

八千代市行財政改革推進委員会提言書

平成29年7月

八千代市行財政改革推進委員会

目次

はじめに.....	1
提言.....	2
第1 効率的で質の高い執行体制の確立	
人事任用制度の改善	
1. 昇任試験の実施.....	2
2. 適切な人事異動.....	4
3. 研修制度の充実.....	6
第2 効果的な施策の推進	
事務改善の推進	
1. 事務改善の目的.....	9
2. 事務改善に必要なこと.....	9
おわりに.....	11

はじめに

少子高齢化や地域主権改革による国・県からの事務の移譲など、社会経済状況や各種制度が大きく変化する中で、それらに対応するため、自治体においては、効率的・効果的な組織づくりや財政運営への取り組みが求められています。

八千代市では、八千代市第2次行財政改革大綱の考え方をもとに、行財政改革に取り組むべき項目を定めた「八千代市第2次行財政改革大綱後期推進計画（平成28年度～32年度）」（以下「後期推進計画」という。）を策定し、行財政改革の推進に取り組んでいます。

後期推進計画においては、「効果的な施策の推進」「効率的で質の高い執行体制の確立」「健全な財政運営の推進」を3つの柱とし、各柱を推進するため52の取組項目に細分化して、その推進により市民サービスの向上や組織体制の見直し、歳入の確保等に取り組んでいます。

本委員会では、市民サービスを向上させるために、いかに質の高い職員を育て、やりがいを持って前向きに業務に取り組める環境を作り出すかを眼目とし、各委員の知見・人生経験等から助言・推進できる取組項目として、3つの柱のうち「効果的な施策の推進」から「職員提案制度の充実」と「事務改善の推進」を、「効率的で質の高い執行体制の確立」から「組織体制の見直し」と「人事評価制度の推進」を選び出し、全5回の委員会において、議論を行ってきたところです。

一方、国家公務員については既に実施されている能力本位の任用制度の確立、人事評価制度の導入、分限事由の明確化を柱とする地方公務員法の改正（平成26年法律第34号。以下「改正法」という。）がなされ、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図ることとされました。

このようなことから、本委員会では、職員一人ひとりの資質を向上し、もって組織の底上げを図ることで市民サービスの向上については行財政改革の推進に繋がるものと考え、後期推進計画の取り組みを進展するために「人事任用制度の改善」について一体的に協議を行いました。

今回、この観点から委員会において行った議論を取りまとめた結果を本提言書として市長へ提出します。

提 言

第1 効率的で質の高い執行体制の確立

人事任用制度の改善

後期推進計画の柱の一つである「効率的で質の高い執行体制の確立」においては、6つの取組項目が挙げられており、そこでの取組みはいずれも市職員のスキルアップ、モラールアップ（意欲向上）の推進を目指すものと言えます。

本委員会では、「八千代市」における職員の意識改革や人材育成の推進がひいては市民サービス向上や財政効果に繋がるとの思いから、個々の取組項目を尊重しながらも、その内容を一体的に協議し、各委員の職歴、人生経験等による知見に基づいて、いかに八千代市に向くかといった観点から協議を進めたところです。

今回協議内容を集約したものを「人事任用制度の改善」として提言し、そのためのツールとして「昇任試験の実施」「適切な人事異動」「研修制度の充実」の3点を以下にお示しします。

なお、これら事項については、単独で行うよりも平行して行うことで相乗的な効果が期待できるため、実施に向けた検討にあたっては、一体としての推進を期待します。

1. 昇任試験の実施

(1) 現状及び課題

平成28年4月、改正法が施行され、地方公務員の能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図ることになりました。その主要な柱は、「能力本位の任用制度の確立」「人事評価制度の導入」「分限事由の明確化」の3本となっており、特に、「能力本位の任用制度の確立」においては、昇任試験又は選考の実施規定が新設され「任命権者が職員を人事委員会規則で定める職（人事委員会を置かない地方公共団体においては、任命権者が定める職）に昇任させる場合には、当該職について昇任のための競争試験又は選考が行われなければならない。」（改正法第21条の4第1項）とされました。

