

熊本市人材育成基本方針（素案）

この方針は現段階での案であり、今後、変更する場合があります。

平成19年1月

熊本市人事課・人材育成センター

熊本市人材育成基本方針（素案）目次

第 1 章 人材育成の基本的な考え方

- | | | |
|---|-----------------------|---|
| 1 | 人材育成基本方針の意義 | 1 |
| 2 | 人材育成の基本理念 | 2 |
| | (1) 市民に信頼される人材の育成 | |
| | (2) 職員のやる気を引出す人事制度の構築 | |
| | (3) 組織風土改革の推進 | |
| 3 | 基本方針の構成 | 3 |
| | ・ 構成図 | |

第 2 章 人材育成の方向

- | | | |
|---|------------------------------|---|
| 1 | 職員像の明確化 | 4 |
| | (1) 目指すべき職員とは | |
| | 市民志向、市民協働を実践する職員（市民志向） | |
| | 時代の変化に対応し、チャレンジ精神旺盛な職員（改革志向） | |
| | 自らの能力開発に、主体的に取り組む自立型職員（自立志向） | |
| | (2) 期待される職員の役割、行動と求められる能力 | |
| | 各階層に求められる役割と能力 | |
| | 職員に必要な基礎的能力と情意 | |
| 2 | 総合的な人材育成システムの構築 | 5 |
| | ・ 総合的な人材育成の体系 | |

第 3 章 総合的な人材育成システムの構築と推進

- | | | |
|---|-----------------------|----|
| 1 | 人事制度の再構築と運用 | 9 |
| | (1) 職員採用（人材の確保） | |
| | (2) 人事制度（人材の活用、人材の評価） | |
| | 人事評価制度の充実 | |
| | ジョブローテーションの確立 | |
| | 専門職の育成（エキスパート育成制度） | |
| | 自己申告制度 | |
| | 庁内公募制度 | |
| | 昇任試験、希望降任 | |
| | 女性職員の積極的な活用・登用 | |
| | 上司のリーダーシップに関する評価 | |
| 2 | 新たな研修体制の整備（人材の開発） | 21 |

(1) 研修体系の見直し	
(2) 職場研修	
(3) 人材育成センター研修	
(4) 自己啓発	
3 改革志向の人材を育成する組織風土、職場環境づくり	29

第4章 人材育成推進のために

1 職員一人ひとりの役割と意識	30
2 管理監督者の役割と意識	
3 人材育成担当部門の役割	
4 実行計画と進行管理	
(1) 実行計画の策定	
(2) 進行管理等	

第5章 実行計画

1 人事制度の再構築と運用	32
(1) 職員採用試験の見直し	
(2) 人事評価制度の充実	
(3) 人材活用の仕組みづくり	
2 新たな研修体制の整備	36
(1) 研修体系の見直し	
(2) 職場研修	
(3) 人材育成センター研修	
(4) 自己啓発	
3 改革志向の人材を育成する組織風土、職場環境づくり	40
(1) 組織・職場目標の明確化	
(2) 職員の意欲、チャレンジ精神を伸ばす職場風土改革	

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成基本方針の意義

- ・ 地方分権の進展とともに、市民生活の向上に果たすべき地方自治体の役割がますます増大する中において、市民と一番身近に接する我々地方自治体には、少子・高齢化の急激な進行等により複雑・多様化・高度化する行政ニーズに的確に対応し、様々な課題を、自らの判断と責任において自主的・主体的に解決しながら、個性豊かな地域社会を形成していくことが求められています。
- ・ また、企業収益の改善等を背景に、緩やかな景気の回復が続いているとはいうものの、本市財政を取巻く環境は、市税収入の低迷や、地方交付税をはじめとする地方財政制度の見直し等、財源確保の見通しにおいて、依然、極めて厳しい状況にあり、これまで以上にスリムで効率的な行財政の推進体制を整備する必要があります。
- ・ 一方、民間企業においては、厳しい経済情勢を反映した人事管理制度の改革により、「業績」重視の制度導入が浸透しつつある中において、地方自治体においても、行政ニーズへの的確な対応とともに、事務処理に当たっては、限られた人員で最大の効果を挙げていくことが重要とされており、組織としての「成果」が強く問われています。
- ・ この様な社会情勢にあって、地方自治体は、提供する行政サービスのみならず、「行政と市民との協働」の考え方など、その供給システムの再構築が求められており、地方自治体を担う職員自体の意識改革と効率的かつ継続的な能力の開発が必要不可欠となっています。
- ・ したがって、職員一人ひとりがその能力と個性を十分発揮できるよう、「求められる職員像」や「職員に必要とされる能力」等を明確にしながら、市民志向の基本的な考え方のもとに、高い倫理観と強い使命感の涵養を促しつつ、計画的・総

合的に人材の確保・人材の育成に積極的に取り組んでいかなければなりません。

- ・ この基本方針は、職員採用をはじめとした人事制度や職員研修の体系等を、人材育成の観点から整理を行い、これらを総合的な“人材育成のシステム”として再編し、職員一人ひとりに示すことでそのあるべき姿を認識してもらい、併せて組織としての最大の成果を上げることを目指します。

2 人材育成の基本理念

- ・ 本市では、まちづくりを進めるにあたっての基本的な考え方として、「**市民協働で築く自主自立のまちづくり**」を掲げ、市民と行政が良きパートナーとして、お互いの知恵と力を出し合う体制の実現を目指しています。
- ・ このことから、職員の人材育成を推進していくための理念を、次のとおり定めま

(1) 市民に信頼される人材の育成

市民と協働し、透明で開かれた市政運営の実現のために、行政のプロとして多様化する市民のニーズに的確かつスピーディに応え、市民に信頼される人材を育成します。

(2) 職員のやる気を引出す人事制度の構築

職員個々の能力・実績を重視し、透明性・公平性が高く、職員からの信頼性が高い人事制度を確立し、職員の意欲と組織の総合力を高めます。

(3) 組織風土改革の推進

職員一人ひとりが、経営感覚・コスト意識と使命感を持って市政改革にチャレンジする改革機運を全庁的に醸成します。

3 基本方針の構成

第1章 人材育成の基本的な考え方

○意義

- ・地方分権の進展等に伴い、自立的、主体的なまちづくりを進めるために、これまで以上に職員の人材育成を図ることが必要である。
- ・「目指すべき職員像」や「必要な能力要件」等を明らかにし、人材の確保、職員の能力開発のための取組みを計画的・総合的に推進する。
- ・人事制度や職員研修の体系を人材育成の観点から見直し、組織として最大成果の実現を目指す。

○人材育成の基本理念

- (1) 市民に信頼される人材の育成
- (2) 職員のやる気を引出す人事制度の構築
- (3) 組織風土改革の推進

第2章 人材育成の方向

○目指すべき職員像

- 市民志向、市民協働を実践する職員（市民志向）
- 時代の変化に対応し、チャレンジ精神旺盛な職員（改革志向）
- 自らの能力開発に、主体的に取り組む自立型職員（自立志向）

○期待される職員の役割、行動と求められる能力

- 各階層に求められる能力
- 職員に必要な基礎的能力と情意

総合的な人材育成システムの構築

第3章 総合的な人材育成システムの構築と推進

1 人事制度の再構築と運用

- (1) 職員採用
- (2) 人事制度
 - 人事評価制度の充実
 - ジョブローテーションの確立
 - 専門職の育成（エキスパート育成制度）
 - 自己申告制度
 - 庁内公募制度
 - 昇任試験、希望降任
 - 女性職員の積極的な活用・登用
 - 上司のリーダーシップに関する評価

2 新たな研修体制の整備

- (1) 研修体系の見直し
- (2) 職場研修
 - 職場研修推進制度の創設
 - 局への研修予算の組み込み
 - 職場研修活性化への取組み
- (3) 人材育成センター研修
 - 職員の資質向上
 - 職場風土の改革
 - 管理監督者の意識改革
- (4) 自己啓発

3 人材育成を図る組織風土、職場環境づくり

- ・職場研修の推進
- ・(仮称)手取塾の開催
- ・職員提案制度の拡充
- ・オフサイトミーティングの推進

第4章 人材育成推進のために

実行計画の策定と進行管理

第5章 実行計画

実施年次と具体的な取組み内容を明記

第2章 人材育成の方向

- ・ 時代の変化や市政の課題に、的確に適切に対応できる知識・能力を持った職員を育成します。
- ・ その方向性を明らかにするために、「目指すべき職員像」と「各職位に必要とされる能力や役割」を次のとおり定めます。

1 職員像の明確化

(1) 目指すべき職員とは

- ・ 基本理念に基づいて、3つの「目指すべき職員像」を定めます。

市民志向、市民協働を実践する職員（市民志向）

- ・ 市民の視点で考え、高い倫理観と人権意識を持ち、職務の遂行にあたっては、常に公平、公正であり、積極的な情報公開と説明責任を果たすことにより、市民から信頼される職員

