

平成 27 年 度

田 川 市 行 政 監 査 結 果 報 告

(職 員 の 人 材 育 成 に つ い て)

田 川 市 監 査 委 員

田 監 第 108 号

平成 28 年 2 月 8 日

田 川 市 議 会 議 長	梅 林 史 殿
田 川 市 長	二 場 公 人 殿
田 川 市 教 育 委 員 会 教 育 長	吉 柳 啓 二 殿
田 川 市 選 挙 管 理 委 員 会 委 員 長	森 本 隆 志 殿
田 川 市 農 業 委 員 会 会 長	高 熊 嘉 則 殿

田川市監査委員 丸 谷 芳 昭

田川市監査委員 陸 田 孝 則

平成 27 年度田川市行政監査結果報告書の提出について

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条第 2 項の規定に基づき行政監査を実施した結果について、同法同条第 9 項の規定によりその結果に関する報告を決定したので提出します。

目 次

第1 監査の概要

1 監査の種類	1
2 監査の目的	1
3 監査の対象部署	1
4 監査の範囲	1
5 監査の期間	1
6 監査の方法及び着眼点	1

第2 監査の結果	2
----------	---

第3 指摘事項等	9
----------	---

第4 まとめ	29
--------	----

第1 監査の概要

1 監査の種類

地方自治法第199条第2項の規定に基づく行政監査を実施しました。

2 監査の目的

分権型社会を担う自治体職員に求められる資質や能力については、日常業務の遂行に必要な知識・技能だけでなく、効率的・効果的な行政運営に必要な経営感覚、地域の特性を活かした創造的な政策の企画・立案能力など多様化しています。また、行政改革の観点から、職員体制は必然的に少数精鋭を徹底していかなければなりません。

そのため、特に人材育成に注力していく必要がありますが、人材育成の重要な手段としての研修や人事管理諸施策の現状について、その効果や成果等を検証し、充実を図っていくことが肝要です。

さらに、「田川市人材育成基本計画」についても、計画的・効果的に実施されているかという観点から検証を行い、今後のあるべき人材育成の推進に資することを目的としています。

3 監査の対象部署

全部署（ただし、病院についてはプロパー職員以外の事務職員を対象とする。）

4 監査の範囲

- (1) 平成24年度～平成26年度に実施した職員研修実施状況
- (2) 田川市人材育成基本計画に掲げられている人材育成施策の状況
- (3) 人事異動と職員体制の状況

5 監査の期間

平成27年9月4日（金）から平成27年12月15日（火）まで

6 監査の方法及び着眼点

(1) 監査の方法

ア 事前調査

- 【各課共通】
 - ・研修実施状況調（平成24年度～平成26年度）
 - ・人材育成に関する調査表
- 【総務課人事係のみ】
 - ・人材育成の取組みについての調査表
 - ・人事異動についての調査表
 - ・条件付採用制度に関する質問事項
 - ・研修実績に関する質問事項

イ アの事前調査を基に各所管課での聞き取り調査及び実査の実施

(2) 監査の着眼点

- ア 研修は計画的、効率的に行われているか。
- イ 研修の成果を検証しているか。
- ウ 研修の成果が職場で活用されているか。
- エ 田川市人材育成基本計画についての検証は行っているか。
- オ 人材育成について職場でどのように考えているか。
- カ 計画的な人材育成や組織力を上げるための人事異動が行われ、職員体制等に問題はないか。

第2 監査の結果

1 田川市人材育成基本計画について

(1) 「田川市人事育成基本計画」策定に至る経緯

ア 地方公共団体の「人材育成基本方針」策定要請

平成9年11月14日に自治省は、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革の指針」（自治整第23号）において地方分権をさらに強力に推進するため、地方公共団体に人材育成に関する基本方針を策定するよう要請しています。この指針においては、地方公共団体が人材育成に関する基本方針を策定する際に、次のような点について留意・検討するよう要請しています。

(ア) 人材育成の目的の明確化

地方自治が新しい時代を迎えようとしている中で、政策形成能力、法務能力等の重要性が高まると考えられるが、各地方公共団体が地域の将来像と行政のあり方などを踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにすることが重要である。

(イ) 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

人材育成を実効あるものにするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが重要である。

イ 地方公務員法の一部改正

平成16年6月の地方公務員法の改正により同法39条第3項に基づき「研修に関する基本的な方針」の策定が義務付けられました。

ウ 「田川市人材育成基本計画」の策定

「田川市人材育成基本計画」は、「人材育成基本方針」と「研修に関する基本的な方針」を包含する計画として、平成18年3月に策定されています。

(2) 田川市人材育成基本計画の概要

本計画は、職員が仕事を通して自己成長・自己実現を目指すことにより、組織が活性化し、市民満足度を高めることになるとの基本的な考え方に立ち、本市独自の計画的な人材育成と組織（職場）風土の活性化に取り組むために、平成18年3月に策定されました。

