

行動改革

～わたしが変われば、まちが変わる～

柏原市人材育成基本方針

平成 19 年 3 月

(目次)

「人材育成基本方針とその理念」	—	1
I 方針の目的・趣旨	—	1
1 方針作成の理由	—	1
2 本市を取り巻く状況	—	2
(1) 地方分権時代の到来		
(2) 財政面での制約		
(3) 目前に迫る職員の大量退職		
(4) 市と住民の関りの変化		
II 組織・職員の現状と課題 (アンケート結果から)	—	3
1 組織運営・職場管理の問題点	—	3
(1) 職員の仕事に取り組む姿勢と自信のある能力		
(2) 職場の雰囲気、情報の共有や目標の設定・浸透		
(3) 役職ポストの見直し		
(4) 男女の処遇について		
2 信頼される人事制度の確立に向けて	—	4
(1) 人事制度の信頼性		
(2) 昇任のあり方、給与制度はどうあるべきか		
(3) 人事異動について		
(4) 能力が生かされる多様な人事制度の検討が必要		
(5) 努力が報われる人事評価制度へ		
3 求められる研修制度	—	5
(1) 現在の研修体制の問題点		
(2) 職員が求める研修・教育のために		
(3) 自己啓発について		
III 真の「ジンザイ」を目指して	—	6
1 人材育成の前提として		
2 組織に存在する5種類の「ジンザイ」	—	6
3 柏原市職員が共有するキーワード	—	7
4 職階別に期待される能力	—	9
5 職員に求められる実務能力要素	—	10

IV	人材育成に関する具体的方策	—	1 1
1	「自ら成長」する	—	1 1
	(1) 自ら取り組む姿勢		
	(2) 自己啓発への支援		
2	「職場で成長」する	—	1 2
	(1) 全庁的な意識改革		
	(2) 職場内研修 (OJT) ～仕事を通じて人が育つ風土作り～		
	(3) 職場外研修 (Off-JT)		
	(4) 組織・職場目標の明確化		
	(5) 管理・監督職員の責務		
3	「人事制度で成長」する	—	1 3
	(1) 人材確保の制度改革		
	(2) 客観的な評価制度の確立		
	(3) 昇任・昇格制度の再構築		
	(4) 計画的ジョブローテーションの推進		
	(5) 配置管理の見直し		
	(6) 自己申告制度の有効活用		
	(7) 庁内公募制度・庁内人材バンク制度の導入		
	(8) 複線型人事制度の検討		
	(9) 職員の健康維持・増進の充実		
	(10) 行動改善への働きかけ		
V	人材育成を推進するために	—	1 7
1	各々の役割を自覚する	—	1 7
	(1) 一般職員の役割		
	(2) 管理・監督職員の役割		
	(3) 人事部門の役割		
VI	資料	—	1 8
1	人材育成基本方針素案創り参加者	—	1 8
2	人材育成基本方針素案創りの経過	—	1 8

「人材育成基本方針とその理念」

戦国武将・武田信玄が、「人は城、人は石垣、人は堀」と例えたように、組織にとって人材とはまさに“戦力”そのものです。組織を構成する一個人がそれぞれ成長すれば、組織全体が活性化・レベルアップすることは、過去も現在も変わりありません。

これを柏原市役所で言い換えると、職員一人ひとりの能力が向上すれば、行政機関としての柏原市役所の成果の向上、そしてなによりも地方自治体としての柏原市の発展・市民サービスの向上につながると言う事です。

また、地方分権が推進される中で地域の特性を活かした個性あるまちづくりを推進するためには、前例にとらわれず、主体性を持って「改革・創造」的に行動し、市民とのパートナーシップを持つことが求められます。

人材育成基本方針とは、市民の視点を持った、全体の奉仕者としての自覚と意欲のある職員を育成し、また、職員一人ひとりの自己実現（働きがい、生きがい、使命感の実現）が可能となるよう、職場環境、職員の意識、人事管理や研修制度などの全体的な見直しを盛り込んだ、新時代における指針となるものです。

キャッチフレーズである「行動改革」とは、考え方を変えるだけでなく、それに向けた行動を実践すること、つまり「行動を改革」することで初めて、人材育成の成果があった、ということを表しています。

つまり、職員が「意識改革は大事である」「意識改革している」と思っている、行動が全く変わっていなければ、「改革」が現実化したことにはなりません。

職員各個人が、「意識改革」の、そのもう一つ先にある領域に踏み込むことで初めて、組織としての「改革」の原動力になることができるのです。

I 方針の目的・趣旨

1 方針作成の理由

地方自治体の究極の目的は「住民の福祉向上」です。

私たちは「柏原市第3次総合計画」に基づく街づくりの推進など、様々な施策を通じて目的の達成を目指し、努力していかなくてはなりません。

また、自治体に帰属する経営資源には「人」「物」「資金」「情報」等がありますが、それらの資源を運用するのはまさしく「人」であり、職員は本市行政を推進する上で重要な働きをする貴重な財産、つまり「人財」と言えます。

その考えの下、目的達成に向けて多様な住民ニーズに的確に対応し、最小の資源で最大の効果を得るために、今まで以上に自ら能力を発揮する人材を育成する必要があります。

そのため、その場しのぎの場当たりのものではない、組織的・計画的な人材育成の方策を定めた人材育成基本方針を策定することとしました。

2 本市を取り巻く状況と課題

本市を取り巻く様々な外部環境（社会・経済情勢の変化、地方分権の推進等）・内部環境（団塊世代の退職等）は、近年大きく変化しています。

その主な状況として以下のものが挙げられます。

（１）地方分権時代の到来

平成 12 年地方自治法の改正（特に機関委任事務の廃止、通達廃止等）により自治体職員に求められる能力が変化しています。地方自治体では自己責任、自己決定により市行政を推進しなければなりません。

