～市民から信頼され
自ら創造できる職員に～

和泉市職員人材育成基本方針

平成１９年３月

和　泉　市

目　　次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ１

なぜ今人材育成なのか・・・・・・・・・・・Ｐ２

どのような人材の育成をめざすのか・・・・Ｐ３

人材育成基本方針がめざすもの・・・Ｐ３
めざすべき職員像・・・・・・・・・・Ｐ３
個性ある職員の育成・・・・・・・・・Ｐ５

人材育成の方策・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ６

人材育成の３つの柱・・・・・・・・・Ｐ６
総合的な人事制度の構築・・・・・・Ｐ７
研修体制の改編・・・・・・・・・・・Ｐ10
職場環境づくり・・・・・・・・・・・Ｐ12

はじめに

職員にとって最も大切なことは、住民からの信頼を得るということです。このことなくして円滑な市政運営はなく、市民の幸福が達成されることはありません。「市民から信頼される職員」となることが、最も重要であり、かつ、公務員として最低限必要な資質であるということを職員一人ひとりが認識しなければなりません。その上で、市政運営に必要な行政実務能力や自ら創造できる力を開発することが肝要です。

ご承知のとおり、現在、少子・高齢化、高度情報化、国際化の急激な進展、環境問題への対応、市民意識の多様化など、行政を取り巻く環境が大きく変わってきています。このような変化に対応するためには、古い体質を改善し、新しい仕組み作りに挑戦するための「改革マインド」が必要不可欠となります。また、地方分権もいよいよ実行の段階に入り、各自治体がそれぞれの地域の特色を生かしたまちづくりに本格的に取り組む時代を迎えています。このような中でまちづくりを進めていくには、地域経営・組織経営の視点は欠かせません。

組織経営における最重要ポイントは、「人材をいかに育成し、活用するか」ということです。一般的に経営の資源は「ヒト・モノ・カネ・情報」と言われています。中でも「ヒト」は意欲、能力の開発によって発揮される力は大きくもなれば小さくもなります。モノ・カネ・情報を使うのはすべて「ヒト」であり、それらを活かすか否かは、すべて「ヒト」次第です。行政運営における経営資源としての「ヒト」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りません。

本市では、平成１５年度には、和泉市職員倫理条例を制定し、職員が全体の奉仕者であることを再認識するとともに、市民の疑惑や不信を招くことないよう倫理観の高揚に努めています。また、意識改革の必要性を認識し、常に市民の立場に立って考え、行動するよう取り組んできました。今後は、「市民からの信頼を得る」、「自ら創造する」ということを基本とし、市民とともに行政運営を行う上で必要となるコミュニケーション能力を備えた職員の育成、専門分野に対応するために必要となるその職のエキスパート・スペシャリストの育成、変化を敏感に感じとり、少数意見にも耳を傾ける職員の育成など、多様化する市民のニーズに対応しうる人材育成に取り組みます。

この「人材育成基本方針」は、人材育成の重要性を再認識し、和泉市がめざす「職員としてのあり方」、「組織経営の理念」「人事諸制度の改革の方向性」を示すものです。平成１８年１２月に策定された第４次和泉市総合計画に定められている市民と行政の協働、行政の使命、行政経営の基本方針を踏まえ、本市の将来像「人がきらめき　共に育む　元気なまち　和泉」を達成するために、すべての職員が内容を十分理解し、市政運営に積極的に取り組むとともに、能力開発の指針としていただきたいと思います。

なぜ今人材育成なのか

平成１２年４月にいわゆる地方分権一括法（地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律）が施行されて既に７年が経過しようとしています。その間、地方自治体を取り巻く環境が大きく変化し、本格的に地方分権・地方主権の時代が到来しています。

ご承知のとおり、この数年で市の果たす役割は大きく変化しており、機関委任事務を行う「国の下請け」的な立場から、自らの政策を自らの決定・責任において行う「地方政府」あるいは「地方政策官庁」へとその「すがた・かたち」を変えています。これまで、地方自治体の職員に必要とされた主な能力は、国が企画立案した事柄を実行する能力でしたが、今求められている、あるいは今後求められる能力は、そのような行政実務能力に加えて、自治体内外における社会経済情勢や市民･地域が何を求めているかを把握・分析し、自治体独自の考えをもって、市民の幸福を達成するために最適な政策を企画立案する能力であると考えられます。第４次和泉市総合計画にもあるように、地方分権時代において、自立し、持続的な発展が可能となるためには、公民協働による新たな仕組みづくりや、国や府に依存しない自主的･主体的な政策展開及び行政経営能力が必要となってくるのです。古い体質を改善し、新しい仕組み作りに挑戦するために、「改革マインド」と前向きな思考「ポジティブシンキング」を常に意識する必要があります。

