

田川市人材育成基本計画



平成18年3月
田川市

目次

第1章 人材育成基本計画策定の考え方と背景

第1節	人材育成基本計画の考え方	1
第2節	人材育成基本計画策定の主な背景	
1	行政ニーズの高度化・多様化	2
2	地方分権の推進	2
3	公務員倫理	2
4	公務員制度改革	2
5	行財政改革の推進	3
第3節	組織風土調査結果から見た現状と課題	
1	田川市組織風土の特徴	4
2	組織活性化の課題	5
第4節	目指すべき職員像	
1	目的	8
2	目標	8
3	目指すべき職員像	8

第2章 人材育成の取組み

第1節	人材育成施策の6つのアプローチ	
1	人事評価システム	11
2	職場開発	12
3	採用試験	12
4	給与・職制	12
5	キャリア開発	13
6	能力開発	13
第2節	現状と今後の取組み	14
第3節	取組手順及び用語の解説	20

資料編

・教育・人材育成改革ワーキンググループ	25
・田川市人材育成基本計画策定経過	26
・職員の声	27

第1章 人材育成基本計画策定の考え方と背景

第1節 人材育成基本計画の考え方

社会経済の成熟化に伴い、住民の行政ニーズが高度化・多様化するとともに、情報公開や行政参加が活発化するなど、行政に対する住民の意識は大きく変化しています。本市職員に期待される資質・能力についても、組織・機構のスリム化や外部委託の導入など行財政改革の推進に伴って、ますます高度化・専門化していく傾向にあります。

限られた経営資源の中で、職員は成長の可能性を有する財産であるとの認識に立ち、「人材」から「人財」への視点に立った人材育成への取り組みが求められています。

このような状況の中で何より大切なことは、本市の職員として、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」としての基本的な心構えとともに、「ふるさと田川のために頑張る」という強いハートを持つことです。すなわち行政の透明性を高めながら、市民と協働でまちづくりを進め、市民本位で市民の心に響く行政運営に取り組む精神が求められています。

これからの分権型社会を担っていくためには、自己決定・自己責任の原則のもと新たな分野を担い、本市の特性を活かした新しい価値を創造していく能力（政策形成能力）を備えた人材の育成が必要となってきました。

また、限りある財源でいかに本市の未来を描いていくか、職場や職員個々の目標・使命の達成に向けて地域資源を有効活用し、バランス感覚とコスト意識を持って効率的な行政運営（マネジメント）をしていくための経営感覚と先見性が求められています。

さらに前例にとらわれずに、行政のプロとしての高い専門性と精神力・行動力をもって、新たな課題に挑戦していくチャレンジ精神が求められています。

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策定するものです。



第2節 人材育成基本計画策定の主な背景

1 行政ニーズの高度化・多様化

地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化や高度情報化等の進展による市民生活と経済社会の急激な変化、市民の価値観や生活様式の多様化に伴う新たな行政需要の発生、地球環境問題に伴う循環型社会構築への要請、景気低迷と経済社会の先行きに対する不透明感、さらには地方財政における大幅な財源不足と借入金残高の増加等、幾多の諸問題が顕在化しています。

こうした地方自治体を取り巻く環境の変化に伴う諸課題に的確に対応していくには、地域の視点から複数の分野の政策を総合的かつ柔軟に立案し事業を実施していく、「行政の総合化（ネットワーク化）」を目指した取り組みが求められています。

とりわけ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。

2 地方分権の推進

平成12年4月、地方分権推進一括法（地方分権の推進を図るための関係法律等に関する法律）が施行されたことにより、地方自治体の自己決定権が拡充され、地方分権は本格的な実行段階に入りました。地域の総合的な行政主体である地方自治体には、自己決定・自己責任の拡充のもと活力ある個性豊かな地域社会づくりに向けて、「自主・自律的に政策をつくる自治体」の実現が求められています。

そのような中、地方自治体職員には、今まで以上に独自の知恵と工夫が求められます。

3 公務員倫理

地方分権推進一括法と同時に国家公務員倫理法が施行されたことに伴い、同じ全体の奉仕者たる地方公務員においても、高い倫理観と使命感を持って市民に接することが一層強く求められることとなりました。

4 公務員制度改革

平成17年11月には、内閣総理大臣の諮問機関である経済財政諮問会議から「総人件費改革基本指針」として、地方公務員の定数を公営企業等の独立行政法人化（非公務員型）

民営化等の推進により5年間で5.4%純減すること、横並び・年功序列の公務員給与制度を抜本的に改革し、職務分類によるきめ細かな官民比較と職階差の大幅な拡大により真に職務と職責に応じた給与体系に移行すること、及び能力主義や実績評価に基づく処遇を含めた公務員制度について、幅広い観点から検討を行うことが示されています。

今後の地方公務員制度改革は、国家公務員法改正と同時期に地方公務員法の所要の改正を行うなど、国家公務員制度改革スケジュールに準じて速やかに改革の取り組みをすることとされています。

5 行財政改革の推進

新聞報道等では、景気の緩やかな回復や個人消費の伸びが伝えられてはいるものの、地域経済の低迷や人口の減少などにより、地方自治体の財政状況は逼迫した状況であります。

本市の財政状況においても、多額の基金の取り崩しによって辛うじて収支のバランスを図っている危機的状況であり、自主財源の根幹である市税収入は、景気回復で法人市民税に一部明るい兆しが見られるものの、雇用・所得環境は依然として厳しいため個人市民税は減少しており、全体としては低迷傾向が続いています。