（２）財政面での制約

基金を取り崩さなければ平成 13 年度から平成 16 年度の決算は 4 年連続の赤字であり、また、平成 17 年度決算においても約 1 億 8 千万円の基金を取り崩して収支を均衡に保ったというのが実情です。より一層の行政改革により、効率的・効果的に事業の推進や見直しを行わなくてはなりません。

（３）目前に迫る職員の大量退職

団塊の世代の職員の定年退職により今後 5 年間で現在の職員の 7 人に 1 人が定年退職する見込みであり、ベテラン職員の退職によるサービスの低下を防ぐためには、個々の職員のスキルアップとベテラン職員の技術の伝承が必要となってきます。

（４）市と住民の関りの変化

昔の行政は、与えられた仕事をこなすことができればよかったが、現在の行政は単に業務を行うだけでなく、住民に対しなぜその業務を行うのかという説明責任が求められるようになり、これからの行政は、住民とのパートナーシップを進めていくために、職員が自ら考え伝えることにより住民との相互理解を深めながら業務を進めていく能力が求められています。

Ⅱ 組織・職員の現状と課題(アンケート結果から)

「柏原市人材育成基本方針」の策定にあたって、10月に全職員にアンケートを実施し、職場の状況や職員の意識について調査しました。また、12月には市民アンケートにより市民の声を聞く機会も持ちました。これらの調査結果から柏原市の現状と課題を整理しました。

1 組織運営・職場管理の問題点

(1) 職員の仕事に取り組む姿勢と自信のある能力

ほとんどの職員が「仕事に意欲を持って積極的に取り組み、常に改善しようとしている」が、そうでない職員もいることを考えると、個々の職員の能力を最大限生かせるよう、組織の運営や風土の改善が必要です。そして、職員が自信を持てる能力を開発するためには、研修内容のより一層の充実を図るとともに、職員一人ひとりの個性に着目した、職員のやる気を刺激する魅力的かつ多彩な研修制度を構築する事が必要です。

(2) 職場の雰囲気、情報の共有や目標の設定・浸透

大部分の職場に自由な雰囲気はあるが、情報の共有や目標の設定という面では、やや閉鎖的で意思統一が図れていないという側面も見受けられます。

今後、職場を活性化させ、職員の意欲向上を効果的に進めるためには、職場の目標をはじめとして、職員個々の実務に即した具体的な目標設定と管理職のリーダーシップを引き出す方策が不可欠であり、そのためにもそれぞれの仕事に対する目標管理を制度化していくことが必要です。

(3) 役職ポストの見直し

組織の簡素化を求める声が少なくありません。このことから、従来の決済システムの変更等により仕事の進め方を見直すことや、機構に適した役職ポストのあり方も含めて新しい人事システムが必要となってきます。

(4) 男女の処遇について

調査結果では、職務分担などについて、性別役割分担的な古い意識や体質が未だに職場に残っていることを示しています。

職員の配置を含め、職務分担や仕事の進め方の改善を通じて職員の意識改革を進めることが課題と言えるでしょう。

2. 信頼される人事制度の確立に向けて

(1) 人事制度の信頼性

職員の多くが不満や不信感を抱いています。このことから、人事異動、昇格・昇給に当たっては、公正、公平かつ明確な基準に基づき行うことは当然のこととして、より透明性を高め、職員から信頼される人事制度にしていかなければなりません。

(2) 昇任のあり方、給与制度はどうあるべきか

現在の昇任のあり方について、約半数の職員が疑問と答えており、人事考課や所属長の内申、昇任試験の導入を求める声を合せると65%となりました。

また、現在の給与制度について、約半数の職員は納得しているが、一方で約半数の職員が成果・能力を給与に反映すべきであると思っています。

(3) 人事異動について

人事異動とは、組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面からも重要な役割を担っています。異動サイクルを5年程度が理想と答えた職員は60%、20代の職員では70%となっています。新規採用後の一定期間に、計画的なローテーションで職員を育成し、適性を見極めることは、適材適所の配置や職員の能力開発にとって非常に重要であり、人事異動に関するシステムづくりが求められています。

(4) 能力が生かされる多様な人事制度の検討が必要

人は自分の能力が生かされていると感じるとき、仕事にやりがいと喜びを見出し、自分の持つ能力を最大限に発揮するものです。また、それが向上心につながり、能力開発を促進します。

調査結果では、職員が描く将来のキャリア形成が多様化しており、現在の総合職を前提とした人事制度による一律の処遇では、職員個々の個性や能力を生かすことが難しくなっており、職員が自己の適性を発見し、自分に合った人事コースを選択し、キャリア形成できる複線型の人事制度の導入など、個性を尊重し、能力を伸ばす新しい人事制度への移行が課題と言えます。

(5) 努力が報われる人事評価制度へ

職員が納得し信頼する評価制度の実現に向けて、評価者能力の向上、被評価者へのフィードバック、多面的評価制度の導入が求められています。

3. 求められる研修制度

(1) 現在の研修体制の問題点

職員研修・人材育成が管理職の重要な責務であることを再確認するとともに、人材育成の柱の一つである職場内研修に対して、管理職はもちろんのこと、職員一人ひとりがその大切さを再認識し、意識改革を図らなければ、職場での情報交換やコミュニケーション不足につながり、やる気の起こらない職場、人の育たない職場となってしまいます。