また、高学歴化や長引く不況の影響のもと、住民の価値観が変化・多様化し、行政に対する意識も従来と比して厳しいものとなっています。特に、財政面において、行政における費用対効果に対する市民の意識は高く、全職員が市の財政状況、業務の効率化や改善を常に意識しなければなりません。

さらに、公務員の倫理の保持ということに関して、職員の意識改革が必要となってきています。各地で汚職や職員厚遇問題が大きな話題となり、市民の関心を集めています。「公務員は『全体の奉仕者』である。」ということに対する市民の意識を再認識し、職員としてのあり方を考える必要があります。

以上のような能力開発又は意識改革を行う基本的な姿勢は、言うまでもなく「自己研鑽・自己啓発」であり、職員自らが率先して自主的に行わなければならないことです。しかしながら、どのような資質や能力が市政に必要とされているかということを、具体的に示さなければ、各職員がバラバラな方向に進んでしまうおそれがあります。市は、市政を運営する立場から、その方向性と職員として求められる能力、職員としてのあり方、言い換えれば「求められる職員像」がどのようなものであるかを職員に明示する必要があります。その上で、市は、職員が能力向上を図るためのサポート体制を確立し、新しい時代に適応する人材を育成する責務を果たさなければなりません。

地方分権によって、市政は、日々そこで生活する市民に対してより大きな責任を持つことになります。その責任を果たすためにも、有能かつ誠実な人材の育成はまさに「待ったなし。」です。

どのような人材育成をめざすのか

人材育成基本方針がめざすもの

地方分権時代にあってその実効性を向上させるには人材の育成が不可欠であるということは論を待ちません。

何よりも大切なことは、市、職員が市民に信頼されるということです。職員は、市が行うべき本質的なことがらを捉え、困難に挫けず、さまざまな誘惑に惑わされないよう鍛錬し、常に自らを省み、磨き、向上させ、高い倫理観を保持しなければならないことはもちろんのこと、市民や職員との意思の疎通を円滑に行うためにコミュニケーション能力を向上させなければなりません。また、市はそれらの条件を備えた人材を育成するためのサポート体制を構築する必要があります。

地方分権時代において、公民協働の視点は欠かすことができません。市に対する時代の要請・期待を十分認識し、地域の発展に取り組み、住民のニーズに即応した政策形成能力や新しい時代の流れに対応できる創造的能力及び実行力を有する意欲のある人材の育成をめざします。

めざすべき職員像

(1)職員に求められる資質・基本的心構え・行動基準

自己研鑽を積む

○法令を遵守するとともに全体の奉仕者であることを自覚し、常に倫理観の高揚に努める。

○困難に挫けず、さまざまな誘惑に惑わされないよう鍛錬し、常に自らを省み、磨き、向上させていく。

公民協働の視点を持つ

○地域の一員であるということ、地域の生活に関する豊かな感性と地域をよりよくするという意識を自覚し、和泉市職員として働くことに誇りと喜びを持つ。

○変化を敏感に感じとり、市民の目線で考え、行動する。

公正・公平である

○誠意ある態度で、自信を持って公正・公平な職務を遂行する。

○様々な価値観を認めつつ、常に原理原則に基づいて判断する。

○常に目的意識を持って、調査すべきは調査し、均衡のある最適な施策や事業を徹底的に考え抜く。

(2)職員に求められる能力

基礎的業務遂行能力

○日常業務を遂行するにあたり必要な知識・技術
○住民の対応に必要とされる基本的な能力
○業務の改善能力・問題解決能力
○市民の視点に立って誠実に対応する能力

政策形成能力

○地域に関する行政を主体的に担い、市民のために「何をなすべきか」を総合的に分析･判断し、企画・立案・調整・実施などを一貫して行い、具体的に行動する能力
○政策目標を立て、それを実現するために様々な問題意識をもちながら、必要な枠組み、仕組みを作り上げる能力

