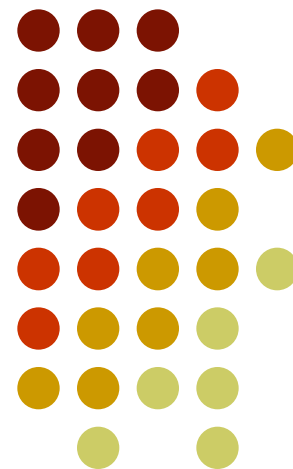


大阪府の人的資源マネジメント

～分権時代の自治体経営を支える人事戦略～



平成21年4月
大阪府

1. 大阪府を取り巻く状況

2. 人事制度が果たすべき役割

3. 改革の2本柱

3-1. 職員力、組織力の向上

3-2. やりがい・充実感、意欲の向上

3-3. 改革の戦略

4. 主な取り組み (3つのキーワードで整理)

“切磋琢磨” “意識を変える” “果敢な挑戦”

《資料編》

①職員数削減の取り組み

②大阪府の給料水準(ラスパイレス指数の推移等)

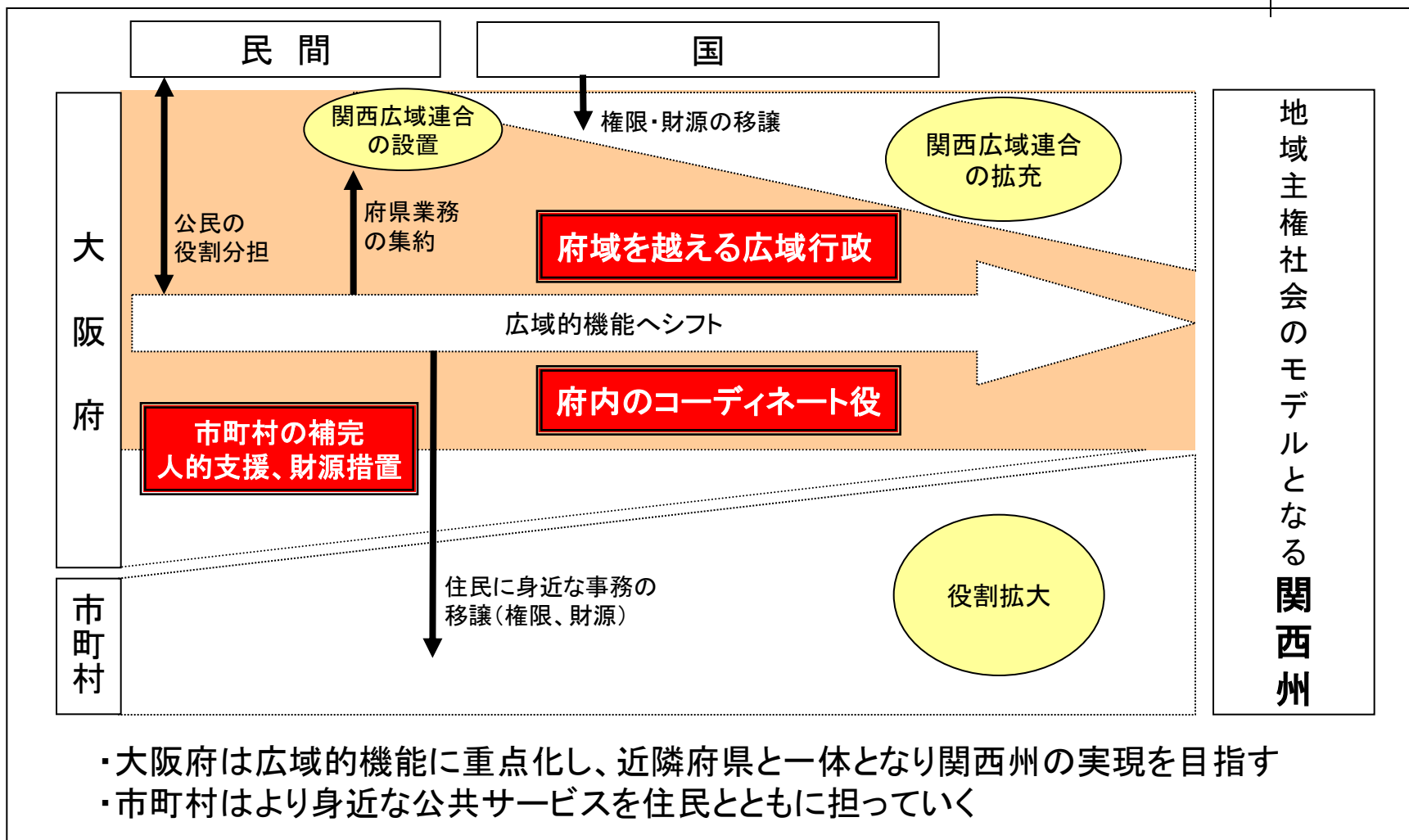
