

# 廿日市市人材育成基本方針

平成27年2月

廿日市市

# 目 次

## 第1章 人材育成の目的

- 1 趣旨 . . . . . 1
- 2 これまで市が示してきた考え方 . . . . . 2
- 3 職員の役割の変化 . . . . . 3
- 4 めざす市役所像 . . . . . 4
- 5 求められる職員像 . . . . . 5
- 6 求められる能力と役割 . . . . . 7
  - (1) 職員に求められる能力
  - (2) 階層別能力イメージ図
  - (3) 階層別の役割

## 第2章 変化に対応できる組織風土づくり

- 1 組織マネジメントシステムの確立 . . . . . 11
- 2 トータル人事システムの確立 . . . . . 12

## 第3章 総合的取組の推進

- 1 総合的取組の体系 . . . . . 13
- 2 トータル人事システムによる人材育成 . . . . . 14
  - (1) 人を育てる～人を育てる研修施策等～ . . . . . 14
    - ① 職場研修
    - ② 職場外研修
    - ③ 自主研修
    - ④ 職員採用
  - (2) 人を活かす～人を育てる人事管理～ . . . . . 16
    - ① 人事評価制度
    - ② 給与制度
    - ③ 適材適所
  - (3) やる気を引き出す～人を育てる組織風土～ . . . . . 17
    - ① 組織風土改革
    - ② 職場環境の整備

## 4章 推進体制の整備

- 1 推進期間 . . . . . 18
- 2 階層別の推進体制（役割） . . . . . 18
- 3 組織における推進体制（推進方法） . . . . . 19
- 《参考資料》 . . . . . 21

## 第1章 人材育成の目的

### 1 趣旨

～変化に対応できる有能な職員を育成し、市民満足度を高める～

廿日市市が、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応しながら、地域の特色を活かした個性ある自立したまちづくりを進めていくためには、使命を果たすための組織目標を共有した上で、職員の創意工夫による効果的・効率的な行政経営を進めていかなければなりません。

特に本市には、合併を契機に、全国的な課題である少子・高齢化や人口減少などへの対応はもとより、総合計画の都市像である、多彩な文化や暮らしを育み、世界遺産を未来につなぐという重要な使命があります。

そしてその総合計画を支えるための、行政経営の方向性を示した「廿日市市行政経営改革指針」を平成25年3月に策定し、市役所のすべての組織・職員が日々の業務の中で、改革努力を重ね、常に改善し続ける組織風土づくりに取り組むこととしています。

この取り組みを着実に進めていくためには、職員一人一人が、組織の使命と目標を共有した上で、その能力とやる気をより一層向上させることが重要です。

主要な経営資源である「人・物・金」の中でも、「人」は感情や意欲を持っているため、育成や活用方法で発揮される力は大きく変化します。

経営資源として「人」（職員）こそが最大の「財産」であるとの認識に立ち、その職員に潜在する能力や可能性を最大限に引き出すとともに、職員のやる気や向上心を高めることが急務であり、その結果が組織全体の底上げ、職員満足度の向上、ひいては市民満足度の向上につながるものといえます。

市役所組織の体質を強化するために、変化に柔軟かつ弾力的に対応できる有能な職員集団を育成し、市民満足度を高めることを目的として、ここに「廿日市市人材育成基本方針」を定め、採用・配置・能力開発・評価などの人事諸制度を活用し、計画的・総合的な人材育成に取り組めます。

## 2 これまで市が示してきた考え方

### ～業務を行う上で大切にしているもの～

行政を取り巻く環境が大きく変化するなか、市民に満足される質の高い行政サービスを提供していくために、これまで様々なかたちで職員が持つべき大切な視点や考え方を示しています。

◎平成19年：廿日市市行政経営改革大綱

市民満足度の最大化をめざす改革視点 「信頼、対話、協働、効率化、進化」

◎平成21年：第5次総合計画基本構想

○都市像：世界遺産を未来につなぎ、多彩な暮らしと文化を育む都市・はつかいち

○経営目標1 市民主体の協働により、みんなで幸せを実感できるまちに

○経営目標2 ムダ・ムリ・ムラをなくし、みんなが元気な市役所に

◎平成24年：廿日市市協働によるまちづくり基本条例

○市民と市が信頼関係のもとに協力し合うまちづくりの基本的なルール

○市の責務：市民が積極的にまちづくり活動に取り組めるような環境を整備すること

○職員の責務：自らも市民の一員であることを自覚し、まちづくり活動への積極的な参加に努める

○市の職員の育成：第14条 市は、協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員を育成すること

◎平成25年：廿日市市行政経営改革指針

○職員が大切にしている3つの価値

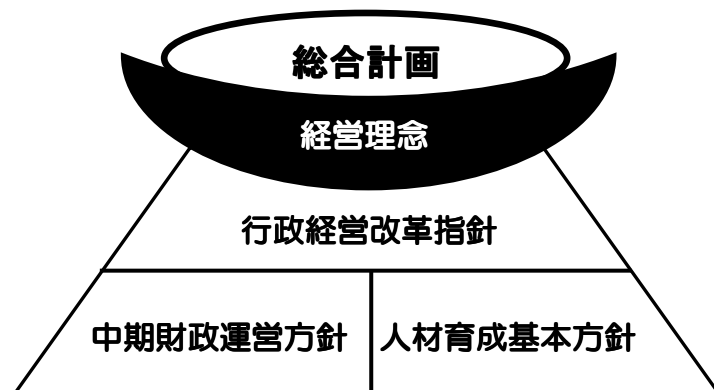
「現場起点、全体最適、成果重視」

○めざす市役所像

1 市民の満足度が向上し、市民に信頼され感謝される市役所に

2 職員がやりがいをもって働き、互いに信頼し、助け合える市役所に

3 最少の経費で最大の効果が得られる市役所に



### 3 職員の役割の変化

#### ～今、そしてこれから求められるもの～

戦後の行政需要拡大の中で、「行政水準の全国的な統一性・公平性」を確保するため導入された、補助金及び地方交付税などの財政調整制度と、機関委任事務は、「国土の均衡ある発展」に大きな役割を果たしてきました。

その後、国民の所得・生活水準が向上し、従来の全国統一的な議論が徐々に弱くなっていき、代わりに、個人・地域の個性や多様な価値観、自立と責任の観念が重視されるようになりました。

このような中、平成12年4月に地方分権一括法が施行され、従来、国が担っていた計画の策定を各自治体が行い、それを実行・評価し、まちづくりを進めることが求められています。

職員には、複雑高度化した課題や多様化した住民ニーズなどに対応するため、豊かで柔軟な発想により、創意工夫して政策を形成し、課題解決する能力が求められています。また、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性の活躍推進、再任用制度や定年制の見直しなど、新しい働き方も求められています。

