

長野市人事制度改革構想 (検討素案)

平成15年7月

長野市総務部職員課
長野市総務部職員研修所

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、新たな変革へ向けた重要な岐路に立っています。

平成 14 年度においては、第三次長野市総合計画後期基本計画の策定、長野市行政改革大綱の策定、行政評価の本格実施など、市政の基本的運営方針・基本目標や施策に係る新たな舵を切りました。

しかし、これらの方針・目標・施策の遂行を支える市職員の意識や行動に対しては、依然として厳しい批判や指摘もされています。

地方分権の進展に伴い、本市職員には、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が一層求められています。

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。

1 改革のイメージ

次の 6 つのことを職員が体感しながら職務に取り組めるイメージで改革します。

- (1) 自己実現 ・ ・ ・ 働きがいを感じよう
- (2) 市民本位 ・ ・ ・ 市民の目線をもとう
- (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 ・ ・ ・ 失敗を恐れずチャレンジしよう
- (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もとう
- (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 改革における視点

次の 5 つの視点を確保します。

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

3 改革における姿勢

次の 4 つの姿勢で臨みます。

- (1) 能力主義
- (2) 成果主義
- (3) チャレンジ主義
- (4) 信賞必罰主義

目次

はじめに

1	人事制度改革の全体像	1
2	人事考課制度	1
	(1) 能力評価	1
	(2) 業績評価	2
	(3) 考課者研修	2
3	自己申告・自己評価制度	3
	(1) 自己申告制度	3
	(2) 自己評価制度	3
4	職場面談制度	3
5	給与制度	3
6	組織及び職制の検討	4
7	人材育成	4
	(1) 期待職員像	4
	(2) 人材育成体系	5
8	全体スケジュール	5
9	構築体制	5
10	活動指標と成果指標	5
	(1) 活動指標	5
	(2) 成果指標	6
	おわりに	6
	長野市人事制度改革構想イメージ(平成15年7月) 別紙	7
	長野市人事・給与制度構築体制 別紙2	8

1 人事制度改革の全体像

人事制度改革は、次の4つの制度を軸に構築します。

第一に「人事考課制度」です。これは主に人事評価制度などから構成され、信頼性と納得性の高い人事・給与処遇を実現するために欠かせない制度です。

第二に「自己申告・自己評価制度」です。これは、職務適性やチャレンジ精神を担保し、職員の士気高揚を図るために必要な制度です。

第三に「職場面談制度」です。これは、上司と部下のコミュニケーションによる信頼関係の構築と人材育成に必要な制度であり、組織運営や人事考課を効果的に機能させるものです。

第四にこれらを補完し、適材適所の人事配置に資するための「各種人事制度」です。これは、職員一人ひとりが自己責任のもとに仕事上の将来像を描くこと（キャリアデザイン）を実現する仕組みとして個別に構築します。

これらの制度構築に併せ、現行の給与の仕組みや組織・職制の見直しを検討するとともに、平成11年に策定した「人材育成基本方針」を必要に応じ見直していきます。

人事制度改革の全体像は、別紙「長野市人事制度改革構想イメージ（平成15年7月）」になります。

2 人事考課制度

人事考課は、単に勤務評定を行い、それを人事処遇の資料とすることだけではありません。

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。

人事考課の柱となる人事評価制度は、「職務を遂行した結果（成果）」と「結果（成果）に到るプロセス」という二つの側面から組み立てます。一般的に前者は業績評価と呼ばれ、後者は能力評価と呼ばれるものです。これに、自己申告・自己評価による本人の意思や評価及び職場面談を加えたもので人事考課全体を構成していきます。

