

裾野市

人材育成基本方針

平成19年4月1日

裾野市

#### 策定にあたって

裾野市は、富士山の麓に位置し、田園が広がる中で、自動車関連企業を中心とした企業進出によって工業都市へと変貌を遂げている。この様な背景を受けて、人口は増加傾向にあるとともに、企業の研究開発部門の立地も増加している。

この様なことから、市民の行政に対するニーズは、従来と大きく異なり、都市型のサービス対応はもちろん市街地再開発、商業施設整備など多岐にわたっている。

すでに、本市では平成22年を目標年次とする第3次総合計画に基づき、「行政サービスの向上」「保健医療福祉の充実」「教育環境の整備」「快適な住環境整備」「防災対策の整備充実」などの諸施策を、市民とともに積極的に推進していくとしているが、その中の第1編『基本構想』 第3章 施策の大綱4節において、「頑張る市民・支える市役所」を掲げている。

ここで、改めて、その要約を記す。

#### 4. 頑張る市民・支える市役所

21世紀は住みよいまちづくりに市民が活躍する時代となる。将来の本市の展望は、地域を愛し、いきいきと活躍する市民が増えることにより、開けるものと考えられる。市役所はこれを支え、より市民のニーズに適した行政を推進することに努めていく。

##### 1) 市民主体のまちづくりの推進

本市のこれからのまちづくりにおいては、市民の主体的な活動を促進することが重要である。

このため、まちづくりにおける市民参加のシステムを充実し、女性の参加を促進し男女共同参画型社会の進展に寄与するとともに、市民活動促進の支援体制を整える。あわせて、行政の広報・広聴体制の充実や、市民活動に役立つ情報の公開を推進する。さらに市民から見てわかりやすい行政とするため、施策の計画的展開に努めるものとする。

さらに、まちづくりサロン等、新たな市民主体の活動を支援する体制を整えるものとする。

##### 2) 広域と連携したスリムな行政を目指す

市民ニーズにあわせた行政推進のため、行政の効率化等あるいは行政組織のスリム化が必要となる。このため市民意見をふまえた行政改革の推進、民間活力の導入を図る。

また広域行政に係るニーズを把握し、これからの時代に適した、行政展開の方策を探るものとする。

また市民ニーズに応える行政施策の長期的展開のため、財政の健全化を推進する。

上記を達成するためには、「職員の意識改革と資質の向上を図ること」「組織全体のマネジメント機能の強化」が不可欠であり、そのマスタープランとなるものが、この『人材育成基本方針』である。

これからは、行政と市民とのパートナーシップを基本に、お互いに知恵を出し合い、市民参加のまちづくりを実現していかなければならない。そのためには、何よりも市民に信頼される市役所を目指し、より一層、市役所自体を変えていく必要がある。

さらに、地方分権の進展に伴い、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさゆとりを実感できる地域社会を築きあげていくため、地方公共団体に求められる役割は、ますます重要かつ高度なものになってきている。

このような状況に適切に対応するためには、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることの自覚のもとに、常に職務に対して意欲を持って取り組むことはもとより、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えや効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけるなど、時代の要請に応えうる人材を長期的かつ総合的な観点から、積極的に育成していくことが急務となっている。

本方針は、これらを踏まえ、これからの新しい時代に求められる職員像を明らかにし、そのための長期的かつ総合的な取り組みの方向性を示すものである。

人材育成は、その成功不成功が組織風土や体質・個人のモチベーション・意欲などに大きく影響される。つまり、本方針の所期の目的が達成されるか否かは、全庁的な推進体制と職員一人ひとりの立場と役割を自覚した主体的取り組みが確保できるかどうかにかかっていると断言しても過言ではない。従来までの、「事なかれ主義」「慣例主義」、なあなあと言われる「改革改善より前例踏襲を重んじる風土」の一掃を図り、プロ意識とやる気のある職員が報われ、また、そうした職員が増えていく組織風土形成を行っていくことが不可欠である。

職員各位におかれては、本方針策定の趣旨を十分理解され、「市役所（市職員）は、市民の負託を前提とする」という、市職員存在の原点を真摯に見つめ直し、使命感と情熱、行政の担い手としてのプロ意識を持って、一層の住民福祉の向上と、人間的成長等を目指し、積極的に取り組まれることを期待するものである。

また、裾野市として、本人材育成基本方針を受け、人材育成のための諸制度を再検討し、人材育成とその成果によって生じなければならない組織の活性化のために、実効力のある制度整備を積極的に行うものとする。

## 目 次

策定にあたって .....	1
裾野市人材育成基本方針	
第1章 人材育成の基本的な考え方	
1 人材育成の意義 .....	4
2 基本理念 .....	5
3 職場風土調査結果 .....	6
4 裾野市における注力すべき課題 .....	15
5 求められる職員像 .....	18
6 職員に必要な能力 .....	19
7 階層別に必要とされる行動と能力 .....	20
第2章 人材育成の方策	
1 組織文化について .....	21
2 人材育成システムの構築 .....	23
3 人事管理について .....	28
第3章 人材育成推進体制等	
1 人材育成推進体制等 .....	32
2 他団体との連携 .....	33
第4章 推進計画	

## 第1章 人材育成の基本的な考え方

### 1. 人材育成の意義

時代や社会経済の情勢が変われば、行政課題も刻々と変化し、それに伴って、行政を担う者に必要とされる能力も変化する。

一方、行政運営は、その経営資源として「人」「もの」「金」「情報」がある。中でも「人」だけが能力と意欲によって、その成果は大きく差異が生じる。そして、「人」という行政資源は、育成することによって、さらに大きな成果を生むことができる。

人的資源、つまり、高い能力と意欲を持ち、人間的にも優れた職員をいかに育成していくかが、これからの地方公共団体の行政水準、提供するサービスの質を大きく左右するものと言える。

裾野市全体の力量を高め、住民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開していく上で、「優れた人材を育成する」ための長期的視点を踏まえた人材育成方針を確立し、総合的な施策を計画的に展開していくことが極めて重要である。

## 2. 基本理念

人材の育成にあたっては、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職業生活を通じた人間的成長と自己実現との統合を図っていくことが求められることから、以下の5つを基本理念として取り組んでいく。

- (1) 人材育成は、多様化・高度化する住民ニーズに対応する行政サービスを継続的に提供することを目的とする。
- (2) 人材育成は、最小の経費で最大の成果を産み出すために、組織の能力を開発すると同時に、職員個人の能力と意欲の向上を目的とする。
- (3) 人材育成とは、裾野市において、労働という視点のみならず、人生の多くの時間を過ごす職員に対して、職業生活を通じた人間的成長の支援を目的としたものである。
- (4) 人材育成は、市民への貢献・組織発展といった裾野市行政機関としての要請と、自己成長を求める職員側の期待や欲求との統合・調和を目指すものである。
- (5) 人材育成には、裾野市の事業戦略や組織戦略との適合性が求められ、特に人事管理との密接な連携が不可欠である。

### 3. 職場風土調査結果

今回行った裾野市職員を対象とした職員意識調査は、職員研修だけではなく人材基本方針を策定する上で必要な自己啓発、OJT、人事評価などについても現状を把握しようとしたものである。

調査は、平成18年9月中に行い、有効回答数は434名であった。ここでは、その概略を記す。

#### (1) 組織活性化度

##### 1) 組織活性化度領域

裾野市は「革新指向性」と「能率指向性」がともに比較的高く、組織活性化度の領域では「組織活性化型領域」に位置づけられる。裾野市の場合、「能率指向性」は比較的高い水準にあるものの、「革新指向性」は「能率指向性」ほど高い水準にはない。この場合、職員は今後なすことに対する意識は相対的に高いのだが、課題対応に必要な臨機応変の行動は不十分になる傾向がある。また、裾野市の場合には、「職員相互のコミュニケーション不足」のような集団行動の基盤とも言える部分にやや物足りなさがあり、それが、職員間、部門間の相互協力、課題形成や問題解決行動に影響を与えている可能性が高いと思われる。

