

鈴鹿市 人材育成基本方針

平成18年12月

はじめに

21世紀初頭の現在、地方公共団体は、激変する社会環境の中で地域主権の新しい時代を迎えています。

鈴鹿市は当面合併をしないこととしましたが、自己決定、自己責任の前提で、積極的に自主自立の行政経営のできるような体質に変革し、個性豊かなまちづくりの実現をめざすことが求められています。

行政経営の成否は、人材をいかに育成し、活用するかにかかっています。一般的に経営資源の要素は、「人」「モノ」「金」「情報」と言われますが、中でも「人と人が介在していく情報」は、育成や活用によって大きく変化します。

これからの鈴鹿市は、行政の経営資源としての「人」の重要性を再認識し、人材の確保と育成及びその活用に取り組む必要があります。

このことにつきましては「鈴鹿市行政経営戦略会議」におきましてもご提言を頂戴したところです。

この提言を真摯に受け止め、行政経営の担い手となる職員の資質の向上と意識改革を図り、その内在する可能性や能力を最大限に引き出し、職員のやる気や向上心を高めることが急務と言えます。そして、その結果が、組織の活性化や組織力の向上につながり、最終的に、鈴鹿市20万人市民の満足度の向上につながることであります。

そこで市民の期待に応えるために、これからの職員の能力開発と資質向上をめざして「鈴鹿市人材育成基本方針」を策定します。

平成18年12月

鈴鹿市長 川岸 光男

目 次

はじめに

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の意義	3
2 基本理念	4
3 あるべき行政の体制	5
4 あるべき職員像	6
5 職員に必要とされる意識と能力	7

第2章 人材育成の方策

1 人事管理の基本的な考え方	8
2 今後の人材育成	9
I 職員個人が取り組むこと	
II 職場が取り組むこと	
III 人事部門が取り組むこと	
3 多様な人材の確保	10
4 今後の人事制度	12

第3章 研修に関する基本的な方針

- I 自己啓発
- II 職場研修
- III 職場外研修

おわりに	20
------	----

資料編

鈴鹿市職場風土アンケート調査結果

第1章 人材育成の基本的な考え方

1. 人材育成の意義

地方自治体が地域主権の政策を進め、厳しい自治体間競争が現実のものとなる中で、私たちは自立した行財政運営を行い、多様な行政需要に対応していかなければなりません。

「国から与えられた仕事をしていれば良い。」

「困ったときは、国の指示を仰げばよい。」という時代は去ったのです。

鈴鹿市の組織風土は、平成17年に実施した職員アンケートの結果から、個々の職員の能力を組織力の発揮に結びつけるシステムが不十分との課題があげられています。

鈴鹿市は、第5次鈴鹿市総合計画を策定し「市民一人ひとりが夢や生きがいをもって安心して暮らせるまち、すずか」という将来都市像をめざしています。

そのためには職員一人ひとりが、市民の視点に立った企画立案能力と施策実行力を備え、効果的な行政サービスを提供し、またそれを永続的に継続できる体制を維持しなければなりません。

この組織目標を達成するためには、人材育成を充実し、鈴鹿市で働く個々の職員の能力・意欲を向上させることにより組織全体のレベルを上げる必要があります。

また、「人」は、育成や活用次第でさらに大きな力を発揮することができるものです。市民の視点で見た行政を推進するからには、これからの職員は、公務員という立場のみならず、ひとりの人間としても豊かな人間性を求められます。人材育成は、職員の「人間的な成長」を推進するものでもあります。

2. 基本理念

人材育成は、地方自治制度や地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職員個人の人的成長や自己実現との統合を図ることが求められます。

そこで、鈴鹿市では次に掲げる5つの基本理念のもとに人材育成に取り組みます。

I 組織力強化と自己実現

鈴鹿市の人材育成は、市民の求める行政サービス充実のための「組織力の強化」という組織の要請と「自己実現」を求める職員の期待との調和をめざします。

II 組織目標との適合

鈴鹿市の人材育成は、組織目標との適合を図りながら推進します。

III 人間性の向上

鈴鹿市の人材育成は、担当の業務をこなすだけでなく、人としての豊かな感性を持って、市民とのかかわりを持つことができるよう推進します。

IV 能力の開発

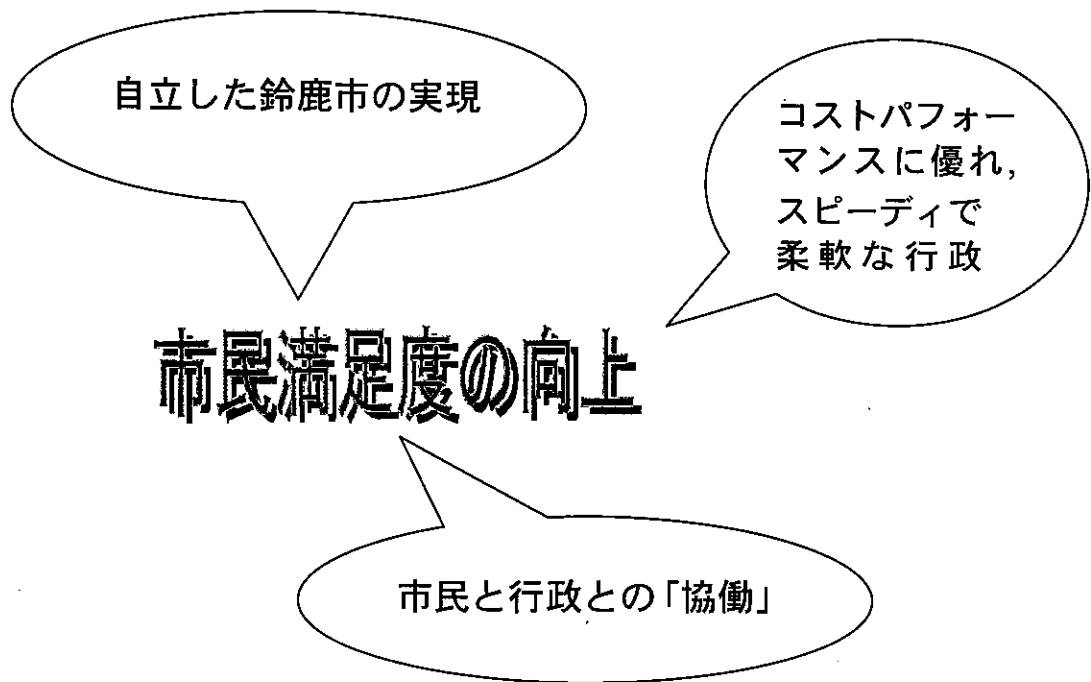
鈴鹿市の人材育成は、最少の経費で最大の成果という地方自治体の究極の目標実現に向け、組織力を向上させるために、常に職員個人の能力開発に努めます。

V 人材育成の継続的改変

鈴鹿市の人材育成は、社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ、継続して修正変更を行っていきます。

3. あるべき行政体制

「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち、急速に変化する時代の流れにしっかりと対応しながら、常に市民の期待に応える鈴鹿市でなければなりません。そのために、次の3つの行政体制が求められます。これらを実現できる人材を育成し、地域においても、市民との対応においても、組織内においても、コミュニケーション能力を駆使し、市民満足度を高める仕組みを築いていかなければなりません。



Ⅰ. 自立した鈴鹿市の実現

地域主権の時代に市民の視点に立ち、新たに地方行政が担うべき、政策立案機能、情報提供機能、交渉調整機能を兼ね備えた行政体制

Ⅱ. コストパフォーマンスに優れ、スピーディで柔軟な行政

激変する社会環境、多種多様化する市民の要求に対応できる、合理的で、スピーディ、かつコストパフォーマンスに優れた組織体制を確保し、さらに、困難な課題に対して果敢にチャレンジする意欲ある職員の育成とそれを支援する行政体制

Ⅲ. 市民と行政との「協働」

常に情報を公開し、職員が現場や地域に出向き、市民と共に考え、行動をする、市民参加型の行政体制

4. あるべき職員像

組織が、市民に求められる職員像を明確にしなければ、職員がどのような能力を身につけていくべきかの判断ができません。どのような人材を採用し、どのような職員を育てていくか、また、職員自身がどのような能力を身につけるべきなのかを明確にするため、以下の5項目を鈴鹿市の「あるべき職員像」とします。

I 使命感を持った人材

市民との対話、交流を通して、市民の日常生活の身近な問題を市民の立場になって感じ、共に考え、合意を得ながら、市民のために積極的に仕事を進めることができる人材

II 行政のプロフェッショナルとしての人材

行政職員としてプロ意識や高い専門性を持ち、最少の経費で最大の成果を出すための最良の方法を常に考え、他者(民間を含む)とのチームワークの下に実行していける人材

III 人間性に富んだ人材

一人ひとりの人権を尊重し、組織の内外を問わず良好なコミュニケーションを図ることが出来る人間性豊かな人材

IV 挑戦者であり続ける人材

「前例踏襲・事なかれ主義」といった停滞型の思考を捨て、新しい課題や困難な課題に果敢にチャレンジし続ける人材

「上司からの指示を待つ」「与えられた仕事をそつなくこなす」だけでなく、変化に対応すべく常に問題意識を持ち、問題を発見して仕事を常に効率的、合理的に改善していくことのできる積極的な人材

V 進化する人材

あらゆる機会をとらえ、能力の向上に努め、自己実現のために弛まず成長し、自己啓発の出来る人材

5. 職員に必要とされる意識と能力

地域主権が現実のものとなり都市間競争の時代を迎えた今日，市民が行政・職員に寄せる期待も大きくなっています。めまぐるしく変わる社会環境に柔軟に対応し，行政サービスのより一層の向上をめざすためには，変えていくべき意識や職員自身が伸ばすべき能力として次に掲げるものがが必要です。

