

寝屋川市職員のあり方と人事の改革

～ 市民が原点・市民を起点・市民の視点 ～

『人事改革ステップⅢ』

～職員“少数精鋭化”戦略プラン～

平成 23 年 3 月
寝屋川市

目 次

[I] はじめに

P 1

[II] 人事改革ステップⅡの総括

P 2～4

[Ⅲ] 人事改革ステップⅢの基本的な考え方

① 職員“少数精鋭化”戦略

P 5

② 各職層に求められる役割

P 6～7

③ 職場環境の整備と組織力向上

P 8

[IV] 人事改革ステップⅢ

P 9～12

[V] おわりに

P 13

【1】はじめに

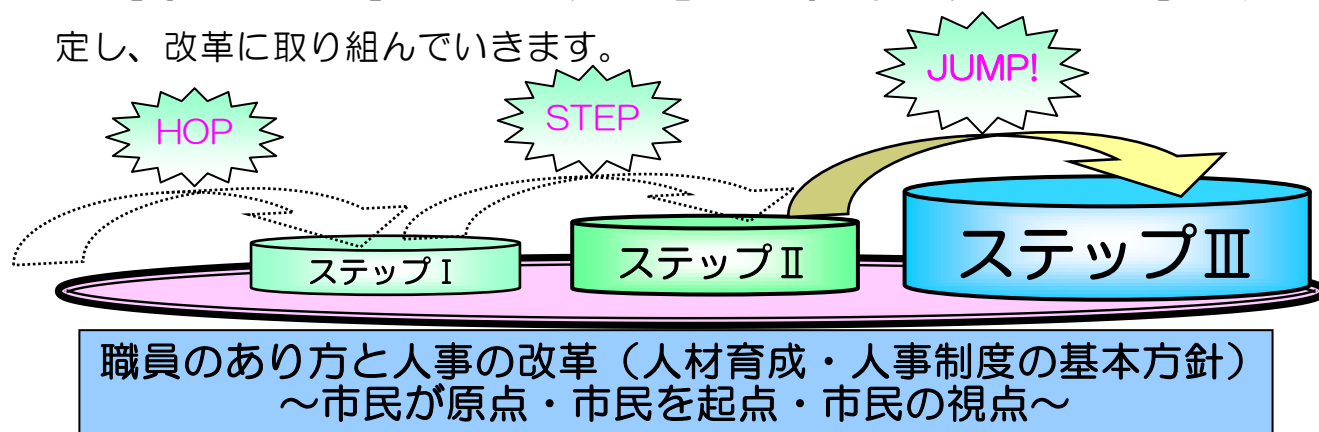
地方分権の進展や住民ニーズの多様化など、自治体を取り巻く状況は大きく変化しています。地方分権一括法の施行と同時期に始まった寝屋川市の人事政策は「頑張れば報われる」を合言葉として、平成 10 年度の課長候補者試験、平成 11 年度の係長候補者試験の導入、平成 13 年度の人事評価制度の導入と平成 22 年度からの全職員への対象拡大に取り組みました。

また、平成 12 年度に策定した第 1 期定員適正化計画から、現在の第 4 期定員適正化計画に基づく定数管理により、全国でもトップクラスの職員数の適正化を行ってきました。さらには、研修の抜本的見直し、給与面の改善など、多面的に人事政策を進めてきました。

特に人材育成については、平成 17 年 2 月に『職員のあり方と人事の改革（人材育成・人事制度の基本方針）』を策定し、「市民が原点・市民を起点・市民の視点」を基本理念として進めてきたところです。また、平成 20 年 4 月に施行された「寝屋川市みんなのまち基本条例」では、協働によるまちづくりを条例の理念に掲げ、それを担いうる市役所、市職員のあるべき姿として、行政及び職員の役割と責務が規定されました。

基本方針を具体化するものとして、これまで『人事改革ステップⅠ』『人事改革ステップⅡ』において「職場風土と職員意識の改革」「人材確保のための改革」「人材育成のための改革」の『3つの改革』に取り組んできました。

