

人材育成型の「人事計画」

平成17年3月

枚方市

目 次

人材育成型の「人事計画」	1
1 . はじめに	1
2 . 人材育成型の「人事計画」骨子	1
3 . めざすべき職員像と求められる能力・知識	
(個性を生かせる多様な人材育成)	2
(1) めざすべき職員像	2
(2) 求められる能力・知識	3
人事基本方針	4
1 . 人事制度	4
(1) 現状	4
(2) 課題と施策展開	5
2 . 給与制度	6
(1) 現状	6
(2) 課題と施策展開	7
3 . 研修制度	7
(1) 現状	7
(2) 課題と施策展開	8
4 . 採用から退職までのライフステージにおける人材育成の取り組み	9
(1) 勤続年数による人材育成	9
新規採用職員	9
勤続 10 年未満の職員	9

勤続 20 年未満の職員	9
勤続 20 年以上の職員	9
(2) 職制による人材育成	10
一般職員	10
監督職員（主査・サブリーダー）	10
管理職員（グループリーダー）	10
管理職員（課長・次長クラス）	11
経営職（部長クラス以上）	11
(3) 複線型人事制度による人材育成	11
ライフステージにおける人材育成の取り組み（概念図）	12
5 . その他の取り組み	13
(1) メンタルヘルスと安全衛生管理体制の充実	13
(2) 女性職員の登用拡大	13
(3) 良好な職場環境の確保	13
(4) 人材育成の全庁的な取り組み	14
職員定数基本方針	15
1 . 職員定数と実数の推移	15
2 . 職員数適正化計画	16
3 . 多様な任用形態の活用	19
4 . その他	19
(1) 障害者雇用	19
(2) 女性職員の採用	20

人材育成型の「人事計画」

1. はじめに

地方自治が新たな時代を迎える中、市民福祉を増進し、未来に夢の持てる地域社会を実現していくためには、行政がすべてを解決するといった枠組みではなく、市民との信頼関係を築き、まちづくりの基本方向を行政と市民が共有し、それぞれの役割を担うことでパートナーシップを確立し、真の協働を実現することによって課題を解決する道を切り拓いていくことが必要です。

安全で魅力にあふれ快適に暮らすことができるまち、そして全ての市民が安らぎと生きがいを持てるまちこそ、本市がめざすまちの将来像です。

そうしたまちを市民とともに実現するためには、地方分権の進展に伴い、まず自治体が自己改革をすすめ、自らの責任と判断により特色あるまちづくりを推進していくことが求められています。

また、本市の財政状況は依然逼迫しており、今日の行政サービス水準を維持するためには、行政と市民等の役割を再点検するとともに、正職員が担う業務を精査し、少数精鋭の人材で行政運営を推進する必要があります。そのためには、職員一人ひとりが認識を新たに、分権時代にふさわしい能力を備えていくことが不可欠です。

人材育成型の「人事計画」は、このような観点から、「めざすべき職員像」や「求められる能力・知識」を明らかにした上で、地域主権の自治体運営を支える職員の意欲や能力を最大限引き出すとともに、これまでの前例踏襲主義や縦割り行政といった古いお役所体質から脱却し、新しい時代にふさわしい感覚を持ち、かつ、個性的で意欲あふれる人材を育成することをめざします。

2. 人材育成型の「人事計画」骨子

地域主権の自治体運営を支える職員の育成に向けて、少数精鋭化をすすめながら、能力・実績重視の人事制度を確立するとともに、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項等も含めた基本方針を次のとおり定めます。

その一つは、職員の採用から退職までそれぞれのステージに即した職員一人ひとりの意識改革・能力開発を目的とした人事制度・給与制度・研修制度に係る基本方針（以下「人事基本方針」という。）であり、今後5年以内での実施を目標とします。

次に、三位一体改革の状況を踏まえ、財政構造の抜本的改革を図り弾力的かつ健全な行財政運営を行っていくためには、民間に委ねられるものは民間に委ねるなどの抜本的な構造改革が必要です。このため、「小さくても仕事のできる市役所」の実現をめざし

て、新たに策定された「行政改革（構造改革編）」で示している平成 25 年度当初までの職員数の適正化などを骨子とする職員定数等にかかる方針をもう一つの基本方針（以下「職員定数基本方針」という。）とします。

本市ではこの二つの基本方針を人材育成型の「人事計画」の両輪とし、その有機的連携を十分に図ることが行政執行の効率を高めることにつながるとの観点から、将来にわたって「小さくても仕事のできる市役所」を築くことができる職員の計画的育成をめざします。

また、この人材育成型の「人事計画」は、人事制度・給与制度・研修制度それぞれの改革の方向性を示すものであり、すべての職員が内容を十分に理解するとともに、職場運営の中で実践し、人材育成に積極的に取り組みながら、職員一人ひとりの能力開発をめざすものです。

3. めざすべき職員像と求められる能力・知識（個性を生かせる多様な人材育成）

景気動向の先行きが不透明な中で、地方分権が実行の段階に入り、本市が市民とともに特色あるまちづくりを推進するためには、組織経営の視点が欠かせないものであり、組織経営にあたっては、人材をいかに育成し、活用するかが重要なポイントです。このため、行政運営における経営資源としての人材の重要性を再認識し、その育成と活用に取り組まなければなりません。

