

中間提言

「人材育成、組織力向上について」

平成27年4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	6
市の現状と課題	
提言 1～3	
(3) 業務量の平準化について	7
市の現状と課題	
提言 1～3	
おわりに	8

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も、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す。

本報告は、平成27年1月29日開催の第6回委員会において、市から諮問を受けた事項のうち、「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ち、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4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委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)

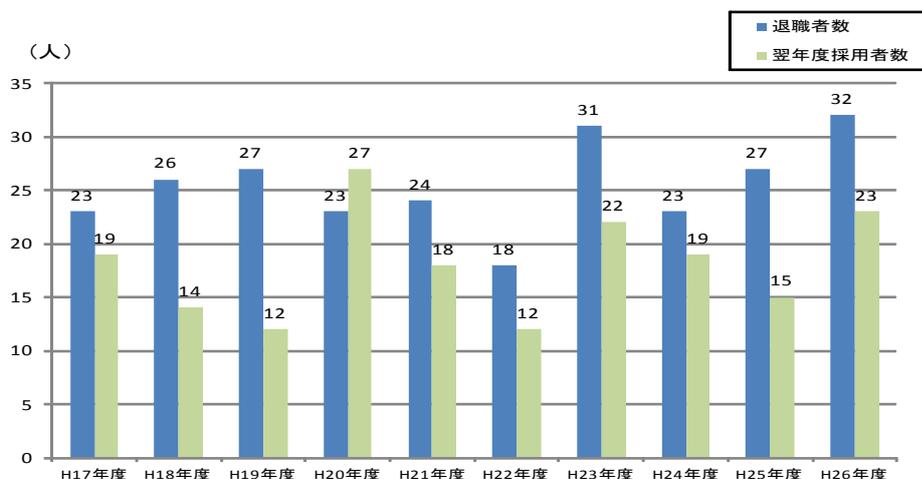
	正規職員		非常勤嘱託		臨時職員		合計	
	人数	人件費	人数	人件費	人数	人件費	人数	人件費
平成17年度	571	35.63	121	3.60	132	2.08	824	41.31
平成25年度	530	34.93	197	5.59	193	3.58	920	44.10
差 違	△ 41	△ 0.7	76	1.99	61	1.50	96	2.79

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

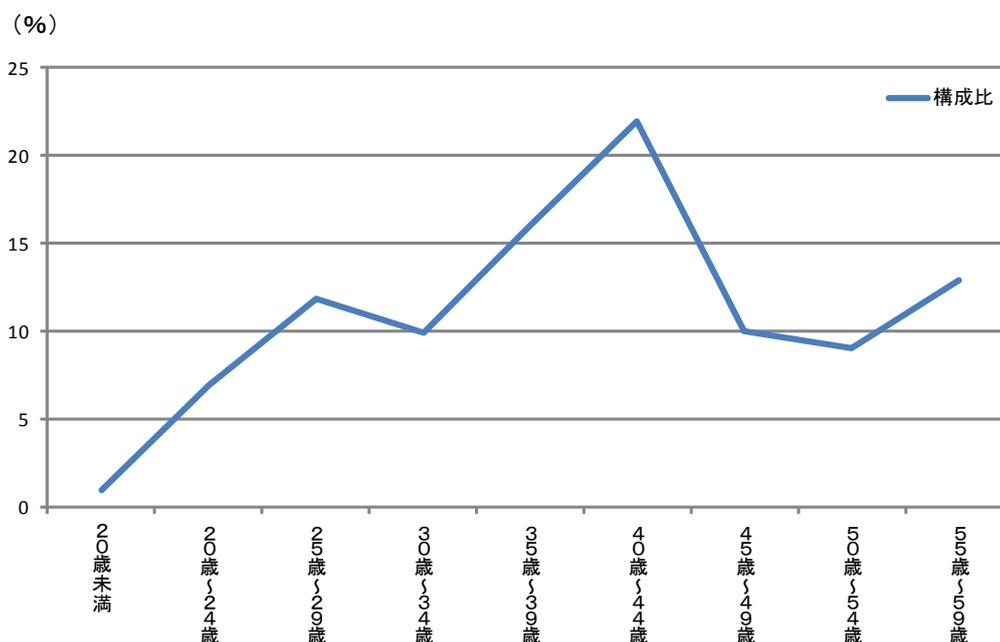
エ 職員の年齢別分布

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

本市では、「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、人事管理などが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。

本年度、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」、「自己研鑽」の項目からは、職場の雰囲気や人間関係の世代間のギャップ、若年層職員の自己研鑽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、「人材育成・組織力向上」に関するアンケート調査結果をもとに、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 管理監督者における目標管理機能の充実を

