

# 高崎市人材育成基本方針

～高崎市が好きでないとほじまらない 人として魅力のある職員に～  
『市民の視点に立った行政のプロ』育成のために



平成20年3月  
高崎市

# 目次

I	はじめに	1
II	目指すべき職員像	2
1	目指すべき職員像	2
2	目指すべき職員の姿	3
3	職員に求められる能力や姿勢	5
III	人材育成のための基本的方策	7
1	人事制度	
(1)	人材の確保	7
(2)	ジョブローテーション	7
(3)	複線型人事異動	8
(4)	自己申告制度	8
(5)	能力、実績に基づく昇任・昇格、給与制度の確立	8
(6)	病気休職者の職場復帰制度	8
2	研修制度	
(1)	自己啓発の気づきを与える研修	9
(2)	能力開発を支援する研修	9
(3)	研修成果の職場への還元	9
3	職場づくり	
(1)	職場活性化の推進	11
(2)	管理職のリーダーシップの推進	11
(3)	チームワークの強化	12
(4)	職場内のジョブローテーション	12
(5)	健康管理	12
	高崎市人材育成の体系	13

# I はじめに

高崎市は、平成18年の合併により35万人都市となり、地方分権時代における確固たる基礎自治体として新たなスタートを切りました。21世紀の地方都市のあり方やその果たす役割・機能を明確にし、先に策定された第5次総合計画をその指針として、「輝く高崎」を目指して取り組んでおり、さらに、平成23年4月を目途とする中核市移行に向けた取り組みが行政課題となっているところです。

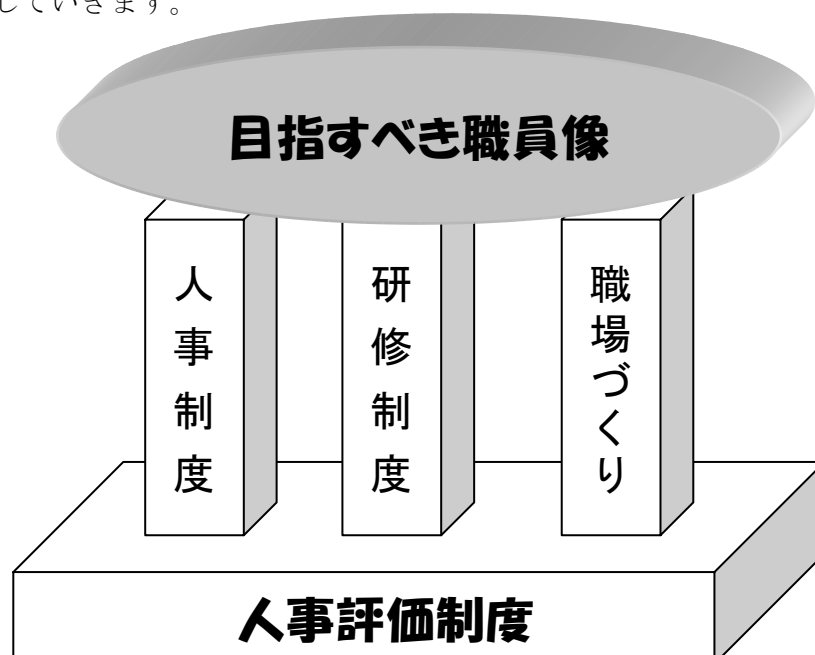
また、国や県の関与が少なくなり、チャレンジ精神を持った自己決定・自己責任で、確かな行政を運営していく必要があること、厳しい財政状況下において、限られた職員で効率的に組織目標を達成していく必要があることから、職員の資質や能力の更なる向上が不可欠となっています。

こうした時代の変化や、多様な行政需要に柔軟に対応できる人材を育成するためには、長期的かつ総合的な観点から職員の能力開発を効果的に推進していくことが求められています。

そこで、平成18年12月には、全職員を対象に職場の現状認識と課題、職員に求められる能力、資質等についてのアンケート調査を実施、平成19年4月には、まちづくり市民意識調査の中で「職員に何を求めるか」というアンケート調査を実施しました。平成19年8月には、高崎市人材育成基本方針策定委員会及び同研究部会を設置し、アンケート結果を踏まえ、検討を重ねてきました。

そして、平成19年度から導入した新たな人事評価制度を基盤とし、職員の能力と働く意欲を引き出す人事制度、自己啓発を支援していくための研修制度、職員が能力を伸ばし、いきいきと働くことのできる職場づくりを3つの柱とし、これらが相互に機能しあった効果的な人材育成を目指した「高崎市人材育成基本方針」を策定しました。