特色あるまちづくり、即ち個性あるまちづくりは、個性ある独自の政策を実行することであり、そのためには優れた素質を持つ人材を集め、それぞれの個性を伸ばし、優れた能力を持つ職員を育成することが必要です。このため、職員それぞれが、個性を發揮できる多様な人材として成長するための土台となり得る共通指標として「めざすべき職員像」と「求められる能力・知識」を設定します。

(1) めざすべき職員像

公務員としての自覚・使命感を持ち職務を誠実に遂行する職員
親切・丁寧な接遇で説明責任を果たせる職員
広い視野と柔軟な発想を持ち多様な価値観に対応できる職員
市民の視点に立ち市民とともにまちづくりをすすめる職員
時代の流れを読み新たな課題に積極的に取り組む職員

(2) 求められる能力・知識

高い倫理観、全体の奉仕者としての自覚
コミュニケーション能力、折衝・交渉力
柔軟な発想、判断力
市民感覚
職務に関する高度な専門的知識
コスト意識
新たな課題の解決に向けた政策立案能力
リーダーシップ、指導・育成能力

「めざすべき職員像」は、決して画一的な職員の育成を目的とするものではありませんが、時代が求めている職員像でもあり、すべての職員が自己形成の目標とすべきものです。

また、市民ニーズが多様化し、行政に寄せられる期待が大きくなるに連れて、職員の資質向上が望まれています。職務を遂行する上で備わっていない能力・知識は多岐にわたるものですが、ここでは主な共通項目を列挙しています。

人事基本方針

人材育成を効果的に行うためには、人事制度・給与制度・研修制度それぞれの熟度を高めることは当然ですが、諸制度の有機的な連携を十分に図り、総合的・体系的に人材育成を捉えることが最も重要です。このため、諸制度の現状と課題を分析するとともに、課題解決に向けた方策や、よりステップアップするための制度をできる限り具体的に設計した上で、諸制度の連携を有機的かつ実効あるものにするため、その方向性を明らかにします。

1. 人事制度

(1) 現状

庁内組織の活性化と職員の士気高揚を図るため、平成7年度から「庁内活性化検討委員会」を設置し、人事制度の改革に取り組んできました。

人事制度の大きな柱である人事考課・評価制度については、平成9年度に管理職員を対象に勤務評価制度、実績評価制度、課長級昇任選考制度からなる新人事考課制度を導入し、併せて、職務・職位に対する本人希望を尊重し、組織の活性化を図ることを目的とした降任希望制度を導入しました。

平成12年度には、実績評価制度をより充実させた形で目標管理制度を導入し、当初は参事以上（医療職を除く）であった対象者についても順次拡大に努め、平成15年度からは行政職のグループリーダー以上を対象とし、平成16年度からは課長クラス以上の医療職にもその制度適用を図りました。

また、意欲ある人材の配置を図るため、課長ポストの公募制を取り入れ、平成14年度の人事異動から公募の結果を反映しています。

平成13年度から現業職員の非現業職場での実務研修に取り組み、事務系職場で最長3年間の研修を行い、終了後は現業職場へ復帰し、研修で得た経験をいかすことで活性化を図りました。

また、これまで閉鎖的になりがちであった現業職員の配属のあり方の見直しに着手し、平成15年度には、現業職員の弾力的配置を可能とする現業職員の異動・転用制度を創設しました。

再任用制度については、年金の満額受給年齢が65歳まで段階的に引き上げられることに伴い、定年退職後も雇用を継続できる制度として、平成13年12月に条例を制定し、平成14年度27人（対象者比36%）、平成15年度30人（対象者比42%）、平成16年度16人（対象者比26%）を再任用しています。

職員の意識改革については、市民サービスの向上や公務に対する市民の信頼を高め

るため、「倫理行動規準」を明らかにし、常に服務規律の確保に努めています。

また、接遇研修の実施や、責任の所在を明確にするため、職員証を兼ねた顔写真付きの名札を導入しました。

しかし、一部の職員とはいえ、服装や接遇面で公務に携わる職員として姿勢を問われるケースがあり、全体の奉仕者であることの自覚と自らの行動が公務に対する信用に大きな影響を与えることを深く認識して行動することが必要です。

(2) 課題と施策展開

現行の勤務評価制度は、グループリーダー以上の職員を対象とし、異動や昇任の資料として用いていますが、職員のやる気を高め、いきいきとした職場を生み出すためには、職員の能力や業績が適切に評価され、処遇等に反映される制度への転換を図っていくことが必要です。このため、より人材育成を図る観点から、対象者を全職員まで拡大を図り、「めざすべき職員像」及び「求められる能力・知識」を踏まえて、それぞれの役職に必要なとされる知識・識見、判断力、折衝調整力などの能力や意欲、責任感などの評定項目を明らかにし、現行の共通評価基準を各階層別に再編します。また、勤務評価制度を一時金（勤勉手当）に反映させることを検討します。

