

# 人事制度改革の推進

## 神奈川県横須賀市

人口：431,026 人

面積：100.68 km<sup>2</sup>

### 取組の概要

職員の意欲・能力を高め、最大限に活用することにより、質の高い行政サービスを効率的に提供し、市民の市政に対する満足度を高めることを目的として、平成 18 年度から新たな人事制度を導入した。

等級制度、評価制度、給与制度、研修制度などをトータルシステムとして整備するという考え方のもと、人事制度全般についての改革を実施した。

### 取組の紹介

#### 1 取組の背景

- ・ 従前の人事行政を展開しては的確に対応しきれない新しい態様の行政ニーズに直面することが多くなり、また多くの職員が「人事がブラックボックスの中で決定され、能力と実績に見合った透明で納得性が高い公正な人事の処遇（昇任管理）がなされていない。」「好むと好まざるとに関わらず業務に精励している職員がいる一方で、職責を全うしていないのに安閑として高い給与を得ている職員が存在する。」などといった不信や不満を有しており、組織風土としてはその健全性を喪失しつつある状態にあると思われた。
- ・ このような現状を打破するために、これまでの人事制度を抜本的に見直し、職員の意欲と能力を最大限に発揮していくために、年功的、横並び的な人事管理から、能力、業績を重視した人事管理への移行を図った。

#### 2 取組の具体的内容

##### (1) 制度導入に至るまでの経緯

制度構築にあたっては、公正・公平性及び職員の納得性の高い制度構築が重要課題と考え、本市の組織風土や職員の意向を反映させるために職員に対しアンケートを実施し、また職員主体でボトムアップにより築き上げていくために職員から構成されるプロジェクトチームを設置し構築を進めた。

① 職員アンケートについて

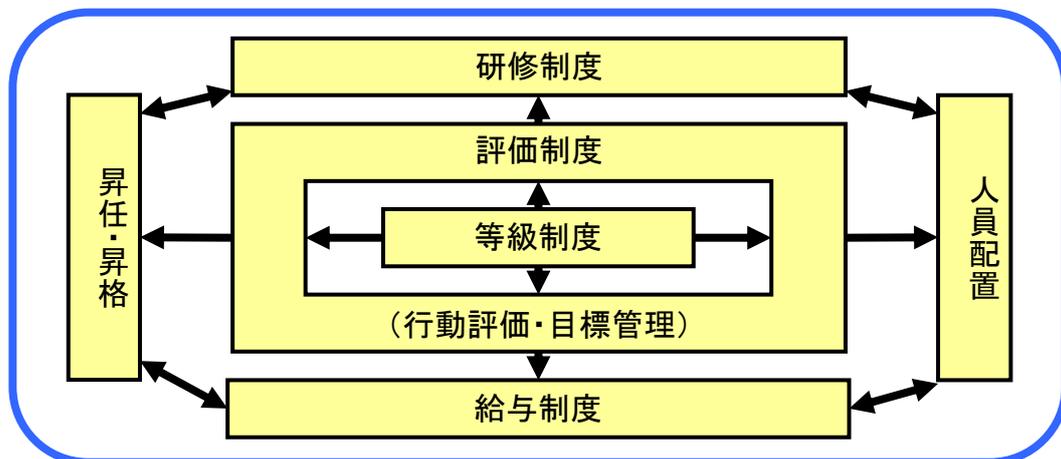
- ・ 人事制度の構築をするにあたって、職員がどのような思いで仕事をしているのか（仕事観）、それを支える仕組みはどのようなものが必要とされているのか（人事制度）を把握するために実施した。
- ・ 「仕事観」については、現状における仕事に対する感覚とそもそもの仕事に対するスタンスについて質問した。
- ・ 「人事制度」については、人員配置、昇任決定、評価、給与をキーとして設問を設定した。
- ・ 仕事に対する満足度は総合的に見て高かったが、「適材適所の配置がなされているか」との質問については、「適切である」との回答が 13.8%しかおらず、43.4%の職員が現状を「適切でない」と回答していた。
- ・ 「昇任は適切に決定されているか」との質問については、「適切である」との回答が 14.5%しかおらず、46.4%の職員が現状を「適切でない」と回答していた。
- ・ 「給与は適切に決定されているか」との質問については、「適切である」との回答が 29.4%である一方、現状を「適切でない」とした回答も 28.0%となっていた等、さまざまな観点から結果の検証を行い、等級、評価、給与等の制度構築の基礎データとした。

