

令和5年度第2回岸和田市行財政改革検討委員会

説明資料

1、人事・給与制度の構造改革

2、働き方改革・働きがい改革

3、人的資源の最適活用

1、人事・給与制度の構造改革

- (1) 人事給与制度の適正化と人材確保
- (2) 給与制度における課題
- (3) 人事評価制度における課題
- (4) 職制管理における課題
- (5) 技能労務職の人事給与制度の課題

《1-2》 人事・給与制度の構造改革

①現状と課題

- ▶ 本格的な人口減少社会を迎え、人的資源の希少化が進むなか、少数の職員で、質の高い市民サービスを安定的に提供し続けるためには、職員の働く意欲と能力を引き出し、労働生産性を向上させる必要がある。
- ▶ 本市では、昇任を望まない職員が多いなど、職員が強い意欲をもって自らの能力を最大限発揮しようと思える環境とはなっていない可能性がある。
- ▶ 本市の人事・給与制度は、昇格昇給による給与差が小さい、人事考課制度の評価結果の活用が限定的であるなど、「年功的」で「横並び」の性格が強く、職員にとって「頑張る」ことのメリットを実感しにくい面がある。
- ▶ 職制の運用において職責と処遇の対応関係が十分ではない面がある。
- ▶ 技能労務職員や専門職員の一部において、同種の職種の公務員や民間従業者との間で給与面の格差が生じている。これらの職種の給与制度の運用が職務内容やキャリアパスに適合したものとなっているかを検証し、適正化に向けて検討する必要がある。

②取組内容

- ▶ 人事・給与制度を「チャレンジする職員を応援し、頑張った職員が報われる」制度として再構築する。また、地方公務員法に定める職務給の原則や均衡の原則等に基づき、人事・給与制度の適正化を進める。

《取組①》 「頑張った職員が報われる」給与制度の構築

- 「年功的」で「横並び」の性格が強い給与制度を是正し、「頑張った職員が報われる」給与体系を構築する。また、中間年齢層の給料水準を引き上げるため、関係する給与制度の見直しに取り組む。

《取組②》 人事考課制度の再構築

- 以下の(ア)～(ウ)を含む見直しを行い、人事考課制度を「チャレンジする職員を応援し、頑張った職員が報われる」制度として再構築する。
 (ア) 評価方法の見直し (イ) 評価結果の処遇への活用の推進
 (ウ) 職員が組織目標を共有し、その達成に向けて一体的に取り組むことで、仕事へのやりがいを実感し、職務を通じて成長し、自己実現を果たすことができる目標管理の構築

《取組③》 職制の運用と昇任昇格管理の適正化

- 職務給の原則を徹底するとともに、機能的な組織体制を構築するため、職制の運用と昇任昇格管理の適正化を進める。

《取組④》 昇任考査の見直し

- 意欲のある職員の積極的な登用、管理職の人材不足への対応、昇任昇格管理の客観性と透明性の向上を図る観点から、昇任試験制度の導入を含め、昇任考査のあり方を見直す。

《取組⑤》 技能労務職員、専門職員の人事・給与制度の適正化

- 技能労務職員や専門職員の給与について、同種の職種の公務員や民間従業者との間で給与面の格差が生じている場合は、その要因を明らかにし、職務給の原則や均衡の原則等に基づき、適正化に向けた検討を行う。

《取組⑥》 人事・給与制度の適正化

- 上記の取組のほか、地方公務員法に定める情勢適応の原則、職務給の原則、均衡の原則等に基づき、人事・給与制度の適正化に向けた検討を行う。

③取組のスケジュール

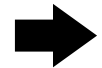
R5	R6	R7	R8以降
人事・給与制度構造改革プランの検討、策定準備	人事・給与制度構造改革プランの策定、新制度の試行等	新制度施行	

(1) 人事給与制度の適正化と人材確保

① 給与決定原則の視点から

ア) 職務給の原則 (地方公務員法第24条 1項)

「職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない」



本市

国家公務員と比較して、**年功的**で**横並び**の給与制度の構造と運用

イ) 均衡の原則 (地方公務員法第24条 3項)

「職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない」

地方公務員の給与のあり方に関する研究会報告書 (平成18年 3月)

- ◆ 給与制度 (給料表の構造、手当の種類・内容等) → **国公準拠**

「**給与制度として**は、地方公務員と同様に情勢適応の原則や職務給の原則の下にあり、人事院等の専門的な体制によって制度設計されている**国家公務員の給与制度を基本とすべき**である。」

- ◆ 給与水準 → **民間の給与水準を重視** (国公水準も踏まえる)



本市

給与制度は、**独自**の構造と運用
給与水準は、一部の職種で**国公や民間給与の水準を大きく上回る**

地方公務員法に定める**給与決定原則**に基づき、市民の理解と納得を十分に得ることができる制度として適正に運用されているかの検証が必要

② 次代を担う人材確保の視点から

国の動向

地方公務員の給与制度については、2005年人事院勧告に基づく給与構造改革、2014年人事院勧告に基づく給与制度の総合的見直し等により、**職務給の原則の徹底と年功的な給与上昇の抑制**が進められてきた

先進自治体の動向

大阪府、大阪市、箕面市、寝屋川市、和泉市では、**若年層から中堅層の職員のモチベーションの向上や昇任意欲の増進**を図るため、**国よりも更に職務給の原則を徹底し、年功型の給与制度を抜本的に見直す改革**を実施

国や先進自治体で進められてきた主な取組

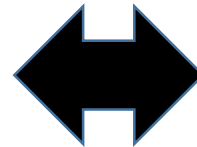
・給与カーブのフラット化 ・級間の重なりの縮小 ・高齢層の給与水準の抑制 ・勤務実績の給与への反映

本市

- 国よりも、**若年層・中堅層に不利な人事給与制度**
- 国よりも、**昇格メリットが少ない人事給与制度**

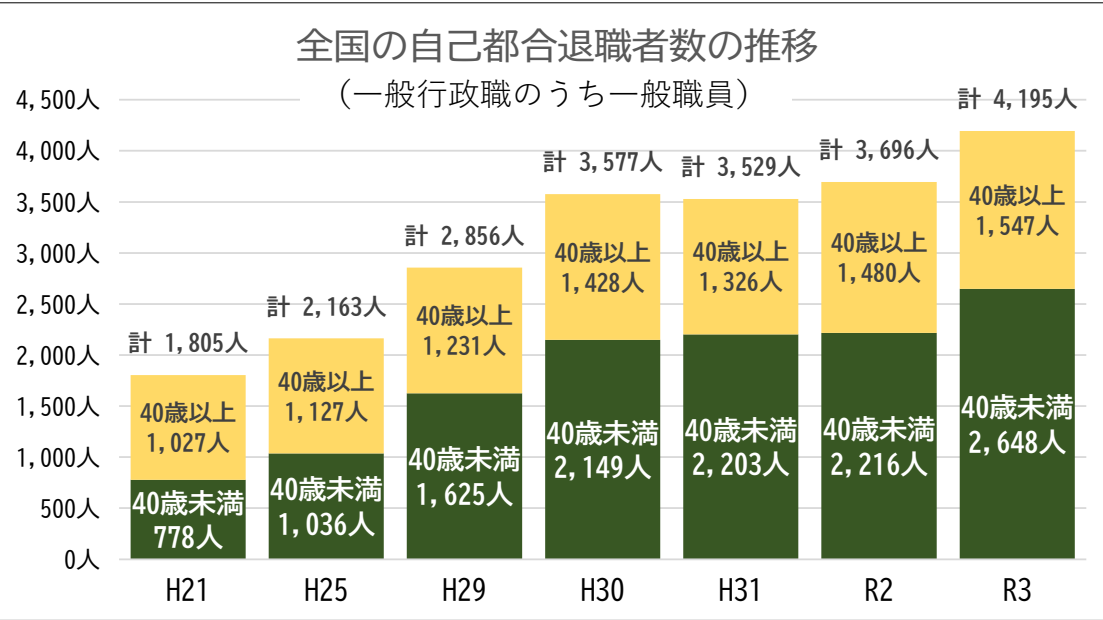
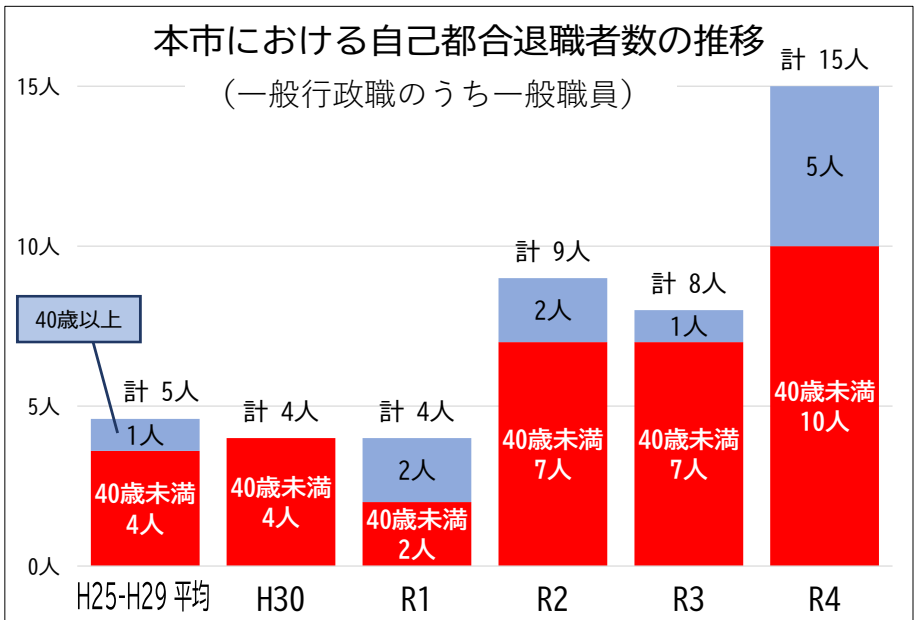
先進自治体

