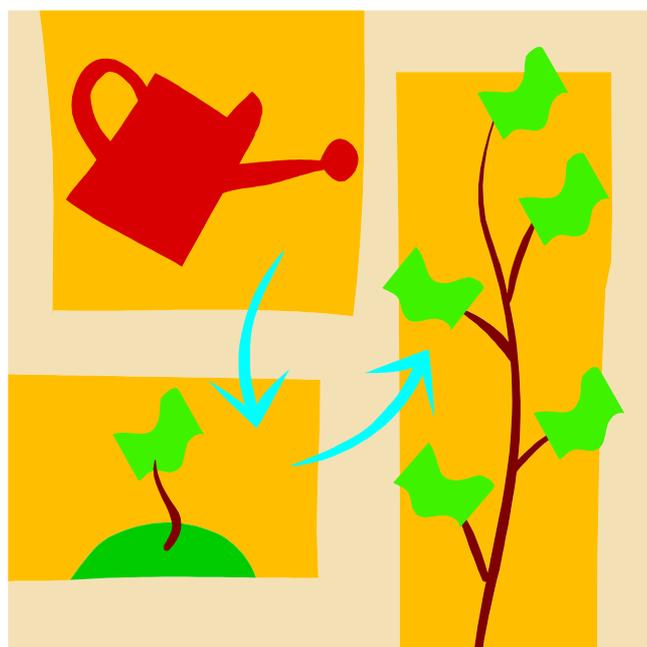

千曲市人材育成基本方針



平成 18 年 8 月

千 曲 市

目 次

I	人材育成基本方針策定の趣旨	1
	1 策定の背景	
	2 策定の経過	
II	求められる職員像	2
	1 千曲市の目指す職員像	
	2 期待される行動・能力	
	3 「千曲市職員心得九箇条」との関連	
III	人材育成の取り組み	5
	1 人材育成施策の全体像	
	2 職場の運営～人が育つ場をつくる～	
	3 人材の採用	
	4 人材の評価	
	5 人材の配置・活用	
	6 能力の開発	
IV	人材育成推進体制	12
	参考資料	13
	千曲市職員アンケート調査結果（人材育成関連設問への回答状況）	

I 人材育成基本方針策定の趣旨

1 策定の背景

時代の潮流「地方分権」に的確に対応するには、地域における総合的な行政主体である地方公共団体は、自己決定、自己責任のもと、住民の多様なニーズ、地域における様々な課題を自主的、主体的に解決し、市民と協働により個性豊かで活力に満ちた魅力あるまちづくりを推進していくことが求められております。

また、徹底した行政改革の推進、健全財政の堅持が求められており、最小の経費で最大の効果が上がる、効率的でスリムな行政運営を進めていかなければなりません。

このような状況下で、市民の信頼と負託に responding していくためには、職員一人ひとりが常に目的意識と高い意欲を持って自らの能力開発に努めるとともに、職場は人材を育てる土壌となり、組織は自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりと計画的な人材育成をすすめることが必要です。

そこで、このたび「千曲市人材育成基本方針」を策定しました。職員が仕事を通じて自己成長、自己実現を目指すことにより、組織が活性化し、市民満足度を高めることになるとの基本的な考え方に立ち、今後、この方針に基づいた全庁的な人材育成に取り組みます。

2 策定の経過

市では、平成 17 年 4 月に中堅職員 16 名による OJT（職場内研修）検討プロジェクトチームにおいて「千曲市職員心得九箇条」を策定し、OJT の推進を図ってまいりました。これを念頭に、平成 17 年 11 月に別のメンバー 5 名（事務職 3 名、技術職 2 名）により、「千曲市ではどんな人材を求めるのか」、「どんな人材に育ててほしいか」を議論し、『求められる職員像』を策定しました。「千曲市人材育成基本方針」では、この『求められる職員像』が人材育成の目標となっています。

また、当市ではいろいろな人事制度がありますが、その礎は「人材育成」であることを再認識した上で、現在ある制度の見直し、新たな制度の導入を検討しました。その内容はこの「千曲市人材育成基本方針」に盛り込んでいます。

今後は、この方針を職員と共有し、職員それぞれの立場で自分の役割を再認識し、自己研鑽に努めるとともに、この方針をさらに具体化し、実効性のある人材育成施策に取り組みます。

II 求められる職員像

1 千曲市の目指す職員像

千曲市の政策を担う職員は、まず市民から信頼される存在でなければなりません。単に誠実に職務を遂行するのみでなく、常に市民・生活者の視点を持ち、市民の立場を理解し、行政の課題に果敢に取り組む職員を育てる必要があります。そこで、千曲市の目指す職員像を次のように定め、人材育成の目標とし、各種の人材育成施策を推進します。

目指す職員像

千曲市を愛し、市民から信頼され、共に考え、共に行動する職員

共存共栄

■市民の目線で考え、行動できる職員

職員同士切磋琢磨し、職場（課・係単位）のチームワーク（協調性）はもちろん、市役所全体のチームワークを深め、市民と協働のまちづくりを進めます。市民に納得のいく分かりやすい説明、満足される対応を心掛け、千曲市を愛して止まない職員を目指します。

勇猛果敢

■熱いハート・行動力と冷静な分析・判断力のある職員

市職員としての誇りと使命感、併せて旺盛なチャレンジ精神を持ち、強い信念とタフな精神力により、市民や他の職員から信頼される職員を目指します。また、自分や身の回りを客観的に見つめ、グローバルな視点で物事を考えられる、心身ともに元気で明るい職員を目指します。

