

三浦市人財育成・活用基本プラン

人・まち・自然の鼓動を感じる都市 みうら



平成19年3月

行政管理部行政課

目 次

第1章	基本プランの策定に当たって	2
1	基本プラン策定の背景と趣旨	2
2	基本プランの性格	3
第2章	三浦市の人事諸制度に対する職員の意識	4
1	人事諸制度に関する職員意識調査結果の概要	4
2	職員給与と職責のバランスに対する職員納得度調査（平成17年度（第1回）調査）結果の概要	6
第3章	人財育成・活用の基本的考え方	9
1	人財育成・活用の基本的方向性	9
2	三浦市が期待し求める職員像	9
3	職の段階ごとに期待し求める役割	10
4	職の段階ごとに必要な能力及び態度	12
第4章	人財育成・活用に関する個別プラン	13
1	人を導入し組織を構成していく機能に係るプラン（採用・配置・異動）	13
(1)	職員数計画【新5つの宣言再掲】	13
(2)	職員配置計画の策定	14
(3)	意向申告制度	15
(4)	複線型人事管理	15
(5)	人財育成ローテーション	16
2	人を訓練し能力開発していく機能に係るプラン（研修）	18
(1)	職場研修（OJT＝On the Job Training）	18
(2)	行政職職員の仕事体験研修「地域密着型研修」【新5つの宣言再掲】	19
(3)	市議会とのコミュニケーション【新5つの宣言再掲】	19
(4)	人事考課制度の考課項目に対応した職場外研修体系	19
3	人が活動するよう動機付ける機能に係るプラン（評価・給与・昇任・降任）	22
(1)	人事考課制度・目標管理制度	22
(2)	職務・職責を反映した管理職手当	22
(3)	昇給・勤勉手当成績率の運用	23
(4)	主査級昇任資格試験制度	23
(5)	希望降任制度	25
4	人が安心して働けるようにする機能に係るプラン（メンタルヘルスケア）	25
第5章	基本プランの推進に向けて	29
1	職員、管理監督者及び人事管理部門の役割	29
2	基本プランの進行管理と今後の課題	29

【凡例】 第4章の個別プランに【新5つの宣言再掲】が付されているものは、行政革命戦略「5つの宣言」改訂第1版（平成18年度版）の記述を加筆修正をした上で掲載したものであることを示しています。

第1章 基本プランの策定に当たって

1 基本プラン策定の背景と趣旨

平成13年3月、三浦市は、2025年の将来像を「人・まち・自然の鼓動を感じる都市 みうら」と定め、第4次三浦市総合計画を策定しました。

この第4次三浦市総合計画では、その将来像の実現に向けて、市民協働を基調にまちづくりを進める一方、「創造力」「経営力」「機動力」という3つの力と、「開かれた市役所」「広域連携する市役所」という2つのしくみをしっかりと備えた市役所になることを目標に掲げ、その実現のために、必要な職員意識の改革と職員育成を重要な取組むべき課題として位置付けました。

平成13年4月に策定した、いわば初代の「三浦市人材育成基本方針」は、この第4次三浦市総合計画と並行して策定したのですが、その基本認識は、「少数精鋭で課題に立ち向かわなければならない」状況において、いま「職員一人一人の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限に引き出し、行政活動を展開していくことが必要」であるというものでした。

その後、平成15年9月に、行政革命戦略「5つの宣言」を策定、その中に「人財戦略」が掲げられるとともに、この人財戦略を受ける形でみうら政策研究所では、「戦略的人財活用に向けた調査研究」を行い、平成16年3月に政策提言をしました。そこでの「三浦市人材育成基本方針」に対する認識は、「個別取組方針については、定めはしたものの具体的制度を構築するまでには至っていない現状にあり、『戦略的な人材育成計画』は事実上無きに等しい状況にある」という厳しいものでした。

三浦市の人事制度への取組みは、行政革命戦略「5つの宣言」が策定された後は、その「人財戦略」の取組方針を基礎とするものに事実上移行しており、目標管理の手法を導入した人事考課制度の試行や給与構造の改革など、いくつかの取組みを実施してきたものの、依然として進んでいないのが現状です。

先の行政革命戦略「5つの宣言」も平成18年7月には、「株式会社 三浦市」の経営再建の道筋を示した改訂第1版（平成18年度版）としてリニューアルされ、「シンプル・スピード・サービスという企業経営の鉄則『3つのS』を旨として職員一丸となって行政革命に取り組む」ことを宣言したところではありますが、ここでも、人財戦略については、「年功序列を基本とする人事システムの構造的見直しはほとんど進んでいない。」と総括しています。

このような指摘を真摯に受け止めた上で、本市の主に行政職職員に係る人事制度について、「実力派仕事人の育成・活用」という観点から、もう一度新たに、人財にかかわるトータルプランとして「三浦市人材育成基本方針」を再構築し、ここに「三浦市人材育成・活用基本プラン」（以下「基本プラン」という。）として策定しました。

2 基本プランの性格

この基本プランは、「人財戦略 実力派仕事人宣言」に従い、年功序列や実質的不平等を排し、職員の志気を高め、命令と受命の関係における秩序が維持された機動的な組織とすることを目指すための人財にかかわる各種の仕組みの基本的考え方とその手法を総合的かつ具体的に定めたものです。

その骨格となるものは、行政革命戦略「5つの宣言」改訂第1版（平成18年度版）（以下「新5つの宣言」という。）第2編 行政革命の推進システム II 人財育成・活用・管理システム 2 仕組みの概要 に掲げられた項目です。

この意味で、まずは、この基本プランは、「新5つの宣言」でいう「人財育成・活用・管理計画」に当たるものです。

次に、地方公共団体には、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう求められており、この意味で、この基本プランは、平成13年4月に策定した「三浦市人材育成基本方針」の改訂版に当たるものです。

第3に、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第39条第3項では、地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとされており、この意味で、この基本プランのうち、研修に係る部分は、同項にいう「基本的な方針」に当たるものです。

※ 「人材」と「人財」

最近欧米諸国では、企業内の人材をヒューマン・リソース（原材料・資源）と呼ばずに、ヒューマン・キャピタル（資本・資産）と呼ぶ傾向があります。これは、いうまでもなく人材は、長い間に使い尽くす資源、その価値を減価させる資源ではなく、効果的な投資を続ければ、長い間にその価値を着実に増大させることができる資産であり、そのような考え方を反映しているわけです。日本でも「人材」という言葉に代えて「人的財産」の意味から「人財」が使われるようになってきており、この基本プランにおいても、「人財」を使うこととしました。

第2章 三浦市の人事諸制度に対する職員の意識

1 人事諸制度に関する職員意識調査結果の概要

この調査は、行政革命戦略「5つの宣言」が策定された年度において、そこに掲げられた人財戦略の各項目の主たる対象となる、行政職職員の人事諸制度に対する意識を把握し、基本プランの策定を含めた各種取組みへの参考とするため実施したものです。

その結果の概要は、次のとおりです。

(1) 調査目的

第4次三浦市総合計画に掲げる人事制度の見直し施策及び行政革命戦略「5つの宣言」に掲げる人財政策の確立への取組みにあたり、これらの施策の主たる対象となる行政職職員の人事諸制度に対する意識を把握し、当該取組みへの参考とすることを目的とする。

(2) 調査対象

平成16年1月27日に在職する行政職職員

(3) 調査時点

平成16年1月27日

(4) 標本数

対象者数 388人
回答者数 285人
回答率 73.5%



(5) 調査主体

行政管理部行政課

(6) 結果の概要

・ 組織風土・組織体質…4割以上が問題ありとしている

★ 全体では、43.4%の職員が問題ありとしており、問題なしとする職員は、わずか9.1%です。なお、問題なしとする職員の割合は、年齢が高くなるにつれて高くなっています。

・ 昇格制度…6割以上が問題ありとしている

★ 全体では、65.3%の職員が問題ありとしています。問題ありとする職員の割合が最も高いのは40歳代であり、71.9%となっています。この40歳代は、主査級職員が多い世代です。

・ 希望降任制度…8割以上が導入すべきとしている

★ 全体では、積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員は、82.1%となっています。部長級職員の全員が導入に賛成していることが特徴的です。

・ 異動・配置の状況…適切、不適切が3割前後で拮抗している

★ 全体では、30.8%の職員が不適切であるとしている一方、非常に適切あ

るいはまあまあ適切としている職員は、28.3%です。不適切であるとする職員の割合が最も高いのは40歳代であり、38.6%となっています。また、非常に適切あるいはまあまあ適切とする職員の割合は、年齢が高くなるにつれて高くなっています。

・ 庁内公募制度…6割以上が導入すべきとしている

★ 全体では、積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員は、64.8%となっています。積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員の割合は、年齢が高くなるほど低くなっています。

・ 庁内フリーエージェント制度…6割以上が導入すべきとしている

★ 全体では、積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員は、65.6%となっています。積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員の割合が最も高いのは20歳代で、80.5%となっており、他の世代に比較して飛び抜けて高くなっていますが、30歳代以上では、年代による差はあまりみられません。

