
八女市人材育成計画の改訂にあたって

八女市は、平成18年10月1日に上陽町、平成22年2月1日には黒木町、立花町、矢部村、星野村と2回にわたる合併を経て、令和2年2月に合併10周年を迎えました。

豊かな自然、豊富な農産物、歴史、伝統、文化など貴重な地域資源にあふれた美しいふるさと「八女」を愛し、次の世代に確実につなげていくことが私たちの重要な役割です。

今日の地方自治を取り巻く社会情勢は、地方分権の進展、人口減少問題、少子高齢化対策、循環型社会への対応、市民ニーズの多様化などの社会的要因によって大きく変化しており、地方自治体の業務はますます複雑化・高度化・専門化しています。

本市は、令和3年3月に、市政運営の基本方針となる「第5次八女市総合計画」を策定し、本市が目指す将来都市像を「ふるさとの恵みと誇りを未来につなぐ安心と成長のまち 八女」と定め、その実現に向けたまちづくりを進めています。

さまざまな地域の課題を的確に捉え、市民の期待にこたえるためには、職員一人ひとりが、全体の奉仕者としての自覚と意欲を持って職務に取り組むことと、職員の資質をより一層向上させて、持っている能力を最大限に引き出していくことが不可欠です。

このような状況を踏まえ、平成24年度に改訂した「八女市人材育成計画」を見直し、更なる人材育成の取組の充実・強化を図ることにしました。今回の改訂に当たっては、人こそが最大の経営資源であるという認識の下で、現行計画の基本的な考え方を踏襲しながら、職員がやりがいを持ってその能力をいかんなく発揮することが、組織力を向上させ、質の高い行政サービスの提供につながるものであるということを基本に据え、これから取り組むべき人材育成施策を含めた見直しを行いました。

今後、この新しい「八女市人材育成計画」を基に職員の人材育成に努め、本市が将来都市像に向け、着実な歩みをすすめられるよう組織一体となって取り組んでいきます。

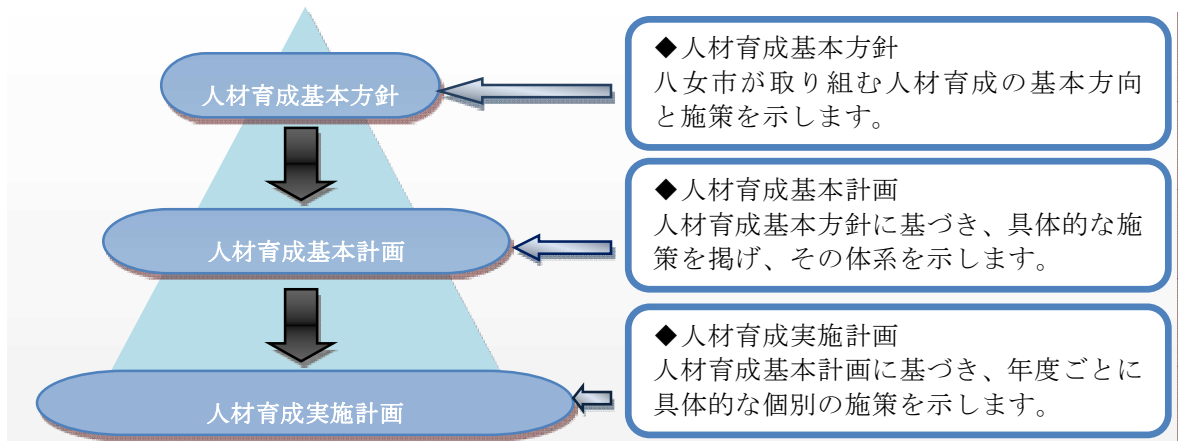
令和3年4月1日

八女市長 三田村 統之

1 計画の構成と期間

(1) 計画の構成

「八女市人材育成計画」は、人材育成基本方針、人材育成基本計画、人材育成実施計画の三層構成となります。



(2) 計画の期間

「八女市人材育成計画」を構成する人材育成基本方針、人材育成基本計画、人材育成実施計画の計画期間を次のとおりとします。

ア 人材育成基本方針

計画期間は、令和3年度から令和7年度とします。

イ 人材育成基本計画

人材育成基本方針に基づく計画期間を、人材育成基本計画期間とします。

ウ 人材育成実施計画

計画期間は、1年間とし、毎年度策定します。

2 八女市人材育成計画改訂の背景

「八女市人材育成計画」は、計画的な人材育成、主体的な能力開発を進めていくことを目的に、八女市の人材戦略を進めていく上での人材育成マスタープランとして平成15年度に策定されました。

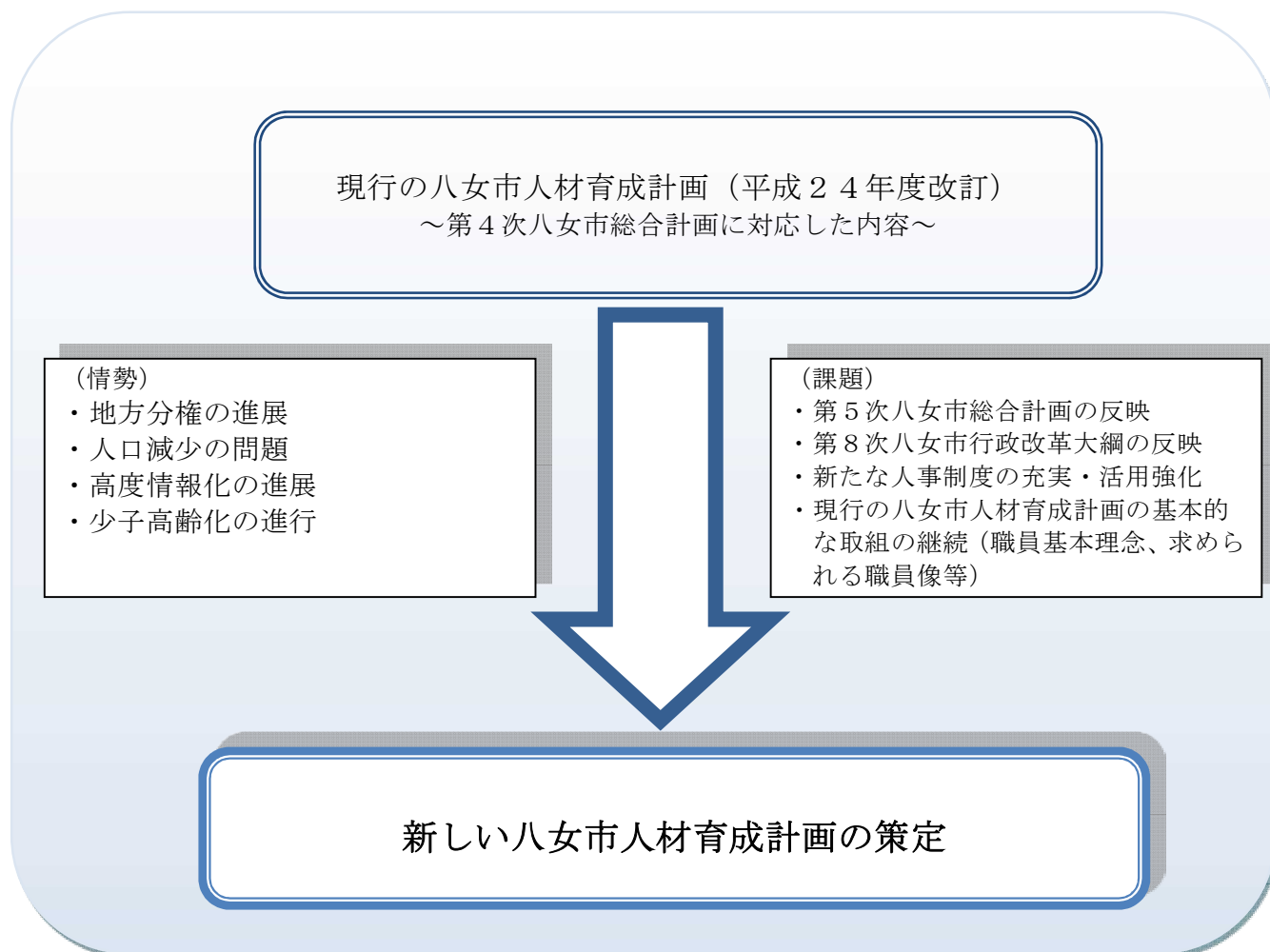
その中で、「求められる職員像」を明確にして「必要な能力と意識」を示すことで、職員自身の意識改革と意欲の向上を図りながら、人材育成に取り組んできました。

