



牧之原市人財育成基本方針

当市においては「職員」を2倍3倍にも可変する可能性を秘めた「財産」と考え、本方針において一般的に記される「人材」ではなく「人財」と表記することといたします。



平成24年3月

牧之原市

はじめに

平成 23 年 10 月 1 日に牧之原市自治基本条例が施行されました。

牧之原市自治基本条例は、市民、議会、行政が人と人とのつながりを大切に、自らの意思と責任に基づいて互いに支えあう協働のまちづくりを進めることにより、一人ひとりの思いが活かされる牧之原市を目指して制定されました。

自治基本条例の目指す一人ひとりの思いが活かされるまちづくりを推進するためには、今までのような国、県からの指示・通達待ちであった明治以来の中央集権体制から、市民視点で自らの権限と責任において市民の意思を自治体経営に反映する自立（自律）型体制に転換することが必要です。このことにより、私たち行政の果たすべき役割や責任は今まで以上に重くなり、市民からの期待も大きくなってきます。

その期待に応えるためには、職員一人ひとりが常に学び続ける意欲と姿勢、市民に寄り添うおもてなしの心と「ありがとうございます」と言える謙虚さを持ち続けることが必要であり、組織としては、職員個々の資質向上を図るとともに、意欲、能力、感性を最大限に引き出し表現できる体制を構築することが重要となります。

組織にとって「職員」は財産であり、職員にとって「組織」は自己実現の場です。職員一人ひとりを大切にしたい行政経営と人財育成は、限られた資源のなかで最大の効果をあげるためにも重要です。

職員が自分の使命を自覚し、自ら問題を発見・解決できるようにするための資質向上、やりがいを持って仕事ができる職場環境の整備など、今後の人財育成を総合的な視点から効果的に進めるための指針として「牧之原市人財育成基本方針」を策定するものです。

目 次

第1章 職員のありたい姿	1
1 期待される職員と行動	1
2 必要な意識と習得すべき能力	2
3 取組みの視点	3
第2章 人財育成を取り巻く現状と課題	6
1 地方自治体を取り巻く環境変化	6
（1）地方自治体の役割の増大	6
（2）複雑・多様化する行政需要への対応	6
（3）個性あるまちづくり	6
2 本市の人財育成を取り巻く現状	7
（1）人事管理をめぐる環境変化	7
（2）市民意識調査	8
第3章 人財育成の課題と課題解決の方策	9
1 人事制度のありたい姿、現状、課題と解決に向けて	10
（1）職員採用制度	10
（2）人事異動制度	10
（3）人事評価制度	13
（4）昇格・降格制度	14
2 研修制度のありたい姿、現状、課題と解決に向けて	15
（1）研修生の主体的な意思を尊重した研修	15
（2）各部の主要施策の共有	16
（3）市民との協働研修	16
3 職場環境の改善	18
（1）心と体の健康づくり	18
（2）職場環境の改善と意識改革	19
第4章 重点取組事項の実施計画	20
1 実施計画	20
2 人財育成における役割分担	22

第1章 職員のありたい姿

「市民目線で自ら問題発見・解決する職員」

世帯構成やライフスタイルの変化により市民ニーズが多様化し、市民と行政が協働して地域の問題を解決する新たな行政手法の展開など、地方自治体を取り巻く環境が大きく変化する中で、従来の画一的な行政サービスや自治体主導の行政運営は通用しない時代を迎えています。

本市は、総合計画における基本理念である「幸福実現都市 ふれあい ビタミン あいのまち」の実現のため、着実に施策を実施していかねばなりません。そのためには、職員一人ひとりが前例踏襲・形式主義と批判される行政の古い体質から脱却し、自治基本条例にうたわれた市民協働を始めとするさまざまな局面での意識改革が求められています。また、従来の行政運営では対応できない業務も今後ますます増大することが予測され、市民目線に立った柔軟な発想・感覚で問題発見・解決できる自立した人財の育成が急務となっています。

1 期待される職員と行動

公平公正に市政を進める職員 ～市民のための市役所～
市民の皆様からいただいた税金を有効に市政に反映するためには、重要性和緊急性を見極めた選択・集中型の事業展開が必要です。そのためには、一部の大きな声だけに耳を傾けることや「今まではこうしていた」ではなく、市民全体の満足度の向上を考え「どんな方法でどうすることが」魅力あるまちづくりにつながるか、公平公正な判断基準を持って業務を遂行することが必要です。
みんなで問題解決できる職員 ～フォーラムまきのほら～
まちづくりを推進するためには、「行政におまかせ」、「誰かがやってくれる」のではなく、利害関係者が集まり理想とする姿を共有し、その目標達成に向け、それぞれが責任をもって役割を遂行することが大事です。 職員においても、全てを行政で行うという意識から脱却し、市民と協働したまちづくりに取り組むことが必要です。
社会に貢献する職員 ～報徳～
「誠を尽くして、一生懸命働き、身の丈にあった生活で貯えをして、子や孫へあるいは社会へ貢献する」という二宮尊徳が説いた思想は、私利私欲に走るのではなく、社会に貢献することで、豊かに生活ができ、いずれ自らに還元されるということです。 職員は、市民貢献のために自己研鑽に励むとともに、これからは、防災をはじめ地域コミュニティがまちづくりの中心となるため、地域の一員として地域行事やボランティアに積極的に参加し、社会に貢献することが必要です。

2 必要な意識と習得すべき能力

全ての職員に共通して必要な意識と習得すべき能力

意 識

市民本位・市民協働 プロ意識	地域主権時代の地方自治体職員として、常に市民満足、地域の発展を考えて行動する意識
牧之原市に対する愛着	牧之原市を愛し、文化、伝統を理解し、先人たちが築いたこの牧之原市を大切に後世に引き継ぐ意識
コスト・スピード意識	経営的な感覚で業務に当たり、妥当性、有効性、効率性を常に考え、求められるサービスを迅速かつ的確に提供する意識
情勢適応意識	変化する社会情勢や市民ニーズに対応できるように常に情報を敏感に感じ取り、将来を見据えて行動する意識
自己成長意識	経験や職位にふさわしい能力を身に付けるとともに、自分のキャリアビジョンを見つめることで、自分を一層成長させる意識
チャレンジ精神	常に問題意識を持って業務に取組み、壁にぶつかっても、それに挑戦し乗り越える意識

能 力

コミュニケーション能力 (対人能力)	職場内はもちろん、市民、ボランティア、NPO、企業と協働してまちづくりを推進するため、人間関係を広く結び、幅広いネットワークを形成する能力
行政経営能力 (マネジメント能力)	「組織のあり方」、「マネジメントの本質」をよく理解した上で、常にコスト意識、スピード感覚を持ちながら、最適な手法を選択し、計画的に遂行管理する能力
折衝・交渉能力	立場や意見の異なる相手に対して、相手の思いや考えを一度受け入れた上で、自分の思い、考え、意図を分かりやすく伝え、調整しながら理解を得る能力
政策形成能力	地域独自のまちづくりを進めるため、問題発見、計画、実行しその効果を評価、改善していくPDCAサイクルを実践する能力
個別専門能力	複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、幅広い視野・知識を持って職務に当たる能力と、担当する業務においては、専門的知識を習得し、的確、効率に業務を遂行する能力

3 取組みの視点

誰でも自己実現の欲求があり、その達成のためには進んで取り組むことができ、また、能力開発においても「自ら学びたいことを進んで学ぶ」というときが最も効果が得られると言われています。

