

大量退職後の行政運営体制に関する一考察

～今、人事行政に求められるものとは～

大阪府総務部市町村課 門林 邦尚

はじめに

近年、多くの地方公共団体において職員の高齢化が進んでおり、「2007年問題」と総称されるように、平成19年からいわゆる「団塊の世代」といわれる職員が一斉に定年退職を迎えることとなる。また、地方分権が進展する中では、地方公共団体の業務は、当面多様化、専門化が見込まれ、職員一人当たりの業務負荷は高まる可能性が高く、豊富な業務経験を有する世代の急激な減少は公務のノウハウの喪失を招く恐れもある。

府内市町村は、業務のアウトソーシングや指定管理者制度の導入など行政改革に取組み、また独自の給与カット等を行ってきた団体も多いが、府内市町村（大阪市を除く）の平成17年度決算の加重平均は、経常収支比率が96.1であり、そのうち人件費が32.5を占めている。今後、団塊の世代の職員への巨額の退職手当の支出も予定され、財政の硬直化が行政課題の大きな一つにもなっている。

右肩上がりの経済成長の時代が終焉し、人口が減少していく中での少子高齢化時代を迎えている今、住民は行政に対して今まで以上に最少の経費で最大の効果を求めている。「今まで以上の最少の経費で最大の効果」を実現するには、簡素で効率的な行政体制に改め、人件費を含めた歳出を抑制し、限られた職員で住民の多様化・複雑化した行政ニーズに的確に対応していく「行政経営」を実現していかなければならない状況にある。

団塊の世代の職員の退職により、近い将来急激に職員数が減少することが想定されるが、市町村は現在と同様の行政サービスを求められる。今後も市町村の行政運営が円滑に実施されるにはどのような対

応が必要なのだろうか。本稿は、このような疑問から府内市町村の行政体制（定員や役職者数等）の現状や将来の推移を分析・予測し、今後求められる人事行政の課題やその解決策について考えてみたい。

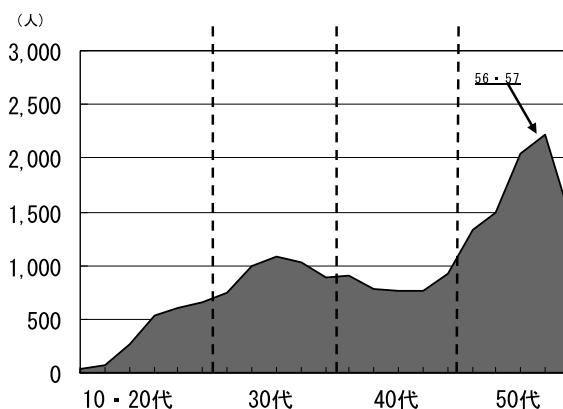
なお、本文中の意見にわたる部分については、筆者の個人的見解であることをあらかじめお断りしておく。

府内市町村（指定都市の大阪市・堺市を除く、以下同じ。）の行政体制の現状と推移

（1）府内41市町村の職員数の現状

府内市町村の総職員数は、平成7年4月1日時点の55,632人をピークに純減し、平成18年4月1日時点では、46,805人である。また、一般行政職の年齢構成は、図1のように50代の職員が他の年代の約1.5～2倍を占めており、平均年齢も45.0歳と高齢化している。高齢化の進行に伴う、人件費の増大や、管理職ポスト不足による昇任人事の停滞とそれに伴う職員のモラルの低下などの問題を抱えている状

図1 府内市町村（一般行政職）の年齢構成



※平成18年地方公務員給与実態調査による。

況にある。そのため、今後、退職者数と同程度の新規採用を行えば、将来同じような状況を招くことは明らかであり、また退職手当の一時的な増加という財政負担の急増を防ぐ意味からも、職員の年齢構成の平準化を図らなければならない。

(2) 仮定モデル推計による将来職員数の予測

今後の府内市町村の定年退職見込者数は、表1のとおりであり、相当多数の職員の自然減が見込まれるので、職員減を続けながら年齢構成の平準化を図る絶好の機会となっている。

集中改革プラン^(注1)の目標数値(表2)も踏まえ

表1 府内市町村職員の定年退職見込み

18.4.1年齢	退職見込み時期	退職見込み数(人)	
59歳	平成18年度末	1,065	集中改革プラン期間中の残り4年間
58歳	平成19年度末	1,803	
57歳	平成20年度末	1,981	
56歳	平成21年度末	2,187	
55歳	平成22年度末	2,092	平成22年から平成27年までの6年間
54歳	平成23年度末	1,765	
53歳	平成24年度末	3,110	
52歳	平成25年度末	(1,555)	
51歳	平成26年度末	3,067	
50歳	平成27年度末	(1,534)	
			7,036(1,759)
			10,034
			(1,672)