時代の変化に対応し、チャレンジ精神旺盛な職員（改革志向）

- ・ 常に広い視野と問題意識をもって課題を発見し、前例に捕われることなく効率的な行政経営を行い、質の高いサービスを効果的に提供できるように、改善に向けて果敢に挑戦していく職員

自らの能力開発に、主体的に取り組む自立型職員（自立志向）

- ・ 多種多様な市民ニーズに的確に応えるため、必要な知識や技能の修得について、自ら進んで取り組む職員

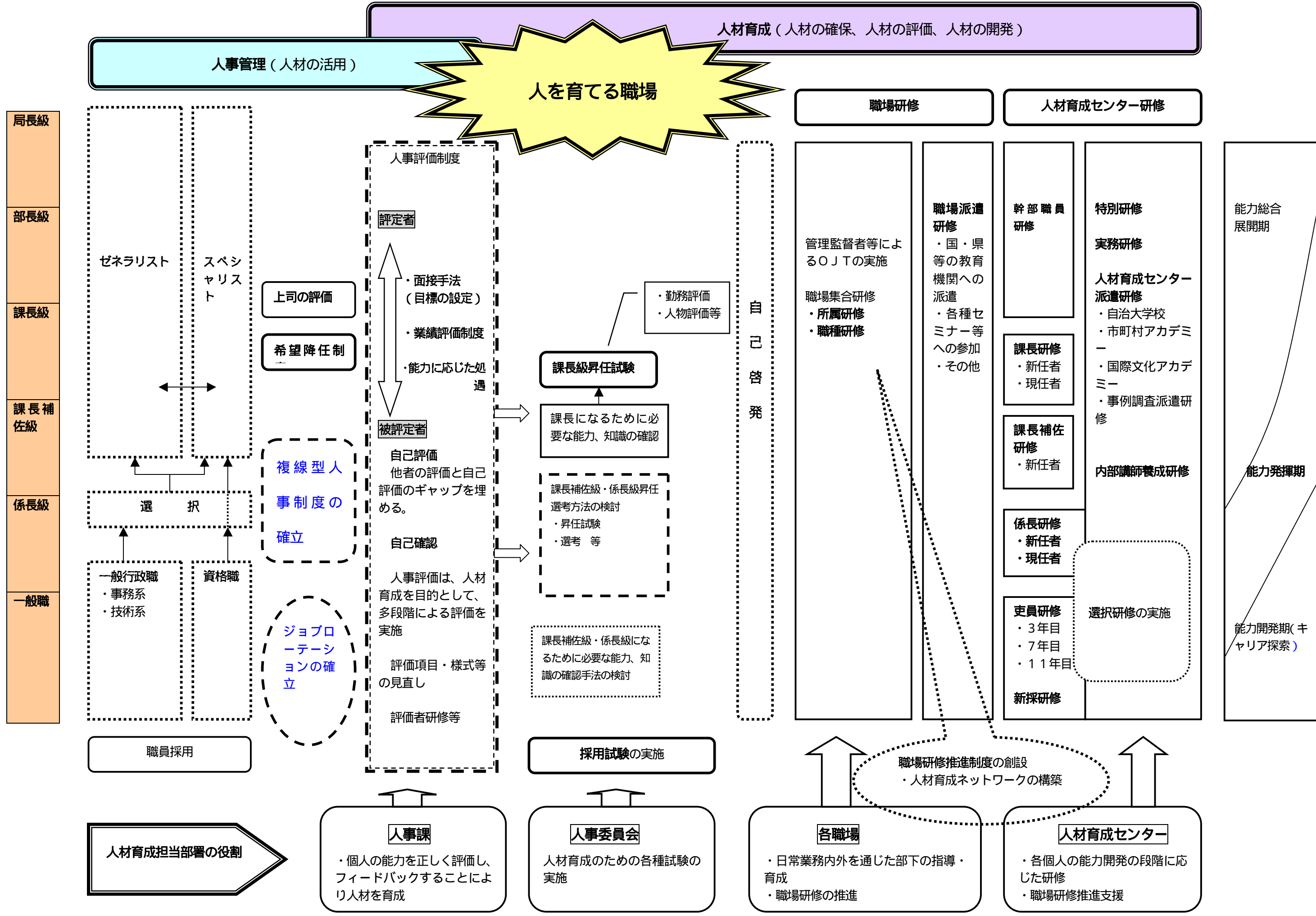
(2) 期待される職員の役割、行動と求められる能力

「目指すべき職員像」に基づいて各階層（職位）に期待される役割、行動及び能力は、次のとおりです。

階層	局長・部長	課長	課長補佐	係長	一般職
求められる役割	<ul style="list-style-type: none"> ・全庁的な視野と長期的な視点に立って市政方針の決定に関わり、局内の政策課題を解決するため、組織を統括する ・多面的かつ総合的な思考のもとに、冷静かつ的確な判断を下す ・多様な人材の育成に努めるとともに、部下管理職に対する指導・育成を図り、後継者を育てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・課の組織目標と課題を明確化し、職員に徹底する ・内外関係者との調整により課の業務遂行体制と職場環境を整備する ・課を統括し、組織目標達成に向けた進行管理を行うとともに、事業の評価を実施する ・市民の視点、改革の思想のもとに政策を立案し、上位者に提案する ・職員の能力や適性を的確に把握し、指導、育成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・課の組織目標の達成に向けた課題の把握や、具体的な解決策等の進言、提案を行う ・組織の内外を問わず課題解決に向けた調整を行い、円滑かつ効果的な事業の遂行を図る ・課長の業務を補佐し、代行する 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務を、進行管理を行いながら計画的に遂行する ・上司の指示を的確に把握し、知識と経験を活かして、高度な解決策や具体的な提案を行う ・係員の能力や適性を把握し、指導を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務に関する知識、技能を身につける ・担当業務を正確かつ迅速に遂行する ・常に問題意識を持って業務にあたり、改善、解決の提案や実践を行う ・後輩に対する指導を行う
階層別能力	<p>交渉力 仕事の管理・指導・統率力 決断力 政策立案能力 部下育成能力</p> <p>企画力 改革力</p>				正確性
基礎的能力	<p>知識・技能 理解・判断力 接遇・応対力 迅速性</p> <p>(業務職にあっては、注意力安全観念を含む)</p>				
情意	<p>執務態度 責任感・積極性 協調性</p>				

2 総合的な人材育成システムの構築

- ・人材育成は、狭義の研修のみならず、採用、異動、昇任等の人事管理制度全般と日々の業務を通じて図るべきものであることから、これらを有機的に連携させた仕組みづくりに取り組みます。



第3章 総合的な人材育成システムの構築と推進

- ・ 行政環境の変化に対応した適切な人材育成を進めていくためには、採用・異動・配置・昇任・人事評価などの人事管理上の各制度と、能力開発のための研修や、学習的風土の醸成などの職場環境づくりのための施策を、計画的、効果的に実施しなければなりません。
- ・ このことから、本市の人材育成は、人事管理制度、研修体制の確立と、「人を育てる職場の実現」を目標とした職場環境づくりとの連携により推進します。
- ・ 人材育成の施策は、次の5つの観点から、総合的に機能させながら推進します。

