

行政課題実践研修報告書



テーマ

『市民満足を目指した職員の資質向上』

第 1 章 職員の資質向上にむけて

1. はじめに
2. 用語の定義
3. 本市の現状と課題

第 2 章 先進都市視察

1. 自己申告書の有効活用（河内長野市）
2. 計画的な人材育成（豊中市）
3. 職員の自己実現を支援する人事制度（豊田市）
4. 人材の有効活用（柏市）
5. 適材適所を目指した人事制度（川崎市）

第 3 章 考察

第 4 章 職員の資質向上のための提案

1. 自己申告制度の充実
2. 複線型人事制度の導入

第 5 章 おわりに

参考文献・資料一覧

A 班

リーダー	高齢介護課	脇本	也須子
サブリーダー	生活福祉課	上田	真吾
サブリーダー	健康推進課	藤原	美穂
	生活福祉課	大山	茂樹
	生活福祉課	公文	基博
	文化国際課	中村	文洋
	障害福祉課	林	亮太

サマリー

『市民満足を目指した職員の資質向上』の研究概要

1. はじめに

少子高齢化や高度情報化などの社会変化に伴い、市民の自治体に対する要望や期待は多様化、高度化してきており、自治体はそういった市民ニーズに応えていく必要があります。

市民の期待に応え、的確な行政運営をしていくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用しなければなりません。

私達は、職員一人ひとりが自己の適性を発見し、また日々の業務にやりがいを持ち、自ら進んで能力開発を進めていく職業生活環境のあり方について研究しました。

2. 本市の現状と課題

平成 13 年 9 月人事課が実施した人材育成に関するアンケートによると、「組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的と思うか」という質問に対し、多数の職員が「職員全体の意識改革」と回答しています。一方、自分の能力を最大限に発揮するために、スペシャリスト志向が強いことがわかります。

本市では、平成 14 年 3 月に「人材育成基本方針」(以下、「基本方針」という。)を策定しました。基本方針では人材を育成していくため育成型人事考課制度、育成型ジョブ・ローテーション、複線型人事制度、自己申告制度の改善などがうたわれ、現在新規採用後在課 3 年の者及び主幹・担当長以下で 4 年以上在課の者を対象とした自己申告書の活用が行われています。

しかし、職員一人ひとりが抱える問題や、今後のキャリアプランをどのように描いていくかを現在の自己申告制度で把握することは困難です。

現行の人事制度を継承しながらも、職員がやりがいを感じ自分の持てる能力を最大限に発揮できるような環境整備が必要となります。

3. 先進都市視察

まず、大阪府内の近隣自治体を調査し、職員の意識改革と意欲向上のための人事制度を導入している河内長野市、豊中市を視察しました。

次に全国の自治体の状況を調べ、トータル人事制度を確立し、多種多様な人事制度を実施している愛知県豊田市、平成 16 年度から複線型人事制度を導入するなど、早くから新たな人事制度実施に取り組んできた千葉県柏市、政令指定都市という大規模な自治体で複線型人事制度を実施している神奈川県川崎市を視察しました。

4．考察

本市において、職場環境面から現在ある人事制度を工夫・改善することにより、職員の意欲を高めることはできないだろうかと考えました。

視察先の自治体を見ると、ジョブ・ローテーションの必要性を重視するものの、諸般の事情により理想どおりの人事異動が難しい現状も見受けられました。

しかし、自己の能力や適性を発見するためにも、若年のうちに様々な仕事を経験することは必要であると思います。そして、将来的には自らの希望する分野で仕事ができる方法を選択できればよいと考えます。

次に、自己のキャリアプランが明確になれば、働く上で目標を持ち、職務に意欲的に取り組むようになるのではないかと考えます。

職員一人ひとりが高い意欲を持って働くことは、組織全体のモチベーションの向上にもつながると考えます。そのためにも、職員の積極的なキャリア形成を支援する人事制度が望まれます。職員の能力を最大限活用するためには、現行の人事制度をベースに、さらに工夫や改善の余地があると考えました。

5．職員の資質向上のための提案

これまでの視察・考察をふまえて議論した結果、まずはやる気・働く意欲の向上が必要であると考えました。

やる気・働く意欲を向上させるためには、積極的・能動的に利用できる人事制度が必要であり、職員の意見・働き方を実現できることが重要であると考え、2つの提案をします。

自己申告制度の充実

自己申告書は自分自身の意見、キャリアプランを表現することができる貴重な機会です。

それを利用し、自己の意見を表現できることで意欲の向上につながり、さらにキャリアプランを示すことを可能とすることによって自分の意思を伝え、プランに沿った職務につけることでモチベーションを保つだけでなく、やる気や働く意欲の向上にもつながります。

複線型人事制度の導入

職員本人が目標を明確にし、意欲的に職務に励み、職員個人の希望を実現することで組織の活性化につなげることを目的とします。

また、団塊世代の大量退職に際し知識・技術の継承はもとより、人員不足の中で行政サービスの質を維持・向上させるためにも、専任職となる職員を育成する「専任コース」及び専門的知識を最大限活用する「専任職」を設けます。

第1章 職員の資質向上にむけて

1. はじめに

少子高齢化や高度情報化などの社会変化に伴い、市民の自治体に対する要望や期待は多様化、高度化してきており、自治体はそういった市民ニーズに応えていく必要があります。

一方、多くの自治体が財政難のなか、本市もその例外ではなく厳しい状況にあり、歳出削減のために今行っている業務の見直しや人件費の削減を行うなど、無駄なところにお金をかけない姿勢が求められます。

しかし、財政難のため人員削減を余儀なくされたとしても、それを理由に市民サービスの質を低下させて良いことにはなりません。

市民の期待に応え、的確な行政運営をしていくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用しなければなりません。

人事考課制度や各種研修は、利用する職員の意識次第で効果は異なってしまいます。

私達は、職員一人ひとりが自己の適性を発見し、また日々の業務にやりがいを持ち、自ら進んで能力開発を進めていく職業生活環境のあり方について研究しました。

2. 用語の定義

この報告書において聞き慣れない用語や混同を避けるため、用語の定義をしておきたいと思います。

・キャリアプラン

岸和田市職員としての、自分の将来像(なりたい将来の職務や働き方)を実現するための具体的計画。

・専任コース

専門的な知識、技能を要する人材を育成するため設けたもの。

・専任職(エキスパート)

