

101 年赴德國友好互訪及至日本考察報告  
附 錄 四 資 料

6、日本大阪府簡報資料



# 大阪府機構一覽表

(24. 4. 1)

知事

副知事

危機管理監

危機管理室

危機管理課  
消防防災課  
治安対策課  
青少年課

消防学校

大都市制度室長

大都市制度室

政策企画部

企画室  
空港戦略室

政策企画総務課  
秘書課  
地域主権課

東京事務所

総務部

行政管理監

人事室  
税務室  
契約局

財政課  
行政改革課  
IT推進課  
企画厚生課  
人務サービス課  
税政課  
市町村課  
法務課  
庁舎管理課  
庁舎周辺整備課  
財産活用課  
統計課  
総務委託物品課  
建設工事課

府税事務所

中央、なにわ北、なにわ西、なにわ東、  
なにわ南、三島、豊能、泉北、  
泉南、南河内、中河内、北河内

大阪自動車税事務所

府民文化部

国際交流監

人権室  
府政情報室  
都市魅力創造局

府民文化総務課  
私学・大学課  
男女参画・府民協働課

消費生活センター

パスポートセンター

福祉部

医療監

地域福祉推進室  
障がい福祉室  
高年齢介護室  
子ども室

福祉総務課  
地域福祉課  
社会援護課  
法人指導課  
障がい福祉企画課  
自立支援課  
地域生活支援課  
生活基盤推進課  
介護支援課  
介護事業者課  
子育て支援課  
家庭支援課  
国民健康保険課

