

# 人事制度改革メニュー

人財育成の基本的な方針に基づき、今後、取り組むべき各施策の具体的なメニューは、次のようなものである。

## (1) 人事考課制度の見直し

現在の人事考課制度は、平成9年度にそれまでの勤務評定制度を抜本的に見直し、態度・能力・業績という3つの角度から考課要素を整理し、管理職には業績点を重くするなど、各階層に応じたウェイト配分を持たせて策定したものである。

しかし、多大の労力をかけている割には、十分な活用がされておらず、特に人財育成面での活用がほとんどできていない状況にある。

このため、次のような項目について、制度の趣旨が活かせるよう人財育成や配置・昇任・処遇にも活用できる仕組みに見直していく。

各階層に求められる役割と行動、修得すべき能力の明示

人事考課が職員の「めざすべき基準」として認知されておらず、人財育成の上でも活用されていない。また、現在の人事考課マニュアルは、すべての職員に周知するには、ボリュームがありすぎるし、すべての職員を12種類の区分に包含しているため、標準的な基準にならざるを得ない。

このため、各階層ごとに、より具体的に求められる役割と行動、修得すべき能力等をあらかじめ明示して、職員の能力開発や行動の目標にするとともに、人事考課表の該当する部分を各職員に示すことにより、職員の意識をより高めていく。

### 【各階層に求められる役割と行動、備えるべき能力】

| 階 層        | 主 な 役 割 と 行 動                                                                                | 備えるべき能力                                        |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 部 長<br>次 長 | 部の統括者・市行政の経営者・決断者<br>長期的視点から政策課題の解決方を定める。<br>高度な政策判断を行い、部の意思決定ができる。                          | 行政経営力<br>変革推進力<br>政策評価力<br>決断力<br>統率力<br>人財育成力 |
| 課 長        | 課の統括者・市行政の政策立案、執行の第一義的責任者<br>課の基本目標を設定して、その達成に向け組織力を最大限に引き出す。<br>部下の意欲・能力・業績を公正に評価し、指導育成を行う。 |                                                |
| 課長補佐       | 課の総合調整者・グループの運営者<br>課長を補佐し、不在時には代行する。                                                        |                                                |

|                |                                                                                                                           |                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                | グループリーダーとしてグループを統括する。<br>課の目標達成に向け、進行管理を行い、部下を適切に指導育成し、課内の調整を図る。                                                          | 課題発見力<br>政策立案力<br>法務能力<br>折衝・交渉力<br>部下指導力<br><br>企画力<br>判断力<br>法的知識<br>庶務能力 |
| 担当主査<br>・主査・主任 | グループにおける担当業務の推進者<br>課の目標に関する具体的な実施計画を立案し、部下を指揮監督し、自らも実行する。<br>実施計画の進捗状況を常に把握し、業務の配分や部下の指導育成を行う。<br>問題意識を持ち、必要な改革、改善を提案する。 |                                                                             |
| 中堅職員<br>(6級)   | グループの実実施計画に基づき業務を処理する。<br>事務事業を改善する。<br>一般職員を指導する。                                                                        |                                                                             |
| 一般職員<br>(7～9級) | 上司の指示を理解し、迅速、正確に処理する。<br>事務の改善や工夫を行う。<br>後輩職員を指導する。                                                                       |                                                                             |

#### 定時考課の実施とバラツキ調整の実施

現在の人事考課は、昇任・配置換え推薦や昇任試験受験者等、特定の場合を除き、3ヵ月ごとの昇給時期にその対象職員のみを実施し、「勤務成績が良好」であるかどうかを判定して、定期昇給に用いるのが主たる目的となっている。

人事考課を長期的な視点で人財育成を図るツールとして活用することができるよう、毎年度の仕事の区切りに合わせ、4月から翌年3月までの期間を対象にして、全職員一斉に実施する方法に改めていく。