行政経営能力

○限られた行政資源を有効に利用し、行政サービス及び市民満足度を向上させ、行政が実施する政策・施策等に関する説明責任を果たす能力
○中長期的な視点に基づき、また、公民協働の視点を踏まえ、関係各機関と調整を行い、政策や施策の達成に向けて様々な手法を柔軟に展開する能力

(3)めざすべき職員像

「市民から信頼され自ら創造できる職員」

が、本市のめざすべき職員像です。

職員は、この目標を達成するために、少なくとも、「職員に求められる資質・基本的心構え・行動基準」や「職員に求められる能力」がいかなるものであるかを正確に認識しておく必要があります。

例えば、「職員に求められる資質・基本的心構え・行動基準」の一つである「公民協働の視点を持つ」として、「変化を敏感に感じとり、市民の目線で考え、行動する。」とい

う項目があります。市民の目線で考えるというのは、特定の市民の意向を無条件に採り上げるということではありません。もちろん価値観は様々ですから、たとえどのような意向であったとしても門前払いをしていいわけではありません。誠意を持って説明責任を果たす必要があります。

また、声の大きな人、権力のある人の意見は、採用するということでももちろんありません。大切なことは、これらの意向や意見が、「特定の人に対して不当に有利なものでないか。本当に市民（ここでいう市民は特定の市民ではない。）が求めていることであるのか。市民のためになるのか。」ということを考えることが、本来の「市民の目線で考える」ということになるのです。

このように考えることは、公正･公平な職務の遂行ということにもつながります。つまり、「職員に求められる資質・基本的心構え・行動基準」や「職員に求められる能力」に掲げる項目は、それら一つひとつが独立して存在するとともに、それぞれがお互いに関連しあっているのです。

市民から信頼を得るために、何か特別なことをしなければならないということでもありません。あたりまえのことをあたりまえのこととして行う。そのために「職員に求められる資質・基本的心構え・行動基準」や「職員に求められる能力」がいかなるものであるかを正確に認識しておく必要があるのです。

個性ある職員の育成

行政に対する市民の要求が多様化することにより、又、高学歴化により、職員にもそれらに対応できる能力が求められます。

もともと職員には、一人ひとり異なる個性があり、その資質・能力も異なります。そのため、その資質・能力を十分に生かすための環境や体制を整えることが必要となります。ゼネラリスト（総合職）としての能力に長けている職員。エキスパート（専任職）・スペシャリスト（専門職）に向いている職員。職員それぞれの資質・能力を生かした人材育成や職員の積極性を引き出す方策を考えることが必要となります。

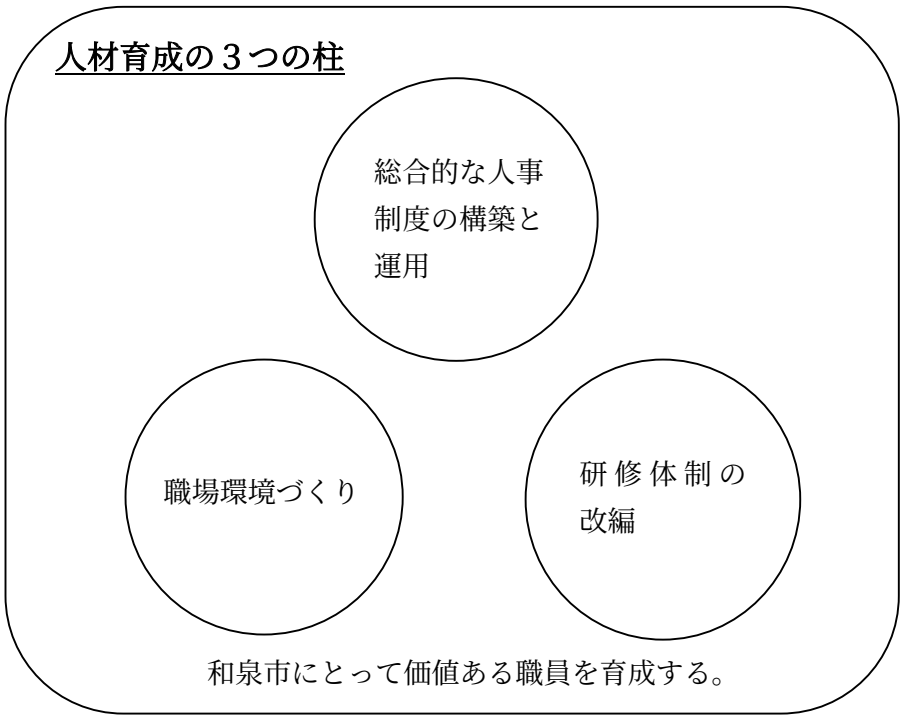
職員一人ひとりが持つ個性的な能力を向上させ、又、活用することによって市民のニーズへの対応をめざします。