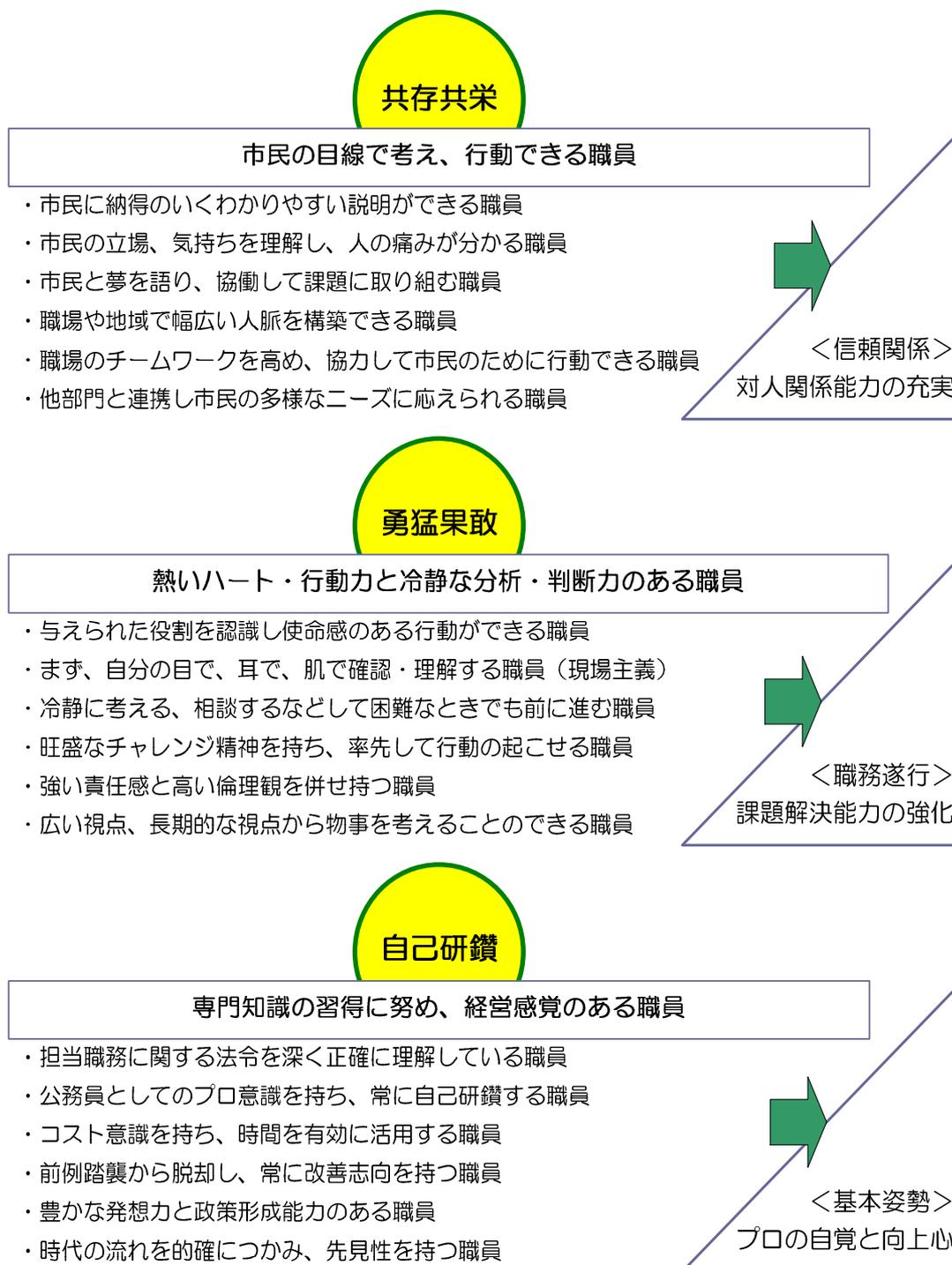
自己研鑽

■専門知識の習得に努め、経営感覚のある職員

公務員の仕事は、法律、条例に基づいて行われています。関連する法律、条例を深く正確に理解し、その業務のプロフェッショナルを目指します。強固な裏付けがあって初めて、自信のある行動ができます。更に、豊かな発想力と政策形成能力、コスト意識を持ち、将来を見通しながら考え行動する職員を目指します。

