



北九州市人材育成基本方針

職員一人ひとりの成長を支え、育む組織力の向上を目指して

令和4(2022)年3月 改訂版

北九州市

<目 次>

第1章	人材育成基本方針の趣旨・目的	
1	人材育成基本方針の趣旨	<u>1</u>
2	人材育成基本方針の目的	<u>2</u>
第2章	北九州市をとりまく環境と課題	
1	本市をとりまく社会環境の変化	<u>3</u>
2	市職員の変化	<u>5</u>
第3章	目指すべき職員像、求められる役割・能力	
1	北九州市職員の目指すべき職員像	<u>8</u>
2	各職位に求められる役割と能力	<u>9</u>
第4章	人材育成にあたっての基本的考え方	
1	仕事の経験を通じた人材育成と自学の意識	<u>12</u>
2	中長期的な視野を持ったキャリア形成	<u>13</u>
3	各制度の一体性、職場の育成力向上	<u>15</u>
4	女性職員の活躍とワーク・ライフ・バランスの推進	<u>17</u>
5	管理監督者の役割	<u>19</u>
6	職員の役割	<u>20</u>
第5章	人材育成に向けた総合的な取組の推進	
1	人材の登用・活用	<u>21</u>
2	人事異動（ジョブローテーション）	<u>24</u>
3	人事評価	<u>27</u>
4	能力・実績の反映	<u>29</u>
5	職員研修及び自己啓発支援	<u>32</u>
資料編		
1	職種別ジョブローテーションモデル	<u>37</u>
2	職位の名称変更（平成27年度）	<u>53</u>
3	昇任試験制度の見直し（令和3年度）	<u>54</u>
4	イクボス宣言	<u>57</u>
5	職員研修体系	<u>58</u>

第1章 人材育成基本方針の趣旨・目的

1 人材育成基本方針の趣旨

「北九州市人材育成基本方針」（以下「本方針」という。）は、市の基本構想・基本計画である「元気発進！北九州」プランや本市の経営方針である「北九州市経営プラン」の策定を踏まえ、本市において人材育成を推進するための基本的な方針として、平成21年2月に策定しました。

そして、「北九州市行財政改革大綱」や「北九州市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定を踏まえ、地方創生や行財政改革を実現する役割を担う私たち職員の成長に向けて、平成27年5月に改訂を行いました。

また、平成26年度の地方公務員法改正（平成28年4月1日施行）において、各職位に求められる能力が「標準職務遂行能力」と定義づけられるとともに、人事評価制度との密接な連動が求められることとなったことを受けて、関連する本方針の一部を平成29年6月に更新しました。

その後、本市では、平成30年8月に「北九州市SDGs¹未来都市計画」を策定し、『真の豊かさ』にあふれ、世界に貢献し、信頼される『グリーン成長都市』というSDGsビジョンとともに、経済、社会、環境の3つの柱の基本的な考え方を掲げ、これらに連動した取組を進めています。

また、DX（デジタル・トランスフォーメーション）²を推進するため、令和3年12月に「北九州市DX推進計画」を策定し、デジタル技術の徹底活用により、市民サービスの向上や市役所業務の効率化などの市役所のDXに取り組むとともに、地域全体のDXにつなげていくこととしています。

他方、本市では、令和元年5月に「北九州市職員女性活躍・ワークライフバランス推進プログラム」を策定し、女性職員の活躍とワーク・ライフ・バランスの推進の一体的な取組を進めています。

SDGs や DX の推進に向けた取組を進めていく役割を担うのは、言うまでもなく私たち職員です。私たち職員一人ひとりが、業務改善や変革に対する意識を強く持ち、新たな知識・技術を積極的に取り入れるなど、常に成長しつづけていくことが、取組の達成に欠かせません。また同時に、職員の意欲を高め、生産性を向上させるには、市役所全体で、働きがいのある働きやすい職場風土を醸成することが不可欠です。

¹ SDGs(Sustainable Development Goals) 日本語で「持続可能な開発目標」という。

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標のこと。

² DX(Digital Transformation) 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。（出典：「DX推進ガイドライン Ver.1.0」(平成30年12月経済産業省)）

このような状況を踏まえ、人事制度や研修など、人材育成に関わる見直しを反映するとともに、女性活躍やワーク・ライフ・バランスに関わる取組について拡充を図り、人事・研修部門、各職場、職員一人ひとりの行動指針とするため、この度、本方針を改訂することとしました。

2 人材育成基本方針の目的

地方公共団体における人材育成の取組とは、「時代の変化に的確に対応するために、能力と意欲をもった職員を育成するために取り組んでいる活動」として位置付けることができます。

このような活動として、職場における仕事の経験を通して行われる職場研修（OJT）³、職員研修所等で行う職場外研修（Off-JT）⁴及び職員の自己啓発に対する支援を代表的なものとして挙げることはできますが、人材育成の施策はこれに限るものではありません。

例えば、人事評価や庁内公募制、ジョブローテーション（人事異動により、職員に様々な分野の業務を経験させ、各職員の適性発掘や能力開発を行うこと）などの各制度は、職員の強みや個性、伸ばすべき点を把握するとともに、新たな職務を付与することにより成長の機会を提供することから、単なる人事管理の側面だけでなく、人材育成面において大きな役割を果たしています。

本方針では、まず人材育成の到達目標として北九州市職員が目指すべき職員像や求められる能力を掲げています。その上で、人事、研修などの各制度の趣旨や取組内容を人材育成の視点から体系立てて説明していきます。

本方針により、職員一人ひとりが人材育成の方策や人事・研修制度の目的を理解し、各職場においては職員の育成・職場環境づくりに、そして職員自身は自らの能力開発に積極的に取り組まれることを期待します。

³ 職場研修(On the Job Training) 職場において、主に仕事の経験を通じて必要な能力を養成する研修のこと。その内容は、職務の遂行に不可欠な知識・ノウハウから文書・会計・契約事務等、公務の基本的事項、さらには社会人としてのマナー等多岐にわたります。

⁴ 職場外研修(Off the Job Training) 主に職員研修所が行う、職場以外の場所で行われる研修のこと。

第2章 北九州市をとりまく環境と課題

本章では、計画的に職員の育成を進めていく上での前提として、北九州市をとりまく環境と課題を概括します。

1 本市をとりまく社会環境の変化

(1) 人口減少社会の進行

本市は、人口減少や少子高齢化、産業構造の変化といった「将来の日本の大都市が抱える課題」に一足早く直面しています。

本市の人口は、近年、社会動態については改善傾向にあるものの、少子高齢化による自然動態の減少により、毎年5千人以上の減少が続いています。

また、本市の合計特殊出生率は1.61（平成30年）と政令指定都市でもトップ水準にあり、子育て支援環境の充実に高い評価を受けているものの、高齢化率が30.6%（令和2年1月1日現在）と政令指定都市の中で最も高く、高齢者の社会参加や地域での見守りの在り方など、様々な課題が生じています。

人口減少に伴い、今後も生産年齢人口の減少が見込まれる中、イノベーションの創出など「あたらしいことを、はじめやすい都市。」として、若者、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材の活躍により、持続可能な社会を実現することが求められています。

(2) 本市のSDGs戦略（ビジョン）

本市では、平成30年6月に国から「SDGs未来都市」に選定されたことを受け、同年8月に「北九州市SDGs未来都市計画」を策定し、SDGs戦略（ビジョン）として『真の豊かさ』にあふれ、世界に貢献し、信頼される『グリーン成長都市』を目指すという2030年のあるべき姿を定めています。

また、その姿のイメージをより具体的に市民と共有できるよう、

- ①社会課題解決につながる「持続可能なビジネスが生まれ、育つまち」
 - ②ダイバーシティの推進による「みんなが活躍できるまち」
 - ③SDGsを踏まえた教育の実践による「未来の人材が育つまち」
 - ④環境と経済の好循環による「ゼロカーボンシティを目指すまち」
 - ⑤アジア諸都市を中心とした「世界のグリーンシティをけん引するまち」
- の5つのまちの姿を掲げています。

今後は、SDGsを原動力に地方創生や地域活性化に取り組み、「市民の生活の質（QOL）の向上」・「都市ブランド力の向上」につなげ、「SDGsのトップランナー」を目指すことで、「日本一住みやすいまち」の実現に繋げていくことが求められています。

(3) DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

国の「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針(令和2年12月)」において、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズにあったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」が示されました。このビジョンの実現のためには、住民に身近な行政を担う自治体の役割が極めて重要であり、自治体のDXを推進する意義は大きいとされています。

また、国の「デジタル社会の実現に向けた重点計画(令和3年12月)」では、特にデジタル人材の育成や採用について、「民間、地方公共団体、国を行き来しながらキャリアを積むことのできる環境を整備する」ことや、「都道府県と連携して、複数市町村での兼務を含め、デジタル人材のCIO補佐官等としての任用等が推進されるように支援する。また、地方公共団体職員との対話や研修、人事交流等を通じて地方公共団体のデジタル人材育成に寄与する」こととされています。

本市では、国の上記基本方針を踏まえ、「デジタルで快適・便利な幸せなまち」の実現をミッションとする「北九州市DX推進計画」(令和3年12月)を策定しました。同推進計画では、集中取組項目の1つに「デジタル人材の確保・育成」を掲げており、「中長期的な視点も含め、全ての職員に対する、デジタル技術・データに関する知識、スキルのレベルや経験・職位等に応じた体系的な人材育成・研修に取り組む、デジタル技術・データを日常的に使い、業務改善を推進する人材を育成」するとしています。

(4) 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症拡大により、世界規模で経済や社会など多方面に影響が波及する中、本市においても感染症拡大防止と社会経済活動の両立を図りながら、持続可能なまちづくりを目指していく必要があります。

同感染症拡大により、個人や企業のあらゆる活動で拡大した「オンライン化」、場所や時間にとらわれない「柔軟な働き方」、家族や健康、自分らしさを大切にする「持続可能な暮らし方」、東京一極集中から密を回避するための「地方分散への流れ」など、社会環境や価値観に様々な変化がみられます。

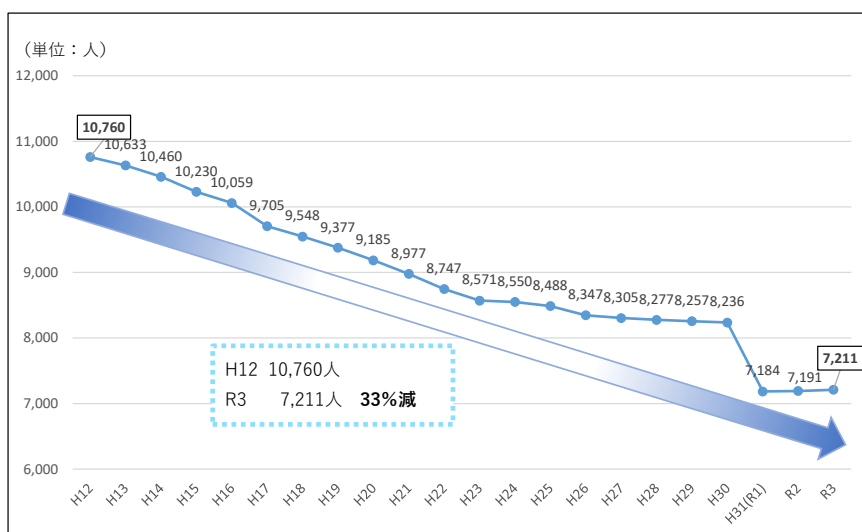
これらの変化や新たなトレンドを好機と捉え、本市の持つ強みやこれまでの経験を活かし、新たな付加価値や人の流れを創出するなど、新しい未来を見据えたまちづくりのため、あらゆる取組にチャレンジしていくことが求められています。

2 市職員の変化

(1) 職員数の減少

本市では、行財政改革の推進に向けた取組のもと、職員数が年々減少しており、20年前の10,760人(平成12(2000)年度)から、現在は7,211人(令和3(2021)年度)まで減少しています。[図2-1]

日本の65歳以上の高齢者人口がピークを迎える、いわゆる「2040年問題」として、今後20年間で我が国の生産年齢人口の2割が減少するとされており、今後も引き続き、少数精鋭の下で、職員の意欲・能力が最大限発揮できる、「簡素で活力ある市役所の構築」に取り組む必要があります。



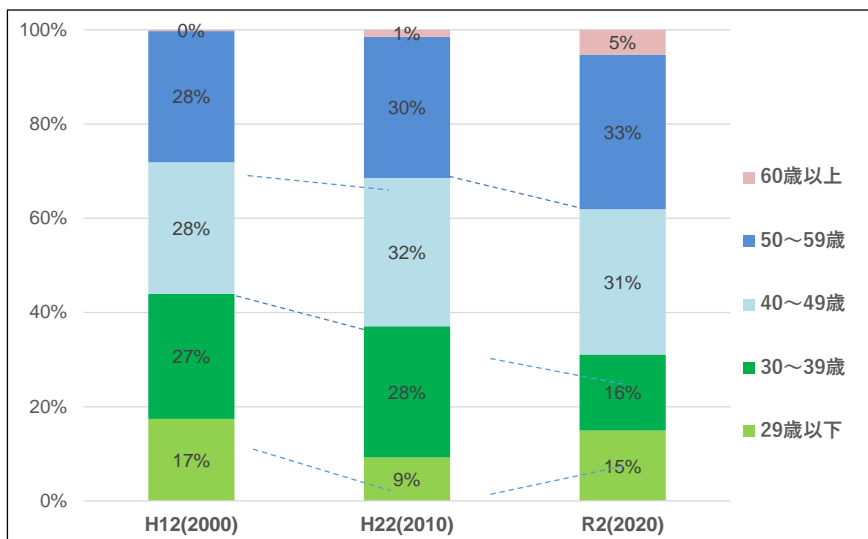
[図2-1] 職員数の推移

(2) 年代構成の変化

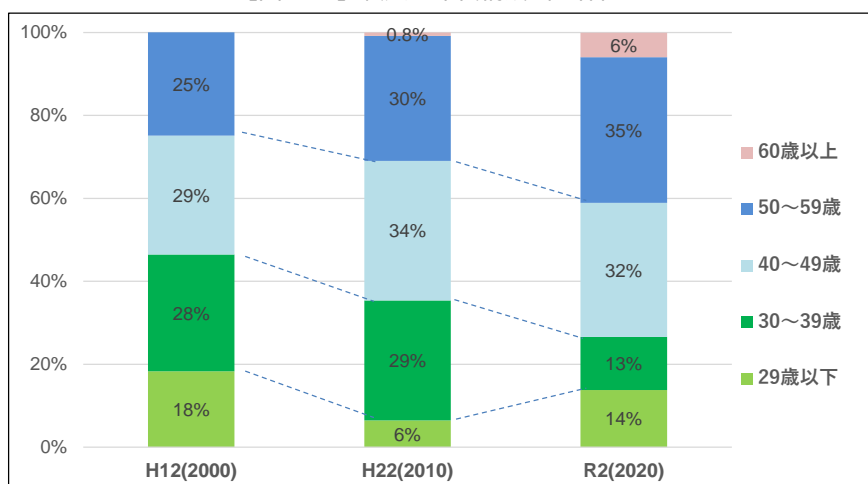
職員の年代構成について、20年前(平成12(2000)年度)と現在(令和2(2020)年度)を比べると、50歳以上の合計が38%(10ポイント増)となる一方、20歳代以下と30歳代の合計は31%(13ポイント減)と、30歳代以下の若手~中堅職員の比率が下がっています。その結果、職員の平均年齢が44.2歳と、現在40歳以上の職員が全体の7割を占めている状況です。[図2-2]

また、行政職のみで見ると、特に30歳代の若手中堅職員の比率(13%)が20歳代以下の職員(14%)より低く、50歳以上の職員の比率(41%)は高くなる等、若手中堅層の職員がより手薄となっている状況であり、平均年齢も45.1歳と職員の高齢化傾向が一層鮮明となっています。[図2-3]

なお、令和5年度以降、地方公務員の定年が現在の60歳から段階的に65歳まで引き上げられることが決定しており、こうした傾向は更に強まる見込みです。



[図 2-2] 職員の年代構成 (全体)

