

豊明市人材育成基本方針

～ 21世紀を担う職員の育成を目指して ～

平成14年4月
平成22年4月

豊 明 市

< 目 次 >

第 1	人材育成基本方針改訂の経緯	・ ・ ・ ・ ・	1
第 2	人材育成の基本的な考え方	・ ・ ・ ・ ・	2
1	人材育成の意義	・ ・ ・ ・ ・	2
2	人材育成の目的	・ ・ ・ ・ ・	2
3	人材育成のビジョン	・ ・ ・ ・ ・	2
第 3	目指すべき職員像	・ ・ ・ ・ ・	3
1	全ての職員に共通して必要な意識と習得すべき能力	・ ・ ・ ・ ・	3
2	階層別に求められる役割と能力	・ ・ ・ ・ ・	4
第 4	これまでの取り組みと今後の方針	・ ・ ・ ・ ・	5
1	新たな人事管理システムの確立	・ ・ ・ ・ ・	6
2	職員研修の見直し・充実・強化	・ ・ ・ ・ ・	8
3	人を育てる職場環境づくり	・ ・ ・ ・ ・	9
4	その他人材育成を実現するための諸施策	・ ・ ・ ・ ・	10

第 1 人材育成基本方針改訂の経緯

「明治維新」「戦後改革」に次ぐ「第三の改革」と言われる地方分権は、平成 12 年 4 月に、いわゆる地方分権一括法が施行され、幕を開けた。これまでの中央主導の画一的行政（中央集権システム）から地域の諸課題に積極的に取り組む行政に大きく転換され、地方自治体の自主性・自立性の尊重、これに伴う説明責任が非常に重要になった。

具体的には、地方自治体において「自己決定」「自己責任」の原則に基づき、地域における総合的な行政主体として、多様かつ高度化する住民ニーズを的確に捉え、地域の実情に応じた行政課題に対して主体的に対応していくことが求められるようになったところである。

本市では、地方分権の意義を理解した、新しい時代にふさわしい職員の育成を実現し、市民サービスの一層の向上を図る具体的な方向性を示すものとして『豊明市人材育成基本方針』を平成 14 年 4 月に策定した。

また、平成 15 年 4 月には、人材育成基本方針の実現を目的に具体的な実施項目を掲げた『豊明市人材育成基本方針実施計画』を策定し、人事管理、研修等様々な分野において計画的な人材育成に取り組んできた。

今般、第 2 期地方分権改革により、さらなる地方分権が進められる中、これまでの本市の取り組みを振り返るとともに、人材育成への意を新たなものとするため、人材育成基本方針を改訂するものである。

改訂にあたっては、人こそが最大の経営資源であるという認識の下で、方針策定時における基本的な考え方を踏襲しながら、職員が意欲を持ってその能力をいかに発揮することが組織力を向上させ、質の高い行政サービスの提供につながるものであるという基本に立ち返り、今後の人材育成の方向性を再確認するところである。

第2 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の意義

一般的に経営資源は「人・モノ・カネ・情報」だといわれる。この中で、「モノ・カネ・情報」は限りあるものだが、「人」はどのように能力開発をし、意欲を引き出すかによって発揮される力は大きく変化するものであり、無限の可能性を秘めている。また、「モノ・カネ・情報」を使うのは「人」であり、それらを生かすも殺すも「人」次第である。行政運営における経営資源としての「人」の重要性を再認識し、人材の育成と活用に取り組まなければならない。

2 人材育成の目的

組織の究極の存在意義は、パフォーマンス(成果・実績)を継続的に挙げ、組織の目的を達成していくことにある。自治体の究極の目的は「住民福祉の増進」であり、その目的を実現できる職員を育てることが、人材育成の目的である。

特に、地方分権時代となった今日、職員の差がダイレクトに自治体の格差に繋がってしまうところであり、新しい時代に対応した人材を育成することは、自治体における最重要課題である。

