

亀山市人材育成基本方針

～市民力で地域力を高めるまちづくりに向かって
市民とともに考え行動する職員へ～

平成24年3月

亀山市

－はじめに－

東日本大震災や局地的豪雨による災害により、市民の安心・安全に対する関心は非常に高まっています。さらには、本格的な人口減少社会の到来と少子・高齢化の進行による人口構造の変化、先行き不透明な社会・経済情勢や地球環境問題などに対応した、持続可能な社会の構築が求められます。これら諸課題に対応するための施策を実施していくためには、相当の財源が必要となりますが、国と地方自治体における財政は厳しさを増すばかりです。

一方、地域主権改革の進展に伴い、地方自治体は、国による「義務付け・枠付け」が縮小し、身近な行政を自主的・総合的に広く担い、地域住民は自らの判断で諸課題に取り組むことができるようになります。このため、地方自治体の行政経営における自由度が広がる反面、その責任度も大きくなっていきます。

市においては、平成22年3月、新たな自治の確立を図るため、市民や市が協働してまちづくりに取り組む仕組みを定めた「まちづくり基本条例」を制定しています。また、魅力ある環境を保持し、愛着と誇りを持って暮らせるまちづくりを進めるため、景観条例を制定し、健康都市連合加盟都市、歴史まちづくり法認定都市となり、保健、福祉、教育、医療など各分野において諸施策に取り組んできました。しかし、財政面においては、平成23年度は7年ぶりに普通交付税不交付団体から交付団体へと転じるなど、非常に厳しい局面を迎えていることから、「選択と集中」による事業の見直しなどにより、不断の行財政改革を実施する必要に迫られています。

このような状況の中、第一次亀山市総合計画後期基本計画が平成24年度からスタートしますが、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応し、市民との協働により、これからも住み続けたいと感じるまちづくりを進めていくことが求められます。

今後も市政を取り巻く環境は、厳しさを増すことが予想されますが、高度化・複雑化していく諸課題に迅速に対応し、「市民力で地域力を高めるまちづくり」を実践できる職員の育成を図るため、積極的に取り組んでいきます。

目次

第1章	策定の背景	3
1	基本方針改訂の目的	3
2	基本方針の性格	3
第2章	人材育成の基本方針	4
1	求められる職員像	4
2	職員に求められる姿勢・能力	5
	(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	7
1	人事・組織の改革方向	7
2	人事管理制度の体系	8
第4章	人材育成のための具体的な方策	9
1	人を活かす総合的な人事制度の構築と運用	9
	(1) 人事考課制度の実施	
	(2) 自己申告制度の活用	
	(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) ジョブローテーションと複線型人事システムの導入	
	(6) 行政経営品質向上の取組み	
2	個性を尊重し能力を伸ばす研修	11
3	人が育つ職場環境づくり	11
	(1) コミュニケーションの推進	
	(2) 管理監督者の能力育成	
	(3) 男女がともに働きやすい職場環境づくりの推進	
	(4) 健康管理の推進と支援	
	(5) 職員提案制度の推進	
	(6) 非常勤職員・臨時職員の育成	

第1章 策定の背景

1 基本方針改訂の目的

市では、地域経営力を高め、地域・市民の様々なニーズに的確かつ迅速に対応するため、平成18年4月に部・室制を導入し、平成19年3月に人材育成の基本となる「求められる職員像」や「人材育成の基本的な方向」を定めた「亀山市人材育成基本方針」を策定しました。

その後、地域主権改革の進展や少子・高齢化、市民ニーズの多様化・複雑化など、市政を取り巻く環境は大きく変化しています。

市職員の定員については、平成21年度までの定員適正化計画において、職員全体の5%に当たる23人の削減目標を達成し、平成22年度には新たな計画を策定するとともに、平成22年4月には、組織マネジメントの強化を図るため、組織・機構改革を実施しました。また、平成24年度には第一次亀山市総合計画後期基本計画がスタートしますが、限られた財源と職員数の中で、ここに掲げられている施策・事業を着実に実施していくためには、効果的・効率的な行財政運営を進めていかなければなりません。