障がい者自立センター

砂川厚生福祉センター

障がい者自立相談支援センター

障がい者交流促進センター

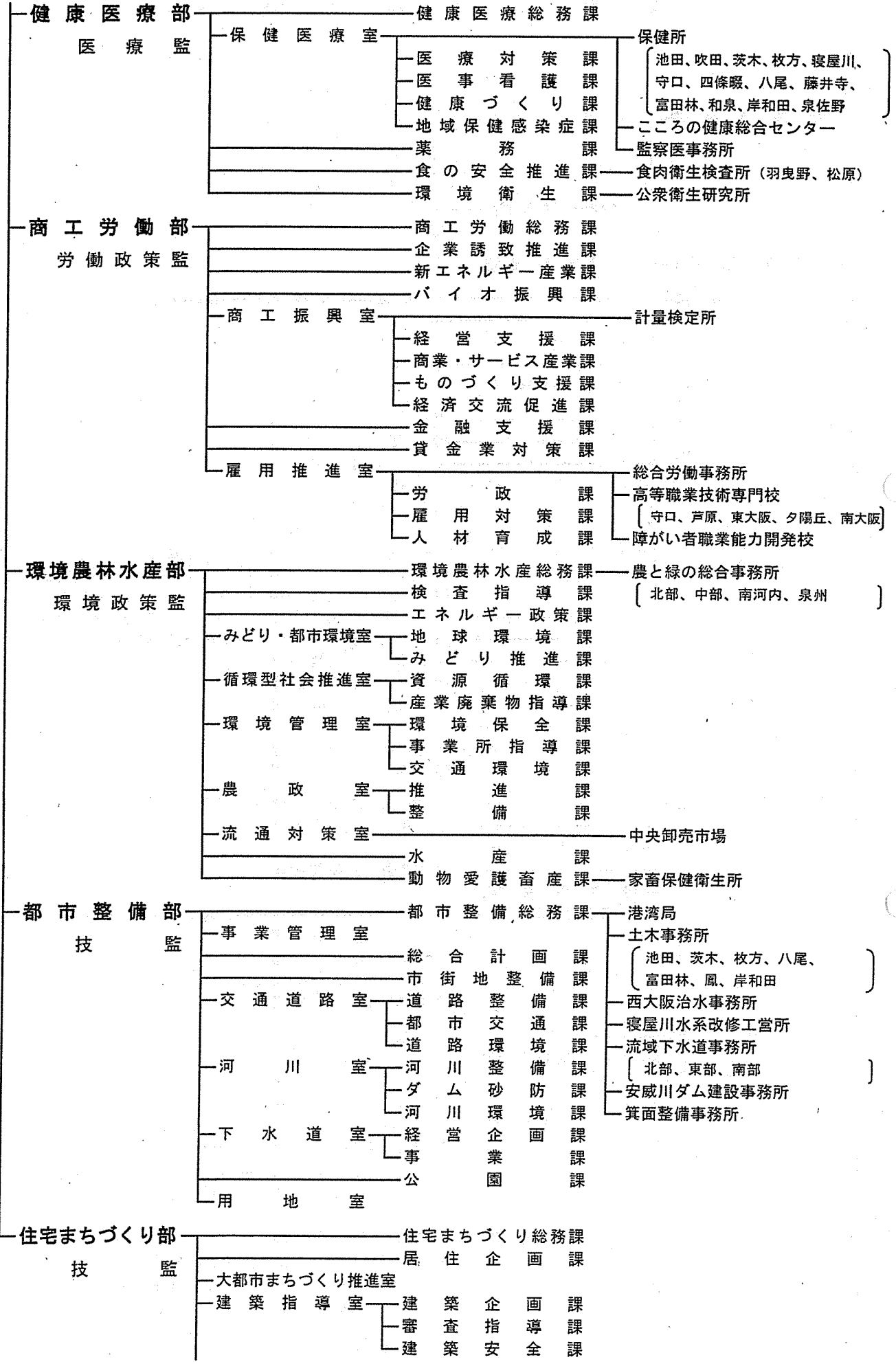
女性相談センター

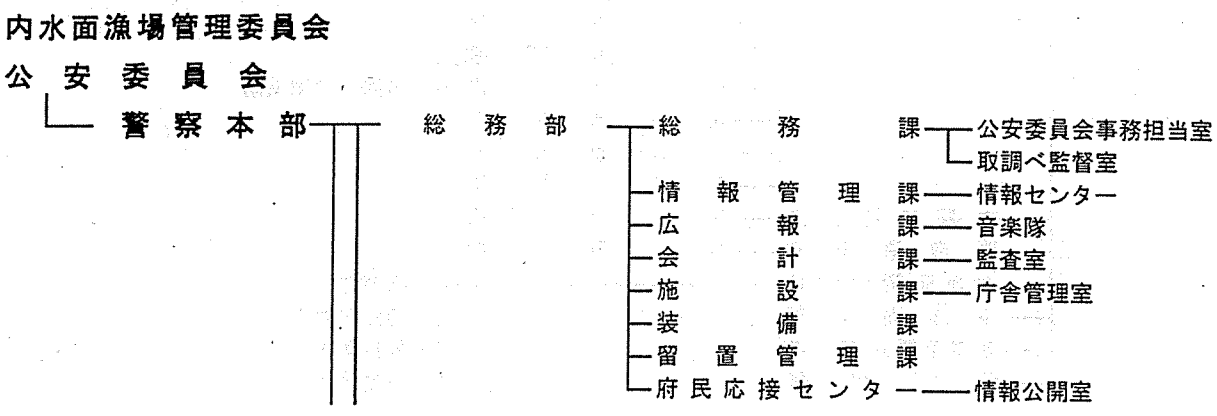
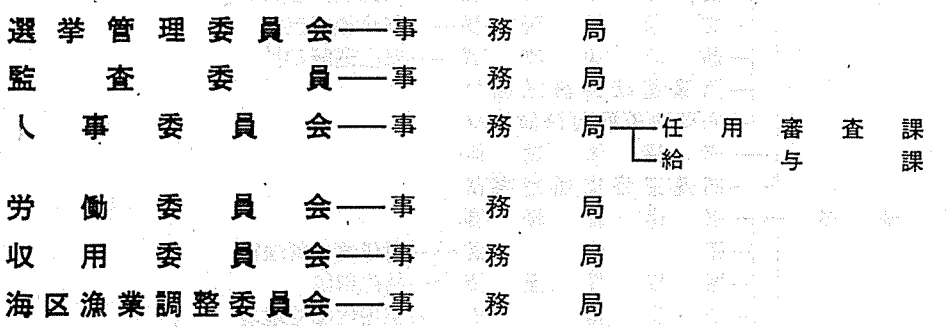
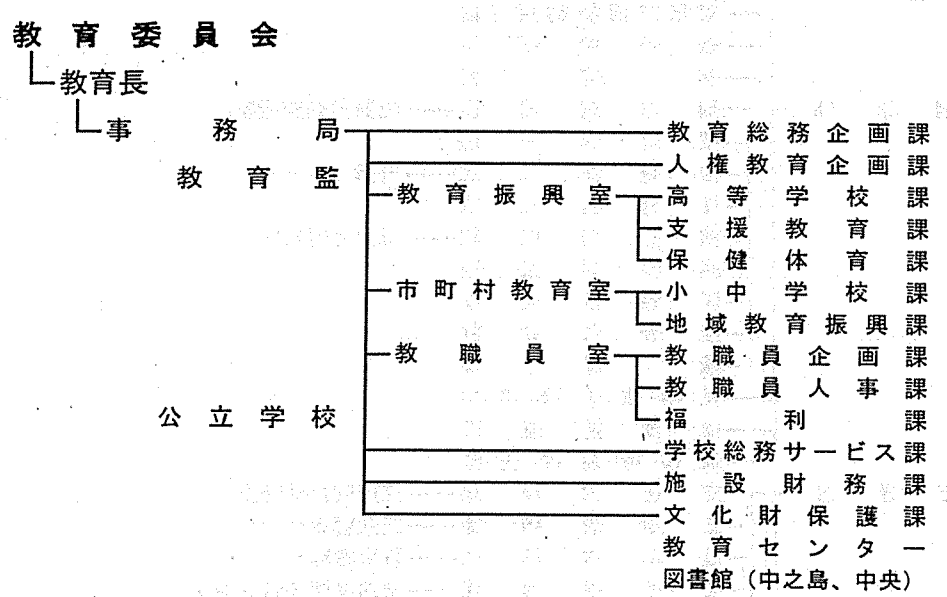
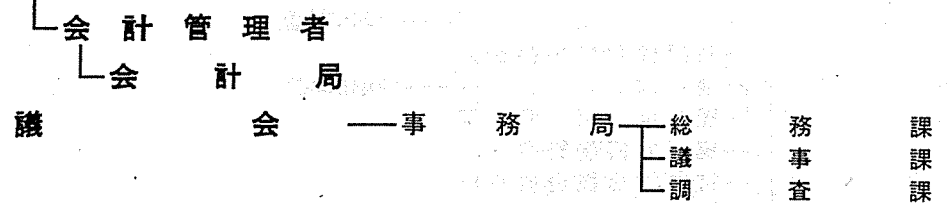
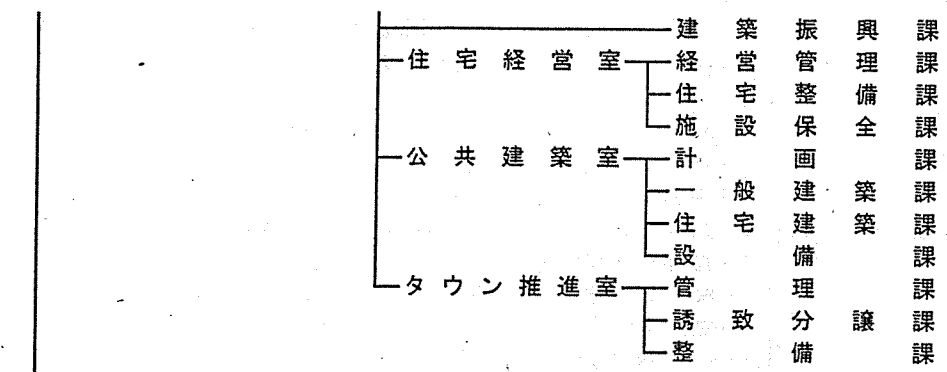
子ども家庭センター

