

## 名張市人材育成基本方針

---

ひ と

やく しょ

職員が変わる 職場が変わる

～ 市民の幸せに向かって“CYG”の職員をめざそう ～

---

- “ C ” できない理由を探さず「知恵」の出せる職員
- “ Y ” 変化を受け入れる「勇気」のある職員
- “ G ” 市民視点で改革に取り組む「元気」のある職員

平成16年3月

名 張 市

# 目 次

はじめに

<b>1．基本方針策定の背景と職員の特</b>	<b>5</b>
■ 社会の変化	5
1．地方分権時代の進展	5
2．行財政改革の推進	5
3．市民のニーズや価値観の変化への対応	5
4．名張市職員定数の削減と団塊世代の退職	6
■ アンケート調査から見る名張市職員の特	6
<b>2．職員と職場の現状と課題</b>	<b>7</b>
■ 職員について	7
■ チャレンジに消極的な職員性	7
■ 不公平感のある人事制度	7
■ 人材育成を管理する視点	8
■ 職場について	8
■ 保守的で硬直化した組織と縦割りの職務感	8
■ 市民ニーズを政策などに反映させる体制	8
■ あいまいな個人責任とやりがいに結びつかない仕組み	8
■ 不明確な組織目標と計画にリンクしない日常業務	9
■ 人を育てる職場環境	9
<b>3．人材育成の理念・目標</b>	<b>10</b>
■ 人材育成について	10
■ 職場の変革について	10
■ 職員の変革について	11

<b>4 . 人材育成の方向性</b>	1 2
■ 考え方と伸ばしたいことや能力	1 2
■ 考え方	1 2
■ 伸ばしたい項目	1 3
<b>5 . 職員・職場の変革方針</b>	1 4
■ 風土改革の実践メニュー	1 4
■ 職員がやる気ややりがいを感じるために	1 4
■ 共感し知恵をだしあえる職場風土をつくるために	1 5
■ 職員の意識が変わるために	1 6
■ 制度改革の実践メニュー	1 7
■ 住民満足度を高めるために	1 7
■ 職員満足度を高め、やる気ができる制度	1 8
■ 時代変化に対応できる職員育成制度	1 9
<b>6 . 推進体制を整える</b>	2 0
■ 実施体制について	2 0
■ 実施計画について	2 1
■ 到達の評価と基本方針の見直しについて	2 1
<b>(資 料) 研修体系</b>	2 2

## は じ め に

「幸運の女神に後ろ髪はない」と言われます。チャンスは逃したが最後、再びとらえることはできないという意味です。

このことわざこそ、今の名張市に最もふさわしいものだと思われます。行財政改革を推進しようとするなか、市民は合併をしないで将来のわがまちにつなげることを選択しました。この好機を捉えることができるかどうか、当市の今後への分岐点になるのです。

新しい枠組みのなかで名張市に求められているのは、何よりもわがまちの展望を自ら描き、市民の未来は自らが切り拓くという自立心だと思います。そして、これを自覚して実現するための行動なのです。

そのためには、自治意識や自立より経済を重視して走りつづけてきた我々の心の立て直しと、自治基盤確立のための将来に向けた人づくりこそが重要な課題であります。

どんなに人材のそろった組織であっても、現状にどっぷり浸かり続けることは鈍化、硬直化を招くことになります。これを防ぎ、職員を「人財」として育成するためには、市民の視点で発想し、それぞれの持てる問題意識や危機意識を反映させながら独創性や可能性を活かし、そのエネルギーが組織全体を前進させる力として働くような仕組みに変えていかなければなりません。こうした思いのもと、この名張市人材育成基本方針をまとめました。

先に職員を対象として実施した、二つのアンケート調査の結果からは、少数意見としてお役所的なものもありましたが、大多数は現状の甘さを指摘しており「このままではいけない」という職員の強い思いと現状から抜け出そうとするパワーがあふれていました。

職員や職場の変革は一朝一夕にはいきません。しかし、職員の一人ひとりがこの基本方針のめざすところを理解し、市民の幸せに向かって変革を求め、これからの名張市の新たな基盤を築くためにチャレンジしつづけることで、「名張市役所は変わった」という市民の皆さんの確実な評価をいただくことができる日が必ず来ることを願っています。

平成16年3月

名張市長 亀井利克

---

## 1 . 基本方針策定の背景と職員の特性

なぜ職員や職場が変わらなければならないのか

---

国におけるさまざまな問題をはじめ、住民の価値観の多様化など、地方行政を取り巻く環境は大きく変わってきており、これに対応ができるような人材を育成し、市民の満足感につながる行政運営の展開が求められています。アンケート調査の結果からもその背景を考えてみます。

### ■ 社会の変化 ■

---

#### 1 . 地方分権時代の進展

平成12年に地方分権一括法が施行され、国と地方自治体の役割分担を明らかにし、対等・協力の新しい関係のなかで、自主自立の自治体としてふさわしい仕組みへの再構築が求められています。

国や県のやり方で事業や事務をさせられていた自治体から、自己決定・自己責任のもとで名張市に暮らす市民にあったサービスを進めていく政策発想型自治体への転換が始まっています。

