

明石市人事制度改革基本計画

「人材育成型人事制度の構築」

平成20(2008)年3月

はじめに

「明石市人事制度改革基本計画」の策定について

本市においては、これまでも、他の自治体に先駆けて、民間企業経験者採用、技能労務職の職種変更など、組織の活性化及び職員の意欲・能力の向上に向けた様々な取り組みを進めてきたところです。

しかしながら、今後、地方分権がますます本格化していく中で、職員には、真に市民を基点として、現場の課題を発見・抽出し、それを本市の政策まで高めることができるよう、「課題発見、問題解決能力」や「政策形成能力」などの一層の向上が必要となってきました。

また、行政改革実施計画（平成19～22年度）に掲げた2,300名体制（平成19年4月1日現在総職員数2,616名）の実現のためには、さらなる少数精鋭体制の確立が不可欠であり、加えて団塊の世代の退職等もあることから、職員の意識改革と意欲・能力のより一層の向上を図らなければなりません。

このためには、採用から、任用・配置、退職までの人事制度全般を通じた総合的な対応を図る必要があると考え、このたび、本格的な人事制度改革の指針となる「明石市人事制度改革基本計画」を策定しました。

この基本計画の策定にあたっては、まず、現行の人事制度等に関する職員の率直な意見や希望を把握するため、本市では初めてのことですが、全職員アンケートを実施しました。職員から多くの意見・提言等がありましたが、特に、新たな人事制度の構築にあたっては、制度の公平性、透明性及び職員満足度などの一層の向上が必要であると考えました。

また、策定途中の案を公表し、職員はもとより、市民のみなさんの意見を聴いたり、「人事制度改革！通信」を適時発行し、その内容の周知に努めるなど、策定段階から透明性や職員の納得性にも配慮しながら、案づくりを進めたものです。

そして、この「基本計画」は、本編に記載のとおり、職員を大切な「宝、財産」として位置づけ、その持てる力を最大限に発揮してもらうため、計画的かつ効果的に人材の育成、活用を図る「人材育成型人事制度」の構築をめざすものですが、その内容は、単に考え方を示すだけにとどまらず、より実効性を確保するため、新たに導入する又は抜本的に見直す具体的な人事施策の概要まで掲げています。

今後は、これらの人事施策の導入を図りますが、実際の導入にあたっては、例えば、人事評価制度の導入においては、その基本となるコンピテンシーモデルや評価シート、評価方法等について、案の段階で公表し、改めて職員の意見を聴くなど、十分な検討、議論を踏まえ、必要な場合は見直し、変更も行いながら、適正かつ効果的な導入を図ります。

なお、勤務条件の変更に係るもの等、職員労働組合との協議が必要なものについては、今後、適正な労使交渉を踏まえたうえで実施することは当然のこと、お互いの立場の違いはありますが、より良い人事制度の構築を図るという共通目的のもと、建設的な意見交換を重ねながら、この「基本計画」に掲げた各施策の円滑な導入を図ってまいりたいと考えています。

明石市長 北口 寛人

(目 次)

人事制度改革の基本的考え方

1	人事制度改革の目的	1
2	人事制度改革の3つのポイント	1
3	人材育成型人事制度の構築	3

人材育成型人事制度の運用（新たな人事施策等の概要）

1	採用試験制度の抜本の見直し	7
2	人材育成型人事評価制度の導入	8
3	人材育成型ジョブローテーション制度の導入	13
4	複線型キャリア制度の導入	14
5	職制の見直し	16
6	給与制度の見直し	17
7	ポストチャレンジ制度の導入（昇格試験制度の見直し）	18
8	自己申告制度の拡充	19
9	懲戒処分基準の制定	20
10	技能労務職のあり方の検討にあわせた人事制度の見直し	21
11	新再任用制度の導入	21
	（参考）新たな人事施策等の実施スケジュール（予定）	21

課題解決型人材開発システムの構築

1	OJT（職場実践トレーニング）システムの構築	25
2	能力開発への支援	25
3	意識改革の促進	27
4	能力向上の特別支援等	29

別図

- 図1 「人事制度改革フロー図」
- 図2 「新たな人事施策等実施スケジュール（予定）」

資料

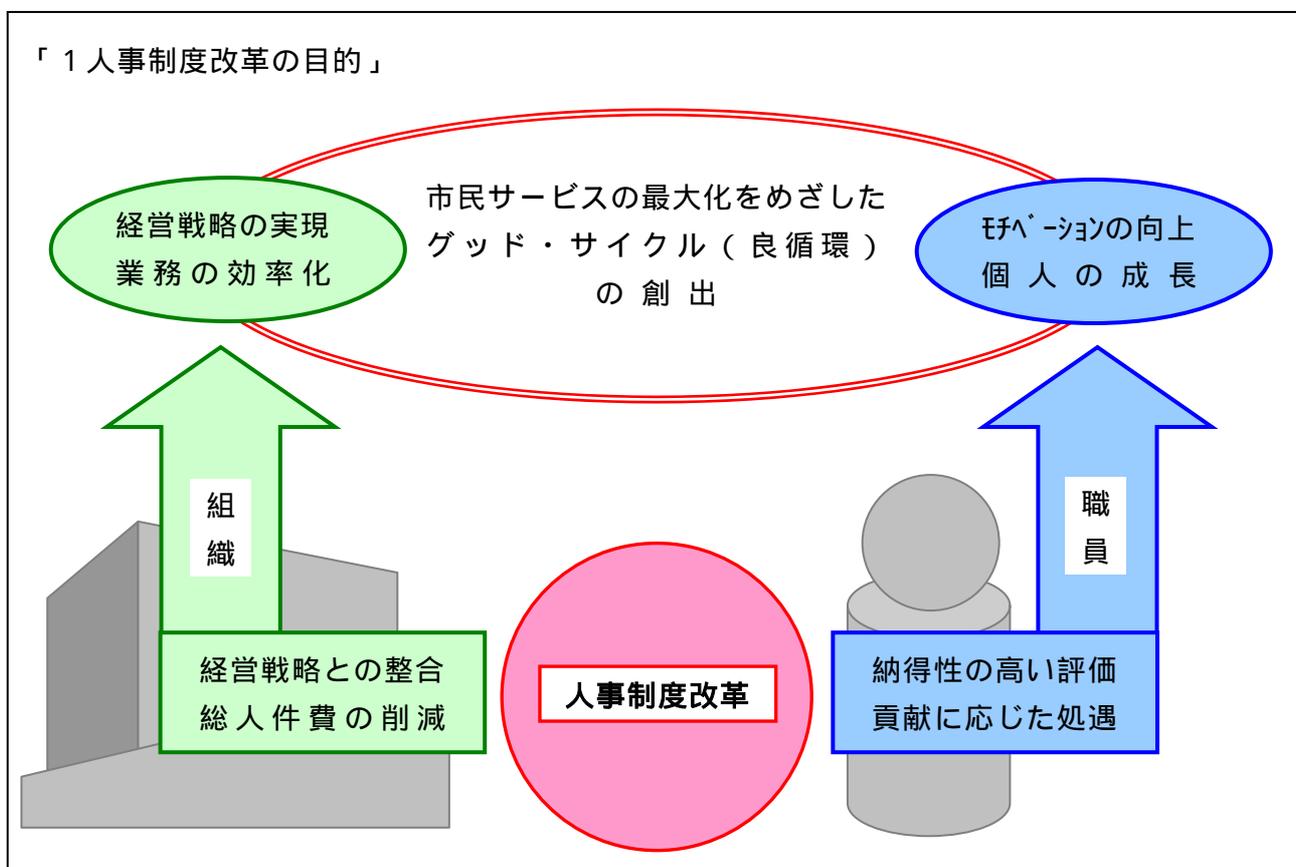
- 資料1 「人事制度等に関する全職員アンケートの結果」
- 資料2 「人事制度改革（修正案）に関する全職員アンケートの結果」

人事制度改革の基本的考え方

1 人事制度改革の目的

人事制度改革の目的は、職員のモチベーション（動機、やる気、意欲）を高め、個人の組織に対する貢献意欲を引き出し、その成果を結集させて、本市の経営戦略の実現や業務の効率化につなげるというグッド・サイクル（良好な循環）を創出し、市民サービスの最大化を図ることにあります。

そのため、新たな人事制度の構築にあたっては、「経営の視点」と「職員の視点」を考慮する必要があり、経営戦略との整合性や総人件費の削減を図るとともに、公正で納得性の高い能力や実績の評価に基づいて、貢献に応じた処遇を実現することなどにより、個々の職員のモチベーションを高め、その成長を促す制度とします。



2 人事制度改革の3つのポイント

(1) 人材育成型「能力・実績評価制度」の導入

「能力・実績評価」＝「給与への反映」と思われがちですが、これは、「能力・実績評価」の一面にすぎず、その本質は、「いかに人を育てるか」にあります。

人は、「お金（給与）」だけにやりがいを感じるのではなく、自分の能力が正しく評価されることや、仕事の成果が認められることで、モチベーションが向上するとともに、さらなる成長をめざそうとします。

また、能力評価により、その人の能力を明らかにすることで、能力の計画的かつ効果

的な向上を図ることができます。

さらに、実績評価を行うことで、組織目標の明確化及び職員間の目標共有、職員のチャレンジ精神の高揚、計画的かつ効率的な業務遂行などが図られます。

(2) 職員に求められる能力の変化への対応

国の三位一体改革の実施など、地方分権が本格化する中で、国頼みの時代は終わりを告げ、地方自治体には、これまで以上に自立する力が求められています。

今後、分権自立に対応するためには、市民を基点として、現場の課題を発見・抽出し、それを当該自治体の政策まで高めることができるよう、職員の「課題発見、問題解決能力」や「政策形成能力」などを向上させ、人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」である「時代の変化を敏感に察知し、市民の視点に立って考え、新たな課題に挑戦する職員」を育てていく必要があります。