この基本方針は、これからの高崎市職員が目指すべき職員像等を示すとともに、そうした職員を育成していくため市が行うべき施策や考え方を「人事制度」「研修制度」「職場づくり」の3つの観点からまとめたものです。平成20年度から、この基本方針に基づく具体的な取り組みを順次実施していきます。



## Ⅱ 目指すべき職員像

### 1 目指すべき職員像

⇒ 『市民の視点に立った行政のプロ』

職員一人ひとりが得意分野を持ち、前例にとらわれたり問題を先送りすることなく、市民の視点に立って、様々な課題に真摯に対応していく能力と使命感を持った「市民の視点に立った行政のプロ」を、高崎市の職員が目指すべき職員像とします。

#### ～ 『市民の視点に立った行政のプロ』 ～

##### 1 市民の視点に立ち、市民とともに考え、職務を遂行する職員

市民に積極的に情報を提供し、市民の視点に立ち、市民とともに考え、親切で丁寧な対応で迅速に職務を遂行する職員

##### 2 改革、改善する意欲を持ち、新たな課題等にチャレンジする職員

常に問題意識を持ち、主体的・意欲的に業務や自己啓発、改革・改善に取り組むなど、職務への情熱と柔軟な思考力を持ち、新たな課題等に積極的にチャレンジする職員

##### 3 情報のアンテナを常に張り、危機に対する的確に対応する職員

積極的に情報を収集し、常に災害や突発事象に備える意識を持ち、判断力と行動力を備え、危機に対する的確に対応する職員

##### 4 公平・公正な高い倫理観を持って職務を遂行する職員

高い倫理観と強い使命感を持ち、法令を遵守し、公平・公正に職務を遂行する職員

##### 5 経営感覚、コスト意識を持って職務を遂行する職員

新しい時代に対応した簡素で効率的な行財政運営を迅速に実現するための経営感覚やコスト意識を持って職務を遂行する職員

## 2 目指すべき職員の姿

職員一人ひとりが、目指すべき職員の姿を常にイメージし、職員の行動規範とするため、「市民の視点に立った行政のプロ」の具体例を示します。すべての職員がその重要性を認識し、目標とすべきものです。

### 1. 市民の視点に立ち、市民とともに考え、職務を遂行する職員

- ・まず、聴くことに努め、市民が真に求めていることを把握し、誠実に対応する職員
- ・現場へ出向き、実際を見て、何が必要かを判断して、すばやく対応する職員
- ・「市民の常識」「役所の常識」ということを意識し、自身の常識を市民の視点から見直していく職員
- ・専門用語を用いず、市民に分かりやすい文章、表現をこころがける職員
- ・役所内の仕事内容を把握して、安易な電話の転送などをしない職員
- ・市民に対して積極的に声をかけ案内するなど、心配りのできる職員
- ・地域活動やボランティア活動に積極的に参加する職員

### 2. 改革、改善する意欲を持ち、新たな課題等にチャレンジする職員

- ・疑問点や気づいた点を常に書きとめ、客観的に見つめ直す目を持つ職員
- ・法令にのっとり職務を遂行するのはもちろんであるが、現行の条例等が時代に適合しているか、改正する必要はないか、などといった意識を持つ職員
- ・自分の業務の問題点をしっかりと見極め、解決に結びつきそうなものがあれば、何でも吸収できる柔軟な考え方を持つ職員
- ・職務に関連する新しい知識の習得に注意を払い、研修会・研究会への参加など自己啓発に努める職員
- ・職場内の担当する業務外であっても可能な限り手伝えることにより、職場全体の職務を把握している職員
- ・従来の手法にとらわれず、事務改善に役立つと思うことを提案し実践する職員
- ・仕事の関係の有無に関わらず、いろいろな場に積極的に参加し、ネットワークを広げることに取り組む職員
- ・事務を先送りせず、優先順位を勘案して速やかに対応する職員

### 3. 情報のアンテナを常に張り、危機に対しの確に対応する職員

- ・常に役所内外における職務に関連する事項の情報を収集し、活用する職員
- ・常に先を読んで、できる限り問題点を把握し対策を練って取り組む職員
- ・自分の担当する業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努める職員
- ・一つの事象が回りにどう影響を及ぼすか考えをめぐらすことができる職員
- ・突発事象には担当の垣根を越えて協力する職員
- ・自己の職務だけでなく、他の担当で起こった事例をも職場内でしっかり分析し、知識として蓄えておく職員
- ・社会状況・業務関連情報に関心を持つ職員

