

長野市人事制度改革構想 改定版（検討素案）

平成 20 年 1 月
長野市人事・給与制度検討委員会

長野市人事制度改革構想 改定版 目次

はじめに	2
人事制度改革項目（人事制度体系）～これまでの検証結果と今後の課題～	3
I 人事制度改革が目指すもの	5
1 人事制度改革のイメージ	
2 人事制度改革の視点	
3 人事制度改革の姿勢	
II 人事制度改革の全体像	6
III 個別検討項目	7
1 採用	
2 研修	
3 勤務評定	
4 組織・職制	
5 処遇	
6 その他	
IV 推進体制	16
おわりに	16

はじめに

本市の行財政運営は、近年の社会経済情勢の急激かつ大きな変動により、従来の発想や手法からの転換が必要であるとともに、職員には市政を担うにふさわしい知識や諸課題に立ち向かう意欲と能力を持ち、果敢に挑戦する行動力が求められています。

こうした背景の下、本市は平成 15 年度から人事制度改革に取り組んできました。

改革の着手から五年を経過し、平成 16 年 1 月に策定した長野市人事制度改革構想に基づく一連の改革を振り返り、進捗状況を確認したところ、人材育成基本方針の改定をはじめとした研修制度体系の見直しなどが進んだ反面で、人事評価制度にはわかりやすく的確な評価の実現や負担感の軽減等に向けた改善が必要であるとともに、人事・給与処遇体系の見直しは、ほぼ未着手状態であるなどの課題が残されています。更に、給与構造改革等に伴う新たな課題も生じています。

また、改革による成果と職員の意識の変化を検証するために、平成 19 年 8 月に人事・給与制度等に関する職員アンケートを実施しました。その結果から職員は「人事制度改革による成果が実感できない中であって、これまでの取組に満足できず、更に改善が必要で、今後の取組に期待している。」ことがわかっています。

人事制度改革は、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図ることで、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指すものであり、職員一人ひとりに与えられた課題です。

ここに策定する長野市人事制度改革構想 改定版（以下、「改定構想」という。）は、平成 16 年 1 月に策定した長野市人事制度改革構想（以下、「構想」という。）をこれまでの改革の取組の検証結果等（人事制度改革項目（人事制度体系）～これまでの検証結果と今後の課題～参照）を下に現時点で書き改め、平成 20 年度から 24 年度の 5 か年で実施する改革項目をまとめたものです。

人事制度改革項目(人事制度体系) ~これまでの検証結果と今後の課題~

この人事制度改革項目(人事制度体系)は、人事制度改革構想(平成16年1月策定)により取り組んだ改革項目の実施状況(結果)を検証した上で、課題を整理したものである。また、改革が必要な新たな課題も追加整理した。なお、改定前の構想の内容を網羅し、削除した項目はない。

構想に追加した項目

※構想に追加した項目は、16で結果欄には「新」と表示

実施状況の判定基準		結果	項目数	構成率A	構成率B	構成率C
1	概ね目標どおりに到達	○	10	47.6%	81.0%	47.6%
2	目標に到達せず課題が残る	△	7	33.4%		52.4%
3	未着手又はそれと同等	×	4	19.0%	19.0%	
構想に掲げた項目数			21	100.0%	100.0%	100.0%

