

犬山市人材育成基本方針

平成 1 9 年 4 月

犬 山 市

目 次

- 1 策定にあたって
- 2 目指すべき職員像及び求められる能力・知識
 - (1) 職員に必要なコンプライアンス
 - (2) 目指すべき職員像
 - (3) 目指すべき職員像の実現に必要な職員の能力
 - (4) 目指すべき職員像の実現に必要な環境整備
- 3 人材育成の基本方策
 - (1) 職員研修からのアプローチ
 - 自己啓発
 - 職場内研修
 - 職場外研修
 - (2) 人事管理からのアプローチ
 - 職員採用
 - 配置管理
 - 人事評価
 - (3) 職場環境からのアプローチ
 - 職員の役割
 - 管理職の役割
 - 職場内の協力体制
 - (4) 地域との関わりからのアプローチ
 - (5) 推進体制

1 策定にあたって

地方分権の時代といわれて久しく、その間に地域間の競争は激化し、その格差が明確になりつつあります。また、その競争は、自治体同士だけでなく、ある場面では民間企業などとの競争も想定していくことが必要な時代になっています。

しかしながら、「指示待ち」、「通達待ち」といった中央集権に慣らされた地方公務員の「やり方」や、「前例主義」、「横並び主義」、「事なかれ主義」といった気質が未だ拭いきれず、新しい時代に向かって市民が求め、期待する行政（自治体）とはかけ離れた現実が残っているのも事実です。

本市においては、今までも他の自治体に先駆け、「まちづくりは人づくり」という視点に立ち市民と行政のパートナーシップの確立に努めるとともに、地域の特性をいかした自主的なコミュニティ組織の育成と活動支援を行ってきました。その成果として、PDCAサイクル¹をベースに「マニフェストを基軸とした自治体運営²」と責任と権利を併せ持つ「自立型コミュニティ³」を中心に参画・協働を原則とした自立したまちを目指す動きが市民の中から芽吹きだしています。

地方自治体の組織体制も、従来の「管理」重視から「経営」重視へと大きな変革が求められており、その変革にあたっては、組織の知的財産である「人材」すなわち市職員の持つ潜在能力を引き出すとともに新しい分野の能力開発を図ることは必要不可欠です。

人材育成基本方針は、時代が変革していく中で、将来目指すべき職員像と職員に求められる能力・知識を明らかにし、その取組の方向性を示すものです。

人材育成にあたっては、職員一人ひとりが全体の奉仕者であることを自覚し、健康で豊かな人間性を備え、かつ、高い能力と意欲をもった職員の育成を目指し、職員自らの自己研鑽と意識改革を実践するほか、職務執行に良好な職場風土の醸成も必要です。

先人が育んできた歴史、文化、自然をいかし、新しい時代においても存在感ある犬山市をつくっていける職員の育成を図り、そして何より職員一人ひとりが自分の仕事に誇りと意欲を持ち続け働くことができるよう、ここに人材育成基本方針を定めます。

¹PDCAサイクル

計画（plan）、実行（do）、評価（check）、改善（act）の順に実施し、次回のplanに結び付け、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法

²マニフェストを基軸とした自治体運営

マニフェストの実現を基本とし、毎年の自治体運営においてもマニフェストの達成状況を評価し、実現に向け事業や施策を改善しつつ計画的な自治体運営を行うこと

³自立型コミュニティ

市民が主体となり地域の個性を生かした自治の運営をするため、自らの責任でまちづくりの決定や実行を行う自立した組織

2 目指すべき職員像及び求められる能力・知識

(1) 職員に必要なコンプライアンス

近年、企業倫理の話題を語る際に「コンプライアンス⁴」という言葉が頻出するようになってきました。その背景には、偽装表示、不正会計、不正入札、クレームの隠蔽・盗聴事件などの事件が発生し、その都度、法律や倫理を遵守することの重要性が指摘されていることが考えられます。

このため、多くの企業では「コンプライアンスは経営戦略の重要な要素」と位置づけ、体制の確立や取組が始められています。

地方自治体においても、管理の時代から経営の時代へと変革しようとしている中、職員は全体の奉仕者であることを自覚したうえで、市民が自治体や職員に求める「コンプライアンス」を十分認識し、市民の目線を持ちながら、いかに市民の利益を図り、サービスの質を高めていくのかを考え、行動することが求められていきます。

つまり、法令に沿って的確に業務を遂行し、法令により禁じられていることは決して行わないという必要最低限の姿勢だけでは、市民の信頼を得るには至りません。今後、犬山市という自治体経営の質を高めていくためには、全ての職員が「法令で禁止されていないが、『それを行ったら市民の信頼を損なうと考えられる行為』は行わない」、「法令に直接定められていないが、『それを行えば市民のためになる行為』を行う」という、より高い水準の意識を持つことが必要となってきます。併せて個人の「コンプライアンス」が組織の「コンプライアンス」に繋がり、個への評価が全体の評価となることも十分理解しておく必要があります。

職員に必要な「コンプライアンス」の具体的事項及び主な行動例

人権の尊重

お互いの人格を尊重し、差別的な言動をしない。

セクシャルハラスメント、パワーハラスメントの禁止

受け手が嫌がる言動と分かった時点で止め、繰り返さない。

⁴コンプライアンス

一般的には「法令遵守」と訳され、企業活動において、法律や規則、社会規範に違反することなくそれらを守ることを言う

アカウントビリティの実践

一般的に言われる、説明責任だけに留まらず、組織の活動を説明性の高いものとし、情報をわかりやすく、積極的に提供する。

贈収賄や横領の防止（利害関係者との関係）

汚職は「職を汚す」ことで公務員全体が世間から厳しく糾弾されることを自覚する。常に客観的な視点で、公務員と社会の常識のずれをチェックする。

交通法規の遵守

特に飲酒による運転は、飲酒者の故意によるものであり、信用失墜行為に当たることを十分認識する。

クレームへの対応

市民の声を組織的にどう扱い、活用するのかの視点を持ち、真摯な態度で対応する。

個人情報の保護

職務上知り得た個人情報をみだりに他人に知らせたり、目的外に使用しない。

情報セキュリティー対策の徹底

情報セキュリティー対策の重要性を理解し、取扱いの留意事項を認識する。

(2) 目指すべき職員像

地方の時代を迎え、自立した地方自治を実現するため、職員は自らが全体の奉仕者でありその職責が市民の信託に基づくことを再認識するとともに、コンプライアンスを根底におき、市民からの信頼を得、その期待に応えていかなければなりません。

