

# 総務常任委員会行政視察報告書

兵庫県加東市

平成26年6月30日(月)

定員適正化の取り組みについて

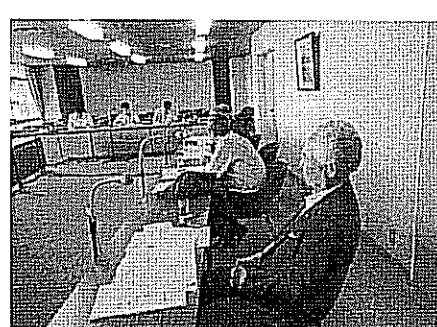


加東市での視察風景

大阪府貝塚市

平成26年7月1日(火)

新採職員育成5か年計画について



# 視 察 報 告 書

報告者氏名 松田 浩三



1 委員会名  
総務委員会

2 期 間  
平成 26 年 6 月 30 日 (月) ~平成 26 年 7 月 1 日 (火)

3 視察都市及び視察項目  
(1) 兵庫県加東市 定員適正化の取組みについて  
(2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

## (1) 兵庫県加東市 定員適正化の取組みについて

●視察実施日 平成 26 年 6 月 30 日

### ●視察地の概要



兵庫県加東市は、兵庫県中央部やや南よりに位置し、東は篠山市、三田市、南は小野市、三木市、西は加西市、北は西脇市と接している。

総面積は 157.49 km<sup>2</sup> 人口 39,999 人 議員定数 19 人 自主財源比率 49.2% 交付税依存度 20.0%

### ●視察に対応していただいた職員等

兵庫県加東市	加東市議会議長	井上	成和様
兵庫県加東市総務部総務課	課長	大西	祥隆様
兵庫県加東市総務部総務課	副課長	長田	徹 様
兵庫県加東市議会事務局	事務局長	西角	啓吾様

## 1 定員適正化計画（第2次）の策定コンセプトについて問う

計画策にあたっては、平成19年の定員適正化計画（第1次）については行財政改革の視点が大きであったが、平成23年の定員適正化計画（第2次）については行政経営の視点を重視した。

### 1) しっかりした財政基盤の確立

平成18年に合併したが、それぞれの地域が育んできた良さを生かし個性ある街づくりの展開にはしっかりとした財政基盤が不可欠である。合併当初9億8千万円の財源不足に陥り基金を取り崩した。地方交付税が減額見通しの中、人件費の削減を行うものの、扶助費、公債費の義務的経費に加え、下水道会計等への操出金の増加により歳入歳出のバランスが保てない状況であった。職員一人ひとりがコスト意識を持ち経費の削減に努め、事業・施設の見直しと財源確保に努めた。

### 2) 分権型社会に対応した組織・職員づくり。

平成17年の総務省から出された地方行革新指針における定員純減は5.7%であったが、加東市の取組目標は第1次定員適正化計画では7.7%（48人）であった。しかし取組結果として15.0%（94人）となって行き過ぎた削減となって市政運営として厳しい結果となった。職員の資質向上と効率的かつ効果的に業務を遂行できる組織体制への転換が必要である。

### 3) 市民と行政のパートナーシップ

市民一人ひとりが街づくりにかかわり市民と行政が役割分担を明確にし協力・連携するパートナーシップに基づく協働を進めることが求められている。広報紙・ケーブルテレビ・インターネット等を活用した情報の公開や市民の意見・提言を政策形成に生かしていくシステムの構築が必要。

## 2 数値の目標である平成28年4月1日における職員数の数値目標を、469人とした理由は何か

### 職員数の数値目標について

職員数設定の考え方。7.7%に対して15.0%となったことから一般行政職の増員を行った。227人に対して類似団体との比較では平均282人。近隣市との比較。教育、消防、特別行政職について比較は困難である。職員全体では第1次では

488人、第二次では469人と目標を設定した。

実際には行政一般職は目標数272人に対して実数は260人であったことから数値目標はやや増加傾向としているが技能労務職を退職分を補充しないで自然減で19人の削減を設定した。

### 3 定員適正化計画と実際の職員数との乖離はあるか

職員数の推移は退職者数の実績に併せて年齢構成の平準化を考え次年度採用者数を調整しているが基準年度の平成22年の260人に対して2年目は△6人、3年目は△13人、4年目は△16人、5年目は△8人の差異となった。

### 4 定員適正化計画を策定する中で、職員採用計画も考慮して、策定されたか

職員採用計画の考え方。

大量退職を見据えた採用計画が必要である。

今後10年間に約4割の職員が退職することとなる。無計画に採用すれば、ふたたび偏った年齢構成となる。単年度の職員数にとらわれることなく長期的な視野に立った人材の確保が必要であろう。

5 年齢構成の平準化（民間企業経験者の採用を行い、年齢構成の偏在化解消に努め持続可能で安定した行政サービスを提要）について、詳しく説明を願う。また、実例があれば教えてください

#### 年齢構成の平準化の取組み

年齢構成の偏在化解消に努め持続可能で安定した行政サービスを提供するために1年齢7人以上を確保すること。

34歳未満を民間企業等の経験者を採用することとする。

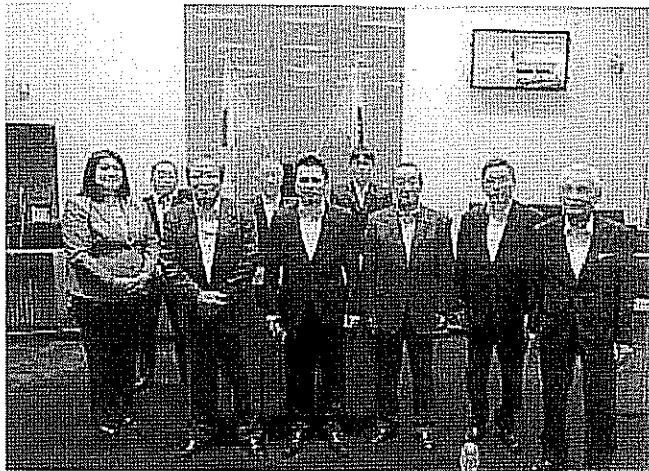
6 組織機構の見直しについて、グループ制の導入について、現在取り入れられている例があれば紹介願います。

グループ制の利点としては基礎単位を係りから課に拡大して課長とグループリーダーという2階層とすることにより意思決定の時間短縮を図ることが可能です。従来は部・課・係とした階層的な事務事業執行の縦割りで行っている状況である。