今般、『人事改革ステップⅡ』の計画年度が終了することから、『ステップⅠ』『ステップⅡ』の成果と課題を踏まえ、『人事改革ステップⅢ』を策定し、改革に取り組んでいきます。



【II】 人事改革ステップIIの総括

1 職場風土と職員意識の改革

(1) 組織力（チームワーク）の向上	
成果	平成 22 年度から本格実施した係長以下の人事評価制度において、全職員を対象として組織目標の貢献のための目標管理制度を導入しました。また、課（室）単位の実績を評価し、部局別目標への貢献度が顕著に高い場合の加点制度や、職員が資格等を取得し、職務に活用した場合のスキルアップ加点等により、組織力の向上を図っています。
課題	目標管理制度に対する職員の理解を深める研修を実施し、更なる制度の浸透を図る必要があります。 また、人事評価制度の目標管理制度を他の人事制度等や行政評価制度と連携させる等、個人の能力がすべて組織力につながるための仕組みづくりが必要です。
(2) 職場風土としての OJT の制度化と定着	
成果	平成 22 年度に各所属における業務マニュアルの現況調査を行い、現在各職場で活用しているマニュアルを全庁的に統一して取り扱うこととし、各職場での OJT の定着を図っています。 また、係長以下の人事評価制度において、「成長力」「成長促進力」という OJT に関する評価項目を設定しました。
課題	今後も各職場での OJT を推進するため、人事評価制度、自己申告制度等各庁内システムとの一層の連携を図り、より OJT を定着させる必要があります。
(3) 分限処分の活用	
成果	公務の適正かつ能率的な運営を図り、勤務実績が不良な職員等に対応するため、平成 20 年 9 月に「分限処分の指針」を策定しました。また、平成 22 年 4 月 1 日から本格実施した係長以下を対象とした人事評価制度との連携による職員の資質向上を図っています。
課題	人事評価制度との連携について「分限処分の指針」に明記するとともに、「分限処分の指針」等による信賞必罰の徹底の目的が人材育成・人材活用であるということをさらに周知させ、指針のより円滑な運用を図る必要があります。
(4) 頑張れば報われる給与制度の推進	
成果	職務・職責に応じた給与制度の確立のため、昇格時加算額の見直し及び管理職手当の上限規定の見直しを行うとともに、昇給停止・抑制措置、特殊勤務手当の適正化及び時間外勤務手当の年末年始加算の廃止を行いました。
課題	係長以下の人事評価制度の本格実施に伴い、速やかに給与への反映が実施できるよう、検討を進める必要があります。
(5) 人事評価制度の本格実施と充実	
成果	平成 20 年度に「人事評価に関する検証委員会」を発足し、職務・職責に応じて区分したグループにより、信頼性・客観性の高い評価制度のあり方について検証し、12 月に「係長以下を対象とした人事評価制度に関する報告書」をまとめました。 報告書の内容を踏まえ、平成 22 年 4 月から係長以下の人事評価制度を本格実施しました。評価結果については昇任試験制度及び分限処分との連携等の処遇に反映します。また、評価者の負担軽減のため、評価制度の全面 O A 化を実施しています。
課題	人事評価制度を運用する中で、制度上の問題点を検証し見直しを行う等、職員の意欲、資質向上につなげ、より納得性の高い制度にする必要があります。