資格、免許は必要としないが、特定の分野で業務に精通し、専門的スタッフとして業務の進行・管理にあたる職員。

本市の自己申告書やアンケートではスペシャリストと表現

・ゼネラリスト

幅広い知識・経験を持ち、柔軟な発想で事業の進行・管理にあたる職員。

・ライン

業務の遂行に直接関わるメンバーで、トップからローワーに至るまで単一の命令系統によって結ばれている組織形態。この形態において組織メンバーは直属の上司のみから命令を受けることから、責任・権限の関係が明確。

・複線型人事制度

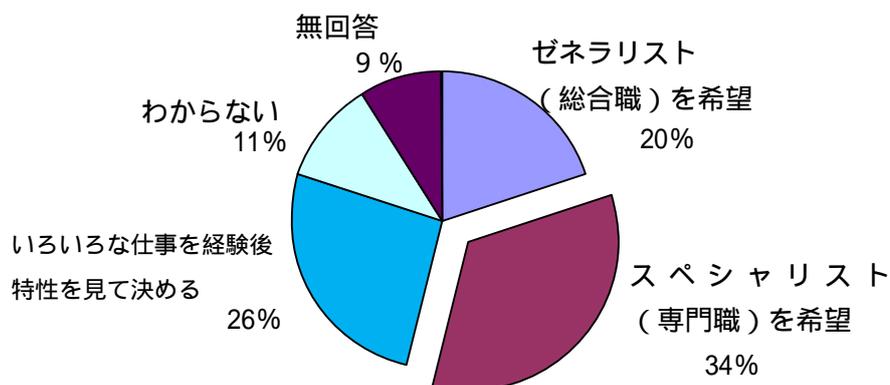
これまでの担当長、課長、部長といった単線型の昇格ではなく、特定の専門的な仕事を極める人材を「専任職」として処遇することで高度な専門能力を持った人材の活用を図る制度。

3. 本市の現状と課題

研究を進めていくにあたり現在活用されている人事制度を再度確認し、改善点や問題点を考えていくこととしました。

平成 13 年 9 月人事課が実施した人材育成に関するアンケートによると、「組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的と思うか」という質問に対し、多数の職員が「職員全体の意識改革」と回答しています。一方、自分の能力を最大限に発揮するために、今後どのような処遇を望みますかという質問では、ゼネラリストを希望する者が 20% に対して、スペシャリストを希望する者が 34% あり、スペシャリスト志向が強いことがわかります。

また、色々な仕事を経験後、特性をみて決めるという回答も 26% あり、積極的な人事異動を希望する職員が多いこともわかります。



(図1) 平成13年度人事課アンケート

本市では、平成 14 年 3 月に「人材育成基本方針」(以下、「基本方針」という。)を策定しました。基本方針では人材を育成していくため育成型人事考課制度、育成型ジョブ・ローテーション、複線型人事制度、自己申告制度の改善などがうたわれ、現在新規採用後在課 3 年の者及び主幹・担当長以下で 4 年以上在課の者を対象とした自己申告書の活用が行われています。

しかし、現状の自己申告書においてゼネラリストまたはスペシャリストへの希望を聞いているが、それが活用されているとは言えず、私達の身近な職員の声を聞いても理解しているとは思えません。

つまり、希望を聞いてはいるがそれを活用する制度が整備されておらず、周知もされておられません。

自己申告書にて漠然とゼネラリストまたはスペシャリストの希望を聞くだけでなく、将来のキャリアプランを考える機会を設け、明確にすることで、自分に必要な知識やスキルが見えてくるのではないかと思います。

また、これまでの単線型の人事制度だけではなく、個々のキャリアプランに合った制度を設けることで、日々の業務に意欲的に向き合い、仕事に取り組む姿勢を向上させるのではないかと考えます。

加えて、心の病を患う職員が全国的にも多く、メンタルヘルスケアが各自治体にて導入・検討されている中、職場環境や自分の置かれている状況を訴えることができる場を持つことは重要であります。

しかし、職員一人ひとりが抱える問題や、今後のキャリアプランをどのように描いていくかを現在の自己申告制度だけで訴えることは困難です。

現行の人事制度を継承しながらも、職員がやりがいを感じ自分の持てる能力を最大限に発揮できるような環境整備が必要となります。

第2章 先進都市視察

まず、大阪府内の近隣自治体を調査し、職員の意識改革と意欲向上のための人事制度を導入している河内長野市、豊中市を視察しました。

次に全国の自治体の状況を調べ、トータル人事制度を確立し、多種多様な人事制度を実施している愛知県豊田市、平成16年度から複線型人事制度を導入するなど、早くから新たな人事制度実施に取り組んできた千葉県柏市、政令指定都市という大規模な自治体で複線型人事制度を実施している神奈川県川崎市を視察しました。

1. 自己申告書の有効活用（河内長野市）

（1）選定理由

河内長野市は、平成18年10月に庁内公募制度の導入・複線型人事制度の検討などが盛り込まれた「人材育成基本方針」を制定し、職員の意識改革と意欲の向上に取り組んでいます。

以上のことより、河内長野市を視察先として選定しました。

（2）河内長野市の概要

河内長野市は、大阪府南東端に位置します。人口は平成20年4月1日現在約12万人で市職員は675人となっています。人口千人あたりの職員数は5.7人と、

府内都市平均の 8.7 人を大きく下回っています。

(3) 自己申告書の有効活用

河内長野市では、平成 9 年から実施している自己申告制度を充実することによって、職員の意向を把握しています。

自己申告書は、全職員に配付していますが、異動して間もない職員からの提出は少なく、全体の提出率は約 50% です。内容は異動に関するものが主ですが、職員からの意見が直接聞ける機会として重要視し、体調不良による休職の予防・救済策を考える上で参考にしています。

庁内公募制度・複線化型人事制度は、導入には至っていません。職員からの要望もなく、また、職員数が少ないため多くの希望者が見込めないことが理由です。

(4) 考察

河内長野市では自己申告制度を充実することで、職員の意向をより把握することに努めていました。本市でも毎年全職員に交付することで、職員が意見を伝える機会を確保することは有効であると考えます。