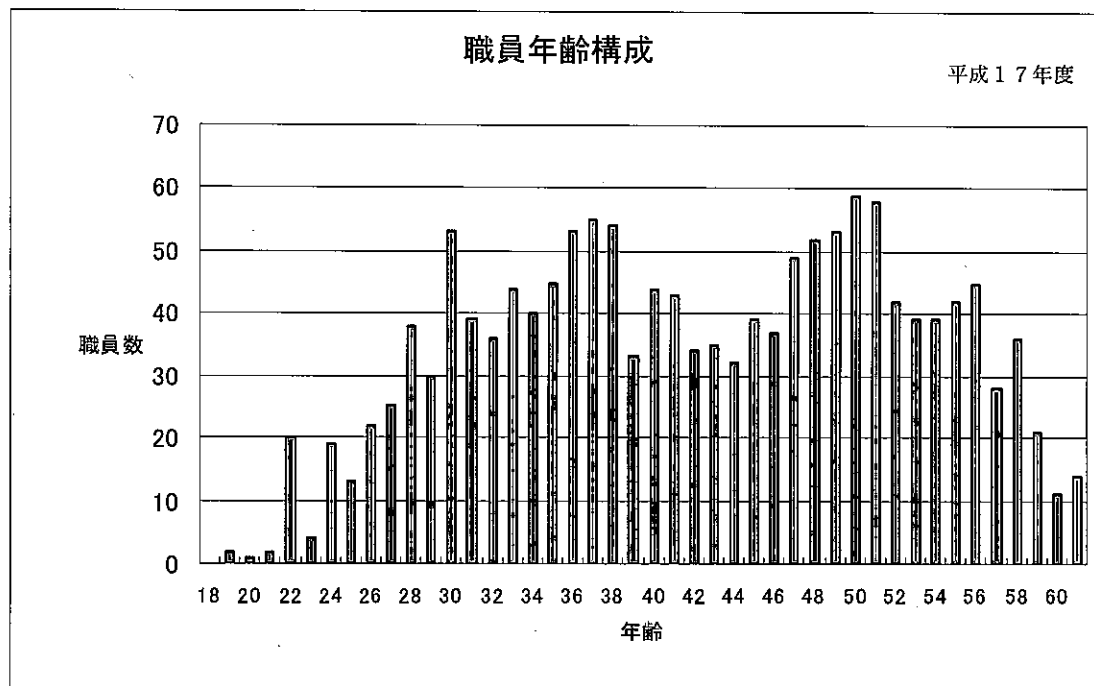
意識	市民志向	① 倫理感・使命感 ② 人権意識 ③ 接遇意識 ④ 市民との協働意識
	成果志向	① チャレンジ精神 ② 責任感 ③ 問題意識・改善意識・向上心 ④ 目標達成意欲
能力	政策形成能力	① 企画・立案能力 ② 法務能力 ③ 情報収集能力 ④ 先見性
	職務遂行能力・専門能力	① 専門知識と技術力 ② 経営感覚・判断力 ③ スピード・コスト意識 ④ 組織マネジメント力 ⑤ リーダーシップ
	コミュニケーション能力	① 説明・交渉能力 ② 相互理解能力 ③ 相互調整能力 ④ 指導育成能力

第2章 人材育成の方策

1. 人事管理の基本的な考え方

地域主権の進展による行政需要の増加に対応するためには、職員の能力・スキルの向上に努めるとともに、様々な形態による職員の採用などにより、優秀な人材を確保していかなければなりません。

また、効率的な行政運営を行うためには、指定管理者制度の導入や民間委託等を活用しながら行財政改革を進める必要があります、少数精鋭の職員体制が求められる時代となってきます。



鈴鹿市の職員年齢構成を見ると、偏りが生じているのが現状であり、年功序列に配慮した人事制度では、管理職にふさわしい人材の確保が困難となることも想定されます。

一方、第1章第3項の「あるべき行政体制」で触れたように、これからは市民の視点に立ち、政策立案機能等を備えた自立した行政体制、専門知識を持ち、的確に業務を遂行できる行政体制、市民と行政との協働が求められています。

そのような行政経営に必要とされる様々な能力と資質を持つ職員を育成するために、計画的な人材の育成や公正な人事評価制度の構築等が必要となります。

また、社会の変化に柔軟に対応する組織を構築するため、定員適正化計画の継続的な見直しによる適正な職員配置の実現が必要となります。

2. 今後の人材育成

I 職員個人が取り組むこと

市民のために活動し、市民満足を高めるために、職員自身が取り組まなければならないことは、自らの能力（職務遂行能力、政策形成能力など）を高めるとともに専門性を深めるため、常に自己啓発に努めることです。

II 職場が取り組むこと ～管理職を中心に～

管理職の重要な役割の1つとして、職員の指導監督が挙げられます。この実施に当たっては、職員の育成を念頭に置いて考えなければなりません。職員の能力開発と活用を図る手段としては、次のような取り組みがあります。

- ① OJT（On the Job Training・主として管理監督者の責任の元に継続的に行われる職場内での人材育成）を日常の業務に取り入れる。
- ② 組織の目標を明確にし、その目標達成に向けた職務遂行過程において、部下の指導育成を行うとともに、公正で透明な評価に努める。
- ③ 組織の目標達成に向けて、所属職員全員が一丸となって業務に取り組み、助け合うなど、常にチームで仕事をする意識の醸成に努める。
- ④ 職員が心身ともに健康で、いきいきと働ける職場環境の整備に努める。

III 人事部門が取り組むこと

職員の資質を向上させるために、持てる力を最大限発揮できる総合的な人事施策を実施します。

そのためには、人材育成制度を充実させ、個々の個性を尊重し、職員の能力を向上させ、その能力が発揮できるような適材適所の人事配置を実施することが必要です。また、その能力や成果に対する適正な評価と処遇への反映により、職員の更なる意欲向上に結びつけるものとしなければなりません。

3. 多様な人材の確保

高度化する行政ニーズや地域主権の進展する中、少子高齢化、国際化等により、雇用のあり方に対する社会的要請も変化しています。

こうした社会の変化に的確に対応し、高い専門性や柔軟な発想と創造性に富んだ、意欲と能力の高い職員の確保に努めます。

そして、多様な価値観や考え方を取り入れるために、次のような職員の採用に取り組めます。

I 新規採用

今後の職員採用試験は、一定の基礎的知識の検証は必要ですが、知識偏重でなく、柔軟な発想や創造性に富む人材、困難な課題に積極果敢に挑む「意欲ある人材」を確保できるように変えていく必要があります。そこで、鈴鹿市の職員としての適性（人物）を見極めるため、鈴鹿市職員だけでなく、民間人の面接官委託等、面接をより重視した採用試験を実施していきます。

また、実行力があり専門性の高い民間企業などの勤務経験者を採用する社会人枠の採用も、外部思考や手法を取り込むために今後検討していきます。

II 任期付採用

改正された地方公務員法では、地方公務員においても一般職の任期付職員の採用ができることとなり、特定の行政課題解決のため専門的で高度な能力を持つ人材を期間を限定して採用できることとなっています。鈴鹿市においても、この制度を導入することにより、長期継続雇用型の常勤職員だけでなく、多様な人材を必要な時期に活用することが可能になります。



Ⅲ 職員の再任用

年金制度が改正され、働く意欲と能力のある定年退職者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、短時間勤務職場の検討など、高齢者の継続雇用の促進に努め、長年の経験と豊かな知識を生かせる職務に再任用する制度の充実を図ります。

Ⅳ 障害者の採用

ノーマライゼーションの理念に基づいた「誰もが暮らしやすいまちづくり」の施策を推進するためにも、積極的な障害者の採用に努めます。

Ⅴ 外国人の採用

本市は、外国人登録者数が多く、地域生活や子どもの就学面における支援等の施策充実が求められています。

これらの施策に語学力等の能力を生かせる外国人の採用について一層の活用を検討します。

4. 今後の人事制度

現行の人事給与制度は、右肩上がりの経済成長を前提にした年功序列的な運用がなされており、必ずしも職員の自主的な能力発揮や、やる気につながる制度とは言えません。良質な行政サービスを提供し、市民満足度を高めることは地方自治体の究極の目標であり、その目標達成のための人材育成が急務となっています。

今後は職員の能力及び実績を重視した人事給与制度へ改革し、職員のやる気や向上心を高めていかなければなりません。

一方、職員自身は、今までの横並び意識を捨て、個々の努力や能力の発揮の度合いによって昇任・昇格などの処遇において差が生じるという意識に変わる必要があります。個々の職員がそれぞれの個性を生かして持ち味を発揮することにより、行政サービスの向上に寄与し、市民満足度を高めていくことが求められています。

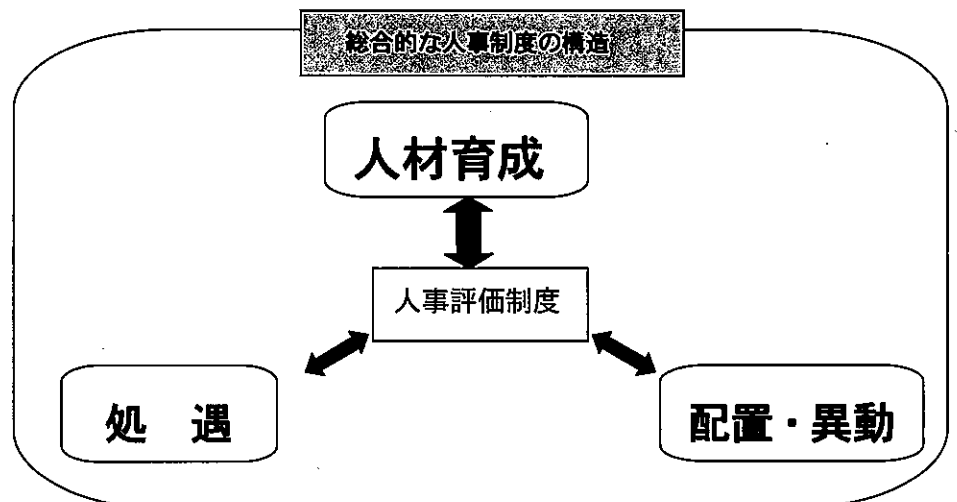
指導監督にあたる立場にある職員は、行政サービスや市民満足度の向上に力を発揮できない職員には、それぞれの職員に応じたきめ細かな指導・育成を行い、職員の良好な職務遂行の確保を図っていく必要があります。

適正な指導・育成を行っても、なお勤務成績が不良の者、公務の職としての適格性を欠く職員に対しては、個別面談をして職員の意見を聞くとともに、必要があれば研修を受講させ、仕事の取り組み方の改善を図ります。

個別の指導を重ねても、なお改善されない場合は、公務効率の面から分限処分も視野に入れて、人事評価システムと連動した仕組みづくりを進めます。

また、新しい人事評価制度は、能力特性や業務適性の把握と業務指導による人材の育成、職員間のコミュニケーションによる組織活性化、自己研鑽に努めようとする組織風土への変革の3つを目標に、能力と実績を重視するとともに透明性、客観性、公平・公正性、納得性の4点を軸に制度の構築を進め、職員からの相談窓口を設けることも検討していきます。

そして、この人事評価制度とともに、職員を育成し、意欲を高めるための昇任、昇格等の処遇、給与制度、研修制度等の各制度が有機的に結びつく総合的な人事制度の確立をめざす必要があります。



I 人材育成のための人事評価制度

人が人を評価することは難しい問題です。従来までの「目に見えない評価」でなく、評価基準を明確にしたうえで、その基準を公表することにより、透明性、客観性、公平・公正性、合意納得性の高い制度設計と運用を図ることが重要です。また、人事評価は、今後の総合的な人事制度の根幹となる制度です。

職員の能力や意欲を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に活用する必要があります。

このため、目標管理を活用し、実績、能力、態度の3つの評価項目で構成する人材育成型の人事評価制度の導入に努めます。

II 複線型人事制度

住民ニーズの複雑化や高度化への的確に対応するためには、特定の分野においては、高度な専門知識や経験を備えた人材（スペシャリスト）を育成していく必要があります。

そこで職員の適性、能力、希望を考慮しながら、スペシャリストとしての人事配置を行う複線型人事管理制度を検討します。

III 庁内公募制度

重要政策または新規事業の実施にあたって特定の役職等を公募し、職員自らが新たな政策提案を示し応募する制度で、その希望職員の中から審査選考のうえ配置を決定する庁内公募制度を検討します。

職員の希望も反映した適材適所の職員配置の実現が可能になり、職員のやる気や向上心を維持するとともに、意欲ある職員に能力を発揮する機会を提供することが可能になります。