人事制度改革項目(人事制度体系)	体系の説明	結果	結果判断の理由	今後の課題
1 人事制度改革構想	市民に信頼される市役所実現のための人事制度改革		成果を実感するレベルに未到達で、職員は不十分と判断	信頼性や納得性を高めることによる制度定着
2 人材育成基本方針	人事諸制度を総合的に活用した人材育成体系の指針	○	人材育成基本方針の改正	若年層への周知・徹底
3 期待職員像	市民や時代、組織が求める自己形成目標とする職員像	○	市民や職員等の意見を踏まえ確立	個人別期待職員像を活用し、能力開発を強化
4 人事制度	職員が組織で最大限の力を発揮し活躍するための仕組み		未着手領域等が残り、職員は改革を不十分と判断	六領域を総合的に活用することによる組織力の向上
5 採用	有能な人材を確保するための仕組みのこと	△	任期付職員を採用、新たな人材確保策は未検討	多様な人材確保で、組織としての総合力を向上
6 多様な手法による人材の確保	一定年齢枠等を設定した競争試験による採用のこと	新		組織力を総合的に高める計画的な人材確保
7 専門性を有する人材の確保	任期付職員等採用に際して行われる選考採用のこと	新		公募による任期付職員の採用
8 研修	自己啓発(自主研修)、職場外研修、職場研修のこと		職員の主体性を尊重した研修体系に転換	個人の主体的な取組を支援・相談する体制整備
9 職員研修	職員全体の資質向上を図ること	○	ステップアップ研修の導入や職場研修事例の情報を共有	人事制度との連携、組織力向上につなげる研修実施
10 職務支援	職務支援することで、職員固有の課題等を解決すること	○	プログラムを作成し、実施	職員の職務状況の改善
11 人事考課	職員の能力開発、人事・給与処遇決定の根拠となるもの		基本設計を完了し職員に普及したが、人事評価が未熟	職員に必要な不可欠な制度の実現
12 人事評価(勤務評定)	勤務成績を捉えるために能力と業績の二評価から構成		職員の制度に対する信頼感や納得感の不足	職員に不可欠な制度の実現と処遇への活用
13 能力評価	能力・意欲・態度の側面を評価すること	△	改善余地はあるが全体の枠組みは完成し、職員に普及	職務・職責に一層着目した評価体系への転換
14 業績評価	目標管理の手法を活用し、職員の業績を評価するもの	△	個人業績の評価手法として未完成	業績評価の再整理
15 自己評価	評価者の人事評価手法を使い自分で評価するもの	△	非評価者を中心に理解不足が目立つ	主査、一般職員の不適切な自己評価の解消
16 人事評価の開示	人事評価の透明性、信頼性、納得性を確保するもの	○	段階的に開示対象を拡大	全職員に評価結果を伝える仕組みの実現
17 苦情相談	人事評価の公正な運用と評価の信頼性を高めるもの	○	苦情相談体制を確立し、評価の信頼性を担保	適切な対応と速やかな解決
18 職場面談制度	職員間の円滑なコミュニケーションと指導機会を作るもの	○	職員の実践内容に差はあるが、制度はほぼ完成形	全職員が職場面談手法の知識と技術を習得し、実践
19 自己申告制度	職員に職務経歴等選択の意思表示機会を付与するもの	○	制度はほぼ完成形で、職員に普及	継続的実施、手続の簡便化、効果の検証
20 評価者研修	職員に人事評価の正しい知識と評価目線を養うもの	○	受講者の理解度に差はあるが、悉皆研修として実施	内容を充実し、継続的に実施
21 多面評価	部下による上司評価や同僚同士が評価するもの	×	上司による人事評価の定着を優先し、未着手	活用目的、実施方法の検討