#### 2 . 行財政改革の推進

わが国は、複合的な要因により高度成長時代から一転し、かつて経験したことのない経済状態が続いています。名張市においても「財政非常事態宣言」を発するほど財政状況は厳しく、市民生活への大きな影響が予想されるなか、「市政一新プログラム」の実行をはじめ、大胆で確実な行財政改革を進め、将来の当市にふさわしい仕組みをつくらなければなりません。

このような世の中の流れや変化に対する柔軟な対応と新しい発想をもって、効果的な業務遂行のできる職員が求められています。

#### 3 . 市民のニーズや価値観の変化への対応

市民の生き方や暮らし方の変化に伴い、ニーズも多様化し変わってきており、行政はこれに対してスピードをもって確実に応えていかなければなりません。特に人口構成の急激な変化による子どもや高齢者への重点的な施策など、『福祉の理想郷』をめざす本市が果たすべき役割の重要性とともに、かつての行政運営からの転換を求められており、これに適切に対応のできる人材が必要となります。

また、名張市の新しいまちづくりに向けた市民参加と協働を推進するため、市民の視点を持ってニーズを受け止めながら、効率的な行政運営と質の高い行政サービス提供に

努めなければなりません。

#### 4. 名張市職員の削減と団塊世代の退職

名張市では、今後13年間で約300人の職員が定年退職をするとともに、平成16年から6年間で100人を目標に職員の削減に踏み切りました。また、この財政状況では、退職者数に見合う若手世代の採用は困難になることが予想され、およそ10年後には現在いる職員の3人に1人はいなくなることとなります。その結果、30～40歳代の職員が十分な経験への制度的支援がなされないまま、室長、部長に昇格し、責任あるポストを担うことになるという問題が起こってきます。

このような急激な世代交代を予測し、限られた人材の資質をいかに向上させ、活用していくかを考えた、計画的な人材育成により、将来に備えなければなりません。

### ■ アンケート調査から見る名張市職員の特性 ■

---

名張市における職員や職場の現状を把握し、実効性の高い人材育成方針とするために、「名張市職員と職場変革のための職員アンケート(H.15.8実施)」、「新しい名張市総合計画のための市民意識調査(H.15.6実施)」、「職員への行政サービス等実情調査(H.15.7実施)」から、本市の現状と課題を明らかにしました。

#### 労働意欲と個人能力特性

専門知識やノウハウを持って日常業務にまじめに取り組んでいるという良い所がある反面、常に新しいことにチャレンジすることや改善を苦手としている。

大多数の職員が「能力を活かしており、やりがいがある」と感じており、このことは「配置業務と能力の発揮状況が合っているか」「達成経験が得られているか」「上司が評価をしているか」と言うことの影響力が大きい。また、労働意欲を刺激するためには、責任のある仕事の配分や権限の付与による動機づけが有効であると言える。

#### 組織能力特性

組織として仕事をしていくなかで、職場内での協調性や個人としての人間性、社会性に問題があると指摘する者が多く、より組織力を発揮するためには、協調性、良い人間関係、積極的な意見交換やコミュニケーションが大切であると考えている。

#### 管理能力特性

社会情勢の変化に関心を持ち、市民起点の考え方で取り組んでいる一方、管理職としての基本的能力や資質、行動特性面に課題があり、部下の仕事への刺激や動機づけが弱いと感じている。また、的確な判断能力と責任感、行動力のある積極的な姿が求められている。

#### 市民志向性

市職員の対応について、大多数が親切に対応してくれたと評価する一方、冷たく感

じた、説明が不親切だった等の評価もある。民間企業と比べ、サービス向上への動機づけが弱く、その理由として競争原理が働かないなどが考えられることから、市民の立場に立った、親切でわかりやすい行政サービスの向上が求められている。

#### 人事制度と研修

研修の成果を引きだす人事配置の実施や人事制度の改善を希望する者が多い。

---

## 2 . 職員と職場の現状と課題

### 市役所の今とこれからを考える

---

名張市が行政としてめざすべき方向と抱える課題を整理し、住民の期待に応えられる職員を育成するための能力開発と資質向上の課題について考え、名張市職員としてのあるべき姿を具体的にします。

#### ■ 職員について ■

---

##### ■ 人材育成を管理する視点

(現状) 現在は、一人の職員をいかに育てどのような活躍を期待するのかという、将来を見通して計画的に職員を育成し、活用するシステムが確立されていません。職員の生涯給料を考えると「人材」は市民にとって大きな投資であることから、市民の幸せのために還元できる「人財」と呼べるような育成と活用は当然のことといえます。

(課題) 人事制度と人材育成との重要な関係を理解し、トータルな視点から人を育てることに取り組まねばなりません。また、組織は人材育成の重要性を踏まえたビジョンを持ち、職員自身も、職務経験に展望が持てるよう認識することが大切です。

##### ■ 不公平感のある人事制度

(現状) 人事異動について評価するアンケートでは「不適切であった」が「適切であった」を大幅に上回る結果となっています。具体的には、異動希望調書をとっても反映されず、その理由が説明されない、評価制度が確立されていないため実績や努力が認められずやる気につながらない、資格や専門性が活かされない等と感じており、人事異動のビジョンが示されないことに不満を抱いています。

(課題) 人事制度は人材育成を支える重要な仕組みです。適材適所の人事配置を基本に、透明性、公正さをもって人事上の処遇や評価の基準を明らかにし、職員の向上心を高められる制度であらねばなりません。

