

《6》組織風土改革——その成果と課題

① 職員の意欲に応えられる人事・給与制度改革

1—はじめに

横浜市では、新しい行政運営の理念である「協働」「分権」「都市経営」を掲げた「新時代行政プランI」（平成15年3月）において、「職員の意欲に応えられる人事・給与制度と効率的な組織編成」を市役所構造改革の重点改革項目の一つとして打ち出した。

具体的には、「新時代行政プランアクションプラン」（平成15年10月）において「人材育成を主眼に、係員の人事考課を実施し、給与に適切に反映させるなど、真に意欲と実績に応える人事・給与制度に転換する」として、①「努力すれば報われる人事給与制度に向けた改革」、②「時代の変化に対応できる人材育成と活用」、③「機動的で効率的な人材のシフトと人事の分権化」に取り組むこととした。

行政サービスの提供において、委託化や民営化など事業手法の見直しを進めている中で、職員が直接行う仕事についても、これまで以上に市民の満足度の向上に努めていく必要がある。そのためには、市役所の職員が意欲を持って業務にあたることができるような環境の整備が必要であった。これまでも、横浜市は、意欲ある人材の登用を図るため昭和30年から係長昇任試験制度を導入するなど先進的な取組を行ってきた。しかしながら、情報化の進展などにより複雑多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、職員自らが一歩前になる姿勢と改革のスピードが求められており、これまでも増して職員の意欲に応えられる「努力すれば報われる」人事給与制度を目指し、改革を進めている。

この改革にあたっては、市役所内部における議論だけでなく、外部の有識者からなる「人事給与制度検討委員会」（平成15年11月～平成16年11月）座長 佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）において幅広い議論をいただきその結果は平成16年11月に中田市長へ報告書として提出された。

ここでは、これまでの改革の取組のうち、職員の意欲に応える制度改革として次の6つの改革について具体的に紹介する。

1. 横浜市人材育成ビジョン
2. 人事考課制度
3. 職員配置換制度
4. 庁内公募制度
5. 期末・勤勉手当（ボーナス）制度
6. 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画

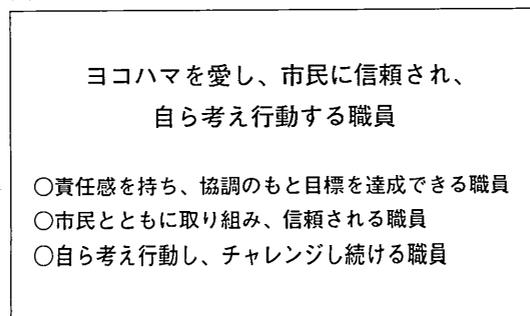
2—横浜市人材育成ビジョン

① 人材こそが最も重要な経営資源

「横浜市人材育成ビジョン」は、「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に、横浜市における総合的かつ計画的な職員の人材育成を行うための指針として平成17年2月に策定した。

職員が意欲をもって能力を十分に発揮することを通じて、組織全体の力を向上させていく。そのために、横浜市の人材育成の目標として「求められる職員像（図1）」を定め、人材育成の基本的な考え方を明らかにした。

図1 横浜市の「求められる職員像」



（注1）

OJT (On the Job Training) 主に職場において日常の仕事を通じて、又は仕事に関連させながら行う指導・訓練

ことの双方が必要であるとしてそれぞれが果たすべき責務を明らかにした。

(2) 個々の能力開発段階に応じた人材育成

「OJT(注1)」を人材育成の中心に位置づけ、これらを補完する研修等の取組とあわせて、個々の能力開発段階に応じた、きめ細かな育成を行うこととした。

(3) 研修と人事が連携した総合的な仕組みづくり

組織全体で人材を育てていくために、「評価↓能力開発↓実践↓評価」といった「人材育成マネジメントサイクル」の構築を目指している。

③ キャリアアドバイザーの実施
人事異動や人事考課における上司と部下の面談を、職員のキャリアプランを考える機会と位置づけ、職員の能力開発に取り組み契機ととらえている。そこで、職員の人材育成や能力開発を念頭に置いた人事異動を行うとともに、研修において、上司による指名・推薦制の拡充、職員の能力開発段階やキャリアに応じた科目選択制の導入などを進めている。

