

第2次

# 多治見市人材育成基本方針

平成 19 年 3 月  
多 治 見 市

## はじめに（改定の背景）

地方分権が進む中、地方自治体の力量が問われ、また、地方政府としての自覚とそれに見合う制度・体制を作り上げる必要性がますます高まっている。

この地方分権の時代には、「自立」と「自律」がキーワードとなってくる。自治体が目指さなければならないことは、国や県に依存することなく、地域に根付き、地方政府として独自の判断で政策形成、事務執行のできる体制を築くことであり、政治的な「自立」、財政的な「自立」を目指さなければならない。また、地域そのものを活性化させるため、自立的な市民活動による「まちづくり」の実践をさらに活発化するよう、職員の役割も事業の主体から、それらの活動を補完するコーディネーター、プロデューサーへと変わりつつあるといえる。

一方、今日自治体の財政破綻や不祥事の続出といった事態をみると、自治体が「自律」することの大切さ、重要さを改めて思い起こす必要が出てくる。本市では、平成19年1月に「まちの憲法」ともいふべき「多治見市市政基本条例」を施行し、市政運営のための基本的なルールを定めた。すでに本市では、実行力をもった「総合計画づくり」を目標に、「政策」によって行政全体をコントロールするという手法を確立してきたが、それに加えてこの基本条例が成立したことで、主権者は市民であるという大原則を確認し、行政が自らの行為や行動を一定のルールに基づいて制約し、抑制するという立場を表明し、市民の信託にこたえるという民主主義の原則を作り上げたといえる。いいかえれば、「自ら律する」の意味の「自律」の姿勢を確立したともいえる。

本市では、平成12年10月に「多治見市人材育成基本方針」を策定し、「人材（人財）」となる職員づくりと組織の活性化をめざしてきた。本方針は、総合計画及び行政改革大綱と密接に関連し、これらと三位一体の関係にある「人材戦略」として位置付けられるものである。本市を取り巻く環境が変化し、第6次総合計画の策定にも着手する中、市民との連携協力をさらに推進できる人材の育成を目指し、策定時（平成12年）の基本的な考え方を踏まえながら、本方針の改定を行うものとする。

平成19年3月

## 目次

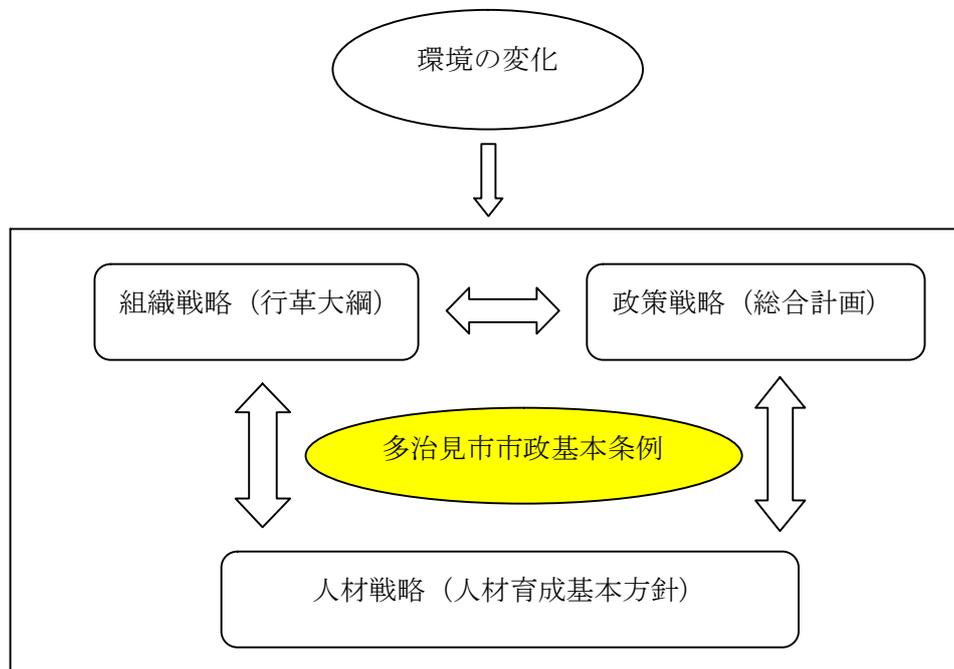
1	人材育成基本方針の位置付け	1
2	人材育成の基本的な考え方	1
	（1）人材育成の意義	1
	（2）人材育成の目的	2
3	人材育成の方向	2
	（1）求められる職員像	2
	（2）求められる能力	3
	（3）求められる意識（姿勢）	4
4	人材育成システムの全体像と人事・職員研修の位置・役割	4
	（1）人材育成の推進体制	6
	1）職員の役割	6
	2）管理職の役割	6
	3）組織の役割	7
	（2）人材育成の個別戦略	7
	1）人事制度	7
	2）研修の充実・多様化	10
	3）日常実務中での能力開発	12
	4）OJT（職場研修）の整備	12
	5）その他能力開発を支援する諸制度等	13

## 1 人材育成基本方針の位置付け

企業や自治体に限らず、組織は、常に変化する外的環境に柔軟に適応することで、持続可能性を確保することができる。環境変化に対する長期的な意思決定が「政策戦略」（総合計画）であり、それを効果的・効率的に推進するのが「組織戦略」（行政改革大綱）である。そしてそれを担うのは、非常勤職員を含むすべての職員であり、これら職員の潜在能力を引き出す「人材戦略」が必要となる。これが「人材育成基本方針」である。

