

職員のあい方と人事の改革

(人材育成・人事制度の基本方針)

～ 市民が原点・市民を起点・市民の視点～

人事改革ステップⅡ

平成 20 年度～平成 22 年度

“少数精鋭組織の確立”

をめざして

目次

[I] はじめに

P 1

[II] 人事改革ステップⅠについて

P 1～P 4

[III] 人事改革ステップⅠの総括と新たな課題

P 5

[IV] 人事改革ステップⅡの基本的な考え方

P 6

[V] 人事改革ステップⅡ

P 7～P 10

取
組
項
目

1 職場風土と職員意識の改革

|| P 7～P 8

2 人材確保のための改革

|| P 9

3 人材育成のための改革

|| P 10

[I] はじめに

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、市民、議会及び行政は、それぞれの役割と責務を果たしながら協働してまちづくりに取り組むこととしており、行政における職員の果たす役割と責務はますます重要となる中、職員一人ひとりのさらなる意識改革が求められています。

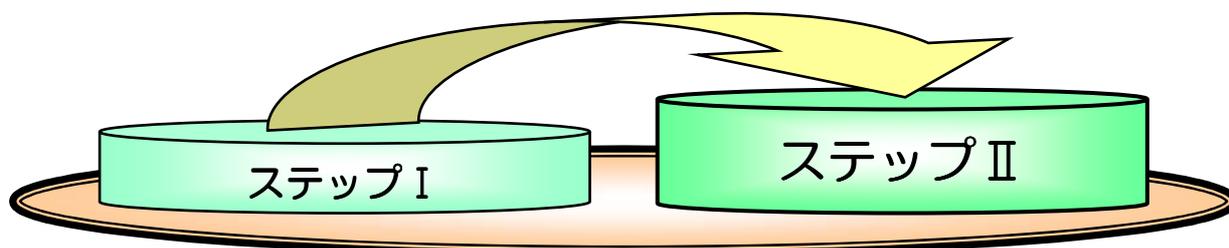
また、平成 17 年 2 月に策定した『職員のあり方と人事の改革（人材育成・人事制度の基本方針）』では、全職員がもつべき意識、とるべき行動を共有し、「市民」を第一に考える意識をもち、職務遂行にあたっては全力で取り組むこととしています。

この基本方針を具体化するものとして、『人事改革ステップⅠ』（平成 16 年度～平成 18 年度）において、「3つの改革」に取り組んできました。

そこで、『人事改革ステップⅠ』の計画年度が終了したことから、その取組内容について、できたのかできなかったのか、また、今後の課題は何なのかを明らかにし、これらの検証を踏まえながら新たな課題を加え、これから取り組まなければならないことを不断の改革として『人事改革ステップⅡ』を実施していきます。

[II] 人事改革ステップⅠについて

『人事改革ステップⅠ』においては、「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つの改革について取り組むこととしており、ここでは、その取組状況（15項目）を検証します。