3 人材育成のビジョン

人材育成の基本は自己啓発だといわれるように、職員の能力開発は強制されてできるものではない。職員一人ひとりが「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むことが最も効果的である。そのためには「どのような人材が必要とされるのか」「どのような能力を伸ばしていけば良いのか」という目標を、職員に明確に示すことが必要である。この『人材育成基本方針』では、豊明市が求める職員像と必要な意識及び能力を提示し、職員の行動指針となることを目指すものである。

第3 目指すべき職員像

人材を育成するにあたっては、「目指すべき職員像」を明らかにし、目標に向って体系的に取り組んでいくことが重要である。

地方分権がますます進展していく中で、より効果的で効率的な市民サービスを提供するために、公務員としての自覚と使命を持った次のような職員を育成する。

多様化する市民ニーズを敏感に受け止め、市民の立場に立って公務を行う職員

常に問題意識を持ち、時代の先を見据えた新しい発想で公務を行う職員

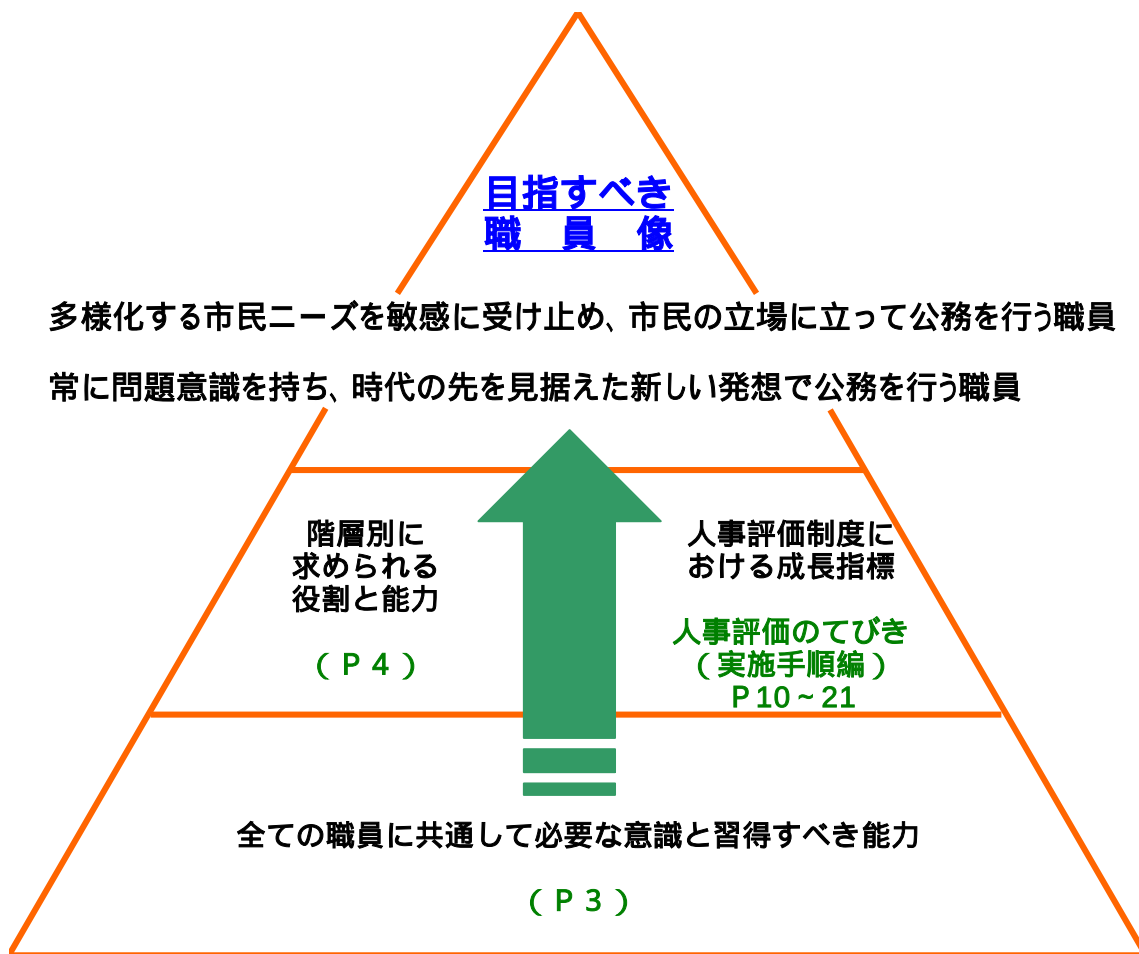
1 全ての職員に共通して必要な意識と習得すべき能力

能力	職務遂行能力	組織目的・目標を正確に理解し、職務において期待される成果を達成する能力
	対人能力	組織内外の人との折衝・調整及び説得ができる能力
	自己管理能力	自己の身体及び精神を常に健康な状態に保つ能力
意識	市民主体意識	市民本位を念頭に置き、市民サービスをより充実させていこうとする意識
	市民との交流意識	常に市民と同じ視点で考え、市民と協働してまちづくりを進めていく意識
	コスト意識	施策の目的と効果を考え効率的な行政運営を追求する意識
	倫理意識	全体の奉仕者として業務を遂行し、公私にわたり社会の規範であろうとする意識
	自己成長意識	常に新しい課題を発見し、積極的に自己啓発に努める意識
	時代感覚	環境の変化を読み取り、迅速柔軟に対応する意識
	男女共同参画意識	男女共同参画社会を積極的に推進していこうとする意識

2 階層別に求められる役割と能力

区 分	役 割	能 力
部 長 部 次 長	・全庁的な政策形成に参画し、優れた経営感覚のもと、状況の変化を正確、迅速に把握し、的確な対応策を選択するとともに、政策推進のための進捗管理、議会や関係機関との折衝、調整を行い、施政方針を実現する。 ・組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