③人件費削減の取り組み

1. 大阪府を取り巻く状況



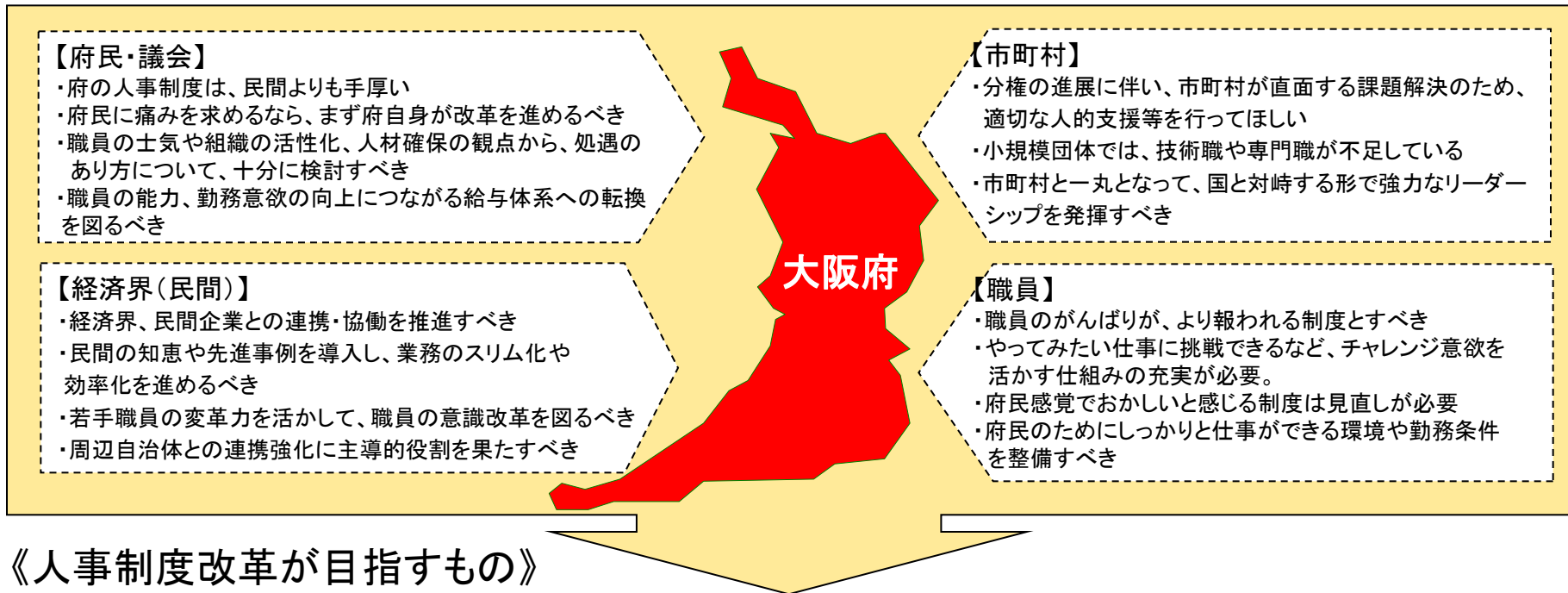
①大阪府が目指す分権改革

～分権改革の進展で、今後、府に求められる役割が大きく変化～



②府の人事制度に対する各界からの要請

～改革を求めるさまざまな批判や意見が寄せられている～



○府が分権改革を進める中で、将来の大阪や関西州を支える職員像を明らかにした上で、“自治体モデルとなる改革”に取り組む。

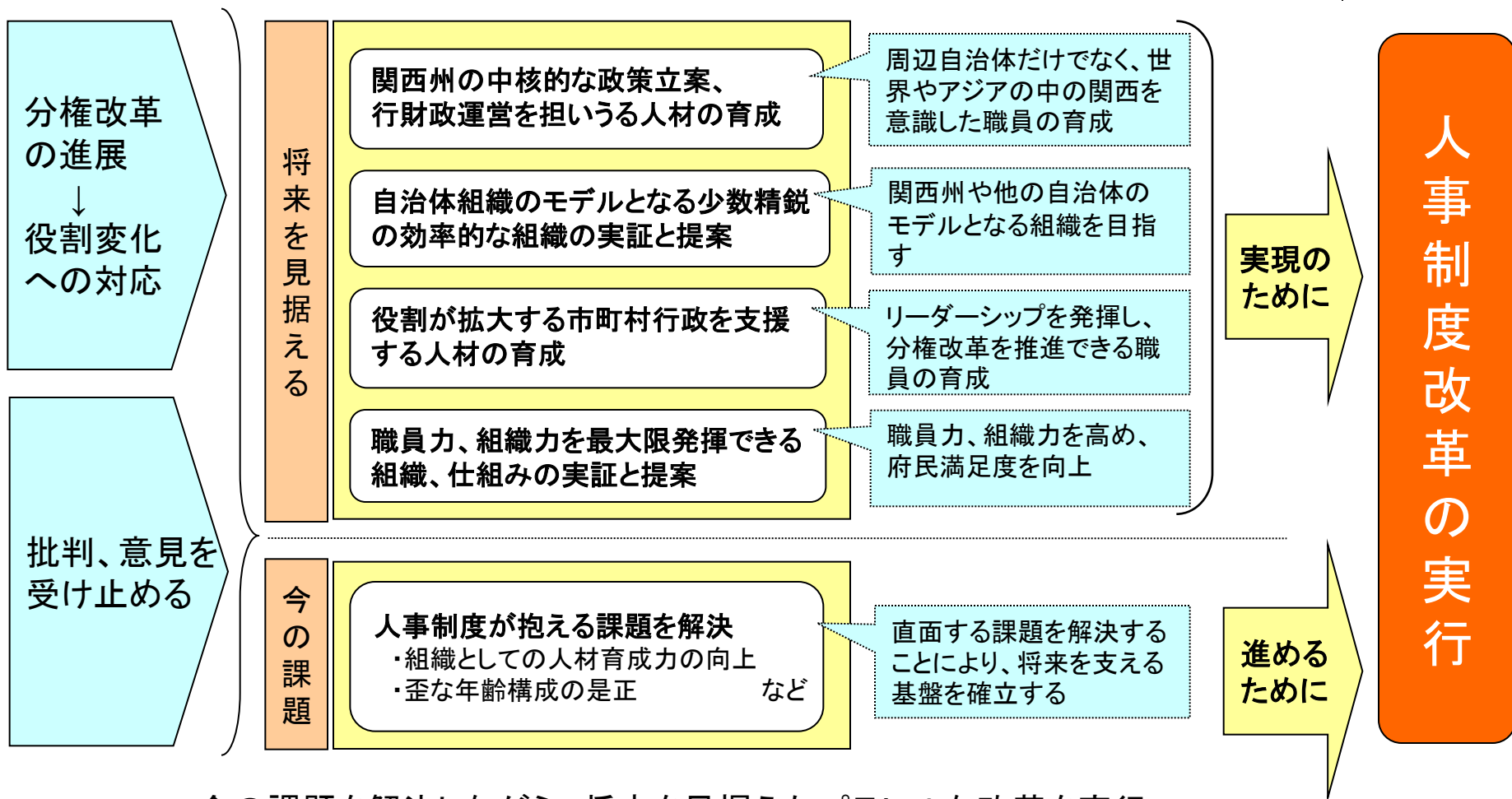
○府民の信頼の下で、よりよいサービス提供に向けて、組織が最高のパフォーマンスを発揮できるよう、“府民視点での人事制度改革”を進める。