(2) 職員が求める研修・教育のために

職員が求める研修としては、それぞれの分野に熟達した職員の積極活用や研修報告会の実施などにより、多くの職員と情報や知識の共有が図れるよう努めなければいけません。

(3) 自己啓発への支援

自分磨きには、自分自身の意思と責任により能動的に取り組むことが重要であり、日々の仕事の繰り返しに埋没せず、自分への投資と自分への刺激を続けていくことが結果として仕事にも反映されることは明らかです。「取り組み方法が分からない」職員に対しては、適切な情報やその手法等を周知するとともに、「多忙」な職員でも手軽に取り組めるメニューを提供していくことが求められています。

Ⅲ 真の「ジンザイ」を目指して

1 人材育成の前提として

近年よく耳にする、コンプライアンス（法令遵守）とは、言葉通り解釈すれば、法律や規則、ルール等に明示されていること、規定されていることへ対応することであり、最低限の遵守すべき部分であると捉えることができます。

この考えの下、コンプライアンスを公務員に当てはめるならば、「公務員倫理」となるでしょう。

「公務員倫理」は、人材育成を進めるにあたって、全ての前提条件となるものです。

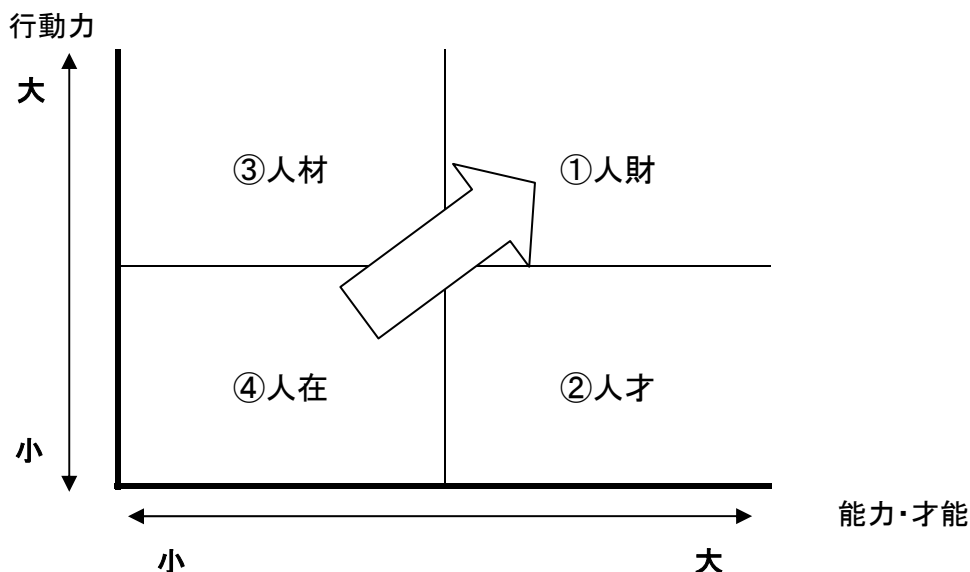
本来「倫理」とは、「人として踏むべき道を歩み、正しいことをすること」という意味であり、職場内だけの論理、組織内だけの常識、あるいは「上司の言うことだけ聞いていればいい」「ルール（法令）や手順さえ守ってればいい」といった考え方も、最低限のコンプライアンスと捉えることができます。

しかしながら、それは姿勢として後向き、内向きで正しいこととは言えません。

このことから、公平・公正性や誠実さ、透明性といった公務員として本来あるべき姿を心がける、業務遂行上有益な知識や能力を身に付けようとするなど、積極的で自主的な姿勢が、公務員として備えるべき素養であり、人材育成の根底を支える部分とも言えるでしょう。

2 組織に存在する5種類の「ジンザイ」

- ①「人財」 まさに財産、宝となる人物 辞めてもらっては困るような人
- ②「人才」 才能のある人 能力のある人 何かに秀でた人
- ③「人材」 どこにいてもきちんと働く人 普通の人
- ④「人在」 ただいるだけの人 生産性のない人
- ⑤「人罪」 なにかよくないことをする人 罪なことをする人



3 柏原市職員が共有するキーワード

成果に繋がる重要な行動・心構え

①「自律・自立」

自律とは、自分の物差しで物事を考え、高い倫理観を持ちその行動に責任を持つことです。

自立とは、第三者にもたれかかるのではなく、自分の意志で決断することです。

自律・自立とはすなわち、お互いに相手を尊重しあいながら、自分で考え自分で決断し、その結果を引き受けることを指します。

②「サービス業」(顧客志向)

市役所は言うまでもなくサービスを顧客に提供する業種です。顧客とは、サービスを提供する相手のことを指し、職務内容によって顧客は変化します。よって、全市民の場合や特定の行政サービスを利用する市民や企業、あるいは観光客などの訪問客や、市役所内部の職員である場合もあります。

それらの顧客の満足度を上げることこそが、サービス業にとって最も重要なことでもあります。

③「マーケティング」(市場志向)

市役所をとりまく社会情勢や住民ニーズは刻々と変化しています。「お役所仕事」と揶揄されるように、役所ではこれまで外部環境の変化への対応は十分とは言えませんでした。

世論や住民ニーズ、民間企業や他自治体の動向など、外部の必要な情報を業務や施策に活用することで、より先進的な行政運営が可能になると考えられます。

④「費用対効果」(効率志向)