本市では田川市独自の計画を作成するために、「自ら輝く」というキーワードを設定し、目指すべき職員像を以下のように定め、取り組んでいくこととしました。

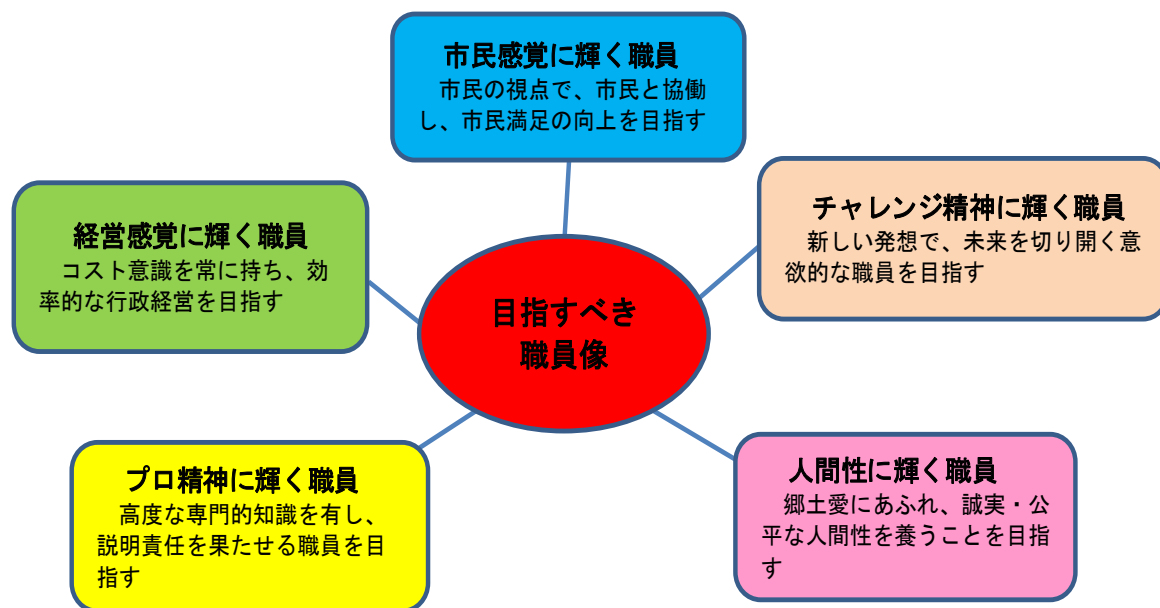
ア 目的

田川市第4次総合計画の最大コンセプトである「人が豊かに輝くまち田川」を創出する職員づくりを人材育成の最大の目的と位置付け、取り組んでいく。

イ 目標

「一人ひとりが自ら輝く職員」の育成を本市の人材育成の目標とする。

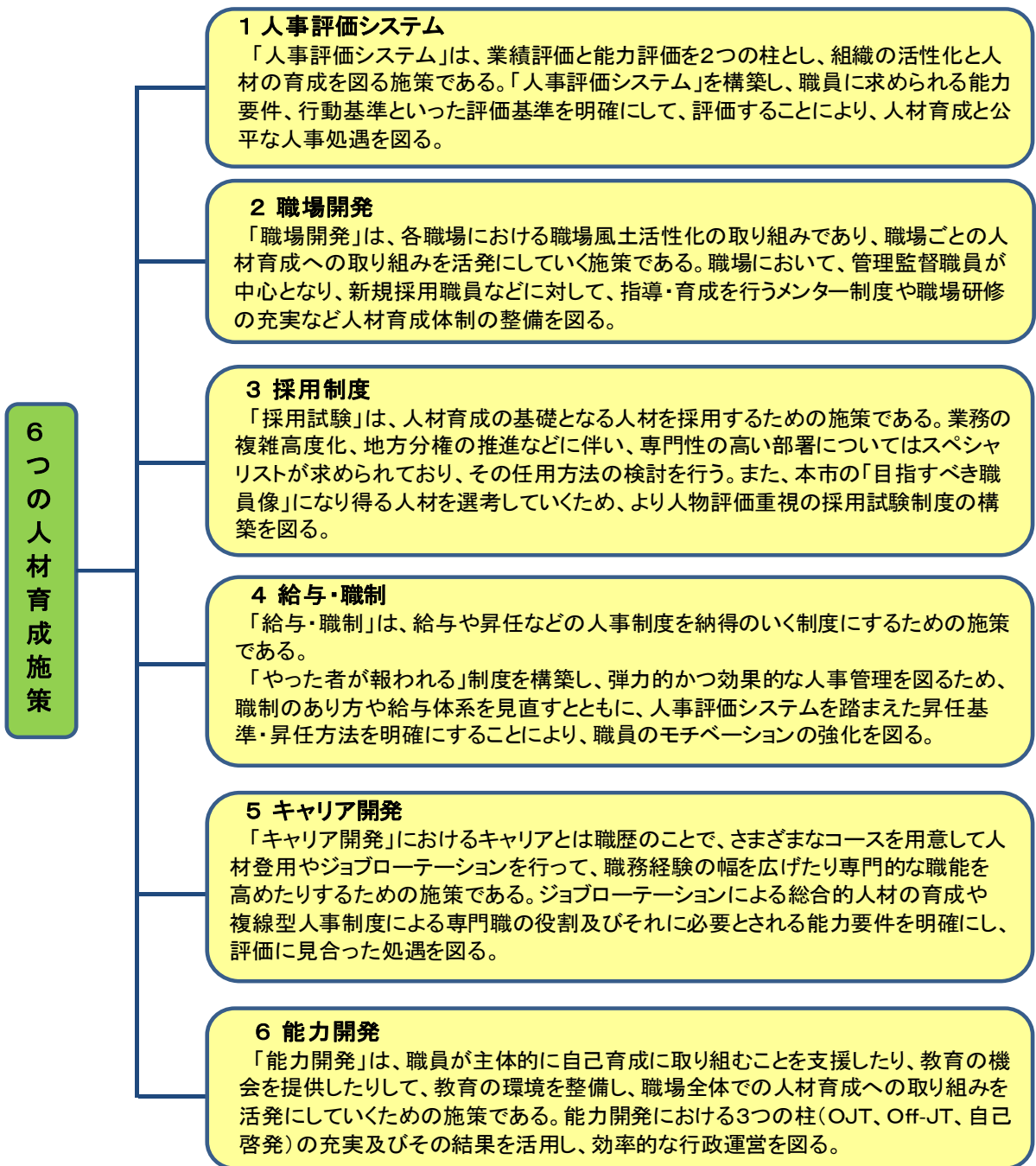
ウ 目指すべき職員像



「一人ひとりが自ら輝く職員」の育成を行うためには目指すべき職員像を明確にしなければならない。本市の職員に共通の基本的な意識・姿勢を5つに輝く職員像として、職員一人ひとりの個性を尊重し、その多様性を認めていき、個々の力が結集して組織全体の総合力として発揮されるようなあり方を目指す。

(3) 人材育成施策の6つのアプローチ

本市の人材育成のための総合的なアプローチとして次の6つの切り口から、人材育成施策を充実させていくこととしています。



2 田川市第5次行政改革について

(1) 田川市第5次行政改革大綱及び実施計画について

有識者や市民の皆様で構成された第三者機関の「田川市行政改革推進委員会」から、平成24年3月5日に「経営の質を向上させるために取り組むべきこと～田川市第5次行政改革大綱について～」という答申が出されました。

この答申には、第5次総合計画をはじめ、人材育成基本計画、中期事業計画（平成22年11月病院策定）等の個別計画に盛り込まれ、実施している項目や実施が予定されている項目も含まれ

ていましたが、答申内容を最大限に尊重したうえで、「田川市第5次行政改革大綱」及び「田川市第5次行政改革実施計画」を策定されました。

(2) 田川市第5次行政改革の基本方針

田川市第5次行政改革の基本方針については、以下のとおりとなっており、この中に人材育成に関する項目が掲げられています。

<p><u>1 市民満足度を高めるために行政の「仕事の質」を変える</u></p> <p>古い役所の文化からの転換</p> <p><u>2 人材を適切にマネジメントする</u></p> <p>定員管理による削減だけではない</p> <p>臨時職員や嘱託職員、管理職手当や時間外手当も含める</p> <p>職員を適切に評価する人事制度の採用</p> <p><u>3 事務事業を検証しながら選択と集中を行う</u></p> <p>必要性の低い事業を廃止する</p> <p>これから何を始めるかではなく、何をやめるかということを考える</p> <p>子や孫の世代が活躍する時代をイメージしながら、何をどうしていくべきかを考える</p> <p><u>4 多額の財政負担を要する事業の検証と再構築</u></p> <p>地方公営企業経営や一部事務組合等への財政負担のあり方を検証する</p> <p><u>5 「新しい公共」の観点により、役割分担を明確化する</u></p> <p>すべてを行政が担うのではなく、役割分担のあり方の見直しを図る</p> <p><u>6 上記1～5を踏まえたうえで、「田川市経営改革の方向性」を示す</u></p>
--

3 職員研修の概要について

職員研修については、地方公務員法第39条第1項で「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定されています。

この規定に基づいて、田川市職員研修所(以下「研修所」という。)は、市行政の民主的かつ能率的な遂行を図るため、職員に対して必要な行政の知識技能を研修させることを目的として、総務部総務課に設置されています。

(1) 研修所が実施する研修

研修所が実施する研修には、一般研修、福岡縣市町村職員研修所研修、人権・同和問題研修、特別研修、派遣研修などがあります。

区分	研修内容
一般研修	必要な知識、技能などの基礎的な教養を一般的に習得させるための研修 (新規採用職員研修、人事評価制度研修、スキルアップ神谷塾等)
人権・同和問題研修	田川地区自治体職員研修等
特別研修	業務遂行上必要な資格取得のための研修
福岡県市町村職員研修所研修	福岡県自治振興組合に設置されている福岡県市町村職員研修所研修主催の研修。(研修区分は「階層別研修」「選択研修」「政策課題研究」「特別研修」)
派遣研修	市町村アカデミー、国際文化アカデミー、民間企業等への派遣研修
自主研修	自主研究グループ活動、通信教育等講座

研修所が実施する研修の参加実績（平成 24 年度～平成 26 年度）は表 1、表 2 のとおりです。

表1

研修の参加実績（平成24年度～平成26年度）

（単位：人）

区分	研修項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	
一般研修	基礎力向上研修（財務会計、人権同和、予算事務、総合計画、文書実務）	-	104	128	
	法制執務研修	-	119	45	
	新規採用職員研修（年度当初・清掃体験研修）	48	18	34	
	人事評価制度研修（フォローアップ、人事評価者）	298	34	43	
	メンター研修	-	-	15	
	3保育所パワーハラスメント研修	-	-	65	
	メンタルヘルス研修（基礎研修・ラインケア研修）	-	-	284	
	法務特別セミナー・法務特別研究セミナー	-	-	4	
	ペアレントトレーニング	14	-	-	
	九州地区法律問題研究会 他	4	-	-	
	スキルアップ 神谷塾	めざまメインプレイヤー研修	-	59	24
		OJTトレーナー養成研修	105	47	-
		ロジカル・シンキングスキル向上研修	52	-	-
		問題解決スキル向上研修	-	-	37
マネジメント&コーチングスキル向上研修		103	27	-	
マネジメントの質向上研修		-	-	32	
プレゼンテーションスキル向上研修	-	41	57		
		624	449	768	
人権・同和 問題研修	人権・同和问题研修（階層別）	151	255	287	
	人権学習・接遇改善推進委員研修	93	93	98	
	人権講座	60	59	81	
	臨時・嘱託職員の人権同和问题研修	-	156	122	
	全九州研究集会	1	1	4	
	全日本同和会田川地区人権・同和问题研修大会	16	16	15	
	福岡県人権問題研究集会（地域人権問題全国研究集会）	3	3	3	
	3保育所（同和研修）	68	-	-	
	臨時・嘱託職員接遇研修	-	126	123	
	セクハラ・パワハラ研修	-	24	29	
		392	733	762	
メンタルヘル ス研修	働く人と職場の健康づくりセミナー	1	-	-	
		1	-	-	
派遣研修	九州国立博物館派遣研修	-	1	-	
	学芸員資格取得研修	-	1	-	
	内閣府行政実務（防災）研修	-	1	-	
	文化庁行政実務研修	-	-	1	
	国際文化アカデミー「自治体監査実務の基本」	-	-	1	
	市町村アカデミー（「管理職のための政策企画」、「議会事務」）	1	-	1	
	生活困窮者自立支援に係る行政視察（市民課）	-	-	3	
	民間企業派遣研修（接遇）	25	16	22	
		26	19	28	
特別研修	社会福祉主事研修	6	5	1	
	社会福祉法人会計基準研修会	-	5	-	
	社会教育主事講習	1	-	-	
	福岡県相談支援従事者初任者研修	-	3	-	
	消費生活専門相談員資格認定更新	-	1	-	
	安全運転管理者講習	3	-	-	
	就労準備支援担当者養成研修	-	-	1	
	安全衛生管理者資格取得講習	1	-	-	
	ガス溶接技能講習	1	-	1	
	危険物取扱者保安講習	1	-	-	
	甲種防火管理新規講習受講料	-	3	5	
	アーク溶接特別研修	-	1	-	
		13	18	8	
福岡県市町村職員研修所※		123	74	116	
自主研修		142	2	2	
		1,321	1,295	1,684	