その上で、魅力的で誇りの持てる「自治のまち犬山」の実現のため、すべての犬山市職員が目指すべき職員像を

『犬山を愛し、市民とともに、
情熱を持ってチャレンジできる職員』

とします。

犬山を愛する職員

- ・ 犬山の歴史、文化、自然に誇りを感じ、犬山の市民を大切にし、犬山の未来を真剣に考える職員

市民感覚をもった職員

- ・ 常に「自分も犬山の市民の一人」であると意識し、市民の目線を持ち、コミュニティやボランティア、地域の活動を大切にできる職員
- ・ 人、もの、時間に対する市民と共有できる価値観と経営的感覚を常に持ち、職務を遂行できる職員

情報を活かせる職員

- ・ 多くの情報を得て、その中から時代の流れを読み、自己の業務に活かすことのできる職員

自分を知り、行動できる職員

- ・ 自分の役割や職責を自覚するだけでなく、使命感を持ち、自らの判断と責任で職務を誠実に遂行できる職員

前向きに考え、実行力のある職員

- ・積極的に自分の「思い」（＝企画、気づきなど）を「形」（＝発言、実践、実行など）に変えることのできる活動的な職員
- ・「ピンチはチャンス」、「課題は財産」と考え、物事を前向きに捉えることのできるストレスタフネスな職員

明日の犬山を創造できる職員

- ・指示を待つのではなく、機会を見だし、何ごとにおいても自ら考え、創造することのできる職員
- ・「今日の犬山より明日の犬山」、「明日の犬山より将来の犬山」が市民にとってより住みよいまちとなることを常に考え、行動できる職員

（３）目指すべき職員像の実現に必要な職員の能力

目指すべき職員像に近づくためには、倫理観や人権意識などの『**基本的に必要な能力・知識**』を始め職務、職階により『**業務遂行に必要な能力**』、『**新たな課題にチャレンジするため必要な能力**』、『**管理監督者に必要な能力**』など広く、深い知識や能力が必要となってきます。

ここではそれぞれの職制に求められる役割を遂行するのに必要な基本的な能力を示します。

職 制	求められる役割	必要な能力
部長級	1. 長期的施策方針を策定し、目標を設定する。 2. 組織を効果的、効率的に経営し、ミッション(使命)、目標を達成する。 3. 重要な関係者、機関と折衝、調整を行う。 4. 危機・危険を予測し、その防止と回避のために努力する。 万一の場合は適切な判断、指示によりこれを克服し解決する。	政策決定能力 組織経営能力 折衝交渉能力 危機管理能力
課長級	1. 組織目標を設定し、部下に浸透させる。 2. 組織を管理統率し、ミッション、目標を達成する。 3. 所管する分野の現状と課題を把握し、とるべき施策や改善策を判断し推進する。	政策立案能力 課内管理能力 意思決定能力 折衝交渉能力