年々財政的な制約が大きくなる昨今、地方自治体はムダ使いを無くし限られた財源の中で効率的な行政運営を行わなければなりません。たとえ住民ニーズがあった施策を実行したとしても、費用対効果が少なければ行政運営として合格点はつけられません。

同じ成果を出すならできるだけ少ないコスト(時間・費用)で行うことが効率的な行政運営であると言えるでしょう。

⑤「脱・前例」(変革志向)

役所の仕事は「前例を踏襲」することが基本とされ、新たに問題を提起したりすることなく、波風立てず物事を進めることがある意味「美德」とされている部分があるのではないのでしょうか。しかし現在は地方自治の推進と共にその変革・改革が求められている時代です。

職員個々が一度「前例」を見直し、時には否定し、再構築することが改革への近道であると考えられます。

⑥「日々精進」(継続的学習)

情報や技術革新のスピードが目覚ましい現代では、過去の経験や知識の積み重ねだけでは全ての事案を効果的に処理できなくなっています。どんな名刀でも磨き続けなければ錆び付いてしまうのと同じように、人間も自己研鑽・自己啓発をし続けなければ、その能力は衰えてしまいます。

新入職員であれ幹部職員であれ、現代社会の中で市役所に籍を置く以上、継続的に新しいことを学習するという事は必要不可欠なことであります。

⑦「柏原市愛」

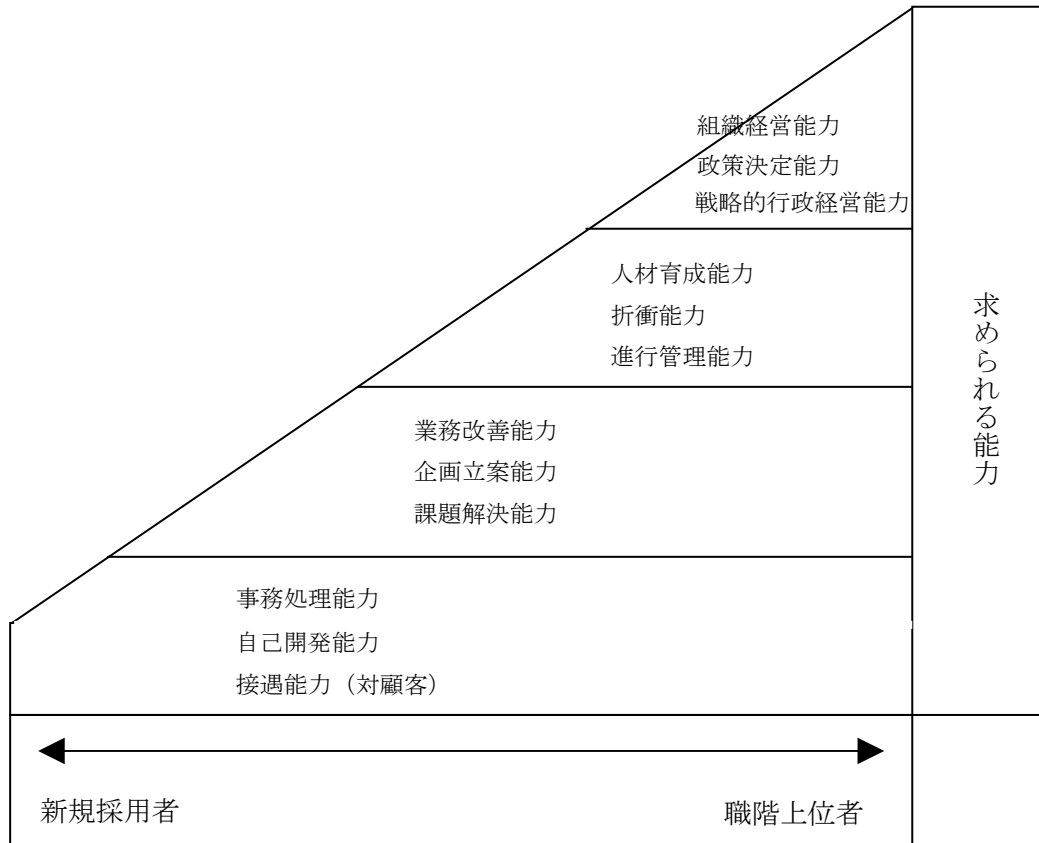
地方自治体の究極の目標は住民福祉の向上です。しかし目標の達成は一朝一夕にはならず、また終点がないものであります。長期に渡る改革に携わる情熱の源となるのは、やはり柏原市に対する愛情ではないでしょうか。

市民の納得と信頼の上に柏原市が成り立つのだとすれば、まず始めに職員自身が柏原市自体に愛情を注ぐ必要があるのではないのでしょうか。

4 職階別に期待される能力

職員に求められる能力は、職階や役職によって異なります。

そこで、職階別に求められる能力について下記のようにまとめました。



部長級

(市政の方針、長期的な課題を大局的視点から分析し、市政方針実現を目指した部の方針を決定し、部内の役割分担・部間の調整をする。)

課長級

(部局長の設定した方針に基づき、課の使命・目標を明確に示し、組織力を最大限に発揮し施策遂行を実現する。)

係長級

(課長の指示のもと、係内メンバーと目指す方針を共有し、効果的かつ効率的に業務を実現する。)

一般職員

(業務遂行に必要な専門的知識を有し、担当業務を正確かつ迅速に推進する。)

5 職員に求められる実務能力要素

実際の業務で効果的な成果を発揮するためには、公務員としての特定の能力・技能を向上させることと、その土台となる部分にも磨きをかける必要があります。そこで、具体的にどのような能力が求められるのか要素を抽出・分析しました。