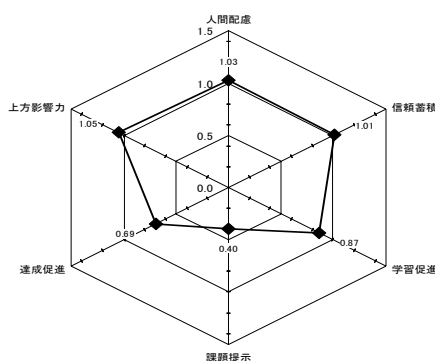
##### 2) 行動特性

裾野市の職員は、職員一人一人は計画的・主体的に担当業務を効率的に処理しているが、問題解決の提案や仕事のやり方を変えることはあまり得意でなく、他の担当者や他部門との連携などについてはあまり積極的でないという職員像になっている。

#### (2) リーダーシップ

「学習促進」とは部下の育成機能であり、「課題提示」は職場の課題や役割、目標等を提示する機能である。裾野市の場合、特に、「課題提示」についてはかなり低いので、こうした側面の充実を図る必要がある。以下のリーダーシップの6領域のグラフを参照されたい。

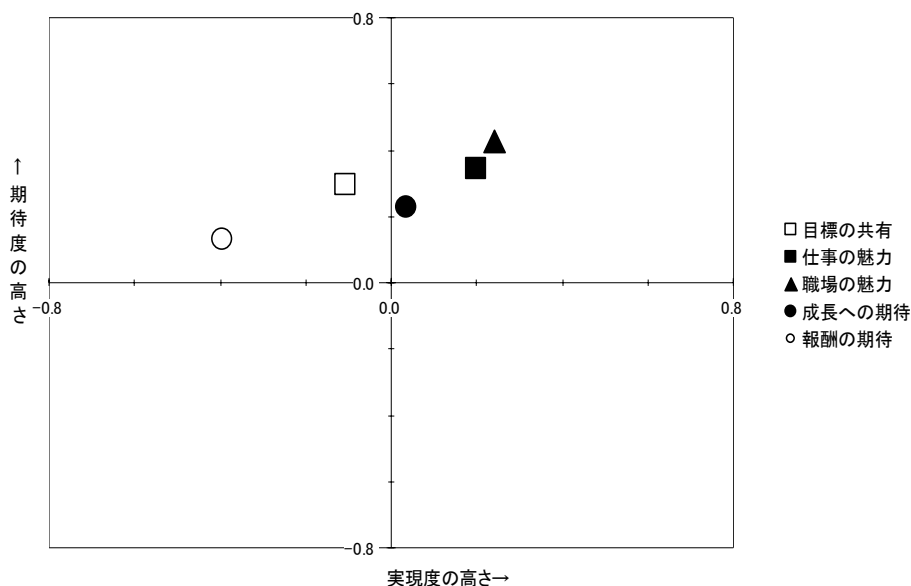
リーダーシップの6領域



### (3) 職員の動機付け要因

仕事の魅力、職場の魅力については実現度、期待度ともポイントが高いが、目標の共有、成長への期待度は比較的高いものの実現度はやや低いものとなっている。

モチベーションの実現度と期待度



動機付け要因の中で、実現度が高い項目は「社会に役立つ有意義な仕事である」であり、この項目は実現度、期待度とも高いが、期待度よりも実現度の方が高いというきわめて珍しい結果となった。問題点としては、全般的に実現度のポイントが高いものがなく、17項目のうち8項目がマイナスとなっていることである。

期待度と実現度の差が大きいものを見ると次のようになる。

	実現度	期待度	未充足度
業績や成果が給与や昇格に反映される	-0.69	0.04	0.73
能力の高い人は重要ポストに抜擢される	-0.38	0.23	0.61
今後重視する施策、将来ビジョンが明確	-0.01	0.53	0.54
人間関係が良好で働きやすい	0.21	0.64	0.43

また、人事処遇の問題に関連して、「能力の高い人が重要ポストに抜擢される」の未充足度についても高くなっており、これらの問題が職員の不満要因になっていることがうかがえる。

総合的に見ると、裾野市の場合、全般的に「実現度」が低い傾向にあり、未充足度が大きい項目が目立つ点に特徴がある。

この期待度から考えると、人事評価の結果をどのように利用するかを十分検討するとともに、人事評価制度のあり方、必要性などを十分啓蒙していく必要があると思われる。

#### (4) 今後求められる職員

室長以上、室長補佐・係長以上は、順序は異なるものの、上位5位までのうち4項目は同じ項目である。また、主査と採用後3年目の職員では「行動力」、「職員同士の意思疎通ができる職員」は共通しているが、他の項目は異なっている。それぞれの立場で求められるのが異なるので、それぞれの階層にこうした能力が求められているのであり、こうした職員の育成を進めていくことが重要である。

しかし、地方分権という視点で見ると、裾野市の総合計画にも掲げられている政策形成能力のある職員や市民と合意形成できる職員などは上位5項目に入っておらず、主査で6位に入っているものの他の階層では中位から下位に位置している状況にある。さらに室長以上の階層と採用後3年目の職員には、倫理観が入っていることが特徴的である。

	1位		2位		3位		4位		5位	
室長	管理能力	77.1	判断力	72.9	倫理観	42.4	いろいろな立場から物事をとらえる	37.5	政策形成能力	35.4
補佐 係長	判断力	62.7	専門知識・能力	47.9	いろいろな立場から物事をとらえる	40.0	管理能力	38.8	政策形成能力	32.7
主査	専門知識・能力	59.5	行動力	53.5	職員同士の意思疎通	42.0	判断力	34.1	いろいろな立場から物事をとらえる	33.8
採用 後3 年目	行動力	63.7	職員同士の意思疎通	58.2	上司の命令に的確に対応	53.9	思いこみや先入観で仕事をしない	46.7	倫理観	28.4

#### (5) 職場での職員

現在の職場（または身の回り）でどのような職員が多くいるかを聞いた結果は、以下のとおりとなった。

「1非常に多くいる」と「2」を合わせて50%以上の項目は次のとおりであり、かなりの項目で50%以上となっている。

- ・日常業務にこつこつ取り組んでいる職員 71.2%
- ・専門知識・ノウハウをもっている職員 65.4%
- ・積極的に行動できる職員 58.3%

・職員の意見に耳を傾ける職員	56.9%
・組織の規律を重視している職員	54.2%
・自分の意見をはっきり関係者に示す職員	53.9%

「日常業務にこつこつ取り組んでいる職員」の割合は極めて高く、7割以上となっている。また、「専門知識・ノウハウをもっている職員」は全体の約2/3近い割合となる。これらをまとめると、“組織の規律を重んじて、専門知識を有してこつこつ業務に取り組んでいる”というイメージの職員が多いという結果である。

一方、以下の3項目については「どちらともいえない」の割合が高い。

・庁内調整力のある職員	44.0%
・日常業務の改善を続ける職員	40.6%
・新しい仕事にチャレンジしている職員	40.3%

## (6) あなたに関すること

### 1) 仕事について

「能力を生かしている」、「仕事にやりがいを感じる」とともに「1そのとおり」と「2(ほぼそのとおり)」を合わせると5割前後がそう感じている結果であった。「5まったくそうではない」、「4(ややそうではない)」は合わせても15.4%と10.6%であり、大半の職員は仕事に対して意欲的に取り組んでいると考えられる。