#### ■ チャレンジに消極的な職員性

(現状) 一般的に公務員になれば、「定年までなんとか仕事をしていれば給料がもらえ、年齢がくれば自然に地位があがり収入も増えていく」という、安心の仕組みのなかに浸かっているところがあります。しかし、このことは公務員の公正中立な立場で職務が適正に行える身分保障のはずですが、その結果として「頑張ってもがんばらなくても同じ」「ひとり張り切るより横並び」「出る杭は打たれる」という職場風土を生み、新たなチャレンジに消極的になっているのではないのでしょうか。

(課題) 年齢、職種、役職に関係なく、日常業務に取り組む中で目標を掲げて、慣習や前例にとらわれず新しい発想で「今より良くする」方法に常に挑戦しつづける、積極果敢な職員を育てていかなければなりません。

#### ■ 職場について

##### ■ 保守的で硬直化した組織と縦割りの職務感

(現状) 組織のフレキシブル化をめざして機構改革が行われましたが、「担当の仕事以外は手も口も出さない」「自分の肩にかかるようなことは言い出さない」など、保守的で縦割り型組織の考え方が残っているところもあります。

また、法令に従い公正、公平に行われなければならないという市役所の仕事の進め方が、一方では前例にこだわり融通が利かないとして、俗に言われる「お役所仕事」のイメージを定着させ、市民とのバリアになっているということも考えられます。

(課題) 部長権限の柔軟な人事異動により、部内の縦割り意識を取り除くとともに、組織間の協力関係づくりをコーディネートする機能についても検討していく必要があります。

##### ■ 市民ニーズを政策などに反映させる体制

(現状) 「複雑多様化するニーズを捉え」などとよく言われ、まちかどトークをはじめ市長への手紙、ご意見箱等あらゆる機会をとおして市民の声を聞いています。しかし、必ずしもその結果が業務の見直しや政策につながっていない場合もあるようです。

(課題) 職員の苦情に対する認識を改め、市民が苦情や要望をだしやすい場面を工夫するとともに、出されたものを積極的に政策に反映させるなど、どの部署においても適切な対応ができる仕組みを充実していかなければなりません。

##### ■ あいまいな個人責任とやりがいに結びつかない仕組み

(現状) 今までは組織が責任の主体であり、自己の責任については明確にされていませんでしたが、これからは、自らの資質を高め、与えられた権限を最大限に生かし、責任をもって新しいことにチャレンジしていかなければなりません。地方分権時代の今、市民が求めているのは「自己決定・自己責任」のもとに、将来につながる考え方のできる職員で



す。

(課題) 職員を認め、裁量の範囲を広めることで、個人責任は大きくなりますが、そのことでやりがいを感じ、仕事への意欲が増すと思われます。また、組織には、このような職員をきっちりとサポートしていく機能が求められます。

#### ■ 不明確な組織目標と計画にリンクしない日常業務

(現状) 組織や個人としての目標や方向性をはっきりしないまま、前例や慣例にならって仕事を進めているということはないでしょうか。このことは、職員個人としての権限や責任の範囲が不明確であることの裏返しでもあります。また、市には基本構想や計画、各分野の計画がありますが、それが直接、各部や室の目標や日常業務とリンクしていないこともあります。

(課題) 長期的な視点を持ち、職場の課題に優先順位をつけ重点事項を絞り込むなど、市全体の目標に担当の業務をどうリンクさせていくかを明確にして、職場内で共有していく必要があります。

#### ■ 人を育てる職場環境

(現状) 職場全体の雰囲気や人間関係は、そこにいる職員のありようです。いぶん変わり、「前向きでやる気のある職員の意欲をそぐような行動や言動」「仕事を進めるうえでの相談や助け合いがうまくいかない」など、決して働きやすいとは言えない職場もあります。

職員は、職業人としてひとりの人間として、働きがいや生きがいと同時に社会貢献への潜在的な思いがあり、この自己実現意欲が仕事への原動力になることを考え、職場運営に取り組むことが、職員の能力開発と仕事に対する達成感や満足感につながるようになります。

(課題) 業務をとおして市民に良いサービスを提供するためには、職務を遂行するうえでの協調性、良好な人間関係、積極的なコミュニケーションによる情報の共有や新しい発想に耳を傾け、やる気を育てながらそれを支えていく職場環境が確保されなければなりません。

## 3 . 人材育成の理念・目標

知恵をだし変わりつつける元気な職員育成をめざして

名張市が抱える問題、職員や職場が変わらなければならない理由を考え、「市民の幸せの実現」が職員の使命であり仕事の原点であるという、大きな目標のもとに進める、職場と職員の変革と元気で知恵を出せる人材育成の理念と目標について考えました。

### ■ 人材育成について ■

#### ■ 理 念

- ・ 人権尊重を基盤に、時代の変化に対応して知恵をだし、変革の勇気を持つ元気な職員を育成します。

#### ■ 目 標

- ・ 自分で考え、責任をもって自発的に行動ができる職員を育てます。
- ・ めざすべき目的そのものを創造し、知恵を生みだし、スピードをもって行政課題が実行できる元気な職員を育てます。
- ・ 倫理観・使命感をもち、人権感覚豊かな職員を育てます。