この「政策戦略」「組織戦略」「人材戦略」は密接に関連し、どれが欠けても意図した結果は得られない、三位一体の関係にある。政策や組織を意図したものにするために「人材戦略」は非常に重要な要素となる。特に自治体の場合は、施策やサービスに職員の智恵が介在する割合が非常に高く、「人材戦略」の優劣が自治体の成果を左右することになるといえる。

また、本市においては、平成 19 年 1 月にまちの憲法ともいうべき「多治見市市政基本条例」が施行された。この基本条例の理念・原則に基づき、自立した地方政府構築に向け、市政に対する市民の信託に応え得る職員の育成が重要となる。



## 2 人材育成の基本的な考え方

### (1) 人材育成の意義

「人材」とは、必要とされる能力と意欲を持つ職員をいう。人材育成は、組織にとって普遍的な課題である。経営資源として一般的に「人」「モノ」「金」「情報」があげられるが、これらの資源の中で「人」だけが2倍にも3倍にもなる可能性を持っている。人的資源の最大の特徴は、その「可変性」にあり、それを可能にするのは「意欲」と「学習」である。「意欲」次第で業務の質や量が大きく変化し、「学習」自体も「意欲」に左右される。また、「人」は、組織の文化や

風土からも大きな影響を受ける。したがって「意欲」を向上させることが最も基本的かつ重要なことだといえる。

人材育成とは、「人材（人財）」になるために、あるいはそうあり続けるために職員の「意欲」を向上させ、「能力」を開発することである。

## （２）人材育成の目的

自治体組織の究極の目的は市民福祉の向上であり、「人材育成」とはつまるところ市民の役に立つ職員を育てることである。職員の能力の総和が自治体の総合力であり、地方分権の時代を迎え、その力に比例して自治体間の行政格差や地域間競争は必ず生じてくる。この新しい時代に対応した人材育成に早期に取り組んだか否かが自治体の質的水準を左右することになる。

以上のことから人材育成の目的は次のように整理される。

①人材育成は、多様化・高度化する市民ニーズに対応した均衡ある行政サービスを現在から将来にわたって継続的に提供することを目的としたものである。（**市民貢献の目的**）

②人材育成は、政策・組織戦略が要求する内容と水準まで、組織の能力とメンバーの能力・意欲を引き上げることを目的としたものである。（**組織発展の目的**）

さらには、組織と個人の調和を図るため、次の項目を付け加えるものとする。

③人材育成とは、自治体でかけがえのない時間と人生を過ごす職員に対して、職業生活を通じて豊かな人間性を持った専門職業人への成長を願う職員個人の期待や欲求に応えることを目的としたものである。（**自己成長の目的**）

## 3 人材育成の方向

本市の第5次総合計画基本構想は次の5つを柱としている。

◎賑わいや活力を創り出すまちづくり

◎環境と共生するまちづくり

◎だれもが暮らしやすいまちづくり

◎知性とゆとりを育むまちづくり

◎人と人が交流するまちづくり

上に掲げるような、政策を担う多治見市職員に求められる能力は多種多様であり、それに応じた多様な人材が必要である。職員がその個性に基づいた能力を開発し、これを適材適所に活用することにより個々の力が結集して組織全体の総合力として発揮されるようなあり方が今後の望ましい姿である。そして、人材育成にあたっては、職員一人ひとりの個性を尊重し、その多様性を認めていく視点が必要である。

## （１）求められる職員像

行政分野を問わず次にあげるような職員像を多治見市として求める。

**感性ある職員** — 社会環境の変化を敏感に感じ取るとともに、積極的に市民と対話し、ともに考え、市民の立場に立って政策を検証することができる職員

- 提案力ある職員** — 経営的な感覚、問題意識、変革への意欲を持ち、広い視野で効果的・効率的な解決策を提案することができる職員
- 実行力ある職員** — 提案した内容を多治見市としての組織目標に昇華させ、政策として実行できるよう、組織内外において粘り強く交渉・説得・調整することができる職員
- 魅力ある職員** — 高い倫理観、責任感、情熱、地域や人への愛情を持つ職員
- 向上心ある職員** — 多治見市職員としてのプロ意識を持ち、自己研鑽に励む職員

## (2) 求められる能力

職員に求められる能力は、担当業務の内容や性質、職位、具体的状況により異なる。よって、職員に求められる能力を、いくつかの基本的な視点から次のとおり整理する。

### ①最も基本的な能力（すべての職員に求められる能力）

- ・職務遂行能力 — 組織の目標及び自己の担当業務を正確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理する能力
- ・改善能力 — 社会環境の変化を敏感に感じるとともに、市民の立場に立った発想で、業務を恒常的に見直し、改善・工夫していく能力
- ・対人能力 — 組織の内外の人や市民等と良好で建設的なコミュニケーションを保ち、交渉・説得・調整を繰り返しながら連携協力につなげていく能力
- ・自己管理能力 — メンタル・タフネスを含め、常に心身の健康を意識し、良好な状態に管理できる能力

### ②業務遂行上一般に必要な能力（階層により必要とする比重が異なる）

- ・仕事に関する専門知識・技術 — 担当業務のほか、関連する分野についての幅広い知識・技術を習得する能力
- ・政策形成能力 — 総合的・長期的な視点に立って、新たな政策、施策等を立案する能力
- ・行政経営能力 — 経営的視点から業務を計画的・効率的に管理・統制して成果をあげることや、「行政が本当にやらなければならないことは何か」「行政にしかできない仕事は何か」という観点で施策事業を評価するとともに見直し、進行管理していく能力
- ・危機管理能力 — 行政にとっての危機要因を予測し、判断・行動・対応する能力

