

明 石 市

人 材 育 成 基 本 方 針

平成18年（2006年）3月

目 次

I	人材育成基本方針改訂の目的	P 2
II	めざすべき職員像	P 3
1	めざすべき職員像	P 3
2	期待される行動・意識	P 3
III	めざすべき職員像に到達するために 特に向上させるべき能力及び意識と行動	P 4
1	共通して求められる能力及び意識	P 4
2	階層別に必要とされる行動と能力	P 4
IV	人材育成推進への方策	P 6
1	人事管理	P 6
(1)	人材の確保	P 6
(2)	人材の配置管理	P 7
(3)	能力評価	P 8
2	職員研修	P 9
(1)	職場研修 (O J T)	P 10
(2)	職場外研修 (O f f J T)	P 10
(3)	自己啓発	P 11
3	職場環境	P 12

I 人材育成基本方針改訂の目的

少子・高齢社会の到来、高度情報化・国際化の進展、地球環境問題への関心の高まり、先行き不透明感が続く経済情勢など、社会構造は大きな変革の時期を迎えています。

地方自治体には、このような社会情勢の変化に加え、さらなる地方分権化の進展、市民ニーズの多様化、住民の行政への参画意識の高まりなど、従来の行政スタイルからの転換が求められています。

本市においては、市民満足の一層の向上をめざし、厳しい財政状況が続くなか、目まぐるしく変化する社会の潮流を敏感に捉え、住民との協働のもと、自己決定・自己責任に基づく、より効果的・効率的な行政運営の推進に努めていかなければなりません。

そのためには、本市職員一人ひとりが、その能力と意欲をより一層向上させることにより、組織全体の資質を高めていく必要があり、変革・変動の時代に即応できる優秀な人材の育成への取り組みが今後ますます重要になっています。

このような状況を踏まえ、人材育成のより一層の充実を図るため、平成13年3月に策定した「明石市人材育成基本方針」を改訂し、これからの時代にふさわしい職員像を明らかにするなど、新たな人材育成基本方針を策定いたしました。

II めざすべき職員像

人材を育成するにあたっては、「めざすべき職員像」を明らかにし、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。

地方分権がますます進展していくなかで、より効果的で効率的な市民サービスを提供するために、本市の「めざすべき職員像」を次のように掲げ、人材の育成を図ります。

1 めざすべき職員像

時代の変化を敏感に察知し

市民の視点に立って考え

新たな課題に挑戦する職員

2 期待される行動・意識

(1) 時代の変化を敏感に察知する

少子高齢化・情報化・地方分権の進展など、社会情勢は常に変化を続けており、これらの社会情勢の変化は、様々な要因と複雑に関連しながら、市民生活にも影響を与え、市民ニーズがますます高度化・多様化しています。

職員には、行政のプロとして、このような環境の変化に**先見性**を持ち、**機敏**に対応していくことが期待されます。

(2) 市民の視点に立って考える

行政は、最大のサービス産業であり、職員は、全体の奉仕者として、**市民の立場**で考え、市民満足の向上をめざして行動しなければなりません。

また、市民との協働の時代を迎え、これまで以上に住民の理解と協力が得られるよう**説明責任**を果たし、積極的な**情報提供**に努めるとともに、透明性を高めながら公正・公平で開かれた行政運営を進めていくことが重要です。

(3) 新たな課題に挑戦する

分権型社会における自己責任・自己決定に基づく行政運営を推進するためには、過去のやり方や考え方にとらわれない、**自由な発想**と**変革**できる行動力・実行力が必要です。