#### ■ 考え方

##### 自分の頭で考え行動できる自発性のある職員育成

決まった答えがあり、上司への依存、命令によって動いていた今までの時代から脱却し、答えが一つではなく、未来が予測できないという、新しい時代に求められる自発的に行動ができ責任のとれる職員を育てます。

##### スピードをもって行政課題が実行できる知恵と元気のある職員の育成

職員がものの見方や考え方の行動様式を変えることで、自ら考える力が醸成され、さらに職員が互いに支えあい、共感することで信頼関係が生まれます。このことが、知恵を出し合う職場風土を生み、問題の発見や解決、アイデアの創出等、職員個人や組織を育てる原動力となり元気な職員を育てます。

##### 倫理観・使命感をもち人権感覚豊かな職員の育成

市職員としての誇りと高い倫理観・使命感をもち、人権感覚が豊かで市民の信頼と期待に応えられる行政のプロとしての職員を育てます。

## ■ 職場の変革について ■

---

### ■ 理 念

- ・ 市民志向型の行政運営により住民満足度を高めます。

### ■ 目 標

- ・ 行政への市民参加と役割分担を踏まえた、協働による課題解決に努めます。
- ・ 効率的な行政運営と市民の立場にたった親切で質の高いサービス提供のために、組織的で継続的な改善や向上をめざします。

### ■ 考え方

#### 市民志向での「市民」とは

##### 対等な行動主体（社員）として

市財政の逼迫等により市民活動が活発になり、住民主体のまちづくりが進み、市民は対等なパートナーとして協働の相手となりますが、身構えてしまう職員もいます。市と市民のパートナーシップ形成に向け、職員は、十分な情報提供やわかりやすい説明や調整しまとめることのできる力を伸ばすことが大切です。

##### お客様として

市から見て市民はお客様でもあります。市民サービス意識を向上させ、お客様に満足してもらうことが職員の使命です。

市職員は公正、公平な「全体の奉仕者」であり、一人の市民の特別な要求に応え、市民全体の利益を損なわれることがあってはなりません。

##### 納税者（株主）として

市のすべてのサービスは、市民の税金でまかなわれており、市にとって市民は株主のような存在でもあるわけです。この原点に立ち返り、「最少の経費で最大の効果」があがるよう努めるのは当然のことであり、ガラス張り市政の考え方やニュー・パブリック・マネジメント、市民と行政の約束制度などの活用により、市民の考え方や判断を求める必要があります。

## ■ 職員の変革について ■

---

### ■ 理 念

- ・ 職員のやる気を育て職務満足度を高めます。

### ■ 目 標

- ・ やる気が育つ職場風土（体質）をつくりだします。
- ・ 良いコミュニケーションにより情報の共有化に努め、政策決定への職員参画を進めます。

- ・ビジョンを示し、公平で納得のいく人事制度をつくります。
- ・持てる力を発揮したいと考える職員の可能性を伸ばし変革へとつなげます。

## ■ 考え方

### やる気が育つ職場風土への改革

あらゆる機会を捉えて、仕事に対して前向きに議論ができる職場の人間関係を育て、惰性的な対応から積極的な取り組みができる組織へ変わること、一人ひとりのやる気が育つ職場に転換していかなければなりません。

### 情報の共有化と政策決定への職員参画の推進

業務を進めていくなかで、それぞれの仕事を個人の役割として完結させるのではなく、組織として情報が共有できるようミーティングなどを行いましょ。また、室の業務目標や予算、さらには政策決定に関わることにも多くの職員が参画できるしくみが必要です。

### ビジョンがあり公平で納得のいく人事制度

人材育成についてビジョンを示し、職員自身もキャリアに展望が持てるようなマネジメントをします。そのためには、採用や配置、異動や昇給・昇格などの仕組みと基準を明らかにし、公平で納得のできる人事制度をつくります。

### 職員の個性を知り可能性を認め変革につなげる

職員がそれぞれの持ち味や能力を発揮し、前向きに可能性に挑戦できれば、やる気がわき、職場全体が元気になると考えられます。

行政の変革に取り組む元気な職員が増えることは、市の活性化を進め、市民サービスが向上すると共に職員自身のやりがいも生まれることとなります。

## ■ 4 . 人材育成の方向性 ■

### 人材育成のめざす方向と考え方

答えがひとつではない時代を迎えた今、職員に期待していることを明らかにし「何をすればよいか自分で考えてみる」「変化を恐れず進んで新しいことをやってみる」そんな元気な人づくりをめざして方向性を示します。

## ■ 考え方と伸ばしたいことや能力 ■

### ■ 考え方

市民の行政ニーズが年々高度化、多様化していますが、これらのニーズに対応する職員数

は今後さらに少なくなっていくことが予想され、まさに「少数精鋭」による行政運営が求められてきます。

研修は、これに対応できる人を育てるツールとしてイメージされ、能力開発や意欲の向上への直接的な手法として有効ですが、人材育成を支えるためには、人事制度や職場環境の整備を有効に組み合わせ、あらゆる機会や手段を活用して、総合的に展開することではじめて効果的に進めていくことができます。