2. 計画的な人材育成（豊中市）

(1) 選定理由

豊中市では市民サービスの質を向上させるため「自らの責任のもと、自ら考え、仕事を進める」職員を長期的に育成し、職員一人ひとりが意欲をもっていきいきと仕事ができるようジョブ・ローテーションや職員意向調査、複線型人事制度を導入しています。

以上のことより、豊中市を視察先として選定しました。

(2) 豊中市の概要

豊中市は大阪府北部の北摂地域に位置し、人口は平成 20 年 4 月 1 日現在約 39 万人で市職員は 3,827 人となっています。平成 13 年 4 月 1 日より特例市に移行しています。

(3) 人材の育成

豊中市では複雑高度化する行政課題や市民ニーズに的確に対応するため、技術職、専門職、技能職等の専門職員の職域拡大や人事評価など様々な取り組みを行っています。

ジョブ・ローテーション制度

若年層の職員には異動経験を通じて幅広い職務経験を身に付け、仕事の質の向上と職場の活性化を図るためにジョブ・ローテーションを実施しています。

原則としては採用後 10 年間で 3 箇所の部署を経験することになっています

が、事務事業等の運営上、必要がある場合には異動を最長2年まで延長することが可能です。

複線型人事制度

事務職の分野にも専門的な知識・技能を要する職域の人材を育成するため「専門職歴コース」を設定し、職員の意欲、能力、資質を引き出し、エキスパートを計画的に育成しています。

対象はジョブ・ローテーション終了後から在職12年～15年の職員で、現在は税務コース、福祉コース、情報処理コースの3つのコースがあります。コースの適用を希望する場合は適用申込書を提出し、所属長との面談や推薦などと合わせてコースの適用の可否が総合的に判断されます。適用期間は10年で、例えば税務専門コースなら市民税課・固定資産税課・納税管理課の3課を回り経験を積む仕組みです。

ジョブ・ローテーション中に経験した職務をさらに深めたい職員や、新たに専門知識を身に付けたい職員にも、自分自身の意欲や希望を活かせる制度となっています。

(4) 考察

豊中市では、ジョブ・ローテーションと複線型人事制度を活用することにより、職員の意欲、能力、資質を引き出し、職員の人材育成ができています。

本市においても、ジョブ・ローテーションと複線型人事制度の導入は職員の育成に有効です。さらに専門職歴コース修了後の職員が、専門的知識を活かせる制度があればより職員の意欲を向上させることができると考えられます。

3. 職員の自己実現を支援する人事制度（豊田市）

(1) 選定理由

豊田市は、平成11年3月に人材育成基本方針を策定し、人事考課制度や昇任試験制度など人材育成のため各種制度を導入しています。更なる改革を進めるため、庁内公募制度と複線型人事制度を導入するなど、人事制度改革の先進都市として有名です。

以上のことより、豊田市を視察先として選定しました。

(2) 豊田市の概要

豊田市は愛知県の中央北端に位置します。人口は平成20年4月1日現在約42万人で市職員は3,229人となっています。挙母町という養蚕中心の農村地帯でしたが、トヨタ自動車の進出により、昭和34年に市名を「豊田」に変更しました。現在も、自動車関連企業の企業城下町として繁栄しています。自動車関連工場は約400あり、その従業者数は約77,000人で、市内の工場働く人の約85%を占めます。

(3) 豊田市トータル人事システム

豊田市では、職員の自己実現を支援するため「トータル人事システム」を策定し、人事制度改革に取り組んでいます。

ジョブ・リクエスト制度

希望する部署への異動を申し出る制度として、ジョブ・リクエスト制度を導入しています。応募者が希望先の所属長と面談を行い、人事課が、その内容を参考に、内示にて結果を発表しています。平成 14 年度の導入以来、毎年、応募者は 7 ～ 8 名で約半数の異動が実現しています。

募集の際に、「ジョブ・リクエスト制度求人情報」という冊子を配付します。求める人材や業務内容など各課の紹介を集めたもので、自己申告書の記入の際にも活用されています。

自己申告制度

自己申告書は毎年全員に配付されています。提出率はほぼ 100% で、人事課へ直接意見を伝える唯一の機会として職員全体に浸透しています。所属長に提出され、所属長は意見を記入します。また、所属長による面談も行っています。所属長との意思疎通の機会として捉えられていることも、提出率が高い一因といえます。

人事課としては、人事異動への活用が主な目的ですが、職場不適應者やメンタル不調者の発見にも役立てています。

平成 18 年度からデータベース化を行い、ジョブ・ローテーションなどの人事配置に活かしています。

複線型人事制度

自治体職員に対して、専門的な知識が求められていることが背景にあります。この制度も、職員個人の希望を実現することで、組織の活性化につなげることを目的としています。

入庁後 35 歳までは、ジョブ・ローテーション期間にあてています。専任職コースへの申込みは、35 歳から可能です。申込み後、エキスパート育成期間として、関係する部署をローテーションします。申込者は、平成 16 年の導入以来、約 80 名です。各部署の事情により、異動の時機が限られており、まだ関係部署へ異動していない申込者もいます。

最終的には、主幹・専門監として、課長・部長に専門的な視点からアドバイスできる人材に育成するのが目的です。高度な専門知識を有していれば、一般コースの職員でも、主幹・専門監としての活躍を期待していますが、あくまで本人の希望・申込を前提としています。

(4) 考察

豊田市トータル人事システムは、一人でも多くの職員の意向を伝える機会を確

保し、応えていくことで、職員のやる気が高まり、より能力が発揮されるようになる、ひいては組織の活性化につながる、との考えに基づいています。

そのためには、個々の職員が自身のキャリアプランについて考え、その実現に向けて取り組むことが必要です。また、自己申告書提出時に行われる所属長との面談においても、自身のキャリアプランを伝えなければなりません。

自分の将来について長期的な視点に立って考えることは、やる気を高めるだけでなく、日ごろの業務に対する姿勢を見直し、改善するよい機会であると考えます。

4．人材の有効活用（柏市）

（１）選定理由

柏市では、人員削減や住民ニーズの複雑化・多様化に伴い、業務の困難性・専門性が高まり、専門の能力及び知識を駆使した住民対応をするために複線型人事制度を平成 16 年度より導入しています。