#### これまでの仕事のやり方と職員に求められていたもの

- 計画や制度（Plan）は国がつくり、市はそれの実行・処理（Do）を担い、検証や改善（See/Check・Action）も国が行う。  
⇒地方は国の出先機関（機関委任事務）
- 法令や国からの通達を解釈し、知識として数多く有している。
- 法令知識や前例などに基づき、正確に事務を処理する。
- 市がやるべきと決められた仕事を「タテ割で」能率よくこなしていく。

#### 今、そしてこれから求められているもの

- 地域と行政のあり方を、市が自ら考え経営していくため、Plan→Do→See/Check・Actionのマネジメントサイクルに基づき仕事を進める。  
⇒地方自らが考え実行（自治事務）
- 法令などの知識や事務処理能力は当然のこと、地域の課題や問題を発見し、それを解決していく能力を有している。
- 前例などにとらわれず時代の変化に対応した、効果的な（成果のあがる）仕事ができる。
- 庁内協働や地域住民や民間など多様な主体との協働によるまちづくりを「ヨコ串で」進めることができる。また、それができるコミュニケーション能力を有している。

## 4 めざす市役所像

社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応するためには、自治体自らの責任において「行政を経営」できるような体質に変革し、個性豊かなまちづくりの実現を図る必要があります。

そこで、行政経営改革指針では、市役所のすべての組織・職員が共有すべきものとして、第5次総合計画で示した「ムダ・ムリ・ムラをなくし、みんなが元気な市役所に」という行政経営目標の達成に向け、重点的取組を踏まえた「めざす市役所像」を明確にしています。

### 行政経営目標（総合計画）

- ・ムダ・ムリ・ムラをなくし、みんなが元気な市役所に



### 重点的取組（総合計画）

- 1 社会環境の変化に的確に対応できる行政運営を行う。
- 2 職員のやる気を高め、活気のある職場をつくる。
- 3 財政を健全化する。効率的、効果的な行政組織をつくる。



### めざす市役所像（行政経営改革指針）

- 1 市民の満足度が向上し、市民に信頼され感謝される市役所に
- 2 職員がやりがいをもって働き、互いに信頼し、助け合える市役所に
- 3 最少の経費で最大の効果が得られる市役所に

## 5 求められる職員像

時代の変化に的確に対応し、地域の特色を活かした個性ある自立したまちづくりを進め、4で示した「めざす市役所像」を実現するためには、組織の使命を果たすための目標を共有し、職員の創意工夫による効果的・効率的な行政経営を進めていかなければなりません。

さらに、市民の満足度を高めることのできる人材を育成するためには、公務員としての責務と倫理観を備えた上での、求められる職員像を明らかにし、すべての職員が意識の統一を図り、目標に向かって体系的に取り組んでいくことが重要です。

そこで、行政経営改革指針で示している「職員が大切にしている3つの価値」である、「現場起点」、「全体最適」、「成果主義」を根底に置き、廿日市市の将来を見据えて時代に求められる次の4つの職員像を掲げます。

### 求められる職員像

- ★ はつかいちに誇りを持ち地域に貢献できる職員
- ★ 自ら「学び、考え、行動」する職員
- ★ 市民に信頼され感謝される職員
- ★ コスト意識と経営感覚を備えた職員

#### ① はつかいちに誇りを持ち、地域に貢献できる職員

- 廿日市市の文化・歴史・風土に愛着を持ち、そのまちづくりに携わること誇りを持って取り組むことのできる職員。
- おもてなしの心を大切に、廿日市市の良さを全国に情報発信できる職員。
- ②から④に掲げる職員像を根底に備えることで、市民満足度を高めることに貢献できる職員。

#### ② 自ら「学び、考え、行動」する職員

- 社会情勢の変化に応じて、前例にとらわれず、将来を見据えた施策を自発的に考える職員。
- 豊かな人間性を持ち、組織内でチームワークを大切にしながら、市民と協働し、課題にチャレンジし続ける職員。
- 計画的な能力開発に取り組み、自己改革を重ねながら自ら成長できる職員。

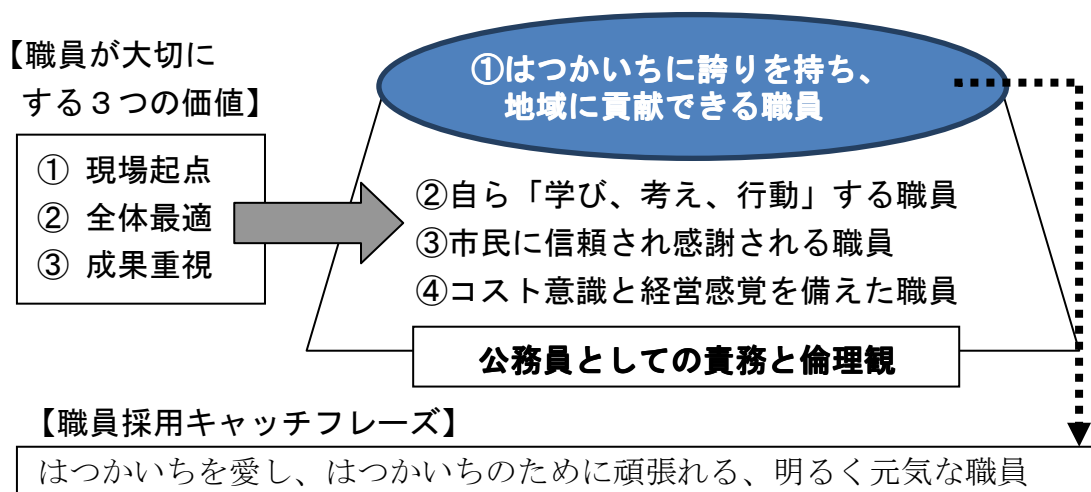
### ③ 市民に信頼され感謝される職員

- 高い「志」と確かな倫理観を持ち、責任を持って日々の仕事を誠実にやり遂げ、市民から信頼される職員。
- 市民との深い絆のもと、期待以上の満足度を追及し感動を提供できる職員。
- 多様化する市民ニーズを的確にとらえ、常に市民の立場にたって課題を把握し、市民と協働により課題解決ができる職員。

### ④ コスト意識と経営感覚を備えた職員

- 大切な市民の税金で自治体を経営しているという意識を持ち、情報を的確に捉え、限られた人、物、金、時間などといった経営資源の全最適を考え、効果的で効率的な職務遂行に努める職員。
- 施策の成果(費用対効果)を常に意識し、従来からの慣習にとらわれず、社会変化に柔軟に対応できる職員。

