

# 小牧市人材育成基本方針

つくります！

求められる人材とチャレンジできる職場

平成17年1月

小 牧 市

## 第1章 人材育成に向けた基本方針

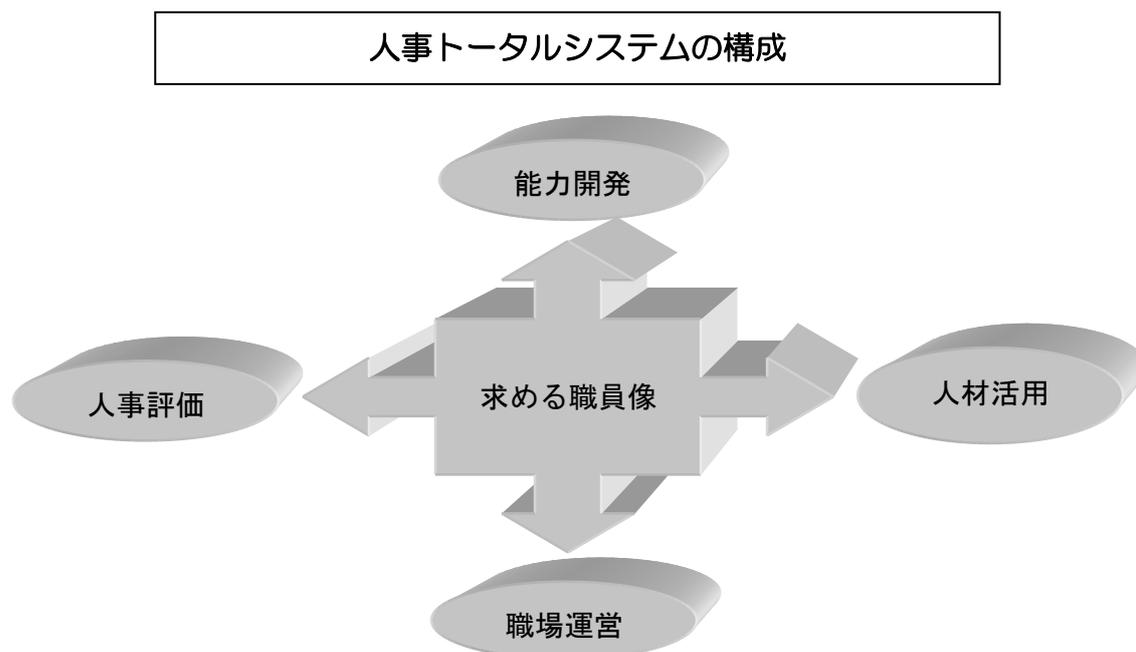
### 1. 人材育成のために

これまで小牧市では、「職員研修計画」において、次の方針に基づいて研修を実施してきました。

- ① 市民に信頼される、倫理観が強くサービス精神のおう盛な職員の育成
- ② 行政環境の変化や情報化、国際化に対応できる職員の育成
- ③ 常に自分の目標を持ち、自己啓発に努める向上心の強い職員の育成
- ④ 組織の一員としての自覚を持ち、活力ある職場づくりに努める職員の育成
- ⑤ 豊かな感性と創造性を持った職員の育成

しかしながら、今後は人材育成を「研修」だけでなく「採用」「異動」「評価」「給与」「昇任・昇格」といった人事制度全体の中でトータルに位置づけ、あらゆる機会や手段を活用して総合的に取り組むことによって、職員の意欲向上や能力開発、意識改革の効果を上げていく必要があります。

小牧市においても、人材育成を総合的にとらえる人事トータルシステムの考え方に基づき、これからの小牧市にはどのような人材や能力が求められるのか。そこへ向けて、どのように職員の能力を伸ばしていくのか。また、職員一人ひとりが意欲とやりがいを持って仕事に取り組むことができ、能力開発とともに自己実現による人間的な成長をも促していけるよう、人材育成に向けたトータルな人事制度を構築していきます。