以上のことより柏市を視察先として選定しました。

（２）柏市の概要

柏市は、千葉県北西部の東葛飾地域に位置し、首都圏東部の中心的な地域となっています。平成 17 年 3 月 28 日に沼南町と合併し、人口は平成 20 年 4 月 1 日現在約 39 万人で職員数は 2,691 人となっています。

（３）人材の活用

柏市では、より良い市民サービスを提供するために、職場づくりの取り組みとして組織風土について様々な方策を講じています。

組織風土の方策として、毎年異動申告票を活用し、複線型人事制度を導入しています。

柏市では異動申告票の提出を在課 1 年の者を含め、全職員が毎年提出できるようにしています。記入を容易にするために回答欄にチェックボックスを設け、所属課の職場環境、健康状態を記入する欄を設けています。

複線型人事制度は、専門性の高い業務に対応すると共に、仕事を通じて自己実現をすることができるとして平成 16 年度より導入されています。市業務の中でも特に専門性の高い業務を担当する部署に、「専任職」と呼ばれるスタッフ職【専任副主幹（非管理職）、専任主幹（管理職）、副参事（管理職）】を設け、専門の能力及び知識を駆使した住民対応ができるようにしています。

こうした方策により、職員一人ひとりが仕事に意欲的に取り組み、自己の能力を最大限に活かすことができています。

（４）考察

柏市では複線型人事制度の導入によって専門的な知識、経験を活用することが

できていました。専門的な知識、経験を持った職員を育成することができる制度があれば、より人材の有効活用ができると考えられます。

異動申告票は毎年配布され、職場環境や健康状態についても記入する欄を設け、職員の意見を広く集めることで、職場環境の改善や、職場不適合者の早期発見にも役立つと考えられます。また、チェックボックスを設けることにより異動申告票を記入する負担、管理する負担が軽減されると考えられます。

5. 適材適所を目指した人事制度（川崎市）

（1）選定理由

川崎市では、職員の専門的な知識や経験、能力をより効率的に発揮させる仕組みを構築するため、平成20年度より職員の経験や専門性を活かすことができるように複線型人事制度を導入しています。

以上のことより、川崎市を視察先として選定しました。

（2）川崎市の概要

川崎市は神奈川県北東端に位置する政令指定都市です。政令指定都市17市の中で面積が最も小さいのですが、人口は平成20年4月1日現在約139万人で職員数は13,931人となっています。

（3）人材の活用

川崎市は以前より、団塊世代の大量退職に備え、技術の継承はもとより、人員不足の中で、行政サービスの質をいかに維持・向上させるかを大きな課題と捉え様々な取り組みを行ってきました。

第一義的に複線型人事制度の導入は、高度化・多様化する行政ニーズへの対応のため、職員の専門的知識・経験を活かすことが挙げられます。しかし、川崎市では、職員の多様なキャリア観を尊重し、多様な働き方を提供することにより、一人ひとりの能力を最大限引き出し、やる気や働き甲斐を向上させることができるとも考えられ導入されています。

専任職となった職員は、高度な職務遂行能力で後進の指導、育成や市民サービスに貢献していくこととなります。また専任する職務の知識をさらに深め長期的な課題に対応するため、一般の課長補佐の異動基準が同一ポスト3年であるのに対し、専任職は同一ポスト4～5年程度とより長く従事することとなっています。現在配置が予定されている職務分野は8分野（用地取得、課税、滞納債権管理回収、法務・訴訟、戸籍・住民記録、保険・年金、生活保護、バス運行管理）となっており、今後増やしていく予定とのことです。

（4）考察

川崎市の複線型人事制度は、専門的な知識を持ち合わせている職員が対象であるので、現在ある人材資源の有効活用という面で非常に有効であると言えます。

す。

川崎市人材育成基本計画の中のめざすべき職員像の一つ「自己実現を図る職員」を実現するためには、将来の自身の働き方をイメージすることができる複線型人事制度の導入及びキャリアプランの作成は非常に効果的であると考えられます。

第3章 考察

視察した先進都市では、職員の意欲の向上のために様々な人事制度を取り入れていました。職員の自己実現を支援しやる気を引き出すため、複線型人事制度や自己申告書の有効活用、ジョブ・リクエスト制度といった人事制度上の工夫をしていました。

職員の資質向上のためには、何よりも職員自身が意欲を持って、日々の職務に取り組むことが重要であると考えます。職務にやりがいを持ち、よりよい仕事をしたいと思うことで初めて、職員自らが積極的に能力開発に取り組むと考えます。

本市においては、職場環境面から現在ある人事制度を工夫・改善することにより、職員の意欲を高めることはできないだろうかと考えました。

まず、適材適所の人事配置により、適性に合った仕事に就くことができればよいと考えました。職員のやる気や能力が最大限に発揮されるのは、やはり自分の希望分野でやりたい仕事に従事するときではないかと思えます。そのためには、若年のうちにジョブ・ローテーションを積極的に行い、自己の適性や関心分野の仕事を発見できるとよいのではないかと考えます。視察先の市を見ると、ジョブ・ローテーションの必要性を重視するものの、諸般の事情により理想どおりの人事異動が難しい現状も見受けられました。しかし、自己の能力や適性を発見するためにも、若年のうちに様々な仕事を経験することは必要であると思えます。そして、将来的には自らの希望する分野で仕事ができる方法を選択できればよいと考えます。

次に、キャリアプランを考える機会があればよいと考えました。現在、本市では自己のキャリアプランを考える機会はあまりなく、将来の展望も特に考えずに仕事をしている現状があります。職員一人ひとりがキャリアプランを考える機会は必要だと思われます。自己のキャリアプランが明確になれば、働く上で目標を持ち、職務に意欲的に取り組むようになるのではないかと考えます。たとえば年一回程度、異動申告を考える時期にキャリアプランを考える場が必要だと感じました。

毎年提出するようになれば、多くの職員の声を吸い上げ、職場環境の改善を行う上で役立つことができるのではないかと考えます。また、自己申告書の記載内容により、職場不適合者やメンタル不調者の早期発見ができます。業務によるストレスを抱えている職員を早期に発見することができれば、職場環境の改善や個人の相談に応じるなどのケアが可能となり、病欠欠務による損失の減少につながります。職員が意欲を持っていきいきと働くためには、職場環境も重要な要因

