

鈴鹿市人材育成基本方針（改訂版）

～鈴鹿の未来をきりひらくために～



平成27年3月

 鈴 鹿 市

はじめに

本市では、平成18年12月に策定した「鈴鹿市人材育成基本方針」に基づき、行政の経営資源として「人」の重要性を再認識し、人材の確保、育成、活用に取り組んできました。この間、5つの基本理念と5つのあるべき職員像を掲げ、地方分権時代に対応できる能力の育成に取り組むとともに、目標管理型行政運営やジョブローテーションによる育成型人事異動の推進など、時代に対応できる人事制度の構築を図ってきました。

しかしながら、経済・社会情勢の変化、国の財政状況、人口減少社会・超高齢社会等の影響によって、これまで以上に厳しい行政運営が予想されるとともに、地方分権の進展によって、より一層自己決定と自己責任に基づく真の地方自治の確立が求められることから、「自治力」の高い市政を充実強化していく必要があります。そのためには、「職員力の強化」を図ることが重要となります。

そこで、これまでの人材育成の取組を検証し、より効果的な人材育成の推進に向け、人材育成基本方針を改訂しました。

本市は、今後この基本方針に基づく取組を通じて、組織として継続的に職員のやる気や向上心を高め、職員の持つ可能性や能力を最大限に引き出すよう努めるとともに、限られた財源や資源を有効に活用し、市民サービスを充実することにより、市民満足度の向上を図ります。

平成27年3月

目 次

はじめに

第1章 人材育成の基本的な考え方

1	これまでの取組と今後の課題.....	1
	(1) これまでの取組	
	(2) 本市の人材育成における主な課題	
2	人材育成の意義.....	4
3	基本理念.....	5
4	あるべき行政体制.....	6
5	めざす職員像.....	7
6	管理職員の役割と職位別の基本使命.....	9
7	職員に必要とされる意識と能力.....	11

第2章 人材育成の方策

1	人事管理の基本的な考え方.....	12
2	人材育成にあたって.....	13
	(1) 能力適応期の設定	
	(2) 職員個人の取組の推進	
	(3) 職場の取組の推進	
	(4) 人事部門の取組の推進	
3	多様な人材の確保.....	15
	(1) 新規採用	
	(2) 任期付採用	
	(3) 職員の再任用	
	(4) 障がい者の採用	
	(5) 外国人の採用	
	(6) 外部人材の登用	
4	人事制度.....	17
	(1) 人材育成のための人事評価制度	
	(2) 経験と能力を生かした人事制度	
	(3) 庁内公募制度	

(4) 昇任制度	
(5) 希望降任制度	
(6) 育成型人事異動の推進	
(7) 女性職員の登用	
(8) 自己申告制度の改善活用	
5 研修制度	20
(1) 自己啓発	
(2) 職場研修	
(3) 職場外研修	
※鈴鹿市人材育成システム概要図.....	23
おわりに.....	24

1 これまでの取組と今後の課題

(1) これまでの取組

本市は、これまで平成18年12月に策定した「鈴鹿市人材育成基本方針」に基づき、8年にわたって人材の確保、育成、活用の視点に立ち、多様な人材を確保するとともに、職員の能力と実績を重視した総合的な人事制度、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度の3つを効果的に進めることにより、人材育成に力を注いできました。

まず、人材の確保については、職員採用試験における外部の専門家の視点を交えた人物重視の採用や、受験年齢の引き上げにより社会人経験者の採用者数の増加を図るとともに、経験豊富な退職者を再任用職員として積極的に任用するなど、柔軟な発想を持ち、意欲と能力の高い職員の確保と活用に努めてきました。

次に、人事制度については、まずは管理職員から順次、人材育成のための人事評価制度を試行導入し、目標管理手法の活用により個々の職員の能力開発に努めてきました。このほか、採用後の一定期間に計画的に職務経験を積ませ、基礎能力を育成するジョブローテーションや、事務・技術といった職種間の異動・交流を行うなどの育成型人事異動の推進、女性管理職員の意思決定過程の場への積極的な登用などに努めてきました。