管理監督者は、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、創意工夫を促し、組織のマネジメントをしながら目標を達成することが期待されます。

そのため、管理監督者の自覚を促し、意識啓発や指導力・統率力・マネジメント力などの能力向上について検討することが必要です。

また、部下が過大な目標を掲げていないかなど、総量に対し、客観的に評価できる人事評価制度についても検討することが必要です。

提言2 職員の特性・適性を活かした人事システムの構築を

行政需要の高度化に対応するためには、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必要です。

そのため、時代や環境の流れに沿った、一人ひとりの適性を見極めたキャリアアップなどの体制づくりが重要であり、業務改革の取組に対するインセンティブ（表彰制度等）の充実も必要です。

さらに、職員の意欲につながる人事評価制度を確立し、公平・公正で透明性のある評価により、全庁的に職員のモチベーションを高めることが必要です。

提言3 職員の能力を最大限引き出す職員研修システムの構築を

組織風土は、職員のモチベーションが大きく関わってくるため、職員の能力を最大限に引き出し、個性を生かすことができる職員研修システムの構築が必要となります。

そのため、組織的に職員を育成し、専門性、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）や多様な研修機会の確保し、学び、刺激しあう職場づくりを醸成することが必要です。

こういった環境を作ることで、職員間でお互いの仕事量を確認し、業務を支えあう体制の強化にもつながると考えます。

(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、本市の状況や業務の簡素化・削減（スクラップ）や組織の連携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 財政的援助団体・関連外郭団体への行政関与のあり方の再検討を

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。現在、指定管理者制度の導入、NPOなどの活動により、関連外郭団体等の存在意義は、以前より希薄化していると考えられます。

各種団体のさらなる強化・充実を図るためには、団体の目的や採算性をゼロベースで検証することが重要であり、お互いの役割と責任を自覚し、民間活力の導入や組織の集約・統合など、団体のあり方について再度、検討することが必要です。

提言2 第三者評価導入の検討を

事務事業の必要性や効果、手法などを検証するためには、評価システムをより実効性の高いものに改善していくことが必要です。

市民満足度の向上を意識した効率的かつ効果的な業務改善に結び付けていくためには、事務事業の内容や内部評価の妥当性等について、専門的見地や市民目線から評価する第三者評価の導入を検討するとともに、事業のスクラップ・アンド・ビルドを効果的に実施することが必要です。

提言3 ICTを活用した効率的な組織体制を

職員自身が意識を変え、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能力を高め、時代の変化に対応できる能力を身につけることが必要です。

また、庁内情報システムの最適化を図るとともに、電子決裁、ペーパーレス会議等、ICTを活用した従来の行政手法や業務の流れを改革した取組を推進することにより、横断的でフレキシブルな組織とすることが必要です。

(3) 業務の平準化について

● 市の現状と課題

近年、官民を問わず、ワーク・ライフ・バランスの重要性が叫ばれており、労働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、事業のスクラップや「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。

しかしながら、時間外勤務の状況を見ますと、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%の増となっております。

また、非常勤嘱託職員につきましても、26.2%の増と正規職員、非常勤嘱託職員共に増加しており、今だ、恒常的な残業が生じております。

そこで、行政改革推進委員会では、職員の状況、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り課題と対策の整理を

時間外勤務の適性化を図るためには、組織内の事務事業や行政組織、職員定数の現状を把握するとともに、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把握し、実務上の課題を整理する必要があります。

そのため、望ましい組織や定員管理の状況を類似団体間で比較するなど、客観的かつ本質的な分析をし、解決策を検討するための実践的な業務分析を行うことが必要です。

また、分析結果を職員で共有化することで、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必要があります。

提言2 職員一人当たりの生産性を重視した定員適正化計画の見直しを

平成28年度以降の定員管理では、第2次総合計画のもと、「日本一健康文化都市」の実現に向け、現計画の実績を検証し、類似団体との比較も含めた組織の課題や事務事業の改善状況を分析した上での見直しが必要です。

また、公共施設マネジメントなど、新たな行政課題を想定した職員の配置や採用を計画的に行い、効率的な行政運営に努めることが必要です。

提言3 積極的な目標を設定し、全庁体制で改革の推進を

管理職を中心に各部局で高い目標、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。

その中において、時間外勤務時間の実績を所属ごとに公表することや所属ごとに目標を設定する取組を実施するなど、職員自ら、工夫した働き方を推進していく起爆剤となる取組を進める必要があります。

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。

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あり、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となります。

また、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、意欲とやりがいをもって職務に励むことができる職場づくりが必要です。

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、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」についての中間提言といたします。