また、このことにより、年度末に人事考課事務が集中するため、参事・課長補佐以下の調整者を次長へ変更するとともに、考課のバラツキを防止することを目的に、担当助役及び部局長による全体調整の仕組みを導入する。

| 被 考 課 者     | 一次考課者 | 二次考課者 | 調 整 者 | 備 考        |
|-------------|-------|-------|-------|------------|
| 部長・専任理事     | -     | -     | 助 役   | 助役が全体調整する。 |
| 理事・次長・副理事   | 部 長   | -     | 助 役   |            |
| 課長・専任参事     | 次 長   | 部 長   | 助 役   |            |
| 参事・課長補佐～一般職 | 課 長   | -     | 次 長   | 部長が全体調整する。 |
| 出先機関の職員     | 出先の長  | 課 長   | 次 長   |            |

#### 考課者区分の見直し（権限委譲）

現在の人事考課制度では、参事や課長補佐級以下の職員は、出先機関を除き、課長が第一次考課者となっているが、より適正な考課の実現、指導・育成と評価の統一を図るためには、日々の仕事に合わせ、直接の指導・監督者が第一次の人事考課を行う

ことが望ましいため、今後、可能な限り、第一次考課者を課長補佐へ権限委譲するなど、被考課者に近づけていくことを検討する。

#### 自己申告・自己評価と人事考課制度の統合（目標による管理的視点の導入）

現在、一般事務・技術の課長補佐級以下の職員を対象に自己申告・自己評価制度を実施しているが、異動希望調査の色合いが強く、提出者も一部の職員に限られている。

このため、自己申告制度を全面的に見直し、目標管理的要素を取り入れ、年度初めに職員自身が1年間の仕事や能力開発の目標を設定し、上司と面談して目標の達成方法を協議するとともに、最終的に自ら達成状況を振り返り、上司と今後のキャリア形成についても話し合えるような制度に改めていく。

#### 挑戦加点評価の実施

職員のチャレンジ精神や新たな課題への取り組み姿勢を評価して、積極的な人財をより多く輩出するようにするため、自らの意思により、組織の課題や自己啓発において、困難な目標に挑戦・努力し、成果を挙げた場合に、通常の人事考課とは別に加点評価する仕組みの導入を検討する。

また、これとは別に、職員表彰のあり方を再検討し、表彰対象を拡大して、職員の積極的な取り組みを奨励していく。

#### 部下からの評価（多者評価）の実施

人事考課は、通常、上司が部下を評価するものであるが、これを補完するものとして、部下による上司の評価を実施して、その結果をフィードバックし、所属長等に自らのマネジメントを再考させる仕組みを導入する。