### ③今後重視される能力（専門性を活かす）

- ・政策法務（財務）能力 — 政策を適切に執行するために、施策・事業を法（財務）的な視点からとらえ、解決する仕組みを設計する能力
- ・情報化対応能力 — 様々な情報を収集・分析・発信し、政策に活用できる能力
- ・国際化対応能力 — 国際化の進展に対応した幅広い視野から物事を判断・検討する能力（語学力、海外情勢に関する知識）

### ④上記のほか管理職に特に求められる能力

- ・組織管理能力 — 部下に対し、職場のビジョンや課題・目標を明示し、理解と納得を得た

上で達成に向けて行動するよう働きかける能力。また、部下が職務遂行を通じて達成感の高揚を得られるよう、適切な業務配分を行い、その進行を管理・支援する能力

- ・人材育成（OJT）能力 — 日常業務を通じて部下の能力や適性の把握に努め、あえて高めの目標や課題を部下に与えることで、部下の意欲と能力を高めていく能力。部下は上司を見て育つ。特に管理職は、困難な局面において組織を代表して責任を取っていく姿勢、自分に厳しく常に自己研鑽する姿勢を、部下に示す必要がある。

### （3）求められる意識（姿勢）

職員は、市政に対する市民の信託に応えるため、多治見市市政基本条例の理念・原則を遵守するとともに、次にあげる点を意識しながら職務を執行しなければならない。

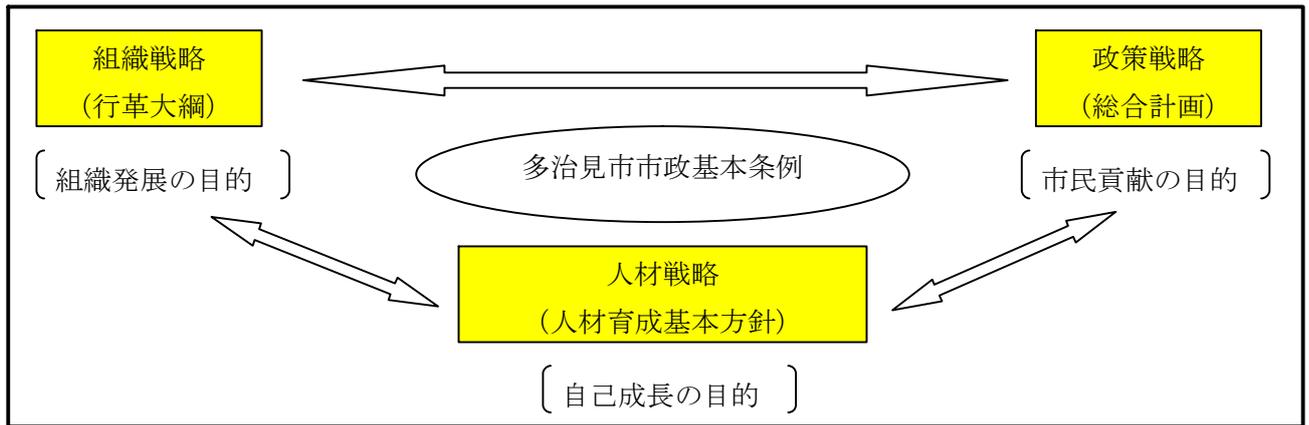
- ・市民との連携協力意識（市民との情報共有、市民参加の推進、市民への説明責任）
- ・計画的・効率的に市政を運営する意識
- ・環境変化に対応して柔軟に組織を改革する意識
- ・コスト意識
- ・高い倫理観を持ち、自らを律する意識
- ・法令を遵守し、誠実かつ公正に職務を執行する意識
- ・人権を尊重し、個人情報を保護する意識
- ・自らを高めようとする自己改革の意識

## 4 人材育成システムの全体像と人事・職員研修の位置・役割

多治見市市政基本条例の理念・原則に基づき、自立した地方政府を構築していくには、絶えず変化する社会環境に柔軟に適合し、自らを変革していく必要がある。環境変化に対しての長期的な意思決定が「政策戦略」（総合計画）であり、それを効果的・効率的に推進するのが「組織戦略」（行政改革大綱）である。そしてそれを担うのはまさに職員であり、「人材戦略」（人材育成基本方針）が必要となる。