勤務評価制度で最も重要な課題は、評価にかかる納得性の向上です。

勤務評価制度の根幹である公平性・客観性・透明性を高めるため、共通評価基準の徹底を意図した評定者研修の実施、勤務状況に関する記録の徹底を図ります。

個々の人材を育成していく観点から、被評定者への開示や評価説明を行うなど評価内容に関する評定者と被評定者間のコミュニケーションの確保などに取り組んでいきます。

グループリーダー以上を対象としている目標管理制度については、「業績評価」として一時金（勤勉手当）に反映させるとともに、制度内容の精査をすすめた上で勤勉手当への実績反映を拡大し、業務実績が正当に反映できるシステムづくりをめざします。

また、目標設定のあり方や評価時期、勤務評価制度と連携した一時金（勤勉手当）への反映のあり方など様々な課題があるため、制度を固定化するのではなく、民間企業での実施状況や現在国において検討されている公務員制度改革を参考に制度を充実させていきます。

登用制度については、今後、団塊の世代の退職をひかえ、役職者の世代交代を速やかにすすめる必要があり、若年層のやる気のある職員を早期に育成・登用していくため、主査及びグループリーダーへの昇任選考制度を創設し、職制による人材育成を図

っていきます。

職員総数の3割弱を占める現業職員の意欲の向上と職場の活性化を図るためには、現業職種間の異動制度や事務職場での実務研修を充実させるとともに、庁内の更なる活性化を図るため、現業・非現業職種間における転用制度を確立します。

退職制度については、国家公務員の一般職に準じて60歳に達した年度の3月31日を定年退職日としていますが、民間企業では60歳の誕生日を定年退職日としているところが多く、自治体においても半期ごとの定年退職日を設定しているところがあります。半期ごとの定年退職については、年度途中で減員が生じることで組織の安定性をどう図っていくかが大きな課題ですが、人件費の抑制には大きな効果があり、民間企業や他の自治体の取り組みを参考にしながら実施に向けた検討をすすめます。

2. 給与制度

(1) 現状

地方自治体の給与制度は国家公務員に係る給与制度に準じることを基本としていますが、本市においては、住居手当や退職手当などにおいて国家公務員の水準と異なる点もありました。

しかし、本市財政が逼迫し赤字再建団体転落の危機を迎えた平成11年以降は財政再建緊急対応策を策定する中で、市長をはじめとする特別職給与の削減措置や管理職手当の15%カット措置(平成12年1月から5年間)、全職員を対象とした昇給延伸措置(平成12年4月から5年間)を行うなど人件費削減に取り組み、特に平成15、16年度には退職手当に関して「調整率の段階的是正」や「退職手当の算出基礎を1~2号給上位に仮定する措置の廃止」など国に合わせた見直しを行うとともに、本市独自の取扱いとなっていた支給率などの是正を行い、国に準じた制度に改めました。

住居手当についても同様に抜本的な見直しに取り組み、支給額の大幅な引き下げを行いました。また、平成17年1月1日から当面1年間の予定で、給料月額について3%の削減を実施しています。

国との給与水準比較の指標であるラスパイレス指数については、平成16年4月1日現在99.1で、国を基準として見れば下回っていますが、府内順位では7番目であり、現在の給与見直し措置が終了する時点での給与水準を見据えていく必要があります。

また、本市の給料表は行政職と医療職との2区分となっており、現業職員についても国とは異なり非現業職員と同一の給料表を適用しています。

(2) 課題と施策展開

給与制度の最も重要な課題は能力・実績重視の給与制度の構築です。

現行の給与制度は職務給を原則として設計されていますが、実質的には年功給的な要素が色濃く残っています。

人事院では「職員の働きを給与により適切に反映する必要性」や「昇任・降任基準を明確にするなど、公務員給与に対する透明性を高める必要性」などに留意しつつ、定期的に基本給が上がる「普通昇給(定期昇給)」を廃止し、勤務実績の評価に基づく「査定昇給」を導入するなど公務においても職務給を基本としつつ、能力・実績を反映した給与制度と人事管理を促進する方向性を明確にしています。

本市給与制度を再編するにあたり、基本の給与体系は今後予定されている国の公務員制度改革における給与制度見直しとの整合を図る必要があります。

このため、職務・職責を重視した給料表への見直し、勤務実績を反映した査定昇給の導入、及び勤勉手当への実績反映の拡大に取り組みます。

また、複線型人事制度の導入に伴い、専門性の高いエキスパートの処遇のあり方や現業職に対する適用給料表の見直しを検討します。

このように基本的な給与制度を国に整合させていく上で、当面の取組みとしては職責に見合った管理職手当の設定や昇任に伴う特別昇給制度の導入、目標管理制度における一時金(勤勉手当)への実績反映の拡大などメリハリの効いた給与制度に近づけていくとともに、人件費抑制対策として給料の削減措置の検討や特殊勤務手当の大幅な見直しを行います。

団塊の世代の退職を控え、退職手当の急増も避けられない課題となっており、平成19年度末の定年退職予定者180人程度をピークに平成18年度末から7年間にわたって100人を超える定年退職が続き、その支出が一時に増大するため、負担の平準化を目的に退職手当の分割支払い制度を検討します。

3. 研修制度

(1) 現状

研修については、自主研修・職場研修及び職場外研修で、それぞれの特性に応じ様々な内容で取り組んでいますが、その中心的役割は階層別研修が果たしています。

新入職員から2~3年目職員における基本的責務の習得研修、5年目から10年目の中堅職員における能力開発研修、新任主査・新任サプリーダーにおける監督者研修、新任グループリーダーにおける政策形成研修、新任課長におけるマネジメント研修な