#### 【求められる職員像】



#### ※職員が大切にする3つの価値（行政経営改革指針）

- ① **現場起点**：「何が市民のためになるか」を市民と接する現場が市民視点で考え、業務の執行を図ります。
- ② **全体最適**：環境変化を捉え、資源の最適化を図るために、事業をより広く全体から俯瞰して経営資源の配分（組合せ）を行なうとともに、常に中期の視点から見直して有効活用を追求（選択と集中）していきます。
- ③ **成果重視**：総合計画に掲げた目標を達成するためには、事業を実行するだけでなく、業務の改善と人材の育成を通じてより効率的かつ効果的に組織を運営していけるよう、組織目標に基づくPDCAのマネジメントサイクルを確実に推進していきます。



## 6 求められる能力と役割

### (1) 職員に求められる能力

職員に求められる能力は、担当する業務内容や階層といった個別事情や職場環境に応じて多様な内容がありますが、行政経営改革指針にある5つの視点「信頼、対話、協働、効率化、進化」を踏まえ、組織全体を通じて、職員が基本的に備えるべきものは、次の5つの能力です。

#### ア 政策形成能力

環境変化に対応し住民ニーズを的確に把握した上で、新たな課題を発見し、有効な方策を企画立案できる能力が必要です。その方策を実行し評価することができる能力。そして、物事の妥当性や適否を正しく識別し、より良い方法に改善する能力が求められます。

#### イ 組織運営能力

組織目標達成のために自らの役割を踏まえ、的確に業務の進行管理を行う能力が必要です。さらに管理・監督者には組織のメンバーに果たすべき役割を伝える能力、メンバーの能力と適性を踏まえた能力開発を行う能力が求められます。

#### ウ リスク管理能力

日常における危機管理として常に問題意識を持ち、様々な視点からものを見ることができ、トラブルを未然に防ぐ能力が求められます。

また、非常時に備えた体制を構築する能力と不測の事態に対して適切に対応する能力が必要です。

#### エ 対人関係能力

自主性と自己責任において施策を展開していくには、市民の十分な理解と協力が不可欠です。そのためには、組織内のコミュニケーションを円滑にすること、また、部下や後輩を育成することなどで、他者と協働して職務を遂行する能力、市民との対話・折衝を通じて、理解、合意を形成していく能力が必要です。

#### オ 業務遂行能力

職員一人一人がその役割を果たすためには、業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、基礎的・応用的知識を持って、行政のプロとして担当業務を正確かつ効率的に処理する専門実務能力が必要です。

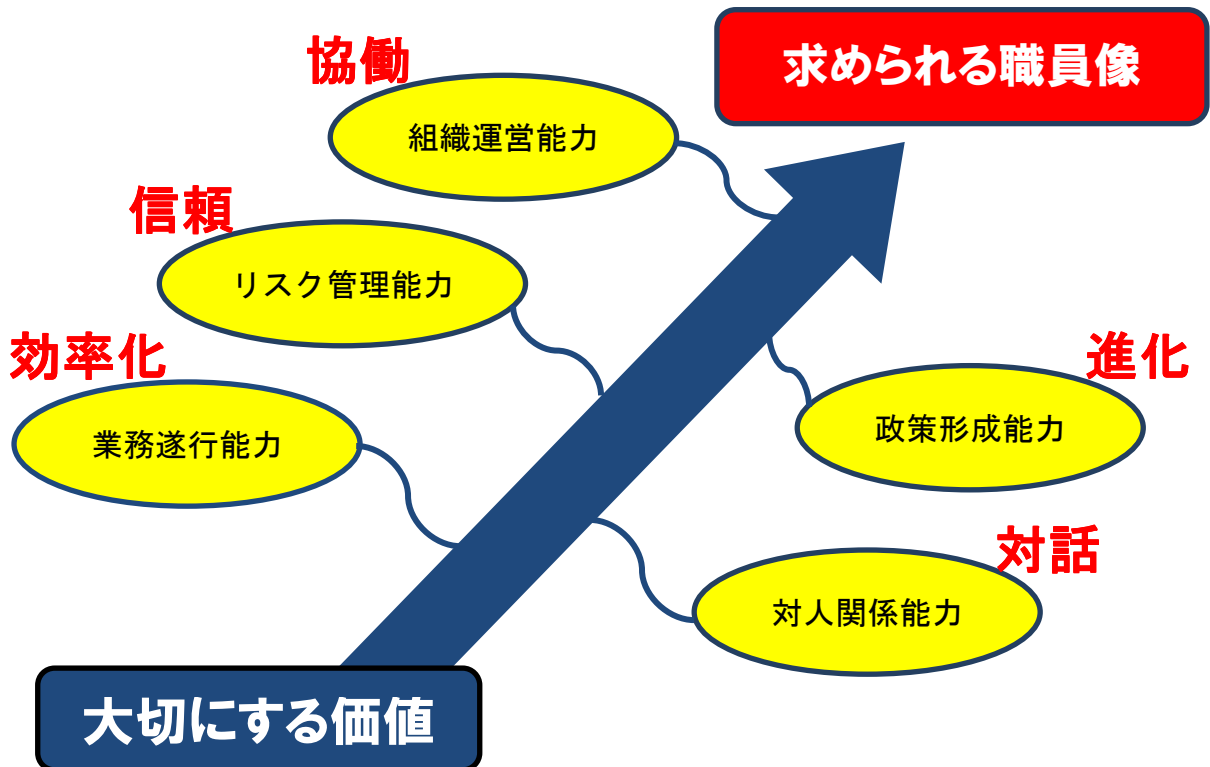
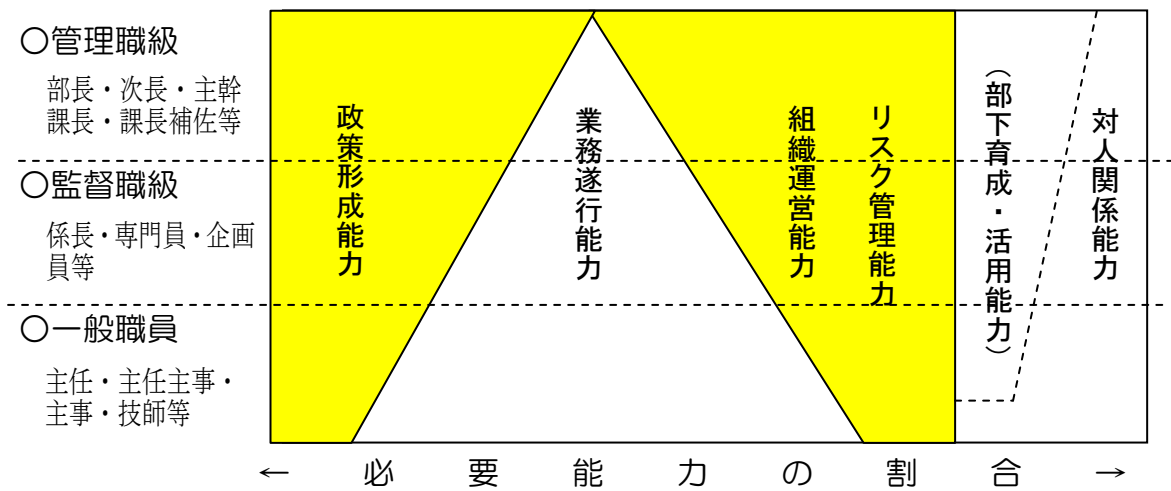
また、従来の法律解釈などの法令処理能力のみならず、問題解決能力を備えた、政策を実現する手段としての政策法務能力の向上が求められます。