## 2. 基本方針

職員一人ひとりが生き活きと働くことができる職場をつくり、組織としての目標を達成していくためには、まず求める職員像を明確にし、あわせて職場のあり方を示す必要があります。

個々の職員が、小牧市職員としてのあるべき姿について具体的なイメージを持ち、その目標に向かって主体的に学習し、能力開発に取り組むことが求められるのです。

この「人材育成基本方針」は、小牧市が求める職員像及び今後進めていく人材育成についての取り組み等について提示をし、職員の能力開発の指針となるものです。

### 基本方針1. 求められる人材づくり

本格的な地方分権の時代を迎え、地方自治体が地域における行政を自主的かつ総合的に運営していく中で、市民が満足と誇りを感じる豊かなまちづくりを進めていくためには、幅広い見識を持ち市民の立場に立って独自の政策をつくり実行できる能力を持った職員が求められます。

また、今後ますます複雑かつ高度化する行政課題に対しては、自分の得意分野や信念を持った職員が集まり、お互いが刺激し合い、相互研鑽が行われる組織が求められます。そのためには、職員の個性や強みを伸ばす人材づくりを重視し、これを基本として職員一人ひとりの能力開発を行っていくことが重要となってきます。

### 基本方針2. チャレンジできる職場づくり

これまでは主として国の主導や指導のもとに事業が行われ、また判断の基準も、多くは前例に基づいてなされてきました。

このような中では、職員の価値判断も、市民志向より組織志向となり、また過去の経験がモノを言う年功序列の人事管理がなされる原因となってきました。このため、知らず知らずのうちにチャレンジ精神を失い、型にはまった行動様式や思考パターンに陥ってしまう結果となりがちです。

人の能力は、職場の風土や本人の意欲と密接な関係を持っていることから、仕事自体のやりがいや仕事を通じて成長しているという実感、あるいは仕事の成果や貢献度を公正に評価する仕組みがないと、能力の発揮や開発への意欲が削がれてしまいます。

今後、職員の意識改革や意欲の向上を図るとともに、職場を活性化して高い成果を上げていくためにも、前例主義でなく改革意欲に溢れた「チャレンジできる職場づくり」が重要となってきます。

## 第2章 小牧市が求める職員像

---

### 1. 求める職員像

小牧市では、求める職員像を明確にし、この目標に向けた職員の能力育成に取り組んでいきます。

#### ① 市民の立場で考え、柔軟で創造的な政策を立案する職員

市民の立場に立って物事を考えること、幅広い人的ネットワークを持つこと、あるいは高い専門的知識や社会経済情勢についての造詣を深めることによって、柔軟で創造的な思考を持った職員が求められます。

#### ② 問題意識を持って、組織や仕事の問題を発見し、解決する職員

厳しい行財政運営を踏まえて、すべての事務事業を見直すという視点から、現状の組織運営のあり方や仕事の進め方などの問題点を発見し、その原因を追求して自ら主体的に解決に取り組む職員が求められます。

#### ③ 変化に対応して、新たな課題に果敢に挑戦する職員

行政に対するニーズが多様化・高度化する中であって、常に向上心を持ち、担当職務のプロとして通用する能力の向上に努めるとともに、能力を活用して新しい課題に果敢に挑戦する職員が求められます。

## 2. 各階層に求める能力の割合

小牧市が求める職員像を受けて、これを実現するために、どのような能力が職員に求められるのか明らかにする必要がありますが、これらの能力は階層によって比重は異なります。よって、各階層に求める能力については、以下の割合のとおりとします。

階層	能力期	求める能力の割合
部長級	能力発揮期	<b>経営管理能力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営意識</li> <li>・決断力</li> <li>・組織管理力</li> </ul>
次長級		
課長級		<b>課題解決能力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・挑戦意欲</li> <li>・論理的思考力</li> <li>・課題解決力</li> </ul>
課長補佐級		<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理力</li> <li>・革新力</li> <li>・対人力</li> </ul>
係長級		
主査	能力拡充期	<b>基礎的業務遂行能力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員として必要な感性</li> <li>・業務遂行力</li> </ul>
主任		<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務への取組み意欲</li> <li>・自己管理力</li> <li>・業務に関する知識・技能</li> <li>・協働力（チームワーク）</li> </ul>
主事等	能力育成期	