になると考えます。

職員一人ひとりが高い意欲を持って働くことは、組織全体のモチベーションの向上にもつながると考えます。そのためにも、職員の積極的なキャリア形成を支援する人事制度が望まれます。職員の能力を最大限活用するためには、現行の人事制度をベースに、さらに工夫や改善の余地があると考えました。

第4章 職員の資質向上のための提案

はじめにもあるように、本市においても財政難が深刻で人員削減が行われる状況にあり、かつ市民からの厳しい目が向けられている中、これまで以上に市民満足を向上させるためには、職員の資質の向上が必要不可欠です。

資質を向上させるためには、目標を持って積極的に職務に取り組み、スキルアップのための努力が必要です。

そして、そのためには何が必要か、この点をこれまでの視察と考察をふまえて議論した結果、まずはやる気や働く意欲の向上が必要であると考えました。

考察でも述べているとおり、やる気や働く意欲を向上させるためには、積極的かつ能動的に利用できる人事制度が必要であり、職員の意見を聴き、働き方を実現できることが重要であるという結論に至り、私達は2つの提案をします。

1つは自己申告制度の充実、もう1つは複線型人事制度の導入です。

1. 自己申告制度の充実

自己申告書は自分自身の意見、キャリアプランを表現することができる貴重な機会です。

キャリアプランを示すことによって自分の意思を伝え、プランに沿った職務につけることでモチベーションを保つことができ、やる気や働く意欲の向上にもつながります。

また、組織としても自己申告書は職員のキャリアプランを確認できる重要な機会であり、職員の雇用管理・適正な人事配置を行ううえでなくてはならないものだと考えます。

現行の自己申告制度の改善点は3点あります。

(1) 毎年、全職員に配布

自己申告書を毎年、主幹、担当長以下の全職員に配布します。

提出は任意ですが、自己申告書を毎年全職員に配布し、内容を後述の様式1のように変更し、職場環境や業務状況の確認のためのチェックボックスをつくりま

す。自己申告書は必ず所属長に提出し、異動についての所属長の意見を記入してもらいます。

異動後1年目から提出でき、所属長が一人ひとりの記載内容を確認することにより、職場での不応状態や体調不良者、職場の問題点や改善が必要な点の発見

が早くなり、それについての対応が素早くなります。

(2) 求人広告の作成

各課に仕事内容や求める人材などを記載した求人広告(図3のようなもの)を作成してもらい、自己申告書と一緒に全員に配布します。

これまでは知人や自分の異動希望先の職員から情報を収集し、ぼんやりとしたイメージだけで異動希望先を検討していたものが、実際の職務内容や求める職員像が示されることで、ある程度明確に職務をイメージして検討できるようになり積極的な異動先の選択ができるようになります。

組織としても仕事内容と求める人材を示すことによって異動後のミスマッチを防ぐことができ、事務の効率化にもつながります。

また、一部公募の機能も果たし、組織として積極的かつ透明性をもった人事異動ができることになり、庁内全体の活性化にもつながるものと考えます。

(3) 発現とフィードバック

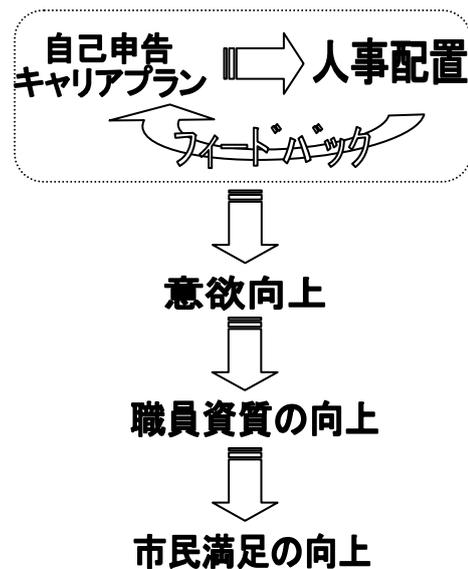
キャリアプランの記入

将来のキャリアプランを考え明確にすることで、自分に必要な知識や研修が見えてきます。

そして、そのキャリアプランを人事課に報告することで、その人のキャリアプランに合った異動や職務配置に活かしてもらうことができます。

異動結果のフィードバック

自己申告書に記載された異動希望に対し、異動理由を所属長から各職員にフィードバックしてもらいます。異動の理由がわかることで透明性が確保できるとともに、仮に自分の思いとは違う処遇であったとしても、理由が示されることにより自分自身が納得できることで、次年度の働く意欲につながることができます。



(図2) フィードバックの効果

、を行うことで、右上図2のような効果が生まれ、市民満足の向上につながります。

岸和田市各課紹介

<h2>文化国際課</h2> <p>< 求める人材 ></p> <ul style="list-style-type: none"> 計画を立てるのが好きな人 文章をまとめるのが得意な人 国際的な仕事が好きの人 <p>< 主な業務内容 ></p> <ul style="list-style-type: none"> マドカホールの管理 文化育成団体への支援 姉妹都市（3カ国4都市）との交流 	<h2>求む！ケースワーカー</h2> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">生活福祉課</div> <p>（求める人材）</p> <ul style="list-style-type: none"> とにかくタフな人 話すことが好きな明るい性格の人 やりがいがあり<u>少しだけ違う</u>仕事がしたい <p>（業務内容）</p> <p>生活困窮者への支援</p> <p>ジョークの飛び交うアットホームな職場で達成感を味わってみませんか？</p>
<h2>高齢介護課</h2> <p>< 求める人材 ></p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢者施策に興味のある人 高齢者と関わるのが好きな人 <p>< 主な業務内容 ></p> <p>介護保険業務（申請から認定調査まで）</p> <p>後期高齢者医療に関する業務</p> <p>高齢者福祉サービス（さわやか理美容、敬老金支給、金婚をお祝いする会など）</p> <p>地域包括支援センターもあります</p>	<h2>障害福祉課</h2> <p>ノーマライゼーションが実現する社会をともに作りましょう！</p> <p>（主な業務内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> 障害者手帳の交付 障害者福祉サービス利用の相談 障害者福祉計画の策定 住宅改修の相談 見舞金、手当の支給
<h2>健康推進課</h2> <p>< 求める人材 ></p> <ul style="list-style-type: none"> 健康づくりに関心がある人 犬が苦手ではない人 <p>< 主な業務内容 ></p> <ul style="list-style-type: none"> 特定健康診査・保健指導 母子保健事業、成人保健事業 狂犬病の集合予防注射 健康づくり事業の企画・運営 	 <h2>市民課</h2> <p>（求める人材）</p> <ul style="list-style-type: none"> 正確にスピーディに仕事をこなす人 外国語ができる人 人と話すのが好きな人 <p>（主な業務内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> 住民票の異動 戸籍に関する届出 住居表示