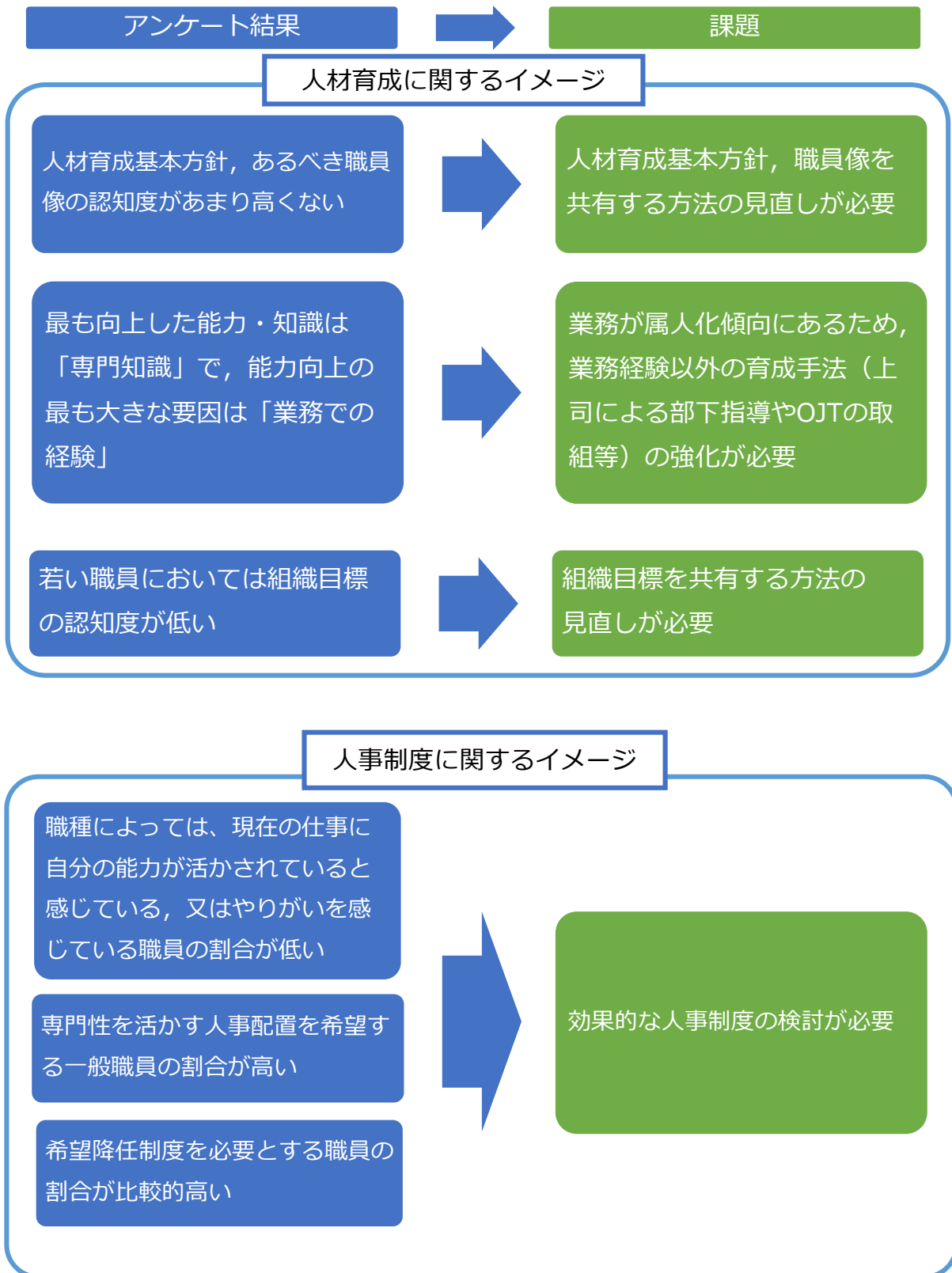
また、研修制度については、階層別研修により計画的に人材を育成するとともに、職員が自ら学ぶ機会を選択できるよう、さまざまな研修メニューを用意し、自学の醸成に努めてきました。

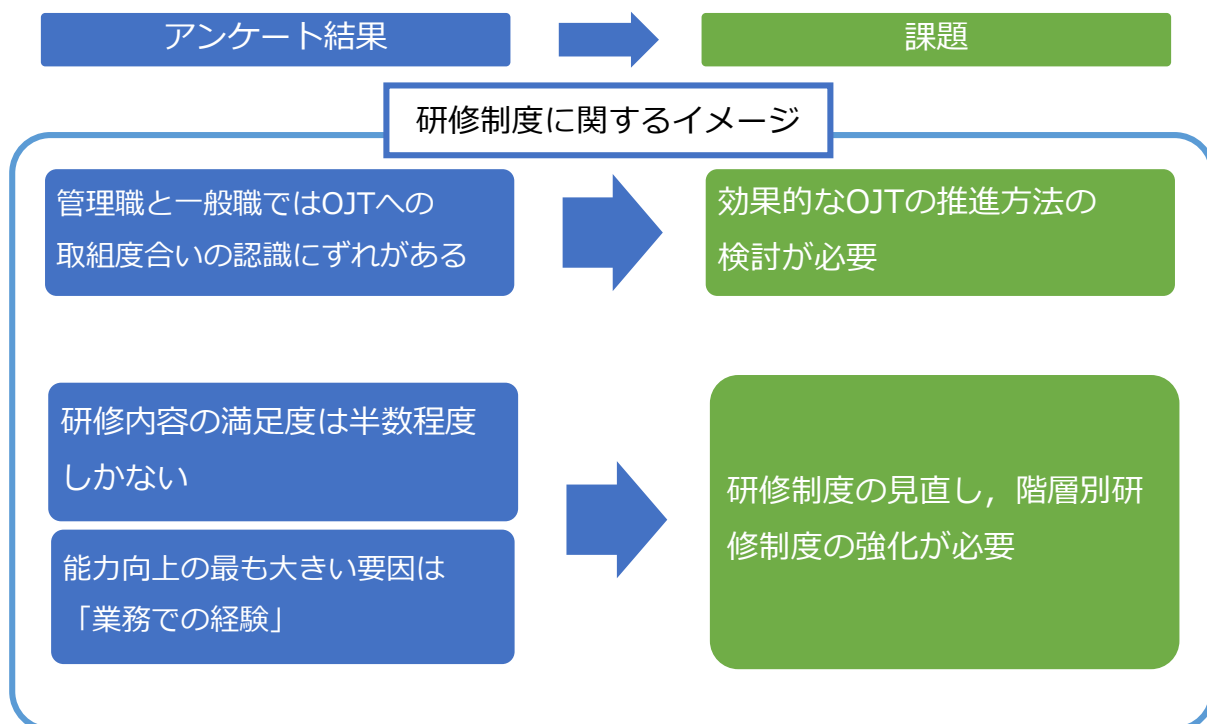
(2) 本市の人材育成における主な課題

今回の人材育成基本方針の見直しにあたって職員の意識調査を行ったところ、さまざまな課題が浮き彫りになりました。

アンケート結果からまとめた主な課題は、次項のとおりです。

本市の人材育成における主な課題





まず、人材育成基本方針，あるべき職員像の認知度があまり高くないことから，職員自身がどのような職員をめざすべきかを共有できていません。加えて，組織運営に最も重要な組織目標が若い職員に浸透していないため，組織としてのマネジメントが十分とは言えない状態です。