これまでの人財育成は、職員の意識・意欲に必ずしも応えたものではなく、義務的・受動的なものでした。

これからは、職員の意識・意欲に着目し、「やる気を引き出し、育てる」ことに主眼を置き、より戦略的かつ効果的に人財育成を推進していきます。

視点1 自ら伸ばす

職員自身が将来どのような仕事をしたいか、どのように成長したいかといったキャリアビジョンを描き、これから自分が習得しなければならない能力を明確にして、その能力開発のために努力することが必要です。プロフェッショナルな行政職員となるための自覚と責任を持ち、成長したい、能力を高めたいという意識を持って、果敢に挑戦することが大切です。

視点2 職場が伸ばす

職場は職員の能力を発揮する場であると同時に、能力開発のきっかけを与えてくれる場です。上司と部下との双方向のコミュニケーションや横の組織間との連携をもとに、期待される行動や仕事の到達目標を明確にして、仕事の達成が職員の自己実現や自己成長につながる職場環境をつくるのが大切です。

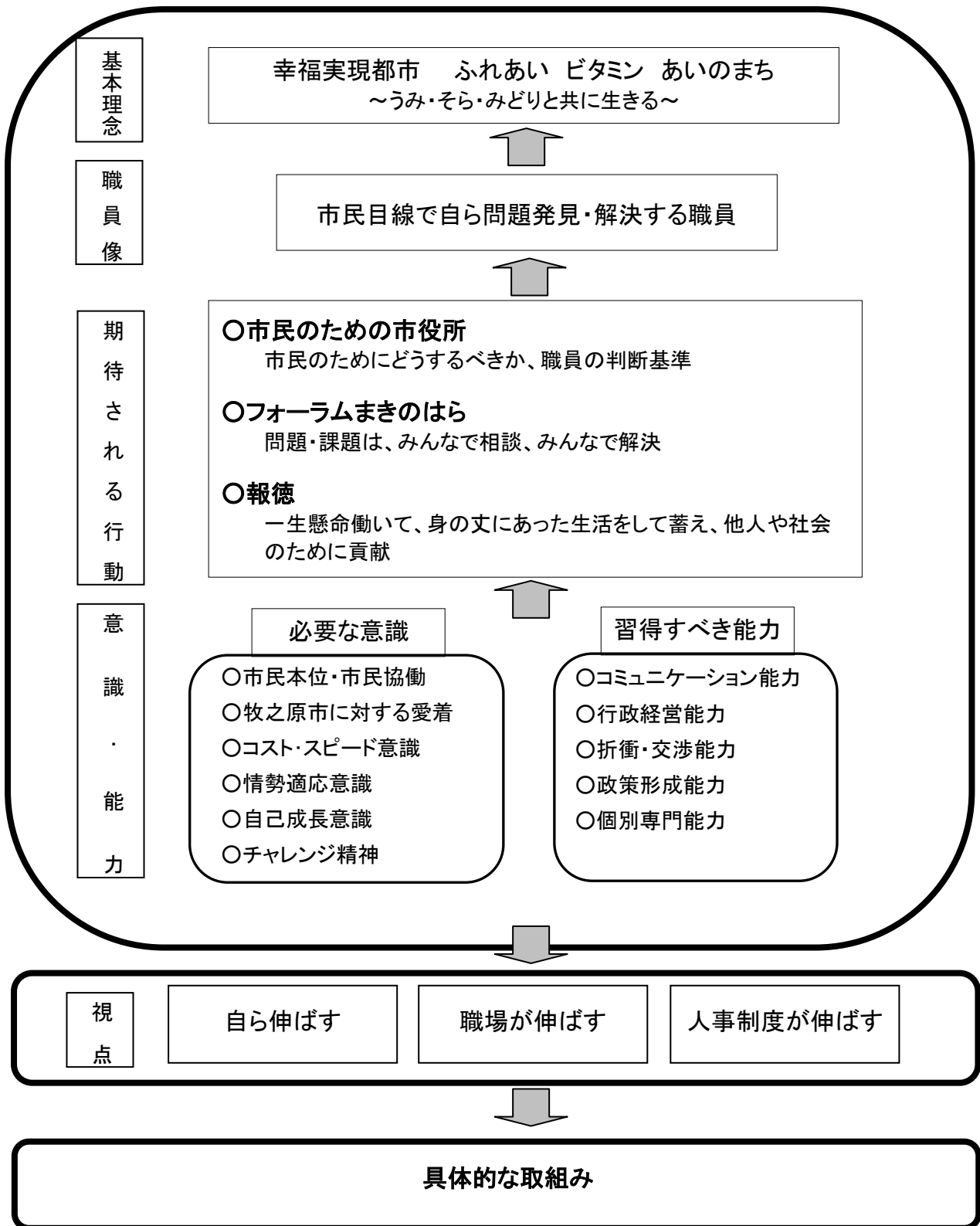
視点3 人事制度が伸ばす

人財育成のサイクルには「人財確保」、「能力開発」、「活用」、「評価」があります。組織の向上と、それを運営するにふさわしい人財育成のため、こうしたサイクルと研修制度、人事考課、目標管理制度など様々な人事制度を有効に結び付けていくことが大切です。

【職位別に求められる役割と習得すべき能力】

職位	役割	習得すべき能力
部長	部の統括者／政策推進責任者 全庁的な政策形成に参画、政策目標の達成 部の基本方針の策定 目標達成のための人財、予算などの環境整備 政策の推進 部内、他部との調整等	経営する力 決断する力 方針を管理する力 人財育成する力 変革する力
課長 (参事・副参事・園長等)	課の統括者／所属目標の推進者 政策目標を達成するための事務事業の推進 課内の事務分担及び目標設定方針の策定 課の使命、問題の明確化 目標達成のための人財、予算などの環境整備 適切な職場運営、人財育成 関係者との折衝、交渉等	
副参事 総括主幹 主幹等	課の総合調整者 上司の意思決定への支援・参画と課内事務の実施計画の立案、推進 実務的な総括を行い、事務分担及び目標設定の積極的な調整 課の基本方針を受け、目標を達成 関係者との折衝、調整 部下育成等	調整する力 企画立案する力 課題形成する力 集団を動かす力 協働する力 判断する力
副主幹 総括主任 主任等	日常行政サービス活動の効率的推進者 課の方針の中で問題を具体的な政策・施策として進言 課業務の円滑で効率的な推進 部下への実務指導・育成等	
主査等	日常行政サービス活動の自立的遂行者 応用判断を伴う業務の遂行 情報の収集、整理、分析 事務事業の改善や新規の提案・実践	
主事等	日常行政サービスの遂行者 日常的な業務を正確で迅速、また、問題意識を持って業務を遂行 現状から問題を提起し、その問題解決に向けて積極的に協力	情報を受感する力 論理的に思考する力 建設的に議論する力 折衝する力 説明する力 協調する力 傾聴する力 実践する力 自己開発する力

【人財育成基本方針の体系図】



第2章 人財育成を取り巻く現状と課題

1 地方自治体を取り巻く環境変化

(1) 地方自治体の役割の増大

わが国は、急激に進む国際化、情報通信技術の発展、地球規模での環境問題、少子高齢社会に伴う人口構造の変化など大きな転換期を迎えています。地方自治体においても自主・自立した行財政運営システムの再構築が求められ、地方交付税制度の見直しや国庫補助金の削減など、引き続き厳しい財政状況の中で、自己決定・自己責任の下で限られた財源を有効活用しなければなりません。

そのために、まちづくりへの将来ビジョンに沿って、取り組むべき目標、行動指針を明らかにし、地方自治体を経営するという観点から、人財、予算等を最大限に活用して、効率性の高い行政経営に取り組んでいく必要があります。