どそれぞれの職責に必要な内容で研修を行っています。

その他、多種多様な研修の取組みとして、平成 12 年度には民間企業の活力を身近に感じるとともに、コスト感覚を身につける観点から民間企業への派遣研修に取組み、平成 17 年 2 月末現在、延べ 98 人の職員を派遣しています。

平成 14 年度から 5 年間の予定で、人権意識の醸成を目的として、全職員受講を義務付けた人権ファミリー研修を実施しています。

平成 15 年度には政策形成能力・管理能力を高めるため、自らの能力を検証し、自発的・意欲的に参加していく科目選択制研修を導入しました。

(2) 課題と施策展開

個々の研修内容を充実していくとともに、時代の流れに即した新たな研修テーマに取り組んでいく必要はありますが、最も重要な課題は、採用から退職までの各ステージにおいて人事制度・給与制度との有機的連携を図り、人材育成の視点による実効ある研修を実施することです。このため、現在行っている階層別研修を見直し、昇任後に研修を実施するのではなく、より早い段階で、それぞれのステージにおいて必要な知識・判断力・政策形成能力などを高めていく研修を実施していきます。

具体的には、本計画の冒頭に示した「めざすべき職員像」や「求められる能力・知識」について多角度からアプローチするため、採用時に接遇研修を徹底して行い、20～30 歳代の職員に対しては政策研究グループを公募し、アドバイザーの指導の下にグループ研究を行うなど政策立案能力の早期養成を図っていきます。

また、コスト意識を培うために民間企業への派遣研修を充実するとともに、幅広い視点に立った行政運営を身につけるため、国や大阪府等へも積極的に若手職員を研修派遣していきます。

このほか、日常業務を通して人材が育成されることから、各職場における効果的な OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) を推進し、専門職や現業職の業務に必要な研修についても OJT を通じてより専門性を高め、技術向上を図ります。

4 . 採用から退職までのライフステージにおける人材育成の取り組み

(1) 勤続年数による人材育成

新規採用職員

新規採用時において接遇研修・公務員倫理研修・人権研修・政策形成基礎研修など「めざすべき職員像」や「求められる能力・知識」の確立につながるアプローチを徹底させ、2～3年目にはその再確認のための研修を行い、本市職員としての基礎的能力が身につくよう徹底した研修を実施します。

特に、条件附採用期間中は、毎月業務報告のレポート提出を求め、業務に対する理解度等を所属長と共有化することで職場における育成を図ります。

勤続 10 年未満の職員

若手職員については、複数の職場を経験させることで行政視野の拡大や適性の見極めにつながることから、基本的に業務内容の異なる職場を概ね 3 年サイクルで 3 ヶ所程度、計画的に配置するジョブローテーションの確立を図ります。

採用後 5 年目の職員を対象に、異業種の経営感覚や環境対策などを体験することにより、視野の拡大を図りコスト意識を身に付けるため民間企業派遣研修を実施します。また、9 年目までの職員を対象に、選択と自立による能力開発を行う科目選択制研修を実施します。

勤続 20 年未満の職員

勤続 10 年以上の中堅職員については、それまでに見極められた職務内容への適性を十分に考慮しつつ、職員自身の意欲を引き出す観点から概ね 5 年サイクルで 2 ヶ所程度の職場に計画的に配置し、将来の枚方市を担っていく中堅職員として育成していきます。

また、採用後 10 年目の職員を対象に、自己の適性や職務経験を的確に把握し、将来を展望する中で自らの職業生活を計画していくキャリアデザイン研修を実施します。

勤続 20 年以上の職員

勤続 20 年以上の職員については、基本的には次掲する役職それぞれのステージでの人材育成に委ねますが、役職以外の職員についても退職までの間、引き続き自己啓発や能力開発ができる取り組みを継続していきます。

(2) 職制による人材育成

市民ニーズの高度化・多様化に伴い、管理職員の職責は今後ますます重要なものとなり、管理職員一人ひとりが時代の流れを読み、新たな課題解決を図るため、常に自己研鑽することが必要です。

一方、管理職員の意欲向上を図るためには、その職責に対応した処遇のメリハリが必要です。このため、目標管理制度に基づく一時金（勤勉手当）への実績反映の拡大や管理職手当の見直しを行います。

また、昇任後も常にその職制での適否を検証し、それぞれの職制に必要な役割・職責を果たすことが困難になった管理職員に対応するため、降任基準の創設を検討します。

一般職員

現行の一般職員に係る勤務評価は、簡易な項目に基づく勤務姿勢の把握にとどまっています。

一般職員に必要な主な役割としては、上司の指示・命令を的確に受け止め、正確・迅速な事務処理を行うとともに、施策や業務に係る提案を積極的に行い行政改革に取り組むことです。これらを評価するため、今後は職種を問わずこれらの能力について勤務評価制度を適用します。

