

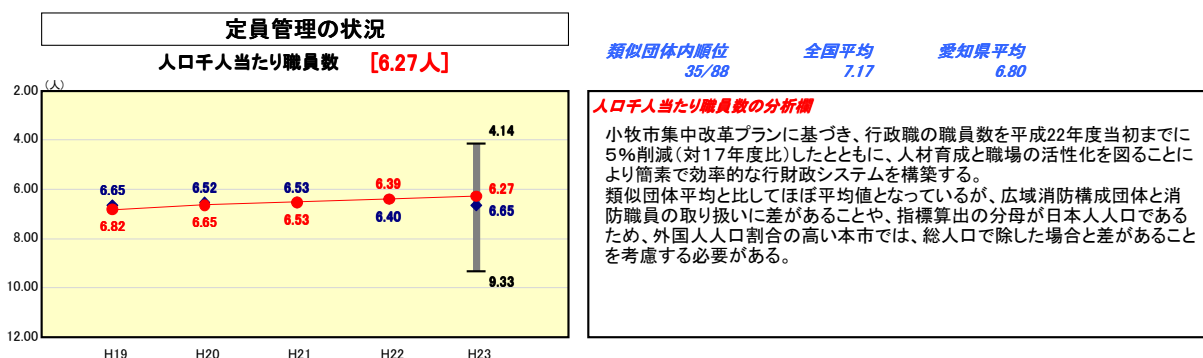
現在の小牧市の人事制度と問題点・課題

論点：現在の人事制度の問題点・課題について

（１）定員管理

- 行政改革、集中改革プラン、重点改革プランの着実な実行
 - ✓ 行政職では 1,169 人(H17) → 1,049 人(H25) ▲120 人（▲10.3%）
- 類似団体比較
 - ✓ 総務省による定員管理診断では、民生部門で+64 となるものの、全体（普通会計部門）で ▲153 人

図表 平成 23 年度の小牧市の定員管理の状況（類似団体比較）



出典：愛知県内市町村財政状況資料集

- 年代構成を考慮した退職と採用の平準化により、事務職の 20, 30, 40, 50 歳台 10 歳刻みの 4 区分による年代構成は、おおむね 4 分の 1。あわせて職員の平均年齢も 39.6 歳。（H24. 4. 1 現在の数値。県内で若い方から 4 番目。国家公務員 42.8 歳）

（２）人事管理

- 職務級の徹底 1 級 1 職
- 年功序列色の払拭
 - ✓ 昇任試験（主事試験 1 → 2 級、主任（主査）試験 2 → 3 級）、4 級（主査）以上は、所属長評価、人事評価により昇格
 - ✓ 採用年度が同じでも、役職に差
- 人事評価の定着化
 - ✓ 勤勉手当への反映 年額 + 8 万円～ 2 万円
 - ✓ 人事異動の資料として活用
 - ✓ トップの評価結果の反映

（３）人材育成

【人材育成基本方針】

一つづくります！ 求められる人材とチャレンジできる職場づくりー

- ・市民の立場で考え、柔軟で創造的な政策を立案する職員
- ・問題意識を持って、組織や仕事の問題を発見し、解決する職員
- ・変化に対応して、新たな課題に果敢に挑戦する職員

【職員のやる気を高めるしくみづくり】

自律した職員、自己啓発のできる職員

→チャレンジ試験の実施→庁内公募の拡充（指名研修から公募研修）

（４）給与水準

- 行政改革、集中改革プラン、重点改革プランの着実な実行
 - ✓ 一般会計給与決算額
 - ✓ 約 62 億 6,900 万円人(H17) → 約 53 億 2,600 万円(H23)
 - ✓ ▲約 9 億 4,300 万円（▲15%）

（５）人事評価システム

① 目的

公務員制度改革の基本方向である公務員の信賞必罰の人事制度を確立するため、職員の能力、実績主義に基づく人事管理が必須であり、そのための「鍵」としての人事評価システムを導入し、職員の能力や勤務成績について公正で客観的な評価を行い、その結果に基づき給与等の処遇や昇進に適切に反映させることにより、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮していくための仕組みを構築する。

② 効果

組織への貢献度に応じた処遇により、実績を上げたものの士気・組織全体の機能の向上を図るため、人事評価を職員の能力、実績を基本としたものに転換し、既存の慣行を超えた人材の育成が図れる。

③ 事業概要

民間企業等において、信頼性のある実績評価手法としての導入率が高い「目標管理制度」を、公務における実績評価方法として導入し、職員の職務遂行意欲・能力を高め、行政組織の公務能率を増進し、市民サービスの高度化の実現を目指す。

