

いただいたご意見と市の考え方、基本計画への反映等について

<p>ご意見の趣旨 と概要</p>	<p>① 行政組織と役職定数の整合性について          一般行政職員の級別職員「5級 副主幹と係長」「6級 課長と副課長」「7級 次長と参事」「8級 部長と参与」は、組織条例によって、役職や配置定数が明記されているはずであるが、条例どおりの配置になっているかどうかの確認が必要である。          また、上記のそれぞれの職務内容の差異を明確にし、組織条例により、その配置定数を明確にしなければならないことは必定である。          「副主幹」の名称と職務内容が部外者には良く理解できないが、「副主幹」「副課長」「参事」「参与」はズバリ申し上げて、古参職員の処遇改善のための役職であると思われる。そうでないならば、今回の人事制度改革テーマの一つとして、「組織条例」と「級別区分と職務内容」を統合的に合致させ、市職員は当然のこと、市民に誤解のないよう改善すべきものと考えます。</p> <p>② ラスパイレス指数を100以下に          明石市の同指数は、平成17年度時点において、100.7であるにもかかわらず、平成18年度にあつては、対前年度比+0.2と増加している。市の財政事情からしても、行財政改革への逆行と言わざるを得ないのではないかと考えます。          地方公共団体の多くが、すでに同指数を100以下に補修整されているのが実態である。          ラスパイレス指数を100にすれば、約17億円の財政救済が可能となる。          明石市では、平成19年度から2年間、特別職、職員の報酬カットが実施されているが、現今の社会経済情勢から見れば、早期の税込増加を期待できるとは考え難い。          従って、臨時暫定的な対処ではなく、恒久的な制度の確立を強く求めたい。</p>
<p>市の考え方</p>	<p>職員の定数については、条例により、部局別に上限を定めています。          職員の役職、配置については、組織にあわせて、必要最小限を基本に役職の設定並びに職員配置を行っています。          役職については、このたびの人事制度改革で、職制を抜本的に見直し、スタッフ職（参与、参事、副主幹）を廃止し、原則として、ライン職のみへと簡素化を図ります。また、ライン職においても、副課長職を廃止し、より簡素化を図ります。          ラスパイレス指数については、平成18年は、100.9でしたが、総人件費の削減に向けた取り組みとして、平成19年4月から2年間給与カットを行っています。カットの割合は、特別職が給料月額8~20%、管理職が5%（あわせて管理職手当10~20%）、管理職以外の職員が2~3%です。また、議員についても5~10%の報酬カットなどを行っています。          この結果、平成19年のラスパイレス指数は、98.5となりました。19年度からの2年間における職員の給与カットの総額は約13億円を見込んでいます。          また、職員給与については、まずは、総職員数の削減により、総人件費の削減に取り組んでいきたいと考えています。総職員数は、行政改革実施計画の推進により、平成14年（総職員数2,874名）からの6年間で308名の削減となり、平成20年4月現在の総職員数は2,566名となっています。          さらに、平成23年4月において、2,300名体制を実現することに取り組ん</p>

<p>でいます。</p> <p>総職員数の削減の取り組みとあわせて、今後も、職員の給与については、国・県・他都市の状況を踏まえながら、適正な額についての調査・検討をしていきます。</p>
---