(2) 複雑・多様化する行政需要への対応

世帯構成、生活スタイルの変化により、教育や福祉、環境など様々な分野において、行政に対するニーズは複雑・多様化しています。

また、従来行政が担ってきた領域について、アウトソーシング、指定管理者制度などの導入が進むとともに、市民団体やNPOなど多様な主体により公共サービスの提供が行われるようになっていきます。

このように、地方自治体の職員が担うべき役割は大きく変化している中で、職員には主体的に地域が抱える問題を発見し、解決していくための能力が今後さらに求められてきます。

(3) 個性あるまちづくり

地方分権の進展に伴い、地域の特色を活かしながら魅力を高め、地域間競争の時代を切り開いていかなければなりません。

このため、市民、NPO、企業等とのパートナーシップ、地域の人財や自然等の資源を活かした総合的な取組みを推進することによって、より個性あるまちづくりを進めていく必要があります。

2 本市の人財育成を取り巻く現状

(1) 人事管理をめぐる環境変化

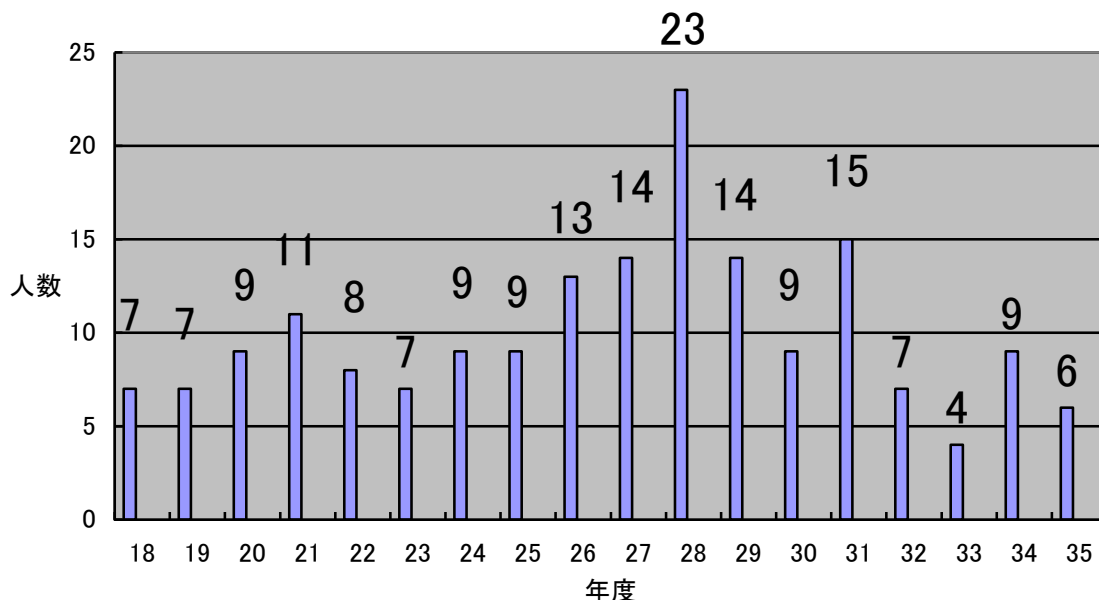
平成24年度に55歳以上となる職員は、全体の約18%を占めており、今後5年間においては、毎年平均13人が定年を迎えることとなります。

一方、平成18年の職員の定員適正化計画では、平成23年4月までの6年間で5.6%、24人の職員削減を打ち出していましたが、実際には平成22年4月の5年間で12.5%、46人の職員の削減となっております。ベテラン職員が退職し、後任の補充が抑制傾向の中で行政サービスの維持、拡充を図っていくためには組織の見直し、優れた人財の確保やこれまで培われてきたノウハウを次世代に伝えていくための工夫が必要になってきます。

また、40代の職員数が他の年齢層と比べて少なく、世代間での昇任バランスの不均等により、職員の士気や組織の活力の低下につながる恐れや、十分な経験を積まないまま責任のあるポストを担わざるを得ない危険性もあります。

このような急激な世代交代が組織に与える影響は大きく、優れた人財を継続的、計画的に確保するとともに、強い組織づくりに向けて限られた人財の資質をいかに向上させ、活用していくか問われています。

過年度定年退職者数と予定者数



(2) 市民意識調査

市民を対象にした意識調査で、行政に対するイメージは直接市民と接する職員の印象に左右される傾向が見られます。市政を取り巻く厳しい状況の中で市民の理解と協力を得ていくためには、接遇能力の更なる向上が必要となります。

また、民間企業と行政を比較するケースが多く、民間企業においては、利益がマイナスとなれば給料、賞与が顕著に反映され、場合によってはリストラされるという厳しい現状にありますので、常に危機意識を持って勤務しているが、公務員は、収入（税収）が少なくても給料が変わらない、賞与は必ず支給されるなど危機意識が低いという印象が強いです。

① 職員対応（接遇）

接客対応した職員の言動や印象によって、職員全体のイメージにつながるようです。良い点としては、「丁寧に対応してくれる。」、「親切な対応してくれる。」に対し、「あいさつができない職員がいる。」、「親切でない。」というご意見もありました。

② 職員に対する意見

民間企業と比較されているようで、「危機意識が不足している。」、「給料、賞与に見合った行政サービスを提供してほしい」というご意見がありました。民間企業と行政の大きな違いは、企業が提供する商品、サービスは、お客様が購入するか、しないか判断できますが、行政が提供するサービスについては、お客様が判断できず、納税が義務付けられている点です。

これからは、市民が自治体を選択する、従来どおりのサービスを提供するだけでは、自治体が倒産することが懸念されます。

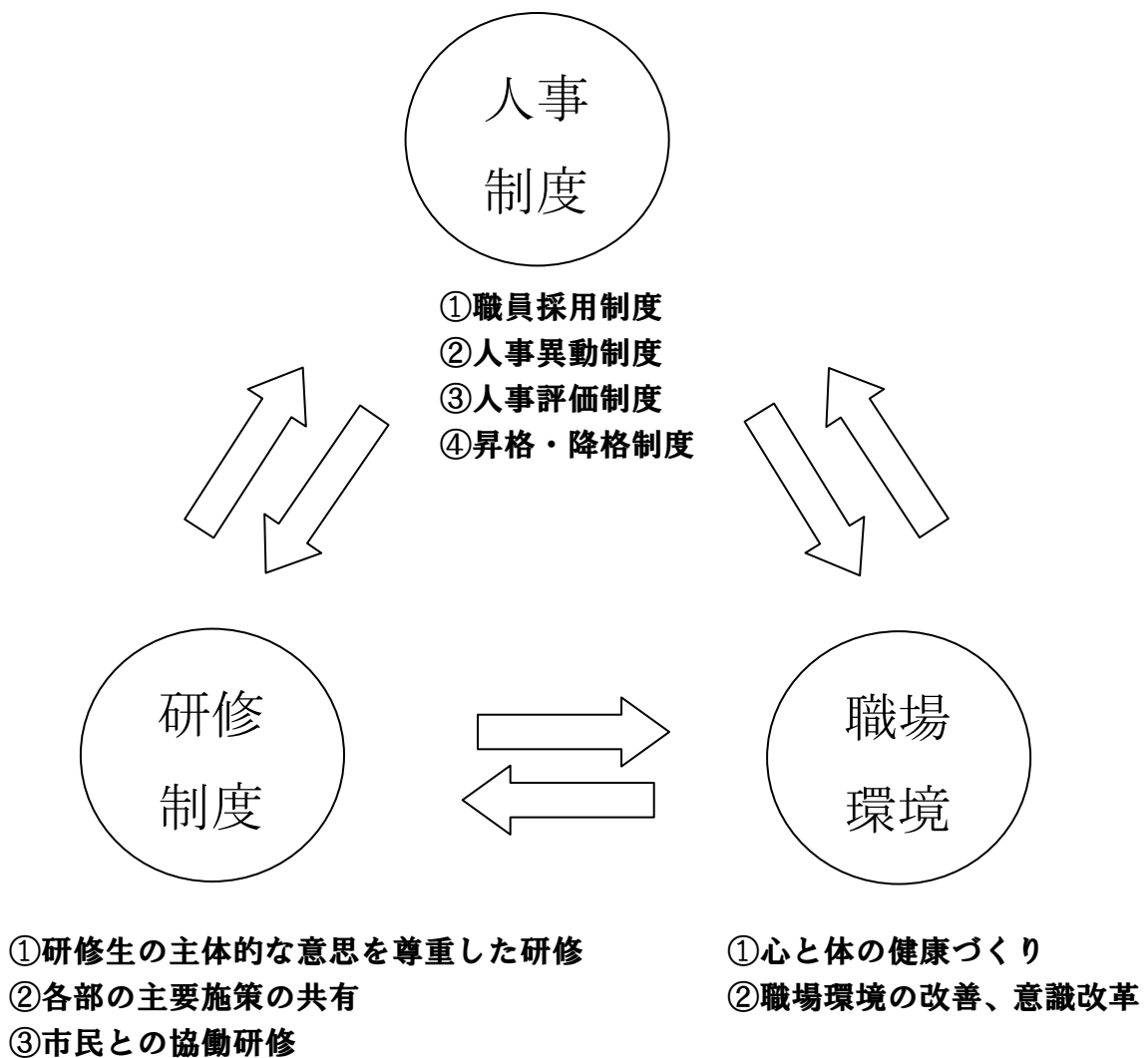
そのため、行政の役割、責任は非常に重要であり、市民ニーズの把握と市民と協働したまちづくりが求められます。

