

鹿屋市職員 定員適正化計画

鹿屋市行政経営改革大綱に基づく実施計画

平成18年6月
鹿 屋 市

目 次

. 計画策定に当たって	1
1. 計画策定の趣旨	1
2. 計画の目的	1
3. 計画期間	2
4. 職員数の状況	2
5. 財政の現状と今後の見込み	3
. 定員削減の目標と方策	4
1. 定員適正化の目標値	4
(1) 長期的な職員数の目安について	5
(2) 短期的な職員数の目標について	5
2. 新たな定員適正化の手法	6
(1) 目標値設定方式	6
(2) 条例管理方式	7
(3) 一律削減枠配分方式	7
(4) 部内定員管理方式	7
3. 目標実現のための方策	7
(1) 全体的に行うべきこと	7
(2) 各部・課が行うべきこと	8
(3) 行政評価システムの導入	9
. トータル人事システムの構築	10
1. トータル人事システム	10
2. 導入の原則	10
3. 人事異動の見直し	11
(1) 人事異動スケジュールの前倒し	11
(2) 人事権の委譲	12
(3) 退職者の集約方式	12
(4) 専門職員の計画的配置	12
(5) 本庁と総合支所の人事異動	12
4. 職員研修の充実	13
(1) 全体研修について	13
(2) 部・課内研修について	14
. 臨時職員の見直しについて	16
1. 臨時職員の状況	16
(1) はじめに	16
(2) 臨時職員の状況	16
2. 臨時職員の削減と方法	17
(1) 臨時職員数の目標について	17
(2) 削減方法	17
3. 雇用形態と賃金形態の見直し	18
(1) 雇用形態の見直し	18
(2) 賃金形態の見直し	18
. 定員管理状況の公表	19

計画策定に当たって

1. 計画策定の趣旨

少子高齢化、生活圏の拡大など急速な社会情勢の変化は、行政需要の複雑化と高度化をもたらしました。地方自治体は、今まで果たしてきたサービス機能に加え、調整機能や相談機能、説明責任などの新たなニーズに柔軟に対応できる組織への転換が求められています。

このような中で鹿屋市は、大隅地域を代表する都市として、平成18年1月に1市3町による合併を実現し、10万都市として新たにスタートしました。しかし、合併時における職員数は1,067人で、いくつかの特殊性を考慮しても、類似団体と比較して超過が見られます。財政の縮小が懸念され、地域市民との協働による市民本意の自治を構築するためにも、行政の規模と範囲を見直し、必要な職員数の確保を図ることが求められています。

一方で、地方分権の時代を迎え、多様化・高度化する市民ニーズに応えながら自治体間競争に打ち勝ち、新たな行政課題に積極的にチャレンジする人材の確保も不可欠となっています。これまでの行財政改革の取組みを検証するとともに、小さな行政組織でも市民満足度の高いサービスの提供ができる体制へと転換し、効率的な人員配置を進めなくてはなりません。

また、嘱託・パート等の臨時職員についても課題を抱えています。自治体は概ねこの10年の間に、行政サービスの増加に対して嘱託やパート職員など臨時職員の代替えによって対応してきました。しかし、臨時職員については適正数の把握が困難で、雇用や賃金の形態についても旧1市3町での格差が残るなど、適正とは言い難い状況が生じています。臨時職員の見直しもこの計画で取り扱うべきもう一つの課題と言えます。

この計画は「鹿屋市行政経営改革大綱」が示す改革プランの柱の一つであり、効率的で効果的な行政体制の確立とそれを支える職員定員の適正化を目的とし、そのための対策について取組み年度や目標値を定めます。

2. 計画の目的

この計画は、職員数（臨時職員を含む）についての将来的な方向性を示すとともに、当面の間の定員に関する目標管理の方法を整理するものです。この計画が有する目的は以下の3点にあります。

職員数の削減を行いながらも、行政サービスの質的維持を模索すること

市民との協働による行政の守備範囲の見直しを図り、行政組織や事務体制の効率化を進めます。その意味で、この計画は事務改善計画としての性質を持っています。

一方で、従来サービスの停止や変更を行うことも避けられません。職員数の削減により、従前と全く同一のサービスができなくなることを市民に説明し、市民との協働による新しい公共サービスづくりに取り組まなければなりません。

新しい地方自治、新しい鹿屋市を支える人材の確保を計画的に行うこと

自治体間競争による格差拡大に対応するため、鹿屋市の行政組織を支える優秀な人材を確保する必要があります。団塊の世代の退職時期を迎え、人材確保が組織の課題となりつつありますが、この計画は、少ない採用の中で優秀な人材を確保する採用計画でなくてはなりません。

既存職員の意識改革と能力向上に資すること

行政の守備範囲の見直しにより、求められる職員像は大きく変わります。中長期的には、政策形成能力に関する技術への需要が高まる一方で、定型的で単調な業務は委託等の対象として需要が減少することが見込まれます。市民との協働を目指すという観点からは、郷土愛を有し、地域や学校活動、趣味やボランティアを通じたサークル活動に積極的に取り組み、市民との連携に今まで以上に取り組む姿勢も求められます。

職員削減を行いながら、職員能力の高度化を推進し、各種専門職員を確保するには、既存職員における能力向上の自助努力が欠かせません。このため、この計画は職員の能力向上計画という側面も持つこととなります。