<p>ご意見の趣旨 と概要</p>	<p>1 コンピテンシーモデルについて</p> <p>コンピテンシーモデルは職員によって受け入れられ、身近に見習うべきモデルでないと意味がない。「職場ごと」や「職務ごと」のコンピテンシーモデルが有用になってくると考える。</p> <p>2 実績（目標管理）評価について</p> <p>最近では、目標管理あるいは成果主義の弊害も理解されるようになってきた。コンプライアンスがおろそかになるという弊害、短期間や低い目標を設定するためのテクニック優先という弊害、また、投入した努力が全く評価されないという弊害がある。したがって「成果」だけでなく「プロセス」も実績として評価すべき。</p> <p>3 複線型キャリア制度の導入について</p> <p>このような複雑な仕組みでなく、例えば、勤続10年以降は、5年毎にそのままの同一部・室又は同一分野で働くことを希望するかどうかを課長以下の職員に自己申告させれば済む。そして希望する職員に対しては、同一部・室又は同一分野の範囲内で、育成型ジョブローテーションを行い、地方分権に対応できる高い専門性を習得させれば済むことである。</p> <p>一方、部長及び次長となるためには、例えば3箇所以上の部・室の課長又は3種類以上の異なる分野の課長を経験していることを任用条件とする。</p> <p>また、定年までの期間が10年を切り、環境の変化に対応する能力が低下している職員を敢えて職場や職務を異動させるようなことは職員にとっても組織にとっても損失である。専門性を高めることも必要であるが、専門性を活用することもそれ以上に必要である。</p> <p>4 職制の見直しについて</p> <p>4級までの級に在職する間は、係員に求められるコンピテンシーモデルの4段階の達成度に対応するのが職務1級・2級・3級・4級となる。そして職務4級に求められるコンピテンシーモデルの水準を100%達成した職員の中から職務5級に昇格させ、同時に係長に昇任する制度でなければならない。</p> <p>課長を部下に持たない、あるいは、課組織を責任・権限下に置かない担当次長は設けるべきでない。担当課長も同様。</p> <p>次長は、課長を兼務すべきではない。兼務している職の両方の職責を100%遂行できるなら、いずれかの職の職責が、あるいはいずれの職の職責も、軽すぎる結果である。課長の係長兼務も同様。</p> <p>5 自己啓発支援</p> <p>研修による成果は、次のような3つの段階を踏む。</p> <p>第1段階 教わることによる成果（知識・技術・経験を学ぶ）</p> <p>第2段階 気づくことによる成果（意欲・満足・能力・傾向に気づく）</p> <p>第3段階 自己育成による成果（気づきを起点とする自己育成）</p> <p>この3つの段階は、事業者が企画する研修（OJT、OffJT）及び職員個人が企画する研修（自己啓発）のそれぞれに含まれている。したがって、</p>
-----------------------	--

	<p>職員個人が企画する研修を「自己啓発」と呼称するとしても、どのような研修の中にも、これらの3つの段階がある。コンピテンシーモデルの活用は、第2段階「気づくことによる成果」を得ることに寄与し、第3段階「自己育成による成果」へ向うことを促進させるであろう。しかし、最終的には、第3段階「自己育成による成果」の段階に到達しないならば、研修の効果は少なく、特に持続させることは困難であろう。</p> <p>自己啓発の支援とは、事業者が企画する研修における支援手法が、「ティーチング」から「コーチング」へと進化することが求められている。「自己啓発」という研修用語が誤って理解されてしまい、事業者が企画する研修（OJT、OffJT）における「自己育成による成果」の重要性に関心が向かなくなることを危惧する。</p>
<p>市の考え方</p>	<p>コンピテンシーモデルの設定にあたっては、各職場の職員からの意見も聴き、公平性、納得性のあるものにします。将来的には、職場ごと、業務ごとに必要とされるコンピテンシーモデルを設定していきたいと考えています。</p> <p>実績評価は、部長から担当者まで、組織内で目標が連鎖・共有されることと、それによって職員一人ひとりが自己の仕事の意義を理解し、職員のモチベーションアップや組織マネジメント力を向上させることを目的としています。評価シートの作成に際しては、いただいたご意見も参考にさせていただきます。</p> <p>複線型キャリア制度については、勤続11年目からが選択が可能となりますが、係長以下の職員が申告対象となりますので、時間（年数）をかけて自らの考えで選択するしないを判断することができます。なお、部長・次長への任用条件及び高年齢層の職員の配置については、今後の取り組みを進めていく中で、いただいたご意見も参考にさせていただきます。</p> <p>職制の見直しについては、いただいたご意見も参考にさせていただきながら、組織の簡素化及び事務の効率化の取り組みを進めてまいります。</p> <p>自己啓発支援については、OJTによる自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい組織風土づくりなど、職員が自発的に自己啓発することができるような環境を整備し、さらに、より高いレベルの能力向上を図るため、大学院への就学や資格・免許の取得などに対する支援を行ってまいります。</p>