犬山市人材育成基本方針

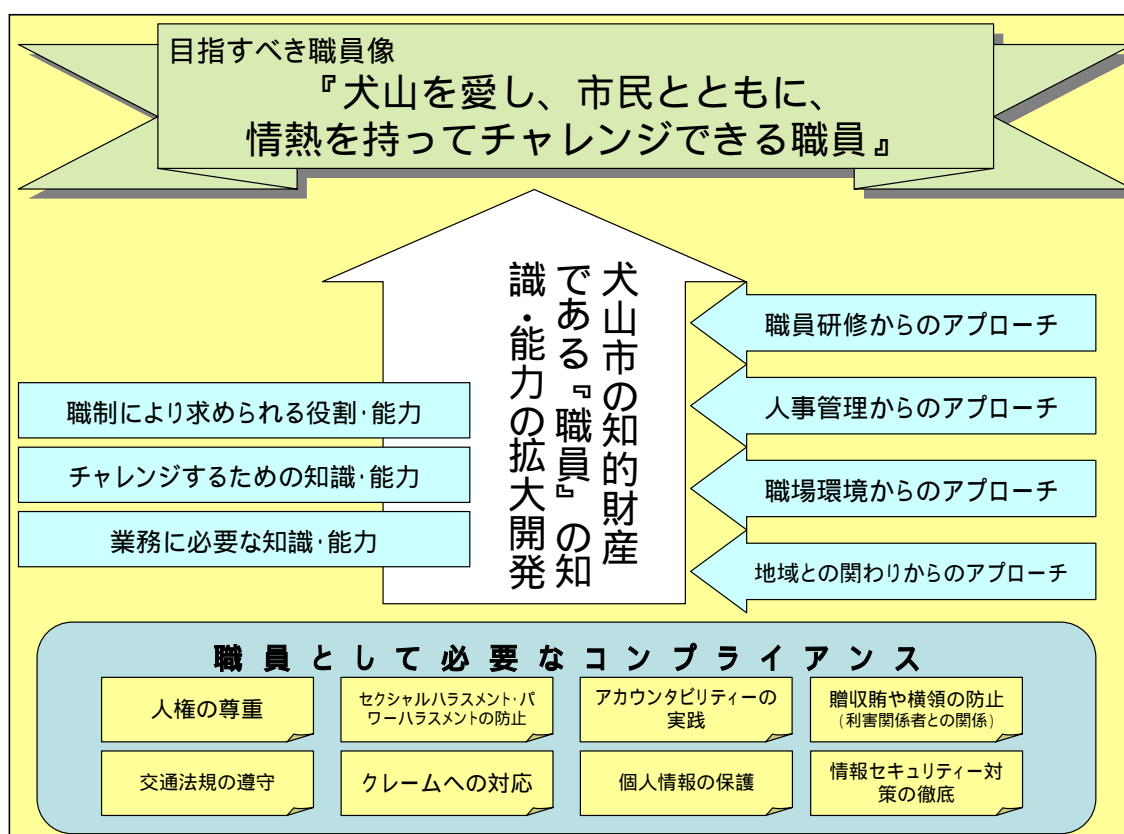
	<p>4.関係者、機関と折衝、調整を行う。</p> <p>5.部下を指導育成し、意欲、能力を高め、組織の活性化を図る。</p>	<p>指導育成能力</p>
<p>課長補佐級</p>	<p>1.組織目標設定に参画する。</p> <p>2.専門的な知識・技術を発揮し、困難な課題に取り組み、ミッション、目標達成に貢献する。</p> <p>3.担当する業務の現状と課題を把握し、新たな施策、改善案を企画立案する。</p> <p>4.関係者、機関と折衝、調整を行う。</p> <p>5.管理職員として率先して業務に取り組み、部下等を指導育成し意欲・能力を高める。</p> <p>グループリーダーは上記の役割に加え、【グループリーダーの役割】を担う。</p> <p>【グループリーダーの役割】</p> <p>1.グループの目標を設定し、メンバーに浸透させる。</p> <p>2.所管事業の進行管理を行い、指揮監督しグループのミッション、目標を達成する。</p>	<p>政策立案能力</p> <p>意思決定能力</p> <p>折衝交渉能力</p> <p>率先行動能力</p> <p>指導育成能力</p>
<p>統括主査級</p>	<p>1.専門的な知識・技術を発揮し、ミッション、目的の達成に貢献する。</p> <p>2.担当する職務の現状と課題を把握し、具体的な施策、改善策を企画立案する。</p> <p>3.率先行動して職務に取り組み、後輩職員の指導、助言を行い、意欲、能力を高める。</p> <p>グループリーダーは上記の役割に加え、【グループリーダーの役割】を担う。</p>	<p>職務遂行能力</p> <p>課題発見能力</p> <p>協調行動能力</p> <p>率先行動能力</p>
<p>主任主査・主査級</p>	<p>1.組織のミッション、目標と自らの役割を理解し、積極的に職務を遂行する。</p> <p>2.担当する職務の現状と課題を把握し、課題の解決に向け具体的な提案、改善工夫を行う。</p> <p>3.率先行動して職務に取り組み、後輩職員に指導、助言を行う。</p> <p>4.職務に必要な知識・技術を身につける。</p> <p>5.チームワークの向上に努める。</p>	<p>職務遂行能力</p> <p>課題発見能力</p> <p>協調行動能力</p> <p>率先行動能力</p>
<p>主事級以下</p>	<p>1.組織のミッション、目標と自らの役割を理解し、職務を正確かつ迅速に処理する。</p> <p>2.問題意識を持って担当職務を遂行し、業務の改善・工夫を行う。</p> <p>3.職務に必要な基本的な知識・技術を身に付ける。</p> <p>4.犬山市職員としての自覚・規律を身につける。</p>	<p>職務遂行能力</p> <p>課題発見能力</p> <p>専門能力</p>

(4) 目指すべき職員像の実現に必要な環境整備

良い人材は良い職場から生まれます。人材育成を進める上で職場の環境は重要な影響を及ぼします。

目指すべき職員像を達成するための理想の職場像を示します。

職場の目標・課題を明確にし、共通認識のもと情報を共有できる職場
 市民の目線を持ち、市民と協働し業務に取り組む協力体制がある職場
 管理職員のもと、職員の能力向上に努める職場
 役割や分担が明確で、常に計画・改善に取り組む職場
 提案や意見が自由に言え、明るく風通しの良い職場
 プロとしての仕事ができ、ワーク・ライフ・バランス⁵が実現できる職場



⁵ワーク・ライフ・バランス

「仕事と個人生活が両立できる働き方」を指向するというアメリカ発祥の考え方で、事業主が人材確保のために従業員の私生活に配慮するという概念

3 人材育成の基本方策

人材育成の基本は、職員自らが「目指すべき職員像」や求められる能力・知識を認識し、職員一人ひとりが自己の持つ能力、資質を活かしながら自己啓発に努めることです。

自己啓発に取り組む意欲ある職員に対して積極的に支援を行うとともに、職員一人ひとりの能力と資質を引き出し、最大限に発揮できるよう、職員研修、人事管理、職場環境に加え地域との関わりからのアプローチにより、人材育成を効果的に行うものとします。

(1) 職員研修からのアプローチ

職員研修は、自己啓発 職場内研修（OJT⁶） 職場外研修（OFFJT⁷）の3本柱を中心に確実に進めることにより、バランスのとれた職員の育成を図るものとします。

市民の目線で自治体を経営していくため、職員は公務員としての一般的な知識を持ち合わせるだけでなく、それぞれが担当する業務に精通し、責任を持って実施することができる知識や能力の取得に努めることも必要となってきます。

また、職員自らが「強み」、「弱み」を把握し、自己実現に向け必要な能力開発に主体的に取り組む意識向上を図るために、職員自らのキャリアデザイン⁸を支援するための研修についての取組も進めます。

自己啓発

職員自らが常に自分を高める意欲を持ち続けることが必要です。自分を高めるためには、自分にとって必要な知識、能力を認識し、意思をもってその開発・向上をはかるため学習することが必要です。

職員は、日常の中で意欲と主体性をもって自己研鑽に努めていく姿勢を持ち続けなければなりません。勤務時間外においても自ら学ぶ機会を求め、個人やグループでの自主研究・研修を行うなど自己啓発に対する意識を醸成していく必要があります。