その後、平成24年度に「八女愛とプロ意識を持って八女の将来を考え行動する職員」を職員基本理念に「八女市人材育成計画」を改訂し、人材育成の取組の充実・

強化を図ってきました。

今回の見直しにあっては、2回の合併を経験し広域化した八女市が、組織として最大の成果を発揮していくことが求められています。そのためには、変化に迅速に対応する行政組織として、今後の組織状況を見据えながら、八女市を担う人材を効果的に育成していく必要があります。

八女市人材育成計画改訂の概念



3 人材育成の取組の総括

現行の人材育成基本方針では、八女愛とプロ意識を持って八女の将来を考え行動する職員を「職員基本理念」と捉え、人材育成の目的を「市民貢献」「組織発展」「自己成長」として第4次八女市総合計画基本構想施策大綱の実現に向け、8つの職員像を「求められる職員像」として掲げ、人材育成の取組みを行ってきました。

具体的には、人材育成基本方針に基づく人材育成基本計画の中で、必要な能力と

意識を明確にしながら、人事管理、職員研修、職場管理の一体的な取組をめざし、「人事制度」「研修制度」「職場環境」を3つの柱に人材育成施策を進めてきました。人材育成の具体的な取組の実績は次のとおりです。

(1) 人事制度

人材育成を第一の目的として、平成28年度より人事評価制度を実施しています。「業績評価」と「行動評価」の二つの評価項目を、期首面談を通して目標設定し、期末面談で結果を評価しています。引き続き人事評価研修等を実施し制度の精度向上を図り、公平性、納得性、透明性、信頼性を確保し実効ある制度として定着させていくことが今後の課題です。

また、優れた資質の人材確保を目的として、時代の変化に対応した試験制度の見直しを進めました。「八女市のために貢献する意欲のある職員」を採用するため、公務適性とコミュニケーション能力及びストレス耐性を備え、自ら成長する資質を備えた人材確保に努めています。

服務規律の確保について、管理監督者による部下職員に対する適切な服務指導や職員倫理研修等を実施し、公務に対する市民の信頼確保に努めました。

(2) 研修制度

研修制度については、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自分の意志を持って能力開発を行う自己啓発の支援に努めました。

また、「職場で人を育てる」という観点から、面談などを通して職場の上司や先輩職員が部下や後輩職員を指導・育成する職場研修(On the Job Training=OJT)を実施しました。職場によって人材育成に差が出ないように人事評価とも連携しながら、効果的な職場研修(OJT)を推進することが今後も重要になってきます。職場外研修(Off the Job Training=Off JT)では、職場を離れて職員の資質と専門性を高めるために、集合研修と派遣研修に取り組みました。

集合研修では、一般研修として全職員研修、人権・同和問題研修を実施し、階層別研修として管理職員研修、新規採用職員研修などを実施しました。また、派遣研修では、福岡県市町村職員研修所研修、自治大学校研修、市町村アカデミー研修、福岡県及び他自治体との交流等研修などに取り組みました。

業務量の増大や業務の専門化・複雑化など職場環境が変化する中、新たな知識の

習得と他の市町村職員との交流など派遣研修の持つ意義は大きく、研修参加者に対する職場の積極的な支援が重要です。

（３） 職場環境

職員は、組織の一員であるとの自覚を持ち、常に「職員基本理念」を意識しながら、自ら課題に挑戦するという意識を持つことが重要です。人事評価等を活用して、全職員が組織目標に沿って個人目標を設定し、その達成に向け職務に専念しました。

また、課（係）内会議や終礼等を活用して、組織目標の確認、事務の改善、課題の解決などをテーマとした職場ミーティングを実施しました。

メンタルヘルス対策については、心の健康を保つために、階層別に研修会を実施しました。また、臨床心理士のカウンセリング及び産業医による健康相談を定期的に行い、職員の心と体の健康管理に努めてきました。

女性職員の活躍の推進については、「八女市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づき、女性職員の採用・登用、仕事と家庭の両立、労働環境の整備など、男女がともに仕事と家庭と両立できるような働きやすい職場づくりに取り組みました。

以上のような人材育成施策に取り組んできましたが、さらに複雑化・高度化・専門化していく行政課題や仕事の効率化追求などの情勢変化に対応するために、次期人材育成施策についても、人事管理、職員研修、職場管理の一体的な取組を推進し、職員一人ひとりの能力開発に応じた総合的で機能的な人材育成の取組が必要です。

八女市人材育成計画

① 人材育成基本方針

(令和 3 年度 ～ 令和 7 年度)

1 人材育成を取り巻く情勢

(1) 地方自治体を取り巻く環境の変化

ア 地方分権と行政経営

地方分権の進展に伴い、地方自治体は主体的に意思決定を自らの責任で行うことが求められています。

また、今後も厳しい財政状況が予想される中、効率的な行政運営が求められており、限りある経営資源の効果的な活用のためには、行政と市民がそれぞれの役割に基づいて主体的にまちづくりに取り組んでいくことが必要です。

イ 複雑化・高度化・専門化する行政需要への対応

人口減少と少子高齢化、過疎化や経済のグローバル化が進展する中、市民生活の質的变化に伴って、行政需要が複雑化・高度化・専門化しており、福祉・環境・教育など、さまざまな分野で新たな行政課題が生じています。

また、高度情報社会の急速な進展、循環型社会への取組、災害対策など暮らしの安全・安心への希求、男女共同参画社会の実現などへの対応も求められています。

このように、地方自治体と職員の取り組むべき課題が大きく変化し拡大している中、日常業務における課題や地域が抱える課題を発見し、解決していくための能力が今後さらに必要とされます。

ウ 個性ある地域づくり

これからの地方自治体は、地域の特色を生かしながら、まちとしての魅力を高めていかなければなりません。

そのためには、市民と行政との協働の下、地域の人材や資源を活かした総合的なまちづくりを推進することによって、より個性があり、自立した地域づくりを進めていく必要があります。