(2) 階層別能力イメージ図

職位が低い段階では、主に「業務遂行能力」が求められますが、職位が上がるにつれ、「政策形成能力」「組織運営能力（部下育成・活用能力）」「リスク管理能力」が求められます。

「対人関係能力」は、職位に関係なく常に幅広く求められます。

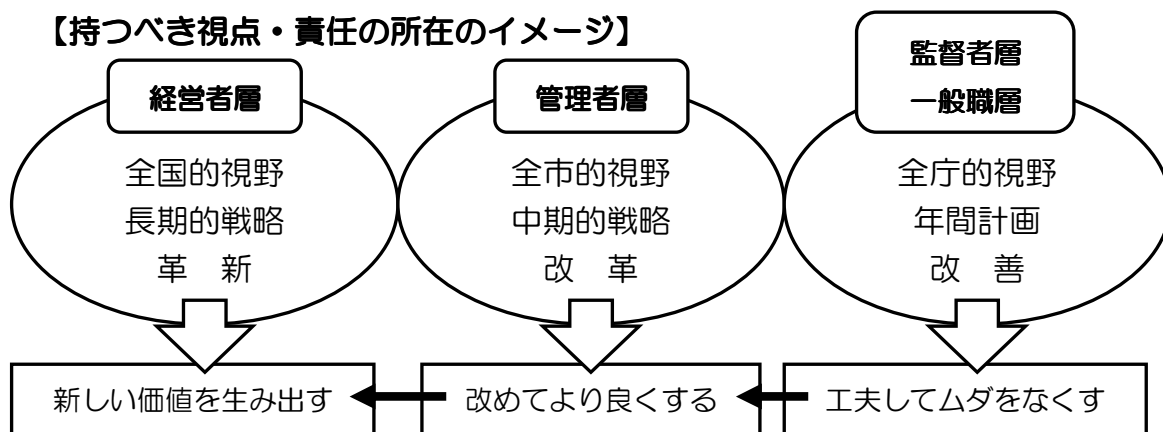
「組織運営能力」は、臨時職員や非常勤職員、委託者など様々な形態の職員が配置されている現状では、早い時期から求められてきます。



(3) 階層別の役割

階 層		必要な役割
経営層	部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる体質を強化するため、職員の資質の一層の向上と、可能性・能力を最大限引き出すことを、経営層として意識する。</li> <li>◆時代の変化を捉え、政策責任者として、全国的な視野で長期戦略を考え、革新的な政策形成を行う。</li> <li>◆市の政策目標を実現するため、部の方針を打ち出すとともに、適切な判断を行う。</li> <li>◆部の方針を達成するため、広域的・全市的な総合調整を行い、あらゆる経営資源を効果的・効率的に活用する。</li> <li>◆想定外の事態にも冷静かつ迅速な判断ができるよう、リスクマネジメントを常に意識する。</li> </ul>
	次長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆部長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。</li> <li>◆部内の改革リーダーとして、組織を先導する。</li> <li>◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて、部の方針等について部長に進言等を行う。</li> <li>◆組織内の力を最大限引き出せるよう部下職員の育成・能力開発を行う。</li> </ul>
管理職層	課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆時代の変化を捉え、事業責任者として、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中期的な戦略を考えた事業の改革に取り組む。</li> <li>◆部の方針に基づき、組織の目標と課題を明示するとともに、必要に応じ経営層に進言、提案を行う。</li> <li>◆課の目標を達成するため、市内の団体・他部門などとの連携、組織のマネジメントにより総合力を発揮し、成果を挙げる。</li> <li>◆部下職員の将来像を意識し、中長期的な視点で育成・支援し、その能力向上の推進を図る。</li> </ul>
	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆課長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。</li> <li>◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて、課の目標等について課長に進言、提案を行う。</li> <li>◆課の目標・事業の具体化に向け、課内や関係する部門との調整を行う。</li> <li>◆段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</li> <li>◆課長と共に部下職員を育成し、その能力向上の推進を図る。</li> </ul>

監督職層	係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆行政ニーズの変化を捉え、業務責任者として、多様な主体との協働、庁内協働を意識し、成果を重視した業務改善に取り組む。</li> <li>◆課の目標達成に必要な計画立案や課題解決を行うとともに、必要に応じて上司に進言を行う。</li> <li>◆庁内の関連組織と調整し、係のチームワークで効果的・効率的に課の目標を達成する。</li> <li>◆計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行できるよう進行管理を行う。</li> <li>◆上司、部下等と円滑なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築する。</li> <li>◆部下の能力を適切に把握し、成長につながるアドバイスを行い、自学の精神を育む。</li> </ul>
	中堅職員  一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆現場起点で課題を発見し、その課題解決に向けた業務改善に取り組む。</li> <li>◆行政のプロとして専門的な知識又は経験を必要とする担当業務を的確かつ効率的に遂行する。</li> <li>◆後輩職員に必要なアドバイスを行うとともに、状況に応じて業務の応援をする。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆担当業務に必要な知識と技術を習得し、確実かつ迅速に遂行する。</li> <li>◆市民視点で課題の発見に努め、解決する方策を考え、上司に提案する。</li> <li>◆上司、同僚と円滑なコミュニケーションをとり、協力して業務を効率的に遂行する。</li> <li>◆意欲的に業務に取り組み、担当業務の改善、工夫をする。</li> </ul>