また，職員の能力向上は，「上司による部下指導や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）ではなく職員個人の業務経験が一番」という結果からすると，「個人で仕事をしている」といった属人化傾向が進んでいるおそれがあり，管理職員のマネジメントが十分機能していない可能性があります。若い職員が目の前の仕事に一生懸命にならざるを得ず，必要な能力を身につける前に管理職員になると，ノウハウの蓄積が十分でないことから部下に頼りがちになってしまい，十分に機能しない組織になってしまうおそれがあります。

このほか，さまざまな課題を解決するため，今後はより機能的に組織運営を行うことができる体制の整備を図るとともに，それぞれの職位別に必要な能力の育成と意識の醸成が必要です。

2 人材育成の意義

地方分権の進展によって、今後はより一層自立した行政運営を行い、多様な行政需要に対応していかなければなりません。自己決定と自己責任に基づく真の地方自治の確立が求められることから、「自治力」の高い市政を充実強化していく必要があります。

そのためには、職員一人ひとりが市民の視点に立った政策形成能力、職務遂行能力・専門能力、コミュニケーション能力等を備え、効果的な行政サービスを提供し、またそれを永続的に実施できる体制を維持しなければなりません。

また、組織目標を達成するためには、人材育成を充実し、本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。

「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、一人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。

3 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、職員個人の人間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、本市では次に掲げる5つの基本理念のもとに、継続的に人材育成に取り組めます。

① 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。

② 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。

③ 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。

④ 能力の開発

- 鈴鹿市の人材育成は、組織力を向上させ、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て、政策形成能力をはじめ、職務遂行能力やコミュニケーション能力などの能力開発に努めます。

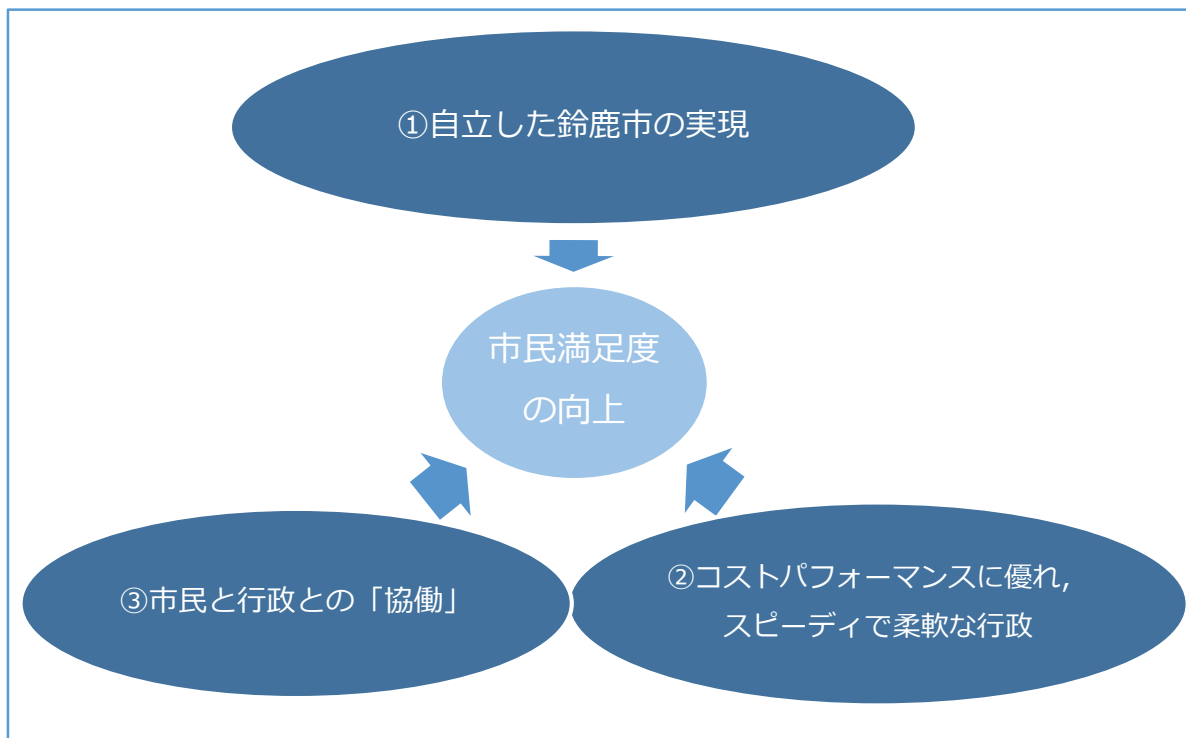
⑤ 人材育成の継続的改変

- 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。

4 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自治体でなければなりません。そのためには、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。



① 自立した鈴鹿市の実現

- 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

② コストパフォーマンスに優れ、スピーディで柔軟な行政

- 激変する社会環境と多種多様化する市民ニーズに対応できる、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