なお、部下の評価を気にするあまり、普段の部下指導や本来の人事考課が曖昧にならないようにするため、結果の取扱いはいくまでも参考とする。

##### 【多者評価のイメージ】

能力・態度考課とし、リーダーとして必要な基本的な能力や態度を評価する。

- ・ 基本的能力（組織管理能力、部下指導力、統率力、交渉力、決断力など）
- ・ 基本的態度（市民対応、コスト意識、勤勉性、公平性、協調性、信頼性など）

## （２）採用・配置・昇任制度

### 採用制度の見直し（多様な人財の確保と活用の推進）

#### ■ 人物重視の採用試験

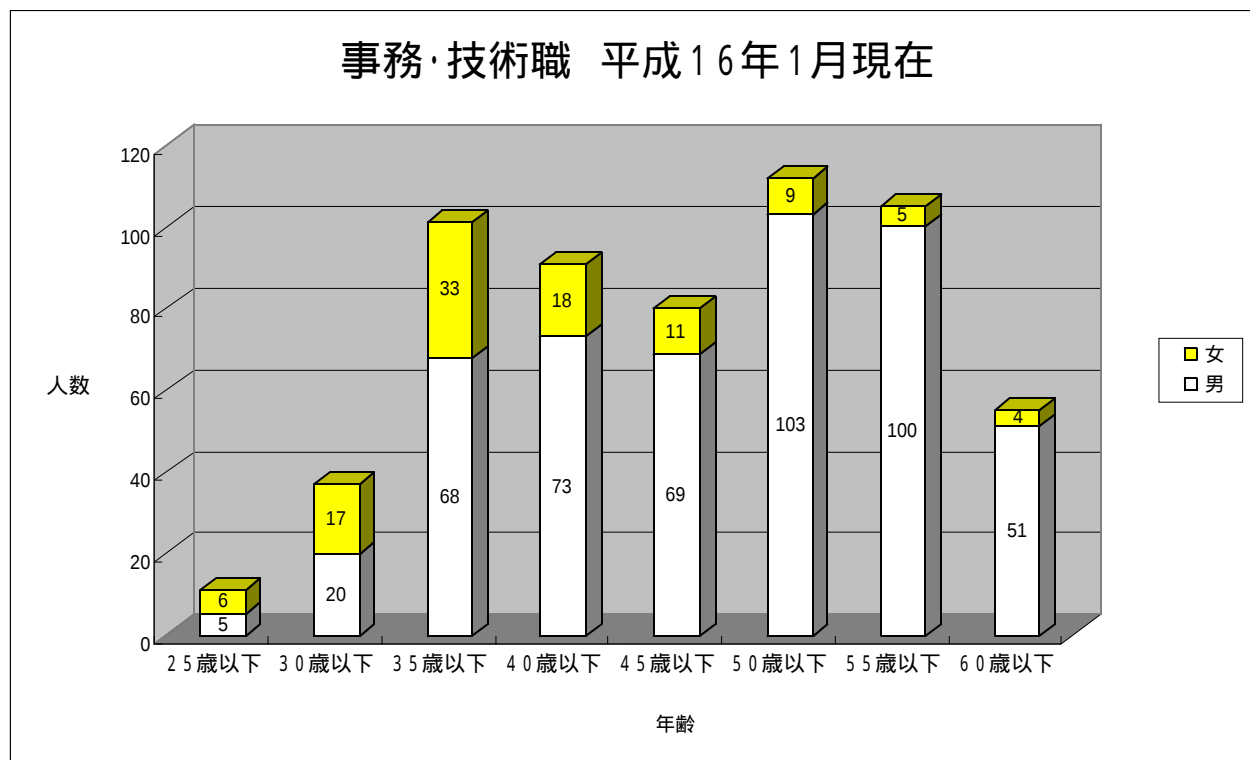
これまでの採用試験は、恣意的な感情や個人的な主観を排除するため、教養や専門知識を重視してきたが、顧客志向や協働重視の態度、姿勢をより高く評価するため、今後は、事務職の採用試験においては、専門試験の廃止や、可能な限り面接機会を増

加させることなどを検討し、より人物重視の採用試験に見直していく。

#### ■ 民間経験者等を対象とした採用試験

本市の一般事務・技術職員の年齢構成は、55歳前後、47歳前後と35歳前後に大きな固まりがあり、30歳以下が極めて少ない状況となっている。他方、まだまだ先行き不透明な社会経済状況の中で、「第2次職員定員適正化計画」に基づき、今後も職員数を抑制していかなければならない。

このような状況の中で、今後の職員の大量退職と若年層の減少という組織的なアンバランスに対処していくため、現在の一般行政職の採用試験の対象年齢（現在は満25歳（技術職は26歳）まで）を引き上げるなど、民間企業経験者等を含めた多様な人財の確保を検討していく。



#### 多様な勤務形態の導入

##### ■ 臨時・非常勤職員制度の見直しと短時間公務員制度

去る平成16年6月9日に公布された地方公務員法等の改正により、任期付職員制度や任期付短時間職員制度が導入された。また、構造改革特別区域法を活用して、臨時職員の任期拡大を実施している自治体もあり、今後も地方公務員法の柔軟な運用が検討されていくものと考えられる。

守秘義務の確保や職場コミュニケーションの配慮など、組織運営方法を検討しながら

ら、多様な職をうまく組み合わせ、これら制度の趣旨を活かした本市にふさわしい制度の創設を検討していく。

#### ■再任用制度の活用

年金満額受給開始年齢の段階的引き上げに伴い、平成１４年度から定年退職者等の再任用制度がスタートした。当初の平成１４・１５年度は、任用期間が１年であったが、平成１６年度からは２年となり、最終段階の平成２２年度からは任用期間が５年となり、いずれは再任用者数が２００名近い状況も予想されるところである。