人事制度改革項目(人事制度体系)		体系の説明	結果	結果判断の理由	今後の課題
22	組織・職制	弾力的で機動的な組織・職制(役職)を実現するもの		人事評価の定着を優先し、未着手	人材活用と公務の効率化の視点からの検討
23	組織と職員数	長野市行政機構及び行政組織で働く職員数のこと	△	集中改革プランに沿い職員数を削減、組織は未着手	組織機構の見直しを含め、職員数削減方策を検討
24	職制(役職)	職務や職責に応じた職位・役職のこと	×	人事評価の定着を優先し、未着手	多様な職制の導入
25	職務の級と級別定数	職務と責任に応じた職務の級と級別定数のこと	新		給与決定原則の実現、人件費予算の平準化
26	職種転換	採用時試験区分の職種を別の職種に変更すること	新		組織力への影響、勤務条件等の課題整理
27	処遇	任命権者が任用や給与等を決定すること			勤務成績に応じた処遇の実現による組織力の向上
28	人事処遇	職員の意欲と能力を仕事と組織に結びつけるもの	△	自己申告等を活用	適材適所による組織力の向上
29	人事異動	所属間異動のこと	新		意欲に応えた(自己申告)配置の検証
30	昇任・昇格	昇任は上級職に任用、昇格は上位の職務の級に決定すること	新		特定職位で昇任試験を導入、組織力を高める選抜
31	降任・降格、分限処分等	身分及び給与等で職員に不利益な扱いを行うこと	新		降任・降格の制度化、分限処分指針の策定、採用厳格化
32	給与処遇	仕事(労働)の対価としての経済的給付(給与)のこと	×	人事評価の定着を優先し、未着手	職務給の原則を徹底、公平・公正な処遇の実現
33	給料表	職務の種類に応じて条例で定めるもの	新		専門性に配慮した給与体系の検討
34	昇給(査定昇給)	現行よりも上位の号給に決定すること	新		勤務成績に応じた昇給体系への転換
35	勤勉手当(成績率)	精勤の報償として勤務成績に応じて支給されるもの	新		勤務成績に応じた勤勉手当支給体系への転換
36	その他	社会的責任を果たすなどその他の領域に属すること		検討課題が多く、未着手領域が残る。	社会の要請に応え、組織力を高める視点から検討
37	職員の安全・健康管理	職員の安全と健康の確保に関すること		療休者の長期化・再発と新規療休者の増	療休者を未然に防ぐ
38	時間外勤務の縮減	時間外勤務等による過重労働防止に向けた取組	○	超過勤務は、対前年同期比約2割縮減	過重労働等による心身の故障を未然に防ぐ
39	健康保持・増進	職員の心身の健康管理の保持・増進に関すること	△	療休者の長期化・再発と新規療休者の増	健康で継続して勤務することの重要性の自覚
40	働きやすい職場環境	職員が心地よく働くことのできる環境形成のこと	新		ストレスの早期発見と適切な対応
41	多様な勤務形態	既存勤務形態にこだわらない多様な勤務形態のこと	新		組織秩序を維持し、組織力を高める視点からの検討
42	次世代育成支援等	特定事業主行動計画に定めた支援策等のこと	新		少子高齢化に向けた職員の支援と配慮
43	就学支援と社会貢献	職員の自己都合による就学や社会貢献活動のこと	新		復職に向けた条件整備
44	早期退職	職員の定年前における早期退職のこと	新		職員のライフプランの一つとして対象要件を拡大
45	再任用・再雇用	定年退職者等の再任用・再雇用のこと	新		年金受給年齢問題に対応、組織力の維持
46	非常勤職員	嘱託・臨時職員など非常勤職員として働く職員のこと	×	正規職員への対応を優先してきたことから未着手	職務に応じた多様な勤務条件の整備

I 人事制度改革が目指すもの

改定構想により進める人事制度改革では、職員一人ひとりが「いい仕事」をすることで、市民に信頼される市役所の実現を目指すものです。

1 人事制度改革のイメージ

人事制度改革により、次の6つのキーワードを職員が体感できる職務環境の構築を目指します。

- (1) 自己実現 …… 働きがいを感じよう
- (2) 市民本位 …… 市民の立場で考えよう
- (3) 高い倫理観 …… 公共の利益のために働く使命感を感じよう
- (4) チャレンジ精神 …… 積極果敢に挑戦しよう
- (5) 人間的魅力 …… 責任感や思いやり、ユーモアなど人間的魅力を持とう
- (6) 成功体験共有 …… 功績を称え合いお互いの労をねぎらおう

2 人事制度改革の視点

人事制度改革では、次の4つの視点を確保します。

- (1) 公平・公正性
- (2) 透明性
- (3) 信頼性
- (4) 納得性

3 人事制度改革の姿勢

人事制度改革を進めるに当たっては、次の4つの姿勢で臨み、このことを実行します。

- (1) 能力主義

職員一人ひとりが職務行動を改善し、高い能力を発揮する職員に成長するためには、職員の発揮した能力を客観的に評価し、その上で長所は伸ばし、短所は克服することが必要です。

- (2) チャレンジ主義

積極果敢に挑戦し、チャレンジし続けるプラス思考の組織と職員に成長することが必要です。また、積極果敢に挑戦したことにはその功績を称え、労苦をねぎらうことも必要です。

- (3) 成果主義

市民からの信頼を獲得するためには、職員一人ひとりが自らの役割を自覚し、組織目標や職務行動の結果を成果として明確に意識した上で、結果を導くことが必要です。

- (4) 信賞必罰主義

市民や組織の期待に応える行動や成果は積極的に加点評価する一方で、市民や組織の期待に応えない行動については、厳しい処遇も臆さない組織体質を持つことが必要です。

Ⅱ 人事制度改革の全体像

人事制度改革は、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって、能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図り、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指すものです。

そのためには、必要な人材を確保し、育て、活かすことを人事制度の基本に据え、市政を支える人的資産を輝かせること（人材育成）を目指した改革に取り組みます。

1 期待職員像

人材育成基本方針（改定版：平成16年11月策定）には、全職員に共通して求める目指すべき職員像（期待職員像）を掲げています。

目指すべき職員像は、市民が求める職員像、時代が求める職員像として、すべての職員が自己形成の目標にすべきものであり、能力開発・人材育成の目標とするものです。

しかし、職員の個性や能力、経験等は一律ではないことから、職員の主体的な能力開発・人材育成に取り組むためには、個人に着目した目指すべき職員像が必要であると考えられます。これは、「私が目指す職員像（仮称）」として、若年層の職員を中心に設定することとします。