表 2

※福岡県市町村職員研修所の研修の参加内訳（平成24年度～平成26年度）（単位：人）

研 修 名		平成24年度	平成25年度	平成26年度
階 層 別 研 修	新規採用職員研修（前期・後期）	56	16	42
	一般職員研修（1部・2部・3部）	32	29	37
	新任係長研修	6	9	3
	新任課長研修	9	7	7
	職種変更職員研修（前期・後期）	-	5	-
	技能・労務職員セミナー	-	-	2
選 択 研 修	法制執務研修	3	3	2
	政策法務研修		1	1
	地方自治法研修	1	1	-
	文書添削力向上研修	-	-	2
	市町村民税研修	2	2	2
	固定資産税（家屋）研修	-	-	1
	固定資産税（土地）研修	2	1	1
	契約事務研修	1	-	1
	情報公開・個人情報保護研修	1	-	-
	プレゼンテーション研修	1	-	-
	OJT研修	2	-	-
	事務マニュアル作成研修	1	-	-
	ステップアップ女性研修	1	-	-
	人事担当者のための危機管理研修	1	-	-
	防災と危機管理研修	1	-	-
	クリエイティブシンキング（発想力強化）研修	-	-	1
	クレーム対応研修	2	-	1
ファシリテーター養成研修	-	-	1	
特 別 研 修	市町村長特別セミナー	1	-	3
	社会福祉法人監査研修	-	-	5
	固定資産税（家屋評価替え）研修	-	-	1
	徴収事務新任者研修	-	-	1
	社会保険・税番号セミナー	-	-	2
合 計		123	74	116

(2) その他

その他の職員研修には、専門研修、視察研修、職場研修があります。

ア 専門研修

主として部外研修で各分掌においてその職務を執行するために直接必要とされる専門的な研修

イ 視察研修

先進地における実情及び専門的、技術的な事項について調査することが目的の研修

ウ 職場研修

(ア) 職場支援研修：職場ごとにおいて講師を招聘するなどして実施する研修

(イ) 職場フィードバック研修：専門研修終了後、職場内にて報告会を実施する研修

(ウ) 職場自主研修（OJT研修）：日常業務を遂行しながら、職務に必要な様々な資質の向上を図る研修

(エ) 職場人権研修：職場において、人権学習をテーマに実施する研修

第3 指摘事項等

監査の着眼点に基づいて実施した監査の結果については、以下のとおりです。今回、研修実施状況調については57部署、人材育成に関する調査表については47部署（課でまとめて回答している部署あり）からの調査表の回答に基づき、調査を行いました。なお、その他の人材育成の取組みや人事異動等の調査については、総務課人事係からの回答に基づいています。

(1) 研修は計画的、効率的に行われているか。

ア 平成24年度～平成26年度までに参加した専門研修及び視察研修の参加状況は表3のとおりです。（ただし、研修所予算の研修は除く。）

表3

専門研修及び視察研修の参加状況

(単位：人)

年度	研修区分	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計
平成24年度	専門研修（資格研修含む）	76	203	49	33	80	66	507
	視察研修	10	11	5	7	26	24	83
	計	86	214	54	40	106	90	590
平成25年度	専門研修（資格研修含む）	85	310	12	66	97	80	650
	視察研修	16	7	8	24	9	18	82
	計	101	317	20	90	106	98	732
平成26年度	専門研修（資格研修含む）	77	282	51	68	102	83	663
	視察研修	25	27	5	10	4	14	85
	計	102	309	56	78	106	97	748

指摘事項① 視察研修について

【現状】

視察研修を実施している部署が限られていました。

【意見・要望等】

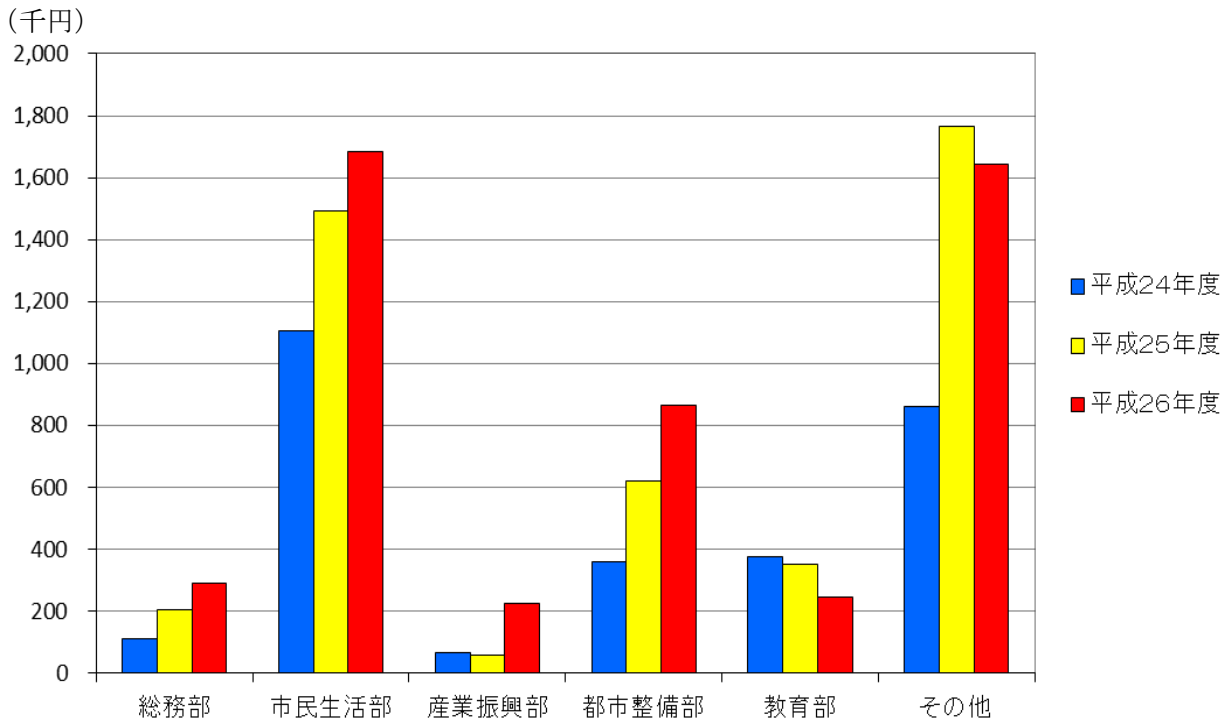
先進地視察は、各課の政策推進・業務改善に極めて有用で職員の意識改革にもつながります。
各所属長は、マネジメントの一環として積極的に活用すべきです。

イ 上記研修の諸経費（旅費、負担金、テキスト代）の支出状況は表4、図1のとおりとなります。

表4 専門研修及び視察研修の諸経費の支出状況 (単位：円)

年度	経費区分	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計
平成24年度	旅費	108,420	971,200	67,300	214,320	313,540	633,360	2,308,140
	負担金	2,000	91,060	-	147,200	28,200	227,500	495,960
	テキスト代	-	41,500	-	-	36,000	1,000	78,500
	計	110,420	1,103,760	67,300	361,520	377,740	861,860	2,882,600
平成25年度	旅費	197,810	1,309,170	59,800	339,820	278,480	1,345,660	3,530,740
	負担金	7,700	108,340	-	279,640	43,000	420,630	859,310
	テキスト代	-	76,000	-	1,000	31,000	1,000	109,000
	計	205,510	1,493,510	59,800	620,460	352,480	1,767,290	4,499,050
平成26年度	旅費	279,880	1,439,850	178,570	447,360	194,860	1,180,220	3,720,740
	負担金	10,200	113,160	48,560	416,500	21,800	460,156	1,070,376
	テキスト代	-	130,000	-	1,000	31,500	4,000	166,500
	計	290,080	1,683,010	227,130	864,860	248,160	1,644,376	4,957,616

図1



ウ 平成24年度～平成26年度までに行われた職場研修の実施状況は表5のとおりです。

職場自主研修を毎月実施している部署がありました。(税務課徴税係、病院) これらの部署はいずれも成果として職員のスキルアップを挙げていました。

各職場には、職場研修推進員が置かれており、その役割は、以下のとおりです。

- (ア) 所属の職員が受講する研修を把握し、安心して研修が受講できるよう、職場内の業務等の調整を行う。
- (イ) フィードバック研修及び職場ごとの課題についての研修を企画実施する。
- (ウ) このような取組みを通じて、職場研修風土を醸成することにより、職員の基礎力向上を図り、組織全体のレベルアップを目指す。(平成27年7月28日付田総人第347号「平成27年度推進員の届出について」)

職場研修の実施状況

表5

(単位：件)