#### 4. 公平・公正な高い倫理観を持って職務を遂行する職員

- ・市民に対して、先入観を持たず、公平に誠意を持って取り組む職員
- ・守秘義務などのルールを守り、相手により対応に差をつけない職員
- ・曖昧な表現をせず、できないことはできないと伝えられる職員
- ・この程度ならいいだろうと思うことも、もう一度考え直し行動する職員
- ・社会人、公務員としての責任を自覚するとともに、常に自己啓発を行い、知識・能力の向上に努める職員

#### 5. 経営感覚、コスト意識を持って職務を遂行する職員

- ・目先の課題に対応するだけでなく、市民全体への影響や中長期的な見通しなど、本質を見極めた提案をする職員
- ・計画的に物事を考え、効率性の探求とコスト削減の意識を持つ職員
- ・現在の財政状況を把握・理解し、経営感覚をしっかりと持つ職員
- ・各種事業の実施にあたっては、限られた予算の中でよりよい事業運営を考える職員
- ・市民に説明できるか、民間企業ならどう考えるかを常に意識して業務に取り組む職員
- ・前例にとらわれず多角的に物事を考え仕事に取り組む職員

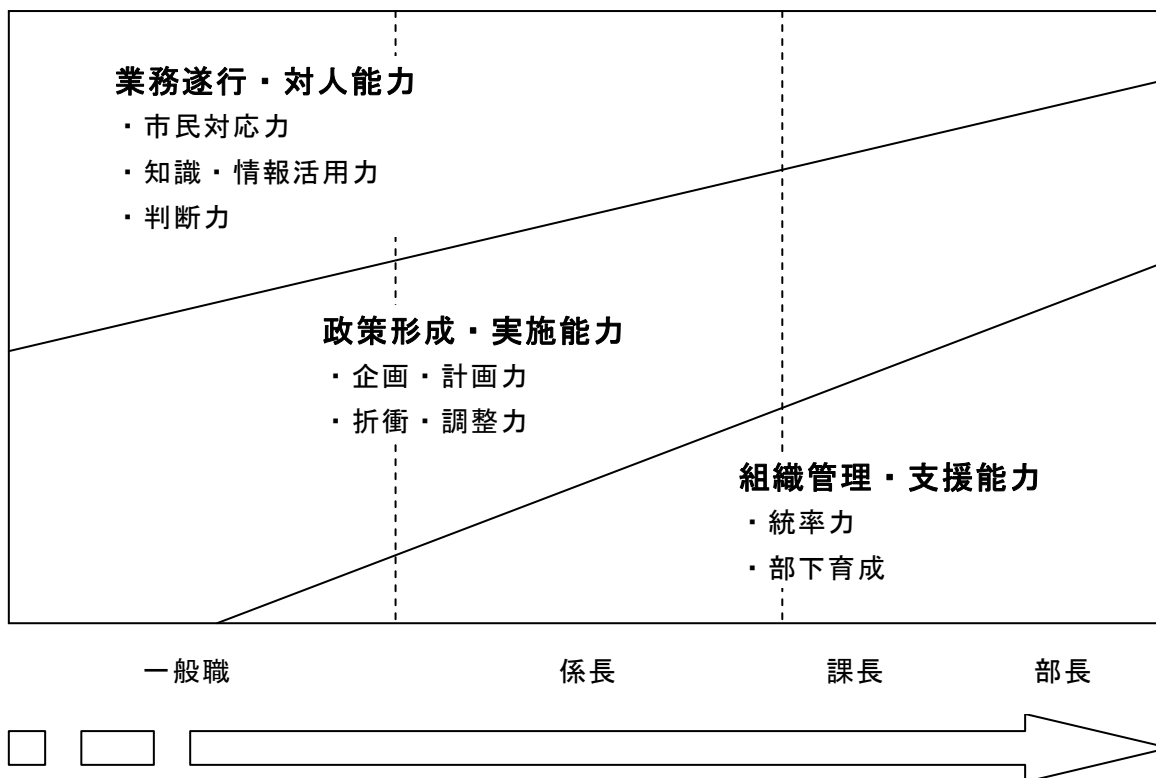
### 3 職員に求められる能力や姿勢

職員に求められる能力や姿勢は多岐にわたり、また、職員の担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがありますが、「市民の視点に立った行政のプロ」として求められる能力や姿勢は、次のように考えられます。