①スタンス

性格・気質に基づいた考え方・思考・価値観・趣味趣向

例) 積極的思考 負けず嫌い 理知的 楽観主義

②インテリジェンス

持ち合わせている知識・情報・知的基礎能力

③セルフコントロール

自己の身体的・精神的特徴の認識および自己管理

自己啓発・自己研鑽への意識

④コミュニケーション

自己と他者との関係を円滑に保つ能力

例) 接遇・接客 自己表現力

⑤タスクマネジメント

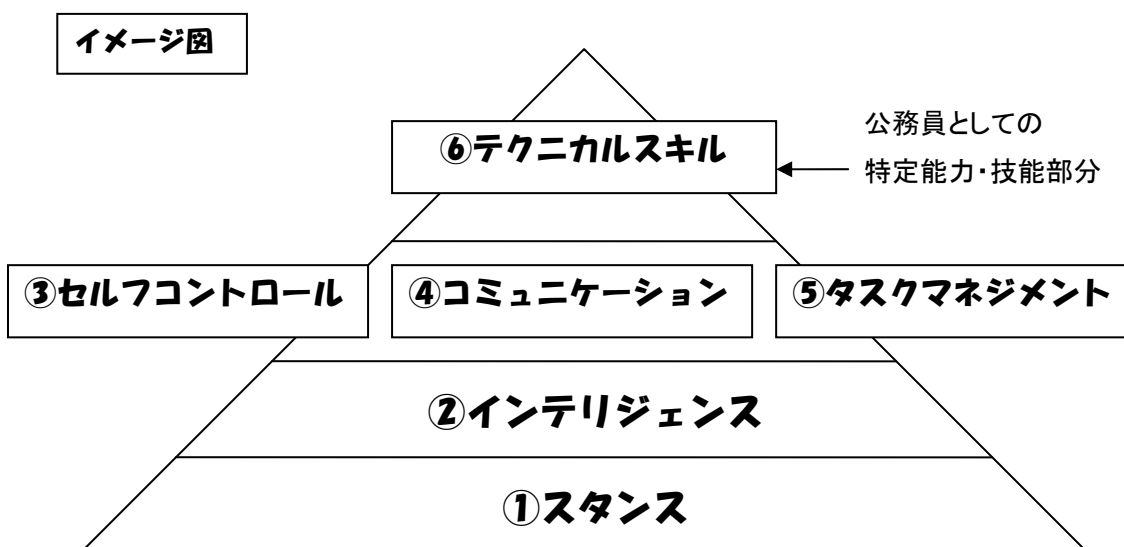
ある作業を効率よく遂行する能力・技能

例) プレゼンテーション 情報分析 パソコン技能 文章読解・作成

⑥テクニカルスキル

職種・職務職階別に必要な専門知識 特定の技術

例) 政策立案 法務知識 組織管理



IV 人材育成に関する具体的方策

職員一人ひとりが自ら考え、行動し、日々成長できる職場環境を目指すとともに、柏原市では「自ら成長」「職場で成長」「人事制度で成長」を3つの柱とし、それらを連携させ、一体的に取り組むことによって、人材育成を効果的に進めていきます。

1 「自ら成長」する

職員の能力、仕事への意欲を高めるための能力開発は、人材育成に欠かすことが出来ません。その必要性を自らが理解し、意欲と主体性を持ってはじめて、効果を発揮します。自己啓発はその基本となるもので、職員一人ひとりが、高いモチベーションを持ち、日々成長していくための支援を積極的に行います。

(1) 自ら取り組む姿勢

個人の自己啓発は、人材育成の基本です。職員自身が、自分を成長させるのは自分自身だと自覚し、能力や個性を活かした目標や、将来のキャリアデザインを自ら設定し、自己啓発に取り組むという姿勢を常に持つ必要があります。

(2) 自己啓発への支援

職員一人ひとりが主体的に自己啓発に取り組もうとする意識が、能力開発を進めていく上で重要ですが、現状では、方法がわからない・時間がないなどの声の大きいことから、自己啓発への支援を行います。

- ・自己啓発に対する情報提供の充実（方法や、様々な知識や資格の情報など）
- ・キャリアデザイン形成を支援するための研修の検討
- ・地域活動への参加促進
- ・自主研究グループの育成・支援、提案を事業化できる仕組みづくり
- ・各種学習・研修機会の拡大と参加の奨励
- ・自己啓発内容の発表・提案機会の提供（発表会・庁内報への掲載など）
- ・職員間交流による情報交換、他自治体職員等との交流の促進

※キャリアデザインー自分の適性や性格・能力などを把握した上で、自分のなりたい将来像を設定し、自ら主体的・計画的に職業人生を築いていくこと。

2 「職場で成長」する

職場は、仕事をする場であると同時に、能力を開発する場でもあります。職場全体で「職員を育て、成長する」という意識を共有することは、職場環境をより充実させるとともに、職員の自発的・主体的な自己啓発を促します。そして、「職場全体でコミュニケーションを図り、共通の目標を設定し、チームとして仕事に取り組む」、そのような職場環境を実現することが、充実感や達成感、職員の自己実現や成長へとつながっていきます。

(1) 全庁的な意識改革

組織全体で、人材を育てていくという意識を共有するためには、管理職の強いリーダーシップと職員全員の意識改革が必要です。職場は仕事を行う場であると同時に「人を育てる」場でもあるという環境を全庁でつくっていきます。