⁶OJT(On the Job Training)

日常の業務の中で意図的に部下を育成する研修

⁷OFFJT(Off the Job Training)

日常の業務を離れた研修

⁸キャリアデザイン

自分の個性や能力を十分に発揮し、自分の価値観や職場との関わりあいの中での役割を考え、自己のシナリオを描くこと

・ 自主研修

職員が自ら進んで学習し、自己の能力に磨きをかけることは、人材育成の基礎となるものです。職員が自主的に研修を行いやすい環境の整備に努めるとともに幅広い情報提供や支援を行います。

・ 通信教育

余暇を利用して自宅でも手軽に学べる通信教育も自己啓発の有効な手段です。

職務に必要な通信教育はもとより、職員の能力開発に資する通信教育に対し、情報提供や受講費の補助を行います。

・ 自主研修グループ活動

職員同士が共通の課題等について自主的にグループを結成し、研究を行うといった職場風土の形成を促進し、活動を奨励します。また、研究成果についての発表機会の提供に努めます。

・ 職員提案制度

自己啓発によって得た知識、能力を生かした提案制度を充実させ、積極的な活用を図っていきます。優良な提案に対する表彰制度導入も検討します。

職場内研修（OJT）

職員を育成していく上で最も効果的、効率的で人材育成の原点とも言えるのが、職場内での研修です。日常業務を通じて、個々具体的に個別指導ができる利点があります。しかし、職場研修の指導者となる管理監督者の確実な養成が前提条件であり、その育成を図る必要があります。

・ ハート＆スマイルアップ運動

「行政は最大のサービス産業である」と言われます。サービスの始まりは笑顔であり、お客様すなわち市民に対する真心がこもった対応です。現在、全庁的に展開しているハート＆スマイルアップ運動⁹は、重点項目の実践を中心に、職員が役職に捉われず交替でOJT研修を進める体制となっています。今後、この運動を継続して推進することにより適切な

⁹ハート＆スマイルアップ運動

平成17年度から、職員の接遇向上を目指し展開している運動。13名の推進委員会委員の下に課(施設)ごとに、多くの職員が関わることを目的とした交替制(2～3ヶ月)の推進員を配置し、12条からなる重点項目や独自に設定した重点目標の実践を中心に職場単位で接遇の向上を図っている

接遇を基礎とし明快なCS¹⁰(顧客満足)能力を持った職員を育成していきます。

・管理監督者の意識啓発、部下の指導

職場研修(OJT研修)の実施主体は、職場の管理監督者であり、これら職員の認識と取組の姿勢が大きなウェイトを占めます。職場の上司、先輩が仕事をしながら個々具体の実例に則して、必要な技術、知識、情報、経験等を部下、後輩に随時教えていくこととします。これには、管理監督者に対する十分な啓発を行い、理解を深めることが必要です。

・新規採用職員の育成

新規採用職員にとって、最初の職場は公務員としての基礎的能力や知識の取得、接遇の基本を学ぶ場であり、以後のキャリア形成においても大きな意味を持ちます。

しかしながら、現実として新規採用職員の育成は各職場任せになっており、上司や先輩、職場の雰囲気、担当する業務によって差が生じています。

新規採用職員の配属を受けた所属長は教育係(トレーナー)を指名し、新規採用職員に対し、マン・ツー・マンによる計画的なOJTが実施できるよう努めることとします。教育係は当該職員のレベルアップが実現できるよう身近な相談者となることが求められます。

・職場内での話し合い

役職に捉われず、フリーな関係で業務について議論することもOJTの一つです。互いの意見をぶつけ合うことで新たな「気づき」が生まれるはずで、そうしたことができる職場の雰囲気づくりも必要です。

職場外研修(OFFJT)

・一般研修

一般研修は、全体の奉仕者としての自覚や公務員としての倫理を再確認する機会であるとともに、職制による必要な基礎知識、技術を学ぶもので、OFFJT研修の基盤となります。今後は、職員の能力開発意欲を

¹⁰CS(Customer Satisfaction)

顧客第一主義の立場から、顧客の満足度を数値化すること。客観的に顧客満足度を評価、公表をするなど、よりよいサービスの提供を考える方法であり、各産業界で実施されている

促し、自発的に参加できるよう、研修体系を「管理型」から「自発型」へ転換を図っていきます。

また、愛知県市町村振興協会研修センターや尾張五市二町研修協議会で開催している一律の階層別研修についても、職員がそれぞれコンピテンシー¹¹等による計測から「弱み」や「高めたい知識や能力」を知り、そのうえで自らが希望して受講できるカフェテリア方式¹²の研修へと転換できるよう、関係市町とともに研究、改善に努めていきます。

・ 専門研修

専門研修では、職務遂行に必要な専門知識を習得し、専門能力や実務能力を高めます。この研修は、時代や市民感覚に対応した新たな情報、知識を吸収する機会としても有効であり、質の高い自治体経営を行うための重要なものでもあるため、職員の受講機会拡大に努めます。

・ 派遣研修

職場や日常業務から離れ、異なった職場環境、業務内容を経験することにより幅広い視野を養い、柔軟かつ多面的な思考力を醸成し、行政に生かすこととします。特に、民間企業の仕事を体験することは、高度な政策形成能力、コスト意識、接遇能力の向上に役立つため、積極的に進めることとします。

・ 人権、倫理研修

人権や個人情報、プライバシー保護に関する市民の関心は極めて高いものがあります。これらについて正しく理解するとともに、公務員としての倫理観の確立を図る研修を進めます。

