

# 提言

「人材育成、組織力向上について」

平成27年10月

袋井市行政改革推進委員会

# 目次

はじめに .....	1
1 人材育成、組織を取り巻く社会潮流 .....	2
2 これまでの取組及び現状	
(1) 人材育成 .....	2
(2) 組織体制 .....	2
ア 定員適正化計画（平成23年度～27年度）	
イ 非常勤嘱託や臨時職員の推移	
ウ 退職者及び採用者の推移	
エ 職員の年齢別分布	
3 本市が進むべき「人材育成、組織力向上」の方向性	
(1) 人材育成のあり方について .....	5
市の現状と課題	
提言 1～3	
(2) 組織力向上のあり方について .....	7
市の現状と課題	
提言 1～3	
(3) 業務量の平準化について .....	9
市の現状と課題	
提言 1～3	
おわりに .....	11

## はじめに

自治体経営においては、厳しい財政状況のもと、選択と集中により限られた経営資源（人・物・財源・情報）を有効活用し、最少の経費で最大の効果をあげることが求められています。

人口構造や産業構造が大きく変化している中で、さらに多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応するため、市の取組について研究・審議し、具体的な提言をすることが私たち、袋井市行政改革推進委員会に与えられた役割であると認識しています。

行政改革推進委員会では、これまで「協働によるまちづくりの推進」、「歳入の確保と財源の創出」について提言をし、経営資源のうち「物」及び「財源」に関する検討をしてきました。第5期行政改革推進委員会においては、個別の行政課題に対する対応策を検討し、「人」に係る側面の改革・改善について議論してまいりました。

本報告は、市から諮問を受けた事項のうち、平成27年1月29日開催の第6回及び8月4日開催の第9回委員会において議論し、「人材育成、組織力向上」に関し、市が将来にわたり、健全な財政状況を保つとともに、市民が安全で安心して生活できるまちを実現するための進むべき方向性について、意見をとりまとめたものです。

平成27年10月

袋井市行政改革推進委員会 会長 日詰 一幸



## 1 人材育成、組織を取り巻く社会潮流

人口減少や少子高齢化の進行に伴う地方の変化に柔軟に対応するため、国は大都市への一極集中から地域の特性や魅力を高めていく方向にあります。こうした動きは、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において方向づけされ、全国の自治体において特性を活かしたまちづくりが進められようとしています。

本市におきましても、人口減少や少子高齢化の動きは比較的緩やかではありますが同様の傾向にあることから、将来的な環境変化にも対応できるよう、先取りの取り組みが求められます。

このように地方自治体は、今、大きな転換期を迎えており、限られた財源の中で最大の効果を生むよう、自治体職員の手腕に期待がかかるところです。取組を先導する市職員におかれましては、個々の力を高めていただくとともに、組織力が十分に発揮されるよう、人材育成や組織力の向上に取り組んでいただきたいと思います。

## 2 これまでの取組及び現状

### (1) 人材育成

平成9年、国からの「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」を契機に、多くの自治体において人材育成基本方針が策定されました。本市においては、平成19年度に「袋井市人材育成基本方針」が策定され、市民と手を携えながら柔軟な行動ができる人材育成に取り組まれました。

平成24年4月には新たな「袋井市人材育成基本方針」が策定され、以降、市民の視点で市民の立場になって行動し、活気のある職場風土をつくることを基本姿勢として、「職員を育てる職場環境づくり」、「職員の能力開発支援」、「職員を育てる人事管理」など様々な取組が進められています。

### (2) 組織体制

#### ア 定員適正化計画（平成23年度～27年度）

初年度の平成23年度は、パートナーシップの推進や子どもの発達障害等への支援強化のため、6人の削減目標に対し、2人の削減に止まり、目標の達成には至りませんでした。その後、平成26年度までは、計画どおり推進されています。

しかしながら、平成27年度につきましては、9人の削減目標に対し、4人の削減に止まる見通しであり、5か年で44人を削減するという目標は、35人の削減となり、目標を達成することは困難な状況です。【表1】