八千代市では、採用試験を経た後においては、この試験は実施されていないため、上記の「選考」により昇任を行っているものと思われませんが、それでは公平

性・透明性が十分に確保されているとは言えません。

また、自らの努力が処遇に反映されず、客観的な評価が受けにくい状況においては、スキルアップを模索するモチベーションもあがらず、受け身の状態に陥ってしまいます。

さらには、市職員全員が公務員として必要な法令等を専攻して入所したわけではないため、入所後に地方自治法、地方公務員法、地方財政法、その他一般的に必要な行政知識等について職層に応じた一定程度のレベルを確保することが必要であると考えます。

(2) 提言

上記の現状及び課題を打開するため、八千代市における早期の「昇任試験の実施」を提言いたします。

昇任試験実施の効果としては、合格を目指し公務員として必要な知識を改めて学び直すことによる知識の向上や、努力が認められることによる職員のモラル向上が見込まれます。

特にこれまでの一定年数による昇格や、任用行為による受け身な状態と比較すると、自らの努力が処遇に反映されることは励みとなり、職員のモチベーションアップへの影響は大きいと考えます。

さらに、表1「県内37市の昇任試験の実施状況（平成28年12月時点）」のとおり、千葉県内37市の4割強の15市で昇任試験を実施しており、近隣市を含む特に先進的と考えられる市においては、試験や面接を実施していることを考えると、八千代市においても一刻も早く昇任試験を実施し、職員の公務員としての最低限の知識とモラルの向上、意識改革を図ることが必要であると結論付けました。

■表1 「県内37市の昇任試験の実施状況（平成28年12月時点）」

実施中	15市（千葉市、市川市、木更津市、成田市、佐倉市、旭市、柏市、流山市、我孫子市、富津市、四街道市、袖ヶ浦市、白井市、富津市、大網白里市）
未実施	八千代市を含む20市（うち2市については実施を検討中）
未回答	2市

昇任試験の実施については、改正法に新設規定されたことだけではなく、前述の効果が期待されることから、早急な実施が望まれるところです。

現状の行政職区分（表2）のどの段階で行うのか、試験内容、受験資格をどの

ようなものにするのかなど検討すべき点多々ありますが、他市の状況等を参考にしつつ、八千代市にあった制度を早期に実施することを期待します。

なお、昇任試験は、前述のとおり実施することのメリットは実り多いものと考えますが、ペーパーテストのみでの昇任を望むものではありません。専門知識だけに偏った知識偏重の職員ではなく、公務員として求められるコミュニケーション能力や状況判断力などバランスのとれた人材をいかに育成していくかが重要です。そのため、昇任試験の実施においては、筆記試験のほか、論文試験や面接を実施し、加えて、これまでの前歴経験を含む実績や職務経験、公的資格や特殊技能等の要素を踏まえて昇任を行うべきと考えます。

また、子育てや介護など忙しい時期にある人や、業務多忙で試験に集中できない時期にある人など、職員の状況はさまざまです。試験の機会を逃したり、試験に落ちたりした職員の昇任の道が途絶えるような制度ではなく、再チャレンジの余地に配慮した制度作りや、他方、試験の受験を避けることのないような工夫も期待します。

■表2 「八千代市の行政職区分表（平成28年4月1日時点）」

区分	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級
職務 (一般事務)	主事		主任 主事	主査補	主査	副主幹	課長	部長
							主幹	次長
決裁					決定 →		決裁 →	
昇格	3年 →	5年 →	5年 →	任用 →				
人数 (全体)	198	293	158	100	264	165	102	30

2. 適切な人事異動

(1) 現状及び課題

八千代市では、異動の年数について、現状は原則3年以上という形で行われており、同一部署に長期間在籍する職員も多く見られます。

現在の不定期な人事異動では、自分がいつ異動となるのか先が見えない不安感に加え、長期間同一の職場に在籍することによる慣れやモチベーション低下といった弊害があります。

