

職員が能力を開発し、発揮して、貢献するために

市民と語り、
自らが主体となって行動し、
地域・組織に貢献する職員へ



(平成17年度 市民パートナーシップ研修)

平成18年3月 富士宮市人材育成基本方針

はじめに

これまでの自治体は、ともすれば既存の制度や枠組みの中で業務を確実に執行することが重要視され、前例踏襲、指示待ちの姿勢なども見受けられました。加点を求めるより減点を恐れるとの体質も否めなかったことは事実です。

しかし、今日の日本を見ると、少子高齢・人口減少時代の到来、経済活動のグローバル化、ITの進展、環境問題への対応、価値観やライフスタイルの多様化など、社会・経済の環境が大きく変化し、歴史的な転換期にあると言えます。いわば教科書のない変革期であり、「自治体（市役所）はこのままでいいのか」ということが厳しく問われています。

このような時代の中にあって、富士宮市は4月から目的志向型の第4次総合計画をスタートさせます。しかし、このようなシステムを効果的に推進していくのも、つまるところ職員であり、その職員の意識と能力が最も重要なものであると言えます。ひいては、職員を育成することが市民サービスの向上に繋がるものと確信しています。

本市はこれまで職員一人ひとりの能力を生かすために人事異動、研修等の様々な場面で、市の実情を踏まえた人材の育成・確保に取り組んできました。しかしながら、こうした取組にとどまらず、近年、企業が実施している、戦略的・総合的な人事管理制度が求められています。地方公務員法が成績主義の原則をうたい、能力開発と人事考課（勤務評定）の実施を講じなければならないとしていることから分かるように、人事管理制度は本来職員の意欲と能力を引き出し、組織に活かされるものでなければなりません。

こうしたことから、この度、平成16・17年度に実施した市長出張座談会、第4次富士宮市総合計画市民アンケート及び市民パートナーシップ研修において寄せられた意見、並びに6級以下の全職員を対象に実施した職員意識調査をもとに、問題を整理・分析して、時代の要請に合った人材育成基本方針を策定しました。

富士宮市職員は、一人ひとりが主人公となって、市民と共に考え、行動し、組織に貢献できる人材を目指しつつ、自身も充実したキャリア（仕事人生）を構築することが必要です。

平成18年3月

富士宮市長 小室直義

目 次

I	人材育成基本方針策定の必要性	5
1	策定の背景	5
2	策定の趣旨	6
II	職員が目指す姿	7
III	職階別の役割と求められる能力	8
IV	職員が能力を開発し、発揮するための取組	10
	職員が取り組むべきこと	11
	職場（管理職）が取り組むべきこと	13
	制度として（人事課が）取り組むべきこと	15
	推進体制とその注意点	26

I 人材育成基本方針策定の必要性

1 策定の背景

地方公共団体の人材育成については、地方分権推進委員会第2次勧告の地方分権の推進に対応した行政体制整備の中で、地方公共団体は政策形成能力の向上を図るために人材育成に努めるように要請されている。これを受けて自治省（現総務省）からは、地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針についての通知において、「地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限に引き出していくことが必要である。こうしたことから、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定すること」と示されている。その留意事項の中には、「学習的風土づくり等の総合的取組の推進」として、「人を育てる職場環境」、「人を育てる人事管理」及び「人を育てる仕事の進め方」と職員研修を連携させ、トータルなものとして人材育成を考えることが述べられている。

その後、平成13年12月には「公務員制度改革大綱」、平成16年12月には「今後の行政改革の方針」が閣議決定された。地方行革の推進として「地方公務員の人事制度については、地方分権の進展、住民の行政に対するニーズの高度化・複雑化に対応して、公務の能率的かつ適正な運営を確保するため、より客観的な評価制度の導入を通じた能力・実績重視の人事制度の確立や職員の任用・勤務形態の多様化の取組を支援するなど、地方公共団体における改革を推進する」とあり、近年の総務省からの通知では、「能力開発」から「能力発揮」へ、更には「能力・実績に基づく人事・給与制度」へとシフトしてきている。

これは、これからは地方が地域の経営を担っていかなければならないことを強く求められているのである。

2 策定の趣旨

平成12年4月に地方分権一括法が施行され、それぞれの自治体が自立した自治体として、特色を活かした地域づくりに取り組む、地域間競争の時代を迎えている。また国は、経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002（平成14年6月）を閣議決定し、国から地方へ、官から民へ、小さな政府を推し進めている。一方、国の三位一体改革の影響等により、本市の財政は逼迫してきており、平成18年2月には「財政健全化計画」が出された。これからの富士宮市には、市場化テストも視野に入れた、効率性・有効性・合理性のある事業実施と市民参画型行政への構造変換が求められているのである。このような中、市は第4次総合計画や行政改革大綱を策定して経営の方向性を示している。また、行政評価システムの導入など、民間の経営手法を導入し、量から質への転換を図っている。しかし、これらのシステムが機能するかどうかは、つまるところ人であり、事業戦略（総合計画）と組織戦略（行政改革大綱）に加えて、人材戦略が鍵を握る。

民間企業においては、バブル経済崩壊後、高度成長期以降世界から注目を集めてきた日本型の経営が行き詰まり、それに代わる新たなシステムを模索している状況であり、人事・給与システムも能力や実績（業績）を重視した制度への転換が急速に進んでいる。これをNPM（新公共経営）を進めている市に置き換えて考えてみると、まず最初に取り組むべきこととして、平成22年までの5年間を目安に、職員の意識改革や組織の体質改善を図ることを目的とした人材戦略を立てる必要がある。

このようなことから、本市では人材戦略の方針として『人材育成基本方針』を策定することとした。なお、本方針の対象者は、一部事務組合職員及び病院医療職を除く全職員とする。

II 職員が目指す姿

市民と語り、
自らが主体となって行動し、
地域・組織に貢献する職員

市民と語る職員

- 市民の声に耳を傾け、市民の立場に立って業務を見直す職員
- 市民に積極的に分かり易く情報を伝え、地域で活動している市民と意思疎通を図り、市民と協働して地域をよくする職員

自らが主体となって行動する職員

- 地域課題や市全体の問題に対して、当事者意識を持って行動に移す職員
- 自ら進んで他部署の職員や市民（地域・市民団体・企業等）との調整役を買って出て、地域の課題を解決する職員
- 「部署」「上司」等の壁を乗り越え、困難な問題にも積極果敢にチャレンジする職員

地域・組織に貢献する職員

- 地域や組織の目標（総合計画、行革大綱、行政評価の業務目標、市長や所属長の考え等）をよく理解している職員
- 情報収集に努め、社会環境の変化に敏感であり、そこから市民の利益につながることを理論的に構築する職員
- 業務の官民比較及び合理化・効率化を常に行う職員
- 上司・同僚・部下と意思疎通を図り、協力して業務目標を達成する職員