(6) 勤務時間・勤務体制の柔軟な運用	
成果	定年退職した職員の再任用制度を活用し、平成 20 年度から東市民センター、平成 21 年度から西市民センター、平成 22 年度から萱島・香里市民センターを対象として、すべての市民センターにおいて土日開庁を実施しました。
課題	さらなる市民サービスの向上を図るため、勤務時間・勤務体制の柔軟な運用を引き続き進めていく必要があります。
(7) 健康で安心して働ける職場づくり	
成果	平成 22 年度から定期健康診断時に、「いきいきチェックシート」を受診者に配布し、点数が一定基準を超える職員には e ラーニング研修を個別に受講させるなどの、「（仮称）こころ・からだサポートプログラム」を構築し、トータルサポート体制の強化を図っています。
課題	健康で安心して働ける職場づくりには、各職場風土や職員個人の意識が重要となるため、多方面から健康に対する気運を高めていく必要があります。
(8) 第 4 期定員適正化計画の策定	
成果	平成 21 年度において、平成 26 年 4 月 1 日時点での正規職員数を 1,200 人以内とする「第 4 期定員適正化計画」を策定しました。 第 4 期定員適正化計画では、再任用職員、臨時・非常勤・任期付職員についても上限数を設け、総職員数のあり方について示すことにより、少数精鋭組織の構築を図っていくこととしています。
課題	少数精鋭組織のあるべき姿を構築していく上において、効率的な行政運営を行っていくため、1,200 人体制の中での職務・職責のあり方について明確にするとともに、今後、市の適正職員数について検討していく必要があります。

2 人材確保のための改革

(1) 能力・人物重視の採用試験制度	
成果	平成 20 年度実施の採用試験から多様な人材を確保するため、年齢要件のみを受験資格とした「チャレンジ」枠を設け、その面接試験において、プレゼンテーション試験を導入しました。また、人物重視を推進するために適性検査の充実など内容についても見直しました。 平成 20 年度、21 年度実施の採用試験では、身体障害者の雇用の機会を確保するために身体障害者を対象とした採用試験を実施しました。 平成 21 年度から、優秀な人材を早期に確保するため、事務職（大学卒）を対象とした採用試験の実施時期を 9 月から 6 月に前倒しました。
課題	優秀な人材を幅広く確保するため、採用試験の P R 方法や受験資格の要件の見直しを行い、受験者数及び競争率をさらに上げるとともに、より受験者の能力・人物を見出せる採用試験制度とする必要があります。
(2) 多様な人材の登用	
成果	寝屋川市の地域ブランド確立に向け、市役所・市職員のイメージアップを図るため、民間企業経験者を任期付職員として採用しました。 また、平成 21 年度から任期付短時間勤務職員制度を導入し、職務の趣旨・内容から柔軟に活用を図っています。
課題	今後も、業務の特性や必要性に応じた様々な人材の登用を進める必要があります。

(3) 多様な雇用形態のあり方と任用基準の明確化

成果	「定数外職員にかかる任用等の基準」を策定し、市給与条例の改正等により、任用の位置づけ、勤務条件の明確化及び統一化を図るとともに、定数外職員の勤務条件等について必要な事項を定めました。 また、平成 21 年度に策定した「第 4 期定員適正化計画」では、定数外職員の数も含めた総職員数についても適正化の対象とし、取り組んでいます。
課題	定数外職員の任用等の基準について、規則または規程を策定し、明確な制度化を進める必要があります。 また、定数外職員の任期更新の取り扱いを明確にする必要があるとともに、予想される再任用職員数の増に伴い、再任用職員の有する知識・経験が十分活用できるような配置を行う必要があります。

3 人材育成のための改革

(1) 長期的な視点と目的を明確にした人材育成制度

成果	中核職員の早期育成・プロ人材の育成のため、キャリアデザインや分野別育成モデルを取り入れた新たな自己申告制度を一部試行的に実施しました。 また、女性職員の登用の拡大に向けて、課長以上の女性職員で構成される「”頑張る”女性職員推進検討チーム」を発足し、女性職員のキャリアアップにつながる施策について検討を進め、その結果を報告書としてまとめました。
課題	今後策定する新たな人事異動基準による職員配置を行い、事務職・技術職の区分を見直すなど、人材の柔軟な活用を図っていく必要があります。 また、女性職員推進検討チームの報告を踏まえて、女性職員のキャリアアップの機会提供と昇任昇格への意欲向上につながる取組を積極的に進める必要があります。

