

### Ⅲ. 時代の変化に即応する職員の能力育成と給与水準

#### Ⅲ-1 市民の期待に応えるスリムで効率的な職員体制の実現

既成概念にとらわれず、時代の変化に柔軟に即応できる職員体制が求められています。市民の期待に応えるため、地域の独自色を活かし、地方の自主的運営を着実に推進する底力のある人づくりを目指します。併せて、効率的・効果的な行財政運営を図るため適正な定員管理を図ります

##### (1) 時代に即応した職員体制

市民の期待に応えるスリムで効率的な職員体制の実現を図ります

項目	改革・改善の内容
1 効率的な職員体制	a. 業務に合わせた職員体制を整える a-1 任期付職員制度※1（期間限定職員の採用）及び任期付短時間勤務職員制度（時間パート職員の採用）の創設を検討する a-2 専門性を有する業務などに嘱託職員を導入し、正規職員の定数削減を図る a-3 定年退職による欠員は、再任用職員を配置し活用することにより職員数の抑制を図る a-4 市政嘱託員制度の拡大を図り職員数の抑制を図る
	b. 勤務条件に合わせた採用を行う b-1 期限を限定しての職員の採用を図る b-2 時間パート職員の採用を図る b-3 必要に応じて嘱託職員に業務教育・訓練を実施し能力の向上を図る b-4 再任用職員の選考を実施し勤務日数を見直す
	c. 一般職の部内での配置について部長へ人事権の一部を移譲する c-1 業務繁忙期における部内での効率的、機動的な応援体制を確立する（再掲） c-2 平成18年度、市民部において導入を検討する
	d. 職員の職務名を市民にわかりやすくする d-1 部長、参事、課長、主幹など多種の職務名を整理し、市民にわかりやすくするための整理を検討する

※ 1 任期付職員制度の任期・採用の方法：任期…3年（特に必要と認める場合は5年）採用…競争試験又は選考による。

(2) 時代の要請に応じたサービスの仕組みづくりの推進

男女平等社会、子育て支援、退職後の人生設計、自己啓発など時代が事業主に求める職場環境づくりに向け、新たなサービスの仕組みづくりに取り組みます

項目	改革・改善の内容
1 新たなサービスの仕組み	a. 新たな部分休業制度の導入を、部分休業制度と制度上一体となす任期付短時間勤務職員制度の導入に併せて検討する a-1 就学部分休業※1の導入を検討する a-2 高齢者部分休業※2の導入を検討する
	b. 仕事と育児の両立支援策の構築を図るため、次世代育成プラン・特定事業主行動計画を推進する（平成17年度策定済み）
	c. 女性職員の積極的登用を図る c-1 係長職以上の女性役職職員、目標達成率16%116人とする c-2 女性職員の昇任への意欲を高める c-3 職務経験の機会を拡大する c-4 女性に配慮した職場環境の改善に努める
	d. 時間外勤務の縮減を図り、平成14年度における時間外手当の決算額を基本に実績の50%縮減（2億→1億）を目指す d-1 時間外勤務管理委員会の指針を推進する d-2 ずれ勤（時差勤務）を導入する d-3 勤務実態に即した柔軟な勤務時間制度を導入（フレックスタイム制など）する

※ 1 就業部分休業：自らの資質を高めることを目的に大学等で学び、得た学習の成果を公務に還元できるようにする。休業時間は1週間あたり20時間まで、給料は休業時間分は減額する

※ 2 高齢者部分休業：定年退職の一定期間前から（定年退職5年前から定年退職までの間）地域活動に従事する。休業時間は1週間あたり20時間まで、給料は休業時間分は減額する

(3) 市の組織体制を支える人づくりの推進(「志事」※<sup>しごと</sup>1ができる人材の育成)

地域の独自色を活かし、地方の自主的運営を着実に推進する底力のある人づくりを目指します。職員の資質として市民から望まれている「時代の変化に即応できる行動力」「未知への積極性」「既成概念にとらわれない発想力」「経営感覚(コスト意識)に根ざした事務改善能力」などを培う人材育成に取り組みます

※ 1 「志事」:「志」を持って「事」にあたるという意味の「造語」である。「仕事」はしなければならない事の意に対して、心に目指すところがあつて事にあたるという意味で使用している。市の職員として、「志」を持って職務にあたり市民の期待に応えていく努力を惜しまない人材を育成することを目指し努力していくため、あえて本文中に使用している言葉である