### 2) 能力開発

裾野市職員として、仕事をしていく上で必要な能力開発を行っている状況については、まず、能力開発を自己啓発として行っているかどうかについては、「行っている」と「行っていない」はほぼ同じ割合であった。行っている場合、具体的にどのようなことを行っているかの問いに関しては、専門雑誌・専門書の講読が最も多く、全体の約6割。人的ネットワーク、庁内外の有志との勉強会が続くが割合は低い。

これからの能力開発を考える場合に、こうした自己啓発的なものをどのように能力開発体系の中に位置づけるかを検討していくことが望まれる。

### 3) 能力開発の基本的考え方

職員の能力開発の基本的考え方については、上位2位までは本人の自覚が重要であるというものであり、職員の能力開発は基本的には本人が十分に意識して自己責任で行っていく必要があるということを示している。「能力開発やキャリア形成では市は本人が気づき積極的に取り組めるよう支援する」が65.1%と他よりもきわめて高い割合となっている。「職場外研修が果たす割合をもっとも重視」36.7%である。能力開発に対して、こうした意識を持つことは非常に重要であり、これからの人材育成が、「本人の自覚を重視し、組織はそうしたことに対してさまざまな支援を行っていく」という方向を求めていることが分かる。

しかし、一方では、職場のOJTには、期待しても仕方ないから、自分でやらざるを

得ないという考え方の可能性もある点に留意が必要である。

#### 4) 能力に対する自信度

仕事に対して「能力を生かしている」、「仕事にやりがいを感じる」が「1 そのとおり」と「2 (ほぼそのとおり)」を合わせると5割前後であった。仕事に対して能力を生かしているということは、能力に対しての自信の表れであるともいえる。さまざまな能力に対してそれぞれがどの程度自信を持っているかについては、「十分自信がある」、「ある程度自身がある」を合わせて40%以上となる項目は次の通りである。

・責任をもって業務を遂行する力	69.6%
・部下や同僚と連携・協調する能力	56.9%
・職務遂行に必要な基礎知識	51.9%
・市民に対する接遇技術	48.1%
・職務遂行に必要な専門知識	41.2%
・市民に対する表現・説明力	41.2%

一方、「あまり自信がない」、「全く自信がない」を合わせたものが30%以上の項目は次の通りである。

・情報リテラシー	34.6%
・政策法務能力	32.3%
・議員・議会との折衝・交渉力	30.0%

職員が自信を持っている能力は責任感、協調性、知識といったことが高い割合となっているが、自信がないとするものは政策形成に係わるものとなっている。自信があるとしている中には「部下や同僚と連携・協調する能力」や「市民に対する接遇技術」というコミュニケーションに関する項目があるが、他方では自信がないものにも「議員・議会との折衝・交渉力」というようにコミュニケーションに関わるものが含まれている。ただ、「議員・議会との折衝・交渉力」は「今の立場で必要ない」という割合が19.1%とかなり高い割合となっている。

また、「どちらともいえない」の割合が高い項目が多いことも一つの特徴となっている。次のような項目である。

・創意工夫力	40.6%
・部下や同僚を引っ張る力	37.8%
・業務・目標管理能力	37.8%
・予見力	37.6%
・市民との合意形成力	36.2%

#### 5) 学習したい内容

今後、仕事をしていく上で学習したい内容についての回答は、学習したい項目として50%以上の割合を占めている上位6項目のうち、「情報収集・分析・活用能力」、「問題解決」、「企画・創造性開発」などはソリューションの流れとして考えることができる。

裾野市は、「職員相互のコミュニケーション不足」のような集団行動の基盤とも言える部分やや物足りなさがあり、それが、職員間、部門間の相互協力、課題形成や問題解決行動に影響を与えている可能性が高いと思われる、ということ述べたが、こうした問題認識の中からこのような結果となったとも考えられる。

## (7) 制度・システムの評価・要望に関すること

### 1) 公務員制度改革

公務員制度改革の内容について知っているかどうかについては、知っているは40.6%・知らないは55.5%であり、公務員制度改革の内容について「知らない」が「知っている」を上回る結果であった。日常業務を遂行していく上では直接的な関連性は今のところ薄いとは言え、今後、各種制度を見直していく上で、前提となる公務員制度改革についてその内容を理解していないということは、円滑な導入に支障をきたす可能性も考えられる。

### 2) 人事評価制度の導入について

公務員制度改革では人事評価制度の導入を求めているが、その制度の導入に対しては、63.8%が「人事評価制度は必要」としており、「人事評価制度は必要ではない」22.1%を大きく上回っている。

### 3) 業績等を反映した給与制度について

人事評価制度の導入の際、能力・職責・業績を反映させた給与制度の必要性について、聞いた結果は、能力等を反映した給与制度導入 53.2%・従来の給与制度でよい 36.4%という結果になった。

### 4) 選抜型幹部候補職員の育成について

公務員制度改革では選抜型の幹部候補職員育成についても述べられているが、こうした人材育成についての意識は、選抜型の幹部候補職員の育成 30.4%・全職員を対象として実施すべき 63.8%であった。

## (8) 各行財政改革の理解度

### 1) 裾野市第4次行財政改革の理解度について

第4次行財政改革大綱・集中改革プランの内容についての理解度については、「内容をあまりよく理解していない」が最も割合が高く、41.9%であり、「自分の業務に関係する部分について理解している」が29.3%で続いている。しかし、「読んでいない」が21.4%に達していることは行財政改革という施策の浸透度に多くの課題を残しているといえる。

### 2) 集中改革プランの中の職員能力開発について

第4次行財政改革大綱・集中改革プランでは、職員の能力開発についていくつかの方向性が示されているが、その中で重要と思われるものを選択していただいた。「職員一

人ひとりの意識改革」および「職員の資質の向上」の割合が高く、この2項目で約85%となる。「職員一人ひとりの意識改革が重要であると考え、認識していたとしても意識改革ができないところに裾野市の意識改革の難しさがある。」

(9) 研修について

1) 研修の成果

職員はさまざまな研修を受講する機会があると思われるが、その成果について聞いたものである。受講後に仕事に対する取組、姿勢の変化については、「4 (やや変わった)」が最も多く、「1 変わらない」、「2 (ほとんど変わらない)」の割合は低いものであり、研修の成果は出ていると考えられる。

2) 裾野市の人材育成風土状況

裾野市は全体として人材育成にどのようなスタンスであるかを聞いてみた結果は、全体的には「どちらともいえない」の割合が高いが、「全体として研修に参加しやすい雰囲気である」、「職場に学習する風土がある」、「全庁的な研修体系が確立している」などは「あてはまる」の割合が比較的高いものとなっている。

一方、「上司は部下の育成に積極的である」、「自己研修に対する十分な支援がある」、「OJTが計画的に行われている」などは「あてはまらない」の割合が比較的高く、いわゆる職場研修に課題を残しているのではないかと考えられる。

3) 研修効果を高める方策

人事室が行う研修の効果を高めるためにどのようなことが必要かの問いに関しては、研修効果を高めるために最も割合が高かったものは「実務に直結した即効性のある研修科目・講座」68.2%である。しかし、これは本来、職場におけるOJTの機能に求められるべきものであって、人事室の研修にこの要望が現れるのは、職場でのOJTが機能していないからと思われる。次に「研修を反映した異動を行うなど研修の成果を引き出す人事配置を実施する」が51.8%と2番目に高い割合である。政策形成能力は室長、室長補佐・係長クラスにこれから求められるものとして上位に位置されていた。第4位となっているのは「受講者本人が選択するタイプの研修」が43.9%である。

