わなかった場合と比べて半数しか採用できないため、定年引上げ期間である10年間の採用は、前後の年に比べて職員が少なくなり、将来的に年齢構成がM字になることが予想される。そのため、定年引上げ期間後も含めて、より長期間で採用を平準化するなどして年齢構成をより平準化するなど、中長期的な観点から採用のあり方を検討することが必要と考える。

(2)再任用職員の活用について

専門的知識・技術や豊富な経験を必要とする業務への配置を基本とし、これまでに培った知識・経験・技術・ノウハウを活かし、次の世代に継承していくために適切な任用と組織体制の維持に努めるべきである。また、定年延長との関係で、雇用調整を行う必要性があると考ええる。

松田 しげる 委員

正規職員の定数について

○年齢構成の重要性

持続可能な組織体制を維持するためにも、採用計画を重視する必要がある。
採用計画は、総合計画に基づき効率性を高めるため相乗効果を模索すること。
また多様な社会に対応できるよう中途採用も進めること。

○人員配置計画の重要性

記録を残すことが重要な所管は、できる限り A I を導入することで口頭後の記録を簡素化できる。
人でなければならないのかどうか精査した上で配置すること。

決して従来の積み上げ方式や単に他市との比較を参考に配置しないこと。

文教住宅都市、子育てするなら西宮等、宣言や本市の根幹となる所管においては充実させること。

○その他

学校調理業務など作業システムは変更せず、業務作業だけを委託するなど定数削減に努めること。
市営住宅や公民館等の公共施設は、拠点の統廃合などの計画を十分に視野に入れて定数削減に努めること。

定員管理計画は、各事業の中期目標に合わせて算出し年度更新を行うこと。

会計年度任用職員数について

専門性の高低、コミュニケーション能力の高低など正しく人事評価を行い住民サービスの低下を抑制するためにも継続性を前提に配置すること。

会計年度任用職員の継続雇用にあたり、人材育成を怠らず業務効率の向上、サービスの向上に努めること。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

民間活力を導入し、質的サービスの低下にならない学校調理業務、施設管理業務などを見直すこと。

専門性やデザイン性が求められる郷土資料館、図書館、広報等は、会計年度任用職員や民間活力を活用すること。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

少子高齢化社会、人手不足を懸念する。

適正する優秀な人材を確保するためにも給与制度見直しを行い適正評価と人材育成に努めること。

出来る限り管理職年齢を引き下げ、若い管理職を中心とした組織体制にすること。

その他

庁内ネットワークを軽くする。

意思決定伝達時間短縮、部門間の弊害抑制のためにも局数、部数、課数を再度見直すこと。

よつや 薫 委員

西宮市定員管理計画（素案）以下素案ではまず、「職員の定員管理については、地方公共団体の経常経費に当たる人件費に直接関係する要素であると同時に、行政サービスの質及び量に影響するものであり、行政経営上留意すべき重要課題のひとつ」とされている。

趣旨としては、経常経費にあたる人件費に関係するから、というよりも、むしろ地方行政の本来の目的である住民福祉の増進を維持し安定的に運営していくための行政サービスの質及び量に影響を与えない定員管理が重要だと考える。

この約 20 余年にわたって、介護保険制度の導入や県保健所の市移管、中核市移行に伴う権限移譲による業務量の増大に対しても「効率的な事務執行体制の構築や再任用短時間勤務職員等の活用、民間活力の活用、適材適所の人事配置や人材育成等による組織力の向上などの手法を用いて、計画的に取組を推進し、職員を大幅に削減してきた」とされている。

また、素案では、ここきて「実質単年度収支が悪化していることに対して、財政構造の改善に向け、人件費の抑制を行いつつ、安定した行政サービスを提供していくために、令和 6 年度を初年度とする 5 年間の新たな定員管理計画を策定し、適正な定員管理に取り組む…」とされている。