加東市では現状ではグループ制の導入は行っていないとのことです。

## 7 再任用制度の導入と新規採用について。

再任用制度については雇用と年金との接続が必要である。60歳定年退職者の採用は嘱託職員として61歳まで雇用する。新規採用とのバランスは年齢の平準化に向けて一定数を毎年採用する。退職勧奨制度は平成24年度で受付を終了している。毎年5月に退職予定者の調査を行っている。



[所感等]

行政の限りある資源・資産をより効果的・効率的に配分し、最小の経費で最良の市民サービスを提供する行政経営を更に進めることが求められます。重要な行政資産である市の職員についても、適正に業務を行っていただき、持続可能な状況を維持したいものです。加東市の第二次定員適正化計画は、まさに経営的視点に立って取り組んでいるとのこと。本市においても今後益々市民、議会、行政がともに同じ経営的視点に立って運営することが必要であり、将来の財政状況に危機意識を持ちつつも積極的に都市経営に取り組むことが求められていると考えます。

## (2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

●視察実施日 平成26年7月1日

### ●視察地の概要

貝塚市はかつて東京オリンピックの東洋の魔女の中核をなしたニチボー貝塚チームの街として有名です。ニチボーはその後ユニチカとなり、チームは滋賀県の東に売却されましたが、平成15年にユニチカ体育館がバレーボール協会のナショナルトレーニングセンターとして再開され、平成16年度にバレーボールの街として推進することが市の方針として決定されました。



人口90,519人 面積43.99km<sup>2</sup> 議員定数20人  
一般会計規模305.2億円 自主財源比率48.5% 交付税依存度15.6%

### ●視察に対応していただいた職員等

大阪府貝塚市 貝塚市議会議長	井上 成和様
大阪府貝塚市総務部人事課 課長	藤原 康成様
大阪府貝塚市総務部人事課 主査	奥野 紘司様
大阪府貝塚市 貝塚市議会事務局長	西 潔様

### ●貝塚市人材育成のための研修基本計画

平成11年の健全化計画を受けて、市民により高質な行政サービスを提供し、職員の質を高め、職場の活性化を図るために人材育成職員研修を実施する。

理念としては

- ① 市を愛し、市で働くことに誇りと喜びを感じる職員の育成
- ② 高い人権意識と市民の立場に立って職務を遂行する職員の育成
- ③ 行政のプロとして専門的知識と、誠意ある態度で市民と接する職員の育成
- ④ 広い視野と行動力、市民と共に街づくりを進める職員の育成

基本方針として

- ① 職員の声を活かした研修の企画・実施
- ② 受講生の心に残る研修内容の実施
- ③ 受講生が主体的に気付き・考え・行う研修として、参加型研修の実施

④ 機会均等を図るため、公募型を原則とする

⑤ 自己啓発を推進するため、研修情報の公開

重点目標として

市職員としての基礎知識や公務員としてのコミュニケーション能力・政策形成能力を要請するために、採用後5年間で研修を実施する

#### ●新採用職員育成の5ヵ年計画の目標

公務員として必要な「聞く力」「話す力」を伸ばし、他市の職員との交流を通じてより多くの「気付き」の機会を与え、コミュニケーション能力を高める。全ての職員を対象として貝塚市職員としての意識の醸成と現業職から事務職への職種変更の際の一助とする。

#### ●新規採用職員 前期研修

研修期間 4月1日から7日（土・日を含んでいることから5日間）

貝塚市及び地方公務員の基礎知識と行政課題の理解及び実施調査等

1日目 オリエンテーション 貝塚市の成り立ち

元気あふれるみんなの町貝塚 貝塚市の機構について

2日目 貝塚市の福祉行政について

電話接遇研修 貝塚市の環境について 先輩と語る

3日目 市内見学 行政施設や企業・文化財

4日目 「観る 出る 学ぶ」岸和田市との合同接遇研修

貝塚市の人権への取組みについて

庁舎周辺見学（議場・コスモシアター他）

5日目 業務改善運動（ATTACK運動）について

行政課題研究 閉講

#### ●新規採用職員 後期研修

研修期間 3日間 条件付採用期間の終了前に本格的な公務員としての心構え・知識の理解、自己啓発意欲を高める。自己スピーチにより「聞く力」「話す力」の向上を図る。貝塚市職員としての意識の醸成と接遇研修等

1日目 オリエンテーション スピーチ（6ヶ月を振り返って）市長・副市長との懇談会 市長・副市長への手紙 研修レポート作成

2日目 研修ノート返却と振り返り 貝塚市についての知識テスト

アンケート等 「メンタルヘルス」研修

前年度採用職員との合同研修 研修レポート作成

3日目 岸和田市との合同接遇研修 CS向上研修「信頼される市民対応」

### 研修レポート作成

市長・副市長との懇談から市のために働くという意識や市への帰属意識を高める。岸和田市との合同研修でグループワークやロールプレイを交えながら、市民対応について学ぶ。若手職員がメンタル系疾患により病気休暇等に至るケースが増加している状況を踏まえ、平成 25 年度から導入

### ●採用 2 年目研修

職場内のコミュニケーション能力の養成 仕事に対するモチベーションの向上

- 1 日 オリエンテーション 若手職員に求められる立場・役割・責任  
コミュニケーションの重要性と求められるもの  
ロジカルコミュニケーション

### ●採用 3 年目研修

市民とのコミュニケーション能力の養成

業者委託により 2 日間のプログラムで実施 地方公務員法や公務員倫理等の法律関係についても学習する

- 1 日目 ちょっとした視点等  
「ルール」と「マナー」の意味を確認しておこう  
コミュニケーションスキルを見直そう  
コミュニケーションとは「意思疎通」  
分かりやすい説明
- 2 日目 職場内コミュニケーション  
信託にこたえる自治体職員  
接遇のポイント

### ●採用 4 年目研修・採用 5 年目研修

行政課題の発見・解決能力の養成

4 年目研修に基づいた政策形成能力の養成

公務員倫理 ブレインストーミング 発見カードとプレゼンテーションの説明  
プレゼンテーションの準備と発表順序の決定 グループ発表など

### ●その他の研修

人権問題研修 各課研修 交通安全研修 安全衛生研修など

### ●これまでの成果

5 年間で同期が仲良くなる、横のつながりが強くなる。

コミュニケーション能力は向上している。

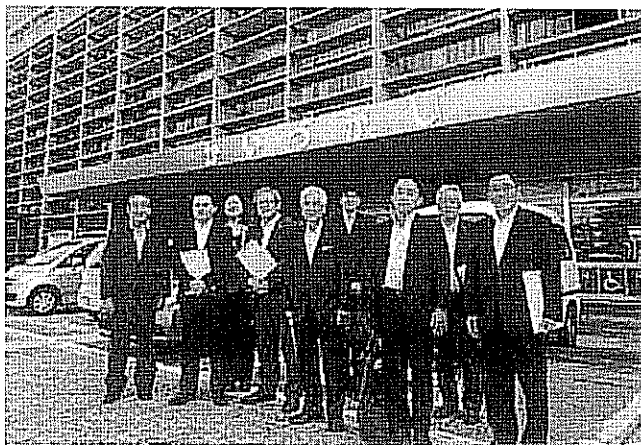
前期研修等では講師経験を積んだ職員の能力向上が認められる。

5年間職員を見ることができ職員の能力を良く見極められ適材適所の配置等に役立つ

#### ●問題・課題

人事課の職員の移動などの影響 研修を担当する指導者の研修が必要

新規採用職員の多様化 新卒 途中 他の自治体から スタートラインの違いがどこにあわせるか。メンタルケアが課題と実感する



[所感等]