<人材育成の5つの観点>

「人材の確保」

- ・ 採用試験の工夫・充実による有能な職員採用

「人材の活用」

- ・ 職員の能力向上や自己実現を可能とする配置、昇任等の人事異動

「人材の評価」

- ・ 職務において発揮した能力、目標の達成度等を評価する人事評価と処遇への反映

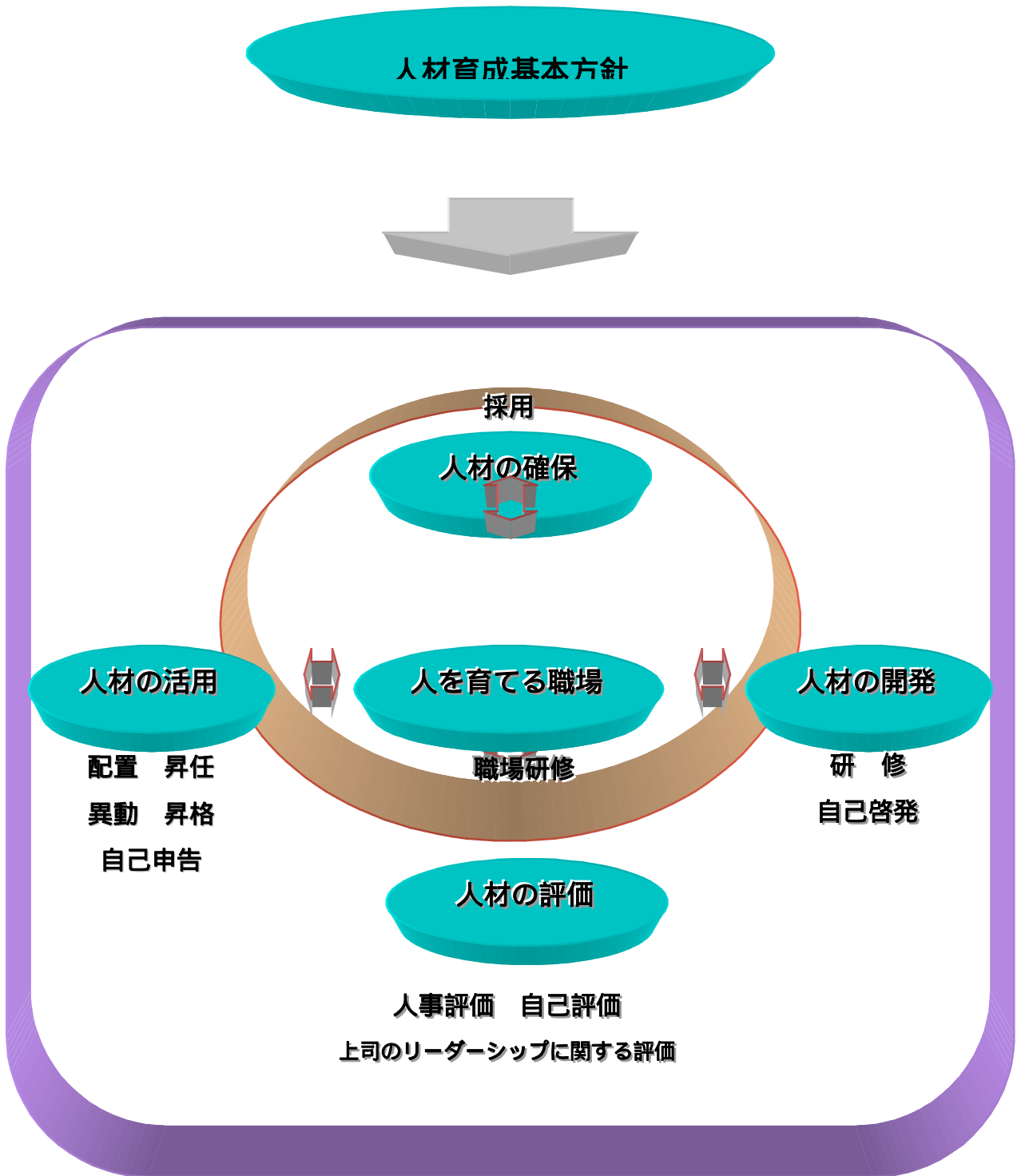
「人材の開発」

- ・ 職員研修、自己啓発支援による職員一人ひとりの能力開発

「人を育てる職場」

- ・ OJT（日々の業務を通して人材育成を図ること）を積極的に活用し、学習的風土に富む職場環境づくり

< 総合的な人材育成システムの推進 >



1 人事制度の再構築と運用

- ・ これからの人事制度は、高度化し、多様化する市民ニーズに的確に対応し、限られた人員で、効率的、効果的に組織目標を実現できるように、職員の意欲と能力、実績を重視した制度へと充実を図ることが求められています。
- ・ このことから、人事制度は、有能な職員を採用し、職員一人ひとりの意欲を踏まえた適材適所の人事配置の実現を基本とするとともに、人事上の昇任基準や評価基準を明らかにし、透明性、公正性を確保した運営を行い、職員の意欲や能力を高めることを目指します。
- ・ 具体的には、次のとおり「人材育成のための人事制度」を総合的に再構築し、運用します。

(1) 職員採用（人材の確保）

【現状と課題】

- ・ 本市では、人事委員会において、成績主義に基づき採用試験を実施し、筆記試験及び面接（個別・集団）試験による人物評価の結果の上位者を採用しています。
- ・ また、試験による採用のほか、医師等、高度な専門性が求められる一部の職種については、選考による採用を実施しています。
- ・ 採用にあたっては、適応能力が優れているかどうかを重視する等、求める人材（職員像）を明確にし、その確保のために適切な試験内容、試験手法を検討することが必要です。

【今後の取組み】

- ・ 多様化する市民ニーズに的確に効率的に対応していくために、職務内容や必要となる専門性、あるいは将来的に必要となる職員像を見極め、人材確保をするために、試験内容の見直しや民間人の面接官の導入等を検討します。
- ・ より幅広く人材を求めるため、平成18年度の採用試験から上級事務職の年齢制限を緩和しています。今後は、組織の活性化や専門性を確保するための民間企業等職務経験者や弾力的な定数管理のための任期付職員の採用等を検討します。
- ・ 採用後の勤務状況等の情報を人事、研修部門及び人事委員会の3部門で共有化し、

より効果的な試験内容、試験手法及び研修等の見直し等に活用します。

- ・ 国籍にとらわれず、優秀な人材を確保するために採用試験の一部の職種に設定している国籍条項について順次撤廃して行きます。

(2) 人事制度（人材の活用、人材の評価）

人事評価制度の充実

【これまでの取り組み】

- 人事評価については、昭和40年代から実施
- 平成15年度～

評価項目の公開	透明性・納得性の確保と、人事評価に対する信頼性の向上を図るとともに、職員自らの能力開発に向けた自立的、主体的な取組みを促進しています。
面接制度の実施	これまでの上司による一方的な評価を改め、人事評価にあたり、上司と部下との面接を実施し、職員育成の基本となる面接システムの定着を図っています。
- 平成16年度～

自己評価の実施	管理職を対象に、自己評価を実施し、自己の能力、成果に対する客観性の向上を促すとともに、能力開発に向けたポイントの明確化を図っています。
---------	---
- 平成18年度～

評価様式・方法の見直し	人事評価表の一部で行っていた能力評価について、様式や評価方法に修正を加え、新たに能力評価シートを作成し、評価の正確性を図っています。
-------------	--

【課題】

- ・ 職員の意欲・能力・成果を正しく評価し、公正な処遇や人材の活用に反映させるとともに、必要とされる人材を計画的に育成していくためには、透明性・公平性及び職員からの信頼性がより高い人事評価制度を確立することが必要です。
- ・ 人事評価を実施する最も重要な目的は「人材の育成」であり、人事評価のプロセ

ス自体が、そのまま職員の育成につながるようなシステムとなるよう改善することが必要です。

- ・ 人事評価を人材育成のツールとして使用するには、評価結果を本人に開示し、被評価者が自らの長所・短所を把握し、自らレベルアップを図るよう努力していくことが重要です。そのためにも評価結果を段階的に本人に開示していくシステムが必要です。

職員アンケートの結果

人事制度に不満な点があると回答した割合は 37.8%、まったく不満と回答した割合は 9.5%で、不満な点は昇任・昇格の基準が不明確という回答が 37.5%を占めています。

【職員アンケートは、人材育成基本方針を策定するための基礎資料を得るため、課長級以上 200 人、課長補佐級・係長級 400 人、一般職 600 人の 1,200 人を無作為抽出により対象として実施したものです。】

【今後の取組み】

- 評価者・被評価者研修の充実
 - ・ 人事評価においては、評価者が、同一の理念、着眼点等をもって評価にあたることや、常に評価者の評価能力の充実、向上を図ることが重要です。
 - ・ 現在でも、新任の課長、係長を対象とした評価技能の研修を実施していますが、今後は、評価にあたる全職員を対象に、研修の実施方法、内容等を検討しながら、その充実に努めます。
 - ・ 組織が求める職員像や能力・職務行動などを被評価者が理解した上で、主体的に行動を起こすように促すことはとても重要なことであり、そのため現在人事評価の評価項目について全職員に公開しているところです。今後は被評価者に対しても研修を実施することを検討します。
- 評価項目・様式等の見直し
 - ・ 時代の流れや外部・内部環境の変化などにより、求められる職員像は変化していきますが、それに伴い、人事評価の評価項目も変化していきます。そのため常に評価項目等について見直しを行うとともに、被評価者を正確に評価できる

ような見直しを行っていきます。

- ・ 人事評価については、今後、C - N E T 端末を利用した電子上での提出を考えています。このことにより人事評価の内容をより分析し、統計的な資料として活用していきます。
- ・ 現在、職位に応じて能力評価シートを4種類設けています（管理職用、課長補佐級・係長級用、一般職用、業務職用）。しかし、求められる能力や評価項目は職種に応じて異なる場合があり、今後は職種に応じた評価様式を設ける必要もあります。

- 研修及び地域活動に対する評価の反映

- ・ 人材育成センターでの研修を受講することは、あくまで本人の能力向上の機会と捉えていますが、今後は研修の履歴等を考慮し処遇に反映できるような検討を行います。また、地域活動についても市職員として積極的に取り組むべき役割でもあることから何らかの処遇への反映が必要と考えています。具体的には、昇任試験などで活用していくことが考えられます。