・ 研修効果の測定

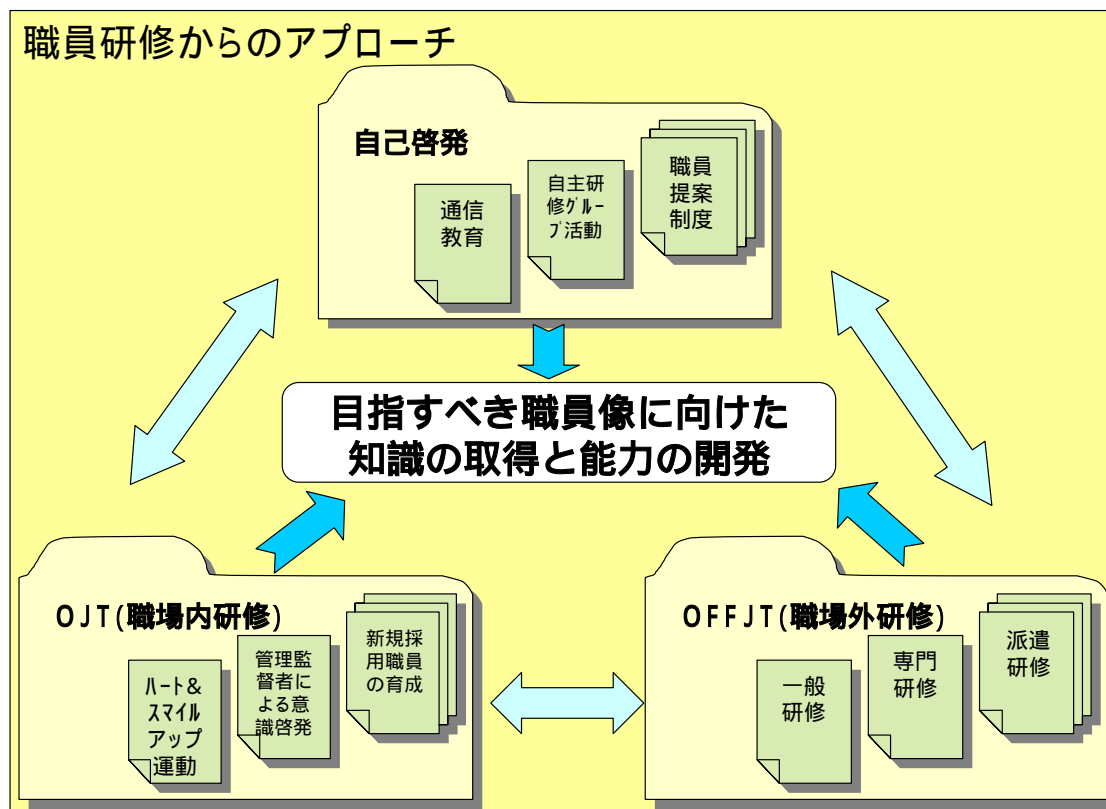
研修によっては、受講者の所属長の意見を適切かつ正確に把握し、以後の研修をより効果的なものにするため、研修受講直後の所感や意見にとどまらず、中長期的な効果測定が出来るようなシステム構築を図ります。

¹¹コンピテンシー

職務において高業績(ハイパフォーマンス)をあげるために必要とされる能力、行動、資質などを明らかにしたもの

¹²カフェテリア方式

セルフサービスのカフェテリアで料理を選ぶように自分に必要な研修を自分で選ぶことによってスキルアップを図る方式



(2) 人事管理からのアプローチ

個々の職員のもつ能力をいかに引き出し、どう活用していくかが人事管理の大きなポイントです。仕事をしていく上で、職員が気持ちよく伸び伸びと自己の能力を最大限に発揮することが大切です。それには、職員の意思を尊重し、職員の能力や適性、意欲を生かした適材適所の人事配置に努める必要があります。人を育てる人事管理を目標として取り組んでいきます。

職員採用

・多様な人材の確保

公務に対する高い意識と使命感、向上心を持ち、市民との協働意識や幅広い視点をもった人材を確保することが重要です。そのため採用にあたっては、知識偏重の採用から人物本位、能力重視の採用への転換を図る必要があるとともに、保育士、保健師、消防士など未だ社会的に性による固定概念が払拭されていない職種の募集方法を含め、採用選考について研究を進め、優れた資質を持った職員の採用に努めます。

また、幅広い人材を確保するために社会人枠等による採用も視野に入れた研究を進めていきます。

・ 障害者雇用

市は、事業主としてバリアフリー社会の実現に向け、障害者の雇用の場を確保する責務があり、法定雇用率¹³の達成に向け市内の企業に率先して障害者雇用を推進する立場にあります。今後は“人にやさしい庁舎”の完成に合わせ障害者枠を設けた採用や、職場実習等をベースにした選考についての研究を進め、多様な人材確保に努めていきます。

・ 再任用職員、臨時職員の活用

平成19年度から、いわゆる団塊の世代の定年退職期を迎えます。真に働く意欲と能力のある定年退職者を活用するため、再任用制度の適正な運用を図り、その豊富な知識と経験の有効活用を図ります。

施策達成のため、短期間の雇用や正規職員を配置する必要のない職務については、多種多彩な技能、知識を持った人材を臨時職員（パート職員、嘱託員）として活用するものとします。

配置管理

・ 配置管理の充実

人事異動は、様々な業務に就くことによる知識・経験の蓄積、能力の向上が期待できます。さらに、職員が入れ替わることで職場内の雰囲気のリフレッシュし、組織を活性化させるという利点があります。これらのことから、人事異動は人材育成のための重要な手段です。従って、自己申告書の内容を重視する中で、職員の職務能力、適性を活かし、意欲を向上させ、組織全体の活性化を図ることのできる人事異動を行います。

・ 自己申告制度の充実

自己申告制度は、職員の異動に関する意向を把握する有効な手段として従来からも活用してきました。現行の制度は、個人の経歴や異動希望、職場の状況、さらには職務の執行状況等を申告という形で把握するものですが、今後はコンピテンシーモデル¹⁴等による自己評価が可能なシステ

¹³法定雇用率

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき障害者を雇用しなければならない率
地方公共団体の場合は2.1%

