事例No.	2508
公表年度	R5
団体の属性	都道府県
団体名	静岡県磐田市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

磐田市人材マネジメント方針における人材確保・育成の取組

出典

地方公務員月報2023年7月号

静岡県

磐田市人材マネジメント方針における人材確保・育成の取組

磐田市総務部職員課

■市の概況

磐田市は静岡県の西部に位置し、平成一七年四月に五市町村が合併して誕生した人口約一六万七〇〇〇人の市です。ほとんど降雪のない温暖な気候と、海、山、川などの豊かな自然環境に恵まれ、東名高速道路や新東名高速道路、東海道本線など交通利便性が高く、産業面では輸送用機械器具、楽器、光技術関連などの製造業を中心とした工業都市であり、農業産出額も県内屈指です。近年ではサッカーやラグビーなどを中心としたスポーツのまちとしても全国的に知られています。

人口は平成二〇年をピークに減少に転じており、静岡県平均に比べると若干緩やかに人口減少や少子高齢化が進んでいます。こうした中、「安心できるまち、人が集まる磐田市」を目標に掲げ、様々な取組を進めているところです。



磐田市イメージキャラクター
しっぺい
©磐田市

■人材に関する計画

基礎自治体に求められる課題は複雑多様化しており、新たな施策や事業にスピード感を持って取り組みつつ、持続可能な市民サービスを提供していく必要があり、これまで以上にそれぞれの職員が能力を高め、組織力を高めなければならないと考えています。

令和三年度までの五年間は「磐田市職員配置方針」及び「磐田市人材育成基本方針」によって人

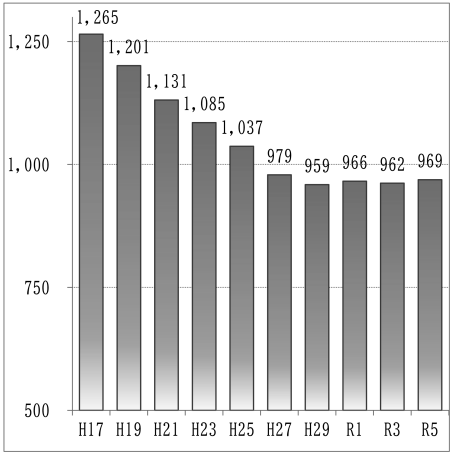
材確保や人材育成に取り組んできました。本市の第二次総合計画後期基本計画が策定される令和四年度に合わせ、それぞれの計画の改訂作業を進めていたところ、総務省から「地方公共団体における人材育成の方策に関する研究会」令和二年度報告書が公表され、今後の人材育成のあり方として人材マネジメントの視点を取り入れることが必要であることが示されました。本市としても総合的な取組が組織力向上に欠かせないとの考えから、二つの計画を統合し、令和四年四月に「人材確保」、「適正配置・処遇」、「人材育成」、「職場環境の整備」の四つの要素を体系的に実践するために「磐田市人材マネジメント方針」を策定したところです。この中から「人材確保」と「人材育成」を中心に本市の取組みを紹介します。

■人材確保における背景と課題

○職員数の推移

五市町村の合併後は行財政改革を進めるため、二次にわたる定員適正化計画に基づき、徹底的に職員体制のスリム化を図ってきました。この結果、消防及び病院部門を除く正規職員数は、合併時の一二六五人から平成二七年四月には九七九人まで削減され、その後も定員適正化計画を引き継いだ磐田市職員配置方針に基づき、採用者数と退職者数の均衡を図ってきたため、令和五年四月現在の職員数は九六九人となっています。

図1　合併以降の正規職員数推移



（注）計画で対象外とした病院部門と消防部門を除く

現在の職員数の水準については、総務省「類似団体別職員数の状況」による令和四年の一般行政

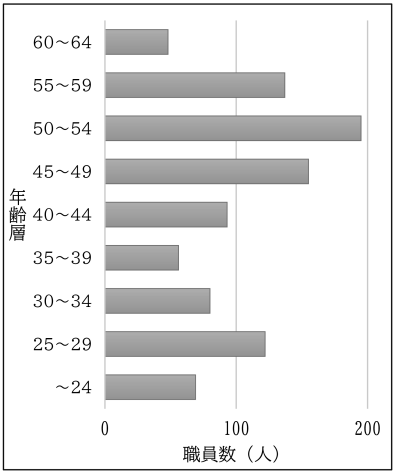
部門における人口一万人当たり職員数において、本市の類似団体平均五二人を大きく下回る約四〇人となっており、同規模団体に比べると少ない水準であると認識しています。