また、国庫補助負担金の縮減や地方交付税の見直しなど三位一体改革の影響もあり、収入確保が年々厳しさを増しています。

一方、歳出では、生活保護費や児童福祉費・老人福祉費などの社会福祉関係経費が大幅に増加しており、財源不足はより一層深刻であります。

このため、本市では、これまで過去に、第1次(昭和60年)、第2次(昭和63年)、第3次(平成8年)と、3度にわたる行財政改革を行い、事務事業の見直し、組織・機構の見直し、電算化による事務の合理化、定員の適正管理等を図りました。しかし、依然として危機的な財政状況を脱却するまでに至らず、平成16年12月に平成16年度から5年間を実施期間とする第4次行政改革実施計画を取りまとめています。

しかしながら、これまでの財政規模による行財政運営を継続していくと、財政再建団体の指定を受けなければなくなる恐れもあります。この状況はまさに危機的であり、様々な行政課題に対して少数精鋭で組織を運営し、組織を活性化させ、その解決を図り、地域の発展を目指すことが重要な課題となっています。

第3節 組織風土調査結果から見た現状と課題

人材育成基本計画を策定するに当たり、人材育成における本市の現状と課題を調査するため、全職員を対象とした「組織風土調査」を実施しました。

この調査からみえる本市の組織風土の特徴と組織活性化の課題の概要は、次のとおりでした。（以下、報告書により抜粋）

1 田川市組織風土の特徴

(1) 目的達成のはたらき

田川市役所の組織風土は、一言で言えば「受容的な風土」です。人間関係が良く、上下横の信頼関係が形成されており、すべての職種、すべての階層において「ふれあい」が感じられる組織と言えます。これは最大の長所としてこれからも引き継がれていくべき財産です。

そのような風土は、目的達成のために力が結集される機能が強く働いていればプラスに働きますが、その機能が弱ければ居心地のいい単なる仲良し集団になってしまいかねません。現在田川市役所を取り巻く情勢は極めて厳しく、改革の渦の中にあるわけですが、定性データに「危機意識が弱くのんびりしている」といった意見が多く見られたこと、「組織の効率」が最低点であったこと、「評価」があいまいになっていることなどは、単なる仲良し集団に堕してしまう前兆とも取れます。

この難局を乗り越えるには、組織の目的達成機能を強め、目的志向型集団になる必要がありますが、そのための重点改善課題を以下の3点に整理しました。

「理念とビジョン」の浸透が弱く「方針」が十分に理解されていないこと。

仕事の成果に対する「評価」の方法や基準が不明確で、また給与や昇任などの人事制度が納得のいく運用になっていないこと。

「組織の効率」が悪く、目標を効果的に達成していくための公的なコミュニケーション回路（指示命令系統等）が十分に機能していないこと。

(2) 職員の貢献意欲

職員のモチベーションの特徴を一言で表現すれば「やりがいと責任意識」と言うことができるでしょう。仕事の責任を果たすことに喜びを感じる「責任の満足感」が強く、組織に「貢献」しているという実感や仕事をやり遂げる「達成感」を持っていて、仕事の「やりがい」を感じている職員が、田川市役所の一般的な職員像です。給与や福利厚生が職員のモチベーションを形成しているのではなく、こういった要因が職員のやる気を支えてい

ると言えます。

これらの強みがある一方、定性データによれば「将来への不安」を感じている職員も多くいます。また「成長」が低いことは、モチベーションの大きなネックになります。

定性データの「田川市役所に求められる職員像」では、「やる気、活力のある職員」が多く求められていました。また「市民のニーズに応えられる意識や知識」「新しい時代に対応できる創造性や柔軟性」といったものも求められています。

公務員制度改革の大きなうねりの中で、こういった職員をいかに育成していくかが大きな課題であると言えます。

2 組織活性化の課題

以上のことを踏まえて、組織活性化の課題は「**組織の目標達成機能を強化しながら、活力のある人材を育成していくこと**」であると結論づけることができます。

そのために必要な改善策を4つの観点から整理してみます。

(1) 方針

目標達成に向けて職員のパワーの結集を図っていくためには、まず外部環境の厳しさ、田川市役所のおかれている状況についてすべての職員が共通した認識をもつことが必要です。そのうえで長期ビジョンを明確にし、今後進むべき方向、具体的な道筋を示して、その理解・浸透を図っていくことが重要な課題となってきます。また方針を徹底させるような、指示命令系統を機能させる必要があります。

(2) 目標管理

方針の理解・浸透を図るためには、それが各人の業務にどう繋がるか、そのために各人はどのような能力を身につけていかなければならないか、といった個人に直結する回路を作っていかなければなりません。

そのために効果的なのは、「目標管理」を進めることです。組織の目標と個人の目標を明確にし、上司部下が話し合っそれを共有し、目標達成のための指導と支援を進め、結果を具体的な基準に従って評価する、といった目標管理のマネジメントを展開していくことが、組織を効果的に機能させ、コミュニケーション機能を高め、ひいては活力ある人材の育成に繋がっていきます。

(3) 人事制度

昇任のあり方や評価に関する不満が大きい現状から考えて、評価制度の構築を具体的に進めていく段階にきています。新しい時代の人材育成という観点からも、職員に求められ

る能力要件、行動基準といったものを明確にし、評価することにより各人の到達点と育成課題を認識していくことが、人材育成と公平な人事処遇に繋がっていきます。

(4) 能力開発

変化の時代には、絶えず新しい学習要件が発生します。これまでのやり方やスキルといったものはどんどん陳腐化していきます。したがって教育要件を明確にし、効果的な教育投資を行って、人材のレベルアップを図っていかなくてはなりません。田川市役所には既に受容的で支え合う組織風土があるのですから、馴れ合い集団に堕していかないよう、互いに向上し合い、互いに啓発し合えるような組織風土にしていくことが、この難局を乗り越えるために不可欠であると思います。