2 期待される行動・能力

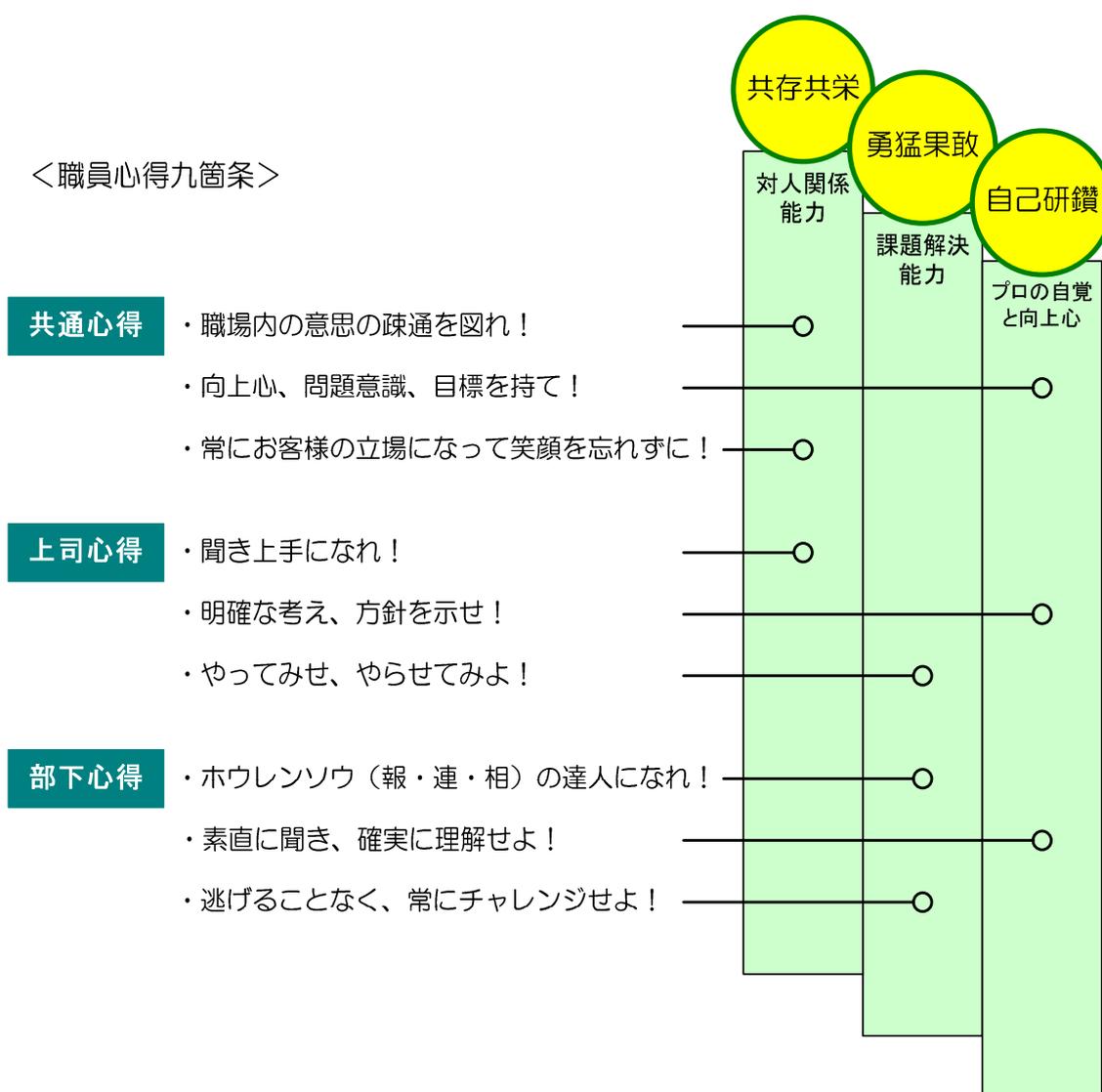
「目指す職員像」に期待される行動・能力は、次の通りです。



3 「千曲市職員心得九箇条」との関連

千曲市では、市民から信頼される職場づくりをめざし、職場内のコミュニケーションやチームワークを強化するため、「千曲市職員心得九箇条」を定めています。この「千曲市職員心得九箇条」は職場の行動指針であり、「目指す職員像」を育てる（あるいは自ら伸ばす）ための、実践的心得でもあります。

個々の心得と「目指す職員像」との関係は次のとおりです。「千曲市職員心得九箇条」は職場で求められる、職員の基本行動です。まずこの九箇条を実践し、その実践を通じて「目指す職員像」の行動・能力を身につけてください。



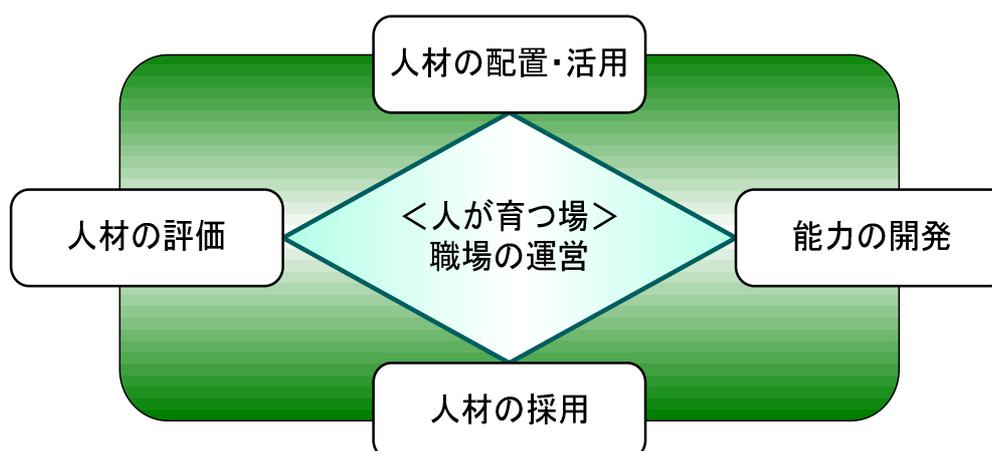
Ⅲ 人材育成の取り組み

1 人材育成施策の全体像

人は職場経験を通じて育ちます。思い切って仕事に打ち込める環境にあるか、協力し合う関係ができていないか、上司は適切な助言やサポートをしてもらえるかなど、職員が育つには、職場の環境が良好なものでなければなりません。

そこで千曲市では、職場の運営＝「人が育つ場づくり」を人事施策の中心に据えることにしました。そして、「人材の採用」、「人材の評価」、「能力の開発」、「人材の配置・活用」の諸施策を見直し、相互を関連づけて、トータル思考の人材育成に取り組みます。