このことから、職員においては、現状を維持するのではなく、市民一人ひとりに心を込めて対応するホスピタリティ精神で、多様な市民ニーズに的確に捉え対応しなければなりません。

第3章 人財育成の課題と課題解決の方策

平成21年度に実施された各部の職位別職員対話の結果を踏まえながら、本市の人事制度、研修制度、職場環境等のありたい姿から現状を比較し、課題を明確化し、その課題解決に向けて考えてみます。

※課題解決に向けてのイメージ図



1 人事制度のありたい姿、現状、課題と課題解決に向けて

(1) 職員採用制度

【ありたい姿】

複雑・多様化する市民ニーズへの対応には、市民目線で問題発見、解決する職員となるため、学力や知識だけでなくサービス精神、情熱を持って仕事に取り組む豊かな人間性も考慮して採用が行われている。また、退職者数を単に充当するだけではなく、各年代別のバランスを考えた計画的な職員採用が行われている。

【現状】

最近の採用者は、パソコンや情報通信機器操作等の基礎能力や学力は一定の能力・資質を備えているとともに同僚とのコミュニケーションも積極的に図られ、チームワークがあると感じられます。

一方、所属内、所属外の上司や先輩とのコミュニケーション能力や、地域ボランティアやお祭り等の地域行事に積極的に参加する職員は、減少傾向にあると感じられます。

【課題】

有能な人財を確保するためには試験内容、試験方法等の検討はもちろんのこと、当市の採用試験を受験していただく取組みが必要です。

【課題解決に向けて】

学力偏重ではなく、各分野において秀でた能力や特徴のある人財や地域住民や組織内の人間関係を大切にする人財を確保するため、求める人財像を明らかにします。

また、将来の組織経営のあり方を視野に入れた人財の確保を進めるため、試験や面接の内容、実施方法を十分検討するとともに、インターンシップ制度を活用し、行政の役割、業務内容などを事前に体験させ、市に対する愛着や志を持った職員を採用していきます。

(2) 人事異動制度

【ありたい姿】

複雑・多様化する行政課題を解決するために、職員一人ひとりの「能力開発・専門性の確立」がされている。

異動基準が明確化されており、職員の意向、能力・適正を見極めた人事異動が行われ、職員個人の自己実現を支援しながら、仕事に励むことができるシステムが構築されている。

職員自らが、能力や専門性を開発・向上させる意欲と情熱を持ち、配属された職場で自分の能力を発揮している。

【現状】

職員への意向調査と異動基準に従い人事異動制度の運用がなされていますが、職員個々によって、在籍期間に長短の差があり、異動基準が不明確と感じる職員も見受けられます。また、職員個々の能力、専門性の開発が十分でないため、専門知識が必要な部署、自己の能力を生かせない部署に異動した職員においては、モチベーションが上がらない場合があります。

【課題】

人事異動制度の明確化と適材適所の配置が重要です。また、職員においては、自己の能力開発と向上を主体的に実施することが大切です。

育成段階に応じた人事異動

職名	主事・主査	主任～副主幹	主幹～部長級
能力	能力育成期 (10年)	能力拡充期 (10年～15年)	能力発揮期 (10年～15年)
異動期	計画的・定期的な異動		③複線型人事
	①育成型異動期 (適性判断期)	②選択期 (意向申し出)	総合職 (ゼネラリスト) 専門職 (スペシャリスト) (エキスパート)

※従来の総合職と高い専門性を持つ専門職（・スペシャリスト＝資格を有する者で特定の分野の業務を担当する者 ・エキスパート＝資格を必要としないが特定の分野において高度な知識と経験がある者）の2系統の異動ルートを設定

【課題解決に向けて】**(ア) 育成型異動期**

採用後概ね10年間は、人財育成の観点から異なる職務分野をバランスよく経験させ、職務遂行能力を育成し、自身の強みや適性の判断、将来設計を見極めるために、計画的・定期的な異動を実施します。

〈事務職〉

事務職は、採用後概ね10年間で異なる業務を経験するため、3部以上の定期的な異動を実施します。そのうちの1部署は、市民と直接関わる職場とします。

〈技術職・専門職〉

技術職・専門職は、専門的な知識を活かした関連領域内の異動を中心

に実施し、実態に即した専門知識の習得を図ります。一方で、関連領域外における部署での経験も能力向上に必要なことから、可能な限り専門領域外への異動も行います。

(イ) 選択期

キャリアデザイン研修を実施し、職員の能力開発を図るとともに、今後の方向性を探り職員のニーズに対応できる人事異動を行います。

〈総合職（ゼネラリスト）志向の人事異動〉

総合職志向の職員は、全体的な視野やバランス感覚を持った職員としての育成を図り、各部門で総合調整や企画立案を所管する職場に配属し、行政経営に必要な基礎的知識の習得や経験することで、多様な職務に対応できる人事異動に努めます。

〈専門職（スペシャリスト・エキスパート）志向の人事異動〉

専門職志向の職員は、高い専門性が求められる企画部門、福祉部門及び建設部門など同一分野における異動を行います。

(ウ) 能力発揮期における複線型人事

従来の「部長、課長、総括主幹」といった職制を柱とした単一の枠組みの中で「評価・処遇・育成」を行う「単線型人事システム」に対し、職員の意欲・能力・適正に応じて、様々な職務を経験する総合職志向や業務経験を活かし専門分野を深めていく専門職志向の2系統の異動ルートを設定する複線的な人事制度の構築を検討します。

また、管理職の異動はこれまで培った知識・経験を活用し、市民と継続した信頼関係を構築するため、原則2つ程度の専門分野とします。

(3) 人事評価制度

【ありたい姿】

上司は、職務において顕在化した職員の行動を評価し、面談を通じて強み・弱みを伝え、強みをさらに伸ばし、弱みを克服する手段を伝えるなど人財育成のためのツールとして能力評価を有効に活用している。