年度	研修区分	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計
平成24年度	職場支援研修	1	1	-	-	-	-	2
	職場フィードバック研修	10	11	-	2	5	18	46
	職場自主研修	1	1	6	-	-	5	13
	職場人権研修	1	-	1	1	-	3	6
	計	13	13	7	3	5	26	67
平成25年度	職場支援研修	1	3	1	-	-	-	5
	職場フィードバック研修	14	9	-	-	10	28	61
	職場自主研修	2	3	-	-	-	5	10
	職場人権研修	1	1	1	1	-	3	7
	計	18	16	2	1	10	36	83
平成26年度	職場支援研修	-	1	2	-	-	-	3
	職場フィードバック研修	7	8	3	6	15	26	65
	職場自主研修	1	8	1	3	-	10	23
	職場人権研修	-	4	-	-	1	8	13
	計	8	21	6	9	16	44	104

※部及び課単位で合同で実施しているもの及び毎月実施としているものについては、まとめて計上。

エ 「質問事項19 職場研修の課題には何がありますか。」についての回答は表6のとおりとなっています。

「時間」が36部署(43.9%)、「内容・知識」が22部署(26.8%)、「職員の意識」が18部署(22.0%)、「特にない」が6部署(7.3%)となっています。(回答は複数回答可)

「特にない」と回答した6部署のうち、3部署については職場研修(フィードバック研修含む)自体行われていませんでした。(商工観光課、契約管理課、新ごみ処理施設建設室)

表 6 職場研修の課題についての回答状況

(単位：部署、%)

回答内容	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計	構成比
ア 時間	10	13	2	3	5	3	36	43.9
イ 内容・知識	5	10	-	1	4	2	22	26.8
ウ 職員の意識	5	8	1	1	3	-	18	22.0
エ 特にない	1	-	2	1	-	2	6	7.3
計	21	31	5	6	12	7	82	100.0

指摘事項② 職場研修の実施について

【現状】

平成24～26年度において、職場研修を実施していない部署がありました。

〔 フィードバック研修未実施 19部署
このうち職場研修自体未実施 13部署 〕

【意見・要望等】

- ・ 職員は職場で育つことからOJTは不可欠です。また、フィードバックは成果の共有化と全体的レベルアップを図るうえで有用です。職場研修の未実施は所属長のマネジメントの欠落とも言えます。
- ・ 所属長や職場研修推進員及び人権学習・接遇改善推進員が協力して、職場の実情に応じた研修計画を立てて、職場研修を積極的に推進するよう努めてください。

指摘事項③ 時間外勤務命令について

【意見・要望等】

職場研修が勤務時間外にならざるを得ない場合は、サービス残業にならないよう、時間外勤務命令を適切に行うべきです。

オ 専門研修についての「質問事項20、22、23、25」の回答状況は表7のとおりとなっています。

【質問事項20】の回答によると、平成26年度に専門研修に参加した部署は44部署（全体の93.6%）でほとんどの部署が各専門研修に参加していたと言えます。

また、「質問事項25 所属職員には経験年数に応じて研修参加の機会が均等に与えられていますか。」についての回答は、「与えられている」が29部署（全体の61.7%）で、「ほぼ与えられている」が14部署（全体の29.8%）、「あまり与えられていない」が4部署（全体の8.5%）となっており、約9割の部署で研修の機会が均等に与えられていると言えます。

表 7

専門研修についての回答状況

(単位：部署)

質問事項	20		22			23		25		
	平成26年度に専門研修（派遣研修、特別研修含む）に参加したか。		専門研修に参加していない理由は何か。			平成26年度に臨時職員や嘱託職員が専門研修に参加したか。		所属職員には、経験年数に応じて研修参加の機会が均等に与えられているか。		
回答内容	ア 参加した	イ 参加しなかった	ア 予算の問題	イ 希望の内容の研修がない	ウ 業務の問題	ア 参加した	イ 参加しなかった	ア 与えられている	イ ほぼ与えられている	ウ あまり与えられていない
総務部	12	-				2	10	7	3	2
市民生活部	13	2	1	1	-	10	5	8	7	-
産業振興部	3	1	-	-	1	-	4	2	2	-
都市整備部	5	-				-	5	5	-	-
教育部	5	-				4	1	2	1	2
その他	6	-				1	5	5	1	-
合計	44	3	1	1	1	17	30	29	14	4

指摘事項④ 専門研修の実施について

【現状】

平成26年度に専門研修をまったく実施していない部署が3部署ありました。

【意見・要望等】

専門研修が皆無で業務の専門性の向上性が図られているのか気がかりです。

今一度業務の専門性について十分検証し、専門研修の積極的な活用を図るよう努めてください。

カ 技師職員の育成について

平成26年度に実施した工事監査の結果、都市整備部土木課に対して、業務の再構築を行うことを要望事項として挙げ、日常業務の中で人材育成が行われる仕組みを検討することをお願いしました。

建設技術者の研修を実施する機関である（公財）福岡県建設技術情報センター主催の研修に毎年参加しており、その参加状況は表8のとおりです。

表 8 (公財) 福岡県建設技術情報センター主催の研修の参加状況 (単位：人)

年度	研修名	人員
平成24年度	災害復旧実務講習会参加のため	1
	市町村道路研修会	2
	福岡県災害復旧実務講習会(第2回)	2
平成25年度	福岡県災害復旧実務講習会(第1回)	2
	土質・地質調査研修	3
	林道作業道技術研修会	3
	多自然づくり研修	1
	砂防研修	1
	橋梁の点検・長寿命化研修	2
	土木施工管理研修	1
	市町村道路研修会	1
平成26年度	福岡県災害復旧実務講習会(第2回)	2
	福岡県災害復旧実務講習会(第1回)	2
	建設技術等講習会「第7回技術講習会」	1
	市町村道路研修会	2

指摘事項⑤ 技師職員の育成について

【現状】

技師職員の育成のために(公財)福岡県建設技術情報センター主催の研修に参加させているが、各年度で参加状況にバラつきがありました。

【意見・要望等】

技師職員の採用後の計画的育成の観点から、この研修を含め、スキルアップを図る専門研修を積極的に実施するよう要望します。

(2) 研修の成果を検証しているか。(3) また、研修の成果が職場で活用されているか。

ア 「質問事項18 研修の成果はどこで把握していますか。」についての回答は表9のとおりです。

「通常業務の中」が35部署(41.2%)、「復命書」が33部署(38.8%)、「職場研修での報告」が17部署(20.0%)となっており、研修の成果は30部署(63.8%)が上記の方法の複数の組み合わせにより確認していました。(回答は複数回答可)

表 9 研修の成果についての回答状況 (単位：部署、%)

回答内容	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計	構成比
ア 通常業務の中	12	11	2	3	1	6	35	41.2
イ 職場研修での報告	1	7	3	-	3	3	17	20.0
ウ 復命書	8	10	4	5	4	2	33	38.8
エ その他	-	-	-	-	-	-	-	0.0
計	21	28	9	8	8	11	85	100.0

イ 「質問事項21 「質問事項21 専門研修の費用対効果について考えて参加決定しましたか。」についての回答は表10のとおりです。

「考えている」が40部署（85.1%）、「考えていない」が7部署（14.9%）となっています。

表 10 専門研修の費用対効果についての回答状況 (単位：部署、%)

回答内容	総務部	市民生活部	産業振興部	都市整備部	教育部	その他	計	構成比
ア 考えている	10	12	4	5	3	6	40	85.1
イ 考えていない	2	3	-	-	2	-	7	14.9
計	12	15	4	5	5	6	47	100.0

指摘事項⑥ 専門研修の費用対効果について

【現状】

専門研修の費用対効果について考えずに参加を決定している部署がありました。

【意見・要望等】

平成27年度予算編成方針の留意事項には、「職員の資質及び公務能率の向上を図るうえで、職員研修の充実強化は継続的に必要であるが、研修効果や今後の実用性等を勘案のうえ、厳選し実施すること」と記されています。

費用対効果の検証は所属長のマネジメントにおいて当然実施すべきものです。

(4) 田川市人材育成基本計画についての検証は行っているか。

田川市人材育成基本計画に定められた23の具体的取組の実施状況等に関する調査表の提出を総務課に求め、適宜ヒアリングを行い、検証を行いました。その状況は、次のとおりとなっています。

ア 人事評価システムについて

(ア) 人事評価システムの導入

本市では平成19年度から人事評価システムの試行運用を開始し、平成23年度から課長補佐職級以上の管理職を対象に本格実施されています。また、人事評価制度の内容や活用についての検討を行うため、平成23年8月に「田川市人事評価制度委員会」（副市長を委員長とする委員14名で構成）が設置され、制度の職員への周知のため、「田川市人事評価制度のガイドライン」、「田川市人事評価制度処遇反映方針」、「田川市分限処分の指針」が定められています。

(イ) 人事評価システムの見直し

当初の計画では、平成23年度の評価結果を平成24年度の処遇（勤勉手当）に反映することとされていましたが、制度の検証をした結果、次のような問題点が存在していることが確認されました。

- a 目標設定スキル及び評価スキルともに、平準化を図る必要があること。特に評価に関し

ては、評価者が被評価者を甘く評価する「寛大化傾向」にあること。

b 人事評価に必要な面談及び評価が適正に実施されていないこと。

c 制度が公平かつ統一的に組織全体に反映されていないこと。(市立病院への出向職員及び他の機関への派遣職員の適用除外)

d 人事管理を行う上で、本来定めるべき「職位の機能(職の役割定義)」が存在しないまま、制度を運用してきたこと。

このため、平成24年8月29日に開催された人事評価制度委員会において、平成23年度の評価結果については、平成24年度の処遇(勤勉手当)には反映しない方針が決定されています。(平成25年6月の勤勉手当から適用)