(2) 提言

上記の現状及び課題を打開するため、「人事異動ローテーション制度」と「配置経験必須組織制度」の導入を提言します。

ア 「人事異動ローテーション」の導入

管理職を除くすべての職員を職層に応じた年数で定期的に異動させる人事異動ローテーション制度の導入を提案します。例えば表3「人事異動ローテーション」のとおり、新規採用職員は3年、主事・主任主事は4年、主査補・主査・副主幹は3年といった定期的な期間の設定を行います。

異動までの期間がある程度明確になるため、同一職場における職務目標管理をより適切に設定できるようになるほか、特定の職員が同一職場に留まることによる職務処理の不透明性などの弊害がなくなるなど公平性・公正性が期待できます。また、新規採用職員については、より短期間での異動を経験させることで、職務適性を見極めや多様な職務経験を得ることができます。

■表3 「人事異動ローテーション」

区 分	定期異動年数
新規採用職員	3年
主事・主任主事	4年
主査補・主査・副主幹	3年
管理職	不定期

イ 配置経験必須組織制度の導入

市の業務は多様な職種部門から構成されている組織体です。これらの職種部門を経験させるために、例えば、市税や国民健康保険などの徴収部門や、戸籍・住民登録や生活保護などの市民サービス窓口業務を持つ部門、企画立案・調整業務等の部門を必ず経験すべき「配置経験必須組織」として設定し、すべての行政職員が一度はその職場を経験するような制度の導入を提案します。

市民と直に接する部門で経験を積むことで、後々の予算編成作業や関連業務の理解にその経験が生かされ、市民の立場に立った政策作りなどに繋がっていくことが期待されます。

配置経験必須組織に窓口業務部署を設定することは、後期推進計画における「定型的業務の民間委託化」と相反するのではないかという意見もありましたが、窓口業務の民間委託を行った場合でも強制徴収や納付相談等は職員が行う必要があるため、メリット・デメリットを踏まえて取組みを進めていただきたいと結論付けました。