人材育成施策の全体概念図



2 職場の運営～人が育つ場をつくる～

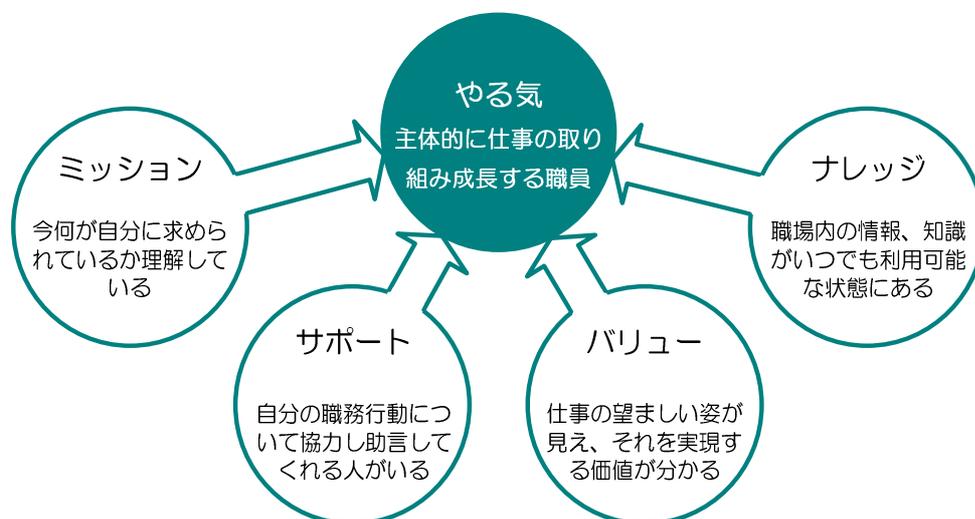
人が育つためには、やる気（モチベーション）が必要です。また、このやる気を引き出すには、仕事に取り組もうとする主体的な気持ちが必要になります。職員が自ら考え、行動するようにするため、今後、職場の運営においては、次の4つを強く意識させる取り組みを行い、職員が育つ職場環境を改善します。

<ミッション>

「あなたの仕事上の使命は何ですか」と訊かれて、あなたはすぐに答えることができますか？「使命は何か？」という問いは、組織の中であなたは何のために存在しているか、という問いと同じですから、あなたの存在理由を問われているのと同じこととなります。

「ミッション」がないと、言われたことや、目の前にあることを遂行するだけの職員になってしまいます。

やる気を引き出す4つの視点



<サポート>

仕事には自分の力だけでは解決できないことがたくさんあります。人は仕事を通じて成長しますが、実際には、人から教えられたり、勇気づけられたり、協力してくれたりといったサポートがあってこそ、経験が有効な知識となって身に付きます。

「サポート」がないと、人が成長する速度は落ちてしまいます。

<バリュー>

「バリュー」とはその仕事が存在する価値です。担当している政策が実現する状態を思い描いたり、住民にどのような利益をもたらすか想像すれば、その施策を実現する価値が見えてきます。

「バリュー」がないと目標を持つことが出来ませんし、何をどのように行えばよいかも見えてきません。また、仕事をする意欲は薄れてしまいます。

<ナレッジ>

「ナレッジ」とは知的資産（情報、知識等）のことです。仕事を進めるときにはさまざまな情報や知識が必要になりますが、組織内の知識がすぐに活用できれば、より速く仕事を進めることができます。

「ナレッジ」が蓄積されていないと、自ら入手しなければならず、仕事のハードルは高くなります。

千曲市では、この4つの視点から、人が育つ職場環境を改善するため、次の具体的な取り組みを行います。

(1) 役割認識～ミッションの視点～

部長、課長には、業務管理や部下育成などの役割があるように、主事、主査等においてもそれぞれの職に応じた役割があります。今後、各職の役割を定義し、それぞれの職に任用された者の基本的役割を明確にします。

また、職場内においては、皆で協力して実現すべきことや、メンバーの協力体制などを確認し合い、職場における個々の役割を明らかにするため、年度当初に施策実現のためのミーティングを行うことにします。

(2) OJTの充実～サポートの視点～

職場環境は管理監督職の行動が大きな影響を与えます。リーダーシップの発揮が重要であることを再認識し職場で実践してもらうため、マネジメント行動にかかわる研修を充実します。

一人ひとりの部下を育てるためには、部下の仕事に関する想いを受け止め、実現プロセスに上司が積極的に係わること、また、そのプロセスを通じて部下指導の必要点をつかみ、個別の育成計画を考え、実践することが不可欠です。今後は、育成方針の明確化、個別ミーティングの充実、実践型コーチング研修の開催などの対策を実行します。

(3) 目標による管理制度の活用～バリューの視点～

成果のあがる仕事をするためには、担当施策や事務事業で何を実現すべきなのか、上司と部下のコミュニケーションを充実し共有理解し、思い切った実践行動がとれるようにしなければなりません。

今後は、目標による管理制度を、施策のあるべき姿を追求し、上司と部下の行動を改革するコミュニケーション・ツールと考え、職場でより積極的に展開するよう必要な見直しを行っていきます。

(4) 知的資産の管理の強化～ナレッジの視点～

「知的資産」には、データ、情報、知識、知恵等があります。

データや情報は何らかのかたちで蓄積されていることが多いですが、実際にはその所在を知らなくて活用されないことが多いようです。そこで、文書管理の強化、インターネットその他による外部情報の所在リストの作成などを行っていく必要があります。

しかし、知識や知恵は人に帰属していることが多いので、目に見えるよう具現化することが必要になります。例えば、パソコンで作った提案書や報告書、図面なども他の人が見ることができて活用可能であれば、「知的資産」となります。今後は、ファイルの共有化の推進、業務マニュアルの充実などの対策を進めていきます。

3 人材の採用

職員の質が市の将来を左右することから、職員採用は人事管理上きわめて重要な役割を担っています。強い倫理観と責任感、そして向上心を持った優れた資質のある人材を確保することが、その後の価値ある人材の育成につながるからです。

地方分権の進展に伴う行政の高度化、行政需要の多様化に的確かつ柔軟に対応するためにも、職員採用に際しては、これまで以上に人物判断に重点を置いた選考を行います

(1) 面接選考の見直し

千曲市で働く熱意と情熱を持った人材、向上心を持ち自ら成長する人材、仕事のパートナーとして協働できる人材など、真に必要とする人材を見抜くため、学校名、成績を不問とした面接試験制度を実施するとともに、面接方法の見直しを行います。