※平成18年地方公務員給与実態調査の年齢別職員数より作成
※()数は、1年あたりの平均人数

表2 集中改革プラン目標数値

府内41団体		数値目標	
H17.4.1 総職員数	H22.4.1 総職員数	対17年 増減数	対17年 増減率
47,918人	43,489人	▲4,429人	▲9.2%

表3 仮定モデル推計による採用・退職

(人)

年 度	前年度末 定年退職	新規採用	全職員
H22	集中改革プラン目標値		43,489
H23	2,092	1,100	42,497
H24	1,765	1,000	41,732
H25	1,555	1,000	41,177
H26	1,555	1,000	40,622
H27	1,534	1,000	40,088
H28	1,533	1,000	39,555

※仮定モデル推計は、定年退職見込者と新規採用予定者の単純推計である。
※平成25・26年及び平成27・28年の定年退職者数は、それぞれ按分になっている。
※(参考)平成17年度実績(H17.4.1~H18.3.31)では、退職者2,928人(うち定年退職者579人)、採用者1,544人となっている(地方公務員給与実態調査による)。

ながら、年齢構成がある程度平準化するように定年退職見込者数を基に新規採用者数を一定抑制したと仮定して、平成28年の職員数を単純推計(以下「仮定モデル推計」という)すると39,555人となり(表3)、総職員数は図2のように推移していくことになる。人口の減少とあわせると人口1万人あたりの職員数は、表4のように大きく効率化することになる。

(3) 府内市町村の役職者数の推移

府内市町村職員(一般行政職)における係長級(相当職を含む)以上の役職者比率は、平成18年4月1日時点で60.2%であり、図3のように増加してきた。

役職者数の増加は、行政需要の増加に対応するため組織を拡大あるいは細分化してきた結果もあろうが、役職者ポスト不足の対応策として、職員を処遇

図2 府内市町村の総職員数の推移の予測

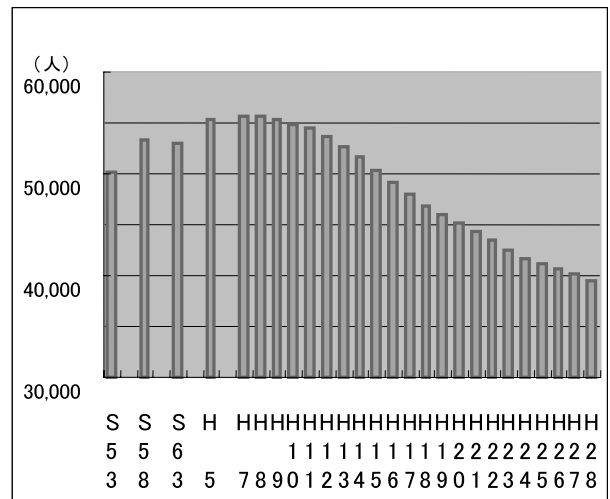


表4 人口1万人あたりの職員数

年度	人口1万人あたり	職員数(人)	人口(人)
H17	89.4人	47,918	5,357,389
H18	87.4人	46,805	5,354,679
H22	81.3人	43,489	5,346,000
H27	76.2人	40,088	5,260,809
H28	75.2人	39,555	5,260,809

※職員数は、H17・H18は地方公務員定員管理調査、H22は集中改革プラン目標数値、H27・H28は仮定モデル推計による。
※人口は、H17・H18は大阪府推計人口、H22・H27は国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口(平成15年12月)による(H28はH27の数値)。

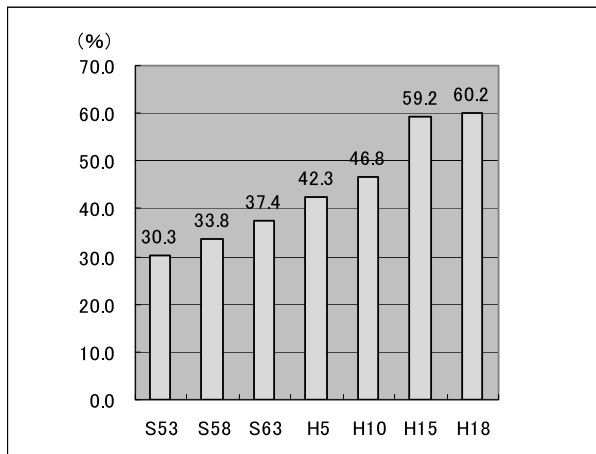
してきたこともあると考えられる。その結果、役職者数及び相当職数は、それぞれ図4のように推移してきた。今後、役職者が多数占めている高齢層職員が順次退職していくので、役職者相当職数は減少していくと推定できる。