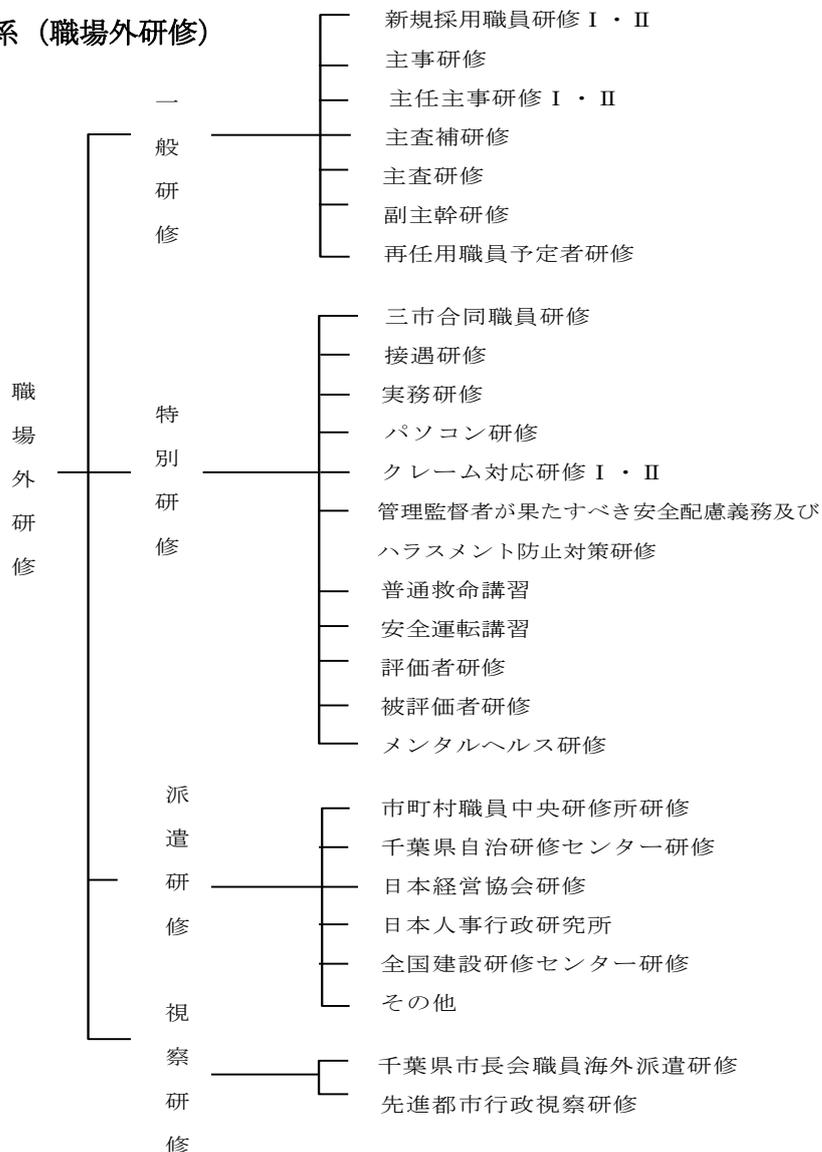
3. 研修制度の充実

(1) 現状及び課題

「八千代市職員研修規程」によると、八千代市では「職場研修」、「職場外研修」を行っています。日々の業務を通じて実務上の必要な知識、技能等を習得させることが目的となる職場研修（OJT オン・ザ・ジョブ・トレーニング）や自己啓発のほか、一般的に研修と言われる職場外研修は、表4「研修体系（職場外研修）」のとおり実施しています。

平成28年度の実績としては、表5「平成28年度の研修参加状況」のとおり一定の研修実績は認められるものの、委員からは、「受け身の受講では意味がない」といった意見や、「自己啓発として資格試験取得者や研修等の受講を行う職員をサポートするような制度はないのか」といった意見が挙がりました。

■表4 研修体系（職場外研修）



■表5 「平成28年度の研修参加状況」

〈一般研修・特別研修〉

研 修 名		1回あたり		回 数	受講者数
		日 数	時間数		
一 般 研 修	新規採用職員研修Ⅰ	5日	30時間	1回	64人
	新規採用職員研修Ⅱ	5日	31時間	1回	52人
	主事研修	5日	30時間	1回	66人
	主任主事研修Ⅰ	4日	24時間	1回	42人
	主任主事研修Ⅱ	7日	29時間	1回	40人
	主査補研修	3日	18時間	1回	15人
	副主幹研修	2日	12時間	1回	43人
	再任用職員研修	1日	6時間	1回	36人
	再任用職員予定者研修	1日	6時間	1回	19人
	小 計	33日	186時間	9回	377人
特 別 研 修	三市合同職員研修	2日	12時間	1回	10人
	実務研修	1日	6時間	1回	30人
	接遇研修	1日	6時間	1回	24人
	認知症サポーター養成講座	1日	2時間	1回	21人
	クレーム対応研修Ⅰ	2日	12時間	1回	33人
	クレーム対応研修Ⅱ	2日	12時間	1回	21人
	管理監督者のためのメンタルヘルス研修	1日	6時間	1回	32人
	普通救命講習	1日	3時間	5回	78人
	安全運転講習	1日	2.5時間	1回	47人
	人材育成研修	1日	6時間	3回	89人
	被評価者研修	1日	3時間	6回	293人
	障害者差別解消法等研修	1日	3時間	1回	36人
	小 計	15日	73.5時間	23回	714人
合 計	48日	259.5時間	32回	1,091人	

〈派遣研修〉

派 遣 先	課程数	受講人数
市町村職員中央研修所	4	4
全国建設研修センター	2	2
千葉県自治研修センター	28	51
公務人材開発協会	3	3
都市再生機構	1	1
その他研修	1	3
セミナー・講座等	15	92
合 計	54	156

(2) 提言

研修制度は職員資質の向上のため極めて有効な制度と考えられるため、本委員会では、職員資質向上のためにこれまでの研修体系に加え、先に挙げた「昇任試験制度と連動した研修制度の導入」と「国家資格や公的資格取得の奨励制度の創設」を提言します。