- 国よりも、**若年層・中堅層に有利な人事給与制度**
- 国よりも、**昇格メリットが大きい人事給与制度**



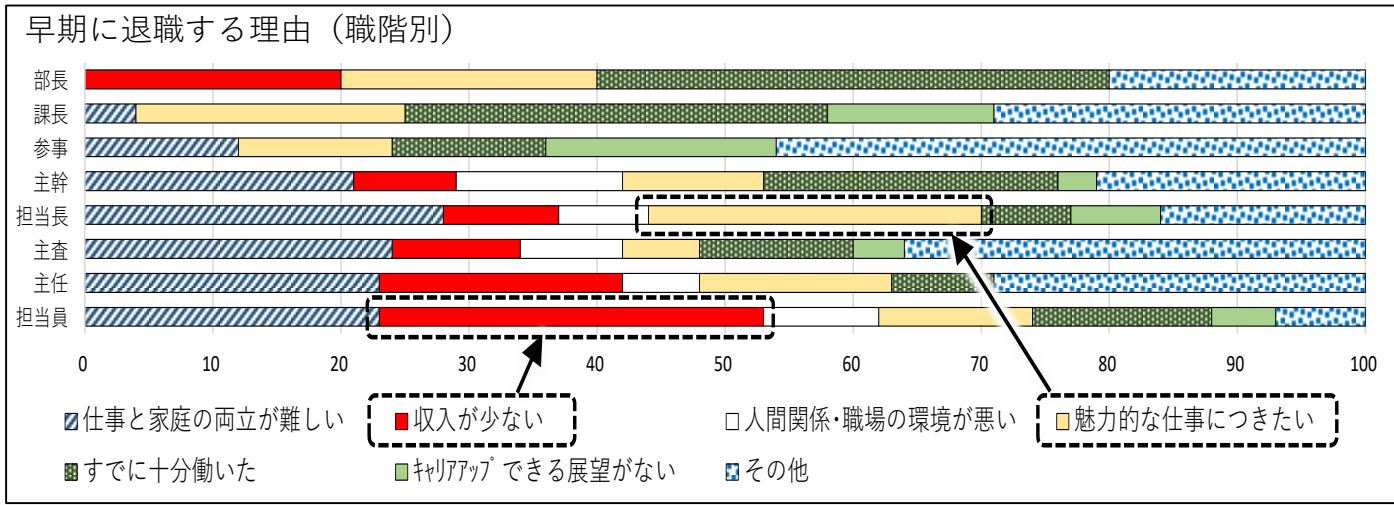
全国的にも、本市においても、人材の流動化が急激に進行している。次代を担う人材確保の観点からも、年功的で横並びの人事給与制度を見直し、**意欲のある若年層や中堅層にとって魅力的な人事給与制度**を構築することは極めて重要

➤ 近年、若年層・中間層の自己都合退職者が大幅に増加
 ➤ 若年層では、「収入が少ない」ことを早期退職の理由として挙げる職員が多い



※地方公務員実態調査に基づく

※地方公務員実態調査に基づく



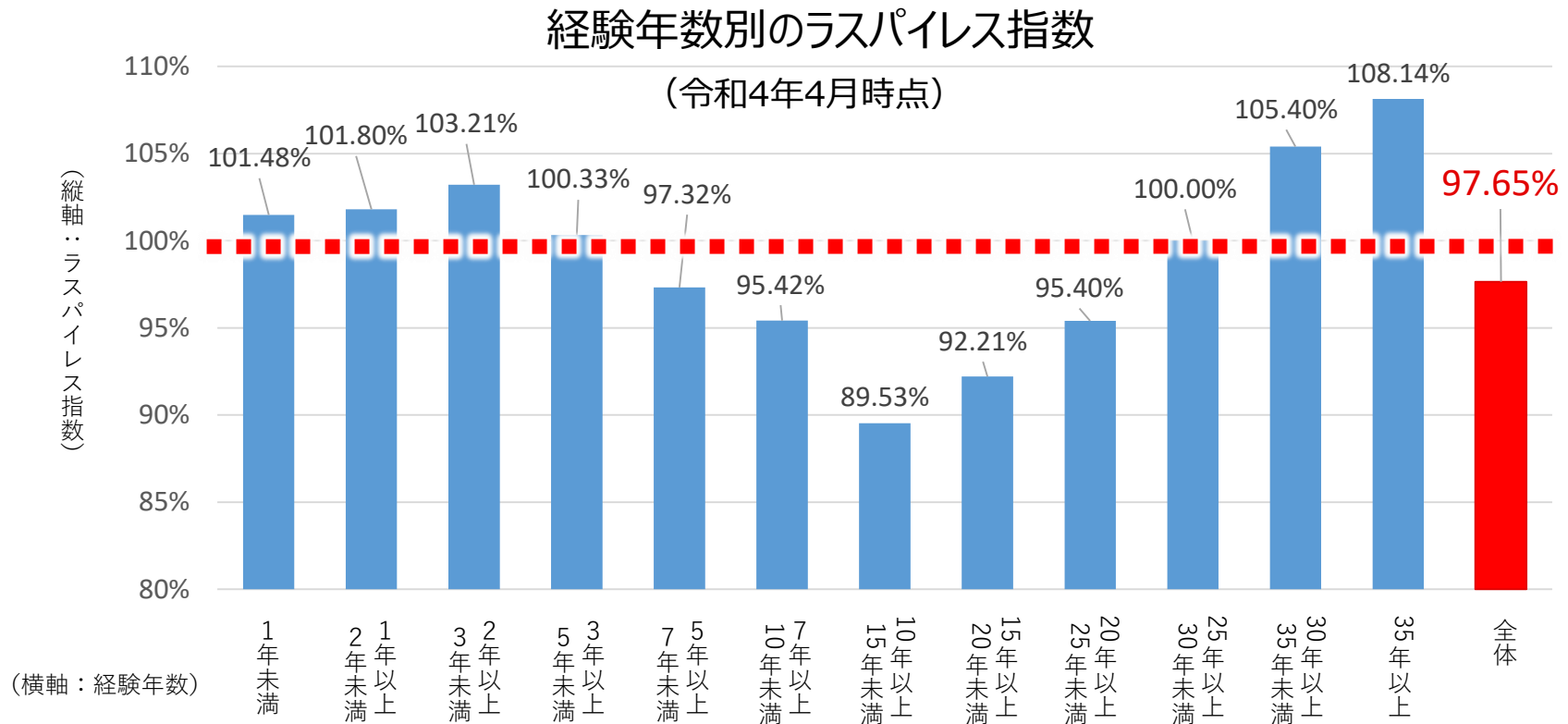
- 定年まで働きたいと考えている職員は、男性で6割、女性で4割
- 早期退職の理由として、「仕事と家庭の両立が難しい」と「収入が少ない」を挙げる職員が多い。
- 若年層では「収入が少ない」を挙げる職員が多く、中間層では「魅力的な仕事に就きたい」を挙げる職員が多い。

※令和3年2月～3月に実施した職員アンケートの結果 (回答数1,010人、回答率87.2%)

(2) 給与制度における課題

① 高齢層が高く、中間層が低い給与水準

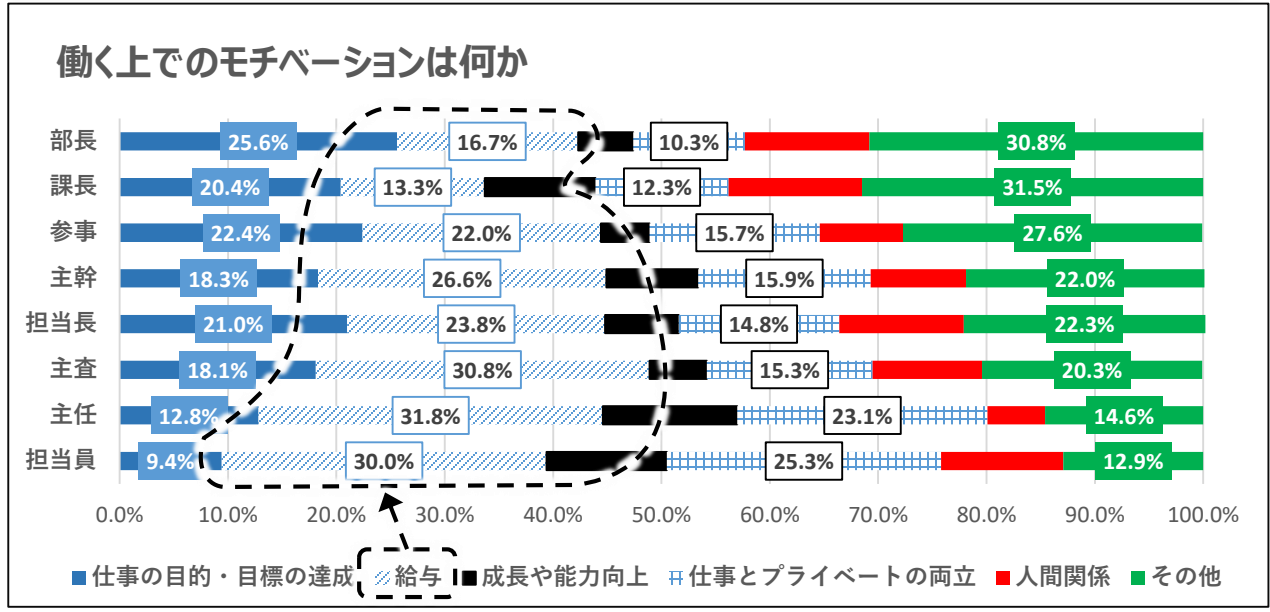
ラスパイレス指数は100%を下回っているが、国家公務員の給料水準と比較して、高齢層が高く、中間層が低い、年功的な給与構造となっている