- 業績評価制度及びチャレンジ加点制度の導入

- ・ 公務員制度改革における新たな人事評価制度の一つとして、一定期間内に達成した業績に応じて評価を行う業績評価制度が既に試行されています。この評価方法は一般的に目標管理の手法を採用し、民間企業や一部の自治体で既に導入されており、成果主義に則った現代的な評価制度です。

本市においても平成19年度から管理職において目標管理の手法を導入しますが、人材育成のツールとして使用することを主たる目的としつつ、将来的には処遇面への反映や、他の職位への導入に向けての検討を行います。

- ・ 目標管理の手法を採用する場合、簡単に達成できる目標ばかりを設定しては意味がありません。自ら進んで考える人材の育成や、課題に対して果敢に挑戦しようとする意欲を喚起し、組織の活性化に資するためにも、目標設定において、チャレンジ加点制度の導入を検討することも必要です。

- 面接制度の充実

- ・ 現在人事評価を実施する際に上司による部下との面接を行い、異動に関するこ
と、日々の業務に関することなどについて意見交換を行っています。

管理職において自己評価は既の実施していますが、目標管理による業績評価の
導入により、面接制度の一層の充実を図ることとなります。

今後は、課長補佐級以下の職位にも自己評価の実施と評価結果の本人開示によ
り、自己の長所・短所を認識する育成面接や、業務の円滑な管理のための面接
についても導入を検討する必要があります。

育成面接

自己評価の実施後、人事評価の結果を本人に開示し、育成のポイントを明確にしなが
ら面接を実施する

自己評価



評価結果の本人開示

業務管理のための面接

事業の推進にあたり、当初の計画・進捗状況の把握・成果の各段階において面接を実施する

計画面接



進捗面接



評価面接

- 能力に応じた処遇の実施

- ・ これまでの年功序列や勤続年数に応じた昇給・昇任制度を見直し、人事評価の
結果を公平に処遇に反映する制度を確立します。これは能力や実績を正当に評
価し、評価が高い職員には給与や昇任において優遇し、評価が低い職員に対し
ては勤勉手当の減額などの措置を行うという制度です。

これは、処遇に差を設けることを目的とするものではなく、個人の長所・短所
を明確化し、もって能力開発に役立てるとい人材育成の手法と考えています。

ジョブローテーションの確立

【現状と課題】

- ・ 採用から、係長級昇任前までの職員については、概ね4年間の周期で、できる限り業務内容の異なる職場をバランスよく計画的に経験させることにより、職員の能力と適性を発見し、能力開発及び適正配置を可能にするために、平成11年度からジョブローテーションを実施しています。

【今後の取組み】

- ・ 多様な業務経験を通じた人材育成や職場の活性化、あるいは職種間・部局間の人事交流を図るため、ジョブローテーションの対象となる職種や役職等を拡充します。
- ・ 特段の事情がある場合を除き、下記の要領で数年のスパンにより、できるだけ業務内容の違う職場間の異動を行い、係長級昇任前までの期間中に、人材育成・能力開発を図ります。
- ・ また、管理部門と出先機関や、任命権者間のジョブローテーション等についても配慮します。

異動サイクルの考え方

一般事務職

- ・ 4年サイクルを中心とし、30代中途までに概ね4～5部門の職場を経験するよう配慮する。
- ・ 3年～上限5年を基本とします。

土木・建築・機械・電気・化学等の一般技術職

- ・ 4年～6年を基本とし、30代中途までに概ね3部門の職場を経験するよう配慮する。

医療技術職、業務職、消防職その他資格職種及び変則交代制職場

- ・ 可能な限り配慮します。

専門職の育成（エキスパート育成制度）

【現状と課題】

- ・ 近年の市民意識の多様化や行政需要の高度化等により、職員には、豊富な経験に基づいた高度な知識、技能が求められています。
- ・ 特に、免許資格職や技術系の職場、事務系における福祉・税務・用地部門などにおいて、この傾向が顕著であり、ジョブローテーションだけでは、このような要請に応えることができる職員を育成することが困難になってきています。

【今後の取組み】

- ・ ¹スペシャリストとして特定分野の専門職として育つのか、²ゼネラリストとして経験を積むのかを、職員が選択できる、複線型人事の実現に取り組みます。
- ・ 特定分野内を異動させることで、長期間の在籍による深い知識・経験を背景とした指導的立場の職員を育成するために、18年度からエキスパート育成制度を導入しています。まずは、税務・用地分野において全職員を対象に公募を行いました。今後は、福祉や経済など他の分野においても範囲を拡大していきます。
- ・ このように内部で専門的な職員を育成すると同時に、外部からの登用、具体的には民間人又は任期付職員などの専門的な知識・経験を有する職員の採用することで専門的知識を活用することも検討していきます。

1 スペシャリスト

一般的には、特定分野について深い知識やすぐれた技術をもった人をいう。専門家。特定の専門分野を深く研究し、それによって培われた知識・技能を用いて、高度な業務を遂行する人材。

2 ゼネラリスト

一般的には、広範囲な知識・技術・経験をもつ人をいう。いろいろな職場を経験することにより幅広い知識・技能を修得し、業務間のバランスや総合調整を図る人材。

自己申告制度

【現状と課題】

- ・ 職員の現在の職務に関する状況や、自己の現状、異動に対する考え方等を把握し、人事異動に反映するため、昭和50年代から、自己申告書の提出制度を実施しています。
- ・ これまで、自己申告書の提出は、消防職を除き職員の任意としていましたが、職員の意向を的確に把握しより処遇に反映するため、16年度から全職員が自己申告書を提出するように改正しました。

平成17年度自己申告書に基づく異動への反映結果

- 1 「異動したい」と記載した者のうち、異動した者は56%で、第1希望どおりに異動した者は15%、第2希望どおりに異動した者は25%、第3希望どおりに異動した者は23%となっております。
- 2 「異動したくない」と記載した者で異動しなかった者の割合は、78%となっております。

【今後の取組み】

- ・ 自己のキャリアプランの形成に資するような内容の充実を図るとともに、自己評価制度との関連を整理しながら、自分自身を客観的に把握できるような制度となるよう改善を進めます。
- ・ 18年度から、自己啓発に基づく施策実現や、過去に在籍した部署における未達成業務の完了、また現在と同じ分野での能力アップと業務の達成など、本人の情熱や固い意志、知識経験を前提にした異動希望制度、いわゆるジョブチャレンジ制度を導入しています。
- ・ また18年度から、自己申告書はC-NET 端末で提出してもらっており、その反映結果や分析等についても公開していきます。

庁内公募制度

【現状と課題】

- ・ 職員の意志、意欲を重視した人事配置を行い、人材の育成、発掘を図るため、平成12年度から、国、県、他市町村、民間企業等への派遣職務を中心に、庁内公募制度を実施しています。

○公募による派遣の実績

年度	公募異動人員	配属先
平成12年度	実績なし	
平成13年度	3名	総務省、全国市長会、熊本県
平成14年度	4名	厚生労働省、中小企業庁、環境省、サンアントニオ市
平成15年度	3名	総務省、国土交通省、衆議院法制局
平成16年度	8名	文部科学省、厚生労働省2、環境省2、国土交通省2、熊本県
平成17年度	4名	文部科学省、厚生労働省、国土交通省、衆議院法制局
平成18年度	4名	文部科学省、国土交通省、厚生労働省、熊本県

○公募による派遣の実績（消防職）

年度	公募異動人員	配属先
平成15年度	3名	総務省消防庁、熊本県消防学校、日本消防協会
平成16年度	2名	総務省消防庁、救急振興財団
平成17年度	1名	熊本県消防学校
平成18年度	3名	総務省消防庁、熊本県防災消防航空隊、救急振興財団

【今後の取組み】

- ・ 本人の意欲を十分に尊重しつつも、組織としての人材育成・養成の視点を加味しながら、組織内のポストに対する募集等の拡充に努めていきます。

昇任試験、希望降任

【現状と課題】

- ・ 職員のやりがいとやる気を尊重し、昇任における能力の実証や、透明性、公平性、納得性を確保するために、昇任試験を実施します。
- ・ 消防職の昇任試験については、昭和20年代から、消防士長、消防司令補、消防司令への昇任を対象に実施しています。
- ・ 平成16年度から、消防職と一部の職種を除いた課長補佐級の職員を対象に、課長級昇任試験を実施しています。
- ・ また、職員本人の職務に対する希望を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うために、希望降任制度も実施しています。

平成18年度の数値を記載する

平成17年度実施状況

	課長昇任試験	消防吏員昇任試験		
		消防司令	消防司令補	消防士長
受験者数	104人	28人	50人	57人
合格者数	25人	6人	10人	15人
受験率	24.9%	65.1%	60.2%	70.4%

