

人材確保・育成の課題

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

静岡県磐田市 総務部職員課

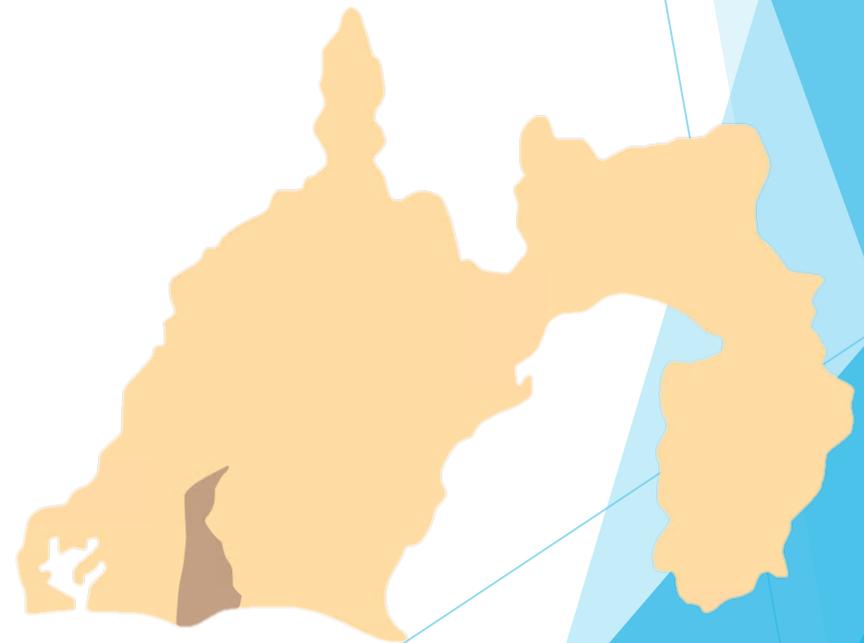


磐田市イメージキャラクター

ひっぺん
©磐田市

静岡県磐田市の概要

- ▶ 平成17年4月に5市町村が合併して誕生
- ▶ 人口 167,520人 (R4.12月末)
- ▶ 面積 163.45km²
- ▶ 職員数 (消防、病院除く R4.4現在)
 - ▶ 正規職員数 963人
 - ▶ 会計年度任用職員数 1,129人