エ 定年延長の動向

地方公務員の定年を現行の60歳から令和12年度までに段階的に65歳に引き上げ、管理監督職の職員については、60歳の誕生日から次の4月1日までの間に、

非管理職に異動させる「役職定年制」が検討されています。

本市においても、定年延長の動向を踏まえつつ、新たな人事制度の構築や高齢期の多様な働き方への支援などを含めた組織マネジメントの取組を進めていくことが必要となってきます。

(2) 本市の人材育成を取り巻く現状

ア 新しい八女市のまちづくり

「八女市人材育成計画」に基づく人材育成が開始された平成15年度以降、本市は平成18年10月1日に上陽町と、さらに平成22年2月1日には黒木町、立花町、矢部村、星野村と合併し、新しい「八女市」へと大きく変化しました。

平成23年3月に市政運営の基本方針となる「第4次八女市総合計画」を策定し、新しい「八女市」として、広大な市域の中で地域それぞれの個性を尊重しながら、均衡のとれた住みよいまちづくりの取組を進め、「八女市人材育成計画」についても平成24年度に改訂を行いました。

さらに、本市が目指す将来都市像を「ふるさとの恵みと誇りを未来につなぐ安心と成長のまち 八女」と定め、令和3年3月に「第5次八女市総合計画」を策定し、その実現に向けたまちづくりの取組を進めていきます。

今後、さらなる人口減少・少子高齢化の進展が予想される中、本市が安定した活力ある地域社会を確立していくためには、人口流出の抑制と人口流入の拡大の両面から定住促進につなげる積極的な対応が必要です。

イ 人事管理をめぐる環境の変化

(ア) 職員数の状況

平成22年度に策定した八女市定員適正化計画において、職員数の目標を平成27年度当初の職員総数を580人とし、令和2年度当初の職員総数555人を掲げ、定員管理の適正化に努めてきました。

これにより経営資源の重要な要素である人員が量的に縮小しましたが、限られた経営資源を有効に活用し、最大限の効果をあげて安定した行政サービスの提供を継続してきました。今後も「八女市人材育成計画」に基づいた人材育成がますます重要なものになってきます。

(イ) 組織の状況

人材育成計画を改訂した平成24年度当初の職員の平均年齢は44.9歳、平均勤続年数は22.5年でしたが、令和2年度当初の職員の平均年齢は42.2歳、平均勤続年数は19.6年となり、8年間で平均年齢について2.7歳程度低く、平均勤続年数について2.9年程度短くなっています。今後も数年は退職者が多く見込まれることから、この傾向が続くと予測されます。これらの世代交代による影響を最小限にとどめるためには、さまざまな経験を持つ高齢職員の知識や技術の継承が大変重要となってきます。また、将来を見据えた強い組織づくりに向けて、若年層から階層に応じた計画的な人材育成を行い、限られた人員の能力を高めるとともに、積極的な人材活用を進めていくことが重要となります。

2 市の基本方針

地方分権が進展する中、地方自治体が自己決定・自己責任の下で主体的にまちづくりに取り組むことが求められています。

本市においても、第5次八女市総合計画（以下「総合計画」という。）の実現のため、ヒト、モノ、カネの経営資源を最大限に活用して、市民満足度の高い行政経営に取り組んでいく必要があります。

効率的な行政経営には効果的な行政改革の実践が不可欠であり、そのためには本市の行政を担う人材の育成、職員の能力開発が重要な課題となります。

それぞれの職員が、社会変化や地域課題に対して迅速に対応できる能力を養い、市民と積極的に関わる意識を向上させることが求められます。

これらのことを踏まえ、多様な市民ニーズに対応した行政サービスの提供と効率的な行政経営に向け、職員の能力開発と意識向上に努めていきます。

3 人材育成基本方針の位置付け

組織の運営において、長期的な意思決定として「事業戦略」があり、それを効果的・効率的に推進するために「組織戦略」があり、戦略を具体的に担う人材についての長期的な指針として「人材戦略」があります。

この「事業戦略」「組織戦略」「人材戦略」は密接に関連し、組織運営上いずれも

欠くことのできない三位一体の関係にあります。特に、事業を担い組織を構成する人材に対する「人材戦略」は非常に重要な要素となります。

このことは、本市において「総合計画基本構想（事業戦略）」「行政改革大綱（組織戦略）」「人材育成基本方針（人材戦略）」として位置付けられます。

これらの計画を相互に関連させ、組織目標の実現をめざすことが必要です。

人材育成基本方針は、本市が取り組む総合計画基本構想（令和３年度～令和１２年度）に基づく施策の進展に向けた人材戦略を具体的に示すものです。

4 人材育成の目的

限られた人員の下で、市民の期待に応え、効果的・効率的に市政を運営していくためには、市政を支える職員が能力を磨き、最大限力を発揮することが求められており、それを支える人材育成がますます重要になっています。

組織として人材育成に取り組むことにより、「市民貢献」「組織発展」「自己成長」といった成果を得ることができます。

「市民貢献」とは、多様化・高度化する住民ニーズに対応した均衡ある行政サービスを将来にわたって継続的に提供することであり、「組織発展」とは、効率性を高めながら、職員一人ひとりの能力と意欲を向上させることにより組織の力を向上させることです。

また、「自己成長」とは、職員が市民ニーズや組織の期待に応えながら、仕事を通じて自らを高めることです。

このような人材育成の目的を踏まえ、職員一人ひとりが、共通の目標に向かって、自己研鑽に努めるとともに、組織全体で人材育成に取り組むことが重要です。

5 八女市職員としてめざすもの

組織は変化に迅速に対応し、常に改革し、構成員である職員を育てなければなりません。

一方、それぞれの職員も、分権時代にふさわしい市民から信頼される市政運営を確立するために、どのような職員であるべきかを考えなければなりません。

市民のために考え行動することを基本として、職員一人ひとりが八女市職員として組織の中で自らの果たすべき役割を意識しながら、個人の目標と組織のめざす目

標を一致させていくことが重要です。また、広域化した市域において市民に安定したサービスを提供するため、職員間で効率的に知識・技術・経験を共有しなければなりません。

（１） 組織を支える人材の育成

組織のかなめは人材であり、組織の力を最大限に発揮させるためには個々の職員の継続的な成長が不可欠です。

また、職場での対話や職員同士のコミュニケーションの活性化を通じて、市政の方向性や経営戦略を全職員に浸透させ情報共有を図るとともに、職場の情報と状況を共有し、職員一人ひとりの能力や知恵を結集し、組織として最大の力を発揮することが求められます。

まちづくりの共通の目標に向かって、八女のまちや市民への愛着と自らの仕事や職場への誇りを持つことが大切です。

（２） 職員基本理念

平成１５年度に策定し平成２４年度に改訂した人材育成基本方針では、八女市職員として求められる職員像を定め、それをめざしながら人材育成に取り組んできました。

これから厳しさを増す財政状況の下、地方分権の進展に対応し新しいまちづくりを進めるためには、簡素で効率的な行政運営を図りながら市民サービスを向上させていく継続的な取組が求められています。

そのためには、職員に求められる意識や能力の更なるレベルアップが必要とされます。そこで、これからも引き続き求められる職員像を掲げた上で、個々の職員と組織が共通にめざすべき目標として、総合計画基本構想に通じる「職員基本理念」を明確にして、人材育成の取組を引き続き推進していきます。