③ 市民と行政との「協働」

- 多様化する市民の声を生かしながら、互いに尊重し、共に学び、みんなで協働して、活力のある、住みよいまちづくりをめざす行政体制

5 めざす職員像

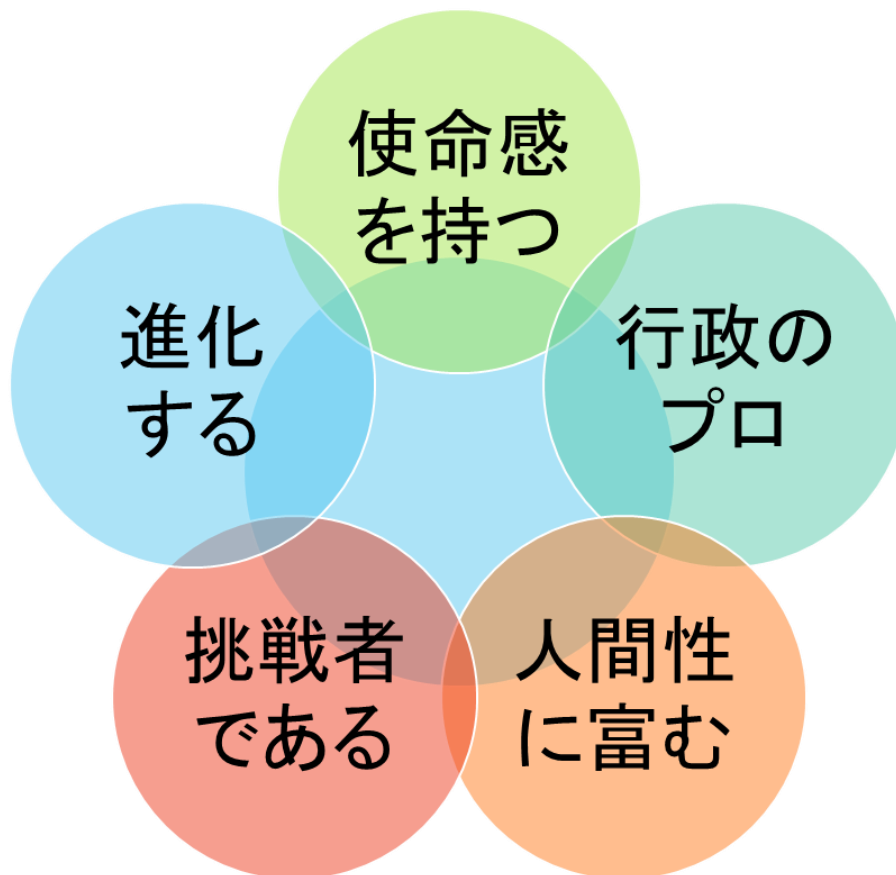
これまでの人材育成基本方針においては、5つの「あるべき職員像」を掲げ、市民に求められる職員像を明確にし、人材育成に取り組んできました。

本方針の見直しにあたっては、これまで掲げてきた5つの職員像を育成の方向性としながらも、よりわかりやすくイメージできるようにするため、総合的にめざす職員像を明確にし、より一層職員への浸透を図ります。

【めざす職員像】

**ともに信じ、ともに考え、果敢にチャレンジする職員
～鈴鹿の未来をきりひらくために～**

誰もが住みやすい鈴鹿の未来をきりひらくために、チームとして市民との信頼関係を築き、市民とともに考え、市民の視点に立って、スピード感をもって前向きにチャレンジする職員をめざします。



① 使命感をもった人材

- 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とともに，最大の使命である市民の安全・安心を守るため，常に危機管理意識を持った行動ができる人材

② 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，チームワークの下に実行していける人材

③ 人間性に富んだ人材

- 一人ひとりの人権を尊重し，市民の立場に立って共に考え，組織の内外を問わず良好なコミュニケーションを図り，信頼関係を築くことができる人間性豊かな人材

④ 挑戦者であり続ける人材

- 新しい課題や困難な課題に果敢にチャレンジし，常に問題意識を持ち，柔軟な発想や創意工夫を凝らすことで，合理的に改善していくことのできる積極的な人材

⑤ 進化する人材

- あらゆる機会をとらえ，自発的に能力の向上に努め，将来のキャリアビジョンを描き，弛まず成長する人材

6 管理職員の役割と職位別の基本使命

組織として最も機能的に業務を進めていくために職位があり、職員はそれぞれの職位に応じて果たすべき使命を持っています。そして、その使命を明確にすることで、自らが何をなすべきかを考えることができます。

管理職員の役割

- 管理職員は、人材育成のキーパーソンとして中心的な役割を果たす必要があり、部下を指導・育成するとともに、チームリーダーとして職員が一丸となって目標を達成できるよう取り組まなければなりません。

部長・次長級の使命

- 市政の推進者として社会情勢等を注視しながら、長期的・全市的な視点に立った方針等を決定し、政策形成、決定の中心的な役割を果たす。
- 市議会等の対応を含め、市民への説明責任を果たす。
- 部の統括責任者として部内の予算、人事管理を掌握し、管理運営を行い、目標の確実な達成を図る。

参事の使命

- 課長職の基本使命を完全に果たすとともに、より有効な組織の経営ビジョン、経営方針の形成に向けて、幅広い視野で部長等に対して情報の提供や進言を行う。
- 部長の指示を受けて、所管する特に困難な業務の執行や調整に当たる。

課長級の使命

- 部門の事業計画を十分に理解して、その達成に一層貢献できるよう、自らの役割を十分認識して目標を設定し、着実な達成を図る。
- 責任権限の範囲内で予算、人員等の経営資源を効果的に統合化させ、組織マネジメントを行い、所管する業務の目標達成に向けて自ら中心となってリードする。

副参事の使命

- グループリーダーの基本使命を完全に果たすとともに、課長の補助者として、組織目標に向かって課内職員が一丸となって行動するようリーダーシップを発揮し、部下職員に適切に方向性を示し、人材育成が図れる組織風土を醸成する。
- 課長の指示を受けて、所属の所管事務の中の特に重要な事業及び困難な特定の事務の処理を行う。

主幹・副主幹兼G Lの使命

- グループ所管の業務を完遂するために、自ら率先して高度な能力を発揮して業務に取り組むとともに、グループ員等の監督を行い、計画的かつ効率的なグループの業務執行が図られるよう調整と指導を行う。
- 職務を通じた指導と育成により、職員の能力開発と資質向上を図る。

主幹・副主幹（兼G L等除く）の使命

- 上司との協議により、基本的な業務の方向性と包括的な目標の設定を受けて、職務経験と自己研鑽等によって身に付けた高度な能力の発揮により、自らの所管する事業の計画を具体化し、かつ期単位で安定的な成果を生み出す。
- グループリーダーの指示により、困難な特定の事務の処理に当たる。

