

藤井寺市人材育成基本方針

平成 19 年 2 月

総務部人事課

目 次

1 背景と趣旨

- (1) 今、なぜ、人材育成が重要なのか 1
- (2) 人材育成の基本的な考え方 1
- (3) 人材育成基本方針策定の趣旨 2

2 藤井寺市が目標とする職員、職場、組織風土

- (1) 藤井寺市が目標とする職員 3
- (2) 藤井寺市が目標とする職場 5
- (3) 藤井寺市が目標とする組織風土 5

3 人材育成の取り組み

- (1) 人を育てる人事制度 6
 - 育成型ジョブローテーション
 - 自己申告制度
 - 複線型人事制度
 - 昇任試験制度
 - 勤務評定制度
- (2) 人を育てる研修制度 8
 - 自己啓発支援
 - 職場研修
 - 職場外研修
- (3) 人を育てる職場づくり 10
 - OJTの重要性
 - 管理監督職の役割
- (4) 人を育てる組織づくり 11

1 背景と趣旨

(1) 今、なぜ、人材育成が重要なのか

少子・高齢化社会の到来、国際化・情報化のめざましい進展、男女共同参画社会への移行や環境問題への対応など、本市を取り巻く社会環境は激しく変化しており、生活様式や価値観の多様化により、市民が行政に求めるものも高度化、多様化してきています。

自治体の目的は、市民福祉を向上させることにあり、目的の達成度合いは、市民ニーズが多様化する中で、市民が満足を得られる行政サービスをどれだけ提供できるかにかかっています。

行政サービスの質や量を高めるためには、自治体の経営資源としての人・物・金・情報等を駆使し、最小の経費で最大の効果を発揮させる必要がありますが、この行政サービスの質や量は、物や金、情報等を扱う職員の能力の高さに左右されると言っても過言ではありません。特に、現在のような厳しい財政状況のもとでは、物・金には限りがあり、これらを有効に活用し、市民サービスの向上につなげるためには、有用な人材の育成・活用が重要な課題となっています。

地方分権一括法が施行されるなど、地方自治は新しい時代を迎えています。地方分権の目的は、市民に最も身近な自治体が、市民の意見を反映して、地域の実情に応じた施策を自らの責任において実施することにより、地域の活性化や個性的で魅力あるまちづくりを進め、市民の暮らしや生き方をより豊かに創造していくことにあります。

まちづくりを行うにあたっては、職員は、従来のように国や府の施策に追随するのではなく、自ら考え、市民や地域と向き合い、そこで生じた問題や課題について積極的に解決を図っていく能力や態度を培う必要があります。

一方、団塊の世代と呼ばれる職員の大量退職が、間近に迫っており、退職によりこれらの職員の持つ豊富な知識や経験が急速に失われることとなります。大量退職後、若年層の職員は少ない経験で責任のある役割を担うこととなるため、これらの職員の政策形成能力を高める必要があり、そのためには、今までにも増して効果的・計画的な人材育成を急がなければなりません。

(2) 人材育成の基本的な考え方

このような時代の趨勢の中で、本市が抱える課題を克服していくためには、まず、職員一人ひとりが仕事をするうえで「昨日までと同じ」であることに満足せず、生活者（住民）起点の視点で、「何か改善するところはないか」と常に前向きに仕事に取り組む必要があります。

本市では、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であるとの自覚を持って公務に従事するとともに、自ら能力を向上させながら、意欲を持って元気いっぱい仕事ができるような環境づくりや制度づくりを進めていきます。

(3) 人材育成基本方針策定の趣旨

本市では、これまで有用な人材の育成や職場の活性化などをめざして職員研修の充実と人事制度の構築に努めてきました。この「藤井寺市人材育成基本方針」は、これまでの取り組みを踏まえながら、さらに分権型社会にふさわしい「藤井寺市が目標とする職員」、「藤井寺市が目標とする職場」及び「藤井寺市が目標とする組織風土」を明らかにし、その達成に向け「チャレンジ精神の旺盛な職場づくりの推進」、「研修・人事・職場の連携」を総合的、計画的に進めるための方策を示したものであります。