採用した職員が一足飛びに行政マンになれるはずもないが、どこの自治体もやはり相応の時間と費用をかけて業務遂行能力の優れた人材の育成を行っている実態に触れることができました。実際には市民要求も多様化しており、相手によっ

ては適切と思われる接遇が通用しなかったり、理不尽な取り扱いを受けたりして心が折れてメンタルケアを受ける羽目に陥ったりしている実態を再確認した。流山市でも15名の方が療養休暇をとっているようですが、仕事をして収入を得ることは大変なものです、親のため、家族子どものために早期に復帰して仕事へのモチベーションを高めていただきたいものです。

以上

# 視 察 報 告 書

報告者氏名 菅野 浩 考



1. 委員会名  
総務委員会

2. 期 日 平成26年6月30日(月)～7月1日(火) 1泊2日

3. 視察地及び調査事項

- (1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて
- (2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

4. 所感等

(1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて

兵庫県加東市は、2006年3月に社町、滝野庁、東条町が合併して誕生した市である。簡素で効率的・透明性の高い行財政運営を目指し、(1)しっかりした財政基盤の確立、(2)分権型社会に対応した組織・社員づくり、(3)市民と行政のパートナーシップの構築、に取り組んでいる。2006年度～2010年度までの第1次加東市定員適正化計画の中で、効率的な行政サービスの提供に向け、定員管理の適正化を推進してきた。しかし予想以上の退職者が出てしまったという経緯がある。より市民サービスを維持・充実するためには、単なる人員削減ではなく、必要最小限の職員数の確保が必要である。そこで2011年度から第2次加東市定員適正化計画として新たに策定されている。

第2次定員適正化計画では、必要最低限の職員数の設定のため、近隣市と比較し設定するとともに、大量退職を見据えた採用計画を想定している。また安定的な持続可能な行政サービスの提供のため、年齢構成の偏在化を抑制し、平準化することなどを盛り込んでいる。

大量の退職者が出てからでは、安定的な行政サービスの提供は難しい。改正された第2次定員適正化計画は、団塊の世代が退職年齢に近づく数年後に向けた事前対策という位置づけと考える。新規採用と再雇用の均等化を図るという点では、再雇用者のこれまでの公務員としてのノウハウを新規採用職員に継承することも可能である。本計画は、持続可能で安定的な行政サービスの提供のための人材確保という位置づけが大きい。市役所内のソフトインフラの継承という位置づけでも有効な機能を発揮すると考える。今後の成果に注目していきたい。

(2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

大阪府貝塚市は、豊かな自然に恵まれた産業と文化のまちであり、「安心・安全で住みやすいまちづくり」の推進を目指している。このようなまちを形成するためには、市民に対してより質の高い御製サービスを提供することが求められる。このような観点から、貝塚市ではより高質な行政サービスを提供するとともに、職員の資質を高め、さらに職場の活性化を図るため、採用後5年間を通じ職員研修による人材育成を実施している。これはコミュニケーション能力や政策形成能力の向上のためである。貝塚市職員の「聞く力」と「話す力」をのぼし、他市とのかかわり合いの中で「気づき」の機会を得ることを想定している。

表：新採職員育成研修内容

研修名	内容	目的	研修の特徴
新規採用職員前期研修	貝塚市及び地方公務員の基礎知識と行政課題の理解及び実地調査等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貝塚市及び地方公務員の基礎知識の習得と行政課題の理解</li> <li>● 市民への直接インタビューを実施し、行政や市職員を市民がどう評価しているかを知る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 接遇研修（岸和田市との合同研修）</li> <li>● 市民インタビュー</li> </ul>
新規採用職員後期研修	貝塚市職員としての意識の醸成と接遇研修等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本格的な公務員生活に入る前に、市職員としての必要な心構え・知識等について理解を深める</li> <li>● 自己啓発意欲を一層高める</li> <li>● 「聞く力」と「話す力」の向上を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市長・副市長との懇談会（自己スピーチの実施）</li> <li>● 接遇研修（岸和田市との合同研修）</li> <li>● メンタルヘルス研修（2013年度より導入）</li> </ul>
採用2年目研修	職場内でのコミュニケーション能力の養成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手職員に求められる立場・役割・責任についての理解・意味づけ</li> <li>● コミュニケーションにおける視点、スキル、業務遂行能力の習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 接遇研修（泉南市との合同研修）</li> <li>● 自己チェックリストの実施（「公務員業務の基本となる報告・連絡・相談」に関する自己診断）</li> </ul>
採用3年目研修	市民とのコミュニケーション能力の養成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス業との観点から市民とのコミュニケーション能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 服装、身だしなみ、表情、言葉遣いなどの接遇の再確認</li> <li>● コミュニケーションスキルとしての傾聴力、プレゼンテーション等の実習</li> </ul>
採用4年目研修	行政課題の発見・解決能力の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公務員倫理を考える</li> <li>● 市民の観点から行政サービスを確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去に実施してきた同じメンバーとのグループワークの実施</li> </ul>
採用5年目研修	4年目研修に基づいた政策形成能力の養成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総務部長・人事課長・人事課長補佐へのプレゼンテーションの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公務員倫理の再確認</li> </ul>

出典：貝塚市、「新採職員育成5カ年計画について」（貝塚市の視察報告資料）に基づき作成：pp.3-12

人材育成研修を短期的なものとして終わらせるのではなく、長期的なスパンで実践することは、行政職員としてどうあるべきかという公務員倫理を根付かせるだけではなく、行政サービスのあり方なども習得することができ、市民への対応が統一化される。市として目指す方向性の統一性も図れることから、「安心・安全で住みやすいまちづくり」の推進に対しても市全体が一体となることができる。近年公務員の不祥事が相次ぐ中、このような取り組みの継続化は不祥事の撲滅にも大きな役割を担うものと考ええる。