このような状況の中、その時々々の環境に対応しながら、今後も本市が持続的に発展し、自立した行政経営を推進するためには、職員の人材育成は、ますます重要なものとなります。また、後期基本計画策定に係る職員アンケートにおいては、効果的・効率的な市民サービスを提供するため、「職員の資質・能力の向上」と「人材育成」は必要不可欠であることを、職員自身が多くが感じているという結果も出ています。

以上のような状況の中で、後期基本計画の達成に向けた人材を育成するための指針を示すため、「市民力で地域力を高めるまちづくり」の実践という視点を加え、今回、人材育成基本方針の改訂を行いました。（方針実施期間平成24年度～平成28年度）

2 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・資質向上を図る人材育成の基本的な方針を示すものです。これは、職員一人ひとりが、求められる職員像に向けて、職員自らが能力開発に取り組むことを促すとともに、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定めています。

また、市による職員の自己改革を直接又は間接的に支援するための方策を明確にしています。

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。市政を取巻く環境が日々変化する中、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。

職員一人ひとりには、強い使命感と責任感を持ち、行政のプロフェッショナルとして「コミュニケーション・スピード・透明性」のスローガンのもと、職務を遂行していかねばなりません。

亀山市が目標とする将来都市像「豊かな自然・悠久の歴史 光ときめく亀山」を実現するための基本的な考え方である

「市民力で地域力を高めるまちづくり」

を実践するため、亀山市職員として、次のような人材が求められます。

求められる職員像

市民力で地域力を高めるまちづくりに向かって
市民とともに考え意欲的に行動する職員

- 地域づくりを推進するため、自ら地域の中に入って活躍できる職員
- 常に「コミュニケーション・スピード・透明性」を意識しながら行動する職員
- 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
- 高いコスト意識・経営感覚を持ち、環境の変化に柔軟に対応できる職員

2 職員に求められる姿勢・能力

市民ニーズの多様化・複雑化に対応し、自立した行政経営を推進していくためには、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運営を進めていかなければなりません。そのため、職務遂行に当たり職員は次のような姿勢、能力を備えなければなりません。

(1) 職員に求められる姿勢

① 亀山市に対する愛着

亀山市を愛し、まちと文化・伝統を理解し、市全体のことを把握しようとする姿勢

② 市民との対話・協働

自ら地域・コミュニティー活動に参加し、市民の目線に立って、そのニーズを把握し、市民とともに地域づくりを推進していく姿勢

③ 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、日頃から様々な外部情報を積極的に収集し、職場や業務の改善、改革をしようとする姿勢

④ 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

⑤ 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、「選択と集中」や「費用対効果」を常に意識し、柔軟かつ新鮮な発想で、スピーディに業務を遂行し、経営感覚を持つ姿勢

⑥ 人権・男女共同参画意識

人権についての正しい理解を持ち、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

① 先見性

社会経済の動きについて常に関心を持ち、様々な情報を収集し、判断することによって、先見性を持ち、市民ニーズに迅速に対応できる能力

② 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

③ 対人関係能力

目的を円滑に達成するため、相手の理解を深めコミュニケーションを図りながら、自分の意志や目的を説明し、理解を得る能力

④ 判断力・決断力

緊急性の高い事案に対し、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

⑤ 組織運営能力

組織の中で求められる役割を認識し、的確な手法により計画的に進行管理を行う能力

⑥ 地域づくり能力

市の職員であると同時に地域住民の一員として、地域活動に関わり積極的に地域づくりを支援していくことができる能力

(3) 管理監督者に求められる能力

① 指導・監督力

- ・ 組織の使命・目標達成に向けて、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監督できる能力

② マネジメント力

- ・ 常に経営者の視点に立ち、「費用対効果」のコスト意識とスピード感覚を持ちながら、組織の目標に向かって確実に成果を達成していくことのできる能力
- ・ 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22年4月、分権時代にふさわしい自治体経営を行うことにより、市民の暮らしの質を高めることを目的とした組織・機構改革を実施しました。今後も常に組織の在り方について検証しながら、その時々状況に対応できる組織・機構を構築していかなければなりません。

職員定員については、新たな定員適正化計画により平成26年度までは、平成22年4月1日の職員数を基本とすることを決めました。この計画を確実に達成するためには、効率的な行政運営を行っていかねばなりません。