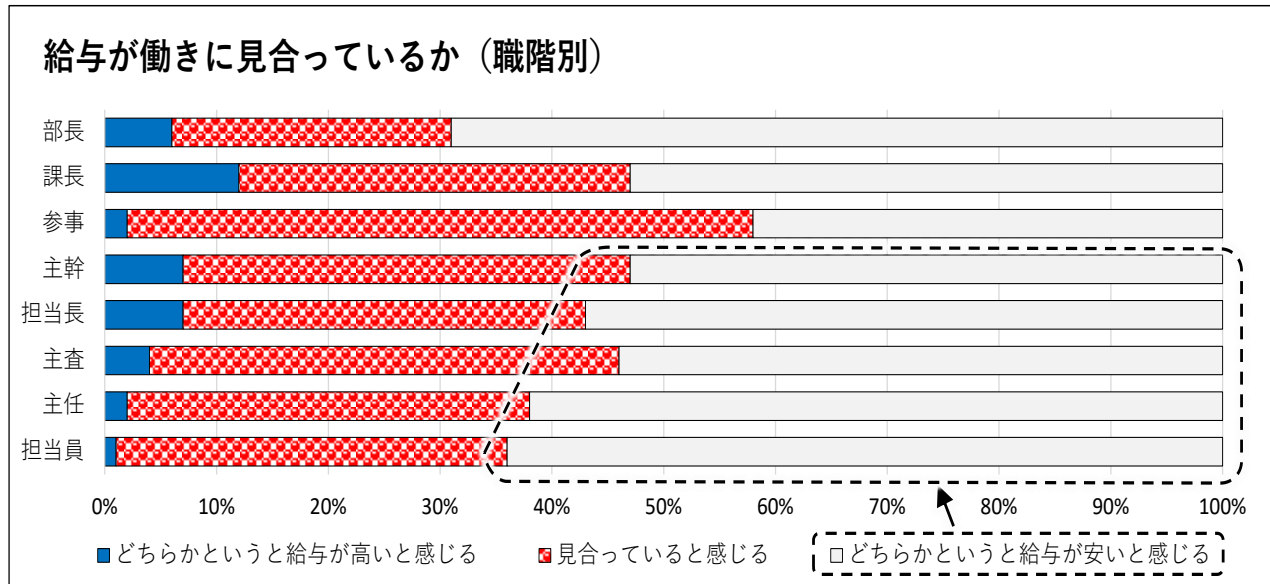
※ ラスパイレス指数の対象には、国の本府省の事務次官や局長等の指定職俸給表適用職員は含まれません

若年層や中間層が自らの働きに見合う給与を得ていると感じにくい給与制度となっている

若年層や中間層は、働くモチベーションを給与と考えているが、給与水準が自らの働きに見合っていないと感じている職員が多い



○ 年齢層が低いほど、「給料や手当」と「仕事とプライベートの両立」を挙げる人が多い



○ 課長を除く職位の約5割から6割が給与が働きに見合っていないと考えている

○ 給与が働きに見合っていないと考えている職員は、部長級と担当長以下の職位で多い

※ アンケート実施時点で行革による一時的な給与カットを実施しており、特に部長級は削減幅が大きかったため、その影響を受けている可能性がある。

※令和3年2月～3月に実施した職員アンケートの結果（回答数1,010人、回答率87.2%）

② 給料表の構造における課題

- 市8級から市2級までは国公に準拠しているが、市1級（部長級）は、国とは異なる独自の構造（国8級と国9級の合成）
- 総務省は、国9級は都道府県の部長級に格付けすることが適当な等級であると示している（「地方公務員の給与改定に関する取扱い等について」（平成17年9月28日付総行給第119号総務事務次官通知））。
- 昇任・昇格の手続きを経ずに、昇給により格付けが国8級から国9級に自動的に移行する方法は、職務給の原則に即した適切な運用であるとは言えない。

給料表の構造

※令和5年4月時点の行政職給料表（他市町からの派遣職員の給与に適用するために「下駄履き」している号給部分を除く）

国準拠							本市独自基準	
（一般職）		主任	主査	担当長	主幹	課長級	部長級	
8級 （国1級）	7級 （国2級）	6級 （国3級）	5級 （国4級）	4級 （国5級）	3級 （国6級）	2級 （国7級）	1級 （国8級）	
150,100	196,900	232,600	266,000	290,700	319,200	362,900	408,200	468,700
247,600	304,200	350,000	381,000	393,000	410,200	444,900	527,500	

昇格すると上位の等級に移行

昇給により到達する給料の上限がアップ

昇格

昇給

最高号給まで到達すると昇給がストップ

国9級相当

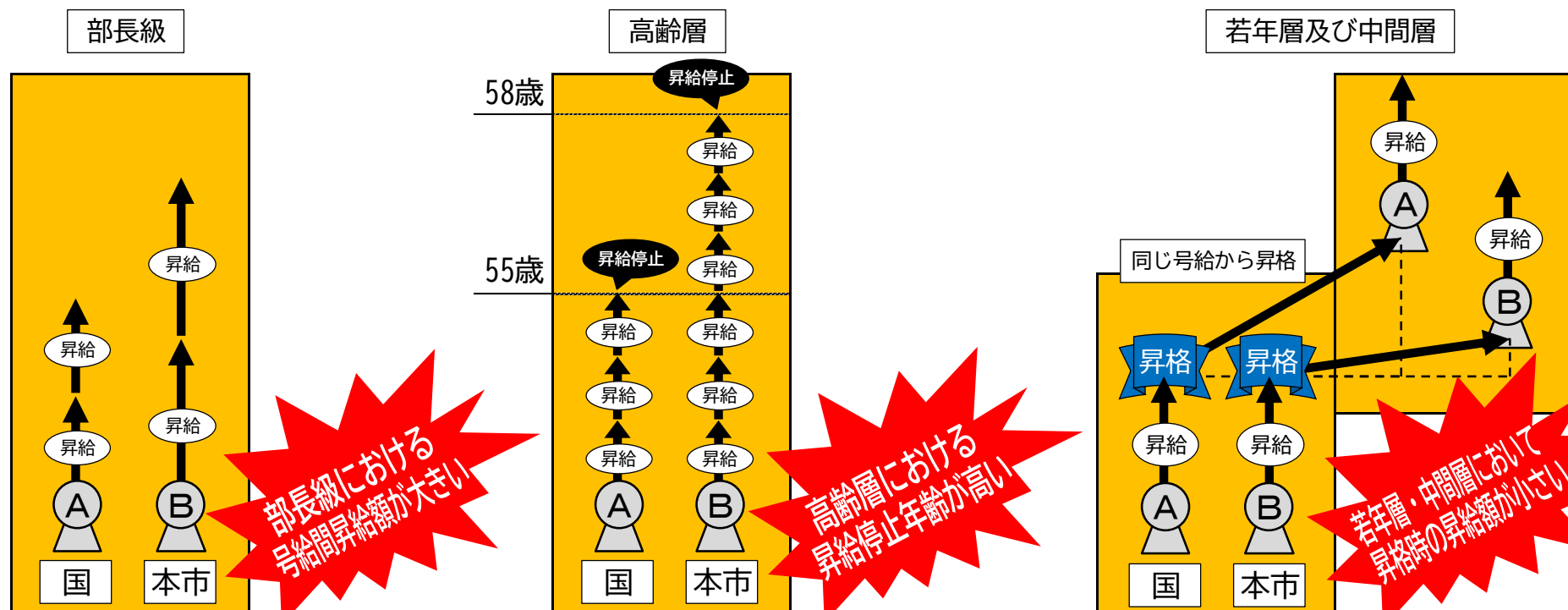
国8級相当

③ 昇給制度の運用における課題

- 市1級（部長級）の国8級相当号給については、国よりも号給間の間差が大きく、国の約2倍のペースで昇給する構造となっている。
- 国は55歳超の高齢職員の昇給を原則停止としているが、本市は58歳を超えた次の年から昇給停止としている
- 本市は、国と比較して、昇格時の昇給を抑制している。特に、若年層や中間層が多い低位職階（市7級から市4級）では昇格時の昇給額を抑えており、国公水準の約3割から5割の水準にまで引き下げている。

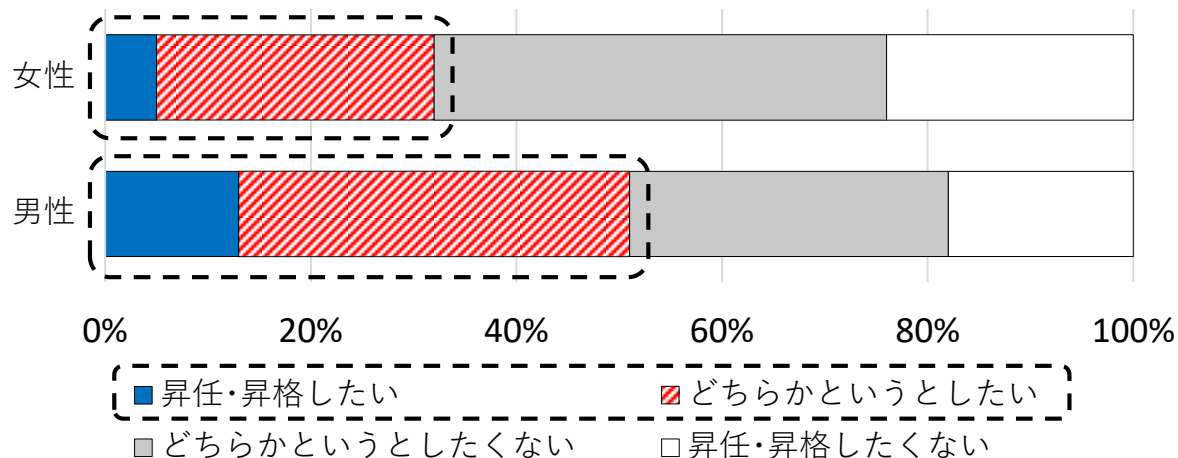
- ◆ 部長級を始めとする高齢層の給与水準が昇給により引き上げられる構造になっている
- ◆ 若年層や中間層が昇格によるメリットを感じにくい給与制度となっている