以上

# 視 察 報 告 書

報告者氏名 笠原 久恵



## 1 委員会名

総務委員会

## 2 期 日

平成26年6月30日（月）～7月1日（火）1泊2日

## 3 視察地及び調査事項

(1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて

(2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

## 4 所感等

(1) 加東市は、平成18年3月20日の合併から5年が経過し、第1次加東市定員適正化計画を平成18年度から平成22年度の計画で策定し、定員管理の適正化を推進。計画を上回る退職者により、数値目標を大幅に超える削減を達成した反面、市民サービスを維持・充実させる観点からは、職種・部門によっては増員の必要が生じた。今後10年間で約4割の職員が退職を迎え、それを無計画に新規採用者で補充していけば、一般行政職の年齢構成が偏在化が大きな問題となり、単なる人員削減の目標設定ではなく、効率的な行政サービスの提供という地方自治体の目的のもと、持続可能で安定した行政サービスを提供できる組織を構築する上で、必要最小限の職員数を再度検証することとし、新たに策定された第2次行財政改革大綱と整合した定員適正化計画を策定し、職員の年齢構成の平準化に向けた取り組みを、この計画における最も重要な課題として取り組むこととし、単年度の職員数にとらわれることなく、長期的な視野に立った人材確保に向け、取り組む。

問題点は全職員の半数を占める一般行政職。年齢構成の偏在化が顕著に現れ、

団塊の世代の大量退職に多大なる影響を受け、年齢の偏在化した組織は、職員の健全な育成の妨げになるほか、組織の硬直化を招くなど、安定した組織力の発揮を阻害する大きな要因となります。現状を短期間に改善していくことは不可能ですが、将来にわたり持続可能で安定した行政サービスを提供していくためには、中長期的な視野に立った計画的な人員の確保を行う必要があります。現在、時間外勤務が平成20年度を境に増加。この増加は、正規職員の減員を臨時・日々雇用職員で補うために行った採用が主な要因ですが、本来、恒常的な業務については、正規職員が担うべきものであり、業務内容の精査を行いながら、正規職員の必要とされる業務には、正規職員の配置を推進。職員のワークライフバランス、健康管理の観点からも早急に改善すべき課題。その課題に取り組むためにも、現状の把握、部門別、職種別に期間や数値目標を決め、人材育成の強化、人事制度の改革、職種構成の検討、全事業総点検の実施、計画の公表と見直し等、様々な細かなところまで取り組んでいます。

流山市は合併市ではありませんが、団塊の世代の大量退職者の影響や正社員と臨時職員とのバランス、時間外勤務の状況等、加東市の取り組みに学ぶものがあり、有意義な視察であったと思います。

(2) 貝塚市の新採職員育成5か年計画の基本理念は、愛郷心、市民に対する高い人権意識、専門的知識、創造能力、対応能力、市民とともに街づくりを進める行動力の育成。目標は「聞く力」「話す力」を伸ばし、「気付き」の機会を与え、コミュニケーション能力を高めること。

1年目は新規採用職員前期研修7日間、新規採用職員後期研修3日間。

特徴の一つに研修ノートがある。職場の先輩がなる職場指導員との交換日記のようなもの。

前期研修では、貝塚市の歴史や文化、現状について学ぶ。配属された課の研修は管理職員が講師を務め、管理職の講師能力の向上も図っている。近隣市の岸和田市との合同接遇研修もしている。特徴的なのは最終日の「さあ、街に出てインタビュー」である。これは、スーパーマーケットの駐車場や駅前で、居住歴や市内の好きなところ要望などを聞くもので、市民の意見を聞くことと同時に度胸を付けることも目的。

後期研修では、本格的な公務員生活に入る前に市職員としての心構え、知識等についての理解を深め、自己啓発意欲を一層高めることが目標。内容は市長副市長との面談、ここでは、6か月を振り返っての自己スピーチにより、「聞く力」「話す力」の向上を図る。2日目には採用2年目職員と合同のメンタルヘルス研

修。そして2度目の岸和田市との合同研修。

2年目は、近隣市の泉南市の2年目の職員と合同研修を業者委託により1日行います。

目的は組織やチームで成果を上げる効果的なコミュニケーション能力をつけ、若手職員として立場、役割、責任について理解し市職員として業務遂行能力を身につける。

内容は、グループワークを行い、プレゼンテーション発表することで互いにコミュニケーション（報告・連絡・相談）をとることの重要性に気づき、仕事に対するモチベーションの向上につなげる。自己チェックリストを使い事故の確認をする。

3年目は、業者委託で2日間行います。

ここでは、市民とのコミュニケーション能力向上。地方公務員や公務員倫理等の法律関係についても学習。

4年目、5年目は、公務員はサービス業との観点から、公務員倫理を考える。これまでの研修で培ったコミュニケーション能力を総務部長、人事課長、人事課長補佐へのプレゼンテーションを行うことで新採職員育成5か年計画の総仕上げ。

内容は、グループワークを2年目の研修と同じメンバーで行う。プレーンストーリーミング法で「住みやすい街」や「貝塚市にはどんな人が住んでいるか」について検討し、施策や制度の充実している点やしていない点を「気づき」として発見カードに記入する。最後に1グループ30分を目安に課題や解決策について全員が発表する。

今回、貝塚市の新採職員育成5か年計画について視察させて頂いてとても良い点であると感じたことは、コミュニケーション能力にとっても重点を置いている事。横の太いつながりがあり、同期が仲が良いという事。研修ノートにより先輩にも相談しやすい。職場指導員も自分が通ってきた道なので、新採職員の立場に立って相談に乗れる。相談に乗ったことによって職場指導員も成長できる。相談できることによってメンタル的な病になる人も減少している。「さあ、街に出てインタビュー」や近隣市との合同研修等、工夫した研修内容がある。

流山市も職員の忙しい中、様々な研修や講演等を行っています。貝塚市の研修の良さを取り入れて、流山市の職員のコミュニケーション能力や、職員同士のつながりに役立ててほしいと思います。

# 視 察 報 告 書

報告者氏名 根 本



1 委員会名

総務常任委員会

2 期 間

平成26年6月30日(月)～平成26年7月1日(火)

3 視察都市及び視察項目

- (1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて
- (2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