- ・「活力あり、人を育てる職場づくり」を促す全庁的キャンペーンの実施
(庁議、朝礼、サイボウズ、回覧等で、そのキャンペーン内容を全職員へ示すなど)
- ・自由に意見を発言し、提案できる職場の雰囲気づくり
- ・市民サービスの担い手として、接遇向上のための全庁的な取り組み

(2) 職場内研修（OJT）～仕事を通じて人が育つ風土作り～

職場内研修とは、職場の上司や先輩が部下や後輩に対して、具体的な仕事を通じて、知識や技術、能力・態度などを指導し、意図的・計画的・継続的に修得させていくもので、人材育成の面で最も基本的かつ効果的な研修です。しかし、ただ単に業務の要領などを教えるのではなく、組織の一員として成長するための心構え、姿勢、意義や目標等を意識的に指導し、育成することが求められています。

- ・職場内での職員の役割を明示
- ・指導者養成のための研修の実施
- ・各職場での職場内研修マニュアルの作成と活用
- ・ブラザー・シスター制度の導入

(※ブラザー・シスター制度：新規採用職員に対する職場内研修については、所属長が指名した職員が、職場の日常業務の進め方や基本的ルールなどについて、新規採用職員から相談を受け、アドバイスを行う役割を分担する制度)

(3) 職場外研修（Off-JT）

職場外研修は、集合研修や研修機関への派遣など、職場以外の場所で行われる研修のことです。職場では得ることのできない知識や技術を体系的・集中的に学び、職員間の交流を通じて様々な情報を得る機会であるとともに、他の自治体等の職員とのネットワークの構築にもつながる貴重な機会でもあることから、意欲のある職員が研修機会を通じて、より能力を高めていけるよう、今まで以上に積極的に職場外で行われる研修への派遣を進めます。

- ・研修情報の提供（趣旨や目的の明確化）・周知方法の見直し・研修参加の積極的な働きかけ
- ・理解度調査等の研修効果の把握・実務へのフィードバック

- ・基本研修や課題研修など、各職員の仕事の内容や必要度、職階に応じて選択できる研修制度の拡充
- ・民間企業や府、先進市への派遣研修の実施
- ・職員自らが講師となり、それぞれの業務に関する研修の実施

(4) 組織・職場目標の明確化

組織全体で職場目標を掲げ取り組むことは、職員の意識を高めるだけでなく職場の活性化により、組織・職場全体で人材を育成するということにつながります。また、職務に関する情報の伝達や知識の共有化を図り職場全体で具体的な目標や方針が示されることで、チーム力を高め、職員が能力を最大限に発揮することにより、自ら成長することができます。

- ・各職場における組織の目標・個人の目標の明確化と共有化
- ・朝礼・職場内ミーティングの活用・充実
- ・目標管理制度の導入

(5) 管理・監督職員の責務

職場環境づくりにおいて、管理・監督職員の役割と責任は、重要な意味を持つものです。職員の育成、指導は、明日の組織づくり・職場づくりそのものなのです。そのために、管理・監督職員にはより一層、職場活性化のためのリーダーシップの発揮と職場研修・職場外研修に対する理解と支援が必要です。

- ・管理・監督職員のマネジメント能力を高める研修等の実施
- ・管理職による職場内研修の実施・職場外研修参加に関するアドバイス
- ・人材育成に関する管理・監督職の責務をより明確化

3 「人事制度で成長」する

人材育成にとって、人材の確保・開発・配置・評価などに関する人事制度をより充実させることは、「自ら成長」「職場で成長」していく職員をより効果的に活用するために大切です。今後、それらの人事制度を有機的に結びつけ、計画的に運用することで市民意識や社会状況の変化にも対応しうる人事制度を構築することが望まれます。

(1) 人材確保の制度改革

①採用試験受験者数の確保

大学受験においては少子化の影響により、「大学全員合格時代」を迎えています。また、民間企業は業績回復傾向にあることから、以前のような公務員人気は低下することが予想され、今後、地方公務員採用試験の受験者数は減少していくことが予想されます。優秀な人材を確保するためには、まず採用試験の受験者数を増やすことが重要です。

- ・ 高校・大学・各種学校向け説明会開催
- ・ 職員インターンシップ導入
- ・ 職員採用試験 PR の拡大

②採用試験の見直し

昨今の公務員試験においては、事前に予備校、専門学校に通うことで、試験に合格するためのテクニックを学ぶことができます。採用試験においては、「柏原市に必要な戦力」への適性(人物)を見極めるため、民間企業で行われている採用試験等を参考にし、多角的・総合的な見地からの人材採用を可能とするような試験制度の導入を推進します。

- ・ 受験可能年齢等、受験資格の検討
- ・ 試験回数の検討、集団面接、ディスカッション、小論文等多様な試験の導入
- ・ 面接官の選任方法の見直し、研修

③「即戦力」の採用促進

他官公庁出身者や、民間企業経験者、有資格者を採用することは、優秀な人材を採用後、即日でも仕事に専念できるだけでなく、客観的な視点から柏原市役所をみることができ、斬新なアイデアを生み出すことが期待できます。

- ・ 有資格者、民間企業経験者等の採用枠拡大
- ・ 任期付採用制度導入の検討
- ・ 再任用制度の有効活用

(2) 客観的な評価制度の確立

職員が納得する、公平・公正な評価制度を確立することで職員の能力を引き出し、意欲向上へとつなげます。

- ・ 評価基準・要素を職員全体に公開
- ・ 評価者との面談による、評価内容の本人へのフィードバック
- ・ 客観的な評価ができるよう、評価する管理職員研修の実施
- ・ 同僚や部下からの評価も合わせた多面評価制度導入の検討