※エキスパート・・・資格・免許は必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通し、
（専任職）　専門的スタッフとして業務の進行・管理にあたる職
※スペシャリスト・・資格・免許が必要な職で、採用時から専門の業務を担当する職
（専門職）

人材育成の方策

人材育成の３つの柱

「人材育成の３つの柱」を基本とし、「めざすべき職員像」にかなう職員を育成する方策を具体化します。



職員に求められる能力は、前述のとおり「基礎的業務遂行能力」、「政策形成能力」そして「行政経営能力」ですが、特に、地方分権の流れの中で新たに必要となる能力が「政策形成能力」と「行政経営能力」です。その意味で「市民のニーズを把握し分析することができる能力」「分析結果から具体的な施策を構築できる能力」「施策を実行できる能力」が職員に求められる必要な能力の大きな柱となります。

また、地方分権のもとで行う行政運営には、今までとは異なる視点も必要となることから、職場の環境を変化させることが不可欠となります。「職場風土・仕事内容を変革できる職員」「得意分野を持つ職員」「哲学・ポリシーを持つ職員」「政策を企画・立案・実行できる職員」等、様々な能力を有する職員育成が必要であり、そのために、研修体系を改編し、職員の意識改革、職場風土改革を図らなければなりません。

単なる「イエスマン」ではなく、職場・会議等で建設的な意見・計画を提案・実行できる職員が求められることとなりますが、自分勝手な職員であってはならず、常識や組織人としての協調性を併せて備えておく必要があります。

総合的な人事制度の構築

総合的な人事制度の構築に欠かせないものは、「公平」・「公正」・「透明性」です。現在、昇任・昇格については、序列、所属長の内申を基準に運用していますが、昇任・昇格基準を新たに制度化することにより、客観的な基準による運用への移行を検討します。

新制度の導入にあたっては、人材育成という目的を達成するために、各職制において求められる能力や資質がどのようなものであるのかを明らかにするとともに、人事評価制度、昇任試験、複線型人事制度等に関する研究をします。

(1)人事評価制度

人材育成を目的とした人事評価制度を研究します。客観的な基準による能力及び実績の評価を基本とし、職員のやる気を向上させ、又維持させられるよう、職員の信頼と納得を得られるようなものにする必要があります。評価方法については、目標管理の手法による加点主義の評価とし、職員の積極性を引き出す制度が考えられます。管理職については部下の育成を評価の重要な要素と位置づけ、評価の信頼性を高めるため部下や同僚による評価も研究します。

２大評価項目

能　力　と　実　績

能力評価・・・企画力、判断力及び折衝力や意欲・態度などを評価

○　職員の勤務実績を適性かつ客観的に評価することにより計画的な人材育成に活用する。
○　役職に応じた能力基準を明示する。
○　評価項目を一定範囲の職種群及び役職ごとに設定する。
○　評価は、基準に対する達成度を測定する「絶対評価」であり、他の職員と比較する「相対評価」ではない。
○　評価に当たっては、自己評価のうえに、上司の適切な指導・助言や意見交換を行う。