#### (1) 職員に求められる能力

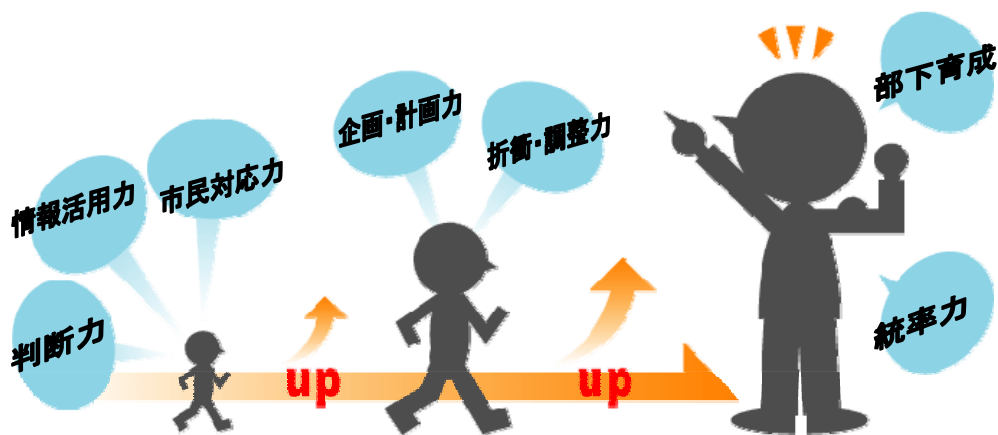
業務遂行・対人能力	市民対応力	市民に対して誠実に対応し、信頼関係を築く。
	知識・情報活用力	職務に必要な知識、技術を習得するとともに、積極的に情報を収集し、分析、活用する。
	判断力	状況を把握し、適切に処理する。
政策実施能力	企画・計画力	問題点を把握し、解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる。
	折衝・調整力	自分の考えや意図を、立場や意見の異なる相手に伝え、説明し、納得させる。
組織管理・支援能力	統率力	所属の総合力を高め、目標達成に向けてまとめていく。
	部下育成	部下や後輩の指導、育成を図り、能力と意欲を十分に発揮できる職場をつくりだす。

#### (2) 階層ごとに要求される能力とその割合



### (3) 職員に求められる姿勢

能力を発揮していくためには、仕事に対する取組み姿勢も大切です。困難な状況にあっても担当する業務をやり遂げようという責任性、担当のメンバーや他の担当や部署と進んで協力し合い、助け合う協調性、仕事能力を高めるための自己啓発への取り組みや、未経験の仕事やより高い目標にも挑戦する積極性などが求められます。





### Ⅲ 人材育成のための基本的方策

#### 1 人事制度

人事制度は、本来職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力が報われる制度でなければなりません。そのためにも、人事評価制度に関連付け公正で透明性があり信頼できるトータル的な人事制度の確立に努めます。

##### (1) 人材の確保

少数精鋭の市政運営が求められている中、単なる知識や事務処理能力だけでなく、人間性や創造性に優れた有能な人材を、採用の段階でいかに確保していくかが重要な課題となっています。

これまでも有能な人材を確保するため、知識はもちろんのこと、より人物重視の選考方法へと改善を図ってきましたが、今後も必要に応じ受験資格の検討や試験方法の見直しを図っていきます。

##### (2) ジョブローテーション

職員の能力・適性を活かしながら、異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成を図るためにもジョブローテーションは欠かせません。

採用から約10年間を「プロ職員の基礎づくり」、以後10年ごとに「プロ職員の資質磨き」、「プロ職員の能力発揮」と位置づけ、それぞれの期間に応じたジョブローテーションを展開します。

また、専門職種については適性と能力を開発、活用するため、従来の専門業務以外の業務への配置について、より一層の職域拡大に努めます。

プロ職員への過程	人事制度
プロ職員の基礎づくり (採用後10年程度)	3か所以上の部門（窓口、事業、管理）を経験させることにより、職員に基礎的知識を習得させ、能力を育成するとともに職務の適性を把握する。
プロ職員の資質磨き (採用後10年以降)	本人の適性に合った職務分野を中心に専門的知識の向上に努め、資質に磨きをかけ、支所間交流などを通じて中堅職員として業務のマネジメント能力を高める。
プロ職員の能力発揮 (採用後20年以降)	これまで培った専門的知識・経験を生かせる分野に配置する。