そのためには、積極的に自己改革を図り、新しい課題や困難な課題にも**果敢に挑戦**する姿勢が求められています。

Ⅲ めざすべき職員像に到達するために 特に向上させるべき能力及び意識と行動

めざすべき職員像に到達するため、本市の職員に求められる能力・意識のうち、特に重要なものを次のとおり設定します。

1 共通して求められる能力及び意識

- (1) 高度化・複雑化する課題に対応できる**専門的**な知識や技術
(専門実務能力、法務能力、危機管理能力など)
- (2) 時代の変化や市民ニーズを的確にとらえ、**主体的に創造性**と**先見性**をもって、迅速・柔軟に対応する能力
(政策形成能力、政策実施能力、調査・分析能力、創造力など)
- (3) 協働のまちづくりを推進するための**説明・折衝・交渉・調整**能力
(コミュニケーション能力、説明能力、折衝・交渉能力、調整能力など)
- (4) 公平・公正で**高い倫理観**をもって職務を遂行できる能力
(公務員倫理、法令順守、人権意識など)
- (5) 常に**市民の視点**に立ち、コスト意識や経営感覚を持って市民満足度を高めるために行動する意識
(コスト意識、市民感覚、接遇能力、C S (市民満足) 行動など)
- (6) 問題解決や自己改革に向けて努力し、困難な業務にも**果敢に挑戦**する姿勢
(チャレンジ精神、業務改善能力、自己開発能力など)

2 階層別に必要とされる行動と能力

- (1) 必要とされる行動

代表的な階層	必要とされる行動
部長、次長 等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幹部職員として全庁的な政策形成に参画する。 ・ 長期的・総合的な視点に立って判断するとともに、担当部門の方針を明確に打ち出し、政策実現への指導力を発揮する。
課長 等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な判断力と鋭い経営感覚のもと、政策形成を推進する。 ・ 職場の目標を達成するため、組織を統括し、適切な指示・命令を行う。 ・ 所属職員の能力を把握し、指導・育成をリードする。
副課長 等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長を補佐し、必要に応じ進言・提言を行うとともに、課長の職を代行する。 ・ 職場目標の達成に向けた具体的な施策の立案を行い、遂行する。 ・ 職場全体の業務の調整を行うとともに、職員間の意思疎通を図る。

代表的な階層	必要とされる行動
係長、作業長 等	<ul style="list-style-type: none"> ・係の責任者として、上司の指示を的確に把握し、職務を遂行する。 ・計画的に業務の進行管理を行い、常に改善に努める。 ・部下の指導・育成を行う。
主査、主事・技師 等	<ul style="list-style-type: none"> ・後輩の実務的な指導を行い、担当業務の円滑で効率的な推進を図る。 ・高度な専門実務を処理し、必要な改善を進言する。
書記・技手、事務員、技能労務職 等	<ul style="list-style-type: none"> ・日常業務を正確・迅速・丁寧処理する。 ・常に問題意識を持ち、業務改善と工夫を行う。 ・自己研鑽に励み、能力向上に努める。