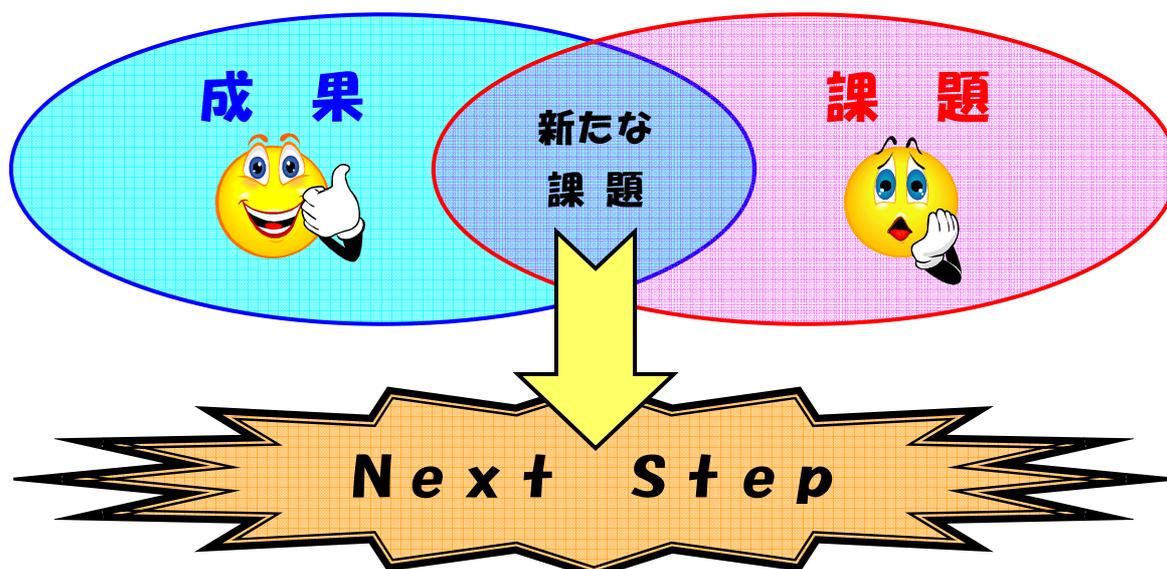


1 職場風土と職員意識の改革

(1) 懲戒・分限処分の基準の明確化と手続のルール化	
成果	職員の服務義務違反に対し厳正に対処することを目的として、平成17年3月に「懲戒等処分の指針」を策定しました。また、交通事故・交通法規違反に対処するため、平成18年11月に同指針の一部改正を行いました。
課題	今後は、公務の適正かつ能率的な運営を図るために、勤務実績が不良な職員等に対応するため、分限処分の手続をルール化した「(仮称)分限処分の指針」及び運用要領を策定する必要があります。
(2) 昇任昇格制度の見直し	
成果	推薦制 課長候補者試験において、平成18年度から受験資格の年齢要件を55歳以上から53歳以上に改正しました。 また、係長候補者試験において、平成16年度から受験資格の年齢要件を33歳以上から30歳以上に改正し、在職年数要件を廃止するとともに、平成18年度からは、能力・実績をより一層反映したものとなるよう、専門職・技能職員についても受験資格を付与しました。 さらに、平成18年度からは主査(38歳以上)・主任(48歳以上)になるための選考を実施するなど、職員のやる気の向上、活性化を図ってきました。
課題	受験率が年々低下する傾向にあり、昇任昇格試験制度のあり方と併せて、魅力ある管理職のあり方についても検討と見直しの必要があります。
(3) 頑張れば報われる給与制度の構築	
成果	平成18年度に、年功的な給与上昇の抑制と職務・職責に応じた給与構造への転換を図るため、給料表級構成の再編、期末・勤勉手当や退職手当等の適正化を行いました。また、平成19年度には、昇格時加算の改正、勤勉手当の成績率等の見直しを行いました。
課題	更なる職務・職責に応じた給与制度の推進とともに、国に準じた給与制度とするために、特殊勤務手当、住居手当等の見直しを行う必要があります。
(4) 市民ニーズと市民サービスの向上に対応できる勤務体制	
成果	定年退職した職員の再任用制度を活用し、一部の市民センターにおいて土日開庁を、消費生活センターにおいて土曜開庁を実施しました。
課題	休日の開庁等の多様な市民サービスの向上を図るため、勤務時間の柔軟な運用等をさらに進めていく必要があります。
(5) 職の明確化と簡素化	
成果	迅速な意思決定と機動力がある組織とするため、平成16年度に係制を廃止するとともに、平成18年度には、特定職(総括参事・参事・総括主幹・主幹)を廃止しました。
課題	書記・技手その他細分化された職種のあり方について検討する必要があります。
(6) 安心して頑張れる職場づくり	
成果	「職員の心の健康づくり」として、教育研修を実施し、メンタルヘルス対策に取り組む中、平成19年度には産業カウンセラーによる相談業務を実施し充実を図っています。 さらに、平成17年度には、「職場復帰支援制度」を導入し、長期休業者のフォローアップ体制を整えました。
課題	職員の健康状態等を踏まえ、一時的に降任する制度を導入する必要があります。

2 人材確保のための改革

(1) 能力・人物重視の採用試験	
成果	幅広く有能な人材を採用するため、平成 16 年度実施の職員採用試験から年齢要件を大学卒は 29 歳まで、短大卒は 27 歳まで、高校卒は 25 歳まで拡大しました。
課題	今後は、より能力と人物重視の試験となるよう、面接・適性検査の見直し、採用枠の見直しなどを行う必要があります。
(2) 多様な人材の登用	
成果	平成 18 年度に、ICT を活用した地域の活性化、「電子市役所・寝屋川市」の実現を図るために必要な情報化推進等に関する技術的な指導及びマネジメントの業務を行うため、任期付職員を採用しました。 また、採用後の人事異動を柔軟なものとするため、保育士・幼稚園教員の採用について「保育士兼教員」として両方の資格を有する者を採用しました。 さらに、職員の能力と意欲の向上のため、平成 18 年度の定期人事異動において、児童指導員から書記・保育士・教員への職種(補職)変更を実施するとともに、平成 19 年度・20 年度の定期人事異動において、技能職員から事務・技術職員への職種変更を実施しました。
課題	様々な資格、キャリアをもった人材を、業務の必要性に応じて活用する体制を整える必要があります。
(3) 多様な雇用形態の推進	
成果	再任用職員を効果的に活用するため、市民課、市役所サービス処ねやがわ屋、市民センターの窓口部門や小・中学校の学校の用務・給食調理の職場について、対象者からの「公募」を実施しました。
課題	非常勤職員や臨時職員の任用処遇などを明確にするため、任用基準を策定する必要があります。