IV 昇任試験制度

客観性の高い評価方法の1つとして、昇任試験制度の調査・研究を行い、導入の必要性について検討します。

その中で、どの階層で昇任試験を実施するのが効果的か、また知識偏重でなく、総合的な業務遂行能力及び業務適性を評価するには、どのような方法がよいか、人事評価制度との連携も含めて実効性の検討を行います。

V 希望降任制度

管理職員が自ら降任を申し出る希望降任制度は、職員の職務に対する希望を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことにより、職員が過度の肉体的・精神的負担を強いられることなく職務を継続できるようにし、組織の活性化を図るものです。この制度の導入について検討します。

VI 育成型人事異動の推進

採用後の一定期間に、一職場3～4年のサイクルで、計画的に職務経験を積ませて異動することで、行政基礎能力を育成するとともに、自己の適性を発見出来るよう図ります。

また、一定の年齢や役職に達した後は、職員の適性を考慮し専門分野への配置に努めるなど、組織の行政能力の維持向上を図ります。そして、これら人事異動の方針について職員に明らかにするよう努めます。

また、人材育成の観点から、事務、技術といった職種間の異動・交流や昇任登用の拡大を図ります。

VII 女性職員の登用

男女共同参画社会の実現のために、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが必要とされています。

また、社会情勢の変化に伴い、行政サービスの向上に多様な価値観が求められる中で、今まで以上に女性職員の果たす役割は重要となっています。

そこで、あらゆる分野において男女共同参画を推進していくために、女性職員の政策形成や意思決定過程への積極的な登用や職域の拡大に努めます。

VIII 自己申告制度の改善活用

適材適所の人事配置を目的に、副参事以下を対象に実施している現在の「希望調書」を、人事評価制度との関連や人材育成の観点を考慮して、一層効果的に活用できるよう改善を検討します。

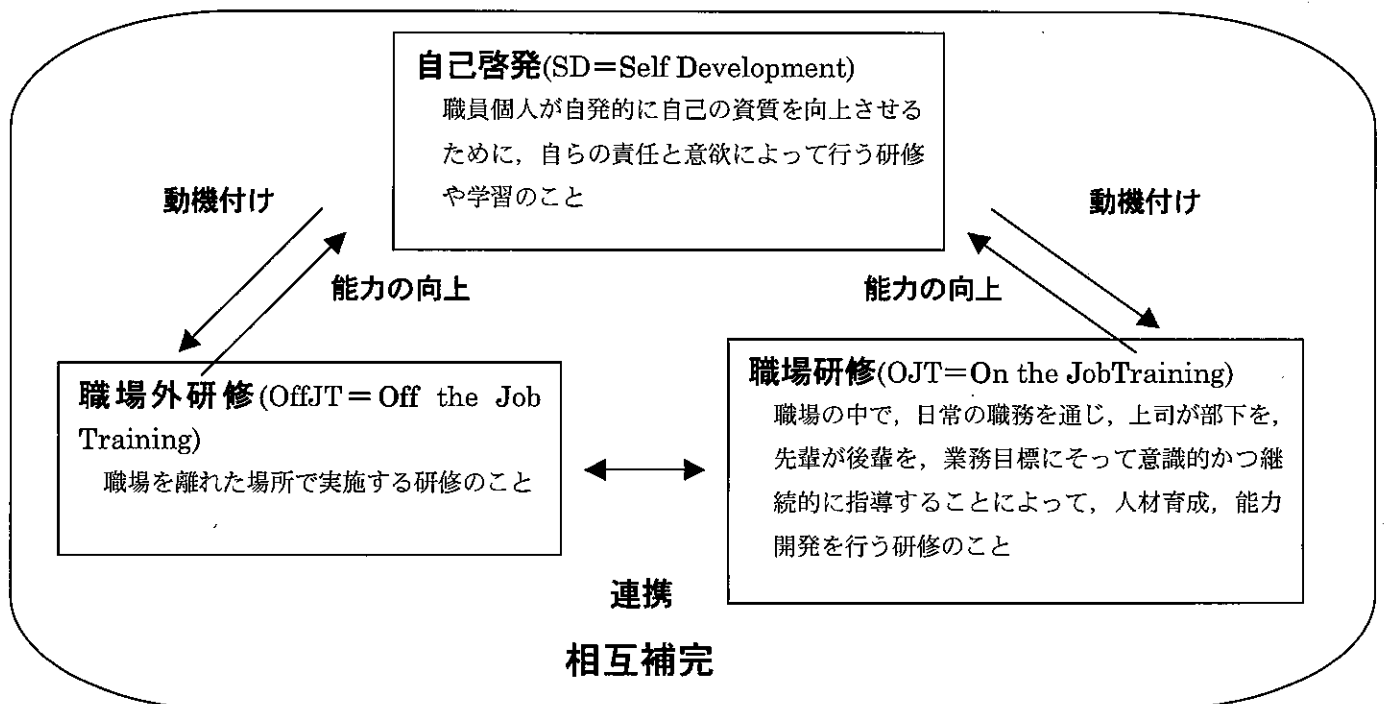
第3章 研修に関する基本的な方針

現状では、ほとんどの職員が「研修」＝「研修担当部局が実施している研修」と考えるほど職場外研修が定着しています。逆に考えれば、「職場研修」と「自己啓発」はあまり意識されず、実施も十分とは言えない状況にあると考えられます。

しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において、「職務を通じ、上司や先輩から学ぶ」中にあり、また、職場外研修や職場研修をより有効なものにするためには自己啓発の意欲は欠かすことができないものです。

今までの研修担当部局が実施してきた研修、つまり、職場外研修は、職員を平等に扱うという基本方針のもとに運用されており、研修内容も採用年次等によって全員一律の内容で実施することが一般的でした。しかし、職員一人ひとりには、持っている能力にちがいがああり、また伸ばすべき能力や必要とする能力も個人によって異なるということを認識したうえで、「職員一人ひとりが持つ能力を最大限に伸ばすような研修制度」をつくる必要があります。

今後の職員研修制度は、新しい人事給与制度と連携することはもちろん、「3つの研修」それぞれの特徴を生かしながら、職場研修を基本に、効果的な職場外研修と職員個人への自己啓発支援による人材育成を行っていきます。



I 自己啓発 (SD)

能力開発の基本は自己啓発です。職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。さらに組織力アップという観点からも職員個々に対する支援は必要であるため、積極的に奨励・支援を行っていきます。

職場外研修や職場研修をより有機的に連携させ、組織全体の学習環境づくりを図るよう随時内容を見直しながら拡充していきます。

(主な施策)

- ・ 大学公開講座等への受講制度の整備
- ・ 積極的なeラーニングや通信教育研修の活用
- ・ キャリア開発に関する研修の実施

II 職場研修 (OJT)

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

職場風土アンケート調査結果によれば、鈴鹿市は、「部下育成・人材育成が管理監督者の責務」という意識が希薄であること、あるいはその「責務」が明確に位置づけされていない等の理由で職場研修が計画的に行われているとは言い難い状況の部局も多く見受けられます。しかし、この人材育成基本方針でも触れているように、職場研修を実施するのはそれぞれの職場であり、所属長は職場研修の責任者とならなければなりません。

(主な施策)

- ・ 職場研修マニュアルの作成
- ・ 職場研修指導者研修の実施
- ・ 職場研修実施の定着に向けた事業の実施
- ・ 現場力向上のための職場研修の実施

Ⅲ 職場外研修 (OffJT)

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修で、集合研修といいます。研修担当部局が実施する研修や広い意味では外部研修機関（三重県自治会館組合や市町村アカデミー等）への派遣研修等があり、人材育成の手段として現在の鈴鹿市では最も一般的に行われています。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村職員などの環境の異なる職員との受講により意識の高揚が図れるなどの効果が期待できます。

今後も職場外研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修や市民や職員の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容を見直し、より充実させるとともに、一律に提供するだけでなく、職員個々の能力に応じて研修の機会を選べるような制度も導入する必要があります。

具体的に以下のような研修に取組みます。

①管理監督者研修の充実

職員の能力開発にとって職場環境はたいへん重要な要素です。そして職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。

また、課長以上の管理職には、「新しい人事給与制度」の導入により今まで以上に部下に対する指導力や経営管理（マネジメント）能力が要求され、さらには、変化の激しい現代においては行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されます。

そこで、管理監督者に対する研修内容を見直すとともに、一層の充実を図ります。

（主な施策）

- ・ 人事評価者訓練に関する研修の実施
- ・ 目標管理に関する研修の実施
- ・ 経営能力向上に関する研修の実施

②採用後約10年間の研修の充実

今後、確実に到来する「少数精鋭主義」や「団塊の世代の定年退職」などにより、経験年数の少ない職員にも事務処理能力の向上や法令等の根拠に基づく的確な判断等の様々な能力が求められていきます。

そこで、採用後約10年間は、鈴鹿市職員としての基礎作りの期間として、3部門程度の異動を行い、それぞれの部門を経験することで、市の業務と自己の特性を知り、また、職場においてはOJT訓練を受ける期間とします。この間を、研修の重点期間と位置づけ、着実な人材育成に努めます。

また、採用後間もない職員（採用後半年間）については、職場研修との連携が必要不可欠であると考え、職場研修に対する支援を充実させます。

（主な施策）

- ・法務能力（地方自治法、行政法、民法など）に関する研修の実施
- ・創造力・発想力強化に関する研修の実施
- ・接遇能力向上に関する研修の実施
- ・職場研修支援として職場指導員制度の実施

③個々の能力に応じた研修の実施

自分の適性に合った仕事をし、自己の能力を生かせると感じるとき、職員の意欲は引き出されます。強制されてイヤイヤする能力開発では、効果を十分に発揮することは難しくなってしまいます。能力開発の基本は自己啓発・自己学習であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

このことから、現在の受講方法を見直し、「職員に必要とされる能力と意識」を踏まえた様々なメニューの中から研修科目を選べるような制度をつくります。研修科目の選択には、主体的な判断だけでなく、客観的な判断も必要であることや人事評価システムと連携し、人材育成の観点から所属長と面談をしたうえで研修科目を選択できるシステムを検討します。

（主な施策）

- ・時代の変化と需要に合った研修科目の設定

④政策形成に関する研修の充実

地方自治体を取り巻く社会環境は、少子・高齢化、国際化、高度情報化等めまぐるしい速さで変貌を続けています。この様な社会情勢のなか、地方自治体の究極の目標である最少の経費で最大の成果をあげるためには、職員個人が前例踏襲主義ではなく自分で考え、様々な課題を解決する能力が必要となります。

また、本格的な地域主権の推進による新時代には、地方自治体の自己決定・自己責任のもとこれまで以上に柔軟性のある発想と戦略的な取り組み姿勢が行政に求められています。

そこで政策形成に関する研修を今まで以上に強化・充実させます。

（主な施策）

- ・選択科目に多様な政策形成研修科目を設定
- ・長期的な課題研究による研修の実施

⑤キャリア開発に関する研修の実施

新しい人事制度の導入により、「年功序列的な制度」から「能力と実績を重視した制度」へ変革していきます。こうした中、キャリアを考える主体は組織ではなく自分自身である、能力開発の責任は自分自身にあるということを職員個人が認識する必要があります。