3. 計画期間

平成17年度から平成21年度までの5年間とし、平成22年4月1日の職員の定員目標を定めます。

4. 職員数の状況

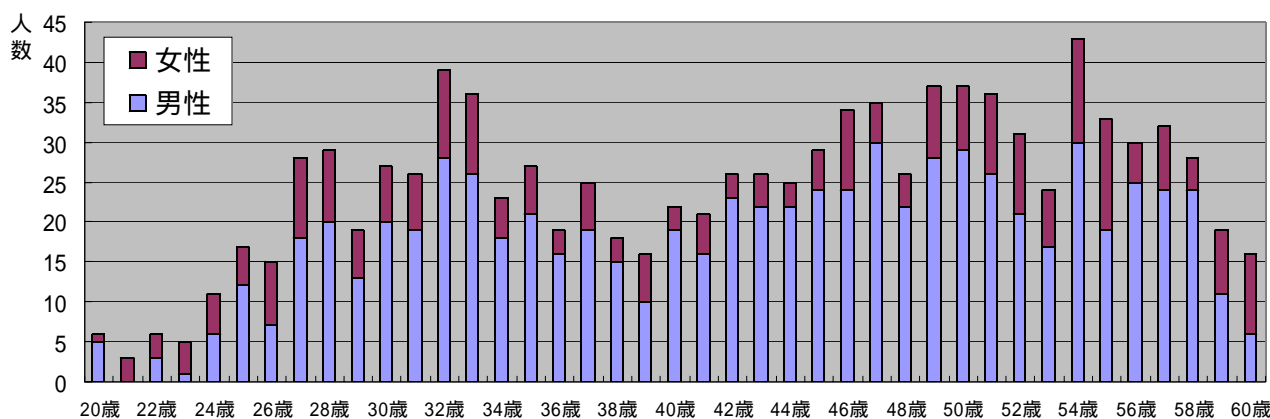
旧1市3町においてもそれぞれ行財政改革に取り組み、班制の試行導入などによる組織や事務事業の見直し、採用抑制や嘱託化などにより職員数の抑制を行ってきました。合併前の平成17年度当初の職員数は1,069人ですが、平成13年度に比べると17人が減少しており、旧市町の定員適正化の取り組み結果が現れています。

また、旧1市3町の平成17年4月1日現在の住民基本台帳人口は105,781人で、職員一人当たりの市民数は98.9人となり、平成13年の97.1人と比較すると約2.0%伸びています。

年齢別構成の傾向は、54歳と32歳をピークとする二つコブ型で、39歳前後の中堅層と、26歳以下の若年層の人員が不足する不安定な年齢構成となっています。今後15年間で4割以上の職員が退職することになりますが、団塊の世代の大量退職への対応も含めて、地方分権時代の地方自治を支える人材の確保が課題となります。

階層別構成では係長級以上の職員比率が多いことも特徴です。旧1市3町の職階をそのまま持ち込んだことによりますが、迅速な意思決定という点からは職階のフラット化も重要な課題です。

合併時の職員の年齢別構成



年齢別構成 (平成17年4月1日現在)

	年齢別構成	
	人数	構成率
60歳以上	16人	1.5%
50歳～59歳	323人	30.2%
40歳～49歳	286人	26.8%
30歳～39歳	292人	27.3%
29歳以下	152人	14.2%
合計	1,069人	100.0%

職階別構成 (平成17年4月1日現在)

	職階別構成	
	人数	構成率
部長級	10人	0.9%
課長級	92人	8.6%
課長補佐級	120人	11.2%
係長級(主査を含む)	193人	18.1%
一般職員	654人	61.2%
合計	1,069人	100.0%

職員数の推移 (各年度4月1日現在)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
職員数 (対13年度比)	1,086人 (100)	1,087人 (100.1)	1,072人 (98.7)	1,076人 (99.1)	1,069人 (98.4)
対前年度職員数増減	-	1人	15人	4人	7人
対14年度職員数増減(累計)	-	1人	14人	10人	17人
1市3町住民基本台帳人口合計 (対13年度比)	105,500人 (100)	105,608人 (100.1)	105,740人 (100.2)	106,011人 (100.5)	105,781人 (100.3)

各年度4月1日の旧1市3町の合計職員数(基準日以降配置の女子校教諭を含む)で、定数外職員は含まない。
 なお、平成17年度は16人の定数外職員があり、大隅肝属地区消防組合2人、肝属地区一般廃棄物処理組合6人、大隅中部火葬場組合1人、肝属地区介護保険組合4人、県費負担社会教育主事3人が配置されている。

5. 財政の現状と今後の見込み

新市における財政状況は、国の三位一体改革における影響を受けて地方交付税や国・県支出金などの大幅な歳入減が予想されます。

特に地方交付税は、国の財政悪化や行財政改革の影響により、運用が毎年見直されるなど先行きが不透明です。近年は常に引き下げが続いていることから、引き続き厳しい見通しに立つ必要があります。財源移譲や景気回復による税収増も期待されますが、本市においては、景気回復の遅れや地価下落の継続により大きな期待はできません。このため、基金の取崩しや市債の発行などにより財源を確保せねばならないなど、財政状況は年々厳しくなるものと予想されます。

歳出面では、新たな施設に関する管理費が発生するなど、経常経費の増大要因を抱えています。福祉関係の扶助費や国保等の特別会計への繰出金、公債費の償還なども増加する見込みで、市民に対して独自性を発揮できる投資的経費の確保が年々困難になることが予測されます。

事業計画は数多くあっても、限られた財源の中で市民のニーズに応えるには厳しい状況となっており、今後この傾向は収入の減少と相まって更に進むことが予想されます。

このような状況の中で、少子・高齢化社会、情報化社会への対応や環境問題などの山積する新たな課題に対応していかなければならず、一層の効率的かつ効果的な行財政の運営が求められています。新たな行政需要に対応して住民福祉の向上を図るためにも、政策的経費の確保が切実な課題であり、人件費の抑制は欠かせない課題であることを職員一人一人が自覚しなければなりません。

定員削減の目標と方策

1. 定員適正化の目標値

旧1市3町においては、これまでも積極的に組織や事務事業の見直しや、職員数の抑制と経費の節減に努めてきました。しかし、合併によって規模が拡大すれば、より少ない職員数で行政運営を行う必要があることから、引き続き職員数の削減に取り組む必要があります。そこで、今後の定員管理を計画的に進めるための基本的な指針として、以下のとおり職員数の削減目標を定めます。

この削減目標の設定に当たっては、民間的手法の導入という視点から、あらかじめ職員数の目標値を設定し、その範囲で事務処理できるよう合理化などの対策を検討するという手法を取り入れました。業務量から定員数を設定するには、時間がかかり過ぎて継続的な職員削減に馴染まないこと、そもそも職員の標準能力の基準が曖昧で、必要な職員数の設定自体が比較性に乏しいことから、従来の事務量の積み上げ方式による定員管理では対応が困難であるとの判断に至ったからです。

目標設定による定員管理を行うことの効果として、職員一人ひとりが「与えられた人数で仕事をするため何を改善すべきか」、「民間でできる事業ではないか」、「職員が直接行うべきか」といった行政の範囲や効率性について考え、組織体制をどのように改めるかということを考える契機になることが期待されます。