主査・副主査の使命

- 上司の指示を受けて、自らの所管する業務について具体的な計画を作成し、期単位のスケジュールに従い、着実に成果を生み出す。
- 専門知識や技術の習得に努めるとともに、常に問題意識を持ち、自らの工夫により、効率的な業務執行への改善に取り組む。

係員の使命

- 上司等への報告、連絡、相談を通じて、詳細な指示を仰ぎながら、担当する一般業務を正確、迅速に処理する。
- 市民への的確な説明力を身につけ意思疎通を確実に行うことができる。
- 規律を遵守し、公務員としての十分な自覚を有する。
- 行政事務執行に必要な実務知識や能力を着実に身につけるために、研修や自己研鑽に努める。

7 職員に必要とされる意識と能力

めまぐるしく変わる社会環境に柔軟に対応し、より一層行政サービスの向上を図るとともに、職員が「めざす職員像」を実現するためには、次に掲げる意識と能力が必要です。

意識

市民志向

- 責任感・使命感
- 接遇対応
- コンプライアンス意識（人権意識，服務規律・倫理観含む。）
- 市民との協働意識

成果志向

- 積極性
- コスト意識
- 問題意識・改善意識・向上心
- 目標達成意欲
- スピード感

能力

政策形成能力

- 企画力・計画力
- 法務能力
- 情報収集能力
- 先見性

職務遂行能力・ 専門能力

- 経営判断力
- 業務処理能力（正確性・迅速性）
- 業務管理能力
- 知識力・応用力
- 判断力・決断力
- 危機管理能力
- IT活用力

コミュニケーション 能力

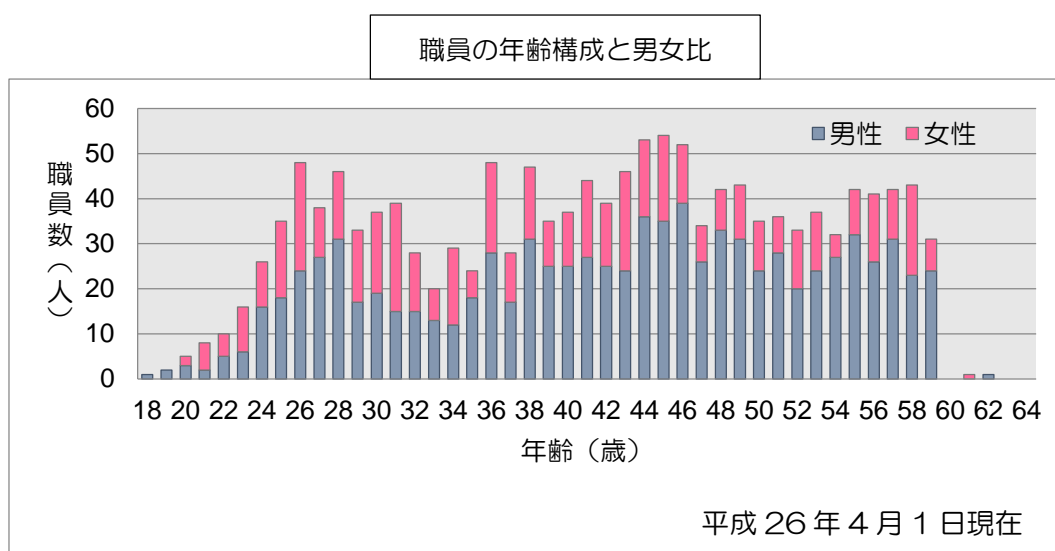
- 理解力・説明力
- 指導力・統率力
- 協調性
- 調整能力

第2章 人材育成の方策

1 人事管理の基本的な考え方

地方分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、さまざま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、行政サービスの担い手の最適化を図ることで、サービスの向上、コストの低減等を実現する仕組みを構築する必要があります。



本市職員の年齢構成は上記グラフのとおりで、今後 10 年間に 26%の職員が定年を迎えます。長年の経験で培ったノウハウを持つ職員が退職することにより、そのノウハウがうまく引き継がれない場合、管理職員にふさわしい人材の確保が困難になることが想定されます。

一方、あるべき行政体制でふれたように、市民の視点に立ち、政策立案機能を備えた自立した行政体制、コストパフォーマンスに優れ、スピーディで柔軟な行政体制、市民と行政との協働が求められています。

このような行政運営に必要なとされるさまざまな能力と資質を持つ職員を育成するために、計画的な人材育成と総合的な人事制度の構築を行うとともに、職員が十分な能力を発揮できるよう、心身ともに健康を維持できる職場環境の整備に努めます。

2 人材育成にあたって

(1) 能力適応期の設定

本市では、採用から退職までの期間を「能力育成期」、「能力拡充期」、「能力発揮期」の3つに区分し、それぞれの能力適応期に応じた計画的な人材育成の取組を組織一丸となって行います。

また、能力適応期の考え方については、研修や人事異動等の人事管理全般において共通するものとして位置づけます。

なお、管理職員は、本方針における「能力適応期」の考え方と内容を十分理解した上で、各職場における人材育成を推進するものとします。

① 能力育成期（採用後から概ね10年間）

●採用後、概ね10年を経過するまでの職員は、自治体職員としての基礎をつくることが重要です。

そこで、この時期を「能力育成期」として位置づけ、窓口部門、事業部門、管理部門などへ計画的にジョブローテーションを行うことにより職務経験を積ませるとともに、自治体職員として必要な基礎知識と能力の向上に努めます。

② 能力拡充期（副主査、主査の間）

●副主査、主査の期間は、能力育成期で培った知識・経験を生かしながら能力を伸ばし活用していく時期で、この時期を「能力拡充期」として位置づけます。それぞれが各職場におけるキーパーソンとして活躍し、将来リーダーになるための基礎を固めるとともに、より専門的な知識と能力の向上に努めます。