改革のキーワード:『切磋琢磨の風土を醸成』『民に学んで意識を変える』『果敢な挑戦で府庁を活性化』

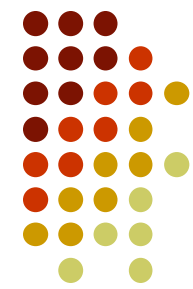


2. 人事制度が果たすべき役割

～役割の変化や、寄せられている意見等に応じていくために～

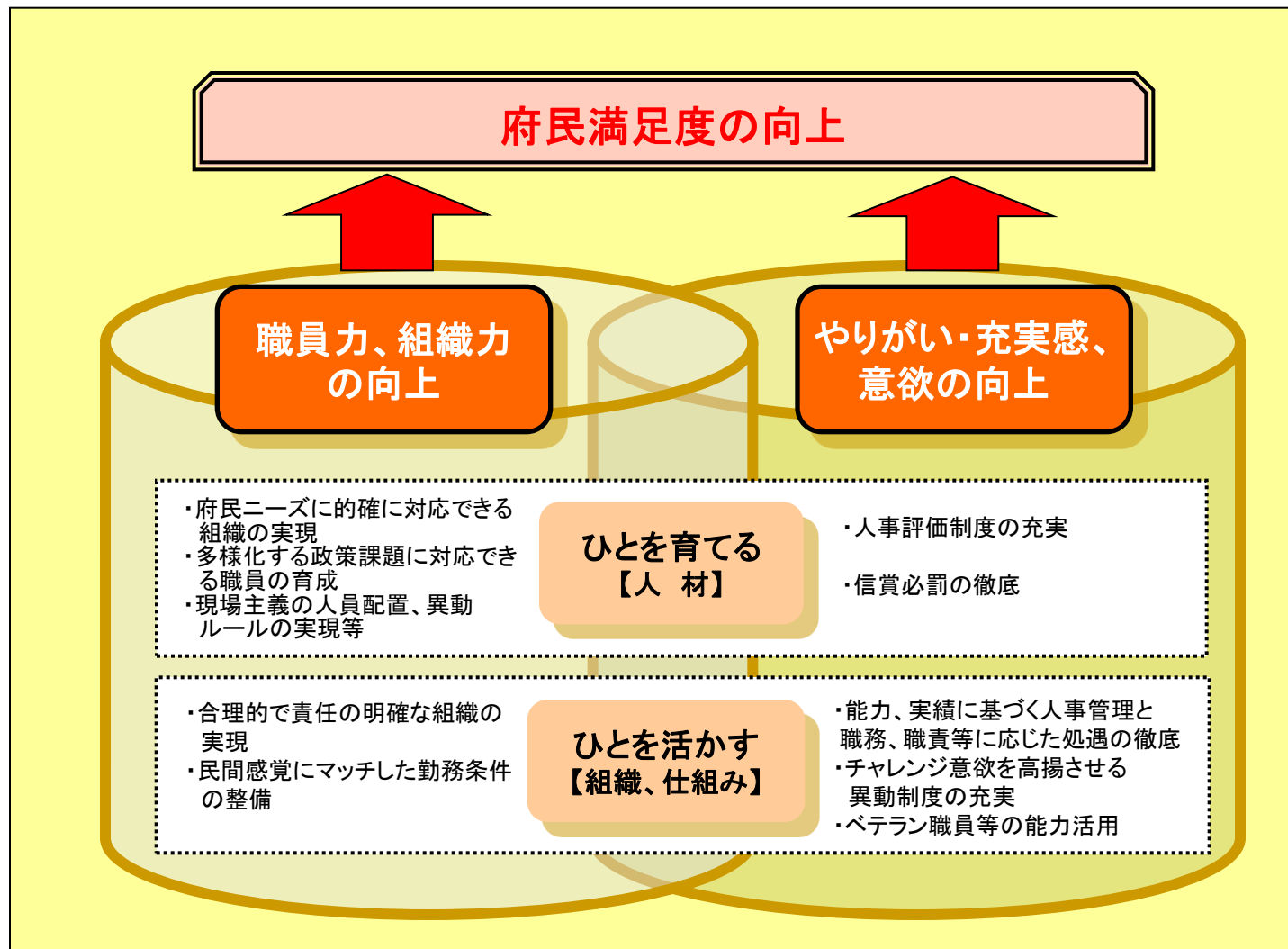


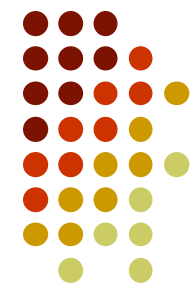
- 今の課題を解決しながら、将来を見据えたパラレルな改革を実行



3. 人事制度改革の2本柱

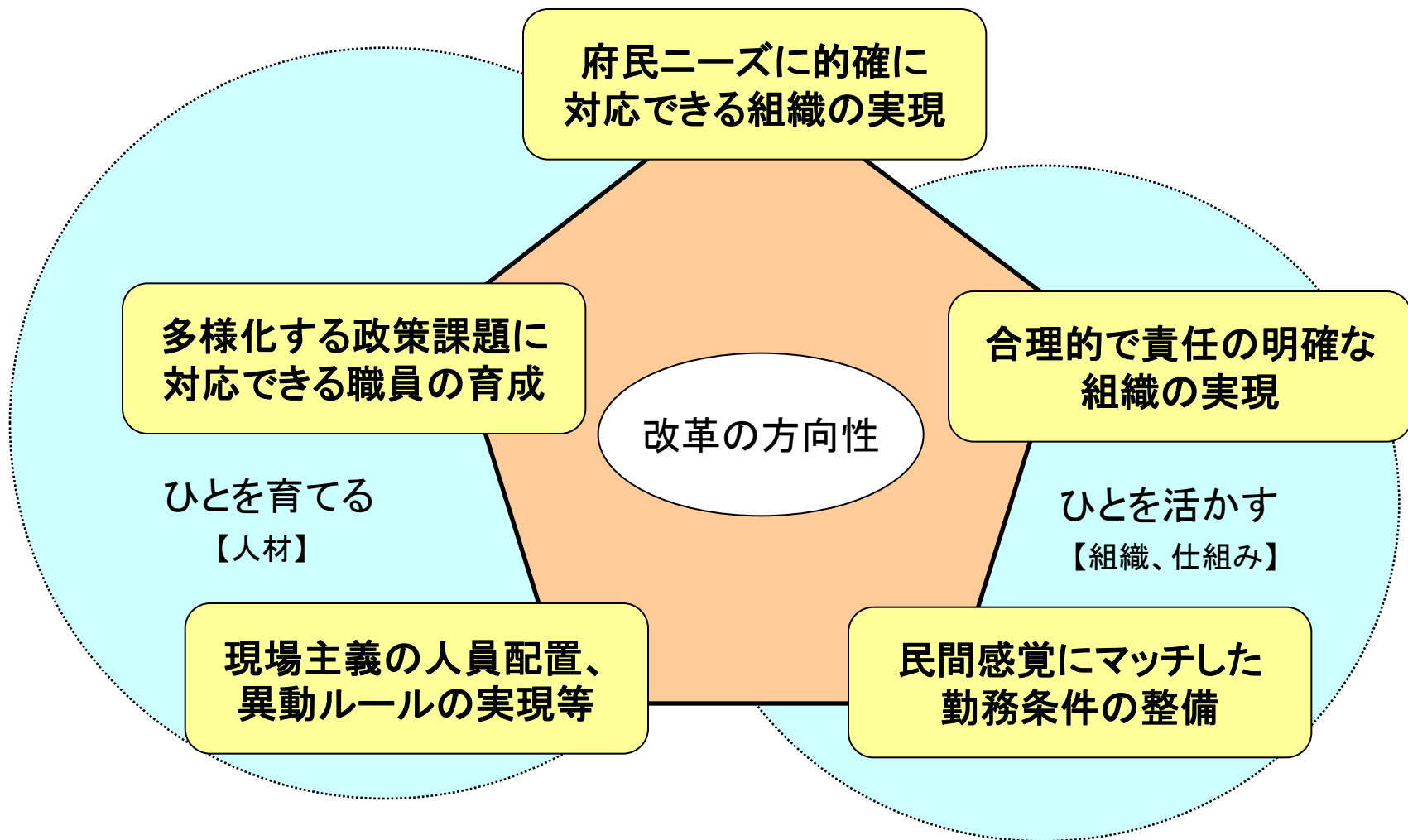
～2つのアプローチで人事制度改革を実行！～





3-1. 職員力、組織力の向上

～職員力、組織力を高めるために必要な「人材、組織、仕組み」の確立に向けた5つのアプローチ～



① ひとを育てる

具体的方策と実施時期

《府民ニーズに的確に対応できる組織の実現》

職員数の削減を進めつつ、必要な人材を確保。

- 民間人登用の拡充(将来を見据えつつスペシャリスト等を確保)
- 計画的・継続的な採用

- ・社会人採用、任期付職員採用 (実施中⇒拡充)
- ・民間からの役職者採用 (21年度から)
- ・計画的、継続的な採用 (実施中⇒継続) など