2 藤井寺市が目標とする職員、職場、組織風土

(1) 藤井寺市が目標とする職員

これからの地方自治を担う職員は、従来の延長線上で大過なく仕事をこなすだけの職員であってはなりません。常に全体の奉仕者という公務員の原点を意識し、高い倫理感を持ち、広い視野と柔軟な発想で、自治体の経営資源としての人・物・金・情報等を活用し、市民が積極的にまちづくりに関わるよう調整役としての役割を持ち、市民と協働しつつ、自ら考え、自ら行動して、まちづくりをすすめるという熱意と能力を備えた職員が求められます。

「藤井寺市が目標とする職員」とは

市民に信頼される職員

- (1) 市民の暮らしとまちを大切に考える。
- (2) 公務員として、高い倫理感や人権意識を常に持ち、誠実・公平に仕事を進める。
- (3) 広い視野を持って市民の目線で仕事をすすめる。
- (4) 仕事の目的や内容をわかりやすく説明することができる。

行動する職員

- (1) 時代の変化や市民ニーズを敏感に感じ取り、市民と協働して切り拓く意欲と知恵を持つ。
- (2) 常に自ら考え、問題意識を持ち、自己革新に努める。
- (3) 自ら判断し、自らが責任を持って自主的に行動する。
- (4) チャレンジ精神と緻密な企画力を持ち、改善・改革をめざして実行する。

「藤井寺市が目標とする職員」の実現に向けて必要な資質・能力

「市民に信頼される職員」をめざして

必要な意識・姿勢

- ・強い使命感・責任感
- ・高い倫理感（公正・公平な姿勢）
- ・人権意識
- ・安全への配慮
- ・協調性
- ・親切的市民対応

必要とされる能力

- ・市民対応能力
- ・コミュニケーション能力
- ・豊かな表現力
- ・説明能力

「行動する職員」をめざして

必要な意識・姿勢

- ・熱意、誠実さ
- ・深い洞察力
- ・広い視野
- ・チャレンジ精神・元気

必要とされる能力

- ・実務能力
- ・専門的な知識・技能
- ・事務処理能力
- ・政策立案能力
- ・緻密な企画力
- ・柔軟で多角的な発想力
- ・行動力・実践力・情報活用力

役割に応じて求められる資質、能力

階層	一般職	監督職 (主査級)	管理職 (課長代理級、課長級、次長)	管理職 (部長級)
階層ごとの役割	・的確な業務遂行 ・課題発見と改善工夫の提案	・業務の遂行管理 ・部下の指導育成 ・事務事業の企画立案	・所管課の事務事業の運営と総括 ・部下の指導育成と職場管理 ・所管課の事務事業計画の策定と実施にむけた調整	・施策方針の実現 ・部下の指導育成と組織管理 ・全庁的な政策形成、方針決定への参画
役割に応じて求められる能力の比重	課題対応能力 ・積極性 ・柔軟性 ・創造性 ・長期的視野 ・判断力 ・問題意識 ・先見性 ・洞察力 対人関係能力 ・調整力 ・接遇 ・職場管理能力 ・協調性 ・折衝能力 ・説明力 ・指導力 実務能力 ・専門的な知識、技能 ・勤勉さ、責任感 ・法務知識 ・スピード、正確さ ・決断力、実行力 ・情報処理能力			
基礎となる能力や資質	・市民の視点 ・人権の視点 ・おもいやり ・公務員としての自覚 ・自己管理能力 ・自己啓発の姿勢			

(2) 藤井寺市が目標とする職場

行政サービスを提供していく主体は職場です。より質の高い行政サービスの提供が求められる中、職員一人ひとりが意欲と誇りを持って、持てる能力をいかに発揮し、その力が結集される活力あふれる職場づくりが求められています。

「藤井寺市が目標とする職場」とは、所属長が職場づくりの要として職場管理や業務運営に当たってリーダーシップを発揮し、職員全員が職場の課題や目標について共通認識を持ち、必要な情報を共有している職場であり、各職員が責任ある行動をとり、協力し合って仕事を進める職場であります。