(2) 長期的な視点と目的を明確にした研修制度

成果	平成 22 年度から、新任課長代理・新任副係長に対するコース研修を実施し、中核職員の育成を推進するとともに、次世代の市政を担う職員の早期育成のため、若手職員に対して「ライフキャリアデザイン研修」を実施し、長期的な就業生活をデザインする能力の育成に取り組んでいます。 また、シリーズ研修として、継続受講により能力の向上を目指すボトムアップコース研修を実施しました。 e ラーニング研修のエントリー化により、研修機会を拡大するなど、研修方法の多様化・ICT 化を図るとともに、通信教育講座内容を見直し、自己開発助成の機会の充実を図っています。
課題	キャリアデザインを取り入れる新たな人事異動基準を踏まえ、スペシャリストの育成に向けた研修制度を構築する必要があります。 また、研修の受講について、人事評価結果を踏まえた自己の能力開発のため、職員の積極的な受講を促進するシステムの構築が必要です。

『人事改革ステップⅡ』では、この 3 年間で「第 4 期定員適正化計画」、「分限処分の指針」、「定数外職員の任用基準」の策定、人事評価制度の拡大、職員採用試験の見直し等を行い、組織力の強化を図ってきました。

今後も、長期的な視点による新たな人事異動基準の策定や、女性職員の登用の拡大のための方策など、継続的に取り組んでいく項目に、新たな取組項目を加え、改革を進めていきます。

【Ⅲ】 人事改革ステップⅢの基本的な考え方

① 職員“少数精鋭化”戦略

『人事改革ステップⅡ』においては、「少数精鋭組織の確立」を最大の目的として、少数化と精鋭化を同時に実現するため、『3つの改革』による組織の体質強化を進めてきました。

人事制度改革は今後も不断の改革であり、引き続き「市民が原点・市民を起点・市民の視点」を基本理念とし、これに加えて

① 「市民との協働」時代の職員のあり方

② 実践的な少数精鋭時代の職員と組織のあり方

について、職員一人ひとりが問題意識を共有しさらなる意識改革に取り組みます。

そこで、『人事改革ステップⅢ』は「職員“少数精鋭化”戦略プラン」として次のように位置づけます。

■ 計画期間

平成 23 年度から平成 25 年度までの3年間とします。

■ 『人事改革ステップⅢ』の考え方

『人事改革ステップⅢ』においても、

「 職場風土と職員意識の改革 」

「 人材確保のための改革 」

「 人材育成のための改革 」

の『3つの改革』として取り組むこととしますが、その具体的各施策の共通の考え方として、

☆ 人事評価を柱とした各制度の一体化
☆ 市役所・市職員のイメージアップ
☆ 人材育成と組織力の向上

を基本として実施することとします。

② 各職層に求められる役割

全職員に求められる視点

- ・寝屋川市職員としての誇りや、常に市民の視点と市民と協働する視点を持ち、
- ・中核職員・プロ人材の育成に向け、職層ごとに能力開発・発揮期を明確化し
- ・スペシャリストとしての知識、経験、自信を活かしながら、幅広い判断力

職層	役 職	能力開発・発揮
経営層	理事・部長	・理事・部長は、常に部局職員に公務員としての使庁を見据えた幅広い視野を備えた経営者としての捗状況や達成度などをチェックする。 ・自己研鑽に努めることはもちろん、部局内において指導・育成を行う。
管理・監督層	次長 課長	マネジメント能力発揮期
リーダー層	課長代理 係長 副係長 主任・主査	行政応用能力開発期 ⇒ 執行リーダー能力発揮期 行政応用能力発揮期 マネジメント能力養成期
スタッフ	一般職	行政基礎能力開発期 行政専門能力開発期 ⇒ 行政基礎能力発揮期 行政専門能力発揮期