希望降任申出の状況

	降任申出者	降任者	申出理由
平成16年度	1人	1人	健康上の理由
平成17年度	0人	0人	

職員アンケートの結果

課長級昇任試験の実施については、「実施すべき」が43.4%を占めています。中でも一般職においては「実施すべき」の割合が53.1%を占めています。

【今後の取組み】

- ・ 昇任試験の実施に伴う問題点の把握・分析を行い、試験制度の定着を目指しながら、係長級昇任試験の実施など他の階層への取組みについて検討を行ってまいります。

女性職員の積極的な活用・登用

【現状と課題】

○女性職員の登用状況

	16年度			17年度			18年度		
	全体	女性	割合	全体	女性	割合	全体	女性	割合
局長級	27	2	7.4%	28	2	7.1%	29	1	3.4%
部長級	123	3	2.4%	110	3	2.7%	106	3	2.8%
課長級	285	12	4.2%	287	12	4.2%	272	13	4.8%
管理職計	435	17	3.9%	425	17	4.0%	407	17	4.2%
課長補佐級	584	53	9.1%	607	56	9.2%	674	69	10.2%
係長級	923	188	20.4%	922	190	20.6%	938	206	22.0%
その他	4,422	1,550	35.1%	4,367	1,545	35.4%	4,211	1,509	35.8%
合計	6,364	1,808	28.4%	6,321	1,808	28.6%	6,230	1,801	28.9%

【今後の取組み】

- ・ 男女が共に働きやすい職場環境の形成や女性職員の多様な分野への積極的な活用を図るとともに、勤務実績・能力に応じた役職への積極的な登用に取り組めます。
- ・ 出産や子育て等のライフサイクルが、職員のキャリア形成に支障を来さないよう、次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画である「すこやか子育て支援プログラム」の周知・定着を図るとともに、育児休業等からの職場復帰の支援や、キャリアカウンセラーの配置等を検討します。

1 キャリアカウンセラー

個人の能力・適性・関心・価値観等を踏まえて、生涯にわたるキャリア（仕事経験等）形成をより良い方向で構築するために、さまざまな支援や助言・アドバイスをを行う人。

上司のリーダーシップに関する評価

【現状と課題】

- ・ 上司の指導力等の評価を、より客観的に行うとともに、多面的な評価をもとに、職員としての資質の向上を図ることを目的に、平成14年度から、部下が上司を評価する、上司のリーダーシップに関する評価を実施しています。
- ・ 現在は、
 - （ア） 評価する部下が、人事評価に関する研修を受けていない状況下における評価であること
 - （イ） 業務に関する情報の絶対量が異なる中での評価であること
 - （ウ） 一般職については、人事評価を行った経験がなく、感覚的、感情的な評価になりやすい

といった理由から、正規の人事評価ではなく、参考資料（上司への評価結果の通知）としての活用にとどまっています。

【今後の取組み】

- ・ 評価の対象をポストの管理職に限って実施していることから、今後は、直属の上司に対する評価の検討に取り組みます。
- ・ 被評価者研修の実施により評価の精度向上を図り、正規の人事評価への移行を検討します。

2 新たな研修体制の整備（人材の開発）

- ・ 人材育成のあり方として、これまで職員研修はどちらかといえば人材育成センターが主体的に行うものとの認識がありましたが、これからは、職場の業務遂行の中で何が必要な知識・能力なのか、あるいは不足している知識・能力は何なのかを職員と管理監督者自らが認識し、職場全体で習得していこうとする機運の醸成とその支援を進めることが最も効果的であるとの視点に立ち、研修体系の整備を図ります。
- ・ また、職員一人ひとりが、自らの能力開発に主体性を持つことを基本とし、“教える研修から、自らが考え、気づき、主体的に学んでいく研修”へと実施体制を整備し、推進します。
- ・ また、職員研修の内容等については、行政環境の変化や組織及び職員のニーズに対応したものとなるように、常に見直しを行っています。
- ・ 特に、職場研修では、各職場が主体性を持って所属職員の能力向上に努め、相互に切磋琢磨していく職場風土を醸成することが重要です。
- ・ 人材育成センター研修については、市職員としての基本的な能力資質の向上を図るとともに、職員個々の適性伸長や意識啓発支援を重視した研修へと見直します。
- ・ 職員に対しては、研修をはじめとする様々な機会を通じ、自己啓発の必要性や方法等を啓発していきます。

職員アンケートの結果

研修の重要度についての考えは、5割の職員が「自己啓発が最も重要」と答え、「職場研修が最も重要」が4割、「人材育成センターが最も重要」が1割となっており、研修体系における自己啓発・職場研修の重要性が顕著に現れています。

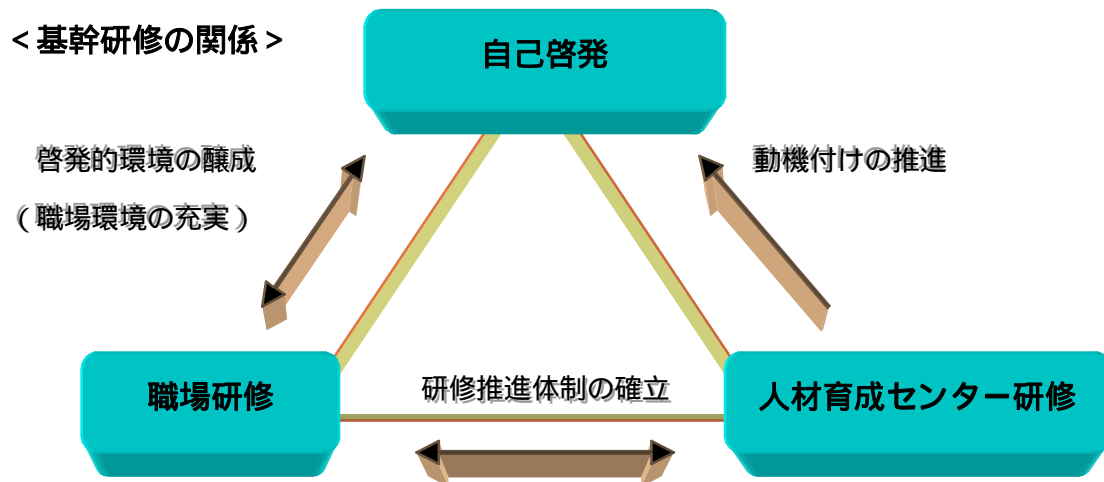
(1) 研修体系の見直し

【現状と課題】

- ・ 職場研修に主体性を置いた人材育成のためには、従来の研修体系では補完しきれないため、その見直しを行う必要があります。
- ・ 各職場では、職員相互が切磋琢磨して能力向上していく環境が十分に整備されておらず、また職員個々に対しては、自らの義務として資質を高めようとする意識の啓発を図らなければなりません。

【今後の取組み】

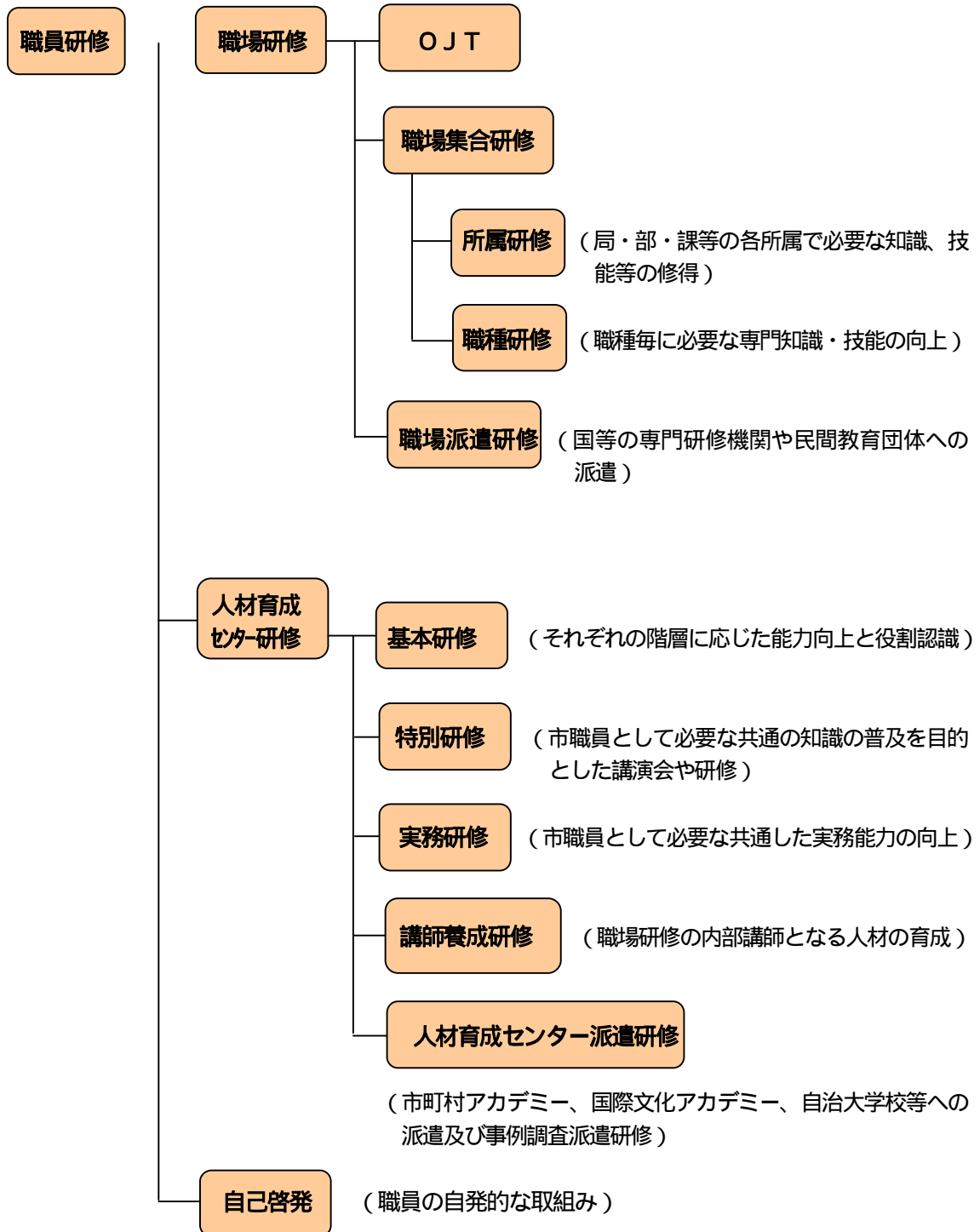
- ・ 研修体系は、自己啓発、職場研修、人材育成センター研修の3つを基幹研修として位置付け、職員が自らの意思で資質を高め、職員が相互に切磋琢磨していく職場風土の醸成を目指し、見直しと定着化を図ります。



