

平成23年10月13日

新城市長 穂積亮次様

新城市自治人事制度検討委員会

委員長	中根正介
委員長職務代理	西川幸孝
委員	瀬野弘志
同	波田野浩平
同	原田孝彦
同	本多克弘
アドバイザー	安達橘恭

新城市における人事・給与制度の在り方に関する第1次答申

このことについて、下記の項目に対する新城市自治人事制度検討委員会の検討結果を答申します。

記

新城市人材育成基本方針

新城市自治人事制度検討委員会 第1次答申

1 はじめに

新城市自治人事制度検討委員会（以下「委員会」という。）は、本格的な地方分権時代を迎えるにあたり、当地域の社会・経済情勢を反映した新城市職員としてふさわしい人事・給与制度のあり方を検討するために、平成22年5月新城市長の諮問を受け発足した。

以降、概ね月1回の頻度で会議を重ね、現行の人事・給与制度全般にわたり、その実態把握に努めてきたところである。ことに民間企業との対比の中で様々な問題点が浮かび上がってきた。もとより新城市だけでは解決が困難な問題も多いが、総合計画に掲げられた当市が目指すまちづくりを実現するためには、高度な政策判断、優れた調整能力、卓越した実行力などを備えた職員の確保・育成こそが要諦であることを再認識した。

そうした観点から、人材育成に関わる委員会の所見をまとめ、第1次答申とするものである。

2 人材育成方針の意義と方向性

様々な問題を抱えながらも地方分権の流れは加速しつつある。こうした中で地方自治体に求められるのは、従来の中央への依存体質から脱却し、多様化かつ高度化する住民ニーズを自らが的確に把握し、住民の福祉をいかに最大化していくか主体的に取り組んでいくことである。

事態をより困難にしているのは、厳しい財政事情である。当面さらに悪化することはあっても好転することは期待できない。

こうした難局を乗り越えていくために採るべき処方箋の一つは、地方自治体はその経営方針を民間企業のノウハウを参考にしつつ時代のニーズに沿った方向に転換していくことである。もとより自治体の事業を効率性や費用対効果だけで分析し、不採算部門はすべて廃止していくことなどはあり得ない。しかし、住民の福祉の維持・向上を大前提にしつつ、それぞれの事業の意義、内容、進め方などを民間経営の視点も取り入れ、抜本的に見直していくことは極めて重要なことである。例えばその事業は本当に自治体が行わなければならないものなのか。職員でないとできないものなのか。仕事のやり方を変えて、もっと効率的にできないのかといったことである。広範多岐にわたる事業をこうした視点から見直していくことは容易ではない。しかし避けて通ることのできない道である。そしてその困難な作業を担うのは、一人ひとりの職員である。換言すれば、自治体にとって今最も重要な課題は、現下の状況を正しく認識し、市民の立場に立って政策を企画・立案し、実現に向けて精力的に活動していく優れた職員をいかに確保・育成していくかということである。

新城市においても、これまで「新城市人材育成基本方針」など一通りの施策が策定・運用されてきているが、実態は著しく実効性に欠けるものとなっているように思われる。一端を挙げれば、それぞれの施策がバラバラで統一された運用がなされていない。推進体制・責任体制が不明確である。職員の理解も不十分。評価・考課があいまい。アクションプログラムが欠如していることなどである。その結果として、職員の処遇が基本的には横並びで運用されており、自らを高める意識の醸成などは期待できないばかりでなく、むしろやる気のある職員のモチベーションを大きく損ねるものとなっている。

こうした現状認識のもとで、委員会では新城市が今後地方自治を確かな形で推進する上で必須となる人材を確保・育成していくためには、人材育成基本方針を改めて見直し、その徹底を図ることが必要との結論に至った。

見直しにあたってのポイントを列挙すれば、以下のような点である。

- ① 期待される職員像として、総合計画などの行政目的達成のために必要な資質、能力、行動、態度などを明確にすること。
- ② 職員に求められる能力や行動を職階ごとにできる限り具体的に示していくこと。
- ③ 新規・中途採用や職員の能力開発、研修においては、②の基準を踏まえたものとする。
- ④ 頑張った職員が報われるような公平感のある処遇を実現し、更なる自己研鑽などを通して人材育成につながるものとする。
- ⑤ 職員個人のデータベースを整備し、人材活用が図れるものとする。
- ⑥ 人材育成の推進組織を明確にすると同時に、アクションプランを公表すること。などである。

3 新城市人材育成基本方針（改定案）について

委員会としては、人材育成基本方針の具体的な改定案の提示には慎重な意見もあったが、施策の実施にあたっては、かなりの準備期間が必要なものもあり、可及的速やかに実行に移すことこそが望ましいとの判断から、あえて委員会の試案を取りまとめた。

もとよりさらに検討を要するものもあるが、趣旨をご理解いただき、尊重していただければ幸いである。

新城市人材育成基本方針

(改 定 案)