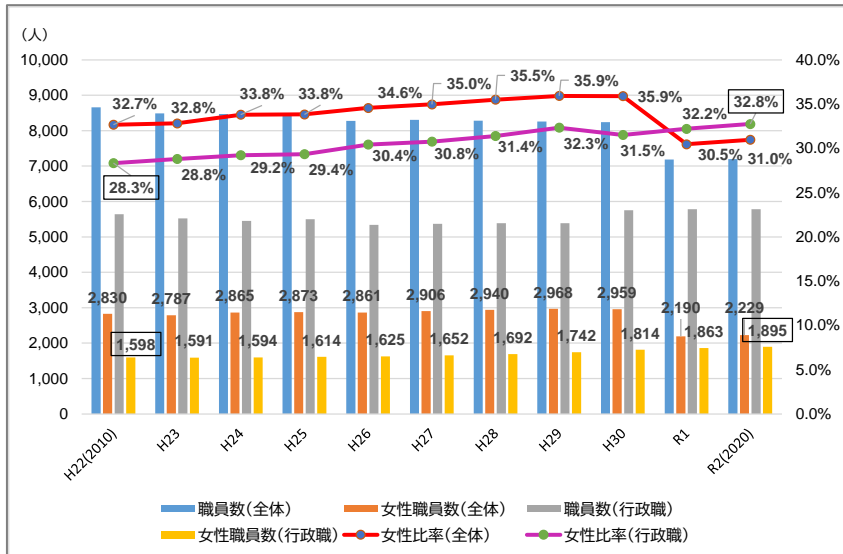


[図 2-3] 職員の年代構成 (行政職)

(3) 女性職員の増加

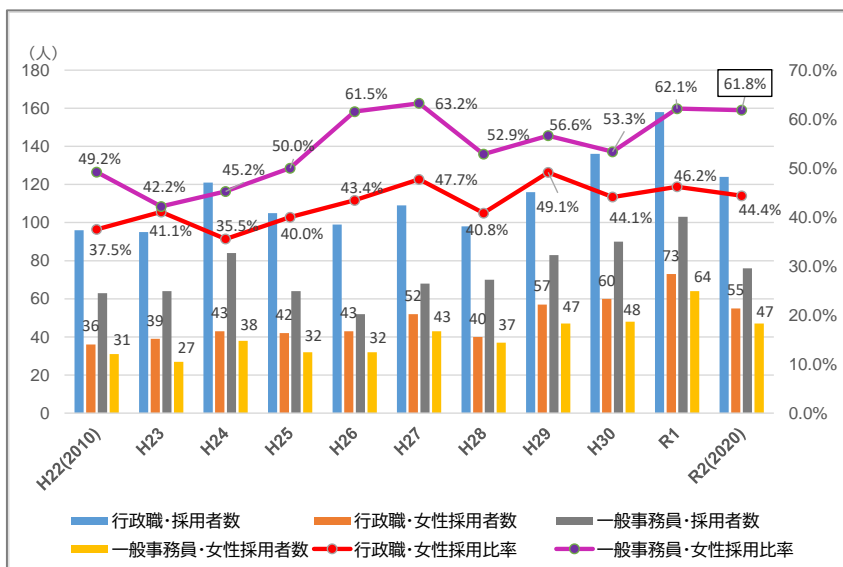
現在(令和2(2020)年度)、行政職の女性職員数は1,895人、女性比率は32.8%となっており、10年前(平成22(2010)年度)の1,598人(28.3%)と比べ、297人(4.5ポイント)増えています。[図 2-4]

また、新規採用における一般事務員の女性比率は、平成25年度以降8年連続で5割以上、その内4年は6割を超えている等、女性採用者数及び女性採用比率が年々増加しており、この傾向が続くと、約20年後には、職員全体の男女比率がおよそ半々になるものと推計されます。[図 2-5] [図 2-6]

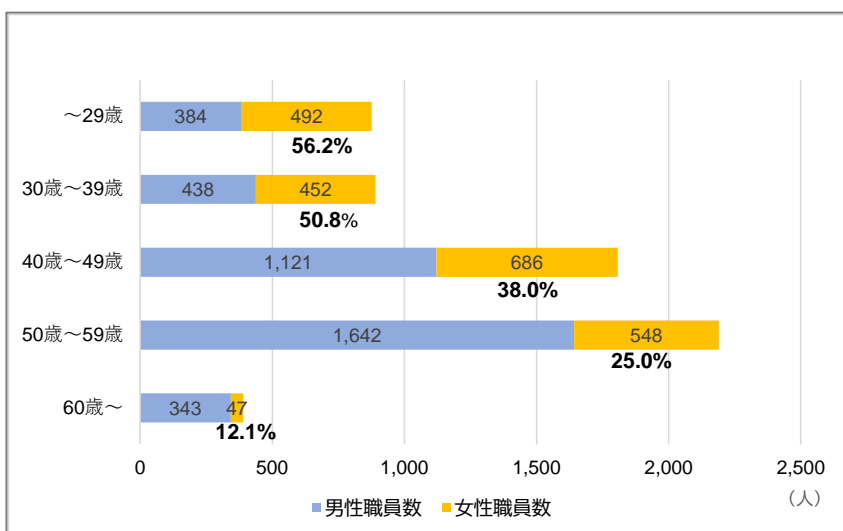


(注) R1年度の職員数及び女性比率(全体)の減少は病院局の独立行政法人化に伴う

[図 2-4] 女性職員数及び女性比率の推移



[図 2-5] 行政職及び一般事務員の女性採用者数及び女性採用比率の推移



※教員及び消防職員を除いた職員数

[図 2-6] 市職員の年齢構成別の女性比率

第3章 目指すべき職員像、求められる役割・能力

本章では、本市を取り巻く環境や課題を踏まえ、人材育成の目標として北九州市職員の目指すべき職員像を定めるとともに、各職位に求められる役割・能力を示します。

1 北九州市職員の目指すべき職員像

「目指すべき職員像」とは、すべての本市職員が共通して目指していく目標です。職員一人ひとりがこれらの職員像を目指し、日々研鑽を積み重ね、成長しつづけていくことが求められます。

① 市民の目線を忘れず、市民とともに働き、市民に信頼される職員

地域への誇り・愛着を持ち、仕事や地域活動を通じ、市民生活を肌で感じ、市民一人ひとりの思いを受け止めるとともに、「公」（公助）と「私」（自助）の中間にある「新たな公」（共助）の領域において、市民、NPO、企業等と、互いの思いを認め合いながら共に働く職員。

② 強い「志」のもと、高い専門性や責任感を備えた職員

地方行政を担う者としての強い職業意識・使命感のもと、自らの権限と責任を自覚して専門的な知識・技術を身につけるとともに、「全体の奉仕者」としての高い倫理観や遵法精神を備え、中立・公正な立場から公共の利益のために責任感をもって職務を遂行する職員。

③ 改善意識や経営感覚を持って多様化するニーズに応える職員

限られた行財政資源の中で多様化する行政ニーズに応えるため、日々の仕事において常に効率的な業務遂行や業務改善・変革の意識を持つとともに、事業の費用対効果の検証や優先順位の見極め、新たな知識・技術の活用等の経営感覚を持って、質の高いサービスを提供できる職員。

④ 社会の変化に敏感で、新しいものに挑戦する勇気と行動力をもつ職員

社会環境の変化のスピードが増すなかで、変化を発展の機会と前向きに受け止め、斬新な視点から新たなアイデアを生み出す「知恵」と先例のないことに挑戦する「勇気」を備え、独創性あふれる政策を打ち出し、実行に移すことができる行動力を持った職員。

⑤ 自分自身の成長と組織の成長に、喜びとやりがいを見出せる職員

仕事や研修、自己啓発を通じて、自分自身の能力を向上させることや、周りの職員と協力しながら組織の目標を達成することに喜びとやりがいを感じるとともに、後輩や部下職員の新たな知識・技能の習得を支援し、自分自身の成長と組織全体の成長の両方を実現できる職員。

2 各職位に求められる役割と能力

私たち職員一人ひとりが「目指すべき職員像」に到達するためには、その基盤となる能力・資質を身につけ、伸ばしていかなければなりません。職位ごとに求められる役割は異なり、重要となる能力や資質の比重も変わります。

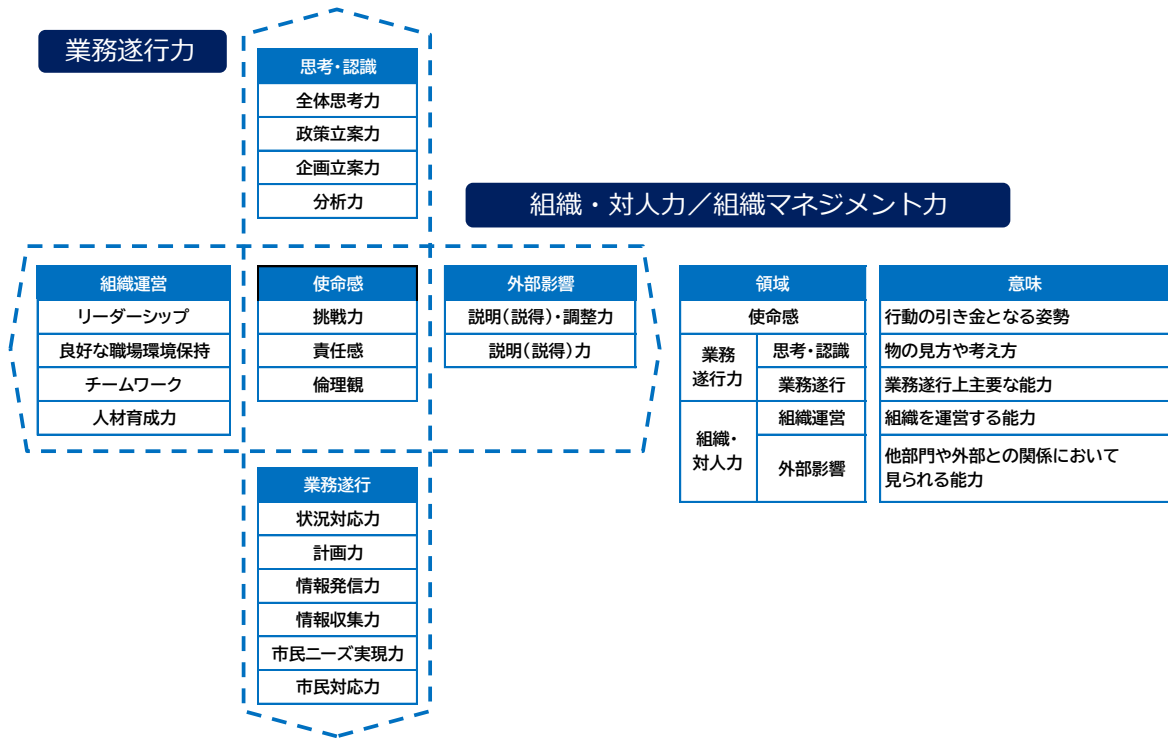
また、従事する業務内容や職場環境によって、個別に求められる能力・資質の程度にも違いが出てきます。

ここでは、各職位に求められる基本的な役割を明らかにしたうえで、企業・官公庁等での高い業績につながる社員・職員の行動特性を整理した「コンピテンシー」の考え方にに基づき、北九州市行財政改革調査会での指摘事項や職員へのヒアリング等も踏まえ、各職位においてその役割を果たし、職務を遂行するために求められる能力を示します。

[各職位に求められる役割]

職 位	役 割
局 長	経営意識を持った大局的な判断・決断、組織の統率
部 長	部内・部外の政策調整、部内各課の目標達成支援
課 長	課の目標設定、目標達成に向けた組織の指揮
係 長	具体策の企画立案・実行、部下の業務遂行の指導
主 査	係長の補佐、係長不在時の係長の職務の一部代行、主体的・積極的な業務上の課題把握・解決策の模索
主 任	困難な担当業務の処理、職場全体を見渡した視野の広い業務遂行、若手職員への積極的な支援や業務上の指導
係 員	担当業務の適切な遂行、係内の他業務への協力

[表 3-1] 各職位に求められる基本的な役割



[図 3-1] 職員に求められる能力（体系イメージ）

[各職位に求められる能力（標準職務遂行能力）]

要素	概要	係員	主任	主査	係長	課長	部長	
使命感	挑戦力	現状に満足することなく、自ら設定した業務上の目標の達成に向けて果敢に挑戦する。	○	○	○	○	○	
	責任感	市民のことを第一に考え、自らの立場と役割について自覚を持つとともに、困難や失敗に際し責任を回避することなく、最後まで責任をもってやり遂げる。	○	○	○	○	○	
	倫理観	市職員としての自覚や認識をもって、服務規律を遵守するとともに、公務員倫理を保持・徹底して誠実に職務を遂行する。	○	○	○	○	○	
思考・認識								
業務遂行力	全体思考力	物事を大局的に考察し、これまでの概念や枠組みにとらわれることなく、課題解決や効果的な政策立案等、市政の円滑な運営に向けた方向性を示す。					○	
	政策立案力	実施上の諸条件を的確に把握し、効率的かつ効果的な政策・方針を打ち出す。				○		
	企画立案力	特定の課題に対して、広い視野に立った実現性のある提案をする。				○		
	分析力	課題の因果関係（原因と結果）を把握するとともに、解決すべき問題点を特定し、解決策を示す。	○	○	○			
	状況対応力	不測の事態に遭遇しても、全く新しい方法を実行したり、既存の方法に変化を加えるなど、臨機応変な対応で状況を打開する。			○	○	○	
	計画力	業務に優先順位をつけ、効果的かつ合理的な実施計画をたてるとともに、計画どおり業務遂行できているかを適宜確認する。	○	○				
組織運営	情報発信力	情報が市民等に伝わり、認識され、行動につながるよう、事業や施策、制度、個別事案の取扱いやその理由等に関して、適時・的確にわかりやすく発信している。				○	○	
	情報収集力	業務の遂行に必要な高度な専門知識・情報を収集し、活用する。	○	○	○	○		
	市民ニーズ実現力	社会環境の変化等による市民ニーズを的確に把握し、その実現に向けた方策を実行する。				○	○	
	市民対応力	市民ニーズを的確に把握し、これに応えるべく職務を遂行するとともに、来庁者や市民に対して親切で公平な態度で対応する。	○	○	○	○		
	リーダーシップ	組織目標を踏まえ、部下への指示・命令や同僚への助言・指導を適切に行って、目標達成に導く。	○	○	○	○	○	
	良好な職場環境保持	全体に目配りし、率先して部下との信頼関係の保持、パワハラ・セクハラ防止、ワーク・ライフ・バランスの推進など、職場環境を良好に保持する。					○	
組織・対人力／組織マネジメント力	チームワーク	職員が協力し、信頼し合って業務遂行できるよう、上司・同僚に真摯な態度で接し、自ら進んで協力する。	○	○	○	○		
	人材育成力	男女を問わず、職員の能力・適性を把握し、常に成長を考えて助言・指導するなど、人材育成に積極的に取り組む。			○	○	○	
	外部影響							
	説明(説得)・調整力	利害の対立する者から納得・信頼を得るために、様々な手法を用いて交渉や調整を行う。					○	○
説明(説得)力	相手方の同意を得るために、様々な手法を用いて自分の意図を伝え、説得する。	○	○	○	○			