2 人材育成

職員には、自らが主体的に能力を開発し専門性を向上させるとともに、本市職員としてのキャリア（職務経歴）も自己申告を通じて意思表示する中で形成していくことを求めており、組織は、組織に貢献しようとする職員を支援します。

今後は、人材育成基本方針の周知・徹底を図るとともに、「私が目指す職員像」を前提とした能力開発・人材育成に取り組み、職員のキャリア形成を支援する人材育成体系を実現することで、組織力の向上を目指します。

3 人事制度

組織目標を明確に意識する中で仕事に取り組み、それを実現するためには、職員一人ひとりが積極・果敢に職務に取り組むことのできる環境形成が必要であるとともに、意欲を持ち成果を挙げた職員には、適切な処遇がされなければ、モラル（士気）の低下にもつながりかねません。人事制度は、職員の仕事を着実に達成し、意欲を喚起する手段として活用されるものです。

人事制度は採用、研修、人事考課、組織・職制、処遇、その他の六領域で捉え、職員が組織の中で最大限の力を発揮し、活躍することのできる制度を実現することで、組織力の向上を目指します。

Ⅲ 個別検討項目

人事制度改革において、次の個別検討項目に掲げる課題の克服に取り組みます。

1 採用

職員の採用は、少数精鋭に徹した定員管理を基本とした中で、漫然と退職者の補充を行うのではなく、再任用・再雇用職員及び非常勤職員の採用や事務事業の緊急度・優先度など状況変化に応じて必要な職種を採用するなど、多様な人材を確保することで、組織としての総合力を高めていくことが必要となっています。

(1) 多様な手法による人材の確保

職員の採用は、若年層からの終身雇用を前提とした新卒者を中心とする一定の年齢枠を設定した競争試験により実施しています。

組織の維持・発展には、新たな人材が加わることによる新陳代謝が必要であることから、採用試験による職員の確保は退職者を単に補充するのではなく、職員の年齢構成に配慮しながら計画的に実施します。

また、日常生活からは得難い貴重な経験を有する者や特定の分野に専心してきた者など多様な人材を確保することは、組織力を総合的に高めるものと考えられることから、筆記試験とは別に重点を置く方法による選考試験の実施も必要となっています。

(2) 専門性を有する人材の確保

社会経済情勢の急激な変化と高度化・多様化する行政需要に対応するためには、高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する人材を確保する必要があります。また、こうした人材が組織に加わることで既存の職員を刺激し、その相乗効果も期待できます。これまでも任期付職員などの採用実績があり、特定の分野で活躍しています。

専門性を有する人材の確保は公募制を導入するなど、これまで以上に有為な人材の確保に努めることが必要となっています。

2 研修

職員の研修は、人材育成の中心的な手法であり、自己啓発（自主研修）、職場外研修、職場研修の三本柱により、体系的に職員の能力開発・人材育成を行っています。

今後、少数精鋭に徹する中で、高度化・多様化する行政需要に的確に対応するためには、人事評価や自己申告を活用しながら、職員の個性や能力、経験等に着目した能力開発・人材育成体系を実現するとともに、主体的な取り組みを支援・相談する体制整備が必要となっています。

(1) 職員研修

職員研修所が行う職員研修は、職員全体の資質向上を図ることを主眼とし、職務に必要な素養を身に付けることのほか、人間的魅力ある社会人に成長するために行っているものです。これまでに、個人の主体的な能力開発を支援することなどを目的として、ステップアップ研修を導入するなど研修方法を転換してきました。

今後は、人事制度との連携を図った研修体系を構築するとともに、主体的に能力開発に取り組む職員を積極的に支援することで、組織力の向上を目指した人材育成を行うことが必要となっています。

(2) 職務支援

職務支援は、人事評価の結果等から職責を十分に果たすことのできない職員に対し、職員固有の課題を克服するとともに、職務遂行状況を改善し、公務能率の維持増進を図るために実施しています。職務支援は、今後も継続的に取り組みます。