そこで、キャリア開発に関する研修を実施するとともに、自己啓発意欲向上のための支援事業の整備、及び自己責任に対する意識醸成を図っていきます。

(主な施策)

- ・ 30代、40代等年代に応じたキャリア開発研修の実施
- ・ 職層、職能に応じたキャリア開発研修の実施

⑥接遇意識・能力向上のための事業の実施

現在、市民から職員の接遇に関して様々な指摘を受けることがあります。そこで「行政は最大のサービス業である」という視点に立ち返り、市民満足度向上のために、職員が行政サービスを提供する者として守るべきルールを明らかにするとともに、接遇意識・能力の向上ならびにコミュニケーション能力の向上を図ります。

(主な施策)

- ・ 鈴鹿市独自の「接遇マニュアル」を策定
- ・ 接遇指導者（リーダー）研修の充実

⑦外部研修機関等への派遣研修の充実

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技術を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段であり、とても効果的です。また、同時に、他団体の職員や外部の人との交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。

このため、自治大学校、市町村アカデミー等の専門研修機関への派遣研修を今後とも積極的に活用していきます。

(主な施策)

- ・ 専門研修機関への派遣研修の充実
- ・ 民間企業派遣研修の実施
- ・ 大学・大学院研修派遣の検討

おわりに

今後、職員に何より求められるものは「意識改革」です。今までの仕事のやり方を見直し、まず、市民ニーズに効果的・効率的に対応できるよう、また、条例等の根拠に基づき確実に執務がなされることが求められます。現状の執務が多忙を極めた状況では、新しい課題に果敢にチャレンジしていくことは、非常に困難なことでしょう。

まず求めるものは、「合理的で効率的な処理ノウハウ」「既存の処理方法を疑い、もっと効率的な方法を取れないかと常に検討改変するスタンス」です。また、情報収集、情報交換、情報伝達、交渉、調整、説得といったコミュニケーション能力も求められます。

その基盤があってこそ、市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」と「具体的な行動に移ることのできる体勢」に変えていけると考えられます。

その改革を推進するため、この鈴鹿市人材育成基本方針に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

鈴鹿市人材育成基本方針は、今回の策定をもって終わりとするものではなく、継続的に、社会情勢の変化に柔軟に対応し、形骸化させないため、必要に応じて見直しを実施し、より一層充実したものを作り上げていきます。

鈴鹿市・職場風土アンケート 調査結果

・実施日:平成17年 7月22日から 8月 1日まで

・方法:庁内LANシステムによるCGIアンケート回答(一部は紙文書で実施)

・対象:管理職	238名	(有効回答113件 回答率 47.5 %)
一般職	1243名	(有効回答442件 回答率 35.6 %)

アンケートの結果から

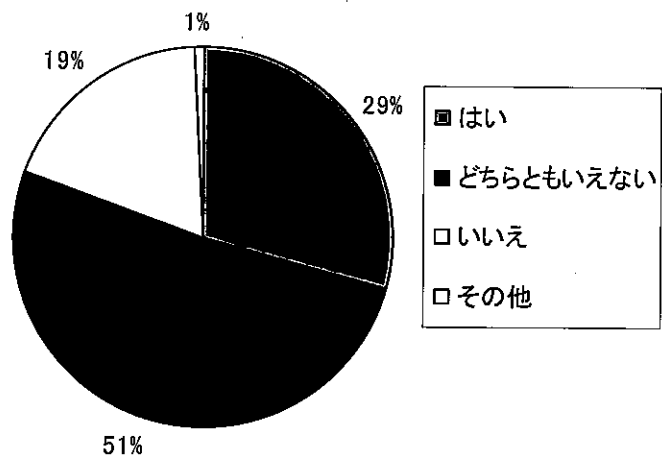
平成17年7月に実施した職員アンケートの結果で

- ・ 人材育成・人事評価の改善が必要との意見が
管理職73% 一般職55% となった。
- ・ 事務事業評価の実施により、目標による管理の意識は高いが、年度ごとの具体的な組織目標を全員で、議論・周知することが不十分との個別意見も多かった。
- ・ 鈴鹿市の現状は、研修計画、自己啓発の回答状況から職員個々の潜在的な能力は高いと思われるが、それを組織力の向上に結びつけるシステムが十分機能していない。

1) 第3次行政改革を知っているか

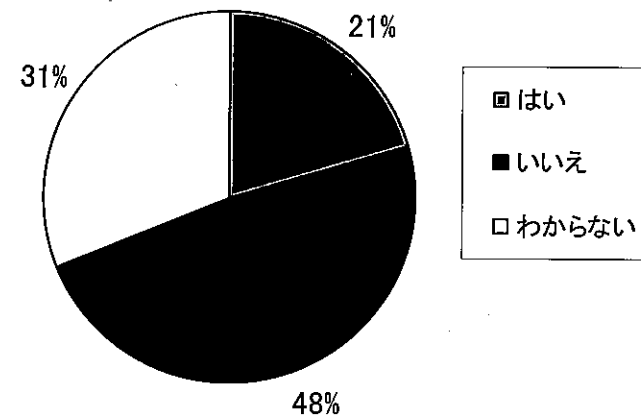
管理職

■ 職員は第3次行革の内容を承知していると思うか



一般職

■ 第3次行政改革を知っているか



「はい」は、管理職29%・一般は21%

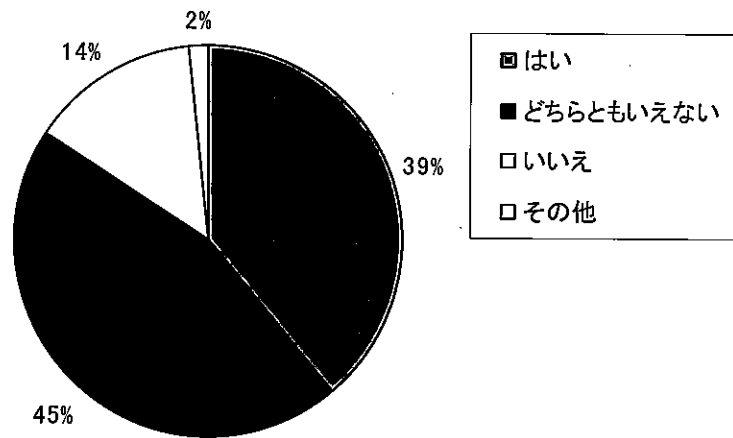
「どちらともいえない」は管理職51%・一般31%

組織全体に浸透しているとは言えない状況と思われる。

2) 職場の組織目標は明確か

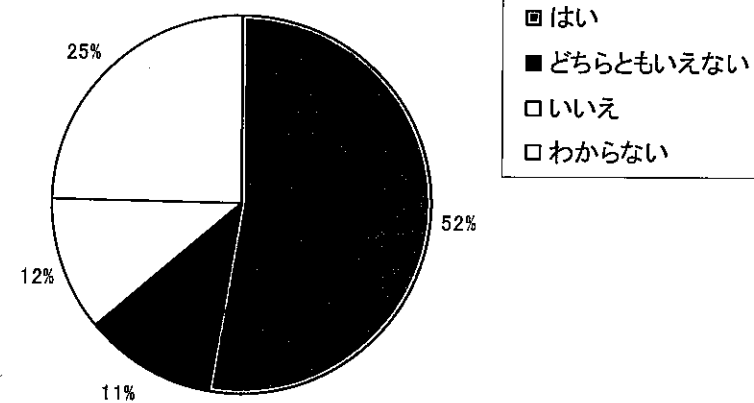
管理職

■ 職員に「組織の目標」が明確に伝わっているか?



一般職

■ 職場の組織目標は明確か



管理職が、組織目標の浸透度を39%と考えているのに対して、一般職は、52%が組織目標が明確との認識を持っている。
組織目標に対する意識が高い状況と思われる。

2)『職場の組織目標は明確か』の問いに「どちらともいえない」「いいえ」と回答した方のその理由

【管理職】

- ・ 自分自身が明確な目標を認識していないので、おそらくは多くの職員も同様ではないかと考えての意見。
- ・ 日々目の前の業務をこなすことだけで精一杯の職員が多く、仕事の意味付けや基本的な事柄を理解していないことが色々な場面で明らかになっている。
- ・ 周知する制度が整っていないうえ、職員も熟知しようとしていない。
- ・ しっかりと伝えきれていない。
- ・ 職員全体となると、意識に温度差があると感じる。
- ・ 会議の場できちんと報告はしているが、一人ひとりわかったどうかの確認はしていないから。
- ・ 職員提案制度等、まだまだ開かれた職場制度に育っていない。
- ・ 行革の取組みが十分に伝わっていないため。
- ・ 危機管理・組織の目標等は、仕事に追われまだまだ意識が低いように感じる。

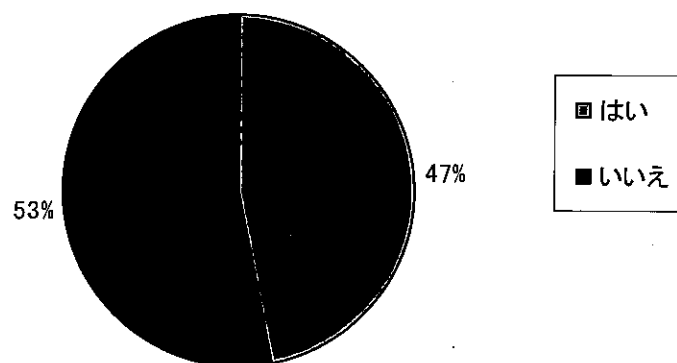
【一般職】

- ・ 施策の目標は事務事業評価などで掲げているが、組織としての目標を検討したことがない。
- ・ 進行管理等、組織目標が周知徹底される機会が少ないため。
- ・ 組織としての目標を課として全員が話し合ったり議論したりという機会はなく、課としてもグループとしても目標を確認するような気運がみられないため。
- ・ 業務が多様化・複雑化しているのと、取次ぎ業務を行っているため、明確になっていたりなかったりしていると思う。
- ・ 普段から目につくところにそれが掲示されているわけではなく、またミーティングなどで周知徹底を図っているわけでもないから。
- ・ 職場によっては、目標に対して結果を求めることが出来ない業務もある。

3) 職場の研修計画

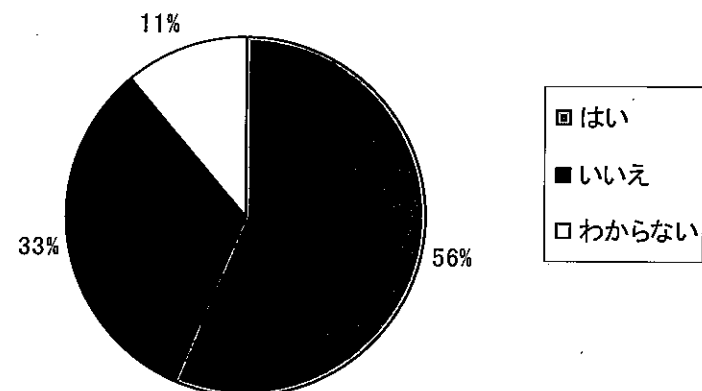
管理職

■ 職員の育成(研修)計画を立てているか



一般職

■ 職場の研修計画を上司と相談しているか



* 職員の育成計画とはOJTを含めて、職員と職場の資質向上や能力拡充計画を意味している。
管理職も一般職も、約50%が、計画を立て、相談をしていると回答している。