平成 23 年 月

目 次

はじめに 人材育成基本方針の改定について	1
Ⅰ. 「人材育成基本方針」の意義	2
Ⅱ. 「人材育成基本方針」のめざすもの	3
1. 総合的な人事制度の再構築	
2. 市民との協働意識の醸成	
3. 職員の行動指針	
Ⅲ. どのような人材育成をめざすか	6
1. 求められる「職員像」	
2. 職員に求められる能力、行動	
Ⅳ. 人材育成の方策	10
1. 人材の確保	
2. 総合的な人事制度の構築と運用	
3. 人材の育成・能力開発	
4. 人材育成のための職場環境づくり	
Ⅴ. 人材育成の推進体制及び推進施策	17
1. 人材育成の推進体制	
2. 人材育成の推進施策	

はじめに 人材育成基本方針の改定について

本格的な地方分権時代を迎えるに当たり、地方自治体がそれぞれに目指す行政目的を達成するためには、広い視野で物事をとらえ、自ら企画・立案し、市民との協働を図りながら行動する、優れた職員の存在が不可欠であります。

新城市でもそうした観点から平成19年3月に「新城市人材育成基本方針」を策定し、人事制度の見直し、研修の改革・充実などを通して人材の育成に取り組んできました。しかしながら、結果として十分な成果をあげてきたとは言えない状況にあります。また、基本方針の策定から4年が経過し、新城市の行財政を取り巻く環境も一段と厳しさを増してきています。

こうしたなかで今取り組むべき最大の課題は、新城市の目指す「魅力あるまちづくり」のために、どういう能力を備えた職員を必要としているのか、どのように活動する職員が求められているかを改めて職員に明確に示すとともに、採用から研修・人事制度などの諸施策を根底から見直し、組織を挙げて人材育成に取り組むことです。

そうした観点から、今回、新城市自治人事制度検討委員会の答申も踏まえ、人材育成基本方針を改定しました。職員がその趣旨を十分理解し、「魅力あるまちづくり」を実現するのは、自分たちであるとの強い気概を持って、ここに掲げた諸施策に真剣に取り組むよう求めます。

平成 年 月 日

新城市長 穂 積 亮 次

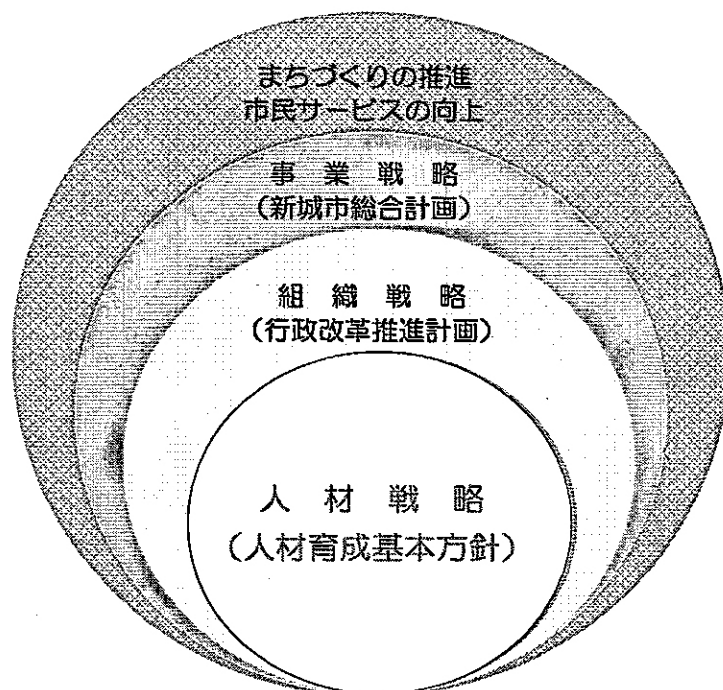
1 人材育成基本方針の意義

少子高齢化や環境問題の顕在化など社会経済環境は、様々な分野において急激に変化し続けています。こうしたなかで市民の行政に対する意識も大きく変わり、住民ニーズも高度化・多様化しているのが現状です。また、地方自治体においても、地方分権の進展、行財政改革の加速化、さらには公務員制度の改革の動向など早急に対応しなければならない大きな課題が山積している状況です。

このような外部環境の変化は、地方自治体のあり方や職員の担うべき役割にも大きな変容をもたらしています。従来、行政が担ってきた公共サービスの一部が多様な主体により提供されるようになりました。自治体職員もこれまでのように政策の立案・決定から市民サービスの供給までのすべてを行うのではなく、今後は法令等により職員が行うとされる業務については、より効率的に進める一方で、施策・計画等の立案と総合調整、市民との協働等が、職員の担う重要な役割となってくると考えられます。

本市では、平成 20 年度を計画初年度とする新城市第一次総合計画を策定し、まちの将来像である『市民がつなぐ 山の湊 創造都市』を実現するために各種の事業を展開してきています。こうした事業を円滑に実行するためには、「組織戦略」と「人材戦略」の構築が不可欠となります。

事業を実施するのも、組織を運営するのもすべて「人」です。いかに立派な計画があっても、高い意識と優れた能力を備えた人材を持たない組織は、実効性をあげることができません。「新城市人材育成基本方針」はこのような認識に立ち、本市の「人材戦略」として策定したものであり、人材育成のマスタープランとなるものです。