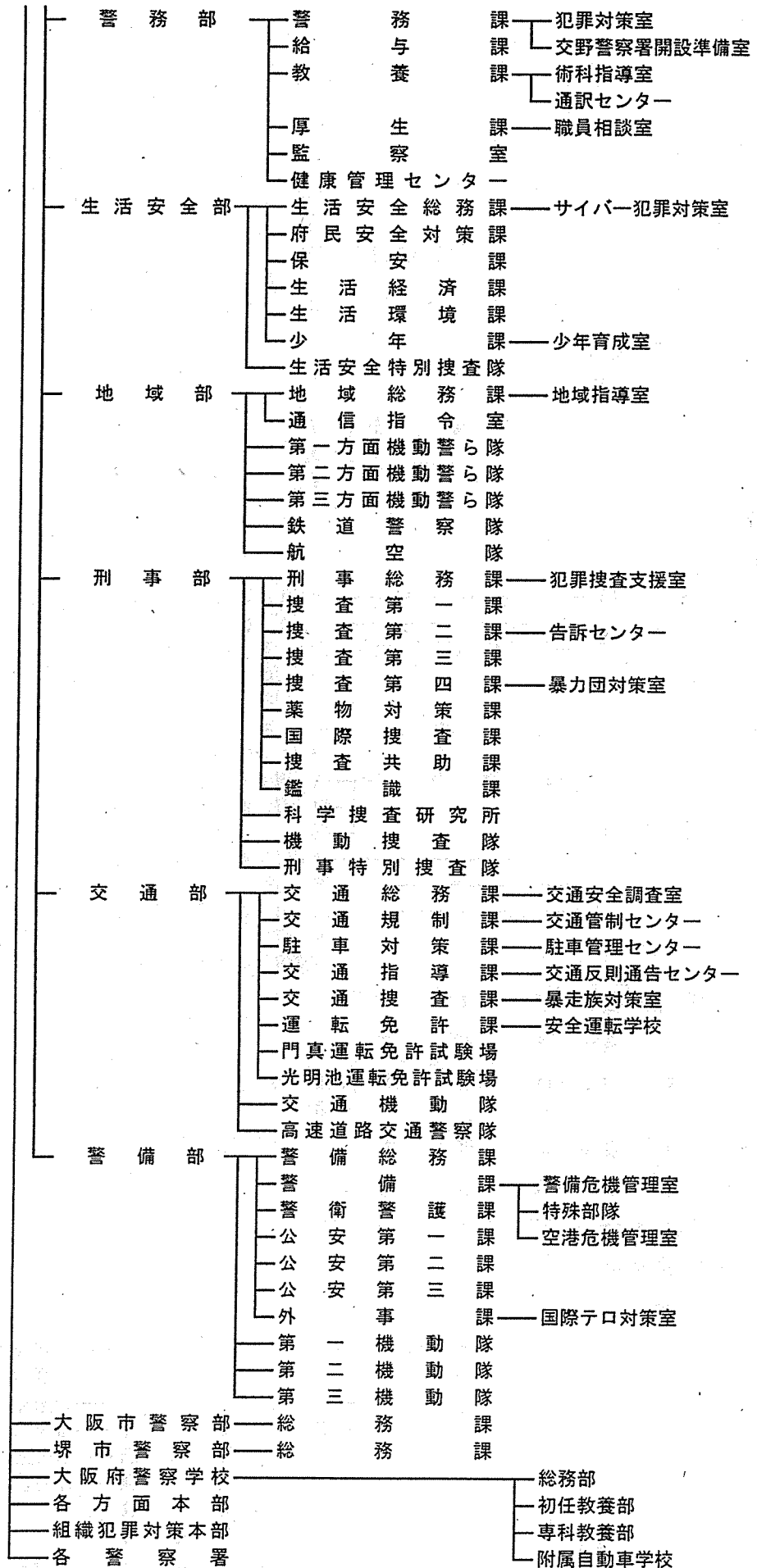
中央、池田、吹田、  
東大阪、富田林、岸和田

修徳学院

子どもライフサポートセンター







## 平成24年度組織改正について

### (1) 政策企画部

現行	改正後	改正のポイント
<p>大都市制度室 ※平成23年5月18日設置</p> <p>政令市連携課</p>	<p>大都市制度室</p>	<p>○大阪にふさわしい大都市制度を検討するため、政令市連携課を発展的に解消し、大都市制度室と統合。</p>

### (3) 総務部

現行	改正後	改正のポイント
<p>行政改革課</p> <p>出資法人課</p> <p>人事室 ├ 企画厚生課 └ 人事課</p> <p>総務サービス課</p> <p>大手前・森之宮まちづくり課</p>	<p>行政改革課</p> <p>人事室 ├ 企画厚生課 ├ 人事課 └ 総務サービス課</p> <p>庁舎周辺整備課</p>	<p>○行政改革と出資法人改革を一体的に取り組むため、課を統合。</p> <p>○人事給与業務の効率的な運営のため、総務サービス課を人事室に設置。</p> <p>○森之宮のまちづくり業務について、住宅まちづくり部へ移管することに伴い、名称を変更</p>

### (3) 福祉部

現行	改正後	改正のポイント
<p>高齢介護室 ├ 介護支援課 ├ 施設課 └ 居宅事業者課</p>	<p>高齢介護室 ├ 介護支援課 └ 介護事業者課</p>	<p>○居宅サービス事業者等の指定及び指導業務が市町村に権限移譲することに伴い、室内課を再編。</p>