④ 事業実績

＜平成 15 年度＞

- 小牧市の現行の人事制度の確認と問題点を把握し、人事評価システムの基本方針を作成
- 人材育成基本計画策定のため、職員アンケートを実施

＜平成 16 年度＞

- 人事評価システムの詳細設計（評価シート等）

- 実施マニュアルの作成
- 評価シートに基づく考課者研修
- 評価結果を処遇へ反映させる方法について検討

＜平成 17 年度＞

- 管理職を対象に試行
- 本格導入に向けた課題の検討とシステム・制度の修正
- 評価結果を処遇へ反映させる方法について検討

＜平成 18 年度＞

- 保育士・消防を除く行(一)職員への試行（評価者研修 2 日含む）
- 研修結果等を人事評価制度の能力評価へ反映 ⇒ 人事評価システム構築事業終了
- 多面評価（部下→上司）制度の検討

＜平成 19 年度＞評価結果にバラツキの多い能力評価について制度改正

- 人事評価制度の評価結果のバラツキをなくすために、能力評価の方法を 3 段階から 5 段階に見直した
- 能力評価のシートの中身を精査し、自己能力開発（主事等のみ）と企画・計画力を加える
- 選択制の意味を深めるために主査以下については 4 項目選択から 2 項目選択へあらためた。

＜平成 20 年度＞各部間のバラツキが少なくなったことに伴い本格導入

- 管理職（課長補佐以上）については 20 年度評価結果に基づき、平成 21 年度の勤勉手当に反映
- 能力評価・業績評価をもとに総合評価を算定し、評価結果を返却
- 調整評価者を廃止し、部内でメリハリのある評価ができるよう、能力評価、業績評価ともに、評価の指標を示す。
- 評価結果を人材育成に利用できるよう、年間スケジュールを前倒しし、年度内に評価結果を返却するようにした。

＜平成 21 年度＞

- 人事評価制度に関する職員アンケートを実施

＜平成 23 年度＞

- 主査以上の職員に対し評価結果を勤勉手当に反映（平成 24 年度の勤勉手当より）
- より実践的な指導が行えるよう、第 1 次評価者、第 2 次評価者を改正。
- 評価結果の勤勉手当の反映方法を変更（一律減額から扶養手当分を原資に）
- A 判定、B 判定の成績率、人数割合を変更

	成績率	人数割合
A 判定	0.5 月 (約 5%) ⇒ 8%	3% ⇒ 10% 以内
B 判定	0.25 月 (約 2.5%) ⇒ 4%	14% ⇒ 30% 以内

＜平成 24 年度＞

- 能力評価の結果を人事異動の昇格者資料に活用
- 部長マニフェストを導入

⑤ 人事評価システムの基本的な考え方

【公平、公正で透明性の高い人事評価の実現】

- 人事評価制度の公開
 - ✓ 要綱、評価項目及び評価基準を「公開」し、被評価者にどのような基準で評価されているかを示すことにより透明性を高める
- 面談等を通じた人材育成
 - ✓ 評価者は日常的な指導を行うとともに、育成のため面談を実施し、長所や短所、育成すべき点についてよく説明を行うことにより人材育成を図る
- 加点主義の人事評価
 - ✓ 「困難度」の高い目標に挑戦する職員を高く評価する挑戦加点主義の人事評価を基本とすることにより職員意識を高める

【目標による管理を活用とした業績評価の考え方】

- 目標の難易度、達成度から判定される人事評価
 - ✓ 「困難度」と「達成度」から人事評価を受けるが、「達成度」より「困難度」を重視することによりチャレンジしていく意識を高める
- 目標意識の共有による組織マネジメントの向上
 - ✓ 「基本課題」や「重点目標」について、職員に周知・説明することにより事務事業の位置付けと、効率的に目的を実現するための、意欲的かつ創造的な取組みの促進を図る

⑥ 導入スケジュール

区分		平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
事務職	管理職	試行	試行	試行	実施	評価反映	評価反映
	係長以下		試行	試行	実施	実施	実施
区分		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
事務職	管理職	評価反映	評価反映	_____	_____	_____	→
	係長以下	実施	評価反映	_____	_____	_____	→

⑦ 人事評価結果（全体）

	A（特に優秀）	B（優秀）	C（標準）	D（良好未満）
平成 20 年度	1 5	8 9	5 1 9	2
平成 21 年度	1 4	8 0	5 1 4	1
平成 22 年度	1 3	6 9	5 2 1	0

⑧ 勤勉手当反映結果（管理職以上：平成 24 年度からは主査以上の役職者）

	A（特に優秀）	B（優秀）	C（標準）	D（良好未満）
平成 21 年 6 月	1	2 3	1 0 4	0
平成 22 年 6 月	3	1 6	1 0 9	0
平成 23 年 6 月	1	1 5	1 0 0	0
平成 24 年度	2 3	1 1 0	1 9 6	

※平成 24 年度から 6 月及び 12 月の勤勉手当に反映

影響額

～平成 2 3 年度まで

	影響額
A（特に優秀）	+26,000 円程度
B（優秀）	+13,000 円～9,000 円程度
C（標準）	△3,400 円～△2,300 円

平成 2 4 年度から

	影響額
A（特に優秀）	+40,000 円～90,000 円程度
B（優秀）	+20,000 円～45,000 円程度
C（標準）	無し