「藤井寺市が目標とする職場」とは

所属長が

- (1) 職場の課題や目標について明らかにし、リーダーシップを発揮する。
- (2) 仕事に関する情報を部下と共有する。
- (3) 仕事や研修を通じて部下を育成する。

職員が

- (1) 職場の目標を理解し、役割意識を持って、規則を守り、自らの仕事を責任を持ってやり遂げる。
- (2) 仕事や行政サービスの向上について活発に議論を行い、業務の刷新・改善に意欲的に取り組む。
- (3) 自発的な取り組みを尊重し合い、仕事の PLAN(計画策定)・DO(実施)・CHECK(検証)・ACTION(見直し)を明確に位置づける。
- (4) お互いに信頼し、切磋琢磨しあう。

(3) 藤井寺市が目標とする組織風土

職員の意欲・能力が集大成することにより組織の活力となり、一方、活性化された組織の中で職員はやる気を起こし、やりがいを感じることが出来ます。

組織の目標が明確で、その目標を所属間・職員間に周知することにより、職員が協力しあい、仕事を通じて自己実現し得る活気に満ちた組織風土を醸成します。

「藤井寺市の目標とする組織風土」とは

- (1) 組織の目標が明確であり、すべての所属・職員が認識している。
- (2) 縦・横の連絡調整がとれ、互いに協力しあう。
- (3) 情報を所属間・職員間で共有している。
- (4) 所属間で相互に影響しあい、向上心を刺激しあう。
- (5) 人材を育てていくことを重要視する。
- (6) 職員の自己実現と組織としての目標達成の両方をめざす。

3 人材育成の取り組み

(1) 人を育てる人事制度

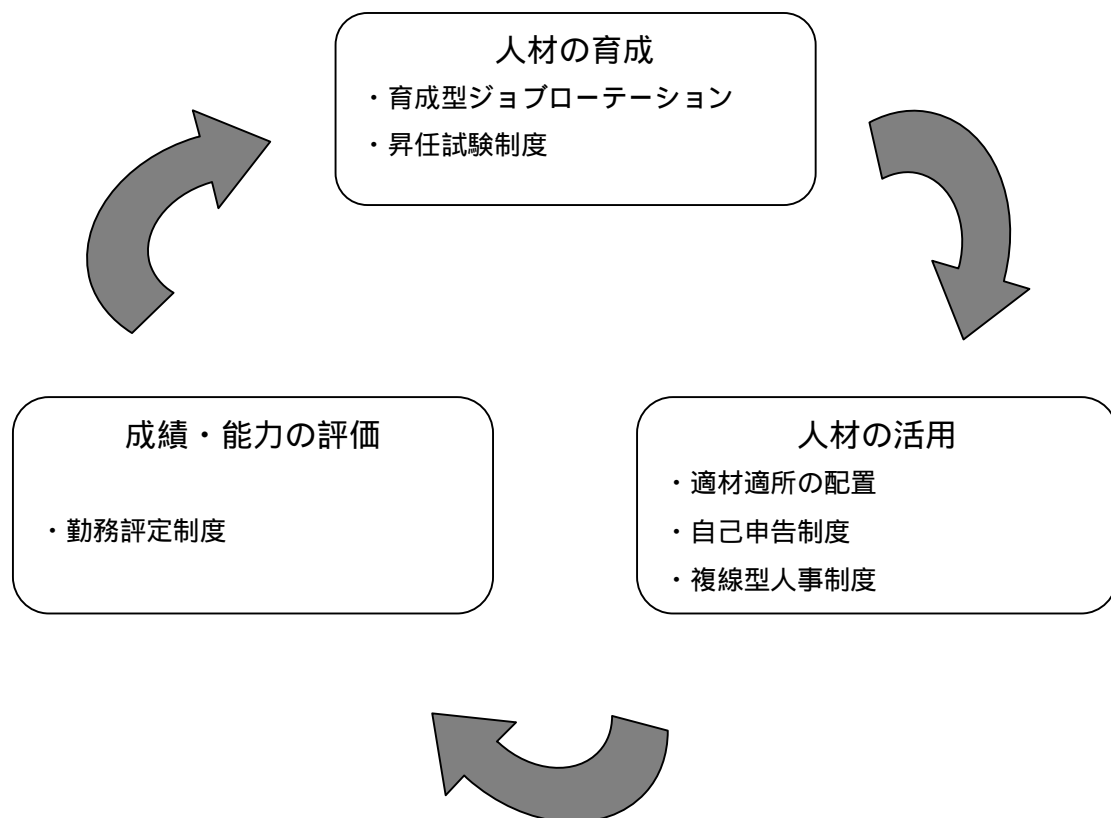
現在の公務員制度では、優秀な人材の確保のため、成績主義の原則に基づく任用が確立し、また、行政の継続性と安定性を確保するため、職員は、法律や条例によって、身分が保証されております。