4) 能力開発のための人事諸制度

ここでは、能力開発に関わる人事諸制度の中で、どのような制度が有効であるかを聞いたものであり、その結果は、第1に、「目標による管理」が36.0%と最も高い割合であることである。しかし、目標による管理と関連する勤務評定制度（人事評価制度）の有効性は11番目の低さである。人事評価制度は公務員制度改革の関連で導入が求められている制度でもあるので、人事評価制度とはどのような制度であり、どのような目的で導入するのかということなど、基本的事項について職員に理解を求めていく必要があると思われる。

第2に、「複線型人事制度」の割合が35.5%と2番目に高い割合であった。現在の地方自治体では単線型人事制度が多く、職員の特性を生かしていくという面で問題を残して

いる面がある。現在の社会状況から単線型人事制度には限界がきているが、職員の多様性を認めて自己申告制度と合わせた形で、将来のキャリアを考えていくことは重要と思われる。

第3に、OJTが44.8%と3番目に高い割合となっていることである。一方、OJTをどのように考えているかはさらに調査が必要であるが、OJTと関連が深い「ブラザー・シスター制度」が13.7%と低い割合であることから、OJTは管理監督職が行うものという認識があるのではないかとと思われる。

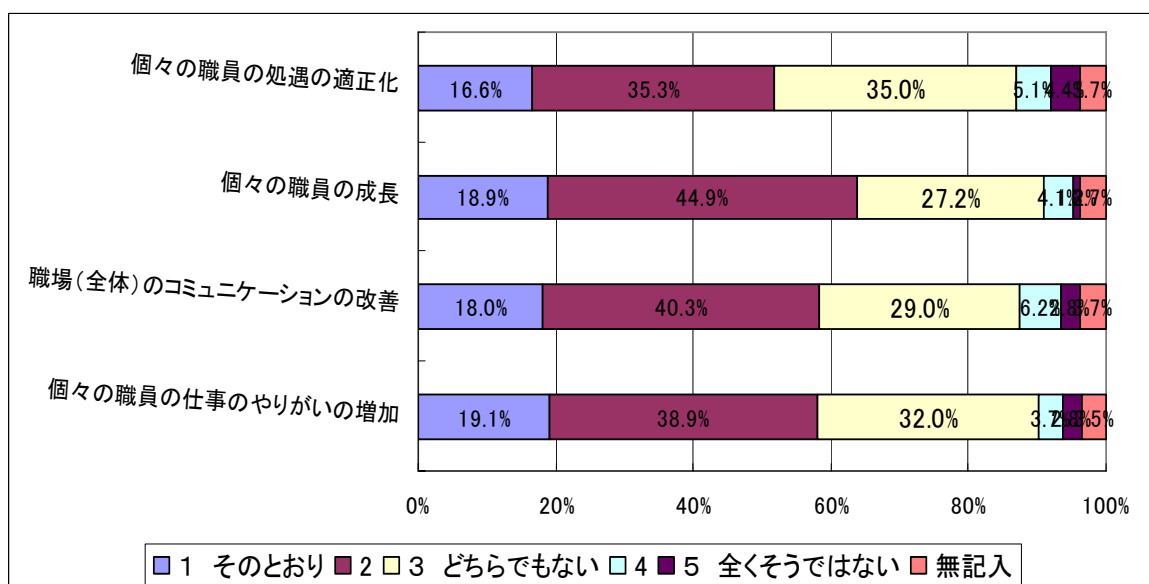
第4に、CDPなどキャリアに関する割合が低いことである。職員個人にあった能力開発を進めるためには、CDPなどキャリアという視点を取り入れることが望ましいのであるが、あまり高い割合ではない。個人の特性を生かして能力開発を進めていくためには、キャリアという視点が必要である。

第5に、業務関連資格取得支援制度は23.0%と8番目に割合が高い点である。業務関連資格取得支援制度は職務遂行に必要な専門知識が伸ばしたい能力の上位に位置していたことと関連があると思われる。

#### 5) 人材育成型人事評価制度

人材育成型の人事評価制度についてどのように考えているかについては、人事評価制度について、一定の理解は得られているとも思えるが、「3 どちらでもない」の割合がやや高いことから、今後人事評価制度の基本的考え方などを啓発していく必要があると考える。

人材育成型人事評価について (SA : N=434)



## 6) 人事評価の納得性

人事評価制度に対しては、ある程度理解されているといえる結果であるが、人材育成型の人事評価としていくためには、評価に対する納得性を高めていくことが重要である。人事評価の納得性を高める取り組みとして望ましいものは何かを質問した結果は、「評価項目と評価基準の公表」が65.9%と最も高い割合であった。評価項目や評価基準は本人がどのように努力すればよいのかを示すものであり、これが公表されなければ人材育成型の人事評価とはならない。

次に、「評価結果の本人に対する開示」が64.7%と2番目に高い割合であった。これは第5位である「評価結果に対する上司によるフォロー面談」とも関連するものであり、人事評価制度を人材育成型にするための基本的な要件となるものである。あくまで、評価結果の公開は本人に対してのみ行うことが重要である。

全般的には、人材育成型の人事評価制度を導入するために必要な事項はある程度認識されていると思われる。そうした内容を具体的に制度にビルトインすることが必要である。

#### 4. 裾野市における注力すべき課題

平成22年を目標年次とする「第3次総合計画 第1編 第3章 施策の大綱4節」の目標に対して、上記職場風土調査の結果との差を埋めることが、裾野市における注力すべき課題と考えられる。よって、以下を課題とし、積極的に推進するものとする。

##### (1) 組織に活力をもたらすために

###### 1) 職員相互のコミュニケーションの向上を図るために

職員間、部門間の相互協力を経て、課題形成や問題解決行動に結びつけることを目標とする。

###### 2) 管理監督者のリーダーシップ力強化のために

将来ビジョン、今後重視する施策、課題の提示等を、常に、明確に具体的に職員に明示し、職員個人が自らの職務だけに捕らわれるのではなく、組織全体や職場の課題や自己の役割、目標等を明確に理解した上で職務執行できることを目的とする。

###### 3) 職場のOJT、業務標準化の強化のために

OJT訓練は、職場の業務を通じて、実務能力を向上させる最も有効な手段である。また、業務のノウハウを人が持つことを極力排除し、部門全体で共有化標準化することで、業務の効率化を図る必要がある。この2点を強化することで、裾野市の業務の効率化と合理化を図ることを目的とする。

###### 4) 政策形成能力のある職員の育成のために

他団体と比較した場合、現在の裾野市は、財政的な余力を持っている。しかし、高度な技術力を持った企業群に依存しているだけで、職員が将来を見据え、更なる発展と向上のために政策企画能力を持たなければ、継続した発展は望めない。よって、職員の政策形成能力を向上させることにより、裾野市のさらなる発展を図ることを目的とする。

###### 5) 市民と合意形成できる職員の育成のために

総合計画にもあるように、協働して裾野市を創っていくためには、市民と積極的に対話し、行政としての立場役割を明確に提示した上で、交渉調整ができる能力が職員には必要である。この育成の強化によって、市民との協働参画型社会形成に寄与することを目的とする。

###### 6) 倫理観と社会的マナーに優れた職員の育成のために

公務員としての崇高な使命観に裏付けられた倫理観を一層強化し、市民の範となるような社会的マナーに優れた職員を育成していくことで、市民への信頼を勝ち取り、住民とともに裾野市を創る基盤とすることを目標とする。