## 第2章 変化に対応できる組織風土づくり

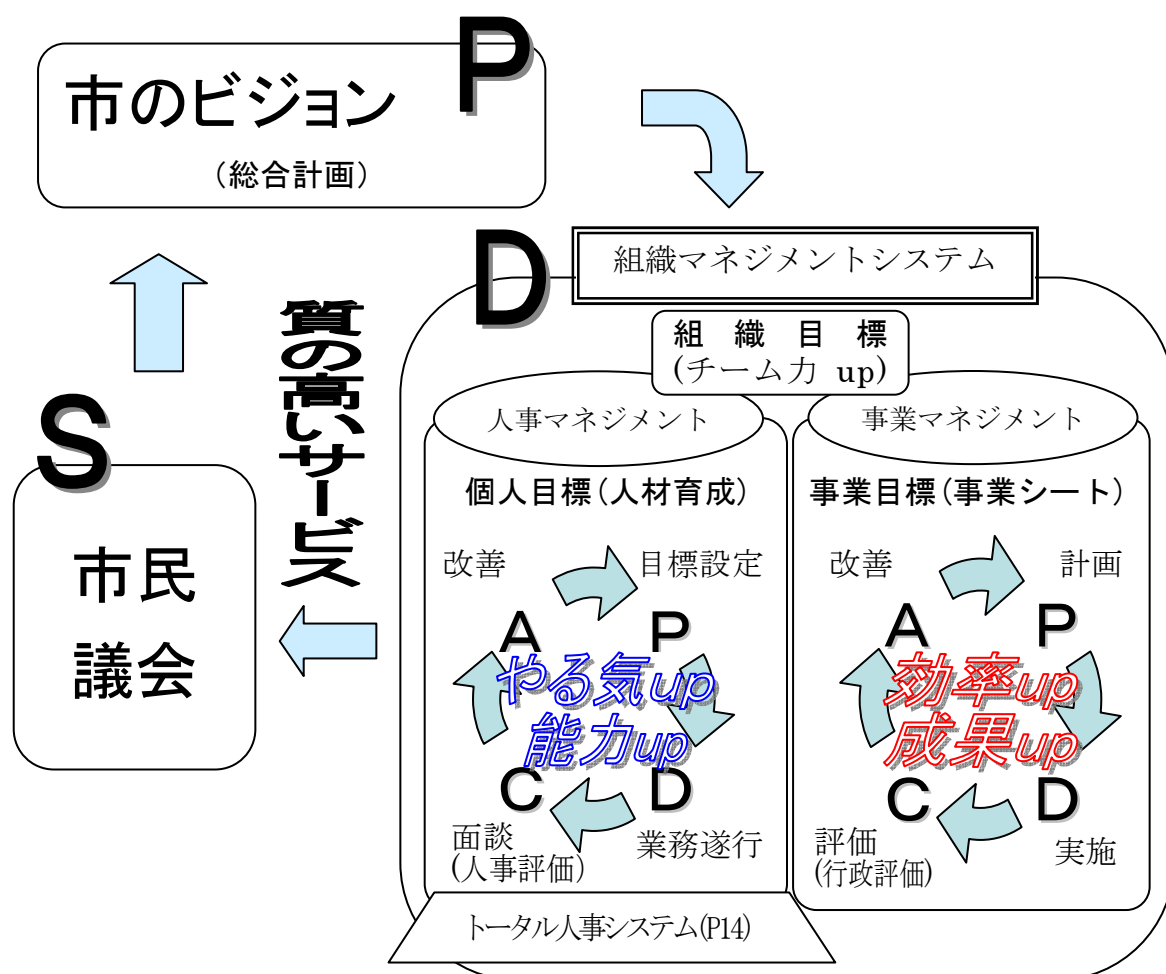
### 1 組織マネジメントシステムの確立

社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる組織を作るためには、事業を実行するだけでなく、総合計画のマクロ的な評価を行う PDS サイクルに連動し、事業シートや行政評価等を活用した事業・業務の改善、組織目標や個人目標による人事評価など、実施計画レベルのミクロ的な評価を行う PDCA サイクルに統合した全体最適の行政経営システムの機能強化が必要です。

常に改善し続ける組織風土をつくるためには、目標や価値観を組織全体で共有し、トップダウンによる迅速な意思決定とボトムアップによる職員の取り組みがうまく連携されていることが大切です。

このため組織目標に基づく、人と事業を統合した組織マネジメントシステムを確立し、組織全体で人を育てていく必要があります。

#### 人と事務事業を統合する組織マネジメントシステム



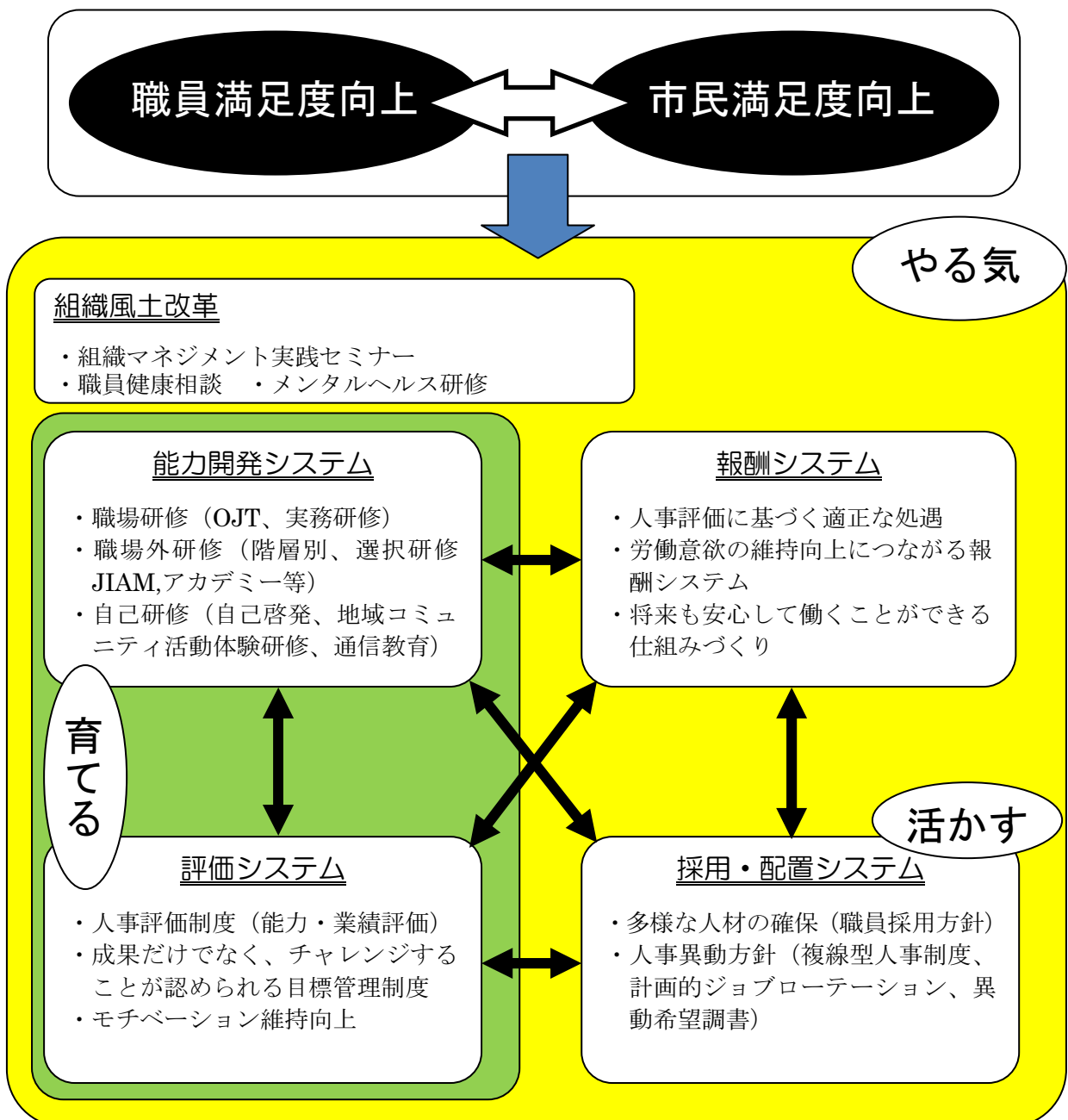
※参考文献 「期待される役所へ ～行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する！」元吉由紀子著、ぎょうせい 2012

