

職員を活かす職場づくり

人材育成基本方針に基づく重点実施事項について

石狩市総務部総務課

平成23年2月22日

実 施 事 項

職員の特性を活かす人事異動の実施 P 2 ~ P 6

管理職に対する勤勉手当メリット - システムの導入

. . . . P 7 ~ P 9

平成23年度重点実施事項

職員の特性を活かす人事異動の実施

人材育成基本方針((項目) 任用管理 - 2 人事異動 - (1)育てる人事異動)
((項目) 少数精鋭の職場づくり
- 2 組織の機動的な運営・職員適正配置

1. 新しい人事運用

これまでの人事においても、

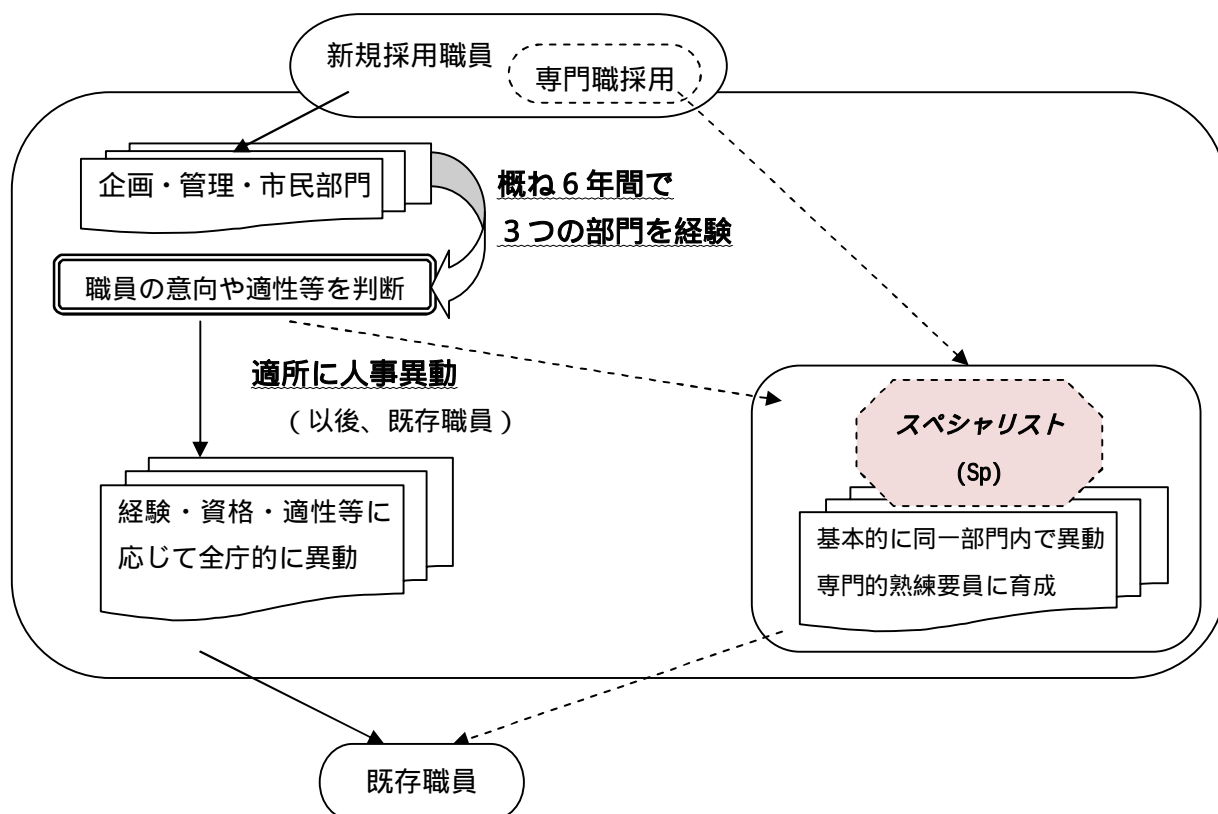
全職員をゼネラリストとして幅広く育成・活用を図る“常に所掌業務のスペシャリストたれ”とする考え方。