《多様化する政策課題に対応できる職員の育成》

分権時代を見据え、変化が早く、複雑多様化する政策課題に対応できる、固定観念や先入観に捉われない柔軟な発想と、何事にもチャレンジする向上心ある職員を育成。

- 若手職員の積極的な登用
- 組織を率いて、政策実行できる管理監督者の任用

- ・主査級職員のグループ長登用 (21年度から)
- ・政策形成に関与するポストへの若手職員配置 (21年度から)
- ・主査級昇任審査制度の充実 (21年度から)
- ・キャリア形成に資する研修の実施 (実施中⇒継続)
- ・上司によるOJTの徹底策検討 (実施中⇒継続) など

《現場主義の人員配置、異動ルールの実現等》

府民視点での行政を進めるため、間接部門のスリム化を図るとともに、事業部門(現場)、とりわけ、最前線である出先機関での勤務を経験できるよう、本庁と出先機関との異動ルールを拡充。

また、市町村が求める多様なニーズに応えられる人材を育成するとともに、分権推進のための人的支援や民間感覚を取り入れるため、市町村や民間との交流を充実。

- ・新規採用職員の異動ルール(本庁、出先)の導入 (実施中⇒継続)
- ・市町村、民間との人事交流等 (実施中⇒継続)
- ・本庁、出先の異動ルール拡充 (実施中⇒拡充)
- ・キャリア形成を支援する仕組みづくり (21~22年度予定) など