○職員の年齢構成

職員数の削減目標は達成できましたが、全職員数の五分の一以上という大幅な削減を実現するため、合併前後から採用抑制が行われてきました。全体の職員数からすると一年当たりの平均採用者数は二五人程度となりますが、合併後の八年間で採用した職員はわずか一三二人、この期間における年平均の採用者は一三人しかおらず、現在中堅として活躍している年代が手薄になっています。

手薄な年代がある一方で五〇代の職員は全体の約三五％を占めており、年齢分布は高い年齢層に偏っています。さらに定年延長制度が施行されたことで、定年退職者は二年に一度となり、その後も任用を希望している職員が少なくないことから、高齢層の職員が多い傾向は当面継続する見込みです。対象職員への意向調査からの推計によると、令和一四年度には職員の約六人に一人が六〇歳を超える可能性があり、本人の健康状態を始め、家族の介護等様々な事情を抱える職員が増えていくことも想定しておく必要があると考えています。

図2　職員の年齢分布（令和5年4月）



合併後は削減、その後は維持という方向で職員数を調整し、分野ごとの人的強化とスリム化を組み合わせることで組織体制の充実を図ってきましたが、今後は新型コロナウイルス感染症の流行等に象徴されるような目まぐるしい社会情勢の変化

に対するスピード感と柔軟性を持つことが重要であると考えています。本市の総合計画では「『安心できる市役所』を実現するため、機動的な組織体制を構築する」としており、様々な変化にしなやかに対応できるような組織構成に適応できる職員体制を目指しています。

■人材確保の取組

○職員採用

採用試験では、入庁後必要とされる能力を鑑み、事務職員や一部の資格職の筆記試験における専門試験を廃止し、総合能力試験を実施しています。このため、特別な試験対策をすることなく受験が可能であり、公務員志望の現役大学生だけでなく、民間企業との併願を検討されている方や、高校生など、幅広い応募者の確保に繋がっています。また、職員として欠かせないコミュニケーション能力を確認するために複数の面接機会を設けるなど、人物を重視した採用としています。

これに加え、民間企業等の職務経験を持つ中途採用も実施しています。任期の定めのない職員については育成に一定の期間が必要との考えから年齢制限を設けておりますが、令和四年度から応募可能年齢を四〇歳まで引上げており、様々な職業経験を持つ方から応募いただいています。社会人経験者には即戦力としての活躍はもちろんのこと、多様な経験を基に新たな視点や発想を組織に取り入れる効果も期待しています。

今後は民間企業等の採用活動が活発になることも想定されることから、優秀な人材を確保していくためには数ある自治体の中から選択肢に入り、なるべく多くの方に応募していただくことも大切だと考えています。様々な場面を利用して就職活動をされている方と接点を持てるよう、就職セミナーやインターンシップなどに加えＳＮＳや動画を活用するなど、ＰＲにも力を入れています。本市の応募者には市外出身の方も多く、中にはシティプロモーションが志望に繋がったケースもあり、市としての認知度が採用にも好影響をもたらしていると感じる場面も少なくありません。

○年齢構成の平準化

中長期的な視点で変化に対応できる組織となるよう職員体制を構築していくためには、年齢構成の大きな偏りを生まないことが重要です。定年延長制度により、高齢層職員の離職が少ない年度でも、将来的な職員構成を意識し、採用抑制はせずに計画的な採用を実施していく予定です。年齢そのものは採用時の選考要素としては考慮しないものの、中途採用者の採用が結果的に年齢層の偏りへの対策に繋がるものと考えています。