しかし、この身分保障が安心感となりモラル（倫理感）とモラール（やる気）の低下を引き起こしかねません。

高度経済成長期のように給料や手当が増えていった頃は、給料や手当がそれなりにやる気を刺激しましたが、現在のような厳しい経済状況のもとでは、給料や手当はあまり増えず、このため、職員の士気は低下し、組織も停滞しつつあります。

そこで、能力開発や仕事上の挑戦を行う意欲を持ち、能力を発揮する職員を奨励し、評価し、活用するような人事制度が必要になります。

仕事を通じて考え、チャレンジし、鍛えられ、その成果が評価され活用されて、さらにやる気を起こすような人材育成型の人事運営が求められています。



育成型ジョブローテーション

一般の行政職の職員は、専門職と違い、採用にあたり資格取得が条件ではなく、事前の養成機関もないため、業務内容についてはほとんど知らないまままで仕事につきます。

間近に大量の職員が退職する時代を迎えるうえ、採用人数も抑制ぎみで、この状況が続いていけば若年層職員は経験豊かな職員の知識や技術を十分に受け継ぐことなく、少数で経験不足のまま専門的あるいは責任ある職務につかざるを得ない状況になりつつあります。

このような状況に対応し、短期間に効果的な人材育成を行うには、研修だけでは不十分です。日々の仕事をしながら職員の能力開発につなげていくには、系統的な異動管理（ジョブローテーション）が有効に作用します。

これまでの職員配置では、公務能率の維持・向上に重点が置かれてきましたが、今後は、これに加え人材育成の観点から異なる部門を経験できるよう計画的なジョブローテーションをすすめる必要があります。

自己申告制度

本市では、職務や職場環境及び職員の個人的な状況について率直な意見や考え方を聴き、職場の活性化と職員の能力活用を図り、適材適所の人事配置を行うため、自己申告制度を導入しています。

この申告制度を異動の意向調査にとどめず、この機会に、これまでもまして自分の仕事を振り返ったり、仕事に関する自分の能力・適性を伝えたりできるよう、職務関連の項目を増やす等、より活用するために改善を図ります。

複線型人事制度

人事異動は、ジョブローテーションなどゼネラリスト育成の異動が中心となっていますが、市民ニーズの高度化・多様化に対応して税や福祉のような専門的な知識・技能を要する職域の人材をどう育成するかが課題です。

ジョブローテーションなど一定の職務経験を踏まえたうえで、本人の適性、意向等を把握しながら専門スタッフ職へのコースを選択できるような制度を設ける必要があります。

昇任試験制度

従来の年功（年齢）による昇任は行き詰まりを見せており、職員の大量退職を間近に控えた今日、能力のある職員の早期登用が急がれています。

このため、本市では主査昇任試験を実施しておりますが、受験できる年齢を引き下げるなど、若年層職員のさらなる積極的早期登用を図ります。

また、組織運営の鍵を握る課長代理級への昇任にも試験制度を取り入れています。

とかく日常業務に追われて学習意欲が低下しがちな職員に、「自分はこれまでどんな見方や立場で仕事に取り組んできたのか」、「自治体では今、何が大切な視点なのか」等を深く考え振り返る良い機会として、また、飛躍への大きなチャンスとして、試験方法などを工夫しながら実施していきます。