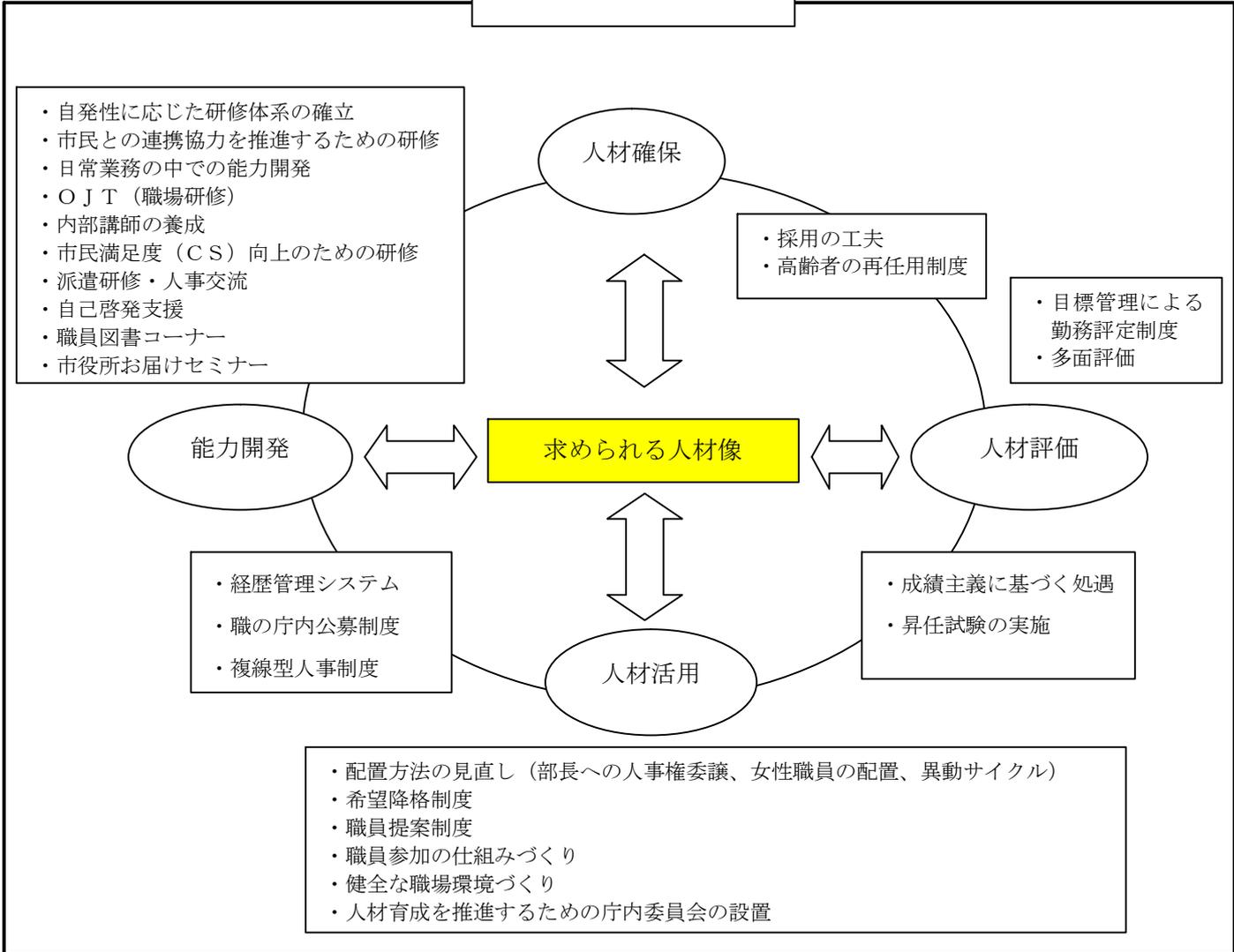
「人材戦略」は、冒頭「1 人材育成基本方針の位置付け」で述べたように、「政策戦略」、「組織戦略」と密接に関連付け、三位一体として取り組んでいくことが不可欠である。人材育成システムの全体像を示したのが次ページの図だが、人材育成の出発点となる「人材確保」、研修を中心とした「能力開発」、職員の能力向上や自己実現を可能にする「人材活用」、職務における能力や組織への貢献度、目標の達成度等を評価する「人材評価」を有機的に連携させることで、自立した地方政府構築の土台となる人材を育成することができるのである。

# 人材育成システムの全体像



市民参加・職員参加を基礎とした  
「施策マトリックス (各部署の施策課題を網羅した表)」

## 人材育成の推進体制



## (1) 人材育成の推進体制

### 1) 職員の役割

人が育つ基本は、職員の主体的な自己開発である。職員は、職業人としての責務として自己啓発に努めなければならない。いかに工夫された教育訓練を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢がなければその効果はほとんど期待できない。逆に常に向上心を持ち、仕事に関する知識や技術を自主的に習得する努力をしながら学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら教育訓練の機会を持たなくても相当程度に能力は高められていく。

自己啓発が相互啓発を促し、自然に職場全体の向上意識が高まっていく。この意味において、職員には、知的好奇心を持ち、自己啓発により自らの能力や知的水準を高めるとともに、コミュニケーション能力を発揮して、相互啓発的な雰囲気醸成することにより、学習的な組織風土づくりに貢献する役割がある。

### 2) 管理職の役割

管理職の主な役割は、部下の行動に影響を与え、部下が意欲を持って働けるように仕向けること、すなわち部下の動機づけである。意欲は置かれた条件次第で誰もが開発・発揮できるものだといわれている。各所属の方針や取り組むべき課題について、職員自らが考え発言できる環境を整え、メンバーをこのような所属内での意思決定の場面に参画させたり、意見を聞くなど創造的なコミュニケーションが必要である。

仕事に関する能力を開発・向上させる場として職場ほど重要なものはない。職員が意欲と問題意識をもって仕事に取り組み、加えて上司の適切な指導が与えられるならば、これに勝る能力開発の機会はない。この機会を有効なものとするため、管理職は職務と関係づけながら意識的かつ継続的にOJTを実践していかなければならない。このことは、望ましいというレベルの問題ではなく、管理職の基本的な役割の一つであり、職務として当然に行わなければならないことである。

ただ、近年は環境の変化が著しく、上司といえども担当職務における経験がほとんどないこともあるが、上司としての必要な知識の吸収に自ら責任をもって努めるとともに、職員同士がお互いに学び合う場を設定するなどの環境づくりのリーダーシップを発揮することも今後重要となる。

管理職自身も一職員として率先して自己啓発に努めることは当然であり、職員の自己啓発への取り組みを奨励すること、部下の成長が組織・政策戦略の高度化に寄与することを十分認識し、部下に対して「どんな能力（高さ・範囲など）を、いつまでに（期日）、どういう事ができるレベルにまで開発・育成させるか」を考え、支援しなければならない。