研修については、各自治体でさまざまな工夫をこらして実施しているものと思われます。しかしながら、研修中は一時的とはいえ業務を離れていることを自覚し、その分スキルアップをして各職場へ戻り、市民サービスの維持・向上に繋げることが求められます。

また、自己啓発や任意参加の研修については、積極的に参加する職員とそうでない職員の差は激しいものと考えられます。例えば、指定した研修などへの参加に対し、年間研修ポイント制を導入するなどによって、必要最低限の研修受講の必修時間を設定することで、受講率の維持向上が期待でき、職員一人ひとりの能力や意識の向上に繋がり、ひいては組織全体としての底上げが期待できるものと考えます。

さらに、各職員においては、受け身型の研修ではなく、積極性を発揮した各種研修への参加を期待したいと思います。

ア 昇任試験有資格者研修の実施

昇任試験の受験資格を有する職員を対象に試験実施前に行う「昇任試験有資格者研修」の実施を提案します。

原則として、この研修の受講は、昇任試験を受けるための受験要件となるもので、研修内では、昇任前に身に付けておくべき必要な知識や技能の習得や昇任試験受験へのモチベーション付与が期待できます。

また、家庭や業務の都合により結果的に試験を受験しなかったり、受験の結果不合格となったりした場合でも、組織全体でのスキルアップが見込まれます。

イ 国家資格や公的資格取得の奨励制度の創設

職員が国家資格や公的資格を取得できるよう市の研修体系の中に「公的資格取得研修」を位置づけて実施することを提案します。

地方自治体職員として採用時から定年退職までの一生を過ごすことになる場合、職員自身が社会との接点を得ることになるのは、おおむね地方自治体職員といった立場や身分を通じてとなります。それでは、一般市民としての暮らしや社会での出来事などに対する考え方や価値観などが、どうしても片寄りがちになってしまいます。そこで、職員が「社会福祉士」、「公認会計士」、「中小企業診断士」、「日商簿記検定」等の資格を得て、その公的資格等を通じて社会と繋がりを

持つことで、これらの問題が少しでも是正することが出来るのではないかと考えます。また、当然に職員自身のスキルアップに資することにもなり、さらにその公的資格等を職務に活用することで組織全体のスキルアップにもなるものと考えます。

併せて、職員が取得した公的資格は、業務外における地域活動などにおいても活用していくことを奨励していくべきであると考えます。

第2 効果的な施策の推進

事務改善の推進

後期推進計画に位置付けた取組項目「事務改善の推進」に基づき、八千代市では行財政改革推進課を中心にして、事務の効率化、スピードアップを目標にした改善策を考察し、事務改善ハンドブックとして取りまとめる作業を進めました。

今回、本委員会では、各委員のもつ知見、経験をもとに、市の事務を改善するための一助となるように、助言、アイデアを提供するため協議しました。

1. 事務改善の目的

市が行う事業は、基本的に市民のために行うものです。

一方、市では行財政改革の旗のもと、職員数の削減を進めてきたところですが、引き続き市民サービスを維持するためには、より一層の事務の効率化が求められます。

前例の踏襲に陥ることなく、「市民サービスのため」という大義名分のもと、改善に取り組む心構えが必要です。

2. 事務改善に必要なこと

「事務改善の推進」の取組みにあたっては、事務の効率化による長時間労働の削減とワークライフバランス実現のため、「残業ゼロの職場」を目標として、必要なことを助言します。

また、事務効率化の効果が大きいと思われる、事務決裁のあり方について、委員の経験等を踏まえ、改善のポイントを指摘するほか、事務全般の心構えについて付言しますので、今後の取り組みの参考としてください。