上記の「組織風土調査」の結果については職場研修を通して、係ごとにおいて議論してもらい、その調査結果を踏まえ、本市の人材育成基本計画策定に当たっての意見・要望を提出してもらいました。(資料編27ページ参照)



第4節 目指すべき職員像



本市の人材育成に当たっては、まず田川市の全職員が人材育成の目的を理解するため、目標を示し、目指すべき職員像をだれもがわかりやすいように明確化する必要があります。この職員像が明らかになっていないと、さまざまな職員像が一人歩きをし、何を指すべきかわからなくなってしまうからです。

そこで、本市では田川市独自の計画を作成するために、組織風土調査結果から見た現状と課題及び職員や各職場からの基本計画策定に当たっての意見・要望を参考に、「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、取り組んでいきます。

1 目的

現在、本市では田川市第4次総合計画に沿って行政運営を行っていますが、この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、取り組んでいきます。

2 目標

「人が豊かに輝くまち田川」を創出するためには、まず職員それぞれが自ら輝いていなければ、「人が豊かに輝くまち田川」の実現はできません。市民と協働して「ふるさと田川のために頑張る」というハートを持った職員、すなわち、「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します。

3 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りません。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します。



(1) **市民感覚に輝く職員**

市民の視点で、市民と協働し、市民満足の向上を目指します。

市民の声に耳を傾け、市民の目線で業務を行います。
市民と協働し、市民に貢献する意識を高めます。
質の高い市民サービスを笑顔で行います。

(2) **経営感覚に輝く職員**

コスト意識を常に持ち、効率的な行政経営を目指します。

「最小の経費で最大の効果を挙げる」という基本認識を持ち、職務を遂行します。
スピード感覚を有し、迅速・柔軟に対応します。
組織の目標を明確化し、共有化を図りながら、一丸となって目標達成します。

(3) **チャレンジ精神に輝く職員**

新しい発想で、未来を切り開く意欲的な職員を目指します。

前例、固定観念にとらわれず、常に改革・改善を心掛けます。
時代の変化を敏感にとらえ、新しい発想による企画・政策立案を行います。
高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組みます。

(4) **プロ精神に輝く職員**

高度な専門的知識を有し、説明責任を果たせる職員を目指します。

高度化・多様化する住民ニーズに柔軟に対応します。
自らの仕事に誇りと責任を持ち、プロとしての自覚を高めます。
情報を正しく理解し、説得力のある説明や表現力の向上を図ります。