*各職位の役割を果たす上で特に重要とされる能力をそれぞれ抽出しています。

*同じ能力であっても、職位に応じて求められるレベルは高くなります。

*○が無くとも、その能力が不要ということではありません。

*R4の見直しにより、評価要素として新たに「情報発信力」を加えるとともに、「市民ニーズ実現力」及び「市民対応力」を業務遂行力に位置付けることとしました。

[表 3-2] 各職位に求められる能力（標準職務遂行能力）

第4章 人材育成にあたっての基本的考え方

本章では、職員の育成に取り組んでいくに当たり、人事・研修部門、各職場、そして職員一人ひとりが共有すべき「人材育成にあたっての基本的な考え方」を示します

1 仕事の経験を通じた人材育成と自学の意識

(1) OJT の役割と仕事の経験の「質」

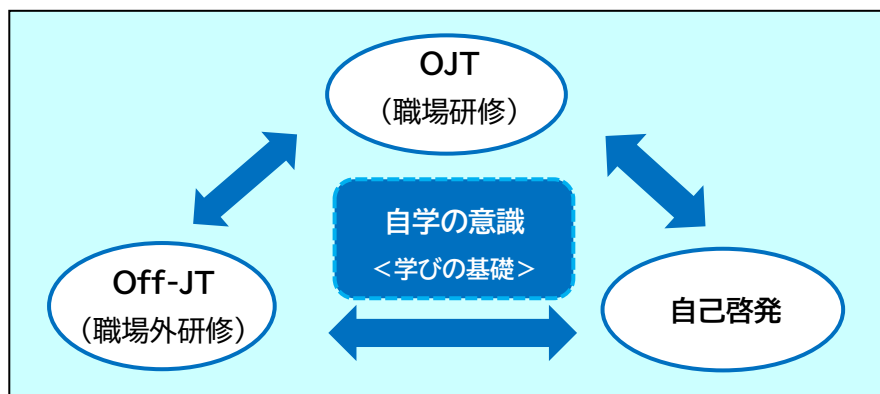
職員の人材育成は、①職場研修（OJT）、②職場外研修（Off-JT）及び③自己啓発の3つの手法が柱となります。中でも、実際の仕事の経験を通じて能力を高める OJT は、人材育成において非常に重要な役割を担っています。「成人が仕事をするにあたって必要な業務知識量を身につけるのは、仕事の経験が 70%、上司の薫陶が 20%、研修が 10%」とする研究もあるほどです。

また、仕事において重要となるのが経験の「質」です。本人にとって一步前に出る、新たな要素がその経験になれば、成長には結びつきません。同じ職場にあっても新たな業務に積極的に取り組んだり、後述するジョブローテーションにより異なる職場で新たな経験を積むことが、自身の成長の糧となります。

(2) 成長の原動力となる「自学の意識」

職員の成長には、自身で学ぼうとする「自学の意識」が不可欠です。ただ漫然と経験を重ねるのではなく、自分なりの考えを持って仕事に取り組み、そこで得られた経験について振り返り、なんらかの気づきを得て、それを次の仕事で実践する。こうした経験を通じた成長のサイクルの原動力となるのが「自学の意識」です。

「自学の意識」は、OJTだけでなく職場外研修や自己啓発等においても学びの基礎となるものであり、職場外研修の受講にあたって、何を習得しどのように職場で活用していくかを意識して研修に臨むことが重要です。



〔図 4-1〕 能力開発のサイクル（イメージ）

2 中長期的な視野を持ったキャリア形成

(1) 自律的なキャリアデザイン

職員が職業能力を作り上げていく（キャリア形成）にあたっては、長い職業人生を自分がどう歩みどう成長していきたいか、自身で「中長期的な視野で幅広くキャリアの目標を持つこと」が必要です。

市職員に求められる役割・能力を踏まえ、仕事や様々なライフイベントを考慮して職業人生の目標を立てることで、目標に向けて、今仕事にどう取り組むべきか、3年後自分はどのような部署でどのような経験を積みたいか、より具体的なアクションが見えてきます。

とはいえ、自身を取り巻く環境や社会は日々変化しており、常に自分が思い描いたキャリアを歩むことは困難です。そこで、何をしたいかという意思決定や一つの目標にこだわることなく、キャリアを幅広く捉え、現在自身が置かれた状況や偶然の出来事をキャリアアップに繋がる機会として最大限活用し、チャンスを模索しながらキャリアを築いていこうとする前向きな姿勢が大切になります。

そのためには、①普段から好奇心を持って視野を広げるよう努める（好奇心）、②失敗しても諦めずに取り組む（持続性）、③こだわりや理想にとらわれない（柔軟性）、④失敗や困難もポジティブに捉える（楽観性）、⑤失敗を恐れず挑戦する（冒険心）の5つの行動指針に沿って、前向きに仕事に取り組む姿勢が重要です⁵。

(2) キャリア形成の支援

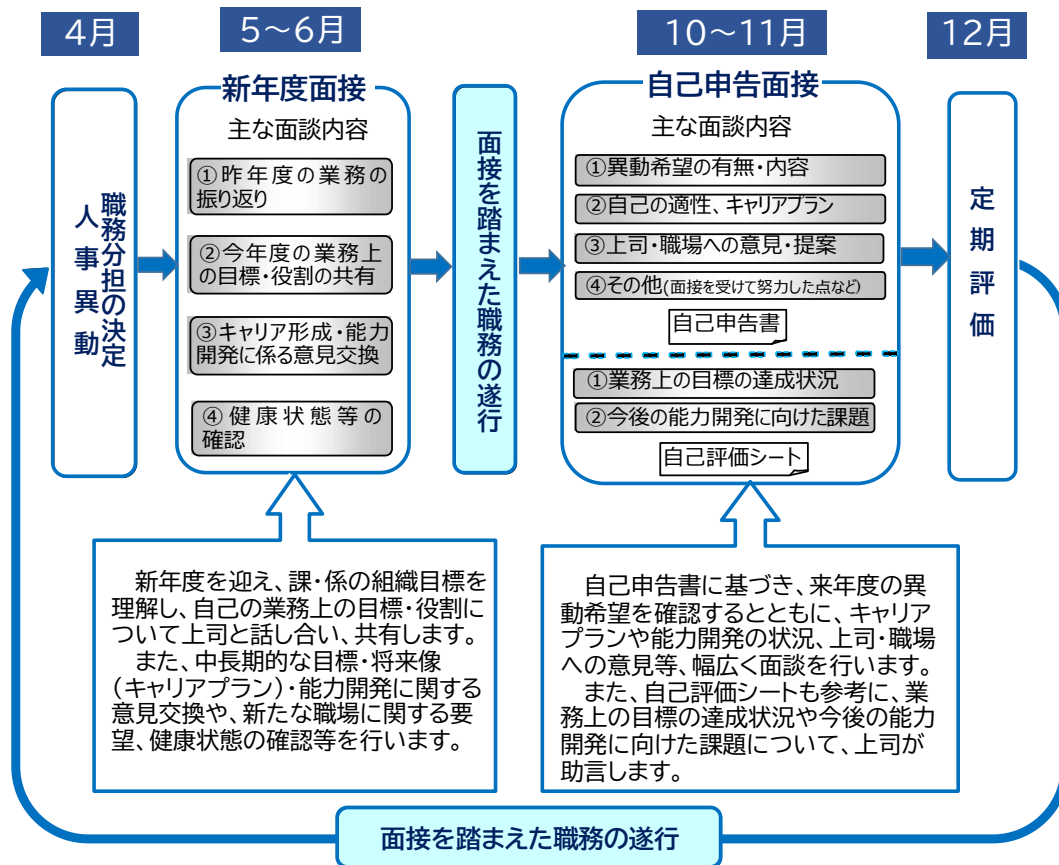
キャリアの目標を立てる過程で、自分がこれまでにどんな経験を積み重ね、仕事のどんな場面でやりがいを感じたか、また今の自分に何ができるかを振り返ることになります。

「新年度面接」と「自己申告面接」は、上司と2人で面談する貴重な機会です。これまでを振り返り、将来自分はどうしたいか、自身のキャリア形成に向けて話し合う大切な機会として活用してください。

本市では、職員のキャリア形成支援として、平成26年度から、採用3年次及び6年次の職員を対象に、人事部門と職員がキャリア等について直接話し合う「人事課キャリア面談」を実施しています。

また、研修部門では、階層別研修にキャリアデザインに関するカリキュラムを設けるとともに、メンター研修や女性職員向けのキャリア形成支援研修などを実施しています。ぜひ、自身のキャリア形成に向けて、こうした研修を積極的に活用してください。

⁵ 計画的偶発性理論 スタンフォード大学・克蘭ボルツ教授が提唱したキャリア論。個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定されるが、好奇心、持続性、柔軟性、楽観性、冒険心の5つの行動特性により、好機を活かしキャリアを良いものにしていこうという考え方。



【図 4-2】新年度面接と自己申告面接の流れ

(3) 個人と組織の共生

キャリア形成におけるもう一つのポイントが、「個人と組織の共生」です。

市が前例にとらわれない独自性ある政策を立案し実行していくためには、それを支える職員の一人ひとりの個性や多様性を認め、その強みを伸ばすことが大切です。

その一方で、職員の成長は組織の成長につながっていくものでなければなりません。自分の能力を伸ばしたいという個人の思いと、与えられた使命・目標の達成に向けた職場の取組、双方の方向性が一致することで、北九州市役所が、そして市民が頼りとする人材が育っていきます。

3 各制度・部門の一体性、職場の育能力向上

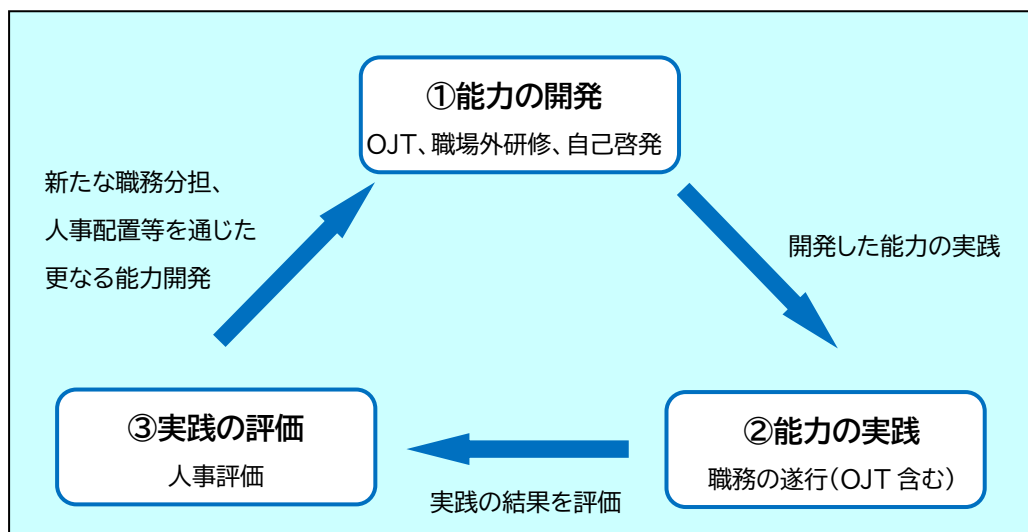
(1) 各制度・取組の一体的運用、部門間の連携

人材育成は、仕事を通じた職場研修（OJT）、主に職員研修所が行う職場外研修（Off-JT）、自己啓発などの能力開発の手法と、人事異動や人事評価などの様々な人事制度を組み合わせて行っています。

例えば、OJTにおいて、源となる「仕事の経験」の機会を付与するのは上司ですが、中期的なスパンで異なる経験の機会を用意するのは人事部門が行う「人事異動」です。また、OJTによる習熟度を測るものは、業務の遂行状況を評価する「人事評価」となります。

このように、人材育成には様々な制度や関係者が存在します。目指すべき人材像や職員に求められる役割・能力について関係者が共通認識を持ち、人材育成に関わる様々な制度や取組を一体的に運用していく必要があります。

今後も、「①能力の開発」、「②能力の実践」、「③実践の評価」を人材育成の一連のサイクルと捉え、人事部門、研修部門、職場が一体となって、職員の能力向上に取り組んでいきます。



[図 4-3] 人材育成マネジメントサイクル概念図

- ① 能力の開発は、OJTを中心に、職場外研修、自己啓発によって行われます。
- ② そこで身に付けた能力を実践する場が、職員が仕事を行う職場です。
(OJTは能力開発と実践が同じ場所で同時進行で行われる点が特徴です)。
- ③ そして、職場で実践した結果を評価するのが人事評価です。
その評価をもとに新たな職務分担や人事配置を行うことで、
職員の意欲を引き出し、更なる成長の機会を与えていきます。

(2) 職場の育成力向上、若手職員を育成する風土の醸成

若手職員の成長には、職員自身の自学の意識を持った取組とともに、OJTの舞台となる職場（各局・各課）の育成力の向上も重要であり、「職場全体で若手職員を育成する風土の醸成」がカギとなります。

そのため、新規採用職員の育成に向けて、OJTの担い手である管理監督者への研修を実施するとともに、「ブラザー・シスター制度」（先輩職員が「身近な先輩」「指導監督者のサポート役」として、おおむね1年間、新規採用職員に対して、仕事の進め方の指導、職場生活に関する支援や情報提供などを行うもの）を設け、新規採用職員が職場環境に早く慣れるための体制を整えています。

また、育成期の若手職員の育成に向けて、中堅職員以上の各階層別に、後輩及び部下職員への育成力の向上を図る研修を実施しており、中堅職員から管理監督者まで幅広く、若手職員を育成する意識とスキルの向上を図っています。

本市では、「メンター制度」を導入し、職員のキャリア形成に関わる課題や仕事と家庭との両立に関する悩みの解消を支援しています。同制度は、当初女性職員のキャリアアップに向けた支援として開始しましたが、現在は男女問わず利用可能な制度として運用しており、職場や部門を超えたメンター（先輩職員）との対話を通して、メンティ（後輩職員）のキャリア形成及びモチベーションの向上を支援しています。

このほか、研修部門では、初任者向け実務研修の積極的な拡充を図るなど、職場における若手職員の育成を支援する取組を強化しており、職場の育成力を高め、職場全体で若手職員を育成する風土の醸成に努めていきます。

4 女性職員の活躍とワーク・ライフ・バランスの推進

(1) 性別に関わらない人材育成の強化

新規採用職員の女性比率が高まり、2040年には職員の男女比がおおよそ半々になると推計される中、市民のニーズに寄り添った施策を実現するためには、意思決定に関わる管理職の比率も市民や職員全体の男女比と同様であるのが望ましい姿です。

このため、本市では、令和元年5月に「女性活躍推進アクションプラン」と「北九州市職員ダイバーシティ推進プログラム」を整理・統合し、新たに「北九州市職員女性活躍・ワークライフバランス推進プログラム」を策定し、女性職員の活躍とワーク・ライフ・バランスの推進に一体的に取り組んでいます。

同プログラムでは、2040年の女性管理職比率を40%とする長期的な目標を掲げ、様々な取組を推進し、着実に女性管理職の比率を向上させてきました。

一方、国においては、「2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度とする」ことを目指しており、これに追随する企業や自治体も見られることから、本市においても、可能な限り早期に30%を達成する必要があります。

そのため、令和3年11月1日に「女性の輝く社会推進！本部」において、新たに「女性管理職比率を2030年までに30%程度」とする目標を決定しました。

今後は、女性役職者の長期的・計画的な育成や、女性職員にも男性職員と同様に採用時から多様な職務経験をさせることなどを通して、更なる女性職員の登用拡大に取り組んでいきます。

(2) 仕事と生活を両立できる職場環境づくり

人材育成の面に限らず、適切な業務遂行や職員の健康保持など、職場におけるあらゆる活動の基盤となり土壌となるのが、良好な職場環境です。

職員が安心して職務にまい進するためには、仕事と生活を両立できる支援制度に加えて、制度を十分に活用できる組織風土であることが不可欠です。

育児や介護との両立の中で、特に男性の育児や家事への参画は、男性自身のキャリア形成にも重要であるだけでなく、女性の仕事と生活の両立やキャリア形成を後押しする役割も期待されることから、職場全体で様々な支援制度を活用しやすい環境づくりを推進します。

(3) 働き方の見直しによる生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現

本市における『ワーク・ライフ・バランス』とは、「市職員が自らの職務を積極的に果たしつつ、人生の各段階に応じて、仕事と家庭や地域社会における様々な活動を融和させ、ワークとライフの双方を充実させることができる職場であること」です。