項目	改革・改善の内容
1 市職員の人づくり(「志事」ができる人材の育成)	a. 人材育成基本方針(平成18年度中に作成し、平成19年度から実施する)を策定する
	b. 職員の研修の充実を図る b-1 他分野(国、都、他市区町村、民間企業、自治会等)への派遣による研修を推進する b-2 内部講師が勤められる指導育成力の高い職員の育成に務める b-3 職場・自宅でのインターネット利用による学習システム(e-ラーニング)の導入を図る b-4 サポートが必要な職員に対し専門研修を実施する b-5 職員の多能化を図るための研修を充実する
	c. 職員の意識改革を図る c-1 職員全体のレベルアップを図る c-2 個々の職員に応じたプログラムで能力アップを図る c-3 勤務評価の実施を検討し、職員個別のヒアリングによる能力の向上に努める
	d. 民間企業等へ積極的に職員を派遣し人材育成の推進を図る d-1 民間企業の接客業等の分野に積極的に職員を派遣し、顧客ニーズの把握や経営感覚を学ばせる d-2 NPO法人への職員の派遣を検討する d-3 外郭団体との人事交流と研修制度を検討する

	<p>e. 多様な人材の確保を図る</p> <p>e-1 民間企業等の経験者などの中途採用を実施する</p> <p>e-2 民間人の積極的登用（CIO、アドバイザー等）を図る</p> <p>e-3 専門性に特化した民間人の活用（情報システム管理、子育て支援、高齢対策など）を図る</p> <p>e-4 任期付任用の創設を検討する（再掲）</p>
	<p>f. 職務の経験を生かした新しい施策への職員配置を図る</p>
	<p>g. 健康管理事業の充実としてメンタルヘルス※2の拡充を図る（EAP ※3（Employee Assistance Program）の充実）</p> <p>g-1 職員の相談しやすい体制を整備する</p> <p>g-2 管理職に向けたメンタルヘルス研修を充実させる</p> <p>g-3 長期病欠者に対する職場への復職支援策を検討する</p>

※ 2 メンタルヘルス：心の健康、精神衛生。精神（心）の健康を保つこと

※ 3 EAP：従業員援助プログラムの略。従業員を支援し、企業の利益につなげるための包括的なサービス。  
メンタルヘルス対策も含まれる

(4) 定員管理の適正化

効率的な行財政運営、効果的な市民サービスを実現するコンパクトな組織体制を目指します。また、民間活力の導入や既存の業務量の見直し（工数管理による適正配置）等により職員の削減を図り、コスト削減と市民サービスの質の向上を両立させる効果的で効率的な組織運営を目指します

項目	改革・改善の内容																							
1 民間活力等の活用による人員削減	<p>a. 職員適正化計画を策定し、原則的には退職者の不補充により定数の削減を図る</p> <p>a-1 民間委託、再任用職員、再雇用職員、臨時職員等の多様な人材の活用等により職員定数の適正化に取り組む</p> <p>a-2 平成22年4月1日までに150人の削減を図る（退職者不補充）</p> <p>◆平成17年4月1日現在職員数1,499人から150人を減員して1,349人体制にする</p> <p>(a-1 関係 事務効率化等による人員削減目標数値 単位：人)</p>																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>削減数</td> <td>7</td> <td>32</td> <td>46</td> <td>46</td> <td>62</td> <td>57</td> <td>250</td> </tr> </tbody> </table>	年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	合計	削減数	7	32	46	46	62	57	250							
	年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	合計																
	削減数	7	32	46	46	62	57	250																
	<p>(a-2 関係 純減数目標数値 単位：人) H18.3月現在</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H17.4.1</th> <th>H18.4.1</th> <th>H19.4.1</th> <th>H20.4.1</th> <th>H21.4.1</th> <th>H22.4.1</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職員数</td> <td>1,499</td> <td>1,475</td> <td>1,455</td> <td>1,418</td> <td>1,387</td> <td>1,349</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>純減数</td> <td>—</td> <td>24</td> <td>20</td> <td>37</td> <td>31</td> <td>38</td> <td>150</td> </tr> </tbody> </table>		H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	合計	職員数	1,499	1,475	1,455	1,418	1,387	1,349	—	純減数	—	24	20	37	31	38
	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	合計																	
職員数	1,499	1,475	1,455	1,418	1,387	1,349	—																	
純減数	—	24	20	37	31	38	150																	
<p>(a-2 関係 退職者数 単位：人) H18.3月現在</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H17年度</th> <th>H18年度</th> <th>H19年度</th> <th>H20年度</th> <th>H21年度</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>退職数</td> <td>29</td> <td>25</td> <td>43</td> <td>40</td> <td>48</td> <td>185</td> </tr> </tbody> </table>		H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	合計	退職数	29	25	43	40	48	185										
	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	合計																		
退職数	29	25	43	40	48	185																		
<p>※ H17年度は普通・勲奨・定年退職者数、H18年度以降は定年退職者数（病院含む）</p> <p>b. 東京都に移管する水道事業の人員移行計画を推進する(受託水道業務の事務委託解消)</p> <p>b-1 平成17年度 削減数 4人</p> <p>b-2 平成18年度 削減数 13人</p> <p>b-3 平成19年度 削減数 13人</p> <p>b-4 平成20年度 削減数 13人</p> <p>b-5 平成21年度 削減数 12人</p>																								