本市では平成10年10月から係制を廃止し、グループ制に移行した。グループ制のもとでは、各人の仕事はこれと定型化するのではなく、ミッション（使命）を明らかにしたうえで、施策・事業の対象がだれで、提供サービスはなにかを明確にすることにより、組織機構の設計や業務配分、人員配置の適正化などを行う必要があり、各所属の果たすべき役割は大きい。この制度の成否は、管理職やリーダーのマネジメントにかかっている。また、「事務事業評価制度」や「目標管理による勤務評定制度」においても同様である。部下を育成・活用することにより市のビジョンを実現させていくことが管理職の責務だということを改めて認識する必要がある。

### 3) 組織の役割

#### ①組織の役割

多治見市役所全体の意思決定プロセスの中で、職員一人ひとりが市の抱える重要課題についての共通認識を得られるよう情報提供を行うとともに、職員自らが考え発言することを奨励するような執務環境を整える必要がある。このため、本市では、市の抱える重要課題を箇条書きにした、通称「施策マトリックス」という表を活用して各部署が組織目標を作成し、これに基づき職員一人ひとりの個人目標を作成することで、市の抱える重要課題について組織として共通認識を得られるよう工夫している。各部署は、施策マトリックスの課題を解決するために組織目標を設定し、実行する中において、所属職員の能力開発に寄与するような執務の進行管理に努めなければならない。また、組織目標を実現する上で特に求められる専門知識や能力については、各部署の責任において職場内集合研修を実施したり派遣研修を実施する必要がある。

#### ②人事部門の役割

人事部門は、この方針に基づき人材育成を推進する事務局として、職員や各職場の実施する人材育成が効果的に行われるよう支援していかなければならない。そのためには、特に「意欲」に結びつく勤務評定・処遇等の人事制度全体を育成的な観点から再構築し、適切に運用していくことが基本となる。

また、職場研修や自己啓発の支援に重点を置き、職場研修を補完するものとして、各職場に共通する内容の集合研修を実施する。人事部門からの指名による研修から職場単位、個人単位に研修の重点を移しても集合研修の重要性にかわりはなく、時代やニーズに即した効果的な研修を実施する必要がある。

さらに、人事と研修の連携を密にしながら人事部門全体として、基本方針の見直しも含め、効果的な人材開発についてたえず調査・研究を重ねていかなければならない。

## (2) 人材育成の個別戦略

### 1) 人事制度

#### 人材評価

#### ①「目標管理による勤務評定制度」の実施

本市では、総合計画に基づき行政運営を行っているが、政策形成により決定した事項を確実に実施するため、先に述べたように、市全体の施策課題を箇条書きにした「施策マトリックス」を作成し、活用している。この「施策マトリックス」は、総合計画や行革大綱などにおける重要施策及び懸案事項を部課別に整理したものである。

平成13年4月から導入した「目標管理による勤務評定制度」は、この「施策マトリックス」を活用して、上司と部下が「組織目標」という共通認識のもとに個人の職務目標を設定し、一定期間ごとに改革・改善していく習慣づけを行うものである。市の理念を実現するための政策管理システムであると同時に、人材育成の中心的役割を担うシステムとなっている。

その理由としては、次のような点があげられる。

- ・市の中長期的なビジョンをトップから一般職員まで共有することが、ビジョン実現に必須であること。

- ・各部署における職員の能力を引き上げなければ目標の達成ができにくいこと。
- ・職員同士の話し合いや上司との面談が不可欠であり、職員同士のコミュニケーションを円滑化・活性化できること。

制度の考え方としては、挑戦加点主義とし、困難な職務目標を自ら設定し失敗を恐れずにチャレンジする職員に高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しないものとし、組織の活性化・風土改革をめざす。評価こそ人事考課の任務ではあるが、「査定をすること」が目的ではなく、仕事の中身を通じて何が成果で何が反省点かをじっくり話し合い、次期に向けた動機づけができれば、職員の改善努力に結びつき、能力も向上する。やがて、成果を出せば高い評価を与えることができ、励みになっていく好循環が生まれるのである。

## ②成績主義に基づく処遇

本市では平成 14 年 6 月から勤務成績を勤勉手当の成績率に反映している。また、平成 16 年 3 月末から成績降任、昇給延伸の運用に反映させている。この制度は、職員の降任または昇給延伸させること自体が目的ではなく、特に勤務成績の優れない職員を「要指導職員」と指定し、これら職員に自分の勤務状況を認識させ、上司と相談の上、改善すべき点を改めていくよう意識改革をすることが重要で、これが組織の活性化につながっていくものと考えている。

なお、平成 19 年 4 月から成績降任を総括主査以上から全職員に拡大するとともに、勤務成績を昇給に反映させる予定であり、「やってもやらなくても同じ」という不公平感を排除し、職員の意欲向上を図る。

## ③昇任試験の実施

本市では平成 11 年度からの管理職昇任試験に加えて、平成 13 年度から総括主査級昇任試験、平成 15 年度から業務主任級昇任試験を導入した。なお、これらの試験の評価にも「目標管理による勤務評定制度」の評定結果を活用している。

人事院勧告に基づく給与構造改革において成績主義の強化が図られる中、公正で透明性のある人事管理制度が強く求められており、今後、試験内容等の見直しを継続的に検討する。