これは、新たな行政需要や権限移譲に対応するとともに、今後の業務運営の安定化を図るために職員採用をしたことによるものです。

【表1】 年次別計画職員数及び実績職員数

(単位:人)

年度		22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
計画	職員数	548	542	533	526	513	504
	前年度対比	-	△6	△9	△7	△13	△9
実績	職員数	548	546	537	530	517	513
	前年度対比	-	△2	△9	△7	△13	△4

## イ 非常勤嘱託や臨時職員の推移

定員適正化により正規職員は減少したものの、非常勤嘱託や臨時職員については平成17年度の253人から、平成25年度には390人と137人の増員（非常勤嘱託76人、臨時職員61人）となっています。

また、正規職員のほか、非常勤嘱託、臨時職員を含む人件費の合計は、平成17年度の約41億3,100万円から、平成25年度には約44億1,000万円となり、約2億7,900万円の増額となっています。【表2】

これを歳出全体に占める人件費の比率で比較すると平成17年度に14.5%であったものが、平成25年度は12.8%と1.7ポイント減少しています。

このように定員適正化計画に基づき正規職員数の削減が図られる一方、新規業務において、業務量が安定するまでの間は、非常勤嘱託や臨時職員を正規職員を補助する人材として任用するなどの対応がなされています。

【表2】 職員数及び人件費の推移

(単位:人、億円)

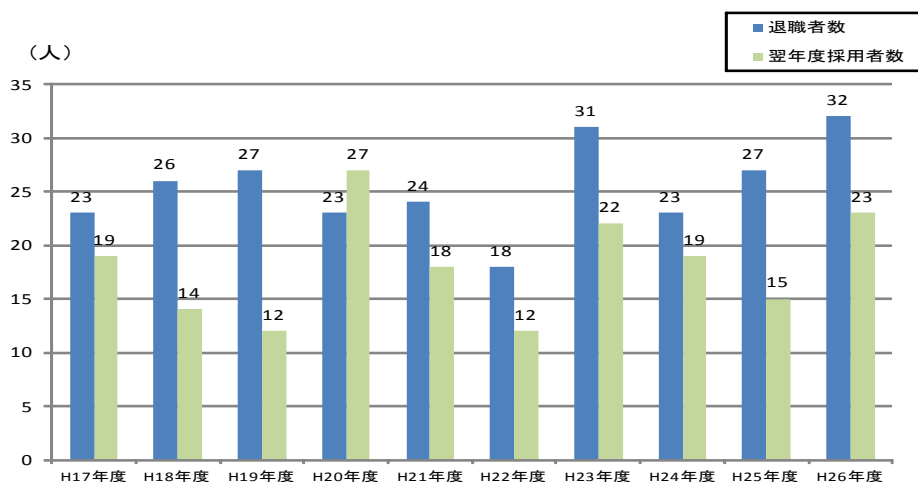
	正規職員		非常勤嘱託		臨時職員		合計	
	人数	人件費	人数	人件費	人数	人件費	人数	人件費
平成17年度	571	35.63	121	3.60	132	2.08	824	41.31
平成25年度	530	34.93	197	5.59	193	3.58	920	44.10
差 違	△ 41	△ 0.7	76	1.99	61	1.50	96	2.79

## ウ 退職者及び採用者の推移

平成17年度から平成26年度までの10年間の退職者の総数は定年退職者91人、早期退職者・自己都合退職者163人の計254人であり、採用人数の総数は181人となっております。【表3】

なお、行政経験豊富な職員が短期間に多数退職することによる組織力の低下を防ぐため、平成26年度に「定年退職者の再雇用制度」が創設され、事務事業の推進と知識や技術の継承に取り組まれています。

【表3】 年度別退職者数及び翌年度採用者数の推移



(単位:人)

	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	合計
退職者数	23	26	27	23	24	18	31	23	27	32	254
翌年度採用者数	19	14	12	27	18	12	22	19	15	23	181