* この回答が正しいとするなら、現実には多忙な職場も多い実態を勘案すれば、かなり人材育成や職場の資質向上に対する意識が高いと言える。

フリーアンサー意見 その2

3)『職員の育成（研修）計画を立てているか』で「いいえ」と回答した方のその理由

【管理職】

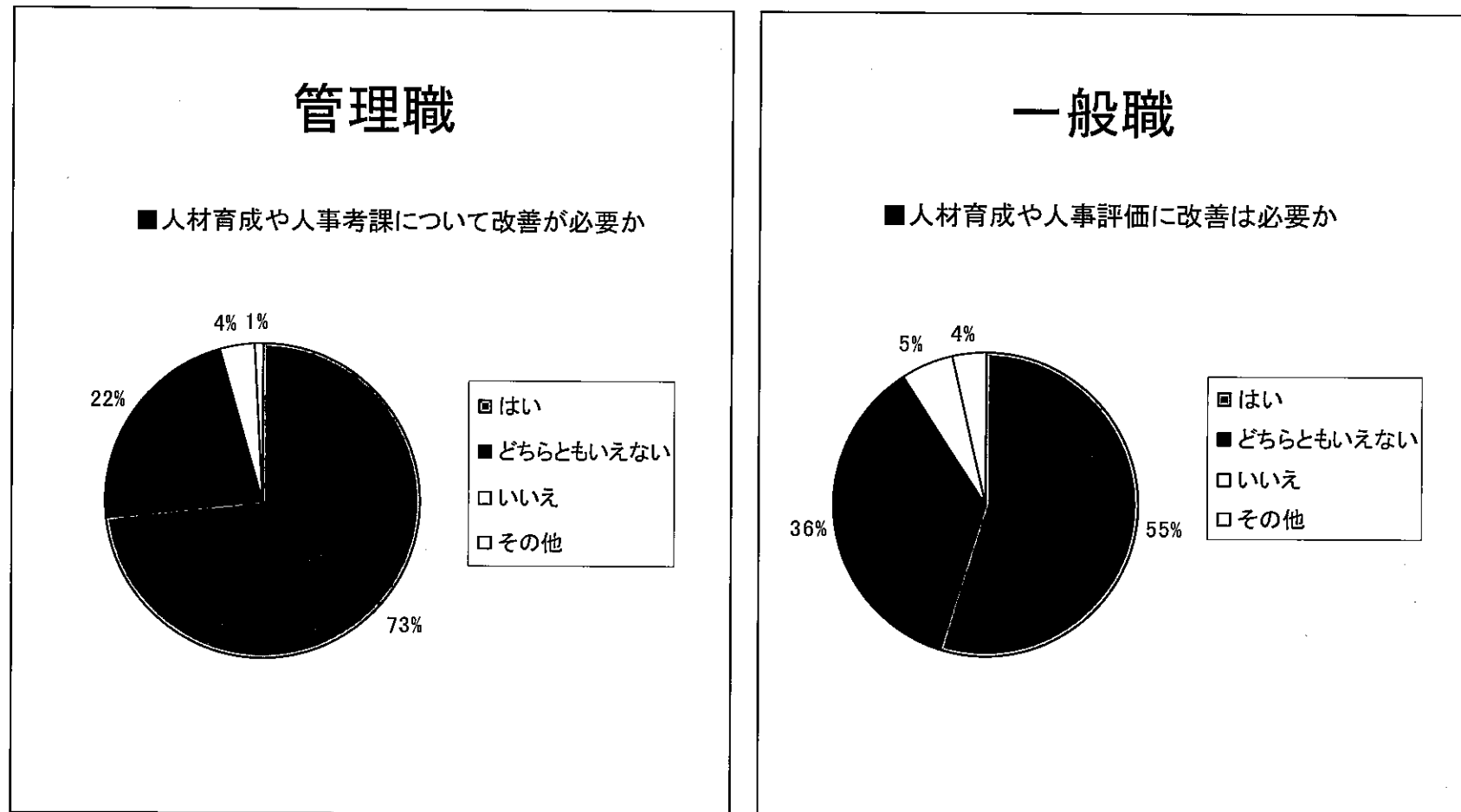
- ・ 必要性は感じているが、余裕がない。目の前の仕事をこなしていただくだけで精いっぱい現状。
- ・ 課内での1年間にある研修への割振りは考えるが、数年間を通して職員を育成することは実施していない。
- ・ 育成・研修は推進しているが、計画的には実行するまでに至っていない。
- ・ 育成のノウハウがない。

3)『職場の研修計画を上司と相談しているか』で「いいえ」と回答した方のその理由

【一般職】

- ・ 業務が多忙であり、突発的な業務もあるため、研修日程の調整が上手くいかない。
- ・ 特段研修をする必要がない職場と思われる。
- ・ 職員の資質向上につながるような研修の案内等があっても、上司はあまり興味を示さない。
- ・ 研修会があれば参加する方向だとは思いますが、職員が少ないため研修に参加しにくい。
- ・ OJT 中心で問題ないと思われる。

4) 人材育成や人事評価に改善は必要か



* 質問自体に、あいまいで2種の質問を加えた内容が入っているが、本来、人材育成と人事評価は一体をなし、人事評価しつづいかにその結果を利用して、その人の適性や強み・弱みを理解した上で、育成していくかが重要であって、両輪となって、初めて意義を持つものと認識している。

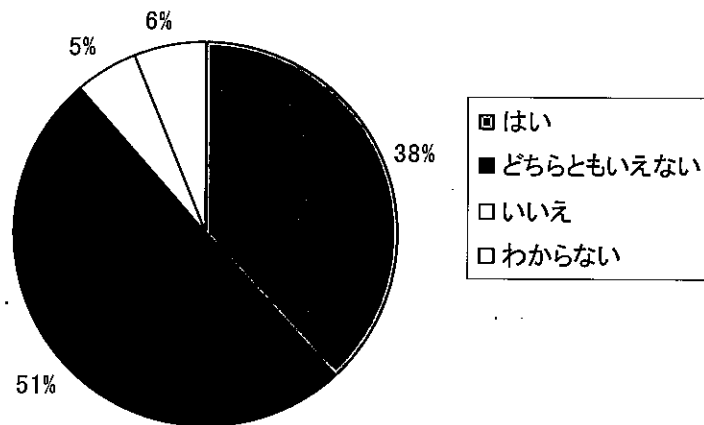
* 管理職も一般職も、改善が必要との回答は50%を超えているが、特に、管理職の要望が73%と高い。

* 現状に対する問題意識を持っていると思われる。

5) 個人で独自に自己啓発を行っているか

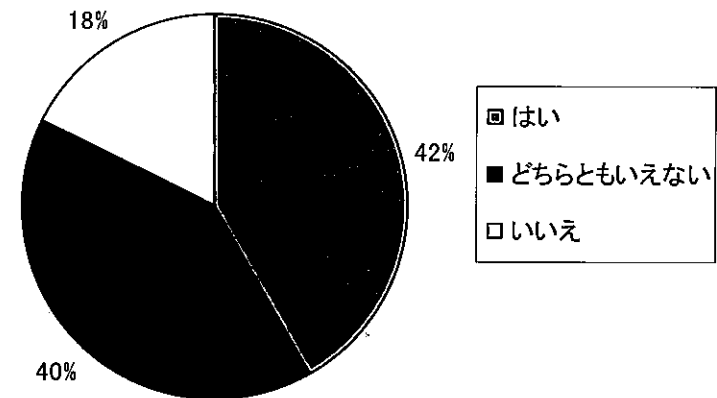
管理職

■ 職員は個人で独自に自己啓発を行っている様子か



一般職

■ 個人で独自に自己啓発を行っているか

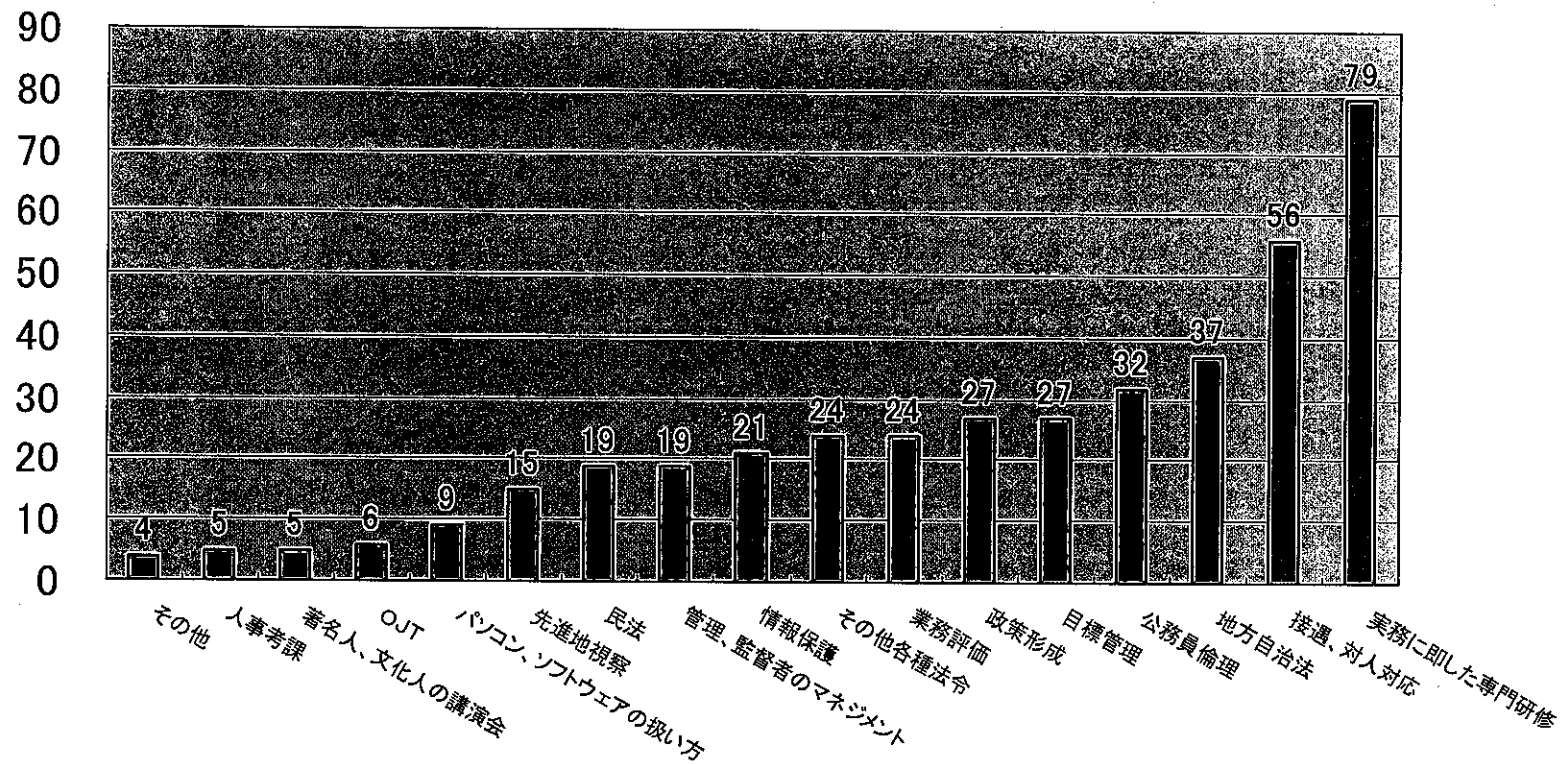


* 自己啓発の定義は様々であり、また、自己啓発を現にやっているかどうかは、管理職には本当のところは分からないはずである。よって、これは、期待値や「やっているように思える」という範囲で、回答せざるを得ないとの前提がある。