・ 担当業務に対する能力活用の状況…6割が活かされている

★ 全体では、とてもあるいはまあまあ活かされているとする職員は、61.4%となっている一方、あまりあるいは活かされていないとする職員は、13.5%となっています。あまりあるいは活かされていないとする職員の割合が最も高いのは40歳代であり、22.8%となっています。

・ あなたの能力についての上司の把握・評価の状況…6割弱が適切としている

★ 全体では、適切あるいはある程度適切とする職員は、57.2%となっており、あまりあるいは適切ではないとする職員は、14.0%となっています。

・ あなたへの上司のアドバイスや指導の状況…7割以上が適切としている

★ 全体では、適切あるいはある程度適切な指導ありとする職員は、73.0%となっています。特に20歳代では、適切あるいはある程度適切な指導ありとする職員の割合は、86.6%と高い数値を示しています。

・ 望ましい上司のタイプ…仕事の方向を明確に示す上司を求めている

★ 各年齢層とも、最も割合の高いのは、部下の自主性を重んじつつ、仕事の方向を明確に示して部下を導いていくタイプです。仕事のやり方について、基本的には部下に任せ、仕事の遂行過程で助言をし、部下を導いていくタイプは、年齢が高くなるほどその割合も高くなっています。

・ 職務遂行上必要かつ重要な能力…職務知識及び技術がトップ

★ 必要かつ重要な能力としては、職務知識及び技術、理解・判断力、コミュニケーション能力を選択する職員が多く、逆に、企画力、指導育成力を選択する職員が少ない結果となっています。

・ 自己啓発の実施状況…2割が仕事に関係のある自己啓発を行っている

★ 全体では、仕事に関係のある自己啓発を行っている職員は、20.9%ですが、それも含めてなんらかの自己啓発を行っているとする職員は、55.6%となっています。なんらかの自己啓発を行っている職員の割合は、年齢が高くなるにつれて低くなっています。

・ 人事考課結果の人事処遇への反映…肯定的意見は7割弱

★ 全体では、当然であるあるいはやむを得ないとする職員が68.2%であり、あまり反映させるべきではないあるいは反映させるべきではないとする職員は、12.9%となっています。なお、反映させることは当然あるいはやむを得ないと回答した者の反映内容ごとの割合については、配置・異動（68.6%）、昇格・昇任（65.4%）、昇給（46.1%）、勤勉手当（40.3%）の順となっています。（複数回答有）

・ 人事考課結果の本人へのフィードバック…肯定的意見は7割強

★ 全体では、当然あるいはやむを得ないとする職員の割合は、75.8%となっています。あまり望ましくないあるいはさせるべきではないとする職員の割合が最も高いのは50歳代で、20.5%となっています。なお、当然であるとした職員の割合が、20歳代では63.0%と飛び抜けており、一般的に考課をする立場に置かれる50歳代では33.3%と低くなっています。

・ 目標管理制度…肯定的意見は6割弱

★ 全体では、積極的あるいはどちらかといえば導入すべきとする職員の割合は、58.0%となっています。

・ 本市人事制度の将来の方向性…年功序列と能力・実績主義の調和が6割弱

★ 全体では、年功序列主義と能力・実績主義の調和が望ましいとする職員の割合が最も高く、58.2%となっています。なお、能力・実績主義が望ましいとする職員の割合が最も高いのは50歳代で、30.9%となっています。

2 職員給与と職責のバランスに対する職員納得度調査（平成17年度（第1回）調査）結果の概要

この調査は、行政革命戦略「5つの宣言」の人財戦略の中の、職員の志気高揚に関する取組みの一つであり、管理職や4等級甲職員（現主任級職員）の経済処遇や配置に対する非管理職による納得度を調査し、その結果を人事諸制度の見直しにあたっての参考資料とすることを目的として実施したものです。

その結果の概要は、次のとおりです。

(1) 調査目的

平成15年9月に策定した「行政革命戦略～5つの宣言～」では、その人財戦略において、職員の成果・能力・努力が評価され、昇給、昇格、異動、処遇に反映されていることを達成すべき目標として掲げた。

そして、その達成のために職員の志気高揚に関する取組みの一つとして、管理職や4甲職員（…現主任級職員）の経済処遇や配置に対する非管理職による納得度調査を毎年（…新5つの宣言においては、隔年に変更）実施し、推移を計測することとしたところである。

本調査は、このことを踏まえて、さらには第4次三浦市総合計画において掲げている人事制度の見直しにあたっての参考資料とするため、職員給与（給料及び管理職手

当)と職責のバランスに対する職員の納得度を調査したものである。

(2) 調査内容

- ア 管理職昇任の意向状況
- イ 行政職等級別標準職務と給料についての納得度
- ウ 管理職手当の支給率についての納得度

(3) 調査対象

平成17年10月12日現在において、行政職給料表適用職員のうち、その職務の等級が5等級(現主事補級)、4等級(現主事級)、4等級甲(現主任級)及び3等級(現主査級)であるもの。ただし、清掃事業所副所長の職にある職員及び再任用職員を除く。

(4) 調査期間

平成17年10月12日から平成17年10月25日まで

(5) 標本数

対象者数	294人
回答者数	215人
回答率	73.1%



(6) 調査主体

政策経営室及び行政管理部行政課

(7) 結果の概要

・管理職昇任の意向状況…過半数が管理職にはなりたくない

★ 全体では、管理職になろうという意向をもつ職員は、15.6%であり、その一方で、明確に管理職にはなりたくないとした職員が過半数の51.0%に及んでいます。なお、全体の3分の1(33.5%)が回答を保留しています。

・部長になりたくない理由…議会对応、専門性と知識

★ 課長志向はあるが部長にまではなりたくない最大の理由は、「議会对応が大変そうだから」であり56.3%が選択しています。これに「所掌範囲が広がり自分の専門性が活かせるなくなるから」の43.8%、「所掌範囲が広すぎて知識が追いついていけなくなるから」の37.5%が続いています。

・管理職になりたくない理由…議会对応と部下の管理監督責任

★ 管理職になりたくない最大の理由は、「議会对応が大変そうだから」であり49.1%が選択しています。次いで「部下の管理監督責任が大変そうだから」の44.3%となっています。

・行政職等級別標準職務と給料についての納得度…現れ方は4タイプ

★ 「納得できる」を選択した者の割合が6割を超えた給料表の部分は、5等級(現主事補級)、4等級(現主事級)並びに4等級甲(現主任級)及び3等級(現主査級)で上位等級の給料額帯と重複しない部分です。これらについて他の選択肢の割合をみると、「高すぎる」は、2.5~6.5%ときわめて低く、「安すぎる」も13.5%~22.7%と比較的低くなっています。この納得度の高いタイプに属する職員の数は、全体の49.9%に相当します。

★ 次いで納得度の高い部分は、2等級(現課長級)で上位等級の給料額帯と重

複しない部分と1等級（現部長級）で、「納得できる」はそれぞれ59.9%、52.5%と過半数を占めています。「高すぎる」、「安すぎる」の割合は、それぞれ5.6～7.1%、27.4%～30.3%となっており、納得度の高いタイプと比べると、「納得できる」がやや低く、「安すぎる」がやや高く3割程度いることが特徴です。非管理職を対象とした本調査で、管理職の給料額帯を「安すぎる」とした職員が3割程度いることは注目されます。この納得度の中ぐらいのタイプに属する職員の数は、全体の16.5%に相当します。

- ★ 納得度が半数に至らなかった部分は、まず、4等級甲（現主任級）、3等級（現主査級）及び2等級（現課長級）の3つの等級であって、かつ、それぞれ直近上位等級の給料額帯と重複する部分に相当する部分であり、いずれも「納得できる」は40%台ですが、「高すぎる」も29.9%～33.2%を占めています。この納得度が低いタイプに属する職員の数は、全体の16.0%に相当します。
- ★ 「高すぎる」が半数を超えた部分は、4等級甲（現主任級）及び3等級（現主査級）であって、かつ、それぞれ2等級上位等級の給料額帯と重複する部分に相当する部分であり、「高すぎる」が53.2～55.6%であるのに対し、「納得できる」は23.2～23.9%と他の部分に比してきわめて低い結果となっています。この納得度が最も低いタイプに属する職員の数は、全体の4.7%に相当します。
- ★ 納得度が低いタイプの存在を踏まえれば、本市非管理職職員は、年功序列的要素を全否定はしていないということがわかりますが、その一方で、納得度が高いあるいは中ぐらいのタイプの「納得できる」割合と、納得度が最も低いタイプの「高すぎる」割合をみれば、概ね5～8割程度は年功序列的に上昇していく給料体系に納得しておらず、あくまでも等級ごとの職責・職務内容に応じた体系を望んでいるということが言えましょう。
- ★ また、納得度が低いあるいは最も低いタイプに該当する職員数は、全体の約2割であり、全行政職の約2割の職員（非管理職）の給料が非管理職職員の納得が得られにくい状況にあるということも言えましょう。

・ 管理職手当の支給率…意外にも？非管理職職員から安すぎるとみられている

- ★ 1等級（現部長級）の管理職手当については、納得度が半数に達せず（43.3%）、その分、安すぎるという意見の多さ（35.8%）が目立っており、高すぎるという意見は8.0%と寡少となっています。
- ★ 2等級（現課長級）の管理職手当については、1等級（現部長級）の場合以上に「納得できる」割合が小さく4割にも満たず、その分、安すぎるという意見はより多く（37.6%）、高すぎるという意見はより少ない（6.9%）結果となっています。