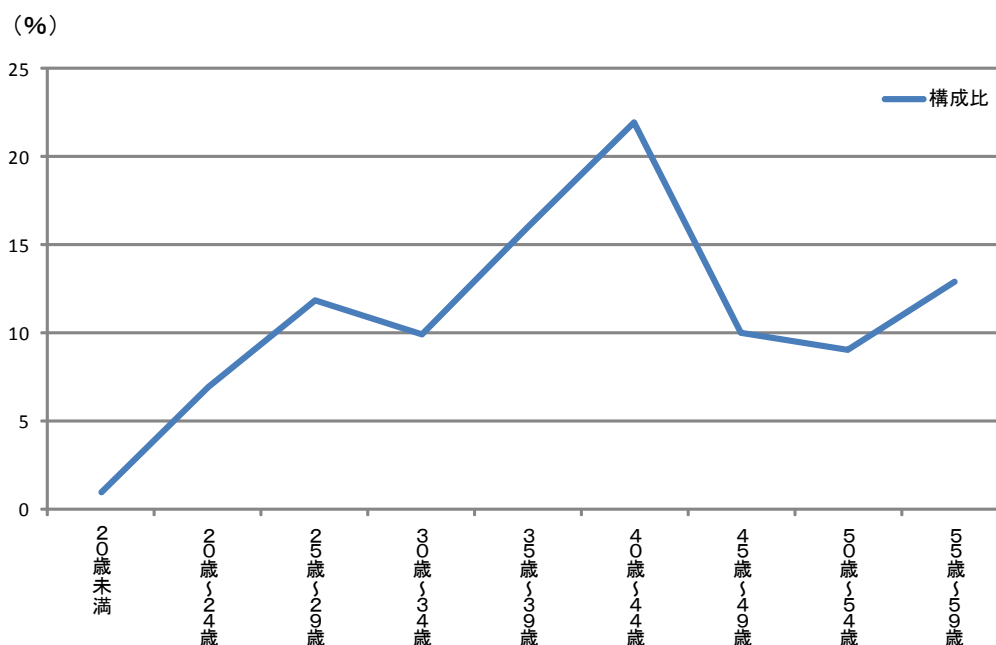
## エ 職員の年齢別分布

現在の職員の年齢分布は、50代が117人、40代が173人（最大）、30代が141人、20代及び10代が102人（最小）となっています。【表4】

細かく見ると、41歳から43歳の職員はそれぞれ30人程いる一方、28歳の職員はその約7分の1の4人であり、一桁の年代も複数見られます。

なお、年齢層による人数の平準化を図るため、現在の職員の年齢構成なども勘案して受験資格の上限年齢を設定するとともに、技術職員や保育士、幼稚園教員については経験者を募集するなどの対応が取られています。

【表4】 年齢別職員構成の状況（H26.3.31現在）



区分	20歳未満	20歳～24歳	25歳～29歳	30歳～34歳	35歳～39歳	40歳～44歳	45歳～49歳	50歳～54歳	55歳～59歳	合計
職員数(人)	2	37	63	53	88	117	56	48	69	533
構成比(%)	1	7	12	10	16	22	10	9	13	100

### 3 本市が進むべき「人材育成、組織力向上」の方向性

#### (1) 人材育成のあり方について

##### ● 市の現状と課題

職員の人材育成については「袋井市人材育成基本方針」に基づき、職場環境の改善、職員研修、人事管理など、相互に連携を深めるための総合的な取組が行われています。

平成26年度、正規職員を対象に「人材育成・組織力向上」に関するアンケートを実施したところ、「業務量」に関しては、職員全般が多いと感じていることや「職場の雰囲気や人間関係」では世代間のギャップ、「自己研鑽」の項目からは、若年層職員の意欲の低さなどの特徴的な調査結果を得ることができました。

そこで、行政改革推進委員会では、これらの調査結果をもとに、管理職のマネジメント力の向上、成果主義の導入、目標管理など、改善に向けた取組について議論し、次の3点について提言します。