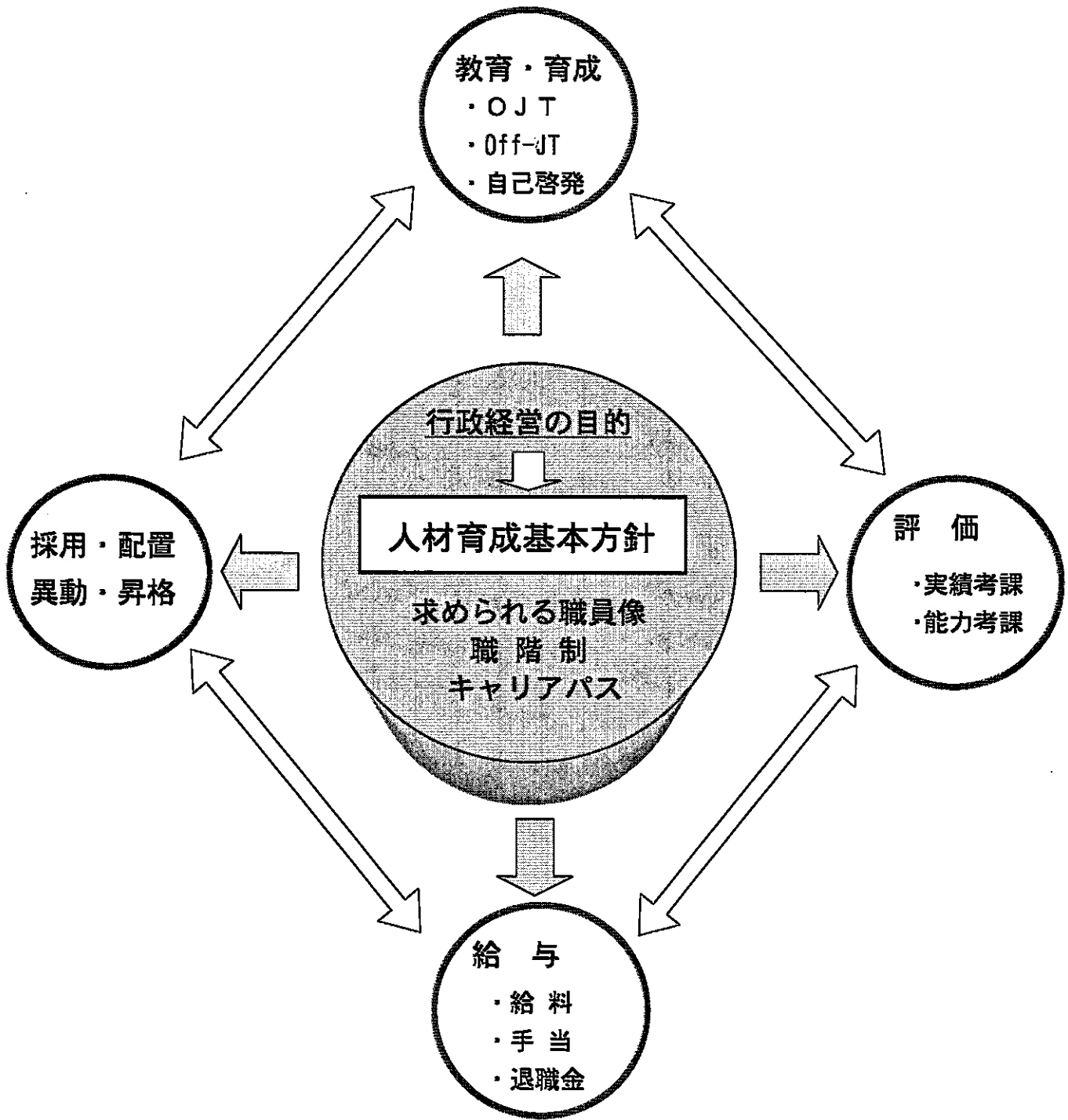
II 人材育成基本方針のめざすもの

1. 総合的な人事制度の再構築

人事制度については、これまでも職員研修の充実や適材適所の人材配置のための自己申告、人事考課、勤務評定、ジョブローテーションなど様々な取り組みが行われてきました。しかし、人材育成の最終目的は、組織目標を達成するためであるとの認識が不十分であり、職員の反発を危惧するあまり、人事の中心となる昇任、処遇、配置などについて、目的に沿った運用がなされてこなかったのが実情です。

本市は、新城市第一次総合計画において市民サービスの向上を目標として、多くの事業を企画・立案しました。それを画餅に帰させないために、何よりも大事なものは、それぞれの事業を強力に推進していくことのできる職員の育成です。そうした観点から、新城市にとって今どのような人材が必要なのかを明示し、それに向けて職員をどう育成し、モチベーションを高めながら意識改革と組織の活性化をいかに図っていくのか、新しい「人材育成基本方針」を踏まえて現行の人事制度を再構築します。

人材育成基本方針の体系



2. 市民との協働意識の醸成

新城市第一次総合計画で強調すべきもう一つの点は、まちづくりの基本理念を『新たな公共が導く 市民自治社会の実現』としていることです。すなわち主権者である市民が必要とする市民サービスを自ら選択し、市民一人ひとりが住むことに愛着と誇りを持てる持続可能な地域社会を築いていくということです。