このため、再任用者のあり方の検討をはじめ、職域の開拓・確保、定年前からの再任用を見越したジョブ・ローテーション、研修制度の整備などを進め、再任用者を組織の貴重な戦力として、活用できる組織体制を整備していく。

#### 【再任用者の見込み】

| 定年<br>年度 | 任用<br>期間 | 再 任 用 年 度 / 人 数 |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|----------|-----------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|          |          | 17              | 18 | 19 | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  |
| 15       | 2年       | 8               |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 16       | 2年       | 23              | 23 |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 17       | 3年       |                 | 13 | 13 | 13  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 18       | 3年       |                 |    | 38 | 38  | 38  |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 19       | 4年       |                 |    |    | 53  | 53  | 53  | 53  |     |     |     |     |     |     |
| 20       | 4年       |                 |    |    |     | 44  | 44  | 44  | 44  |     |     |     |     |     |
| 21       | 5年       |                 |    |    |     |     | 51  | 51  | 51  | 51  | 51  |     |     |     |
| 22       | 5年       |                 |    |    |     |     |     | 48  | 48  | 48  | 48  | 48  |     |     |
| 23       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     | 36  | 36  | 36  | 36  | 36  |     |
| 24       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     |     | 30  | 30  | 30  | 30  | 30  |
| 25       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     |     |     | 34  | 34  | 34  | 34  |
| 26       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     |     |     |     | 41  | 41  | 41  |
| 27       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 67  | 67  |
| 28       | 5年       |                 |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 45  |
| 合 計      |          | 31              | 36 | 51 | 104 | 135 | 148 | 196 | 179 | 165 | 199 | 189 | 208 | 217 |

(注) 人数は最大で予想している。

課長級以下の消防吏員は平成１８年度定年退職者から対象となる。

医師は除いている。

#### 昇任制度の見直し

##### ■昇任試験制度の見直し

昇任試験制度の受験率は、導入初年度の平成９年度は、参事級、主査級ともに約６０％であったが、以降、年々低下し、平成１２年度には３０％程度まで低下したこと

から、受験対象年齢の引き下げや試験実施方法の見直しなどを行ってきた。

また、特に主査級試験においては、平成１４年度から年齢と受験回数による加点要素を増やすとともに、５０歳以上の職員を対象に面接と人事考課のみの第２類試験を導入したが、全体の受験者は横這い、若しくは減少傾向にあり、平成１５年度においては、参事級３３％、主査級２６％という状況にある。

また、昇任対象職位にふさわしい能力・経験・適性などがありながら、昇任試験を全く受験しない職員が多くおり、今後、これらの実情を把握・分析した上で、より多くの職員が昇任試験をめざして、自発的に能力開発や意識改革に取り組み、より能動的に勤務するような仕組みを検討するとともに、受験しやすい環境づくりや昇任後も働きやすい職場づくりを進めていく。

#### ■ 常勤嘱託職員の昇任制度の見直し

現在、昇任試験の対象外となっている常勤嘱託職員のうち、給与格付けが事務職で、一定の経験年数がある職員を昇任試験の受験対象としていく。

#### ジョブローテーション（教育的配置）基準の確立とＣＤＰの導入

職員に様々な経験を積ませ、能力開発と意識改革を進めるため、人事異動を定期的実施しているが、個々の職員の側から見ると、結果的に同一職場や同一部門に長期に滞在する者が多く存在するため、職員に計画的にキャリア形成を行わせる仕組みとして、ジョブ・ローテーション基準を策定する。

また、自己申告制度にＣＤＰ（キャリア・ディベロップメント・プログラム＊）の要素を採り入れ、各職員に自らキャリア形成を考えさせる仕組みを検討していく。

#### ＊ＣＤＰ（キャリア・ディベロップメント・プログラム）

経歴管理と訳され、ジョブ・ローテーションを通じて、様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものにしていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして、次のステップへ進むといった複合的な取り組みであり、職員の意向や多様な適性等を活かした人材育成が可能となる。