本市が職員のワーク・ライフ・バランスを推進する意義としては、

- ① 子育てや介護など時間制約の多い職員や地域活動など多様な経験を持つ職員の視点が政策決定に活かされることで市政の質が高まること、
 - ② 残業が少なく効率的で生産性の高い働き方ができ、家庭生活の事情を配慮される職場では、職員自身が意欲を持ちステップアップを目指したり、より良い仕事をしようとしたりすることで、結果として市の組織力の向上が図られること、
- が挙げられます。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現は、業務の生産性向上や職員の満足度向上に加えて、優秀な人材確保にもつながることから、市役所の成長力を高め、活力ある組織の維持にも資するものです。

今後も、業務の抜本的な見直しや、多様で柔軟な働き方を選択できる職場環境の整備、長時間労働の是正のための働き方の見直しにより、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの実現に取り組んでいきます。

(4) 働きがいのある組織風土の醸成

職員数の減少、共働き世帯の増加、少子高齢化の進展による介護負荷の増などに加え、価値観や生活スタイルが多様化してきたことを踏まえると、長時間労働を是とする働き方を改め、仕事と生活の双方を充実させることができる、働きがいのある働きやすい組織とすることが必要です。

そのためには、仕事や職員に対する管理職のマネジメント力の向上は非常に重要です。また、個人の尊厳を大切に、多様性を認め、誰もが働きやすい職場風土を醸成することも管理職の役割です。

本市では、自治体で初めて全管理職が「イクボス⁶宣言」を行うなど、イクボスを通じた業務の効率化や職員の育成支援等、職場をサポートする取組を実施し、内外から評価を得てきました。

今後も、管理監督者への研修や表彰、人事評価制度の活用等を通じてイクボスの実践を推進し、市役所全体で、働きがいのある働きやすい職場づくりを進めていきます。

⁶ イクボス 職場でともに働く部下のワーク・ライフ・バランスを考慮し、また、その人のキャリアを応援しながら、仕事の業績や結果も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる管理職のこと。(詳細は、資料編を参照。)

5 管理監督者の役割

(1) 職場における管理監督者の重要性

職場は、職員の「自学」の場として、最も大切な役割を果たしています。新たな知識や技能、態度を身につけていくこと、自らの能力を省みて今後伸ばすべき点を見定めていくこと、これらの機会は、職場での具体的な仕事の経験によって与えられるものであり、また同時に、職場外研修や自己啓発によって得た知識・技能を実践する場でもあります。このため、職員の成長を後押しする上で、仕事を管理し、組織をマネジメントする管理監督者（係長級以上の職員）が担う役割は、極めて大きなものとなっています。

管理監督者の具体的な役割としては、以下のものが挙げられます。

1つ目は、「仕事を通じた部下職員の育成」です。OJTにおいては、①人にとって成長の機会となる仕事を選び、与えること、②指導・助言を通じて本人の気づき・学びを促し、次の仕事につなげることが、とりわけ重要となります。また、「昇任試験にチャレンジする」、「研修成果を職場で実践する」等の場面において、職員の日々の仕事ぶりを見ている「上司の一言」が大きな力を及ぼすことを認識し、声掛けに努めることも大切です。

2つ目は、「良好な職場環境の形成」です。職員の健康管理や、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント等の防止に向けて自らを律して取り組むとともに、部下が成長意欲を持って仕事に取り組めるよう、職場内のコミュニケーションの活性化や信頼関係の醸成、業務の効率化等によりワーク・ライフ・バランスを推進し、働きがいのある働きやすい職場づくりに努めることが重要です。

3つ目は、「職員の心理的安全性の確保」です。新たな知識・技術の活用等により業務改善や改革を進めていくためには、職員が前例にとらわれることなく、自ら率先して主体的に考え、失敗をおそれずチャレンジできるよう、まずは管理職が明確なビジョンを持ち、このビジョンのもとで、職員が心理的安全性を確保しつつ、自主的にトライアンドエラー（試行錯誤）をできる環境を整えることが求められます。

これらの役割は、前述のイクボスの実践としても非常に重要であり、女性職員の登用拡大に向けて、管理監督者による切れ目のない育成支援は欠かせません。

管理監督者は、人材育成やマネジメントの強化とともに、仕事の分担や育成、日々の部下とのコミュニケーションなどにおいて、常に「無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）⁷」がないかという視点を持ち、もしあれば適切に是正していくことが求められます。

⁷ アンコンシャス・バイアス 無意識の偏ったものの見方のこと。過去の経験や見聞に影響を受けて、自然に培われていくが、それに気づかずにいると、そこから生まれた言動が、知らず知らずのうちに、相手を傷つけたり、キャリアに影響を及ぼす等、様々な影響があるため、注意が必要である。

(2) 継続的な自己研鑽の重要性

専門性やスキルの向上は、職員だけのものではありません。管理監督者は、部下職員の育成や職場環境を整えるだけでなく、管理監督者として研鑽に努め、自ら知識や能力、スキルを高めていくことが求められます。

新たな知識や技術、考え方を率先して学ぶことは、リーダーシップを持って組織や仕事を変革していく原動力となるだけでなく、職員のアイデアや知見等を理解し、活用を図ることも容易になります。さらに、上司の学び続ける姿勢は、自己研鑽の重要性について部下職員の気づきに繋がります。

6 職員の役割

(1) 積極的な能力開発への取組

私たち市職員の役割は、職員でいる限り、意欲的に専門性やスキルを高め、仕事を通じて成長し、それをまた仕事に還元していくことです。一度習得した知識・スキルについても、社会環境の変化や法制度の改正、技術革新等を踏まえ、常にアップデートしていくという意識が大切です。

また、ワーク・ライフ・バランスを実践し、市の政策力と自らの生活の質をともに向上させていくには、職員一人ひとりが自身の能力を高め、仕事の効率化と働き方の見直しを進めていくことが不可欠です。公務員の昇給制度には、業務の習熟を給与に反映させるという側面があります。

人材育成の主役は、職員本人です。年代を問わず、職員一人ひとりが積極的に能力開発に取り組み成長していくこと、また、その成果を仕事に還元していくことが、私たち職員の使命であると認識し、強い「志」のもと意欲的に活躍し続けていただくことを期待します。

(2) 後進の指導・育成

職員として経験を重ねるにつれて、若手・後輩を教え導く役割を発揮することへの期待が高まってきます。自身がこれまで培った知識や経験、スキルを次の世代に伝え、育てることは、自分自身の人生そのものを豊かにすることにもつながります。

40歳代以上のベテラン職員が全体の約7割を占め、また、今後も職員の減少が想定されるという状況の中、少数精鋭の簡素で活力ある市役所を構築していくには、ベテラン職員の活躍と若手職員の成長の双方が欠かせません。そのためにも、職場全体で若手職員や後輩職員の成長を支え育むという意識が重要です。

人事・研修部門では、階層別研修を通して中堅以上の職員や管理監督者の育成力の向上を図るとともに、「メンター制度」や「ブラザー・シスター制度」など、先輩職員が後輩職員を支援する仕組みを整え、職場全体で職員の成長を支え育む組織風土の醸成に取り組んでいきます。

第5章 人材育成に向けた総合的な取組の推進

本章では、求められる職員像を実現するための総合的な取組として、次の5つの柱に沿って、具体的な施策・制度の趣旨や内容、今後の方向性を示します。

1 人材の登用・活用

(1) 優秀な人材の確保

職員の採用は、人材育成のスタートであり、根幹を成すものです。磨けば光る「原石」から市役所では得難い高度な専門性を備えた「即戦力」となる民間経験者まで、多様かつ有為な人材を計画的に採用し、採用した職員を「目指すべき職員像」で示した職員へ育成していく必要があります。

明日の北九州市を支える人材を育てていく上で、新規採用の職員については、本市職員として期待される一定レベル以上の必要な知識や常識、教養を備えているだけでなく、その人物が仕事を通じて成長していくことができる「伸びしろ」を持っていることが重要となります。

それには、試験合格のノウハウ・知識に偏った人物ではなく、本市職員として働く熱意や使命感、「目指すべき職員像」に掲げる素養を備え、主体性やバイタリテイに富む人材の確保が大切です。

そこで、平成25年度から人物本位の採用を重視する採用区分「行政特別枠」を設けるとともに、見直しを進め、令和3年度から同枠を「4月先行実施枠」と改称し、多くの民間企業の採用試験で用いられるSPI3を教養試験に導入しました。また、面接試験に本市初となるプレゼン試験やWeb面接を導入するなど、積極的に創造力を有する人材の確保に取り組んでいます。

他方、民間経験者の採用については、市役所内部での育成や新卒者の採用では得難い高度な専門性を備えた人材及び社会人としての経験が豊かで事業遂行や課題解決に長けた人材等を確保していく必要から、技術系職員を中心に採用を行っており、「即戦力」としての活躍が期待できる高いスキルと豊富な経験を有する人材の確保に努めています。令和3年度は、DX推進に向けた「デジタル」区分を新設し、ICT（情報通信技術）に通じた人材の確保にも取り組んでいます。

今後も、多様で優秀な人材の確保に向けて、鋭意、試験制度の改善・見直しに取り組んでいきます。

また、近年特に技術系職員を中心に採用試験の受験者数や競争倍率の低下が懸念されることから、優秀な人材確保に向けて、採用広報にも一層力を入れていきます。

具体的には、従来の対面方式の広報活動に加えて、市ホームページや職員募集ホームページのコンテンツ拡充を図るとともに、ジョブナレーター⁸による「市役所

⁸ ジョブナレーター 北九州市職員採用相談制度に基づき、市政及び市役所の魅力を学生等に伝えるため、若手職員の中から指名された採用PR担当者。

オンライン訪問」の受入れや、技術職志望者向けの「技術職オンライン個別相談」の通年受付け、「しごと研究セミナー」のオンライン開催、学生向けオンラインセミナーへの積極的な参加、SNS の活用など、オンラインを活用した採用広報に積極的に取り組んでいます。

[市役所訪問]

「市役所訪問」は、ホームページやパンフレットでは伝わらない北九州市役所の魅力を学生等に直接伝えるために実施している取組の一つで、市に関心を持つ学生に職場を訪問してもらい、ジョブナレーターに直接質問、話をする機会を設けるものです。

従来、夏季のみの実施でしたが、令和2年度から、学生等の利便性向上のため実施期間を拡大するとともに、遠隔地に居住する学生の利便性を高めるため、オンライン訪問も受け入れています。

[技術職オンライン個別相談]

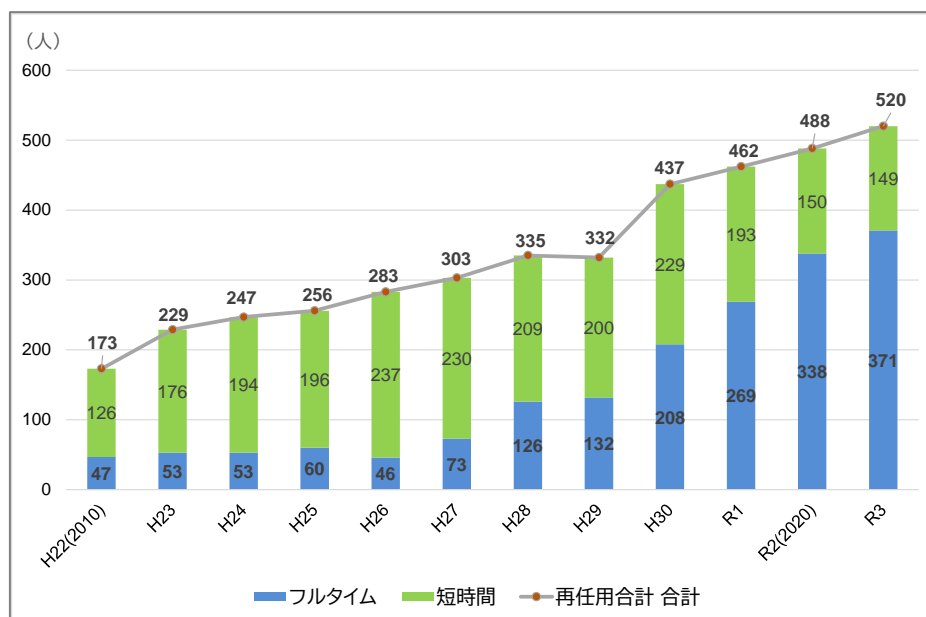
「技術職オンライン個別相談」は、北九州市役所の技術職の仕事を知りたい方や市役所の技術職として働くことに興味がある方に対して、市の技術職の魅力や働きがい、仕事の内容などを学生等に直接伝えるため、実施している取組の一つです。希望者全員に、オンラインで市の若手技術職員と1対1でじっくり相談ができる機会を提供しています。

(2) 豊富な経験を有する職員の活用（再任用制度・定年の引上げ）

豊富な知識、技術、経験等を持つ職員に最大限活躍してもらうため、令和5年度以降、地方公務員の定年が現在の60歳から2年ごとに1歳ずつ引き上げられることが決定しました。

現在でも、定年退職後、健康で働く意欲と能力のある者については、一般職の正規職員として再任用しており、フルタイムでの再任用勤務を希望する職員が増加しています。[図5-1]

今後の段階的な定年の引上げを見据えて、ベテラン職員が長年培ってきた力を大いに発揮し、後進へと継承していけるよう各制度の運用を行っていきます。



〔図 5-1〕再任用職員数及びフルタイム/短時間比率の推移

(3) 人事交流の推進

多様な行政ニーズに対応していくためには、市役所内部だけではなく、他の地方自治体や中央省庁等、本市職員とは違う立場にある「行政のプロ」や民間の第一線で活躍する「ビジネスのプロ」といった、異なる視点を取り入れることが重要です。

そこで、職員に市役所の外の空気に触れさせ、本市職員とは違った立場から物事を見る目や幅広いものの考え方を養わせることを目的として、他の地方公共団体や省庁、民間企業等への職員派遣を行っており、派遣終了後も、それぞれ派遣先で培った専門知識や経験、人脈を活かすことができる人材として活躍しています。

また、人事交流により外部の人材を市役所内に受け入れることも、それぞれの専門的見地に基づく意見を直接市政に取り入れる即効性の面に加えて、本市職員にとっては、各方面のプロから刺激を受けることにより、自己の視野を広げ、見識を深める格好の機会となり、人材育成の観点からも大きな効果が期待できることから、他の地方公共団体や省庁、民間企業等から人材を受入れています。

2 人事異動（ジョブローテーション）

(1) 人事異動（ジョブローテーション）の趣旨

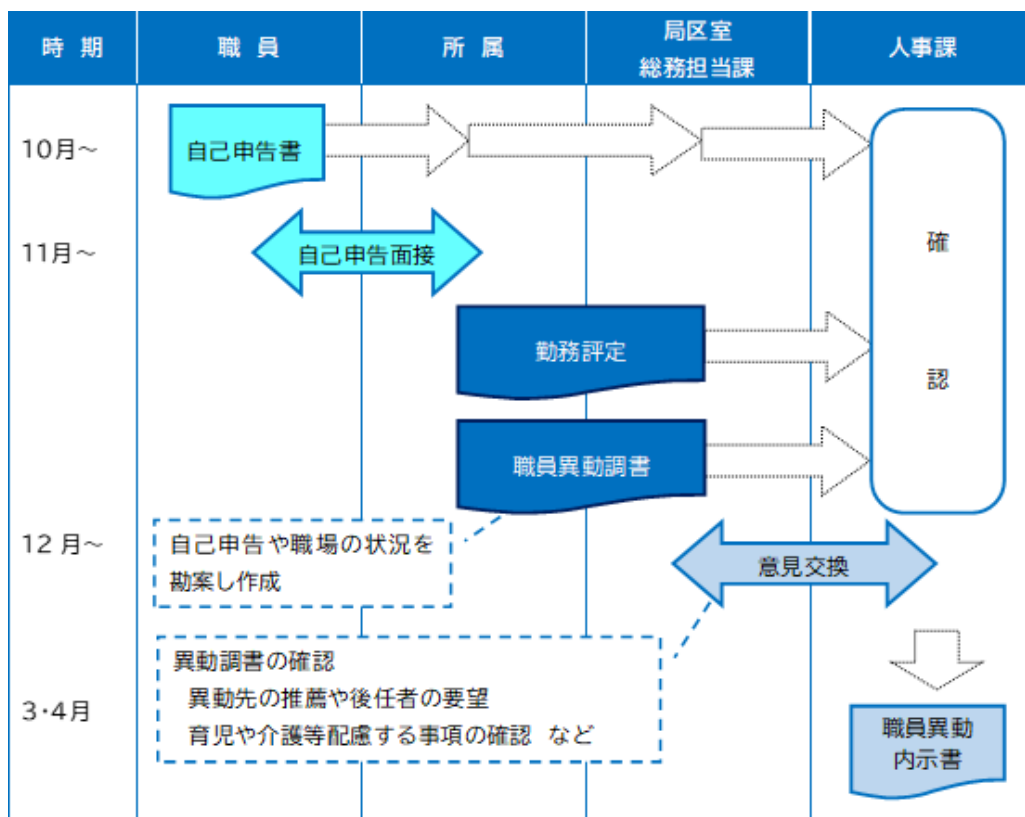
人事異動は、大きく2つの趣旨のもと行われています。

その1つが、「各職員の能力を最大限に生かし、市役所の組織力を維持・向上させること」です。もう1つが、「職員に様々な職務を計画的に経験させることにより、仕事を通じた成長の機会を与え、キャリア形成を促していくこと」で、人材育成の面で大きな役割を果たしています。