## ④多面評価（360 度アセスメント）の導入検討

本市では多面評価の 1 つとして「部下による上司の評価制度」を平成 15、16 年度と試行を重ね、平成 17 年度から本格実施した。

今後、より客観性が高く、職員から納得が得られるよう、必要に応じて、勤務評定制度を補完する「横（同僚）からの評価」の導入を検討する。

## 人材の活用

### ①経歴管理システムの導入検討

経歴管理システムとは、採用後 10 年程度の間、様々な職務をバランスよく経験させる（育成型ジョブ・ローテーション）ことにより、それぞれの分野の基礎的な能力や多面的にもものを見る能力を養成する取組みである。このジョブ・ローテーションを経た後、本人の能力や適性、希望を考慮しつつ関連分野でのローテーションを行い、その分野のスペシャリストを養成していくことになるが、その際、能力カルテ／レーダーチャート等を活用し、職員一人ひとりに自己のキャリアデザ

インを意識させていくことが効果的である。

実施にあたっては、職員のキャリアデザインを尊重しつつ、一方で、どのような分野にスペシャリストが必要か、どの時期にどのような職務を経験させるのが適当か、また、それぞれの職務が必要とする能力や資質について、十分分析・検討しシステムをつくっていく必要がある。

## ②職の庁内公募制度の導入検討

職員のチャレンジ精神を醸成するため、新たな政策課題や特定の資格・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、審査・選考によりその職に配置する制度の導入を検討する。この制度は、既に導入している自己申告制度と比較して、希望の職は自分で勝ち取るという意味合いが強いため、職員の士気と意欲を向上させ、また、組織を活性化させる効果が期待できる。

実施にあたっては、公募に適した職務やポストの選定と制度が硬直化しないための工夫が必要である。

## ③配置方法の見直し

職員の持つ資質や個性をふまえ、職員の能力を最大限に発揮させるために、採用時の職種にとらわれることなく、適性に応じて広く人材を活用するため、以下のような取り組みを検討していく必要がある。

### ○部長への人事権委譲

各担当部署にそれぞれの事務事業に対する一層の説明責任が求められる中、予算編成を始めとした庁内の権限が特定の部署から各部長に徐々に委譲される方向にある。これは、政策決定過程については、庁議を通して全庁的に「集中」して意思決定し、人事権と予算については、権限を各担当部署に「分散」という考え方があるためである。このため、本市では平成17年から、これまで人事担当部署に集中していた人事権についてもその一部を各部長に委譲している。

### ○女性職員の配置

本市では、かつて女性職員の配置や担当業務が固定的であったため、男女共同参画社会の理念に基づき、これを見直してきた。既に庶務的業務は女性の仕事といった固定観念はなくなりつつあり、総合計画策定、企画調整等での女性職員の活躍が目立ってきている。今後は、次世代育成の観点も重視し、より働きやすい職場づくりを目指す必要がある。

また、男女にかかわらず育児・介護休業中の職員に対し、仕事への意欲の減退を防ぐとともに、現状の業務知識を維持するために、職場の状況や業務に関する情報提供を行い、スムーズに職場復帰できるよう、育休職員等への復帰支援研修を拡充する必要がある。

### ○異動サイクルの見直し

一般行政職が従事している業務であっても、その業務の高度化・複雑化に伴い、かなり専門性の高まっている分野がある。

一方、職員の中にも自分の適性にあった得意分野で専門的に従事したいというスペシャリスト志向の職員も多い。また、市民から職員が短期間で異動することについての苦情を聞くことも少なくない。以上のことから、経歴管理システムとの関連を考慮しつつ業務内容をよく調査した上で、異動のサイクルについてさらに検討していく必要がある。

#### ④希望降格制度の導入

平成12年から総括主査級以上の職員を対象に、本人の希望により、降格できる制度を創設した。これは、市民ニーズの高度化や多様化などの要因により、管理職をはじめとして職責が著しく増大している状況のなかで、その職責を果たすことが身体的・精神的に苦痛を感じる職員や家庭の事情等のある職員が降格を申し出ることにより、精神的不安を解消し、専門性を発揮してやりがいを見いだしながら職務に貢献してもらおうという狙いがある。これも適材適所の一方策であり、一方で降格することなく、自己啓発や上司の指導、研修等により自信をつけることも重要である。なお、降格後再び昇格を希望する場合は、勤務評定により能力が認められるか、または昇任試験に合格すれば再度昇格することは可能である。

#### ⑤複線型人事制度の導入検討

地方分権の進展や住民ニーズの複雑化・高度化に対応するため、特定の分野について、高度な専門知識や経験を備えたスペシャリストを育成し、適性・能力・希望を考慮しながら、スペシャリストとしての異動・昇進管理を行う。

職員のキャリアデザインの多様化に応え、意欲向上を図る有効な手段であるため、経歴管理システムとの関連を考慮しつつ、業務内容をよく調査した上でさらに検討していく必要がある。

### 人材の確保

#### ①採用の工夫

自治体業務の外部化が不可避となり、少数精鋭の市政運営が求められている中、採用試験においては、交渉力・先見性・創造性など、知識の詰め込みだけでは身に付けることができない能力をいかに見抜いていくかが課題となる。本市では従来から面接重視の試験内容としていたが、民間人や若手職員の面接官への起用、集団討論、複数回面接、プレゼンテーション、ファシリテーターを交えたワークショップ等、いろいろな角度から人物を評価できるよう試行錯誤を重ねている。また、平成15、18年度に民間企業等での職務経験者を対象に採用試験を実施した。