その後、平成25年2月13日に開催された人事評価制度委員会において、目標設定及び評価の標準化対策(フォローアップ研修の実施等)、「職位の機能(職の役割定義)」の制定、能力評価シートの様式変更などの対応方針が決定され実施されてきています。

(ウ) 人事評価制度の義務化

「国家公務員法等の一部を改正する法律」が平成19年7月6日に公布され、国家公務員については、平成21年4月1日から人事評価制度が導入されています。

今回、平成26年5月14日に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が公布され、地方公務員においても人事評価制度の実施が義務付けられました。(平成28年4月1日施行予定)

イ 職場開発について

(ア) メンター制度の導入

平成18年度から新規採用職員が配置された職場において、任用後6カ月間(条件付き採用期間)を研修・勤務実績評価期間と位置づけ、職場の係長級職員がメンターとして新規採用職員の指導・育成を行っています。また、正式採用の判断の折には所属長及びメンターの評価が参考にされています。

また、メンター研修(講師:福岡県立大学教授 神谷英二氏,平成26年度受講者17人,平成27年度受講者15人)が実施されています。今後も継続し、メンターの資質向上を図っていく予定となっています。

(イ) 職場ミーティングの充実

人事評価制度では、目標設定、目標見直し、評価の各時点において評価者と被評価者が面談を実施することとなっています。職員がこの面談を通して目標管理が適切にできるよう、平成21年度から人事評価制度の対象者が全職員に拡大されています。

(ウ) 職場研修の充実

従来の受講中心の研修から受講した職員が講師となり職場内研修を行う「フィードバック研修」などを活用することで職員全体のレベルアップを目指すという目標の下、平成 19 年度から「職場研修推進員」が各職場に配置されています。「職場研修推進員」の主な役割の一つは、「フィードバック研修」の企画・実施となっており、フィードバック研修等の実施実績については、平成 23 年度 54 件、平成 24 年度 68 件、平成 25 年度 85 件、平成 26 年度 76 件となっています。

今後は、「フィードバック研修」という研修形態だけに捉われず、OJT（実務の中で仕事を覚えるトレーニング）本来の趣旨を職場に浸透させるための検討を行っていく予定となっています。

(エ) 職場の研修支援体制の強化

職場研修の円滑な実施のため、平成 19 年度に各職場に「職場研修推進員」と「人権学習・接遇改善推進員」が配置されています。また、同年度から専門研修受講者等を新規採用職員研修及び基礎力向上研修の講師として活用し、平成 27 年度には民間企業へ派遣した職員を新規採用職員研修及び臨時・嘱託職員接遇研修の講師として活用がなされています。今後も研修受講者を講師とした職員研修を継続していく予定となっています。

(オ) 男女共同参画を基本とした事務分担

女性管理職の登用率は、近年 10%前後で推移してきています。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が、平成 27 年 8 月 28 日に成立し、平成 28 年 4 月 1 日に施行される予定となっています。本市では、この法律の第 6 条第 2 項に規定されている「女性の職業生活における活躍の推進に関する施策についての計画」を策定する予定となっており、この中で女性が活躍できる職場を目指した方針を示す予定となっています。

(カ) 業務改善推進制度の導入

これまで職員提案の件数が極めて少なかったことから、平成 22 年度に職員提案制度の見直しが行われ、提案者の拡充や提案要件の緩和などの改正が行われています。その結果、提案件数は増加したものの、所管課で解決できる簡易な提案や匿名の提案のため提案者の意図や事実確認ができない事例など新たな問題も発生してきました。このため、これらの問題の解決を図るとともに、提案の審査から実施までをより効率的・効果的に行うため、平成 24 年度において更なる見直しが行われています。見直しの主な内容は、次のとおりです。

a 提案内容を「政策的」のものと「事務改善的」なものに区分する。政策的な提案は審査に付すことなく政策研究材料として総合政策課に情報提供する。

事務改善的提案のみ審査に付す。

b 提案の不受理規定を設け、提案内容が不明瞭なもの、個人的な不平・不満、匿名提案などは受理しないこととする。

- c 新たに「田川市職員提案審査会」を設置する。（「田川市行政事務能率委員会」は廃止）
なお、平成 26 年度と平成 27 年度の 2 カ年度については、「仕事の質向上活動」（QC 活動）を重点的に実施し、この間、職員提案制度は休止することとされました。
平成 28 年度以降の取組の検討を行う際に職員提案制度のあり方についての検討も併せて行う予定となっています。

(キ) メンタルヘルス対策の取組み

平成 18 年度に産業カウンセラー等の資格を有する職員（3 名）の協力によるメンタル相談体制が整備されています。また、休職者が復職する際、希望者には主治医と相談の上で、ならし勤務（職場復帰訓練）を行うこととしました。

また、平成 26 年度に福岡県立大学教授を産業医に任命し、メンタル不調者の定期的な面談を実施するとともに、職場復帰時の支援や職場復帰後の状況把握などを行っていただいています。

更に、メンタルヘルス面も含む健康障害の予防のため、平成 23 年度から長時間超過勤務者を対象とした産業医による面接指導を実施しています。メンタルヘルス対策の一環として、平成 27 年 3 月 18 日に全職員を対象としたメンタルヘルス研修（ラインケア研修）が実施されています。

なお、休職者等の休職・復職時の統一的なルールとなる職場復帰プログラムを今年度に策定する予定となっています。

ウ 採用制度について

優秀な人材の確保を図るため、平成 21 年度及び平成 23 年度の新規職員採用試験において全職種の年齢要件の拡大が行われています。また、第二次試験において、平成 25 年度にはロールプレイング試験、平成 26 年度には職場適応性検査を導入するなど人物本位の試験内容の改善が図られています。現在は、職員構成における年齢の偏在等を考慮した年齢要件を設けることとし、今後はチャレンジ枠などの採用枠を別途設け、人物評価を主とした採用方法を検討する予定となっています。

エ 給与・職制について

(ア) 給与体系及び職制のあり方の見直し

平成 23 年度から職種に応じた給料表の適用を図り、行政職においては、3 級を主任、4 級を係長級、5 級を課長補佐級、6 級を課長級、7 級を部長級とした給与体系の見直しが行われています。また、理事、参事等のスタッフ職を廃止し、責任と権限を明確にした職制への見直しを行うとともに、4 級（係長級）以上の職員数を定めた級別定数が設定されています。

(イ) 昇任基準の明確化

人事評価制度の中で「田川市人事評価制度処遇反映方針」を定め、評価結果の処遇反映の一

つとして昇任基準が設けられましたが、評価の平準化が図られていない等の理由により運用開始には至っていません。

オ キャリア開発について

(ア) ジョブローテーションの確立

採用から平成 27 年 8 月 1 日付け人事異動発令までの間の職員の人事異動の状況は、次のとおりとなっています。

【平成 18 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	5
2 部署	2
1 部署	0

【平成 20 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	8
2 部署	4
1 部署	0

【平成 22 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	1
2 部署	14
1 部署	1

【平成 24 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	0
2 部署	15
1 部署	8

【平成 25 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	0
2 部署	1
1 部署	8

【平成 26 年度採用職員】

異動回数	職員数 (人)
3 部署以上	0
2 部署	2
1 部署	20

土木技師、保健師、保育士等の専門職の場合、異動先の部署が少なく、専門職としての実務経験を積み重ねていくことも重要であることから、同一部署での在籍年数が長くなる傾向にあります。

(イ) 複線型人事制度の導入

多様化、高度化していく行政ニーズに対応していくためには、特別な資格・免許等を必要とする専門職（スペシャリスト）だけでなく、資格・免許等は必要とされないが、特定の分野における高度な専門的知識を有する専門職（エキスパート）も必要となります。複線型人事制度は、このような状況を踏まえ、従来のライン職による単線型人事制度に対し、スタッフ職に対応した複線型の人事制度を設置し、給与などの処遇を分けて管理する制度です。現在までのところ、具体化には至っていませんが、有用な制度と考えられることから、引き続き、本市の実情に合った制度の構築を検討していく予定となっています。

(ウ) 管理職登用の若年齢化

管理職への登用は、管理職の職位の職能に応じたスキル及び経験等を総合的に判断して実施しており、管理職として相応しい者については、年齢に関係なく登用する方針となっています。

管理職の平均年齢の状況

(単位：歳)

年度 職制	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	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
部長級	58	58	58	57	56	57	57	58	57
課長級	57	56	55	55	54	55	55	54	53
課長補佐級	52	53	50	49	48	49	48	49	49

(エ) 希望降任制度の導入

管理監督者において、健康上の理由等により職務遂行に支障を来し、その職責を引き続き担当させることが、職員のみならず組織の不利益につながるような場合に職員の希望による降任制度を設けている自治体があります。本市では、「田川市分限処分の指針」を平成 23 年 8 月に策定しています。今後、この指針の運用に併せて希望降任制度の導入の検討を行う予定となっています。

