

明 人 第 7 3 号 の 2  
平成 22(2010)年 5 月 21 日

自治労明石市職員労働組合  
中央執行委員長 宮 本 誠 之 様

明石市長 北 口 寛 人

平成 2 2 年度以降の新たな人事施策(案)に対する意見書について ( 回答 )

みだしのことについて、次のとおり回答いたします。

〔平成 2 2 年度以降の新たな人事施策実施の取り組みについて〕

地方分権の本格化に伴い、時代の変化に即応し、真に市民基点の市政運営が求められるなかで、より地域の実情に合った事業を実施することなど市が担うべき役割は、ますます大きくなっています。

一方で、総人件費の削減が経営上の至上命題である中、平成 2 2 年 4 月 1 日現在の総職員数は対前年比較でさらに減少し、無給の休職者等を除く実働の職員数は 2 , 3 3 2 名となり、今後も引き続き、少数精鋭体制による行政運営を行う必要があります。

これら限られた財源、人員の中で、市民サービスのより一層の向上を図るためには、職員の意識改革及び意欲・能力のより一層の向上が不可欠であり、このためには人材育成型の人事制度を実施していく必要があります。

このため、平成 2 2 年度につきましては、明石市人事制度改革基本計画に基づき、人材育成評価制度をはじめ、複線型キャリア制度、行政職 4 級ポストチャレンジ制度、昇格基準及び職制の見直しの実施に向けて取り組むこととしました。

なお、各施策の実施にあたりましては、より良い人事制度の構築を図るという共通目的のもと、必要に応じて労働組合との協議を行い、建設的な意見交換を行ったうえで、円滑かつ効果的な導入を図ってまいりたいと考えています。

以上のことを踏まえて、各項目について回答いたします。

## 1.平成22年度以降の新たな人事施策（案）導入にあたって

2008年3月の「明石市人事制度改革基本計画」策定に当たり組合としても意見の申し出を行い、問題点を指摘したところです。また、「人事評価制度を査定昇給や一時金査定等の賃金制度に結びつけることについては反対」との意思表示を行ってきました。

制度の柱となる人事評価制度については、これまで制度上の明確な位置づけもなく、評価基準も明らかにされていないことについての反省の上、新たな人事評価制度を導入するとしていますが、透明性、納得性、公正性、客観性を担保することは大変困難な課題です。職場で喫緊に科せられた課題は、人事評価制度に力を注ぐよりも、厳しい職場環境の中、職員が協力し合う体制をつくり、働きやすい職場をつくることであると考えます。

「人事制度改革基本計画」については、人事課が行政職を対象に職員説明会を行ってきましたが、職員の理解が十分に図られたものとは思われません。今回、「平成22年度以降の新たな人事施策（案）」（以下人事施策（案））を公表し、職員との意見交換会の開催、意見募集を行い人事施策の参考とするとしていますが、職員の理解を得られない施策については、見直しを求めます。

「明石市人事制度改革基本計画」は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、全職員アンケートを実施し、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き、「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たうえで、策定したものです。

計画に掲げた各人事施策については、実施にあたって、あらためて職員の意見を聴くとともに、十分な周知・理解を図ったうえで、順次導入していきたいと考えています。

平成22年度は、人材育成型人事制度の柱となる人事評価制度を、まずは管理職を対象として導入しますが、その目的はあくまで人材育成を主眼としたものであり、評価制度において透明性、納得性、公正性、客観性を担保することは大きな課題であると認識しています。

厳しい職場環境の中ではありますが、職員が協力し合う体制をつくり、働きやすい職場をつくるためには、「明石市人事制度改革基本計画」に掲げた個別の人事施策を一つずつ着実に実施していくことにより、人事制度における公平性、透明性及び職員の満足度を向上させることが必要であると考えています。

人事評価制度をはじめ、人事施策（案）に掲げる諸制度については、人材育成、人材活用、職員の意欲向上など各制度の目的について十分な周知を図っていきたいと考えています。そして、職員の理解と納得を得るため、また職員の意見を反映したより良い制度を構築するために、今後も引き続き、意見交換会や意見募集を行うとともに、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。

## 2.人事評価制度について

能力評価は、評価する側の能力の確保が前提となりますが、早急な導入で公正・公平な評価体制が確保できるのでしょうか。新規に導入する施策であり、多くの課題があるため、透明性、納得性、公正性、客観性の確保などの検証が必要です。国と同様に十分な試行期間が必要です。

能力評価は、評価者と被評価者の良好な人間関係が大前提です。パワハラなどが問題になっているような職場で上司が公正な評価ができるのか懸念されます。

実績評価は、目標管理制度の導入（試行）結果からも破綻をきたすことは明らかであり、導入には反対です。

人事評価を「査定昇給」や「一時金査定」等の賃金制度に結びつけることについては、職員の理解を得られるものではなく反対です。

平成22年度については、管理職を対象に評価制度を導入しますが、これは、まず管理職自身が評価し、評価されるなかで、制度に慣れ、評価に対する十分な理解と習熟を図ることを目的にしています。そして、制度の趣旨をしっかりと理解した管理職のもとで係長以下、一般職に順次導入したいと考えています。

評価する側の能力を確保することは制度上の最重要課題と考えており、人事課職員及び外部講師により、管理職を対象とした十分な研修を実施し、評価者の能力向上を図っていきます。

なお、本制度では、日頃から上司と部下が十分なコミュニケーションを図り、気付いた点はタイミングを逃さず指導育成することを重視するとともに、指導育成面談の機会を設けるなど、評価者と被評価者の良好な人間関係の構築が成果に直結する仕組みをとっており、この点について十分な周知を図っていきます。