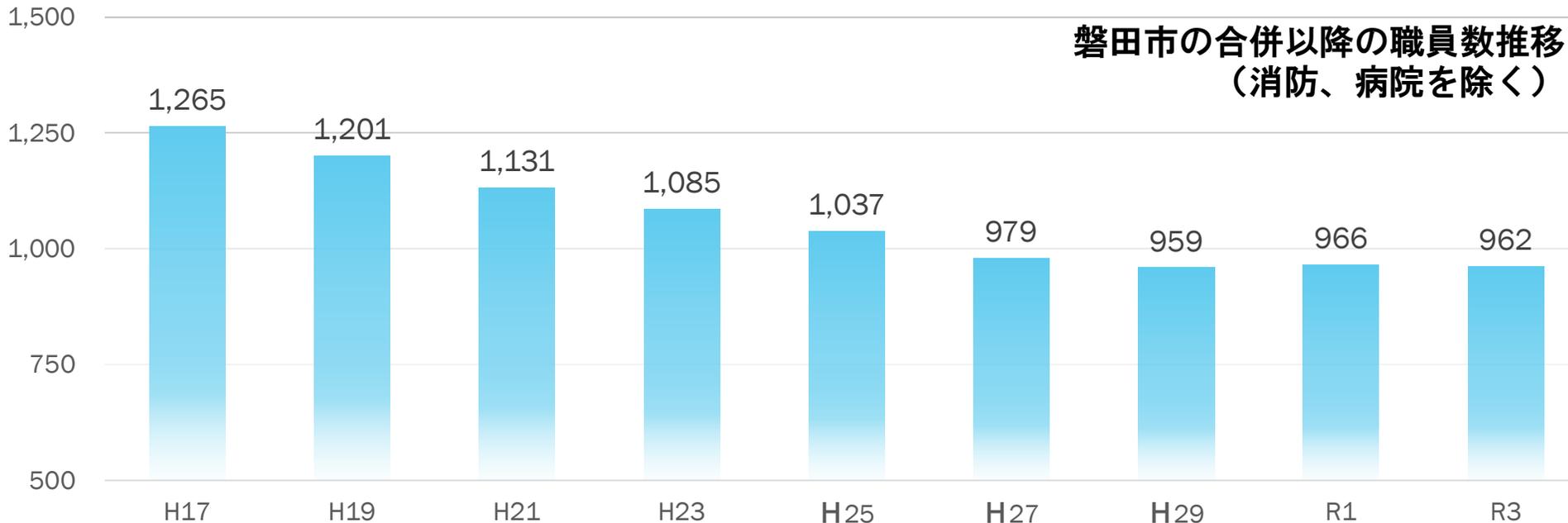


磐田市の人材確保・育成に関する経緯

- ▶ 定員適正化計画に基づく職員数の削減
 - ▶ 定員適正化計画（H17～H22）、第2次（H23～H27）
 - ▶ 一般部門（消防、病院を除く）の正規職員数 1,265人→979人
- ▶ 磐田市職員配置方針（H29～H33）による配置の適正化
 - ▶ 一般部門（消防、病院を除く）の正規職員数1,000人を上限
- ▶ 新市として平成19年4月に磐田市人材育成基本方針を策定し、その後も2度改訂
- ▶ 総務省「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」の報告書等を参考に、「職員適正配置」と「人材育成」の取組みを総合的に進めるため、令和4年4月に「磐田市人材マネジメント方針」を策定

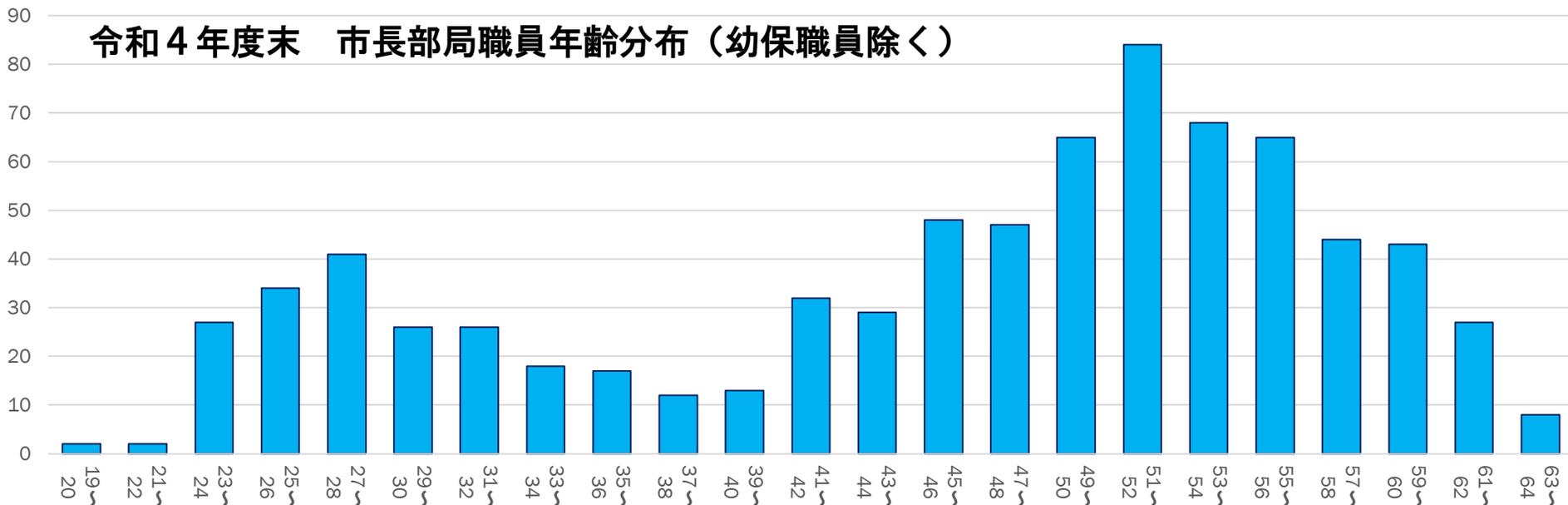
人材確保の課題（正規職員数）

- ▶ 定員適正化など職員数抑制に取り組んできた結果、正規職員数は減少
- ▶ 業務削減やA I・R P A活用等に対応してきたが、既存に加えて新たな事業も求められるため現状は厳しい