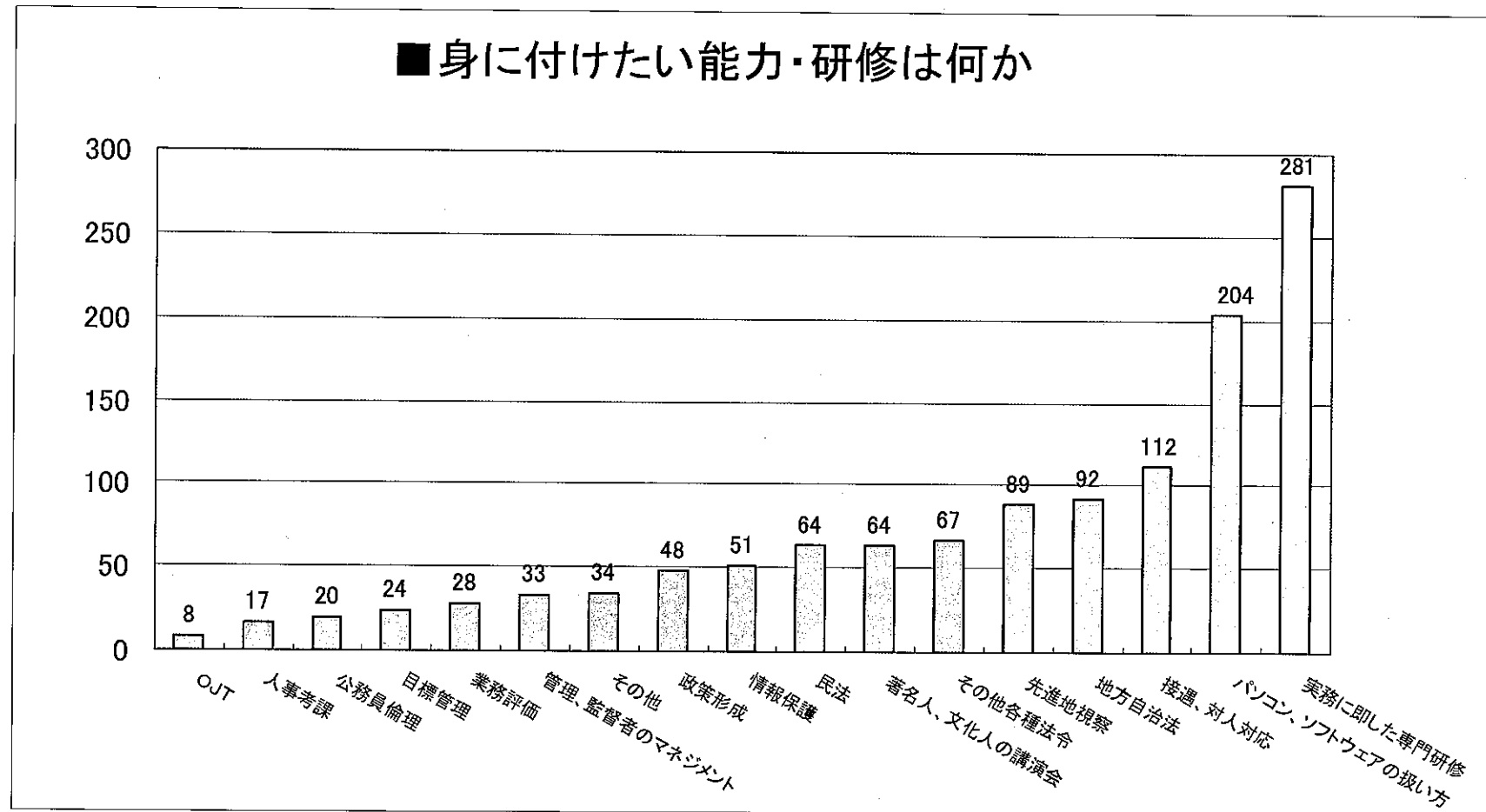
* 管理者と一般職員の回答誤差が大きければ、組織風土になんらかの問題があると考えられるが、鈴鹿市では管理者・一般職ともに、約40%で差がなかった。

6)身につけたい能力（管理職）

■職員に、身につけてもらいたい能力、受けさせたい研修は



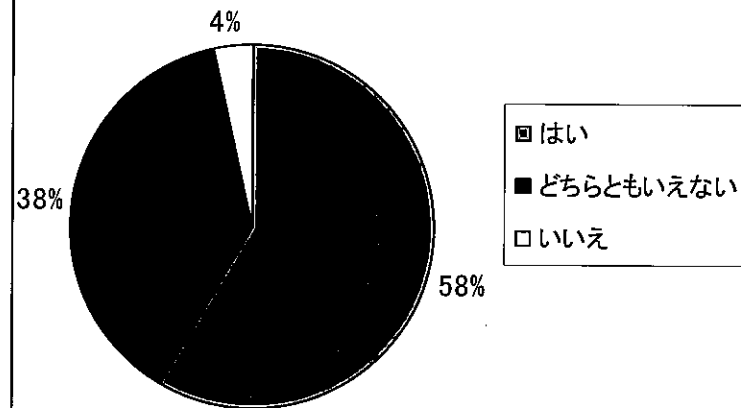
6) 身につけたい能力（一般職）



7)市は広報、インターネットを駆使して積極的に条例や計画の進捗状況を公開しているか

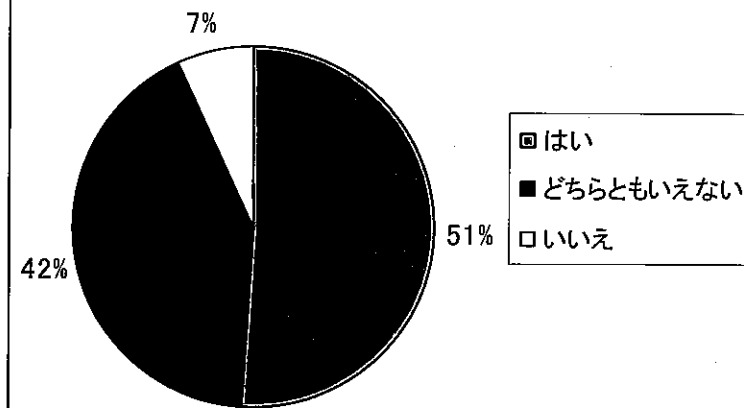
管理職

■市は広報、インターネットを駆使して積極的に条例や計画の進捗状況を公開しているか



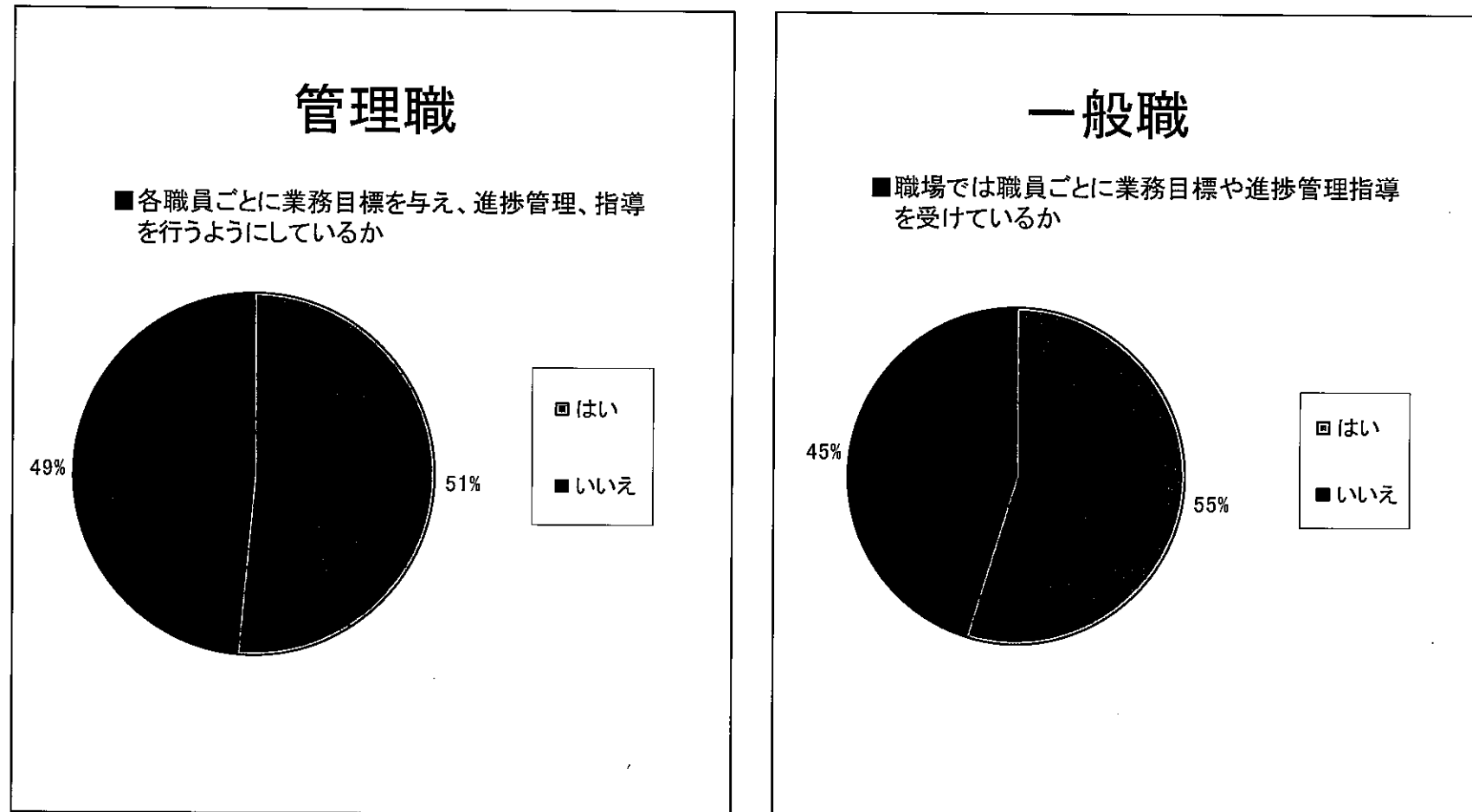
一般職

■市は広報、インターネットを駆使して積極的に進捗状況を公開しているか



* 情報公開が叫ばれている今日、広報戦略は自治体にとって重要であるばかりか、マネジメント上も、市の情報公開への姿勢や体制がどのようなになっているかの組織浸透度合が重要になる。管理職、一般職とも、約50%で認識に差がなかった。

