人事制度の再構築にかかる方針

～人事評価制度との一体的運用に向けて～

平成２５年１月
大津市

はじめに

本市では、平成１７年４月に策定した大津市人材育成基本方針に基づき、人事評価制度の導入、研修内容や採用試験の見直しなど、人事制度の改善に取り組んできましたが、この度、当方針に掲げた「人材育成のための課題解決に向けての方策」の一層の推進を図るため、人事評価制度の活用を軸として、採用・異動、昇任・降任、能力開発、給与の各制度が連動した一体的な人事制度の構築を目指し、当方針を作成しました。

人事制度の再構築により、職員一人ひとりのやる気を伸ばし、努力し成果をあげた職員が報われるとともに、全ての職員が持てる能力を最大限に発揮し、その職責を果たすことで、複雑多様化する市民ニーズに応え、質の高い行政サービスの提供と本市の持続的な発展に寄与することを目標としています。

目　次

１．大津市人事制度再構築の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（１）人事制度の再構築の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（２）人事制度の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
（３）今後の具体的な取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
２．職位ごとに求められる役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
（１）職位ごとに求められる役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
（２）職位別人数の現状と今後の方向・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
３．人事評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
（１）評価結果の活用に当たっての制度見直し・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
（２）評価結果の活用範囲と時期・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
４．採　用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
（１）積極的な PR 活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
（２）試験方法の見直し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
（３）新たな試験区分の導入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
５．人事異動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
（１）ジョブローテーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
（２）職員が描くキャリアに沿った人事異動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
（３）主要ポストへの経験者の配置（係長・課長・部長）・・・・・・・・・・・・・１５
（４）行政技術職の事務系職場への配置（職域の拡大）・・・・・・・・・・・・・・１５
（５）庁内公募制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
（６）再任用職員の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
６．昇任・降任・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
（１）課長補佐級選考昇任制度の導入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
（２）係長級昇任試験の導入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
（３）希望降任制度の導入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
（４）人事評価の評価結果の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
７．能力開発・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０
（１）職員研修について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１
（２）職場風土の改革について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１
８．給　与・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３
（１）人事評価の評価結果を勤勉手当の成績率に反映・・・・・・・・・・・・・・・２３
（２）昇給判定の根拠資料に人事評価の評価結果を活用・・・・・・・・・・・・・・２３
９．年度別実施スケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
１０．職種別実施事項一覧・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２７

１．大津市人事制度再構築の概要

（１）人事制度の再構築の目的

人事制度の再構築により、職員一人ひとりのやる気を伸ばし、努力し成果をあげた職員が報われるとともに、全ての職員が持てる能力を最大限に発揮し、その職責を果たすことで、複雑多様化する市民ニーズに応え、質の高い行政サービスの提供と本市の持続的な発展に寄与することを目標としています。

【目指す職員像】

「変化の時代であることを認識し、
使命を果たすためにやる気をもって果敢に行動する職員」

・　高い倫理観を持って自らを律する職員
・　積極果敢に挑戦し未来を切り拓く実行力ある職員
・　市民の視線で考え行動する職員
・　経営感覚を持ち広い視野から考えて行動する職員
・　自らを磨き切磋琢磨する職員

【目指す職場像】

「人を育て、活力を生み出す職場」

・　目標を共有する職場
・　目標に向けて行動する職場
・　スピードある職場
・　職員相互に育ち合う職場

（２）人事制度の現状と課題

人事制度を再構築するにあたり、人事制度の現状と課題を人材育成基本方針策定後の取り組み状況と今年度実施した職員意識調査から以下のように整理しました。

課題① 職位ごとに求められる役割の明確化

人材育成基本方針において、役職別役割と能力を整理していますが、部長と次長、課長補佐と係長をはじめ、課長補佐と副参事の違いなど同職位内の異なる補職についての違いが明示されておらず、職員がそれぞれの職位において求められる役割を認識し、職務を遂行することが十分にできていない状況にあります。

今年度実施した職員意識調査でも職員の４人に１人が職場において職位ごとに求められる役割が明確になっていないと回答しています。

特に主幹級においては、本来、係長級の上位に位置し、特に所属長の命を受け、高度かつ専門的な事務を処理し、また、グループ制においては、係長とともにグループリーダーとなり、係制においては、係長に対し指導、助言を行うとともに、場合によっては係長事務取扱となる職位です。しかしながら、現状においては、主任や主査と同程度の業務を行っている職員もあり、改めてその役割を明確にする必要があります。

また、能力を有するものの、管理職試験を受験しない職員も存在し、管理職への昇任選考方法の見直しが必要な状況です。

課題② 職位別人数の適正化

本来、係長級以上の職員については、各職位の役職（次長級は次長（政策監）職、課長級は課長職、課長補佐級は課長補佐職、主幹級は高度かつ専門的な事務の担当者又はグループリーダー等、係長級は係長職）に配置することが本来ですが、現状は人員配置上の理由から、そのポスト数と職員数が乖離しており、本来、その職位に求められる役割を発揮しにくい組織体制となっているとともに、意志決定の迅速化を図る上でも見直しが必要な状況となっています。

課題③ 管理監督職の能力発揮

管理監督職として本来担うべき業務である仕事のマネジメントや部下育成、さらに職場で発生する人事管理上の問題（セクハラ、パワハラ、職員の健康管理など）にも的確に対応できることが求められています。

課題④ 職員のやる気と能力を最大限に引き出す人事異動

人事異動においては、適材適所を念頭に配置していますが、必ずしも職員

の希望どおりの配置とはなっていません。また、現行の希望調書においては、単に配属先を希望するに留まっており、自分がどのような分野でどのような業務を経験し、どのようなキャリアを積んでいきたいかということを表明できるものになっていません。

また、採用後１０年で分野の違う３所属を経験するというジョブローテーションが徹底されず、若い職員に自分の志向や適性を見極める機会を平等に与えていない状況となっています。

課題⑤ 採用試験制度の見直し

採用試験においては、複雑多様化する市民ニーズに適切に対応できる人材を採用するため、筆記試験に加えて面接試験を実施し、知識だけでなく「人物を重視した採用試験」を実施しています。

しかし、現在の筆記試験は公務員試験用に開発された試験問題を使用しており、主に知識を問う試験内容となることから、市役所職員として職務を遂行する上で必要である考える力（論理的思考力）を十分に測れているとは言えません。また、受験生は公務員試験用の対策に多くの時間と労力を要するため、このことが壁となり、本市の受験を諦める学生も存在します。