(4) 府内市町村（一般行政職）の級別の職員構成の状況

役職者比率と関連し、給与面にも着目して、級別職員構成を見てみる。

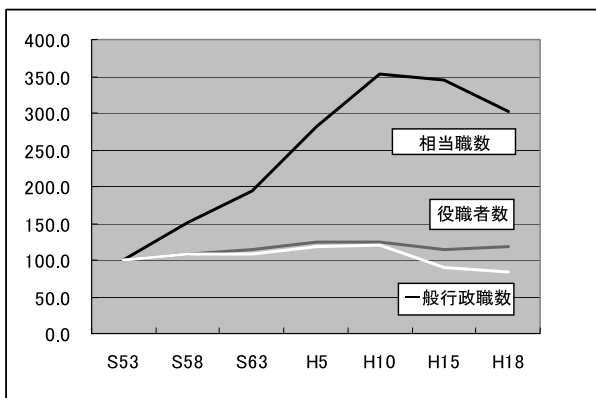
平成18年度には、人事院勧告に基づいて、50年振りといわれる抜本的な給与構造改革^(注2)が実施され、年功的な給与制度から職務・職責や勤務実績を反映した給与制度への転換が図られたところである。府内市町村においてはほとんどの団体で、国に準じて給与構

図3 係長級（相当職を含む）以上の役職者の占める割合の推移



※地方公務員定員管理調査による。

図4 役職者数、役職者相当職数の推移

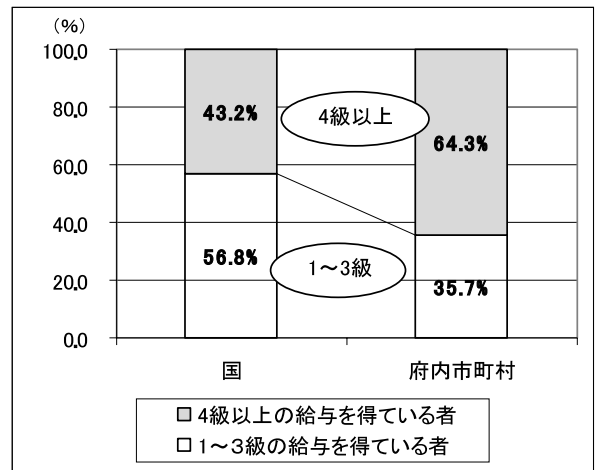


※地方公務員定員管理調査による。

※S53年の人数を100として各対象年の割合を示している（このグラフの役職者数には、相当職数は含まない。）。

造改革が実施されたが、高齢層職員が多いことやいわゆる「わたり」^(注3)の影響などもあり、国と比べると上位級の比率が高いと言われている（図5、表5）。

図5 級別職員構成の比較



※平成18年地方公務員給与実態調査による。

※府内市町村は、給料表が「国と同じ」あるいは「主として同じ」団体で算出している。

表5 国の行政職俸給表（一）級別標準職務表

級	標準的な職務（主なもの）	最高到達給
1級	定型的な業務を行う職務	244,100円
2級	主任の職務	309,900円
3級	本省係長、困難な業務を処理する主任	357,200円
4級	本省の困難な業務を分掌する係長、管区機関の課長補佐又は困難な業務を分掌する係長	391,200円
5級	本省課長補佐	403,700円
6級	本省の困難な業務を処理する課長補佐	425,900円
7級	本省室長	460,300円
8級	本省の困難な業務を所掌する室長	482,600円
9級	本省の重要な業務を所掌する課長	542,600円
10級	本省の特に重要な業務を所掌する課長	575,300円

※管区機関は、数府県の地域を管轄区域とする相当の規模を有する地方支分部局をいう。

※室は、課に置かれる相当の規模を有する室をいう。

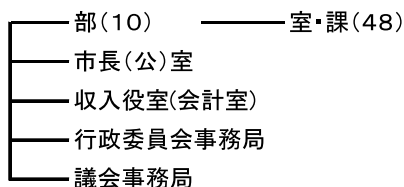
仮定モデル推計に基づくモデル団体の10年後の行政体制（定員・役職構成等）の予測

府内市町村全体の職員数は急激に減少していくと予想されるが、個別の団体ではどのような状況になり、どのような課題が生じるのか。

ここで府内市町村の一般行政職の年齢構成（図1）と比較的類似している団体をサンプルとしたモデル団体（人口15万人規模の類似団体の2団体の平均）

を用いて、前章の(2)で行った「仮定モデル推計」に基づき、モデル団体の10年後の行政体制について予測してみる。予測の前提として、表6のモデル団体機構図の下で現行の職階区分を維持し、10年後の役職構成を予測すると表7ようになる。また、年齢構成は図6のように相当平準化していくモデルとなっている。