限られた人材、しかも能力や価値観、個性などが多様であるという条件のなかで、一人ひとりが有する能力を引き出し、最大限に発揮できるよう具体的な能力開発に取組みます。

## ■ 伸ばしたい項目

### すべての職員

#### ・コミュニケーション能力

単なる意見交換に終わらず、問題解決に向けてお互いの意見調整をしながら、共通認識をつくり上げていく能力

#### ・チャレンジ精神

年齢や役職、職種を問わず、日常業務に取り組むなかで、より良い方向に変わりつづける方法を自ら考え、実際にチャレンジしてみる姿勢

#### ・政策形成能力

市民ニーズをキャッチし、課題の発見、解決策の企画、立案によって政策として実現するための能力や決定、決断をする能力

#### ・職務遂行能力

基本的、専門的な知識や技術を向上させ、迅速に仕事を進め実現、実行する能力

#### ・市民志向の視点

市民の満足度を向上させることを常に意識し、「なぜそうなるのか」「どうすればよいのか」を考えながら市民の視点に立ってサービスを提供していくこと

### 管理職

#### ・指導育成能力

部下の思いや感情をくみながら話を聴き、問題解決や新たな発想、アイデアなどを導き、評価をし、能力向上や育成をしていく管理職の職務責任としての能力

#### ・目標管理能力

職場の課題や重点項目を見極めて部下に示し、市の目標と担当業務の関係を部下に説明し、情報を共有する能力

#### ・責任感

部下に権限を明確にして委譲し、最後まで職務をやり遂げさせるとともに管理職としての責任を果たすこと

- ・ 庁内調整力

業務の目標達成に向けて、他の部署と協力をして進めていく力

- ・ 職務管理能力

部下の職務能力や適正を把握した、適切な業務配分や心身の健康面への配慮など

---

## 5 . 職員・職場の変革方針

何のためにどのように変わるのか

---

職員と職場を変えることで人材を育成するためには、制度やしくみの改革と職場風土の改革が大きな二つの歯車になります。

### ■ 風土改革の実践メニュー ■

---

#### ■ 職員がやる気ややりがいを感じるために

---

- 『オフサイトミーティング』 気楽にまじめな話をする場をつくりましょう

「暗黙のうちにある価値観やルールによって、変化なくまるくおさまる関係」から「変化を受け入れ話し合いのできる関係」に変えるひとつの方法として、仕事をはなれ肩書きをはずし聞きあう中で、仲間意識、信頼関係が築かれ、知恵が生みだされる、オフサイトミーティングを始めましょう。

まじめな雑談により、素朴な疑問や問題意識の薄らぎつつある組織が活性化され、個人にとっても新たな刺激になります。
- 『職場内ミーティング』 課題解決に向け情報を共有しましょう

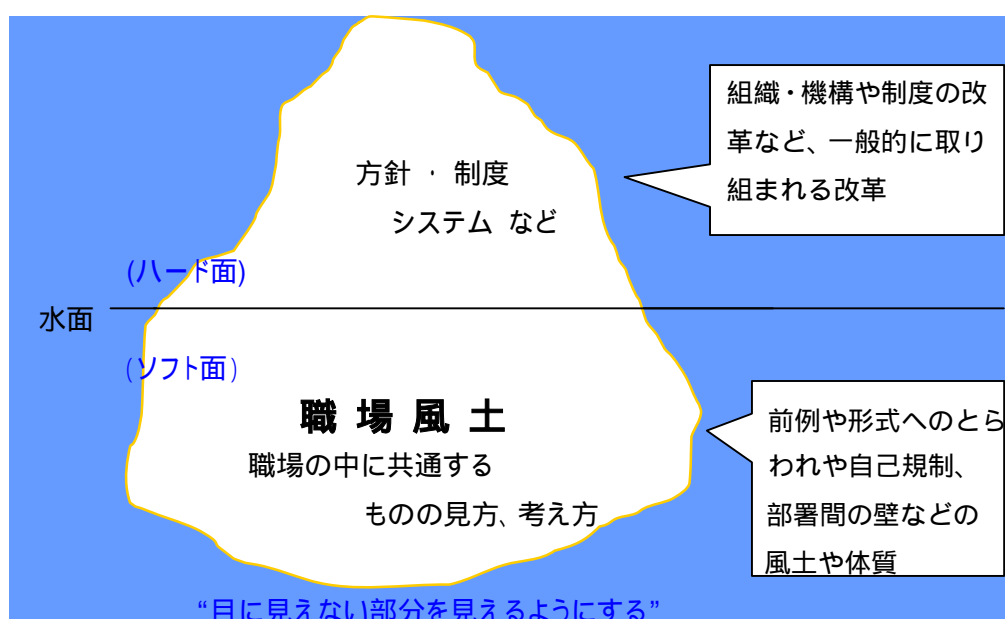
室単位で数分でも毎日ミーティングをしましょう。また、仕事上の課題や改善についてじっくりと話し合う定期的なミーティングも大切です。連絡事項や情報を共有し、職員間のコミュニケーションをとることで働きやすい職場環境をつくりましょう。その結果、業務や市民への対応がスムーズに進み、業務の現場からの政策形成提案につながります。
- 問題の見えやすい風土・体質づくり おかしいことをおかしいと言える職場風土を