また、人事考課の内容・項目や評価基準などは全て公開し、透明性の確保に努めながら、個々の職務に対応した公正な評価の実現に努めます。

（1）能力評価

能力評価とは企画力、判断力及び折衝力や意欲・態度などを評価するもので、概要は次のとおりです。

ア 職員の勤務実績を適正かつ客観的に評価し、人事・給与処遇の重要な資料とするとともに、計画的な人材育成に活用しながら、能力主義型の組織体制へ転換を図ります。

イ 役職などに応じた能力基準（期待される役割や求められる能力・期待職員像）を明示します。

ウ 評価の項目は、一定範囲の職種群及び役職ごとに設定します。

エ 評価は予め示された基準に対する達成度を測定するもの（絶対評価）であり、他の

職員と比較するものではありません。

オ 評価に当たっては、自己評価の上で職場面談を実施し、上司の適切な指導・助言や意見交換により人材育成に役立てます。

(2) 業績評価

業績（成果）とは“仕事の結果”であり、“能力”をもとに“意欲・態度”が加わり生み出されるものです。

業績評価は、目標管理の手法（一般的に目標管理制度¹という。）を取り入れて組み立てるもので、概要は次のとおりです。

ア 職員が、組織目標を明確に意識し行動することを促すことにより、成果主義型の組織体制へ転換を図ります。

イ 目標管理制度では、達成状況（仕事の結果＋プロセス）を評価（絶対評価）します。

ウ 導入は管理職層を対象として試行し、順次、全職員へ対象を広げていきます。

エ 評価に当たっては能力評価制度と同様に、人材育成の観点から職場面談を実施します。

オ 評価結果は、勤勉手当（業績給）に反映することを検討します。

1 目標管理の手法 / 一般的に目標管理制度（MBO = Management by objectives and self-control）という。職員一人ひとりが職場面談を通じて目標を設定し、その目標を自主的に管理し、目標達成のために努力することを通じて、成果（職務遂行レベル向上を含む）を上げることを目的とした組織管理手法をいう。

(3) 考課者研修

評価制度が整備されても、実際に評価をする側の判断基準がばらばらでは、適正な評価はできません。

評価は、原則として複数の管理職によるものとなりますが、評価に当たっては、公正性と客観性を高めるため十分な考課者研修を行います。

考課者研修による評価能力の向上が、人事制度改革を意義あるものとする鍵となります。

また、考課者としての役割を意識付けるために、同じ職位にある者（横からの評価）や部下及び後輩（下からの評価）からの多面（360度）評価²を取り入れた研修についても検討します。

2 多面（360度）評価 / 人事評価に、一般的な上司が部下を評価する上からの「上司からの評価」に加え、部下が上司を評価する下からの評価「部下による評価」、同職位（例えば部長同士）の職員が評価する横からの「同格者による評価」を多面的に取り入れた評価制度をいい、複数人の評価者が評価することで、公平・公正な評価となり、かつ評価結果に対する被評価者の納得性が高められるもの。

3 自己申告・自己評価制度

夢や希望、目標を実現するためには、強い信念と実現するために必要な能力を、普段から身につける努力をしなければなりません。

自己責任を原則とした能力開発や任用においては、本人が意欲と意思を表示することが求められます。

意思表示をするには、自分の能力を分析して、自分自身の能力を知っておく必要があります。

また、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するためには、能力評価や業績評価のような他者による評価だけでは不十分です。

そのため、自己責任による自己実現をサポートする仕組みとして、自己申告・自己評価制度を導入します。

(1) 自己申告制度

自己申告は、積極的な職務への取り組みを促すこと、適材適所の人事配置を目指すこと、キャリアパス（職務経歴）を選択することなど、自己実現のための仕組みとして導入し、活用していきます。

(2) 自己評価制度

取り組んだ仕事の成果や能力、職務への取り組み姿勢がどうであったかを一番よくわかるのは、自分自身です。自己評価し検証してみることが、自己の成長につながります。

検証の結果は、職場面談の際に上司に伝え、上司の指導・助言や意見交換を受けることにより、次期の職務への取り組みに活用していきます。

4 職場面談制度

職員の評価に当たっては、従来のような上司による一方的評価だけでは、部下との信頼関係や円滑なコミュニケーションを保てません。また、組織目標の徹底や適正な目標設定も行えません。

職場面談制度は、1対1の面談により、面談者が被面談者の意見を十分に聞き、指導・助言を行うことを通じて、被面談者の能力や適性を把握し、公正な評価を行うことを目的として実施するものです。また、面談によるコミュニケーションを通じ、被面談者の成長と自己実現に向け、主体的な行動を促すものです。

5 給与制度

現行の給与制度は、総体として極めて年功序列型となっており、必ずしも職責や業績に応じた仕組みにはなっていません。このような仕組みは、横並び意識が強く右肩上がりの時代背景のもとでは、一定の理解を得られたものであると思われます。

しかし一方では、意欲を持ち、成果を上げた者が相応の処遇をされず、前例踏襲や事なかれ主義の組織風土に埋没してしまうような事態につながってきたことを事実として認識しなければなりません。

今後の自治体に求められる役割や現在の社会経済情勢においては、給与の仕組みの在り方を根本的に見直す必要があると考えられます。即ち、横並び・年功的な仕組みから能力・職責・成果を重視した仕組みへの転換です。

転換のためには、給与格付けの運用を見直し、昇格などに伴う職責に応じた給与処遇が明確となるような給与制度の仕組みの構築について検討します。

6 組織及び職制の検討

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の構築が必要です。

特に人材活用と公務の効率化という視点では、機動的な人事配置が必要です。

現行のスタッフ制の発展、グループ制の導入、総合職・専門職の設置による複線型人事制度³の創設、職位の見直し、人事権の弾力化など、人事制度改革に併せて検討します。

3 複線型人事制度 / 多様な経験を有した総合職（ジェネラリスト）に加え、自らの専門能力を高めたいスペシャリスト指向のある職員や、管理職として昇進させるよりも特定分野で専門的業務に専念させた方が能力を発揮できる職員のために専門職（スペシャリスト）を設け、十分な処遇と組織内におけるステータス（地位や身分）を付与した職制をいう。

