

② 横浜市職員の2007年問題

1 はじめに

世の中で2007年問題が言われている年になり、明日の問題から今の課題にと変わってきた。横浜市の人事部門でもこの課題は早くから認識しており、今後の組織をどのようにしていくのか、という点から色々な対応をしてきている。

組織は時代の流れ、世の中の動きとともに変わるもので民間企業では柔軟に再構成が行われている。横浜市役所という公務の世界でも例外ではなく、絶えず見直しが行われ、単に職員数という「数」を見てもこの4年間で5千人以上を削減してきた。

しかし、単に数さえ減ればよいというものではない。求められる市民ニーズは多様化・複雑化し、また要求されるレベル(質)も高まってきている。そこには、自ずと選択と集中がなされ、真に公務員が行うべき仕事と民間との協働、さらには民間に任せられる業務などをきちんと精査して

いく事が求められている。今の市役所は職員一人ひとりが、敏捷かつ柔軟に動くことが出来る締まった体質となることが求められている。そのためには、何よりも市民のために働く公務員が変わることが求められている。

「2007年問題」は、いわゆる団塊世代の大量退職にともなって起こるのである。種々の課題に対する対応のことと思うが、以上のようなことを踏まえつつ、ここでは①次世代を担う人材の育成と、ベテラン職員の持つ豊富な知識や経験・技術の継承、②これからの横浜市政を担う人材の確保、という面を中心に「今、そして今から」行われる人事施策をご紹介していこうと思う。

2 データから見る 2007年問題

「団塊世代の大量退職」は本市においても例外でなく、平成19年以降、定年退職者数が増加することになる。

そこで、公営企業(水道局・交通局・病院経営局)を除いた本市職員について、今後の定年退職動向を推計してみると、団塊の世代の定年退職期にあたる平成19年度から平成21年度までの3年間で、約2700人(市職員の約11・5%)が定年退職を迎える。

なお、本市においては、引き続き平成23年度まで、退職者の発生が多い時期が続く、平成18年度末の退職者を含めると、平成23年度末までには、約5千人(市職員数の約21%)が定年退職となる(図1)。

「2007年問題」のもう一つの側面として、団塊世代の大量退職後の人材確保の課題がある。

仮に、定年退職者数に見合う人数を新卒者の採用で補充した場合、新たな団塊世代が発生することとなるため、こ

図1 定年退職実績及び今後の見込み

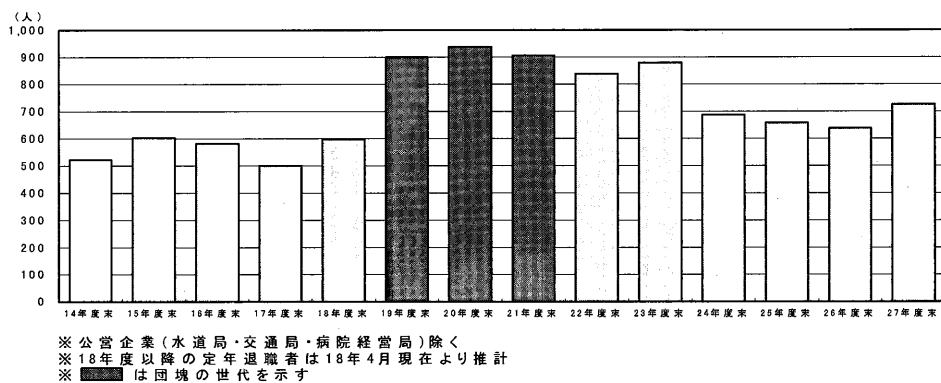
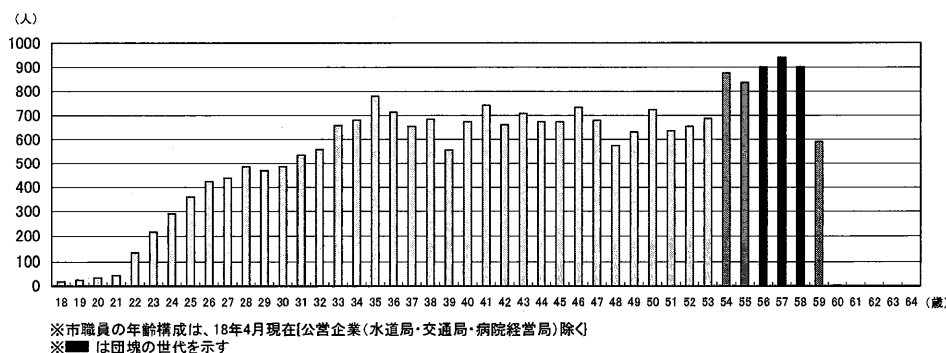