・ 管理職手当のあり方…職責の軽重による格差を設けるべきである

- ★ 課長と主幹、部門長と部長など、職責の軽重による格差がないことについては、81.2%が「権限及び責任の範囲、度合いなどを考慮して差を設けるべきである」としています。

第3章 人財育成・活用の基本的考え方

1 人財育成・活用の基本的方向性

三浦市では、平成15年9月に行政革命戦略「5つの宣言」を策定し、「財政」、「人財」、「情報」、「組織」及び「サービス・事業」という5つの経営資源ごとに、市民に向け、私たちの行政革命の基本戦略を宣言しました。

その1つとして、人財戦略「実力派仕事人宣言！！～脱・年功序列人事」を宣言しました。

この基本プランによる人財育成・活用の基本的方向性は、次に掲げるこの宣言を実現するものであることとし、職員の志気を高め、命令と受命の関係における秩序が維持された機動的な組織とすることを目指すものとします。

実力派仕事人宣言！！ ～ 脱・年功序列人事

何よりも採用年次や年齢を重んじ、みんな仲良く昇給昇格する年功序列人事をやめます。また、成果の出せる可能性に着目して人を雇い、その人の長所を伸ばすべく育て、成果を挙げれば重用する実力志向の仕組みに変えます。

2 三浦市が期待し求める職員像

人財の育成・活用に当たっては、期待し求める人財たる職員の姿を明らかにして、その職員像を目標として行われる必要があると考えます。

私たちは、「実力派仕事人」になることを宣言しました。この「実力派仕事人」のイメージを、第4次三浦市総合計画を踏まえ、次のように定めます。

自治体職員としての基礎的・基本的な知識・技術・モラル（意欲・志気）・マナーを身に付け、他の職員に良い影響を与え、市の将来像である「人・まち・自然の鼓動を感じる都市 みうら」を実現させる責務を自覚し、市民の視点から成果を評価されうる「プロの仕事人」たる職員

人・まち・自然の鼓動を感じる都市 みうら

求められる能力や態度の観点から、後述する複線型人事管理のうちマネージャーコースを前提に、具体的には、次のような職員になることを期待し求めます。毎年度策定する職員研修計画における職員研修事業方針は、このことを基本目標として、策定するものとします。

- ① 公務員としての高い倫理観を持ち、市民から信頼される職員
- ② 常に問題意識を持ち、社会変化に対応できる柔軟な思考能力を備えた創造力豊かな職員
- ③ 豊かな教養と広い視野を持ち、行政課題に的確に対応できる先見性と実行力を身に付けた職員
- ④ 強い責任感と組織の一員としての協調性を持つ職員

3 職の段階ごとに期待し求める役割

職員には、組織の一員である以上、それぞれ担当すべき「役割」があります。そしてそれにはそれぞれ責任が伴います。その責任の度合いにより、組織内における序列が確立されます。これを顕在化させたものが、職の段階です。

人財の育成・活用に当たっては、この職の段階を下位のものからより上位のものへと引き上げていくことを前提に行う必要があると考えます。そのためには、そのための道しるべとして、それぞれの職の段階ごとに期待し求める役割を明らかにしておかなければなりません。

職の段階は、行政職給料表適用職員にあっては6段階とし、この各段階の代表的職の名称及び期待し求める基本的役割は、5つの経営資源ごとに次のとおりとします。

経営資源区分	代表的な職の名称	期待し求める基本的役割
財政 (予算・財務管理)	部長	●全庁経営者の一員として、部予算を査定し、最小の予算で最大の効果を上げる予算編成をすること。
	課長	●部経営者の一員として、部予算の編成に当たり部長を補佐すること。 ●要求予算について部長、副市長、市長及び市民に対し、責任ある説明をすること。 ●課の財務を総括すること。
	主査	●ニーズ等を的確に把握し、的確な事業計画を立案し実現するための予算を要求すること。 ●事業計画に即した予算執行をすること。 ●課の財務について課長を補佐すること。
	主任	●財務に関する日常の財務管理事務を遂行すること。 ●事務事業に関する専門知識に基づき、予算及び決算に当たって主査を補佐すること。
	主事	●財務に関する基礎知識を習得し、日常の財務管理事務を遂行すること。
	主事補	●財務に関する基礎知識を習得すること。

経営資源 区分	代表的な 職の名称	期待し求める基本的役割
人 財 (育成・活用・管理)	部 長	<ul style="list-style-type: none"> ●全庁経営者の一員として、部における最小で最大の成果を挙げることのできる最適な職員配置計画を立案すること。 ●課長に対する人財マネジメントをすること。 ●課長を通じて主査以下の職員に対する人財マネジメントをすること。
	課 長	<ul style="list-style-type: none"> ●部経営者の一員として、部における職員配置計画の立案に当たり部長を補佐すること。 ●課員の人財マネジメントを行い、指導育成をすること。 ●主査を監督職としての職責を果たせるよう、指導育成をすること。
	主 査	<ul style="list-style-type: none"> ●主任、主事及び主事補の監督者として、部下の指導育成をすること。 ●人事管理に関する知識及び技術を習得すること。
	主 任	●主事及び主事補の指導をすること。
	主 事	●主事補の指導をすること。
	主事補	●自己研鑽に努めること。
情 報 (情報発信・コミュニケーション)	部 長	●全庁経営者の一員として、市政全体における部門政策（部担当政策）の位置付けと進行管理、達成状況等を、市民及び議会に対し責任ある説明をすること。
	課 長	<ul style="list-style-type: none"> ●部経営者の一員として、部長の説明責任を補佐すること。 ●課間の情報共有を図ること。 ●課の業務に関し、市民等に向けた情報発信をすること。 ●ICT（=Information and Communication Technology：情報通信技術）に関して戦略（=方針・構想）レベルの知識及び技術を習得すること。
	主 査	<ul style="list-style-type: none"> ●課長の説明責任を補佐すること。 ●課の情報発信のための素材を編集すること。 ●課内のコミュニケーションの円滑化に工夫を凝らすこと。 ●地域との密着度を高めること。 ●ICTに関して戦術（=手段・方法）レベルの知識及び技術を習得すること。
	主 任	<ul style="list-style-type: none"> ●課の情報発信のための素材を収集し、作成すること。 ●地域との密着度を高めること。 ●ICTに関して戦術レベルの知識及び技術を習得すること。
	主 事	<ul style="list-style-type: none"> ●地域との密着度を高めること。 ●ICTに関して戦術レベルの知識及び技術を習得すること。
	主事補	●ICTに関して戦術レベルの知識及び技術を習得すること。
組 織 (業績管理・組織編成)	部 長	<ul style="list-style-type: none"> ●全庁経営者の一員として、部の使命と業績目標を部下に示し、統率すること。 ●部の組織力を最大化するためのタスクフォース（=task force：任務別組織編成）を行うこと。
	課 長	<ul style="list-style-type: none"> ●部経営者の一員として、部長の組織統率を補佐すること。 ●タスクフォースに従って各グループの総力を最大化するよう課員を指導すること。 ●業務改善について主査による提言を尊重し、実行すること。
	主 査	●職場における業務改善について主任以下の職員と管理職員との調整をすること。
	主 任	<ul style="list-style-type: none"> ●主事及び主事補の指導育成に当たる主査を補佐すること。 ●職場における業務改善について問題提起をすること。
	主 事	●職場における業務改善について問題提起をすること。
	主事補	●職場における業務改善について問題提起をすること。

経営資源 区分	代表的な 職の名称	期待し求める基本的役割
サービス ・事業 (業務・事 務事業)	部長	<ul style="list-style-type: none"> ●全庁経営者の一員として、政策全般の立案を担うこと。 ●政策の達成に責任を負うこと。 ●政策全般について部の果たしうる役割を定め、部下に示すこと。
	課長	<ul style="list-style-type: none"> ●部経営者の一員として、政策立案及びその達成に当たって、部長を補佐すること。 ●課担当施策を立案し、主査以下の職員に対し、その遂行に関する適切な指示をすること。 ●施策の達成に責任を負うこと。
	主査	<ul style="list-style-type: none"> ●ニーズ等を踏まえて最適な事業計画を立案すること。 ●事務事業の執行スケジュールを作成し、進行管理をすること。
	主任	<ul style="list-style-type: none"> ●事務事業に関する専門的知識及び技術を習得し、スケジュールに従って業務を遂行すること。
	主事	<ul style="list-style-type: none"> ●事務事業に関する基礎的知識及び技術を主事補に教えられる程度まで習得し、主任以上の職員の指示のもとで業務を遂行すること。
	主事補	<ul style="list-style-type: none"> ●事務事業に関する基礎的知識及び技術を習得し、主事以上の職員のもとで業務を遂行すること。