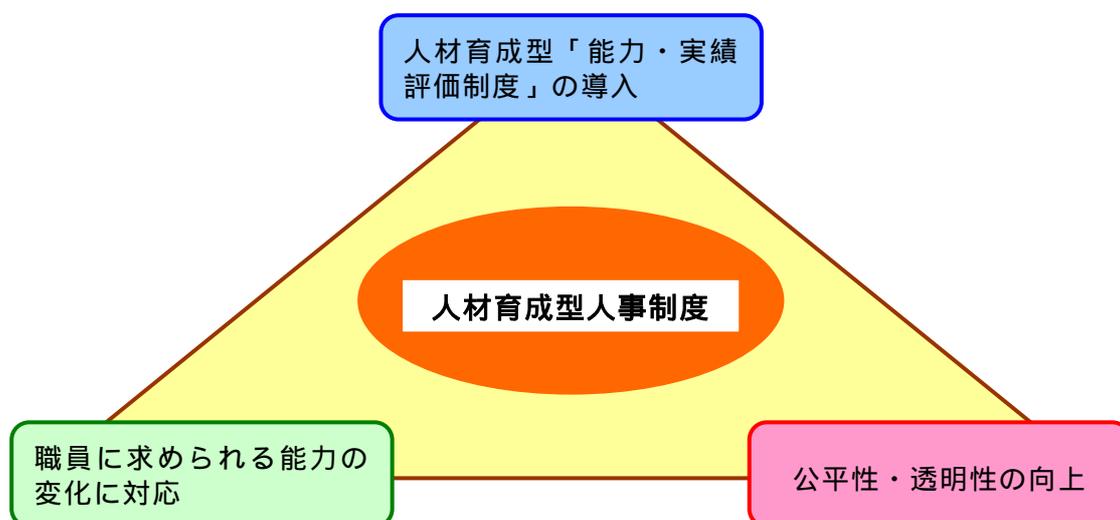
(3) 公平性、透明性の向上

これまで、人事と言えば、給与や昇格などの処遇管理が主体であり、また、人事当局の管理事項という考えが強く、職員からみれば、不公平感、不透明感を抱く場合もあり、納得性といった面では、十分ではありませんでした。

このたび、新たな人事制度を構築するにあたっては、客観性の高い人事評価制度の導入と、それに基づく任用などにより、公平性、透明性の向上を図ります。

これまでの管理型人事制度においては、「人を育てる」という手法は、自己啓発の契機となる基礎的知識の習得やスキルアップ（技能向上）のための研修が中心でしたが、今後は、上記の3点を踏まえながら、政策実現とそのための組織運営のために、改めて、職員を大切な「宝、財産」として位置づけ、その持てる力を最大限に発揮してもらうことができるよう、研修はもとより、採用や任用・配置などの人事制度全体を通して、人材の育成、活用を図る「新たな人材育成型人事制度」を構築します。

「2 人事制度改革の3つのポイント」



3 人材育成型人事制度の構築

(1) 人材育成型人事制度の特徴

人材育成型人事制度は、計画的かつ効果的に人材を育成し、活用する総合的な人材戦略体系です。

「コンピテンシーモデル」を根幹に

人材育成型人事制度の根幹に、「求められる職員像」として「コンピテンシーモデル」を設定します。

「コンピテンシー」とは、「高い業績をあげる職員に共通して見られる行動特性」と定義されており、本市では、明石市職員として求められる行動特性を整理し、「コンピテンシーモデル」を設定し、様々な人事施策を実施する際のツールとして幅広く活用します。

職員の「採用」から「退職」に至るまでの全ての段階や場面を対象に

職員の「採用」から、「任用、配置」、「人事評価」、「人材開発」、そして「退職後」に至るまでの全ての段階や場面における人事施策を掲げます。

これにより、各段階や場面で人材育成を図り、継続的に意欲と能力を高めるという組織風土を構築します。

「コンピテンシー」とは？・・・「頭が良くても、評論家では成果は出せない。」

行動心理学の研究から生まれた概念で、「成果を生み出すために必要かつ具体的な行動（発揮された能力）」とされています。

「コンピテンシー」の和訳は「能力」となりますが、コンピテンシー的能力の観点、従来の能力観とは異なり、「成果」につながるかどうかという観点で能力を見ます。

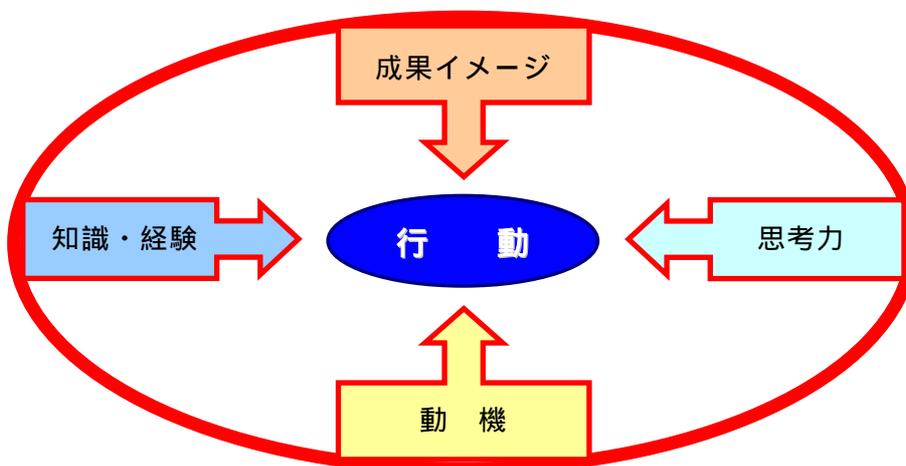
従来の能力観では、「知識・経験」、「成果イメージ」、「思考力」、「動機」の4つが能力要素であり、これらがそろっている人材が「能力のある人材」とみなされてきました。

しかしながら、これらの4つの要素がそろっているだけでは必ずしも「成果」に結びつきません。成果に結びつくためには、図にあるように、それらが行動に還元されなければならないのです。

例えば、「知識・経験」はあくまで道具であって、これらが行動というレベルで使われなければ、いくら質や量があっても、その価値はゼロとなります。

従って、これらの能力を潜在的に持っているだけではだめで、実際に、仕事をする上で、行動として発揮し、成果を生み出すことができる特性まで含めたものがコンピテンシーです。

「3 コンピテンシーのイメージ」



「コンピテンシー」とその他の人材要件・・・「成果創出の必要条件と十分条件」

「コンピテンシー」は、「成果を生み出すために必要かつ具体的な行動（発揮された能力）」ですが、これだけで成果が生まれるものではありません。

図4は、成果を創出するために必要な人材要件を、必要条件と十分条件にわけて図式化した「成果創出モデル」です。

実際に、仕事の成果を出すためには、図にあるとおり、必要条件と十分条件の双方が満たされなければなりません。

必要条件は、能力、性格、志向（価値観）になります。

能力は、論理的思考力、創造性などの知的能力の他に、業務遂行のために必要な社会常識、専門知識やスキルも含まれます。どのような種類の、どのようなレベルの能力が求められるかは、職種や仕事の内容などの環境条件によりますが、仕事をするためには何らかの能力が求められます。

また、性格も、環境条件により、求められる性格要件が決まります。例えば、窓口業務では、一般的に相手の感情の変化をすばやく察知する感性が求められます。

一方、志向は、その人の持っている価値観であり、これが組織の価値観と合わなければ、達成動機を生み出すことができません。

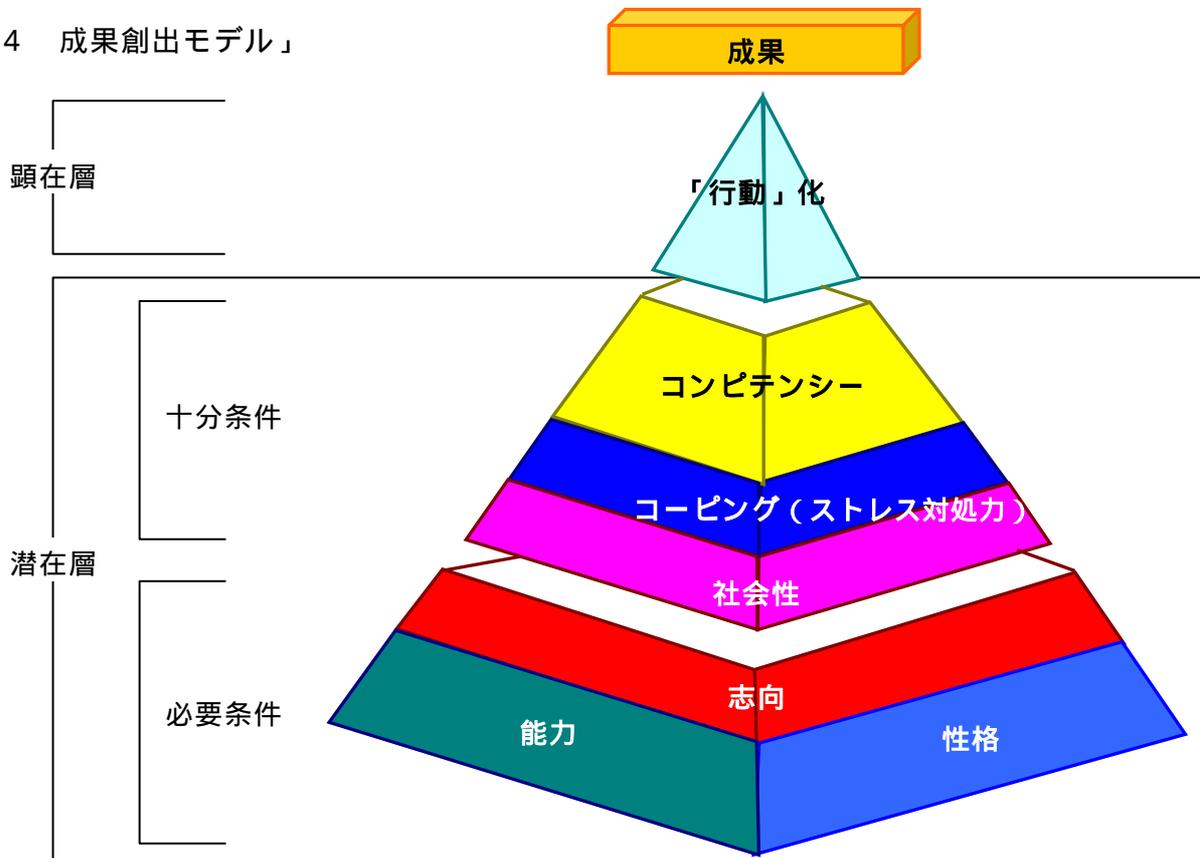
ただし、能力、性格、志向は、行動の中で発揮されない限りは、成果を生み出すことはありません。また、それらがどのようなものであるかは、外からは明確に把握することはできません。従って、これらはいくまでも潜在層に属し、成果を創出するための必要条件に分類されます。

「コンピテンシー」は、これら潜在層と顕在層の「行動」を結ぶものであり、成果を創出するための十分条件となります。

また、「コンピテンシー」とともに十分条件に位置づけられるものに、「コーピング（ストレス対処力）」があります。「コンピテンシー」が本来高い人でもストレスフルな職場環境では、ストレスにうまく対応しなければ、「コンピテンシー」を十分発揮できません。このストレスに対処する力が「コーピング」です。

さらに、「コンピテンシー」が高い人材でも、周囲の人たちと協力的な関係を築くことができないと、成果にも限界が出ます。この協力的な関係を築き上げようとする行動傾向が「社会性」です。

「4 成果創出モデル」



(2) 人材育成型人事制度の体系

職員採用をはじめ、任用・配置システムの抜本的な見直しや、人事評価システム及び人材開発システムの導入を行い、それぞれのシステムが、「コンピテンシーモデル」により有機的に連携する人材育成サイクルの実現を図り、人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」を目標に、計画的かつ効果的に人材を育成・活用する「人材育成型人事制度」を構築します。