(3) 昇任・昇格制度の再構築

昇任・昇格は職員にとってモチベーションを向上させる要素の一つです。にもかかわらず、不透明で抽象的な基準で昇任・昇格が決定されている部分があります。職員の業績や能力にふさわしい形で昇任・昇格がなされる制度を再構築します。

- ・ 総合的な昇任・昇格基準の整備（人事評価、試験の導入、必須研修の設定）
- ・ 希望降任制度の継続

(4) 計画的ジョブローテーションの推進

採用後、一定期間に複数の職場・職務をバランスよく経験することは、知識・技術といった職務遂

行能力を向上させるとともに、自己の適正を発見することにつながります。また、市民の視点と市政全体を見渡す幅広い視野を養成することにもなることから、複数の職場を経験させるジョブローテーションを推進し、その後は、本人の能力や適性、希望を考慮し、関連分野でのローテーションが選択できるなど経歴管理システムの導入を検討します。

- ・主として若手職員（採用後10年未満の職員）を対象としたジョブローテーションによる異動管理の実施
- ・スペシャリスト（専門職）・ゼネラリスト（総合職）志望に合わせたローテーションの確立

（５）配置管理の見直し

ジョブローテーションを含め、人事異動基準の策定と適切な人員配置は、組織としての機能を効果的に発揮させるために重要です。そこで、配置管理の仕組みの見直しと整備を進めます。

- ・組織の人員配置（配置人数・年齢構成等）の見直し
- ・取得資格などの申告制度と経歴管理のリンク

（６）自己申告制度の有効活用

現在、自己申告制を導入しているものの、積極的に活用されていないとの意見が多いことから、今後は更なる人材育成につながるよう、自己申告の内容等を再検討する必要があります。本人の目標設定やその進捗状況、将来のキャリアデザインなどを新たに項目として加えると同時に、活用方法を職員に明確に提示し、制度への理解と有効活用を推進します。

- ・自己申告制度の活用方法の明確化
- ・自己申告制度の内容の改善

（７）庁内公募制度・庁内人材バンク制度の導入

新たな政策課題に基づきプロジェクトチームやセクションなどが設置される場合、職員からの自発的な応募によりメンバーを構成する庁内公募制度、また、職員の過去の業績や能力・特技をデータベース化し、人材を必要としている部局に適切な職員を配置する庁内人材バンク制度の導入を検討します。これにより、組織の活性化を図るとともに職員の意欲を促進し、能力活用につなげていきます。

- ・庁内公募制度の確立と活用方法の策定、職員への情報提供
- ・庁内人材バンク活用方法の研究

（８）複線型人事制度の検討

近年、業務内容が高度化・多様化し、役職に就いてゼネラリスト（総合職）を目指すコースのほかに、スペシャリスト（専門職）の職員の必要性が重要視されるようになってきました。これにより、職員が自己の適性や能力に応じ、また自己責任によるキャリアデザインを描くことができるようになります。今後は、どの職場にどのような知識や資格・技能を持つ職員が必要なのかを把握し、育成方針を定めるなど、複線型人事制度の導入について検討していきます。

- ・専門職が必要な職場の洗い出し
- ・希望者の把握

(9) 職員の健康維持・増進の充実

職員が心身ともに元気で健康に、そして意欲的に仕事を行っていくため、職員の健康維持・増進を図ります。

- ・ヘルスケアプランの作成と職員の健康維持・増進への取り組みの充実
- ・過重労働に対する対策
- ・病休者の職場復帰支援
- ・産休・育休者への情報提供

(10) 行動改善への働きかけ

無気力な職員がいるだけで、前向きに頑張っている職員により影響があるはずがありません。また、「接遇態度が悪い」「行動力がない」「机に座っているだけで何もしない」などの問題点があっても、自覚がないために改められない職員に対しては、まず職員自身に自分の問題点に気づかせることから始め、その上で行動改善への取り組みを促します。

①問題点への気づき

- ・日常的な OJT の中で
- ・個人面接で
- ・問題行動をパターン化し、チェック

②問題行動の改善

- ・職員による講話
- ・自己学習、レポート提出
- ・OJT による指導

③改善状況の確認

- ・直属上司および人事課
- ・結果により更なる行動改善へ
- ・希望降任制度・早期退職勧奨制度の充実

V 人材育成を推進するために

1 各々の役割を自覚する

(1) 一般職員の役割

職員は、主体的、積極的に自己啓発に取り組む必要があります。そのために、常に学ぶ姿勢を持ち、心身の健康管理に留意しながら、職員同士がお互いに高め合える職場環境づくりに努める必要があります。

- ・いつも接遇対応の向上を心がける
- ・自分の将来像を描き、目標を設定する
- ・自己啓発に励む
- ・自己を知り、行動する
- ・相互に切磋琢磨し、啓発しあう
- ・心身の健康を維持する
- ・「人材育成」に関心を持ち、施策説明会・研修会に積極的に参加する

(2) 管理・監督職員の役割

管理・監督職員にとって職員の指導・育成は大きな責任ある役割です。日々の業務の中で、自らの行動が部下職員の意欲や職場の雰囲気大きな影響を与えていることを認識し、率先して自己啓発に励み、風通しのよいコミュニケーションが取れる職場環境づくりに努める必要があります。

- ・リーダーシップを発揮し、職場のチームワークを高める
- ・部下職員等の能力を把握し、日常的に働きかけを行う
- ・「職員を育てる」という意識を持った職場環境をつくる
- ・手本となるよう率先して自己啓発に努める
- ・職員の健康管理に注意し、元気で活力ある職場をつくる