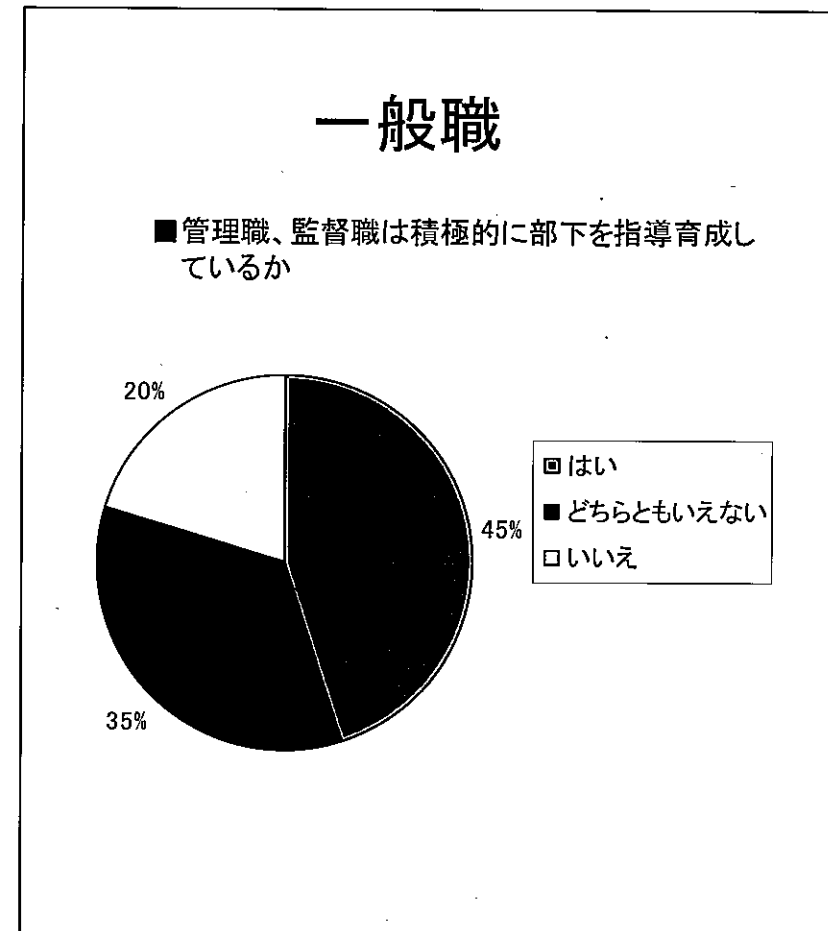
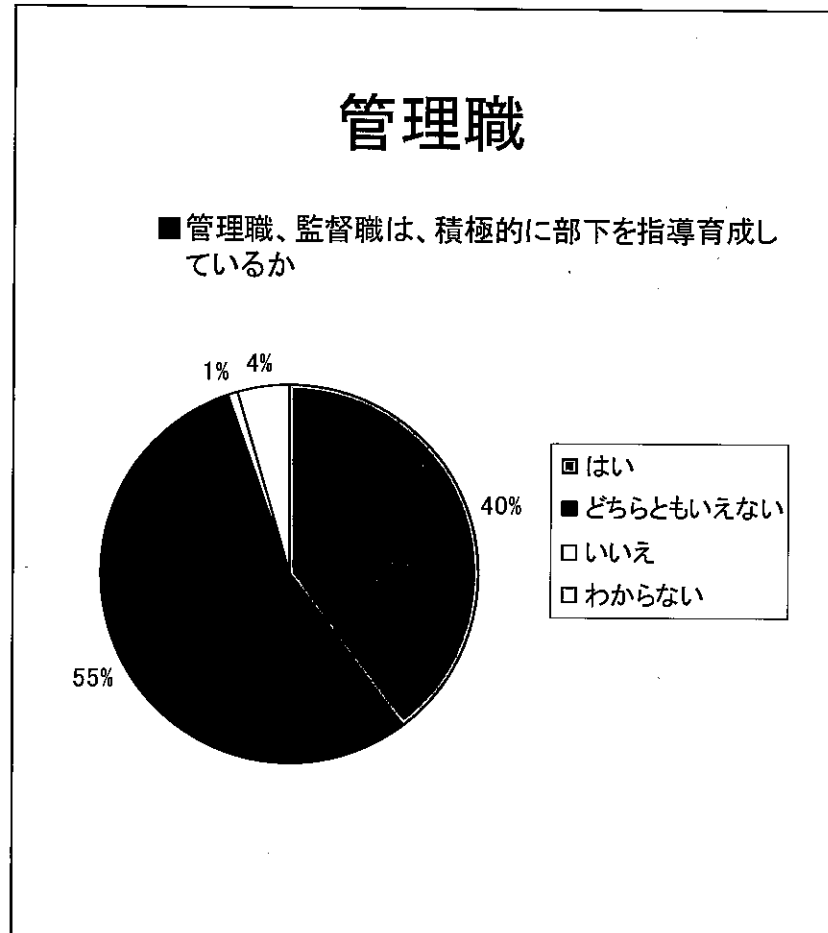
8) 職場の業務目標や進捗状況の管理はできているか



* 業務目標についての認識は、管理職、一般職ともに、約50%。組織風土としては、目標による管理の概念が高いと言える。

* 一方で、管理職も一般職も約半数は、目標による管理の認識がなく、別添フリーアンサーのワード検索分類では、目標による管理に対しての概念がない方もかなり多いことが推察される。意識の高い者と低い者の差が大きいと推察される。

9) 管理職、監督職は積極的に部下を指導育成しているか



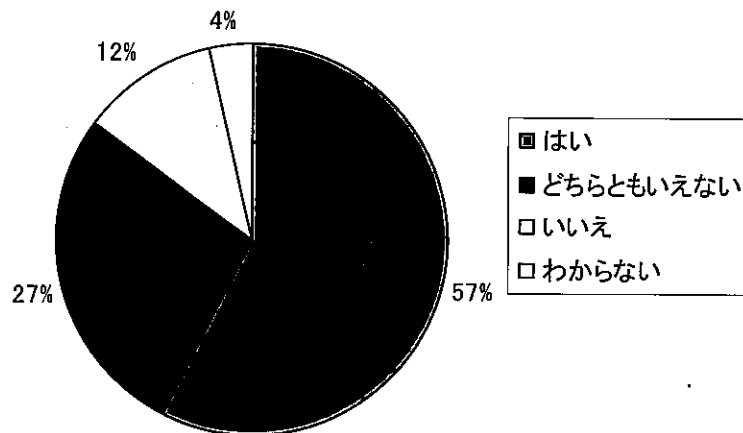
* 前述の通り、業務目標に関する認識が、管理職、一般職ともに、約50%と高いなら、この質問の回答も当然に高いはずである。ところが、相似の数になっていないし、一般職のほうが管理職より「はい」の数値が高い。

* 職場の目標が具体的でなく、進捗管理、指導育成ともにあいまいな状況でないかと思われる。

10) 管理職、監督職は定型業務を標準化マニュアル化するように指導しているか

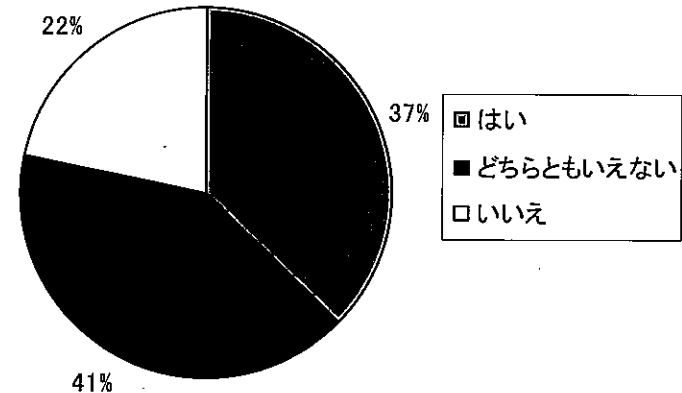
管理職

■ 管理職、監督職は、職員に定型的業務を、標準化、マニュアル化するように指導しているか



一般職

■ 管理職、監督職は定型業務を標準化マニュアル化するように指導しているか



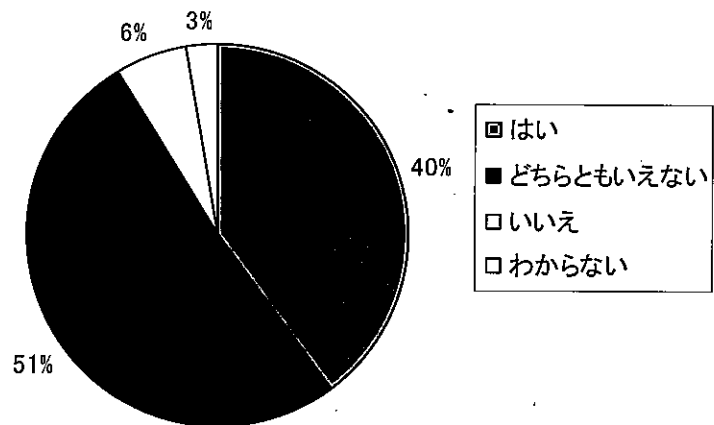
* これについても、業務目標に関する認識が、管理職、一般職ともに、約50%と高いなら、この質問の回答も当然に高いはずである。ところが、相似の数になっていない。業務の標準化やマニュアル化をするよう指導していると回答している管理者が過半数であるのに、一般職には、そう見えていないとの結果となっている。