② ひとを活かす

《合理的で責任の明確な組織の実現》

全国でもトップクラスの少数精鋭の組織において、責任の明確化と効率的な意思決定が図られる組織運営を実現。

- スタッフ職の見直し
- 意思決定ラインの明確化

具体的方策と実施時期

- ・スタッフ職の見直し (21年度から)
- ・組織のフラット化 (22~23年度予定)
- など

《民間感覚にマッチした勤務条件の整備》

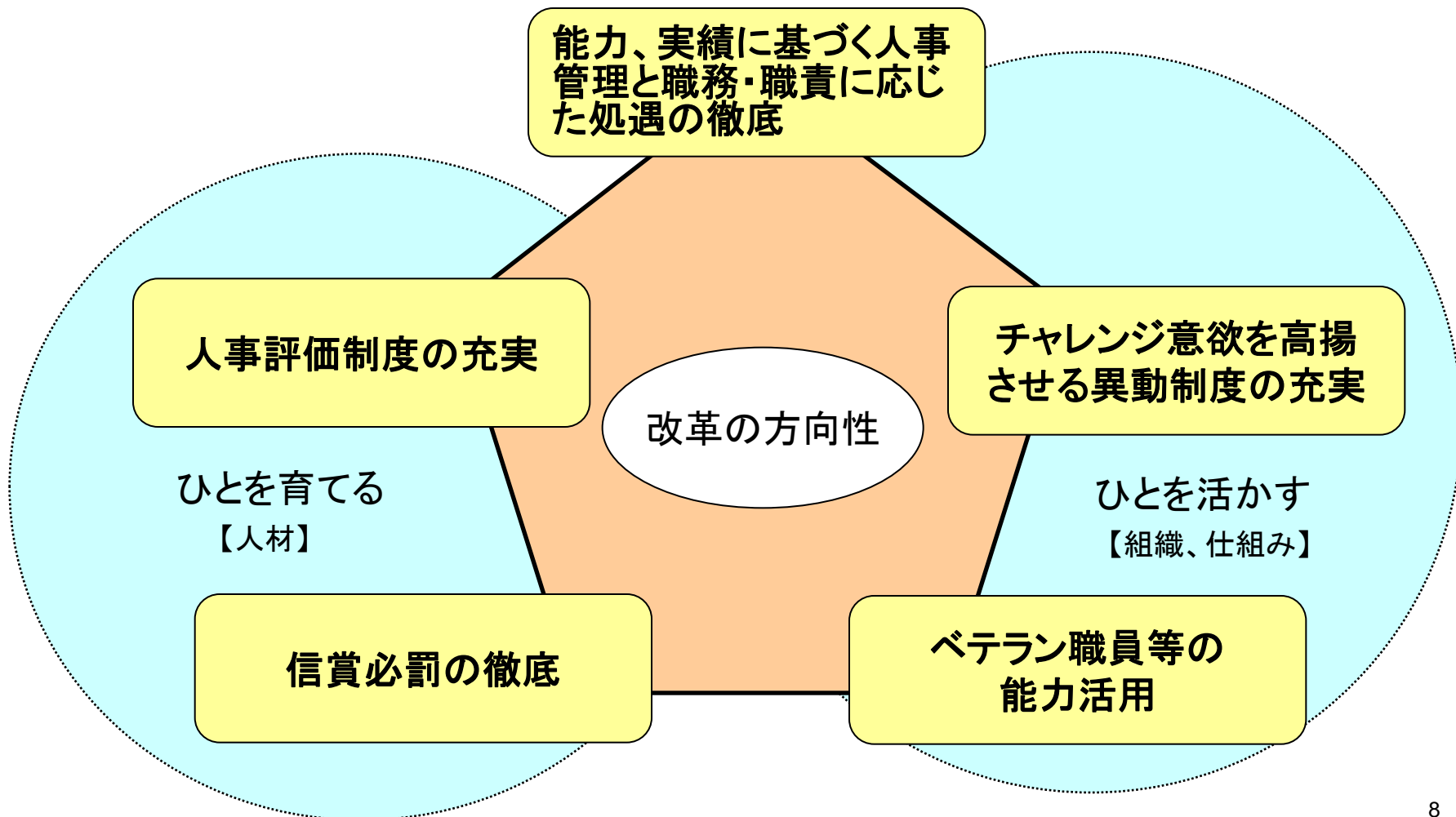
手当や休暇の見直し等、府民から理解される勤務条件を構築するため、民間感覚にマッチした制度を整備。

- ・勤務時間、休暇等の見直し (21~22年度予定)
- ・病気休職制度等の見直し (21年度から)
- ・時間外勤務の縮減 (実施中⇒継続)
- ・特殊勤務手当等、各種手当の見直し (実施中⇒継続)
- ・現業業務の見直し (22~23年度予定)
- など



3-2. やりがい・充実感、意欲の向上

～やりがい・充実感、意欲を高めるために必要な「人材、組織、仕組み」の確立に向けた5つのアプローチ～



① ひとを育てる

《人事評価制度の充実》

職員の資質向上のため、目指すべき行動規範を定め(コンピテンシーの考え方を導入)、発揮された能力や仕事ぶりをもとに評価を行い、適切に給与に反映するよう制度を充実。

《信賞必罰の徹底》

現場発の自主的な創意工夫を促進するため、府政の推進に貢献した職員や職場サークルを表彰するとともに、適正な業務遂行のため分限制度を厳格に運用。

具体的方策と実施時期

- ・評価結果の給与等への反映(実施中⇒継続)
 - ・人事評価基準の見直し (21年度から)
 - ・マネジメントサポート制度の充実 (21年度から)
 - ・面談の充実 (21年度から)
- など

- ・チャレンジ表彰等、職員表彰制度の拡充 (実施中⇒拡充)
 - ・分限制度の運用 (実施中⇒厳格化)
- など

② ひとを活かす

《能力・実績に基づく人事管理と職務・職責等に応じた処遇の徹底》

成果を上げた者や縁の下を支える者など、頑張った職員が報われるよう、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎となるものとして人事評価制度を効果的に活用していく。

- 能力・実績本位の任用・給与制度の確立
- 職務・職責に応じた給与制度の拡充

具体的方策と実施時期

- ・主査級昇任考査制度の充実[再掲]
(21年度から)
- ・人事評価結果を活用した人事管理
(実施中⇒充実)
- ・より柔軟な人員配置の実施
(21年度から)
- ・昇給停止基準の見直し
(21年度から)
- ・給料表の運用(職務の級)等の見直し検討
(22~23年度予定)
- ・特殊勤務手当等、各種手当の見直し[再掲]
(実施中⇒継続)
など

《チャレンジ意欲を高揚させる異動制度の充実》

やる気のある職員の意欲を高めるため、人事異動FA制度や庁内ベンチャー制度など、頑張ればやりたい仕事にチャレンジできる制度を充実。

- ・庁内公募制度、E-ボードシステムの運用
(実施中⇒継続)
- ・庁内FA制度の創設
(21年度から)
- ・庁内ベンチャー制度の創設
(22年度予定)
など

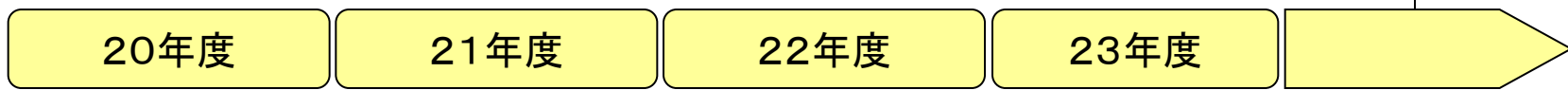
《ベテラン職員等の能力活用》

- 再就職支援制度の整備
- 再任用制度のさらなる厳格な運用
- 誰もが働きやすく能力を最大限発揮できる職場環境の整備

- ・退職予定者人材バンクの設置
(実施中⇒継続)
- ・退職前職員、再任用職員に対する研修
(実施中⇒充実)
- ・人事評価を活用した再任用制度の厳格運用
(21年度から)
- ・育児短時間制度の導入
(実施中⇒継続)
- ・次世代育成のための特定事業主行動計画の見直し
(22年度予定)
など