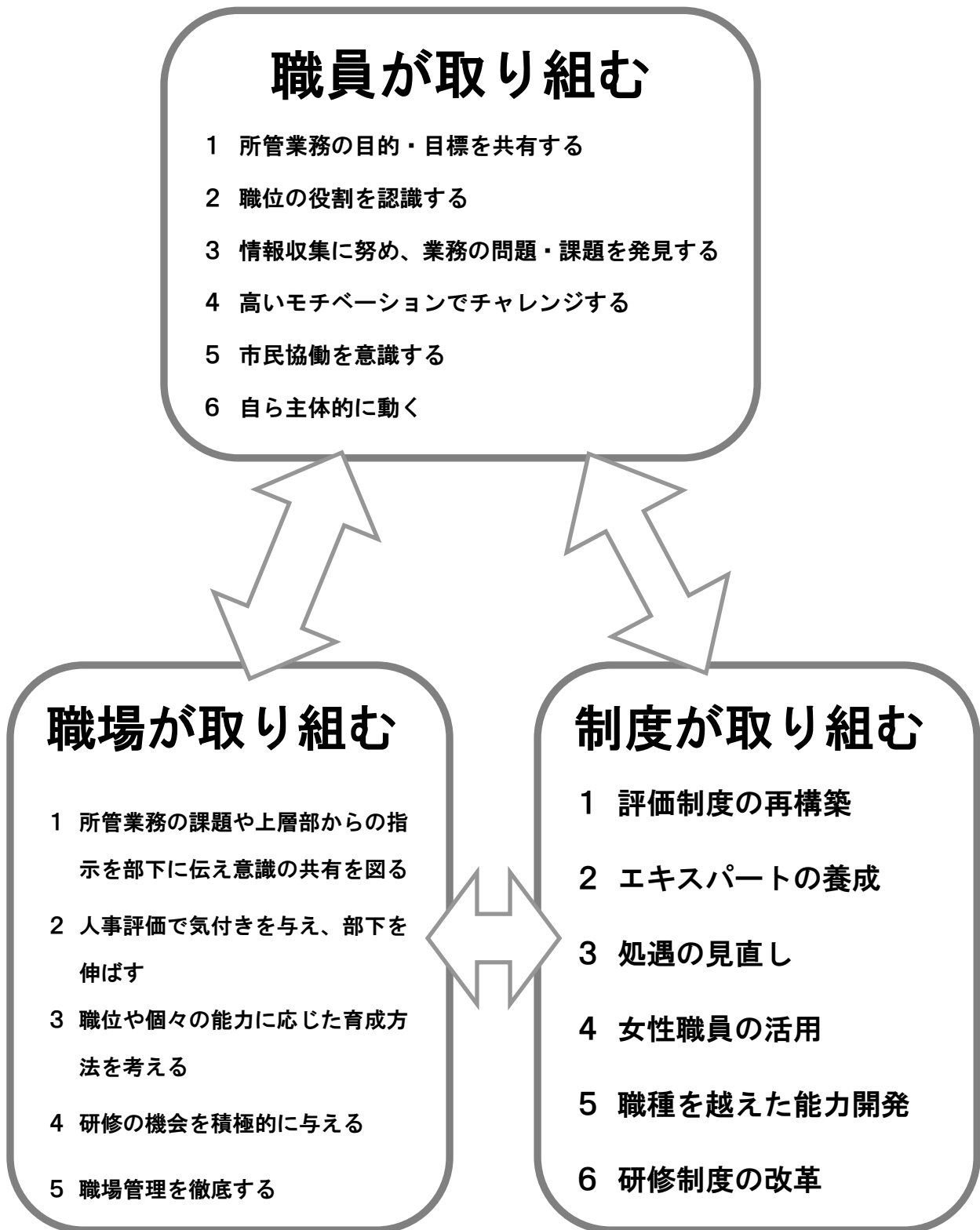
Ⅲ 職階別の役割と求められる能力

主な職階	役割	能力
部長	<ul style="list-style-type: none"> 経営層としての政策判断を行う 総合的・長期的な視点に立ち、担当部局の政策や方針を打ち出す 部の政策・施策の執行を指揮する（他部門にまたがるものについては、迅速に調整、意思決定を行い、適切な指示を出す。） 部内の人的な容量と、業務の重要度、緊急度、効果等を判断して、的確に業務配分を行う 	行政経営能力
課（所・局・室・園）長	<ul style="list-style-type: none"> 市の将来を予見し、所管部署の新たな課題を発見する 所管部署の業務の現状把握から分析・解析を繰り返し、業務目標（成果指標）が的確に設定されているか確認する 部下に業務の官民比較や合理化のためのロジックチャートを描かせるとともに、目標達成度や有効性等から、業務の廃止、合理化・効率化を決断し、内部調整を迅速に行い、市民の理解を求める 部下の仕事量、能力、適性、時間外勤務の状況、精神・健康状態等の把握と、業務の重要度、緊急度、効果度等を判断して、的確に業務配分を行う（市全体の動向や状況を認識し、単に所管部署の人員のみを要求することのないように注意する） 部下の能力、態度、実績を的確に評価し、部下に気付きを与えながら、意欲と能力を向上させる。 市、部、課（所・局・室・園）の徹底事項を部下に徹底させる 	政策形成能力
主幹・係長	<ul style="list-style-type: none"> 社会の変化を感じ取り、業務に関する新たな課題を発見し、業務目標を常に見直す 所管業務の官民比較を行うとともに、合理化・効率化のための企画立案を行う 部下・後輩を指揮監督・指導育成する 組織内外（関連部署・市民団体等）との調整を図り、効果的で発展性のある業務運営を行う 	業務構築・執行能力
主任主査	<ul style="list-style-type: none"> 応用判断を伴う業務を遂行する 情報の収集、整理分析から、業務課題を発見し、効果的に解決できる手法を考え、主体的に説得、調整、交渉を繰り返しながら、上司や組織内外との協力体制を築く 	業務処理能力
主査		
主事・事務員	<ul style="list-style-type: none"> 報告・連絡・相談を的確に行う 業務を効率よく、迅速に遂行する 業務の根拠法令を理解し、業務の矛盾点に気づき、創意工夫を重ねる 市民の声に耳を傾け、適切な市民対応をする 	