¹⁴コンピテンシーモデル

職務において高業績（ハイパフォーマンス）をあげるために必要とされる要因を体系化し、組織や職務に求められる人物像を明確にしたもの
この要因と、自らの要因とを比較することでこの職務に対する個人の「強み」「弱み」を知ることができ、どの職務に適するかなど新たな気づきを生むことができる

ムの導入やその結果に基づく自己アピールなどについても申告できるような制度を研究していきます。また、書面による申告だけではなく、職員との面談の機会についても検討し、自己申告制度の充実に努めます。

・希望降格制度の適切な運用

仕事に対し、やる気、やりがい感を持ちながらも、家族の介護などの家庭での問題や自身の心身の故障等により、職務を全うできない状況に陥るような場合もあります。また、一度は昇格したものの経験不足等により期待された職務を全うできない場合もあります。そのような職員のために、個人の能力と意欲に応じた職場環境を提供し、職場全体における公務能率の維持増進を図ることを目的とした希望降格制度を平成19年1月から施行しています。

今後は、この制度の周知と適切な運用に努めるとともに、希望により降格した職員が安心して以後の職務にあたるような職場環境の整備に努めます。

・ジョブローテーション制度の導入

適材適所の職員配置実現のため、特に新規採用後10年以内の職員を対象に、職員自身の長所を発見する手助けとし、職員自身が能力開発とキャリアデザインを行えるようジョブローテーション制度¹⁵の導入を検討します。

・プロポーザル異動制度やポストチャレンジ制度の導入

職員が、自分の行きたい所属の長に対し、その所属でやりたいことや事業のアイデア等売り込むことができるプロポーザル制度や、自ら手を上げて上位の職に挑戦できるポストチャレンジ制度についても、他の制度と合わせその導入を検討します。

・専門職制度の導入

行政の多様化、複雑化、高度化に対応するためには、特定の分野に精通した高度な専門能力を持った職員（スペシャリスト）や、長年の経験や知識の積み重ねにより専門分野でそのスキルやノウハウをいかせる職員（エキスパート）の確保とともに、その職員が活躍できる職場環境の整

¹⁵ジョブローテーション制度

人材育成の観点から定期的な人事異動を行うことにより、異なる職務分野などをバランスよく経験することで、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とする制度

備が必要となっており、また、職員側の意識として、自己実現可能な働き方を重視する傾向も見られます。

こうした背景を受け、行政への要請と職員の希望に応えるため、今後、特定の部門・分野で専門的スタッフとして業務にあたることのできる専門職制度の導入を検討します。

・複線型人事制度

ライン職¹⁶とスタッフ職¹⁷が同等の位置付けで相互に適性や能力を活用できるような職員養成プロセスを確立するとともに、職員自らの特性を生かして能力を最大限発揮できるよう、専門職制度を基盤とした複線型人事制度¹⁸の研究・検討を行います。

人事評価

・人事評価制度の導入

目指すべき職員像に近づくため職員が自分を高めていく課程の中で、一定の期間ごとに適切な評価を行うことは、次のステップに向けての新たな目標設定や励みにつながります。

評価の方法については、職員自らの「気づき」を生み、透明性、公平性、客観性を確保できるコンピテンシーモデルによる評価なども視野に入れ、人材育成型の人事評価制度を構築することとします。

・人事評価制度の運用

人事評価制度が適切に運用されるためには、職員自身が制度を十分理解したうえでその制度を信頼し納得することが大前提となります。

評価者に対しては常に公平公正な評価を行い職員の信頼を損なうことのないよう、また、評価が寛大になったり、特定の特性を過大評価したりすることがないように定期的に評価者訓練・研修を実施するとともに、被評価者に対しても制度の理解を深める研修や説明会を実施します。

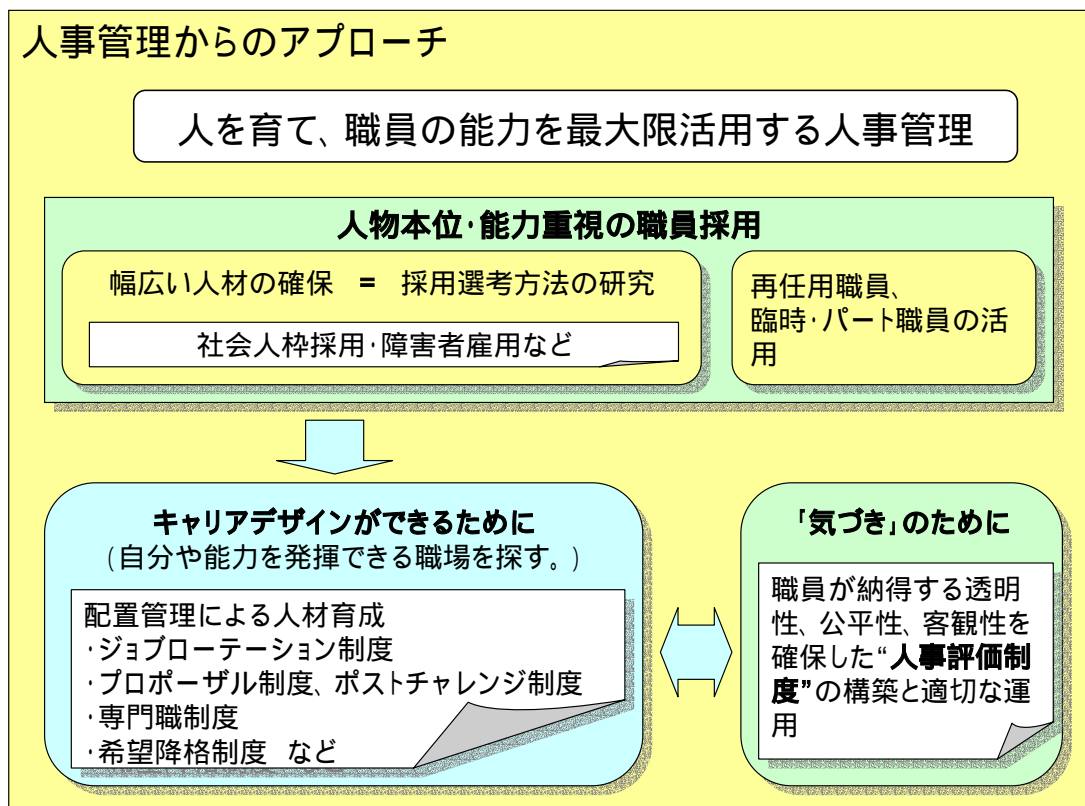
職員がやる気を出し、誇りを持って仕事を行うには、頑張った者が報われる制度の導入も場合によっては必要となります。特に平成18年度の給与構造改革により、勤務実績の給与への反映がより強く打ち出され