（図3） 求人広告【例】

2. 複線型人事制度の導入

現行の人事制度は、様々な職場と職務を経験する中で、担当長 課長 部長と昇格していくゼネラリストの育成が主眼となった単線型のシステムといえます。また、職員が自己の希望する仕事を主張する機会が少なく職員自身、将来像が描きにくい状況にあります。

私達の研究は職員本人が目標を明確にし、意欲的に職務に励み、職員個人の希望を実現することで組織の活性化につなげることを目的としています。

また、団塊世代の大量退職に際し知識・技術の継承はもとより、人員不足の中で行政サービスの質を維持・向上させるためにも、専任職となる職員を育成する「専任コース」と専門的知識を最大限活用する「専任職」を設ける複線型人事制度を提案します。

(1) 専任コースの設置

まず、職員本人が自分の適性や希望の職務を発見するためにも、ジョブ・ローテーションとして新規採用後 10 年間で少なくとも 3 課を異動で経験することが必要であると考えます。

専任コース対象者はジョブ・ローテーションによって基礎的な知識を身に付けたうえで、自らこの仕事をしたい、そのプロになりたい、と思うようになった人です。

専任コースを希望する職員は【専任コース適用申込書】様式 2 を現所属長に提出し、現所属長は申込者と面談を通じて本人の適性や意向を確認し、【専任コース適用申込書】の所属長欄に人事考課の内容や日常業務を含め意見を記入し、人事課長に提出します。

人事課長は、この結果やそれまでの経歴を踏まえ、配属対象課長と協議の上、コース適用の可否を判断します。

ジョブ・ローテーションは、10 年で 3 課を回ることを目安に考えていますが、配属先の状況により、在籍期間が長くなってしまいう人が出てまいります。そのため、専任コースへの申込みは、年齢 32 歳～40 歳担当長以下の職員が可能であるとしします。

専任コース適用期間中はあくまでラインの流れの一つとしてとらえ、通常どおり主査・担当長への昇格可能としします。

コースの設定は業務内容で考え、表 1 に示す 5 コースとしします。

専任コース適用中の異動先は専任コースの業務内容に関係する課に限定されます。

例えば保険・医療コースを選択した場合（図 4）、障害福祉課に在課経験がある人は、児童育成課・高齢介護課・保険年金課の 3 課の中で保険・医療に関わる業務を担当します。

専任コースの期間は 10 年間とし、修了後は専任職へと進むこととしします。人員の都合などから専任コースから専任職にスムーズに移行できない場合も予想され、5 年間のコース期間延長も可能としします。

(表1) 専任コース及び専任コース配属対象課

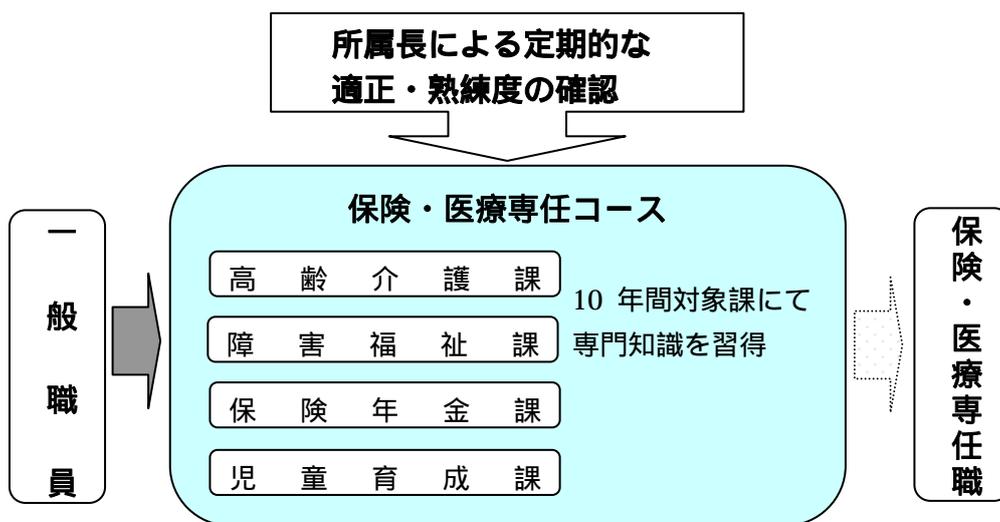
コース名	専任コース配属対象課
1. 保険・医療コース	障害福祉課、児童育成課、高齢介護課、保険年金課
2. 法務・訴訟コース	総務管財課、監査事務局、改革推進課、病院事務局
3. 徴収コース	納税課、保育課、病院事務局、保険年金課、建築住宅課
4. 福祉コース	障害福祉課、高齢介護課、生活福祉課、児童育成課
5. 情報システムコース	情報政策課、システム所管課

長期に渡って同じ職務に取り組むことで、モチベーションが低下するなどのマイナス面が出てくることも予想されるので、定期的に所属長が面談を行い、本人の適性や習熟度を確認するといったような工夫も重要だと考えます。

専任コース適用は本人からの申し出によるので、原則、専任コースからの離脱はありません。しかし、エキスパートの育成という専任コースの目的から考えて本人の意欲が重要であることから、事情によっては【専任コース離脱願】様式3を提出できることとします。

【専任コース離脱願】を提出し、離脱対象となったものは、翌年度以降の異動の対象となります。

なお、異動先は専任コース対象課以外となりますが、人員管理の関係上、翌年度の異動を約束されたものではありません。



(図4) 保険・医療専任コースイメージ

(2) 専任職の設置

専任職対象者は年齢 45 歳～55 歳まで、専任コース修了者、または専任コースを選択していなくても専任コース配属対象課に複数課在籍したことのある職員とします。

専任職は、コース同様「保険・医療専任職」「法務・訴訟専任職」「徴収専任職」「福祉専任職」「情報システム専任職」の 5 つとします。

専任職も本人の希望によるので、希望する職員は【専任職希望申出書】(様式 4)を現所属長に提出します。現所属長は面談の上、意見欄に記入の上、人事課長に提出します。

後日、人事課長と希望先所属長とが面談の上、任用の適否を決めます。

専任職に任用されれば、専任主幹・専任参事となり、後進の育成および当該分野の研究に取り組み、専門的な知識で今後の方針や計画を立案するなどその分野の中心的な役割を果たしてもらいます。