課 長 主 幹	・必要な情報を積極的に収集、活用するとともに、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民協働の重要性を踏まえ、政策立案、施策形成を行う。 ・施策の目標が理解されるための調整、進捗管理、事後評価、関係機関や住民等との調整、折衝を行う。 ・組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努め、部下に適切な方向性を示し、その指導、育成を行うとともに、組織の統括や改革を図る。	政策形成能力 意思決定能力 課内管理能力
課長補佐	・課の目標、事業の構想に参画し、遂行する。 ・上位方針に基づき、職場目標と課題を明確に示し、関係機関や住民等との調整、折衝を行い、施策を計画的に実行する。 ・上司の指示を的確に把握し、部下を指導育成する。	政策形成能力 指 導 能 力
担当係長 専 門 員	・上司を補佐し、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進捗管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 ・必要な情報を積極的に収集、活用しながら、状況の変化に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難、相当高度な事務の処理を責任者としての自覚を持って遂行する。 ・上司の指示を的確に把握し、規律を遵守し、実務経験者として係員を育成、指導、監督し、能力開発を促す。	政策形成能力 指 導 能 力
主 査	・高度な専門実務を処理し、課題を発見、解決し、施策における必要な改善を提言する。 ・後輩への適切な指導、助言を行う。 ・職務遂行にあたっては、住民との協働の重要性を十分理解し、住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集、活用する。	課題発見能力 課題解決能力 法 務 能 力
主 事 主 事 補 事 務 員	・上司、先輩の指示、命令を的確に受け止め、基礎的な実務知識をもとに、事務の改善、提案等に取り組み、主体的かつ問題意識を持って正確かつ迅速に事務を処理する。 ・市民の視点で課題を発見し、改善に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。	職務遂行能力 対 人 能 力 自己管理能力 法 務 能 力
技 能 労 務 職	・上司、先輩の指示、命令を的確に受け止めた上で、業務の改善、工夫ができ、主体的かつ問題意識を持って正確かつ迅速に業務を処理する。 ・市民の視点で課題を発見し、改善に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。	職務遂行能力 自己管理能力