そして、総合計画基本構想における「将来都市像（ふるさとの恵みと誇りを未来につなぐ安心と成長のまち 八女）」を職務遂行の究極の目標として位置づけます。

（図１ 参照）

次の「職員基本理念」を、八女市職員としてめざすべき目標として位置付け、それぞれの職員の人材育成と職務遂行により、「将来都市像」の実現を追求していきます。

「職員基本理念」

八女愛 と プロ意識 を持って八女の将来を考え行動する職員

ア 八女愛

八女市職員は、自らの仕事の対象である八女市との関係性において、八女市を深く理解し、地域の持つ様々な資源、歴史、文化を大切にし、市民の幸せを考え、市民との協働をめざし、市民と積極的に関わる意識と態度が必要です。

(具体的には、)

- ➡ 市民を愛する。
- ➡ 市民の立場で考える。
- ➡ 市民の目線に立って仕事に取り組む。
- ➡ 市民に信頼される。
- ➡ 地域への愛着を持つ。
- ➡ 地域とつながる。
- ➡ 市民と協働する。
- ➡ 八女市に誇りを持つ。

イ プロ意識

八女市職員は、仕事に「誇り」を持ちながら、八女市をフィールドとし高い職業専門性を持つ「地域人材」として、求められる能力を発揮し、組織目標に向かって自らの仕事を積極的に遂行していくことにより、個人の力を組織の力として高めていく意識と態度が必要です。

(具体的には、)

- ➡ 常に変化に対応する。
- ➡ 柔軟な思考力を持つ。
- ➡ 課題を発見し、解決する。
- ➡ 幅広い見識を持つ。
- ➡ 自ら考え行動する。
- ➡ 新しい価値を創造する。
- ➡ 勇気を持って挑戦する。
- ➡ 責任感を持ってやり抜く。
- ➡ スピーディーに対応する。
- ➡ 平等性を確保する。
- ➡ 表現力を身につける。
- ➡ 倫理観を失わない。
- ➡ 経営感覚を磨く。
- ➡ チームワークを高める。
- ➡ 元気なあいさつと笑顔で接する。
- ➡ 自己管理に努める。

図1 職務目標と職員基本理念等のイメージ

◆第5次八女市総合計画基本構想 将来都市像◆

ふるさとの恵みと誇りを未来につなぐ安心と成長のまち 八女

◆第5次八女市総合計画基本構想 基本政策◆

- | | | |
|-------------------|------------------|----------------|
| 1 賑わいと利便性のある基盤づくり | 2 強靱で安全な環境づくり | 3 美しいふるさとづくり |
| 4 活力ある産業づくり | 5 安心して暮らせるしくみづくり | 6 ふるさとを愛する人づくり |
| 7 人権を尊重した共生のまちづくり | 8 未来につなぐ協働のまちづくり | |

◆職員基本理念◆

八女愛 と プロ意識 を持って
八女の将来を考え行動する職員

◆求められる職員像◆

◇常に生活者の立場に立って、費用対効果を意識し、効率的・効果的に職務を遂行する職員

◇全体の奉仕者として高い倫理観と使命感を持ち、誠実に職務を遂行し、市民に信頼される職員

◇お互いの個性や能力を尊重し、意欲的に自己啓発に努め、自らの能力を高める職員

◇現行の業務を改善・改革するとともに、新たな業務や課題にも果敢に挑戦する職員

◇地域の将来を見据え、豊かな創造力・企画力を持ち、地方分権時代の地域の発展に貢献する職員

◇常に市民の目線でニーズを的確に把握し、親切で適切な対応を行い、説明責任を果たす職員

◇市民とともに考え、市民と協働して、個性ある魅力的なまちづくりに取り組む職員

◇あらゆる差別を許さない人権感覚を備え、様々な差別の解消に向けて、積極的に行動する職員

6 人材育成のマネジメント

職員がやりがいを持って職務に取り組み、持てる力を最大限に発揮し、組織力を高めて、より良い市民サービスを実現していくために、職員の能力開発、職務の遂行とその評価を効果的に連携させることが重要です。

そのために、人事制度、研修制度、職場環境を整備する取組を一体的に進めていきます。

(1) 人事制度

人事制度の内容は多岐にわたりますが、「成長したい」という職員の意欲を一層引き出し、組織全体の活性化につなげることが大切です。

特に、公務においても客観的な指標に基づく評価の実施が求められる中、平成28年度より導入・運用している人事評価制度については、職員の能力開発の起点となるものであり、自らの強み、弱みを把握して自発的な能力開発を促すなどの人材育成の観点を重視して取組をさらに進める必要があります。

「第8次八女市行政改革大綱」においても「職員の意欲を高め、個々の能力を最大限に引き出すために人事評価制度を活用し、人材育成の推進を図る。」としており、活力ある組織の実現や効率的な行政運営に資するためにも、さらなる運用面の充実が求められています。

また、その他の人事制度についても、人材育成の観点の下、職員採用、ジョブローテーション、自己申告制度、服務規律の確保などの諸施策を有効に活用する必要があります。

(2) 研修制度

研修の意義として、①研修で受けた刺激により既に持っていた知識や技能が萌芽する、②研修で学んだ知識や技能が新たな蓄積として記憶に刻まれ能力開発の糧になる、③研修の刺激と思考により自分がこれまで経験・体験してきたものを整理する機会となることなどが挙げられます。

研修の効果は、研修を受けることだけで能力開発ができてしまうといった即効性のあるものではなく、その研修を能力開発のきっかけとして自己研鑽に努めることにより発揮されます。

そのための基盤となるものが、「自ら考え学び行動する」という職員の態度です。研修は基本的に、「自己啓発」、「職場研修（OJT）」、「職場外研修（Off JT）」の3つの形態に分類されます。

この3つを連動させながら、職員としての資質や組織力の向上につなげることが重要です。

まず第1に、職員自身が自らの能力開発が組織の力にどう結びつき、いかに職員として市民サービスの向上に貢献できるのか、それが職員としての自己実現にどうつながるのかを意識して「自己啓発」に取り組むことが大切です。

次に、「職場研修（OJT）」では、「自己啓発」「職場外研修（Off JT）」で習得した知識を職場における日々の業務で実践し、効果的な市民サービスにつなげていきます。

職場でどのような「職場研修（OJT）」を組み立てていくべきか、常に意識して進めていく必要があります。

また、「職場外研修（Off JT）」では、集合研修や派遣研修において職務に必要な基礎的知識や業務遂行能力、職場で得がたい専門知識などを体系的・集中的に学びます。加えて、職場を離れて他の自治体の職員と交流することは、視野を広めるきっかけやネットワークづくりにつながります。

（3） 職場環境

人材育成を推進するためには、その舞台となる「職場環境」の整備が必要です。

職場は、日常業務を行う場であると同時に、職員にとっては自ら学習し、知識や能力を高める成長の場であり、職場の雰囲気は職員の仕事に対する意欲に大きく影響を及ぼします。