③ 能力発揮期（副主幹以上）

●副主幹以上の期間においては、能力育成期と能力拡充期で培ってきた知識や能力を十分に発揮する時期で、この時期を「能力発揮期」として位置づけます。これまでの知識・経験を存分に生かし、それぞれの部門のリーダーとして、各職位における役割と責任を果たします。

(2) 職員個人の取組の推進

職員は、めざす職員像に向かって、自らの知識・能力を高めるとともに、専門性を深めるため、常に自己啓発に努めるものとします。

また、常に一つ上の職位の基本使命を念頭におき、向上心を持って職務遂行に当たります。

(3) 職場の取組の推進

職場は、人材育成の根幹となる場所です。そして、人材育成に最も有効な方法は、OJTです。

そのためには、指導監督にあたる立場にある職員が率先してコミュニケーションを図るとともに、組織目標を明確にし、その目標達成に向けた職務遂行過程において適切な指導を行い、個々の職員の能力に応じた育成を行います。

(4) 人事部門の取組の推進

人事部門は、職員の資質を向上させるため、持てる力を最大限発揮できる総合的な人事施策を推進する必要があります。

そのためには、これまで以上に人材を育成するための取組を充実するとともに、個々の職員の個性を尊重し、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行います。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、職員がさらに意欲を向上させることができるよう取り組む必要があります。

3 多様な人材の確保

高度化する行政需要や地方分権が進展する中、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を行います。

(1) 新規採用

職員の採用は、一定の基礎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する必要があります。

そこで、職員としての適性（人物）を見極めるため、引き続き面接をより重視した採用試験を実施していきます。

また、外部思考や手法を取り込むため、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を検討します。

(2) 任期付採用

新規採用や職員の育成だけでは対応が困難な行政課題を解決するためには、任期を定めて専門的な知識経験等を有する者を採用することも有効です。特に短期間で結果を求められる業務への対応については、任期付採用を視野に入れて検討します。

(3) 職員の再任用

公的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、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。

(4) 障がい者の採用

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、積極的な障がい者の採用に努めます。

(5) 外国人の採用

本市は、外国人住民が多く、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。

(6) 外部人材の登用

地方分権の進展による権限移譲や市民ニーズの多様化により、これまで以上に専門性が求められる時代になってきています。専門的知識を有する外部人材の登用は、職員の意識改革を促すことにもつながるため、その活用を検討します。

4 人事制度

現行の人事制度は、従来の年功序列的な運用を基本とし、採用後一定期間に基礎能力を育成するジョブローテーションや職種間の異動・交流を行う育成型人事異動などを行ってきましたが、良質な行政サービスを提供し、市民満足度を高めるためにはさらなる人材育成が必要です。今後は職員の能力と実績を重視した人事制度へ改革し、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るよう、OJT等によりそれぞれの職員に応じたきめ細かな指導・育成を行い、職員の良い職務遂行の確保を図っていく必要があります。

適切な指導・育成を行っても、なお勤務成績が不良である職員、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、人事評価制度と連動した仕組みづくりを進めます。

また、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点を軸に制度の運用を図ります。

そして、この人事評価制度を人材育成の根幹の仕組みとして職員を育成し、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機能する総合的な人事制度の確立をめざす必要があります。

(1) 人材育成のための人事評価制度

総合的な人事制度の根幹となる制度として、人材育成型人事評価制度の導入に努めます。

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チャレンジ意識、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反映する必要があります。

本市の人事評価制度は、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とともに、評価基準を明確にした上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、納得性の高い制度設計と運用を図ります。

(2) 経験と能力を生かした人事制度

複雑かつ高度化する市民ニーズに的確に対応するため、特定の分野においては、高度な専門的知識や経験を備えた人材（スペシャリスト）を育成する必要があります。

そこで、職員の適性や希望を考慮しながら、経験と能力を生かした人事配置を行うことにより、専門的知識を生かせる組織体制の整備を検討します。

また、事務・技術といった職種間の異動・交流を図り、組織機能の維持向上を図ります。

(3) 庁内公募制度

重要政策、新規事業、専門性の高い事業等の実施にあたっては、特定の役職等を公募し、希望職員の中から審査選考の上、配置を決定する庁内公募制度の導入を図ります。

これにより、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高めるとともに、能力を発揮する機会を提供することが可能になります。

(4) 昇任制度

昇任には、客観性の高い評価方法の導入が必要です。そのため、試験制度や研修制度の必要性、人事評価制度との連携も含め、効果的な方法を検討します。

どの階層で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と業務適性を評価するにはどのような方法がよいかなど、さまざまな観点から検討を進めます。

(5) 希望降任制度

心身の故障や家族介護などにより職務遂行に支障を来たす場合には、職員自らが降任を申し出ることができる希望降任制度の導入を図ります。

この制度は、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。

(6) 育成型人事異動の推進

採用後から概ね10年までの能力育成期に、一職場3～4年のサイクルで窓口部門、事業部門、管理部門などへの配置により計画的に職務経験を積ませるジョブローテーションを行うことで、基礎知識の習得と必要な能力を育成するとともに、自己の適性を発見できるよう図ります。

(7) 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、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、あらゆる分野で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。

