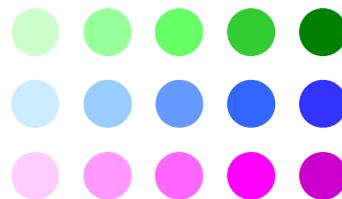


日光市人材育成基本方針

市民と共に考え行動する職員を目指して

平成21年3月
日光市



はじめに

私は、市長に就任して以来、一貫して、「まちづくりの主役は市民（あなた）です」、「市民の皆さまに仕える事が私の仕事です」、この二つを市政経営の基本理念として、「市民が主役のまちづくり」を進めてまいりました。これは、一人ひとりの市民を大事にすることのできる地域社会づくりを目指すものです。

日光市は、合併後 3 年が経過しました。その間、地域や市民生活の中からさまざまな課題が明らかになっています。そして、私たち日光市職員に課せられた使命とは、こうした課題に対して、常に当事者意識を持ち、市民の皆さまとともに、解決を図っていくことであると認識しています。

現在、地方分権の進展や地方財政の悪化など自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。そのため、各自治体は、自ら政策課題を見だし、解決していくことが求められており、自己決定・自己責任を基本とした独自のまちづくりが求められています。日光市においても、市民が主役のまちづくりを展開し、さまざまな課題を解決することにより、市民の皆さまから「住んでよかった」「これからも住み続けたい」と、こころから感じていただけるような市政経営を進めなければなりません。そのためには、日光市が、どのような人事戦略を展開して、どのように職員の底力を上げ、有能な職員集団を創りあげることができるか、ということが重要になってきます。

この「日光市人材育成基本方針」は、日光市職員が、市民サービスの向上に努めるために、目指すべき職員像や求められる能力を明確にし、それらを養成するための人事制度、研修制度、職場環境づくりに関する基本的な考え方を明らかにするものであります。今後、この基本方針に描かれた方策を一つ一つ実現していくことにより、職員一丸となり、活性化した組織づくりに取り組むことにより、市民サービスの向上に努めてまいります。

日光市長 齋藤 文夫

目次

- . 人材育成基本方針策定の趣旨 1

- . 職員アンケートからみた日光市職員の現状と課題 2
 - 1 . 職員アンケートからみた日光市職員の現状
 - 2 . 職員アンケートからみた日光市職員の課題

- . 求められる職員 13

- . 人材育成の方向 14
 - 1 . 目指すべき職員像
 - 2 . 求められる能力

- . 人材育成のための取り組み 18
 - 1 . 基本的な視点
 - 2 . 人材育成方策

- . 人材育成の推進体制 29
 - 1 . 職員の役割
 - 2 . 管理監督者の役割
 - 3 . 人材育成担当部門の役割
 - 4 . 実行計画

資料

人材育成基本方針の策定経過

人材育成基本方針策定ワーキンググループ検討委員名簿

日光市職員アンケート集計結果（別紙）

人材育成基本方針策定の趣旨

背景

現在、少子高齢社会・高度情報社会・グローバル社会の到来、環境問題や男女共同参画社会づくりへの意識の高まりなど、社会環境・生活環境が大きく変化しています。また、自治体を取り巻く環境についても、ひっ迫する財政状況・職員数削減・人件費削減といった待ったなしの行政改革の推進、地方分権の進展や市民と協働のまちづくりの推進など変化が激しい状況にあります。

一方、合併後の日光市は、地域や市民生活の中から見いだされた新たな課題 新市の一体感の醸成 地域経済活動の低迷の克服 人口減少・少子高齢社会への対応 行財政基盤の確立など、きめ細かな対応をする必要があります。

日光市は、こうした変化に対応するために、市民自治の実現を目指した「日光市まちづくり基本条例」(平成 20 年 4 月)を定め、「日光市行政改革大綱」(平成 19 年 2 月)、「日光市集中改革プラン」(平成 19 年 2 月)、「日光市総合計画」(平成 20 年 3 月)に代表される、各種の計画を策定し、市民サービスの向上に努める対応策・解決策の検討を行い、各種事業を推進しているところであります。