基本的コンピテンシーモデルの設定

人材育成基本方針に掲げるめざすべき職員像「時代の変化を敏感に察知し、市民の視点に立って考え、新たな課題に挑戦する職員」を基本コンピテンシーモデルに位置づけ、知識、スキル、意識、行動において、価値基準を普遍化します。

コンピテンシーモデルと組織目標の明確化 - 人事評価制度の導入 -

基本コンピテンシーモデルをもとに、職種・職位、そして将来的には職場・職務ごとに、具体的な「コンピテンシーモデル」を明確に示します。

なお、「コンピテンシーモデル」の設定にあたっては、十分な検討を行うとともに、広く職員から意見も聴き、公平性、納得性のあるものにします。

また、組織目標も明示し、「コンピテンシーモデル」とあわせて、新たに、能力評価（コンピテンシーモデルに基づく発揮された能力の評価）と実績評価（目標管理手法による成果と過程の評価）からなる人事評価を行います。

人材育成サイクルの実現

人事評価の結果をもとに、職員個々の長所と短所を明確にし、職場での人材育成である職場実践トレーニング「OJT(On-the-Job-Training)」を視野に入れた任用・配置を行います。

さらに、人事評価結果を、被評価者の職員にも明示して、職員が、自発的な能力の開発・向上に取り組むことを促進します。

そして、それらの取り組みの成果が再び評価、反映されるということが繰り返され、職員の意欲、能力がステップアップしていくという、「人材育成サイクル」の実現を図ります。

従って、研修については、これまでは、職場外研修(Off-JT:人材開発課などが行う階層別などの内部研修及び外部研修機関等への派遣研修)中でも内部研修を中心とする体系でしたが、今後は、人材育成サイクルの実現を図る中で、研修体系を見直し、職場外研修は、派遣研修を含めて、コンピテンシーモデルに応じた能力開発研修へと移行していくとともに、OJT及び自己啓発の一層の充実を図り、これらを中心に据えた新たな人材開発システムを構築します。

公平性・透明性の高い人事制度

任用や配置の基本となる「人の評価」については、これまでは、明確な基準や運用方針等がなかったため、恣意や主観が入る場合もあり、上司にとっても、部下にとっ

ても、公平性、透明性といった面では十分ではありませんでした。

また、上司の評価が部下に公開されるかどうかは、上司に任されており、人材育成の点でも、うまく機能していませんでした。

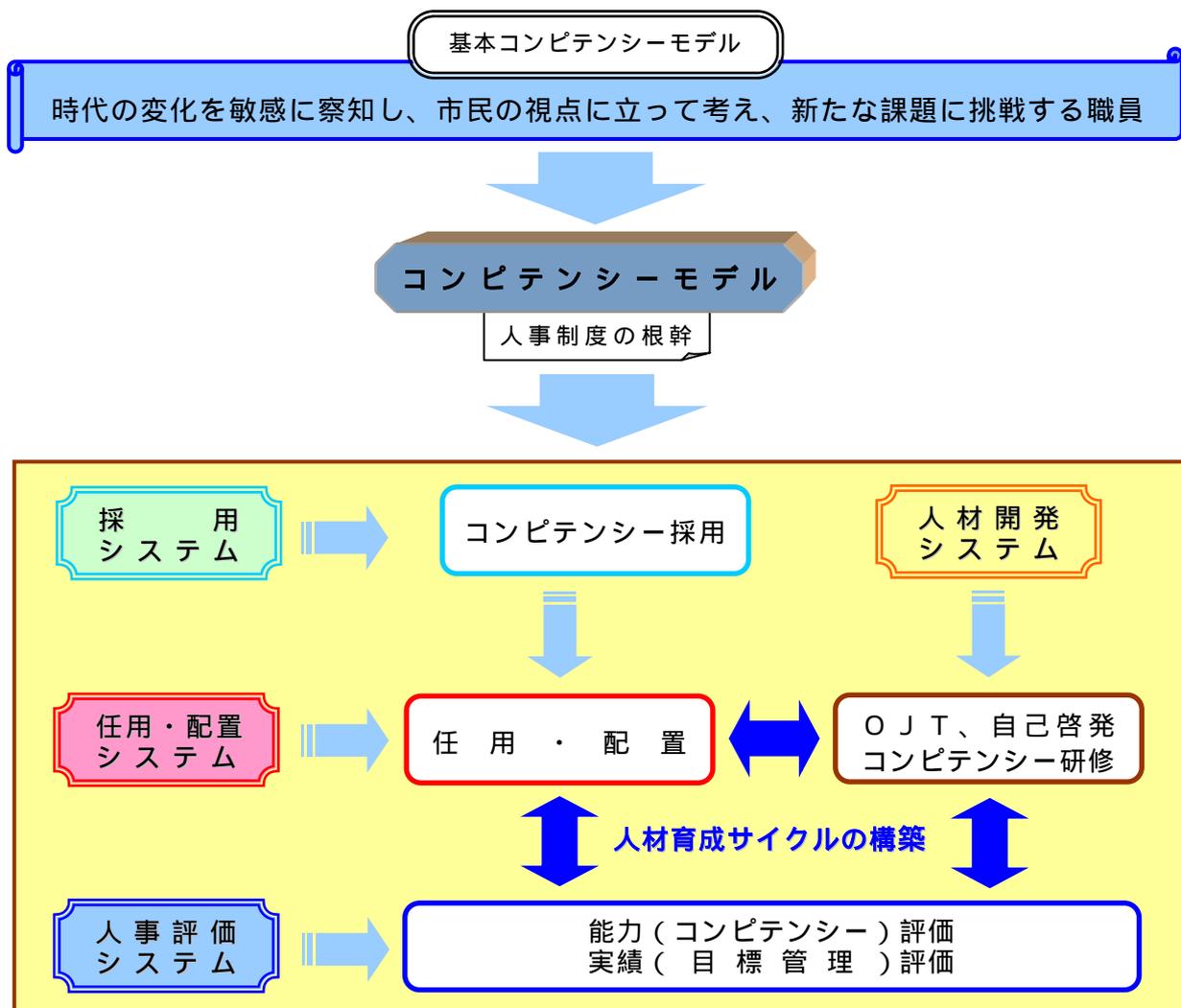
今後は、コンピテンシーモデルの明示、それに基づく客観性の高い人事評価とその結果の開示、そして評価結果を適正に反映した任用・配置を行うことなどにより、人事制度をできるだけ透明化するとともに、職員が自らのもつ能力を把握し、能力開発・向上に取り組むことができるような新しい考え方に基づいた人事制度を構築します。

職員満足度の向上

職員が自発的・積極的に能力向上に取り組むため、職員一人ひとりが、意欲とやりがいを持って仕事をし、その成果が正当に評価され、処遇に反映されるという満足感を感じる人事制度を構築します。

また、職員が自分の能力・適性を活かした仕事に就ける機会を設けるなど、自分で自分のキャリアデザイン（職業人生の設計図）を描くことができる仕組みを導入します。

「5 人材育成型人事制度の構築」



人材育成型人事制度の運用（新たな人事施策等の概要）

公平性、透明性の高い「人材育成型人事制度」の構築をめざし、職員採用をはじめ、任用・配置システムの抜本的な見直しや、人事評価システム及び人材開発システムの導入を行うため、具体的には、以下に掲げる施策概要のとおり、採用試験制度の抜本的な見直しなど、人事施策の新たな導入や抜本的な見直しを行います。（「図1 人事制度改革フロー図」参照）

なお、人材開発システムについては、新たな人事制度において、総合的、計画的かつ効果的な人材育成に向けて、重要な役割を担うこととなりますので、「課題解決型人材開発システムの構築」において、人材開発関連施策をとりまとめています。

1 採用試験制度の抜本的見直し

本市では、安定を求めて、公務員になりたいだけの人は必要としません。

「明石市職員になりたいか」より、「明石市職員になって何をしたいか、何ができるか」を重視します。

このため、採用試験については、人材育成基本方針に掲げるめざすべき職員像である「時代の変化を敏感に察知し、市民の視点に立って考え、新たな課題に挑戦する職員」となりうる人材を求め、より「人物重視」への転換を図ります。

【具体的取組事項】

(1) より人物重視へ

より人物重視の採用を行うため、試験科目及び内容を抜本的に見直し、集団討論及び個人面接などの人物評価のウエイトを大きくします。

(2) コンピテンシーモデルの活用

より公正かつ的確な人物評価を行うため、コンピテンシーモデルを活用した面接を導入します。

(3) 筆記試験の内容を大幅変更

筆記試験については、試験科目及び出題分野等、内容を大幅に変更し、公務員試験予備校などでの筆記試験対策は必要としないものとします。

(4) 受験機会の拡大

受験年齢の引き上げ等、受験機会の拡大を図ります。

(5) 募集案内・ホームページの内容一新

市長メッセージや先輩職員が語る仕事の話などを新たに加え、「仕事の魅力」・「あかしの魅力」をPRします。また、「明石を変える」といった見出しのポスターも新たに製作し、積極的なPRに努めます。

(6) 面接者に若手職員起用

面接者の構成も見直し、若手職員や民間人の起用を図ります。また、民間トレーナーによる面接訓練も実施し、「見る目」のレベルアップを図ります。

なお、面接者となる職員については、今後、さらに対象を広げ、より多くの職員が、「人を見る目」を養うことにより、採用だけでなく、職場での部下・後輩の指導・育成

にも役立てることができるようにします。

さらに、できるだけ多くの職員が採用に携ることを契機として、人事全般に対する関心を高め、これまでのように、人事担当課が中心となるだけでなく、職員が主体性をもって積極的に、人材育成をはじめとする人事施策について、考え、意見を交換し、取り組む職場風土の醸成を図ります。

(7) 今後の検証と見直し

採用試験制度の抜本的な見直しは、平成19年度から既に着手し、平成20年4月には、見直し後の採用職員が入庁しますが、採用職員の職場での評価はもとより、受験資格、募集方法、試験科目等について十分な検証を実施し、適宜必要な見直しも行っています。また、民間企業経験者等既存の採用試験制度についても、同様に検証等を行います。

2 人材育成型人事評価制度の導入

人材育成を主たる目的として、コンピテンシーモデルを活用した「能力評価」と組織目標の達成度をみる「実績評価」からなる人事評価制度を導入します。

つまり、民間企業や他の自治体で見られるような、例えば、とりあえずボーナス（勤勉手当）等の給与に反映することだけを目的とした導入を行う考えはありません。

また、人事評価制度の成否は、いかに透明性、公平性、そして職員の納得性を確保するかであり、これできていない段階での拙速な導入は、かえって職員の意欲の低下、職場の混乱を招いてしまいます。