昇給の仕組み



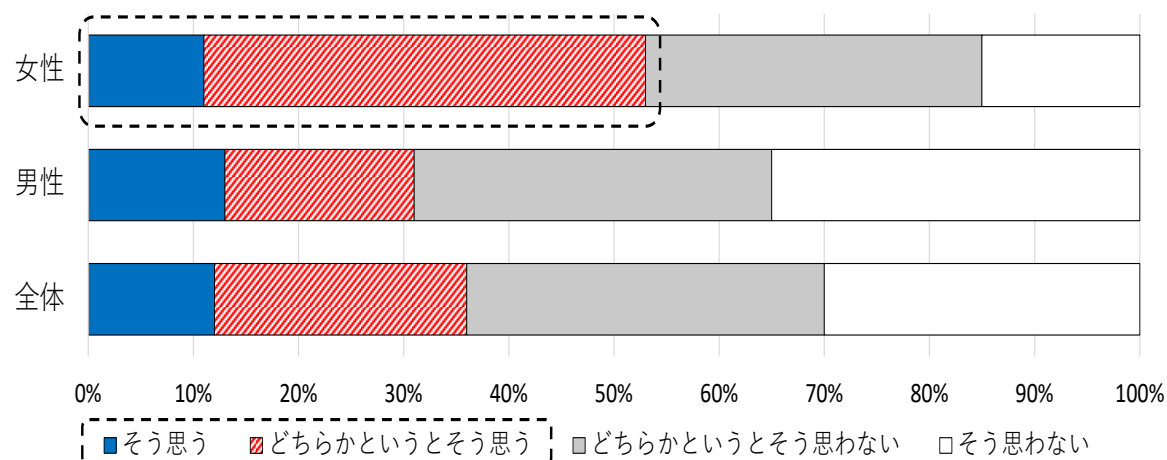
- 昇任したくないと考えている職員が多い
- 管理職から降格したいと考えている職員も多い

昇任・昇格したいか（男女別）



- 昇任したいと考えている職員は**男性は5割、女性は3割**
- 昇任したい理由は、「**年収・給与を上げたい**」が最も多く、次いで「**自己成長を実感したい**」が多い。
- 昇任したくない理由は、「**自分に向いていないと思う**」が最も多く、次いで「**責任と給与が比例しないから**」が多い
- **担当長や課長に昇格したくない**と考える職員が多い

管理職から降格したいか



- **管理職の4割近く**が降格したいと考えている
- 女性では降格したいと考えている管理職の割合が**5割を超える**

※令和3年2月～3月に実施した職員アンケートの結果（回答数1,010人、回答率87.2%）

『岸和田市新行財政改革プラン』

<取組> 「頑張った職員が報われる」給与制度の構築

「年功的」で「横並び」の性格が強い給与制度を是正し、「頑張った職員が報われる」給与体系を構築する。また、中間年齢層の給料水準を引き上げるため、関係する給与制度の見直しに取り組む。

担当課の取組状況等

取組状況

- ◆ 検討に着手しているが、具体的な方向性を提示できる段階には至っていない。

今後の取組方針

- ◆ 「がんばった職員が報われる」給与制度の構築に向けて、「年功的」で「横並び」の給与制度全般の総合的な見直しの検討を進める。
- ◆ 令和6年度中に、上記の検討の結果を踏まえ、人事・給与制度改革の具体的な方策とスケジュールを示す「人事・給与制度構造改革プラン」を策定する予定

課題

- ◆ 高齢層の給与水準を抑制する方向の見直しだけでは、「がんばった職員が報われる」という取組の趣旨に沿わない結果となる可能性がある。また、職員のモチベーションの低下につながり、管理職を希望しない職員が更に増加する可能性がある。このような事態になることを避けるため、職階に応じた適切な給与水準を踏まえて検討する必要がある。
- ◆ 国が検討している国家公務員の「給与制度のアップデート」の内容を踏まえて、見直し案を検討する必要がある。

(3) 人事評価制度における課題

➤ 地方公務員法第6条

人事評価は「任用、給与、分限その他人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」である。

➤ 地方公務員法第23条

「人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用する」（第2項）こととされ、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。」（第3項）とされている。

➤ 人事評価の活用に関する研究会【H31.2総務省】

「人事評価結果を反映せず、勤勉手当・昇給を一律支給することは違法と判断される可能性が相当程度ある。」

本市の運用

① 評価結果の相対化を行っていない

- ◆ 本市の人事評価の主目的は人材育成とされており、職員に「気づき」の機会を与え、自己学習を促すツールとして運用されている。
- ◆ 評価は絶対評価のみで行われているため、評価結果を他者と比較して、序列をつける（相対化する）ことができない

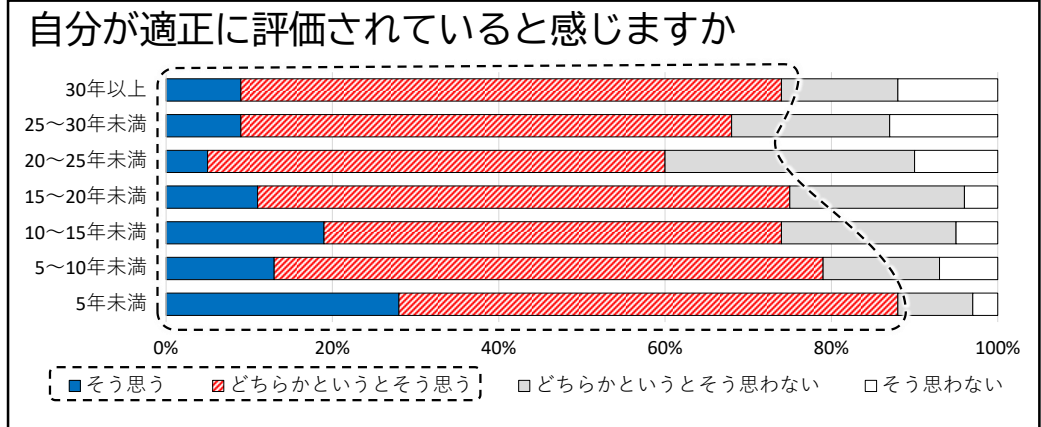
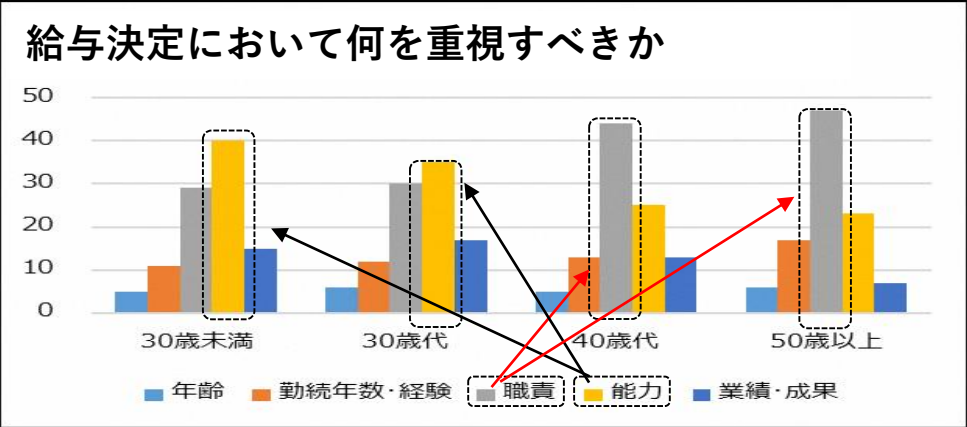
② 人事評価結果の処遇（任用、給与等）への反映が限定的

- ◆ 人事評価結果は、昇任管理に活用しているものの、昇給や勤勉手当には直接反映していない。
- ◆ 昇任管理への活用は限定的
 - ・ 上司の評価が本人評価を下回る場合はネガティブに評価
 - ・ 本人評価が一定の評点を下回る場合はネガティブに評価

③ 業績評価の活用が十分ではない

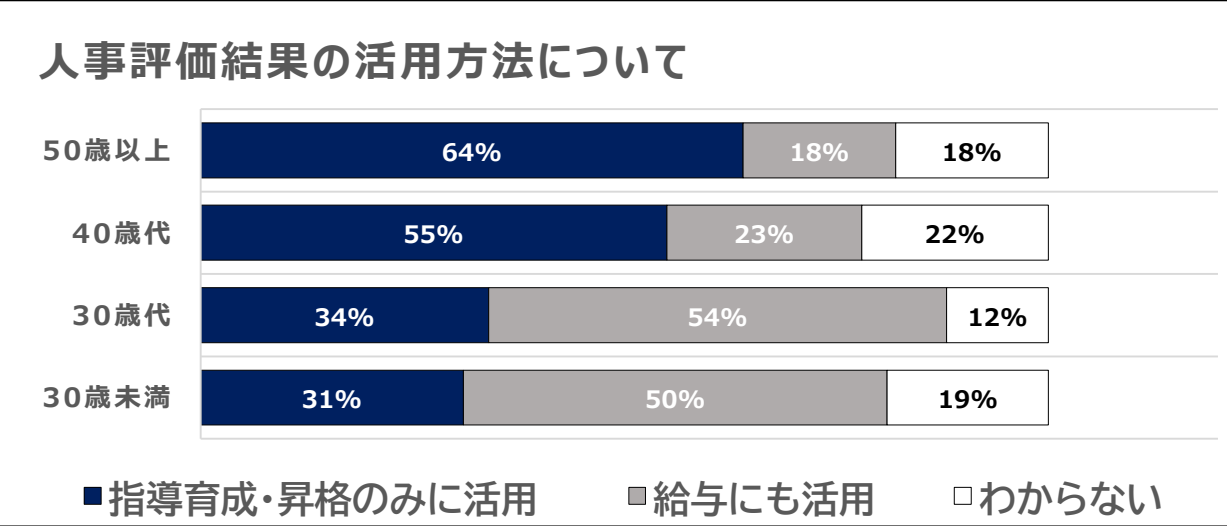
- ◆ 人事評価は「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」（地方公務員法第6条）であり、能力評価と業績評価で構成されるが、本市では業績評価を処遇管理に活用していない。

