

## 目指すべき市役所像（案）

### 「簡素で活力ある市役所」とは

#### 市民 にとって

- 市民、民間等と行政の役割分担・協働のもとで、行政課題に着実に対応する市民に身近な市役所
- 多様な行政需要に応じて、真に必要な行政サービスの選択と集中、質の向上などを図るとともに、その説明責任を的確に果たす市役所
- 自らの権限と責任のもと、主体性を持って積極的に事業実施できる市役所
- 少数精鋭体制の下、最少の経費で最大の行政効果を発揮できる市役所
- 限られた資源を有効活用し、持続可能で安定的な財政運営ができる市役所

#### 職員 にとって

- 職員個々人に的確な活躍の機会が与えられる等、その意欲・能力が十分に発揮できる市役所
- 全職員が経営理念や組織目標を共有し、新たな行政課題や困難な課題にも積極果敢に挑戦して、その成果が正当に評価される市役所
- 職員一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活も含め、充実した社会生活が送れる市役所

### 課題解決型・成果重視型組織への転換

（時代・状況の変化に敏感に、自らの課題として捉え、  
絶えず現状維持から現状打破を志向する）

取り組むべき項目

## 「簡素で活力ある市役所」の実現に向けて

～有識者会議の論点、調査会意見等を踏まえて、今後の方向性を整理～

### 選択と集中及び責任ある執行体制の構築

#### 視点1. 意思決定のあり方

（検討項目）①市全体で選択と集中を総合的に判断する体制

#### 視点2. 簡素で効率的な執行体制

（検討項目）①組織・人員体制、②民間活力の導入  
③問題解決型プロジェクト組織の導入、④多様な雇用形態

#### 視点3. 権限と責任の明確化

（検討項目）①スタッフ職のあり方、②必要な権限の付与

#### 視点4. 人件費の抑制

（検討項目）①民間活力の導入（再掲）、②業務の効率化、③給与水準  
④組織・人員体制（再掲）

### 職員の能力向上

#### 視点1. 改善意識や経営感覚を持った職員

#### 視点2. 高い専門性を持った職員

#### 視点3. 市民目線に立った市民に信頼される職員

（検討項目）①採用制度、②若手育成、③研修及び外部派遣  
④複線型人事制度の導入

### 職員のモチベーション等の向上

#### 視点1. 組織目標と職位に応じた個人目標のリンクと評価制度

#### 視点2. 職位又は職務分野ごとに求められる能力の明確化

（検討項目）①人事考課制度

#### 視点3. 適正な評価に基づいた給与・昇任・昇格及び若手の登用

（検討項目）①昇給制度、②昇任・昇格制度、③新たな登用制度

#### 視点4. 組織の若返り、活性化

（検討項目）①早期退職制度、②新たな改善運動等の展開

#### 視点5. 自己実現

（検討項目）①新たな登用制度（再掲）、②複線型人事制度の導入（再掲）  
③ワークライフバランスの推進、時間外削減

# 選択と集中及び責任ある執行体制の構築

視点2 簡素で効率的な執行体制

視点3 権限と責任の明確化

視点4 人件費の抑制

## 1 有識者会議での論点

### (1) 人員体制

数ありきでなく、人件費を前提としつつ選択と集中を進める視点で検討  
削減すべき部門は削減し、強化すべき部門には必要な人員を確保  
市民サービスに必要な財源を確保していくため、総人件費を抑制

### (2) 組織体制

市の成長戦略に、柔軟に対応できる問題解決型の組織形態などを検討  
技能労務分野など委託が可能な分野をまず削減  
窓口・現場業務だけでなく、全業務で見直し  
トップマネジメントの強化・責任体制の明確化（理事職の見直し）

### (3) 人件費の抑制

人件費については、市民のために必要なサービスに必要な財源を確保していくため、総人件費の抑制を図る必要がある  
人件費の削減は、職員数の削減だけではなく、事業そのものの効率化を図り時間外を削減する等の視点でも考える必要がある

## 2 調査会での論点（案）

### 人員体制 ~ 一般管理部門に従事する職員の割合が高い ~

これまで、五市合併後最大 12,675 人(S54)いた職員数を削減し削減率は H8 比で政令市 4 位と高位だが、数ありきでなく行政サービスの提供にかかるコスト（人員投入量）という観点から現状分析。  
部門ごとに、行政運営を行うのにふさわしい人員体制。  
他の政令市と比べて、一般管理部門に従事する職員の割合が高く、人口 1 万人あたりの職員数では下位（19 位）。一般管理部門のなかで、土木（+4.4%）、商工（+2.4%）、総務・企画（+2.3%）、税務（+1.2%）、農林水産（+0.4%）の各部門が多い。  
今後は、人員投入量が多い部門の組織・人員体制のあり方を選択と集中の観点で見直し、よりスリムな組織・人員体制の構築を目指すべき。