このような人材育成を目的とした定期的な配置転換を「ジョブローテーション」と呼んでいます。

この2つの趣旨を実現するため、人事異動にあたっては、①本人の意欲・希望及び職務遂行状況、②職場の状況や意見、③ジョブローテーションの考え方等に基づき、異動対象ポストを選定し、配置案を検討しています。[図 5-2]

本市では、職員本人が自己の能力・適性・意見・希望等を書面にて上司や人事部門に申告する「自己申告制度」を導入しており、「自己申告面接」において、上司に直接伝える機会を設けています。引続き、自己申告書の様式見直し等により、職員の意欲・希望のよりきめ細かな把握に取り組んでいきます。



[図 5-2] 人事異動の流れ

(2) ジョブローテーションの考え方

本市では、幅広い能力や経験を備えた人材に加え、特定分野で高い能力を発揮する人材を育成するため、柔軟なジョブローテーションを実施しています。

まず、入職からの10年間を「育成期」と位置づけ、計画的なジョブローテーションによって職員に必要な能力の育成を図っています。異動の目安は、概ね「在課3年」としてはいますが、若手職員については、早期に多種多様な業務を経験し、幅広い知識を身に付け、適性分野の見極めや自身のキャリアを主体的に捉えることができるよう、職務の習熟度等に応じ、短期間でのジョブローテーションも行っています。また、人事部門と職員が直接話し合う「人事課キャリア面談」を実施し、今後のキャリアや働きたい分野等について、助言等を行っています。

次に、育成期の終了後、概ね30歳代までを「開花期」、概ね40歳代以降を「発揮期」と位置づけ、それまで培った能力、経験、適性を活かせる部署への配置を積極的に行うとともに、自己申告書等を通じ、特定分野で自身の専門性を高めることを希望する職員については、その意欲を重視した人事異動を検討します。

また、特に女性職員については、出産等のライフイベントによって能力開発の機会を喪失しないよう、採用から多様な業務経験を付与することも重要です。

そこで、職務の習熟度等を踏まえた上で、育成期における短期ジョブローテーションや、採用後早期に企画立案・調整等が必要な部署を複数経験するジョブローテーションを行ったり、女性役職者の長期的・計画的な育成に向けて、若手の女性係長等を対象とした短期ジョブローテーションを行うなど、女性職員の登用拡大に向けた取組を進めていきます。

資料編に、各職種に応じたジョブローテーションモデルを掲載しています。今後も、関係部局とも協議しながら、各職種別・各分野別人材育成方針の見直しに併せて、適宜更新していきます。

なお、社会人経験を通じ高度な専門性や事業遂行力等を備えた中途採用者については、ジョブローテーションモデルに準じつつ、それぞれが有する専門性等を重視した配置を行います。また、仕事の幅を広げ、培った能力をより効果的に発揮できるよう、時には前職と仕事の内容・スタイルが大きく異なる部署に配置することもあります。

(3) 職種や性別にとらわれない職員配置の推進

本市の職員は、様々な職種の中で専門的な知識を活かして業務に従事していますが、豊富な知識と経験を有しながら、限られた分野での活躍に留まっているケースも見受けられるため、幅広い分野で活躍することを通じて、自己の能力をさらに伸ばしていただくことを目的に、職種にとらわれない職員配置を推進してきました。

今後も、このような考え方にに基づき、技術職員の事務職場への配置等、専門分野という核をもったスペシャリストについても、様々な分野に対応できる総合力を備えた人材に向けた育成を図っていきます。

また、性別にとらわれない職員配置を進め、全体調整部署への男女同程度の配置を目指すなど、女性職員の登用拡大に向けて取り組んでいきます。

(4) 職員の意欲を活かした人事配置（庁内公募）

本市では、職員の意欲により重点を置いた人事異動として、庁内公募制度を実施しています。公募ポストについては、職員の意欲、熱意をより引き出せるものとなるよう、市役所内部だけでなく、省庁や海外、被災地などの派遣ポストについても公募の対象とするなど、制度の充実を図っています。

【庁内公募の実施例】（令和2年度）

【庁内ポスト】

所属	主な業務内容	対象	職種
デジタル市役所推進室 デジタル市役所推進課	自治体 DX に関する業務等	主査・主任・係員	全
市民文化スポーツ局 世界体操・新体操選手権推進室	大会開催・情報発信に関する業務等	同上	全
港湾空港局空港企画部 空港企画課	航空会社・貨物取扱事業者・荷主企業への営業、PR、マーケティング活動等	同上	全

【省庁派遣】

所属	主な業務内容	対象	職種
内閣府 地方分権改革推進室	地方からの分権提案の実現に関する業務	主査・主任・係員	事務
総務省 自治行政局市町村課	新たな広域連携促進事業に関する業務	同上	事務

【被災地派遣】

所属	主な業務内容	対象	職種
福岡県大牟田市	道路・河川等社会インフラの災害復旧に関する業務	主査・主任・係員	土木
熊本県人吉市	国民健康保険に関すること	係長以下	事務
	税務に関すること	係長以下	事務
	都市公園等の災害復旧に関する業務	主査・主任・係員	土木

(5) スペシャリスト職員制度

本市では、特定分野で専門性を発揮して活躍したいというベテラン職員の意欲に答えるため、「スペシャリスト職員認定制度」を設け、ベテラン職員のモチベーション向上と困難な課題に対する専門的な知識・経験の積極的な活用に取り組んでいます。

[スペシャリスト職員認定制度]

ベテラン職員を特定分野の「スペシャリスト職員」として認定し、積極的に活用することで、職員のモチベーションを高めるとともに、組織内の業務知識の蓄積や後輩職員に対する効果的な人材育成を図るために設けられた制度で、認定された職員は、原則として認定分野内で人事異動が行われます。

認定を受けるには、人事委員会が実施するスペシャリストコース能力認定試験（各区分）に合格し、行政職3等級に係る昇任選考を経て主査職となるか、スペシャリスト職員認定選考（税・福祉分野のみ）に合格することが必要です。

【認定を行う分野】 税分野、福祉分野、市民生活環境分野、学校環境分野

3 人事評価

(1) 人事評価制度の趣旨

① 地方公務員法の改正

平成26年に改正された地方公務員法では、人事評価に関する規定が新たに設けられました。具体的には、人事評価を「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」と定義するとともに、任命権者は定期的に人事評価を行い、その結果に応じた措置を講じなければならないことが定められています。

② 人事評価制度の役割

このように、人事評価制度には、任用、給与等の人事管理上の基礎としての役割がありますが、それだけにとどまらず、人材育成及び組織目標の達成においても重要な役割を担っています。

人材育成面においては、個々の職員の強みや伸ばすべき点が明らかになることにより、一人ひとりに応じたOJT（＝仕事の経験の付与）が可能になります。また、新年度面接や自己申告面接などの場において上司からフィードバック⁹を行うことにより、本人の気づきを促し、主体的な能力開発や目標設定につながっていきます。

さらに、目標管理制度では、目標設定に当たり本人と上司の話し合いの場を設けており、個人目標の達成が組織目標の達成に結びつく仕組みになっています。

⁹ フィードバック 面談において、上司が部下に対し、目標の達成度・業務の遂行度に関して自分の考えを伝えるとともに、今後の課題と解決方法について日々の職務遂行の状況を振り返りながら説明し、話し合うこと。

(2) 目標管理制度の実施拡大

目標管理制度は、職員に求められる役割を「目標」という形で明確にし、その遂行状況の評価するものです。本市では平成25年度まで局長級において実施してきましたが、目標管理制度の実施対象を拡大することにより、組織目標を達成する上で各職員の果たすべき役割を明確・共有化し、その達成度を評価する仕組みを整備すべきという行財政改革調査会の答申を踏まえ、平成26年度から対象を課長級以上に拡大しました。

(3) 透明性・納得性の確保

① 人事評価マニュアル

本市では、係長級以上の全職員に「人事評価マニュアル」を配布し、全市で統一した基準に基づいて人事評価を実施しています。また、このマニュアルの要点をまとめた「人事評価（定期評価）制度の手引」をイントラナビに掲載し、全職員に公開しています。

② 自己評価

被評価者は自己評価シートを任意で評価者に提出することができます。これにより、評価者は被評価者の自己認識を理解できるとともに、自己申告面接等の場においてフィードバックを行うことにより、評価の納得性を高めます。

③ 評価結果の開示

開示を申請した職員に対して定期評価の結果を開示します。また、査定昇給制度の導入を踏まえ、定期評価の結果が良好でない職員（実績評語がD又はE）については、申請に関わらず本人に開示することとしました。

④ 苦情相談制度

定期評価結果の開示内容や評価手続について不満がある場合は、各局区総務課（一次窓口）及び人事課（二次窓口）に相談を行うことができます。

⑤ 評価者研修の実施

新任係長及び新任課長に対して評価者研修を実施し、評価者としての自覚と責任意識の徹底や評価能力・技術の向上を図っています。

⑥ 定期評価の評価要素の見直し

人事評価の透明性・納得性をより向上させるため、人材育成基本方針に示す「職員に求められる能力・行動」に基づき、評価者・被評価者の双方にとって分かりやすい具体的な評価基準を検討します。

4 能力・実績の反映

(1) 昇任制度

本市では、係員、主任、主査、係長、課長、部長、局長と、7段階の昇任段階（行政職）を設けています。これは他の自治体と比較して、シンプルでわかりやすい昇任体系であり、スピーディな政策決定を可能としています。

昇任段階が上がるごとに、組織の方針決定、懸案事項への対応、職員の指導育成といった役割が増え、権限・責任が大きくなります。その職責を果たすための能力・適性がより重要となります。

このことから、昇任に当たっては、人事評価制度を最大限に活用し、職員の能力等を見極めた上で、優秀な人材を登用しています。

また、本市の昇任制度の特色として、主査級及び係長級への昇任試験を設けており、豊富な専門的知識・経験をもつベテラン職員から意欲ある若手職員まで、幅広く優秀な人材の登用を可能としています。

昇任区分 採用区分	主任 (2等級)	主査 (3等級)	係長 (4等級)	課長 (5等級)	部長 (6等級)	局長 (7等級)
一般事務員 一般技術員	在職7年(上級) 在職11年(初級) 又は 年齢34歳以上で 在職3年	年齢27歳以上で 在職1年 (上級・初級とも)		係長在職 のこと	課長在職 のこと	部長在職 のこと
保育士	在職9年 又は 年齢34歳以上で 在職3年	年齢27歳以上で 在職1年				
保健師	—	年齢25歳以上で 在職1年	主査在職 のこと			

[表 5-1] 本市の昇任段階（行政職、保健看護職）

[昇任選考制度]

職員の昇任選考制度について、職員がよりチャレンジしやすい制度へと不断の見直しを行い、職員一人ひとりの昇任意欲を喚起します。

※令和3年度改正点※

POINT① 資格試験型の筆記試験へと変更

これまでの昇任試験では、合格するまで筆記試験を毎年度受験することとなり、そのための準備が大きな負担となっていたことから、令和3年度より、受験者の知識の到達度を問う「資格試験」型の筆記試験へと変更しました。

筆記試験で一定水準以上の成績を収めた職員は、昇任選考への申込資格を得て、翌年度以降の筆記試験の受験が不要となります。

これにより、試験勉強の負担が軽減されるとともに、ライフイベントとのバランスを取った試験の準備や昇任選考の申込の時期の選択がより容易になります。

POINT② 部分合格制度の導入

筆記試験全体を2分野に分割し、分野ごとの合格を可能としました（各分野を別々の年度に合格することも可）。2分野に合格した時点で、昇任選考への申込資格を得ることとなります。

これにより、職員の様々な状況に応じて、試験分野に関する勉強や準備をより計画的に行うことが可能となります。

POINT③ 民間経験者等の早期受験を可能に

受験のために必要な在職年数を短縮する等、受験資格を見直しました。これによって、民間企業等を経て入職する職員であっても、早期に試験にチャレンジできる環境を作っています。

[希望降任制度]

本市では、分限処分による降任に加えて、職員の希望による降任制度を設けています。希望降任制度では、主査以上の職員に降任を申し出る機会を与え、希望する昇任段階での任用を行うことにより、本人の心身の負担を軽減し、職務への意欲の喚起を図ります。

(2) 給与への反映

本市では、職員の人事評価の結果を昇給の幅や勤勉手当の支給額に反映させています。

① 勤勉手当への反映

勤勉手当支給に係る特別評価や目標管理制度の評価結果に基づいて、原資の範囲内で、勤勉手当の額を決定します。

② 昇給への反映（査定昇給）

前年度の定期評価等の評価結果に基づき、昇給号給数を決定します。

(3) 勤務実績が良好でない職員への対応

求められる能力を十分に発揮することができず、日常の業務遂行に支障をきたしている職員については、本人にその自覚を持ってもらい、各職場においてきめ細かな指導を行っていくことが必要です。

このため、定期評価の結果が良好でない職員（実績評語がD又はE）については、評価結果を本人に開示することとしています。

また、2年続けて定期評価の結果が良好でないなど、勤務実績が劣った職員やその職に必要な適格性を欠くおそれがある職員については、「指導育成制度」の対象としています。指導育成制度では、本人に告知をした上で当該職員の状況に応じた指導育成計画書を作成し、職場と関係部局が連携しながら、丁寧に密度の濃い指導を行います。

様々な指導や研修を行ってもなお勤務実績が著しく劣った状態に改善が見られなかったり、適格性の欠如が顕著で長期にわたり簡単に矯正されない職員については、公務の適正かつ能率的な運営を確保するため、「勤務実績が良くない職員等の分限処分に関する取扱方針」に基づき、分限処分（免職、降任）も視野に入れた厳格な対応を行っていきます。

5 職員研修及び自己啓発支援

(1) 職員研修の基本方針

前述のとおり、人材育成は、①職場研修（OJT）、②職場外研修（Off-JT）及び③自己啓発の3つの手法を中心に行っています。

この中で、職場外研修（Off-JT）は、研修部門（主に職員研修所）が職場以外の場所で行う研修（以下、「職員研修」と表記）を指し、日常の業務から離れ、知識の習得や能力の向上に向けて集中して学習することで、OJT では得られない高い研修効果を期待できることに加え、異なる職場から様々な受講生が集まることにより、職員間の交流や情報・ノウハウの共有が進むなど、組織の風通しや活性化の点でも重要な役割を果たしています。

本市では、「目指すべき職員像」に向かって、次のとおり職員研修の基本方針を定め、実効性を高めるため、鋭意研修内容の見直しを行いながら、計画的¹⁰・体系的に実施しています。

【研修方針】

- ① 公務員としての高い能力と倫理観を持ち、自ら学ぶ職員の育成
- ② 広い視野と、市民や民間と協働するための必要な知識・技術の修得
- ③ 各階層に求められる役割と資質の認識、向上
- ④ 人を育て、お互いが学び合い、能力を高め合う組織づくり