表6 モデル団体の機構図



※一般行政職のため、税務職、消防職、企業職(水道・病院等)等の部課数は含んでいない。室・課には、大小の規模があっても1つとし、また出張所等も1つとしてカウントし、モデル団体の構成2市の平均を用いている。また、市長(公)室、収入役室(会計室)、行政委員会事務局、議会事務局を設置。

(1) 組織の職員数からの分析

モデル団体の一般行政職の職員数は、470.5人か

表7 役職構成の予測 (人)

H18(一般行政職)						H28(一般行政職)					
役職	合計	部長級	次長級	課長級	その他	役職	合計	部長級	次長級	課長級	その他
年齢	470.5	23.0	24.0	47.5	376.0	年齢	379.5	14.0	14.0	48.0	303.5
58,59歳	35.0	8.5	8.0	4.5	14.0	58,59歳	11.0	3.0	3.0	2.0	3.0
56,57歳	53.5	2.0	7.0	6.5	38.0	56,57歳	10.5	1.0	2.0	2.0	5.5
54,55歳	55.5	4.5	3.0	7.0	41.0	54,55歳	8.5	1.0	1.0	2.0	4.5
52,53歳	55.0	6.5	3.5	8.5	36.5	52,53歳	11.0	2.0	1.0	2.0	6.0
50,51歳	42.0	1.5	2.5	15.5	22.5	50,51歳	15.5	1.0	1.0	6.0	7.5
48,49歳	11.0			5.0	6.0	48,49歳	11.5	2.0	1.0	1.0	7.5
46,47歳	10.5			0.5	10.0	46,47歳	19.5	3.0	2.0	2.0	12.5
44,45歳	8.5				8.5	44,45歳	19.5	1.0	2.0	4.0	12.5
42,43歳	11.0				11.0	42,43歳	23.0		1.0	7.0	15.0
40,41歳	15.5				15.5	40,41歳	28.0			10.0	18.0
38,39歳	11.5				11.5	38,39歳	23.5			8.0	15.5
36,37歳	19.5				19.5	36,37歳	18.5			2.0	16.5
34,35歳	19.5				19.5	34,35歳	17.0				17.0
32,33歳	23.0				23.0	32,33歳	12.5				12.5
30,31歳	28.0				28.0	30,31歳	30.0				30.0
28,29歳	23.5				23.5	28,29歳	30.0				30.0
26,27歳	18.5				18.5	26,27歳	30.0				30.0
24,25歳	17.0				17.0	24,25歳	30.0				30.0
22,23歳	12.5				12.5	22,23歳	30.0				30.0
50代	241.0	23.0	24.0	42.0	152.0	50代	56.5	8.0	8.0	14.0	26.5
40代	56.5	0.0	0.0	5.5	51.0	40代	101.5	6.0	6.0	24.0	65.5
30代	101.5	0.0	0.0	0.0	101.5	30代	101.5	0.0	0.0	10.0	91.5
20代	71.5	0.0	0.0	0.0	71.5	20代	120.0	0.0	0.0	0.0	120.0

※職員数は、一般行政職の22歳から59歳とし、国及び府からの派遣職員は除く。平均値を取っているため、0.5人単位となっている。

※H18の59歳から50歳までの職員(計241人)が順次定年退職し、H28の31歳から22歳までの職員(計150人)を採用する仮定モデル推計(中途採用・退職等は考慮しない)。

※H28の役職者の数は、H18年の機構に合わせて設定し、役職者の選抜は、能力に相応しい者を登用するものとする。

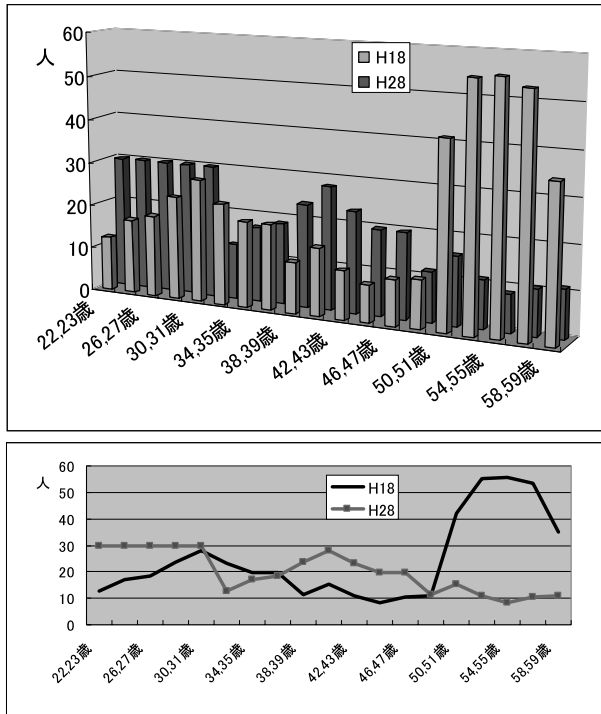
具体的には、50歳以上の部長級・次長級・課長級(H18ではすべての職階に職員がいる)は、それぞれの年齢層で平成18年の各職階の割合に応じて人数を算出(小数点以下は、切り上げ。端数は「その他」で調整)。