図2 市職員の年齢構成



執筆

伊藤 友道

行政運営調整局人事組織課
 改革推進担当課長

の機会を捉え、職員の年齢構成をバランスよく再構築することが必要である(図2)。

また、少なくとも平成19年度以降の数年間は、民間企業や他自治体においても、採用者数の増加が見込まれるため、新卒者での人材確保を基本としつつも、社会人採用の活用など、幅広い人材確保策に努める必要がある。

これまで、本市においては、単に職員削減の数値目標ありきでなく、施策・事業のあり方、仕事の進め方を見直すことにより、効率的・効果的な執行体制の構築に努めてきた。こうした取組の結果、人口10万人あたりの職員数(水道局・交通局を除く)が政令指定都市で最少となっている。しかしながら、財政状況は依然として厳しい状況にあり、引き続き、機動的で効率的な組織運営が求められている。今後は、団塊世代の大量退職を見据え、これまで以上に、前例や従来枠組みにとらわれることなく徹底した見直しを進めるとともに、団塊世代の大量退職期の終了後を見据え、中長期的な視点での職員配置計画を検討していく。

3 次代を担う人材をどのように育成し、知識や技術を継承していくのか

① 横浜市人材育成ビジョンに基づく人材の育成

信賴され、自ら考え行動する職員」の育成

本市では職員が意欲・能力を存分に発揮することを通じて、組織全体の力を向上させていくことを目指している。

そこで、平成17年2月に「人材こそが最も重要な経営資源である」ことを念頭に、総合的かつ計画的な人材育成への取組を行うための指針として、「横浜市人材育成ビジョン(全職員版)」を策定した。この中では、人材育成の目標として「求められる職員像」(図3)を定め、その基本的な考え方と方向性を示している。また様々な職務・職域の職員に対応した、より実効性のあるものとするため「局区版」「業務・職域版」の策定も進められている。

「業務・職域版」ビジョンは、経験年数に応じて、身につけるべき知識や能力等の到達目標を出来るだけ具体的に記載し、あわせて、目標達成に向けた取組内容を整理・体系化し、組織全体で共有して

いくことを目指している。各業務・職域を遂行するうえで必要な知識・能力をきちんと継承していくには、まず何が必要なかを組織全体で共有することが不可欠である。そのすること、職員は、自分がどのレベルにあるのかを把握し、「いつまでに何を身につけるべきなのか」という具体的な目標に向けて、能力開発に取り組みることができる。また組織全体では、職員それ

ぞれの段階に応じて、研修をはじめとした育成のための取組を充実・推進している。

② 知識・技術の継承について

きめ細かな人材育成を行う一方、職員が長年培ってきた専門知識や技術を着実に継承していくため、必要な知識・技術・ノウハウをしっかりと身に付ける研修を適宜実施している。研修は、各職場でのOJT(主に職場において日常の仕事を通じて、又は仕事に関連させながら行う指導・訓練)が基本であり、かつ重要である。また技術系の局と行政運営調整局人材開発課それぞれが、実務を通じた指導育成や固有技術の修得のための集合研修(Off-JT)も行っている。