### 第3章 小牧市における人材育成の現状と課題

---

「人材育成基本方針」の策定に当たり、小牧市における人事制度や研修制度等の運営における課題を明確にするため、一般行政職を対象にして平成16年2月に職員アンケートを実施しました。

今回の人材育成基本方針は、この調査結果を踏まえ、小牧市の人事制度や人材育成の現状を反映したより実行性の高い基本方針の策定を目指しています。調査結果に基づく職員の人材育成に関する主な認識は、次のとおりです。

- ・ 職員の能力を活かす人事制度のあり方として、専門職であるエキスパートの育成の重要度を認識しているが、総合職であるゼネラリスト指向の方がやや強いこと。
- ・ やる気のある職員や成果をあげた職員が評価されているという認識は割りに低く、人事評価制度の導入については、多くの職員が必要性を理解していること。
- ・ 職場における業務の遂行については問題ないが、人材育成のための良い職場環境が整っているとは認識していないこと。

このような現状認識を踏まえ、次のような基本的考え方による新たな人事制度の設計が必要であると考えられます。

\*なお、職員アンケート調査結果については資料編を参照のこと。

#### ① 個性を伸ばす人材育成制度の構築

個性的な能力を持った「個性あふれる人材」が集まり、互いに切磋琢磨しながら能力向上を図っていく集団を形成していくためには、個々の能力が十分に発揮できる場があり、仕事に対するやりがいや喜びが感じられることが重要です。

今後は、組織としても高度化・専門化する市民ニーズへの対応の面からエキスパートの育成を検討し、ゼネラリストとともにバランスよく配置していくことが課題となります。そのためには、個々の職員が自らの適性に基づいて能力を最大限に発揮できるよう、自分に合った人事コースを選択しキャリア形成が行える複線型人事制度の導入を検討していく必要があるほか、研修においても、これまでのような職員の能力を一律に扱う研修だけでなく、自己選択による研修を大幅に取り入れたものへ移行していく必要があります。

## ② 仕事の目標と評価の明確化

小牧市を取り巻く環境が激しく変化する中、「チャレンジできる職場」をつくり、市としての事業の成果を向上させていくためにも、職員一人ひとりが高い目標を掲げて挑戦していく姿勢を持つことが極めて重要です。

一方、職員の評価についても、多くの職員が人事評価制度の導入を理解していることから、早急に人事評価制度を構築することが必要です。

そのため、今後は、職員の役割から求められる能力項目を明確にしながら、透明性・納得性・公平性のある明確な評価基準を設定するとともに、「目標による管理」の考え方を軸とした人事評価制度を導入し、高い目標を掲げて現状を打破していきこうとする姿勢を奨励することによって、職員ひいては組織全体にチャレンジする風土を喚起していくことが課題となります。

## ③ 人材育成に向けた職場環境づくりの推進

職場における学習は、業務に必要な知識・情報を得る重要な機会であるとともに、職員が職業人生の中で自らの能力を高めていく場でもあります。職員の学習意欲を高めていくためにも、人材育成の重要性についての管理職の意識改革を図るとともに、仕事を通じて職員が育つ仕組みを整えていくことが重要な課題となります。

さらに、個々の職員について求める能力レベルを明確にして、能力開発が必要となる点を洗い出しながら、キメの細かい育成・指導を行っていく必要があります。

## 第4章 人材育成に向けたアクションプラン

---

### 1. トータルな人材育成システムの構築

従来の人材育成は、「押し付け型」あるいは「平等型」研修に代表されるように、ほぼ全員一律の形で行われてきました。しかし、こうしたやり方は、職員の個性を尊重したものとは言えず、またこれから向かおうとする「個性あふれる人材」づくりとも合致したものとは言えません。