従来、行政がその大部分を担ってきた「公共」は、社会経済情勢の急激な変化により、在り方そのものを見直すことが求められています。市民自らが参加する地域組織、ボランティア、NPO、企業などの多様な主体が「新たな公共」の担い手としての役割を果たすことが多くなってきたからです。こうした多様な担い手と引き続き市民サービスの大きな役割を担う行政とが、主権者である市民との協働によりまちづくりを進めていくことが市民自治社会の原点であります。

これまでの市民参加や協働は、多様な市民ニーズや意見の把握に主眼を置いたものでした。これに対し、本市の考える市民自治社会における市民参加や協働は、主権者である市民と行政情報を共有し、日常的に行政経営に参加する機会の定着までより広範な関わりを目指しています。こうした基本的な考え方を常に意識し、円滑に運営、コーディネートすることが職員の果たすべき役割として非常に重要となっています。

市民自治社会の実現というまちづくりの基本理念を十分に理解し、それに応えられる人材の育成を果たしていくことも、この「人材育成基本方針」の目指すところです。

3. 職員の行動指針

多くの職員が経験を重ねる中で、将来自分はこうした職員になりたい、ああした仕事にチャレンジしてみたい、もっと専門性を高めたいなどといった様々な願望を持つことは極めて自然です。現在は、現状に問題意識を持ちながらも、周囲の目を気にしたり、多忙な日常業務を言い訳にして、自らの思いを押さえ込んで来たり、職務に必要な研修にすら消極的な職員がいることも事実です。人材育成に欠かせないのは、何よりも自己を高めようとする強い意識であることを考えると、極めて遺憾な状況にあります。

今回改定した「人材育成基本方針」では、新城市の「求める職員像」を明示し、具体的にはどのような能力・行動が求められているかを明らかにしています。同時に人材育成のために今後進める諸施策も提示しました。これを受けて職員一人ひとりが、求められる人材に対して現在の自分の力はどうか、欠けているもの・不十分な点は何か、それをカバーするためには何を活用していけばいいのかを真剣に考え、これからの行動指針としてもらうことを目指しています。

Ⅲ どのような人材育成をめざすか 人材育成の目標（方向性）

1. 求められる「職員像」

新城市第一次総合計画の目指す『市民がつなく 山の湊 創造都市』を実現するためには、市職員が様々な能力や意識を身に付け、直面する問題解決に、積極果敢に取り組んでいく必要があります。

このため、新城市では求められる職員像を『市民価値を高めることのできる職員』とし、以下の3つの視点を兼ね備えた職員の育成を目指します。

求められる職員像

『市民価値を高めることのできる職員』

『市民価値』は、

市民満足度と効率性に基づいて、市民自身が評価する持続的な行政サービスの総体的価値をいいます。

『市民価値を高めることのできる職員』は、

市民の福祉向上と地域社会の発展のために、最適なサービスとは何かを常に問い続け、改革・実行できる職員といえます。

職員として備えるべき視点

① 地域経営の視点

「経営的な感覚を持ち、効率的な行政運営を行う職員」

～公務員としての「プロ意識」、最小の経費で最大の効果をあげる「コスト意識」、自らの役割と責任を自覚する「当事者意識」を持ち、効果的・効率的で、持続可能な地域経営を行うことのできる職員～

② 市民との協働の視点

「市民とともに考え、協働によるまちづくりを進める職員」

～市民と同じ視点に立ち、コミュニケーションを深め、ともに考え、連携・協働により課題解決に取り組むとともに、自らも地域社会の一員であるとの自覚をもって市民自治社会を実現する職員～

③ 安全・安心の視点

「市民の安全・安心をまもる職員」

～市民が安心して暮らすことのできる地域社会実現のために積極的に行動し、特に災害等非常時には率先して市民をまもることのできる職員～

2. 職員に求められる能力、行動

(1). すべての職員に共通して必要な能力、行動

人材育成の目標として、求められる職員像を掲げましたが、こうした目標を実現するためには、職務や職階に関わらず、すべての職員が必要となる能力や行動を身に付けることが必要です。

このため、新城市職員として重点的に身につけるべき能力及び行動を設定するとともに、研修をはじめとした具体策の実施により、能力の向上や意識の高揚を図ります。

◆必要な能力

項 目	説 明
政策形成能力	環境の変化を敏感に捉え、課題を発見し、効果的な政策を立案・実施するとともに、その効果を評価し、改善する能力
行政経営能力	経営的視点から業務を計画的・効率的に管理し、成果を上げる能力、事務事業の見直しを実施し、進行管理をする能力
職務遂行能力	組織目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技術を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
コミュニケーション能力	組織内外の関係者と良好なコミュニケーションを保つ能力、市民と協働して市政を推進するための折衝・交渉・調整などの能力
組織協調能力	組織目標の達成のために、組織内の協業・応援を進めるなど組織に協調していく能力
自己啓発能力	現状の能力に甘んずることなく、研修、自己研鑽、社会活動への参加等を通じ自己の能力を自ら高めようとする能力