## 2 トータル人事システムの確立

市民満足度を高めていくためには、限られた経営資源である人材を、採用し、育て、活用する必要があります。

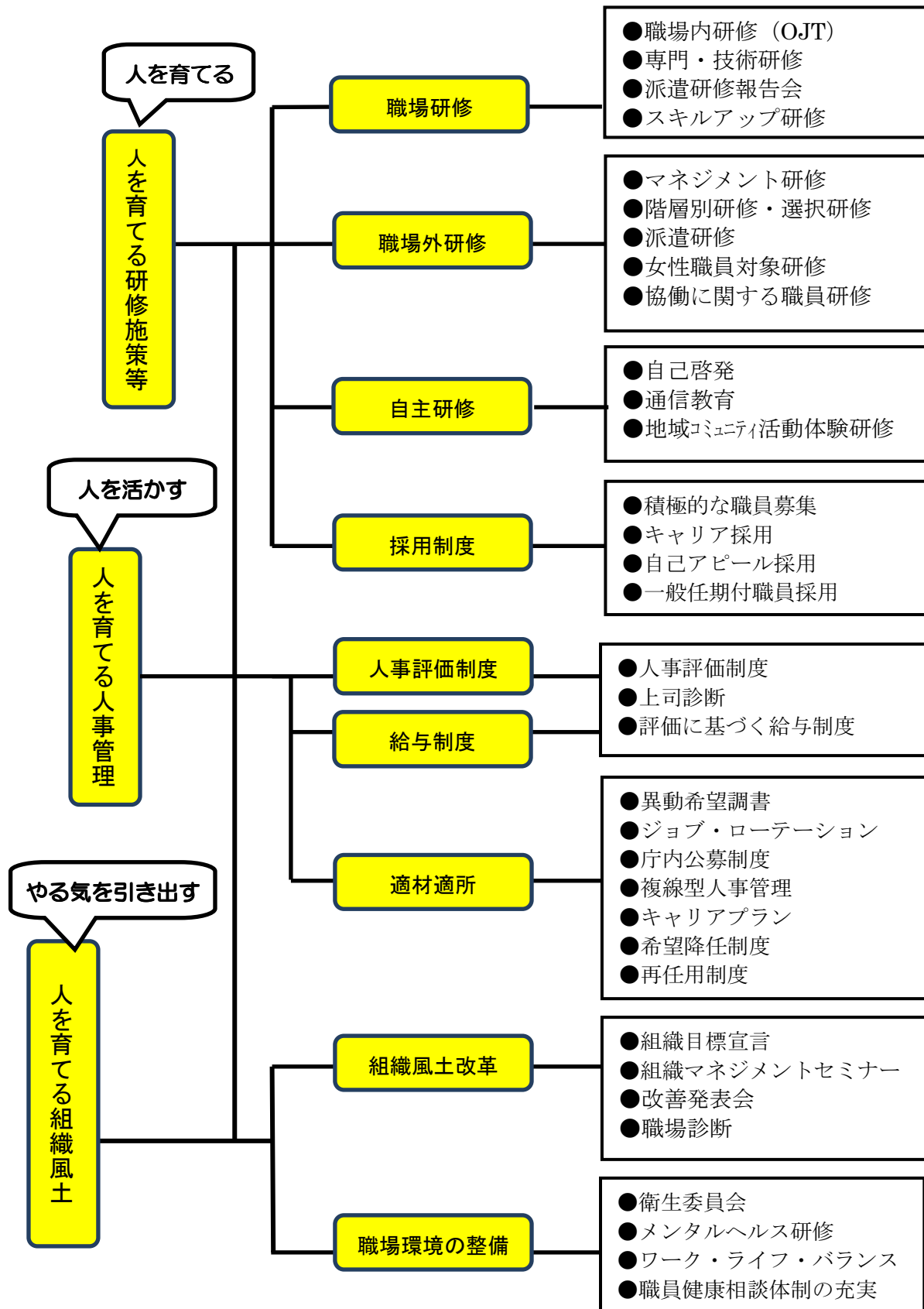
組織の目標達成に向け、職員一人一人の能力が最大限に引き出され、必要とされる組織のパフォーマンスが長期にわたって発揮できるようにするためには、職員のやる気を生み出すメカニズムを理解した上で、人材確保から給与・研修・登用・退職までの人事諸制度を総合的に構築することが必要です。

### 職員のやる気と能力を最大限引き出す



### 第3章 総合的取組の推進

#### 1 総合的取組の体系



## 2 トータル人事システムによる人材育成

単に人事課が職員研修を実施するだけでは、実効性のある人材育成の実現には結びつきません。職員全体、組織全体で明確な目的意識と役割認識を共有し、職場内外を問わず、あらゆる場面で人材育成に取り組まなければなりません。

このためトータル人事システムを構築し、人材育成を効果的に行うため、「人を育てる」「人を活かす」「やる気を引き出す」という、3つの方針に基づき、それぞれが連動した総合的な取り組みを進めていきます。

### (1) 人を育てる ～人を育てる研修施策等～

人材育成は、職員の主体的な取り組みと管理監督者による多様な学習機会の提供の支援等があいまって、より大きな効果を上げることができます。

組織全体で人を育てる職場環境により、「人づくり」を進めていきます。

#### ① 職場研修

職場研修の中でも、日々の業務の中でのOJT (On the Job Training) は、人材育成の中心的役割を持つもので、上司や先輩が実務に即して知識や技術等を意図的、継続的に指導・伝授することです。

しかし、「仕事のやり方を盗め」といった指導では、近年の複雑化・高度化した業務に対応することはできません。上司や先輩は、後輩の育成が重要な責務であることを認識し、実践する必要があります。

また、指導を受ける職員は、自律的に自己の能力を向上させる気持ちを持って上司や先輩との対話に努めなければなりません。自ら向上する気持ちが無ければ効果も上がりません。

これからの職場研修は、職場の中で上司と部下が、「仕事を通じて学ぶ」OJL (On the Job Learning) により、「ともに育つ」(with up) ことに取り組むことが必要です。

職場研修の質の向上が全庁的に図られるよう派遣研修報告会や専門・技術研修を行うなどスキルアップに努めるとともに、コーチング研修等による管理監督者の意識向上を図ります。(P15「職場で学び、ともに育つ」)