行政経営能力	<p>市民への説明責任を果たし、市民から理解と協力を得る能力、及び部下を育成し組織に生かす能力等。</p> <p>(合意形成能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 選別された政策・施策について、予算や人の獲得等実行権限を確保する ・ 市民（議員等）に説明・説得し、理解と協力を得る <p>(組織経営能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の資源（人・もの・金）を活かし、最少の資源で最大の効果をあげるべく、組織を管理運営する <p>(人材育成能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織メンバーの能力、態度、実績を評価し、能力、意欲を向上させる ・ 研修の場として、積極的に職員を市民とのミーティング等に参加させ、改善点の発見及び改善のための企画を立案させる。
政策形成能力	<p>分権時代に即応した、自立した政策自治体として個性あるまちづくりを進めるために、広い視野で先進的・個性的な政策を立案、実行できる能力。特区・地域再生構想を生み出す能力。</p> <p>(洞察・予見能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会の変化を感じ、市の将来方向を予見する <p>(調査・分析能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市の現状・実情を把握し、分析し、解析する ・ 法則性を発見し、問題を抽出し、課題を整理する ・ 市民の意思・意向を把握し、整理し、行政需要を選別する <p>(政策構築能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あるべき姿を構想し、目的を想定し、目標を設定する ・ 目標と現状の乖離を確認し、是正する方策を創造する ・ 方策の対象を絞り込み、手段を検討し、検証する <p>(法務事務能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基準や制度の必要性を把握し、設計する ・ 設計した制度を条例・規則等に立法化する
業務構築・執行能力	<p>業務の官民比較や、合理化・効率化のための企画立案できる能力。アウトソーシングにおいても、単に業務を委託業者や市民に丸投げしてしまうのではなく、業務の手順書を設計し、効率的な業務改善・業務執行ができる能力。</p> <p>(業務構築能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自部門を取り巻く状況を認識し、業務の目的・使命を再定義する ・ 業務の領域を明確にする（主要な機能の抽出と領域の設定） ・ 業務の問題・課題を洗い出す ・ 改善に向けた業務のプロセスチャート・ロジックチャートを描く ・ 業務執行スケジュールを作成する <p>(対人折衝能力・プレゼンテーション能力・ディベート能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務改善のための提案を上司に分かり易く説明した上で、上司の意見を聞きながら実行可能な提案に仕上げる ・ 自分を中心となって業者、他部署の職員、市民等に説明、説得、交渉、調整しながら合意形成を図り、協力体制を築く
業務処理能力	<p>(市民対応・クレーム対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民満足度の向上を図るために、適切な市民対応をする <p>(コミュニケーション能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上司・先輩との活発な会話から良好な人間関係を構築し、自己の役割認識と、上司の期待に応えられるように業務を遂行する <p>(タイムマネジメント能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政評価に基づく業務目標を達成するためのタイムスケジュールを立てて、確実に実行する <p>(問題解決能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務に関する根拠法令、これまでの経緯経過等を把握した上で、業務の問題点を見付け出し、その対応策を複数案作成し、上司に対する確に説明した上で、指示を仰ぐ

IV 職員が能力を開発し、発揮するための取組

総合的な取組



職員が取り組むべきこと

能力開発は、職員自身がその目的と必要性を理解し実行しなければ十分な効果は期待できない。また開発した能力は、実践が伴い、成果が得られ、評価があつてこそ、達成感や充実感が味わえる。このような視点に立ち、一人ひとりが自己実現を果たしていくことが重要である。

1 所管業務の目的・目標を共有する

平成16年に行政評価制度（事務事業評価）に着手し、平成18年度からは目的志向型の第4次総合計画が開始する。職員一人ひとりがこの総合計画から行政評価までの一連のながれを理解し、所管業務の目的・目標を共有してこそ、真の効率的・効果的な行政運営が実現できることを認識する。たとえそれぞれが努力していたとしても、組織内のメンバーが違う方向を向いて仕事していたのでは、組織全体としての成果はあがらないことを心得る。

2 職位の役割を認識する

本方針では、職階別の「役割」を明確に定めた。職員は日常から自己の「役割」を意識し、その職位に求められる能力の育成にも努めたい。職員一人ひとりが自己成長を遂げるためには、「長所」を伸ばし、「短所」をなくす努力が必要となるが、人事評価制度が再構築された場合には、「自己発見」のための道具として活用する。

3 情報収集に努め、業務の問題・課題を発見する

目まぐるしく変化する社会環境の中、職員は常に社会変化や市の動向を正確にキャッチし、業務の問題・課題の発見に努めたい。特に頻繁に法改正がある業務については、上部官庁の動きにも常に注意を払っておく。

4 高いモチベーションでチャレンジする

市場化テストの流れの中、通常業務は外部委託されていくことが予想される。これからの時代、職員に求められる能力は、企画立案能力、政策形成能力、マネジメント能力に移行していくことが予想される。職員は、新しい時代に取り残されないように、常日頃から業務改善や外部調整等に積極果敢にチャレンジし、自己の資質を磨いておく。

5 市民協働を意識する

小さな行政では事業の取捨選択や市民協働が特に重要となる。職員は日常業務の中で、市民と向き合っていくことを意識しなければならないが、市民には以下の3つの側面があることを常に意識しておく。

(1) お客様としての市民

市民対応には執務指針(「誠心誠意聴く姿勢」「笑顔で対応公平に」「的確な判断迅速に」)を常に意識すること。しかし、一人の市民の要求を優先すれば市民全体の利益が損われる場合もある。このような時には、誠心誠意説明し、市民に理解してもらう努力が必要である。

(2) 対等なパートナーとしての市民

協働の相手としての市民は、市にとって対等なパートナーである。しかし、いざ市民を目の前にすると、つい身構えてしまう職員も多い。これからの職員は、説明・説得力やファシリテーション能力を高め、協力していただけたら市民には、市から積極的に働きかけ、市民を巻き込みながら業務を進めていく意識・技術を身に付ける。

(3) オーナーとしての市民

市の業務は市民の払う税金で成り立っている。市はその税金の使い道として、「最少の経費で最大の効果」を上げられるように努め、市の財政や仕事の内容、実績、効果等に関する情報を積極的に公開し、市民の判断を求めることが必要である。