◆必要な行動

項 目	説 明
市民本位	常に市民サービスの向上を念頭に、市民の立場・視点に立って行動する
コンプライアンス	法令や条例等を遵守し、全体の奉仕者として公平・公正に行動する
コスト意識	業務の目的や成果を考え、最小の経費で最大の効果を得るよう効率的な行政運営を追及する
チャレンジ精神	常に問題意識を持ち、困難な課題に対しても前向きに挑戦する

(2). 職階別に求められる能力、行動・役割

市職員は、様々な職階により構成され、それぞれの職階において身に付けるべき能力や担うべき役割は異なっています。

このためその職階において求められる能力を次のとおりとするとともに、各職階に求められる行動・役割を明らかにします。求められる能力については、職階が上がるにつれて、事務处理的な能力から管理・経営的な能力に移行します。

職 階	求められる能力	求められる行動・役割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策決定能力 ・ 行政経営能力 ・ 組織管理能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的な視点に立って、部の目標や政策方針を打ち出し、その実現を図る。 ・ 環境の変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する。 ・ 部の組織力を最大限発揮させ、政策遂行を統率する。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策立案能力 ・ 行政経営能力 ・ 折衝交渉能力 ・ 組織管理能力 ・ 指導育成能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決のため、有効な政策・事業を企画・立案する。 ・ 事業推進において、最も効率的な手法を検討・実施する。 ・ 行政課題を解決するため、関係者と必要な調整・折衝を行う。 ・ 課目標や課題を明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う。 ・ 所属職員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて部下の指導育成を行う。
副課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策立案能力 ・ 行政経営能力 ・ 折衝交渉能力 ・ 組織管理能力 ・ 指導育成能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決のため、政策・事業の企画・立案に参画する。 ・ 事業推進において、最も効率的な手法の検討・実施に参画する。 ・ 行政課題を解決するため、関係者と必要な調整・折衝を行う。 ・ 課目標や課題に対し、業務の進行管理を行う。 ・ 部下の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う。
係長・主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策立案能力 ・ 折衝交渉能力 ・ 職務遂行能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握し、具体的な政策、事業等を企画・立案する。 ・ 職務の円滑な遂行に当たり、関係者との調整・折衝を行う。 ・ 担当の業務の責任者として、業務の実施において必要な措置を講ずるとともに進行管理を行う。

	<ul style="list-style-type: none"> ・指導育成能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・係員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・課題発見能力 ・指導育成能力 ・職務遂行能力 ・専門能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当の職務について課題を発見し、その解決に向け、具体的な政策や施策を提言する。 ・積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対し、適切な指導・助言を行う。 ・高度な専門知識を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ・課題発見能力 ・職務遂行能力 ・専門能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当の職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を行う。 ・職務に関して必要な知識・技術を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。

IV 人材育成の方策

1. 人材の確保

(1). 職員採用の改革

人材育成においては、職員として採用された者の能力の向上を図るだけでなく、その出発点である採用の時点で、資質の優れた者をいかに確保するかということが重要となります。新規採用にあたっては、求められる職員像である『市民価値を高めることのできる職員』としての資質を見極めるため多面的な取り組みを進めるほか、中途採用については、地方分権による行政需要の複雑化・高度化に対応するため採用制限年齢の引き上げ、専門的な分野における社会人経験なども考慮し、人物評価に重点を置いた柔軟な職員採用のあり方を検討することにより多様な人材の確保に努めます。

また、優れた人材の確保のため、ホームページの活用、大学・高校等への訪問等により市政の状況、職員の働く様子を紹介し、新城市への関心を高め、志望者を増加するための積極的な採用活動を実施するとともに、近隣市との初任給格差を解消します。

なお、新規採用職員については、条件附採用期間中に適格性が欠けることが明らかになった場合には、適切な対応が取れるようにします。

2. 総合的な人事制度の構築と運用

(1). 人事考課制度の改革

新城市は、これまで評価者・被評価者の面談により、当該年度の目標を設定したうえで、目標の達成状況、目標達成に向けての過程での取り組みを評価する目標管理による実績考課を、平成19年度から部長・課長級職員に、平成20年度からは医療職、行政職(二)の給料表の適用を受ける職員を除き全職員に適用してきました。

しかし、現行の人事考課制度は、一部では職員の勤勉手当の成績率に反映していますが、人事考課制度の目的の一つでもある、職員の適正な処遇がなされていないことが、職員のやりがい、活気のある職場づくりにつながっていないなどが問題点となっています。

その要因として挙げられるのは、そもそも評価・考課になじまない職種であるとか、公平・公正な評価が期待できないとの指摘を受けて、運用が中途半端な形でとどまっていることです。

重要なことは、人事考課の目的を正しく理解することです。人事考課は、職員間の処遇に格差を付けることだけが目的ではなく、一定期間の成果や仕事ぶりを評価して、当初の目標に対し、何ができて、何ができなかったか、できなかった理由はどこにあったかをフィードバックすることにより、能力開発、人材育成に役立てるためのものであり、最終的には良質な市民サービスの提供のために行うものです。