## (2) 人事制度

政府の公務員制度改革を受けて、裾野市においても、能力・職責・業績を反映させた給与制度の構築を図っていく。

### 1) 業績・能力等を反映した給与制度導入

能力等を反映した給与制度導入に向けて制度構築を図る。

### 2) 能力の高い職員を積極的に重要ポストに配置する

従来の年功序列型の人事制度を改め、公務員としての資質はもちろん、業務能力が高く、組織の管理監督能力に優れた職員を重要ポストに配置するべく、制度構築を図る。

### 3) 複線型人事制度の検討

複線型人事とは、管理監督者として組織マネジメントを実施するラインと管理監督者にならずとも、自己の能力や専門性を活用して一般行政職の職位において執務を行うラインと、組織内に2つのキャリア形成を持った制度である。これからの裾野市においては、専門性を持った職員がその能力を活用して市政に役立つように配慮することも重要な視点である。ただし、例えば、一般行政事務職における専門性とは何か、また、専門性を高めることが、特定の個人にのみ仕事のノウハウが張り付いてしまうことにならないかなど、課題も多く存在することから、性急にことを進めるのではなく、十分な検討を行うものとする。

### 4) 管理監督者の評定要素とウエイト配分

部下に対して、具体的な方針、目標の提示等を行い、職場において積極的にOJTを行い、また、業務の効率性や合理的処理のために、常に業務の標準化と改善改革、職場において共有化を行うことは、管理監督者の重要な任務であることから、管理監督者の人事考課評定要素に、上記内容を加え、さらに評価ウエイトに重きをおくよう配慮した制度構築を図る。

### 5) 希望降格制度

自己都合により、管理職監督職の職責に堪えられぬ場合などに限り、本人の希望によって、その職責を解く制度設計の検討を図る。

### 6) 人事評価の納得性

人事評価は人材育成を通じて、個人と組織の能力拡充を目的とすることから、制度構築に当たっては、

- ①「評価項目と評価基準の公表」
- ②「評価結果の本人に対する開示」
- ③「評価結果に対する上司と部下間のフォロー面談」

を行う設計を図る。

### (3) 研修

#### 1) 実務研修ニーズへの対応

現行の研修計画を続行するとともに、より一層、「実務に直結した即効性のある研修科目・講座」への参加誘引策を検討する。また、実務の直結した研修においては、職場内研修=OJT が重要な要素であることから、現行研修計画において、さらに OJT 訓練の必要性についての講座の増強を図る。

#### 2) 目標による管理研修の増加

目標による管理は、組織の方針、目標といった、職場すべての意識と目標の共有化に重要な要素であるとともに、人事評価においても、極めて重要なマネジメントスキルである。よって、現行研修計画の中で、さらに講座の増強を図る。

#### 3) 研修と連動した人事配置

従来は、人事配置と連動していなかったために、実務研修を受講して専門知識を身につけても、その後すぐに異動となることがあった。今後は、研修成果を実務に活かすために、人事配置と連動させるよう制度設計を図る。ただし、人員体制や定数の問題や本人の意向と組織マネジメント上の判断が必ずしも一致しないこともあるため、すべての職員に対して、完全履行することは想定しない。

## 5. 求められる職員像

人材育成にあたっては、「求められる職員像」＝「育成すべき職員像」を明らかにし、体系的に取り組んでいくことが重要である。これまでの内容を踏まえ、来るべき地方分権の新時代に活躍できる人材として、下記のとおり設定し育成し、職員も自ら啓発努力するよう心がけていく。

求められる職員像	内 容	具 体 例
情熱あふれる職員	公務員として使命感と情熱を持ち、説明責任（アカウントビリティ）を果たし、個人として成長を遂げようとする向上心を持つ職員。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・倫理観のある職員</li> <li>・自己啓発に努める職員</li> <li>・信頼される職員</li> <li>・熱意と向上力を持つ職員</li> <li>・強い責任感を持つ職員</li> </ul>
市民と歩む職員	市民との対話、交流を通し、市民の日常生活の身近な問題を市民の立場で感じ、共に考え、協働しながら仕事を進める職員。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性を持った職員</li> <li>・明るく人間性豊かな職員</li> <li>・市民の立場に立てる職員</li> <li>・市民と交流できる職員</li> <li>・地域社会に貢献できる職員</li> </ul>
未来を担う職員	豊富な経験と知識、時代を読む感性を持ち、情報リテラシー力を駆使し、企画力・発想力・政策形成能力によって仕事に生かす職員。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロ意識のある職員</li> <li>・情報リテラシーを持った職員</li> <li>・コスト感覚を持つ職員</li> <li>・個性を持った職員</li> <li>・企画力を持つ職員</li> <li>・人的ネットワークを持つ職員</li> </ul>

※情報リテラシーとは、情報機器の操作をはじめコミュニケーション能力全般のこと。

## 6. 職員に必要な能力

職員に求められる能力のうち、今後一層必要性が高まる、重点的に育成すべき能力を以下のように設定する。

### 重点的に育成すべき能力とその内容

能 力		内 容
政策形成能力	政策立案能力 課題発見能力	敏感に時代の変化や環境の変化を察して、新たな課題に気づき、的確な企画立案できる能力。
	政策決定能力 意思決定能力	業務の適正さを正しく識別し、現状分析や対応手段、方法を峻別する能力。
	組織管理能力 (OJT・目標による管理)	社会の環境変化や組織目標を適正に把握し、部下を統率・指導・監督し、円滑な行政運営を行う能力。
職務遂行能力・専門能力	職務遂行能力・専門能力	役務を達成するために、課題・目標を的確に把握し、改善と創意工夫を行い、業務推進することで期待される結果を達成する能力。公務員としての専門的知識。行政機関としての知識と市民ニーズを連結させる能力。国際化対応能力、情報化対応能力等。
対人能力	指導育成能力	組織目標達成のためにメンバーが行動できるように働きかけ、育成する能力。
	折衝交渉能力	対話を行うことにより、事案の調整や説得を行い、理解・承認を得られる能力・応対能力。
公務マインド(意識・姿勢)	市民の視点に立つ意識	市民の視点で常に考え、地域や市民に貢献する価値観や意識。
	高い志に支えられる意識	公務員が全体の奉仕者であることを深く認識し、公務員倫理に照らして自らを律する意識。
	自己成長意識	市民、地域、組織、自分自身が共にやりとりを重ねながら成長していこうとする意欲や意識。
	男女共同意識	男女共同参画社会の達成に向けて、男女平等との認識と行動を持つ能力や意識。

7. 階層別に必要とされる行動と能力

階層	必要な行動
部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全庁的な政策形成に当たり市政方針を実現する。</li> <li>・ 組織の方針を受け、部下に方針と目標を具体的に告げる。</li> <li>・ 組織力を最大限に引き出し、政策遂行を統率実行する。</li> </ul>
室長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上位方針に基づき職場目標と課題を明確に示す。</li> <li>・ 自らが掌握する組織と部下を統括し政策立案・実行とその評価を行う。</li> </ul>
補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室の目標、事業の構想に参画し具体的に推進する。</li> <li>・ 室長への提案と対外的な業務の調整を行う。</li> </ul>
係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務の実行計画を立て遂行し、必要な政策立案を行う。</li> <li>・ 上司の指示を的確に把握し部下の育成指導をする。</li> </ul>
中堅職員 (主席主査・主査)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高度な専門実務を処理でき問題を発見し、解決する。</li> <li>・ 後輩の指導を行う。</li> <li>・ 必要な改善を進言する。</li> </ul>
一般職員 (主事・主事補)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民満足の視点から課題を発見する。</li> <li>・ 社会的マナーを熟知実行し、事務の改善、工夫ができ、正確かつ速やかに行う。</li> </ul>