##### ジョブローテーションとは・・・

系統的に複数の異なった職務を経験させることにより、職員の多様な適性・能力を自覚、把握し、長期的視野で能力開発及び適正配置を実施する制度

### (3) 複線型人事異動

人事異動は、一般的にゼネラリスト（総合職）を育成するための異動が中心となっていますが、市民ニーズの高度・多様化に対応して専門的な知識・技術を要する人材をどう育成するかが課題となっています。

そうしたことから、ある一定の職務経験を踏まえたうえで、本人の適性、意向等を把握しながらスペシャリスト（専門職）へのコースを選択できるような制度を検討していきます。

#### 複線型人事とは・・・

職員が個々の適性を活かし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期にゼネラリスト（総合職）、スペシャリスト（専門職）のコースを選択し、キャリア形成できる複線型の人事制度

### (4) 自己申告制度

仕事に対する適性や職場環境及び個人的な状況について、職員の率直な意見や考え方を聴き、職員の能力開発を図り、適材適所の人事配置を行なうため、自己申告制度を導入しています。

今後も引き続き、職員の意向をより明確に発信しやすい様式へ改めるなど、本人希望や適性を踏まえた配置管理に活かせるよう努めます。

### (5) 能力、実績に基づく昇任・昇格、給与制度の確立

職員の能力、実績に応じて、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などへの反映が適正に行われなければ、結果として人材育成にはつながりません。

能力、実績を適正に処遇へ結びつけることが、職員の達成感と次の仕事への意欲を促し、人材育成へとつながっていくものと考えます。

仕事を通じて考え、チャレンジし、努力して、実績を上げた者が「正しく評価された」と実感できる制度とするため、人事評価制度と連携した給与制度づくりを目指します。

### (6) 病気休職者の職場復帰制度

長期病気休職中の職員が職場復帰する際、長期間職場から離れていたことによる職場復帰に対する不安を軽減し、再発を予防し、円滑に職場復帰が行われるよう、その職員と主管課に対し、職場復帰を支援するシステムを検討していきます。

## 2 研修制度

職員一人ひとりが、「市民の視点に立った行政のプロ」となるためには、職員自らが能力開発の必要性についての「気づき」を与えられるような仕組みづくりと、積極的な学習を進められる環境づくりが必要となります。

### (1) 自己啓発の気づきを与える研修

自己啓発は人材育成の基本であり、職員の能力開発は強制されてできるものではありません。本人自らが進んで行うことにより、最も効果が期待できます。

高崎市では、研修体系・内容の見直しと改善に取り組んできました。意欲ある職員への研修機会の提供や、積極的な学習を促すため、専門研修科目を充実するとともに、選択制や公募制を取り入れるなど、受動的な講義形式の研修から参加型の研修へ、自己啓発を支援する研修体系へと切り替えを図ってきました。

将来的には、カフェテリア型研修への移行や、研修エントリー制の導入を検討するなど、職員のやる気や自己啓発意欲を促進するために、自ら選択し学習を進められる研修制度の整備を目指します。

#### カフェテリア型研修とは・・・

職員が自ら課題として捉えている内容、あるいはさらに能力を伸ばしていきたいと考えている内容など、自らの課題解決に向け、研修メニューの中から受講するテーマを選択できる選択型の研修制度

#### 研修エントリー制とは・・・

あらかじめ職員に知らせたその年度に実施する能力開発研修、政策形成研修などの研修や、様々な研修機関への派遣研修などのメニューから受講希望を申し出る制度

### (2) 能力開発を支援する研修

新たな人事評価制度では、客観的な評価を行うことにより、現在の職員の姿（能力）を認識させ、「強みを伸ばす」「弱みを補う」など、能力開発への動機づけをすることも目的としています。

フィードバック面接で認識した自分の「強み」「弱み」について、その強みを伸ばし、あるいはその弱みを補うために、職員が自ら学んでいくことを支援していく研修体系の構築が求められています。

今後は、人事管理や職場づくりと連動させながら、職員の能力開発を支援する研修のメニューづくりに取り組んでいきます。

### (3) 研修成果の職場への還元

研修の機会や受講できる人数には限りがあり、全ての職員が希望する時期に、希望の科目を受講できるわけではありません。

研修後、各職場において、受講者の研修報告を全職員に回覧したり、受講者を講師とした職場研修を実施するなど、一人の職員が受講した成果を個人のものとし、研修成果を職場

へ還元することが必要です。

また、研修成果を還元することにより、研修希望職員は気兼ねなく研修への参加ができるとともに、周りの職員も受講者をこころよく送り出せる良好な職場環境を醸成することができます。