4 職の段階ごとに必要な能力及び態度

職の段階ごとに必要な能力及び態度は、次のとおりとします。人事考課制度の能力考課及び態度考課の考課項目は、これを基に設計するものとします。

能力及び態度の項目		主事補	主事	主任	主査	課長	部長
基本的能力	知識・技術	●	●	●	●	●	●
応用的 能力	工夫・企画・ 開発の系列	企画力・計画 性	●	●	●	●	●
		理解・決断・ 判断の系列	理解力	●	●	●	
	判断力					●	
	決断力						●
	表現・折衝・ 渉外の系列	説明・調整力	●	●	●		
		折衝・交渉力				●	●
	監督・統率の 系列	監督力				●	
統率力						●	●
態 度	組織の維持基 盤	規律性	●	●	●	●	●
		責任感・使命 感	●	●	●	●	●
	組織の発展	協調性	●	●	●	●	●
		積極性	●	●	●	●	●

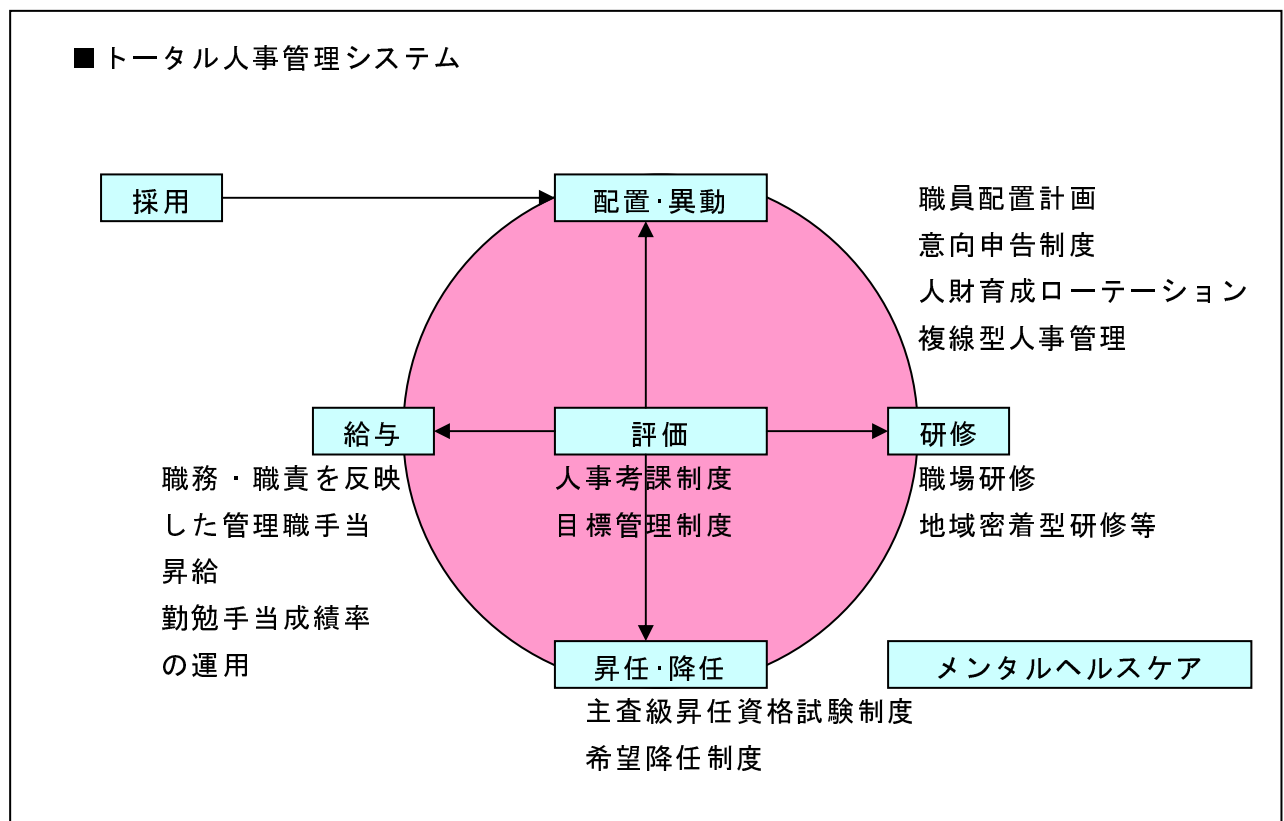
第4章 人財育成・活用に関する個別プラン

「人財を育成し、活用する」ということは、人事管理上の諸制度が相互に連携しながら、人事管理の全般を通じてなされるものと考えます。

人事管理の目的は、「組織を成り立たせるために人を集め、仕事ができるよう人に準備を施し、働く意欲を高め、活動を維持できるようにする」ことにあることから、その主な機能には、次の4つがあります。

- ① 人を導入し組織を構成していく機能（採用、配置、異動）
- ② 人を訓練し能力開発していく機能（研修）
- ③ 人が活動するよう動機付ける機能（評価、給与、昇任、降任）
- ④ 人が安心して働けるようにする機能（メンタルヘルスケア）

人財育成・活用に関する個別プランは、この4つの機能に沿って定めたものです。



1 人を導入し組織を構成していく機能に係るプラン（採用・配置・異動）

(1) 職員数計画【新5つの宣言再掲】

平成22年度までの職員数を次表のとおり計画します。病院及び消防を除く職員では、平成17年4月1日現在の職員数448人を平成23年4月1日までに15.6%削減し378人とする目標です。全職員で見ると、平成17年4月1日現在の680人に対し、平成23年4月1日には9.4%削減し、616人とする目標です。

会計等区分	区分	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	合計
一般会計(消防除く)・特別会計	増減数		△ 9	△ 3	△ 12	△ 11	△ 23	△ 11	△ 69
	職員数	424	415	412	400	389	366	355	355
	増減割合						△13.7%	△16.3%	
水道事業会計	増減数		0	△ 1	0	1	△ 1	0	△ 1
	職員数	24	24	23	23	24	23	23	23
	増減割合						△4.2%	△4.2%	
小 計	増減数		△9	△4	△12	△10	△24	△11	△70
	職員数	448	439	435	423	413	389	378	378
	増減割合						△13.2%	△15.6%	
病院事業会計	増減数		4	0	0	0	0	0	4
	職員数	152	156	156	156	156	156	156	156
	増減割合						2.6%	2.6%	
消 防	増減数		2	0	0	0	0	0	2
	職員数	80	82	82	82	82	82	82	82
	増減割合						2.5%	2.5%	
合 計	増減数		△ 3	△ 4	△ 12	△ 10	△ 24	△ 11	△ 64
	職員数	680	677	673	661	651	627	616	616
	増減割合						△7.8%	△9.4%	

※職員数は、各年度の4月1日現在の数値です。

※増減割合は、平成17年4月1日現在の職員数に対する割合です。

この計画を達成するために、今後の職員年齢構成のバランスを維持することも勘案しつつ毎年度新採用人員数を抑制し、業務の効率化や各種業務のアウトソーシングによって正規職員、臨時的任用職員、非常勤職員等の総数を減員するほか、引き続き早期退職の勧奨等に取り組み、職員数の削減を加速化させたいと考えています。

なお、業務の効率化に当たっては、平成17年度から平成18年度にかけて実施した業務量調査の結果を活用します。

(2) 職員配置計画の策定

アウトソーシングによらない部分、すなわち正規職員（再任用職員を除く。以下同じ。）、再任用職員、臨時的任用職員及び非常勤職員（一般職・特別職）により業務を遂行する部分については、その職務の内容や特性に応じて充てる職員の任用形態を工夫することにより、市役所全体の効率化を図ることができると考えます。ここでいう効率化とは、柔軟な要員配置による費用・時間・人員の抑制を意味します。

そのために、部門経営体制という庁内分権の考え方にに基づき、各部のトップマネージャーである部長が、その権限の一つとして「職員配置計画」を策定し、職員配置・異動に当たっては、それを反映する仕組みを平成19年度中に設計し、平成20年度から導入します。策定に当たっては、平成17年度から平成18年度にかけて実施した業務量調査結果の活用も視野に入れ、人財の最適配分を目指します。

なお、職務の内容・特性と充てることがふさわしいと思われる職員の任用形態及びそのイメージについては、次表のように整理します。

職務の内容・特性	任用形態	イメージ
主として定型的業務に従事し、管理監督業務には従事しない職務	正規職員 再任用職員	民間企業でいう 「一般職」に相当
政策の形成と意思決定を伴う管理職の職務及び当該管理職を目指す職務	正規職員	民間企業でいう 「総合職」に相当
常勤を要しないが、専門的知識・技術を要する職務	非常勤特別 職職員	民間企業でいう 「契約社員」に相当
常勤を要しないが、ある一定期間継続して同一人を任用したほうが、業務を行う上で効率的であると認められる職務	非常勤一般 職職員	当
正規職員であることを要しない、非管理職の職務等	臨時的任用 職員	民間企業でいう 「アルバイト社員」に相当

(3) 意向申告制度

人事異動に当たっては、従来から、職場の活性化を図り、職員が職務にやりがいを持ち、より良い行政を推進していくために必要な能力の向上と適正配置を図ることを目的として、意向申告書により現在の職務状況、異動希望、職務の適性、キャリア設計等を問う意向申告制度を実施しています。また、併せて希望者には人事管理担当者による面談も実施し、近年急増しているメンタルヘルス面についての状況把握などに役立てています。

職員のキャリア設計を考える契機とするとともに、職員と配置先のミスマッチをできるだけ防止し、適材適所の配置のためのツールとして、意向申告制度を引き続き実施していきます。