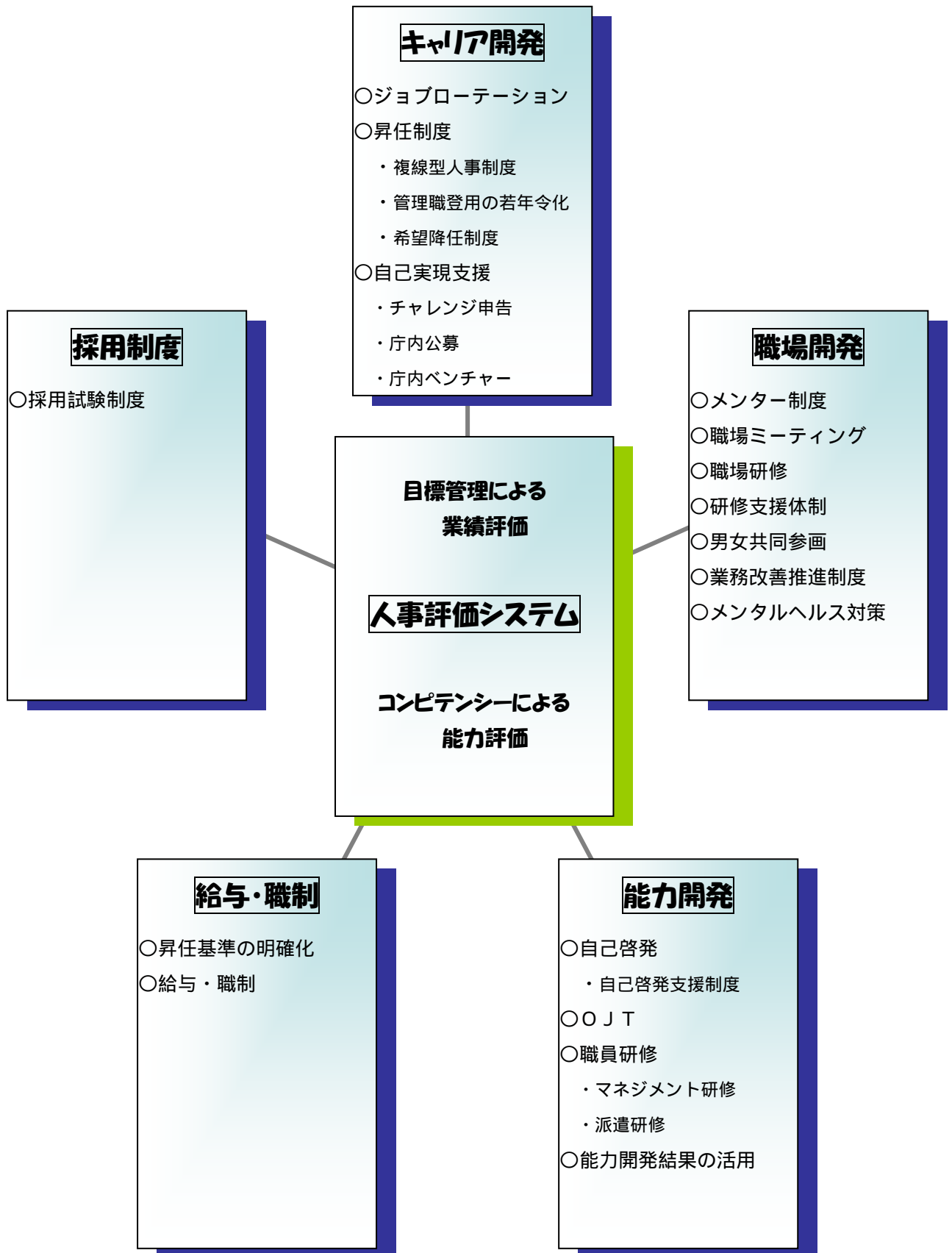
(5) **人間性に輝く職員**

郷土愛にあふれ、誠実・公平な人間性を養うことを目指します。

全体の奉仕者としての倫理観、人権意識を高めます。
優しさと人情味あふれた職員であり続けます。
豊かな人間性を発揮するため、常に心身ともに健康を保つよう自己管理の徹底を図ります。

こういった職員を「第2章人材育成の取組み」の中にある方法によって推進し、支援することにより、その実現を目指します。

第2章 人材育成の取組み



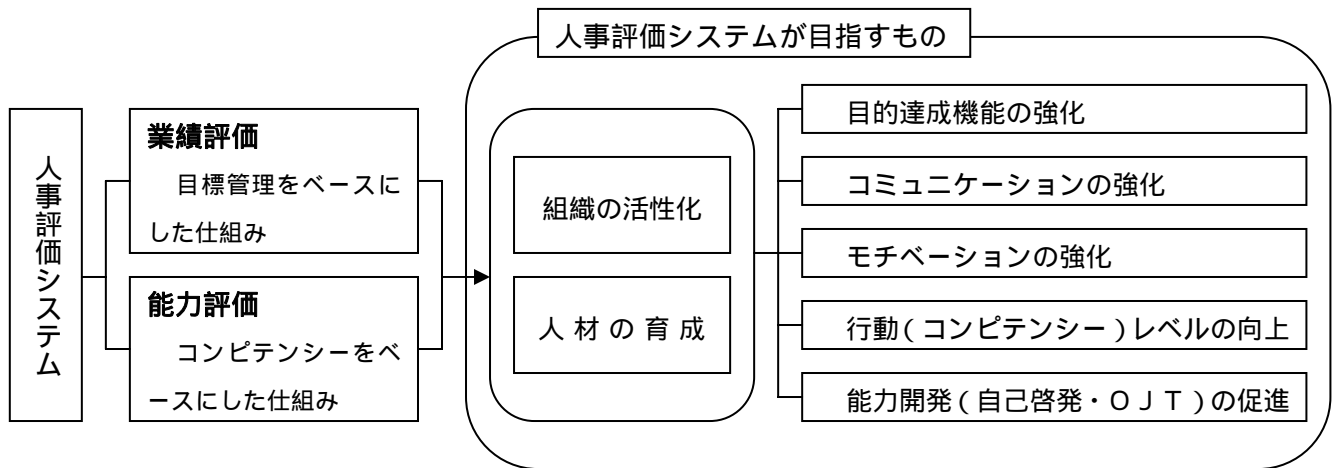
第1節 人材育成施策の6つのアプローチ

本市の人材育成のための総合的なアプローチとして以下の6つの切り口から、人材育成施策を充実させていきます。

1 人事評価システム

(ねらいと概要)

「人事評価システム」は、業績評価と能力評価を2つの柱とし、組織の活性化と人材の育成を図る施策です。昇任のあり方や評価に関する不満が大きい現状から、人事評価システムを構築し、職員に求められる能力要件、行動基準といった評価基準を明確にして、評価することにより、人材育成と公平な人事処遇を図ります。



本市においては、人事評価システムを人材育成に有効に活用するため、目標管理をベースとして職員のモチベーションの強化を図る「業績評価」及び高業績者に共通して見られる行動特性（コンピテンシー）をベースとした「能力評価」の二つの育成型評価手法による人事評価システムの構築を目指します。

(1) 目標管理による実績評価

「目標管理」は、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下との面談により統合し、設定した目標をPlan（計画・予算）- Do（実行・決算）- Check（点検・評価）- Action（改革・改善）のマネジメントサイクルに沿って実行することにより、組織の効率化・効果的運営を図るとともに、職員の能力開発を図ろうとするものです。

また、それにより、本市の課題である「組織の目標達成機能の強化」を図ります。

(2) コンピテンシーによる能力評価

コンピテンシーとは「高業績者に共通して見られる行動特性」という意味です。コンピテンシーをベースとした能力評価は、能力という抽象的なものを顕在化した行動レベルで把握しようとする点で従来の一般的な能力評価より優れており、近年多くの民間企業や先進自治体で導入・実施されています。

具体的には、本市の職員に求められる行動特性を整理し、職種別・階層別にコンピテンシー・ディクショナリーという能力評価基準をまとめ、この基準に照らし合わせて評価を行います。

2 職場開発

(ねらいと概要)

「職場開発」は、各職場における職場風土活性化の取り組みであり、職場ごとの人材育成への取り組みを活発にしていく施策です。本市では「理念とビジョン」の浸透が弱く、「方針」が十分に理解されていないことから、目的達成機能及びコミュニケーションの強化が求められます。そのため、職場において管理監督職員が中心となり新規採用職員などに対して、指導・育成を行うメンター制度や職場研修の充実など人材育成体制の整備を図ります。

3 採用制度

(ねらいと概要)

「採用試験」は、人材育成の基礎となる人材を採用するための施策です。業務の複雑高度化、地方分権の推進などに伴い、専門性の高い部署についてはスペシャリストが求められており、その任用方法の検討を行います。また、本市の「目指すべき職員像(5つに輝く職員像)」になり得る人材を選考していくため、より人物評価重視の採用試験制度の構築を図ります。