### 組織体制 ~ 総職員に占める役職者の割合が若干高い ~

職員数と同じように役職者（係長級以上）についても客観的に比較検証。  
役職者は、政令市平均と比較して、全職員に占める割合が高い（+0.3%）が、全政令市 10 位とちょうど中位に位置。  
組織・人員体制のあり方を選択と集中の観点で見直し、よりスリムな組織・人員体制を構築するにあわせて、役職者についても同じようにスタッフ職を中心に削減し、スリム化。  
局長級は、政令市平均と比較して、全職員に占める割合が高い（+0.2%）。局長級については、トップマネジメントの強化・責任体制の明確化の観点から、現在、政策課題等に応じて配置している理事職ポストのあり方を見直し、削減。

### 給与水準の適正化について

総人件費の抑制のため、本市の財政状況や地域の実情を踏まえた、給与水準の適正化。  
適正化にあたっては、本市の現状を国や他の政令市の給与制度と比較・分析したうえで、市民の理解と納得が得られるという視点で検討。

# 職員の能力向上

視点1 改善意識や経営感覚を持った職員

視点2 高い専門性を持った職員

視点3 市民目線に立った市民に信頼される職員

## 1 有識者会議での論点

採用から10年間は一番大事な時期。この時期に能力開発できるよう若手職員の育成方法について、さらに検討が必要  
職員数が減少する中、各職場で職員を精鋭化することが必要

## 2 調査会での論点（案）

### 職員の能力向上 ～ 職員の意欲・能力が最大限に活かされる仕組みを構築すべき ～

民間企業における採用回復の動きや、行政ニーズの多様化・高度化を踏まえ、優秀な人材確保に向けた、採用制度の見直し・改善。

若手職員（採用から10年間）の育成モデルが新卒者を想定したもののみとなっており、新採職員の年齢構成や職務経験の多様化を踏まえた、採用区分や年齢などに応じたきめ細かな対応。

職員のやりがいの意識は年齢とともに低下しているが、係長級の意識は相対的に高い。昇任が新たなモチベーション要因となっている。

若いうちに重点的に能力開発に取り組み、意欲・能力ある若手のキャリアアップを積極的に後押しするとともに、専門性を発揮しやすい環境の整備など中堅の主任・係員がモチベーションを保って職務に取り組む仕組みについての検討。

多くの職員が3年程度で異動。少数精鋭を目指すのであれば、人材育成基本方針でも掲げられているように、総合力を持った職員だけでなく、高い専門性を持った職員の計画的な育成。

女性職員の比率は上昇（若い世代ではほぼ半々）している中で、女性活躍推進プランに基づく積極的育成・登用が行われているが、係長試験の受験率が低く、さらにきめ細かな対応。

# 職員のモチベーション等の向上

視点1 組織目標と職位に応じた個人目標のリンクと評価制度

視点2 職位又は職務分野ごとに求められる能力の明確化

視点3 適正な評価に基づいた給与、昇任・昇格及び若手の登用

視点4 組織の若返り、活性化

視点5 自己実現

## 1 有識者会議での論点

頑張った職員が報われるよう、評価が給与に反映される人事評価制度の構築が必要  
組織の活力維持のため、若い人の採用や、若手が課長・部長級になれる仕組み等による組織の若返りが必要  
職員のモチベーションの向上には、事業そのものの効率化を図り時間外を削減する等の視点も必要

## 2 調査会での論点（案）

### 職員のモチベーション等の向上 ～ 適正な評価により、頑張った職員が報われる人事評価制度を構築すべき ～

勤務評定は実施しているが、人事管理面（配置・昇任等）での活用が中心。組織目標の共有・達成（戦略達成）や、主体的な能力開発（人材育成）を促進するツールとしての活用が不十分。

人事評価制度がもつ戦略達成機能や人材育成機能の発揮のため、目標達成に向けた上司と部下のコミュニケーションを促進する仕組み（ミッション・組織目標の伝達・共有、評価結果のフィードバック、次年度に向けた能力開発への意識づけ等）

社会環境の変化を踏まえ職員に求められる能力（評価項目）を再検証するとともに、評価制度に対する職員の信頼を確保するため、各職位に応じた具体的な評価基準や行動事例を設定し、市役所全体で共有。

人事評価結果を勤勉手当に反映させているが、国ではH24年から昇給への反映も実施。また、本市は、昇任試験の実施や、昇任基準年数の撤廃（管理職）など、経験年数にとらわれない昇任制度を構築しているが、係長昇任試験の受験率をはじめ職員の昇任意欲は伸び悩み。

目標達成やキャリアアップへの意欲喚起、組織全体の活性化に繋げるため、業績・職責を給与や昇任に反映させる仕組みのさらなる検討。

頑張った職員への相応の処遇も大切だが、職責を十分に果たせない職員への対応も重要。職場と関係部署が連携しながら、丁寧で密度の濃い指導体制。

職員の年齢構成が全体的に高齢化しており、組織の若返りが課題。実績ある若手の積極的登用や、再任用制度、早期退職制度などについての検討。

職員がモチベーション高く働くには、仕事と仕事以外の生活の両立が必要。より一層の時間外勤務削減に努めるべき。