(4) 複線型人事管理

住民ニーズの高度化、地方分権化など社会の激しい変化に的確に対応していくためには、管理職のリーダーシップとマネジメント能力、政策形成能力など高度な能力が必要不可欠です。団塊の世代の大量退職という現象も考慮して、次代を担うにふさわしい若いマネージャー（管理監督職）を計画的に育成することが必要です。

また、職員の就労意識の多様化という状況にあつて、その就労意識や適性にあつた働き方の選択肢を設けることが必要です。

これらのことから、人事管理に当たっては、本人の意向を尊重した上で、管理職を目指すマネージャーコース（＝民間企業でいう「総合職」に相当）と、管理監督業務には従事しないエキスパートコース（＝民間企業でいう「一般職」に相当）の複線型人事管理を行います。この複線型人事管理は、今日の成熟化社会における「選択性」

と「多様性」を反映したものであり、職員一人一人の生き方やその状況に応じ、「相応の処遇」という選択結果の責任を踏まえて、職の選択を可能にするものです。

なお、一度選択したコースであっても、後述する希望降任制度及び昇任資格試験制度によりいつでも変更が可能なものとします。

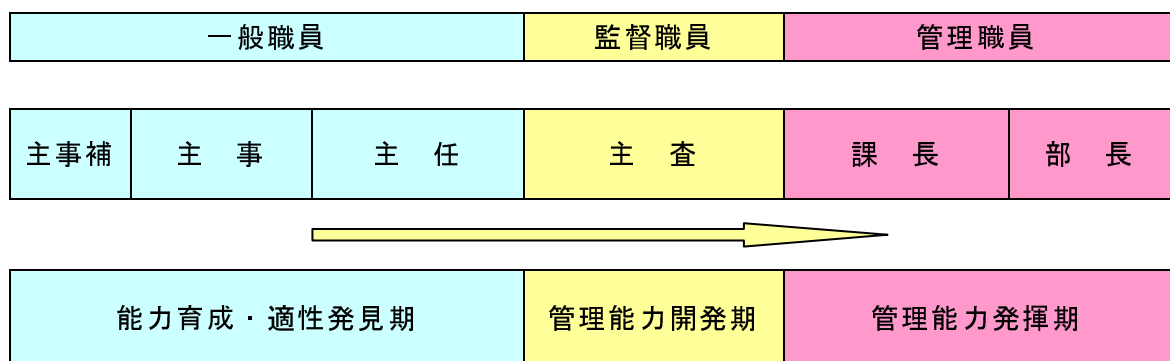
これにより、有効な人財活用が可能となり、職員自身もより働きやすくなるものと考えます。

コース選択時期は後述する昇任資格試験受験可能年度の前年度とし、その確認方法は、意向申告制度における意向申告書にその欄を設けて行うものとします。

(5) 人財育成ローテーション

人財の育成及び活用を、人事管理全般を通じて計画的に行うためには、まず、それぞれの職の段階が、職員の能力開発の観点からどのような時期であるかが前提となります。

そのため、職の段階に応じて次のように能力期をとらえます。なお、これは、複線型人事管理のうちマネージャーコースを前提に設定しています。



このうち、能力育成・適性発見期においては、人財育成ローテーション、すなわち、中・長期的な視野に立って、計画的に配置転換を行い、業務内容等を変えて経験の幅を広げ、能力育成と適性発見を行うことをします。

人財育成ローテーションのタイプとしては、次の4つが考えられています。

- ① 高い専門性はないが、幅広い分野にわたって一応の知識・経験を蓄積させるタイプ。
→ なるべく多くの分野を経験させるもの
- ② 幅広い分野にわたって一応の知識・経験を蓄積させるが、そのうちいくつかの分野にわたってある程度の高さの専門的知識・経験を身に付けさせるタイプ。
→ 多くの分野を経験させるが、いくつかの分野での在職期間を比較的長くすることになるもの
- ③ 一つの分野に高い専門性をもたせると同時に、周辺知識も身に付けさせるタイプ。
→ 特定の分野内でのローテーションが中心となるが、必ずいくつかの周辺分野も経験させることとなるもの
- ④ 一つの分野に高い専門性を持たせるタイプ。

→ 特定の分野内でのローテーションとなるもの

人財育成ローテーションにおいては、事務系職員については、能力育成・適性発見期ではマネージャーコースを目指すことを基本方針とするので②のタイプを、技術系職員については、能力育成・適性発見期ではマネージャーコースを目指すとともにその専門技術を活用することを基本方針とするので③のタイプを採ることとします。

ただし、事務系職員及び技術系職員のいずれであってもマネージャーコースに進む職員には、どの政策部門のマネージャーとしても十分にその責務を果たせるように、多くの政策部門での経験をさせることが必要ですので、そのことも考慮するものとします。

併せて、能力育成という目的から、応用的能力のうち対象となる3つの能力である「工夫・企画・開発の系列」、「理解・判断・決断の系列」及び「表現・折衝・渉外の系列」に着目し、それぞれ対応するセクションとして「事業企画執行セクション」、「管理スタッフセクション」及び「窓口対応セクション」の3つに区分し、ローテーション区分として設定します。なお、この区分は、前述の政策部門とは異なり、担当する職務の内容による区分です。

これらを踏まえて、次のとおり人財育成ローテーションを実施します。

なお、具体的な配置については、意向申告制度により把握した本人の意向や人事考課結果などを考慮し決定するものとします。

ア 事務系職員

能力育成・適性発見期（主事補～主任）において、「事業企画執行セクション」、「管理スタッフセクション」及び「窓口対応セクション」を、それぞれ1度は経験させます。その際、複数の政策部門の経験もできるように配慮します。

イ 技術系職員

当該技術を必要とするセクションを、できるだけ多く経験させます。その際、複数の政策部門の経験もできるように配慮します。ただし、本人の能力開発のために事務系セクションを経験する必要がある場合には、異動することも可能とします。

■ 配置・異動ルールの概要

項目	職員配置計画	意向申告制度	複線型人事管理	人財育成ローテーション	人事考課結果の活用
目的	庁内分権に基づく各部長のリーダーシップの発揮	自主的なキャリア形成意識の尊重	就労意識の多様化に基づく職員の生き方の尊重	職員の能力育成と適性の発見	職員の能力育成と適性の発見
主体	各部長	各職員	各職員	人事管理担当	人事管理担当
対象	全職員	主査級以下の職員	主任級以上の職員	主任級以下の職員	全職員

配置・異動ルールの実効性を確保するためには、それぞれの仕組みに係るデータを個人別に確実に把握しておくことが必要不可欠です。

そのため、「職員配置計画」「意向申告書」「異動履歴」「人事考課結果シート」「研修受講履歴」について、その仕組み別ではなく、個人別にその情報を管理する方策を研究します。

2 人を訓練し能力開発していく機能に係るプラン（研修）

「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない。」と、イギリスの諺にあるように、自らの向上の意思がないところに学習はなく、向上もありません。

また、職員の能力が伸びるときとは、「職場で責任のある仕事を任されたとき」、「上司から課題を与えられてそれが達成できたとき」、「上司から褒められたとき」、「異なる組織の人々との交流を通して、自分の組織とは違うということを知り、自分の組織で実践するにはどうすればいいのかを考え始めたとき」などと言われています。

人財育成というと、研修、特に職場外研修、集合研修を思い浮かべるかもしれませんが、実際に能力が伸びるときというのは、仕事の体験、実際の経験、人々との交流の中にあります。

これらのことから、人財育成の要諦（＝物事の最も大切なところ）は、「自学」、「仕事の体験・経験」、「他組織との人的交流」にあると考えます。人を育てるのではなく、人が育つのをいかにアシストできるかという観点から、仕事に密接に関連している「職場研修」が大変重要であり、また、「自学」をいかに動機付けるか、どうやって刺激していくのか、職員の気づきを促すことができるかという観点から、異なる組織風土、文化をもつ他組織の人々との交流を目的とする体験研修である「地域密着型研修」が大変有効であると考えています。

(1) 職場研修（OJT=On the Job Training）

職場研修とは、実際に職場で仕事を行う過程で、上司である管理監督者や先輩が、部下あるいは後輩の育成必要点を見出し、それに対する指導や援助活動を行うことです。

職場研修の長所は、本人が最も身に付けたいと思う、あるいは上司や先輩が最も身に付けてほしいと思う知識、技術、態度などをその人に合わせて教えることが可能であるため、教育ニーズにかなった研修である点です。

反面、短所としては、職場研修を行う上司や先輩の資質や技量にばらつきがあること、本人と職場研修を行う上司や先輩との関係が険悪である場合は、感情的な対立が起こること、教育の質や水準が第三者によってコントロールされず上司や先輩の主観によるため間違った知識、技術や望ましくない態度が教えられる可能性があることがあげられます。

職場研修を効果あるものとするための条件としては、①体験の場作り、②体験の深さの確保の仕組み、③目指すべき目標の設定の3点が言われています。

これらはそれぞれ、①人財育成ローテーション、②評価の仕組み＝人事考課制度、昇任、③人事考課制度における考課基準、目標管理制度などの仕組みや、各課長裁量による事務分担ローテーションなどによって確保していきます。