これからは、職員の個性や能力・考え方など、個々の特長を活かしながら、強みを最大限に伸ばしていく人材育成を行っていく必要があります。

また、職員の能力開発や意欲向上を効果的・効率的に進めていくためには、「研修」だけでなく、「採用」「異動」「評価」「給与」「昇任・昇格」といった人事システム全体が、人材育成の観点からトータルに機能している必要があります。職場における人材育成に大きな影響を与える管理・監督者の「職場運営」も、こうしたトータルな人材育成システムの一部を担うことになります。

今後の小牧市の人材育成においては、上記の各システムを相互に関係づけた『人材育成システム』を構築することによって、あらゆる機会や手段を活用した総合的な取り組みを行い、人材育成を実効あるものにしていきます。

#### (1) 研 修

多様化・専門化する市民ニーズや地方分権の進展等に対応するため、職員に求められる能力が高度化・専門化するとともに、各階層に求められる能力や行動も変化してきています。このような中、研修内容も時代に適応したものへと見直していく必要があります。「目標達成」の考え方や職員の意識改革、さらには問題解決手法や専門能力を高める研修など、仕事の成果を志向した研修内容へと研修体系の見直しを図っていきます。あわせて、高度な専門知識・技能・実務の習得には、他自治体等への派遣・交流を図ることが効果的であることから、専門研修機関を含めた各機関への派遣研修の充実を検討していきます。

また、能力開発は、自発的に学習することが重要であり、学習効果の向上も期待されることから、これまでのような階層別・採用年次別の横並びで受動的な研修から、各職員が主体的に意欲を持って参加する「希望選択（カフェテリア）型研修」への移行を検討します。さらに、職員が自ら学ぼうとする自己啓発を支援するため、メニューの拡充や支援内容の充実を図っていきます。

また、各職員が受講した研修や取り組んだ自己啓発などの研修履歴・取得資格

をデータとして管理し、今後の人事管理に反映させていく仕組みづくりも、あわせて検討していきます。

・研修体系の見直し（目標達成志向・専門能力・意識改革・問題認識など）
・専門研修、実務研修、他自治体等に学ぶ研修メニューの充実
・希望選択型研修の実施
・研修履歴・取得資格の人事管理への反映の検討
・他自治体等との人事交流の実施
・自己啓発支援制度の拡充

## （２）異 動

職員が、自分の専門性を高めたり、適性を認識しながら、その能力を最大限に発揮できるよう、人事管理の複線化（ゼネラリスト及びエキスパートのコース選択）を検討します。

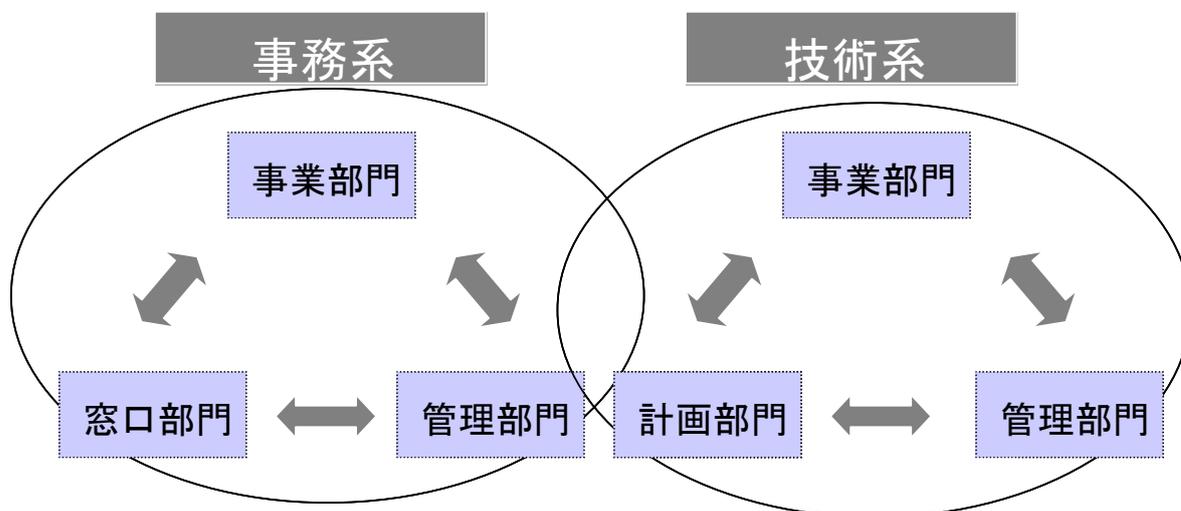
今後は、若手職員を中心に、幅広い業務知識を習得するとともに、自己の適性の発見を促すため、定期的なジョブローテーションを行っていきます。基本的な考え方としては、採用後１２～１５年間で職員としてのキャリア探索期と位置づけ、育成的な観点から「３～５年のサイクルで３部門程度」を目途とした異動を行っていきます。この育成的なローテーションの実効を上げるとともに、全庁的にも適材適所の配置を図るため、今後は、自己申告制度の充実を図り、職員のキャリア開発や能力開発を支援する体制を整備するほか、庁内公募制度の導入を検討していきます。