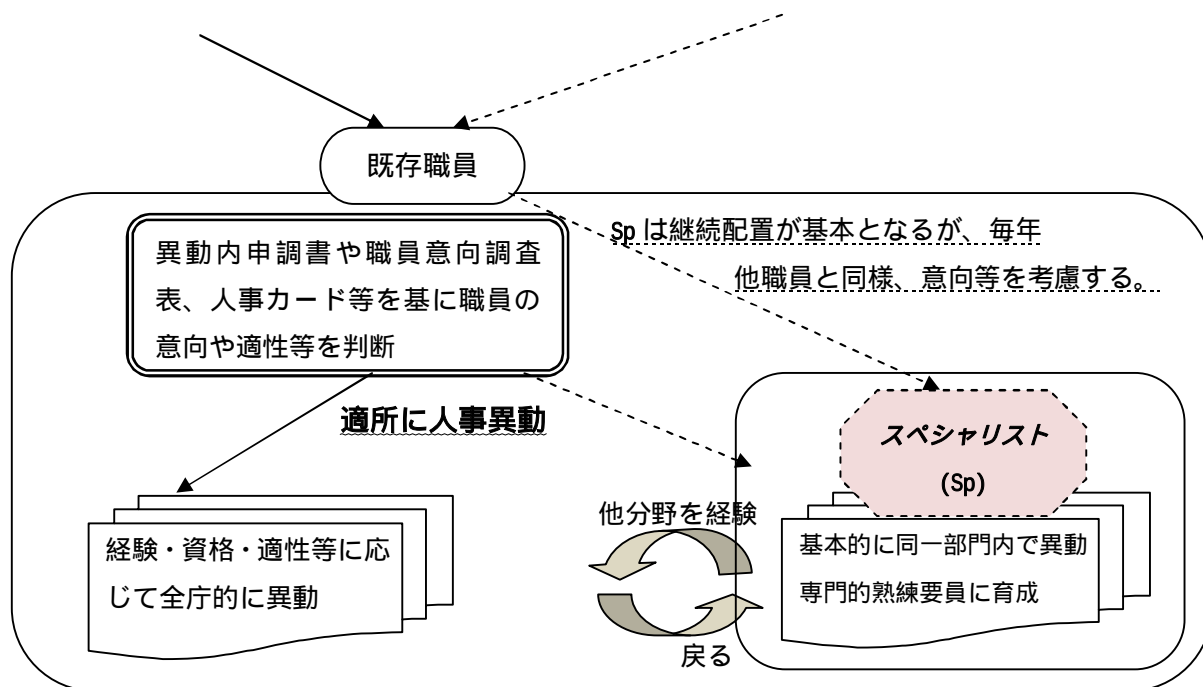
職員の特性を見定め、それを活かして育成・活用を図る考え方、
の両者を考慮して行われてきた。

地方自治体の職員として、は他でもなく重要な理念である。

しかし、昨今の行政組織は、複雑多様化する業務に少数精鋭の職員で挑まなければならないことから、今後、の色合いを深め、業務に精通した“スペシャリスト”を意図して育成し適所に配置することにより、組織力の向上を目指そうとするものである。

イメージ





■スペシャリストの定義

スペシャリストとは、専門知識や経験に基づく熟練を要する業務に従事する職員として、専門職で採用された職員の他、職場経験や自己研鑽等によってその能力を認められた職員をいう。

■スペシャリストの配置

スペシャリストの配置や異動は、政策上の必要性や業務内容によって柔軟に対応すべきであり、職員本人の意向確認等、所管部・課及び人事所管は、その配置について最大限配慮する。

また、具体的な配置先については、当運用が開始され次第、適宜、所管部からの事情聴取を基に選定し、次期の人事に反映していくが、その候補としては「税務部門」「環境部門」「情報管理部門」等が想定される。

■スペシャリストの育成

スペシャリストの育成は、全体的には浅く、特定分野に深い知識・経験を有する“T型”能力の形成と考えており、基礎的実務（経理や契約など）の研修や、市政に関する重要な情報の共有を怠ることなく、他分野へも適宜異動させるなどし、市の全体が見えない、いわゆる“I型”能力の職員とならないよう配慮が必要である。

■職員の意向や適性の判断

人事運用を図るうえで、職員の意向や適性を判断することは重要なことであり、任用や人事異動の際に十分に把握する。その主な方法は次のとおりとする。

把握方法

～既存書類の活用～

管理職が作成する「異動内申調書」

人材育成の観点にウエートを持たせた判断基準を設ける等。

本人から提出される「職員意向調査表」

異動希望や自身の状況等を把握するだけではなく、仕事に対する展望や適性等を把握できるような設問を設ける等。

～新規～

「人事カード」

各職員の学歴・異動履歴・資格・賞罰・研修受講歴・住所や家族構成など、より細やかな項目をキャリアデータとしてトータル的に管理する為の「人事カード」を新規に作成する。