また、実績評価に関しましては、「人事評価とは職務遂行上、発揮した能力と挙げた業績を把握して行われる勤務成績の評価」とされていることから、能力評価と併せて導入する必要があると考えています。

実績評価には目標管理の手法を用いる予定ですが、これは組織内で目標を共有すること、及び職員個人が組織目標に添った各々の目標を設定し、その目標達成のために必要な方法について自らが考え、実行するといった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ために有効と考えるためです。

なお、平成16、17年度に実施した「目標管理制度」は、本来の目的である「組織内での方針や目標」を共有し、組織マネジメント力を向上させること」を職員が十分に理解しないまま、各々が思い思いに目標を設定する例が数多く見受けられ、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、目標管理の手法を用いた実績評価の導入にあたっては、この点にも十分に留意しながら、人事制度上、能力評価とあわせた「人事評価」として明確に位置付け、対象職員を全職員から監督職以上に変更することをはじめ、目標設定方法や評価シートなど、従来の「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たいと考えています。

人事評価結果を「査定昇給」や「一時金査定」など給与に反映するためには、公正かつ適正な評価が必要不可欠であることはもとより、特に、不十分な評価に基づく給与への反映は、職員の不満を一層大きくするだけということは十分承知しています。

このため、評価結果の給与への反映については、評価制度実施と同時に行うのではなく、評価の公平・公正性の確保及び職員の納得度等を十分に考慮したうえで、慎重に導入します。

また、導入にあたっては、まず、評価結果が極めて高い職員に対する昇給号給の加算措置及び評価が極めて低い職員の昇給停止措置からはじめるなど、段階的な実施を考えています。

### 3. 複線型キャリア制度の導入について

現在まで、税、福祉、土木建築、学芸部門など専門職として配置、育成してこなかった経緯があります。これまで専門職に対する評価が低いのではないのでしょうか。導入にあたっては専門的・技術的部門の正当な評価と育成が課題です。

専任職の昇格は課長級に制限する理由が不明確です。任期付職員制度では部長級への処遇もあるとしています。制度として整合性がとれません。

専任職として任用された場合も、総合職への変更や他の専任職への変更の可能性を残すべきではないのでしょうか。

複線型キャリア制度は、職員のスペシャリスト志向に応えるとともに、業務に求められる高い専門性に対応するために新たに導入しようとするものですが、現に、専門的・技術部門に配置されている職員の専門性や配置・育成方針についても所属長とのヒアリングを実施するなどして検証する必要があると考えています。

また、専任職については、市職員としての経験を通して培った専門知識を活かし、後輩の育成、職務に関する知識・技能の蓄積・継承などをおして、長く活躍してもらうことを目的としています。その際、専任職としての専門性を十分に活かすことができるのは課長までと考えていますが、本人の能力、実績により、次長級へ昇格するものとしています。

一方、平成22年度に採用した3名の任期付職員は、任期为5年に限定した専門職として、市役所内部では育成困難な高度の専門的知識・経験を有する人を、その能力が最大限発揮できる職で、任期为定めて活用しようとするもので、複線型キャリア制度とは性格を異にするものです。

なお、専任職に発令された場合は、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ています。これは、専任職への発令は本人の希望のみではなく、組織上の当該職の必要性を勘案してなされることから一定の制限を設けているものです。

#### 4 . 行政職 4 級職ポストチャレンジ制度の導入について

なぜ、主査級から導入するのでしょうか。3 級から昇格に差をつける試験制度は職場に混乱をもたらします。

試験制度には多くの問題があり、これまで市としても慎重に対応してきた経緯があります。今、試験制度を導入する必要はありません。

管理職（6 級）昇格にあたって、試験制度を導入しましたが、毎年制度が変わるなど安定した制度とはいえません。能力が高くても受験しない職員は昇格できないなどの弊害も生じています。

行政職 4 級職ポストチャレンジ制度は、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、主査級に導入するものです。

現在、行政職について、3 級までは、級別資格基準表に示す在級年数に基づき昇格を行っており、4 級以上を任用の級と位置付けています。

したがって、本制度は、昇格への意欲を持つ者が、試験を受けることで現行より早く 4 級職ポストにチャレンジできる機会を提供するものであり、受験しない職員については任用に基づく昇格制度を適用したいと考えています。

また、試験科目及び受験資格等については慎重に検討し、案の段階で公表したうえで職員からの意見を聞くなどして、適正な試験制度の導入を図っていきます。

なお、管理職（6 級）昇格試験については、平成 21 年度に受験資格及び試験科目等を見直したうえで実施したところであり、試験結果の検証を行うとともに、高い能力を有する職員が受験しないために昇格できないなどの弊害が生じないよう、適正な実施方法について、引き続き調査・研究を行っていきたいと考えています。

#### 5 . 昇格基準の見直し・職制の見直しについて

2 級への昇格が 2 年遅れることにより、3 級への到達も 2 年遅れることとなります。昇格制度上、現行より不利益になるのではないのでしょうか。

1 級から 4 級までの職名の廃止は、職責との関係が不明確になるのではないのでしょうか。

3 級への到達は 2 年遅れることとなりますが、行政職 4 級職ポストチャレンジ制度の導入により、4 級への昇格に必要な在職年数は、最短で 13 年から 11 年へと 2 年短縮します。また、4 級における在職年数最短 1 年での 5 級昇格を可能とするなど、任用制度全体で見ますと、早期登用が図られます。

また、職制の簡素化を図るため職名を廃止することとしますが、それぞれの職階における職責については、級別標準職務表において標準的な職務を規定します。なお、4 級の職名については、名称変更を含め、廃止の有無を検討したいと考えています。