3 人事考課

ここで言う人事考課とは人事評価、職場面談及び自己申告など、この項に掲げる項目を総称したものとします。

人事考課は、単に人事・給与処遇の決定資料とすることを目的としているのではなく、職員一人ひとりが自分の強み弱みを自覚し、自らの職務適性を判断したり、職務に必要な能力を伸ばすというような、人材育成や自己実現につなげるものとして位置付けていくことが重要です。

(1) 人事評価

職員の勤務成績評定は昭和41年から実施し、次の内容で平成17度まで実施してきました。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①管理職・係長用と主査・一般職員・技能労務職員用の2種により実施。②評定内容は、職員の職位や職種に応じたものではなく、仕事の成果（結果）に関する視点が乏しい内容。具体的には、勤務態度や勤務実績を評定する個別評定、個別評定に基づく総合評定、人物評定、適性評定、育成指導状況及び総合的所見で構成。③評定者は2層（複数）の管理職によるものとし、評定表は毎年秋に作成し、職員課へ提出。結果は人事異動や昇任に係る資料として活用。④評定の作業段階では、被評定者は一切介在せず、通常、評定項目や評定結果は、職員に明示しない。評定のための研修は未実施。 |
|---|

以上の状況下で勤務成績評定を実施してきた結果、評定の目線が合わず、信頼感は乏しいなど多くの課題を含んでいたことから、これらの課題を克服するために、能力評価と業績評価の2つの評価による新たな人事評価制度の構築を進めてきました。

①能力評価

従来の勤務評定における課題を改めて能力評価として実施しましたが、わかりやすくて確かな評価の実現と評価労力に係る負担感の軽減という大きな課題が残っています。また、職位や職種により期待される職務行動が異なることから、評価基準を再整理する要望もあります。

今後は職員にとって、能力開発・人材育成と人事・給与処遇を決定するために不可欠な制度とする視点から、どういう職員に成長して欲しいか、あるいはどういう職員であるべきかを再整理し、職務・職責に一層着目した評価体系に転換します。

②業績評価

仕事の成果（結果）に対する視点が乏しいとの反省と、組織マネジメント（運営）の視点から、目標管理の手法を業績評価として活用し、導入しました。

目標管理は、PDCAサイクルを自らの職務において実践するものですが、この手法を活用して個人の仕事の結果を捉えようとした場合、仕事の結果だけに着目すれば、個々の職員が果たした役割が不明確であるなど個人の業績とは言い難いといった問題もあります。また、職務の違いがある中で公平な評価と言えるかといった疑問も残ります。

目標管理は、仕事に関する理念、戦略及び情報などを共有し、アイデア、知恵及び経験を結集することで「いい仕事」を導くための道具であることから、業績評価の手法として活用するには、さらに改善が必要となっています。

そのため、目標管理を継続しながら個人の仕事の結果を的確に捉えることのできる業績評価の方法を検討します。

③自己評価

人事評価では、評価者（上司）と同じ評価方法を使用して、自分自身で評価する自己評価を実施しました。

しかし、評価者研修の未受講者である主査及びその他の一般職員を中心に、自己評価が寛大化（甘い）したり、厳格化（辛い）するなど評価目線が合わないものや、指定された評価要素の自己評価を実施しないなど、不適切なものが見られます。また、評価者の評価が自己評価に影響されてしまうという指摘もあります。

今後は、評価者研修の未受講者である職員に対して評価説明会を開催するなど、評価の正しい知識と理解を深めるための取り組みを行います。

（２）人事評価の開示

人事評価の開示は段階的に開示対象を拡大し、被評価者からの開示請求があれば最終評価まで開示しています。

今後は、職員の主体的な能力開発・人材育成を促すためには、人事評価の開示請求の有無によらず結果を伝える仕組みが必要となっています。

なお、こうした仕組みの導入に当たっては、評価に与える影響や評価者の負担感などに十分配慮する中で実施します。

(3) 苦情相談

庁内に副市長を委員長とする人事評価審査委員会を設置し、苦情相談の受付窓口となる相談員を決め、人事評価に関する苦情相談を処理する体制を整備しました。

事案が発生した場合には、適切な対応で速やかな解決を目指します。

(4) 職場面談

職場面談は、職員の意欲と能力を引き出し、いい仕事を導くことを目的として、人事評価の局面だけでなく、日常の職員間のコミュニケーションと指導の機会を作り、円滑な職場環境づくりに活用してもらうために制度化しました。