業務を遂行します。

て取り組み、各業務遂行においてスペシャリストとしてのベースを構築します。
と経営意識をあわせ持つゼネラリストとしての資質向上を行います。

求められる役割	
命を明らかにし、市政の目的やミッションをはじめ、中長期的な視点と全立場から、部局の方向性を示した上で職場に対して明確な目標を与え、進 て公務員倫理の涵養や多用な人材の育成に努めるとともに、課長に対する	
・ 職場における課題や上位方針に基づいた目標を示す。 ・ 組織の目標達成に向け、職場を統括し進行管理を行う。 ・ 政策・施策の実行に責任を負うとともに、施策を評価する。 ・ 常に自分の職責以上の考え方や問題意識を持とうと努め、上司を補佐する。 ・ 組織運営にあたっては、信賞必罰等、厳正に対応する。 ・ 危機管理体制の整備や対応を行う。 ・ 所属職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	スペシャリスト ゼネラリスト
・ 職場目標の達成に向けた具体的な政策立案や課題解決を行う。 ・ 組織内外の者と効果的な交渉調整を行い、政策の実施や円滑な事務執行を図る。 ・ 知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。 ・ 常に問題意識を持ち、必要な改革・改善を提案する。 ・ 常に自分の職責以上の考え方や問題意識を持とうと努め、上司を補佐する。 ・ それぞれの職責に応じた管理監督を行う。 ・ 後輩の指導を行う。	
・ 基本的な知識を身につける。 ・ 担当業務における知識・技術を身につけ、正確・迅速に処理する。 ・ 組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。 ・ 常に市民の立場に立ち、親切丁寧な対応を心がける。	

③ 職場環境の整備と組織力向上

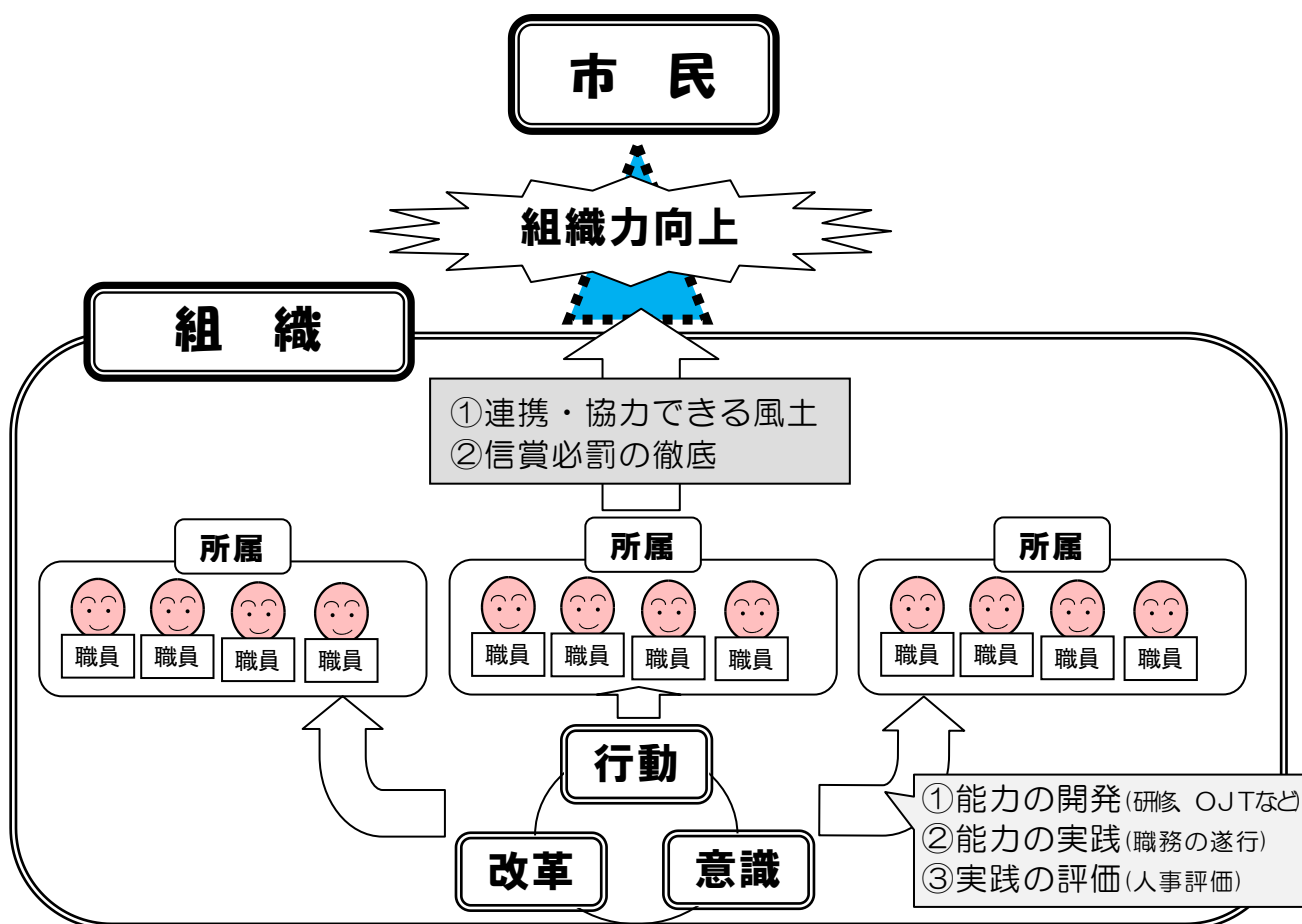
第4期定員適正化計画によると、平成26年4月1日現在の職員数を1,200人以内とすることとなっていますが、さらに「スリムな市役所で最大の市民サービス」を目指さなければなりません。

