

龜山市人材育成基本方針

平成 1 9 年 3 月

- 人材育成基本方針の策定にあたって -

地方分権が進む中、地方自治体は、多様化・高度化する市民ニーズに対応した新しい行政サービスの提供、簡素で効率的な行政運営や市民と行政の協働の上に立った施策の推進が求められます。

このため、市政を担う職員一人ひとりが使命感と責任感を持ち、職務を遂行するとともに、様々な行政需要に対応できる政策立案能力や経営感覚を有する職員の育成を通じて、組織全体のレベルを向上させ、自立した自治体を築いていく必要があります。

まず、能力開発・人材育成に主体的かつ積極的に取り組む意識を職員一人ひとりが持つことが必要です。そして、管理監督者が自らの能力開発とともに部下職員の育成に努めるべき責務があります。このように能力開発は、職員と管理監督者が一体となって推進するものです。

「亀山市人材育成基本方針」は、以上のことを踏まえ、本市における計画的な人材育成を組織全体で取り組むための指針として策定しています。



目次

第1章	策定の背景	3
1	亀山市の現状と取組み	3
(1)	組織・機構改革	
(2)	人事・給与制度改革	
(3)	行政改革集中プランの策定	
2	基本方針策定の目的	4
3	基本方針の性格	4
第2章	人材育成の基本方針	6
1	求められる職員像	6
2	職員に求められる姿勢・能力	7
(1)	職員に求められる姿勢	
(2)	職員に求められる能力	
(3)	管理監督者に求められる能力	
第3章	人材育成の基本的な方向	9
1	人事・組織の改革方向	9
2	総合的な人事制度の構築と運用	10
(1)	人事考課制度の導入	
(2)	自己申告制度の改善と活用	
(3)	採用試験制度の改善	
(4)	男女間格差のない人事管理の推進	
(5)	希望降任制度の研究	
第4章	人材育成のための具体的な方策	12
1	個性を尊重し能力を伸ばす研修	12
(1)	意識改革に向けた研修の実施	
(2)	職場内研修の推進	
(3)	専門機関・民間研修派遣の拡充	
(4)	広域研修の充実	
(5)	研修科目単位制度の導入	
(6)	政策形成研修・マネジメント研修等の充実	
(7)	職員提案制度の活用	
(8)	自己啓発への支援	
(9)	訓練・教育研修	
2	職場環境づくり	14
(1)	管理職の意識改革の推進	
(2)	組織・職場目標の明確化	
(3)	女性にとって働きやすい職場環境づくりの推進	