- 20代、30代の職員は、給与決定において「能力」を重視し、人事評価結果を給与に反映することが望ましいと考えている。
- 職員の大部分が人事評価において適正に評価されていると認識している



- 給与決定において、20代、30代の職員は「能力」を重視すべきと考えており、年齢が上がるにつれて「職責」を重視すべきと考える職員が多い。
- 全世代を通じて業績や成果を重視すべきと考えている職員は少ない。特に、40歳代以上、50歳代以上が少ない。

- 全体の7割以上の職員が、人事評価において適正に評価されていると認識している



- 20代～30代は、人事評価を給与に反映した方が良いと考えている職員が多い
- 40代以上は、指導育成や昇格のみに反映した方がよいと考えている職員が多い

※令和3年2月～3月に実施した職員アンケートの結果（回答数1,010人、回答率87.2%）

『岸和田市新行財政改革プラン』

＜取組＞ 人事考課制度の再構築

以下の（ア）～（ウ）を含む見直しを行い、人事考課制度を「チャレンジする職員を応援し、頑張った職員が報われる」制度として再構築する。

- （ア） 評価方法の見直し
- （イ） 評価結果の処遇への活用の推進
- （ウ） 職員が組織目標を共有し、その達成に向けて一体的に取り組むことで、仕事へのやりがいを実感し、職務を通じて成長し、自己実現を果たすことができる目標管理の構築

担当課の取組状況等**取組状況**

- ◆ 検討に着手しているが、具体的な方向性を提示できる段階には至っていない。

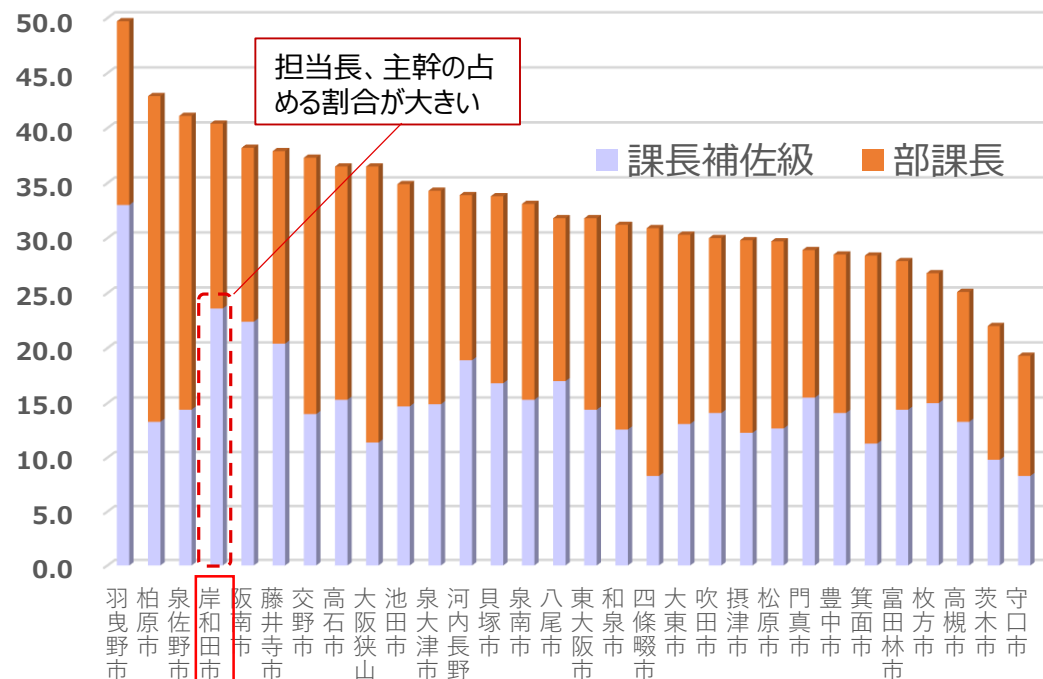
今後の取組方針

- ◆ 現行の人事考課制度を活用して絶対評価の結果を相対的評価に換算して順位付けする手法により試行を行う。各職員からの意見を含め、試行の結果を踏まえて、課題を整理する。

(4) 職制管理における課題

- 他団体と比較して**高位役職者（部長、課長、課長補佐級）**の構成割合が大きい（府内31市中**4番目**）。
- 特に**課長補佐級（担当長、主幹）**の構成割合が大きい（府内31市中**2番目**）

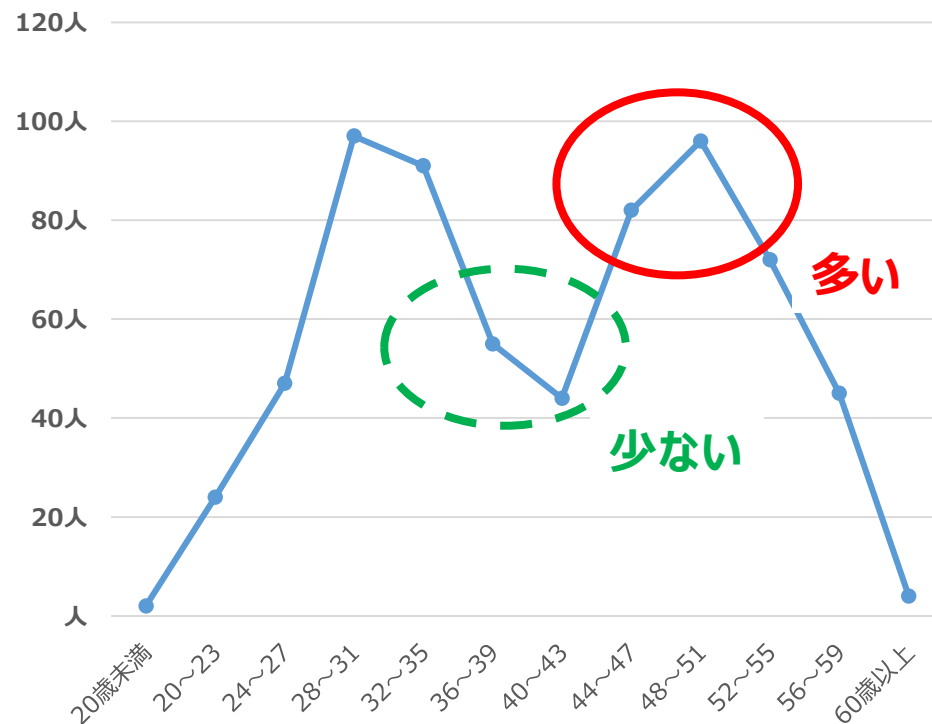
職員数全体のうち高位役職者が占める割合
(課長補佐級以上に格付けされている職員の割合)



※令和4年度地方公務員給与実態調査に基づく

- **40代半ばから50代前半**の職員が多く
- **30代半ばから40代前半**の職員が少ない

一般行政職の年齢構成



※令和4年度地方公務員給与実態調査に基づく

他団体と比較して課長補佐級の占める割合が多いが、当該職位に必要な経験年数を有する40代半ばから50代前半の職員を十分に確保できているため、空位にならずに済んでいる

職制管理における課題

- ◆ **担当長、主幹に昇格する年齢層の職員が少ない**ため、今後、当該職位の職責を全うするのに必要な知識や経験を有する**職員が不足する**可能性がある
- ◆ 職務内容や職責が大きく変らないにも関わらず、上位の職に昇任している場合がある

見直しの方向性

- ◆ 将来の職員の**年齢構成**も踏まえた上で、**職務給の原則**に基づき、**職制の構造**や**昇格管理のあり方**を見直す

『岸和田市新行財政改革プラン』

<取組> 職制の運用と昇任昇格管理の適正化

職務給の原則を徹底するとともに、機能的な組織体制を構築するため、職制の運用と昇任昇格管理の適正化を進める

担当課の取組状況等

取組状況

- ◆ 検討に着手しているが、具体的な方向性を提示できる段階には至っていない。

今後の取組方針

- ◆ 基本的に職務や職責の異動を伴わない昇格はすべきでないと考えているが、課長候補者として早期に昇格させる必要があり、かつ、業務上その担当から動かすことができないような場合はやむを得ないとする。ただし、そのような場合でも、何らかの職務や職責の増加は課す方が望ましい。