技術職においては、近年受験者数の減少により採用者数の確保に苦慮している状況にあります。

課題⑥ 職員の意欲に報いる昇任・降任制度の整備

現在、行政職では「課長補佐級昇任試験」を実施していますが、その受験率は平成２４年度において、対象者の１０．６％と低く、次世代の管理職の担い手の確保が課題となっています。特に女性職員においては、１．８％と男性の１６．０％比べて低い状況となっています。

行政職において昇任試験を実施しているのは課長補佐級のみですが、職員の意識調査から、初めて「長」となり、マネジメントを担う職位である係長級での試験を必要と感じている声も多くあります。

また、現在、職員の希望による降任制度がなく、健康上の理由や家庭の事情により、その職責を果たすことが困難な職員への対応ができていない状況にあります。

課題⑦ 人事評価結果の活用、処遇反映

大津市人材育成基本方針を受け、平成１８年度より人事評価制度を導入しましたが、評価結果の人事制度への活用ができていない状況にあります。

また、評価結果において部局間でばらつきが見られることも課題となっています。

課題⑧ 職員育成と職場風土の改革

地方分権に伴う権限移譲や多様な市民ニーズ等に迅速かつ的確に対応するため、職員には従来の専門的知識だけでなく、政策形成能力やコミュニケーション能力、危機管理能力等が求められ、時代に即した職員研修の実施が必要です。

また、職員の能力を高めるためには、職場において普段から問題意識を持つことや自己啓発を促す土壌が必要であり、上司、同僚、部下の職員同士が日常的に話し合え、相談できる風通しの良い職場づくりを進めていくことが求められます。

（３）今後の具体的な取り組み

人事制度における課題を踏まえ、今後、取り組む具体的事項は以下のとおりです。

① 職位ごとに求められる役割

② 採用・異動

・積極的な PR 活動
・試験方法の見直し
・新たな試験区分の導入
・ジョブローテーション
・職員が描くキャリアに沿った人事異動
・主要ポストへの経験者の配置（係長、課長、部長）
・行政技術職の事務系職場への配置（職域の拡大）
・庁内公募制度
・再任用職員の活用の検討

③ 昇任・降任

・課長補佐級選考昇任制度の導入
・課長補佐級昇任試験の選抜登用試験への変更
・係長級昇任試験の導入
・希望降任制度の導入
・人事評価結果の活用

④ 能力開発

・職員研修
・職場風土の改革

⑤ 給与

・人事評価結果の反映（勤勉手当、昇給）

⑥ 人事評価

・評価結果の活用に当たっての制度見直し

・評価結果の活用範囲と時期

【大津市人事制度の再構築　概要図】

1．人材育成の基本方針

大津市人材育成基本方針

目指す職員像　⇒「変化の時代であることを認識し、使命を果たすためにやる気をもって果敢に行動する職員」
目指す職場像　⇒「人を育て、活力を生み出す職場」

1．職員一人ひとりのやる気を伸ばす人事制度へ

努力し成果をあげた職員が報われるよう、公平かつ客観的な評価とそれに報いる制度を構築し、職員一人ひとりのやる気を伸ばす人事制度を目指します。
①「がんばった職員が報われる」公平かつ客観的な人事評価制度の構築と処遇反映
②人材育成の観点を重視した人事異動
③採用試験制度の見直し
④女性の職域拡大と能力発揮の促進
⑤職員の能力・業績及び希望による降任降格制度

2．職員の自己成長を支援する研修制度へ

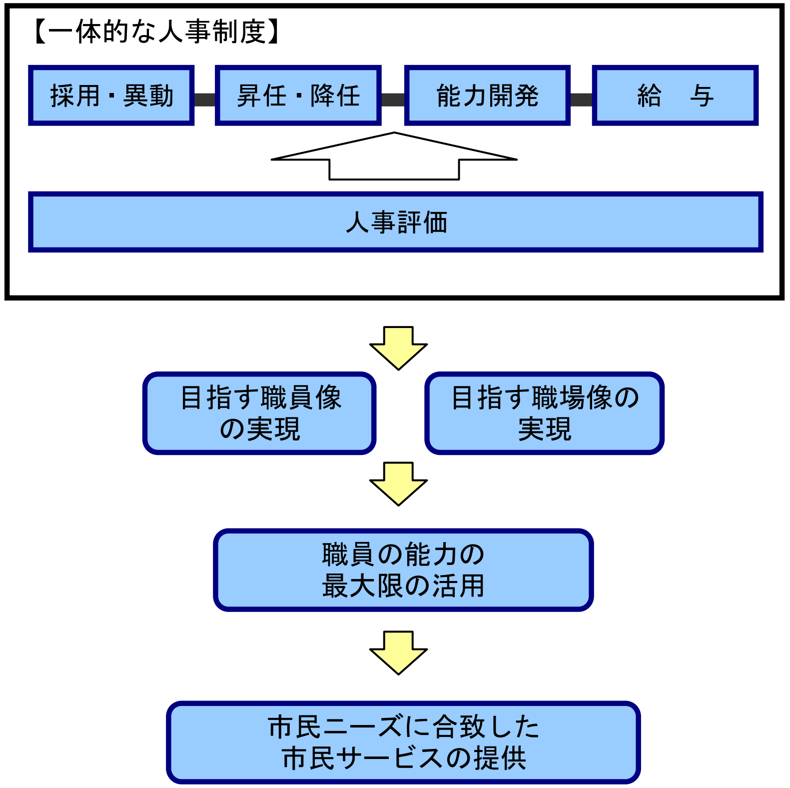
職員自らが「変わろう」と思える研修制度へ改革し、職員一人ひとりの実務能力の向上や意識改革、行動変容を通して、組織全体の能力を高め、市民サービスの向上を目指します。
①「自己啓発」「職場研修」「集合研修」「派遣研修」のそれぞれの特性を活かした研修体系への見直し
②研修目的の明確化
③管理監督職のマネジメント能力の強化
④職場研修のしくみづくり