#### **提言 1 職員の能力を最大限引き出す人材育成の確立を**

管理監督者には、事務事業を効率的・効果的に進めるため、職員の士気を高め、創意工夫を促すよう指導力を発揮するとともに、統率力やマネジメント力の能力向上が求められます。

また、新たな人事評価制度では、適正な評価が行えるよう職員研修等を開催するなど、目標管理の評価・設定方法を明確にし、組織目標と個人目標の整合性を図るとともに、職員間で競争意識を持たせ、目標達成にやりがい生まれる新たな組織評価や業績評価システムを構築する必要があります。

このため、職員の能力を引き出す管理職のマネジメント力を高めるとともに、年功序列的な人材育成や登用を見直し、人事評価を給与や昇格等に適切につなげる仕組みを構築することなど、職員の職場満足度を高めることで、市民満足度の高いサービスが提供されることを期待します。

##### **【具体的な取組】**

- ・管理監督者のマネジメント能力向上のための研修
- ・職員モチベーション向上につながる目標管理制度による人事評価システムの更なる改善
- ・人事評価が高い職員の異動希望を優先的に尊重

## 提言2 職員の特性・適性を活かした人事・研修システムの構築を

行政需要の多様化や高度化が、ますます進む中で、高い専門性と幅広い視野を併せ持つスペシャリストの育成が求められています。

このため、職員の適性を見極めたキャリアアップの制度づくりが重要であり、職員一人ひとりがやりがいを見つけ、全庁的に職員のモチベーションを高める必要があります。

また、組織的に職員を育成し、専門性や先見性、政策形成能力などの資質向上を図るための職場研修（OJT）や多様な研修の機会を確保し、学び、刺激し合う職場づくりをすることが必要です。

### 【具体的な取組】

- ・職員一人ひとりの適性を見極めたキャリアアップ制度の構築
- ・業務改革の取組に対するインセンティブ（表彰制度等）の充実
- ・職場研修（OJT）や多様な研修機会の実施
- ・職員の特性を活かした人事制度の確立

## 提言3 人材派遣制度の充実及び外部人材の活用を

限られた職員体制の中で、市民サービスの維持向上を実現させるためには、職員の意欲・資質の向上、職場環境の改善や組織の活性化が不可欠です。

このため、企業経営等のノウハウを習得することなどを目的に、国や民間企業などとの人事交流を拡充し、有効活用する仕組みを構築することが必要です。

また、外部から専門分野に精通する人材を登用することにより、即戦力とすることや研修派遣者・民間企業経験採用者の知識・経験・発想を組織として活かす体制を整えることが必要です。

### 【具体的な取組】

- ・人事交流の拡充と人事派遣制度を活用する仕組みの構築
- ・外部人材を組織として活かす体制づくり



## (2) 組織力向上のあり方について

### ● 市の現状と課題

多様化する市民ニーズや社会経済情勢の変化などに的確に対応するため、組織機構の見直しや民間委託等の推進、定員の適正化に努めてきましたが、事務量と既存の組織体制とのギャップが懸念されています。

現在、一人ひとりの業務負担が増加していると考えられるため、今後、職員配置、事務事業の見直しが行われない限り、職員の負担が増え、市全体としての市民サービスに影響を及ぼす可能性があります。

そこで、行政改革推進委員会では、業務の簡素化・削減（スクラップ）、組織連携などのこれまでの取組や改善に向けた取組について議論し、次の3点について、提言します。

### 提言1 創造性の高い事業をつくる仕組み（ビルド・アンド・スクラップ）づくりを

持続可能な行政経営の実現を図るためには、所属の意識にとらわれず、市民（行政）ニーズの優先順位に基づいた事業の取捨選択（ビルド・アンド・スクラップ）の徹底が欠かせません。

このため、事務事業評価や政策評価などの実効性を高めるため、枠配分予算等を導入し、各所属の努力で経費削減を達成できたインセンティブとして、自由に政策的事業に活用できる予算枠を作るなど、時代の変化を適確に捉えた新たな活力を生み出す新規事業の創出も必要となります。