4 給与・職制

(ねらいと概要)

「給与・職制」は、給与や昇任などの人事制度を納得のいく制度にするための施策です。国家公務員制度改革を視野に入れながら、「やった者が報われる(信賞必罰)」制度を構築し、弾力的かつ効果的な人事管理を図るため、職制のあり方や給与体系を見直すとともに、人事評価システムを踏まえた昇任基準・昇任方法を明確にすることにより、職員のモチベーションの強化を図ります。

5 キャリア開発

(ねらいと概要)

「キャリア開発」におけるキャリアとは職歴のことで、さまざまなコースを用意して人材登用やジョブローテーションを行って、職務経験の幅を広げたり専門的な職能を高めたりするための施策です。高い使命感と働きがいを持って職務を遂行できる制度を構築し、ジョブローテーションによる総合的人材の育成や複線型人事制度による専門職の役割及びそれに必要とされる能力要件を明確にし、評価に見合った処遇を図ります。

6 能力開発

(ねらいと概要)

「能力開発」は、職員が主体的に自己育成に取り組むことを支援したり、教育の機会を提供したりして、教育の環境を整備し、職場全体での人材育成への取り組みを活発にしていくための施策です。変化の時代には、絶えず新たな学習要件が発生するため、互いに向上し合い、互いに啓発し合えるような組織風土を醸成します。そのため、能力開発における3つの柱(OJT、Off-JT、自己啓発)の充実及びその結果を活用し、効率的な行政運営を図ります。



第2節 現状と今後の具体的取組み

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
人事評価システム	・評価が適切になされていないとの不満がある。	・評価基準が明確でない。	1．人事評価システムの導入 能力主義、実績主義を基本とし、双方向理解による評価手法である目標管理制度を検討し、人材の育成に重点をおいた人事評価システムを創設する。また、業務の成果、達成度合、新たな業務への挑戦など業績重視による勤務評価を行い、その結果を昇任選考、昇給及び研修等の人材育成に反映する人事管理システムの構築を図る。
職場開発	・新規採用、人事異動、職種変更、休職後復帰職員に対する職場内の研修体制が十分でない。	・教わる職員にとって安心感のある効果的な育成となる制度が必要である。	2．メンター制度の導入 指導育成の充実のため、職場内にメンターを選任する。
	・各職場で業務は処理されてはいるが、市の方針や部・課の目標、目的が全職員に浸透しきれていない。	・部、課の目標が明確に示されず、仕事上の情報が下まで伝わらない。 ・各職場での目標、目的を全職員に明確にし、個人の業務に反映することにより、達成感ややりがいを高める必要がある。	3．職場ミーティングの充実 目標管理制度と併用して、定期的なミーティングの充実により、情報の共有化、コミュニケーションの向上を図る。

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
職 場 開 発	<ul style="list-style-type: none"> ・職員研修所が実施する研修へ職員を派遣している。 ・専門研修受講後、職場フィードバック研修を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部講師の育成が重要であるとともに、研修での情報課題の共有化を図る。 	<p>4．職場研修の充実</p> <p>研修を受講した職員が講師となり、テキストを作成し、職場研修を実施する。また、他の職場で行われる職場研修への出席や職場研修取組み事例の紹介などを推進する。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ・計画的な研修への参加ができにくいため、研修参加に対する理解を深め、研修を受講しやすい体制づくりが必要である。 	<p>5．職場の研修支援体制の強化</p> <p>人材育成の意識は、本人と職場、特に管理監督職員の意識が重要であり、目標管理制度と併せ、計画的な人材育成を目指すため、職場内での支援体制の強化を図る。また、職員研修所は管理監督職員に対して、職場研修の必要性や目的、実施方法などの研修を行うほか、ガイドブックの作成など職場研修の支援整備を行う。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の性別に応じた古い役割分担的な認識がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督職員が中心となり、全職員の意識改革によって、職務分担等の見直しを図る。 	<p>6．男女共同参画を基本とした職務分担</p> <p>これまでの概念に捉われない、男女共同参画を基本とした職務分担を行い、特に女性職員について、その能力活用を図るため、積極的に多様な分野への登用を推進する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善、行財政改革について、職場全体として積極的な取組みが不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自由闊達な議論を行い、意見を出し合う制度が必要である。 	<p>7．業務改善推進制度の導入</p> <p>簡易な意見も容易に提案できるように現行の職員提案制度の充実を図る。</p>	

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
職 場 開 発	<ul style="list-style-type: none"> ・職務内容が複雑・高度化する中、職員への精神的負担やストレスが増加している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場のストレス要因を取り除く。 ・管理監督職員がメンタルヘルスの知識を習得し、コミュニケーションを図るなど、ストレス性疾患を未然に防ぐ。 	<p>8．メンタルヘルス対策の取組み</p> <p>メンタルヘルス研修の推進などにより、知識を習得するとともに、職場による防止策、復帰支援策を策定する。また、職員一人ひとりが自らストレスをコントロールし、能力を十分発揮できるような環境整備に努める。</p>
採 用 制 度	<ul style="list-style-type: none"> ・住民ニーズの多様化、地方分権の推進などにより、様々な専門知識、技能が必要になってきている。 ・試験内容は、筆記試験による成績重視の選考から集団討論試験や職場対人適応性検査の実施など人物評価の比重を高めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の複雑、高度化に伴い、専門性の高い部署についてはスペシャリストの任用が必要である。 ・本市の求める人物像になり得る人材を選考する。 	<p>9．採用試験制度の充実</p> <p>様々な専門知識、技能を有する民間企業等職務経験者の採用の活用をはかるとともに、資格職については、業績を重視し選考採用の拡充を図る。また、さらなる人物評価重視の選考方法の充実を図る。</p>
給 与 ・ 職 制	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公務員法に定める職務給の原則に基づき、9級制の給与体系及び職務分類を定め、それぞれ職務の内容、困難及び責任度合いに応じて分類している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・責任と給与がアンバランスであり、成果主義を取り入れ、責任に見合った給与体系の整備が必要である。 	<p>10．給与体系及び職制のあり方の見直し</p> <p>国家公務員制度改革を視野に入れながら、より弾力的かつ効果的な人事管理を図るため、職制のあり方、給与体系について見直しを図る。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・経験年数を基礎として、所属長による昇任具申に基づき評価を行い、職員の能力や適性等を見極め、昇任管理を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準が明確でない。また、昇任、昇格の基準が不明確である。 	<p>11．昇任基準の明確化</p> <p>人事評価システムを踏まえた、昇任基準・昇任方法を明確にして、年功序列ではなく能力主義の昇任システムを導入し、能力のある人材を積極的に登用する道を開く。</p>