4 概要

兵庫県加東市・大阪府貝塚市とも、先方担当者から別添資料に基づいて説明を受けた後、質疑応答が行われた。主な概要及び所感については以下のとおり。

(1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて

- ・平成18年3月20日、社町・滝野町・東条町が合併し、加東市となり、「山よし！技よし！文化よし！夢がきらめく☆元気なまち加東」の実現のため、新しい歴史をスタートさせている。
- ・第1次定員適正化計画（H18から22）における、最終年度目標職員数を、578人から途中改正し548人とする中で、実績として532人として目標は達成されている。
- ・達成された大きな要因として、計画年度の5年間に、計画を上回る94人もの退職者が発生している。
- ・退職者の職種の内訳をみても、一般行政職が47人、医療（病院）20人、福祉3人、技能労務職27人、教育職3人（消防職＋3人）となっている。
- ・技能労務職については退職不補充を原則としているが、引き続

き退職不補充による人員削減が見込まれる。

- ・計画を超える急激な人員の減少は、行政サービスの低下を招く恐れがある。
- ・第1次定員適正化計画の目標は達成されたが、その大きな要因は94名の退職者が思わぬ形で出てしまったこと。その要因というのは合併に伴う人間関係や職場関係、事務体制の相違ということが想定される。
- ・一般行政職を増やしていく中で、残業も大きな要因の一つにはなっているが、それだけではなく、正規職員の不足労働力をカバーするために嘱託職員を多く雇用しなければならない状況にある。
- ・再任用制度について、合併当初から再任用制度の条例整備をしているが、今現在運用はしていない。国からも指導がある。雇用の延長ということで、再任用制度を運用せず嘱託雇用とし定員適正化計画には反映していない。再任用にあたって、すべて嘱託職員という扱いになっている。
- ・一般行政の嘱託職員は、あくまで専門職の位置付けである。特に大量退職があった場合にはアルバイトで大きく補充した。嘱託職員としては、何かの免許を持っているという人に来ていただいている。定年退職した嘱託職員については、これまでのキャリアがあるので、61歳までの嘱託雇用としている。
- ・介護職等の専門職については公募を行っている。年金との接合ということで、再任用の嘱託職員はフルタイムである。
- ・職員の市内・市外の比率は、データはつかめていないが、感覚として市内職員が多いとのこと。
- ・定員適正化計画について、議会では感覚的に甘くならないように、執行部と信頼関係を保ちながら、総務委員会で報告していただきながら議論してきた。計画についてはやっていかなければならない。機能が下がってはダメという議論である。
- ・加東市の場合、課長と言いながらもプレーイングマネージャーである。マネージャーだけというのは少なくなってきた。職員の少ないところはプレーイングマネージャー、大きいところは、マネージャー職が強くなる。どうしても小さいところは

プレーヤー的なところが出てきてしまう。

- ・定員適正化については、根本的に住民サービスができて、十分機能できることが重要。職員の能力的なものもある中、評価制度もある。今その過渡期にある。
- ・住民自治組織としては、もともと区長（自治会長）が村単位を取りまとめている。市の全体を取りまとめる形で区長会がある。また、区長会の中にも代表する区長を選出していただき代表区長会を構成している。小学校区ごとの代表区長会で議論し、代表区長会で全体会議の議案調整をしている。総務課で区長会の事務局を務めている。
- ・区長会からは、いろいろな提案をいただいている。それぞれの集落内の問題について、どうしても解決できないことについて市役所として応援してもらえないかという提案も多い。
- ・議員とのかかわりについては、地域的に違う。地域の人から押されて出た議員と、自ら積極的に出た議員と区長とのかかわりが違う。地域から出た議員と区長はうまくいっている。捉え方として、議員は地区のことは区長に任せ、全体の街づくりについて議員はやるべきだという考えもある。

## （２）大阪府貝塚市 「新採職員育成５か年計画」について

- ・メンタル面については、自己分析を今回初めて取り入れたが、一番大事なことは同期の職員が仲良くなること。上司とかに相談できないことは、同期に相談してもらい、メンタルになる前に相談すること。一番大事なのは相談できる環境づくりである。そのためには横のつながり、同期のつながりが大きな意味がある。
- ・再任用は、現在のところフルタイムを入れ２３人、うち短期が１９人であり、当然部長経験者もいる。年金受給年齢の引き上げに伴い、今後ますますほとんどの退職者が再任用されるだろうと予測される。
- ・当初は、部長・課長の気分のままでいる方もいたが、今でも一部問題になっているところもあるが、現在では大分薄れてきており、仕事の一環として認識され浸透してきている。人事とし

ては再任用の職場を検討していかなければいけないと考えている。配属としては定数の一人として短時間であっても一人分として、配属された限りそこで仕事をしてもらう。

- ・ 研修の一環としてコミュニケーション能力の向上があるが、新採5年間に基礎的な実力を身に着ける土台作りが一番大きい。コミュニケーションを踏まえ、実際に業務を遂行する能力の具体的なノウハウをこの5年の中でなかなか触れることはできていないというのが正直なところ。それをカバーする方法として、「マッセオSAKA」で個々の能力をアップしていただく研修を自ら受講していただいたりしている。実際仕事についてのノウハウを身に着けていただく研修というのは、これから企画して開催していかないといけないと感じている。
- ・ 研修時間の確保について、仕事が忙しいことはどこの職場でもある。1年目の前期研修は一週間でやる。後期研修は2日間。2年目については1日。3年目が2日間。4・5年目については、1日と半日を2回という形にしている。実際にどうしても欠席しないといけない職員がいる。職員の育児休暇もある。そういったカバーをどのようにしていくかは今後課題である。休みの者には実際にレポートを求めたりしているが、なかなか厳しいところがある。
- ・ 新採研修については、4月1日からの一週間の研修を行うが各職場から苦情があるのは事実である。民間だと3月に研修を行い、4月1日に配属となるが、公務員の場合、賃金などいろいろな問題がありそれはできない。特に窓口職場には迷惑をかけている。
- ・ 新採職員研修のメニューにコミュニケーション能力の育成が組み込まれている。新採職員については、4年から5年で人事異動を行うことを前提とていることから、2回目、3回目の異動で市民対応する職場には必ず行くことになる。
- ・ 研修ノートについては、根本的には職場指導員とのコミュニケーションであり、職場においては所属長まで回覧という形で見ていただく欄は設けている。所属の中での共有は図っている。新採後期研修の2日の中の1時間半くらいで、研修ノートの振