#### 【一般事務・技術職員のジョブ・ローテーション基準例】

|                   |                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------|
| 採用後１０年間<br>程度     | 能力適性評価期間（職員を育てる期間）<br>最低２部門以上を経験させる。                |
| 採用後１０年～<br>２０年間程度 | 経験・能力等開発期間（能力を深める期間）<br>本人の適性や希望等を勘案した職務分野へ配置する。    |
| 管理・監督職            | 経験・能力等発揮期間（能力を活かす期間）<br>それまで培った経験や能力を活かせる職務分野へ配置する。 |

【一般事務・技術職員のジョブ・ローテーションのイメージ】

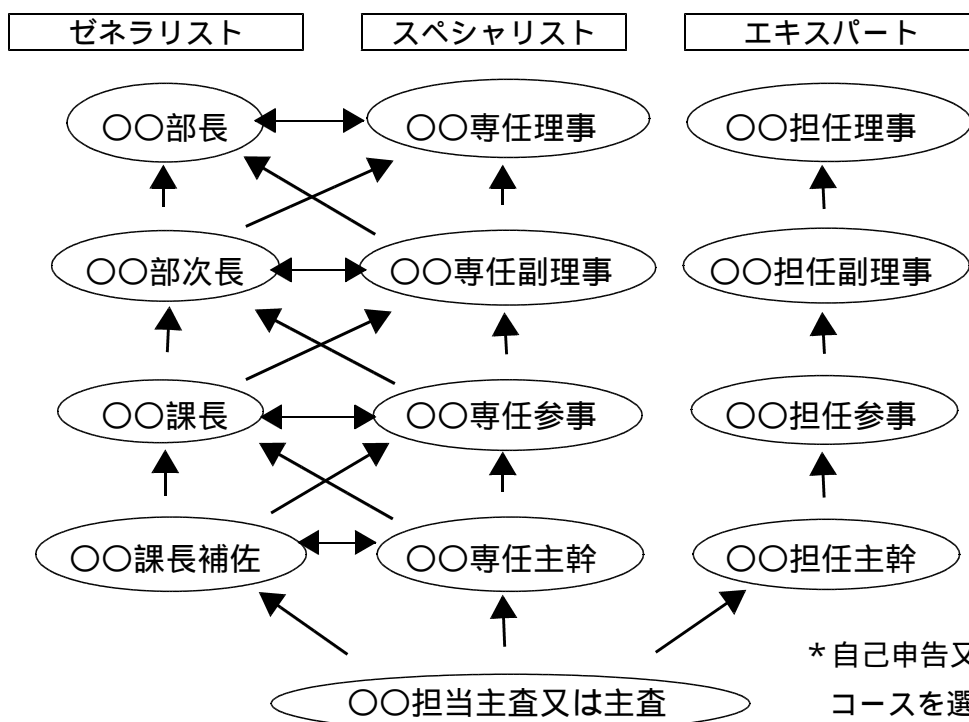
- ・採用後10年間程度は、職員を育て、適性を評価する期間として、窓口部門、事業実施部門、管理部門など、計画的に異なる分野を経験させるとともに、同一部門内でも担当業務を把握して、職務経歴の管理を行う。
- ・採用後10年程度以上の職員は、本人の希望やこれまでの職務経歴を評価して、適性があると認められ、またさらに能力を高めさせる必要がある職務分野へ配置する。
- ・採用後20年程度以上の職員は、それまで培った経験や能力を活かせる職務分野へ配置する。
- ・自己申告・自己評価による人事考課制度の中に、職員本人がキャリア・プランを書く欄を設け、定期的にキャリア形成を考えさせる機会とする。

複線型人事制度の導入

職務が高度・専門化した今日においては、誰にも負けないような特別の知識や技術をもつ専門家・エキスパートが必要な分野が多数、存在する状況にあり、また、ゼネラリストとしては必ずしも優秀とは言えないが、エキスパートとしてはたいへん能力が高く、それらの職を希望する者も多く存在する。