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
キャリア開発	<p>・一般行政職の人事異動サイクルは、新規採用職員で3～5年、10年間で3部署を基本としているが、現実的に確立されていない面がある。</p>	<p>・人事異動に関する基本的な考え方を組織内の共通認識として周知する必要がある。</p>	<p>12. ジョブローテーションの確立 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。これにより、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。</p>
	<p>・専門的知識や技術が必要となる分野では、業務の継続性や専門性を配慮した人事異動を実施している。</p>	<p>・業務の複雑、高度化に伴い、専門性の高い部署についてはスペシャリストの育成が必要である。</p>	<p>13. 複線型人事制度の導入 行政職については、専門職に適する職務・役職（係長職以上の職種）を設定し、必要とされる部署に配置する。専門職の役割及びそれに必要とされる能力要件を明確にし、評価に見合った処遇を用意する。ジョブローテーションの完了する主任の後期から総合職と専門職の選択を行い、係長職以降の自己の能力発揮の道を明確する。 また、現業職や医療職についても、専門職の役割及びそれに必要とされる能力要件を明確にし、評価に見合った処遇を用意する。</p>
			<p>14. 管理職登用の若年令化 管理職への昇任時期を早め、組織の新陳代謝を図るため、民間企業等で普及している役職定年制度なども参考にして検討する。</p>

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
キャリア開発		<ul style="list-style-type: none"> ・異動で本人の希望が考慮されない。 ・本人がやりたい仕事をする事で、仕事に対するやる気を喚起させる。 	15．希望降任制度の導入 心身の故障などが生じた場合の希望降任制度を導入する。
			16．チャレンジ申告制度の実施 やりたい仕事や自信のある職務への異動希望などを把握し、配置するなど、やる気を喚起する手段として導入することを検討する。
			17．庁内公募制度の導入 新規事業の立ち上げや既存事業をより推進する際、必要となる人材を募集する制度を検討し、意欲ある職員の活用及び事業の推進や組織の活性化を図る。
			18．庁内ベンチャー制度の導入 職員からの事業提案を募集し、採用された提案については、発案者自ら事業化を検討し、事業化を認められたものについては、発案者が実施担当者として事業の推進に当たることができる制度の検討を進める。
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ・市政に関する施策や業務改善に関する研修などを目的とする自主研究グループ活動への助成を実施し、政策課題研究についての成果発表の機会を設けている。 ・自己啓発のための通信教育への助成を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた研修から、職員自身の適性や能力を見直し、自己の能力開発のために自発的に行う意識が求められる。 	19．自己啓発支援制度の充実 自主研究グループの研究成果の活用及び施策に反映させる手法の開発に努める。また、職務遂行上有用と認められる国家資格等を取得する場合に、研修の一環として助成が行われるような制度を検討する。 さらに、通信研究及び地元大学公開講座への参加など、自己啓発意欲の向上を図る。

分類	現 状	課 題	今後の具体的取組み
能 力 開 発	・管理監督職員が、人材育成の中心であるという認識が不足しているとの不満がある。	・職場での仕事が、人材育成の機会として捉え、積極的に人材育成を図ることが必要である。	20．OJTの充実 職員一人ひとりの能力開発課題を明確にし、計画的なOJTを実施する。
	・係長職以上の管理監督職員にマネジメント研修を実施している。	・管理監督職員の研修に対する認識に格差がある。	21．マネジメント研修の充実 管理監督職員に対するマネジメント研修の充実を図り、人材育成の中心であるという認識改革を促す。
	・県、自治大学校、市町村アカデミーや民間企業等に派遣研修を行い、先進的手法を学んでいる。	・地方自治体を取り巻く環境を学ぶため、他の地方自治体や民間企業への派遣や交流を通して、行財政改革や事務事業の見直しなどに役立てる。	22．派遣研修の充実 国、他の地方自治体、民間企業への職員派遣や近隣市町村などとの職員交流を行い、先進的手法を実地で学ぶことや民間の経営感覚を身につけることにより、本市行政のために幅広い視野を養う。
	・国家資格などの有資格者を、有効に活用できていない。 ・研修や自己啓発などにより高めた能力を全庁的に、情報共有を図り、業務に活かす体制が不十分である。	・研修や自己啓発などにより高めた能力を業務においてのみでなく、全庁的な活用するを図る。	23．能力開発結果の活用 職員一人ひとりの研修参加状況や、国家資格等の資格取得及び自己啓発の状況等を把握する。これらを、庁内人材バンクとして、全庁的に周知し活用することにより、行政運営の効率化を図る。