これからの日光市の市政経営のあり方を考えた場合、市民との協働を基本として、自らの責任において社会の変革に対応できる、自立性・独自性を高めた組織に変革していくことが重要となってきます。そのためには、職員の意識改革を図り、限られた人材の中で職員一人ひとりの能力を可能な限り引き出し、活用していくための統一した目標・方針を定めて、市政経営を進めなければなりません。

策定の意義

この「日光市人材育成基本方針」は、「日光市人材育成基本方針策定ワーキンググループ」が中心となり、計画の目標年次を、「日光市総合計画」と同じ平成 27 年度と定め、全職員を対象としたアンケート調査の分析を踏まえて策定しました。

すべての日光市職員が、自らの持てる力を十分に発揮できるようにするためには、職員自身の自己啓発意欲と、それを引き出す人事制度や職場環境づくりが必要です。そして、この「日光市人材育成基本方針」は、社会情勢が変化する中であって、すべての職員に対して、目指すべき職員像や求められる能力を明確にし、人事管理の方策や職員の能力開発の取り組みを示すことにより、新しい時代の市政経営に対応できる職員を育成することを目的としています。また、すべての職員が、この「日光市人材育成基本方針」を理解することにより、今後、日光市が進めようとしている人事制度・研修制度やその運用について理解を深め、職員一人ひとりの行動指針となることを期待しています。

職員アンケートからみた日光市職員の現状と課題

1. 職員アンケートからみた日光市職員の現状

「日光市人材育成基本方針」策定にあたり、平成 20 年 7 月に日光市の全職員を対象に、職員の人材育成に関するアンケート調査を実施しました(対象者数 1,218 名、回答者数 691 名、回答率 56.7%)。

以下、この調査の結果からみた日光市職員の現状について、整理を行います。

(1) 仕事への意識について

仕事へのやりがい

問 現在の仕事にやりがい(充実感・達成感など)感じていますか。また、その理由は何ですか。

やりがいを「感じている」「どちらかといえば感じている」と回答した職員が 75%である一方、「感じていない」「どちらかといえば感じていない」と回答した職員が 20%でした。

やりがいを感じる理由としては、「適性や経験を活かせる仕事だから」(54%)、「仕事を通じて成長が実感できるから」(36%)など、自分が活躍していたり、成長実感を得られるということに職員がモチベーションを上げる動機を持っていることがうかがえます。

逆に、「マンネリ気味で成長が感じられないから」(34%)、「適性や経験を活かせない仕事だから」(25%)など、自らの活躍や成長を実感できない仕事に対して、職員がやりがいを感じていないことが分かります。

また、35~39 歳の職員でやりがいを感じている職員の割合は、他の年代の数字と比較すると少ないことが特徴です。この年代ではやりがいを感じない理由として「マンネリ気味で成長が感じられないから」ということを 46%の職員が挙げています。職員の中核ともいえる 35~39 歳の職員のモチベーションが低下しているという結果は、極めて問題です。

仕事上の目標設定

問 あなたは、目標を持って仕事をしていますか。

目標を持って仕事をしていると回答した職員が全体の 67%を占めました。逆に目標を持たずに仕事をしている職員は全体の 11%と少ないが、「わからない」と回答した職員と合計すると全体の 30%を占めます。

年代別でみると、目標を持って仕事をしている職員の割合は、50 歳以上で 75%、24 歳

以下で 70%であるのに対し、働き盛りである 25～44 歳までの年代では 60%程度と、若干他の年代より低いことが分かりました。

(2) 求められる職員像について

求められる職員像

問 あなたが思う「あるべき職員像」を一言で述べてください。

| | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 1 位 | 市民の目線で行動する職員 | 33% |
| 2 位 | 責任感のある職員 | 9% |
| 3 位 | 接遇・対応が素晴らしい職員 | 7% |
| 4 位 | 市民から信頼される職員 | 7% |
| 5 位 | 高い専門知識と判断能力を備え、適切な対応ができる職員 | 7% |