また、監督職へのステップアップに備え、「監督職に必要な資質」に関する研修を実施し、到達度を見極めるための主査昇任選考を実施します。

監督職員（主査・サブリーダー）

監督職員に必要な主な役割としては、上司を補佐し組織を管理するとともに業務の進行管理を図り、関係者との折衝等を的確に行うことや、部下職員を育成・指導・監督することであり、これらの能力について勤務評価を行います。

また、管理職員へのステップアップに備え、「管理職員に必要な役割」に関する研修を実施し、到達度を見極めるためのグループリーダー昇任選考を実施します。

なお、職制の簡素化を図る観点から、主査とサブリーダーの職制を統合します。

管理職員（グループリーダー）

管理職員に必要な主な役割としては、組織の責任者としての自覚を有し、関係機関との調整、議会や市民等との調整・折衝を行うことや、部下職員を育成・指導・

監督するとともに組織の統括や改革を図ることであり、これらの能力について勤務評価を行います。

また、「課長クラスに必要な役割」に関する研修を実施し、課長クラス昇任選考でその到達度を見極めていきます。

管理職員（課長・次長クラス）

課長・次長クラスについては、管理職員に必要な役割のほかに、政策主導の自治体運営をすすめる役割や本市を一つの事業所として捉える経営感覚の醸成が必要であり、これらの能力について勤務評価を行います。

また、次長クラス職員を対象に、部長クラスへのステップアップに備えた経営・管理能力の向上に関する研修を実施します。

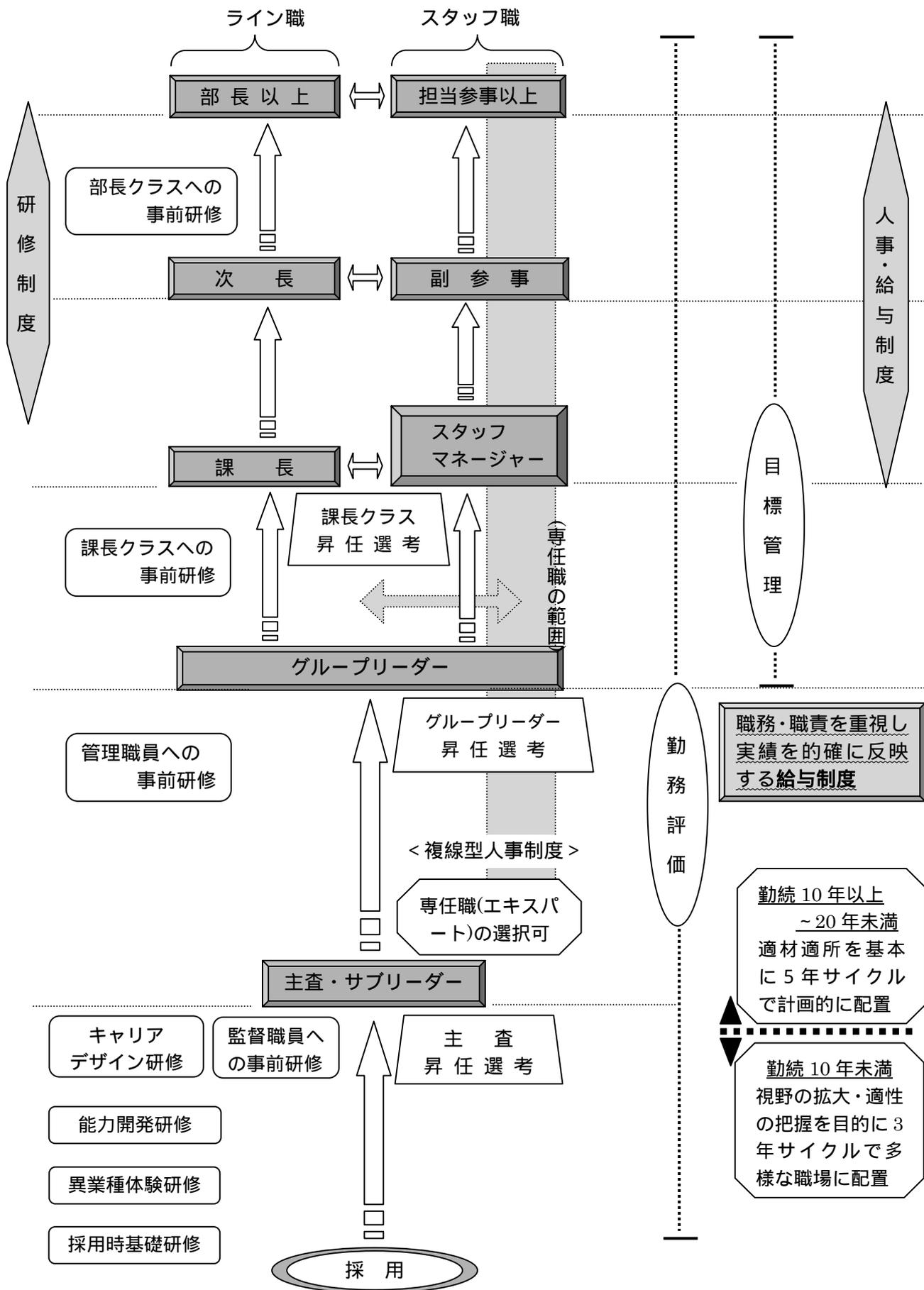
経営職（部長クラス以上）

部長クラス以上については、一般職のトップとして、市の政策理念・方針を念頭におき、現状に満足することなく業務の改革・創造に努め、新たな課題に挑戦するとともに、市内外の折衝において、納得・信頼を得られる交渉や調整を行うことが必要であり、これらの能力について勤務評価を行います。