そこで、上司と部下、職員同士が協力し合い、ともに成長する場となるような職場の雰囲気を醸成する必要があります。

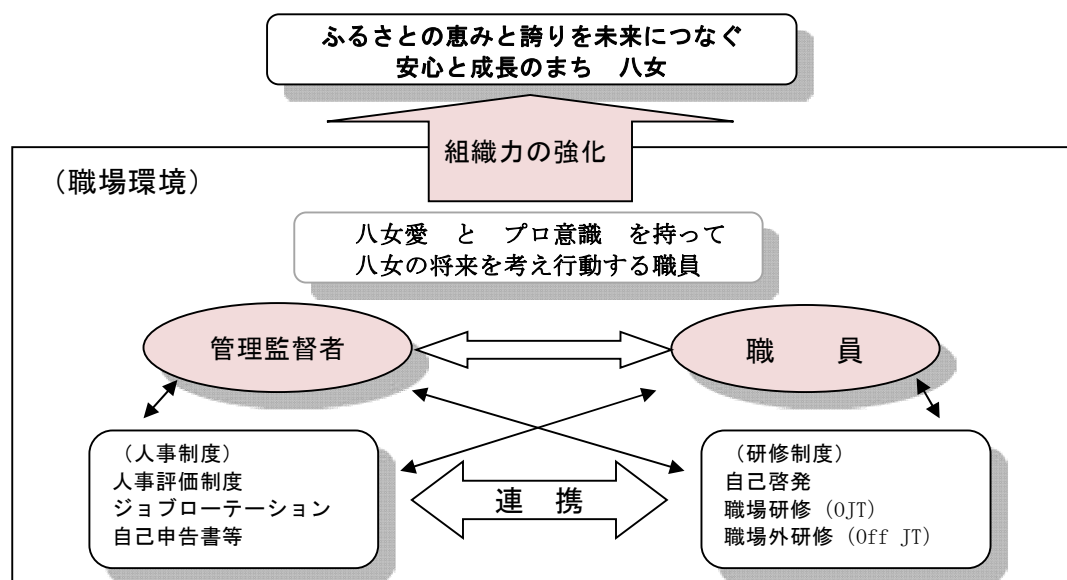
そのためには、職場コミュニケーションの活性化と情報共有が大切となります。

また、職場による職員の能力開発への積極的な支援が重要であり、特に、研修については、参加する職員に対する後押しと研修成果のフィードバックが求められます。

加えて、本市は2度の合併を経て、異なる風土で育った職員が組織を構成しており、さらなる職員意識の一体感の醸成を図ることが求められています。

以上のような、人事制度、研修制度、職場環境の連携による人材育成のマネジメントについて、図2のようにイメージすることができます。

図2 人材育成のマネジメントのイメージ



7 人材育成における役割

(1) 職員の役割

人材育成の主役は職員自身であり、「職員基本理念」の具現化のため、組織の中における自己の役割を意識し「自ら考え学び行動する」ことが重要です。

仕事の経験を積み重ね、八女市に対する貢献を認識し、どういう職員であるべきかを考えながら、日々積極的に業務に携わり、自己の能力開発に努めることが求められます。

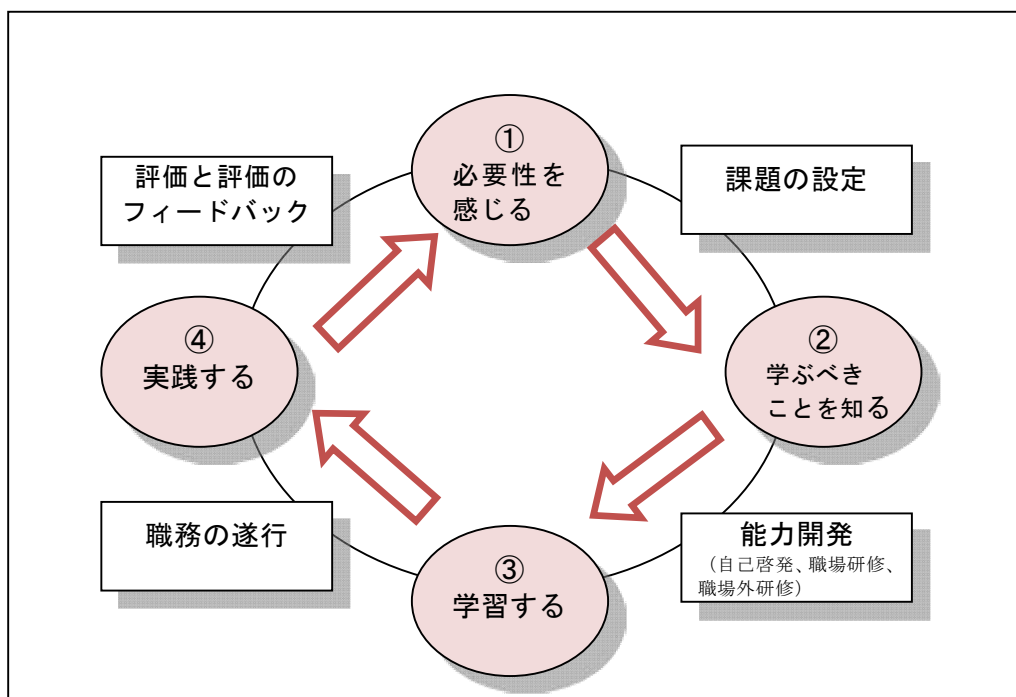
そこで、職員が①能力開発の必要性を感じ、②学ぶべきことを知り、③学習し、④実践するという能力開発サイクルを基に自己研鑽に努めることが重要です。

これは、職員が「自己啓発」、「職場研修 (OJT)」、「職場外研修 (Off JT)」などを通じて能力開発を行い、職務に「能力を発揮」した成果が的確に「評価」され、内容がフィードバックされることにより、さらなる能力開発に努めるという考え方です。

このサイクルをめぐるごとに、より高いステージで能力を発揮することをめざします。(図3 参照)

また、管理監督者と十分コミュニケーションを取り、客観的に見た適性や能力開発について助言を受けながら自分の強みや弱みを認識し、職員自身が向上心を持って更なる能力開発に取り組んでいく必要があります。

図3 能力開発サイクル



(2) 管理監督者の役割

組織目標を達成するため、部下職員の持てる能力を引き出し、かつ成長を促すことは管理監督者の役割であり、管理監督者は、「人材育成」が組織運営の重要課題であることを認識する必要があります。

その上で、最適な職場研修（OJT）を実施しながら部下職員に接していくことが重要です。

また、管理監督者は市政の方向性や職場の組織目標について自らの言葉で語り、チーム力の向上に努めるとともに、状況に応じてサポートすることが必要です。

加えて、人事マネジメント能力や組織マネジメント能力の強化など管理監督者自身の能力開発を進めることも大切です。

このように組織運営においては、管理監督者を中心に職場内での情報の共有化に努め、コミュニケーションの活性化を図るとともに、組織目標の実現に向け、職員が積極的に職務に取り組むことのできる職場づくりを推進することが求められます。

八女市人材育成計画

② 人材育成基本計画

(令和 3 年度 ～ 令和 7 年度)

1 人材育成基本計画の位置付け

人材育成基本計画は、人材育成基本方針が掲げる「職員基本理念」の具現化に必要とされる能力と意識を明確にし、その能力開発や意識向上のための人材育成施策を体系的に示すものです。

この人材育成基本計画による人材育成施策を、職員一人ひとりの能力開発につなげることにより、効果的な人材育成を図るものです。

2 必要な能力と意識

平成24年度に改訂した人材育成基本計画の中で、八女市職員が職務を遂行する上で特に必要な能力と意識を明確にし、その習得を促しながら人材育成に取り組んできました。

また、階層別に必要とされる主な行動と能力を示し、能力開発を促してきました。

このような能力、意識、行動などは、今後も職員に求められるものであり、引き続き取組を進める必要があります。

人材育成基本方針が掲げる「職員基本理念」の具現化のために、**図1**に示す「職員に必要な意識と能力」と**図2**に示す「階層別に必要とされる主な行動と能力」の習得を推進していきます。