(2) 職種に応じた選考

高い専門性や適性が問われる行政分野・職種においては、面接官の人選を含めて、一般事務職とは異なる選考方法を研究し、実施します。

(3) 中途採用環境の改善

専門性の高いポストや新たな政策課題に関しては、民間企業での実務経験があり、対応能力の高い人材を積極的に登用できるよう、選考方法、処遇に関する見直しを行います。また、任期付職員の活用についても検討を行います。

(4) 短時間勤務制度の創設

特定の専門性を要求される職務や定型反復的な職務の中には、必ずしもフルタイム勤務の必要性が低かったり、正規職員でなくても短期間の訓練で遂行可能な仕事があります。このような仕事については、今後、短時間勤務職員の活用を検討します。

4 人材の評価

職員一人ひとりの能力（長所・短所）を把握し、その個性に応じた人材の育成、人材の活用、及び処遇への反映をするため、人事評価制度を導入します

年齢や経験年数を重視する人事制度から、能力、業績を適切に反映する人事制度へ転換するためには、人事評価制度の確立が必要になります。ただし、千曲市では、人事評価制度を単なる処遇反映のための査定システムと考えるのではなく、一人ひとりの仕事ぶりの評価を通じて、①職員の意識・行動を変えること、②職員の能力の向上を図ること、③管理監督職の指導育成能力の向上を図ること、を制度運用の中心に据え、評価制度の導入を進めることにします。

また、今後は、一人ひとりの個性を伸ばしキャリアを開発することも重要な課題となります。そのため、人事評価の結果を参考資料として、昇任昇格や異動配置などに反映するものとします。

(1) 人事評価制度の導入

人材育成を主眼とした評価制度とするため、「目指す職員像」から、職員に求められる行動を抽出し、その行動の充実度を評価する制度とします。また、その評価の基準や評価のルールを公開するとともに、上司と部下が評価結果を基に面談を行い、仕事の課題や能力開発の課題などを話し合うことにより、評価の透明性を確保し納得性の高い評価制度とします。

(2) 評価者訓練の実施

公正かつ客観的な評価を行うのは、評価者の評価能力の向上が不可欠です。継続的に評価者訓練を実施し、評価者の制度理解の徹底と必要とされる知識・技術の習得を図ります。

(3) 360度フィードバックの導入

管理監督職については、周囲から管理監督職として認められる存在であることが必要です。そのため、部下や同僚の見方（評価）を収集し、自分の行動が周りからどう受け止められているか気づかせるシステムを導入します。

(4) 管理職適応性の自己診断

自分自身で管理監督職としてのマネジメント能力を把握するため、自分で筆記テストを行い結果を確認する、自己診断形式の管理職適応性検査を受けることができますようにします。自分の管理行動の把握は、管理職としての適応力を高めることにつながります。

5 人材の配置・活用

人材の配置は、職員と仕事を結びつけ、必要な能力を身につけさせる（能力開発）と同時に、これまでに身につけた能力を発揮させる（適材適所）ことによって、よりよい施策の実現と個人の成長を図るしくみです。

これまでの職員の異動・配置は、重要な課題に対応するため、その時々状況に対応せざるを得ない面がありましたが、今後は、計画的な育成の視点や職員の進路選択なども取り入れ、個性と意欲を重視した方向へと見直しを進めます。

(1) 人事異動方針の明確化

職場での仕事の体験は、大きな能力開発の機会です。とりわけ、若手の職員については、今後の可能性を広げるためにも、幅広い知識と経験を身につけることが大切です。しかしその一方、中堅の職員については、職務の高度化に対応するため、異動の範囲を関連する分野に絞ることによって専門的な能力の向上を図る必要があります。

今後はこのような人事異動の考え方を整理し、職員の育成を目指したローテーションのあり方と方針を明確にします。

(2) 自己申告制度の見直し

将来、高度な専門性を身につけるためには、職員も自分の進路に関する明確な意志を持つとともに、組織の側もその想いを活かすことが求められます。そこで、これまで毎年実施していた自己申告制度を再検討し、若手から中堅へステップアップする時期に、今後の進路を選択する仕組みを取り入れるなど、自己申告制度の運用を見直します。

(3) 庁内公募制度の研究

プロジェクトチームの発足時や特定の職への任用については、意欲のある職員を募る庁内公募制の導入を検討します。当面はプロジェクトチームのリーダーなど特定の職を対象に、プロポーザル方式による公募を行う予定ですが、将来は管理監督職への任用に関しても“やる気”を重視する方向で導入の研究を行います。

(4) 男女間格差のない配置の推進

女性職員には無条件に窓口や庶務を担当させるといった慣例的な男女の役割分担意識を解消するため、管理監督職の意識啓発を行うとともに、人事制度の運用においては、職員の意欲や能力、適性にあわせ、男女の区別なく異動・配置等を行うことによって、積極的に女性の職域を拡大します。

6 能力の開発

能力開発とは、時代の変化に自分を適応させつつ、組織にとって必要な人材となるための能力を高めることだと考えます。能力開発は“自ら変わろう”、“自ら学ぼう”という姿勢がなければ効果をあげることはできません。しかしその一方で、組織の側にも職員に身につけてもらいたい能力があります。組織が必要と考える能力については、計画的に習得させていく能力開発施策が必要になります。

今後の能力開発は自己啓発の考え方を基礎に置きつつ、職場内研修、集合研修、派遣研修等の組織が行う育成施策を効果的に組み合わせ、それぞれの長所を生かした能力開発を計画的に実行します。