人材育成基本方針 体系図



第4 これまでの取り組みと今後の方針

「豊明市人材育成基本方針」の実現を目的に、平成15年度からの5年間を対象として46項目に及ぶ具体的な実施項目を掲げた「豊明市人材育成基本方針実施計画」を策定し、この計画に基づき人事管理、研修等様々な分野において計画的な人材育成に取り組んできたところである。

今後も、目指すべき職員像に向けた人材を育成していくためには、「人事管理システム」「研修」「職場環境」の3つの柱を相互に連携させた制度を展開していくことが必要である。

今般、これまでの取り組みを振り返るとともに、人材育成をさらに推進していくための今後の方針を示すものである。

1 新たな人事管理システムの確立

(1) これまでの取り組み

	実 施 項 目	実 施 内 容
1	昇任、降任の意思を確認できる項目を導入する。	自己申告書に設定。また、人事評価のてびき(自己申告・目標面接編)に設問の趣旨(希望降任制度の導入に合わせて設けたもの)を留意事項として記載
2	マネジメントサイクル(目標の設定(P l a n)、計画の実行(D o)、実績の評価(S e e))項目を明確にする。	・ 目標申告制度を新設、目標の設定から始まる評価手法を導入 ・ 難易度の高い目標をチャレンジ目標とする挑戦加点制度を導入 ・ 組織における、より効果的な目標が設定できるよう、参考書式として「目標調整シート」を作成
3	係長以上の職員に対し自己申告書に合わせてレポート提出を義務付ける。	自己申告に係るてびき、自己申告書の様式改正により、担当係長以上の職員は、400文字以上のレポート作成が必要であることを明示
4	相互評定制(逆勤評制度)を導入する。	企画部内試行を経て本格実施
5	勤務評定項目の見直しを検討していく。	全面的な見直しを実施
6	定期昇給の留め置き、特別昇給及び成績率による勤勉手当の支給といった手法を取り入れた勤務評定制を構築する。	・ 人事評価結果に基づく昇給実施(定期昇給及び特別昇給を一本化した査定昇給制度)を条例に明示 ・ 査定昇給及び勤勉手当の成績率支給を実施
7	定期的な評定者研修を実施する。	評定者全員を対象に定期的かつ継続的に実施
8	勤務評定マニュアルの充実を図る。	新人事評価制度の創設に合わせ、人事評価のてびきを全面改訂。また、Q & Aを作成するなど、随時、機会を捉え制度の理解度及び確度の向上を図っている。
9	面接者が評定結果を本人の要望に応じ開示する。	本人の要望に基づく人事評価結果の開示を制度化
10	マネジメントサイクルに重点をおいた面接を実施する。	・ 目標申告制度(自己申告書2)を新設するとともに、目標面接に係るてびきを作成 ・ 目標面接に係る研修実施

11	異動方針を策定する。	ジョブローテーションシステム、複線型人事管理（スペシャリスト制度）等を明記した、人事異動（任用）基本方針を策定し、通知
12	その時々に応じた研修、育成方針を採り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次の異動を考慮する。	本人の能力の度合い、適性、受講した研修等を考慮した異動を実施
13	異動記録・勤務評定・自己申告・研修記録及び昇任試験記録ほか全ての人事情報を集約したデータベースを作成、人的資源が活用できるシステムを構築	人事給与管理システム（OAシステムパッケージ）を導入
14	スペシャリストの定義付け、選考方法及び処遇を決定し、導入を図る。	自己申告時にスペシャリスト制度適用申告を受付し、人事情報を総合的に勘案し市長が決定する制度を構築
15	研修成果や研修実績を勤務評定に生かしていく。	研修が人事評価の対象となるものであることを人事評価実施上の重要事項として周知。また、成績優良者に対し、評価を上乘せすることができる制度を構築
16	本人の意思を尊重した上で、客観的に判断し、降任を行う制度導入を図る。	豊明市職員の降任申出制度に関する要綱を作成し、制度を構築
17	新たな課長（係長）を新設した場合、あるいは新しい職を設けた場合にはできる限り公募制を導入する。	豊明市職員の公募による任用制度に関する要綱を作成し、制度を構築
18	各課（係）においてプロジェクトチーム等を設置する新規事業については、できる限り公募制を導入し適正な人材を確保する。	行政改革や総合計画策定に向けたプロジェクトチーム等の設置に公募制を導入
19	各課（係）において新たな事業を実施する場合、できる限り公募制を導入し適正な人材を確保する。	豊明市職員の公募による任用制度に関する要綱を作成し、制度を構築
20	特定の職や事業に求められる新たな職員を募集する際には、年齢要件を広げ、民間経験等を有する優秀な人材を対象とし、経験・能力に即した職階に採用する。	未実施 （実施項目の実現に向けての大枠を作成）
21	選考基準や選考方法等を明確にした再任用制度の導入を図る。	豊明市職員再任用制度実施要領及び豊明市職員再任用制度の概要を作成し、実施