主な集合研修(技術研修)としては、新たに業務に携わる者などを主な対象としたものや、各職種に必要な知識を学ぶもの等がある。また最新技術や技術的な視点で業務改善・問題解決を図るための手法を学ぶセミナーの中で、「2007年問題」をテーマに、知識・技術の継承の重要性やその方法をグループワークなどを通じて、企業の現場の実例等を参考にしながら学んでいる。

③ 職員のキャリア形成 〓 人事異動の仕組みの見直し

(1) 職員配置換制度の見直し 一般職員におけるかつての希望配置換制度では、異動を希望する者のみが意向調書を提出し、異動先も意向調書に記入されている範囲に限られていた。この制度のもとでは、異動希望先の偏りなどにより職場ごとの年齢構成や経験年数に差が生じ、職場の活性化や計画的な人材育成が図りづらい面があった。さらに、団塊世代の大量退職時代の到来を見据えると、各職場の職員の年齢や経験年数の構成を適正化し、時代の変化に柔軟に対応できる安定的な執行体制作りが急務となっていた。そこで平成15年度に制度を見直し、職員の意向を尊重しつつも全市的なバランスを考慮して、人材育成・能力開発、組織の活性化、そして安定した業務執行の確保を目指して、職員一人ひとりの経験や能力・適性に着目しながら、適材適所の配置を行うことができない制度とした。これにより人材の流動化など、バランスの良い執行体制の構築に向けて、一定の効果が見られている。

(2) キャリア形成の視点から 現在の異動制度では、異動希望の有無に関わらず、毎年

図3

横浜市の人材育成の目標 「求められる職員像」
ヨコハマを愛し、市民に信賴され、自ら考え行動する職員

- 責任感を持ち、協調のもと目標を達成できる職員
- 市民とともに取り組み、信賴される職員
- 自ら考え行動し、チャレンジし続ける職員

度、責任職・一般職員を問わず全職員が意向調査を提出し、上司との面談を行うことを義務づけている。面談は、異動に関する意向だけでなく今後のキャリア形成等についても話し合う場として位置づけており、職員にとっては、現在の業務について考えるとともに、自らの能力開発や将来的なキャリア形成について自覚する契機となり、さらに上司が長期的視野に立った助言・指導を行うことで、より効果的な能力開発につながるものである。

キャリアの基礎づくりの時期となる若手のうちに、市民応対部門や事業部門、管理部門など複数の異なる業務を経験し、知識を広げ、幅広い視野を身につけさせる必要がある。こうしたことから、採用後概ね10年を目安に3つの異なる業務を経験できるように、人事異動を行うこととしている。その後は、責任職や新たな職域へのチャレンジ、専任職等特定分野のスペシャリストを目指すなど、さらなるキャリア形成を見据えた人事異動、またベテラン職員においては、これまで培った知識や能力の活用、後輩職員へのノウハウの継承を見据えた人事異動を行っている。

職員のキャリア形成は、このように求められる能力を念頭に置きつつ、職員一人ひとりの意欲や能力や適性を十分に見極めた上で、また採用時の職種にとらわれないことなど、全市民的なフィールドを進めている。今後も責任職・一般職員ともに、一人ひとりがキャリアを通じて自身の力を高め、適材適所の配置により職員の力を最大限に発揮させることによって、安定的な執行体制を確保し、本市の組織力を強化し続けることができれば、引き続き適切な人事異動を進めていく。

④ 職員の意欲に応えられる人事給与と制度の実現 意欲・能力・実績に基づく昇任・昇格の実現に向けた大改革

横浜市では、職員と組織の力が最大限に発揮される仕組みとして、平成19年4月から新たな人事給与と制度に移行することとなる。これまでの年功的な仕組みから職員一人ひとりの意欲や能力、実績をきちんと評価し、それを人材育成や能力開発はもとより、昇任（昇進）や昇給に反映していくこととするものである。また昇任体系について、管理職だけでなく、スペシャリスト