## 第2章 人材育成の方策

### 1. 組織文化について

組織文化とは、組織や職場の体質や風土などであり、よりよい組織文化を醸成すれば、組織力を高め、活力を産み出す原動力となる。社会経済の変化、住民ニーズの多様化などに的確に対応していくため、組織文化の変革は極めて重要である。よって、以下の4つを重点項目として取り組んでいくこととする。

#### (1) 市民本位、市民主体意識の徹底

市民本位、市民主体意識の徹底にあたっては、職員研修でも取り組むが、職場での実践ができてはじめて成果があがるものであり、組織文化として、職場での取り組みが非常に重要である。具体的には、市民サービス検討会議(仮称)を職員にて設置し、親切丁寧な接遇の徹底、市民満足度の向上を最優先とする価値観、思考様式の徹底などを図る。

#### (2) 学習的職場風土づくり

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の自己啓発意欲に大きな影響を及ぼすものであり、協力しあって啓発に努めるような職場風土、職員が自己啓発に取り組んでいくことを促進し、支援するような職場風土を醸成していくことが非常に重要である。そのためには、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げられるように意識的に努力する必要があるが、特に、管理監督者が、個々の職員の自己啓発への取り組みを奨励したり、そのための環境づくりをすることを自らの職務の一つとして認識すること、また、啓発等の成果が形となって現れる制度的な枠組みの存在が重要である。このため、前述のように自己啓発等で得られた能力を人事記録等に記録するなど、自主性や資質の向上を図る。なお、職場においては、以下の方策等により、学習的職場風土の醸成を図る。

- ①職場診断表(書式、要検討)を作成、配付すること
- ②管理監督者が率先して自己啓発に励むこと
- ③管理監督者が意識的に部下に考えさせる仕事を与えること
- ④仕事を進めるうえでの議論を活発に行うこと
- ⑤職務関連の勉強会を奨励すること
- ⑥研修に参加しやすい職場環境づくりを行うこと
- ⑦組織的に自己啓発を奨励、支援するとともに、各職場で管理監督者が職員の自己啓発への取り組みを奨励すること

#### (3) 市民等との交流の促進

市民等の多様化する要望の的確な把握、行政の説明責任(アカウンタビリティ)を果たすためには、折衝能力や表現能力などのコミュニケーション能力が今後ますます重要となる。この能力の育成にあたっては、職員研修での理論学習とともに、その実践を職場の日

常的業務として位置づけて行っていくことが効果的であることから、出前講座（市民からのテーマ、要望に応じて職員が出向き、説明会等を行うこと）、ワイガヤトーク（役職の上下関係を離れた討議）、オフサイトミーティング（職場から離れた場所で行う会合）など、一般市民や関係団体の職員等との交流を図る機会や手法を積極的に取り入れ、当該能力の向上と人的ネットワークの構築を目指していく。

#### （４） 職員参加による目標による管理体制

「目標による管理」とは、組織の全体目標と個人の目標とを上司と部下の協働作業により関連づけ、しかも目標を達成することが、人間としての興味や欲求を満足させることになるようにしながら業務を行うことである。これにより、組織目標の明確化による事務事業の効率化とともに、PDCA のマネジメントサイクルにおいて、常に上司と部下が協働して作業にあたることから、組織内で十分なコミュニケーションが確保され、また、職員の意識や能力の開発、向上に資するものである。今後は、この目標による管理の全庁的な導入を図る。

## 2. 人材育成システムの構築

本章では、前章で定義した「求められる職員像」「職員に必要な能力」「階層別に必要とされる行動と能力」を段階的かつ継続的に育成していくための方針について、記述する。

能力を育成し成長させるために、組織マネジメントでは、一般に、「自己啓発」、「教育訓練」とそれを支える「制度」の3つの視点が重要である。

また、3つの視点は、何か1つの方法論に傾注するのではなく、3つの方法を相互関連させ、相乗的に回転させて、組織内に浸透させ、さらに拡大するといった効果が求められる。

(1) 組織的な研修に関する取り組みとして → 職員研修

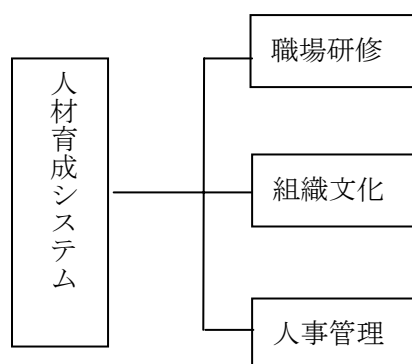
(2) 職場の風土形成に関する取り組みとして → 組織文化

(3) 採用、配置、昇任に関する取り組みとして → 人事管理

以上の3つに区分し、取り組んでいく必要がある。

特に、組織文化とは、組織や職場の風土などを意味する。これらを産み出す要素としては、その組織が何を重視しているか（価値観）、どういう考え方をしているか（思考様式）、どういう仕事の進め方をしているか（慣行、組織の規範）などがあるが、裾野市の組織文化は、現在の時点では、「個人のやる気」に依存した仕事の取り組み姿勢の向上に偏重しており、慣行としては、人間関係重視で、やや「なあなあ」の、「その場その場の対処療法的仕事の取り組み方」と考えられる。人事管理については、制度の適合性より、年功序列的要素と実績を重んじるより人間関係を重視する思考様式と考えられる。

これらのすべてを否定するものではないが、地方分権と行政改革の時代に対応するためには、これらを段階的に方向修正することが求められる。



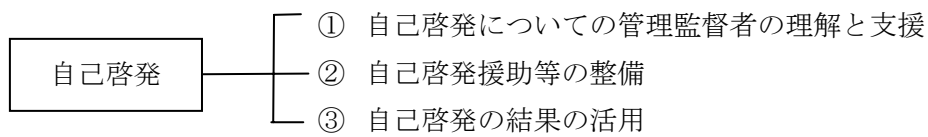
### (1) 職員研修について

職員研修は、研修と啓発によって、職員個人の能力の向上を図ろうとするものであり、自己啓発、職場研修(OJT)、人事室主催の研修及び派遣研修を4本の柱として、以下のとおり取り組んでいく。

#### 1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意志で能力開発のために学習することである。その促進を図ることは、職員の能力開発を進めていく上で最も基本的な方策である。

具体的な促進方策については、以下の通りである。



##### ①自己啓発についての管理監督者の理解と支援

職員の自己啓発意欲を高めるためには、職場の管理監督者の理解と支援が何よりも重要である。自己啓発を行い易い組織風土形成を図るとともに、個々の職員の自己啓発への取り組みを奨励し、援助していくことは、管理監督者の重要な職務である。また、管理監督者が情熱をもって自ら自己啓発を率先垂範することも、極めて重要である。管理監督者は職員に積極的に自己啓発意欲を持たせるよう指導助言しなければならない。管理監督者の職務である以上、人事考課の業績尺度にも取り入れ、その推進度を評価する必要がある。

##### ②自己啓発援助制度等の整備

職員を自己啓発へと誘導していくため、自己啓発をし易い援助制度が必要である。

現行に引き続き、公務上必要と認められる公的資格取得者や通信教育の修了者に対する一定の費用補助、自主研究グループの研究活動に対する一定の費用補助を行うが、今後は、研究成果発表の場の提供を行い、さらに、参考図書・雑誌の紹介や外部セミナーの斡旋等の情報を庁内イントラで提供することを図っていく。