・育成的ジョブローテーションの実施
・人事管理の複線化の検討
・庁内公募制度の導入検討

※ジョブローテーションとは、職員として幅広い能力・知識等の習得のため、採用後一定の期間を特定の部門に偏らず異動しながら、各種の業務を経験させる制度です。

※庁内公募制度とは、職員の能力の有効活用と挑戦意欲の向上を図るため、特定のポストや職務について庁内から公募して配置する制度です。

※ ジョブローテーションのイメージ（3～5年でローテーション）



※ ジョブローテーション部門の分類

職 種	部門名	育成要素
事務系	窓口部門	接客態度・執務態度・ 理解力・判断力
	事業部門	企画行動力・折衝調整力・ 事務処理能力
	管理部門	企画立案力・法的知識力・ 大所高所的視野
技術系 (土木・建築)	計画部門	企画立案力・折衝調整力・ 大所高所的視野
	事業部門	企画行動力・折衝調整力・ 専門的スキル
	管理部門	法的知識力・協調性・ 事務処理能力

土木・建築以外の専門技術系は、専門能力を発揮できる職場が限定されているため、基本パターンは定めないが、同様の趣旨で育成のためのローテーションを行っていく。

技術系全般については、ローテーションの中に事務系職場を経験することが、本人の能力開発になる場合は、基本パターン以外にもローテーションを行っていく。

※ 複線型人事コースを導入した場合のイメージ

能力期	能力育成期	能力拡充期	能力発揮期
職名	主事等	主 査 主 任	係長級～部長級
経歴 管 理	ジョブローテーション		複線型人事 (エキスパートの確保・育成)
目 的	OJTによる人材育成と自己実現		高度・多様化する市民ニーズに対応するための専門職位制度の確立
定 義	一定のルールのもと、計画的な人事異動を行うことで、多様な分野を経験させ、仕事を通じて職員の能力開発を行うと同時に、職員の適性を見出す手法		従来の人事（部長・課長といったライン長を中心に職制を維持する人事）から、専門能力を備えた職員（エキスパート）の位置付けを明確にし、総合的管理職ルートと専門的管理職ルートを確立する手法