として特定の分野における専門性を活かすコース（専任職）についても充実を図るなど、職員それぞれが能力を十分に発揮し、前向きに仕事に取り組んでいくことができる仕組みを構築する。

(1) 職員の意欲や能力に基づく給与と制度の構築

職員が前向きに職務に取り組む、その努力が報われるように、給料の水準について年功的な昇給を抑制し、人事考課に基づいて昇給の水準を決定する新たな昇給制度を導入する。また従来から、処遇との批判の強かった「主任制度」についても廃止することとした。

(2) 係長・専任職への昇任

自ら手をあげる係長昇任試験について、人物重視の選抜を徹底すると同時に、豊富な知識や経験を持つ職員を対象に、責任職としてふさわしい人材を登用する新たな仕組みを導入する。これにより、能力や適性のある人材を責任職として積極的に登用できるようにするものである。

また、特定の分野における専門性を活かしていくため、専任職制度について、対象となる年齢要件を現行の45歳から40歳程度まで拡大するとともに、職域についても区役所だけでなく局への拡大や、事

務職以外の職域の設定など、充実を図っていく。

⑤ 人事考課制度の導入 今後の人材育成・新人事務給与制度の根幹の整備

人事考課制度は、職員の職務を通じて発揮された実績、取組姿勢、能力等を公平かつ客観的に評価した上で、人材育成・能力開発を行っていくことを主要な目的とするものである。上司と部下職員が、共通認識を持って日々の業務に取り組む、自己申告や面談などで意思疎通を図るとともに、観察によって得られた事実に基づき上司が評価を行う仕組みとなっている。本市では、係長級以上の職員と一般職員について、それぞれ次のとおり人事考課に関する制度を運用しているが、いずれも面談等を通じて上司が部下職員に対して積極的に指導助言を行うことで、人材育成や能力開発を行っていくこととするものである。

《係長級以上の職員》勤務実績評価の制度に基づき能力開発、資質の向上などを図るとともに、目標によるマネジメント（MBO）を活用した業務実績評価の制度により、事務事業の効率のかつ効果的な実施や職場の活性化に資す

ることとあわせて、職員の人材育成を行っている。

《一般職員》年度当初に上司との面談を通じて設定した担当業務や、目標への取組の中で発揮される能力や実績を観察し、長所をさらに伸ばし、短所を補う指導・育成をすること、意欲・能力の向上を図っている。

4 横浜の将来を担う人材をどのように確保するのか

① 人材確保策の拡充 社会人採用の実施

現在、本市職員は新卒を中心とした大学卒程度、高校卒程度等採用試験により採用しているが、若年人口の減少など社会情勢が変化し、民間企業等の採用意欲が高まる中、今後益々職員採用を取り巻く環境は厳しくなる見込みである。そこで、様々な経験を持った人材を登用し、効果的かつ効果的な行政運営や組織の活性化、本市職員の業務に対する意識改革など、市役所の組織力の強化を図ることを目的として、平成18年度から社会人採用試験を始めている。具体的には、市政に経験を直ちに活かせる、その能力を存分に発揮して活躍できる、意欲ある人材として、青年海外協

力隊やNPO活動に取り組みなどの社会貢献活動経験や民間企業等における経験を有する人、福祉分野の専門的知識・経験を有する人を求めている。

②多様な雇用形態の活用

全国の各自治体ではコスト削減と行政改革が課題となっており、その一環として業務の見直しやアウトソーシングをはじめとする外部人材の活用等が検討されている状況である。本市では、団塊世代の大量退職期において、再任用職員や嘱託員などの非常勤職員、人材派遣など多様な雇用形態を活用しつつ、公務の能率的な運営を図り、市民サービスの維持向上に努める必要があると考える。

(1)再任用制度 (豊富な知識・経験をもちベテランに期待)