#### ② 職場外研修

本来の職務を離れ、一定期間集中して行う研修であり、職務を遂行する上で必要な高度・専門的な知識・技術を体系的に学習するには効果的な研修です。

階層、職務に合わせて、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化研修所、広島県自治総合研修センター等で行われる研修に派遣します。

また、従来の研修機関への派遣に加え、協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員を育成するため、コミュニティ活動団体やNPO法人



などへの派遣を実施します。

### ③ 自主研修

自主研修（自学）は、人材育成の基本です。本人の意欲、主体性があるてはじめて人は成長します。自己啓発、通信教育、自主学習グループ（オフサイトミーティング）、地域コミュニティ活動体験研修等の活動に対して支援するとともに、職員が自己啓発に取り組みやすい職場風土の醸成に努めます。

### ④ 職員採用

廿日市市の未来を担う、優れた資質を有する人材を確保するため、求められる職員像を明確にするとともに、広く採用情報を発信していきます。

また、知識偏重に陥ることなく、多様な行政課題に対応するため、採用試験の見直し、キャリア採用や自己アピール採用などの新たな採用方法を検討し、より高い資質と意欲を有する人材確保に努めます。

## 職場で学び、ともに育つ！（OJL で with up）

これまでのOJTの基本は、管理者・監督者・一般職員がピラミッド型構成されている組織であることを前提に、「上司が部下に教える（トレーニングする）」ことを基本としていました。

しかし、近年、廿日市市でも、職場によっては次のような現象が生じています。

- 複数の監督者がいて部下はわずか
- 上司が部下よりも若い
- IT を活用した業務など特定の分野の職務遂行能力に関しては、部下の能力の方が高い

このため、管理監督者が日常業務遂行の過程で、部下・後輩を指導・育成する従来型のOJTだけでは、「職場で学ぶ」という風土は広がりにくくなっています。

**管理・監督者層は「教えながら」また「自らも学び」、一般職員層は「自ら学びつつ」また「教えられる」という相互学習型のOJL（On the Job Learning）を実践することで、ともに育つ（with up）という職場風土としていかななくてはなりません。**

これからの職場研修は、毎日の仕事研修だという意識を全ての職員が持ち、日常業務の中で対話と気づきを重ねていくことが重要です。

## (2) 人を活かす ～人を育てる人事管理～

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の能力を開発するだけでなく、その能力が最大限発揮できる人事管理が必要です。

特に、人事評価制度は、職員がその職務を遂行するにあたり、発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することを通じて、人材育成につなげるとともに、職員の意欲を高め、その能力を引き出していく「しくみづくり」を進めます。

### ① 人事評価制度

平成26年5月の地方公務員法改正で人事評価が義務付けされ、これを機に現行の人事考課を見直し、発揮した能力と挙げた業績に基づく人事評価制度を構築していくこととなります。

また、その評価結果は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする必要があります。

本市の人事評価制度は、職員の人材育成に主眼を置くこととしており、仕事を通じて上司と部下がそれぞれの立場で成長し、その結果とし組織全体の力と行政サービスの向上を目指すものです。

### ② 給与制度

人事評価制度と連動した給与制度が求められているため、現在の給与体系を見直し、求められる能力に応じた給料・手当制度を構築します。

特に管理職は、人材育成を主眼とした新たな制度での人事評価を行うこととなり、より高度なマネジメント力が必要となります。

### ③ 適材適所

多様な市民サービスを提供する市役所では、職員は高度な専門性と同時に、他の部門に関する幅広い知識が求められます。そこで、異動希望調書なども考慮しながら、適材適所の人事配置を行います。

また、採用から中堅職員までは、複数の部署に配置することで、様々な職務分野での知識と経験を得ることができるよう努めます。

その一方で、高度化・専門化する行政需要への対応として、職員の適性と意欲に応じ、特定分野に秀でたスペシャリストの育成を検討します。

職員が自らその職位では適正な業務の遂行が困難と判断し、申し出を行った場合には、希望降任制度なども含めた適正な人事管理により、能力を発揮しやすい環境づくりに努めます。

再任用職員について、長年の経験や人脈を活かした適材適所の配置に努め、後輩の育成や実務を担います。

### (3) やる気を引き出す ～人を育てる組織風土～

職場の能力開発は、仕事を通じて図られる面が大きく、その効果をより高めるには、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していく必要があります。

#### ① 組織風土改革

限りある行政経営資源で、効果的・効率的に質の高いサービスを提供するには、一人一人の職員が経営感覚を持つとともに、協働などの取り組みに積極的にチャレンジしていく必要があります。

行政経営改革指針では、常に改善し続ける組織風土を目指すこととしており、変化に対応できる組織風土づくりのため、組織マネジメントシステムの確立を目指すこととしています。（第2章1）

現在、取り組んでいる、組織目標宣言などを活用した、行政経営システム強化の取り組みを進化させるため、PDCAとPDSとをつなげ、組織全体で人を育てていく組織風土づくりを目指します。

#### ② 職場環境の整備

職員が高い意欲を持って、自らの職務遂行と能力開発に取り組むためには、その意欲が向上する職場環境の整備が必要となります。中でも職員が職場生活の中でその能力を十分に発揮していくための基本となる心身の健康に関する制度は非常に重要です。

職員自らがストレスをコントロールし、持てる力を十分に発揮できるよう、職員に対するメンタルヘルス研修を強化するとともに、管理職員や職員同士が日常的にコミュニケーションをとることのできる職場環境の確保に努めていきます。

また、明るく活力に満ちた働きやすい職場、ストレスに強い職場を実現するため、職員の定期健康診断等の実施、メンタルヘルス、セクシュアル・ハラスメント等に対する予防・相談体制の充実や復職支援の充実を図ります。

## 第4章 推進体制の整備

### 1 推進期間

本方針の推進期間は、平成27年2月から当面10年間とします。

### 2 階層別の推進体制（役割）

#### (1) 経営層 ～ミッション・ビジョンが見える化する～

組織にとって最も大切な経営資源である人材の育成に、経営のトップが責任を持って深く関与することは当然のことであり、経営層のリーダーシップのもとに推進していくことが求められます。

市役所の組織全体のあり方（ミッション・ビジョン）を経営層全体で共有した上で「見える化」し、それを管理者層に伝え、仕事を通じて人が成長できるような環境（組織活性化の支援）をつくることが役割の一つとしてあげられます。

また、次世代の経営層を育成するために、あるべき経営層の姿を見せることも求められます。そのためには、持続可能なまちづくりの方向性を示し、それを組織全体に伝えることが必要です。