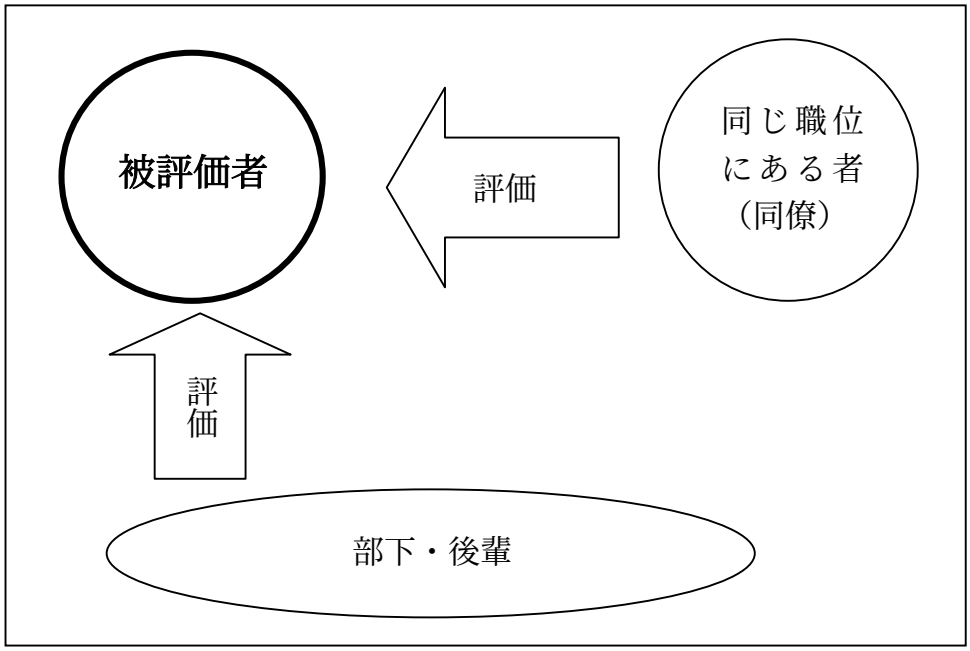
実績評価・・・“仕事の達成状況”である過程と結果に、意欲・態度を加味した評価

○　組織目標を明確に意識し行動することを促す。
○　職務の達成状況（仕事の過程＋結果）を一定の基準により評価（絶対評価）を行う。
○　評価に当たっては、人材育成の観点から上司の適切な指導・助言や意見交換を行う。

評価者研修

人事評価制度に実効性を持たせるには、評価基準等を設定だけでなく、評価する側に適性に評価する能力がなくてはなりません。評価の公正性、客観性を高めるため十分な評価者研修を実施する必要があります。

