

## 4 今後の予定

### (1) 改革の進め方

#### ① 構想に基づく実施計画を策定します。

- 1: 人事制度改革構想に掲げた項目を推進するに当たっては、組織力への影響に配慮しながら、職員の意見を聞き、これまでと同様に必要な試行等を行います。
- 2: 改革を着実に推進するために、平成20年度からの5か年における実施計画を策定し、公表します。

#### ② 改革の推進体制を整備します。

- 1: 人事制度改革を推進するに当たっては、平成15年7月から庁内に設置した人事・給与制度検討委員会が主体となり、調査・研究を進めてきましたが、今後もこの体制を継続します。
- 2: 委員会には若手職員(課長補佐級以下の職員)によるワーキンググループ会議を設置していますが、今後、公募等により新たなメンバーを募集し、活動を予定しています。

### (2) 平成20年度の予定

#### ① 平成20年度の人事評価は平成19年度と同じ内容で行います。

平成20年度の人事評価は「人事評価マニュアル 第2次改定版 平成19年4月」により行いますが、次のような課題認識を踏まえ、検討を進めます。運用の詳細は、通知でお知らせします。

#### 人事評価の改正(参考)

- 能力評価  
わかりやすく的確な評価の実現と評価労力に係る負担感の軽減を図り、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再整理し、職務・職責に一層着目した評価体系に転換する。
- 業績評価  
業績の定義を明確にするなど、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手法を再検討する。なお、目標管理の手法は「いい仕事」を導く仕事の道具であることから、当面継続する。

#### ② 評価者研修は継続的に実施します。

正しい評価手法を習得し、評価目線を揃えるだけでなく、人を育てることも評価者としての重要な役割であることから、評価者研修は継続的に実施します。

#### ③ 勤務成績に応じた給与処遇の試行を始めます。

職員の勤務成績に応じた公平で公正な給与処遇を実現するために必要な試行を始めます。

## 5 改定までの主な経過(参考)

年度	番号	実施日	内容
15	1	H15.7.1	人事・給与制度検討委員会設置(ワーキンググループ会議は8月設置)
	2	H15.7.24	公務員制度改革研修会の開催(総務省公務員課長の講演、人事制度改革構想(検討素案)の説明)
	3	H15.8.25	人事・給与制度等に関する職員アンケートの実施
	4	H16.10	長野市職員に何を期待しますか?(市民アンケートの実施)
	5	H16.1.4	人事制度改革構想の策定、目標管理マニュアルの策定
16	6	H16.4.1	管理職を対象に業績評価の試行を開始
	7	H16.4.23	あなたの「いい仕事」教えてください。(職員アンケート)の実施
	8	H16.11.2	人材育成基本方針改定版の策定、人事評価マニュアルの策定
17	9	H17.4.1	全職員を対象に能力評価の試行を開始、係長級職を業績評価の試行対象に追加
	10	H17.9.1	職場面談マニュアルの策定
	11	H17.10.1	職員の自己申告の実施
	12	H18.2.1	人事評価マニュアル 第1次改定版 の策定
18	13	H18.7.1	平成17年度人事評価開示要領により人事評価(第一評価に限る。)の開示を実施
	14	H18.10.1	長野市職員の勤務成績評定に関する規則を改正、全職員で能力評価を試行から実施
	15	H19.4.1	人事評価マニュアル 第2次改定版 の策定、管理職を対象に業績評価を試行から実施
19	16	H19.7.1	長野市職員の職務支援プログラム実施要領の策定、プログラムの実施
	17	H19.8.1	平成18年度人事評価開示要領により人事評価の全部開示を実施
	18	H19.8.1	長野市職員の人事評価に関する苦情相談実施要領の策定、体制の整備
	19	H19.8.7	人事・給与制度等に関する職員アンケート(第2回)の実施
	20	H20.1.7	人事制度改革構想改定版(検討素案)の公表及び意見募集(のべ19件の意見)
	21	H20.4.2	人事制度改革構想改定版の策定

# 長野市人事制度改革構想改定版の概要 平成20年4月

## 1 改定の趣旨

人事制度改革構想を現時点で書き改めることで、改革をさらに推進するものです。

市民に信頼される市役所を実現するには、市政を支える職員の意識と行動に大きな影響を及ぼす人事・給与・研修制度の見直しが必要であるとの認識から、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の内容を検証すると、人材育成基本方針を改定するなど研修体系の見直し等が進んだ一方で、人事評価については、職員に知識・手法は普及したものの、その必要性を職員に理解してもらえたとはいえず、また、人事・給与処遇への評価結果の活用はほぼ未着手状態であるなど、課題が残ります。そこで、これまでの改革の検証結果等をもとに現時点で書き改めることで改革をさらに推進するものです。