(1) 長期的な職員数の目安について

平成17年4月の職員数は1,069人ですが、本市と人口や産業が類似している全国の自治体の職員数は、約880人程度となっています。

平成27年度には職員数を類似団体程度まで削減することとし、行政サービスの適正水準を維持しながら、組織や事務事業の見直し、民間委託等による協働、人材育成などを進め、職員数の計画的削減に努めることとします。

(2) 短期的な職員数の目標について

前半の5年間、平成17年度から平成22年度までの5年間は、79人以上・7%以上の職員削減実績を確保するものとし、平成22年4月1日時点の職員定員を990人以下とします。新規採用抑制と勧奨退職の推進により、これを実現します。

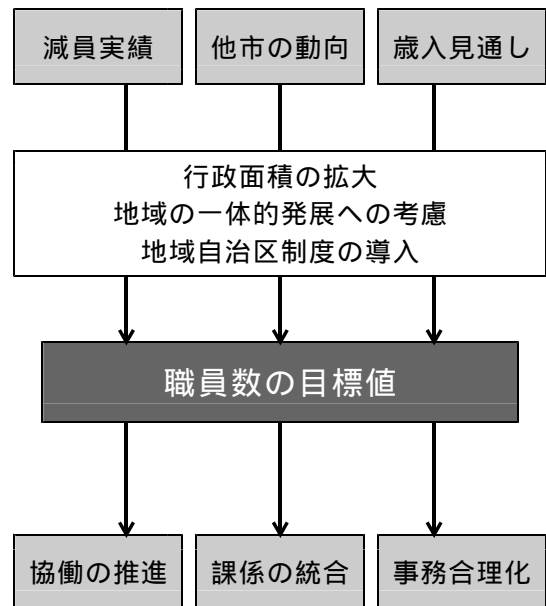
前半の削減幅を緩やかにしたのは、合併により行政面積が大きく拡大したこと、合併後の一定期間は旧3町を含めた地域の一体的発展を考慮する必要があること、その具体策として4年間の地域自治区制度を導入したことを考慮したことによります。

なお、後半の5年間の職員数の年度毎削減目標は、三位一体改革や権限移譲による財政や事務の状況を考慮して、改めて検討します。

7%の目標値は、全国の地方公共団体の総定員について平成11年から16年の純減値4.6%を上回ることを第一として設定しました。また、今後の自治体間競争を前提に、他都市の職員の削減目標値も参考としました。

あわせてこの計画期間中の歳入見通しの減少幅5.8%を上回ることも目標としています。地方交付税については、国が交付基準を常に見直して減額交付されることが予想されることから、毎年度ローリング作業を実施するとともに、実際の歳入の減少が職員の削減目標幅を超える場合は、定員適正化計画の見直しを行うものとし、

目標値設定と対策のイメージ



職員の削減目標

	平成17年度実員	削減目標	平成22年度目標
職員	1,069人	79人以上（削減率7%以上）	990人以下

計画的な採用

将来の行政組織を支える優秀な人材を確保しなければならないという視点から、計画的な採用に取り組みます。退職者数に対する採用数を一定割合以下に抑制することで職員数の削減を図ることとし、計画期間中の新規採用は、原則として次の考え方により行います。

まず、技能労務職の退職者は臨時職員による補充を行います。その他の職種の退職者は、勧

奨退職者を含む当該年度の退職者について3分の2程度を職員採用することとします。なお、実際の採用にあたっては、専門的な資格や技能を有する職員をいかに確保するかという視点から年度毎に「採用指針」を定めるものとします。

各年度毎の職員削減計画

(単位:千円)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
前年度3月末退職数 ¹	-	35人	18人	32人	32人	32人
a.推計年間人件費	-	194,719	100,141	178,028	178,028	178,028
4月新規採用職員数	-	0人	13人	19人	19人	19人
b.推計年間人件費 ²	-	0	37,937	55,446	55,446	55,446
4月1日の職員数 (対平成17年度比)	1,069人 (100.0)	1,034人 (96.7)	1,029人 (96.3)	1,016人 (95.0)	1,003人 (93.8)	990人 (92.6)
c.人件費年間削減額a-b	-	194,719	62,204	122,582	122,582	122,582
d.期間累積c×経過年	-	973,595	248,816	367,746	245,164	122,582
e.期間中の削減額合計	-	1,957,903				
各年度の削減職員数	-	35人	5人	13人	13人	13人
延べ削減職員数	-	35人	40人	53人	66人	79人

1 3月末退職数について、高齢者の勤奨退職は5年後の目標値に影響しないことから、各年度の定年退職数に55歳以下の若年勤奨退職者の目標値4人程度を加算して設定した。

2 推計年間人件費について、退職者分は平成16年4月1日現在の一般行政職平均給与月額338,200円に年間支給月数16.45月を乗じて算出した。新採分は大学卒一般行政職採用2年経過給料額177,400円を基準とした。

勤奨退職の推進

組織と職階のフラット化を促進し、人件費の削減と組織の新陳代謝を図るという視点から、職員の勤奨退職を促進します。申請期間の前倒しや周知強化など、運用手続きの見直しなどにより、計画期間中の勤奨退職者50人(うち55歳以下の職員は20人)の確保を目指します。

2.新たな定員適正化の手法

定員適正化は、次の4つの手法に基づき行います。

(1)目標値設定方式

過去の削減実績、類似団体や他都市の動向との比較、歳入の見通しなどから、将来の目標値を設定し、採用抑制や勤奨退職などによりこれを達成する方式です。削減数に応じた事務の改善などが必要で、定員管理から改革を促すという手法です。

(2) 条例管理方式

職員定数は、前年度12月議会で毎年条例を改正してこれを明確化します。

職員定数の条例改正については、これまでは一定期間毎に行い、定数と実数には常に開きがありました。組織改編や職員流動化を柔軟に行い、政策課題に軽易に対応することを目的としたからです。しかし、業務量と人員数の関係が不透明となり、臨時職員の増加とともに、各部・課の業務改善努力を抑制するという弊害もありました。

職員定数条例を毎年見直すことにより、新たな行政課題や業務改善実績を年度毎に把握、整理して、議会と市民に対する説明責任を果たすことを目指します。

(3) 一律削減枠配分方式

毎年4月の各部毎定員について、各部一律に定員削減枠を上回る職員削減を要請した上で、プールした職員を各部に再配分し、部全体の職員数を枠配分する方式です。再配分する職員は、法改正や権限移譲による新たな政策課題や新市が強化すべき政策課題への対応枠として確保します。