また、評価者には、同じ職位にある者（横からの評価）や部下及び後輩（下からの評価）を取り入れた方法についても、あり方を含め研究をします。

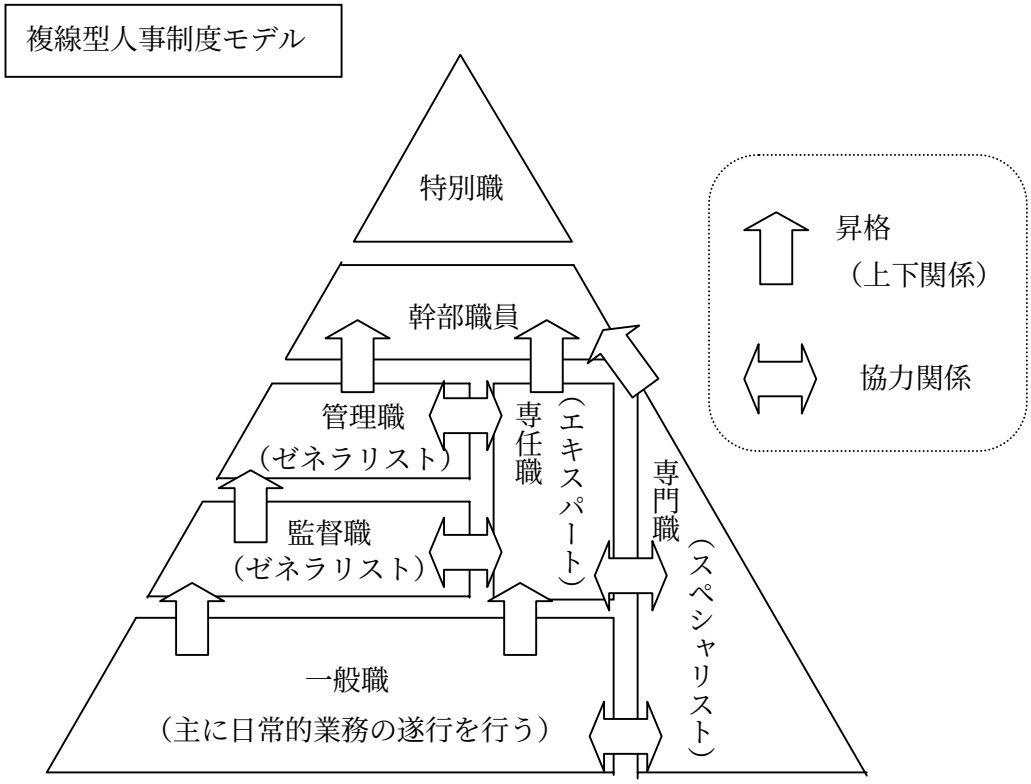


(2)昇任試験の実施の研究

客観的な評価方法の一つとして昇任試験について研究します。他団体における実施の状況、内容、問題点等を把握し、知識偏重でない総合的な能力と適性を評価できる方法を研究していきます。

(3)複線型人事制度の導入の研究

ゼネラリスト（総合職）、エキスパート（専任職）、スペシャリスト（専門職）を選択する複線型の人事制度に関する研究をします。この制度は、それぞれに必要な人材を育成し、真にエキスパート（専任職）・スペシャリスト（専門職）と呼ぶにふさわしい職員のみを専任職、専門職として処遇する制度であると考えられることから、エキスパート（専任職）への任用が、単に管理監督職に不適格者の処遇のために運用されることのないよう、各部門や分野においてどのような能力やどの程度の職員数が必要であるかということを明確にする必要があります。



(4)採用試験制度の改革

「知識偏重の採用」から一定の知識を前提とした「人物本位の採用」への移行をめざします。試験方法については、現在、１次試験において筆記試験、２次試験において面接試験（個人面接・集団面接）を実施し、人物本位の採用に移行しつつあります。面接試験の問題点として、受験者が面接試験そのものに慣れる傾向にあることがあげられるため、ノウハウを有する民間機関への協力依頼等の検討も必要です。

(5)ジョブローテーション制度

職員自身が気づかずにいる能力の発掘、また、職員の適性を見極めるために、管理監督職となるまでの間に（あるいはエキスパート（専任職）となるまでの間に）様々な分野を経験させることによる人材育成の一つの方法です。

行政課題が複雑化かつ高度化する中で、行政サービスの質の低下を招かないよう、こ

れまで以上に専門性を磨くことも必要となることから、ジョブローテーションの導入については、それら諸問題に対応できる制度とする必要があります。

(5)その他の人事に関する制度を研究

人材の育成・職場環境の改善につながるであろうといわれている「人事異動の自己申告制度」、「希望降任制度」「庁内公募制度」等の諸制度について研究します。

研修体制の改編

職員の能力開発・能力向上の基本は、自己研鑽・自己啓発です。こういった意味から、職員には、自立的・主体的に考え、いかにして能力を向上させていくかという姿勢が求められます。

組織には、職員の姿勢を支えるためのサポート体制や職員の自己研鑽・自己啓発のきっかけづくりをする体制を構築することが求められます。体制の構築にあたっては、人材育成の面から職員の「個性」を重視し、最大限に引き出し、組織の生産性を向上させるものとする必要があります。

(1)カフェテリア型研修への移行

人事課では数年前から研修体系・内容の見直しと改善に取り組んでおり、受動的な講義形式の研修から、受講者が主体的に学習する参加型への研修へと切替えています。職員の能力開発における最も基本的かつ効果的な方法は自己研鑽・自己啓発であることから、今後さらに見直すとともに、主体的な能力開発のための環境づくりを行い、将来的にはカフェテリア型研修への移行をめざします。

※カフェテリア型研修・・・多くのメニューの中から自分に必要なものを
必要なだけ選択、受講できる研修

(2)研修エントリー制度

職員の自己研鑽・自己啓発のための環境づくりの一環として、職員にその年度に実施する研修機関のメニューを知らせ、あらかじめ受講希望を申し出てもらう「研修エントリー制度」を実施し、意欲ある職員により多くの研修機会を提供します。

(3)意識改革につながる研修の実施

本市では、これまでも新任係長級職員や新任課長補佐級職員を中心に、職場風土改革に関する研修を実施しています。今後も引き続いて管理職を含む職員全体の改革につながる研修を実施します。