6 自ら主体的に動く

組織には、時として批判力も大切であるが、第三者的にただ批判をするだけでなく、自らが主体となって、行動に移すことを意識する。

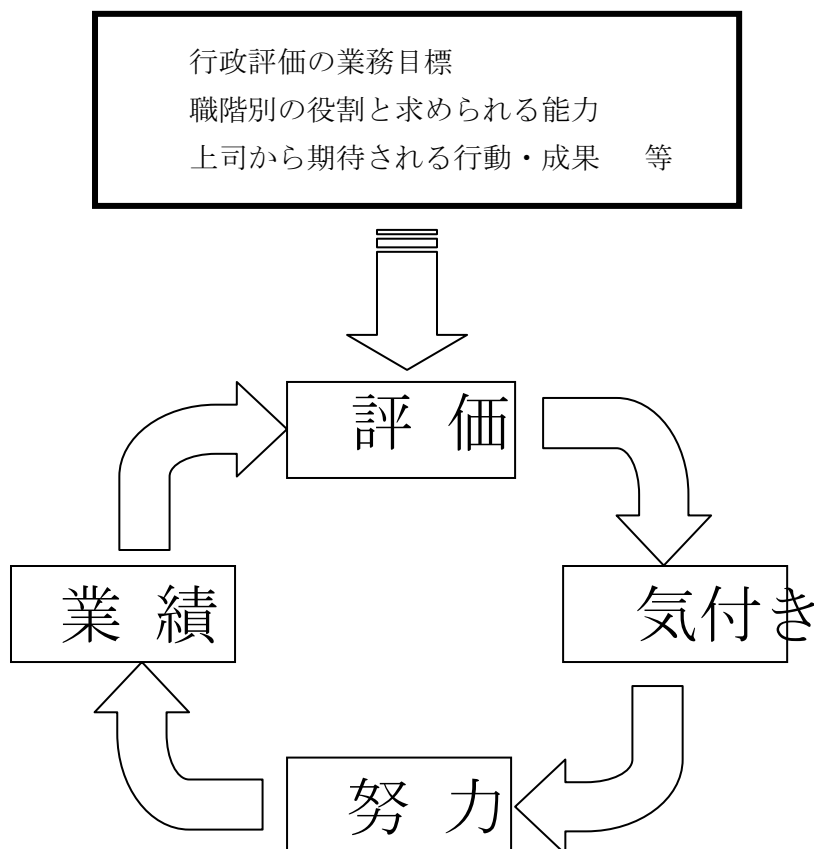
職場（管理職）が取り組むべきこと

1 所管業務の課題や上層部からの指示を部下に伝え、意識の共有を図る

管理職は所管業務の課題等について、部下に理解されるまで伝え続けることが重要である。また公務員倫理、情報セキュリティ、防災意識、行政評価及びISO等の全庁をあげて取り組まなければならない課題もある。管理職は上層部からの指示についても部下に徹底させ、組織を統率しなければならない。

2 人事評価で気付きを与え、部下を伸ばす

人事評価制度は「管理職が部下に気付きを与え、育成につなげる。」ための道具である。また部下の努力が組織貢献につながっているかを確認する役目も果たす。管理職はこれらを常に念頭において人事評価に取り組む。



3 職位や個々の能力に応じた育成方法を考える

管理職は、本方針で定めた「職階別役割」と「求められる能力」に従い、部下の職務分担や能力開発を考える。また今や年功序列による横並びの時代は終焉を迎えようとしている。職員の育成についても、個々の意識・能力に応じて使い分けを考えたことを考えたい。例えば、優秀な職員にはある程度の仕事は任せ、権限と責任を与えることによってその職員の能力を伸ばすことができるのである。

事務員・主事	主査・主任主査	係長～部長
能力育成期	能力拡充期	能力発揮期
自治体職員としての基礎能力の習得と自己発見の時期	中堅職員として成果をあげ、自己実現の方向性を定める時期	各職位における使命・責任を果たす時期
管理職は、職場研修を通じて、自治体職員としての仕事に取り組む姿勢、基礎知識、基本スキルを身に付けさせる。具体的には、部下が前向きに自己の能力開発を行うように動機付け、積極的に研修の機会を提供する。業務の進捗管理にも気を配り、こまめに指導する等、活発なコミュニケーションに努める。	管理職は、業務において一定の成果を期待し、その結果を公平・公正に評価する。OJTを通じて自発的な能力開発を促しながら、様々なことに積極果敢にチャレンジさせる。知識中心の指導からマネジメント・行政運営といった政策課題型へ移行していく。	実績・成果を中心に、公平・公正な人事評価を行う。また意思疎通を図り、同じ目標に向かって、効率的・効果的な業務運営を実施していく。

4 研修の機会を積極的に与える

管理職は部下の意識や能力を把握し、長所は誉めてあげ、短所については部下に気付きを与えながら、研修制度を活用する等して育成することを考える。担当業務に関わる専門知識については、職場内研修の機会を増やし、部下が行政に関わる知識の習得や能力開発を行おうとしている場合には、業務量を調整する等し、積極的に研修の機会を与え、部下の能力開発に努める。特に市民とのミーティングには、研修の場として若手職員を積極的に参加させる。

5 職場管理を徹底する

人員削減の中、部下の負担は一層増してくることが予想される。管理職は行政評価制度を活用して部下の業務量を把握するとともに、特定の職員に負担が片寄らないように配慮しなければならない。また時間外勤務は最少限におさえるように、時間内業務を常に見直すとともに、部下のメンタル面にも気を配る。

制度として（人事課が）取り組むべきこと

1 評価制度の再構築

昭和59年に人事評価制度を構築してから22年が経った。現在は役職者以外には評価結果を公表せず、人事課において昇格や人事異動に活用している。これを人材育成に活用できるように改める。具体的には、評価者が「職階別の役割と求められる能力」に従って実施した評価と、被評価者の自己評価を基に、面談により一次評価を確定していく。

(1) 人材育成のための評価制度

評価者の評価が職員の自己評価より低かった場合、職員は満足感を得ることができない。しかし、職員は評価者から評価結果の根拠を知り、自己の改善点を見つけることができる。これが‘気づき’である。

(2) 評価方法（4つの評価）＜検討＞

評価制度を人材育成に活用するためには、評価自体の信頼性・納得性を高めていかなければならない。このため、職階別に以下の4つの評価の導入について検討する。

① 組織評価

行政評価制度の施策評価の成果指標を基に、その達成度を評価するもの。施策評価に外部（市民）評価が取り入れられるようになれば、自動的に人事評価にも外部（市民）の評価を反映することができる。

② 個人業績評価(目標管理制度)

施策評価の達成度をそのまま個人評価に活用する組織評価とは異なり、施策の目標を達成するための個人目標を設定し、その達成度を評価するもの。

■ 組織マネジメントの向上

日常業務を通じて職員の能力を高めていくためには、まず業務目的を上司と部下が共有することが前提となる。そのための道具として目標管理制度がある。行政評価制度を基に目標管理制度を構築することにより、職員間で目標と達成感を共有でき、組織貢献等の職員のモチベーションアップにもつなげることができる。目標管理制度には「仕事のプロセスを軽視してしまう」「部下・後輩の指導育成を怠る」「仕事に垣根を新たにつくる」「組織理念や目標の軽視」「内部競争に焦点があたり、外部志向が弱まる」「過度の競争意識の醸成」等の弊害も存在しているため、行動評価と併用する等、日々の取組姿勢等についても評価する必要がある。

③ 行動評価(コンピテンシー評価)