3．一人ひとりがいきいきとし、活力がある職場へ

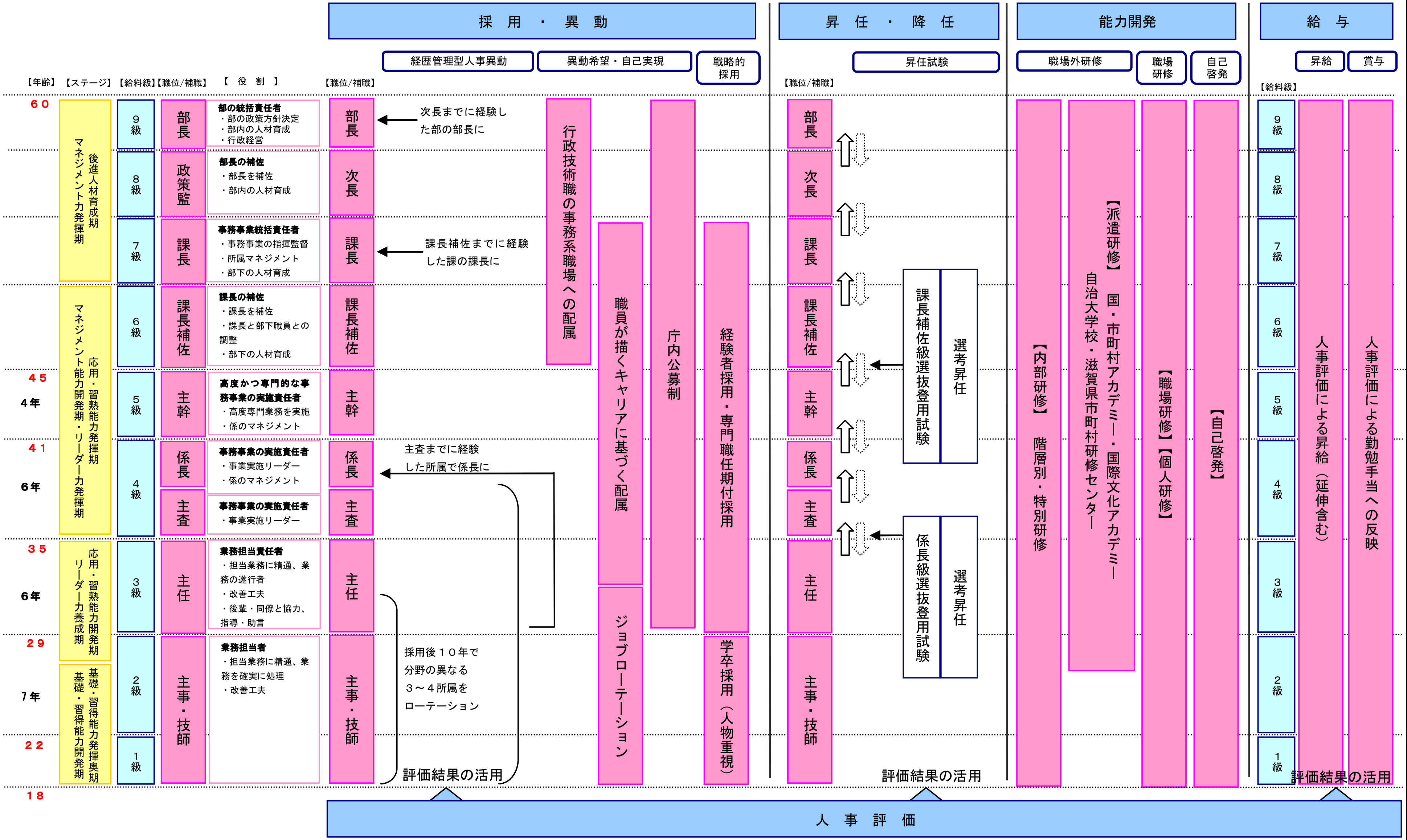
職員一人ひとりがいきいきと仕事に取り組み、もてる力を発揮できる職場風土を目指します。
①チャレンジ精神を柱に能力を伸ばす職場風土
②職場内学習を尊重する職場作り
③風通しのよい職場とするための取り組み

2．一体的な人事制度の構築

本市が目指す職員像、職場像の実現に向け、職位に求められる役割を明確にした上で、「採用・異動」「昇任・降任」「能力開発」「給与」「人事評価」の人事システムを連動させ、一体的な人事制度の確立を目指す。



人事制度の再構築（行政職階層別）



・採用後１０年で分野の異なる３～４所属を経験し、市職員としての基礎的能力の習得と適性発見を促す。
・主査までに経験した所属の係長となる。
・課長補佐から課長、次長から部長へは原則、同じ所属で昇任し、習得した知識技術を発揮できる環境を整える。

・選抜登用型試験とし、能力と意欲のある職員が早期に昇任できる制度とする。
・希望降任制度を準備し、一度昇任した職員が事情に応じて降任できる制度とする。
・能力のある者は試験によらない昇任を可能とする。

・各職位に求められる能力を養成する研修の実施
・職員自らが「変わろう」と思える研修の推進

・職位に求められる職責、能力と実績に応じた給与反映

２．職位ごとに求められる役割

人事に関する各制度を構築する上で出発点となるのが、各職位ごとに求められる役割を明確にすることであり、個々の職員は自らの職責を自覚し、その役割を十分に発揮することが大切です。

（１）職位ごとに求められる役割

職位ごとに求められる役割を次のとおりとします。

職位	補職	求められる役割
部長級	部長	【市政の経営者、部の総括責任者】 ① 部の政策・方針を決定し、市政運営の担い手となる。 ② 幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。 ③ 大局的な見地から判断・決断を行い、行政経営を行う。
次長級	政策監	【市政の経営者・部の総括責任者の補佐】 ① 部長を補佐し、部の政策・方針に基づき、市政運営の担い手となる。 ② 幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。 ③ 部長を補佐し、部の判断・決断に携わり、部を運営する。
	管理監	【市政の経営者・部の総括責任者の補佐並びに、担当所属の統括責任者】 ① 部長を補佐し、部の政策・方針に基づき、市政運営の担い手となる。 ② 部長を補佐し、部の判断・決断に携わり、特定の事務事業分野の執行を行う。 ③ 課長業務については課長の役割を含む。
課長級	課長	【所属および事務事業の統括責任者】 ① 所属の事業・方針を決定し、事業実施等の指導監督者となる。 ② 所属職員をマネジメントし、最大限に活用することで事務事業を着実に実施し推進する。 ③ 所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。
	参事	【所属および事務事業の統括責任者の補佐並びに、特任業務の実施責任者】 ① 所属の事業・方針に基づき、事業実施等の指導監督者である課長を補佐する。 ② 特命事項等、難易度の高い調整が必要な業務を行う。 ③ 所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、所属長とともに人材育成を行う。