	<p>c. クリーンセンター施設課のごみ焼却業務を民間委託し、職員定数の削減を図る</p> <p>c-1 平成19年度 削減数 20人</p>
	<p>d. 少子化に伴う保育園等改革計画を策定し、保育園等の改善を図り職員数の適正化を図る</p> <p>d-1 保育園職員削減数 39人</p> <p>d-2 児童館職員削減数 8人</p> <p>d-3 学童クラブ職員削減数 9人</p> <p>d-4 退職者不補充による定数削減を原則として、他の施設等で職員の活用を図る</p>
	<p>e. 小学校給食調理業務を平成22年度までに年次計画により民間委託を実施し、職員定数の削減を図る</p> <p>e-1 平成18年度 削減数 14人</p> <p>e-2 平成19年度 削減数 9人</p> <p>e-3 平成21年度 削減数 9人</p> <p>e-4 平成22年度 削減数 10人</p>
	<p>f. 1校1名体制となっている学校用務員の直営を廃止し、シルバー人材センター等への委託、臨職・嘱託化により職員定数の削減を図る</p> <p>f-1 平成20年度 削減数 8人</p> <p>f-2 平成21年度 削減数 9人</p> <p>f-3 平成22年度 削減数 9人</p> <p>f-4 学校の安全安心の観点から（仮称）学校管理員の設置を検討する（再掲）</p>
	<p>g. 土木、公園関係作業業務を民間委託し職員定数の削減を図る</p> <p>g-1 平成21年度～ 削減数 12人</p>
	<p>h. 図書館業務に嘱託員を導入し定数削減を図る</p> <p>h-1 平成18年度 中央・高幡・多摩平図書館 定数4名減</p> <p>h-2 平成19年度 高幡・多摩平図書館 定数2名減</p> <p>h-3 平成20年度 中央図書館 定数2名減</p> <p>h-4 嘱託職員の業務教育・訓練を実施し能力の向上を図る（再掲）</p>
	<p>i. 建築確認事務対応の社会的状況により、建築指導課配置の職員数を柔軟に見直す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆民間の建築確認業務のチェック体制に配慮しながら行う</li> <li>◆国からの指導基準を合わせて検討する</li> </ul>

	j. 事務事業の見直しにより業務量に見合った職員配置を実現する (不要不急の業務は大胆に見直す意識を徹底させる)
--	---

(5) 人事評価制度の確立

能力本位で適材適所の人事配置を推進するとともに、効果的な人材育成を図るには、職員が職務行動を通じて発揮した能力等を的確に把握することが必要です。評価手法を改善し、より精度が高く、実行性のある評価を通じて事務能率の一層の向上を図ります

項目	改革・改善の内容
1 人事評価制度等の運用	a. 人事評価システムの積極的な運用を図る a-1 人事評価システムの評価の適正化を図る a-2 人事評価システムの評価の適正化を図るため、評価者の評価訓練を定期的実施し評価の平準化を図る a-3 勤労手当への成績率導入を図るため査定基準を構築する a-4 勤務実績の評価に基づいて昇給を決定する制度(査定昇給制度※1)を導入する
	b. 職員の意欲や能力、実績に基づく昇任がなされるよう、職員昇任試験制度の推進を図る b-1 自薦、他薦等の様々な形態での受験機会の提供を行う b-2 複線型昇任コースを確立する(専門職のための昇任コース)
	c. 任用替制度の推進を図る c-1 技能労務(現業)職員の事務職員への任用替を引き続き推進する