職員の意識改革をするには、職員間の意思の疎通が必要不可欠です。意識改革の研修

とともにコミュニケーション能力を向上させる研修を実施し、業務の改革改善を行うことにより効率的な組織運営をめざします。

また、社会情勢を注視し、職員の考え方が市民感覚からずれていないか否かを常に確認することも大切であることから、意識改革に関する研修の実施に際する講師には、民間の方を中心に起用するとともに、その内容は市民目線を意識させられるものでなければならないと考えます。

(4)政策形成研修の充実

今後ますます政策形成能力を有する職員の育成が望まれることから、行政課題に関する研究・研修の充実を図るとともに、「企画」・「立案」・「実行」能力向上のため、政策法務研修や政策形成研修を実施し、地方分権にふさわしい能力を有する職員を育成します。

政策形成能力は、地方分権社会における地方自治体の職員には、管理職であり、又は、一般職であるかを問わず必要不可欠な能力です。地方自治体が地方政府の役割を十分に果たすために、新たに必要とされる能力であり、市政に大きな影響力をもたらす能力であるだけに、研修内容及び方法については、十分に検討し、充実を図らなければなりません。

(5)接遇能力の充実

「心のこもった親切な応対をする。」「市政は、市民の幸福のためにある。」という意識を浸透させ、来庁者が快適な時間を過ごせるよう、接遇に関する研修の充実を図ります。

職員としては、それがたとえ市民の方の個人的な意に反することであっても、「言うべきことはしっかりと言う。」ということも必要となります。いかにして、市民の感情を害すことなく説明できるかという技術の習得についても接遇研修の内容に盛り込みます。

(6)研修機関の活用

マッセＯＳＡＫＡなどの研修機関への職員の参加を促進させ、職務に必要となる最新情報や高度な専門知識・技能の習得を図ります。

また、研修機関への参加は、他の地方自治体の職員との実務に関する情報交換の場となり、また、面識もできることから、研修時のみならず、研修終了後においても情報交換が可能となります。このことから、他の地方自治体の職員と切磋琢磨することにより、職員の能力向上につながるという効果が考えられます。

(7)民間活力の活用

企業で培われたノウハウや考え方の活用方法を研究します。市役所に新風を吹き込むことにより、市役所という閉ざされた職場環境でのみ通用する考え方を変革し、よりいっそう職員の能力の幅を広げることが可能となります。

(8)時宜を得た研修の実施

自主的な能力開発とともに、組織が必要とする人材の育成や研修効果の組織への還元という観点から、また、市政の今日的課題に即応するため、時宜を得たテーマに関する研修を上司等の指名に基づき実施します。また、自己研鑽や研修効果の組織への還元に関する有効な仕組み作りを研究します。

職場環境づくり

(1)管理職の意識改革と責務

職員の能力開発にとって職場風土は重要な要素です。人材を育成する職場風土をつくるうえで管理職の役割と責任は非常に大きく、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が職員の能力開発を左右します。

管理職の職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、「教育はすべての業務に優先する。」という視点にたった人材の育成を管理職の責務として明確に位置づけ、人事評価導入の研究にあたっては「職場における人材育成」を管理職の能力評価の要素とすることを考慮します。

(2)組織としての職場風土改革への取り組み

職務に直結した研修は職員の能力開発にとって最も有効な手段の一つです。各職場における職場研修が習慣化されるよう、各職場に職場研修員を置き、その職場研修員が中心となり職場研修の「企画」・「立案」・「実行」を行うこととします。また、「職場研修推進月間」を設けるなど、職場風土改革へ向けて全庁的に取り組む運動の実施を検討します。

(3)組織・職場目標の明確化

具体的な職場目標を設定し職務に取り組むことは職場の活性化につながります。ベテラン職員にとっては当たり前のことではあっても、若手の職員にとっては具体的な目標や方針がなければ、理解しがたいことがあると思われます。第 4 次和泉市総合計画基本計画に、「分野の使命」、「課等の使命」及び「主要課題」を明記しています。職員一人ひとりがこれらの職場目標を意識するとともに、職場で共有することにより、職員の意欲を引き出すことにつなげます。

(4)和泉ＧＥＮ輝提案（職員提案）制度の活用

職員提案制度の活用は、自ら問題点を発見し、かつ、解決策を立案することとなるため、職員の能力開発に大きな役割を果たすものです。特に、提案が採用された場合には、職員の士気が高揚し、活力ある組織づくりにつながることとなります。