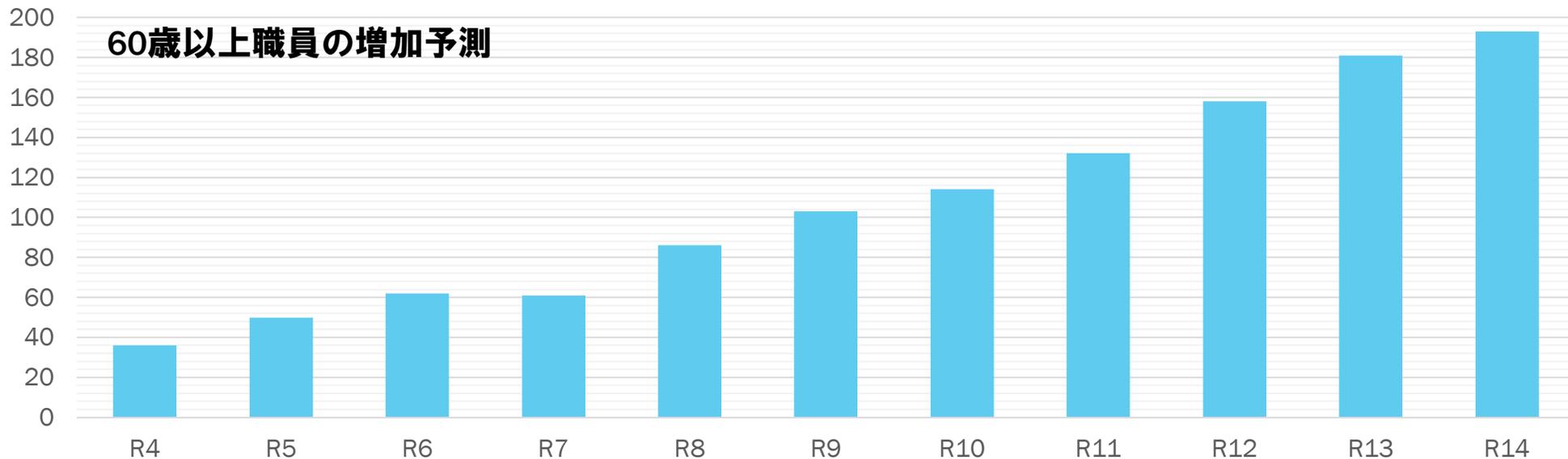
人材確保の課題（職員の年齢分布）

- ▶ 定員適正化に取り組むため、市町村合併前後に採用抑制が起こり、結果的に年齢層に大きな偏りが生じている
- ▶ 次の時代を担う中間年齢層に厚みが無く、50歳代に職員数が集中している



人材確保の課題（高齢職員の増加）

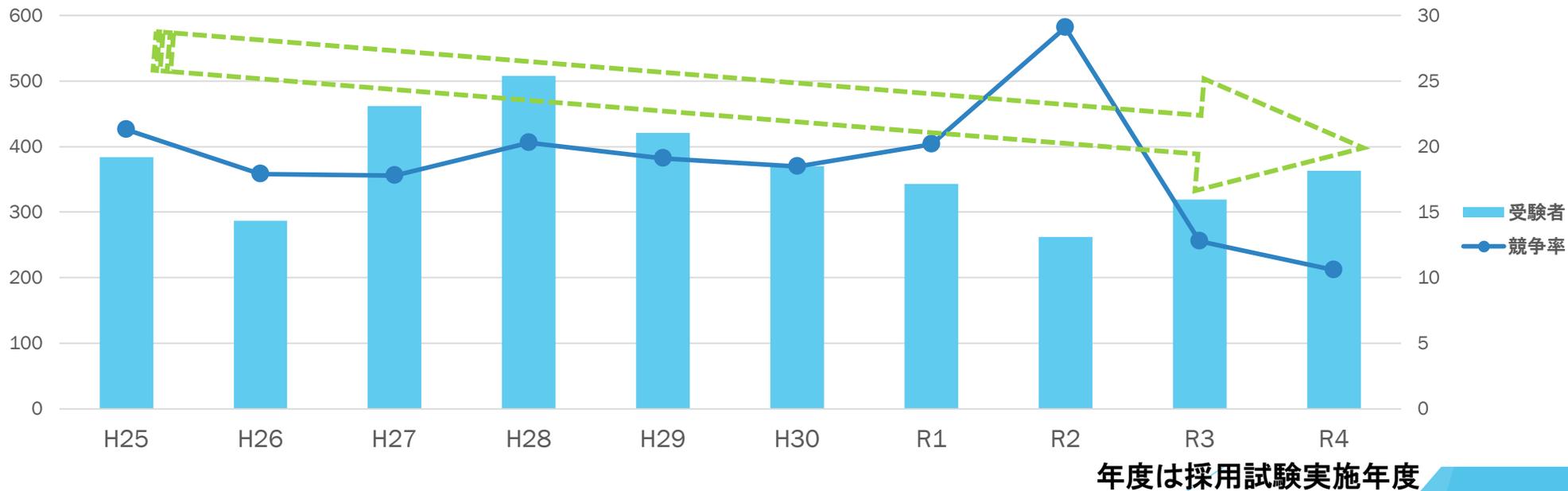
- ▶ 定年延長制度により高齢職員は増加していく傾向にあり、令和14年度には職員の約6人に一人が60歳超となる見込み
- ▶ 本人の健康状態を始めとし、家族の介護等様々な背景を抱える職員が増加することが予想される