こうした認識を共有したうえで、今後、人事考課制度を管理職を対象とした実績

考課、階層に応じて全職員を対象とした能力考課という形で行うこととします。考課を真に人材育成、能力開発につなげるためには、評価者と被評価者での目標設定時、中間時点、最終時点などにおける徹底した話し合いが最も大事なことです。

同時に考課結果については、本人への開示を行うとともに、職員の能力開発の支援、人事に関する重要な情報として、適材適所の配置管理のみならず、昇給、昇任・昇格等職員の処遇にも反映させ、モチベーションの向上につながるものとしていきます。

(2). 昇任管理の改革

昇任について職員の理解を得るには、昇任の公平性、透明性が求められます。そのため、現在の年功序列を基本とする昇任のあり方を見直し、昇任についての基準を明確にするため、昇任試験の実施等客観的な評価方法の確立に取り組みます。

(3). 人事管理の改革

①. 配置管理の改革

職員配置については、職種により固定的な運用がされてきました。しかし、職種による固定的な配置管理が、職員の持つ能力の開発・発揮を妨げ、適材適所の人事配置を阻害してきたという面もあります。スペシャリストよりもゼネラリストになることで能力を発揮できる人もあり、その逆の人もいます。

これからの行政運営には、広い視野が必要とされます。今後は、職員の持つ資質を伸ばし能力を最大限に活用するため、職種区分にもとづく固定的な配置の見直しを推進します。また、性別を問わず適材適所の人事配置に努めます。

更に、職員ごとに職歴、資格取得、研修実績、考課結果等の人事に関わるすべての情報を集積し、配置管理等に活用できるデータベース化を実施します。

②. 育成型ジョブローテーションの推進

経歴の管理を行うことにより、職員が自己の適性を見出し、能力開発とキャリアコースを選択できるよう、主として若い職員を対象に、計画的なジョブローテーションによる異動管理を行っていきます。また、これにより職員一人ひとりが複数の業務において一定の能力を有することにつながるため、非常時等において業務を支障なく継続していく点からも有効です。

なお、中堅以上の職員の異動については、一定の専門性を有する職員が必要な部門では後継者が計画的に育成されるよう配慮し、柔軟に運用することとします。

③. 自己申告制度の改善と活用

新城市では、適材適所の人事配置を行うとともに、職員自身の勤労意欲を高め、行政サービスの向上を図ることを目的に、以前から自己申告制度を実施し、定着しています。今後はさらに申告どおりの配置がなされなかった場合にも、職員の不満やモラルの低下をもたらすことのないよう留意しながら、専任職・専門職へ

の希望の有無、取得した資格や自己啓発活動、地域でのボランティア活動などについても申告できるツールとし、キャリア形成と能力開発に活かせるよう改善と活用を図ります。

④. 庁内公募制度の導入

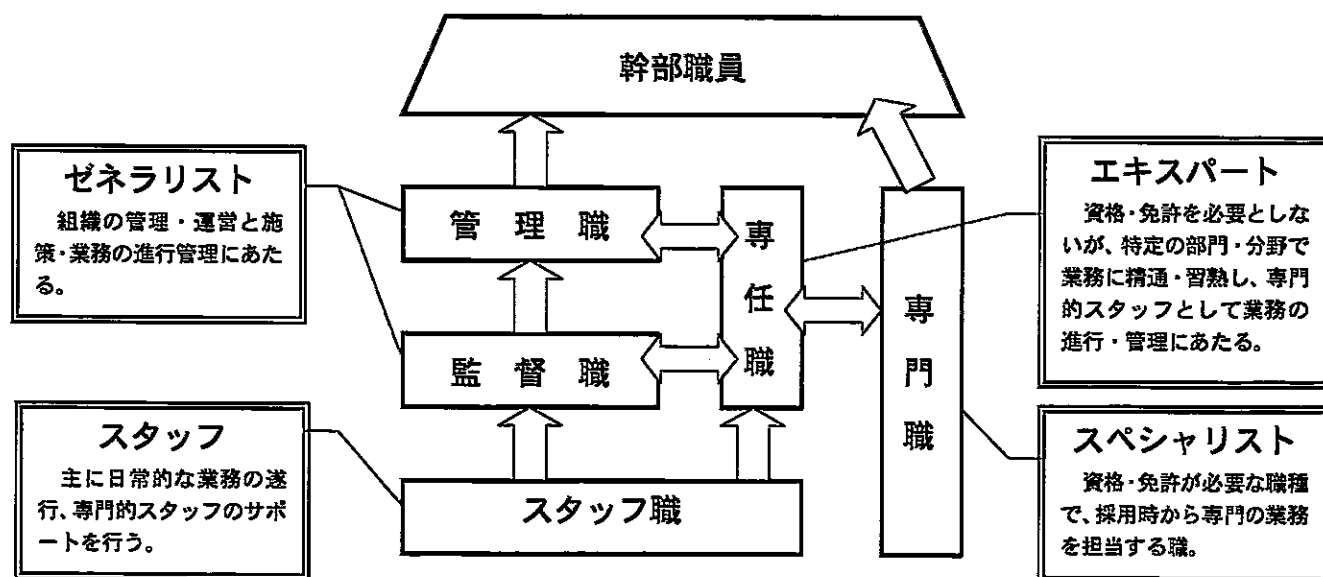
職員のチャレンジ精神を醸成するために、新たな政策課題や特定の資格や能力を必要とする業務など特定の職務について、事前に広く職員から公募し、応募者の能力等を審査・選考の上で当該職に配置する庁内公募制度の導入を検討します。