(2) 今後の方針

人事評価制度、ジョブローテーションシステム、複線型人事管理制度などの新たな人事管理システムの確立は、職員個々人のやる気を刺激することによって能力向上を図り、ひいては組織全体の能力向上を目指すものである。特に、人事評価制度は、目標管理制度と絡めた大きなマネジメントサイクルであり、人事管理システムの根幹をなすものである。

今後は、組織としての習熟度をより高め、制度全体のレベルアップを図っていくため、継続的な研修の実施や必要に応じた評価関係資料の改善を行っていくものとする。

2 職員研修の見直し・充実・強化

(1) これまでの取り組み

	実 施 項 目	実 施 内 容
22	公務に有益となる資格取得等支援制度の導入を図る。	各種資格取得講座の受講も考慮して上限額を設定した「通信教育研修」を自主研修の一つとして実施
23	自主研究グループ等の推進を図る。	「自主研究グループ研修」制度を設け、自主研修の一つとして実施
24	職場研修についての管理監督者を対象とした研修を実施する。	・ 研修実施 ・ 職場研修制度化の際に実施要領を作成 ・ 職場研修マニュアルを作成し、周知
25	職場研修計画表及び職場研修実施状況報告書等の提出を所属長に義務付ける。	職場研修を制度化し、職場研修計画表及び実施状況報告書の提出を義務付け。
26	新規採用職員、異動新任者に対する、管理監督者からの職場研修の充実を図る。	・ 職場研修制度化の際に実施要領を作成 ・ 職場研修マニュアルを作成 ・ 新規採用職員育成計画シートを作成し、提示
27	研修参加要件を緩和する。	市町村アカデミー、国際文化アカデミー及び研修センター専門研修においても公募制を導入
28	職員の要望に基づく研修の導入を図る。	各課より研修受講希望があった場合、公務上必要があると思われる場合は受講可能とした。
29	他自治体等へ職員を派遣する。	東部知多衛生組合、市町村振興協会研修センター等団体に派遣した。
30	民間企業及び他の地方公共団体の職員と接触、交流する機会を提供していく。	・ 派遣研修等を通じて随時交流の機会を提供 ・ N P O 団体への実務派遣研修実施

31	参加プログラムの随時見直しを図る。	研修委員会や尾張東部職員研修協議会構成団体の打合せを行い、研修科目等の見直しを随時実施
32	関係団体との連携を強化していく。	会議等の機会を積極的に設け、市町村振興協会研修センターや尾張東部職員研修協議会構成団体との連携の強化・充実

(2) 今後の方針

研修は、人材育成を推進していく上で最も基本的かつ重要な役割を担っているが、本人に学ぶ気持ちがなければ、その効果は期待できるものではなく、自らの意欲で学ぶことによって初めて効果が現れるものである。