第 1 章 策定の背景

1 亀山市の現状と取組み

(1) 組織・機構改革

本市では地域経営力を高め、地域・市民の様々な期待に的確かつ迅速に対応するため、次の点を基本として平成 18 年 4 月に組織・機構改革を実施しました。

新市の課題を的確に遂行できる組織

- ・ 課・係制を廃止し、新市として取り組むべき課題等を的確に遂行するため、従来の業務を見直し、部・室制へと組織再編。

連携体制が緊密で柔軟な組織

- ・ 組織としての総合力を発揮できる緊密な連携と、様々な課題に的確に対応できる柔軟性を兼ね備えた部を設置。

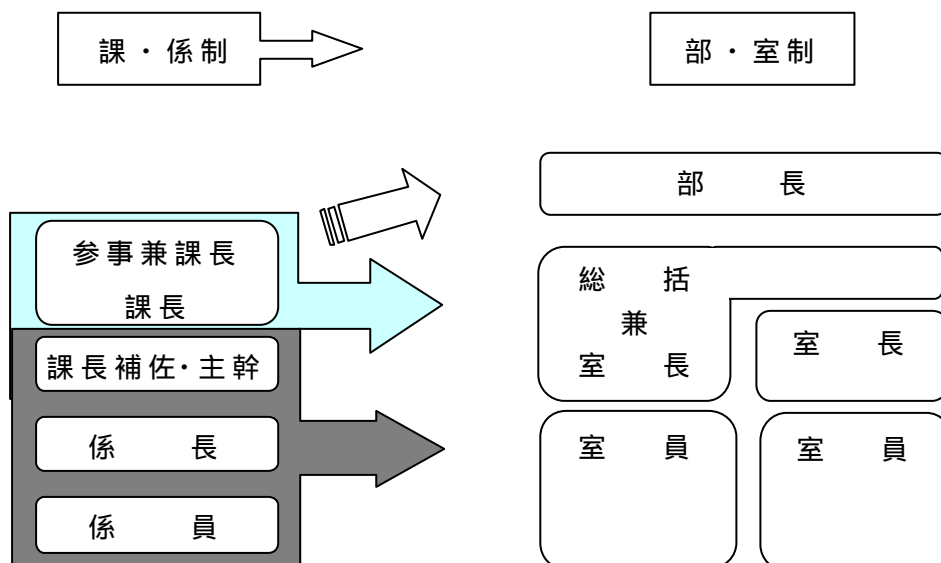
フラットでスピーディかつ効率的な組織

- ・ 階層を重ねたピラミッド型でなく、フラット化により、意思決定が迅速にでき効率的に機能する組織。

人材が活きる組織

- ・ 一定の権限と責任を持ち業務を遂行することによる達成感が得られ、能力や資質、やる気が活きる組織。

今後においても、検証を行い、効率的で横断的な機能が発揮できる柔軟な組織としていきます。



(2) 人事・給与制度改革

平成17年の人事院勧告により、平成18年4月に本市においても、職員の士気を確保しつつ、効率的な人事管理を行うため、年功的な給与上昇要因を抑制した給与システムを構築するとともに、職務・職責や勤務実績に応じた適切な給与を確保していく必要から、勤務成績をよりの確に反映できるよう抜本的な給与構造改革を実施しました。

このことから、職員の意欲と実績に応えられ、人材育成・能力開発に資する人事・給与制度とするため、人事考課制度の導入を進めます。

(3) 行政改革集中プランの策定

急速に進展する地方分権社会に対応するため、コンプライアンスのもと、市民と共に考え、施策や事業を決定し、その責任を負う「自己決定」「自己責任」を基本原則として、さらに地域経営力を高めていく必要があります。このことから、現在策定中の総合計画や新市まちづくり計画の趣旨を踏まえ、行政改革大綱を策定しました。

平成17年度集中改革プランにおいては、行政改革推進のための新たな指針を尊重した定員適正化計画を策定・公表し、行政需要に見合った適正な定員管理を実施することとしました。その内容は、平成22年度までの5年間で職員（消防職及び医療職を除く。）の5%にあたる23人を削減する目標を掲げていることから、限られた人員で市民との協働によるまちづくりを進める必要があります。

2 基本方針策定の目的

以上述べたように、こうした環境のときこそ、市政を担い推進する職員一人ひとりが高い意欲を持ってその能力開発を図るとともに、職員が持っている能力を最大限に発揮できる体系的、計画的な能力開発を図ることにより、組織としての総合力を高めることが必要です。

そこで、求められる職員像を明らかにし、職員の能力開発のための取り組みを総合的視点から定め、これからの人材を育成するための基本方針とするために「亀山市人材育成基本方針」を策定しました。

3 基本方針の性格

「亀山市人材育成基本方針」は、職員の能力開発・人材育成の基本方針となるものです。職員一人ひとりの能力開発に向けたものであり、求めら

れる職員像に向けて、職員自らが能力開発に向けて取り組むことを促すものです。また、管理監督者は、責任と役割を明確にして、さらに部下の指導育成に努めることを促すものです。

第2章 人材育成の基本方針

1 求められる職員像

行政は、さまざまな分野において主体的に施策を企画・立案のうえ実施し、運営していく責務があります。行政を取り巻く環境が大きく変化するなか、的確に対応していくためには、常に市民の立場に立ち、地域の実情に応じた施策を打ち出していくことが重要です。

まず、亀山市が目標とする都市像は、

豊かな自然・悠久の歴史 光ときめく亀山

豊かな自然

... 亀山市の特徴である鈴鹿の山並みや鈴鹿川などの豊かな自然環境を大切に継承していく想いを示しています。

悠久の歴史

... 太古からつづく歴史、旧街道と宿場町、城下町など、脈々と築いてきた文化を大切に、新たな未来を創造する想いを示しています。

光ときめく亀山

... 「光」は、亀山市の未来、希望を示すとともに、太陽の光（＝自然）、町屋（日本家屋）の光と影（＝歴史）、ロウソク（＝地場産業）、光ファイバー液晶産業（＝先端産業）を象徴し、それらを大切にしていける想いを示しています。また、「ときめく」はわくわく。まちづくりに対し、市民の気持ちが高揚し、ときめくことを示すとともに、希望にときめく亀山市をみんなでつくっていくという想いを示しています。