これまでの採用を検証するとともに、必要かつ多様な人材が確保できるよう研究を重ね、任期付職員の採用等、採用方法について工夫を続ける必要がある。

また、ホームページ等、多治見市の情報発信に工夫を凝らし、やりがいのある職場として組織の魅力をアピールすることで熱意のある優秀な志望者を集めることも必要である。

#### ②高齢者の再任用制度の活用

本市では、平成12年度から、人材確保策の一つとして、定年退職者の再任用制度を導入している。再任用制度については、専門性や発揮できる能力を考慮すると、他の人材確保策よりも有効性が高い場合もあるため、積極的に検討していく必要がある。

### 能力開発

#### 2) 研修の充実・多様化

##### ①自発性に応じた研修体系の確立

人事部門からの指名による集合研修を必要最小限とし、各部署に一定の研修予算を配分すること

で、職場研修（OJT）と連携した専門研修を充実させる。

集合研修に重点を置いた研修体系は、組織として各職位に要求するレベルまで能力を向上させる階層別研修においては効果を発揮する。しかし一方で、職員各人のニーズにきめ細かく対応することが困難であり、受講意欲に乏しい職員を受講させて投資対効果が薄くなってしまおうという欠点もある。

今後、能力による処遇格差が拡大することを考慮し、（指名による）集合研修に重点を置いた研修体系から、自己啓発、職場研修、派遣研修に重点を置いた能動的な研修体系へ移行することで、職員のニーズにあった多様な研修機会を提供する。

また、先の「経歴管理システムの導入検討」においても触れたが、職員の自発的な研修受講を推進するツールとして、職員が自らのキャリアデザインにあった能力開発ができるよう、職員一人ひとりの能力カルテ／レーダーチャート等の導入についても検討する必要がある。

なお、嘱託員等の非常勤職員がこれまで以上に重要な戦力となってくることを踏まえ、非常勤職員にも積極的に研修機会を提供する。

## ②市民との連携協力を推進するための研修実施

本市では、公園や学校等の公共施設をつくる際はもとより、「スローライフによるまちづくり」や「自然とふれあう水辺環境整備～メダカの学校～」等、市の特徴的な施策については、必ずワークショップ等の市民参加がコンセプトとなっている。人材育成面においても、市民参加が職員を育てるという意識の下、職員には、積極的に市民の中へ入っていき、施策についてのコンセプトを持って、市民と議論できることが求められる。

このため、市民との連携協力（市民との情報共有、市民参加の推進、市民への説明責任）を推進できるよう、研修計画において、市民とのワークショップ等の手法の導入によるファシリテーション研修やプレゼンテーション研修等を実施していく必要がある。

## ③内部講師の養成

限られた予算と人材を有効に活用するため、内部講師を積極的に育成する。特に、OJT、接遇に関しては、実際の職場研修の場において、指導者によるマニュアルを用いたきめ細かいアドバイスやフォローが可能であり、より多くの講師を養成・確保する。

## ④市民満足（CS）向上のための研修実施

平成17年8月に実施した市民意識調査の中で、職員の応対についての質問を盛り込んだところ、「明るい応対」、「わかりやすい説明」など各項目で「満足」と「やや満足」を合計した数値が6割強であった。

市民満足度の更なる向上のため、市のあらゆる業務は対市民サービスであるとの認識に立ち、窓口業務や市民と多く接する機会のある部署に対し重点的に研修を展開し、市のイメージアップを図る。

## ⑤派遣研修・人事交流の充実

国や県への派遣研修や人事交流は、外にネットワークを広げ、「異」文化と交流し、前例主義を打破するためにも有効である。

今後は、経営的視点から業務を計画的・効率的に管理・統制して成果をあげることも求められてくるため、民間企業への派遣も視野に入れる必要がある。その際には利害関係や中立的立場に配慮し派遣先企業を選定しなければならず、企業にもメリットがなければ受け入れられないであろうが、地場産業の振興政策等も考慮し、適当な受け入れ先があれば積極的に行うよう検討する。

さらに日頃から、近隣自治体や他の先進的な取組みを行っている自治体の職員と交流し連携を深めながら、相互に高めあう機会を積極的に設けていく。

### 3) 日常業務の中での能力開発

職員はある所属の職員ではなく、多治見市の職員であるという自覚を持つ必要がある。自分の職務以外の事柄にも関心を持ち、市の方針や重点施策についても基本的な部分についてPRしたり説明することができなければならない。

本市では、それぞれの部署が抱える課題を整理し、新たな問題意識を獲得するため、職員研修の一環として、職員自らが自分の担当施策を体系的に文章としてまとめた「挑戦する都市—多治見市—」Part I 及び Part II を、平成 14 年及び平成 17 年に出版した。また、本市の財政状況をわかりやすく市民に伝える「わかりやすい予算書・決算書」を、毎年、若手職員が中心となって編集している。

人材育成においては、日常における業務の中で市民が何を期待しているのかを敏感に察知したり、他の部門の関係であっても、市民の声が確実に伝わりフィードバックする仕組みをつくり、風通しのよい組織にしていく必要がある。

さらに、縦割りの行政遂行体制の弊害を常に意識しつつ、個々の所掌業務と他部門との関係や影響について日頃から考慮し、連携協力することが求められている。それが日常的に機能し得る体制の構築が必要である。

この考えの下、本市では「スローライフによるまちづくり」、「自然とふれあう水辺環境整備～「メダカの学校」構想～」等、市民参加型の施策を推進している。今後は、各課が行う市民とのワークショップ等へ他課の職員も参加し、市民合意に向けたファシリテートの現場を実際に体験することで、職員のファシリテート能力を高めていく研修も検討する。