この一律削減枠配分方式が目指すものは、何を行い、何を廃止するかの議論を各部間に引き起こすことであり、政策調整そのものとなります。

各年度の各部定員の決定に当たっては、将来的には「行政評価システム」に基づく政策調整の結果と類似団体や定員モデルとの比較を参考に決定します。年度毎の類似団体比較作業は毎年5月に行い、9月を目処に行う政策調整を経て毎年12月までに各部毎の枠配分を行います。

なお、各部毎の定員削減を行う際の基準は、前年度の各部・課毎の職員数を基準とします。

(4) 部内定員管理方式

部内の各課・係の定員について、部長が定める部内定員管理方式を導入します。部内における政策調整の議論を促し、課・係の統廃合や部内異動を促進して人員配置が効率的に行われること、職員の意欲向上や専門化に資することを目的とします。

このため、各部主管課機能を強化し、部内における人事、課・係の統合などに関する部長への権限委譲を進めます。

3. 目標実現のための方策

各部・課に配置される職員数は今後減少することから、職員数の削減にあわせて組織の見直しや事務の合理化を進めなければなりません。職員数の削減目標実現のため、全体的に行うべきこと、各部・課が行うべきことは次のとおりです。

(1) 全体的に行うべきこと

本庁における課・係の統合

今後の人事異動は、課・係の統合を前提として行う必要があります。このため、平成18年6

月に「組織機構見直し方針」を定めるとともに、各部・課における課・係の統廃合や班制の導入など必要な議論を促します。これらを各年度毎に調整し、毎年9月を目処に翌年度の組織機構見直しとして整理します。

なお、長期的な目標職員数は旧鹿屋市より100人余り多い程度ですので、将来的には部・課・係の体制も旧鹿屋市程度まで統合縮小することも念頭におく必要があります。

総合支所における機能の見直し

将来にわたって、総合支所を現状のまま維持することは困難です。地域自治区制度と総合支所制度を明確に区分し、本庁と総合支所の機能を見直す必要があります。このため、総合支所の組織のあり方についても「組織機構見直し方針」に整理し、これに基づいて総合支所の組織機能を段階的に見直すこととします。

職員の能力向上の環境づくり

行政需要が高度化する一方で職員数の削減を行うには、職員の意欲を高め、質的向上を促進するなど、行政におけるプロ人材を育成する必要があります。このため、公正な異動や昇格に関する基準を明確化し、研修体制を強化するなど、必要な職場環境づくりに取り組みます。

また、これからの職員はどうあるべきか、望ましい職員像を模索しながら、人材育成、採用、退職、再任用、異動、職員評価、給与などに関する公正で透明なルールづくりに取り組みます。

(2)各部・課が行うべきこと

事務の合理化

各課・係において、廃止すべき事務はないか、簡素化できる箇所はないかなど、まず通常業務の洗い直しから行います。また、各職員への業務割り振りが均等に行われているかの確認も重要です。職員間の業務量のバラツキをなくし、職員のモチベーションの向上を図るという視点から、負担が均質化するよう業務の振り分けや相互協力を強化することが必要です。

協働の推進

民間委託や市民の協力で軽減できる事務はないか、前倒しして指定管理者に移行できないかなど、事務範囲の見直しを行います。町内会やNPOなど市民との連携も模索します。

組織機構の見直し

課や係の統合、総合支所から本庁への業務集約、庶務機能の集約、班制の導入など、組織や機構を見直します。組織機構の見直しについては、各部・課長の自主性と自立性を尊重し、その裁量権を強化し、新しい取組みに対して積極的に支援協力するものとします。

職員の能力開発

職員一人ひとりの意欲と能力が高まるよう、課・係内での会議、能力開発、内部研修、コミュニケーションなどの充実に取り組みます。会議は週1回以上を、能力開発や内部研修は月1回以上の開催を推奨します。各課への導入を促すため、マネジメントやコーチングに関する全体研修を導入します。

サンセット方式

事務事業に終期を設定し、廃止や縮小に取り組みます。あわせて配置職員の削減を行います。

ICTの推進

事務の簡素化や効率化を目的として、情報通信技術の活用を図ります。導入費用については、財源枠を別途確保して優先的に配分します。

また、電子自治体化を一層推進し、市民サービスの向上と業務の簡素化・効率化を図ります。電子自治体政策のイメージや具体的導入手続きなどを整理し、各課の情報化を支援・促進するための「電子自治体化計画」の策定を検討します。