人材確保の課題（新規採用職員の確保）

- ▶ 持続可能な組織構築を目指し、新規採用は抑制しない方向
- ▶ 他自治体や民間との競争の激化も想定される中で新規採用職員の質を維持できるかが課題

採用試験における事務職員への応募者数と競争率



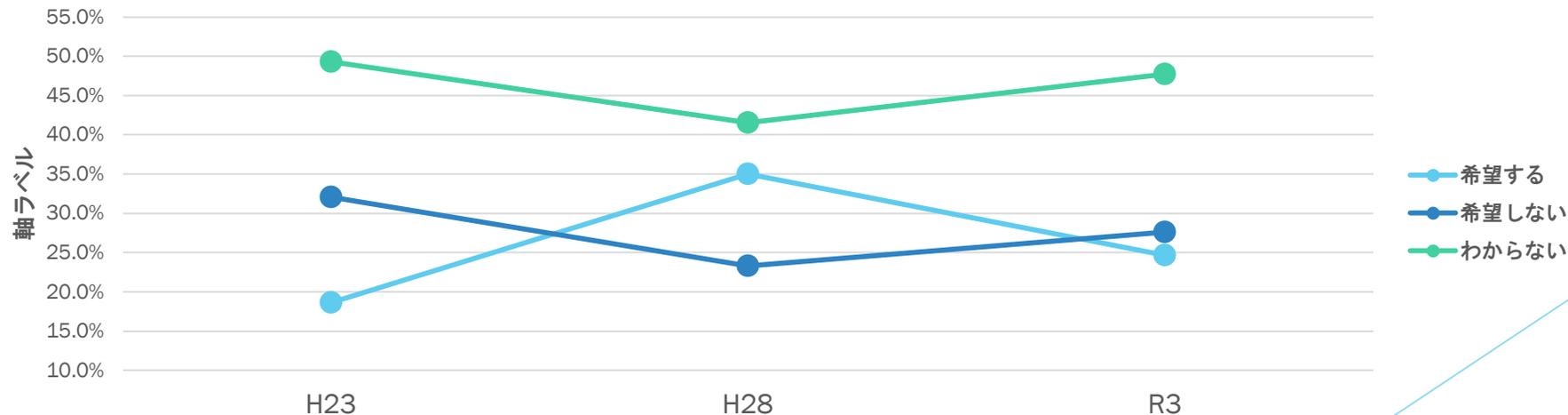
人材確保の課題（採用関係）

- ▶ 土木技術職員の確保が難しい
- ▶ 市役所の職員という仕事の周知が不足しており、進路を考える際の選択肢に入りにくい
- ▶ 採用試験における受験者への負荷と人材の質の確保のバランス
- ▶ 転職希望者がいても中途採用時における民間との給与差によって辞退となることもある
- ▶ 専門人材の採用とその後の継続的な活用

人材育成の課題（昇格意欲の希薄化）

- ▶ 将来の管理監督職への昇格意向は「わからない」が半数で「希望しない」が「希望する」を上回る
- ▶ 今後を担う幹部職員を育成していくうえで、昇格にモチベーションを持った職員がより多く必要

将来管理監督職を希望するか（主任級以下職員）



人材育成の課題（人事評価制度の活用）

- ▶ 制度としての運用は定着化しているものの、中央化傾向（評価が中央点に集中）が顕著になっており、実際の業績や能力が評価に反映されにくい
- ▶ 職員からは制度運用が負担とする意見も根強くあり、公平公正さの実現と業務負荷とのバランスが求められている

人材育成の課題（研修の停滞）

- ▶ コロナ前は主な実施形態であった集合型研修の開催が感染症の流行状況によって中止や延期に
 - ▶ 中止になったものは未受講になるものも
- ▶ オンライン等での研修に必要な機器やスペースが不足
 - ▶ 環境整備のための予算確保や電子機器等の調達に課題
- ▶ 業務の多忙化とワークライフバランス推進による研修負荷への影響
 - ▶ 職員数の減、平均年齢の高齢化、育児休業等の取得推進etc

人材育成の課題（若手職員の育成）

- ▶ 採用後10年間で3部署経験を基本
 - ▶ 育成を最優先としているが業務ローテーションは厳しい
- ▶ 「多数の中堅職員に少数の若手」という安定した環境から「50代～60代と複数の若手」という環境へ変化
- ▶ 時代の変化やコロナ禍によって人間関係が希薄になり、育成面にも少なからず影響
- ▶ 特にコロナ禍で新卒採用となった世代は対人能力に差

磐田市の人材に関する課題への対応

年齢バランスを考慮した
新規採用職員の採用
中途採用者の獲得
外部人材の登用

人材確保

適正配置
処遇

60歳を超える職員の効果
的な配置
人事評価制度の活性化
昇格制度の適切な運用と
見直し

風通しの良い職場
づくり
職員の意欲向上
ワークライフバランス
の推進

職場環境
の整備

人材育成

キャリア形成意識の醸成
eラーニングやオンライ
ン研修の実施
OJTの更なる推進

磐田市人材マネジメント方針（概要）