(3) 複線型人事制度による人材育成

ジョブローテーションを経験した職員の知識や経験を最大限に活用し、行政課題の高度化・多様化に適切に対処していく観点から、従来の総合職（ゼネラリスト）に加え、新たに法務・税務・福祉等の特定の行政分野に精通し、業務の進行管理にあたる専任職（エキスパート）を設け、職員が適性に応じて選択できる複線型人事制度を導入します。具体的には、主査へ昇任した後にジョブローテーションの対象外とし、特定の業務を掘り下げていく専任職コースの選択が可能になるよう制度化を図るとともに、専門性の高い職務内容を反映できる処遇を検討します。

ライフステージにおける人材育成の取り組み（概念図）



5. その他の取り組み

(1) メンタルヘルスと安全衛生管理体制の充実

職務の高度化・多様化に伴い、ストレスによる心の病が増加する傾向にあると言われています。

心の健康問題により病気休暇を取得していた職員が復職を希望するときは、本人から復職の意向を聴取し、主治医の意見を聴いた上で復職の可否を判断していますが、見極めが困難です。

職員の心の健康づくりは、職員やその家族にとって必要であるばかりではなく、公務を効率的かつ的確に提供するためにも重要です。

人事院が示している「職員の心の健康づくりのための指針」に基づき、職員が安心して職務に専念できるよう、自己または部下職員に係るメンタルヘルスについて、保健所など関係機関と連携した研修の実施や相談窓口の設置などサポート体制の充実を図ります。

職務遂行能力の順調な回復を図るためには、職務復帰後の一定期間は計画的に職務内容等を決定していくことが有効であり、職場の適応性や環境への順応性を回復し、再発の防止を図り、円滑に職場復帰できるよう試行登庁(仮出勤)制度を導入します。

また、労働安全衛生法等の趣旨を踏まえて、快適な職場環境の形成をめざし、労働災害防止に向けた研修や組織体制の充実を図り、健康の保持・増進に取り組みます。

(2) 女性職員の登用拡大

国の男女共同参画推進本部では、女性のチャレンジ支援策の推進において、社会のあらゆる分野で平成32年(西暦2020年)までに指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう、政府が率先して女性登用に取り組むこととしています。

登用にあたっては、地方公務員法に定める平等取扱いの原則及び成績主義の原則を前提としますが、女性のチャレンジ支援策の趣旨を踏まえて、女性職員の登用拡大にかかる目標設定とその達成に向けた方策を検討します。

(3) 良好な職場環境の確保

国における公務員制度改革の検討や市民ニーズの多様化がすすみ、公務職場を取り巻く環境は急速に変化しています。

良好な職場環境の確保は人材育成や適切な業務執行の基本であり、そのためにも職員間の意思疎通、組織目標や情報の共有化が必要です。このため、勤務評価制度等における評価内容の共有化の徹底、研修受講内容の職場全体へのフィードバックなど職

場内コミュニケーションの確保を管理監督者の必須の責務として捉えます。

(4) 人材育成の全庁的な取り組み

人材育成を効果的に推進するためには、人事管理の改善や研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲をもって自己啓発に取り組んでいくことが重要です。このため、管理監督者が職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力に応じた適切な指導・助言ができるよう自覚を促し、管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上に努めます。

また、人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を構築するとともに、個別の取り組みを総合的に調整していく必要があり、人材育成担当課と各部署との連携を強化します。

職員定数基本方針

平成 8 年に策定した枚方市行政改革大綱を基本に、「小さくても仕事ができる市役所」づくりに向け、その具体化を図っていく一環として、平成 9 年に行政改革推進実施計画、平成 10 年に事務事業再構築プラン、平成 11 年に財政再建緊急対応策、平成 13 年に第 2 次行政改革推進実施計画を策定し、これらの計画を着実に実施することで職員数の削減、人件費総額の縮減に努めてきました。

本市の財政は、平成 14 年度及び 15 年度普通会計決算において、黒字を計上することができましたが、内実は依然として厳しい状況です。このため、市税徴収率の向上など歳入の確保とともに、人件費をはじめとした経常経費の抑制に努めなければなりません。

定員適正化の推進は、市財政の構造改革を推進するための重要な取り組みであることから、本市の類似団体の平均職員数を考慮し、新たに適正職員数の目標を設定します。その目標達成に向け、行政評価を徹底するとともに、行政と市民等の役割を再点検し、行政サービスのあり方や正職員の担う業務を見極め、多様な任用形態の活用やアウトソーシングなどにより職員数の削減に取り組みます。

職種別の職員数については、職種間の異動・転用なども視野に入れ、行財政改革の進捗状況などを踏まえて適正化を図ります。

一方、年齢構成のバランスの維持と庁内活性化を図り、今後の退職者の急増に対処しながら適正な行政執行体制を堅持していくためには、新規採用を計画的かつ継続的に実施する必要があります。