(5) 技能労務職の人事給与制度の課題

① 「国公準拠」の視点から

国の考え方

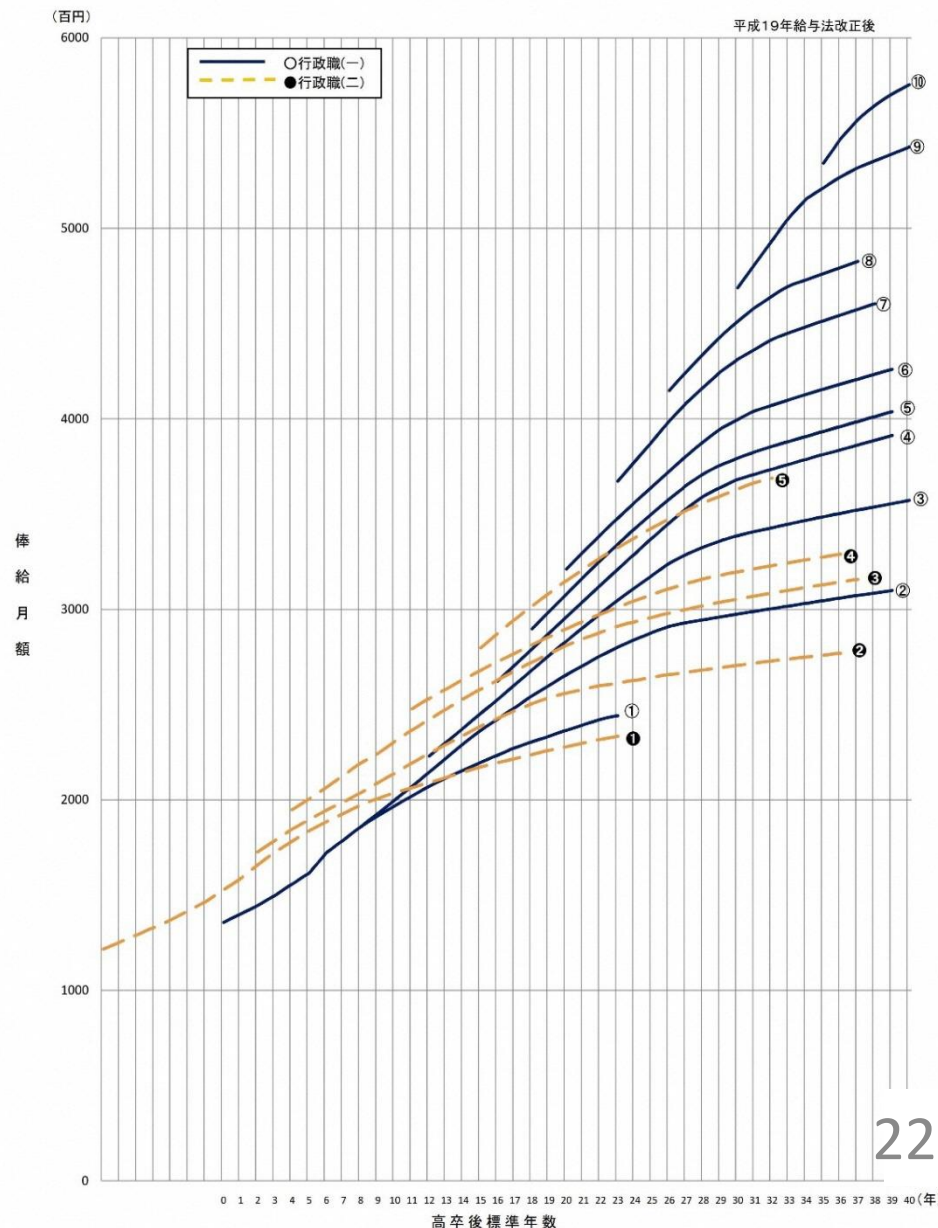
- 国は、「地方の技能労務職員は、国の行政職俸給表（二）適用職員と同じ職種に属するものが多く、職務内容が国と同じであることから、給料表を定めるにあたっては、国の場合の取扱いを参考として措置すべき」（昭36.2.11自乙公務発第2号自治事務次官通知）と示している。
- 総務省が設置した『技能労務職員の給与に係る基本的考え方に関する研究会報告書』（平成21年3月）は、「技能労務職員の給与水準が国の行政職俸給表（二）適用職員の俸給水準と乖離している実態があれば、各地方公共団体における説明責任が求められる。」と示している。

本市の運用

本市の技能労務職員には、国家公務員の行政職俸給表（一）に相当する「行政職給料表」が適用されており、行政職俸給表（二）相当の給料表を適用する場合と比較して、職位ごとの賃金上昇カーブが急であり、昇格により格付けされる等級の上限も高位であるため、国家公務員の同職種よりも給与水準が高くなっている。

技能労務職員のラスパイレス指数（令和4年）**118.8%**

国の行政職俸給表（一）と行政職俸給表（二）の俸給月額比較



② 「均衡の原則」の視点から（民間給与水準との比較）

国の考え方

- 国は、地方自治体に対し、「技能労務職員の給与については、（略）特に民間の同一又は類似の職種に従事する者との均衡に一層留意し、住民の理解と納得が得られる適正な給与制度・運用となるようにすること」（「技能労務職員等の給与等の総合的な点検の実施について」（平成19年7月6日総務行給第61号、総財公第97号））を求めている。

本市の運用

- 本市の技能労務職員は、国の行政職棒給表（一）相当の給料表が適用されており、役職者の格付けも高いことから、同種の職種の民間従業員の賃金を大きく上回る給与水準となっている。

同種の民間従業者との給与比較（令和4年4月1日時点）

	本市職員	同種の職種の 民間従業者	対民間
清掃職員	584.2万円	426.7万円	1.4倍
小学校 給食調理員	634.3万円	354.9万円	1.8倍
学校校務員	638.7万円	318.8万円	2.0倍

③ 採用年度による処遇の格差

- ▶ 平成24年度に制度改正を実施し、平成24年度以降の採用職員について、給料表の格付けを最高で6級までとする運用を開始
- ▶ しかしながら、平成23年度以前に採用された職員については、給料表の格付けを最高で3級まで昇格させる運用を継続しており、**採用年度により処遇に格差が生じている**

8級 (国1級)	7級 (国2級)	6級 (国3級)	5級 (国4級)	4級 (国5級)	3級 (国6級)	2級 (国7級)	1級 (国8級)
							527,500
			381,000	393,000	410,200	444,900	
	304,200	350,000					408,200
247,600			266,000	290,700	319,200	362,900	
	196,900	232,600					
150,100							

平成24年度以降採用職員
最高6級まで昇格

平成23年度以前採用職員
最高3級まで昇格

『岸和田市新行財政改革プラン』

＜取組＞ 技能労務職員、専門職員の人事給与制度の適正化

技能労務職員や専門職員の給与について、同種の職種の公務員や民間従業者との間で給与面の格差が生じている場合は、その要因を明らかにし、職務給の原則や均衡の原則等に基づき、適正化に向けた検討を行う。

担当課の取組状況等

取組状況

- ◆ 検討に着手しているが、具体的な方向性を提示できる段階には至っていない。

今後の取組方針

- ◆ 職務給の原則や均衡の原則を踏まえて、見直しについて検討を進める

課 題

- ◆ 技能労務職員の一部は、現に行政職の業務に相当する職務に従事している。技能労務職員に適用する専用の給料表を定める場合は、これらの職員の職種と職務内容が対応するように整理する必要がある。

2、働き方改革・働きがい改革

<ワーク・ライフ・バランスの確保>

《1-1》 働き方改革・働きがい改革

①現状と課題

- 職員の意欲と能力を引き出し、労働生産性の向上を図るとともに、優れた人材を安定的に確保するため、「働き方改革」と「働きがい改革」を推進する必要がある。
- これまで本市では、時間外勤務削減のために、事前申請・事前承認、年間計画の策定、定時退庁日の設定など様々な取組を実施してきたが、時間外勤務削減の効果が十分に現れていない。
- 時差勤務制度やフレックス勤務、テレワークなど、柔軟で多様な働き方を可能とする勤務制度を導入する企業や自治体が増加している。
- 今後労働市場の縮小が見込まれるなかで、優れた人材を安定的に確保するため、人材確保に向けた取組強化を図る必要がある。

②取組内容

- 職員が働きやすさを実感し、仕事に前向きで、自らの能力を余すことなく公務に発揮することができる職場をつくるため、「働き方改革」と「働きがい改革」を推進する。

(ア) 職員が「働きやすさ」を実感できる職場をつくる

《取組①》 時間外勤務の徹底的な削減

以下に示すような取組を進め、組織運営上の課題の解決と労働生産性の向上を図りながら、時間外勤務の削減を図る。

- 全庁的に時間外勤務の削減に徹底的に取り組む意識を共有する。
- 時間外勤務削減の具体的な数値目標を設定し、厳格に目標管理を行う。
- 事前承認の徹底等による上司のマネジメントの強化、時間外勤務の要因把握とそれに応じた対策の徹底、上司と部下のコミュニケーションの向上など、組織的な対応を行う。
- 組織内の業務分担の適正化、会議の効率化、資料作成・文書事務の削減、ICT化や民間委託化による業務の最適化等に取り組む。

《取組②》 多様で柔軟な働き方を可能とする制度の拡充によるワークライフバランスの推進

- 時差勤務制度の拡充やテレワークの推進等について検討を進める。

(イ) 職員が「仕事に前向きで、頑張ろう」と思える職場をつくる

《取組③》 職員の能力開発と自己実現を促進する研修制度の充実等

- 職員の能力開発と自己実現を図るため、引き続き研修制度の充実や他団体との人事交流等に取り組む。

(ウ) 人材確保・人材育成に向けた取組強化

《取組④》 人材確保・人材育成に向けた取組強化

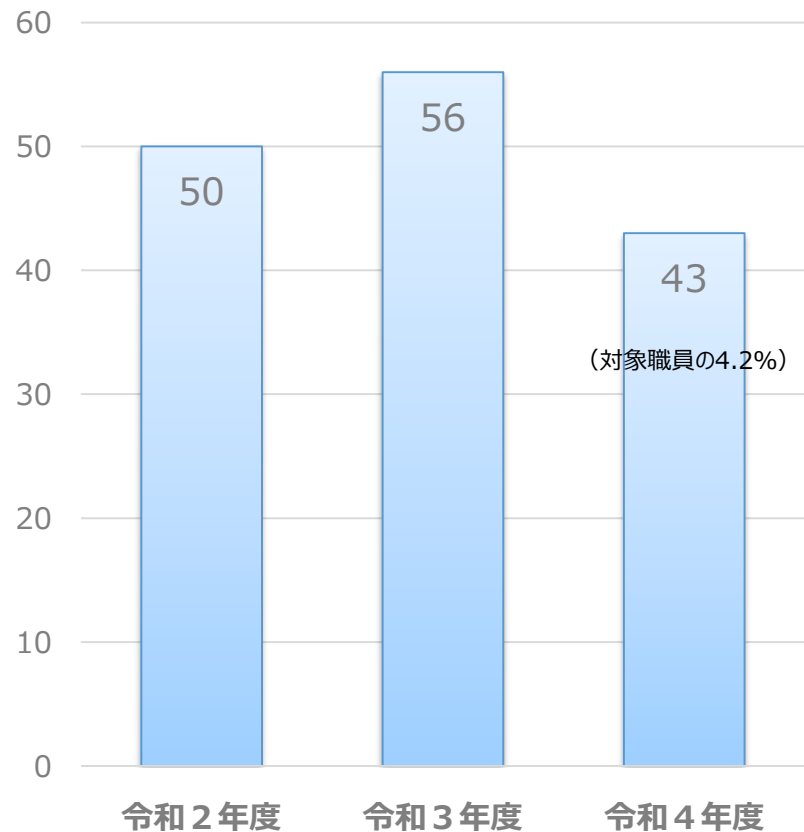
- 職員採用に向けたPR方法、職員採用試験の見直し、人材育成方法などの取組を推進する。