#### (2) 管理監督者層 ～「教えながら」また「自らも学ぶ」～

管理監督者の主要な役割は、部下の行動に影響を与え、部下が貢献意欲をもって働くように仕向けること、すなわち部下への動機付けです。

部下の行動に影響を及ぼす要因は多様ですが、リーダーがメンバーに与える影響、すなわちリーダーシップが最も重要です。ここでいうリーダーシップとは、「組織目標の達成に向かって、人々の意欲をどうしたらもり立てることができるかを考え、更に職員が自発的に、自分の仕事の完成に積極的に取り組めるような状況をつくり出し、その中で、職員個人も成長を遂げていくようにすること。」です。またそのためにも、管理監督者は、部下から進んで何でも相談できる雰囲気づくり、職場内の円滑な人間関係の構築に努めなければなりません。

さらに、仕事に関する能力を開発・伸長させる場として職場ほど重要なものはありません。単なる仕事の経験によっても職員は相応の能力を身につけることができますが、それに職員が学ぶ意欲と問題意識をもって取り組み、加えて上司の適切な指導が与えられるならば、これに優る能力開発の機会はありません。この機会を有効活用するために、管理監督者は目標管理（組織目標宣言）による実施過程などにも関係づけながら、意識的かつ継続的に職場研修を実践していかなければなりません。

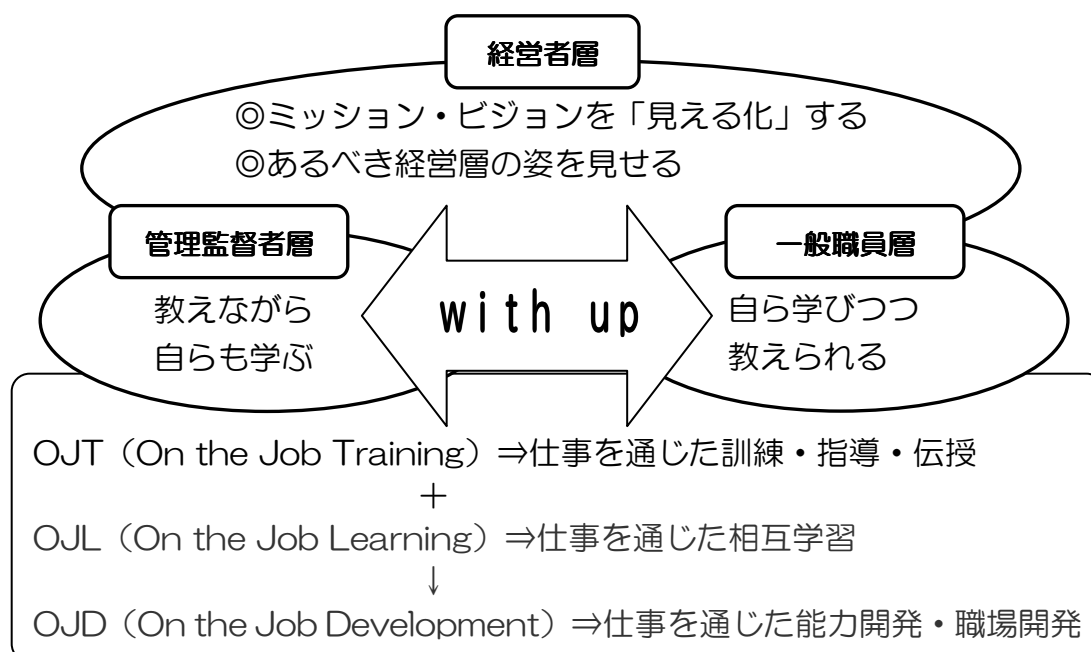
### (3) 一般職員層 ～「自ら学びつつ」また「教えられる」～

人材育成の基本は職員の主体的な自己啓発です。どれほど工夫された教育を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢がなければ効果はほとんど期待できません。

逆に常に向上心を持ち、仕事に対する知識や技術を自主的に習得する努力をしながら、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら教育の機会を持たなくても相当程度に能力は高められていきます。

この意味において職員には、自己啓発により自らの能力を高めるとともに、相互啓発的な雰囲気醸成することで学習の風土づくりに貢献する役割を担います。

#### 【職場の人材育成推進のイメージ】



### 3 組織における推進体制（推進方法）

#### (1) 支援部門間の連携

この方針では、「人を育てる組織風土」をつくるために、人と事業を統合した組織マネジメントシステムを確立することとしています。（行政経営システムの機能強化）

行政経営改革指針では、「支援部門（総務課、人事課、財政課、経営政策課）」の事業実施部門への支援強化により、行政経営システムを推進することとしており、人材育成基本方針の推進においても、支援部門間の連携をさらに強化して取り組みます。

## (2) 人事部門の支援力強化

各部局を統制する機能に重きを置いた画一的な人事管理ではなく、各部局の求める人材を供給し、円滑な組織運営をサポートするとともに、個人に対しては能力開発等を積極的にバックアップしていく支援力が人事部門に求められます。

人事部門は職員研修を実施するだけでなく、職場内研修並びに自己啓発などの各種支援を行いつつ、人材育成に関する各種ノウハウを蓄積し、人材育成のための総合調整機能を果たしていかなくてはなりません。

中長期的な方針を立てると同時に、従来は別々の視点で管理されがちであった採用、人事異動、給与、福利厚生、研修といった人事関連の施策を職員の能力開発という視点で総合的に調整します。

## (3) 職場との連携のあり方

人材育成を効果的・有機的に進めていくためには、人事部門と各職場（現場）との連携が不可欠です。

現場起点による人材育成の推進体制を確立するため、各部局に「人材育成担当者」を置き、横断的な連絡調整を図ります。

※ 人材育成担当者は、部局内における人材育成の総合調整に関する事務を行います。

EX:部局内における独自の育成方針や研修計画策定にかかる総合調整  
部局内における人事評価制度の総合調整

## 《参考資料》

### 現場職員の意見

職員アンケートや職員クレドワーキングで見えてきたもの。

#### ■職員アンケート（平成20年）回答率71.7%

##### ○理想とする職員（上位3つ）

- ①市民に信頼され市民の立場で考え行動する職員
- ②変化に柔軟な対応ができる職員
- ③多面的な視点から職務に取り組む職員

##### ○仕事をする上で必要な能力、態度（上位3つ）

- ①発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、迅速かつ適切に判断する能力
- ②相手の意図・感情に的確に対応しながら相互の信頼関係を構築する能力
- ③常に市民の立場に立って対応する姿勢

##### ○やる気が出た時とは（上位3つ）

- ①仕事の結果が市民から喜ばれたとき
- ②仕事に関心や興味があり、目標があるとき
- ③上司や職場の仲間と良い人間関係にあるとき

#### ■職員クレドワーキング（平成22年）

##### ○元気な市役所にするために大事なこと

- ①職員が元気になること
- ②目標を共有すること
- ③相談しやすい職場風土

##### ○求められる職員像（職員インタビューより）

- ①現場重視・市民視点
- ②市民・地域との協働の視点
- ③経営感覚、柔軟で総合的な発想