また、市民満足度の向上を目的に専門的知見や市民目線から評価する第三者評価の導入を検討し、業務の適性化に努めることが必要です。

さらに、ゼロベースの考え方に立って、職員自らが業務を組み立て、廃止または縮小するなどビルド・アンド・スクラップすることを決定するための仕組みを整備する必要があります。

#### 【具体的な取組】

- ・各所属の成果や努力により、インセンティブを与えることができる枠配分予算等の職員の創造性を活かすことができる制度づくり
- ・第三者評価の導入検討（行政改革推進委員会等による第三者組織の活用）
- ・職員自らがゼロベースの考え方に立って、まずは事業を創造し、業務をスクラップすることを決定するための仕組み（意識改革）づくり

## 提言2 財政的援助団体・関連外郭団体への積極的な行政関与を

本市では、パートナーシップのもと、各所属の事務事業と関連した多用な担い手と連携・協力し、事業の推進を図っています。

行政組織のスリム化を進める中で、袋井市全体を一つの組織体として考えると、市役所内の組織だけではなく、財政的援助団体や関連外郭団体への関与のあり方の検討が必要です。

このため、最少の経費で最大の効果をあげるため、各団体の目的や採算性をゼロベースで検証するとともに、役割を確認することで、組織の集約・統合など、団体のあり方について検討することが必要です。

### 【具体的な取組】

- ・財政的援助団体・関連外郭団体への行政関与のあり方を検討するプロジェクトチームの発足

## 提言3 ICTを活用した効率的な組織体制と職場環境の充実を

従来の業務のやり方を根本的に見直すためには、全庁的にICTを積極的に導入し、情報共有の推進や情報活用に積極的に取り組み、時代の変化に対応できる能力を組織として高めていくことが必要です。

このため、電子決裁、ペーパーレス会議等、ICTを活用し、従来の業務の流れを改革した取組を推進することにより、庁内の各部署の関係、意思決定のあり方、業務を遂行するための組織のあり方等を再検討し、横断的でフレキシブルな組織とすることが必要です。

### 【具体的な取組】

- ・モバイルワークシステムの構築
- ・ペーパーレス会議の導入
- ・庁内ネットワークシステムを活用した入退庁管理や時間外勤務管理、休暇申請、電子決裁等の実現

### (3) 業務の平準化について

#### ● 市の現状と課題

効率的な業務執行を実現するためには、ワーク・ライフ・バランスの充実が重要であり、労務管理において強く認識する必要があります。

本市では、週2回のノー残業デーをはじめ、振替勤務、時差勤務などの制度を活用するとともに、「ワンステップアップ運動」による事務事業の改善などを通して、職員の意識改革を促し、無駄を省くことや仕事を減らすことで、時間外勤務の削減に努めています。

しかし、平成17年度と平成25年度を比較すると、一人当たりの時間外勤務手当は48.0%の増となっており、未だ恒常的な残業が生じています。

そこで、行政改革推進委員会では、職員数や時間外勤務手当の現状、職員の時間外勤務の縮減に関する取組や改善に向けた取組について議論し、次の3つを提言します。

#### **提言 1 専門的な業務分析による残業削減対策を**

時間外勤務を縮減するためには、事務事業や行政組織、職員定数をはじめ、客観的な情報からは把握できない職員のモチベーションや業務量等を確認したうえで課題を整理する必要があります。

このため、望ましい組織や定員管理の状況を類似団体間で比較し、分析結果を職員で共有化することにより、管理職をはじめ、職員一人ひとりの業務改革意識の醸成や組織全体の効率的・効果的な働き方の改善につなげていくとともに、時間外勤務縮減の目標を定め、達成していくことが必要です。

#### **【具体的な取組】**

- ・職員アンケートや業務状況調査（人・組織の見える化調査）の継続実施と他の地方自治体と比較した実践的な業務分析の実施
- ・所属ごとに時間外勤務縮減の目標設定をし、達成状況の見える化