- り返りを行っている。最初辞令を受け取った時にこんな感じが多かったとかの話人事担当の方で行い、共有を図っている。
- ・新採の過去5年以内のメンタルについては3人、うち2人は職場復帰している。復帰するに当たっては、担当課は優しく、人事は厳しくというスタンスである。もう1名については慣らしを行っている。メンタルの一番多いのは係長クラス。
  - ・研修の講師については、現状として、新採の人権研修であれば人権の内容であったり環境の内容であったり、担当している部局の先輩職員にお願いしている。こういうところまで理解できるよう研修を持って行ってくれということまでは実際人事から要求するところまではできていない。先輩職員が講師経験を積むことが重要。人事としてもこのレベルまで持って行ってほしいと明確に位置付けて臨んでいく必要があると考える。
  - ・人材育成5か年計画については、基本的には職員の土壌づくりである。政策推進課で進めている業務改善運動が今年で5年目になる。各課で何か一つ業務改善しようと全課で行っている。毎年、各部でいいものについて発表会を年1回行っている。
  - ・研修を受けた若い職員を中心に、まず何かしようということが起こり、それに年配の職員が付いていこうということで各課がスムーズに入っている。
  - ・さらに、新人は横のつながりがあり、一つの例として、役所の言葉は分かりづらいことが多いので、新人が入ってきても全く分からないことから、説明を入れた辞典を作成し、今でも改正しながら続けている。
  - ・5年間の研修計画に、根本的な部分である地方公務員法と地方自治法がない。当初は取り入れていたようであるが、なかなか参加型での研修が難しくなくなった経緯がある。その代わりに通信教育やeラーニングを利用した研修の機会はあるが、全員に対して研修を受けていただくというのは難しい。現計画では3年目の2日間の一部で触れるという部分はある。
  - ・研修計画に管理職（課長・部長）研修がない。課長補佐研修はある。課長級を対象としての研修は研修協議会の中の研修で取り入れている。単独ではなかなか行いきれない現状である。協

議会の中では、マネジメント系の研修ということで各市数人の課長等が集まって実施している。

- ・女性の管理職について、部長職11人中女性は0人、課長職は約50人中7人、課長補佐職になると3割から4割は女性である。議会からも女性部長という話はある。
- ・昇格試験はない。
- ・メンタルについて自己分析はされているが、第三者評価までは行っていない。メンタルヘルス研修の中で、実際のケアワーク等を行ってはいる。
- ・職員の講師がないということが悩み。派遣研修で、総務省の自治大学校派遣については、自治大学校からも派遣要請はある。なかなか1名派遣する余裕がないのが現状である。人的にも人数を減らそうとしている中で外に派遣できない状況である。
- ・今後の課題として、指導者の育成。
- ・新規採用職員の多様化。高卒職員の減少、民間をはじめ他市町村職員からの採用など、スタートラインの違いに伴う研修制度の在り方。
- ・メンタル部分のケア。しんどい職員が多い。病気、休職職員をどう研修を通じて図れるかが課題である。

## 視察報告書

総務常任委員会

2014年7月3日

日本共産党 小田桐 たか



日時：6月30日 兵庫県加東市、7月1日 大阪府貝塚市

### ■兵庫県加東市：定員適正化計画について

●本市同様に、加東市でも国の意向を受けた『定員適正化計画（第1次）』は、削減先にあり気であったが、H23年度から一般行政職のみを増員計画に変更した。

その結果、職員全体では、H22年の472人から、28年度末の469人へ、わずか3人の削減計画にとどめている。その理由として、①第1次計画上の削減7.7%（48人）を15%（94人）と大幅に超えてしまったこと、②そのしわ寄せとして、一部の課では深夜残業が横行してしまったことを挙げていた。

職員削減による財政効果と、行政サービスの低下にならないライン設定は、本当に難しかったと思うが、削減ありき路線から、自分たちの足元を見つめなおした改革は大いに評価できる。残念な点は、業務の実態調査（業務棚卸調査：正規職員18.7人、嘱託職員1.0人の不足）は市が単独独自で行っており、客観的視点が欠けており、市民参加による第三者の検証も重要と思う。

直近の数値で本市（人口千人当たりの市職員数6.35人）と比較すると、加東市の人口千人当たりの市職員数11.95人と本市の1.8倍を有する。市立病院の有無や行政サービス上の違い、高齢化率等があり、単純比較はできないが、本市の行政運営を担う市職員についても、財政論だけの「削減ありき」ではなく、適正規模を探る取り組みに真剣に向き合うことの必要性を感じた。

●再任用については、現在、年金開始支給年齢（現在61歳）に合わせた「60歳定年、1年のみ嘱託職員」として採用し、「職員定数には入れない」とのことであった。ただし今後、年金支給年齢引き上げに応じて、採用期間の延長は実施するとしている。また、早期退職勧奨制度は受付をやめたとのことであった。これらは、本市でも大いに導入し、若手職員の本採用枠の拡大を図るべきだと考える。

●さらに、年齢構成の平準化に向けた取り組みを加東市第2次適正化計画に盛り込んでいたが、本市でも取り入れ、将来的な幹部育成につなげるべきではないかと考える。

●その他。加東市の年間税収は約70億円で、本市の30%程度しかなく、一方で行政面積は4.5倍もある中で、いくら合併特例債があるとはいえ、新庁

舎建設5階建て（総合体育館跡地＝解体費も係ったことでしょう）及び旧庁舎解体中であるにもかかわらず、基金残高が100億円を超えているとのことには本当に驚いた。合併した当時財政不足9億8千万円を乗り越えて、8年かかってここまで来た計画性を、本市は真摯に学び、活かすべき点を大いに生かすべきと考える。

#### ■大阪府貝塚市：新規採用職員育成5か年計画について

●コミュニケーション能力向上を目指し、H11年度から導入され、既に16年目を迎えた制度である。そのため、同計画に基づく研修等を体験した職員が320名（市職員総数927人、うち行政一般職650人）に達していることは、貝塚市として「継続は力なり」の実証であると考えます。

●受講者を主体にしていることから、経験者が不足している点や、改善点を出し合い、隣接自治体との交流を複数年かけて深めている経緯は、本市も参考にできる点であった。しかし、地方自治法など行政職員としての基本点は、入職3年目、しかも対象を全員としていない点は、改善が求められる点であると考えます。

●導入効果として「同僚の団結力向上」を挙げている。これは、本市と大きな違いといえ、率直に見習うべき点があるのではないかと思います。

また人事課として新人の5年間に、各職員の性格や得手・不得手、人間性等を理解する時間を確保している点は非常に大きいと考えます。実施、貝塚市では、難しい行政用語辞典を毎年更新し、市職員誰もがみれる仕組みの構築など業務改善運動が全庁的に導入され、若手職員の知恵を活かし、引き出す取り組みは、公務員の働き甲斐を感じることに同時に、自分の居場所づくりにもつながり、積極的な導入を検討すべきと思う。