(オ) チャレンジ申告制度の実施

平成 27 年 6 月に実施した職員アンケート調査において、異動希望部署の調査を行いました。今後も必要に応じ、同様の調査を行う予定となっています。

(カ) 庁内公募制度の導入・(キ) 庁内ベンチャー制度の導入

新たなプロジェクトに携わることを希望する職員を公募し、提案した職員のアイデアや事業企画・実践能力などを活用しながら事業を進めていく制度となっていますが、全庁的な組織の意思決定のあり方や事務事業の実施のあり方にも関連する問題でもあるため、引き続き検討を行っていく予定となっています。

カ 能力開発について

(ア) 自己啓発支援制度の充実

自己啓発は、自己の意思により学習し、自分を高めていくもので、能力開発の基礎となります。現在、自主研究グループに対する活動経費の一定額の助成や通信教育修了者に対する受講費用の一定額の助成を行っていますが、今後も継続していく予定となっています。

(イ) OJTの充実

OJTは、職場内での職務を通して、業務能力や意識の向上などの教育や指導を行い、人材育成を図るものになります。OJTによる明確な育成ポイントや指導者としての意識の向上など、OJTの本来の趣旨が職場に浸透される手法を検討していく予定となっています。

(ウ) マネジメント研修の充実

管理監督職を対象としたマネジメント能力向上研修として「神谷塾」が平成 24 年度から実施されています。受講者は、平成 24 年度 260 人、平成 25 年度 174 人、平成 26 年度 150 人となっています。

(エ) 派遣研修の充実

派遣研修の受講者は、平成 22 年度 16 人、平成 23 年度 31 人、平成 24 年度 26 人、平成 25 年度 19 人、平成 26 年度 28 人となっています。国、県、民間企業等への職員の派遣は、職員のスキルアップや組織の活性化につながるため、今後とも積極的に実施していく予定となっています。

(オ) 能力開発結果の活用

平成 20 年度に職員が有する資格・免許等の調査・把握が行われています。以後、新規職員採用時には資格等の把握はできていますが、採用後に取得した資格等の調査・把握ができていないため、今後、定期的な調査を行う予定となっています。

指摘事項⑦ 人材育成基本計画について

【現状】

田川市人材育成基本計画に位置づけられた 23 の取組の達成状況を検証した結果、次のとおりとなっています。

《計画どおり達成できた取組（7 事業）》

「メンター制度の導入」、「職場ミーティングの充実」、「業務改善制度推進制度の導入」、「給与体系及び職制のあり方の見直し」、「昇任基準の明確化」、「自己啓発支援制度の充実」、「マネジメント研修の充実」

《計画の一部しか達成できなかった取組（10 事業）》

「人事評価制度の導入」、「職場研修の充実」、「職場研修の支援体制の強化」、「男女共同参画を基本とした職務分担」、「メンタルヘルス対策の取組み」、「採用試験制度の充実」、「ジョブローテーションの確立」、「管理職登用の若年令化」、「派遣研修の充実」、「能力開発結果の活用」

《達成できなかった取組（6 事業）》

「複線型人事制度の導入」、「希望降任制度の導入」、「チャレンジ申告制度の実施」、「庁内公募制度の導入」、「庁内ベンチャー制度の導入」、「OJT の充実」

【意見・要望等】

(1) 人材育成基本計画の進捗管理について

総じて、この計画の進捗管理が十分にできていなかったという側面が見受けられました。人材育成のアプローチは多面に及び、その成果が短期的に現れるものもあれば、長い時間をかけ

て計画的に行うことで、徐々に成果が現れるものもあります。このため、計画を達成していくためには、重要度・緊急度に応じたアクションプラン（行動計画）を作り、P D C Aサイクルを活用した進捗管理を行いながら、ゴールを目指すという対応が必要と考えます。

(2) 現行計画の改訂について

今後、人口急減社会へ突入していくことが予測されており、「まち・ひと・しごと創生法に基づく総合戦略が全国の自治体で策定されています。国は、やる気のある自治体には積極的な財政支援を講じていくと表明しており、自治体間競争は、ますます激化していくものと思われます。この競争に生き残り、住民サービスの更なる向上を目指していくためには、職員一人ひとりが知恵を絞るということが大切であり、その意味では人材育成の重要性は更に高まってきているということが出来ます。現在、本市においては、「田川市人材育成基本計画」の改訂作業が進められていますが、現行計画の実施分、未実施分のいずれに対しても今一度検証を行うと同時に、今後の監査における指摘事項等も十分勘案の上、より実効性の高い計画とされるよう要望します。

また、P D C Aサイクルを活用した進捗管理を適時的確に行っていかれるよう期待します。

(3) 人事評価制度について

平成 26 年 5 月 14 日に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が公布され、平成 28 年度から人事評価制度による給与・昇任等への反映が実施されます。これは、職員のモチベーションの向上に寄与することが期待される反面、職員が納得できる評価とならなかった場合、逆にモチベーションの低下を招く危険性もあります。また、明確なルールを定め、そのルールどおりの運用がなされないと、いわゆる不利益処分としての訴訟リスクを高めることにもつながりかねません。したがって、現行の評価者のあり方や評価の仕組みなどの検証を行い、公正・公平な制度運用がなされるよう期待します。

(5) 人材育成について職場でどのように考えているか。

ア 人材育成についての「質問事項1～5」の回答状況は表11のとおりとなっています。

【質問事項1】 職員の人材育成のために取り組んでいることや力を入れていることはありますか。

この質問に対する回答は、「ある」が26部署（全体の55.3%）、「ない」が21部署（全体の44.7%）となっています。市民生活部は15部署のうち11部署（全体の73.3%）が「ある」と回答しています。

【質問事項4】 「質問事項1」の取組みの成果について

主な回答としては、職員のスキルアップや職員間の情報共有などが挙げられています。

【質問事項5】 新規採用職員や異動者等に対する対応についてはどのようにしていますか。

この質問に対する回答は、「業務マニュアルによる説明」が19部署（全体の39.6%）、「随時、

職員研修実施」が12部署（全体の25.0%）となっています。「その他」の回答の中には、「県税事務所との連携により、新任者に対して開催される県職員による研修会に参加させることにより業務の流れを学ばせる」という内容がありました。このような組織の枠に捉われないネットワークづくりを築くなど、人材育成に取り組める環境を整備する工夫が必要と言えます。

表 11 人材育成についての回答状況 (単位：部署)

質問事項	1		2及び3		4		5					
	職員の人材育成のために職場で取り組んでいることや力を入れていることはあるか。		1の取組みの内容（手法）		1の取組みの成果		新規採用職員や異動者等に対する対応はどのようにしているか。					
回答内容	ア ある	イ ない					ア 随時、職場研修実施。	イ OJTなどの計画的な実施。	ウ 業務マニュアルによる説明。	エ 業務マニュアルのみで、内容の説明はなし。	オ 特に何もしていない。	カ その他
総務部	6	6	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT研修の実施（常時、月1回） ・審査手順の作成（全案件） ・意見交換や指導（随時） ・定期的な係内会議（3か月に1回） ・専門研修参加（順番制） 		<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務の削減 ・継続的な能力向上 ・業務全体の円滑な遂行 ・プレゼン能力の向上 ・成果は不明。 ・成果は上がっていない。 		2	2	4	1	1	2 ・県職員による研修会参加により業務について学ぶ。 ・長期間異動者がいない。
市民生活部	11	4	<ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック研修の実施（定期的、年1回） ・課内の専門部会による課題対応（必要に応じ実施） ・職場自主研修の実施（会議等と同時に） ・専門研修の参加（随時、順番制等） ・人権研修の参加（全員年2回以上） ・職場内人権研修の実施（年1回） ・係内の事務の見直しや目標管理の徹底（必要に応じ実施） 		<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼン能力の向上 ・問題意識の醸成 ・スキルアップ ・職員間の情報の共有 ・専門知識の習得 ・ミスの減少 		7	1	6	-	-	2 ・随時業務についての説明を行い、一部業務手順書を作成している。 ・必要に応じ個別に指導。
産業振興部	1	3	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の参加（随時フィードバック研修の実施） 		<ul style="list-style-type: none"> ・課内での情報の共有 		-	-	3	-	-	1 ・引継ぎ書等で業務内容の説明をする等随時対応。
都市整備部	3	2	<ul style="list-style-type: none"> ・専門研修等の参加、OJT研修の実施（随時） ・職場研修の実施 ・所属長による指導（毎日書面、回覧板等により実施） 		<ul style="list-style-type: none"> ・窓口対応等一人でできるようになった。 ・知識の共有 ・各自業務に生かされつつある。 		2	-	1	2	-	-
教育部	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ・朝礼時における講話（毎日） 		<ul style="list-style-type: none"> ・話が上手になった。 		-	-	2	-	3	-
その他	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ・係長以上の職員が適宜アドバイスをを行う。（週1回の課内会議にて実施） ・自主的な研修に参加 ・職場内研修（年に数回）、人権研修（年に1～2回）、その他の研修の実施 		<ul style="list-style-type: none"> ・効率的な業務の遂行 ・業務に必要なスキルの向上 ・意識の向上 		1	1	3	-	-	1
合計	26	21					12	4	19	3	4	6