人事制度においては、職員の意識改革を促し、組織力を高めるために平成20年度に人事考課制度を導入し、その後、制度の運用方法を見直しながら実施しています。今後も組織のレベルを向上させるとともに、組織力を最大限に活かすため、人事制度改革を行っていく必要があります。

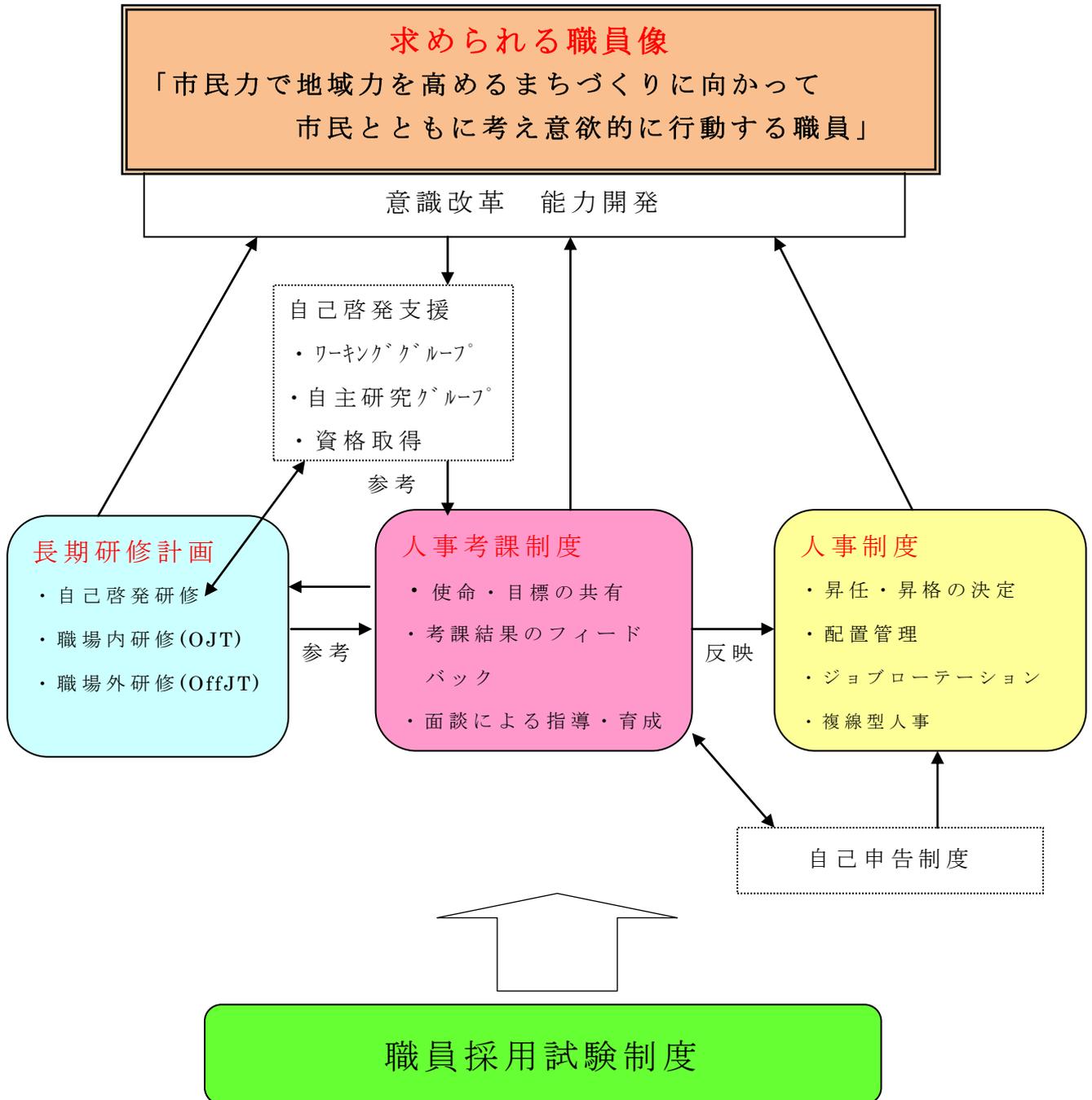
これからの人事制度は、職員一人ひとりが、自分自身でキャリア形成を考えることのできる、トータル的な人材育成システムを構築していかなければなりません。その一つとして、職員の適性や意欲により、特定の分野におけるエキスパート（専任職）を育成することも職員の能力を最大限に活かすために有効な制度です。今後は、このような※複線型の人事システムを導入することも必要です。