○定員管理の方向性

こうした採用計画を継続し、定年が延長されていく期間に六〇歳に到達する職員に対して行った六〇歳以降の働き方に関する意向調査を踏まえると、定年が延長されていく間の正規職員数は増加する想定です。これまで職員は定員を指標とする方針によって管理され、結果として人件費を削減・抑制してきましたが、令和二年度から施行された会計年度任用職員制度により定数外である非正規雇用の職員も人件費の対象となったことも併せ、定数の対象となる職員数だけを指標とした管理では不足が生じます。こうした状況を踏まえ、新たな方針では定員にこだわらず総人件費に着目した管理をするよう変更しています。突発的な対応が必要となることも少なくない現状を踏まえ、具体的な数値目標は掲げておりませんが、類似団体などの動向を注視しながら、偏りの少ない年齢構成と適切な人件費水準を維持していきたいと考えています。

■人材育成における背景と課題

平成二九年度から令和三年度を計画期間とした磐田市人材育成基本方針では、目指すべき職員像として「自ら学び考え行動する自律型職員」を掲げ、ＯＪＴや集合研修を中心とした人材育成に取り組んできました。

これまで行っていた研修は集合研修が中心だったため、感染症の流行によりほとんどの研修が中止となる等、大きな影響を受けました。その後オ

ンラインによる開催等により、研修自体は行えるようになりましたが、庁舎が狭く、改修工事等も行っている事情もあり、会場の確保が難しい中で各階層に対する研修が遅れている等の影響が残っています。

また、本市では公平公正な昇格となるよう主任級昇格者選考制度及び主査級試験制度を運用しており、各階層における能力の習得状況などが判断材料になるため、将来の管理監督職候補となる職員の育成は喫緊の課題です。職員の年齢分布が偏っているため、昇格の対象となる職員のうち、三〇代の中堅職員が少なく、二〇年後のこの年代が五〇代になる頃を想定すると、役職定年制によってより若い年代が管理職を担わざるを得ない状況が想定されます。しかしながら、職員の昇格に対する意向の調査結果は「わからない」が最も高く、「希望しない」が「希望する」をわずかに上回る結果となり、昇格意欲の醸成も急ぐ必要があると考えています。

■人材育成の取組

新たな方針においても、目指すべき職員像は「自ら学び考え行動する自律型職員」を掲げています。これまでの取組みに加え、自律的なキャリア形成支援や時代の変化に対応した職員能力開発、ＯＪＴの更なる推進に取組むこととしています。

職員が仕事に対する意欲を持ち続け、常に学び続ける姿勢で自己研鑽を続けていくために、それぞれのキャリアについて、より明確なビジョンを持てることが重要であると考えています。研修等の機会を通じ、人材育成を目的とした配置の考え方や複数のキャリアパスを示すことでそれぞれの職員が具体的なイメージを描けるよう支援をしていきたいと考えています。

職員能力開発においては、より多くの職員が学びの機会を得られるよう、職員同士の関わりの中で実施する集合研修を維持しながら、ｅラーニング等の充実を図っていきます。コロナ禍で視察等の機会が減少してしまったことも踏まえ、それぞれの事業予算とは別に先進事例等を視察する費用

を確保することで、積極的に先進的な現場に接する機会を持ち、新たな気付きを得ると共に、政策形成にもつながることを期待しています。

ＯＪＴはこれまでも各職場で人材育成の基盤として、新規採用職員の育成を中心に活用を図ってきました。今後は、職場の年齢構成が大きく変化し、多くの中堅ベテラン職員と少数の若手という構成から、役職定年後の職員を含めたベテラン職員の下に中堅がおらず残りは若手といった構成が増えることも想定されます。より様々な場面でＯＪＴが重要になってくるため、役職定年後の職員による人材育成の仕組み作りや指導方法に関連する研修のあり方についても検討しています。

■今後に向けて

人材の確保も人材育成も、職員が定着し、その能力が継続的に発揮されなければ意味がありません。柔軟な組織体制の構築や業務量等に基づく適切な職員配置、職務意欲の保持や向上、ワークライフバランスの推進など、誰もが働きやすい職場の実現が、ひいては市民サービスの向上に繋がるものと考えています。働く職員側の意識も年々変化していく中で、急速な社会変動や災害に代表されるような突発的事象など、あらゆる課題に常に的確に対応することが求められています。限られた人材を最大限活かしていくために、変化を恐れず、「まず、やってみよう。」の精神で努力を積み重ねていきます。