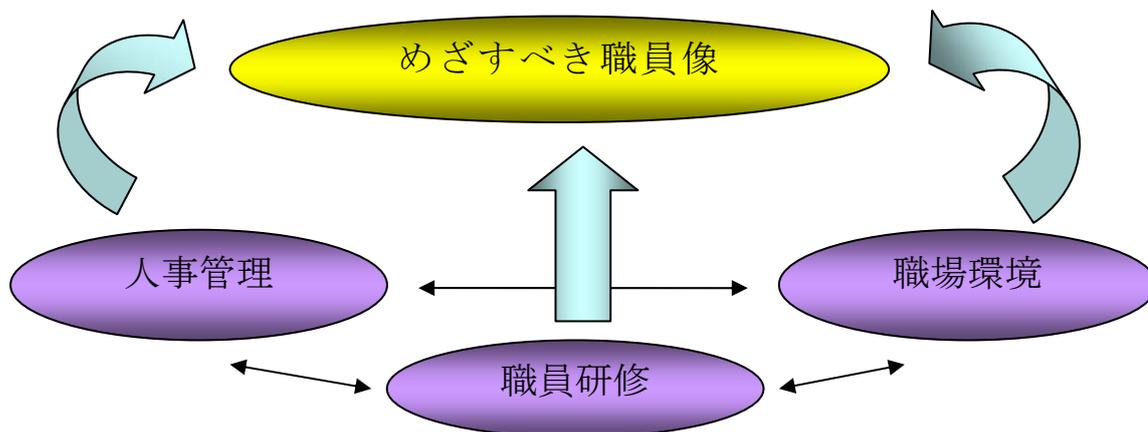
(2) 必要とされる能力

代表的な階層 必要とされる能力	部長、次長 等	課長、副課長 等	係長、作業長 等	主査、主事・技師 等	書記・技手、事務員、技能労務職 等
政策評価・決定能力	■				
行政経営能力	■				
危機管理能力	■	■			
組織管理能力	■	■			
政策形成能力	■	■	■		
目標達成能力	■	■	■		
折衝・交渉、調整能力	■	■	■		
指導育成能力	■	■	■	■	
職務遂行能力	■	■	■	■	
問題発見・解決能力	■	■	■	■	
調査・分析能力	■	■	■	■	
創造力	■	■	■	■	
専門実務能力	■	■	■	■	
業務改善処理能力	■	■	■	■	■
法務能力	■	■	■	■	■
自己開発能力	■	■	■	■	■

(注意) ■ は特に必要とされる能力、■ は活用する習得した能力

IV 人材育成推進への方策

めざすべき職員像である「**時代の変化を敏感に察知し、市民の視点に立って考え、新たな課題に挑戦する職員**」に向けた人材を育成していくためには、職員、職場、人事・研修部門が機能的に関連した総合的な取り組みが重要であり、「人事管理」、「職員研修」、「職場環境」の3つの柱による相互に連携した制度を展開していく必要がある。



1

人事管理

(1) 人材の確保

人材の確保については、優れた資質の新卒者を採用し、内部で育成することにより対応していたが、今後については、雇用の流動化が進むなか、様々な形態による優秀な人材の確保に努めていく必要がある。

・人物本位の選考

採用試験については、一般教養・専門試験等の筆記試験による成績を第一の基本とするなかで、合格者の画一化や知識偏重にならないよう、集団討論・面接・プレゼンテーションの導入など、総合的な能力をより重視した採用に取り組んできた。今後とも、公平性・客観性を確保しつつ、より総合的な能力評価に基づき、採用者を決定できるような採用試験のあり方を検討する。

・民間企業経験者の採用

平成16年度から、受験資格・要件を見直し、事務職を含めた民間企業経験者の途中採用を併せて行い、人材の確保に努めてきたが、今後とも必要に応じた民間企業経験者の採用を実施する。

・任期付職員採用の研究

平成14年度の地方公務員法の改正により、自治体でも任期付一般職員制度が導入され、専門的で高度な能力を持つ人材の期限付き採用が可能となった。

本市でも今後の行政需要の多様化に対応するため、この制度の活用について調査・研究を行うとともに、新たな重要施策を展開する場合等に、十分にその必要性を考慮し、専門職の確保に努める。

・受験者数の確保

良い人材を確保するためには、その前提となる受験者数の確保が必要である。新規採用、民間経験者採用にかかわらず、情報の発信や受験しやすい環境を整え、受験者数の確保に努める。

(2) 人材の配置管理

職員の適正な配置管理については、職員一人ひとりの能力を組織の力として最大限に引き出し、現在の人材を有効活用するとともに、個々の職員の持つ潜在能力を将来に向かって開発していくという人材育成の目的がある。

職員の成長は、職場での実務経験を通じてその機会を得ることが多く、職員の能力をより一層引き出すため、適材適所の人事配置の実現に向けた必要な制度の構築・推進を図る。

・ジョブ・ローテーションの確立

基礎的な能力の向上と将来的なキャリア形成のため、新規採用者については、3年間を目途に異動させるなど、採用後の一定期間においては、幅広い行政分野を経験できるように、ジョブ・ローテーションを行う。