また、短所の対応策としては、人事考課制度の活用、管理監督者に対するマネジメントスキルに係る研修を実施し、その受講を必修とします。この人事考課制度をはじめとするマネジメントにおいては、不確実な「記憶」ではなく「記録」という事実に基づいて行うことが肝要です。職場研修においても、仕事の基本である報告・連絡・相談のいわゆるホウレンソウを契機として行われることから、その確実な実行を担保するため、「業務日誌」などの仕組みを導入していますが、引き続きマネジメントツールとして改善を検討していきます。

(2) 行政職職員の仕事体験研修「地域密着型研修」【新5つの宣言再掲】

市内で事業を営む個人・法人事業主等と職員が常時コミュニケーションできる関係を築くため、平成15年度から市内の農業者、小売店主、飲食店主、旅館社長、工場長等の協力を得て仕事体験研修「地域密着型研修」を実施し、平成18年度までの4年間で計40人の行政職職員が受講しています。

この研修は、行政革命戦略「5つの宣言」の情報戦略の取組方針の一つである「事業者との信頼関係構築のための取組み」として実施してきたものですが、人財育成の観点からも前述のとおり大変有効であると考えますので、このプランに位置付け、平成22年度までに行政職全職員の80%の受講を目標に、引き続き実施していきます。

(3) 市議会とのコミュニケーション【新5つの宣言再掲】

職員給与と職責のバランスに対する職員納得度調査（平成17年度（第1回）調査）結果（概要は、第2章第2節に掲載）から、職員の多くが管理職になりたくない理由として「議会対応」を掲げています。市議会は市議会議員とのコミュニケーションを通じて行政の質向上を図っていくべき場であるにもかかわらず、それが重荷であるとの印象を強く持たれているのは残念なことです。

現在、新任の部長級職員に対し、本会議を想定した議会対応研修を実施していますが、委員会対応も含めて、課長級以下職員を対象にした議会答弁スキルアップ研修など、市議会とのコミュニケーション技術の向上や市議会に対する理解を深めるための研修等を実施します。

(4) 人事考課制度の考課項目に対応した職場外研修体系

人財育成においては職場研修が大変重要であることは前述のとおりですが、マネジメント能力などの場合は、職員個人個人が異なった内容を習得するのではなく、同じベクトルで捉え、共通ルールとして習得する必要があります。

そのため、職場外研修（＝Off J T＝Off the Job Training）は、職場研修を補完するものとして、庁内研修とともに外部専門研修機関等を活用しながら実施しています。

後述する人事考課制度と連動した有効な人財育成メニューとなるよう、その職の段階ごとに必要とされる能力・態度の考課項目に対応した研修体系を構築し、実施します。

■職場外研修体系案

考課項目・個別内容		職		
		主事補	主事	主任
知識・技術	基礎的・基本的知識	新採用職員研修 主事昇任研修 自治体法務基礎研修 研修センター研修◆等	主任昇任研修 住民との協働研修 ◆ 研修センター研修◆等	法制執務研修 研修センター研修◆等
企画力・計画性	政策形成能力 目標設定能力		政策形成基礎研修 政策形成基礎演習◆ 政策形成演習◆	政策形成基礎研修 政策形成基礎演習◆ 政策形成演習◆
理解力／判断力／決断力		研修センター研修◆等	研修センター研修◆等	研修センター研修◆等
説明・調整力／折衝・交渉力	プレゼンテーション能力 コミュニケーション能力 マナー	新採用職員研修	プレゼンテーション研修◆ 民間企業派遣研修	民間企業派遣研修
	信頼関係構築	地域密着型研修	地域密着型研修	地域密着型研修
監督力／統率力	マネジメント能力 職場研修スキル			(新採用職員指導担当者研修)
規律性	公務員倫理	新採用職員研修	主任昇任研修	
	情報セキュリティ	情報セキュリティ研修	情報セキュリティ研修	情報セキュリティ研修
	交通安全意識	安全運転講習会	安全運転講習会	安全運転講習会
責任感・使命感	公務員倫理等	新採用職員研修	主任昇任研修	
協調性		新採用職員研修		
積極性	モラル	新採用職員研修		
その他	人権意識	人権研修	人権研修	人権研修
	応急手当技術	普通救命講習会	普通救命講習会	普通救命講習会
	安全衛生意識 (メンタルヘルスケア等)	安全衛生研修	安全衛生研修	安全衛生研修

※太字のゴシック体は、必修研修です。

※◆印は、財団法人神奈川県市町村振興協会市町村研修センター主催の研修です。

考課項目・個別内容		職	主 査	課 長	部 長
知識・技術	基礎的・基本的知識		研修センター研修◆等	研修センター研修◆等	◆研修センター研修等
企画力・計画性	政策形成能力 目標設定能力		政策形成基礎研修 政策形成基礎演習 ◆ 政策形成演習◆		
理解力／判断力／決断力			目標によるマネジメント研修◆ 研修センター研修◆等	マネジメント研修◆ 自治セミナー研修◆ 研修センター研修◆等	自治セミナー研修◆ 研修センター研修◆等
説明・調整力／折衝・交渉力	プレゼンテーション能力 コミュニケーション能力 マナー		クレーム対応研修◆	議会答弁スキルアップ研修	議会答弁スキルアップ研修
	信頼関係構築		地域密着型研修	地域密着型研修	地域密着型研修
監督力／統率力	マネジメント能力 職場研修スキル		目標によるマネジメント研修◆ 住民対応研修◆ コーチング研修◆	マネジメント基礎研修 マネジメント研修◆ 自治セミナー研修◆	マネジメント基礎研修 自治セミナー研修◆
規律性	公務員倫理				
	情報セキュリティ		情報セキュリティ研修	情報セキュリティ研修	情報セキュリティ研修
	交通安全意識		安全運転講習会	安全運転講習会	安全運転講習会
責任感・使命感	公務員倫理等		目標によるマネジメント研修◆	マネジメント研修◆ 自治セミナー研修◆	自治セミナー研修◆
協調性					
積極性	モラル				
その他	人権意識		人権研修	人権研修	人権研修
	応急手当技術		普通救命講習会	普通救命講習会	普通救命講習会
	安全衛生意識 (メンタルヘルス等)		安全衛生研修	安全衛生研修	安全衛生研修

※太字のゴシック体は、必修研修です。

※◆印は、財団法人神奈川県市町村振興協会市町村研修センター主催の研修です。



3 人が活動するよう動機付ける機能に係るプラン（評価・給与・昇任・降任）

(1) 人事考課制度・目標管理制度

人財の育成及び活用に当たっては、まず職員の「いまの状態」を知ることが必要不可欠です。そのため、個々の職員に対する「評価」を行うシステムとして、トータル人事管理システムの中核をなすものとして「人事考課制度」を位置付けます。

本市の人事考課制度は、平成15年度に、能力考課、態度考課及び業績考課により構成するものとして制度設計を行い、平成16年度から管理監督職員を対象に、能力考課及び態度考課部分について試行しました。

平成18年度においては、能力考課及び態度考課部分について一部見直しをするとともに、業績考課部分について、目標管理制度（＝目標とセルフコントロールによるマネジメント）をツールとした制度を新たに設計し、平成18年10月1日から行政職全職員を対象に、制度全体を試行しています。

活用面からみた人事考課制度の目的としては、一般的に、仕事ぶりを観察、評価して、長所や短所をつかみ、能力開発に役立てる「能力の開発」、能力や適性を評価して、昇任、異動等に活用する「人財の活用」、努力の程度や成績等を評価して、昇給、賞与などを公正に決定する「公正な（給与）処遇」などが考えられています。

現在は、まだ試行段階ですが、本格稼働段階においては、「人財の活用」のうちの昇任等に活用します。「公平な（給与）処遇」への反映については、できるだけ早期の実施を目指して、職員団体との協議を継続していきます。

なお、人事考課制度の目的は、人財育成にあり、その基本原則は、公平性・客観性・透明性の確保であり、これらにより職員の納得性が高まるものと考えます。

人事考課制度は、机上で無謬（＝理論や判断に間違いがないこと）の制度設計を目指すことは困難です。そのため、実際に実施、運用しながらその問題点を克服し、納得性の高いものへと精度を高めていく継続的努力、制度の改善を行っていきます。

(2) 職務・職責を反映した管理職手当

職員給与と職責のバランスに対する職員納得度調査（平成17年度（第1回）調査）結果（概要は、第2章第2節に掲載）から、課長と主幹、部門長と部長など、職責の軽重による格差がないことについては、回答者の81.2%が「権限及び責任の範囲、度合いなどを考慮して差を設けるべきである」としています。

また、時を同じくして、平成17年人事院勧告のうちの給与構造の改革関係報告文のなかで、「年功的な給与処遇を改め、管理職員の職務・職責を端的に反映できるよう、（略）定率性から定額制に移行する」とされ、平成18年における人事院の勧告を受けて、平成19年度から定額制に移行すべく法改正がなされました。