¹⁶ライン職
目的達成のために首長まで縦に繋がった命令系統にある職

¹⁷スタッフ職
特定の業務を担当する職

¹⁸複線型人事制度
従来型の職能職階制度と並行して、専門職などの特別の職務や職階を設け給与などの処遇を分けて管理する制度

たこともあり、勤務成績に基づく昇給制度の導入や勤勉手当への実績反映にリンクする人事評価システム運用についての検討も必要です。



(3) 職場環境からのアプローチ

職員が主体的に人材育成を推進していくためには、職場の学習的風土づくり等の総合的な職場環境の整備が必要です。同じ職場で働く職員同士が良きライバルとなり切磋琢磨し、職場での勉強会を設けるような学ぶ職場風土づくりが必要です。

加えて、職員が与えられたミッション（使命）を適確に遂行するためには心身とも健康であると同時に、地域や家庭での生活が充実していることが重要です。そのためにも、子育てや介護など家庭生活との両立を支援し、職員のゆとりを生み出す職場内の協力体制も必要です。

職員の役割

- ・自身の健康保持に努める

心身とも健康であることは、生活していく上での基本です。健康でなければ、やる気もわいてこないし、執務能率も低下することとなり、

何より目指すべき職員像への到達は困難なものになります。健康は自己責任とし、自身の健康保持に努めるものとします。

・ 自分を知る

職員は自分の適性を知ることが大切です。自分の適性を知った上で、今後の能力開発にどう取り組むべきか、また、自己の能力をどのような分野でどのように生かすか、人事配置にどんな職種、職場を希望すべきかを見極めていく必要があります。それには、毎日の職務執行を振り返るとともにコンピテンシーモデル等を活用しつつ自己適性を認識していくことが必要です。

・ 自己啓発を絶えず行う

自分を高めることは、やりがい、意欲の高揚にもつながっていきます。日頃から絶えず自己研鑽に努め、幅広い知識を養い、見聞を広めることは大切なことです。

・ 相互に高め合う

職員同士が良い意味での競争を行い、互いに切磋琢磨することは能力開発に有効です。互いに高め合う職場環境づくり、意識づくりが必要です。

管理職の役割

・ 職場のリーダーは所属長である

所属長は、人材育成の最高責任者です。職場の雰囲気明るくするも暗くするも、また、職場を活気に満ちたものとするも沈滞したものとするも所属長次第です。所属長は、職員が明るい、活気に満ちた仕事場で生き生きと職務に精励できるように努めるものとします。

・ 職員の健康管理に努める

管理職は、職員の健康保持を心身両面からサポートすることが重要です。特に近年、ストレスを抱えて悩む職員が増える傾向にあります。

メンタルヘルスを正しく理解し、ストレスを抱えた職員の早期発見に努める必要があります。したがって、管理職員をはじめとするメンタルヘルス教育を充実するとともに、職員が相談しやすい環境づくりを進めます。

・ 職員を知る

管理職は、日頃からあらゆる機会を捉えて職員とのコミュニケーションに心がけ、職員の性格、適性、能力、長所、短所を把握し、理解しておかなければなりません。その上で、的確な指導育成に努めるものとします。

・ 職員を高める

日常の業務を通じて職員の育成を図ることは、最も有効な能力開発の方法です。管理職は、業務を通じて指導、助言、時には叱咤して職員の能力を高めるものとします。

・ 皆で高め合う

管理職は職場の雰囲気营造良好に保ち、職員相互がやる気をもって互いに啓発し合う職場環境の創出に努めなければなりません。それには、まず管理職が率先して、実行することが必要です。管理職が仕事に対する熱意、姿勢、仕事の処理の仕方など手本を示すようにすることが、職員の信頼を生み、円滑な業務処理、能力開発へとつながっていくため、その実践に努めます。

職場内の協力体制

・ 仕事と家庭生活の両立支援

平成17年に策定された“みんなですすめる子育てプログラム”(犬山市特定事業主行動計画)¹⁹を単なる地方公共団体の機関として義務付けられた行動計画と捉えず、新しい働き方を考えることにより実現が可能である計画であることを再認識するとともに、職員が互いに助け合っていく意識を育むことに努めます。

・ 心と体の健康づくり支援

多様化する行政ニーズ、技術革新、OA化の進展、制度改革等職務環境の変化によってストレスの要因が増大しています。このような状況の中、職員が心身両面に渡る健康を保持、増進していくためにはセルフケアは

¹⁹ “みんなですすめる子育てプログラム”(犬山市特定事業主行動計画)