・自己申告制度の実施

人事に関する率直な意見・希望等を把握し、適材適所の職員配置、効果的な能力開発等への活用を目的に、平成15年度から導入している。

今後とも職員の意欲と能力の開発・向上、公務能率の向上及び組織の活性化につながるよう、制度の浸透と活用を図る。

・職の公募制度の実施

特定の職場や役職について、職員から希望者を募集し、審査・選考のうえ配置するもので、職員の希望を反映した適材適所の配置を行うことにより、職員の意欲の向上と職場の活性化をめざす。

・プロジェクトチーム参加者の公募

庁内のプロジェクトチームのメンバーの一部を公募し、審査・選考したうえプロジェクトに参加させるもので、職員の意欲の向上、組織の活性化への効果が期待できる。

・女性職員の積極的な登用

より積極的に多様な分野への登用を行い、男女共同参画時代にふさわしい女性職員の配置により、その能力の活用を推進する。

・複線型人事制度の調査・研究

職員の個々の実情や適性に合わせて、各人の能力を最大限に発揮できるよう、総合職だけの単線型人事コースではなく、各分野・部門に必要な専門職や専任職を選択できる複線型コースによる人事制度の調査・研究を行う。

・職種変更制度の実施

平成18年度より、技能労務職から事務職への職種変更を行うことにより、弾力的・機能的な適正配置のもと、人的資源の有効活用を図る。

・希望降格制度の実施

心身の健康上の理由や家庭の事情等により、職責を十分に果たせない場合がある。このようなときには、希望により、あえてその職責に留めておかず降格を認める制度である。

個人の能力と意欲に応じた任用により、本人の負担軽減や公務能率の向上、組織の活性化など、円滑な職場運営を図るため、平成15年度より導入している。

今後とも同制度の適切な運用に努める。

その他の推進項目または検討項目

- ・組織のフラット化の研究
- ・部内応援体制の活用
- ・県等他自治体・公益法人との人事交流
- ・人事管理システムの構築
- ・職員の能力（資格・免許）の有効活用

（3）能力評価

職員の能力評価は、個人の意欲の向上や能力開発のための動機付けとして大きな役割を果たす。自己啓発の努力を行い、能力の開発・向上を果たし、その能力を実証した者については、適切に評価され、任用や昇給・昇格、給与等に反映される新たなシステムづくりが重要となる。

・能力評価制度の調査・研究

公務員制度改革により、年功序列的昇進や年齢給的な処遇を改め、成果主義・能力主義に基づいた評価制度を導入することは、時代の流れとなっている。

今後、本市においても、地方公務員法の改正の動向を注視し、職務遂行能力に応じた適切な評価制度の導入及びその制度を任用、給与並びに評価の基準として活用する、トータルシステムとしての人事管理システム構築のための調査・研究を重ねる必要がある。

・昇任、昇格試験制度導入の検討

現行、本市における管理・監督職への昇任・昇格については、採用年度や年齢を踏まえ、能力に応じた任用を行っているが、より客観的な能力評価方法の一つとして、試験制度の導入について検討する必要がある。

その他の推進項目または検討項目

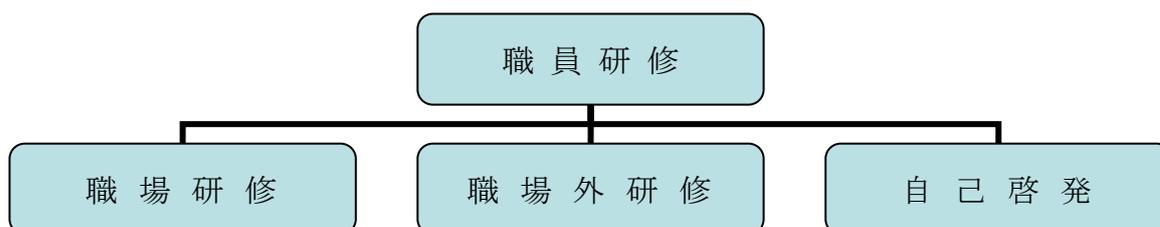
・目標管理制度の導入

マネジメントツールである目標管理制度については、担当職務に関する課題や目標を明確にすることにより、職員の参画意識や計画的・主体的に遂行する意識を醸成し、課題の積極的な解決と職務を通じた能力開発を促進し、行政経営の成果向上を目指すことを目的とする。