個人業績評価(目標管理制度)の弊害を緩和する方法として、目標達成度だけでなく、その目標に向かっていかにチャレンジできたか等の行動（プロセス）を評価するも

の。具体的には評価者(管理職)が被評価者の仕事に取り組む姿勢・態度(責任性、積極性、協調性等)を観察し、記録簿に付け、それを基に評価するもの。

<例>

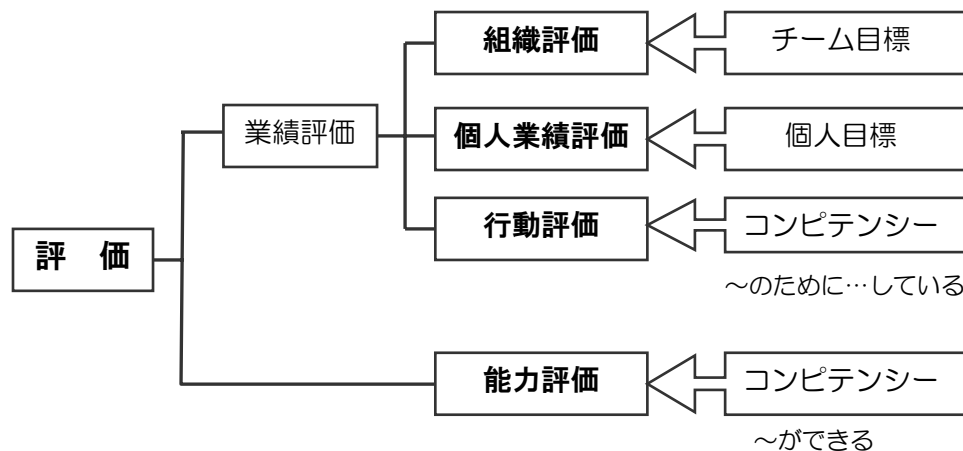
職階	行動面<例>
部長・課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部署内の人的な容量と、業務の重要度、緊急度、効果等を判断して、適正な業務配分に努めていた。 ・ 上司への報告や組織内外との調整を迅速に行っていた。 ・ 部、課の責任者として市、部、課の徹底事項を部下に徹底させていた。 ・ 適正に部下を評価し、積極的に部下のやる気と能力の向上に努めていた。
主幹・係長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会の変化を敏感に感じ取り、新たな業務課題に挑戦していた。 ・ 部下・後輩の指揮監督、指導育成に努めた。 ・ 組織内外との調整に積極的であった。
主任主査・主査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報の収集、整理分析から業務課題の発見に努めていた。 ・ 主体的に説得、調整、交渉を繰り返し、まわりの協力体制を築こうとしていた。
主事・事務員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当業務の根拠法令の理解に積極的であった。 ・ 業務の矛盾点に気づき、創意工夫を重ねていた。 ・ 報告、連絡、相談に努めていた。

④ 能力評価(コンピテンシー評価)

職階ごとに期待し求められる職務遂行能力を、1年間でどの程度発揮できたかを評価し、その職員の持っている能力レベルをつかむもの。

■ コンピテンシーの例

- *市民満足志向：役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って対応し職務を遂行する。
- *コミュニケーション：職場において必要とされるコミュニケーションを積極的に行っている。
- *職務遂行力：仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる。



(3) 評価の力点

■ チャレンジ加点

主任主査以下の行動評価については、チャレンジ意欲のあふれた職場風土を醸成するため、職員自らの意思と工夫により積極的にチャレンジできた職員について、素直にその行動を評価する。

■ 市民協働

市民に対しては、より一層分かりやすい情報公開に努め、協力してくれる可能性がある市民（ボランティア団体・企業等）には、積極的に意思疎通を図り、協働していくことが重要となる。従って、能力評価及び行動評価等に市民協働の項目を追加する。

■ 各職位の役割について、職員の意識付けを図る

職階別に「行動評価」と「能力評価」を行うことにより、職員に職位の役割を自覚させる。

(4) 評価結果の部下へのフィードバック

評価の目的は、職員が「自己の能力」や「1年の実績と行動」について、正しく理解し、今後の能力開発に生かすことである。

評価者（上司）は被評価者（部下）に、以下の方法で一年間の評価結果をフィードバックする。

■ 被評価者の良かった点、悪かった点について、理由を付けて詳細に説明する。

■ 今後どのようにして長所・強みを伸ばし、不十分な点を補っていくかについて、具体的に意見交換することで、被評価者に「気付き」を与え、仕事と自己学習の意欲を引き出す。

(5) 評価履歴システムの構築<検討>

人事課職員情報管理システムを活用し、過去から現在までの能力評価結果を一目で確認できるシートを作成し、管理職との面談の時の気付きのツールとして活用することを検討する。

<例>能力評価結果履歴表

富士宮太郎 主査		平成 18	平成 19	平成 20
業務処理能力	● 業務に関する根拠法令、過去の経緯から、業務の課題を見付け出し、上司に提案できる。	C	B	B
	● 1 か月ごとのスケジュールを立てて、着実に実行できる。	B	B	B
業務構築・執行能力	● 業務改善手順書を設計し、期限内に終わらせることができる。	C	C	B
	● 自分が主体となって、組織内外の関係者に働きかけ、協力体制を築くことができる。	C	C	C
研修計画	他部署や市民団体等の関係者に上手に働きかけ、協力体制を築きながら、業務を効率的・効果的に実行できる調整力を身につける。			

(6) 評価者訓練

公平・公正な人事評価制度を構築するために、管理職への評価者研修を強化するとともに、人事課において評価基準を揃えるためのマニュアルや事例集を作成する。また、部長が課長に評価者訓練を行う等、庁内で教え合う仕組みを研究したり、被評価者研修を実施し、気付きのツールとしての活用を促す等、制度の定着を図る。

2 エキスパートの養成<検討>

平成17年1月に実施した「人材育成に関する富士宮市職員の意識調査」によれば、市民ニーズの複雑化・多様化・専門化により、各職場で専門知識を有したエキスパートを必要としていることが伺える。人事異動は概ね5年を目安にしているが、管理職がエキスパートを要望している職場には、職員の自己申告書やジョブエントリー制度（エキスパートを求めている業務について立候補できる制度）等を活用し、エキスパートの要員として配置し、通常のジョブローテーションとは差別化することを検討する。ただし、エキスパートはゼネラリストに相反するものではなく、ゼネラリストと同様に、職位の役割と能力が求められる。

■ エキスパート養成にあたり注意したい点

① 管理職からの要望があった場合に限る

職場で必要とされていないエキスパートは視野が狭くなり、組織の硬直化を招く恐れがある。従って、職場で必要とされていることが大前提となる。管理職の意見を基に、エキスパートを必要としている部署を洗い出し、そこで求められている役割や能力を明確にした上で、選考又は公募による決定することが望ましい。

② 本物のエキスパートを目指しているのか見極める

ここでは、ただ単に「楽そうだから」「職場に慣れているから」という理由で希望する職員と、課題を持って希望する職員との見極めが非常に重要となる。希望職員には、自己申告書に自己のキャリア形成や、希望職場でどのような目標をどう達成していくのか等を書かせたり、能力評価等も参考にして厳正に選考しなければならない。

③ 管理職はエキスパートの影響により組織が硬直化しないよう常に注意を払う

行政組織には縦割りの弊害が常に存在する。エキスパートはあくまでも市民サービスの向上に役立つものであり、エキスパートの影響で組織が硬直化してしまったら、市民サービスの低下を招く。管理職はこのような懸念を常に意識し、毎年見直しを行いたい。またエキスパートには高度な専門性を担保するために、部をエリアとすることが望ましい。

3 処遇の見直し＜検討＞

(1) 職階・権限・給与体系の見直し

年齢構成のバラツキがポスト不足を引き起こし、職員のやる気に大きな影響を及ぼしている。平成19年から団塊の世代（昭和22年生まれ）の大量退職が始まり、残った職員に昇任の機会が生まれ、士気が高揚することも考えられるが、一方で女性職員や中堅職員のマネジメント能力の早期育成や、管理職の資質を持ち合わせた者が確実に昇任されるような制度づくりが課題となっている。またポスト不足で急増している役職に付いていない主幹と主任は、その職務が不明確であり、職責を十分果し得ていない場合もある。本来、職員の給与は職務と職責に応ずるものでなければならず、昇格は昇任に伴うものである。職務と職責に応じた処遇を一層推進する観点から、職階とそれに付随する権限及び給与体系について調査研究していく。