目の前の安定を求めることで、問題の根本的解決ができずにいることが多くあります。おかしいことの裏にある、見えていない問題を見えやすくし、職員のアイデアや新しいことにチャレンジしたいという思いを伸ばしていきましょう。
- 意思形成の場への参画 若手職員、女性職員の参画

発案者から決定者までが案件についての情報を共有し、初期段階から若手職員や女性職員がいろんな場面で積極的に参画でき、意思決定につなげていける環境をつくりましょう。政策形成の実際をとおして職員を育成していきます。

## 風土改革って？

組織のしくみを「冰山」に例えて考えています。ハード部分の制度や組織などを変えても、ソフト部分の「水面下」にある職場風土や体質(暗黙のルールや価値観など)を変えなければ、ハード改革の成功は見込めません。ハードとソフトの改革を両輪として進めることが重要です。



## 職員一人ひとりの変化が

「職場風土改革」の原動力となります。

schlar consult 変革W資料参照

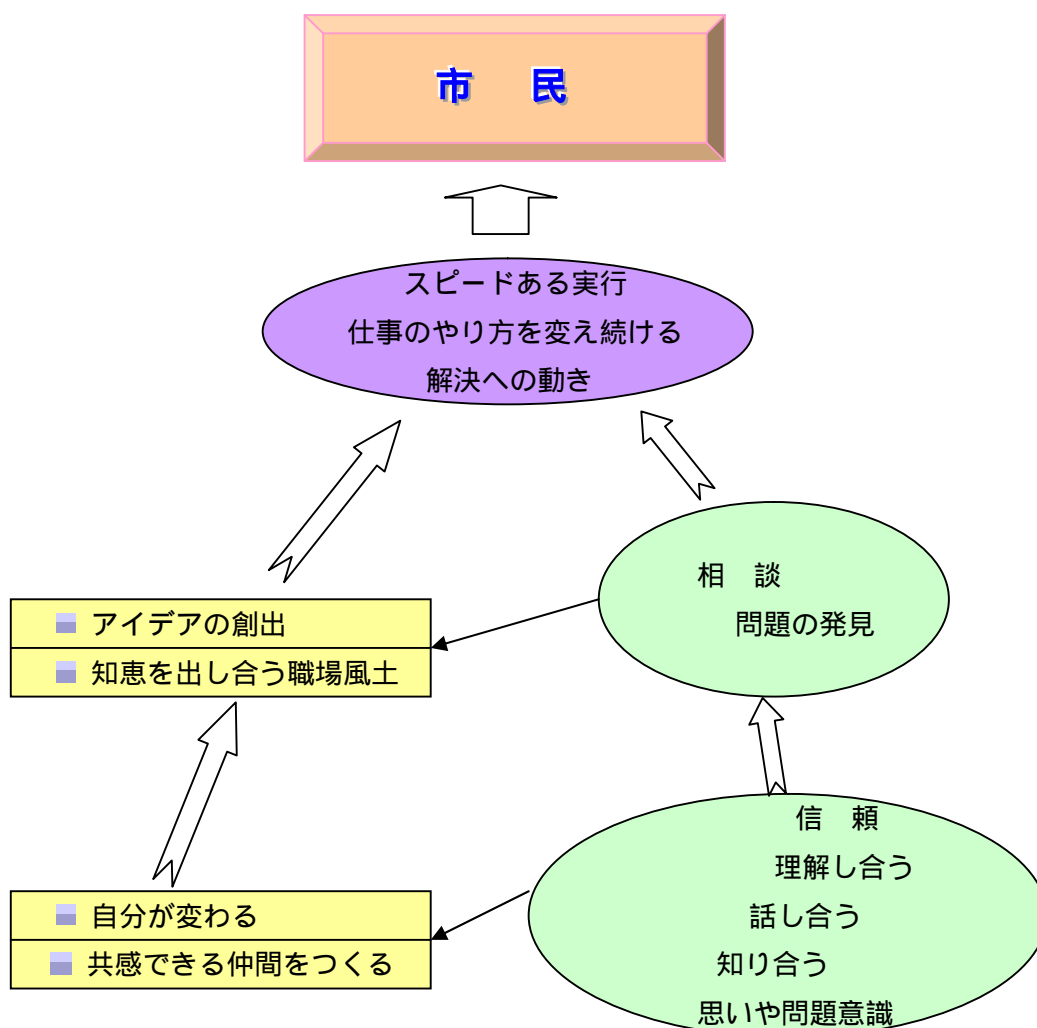
### ■ 共感し知恵をだしあえる職場風土をつくるために

職員同士がお互いを知らないことで、誤解を生み、不信感を抱くという結果になっていることがあります。問題意識をもった職員が知り合い、聞きあうことを大切にしてお互いに何を考えているかをやりとりできる場があれば、これをとおして話し合いの質を高め、理解しあい、おかしいことをおかしいと感じることができ、広い視野でまわりを見つめる力が育ちます。



「お互いを知る」ことで、仲間意識がめばえ、何を言っても安心できる信頼関係ができてきます。この関係をベースとして、新たな仕事のやり方に変えていくことで、自分で考える力が醸成されるとともに、職員間の思いが通じ、共感し、意気投合し合い、現場感覚系の情報交換が可能となります。また、共感し合いながらも、問題をきちんと見てはっきりさせ、課題を提起し、スピードをもって判断、解決をしていく職場風土を育てることが大切です。