(1) 職場内研修の強化

日常的な業務を通じて行われる指導や訓練は、職員の多様な能力を引き出し、実務を通じて的確な判断力や柔軟な発想力などを身につけさせ、実践的能力を高めることができます。

今後は、「2 職場の運営～人が育つ職場をつくる (2) OJTの充実～サポートの視点～」で述べた対策を実行するとともに、職員が協力して問題を解決する経験が能力開発に有効であることから、協力・連携による問題解決、職場単位で行う勉強会、職場内ローテーションの実施などにも積極的に取り組みます。

(2) 研修体系の見直し

これまでは、長野県市町村職員研修センターの研修体系に応じて、職員を研修に参画させてきましたが、千曲市の「目指す職員像」の実現に向けて、新たにキャリアデザイン研修などを追加するなど、市独自の研修体系をとりまとめます。

(3) 自己啓発への支援

自己啓発を支援するため、通信教育その他の研修情報を収集・提供するとともに、自主研究グループへの支援方策を検討します。また、専門的研修の受講実績等に配慮した人事を行うため、資格取得や受講の履歴を一元的に管理し、その有効な活用方策についても検討を行います。

(4) グループ研修の推進

職員の主体的意志に基づくグループ研修の企画・実施については、受講者の能力や希望に合わせたオーダーメイド的な開催が可能であることから、今後、人事担当部門で自己企画を募るなど、グループ研修の活性化に向けた支援策を検討します。

(5) 庁内講師の育成

市の職員として当然知っていなければならないこと、是非知っておいてほしいことなどについては、担当職員が自ら講師となって研修や勉強会を実施した方が、市の実情に合った研修ができ、また講師自身の勉強にもなります。今後、庁内講師を活用する研修リストの作成し、庁内講師の発掘と育成を図ります。

(6) 派遣研修の推進

他の自治体や専門研修機関への派遣については、高度な実務能力の習得を主な目的として実施します。また、民間企業の迅速な意思決定、コスト削減への努力、顧客満足度への取り組み等を行政運営に活かすため、今後、民間企業への職員派遣のあり方を研究し、派遣の可能性を検討します。

IV 人材育成推進体制

1 個々の職員の役割

千曲市の行政は職員一人ひとりが担っています。市民から、先輩から期待されているという意識、自分の行動が千曲市の将来を左右するという意識を職員は持たなければなりません。職員は等しくこの心構えを持ち、常に自発的、積極的に行動することが求められています。

その点は能力開発も同じです。組織や上司の働きかけを待って勉強したり研修に行くのではなく、職員自身が自分に何が足りないのか考え、行政のプロとして自己啓発に努めなければなりません。職員は住民の期待に応える責任があります。

また、自分のことだけに固執するのではなく、他の職員と話し合い、連携し合うことを通じて、お互いの向上心を刺激し、職員同士が切磋琢磨できる環境づくりに貢献することも職員の役割です。

2 管理監督職の役割

管理監督者の考え方や行動は部下の意欲や行動、職場の雰囲気大きく左右します。人材育成において管理監督者はキーパーソンであり、その役割は非常に大きなものがあります。

時代の流れを捉えることができずに過去の経験に固執したり、前例主義を部下に押しつけてしまえば、部下の成長の芽は摘み取られてしまいます。業務への積極的な関心や問題意識もない管理監督者のもとでは、部下の育成など望めず、職員は自己啓発どころか勤務意欲を失いかねません。

管理監督者は部下の職業人としての人生に大きな影響を与える存在であることを自覚し、常に自分の言動の影響力を考えて部下と接する必要があります。そして、仕事ぶりを公正に評価し、効果的な指導育成をして、部下の成長をサポートする責任があります。管理監督者は部下とのコミュニケーションの機会を意図的に持ち、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言することが求められます。

3 人事担当部門の役割

人事担当部門は、人材育成を推進していくための総合的な施策を立案・実行し、自己啓発やOJTなどの人材育成の活動が効果的に行われるよう支援する役割を担っています。

また、職場の実態を把握し、人事制度全般について、人材育成の観点から問題点を洗い出し、関連する諸制度の見直しを進める責任があります。そのため、人事担当部門は各部局と連携を取り合い、実態を掌握して、研修ニーズや問題点を掌握することはもちろん、効果のある対策を立案できるよう、人事担当部門自身も専門能力を高めることが求められます。

参考資料

千曲市職員アンケート調査結果 (人材育成関連設問への回答状況)