「市民の目線で行動する職員」という意見が圧倒的に多く、次いで「責任感のある職員」、「接遇・対応が素晴らしい職員」、「市民から信頼される職員」といった意見が続いており、職員の間で「市民の立場に立った行政」という意識が強いことが読み取れます。

また、「高い専門知識と判断能力を備え、適切な対応ができる職員」、「向上心の高い職員」、「モチベーションの高い職員」、「問題意識・改善意識の高い職員」など、自らの意識やスキルの上に理想像を求める意見も比較的多くうかがえます。

必要とする職員能力

問 市民の立場から見て、日光市の職員が備えるべき必要な能力は何ですか。

| | | |
|-----|------------------|-----|
| 1 位 | 市民ニーズをつかむ能力 | 36% |
| 2 位 | ケースに応じ柔軟に対応できる能力 | 33% |
| 3 位 | 職務への精通 | 21% |
| 4 位 | コスト意識・効率的な業務遂行能力 | 17% |
| 5 位 | 説明能力 | 17% |



この質問項目は「2項目まで選択可」の方法をとっているため、職員が市民の満足を得るために、特にどのような能力を身に着けるべきと考えているかということが読み取れます。

多かった回答は、「市民のニーズをつかむ能力」と「ケースに応じ柔軟に対応できる能力」でした。変化のスピードが速い社会状況に柔軟に対応できる能力がまず必要と考えている職員が多いことが分かりました。

上司に求める能力

問 あなたが上司に持っていて欲しい能力は何ですか。

| | | |
|----|------------|-----|
| 1位 | リーダーシップ | 48% |
| 2位 | 課題解決能力 | 41% |
| 3位 | 業務遂行上の専門知識 | 38% |
| 4位 | 人材育成能力 | 34% |
| 5位 | クレーム対応力 | 30% |
| 6位 | 危機管理能力 | 29% |



「リーダーシップ」「課題解決能力」「業務遂行上の専門知識」がトップ3を占めました。強力なリーダーシップと、迅速で適切な決断や判断ができる知識と論理力が、部下が特に上司に求めている能力であることが読み取れます。

次いで「人材育成能力」「クレーム対応力」「危機管理能力」が続きます。ここからは、部下育成とともに、特にリスクに対するマネジメント力が求められていることが読み取れます。

また、自由記載欄の中には、部下指導、リーダーシップに関する意見が目立ちました。例えば、部下指導に関連したことは、「専門知識による的確なアドバイスを受けたい」「部下に対する理解や配慮・気遣い・士気向上・メンタル面でのサポートが欲しい」「職場に対して安心できる仕事の環境づくりをサポートして欲しい」などの意見がありました。リーダーシップに関連した内容では「リーダーとしてチーム（課、係）を引っ張る統率力が欲しい」「仕事に対しての真剣な取り組みや責任感、使命感が欲しい」「明確な指揮や指示が欲しい」などの意見がありました。

「現状満足」の意見を出した職員は、わずか3名であることを考えると、現在の職場の上司に対してリーダーシップ能力の向上が特に期待されていることがうかがえます。

部下に求める能力

問 あなたが部下に求める能力は何ですか。

| | | |
|----|-------------|-----|
| 1位 | 業務遂行上の専門知識 | 63% |
| 2位 | 事務処理能力 | 60% |
| 3位 | コミュニケーション能力 | 55% |
| 4位 | 接遇能力 | 20% |
| 5位 | 課題解決能力 | 16% |





「業務遂行上の専門知識」「事務処理能力」「コミュニケーション能力」が上位を占めました。この結果から、管理職員は現場に直結するスキルに対する関心が高いことがうかがえます。

