

「人事管理制度に関する報告」の概要

平成 27 年 10 月 1 日
大阪市人事委員会

報告のポイント

今後も行政組織運営の徹底した効率化と有効性の向上のため、職員の執務意欲を向上させるとともに「住民への貢献」を基盤とする多元的な人事管理制度の改革が不可欠。

○人事管理制度改革のための提言

- 1 長期的視点に立った組織・人員管理
- 2 組織内外や性別を問わない、多様かつ有能な人材の積極的登用
- 3 女性職員の活躍促進
- 4 業務改善・効率化や生産性の向上への視点を重視した透明性ある人事評価制度
- 5 職員の自律的なキャリア形成
- 6 管理職員の能力向上
- 7 上級幹部候補の選抜・育成
- 8 働きやすい職場環境と多様な働き方が可能となる柔軟な勤務体系

○ 人事管理制度改革のための提言

1 長期的視点に立った組織・人員管理

(ア) 組織・人員体制の検証

- ・ 将来の人口動態や社会経済情勢の変化が本市に与える影響を分析するなどし、長期的視点から適正職員数を合理的にシミュレーションし、計画的な人員の採用・配置が必要。そのため、まず現状を分析し、ゼロベースで人員配置の合理性等の検証を行い、各部、課単位での適正人員数の算出に取り組むことが必要。

(イ) 本市組織・人員体制に係る検討委員会等の設置

- ・ (ア) のため、外部の有識者を主要な構成員とする検討委員会等の設置が必要。

2 組織内外や性別を問わない、多様かつ有能な人材の積極的登用

(ア) 職員の専門性の向上

- ・ 高度な専門性が必要とされる分野においては、職員の自主的な能力開発を奨励するプログラムの設定や、専門性を向上させるプログラムの開発が必要。
- ・ ICT、財務、税務、会計、法務、監査、人事、企画等特に高度な専門性が必要な分野では、職員の選抜と特に高度な専門性を有する行政専門家の養成が必要。これに加え、スペシャリストとして人事給与上の処遇を検討すべき。

(イ) 人材の評価

- ・ 係長級以上の職への昇格・昇任要件をより明確化していくことや、複数年にわたり人事評価で高評価を得た者のより大胆な抜擢を可能とすることが必要。また、課長代理級以上への昇格・昇任には、直近 3 か年の評価成績、実務能力を測る試験、第三者を含む評価面接により、管理監督者としての適性を見極めることが必要。

(ウ) 民間企業等外部機関との人的交流の促進

- ・ 民間企業や公共組織等への派遣等を実施、拡大するべき。

(エ) 外部人材の登用、配置、処遇等

- ・ 周囲への影響力が大きい管理職に外部人材を登用することが有効と思われ、目安を設定し、計画的・実証的に外部人材登用を拡大することが必要。
- ・ 外部人材の実務経験、実績、専門性等が最も活用でき得る業務分野を具体的に特定し、外部人材を配置することが必要。
- ・ 具体的な業績目標を予め明示するとともに、実績等に相応しい待遇の確保が肝要。期待に沿う成果を挙げた者は、本務職員としての任用も可能とする制度設計が必要。

3 女性職員の活躍促進

(ア) 女性職員に対する計画的かつ柔軟な職務経験の付与

- ・ 女性職員に結婚、出産、育児等のライフデザインと仕事において自身が志向する専門コース、キャリアパスのイメージを作成させ、それに基づくキャリアデザインを基に、計画的かつ柔軟に職務経験を付与することが必要。

(イ) 女性職員のキャリアアップへの意欲の喚起

- ・ 育児休業からの早期の復帰とそれに伴うキャリアイメージ形成への積極的支援や、幹部候補の選抜、育成について、出産・育児による一時的な中断によるデメリットが最小限となるよう配慮するなど、キャリアアップへの意欲喚起も必要。

(ウ) 女性職員の積極的な幹部への登用

- ・ 管理職候補となり得る女性職員について、個別の育成計画を立て、重要・困難な業務を経験させることで幹部候補としての意識を醸成するなど計画的な育成を図り、特に部長級以上の管理職に登用される女性職員の育成を強力に推進することが必要。

4 業務改善・効率化や生産性の向上への視点を重視した透明性ある人事評価制度

(ア) 業務改善・効率化・生産性の向上につながる行動の人事評価への反映

- ・ 行動規範に業務改善・効率化・生産性の向上に向けた取組を明示するとともに、人事評価項目に業務改善・効率化・生産性の向上の提案等を単独項目として加え、具体的かつ定量的な成果指標を定めることにより職員の自発的な行動を推奨し、その結果を人事評価に適正に反映することが重要。