図1 職員に必要な意識と能力

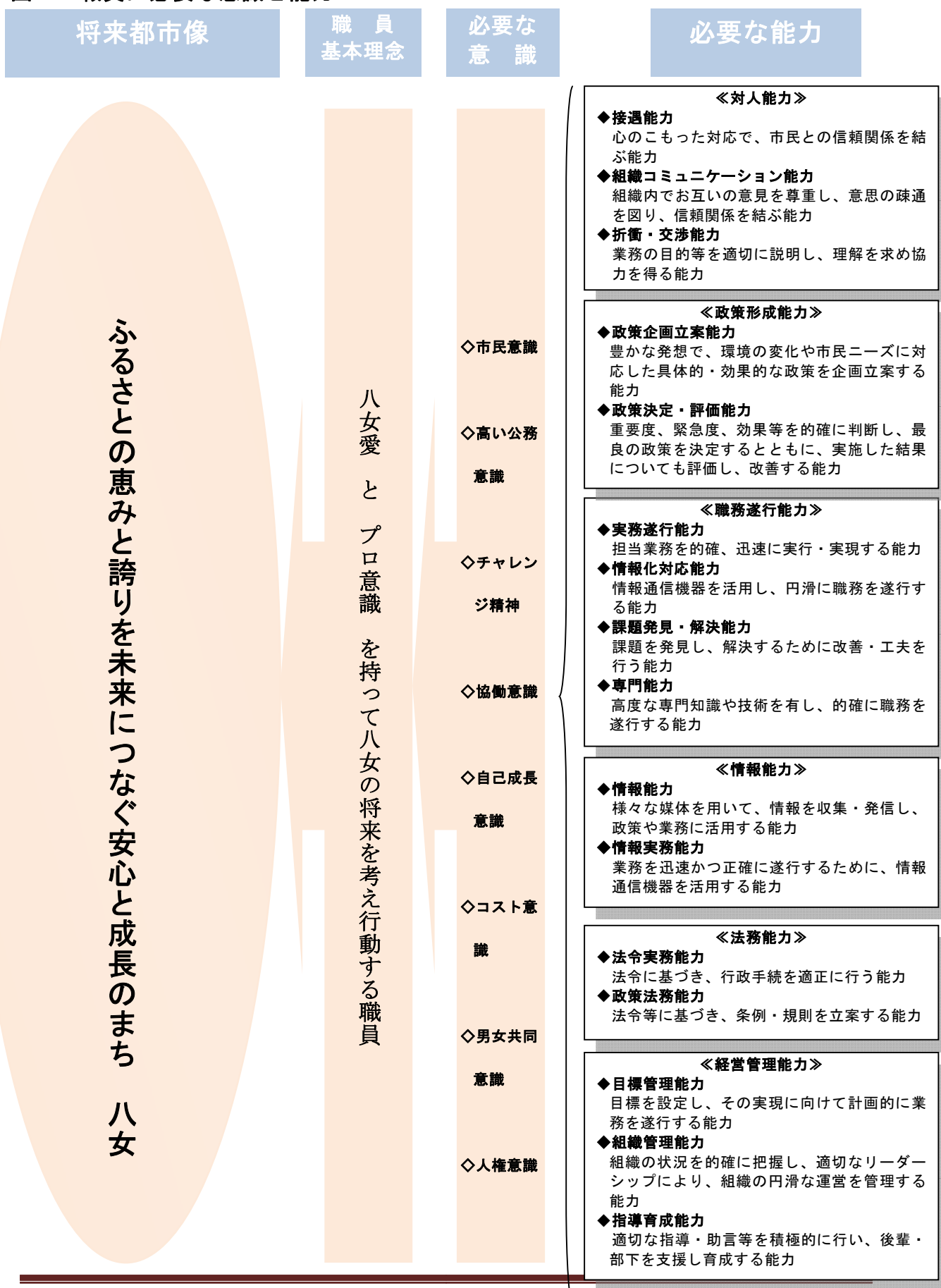


図2 階層別に必要とされる主な行動と能力

対 象		主な行動	主な能力
主な階層	部長級	◆市の方針及び政策の策定に参画し、それを実現する。 ◆各部及び支所等間の連絡及び調整を行い、所管部を積極的かつ能率的に運営する。	
	課長級	◆市の方針及び政策に基づき、課の目標と課題を明確に示す。 ◆課を統括し政策執行とその評価を行う。	
	課長補佐級	◆課の目標、事業構想に参画し、遂行する。 ◆課長への進言・提案と対外的な業務の調整を行う。	
	係長級	◆上司の指示を的確に把握し、部下の指導育成をする。 ◆業務の実行計画を立て遂行し、必要な政策立案を行う。	
	主 査	◆高度な専門実務を処理でき、課題を発見し、解決する。 ◆後輩の指導を行う。 ◆必要な改善策を進言する。	
	主任主事	◆市民満足の視点から、課題を発見する。 ◆上司、先輩から学び、業務を正確、迅速に行い、さらに改善・工夫の努力をする。	
	主 事		◆接遇能力 ◆実務遂行能力 ◆法令実務能力 ◆情報化対応能力 ◆情報実務能力 ◆情報能力 ◆組織コミュニケーション能力 ◆課題発見・解決能力

3 人材育成の具体的な取組

(1) 人事制度

ア 人事評価

人事評価を行う一番の目的は人材育成であり、すべての職員への意識浸透が図れるよう研修等を交えながら評価制度を構築・運用します。人事評価に際しては、管理監督者と部下職員との面談が重要であり、管理監督者はその面談の中で、部方針などを活用しながら、市政の方向性や組織課題、業務目標等を示し、部下職員は、その方向性に沿って自己の業務の意義・重要性を認識することが重要です。

さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等の効果が上がり、職員の能力開発やスキルアップによる行政サービスの向上が図られます。

制度の運用にあたっては、職員に必要な能力と必要な意識などに基づく評価基準

の設定、制度の透明化、認識の共有化を図ります。

[人事評価制度の枠組み]

人事評価制度は、目標を設定してその結果を評価する「業績評価」と職員一人ひとりの仕事の成績や能力、勤務態度を評価する「行動評価」の二つを柱とします。期首面談で目標を設定し、期末面談で結果を評価します。

公平性、納得性、透明性、信頼性を確保するため、評価者及び被評価者の研修を実施します。

イ 職員採用

人材育成を効果的かつ効率的に推進するためには、採用時点において優れた資質の人材を確保していく必要があります。

定員管理、年齢構成を考慮しつつ、「八女市のために貢献する意欲のある職員」を計画的に採用していきます。採用にあたっては、優れた人材の確保をめざし、採用試験等の研究に努めます。

[優れた人材の確保]

採用試験の実施結果を踏まえ、時代の変化に対応した試験制度の見直しを進めます。

公務適性とコミュニケーション能力及びストレス耐性を備え、自ら成長する資質を備えた人材確保をめざします。

ウ ジョブ・ローテーション

ジョブ・ローテーションとは、人材育成の観点から定期的に異動を行い、異なる職務分野をバランスよく経験させることにより、職員の能力と適性を発見し、能力開発を図る制度です。