##### ③自己啓発の結果の活用

自己啓発をより効果的なものにするため、職員自らが、自己啓発によって得た能力の積極的な活用を図ることとする。これは、職員の適材適所の活用につながるるとともに、職員の自己啓発欲求を掘り起こし、継続と拡大の要因となるものである。よって、自己啓発によって得られた能力を、人事室にて人事記録等に記録し、自己申告書によるなど職員本人の意向も踏まえ、適切に反映させるように配慮する。

## 2) 職場研修 (OJT)

職場研修とは、職場において、職務を通じて行われる研修であり、職場の上司・先輩が、職場内で仕事をしながら、報告、連絡、相談を受けるとともに、支持、助言をすることにより、業務に必要な情報を提供し、計画的な育成を行うものである。

従来、裾野市の職場研修の取り組みは、目先の業務を終わらせるための、取り急ぎの指導・指示であったり、仕事を担当させたら、自己の努力以外には、監督、指導がほとんどないということが多かった。今後は、業務の法的枠組みや現状の問題点、また、業務を部門全体で一定のレベルまで共有化し合理的効率的に処理ができるよう、標準化やマニュアル化を目指しながら、業務を総合的に理解させるようにする OJT とするため、以下のとおり取り組んでいく。

### ①管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は、職場の管理監督者であり、管理監督者が職場研修についての十分な認識を持っていることが重要である。したがって、より一層、階層別研修の管理監督者コースにおいて、OJT の効果的な進め方を取り上げる。また、これら指定研修に首長の許可なく欠席した場合は、例外なく、人事考課を下げる制度や、部下の指導育成実績を管理監督者の人事考課要素の一つとするなど、その啓発に努めていく。

### ②職場研修ガイドブックの作成、活用

現行どおり、職場研修の充実を補助するため、職場研修の意義や方法、指導指針などを内容とした「職場研修ガイドブック」を作成するが、これをイントラに掲示するとともに、その参加度を人事考課要素の一つとするよう検討する。

### ③職場研修援助制度の整備

職場研修の充実を図るため、外部講師を招くこと等についての費用を負担する制度をより一層整備するよう図っていく。

### 3) 人事室による研修

人事室による研修の中心は、階層別研修、専門研修、特別研修の3点である。

人事室の研修には、多数の職員に基礎的な知識を体系的に体得させるのに効果的であること、一定期間本来の職務から離れて行なわれる研修であることから集中的に行うことができること、研修の場において、他部門職員に改めて出会い協議することで、相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法、技法を活用することができることなどの利点がある。

#### ①階層別研修における選択制の導入と職種別細分化

階層別研修とは、研修対象者を職務階層に分け実施するもので、各職層に必要とされる基本的能力、知識を習得させることを目的とする。しかし、階層別研修は、職務に直接的に関係するものではないため、受講者に十分な動機づけを与えることが比較的難しいものとなっている。また、階層で区分するため、勤続年数で対象者を決定することが多いのが実情である。

よって、カリキュラムの一部に選択できる科目（内容）を設定することや職種によって、科目（内容）を変更することなど、受講者の主体性やニーズに応える内容としていく。なお、本研修の受講の是非は人事記録に記載するとともに、人事考課の評定要素の1つとするよう検討していく。

#### ②専門研修の担当別体系化

専門研修とは、特定分野における専門的知識や技術を育成するためのものである。地方分権が進む今日、業務の専門性は一層高度になることが予想され、行政に対する住民参加を推進するためには、その前提として、体系的かつ詳細に当該業務を説明できる職員の存在が必要となっている。よって、専門研修の重要性は、今後ますます高まると考えられる。このため、専門的知識を身につけた業務担当者の計画的かつ効率的な育成を図るため、担当毎の研修体系を確立し、その中で、専門研修の位置づけも明らかなものとして取り組んでいくこととする。なお、専門的知識を身につけるためには、一定の業務経験が必要であることから、執行部局と十分協議しつつ、人事管理との連携を図りながら、効率的に専門研修を実施するよう図っていく。

#### ③特別研修の充実

特別研修とは、特定の課題や能力の育成を重点的かつ集中して行うものである。階層別研修や専門研修が主として定型的、基礎的業務遂行能力等の育成に適しているのに対して、特別研修は、行政を取り巻く環境の変化に対応して必要となった特定の課題や能力の育成に適しているものである。今後は、地方分権や情報化社会の進展、住民ニーズへの対応等の観点、また、職員意識調査結果の観点からも、意識改革や政策形成能力、情報リテラシー、市民応対等の向上を内容とするものに注力するよう図っていく。

#### 4) 派遣研修（研修機関への派遣研修を除く）

本派遣研修とは、特に研修機関以外への派遣研修を意味するものであり、国、地方公共団体、民間企業等への派遣を指す。

##### ①国、地方公共団体への職員派遣研修

他の地方公共団体等で行なわれている先進的行政手法を実地で学んだり、異なる視点で地域の行政をとらえ、幅広い視野を養ったりすることを目的として、国、地方公共団体に（あるいは相互に）職員を派遣して実務に従事させるものであり、現行でも行っている。今後は、より一層、研修の目的、趣旨を明確にするとともに、派遣者の選定にあたっては、派遣機会の平等性を確保するとともに、チャレンジ精神や自主性を育てる観点から、出来る限り公募制とする。また、研修終了後の配属先についても、研修効果が発揮できるよう配慮する。

##### ②民間企業等への職員体験研修

公務とは異なる経営目標によって運営される民間企業等で職員に民間経営感覚を学ばせ、意識改革を図るものである。実施においては、地方公共団体等への職員派遣と同様であるが、研修の目的、趣旨を明確にすることに特に注意しつつ、公務員としての中立性の確保、住民の信頼の確保等について十分配慮して実施していくよう図っていく。

### 3. 人事管理について

#### (1) 知識重視から意欲・能力重視へ

職員採用にあたっては、一般的知識・専門的知識についての筆記試験の成績もさることながら、社会人として当然持つべき態度・公務員としての資質などを測るために、集団討論・個別面接等を今より多く行うように図っていく。これにより、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱と向上心、更には市民との協働意識をもった職員の採用に努める。また、市役所内の養成では得られがたい高度の専門性や多様な社会経験を有する人材が必要な場合においては、必要な資格の取得や実務経験によって培われた専門的能力や意欲等を重視し、公募型選考により職員を採用する。

#### (2) 多様な人材の確保

産業のサービス化に伴う労働の変化や勤労者の就業意識の変化等によって、民間においては労働・雇用形態が変化している。また、高齢化、国際化時代の到来によって、雇用のあり方に対する社会的要請も変化している。こうした雇用をめぐる社会変化に対応しつつ、また、地方分権の進展に伴う行政の高度化・専門化や行政需要の複雑化に対応し、多様な人材の確保を図っていく。

##### 1) 中途採用

人材の確保は、新規学卒者を中心に定期的な採用試験を実施し、内部的に育成していくことを基本にしつつ、必要に応じて、中途採用によって、専門性の高いポストや新たな政策課題に係る経験と対応能力の高い人材を確保するよう図っていく。

##### 2) 高齢者雇用

年金制度が改正され、60歳代前半の生活を雇用と年金の連携によって支えることが社会全体の課題となっているため、官民を問わず、高齢者の継続雇用の推進に努めていかなければならない。このため、地方公務員法の改正を踏まえ、働く意欲と能力のある定年退職者を長年の経験と豊かな知識を活かせる職務に再任用する制度を創設する。この場合において、高齢者の雇用によって全体の人員の増大に結びつかないよう留意する。

##### 3) 短時間勤務制度

高齢者や臨時職員の雇用にあたっては、勤労者の価値観や生活様式によってはフルタイム勤務を望まず、また、職務的にも短時間勤務のほうが望ましいことも考えられるところから、更に短時間勤務制度を検討していく。