また、多角度からの視点や民間におけるノウハウを公務職場に取り入れるため、民間企業経験者の中途採用についても検討をすすめます。

1. 職員定数と実数の推移

表 1 のとおり、財政再建緊急対応策を策定した平成 11 年度以降、着実に職員総数の削減がすすみ、平成 16 年 4 月 1 日現在 586 人の削減（平成 8 年度当初比）となっており、特に直近の 5 カ年では毎年 100 人前後の削減となっています。

表 1 < 職員定数と実数の推移 > 単位：人

項目 / 年度	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
定数	3,785	3,785	3,785	3,785	3,785	3,785	3,785	3,785	3,785
実数	3,769	3,745	3,710	3,677	3,593	3,502	3,388	3,292	3,183
前年度差		24	35	33	84	91	114	96	109
削減累計		24	59	92	176	267	381	477	586

各年度の職員数は 4 月 1 日現在の数値

2. 職員数適正化計画

平成 15 年の所信表明において、平成 19 年度当初までに正職員を 250 人以上削減（平成 15 年度当初比）することを明らかにしており、第 2 次行政改革推進実施計画では平成 23 年度当初までに正職員と再任用職員を合わせて普通会計で 400 人の職員数を削減（平成 13 年度当初比）することとしています。

平成 16 年 4 月 1 日現在の進捗状況は、平成 13 年度当初と比較すると普通会計では 184 人を削減し、特別・企業会計においては、水道企業会計で 55 人、下水道特別会計で 19 人、市民病院企業会計で 59 人、その他会計で 2 人の合計 135 人を削減しています。

このように、職員数の適正化に取り組んでいますが、効果的・効率的な行政運営を推進し、将来の安定した財政基盤を構築するためには、第 2 次行政改革推進実施計画をさらに一步踏み込んで、行政組織の大胆なスリム化を図り、市政の構造改革に取り組む必要があります。このため、本市より人口規模では 12 万人程度少ないですが、類似団体の平均職員数を一つのめざすべきものとし、その職員数を踏まえて「行政改革（構造改革編）」で新たな職員数の削減目標として、平成 25 年度当初までに普通会計で 700 人、特別・企業会計においては 70 人を設定しました。（いずれも平成 16 年度当初比）

職員数の適正化を計画どおりに達成していくためには、今後の定年退職者数、定年以外の事由による退職者数、及び新規採用者数の設定が重要なポイントとなります。

新規採用を見込まず、定年退職者、定年以外の事由による退職者を一覽にまとめると、表 4 のとおり平成 25 年度当初では正職員 367 人分が職員数削減目標値を上回るようになります。

これが平成 17 年度以降 8 年間で採用できる人数となりますが、単に新規採用のみで満たすのではなく、真に正職員が担うべき業務の見極めや「民間にできることは民間に」を基本に、PFI の活用や民間企業・NPO などに委ねられる事務事業については、行政サービスの水準を確保しながら、より少ない経費で効果的に事務執行を行う必要があります。

また、事務事業の目的や役割、実効性の見地などから検討を行い、効果の見出しにくいものや必要性の乏しいもの、あるいは、既に役割を終えたものなどについて、事務事業そのものの廃止を含めた検討を行わなければなりません。このため、事務事業全般にわたって事務執行の方法を点検し、行政サービス水準を低下させることなく、簡素で効果的な行政執行を図るための見直しをすすめる、それに応じた職員数の適正化を図ります。

表2

< 定年退職者数の推移 平成16年4月1日現在 >

単位：人

H16.4.1 現職員数		H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	合計
事務職	1,153	26	20	42	92	52	52	54	42	31	411
技術職	440	6	4	13	21	28	21	20	22	16	151
専門職	339	3	7	4	8	12	10	12	13	17	86
小計	1,932	35	31	59	121	92	83	86	77	64	648
現業職	867	27	31	57	58	62	42	35	35	28	375
合計	2,799	62	62	116	179	154	125	121	112	92	1,023

医師・看護師・指導主事等を除く（以下「医療職等」という）

事務職：一般事務

技術職：土木、建築、機械、電気、化学、設備、整備士

専門職：体育指導員、図書館司書、保育士、栄養士、行政的保健師、行政的（准）看護師、作業療法士、児童指導員、

介護職員、心理相談員、家庭児童相談員、巡回相談員

現業職：運転手、作業員、校務員、用務員、電話交換手、調理員、給配水現業員等

表3

< 定年退職者・定年以外の事由による退職者数の推移 >

単位：人

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
定年退職者数	62	62	116	179	154	125	121	112	92
定年退職者の内、定年の前年度までに退職する者の見込数		-13	-16	-33	-33	-29	-31	-30	-26
定年前早期退職者見込数	55	39	41	36	32	29	27	24	22
普通退職者見込数	16	7	7	7	7	7	7	7	7
合計	133	95	148	189	160	132	124	113	95

医療職等を除く

「定年退職者数」は、平成16年4月1日現在の数値

平成17年度の「定年退職者の内、定年の前年度までに退職する者の見込数」は、平成17年2月1日現在の見込数。平成18年度以降は、平成11年度から15年度（以下「過去5年間」という）の平均退職者率による見込数