であり、新市まちづくり計画の将来像を継承し、「豊かな自然」と「悠久の歴史」を大切にした上で、「光ときめく亀山」づくりを目指します。

このため、職員一人ひとりが市政全般を把握し、その中で自分のポジションや自分の担う役割について自ら考え、実施した施策を職員各々が責任を負うという、行政のプロとしての強い意識を持った職員が求められています。

さまざまな分野での取り組みを効果的・効率的に展開するために、

「ひとづくり」から始める「まちづくり」

を基本に、亀山市職員として、次のような人材が求められます。

市民サービスの向上という明確な目的意識を持って、職務を遂行できる職員

常にコンプライアンスを意識し、誠意ある態度で職務を遂行し、市民から信頼される職員

コスト意識・経営感覚を持ち、行動力がありスピーディな対応ができる職員

2 職員に求められる姿勢・能力

市民の行政に対する関心がますます高まるなかで、職員一人ひとりが高い倫理観と使命感を保持し、常にコンプライアンスを意識しながら公正な職務の遂行に心掛け、市民の信頼を得て行政を進めていくために、職員には次のような姿勢、能力を備えることが求められます。

(1) 職員に求められる姿勢

積極性

・市民サービスの向上という明確な目的意識を持ち、日頃から外部の情報を積極的に取り入れ、職場や業務の改善、改革をしようとする姿勢。

情報公開・説明責任意識

・職員一人ひとりが自らの仕事のプロセスや結果について、常に市民に対する情報公開、説明責任を自覚し、コンプライアンスを意識しながら仕事を進めていく姿勢。

スピード・コスト意識

・住民と行政の役割分担を明確にしつつ、最少の費用で最大の効果が得られるよう柔軟かつ新鮮な発想で、迅速に業務を遂行し、経営感覚を持つ姿勢。

市民との対話・協働

・発想の起点を市民に置き、市民の目線に立って、そのニーズを把握し、課題の解決やサービスを提供するため、市民、ボランティア団体とのコミュニケーションを図るため、対話し、行動する姿勢。

人権・男女共同参画意識

・人権についての正しい理解を深め、性別にとらわれることなく個人を尊重し、率先して差別や偏見の解消に向け努力する姿勢。

(2) 職員に求められる能力

先見性

- ・ 社会の動きについて常に関心を持ち、様々な情報を収集、判断することによって、市民ニーズに対応できる能力。

政策形成能力

- ・ 必要な施策を実施するため、従来の慣習や手法にとらわれず、より効果的かつ実現性のある方法を企画・立案する能力。

折衝力

- ・ 必要な目的を円滑に達成するため、自分の意志や目的を説明できる能力。

判断力・決断力

- ・ 方針、計画及び担当分野の関連事項を正確かつ迅速に理解、把握し、実際の場面や状況下で最も効果的で適切な対応策を判断できる能力。

(3) 管理監督者に求められる能力

指導・監督力

- ・ 組織の使命・目標の達成に向けて、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう部下に対して指導、育成する能力。
- ・ 部下の信頼を得ながら職場全体をまとめる能力。

マネジメント力

- ・ 常に経営者となり、最少の経費で最大の効果が発揮でき、組織の目標に向かって確実に成果が収めていける能力。
- ・ 自ら組織のマネジメントサイクルが実行できるよう、職員に対して組織の方向を明確に示し、共通認識のもとに事務事業の計画的な進行管理を行う能力。