第3節 取組手順及び用語の解説

1. 人事評価システムの導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計	段階的实施 (管理職のみ)	段階的实施 (係長以上)	実施・運用	→

*用語については、11ページ参照

2. メンター制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用 (新規採用職員)	→			

メンター制度：企業における「助言者制度」と訳されます。新人社員等に対して管理監督職員がキャリアプランや能力開発などについてアドバイスをを行い、本人の向上心などを育成する制度。「メンター」は「助言者、指導者、恩師」といった意味です。

3. 職場ミーティングの充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	→			

4. 職場研修の充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	→			

職場研修：研修を受講した者が講師を行う職場フィードバック研修、外部講師を招聘して行う職場支援研修及び職場で独自に行う職場自主研修を合わせて職場研修という。職場全体の知識の向上や職務情報の共有化を図ることができます。

5. 職場の研修支援体制の強化

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	→			

6. 男女共同参画を基本とした職務分担

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	—————→			

7. 業務改善推進制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計 実施・運用	—————→			

業務改善推進制度：職員提案制度の充実を図るもので、自由闊達な議論をすることにより簡易な意見も容易に提案できる制度です。

8. メンタルヘルス対策の取組み

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	—————→			

メンタルヘルス：全国的に地方公務員の「心の病」に起因する長期病休者や自殺者は年々増加傾向にあり、職場におけるメンタルヘルス対策は重大な課題となっています。そのため、メンタルヘルス対策の取組みを推進します。

9. 採用試験制度の充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

10. 給与体系及び職制のあり方の見直し

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

11. 昇任基準の明確化

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計	実施・運用	—————→		

12. ジョブローテーションの確立

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

ジョブローテーション：職員に多くの仕事を経験させるため、人材育成計画に基づいて、定期的に職務の異動を行うこと。職員の職務を定期的に変え、いろいろな仕事を経験させる人材育成の一方法です。

13. 複線型人事制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計	実施・運用	—————→		

複線型人事制度：従来の日本型人事制度では管理職にならないと処遇があがらないという課題がありました。これからの時代は価値観も多様化し、また職務のなかで求められる能力も多様化しています。多様な選択肢の中から自分にあったキャリアプランを選択できるよう複線型人事システムを確立し、同時にそれぞれのキャリア形成に応じた自助努力の支援を行うシステムです。

14. 管理職登用の若年令化

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

15. 希望降任制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計	実施・運用	—————→		

希望降任制度：家庭の事情や身体的・精神的に職責が困難な場合など、職務遂行に自信のない職員が、自己申告により降任できる制度です。

16. チャレンジ申告制度の実施

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
制度設計	実施・運用	—————→		

チャレンジ申告制度：職員本人が現在の所属部署以外への異動希望や、挑戦してみたい仕事、特に力を入れて取り組んでいる自己啓発活動等について申告する制度です。

17. 庁内公募制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

庁内公募制度：新規事業の立ち上げや特定の役職、職務に関し、職員に募集を行い、申し出のあった職員の中から、当該役職等に配置する制度です。

18. 庁内ベンチャー制度の導入

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

庁内ベンチャー制度：職員からの事業提案を募集し、採用された提案については、発案者自ら事業化を検討し、事業化を認められたものについては、発案者が実施担当者として事業の推進に当たることができる制度です。

19. 自己啓発支援制度の充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

自己啓発支援制度：職員の自主的・自発的な能力開発活動に対して、経済的・時間的な支援を行う制度です。

20. OJTの充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討	実施・運用	—————→		

OJT：On the Job Training（職場内教育）の略で、職場の上司が部下の職員に対して、身につけなければならない職務遂行上の技術や能力を教育することです。OJTはOff-JT（職場外教育、職場外研修）、自己啓発と並んで能力開発の3つの柱の一角をなすものです。

21. マネジメント研修の充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
実施・運用	—————→			

マネジメント研修：マネジメント能力とは、計画能力・統制能力・部下育成能力などです。一般的に管理監督能力を指し、組織目標を達成するための総合的能力です。マネジメント研修は、この能力を高めるための研修です。

22. 派遣研修の充実

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

23. 能力開発結果の活用

18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
検討・実施・運用	—————→			

資料編

教育・人材育成改革ワーキンググループ（以下「ワーキング」という。）

役 職	所 属	補 職	氏 名
リーダー	教育委員会教育部生涯学習課	課長補佐	谷 奥 京 子
	経済環境部市民課	事務主査	手 嶋 伸 久
	教育委員会教育部教育総務課	主 任	櫻 井 雅 史
	総務部総務情報課	主 任	加 藤 雅 一
	経済環境部企業誘致対策室	主 任	金 子 和 智
	監査事務局	主 任	田 辺 秀 一
	総務部財政課	主 事	樋 原 俊 幸
	福祉部人権・同和対策課	主 事	平 緒 隆
	教育委員会教育部教育総務課	主 事	平 塚 幸 雄
	教育委員会教育部教育総務課	調 理 師	重 岡 幸 子

田川市人材育成基本計画策定経過

年 月 日	項 目	内 容
H17.6.14	田川市行政改革推進本部報告	本市の人材育成に関する取組みの趣旨報告
H17.6.17	第1回ワーキング開催	本市の人材育成に関する取組みの趣旨、スケジュール、ワーキング役割説明
H17.6.29～7.13	組織風土調査実施	全職員（正規職員）対象に実施
H17.10.25	田川市行政改革推進本部報告	組織風土調査解析結果について報告
H17.10.25	第2回ワーキング開催	組織風土調査解析結果について報告
H17.10.28 H17.11.4 H17.11.7	解析結果説明兼マネジメント研修（係長、主査以上対象）	組織風土調査解析結果について説明兼マネジメント研修
H17.11.28	部局別調査結果説明会	部局別の組織風土調査解析結果について説明
H17.12.9	第3回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H17.12.22	第4回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H18.1.13	第5回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H18.1.23	第6回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H18.2.3	第7回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H18.2.20	第8回ワーキング開催	人材育成基本計画の検討
H18.3.10	田川市行政改革推進本部報告	人材育成基本計画の提案、承認