### 〈 職員の共感・知恵だしプロセス 〉



#### ■ 職員の意識が変わるために

- 職場イメージの先入観を取り去る

どの仕事も市民にとっては欠かせない重要なものであることを認識し、誤った職場イメージをなくし、どの職場も、その特性によって自らの能力開発や経験の蓄積に役立つことを考えて業務を進めましょう。



#### ● 女性・若手職員能力の活用

女性や若手職員の能力や意欲を活かした事務分担をもう一度考えてみましょう。特に管理職の意識のなかに「女性だから」「若いから」という先入観はないでしょうか。性別や年齢に関係なく、だれもが力を発揮できいろんな仕事に挑戦できる機会を増やすことが大切です。逆に、自分は女性だから、若いからと限られた範囲の仕事だけで良いと考えているようであれば、これも考え直す必要があります。

#### ● 住民満足度を高める姿勢を示そう

毎日のちょっとした心がけで、市民が受ける役所のイメージがずいぶん変わります。名札をつけて、市民に自分をアピールしましょう。ここから、市民に向き合うことがスタートします。電話には「名張市役所××室 です！」と大きな声ではっきりと応対しましょう。自分の名前をしっかりと伝えることは、責任をはっきりさせることでもあります。

#### ● いつもコスト意識を持って

人件費としての自分の給料が時間あたりいくらを含め、サービスや事業の原価を考えたことがありますか。コスト意識を持って、費用対効果や費用を抑えた良いサービスの提供を頭において仕事をするのは当然のことといえます。

## ■ 制度改革の実践メニュー ■

### ■ 住民満足度を高めるために

#### ● 目標管理制度の導入

組織の目標を明らかにし、その目標とリンクさせた個人の目標を設定します。そこで仕事の方向性が示され、目標と情報の共有化がされれば、それぞれの職員が仕事を任せられることで、やる気が出てきます。この制度が効率的に動いていくためには、組織内の協調性や見守りのしくみなどによるフォローがとても大切です。

#### 目標管理とは？

「人は仕事にやりがいを感じたときに、仕事に打ち込み、能力を発揮し、仕事をとおして自己実現ができる」ということに着目した経営管理法です。

個人目標と組織目標を統合させて職員自身の責任と自己統制に委ね、目標の達成度や仕事の結果により、プロセスを振り返り改善していこうとするものです

#### ● 行政評価制度の活用

行政評価制度を活用し、「何のために」「何をしようとしているのか」「成果はどうか」といった観点から、個々の事業の政策における位置付けを明確にしていきましょう。市民にとってわかりやすく透明性の高い行財政運営と職員がマネジメント意識やコスト意識を持って事業の積極的な見直しを行うなど、市民ニーズを反映し、

住民満足度の向上に努めましょう。

- **適切な職員配置**

質の高い行政サービスの提供と職場間の不均衡や職員の不公平感をなくすために、組織や各室の配置人数などを見直すことも必要です。また、異なる業務量や繁忙に応じ、柔軟な職員配置を可能とするために設けられた部長権限による部内異動についても、より効果的な実施が望まれます。

## ■ **職員満足度を高め、やる気のできる制度**

---

- **公平で透明性の高い人材育成を考えた人事評価制度づくり**

「業績・能力・適正」等を合理的な方法により公正に把握し、職員としての成長につながることも考えた人事評価制度をつくります。加点主義、絶対評価、プロセス評価などにより、納得のいく評価基準とするとともに、公平な評価法や人材育成を考えた面接法などを含め評価能力を高めるための研修を実施します。また、評価結果を本人に開示し、自らが仕事や能力開発に意欲的になり、やる気や能力を育てる面談や「逆評価（部下の上司評価）」「多面評価（複数人評価）」「自己評価」についても具体的に検討をしていきます。

- **計画的な人事異動（ジョブローテーション）と複線型人事**

計画的な人材育成の観点からジョブローテーションにより、事務職であれば、市民と直接接する部門・管理部門・事業部門などをバランスよく経験させるなど、採用後10年間で3部署に配属するようにし、本人の適性や能力も見ていきます。その後は、本人の希望や適性、市の方針などを考え、ライン職・スタッフ職が選択できる複線型人事を導入し、将来に応じた能力開発を行っていきます。

- **本人の希望による降任制度の導入**

管理職の職責が増大しているなか、身体的、精神的負担が大きい場合や家庭事情の変化等により、与えられた職務がまっとうできないと考える場合は、本人の希望により降任できる制度を導入し、組織の活性化を図ります。しかし、事情が改善され本人が希望する場合は、必要な要件を明確にして再度昇任することを可能にします。

- **組織として女性の能力を育成、活用できる人事制度と研修の実施**

従来からある女性職員の担当業務イメージをなくし、今まで以上に積極的に広範な職務経験機会をつくり、新しいことへのチャレンジを可能とする人事異動やキャリアアップのための研修などを行います。

- **男女共同参画と次世代育成支援の推進**

育児や介護などの家庭責任は、男女が共に担うものであるという理解を職場に浸透させ、仕事と家庭を両立させるためのサポートをしていきます。また、育児休業など長期に職場を離れることで意欲や能力が低下しないよう情報提供や研修等によっ