従って、導入にあたっては、コンピテンシーモデルを根幹とした客観性の高い評価の実施をはじめ、コンピテンシーモデルや評価シート、評価方法等について、案の段階で公表し、改めて職員の意見を聴くなど、十分な検討、議論を踏まえながら、公平性、透明性の高い人事評価制度の導入を図ります。

また、導入後も、実施状況を十分検証し、適宜必要な見直しを行います。

【具体的取組事項】

(1) 能力評価

「能力評価」は、コンピテンシーモデルを用いて、その時点における職員の種々の能力の発達度合を評価するもので、それぞれの職員の持つ長所、短所などの特徴を明らかにし、人材育成や適性配置（職員の適性に応じた配置）などに活用するものです。

いわゆる勤務評定などの従来の評価方法では、実際に仕事上で発揮されたかどうかに関係なく、「能力をどの程度保有しているか。」や「勤務態度はどうか。」といった評価者の主観に頼る評価をしていました。

これに対し、コンピテンシーモデルによる評価では、できるだけ具体的に示された同モデル（行動基準）により、そのモデルに該当する行動が実際にどの程度現れたかで、量的に評価します。

このため、従来の評価方法に比べて、かなり客観性は高くなります。

また、コンピテンシーモデルの設定にあたっては、わかりやすさ、評価のしやすさを重視し、決して「評価のための評価」にとどまらないよう、できるだけ簡潔・明瞭なモデルの設定をめざします。

能力評価の目的

ア 人材育成の指針

コンピテンシーモデルは、単に評価基準というだけでなく、職員に対して「より良い仕事をするために必要な能力・行動」を具体的に示すものです。これを指針として、OJTを中心とした人材育成を図るとともに、評価結果を適材適所の配置・任用等に活用します。

イ 自己啓発の促進

評価結果を、被評価者に全面的に開示することにより、職員は、自分の長所、短所を知り、今後どのように能力開発に取り組めばよいか「気づき」を得ることになり、自己啓発に取り組むことを促進します。

ウ コミュニケーションの活性化

能力評価を実施することで、上司と部下が、能力開発について、指導や助言、相談する機会が生み出され、一層のコミュニケーションの活性化が図られます。

能力評価の特徴

ア 第1次評価者は職員自身

能力開発の基本は、いうまでもなく「自ら学ぶ(自己学習)」ことであると考えます。自分の能力を正しく知り、強制ではなく自主的に学習するとき、効果的で効率的な能力開発が図られます。

このためには、「自分はどの能力・行動は十分であり、どれが不足しているか」を知り、「今後、どのように能力開発に取り組めばよいか」という「気づき」を得ることが必要不可欠です。

この「気づき」を得るためには、まずは、職員自身が自分の行動を振り返り、能力の現状を考えることが第一歩と考えます。また、あわせて、職員が「主体性」を持って人事評価を活用してもらうとともに、「納得性」を重視するため、職員自身を「第1次評価者」と位置づけます。

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的ではありませんし、それでは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。

また、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。

イ 評価結果の本人への開示

担当者レベルが被評価者の場合、係長は第2次評価者となりますが、本人評価の結果をベースに評価し、本人との面談を通して、評価結果及び理由を本人に開示し、被評価者に他人の目からみた「気づき」を与えると同時に、他人から自己の能力向

上が認められたことを実感することにより、さらなる成長をめざす動機付けを行います。

また、これまでは、上司等の評価は、本人には開示されていなかったため、本人の自己評価と上司等の評価が大きくかい離していれば、本人が不公平感や不満を抱く場合もありましたが、評価結果を本人に開示することにより、評価の公平性、透明性及び本人の納得性が確保されます。

さらに、課長は第3次評価者となりますが、主たる役割は、評価結果の確認・精査並びに本人及び第2次評価者への指導・助言等となってきます。

なお、面談における評価結果の本人への開示においては、あくまでも人材育成が最終的な目的であるということを、上司と本人が十分認識した上で行うことができるよう、特に目的を逸脱した余計な負担感や不満感を本人が受けることがないように、研修等を通じて十分に周知を図ります。

ウ 第三者機関の設置等

上司と本人が面談のうえ、最終評価を決定し、その評価結果を活用していくこととなりますが、最終評価の決定において、両者の意見が相違した場合は、人事担当課又は外部アドバイザー等による指導・助言を受けることもできます。

なお、最終的に合意に至らない場合は、人事担当課が、庁内第三者機関の意見を聴いて、決定するものとします。

エ マネジメントサポート評価

上司のマネジメント（部下や仕事の管理）能力の向上をサポート（支援）するため、上司が部下を評価するだけでなく、部下も上司を評価します。希望する部下は、匿名で上司を評価し、上司は、部下からどう見られているかを参考にします。

ただし、この制度の導入については、人事評価制度の定着状況を見ながら、適切な時期に、部長、次長、課長、係長といった段階的な実施を検討します。

さらに、将来的には、部長、次長、課長などの同位職の者同士や同僚などがお互いを評価し合う、いわゆる360度等の多面評価の導入の可否についても検討します。

能力評価結果の活用

ア 人材開発への活用

能力評価の結果をもとに、職員個々の長所と短所を明確にし、職場での人材育成である職場実践トレーニング「OJT（On-the Job-Training）」に活用します。

さらに、評価結果を、被評価者の職員にも開示して、職員が、自発的な能力の開発・向上に取り組むことを促進します。

イ 能力・実績重視の人事管理

実績評価とあわせ、評価結果を昇任、昇格、配置の判断材料として活用し、年功序列でなく、能力・実績重視の人事管理を行います。

ウ 最高ランク職員の活用と処遇

能力評価は、基本的に5段階程度で行いますが、評価結果が最高ランクの職員については、ハイパーフォーマー（高成績・業績者）を組織財産として活用するため、本人の同意を得た場合は、その内容を全庁に公開するとともに、他の職員は、その

当該職員に対し、本来業務に支障のない範囲で、指導・助言などを求めることができるようにします。

さらに、より高レベルの能力向上を図るため、優先して、大学院への入学や海外留学など高度能力開発（公務扱い、公費負担）の対象とします。

エ 最低ランク職員の処遇

一方、評価結果が最低ランクの職員については、能力向上特別プログラム（「課題解決型人材開発システムの構築」参照）の対象とし、重点的な能力向上及び意識改革を図ります。

オ 給与への反映

能力・実績主義の人事制度構築の一環として、評価結果を昇給に反映する「査定昇給」制度の導入を図ります。

ただし、導入については、評価制度実施と同時に行うのではなく、2～3年の一定期間を設け、評価の公正・公平性及び職員の納得度等を十分に考慮したうえで、導入します。

また、導入にあたっては、まず、最高ランクの職員に対する昇給号給の加算措置及び最低ランクの職員の昇給停止措置からはじめるなど、段階的に実施します。

(2) 実績評価

部長～係長までの職員については、目標管理の手法を用いて、どのような目標を、どこまで達成し、どれだけの成果を上げたかを重視した「実績評価」を行ないます。

また、評価にあたっては、現状維持型の安定志向の職員から、積極的に困難な目標へ立ち向かう挑戦型の職員への意識改革を図るため、単に目標の達成度だけを評価するのではなく、設定した目標の難易度（挑戦力）や、短期的な評価に偏らず、中長期的に業績を上げ続けるための過程（持久力）も重視します。

なお、本市においては、平成16、17年度に「目標管理制度」を実施しましたが、当時の「目標管理制度」は、人事管理上の位置づけも明確でなく、また、本来期待される効果である「職員が組織の方針や目標を共有し、組織マネジメント力を向上させる。」ということが、職員に十分浸透しないまま、職員各々が思い思いに目標を設定する例が多く見受けられ、負担感だけが残る場合があったことも否定できません。

従って、実績評価の導入にあたっては、この点も十分に留意しながら、人事制度上明確に位置付けることはもとより、対象職員をはじめ、目標設定方法や評価シートなど、当時の「目標管理制度」を抜本的に見直し、公平で公正な評価を前提に、できるだけ簡素で負担が少なく、また、職員の納得が十分得られる制度にします。

また、目標管理手法は、もともと民間企業において業績向上を図るための経営管理システムとして考案されたものですので、個人の実績を評価する目的のほかに、組織マネジメントを向上させるという本来の目的があり、その目的は、組織内で目標を共有すること及び職員の自主性を引き出すことによって、組織と個人の力を最大限に発揮するというのを、研修等を通じて、十分な周知を図ります。

実績評価の目的

ア 組織マネジメント力の向上

目標管理手法の導入により、部長 ↔ 次長 ↔ 課長 ↔（副課長） ↔ 係長 ↔ 担

当者の間で、目標の連鎖が実現し、組織マネジメント力が向上します。

イ 組織の活性化と職員のモチベーションアップ

組織目標を設定し、達成度を評価することで、組織目標が職員に共有されるとともに、組織の業績が明らかになり、組織の活性化と職員のモチベーションアップが図られます。

実績評価の特徴

ア 係長以上を対象

実績評価の対象職員は、職務遂行上の権限と責任を持つ部長から係長までの職員とします。

なお、担当者レベルの職員も、組織目標を理解し、その達成のために職務を遂行するのは当然のことですが、成果を評価するには、組織上の権限と責任がないこと、また、能力の開発、向上に重点をおく時期にあることから、能力評価の対象のみとしますが、能力評価において、職務遂行力等を見る場合、組織目標の理解度、貢献度等は評価されます。

イ 組織目標の浸透

年度当初に、部長は、部の組織目標を明示します。次長から係長までは、部の組織目標に基づき、各自の目標を各組織単位の目標として設定し、あわせて担当職員に明示します。

また、年度末においては、部長～係長までのお互いの評価結果を開示し、評価結果の透明性、公平性を高めるとともに、次年度に向けた円滑な業務推進のための検証等も行います。

ウ 目標設定の3つのポイント

ポイント1 「業務内容や業務量を目標とせず、その結果としてどのような成果を生み出すかを目標とします。」

2 「成果達成の程度を評価するための適切な指標を設定しますが、無理な数値化はせず、質的な目標も含めて設定します。」

3 最初から100%達成可能な目標でなく、達成可能性が50～80%ぐらいのチャレンジングな目標を設定します。」

エ 第1次評価者は職員自身

オ 評価結果の本人への開示

カ 第三者機関を設置

実績評価結果の活用

ア 人材開発への活用

イ 能力・実績重視の人事管理

ウ 最高ランク職員の活用と処遇

また、課、係等の組織単位での表彰も行います。

エ 給与への反映

「(1) 能力評価」と同様に、評価結果を勤勉手当に反映する「ボーナス査定」制度の導入を図ります。

ただし、導入については、「(1) 能力評価」と同様に、段階的に実施します。

(3) 人事評価研修の実施

人事評価制度を円滑かつ効果的に運用するためには、まずは、職員一人ひとりが人事評価について正しく理解し、自発的に取り組むことが必要です。

また、特に、評価者の評価能力の向上も不可欠です。

さらに、新たな「人材育成型人事制度」の中で、人事評価は、職場実践トレーニング「OJT (On-the Job- Training)」と密接に関係しています。

人事評価のコンピテンシーモデルがOJTの指針となり、また、人事評価を行う中で、職員の「強みや弱み」が明確になり、OJTを効果的に行うことができます。

従って、今後は、OJT研修と一体となった人事評価研修の実施により、人事評価の基本や重要性及び具体的な評価や面接手法はもとより、OJTとの関連について、一層の意識啓発を図ります。