職場面談の手法は、職員間のつながりを強くするものであり、職員一人ひとりが共通の知識と技術を保有することは、組織運営上、有効であると考えられます。

今後は、職場面談の手法を多くの職員に理解し実践してもらうことが必要となっています。

(5) 評価者研修

新たな人事評価の導入から、評価に関する正しい知識と評価目線を培うために、評価者に対しては評価者研修を実施していますが、今後も継続的に実施します。

(6) 多面評価

部下が上司を評価したり、同僚同士が評価するなどのいわゆる多面評価（360度評価）の導入については、職員から要望があります。

多面評価を実施した場合、上司は部下の顔色を見ながら仕事を進めたり、上司の経験がない部下が上司の仕事を適正に評価できるのかなどの疑問も残るところです。また、多面評価の実施は事務量を増大させ、職員の負担感がさらに高まることも心配されます。

しかし、職員がお互いに正当な評価をする中で、成長していく職場風土を作ることには、本人の気付きを促進する能力開発の視点、職場の様々なストレス問題を早期に発見し未然に防ぐ指標として活用する視点、良い人材を発掘する視点などの効果も期待されることです。

多面評価の実施については、今後、検討を進めます。

4 組織・職制

職員が能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行し、組織目標の着実な達成を図るためには、弾力的で機動的な組織体制及び職制（役職）とそれに伴う職務の級の考え方を整理する必要があります。

（１）組織と職員数

組織は、意思決定に必要な系統別に構成しています。また、職員定数は、集中改革プランにより一層の職員数の削減を目指しています。

今後は、仕事に対する職員の人的配分の見直しを進めるとともに、職員定数を一層抑制していくためには、類似事務の集中化などによる仕事と組織の再編成などの検討が必要となっています。

（２）職制（役職）

職制（役職）は、主に部長、次長・課長、主幹・課長補佐、係長、主査、一般職員の六段階の単線型の構造となっています。

高度化・多様化する行政需要に、迅速かつ的確に対応するためには、特定の分野を専門または専任する職員の確保と育成が必要であり、こうした高度で専門的な知識経験又は優れた識見を有する人材に対応した職制（役職）も必要となっています。

特に人材活用と効率的な行財政運営という視点では、機動的な人事配置が必要であり、スタッフ制の発展、グループ制の導入、総合職や専門（専任）職の設置等による複線型人事制度の創設、職位の見直しなどについて検討が必要となっています。

（３）職務の級と級別定数

職務の級と級別定数は組織の職制、職員数及び予算上の給与費等と総合的な調整が行われるものであり、人事管理、組織管理及び予算管理上、極めて重要なものです。

職務の級と給料額は、職務の複雑、困難及び責任の度合いに基づき分類された級別職務分類表（長野市職員の給与に関する規則）により、主に人（職員）を補職（役職）と経験年数で分類（格付）することで決定しています。また、給与等級には、これまで級別定数の設定はありません。

今後は、職務と責任に応じた処遇を実現するために職務給の原則を徹底し、職位・職責を中心とした職務の級と級別定数の導入についての検討が必要となっています。

（４）職種転換

職員は、採用時の試験区分による職種を専門分野とする職務に従事しています。この試験区分は、組織が仕事を進める上で必要な人材を確保するためのものであり、職

種転換を容易に認めることは、特定の職種における人材が不足するなど組織力の低下につながりかねません。

しかし、採用時には必要であった職種であっても業務量の減少などにより職員が余剰気味になる場合もあります。また、実際に仕事をしていく中では、別の分野で仕事をして活躍することが、組織力の向上のために貢献できる場合も考えられることから、職種転換についての検討が必要となっています。

5 処遇

ここで言う処遇とは、主に任命権者が職員をしかるべき地位に任用するなどの人事処遇及び人事処遇に伴い決定される給与等級及び給与号俸などの給与処遇を指すものとします。処遇は、職員にとって、最も関心の高いことのひとつであると言えます。

(1) 人事処遇

所属異動や上級の職への任用は、人事処遇として扱われてきました。

今後、人事処遇の決定は人事考課をもとに組織力を高める視点から、これまで以上に職員の意欲と能力を仕事に結びつけることを目指します。

① 人事異動

近年、職員の自己申告や特定職務への庁内公募、チャレンジする管理職の公募任用を実施してきました。

今後は、人事評価を活用した人事異動を行うことで、職員の適材適所を実現するとともに、自己申告など職員の意欲に応えた配置が組織力の向上につながっているかどうかを検証しながら、職員の配置方針を決定していくことも必要となっています。