③取組のスケジュール

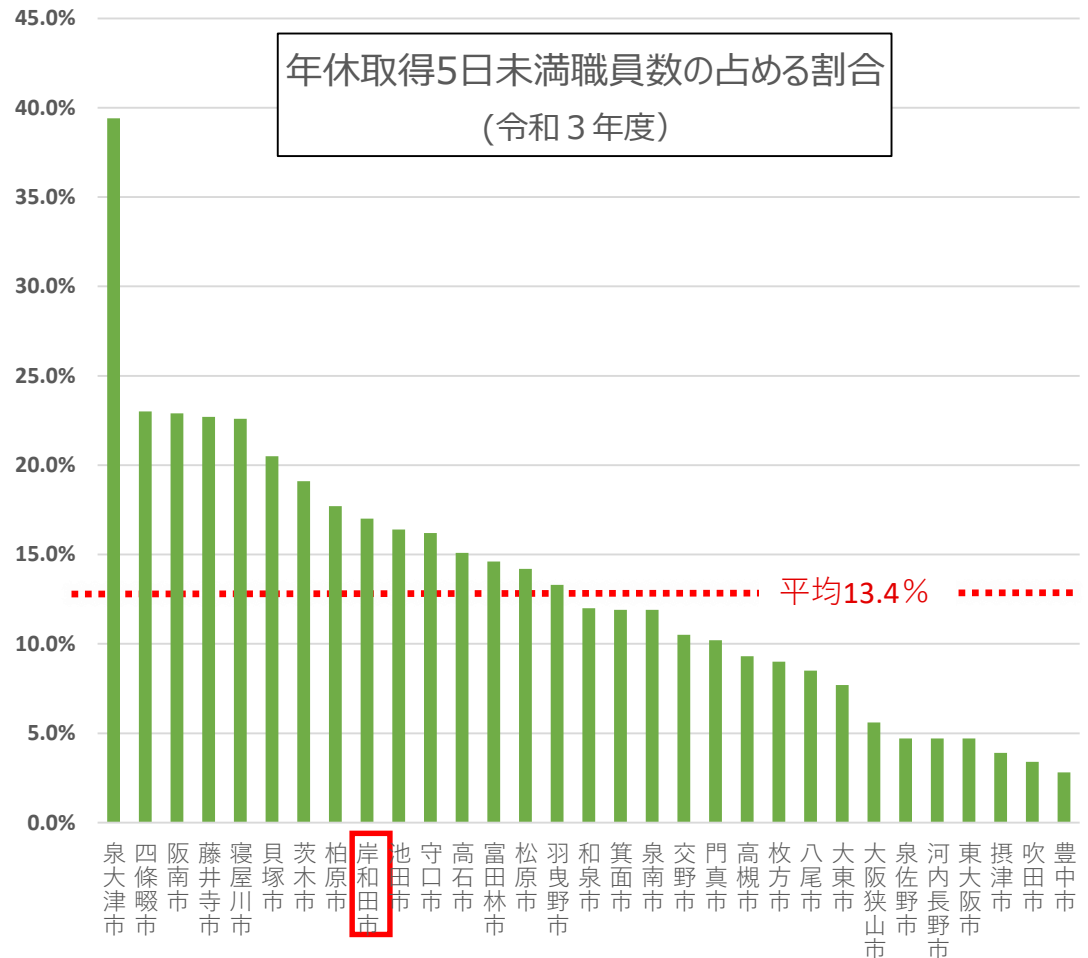
R5	R6	R7	R8以降
取組推進			

【現 状】長時間の時間外勤務を行う職員や有給休暇取得日数が5日未満の職員が多い

月平均の時間外勤務が45時間以上の職員数
(管理職、病院・消防職員を除く)



年休取得5日未満職員数の占める割合
(令和3年度)



以下の取組を導入しているが、十分に効果が現れていない

① 時間外勤務の削減に向けた対応

- 時間外勤務は、**所属長の事前命令**によることを原則とする
- **月45時間、年間360時間の時間外勤務の上限目安時間を設定**し、当該上限を超過する場合は、理由や縮減に向けた方策を人事所管課長に提出
- 人事課が、各年度、課ごとに**年間時間外勤務計画時間数の配当**を行い、各課において、当該計画時間数の範囲内で計画的に執行することを求める
- 毎週水曜日を**全庁一斉提示退庁日**とする
- 8月を「**ワーク・ライフ・バランス**」推進月間とし、盆の一週間は18時以降P Cをロックする等の取組を実施

② 多様で柔軟な働き方を可能とする制度の導入

- 業務上必要性が認められる場合は、**時差勤務**を承認
 - ※ フレックス勤務制度は導入していない
- 職場や業務への影響等を考慮した上で、所属長が承認する場合は、**在宅勤務**を認める

『岸和田市新行財政改革プラン』

職員が「働きやすさ」を実感できる職場をつくる

＜取組＞ 時間外勤務の徹底的な削減

以下に示すような取組を進め、組織運営上の課題の解決と労働生産性の向上を図りながら、時間外勤務の削減を図る。

- 全庁的に時間外勤務の削減に徹底的に取り組む意識を共有する。
- 時間外勤務削減の具体的な数値目標を設定し、厳格に目標管理を行う。
- 事前承認の徹底等による上司のマネジメントの強化、時間外勤務の要因把握とそれに応じた対策の徹底、上司と部下のコミュニケーションの向上など、組織的な対応を行う。
- 組織内の業務分担の適正化、会議の効率化、資料作成・文書事務の削減、I C T化や民間委託化による業務の最適化等に取り組む。

＜取組＞ 多様で柔軟な働き方を可能とする制度の拡充によるワークライフバランスの推進

担当課の取組状況等

取組状況

- ◆ 検討に着手しているが、具体的な方向性を提示できる段階には至っていない。

今後の取組方針

- ◆ 課ごとに時間外勤務の傾向と要因の分析を行い、その結果を踏まえて改善策を検討し、実行する。

課題

- ◆ 時間外勤務の削減を徹底する意識を職員に植え付ける方法
- ◆ 欠員状況では物理的にも心理的にも時間外勤務の削減に非協力的になるため、まずは、欠員補充することが必要である

3、人的資源の最適活用

<要員管理の適正化>

※ 『岸和田市新行財政改革プラン』（令和5年3月）【抜粋】

《1-3》 人的資源の最適活用

①現状と課題

- ▶ 『自治体戦略2040構想研究会 第二次報告』（平成30年7月 自治体戦略2040構想研究会）は、「2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分にとどまる。我が国の社会経済に迫りくる労働力の深刻な供給制約は、もはや避けがたい社会経済の前提条件であるといえる。（中略）従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。」と示している。
- ▶ 今後、少数の職員で、質の高い市民サービスを安定的かつ効率的に提供し続けるためには、職員が本来担うべき業務の範囲を明確にし、それ以外の業務については、ICT化、アウトソーシング、多様な任用形態の人材の活用等の代替手段により、業務の質の向上や効率化を図ることを検討すべきである。
- ▶ 本市の人口当たりの普通会計職員数を、類似団体や大阪府内の他都市と比較すると、保育所部門、幼稚園部門、技能労務職の職員数が多い。本市では、これらの部門・職種の職員数が普通会計職員数の約1/4を占めている（令和4年4月1日現在）。

②取組内容

- ▶ 以下の方針に基づき、業務の内容に応じた最適な人的資源の活用を進める。

- （ア）定型的業務や現業的業務など、相対的に正規職員が従事する必要性が少なく、ICT化、アウトソーシング、非正規化により効率化が図れる業務については、これらの代替手段の活用を進め、正規職員のマンパワーを政策形成や公権力の行使に直接関係する事務等に集中させる。
- （イ）「民間に担うことができることは、民間に任せる」ことを基本に、民間に委ねることで、専門的な技術・ノウハウを活かしたサービスの向上や効率化を図れる事務については、積極的にアウトソーシングを導入する。

- ▶ これを踏まえ、以下の取組を推進する

《取組①》 技能労務職員の非正規化と民間委託化

- 技能労務職員（正規職員）は、原則として退職不補充とし、非正規化、民間委託化を推進する。

《取組②》 市立保育所職員の非正規化

- 行財政再建プラン【2019年3月策定】に基づき、引き続き市立保育所職員の一部非正規化を進める。
- 非正規保育士について、働きやすく、柔軟で多様な働き方が可能となる勤務形態の導入に向けて検討する。

③取組のスケジュール

R5	R6	R7	R8以降
取組推進			

① 本市の職員数は他団体と比較して多い

普通会計職員数の類似団体比較（定員管理調査の単純値での比較）

	岸和田市 A	類似団体 平均 B	超過（数/金額） C(A-B)	超過率（%） C/A
職員数 （普通会計）	1,325人	1,227人	98人	7.4%
人件費換算額 （年間）	10,428,843千円	9,657,502千円	771,341千円	

※1 「令和4年 地方公共団体定員管理調査」（総務省）に基づき、令和4年4月1日時点の職員数（単純値）を比較。表内の類似団体平均職員数は、類似団体の人口当たり職員数の平均値を用いて、本市人口に換算して算出

※2 人件費換算額は、職員数に本市正規職員の一人当たり年間平均人件費（7,870,825円）を掛け合わせて算出

- 類似団体と比較して、本市の人口当たり普通会計職員数は、7.4%多く、人件費に換算すると、年間で約7.7億円負担が重いことになる（令和4年4月1日時点の比較）
- 府内市平均と比較しても、本市の人口当たり普通会計職員数は約1.7%多く、人件費に換算すると、年間で約14.8億円負担が重いことになる（令和4年4月1日時点の比較）