再任用制度は、本格的な高齢社会の到来や年金制度の改正に対応するため、意欲と能力のある定年退職者等を再び任用する制度であり、職員が公務において培った知識や経験を有効に活用し、公務の効率的な運営を確保することを

ねらいとしている。本市では、「横浜市一般職職員の再任用に関する条例」の制定及び関連条例の改正を行い、平成14年4月から任用している。本制度においては定年退職者等を面接や勤務実績等により選考し、任用後、窓口業務、事務補助、一般廃棄物の収集、公園管理等の業務に従事している。今後、再任用制度の積極的な活用が、組織運営上有効と考えており、平成18年4月から、安定した業務執行体制の確保を主眼に、対象を課長補佐以下から課長級以上へ拡大し、運営責任職(課長・係長級)としての任用も始めた。再任用された職員は、制度の趣旨を踏まえ、自らの知識・経験を存分に発揮すること、ベテランらしく着実な業務遂行をすること、後輩職員の育成を図ることなどが求められる。

(2)人材派遣制度の活用 (行政サービスの水準維持と柔軟な執行体制の両立)

人材派遣を一言でいうならば「派遣会社(派遣元)と雇用関係にある労働者(派遣社員)が、派遣会社(派遣元)と契約を締結した客先(派遣

先)で、その派遣先の指揮命令に従って働く」ことである。この人材派遣サービスには、業務のスペシャリストを、「必要な時」に「必要な人数」導入できることから、「作業の効率化」と「人材にかかるコストの大幅削減」が図れるという大きなメリットがある。しかしその活用にあたっては、派遣可能業務・職種、期間等いくつかの制約もあることから、導入の際には、適している職種・職場、活用手法等について、十分に検討し、調整等を行う必要がある。本市では、出産・育児・介護などの理由により、複数名の休職者等がいる職場について、個別の職場状況を踏まえつつ、「円滑な業務執行体制の確保」、あるいは「仕事と生活」を両立しやすい仕組みづくり」という2つの側面から、人材派遣制度の活用が必要と考えている。

5 おわりに

ライフプランの策定支援、自己啓発支援 (第二の人生を豊かに過ごすために) 「2007年問題」では、

これまで述べてきた組織内での知識技術の有効活用等のほか、来るべき高齢社会を見据え、組織外での地域社会等への貢献などが課題とされている。そうした課題の解決のためにも、一人ひとりが自分の人生をどのように生きていくのかをしつかり見据え、在職中から多様なライフプランを策定し準備を進めていくことが求められている。

本市では、昭和60年から、退職後も安心してより豊かな生活ができるよう、在職中から将来を見据え、自己の仕事や生活全般を点検し、現実を踏まえた生涯生活設計の作成を支援する「ライフプランセミナー」を、50歳と58歳の職員を対象に実施してきた。その他、ライフワークや生涯学習の機会を広げるため、様々な分野の自己啓発や自主的なキャリアアップの支援も行っているが、これらを活用し、専門的知識を積極的に習得することでライフプランをより充実させることも可能になる。一方、より効果的にキャリアアップを進め、組織内外においてその力を十分に活用していくためには、早い段階か

らライフプランづくりを行う必要があるともいわれている。多くの民間企業でもライフプラン、キャリアアップに関するセミナーの開催は盛んになってきているが、専門知識の習得やキャリア形成を組み込んだライフプランづくりの支援は、30歳代からと、若年化している傾向も見受けられる。本市においても、セミナーの受講年代を若年化し、早い段階からライフプランづくりを促すことが、職員自身のキャリアを公務に効果的に活かし、さらには退職後においても知識や経験を地域社会等で還元できるような人材育成につながると思われる。そのためには、職員の能力を積極的に活用し、キャリアアップへのモチベーションが高められるように新たな人事給与制度を有効活用していく必要があるが、こうした一体的な人事行政こそが団塊世代の職員の知識・技術を活用し、またそれに続く職員を育成し、ひいては、地域社会への貢献を促すことにもつながるものと考えられる。