* 具体的な行動方針を示しての指導にまでは到っていないと思われる。

11) 新たな着想や手法で業務を行うよう行動しているか

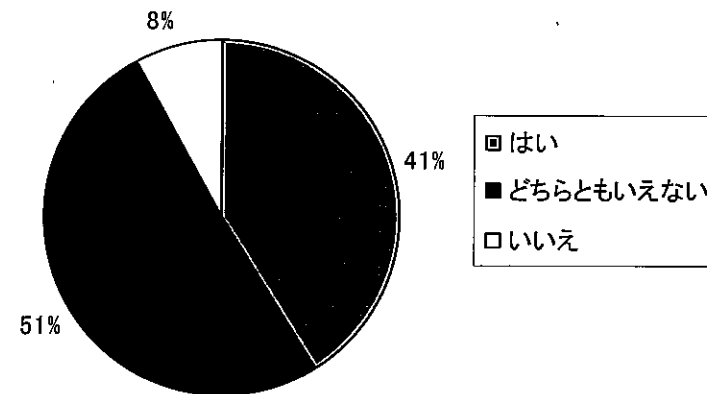
管理職

■ 職員は、前例に習う業務処理ではなく、新たな着想や手法で業務を行うよう行動されているか



一般職

■ 自分は前例に習う業務処理でなく、新たな着想や手法で業務を行うよう行動しているか

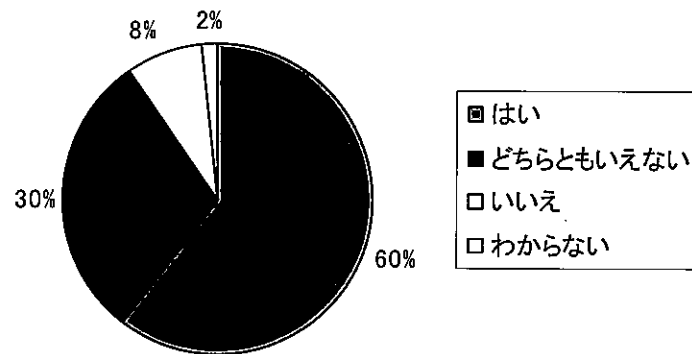


* 管理職も一般職も、約40%。どちらとも言えないが、51%。高い数値で回答が一致している。

12) 業務根拠の条例を確認して執務にあたっているか

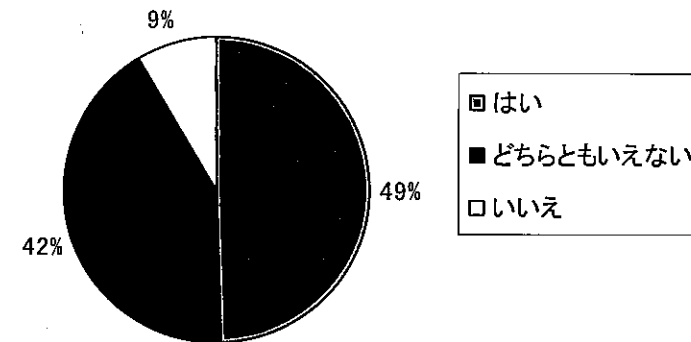
管理職

■職員は、業務根拠の法令、条例を確認して職務を進めているか



一般職

■自分は業務根拠である条例を確認して執務にあたっているか

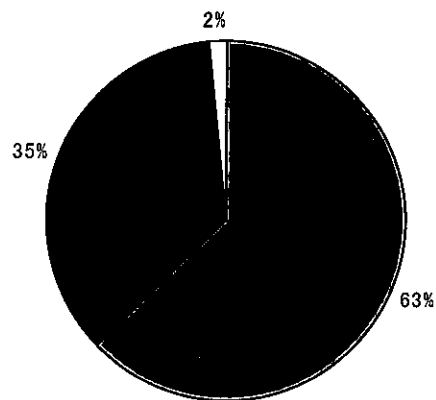


* 管理職は、60%。一般職は、約50%。

13) 職員は今より効率的で効果的に業務を進める姿勢で仕事を進めているか

管理職

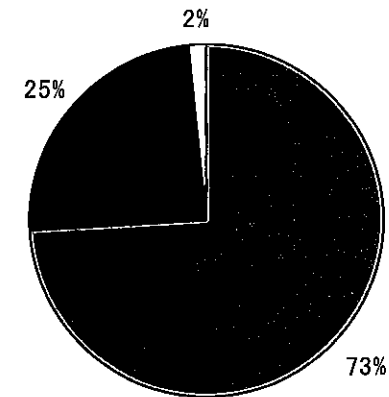
■ 職員は、今より効率的で効果的に業務を進める姿勢で仕事を進めているか



□ はい ■ どちらともいえない □ いいえ

一般職

■ 自分は、今より効率的効果的に業務を進める姿勢で仕事をしているか

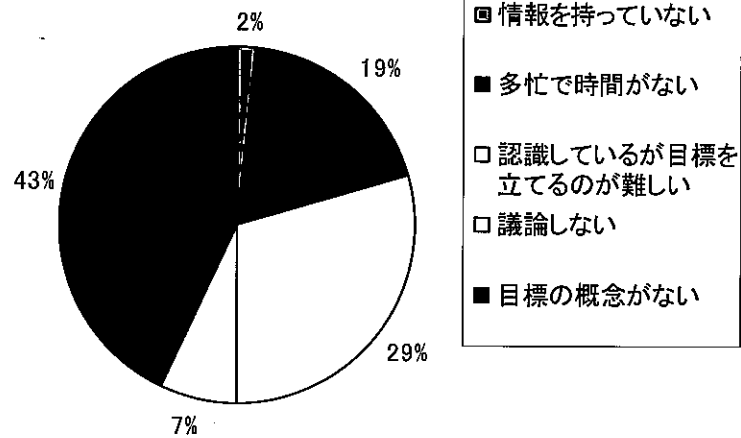


□ はい ■ どちらともいえない □ いいえ

14)「組織の目標は明確か」の問いに否定形か分からないと回答した方のフリーアンサーのワード分類

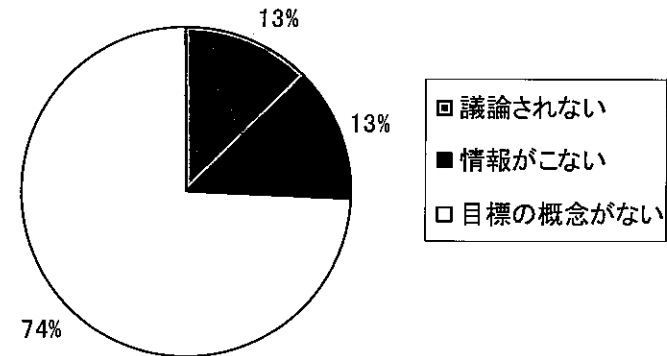
管理職

■「組織の目標は明確か」の問いに否定形か分からないと回答した管理職のフリーアンサーのワード分類



一般職

■「組織目標が明確になっていない」との問いに否定か分からないと回答した職員のフリーアンサーワード集計

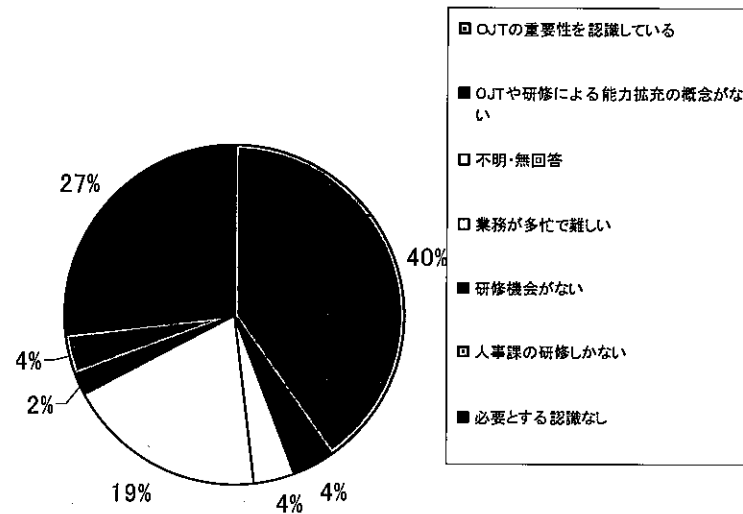


* 管理職は、約60%。一般職は、約20%の回答者の中のフリーアンサー。

15)「職員育成計画の有無」の問いに否定形か分からないと回答した方のフリーアンサーのワード分類

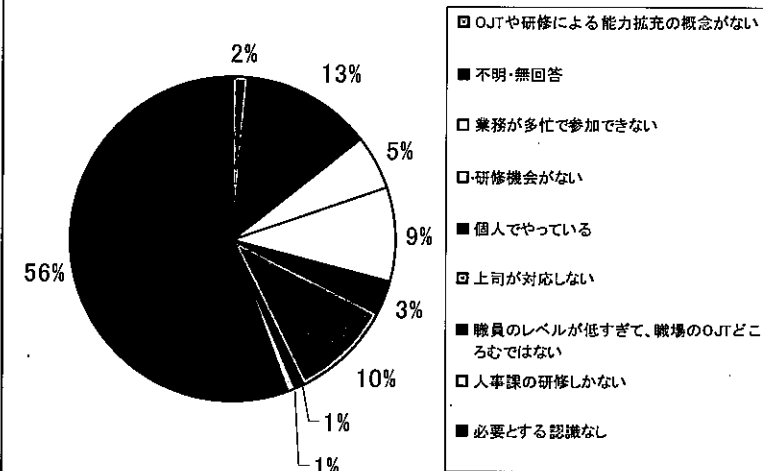
管理職

■「職員育成計画を立てているか」の問いに否定形の回答をした管理職のフリーアンサーのワード分類



一般職

■職場の研修計画を上司と相談するかのフリーアンサーのワード分類

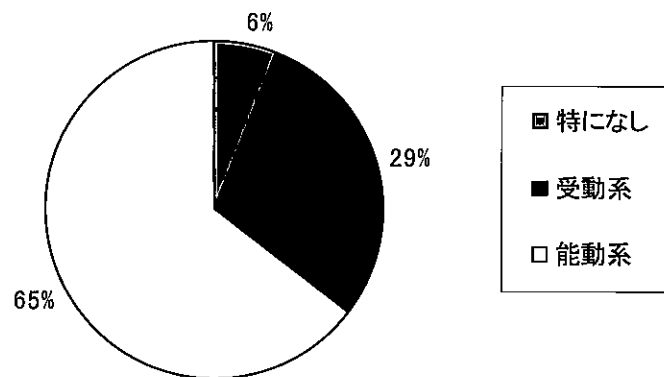


* 管理職は、約50%。一般職は、約45%の回答者の中のフリーアンサー。

16)「住民の意見をどのような形で積極的に取り入れているかのフリーアンサーのワード分類

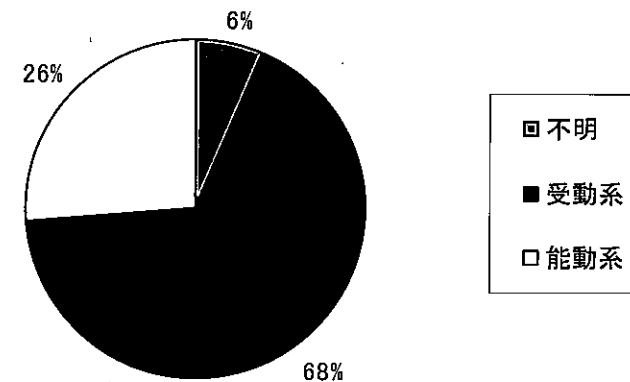
管理職

■「住民の意見をどのような形で積極的に取り入れているかのフリーアンサーのワード分類



一般職

■「住民の意見をどのような形で積極的に取り入れているかのフリーアンサーのワード分類



* 受動系＝受身の対応系の回答

能動系＝職員から積極機に住民の方に働きかけるような回答。

管理職は、約70%が能動的な回答。一般職は、約60%が受動的な回答。

16) 住民の意見をどのようなかたちで積極的に取り入れているか

【管理職】

- ・ 審議会・パブリックコメント。
- ・ 直接住民から意見をいただくことが多いので、良い意見は出来るだけ取り入れるようにしている。
- ・ メルモニや行政懇談会、市役所への質問箱。
- ・ 取り入れるようなシステムが整備されていないと思うので、あらゆる機会をとらえ些細なことでも記録するようにして、業務に反映するようにしてほしい。
- ・ どちらかというと積極的に取り入れている。
- ・ 直接面談する機会が少ないので、戦略会議や車座懇談会の意見・提言を参考にしている。

【一般職】

- ・ 鈴鹿市ホームページ内の意見箱・質問箱など。
- ・ ブロック別行政懇談会・車座懇談会。
- ・ 市長への手紙・メールモニター。
- ・ 審議会への住民参加。
- ・ 積極的に取り入れているとは言えないのではないかと。「メルモニ」に可能性を感じるものの限界もある。
- ・ 要望・苦情や現場での市民の声。