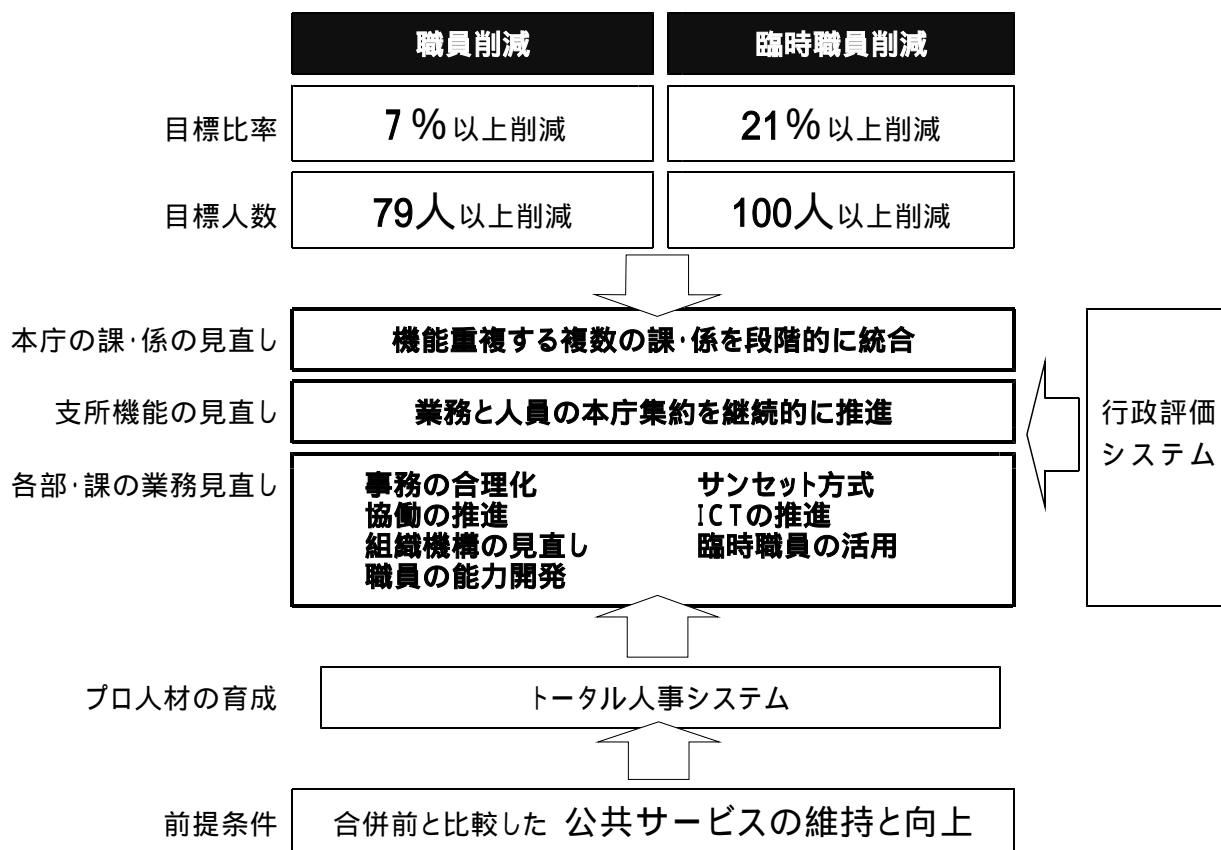
臨時職員の活用

技能労務職への配置については、職員から臨時職員へ切替えを促進します。

(3)行政評価システムの導入

政策や事業の目標に対する数値化を行い、その評価から人員と政策、財源を連動させる行政評価システムの導入を目指します。事務事業の遂行にPDCAサイクルを取り入れ、成果の現れない事業は積極的に修正・廃止するなど、政策効果を高めながら人員や経費の削減に取り組みます。

職員等の削減と改革のイメージ



トータル人事システムの構築

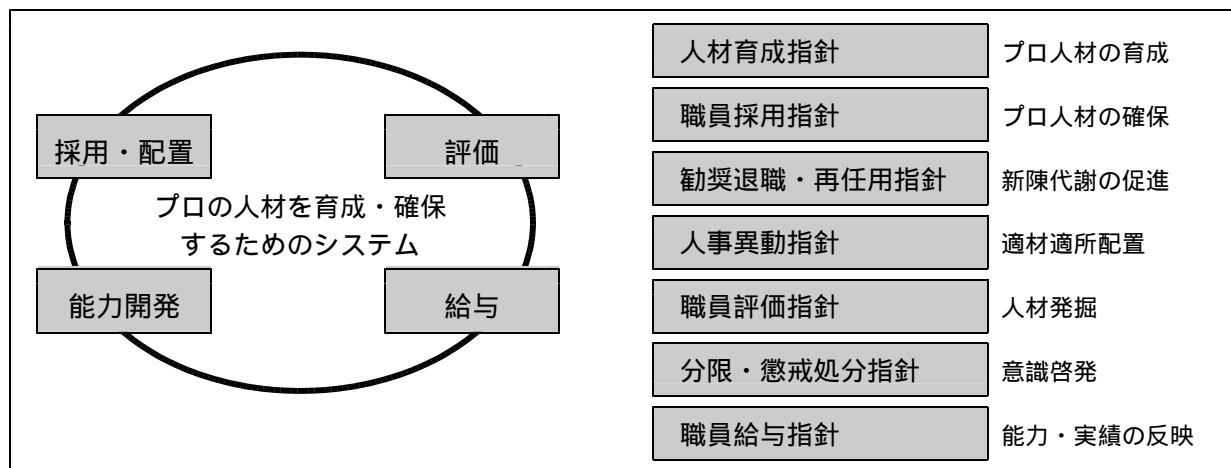
1. トータル人事システム

「鹿屋市行政経営改革大綱」は、職員に地方自治を支えるプロ人材へと成長することを求めるものです。より少ない職員数で行政需要の高度化に対応するには、職員に対してマネジメント能力の向上とチャレンジ精神の高揚を促し、プロ人材の確保、育成、活用を図らなくてはなりません。

トータル人事システムは、採用・配置、能力開発、評価、給与のあり方を総合的に整理し、プロ人材を育成するために必要な環境づくりを行うものとして、以下の個々の指針により構成されます。既に作成されたものもありますが、事前に職員に開示されずに基準が曖昧であること、関係者の権限が不明確で客観的な運用が行われていなかったことなどから、プロ人材の育成という課題に十分に応えるものではありませんでした。

このため、トータル人事システムの構築に当たっては、全体的な関連性や実効性、信頼性を更に高めることを目指します。個々の指針を段階的に作成し、これに基づく事務を行いながら毎年見直しを重ねて計画期間内での完成を目指します。また、新たな課題として、人事異動に際しての降格制度の導入、中途採用や期限付採用などの導入、職員評価制度の見直し、能力・実績に基づく給与制度の導入についても検討し、段階的にこれを盛り込みます。

トータル人事システムの構成イメージ



2. 導入の原則

信頼性と実効性を確保するため、導入に当たっては次の点を原則とし、必要な環境を合わせて整備します。なお、人事異動と職員研修に関する基本的な考え方と必要な対策、進捗管理すべき目標値は、次項に整理しました。

職員および市民に対して、指針を事前に公開すること。
 職員の評価について、職員個人からの公開請求に応じること。
 個々の職員の希望や不服申し立ての機会が保証されること。
 指針に即した運用がなされているか、職員や第三者による監視を行うこと。