- * 本調査結果は、平成17年11月にとりまとめた「千曲市職員アンケート調査結果報告書」の中から、人材育成に係わる調査結果のみを再編成したものである。

1 調査概要

(1) 調査目的

本調査は、千曲市として今後必要性を増す職員を効果的に育成し、活用するための、諸データ等を収集するために企画・実施したものである。

(2) 調査方法

質問紙法にて市職員全員（505人）を対象に実施した、

(3) 調査期間

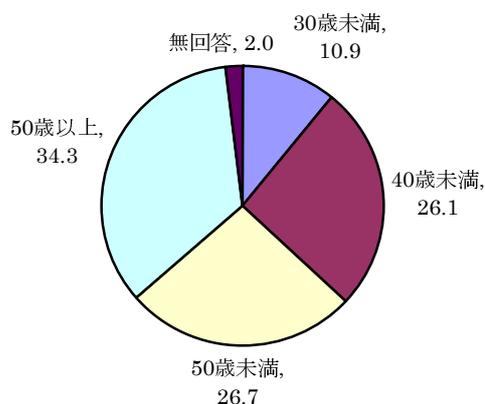
平成17年8月29日に調査対象者に送付し、回収は9月5日に締め切った。

(4) 回収率

回収総数は332票（回収率65.7%）、内、有効回収票は303票、有効回答率は60.0%である。

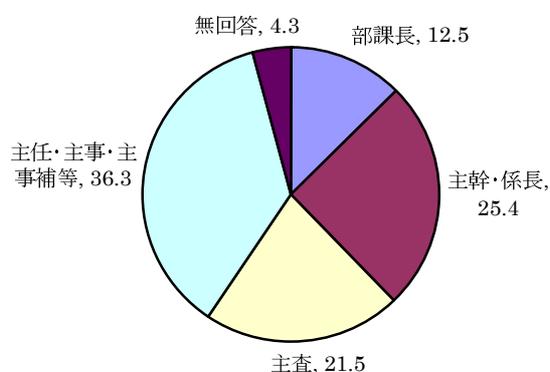
2 回答者の属性

(1) 年齢



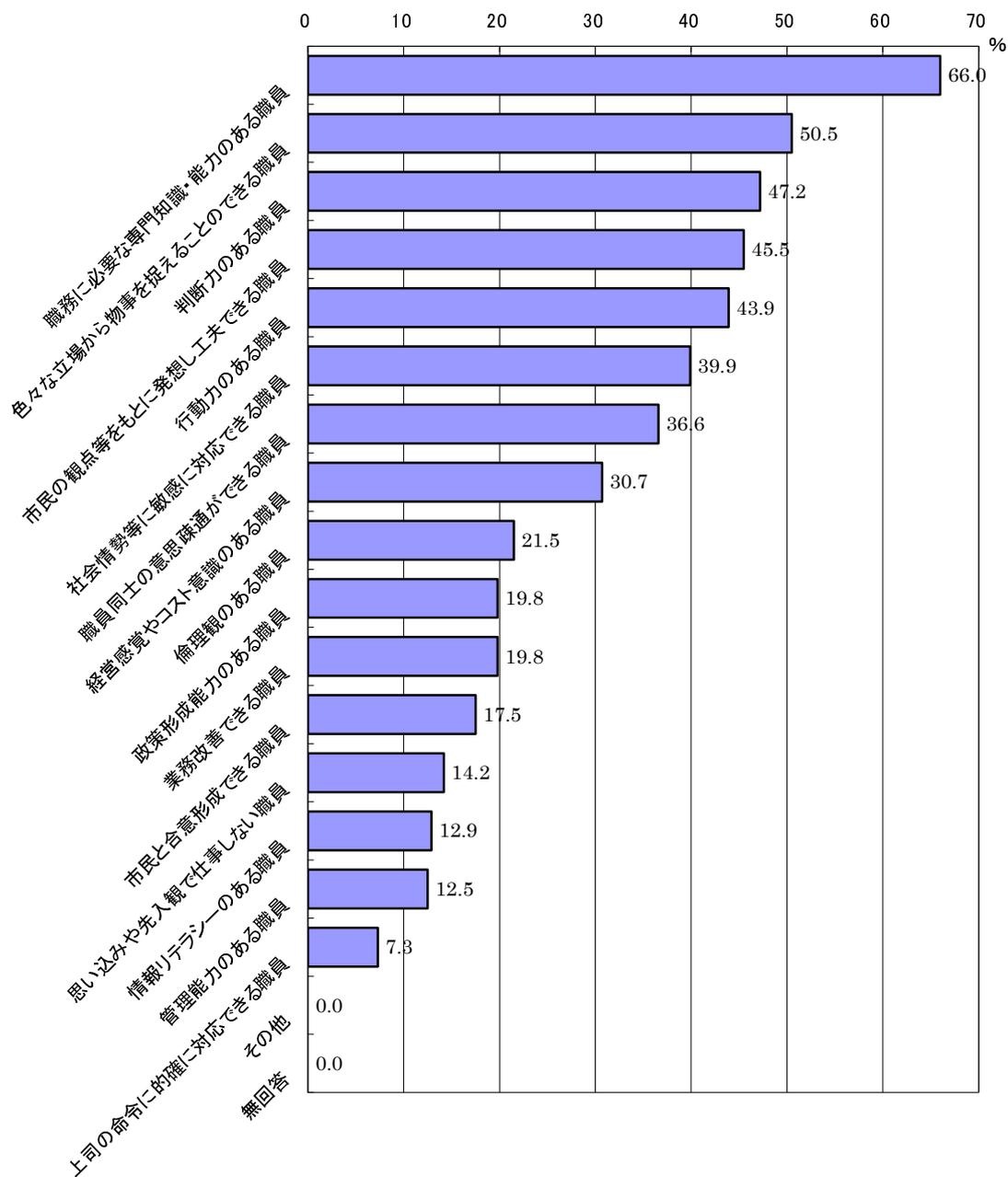
* 数値は%

(2) 職の構成



3 調査結果

(1) 所属部門において必要性が高い職員



(2) 職場にいる職員の姿

職場にいる職員の姿	件数	%
日常業務にこつこつと取り組んでいる職員	197	65.1
専門知識・ノウハウをもっている職員	141	46.5
積極的に行動できる職員	130	42.9
職員の意見に耳を傾ける職員	126	41.6
組織の規律を重視している職員	121	39.9
市民第一の考え方をしている職員	106	34.9
市民との対話力・合意形成力のある職員	103	34.0
自分の意見をはっきりと関係者に示す職員	78	25.7
仕事へ創造的に取り組んでいる職員	60	19.8
日常業務の改善を続ける職員	49	16.2
庁内調整力のある職員	43	14.2
職場外に豊富な人的ネットワークをもっている職員	37	12.2
自己啓発に熱心な職員	15	4.9
新しい仕事に常にチャレンジしている職員	6	2.0