平成 16 年度から係長以上の試行、平成 17 年度から一般職員を含む試行を行い、実施状況の検討を踏まえ、すみやかな本格的導入の推進を図る。

2 職員研修

職員研修は、職員個人の能力開発・向上を行うとともに、意識改革を図る具体的な手法であり、大きく分類すると職場研修（O J T）、職場外研修（O f f J T）、自己啓発の 3 つに区分される。



(1) 職場研修 (O J T)

職場研修は、職場において日常の業務を通じて行われる研修であり、上司から部下、先輩から後輩へ、職場内での仕事を通じた命令・報告・連絡・相談等の機会をとらえて、業務上必要な情報や知識・技術、経験等を計画的に習得する人材育成の中心的手法である。

職場研修を推進するためには、管理・監督者の役割が重要であり、職場は人材育成の場であるという意識の啓発を行うとともに、管理・監督者に対するO J T推進のための研修の充実など、職場研修の活性化を図る。

・O J Tハンドブックの活用

「O J Tハンドブック」は、管理・監督職全員に配付しているが、引き続き新任監督職へのO J Tの手引きとして活用し、人材育成の担い手としての意識の向上と職場研修の実践に向けた取り組みを推進する。

・O J T推進、O J Tフォローアップなどの部下育成研修の充実

管理・監督者の部下育成を推進するため、J S T研修・コーチング研修など、O J Tの実践に必要な手法を習得するための研修の充実を図る。

・新規採用職員の計画的職場研修の制度化

新規採用職員については、初めて配属された職場での育成指導により、その後の公務員生活に大きな影響を与えることから、より計画的なO J T推進のための制度を整える。

(2) 職場外研修 (O f f J T)

職場外研修とは、職場を離れて行う研修であり、人事課など市が実施する内部研修と外部研修機関等への派遣研修がある。

さらに内部研修は、昇任・昇格時などの階層として必要な能力・知識を習得するための階層別研修及び階層の枠にかかわらず専門的な知識や技法を習得するための特別研修に区分される。

派遣研修は、自治大学、市町村アカデミーなど、より専門的な知識の習得のため、外部の専門的な研修機関に派遣するものである。

職場外研修は、知識及び技術を一定期間で集中的に学習するとともに、他の職場や地方公共団体職員と交流を図ることにより、意識の高揚や人的ネットワークの構築を期待することができる。

今後とも、職場外研修については、随時その内容を見直すとともに、職員が個々の能力開発・向上に必要な研修機会を選択できる制度及び自主的に参加できる研修の仕組みづくりを推進する。

・期待される職員像に必要な能力向上研修の実施

階層別研修では、それぞれの階層で必要とされる能力の習得に努めるとともに、特に地方分権の時代に必要な政策形成能力向上のための研修内容の充実に努める。

・公募型研修の拡大

階層別研修や特別研修での指名による受講ではなく、自らの意思により参加できる公募型研修を拡大する。

・自主企画型派遣研修の実施

自分自身の現在の能力を認識し、今後必要な能力の開発・向上を自主的に行うため、従前からの与えられた研修ではなく、職員自らの企画による研修を実施する。平成 17 年度より、行政・民間企業・NPO などへの派遣を行う国内自主企画研修を実施するとともに、今後とも職員の自主性及び積極性を重視した研修の推進を図る。

・体験型研修の導入

平成 17 年度より、社会福祉施設体験研修を実施し、特別養護老人ホーム等での業務体験を通して、福祉に関する知識と認識を深め、職員の意識改革などを図る取組みに着手しているところである。今後は、社会福祉施設に限らず、幅広く民間企業・NPO などでの体験型研修を行うことにより、市民感覚・経営感覚を学び、一層の総合的な能力の開発・向上に努める。