49歳以下は、平成18年の50代の職員に占める「その他」の職員の割合(152/241)をそれぞれの年齢層の人数に乗じて「その他」の人数を算出し、残りの人数を部長級・次長級・課長級へポストの人数が充足されるまで年上から順にあてはめている。

(例1)「58,59歳の部長級」は、 $11.0 \times (8.5 / 35.0) = 2.7$ で、小数点以下を切り上げて3.0となる。

(例2)「48,49歳のその他」は、 $11.5 \times (152 / 241) = 7.3$ となり、7.5となる。

図6 モデル団体の年齢構成の推移



ら平成28年には379.5人と約8割程度に減少し、職員一人ひとりの業務量及び責任は10年前と比較してかなり大きくなり、行政サービスの低下を招かないためには、全職員一人ひとりが今まで以上の高い能力を効率的・効果的に発揮する必要があり、またそのような職員の育成が求められる。

なお、仮定モデル推計では、再任用制度（地方公務員法第28条の4及び同法第28条の5）を特段考慮していないが、府内市町村の再任用職員のうち短時間職員の占める割合は、約87.1%（注4）であり、今後の就労ニーズからすれば、再任用短時間職員が増加していくものと思われ、職員数の減少の対策として再任用短時間職員の活用も考えられる。しかし、再任用職員の担う職は、従前から臨時または非常勤の職員に従事させていた代替的業務を行う職ではなく、常時勤務を要する職員が担当する業務と同程度の本格的な業務を行う職（職務と責任が同程度である職）であるため、人件費を含めた歳出の抑制を図る観点からすれば、その任用は適正に行われる必要がある。

(2) 組織のマネジメント面からの分析

平成18年では、現状の部課数からすれば、部長級・次長級の役職者の数が多く、複線型人事として

のスタッフ職として処遇してきた面もあろうが、年功的昇任人事により多数の高齢職員を上位職階へ昇任させるため、役職者ポスト不足の対応策として、相当職を増設し職員を処遇してきた面も否定できないところがある。その結果、管理職者数の増大を招くとともに、若手職員の昇任の機会を阻むことにもなり、士気を低下させることも懸念される。

平成28年では、現状の機構を維持し、管理職数を現行の部課数に応じて部長級及び次長級それぞれ14人、課長級48人と設定し、管理職への選抜は能力に相応しい者を登用することとして平成18年と同じ割合を基に推定している。しかし、年齢構成が偏っているため、平成18年の50代の職員（241人）がすべて退職し、平成28年に50代になる人数が56.5人と約4分の1となり、今後管理職として登用しようとしても、対象者の絶対数自体が少なく、今までの割合で職に相応しい者を選抜するのは極めて困難となり、対象者を広げるために選抜年齢を引き下げざるを得ないことになる。

表7の予測では、部長級は44,45歳まで、次長級は42,43歳まで、課長級は36,37歳まで引き下がることとなる。もちろん予測は一つの仮定であるが、場合によっては、上位の管理職者数が急激に減少し、例えば課長経験が1～2年しかない者を一気に部長に昇任させざるを得ないというように、管理職として十分な経験を積んでいない職員が一気に上位の管理職となる状況が生じることも十分考えられる。

仮に役職者の予測を平成18年の割合を基に算出せずに、年功的にあてはめた場合、平成28年の50代の全職員が課長級以上となる。このようなケースでは、全職員を管理職に相応しい人材に育成しなければならないし、誰もが自動的に昇任して行くことは現実的でない。また昇任を望まない者もいると思われる。いずれにせよ、今後はより若い年齢層から管理職を登用することとなり、年齢に関係なく、職員の能力や実績を重視した人事管理が求められ、客観的・公平に評価できる人事制度が必要となる。