第3章 人材育成の基本的な方向

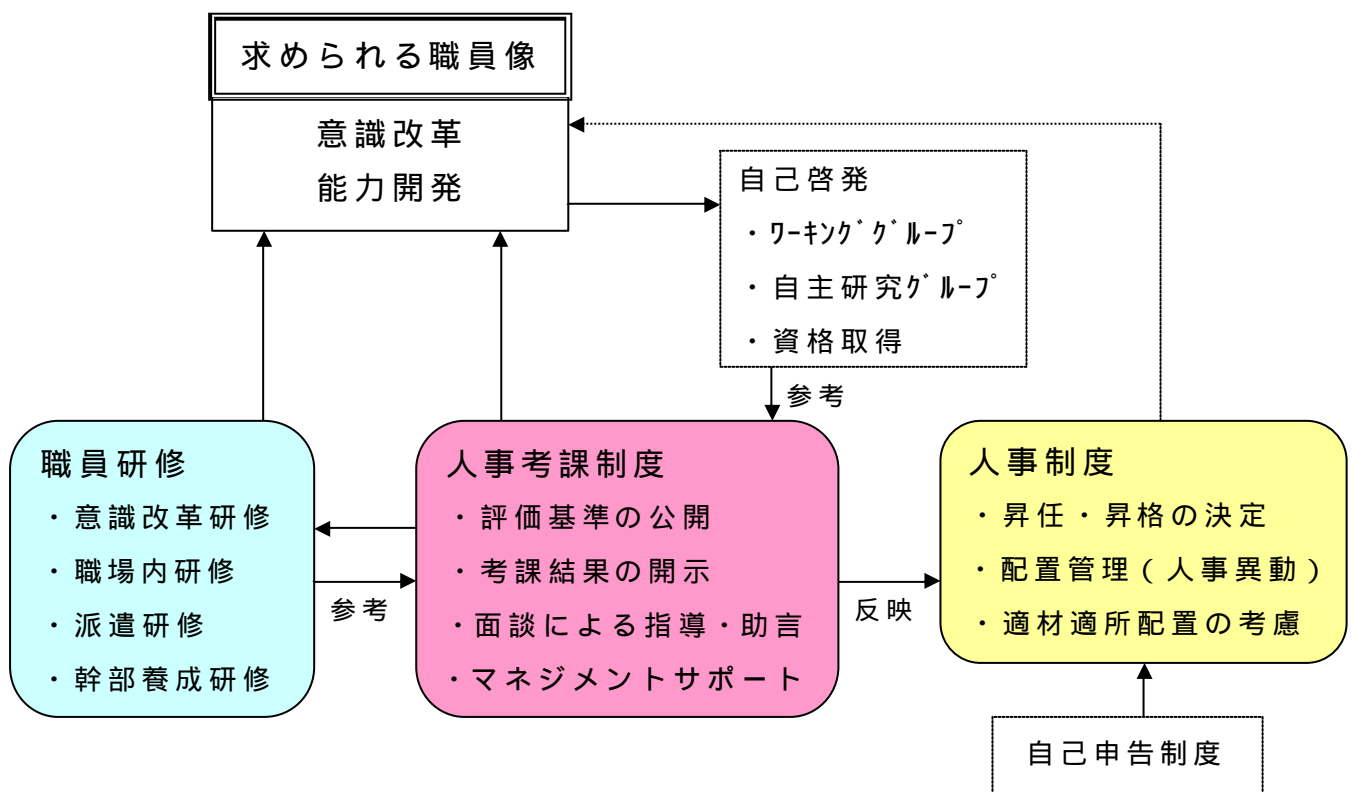
1 人事・組織の改革方向

平成18年4月、地域経営力を高め、地域・市民の様々な期待に的確かつ迅速に対応するため、組織・機構改革を実施しました。今後はさらに組織のレベルを向上させ、組織力を最大限に活かすための人事制度改革も行っていかなければなりません。

これからの人事制度は、職員一人ひとりにとって自分のキャリア形成を考えることのできるトータルな人材育成システムとして改革していくことが必要とされています。また、職員研修や様々な人事交流などを行うなど、さらに行政のプロとしての意識の向上に努めていかなければなりません。

今後は、市民が顧客であるという意識の徹底を図り、人事評価などの観点も加えながら、適材適所に効果的な人材を配置していくことが求められます。

人事管理制度の体系



2 総合的な人事制度の構築と運用

(1) 人事考課制度の導入

年功序列から、能力・実績主義を基本とする評価へ移行するためには、基準を明確にし、客観的な評価方法の確立が必要です。また、職員が納得できる制度とするためには、運用が公平・公正であるとともに透明性が求められます。

そのため、評価される職員の信頼が得られるよう評価項目・基準を公開すること、評価結果を本人にフィードバック（職員面談等）することにより育成を図る目的で、次の三点を基本とした人事考課制度を導入します。