平成16年度の「定年前早期退職者見込数」は、平成17年2月1日現在の見込数。平成17年度以降は、過去5年間の平均退職者率による見込数

平成16年度の「普通退職者見込数」は、平成17年2月1日現在の見込数。平成17年度以降は、過去5年間の平均人数（勸奨及び死亡退職を除く）

表4

< 会計別正職員数の推移 >

単位：人

		H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
普通 会計	正職員数	2,679	2,604	2,539	2,495	2,433	2,360	2,246
	退職者数	-75	-65	-44	-62	-73	-114	-146
特別・企 業会計	正職員数	823	784	753	688	669	647	613
	退職者数	-39	-31	-65	-19	-22	-34	-43
合 計	正職員数	3,502	3,388	3,292	3,183	3,102	3,007	2,859
	退職者数	-114	-96	-109	-81	-95	-148	-189
職員数削減目標値（H15～H19で合計250人を削減）								3,042
目標値との差								183

		H20	H21	H22	H23	H24	H25	H16との差
普通 会計	正職員数	2,100	1,977	1,875	1,780	1,693	1,620	-875
	退職者数	-123	-102	-95	-87	-73		
特別・企 業会計	正職員数	570	533	503	474	448	426	-262
	退職者数	-37	-30	-29	-26	-22		
合 計	正職員数	2,670	2,510	2,378	2,254	2,141	2,046	-1,137
	退職者数	-160	-132	-124	-113	-95		
職員数削減目標値（H16～H25で普通会計700人を削減）							1,795	
目標値との差							175	
職員数削減目標値（H16～H25で合計770人を削減）							2,413	
目標値との差							367	

平成15年度以前の「合計退職者数」は、当該年度の退職者数と翌年度の採用者数を相殺した実数。医療職等を含む

平成16年度の「合計退職者数」は、平成17年2月1日現在の見込による退職者数と翌年度の採用者数を相殺して算出。医療職等を含む

平成17年度以降の「合計退職者数」は、定年退職者・定年以外の事由による退職者の見込数。医療職等を除く

平成16年度以降の「普通会計の退職者数」及び「特別・企業会計の退職者数」は、平成13年度～16年度の正職員数の平均割合で按分

平成13年度～15年度の「普通会計の退職者数」及び「特別・企業会計の退職者数」は実数

3. 多様な任用形態の活用

本市では、平成 14 年度から再任用制度を導入し、厳しい選考に基づいて任用を行っていますが、今後、年金満額受給年齢が段階的に引き上げられ、再任用職員の増加が見込まれることから、勤務日数や給与水準のあり方について検討を加え活用していく必要があります。

再任用職員の職場設定については、現業職員の場合はこれまでと同様、退職時職場を基本とし、非現業職員の場合は市民対応職場など長年の公務で培った知識と経験を発揮できる職務に従事させるなど、効率的・効果的な配置に努めます。

再任用職員は勤務時間数では非常勤であり、現在のところ管理職としての配置は行っていないですが、職務としては本格的業務に就くことが可能ですので、今後、管理職員としての配置も検討します。

また、地方分権の進展に伴い、地方行政の高度化・専門化が求められる中で、専門的な知識・経験や優れた識見を有する人材の採用を円滑に行うため、平成 14 年 7 月に「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」が施行されました。平成 16 年 8 月には同法の一部が改正され、多様化する行政ニーズに対応するため、専門的業務に限らず一般的業務に従事する職員についても、任期を定めて採用することが可能となり、柔軟で弾力的な任用形態の実現が図られました。

これを受けて本市では、平成 16 年 12 月議会において「一般職の任期付職員の採用に関する条例」の制定が議決され、平成 17 年 4 月 1 日から施行します。

市民ニーズが多様化し、今後さらに行政の高度化・専門化が要求される中で、行政サービスの水準を維持し、安定した財政構造を保つためにも再任用職員や任期付職員など多様な任用形態を有効に活用し、正職員の削減を図ります。

4. その他

(1) 障害者雇用

地方公共団体に対する障害者の法定雇用率は 2.1%と定められています。

本市の障害者計画での目標雇用率は法定雇用率よりも高い 3%に設定していますが、平成 15 年度の雇用率は 3.08%で目標を上回ることができました。

平成 16 年度から法定雇用率の算出基準が改定されたため、平成 16 年度の雇用率は 2.68%となり、目標を下回っています。

目標雇用率を達成するため、定期採用時において障害者採用枠を設け、雇用を確保するとともに、それぞれの障害者が持てる能力を生かせる職場・職域の開拓や職場環境の改善に努めます。

(2) 女性職員の採用

女性のチャレンジ支援策の趣旨も踏まえて、女性職員の登用拡大にかかる目標設定とその達成に向けた方策について検討を行うことは前述したところですが、登用の拡大を図るためには積極的な人材育成を図るとともに、男女が対等なパートナーシップを発揮できる職場環境を築いていく必要があります。

平成 16 年 4 月 1 日現在、全職員 3,183 人中、女性職員は 1,097 人で 34%となっていますが、近年の採用実績では男女比はほぼ均衡を保っています。

今後とも、女性受験者数の増加が図れるよう努め、職種による性差の偏りを解消していく必要があります。

また、次世代育成支援対策の一環として特定事業主行動計画を策定し、職員の仕事と家庭の両立を推進していきます。