そのためには、各職員の資質向上は当然のことながら、組織力を高めていくことが求められます。

職場の達成目標を確認し、役割分担の機能性と指揮命令系統を点検し、常に改革に向けての高いモチベーションを共有するとともに、互いに厳正な視点で切磋琢磨して相乗効果を生み出せる職場風土の醸成が必要です。

そのためには、一人ひとりの職員が持つ能力・特性を最大限に活かし、連携・協力を基盤として組織としてより大きな力を生み出すような人員配置と職務分担、信賞必罰の徹底が必要です。

したがって、今後は人材育成に果たす各職場の役割は大きくなります。人事評価制度を柱としながら、業務遂行と人材育成の両面で所属長を中心とした職場ごとの共通認識を確立させていきます。



[IV] 人事改革ステップⅢ

1 職場風土と職員意識の改革

(1) 人事評価制度の運用・継続的な見直し

- ☆ 市の様々な施策や制度で求められる、市職員が果たすべき役割や行動を人事評価制度に反映させる取組を進めます。
- ☆ より信頼性・納得性・客観性の高い人事評価制度づくりを進めます。
- ☆ 人事評価結果を昇給及び係長以下の給与に反映させるための制度づくりを進めます。

(2) OJTによる職務知識の一層の向上と人材育成

- ☆ 「業務マニュアル」の活用と継続的な更新による職務知識の習得を進めます。
- ☆ 人事評価制度（面談）と連携したOJTを推進します。

(3) 分限処分のさらなる活用

- ☆ 指導勧告職員の設定や、事情聴取対象職員の範囲拡充など「分限処分の指針」の見直しを行います。
- ☆ 「分限処分の指針」と「人事評価制度」との連携を、明文化します。

(4) 安全対策と健康管理

- ☆ 職員が求められる能力を発揮しながら、身体的、精神的に健康な状態で働き続けるために、健康管理体制を充実します。
- ☆ 「（仮称）こころ・からだサポートプログラム」の始動など、メンタルヘルス対策、ハラスメント対応を充実します。
- ☆ 計画的な年次休暇取得を推進します。

(5) 職員のチャレンジや向上心を引き出す給与制度の推進

- ☆ 意欲・向上心を引き出すため、管理職手当の見直しや、人事評価結果の反映など、職務・職責と能力・実績に応じた給与体系を構築します。
- ☆ 国の公務員制度改革の動向を注視しながら、引き続き、市民の理解が得られる給与体系等を構築します。

(6) 第5期定員適正化計画の策定

- ☆ 平成26年度を起点とした「第5期定員適正化計画」を策定します。
- ☆ 第5期定員適正化計画では、「正規職員と臨時・非常勤職員のあり方」、「市の役割と職員数」などの観点を踏まえ、事務事業の見直しや行財政改革との連携、多様なアウトソーシングの活用などを検討して少数精鋭の職員数のあり方を示すものとしします。