3-3. 改革の戦略

～それぞれの取組みを「緊急取組期」「集中取組期」「中・長期」に設定し、戦略的に実施～



緊急取組期

○給料のカットや退職手当カットなどの緊急措置を実施

★急がれる取組みを直ちに実施

★20年度から精力的に検討中の重点課題

集中取組期

○人事評価制度の見直し、民間からの役付者採用、庁内FA制度創設等

★十分検討した上で、制度見直しを行う重点課題

○勤務条件の見直し(勤務時間、休暇等)
○給与制度の見直し(給料表の運用・諸手当等)
○能力、実績本位の任用・給与制度確立等

中・長期

★継続的に見直しが必要なもの、取組みを拡充・充実していく必要があるもの

- 社会人採用、任期付職員採用
- 市町村、民間との人事交流
- 人事評価制度の改善
- 時間外勤務の縮減
- 主査級昇任考査の改善
- 各種手当・勤務条件等の見直し

4. 主な取り組み

① 人事評価制度の充実

切磋琢磨の風土を醸成



【課題】

- ・組織目標が個人目標として共有され、結果が適切に評価できる仕組みの充実。
- ・評価する側が的確に評価でき、評価される側がより納得できる人事評価制度の確立。
 - ① 発揮された能力等によって職員をより適切に評価するための評価基準導入
 - ② 組織目標のさらなる共有化を図るための面談時間、内容の充実と面談者のレベルアップ
 - ③ 部下からの評価結果をフィードバックするための仕組みづくり

【実施しているもの】

職員の資質、能力及び勤務意欲向上

- 新人事評価制度の導入
- チャレンジシートを作成し目標設定面談を実施
- 評価結果の開示面談実施

適正な評価レベルの確保

- 評価者研修の実施

勤務実績を処遇に反映

- 人事評価結果を給料や勤勉手当に反映
(20年度から勤勉手当の支給額の差を拡大)

上司の意識改革や部下とのコミュニケーション 円滑化

- マネジメントサポート(部下からの評価)制度の実施

↓
制度の
充実

【充実策】

頑張った職員をより適切に評価

- 評価基準の見直し
(組織として求められる行動をベースとした評価基準である、コンピテンシーの考え方を導入)

上司と部下のコミュニケーションを深め、 評価の納得性向上

- 面談の充実(期中面談の新設)

上司がより自らを客観的に知るための機能を強化

- マネジメントサポート制度の充実
(360度評価としてのフィードバックの仕組みを強化)

② 民間感覚・意識の浸透

民に学んで意識を変える



【課題】

- ・民間感覚を持った行財政運営が求められる中、民間経験のある多様な職員（スペシャリスト等）の採用や若手、中堅層の年齢構成の是正が求められている。
- ・公務員の天下りに対する批判が高まっており、透明性のある再就職支援制度が求められている。
- ・国や他の自治体だけでなく、より民間企業との均衡や府民視点等も勘案した制度への改革が求められている。

【実施しているもの】

多様な職員の採用

- 社会人採用の実施

高い専門能力を持った職員の確保

- 任期付職員採用の実施

給与の見直し

- 給与構造改革の実施
- 給料、ボーナスカットの実施
- 退職手当の見直し
- 住居手当等や旅費制度の見直し

勤務条件等の見直し

- 休息時間の廃止
- 敷地内全面禁煙の実施

福利厚生の見直し

- 互助会への補助金廃止
- 運動施設の廃止

↓
制度の
拡充
・
見直し

【拡充・見直し方策】

民間での実務経験を高度化する府政に反映 若手中堅層の年齢構成是正

- 社会人採用、任期付職員の採用拡充
- 民間からの役付者採用

透明性の高い再就職支援制度の確立

- 退職予定者人材バンクの設置

給与のさらなる見直し

- 給料表の運用等の見直し検討
- 特殊勤務手当等、各種手当の見直し

勤務条件等の見直し

- 勤務時間・休暇等の見直し
- 病気休職制度等の見直し

③やる気のある職員の意欲を高める



果敢な挑戦で府庁を活性化

【課題】

- ・向上意欲のある職員を組織的に活用していくためのさらなる取り組みが求められている。
- ①チャレンジしたい仕事に挑戦できる仕組みの拡充
- ②業務に積極的に取り組んでいる職員への表彰制度拡充

【実施しているもの】

育成型の人事異動に加え、職員の能力、資格などを活用する異動を実施

- 庁内公募制度
- E-ボードシステム

通常の職務を超えた府政推進の多大な貢献や人命救助等、府の職員の名譽を高揚させる

善行に対する表彰を実施

- 優秀職員等表彰
- 功績表彰

制度の
充実

【充実策】

頑張った職員を希望する所属に配置

- 庁内F A制度の導入

府民サービス向上につながる優秀な提案をした職員がその業務に従事

- 庁内ベンチャー制度の検討

事務改善や府民サービスの向上に積極的に取り組んだ職員を表彰

- チャレンジ表彰制度の創設

《資料編》

○平成8年度以降、人員削減や給与水準の見直しなど、行財政改革に積極的に取り組み、着実に成果を上げてきた。

○職員数 約**35%**削減 (P16参照)

(H13 : 15,536人 ⇒ H20 : 10,223人)

○ラスパイレス指数 **6.7ポイント**減 (P17参照)

(H10 : 105.2 ⇒ H20 : 98.5)