これらを受けて、本市においても、管理職員の権限及び責任の範囲、度合いなどを考慮し、そのポストを区分し、定額化とともに金額の差を設けることとします。

なお、区分の基本的考え方としては、部長級ポストを「部門経営責任者である部長（＝部門長）」、「固定組織の部長」、「担当部長」の3つに、課長級ポストを「部門経営総括担当課の長」、「固定組織の課長」、「担当課長及び出先機関の長」の3

つにそれぞれ区分します。

実施スケジュールについては、平成19年度末の団塊の世代の大量退職等を踏まえ、平成20年度からの導入とします。

(3) 昇給・勤勉手当成績率の運用

これらについては、勤務成績に基づき行うことと法定されており、そのためのツールが人事考課制度です。

現在、人事考課制度は試行中であり、前述のとおり昇給や勤勉手当成績率の運用すなわち「公平な（給与）処遇」への反映については、できるだけ早期の実施を目指して、職員団体との協議を継続していきます。

なお、給与構造の改革における「勤務成績等に応ずる処遇を反映する趣旨」に基づく号給の4分割については、平成18年10月1日から施行しており、条例上の措置は講じたところではあります。

(4) 主査級昇任資格試験制度

先に述べたとおり、住民ニーズの高度化、地方分権化など社会の激しい変化に的確に対応していくためには、管理職のリーダーシップとマネジメント能力、政策形成能力など高度な能力が必要不可欠です。団塊の世代の大量退職という現象も考慮して、次代を担うにふさわしい若いマネージャー（管理監督職）を計画的に育成することが必要です。

後継者の育成に当たっては、「遅くとも30歳代半ばまでには主査級の仕事を経験すべきである」といわれています。これは、個人差はあるものの全体としてみれば、「実務経験を積み重ね、何か新しいことを実行することの難しさを身をもって知りながらも、まだそうしてみようという体力と精神力が残っている」30歳代という時期に組織の中核たる監督職という職責を経験しておくことが理想的だからです。

そのためには、主査級への昇任に当たって現行の年功序列的選考を改め、昇任資格試験制度を導入することにより、若くとも能力と意欲のある職員を積極的に登用し、実際に責任ある役職に就いて早期にその職務を経験させることが必要です。また、そのことが「自学」への動機付けとなり、昇任に当たっての自覚を促し、組織の活性化も図ることができると考えます。

このことから、主査級昇任資格試験制度を導入するものです。

試験は、第一段階としては、①論文式試験、②面接式試験の2つにより構成するものとし、人事考課制度の本格稼働後は、③人事考課結果を加えた3つにより構成するものとし、導入します。

論文式試験を採り入れるのは、知識の検証、文章表現力の検証、総合的判断力・思考力の検証ができるからです。文章表現力は、口頭表現力とともに公務を遂行するための基礎となるものであり、また、文章表現を通じて、課題の扱い方から見られる理解力や問題意識、分析の視点に現れる独創性や見識、議論の運びに見られる論理性や周到さ、結論をとりまとめる際の判断力やバランス感覚など、様々な能力をうかがうことができるからです。

面接式試験を採り入れるのは、人物評価すなわち組織における人間関係に係る能力あるいは適性の評価をするためです。職員は、住民や関係機関との折衝、庁内組織間の調整、自己の組織内の監督、統率など、人間関係を通して公務を遂行するものであることから、知的能力のみならず、全人格的な対人関係においても一定の能力が必要になります。このような対人関係における能力適性を評価するには、直接、人間的な交流の場に置いて、その振る舞いを観察すること、すなわち面接式試験によってのみ有効であると考えられるからです。

なお、面接式試験では、面接委員の主観に大きく依存するため、事前の訓練により面接委員間の解釈の相違をできる限り小さくするなど、客観性を高める方策を検討する必要があります。

人事考課結果を採り入れるのは、論文式試験及び面接式試験の結果と実務能力の不一致の可能性について十分配慮する必要性があるからです。

これらにより、試験の妥当性について、職員の納得を得られるものとなると考えています。

主査級昇任資格試験制度の枠組み案は次のとおりです。

■主査級昇任資格試験制度の枠組み案

ア 受験資格 行政職3級（主任）の職を1年以上経験していること（昇任時における最短在職年数は、10年となります。）

イ 試験項目 ①小論文 ②政策会議構成員による面接 ③受験前の人事考課結果

ウ ウェイト 当面…①小論文（60%） ②面接（40%）
最終…①小論文（30%） ②面接（20%）
③人事考課結果（50%）

エ 評定項目 ①小論文…見識面：問題意識、判断力、構想力
表現面：構成力、論理性、語彙力

②面接…規律性、責任感・使命感、協調性、積極性

オ 小論文のテーマ設定方針

組織にとっての重要課題について、中心となって対応することを期待される候補者に対して、その見識と意志を問うという目的を十分果たしうるテーマ、例えば、時宜を得た自治行政課題や行政経営（NPM（=New Public Management：新公共経営）・行政評価・人的資源マネジメントなど）に関するものとします。

カ 昇任 試験の合格者は、主査級に昇任する資格を有するものとし、主査級候補者名簿に登載し、ポストに欠員が生じた場合に、適宜昇任させるものとします。



(5) 希望降任制度

複線型人事管理は、今日の成熟化社会における「選択性」と「多様性」を反映したものであり、職員一人一人の生き方やその状況に応じ、相応の処遇という責任を踏まえて、職の選択を可能にするものであることは、既に述べたとおりです。

そして、一度選択したコースであっても、その後の事情の変更等により、その変更が可能なものとするにより、有効な人財活用が可能となり、職員自身もより働きやすくなるものと考えます。

このことから、希望降任制度を導入するものです。

なお、この制度は、職員の意によるいわゆる依願降任であり、地方公務員法第28条による分限処分ではなく、同法第17条第1項の規定に基づく任用行為です。

希望降任制度の枠組み案は次のとおりです。

■希望降任制度の枠組み案

- ア 申請要件 ① 家族の介護や自身の病気などのやむを得ない事情があること。
② 職への自信喪失やその任に堪えないなどの本人の希望があること。
- イ 対象職員 主査級以上の職員
- ウ 手続 本人の申請→審査→判定→降任・降格
- エ 判定者 三浦市職員考査委員会
- オ 給料 降任職員の降任後の号給は、当該職員が降任後の職務の級から上位の職務の級に昇格した日から降任の日の前日まで降任後の職務の級に引き続き属していたものとみなして決定する。

4 人が安心して働けるようにする機能に係るプラン（メンタルヘルスケア）

昨今、働く人々が感じるストレスは高まりをみせています。強いストレスにさらされ、結果としてメンタルヘルスが悪化することは、働く人個人にとって避けたい状況であるばかりでなく、その組織にとっても、重要な経営資源たる人財が、その能力を発揮できなくなるという大きな問題をもたらすこととなります。

地方公共団体においても、メンタルヘルス不全による長期病休者が急増しており、残念ながら本市においても例外ではありません。

職員のメンタルヘルス悪化に歯止めをかけ、一人一人が心の健康を保ちながら安心して働けるようにするために、組織全体としてメンタルヘルス対策に取り組むことが必要です。

メンタルヘルス対策は、第1次予防（実態把握、予防的対策）、第2次予防（早期発見、早期対応）及び第3次予防（職場復帰、再発防止）の3段階があります。

心の健康状態に影響を与えるストレスは、すべての職員にかかりうるものであり、早めに気づき適切に対処すれば、メンタルヘルス不全になることを回避させることができます。しかし、一旦メンタルヘルス不全になると、その回復には長期間を要することが多く、仮に良くなっても再発するおそれもあります。そうすると、メンタルヘルス不全となった職員本人だけでなく、他のメンバーの職務遂行にさまざまな支障が生じたり、他のメンバーのストレスが高まるなど周囲に及ぼす影響も大きくなり、組織の活力を低下させることにもつながっていきます。

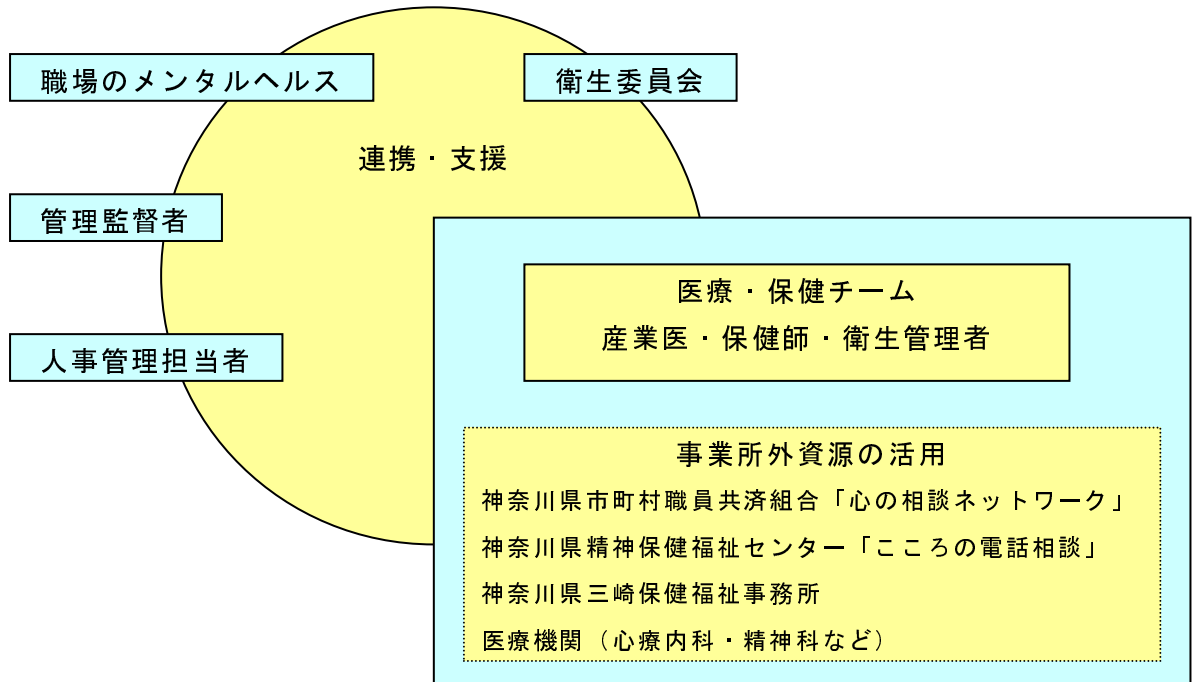
このことから、メンタルヘルス不全となることを未然に防止する第1次予防への取り組みが重要です。