### (4) 健康医療部

現行	改正後	改正のポイント
<p>豊中保健所</p>	<p>(廃止)</p>	<p>○豊中市の中核市移行に伴い、廃止。</p>

### (5) 商工労働部

現行	改正後	改正のポイント
<p>商工振興室 ├ 経営支援課 └ 商業支援課</p> <p>産業技術総合研究所</p>	<p>商工振興室 ├ 経営支援課 └ 商業・サービス産業課</p> <p>(廃止)</p>	<p>○「大阪の成長戦略」に基づき、高付加価値のサービス産業の振興を図るため、名称を変更。</p> <p>○地方独立行政法人化に伴い、廃止。</p>

(6) 環境農林水産部

現行	改正後	改正のポイント
(新設) 環境農林水産総合研究所	エネルギー政策課 (廃止)	○新たなエネルギー社会づくりの構築に向け、エネルギー政策課を設置。 ○地方独立行政法人化に伴い、廃止。

(7) 住宅まちづくり部

現行	改正後	改正のポイント
(新設)	大都市まちづくり推進室	○グランドデザイン・大阪の策定や、「うめきた」「夢洲・咲洲」「森之宮」など大阪市内のまちづくりに取り組むため、大都市まちづくり推進室を設置。

(8) 教育委員会事務局

現行	改正後	改正のポイント
市町村教育室 ┌ 小中学校課 ├ 児童生徒支援課 └ 地域教育振興課	市町村教育室 ┌ 小中学校課 └ 地域教育振興課	○小中学校における教育課題に対して、一体的に市町村教委を支援するため、小中学校課と児童生徒支援課を統合。

<備考> 上記の規定整備

- ① 豊中保健所、産業技術総合研究所、環境農林水産総合研究所の廃止は、各設置条例の廃止・改正による。  
(9月定例会で議決済み)
- ② 本庁室課の組織改正は処務規程等の改正による。



# 組織戦略～関西州・地域主権の実現に向けた組織力強化～

- ◆ 大阪府は、地域主権に根ざした地方自治システムへの転換を進めています。
- ◆ 関西州の実現を目指し、量的改革と質的改革を併せて実行し、組織力を向上します。
- ◆ 関西州、市町村の中で中核を担う質の高い職員を育成します。

## 量的改革

- ▶ 国からの権限移譲や市町村への権限移譲を見据えた将来の職員数規模の見通しや出先機関再編の基本的な考え方を示します。
- ▶ 3年単位の中期計画を策定し、スリム化を推進します。

### 1 長期見通し

◆ 将来の職員数規模

平成30年度に8,500人規模 [人口10万人当たりでH20比△25%]  
国からの権限移譲については、別途、1,000人規模を見込む

◆ 出先機関再編の基本的な考え方

関西州の実現、府内市町村の中核市移行に向けて、府の出先機関を再編

### 2 中期計画

◆ 平成22～24年度までの3年間で700人の削減を計画

### 3 要員マネジメント

◆ 要員管理を部長・課長等のマネジメントと位置づけ、PDCAサイクルで効率性、スリム化を追求

## 質的改革

- ▶ 府の役割の変化を見据え、職員のキャリア全体を踏まえた、公民いずれでも活躍できる質の高い職員を育成します。
- ▶ 社会人採用や多様な人材の登用などで、組織を活性化します。

### 1 採用フェーズ

◆ 常にベストの力を発揮できる組織づくり(バランスのとれた年齢構成)  
◆ 多様な人材からなる組織づくり

### 2 育成フェーズ(異動・研修)

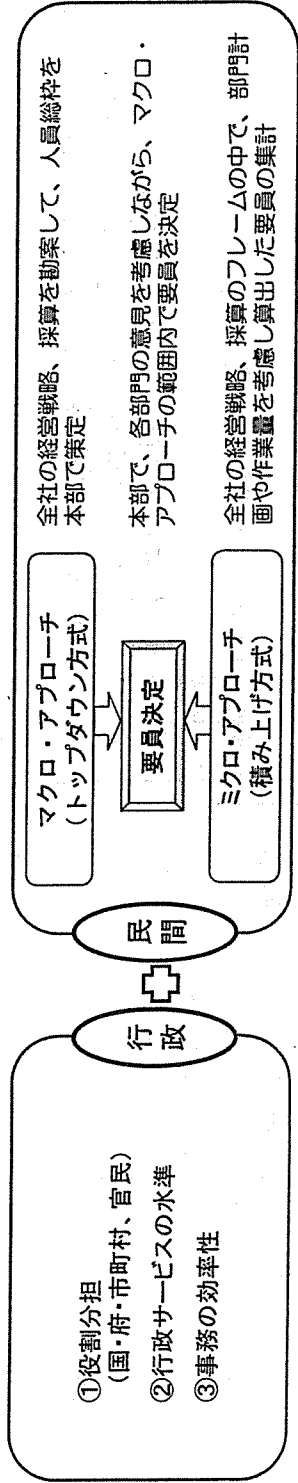
◆ 幅広い視野と専門領域を併せ持つ行政サービスのプロフェッショナル育成  
◆ これからの組織の中核を担う人材の育成  
◆ キャリアデザインを強かにサポートする人事・研修システムの構築  
◆ 人材の有効活用(柔軟な人事配置・登用、ポスト見直し)

### 3 退職フェーズ

◆ 現職時代に培った強み(専門性)を財産として活かし、社会の様々なステージで活躍

# 組織戦略〔量的改革〕新たな要員決定システムの導入

## 行政の定数管理手法に民間企業における要員管理の代表的手法をミックス



- ① 役割分担 (国・府・市町村、官民)
- ② 行政サービスの水準
- ③ 事務の効率性

全社の経営戦略、採算を勘案して、人員総枠を本部で策定

マクロ・アプローチ (トップダウン方式)

要員決定

ミクロ・アプローチ (積み上げ方式)