(2) 職員研修の体系及び趣旨

職員研修所では、職場外研修（Off-JT）を中心に、職場研修（OJT）の支援や自己啓発の支援に取り組んでいます。（資料編に、研修体系図を掲載。）

① 基本研修

ア 階層別研修（必修）

新規採用から採用10年次まで育成期の職員を中心に採用年次別に、また、主査から部長まで各職位への昇任に合わせて、市職員として各年次や各職位に共通して求められる基礎的な知識の習得や能力の開発を行っています。

イ 職務遂行能力向上研修（希望制・指名制）

職員一人ひとりが「目指すべき職員像」に向かって、その基盤となる能力・資質を伸ばすため、様々なスキルや能力の開発を行います。

計画力やリーダーシップ、説明力など、一般職員向けのものから、交渉力やクレーム組織対応力など、管理監督者向けのものまで、自らの強み・弱みや職位に応じた能力の強化を図ることができるよう、内容の充実を図っています。

¹⁰ 研修計画 職員研修計画については、職員研修所にて毎年度策定し、市HPにも掲載しています。

ウ 実務能力向上研修（希望制）

初めて業務を担当する職員に対し、より早い業務への習熟や、環境・業務の変化に伴うメンタル面の負荷の軽減を図るとともに、OJTを支援し、職場の負荷を軽減するため、各局区室で共通する庶務的な業務を中心に、初任者向けの実務研修を実施し、拡充を図っています。

エ 人材育成・マネジメント強化研修（希望制・指名制）

職員のキャリア形成に係る支援や、管理監督者の人材育成力や人権、服務等に関する意識の向上を図るため、メンター研修や新規採用職員の指導監督者研修などを実施しています。

② 派遣研修

先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等のため、中央省庁や他都市、民間企業及び教育機関・研修機関等に研修として派遣しています。

〔派遣研修の実施例〕（令和3年度）

	派遣先	補職	期間
省庁等	総務省自治行政局市町村課	係員	1年
	総務省消防庁	主任	1年
	内閣府地方分権改革推進室	係員	2年
	内閣府地方創生推進事務局	主任	2年
	人事院給与局給与第一課	係員	1年
	国土交通省住宅局安心居住推進課	係員	1年
	国土交通省港湾局計画課	主任	1年
	文部科学省初等中等教育局参事官付	主任	1年
	文部科学省文化庁文化経済・国際課	係員	2年
	文部科学省文化庁参事官(文化観光担当)	主査	2年
	厚生労働省医政局地域医療計画課	係員	2年
	気象庁福岡管区气象台予報課	係員	2年
	独立行政法人日本芸術文化振興会	係長	2年
	指定都市市長会事務局	係長	2年
	(一財)自治体国際化協会	係長	3年
	福岡県警察小倉北警察署	係員	1年
他都市	下関市総合政策部企画課	主任	2年
	南九州市まちづくり推進課	係員	2年
民間企業	有限責任監査法人トーマツ	係長	2年
	(株)ギラヴァンツ北九州	係長	2年
教育・研修機関	政策研究大学院大学	係員	1年
	自治大学校	係長	1年

③ 自己啓発の支援

自己啓発とは、職員が必要な知識や能力について自ら認識し、能力の向上や開発のために行う、主体的な学習への取組です。

研修部門では、以下のとおり、様々な自己啓発の支援制度を設けるなど、自主学習の機会の充実を図り、自己啓発支援の強化に力を入れていきます。

[自己啓発支援] (例)

- ア 自主研究グループへの活動助成
- イ 北九州市立大学ビジネススクールへの修学助成
- ウ 資格取得の助成（一級建築士等）
- エ 資格試験 Web 講座の提供
- オ e-ラーニングによるビジネススキル学習コンテンツの提供
- カ 通信教育講座の紹介
- キ 自己啓発等休業制度

(3) 効果的な研修の実施

① 研修体系の再編・拡充

従来の「スキルアップ研修」を「職務遂行能力向上研修」として再編し、「目指すべき職員像」に向かって、職員一人ひとりがそれぞれ伸ばすべき各評価要素を意識しながら能力強化に取り組むことができるよう、研修内容とメニューの拡充を図っています。

また、初めて業務を担当する職員の、業務の円滑な遂行を助け、職場環境や担当業務の変化に伴うメンタルヘルスへの影響の軽減を図るとともに、職場における OJT の円滑な遂行や育成に係る負荷の軽減を図るため、「実務能力向上研修」として初任者向け実務研修を大幅に拡充しています。

今後も、社会情勢や受講者である職員のニーズの変化を汲み取り、職員のいっそうの能力開発に向けて鋭意見直しを行っていきます。

② デジタルを活用した研修の取組

令和2年初頭から急速に広まった新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、これまで職員研修所が行ってきた集合形式での研修方法の是非が問われ、特に大人数での集合実施を避ける必要が出てきました。

このような中、開始した e-ラーニング（動画配信）は、仕事のすき間時間を活用して受講できる点で、管理職を中心に好意的な意見が多数を占めていましたが、他方、新規採用職員など若手職員を中心に、同期同士で顔を合わせる機会が持てる集合形式を望む声が強くなりました。

これらの意見を踏まえ、より効果的な研修を目指し、現在は、対面形式が望ましい研修やグループワークを用いる研修については、少人数制や十分な感染防止

策を整えたうえで対面形式にて行い、知識習得型の研修や管理監督者を対象とする研修については、積極的にe-ラーニングを導入する等、対面形式とオンライン形式の双方の利点を活かし、組み合わせて行う混合型研修を実施しています。

また、北九州都市圏域内の他市町の職員が多数参加する「企画立案研修」では、他市町からの広範囲の移動を抑える観点から、テレビ会議システムを利用した双方向型のオンライン研修を行うなど、研修方法についても、様々な試みを行っています。

今後も、研修の形態や効果を考慮しながら、デジタル技術を活用した研修を行っていきます。

(4) 重点的な取組

① 職員のメンタルヘルス強化

職員に対するメンタルヘルス対策として、階層別研修を中心に、メンタルヘルス研修を行っています。

近年、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う生活様式や職務内容の変化に伴い、ますますメンタルヘルスの重要性が増していることを踏まえ、職員の能力強化とメンタルヘルスの予防に一層取り組んでいきます。

② 職員のマインド向上とベテラン職員の活性化

従来、ビジネススキルに関する研修を多数行う一方、評価要素にもある挑戦意欲など、マインド面に関する研修が無かったことを踏まえ、仕事に対して前向きに・意欲的に取り組むことができるよう、職員の意識及びモチベーションの向上に取り組んでいきます。

また、40歳代以上の職員が全体の約7割を占める状況となり、ベテラン職員には職場の主要な戦力として、また、後輩のフォローや助言を行う先輩職員として、今後さらに多くの活躍が期待されます。そこで、ベテラン職員の活躍を支援するため、モチベーションの向上や若手職員に対する育成力の向上に取り組めます。

③ 管理監督者及び中堅職員の人材育成力の強化

「職場全体で若手職員を育成する風土の醸成」を目指し、中堅職員以上の各階層別研修に、育成スキルや人材育成に対する意識の向上を図る研修を取り入れていくことで、職場全体の育成力向上に取り組んでいきます。

また、女性職員の活躍やワーク・ライフ・バランスの推進、DXの推進など、組織として活力を保ち、また高めていくうえで、幹部職員が果たすべき役割がいっそう増していることを踏まえ、課長級以上の職員を対象とする研修を強化し、マネジメント層のエンパワーメントに努めます。

④ DX推進に向けたデジタル人材の育成

行政手続のオンライン化など自治体DXの推進に伴い、本市における DX 推進の方向性や取組を理解し、デジタル技術やデータを日常的に使い、業務改善を推進する人材の育成が求められています。

そのため、階層別研修に、デジタル人材の育成に向けた研修を組み込み、DX 推進に向けた意識改革を図るとともに、デジタル技術を活用した業務改革に対応できる人材の育成に取り組んでいきます。

また、業務で作成する書類の多くは、パソコンのアプリケーションである Word や Excel、PowerPoint を使用して作成されており、これらの操作知識は、仕事を進めるうえで欠かせないものとなっています。

そこで、実務能力向上研修にパソコンスキルを習得する研修を追加し、職員のデジタルスキルの底上げを図ります。

⑤ 女性職員の活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組

女性管理職の登用を拡大するためには、女性役職者を長期的・計画的に育成することが重要となります。

そのため、令和元年度に策定した「北九州市職員女性活躍・ワークライフバランス推進プログラム」では、各局区室等における取組として、女性職員と女性役職者等の意見交換会を必須化しました。

また、女性職員の活躍を支え、キャリアデザインや仕事と家庭との両立に関する悩みの解消を支援していくため、メンター・メンティ研修や女性職員向けのキャリア形成支援研修を実施しており、受講した職員から好評を得ています。

このような意見交換会や研修の積極的な活用を働きかけていくとともに、今後は、女性役職者の能力・両立不安の緩和や、業務経験の補完、ネットワークづくり等、女性役職者の育成やフォローアップに取り組んでいきます。

男性の育児・家事への参画は、女性の活躍推進のためだけでなく、自身のマネジメント力の向上や多様な経験を通じて視野を広げることにつながるなど、男性職員のキャリア形成においても重要です。

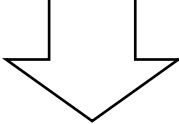
そのため、育児休業を取得しても育児に参画しない、いわゆる「取るだけ育休」にならないよう、子の出生を迎える男性職員等に対して、出産前後の配偶者の状態や男性の育児参画の必要性を学ぶ研修を必修化したほか、夫婦で家事・育児分担を話し合う研修を行うなど、育児参画の質の向上にも取り組んでいきます。

職種別ジョブローテーションモデル

【一般事務】

時期の位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>3年程度のローテーションを目安としつつ、下記の分野を経験させ、一般事務員として一通りの業務が遂行できる力を育成する。</p>	<p>中堅事務職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎市民対応 ・区役所の窓口等 ⇒市民対応の基本(市民目線、コミュニケーション等)、行政サービス提供の実務</p> <p>◎事業実施 ・本庁・区の事業部門 ⇒事業の進行管理や新規事業の企画立案、対外的な調整業務</p> <p>◎計画調整 ・本庁の計画部門等 ⇒中長期的な課題の把握・政策立案、部門間の調整</p> <p>◎内部管理 ・本庁・区の管理部門 ・各課庶務担当等 ⇒財務会計・文書法規・人事管理・議会など、地方自治体特有の仕事の進め方や仕組みを経験</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p>◎市民対応</p> <p>◎事業実施</p> <p>◎計画調整</p> <p>◎内部管理</p> </div> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">↓</p> <p>自分の強みとなる行政分野 ・業務を複数持つ</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐、後輩職員の育成・サポート等)</p>	<p>これまで培った経験・能力を考慮</p> <p>■ゼネラリスト 幅広い視野を活かして、各部署でリーダーシップを発揮</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">◎各種行政分野</div> <p style="text-align: center;">×</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">◎各種業務 (事業実施・計画調整等)</div> <p>職員の人材育成</p> <p>■スペシャリスト 高い専門性を活かして、特定分野・業務でリーダーシップを発揮</p> <p>◎特定行政分野 ⇒税、福祉、産業振興、国際、環境 等</p> <p>◎特定業務 ⇒対人折衝、経理契約等</p> <p>専門分野・業務の人材育成</p>

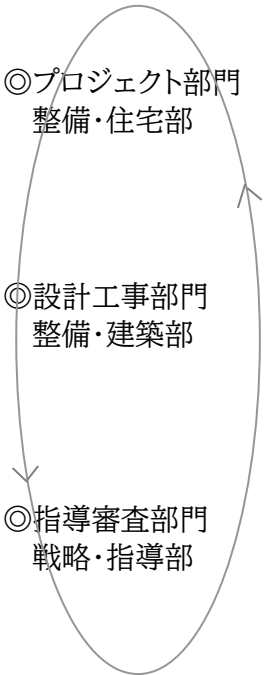
【社会福祉・心理】

時期の 位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的 考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、採用区分に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の専門職に育成するとともに、適性を見極める。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに、適性分野での専門知識を更に深める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する 分野等の イメージ</p>	<p>◎対人援助 ・区役所保健福祉課 // 保護課 等 ⇒市民対応の基本、 行政サービス提供の 実務、 関係者・団体との連携</p> <p>◎本庁業務 ・保健福祉局 ・子ども家庭局 等 ⇒予算、議会、国・区との調整など ⇒事業実施(事業の進捗管理 や新規事業の企画立案) ⇒福祉分野以外の視野</p> <p>◎専門機関 ・保健福祉局 精神保健福祉センター 地域リハビリテーション推進課 精神保健福祉課 ・子ども家庭局 子ども総合センター ・教育委員会事務局 生徒指導課 等 ⇒高度な専門知識、 対人援助のスキルアップ等</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎対人援助 ◎本庁業務 ◎専門機関 ◎他分野交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>困難事案への積極的関与、 関係者と連携した対応策構築</p> <p>より高度な専門知識の取得</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐 後輩職員の育成・サポート等)</p>	<p>■ゼネラリスト 幅広い視野を活かして、 各部署でリーダーシップを 発揮</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <p>◎福祉の各分野</p> </div> <p style="text-align: center;">×</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎事業実施(事業の進捗管理 や新規事業の企画立案)</p> <p>◎計画調整(中長期的な課題 の把握、部門間の調整)</p> </div> <p>■スペシャリスト 高い専門性を活かして、 特定分野・業務でリーダー シップを発揮</p> <p>◎福祉の特定分野 (障害・児童・高齢・生活困窮)</p> <p>◎対人援助・専門機関 (スーパーバイザーの役割)</p> <p>社会福祉・心理職の人材育成</p>

【土 木】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的考え方	個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の技術職に育成する。	中堅技術職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。
配置する分野等のイメージ	<p>主な分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎道路部門 道路部・整備事務所 まちづくり整備課 ◎河川部門 河川公園部・整備事務所 まちづくり整備課 ◎水道部門 水道部・工事事務所 ◎下水道部門 下水道部・工事事務所 まちづくり整備課 ◎港湾部門 港湾整備部 ◎農林水産部門 農林水産部 <p>複数の「分野」で バランスのとれた 「業務」を経験する</p> <p>主な業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工事監督 整備・整備事務所 上下水道・工事事務所 港湾・港湾整備部 ・設計積算 道路建設、街路 河川整備 水道設計 下水道整備 港湾・港湾整備部 ・維持管理 まちづくり整備課 水道・工事事務所 港湾・港湾整備部 	<p>主な分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎道路部門 道路部・整備事務所 まちづくり整備課 ◎河川部門 河川公園部・整備事務所 まちづくり整備課 ◎水道部門 水道部・工事事務所 ◎下水道部門 下水道部・工事事務所 まちづくり整備課 ◎港湾部門 港湾整備部 ◎農林水産部門 農林水産部 <ul style="list-style-type: none"> ◎企画計画部門 各分野計画セクション 戦略・計画部 戦略・都市再生推進部 ◎指導審査部門 技監 戦略・指導部 ◎プロジェクト部門 整備・折尾総合整備、 都市再生推進部 政策・政策部 ◎その他(関係団体) 	<p>■ゼネラリスト</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎企画計画部門 ◎プロジェクト部門 ◎職種間交流 <p>■スペシャリスト</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎設計工事部門(各分野) <ul style="list-style-type: none"> ・工事監督 ・設計積算 ・維持管理 <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 20px;"> 道路 河川 水道 下水 港湾 </div> <ul style="list-style-type: none"> ◎企画計画部門(各分野) <ul style="list-style-type: none"> ・計画セクション ◎指導監督部門 ◎その他(関係団体)
職務上有益な資格例	1級土木施工管理技士	技術士	