## 提言2 ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた、工夫した働き方の変革を

仕事と私生活の調和を実現するためには、管理者がリーダーシップを発揮し、職員の意識改革や柔軟な働き方を実現していく必要があります。

また、業務の進め方をはじめ、内容の見直しや個人の能力向上等によって、時間当たりの生産性を向上させ、限られた時間の中で、全力で業務を遂行する必要があります。

このため、管理職は率先して業務改善に取り組むとともに、職員間で議論し、働き方の改善方法について共有化することが重要です。

また、働き方の改革として、朝型勤務やペーパーレス化の促進、会議の開催方法などを見直していく必要があります。

### 【具体的な取組】

- ・ オフサイトミーティング※の実施
- ・ 会議スタイルの変革
- ・ 朝型勤務、フレックスタイム制、ペーパーレス化等の促進

### ※オフサイトミーティング

直訳すると“現場を離れた場所で”行われる会議という意味。重要な課題や案件を検討するにあたり、よりオープンで活発な議論を促すために、庁外に場所を移し、日常から離れた特別な環境で集中的にミーティングを実施することを指す。

## 提言3 積極的な取組目標を設定し、全庁体制で大きな改革の推進を

管理職を中心に各部局で高い目標を掲げ、年間計画を設定するとともに、目標を達成するための進行管理の強化やタイムマネジメントを意識した取組が必要です。

このため、全庁的な取組として、大胆な改革に取り組んでいくという経営方針のもと、組織全体の発想を変えていくべきと考えます。

### 【具体的な取組】

- ・ 部局の経営方針の設定及び活用の徹底
- ・ 所属・個人の主要事業年間計画の策定及び活用の徹底

## 4 おわりに

平成26年度の行政改革推進委員会では、「人材育成、組織力向上」という個別テーマのもと、残業の削減「残業を減らすには」、人材育成「職員のモチベーションを高めるには」、組織力向上「仕事の仕組みを変えるには」の3つに焦点を当てて議論をしました。平成27年度には、「業務の見直し ～効率的な事業の推進～」、「目標管理について ～人材育成システムの充実～」の2つに焦点を当てて議論しました。

今後、行政経営をより効率的・効果的なものにしていくためには、職員一人ひとりの能力向上が重要となってきます。そのためには、安定的な財政運営のもとで、職員の能力を最大限引き出す人材育成策が必要不可欠で、職員一人ひとりの資質向上とモチベーションの向上が重要であり、何よりも、働きがいがある職場とすることが必要です。

組織力を最大限発揮していくためには、行政需要に応じた最適な人員・組織体制とするとともに、職員にとって働きやすい環境づくりや効率的に仕事ができる仕組みづくり、働くことの幸せを感じ、意欲とやりがいをもって職務に励むことができる創造性あふれる組織体制が重要であり、チーム力で、支え合う職場とすることが必要です。

さらには、職員自身が仕事や家庭生活、地域活動との調和がとれるワーク・ライフ・バランスの向上を図り、余暇を楽しみ、仕事も充実させる職場とすることが必要です。また、働くことについての満足度も高め、「袋井市役所で働きたい」というような職場環境の充実を図り、他の自治体職員の先導役となることを期待します。

今後も、本市が掲げる、常に時代の一步先を行く「日本一健康文化都市」の実現に向けて、新しい発想や手法を取り入れた先見性のある大胆な改革に取り組まれることを願い、「人材育成、組織力向上」についての提言といたします。

## 第5期袋井市行政改革推進委員会委員名簿（任期：平成26年4月1日～平成28年3月31日）

役職名	氏名	経歴等
会長	日詰 一幸	静岡大学人文社会科学部 教授
副会長	大場 規之	(株)ライトハウスエデュケーション 取締役会長
委員	秋山 憲治	静岡理工科大学総合情報学部 教授
委員	玉井 まゆみ	浅羽梱包(有)・油屋運送(有) 代表取締役社長
委員	寺田 陽子	寺田陽子税理士事務所
委員	中山 勝	一般財団法人 企業経営研究所 常務理事
委員	西尾 新太郎	ニシオグループ グループ代表取締役
委員	西尾 久代	遠州中央農業協同組合