職員研修体系

職員研修体系は、次のとおりです。

各職場と人材育成センターそれぞれが果たすべき役割を明確にしました。



(2) 職場研修

【現状と課題】

- ・ 職場における人材育成の意識が定着しておらず、各職場が自らの役割として、職員の能力開発に努めていく職場風土が十分ではありません。
- ・ 人材育成を効果的に行うためには、その重要な役割を担う管理監督者の意識啓発を図り、OJTを積極的に推進するとともに、人材育成センターとの連携を円滑にしていく必要があります。

職員アンケートの結果

職場研修の実施の有無として、「意図的、計画的に実施されている」との回答が16%、「必要に応じて実施されている」が53%、「実施されていない」が27%となっており、職場研修の計画的実施のための制度創設が望まれていることと考えます。

【今後の取組み】

- ・ 職場研修推進制度を創設し、各職場が自ら職員の能力開発に取り組むための体制を整備します。各職場は、職場研修推進支援の役割を担う人材育成センターと連携を取りながら、計画的、効果的に職場研修を企画、実施します。
- ・ 各局に研修予算を組み込むことにより、局主導で、各職場が必要としている能力向上に取り組めるように機能を強化します。
- ・ 研修ニーズの多様性に対応するため、局部課等の組織単位で行う所属研修と、一定の専門的な職務に関して高度な専門知識、技能習得のために行う職種研修を推進します。
- ・ 職場派遣研修については、各職場において必要とされる専門知識や技能等の習得のために、国等の専門研修機関や民間の教育団体等へ積極的に職員を派遣します。
- ・ 人材育成センターは、管理監督者を対象とした研修の中で、研修体系における役割認識の定着化を図り、職場研修推進員等を通じて各課部局と連携を密に行いながら、職場研修推進のための支援を行います。
- ・ 職場集合研修あるいはミーティングを定着化させるための全庁的取組み（倫理・接遇等のキャンペーン）を繰り返し実施します。

(3) 人材育成センター研修

市職員としての倫理観はもとより、知識・技能を含めた職員個々の資質向上を図り、全庁的な職場風土改革への支援や職員の自己啓発に向けた動機付けを職員研修の視点から取り組みます。

【現状と課題】

- ・ 職員一人ひとりが、組織における自己の立場を再認識し、各自がその役割、責任を十分果たせるように、求められる能力や知識の向上を図ることが必要です。

【今後の取組み】

- ・ 人材育成センターでは、「職員の資質向上」「職場風土の改革」「管理監督者の意識改革」の3つを柱として職員研修を推進します。
- ・ 「職員個々の資質向上」は、組織の核は「人」という観点から、職員一人ひとりの能力・意識の向上を図ります。
- ・ 「職場風土の改革」は、職員が切磋琢磨しながら働ける職場環境を作るため、職場研修を支援していきます。
- ・ 「管理監督者の意識改革」は、管理監督者が自らの役割として積極的に「職員個々の資質向上」「職場風土の改革」に取り組むよう意識の改革を図ります。

職員の資質向上

市民から信頼される職員となるためには、人材の育成、すなわち職員一人ひとりの資質向上が大前提です。このため目指すべき職員像「市民志向、市民協働を実践する職員（市民志向）」「時代の変化に対応し、チャレンジ精神旺盛な職員（改革志向）」「自らの能力開発に、主体的に取り組む自立型職員（自立志向）」を具現化するため、職員個々の能力向上と意識の高揚に努めます。

階層別研修の整備

階層別研修では、各階層に期待される役割、行動及び能力を習得できる研修を実施します。特に、この研修では、社会情勢を理解し、経営感覚、コスト意識等を身につけた「改革志向」の職員育成を目指し、見直し・整備を図ります。

また、この階層別研修において、意識改革を求める絶好の機会と捉え、市長などト

ップの講話、あるいは意見交換する機会を設けています。

さらに、新規採用時以降の研修について受講時期等の見直しを行うとともに、係長及び課長補佐、課長級各現任者を対象とした必修研修を段階的に導入していきます。

選択研修及び公募型研修の拡充

一般職員対象に実施していた選択研修を、現任係長級研修にも導入します。また、必修受講対象者以外でも自発的に受講できる公募枠を設けることにより、より多くの職員に学習機会を提供します。

義務づけられた研修だけでなく、職員が積極的に参加できる様々な公募型の研修を増やします。

職場倫理研修

市民の信頼と期待に応えるため、定期的に職場倫理研修を実施し、公務員としての自覚と倫理意識の高揚に努め、不祥事の再発防止と職務専念義務について全職員に徹底します。

接遇向上運動の継続実施

接遇向上運動“すまいる向上キャンペーン”を毎年全庁的に実施し、職員の接遇に対する意識啓発に努めます。また、各職場単位の改善目標を明らかにすることで、具体的な市民サービスの向上を図ります。

各職場における接遇リーダーを育成し、内部講師として活用することにより、職場接遇研修の活性化を図ります。

人権教育研修の実施

各職場において人権問題に対する理解と認識を深めるため、関係部署との連携を図りながら人権教育を推進します。

市民協働を実践する職員の育成

市民協働への啓発や技術、地方自治に関する新たな知識の普及等、市民協働に関する内容をテーマとした研修を継続的に実施することで、市民協働の視点に立った職員を育成します。

キャリアデザイン研修の導入

これまでの自分の仕事についての経験を振り返り、現在の自分の能力を自己分析し、将来のビジョンを描き実現していくことを目的とするキャリアデザイン研修を導入することにより、自己実現目標を明確にし、仕事に対する意欲の喚起を図ります。

メンタルヘルス研修の実施

職員一人ひとりに求められる知識や能力、仕事量等は質量ともに増えており、このため職員に対するストレスは増加傾向にあります。健全な職場環境を維持するため、メンタルヘルス研修を実施します。

職場風土の改革

職員一人ひとりが自らの資質向上に努めるためには、職場風土が大きく影響します。そして、本来、人材育成は、各現場が主体的に行うことが重要であることから、積極的な職場研修意識を醸成していきます。

職場研修推進制度の導入

OJTの活性化や専門分野の能力向上には、現場の職員一人ひとりが主体的に行動することが必要です。例えば、各局に職場研修推進員を配置したり、あるいは各課の管理監督者を職場研修責任者と位置づけるなど、それぞれの職場における管理監督者の役割を明確化し、全庁的に職場研修推進の体制を制度化することで、職場研修の意識の醸成・定着化を目指します。

この制度を通して、人材育成センターは、職場研修状況を把握するとともに、各職場に対し、職場研修の計画立案・実施を支援します。

職場研修予算の局配分化

これまで人材育成センターが持っていた職場研修予算を、各職場の指導的立場にある局主管課の予算として組込むことで、各局が主体性を持って職場研修の企画運営をしていくシステムづくりに取り組みます。