3 人材育成のための改革

(1) 効果的な研修の推進	
成果	平成16年度から、新規採用職員・新任課長・新任係長の「3つの新」を対象にした選抜・集中のコース制の研修を導入するとともに、自ら必要な研修を選択して受講する「エントリー研修」を実施しています。 また、研修の年次計画の指針となる「研修に関する基本方針」を平成17年4月に策定しました。
課題	職員自身のキャリア形成において、自主的に参加する研修などの支援を行う制度を導入する必要があります。
(2) 人材育成の柱としてのOJTの制度化	
成果	平成16年度から、新規採用職員や定期人事異動による異動職員に対して、OJT計画書および実績報告を提出させるとともに、新規採用職員に対するOJTのための「OJT推進研修」や、新任課長・新任係長を対象とした「人材育成（OJTの進め方）」の研修を実施しています。
課題	「職場での人材育成」を各部局が業務の柱の一つであると認識するよう、OJTの更なる定着を図る必要があります。
(3) 人材の早期育成	
成果	平成17年度から、キャリア形成（成長課題や能力開発）の方向性を確立するための動機付けを行う「キャリア開発研修」を実施しています。
課題	中核人材となる職員像を明確にするため、その育成のための中・長期的かつ多様なプログラムを提示する必要があります。
(4) 人事異動と連携した人材育成	
成果	自己申告制度や人事異動基準による「長期在課者による人事停滞の解消」や、平成18年度からは、主任以下の職員の配置を部長が行う「部付異動の導入による適材適所の職員配置」を実施しました。
課題	中核人材、プロ人材を育成するため、中・長期的な視野での人事異動を行っていく必要があります。
(5) 男女共同参画社会に対応した人材育成	
成果	平成17年3月に「寝屋川市特定事業主行動計画」を策定し、子どもたちの健やかな誕生と育成のため、母性保護や男性職員の育児休業の取得促進などに取り組んでいます。
課題	女性職員のキャリアアップへの意欲向上を図る必要があり、数値目標など検討する必要があります。
(6) 人事評価制度の充実・拡大	
成果	平成18年度から、係長から一般職員までを対象とした人事評価制度を試行実施しています。
課題	試行実施の結果を踏まえ、課題を集約し人事評価制度に反映させる必要があります。また、人事評価制度の客観性、透明性、納得性の向上と本格導入にあたっての実施時期や導入方法を精査する必要があります。

【Ⅲ】 人事改革ステップⅠの総括と新たな課題

『人事改革ステップⅠ』において、職員一人ひとりの意識改革と能力向上という意味では、一定の成果がありました。

これまで、市を取り巻く状況は非常に厳しく、市民ニーズはますます多様化する中で、全国でもトップクラスの人員削減、行財政改革の着実な推進、他市に先駆けての人事評価をはじめとする 15 項目にわたる人事制度改革に取り組んでこられたのは、職員の意識の向上と改革への理解が得られたからです。

しかしながら、『人事改革ステップⅠ』において十分に取り組めていない項目や、次のような新たな課題が明らかとなってきました。

- (1) 『人事改革ステップⅠ』の取り組みによる職員の意識改革は、一過性のものではなく、持続可能なものになっているのか？
- (2) 事務事業は「組織」として対応し成果をあげるものである。職員一人ひとりの能力と意識の向上が「組織力」の向上につながっているのか？
- (3) 人事制度改革の根幹としての「頑張れば報われる」、「信賞必罰」によるモチベーションの向上は、分かりやすく目に見える形になっているのか？
- (4) 正職員、臨時・非常勤職員のあり方や役割が明確になっているのか？

これらの課題に対しては、いまだ途上であると言わざるを得ず、『人事改革ステップⅡ』においては、人事制度改革の成果を職員の意識に定着させるとともに、その取り組みを「組織力」として集約させる仕組みや施策が必要となってきます。

[IV] 人事改革ステップⅡの基本的な考え方

『人事改革ステップⅡ』の計画期間は、平成20年度から平成22年度までの3年度とします。

第3期定員適正化計画に基づき、『人事改革ステップⅡ』の計画期間中の平成22年4月1日現在の職員数が1,450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、

“ 少数精鋭組織の確立 ”