職位	補職	求められる役割
課長補佐級	課長補佐	【所属および事務事業の統括責任者の補佐】 ① 所属の事業・方針に基づき、事業実施等の指導監督者である課長を補佐する。 ② 所属長と部下職員の調整役となり、事務事業を円滑に実施し推進する。 ③ 所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、所属長とともに人材育成を行う。
	副参事	【所属および事務事業の統括責任者の補佐並びに、事務事業の調整者】 ① 所属の事業・方針に基づき、事業実施等の指導監督者である課長を補佐し、担当係及び事務事業の調整を行う。 ② 所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、所属長とともに人材育成を行う。 ③ 係長兼務については係長級の役割を含む。
主幹級	主幹（係長）	【係の統括、高度かつ専門的な事務事業の実施責任者】 ① 高度かつ専門的な業務や懸案事項を、確実に実施し成果を上げる。 ② 係の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。 ③ 係をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。 ④ 係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。
	主幹（単独）	【高度かつ専門的な事務事業の実施責任者】 ① 担当業務について精通するとともに、事務事業の実施や改善について指導する。 ② 高度かつ専門的な業務や懸案事項を、確実に実施し成果を上げる。 ③ 常に部下の指導者となり、人材育成を行う。
係長級	係長	【係の統括、事務事業の実施責任者】 ① 係の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。 ② 係をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。 ③ 係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。
	主査	【事務事業の実施責任者】 ① 係内において担当する、事業実施等のリーダーとなる。 ② 係内の業務を円滑に進める調整・補助等を行う。 ③ 部下指導を積極的に推進し、人材育成を行う。
主任級	主任	【業務の担当責任者】 ① 担当業務について精通し、先を見据えた業務の遂行者となる。 ② 常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。 ③ 後輩・同僚職員と協力し、必要に応じて指導・助言を行う。
主事級	主事	【業務の担当者】 ① 担当業務について精通し、業務を確実に遂行する。 ② 常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。

（２）職位別人数の現状と今後の方向

本市の行政職（水道ガス職含む）における職位ごとの人数は下表のとおりです。

係長級以上の職員においては、各職位に補職として管理監や参事、副参事の職員が混在しており、本来、その職位に求められる役割を各職員が発揮しにくい状況が生じています。

今後は、各職位のポスト数に見合った昇任管理を基本とし、その乖離の解消に努め、職員がそれぞれの職位に求められる役割を十分に発揮できる体制づくりを進めます。

行政職以外の専門職においても、今後、職位ごとに必要な人数の整理を行います。

□職位別補職別人数（行政事務・技術職、水道ガス職）　H24.4.1現在

職位	部長級	次長級		課長級		課長補佐級		主幹級		係長級		主任級	主事級以下
人数	21	38		135		222		233		241		218	251
補職名	部長	政策監（管理監以外）	管理監	課長（参事以外）	参事	課長補佐（副参事以外）	副参事	主幹（係長・GL）	主幹（単独）	係長	主査	主任	主事・技師以下
人数	21	22	16	85	50	70	152	70	163	9	232	218	251

３．人事評価

職員一人ひとりのやる気を伸ばし、能力を最大限に引き出すためには、人事評価の評価結果を活用し、職員が身に付け発揮した能力と仕事の成果を正当に評価することが必要です。

現在運用している人事評価制度は、人材育成のためのツールとして活用を図るとともに、評価結果の処遇反映を視野に入れた制度として、平成 18 年度より試行を重ね本格導入を行ってきました。その後、平成 23 年度より管理職の処遇について評価結果を反映することとしていましたが、評価結果のばらつきが存在し、評価者研修だけでは改善されないことや、その他人事制度の諸条件も整っていないことから、処遇反映は見送ることとし、その改善方策の検討と諸条件の整理を行いました。

評価結果のばらつき解消を図るための改善方策を検討した結果、評価シートについては職位･職責に求める能力を明確にするとともに､評価要素や着眼点を改めること、自己評価の廃止や開示面談を廃止し、各期末面談を充実させることなどで、評価者の客観的な評価に繋げるとともに制度の精度向上を図ることとしたものです。

なお、これまでどおりコミュニケーションツールとして人材育成に活用することとしています。

（１）評価結果の活用に当たっての制度見直し

① 職位・職責に応じた評価シートの作成

職位ごとに求められる役割に応じ、各職位に対応した評価シートを用います。

② 自己評価の廃止

評価結果のばらつきの解消を図るため、自己評価を廃止します。

③ 開示面談の廃止

評価制度運用に伴う職員の負担軽減のため、開示面談を廃止し、面談回数を削減します。

（２）評価結果の活用範囲と時期

評価結果の活用範囲は以下のとおりとします。

・勤勉手当
・昇給
・昇任・降任
･人材育成（評価プロセスを通じた人材育成､評価結果の活用を通じた人材育成）
・人事異動、分限処分の基礎資料

評価結果の活用時期は以下のとおりとします。

結果の活用については、平成２６年度より実施します。

勤勉手当への活用は、平成２６年４月１日から９月３０日までの結果を平成２６年１２月期の勤勉手当に活用します。

・６月期の勤勉手当は直近の完結した評価結果の１回分（前年度１０月１日から３月３１日の間）の能力評価及び業績評価の結果を活用

・１２月期の勤勉手当は直近の完結した評価結果の１回分（当年度４月１日から９月３０日の間）の能力評価及び業績評価の結果を活用

昇給への活用は、昇給時期の直近の１年間の実績が必要なため、平成２６年１０月１日から２７年３月３１日までの間と同４月１日から９月３０日までの１年間の評価結果を、平成２８年１月昇給に活用します。

・１月１日の定期昇給は直近の完結した評価結果の２回分（前年度１０月１日から当年度３月３１日の間及び４月１日から９月３０日の間）の能力評価及び業績評価の結果を活用

昇任への活用は、昇任対象の直近１年間の実績が必要なため、平成２６年１０月１日から２７年３月３１日までの間と同４月１日から９月３０日までの１年間の評価結果を、平成２８年４月昇任に活用します。

・４月１日の定期人事異動に伴う昇任は直近の完結した評価結果の２回分（前年度１０月１日から３月３１日の間及び当年度４月１日から９月３０日の間）の能力評価の結果を基礎資料の一つとして活用

４．採　用

職員採用においては本市が目指す職員像である「変化の時代であることを認識し、使命を果たすためにやる気をもって果敢に行動する職員」となるべき能力と資質を有する人材を継続的に確保していくことが必要であり、以下のことに取り組みます。

（１）積極的な PR 活動

平成２２年度から大学の就職セミナーにできる限り出席し、有為の人材の確保のための取り組みを行っています。また、平成２３年度には職員採用案内のパンフレットを作成し、近畿圏内各大学への配布およびホームページへの掲載により、広くＰＲ活動を行っています。この取り組みを継続するとともに、本市主催の職員採用説明会等も開催し、受験者数の確保に努めるとともに、人間性豊かで熱意ある人材の確保に努めます。