上司、部下のそれぞれの立場から期待することは異なりますが、共通点も見られました。「課題解決能力」は、上司に求める能力の2位に、「業務遂行上の専門知識」については、3位にランキングされています。

これらの能力は、上司や部下という関係を問わず、全職員に必要な重要なスキルであることが分かります。

自由記載欄では、部下の意欲に関連した希望が目立ちました。なかでも「仕事に対して前向きに、積極的に、やる気を出す」という仕事の基本としての意見が圧倒的に多いものでした。自発性を重要視する意見も多く、自ら考える、行動する、勉強するという職員の基本を促しています。「前例にとらわれず、新しいことを思い切って行うことと、それに対して上司が責任を取る」という意見もありました。将来上司の立場になるために、「判断力、責任感、分析力、計画性、情報収集等を期待する」声もあり、部下の現在の職務能力だけでなく、高度な能力を部下に指導したい気持ちが上司の中に表れていることが分かります。

(3) 人事制度について

効果的な人事管理

問 組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的と思いますか。

| | | |
|----|-------------------------------|-----|
| 1位 | 自由な発言や議論ができる雰囲気 | 35% |
| 2位 | 35歳くらいまでの職員について人事ローテーション制度の確立 | 25% |
| 3位 | 組織の目標・方針・施策の明確化 | 22% |
| 4位 | 人事評価制度による給与、昇任への反映 | 21% |
| 5位 | 自己申告の重視 | 17% |
| 6位 | 研修の充実による人材育成 | 15% |
| 7位 | 職種の複合化と職種変更制度の導入 | 14% |

効果的と考える項目は、「自由な発言や議論ができる雰囲気」、「35歳くらいまでの職員について人事ローテーション制度の確立」、「組織の目標・方針・施策の明確化」、「人事評価制度による給与、昇任への反映」の4点です。以上の項目を総合すると、目標を持ち自由に話し合って結果を出すという制度と雰囲気が理想の職場と言えます。

次いで人事管理手法として効果的と考える職員が多い項目としては、「自己申告の重視」、

「研修の充実による人材育成」、「職種の複合化と職種変更制度の導入」の3点です。これらの項目では、前述の4項目を実現するための具体的な施策となります。特に、これらの項目は職場で実現しやすい内容であるため、早期に対策に取り掛かることが可能と考えられます。

職員の思いや考えは、各種制度改革や研修・教育の必要性を示しており、全職員が能率よく不満なく業務を遂行できるためにも、早急に現行制度での不都合の洗い出しと改善案の作成が迫られます。また、その実施に備え、研修によるスキルアップが近道と考えられます。

ジョブローテーション

問 人事異動までの在課期間は一般的に3年から5年が適当と言われますがどう思いますか。

| | |
|---------------------------------|-----|
| 1位 適当だと思う | 66% |
| 2位 35歳くらいまでの職員については、もっと期間を短くすべき | 11% |
| 3位 わからない | 9% |
| 4位 年齢に関係なく、もっと期間を短くすべき | 5% |
| 5位 期間はもっと長いほうがよい | 5% |

在課期間が3年から5年で適度という意見が66%を占めました。わからないという意見が9%ありましたが、その多くの内容は、部署の業務内容における差や市民への配慮、個人の能力・関心の差についての指摘でした。

最多の意見である「適当だと思う」という理由のなかでは、「同じ業務が長期化する場合の仕事のマンネリ化」を危惧する声が多くであり、また次いで多かったのは「業務内容を把握した人材が知識を習得し職場で活躍できるのに適した期間だ」という意見でした。

昇任制度

問 現在の昇任について、どう思いますか。

現在の昇任制度については、「不公平感がある」が30%、「不満はない」が29%とほぼ同じ割合という結果になりました。また、「わからない」と回答している人が40%で最多となっていますが、職員の昇任に対する意見が均等に二分している傾向がみられます。