(3) 分析の結果

今後の人事行政運営の課題として以下の事項が重

要と考える。

①年齢構成の平準化を目指した、長期的な定員管理

今回の仮定モデル推計においては、所与の前提としたが、年齢構成の偏りにより適切な昇任人事ができない状況になり、また退職手当等一時的な財政負担の増加を招く原因となるため、年齢構成の平準化が必要である。

②人事評価制度の活用

少数精鋭の行政体制を担う人材の育成と組織の能力・効率性の向上を図る上で、また適正な昇任管理の上でも人事評価制度の活用が重要である。

③職員のやる気を引き出す制度

職員数が相当減少し、職員一人ひとりの業務量及び責任が増加する中で、職員のモチベーションを上げる給与上の仕組みも重要である。

課題の解決方法

前述の課題に対しては、次のような解決方法が考えられる。

(1) 年齢構成の平準化を目指した、長期的な定員管理について

① 今後、団塊の世代の職員が大量に退職していくが、現状の厳しい財政状況が大きく好転することが見込めない中では、退職者数と同程度の職員数を採用することは財政運営上困難であり、職員数の減少は避けられない。偏った年齢構成をしていれば、偏った層の高齢化の進行に伴う、人件費の増大や管理職ポスト不足による昇任人事の停滞などの課題が将来再び生じることとなり、採用にあたっては、年齢構成の平準化に十分留意する必要がある。

具体的には、ただ単に単年度の退職者の補充を行うだけでなく、部門ごとの年齢構成や行政需要の動向を把握する等の現状分析や将来予測をしっかりと行い、必要な人材は確保しつつ、削減すべき分野は目標を定め、その代替手法を決定する、といった長期的な視点に立った定員管理が必要で

ある。今後、行政需要として、一般的には、少子高齢化の影響で福祉・保健の分野や、危機管理の充実が問われている中で消防・防災の分野などが考えられる。

② なお、定員管理の前提として、徹底した事務事業の見直しを行い、市町村が直接責任をもって実施しなければならない行政サービスとは何かを見極めなければならない。すなわち、すべての業務について、地方公共団体で行うべきものなのか、民間でできるものなのか、正規職員で行う必要があるのかなどの検証を徹底して行わなければならない。市町村が住民の負担にしっかりと応えていくためには、将来に向けて今、改めて聖域なき見直しを行う必要がある。

(2) 人事評価制度の活用について

① 市町村は、教育・福祉・保健・衛生・まちづくりなど幅広い分野において、住民サービスを提供している組織体である。組織のスリム化を図り、職員の絶対数が減少していく中で、一人ひとりの職員の業務量及び責任は従来と比較してかなり大きくなり、職員一人ひとりが効率的・効果的に高い能力を発揮することが求められ、また、そのような人材を育成していく必要がある。

また、住民サービスの質・効果を高めるためには、組織全体の能力・効率性を向上することも必要であり、現場の管理監督者がいかにリーダーシップを発揮し、部下職員との信頼関係を構築し、高い士気を維持していくかということも重要である。そのためには、管理監督者の資質向上が不可欠であり、そのような管理監督者の育成も併せて求められる。

人材の育成は、人財の育成と言われるほど、組織にとって重要な責務である。市町村では、人材育成基本方針に基づき、庁内外の研修、ジョブローテーション、目標管理、海外研修等多様な方法により人材の育成を図っている。職員の能力を向上させるには、様々な方法があろうが、人材の育成と組織の能率向上の観点から人事評価制度の活用が期待される。

地方公務員法第40条では、地方自治体は勤務成績の評定を行うこととされているが、定期的実施している団体はそう多くはない。一般に人事評価制度というと、「給与への反映」を念頭に置く者が多いが、人事評価制度は単に「処遇に差をつける道具（ツール）」ではなく、「人を育てる道具（ツール）」でもある。

人事評価を有効に活用することにより、職員の職務遂行能力の不十分な点を明らかにし、改善の支援を行えば、職員の職務遂行能力は高まる。管理監督者にとっても、部下の育成・指導力が培われるという効果をもたらす。さらに職員間のコミュニケーションも深まり、組織が円滑に機能することにもつながる。

このように人事評価制度は、個々の職員の能力開発に有効であり、職務に対する意欲を高め、結果的に組織としての能力・効率性をも向上させる重要なツールの一つである。

- ② また、今後、今までより若い年齢層から管理職を登用することとなり、年功序列ではない、職員の能力や実績を重視した人事管理が求められ、職員間で納得が得られるような客観的かつ公平に評価できる人事制度が必要となる。その点、人事評価制度は、職務についての達成度や能力を公正に評価し、その結果を配置転換、昇任・昇格等の人事管理に活用することが可能であり、能力や実績を重視した人事管理を行う上でも欠かせないツールである。
- ③ ただ、人事評価制度の運用にあたっては、透明性、納得性、公正性の3点が重要と考える。透明性とは、評価基準、評価方法、評価結果の取扱いなど制度の内容及び運用が評価者及び被評価者に明らかにされていることである。納得性とは、制度の内容及び運用方法が、被評価者にとって納得の行くものでなければならないということである。公正性とは、制度の内容及び運用が公正であることである。