⑤. 複線型人事制度（キャリアパス）の導入

職員が個々の適性を活かし、能力を最大限に発揮できるようにするため、一定の時期にゼネラリスト（総合職）、エキスパート（専任職）、スペシャリスト（専門職）のコースを選択し、キャリア形成できる複線型の人事制度の導入を検討します。

複線型人事制度の導入に先立って、専任職・専門職の概念を明確にするとともに、どの分野でどのような資格や知識・能力・技能を持つ職員がどの程度必要なのかを各部署で明確にし、育成方針を立てることが必要となります。真に各部門・分野で必要な人材を育成し、エキスパート・スペシャリストと呼ぶに値する職員だけを専任職・専門職として処遇していく制度とします。ただし、ふさわしい能力の有無をどのように判断するか、その基準を検討する必要がある、単に管理職不適格者を処遇するものにならないよう留意する必要があります。

複線型人事制度モデル



3. 人材の育成・能力開発

(1). 職場研修（OJT）の推進

職員の能力開発は、職員一人ひとりの状況を把握しながら職場研修として行うことが有効であり、組織の活性化を図る上でも非常に効果的です。しかし現状では、業務が多忙、やり方がわからないなどの理由で職場研修が実施されていない状況にあるため「職場研修マニュアル」を作成し、職場研修をサポートしていきます。また、各職場で勉強会・講習会などを実施することにより、職場研修が習慣として定着するよう働きかけます。

(2). 職場外研修（Off-JT）の充実

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、業務を離れて職場外で行う研修が効果的です。講師や他団体の職員と交流することで新たな刺激を受ける機会でもあるため、自治大学校、市町村アカデミー、市町村振興協会研修センターなどの専門研修機関への派遣研修を今後とも継続し、拡充に努めます。

現在「新城・設楽地区市町村職員研修協議会」で実施している広域的な研修についても近隣団体との共同実施など、実施の方法・研修内容について検討を行います。

(3). 自己啓発（自主研修）の支援・推進

人材育成においては、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。今後は、社会人、公務員として当然備えるべき知識、教養等の基礎的な研修は継続して実施するとともに、向上心のある職員、主体性のある職員を積極的に支援し、行政運営の核となる人材を育てる取り組みを強化していくことが必要です。このため、研修の選択肢を充実させ、新たな自己啓発を奨励、支援する制度を推進します。具体的には、自主的に市の施策について研究を行うグループ（市民との協働組織も含む）に対する活動支援、職員個人の自己選択を尊重した「カフェテリア型研修」（多くのメニューの中から自分に必要なものを必要なだけ選択できるスタイル）の導入、予め受講希望を申し出る「研修エントリー制度」の実施等を通じて、意欲ある職員により多くの研修機会を提供していきます。

(4). 重点的に取り組む研修

①. 管理・監督職のマネジメント能力の向上

管理・監督職において、特に求められるマネジメント能力の向上に的を絞り、職場研修、職場外研修を通して、部下の指導・育成能力の向上や職場の活性化に寄与する管理能力の向上を図ります。

②. 市民価値を高めるための職員研修

人材育成の目標としている『市民価値を高めることのできる職員』を育成するための研修を行います。具体的には、地域経営の視点、市民との協働の視点及び安全・安心の視点を備えた職員を育成するため、コミュニケーション能力の向上、

プロ意識、コスト意識、当事者意識の向上、長期的な広い視野で物事を判断する能力の向上、さまざまな市民の声を直接聞くことにより、市民が求めるものを行政サービスに反映していく能力の向上などを目的とした研修メニューを企画・充実させていきます。

③. 政策形成研修の充実

今後、ますます政策形成能力を有する職員の育成が望まれることから、行政課題研究研修などを一層充実していきます。また、今後の「まちづくり」研修や政策法務研修にも重点を置き、特に、若い職員が「まちづくり」や自治体政策に積極的に取り組むきっかけづくりと、知識の習得を図ります。

(5). 研修効果の検証

受講した研修や講習会が、当初の目的や目標をどれだけ達成できたのか、また、職場で活かされ、職場の改善にどのように貢献したのかを検証する仕組みが必要です。

このため、研修を受講することにより、業務の中でどのような能力が発揮されたかを評価し、常に効果的な研修が実施できるよう随時必要な見直しを行います。

4. 人材育成のための職場環境づくり

(1). 管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして職場の環境づくりには、管理職の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。その意味で、人材を育成する職場風土を作るためには、管理職の意識改革が重要となります。

管理職の意識改革を進め、職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、人材育成を管理職の職務として明確に位置付け、「職場における人材育成」を管理職の人事考課における管理職評価の重要な要素とします。