また、目標管理による評価においては、結果・成果のみの評価ではなく、手順・過程、問題解決に向けて取り組む姿勢や自己研鑽意欲に対して、公平・公正な評価が行われ、その結果を踏まえた信賞必罰が行われている。

【現状】

人財育成としての視点で評価が浸透しておらず、自己の強み、弱みを知るためのツールとして活用が十分に行われていません。評価者から課員へのフィードバックについては、自己評価を下げるような評価に改める場合に部下を指導する、アドバイスするといった人財を育成するまで

にいたっていない場合も見受けられます。

また、組織・部内としての評価基準が統一できていない状況であり、また、管理職を除く職員については、目標管理による評価も導入ができていないため、目標の難易度、達成度、成果といった業績評価がされていないことから、人事評価制度は公平性、透明性、信頼性、納得性について十分確保できていません。そのため、昇格、降格制度といった人事制度と結びつけることができない状況にあります。

【課題】

人事評価制度は、評価者と被評価者との間での信頼関係を構築することが課題であり、評価者の公平公正で、透明性ある客観的評価能力の確保や人財育成をさらに推進するため、評価者の面談能力の上達を図るとともに、客観性の高い多面的な評価方法の導入の検討が必要となっています。

また、業務の進捗管理を適切に行いながら、組織目標や上位方針など市民や組織の期待に着実に応える目標管理による業績評価を全ての職員に導入することも検討する必要があります。

【課題解決に向けて】

多面的な評価制度として、部内人事評価調整会議の実施を検討します。また、より客観性を高めるためには、意欲的に自己研鑽に励んでいる職員や難易度の高い業務に積極的にチャレンジする職員を評価することも必要であり、上司や同僚、部下など 360 度評価の導入も併せて検討します。職員へのフィードバックは、第 1 次評価者である所属部長及び課長が評価結果の面談を実施し、評価結果を課員に伝えることで、納得性、透明性の確保に努めます。

ただし、人事評価制度は、信賞必罰に反映することが主の目的ではなく、人財育成のツールとして活用することで自己の能力や資質の向上につなげることが目的であることを認識することが必要です。そのため、に評価される側の職員においても、自己を正しく評価する意識と客観的に分析する視点が必要です。

評価者においては、公平公正で、透明性が確保されることが必要です。人財育成をさらに推進するため、人事評価者研修を継続的に実施し、評価者の評価基準の統一と面談能力の上達を図るとともに、多面的な評価方法の導入より客観性の高い評価制度の確立を検討します。

(4) 昇格・降格制度

【ありたい姿】

職員の年齢、実務経験年数だけでなく、総合的な能力、挑戦意欲、上司、部下からの信頼等総合的な判断で昇格がされている。勤務評定が一定水準を下回る場合で、改善する意識や行動が見られない場合においては降格が行われている。本人の希望でこれを行うことも考慮し、学ぶ機会（研修等）が設けられ再チャレンジを促す場が与えられている。

【現状】

一般職においては学歴、在職年数により昇格が行われています。管理監督職については、企画立案能力、部下育成能力、政策形成能力等必要とする能力を備える者で年功を重視した昇格が主に行われています。

しかし、その能力を発揮する意欲や課員、係員の育成、そして、働きやすい職場環境を整備する意識が不足している管理監督者も見受けられることから、事務事業の調整不足、特定の職員への事務の集中やコミュニケーション不足による職員の孤立が生じるなど、職員のモチベーションの低下につながるケースもあります。

【課題】

昇格、降格制度は、職員の挑戦意欲、能力開発において重要な制度であり、公平性と納得性のある昇格、降格制度の検討・導入が必要です。

【課題解決に向けて】

管理監督職に限らず、各職位に必要な能力は、登用されてから身に付けるのではなく、身につけている者でその能力を発揮する意欲がある者が管理監督職に登用される、または次の職位に昇格するのが合理的です。そのため、各職位に求められる役割と習得すべき能力を明確にし、その能力を習得できるように研修内容を今まで以上に充実するとともに、公平、公正で納得性を有する人事評価制度の確立とともに、評価結果を昇格、降格に反映できるよう検討します。

また、特定のポストへ登用、プロジェクト業務の遂行には、挑戦意欲のある職員の発掘と育成という観点から公募し、その中から適任者を選考する庁内公募制度の導入も検討します。

管理監督者においては、人事評価制度における評価が一定水準を下回る者や上司、同僚及び部下からの信頼が極めて低い者で上司や人事担当部局からの勧告に対し、改善意欲や行動が見られない場合について、降格を命じる。また、心身の不調により職位に求められる役割を果たすことが困難となった者について、自ら希望することができる降格制度の導入も併せて検討します。

2 研修制度のありたい姿、現状、課題と課題解決に向けて

職員研修の目的は、実務能力の向上や意識改革、行動変容を通して行政サービスの向上に寄与することです。

一方、職員が必要とする知識や能力は多様化しており、一律の「押付け」型の研修だけでは、職員に受け入れられません。効果のある研修であっても、研修生の主体的、意欲的な関わりがなければ成果はあがりません。そして、習得した能力、知識を積極的に業務に活用しなければ自己成長は期待できません。

研修委員会では、職員の多様化するニーズに的確に応えた研修カリキュラムを提供するとともに、計画的、継続的に職員を育成するために、研修体系を見直すとともに、通信教育制度と助成制度の導入に向け研修計画を策定します。

(1) 研修生の主体的な意思を尊重した研修

【ありたい姿】

研修を能力開発、新たな気づきの機会と捉え、組織ビジョンや自分の設定した目標の達成に向けて、主体的、意欲的に取り組むことができる。

また、人事評価制度を活用し、所属長が部下に対し、人財育成のツールとして研修の受講を促している。

職場においては、職員が学んだこと、気づいたことを他の職員に伝えることで情報の共有がされている。

【現状】

自らの強みを伸ばす、弱みの克服のために研修を受講できるよう、研修受講希望者を募集していますが、応募者は全体の2割という状況です。

業務多忙により、研修に参加する時間がない職員もいますが、自分が希望する研修カリキュラムがない場合や、職場内において、研修を積極的に受講できる雰囲気や環境づくりができていない状況も見受けられます。そのため、学んだ知識や気づきを所属内で共有する機会も少ないと感じられます。

【課題】

職員のニーズに沿った研修カリキュラムを提供するとともに、研修に参加しやすい環境をつくるとともに、所属長においては、部下を育成するために日ごろの業務遂行に限らず、新たな能力開発として、職員研修を積極的に活用することが必要です。

【課題解決に向けて】

職員のニーズに沿った研修を提供するために、通信教育制度と研修の助成制度を導入するとともに、平成23年度に実施した研修に関する職員アンケートの結果から必要とされる研修を実施します。

また、職員の自主性に頼るだけでなく、組織として計画的、継続的な人財育成を行うため、研修体系の見直しや研修受講者に対する評価と活用を検討します。

(2) 各部の主要施策の共有

【ありたい姿】

限られた予算を有効かつ効果的に

自分が所属する部課の求められる役割と現状はもちろん、組織として将来の目指す方向性と現状について情報が共有されており、限られた予算を有効に活用するためにやらなければならない事業、将来のためにすべき事業、止める事業を見極めができています。

【現状】

市の財政状況や喫緊の課題、社会情勢など、職員として知らなければならぬ情報も正確に把握できていない職員も見受けられます。

各部では、情報共有や課題解決を目的に「市の財政状況」「地域の農業振興の推進」「個人情報保護」「地域外交の必要性」等について説明会や研修会を開催しておりますが、組織全体としての課題という認識や意識を職員が共有できていないと感じられます。