管理監督者の意識改革

職員個人の資質向上も職場風土の改革も、管理監督者が率先垂範することが必要です。。管理監督者の意識改革を図るための研修を実施します。

管理監督者研修の強化

- ・ 管理監督者を対象とした階層別研修の充実を図るとともに、随時セミナーを実施することにより、マネジメントのための様々な情報を提供し、管理監督者の意識改革と能力向上を図ります。

- ・ 管理監督者研修において、トップ方針等をダイレクトに伝える機会を設けます。

ＯＪＴ指導者養成研修の実施

- ・ 現任の課長級を対象に、職場責任者の重要性を理解するとともに、人材育成の責任者としての自らの役割を認識することを目的として、ＯＪＴ指導者養成研修を実施します。

(4) 自己啓発

本来、自己啓発は、自らを高めるために自らの意思で行うものです。人材育成センターでは、各種研修・セミナーや職員図書室等の活用及び職場研修への支援を通じ、自主学習への動機付けを推進し、職場における学習的風土の醸成及び職員個々の学習意欲の増進を図ります。

また、必要に応じ、経費面での支援についても検討していきます。

職員アンケートの結果

自己啓発への取組み状況として、「かなり取組んだ」と回答した職員は5%、「ある程度取組んだ」が38%、「あまり取組まなかった」が45%、「まったく取組まなかった」が9%となっており、自己啓発の重要性に対する認識の高さに対し、実施が伴っていないのが現状です。

3 改革志向の人材を育成する組織風土、職場環境づくり

- ・ 職場は、職員が仕事を通じて、自らの能力を発揮する場であると同時に、能力を開発し、意欲を高めていく場です。
- ・ 所属長をはじめとした管理監督者は、自ら進んで人材を育成する組織風土の醸成を図り、職員のやる気を高める職場環境づくりに取り組むことが必要です。

【現状と課題】

- ・ 職員アンケート結果によると、職員の新たな課題に対する挑戦意欲、事務事業の見直し等の改革志向は5割未満であり、未来志向の人材育成意識、組織目標の徹底、職員の意欲についても約6割に止まっています。
- ・ 目指すべき職員像にある改革志向の人材育成を図り、全庁的な改革的職場風土を醸成することが必要です。

【今後の取組み】

- ・ 職場を活性化し、やる気のある職員を育成するために、人事制度や研修制度と連携することで職場の改革機運の充実強化に取り組みます。
- ・ 市政改革推進に向けた各局の課題や方針等を局のトップ自らが語る(仮称)手取塾を開催し、他の部局職員にも広くこれらを周知することにより、全庁的な意識の共有化を図り、組織の活性化を図ります。
- ・ 職員の自主性や問題意識の高揚に効果があるとされる職員提案制度やオフサイトミーティングへの積極的な参加を職員に啓発する等、職場の改善に取り組む人材を育てる組織風土を醸成します。
- ・ 生き生きとした職場の実現のためには、職員一人ひとりが仕事に対する達成感を感じる必要があることから、目標管理制度や行政評価制度等を通じ、仕事の目的・目標及び課題を明確化するなど組織における意欲的、改革的風土づくりを全庁的に進めます。

第4章 人材育成推進のために

1 職員一人ひとりの役割と意識

- ・ 職員一人ひとりが、行政のプロとしての自覚と責任を持って、常に自らの能力開発に積極的、自主的、主体的に取り組むことが必要です。
- ・ 職員は、自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発しあい、職場の風土を学習的なものに変えていくことが求められています。

2 管理監督者の役割と意識

- ・ 管理監督者は、人材育成の責任者として、日常の業務を通じて、又は業務に関連して部下の指導、育成を図ることが必要です。
- ・ また、自らも率先して自己の能力開発や豊かな人間性の向上に努めることにより、学習的な職場風土を形成することが必要です。
- ・ 職場内で積極的なコミュニケーションを取る等して、部下の能力や意欲を適正に把握することも大切です。

3 人材育成担当部門の役割

- ・ 人事委員会、人事課、人材育成センターの人材育成担当部門は、人事制度、職員研修等に関する協議、情報交換等を密に行い、職員の人材育成に関する諸施策が、相互の緊密な連携のもとに、計画的、効果的に実施できるように取り組みます。
- ・ 人事部門では、人事制度が人材育成の根幹をなすとの認識を持ち、職員の意欲と能力、成果に応じた公平、公正な人事管理制度の確立を目指します。
- ・ 研修部門では、職員一人ひとりが自らの能力開発に主体性を持つことを基本として、各職場での取組みに対する総合的な支援を行うために、職員の意識や研修ニーズ等の把握に努め、常に時代の変化に対応した研修内容の企画や研修体系の見直しを行います。

4 実行計画と進行管理

(1) 実行計画の策定

- ・ この基本方針に基づく、各種の取組みや施策等について、具体的内容と実施時期などを示す実行計画を作成し、内容の早期実現に努めます。

(2) 進行管理等

- ・ 実行計画は、市を取巻く社会経済状況等、時代の変化に対応したものであることから、その進捗状況については、定期的に検証を加えるとともに、その検証をもとに、基本方針についても、必要に応じて随時、見直しを行います。

第5章 実行計画

1 人事制度の再構築と運用

(2) 職員採用試験の見直し

目的	目指すべき職員像に掲げる志向性と高度な専門性を持った有能な人材や、将来性の高い職員の確保を目指します。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
試験内容等の見直し	検討	段階的实施		
	▶			
民間企業等職務経験者の採用等	検討	段階的实施		
	▶			
国籍条項の撤廃	継続的实施			
	▶			

【取組むべき事項】

試験内容等の見直し

- 多様な人材や、将来性の高い職員を確保するために、試験内容の見直しや民間人の面接官の導入等を検討します。

民間企業等職務経験者の採用等

- 民間のノウハウを本市に活用するために、民間企業等の職務経験者の採用等を検討します。

国籍条項の撤廃

- 優秀な人材を確保するため、国籍条項については順次撤廃していきます。

(2) 人事評価制度の充実

目的	人事評価を実施する最も重要な目的は人材の育成であり、人事評価のプロセス自体が、そのまま職員の育成につながるようなシステムとなるよう改善を進めます。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
評価者等研修の充実	継続的实施 / 充実・強化			▶
評価項目・様式等の見直し	継続的实施 / 充実・強化			▶
業績評価制度及びチャレンジ加点制度の導入	検討	継続的实施 / 充実・拡充		▶
研修評価及び地域活動評価の検討	検討		継続的实施	
面接制度の充実	継続的实施 / 充実・強化			▶
能力に応じた処遇の実施	継続的实施 / 充実・強化			▶

【取組むべき事項】

評価者研修の充実

- ・ 実際に人事評価を行う職員を対象とした評価者研修の充実と被評価者研修を実施します。

評価項目・様式等の見直し

- ・ 常に評価項目を見直すとともに、職種に応じた評価様式の検討を行います。

業績評価制度及びチャレンジ加点制度の導入

- ・ 平成19年度から管理職において、目標管理の手法による業績評価制度を試行的に導入します。併せて他の職位への導入のための検討を行います。また、主体的に考える人材の育成や挑戦する意欲を喚起するためにチャレンジ加点制度の導入を検討します。

研修評価及び地域活動評価の検討

- ・ 研修及び地域活動の評価を処遇に反映するように検討します。

面接制度の充実

- ・ 育成面接と業務管理面接の確立を目指します。

育成面接と業務管理面接

育成面接は、自己評価の実施後、人事評価を本人に開示し、育成のポイントを明確にしながら面接するもので、業務管理面接は、事業の推進にあたり、当初の計画・進捗状況の把握、成果の各段階において面接するものです。

能力に応じた処遇の実施

- ・ 人材育成の手法として、人事評価の結果を公平に処遇する制度を確立します。

(3) 人材活用の仕組みづくり

目的	多様な業務経験を通じた人材育成や職場の活性化、あるいは職種間・部局間の人事交流を図ります。			
	実施時期			
プログラム	18年度	19年度	20年度	21年度以降
ジョブローテーションの拡充	継続的实施 / 拡充			
専門職の育成 (エキスパート育成制度)	複線型人事制度の 導入検討	試行		
自己申告制度 の充実	継続的实施 / 拡充			
庁内公募制度 の拡充	継続的实施 / 拡充			
昇任試験制度 の実施	一部実施	他の階層への拡充検討		
希望降任制度 の実施	一部実施	他の階層への拡充検討		
女性職員の積 極的活用・登用	継続的实施 / 拡充			
上司のリーダ ーシップ評価	一部試行	人事評価制度等へ向けた取組み検討		

【取組むべき事項】

ジョブローションの拡充

- ・ 異動サイクルの考え方を明らかにし、特段の事情がある場合を除き、係長昇任前までの期間中に、人材育成、能力の開発を図ります。
- ・ 管理部門と出先機関とのジョブローテーション等についても配慮します。