（２）試験方法の見直し

①　筆記試験の変更

採用選考における母集団の形成をより広い範囲から行うため、現行の教養試験（筆記・択一式）に変えて、民間企業の採用試験で最も多く採用されている筆記試験を試行的に導入します。

②　プレゼンテーション試験の実施（上級事務・技術職）

プレゼンテーションによる試験を実施し、市民対応時に必須となる説明能力、説得力、話し方・態度、表現力等の対人対応力を評価し、人物重視の試験とします。

③　専門職による面接の実施

保育士、保健師、薬剤師等、行政職以外の専門職については、当該専門職の職員による面接を加え、現場に対応できる人材を選考します。

④　若手職員による面接の実施

面接試験において、より受験生の本質を引き出せるよう、受験生に近い年齢の若手職員による面接試験を実施します。

（３）新たな試験区分の導入

①　職務経験者採用試験の実施

職員採用の基本は学卒者としつつも、特に技術系職場においては応募人数も少数であることから、民間企業や他の公務職場等の経験者を即戦力として採用し、そのノウハウを活用することも必要です。

これらのことから、現在、３０歳までの学卒者を対象に実施している採用試験とは別に社会人経験者の採用試験を試行的に導入します。

② 専門職の任期付職員採用試験の実施

行政需要の多様化・専門化に伴い、各職員に求められる職務内容も高度化、専門化してきています。こうした状況において、高度の専門的な知識や経験、優れた見識を有する専門家の力を一定期間活用することで、円滑な業務遂行が実現できると見込める専門職については、任期付職員として採用します。

５．人事異動

人事異動は、適材適所の配置により職員個々の能力を最大限に活用し、組織力の最大化を図るものです。

採用から１０年間は市職員としての基礎能力の習得のため、ジョブローテーションを行います。

その後の人事異動は、職員が意欲を高め、能力を発揮できるよう、職員が描くキャリアに最大限沿えるよう努めていくとともに、複雑多様化する行政課題に対応すべく職員の専門性を高めていきます。

（１）ジョブローテーション

新規採用から約１０年間は「基礎・習得能力開発期・発揮期」と位置づけて、この間に異なる３部署で分野の違う業務を経験し、市職員としての基礎的能力の習得と自己の適性発見を図ります。

３部署のローテーションを考えるに当たって、事務職については、分野が異なる部署（例：福祉、税務、建設など）となるように人事異動を行います。併せて、分野が異なる部署への配属であっても同じような業務を担当することのないよう、所属長は異なる職務を担当させることを原則とします。

技術職についても、人事配置や配属先での係配置、業務分担により、その職種に応じて３つの異なる職務を担当できるジョブローテーションに取り組みます。

（２）職員が描くキャリアに沿った人事異動

ジョブローテーション終了後の人事異動においては、職員の意欲を高め、能力を最大限発揮できるものとなるよう、個々の職員がどのような分野で業務を経験し、どのようなキャリアを積んでいきたいかという自ら描くキャリアに沿った異動に最大限努めます。また、人事評価の結果も参考にし、適性に応じた適所への配置を行っていきます。

（３）主要ポストへの経験者の配置（係長・課長・部長）

職員がこれまで習得、習熟してきた知識や技術を最大限に活用し、市役所全体の組織力の向上と、複雑多様化する業務への対応、質の高い市民サービスを継続的に提供していくため、組織の要となる係長、課長、部長の職については、原則として、同じ所属の下位の職からの昇任又は職員の経歴において経験したことがある所属又は部局へ配属することを基本とします。

（４）行政技術職の事務系職場への配置（職域の拡大）

課長補佐級以上の行政技術職の職員については、本人の希望と能力、適性を考慮した上で、人材の有効活用の観点から、技術系職場に留まらず、事務系職場への配

置を行います。

（５）庁内公募制度

意欲ある職員を発掘・登用し、組織の活性化を図るため、国や他自治体、公益法人等への派遣や新規事業に伴う新たな所属への人員配置において、庁内公募を適宜実施していきます。

（６）再任用職員の活用

国家公務員の雇用と年金の接続に関する基本方針を受け、地方自治体においても平成２６年４月（平成２５年度末退職者）から再任用制度の義務化が見込まれています。定年退職後の再任用職員の活用方策をはじめ、若手職員の安定的・計画的採用とのバランス、現行の嘱託雇用制度との調整などの諸課題について検討していきます。

６．昇任・降任

上位の職に昇任し、より困難な業務を担当することは職員にとって重要な能力向上の機会となることから、職員が昇任に対して意欲を持てる制度とする必要があります。

そのため、昇任試験については、選抜登用試験に改め、合格すれば現行制度よりも早期に昇任できる制度とし、職員の挑戦意欲の向上を図ります。また、人事評価の結果を活用し、職員の発揮した能力と成果に基づく公平公正な選考を実施していきます。昇任・降任の判定においては、本方針で示した各職位において求められる役割に対する成果が基準となります。

職員が健康上の理由や家庭の事情により、その職責を果たすことが困難な場合は希望により下位の職に降任することを可能とし、意欲を持って仕事を続けられるよう希望降任制度を導入します。

具体的な取り組みは以下のとおりです。

（１）課長補佐級選考昇任制度の導入

課長補佐級昇任については新たに選考昇任制度（試験によらない昇任制度）を導入します。これに伴い、従来の課長補佐級昇任試験は選抜登用試験とし、合格すれば現行制度より早い時期に昇任できる制度とします。

このことにより、「能力主義による一律的な年功序列の解消」「組織の活性化」「意欲ある職員の発掘・登用」を図ります。

また、試験を受験しない職員であっても、他の職位と同様に昇任するに十分な能力を有していると認められる者については、選考昇任制度による昇任を可能とすることで組織全体としての人材の有効活用を図ります。

① 選考昇任

主幹経験６年以上かつ直近２回の人事評価（能力評価）の結果が「Ａ」以上の職員について、部局からの推薦を経て、その推薦内容、人事評価の評価結果及び上位職の欠員の状況を総合的に判断し、課長補佐級への昇任を決定します。