④ 今後の取組

「横浜市人材育成ビジョン」

では、平成18年度までの取組の行程を示しており、今後はこれに沿った人材育成を進めていく。

また、現在、局区や職域ごとの人材育成の指針・プログラムの策定も進めており、各職場に応じた、実効性のあるきめ細かな取組を進め、組織全体の力のさらなる向上を目指している。

横浜市人材育成ビジョン

<http://www.city.yokohama.jp/me/sounu/jinzai/index2.html>

3 人事考課制度

① 職員への人事考課制度の導入
横浜市では、これまで係長以上の職員を対象に実施してきた人事考課制度について、平成16年度から一般職員にも対象を拡大した。

人事考課は、職員の意欲に応えられる人事・給与制度を運用していく上で土台となるものである。職員の職務を通じて発揮された意欲や能力・実績等を公正かつ客観的に評価し、その結果に基づいて指導・助言していくことで、職員の人材育成・能力開発等を図ることを目的としている。また、上司と部下が仕事と職

場について十分な話し合いを持つことにより、職場における目標の共有化が進み、より円滑で連携のとれた業務遂行が可能となる。

② 人事考課制度の概要

職員に対する人事考課は、局区の運営方針等の組織目標を踏まえ職員が作成した「自己申告書」に基づき、年度当初に上司と部下が十分に話し合っ、目標を設定する。そして12月の振り返り時に、職員は自己の業務遂行状況や取組姿勢について自己評価する。上司は、この自己評価も踏まえながら部下との面談を実施するとともに人事考課を行う。そして、職員の強みをさらに伸ばし、弱みを補っていくなど人材育成、能力開発に生かしていく。

③ 職員アンケート

平成17年2月に課長以下の職員を対象としたアンケートを実施した。(課長150人、係長350人、職員1000人、回収率…課長59・3%、係長62・6%、職員50・3%)
その結果、職員の86%が人事考課制度導入の趣旨を理解できている、77%が面談において日頃感じていることを係長に伝えられた、と回答して

いる。一方で、適切な指導・助言が得られなかったとする回答が39・6%の職員からあった。

④ 今後の取組

職員アンケートの結果を踏まえ、平成17年度には、一般職員への人事考課制度導入の趣旨の徹底と制度運用の周知、考課者研修の拡充、人事考課に関する相談窓口の設置などを行つている。今後とも公平で透明性が高く、納得性のある制度として実施していく。

4 職員配置換制度

① 制度改正の趣旨

社会経済状況の変化とともに市民ニーズが複雑多様化する中で、市民が市政に期待する役割の変化に的確に対応し、質の高いサービスを提供することが求められている。一方で、平成19年度以降の団塊の世代の定年退職者の増加による職員構成の大きな転換期に対応する必要がある。

こうした状況に対応するため、職員の年齢や経験年数について各職場の構成を適正化し、時代の変化に柔軟に対応できる安定的執行体制を確立するとともに、個々の職員の人材育成、能力開発、能力活

用につながるような制度とすることが改正の趣旨である。

② 制度改正の概要

従来は、異動を希望する者のみが提出していた「意向調書」を、異動希望の有無に関わらず、すべての職員が提出し、上司と職員が面談することを義務づけ、今後のキャリアについて話し合う人材育成型の配置換制度へ転換した。

また、従来は本人の希望によつて異動の有無や異動先の局区等が決定されていたが、これを本人の意向を尊重しつつ全体的なバランスにも考慮した上で、異動対象者や異動先を決定する制度とし、職員の人材育成や職場ごとの年齢構成、経験年数の適正化を図り、採用時の試験区分(職種)にとられない配置を行えるようにした。

さらに、従来は局区在籍年数による強制配置換や年齢による配置換除外といった例外規定を廃止し、人材の流動化を図り、同一職場での長期在職が職場の活性化に支障を来たさぬようにした。

③ 制度改正後の状況

職員の経験・能力をいかし、さらに一人ひとりのキャリア形成を考慮しながら適材

適所の配置を行うなど制度改革の趣旨に沿った具体的な対応を行っているところである。また人材の流動化などの成果が現れ始めており、制度改革による職員配置状況の検証を踏まえてより適切な職員配置に努めていく。