② プロジェクトチームでの検討状況

- ・ 平成 16 年度から平成 17 年度にかけて、主査から担当者までの若手職員で構成されているワーキングチーム会議（以下、WT）を 22 回、課長で構成されているプロジェクトチーム会議（以下、PT）を 22 回開催し、検討を進めた。
- ・ 制度に対する納得感や定着のために、制度の構築は人事課が主体ではなく、WT により原案を作成し、PT が審議をする形態を取った。場合によっては PT から WT に再検討を求めることもあった。
- ・ また、検討の経過は逐一職員、組合に庁内イントラネットや職員向けの配布物で周知を図り、意見、質問等は随時受け付けた。

(2) 新たな人事制度の内容

【人事制度のイメージ図】



### 【等級制度】

9段階の職位を役割に応じた「部長級」「課長級」「主査級」「担当者級」の4つの役割等級に整理し、権限と責任を明確化した。

～H17年度			H18年度～		
職位の名称	給料表		役割等級	職位の名称	給料表
部長	8級	→	部長級	部長	8級
副部長	7級	→	課長級	課長	7級
参事					6級
課長	6級	→	主査級	主査	5級
総括主幹・技幹					4級
主幹・技幹					4・5級
主査	4・5級	→	担当者級	主任	3級
主任				担当者	1・2級
担当者	1～3級				

### 【評価制度】

職員の意欲・能力や仕事の成果を適正に評価し、評価結果に応じた育成と処遇を実施するために「行動評価」と「目標管理」の2つの評価制度を導入した。

#### ① 行動評価

年間を通して、職員として求められる行動がどの程度発揮されていたのかを評価する。

評価項目は、人材育成基本方針に定めた「目指すべき職員像」（後述）から「求められる能力」を抽出し以下の16項目を設定した。

求められる能力	評価項目
「基本的資質・姿勢」	①役割認識 ②倫理意識・誠実性 ③積極性 ④柔軟性 ⑤コスト意識
「職務遂行能力」	⑥正確・迅速な行動 ⑦計画と進捗 ⑧業務知識、専門性
「対人関係能力」	⑨接遇能力 ⑩協調性 ⑪調整力
「政策形成能力」	⑫課題認識 ⑬企画立案力
「マネジメント能力」	⑭統率力 ⑮人材育成能力 ⑯決断力

#### ② 目標管理

達成すべき「成果」を目標として設定し、そのゴールへの到達度（目標達成度）を評価する。

## 【給与制度】

等級制度において明確にされた職位と給料の等級を一致させ、権限と責任に応じた給与処遇の体系を整備した。

昇任・昇格は、全て評価結果に基づいて実施することとして、給料表の各級に格付けられる職員の定数を設定し、給与を適正化した。

## 【研修制度】

目指すべき職員像と職員に求められる能力を示した「人材育成基本方針」を策定し、方針に合わせて新たな研修体系を整備した。

人材育成基本方針に定められた「目指すべき職員像」

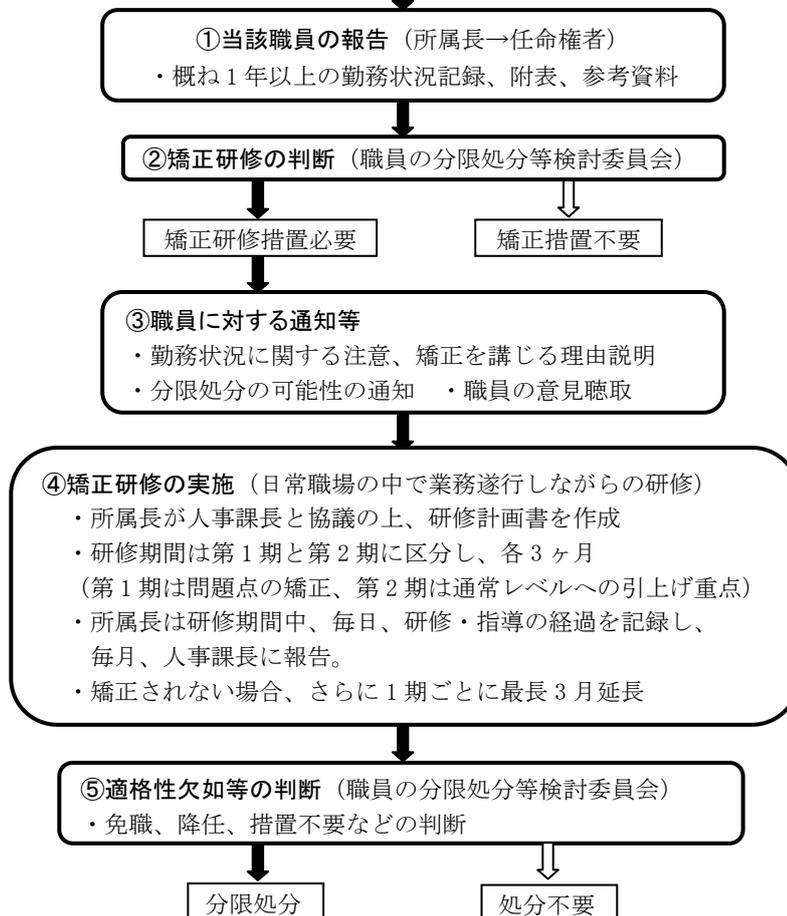
高い倫理意識を持ち、広い視野と深い知識をもって自ら考え、豊かな感性と熱い心をもって行動する職員