<p>ご意見の趣旨と概要</p>	<p>○ 人事評価制度について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1次評価は、本人が査定することになっているが、評価制度がスタートした時点で、いきなり本人ができるものなのか。自己評定させるメリットはあるのか。混乱を招くだけでは。</li> <li>・ 自己評定のかわりに、自己申告書で上司と話し合うことのほうが、効果が大きいと考える。査定の結果については、面接で話すことが大切であり、次の期の目標と修正点を認識させることが面接の目的であると考えている。結果のフィードバックが大切であり、本人が査定する行為は、制度と職員が成熟してからでも遅くないのでは。</li> <li>・ 一般職の場合、1次査定は直属の上司、2次査定はその上、3次査定は部長というシステムは考えられないか。人事考課は、できるだけ多くの方が査定することで、公正な評価になるのでは。</li> <li>・ 評価結果の調停の方式は、民間企業では絶対に禁じられてきた方式。「妥</li> </ul>
------------------	--

	<p>協の産物」ということになりかねない。被考課者と考課者のギクシャクした関係は、そのまま引きずることになりかねない。それぞれのポジションの人が責任をもって評価し、その結果を被考課者に伝えることが大切であり、そこには、「向上」と「信頼」という大きな絆が生まれるはず。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下が上司を査定することも、制度の中に組み込んでいるが、職員も制度も未成熟という状況では、「いじめ」や「孤立」という陰湿な行動や次元の違う問題が新たに発生する恐れもある。民間企業では、この360度査定は取り組みしないところが多いときに、なぜ組み込むのか。</li> <li>・ 「目標管理」⇔「コーチング」という概念と手法・制度が組み込まれていないが、何か理由があるのか。企業の目標を実現させるために、自主的に自己の行動目標を設定するためには、コーチングの手法が不可欠であり、自主管理とも相俟って、全体を底上げするものである。</li> </ul> <p>『人事制度』は、極論すれば職員の数だけの規則が必要だが、どのような規則を作っても全職員に完璧に対応できるものではないので、その運用が問題。</p>
<p>市の考え方</p>	<p>1次評価者を本人とするのは、自分自身で行動を振り返り、その時点における能力を自らが把握することが、職員の能力開発の第一歩だと考えているからです。これまでは、評価は上司がするものという考えが当たり前のようでしたが、実際の評価では、上司が部下全員の行動を詳しく観察、記録することは現実ではありませんし、上司の負担が大きくなりすぎます。そこで、上司が観察できない部分は、本人評価により補うという考えを取り入れ、評価の精度と本人の納得性を高めることとします。しかしながら、当然、人によっては、自分に厳しい者、甘い者といろいろな傾向がありますので、本人には評価に対する説明責任を義務付けるとともに、上司の評価により、補正を加えるということで評価の客観性を高めます。</p> <p>評価者については、一般職の場合、2次評価者が係長、3次評価者が課長とする予定です。</p> <p>評価の結果が本人と上司で異なった場合は、それぞれの考えを尊重したうえで、両者が意見交換し、合意に至るのが理想ですが、合意に至らない場合には、人事担当課又は外部アドバイザー等による指導・助言を受けることができるなど、何らかの調整、決定を行うしくみが必要であると考えています。</p> <p>部下の上司評価については、上司のマネジメント能力を一層向上させることを目的としています。上司は、部下からの評価結果を受けて、自身の行動の振り返りや自らのマネジメント能力の向上に活用します。ただし、部下からの評価については、人事評価制度の定着状況を見ながら、適切な時期から実施したいと考えています。</p> <p>実績（目標管理）評価については、組織目標を設定し、その達成度を評価しますが、目標の設定時・評価の決定時をはじめ、必要に応じて上司と部下で面談を行い、指導・助言等コーチングの要素も含みながら進めていきたいと考えています。</p>