5 一庁内公募制度

① 区長庁内公募

自ら意欲をもって、区長として区政運営にあたることを希望する人材を庁内から広く募り登用することで、区の独自性を打ち出すとともに、より満足度の高いサービスを区民に提供していくことを目的に、区長庁内公募を導入した。他の政令市に先駆けて初の取組となった平成15年度は33人からの応募に対して5区で公募区長が誕生した。また2年度である平成16年度には35人からの応募に対し2区で公募区長が誕生した。

公募区長からは、「区役所は市民サービスの最前線であり、区職員の意識改革を最重要課題と捉えた」「何よりも市民からの期待が大きいことがこの制度の効果だ」「自ら選んだポストであるとの積極的な受け止めができており、その後の前向きな発想につな

がっている」といった声が聞かれ、制度そのものが区長のやる気に結びついていることがうかがえる。また、本制度導入により、職員にチャレンジする機会が提供されるとともに区政に対する意欲や関心が高まるなど、市政の活性化にもつながってきている。窓口サービスの向上や広聴制度の充実等の取組にも各区長の意欲や熱意が表れており、本制度の目的は達成されているものと考えられる。

② 部長、課長、係長ポストの庁内公募

さらに、平成16年度からは区長に加えて部長・課長・係長についても、対象ポストを提示して庁内公募を実施している。

公募にあたっては、慣例にとらわれず新たな視点による取組が求められるポストや、定型的業務であるが従来にない取組や創意工夫等により市民サービスの向上等の成果が期待できるポストなど23ポストを選定した。これに対し116人から応募があり、選考の結果16人が発令された。公募により発令された職員からは「公募時点で想定していた仕事内容と現状がほぼ一致しており、満足・充実して

いる」「自分自身の意識や仕事に対する動機付けの中で、自ら手を挙げて担わせてもらったことへの感謝や、頑張りという気持ちを通常の異動以上に感じていることが公募による効果だ」といった声が寄せられている。

③ 今後の取組

自らが一歩前に出てすすんで仕事をしていく姿勢を示すなど自発的な組織にしていいため、職員の意欲を引き出す取組の一つとして今後も本制度を適切に実施していく。

6 期末・勤勉手当（ポーンラス）制度

① 人事考課に基づきポーンラスに業務実績を反映

民間企業における賞与（ポーンラス）にあたる期末・勤勉手当について、平成17年度から係長以上の職員を対象に、それぞれの職員の各期ごとの業務実績に応じた期末勤勉手当を支給することとした。

課長級以上については、これまで支給額に一定の差がついていたが、課長補佐級・係長級に差を付けるようにしたのは今回が初めてである。

② 制度概要

局区長級、部長級では経営責任職としての職責を考慮し、業務実績に応じてS A B C D Eの6段階の評価とした（図2）。

成績率は、局区長級から係長級までの職位に応じて異なるが、局区長級を例にすると、Sがプラス25%、Aがプラス10%、Bがプラス5%、Cがプラスマイナスゼロ、Dがマイナス20%、Eがマイナス35%であり、SとEでは結果としてポーンラスに100万円の差がつくこととなる。

課長補佐級・係長級については今回初めてということもありA B Cの3段階の評価とし、その成績率は、Aがプラス5%、Bがプラスマイナスゼロ、Cがマイナス5%とした。

③ 人事考課の重要性

今回の見直しにより、人事考課に基づくポーンラスの支給額がこれまで以上に大きく増減することになった。今までも増して適正な評価の必要性が高まっており、人事考課における考課者の役割がますます重要になっている。

図2 人事考課に基づいたポーンラス査定

評価	S	A	B	C	D	E	年間最大差
局区長級	+25%	+10%	+5%	+0%	-20%	-35%	約100万円
部長級	+25%	+10%	+5%	+0%	-20%	-30%	約90万円
部次長級	-	+10%	+5%	+0%	-20%	-25%	約50万円
課長級	-	+10%	+5%	+0%	-20%	-25%	約50万円
評価	A	B	C	年間最大差			
課長補佐級	+5%	+0%	-5%	約15万円			
係長級	+5%	+0%	-5%	約10万円			