2. 人事執行の役割の明確化

- 限られた人材を、組織として最適に配分するためには、第一に全庁的な立場からの大局的な判断が不可欠である。



「人事所管部長」(総務部長)の役割

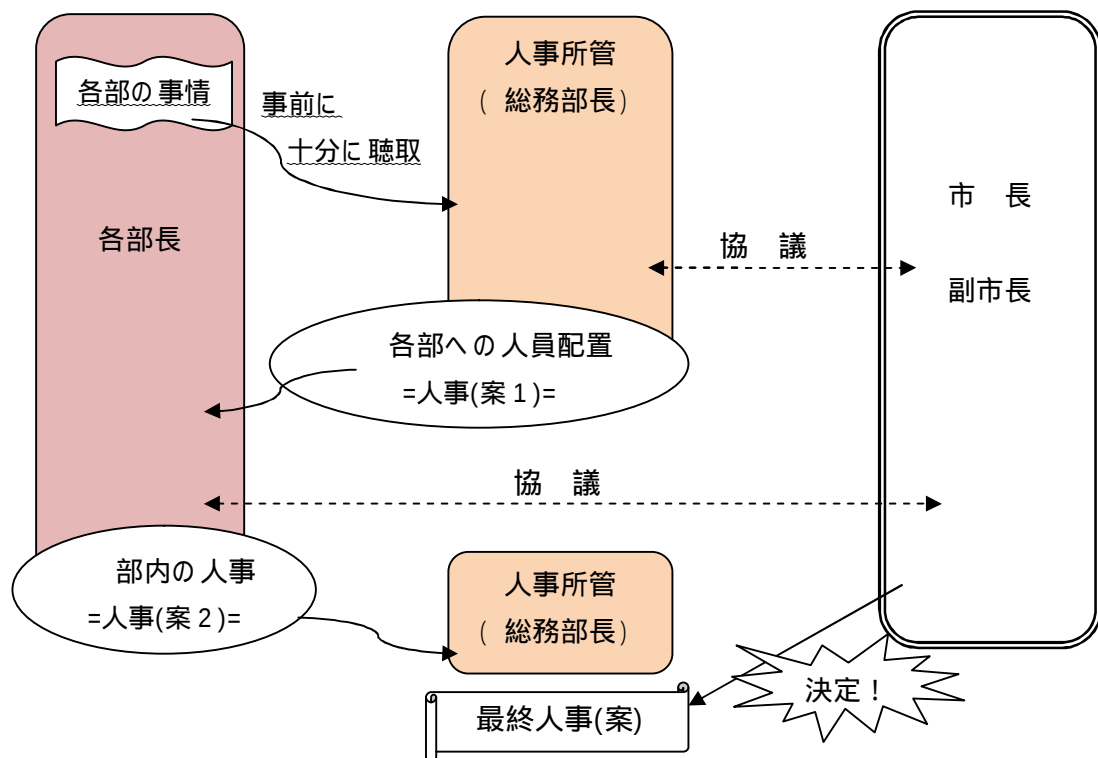
- 一方、部内の人事については、人的資源を最大限に活用するために業務内容やスケジュール管理に基づいた、綿密な職員管理のもとに行う必要がある。



「各部長」の役割

- これら、各々が担うべき人事における役割をあらためて明確化し、それぞれの役割を尊重した人事を行うことによって、人事全体の最適化を推進するものである。
人事フローは次のとおりとなる。

イメージ



- これまで、作業は、ほぼ並行して行われており、完全な分離は難しい。
しかし、本案(2. 人事執行の役割の明確化)の目指すことは、の役割を明確化することで、“人事所管部長及び各部長が各々の責任を自覚し、職員の能力を最大限発揮させる人事を行う”事であり、見た目の変更よりもまずは“意識改革”が重要な要素である。

■「部内人事規定」の適正な運用

現在、「石狩市職員の発令及び辞令書の取扱いに関する規定」(平成21年度)により、部に配属された職員については、部長が当該職員の担当配置発令を行うことができる。

当初人事においても、各部長の果たすべき役割を改めて明確化することにより、上記規定の運用により、職員を活かす人事が臨機・柔軟に行われるよう取り扱う必要がある。

■人事における役割と留意事項

各部への人材配置は専ら人事所管部長の決定事項とする。

但し、事前に各部の事情を十分に聴取することとする。

部局内の人事は各部長の考えを十分反映して行う。

但し、(人事所管や財政所管など)関係所管と協議のうえ行うものとする。特に随時期の人事については、現計予算や給与事務の変更に繋がることもあるので留意する必要がある。