人事評価制度の導入にあたっては、評価者の研修、訓練はもとより、被評価者が制度を理解するための研修も重要である。

(3) 職員のやる気を引き出す制度について

職員数が減少し、業務量及び責任は従来と比較して大きくなるので、職員の意欲を向上させ、やる気を引き出すことも今まで以上に必要となってくる。職員の意欲を向上させるには、仕事のやりがい・内容や職務に対する適正な評価によって自己実現できるようにすることが重要である。また、給与による動機付けも必要である。

- ① 職員のやる気を引き出すには、定期的な人事異動だけでなく、庁内公募制度やFA（フリーエージェント）制度（一定年数経験者の人事異動の要望）や人材バンク制度を導入することも一つの方法である。
- ② また、意欲が高く、能力・実績のある若手職員が管理監督職に昇任を望んでも、高齢層職員が多いため、昇任できるポストがなく、士気の低下を招いていることも考えられる。若手職員へ昇任の機会を設けるため、人事評価に加えて昇任試験を実施し、昇任管理を行うことも有効である。昇任試験は、一般に能力の客観的な実証が可能であり、公平性、納得性が確保され、自己啓発と研鑽による能力向上も期待できるからである。

なお、昇任にあたっては、責任と処遇の整合性を図るため、給料表とリンクした昇任管理、すなわち級別定数の管理が必要である。例えば、大阪府では、主査級（係長級）の昇任試験を実施しており、主査級試験に合格すれば2級から3級へ昇格することになる。また、平成18年度より選考による副主査試験を実施しており、副主査試験に合格すれば2級から3級へ昇格するが、副主査は、主査試験に合格しない限り、4級へ昇格することはない。

府内41市町村で昇任試験を導入している団体は、平成17年度実績で21団体と約半数であり、導入を検討している団体も多い。今後の級別定数の管理の徹底を図るためにもその活用が望まれる。

- ③ さらに、人事評価制度への取組みの効果を高めることにもつながるので、職員のやる気を引き出すために、給与による動機付けを行い、勤務実績を給与に反映させていくことも必要である。

査定昇給（勤務実績に応じた昇給）の導入は、完璧な人事評価制度の構築が前提という意見や民間の能力給・成果主義の一部の失敗の事例から制度自体への批判もあるが、地方公務員法に職務給の原則や勤務評定を行うことが義務付けられていること等から、職員間での議論や人事評価制度の成熟を踏まえて導入していくべきと考える。

仮に、一気に査定昇給の導入に踏み切れない場合は、先に勤勉手当から成績率を反映させるべきであろう。勤勉手当は、期末手当と異なり勤務成績に応じて支給されることが条例等で規定されており、仕事をがんばった、努力した者が報われるよう勤務成績を反映していくべきである。

大阪府では平成19年度より査定昇給及び勤勉手当への成績率の反映を実施する予定である。府内市町村では、豊中市及び枚方市において、平成19年1月1日の昇給から査定昇給が導入されている。両市では、管理職を対象にしているが、勤務成績が「良好（標準）」で4号給昇給するところ、「極めて良好（最上位区分）」であれば8号給昇給するこ

ととし、国と同様に大きな昇給幅をもたせている（表8）。

また、平成18年12月期現在で、枚方市、茨木市、寝屋川市、熊取町の4市町（下位の区分のみの運用団体は除く）において勤勉手当に勤務成績を反映させており、成績率は次のようになっている（表9）。

表9 勤勉手当の成績率（一般行政職H18.12月期）

団体名	枚方市	茨木市	寝屋川市	熊取町
上位の成績率	93.5	77.5	82.5	79.75(★1)
	86.0			77.575(★2)
	78.5		77.5	76.125(★3)
標準	71.0	72.5	72.5	72.5
下位の成績率	63.5	67.5	67.5	65.25(★1)
	56.0		62.5	67.425(★2)
	48.5			68.875(★3)
対象	課長補佐級以上	全職員	課長補佐級以上	全職員(★1は、部長・課長級、★2は係長級、★3は主事級)