7 次世代育成支援対策 推進法に基づく行動計画

① 背景

平成15年7月、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、かつ育成される環境の整備を図ることを目的とする、「次世代育成支援対策推進法」が成立した。この法律に基づき、地域における子育て支援の充実を図るための地域行動計画の策定とともに行政、民間企業を問わず職員・従業員を雇用する事業主の立場から計画策定が義務づけられた。これを受けて、職員が仕事と子育ての両立を図るための事業主行動計画として「仕事・子育て両立のための職員参加プログラム」を平成17年2月に策定した。

② 仕事・子育て両立のための職員参加プログラムの概要

(1) 計画期間

平成17年4月からの5年間を計画期間とし、概ね3年ごとに見直していく。

(2) 計画の特徴

計画の特徴として、次の三つが上げられる。

- ① 出産・育児等にかかる現行制度のもと、仕事と子育ての両立に必要な取組を4つの「DOOプラン」として

まとめたこと(図3)。

- ② 子育てに直接かわる職員だけでなく、職場の上司や周囲の職員など、仕事と子育ての両立のため、職員一人ひとりに求められる役割について明記したこと。
- ③ 3つの数値目標を設定したこと。

- ・ 男性職員の育児休業取得率を社会全体の目標値である10%にするよう努める。
- ・ 子どもの出生時における、父親の3日間以上の休暇取得を促進。
- ・ 年次休暇の取得を促進すること。特に取得日数が少ない職員について、少なくとも10日以上年次休暇が取得できるよう取り組む。

③ 計画の着実な推進

複雑多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが意欲を持って、能力を十分に発揮しなければならぬ。そのためには、職員が地域で生活する者として、その生活が充実していることも必要である。

この計画の着実な推進を通じて、男性も女性も、子どもがいる人もいない人も、誰もが子どもたちの健やかな育成を自分自身にかかわることと捉

え、職場全体で仕事と子育ての両立を支えていく組織風土を醸成することとしている。

8 今後の人事・給与制度改革

横浜市では、「努力すれば報われる」人事・給与制度に向けた改革を行い、市民の理解を得られる人事・給与制度となるようこれまでも見直すべきものは着実に見直してきた。特に、中田市長が就任した平成14年4月以降は、それまで以上の見直しを進めている。

例えば、退職金の支給率については、平成16年4月にそれまでの最高62・7月から59・28月へと引き下げた。また、特殊勤務手当についても、それまでの55手当から27手当へと削減した。さらに平成17年1月からは退職時の特別昇給制度を廃止した。

職員定数については、平成17年度は29261人となっており、平成16年度から3606人の減員(横浜市立大学の地方独立行政法人化に伴う2633人の減員を除くと、973人の減員)となっている。平成17年4月1日現在、人口10万人あたりの横浜市の職員数は805人であり、福岡市に次いで14政令市中二番目に少な

い。さらに都市により事業規模が異なるとされている水道・交通事業を除いた職員数の比較では661人となり14政令市で最も少ない。

今後とも、さらに簡素で効率的な執行体制を目指して必要な見直しを進め職員定数の適正化を進めていく。

今年の人事院勧告では、48年ぶりとなる国家公務員の給与構造の大幅な改革が示された。

横浜市においても人事給与制度検討委員会の報告や市人事委員会報告を踏まえ、これまでの人事・給与制度改革をさらに推し進め、昇任体系等の再設計や給与構造の基本的見直しといった抜本的な改革を行う必要がある。

職員の意欲を最大限引き出し、その能力を十分に生かすことができ、職場の活性化につながるように、そして職員が仕事への責任感・緊張感をゆるめることなく職務に取り組む、努力した人・頑張った人に組織として報い、誰もが納得できるような人事・給与制度を目指し、横浜市は改革を続けていく。

△阿部昭一 総務局人事部制度企画・調整担当課長

図3 4つの「Do! プラン」

- 1 出産・育児等にかかる制度の周知徹底と職員への浸透を図るための取り組み
- 2 安心して出産・育児ができ、また職場復帰できるための取り組み
- 3 職員が子どもとふれあう時間等を確保するための取り組み
- 4 地域における子育てを支援するための取り組み