(4) スケジュール

平成19年度 人事評価制度案作成（コンピテンシーモデルの設定、評価シート等）

20 人事評価制度案に対する職員アンケート、導入研修等

21 事務職及び技術職の管理職を対象に、人事評価（能力・実績）を実施

22 係長級以下の職員も含めて事務職及び技術職を対象に、人事評価（能力・実績）を実施

23年度以降 その他行政職、教育職、医療職、技能労務職について、職種・職位ごとに段階的に、人事評価（能力・実績）を実施

（注： 給与への反映については、上記スケジュールにより、それぞれの職種、職位ごとに人事評価（能力・実績）を実施後、2～3年の一定期間を設け、実施状況を踏まえながら、段階的に実施します。）

3 人材育成型ジョブローテーション制度の導入

OJTによる能力開発を積極的に図るとともに、職員が自分の適性を踏まえながら、自分のキャリアデザインを的確に行うことができるよう、若手職員を中心に、ジョブローテーションを目的とした人事異動を行います。

また、中堅以上の職員については、「4 複線型キャリア制度の導入」も踏まえながら、「総合職」、「専任職」、「専門職（保健師、保育士、消防職、教育職、医療職など）」の各コースに適合した能力開発を行うための人事配置を行います。

【具体的取組事項】

(1) 育成型ジョブローテーション

専門職を除き、採用後10年目までの職員は、本人の意向や適性だけでなく、できるだけ、「異なる部局」、「本庁と出先機関」、「質や種類の異なる業務」、「上司からみて、将来伸ばしたいコンピテンシーが求められる職場」、「本人のコンピテンシー傾向

とは逆の傾向が求められる職場」など、育成や新たな適性の発見を意図した配置を行います。

新規採用職員の異動基準（専門職を除く、ただし、保健師を含む。）

採用後の10年間は、人材育成を図る上で、また自分のキャリアデザインを行う上で最も重要な時期と位置づけます。

このため、新規採用職員については、採用後10年で、必ず3つの職場を経験することとします。

職場ごとの在課年数は、本人の適性や習熟度により、短縮・延長の弾力性を持たせますが、基本的な異動パターンは、3年（最初の配属職場）- 4年（2つ目の職場）とし、計画的な人材育成を目的としたジョブローテーションを行います。

なお、原則として、採用時の配属先の在課年数は4年を上限とし、2つ目の職場は在課5年を上限とします。ただし、職員構成上や業務遂行上で著しい支障が生じる場合等、やむを得ない事情がある場合は、人事担当課、所属長及び職員本人などが協議の上、適用を猶予することができるものとします。

異動基準（専門職及び専任職を除く。）

ア 一般職（専門員以下）の在課年数は、原則5年を上限とします。

イ 係長（副主幹を含む）、副課長（主幹を含む）、課長の同一職の在職年数は原則5年を上限とします。

ウ 異動基準の適用にあたっては、職員構成上や業務遂行上で著しい支障が生じる場合又は定年退職間近で異動する場合等、やむを得ない事情がある場合は、人事担当課、所属長及び職員本人などが協議の上、適用を猶予することができるものとします。

(2) 職種間交流

行政職における各職種（事務職、技術職、消防職、保健師、保育士）については、自己申告等がある場合や、他職種の業務の経験が、能力開発に資することが期待される場合においては、人事評価結果等による適性などから、職種を超えた異動を行うことができるものとします。

また、同様に、医療職及び教育職の行政職場への異動もできるものとします。

なお、行政改革の推進等による職場の統廃合、縮小などにより、職員の弾力的配置が必要な場合も、人事評価結果等による適性なども踏まえながら、職種を超えた異動を行います。

4 複線型キャリア制度の導入

分権自立に対応していくためには、保健師、保育士、消防職、教育職、医療職など特別な資格・免許等を必要とする専門職（スペシャリスト）だけでなく、事務職、技術職などについても、高い専門性が求められます。

一方、職員においても、自らの職業人としての人生をより充実したものにするために、スペシャリスト志向が強まりつつあります。

現行、事務職及び技術職（一部専門職種を除く。）については、いわゆる総合職として位置づけられていますが、今後は、職員が自らの適性を活かし、能力を最大限発揮できるよう、専任職（エキスパート）のコースも選択できるようにし、自らキャリアデザインできる複線型キャリア制度を導入します。

なお、コース選択にあたっては、職員が自己の適性及び能力を正しく把握することが前提となりますので、人事評価結果等に基づく自己申告を基本とします。

【具体的取組事項】

(1) 専任職（エキスパート）コースの創設

職員の専門的能力の向上を図るとともに、自己実現に向けた希望に応えるため、特定の分野・部門に精通し、エキスパートとして、業務にあたる専任職コースを創設します。

専任職の設定

専任職は、業務の専門性及び将来性を考慮し、原則として、部又は室の所管する業務の範囲で設定します。ただし、市民課関連業務や施設・設備管理業務など、関連する業務の範囲で設定することもできるものとします。

〔	例：事務職	「福祉」、「税務」、「市民課関連」、「公営企業経営」等	〕
	土木職	「道路」、「下水道」、「水道」等	
	建築職	「施設整備」、「建築行政」等	
	電気職	「施設整備」、「施設管理」等	

専任職の選択

ア 対象職種

事務職、技術職（造園、園芸、農学、水産、学芸員、整備士を除く。）

イ 選択の時期

対象職員は、係長級以下の職員とし、勤続10年（民間企業経験者は別に定める基準）を超えた時点で、専任職を選択する自己申告ができるものとします。

専任職の発令

専任職の発令は、本人の自己申告に基づき、人事評価結果等に基づく適性、能力及び経験等を総合的に勘案し、決定します。

従って、希望者全員が発令されるものではなく、また、本人の意欲も重視し、現在の所属の居心地が良いからとか、度々の異動は負担が大きいからといった消極的理由は認められません。

なお、専任職として発令された場合は、特段の事情がある場合を除き、総合職への変更や他の専任職への変更はできないものとします。

専任職の処遇

専任職の処遇は、原則として、課長級までの昇格とします。ただし、本人の能力、実績により、次長級へ昇格する場合があります。

また、専任職において、具体的な特命事項がある場合は、スタッフ職「専門官（副課長級）」、「専門員（係長級）」を設置します。

専任職向け資格取得支援

より一層の専門的能力向上ため、必要に応じて、専任職にかかる資格取得や大学院

への入学などの高度能力開発（公務扱い、公費負担）の対象とします。

5 職制の見直し

行政改革実施計画（平成19～22年度）に掲げた2,300名体制を踏まえ、組織の簡素化・スリム化及び事務の効率化並びに職責・権限の明確化を図るとともに、人事評価の結果等に基づく能力と実績による公平・公正な任用に対応するため、職制の抜本的な見直しを図ります。

また、より積極的かつ効果的な人材の登用を図るため、さらに、昇格についても、職員が自ら選択できる複数の道を用意するため、「7 課長職・行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度」の導入とあわせ、必要在級年数等の昇格基準の見直し、短縮を図り、昇格制度において、早期登用型を設定します。

【具体的取組事項】

(1) 副課長職の廃止

行政職では、より一層の職制の簡素化を図るため、副課長職を廃止します。

なお、このため、今後は、課長職の管理・指導・育成能力の向上はもとより、係長職が、係の責任者として、課長を補佐する役割や監督能力の一層の発揮が必要とされることから、それらの点を踏まえた人材の育成や積極的な登用を図ります。

(2) スタッフ職の廃止

いわゆるスタッフ職である「参与（部長級）」、「参事（次長級）」、「主幹（副課長級）」、「副主幹（係長級）」、「専門員（係長級）」を廃止し、「部長」-「次長」-「課長」-「係長」のライン職のみへと簡素化を図ります。

なお、廃止時点において、参与、参事の職にある者については、経過措置として、当該職をそのまま適用しますが、副課長の職にあるものは「主幹」、副主幹の職にあるものは「係長又は主任」、専門員の職にあるものは「主任」の発令を行いません。

(3) 専任職及び専門職におけるスタッフ職の設置

前号にかかわらず、専任職及び専門職において、具体的な特命事項がある場合は、スタッフ職「専門官（副課長級）」、「専門員（係長級）」を設置します。

(4) 早期登用型の設定

より積極的かつ効果的な人材の登用を図るため、また、昇格についても、職員が自ら選択できる複数の道を用意するため、「7 ポストチャレンジ制度」の導入とあわせ、昇格年限を見直し、昇格制度において、早期登用型を設定します。

まず、係長職への任用について、行政職給料表では、4級（現行主査級）在職3年目からが最短のところ、これを見直し、在職1年目から任用ができることとします。

また、担当者レベルの昇格についても、行政職大学新卒の場合、国にあわせ、2級（現行書記級）への必要在級年数が、現行1年のところを3年へと見直す一方で、ポストチャレンジ制度の導入により、4級（現行主査級）への昇格の必要在級年数が現行最短8年のところ、4年へ短縮します。従って、最短の場合ですが、1級から4級までの在級

年数については、現行の13年から11年へと、2年の短縮を図ります。（「6 給与制度の見直し」表参照）

(5) 担当者レベルの職名の廃止

職制の簡素化の一環として、現行（事務職の場合）事務員（1級） - 書記（2級） - 主事（3級） - 主査（4級）の職名を廃止します。

6 給与制度の見直し

幹部職員については、担当業務の高度化・複雑化はもとより、人事管理面においても、今後、人事評価制度の導入やOJTの推進などの新たな人事制度の運用を図る上でも、その責任と権限はますます大きくなることから、相応の処遇の改善が必要となっています。