2 人材確保のための改革

(1) 採用試験の充実・強化

- ☆ より効果的・効率的な行財政運営を担い、意欲と能力を持った人材をより多く確保するため、希望者を対象に、採用試験説明会を開催します。
- ☆ 採用試験PRパンフレットを作成するとともに、就職支援サイトに掲示します。
- ☆ 採用試験の実施時期、募集区分のあり方及び選考方法などについて、適宜検討を行います。

(2) 多様な雇用形態の職員に対する取組の実施

- ☆ 人事評価制度、研修と連動し、任期付短時間勤務職員の資質向上に向けた取組を実施するとともに、定数外職員の処遇については、国の動向を踏まえ対応します。
- ☆ 民間の人材や専門職を任期付職員や非常勤として登用するなど、多様な人材登用に努めます。

(3) 昇任・昇格試験の見直し

- ☆ 産前産後休暇取得者及び育児休業者等の昇任・昇格試験の受験について配慮を行います。
- ☆ 受験率向上、適材適所の人員配置、長期的視野での任用に向け、昇任・昇格試験を見直します。

3 人材育成のための改革

(1) 適材適所の人事配置

- ☆ キャリアデザイン、人事評価制度等により、個々の職員の自立を促し、やる気ややりがいを感じられる人材育成制度を確立し、組織の活性化を推進します。
- ☆ 長期的な人材育成に向け、新人事異動基準を策定するとともに、その運用による自己申告制度の充実、定期的・計画的な人事異動を実施します。

(2) 男女共同参画に向けた人事管理

- ☆ 女性職員のキャリアアップの意識醸成と昇任昇格への意欲向上を積極的に推進します。
- ☆ 寝屋川市“頑張る”女性職員推進検討チームによる会議を定期開催します。
- ☆ 休業中のeラーニング研修の受講など、産前産後休暇取得者・育児休業者の復職支援策を検討します。

(3) 職域の拡大

- ☆ 少数精鋭で職務を遂行するに当たっては、「事務職員」「技術職員」の区別を越えた柔軟な人材活用や、職種変更の推進、専門的な職員について幅広い知識や職務経験を身につけられる人員配置を行います。
- ☆ 職域の拡大に対応した研修等、フォロー体制の構築を図ります。

(4) 『ねやがわサービスマインド』によるイメージアップ

- ☆ より市民に信頼され、親しまれる市役所をめざして、市民サービスの向上に向けた取組（(仮称)みだしなみ向上プロジェクト）を推進し、イメージアップを図ります。
- ☆ イメージアップ研修（接遇研修など）を充実します。

(5) 職員研修の充実多様化と集中化

- ☆ 少数精鋭により市政を担う人材を育成するため、他の人事制度との連携を図りながら、ボトムアップ研修、庁内講師育成研修、経営マネジメント研修等、新たな研修を導入します。
- ☆ 職員がより研修を受講しやすくするため、研修制度のOA化の推進を図ります。
- ☆ 民間企業のノウハウを行政に活かすため、官民交流（派遣研修等）を取り入れます。

〔Ⅴ〕 おわりに

人口減少、少子高齢社会のインパクトは、これからの公共サービスのあり方にも大きな影響を与えることが予測できます。

また、来るべき地方分権・地域主権時代においては、自治体は主体的に地域資源や特性を活かした独自政策の展開や、地域課題を踏まえた的確な事業選択に取り組めるかが試されます。

一方で、今後とも財政状況が依然として厳しいことが予想されることと、「最少の費用で最大の効果」を実現するため、さらなる職員数の適正化を図っていかねばなりません。

このような時代に対応していけるかどうかは、市民ニーズや行政課題を見極め、組織体制や事務事業のあり方を柔軟に見直していくのはもちろんのこと、職員一人ひとりが地域に根ざした公務員としての意識・意欲を持ち、自ら考え、難局を切り開いていく力をつけることが重要になってきます。

平成 17 年から始まった寝屋川市の人事制度改革は、今後も不断の改革として、各時期、時代に生じる様々な課題に対して、停滞することなく進めていきます。