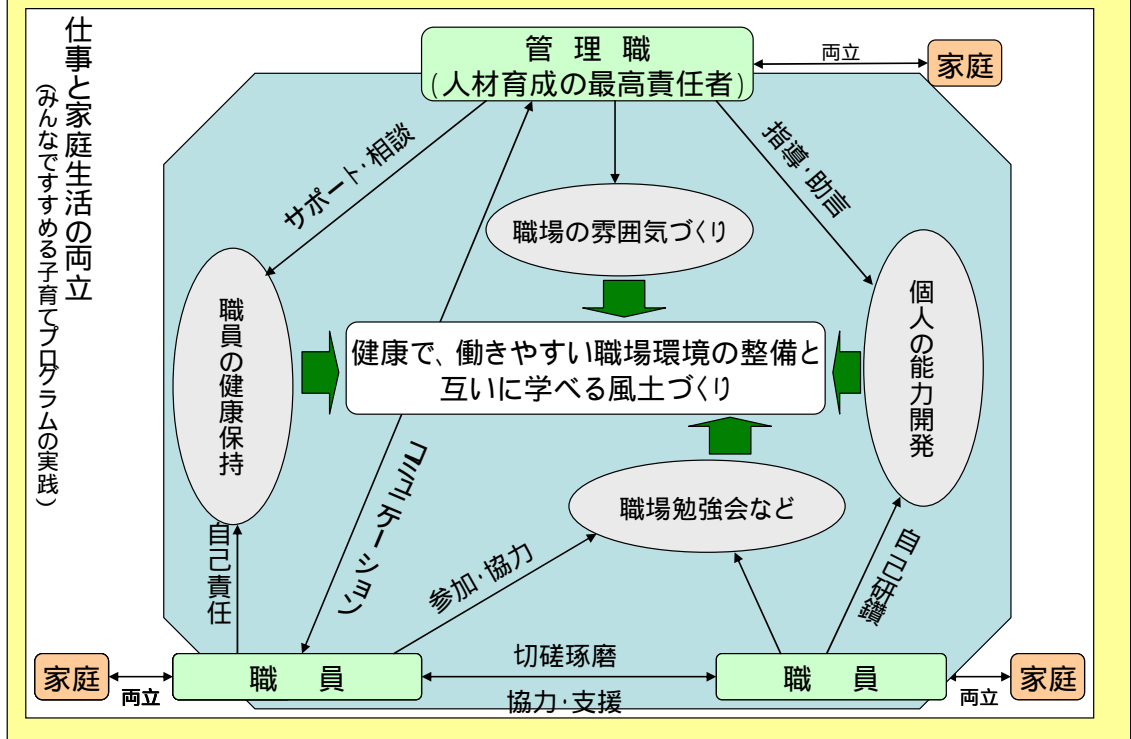
次世代育成支援対策推進法の制定に伴い、国や地方の機関に対し、職員を雇用する事業主の立場から策定を義務付けられた「特定事業主行動計画」
犬山市では職員アンケート等による職員の意見集約を行い、職員で組織された「犬山市特定事業主行動計画推進委員会」を中心に計画を策定し、推進している

もとより職場としての対策も必要です。

職場として、円滑なコミュニケーションを心がけるとともに様々なストレスについて正しく理解し、互いが健康を保ち働きやすい職場づくりを積極的に進めていく姿勢を持つことが必要です。

また、市安全衛生委員会と連携を持ちながら、快適でよりよい職場環境の構築に努めます。

職場環境からのアプローチ



(4) 地域との関わりからのアプローチ

参画・協働型の自立したコミュニティを目指そうとする市民意識も高まり、今後より一層、市民、行政が互いに能力・知恵を出し合い地域の課題に取り組んでいく場面が増えてくることは容易に想定できます。

そのため、職員も自らが地域の一員であることの意識を持ち積極的に参画することが求められます。

そして、その中で、幅広い知識や情報に接するとともに、市民感覚やコスト意識を肌で感じ、自らの業務に生かす姿勢を持つことが必要となってきます。

(5) 推進体制

人材育成基本方針を確実に実行していくため、職員個人、職場、人材育成担当部門がそれぞれにおいて個々の役割と責任を自覚し、互いに連携し着実な推進を図るものとします。

職員の役割

人材育成の基本は、職員の主体的な自己啓発にあります。行政のプロであることを十分認識し、時代の流れをいち早く読みとり対応するために、常に学習意欲と問題意識をもって仕事に取り組むこととします。また、職場の構成要員の一人であることを認識し、互いに高め合う雰囲気醸成するとともに、職場の活性化に貢献していくこととします。

管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成を実施していくうえで重要な役割を担っている立場にあることを十分認識し、日常の職務を通じて指導を行うとともに、部下の自己啓発や各種研修への参加など部下の育成に積極的に取り組み、支援を行うものとします。これにより、所掌事務の円滑な執行が期待されます。

人材マネジメント委員会の役割

職員の育成、研修、評価等をトータル的に調査、研究する「人材マネジメント委員会」は、人材育成基本計画の策定に関する事務に止まらず、引き続き、この方針が着実に実施されるよう、当基本方針の見直しや執行管理を行うとともに、職員研修のほか、人事評価制度など新しい制度導入に関しての検討などの役割を担います。

人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門は、人材育成を効果的、体系的に推進していくため各所属との連携を図るとともに、この方針に盛り込まれた制度の確立や研修制度の充実などの具体的な検討や導入、効果的な支援を行うための総合管理、調整機能を果たしていきます。

また、人材マネジメント委員会が担う役割が円滑に進むよう、検討に必要な資料提供などを行うとともに、職員の意識、意向を把握しつつ、時代の変化や職員、職場のニーズに対応した戦略的な人材育成を進めるため、この方針の見直しを含めた研究を進めていきます。

なお、委員会での検討の課程や結果については、部課長会や幹部会などの全庁的組織や庁内メール等を利用して全職員に周知し、人材育成が全庁的に推進されるよう、その徹底に努めます。

プラス （おわりに代えて）

犬山市の職員である以上、職員として求められるコンプライアンスを十分認識した上で、自らを高め、目指すべき職員像に近づき、結果として愛する「犬山市のために」「市民のために」なることが大切です。

自ら学ぶことは、今の生活を満ち足りたものにするだけでなく退職したときの達成感やその後第2の人生のキャリア形成にも大きな影響を与えます。まずは自分の人生を充実させるため自らを見直し、自己研鑽に努めてみませんか。

犬山市人材育成基本方針

平成19年4月

犬山市人材マネジメント委員会

犬山市市長公室秘書広報課