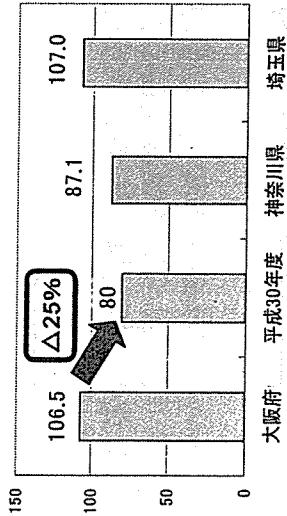
本部で、各部門の要員を考慮しながら、マクロ・アプローチの範囲内で要員を決定

全社の経営戦略、採算のフレームの中で、部門計画や作業量を考慮し算出した要員の集計

導入

### 人員総枠管理(マクロ・アプローチ)

人口10万人あたり職員数  
平成20年度一般行政部門(派遣含む)



(総務省定員管理調査より作成。派遣を含む、一部、府の部局割と異なる。)

- ▶ 民間企業における同業他社比較に準じて、他府県比較を人員総枠のメルクマークとして設定。
- ▶ 現在、人口10万人あたり職員数では、全国2位のスリムな体制。
- ▶ 引き続き、全国トップクラスのスリムな体制を構築するため、人口10万人あたりの一般行政部門の職員数を平成30年度には80人と見通す。【平成20年度比 △25%】

出資法人への派遣の見直しなどを並行して進め、平成21年度、9,919人の一般行政部門の職員数(派遣を除く)は平成30年度には8,500人規模と見通す。

### 戦略本部会議で中期計画(3年単位)を策定し、人員総枠を決定

平成22～24年度までの3年間で700人の削減を計画。

- <スリム化の三原則>
  - 市町村優先の原則 (身近な事務は市町村へ移譲) 最大 △210人
  - 民間優先の原則 (民間でできることは民間で) 市場化テスト △140人
  - 自己改革の原則 (効率性の追求) その他の行革等 △350人

### 要員マネジメント(ミクロ・アプローチ)

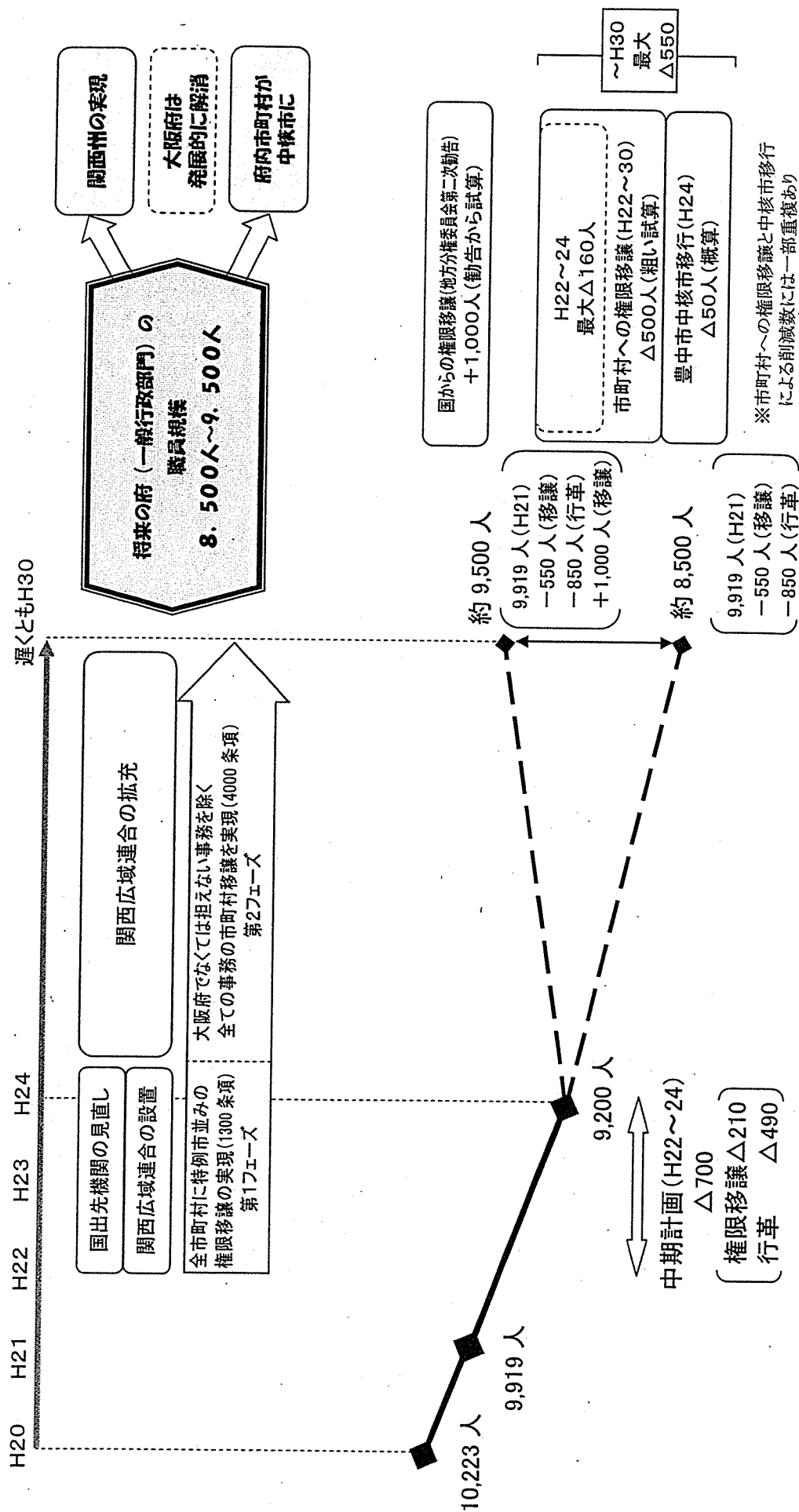
- ▶ 業務従事人員の適切な把握。
- ▶ 今後とも、縮減していく人員総枠の中で、人員を有効に活用するとともに、スリム化の三原則に基づき、要員の圧縮に取り組む。
- ▶ これらを部長・課長等のマネジメントとして位置づけることにより、効率性を追求し、スリム化を図る。