職員の声

本市では、人材育成基本計画を策定するに当たり、人材育成における本市の現状と課題を調査するため、全職員を対象とした「組織風土調査」を実施し、管理監督職員対象に調査報告会兼マネジメント研修を実施しました。また、報告会を受講していない職員に対しては職場研修を通して周知を図りました。

その職場研修の中から、人材育成基本計画策定に当たっての意見・要望を提出してもらい、田川市の独自性のある基本計画のための参考としました。

人事評価システムについて

- ・客観的で公平な評価は難しい。
- ・付き合い上手、コネでの高評価を受ける職員が出る。
- ・奉仕者としての観点から、能力評価による競争意識は必要ない。
- ・評価ばかりに囚われると、人間関係が壊れそう。
- ・評価制度によって職場環境が悪くなるのが危惧される。
- ・上司が部下を、部下が上司を双方向に評価するシステム。
- ・評価者への研修の徹底。
- ・今後の改善につなげるため、自分の評価について説明を受けるようにしてほしい。
- ・ただの仲良しグループが評価しあう事のないような制度。
- ・誰にでも公開できる制度。
- ・評価が低い者に対するメンタルケア。
- ・システムによる評価が職員の自由な意見を阻害しないような制度。
- ・市全体の具体的な目標の設定は困難なため、部署ごとの目標作成。
- ・人材育成基本計画と人事評価システムのかかわりの明確化。
- ・評価のための事務量が急激に増えることのないようにしてほしい。

職場開発について

- ・女性管理職の登用。
- ・職場フィードバック研修は大変よいと思う。研修に応じて、部内あるいは市全体を対象とした研修会を実践したのもよいのでは。
- ・勤務時間外に専門分野（予算、法制、企画立案など）の長期講座や自主勉強会の実施支援が必要。
- ・職員提案制度を充実し、年1回程度、政策プレゼンフェスティバルの開催。
- ・職員提案システムの効率化。

採用制度について

- ・ 学力重視から多様な人材を採用できるようにしてほしい。
- ・ 上級、中級、初級に分かれた試験の導入。
- ・ 「PQ テスト」や「AO 入試」の導入。
- ・ 条件付採用期間を設けて、その期間中の勤務状況を評価し、採用、不採用を決定してほしい。

給与・職制について

- ・ 管理職より給与が高い主任や主事が存在することは、是正すべき。
- ・ 公務員は奉仕者であるため、給与に対する不満は言うべきではない。
- ・ 根本的に階層制を見直してほしい。
- ・ 給与体系の見直し。
- ・ 30 代以下の職員と女性職員の給与が低い。

キャリア開発について

- ・ 技術職は異動する職場が限られ、マンネリ化を起こしているように感じる。
- ・ 中堅職員の人事異動サイクルが長期である。
- ・ 若く行動力のある人を管理職に出来ればよい。
- ・ 降格も必要。
- ・ 昇給制度が妥当ではなく、役職が多すぎる。
- ・ 能力評価基準がない。
- ・ 同じ職階にあっても責任度合いが異なる。
- ・ 専門職が不足している。
- ・ 女性の昇任が遅い。
- ・ スペシャリストとゼネラリストの養成について、線引きの明確化と確立。
- ・ 不明確な役職撤廃のため、昇任試験の導入。
- ・ 在籍年数が一定を超えた職員については、異動先の希望を理由書に付けて申請できるようにしてほしい。
- ・ 透明性を深めてほしい。
- ・ 若い職員は多様な課への異動が必要であり、特に市民と接する課に必ず 1 度は勤務する必要がある。
- ・ 若いうちに予算を担当できるセクションに配置すること。
- ・ 有資格者には資格を生かせる配置。
- ・ 古くからの人事制度にも見習うことがあるのでよく見てほしい。
- ・ 採用 育成 異動を一つの流れとして、計画的に実施すべき。

能力開発について

- ・研修の機会が増えたが、受身の職員もいるので、個々に課題を持たせ、報告書を提出させるべき。
- ・向上心のある職員に対しては補助をするような研修をして、全体的な研修は少なくするべき。
- ・グローバルな職員育成のため、民間（職場体験など）との交流が必要である。
- ・専門研修の見直し。
- ・新規採用職員を短期間、民間で研修させる。
- ・ボランティアの計画を要請したい。
- ・庶務的な研修を実施してほしい。
- ・資格取得の推進。
- ・カフェテリア方式による多種多様な研修制度。
- ・新規採用職員研修対象に地理感覚育成研修、電話対応研修の実施。
- ・公務員としての基本的な心構えや公務員倫理を徹底してほしい。
- ・マネジメント研修の実施。

その他

- ・透明性のある計画にしてほしい。
- ・ワーキンググループに医療職をいれるべき。
- ・具体的な時期や内容がある計画にしてほしい。
- ・市が望む職員の理想像の小さな項目まで掲示してほしい。
- ・理解しやすい人材育成基本計画を策定してほしい。
- ・今回の研修結果で提出された意見について集約し、公表してほしい。
- ・田川市らしいものにしてほしい。
- ・モチベーションが高いといった長所を伸ばす計画であってほしい。
- ・絵に描いた餅にならない実践可能な基本計画としてほしい。
- ・役所的な考え方を斬新に切り捨て、民間企業などを参考にして計画にしてほしい。