## 2 人事制度改革が目指すもの

人事制度改革は、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。

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。

## 3 改正のポイント

### (1) 現状

職員の意識や仕事の進め方には厳しい指摘があり、改革が十分とは言えません。

- 職員には、従来の発想や手法からの転換が求められている。
- 職員には、果敢に挑戦する行動が求められている。
- 職員数は、集中改革プランにより一層の削減(5年間で140人)を目指している。
- 組織力の向上につながる職員の能力開発・人材育成が求められている。
- 職員の能力や仕事の結果(業績)に対する適正な評価が求められている。
- 勤務成績に応じた人事・給与処遇が求められている。

### (2) 課題

組織としての総合力を高める視点からの改革に取り組むことが必要です。

- 職員の能力や意欲を最大限に引き出すこと。
- 人を育てる持続的な組織文化を形成すること。
- 組織目標(公共の福祉)を着実に実現するための組織運営を行うこと。

人事制度の根幹は人事評価制度であり、その信頼性と納得性を高めることが必要  
→ そのためには、環境の変化に対応した制度の継続的見直しと評価者の役割が極めて重要(評価能力の向上)

### (3) 人事制度改革に取り組む具体的項目

人事制度改革項目を整理すると中頁の体系図のとおりとなります。

# 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		結果記号	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%	80.9%	47.6%
2	目標に到達せず課題が残る	△	7	33.3%		
3	未着手又はそれと同等	×	4	19.1%	19.1%	52.4%
4	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	結果判断又は新設の理由	今後の課題
1	人事制度改革構想		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		未着手領域等が残り、職員は改革を不十分と判断	組織力向上、年齢構成問題、給与構造改革の実施
5	採用	△	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	新	一定年齢枠等を設定した競争試験による採用のこと	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	新	任期付職員等採用に際して行われる選考採用のこと	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
9	職員研修	○	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	組織力の向上を目指した人材育成の実現
10	職務支援	○	職務支援することで、職員固有の課題を解決すること	プログラムの作成し、実施
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
12	人事評価(勤務評定)		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	△	改善余地はあるが全体の枠組みは完成し、職員に普及	評価の客観性と信頼性を高め、手続を簡便化
14	業績評価	△	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	△	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	○	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
18	職場面談制度	○	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	○	制度はほぼ完成形で、職員に普及	継続的实施、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
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	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	結果判断又は新設の理由	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
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った職員数を削減、組織は未着手
24	職制(役職)	×	職務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
25	職務の級と級別職員数	新	職務と責任に応じた職務の級と級別職員数のこと	給与決定原則の実現、人件費予算の平準化
26	職種転換	新	採用時試験区分の職種を別の職種に変更すること	組織力への影響、勤務条件等の課題整理
27	処遇(報酬)		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
29	人事異動	新	所属間異動のこと	適材適所による組織力の向上
30	昇任・昇格	新	昇任は上級職に任用、昇格は上位等級に決定すること	特定職位で昇任試験を導入するなど職員を選抜
31	降任・降格、分限処分等	新	身分及び給与等で職員に不利な扱いを行うこと	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
33	給料表	新	職務の種類に応じて条例で定めるもの	専門性に配慮した給与体系の検討
34	昇給(査定昇給)	新	現行よりも上位の号給に決定すること	勤務成績に応じた昇給体系への転換
35	勤勉手当(成績率)	新	精勤の報償として勤務成績に応じて支給されるもの	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。
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
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
39	健康保持・増進	△	職員の心身の健康管理の保持・増進に関するもの	療休者の長期化・再発と新規療休者の増
40	働きやすい職場環境	新	職員が心地よく働くことのできる環境形成のこと	ストレスの早期発見と適切な対応
41	多様な勤務形態	新	既存勤務形態にこだわらない多様な勤務形態のこと	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	新	特定事業主行動計画に定めた支援策等のこと	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	新	職員の自己都合による就学や社会貢献活動のこと	復職に向けた条件整備
44	早期退職	新	職員の定年前における早期退職のこと	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	新	定年退職者等の再任用・再雇用のこと	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