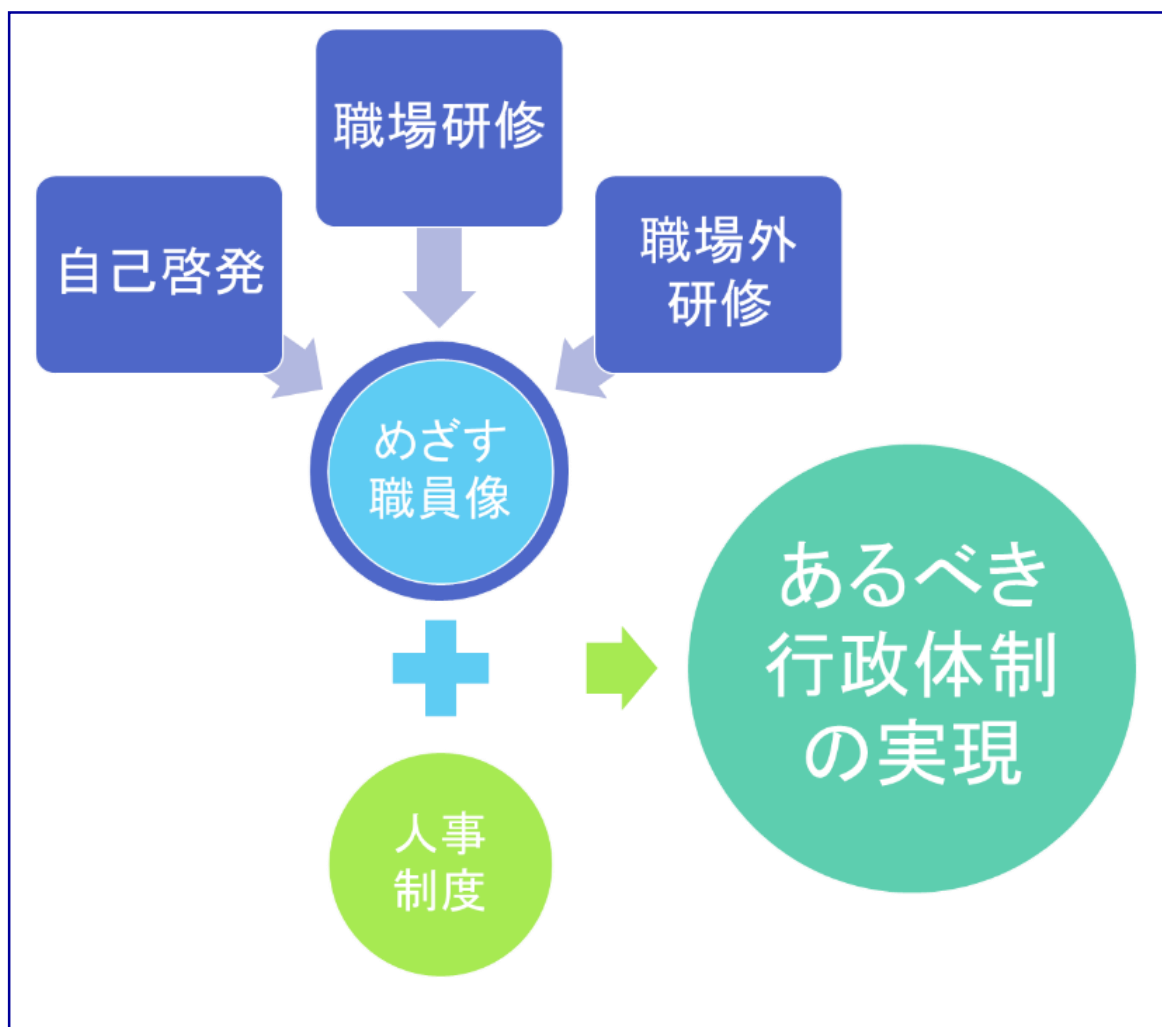
(8) 自己申告制度の改善活用

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「自己申告シート（希望調書）」については、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適宜改善を図ります。

5 研修制度

本市では、これまで「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」の3つを職員研修の柱として人材育成に取り組んできました。

今後も引き続き、職員が「めざす職員像」を実現するため、「職場研修」を基本に、職員個人が行う「自己啓発」への支援と、能力適応期に応じた能力を育成するための階層別研修等の「職場外研修」の、「3つの研修」それぞれの特徴を生かしながら、体系的・組織的な研修制度の構築を行います。



(1) 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職員自らが意識改革や能力を向上させようとする意欲が何より重要です。

情報収集手段の発達により、自己啓発の手法や内容も多岐にわたります。これからの時代は既成概念に捉われず、年代やポジション、家庭環境に応じて、広く自己啓発を見出していくことが必要です。

また、自己啓発に積極的でない職員の意欲をいかに向上させるかが課題であり、そのためには、周囲の職員、特に管理監督者からの働きかけが重要であるとともに、自他ともに肯定できる組織風土づくりと支援制度の充実を図ることが必要です。

■資格取得支援、自宅学習支援、自主研究グループへの支援など

(2) 職場研修

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」中にあります。職員個々の能力育成と組織力の向上を図るにはOJTの充実と計画的な実施が必要で、個人の特性に応じた目標設定と管理がポイントになります。

そこで本市では、OJTに人事評価制度を有効に活用していくこととします。このことは、組織目標の共有、ひいては組織力の向上につながるものです。

■職員による研修講師経験、研修受講後の周知徹底、業務マニュアル作成、OJTモデルケースの紹介、新採指導員制度の充実など

(3) 職場外研修

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、人材育成の手段として最も一般的に行われているものです。

本市では、階層ごとに必要とされる能力を習得していく必須研修と、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に伸ばすための選択研修を組み合わせ、全体のレベルアップにつなげていくこととします。