指摘事項⑧ 職場での人材育成の取組みについて

【現状】

職場において職員の人材育成のために取り組んでいることが特にないと回答した部署が全体の半数近くありました。

【意見・要望等】

現在、福岡県立大学の神谷教授やトヨタ自動車九州㈱OBの横道総合行政アドバイザーから職場でのマネジメントの重要性を学んでいると思います。職場の人材育成についても、マネジメントの一環として実践的に取り組まれるよう要望します。

イ 人材育成についての「質問事項6～7」の回答状況について

【質問事項6】 職場では、職員を育成していく方針やシステムが確立していると思いますか。

【質問事項7】 田川市全体に職員を育成していく方針やシステムが確立していると思いますか。

これらの質問について、人材育成面での課題や問題点を含み回答をお願いしました。

まず、「質問事項6」については、36部署（全体の76.6%）が人材育成面での課題や問題点を挙げています。その主な内容は以下のとおりとなっています。

- ・業務量に応じた正規職員の配置がされていないため、人材育成に十分な時間をとることが難しい。嘱託職員が多いため継承につながらない。
- ・通常業務に追われ、研修に費やす時間がない。（専門研修に参加できない。職場研修の時間が取れない。）
- ・専門的知識を習得する前に、職員が異動することが多く、職員が固定化し、次代の育成ができていない。
- ・熟練職員に頼りすぎるため、自ら問題点を解決できない。
- ・人によって捉え方が異なるため、意思伝達の手法を工夫する必要がある。
- ・各職員の能力を図る基準に基づいた人事評価がなされているわけではないので、方針やシステムの構築は困難。

次に、「質問事項7」について、38部署（全体の80.9%）が人材育成面での課題や問題点を挙げています。その主な内容は以下のとおりとなっています。

- ・人材育成は何かの定めによって行うものではなく、組織の方向性、部下の将来等を考えて行うものであるが、職員全般、その意識が少ないように感じる。
- ・短期間で職員が異動するため、職場内での人材育成が意味をなしていない。各課での人材育成の現状に配慮した異動のサイクルを検討すべき。
- ・業務量に応じた正規職員の配置がされていないため、人材育成に十分な時間をとることが難しい。組織的な人材育成ができていない。
- ・資格取得や講習受講後に異動する場合がある。
- ・職員育成方針が見えづらい。自己研鑽意欲の有無によって、研修等での受講率に差が生じている。全職員が均等に受講できるシステムの構築が必要。
- ・所属課以外の業務についての把握も必要。
- ・中堅以上の職員については部ごとに専門的なスキルが必要。
- ・各職員の能力を図る基準に基づいた人事評価がなされているわけではないので、方針やシステムの構築は困難。

ウ メンター制度について

メンター制度とは、「助言者制度」と訳され、指導教育担当者（メンター）を選任しマンツーマンによる体制で指導育成の充実を図ることを目的として、平成18年度から実施しています。新規採用後6カ月間の条件付採用期間を研修・勤務実績指導期間と位置づけられています。その間の職務を良好な成績で遂行したときに正式採用となります。

メンター制度についての「質問事項8～11」の回答状況は表12のとおりとなっています。

平成26年度に新規採用職員が配属され、メンター制度を実施した部署は15部署（全体の31.9%）でした。このうち、14の部署の所属長は、メンター制度について新規採用職員に説明を行っており、全部署のメンターについては当該職員に対して相談に乗るなどサポートを行っていました。

【質問事項11】の回答によれば、ほとんどの所属長はメンターへの聞き取りを行ったうえで、メンターの指導報告書を参考に評価を行っていましたが、メンターの報告書のみで評価を行ったり、所属長が独自に評価を行っている部署がありました。

表 12

メンター制度についての回答状況

（単位：部署）

質問事項	8		9		10		11			
	所属長による評価はどのように行ったか。									
質問事項	平成26年度にメンター制度を実施したか。		所属長は、メンター制度について、新規採用職員に説明したか。		メンターは、新規採用職員の仕事上の悩みなどの相談に乗るなど、サポートを行ったか。					
回答内容	ア 実施した	イ 実施していない	ア はい	イ いいえ	ア はい	イ いいえ	ア メンターへ聞き取りを行い、メンターの指導報告書を参考に評価した。	イ メンターの指導報告書のみを参考に評価した。	ウ 所属長が独自に評価を行った。	エ その他
総務部	2	10	2	-	2	-	2	-	-	-
市民生活部	7	8	7	-	7	-	4	1	1	-
産業振興部	2	2	2	-	2	-	2	-	-	-
都市整備部	1	4	1	-	1	-	1	-	-	-
教育部	2	3	1	1	2	-	2	-	-	-
その他	1	5	1	-	1	-	1	-	-	-
合計	15	32	14	1	15	-	12	1	1	-

指摘事項⑨ メンター制度について

【現状】

- ・ マニュアルに所属長の評価の仕方が明記されていませんでした。
- ・ 所属長がメンターへ聞き取りを行わず、メンターの報告書のみで評価を行ったり、所属長が独自に評価を行っている部署がありました。

- ・ メンター制度の実施通知は、総務課から条件附採用職員が所属する部署に対してのみ送付されているため、この制度が広く庁内に浸透していないと言えます。

【意見・要望等】

- ・ メンター制度は所属部署と総務課が連携して新規採用職員を育成するものです。所属長の評価が適切に行われるよう評価方法のマニュアル化や総務課による指導が必要です。
- ・ メンター制度については規則整備などにより全庁的な周知徹底の工夫が必要です。
- ・ 所属長は、メンター任せにせず、メンターによる指導報告書を基にメンターと面談し、随時指導するとともに、職場全体がメンターに協力し、新規採用職員を職場全体で育てていくような環境を作ることが必要です。

(6) 計画的な人材育成や組織力を上げるための人事異動が行われ、職員体制等に問題はないか。

ア 平成24年4月1日から平成27年8月1日までの人事異動で、1年以内に異動となった職員の各職制ごとの職員数は表13のとおりです。（ただし、昇任を伴わず部・課・係の所属が変更されたものを対象とする。）

平成24年4月1日から平成26年4月1日までの3カ年にわたり、1年以内の異動者が20人前後となっています。なかでも係長以下の職員については、平成24年4月1日で16人（全体の66.7%）、平成25年4月1日で13人（全体の72.2%）、平成26年4月1日で18人（全体の72.2%）となっています。

表 13 1年以内に異動となった職員数について (単位：人)

職制	異動日	平成24年4月	平成25年4月	平成26年4月	平成27年4月	平成27年8月
		部 長	1	-	-	2
課 長		3	1	5	-	-
課長補佐		4	4	2	-	-
係 長		4	2	7	-	1
主 任		6	2	1	-	1
主 事		6	9	10	1	1
主事補		-	-	-	-	-
合 計		24	18	25	3	3

※組織名変更や業務等が同内容での統廃合は含めていない。

指摘事項⑩ 計画的な人事異動について(短期異動の問題)

【現状】

ここ数年、毎年度相当数の職員に対して極めて短期間での人事異動が行われていました。

【意見・要望等】

特別な事情がない限り、短期（1年以内）での異動は職場を混乱させ、逆に市の組織力を低下させる恐れがあり、職員自身のモチベーションにも影響します。

特に、係長以下の職員を頻繁に異動させると戦力ダウンを招き、市民サービスにも悪影響を与

えます。計画的な人事異動が行われることを強く要望します。

イ ジョブローテーションの実施状況について

ジョブローテーションとは、中期的・長期的な視野に立って、計画的な人事異動（配置管理）を行うことにより、教育訓練、人材育成を図っていくことを目的とするものです。

本市の人材育成施策の一つである「キャリア開発」の取組みとして、「ジョブローテーションの確立」を掲げており、「行政職については、採用からの10年間で、性質の異なる職場を3部署（一般事務職の場合、窓口系、管理系及び事業系）。人事運営上支障のない程度（概ね3～5年周期）で各1回経験することにより、多様化する行政需要に対応できる総合的人材の養成を目標とする。」としています。

平成18年度以降の採用職員についてのジョブローテーションの実施状況は表14のとおりとなっています。

総務課から事前に提出された人事異動についての調査表によると、一部の職員を除き、この9年間で新規採用職員が長期間同じ職場にいるという状況に陥っていませんが、採用後1年前後で異動となった職員は、11人（平成18年度で1人、平成20年度で2人、平成22年度で1人、平成24年度で4人、平成25年度で1人、平成26年度で2人）いました。

また、2回目以降の異動が1年前後に行われた職員が7人いました。

ジョブローテーションの実施状況

表14

(単位：人)

採用年度	勤続年数	異動回数					採用人数
		4回	3回	2回	1回	0回	
平成18年度	9年	-	3	2	2	-	7
平成19年度		採用なし					
平成20年度	7年	-	3	5	4		12
平成21年度		採用なし					
平成22年度	5年		-	1	14	1	16
平成23年度		採用なし					
平成24年度	3年				15	8	23
平成25年度	2年				1	8	9
平成26年度	1年				2	20	22