てフォローしていきます。

- **市のビジョンを考えた職員の採用**

市のビジョンにあった柔軟な発想や経営感覚のある人材を求めていることから、知識のみに偏らない多面的な人物評価により、人間性を考慮した採用を行うため、試験の方法や面接者の起用拡大などについて検討します。

## ■ 時代変化に対応できる職員育成制度

---

- **職員研修のあり方改革**

人材育成や政策形成に関する研究、情報提供に関する役割を充実し、ジョブローテーションなどの新たな制度に対応する研修の実施や職員の職務経験形成をトータルに支援する機能を果たします。

- **新しい時代に対応する研修の充実**

住民満足重視の考え方や市民にわかりやすく説明ができる能力、表現能力を高めるための研修を充実すると共に、政策課題研修や政策法務研修など政策形成能力向上のための研修を継続的に実施します。

- **管理職への昇格とリンクした研修の充実**

管理職になる人が、その役職に最低限必要な能力を身につけていなければ、本人は言うまでもなく部下も困ってしまうこととなります。昇格にあたっての研修は、管理職としての職務遂行に必要な知識の習得や能力開発など目的を明確にし、充実したものとします。

- **管理職の部下育成能力研修の実施**

人材育成を目的として評価制度をとり入れる場合は、管理職の部下を育成するという意識や技術が必ず必要です。また、メンタル面での問題を抱える職員もずいぶん増えています。このことから、管理職を対象として、コーチングや面接の技術、積極的に話を聴くためのカウンセリングマインド技法などを身につけるための研修を実施します。

- **自主研修制度の充実**

職員の自己啓発意欲が高まることを目的として、職務専念義務免除を認めている自主研修実施要綱の周知と共に、情報の提供等を積極的におこなっていきます。

- **職種・職場を考慮した人材育成**

職種や職場によって抱えている課題や求められている能力には違いがあります。部単位による自主的な研修実施への支援などをとおして職場内研修を充実し、職種や職場に見合った問題解決や必要な能力開発を明確にした人材の育成を行います。また、臨時職員の雇用状況を見ると市民サービスに直接関わっていることも多く、研修の対象として臨時職員も含めていく必要があります。

## 6 . 推進体制を整える

方針をフォローするしくみ

この基本方針が検討、提言で終わることのないよう、実効性を持つ強力な推進体制とこれをフォローしていく仕組みの整備について明らかにします。

### ■ 実施体制について ■

#### 1 . 職員の役割

- ・ 自己管理の徹底
- ・ 自己啓発への取組み
- ・ 相互啓発ができる職場風土づくり

人材育成や能力開発は、組織や上司の働きかけを待つだけではなく、職員自身が自発的、積極的に取り組まなくてはなりません。心身の自己管理と自己研鑽に努めるとともに、職場の職員間でお互いに啓発し合える雰囲気づくりが重要です。

#### 2 . 管理職の役割

- ・ 職場研修の実践
- ・ 自己啓発の率先
- ・ 相互啓発ができる職場づくりの実践
- ・ リーダーシップの発揮
- ・ 人材育成観点からの人事評価等の実施

管理職にとって大きな役割である、部下の育成、能力開発とともに、自らも率先して能力開発に取り組まなければなりません。

#### 3 . 人材育成担当の役割

- ・ 方針に基づく制度の検討・導入
- ・ 研修実施計画の策定と推進
- ・ 職場研修・自己啓発への支援
- ・ 人材育成についてのニーズ把握とその反映
- ・ 研修情報の提供
- ・ 研修効果の評価とその反映

職員一人ひとりの能力開発と職場における取組みを、より大きな成果にするために、組織的な支援を総合的に展開していきます。

#### 4 . 変革の核となる組織

変革を進めるためには、職員のひとり一人が変わっていかねばなりません、組織のもとで取り組むことも重要なことです。具体的に、市長直轄である部長クラスを対象とした特徴あるトップセミナーの開催、職種や階層を越えた職員参加型のグループによる、「人材育成を目的とする人事評価制度」や「風土や制度の改革」についての検討など、継続的な研究や発想の場をつくり変革を推進するための人材育成の核としての組織づくりをしていきます。

#### 5. フォローできる体制

変革を推進するためには、主体である職員の痛みも伴う場合があります。心身の状態や家庭の事情などによって、考え方の変化や人との関わり方の転換、新しい人事制度の導入などに対応できないということも起こってくるのが考えられます。これに対する要望の受け入れや、メンタルヘルス面での相談などフォローができる体制を整えていきます。

#### ■ 実施計画について

この基本方針についての実施計画は、職員の意見や効果的な事例を参考にし「名張市人材育成方針実施計画（仮名）」として、毎年度ごとに作成するものとします。また、風土改革や制度改革のメニューについてはさらに具体化し、どのような順位付けにより実施していくのかとすることを明らかにしていきます。

#### ■ 到達の評価と基本方針の見直しについて

行政評価や目標管理なども参考にし、市民と職員の満足度について定期的に評価をするとともに、職場風土改革の進み具合や制度の見直し状況、研修の実績など、基本方針の到達状況についても評価を行います。社会状況や名張市の行財政運営にも目を向け、その結果をフィードバックさせて、基本方針や実施計画についても必要に応じて見直しを実施します。

( 資料 )

## 研修体系