平成２８年４月１日付昇任から実施します。

② 選抜登用試験

主幹２年目以上かつ直近２回の人事評価（能力評価）の結果が「Ｂ」以上の職員が受験できるものとします。

平成２８年度から実施します。平成２７年度までは平成１９年の人事給与構造改革に伴う経過措置の関係から、現行の課長補佐級昇任試験を継続実施します。

（２）係長級昇任試験の導入

係長級昇任においては、新たに昇任試験を導入します。

課長補佐級昇任試験同様、選抜登用試験とし、能力と意欲ある職員が現行の標準昇任年度より早期に昇任できる制度とします。これにより、若手から中堅層の職員の成長意欲とチャレンジ精神の涵養を図るとともに、将来、管理職となることへの意識向上と資質の向上を図り、組織全体のレベルアップを図ります。

また、係長級は初めてグループの「長」となるべき職位であり、「長」として求められる能力を備えた者をより多面的な評価に基づき、的確に選抜するため試験制度を導入します。

なお、試験を受験しない者であっても他の職位と同様に、当該職位の職責を果たすに十分な能力を有していると認められる者については、選考昇任制度による昇任を可能とし、組織全体として人材の有効活用を図ります。

① 係長級昇任試験

主任５年目以上かつ直近２回の人事評価（能力評価）の結果が「Ｂ」以上の職員が受験できるものとします。

平成２７年度から実施します。

② 選考昇任

主任経験９年以上かつ直近２回の人事評価（能力評価）の結果が「Ａ」以上の職員について、部局からの推薦を経て、その推薦内容、人事評価の評価結果及び上位職の欠員の状況を総合的に判断し、係長級への昇任を決定します。

平成３１年４月１日付昇任から実施します。

（３）希望降任制度の導入

職員が自身の健康上の理由や家庭事情により、その職責を果たすことが困難と認められる場合は、希望により下位の職に降任させる希望降任制度を導入します。職員の精神的な負担軽減を図りながら、意欲を持って仕事を続けられる制度とし、平成２６年４月１日付降任から実施します。

（４）人事評価の評価結果の活用

ア 活用する評価

直近の連続した 2 回分(前年度 10 月 1 日から 3 月 31 日の間及び当年度 4 月 1 日から 9 月 30 日の間）の能力評価

イ 昇任の基準

評価結果の活用による昇任選考対象者及び昇任試験の受験資格の基準については、下表のとおりとします。

当該基準を満たす者について、部局からの推薦内容、人事評価の結果、試験結果（試験を実施する職位）を総合的に評価し、上位職の欠員の状況により、最終の昇任を決定します。

現行の課長補佐級への昇任については、行政職にあっては昇任試験を実施していますが、今後はこれを選抜登用試験とするとともに、人事評価の結果を活用した選考昇任も実施します。係長級への昇任についても同様に選抜登用試験を導入し、試験による昇任と人事評価の結果を活用した選考昇任を行います。

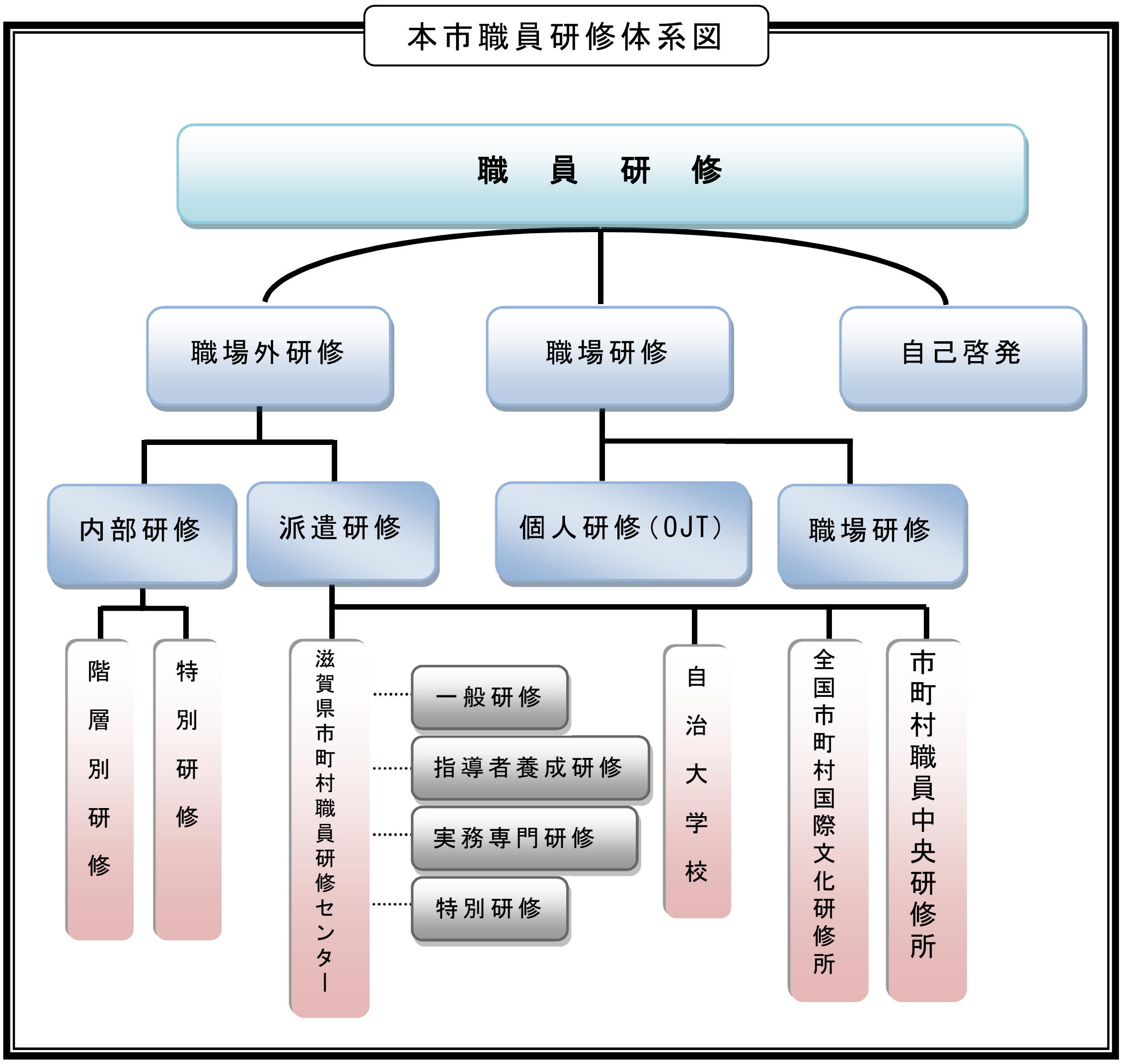
【各職位の昇任基準】

昇任する職位	基準
主任級への昇任	直近２回の能力評価がいずれも「B」以上
係長級への昇任	① 試験昇任の受験資格 直近２回の能力評価がいずれも「B」以上 ② 選考昇任の基準 直近２回の能力評価がいずれも「A」以上
主幹級への昇任	直近２回の能力評価がいずれも「B」以上
課長補佐級への昇任	① 試験昇任の受験資格 直近２回の能力評価がいずれも「B」以上 ② 選考昇任の基準 直近２回の能力評価がいずれも「A」以上
課長級への昇任	直近２回の能力評価がいずれも「B」以上
次長級への昇任	直近２回の能力評価がいずれも「B」以上
部長級への昇任	直近２回の能力評価がいずれも「B」以上