【課題】

組織として現状を把握し、課題解決に取り組む場合は、主要な施策について職員に情報提供、共有する場と仕組みが必要です。

職員においても、職員間で共有すべき情報を所属内に限らず部内及び他部署に対して積極的に発信することが必要です。

【課題解決に向けて】

全職員に共有すべき現状、課題、施策については、職員研修や説明会を開催するとともに、各部、各課で勉強会を行うなど、必要に応じて情報共有する方策を検討します。

また、個々の職員においても所属部署の情報だけでなく、他部署の施策に感心を持つ意識と情報を収集する力、そして、人的ネットワークの構築が必要となるため、市長や幹部職員、職員同士が意見交換できる機会を企画します。

(3) 市民との協働研修

【ありたい姿】

自治基本条例に定められているとおり、地域が自立するため市民と職員の協働関係が構築され、それぞれが地域のために思いやりをもって貢献することができる。

【現状】

自治基本条例が平成 23 年 10 月 1 日に施行され、市民との協働によるまちづくりの必要性については他市と比較しても認識している職員が多いと感じられますが、実際にどのように行動すべきかの本質や仕組みについて理解不足の職員もいると感じられます。

【課題】

自治基本条例第 26 条第 3 項に定められている「市の職員は、協働のまちづくりの推進及び市政の運営に必要な能力の向上に絶えず努めなければならない。」を推進する体系づくりが必要です。

【課題解決に向けて】

協働のまちづくりに必要な知識を学ぶために、静岡県が主催しているワークショップ講座、ファシリテーション講座に積極的に職員を派遣するとともに、自立したまちづくりを推進しているボランティア、NPO、市民団体の想いや活動内容を学ぶために各団体等から講師を招き、職員研修会、意見交換会等を企画するとともに、体験する機会を設けます。

また、必要な知識の習得と能力向上に励む職員や地域貢献のためにボランティア活動に積極的に参加する職員に対して評価する仕組みを検討します。

3 職場環境の改善

市民満足度を高めるために、まず組織で働く職員の満足度が高くなければなりません。職員が健康的でやりがいを持って働けることで、市民の皆様に対して満足いただけるサービスを提供することができるものです。職員満足が高い組織とは、職員同士がお互いを思いやる心を持ち、“ありがとう”という感謝し合える良好な人間関係、信頼関係が築かれていることが大切です。

そのためには、職員一人ひとりが“明るい表情”や“相手を思いやる言動”に心掛けるとともに、身の回りや施設の環境美化に努めることで、明るい雰囲気醸成し、生き生きと働ける職場環境づくりを推進します。

(1) 心と体の健康づくり

【ありたい姿】

市民全体の奉仕者として自らの能力を十分に発揮する、健康で豊かな家庭生活を送るワークライフバランスが図られており、自己の体調管理が行われている。

【現状】

業務量の増加や難易度の影響により、時間外勤務や休日勤務が増加したり、有給休暇の取得が減少する職員も見受けられます。そのため、家族との団欒や自分の趣味に費やす時間が減少しています。

【課題】

仕事量、難易度と職員数のバランスを把握するとともに、ノー残業デーの徹底や有給休暇を取得しやすい職場環境づくりが必要です。また、メンタル不調者の早期発見や防止策についても衛生委員会で検討する必要があります。

職員においては、仕事と家庭の両立と、自分で健康管理する意識を持つことが重要です。

【課題解決に向けて】

仕事量と職員数のバランスは、所属ごとのヒアリングや時間外勤務状況により把握し、適材適所の職員配置を推進するとともに、ワークライフバランス推進のためにノー残業デーの徹底と有給休暇制度の取得を推進するために、衛生委員会で検討します。また、職員の健康管理についても、健康診断や人間ドックの受診を推進し、健康管理方法やメンタル不調対策のための研修会を開催するなど、健康管理の意識を高める機会を設けます。

(2) 職場環境の改善と意識改革

【ありたい姿】

所属内で情報や課題が共有され、前例に捉われず市民目線で業務改善、創意工夫が日常的に行われている職場である。

職員個々においては、「自ら積極的にあいさつをする。」「問題や悩みを一人で抱え込まず、上司、同僚に相談する。」など生き生きと働ける職場づくりを推進している。

【現状】

特定の業務を専任することで、所属内の職員が業務内容を詳しく理解できないため相談できる相手が存在しない場合や、その所属において経験年数の長い職員や特定の職員に業務が集中する、役職以上の役割と責任を負わなければならない状況から、所属内でコミュニケーションが図られず、所属がチームとして機能していない状況があります。

【課題】

業務改善を推進するためには、職員 1 人ひとりが業務改善を行う意識を持つとともに、業務改善を実施した職員や職場を評価する仕組みを検討する必要があります。

また、個々の業務の進捗状況の把握や課題を共有し、解決するために職場内の打合せを定期的で開催する、定期的な食事会を開催するなど親睦を深めチームワーク強化する取組みも必要です。

【課題解決に向けて】

組織とは「共通目的」「貢献意欲（役割の可視化）」「コミュニケーション」の3つが関係し合うことで成立します。特にその中で重要であるコミュニケーション（対話）を推進するために、外部講師を招き継続した研修会を開催するとともに、実践するリーダーを育成します。

業務改善については、職員生き生き活動の改革改善提案等を活用し、個人だけでなく所属としての業務改善や職場環境の改善の取組みや提案に対して表彰する仕組みを管理課と協力して検討します。

また、上司と部下が、勤務場所を離れた場で対話し、交流する機会として、福利厚生事業や研修会等を企画します。

第4章 重点取組事項の実施計画

1 実施計画

(△…準備・研究過程、○…一部導入、◎…導入完了)

項目	具体的な取組	実施計画（年度）				
		24	25	26	27	28
採用制度	一定以上の能力、専門的知識以外に、ホスピタリティ精神、情熱を持った職員を確保するために、面接内容の強化を検討するとともに、期限付き採用制度の導入を検討する。	○	○	◎		
インターンシップ制度	地方自治体の役割、業務内容について事前体験を通し、情熱・意欲ある職員を確保するために、インターンシップ制度を活用するため、募集時期、募集方法、体験内容等拡充、再検討する。	○	◎			
ジョブローテーション	基礎能力の習得、適正の発見のため、採用後概ね10年間で異なる職務3部以上を経験（そのうちの1箇所は、市民と直接接する職場）する仕組みを確立する。	○	◎			
複線型人事	職員が能力、専門性を主体的に開発・向上するキャリア開発の仕組みとして複線型人事システムの導入を検討する。	△	△	○	○	◎
庁内公募制度	特定のポストへの登用や業務の従事について、職員の意欲を引き出し、人財を有効に活用、発掘するという観点から公募制度の導入を検討する。	△	△	○	○	◎
評価制度	評価の公平性、透明性を確保するために、第2次評価を部内会議、部長会議で実施、納得性を高めるため、上司からだけでなく、部下や同僚など多面的な相互評価、360度評価など組織の活性化を目的とした評価性制度の導入を検討する。	○	○	◎		
降格制度	勤務評定が一定の水準を下回る場合、上司、部下からの支持が極めて低い場合又は、自ら降格を希望する場合も含め降格制度の導入を検討する。	△	△	○	○	◎