また、長期研修計画に沿った職員研修や自治体間における人事交流などにより、職員の能力を高めるとともに組織の活性化を図り、さらに行政のプロフェッショナルとして、意識の向上にも努めていかなければなりません。

今後も、行政経営にとって最も重要と言える人的資源を最大限有効に活かすことができるように、職員の能力や実績を踏まえた、効果的な人材の配置を行うとともに、組織・機構についても状況に応じて常に見直しを図ります。

※ 複線型人事システム…画一的な人事制度ではなく、複数のキャリアコースが並立する多元的な人事管理システム

2 人事管理制度の体系



第4章 人材育成のための具体的な方策

1 人を活かす総合的な人事制度の構築と運用

(1) 人事考課制度の実施

平成20年度試行、平成21年度本格実施として、人事考課制度を導入しました。この人事考課制度は、人材育成システムの一つとして次の項目を目標としています。

① 職員の意識改革を促す

上司の面接により考課結果をフィードバックし、今後どのように能力開発に取り組むべきか、気づきを与えます。

② コミュニケーションの機会をつくる

上司と部下が業務や能力開発について相談やアドバイスをする機会を与えます。

③ 組織力を高める

各部署における使命・目標を共有し、達成に向け努力することで、組織全体のレベルアップを図ります。

人事考課制度については、公平・公正で透明性のある制度運用を進める中で、処遇面への反映を視野に入れながら、さらなる人材育成と職員のモチベーション向上につながる制度に改正していく必要があります。また、行政経営品質における「部・室の使命目標」など他の行政経営ツールとの整合を図りながら、それぞれのツールが効果的に機能する制度にします。

(2) 自己申告制度の活用

職員の個性を引き出し、生き生きと活躍できる組織体制づくりを行うため、職員が自己診断を行うとともに、自身の希望や意見を申告する機会が与えられることは大切です。このため、自己申告制度について、継続して実施します。現在の自己申告制度においては、人事考課制度から多面評価の項目を追加しましたが、さらなる制度の活性化を図ることにより、人事制度の充実に努めていきます。

(3) 採用試験制度の改善

採用試験については、採用段階において意欲的で高い能力を持った人材を確保するため、非常に重要な制度です。

以前より人物重視・適性重視の基準により実施していますが、学力と適性のバランスのとれた職員を採用するため、今後は筆記試験に教養試験を導入します。このことにより、これまで第2次試験までとしていた試験を、第3次試験までの制度に拡充します。また、面接試験についても、常に効果的な実施方法を検討しながら実施します。

(4) 男女間格差のない人事制度の推進

市では「亀山市男女共同参画基本計画」を策定し、男女共同参画社会の形成を推進しています。同計画に基づき、研修や様々な実務経験を通じて、女性職員の能力開発に取り組むとともに、管理職へ女性職員を積極的に登用します。平成23年度において、女性職員は、職員全体（医療職を除く）の35.9%、管理職の24.4%を占めていますが、この管理職の割合を30%にすることを目指し取り組んでいます。

また、人事配置については、今後とも性別にとらわれない適材適所の職員配置を行います。

(5) ジョブローテーションと複線型人事システムの導入

職員が意欲を持って働くためには、人員配置や人事異動はとても重要です。採用時から計画的なジョブローテーションを実施するとともに、これにより職員の職務適性を見極めます。高度な専門性や資格を取得した職員には、その専門性を活かすことが職員のモチベーションを保つことにもつながり、高い行政運営を行うことにもなります。職員が描くキャリアビジョンを実現するため、希望する職員には、エキスパート（専任職）として配置する複線型人事システムの導入を進めます。