(1) 時間外勤務の削減方策

時間外勤務の具体的な削減実施方策として、次の事項を検証し、時間外勤務の削減に努めていただきたい。

- ア 時間外勤務が必要な原因を明らかにする。何が障害となっているのか明確にする。
- イ 上司と部下のコミュニケーションによる取組状況の把握、情報共有が重要。
- ウ 上司が業務を把握せず、部下に非効率な仕事を押し付けていると改善は進まない。
- エ 「上司が帰るまで帰れない」という職場文化は不要なので見直すべき。
- オ 一人で出来ることを、二人、三人体制で行っている。業務の効率化のため、一人で出来ることは一人でやるべき。
- カ 若い世代の職員は仕事に対する工夫が足りない。必要なことは何か考え取り組むこと。
- キ 時間外勤務抑制策として、事前申告制や、ノー残業デーの実施等、さまざまな方法があるので各職場において検討すること。

(2) 事務決裁

次の事項を検証し、事務決裁の見直しに努めていただきたい。

- ア 全ての最終判断を市長に求めるのではなく、決裁の権限をより下位に委譲するなど、逐一市長の判断を仰がなくても処理できる決裁方法があったほうが事務の流れはスムーズである。そうすることで、自らの判断で仕事をするようになり、責任の所在もより明確となる。
- イ 合議は必要なところだけに厳選して行う。

おわりに

以上のように、本委員会での議論した結果をお示ししました。

本提案の検討資料として有志委員から各種提案をいただいたこと、勉強会として情報交換にご協力いただいたこと、特に市民委員からは試験制度に関する有益な私案を提供いただきました。また、八千代市担当部局からは、千葉県内各市の試験制度等の資料収集を受けたことをこの場をお借りして、感謝申し上げます。

今後、市においてはこの提言を踏まえ組織内部で検討及び創意工夫を加え、実現に向けて鋭意取り組んでいただき、将来に渡る市政運営に資する成果を上げることを切に願います。

八千代市行財政改革推進委員会
委員長 松林 勝

参考資料

(1) 八千代市行財政改革推進委員会 会議一覧

回数	日付	主な内容
第1回	平成27年10月27日	・委員長及び副委員長の選出について ・第2次行財政改革大綱について
第2回	平成28年8月4日	・第2次行財政改革大綱取組項目について
第3回	平成28年9月27日	・第2次行財政改革大綱の取組みについて
第4回	平成29年5月24日	・事務改善ハンドブックについて ・人事任用制度の改善について
第5回	平成29年7月12日	・事務改善ハンドブックについて ・提言書（案）について

(2) 八千代市行財政改革推進委員会名簿

任期 平成27年8月1日～平成29年7月31日

区分	委員名	備考
学識経験者	松林勝	委員長
	松井茂	副委員長
	福島尚嗣	
	水島治郎	
各界代表者	伊藤禎造	
	上代修二	
	斎藤繁美	
市民公募者	阿部修二	
	栗川幸雄	
	宮本伸昭	

(3) 八千代市行財政改革推進委員会設置要綱

八千代市行財政改革推進委員会設置要綱

(設置)

第1条 学識経験者及び市民の立場から市政に関する様々な意見を求めることによって、より一層の行財政改革を推進し、地方分権の時代に適合した効率的で質の高い行政を実現するため、八千代市行財政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(任務)

第2条 委員会は、本市の行財政改革を推進するために必要な事項について協議し、その結果を市長に提出するものとする。

(委員)

第3条 委員会は、委員10人以内で組織し、次の各号に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- | | |
|---------------|------|
| (1) 学識経験を有する者 | 4人以内 |
| (2) 各界を代表する者 | 3人以内 |
| (3) 公募による市民 | 3人以内 |

2 委員の任期は、2年以内とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(委員長及び副委員長)

第4条 委員会に委員長及び副委員長各1人を置き、委員の互選により定める。

2 委員長は、会務を統理し、委員会を代表する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、委員長の職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、会議の議長となる。

2 会議は、委員の3分の2以上の出席がなければ開くことができない。

(委員以外の者の出席)

第6条 委員会は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者の出席を求め、その説明を聴くことができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務企画部行財政改革推進課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が市長と協議して定める。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、平成14年4月1日から施行する。

2 平成7年8月1日施行の八千代市行財政改革推進委員会設置要綱は廃止する。

附 則（平成21年5月29日決裁）

この要綱は、平成21年5月29日から施行する。