このため、ジョブ・ローテーション基準の策定に合わせ、資格制度を積極的に活用して、組織管理は行わずに、その分野のエキスパートとして、昇任することができる制度 - 複線型人事制度の導入を検討していく。

【複線型人事制度の昇任のイメージ】

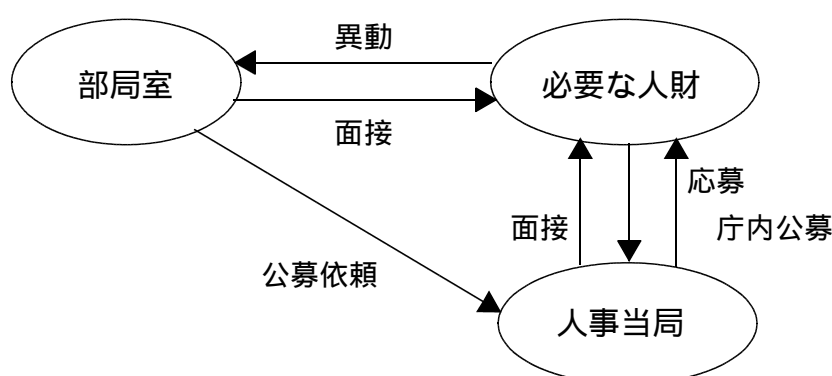


### 庁内公募制の導入

今日の高度・専門化した職務の中には、特定の分野に強い関心を持つ職員がおり、かつそのような専門性が高い職員を起用すべき職も多くなっている。

このため、職員の挑戦意欲を引き出すとともに、人財の有効活用という観点から、特定の業務やポストへの登用について、庁内から希望者を公募し、人事担当部局と特定業務・ポスト所管部局による面接等を行い、適任者を選考する庁内公募制の導入について、検討していく。

### 【庁内公募制のイメージ】



### ( 3 ) 給与制度

職員の給与は、個々の職員の勤務成績が明確に評価しにくいことから、採用時の前歴や経験年数等がほぼ同じであれば、昇任による管理職手当や昇給間差額以外では、ほぼ同額の給与となっている。

しかし、職員同士が切磋琢磨して、やる気や能力を高めていくようにするためには、頑張りが評価される仕組みも必要である。

このため、普段の勤務状況を評価した人事考課の結果に基づき、現行の条例・規則内で可能な、職員の頑張りが評価される運用方法を検討していく。

### ( 4 ) 研修制度

#### 研修体系の見直しと組織文化の変革

本市の職員研修は、古くから研修体系を整備し、階層別研修を中心に継続的かつ計画的に実施してきた。また、平成9年2月には、政策形成能力、法務能力など、専門能力の養成と組織文化の変革、OJTの充実や市民との協働をめざして、「職員研修見直し計画」を策定し、研修体系を見直してきた。

○「職員研修見直し計画」の基本的な考え方

「職員は仕事を通じて育つ」…… ＯＪＴ(仕事を通じた能力開発)の推進

「職員は上司を見て育つ」…… 管理・監督者の能力強化

「職員は市民とともに育つ」…… 市民との対話・協働・政策形成

○研修体系見直しのポイント

\* 階層別研修の重点をミドル層（課長～係長）へ移行する。

\* 一般職の階層別研修は事務技術職中心とし、専門職は職場研修を基本とする。

\* 一般職の階層別研修は、受講時期を選択できるようにする。

\* 現業職対象の研修を新設する。

今後は、人事制度と研修制度がうまく相乗効果をもたらすようなトータルなシステムを構築し、職員が自発的に能力開発に取り組み、顧客志向、協働重視の姿勢で日々の職務に精励するような組織文化をつくり出さなければならない。

このため、人事考課制度の見直しやＯＪＴの充実などにより、職場で日常の業務遂行を通じて、人財を育成する仕組みを導入するとともに、複線型人事制度やジョブ・ローテーション、再任用職員や任期付職員など、多様な人事制度や勤務形態の導入に応じた効果的な研修カリキュラムの開発を進めていく。