② 昇任・昇格

昇任は、上級の役職への任用を意味し、職員に与える士気に配慮しながら職員全体のバランスに配慮してきました。また、昇格は、職務の級が上位の級に格付けされることを意味するものですが、主に職位と経験年数をもとに運用してきました。

今後は、昇任や昇格は人事評価を前提として行うとともに、特定の職位で試験制を活用するなど、真に上位の職にふさわしい者の選抜方法について検討が必要となっています。また、若年層の昇任意欲が低いことがわかっていることから、昇任と昇格を同時に行うなど、昇任のインセンティブ（魅力）を一層高めることも必要となっています。

③降任・降格、分限処分等

職員が自ら不適格と判断する場合や任命権者が不適格と判断する場合には、降任・降格することが組織力の維持・向上につながる場合もあると考えられます。

今後は、公正な人事管理を行う視点から、降任・降格を認めることが必要であると同時に、分限による降任・降格又は免職についても検討が必要となっています。なお、降任・降格は、対象となる職員の心理的影響やこうした処遇等が周囲の職員に及ぼす影響等に十分配慮する中で、実施します。

また、新規採用職員には条件附採用期間があり、職員が採用された場合、直ちに正式採用となるものではなく、一定期間に職務を通じて能力を実証した上で、正式採用されることとしていることから、今後は条件附採用期間における勤務成績をもとに正式な採用可否を決定することとします。

(2) 給与処遇

給与制度は給与構造改革等により、従来の給与制度の見直しを進めてきました。

今後は、職務の級の検討を進めるとともに、職員の勤務成績に応じた給与制度への転換を図ることが必要となっています。

①給料表

職員には行政職給料表、医療職給料表（医師、歯科医師に適用）及び教育職給料表（市立高校教員に適用）のいずれかを適用して給料が決定されています。このうち、行政職給料表は一般事務、技術、保健医療技術、保育、消防及び技能労務など、複数の職種で使用しています。

今後は、職種による給料表を用意するなど、専門性に配慮した給与体系の検討が必要となっています。

②昇給（査定昇給）

職員の昇給は毎年4月1日に実施しており、休職や懲戒処分等に該当しない職員は勤務成績が良好（標準的）な職員と判断しています。

今後は、給与構造改革による査定昇給は、勤務成績を基に判断することとすることから、これまでの昇給運用から人事評価で判断する方法に改めていくことが必要となっています。

③勤勉手当（成績率）

勤勉手当は、特定幹部職員（部長級職員）とそれ以外の職員の2区分で、成績率を変えて支給しています。これまで、成績率は昇給と同様に、休職や懲戒処分等が

ない限り、勤務成績が良好（標準的）な職員と判断し、全員を横並びとする運用をしてきました。

今後は、給与構造改革による勤勉手当成績率の決定は、勤務成績を基に判断することとしていることから、これまでの成績率の運用から人事評価で判断する方法に改めていくことが必要となっています。

なお、人事評価の差を勤勉手当成績率に活用するに当たっては、職員の意識や行動等に与える影響を判断する中で、実施時期を判断します。

6 その他

職員が意欲と能力を最大限に発揮するためには、職員一人ひとりが心身の健康管理を行うことはもちろん、職員の働きやすい環境を整備しておくことが必要です。

(1) 職員の安全・健康管理

職員は、安全かつ健康で勤務することの重要性を深く認識しておく必要があり、組織としてこれまで以上に職員の健康保持・増進及び快適な職場環境づくりに努めます。

①時間外勤務の縮減

長時間勤務が恒常的になると、心身に悪影響を与えることが指摘されていることから、本市は、各所属で具体的削減時間を設定するなど、目標を定めて取り組んでいます。また、長時間にわたる時間外勤務など過重労働と判断される職員は、産業医との面談を行い、健康状態を確認しています。

今後は、職員一人ひとりが意識的に長時間勤務とならないよう職務に取り組むことが必要であるとともに、職員全員の健康管理のためには、管理職を含めた長時間勤務の実態を把握し、適切に対処する必要があります。

②健康保持・増進

心身の故障による長期療休者が増え続けており、その一因として過重労働や職務及び職場環境等への不適應などが指摘されています。特に、メンタルヘルスについては管理職を中心に研修を繰り返し、また、健康管理医、産業カウンセラーによる相談体制を充実してきたことで、職員には重要性が認識されているところです。