(6) 行政経営品質向上の取り組み

市においてはこれまでに日本経営品質協議会認定セルフアセッサーと行政経営品質向上セルフアセッサーを育成しました。自らの経営を自らがアセスメント（評価）することは、行政改革を進めるうえで大変重要なことです。アセスメントにより、行政の経営品質を高め、これにより市民満足を向上させることは、職員自身のやりがい・意欲を高めることにつながります。今後、業務や事務・事業の課題について解決を行うため、アセッサーと連携を図る制度の構築を検討します。

2 個性を尊重し能力を伸ばす研修（詳細は長期研修計画に掲載）

人材育成において最も重要な方策の一つが研修です。これまでの研修では、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と適性があり、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、「研修を受ける目的」や「段階的に受ける研修の理由」を明確にし、職員が理解していなければ、単に命令又は派遣された研修をこなしていきた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、職員育成の基礎となる*長期研修計画を策定し、職員がキャリアデザインを描く中で、自らの意思で研修計画が立てられるようにします。今後も階層別研修、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、研修を単位化することにより、昇任・昇格基準の参考とするなど、人事考課制度との整合を図りながら、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し、組織の活性化と人材育成を図ります。

※ 長期研修計画…職員採用時から職務職階層毎に実施する研修の目的及び概要を示した計画

3 人が育つ職場環境づくり

(1) コミュニケーションの推進

効果的に人材育成を実施するためには、職場環境づくりも重要な要素の一つです。その中でも、日々職務を遂行していくうえで、職場において情報や課題・問題点の共有化を図り、コミュニケーションを推進することは、最も大切です。その基本となるものは、報告・連絡・相談、いわゆる「ホウ・レン・ソウ」であり、業務を迅速かつ円滑に進めるためには必要不可欠なものです。職場全体で「ホウ・レン・ソウ」を常に心がけることにより、日常的なコミュニケーションを図り、風通しのよい職場づくりを行う必要があります。

コミュニケーションを推進するために、管理監督者により朝礼や会議など職場内ミーティングの活性化を行います。

(2) 管理監督者の能力育成

人材を育成する職場風土をつくるうえで、管理監督者のリーダーシップの発揮は非常に重要です。人材の育成を管理監督者の職務として明確に位置付け、リーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得とマネジメント能力の向上を図るため、各種研修制度を充実します。また、行政経営のトップである市長の考え方に触れるため、適宜、市長と管理職がフリーで話し合える「市長政策ミーティング」を開催します。

(3) 男女がともに働きやすい職場環境づくりの推進

子育てや介護などをする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、育児休業等、育児・介護のための諸制度が活用しやすい環境を整えるとともに、育児休業等により長期間職場を離れている職員に対し、研修会を開催するなど、復帰する際の復職支援プログラムを作成します。

また、育児短時間職員や部分休業を取得している職員が配置されている職場には、必要に応じ職員の増員を図ります。

(4) 健康管理の推進と支援

職員が持てる能力を十分に発揮していくためには、心身ともに健康であることが必要です。そのために、産業医との連携により、健康相談体制の充実を図るとともに、安全衛生委員会を活用した健康管理・公務災害対策を推進します。

また、定期的な健康診断の受診を徹底し、職員自身の健康管理による疾病予防、早期発見及び早期治療に努めます。再検査が必要と診断された職員に対しては、再検査受診の徹底を行います。

一方で、メンタルヘルス対策については、職員個人又は管理監督者による部下に対するメンタルケアなど、体系的に研修を実施します。また、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントを防止するため、研修の実施と相談体制の充実を図ります。

(5) 職員提案制度の推進

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業務に取り組むことは重要です。職場内だけでなく、市全体の業務を改善し、効率的な行政運営を行うため、現在の職員提案制度を基に、新たな提案制度を構築します。この制度の中には、採用された提案については、市長賞などの報奨制度の導入を検討します。これにより、職員の改革意欲を高めるとともに、職場の活性化を図ります。

(6) 非常勤職員・臨時職員の育成

各部署においては、様々な職種、雇用形態の非常勤職員・臨時職員が配置されています。この非常勤職員・臨時職員の資質・能力の向上は、組織全体のレベルアップを図るためには欠かすことはできません。専門研修や接遇研修などの各種研修の機会を増やすとともに、賃金改善など制度全般を見直すことにより、働く意欲の向上に努めます。