トータル人事システムの導入イメージ

鹿屋市トータル人事システム	平成18年6月	人材育成指針	望ましい職員像と職員の研修に関する基本的な指針、各専門職員の確保指針、年間の研修メニューを整理したもの。
	平成18年6月	職員採用指針	新卒、既卒、期限付の各採用の考え方、人材確保対策、評価や採用の手続きなどを整理したもの。
	平成18年7月	勤奨退職再任用指針	勤奨退職の募集、申込みなど手続きについて整理し、あわせて再任用職員の任用指針について整理したもの。
	平成18年8月	人事異動指針	自主申告、ジョブローテーション、庁内公募、異動基準、降格制度、市長や部・課長等の権限等を整理したもの。
	平成18年8月	分限・懲戒処分指針	問題行動が頻発したり、公務推進に関する事務能力が不足する職員に対する取扱い指針や手続きを整理したもの。
	平成19年度末 (20年度適用)	職員評価指針	人事考課、昇任昇格、降格、相互診断、上司評価などの基準や手続きについて整理したもの。
	平成19年度中 (20年度適用)	職員給与指針	行政評価や人事考課による賞与査定や特別昇給・昇級延伸に関する基準や手続きを整理したもの。

3. 人事異動の見直し

職員数の削減を推進し、定員管理方式の見直しを行うに当たり、現課における適正な政策展開ができるよう以下の点に留意した人事異動を行います。

(1) 人事異動スケジュールの前倒し

各部への枠配分方式による定員管理は、政策協議を前提とするため協議に期間を要します。異動に伴う混乱を軽減し、政策や事業に円滑に着手するため、人事異動は前倒しして行う必要があります。行政評価の導入も想定した人事異動スケジュールのイメージは以下のとおりです。

なお、年度中の各部毎職員定員の変更は行わないものとし、現在四半期毎に行っている人事異動は、原則として毎年4月1日付の1回のみとします。各課へはこれを前提とした業務体制の見直しを求め、突発的な課題に対する年度内の異動は、各部長権限による部内異動により行います。

毎年の人事異動スケジュールの概略

1	6月	次年度採用指針と採用職員数・職種の確定
	↓	
2	9月	次年度の組織機構の見直し案の整理
	↓	
3	10月	勸奨退職者の把握と次年度人員の確定
	↓	
4	11月	職員および臨時職員の定員の枠配分と調整
	↓	
5	12月	各部・課の定員確定
	↓	
6	12月	定数条例と部・課統合に関する条例等を上程
	↓	
7	2月	配置要望人員に対する事前調査
	↓	
8	3月下旬	人事異動内示

(2)人事権の委譲

職員数が削減されることで、意欲的な職員の配置に対するニーズが高まることから、任用に関する一定の権限を部・課長に委譲する必要があります。

また、能力育成期に当たる若年層職員については、公務員としての基礎的な能力を取得させる必要から、庶務や窓口など一定の職種を期間内に経験させるジョブローテーション(単線型人事)を導入するとともに、これを実行するための権限を人事担当者に委譲する必要があります。

(3)休職者の集約方式

各課毎に休職者を抱え、現課で調整させる従来の手法は、現課の負担となっています。適正な人員の把握、育児休業制度の取得促進という社会的責任の観点からも支障が生じています。

現課の適正な競争条件が確保されるよう、1年以上の休職が見込まれる長期休職者については総務課に集約し、そこから代替要員を派遣する「休職者集約方式」を導入します。なお、休職者の復職に関しては前職を原則とします。

(4)専門職員の計画的配置

技術職、保健師、社会教育主事などの専門職員については、現状と将来動向を踏まえた計画的な配置を行う必要があります。このため、「人材育成指針」の中で将来の専門職員の確保のあり方について整理し、採用計画などに反映することとします。

(5)本庁と総合支所の人事異動

合併により旧鹿屋市方式の庶務事務を導入しましたが、本庁と総合支所における決裁手続きや業務分担の非効率などにより事務処理の停滞も見られます。透明で適正な事務処理の実施に向けて、庶務事務の簡素化や総合支所における事務研修を充実するとともに、旧鹿屋市の庶務事務経験者を総合支所に異動配置するなど、内部の流動性を促進する必要があります。

また、組織運営や政策形成に対して全体的な視点の形成が遅れています。新市のまちづくりを推進する上では、旧地区意識を是正し、全庁的な視点とそれぞれの長所を活かした新しい組織体制を構築できるよう管理職員の人事交流を促進する必要があります。

4. 職員研修の充実

市民本位の地方自治を確立するため、職員の能力向上は従来以上に取り組まなくてはなりません。

職員の研修意欲は、個々の職員の自覚以上に管理職の姿勢や職場環境づくりが大きく影響します。部下の育成に対する管理職員への評価の仕組みを形成するなど、その必要性について管理職のコンセンサスを形成する必要があります。また、研修参加を義務づけたり、研修実績を能力実績判定や人事異動の参考にするなど、職員の研修意欲を高めるための環境づくりを進めなければなりません。

このような取組みを促進するため、職員研修の基本的な考え方や促進策を整理した「人材育成指針」を別に定めます。なお、職員の研修参加状況については、プロ人材の育成が最重要の課題であるとの認識から、職員定員の削減とともに数値目標を設定することとします。

(1) 全体研修について

組織的な職員研修の充実には、これまでも積極的に取り組んできました。しかし、対象職員が若年職員に偏ったり、参加実績に職場毎の偏りがあるなど、改善の余地があります。このため、特に管理職に対する研修機能を強化するとともに、全体研修に関する平成22年度までの実施・参加者の目標を次表のように定め、必要な取組みを行います。

全体研修に対する各年度毎の参加職員数の目標

(延べ人数)

主催	研修内容		例	17年度*	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
内部	一般研修	時事問題に関する啓発研修への参加職員数	交流体験 ^{など}	19	30	40	60	70	90
	区分研修	基礎的な事務技術の開発研修への参加職員数	新採研修や法制研修 ^{など}	105	180	240	350	470	590
		課・係のマネジメントなど、能力開発に関する階層別研修への参加職員数	会議の開催や部・課の管理に関する技術 ^{など}	52	230	310	390	470	590
外部	派遣研修	専門技術取得のための外部研修への派遣職員数	NOMAや市町村アカデミー ^{など}	230	500	600	700	800	800
		外部機関の派遣職員数	国や県 ^{など}	2	2	2	2	2	2
通信	自主研修	通信教育の受講者数	NOMA ^{など}	10	60	70	80	90	90
自主		定期的な自主学習グループへの参加職員数		36	40	50	60	70	80
合計の参加職員数				454	1,042	1,312	1,642	1,972	2,242

平成17年度実績は旧鹿屋市のみ。

(2)部・課内研修について

現在、課内部で業務研修を行っている課は多くありません。しかし、各課におけるマネジメント能力を重視し、市民サービスの向上を目指せば、CS運動（顧客満足運動）なども含めた課内研修の機会は充実されなくてはなりません。その意味で、各課長の役割は極めて重要です。