を最大の目的とします。

『人事改革ステップⅡ』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」として取組むこととし、その中でも、特に「職場風土と職員意識の改革」を重点目標とします。

職場風土は、長い年月をかけて形成された組織や職場の体質みたいなもので、すぐに改革できるものではありません。しかし、今のままの職場風土では、全体の組織力を維持・向上させることには限界があります。

少数化と精鋭化を同時に実現するためには、職場風土の改革による組織の体質強化をさらに進めていく必要があります。

『人事改革ステップⅡ』においては、具体的な各施策の共通的な考え方として、

- ☆ 組織力(チームワーク)の強化
- ☆ 人材育成の重視
- ☆ 信賞必罰の徹底

を基本として実施することとします。

[V] 人事改革ステップII

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

- ☆ 組織としての成果や評価を明確にするための仕組みを構築します。
- ☆ 人事評価制度や研修を通じて、組織人としての意識を向上させます。

(2) 職場風土としてのOJTの制度化と定着

- ☆ 各職場におけるOJT用の「業務マニュアル」を義務化し、その作成過程を通じてOJTを定着化させます。

(3) 分限処分の活用

- ☆ 「(仮称)分限処分の指針」を策定し、分限処分の適用基準を明確にし、該当職員には厳正に対応します。
- ☆ 指針に基づき、勤務実績不良及び適格性欠如の可能性のある職員等の指導体制を確立し、能率的な職場環境づくりを推進します。

(4) 頑張れば報われる給与制度の推進

- ☆ 職員給与の更なる適正化を図るとともに、職務・職責に応じた給与制度を推進します。
- ☆ 人事評価制度との連携については、国等の法改正、制度の成熟度等の状況を踏まえて検討します。

(5) 人事評価制度の本格実施と充実

- ☆ 人事評価制度の一般職への拡大、信頼性・納得性・客観性のある制度づくりのために、「(仮称)人事評価制度検証委員会」を設置します。
- ☆ 分限処分、昇任昇格など処遇への反映を段階的に行っていきます。
- ☆ 評価者の負担の軽減と信頼性の確保のために、評価制度のOA化の推進を図ります。

(6) 勤務時間・勤務体制の柔軟な運用

- ☆ 市民サービスの向上を目的として、勤務時間・勤務体制の柔軟な運用に向けて必要な見直しを行います。

(7) 健康で安心して働ける職場づくり

- ☆ 職員の心身ともに健康な「元気職員づくり」のため、予防的かつ総合的なケア体制を確立します。

(8) 第4期定員適正化計画の策定

- ☆ 平成22年度を起点とした「第4期定員適正化計画」を策定します。
- ☆ 第4期定員適正化計画では、「正職員と臨時・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、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) 能力・人物重視の採用試験制度

- ☆ 採用試験の実施時期、面接試験や適性検査のあり方について検討します。
- ☆ 募集方法について、卒業後数年の新卒枠と、社会人枠に分けた採用試験を実施します。
- ☆ 障害者の雇用について、配置職場・採用方法等を検討します。

(2) 多様な人材の登用

- ☆ 任期付職員、非常勤職員などを活用し、業務の特性や必要性に応じた様々な人材の登用を進めます。

(3) 多様な雇用形態のあり方と任用基準の明確化

- ☆ 非常勤職員と臨時的任用職員の役割、位置づけを明確にするとともに、任用及び処遇を適正化するために「(仮称)臨時・非常勤職員任用基準」を策定します。
- ☆ 再任用職員の任用と処遇については、市民の理解が得られるものとするとともに、配置職場の明確化、その特性を活かした配置、公募による任用とするなど、その経験・能力を活用します。

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

- ☆ 中核職員の早期育成、プロ人材の育成のために、長期的な視点による人事異動基準を策定します。
- ☆ 「事務職員」「技術職員」の区分を見直すなど、人材の柔軟な活用を行うための検討を行います。
- ☆ 女性職員の登用の拡大を図るため、キャリアアップの機会提供と昇任昇格への意欲向上を積極的に推進します。

(2) 長期的な視点と目的を明確にした研修制度

- ☆ 未来の市政を担う職員を早期に育成するため、中核職員育成研修を実施します。
- ☆ 次世代の課長及び係長の職責に求められる能力の事前修得及び資質の向上を図るための研修を実施します。
- ☆ スペシャリスト、プロ人材を養成するため、シリーズ研修を実施します。
- ☆ スキルアップや自己開発を行う職員に対する「自己開発助成」を充実させます。
- ☆ e-ラーニングの導入など、研修方法の多様化・ICT化を図ります。
- ☆ 人事評価制度、懲戒・分限処分、昇任昇格制度等の各種人事制度と連携した研修制度の構築を図ります。