(検討事項)

- 役職者のマネジメント能力の向上
- マネジメント能力があるものが昇任できる制度の構築
- 真に職務と職責に応じた職階と給与体系の再構築
- 各職階の権限の見直し

＜年齢構成別人数＞

平成17年4月1日現在

	～24	25～ 29	30～ 34	35～ 39	40～ 44	45～ 49	50～ 54	55～ 59
事務系	12	32	56	84	39	72	84	95
(うち保育士)	5	9	9	14	2	46	22	13
一般技術系	6	12	23	29	13	79	61	44
医療技術系	2	7	8	6	7	1	1	0
技能系	0	2	3	6	8	14	22	20
合計	20	53	90	125	67	166	168	158

* 市立病院医療職及び一部事務組合職員を除く

＜級別職員数と職階別職員数＞

平成17年4月1日現在

	7級	6級	5級	4級	3級	2級	1級
部長	7						
教育次長	1						
局長	1	2					
課長	2	36					
所長		7	2				
室長		5	2				
館長		3					
次長		2	2				
課長補佐		5	27				
課参事		4					
係長			83	3			
主幹			132				
主任				61			
主査					189		
主事・技師						58	
事務員・技術員							18
小計	11	64	248	64	189	58	18
保育士	園長		15				
	主任		17				
	副主任		22				
	上席				27		
	保育士					20	14
技能労務				20	43	6	6
合計	11	64	302	111	252	78	29

* 兼務の場合はこの表の上にかかれた職名を優先する。

(2) 試験制度

平成17年1月に実施した「人材育成に関する富士宮市職員の意識調査」では、「将来管理職を希望するか」の間に、

■ 「希望する」23% ■ 「希望しない」33%

であった。主な理由としては、

■ 「能力に自信がない」40%

■ 「責任の重い職には就きたくない」8%

■ 「家庭の事情」7%

である。この結果から管理職昇格には希望者がマネジメントに必要な知識やスキルを身に

付けてから昇格することが好ましい。

従って、「5級及び6級昇格」または「係長及び課長昇格」についての試験制度を研究する。また、課長選考には市民面接員等の意見を参考にする仕組みを研究する。

(3) 希望降格制度<検討>

これからの管理職への期待や責任は非常に大きく負担も膨らむ。管理職が精神的にやりきれなくなった時や、家庭の事情等で仕事に専念できなくなった時の制度として希望降格制度について検討する。

(4) 人事評価結果の処遇（昇給・昇格・勤勉手当）への反映<検討>

「がんばっても、がんばらなくても給料は変わらない」では、仕事に対する意欲が薄れるのは当然である。またこうした横並びの公務員気質も市民から甘いと言われる原因でもある。職員自身が意欲を持ってチャレンジする風土を醸成するためにも、年功型の処遇から、能力や業績を重視したものに改める必要がある。併せて成績が良好でないものの処遇についても調査研究する。しかし、評価制度が確立する以前に処遇へ反映させることは、格差をつけることが目的化され、職員の能力開発のための制度ではなくなってしまう恐れがある。この点にも注意しながら開始時期については慎重に検討していく。また、その際は人事課に「苦情相談窓口」を設ける等、救済制度についても検討していく必要がある。

4 女性職員の活用

平成17年1月に実施した「人材育成に関する富士宮市職員の意識調査」及び平成16年12月に実施した女性職員キャリアアップ研修のアンケート結果から判断すると、「女性職員を積極的に役職に登用すべき」という意見は多いが、女性職員自身（特に主幹級）は「これまで会議にも出させてもらってこなかったのに、いきなり役職に登用と言われても自信がない。」という意見が多い。女性職員の活用には、職場と人事課が連携し、女性職員を育成することから実施する。

(1) 管理職の役割

■ 女性職員は「窓口業務」か「庶務業務」という意識をなくし、その職位に応じた職責を果せるような業務分担を行う。

(2) 人事課の役割

■ 女性職員に自信をつけさせられるような研修制度への取組
■ 人事異動の配慮（例：庶務担当の女性職員の後任に、庶務要員で女性職員を配置しない）

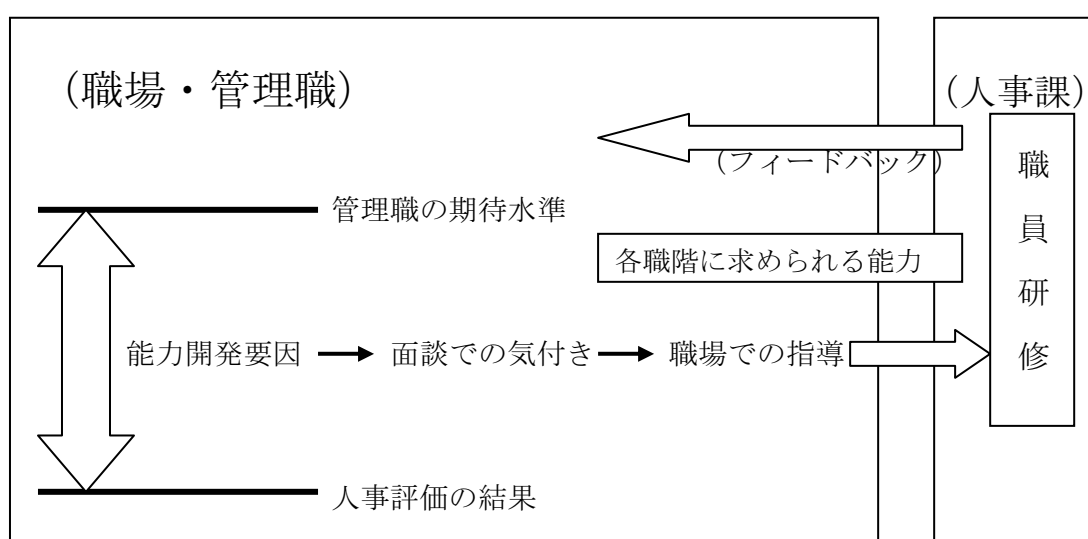
5 職種を越えた能力開発<検討>

技術吏員や保育士等のスペシャリストにも、政策形成能力や行政経営能力が求められる時代となった。特に保育士はこれまで保育士用の研修を受講することが多かったが、今後はゼネラリストとしての能力を育成するための研修を検討する。

6 研修制度の改革

(1) 人事評価制度との連携強化

管理職と人事課は、お互いに補完し合いながら、職員の育成に努めることが重要である。管理職が部下の能力を評価し、管理職の期待水準に達していなかった場合には、面談において気付きを与え、職場での指導や研修への参加を通して、部下の能力開発に努めたい。



(具体例) 主査以下の場合

- 職員は面談後の気付きを自己の育成シートに書き込む。
- 人事課は育成シートを分析し、研修企画に生かす。
- 研修終了後、人事課にレポート(研修をどのように業務に活かしていくか等を書かせたもの)を提出させ、人事課長等の言葉を添えて、研修受講者とその所属長に返却する。