(年度途中でも部局長が柔軟に配置変更を実施)

戦略本部会議で、施策の重点化を勘案して、中期計画に基づき、各部署の削減目標を設定し、人員総枠の範囲内で、各部署の要員を決定

# 職員数の長期見通し (資料編)

平成30年度の職員数規模については、8,500人規模、さらに、国からの権限移譲については、別途、1,000人規模と見通します。





# 組織戦略〔質的改革〕キャリア全体を見据えた職員の育成

## 1 組織パフォーマンス最大化へ向けた質的側面からのアプローチ ～ 求められる人材像と職員のキャリアデザイン ～

① 府庁組織の最大目標： 府民サービスの充実と府民満足度の最大化

- ⇒ そのため、人事配置に当たっても、求手に最も適した人材を充てる必要
- ⇒ また、行政サービスについてのプロフェッショナルを育てることが使命。

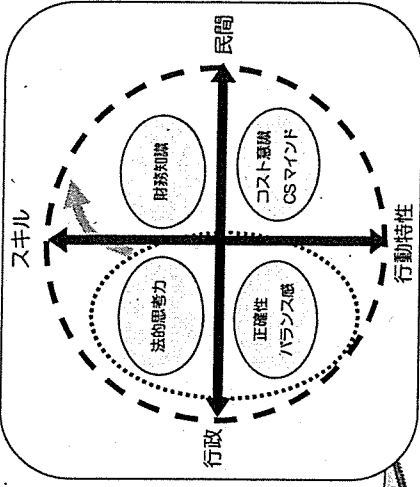
(あくまでも「質の高い人材」の育成が最大課題)

② “質の高い人材”の中身として、「行政需要の高度専門化」、「地域主権」、「さらなる行革」等により、これまで重要とされてきた能力のさらなる高度化に加え、新たな能力も求められるようになっている。

- 行政需要の高度専門化
- ・地域主権
- ・たゆみなき行革

- それぞれの行政分野における高い専門性 / スピード感
- 自ら政策創造していくべき先見性・戦略的思考
- コスト意識 / 経営感覚 / CS マインド

⇒ 府民満足度最大化を追求するためには、現能力に磨きかけるとともに上記の能力を身につけさせる必要。  
⇒ これが、「官民いずれのステージでも活躍できる人材」の育成につながる。(職員のキャリアデザインに資する人材育成)



## 2 組織パフォーマンス最大化のための今後の取組み ～ 職員のキャリア全体を見据えて～

20歳

### 《採用フェーズ》

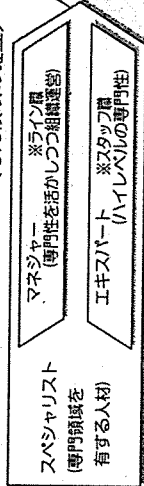
- 常にベストの力を発揮できるパワフル府庁の実現 (バランスのとれた年齢構成)
- 多様な人材からなるダイバーシティ府庁の実現
  - ▶ 計画的な若手職員の採用
  - ▶ 社会人採用の拡充 (行政職で、大卒高卒：社会人＝1：1)
  - ▶ (新)30歳代後半における役付者採用
  - ▶ (新)年度途中採用の検討

### 《育成フェーズ：異動・研修》

○ 幅広い視野と専門領域を併せ持つ行政サービスのプロフェッショナル育成

- 若手職員：幅広い分野での異動
- ▶ 新採職員における本庁⇄現場異動
  - ▶ (新)補佐・主査における本庁⇄現場異動
  - ▶ (新)技術職員の職域拡大

- 中堅職員
- ▶ これまでのキャリアを活かした得意分野での異動 (専門領域の確立)



○ これからの組織の中核を担う人材の育成

- ▶ 主査級昇任若者の見直し ⇒ 新たな時代のマネジャーに求められる基礎能力習得
- ※ (新)簿記研修の必須化、戦略的思考に関する出題/プレゼン考査/コーチング研修の必須化等
- ▶ 主査級職員のグループ長登用 ⇒ 若手職員のマネジメント力向上

○ キャリアデザインを強力にサポートする人事・研修システムの構築

(新)キャリア面談(1年目・6年目・10年目)  
キャリア支援研修充実等の研修メニュー再構築 / (新)庁内ベンチャー / 庁内FA

### 《退職フェーズ》

- 現職時代に培った強み(専門性)＝財産
- 現職時代のキャリア支援研修
  - ※キャリアデザイン(50代前半)
  - ※セカンドキャリア(50代後半)

○ 財産を活かして社会の様々なステージで活躍

- ▶ 主体的に活躍の場を開拓
  - ⇒ 豊富な行政知識・経験を社会貢献に発揮
- ▶ 民間企業、関係団体で活躍
  - ⇒ 「人材バンク」の拡充
  - ・全職階55～60歳の対象化
  - ・出資法人での府OBの必要性を精査
- ▶ 再び府で活躍
  - ⇒ 「再任用職員制度」の運用見直し

60歳



表 新中期計画に基づく短時間再任用を含む総人数管理〔グロス管理〕

	新中期計画						H30までの長期見通し			
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
退職等見込		△650	△600	△600	△570	△360	△520	△500	△320	△390
派遣引上		210	380	210	80	60	20	0	0	0
採用		160	175	175	215	215	385	385	205	275
対前年度削減数		△280	△45	△215	△275	△85	△115	△115	△115	△115
(H21 比累計)		△280	△325	△540	△815	△900	△1,015	△1,130	△1,245	△1,360
職員数①	9,919	9,640	9,595	9,380	9,105	9,020	8,905	8,790	8,675	8,560