勤務評定制度

本市では、既に管理職等の職員に対して勤務評定を行っており、勤務評定の信頼性・公平性・納得性を確保するために、評価要素や評価項目・基準を公開し、評価者研修を重ねて評価の観点や基準の統一性を図っております。

しかし、勤務評定は評価しただけで終わらせてはなりません。仕事をする中で発揮された意欲・能力・実績などを部下・上司双方が正しく把握し、能力開発に結びつけたり、部下への具体的な指導に反映させたり、必要な研修を受講させるなど、人材育成の面でこの制度を活用していくことが必要です。

仕事を通じて考え、チャレンジし、努力して、実績をあげた者が「正しく評価された」と実感できる人材育成型の勤務評定制度を作っていきます。

(2) 人を育てる研修制度

職員の研修については、職場を離れて行うもので、また、人事課が計画し実施するものであり、職員にはこれを受ける機会が与えられているのだというように解釈されがちでした。また、等しく機会を与えることを重視してきたため、多くは指名制で平等に機会を提供することに留意して実施されてきました。

しかし、研修は行政活動を行っていくうえで直面する課題を解決していくために、個々の職員の能力ひいては組織の知力を高めるために実施されるものです。職員各人に与えられた「機会(チャンス)」にとどまるのではなく、職場研修でも職場外研修でも、業務の一環として行われるものです。

分権型社会が本格化し、自治体のまちづくり能力が問われるこれからは、職員には多様な知識や技能が要求されます。職員・職責として欠くことのできない知識・意識・能力の養成研修はできるだけ濃い内容で効率的・計画的に指名して実施することとし、その他必要に応じて自主的・主体的に学ぶことができる自主参加型のカリキュラムを検討していきます。

自己啓発支援

自己啓発は、自己を成長させるための最も大切な研修です。能力開発の基本は自己啓発(学習)であり、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。

自己啓発を活性化させるために、職員一人ひとりの自覚を促すことや、職場研修や職場外研修できっかけづくりを積極的に進めていくことが必要です。

がんばって得た能力や知識、技能が認められ、活かされることによって、それがより一層の自己啓発への意欲を刺激するよう、人事配置等で考慮する

制度の確立を図ります。

また、職場で職員同士が学習し合い、研修成果を発表する場を設けるなど、自己啓発を促す体制を整えることで「職場の学習風土づくり」を図ります。

職場研修

職場研修は、仕事を通じての研修のことであり、そのひとつとして、ＯＪＴがあります。ＯＪＴとは、On the Job Training の略語で、職場内で上司・先輩が、部下に日常の仕事を通じて、必要な知識・技能・仕事への取り組み等を教育することです。仕事を進めながら職場の実情や職員の能力に応じた指導ができることから、最も効果的な人材育成の方法であります。

ＯＪＴを通じて、仕事の流れ、他課との関係、府や国との関係、仕事に関する法令や条例等の解釈、地域住民や関係団体の実情をはじめ、起案等の文書の作り方や伝票処理の仕方、会議の運営の仕方やパソコンの操作方法、情報や資料の入手・加工・活用の仕方なども教えることができます。また、身だしなみや挨拶の仕方、電話や窓口での対応の仕方、市民の話を聴き自分の意思を伝えるときの表情や口調、さらには、ものごとの因果関係や目的手段関係もＯＪＴで学びとっていきます。

ＯＪＴを効果的に進めるには、管理監督者の意識と行動が鍵を握っています。管理監督者はＯＪＴを自己の職務として明確に位置づけ、仕事の割り振りや業務目標の与え方を工夫し、職務遂行を支援・援助し、目標の達成を図っていくことが重要です。

また、職場単位で行う研修は、仕事の情報を共有し、職場風土の改善を効果的に進めるために、同じ職場の職員が一緒に参加し勉強しあう研修です。

この研修では、実務に必要な専門分野に関することはもちろん、公務員倫理や接遇（窓口・電話対応）についても、職場の実情に応じたカリキュラムや日程で実施できるという利点があります。