能力・実績主義を基本としたコンピテンシー（高い成果を成し遂げる能力）に基づく能力評価。

目標管理の手法による加点主義の評価。

管理職の意識改革を図るため、特に「部下の育成」実績を評価要素として重視し、評価の信頼性・客観性を高めるため、部下や同僚による多面的評価。

(2) 自己申告制度の改善と活用

職員の目標管理意識の向上や適材適所の職員配置を目的に自己申告制度を導入した後6年が経過し、定着していることから継続して実施するとともに、今後は人事考課制度の導入に伴い、これとの整合を図りながら活用します。

(3) 採用試験制度の改善

採用試験については、学力重視から適性重視の基準へと移行してきています。

今後も有能な人材確保のため、筆記試験や面接試験だけの採用試験を見直すとともに、採用試験制度を改善します。

(4) 男女間格差のない人事制度の推進

男女共同参画の推進を図る行政において、率先して性による差別のない職場環境をつくる必要があります。

採用や人事配置から管理職への登用、評価まで、男女間で差別的な取り扱いや先入観・偏見のない運用を行います。

(5) 希望降任制度の研究

管理職としての適性を欠くという自己評価や健康上の理由や家庭の事

情などで、管理職としての職責を十分に果たせない場合があります。このような場合にその職に留めておくことは、本人に苦痛を強いるだけでなく、業務遂行に支障が生じることになります。円滑な職務遂行を図るため、本人の希望による降任制度を研究します。

第4章 人材育成のための具体的な方策

従来の研修では、職員を平等にという観点で全員に一律の研修を受けさせることが一般的でした。しかし、職員一人ひとりにはそれぞれ個性があり、考え方にも能力にも差があることから、個性と能力を最大限に引き出すような研修を実施する必要があります。

また、「どんな目的で研修を受けているのか」や「なぜこの研修をこの段階で受けるのか」を明確にし、職員に伝えなければ、単に命令あるいは派遣された研修をこなしていくだけに終わってしまいます。将来的に求められる職員を育成するためには、長期的視点に立った研修体制を確立することが求められます。

そのため、長期研修計画を策定した上で、年間計画を公表していく必要があります。階層別研修、専門研修などをさらに充実させるとともに、キャリア形成のための幹部養成研修の設置や、研修を単位化し、昇任・昇格基準の参考とするなど、人事考課制度の導入に合わせ、研修制度を改革します。

また、国及び地方自治体との人事交流を継続するとともに、民間企業との人事交流を図ります。

1 個性を尊重し能力を伸ばす研修

(1) 意識改革に向けた研修の実施

能力開発の基本は自己啓発であり、職員がやる気になって自主的に学習してこそ効果があります。

求められる職員像に向けて意識改革を図るため、年間研修計画を公表し、選択型研修の拡充や長期的な視野から幹部養成研修の設置を図るとともに、人事考課制度と整合した研修制度の確立を図ります。

(2) 職場内研修の推進

職員の能力開発には自己啓発と並んで職場内研修が活発に実施されることが効果的です。講師養成研修などの充実を図るとともに、各職場で研修・セミナーの報告会の実施を徹底し、職場内研修が習慣として定着するように働きかけます。

また、新規採用者に対しては、指導者を明確に位置付け、指導内容の基準を設けるなど、指導、育成のための制度を導入します。

(3) 専門機関・民間研修派遣の拡充

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、一定期間集中的に取り組むことのできる派遣研修が非常に効果的です。同時に、他団体の職員などとの交流を深めることによる自己研鑽と人的ネットワークを形成する機会でもあります。今後も、自治大学校、市町村アカデミーなどの専門研修機関への派遣研修を継続し、拡充します。

また、民間企業の持つノウハウやサービスを学ぶ機会としての派遣や一緒に学ぶ機会として民間企業を対象とした研修への派遣についても積極的に行います。

(4) 広域研修の充実

近隣市町と連携して研修を実施することで、研修受講者のスキルアップだけでなく、講師としての派遣を通じてレベルアップを図るとともに、職員の見識の拡大や職員間の交流を図っていきます。そのため、2市（鈴鹿市・亀山市）合同研修や北勢4市（桑名市・四日市市・鈴鹿市・亀山市）合同研修など広域研修について、さらに拡充するよう働きかけます。