○ＯＪＴの充実とエルダー制の導入

近年はＩＴの進歩により、入力方法をマスターすれば、実際に根拠法令等を調べたり、歴史や経過を知らなくても、処理できる仕事が多くなっており、先輩が教える機会も少なくなっている。

このため、ＯＪＴがより効果的に実施されるようにするための新たな取り組みとして、「エルダー制（＊）」を導入していく。

\*エルダー制（elder）

エルダーとは、年長・先輩であること又は年長者・先輩の意。ＯＪＴの一つで、新人職員１人に対し、同じ職場の採用後２～３年程度の先輩職員が約１年間、指導役として実務を指導すること。スチュワード（steward・執事又は男性乗務員）制やプリセプター（preceptor・指導者）制という場合もある。

○ＯＪＴマニュアルの作成

現在のＯＪＴマニュアルは、平成３年度に作成したもので、現在はほとんど活用されていない状況にある。このため、上記のエルダー制の推進や職場で具体的に活用できるような「ＯＪＴマニュアル」を整備していく。

### 人事考課によるＯＪＴの充実と職員研修への反映

上記で示した人事考課制度の見直しにより、上司が定期的に部下職員と面談して指導・助言するような仕組みを導入して、ＯＪＴを充実させるとともに、これらの結果を集約し、ニーズが高いと思われる科目については、集合研修のカリキュラムに反映していく。

### 研修効果測定結果の人事への反映

平成９年２月に策定した「職員研修見直し計画」の取り組みの一環として、可能な限り研修の効果測定を実施しているが、今後は、ある研修で特に優秀な成績を残した職員を人事考課で加点したり、研修で把握した各職員の得意分野を人事配置の参考にするなど、その活用を図る仕組みを検討していく。

### 自己啓発支援の充実

現在、職員の自己啓発を支援する制度として、個人学習助成制度と自主学習グループ助成制度などを実施しているが、高度・専門化した今日の行政課題に対応して、職員がさらに自発的に能力開発を推進していく組織風土をつくるため、また、「建築主事」や「認定看護師」など、組織的に必要な資格取得に積極的に取り組むため、これらの助成内容を充実するとともに、平成１６年の地方公務員制度改革で新設された「修学部分休業制度」を条例化して、職員の自己啓発をさらに支援する仕組みを導入していく。

## （５）誰もが働きやすい、風通しのよい職場づくり

### 女性職員の職域拡大や能力開発

今日、労働法制、地方公務員法制においては、女性の能力発揮のための条件整備が進みつつあるが、現実の社会や職場では、男性主体の運営となっている場合が多く、人事配置や事務分担においても、特定の部門や担当に女性が配置されることが依然として多く、ジョブ・ローテーションによるキャリア形成の機会が少ない傾向にある。

このため、これまで以上に幅広いジョブ・ローテーションによる能力開発を推進するとともに、特に政策・方針決定過程への女性の参画を進めていく。

また、男女がともに仕事上の責任と家庭・地域生活を両立することができるような働き方を可能とする職場環境の整備や、ジェンダー差別の防止、男性の意識改革を図るための研修の充実などにも取り組んでいく。

### 労働時間短縮の取り組み

本市においては、職員の健康管理向上のため、平成９年１月に「フレッシュ・アップ推進要綱」を整備して、ノー残業デーの周知や時間外勤務の抑制に努めてきたが、特定の職場や職員に業務が集中し、まだまだその趣旨が徹底されていない状況にある。

また、性別に関係なく、男女がともに仕事と家庭や地域生活を両立できるようにしていくため、それを困難にしている原因の一つである時間外勤務について、その縮減に向けた取り組みを推進する必要がある。

このため、労働基準法第36条に基づく、いわゆる「36協定」の締結や、本庁職場等での「協定」を職員団体と締結するなど、具体的な取り組みを進めていく。

また、公平な職務分担、管理職員のマネジメントとリーダーシップ向上、時間外勤務命令方法の見直しなどを推進していく。