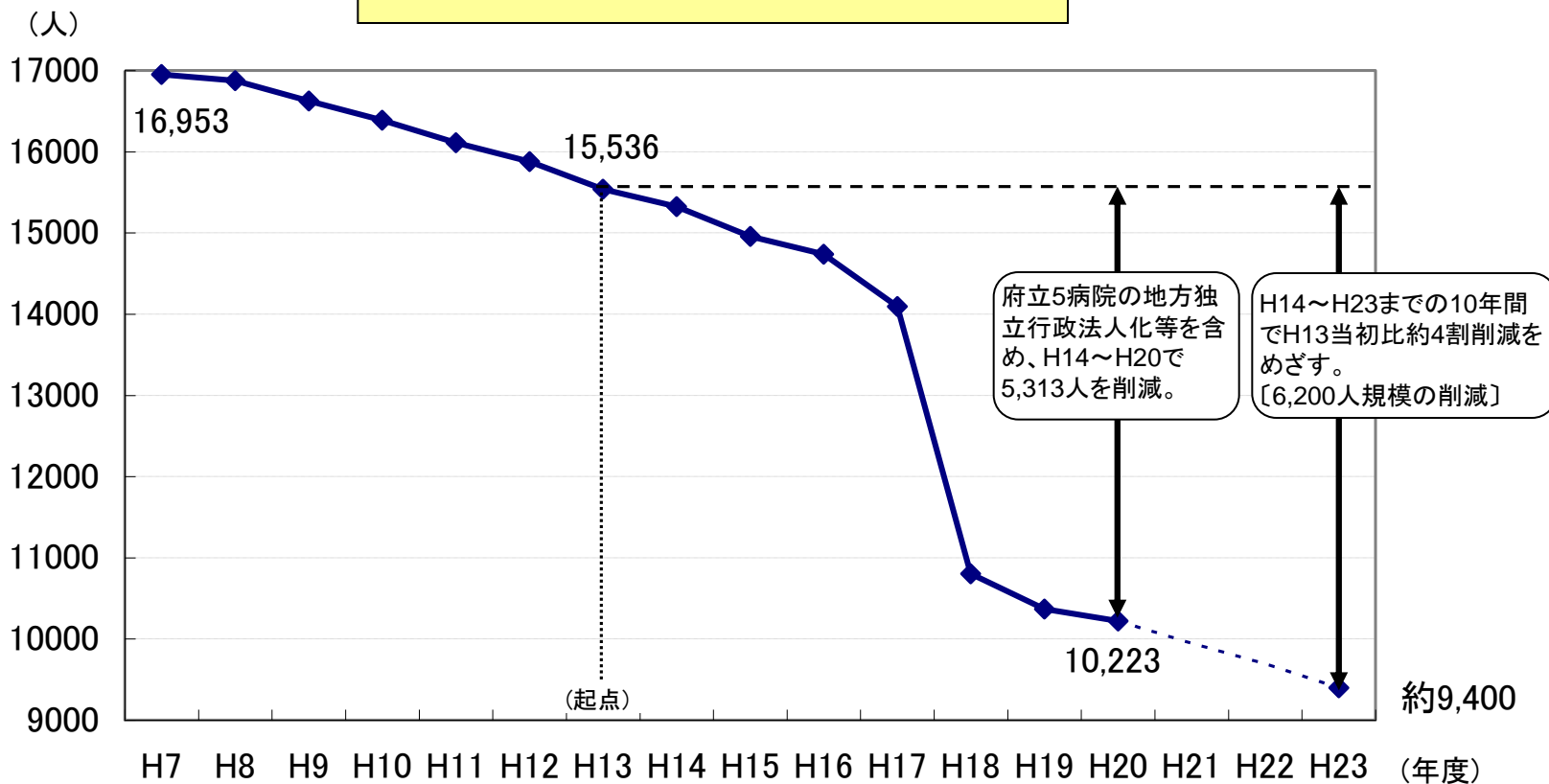
○人件費 約**15%**削減 (P18参照)

(H10:約9,446億円 ⇒ H19:約8,015億円)

①職員数削減の取り組み

○平成14年度から平成23年度までの10年間で、府立5病院の地方独立行政法人化等を含め、平成13年度当初比約4割削減〔6,200人規模の削減〕し、約9,400人規模を目指している。
⇒平成20年度までに、5,313人を削減。(目標達成率:約86%)