指摘事項① 計画的な人事異動について（ジョブローテーション）

【現状】

表14の異動回数を見ただけではわかりませんが、1年前後の短いスパンでの異動が散見されている状況を考えると、若手職員に対してジョブローテーションが徹底されているとは言えません。

【意見・要望等】

新規採用職員は、採用後概ね10年程度はジョブローテーションにより計画的な育成を図るべきです。人事異動は人材育成と組織力を上げるために行うべきであり、計画的な人事異動が行われることを強く要望します。

ウ 職員の状況について

(ア) 職制ごとの職員数及び構成比について

平成23年8月～平成27年8月までの人事異動発令日が基準日の職制ごとの職員数及び構成比は表15のとおりとなっています。

表15 職制ごとの職員数及び構成比の比較 (単位：人、%)

異動日 職制	平成23年8月		平成24年4月		平成25年4月		平成26年4月		平成27年4月		平成27年8月	
	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比	職員数	構成比
部長	11	2.5	11	2.5	11	2.6	11	2.5	11	2.6	10	2.3
課長	32	7.4	35	8.1	34	7.9	35	8.1	37	8.6	37	8.7
(うち相当職)	-	0.0	-	0.0	3	0.7	2	0.5	2	0.5	2	0.5
課長補佐	53	12.2	49	11.3	51	11.9	47	10.9	37	8.6	39	9.2
(うち相当職)	2	0.5	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
係長	74	17.1	76	17.6	69	16.0	67	15.5	63	14.6	66	15.5
(うち相当職)	25	5.8	22	5.1	18	4.2	15	3.5	11	2.6	13	3.1
主任	141	32.5	132	30.5	133	30.9	129	29.9	124	28.8	134	31.5
主事及び主事補	123	28.3	130	30.0	132	30.7	143	33.1	159	36.9	140	32.9
総数	434	100.0	433	100.0	430	100.0	432	100.0	431	100.0	426	100.0

指摘事項⑫ 管理職の割合について

【現状】

職員に占める管理職（一般行政職）の割合が、県内各市の中で極めて高い状態にあると言えます。各部署で人員不足と言われていますが、管理職の多さにも問題があるのではないかと思います。

【意見・要望等】

管理職ポストの適正配置や管理職登用のあり方など、組織体制の抜本的見直しを行うことを要望します。

(イ) 管理職（一般行政職）への女性登用状況について

平成23年8月～平成27年8月までの人事異動発令日が基準日の管理職（一般行政職）の職員数及び女性の割合は表16、図2のとおりとなっています。

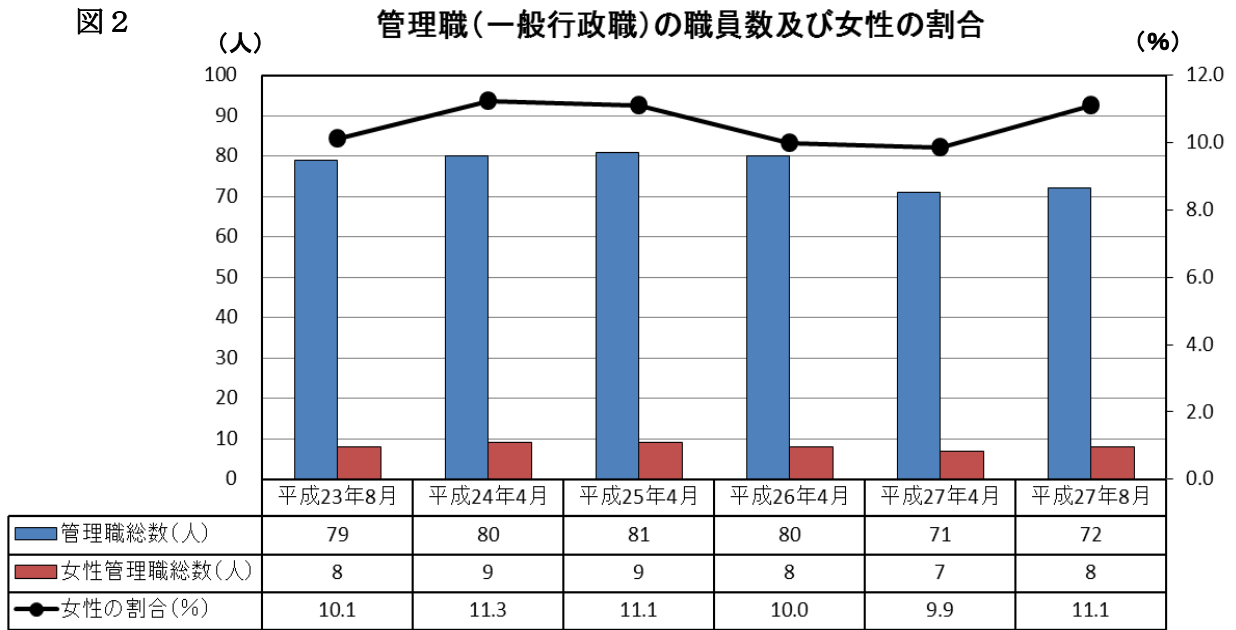
課長職の女性職員数については、平成27年8月現在6名となっており、平成24～25年度と比較すると3倍の数となっています。

しかし、課長補佐については、現在1名となっており、逆に6分の1の数に減少していますので、課長の下が育成されていないと言えます。

表16 管理職（一般行政職）の職員数及び女性の割合の比較 (単位：人、%)

異動日 職制	平成23年8月		平成24年4月		平成25年4月		平成26年4月		平成27年4月		平成27年8月	
	職員数 うち 女性職員	女性の 割合	職員数 うち 女性職員	女性の 割合	職員数 うち 女性職員	女性の 割合	職員数 うち 女性職員	女性の 割合	職員数 うち 女性職員	女性の 割合	職員数 うち 女性職員	女性の 割合
部長	9	0.0	8	12.5	7	14.3	9	11.1	8	12.5	7	14.3
課長	27	11.1	30	6.7	30	6.7	30	13.3	31	19.4	31	19.4
課長補佐	43	11.6	42	14.3	44	13.6	41	7.3	32	0.0	34	2.9
	-		1		1		1		1		1	
	3		2		2		4		6		6	
	5		6		6		3		-		1	

図 2



指摘事項⑬ 管理職への女性登用状況について

【現状】

女性の課長補佐の現状からは、将来を見据えた計画的な育成・登用とはなっていない状況です。

【意見・要望等】

女性の次世代管理職の計画的な育成・登用が必要です。

第4 まとめ

今回の行政監査は、これまでの監査とは少し趣きを変え、「職員の人材育成」をテーマとして実施しました。自治体監査において人材育成を取り上げることは、全国的にもそれほど多くの例がないのではないかと認識しています。

しかしながら、監査の最重要視点である地方自治法第2条の「最少の経費で最大の効果を上げる」ことに照らせば、現行の組織体制等のあり方と、それを形成するもととなった本市の人材育成に焦点を当てることは極めて有用であると考えます。

今回の監査においては、本市の人材育成の諸施策が有効に機能し、職員体制が真に効率的、能率的、専門的なものとして市民サービスに寄与できているかを念頭に、6つの着眼点(2ページ参照)によって分析を行いました。時間的な制約等で、少し調査・検証等が雑駁ざっぱくとなってしまった部分もありますが、結果的には本報告書での指摘事項は、本市の今後の人材育成を検討していくうえで、いずれも重要な提言になり得るのではないかと思います。

戦国の武将・武田信玄が「人は石垣、人は城」と言ったように、物事の成否は全て「人のありよう」に帰結するものと考えます。したがって、本市においてもゆるぎない理念をもって中長期の視点での有為な人材の育成が求められます。特に、職員は「職場で育つ」と言われますので、トップマネジメ

ントとともに、日々の各所属長によるマネジメントが極めて重要であり、職員の意識改革や育成のカギを握っているものと思われます。

このマネジメントについては、現在、福岡県立大学の神谷教授やトヨタ自動車九州OBの横道総合行政アドバイザーによる指導が行われており、これは本市の組織改革・人材育成の大きな推進力になっているものと考えます。しかし、今回の監査結果からは、残念ながら各職場でのマネジメントのあり方に不十分さを感じられました。今後は、現在頂いている御指導を一過性の行事やパフォーマンスとして終わらせることなく、自分のものとしてより深く理解し、日々の職場改善や部下育成などの実践面で活かす努力と工夫が必要ではないかと思えます。

また、同じく外部活用による改革・改善の誘発という観点では、先進自治体から学ぶことも多いのではないかと考えます。県内においても、各分野の先進市は多く存在しますので、もっと貪欲に吸収し、日々のマネジメントに反映させる姿勢が必要です。

人材は本市にとって重要な資源であり、市の貴重な財産でもあります。本市も新体制となり、旧弊を打破して市政改革を行う一環として、職員に夢と希望とやる気を与える新たな人材育成推進の好機到来と言えます。是非とも今回の監査報告の意のあるところを斟酌^{しんしゃく}いただき、本市の今後の人材育成と組織力向上に活用され、そのことによって真に市民の望む市役所改革が実現するよう期待いたします。