●ただし、本市も貝塚市も、基本的視点は、コミュニケーション能力の向上、自己研鑽としている。これでは、職員一人一人の「気の持ちよう」とすり替え、本来の業務量と人員の均等、適切な研修の導入など本来、人事課が心を砕き、汗を流すべき点に蓋をしているように思われた。実際、貝塚市では本市同様に係長クラスの長期療養が多いただけにとどまらず、新入職員にもメンタルケア（5年間に3人）の必要性が出ている。これは、H11年当時と比較し、1020人→927人（10%削減）へ人員の大幅削減、臨時職員への転換があると思われる、改善が欠かせないと考えます。

●財政の都合上、外部講師ではなく内部講師への切り替え、人事異動による講師確保の難しさ、民間を経験している職員の入職も増え、5か年計画（1年毎も含め）におけるレベル設定に課題があるとの貝塚市担当課の率直な評価もお聞きでき、本市における職員研修の在り方に活かしていきたい。

# 視 察 報 告 書

報告者氏名 青野 直



1 委員会名  
総務委員会

2 期 間  
平成26年6月30日(月)～平成26年7月 1日(火)

3 視察都市等及び視察項目  
(1) 兵庫県加東市 定員適正化の取り組みについて  
(2) 大阪府貝塚市 新採職員育成5か年計画について

4 所感等

兵庫県加東市

(1) 市の沿革

平成18年3月20日、社町、滝野町、東条町が合併して、加東市が誕生し、山よし、技よし、文化よし、夢がきらめく元気なまち加東の実現を目指してスタートした。

(2) 面積 157.49 km<sup>2</sup>

(3) 人口 40,181人

(4) 産業、経済

滝野工業団地へ製造業・流通業等が進出し、それに合わせて様々な産業が発展している。主産業である農業では、酒造好適米の山田錦の栽培が盛んであり、その一方で地域特性を生かして近郊農業や観光農業が発展している。

(5) 観光・文化

県内最大の公園である県立播磨中央公園をはじめ、ゴルフ場、東条湖、おもちゃ王国、滝野温泉、東条温泉等があり、阪神地域居住者の気軽な終末余暇、レクリエーションの場として機能している。

## (6) 視察事項

### ◎定員適正化の取り組みについて

加東市は、平成18年3月20日の合併から5年が経過した。その間、簡素で効率的かつ透明性の高い行財政運営を目指した第1次行財政改革大綱を策定し、

#### ①しっかりした財政基礎の確立

#### ②分岐型社会に対応した組織・職員づくり

#### ③市民と行政のパートナーシップの構築を基本目標に掲げ取り組んできた。

その結果、計画を上回る退職者により、数値目標を大幅に上回り削減が達成した反面、市民サービスを維持充実させる観点からは、職種、部門によっては、増員の必要が生じてきた。

このため、今回の計画策定にあたっては、単なる人員削減の目標設定ではなく、効率的な行政サービスの提供という地方自治体の目的のものと、維持可能で安定した行政サービスを提供できる組織を構築する上で、必要最小限の職員数を再度検証することとし、新たに策定された第2次行財政改革大綱と整合した定員適正化計画を策定した。

### ◎定員適正化計画の取り組みについての質問事項

#### 定員適正化計画（第2次）の策定コンセプト

数値の目標である平成28年4月1日における職員数の数値目標を469人とした理由

定員適正化計画と実際の職員数とのかい離

再任用制度の導入に伴い新規採用職員とのバランス等々

### ◎考察

財政の健全化は避けてと通れない永年のテーマである加東市もしっかりした財政基盤の確立をはじめ、分岐型社会に対応した組織、職員づくり、市民と行政のパートナーシップ、職員数の数値目標等など職員が一丸となって適正化計画に取り組んでいることに関心いたしました。市民サービスの低下を招くことのないように、しっかりと計画行政を進めていくことが大事と考える。

本市の適正化計画ともしっかり向き合っていくことを再認識した。

## 大阪府貝塚市

### (1) 市の沿革

貝塚市は、中世末頃の古文書の中に出てくるように、古くは「海塚」かいつかを使っていた。16世紀中ごろ、浄土真宗の自治都市である寺内町が作られて以降、徐々に貝塚の字が使われるようになり、近世になってからは、貝塚が使われるようになった。

市制施行は昭和18年5月1日

(2) 面積 43.99 km<sup>2</sup>

(3) 人口 90,519人

### (4) 視察事項

#### 新規採用職員育成5か年計画について

基本理念として、貝塚市民により高質な行政サービスを提供するとともに、職員の資質を高め、更に職場の活性化を図るため次のような人材の育成を目標として職員研修に取り組むとしている。

・貝塚市を愛することを持ち、貝塚市で働くことに誇りと喜びを感じる職員を育成します。

・高い人材意識を持ち市民の立場に立って、職務を遂行する職員を育成します。

・行政のプロとしての専門的な知識を持ち、誠意ある態度で市民に接する職員を育成します。

・柔軟な思考と想像力をもち、課題を的確に把握し、適正に処理する職員を育成します。

・広い視野と行動力を持ち、市民とともにまちづくりを進める職員を育成します。

重点目標としては、階層別研修、特に貝塚市職員としての基礎知識や公務員としてのコミュニケーション能力、更には政策系形成能力を養成するため、採用後5年間で次の研修を実施します。

・新規採用職員前期研修

・新規採用職員後期研修

・採用2年目研修

・採用3年目研修

・採用4年目研修

・採用5年目研修

更に研修の目的として、公務員にとって、最も必要とされる聞く力、話す力を伸ばすことを重点目標とし、他市の職員との言論を通じてより多くの気づきの機会を与え、コミュニケーション能力を高めることを目的とする。

#### ◎ 考察

公務員として最も大事なことは、公務員法をはじめ、自治法、各種条例、規則等に精通することである。5年間にわたって、継続して研修計画をもって取り組まれていることを大変参考になりました。今日は職業病ともいわれる心の病気が多い中で、貝塚市は、メンタルヘルス研修も取り入れ、職員の健康管理に力点を置き、職員の心身の健康管理に学ぶところが多くありました。市民サービスは、各種条例や規則、規定に精通することは、もとより、常に健康に留意し職場の内外を通じて立派な社会人であることが求められている今日、更なる研修を続けていかなければならないことを、今回の視察を通じて強く感じました。

# 視 察 報 告 書

平成26年7月4日

報告者氏名 田 中 人 実

- 1 委員会名 総務委員会
- 2 視察日 平成26年6月30日(月)
- 3 視察都市及び視察事項  
兵庫県加東市 定員適正化計画について
- 4 所感等

加東市は、平成18年3月20日の合併から5年が経過している。

この間、簡素で効率的かつ透明性の高い行財政運営を目指した第1次行財政改革大綱を策定し、① しっかりした財政基盤の確立② 分権型社会に対応した組織・職員づくり③ 市民と行政のパートナーシップの構築を基本目標に掲げ取り組んできた。