(イ) メリハリをつけた処遇

- ・ 管理職員には、メリハリをつけた人事・給与上の処遇が必要であり、特に区長、局長については、内外人材の別なく任期を設け、任期間の業務進捗目標の進捗率によって評価を行う等、実績主義を徹底した評価手法の開発が必要。また、業務進捗目標の進捗率が著しく劣る、あるいは管理能力の欠如等が明らかな区長、局長等は任期途中でも退任を可能とするなど厳格な人事制度の運用が必要。

(ウ) 全庁的な業務改善の取組の促進等

- ・ 業務改善・効率化・生産性向上のための行動の結果を、区長及び局部長級職員の勤勉手当に反映させることにより、所属間で業務改善について競い合うことを促し組織的に切磋琢磨する風土の創成が重要。

5 職員の自律的なキャリア形成

(ア) 専門コース別人事管理制度の導入

- ・ 現行の自己申告制度を発展させ、そこで「希望する分野」として挙げられている各分野を参考に専門コースを設定し、各コース別に人事管理することが適当。

(イ) 人事配置・人事異動に関するフィードバック

- ・ 職員の自律的キャリア形成と人事部門による適正配置の要請との整合の観点から、職員の希望と能力とのマッチングなどについて、フィードバックを行うことも重要。

(ウ) 職務と人材に関する情報の可視化

- ・ 各職務の内容、そこで必要な能力・資格等と職員の持つ能力、資格、適性等の情報を整理し「可視化」することにより、自律的にキャリア形成できる土壌を整備するとともに、能力・適性に基づく効果的な人員配置で、業務の効率性と有効性の向上につなげていくことが肝要。
- ・ 同一の級に属する各職務に求められる能力等を整理し、その基準を職員に示すことも、キャリアパスのイメージを高め、自己啓発の指標となるため重要。

(エ) 庁内公募制度等の拡充

- ・ 自律的キャリア形成のための制度として、庁内公募制度やF A制度を相当程度拡大して実施していくことが必要。

6 管理職員の能力向上

(ア) 管理職研修の充実

- ・ 管理職員について、部下職員の指揮統率、育成により、組織パフォーマンスを向上させること等がその役割の本旨であることを明確にし、業務マネジメントやコーチングスキル等の研修を更に充実させることが必要。

(イ) 人事評価の項目見直し

- ・ 管理職員については、業務の改善・効率化や部下職員の育成に関する成果をより評価するよう、人事評価項目やその配分ウェイトを見直す検討が必要。

(ウ) 管理職員への昇格・昇任

- ・ 管理職員への昇格・昇任に際しては、管理監督者としての適性、資質の有無で厳正に判断することが肝要であり、課長昇任前アセスメント研修の内容の充実化とその結果のより厳密な昇任への反映が必要。

7 上級幹部候補の選抜・育成

(ア) 上級幹部候補の選抜方法

- ・ 上級幹部候補は、特に高い能力と倫理観を備えた人材である必要があり、上級幹部候補の選抜機会を例えばキャリア段階に応じて設け、段階ごとに絞り込む方法で行うことが必要。

(イ) 上級幹部候補の育成

- ・ 選抜の段階に応じ、政策の企画立案、業務及び人員の管理に係る能力等を効果的に修得できるよう、計画的な人事配置が必要。
- ・ 幅広い視野、多様な知識・経験を身につけるため、課長代理級までの間に民間企業や国や他の地方公共団体又は国際機関等で勤務する機会を重点的に付与するよう

努めることが必要。

(ウ) 幹部候補としての継続判定及び再選抜

- ・ おおむね1年ごとに直近の人事考課の評価指標等を基に、引き続き幹部候補として育成していくかの判断を行うことが適当。
- ・ 幹部候補に選抜されなかった者又は幹部候補として選抜されたが育成途中で候補から外れた者についても、その後の能力発揮の状況等により幹部候補として選抜され得るものとし、選抜に漏れた者のモチベーション維持に努めることも必要。

8 働きやすい職場環境と多様な働き方が可能となる柔軟な勤務体系

(ア) 超過勤務を当たり前としない職場環境整備

- ・ 「所定勤務時間内で業務を処理することが基本である」ことを職員、とりわけ管理職員に徹底することが重要。
- ・ 各所属において所属長の強いリーダーシップの下、超過勤務時間の多い課等の管理職にその理由及び改善策を検証、検討させるとともに、業務の見直しを図り、不要不急な業務を廃止することなどに着実に取り組むことが重要。
- ・ いわゆる「ずれ勤」を現行より拡大して行うことや、ある一時期に業務が集中する特性のある職場では、労働基準法第32条の2で規定されている一か月単位の変形労働時間制の活用等の検討が必要。

(イ) テレワークの導入検討の加速

- ・ テレワークによる在宅勤務は、地域の住民のニーズを把握する機会を増加させることともなりえ、テレワークを導入するに当たっては、モデル実施の検証結果も踏まえ、最新のICTシステムの活用等により、可能な限り幅広い業務で利用できるようにすることが望ましい。まずは、育児や介護等一定の事由がある職員を対象として、取組を開始することが適当。