このように、研修で得た知識と経験を職場へ還元し、研修希望職員が研修に参加できる方策を検討します。

### 3 職場づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものです。職員の人材育成に全庁的に取り組むため、人を育てる職場環境の形成を図り、職員の意識改革と能力開発を進めるなど、職員の資質を高め、行政サービスの向上に努めます。

#### (1) 職場活性化の推進

効果的な職場研修は、よりレベルの高い仕事にチャレンジさせることです。一生懸命に仕事をして、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。また、仕事がかたくなできなかった場合でも、その原因を理解し、次の仕事に活かすことにより、その経験は職員の大きな財産になります。

達成感等を味わうには、業務目的を明らかにし、目標を設定することが重要で、職場においては、組織全体の目標と職員個人の目標を明確に掲げていることが必要となります。

今後は、職員に業務上の目標を明確に示し、その目標達成のために効率的な業務を行える職場環境を整えます。

#### 職場活性化を進めるために

ちょっとした事でも、気づいたときに声をあげ、議論のテーブルにのせる

##### 上司、先輩が心がけること

- ・担当する業務を決定する時期に、業務の目標、必要性、達成時期などを明確にする。
- ・業務に迷っている様子が見えたら、的確なアドバイスを。また、ときどき進捗状況を説明させる。
- ・業務が終了したら、報告させる。それを評価（ほめる）、助言し、そして次の目標設定へ。

##### 部下、後輩が心がけること

- ・常に問題意識を持って業務を遂行する。疑問点がある場合は、上司、先輩に相談、納得したうえで業務にあたる。

#### (2) 管理職のリーダーシップの推進

人間は、自己実現の欲求を持っており、同時に、易きに流れやすいものでもあります。そのうえ、職場には職務経験や適性もさまざまな職員が配置されています。

管理職は、多様な部下の一人ひとりについて、仕事の割振り、責任分担、指示の出し方、進行管理等について工夫をし、職員の意欲や主体的な取り組みを引き出し、仕事を通じて意識改革、能力開発につながるよう配慮することが大切です。

### 職場における所属長の主な役割

- ・業務遂行にあたって報告・連絡・相談を密にし、職場内のコミュニケーションの活性化を図る。
- ・職場の仕事の目標を明確にし、全員がそれに向かって努力していく状況をつくる。
- ・部下に責任を持たせ、主体的に仕事を遂行させる。やる気を持たせて仕事をさせることにより部下の能力は向上することを強く意識する。
- ・部下の行った仕事の結果に対して正当な評価を与える。
- ・職場内の情報の共有化を図り、一人が抱える問題は課全体の問題であるという意識を職員に持たせる。
- ・所属長自らが率先して意識改革に取り組み、部下との対話を行うことにより、変革をおそれない意識を身に付けさせるよう努める。

### (3) チームワークの強化

担当外の業務であっても職場内で相互に協力し、職場の業務を全体的に把握することは、チームワークの強化につながります。また、チームワークの強化は、担当業務の負担の偏りを軽減し、効率的な業務遂行を行うためにも必要であると思われます。

所属長は課内の業務遂行について、成果だけを求めるのではなく、情報の共有化を図り、職場内のコミュニケーションを活性化することにより、チームワークを深め、組織力の向上に努めます。

### (4) 職場内のジョブローテーション

若手職員の育成を図るうえでジョブローテーションは有効ですが、この考えを職場の内部で取り入れることも人材育成の一つの有効な手段と考えます。

所属長は、職場内においてもその業務の担当替え等を積極的に行うことを心がけるものとし、若手職員の視野の拡大や、職場の活性化に努めるものとします。

なお、職場内のジョブローテーションの実施にあたっては、課内の業務の停滞を起こさないことや職員の業務に関する理解が中途半端にならないように十分留意する必要があります。

### (5) 健康管理

職員が意欲を持って仕事を行うには、肉体的にも精神的にも良好な状態であることが必要となります。産業医の健康相談の制度を広く周知し、健康に不安を感じる職員の不安の軽減に努めます。

また、管理職員は、部下の仕事の進捗状況を把握し、部下の肉体的・精神的な健康状態に留意することが必要です。

# 高崎市人材育成の体系