※勤勉手当の算定は、(基準日の給料等の月額)×(期間率)×(成績率)。

成績率は、(上記数値/100)で計算。

期間率は、勤務期間が6箇月の場合100/100となる。

表8 査定昇給の昇給幅

勤務成績の評価	大阪府	豊中市	枚方市
極めて良好/特に優秀(最上位区分)	6(3)	8	4(2)
特に良好/優秀(第二上位区分)	5(2)	6	3(1.5)
良好(標準)	4(2)	3	1.5(1)[★1] 2(1)[★2]
やや良好でない	2(1)	2	1(0.5)
良好でない	0(0)	0	0(0)
対象者	全職員	課長級以上	課長補佐級以上 ★1は主幹級以上 ★2は主幹級未満

※表中の昇給幅の()数は、55歳以上の職員の場合。

※枚方市は、半期分の昇給幅。両半期を合計した号給数で昇給。

※大阪府は、絶対評価をした後、昇給幅としては、最上位区分は10%、第二上位区分は40%の範囲内で調整。

※豊中市は課長級以上が対象で、絶対評価。

※枚方市は、課長補佐級以上が対象で、半期ごとに決定される「総合評価(昇給評価)」を基に決定。人数割合は、課長以上は最上位区分約10%、第二上位区分約30%、標準区分約60%、課長補佐級は最上位区分約5%、第二上位区分約20%、標準区分約75%の相対評価。標準より下位の区分は絶対評価。

おわりに

市町村によって職員の年齢構成は異なるが、多くの団体ではこの10年間で相当数の職員が退職を迎える。厳しい財政状況では、退職者数と同数の職員を採用することは困難であり、また年齢構成の平準化も必要であり、職員数の減少は避けられない状況にある。そのため限られた職員のマンパワーを最大限に引き出し、創意と工夫をもって「今まで以上の最少の経費で最大の効果」を実現する行政経営が求められる。

そのためには、専門的・高度な行政ニーズに対応できる政策形成能力や企画立案能力などを兼ね備えた職員の育成が急務であり、職員を育てる人材育成システムと職員のやる気や能力を引き出す人事管理・給与制度の構築が必要不可欠である。

その取組状況は団体によってまちまちであり、相当の温度差がある。長年にわたって積み重ねてきた制度や運用を改めていくには、職員の意識改革等に時間がかかり、短期間に解決できることには自ずと

限界があり、簡単な問題ではない。しかし、現在、経済・社会のあり方が大きく変容し、時代・環境の変革に対応するため、行政を担う公務員のあり方そのものの改革が求められ、公務員の労働基本権等の公務員制度改革についても議論がなされるなど、人事行政はまさに大きな変革期にあると言える。多くの課題を抱えている中で、人事政策の中で何が一番重要であるか、優先順位をつけて一つひとつ課題に対応していかなければ、変革の波に対応できず取り残されることになる。職員のマンパワーを最大限に引き出し、職員が自己実現できる人事制度を構築していくことは、人事担当者に課せられた大きな使命である。

注釈

(注1) 平成17年3月に総務省が示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」に基づき、平成17年度から平成21年度までの具体的な行政改革の取組（民間委託の推進、定員管理・給与の適正化、事務事業の再編・整理等）を住民に分かりやすく明示した計画

(注2) 官民比較を基礎とする給料表の水準が地域間の較差を考慮して平均4.8%（中高年齢層は7%程度）引き下げ、年功的な昇給曲線を是正するとともに、これとの見合いで民間給与の高い地域に対しては、従来の調整手当に代わる地域手当が地域区分により支給されることになった。また、給料表の号給は従来の1号給が4分割され、全職員の昇給時期を年1回に統一するとともに、勤務成績等に応じた号数だけ昇給することになった。

(注3) 級別職務分類表（地方公務員法に規定される「職務給の原則」に基づき、職務の内容と責任の度合いに応じて給料表の各級の職務区分を定めている）に適合しない級への格付けやその他実質的に同一の結果となる不適正な給与制度・運用のこと

(注4) 平成17年度地方公務員再任用実施状況等調査

（平成17年度実績）によると、全地方公共団体は、合計18,390人、常勤3,842人、短時間14,548人である。府内市町村（大阪市・堺市除く）は、合計830人、常勤107人、短時間723人である。

参考文献

- ・橋本 勇「逐条地方公務員法（第1次改訂版）」（学陽書房、2006）
- ・天野巡一 編著「職員・組織改革（自治体改革6）」（ぎょうせい、2004）
- ・西村清司 編「人材育成と組織の革新（新時代の地方自治7）」（ぎょうせい、2002）
- ・財団法人 社会経済生産性本部 公共部門人事支援センター 編「自治体における人事評価制度改革の現状と課題」（財団法人 社会経済生産性本部 生産性労働情報センター、2004）