この改革大綱を受け、定員管理においても、第1次加東市定員適正化計画を平成18年度から平成22年度の計画で策定し、定員管理の適正化を推進してきたが、計画を上回る退職者により、数値目標を大幅に超える削減を達成した反面、市民サービスを維持・充実させる観点からは、職種・部門によっては増員の必要が生じてきた。

予想を超える希望退職者ができた要因は、合併により各町の事務体制の違いから合併後の体制になじめない職員が多くいたことが挙げられる。

第1次計画では、数値目標以上の人員削減が進み、財政面からは効果があったが、適正な人員のもと将来にわたり安定した組織をつくることを目的とした定員管理の面からは、年齢の偏在化が進んだほか、人員不足による時間外勤務の増加等の弊害が生じてしまった。

第1次計画では、合併による人員削減効果を見込み、国が示す純減目標4.6%を大きく上回る7.6%の削減を掲げ、平成17年4月1日現在の総職員数626人を基準に、平成22年4月1日現在の総職員数578人以内(48人の削減)を数値目標に設定した。しかし、計画期間当初から想定を大きく上回る退職が続き、計画2年目の平成19年には数値目標を超える人員減となり、実数と数値目標との差が△12人、平成20年度には△28人と実数と数値目標が大きく乖離してしまった。

職員数は減少し続ける一方で、時間外勤務の総時間数は、合併後一時的には減少したものの、平成20年度を境に増加に転じている。この間、ノー残業デーの実施など削減に向けた取り組みに努めたが、増加を抑制することはできなかった。合併時の平成18年度と平成22年度の比較では、職員数が大幅に減少していることもあり、時間外勤務の総時間数は対18年度比で75.8%に留まっていますが、時間外勤務の一人あたりの月平均時間での比較では89.5%となり、職員一人あたりの負担は、合併時の混乱期に迫る時間数となってしまった。部署によっては残業が深夜に及ぶところも出てき

てしまい臨時職員の急増を招いてしまった。

時間外勤務をしなければならない要因が、合併という特殊性の高いものを起因とした一時的な時間外勤務と、現状から考えられる慢性的な人員不足を起因とした先行き不透明な時間外勤務では、職員に強いる負担も一層大きくなり、職員のワークライフバランス、健康管理の観点からも早急に改善すべき課題となった。

計画を超える急激な人員の減少は、計画的かつ適切な施策を講じる前に人員が減少することになり、適切な人員配置を行うことができず、行政サービスの低下を招く恐れがある。

流山市においても一般行政職において年齢構成の偏在化が大きな問題となっている。いわゆる団塊の世代の大量退職によるマンパワー不足の恐れが生じている。年齢の偏在化した組織は、職員の健全な育成の妨げになるほか、組織の硬直化を招くなど、安定した組織力の発揮を阻害する大きな要因となる。

こうしたことから、加東市の第2次計画においては、数値目標を堅持した上で、必要となる対策を講じている。単なる人員削減の目標設定ではなく、効率的な行政サービスの提供という地方自治体的のもと、持続可能で安定した行政サービスを提供できる組織を構築する上で、必要最小限の職員数を再度検証することとし、新たに策定された第2次行財政改革大綱と整合した定員適正化計画を策定した。

加東市では、行き過ぎた定員削減の反省のもと、将来にわたり持続可能で安定した行政サービスを提供していくためには、中長期的な視野に立った計画的な人員の確保を行う必要があることから、職員採用にあたっては、1年7名以上となるように職員の確保を図りつつ、34歳未満の不足する年齢層に民間企業等職務経験者の採用を行い、年齢層の平準化に向けた取り組みを継続的に実施している。

削減ありきの定員適正化計画は、多くの課題を残すと感じた。流山市にとっても喫緊の課題であると非常に参考になった視察項目であった。

# 視 察 報 告 書

平成26年7月4日

報告者氏名 田 中 人 実

- 1 委員会名 総務委員会
- 2 視察日 平成26年7月1日(火)
- 3 視察都市及び視察事項  
大阪府貝塚市 新採職員育成5カ年計画について
- 4 所感等

貝塚市では、市の総合5カ年計画と連動した人材育成のための研修基本計画を作成している。基本理念は、より高質な行政サービスを提供するために職員の資質を高め、職場の活性化を図るための人材育成である。主体性を重視した職員研修の実施を基本方針としている。

新採職員5カ年計画を策定して、すべての職種の職員を対象に、採用後5年間で、市職員としての基礎知識の習得やサービス業の視点で、仕事を進めることができる職員に育てるため、コミュニケーション能力や政策形成能力の養成を行なっている。

公務員として採用になったモチベーションの高いうちに、公務員にとって最も必要な「聞く力」と「話す力」を伸ばすこと、他市の職員との交流を通して「気づき」の機会を与えコミュニケーション能力を高めることを目標としている。

新規に採用の初年度は、前期と後期の2回の研修、採用2年目研修、採用3年目研修、採用4・5年目研修をおこなっている。前期研修は、5日間、後期研修は、3日間おこなっている。特徴的なのは新規に採用の前期と後期の2回の研修である。

前期研修では、各行政分野別の研修をおこない、職場指導員制度として直近の先輩職員が講師となり新採職員と3ヶ月間研修ノートをやりとりしている。

また、接遇研修を岸和田市と合同でおこなっている他、街に出て駅周辺やスーパーの駐車場などで直接市民に住み心地や行政の改善点などをインタビューをして市民の意見を聞き、その結果を集約し、分析をおこなって資料を作成し人事課長、補佐の前で15分間の発表している。

後期研修は、条件付き採用期間を目前にし本格的に公務員生活に入る前に市職員としての心構え・知識についての理解を深め、自己啓発を目的としている。特徴的な研修として市職員出身の市長・副市長との懇談会、岸和田市との合同の接遇研修、メンタル研修をおこなっている。

新採職員5カ年計画成果としては、同期職員の横のつながりができ団結力が強くなった。講師となる先輩職員にとっても自己研鑽能力の向上につながる。人事課の立場からする

と職員一人一人の個性がわかり人事配置の際に参考となるなどである。

課題として人事課の職員に対して指導者としての研修の必要性。

モチベーションの向上についてはプロの講師による研修の方が効果があるが予算的な問題から不足している。新規採用職員が少ないことと民間経験のある中途採用の職員のスタートラインの違いをどう埋めるのか。ストレスの解消<sup>法</sup>とメンタルヘルスケアをどうするか。

若い職員とのコミュニケーションが不得手なことによる管理職のメンタルヘルスケアの必要性が高まってきていることなどである。