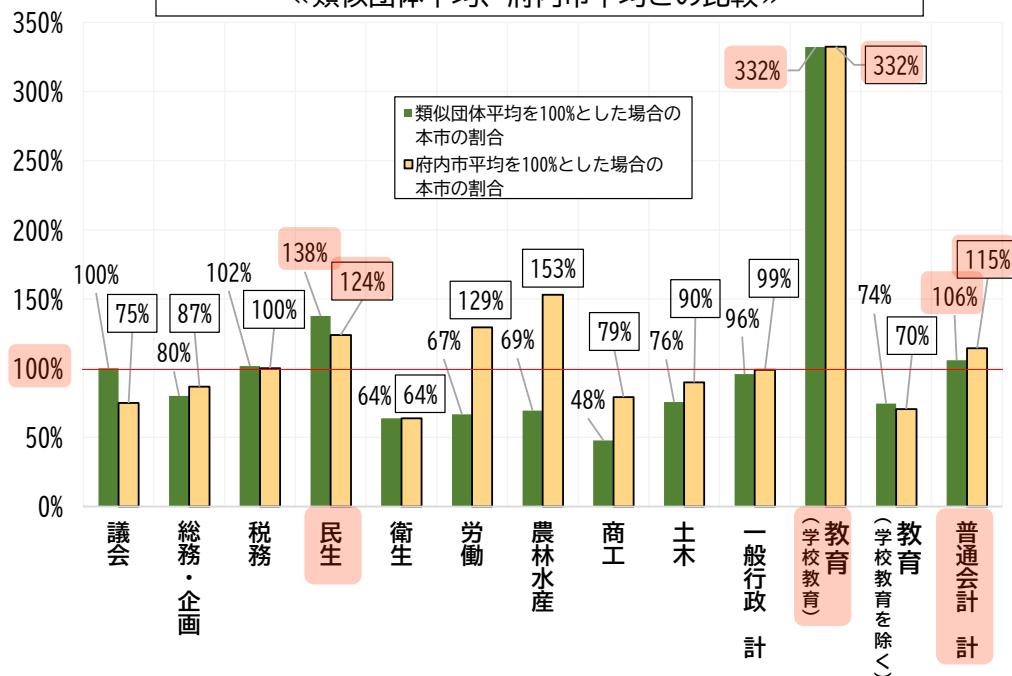
- 厳しい行財政改革に取り組んできたが、職員総数が多過ぎる状況は変わらず、**財政の体質改善が進まない**
- 職員数が多いことが、**経常収支がひっ迫する最大の要因**となっている

② どの行政分野、職種の職員が多いのか？

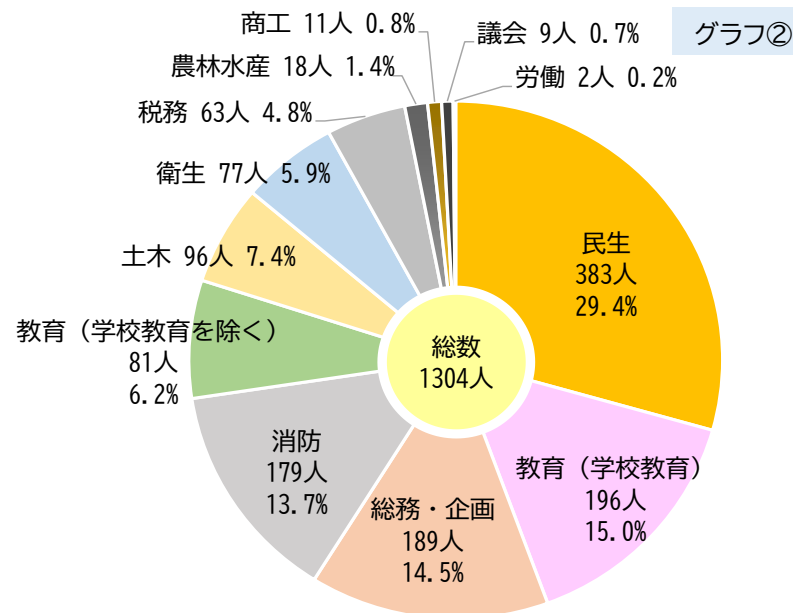
- 本市の普通会計職員全体のなかで、最も職員数が多いのが民生部門、2番目に多いのが学校教育部門
- 人口当たりの部門別職員数を、類似団体平均や府内市平均と比較すると、民生部門は、類似団体平均よりも38%、府内市平均よりも24%多く、学校教育部門は、類似団体、府内市平均のいずれもの3倍以上の規模
- この両部門の職員数が多いことが、本市の人口当たりの普通会計職員数が相対的に多いことの主たる要因になっている

グラフ①

人口当たりの普通会計職員数（部門別）の状況
 ≪類似団体平均、府内市平均との比較≫



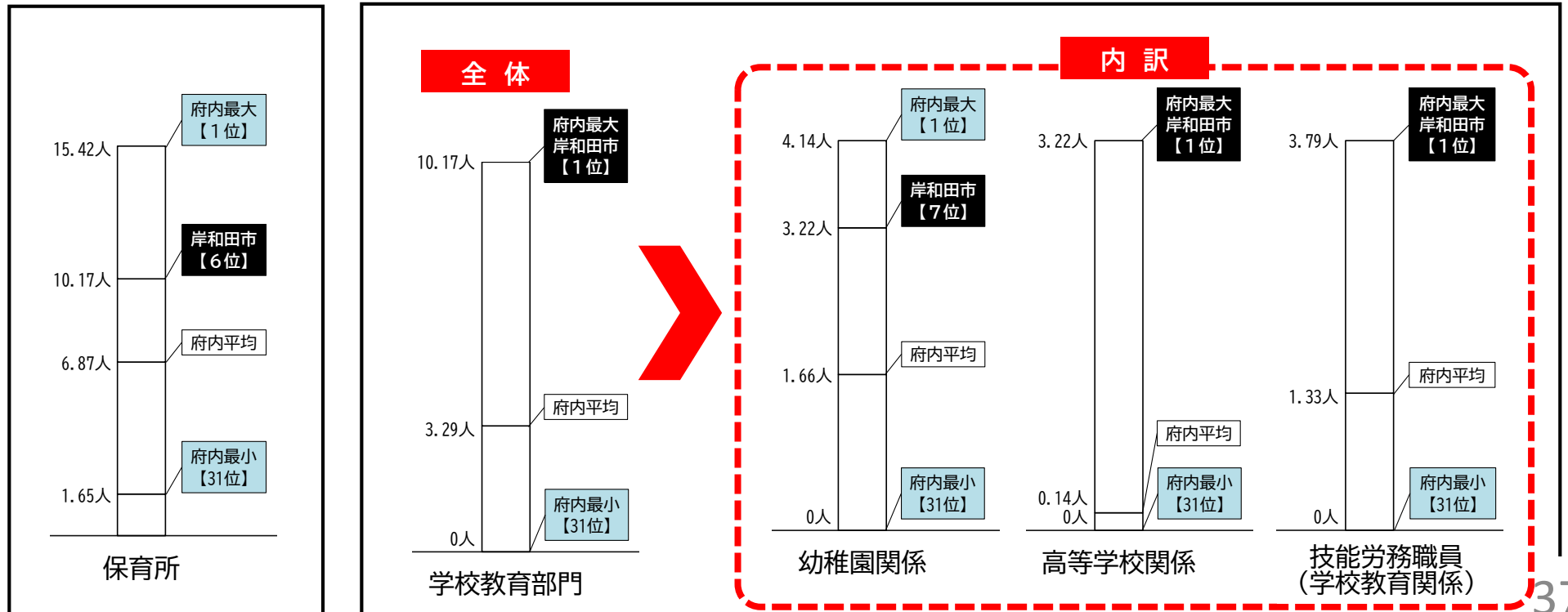
岸和田市の部門別職員数とその構成割合（普通会計）



出典：総務省「地方公共団体定員管理調査」（令和3年4月1日時点）

- 人口当たり保育所職員数は、府内市平均の約1.5倍
- 学校教育部門の職員は、幼稚園職員、高等学校職員、技能労務職員（給食調理員、学校校務員）で構成される。これらの人口当たりの職員数を、府内市平均と比較すると、**幼稚園職員数は約2倍、高等学校職員数は約23倍、技能労務職員数（学校教育関係）は約3倍**
- 府内の多くの市では、本市よりも、**幼保施設の再編**や**運営主体の民間移行**、**技能労務職の非正規化・民間委託化**の取組が進んでいる。

人口1万人あたりの部門別職員数(府内市との比較)



『岸和田市新行財政改革プラン』

＜取組＞ 人的資源の最適活用

以下の方針に基づき、業務の内容に応じた最適な人的資源の活用を進める

- **定型的業務や現業的業務**など、正規職員が従事する必要性が少なく、**I C T化、アウトソーシング、非正規化**により効率化が図れる業務については、これらの代替手段の活用を進め、正規職員のマンパワーを政策形成や公権力の行使に直接関係する事務等に集中させる。
- 「**民間に担うことができることは、民間に任せる**」を基本に、民間に委ねることにより、専門的な技術やノウハウを活かしたサービスを提供することができる事務や行政運営の効率化を図ることができる事務については、積極的にアウトソーシングを導入する。

担当課の取組状況等

取組状況

- ◆ 令和2年10月に幼保再編基本方針を策定。当該方針に基づき、令和12年度の公立幼保施設の再編完了を目的に取組を進めている。
- ◆ 令和4年度以降、段階的に保育士の配置基準の見直しと非正規化を推進
- ◆ 令和5年3月に策定した「岸和田市新行財政改革プラン」において、原則として技能労務職員を退職不補充とし、非正規化と民間委託化を進める方針を定めた。

今後の取組方針

- ◆ 引き続き幼保再編や技能労務職員の非正規化・民間委託化を推進し、これらの関係職員の定員の適正化を進める
- ◆ 定員管理計画を定め、定員の適正化に向けて計画的な目標管理を行う
- ◆ BPR等による業務分析を行い、行政DXやアウトソーシングを推進する

課題

- ◆ 定員の適正水準の把握
- ◆ 定員管理計画における目標設定のあり方（人件費ベースでの目標管理を行うべきか）
- ◆ どの行政分野から、行政DXやアウトソーシングの検討に着手すべきか