このため、現行の給与制度を見直し、行政職給料表では、8級（部長級）の改善を図り、幹部職員を中心とした処遇の改善を図ります。

【具体的取組事項】

(1) 給料表の見直し

行政職給料表については、最高号給の改善措置として、現行の8級において、新たに国の9級相当までの合成を行います。

「昇格基準及び給与制度の見直し」（大学新卒の場合）

国の級	必要在級年数等の見直し				登用時年齢				給料月額の見直し(円)			
	国	明石市			国	明石市			国	明石市		
		現行	改正	差		現行	改正	差		現行	改正	差
1級	3年	1年	3年	+2年	22歳	22歳	22歳		244,100	244,100	244,100	
2級	4年	4年	4年		25歳	23歳	25歳	+2歳	309,900	309,900	309,900	
3級	4年	8年	4年	4年	29歳	27歳	29歳	+2歳	357,200	357,200	357,200	
4級	2年	3年	1年	2年	33歳	35歳	33歳	2歳	391,200	406,700	406,700	
5級	2年	3年	5年	+2年	35歳	38歳	34歳	4歳	403,700	419,900	419,900	
6級	4年	7年	7年		37歳	41歳	39歳	2歳	425,900	439,100	439,100	
7級	4年	2年	2年		41歳	48歳	46歳	2歳	460,300	473,300	473,300	
8級	3年	/			45歳	50歳	48歳	2歳	482,600	496,600	542,600	+46,000
9級	3年				48歳	/			542,600	現行8級に国の9級を合成		
10級	3年				51歳				575,300			
局長	3年				54歳				922,000			
次官	3年				57歳				1,211,000			

注1 必要在級年数等及び登用時年齢は、1～3級は年限基準による昇格、4級～は任用（又は試験）による昇格で、最短の場合。
 2 給料月額は、各級における最高額。

7 ポストチャレンジ制度の導入（昇格試験制度の見直し）

昇格は、配置と並んで、任用の大きな柱の一つであり、職員の意欲や組織力に大きく影響を及ぼします。

このため、本市では、意欲と能力のある職員の登用と組織の活性化を図るため、平成18年度より管理職昇格試験を実施していますが、より積極的かつ効果的な人材の登用を図るため、また、昇格についても、職員が自ら選択できる複数の道を用意するため、現行の管理職昇格試験制度を見直し、課長職及び行政職4級職（現行主査級）へのポストチャレンジ制度を導入するとともに、一方で、人事評価の結果等を活用した公正な任用を行います。

【具体的取組事項】

(1) 課長職ポストチャレンジ制度の導入（管理職昇格試験制度の見直し）

現行の管理職昇格試験制度は、係長級2年以上在職者を対象に実施し、合格者を原則副課長等の管理職に登用していますが、新たな人事制度においては、人材育成はもとより、人事評価制度や複線型キャリア制度の導入、職制の簡素化等を踏まえ、現行の管理職昇格試験制度を見直し、「(2) 行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度」とあわせ、若手職員を積極的に登用し、組織の一層の活性化や、職員が若いうちからマネジメント経験を積むことを主たる目的に、一定のチャレンジ枠を設け、若手職員を抜擢登用する「課長職ポストチャレンジ制度」を導入します。

受験資格

係長級在職5年目から7年目までの職員に限定します。

なお、現行の管理職昇格試験制度では、係長級在職3年目からの職員が受験できませんが、将来の幹部職員への登用等に備えて、十分なマネジメント経験を積むことが必要と考え、係長級での必要経験年数を5年とします。

また、必要経験年数を2年伸ばしますが、「(2) 行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度」の実施などにより、任用制度全体では早期登用型へシフトすることにより、最短の管理職登用時年齢は現行より若返ります。

人事評価結果の反映

ポストチャレンジ制度における選考試験においては、試験結果だけでなく、それまでの人事評価の結果等も反映した選考を行います。

コンピテンシー面接の実施

ポストチャレンジ制度における選考試験においては、採用試験と同様に、課長職としてのコンピテンシーモデルを明示するとともに、同モデルを活用した面接試験を実施します。

(2) 行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度の導入

「(1) 課長職ポストチャレンジ制度」とあわせ、任用制度全体を早期登用型にシフトするため、また、担当者レベルの早い時期から法務・文書等の基礎的能力向上に取り組む自己啓発の機会とするため、一定のチャレンジ枠を設け、若手職員を抜擢登用する「行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度」を導入します。

受験資格

行政職 3 級職（現行主事級）在職 6 年目から 8 年目（「6 給与制度の見直し」による新給料表適用者は 4 年目から 6 年目）までの若手職員に限定します。

なお、現行の任用制度では、4 級（現行主査級）への昇格の必要経年数は、最短 8 年ですが、本制度の導入により、6 年（「6 給与制度の見直し」による新給料表適用者は 4 年）へと短縮します。

人事評価結果の反映（課長職ポストチャレンジ制度参照）

コンピテンシー面接の実施（課長職ポストチャレンジ制度参照）

(3) 意欲、能力、実績に基づく適正な登用

ポストチャレンジ制度の受験資格を超える在職年数の職員については、任用により、課長職又は行政職 4 級職に登用しますが、登用にあたっては、能力評価の本人記入項目の一つに自己申告欄を設けることなどにより、昇格への意欲を表明したもののの中から、本人ヒアリングや人事評価の結果等に基づき、能力・実績による公平かつ公正な登用を図ります。

8 自己申告制度の拡充

職員が、意欲とやりがいを持って仕事や能力開発に取り組むため、自分の能力・適性を活かした仕事に就ける機会を設けるなど、自分で自分のキャリアデザイン（職業人生の設計図）を描くことができる自己申告の仕組みを導入します。

【具体的取組事項】

(1) 自己申告制度の見直し

自己申告制度は、現在の所属からの異動希望に関するものがほとんどですが、今後は、人事評価の結果等を裏付けとして、異動希望や職種を超えた配置希望も含めて、能力開発や意欲向上に資する自己申告に優先権を与えることとします。

(2) プロポーザル異動制度の創設

職員が、自分の行きたい職場の所属長に対し、その職場でやりたいことや新規事業のアイデア、自分ができること等を、売り込む（プロポーザル）ことができる制度を導入します。

対象職員

対象職員は、在課 2 年以上の係長級以下の職員とします。

プロポーザル異動の申し出

プロポーザル異動を希望する職員は、自分が行きたい所属（1 箇所のみ）の所属長に対し、その職場でやりたいことや新規事業のアイデア、自分ができること等を記載した申出書を提出します。

あわせて、現在の所属長に対しても、提出したことを報告します。現在の所属長は、本人の希望をできるだけ尊重することとしますが、新年度の業務遂行に著しい支障が生じる場合など、残留を希望する場合は、その旨を、本人及び人事担当課へ伝えるこ

とができます。

受け入れ候補者の選定

申し出を受けた所属長は、必要に応じて、本人との面談や現所属長への問い合わせを行い、当該職員の受け入れを希望する場合は、具体的な受け入れ理由とともに、受け入れ候補者として、人事担当課に報告します。また、希望しない場合も、その旨を人事担当課へ報告します。

なお、複数名から希望された場合も、受け入れ候補者に選定できるのは1名に限ります。

選定結果の本人等への連絡

申し出を受けた所属長は、選定結果について、人事担当課への報告とあわせて、本人にもその旨を連絡します。

異動の発令

異動の発令においては、選定結果を尊重しますが、本人のプロポーザル内容、申し出を受けた所属長の選定理由及び現所属長の意見等を総合的に勘案し、決定します。
(候補者になれば必ず発令されるものではありません。)

一方、選考から漏れた職員についても、異動の検討を行う中で、プロポーザル異動を希望したことを踏まえ、当該職場への異動が発令される場合もあります。

(3) 所属ごとのコンピテンシー項目の公開

人事評価の結果や所属長の意見を踏まえながら、将来的には、所属ごと、業務ごとに必要とされるコンピテンシー項目を一覧にまとめ、全庁に公開できるようにします。

所属長はこれを基に人事担当課に職員配置の希望を伝えたり、職員は、公開されたコンピテンシー項目を参考に、自己申告等を行うなど、適材適所の職員配置を実現します。

9 懲戒処分基準の制定

人事制度の公平性、透明性を確保するため、懲戒処分についても、処分基準を制定し、職員の処分を公正かつ厳正に行います。

【具体的取組事項】

(1) 懲戒処分基準の制定

本市では、平成18年度に「交通事故等に対する処分基準」を制定しましたが、今後は、交通事故等だけでなく、懲戒処分の対象となる非違行為全般について、より公正かつ公平な処分を行うとともに、職員の注意を一層喚起するため、標準的な処分内容を定めた「懲戒処分基準」を制定します。

あわせて、処分の透明性を高め、市民の市政への信頼を一層確保するため、処分の「公表」についてのルールを定めます。

(2) 「明石市職員分限・懲戒等審査委員会」の見直し

分限・懲戒処分等の公正を期するため、任命権者の諮問機関として、「明石市職員分限・懲戒等審査委員会」を設置していますが、より公正かつ厳正な処分を行うため、同

委員会の構成を見直し、弁護士、学識経験者等の外部委員の選任も行います。

10 技能労務職のあり方の検討にあわせた人事制度の見直し

技能労務職については、行政改革の推進による民間委託の推進、行政職への職種変更制度など、現在、大きな変革期の中にあります。

さらに、国レベルにおいても、官民コスト比較等による業務自体のあり方、民間と比べて高い給与水準などの課題が指摘されているところです。

このような厳しい情勢下において、技能労務職が、今後も、その存在価値を高めながら、職員自らも意欲をもって職務を遂行していくため、できるだけすみやかに担当する業務はもとより、職場や職員配置等も含め、より一層適正な技能労務職のあり方をとりまとめる考えです。

また、技能労務職のあり方の検討とあわせ、このたびの人事制度改革において、人材育成型人事評価制度、ジョブローテーション、職種間交流など、新たな制度の導入を図るとともに、職種変更制度などの現行制度についても見直しを行います。

11 新再任用制度の導入

平成13年度に地方公務員法が改正され、本格的な高齢化社会の到来に対応し、高齢者の知識・経験を活用するとともに、満額年金の受給開始年齢の引き上げにあわせ、60歳前半の生活を雇用と年金の連携により支えていくため、新たな「再任用制度」が設けられました。

本市においても、このたび採用から退職まで一貫した人事制度を構築するうえで、退職後の再雇用についても、現行の嘱託制度を見直し、地方公務員法に基づく新たな「再任用制度」を導入します。

(参考) 新たな人事施策等の実施スケジュール(予定)

この「基本計画」に掲げた人事施策については、以下のとおり、職員周知や事務手続き等に要する期間を考慮しながら、平成20年度より、順次、円滑かつ効率的に導入や見直しを図る予定をしています。「図2 新たな人事施策等実施スケジュール(予定)参照」

なお、実際の導入等にあたっては、改めて、具体的な実施要綱、基準等を案の段階で公表し、職員の意見を聴くなど、十分な検討、議論を踏まえ、必要な場合は見直し、変更も行う考えです。