注1 「件数」は質問で「非常に多い」又は「多い」と回答した件数から、「全くいない」又は「いない」と回答した件数を差し引いた値である。

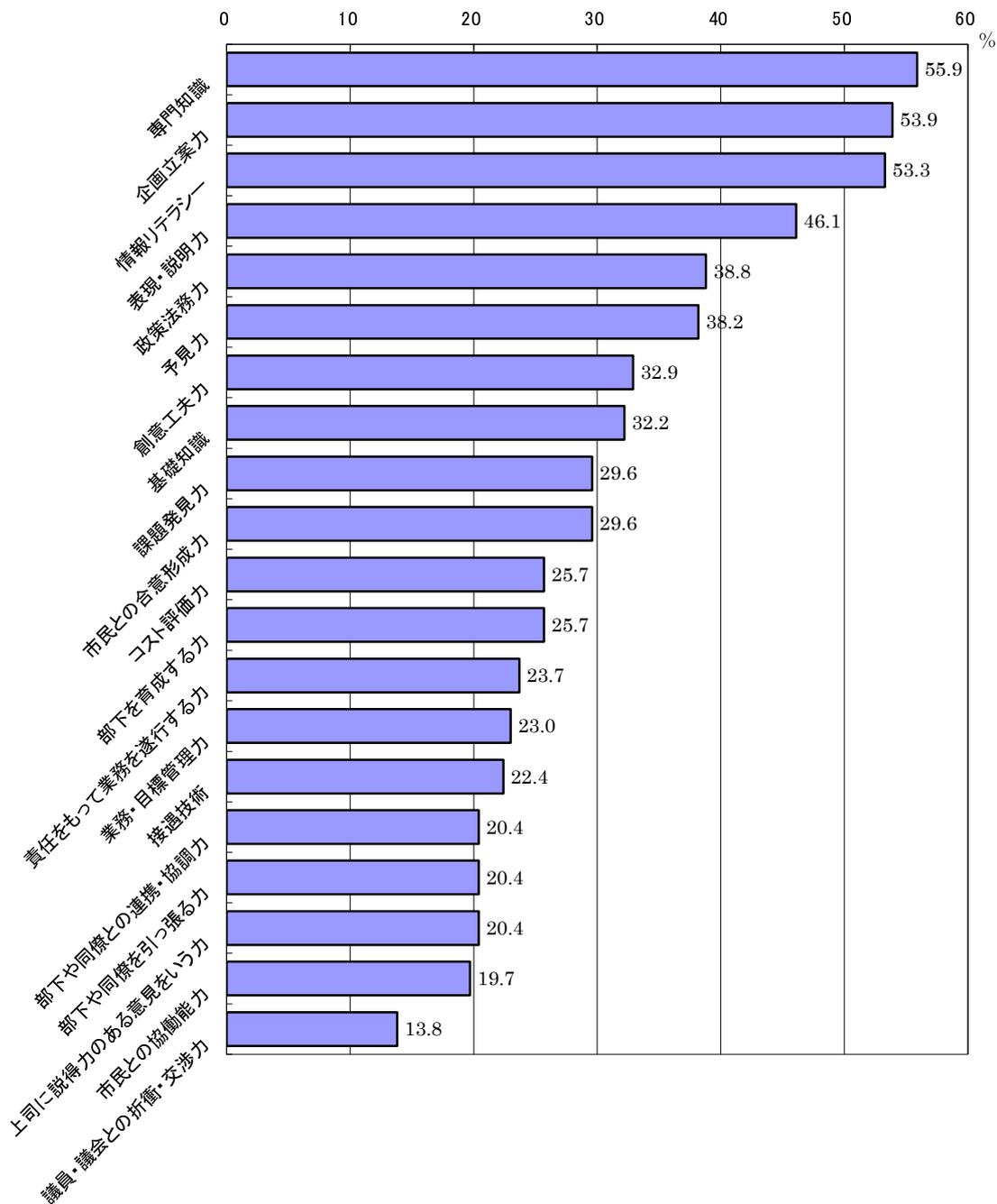
注2 「%」は上記と同様に、質問で「非常に多い」又は「多い」と回答した比率から、「全くいない」又は「いない」と回答した比率を差し引いた値である。

(3) 直属の上司の姿

「そう思う」の多い上位5項目、下位5項目

上位	下位
部下の意見や提案に快く耳を傾けてくれますか	部下の仕事の質を厳しくチェックしていますか
職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っていますか	職場課題を少数の重点項目に絞り込んでいますか
ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしていますか	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしていますか
さらに上の上司との意思疎通を図っていますか	仕事のやり方についてもっと工夫するよう要求していますか
部下の質問や意見に対して納得のいよう答えていますか	部下に長期的な課題を示していますか

(4) 今後伸ばしたい、伸ばすことが必要な能力・資質



(5) 研修効果を高めるための方向

	件数	%
実務に直結した即効性のある研修課目・講座をとりいれる	152	50.2
受講者本人が選択するタイプの研修を採用する	126	41.6
研修を反映した異動を行うなど研修の成果を引き出す人事配置を実施する	76	25.1
政策形成力の向上を目指した研修課目・講座を拡充する	71	23.4
講義形式から体験型・参加型の研修に変える	61	20.1
情報化社会への対応を目指した研修課目・講座をとりいれる	57	18.8
幅広い視野やコスト意識を養うべく民間経営手法を学ぶ研修課目・講座	53	17.5
人材育成等に関する情報の収集をし職員に情報を提供する	41	13.5
職場で研修のフォローを行うよう職場に対する受講後の指導を行う	25	8.3
人権意識の高揚を目指した研修課目・講座を拡充する	24	7.9
人材育成に関する相談窓口機能を充実する	11	3.6
受講者に対して上司が研修の必要性をよく理解させる	6	2.0
その他	12	4.0
特にはない・今までのやり方で特に問題はない	4	1.3
分からない	14	4.6
無回答	29	9.6