また、メンタルヘルスケアには、職員自身による「セルフケア」、管理監督者による「ラインによるケア」、産業医、保健師、衛生管理者などによる「事業場内産業保健スタッフによるケア」、外部の専門機関、専門家による「事業場外資源によるケア」という4つの柱があり、これを効果的に推進することが重要です。

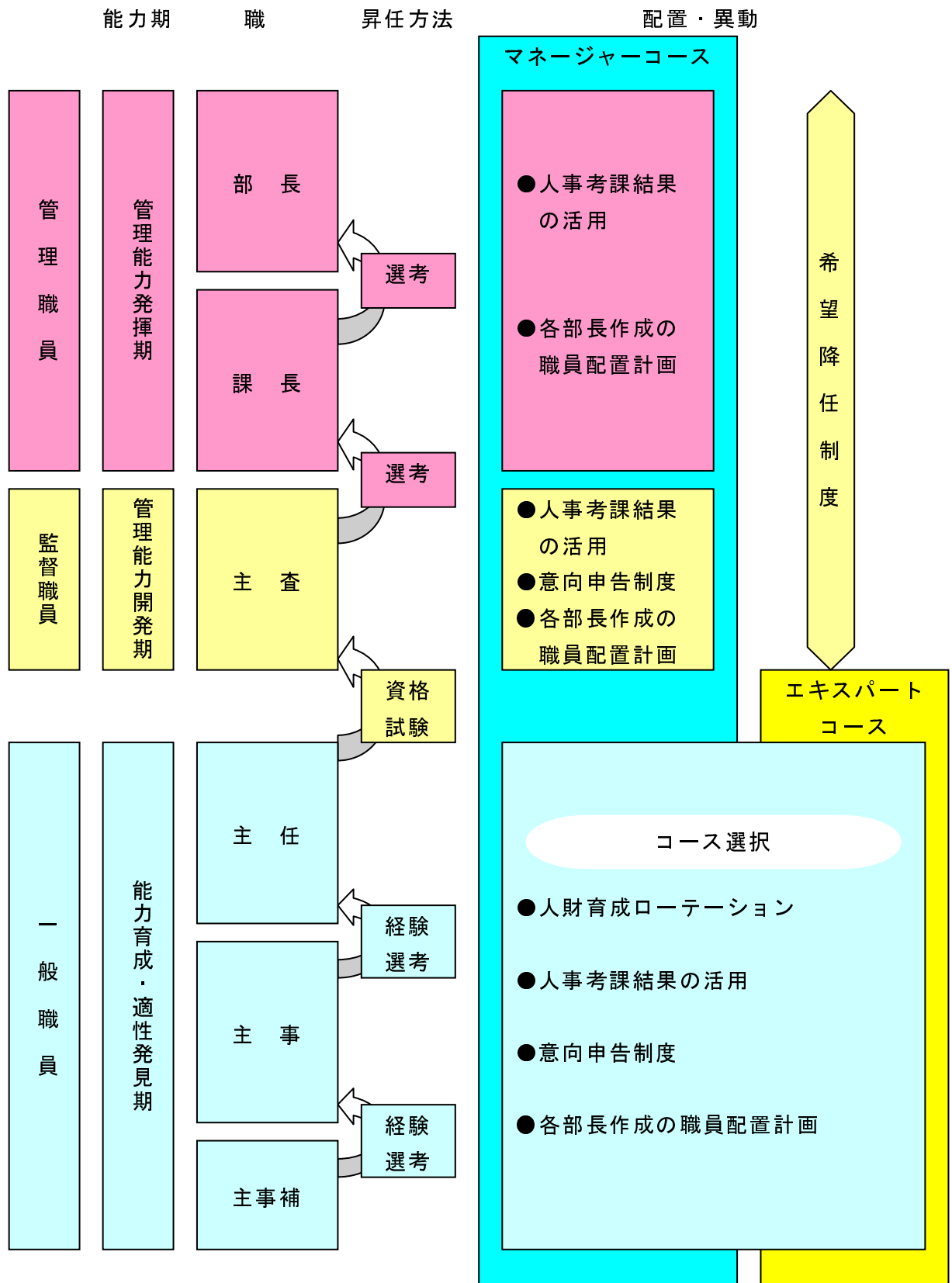
これらのことを踏まえて、メンタルヘルスの具体的な進め方として、次の事項に取り組みます。

- ① 職場におけるメンタルヘルスケアを積極的に推進するために、衛生委員会などにおいて十分調査審議を行い、メンタルヘルスケアのための具体的な取組事項等についての基本的な計画である「心の健康づくり計画」を策定します。
- ② 管理監督者、産業医、保健師、衛生管理者、衛生委員会、人事管理担当者、外部専門機関などが連携したメンタルヘルスケアの体制づくりをします。
- ③ 第1次予防として、個々の職員の健康管理データやストレス判定などを用いて心の健康状態を把握し、そのフィードバックを計画的に実施します。
- ④ 継続的な職員研修や啓発・情報提供活動を通じて、メンタルヘルスに対する一般知識の獲得、メンタルヘルスに対する理解力の向上、管理監督者のメンタルヘルスキーパーソンとしての自覚向上、ストレスコントロール技術の習得などを図ります。
- ⑤ 適材適所に配慮した人事配置や適時の異動などに努めます。
【関連する個別プラン…意向申告制度、複線型人事管理、希望降任制度】
- ⑥ メンタルヘルス不全のおそれのある職員に対する管理監督者、衛生管理者、人事管理担当者等による早期の専門機関（カウンセリングルームや心療内科・精神科などの医療機関）への受診勧奨に努めます。
- ⑦ メンタルヘルス不全による休職者の職場復帰について、当該職員が円滑に職務に復帰できるよう、勤務軽減措置などの対策を検討します。

■メンタルヘルスケア体制のイメージ案



■第4章 人材育成・活用に関する個別プランのうち、任用にかかわる制度の概要図



第5章 基本プランの推進に向けて

1 職員、管理監督者及び人事管理部門の役割

「人財を育成し、活用する」ということは、人事管理上の諸制度が相互に連携しながら、人事管理の全般を通じてなされるものです。

人財の育成とは、自ら能力の向上に努め、自らを「人財たらしめる」こと、いわば自己形成の過程です。このため、職員には、人財育成の意義とその責務を自覚し、主体的に自己の能力開発に取り組むこと、すなわち「自学」が求められます。

また、管理監督者は、職場研修、人事考課制度及び目標管理制度を通じた部下育成、メンタルヘルスケアのキーパーソンであることから、自身に課せられた役割と課題を認識し、意識的な努力を重ねることが求められます。

そして、人事管理部門には、人財管理制度を担当する部門として、「人財を育成し、活用する」という目的を達成できるよう、その目的を絶えず意識し、その適切な運用を図ることが求められます。

いずれにしても、人財育成の最も重要な要素は、職員一人一人の意識です。「人財育成の成否を決めるものは、つまるところ職員の意識」であるといわれています。

この基本プランの推進に当たっては、この「職員の意識」の「改革」を出発点とし、職員、管理監督者及び人事管理部門のそれぞれの役割分担のもとに、相互に連携しながら着実に実施をしていきます。

2 基本プランの進行管理と今後の課題

この基本プランに掲げた個別プランの実施状況については、定期的にチェックし、必要に応じて改善等見直しの措置を講じます。

なお、この基本プランの策定に当たっては、平成17年度に第1回調査を実施した非管理職による仕事ぶりや給与のバランスに対する納得度調査（＝職員給与と職責のバランスに対する職員納得度調査）を役立てることができました。この調査については、第2回調査を平成19年度以降隔年で実施し、この基本プランの見直しに役立てるものとします。

この基本プランは、「新5つの宣言」に基づく「人財育成・活用・管理計画」に当たるものであることは冒頭に述べたところですが、「新5つの宣言」には、平成19年度以降の課題として「基礎・基本検定」や「モラル・マナー検査」などいくつかの項目が掲げられています。基本プランの見直しに当たっては、適宜これらを具体化し、盛り込んでいくものとします。