(1) 平成20年度に導入を予定する人事施策

- ・ 「採用試験制度」については、既に、平成19年度において、抜本的な見直しを行ったところですが、平成20年度以降も、十分な検証等を踏まえ、適宜必要な見直し

も行います。

- ・ 新たな人事制度の根幹となる「人材育成型人事評価制度」については、平成20年度から導入に着手し、その基本となるコンピテンシーモデルや評価シート、評価マニュアル等を作成し、OJT研修と一体となった基礎研修や評価者研修を、行政職を対象に実施する予定をしています。そして、平成21年度からは、行政職の管理職を対象に人事評価を実施し、その後順次対象を広げる予定です。
- ・ 「人材育成型ジョブローテーション制度」、「職制の見直し（副課長職及びスタッフ職の廃止及び担当者レベルの職名の廃止）」、「課長職ポストチャレンジ制度及び任用による昇格制度」については、平成20年度に実施要綱等を策定し、試験の実施や希望者の公募等を行い、平成21年4月1日付人事異動の発令を行なう予定です。
- ・ 「懲戒処分基準」については、平成20年度に、「明石市職員分限・懲戒等審査委員会」の構成を見直し、その後懲戒処分基準を策定し、その適用をはじめめる予定です。
- ・ 「技能労務職のあり方の検討にあわせた人事制度の見直し」については、平成20年度において、できるだけすみやかに、技能労務職のあり方をとりまとめ、それにあわせた人事制度の見直しを行う予定です。
- ・ 「新再任用制度」については、平成20年度に条例提案を行い、平成21年度から再任用を行う予定です。
- ・ 「課題解決型人材開発システムの構築」についても、人事評価制度等の新たな人事施策にあわせながら、新規研修の実施や現行研修の見直し等を行う予定です。

(2) 平成21年度より導入を予定する人事施策

「複線型キャリア制度」、「職制の見直し（行政職1～4級の昇格年限の見直し）」、「行政職給料表8級（部長級）の改善」、「行政職4級職（現行主査級）ポストチャレンジ制度」、「プロポーザル異動制度」等についても、同様に、十分な検討、議論を踏まえながら、平成21年度より、実施要綱等を策定し、試験の実施や希望者の公募等を行うなど、順次導入を図る予定です。

課題解決型人材開発システムの構築

従来、本市が行ってきた研修は、職場での人材育成である職場実践トレーニング「OJT（On-the Job- Training）」と職場を離れて受ける職場外研修（Off-JT）に分類されます。

職場外研修には、人材開発課など市が実施する内部研修と外部研修機関等への派遣研修があり、どちらも、職務に共通して必要な能力、知識、技術等の習得を図るとともに、自己啓発やOJTの動機づけやフォローなどの役割も担っています。

また、内部研修は、昇任、昇格時など、階層として必要な能力、知識の習得を図る階層別研修と、階層にかかわらず専門的な知識や技法を学ぶ専門研修に区分され、専門研修の一部では公募も行っていますが、ほとんどが、階層ごとに、その階層に必要とされる能力を一律に習得させる管理型の研修です。

このような研修体系において、これまでは、職場外研修、中でも内部研修が中心的役割を担っていましたが、職員には、それぞれ個性があり、また、一人ひとりの資質、能力も異なっており、一定の階層に任用されても、伸ばしたい能力、不足している能力は、それぞれ異なり、管理型研修では、職員個々の多様な研修ニーズに応えるには十分とはいえない面があります。

また、今後、分権自立に対応するためには、市民を基点として、現場の課題を発見・抽出し、それを当該自治体の政策まで高めることができるよう、職員の「課題発見、問題解決能力」や「政策形成能力」などを向上させ、人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」である「時代の変化を敏感に察知し、市民の視点に立って考え、新たな課題に挑戦する職員」を育てていく必要があります。

さらに、行政改革実施計画に掲げる「2300名体制」に対応できる組織力を実現するためには、職員個々の能力と意欲の一層の向上が不可欠であります。

このため、新たに構築する「人材育成型人事制度」において、「求められる職員像」として「コンピテンシーモデル」を職員に示し、それに基づく人事評価の結果をもとに、職員個々の長所と短所を明確にし、職場での人材育成であるOJTを視野に入れた任用・配置を行います。

さらに、人事評価結果を、被評価者の職員にも明示して、職員が、自発的な能力の開発・向上に取り組むことを促進します。

そして、それらの取り組みの成果が再び評価、反映されるということが繰り返され、職員の意欲、能力がステップアップしていくという、「人材育成サイクル」を構築します。

従って、研修については、これまでは、職場外研修、中でも内部研修を中心とする体系でしたが、今後は、人材育成サイクルの実現を図る中で、研修体系を見直し、職場外研修は、派遣研修を含めて、コンピテンシーモデルに応じた能力開発研修へと移行していくとともに、OJT及び自己啓発の一層の充実を図り、これらを中心に据えた新たな人材開発システムを構築します。

なお、この新たな人材開発システムの構築にあたっては、より計画的かつ効果的な人材育成を図るため、人材育成にかかる様々な課題を整理し、それぞれの課題への対応策を講じる「課題解決型」の手法を採用することとします。

具体的には、人材育成上の課題を、「所属におけるOJTの推進」、「分権自立や少数精鋭体制へ対応するための能力開発」、「市民基点の意識づくりやコスト意識の向上などの意識改革」、「意欲、能力の低下した職員等への対応」の4つに整理し、それぞれの対応策として、「OJTシステムの構築」、「能力開発への支援」、「意識改革の促進」、「能力向上の特別支援等」の4つの施策を掲げ、それぞれの施策ごとに、重点的かつ実践的な研修等を実施します。（参照：次頁「課題解決型人材開発システム」）

課題解決型人材開発システム

めざすべき職員像

時代の変化を敏感に察知し 市民の視点に立って考え 新たな課題に挑戦する職員

《課 題》

《対 応 策》

所属におけるOJTの推進
職場内での部下育成風土の醸成

OJTシステムの構築

- ・人事評価と連動したOJTシステムの構築
- ・OJT推進の仕組みづくり

個性を伸ばす仕組みづくり
分権自立への対応
少数精鋭体制への対応
行政マンとしてのスキルアップ

能力開発への支援

- ・コンピテンシー能力開発研修
（政策形成能力向上研修、コミュニケーション研修、パブリシティ研修）
- ・基礎能力習得研修（法務能力等、人権啓発）
- ・課題に応じた能力開発（事務職員、技術職員、女性職員、職種変更職員等）
- ・民間企業、市町交流派遣研修
- ・実践的実務研修
〔社会福祉施設・学校施設等体験研修〕

市民基点の意識づくり
コスト意識の向上
モチベーションの向上

意識改革の促進

- ・市民基点の意識づくり
〔市民パートナーシップ研修、ボランティア活動・積極的な地域活動の推奨〕
- ・職員への意識啓発
〔職員セミナー〕
- ・自己啓発支援
〔高度能力開発支援制度、民間企業派遣〕
- ・女性職員のさらなる活躍の促進等

意欲、能力の低下した職員等への対応

能力向上の特別支援等

- ・能力向上特別プログラムの実施
- ・健康管理委員会の設置
- ・職場復帰支援制度の導入

1 OJT（職場実践トレーニング）システムの構築

OJT（職場実践トレーニング）は、職場において、日常の業務を通じて行われる研修であり、上司から部下へ、先輩職員から後輩職員へ、仕事を通じた命令、報告、連絡、相談等の機会をとらえて、仕事に必要な知識、情報、技能、経験をはじめ、公務員としての倫理観なども含めた能力向上を図ろうとするものです。

もちろん、これまでも、それぞれの職場において、OJTは行われていましたが、実態としては、OJTの重要性に対する認識が十分でなく、また具体的な研修手法の理解も不十分であったことなどにより、組織的、計画的、効果的に行われていたとは言い難い状況でした。

しかしながら、職員の能力は、何と云っても、仕事を通じて、高められるものであり、職場は、職員の能力開発、向上の最も重要なフィールドであることから、OJTを能力開発の中心に位置づけ、計画的に実施していく必要があります。

また、新たな「人材育成型人事制度」の中で、OJTは、人事評価と密接に関係しています。

人事評価のコンピテンシーモデルがOJTの指針となり、また、人事評価を行う中で、職員の「強みや弱み」が明確になり、OJTを効果的に行うことができます。

従って、今後は、人事評価制度の定着状況を踏まえながら、人事評価と連動した職場でのOJTシステムの構築を図ります。

あわせて、人事評価結果に基づく任用・配置などにより、OJTのより計画的かつ効果的な実施を図ります。

【具体的取組事項】

(1) 人事評価システムと連動したOJTシステムの構築

人事評価研修と一体となったOJT研修の実施により、OJTの基本や重要性及び具体的な研修手法はもとより、人事評価との関連について、一層の意識啓発を図ります。

また、OJTに関する指導・助言を行う推進員の公募等による配置や職場研修会の開催支援などの推進体制の整備を図り、人事評価と連動したOJTが行われるOJTシステムを構築します。

2 能力開発への支援

研修については、これまでは、職場外研修（Off-JT：人材開発課などが行う階層別などの内部研修及び外部研修機関等への派遣研修）中でも内部研修が中心的役割を担っていましたが、今後は、新たな「人材育成型人事制度」において、人材育成サイクルの実現を図る中で、研修体系を見直し、職場外研修は、派遣研修を含めて、コンピテンシーモデルに応じた能力開発研修へと移行します。

また、研修の実施にあたっては、職員個々の個性を伸ばすことを基本に、公務員として必要な知識の習得はもとより、分権自立や少数精鋭体制への対応、行政マンとしてのスキ

ルアップ等の課題に応じた能力開発を行うため、新規採用職員や新任課長・係長などを対象に行う基礎能力習得研修を除き、現行の管理型から、職員自らが自主的に学ぶことができるような選択型の研修を中心とした制度に転換します。

【具体的取組事項】

(1) コンピテンシー能力開発研修

職員が自ら研修機会を選択できる制度に見直し、コンピテンシーモデルによる能力評価の結果に基づき、自分の「強み・弱み」を把握し、職場・階層ごとに求められている能力、伸ばしたい能力を向上できるよう、職員個々のレベルに応じた能力開発研修を実施します。

(2) 基礎能力習得研修

人権意識・公務員倫理・法務知識など公務員として必要な知識の習得を図る研修を随時実施します。

また、新規採用時、係長・課長昇格時など節目に応じて、それぞれの職階として必要な能力や組織の役割などの知識を習得する研修を実施します。

(3) 課題に応じた能力開発

事務職員、技術職員、女性職員、職種変更職員等、それぞれの職員が抱える課題を調査、分析し、それを解決していくための能力開発に取り組みます。

特に、現在、技術職員については、民間企業における技術進歩、施設管理の民間委託化など著しく変化しています。また、団塊世代のベテラン職員の退職を迎え、「技術の継承」が喫緊の課題となっています。そのため、技術職員の意欲と能力の維持・向上を図ることを目的として、平成19年5月に「技術職員の能力開発推進委員会」を設置し、あるべき姿の検討、実践的な技術の習得や意識改革を図る研修の実施、人材育成を踏まえた職員の配置・任用の考え方のとりまとめなどを行っており、今後検討結果を踏まえた施策を実施していきます。