<p>通信教育講座の導入と研修事業の充実</p>	<p>職員の多様化する研修ニーズに対し、集合研修として対応できない語学、パソコン能力の習得から、各階層に求められる部下育成能力、組織マネジメント、経営学やのメンタルヘルス対策、健康管理などの健康増進、福利厚生に関する知識、能力の習得に関する支援として、通信教育講座の導入と補助制度を導入するとともに、各階層に求められる役割を昇格前に習得し、昇格時には的確に遂行していただくために、集合研修を充実するため、周辺市などと共同で広域的に職員を育成する仕組みを検討する。</p> <p>いずれにおいては、自己研鑽意欲と習得した能力に応じた昇給、昇格制度を検討する。</p>	○	○	◎		
<p>職場環境改善</p>	<p>生き生きと働ける職場環境づくり、職員満足度の向上を目的に、職員アンケートを実施し、現状把握を実施するとともに、職場環境及び人財育成において重要な役割を担う所属長に、それぞれの取組み、問題を共有する場、解決する具体策等について、学ぶ機会として、職員研修、オフサイトミーティングの実施を検討する。</p> <p>また、所属長以外の職員においても、それぞれの役割や意識を自覚していただく機会として、内部職員を講師とした集合研修や外部講師を招いて階層別研修を実施する。</p>	○	○	◎		
<p>職員提案制度</p>	<p>生き生きと働きやすい職場環境の整備を目的に、職員提案制度について、表彰制度の導入など提案しやすい仕組みづくりと提案に対して改善・改革を実践する職場環境づくりについて検討する。</p>	○	◎			

2 人財育成における役割分担

人財育成を効果的に推進していくためには、管理監督者に対して人財育成に対する意識改革とOJTハンドブックを用いて積極的な取組みを促すとともに、人財育成担当部門によるサポートが必要です。

また、これに加えて職員一人ひとりの主体的な参加と実践が重要であり、**管理監督者、人財育成担当部門、そして職員**が役割を認識し、三者が一体となって、これからの市政を担っていくにふさわしい人財を育成し、その能力を十分に活用できる職場環境づくりを推進していくことが必要です。

○職員の役割

自己の能力開発は、組織や上司からの働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、自らが主体的に、積極的に取り組まなければなりません。

そのため、担当する業務の専門知識、能力の習得に限らず、接遇、傾聴力、説明力など行政職員として必要な知識、能力の習得のため、自己研鑽に努めるとともに、職員同士が必要な情報を共有し、相互に啓発し合う職場環境をつくる必要があります。

○管理監督者の役割

人財育成は、管理監督者の役割の中で非常に大きなウエイトを占めます。部下一人ひとりの状況を把握しながら、日々の業務を通じて指導・育成するOJT（On the Job Training）を定着化、活性化するとともに、学習的職場環境づくりに取り組んでいかなければなりません。

また、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励み、風通しのよい、コミュニケーションが常に図られる職場をつくるため、OJTを常に意識し、今まで以上に部下をよく知る努力が必要となります。

○育成担当部門の役割

人財育成は、職員の努力と職場の積極的な取組みに対し支援する体制が整備されてこそ万全といえます。

そこで育成担当部門は、職員の意識、職場の実態がどのような状況であるのか常に把握し、職員研修、人事評価制度等人財育成に関する取組みの見直しや充実を図りながら、総合的に支援していく必要があります。

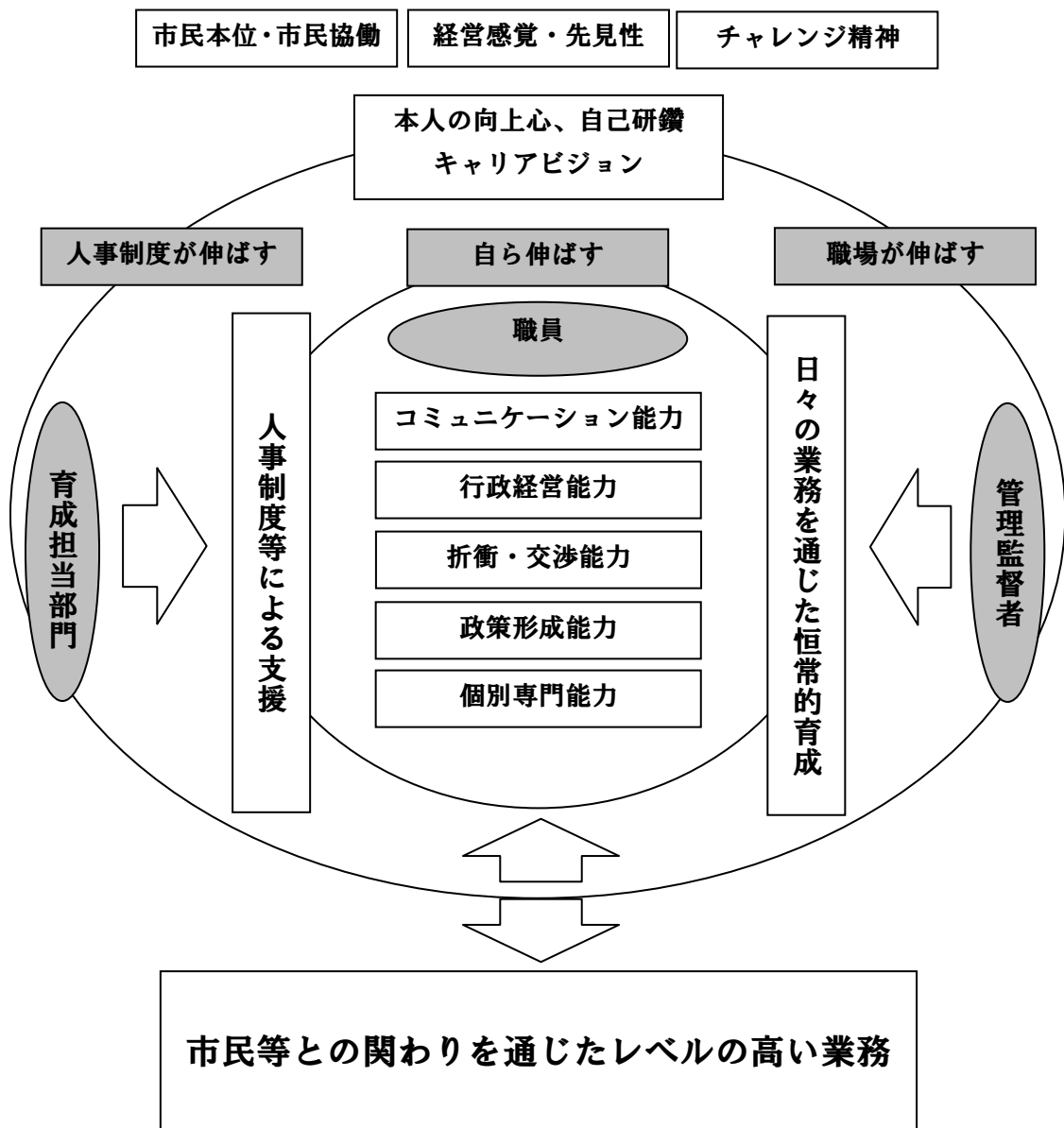
併せて人財育成に対する総合的な評価を行い、成果や課題を明らかにして更なる取組みに活かしていく必要もあります。