・選択制研修（カフェテリア研修）の調査・研究

職員の自主性や学習意欲を高めるため、現在の階層別研修に、自分で履修コースを選択する、いわゆるカフェテリア研修の導入について調査・研究を行う。

(3) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自己に必要な知識や能力について認識し、自己の意思に基づき能力の開発や向上のため、主体的に学習するなどの自己研鑽に努めることである。

人材育成は、本人の意思・主体性があるはじめて成し得るものであり、自己啓発は人材育成の基本と位置づけられる。

従来から行っている自己啓発の支援については、既存の制度の充実に努めるとともに、職員研修及び職場環境づくりとの円滑な連携が図られるよう、新たな制度を導入するなど、その内容を随時見直しながら拡充し推進する。

・通信教育講座の受講

現在も実施している通信教育講座については、主管課との連携を図り、各講座の内容精査・見直しを適宜行い、自己の能力開発・向上に対する支援を引き続き行う。

・自主研究グループへの支援

自主研究グループへの支援については、研究会場のあっせん及び研修機材の貸出し等を行うとともに、研究成果を発表する機会（発表会・職員用ホームページへの掲載）の提供など、グループ活動育成のための新しい支援のあり方について検討する。

・能力開発支援制度の実施

職員の自主的な能力開発を支援するため、大学院への修学に必要な期間を休職とする制度について、平成17年度から導入し、今後の有効な活用を図る。

・公開講座への受講制度の整備

大学、公的機関等が実施する公開講座への受講に対する支援について検討する。

・資格・検定等への受講支援

業務に関連する資格・検定等を取得するための受講支援について検討する。

・職員図書室の充実

職員図書室の利用を促進するとともに、図書類の充実を図る。

・eラーニング導入への調査・研究

パソコンやコンピューターネットワークなどを利用して教育を行なうeラーニングの導入について、調査・研究を行う。

3

職場環境

職員が、積極的に自己啓発し、また職場を通じてさらに能力を伸ばしていくためには、職員の自己啓発を促進・支援し、やる気を引き出す「組織・職場の学習的風土づくり」が大切である。

組織や職場の雰囲気は、職員の学習意欲や向上心に大きな影響を及ぼすものであり、そのためには、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気をつくりあげる努力が必要であり、特に管理・監督職が、自己啓発の取り組みを奨励し、そのための環境づくりを自らの職務の一つとして認識することが重要である。

・管理・監督職への啓発

管理・監督者への「職場の学習的風土の形成」「部下の育成」に関する意識を啓発する

☆職員の自己啓発を積極的に奨励する

☆管理監督者自ら率先して自己啓発に励む

☆部下に対し意識的に考えさせる仕事を与える

・研修に参加しやすい職場環境づくり

研修の年間日程や研修内容の事前配布により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを整える。

・職員提案制度などの活用による職員の問題意識や学習意欲の向上

良い提案があれば予算化され、実際の施策や業務に反映される職員提案制度への積極的な参加の呼びかけを行い、職員の自主性を高めるとともに、問題意識や学習意欲の高揚を図る。

・住民対話能力の向上を図る出前講座の活用

市民との対話を重視したコミュニケーション型行政を推進し、市民の学習活動に役立てるため、市の事業や施策について、学習会や集会に出向き周知を図るとともに、市民の意見や要望を直接ヒアリングすることにより、職員の住民対話能力等の向上を図る。

・オフサイトミーティング導入の研究

コミュニケーションを活発に行い、風通しの良い職場環境づくりを通して、組織の活性化と職員の意識改革を図るため、オフサイトミーティングの導入について、調査及び研究を行う。

※ オフサイトミーティングとは・・・「職場での立場や肩書きをはずし、ざっくばらんな雰囲気、気楽にまじめな話をするミーティング」です。