(具体例) 係長等の場合

- * 政策形成能力を高め、行政経営能力を養うものとして、個人業績評価(目標管理制度)とリンクさせた実践型研修
- 市の現状分析から所管業務の課題を再発見し、行政評価シートを分析する。
- その中でリーダーシップを発揮するために、上司・部下といかに連携して組織の課題を解決するかを学習する。
- 上司面談を通して、個人業績シートを修正する。
- 行政評価シートと個人業績評価結果を照らし合わせて、今後の課題や、自分が管理職になることを想定して自己の育成シートを作成する。

(2) 職階ごとの育成ポイント

職階ごとの育成ポイントを以下に示す。これに伴い平成18年度に「富士宮市職員研修規程」を見直す。

主な職階	育成ポイント	具体的内容
部長・課長	行政経営能力発揮期間 政策形成能力発揮期間	NPMの導入に伴い、新たに取り入れたマネジメントシステム（行政評価制度・人事評価制度等）が定着するまでは、マネジメント研修を繰り返し行う。特に新任管理職については、マネジメントスキルを早期に修得させるために、数日間の研修（NPM概論、市民協働、行政評価、業務・職場管理、人事評価等）を行う。また、行政評価制度及び人事評価制度については、管理職自ら研修講師を務め、制度の理解と定着を図ることを検討する。
主幹・係長	政策形成能力発揮期間 行政経営能力育成期間	社会環境分析から所管業務の課題を洗い出し、行政評価制度の成果指標をチェックできるような政策形成の実践スキルを習得させる。部下・後輩育成等の組織マネジメントの基礎を習得させるとともに、市民に対する説明・説得能力を育成する。
主任主査・主査	業務処理能力発揮期間 業務構築・執行能力発揮期間 政策形成能力育成期間	業務設計能力（担当業務の官民比較や改善のためのプロセスチャート・ロジックチャートを描き、その効率性・有効性を検証し、スケジューリングできる能力）、及び業務執行の過程で必要となる、交渉力・プレゼンテーション能力・ディベート能力を重点的に育成する。また、地域の課題に目を向けさせるとともに政策形成の基礎を習得させる。
主事・事務員	業務処理能力育成期間 業務構築・執行能力育成期間	採用後3年以内に、市民対応（クレーム対応）スキルとコミュニケーションスキルを身に付けさせる。また業務知識を身に付けさせながら、4年目以降に問題解決能力を育成し、地域貢献心・組織貢献心を醸成していく。

① 部長・課長

■ 新任管理職研修の新設＜検討＞

新任管理職を対象に、3～5日間かけて、マネジメントスキル（NPM概論、市民協働、行政評価、業務・職場管理、人事評価等）を修得させることを検討する。

■ 管理職トレーナー制度＜検討＞

人を育てる職場風土を醸成するため、管理職自ら行政評価や人事評価等の講師を務める制度を検討する。

・ 行政評価トレーナー制度

課長級が行政評価の基本理念及び評価シートの作成方法を修得し、評価シート作成者である係長級の研修を受け持つ。

・ 人事評価トレーナー制度

部長及び管理部門の課長級が人事評価の基本理念、評価シートの作成方法及び面談方法を修得し、評価者（管理職）研修及び被評価者（一般職）研修を受け持つ。

■ 管理職の人事評価に、マネジメントの項目（職場管理、部下育成、業務管理等）を追加

することを検討する。

- 人事評価制度の再構築、人事評価制度と行政評価制度との連携、O J Tマニュアルの作成等、管理職のマネジメント支援について調査研究する。

② 主幹・係長

- 社会環境分析から所管業務の課題を洗い出し、行政評価システムの指標をチェックできるような実践型の政策形成研修を検討する。
- プロジェクト型研修の実施（市政課題研究等）

組織横断的にまたがる地域（組織）の課題について、本質論の議論や現状分析を繰り返しながら政策・施策を立案し、それを発表することによって高度な政策形成能力を育成する。
- 市民協働の実践

市民と社会問題・地域課題について議論し、相互理解を深め、市民協働意欲とそのノウハウを習得するための実践型研修を検討する。
- 人事評価制度と研修制度の連携を強化して、実践からマネジメントの基礎知識を習得させるような研修を検討する。

③ 主任主査・主査

- 担当業務の官民比較や改善のためのプロセスチャート・ロジックチャートを作成できる能力を育成するため、実践型の業務設計能力育成研修を検討する。
- プロジェクト型研修の実施（市政課題研究等）

係長や主幹の中に混じり、高度な政策形成能力を育成することにより、係長候補生を養成する。
- 個別スキル（交渉力、ディベート、プレゼンテーション等）を効果的に修得させるための環境整備を検討する。具体的には、eラーニングの導入や、派遣研修の受講者選定に、公募制、課長推薦、自己申告や人事評価結果を参考にした指名制を取り入れる等、効果的な実施に努める。
- 人事評価にチャレンジ加点制度を導入し、積極果敢にチャレンジした者が評価される仕組みを検討する。
- キャリアビジョン研修＜検討＞

30代後半の職員にキャリア形成のシナリオ(以後20年間の能力強化ポイントを時系列に並べる)を描かせる等、自己の能力開発に興味を持ち、前向きに計画的に取り組んでいけるような意識を醸成することを検討する。

④ 主事・事務員

- 接遇トレーナー制度＜検討＞

採用後5年経過した職員に市民対応能力向上研修を受講させ、翌年の新規採用職員研修の接遇講師を務めさせる等、30歳までに徹底した市民対応能力を育成することを検討する。
- 採用後早い時期に市民と直接関わる部門を経験させ、市民対応能力を育成する。

■ 人事評価制度の中に能力評価（コンピテンシー評価）を組み込み、職員の適性把握と能力開発の仕組みを構築することを検討する。

■ 新規採用職員のハンドブック＜検討＞

地方公務員法・地方自治法の基礎、市民対応の注意点、起案の書き方、指示・命令の受け方、報告・連絡・相談の仕方、情報セキュリティ、ISO等、新規採用職員のハンドブックを作成する。またeラーニング等を活用して、採用前から事前学習できる環境を整備する。