(3) 人事部門の役割

人材育成に対する意識を変え、全庁的な取り組みとなっはじめて、人材育成はより一層の効果あげます。そのために、人事部門は、人材育成推進のための体制を整え、研修制度や人事評価制度などの整備を行うとともに、常に職員や職場の意識・実態把握に努め、基本方針に基づく実施計画を策定し、各具体的方策を積極的に検討・導入していきます。

- ・説明会・研修会を開催し、全職員に「人材育成」をアピールする
- ・人材育成の取り組みの適切な運用と機能の点検
- ・各方策策定過程におけるプロジェクトチームの活用
- ・他市先例だけでなく民間企業や研究所、コンサルの活用
- ・基本方針に基づく実施計画を策定する

VI 資料編

1 人材育成基本方針素案創り参加者

・公募職員により構成

駅前再開発課	石垣好啓	都市計画課	大橋丘
病院医事総務課	具志堅将史	道路水路管理課	酒谷佳宏
水道工務課	重信正人	広報広聴課	菅村恭子
道路水路整備課	多田克己	課税課	田前亮太
総務課	西川雅博	学務課	一松孝博
住民参画推進課	松井久尚	環境保全課	村井義和
水道工務課	山口隆	人事課職員	4名

2 人材育成基本方針素案作成の経過

・平成18年7月20日 基本方針素案創り説明会

基本方針の必要性、各市の状況、今後の進め方

・平成18年8月24日 第1回検討会

検討会内の事前アンケートの結果について

検討事項の公表について

素案創りの具体的な進め方について

テーマ・キャッチフレーズについて

(大橋、具志堅、酒谷、菅村、多田、田前、西川、一松
村井、大畑、山本、厩田、堅木)

・平成18年8月31日 第2回検討会

基本方針策定についての起案決済中の報告

キャッチフレーズについて

進行上のグループ分け(アンケート班、原案作成班)

(石垣、酒谷、重信、田前、西川、一松、山口
大畑、堅木)

・平成18年9月14日 第3回検討会

キャッチフレーズについて提案者から説明

(原案)基本方針全体の骨組み(章組み)検討後、章ごとの担当から
たたき台を提案し、検討すること

(アンケート)10月中に期間を定めて実施予定

職員・市民向け双方実施する

アンケートの項目について

(石垣、具志堅、酒谷、菅村、田前、多田、西川、一松、松井、村井、

- 山口、大畑、山本、堅木)
- ・平成18年9月27日 第4回検討会

(原案) 目的・趣旨について

(アンケート) 職員向け 質問の絞込み、解答用紙の検討

10月17日～24日実施予定

市民向け 11月実施を目標とする

ホームページでも回答可に

(石垣、具志堅、大橋、酒谷、菅村、田前、西川、一松
松井、大畑、山本、堅木)
 - ・平成18年10月12日 第5回検討会

(原案) 目的・趣旨について

(アンケート) アンケートについて決済中の旨報告

(阿児、菅村、松井、酒谷、重信、山口、多田、大畑
山本、堅木)
 - ・平成18年10月26日 第6回検討会

(原案) 目的・趣旨について仮決定

めざす職員像について

(アンケート) 職員向けは集計中である旨報告

(菅村、大橋、酒谷、重信、山口、西川、一松
大畑、山本、堅木)
 - ・平成18年11月 8日 第7回検討会

(原案) めざす職員像について

(アンケート) 職員向け集計結果報告

来庁者向けについて、行財政改革推進本部で予定しているア
ンケートと調整する

(菅村、石垣、具志堅、田前、西川、一松、松井、村井
大畑、山本、堅木)
 - ・平成18年11月21日 第8回検討会

(原案) めざす職員像について仮決定とした

具体的方策について

(アンケート) 行財政改革推進本部と調整していたアンケート用紙が完成し、

12月4日～17日で実施する

(阿児、菅村、石垣、田前、西川、山口、一松、松井
大畑、堅木)
 - ・平成18年12月14日 第9回検討会

(原案) めざす職員像について追加検討

具体的方策について

(アンケート) 職員向けアンケート結果は素案公表時にホームページにのせる

(菅村、田前、西川、山口、具志堅、酒谷、多田
大畑、堅木)

- ・平成18年12月28日 第10回検討会
めざす職員像について確認
具体的方策について
(菅村、西川、酒谷、一松、大畑、山本)
- ・平成19年1月18日 第11回検討会
具体的方策の未検討部分について
アンケート結果からの分析である「柏原市職員の現状」をもう少し簡潔に
(重信、松井、菅村、西川、大畑、堅木)
- ・平成19年1月24日 第12回検討会
「人材育成を推進するために」について
キャッチフレーズを「行動改革～わたしが変われば、まちが変わる～」とした
(石垣、菅村、田前、西川、松井、山本、堅木)
- ・平成19年2月2日 第13回検討会
実施計画の策定について
現状と課題を圧縮したものを採用
庁議に提案するにあたり参加希望者をつのる
(石垣、菅村、酒谷、田前、西川、松井、大畑、山本、堅木)
- ・平成19年2月16日 第14回検討会
全体について確認
各項目名の修正
各文言の修正
(重信、山口、田前、西川、松井、大畑、堅木)
- ・平成19年3月14日 第15回検討会
庁議への提案結果報告
「人材育成基本方針とは」の中に「行動改革」について盛り込み、タイトルを「人材育成基本方針とその理念」とした
文言修正
資料編としてアンケート結果や経過報告を添付する
(菅村、重信、酒谷、田前、西川、松井、大畑、山本、堅木)