いずれについても、市長または副市長との協議を経、市長決裁により最終決定とする。

3.「(仮称)人事・組織戦略会議」の設置

行政に与えられる様々な課題に柔軟に対応していくためには、状況の変化に合わせた“組織改編”や“人材配置”が求められることから、通年で定期的に人事や組織等の課題について検討・協議する「(仮称)人事・組織戦略会議」を設置するものである。

会議の運営やメンバー構成等については、その効果が十分発揮されるよう検討して取り進める。

管理職に対する勤勉手当メリット-システムの導入

人材育成基本方針(項目)	給与制度の運用 - 1 能力・業績を重視した制度への転換
	- 2 適正な手当支給
(項目)	人事評価制度

■勤勉手当の運用状況

現状

【石狩市職員の給与に関する条例】第20条

【石狩市職員の給与の支給に関する規則】第18条

(勤勉手当)

割合 ~ “成績率” × “勤務期間率”

- 成績率は、勤務成績に応じ、100分の40以上100分の90以下
- 期間率は、勤務期間に応じ、100分の40以上100分の100以下

しかし現状、勤勉手当における成績率の判断基準が無く一律 $70/100 \times$ 勤務期間に応じて $100/100$ から $40/100$ までの期間率で運用されている。



成績率の判断基準を設け、勤勉手当の適正な運用(=メリット-システムの導入)を目指す必要がある。

■メリット-システム(成績主義)の導入

勤務成績の評定

地方公務員法第40条第1項

任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。

本市においても、平成19年度から人事評価制度の導入へ向けた検討と試行を行ってきた。本市の人事評価制度は、業務目標に対する達成度から、職員の勤務成績(業績)を評定するもので、職員の能力と組織力の向上を目的としており、評価結果を給与処遇に活用することは、その目的を達成するための手段・方法の一つである。

これらを考慮し、メリットシステムの導入に欠かせない勤務成績の判断基準には、人事評価結果を活用するものである。

国・道の勤勉手当も、人事評価の結果を成績率の基準に用いている。

人事評価試行の検証について

平成22年度は人事評価制度の試行を1年見送り、過去3回の試行の検証と今後の取組を検討してきた。

試行の検証

試行の検証として行ったアンケート調査(回答率66%)の結果、人事評価の趣旨は理解しており、制度の効果については概ね肯定する意見が多数であったが、一方で「本来掲げられた制度の目的が形骸化しており、“評価する事自体”や“業務管理”が目的化している」といった指摘も見られた。

また、試行全体を通しての意見や今後必要な取り組みに関する意見としては、「評価結果を人事や給与処遇に反映させるべき」との意見が多く見られた。

以上のことから、試行により“評価の対象”や“評価の方法”といった制度を構成する2つの要素については、概ね構築されていると判断している。

残された課題は、評価結果をどのように活用するか“評価結果の活用”を具体化したうえで、職員の理解と納得を得、制度の運用を開始することと考えている。

今後の取組

検証の結果から、評価結果を人事や給与処遇への活用を図る事が課題であり、さらに勤勉手当の適正な運用を図るうえでも勤務成績(業績評価)が求められることから、本取組を提案することとした。

今後、実際に評価結果が給与処遇に反映されるという意識のもと再度試行を行い、目標設定から評価決定までのプロセスを今一度確認する必要がある。

管理職への導入について

管理職は、能力や勤務成績に一定評価を得て選考された職員で、地方公務員法第52条第3項に規定する重要な職責を担い、その報酬(管理職手当)を受ける職員であり、その職責から、達成すべき目標が組織の施策レベルや組織の運営といったレベルで評価される立場にあること、又、これまで3年間の試行を経ていることから、平成23年度は勤勉手当への反映を含めた試行を行い、平成24年度12月の勤勉手当からの導入を予定している。

一般職への導入について

一方、多種多様な実務を担う一般職については、人事評価の試行が未実施である現状から、まずは管理職に導入し、その結果を踏まえると共に、人事評価制度の熟度を上げ、全体への導入については、それらの検証を踏まえて検討する。

成績率

- 成績率の区分は、人事評価制度の評価結果区分(S・A・B・C・D) の5段階とし、勤勉手当の総額が、全職員の“ 給与月額+扶養手当+地域手当” の100分の70以内(条例第20条第2項の規定を遵守) となるよう割り振る。