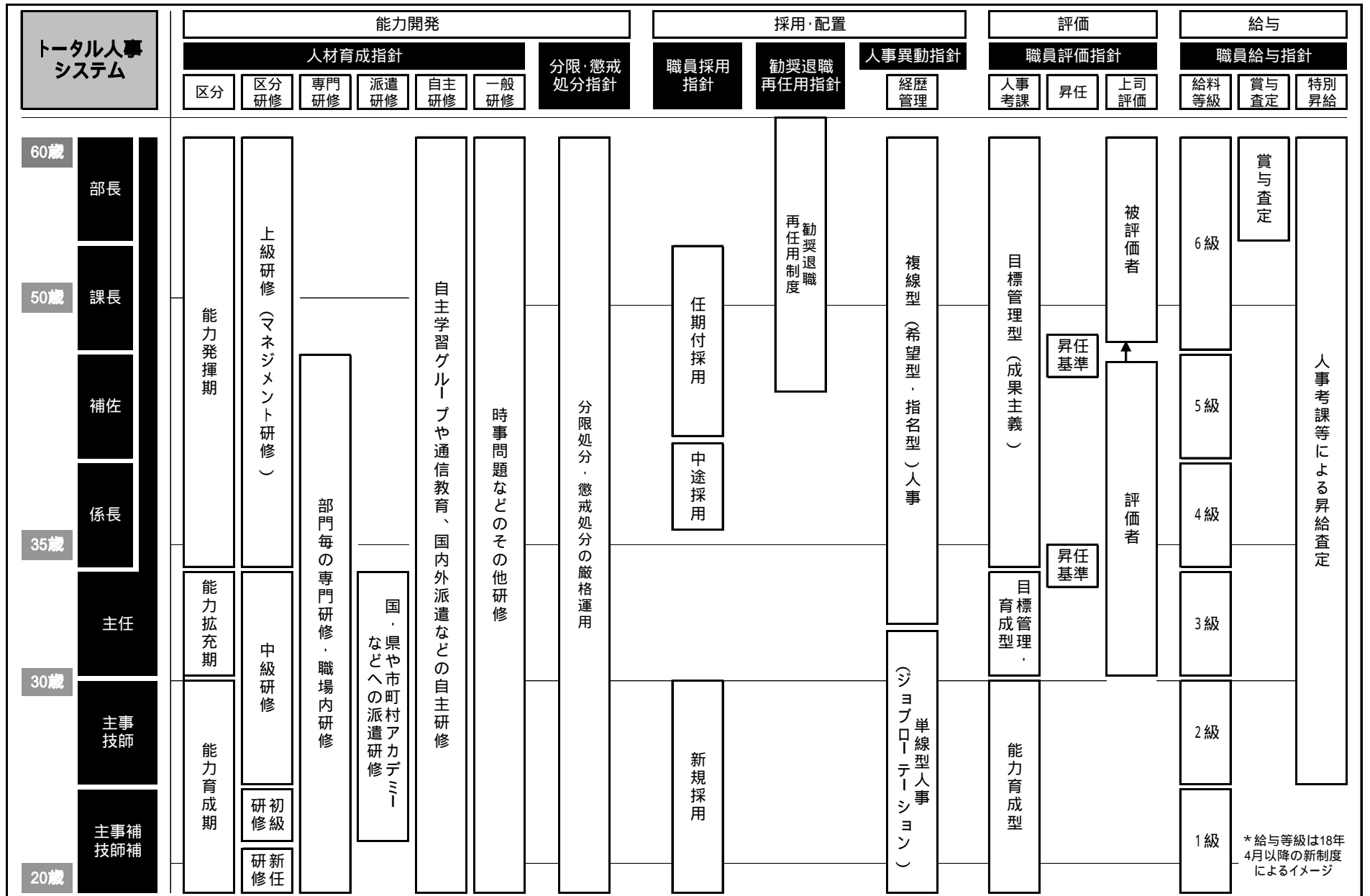
まず部・課内研修が定期的開催されるよう、各課を指導するとともに、マネジメント研修やコーチング研修などの機会を提供してその開催技術の向上に取り組みます。次に、民間企業で導入されているTQC運動（品質向上運動）やCS運動について、各部・課内での導入を促進します。平成22年度までの部・課内研修の導入目標を下表のように定め、これを実現する対策に取り組みます。

部・課内研修に対する各年度の導入割合の目標

研修内容	17年度*	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
定期的・非定期的な勉強会を開催している課の割合	10%	40%	60%	80%	100%	100%
CS運動・TQC運動を導入した課の割合	0%	10%	20%	30%	40%	50%
合計の導入課の割合	5%	25%	40%	55%	70%	75%

平成17年度実績は旧鹿屋市のみ。今後は課の統廃合が予定されているため、割合による目標設定を行う。

トータル人事システムの完成イメージ



* 給与等級は18年4月以降の新制度によるイメージ

臨時職員の見直しについて

1. 臨時職員の状況

(1) はじめに

「鹿屋市行政経営改革大綱」における定員適正化の目的は、事務の合理化や市民との協働を推進することにあります。事務事業の拡大に対して、安易に臨時職員で対応することは、これらを阻害することになることから、臨時職員数についても計画的に管理することが必要です。

(2) 臨時職員の状況

臨時職員数は全職員数の約半数に及び、年々増加する傾向にあります。拡大する行政サービスを補い、実質的に支えてきたのがこの臨時職員ということになります。

非継続的な業務や単純軽作業の補助、繁忙期対策としては、民間委託よりも軽易で、その活用も積極的に図られるべきです。しかし、効率化や協働社会の実現という目標に対しては抑制作用が働くだけでなく、旧1市3町間での雇用形態や賃金水準の不均一、職員・臨時職員（嘱託・パート）の業務分担の不明確など、多くの課題も生じています。特に、業務量の増大を臨時職員で埋め合わせするという手法を継続した結果、組織や業務の最適化を工夫する発想に乏しいという組織体質も生じています。