※OJTとは、On The Job Training の略で仕事を通じて指導育成する職場内研修のことです。

### (3) 人事評価制度

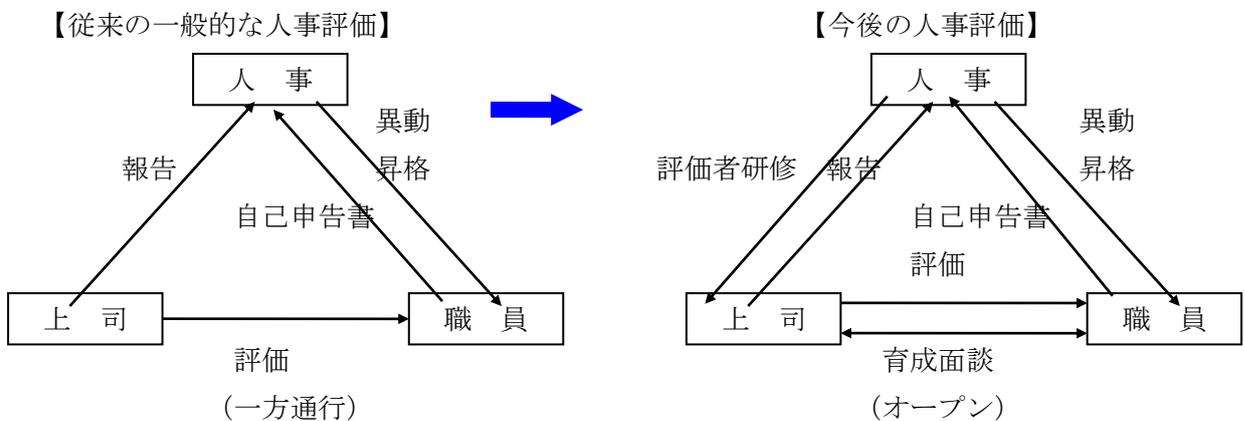
人材育成を主眼においた人事評価制度を基本にししながら、目標管理の手法等を活用することによって、実績や能力が公正に反映できる制度構築を目指します。

人事評価制度の開発・導入に当たっては、評価項目や基準を公開するとともに、上司・部下間における評価・育成面談を制度として組み入れ、評価結果を本人にフィードバックすることによって、職員の能力開発ニーズを明確にして、人材育成を促進することができる制度を構築します。

また、人事評価制度は、職員のチャレンジ精神や積極性を引き出すことができる加点方式の制度として構築するとともに、管理職のマネジメント状態を把握し、評価の信頼性や客観性を高めることができるよう、評価者研修等を通じて、評価スキルの向上を図ることにより、透明性・納得性・公平性の高い制度づくりと運用に取り組みます。

・人材育成と組織活性化の手段としての人事評価の実施
・職員の能力が活かせる人事評価制度の充実
・人事評価制度の評価基準の公表
・加点方式の人事評価制度の実施
・評価、育成面談制度の実施

※ 人事評価のイメージ



(4) 給 与

組織に貢献した職員、努力した職員が公正に報われ、職員の勤労意欲の高揚につながる制度の構築を目標として、人事評価制度と連動した能力主義・実績主義による給与体系の構築を研究します。

これにあわせて、人事評価結果を勤勉手当の成績率に反映させたり、職務と責任、能力（職能）や業績に応じた給与制度の見直しなどの検討を進めていきます。

・人事評価結果の勤勉手当成績率反映の実施
・人事評価結果による特別昇給・昇給延伸の検討
・公務員制度改革に応じた給与体系の再構築の研究

## (5) 昇任制度

昇任については、職員の納得性を高めるために、人事評価の結果に基づいたより一層の透明性と公正さが求められます。具体的には、各職位に求められる役割や能力などを明示し、これを基準として、職員が目標を持って仕事や能力開発に取り組むことができる客観的な評価方法の確立を図り、能力方式による昇任制度の導入を検討していきます。

・能力方式による昇任制度の導入検討

## (6) 職場管理

組織全体の能力は、単に個人の能力の集合ではなく、組織風土や職場の活力とも関連していると言われます。つまり、職員一人ひとりがいくら優れた能力を持っていても、職場が協力しあう状態になかったり、目標に向かって一体になっていないと、組織としての相乗効果は得られないことになります。

具体的には、目標管理の手法を用いて業務のPDSサイクルを明確にし、目標の達成過程において、上司が部下の業務の進捗管理を行い、必要に応じて適切でタイムリーな指示やアドバイスが行える制度を構築します。

・目標管理手法の導入実施

※PDSサイクルとは、「Plan:計画」→「Do:実施」→「See:評価」を循環させ、業務を合理的に処理する手法です。