##### 4) 配置管理

###### ①経歴管理（ジョブ・ローテーション）の設定

職員の多様な適性等を活かしながら、いくつかの異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成をはかるため、経歴管理（ジョブ・ローテーション）を設定する。採用から概ね10年間程度までを職務能力等確認養成期間、その後の

10年間程度までを職務能力等発揮期間に区分し、それぞれの期間に応じた経歴管理（ジョブ・ローテーション）を設定する。なお、採用から概ね10年間程度までのジョブ・ローテーションは、各部門は、即戦力と考えるのではなく、個人の職務能力等確認養成期間と考え、指導育成に十分配慮するとともに、この10年間は、例外なく、窓口・事業・総務企画系の3部門の経験をさせるものとする。こうしたルートを予め複数設定し、行政職で採用された職員は、個々人によって経験する順序は異なるものの、当該期間内に概ね同じような職務分野を経験できるようにする。これにより、市民の立場に立った視点と協働意識の涵養、更には、組織横断的視座の訓練を図り、市民とともに歩むことの大切さや仕事のマネジメントの基礎を培うものとする。

#### ②職務能力等発揮期間の経歴管理（ジョブ・ローテーション）

前段の職務能力等養成期間で最も適性のあった職務分野を中心に専門的職務能力を高めるようなルートを設定するとともに、管理的業務や重要かつ困難な職務を割り当てたルートを組み合わせる。これにより、本人の適性を最大限に発揮させるとともに、中堅職員として仕事のマネジメント能力の養成を図る。

#### ③特定の職務分野に精通した職員の養成

これまでの人事管理は、行政職を中心に職員のマンネリズムの防止や職員の異動による組織的な新陳代謝も考慮して、幅広い職務分野を担いうる職員の養成、或いは、管理監督者の養成に主眼がおかれており、必ずしも特定の職務分野に精通した職員を計画的に育成するシステムとはなっていない。しかし、地方分権時代の到来と社会情勢の複雑化によって、それぞれの職務分野で行政の高度化・複雑化に対応した専門的な能力を有する職員の育成がこれまで以上に重要になってきている。また、職員の就業意識の変化を踏まえた人事管理、更には、中高年齢職員の知識・経験を活用する上からも、特定の職務分野に精通した職員の養成が必要である。こうした点を踏まえ、経歴管理（ジョブ・ローテーション）の活用により、職員の適性を見極めながら、効率的かつ計画的に特定の職務分野に精通した職員を育成していくものとする。

#### 5) 自己申告制度の充実

人事異動にあたっては、従来、職員からの自己申告書により、職員の異動希望の把握に努めてきたが、この制度は、ややもすれば、職場の状況や私的要素が強調されがちであった。そこで、今後は、基本的には現在の職務の遂行状況と結果に関する検証と自己の職務に関する能力・適性といった職務中心のもの・さらには職場の課題や問題点の確認に改めるものとする。また、運用にあたっては、率直な意見を汲み上げるために、自己申告書は、個人から人事室に直接提出されるものとして、直属の管理監督者に渡すことがないような配慮を行う。これによって、経歴管理（ジョブ・ローテーション）とも相まって、人間的な成長とプロの公務員としての能力

の伸長を促すような人事配置に活かすものとする。

#### 6) 庁内公募起業制の導入

職員のチャレンジ精神と活用したい能力が最大限発揮できるよう、新たな政策課題や他団体等への長期派遣、更には、特定の資格や能力を必要とする業務など、特定の職務について、広く職員から公募し、申し出のあった職員の中からその職に配属する制度の導入を図っていく。

### (3) 昇任管理

昇任管理は、将来の裾野市を担う人材を確保することはもちろん、職員にとっても、業務への動機づけに関して大きな役割を果たすものであり、公平、公正であることとともに、これまで以上に職員が納得でき、かつ、信頼できるものにするため、次のように制度や運用の充実を図る。

#### ① 評定基準等の公開

昇任対象者の要件や評定要素と評定基準は、職員の納得性と信頼性を確保し、合わせて職員自らの職務遂行基準として自己研鑽の目標に活用できるよう、公開する。

#### ② 評定者訓練の充実

評定にあたっては、ややもすると寛大化傾向（評定結果が実際の成績よりも甘くなる傾向）、中心化傾向（評定結果が中位に集まる傾向）、ハロー効果（特定の特性過大評価）に陥りがちなため、評定者訓練を実施、充実していく。

#### (4) 評定者と被評定者との面談の実施

評定者は、被評定者と面談し、指導育成の観点から、本人の長所及びこれから努力を要する点などについて共通認識を確保することとする。また、昇任時には今後開発を期待する能力、目的・期待水準等を明確に本人に伝えることとする。

#### (5) 複線型昇任制度の導入

これまでの昇任管理は、人の統率や業務の管理といったマネジメント能力に優れた職員の養成が中心であったため、部長・室長・係長といった組織を束ねるライン職が中心となっており、本来、特定業務や特命事項を専管したり、特定分野に係る調査研究・企画立案を担うべきスタッフ職は、ライン職の補助的役割とされ、また、処遇職的位置づけになりがちであった。しかし、これからは特定の職務分野に精通した職員の養成も重要な課題であり、また、組織の政策形成機能や課題解決能力を高めていくためには、従来のライン職中心の昇任制度を見直し、スタッフ職や専門職をライン職と並ぶ職位職階として制度上位置づける検討を行う。これにより、職員の適性や能力に応じ、スタッフ職や専門職として活用するとともに、ライン職にある者をスタッフ職として活用したり、逆に、スタッフ職にある者を必要に応じて

ライン職につけたりできるように、弾力性に富んだ複線型昇任制度とする。

(6) 希望降格

昨今の高齢化社会により、自己の肉親の介護のために、職責を真っ当できない。あるいは、地方分権推進以来、複雑多岐かつ高度化した行政執務に対応できないなど、自己都合により、管理職監督職の職責に堪えられぬ場合などに限り、本人の希望によって、その職責を解く制度を設計する。

### 第3章 人材育成推進体制等

#### 1. 人材育成推進体制等

本人材育成基本方針を推進するためには、部局横断的な全庁一丸となった体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要不可欠である。このため、以下のように推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明らかにして、長期的な視点も踏まえ、計画的、継続的かつ効率的に取り組んでいくこととする。

##### (1) 人材育成推進委員会の設置

人材育成基本方針を着実に推進するため、全庁的な取り組みが確保できる体制としての「裾野市人材育成推進委員会」を設置し、見直しを含めた執行管理を行うこととする。

##### (2) 人材育成基本計画（5ヶ年計画）の策定

人材育成基本方針に基づく人材育成を進めるための年次計画を「人材育成基本計画」と称し、向こう5年間の期間を設定し、前年度までに策定するものとする。

##### (3) 管理監督者の責務

管理監督者は、人材育成を推進するうえでの自身の役割の重要性を十分認識し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な職務であることを肝に命じ、公私にわたり、意識的かつ継続的に効果的な手法（指導や助言や自らの行動など）により行うとともに、よりよい組織文化づくりにも十分な配慮をしなければならない。

##### (4) 職員の責務

人材育成の成否は、基本的に、職員の主体的な自己啓発によるものであることを十分認識し常に、学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、よりよい組織文化の醸成に積極的に貢献しなければならない。

## 2. 他団体との連携

人材育成に寄与する観点から、他の自治体等との合同研修、人事交流などの連携について、今後、より一層、検討しつつ拡大を図っていくこととする。

#### 第4章 推進計画

計画については、平成19年度から策定予定。