複線型人事制度導入のメリットとしては

- ・自分で仕事を選択できることにより、責任感、意欲が高まる。
- ・今後の見通しが立ち、長期的な視野に立って仕事に取り組むことができる。
- ・業務に関する習熟度も増し、複雑・多様化する市民ニーズに対応が可能となる。
- ・職場の同僚や後輩に対して、指導やアドバイスができる。

などの効果が期待されます。

自治体職員に対して、高度な知識が求められていることが背景にあります。この制度も職員個人のキャリアプランを実現することで組織の活性化につなげることを目的にしています。

また組織運営の面からみても、専任コース・専任職を設置することで、計画的な人材育成ができるという利点が期待できます。

第 5 章 おわりに

私達は行政課題研究に取り組む中で、いかに職員のやる気を引き出すか、個々の職員の能力を活かす方法はないかと考えました。そのためには人事制度が受動的なものではなく、自己のスキルアップやキャリアアップのために能動的に利用できる制度でなければならないとの思いから今回の提案に至りました。

自己申告書については、職員側から「自己申告書の提出のたびにキャリアプランを書くのは面倒だ」という意見が出ることも予想されます。しかし、一部強制的にキャリアプランを作成するようにしたことも、自己の適性を理解し、職員一人ひとりが目標を持って積極的に職務に取り組む必要があると考えたからです。今すぐ実行でき、お金もかからず職員の意識改革に貢献できることは大きな利点だと思います。

また、複線型人事制度の導入についても、本市の職員規模では人数的に難しいことが予測されます。少ない職員規模のもとでは、組織的な事情から計画的な人

事異動が難しいからです。しかし、少ない人員規模だからこそ、今ある人材を有効活用することが重要です。職員本人にとってもやりたい仕事ができ、一石二鳥であると考えます。改善策として、将来的に機構改革を実施するなどして、部課の規模を拡大することにより、異動にも対応しやすくすることが考えられます。

職員全体の意識が向上すると、組織全体のレベルアップにつながります。その結果、人員削減の現状にあっても、市民満足につながる仕事ができるのではないかと考えます。

(様式1) 自己申告書(事務系職員用)

整理番号	職員番号		氏名		年齢		歳	
所属 職名	氏名		生年月日	年齢		歳		今後の自分の進路について ゼネリストを目指す(色々な仕事を体験したい) エキスパートコースを希望(右の該当箇所にチェックを入れる 他のエキスパート分野があれば選択したい ()分野 特に考えていない
経歴・配属年月日	発令年月日	発令文	発令年月日	発令文		以前にエキスパートコース異動申請書を提出済 今回エキスパートコース異動申請書を提出する エキスパートコース異動申請未提出 希望のコースにチェックを入れる		
						保険・医療コース 法務・訴訟コース 徴収コース 福祉コース 情報システムコース		
	在課年数(平成20年3月末)	年	月					
業務状況	主な担当業務(主なものから簡潔に記入)							
	主たる業務の状況(シ印を付ける)							
	仕事の量	難易度	適性	やりがい				
	非常に多い 多い 普通 やや少ない 少ない	非常に難しい 難しい 普通 やややさしい やさしい	非常にある ある 普通 ややない ない	非常にある ある 普通 あまりない ない				
	仕事の効率性	協力的体制	人間関係	精神的に				
非常に効率的 概ね効率的 普通 やや非効率 非効率	非常に協力的 概ね協力的 普通 やや非協力 非協力	非常に良好 概ね良好 普通 やや悪い 悪い	非常に落ち着いている やや落ち着いている 普通 やや疲れる 疲れる					
職場環境	[現在の職務で達成したこと、取り組んできたこと]							
	[異動希望の有無] A. 異動を希望する B. 必要があれば異動してもよい C. 異動を希望しない AまたはCの場合、その理由							
異動申告	希望部署名		[異動するとすれば、どのような業務・部門を希望するか] 市民サービス、窓口など直接市民と接する業務 予算経理や課(施設)の庶務 施設の管理・運営 法務・契約業務など法律の運用に関する業務 各種事業の計画立案、実施 OA機器を使う業務 人事労務・財務など行政管理に関する業務 情報収集研究・調査、計画の立案 専門的な知識・経験を生かせる部門 (具体的に) 他団体への派遣 その他 (具体的に)					
	第1希望	理由						
	第2希望							
	第3希望							
	[異動上配慮してほしいこと(健康状態・親族など)]							
自己評価	(活用したい資格・免許等:) 資格 [新たに取得したものがあれば追加記入してください]							
	今後向上させたい能力・技能(キャリアアップのために取得を予定している資格など)							
	職務上の必要、または、自身のキャリアアップのため、今後どのような研修を受講したいと考えていますか 今後、研修を受講したいと考えている (それは、どのような研修ですか) 今のところ考えていない (職場での問題点や改善が必要な点など自由に記載ください)							
	自由意見							
	所属長意見							
	所属長氏名 _____ 印							

(様式2) 専任コース適用申込書

専任コース適用申込書		表面
所属名	現所属在職	
補職名(職名)	職員コード	
氏名	年齢	
		年 歳
1. 希望する専任コース		
<input type="checkbox"/> 保険・医療 <input type="checkbox"/> 法務・訴訟 <input type="checkbox"/> 徴収 <input type="checkbox"/> 福祉 <input type="checkbox"/> 情報システム		
2. 専任コースを志望した動機及びコースを適用された場合、重点的に取り組みたい課題について記入してください。		
〔望した動機〕		
〔重点的に取り組みたい課題〕		
3. 志望する専任コースにかかる免許・資格・能力・技能・知識等で活用できるものや今後マスターしたいものを記入してください。		
〔活用できるもの〕		
〔今後マスターしたいもの〕		
4. これまでの職務の内容を記入してください。		
年月	課担当名	具体的な職務内容
年 月		
- 年 月		
年 月		
- 年 月		
年 月		
- 年 月		
年 月		
- 年 月		