（３）市の理念や方向性の共有化＜調査研究＞

統合OAに画像メッセージ等を配信し、市の理念や方向性を全職員に浸透させる。

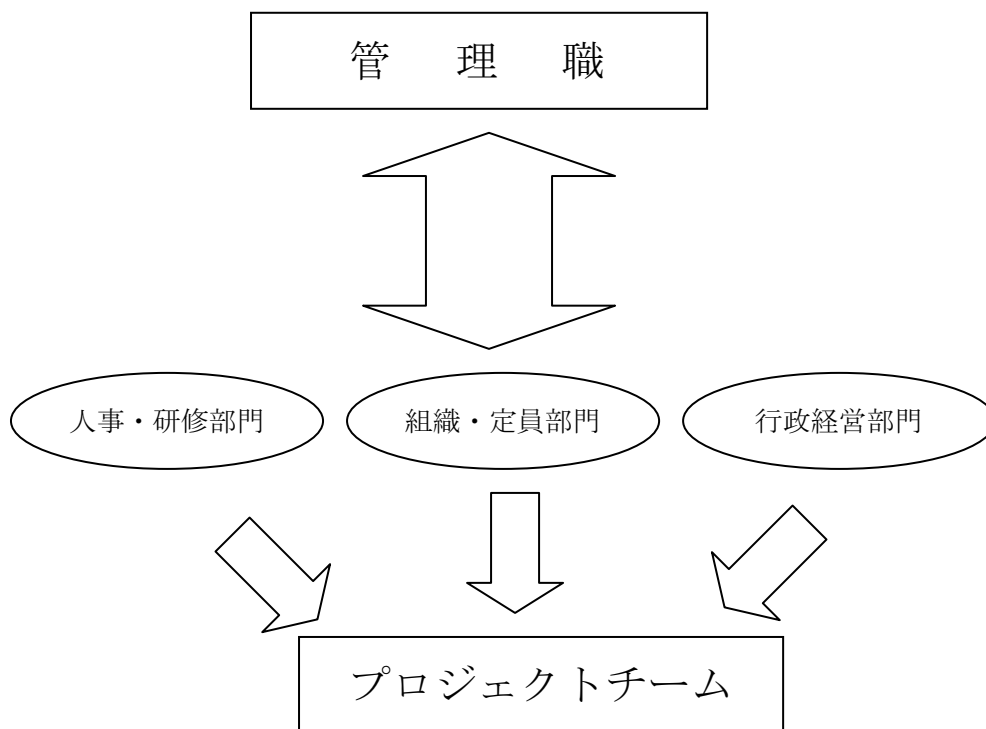
（４）再教育制度＜検討＞

人事評価が良好でない者に対し、自身の役割を再点検させ、どのように組織貢献していくのかを学習させる。研修終了後には、人事課及び管理職との三者面談を行い、職場で活用を考える。

推進体制とその注意点

1 プロジェクトチームの設置

人材を効果的に育成していくためには、人事・研修部門、行政経営部門、組織定員部門等が密に連携し、総合的に進めていかなければならない。また職員（特に管理職）の意見も取りいれながら恒常的に見直していくことが求められる。このようなことから、前記部門から担当者を選抜し、プロジェクトチームを設置する。また、人材育成の最大の推進者である管理職が中心となったプロジェクトチームの設置も検討する。



2 アクションプログラムの策定

各項目の見直しについては、更なる精査や具体化、優先順位づけが必要となる。従って、本方針を前記プロジェクトチームで検討し、各項目ごとに具現化したアクションプログラムを作成しながら計画的に推進していくことが望まれる。

	H 1 8	H 1 9	H 2 0	H 2 1	H 2 2
1 評価制度の再構築	第一次	第二次			
2 エキスパートの養成					
3 処遇の見直し					
4 女性職員の活用					
5 職域を越えた能力開発					
6 研修制度の改革					

* 評価制度の再構築

(第一次作業)

評価項目・方法の確立、評価結果のフィードバック、評価者訓練

(第二次作業)

評価履歴システムの検討、評価者訓練

3 まずは管理職から

いきなり職員全体の意識改革を行うことは容易でない。しかし、これからの制度改革は強い意思と信念を持ちながら着実に進めていく必要がある。そして導入時に有効なのは強いリーダーシップであり、それを発揮して全職員に浸透させていかなければならない。順序としては管理職の意識改革が先となる。

用語の解説

■ 成果主義

「何をどれだけやったか」という仕事の成果を評価し、処遇に反映する考え方。これに対して、能力主義は「何ができる」という職務遂行能力を処遇の基本とし、取り組み姿や仕事の結果・成果を加味して、処遇に反映する考え方。

■ プロセスチャート

時間軸に沿っていくつかのプロセスが進む様子を矢印等を使ってつないで表したもの。

■ ロジックチャート

自分の思いや考えを整理し、的確に相手に伝えるために、提案したいことの全体像をチャートに書き表わすことによって自分の考えを論理的に整理したり、客観視したりするもの。一言で言えば自分が提案したい内容の全体像を論理性というルールに則りチャート化し目に見えるようにしたもの。チャートを作成することにより、論理性が高く、ポイントが明確で、全体の矛盾がない、贅肉の取れたシャープな主張が行えるようになる。

■ ファシリテーション

目の前に2人以上のメンバーがいて、何かのゴールを目指そうとしている時、そのプロセスをいかに易しく効率的に演出していくかが「ファシリテーション」、その担い手を「ファシリテーター」と言う。もともとこのファシリテーションという言葉は英語で「容易にすること・促進すること」という意味があり、参加型のワークショップ等で参加者の雰囲気や場の空気を読みながら、効果的なエクササイズを組み込み、楽しく学んでいく環境を作ったりすること。チームの可能性を引き出す力が生まれ、組織、地域、社会を変えていく原動力になり得る。

■ コンピテンシー

高業績者が持続的に高い業績をあげる能力を行動特性（特徴）によって表現したもので、それにより成果に密接につながる能力を明確にして評価や育成の基準としていこうとするもの。

■ スペシャリスト

医療職、保育士等の専門職。

■ エキスパート

専門職以外の職員で、特定分野の業務において専門的知識を有するもの。ただし、ただ法律や電算に詳しいというのではなくて、特定分野に関する施策レベルでの課題を常に意識していて、その課題に取り組めるだけの知識と能力を持ち合わせている者。

■ 目標管理

目標設定による業務遂行目標を明確化し、組織の業績を向上させる手法である。

明確な業務遂行目標こそが適正かつ客観的な評価基準となりうるため、評価と連動することで納得性が高まる。

■ キャリア・キャリアアップ・キャリアビジョン

これまでの「キャリア」とは、

「キャリア」.....「過去の職歴」

「キャリアアップ」.....「職位（地位）が上がる。給料が上がる。」

という意味で使われることが多かったが、近年では、

「キャリア」.....「職業人生」

という使われ方をしている。

「キャリアアップ」.....

自分の価値観や職場との関わりあいの中で、自分の役割を考え、個性や能力を十分に発揮できるように成長すること。どのような人材が今から将来において求められているのかを知り、自己実現の視点をもって、目標を定め向上していくこと。

「キャリアビジョン」.....

過去に何を感じ、何を学んで、何が楽しい（あるいはイヤだ）と感じ、何を育んできたのか。その過去のさまざまな要素がもとになって、自分の中に根付いた志向や、捨てることのできない大切なものへの思い（価値観）が、「将来の目指すもの・なりたい自分・望む人生」を形づくっていく。このように、自分の職業人生を自ら描いていくこと、その夢や目標の「形」のことを、自分のキャリアの未来像、すなわち「キャリアビジョン」と言う。

■ eラーニング

インターネットを使ってさまざまな学習をすること。基本的には研修機関から教材が送られてきて、それをパソコン上で学習し、インターネットを介して講師の指導を仰ぐ。