引き続き、公募にかなう研修については、極力、公募制をとることとし、自己研鑽意欲を有する職員に対して、積極的かつ効率的に研修機会を提供する。また、自律的に学び新たな課題に挑戦していくような「やる気」のある職員の育成を目指した研修科目を策定し、その職員の研修成果及び勤務実績を通して、組織全体の能力向上を図っていくものとする。

3 人を育てる職場環境づくり

(1) これまでの取り組み

	実 施 項 目	実 施 内 容
33	管理監督者は、職員の自己啓発のきっかけ作りのため、他組織の職員と接触、交流する機会を提供していく。	・ 研修実施 ・ 職場研修制度化 ・ マニュアル作成
34	管理監督者は、職員に職務の一部として仕事の質の管理、改善に取り組み、成功例については他の職員に周知する。	・ 研修実施 ・ 職場研修制度化 ・ マニュアル作成
35	定期的な職場会議の開催を奨励する。	・ 研修実施 ・ 職場研修制度化 ・ マニュアル作成
36	行政課題に対し、職員に意見提出を呼び掛け、意見収集ができるパソコン意見箱を設置する。	職員提案意見箱制度化。行政課題に対する意見も扱う。
37	各種計画作りに職員からなる小委員会、附属委員会の設置等、積極的に職員の参加を図る。	行政改革や総合計画策定に向けたプロジェクトチーム等の設置に公募制を導入
38	管理監督者への研修を実施し、各職場において市民主体意識の醸成を図る。	・ 研修実施 ・ 職場研修制度化 ・ マニュアル作成

(2) 今後の方針

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、「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、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げる努力が必要であるとともに、管理監督者の果たす役割が非常に大きいところである。

今後は、管理監督者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強く認識することができるような働き掛けを継続的に実施していくものとする。