職場単位の研修を進める場合は、所属長がリーダーシップを発揮し雰囲気づくりに努めるとともに、テーマ選び、仕事への活用方法等を検討し、所属職員みんなが主体的に参加できるような準備と工夫が必要であります。

本市では、現在、窓口対応向上研修（さわやか対応研修）を職場単位で実施していますが、これを引き続き実施していくとともに、各職場ごとの研修をより活発に実施できるように、支援を検討していきます。

職場外研修

職場外研修は、職場を離れて行う研修のことあります。人事課では、業務を行っていくために基本的に必要な資質や能力及び各階層ごとにその役割を果たすために必要な能力を養うことを目的として、市政の課題と関連づけながら研修を行っています。

また、業務の複雑化・高度化に伴って専門的な知識・技能や先進的な情報

を取り入れることがますます必要になっているため、外部の研修機関や先進都市への派遣研修を行っています。

今後、必要に応じて自主的・主体的に学ぶことのできる自主参加型の研修を増やす等、職場外研修のあり方を検討していきます。

(3) 人を育てる職場づくり ～人は職場で育てられる～

職場の風土・雰囲気・慣行は、職員一人ひとりによってつくられるものでありながら、それぞれの職員に与える影響力は、良くも悪しくも計り知れないものがあります。

また、職場は事務事業を進めながら行政サービスを提供していく場であるとともに、職員一人ひとりにとっては仕事を進める過程で多くのことを学び、吸収し、成長していく場でもあります。仕事をしながら多くの時間を過ごす「職場」をもっと大切に考える必要があります。

OJTの重要性

職場では、職務を課や担当グループのメンバーで分担しつつ協力して仕事を進めなければならない、そのためには、「仕事をしながら」又は「仕事を通じて」部下をトレーニングし、必要な知識・技能・態度等を身につけさせる、いわゆる「OJT」が重要になります。

人材育成といえば、ともすれば「集合研修」や「派遣研修」という改まった方法にたよる傾向がありますが、毎日毎日の仕事の中で必要なときに必要なことを教えたり学んだりできるこの方法により、時間や経費を有効活用することができます。

また、人に教えることで、自分も仕事の仕方や考え方を見直すことができ、ともに向上することができます。

皆が教えあい学びあう学習的な雰囲気の職場が増え、職場が変わっていくことにより組織も変わっていきます。そこで、うまくチャンスをとらえ適宜適切な指導を心がけることが必要になります。

管理監督職の役割

職員は仕事で悩み、考え、鍛えられて、経験を積んでいきますが、上司・先輩の仕事の進め方・与え方や仕事に対する姿勢や態度は、知らず知らずのうちに影響を与えています。この影響は、特に新任者や新規採用職員への指導の際などに現われます。

管理監督職には、「仕事で人を鍛え、育てる」ことを十分認識し、仕事の割り振り、責任分担、指示の出し方、進行管理等について工夫することによって、職員の意欲や主体的な取り組みを引き出し、仕事を通じた能力の開発につなげていくよう配慮する役割があります。

優れた上司の率先垂範が部下の人材育成・能力開発に教育効果をもたらすことも少なくありません。

本市では、新任監督者研修や管理職研修で部下育成をテーマにしたカリキュラムを設けていますが、具体的な指導スキルを学ぶことができるよう部下の指導育成について、より実践的な研修を行います。

(4) 人を育てる組織づくり ～組織は人から成る～

市役所は組織で仕事をするところで、それを構成する職員一人ひとりが組織の目標に向かって、それぞれに与えられた仕事を果たすことによって組織の力となります。そして、活性化された組織でこそ、職員は問題意識を持ち、やる気とやりがい刺激されて、改善や改革に奮起します。

本市ではこれまでも職員提案制度等により、改善・改革への意欲を促してきました。そして、意欲に応えるよう提案された施策の実現化を検討してきました。また、政策を方向づけるような大きな計画や方針をつくる際には、担当課だけで検討するのではなく、政策形成能力を養成するいいチャンスととらえ、ワーキンググループやプロジェクトチームを設置して関係課職員と一緒に考えて作ってきましたが、今後もこのような取り組みを継続します。