(2) 短時間再任用の推移 キャリアデザイン観点から、H23以降、従来見込より新規再任用を1割抑制

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
短時間再任用	558	640	760	730	670	640	610	620	550	580
0.6換算②	335	380	460	440	400	380	370	370	330	350

(3) グロス管理(短時間再任用を含めた総人数管理)

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
総人数①+② 【グロス管理】	10,255	10,020	10,055	9,820	9,505	9,400	9,275	9,160	9,005	8,910

※退職等見込は早期退職を含み、退職動向で変動する。H22は実績見込。  
短時間再任用は週24時間勤務のため、24/40時間=0.6で常勤に換算。

図 年齢構成の試算(一般行政部門:行政職)

図1 新中期計画に基づきH23,24で年40人採用した場合のH24試算

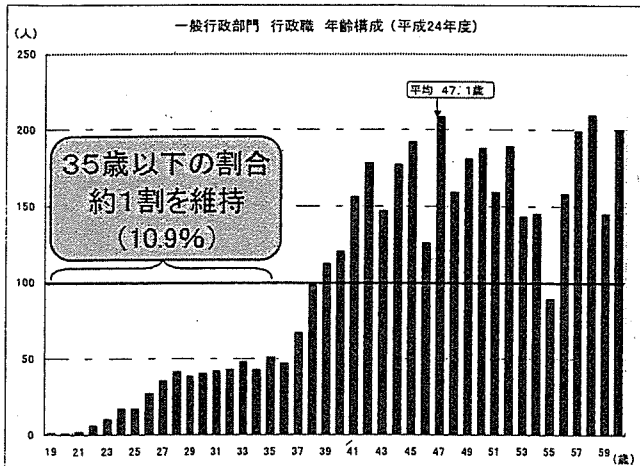
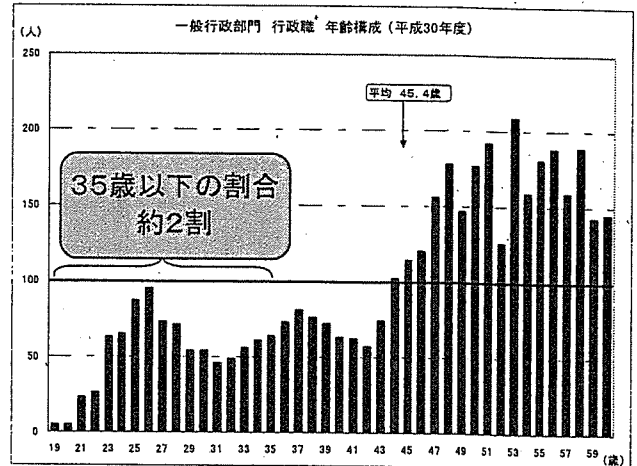


図2 新中期計画及び H30 までの長期見通しの枠組みの中で各年度採用した場合のH30 試算



※いずれのグラフも一定の条件の下での試算

※20~60歳まで均等の年齢構成の場合、35歳以下は38%であるが、上記、計画・見通しの範囲内での採用であり、約2割と試算。年度間で採用数に大小があるため、今後、年齢構成の平準化に向け、採用数や採用年齢等について検討

# 組織戦略 新中期計画と採用方針

**現行中期計画** (概数:人)

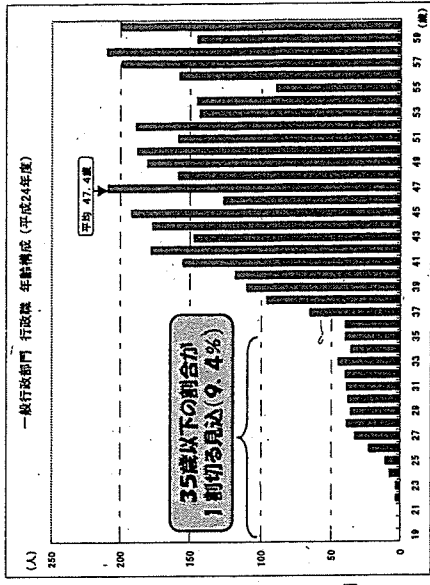
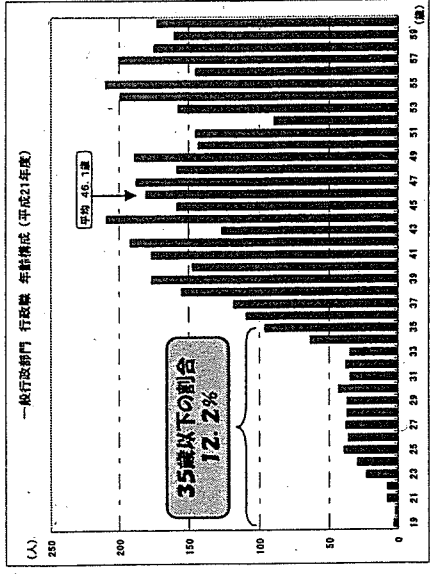
	H21.10.30 戦路本部会議	H22	H23	H24
退職等見込	△700	△600	△600	△600
派遣引上	~290	400(△650)*		
採用	160	350(175/年)		
対前年度削減数	△250	△450		
(削減累計)	△250	△700		

\* 法人の体制整備等を踏まえ検討

**H22~24の3年間で  
H21(9,919人)比700人削減  
⇒H24の職員数約9,200人**

H30には、8,500人規模  
(別途、国からの権限移譲分  
1,000人規模)と見通す

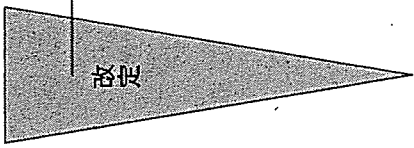
中期計画後のH25~H30平均  
退職等 約440人/年  
採用等 約325人/年  
削減 約115人/年