## 【周辺制度】

勤務実績不良や適格性を欠く職員に対する具体的な指導ルールや手続きを明確化し、指導研修などを行っても勤務実態が改善されない場合には厳正な処分を講ずる「適格性を欠く職員等の分限処分に関する取扱要綱」の策定 など

※ 「適格性を欠く職員等の分限処分に関する取扱要綱」の内容

能力の欠如、職務命令への不服従、独善的行動、反抗的態度、暴力的言動、熱意の欠如などの言動等があり、かつ、指導を行っても改善がみられない職員



### **3 取組の効果**

- ・ 職員の意欲・能力を高め、最大限に活用することにより、質の高い行政サービスを効率的に提供することができ、市民の市政に対する満足度が高まる。
- ・ 職員の意識変化については、平成 19 年 1 月の段階でアンケートを実施した結果から、実際に制度が運用されている中で、上司と部下がコミュニケーションをとることができ、また目標の共有・認識ができるなど、職員の意欲や能力の発揮に繋がるという回答が寄せられている。

### **4 取組中の課題・問題点**

- ・ 制度構築にあたっては、職員の納得性を高めることが重要課題と考え、職員から構成されるプロジェクトチームを設置し構築を進め、定期的に全職員を対象とする説明会を開催し、職員の意見等を聴取した。
- ・ また、正確な評価を実施するために、評価者に対する研修を重点的に実施し、評価能力の向上を図った。

### **5 住民の反応・評価**

- ・ 新制度の本格導入は平成 18 年度からであり、効果は現時点では明らかになっていないが、仕組みづくりの参考とするため、横須賀市職員に関する市民アンケートを実施した。
- ・ 市民アンケートでは、「職員の働きぶり」、「職員に望む姿勢、態度、能力」について項目を設定して質問するとともに、職員の対応などについての自由意見を伺った。
- ・ 働きぶりについては、全てにおいて肯定的な回答が否定的な回答を上回っており、接遇能力については、60%以上が肯定的な回答をしている。
- ・ しかしながら、自由意見では、肯定的・否定的を含めて接遇能力に関する意見が最も多く、市民がその一層の改善、向上に期待し、強い関心を寄せているものが見受けられた。
- ・ 以上のアンケートの結果を反映し、評価制度では「接遇能力」を重視し、接遇能力が良好でない場合は、昇任・昇格ができないこととした。

### **6 今後の課題**

- ・ 制度導入の効果が早期に現れるよう、職員の意識を啓発し、新たな人事制度を定着させることが最重要課題と考えている。
- ・ また、制度自体の検証と必要に応じた見直しも今後の課題である。
  - 庁内イントラネット上に人事制度のホームページを設置し、タイムリーな情報を職員へ提供し、また制度の運用上の説明をするために、全職員向けの説明資料（人事制度かわら版）を作成し、全職員向けに配布し、制度の周知に努めている。平成 17 年度からこれまで、かわら版は 25 号発行している。
  - 今後は、職員アンケートを実施し、その結果を検証することで、必要な見直し、メンテナンスを行うこととしている。

## **7 今後取り組む自治体に向けた助言**

- ・ 制度に対する職員の理解、納得性を得られるよう、制度の構築、運用に取り組むことが重要であると考えている。
- ・ また、制度の正確性を求めるあまり、煩雑な仕組みとすると評価することが中心となり、制度の目的自体がずれる恐れがある。シンプルな制度が職員にも受け入れられやすく望ましいと考えている。

### **(参考) 当該取組内容の関連ホームページ**

[http://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/new\\_personnel](http://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/new_personnel)

**担当部署：総務部人事課**