７．能力開発

職員の能力開発にあたっては、職員一人ひとりが知識・技術・態度等を修得した上で、自己研鑽に努めていくことが必要です。

このため、個々の職員のさらなる資質向上に向けた多様な研修カリキュラムを用意するとともに、職員一人ひとりが職場で能力を発揮していくために、職場の上司や同僚、部下が相互に教えあい、学びあう職場風土づくりを進めていくこととし、特に「政策形成能力の向上」「コミュニケーション能力の向上」「学びあう組織風土の醸成」を重点に、職場外研修、職場研修、自己啓発を柱とした職員の育成を図っていきます。



（１）職員研修について

① 職場外研修

職員の能力向上のために、階層別研修を中心とした研修体系を構築し、職員の能力開発を図るものです。

職員には、自治体経営が求められる中で、社会情勢や市民ニーズに対応した課題の解決や地域の実情に即した施策を実現するため、実践型の政策形成研修の実施をはじめ、接遇対応力の向上に向けたコミュニケーション能力の育成を図ります。

また、管理監督者としてのマネジメント能力の向上のため、係長級職員からを対象に、リーダーシップや組織経営に係る研修をはじめ、危機管理能力育成のためのリスクマネジメントや組織管理に対応したセクハラ・パワハラ、メンタルヘルス等に係る研修を実施し、組織力の向上を図ります。

② 職場研修 （OJT：On the Job Training）

職場研修（OJT）の推進は職員の能力向上に重要な仕掛けです。

OJT 実施要領に定める OJT 総括管理者（政策監、次長）や OJT 実施責任者（所属長）が、OJT の手引きに基づき、職場をマネジメントしながら職場研修の推進を図ります。

具体的には、「組織の方針や計画、課題」「倫理、人権」「接遇対応力」等を職場研修として各所属で実施するものとし、併せて「職務遂行に必要な知識、技術」「業務改善」等に取り組み、職務能力の向上と職員一人ひとりの意識向上を図ります。

併せて、OJT 指導者養成研修の実施や外部機関の OJT 研修への職員派遣により指導者養成に努めます。

③ 自己啓発

自治体経営を担う職員に必要不可欠な専門的な知識の習得や自学を進めるためには自己啓発が重要です。

職員が自己啓発や能力開発することを支援する手立てとして、１DAY セミナーや専門実務研修の開催情報など、研修会等への積極的な応募の機会を発信することで自学の支援を図ります。

（２）職場風土の改革について

① やる気を高める職場風土を目指す取り組み

日常業務においては、課（室）や係の単位において業務を遂行しており、目標の共有化が重要となります。本市の人事評価制度では、各部局や課等において「組織方針」を掲げており、本市の総合計画が部局の方針や目標となり、課・室の組織方針や目標が部局につながり、係や個人の目標が課に結びつきます。人事評価制度で

は、係単位において「チーム目標」の設定を推奨しており、目線を上げて目標設定をすることで組織目標の達成を図ります。

②　風通しの良い職場づくりの取り組み

職場環境が健全で、職員同士が互いに支え合い、上司と部下がきめ細やかな意思疎通ができる雰囲気は、職場内でのコンプライアンス意識を高めることになります。

また、職員同士のコミュニケーションを深め、課題を共有しながら、意欲をもって業務に当たれるような職場環境づくりを進めていく必要があります。

職場環境を良好にするため、職員は接遇力の向上に努めながら、来庁来所される市民はもとより職員同士においても挨拶の励行に努めるものとします。

職場内でのマネジメントが円滑に図れるよう、管理監督者は日ごろから意識的に「声かけ」を行い、職員の健康状態や業務状況等の把握に努め、職員が気軽に相談できる雰囲気を醸成していきます。

また、定期的な所属内の会議を行い、職場内の課題の共有化により職員同士の意思疎通を図っていきます。

８．給　与

職員が、それぞれの職務・職責に応じて業務を遂行したことが正当に評価され、処遇に反映される仕組みが必要であり、職員一人ひとりのやる気を引き出すことにもつながります。

このため、人事評価の評価結果を活用し、以下の取り組みを行います。

（１）人事評価の評価結果を勤勉手当の成績率に反映

人事評価の評価結果を勤勉手当の成績率に反映します。詳細は以下のとおりです。

平成２６年１２月期に管理職より実施します。

ア 活用する評価

６月期　　直近の評価結果(10 月 1 日から 3 月 31 日)の能力及び業績評価

１２月期　直近の評価結果(4 月 1 日から 9 月 30 日)の能力及び業績評価

イ 業績評価と能力評価の活用の割合

直近の業績評価及び能力評価の活用の割合を１：１とします。

ウ 成績区分

上記イで算出した結果から総合点により S～D の判定を行います。部局ごとに上位から区分Ⅰ～Ⅲに決定します。区分Ⅳ・Ⅴは絶対評価により区分します。（休暇・休業等により評価対象外となった場合は、区分Ⅲとして取り扱います。）

区分	成績率	対象者
区分Ⅰ	77.5/100 (+10)	Ｓかつ上位１%以内
区分Ⅱ	72.5/100 (+5)	Ｓ・Ａを含めて上位５%以内
区分Ⅲ	67.5/100	
区分Ⅳ	62.5/100 (-5)	絶対評価によるＣ区分
区分Ⅴ	57.5/100 (-10)	絶対評価によるＤ区分