仕事を計画的に交代し、様々な分野の職務を経験することは、職員の適性を見極め、職員が持つ潜在的な資質や能力を引き出すことに有効であり、可能な限りより計画的なジョブ・ローテーションを実施します。

[若手職員の人材育成]

採用後の一定期間に計画的に職務経験を積ませ、基礎能力の養成や職員の適性確認を行い、若手職員の人材育成を図ります。

エ 自己申告制度

少数精鋭の職員による行政運営を進めていくためには、職員の個性、適性を活かし、本人のやる気を重視した適材適所の人事配置が重要です。

自己の能力、担当職務への適性、職務に対する難易度・満足度や人間関係、異動希望、職員の活用したい能力・資格等を把握し、適正な職員配置を行うことで、職員の職務への意欲を向上させ一層の組織の活性化につながります。

このため、職員が自分の将来像を描き、その目標に向かって伸ばしたい能力や従事したい職務を意識して、主体的に異動を考えることができるように自己申告制度をより活用していきます。

[自己申告の活用]

職員自らが自身の適性・意向を整理し、その内容を人事管理、ジョブローテーションと連動した制度とします。

オ サービス規律の確保

不祥事の防止に向け、職員一人ひとりが職場や仕事の問題点に気づき、公務員としての自覚の下、「主体性」を持って考え行動できるような組織風土の醸成が重要です。そのためには、管理監督者による部下職員に対する適切なサービス指導や研修等を実施するとともに、職員間の認識の共有化・職場内コミュニケーションの活性化を図ります。

[職員の倫理確立]

「八女市職員の倫理確立に関する要綱」に基づき、職務の執行の公平さに対する市民の疑惑や不信を招くような行為の防止を図り、公務に対する市民の信頼を確保します。

カ 自発的な能力開発のための休業制度等の検討

職員の自己啓発の支援を目的とした修学部分休業制度、自己啓発等休業制度などの導入について検討します。

(2) 研修制度

ア 自己啓発の支援

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自分の意志を持って能力開発のために学習することです。

それは職員が独自に行う自己研修であり、その促進を図ることは、職員の能力開発を進めていく上で、極めて効果的です。

また、職員が地域人材として成長する上で八女市に対する知識を深めるためには、地域イベントなどに参加することも大切な自己啓発の取組であると考えられ、情報発信をしながら積極的に推進していきます。

職員の意欲を尊重し、研修効果を高めるため、次の支援を行います。

[自主研修活動への支援]

自主研修グループなどが行う学習会への支援に努めます。

[自己啓発のための研修参加の支援]

政策研修を積極的に推進し、職員が職務あるいは能力開発に効果的と判断される研修等への参加を促進します。

イ 職場研修（OJT）の推進

職場研修（OJT）とは、職場の上司や先輩職員が職務を通じて部下や後輩職員を指導・育成する研修です。

職場研修（OJT）のメリットとして、①日常的に職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導ができる、②職場の実情に合った実践的な指導ができる、③指導する職員の自己啓発になる、④特別な形態を必要としないことなどが考えられます。

各職場が、人を育てる場となるように、職場研修（OJT）の推進に努めていきます。

[職場での人材育成]

職場研修（OJT）は、「職場で人を育てる」という意識を持つことが重要です。各職場が人材育成を一つの業務と位置づけ、職場によって人材育成に差が出ないように人事評価とも連携しながら、効果的な職場研修（OJT）を推進します。

[朝礼時の職場研修]

繁忙化する各職場業務での時間的制約の中で、「職場の教養」を教育ツールの一環として活用し、日々の朝礼において、短時間で効率よい職場研修を実施します。

[接遇能力の向上]

接遇マニュアルの活用や接遇研修を通し接遇能力の向上に努めます。新規採用職員は、階層別研修の中で、専門的に研修を実施します。

ウ 職場外研修（Off JT）の推進

職場外研修（Off JT）とは、職場を離れて職務上必要な知識や技術を習得するための研修です。

職員の資質と専門性を高めるために、次の職場外研修の充実を図っていきます。

特に、これからの組織状況を踏まえ、将来の組織を担うと考えられる階層の職員に対する積極的な研修に努めます。

また、新規採用職員については、最初に公務員としての基本となる態度・行動を身に付けることが、将来にわたっての人材育成の礎となることから、ビジネスマナー、公務員倫理、接遇研修などの充実を図っていきます。

[集合研修]

新規採用職員から管理職員まで階層ごとに必要な知識、業務スキルを身に付けるとともに、改革・改善や各階層の役割の意識付け、必要とされる能力の確認を行います。

また、階層・職種を問わず職員として必要な知識、認識を習得するため、一般研修や特別研修の充実を図ります。

[派遣研修]

高度な専門知識や幅広い能力の習得及び他の自治体職員との情報交換・ネットワークづくりの機会として、研修機関への職員派遣に積極的に取り組みます。

また、さまざまな交流や経験を通じ、広い視野と見識を身に付けることを目的に、他の行政機関や外部組織への派遣に取り組みます。

エ 研修成果の職場への還元

研修は、受講の機会や人数に限りがあり、すべての職員が必要な研修を受講できるわけではありません。

そのため、研修の効果を最大限に活かすには、研修成果を職場で共有する意識の醸成が重要です。

受講した研修の成果を個人のものとせず、所属長を中心に研修で得た知識と経験を職場にフィードバックする意識の向上に努めます。

[研修受講報告書の回覧]

研修の受講報告書を所属課職員に回覧し、研修内容を周知するとともに、疑問点等を受講者に尋ねるなど成果の共有に努めます。

[研修成果の報告]