※ 1 査定昇給制度：現行の定期昇給の幅を分割し、能力や実績に基づき昇給幅を決定する制度

## III-2 市民が納得できる給与水準の実現

急速な社会経済情勢の変化の中で、民間企業は早くから能力に応じた給与体系を整えてきました。市民からは、公務員にもこの民間企業に類する給与体系が求められています。このため、合理的な根拠が失われた制度や仕組みを改善し、人事評価制度を活用した能力本位の人事給与制度の確立を目指します

### (1) 人事給与等の適正化

急速な社会経済情勢の変化の中で、合理的な根拠が失われた制度や仕組みを改善し、市民感覚で納得できる給与や手当の実現を図ります

項目	改革・改善の内容
1 給与等の適正化	a. 人事院及び東京都人事委員会勧告に沿った適正な給与改定を実施する
	b. ラスパイレス指数※1の適正化を図り、給与水準の目標はラスパイレス指数100以下とする
	c. 職務給の徹底を図る c-1 給与制度運用措置(わたり運用)※2を廃止する(平成18年4月1日実施) c-2 査定昇給制度の導入を検討する(再掲)
	d. 職務給導入の効果、国・都や他市の状況を勘案し、地域手当率の見直しを行う(平成18年度中に検討) d-1 地域の状況に合わせた手当設定を検討する
	e. 期末勤勉手当傾斜配分の見直しを行う(平成18年4月1日実施) e-1 加算対象の年齢要件を撤廃し役職職員のみ適用する(【見直し後】20%=部長職、15%=課長職、10%=課長補佐職、7%=係長職、5%=主任職)
	f. 管理職手当の見直しを行う(平成18年度中に検討) f-1 支給率に適切な格差を設ける f-2 定率制から定額制に改善する(年功序列要素の排除)
	g. 係長職手当を廃止する g-1 平成18年4月1日から段階的に実施する g-2 平成20年4月1日に全廃する



	<p>h. 退職手当等の見直しを行い、退職時特別昇給の廃止と55歳昇給停止の検討をする</p> <p>h-1 退職時特別昇給を廃止する（平成18年4月1日実施）</p> <p>h-2 55歳昇給停止を給与構造改革の中で検討する（平成18年度中に検討）</p>
	<p>i. 勸奨退職制度の見直しを行う（平成18年度中に検討）</p> <p>i-1 年齢要件を引き下げる</p> <p>i-2 年齢加算措置を導入する</p>
	<p>j. 各種手当の見直しを実施する</p> <p>j-1 住居手当の支給金額の見直しを行う（平成18年4月1日実施）</p> <p>j-2 扶養手当の支給金額見直しを行う（平成18年4月1日実施）</p> <p>j-3 通勤手当の支給対象距離を見直す（平成18年4月1日実施）</p>
	<p>k. 初任給格付けを見直す</p> <p>k-1 公民較差なしでの経験格付けとする（平成18年4月1日実施）</p>
	<p>l. 調整昇給を廃止する（平成18年4月1日実施）</p> <p>l-1 年齢による調整昇給を廃止する</p>
	<p>m. 出張旅費の日当廃止を検討する（平成18年度中に検討）</p>
	<p>n. 互助会運営費に対する市交付金の見直しを行う（平成18年度中に他市の状況を考慮・検討する）</p> <p>n-1 平成17年度実績と比較して、5年間で30%の削減を目標とする</p>
	<p>o. 人件費構成比率の改善を図る</p> <p>o-1 歳出総額に占める人件費の割合（人件費構成比率）は20%以下を目標とする</p>
	<p>p. 各種委員会等の委員報酬の見直しを行う</p> <p>p-1 各種委員会の定数及び報酬金額の見直しを行う</p> <p>p-2 審議会・委員会の一本化について検討する</p> <p>p-3 各種委員会等の委員報酬の基準を公表する</p>

※ 1 ラスパイレス指数：毎年4月1日を基準とする各地方公共団体における給与水準をあらわしたもので、国のそれを100として示される指数

※ 2 運用措置（わたり運用）：上位の役職に昇任しなくとも年齢及び経験年数により、当該役職と同じ級に格付けされる給料表上の運用措置