長期療養による休職は、当事者にとっても周囲の職員にとっても大きな負担となることから、健康で勤務することが最も重要であることを職員一人ひとりが認識しておく必要があります。また、上司は部下の健康管理に十分過ぎるほどの注意を払い、職員の変化を見逃さないことが必要となっています。

(2) 働きやすい環境整備

職員が持てる意欲と能力を最大限に発揮するためには、心身の健康を前提として、働きやすい環境が整っていることが必要です。

例えば、職場内のコミュニケーションが十分にあり、良好な人間関係の職場は、働きやすい職場環境にあると言えます。また、仕事に係る情報が十分に入手できる状態や必要なOA器機等が整備された状態なども働きやすい職場と言えます。

上司は、職員が心地よく働くことのできる環境形成のために、職員のストレス（一般には、精神的・肉体的に負担となる刺激や状況のこと。）の状況把握に努めることが必要となっています。

(3) 多様な勤務形態

仕事や生活スタイルが多様化しており、社会全体では勤務条件を働く人の視点から多様化していく時代に変化しつつあります。公務員にあっても、短時間勤務やフレックスタイム、ワークシェア、テレワーク・在宅勤務などが行われつつあります。

今後は、組織の秩序を維持しながら組織力を高めることができるのであれば、こうした多様な勤務形態を導入することについて、条件を整備することも必要となっています。

(4) 次世代育成支援対策等

少子高齢化社会を迎え、育児や介護が大きな社会問題となっています。

職員が育児や介護等で人事上の配慮が必要であれば、自己申告することができるしており、人事配置においてもできる限り配慮しています。また、各所属にあつては、所属長の判断で業務分担や職員同士で支援できるようできる限り配慮しています。

(5) 就学支援と社会貢献

これまで自己都合による就学希望や社会貢献は、退職しない限り実現することはできませんでしたが、今後は、こうした職員が高い能力と特別な経験をもって、組織で再び貢献してもらうための条件を整備しておくことが必要となっています。

(6) 早期退職

早期優遇退職についてはこれまでも実施してきましたが、職員のライフプランの一つとして、対象要件を拡大することなどの検討が必要となっています。

(7) 再任用・再雇用

年金受給開始年齢の引き上げに伴う退職者等の再任用・再雇用への対応が必要となっています。また、組織力の低下を防ぐためにも、豊富な知識経験を持つ退職者の再任用・再雇用について検討することが必要となっています。

(8) 非常勤職員

本市においては、正規職員のほか相当数の嘱託・臨時職員が重要な役割を担っています。嘱託・臨時職員は、正規職員と比べれば身分が不安定であることに加え、勤務条件も十分とは言えません。

今後は、非常勤職員の役割や期待する仕事の成果（結果）を明確にする中で、採用の公正性を高めるために試験制度の導入や任用期間、昇給などの勤務条件を多様化することの検討が必要となっています。なお、こうした勤務条件の整備に伴い、非常勤職員の人事評価も検討が必要です。

IV 推進体制

人事制度改革は、職員一人ひとりの人生設計に大きな影響を及ぼすものであることから、これまでどおり多くの職員の意見を聴取しながら進めていきます。また、制度構築に当たっては、常に職員間の情報の共有化や研修の機会確保に努めるとともに、市民の皆さんへの情報提供・意見募集等も行っていきます。

なお、人事制度改革はこれまでと同様に、人事・給与制度検討委員会が主体となり進めます。

おわりに

私たちは、公共の利益のために働く使命感や働きがいを感じながら、「いい仕事」をしたいと誰もが思い、そして願っているのではないのでしょうか。

職業として長野市職員の道を選んだことで、仕事を通じ多くの人との出会いや多様な経験があり、喜びや悲しみを感じることができます。仕事は私たちを大きく成長させ、そして人間的魅力を磨いてくれます。仕事は、生活の糧だけではないはずです。

同じ仕事をするなら「いい仕事をしようよ」という発想が出发点となり、何十年にわたって蓄積されてきた人事・給与制度の見直しの転機が訪れました。

この改革の最大の目的は、市民に信頼される市役所を実現することです。そのためには、市民が誇りに思う市役所を目指さなければなりません。そして何よりも、私たち職員が長野市職員であることを誇りに思えなければなりません。

職員には、一人ひとりが人間的魅力のある職員に成長し、「いい仕事」をする職員であることが求められています。