役割分担の概念図

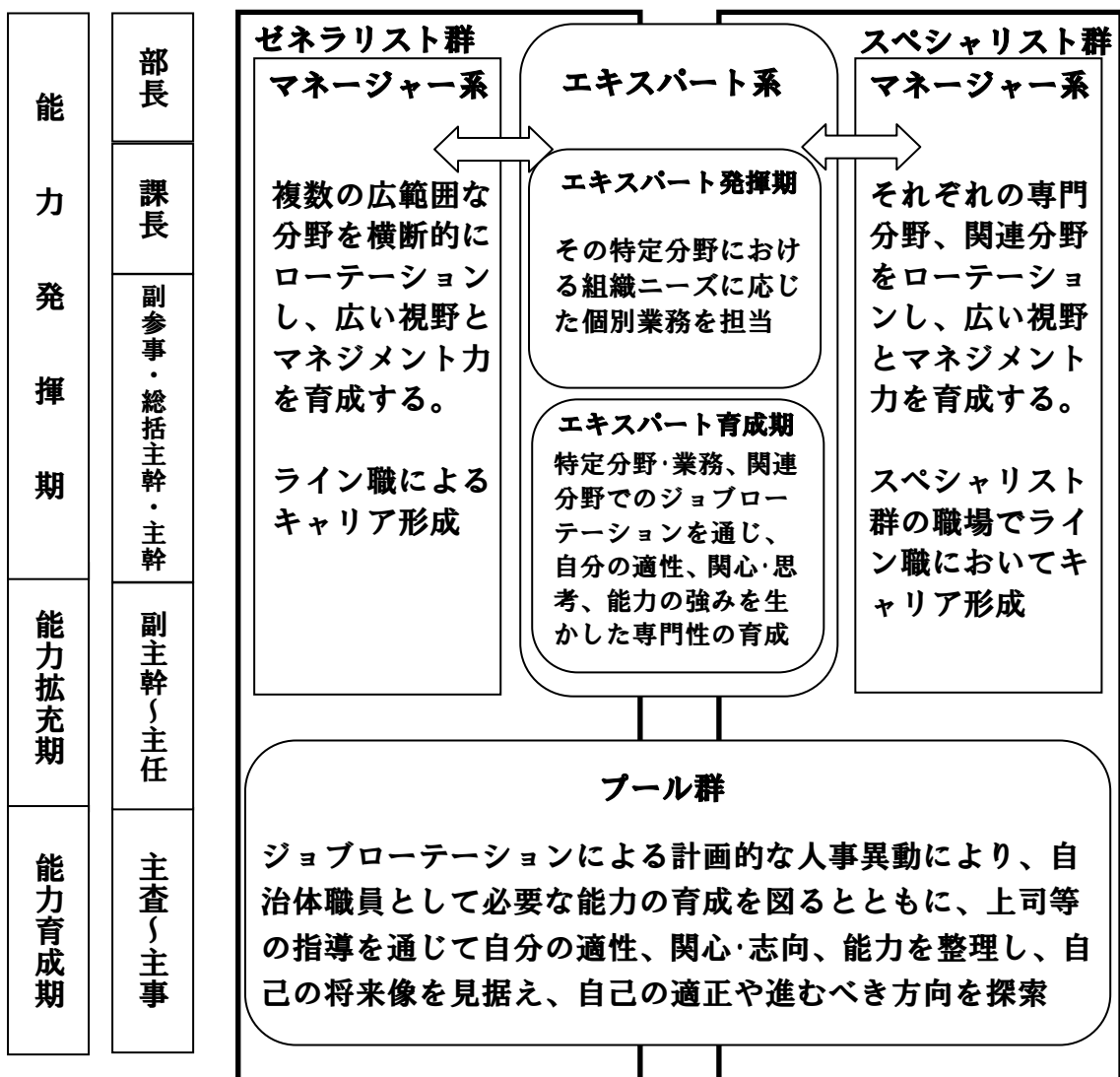
人財育成の主体は、「職員」、「管理監督者」、「育成担当部門」です。

まず、職員自身が成長したいという意欲を持つことが不可欠であり、そして「管理監督者」、「育成担当部門」の支援が絡み合い、常に現状よりもレベルの高い業務に挑戦することや、多くの市民の方々と関わることで成長が促されます。

平穩に過ごすことなく、常に変化の中に身を置くことが大切です。



複線型人事制度のイメージ



ゼネラリスト群	組織内の業務を横断的に経験することで、複数の分野での知識を備え、業務遂行ができる職員
スペシャリスト群	資格、免許や一定の技術等が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職員（技師・保健師・栄養士・社会福祉士・保育士等）
マネージャー系	ラインとして所属職員を指揮監督し、組織目標の達成に向けて職場の目標を設定し、達成するための業務マネジメントをつかさどる。
エキスパート系	資格、免許等を必要としないが、特定の分野や業務に関して高度な知識と豊かな経験があり、広い見識の中で特定分野での創造的、革新的な取組みを行うとともに、職場における指導的役割を担う。自ら業務を担当する。
プール群	採用後どのコースを選択するか決まっていない段階にいる職員。配属先の業務を遂行しながら、育成型ジョブローテーションにより適正等を見極める時期。

参考資料

職員の役割と責務

市政運営に携わる職員について、職務を遂行する上での役割と責務を明らかにするために牧之原市自治基本条例第 26 条に定められています。

～自治基本条例抜粋～

第 26 条 市の職員は、全体の奉仕者として市民の視点に立って職務を遂行しなければならない。

2 市の職員は、自らも地域の一員であることを認識して市民との信頼関係づくりに努め、まちづくりに積極的に取り組まなければならない。

3 市の職員は、協働のまちづくりの推進及び市政の運営に必要な能力の向上に絶えず努めなければならない。

職員は、市民主体のまちづくりを推進するために、市民と一緒に課題解決に取り組むことが必要です。そのためには、情報を分かりやすく、速やかに市民に提供するとともに、市民の意見を聴き、市民と職員が同じ方向を向いてそれぞれの役割の下、一緒に取り組むことが大切になります。そして市民一人ひとりの思いが生かされるような仕事のやり方をしていくことが必要です。

職員の多くは、牧之原市民として地域と関わりながら生活しています。そのため、積極的に自治会、子ども会、消防団など共通の目的で地域に関わり活動するコミュニティに積極的に参加し、市外に在住する職員についても、ボランティア活動等市民と関わる機会を活用するなど、普段から市民との信頼関係を築くとともに、行政、市民双方の立場で地域の課題解決に向けて行動するよう努めなければなりません。

協働のまちづくりの推進や自己が担当する業務において、市民の思いを生かすためには、思いを聴き感じとる「傾聴力」や「ファシリテーション能力」、分かりやすく相手に伝える「説明力」、また、市民の思いを形にする「企画立案能力」など自分に必要な知識、能力を主体的、積極的に習得するよう一人ひとりが自己研鑽に努めることが必要です。

用語集

用語	説明
アウトソーシング	行政業務の専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託すること
インターンシップ制度	学生が一定期間企業等で研修生として働き、自分の将来に関連のある職業を体験できる制度
OJT (On the Job Training)	職場の上司・先輩が部下や後輩に対し、業務を通じて仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的、計画的、継続的に指導し、習得させることによって、業務処理能力や力量を育成する活動
オフサイトミーティング	組織の課題や事業戦略などを検討するに当たり、庁舎外及び勤務時間外に行う会議、打ち合わせ
キャリアデザイン	個人の進みたい道や将来活躍している姿を思い浮かべ、その実現に向けて、今何をすべきか具体的に計画すること
キャリアパス	ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序、異動ルート
コンピテンシー評価	職種別に高い業績を上げている職員の行動特性を分析し、評価基準として評価すること
ジョブローテーション	採用 10 年間を目途に、人財育成の観点から異なる職務分野をバランスよく経験させるために、計画的・定期的に異動させること
PDC Aサイクル	業務の執行にあたり、計画を立て (Plan)、実行し (Do)、その過程や結果を評価して (Check)、業務改善する (Action) という継続的な活動
ホスピタリティ	相手を思いやり、手厚くもてなすこと (おもてなし)、また歓迎すること
ワークライフバランス	職員一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て、介護の時間や地域活動、自己啓発にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活