（２）昇給判定の根拠資料に人事評価の評価結果を活用

人事評価の評価結果を昇給判定の基礎資料として活用します。

平成２８年１月昇給から実施します。

ア 活用する評価

直近の連続した 2 回分の評価結果(前年度 10 月 1 日から 3 月 31 日の間及び当年度 4 月 1 日から 9 月 30 日の間）の能力及び業績評価

イ 業績評価と能力評価の活用の割合

業績評価及び能力評価の活用の割合を１：１とします。

ウ　昇給の号数及び割合

勤勉手当と同様の方法により、区分ⅠからⅤを決定します。

前年度下半期（１０月１日から３月３１日）の区分と当年度上半期（４月１日から９月３０日）の区分の組み合わせにより、下表のとおり評価を決定します。

前年度下半期 ＼ 当年度上半期	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ
Ⅰ	５号	４号	４号	３号	０号
Ⅱ	４号	４号	４号	３号	０号
Ⅲ	４号	４号	４号	３号	０号
Ⅳ	２号	２号	２号	２号	０号
Ⅴ	０号	０号	０号	０号	０号

※　昇給日前１年間の勤務日数により、「２号」「０号」に決定する場合があります。

９．年度別実施スケジュール

当方針で示した取り組みについては、下表の年度別実施スケジュールに基づき、計画的に実施していきます。

職員一人ひとりの能力が最大限に活かせるよう当方針の運用により、採用・異動、昇任・降任、能力開発、給与、人事評価の各制度が連動し、一体的な人事制度となることを目指します。併せて、職員が充実して働ける働きがいのある職場づくりも重要であり、仕事と生活が調和したワークライフバランスを考慮した環境整備にも取り組んでいきます。

なお、各取り組みについては、その進捗状況や社会情勢の変化を踏まえ、運用３年を経た平成２８年度を目途に見直しを行います。

【年度別実施スケジュール】

分野	取り組み	年度別計画					備考
		24	25	26	27	28 以降	
採　用	積極的な PR 活動	→	→	→	→	→	
	採用試験内容の見直し	○	→	→	→	→	H24 より開始。
	職務経験者採用試験の実施		△	⇢	⇢	⇢	H25 以降、必要時に実施。
	専門職任期付職員採用試験の実施		△	⇢	⇢	⇢	H25 以降、必要時に実施。
人事異動	ジョブローテーションの徹底		○ 26.4.1 異動	→	→	→	H26.4.1 付異動より実施。
	職員が描くキャリアに沿った人事異動		○ 26.4.1 異動	→	→	→	
	主要ポストへの経験者の配置		○ 26.4.1 異動	→	→	→	
	行政技術職の事務系職場への配置		○ 26.4.1 異動	→	→	→	
	庁内公募制度	⇢	⇢	⇢	⇢	⇢	H24 より開始。
	再任用職員の活用		○	→	→	→	H26 より開始。

○：実施　△：必要に応じ実施　→：継続実施　⇢：必要時に実施

分野	取り組み	年度別計画					備考
		24	25	26	27	28以降	
昇任・降任	課長補佐級選考昇任				○ 28.4.1 昇任	→	H26Ⅱ期とH27Ⅰ期の人事評価活用。H27選考、H28.4.1昇任。
	課長補佐級試験 （選抜登用試験）					○ 29.4.1 昇任	H27現行制度完成後に実施。
	係長級昇任試験 （選抜登用試験）				○ 28.4.1 昇任	→	H25.26周知。H26Ⅱ期とH27Ⅰ期の人事評価活用。H27選考、H28.4.1昇任。
	希望降任制度		○ 26.4.1 降任	→	→	→	H25.12月から受付、H26.4.1付降任。
給　与	人事評価結果を勤勉手当に反映（管理職）			○ 12月 勤勉	○ 6月 勤勉	→	H26Ⅰ期の人事評価結果を12月期末に活用。
	人事評価結果を勤勉手当に反映（非管理職）				○ 12月 勤勉	○ 6月 勤勉	H27Ⅰ期の人事評価結果を12月期末に活用。
	人事評価結果を昇給に反映（昇給内申からの変更）				○ 1月 昇給	→	H26Ⅱ期、H27Ⅰ期の人事評価結果を活用。
人事評価	評価結果の活用			○	→	→	H26から昇任、給与へ処遇反映。

○：実施　△：必要に応じ実施　→：継続実施　- - - →：必要時に実施

１０．職種別実施事項一覧

■ 職種別実施事項一覧

分野	取り組み	行政職事務職 技術職 ※１	病院等以外の看護職 医療技術職 ※２	保健師	保育士	消防職	幼稚園教諭 指導主事	技能労務職	病院等看護職 医療技術職	医師 歯科医師
採用	積極的なPR活動	○	○	○	○	○	○	−	○	−
	採用試験内容の見直し	○	○	○	○	○	○	−	○	−
	職務経験者採用試験の実施	○	○	−	−	−	−	−	○	−
	専門職任期付職員採用試験の実施	○	−	−	−	−	−	−	−	−
人事異動	ジョブローテーションの徹底	○	−	−	−	−	−	−	−	−
	職員が描くキャリアに沿った人事異動	○	−	−	−	−	−	−	−	−
	主要ポストへの経験者の配置	○	○	○	○	○	○	−	○	○
	行政技術職の事務系職場への配置	○	−	−	−	−	−	−	−	−
	庁内公募制度	○	○	○	○	−	−	−	○	−
	再任用職員の活用	○	○	○	○	○	○	○	○	−
昇任・降任	課長補佐級選考昇任	○	現行どおり	現行どおり	現行どおり	現行どおり	現行どおり	現行どおり	現行どおり	現行どおり
	課長補佐級試験（選抜登用試験）	○								
	係長級昇任試験（選抜登用試験）	○								
	希望降任制度	○	○	○	○	○	○	−	○	○
	ポスト数に応じた昇任選考	○	○	○	○	○	○	−	○	−
給与	人事評価結果を勤勉手当に反映（管理職）	○	○	○	○	○	○	−	試行終了後実施	−
	人事評価結果を勤勉手当に反映（非管理職）	○	○	○	○	○	○	当分の間実施なし	試行終了後実施	−
	人事評価結果を昇給に反映（昇給内申からの変更）	○	○	○	○	○	○	当分の間実施なし	試行終了後実施	−
人事評価	評価結果の処遇反映	○	○	○	○	○	○	試行終了後 給与以外に活用	試行終了後実施	−

※１　事務、土木、農業土木、林業、機械、建築、電気、化学、造園、衛生工学、歴史、水道・ガス、精神発達相談員、その他技術、介護福祉士

※２　市民病院（看護学校含む）及びケアセンターおおつに勤務する者以外の職場で勤務する医療技術職と看護職
（獣医師、薬剤師、栄養士、診療放射線技師、作業療法士、臨床検査技師、理学療法士、視能訓練士、歯科衛生士、はりきゅう士、臨床工学技士、言語聴覚士、看護師、准看護師、助産師）