しかし、この間の行政需要の拡大が今後、急速に減少できるものでない以上、必要な職員の定数をできる限り確保することこそが、まず、第一義にあるべきであると考えている。

正規職員の定数について

素案の中で、
事務事業の見直しについては、 ▲160 人～▲170 人
業務体制の見直し（D X の推進など） ▲30 人～▲40 人
民間活力の導入 ▲20 人～▲30 人
に対して、新たな行政需要への対応 +60 人～+70 人
としている。

見直しをする項目については、それぞれ可能な削減なのかどうか丁寧な検討が必要と考えられるし、項目にあがっていないところで、部局ごとのそれぞれの所管課の中で詳細な別次元の見直しも必要なのではないか。

会計年度任用職員数について

職員数 1,181 人から、全体として約 60 人を削減。その内容としては、
事務事業の見直し ▲30 人～▲40 人
市民窓口体制の見直し、その他事務事業の見直し
業務体制の見直し（D X の推進など） ▲20 人～▲30 人
その他業務体制の見直し
民間活力の導入 ▲30 人～▲40 人
業務の外部委託化
としている一方、

新たな行政需要への対応 +30人～+40人

その他新たな行政需要への対応

としている。

この約10年の間に非正規職員が増加していることは、正規職の足りない部分の補いに都合よくつかわれてきた表れだといえる。

削減するために行われる業務体制の見直しや外部委託の拡大は行政全体の空洞化につながる面もでてくるのではないかと考え、慎重にかんがえなければならない。

民間活力の導入、事務事業の見直しについて

あえていえば、これまでの指定管理者制度の大きな流れや業務委託の増大が何をもたらしているのかのチェックこそ、今やるべきではないだろうか。指定管理による行政サービスの質の低下が指摘され、業務委託による全体としてのコストがはたして削減できているのかどうか。

民間活力にばかり目を奪われていると、職員が本来維持すべきスキルさえ民間に移行してしまうことが危惧される側面がある。また、その結果、むしろ、民間にのみ利益はあるが、人件費や手続き的なコストを考えた場合に自治体にはほとんど利益はないという事態も生じている場合があるのではないだろうか。そして、市民サービスの低下は必ず現れてくる。

職員の働き方（DX、人事制度など）について

時間外勤務は、この約10年、概ね減少傾向となっていることは、職員のワーク・ライフ・バランスが好転していると考えられるが、男性職員の育児休業取得者数・取得率ともに増加していることがその一つの表れだと考えられる。

約5年前、職員のワーク・ライフ・バランスの推進及び育児休業を取得しやすい職場環境の整備に対応することに伴い所要の改正を行うとして出された、西宮市職員定数条例の一部を改正する条例案は、議会の過半数の賛成を得られないという結果だった。賛成議員の一人であったとしても、このような無理解な議会に立ち至っていた責任の一端はあると忸怩たる思いが今も残っている。

そして、現状は、育児休業取得者の代替については、会計年度任用職員で対応してもなお、必ずしも十分な対応といえず、なお毎年100人程度の欠員が恒常的に生じている状況で、住民サービスを維持するとともに、働きやすい職場環境のためにも、組織のあり方や人員配置の方法などの対応が必要とされている。

その他

財政改善のために人件費に手をいれることは、本来の地方行政の目的とのあいだで、常に二律背反のような命題を突きつけられることになり、目標設定を掲げなければならない側の窮状は察しても余りあるものがある。

また、5年の定数削減の目標を掲げても、5年先はもとより、2、3年先も見えない激変していく時代、社会情勢のなかで、対応できるのかどうかも疑問がのこる。人手不足が常態化している社会に

において、今あるマンパワーを確実に減らすことで基礎自治体としての責任がはたせるのか不安定要素もある。

また、今般、元日に発生した能登半島地震では、当然のこととして、西宮市からも少なくない職員を派遣されている。そのような不測の事態が起きた場合、それは、地元で再び阪神淡路大震災級の災害が起きないとも限らないことも含めて、余裕のある人員を備えておかなければならない。

また、定員の見直しに対応する方途の一つとしてDXの推進があげられているが、この推進による様々な現場での作業コストは、遠い将来に削減の効果がみえるかもしれないが、この数年で解消できるとは考えにくい。