4 その他人材育成を実現するための諸施策

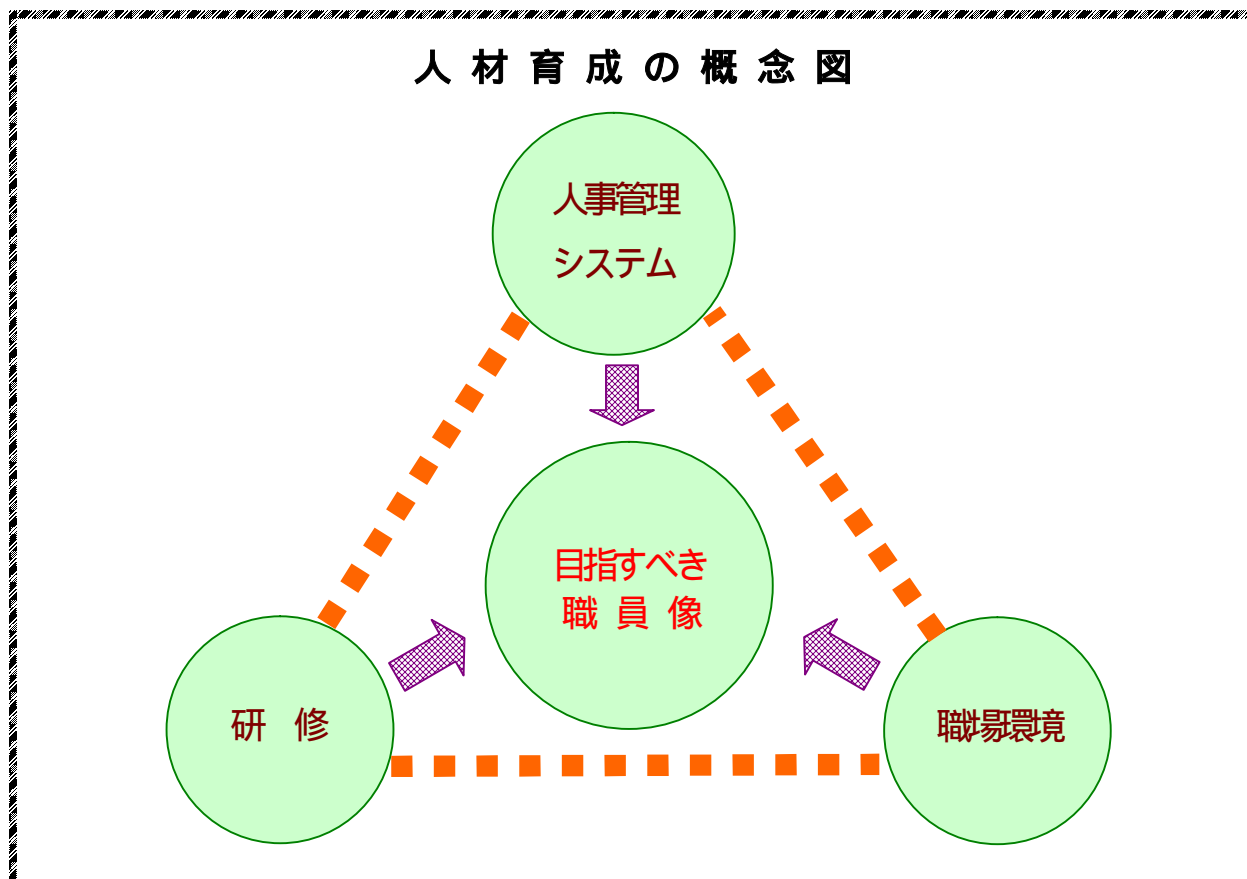
(1) これまでの取り組み

	実 施 項 目	実 施 内 容
39	メールを使った職員提案制度を導入する。	メールでの提出も可能とした。
40	提案者自身のプレゼンテーションの可能な提案制度導入を図る。	プレゼンテーションを提案者の同意に基づき実施する制度を導入するとともに、書面による提案補足説明も希望により行えることとした。
41	提案者自身が可能な限り政策実現に参画できる体制を築く。	自己申告内容等を踏まえ、ジョブローテーション及び複線型人事管理といった本市人事異動基本方針に基づいた異動を実施
42	職員に対する心身両面にわたる健康管理を推進するための情報を提供していく。	共済組合の研修に公募派遣するとともに、健康管理に関する情報を随時イントラを通じて周知
43	退職後の生活をより実りあるものにするためのライフプランを各職員が主体的に設計できるよう、最新の情報を提供していく。	共済組合の研修に公募派遣するとともに、ライフプランに関する情報を随時イントラを通じて周知
44	人材育成基本方針推進委員会を年 1 回開催する。	毎年開催（H 1 6 ～ 1 9 年度）
45	人材育成に関する意見箱を設置する。	「人材育成意見箱実施方針」を作成、職員へ公開の上、イントラ上に人材育成意見箱を設置
46	人材育成担当部門の体制を強化していく。	人材育成担当部門の職員のレベルアップを図っていく。

(2) 今後の方針

職員に広く意見・提案を求めることにより、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力及び学習意欲を高めることができ、人材を育成していくための土台作りを進めることができると考えられる。

今後は、人材育成意見箱などのコミュニケーションツールをより有効に活用することにより、組織全体として人材育成を推進していくものとする。



おわりに

豊明市人材育成基本方針は、地方分権時代に対応できる組織を目指し、長期的ビジョンにたった人材育成の方向性を示したものである。人材育成を実効あるものとするためには、様々な機会や手段、職場のあらゆるステージを人材育成のために活用する総合的な取り組みを展開していくことが必要である。また、人材育成には、管理職員はもとより、すべての職員が内容を十分理解し、組織全体で取り組むという意識が欠かせない。

これからも、「人材育成に終わりはない」という認識の下、今まで実施してきた項目を継続的に実施していくとともに、時代の変化に対応しつつ、本市の実情を勘案した上で、適宜補足・見直しを図りながら、新しい時代に求められる職員の育成を計画的に実行していくものとする。

豊明市人材育成基本方針

平成22年4月

発 行

豊明市 行政経営部 秘書政策課

所在地

〒470-1195 豊明市新田町子持松1番地1

電 話

0562 - 92 - 1111（代表）