また、管理職に対しては、平成 20 年度から日常の職務行動を所属職員に考課してもらうことで、自己のマネジメント能力が所属職員にどう受け止められているかを確認するマネジメント・サポート制度を実施しています。このマネジメント・サポート制度は、引き続き管理職の「気付きのツール」として利用していきます。

(2). 組織・職場目標の明確化

具体的な職場目標を掲げて職務に取り組むことは、職場の活性化につながります。管理職やベテラン職員にはあたり前のことでも、採用後間もない職員にとっては具体的な形で目標や方針が示されなければ理解できないことが多いものです。職員の意欲を引き出すには、各職場で目標が明確にされ、職員が共有することが必要です。職員一人ひとりが組織・職場を構成する一員としての責任を自覚し、常に目標達成に努力する職場環境が大切です。

(3). 健全で働きやすい職場環境づくり

健全で働きやすい職場環境には、職場規律とコミュニケーションが不可欠です。

職場には、組織として、職員として遵守しなければならない一定のルールである職場規律があります。職場規律の乱れは、職場環境を悪化させるばかりでなく、組織維持、組織・職場目標の達成に大きな影響を与えるものとなります。このため、職員全員に職場規律を必ず遵守するよう徹底します。

また、職場内のコミュニケーション不足は、意思疎通が阻害され、業務上の連携が図りにくく、組織としての機能が十分に果たせないだけでなく、こうした状態は、職員に余分なストレスを与え、意欲の低下の一因ともなります。このため、職階や性別を越えて良好なコミュニケーションのとれる職場環境を目指します。

一方、職員にとって働きやすい、健康的な職場環境づくりのために、超過勤務をできる限り縮減するよう取り組みます。健康管理のためのメンタルヘルスやセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント防止に引き続き取り組むとともに、職員からの人事制度全般の個別相談を受ける窓口を企画部人事課に設置します。

(4). 職員の参加意欲や創意工夫の推進

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力と学習意欲を高

めるものです。制度施行以来、低水準の提案件数にとどまっていますが、今後は職員に積極的な参加を呼びかけるとともに、良い提案があれば具体化して市政運営に活用し、職員の参加意欲や創意工夫をバックアップしていきます。

また、職員間、職場内での自発的な研究グループ等についても、活動を支援できるよう制度化を検討します。

V 人材育成の推進体制及び推進施策

人材育成を推進するためには、仕事に対する意欲を高めるような人事管理制度や時代の変化に対応した研修制度が構築され、人材育成の土台となる職場環境が整備されるとともに、これらが連動して人材育成システムとして機能することが重要です。

そのためには、それぞれの職員・組織が自らの立場と役割を自覚した取り組みと具体的な実施体制を構築することが必要となります。

こうした観点から、次のとおり人材育成の推進体制や人材育成の推進施策を明確にし、計画的な人材育成に取り組みます。

1. 人材育成の推進体制

(1). 人材育成担当部門の役割

人材育成基本方針に掲げられた人事制度の確立・確実な運用や研修制度の充実など人材育成に向けた具体的な施策等の検討・導入、それを効果的に推進・支援するための管理・調整機能は人材育成担当部門が果たすべき役割です。

また、人材育成基本方針に基づく人材育成の中期計画を作成し、進行管理をするとともに、時代変化や職場ニーズに対応した戦略的な人材育成のあり方について、人材育成基本方針の見直しを含め不断の検討を進めるのも人材育成担当部門に課せられた役割です。

これら諸施策を効果的・体系的に推進するためには、企画部人事課を中心とした人材育成担当部門の体制の充実・強化を図るとともに、各部課との連携を強化することが重要です。

(2). 各部課（職場）の役割

職員の仕事における能力を開発・向上させるには、日常業務における職場での対応が最重要となります。これを効果的に進めるためには、管理・監督者が所属職員に対し、あらゆる機会を捉え的確に指導・助言するとともに、職員同士が相互に啓発しあう職場風土を作り上げることが必要です。

職場での人材育成のキーパーソンは管理職であり、管理職の意識や行動が職場の雰囲気や所属職員の意欲を左右することから、その役割は非常に大きなものがあります。

このため、管理職は率先して自己啓発に取り組むとともに、組織管理能力や指導育成能力の向上に努めなければなりません。

(3). 職員個人の役割

人材育成で欠かせないのは、職員個人の主体的な自己啓発への取り組みであり、意欲と向上心がなければ、職員として必要な能力の定着・向上にはつながりません。

組織内で、各職員が自己啓発に努めることにより、他の職員の向上心も刺激し、職場の意識が高まり、人材育成に向けた組織全体の風土が醸成されます。

2. 人材育成の推進施策

前述の「IV. 人材育成の方策」に掲げた人材育成の具体策等について、中期的な取組内容の詳細や実施時期を定めた「人材育成基本方針アクションプログラム（仮称）」を人材育成担当部門が中心となって早急に策定し、職員に周知するとともに市民にも公表します。

このアクションプログラムに基づく進行状況等を年度ごとにフォローし、人事制度の見直しや研修等の課題の確実な遂行に努めると同時に、評価結果を人材育成基本方針やアクションプログラムの見直しに反映していきます。