必要に応じて、職場で研修内容を発表する場を設けることや職場研修（OJT）との結び付けなどにより、所属職員に研修成果を還元できるよう努めます。

（ 図 3 研修体系、図 4 研修メニュー 参照 ）

図3 研修体系

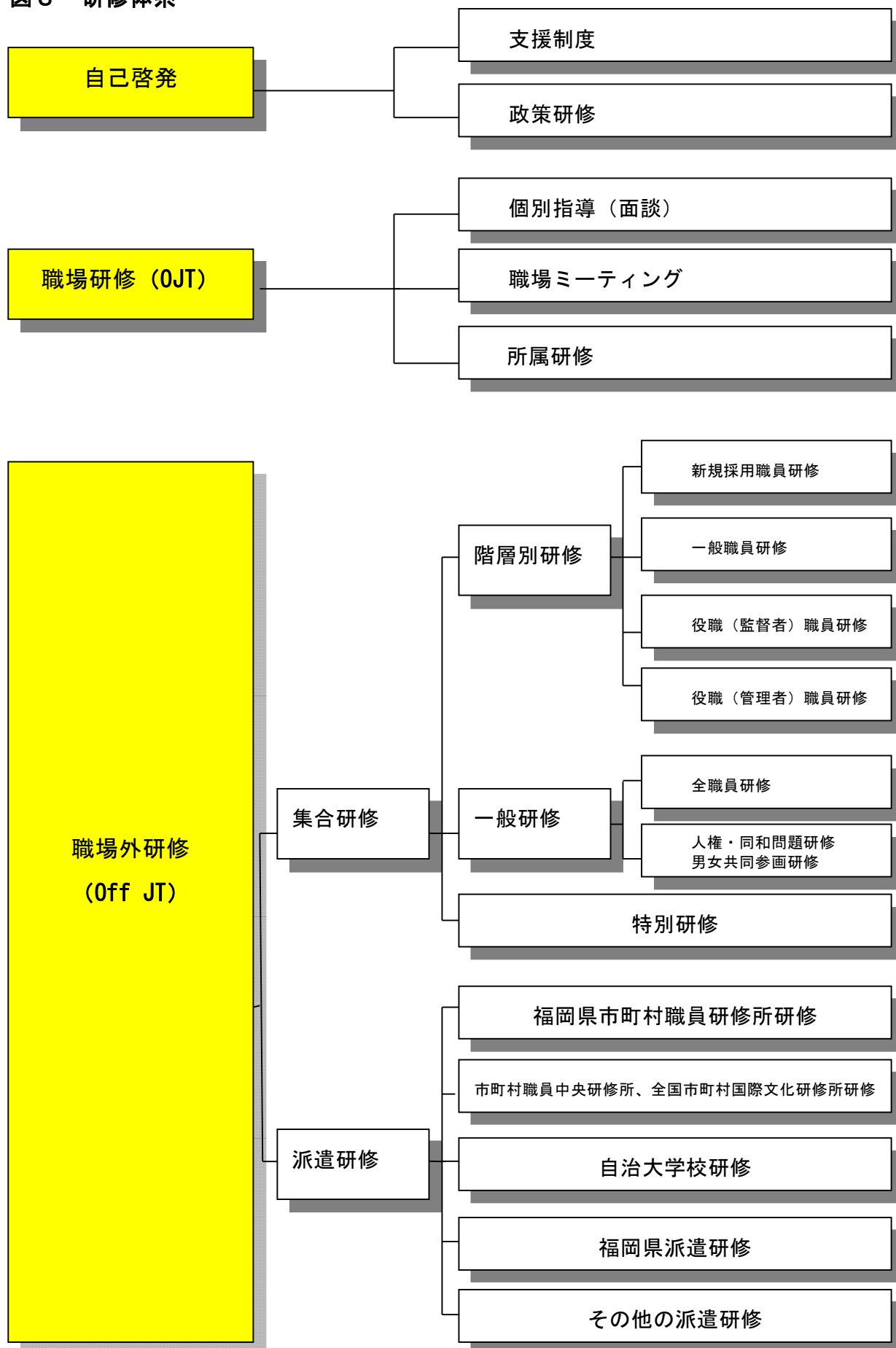


図4 研修メニュー

階層	若手層	中堅層	管理者層
身につける能力	◆実務遂行能力 ◆情報能力 ◆情報化対応能力 ◆情報実務能力 ◆法令実務能力 ◆接遇能力 ◆組織コミュニケーション能力 ◆課題発見・解決能力	◆政策企画立案能力 ◆政策法務能力 ◆目標管理能力	◆組織管理能力
自己啓発	政策研修 支援制度（職員提案制度 / eラーニング等）		
職場研修 (OJT)	個別指導（面談） / 職場ミーティング / 所属研修 （出前講座）		
職場外研修 (Off J T)	集合研修	新規採用職員研修 一般職員研修 役職（監督者）職員研修 役職（管理者）職員研修 全職員研修 人権・同和問題研修 / 男女共同参画研修 特別研修	
		福岡県市町村職員研修所研修 新規採用職員研修 一般職員研修 実務研修 法務研修 スキルアップ研修 市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所研修 自治大学校研修 福岡県派遣研修 その他の派遣研修	

(3) 職場環境

ア 職員の意識向上の推進

職場は、同じ目標を持った人の集合体です。職場環境を変えるには、職員一人ひとりの意識も変わっていかなければなりません。

職員は、組織の一員であるとの自覚を持ち、また「職員基本理念」を常に念頭に置きながら、自ら課題に挑戦するという意識を持つことが重要です。

イ 組織目標の明確化

職員が意欲を持って職務を遂行するためには、業務の方向性を示す明確な組織目標が必要です。この組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定するときの指標となるべきものです。

そして、全職員が組織目標に沿って個人目標を設定し、その達成に向け職務に専念することが重要です。

所属長は、市や部の方針に基づき、職員に対して組織目標を明確に示します。

[八女市行財政運営（マネジメント）システムによる組織目標の明確化]

八女市行財政運営（マネジメント）システムの構築基本方針に基づいた各部や各課（室、局）方針により組織目標の浸透を図ります。

[人事評価における目標管理による個人目標の明確化]

業績評価で実施する目標管理において、組織目標に沿った個人目標を各自で設定します。

ウ コミュニケーションの活性化

組織内でのコミュニケーション不足は、円滑な組織運営に支障をきたし、また職員のストレスを高め、仕事に対する意欲の低下につながり、組織内で起こった問題や課題を速やかに解決する上でも大きな妨げとなります。

職員同士が、相手の立場や人格を思いやり、自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、コミュニケーションの活性化を図ります。

[職場ミーティングの開催]

組織目標の確認、事務の改善、課題の解決などをテーマとした職場ミーティングの開催を積極的に推進します。

[情報の共有化]

組織の情報は、職員が共通して理解しておく必要があることから、管理監督者は積極的に職員に情報を伝え、また職員は上司や同僚に報告、連絡、相談を確実に行之、職務に必要な知識、課題などの情報の共有化を図ります。

[終礼の実施]

職員間のコミュニケーションを円滑に行い、効率的な係の業務の進行管理に努めるために、毎日終業前に係単位で終礼を実施します。

[人事評価における面談（期首・期末）の実施]

組織目標の方向性や個人目標を明確にするため、期首面談を実施します。

期末面談では、評価結果を明らかにし、上司と部下とのコミュニケーションをはかるとともに、能力開発、人材育成のための支援を行います。

エ 職場のサポート体制

職員は、職務の高度化・複雑化などにより、日々の職務の中で様々な困難に直面し、大きなストレスを感じることも少なくありません。

職員が心身ともに健康で、明るく仕事ができることは、組織にとっても重要です。このため、職員の心身の健康を増進するための職場のサポート体制を充実します。

[健康管理体制の充実]

労働安全衛生管理の取組を通じ、職員の健康管理体制の充実を図ります。

[メンタルヘルス対策の実施]

心の健康を保つために、研修会の開催などメンタルヘルス対策を実施します。
臨床心理士のカウンセリング、産業医による健康相談を実施します。

[ワーク・ライフ・バランスの推進]

ノー残業デーの推進やリフレッシュ休暇取得の促進など、ワーク・ライフ・バランスの取組を推進します。

職員が仕事と子育てを両立できるための支援策を盛り込んだ「次世代育成支援のための特定事業主行動計画」に基づき取組を進めます。

[ハラスメント対策の実施]

「八女市職員のハラスメントの防止等に関する要綱」に基づき、職員へのセクハラ、パワハラなど対策を講じるため、人事課に相談窓口を設置し、苦情相談に対応します。

オ 女性職員の活躍の推進

女性が職業生活において、十分に能力を発揮し活躍できる環境を整備することを目的とした「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の趣旨を踏まえ、女性職員があらゆる場面でますます活躍できるよう環境整備を進めます。

[女性職員の活躍の機会拡大]

「八女市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づき、女性職員の採用・登用、仕事と家庭の両立、労働環境の整備に取り組めます。