(5) 研修単位制度の導入

「ひとづくり」から始める「まちづくり」のため、その基礎となる研修を受講させ、職員一人ひとりのレベルアップを図り、組織全体のレベルの底上げを図る必要があります。

基礎知識があって初めて応用力が生まれるものです。公務員倫理研修、接遇研修、職場体験研修など基礎知識を習得させるための研修から、マネジメント研修やリーダーシップ研修を職務職階に応じて段階的に実施するため研修を単位化し、研修の受講状況も昇任・昇格の参考とするなど、研修制度を改革します。

(6) 政策形成研修・マネジメント研修等の充実

管理監督者の政策形成能力、マネジメント能力の更なる向上を図るとともに、将来の亀山市を担う若手職員においてもこれらの能力を修得させることが重要です。常にPDCAサイクルを意識した職務遂行が、組織のレベルを向上させ、組織力を最大限に活かすこととなります。

そのため、職員一人ひとりが市政全般を把握し、その中で自分のポジションや自分の担う役割について自ら考えて職務遂行が図れるよう、政策法務研修やマネジメント研修などを継続的に実施します。

また、柔軟な人事配置ができるよう、それぞれの施設に必要とされる防

火管理者等の資格を取得させていきます。

(7) 職員提案制度の活用

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。自主研究グループやワーキンググループを活用し、積極的な参加を呼びかけるとともに、提案に対してフィードバックを行い、良い提案はすぐに具体化して活かすなど、職員の参加意欲の高揚を図ります。

(8) 自己啓発への支援

国家資格、公的資格、民間資格など様々な資格や免許があります。業務上必要とされる資格や免許だけでなく、自らのスキルアップのために取得する職員に対して、その取得に対する費用負担などの支援を行います。

(9) 訓練・教育研修

組織レベルの向上を図るためには、職員一人ひとりの能力向上が必要です。病気あるいは本人の意欲減退、業務訓練不足により職務遂行に支障のある職員や、勤務の改善が必要な職員に対して、「訓練・教育プログラム」や「職場復帰プログラム」等の研修制度の研究を進めます。

2 職場環境づくり

人材育成を効果的に推進するためには、職場環境も重要な要素の一つです。職場におけるコミュニケーションは、職務遂行において最も重要です。その基本は報告・連絡・相談、いわゆる「ホウレンソウ」であり、仕事をスピーディかつ円滑に進めるためには不可欠なものです。また、職員が過去の慣例や前例にとらわれることなく、常に改善・改革する気持ちを持って仕事に取り組むような意識改革も必要です。

(1) 管理監督者の意識改革の推進

職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいと言えます。人材を育成する職場風土をつくるうえで、管理監督者の意識改革とリーダーシップの発揮が重要となります。

意識改革を進め職場づくりへの積極的な取り組みを促すため、人材の育成を管理監督者の職務として明確に位置付け、リーダー研修などを実施し、リーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図ります。

また、人事考課制度の導入にあたっては、常に部下の能力開発に努めるとともに、公正、透明で客観的な評価ができるよう評価者研修を実施します。

(2) 組織目標の明確化

具体的な職場目標を共有し、職務に取り組むことは、職場の活性化に欠かせません。職員の意欲を引き出すには、各職場で改善、改革のための目標が明確化され、職員に共有されるようにすることが必要です。

このため、管理監督者の意識改革を進め、リーダーシップの発揮による職場づくりとともに、目標管理制度などのシステム化を図ります。

(3) 女性にとって働きやすい職場環境づくりの推進

職場によっては、固定的な男女の役割分担意識が残っているのが現実です。このような職場環境の中では、女性職員の能力の発揮を妨げる場合があります。

人事異動においても管理職への積極的な登用や女性の比率の低い職場への配置などを行うとともに、管理職研修をはじめ人権研修、男女共同参画研修などの機会を活用し、男女共同参画社会の実現に向けての職務分担、職場の運営方法を考えるようにし、職員の意識改革を図ります。

また、女性職員にとって働きやすい職場環境づくりを推進するため、育児休暇の取得しやすい環境やセクシャル・ハラスメント防止に引き続き取り組みます。



古紙パルプ配合率100%、白色度70%以下
再生紙を使用しています