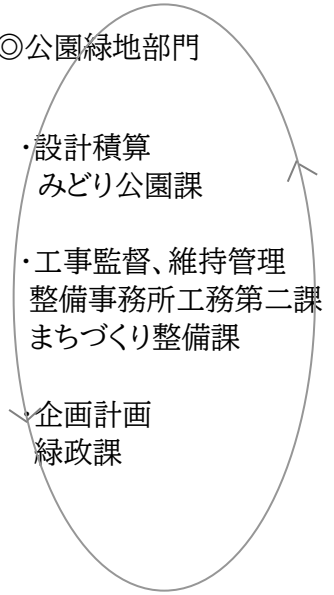
【建 築】

時期の 位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的 考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の技術職に育成する。</p>	<p>中堅技術職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する 分野等の イメージ</p>	 <p>①プロジェクト部門 整備・住宅部</p> <p>②設計工事部門 整備・建築部</p> <p>③指導審査部門 戦略・指導部</p>	<p>①企画計画部門 整備・住宅部 戦略・計画部 戦略・都市再生推進部</p> <p>②プロジェクト部門 ・まちづくり系 整備・折尾総合整備 戦略・都市再生推進部</p> <p>・住宅系 整備・住宅部</p> <p>・施設整備系 教育・施設</p> <p>③指導審査部門 技監 戦略・指導部</p> <p>④設計工事部門 整備・住宅部 整備・建築部</p> <p>⑤その他(関係団体)</p>	<p>■ゼネラリスト</p> <p>①企画計画部門</p> <p>②プロジェクト部門 ・まちづくり系 ・住宅系(住宅計画、 空き家活用)</p> <p>③職種間交流</p> <p>■スペシャリスト</p> <p>④プロジェクト部門 ・施設整備系 公共建築物の整備 ・住宅系 市営住宅の整備</p> <p>⑤指導審査部門 ・建築法令の指導審査 ・検査</p> <p>⑥設計工事部門 ・建築設計積算 ・建築工事監督</p> <p>⑦その他(関係団体)</p>
<p>職務上 有益な 資格例</p>	<p>一級建築士</p>	<p>一級建築士、建築基準適合判定資格者</p>	

【機械・電気】

時期の 位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的 考え方	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の技術職に育成する。</p>	<p>中堅技術職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
配置する 分野等の イメージ	<p>◎プラント部門 環境・循環社会推進部 上下水・水道部 上下水・下水道部</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>両方の「業務」 を経験する</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>・運転維持管理 環境・工場 水道・浄水所 下水・浄化センター</p> <p>・設計積算</p> </div> <p>◎営繕(建築設備)部門 整備・設備部</p>	<p>◎プラント部門 環境・循環社会推進部 上下水・水道部 上下水・下水道部</p> <p>◎プロジェクト部門 エネルギー政策等</p> <p>◎営繕(建築設備)部門 整備・設備部</p> <p>◎指導審査部門 技監</p> <p>◎職種間交流</p>	<p>■ゼネラリスト</p> <p>◎プロジェクト部門</p> <p>◎プラント、営繕各部門を 広くカバーできる オールラウンドプレーヤー</p> <p>◎職種間交流</p> <p>■スペシャリスト</p> <p>◎プラント部門 環境・循環社会推進部 上下水・水道部 上下水・下水道部</p> <p>◎営繕(建築設備)部門 整備・設備部</p> <p>◎指導審査部門</p> <p>◎その他(関係団体)</p>
職務上 有益な 資格例	<p>1級電気工事施工管理技士、1級管工事施工管理技士、技術士 エネルギー管理士、電気主任技術者、ボイラータービン主任技術者</p>		

【農学（造園）】

時期の 位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的 考え方	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の技術職に育成する。</p>	<p>中堅技術職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
配置する 分野等の イメージ	 <p>◎公園緑地部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設計積算 みどり公園課 ・工事監督、維持管理 整備事務所工務第二課 まちづくり整備課 ・企画計画 緑政課 	<p>◎公園緑地部門</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設計積算 みどり公園課 ・工事監督、維持管理 整備事務所工務第二課 まちづくり整備課 ・企画計画 緑政課 <p>◎企画計画部門 他局</p> <p>◎指導審査部門 技監</p> <p>◎プロジェクト部門</p> <p>◎職種間交流</p>	<p>■ゼネラリスト</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎企画計画部門 ◎プロジェクト部門 ◎職種間交流 <p>■スペシャリスト</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎工事設計部門 <ul style="list-style-type: none"> ・工事監督 ・設計積算 ・維持管理 ◎企画計画部門 (公園緑地) ◎指導審査部門
職務上 有益な 資格例	1級造園施工管理技士	技術士	

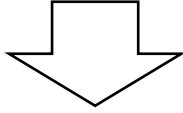
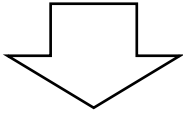
【都市工学】

時期の 位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的 考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の技術職に育成する。</p>	<p>中堅技術職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する 分野等の イメージ</p>	<p>◎企画計画部門 ・各分野の計画セクション 都市計画、まちづくり 公共交通、道路、物流 河川、公園 農林水産 港湾、空港 上下水道 など</p> <p>・面整備のセクション 整備・折尾総合整備 整備・都市再生推進部</p> <p>◎プロジェクト部門</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>◎土木職と同様の業務 ・工事監督 ・設計積算 ・維持管理</p> </div> <p>計画部門での配置を中心としつつ、 土木的な知識も習得</p>	<p>◎企画計画部門 ・各分野の計画セクション 都市計画、まちづくり 公共交通、道路、物流 河川、公園 農林水産 港湾、空港 上下水道 など</p> <p>・面整備のセクション 整備・折尾総合整備 整備・都市再生推進部</p> <p>◎プロジェクト部門</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>◎土木職と同様の業務 ・工事監督 ・設計積算 ・維持管理</p> </div> <p>計画部門での配置を中心としつつ、 土木的な知識も習得</p> <p>◎職種間交流</p>	<p>■ゼネラリスト ◎企画計画部門 ◎プロジェクト部門 ◎職種間交流</p> <p>■スペシャリスト ◎企画計画部門 (特定の分野)</p>
<p>職務上 有益な 資格例</p>	<p>技術士</p>		

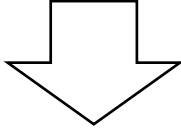
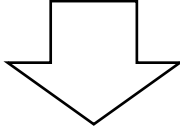
【農学（農業・林業）】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的考え方	3年程度のローテーションで、複数の農林業分野と専門分野以外の部署を経験させ、市職員及び専門職として必要な基礎知識・能力の育成を図る。	中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。
配置する分野等のイメージ	<p>農林業分野</p> <p>下記の部門から2ヶ所程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生産振興部門（農政事務所） ○企画立案部門（農林課） ○技術習得部門（総合農事センター） <p style="text-align: center;">+</p> <p>その他の分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自然科学分野 ○地域づくり分野 ○都市計画分野 ○シニア・ロケーション分野 ○食品関連分野 <p>※職員の適性に応じて、職種にとらわれない部門も経験し、より幅広い職務遂行能力の育成を図る。</p>	<p>農林業分野</p> <p>左記の部門のうち、育成期に未経験の部門</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>その他の分野</p> <p>左記の分野のうち、育成期に未経験の分野</p> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐、後輩職員の育成・サポート等)</p>	<p>◆スペシャリスト</p> <p>農林業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 農林水産部 中央卸売市場 農業委員会 <p>◆ゼネラリスト</p> <p>職種間交流 その他の分野</p> <p>◆ポリバレンタ</p> <p>農林業分野+得意分野</p> <p>中心的立場から業務を牽引する。</p> <p>専門分野・業務の人材育成</p>
職務上有益な資格例	毒物劇物取扱責任者 農薬指導士	農村プロデューサー	

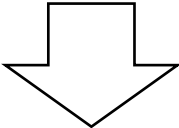
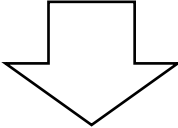
【環境（化学・生物）】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>3年程度のローテーションで、各部門を偏りなく経験させ、市職員及び専門職として必要な基礎知識・能力の育成を図る。</p>	<p>育成期の経験を踏まえ、更なる政策立案能力や実践力を育成するとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎企画・監視部門 ・監視指導分野 ・廃棄物・水行政分野 ・企画調整分野</p> <p>◎試験検査・研究部門</p> <p>◎職種にとらわれない部門</p> <p>※配属は特定分野・部門に偏らないことが重要</p> <p>※職員の適性に応じて、職種にとらわれない部門も経験し、より幅広い職務遂行能力の育成を図る</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎企画・監視部門 ◎試験検査・研究部門 ◎職種にとらわれない部門</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>◎適性を考慮した部門・分野 ※職種にとらわれない部門を含む新たな分野又は再度の配属</p> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐、後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎企画・監視部門 ◎試験検査・研究部門 ◎職種にとらわれない部門</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>◎適性を考慮した部門・分野 ※職種にとらわれない部門を含む新たな分野又は再度の配属</p> <p>中心的立場から業務を牽引する</p> <p>環境職の人材育成</p>
<p>職務上有益な資格例</p>	<p><資格></p> <p>公害防止管理者 技術士・技術士補 環境計量士 エネルギー管理士 環境カウンセラー 下水道技術検定試験</p>		<p><研修></p> <p>九州環境技術創造道場 省庁等主催の研修 学会参加 機器メーカー等主催研修</p>

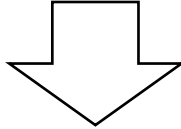
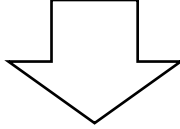
【衛生（薬学・農芸化学・獣医・畜産・水産）・獣医師】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の専門職に育成する。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎食品・環境衛生、薬事監視員・保健福祉局保健所 (東西生活衛生課、医務薬務課等) ⇒監視指導、市民対応、危機管理等 ・保健福祉局 保健衛生課、地域医療課 ⇒予算、議会、他自治体等との調整等</p> <p>◎検査・調査研究業務 ・保健福祉局保健環境研究所 ⇒食品・環境衛生関連の検査・調査研究等</p> <p>◎獣医師専門業務 ・保健福祉局食肉センター ・ // 動物愛護センター ・産業経済局総合農事センター ・ // 鳥獣被害対策課 ⇒と畜検査、動物愛護・管理、畜産振興、有害鳥獣対策等</p> <p>◎畜産・水産職専門業務 ・産業経済局農林水産部 ・ // 中央卸売市場等 ⇒畜産・水産振興、地産地消等</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 20px;"> <p>◎食品・環境衛生・薬事監視員</p> <p>◎検査・調査研究</p> <p>◎獣医師・水産職等の専門業務</p> <p>◎職種間交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">  </div> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐、後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 20px;"> <p>◎食品・環境衛生・薬事監視員</p> <p>◎検査・調査研究</p> <p>◎獣医師・水産職等の専門業務</p> <p>◎職種間交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">  </div> <p>事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p> <p>計画調整(中長期的な課題の把握、部門間の調整)</p> <p>困難事案の対応、健康危機管理</p> <p>調査研究・分析検査のスペシャリスト</p> <p>各職種の人材育成</p>

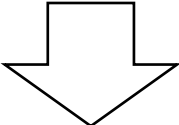
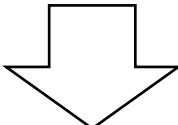
【保健師】

時期の位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>入職直後は、対人保健サービスを経験でき、かつ、プリセプターを確保できる部署(区役所保健福祉課等)で 3 年程度経験することを原則とする。その後は、個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3 年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる分野の異なる部署を複数経験させ、一人前の専門職に育成する。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎区役所保健福祉課 地域保健係 ⇒個別支援・家庭訪問、地区分析、校区ネットワークづくり ⇒市民対応の基本、行政サービス提供の実務、関係者・団体との連携 ◎本庁(保健福祉局 等) ⇒予算、議会、国・区との調整など ⇒事業実施(事業の進捗管理や事業の企画立案) ⇒その他行政事務 ◎区役所保健福祉課 地域包括支援センター ⇒介護予防ケアマネジメント、認知症、虐待対応 ◎区役所保健福祉課 精神保健福祉相談員 ⇒精神障害支援 ◎保健所保健予防課 ⇒感染症対策</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> ◎地域保健 ◎地域包括支援センター ◎精神保健福祉相談員 ◎保健所保健予防課 ◎本庁(保健福祉局、子ども家庭局、総務市民局、教育委員会 等) </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">  </div> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>困難事案の調整</p> <p>健康危機管理(感染症・災害)</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐 後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> ◎地域保健 ◎地域包括支援センター ◎精神保健福祉 ◎保健所保健予防課 ◎本庁(保健福祉局、子ども家庭局、総務市民局、教育委員会 等) </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">  </div> <p>事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p> <p>計画調整(中長期的な課題の把握、部門間の調整)</p> <p>困難事案のスーパーバイザー、健康危機管理</p> <p>保健師の人材育成</p>

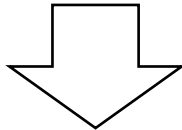
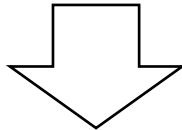
【栄養士】

時期の位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる部署を複数経験させ、一人前の専門職に育成する。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎区役所保健福祉課 地域保健係 ⇒市民対応の基本、行政サービス提供の実務、関係者・団体との連携 ⇒地区分析</p> <p>◎本庁(保健福祉局 子ども家庭局 等) ⇒予算、議会、国・区との調整など ⇒事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案) ⇒その他行政事務</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎区役所保健福祉課 地域保健係</p> <p>◎本庁(保健福祉局、子ども家庭局 等)</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>困難事案の調整</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐 後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎区役所保健福祉課 地域保健係</p> <p>◎本庁(保健福祉局、子ども家庭局 等)</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p> <p>計画調整(中長期的な課題の把握、部門間の調整)</p> <p>困難事案のスーパーバイザー</p> <p>栄養士の人材育成</p>

【作業療法士・理学療法士】

時期の位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3 年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる部署を複数経験させ、一人前の専門職に育成する。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する分野等のイメージ</p>	<p>◎区役所保健福祉課 高齢者・障害者相談係 ⇒相談支援(経験を重ね、困難事例のマネジメント・チームアプローチへ) ⇒市民対応の基本、行政サービス提供の実務、関係者・団体との連携</p> <p>◎本庁(保健福祉局) ⇒予算、議会、国・区との調整など ⇒事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案) ⇒予算、議会など ⇒その他行政事務</p> <p>◎専門機関(地域リハビリテーション推進課、精神保健福祉センター) ⇒高度専門知識・技術 ⇒事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案) ⇒その他行政事務</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>◎区役所保健福祉課 高齢者・障害者相談係</p> <p>◎本庁(保健福祉局)</p> <p>◎専門機関 ・地域リハビリテーション推進課 ・精神保健福祉センター ・認知症支援・介護予防センター</p> <p>◎職種間交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>困難事案のマネジメント・チームアプローチ</p> <p>保健福祉行政に関する幅広い視野</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐 後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>◎区役所保健福祉課 高齢者・障害者相談係</p> <p>◎本庁(保健福祉局)</p> <p>◎専門機関 ・地域リハビリテーション推進課 ・精神保健福祉センター ・認知症支援・介護予防センター</p> <p>◎職種間交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p>事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p> <p>計画調整(中長期的な課題の把握、部門間の調整)</p> <p>困難事案のスーパーバイザー</p> <p>作業療法士・理学療法士の人材育成</p>

【診療放射線技師】

時期の 位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
<p>基本的 考え方</p>	<p>個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、3 年程度のローテーションで、職種に相応した基礎知識の習得につながる部署を経験させ、一人前の専門職に育成する。</p>	<p>中堅職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。</p>	<p>適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。</p>
<p>配置する 分野等の イメージ</p>	<p>◎保健福祉局地域医療課 ◎ // 医務薬務課 ◎ // 保健衛生課</p> <p>⇒放射線、医務事務、医療監視</p> <p>⇒予算、議会、国・県・区との調整など</p> <p>⇒事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎保健福祉局地域医療課 ◎ // 医務薬務課 ◎ // 保健衛生課</p> <p>◎他部署交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>自分の強みとなる分野・業務を持つ</p> <p>保健医療行政に関する幅広い視野</p> <p>各職場でのリーダー的役割 (係長の補佐 後輩職員の育成・サポート等)</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>◎保健福祉局地域医療課 ◎ // 医務薬務課 ◎ // 保健衛生課</p> <p>◎他部署交流</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>事業実施(事業の進捗管理や新規事業の企画立案)</p> <p>計画調整(中長期的な課題の把握、部門間の調整)</p> <p>診療放射線技師の人材育成</p>