また、職員自身が研修の講師になることも非常に有効な手段であることから、積極的に講師の養成を図ります。

① 能力適応期別研修（階層別必須研修）

•採用後からそれぞれの年齢，職位に応じ，能力育成期，能力拡充期，能力発揮期のそれぞれの時期に必要な能力を向上させるための研修を実施します。

■基礎能力・応用能力育成，新任G L 育成，新任課長育成，新任管理職育成研修など

② 選択研修

•自己のスキルアップのため，各階層に応じたメニューを選択して受講できる研修を実施します。ただし，希望者については階層を越えて受講することも可能とします。

■論理的思考力，説得力，交渉力，不当要求・クレーム対応，法務能力研修など

③ 特別研修

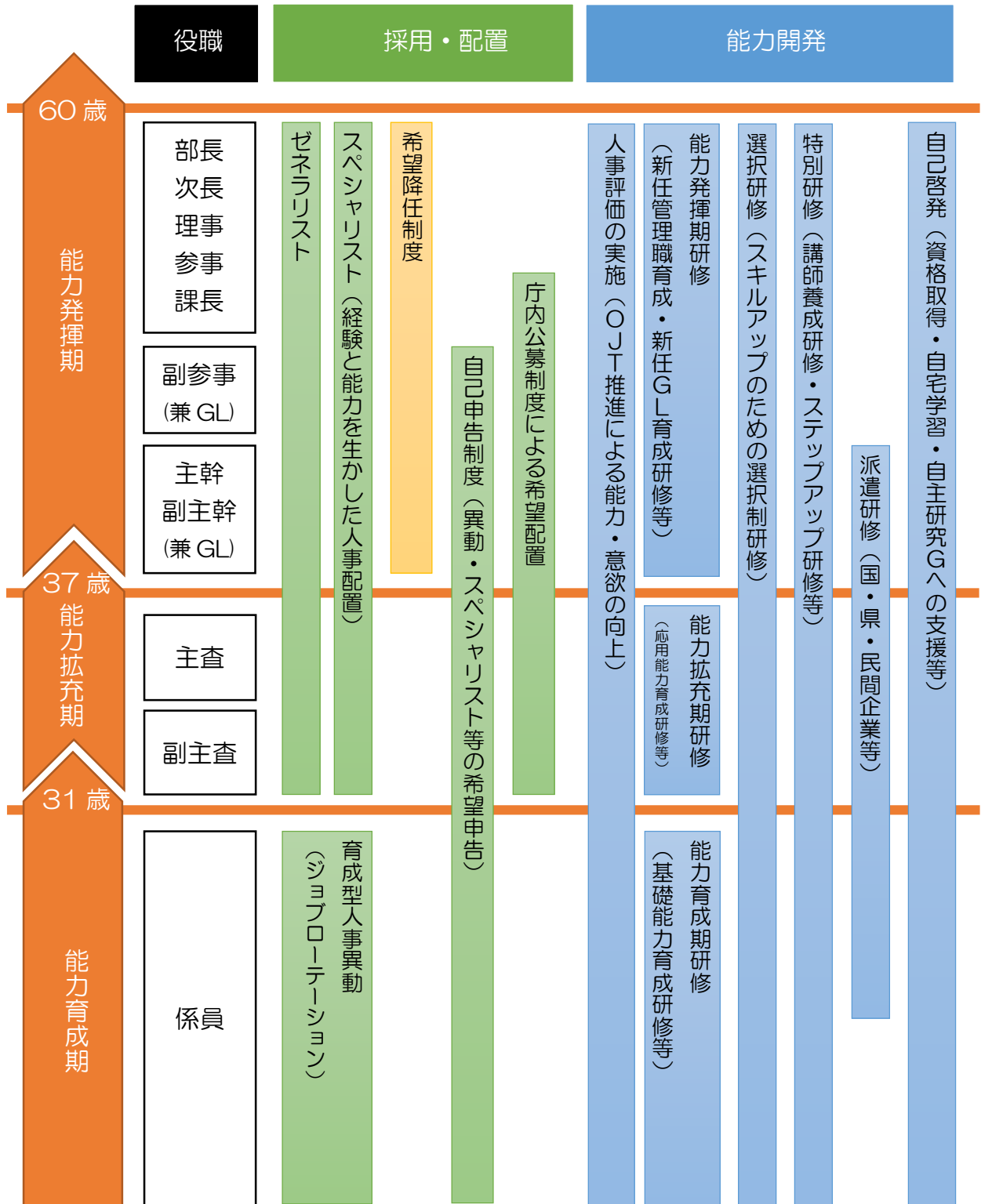
•全職員に対して広く研修すべき内容や，ある一定の職員に対して研修すべき内容について，時代のニーズに見合った研修を実施します。

■人権，男女共同参画，接遇，ステップアップ，産休・育休期間中職員のフォローアップ，講師養成，メンタルヘルス，ハラスメント研修など

④ 派遣研修

•従来から実施している専門研修機関への派遣研修だけにとどまらず，国や自治体との人事交流や，民間企業での実務研修を積極的に取り入れていきます。

鈴鹿市人材育成システム概要図



おわりに

本田技研工業株式会社の創設者であり、本市の名誉市民でもある本田宗一郎氏は、かつてこのように述べました。

「人間が進歩するためには、まず第一歩を踏み出すことである。」

「あるべき行政体制」を実現させるには、職員一人ひとりが鈴鹿市職員としての使命感を持って日々自己研鑽に励み、互いに切磋琢磨しながら成長していかなければなりません。そのためにも、すべての職員が、この方針の趣旨を十分に理解するとともに、まずは「第一歩を踏み出す」ことが必要です。

わたしたち鈴鹿市職員は、「果敢にチャレンジ」する気持ちを常に持ちながら、組織全体で成長していけるよう、職員一丸となって取り組んでいきます。

また、鈴鹿市人材育成基本方針は、今後の社会情勢の変化に柔軟に対応し、必要に応じた見直しを行うことで、これからも継続的に「進歩」させていきます。

鈴鹿市人材育成基本方針【改訂版】

鈴鹿市総務部人事課

〒513-8701 鈴鹿市神戸一丁目18番18号

TEL 059-382-9037

FAX 059-382-2209

E-Mail jinji@city.suzuka.lg.jp