所 属 長 意 見		裏面
1. 専任コースの適用について、意見等を記入してください。		
コ ー ス	<input type="checkbox"/> 保険・医療 <input type="checkbox"/> 法務・訴訟 <input type="checkbox"/> 徴収 <input type="checkbox"/> 福祉 <input type="checkbox"/> 情報システム	
所属長意見	<input type="checkbox"/> 適当 <input type="checkbox"/> 不適當 (薦 ・ 見)	
専任コースに、必要な能力・資質のほか、接遇・マナー、規律性・使命感など基本となる能力・資質についてもお書きください。		
2. その他意見があれば、記入してください。		
年 月 日 (面談実施日) 年 月 日)		
所属長 氏 名		印

(様式3) 専任コース離脱願

専任コース離脱願		表面						
所属名	コース適用							
補職名(職名)	職責コード							
氏名	年齢							
		年 歳						
<p>1. 離脱を申込む専任コース</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> 保険・医療</td> <td><input type="checkbox"/> 法務・訴訟</td> <td><input type="checkbox"/> 徴収</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 福祉</td> <td><input type="checkbox"/> 情報システム</td> <td></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> 保険・医療	<input type="checkbox"/> 法務・訴訟	<input type="checkbox"/> 徴収	<input type="checkbox"/> 福祉	<input type="checkbox"/> 情報システム	
<input type="checkbox"/> 保険・医療	<input type="checkbox"/> 法務・訴訟	<input type="checkbox"/> 徴収						
<input type="checkbox"/> 福祉	<input type="checkbox"/> 情報システム							
<p>2. 専任コースを離脱しようとする理由を記入してください。 (他に取組みたい課題や興味を持って取り組んでいる事柄等があるため、専任コースからの離脱を希望する場合は、その内容について記入してください。)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>								
<p>3. コースを離脱した場合、対象部門からの異動について記入してください。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;"> <input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動したい <input type="checkbox"/> 異動しなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動したくない </td> <td style="width: 30%;">(理由)</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動したい <input type="checkbox"/> 異動しなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動したくない	(理由)				
<input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動したい <input type="checkbox"/> 異動しなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動したくない	(理由)							

所属長意見		裏面		
<p>1. 専任コースの離脱について、意見等を記入してください。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">コース</td> <td> <input type="checkbox"/> 保険・医療 <input type="checkbox"/> 法務・訴訟 <input type="checkbox"/> 徴収 <input type="checkbox"/> 福祉 <input type="checkbox"/> 情報システム </td> </tr> </table>			コース	<input type="checkbox"/> 保険・医療 <input type="checkbox"/> 法務・訴訟 <input type="checkbox"/> 徴収 <input type="checkbox"/> 福祉 <input type="checkbox"/> 情報システム
コース	<input type="checkbox"/> 保険・医療 <input type="checkbox"/> 法務・訴訟 <input type="checkbox"/> 徴収 <input type="checkbox"/> 福祉 <input type="checkbox"/> 情報システム			
所属長意見				
<p>2. 異動について記入してください。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動させたい <input type="checkbox"/> 対象部門内へ異動させたい <input type="checkbox"/> 異動させなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動させたくない </td> <td style="width: 40%;">(理由)</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動させたい <input type="checkbox"/> 対象部門内へ異動させたい <input type="checkbox"/> 異動させなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動させたくない	(理由)
<input type="checkbox"/> 対象部門外へ異動させたい <input type="checkbox"/> 対象部門内へ異動させたい <input type="checkbox"/> 異動させなくてもよい <input type="checkbox"/> 異動させたくない	(理由)			
<p>3. その他意見があれば、記入してください。 (異動について、本人の意向と異なる場合は、面談後の本人の意向を記入してください。)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>				
<p>年 月 日 (面談実施日 年 月 日)</p>				
<p>所属長 氏名 印</p>				

(様式4) 専任職希望申込書

専任職希望申込書		
所属名	職名(職名)	
氏名	年齢	職員 一 下 歳

1. 専任を希望する職務分野

<input type="checkbox"/> 保険・医療専任	<input type="checkbox"/> 法務・訴訟専任	<input type="checkbox"/> 徴収専任
<input type="checkbox"/> 福祉専任	<input type="checkbox"/> 情報システム専任	

2. 希望する専任職に関連する経歴

所属名(又はポスト)	在 課	具体的な職務内容
	年 月 ~ 年 月	
	年 月 ~ 年 月	
	年 月 ~ 年 月	

3. 希望する専任職に関連する資格

資 格 名	取得年月日
	年 月 日
	年 月 日

4. 専任職になるにあたっての自己PR

5. 所属長意見

(部 課 氏名 印)

参考文献・資料一覧

文献

- ・小堀喜康『元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価』
(株式会社ぎょうせい、2007年8月出版)
- ・地方自治職員研修臨時増刊号(87号)
『自学するヒト・自学する組織』(公職研、2008年3月出版)

資料

- ・岸和田市人材育成基本方針(平成14年3月)
- ・河内長野市人材育成基本方針(平成18年10月)
- ・豊中市人材育成基本方針(平成17年1月)
- ・豊田市トータル人事システム(平成14年12月)
- ・柏市人材育成基本方針(平成16年6月)
- ・第2次川崎市人材育成基本計画(平成19年6月)
- ・財団法人大阪府市町村振興協会
『一人ひとりのやる気が職場の元気にする』(平成20年2月)

視察先ホームページURL(平成20年12月現在)

- ・豊中市ホームページ
<http://www.city.toyonaka.osaka.jp/top/>
- ・河内長野市ホームページ
[http://www.city.kawachinagano.osaka.jp/kakuka/shokuin/
page0513a-c01-01006.html](http://www.city.kawachinagano.osaka.jp/kakuka/shokuin/page0513a-c01-01006.html)
- ・豊田市ホームページ
<http://www.city.toyota.aichi.jp/>
- ・柏市ホームページ
[http://www.city.kashiwa.lg.jp/cityhall/sosiki/B_SOUM/SOUM_JNJ/
soum_jnj.htm](http://www.city.kashiwa.lg.jp/cityhall/sosiki/B_SOUM/SOUM_JNJ/soum_jnj.htm)
- ・川崎市ホームページ
<http://www.city.kawasaki.jp/>