また、住民基本台帳の管理や福祉、課税などの分野でも多数の臨時職員で対応されていることから、個人情報管理などセキュリティ対策の充実も必要です。

雇用責任の達成という視点からも、臨時職員による対応は縮小すべきで、雇用数と雇用形態の適正化を全体的に進める必要があります。

臨時職員数の推移

	平成14年度	15年度(対前年比)	16年度(対前年比)	17年度(対前年比)
嘱託職員	207人	224人(108.2)	232人(112.1)	252人(121.7)
パート職員	222人	216人(97.3)	215人(96.8)	209人(94.1)
合計	429人	440人(102.6)	447人(104.2)	461人(107.5)

1市3町の合計で水道企業団を含む。ただし、給食の代替えパートなど、勤務日数が極めて短期間のパートは含まない。

2. 臨時職員の削減と方法

(1) 臨時職員数の目標について

職員と臨時職員の構成比率の見直し、安易な臨時職員対応による事務改善の抑制を防止し、民間委託等を推進するという視点から、臨時職員数の削減については職員を上回る21%・101人以上の削減を目指します。

臨時職員の削減目標

	平成17年度実員	削減目標	平成22年度目標値
臨時職員数	461人	21%・101人以上削減	360人以下

パート職員については、雇用形式の変更を行うため、人数は年間稼働月数で換算します。例えば、6月期限で3人を雇用した場合、パート職員数は1.5人として換算します。

(2) 削減方法

臨時職員数の削減目標は、主に指定管理者制度や民間委託の導入、事務合理化などによりこれを達成します。ただし、職員定員の削減により、現業職場における退職者を臨時職員で補充するケースも増加することから、嘱託・パートの区別を行わずに管理するものとし、各年度毎の目標値は下表のとおり定めます。

全体数をコントロールする必要があることから、その把握は総務課が行うものとし、毎年10月を目処に各部に対して次年度の臨時職員数の枠配分を行います。あわせて事務合理化や指定管理者制度の導入などの見直し指導を行うこととします。

嘱託職員やパート職員の活用については、配分された職員数と予算枠内において各部・課長の権限により行うこととします。

臨時職員の各年度毎削減目標について

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
4月1日臨時職員数	461人	450人	435人	400人	365人	360人
各年度毎の削減数	-	11人	15人	35人	35人	5人

臨時職員数の管理方法について

嘱託職員とパート職員の総数を管理し、総枠の削減を目指します。
短期パートについては、年間稼働月数から人数換算します。
総務課は、各部毎の枠配分方式により数値目標を管理します。

3. 雇用形態と賃金形態の見直し

(1) 雇用形態の見直し

臨時職員である嘱託職員とパート職員について、その業務内容と責務の区別を明確にするため、その定義と雇用形態を次表のように整理します。パート職員に対しては平成18年4月1日からの適用を行います。なお、部・課によっては、業務内容に関して嘱託職員とパート職員の入れ替わりがあるなど、適当でない雇用形態も見られます。このため、平成18年8月を目処に雇用条件の変更などによる調整を行い、平成19年4月1日の完全適用を目指します。

(2) 賃金形態の見直し

旧1市3町において、同様の業務でありながら賃金格差が見られるため、段階的に統一を図ります。まず、旧1市3町間での同一業務における賃金の統一を行い、平成19年4月1日から適用します。また、嘱託およびパートの業種における賃金格付についても別に検討し、適正額を調整して平成20年4月1日の完全適用を目指します。

嘱託職員とパート職員の雇用条件について

区分		嘱託職員	パート職員
業務内容		定型的な業務や作業、相談などの専門的な業務に従事し、正規職員に代わって行う業務。	正規職員や嘱託職員の補助業務や、繁忙期における支援的な業務。
勤務形態		勤務の時間が正規職員と原則として同一。	勤務の日数や時間、期間が正規職員より短い。
雇用条件	任用根拠	地方公務員法第3条第3項第3号による。	労働基準法第14条による。
	勤務時間	8:30～17:00	9:00～17:00
	勤務時間と雇用期間	1日7時間30分以内・月17日以内・雇用期間12月。	以下の何れかであること。 1日7時間以内・月15日以内・雇用期間12月。 日数は職員と同じだが雇用期間は3ヶ月以内。
	更新期限	5年もしくは原則として60歳まで。	上記は5年。は更新不可。
	賃金単価	月額(金額については別に定める)。	時間額(金額については別に定める)。
	福利厚生	雇用保険、健康保険、厚生年金に加入、健康診断あり。	雇用保険、健康保険、厚生年金に加入しない。雇用期間が12月の場合のみ健康診断を行う。

定員管理状況の公表

この定員適正化計画に定めた取組みについて、「鹿屋市人事行政の運営等の状況の公表に関する条例」（平成18年1月1日鹿屋市条例第33号）および「鹿屋市行政経営改革大綱」の趣旨に基づき、その達成状況を公開します。公開内容は、下表の各年度の職員定員数や関連する取組み目標に対する達成状況で、結果をホームページで市民に公開し、計画の実効性を高めます。

なお、この計画に定める事項についての市民からの意見や提案は、下表の所管課で受け付けます。

公開する数値目標等の一覧

	記載	考え方	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
職員定員数	6頁	7%以上削減	1,069人	1,034人	1,029人	1,016人	1,003人	990人
トータル人事システム	10頁	期間中の完成	-	一部完成	評価・給与見直し	能力実績給与導入		
全体職員研修	13頁	参加職員数の引き上げ	454人	1,042人	1,312人	1,642人	1,972人	2,242人
部・課内研修	14頁	導入課割合の引き上げ	5%	25%	40%	55%	70%	75%
臨時職員数	17頁	21%以上削減	461人	450人	435人	400人	365人	360人
臨時職員の雇用形態見直し	18頁	合併前制度の統一と適正化	-	適用	完全適用			
臨時職員の賃金形態見直し	18頁	合併前制度の統一と適正化	-	-	旧1市3町統一適用	完全適用		

達成期日と公開について

達成基準日	上記年度の各4月1日 (ただし、全体職員研修と部・課内研修は上記年度末の3月31日とする)
公開の内容	上記の達成状況と自己評価および今後の対応に関する簡易なコメント
公開の方法	鹿屋市のホームページ上に公開
公開の期日	各年度7月を期日とする (ただし、全体職員研修と部・課内研修は翌年度の7月末を期日とする)
所管課	総務課 人事研修班
問い合わせ先	鹿屋市役所0994-43-2111(代) 内線3363・3366
受付時間	平日午前9時～午後5時まで