【学芸員】

時期の 位置づけ	育成期 (約 10 年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的 考え方	個人の能力や業務の特殊性に配慮しながら、市職員及び専門職として必要な基礎知識・能力の育成を図る。	中堅職員として担当分野だけでなく、関連性の強い分野等で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。	担当分野を中心に、本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。
配置する 分野等の イメージ	<p>■ 博物館等</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【総務局】 平和のまちミュージアム 【市民文化スポーツ局】 美術館(学芸課) 自然史・歴史博物館 (自然史課、歴史課) 松本清張記念館 文学館 漫画ミュージアム 長崎街道木屋瀬宿記念館 【子ども家庭局】 科学館(普及課)</p> </div> <p>■ 文化財担当部局</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>都市ブランド創造局 文化企画課</p> </div>	各職場でのリーダー的役割 係長の補佐、 後輩職員の育成・サポート等	中心的立場から業務を 牽引する。 後輩職員に対する専門分野・ 業務の人材育成に主体的に 関与する。

〔職位の名称変更について〕（平成27年度から職位の名称を変更しました）

各職位に求められる役割を明確にし、職員の役割意識を高めていくため、各職位の名称について、その役割に相応しい名称に変更しました。

主査(3等級)について

3等級については、平成18年度に現在の主任制を導入し、豊富な専門知識や経験を持つベテラン職員や意欲ある若手職員など、能力と勤務の実績に応じた任用を行っているところです。

3等級には、

- ◆ 係のサブマネージャーとして、係のとりまとめ(マネジメント)を補佐する
- ◆ 主体的・積極的に業務上の課題を把握し、解決策を模索する
- ◆ 係長不在時に係長の職務の一部を代行する

といった基本的な役割がありますが、加えて、平成27年度からは、3等級の職員(45歳以上)を対象に専門性を活かしたスペシャリストコースを設けスペシャリストの認定を受けた職員は、職務知識の蓄積や後進の育成、専門分野における係長への助言等の役割を担うことになります。

このように3等級の役割には、係長を補佐する内容が多く含まれおり、職名についても、一般的により係長に近いとされる名称(主査)に変更することで、役割意識の向上を図ります。

主任(2等級)について

2等級については、1等級との職責の違いが分かりにくいものとなっていました。

2等級の職員は、困難な業務を処理するだけでなく、

- ◆ 職場全体を見渡した視野の広い業務遂行
- ◆ 若手職員への積極的なサポートや業務上の指導

といった役割が求められており、その役割を職名で明確に示すことが必要です。

こうしたことから、一般的に係員と主査の間とされる職名(主任)に変更し、役割意識の向上を図ります。

《変更内容》

職種	等級	平成26年度まで	平成27年度から
行政職 医療技術職 消防職	3等級	主任	主査
	2等級	困難な業務を処理する 上位の係員	主任
保健看護職	3等級	主任保健師 主任助産師 主任看護師	主査

(令和3年度から見直しを実施しました。)

昇任試験制度の見直しについて（概要）

<見直しの視点>

- ① 毎年度受験による **試験勉強の負担軽減**
- ② 出産・育児等の **ライフイベントも見据えた試験制度の構築**

【改正のポイント】

- ① **筆記試験を「資格試験」化**
一定水準以上の成績で
翌年度以降の受験不要
- ② **部分合格制度の導入（行政）**
試験内容を2分野に分割
分野ごとの合格を可能に
⇒ 2分野をクリアした段階
で能力認定試験最終合格
＝ “昇任選考の申込資格取得”
- ③ **資格取得者を対象に選考**
資格取得者のうち選考申込者
を対象に昇任選考を実施
⇒ 筆記試験の早期クリア
⇒ ライフイベントに応じた
申込時期の選択が可能
- ④ **民間経験者等の早期受験**
受験資格要件を見直し、民間
経験者等の早期受験を可能に
現「32歳以上+在職3年目」
↓
新「27歳以上+在職2年目」

【昇任者決定までの流れ】

能力認定試験（例：行政共通）		問題数
①	法律系（地方自治法、地方公務員法、憲法、労働法等）	30
②	実務系（組織管理、行政知識、市政、時事、人権・同和、文章理解など）	30

一定水準以上の成績＝筆記試験合格
(翌年度以降、受験不要)

能力認定試験最終合格者
(昇任選考資格の取得)

※ 現行の「一部免除者」は、認定試験最終合格者と見なす

【資格取得者対象に昇任選考申込者を公募】

昇任選考（人事評価＋作文）

主査

係長

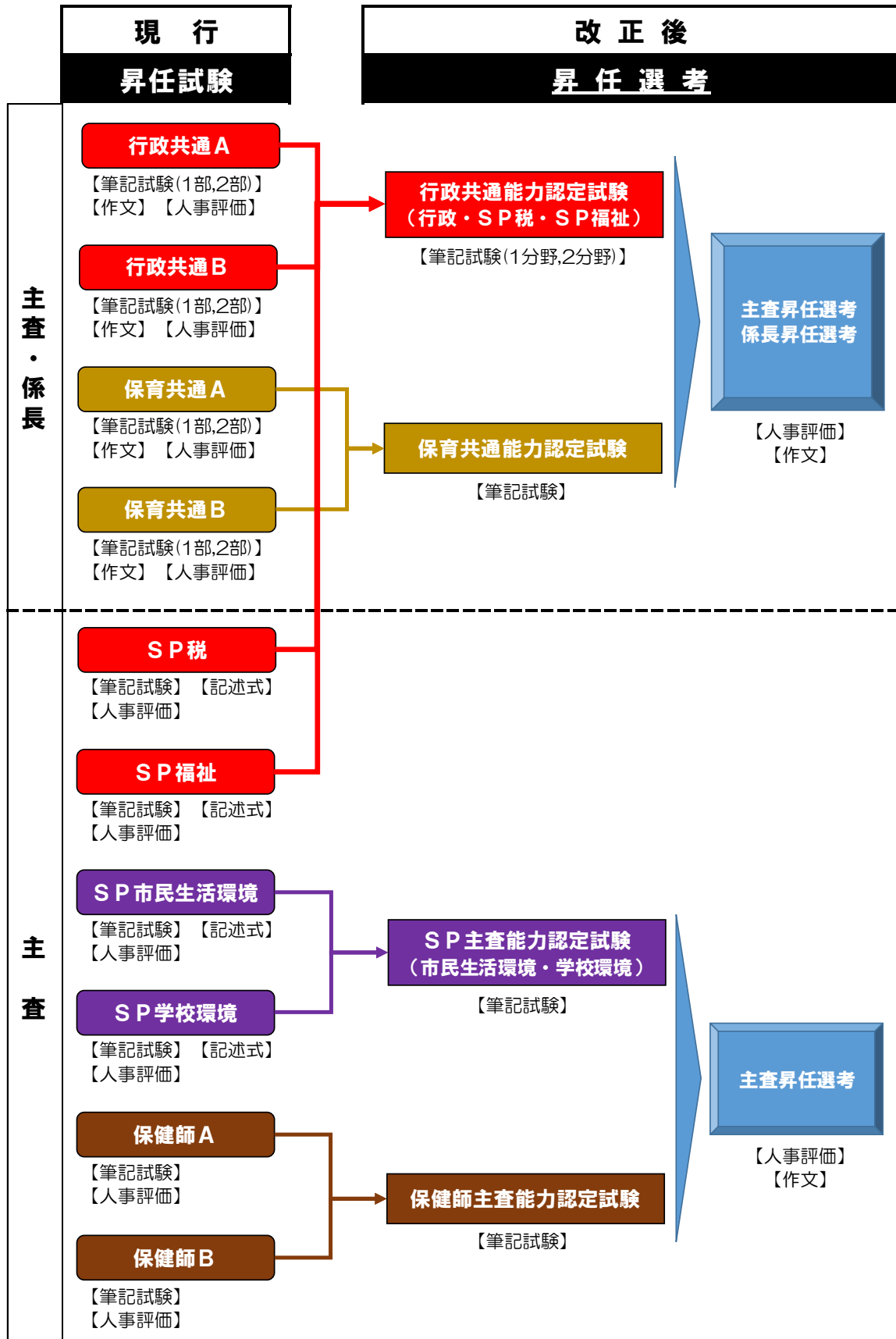
昇任者決定

昇任候補者決定

個別面接

昇任者決定

昇任試験制度の改正に伴う試験区分の再編等



受験資格要件の改正（行政職）

現 行：「在職４年以上」又は「年齢３２歳以上で在職１年以上」
（基準日：前年度の３月３０日）



改正後：「年齢２７歳以上で在職１年以上」
（基準日：前年度の３月３１日）

		受験年齢（年度内到達年齢）												
		23歳	24歳	25歳	26歳	27歳	28歳	29歳	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳
4 / 1 入 職 時 年 齢	22歳	現行	①	②	③	④	⑤	⑥ ●						
		改正後	①	②	③	④	⑤	⑥ ○						
	23歳	現行		①	②	③	④	⑤	⑥ ●					
		改正後		①	②	③	④	⑤ ○						
	24歳	現行			①	②	③	④	⑤	⑥ ●				
		改正後			①	②	③	④ ○						
	25歳	現行				①	②	③	④	⑤	⑥ ●			
		改正後				①	②	③ ○						
	26歳	現行					①	②	③	④	⑤	⑥ ●		
		改正後					①	② ○						
	27歳	現行						①	②	③	④	⑤	⑥ ●	
		改正後						①	② ○					
	28歳	現行							①	②	③	④	⑤ ▲	
		改正後							①	② ○				
	29歳	現行								①	②	③	④ ▲	
		改正後								①	② ○			
30歳	現行									①	②	③ ▲		
	改正後									①	② ○			
31歳	現行										①	②	③ ▲	
	改正後										①	② ○		
32歳	現行											①	②	③ ▲
	改正後											①	② ○	

凡例 現行欄：「●」＝「在職４年以上」に該当 「▲」＝「年齢３２歳以上で在職１年以上」に該当
改正後欄：「○」＝「年齢２７歳以上で在職１年以上」に該当

【イクボス宣言】

平成26年12月、市の幹部職員全員によるイクボス宣言が行われました。

「イクボス」とは、「職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しめる上司のこと」です。「ワーク・ライフ・バランス」「人材育成・キャリア形成支援」、「業績達成」のいずれも実現できる管理職の養成に向け、今後、全市的に様々な取組を行っていきます。

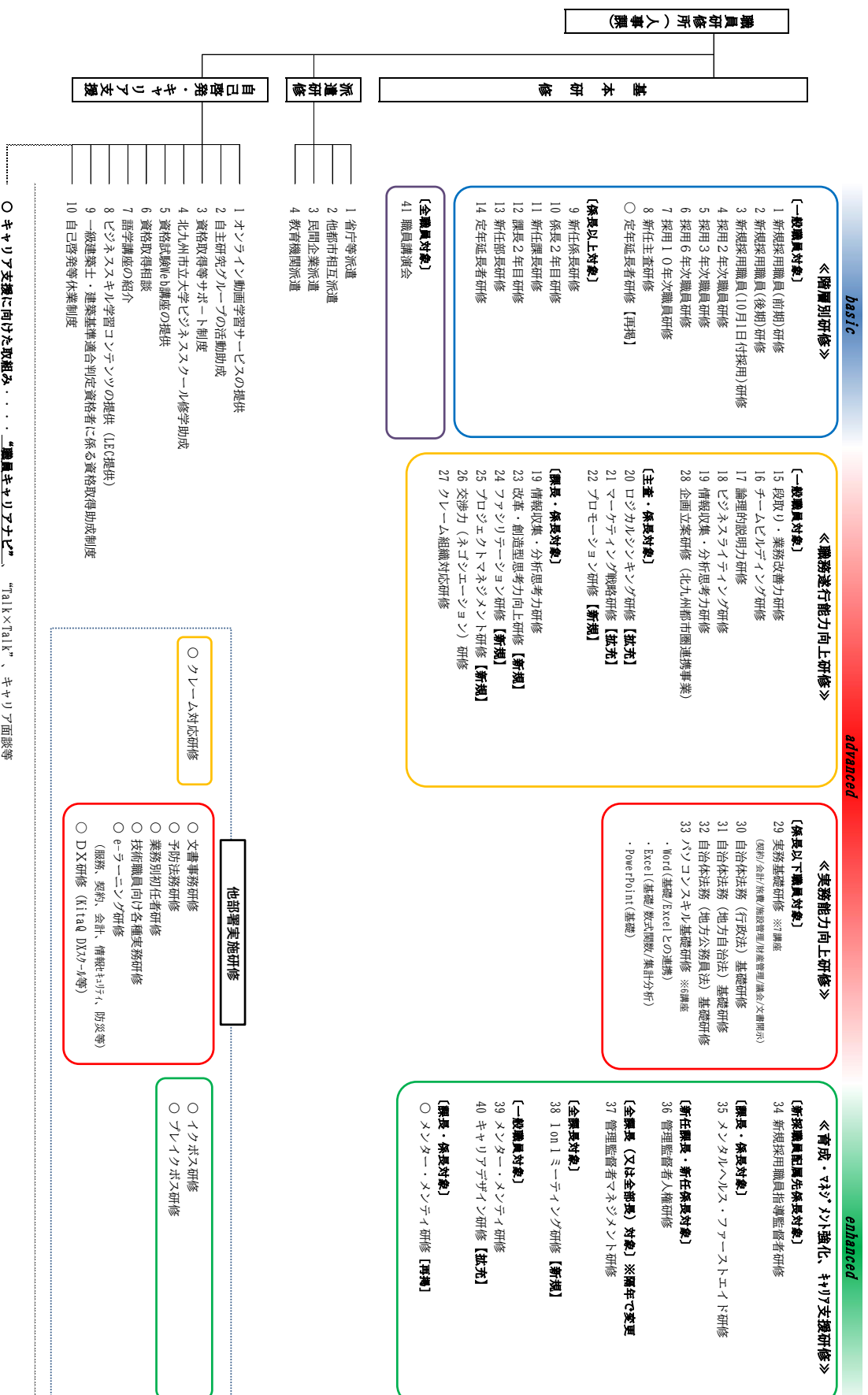
北九州市役所イクボス宣言書

私は、職場で共に働く部下のワーク・ライフ・バランスとキャリア形成を支援するとともに、仕事の成果を出しつつ、自らも仕事と私生活の両立を楽しむことを誓います。

★ イクボス10か条 ★

1. 部下が、子育て・介護・地域活動などのライフに時間を割くことへ理解を示すこと
2. 子育てや介護など、両立しながらがんばっている部下を応援し、勤務時間内でいかに成果をあげているかを正當に評価していること
3. 両立のための支援制度などを知っており、自ら部下に取得を促すこと
4. 管轄している組織全体に、ライフを軽視せず積極的に時間を割くことを推奨し広めていること
5. 異動や業務分担など、部下のライフに大きく影響を及ぼすものについて、遠慮ではなく配慮をしていること
6. 両立支援制度の取得者などがいても、業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成など、管理職に求められるマネジメントを講じていること
7. 部下がライフの時間を取りやすいよう、会議の短縮や書類の削減、意思決定の迅速化、業務改善などを進めていること
8. 自分の上司や人事部門などに対し、職員のライフを重視したマネジメントをするよう提言していること
9. ボス自らが、仕事、私生活、社会貢献というワーク・ライフ・バランスを重視し、楽しんでいること
10. 組織の長として求められる責務を果たし、成果を上げていること

研修計画体系図(令和6年度)



北九州市人材育成基本方針（令和4年改訂版）

平成 21 年 2 月 策定
平成 27 年 5 月 改訂
平成 29 年 6 月 一部更新
令和 4 年 3 月 改訂

発行日 令和4年3月末日
発行 北九州市
編集 北九州市総務市民局人事部人事課
〒803-8501 北九州市小倉北区城内1番1号
<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/>
TEL 093-582-2203 FAX 093-583-3124



Kitakyushu
SDGs