専門職の育成（エキスパート育成制度）

- ・ 高度な専門性が求められる業務等については、職員を専門職として計画的に人材を育成していくような制度構築に取り組みます。
- ・ 専門職として育つのか、ジェネラリストとして経験を積むのかを、職員が選択できる、複線型人事の一つの手法として、まず、平成18年度から税務、用地分野においてエキスパート育成制度を導入しています。

自己申告制度の充実

- ・ 自己のキャリアプランの形成に資するような内容の充実を図るとともに、自己評価制度との関連を整理しながら、自分自身を客観的に把握できるような制度となるよう改善を進めます。
- ・ 職員の情熱や知識経験を前提とした異動希望制度としてジョブチャレンジ制度を平成18年度から実施しています。

公募制度の拡充

- ・ 本人の意欲を十分に尊重しつつも、組織としての人材育成・養成の視点を加味しながら、組織内のポストに対する募集等、拡充に努めていきます。

昇任試験制度の実施

- ・ 実施に伴う問題点の把握・分析を行い、試験制度の定着を目指しながら、他の階層への取組みについて検討を行っていきます。

希望降任制度の実施

- ・ 親族の介護等のため、現在の職責を全うすることが困難な状況にある管理職の意思を尊重し、自発的に降任を申し出る機会を提供することにより、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことを通じて組織の活性化を図ります。
- ・ 他の階層への拡充を検討します。

女性職員の積極的登用

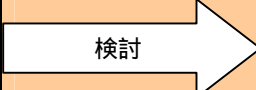
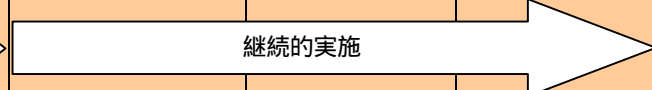
- ・ 男女の区別のない職場環境の形成や、女性職員の多様な分野への積極的な活用を図るとともに、勤務実績・能力に応じた役職への積極的な登用に取り組みます。
- ・ 出産や子育て等のライフサイクルが、職員のキャリア形成に支障を来さないよう、次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画である「すこやか子育て支援プログラム」の周知・定着を図るとともに、キャリアカウンセラーの配置等を検討します。

上司のリーダーシップの評価

- ・ 直属の上司に対する評価や人事評価制度への移行に向けた検討に取り組みます。

2 新たな研修体制の整備

(1) 研修体系の見直し

目的	自己啓発、職場研修、人材育成センター研修それぞれの果たすべき役割を明確化し、職員が自らの意思で資質を高め、職員が相互に切磋琢磨していく職場風土の醸成を目指し研修体系の見直しと定着を図ります。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
研修体系の見直しと定着				

【取組むべき事項】

研修体系の見直し

- ・ 果たすべき役割の周知徹底を図り、自己啓発、職場研修、人材育成センター研修それぞれが効果的に機能するための体系を構築します。

(2) 職場研修

目的	各職場が自らの役割として、職員の能力開発に努めていく職場風土の醸成を目指します。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
職場研修推進制度の創設	試行	実施	継続的实施	
局への研修予算の組み込み	一部実施	順次実施		
職場研修活性化への取組み	継続的实施			

【取組むべき事項】

職場研修推進制度の創設

- 各職場に職場研修を企画、実施する職場研修推進員等を設置し、推進体制を整備します。

各局への研修予算の組み込み

- 職場研修予算を、各局主管課に組み込み、各局単位の専門研修の企画、実施ができるように機能強化を図り、局主導により、各職場が必要としている能力向上に取り組める体制づくりを促進します。

職場研修活性化への取組み

- 職場派遣研修の充実を図り、専門知識や技能等の習得を推進します。
- 管理監督者を対象とした研修の中で、職場研修の役割の重要性を認識させるとともに、研修情報の提供を充実させ、企画、実施の支援を行います。
- 職場集合研修や課内ミーティングの定着化を図るため、全庁的な取組み（倫理・接遇等のキャンペーン）に付随する職場研修の実施を義務付けます。

(3) 人材育成センター研修

目的	市職員としての倫理観はもとより、知識・技能を含めた職員個々の資質向上を図り、全庁的な職場風土改革への支援や職員の自己啓発に向けた動機付けを職員研修の視点から取組みます。また、研修内容は、時代の変化に対応したものとなるように、常に見直しを行います。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
職員の資質向上	検討	継続的实施		
職場風土の改革	検討	継続的实施・拡充		
管理監督者の意識改革	検討	継続的实施		

【取組むべき事項】

職員の資質向上

- ・ 階層別研修では、新規採用時以降の研修について受講時期等の見直しを行うとともに、係長級、課長補佐級、課長級各現任者を対象とした、必修研修を段階的に導入します。
- ・ 現任係長級研修は、本人の意思で科目を選ぶ選択形式の研修とし、また、対象者以外でも自発的に参加できる公募枠を設けることにより、多くの職員に学習機会を提供します。
- ・ 倫理・接遇・人権教育についての研修やキャンペーンを関係部署と連携を取りながら、定期的実施することにより、市民に信頼される職員の育成に努めます。
- ・ キャリアデザイン研修を導入することにより、自己実現目標を明確にし、仕事に対する意欲の喚起を図ります。
- ・ 市民協働を実践する職員育成のため、市民協働をテーマとした研修を継続的に実施します。
- ・ 健全な職場環境を維持するため、メンタルヘルス研修を実施します。

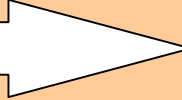
職場風土の改革

- ・ 平成18年度に試行した職場研修推進制度を平成19年度より全庁的に実施します。
- ・ 局主管課に、職場研修予算を組み込むことにより、各局が主体性を持って職場研修の企画運営をしていくシステムを構築します。

管理監督者の意識改革

- ・ 管理監督者向けの階層別研修の充実を図るとともに、随時セミナーを実施することにより管理監督者の意識改革と能力向上を図ります。
- ・ 現任課長級研修において、OJT指導者養成をテーマとした研修を実施し、職場の人材育成責任者としての役割の普及を図ります。

(4) 自己啓発

目的	自己啓発への動機付けを支援することにより、職場における学習的風土の醸成と職員個々の学習意欲の増進を図ります。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
自己啓発	継続的实施			
				


【取組むべき事項】

自己啓発への動機付けの支援

- ・ 各種研修を通じ、自己啓発の重要性や自己啓発目標の明確化等、必要となるスキルの普及に努めます。
- ・ 職員図書室や研修教材の充実及び研修機材の貸し出し等を通じ、自己啓発を支援します。
- ・ また、必要に応じ経費支援についても検討します。

3 改革志向の人材を育成する組織風土、職場環境づくり

(1) 組織・職場目標の明確化

目的	仕事の目的、目標を明確にし、職員に徹底します。 また、仕事の成果を日常業務の中で意識することにより、職員の相互啓発、新たな課題の発見等、職場の活性化を図ります。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
行政評価の実施				
	継続的实施 			
仕事の改革運動の展開				
	継続的实施 			

行政評価の実施

- ・ 行政評価等を通じ、仕事の目的、目標の明確化、共有化を図ります。

仕事の改革運動の展開

- ・ 組織目標の実現に向けた仕事の改革・改善運動を全庁的に展開します。

(2) 職員の意欲、チャレンジ精神を伸ばす職場風土改革

目的	職員一人ひとりが、P D C A のマネジメント・サイクルに基づき、不断に事務事業の見直し・改善に取り組むなど、鋭敏な経営感覚と使命感を持って市政改革にチャレンジする改革機運を醸成します。			
プログラム	実施時期			
	18年度	19年度	20年度	21年度以降
職員提案制度の拡充	継続的实施			
	→			
オフサイトミーティングの推進	継続的实施			
	→			
(仮称)手取塾の開催	検討	試行	段階的实施	
	→			

【取り組むべき事項】

職員提案制度の拡充

- ・ 市政改革に向けた職員の意識改革と意欲的な取り組みを促すとともに、職員の斬新なアイデアを各施策立案や事務改善に積極的に活用するための、職員提案制度を拡充します。

オフサイトミーティングの推進

- ・ 職員一人ひとりの意識改革による市役所の組織風土の変革を目指し、職員同士が職場での立場を離れ「気楽にまじめな話をする場」として「オフサイトミーティング」を推進します。

(仮称)手取塾の開催

- ・ 幹部職員による全職員を対象としたセミナーを定期的で開催し、横断的な発想で職務遂行できる意欲ある職員の育成を図ります。
- ・ また、自部門のみならず、他の部局の課題等を職員間に意識化、共有化することにより、組織風土の改革に取り組めます。

P D C A

事業やプロジェクトの実行に際し、「計画を立て(Plan) 実行し(Do) その評価(Check) に基づいて改善(Action)を行う、という工程を継続的に繰り返す」仕組み(考え方)のことです。