(4) 民間企業、市町交流派遣研修

民間企業派遣については、民間企業の仕事を実体験することにより、顧客サービスやコスト管理意識、技術力などを習得し、職員の能力向上・意識改革を図ります。あわせて、明石市内の民間企業、NPO等異業種との交流を通し、人的ネットワークを拡げるとともに、協働の意識啓発を図ります。

また、他自治体への派遣についても、現在、行っている兵庫県への派遣研修だけでなく、派遣職員の能力向上はもとより、組織の活性化や自治体間の連携強化を図るため、新たに市町間での職員交流派遣研修を実施していきます。

(5) 実践的実務研修

社会福祉施設において実務を経験する体験型研修を実施してきましたが、今後は、体験型研修の派遣先を社会福祉施設だけに限らず、学校等も対象に加えるなどの充実を図ります。

3 意識改革の促進

職員は、元々一人ひとりが、市民の安心や満足、地域の発展に寄与するという、高い「志」をもって、市役所に入庁しました。

しかしながら、そのような思いや価値観は、長年の職場経験の中で、いつの間にか埋没し、「挑戦」よりは「先送り」、「実質」よりは「形式」、「改革」よりは「前例踏襲」を優先する風土に染められてきたこともあながち否定できません。

分権自立の時代にあって、市民本位の市政を推進していくためには、職員が、まず自分自身のこのような固定観念(カラ)を破ること、すなわち、市民から見れば「お役所仕事」と批判を受ける体質から脱却し、市民本位の姿勢と能力発揮へと意識を改革することが必要となってきました。

このため、職員の意識改革、市役所改革の契機とするため、現在実施している職員セミナーなどの研修はもとより、市民本位の組織づくり、タウン・ミーティングや出前講座の展開による現場主義の徹底、そして市民参画や庁内横断型プロジェクトチームの設置など、あらゆる機会を活用した意識改革の促進を図ります。

一方、自己啓発は、職員が職務を的確に遂行するために、また、今後自分が進みたい方向やキャリア形成を見据えて、どのような能力が必要であるか自ら認識して、自発的に自己研鑽・自己学習に努めるものであり、OJTとならんで、能力開発の中心となるものです。

従って、今後は、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ができるような環境を整備します。さらに、より高レベルの能力向上を図るため、大学院への就学や海外留学及び資格・免許取得などの高度能力開発や民間企業派遣についての支援を行います。

【具体的取組事項】

(1) 市民基点の意識づくり

職員自身が地域に出向き、市民との対話を通して、地域の課題を発見し、ニーズを把握する「現場主義」を引き続き徹底し、今後は、実践的な市民パートナーシップ研修を実施するとともに、ボランティア活動・地域活動等への参加も積極的に推奨します。

(2) 職員への意識啓発

今年度から、さらなる職員の意識改革、市役所改革の契機とする「明石市役所“カラワリ”大作戦」の第一弾として、「情熱市長に学ぶ」と題した職員セミナーを開催し、これまで市役所改革に取り組んでこられた県内・県外の市長の講演会を行っていますが、今後も、こうした取り組みを積極的に展開します。

(3) 自己啓発支援

これまでの自主研究グループへの自己啓発支援に加え、今後は、高度能力開発支援や民間企業派遣研修を実施します。

高度能力開発支援制度や民間企業派遣研修は、学習意欲が旺盛で、常に向上心を持ち、能力開発の成果を施策に反映させ、市民サービスに還元できる職員などが、より高レベルの能力向上を図るために活用できます。

高度能力開発支援制度

ア 大学・大学院への就学制度の導入

専門分野の知識の習得により、より高レベルの能力向上を図る目的で、大学・大学院への就学を制度化します。

例：法科大学院、専門職大学院（会計専門職専攻）など

イ 海外留学制度の導入

諸外国の行政事情等を実地に見聞・調査し、国際感覚を培うとともに、国際的視点から行政に取組める職員を養成します。

例：海外ビジネススクールなど

ウ 資格、免許取得支援制度の導入

本人のスキルアップにつながり、それが組織としての機能を高めるような資格・免許の取得支援制度を導入します。

例：不動産鑑定士、税理士、1級建築士など

民間企業派遣研修

（「2 能力開発への支援 (4)民間企業、市町交流派遣研修」参照）

(4) 女性職員のさらなる活躍の促進等

男女共同参画社会の実現に向けて、先導的役割を果たすべき本市においても、女性職員については、未だ、家事、出産、育児、介護等において、男性よりも負担がかかっている現状が多く見られ、家庭と仕事の両立の関係から、自らの職業人としての人生設計を描くことが難しい面があります。

しかしながら、一方で、より一層の少数精鋭体制の確立と組織力の向上をめざすなか、女性職員のさらなる活躍が期待されます。

このため、今後も、職員に対して、男女平等、男女の自立及び参画、そしてセクシャルハラスメントの防止など、男女共同参画促進のための意識啓発を行うことはもとより、女性職員については、新たに、民間企業の女性社員との交流や企業の第一線で活躍している女性幹部社員を講師とする研修等を実施するなど、一層の能力開発等に努めるとともに、引き続き、職域の拡大や積極的な登用を図ります。

また、今後は、女性職員が抱える課題等を調査、分析し、研修だけでなく、人事制度全体の中で、女性職員のさらなる活躍を促進するための効果的な方策を検討、実施します。

なお、高齢化社会の進展に伴い、介護に携わる職員が増えてくるなど、男女を問わず、「家庭と仕事の両立」を図ることがますます重要になってきています。

このため、このたびの人事制度改革においては、昇格制度における複数の道の設定、複線型キャリア制度及び自己申告制度の充実など、職員がそれぞれの場面で、自分の考えで、自分の進む道を選択できる制度づくりをしています。

また、本年4月からは、子育て支援策の一環として、育児短時間勤務制度の導入を予定しているところですが、今後も、職員が安心して職務に励むことができるよう、「家庭と仕事の両立」支援に向けた取り組みを進めます。

4 能力向上の特別支援等

近年は、職員の心の健康の保持・増進のための取り組み（メンタルヘルス対策）が大きな課題となっています。

本市においては、これまでも、職員研修をはじめ、アドバイザーの設置やリスナー制度の導入など、積極的な対応に努めてきましたが、このたびは、健康管理委員会の設置及び職場復帰支援制度の導入等、人事制度全体の中で総合的なメンタル疾患職員への対応を図るとともに、今後も、メンタルヘルス対策の一層の充実に努めます。

また、意欲、能力が著しく低下した職員に対しては、これまでも、各所属における指導をはじめ、研修、異動等、現行の人事制度の中で、その対応に努めてきましたが、組織的、計画的といった点では十分ではありませんでした。

しかしながら、こうした職員への対応は、組織力の維持、向上といった面はもとより、雇用主としての責任、そして職員自身の人生そのものに関わる重要な問題であります。

入庁時は、高い志と希望を抱いていた職員が、再びその輝きを取り戻すことができるよう、より積極的かつ効果的な支援を行うため、能力向上特別プログラムを実施します。

【具体的取組事項】

(1) メンタル疾患職員への対応

健康管理委員会の設置

これまで、療養休暇や病気休職に入る場合又は職場復帰する場合は、原則として、主治医の診断書に基づき、必要に応じて、人事担当課や所属長が、本人や主治医等と面談の上、その適否について判断してきましたが、特に、メンタル疾患等による長期療養の場合などは、無理な復帰や療養の繰り返し等、その判断が十分でないことがありました。

このため、職員及び医師等の外部委員からなる「健康管理委員会」を設置し、療養及び職場復帰の適否についての判定をはじめ、復帰後のフォローを行うなど、より適正な療養制度の運用を図ります。

職場復帰支援制度の導入

復帰当初からフルタイム勤務では、負担が大きすぎ、円滑な職場復帰に支障があると医師が判断した場合は、6月間を限度とする必要と認められる期間において、時間単位での年休や療養休暇又は無給職免などによる「短時間勤務制度」を導入します。

また、復帰する職員ごとに、本人、医師、所属長及び必要に応じて健康管理委員会の意見等を踏まえながら、復帰後の業務内容、職場における配慮事項などを記載した「職場復帰支援プラン」を作成し、円滑な職場復帰を図ります。

(2) メンタルヘルス対策の充実

現行のメンタルヘルスアドバイザー、リスナー制度に加え、健康管理委員会の設置及び職場復帰支援制度の創設を行い、メンタル疾患職員への対応の充実に努めますが、今後も、これらの実施状況や職員からの意見等を踏まえながら、心の問題に対するケア、相談体制や職場復帰支援等に関するより一層有効な取り組みを行います。

(3) 意欲、能力が著しく低下した職員への対応（「能力向上特別プログラム」の実施）

「能力向上特別プログラム」は、人材開発課による個別プログラムと所属による職場

プログラムを組み合わせ、また、人材開発課と所属の双方が連携しながら取組み、意欲・能力が著しく低下し、職務遂行に多大な支障があると認められる職員（人事評価制度導入後は、能力評価の結果が最低ランクとなった職員）の職務遂行能力の改善を図るものです。

また、特別プログラムの適用を公平かつ公正に行うため、職員、労務管理経験者、医師及び弁護士からなる「職務遂行能力審査会」を設置します。

審査会において審査のうえ、特別プログラムの適用となった者には、約6月間の前期プログラムにおいて、個別プログラム及び職場プログラムを実施します。

ただし、メンタル疾患による影響が考えられる職員については、職務遂行能力審査会でプログラムの適用の可否について審査した後、疾患への支障がないと判断された上で実施します。また、特別プログラムの適用を決定した対象職員のうち、特別プログラムの実施年度の末日において、59歳以上となる職員については、特別プログラムを実施せず、人事上必要な措置を講じるものとします。

個別プログラムは、主に職員研修センターで実施する適性検査、キャリア（能力・経歴）の振り返り研修により、能力等の低下の原因調査を行うとともに、基礎的な研修やコミュニケーション研修などにより、公務員としての基礎的知識・能力の再習得や意欲の向上を図ります。職場プログラムでは、通常業務を通して、職務遂行能力の向上を図ります。

なお、プログラムの内容は、職員個々の課題や担当業務に応じたものとし、画一的なものとしなないことはもとより、対象となった職員の精神的な負担等についても、十分に配慮したものとします。

前期プログラム終了後、研修の効果測定や職場での評価を踏まえ、審査会において判定を行い、改善が見られた者はプログラムを終了し、職場に復帰しますが、見られない者は約3月間の後期プログラムにおいて、個別プログラムと職場プログラムを実施します。

後期プログラムを適用となった者は、プログラム終了後、審査会において、判定を行い、改善が見られた場合は職場に復帰しますが、見られない場合は、「職員分限・懲戒等審査委員会」による審査を踏まえ、分限処分（免職、降格）その他人事上必要な措置を講じます。

また、状況により、自主退職の勧告をする場合もあります。

なお、自主退職や分限免職になった者には、再就職に向けた指導・助言等も行います。