### 4) OJT (職場研修) の整備

職員研修は、日常業務の中での能力開発が基礎にあつて、その上にOJT (職場研修) の整備がなされることで確かなものになってくる。

職場研修 (OJT) は、実践的・継続的に日常の職務の遂行過程を通じて行われる点で、職員の能力開発に最適なものであり、職員研修の基本である。OJTは、単に上司・先輩の経験則に基づく直接的な指導だけではなく、職員の育成に影響を及ぼす職場でのあらゆる活動であるにとらえる必要がある。

具体的には、職員の育成を志向した仕事の割当てや業務目標の設定、職員の創意工夫を促す進捗管理、上司と部下が業務や能力開発の達成度を相互に確認することなどであり、「目標管理による勤務評定制度」を活用することが非常に有効である。また、業務上のミスを防ぎ、職場内で経験・知識・情報の蓄積と共有を図る上でも、経験の浅い職員を実際の事業に参加させていく意義は大きい。

また、今後、時代の変化に対応して、所属職員に必要な専門的知識等を、最適なタイミングで習

得させることができるよう、人事部門から各部署に一定の研修予算を配分するなど、OJTに対する支援を拡充する必要がある。

なお、職場の中の集合研修として、次のような具体策が考えられる。

- ・採用や異動により新たに配属された職員に対する各部課の概要の研修
- ・職能別に専門知識を与える職場内の集合研修
- ・業務上の必要に基づく派遣研修とその報告会の開催
- ・課の課題のプロジェクトチームによる研究
- ・QC活動の手法を使った業務改善 など

以上を支援するために、研修担当部門は職場研修マニュアルを作成したり、職場研修リーダーを養成・任命し推進体制を整備する必要がある。

## 5) その他能力開発を支援する諸制度等

### ① 自己啓発支援の充実

「能力開発は自己責任」であることは言うまでもないが、支援策のメニューは組織として充実させておくべきである。現在、実施している公的資格取得助成、自主研究グループ活動支援に加え、今後、通信教育に係る助成やeラーニング（インターネットを利用して学習するオンライン型の遠隔学習）の導入についても検討する。

### ② 職員提案制度の見直し

職員が常に問題意識を持ち、チャレンジ精神と創造性を発揮できることから、人材育成の観点からも、この制度は特に有効である。現在も提案制度はあるものの、形骸化しており応募者は極めて少ない。今後は、「目標管理による勤務評定制度」とリンクさせる等、職員提案を推進する仕組みを検討する。

### ③ 職員図書コーナーの充実

他都市等の先進事例や政策提言などの図書のほか、職場の運営に必要な図書等を充実する。また、PRを積極的に行い利用を呼びかける。今後は図書の管理、選書の方法を検討していく。

### ④ 市役所おとどけセミナー（出前講座）の活用

おとどけセミナーは、平成10年度から実施しているが、市民からは好評である。これは人材育成においても非常に有効であり、また市民感覚を肌で感じることのできる貴重な機会である。こういう機会に得た市民の生の声を敏感にキャッチし、市政運営に反映できるような仕組みづくりが求められる。

### ⑤ 職員参加のしくみづくり

担当課だけでは対応しえない施策を策定・推進していくためには、複数の視野を総合し、様々な経験・知識・専門性を活かしながら検討する必要がある。現在においてもプロジェクトチーム方式を中心として施策の立案等を行っている。

自治体を取り巻く状況の変化は、その速度を増しており、様々な課題に対し、早い段階から庁内で認識を共有し、活発な議論を進めていく必要がある。このため、若手職員の人材育成と庁内の情

報共有を目指し、重要法案及び地方制度に係る重要論点について、若手職員が調査研究を行い、市長、各部長等の幹部職員や聴講者（指名及び希望）を対象に説明会を行う研修も積極的に行っている。

さらに、市民自治の原点に立った市政を実現するためには、市民の立場にたった「市民として考える」職員参加が求められている。その職員参加の前提として、職員が地域を知ること、各部署が行政情報（争点情報・政策情報・制度情報）を全庁的に整理・公開することが不可欠である。

今後は全ての職員に多様な参加の機会を保障するとともに、調査など作業上の権限を与えたり、立案された提言を評価し、実現できるようなバックアップを市全体でできるような職員参加システムを工夫する必要がある。

### **⑥健全な職場環境づくり**

職場におけるコミュニケーションが不足していると、仕事上の連携が取れなくなるだけでなく、孤立感から職員が精神面的な負担を感じたり、組織として致命的なミスを見逃したりすることとなる。組織として十分な機能を果たすためには、健全でコミュニケーション良好な職場環境が前提となるのである。

このため、あいさつを励行し、朝礼や課内会議の開催を推進していくとともに、研修等を通じて、メンタルヘルスやセクシュアルハラスメント等への対策の充実を図っていく必要がある。

### **⑦人材育成を推進するための庁内委員会の設置**

本市では、人材育成を推進するため、様々な人事制度改革を企図し、実施する上で、人材育成委員会で議論することとしている。人材育成委員会は、各部の調整担当課長等で構成されており、人事、処遇、研修など人材育成に関わる推進体制全体について、現状と課題を検証し、制度の見直し・創設について検討することとしている。各部の調整担当課長を委員としていているのは、それぞれ各委員としての意見を聞くのはもとより、様々な機会を通じて各部課の意見、状況などを把握・調整し、委員会での議論を活性化するためである。

今後は、研修システムや研修カリキュラムの検討にあたり、より客観的（専門的）な意見を得るため、人材育成委員会への市民委員の参加についても検討する。