2年間  
採用ゼロ  
の場合

## 【中期計画改定の必要性】

- ① 出資法人・地方独立行政法人・その他法人の運営の自立化促進のため、府職員の派遣を3年間で集中的に引き上げる計画が具体化
- ② 計画策定後に生じた、府立高校の授業料無償化に伴い、今後、学校事務職員の配置数を精査 ⇒ 一般行政部門への異動の増加[H23 最大約150人]を見込む
- ③ ②の影響により、現行の中期計画の下では、府民の生命・安全に関わる職種以外の採用が確保できない ⇒ 年齢構成がさらに歪になり、組織活力に支障



地域主権の担い手にふさわしい組織

## 変革と挑戦

今の大阪府庁

「変革と挑戦」を実現する組織人員体制の3つの鍵

- (1) 活性化 [ダイナミズム] : Dynamism
- (2) 多様化 [ダイバーシティ] : Diversity
- (3) 効率化 [ダウンサイジング] : Downsizing

- ◆ 組織のスリム化を進めつつ、社会人経験を有する人材をはじめ、新しい血を組織の中に導入し、多様な人材と組織を活性化。
- ◆ 従来の新しい地方制度の中核を担う。
- ◆ 併せて、厳しい雇用環境の下、雇用確保の責務を果たす。

H22~26の5年間で  
H21(9,919人)比900人削減  
⇒H26の職員数約9,000人

(概数:人)

	H22*	H23	H24	H25	H26
退職等見込	△650	△600	△600	△570	△360
派遣引上	210	380	210	80	60
採用	160	175	175	215	215
対前年度削減数	△280	△45	△215	△275	△85
(削減累計)	△280	△325	△540	△815	△900

\*H22の削減数は見込み(4月中旬の他部門との異動を経て確定)  
各年度の退職等見込は早期退職を含み、退職動向で変動

新中期計画に基づく採用でのH24の年齢構成の試算は別紙図参照

## 採用方針

◆ 府民の生命・安全に関わる職種の採用確保、人材の多様化・組織活力の観点から採用数を年度間で平準化

H28 採用予定数(H22実施)

職種	H22末 退職見込	H23 当初 採用予定	H22 採用(募集数) (参考)
行政職	320人程度	40人程度	30人程度
土木職等競争試験技術職	120人程度	25人程度	20人程度
福祉・健康医療系職種 (ケースワーカー、医師・保健師・薬学等)	110人程度	90人程度 (医師は随時募集)	90人程度 (医師は随時募集)
障がい者採用・任期付等	50人程度	20人程度	10人程度
計	600人程度	175人程度	160人程度

\*退職見込と採用予定との差は、定数削減または派遣引上等で対応

試験制度の見直し(H22採用(H21実施))

- ・社会人の構成比引上 行政職で大卒・高卒:社会人=1:1
- ・社会人の受験年齢引上(受験年度末:大卒年度末:22~29歳、社会人30~40歳)
- ・社会人の役付採用(主査、創設)



平成24年度 定期人事異動方針(概要版) ～スペシャリストの育成を目指して～

キャリア全体を見据えた職員の育成

「組織戦略〔質的改革〕より抜粋、一部修正」

- 若手職員：幅広い分野での異動
- ▶ 新採職員における 本庁⇄現場
  - ▶ 補佐・主査における 本庁⇄現場
  - ▶ 技術職員の職域拡大

中堅職員～幹部職員  
▶ これまでのキャリアを活かした複数の得意分野での異動  
(専門領域の確立)

スペシャリスト  
(複数の専門領域を有する人材)

マネジャー ※ライン職  
(専門性を活かしつつ組織運営)

エキスパート ※スタッフ職  
(ハイレベルの専門性)

- 施策分野： 税務、福祉、商工、土木……  
業務分野： 財務、財産管理、総務……

《H24異動方針 主な取組施策》◎：新規・拡充、○：継続

若手職員

- ◎新採ルールの見直し  
→3年から2年へ
- 現場重視の幅広い分野での異動  
→主査～補佐間で  
本庁・現場をとともに経験
- ◎庁内FA制度  
→人事評価B以上で申込可  
(従来はA以上)  
(事務のみの試験的实施)

中堅職員～幹部職員

- ◎中長期的視点に立った幹部異動  
→将来の幹部ポストへの配置を見据えた育成
- ◎課長級昇任考査  
→H24実施、H25任用をめざす
- ◎自律的なキャリア開発を促す人事制度の検討  
→H25当初での導入をめざす

- ◎庁内公募  
→東京・市町村派遣等を原則公募に

- キャリアシート、キャリア面談

【異動日は全員4月1日】

効率的な行政運営の観点から、役付(4月1日)と一般(4月中旬)の異動日を統合

【異動】

(1) 事務

- ・課長級以上 :原則2～3年
- ・課長補佐級・主査級 :原則3年
- ・主事級 :原則4年

(2) 技術

原則として、事務に準じますが、職種や業務に応じて個別に判断します。職域拡大を図るため、事務分野との人事交流や職種間の交流人事についても行っていきます。

【昇任】(H23年度末年齢58歳以下)

年功序列にとらわれることなく、実績、能力を重視して選抜管理職ポストに応じた厳格な昇任管理

(1) 事務

- 〈部長級〉 次長級在級原則3年以上の者
- 〈次長級〉 課長級在級原則5年以上の者
- 〈課長級〉 課長補佐級在級原則5年以上の者
- 〈補佐級〉 主査級在級原則8年以上の者
- 〈主査級〉 主査級昇任考査及び第3類選考合格者

(2) 技術

事務に準じながら、役付比率、将来の職階構成等を考慮しつつ、長期的展望に立った育成型・選抜型の昇任管理を行います。