7 人材育成

これからの自治体職員には、自らの能力と専門性を主体的に開発し、向上させることが求められています。人材育成においても、市職員としてのキャリアは自分で選択・形成し、職務遂行に必要となる能力やスキル（技術、わざ、特技）の向上・開発は、自己責任で行うことを基本とし、それを支援することを主体とした機能に転換していきます。

そのため、「目指すべき職員像（期待職員像）」を確立し、能力開発の指針とします。

また、人事考課制度や職場面談制度などを人材育成ツール（道具、手段）として活用しながら、個人が主体的に能力開発に努めることができる人材育成体系構築をします。

（1）期待職員像

職位や職種の相違によって求められる能力・意欲・態度・成果はさまざまであると考えられます。期待職員像は、職位や職種による役割などの違いに着目し、それらを分類・整理・確認しようとするものです。

(2) 人材育成体系

期待職員像をもとに必要な能力の向上・開発を行うためには、職員の能力を的確に把握し、その能力を活かすといった仕組みが必要です。

このため、人材育成基本方針を見直し、人事考課の結果等を活用した職員研修や、職員の自主性を活かした能力開発支援などの人材育成の仕組みを構築します。

8 全体スケジュール

人事制度改革は、概ね次の表に沿って進めていく予定です。なお、地方公務員法の改正動向等によっては、スケジュールを変更する場合があります。

実施年度			H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	
全体構想			●					
人事考課 制度	人事評価 制度	能力評価	●	●	○	○	◎	
		業績評価 (目標管理)	管理職	●	○	◎	◎	◎
			係長職	●	●	○	◎	◎
	一般職	●	●	●	○	◎		
	自己申告・自己評価制度		●	○	○	○	◎	
職場面談制度		●	○	○	◎	◎		
各種人事制度			●	●	○	○	◎	
給与制度				●	●	○	◎	
人材育成基本方針			●	●	○	◎	◎	
考課者研修			◎	◎	◎	◎	◎	

【凡例】●：構築、○：試行、◎：実施

9 構築体制

人事制度改革は、職員一人ひとりのライフステージ（人の一生を例えば、独身期、育児期、老後期などと分けた、それぞれの段階）に大きな影響を及ぼすものですので、多くの職員の意見を聴取しながら進めていきます。

このため、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、基本的構築体制は、別紙2「長野市人事・給与制度構築体制」のとおりです。

10 活動指標と成果指標

この事業における活動指標及び成果指標は次のとおりとします。

(1) 活動指標

平成19年度末までに、新たな人事考課の仕組みについて特別職を除く全正規職員で実施

することを目標とします。

(2) 成果指標

平成 19 年度末までに、人事考課に対する職員の信頼度（アンケートなどを実施して「信頼できる」以上の回答）を全職員の 90% までに高めます。また、自分の考課結果の納得度を全職員の 90%（同じく「納得できる以上」の回答）まで高めることを目標とします。

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」という発想が出発点となり、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。

今、市職員には、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。

頑張った者や成果を残した者が報われる組織を醸成し、成功体験を共有しながら、気持ちよく職務に取り組めなければ、「いい仕事」はできないはずです。

これは、職員一人ひとりに関わる重要な問題なのです。

長野市人事制度改革構想イメージ(平成15年7月)

改革のイメージ

- ①自己実現 ……働きがいを感じよう
- ②市民本位 ……市民の目線をもとう
- 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 ……失敗を恐れずチャレンジしよう
- 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もとう
- 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

改革視点

- ①公平性
- ②公正性
- ③納得性
- ④透明性
- ⑤信頼性

改革姿勢

- ①能力主義
- ②成果主義
- ③チャレンジ主義
- ④信賞必罰主義

* 改革のイメージ、視点、姿勢を職員が体感できるような仕組みを構築

各種人事制度

(例示)

- 複線型人事制度
- 昇任・昇格制度
- 降任・降格制度
- 庁内公募制度
- 職員研修制度など

選択

人事考課制度

自己申告制度

(例示)

- ①総合職と専門職の選択
- ②異動(配置)希望
- ③昇任・昇格希望
- ④降任・降格希望
- ⑤研修受講希望など

申告

職場面談制度

一次考課者(一次面談者)

二次考課者(二次面談者)

自己評価制度

申告

人事評価制度

- ◆能力評価制度
- ◆業績評価制度(目標管理制度)

処遇・機会

給与処遇

給与格付

人事処遇

人事配置

人材育成

自己啓発(自主研修)

職場外研修(Off JT)

職場研修(OJT)

期待職員像に成長・組織目標を達成

実現

市民に信頼される市役所の実現

長野市人事・給与制度構築体制

別紙2

* 長野市人事・給与制度検討委員会設置要綱により、人事・給与制度検討委員会並びにワーキンググループを設置する。