一般行政部門における職員数の推移

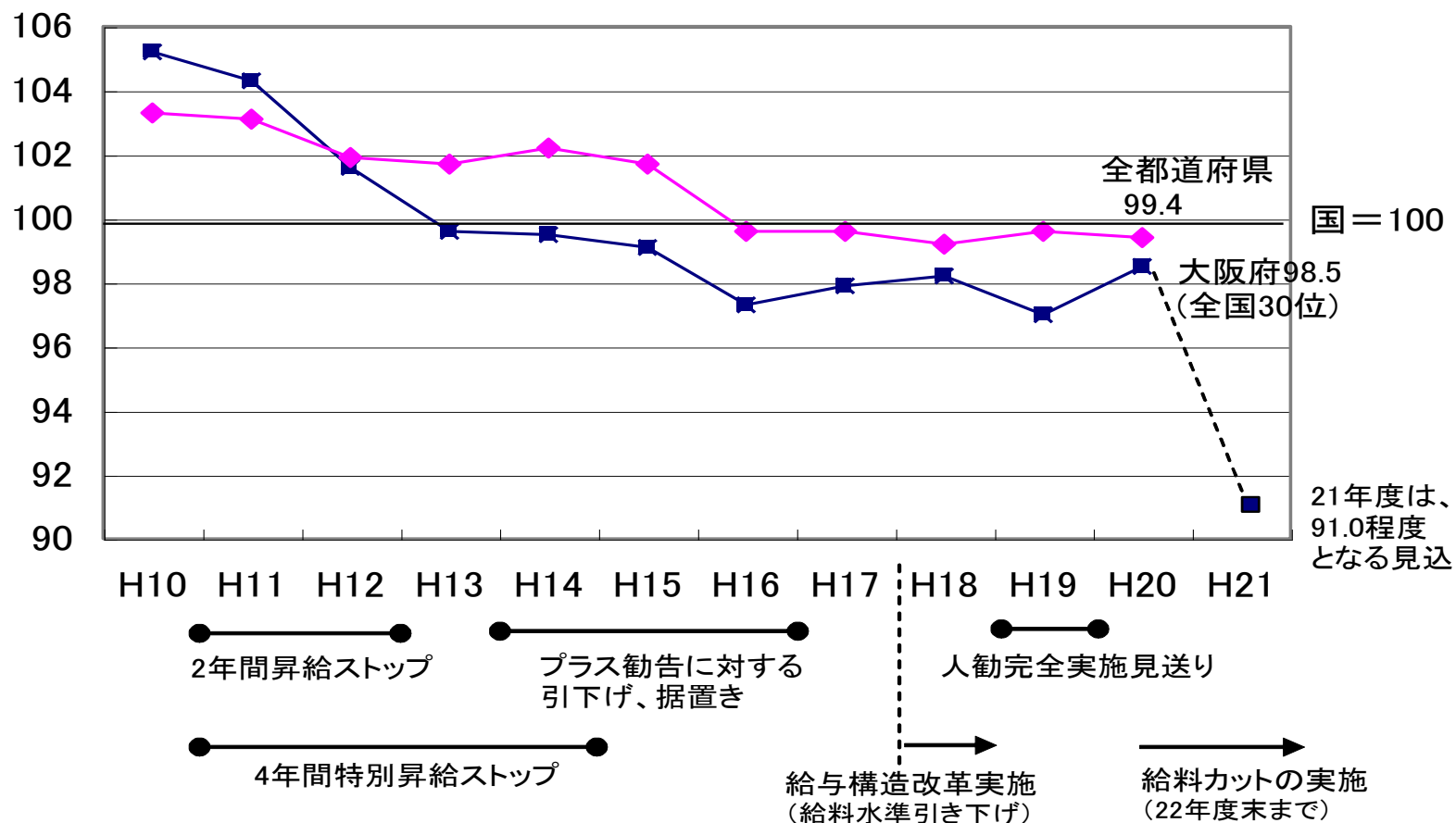


※H13=大阪府行財政計画案が策定された年

② 給料水準の推移

○2年間の昇給ストップや府人事委員会の給与引上げ勧告に対する引下げ改定、給与構造改革の実施などにより、給料水準は大幅に低下。

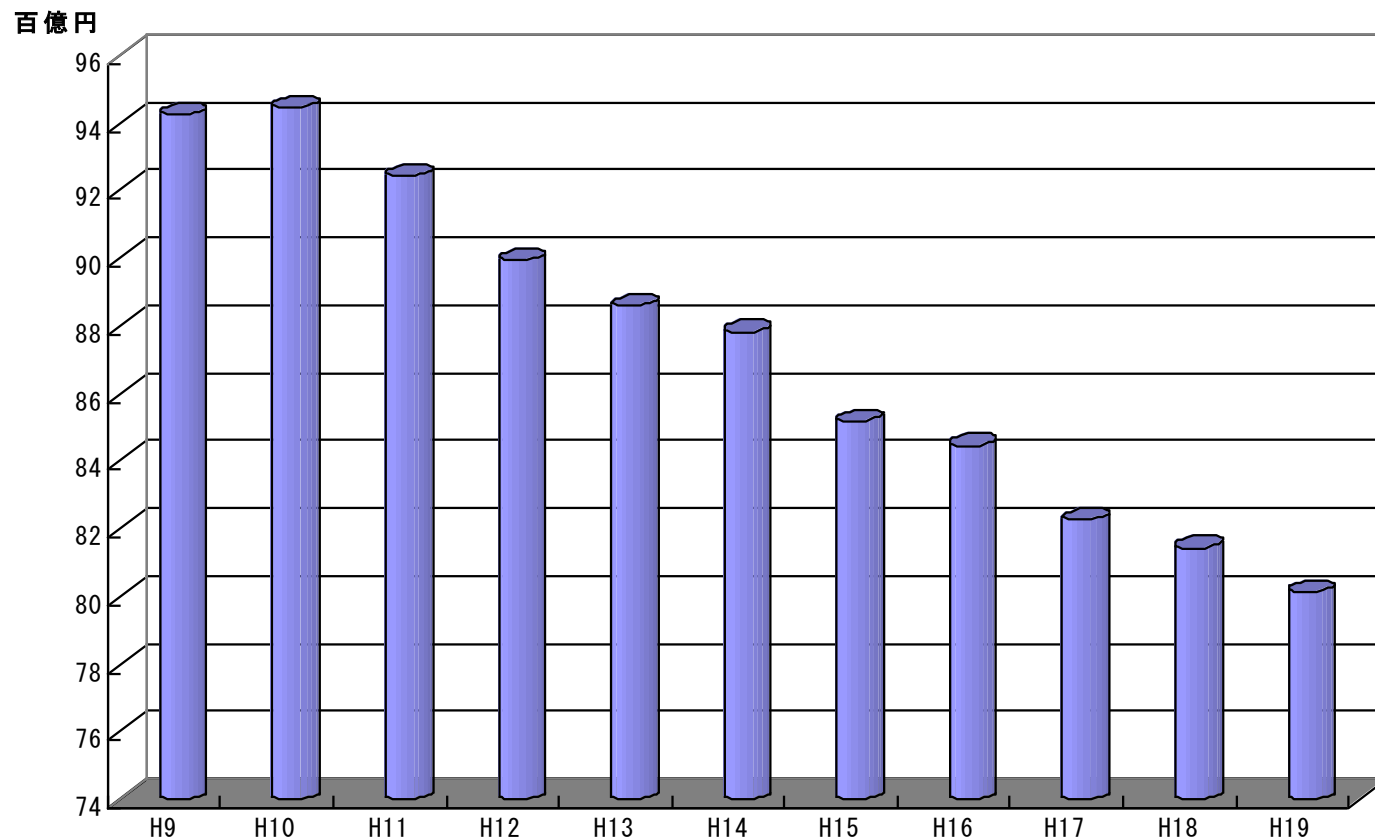
大阪府の給料水準(ラスパイレス指数の推移等)



③人件費削減の取り組み

○人件費については、職員数の削減や給料、手当の見直しに取り組み、10年間(H10⇒H19)で約15%(約1,450億円)を削減。

大阪府の人件費(決算額・退職手当除く)の推移



※各年度の普通会計決算額(一般行政部門、教育部門、警察部門の合計)
※普通会計＝一般会計＋特別会計－公営事業会計



大阪府総務部人事室

〒540-8570 大阪市中央区大手前2丁目

TEL 06-6941-0351(代表)ホームページ <http://www.pref.osaka.lg.jp/>