問 昇任はどうあるべきだと思いますか。

| | | |
|----|----------------------------|-----|
| 1位 | 人事評価制度を導入して実績・能力を評価して決めるべき | 38% |
| 2位 | 昇任試験制度を導入したうえ基準を明確にすべき | 23% |
| 3位 | 年功序列を基本にすべき | 22% |
| 4位 | 所属長の評価を勘案して決めるべき | 12% |

「人事評価制度を導入して、実績・能力を評価して決めるべき」という意見が最も多くなっています。次いで、「昇任試験制度を導入したうえ基準を明確にすべき」という意見となっており、過半数の職員が公平で明確な昇任基準を求めていることがうかがえます。

その一方で「年功序列を基本にすべき」という意見も根強く、22%の職員が従来どおりの年功序列制度、もしくは年功序列制度を基本として能力評価を加えた制度の新設を求めています。



問 あなたは将来、管理職になることを希望しますか。

将来管理職になることを希望する職員の割合は、「希望する」が15%、「希望しない」が30%と倍以上の開きがあります。また、「どちらともいえない」が55%と過半数を占めており、積極的に管理職となることを希望する職員がかなり少ないことが分かります。

「希望しない」を選択した理由としては、「能力に自信がない」が53%、次いで「責任の重い職には就きたくない(魅力がない)」が23%となっており、自信の無さや責務の大きさが管理職になることに対し消極的になっている原因です。

自己申告制度

問 自己申告制度(勤務状況報告書)についてどう思いますか。



勤務状況報告書が能力開発や適材適所の人材配置につながると考えるかについて尋ねる質問では、20%の職員が「つながる」、また50%の職員が「どちらかといえば能力開発、適材適所につながる」という回答結果になりました。

多くの職員が基本的にはこの制度を肯定的にとらえている一方で、具体的にどのように利用されているか分からず、不信感も持っていることがうかがえます。

(4) 職員研修について

ニーズの高い研修

問 今後、どの研修を充実させるべきだと思いますか。

| | | |
|----|------------------------------|-----|
| 1位 | 自己啓発（通信教育などの資金援助） | 31% |
| 2位 | 職場内研修（OJT）制度（職場内研修マニュアル等の作成） | 31% |
| 3位 | 総務課主催の業務別研修 | 23% |
| 4位 | 民間企業などへの派遣研修 | 21% |
| 5位 | メンター制度 | 21% |

OJTや業務別の研修の充実など、やはり業務に密接な研修制度への希望が多いようです。一方で、階層別研修や管理監督者研修を充実させるべきと回答した職員は少ないようです。また、「その他」の項目では、業務が忙しい中での研修参加は困難という意見や希望する研修を選んで受講するカフェテリアプランを望む声がありました。

職場内研修

問 所属内にて実施している職場内研修は、主にどのような内容ですか。

| | | |
|----|-----------------|-----|
| 1位 | 業務についての勉強会 | 36% |
| 2位 | 業務についての交差訓練 | 36% |
| 3位 | 実施していない | 27% |
| 4位 | 新任者に対する研修 | 19% |
| 5位 | 外部セミナーなどの報告兼勉強会 | 11% |

所属内で実施している研修についての質問では、「業務についての勉強会」と「業務についての交差訓練」という回答が最も多いものでした。また、次いで「新任者に対する研修」という回答でした。このように、業務の必要に応じて、また人事異動に伴って、必要最低限の職場内研修が行われていますが、「外部セミナーなどの報告兼勉強会」という回答は少なく、幅広い知識やスキルを身に着けたいという意欲が欠けているという印象を受けます。

一方、職場内研修を「実施していない」という回答も多くありました。実施していない理由としては「業務が忙しく研修をする時間がない」、「実施方法が分からない」という回答が多数を占めました。忙しい中で、いかに研修時間を確保するかということも重要ですが、職場内研修を通じてされなるスキルアップを図りたいという職員の意欲を引き出すことが最大の課題です。職員の研修への意識を高めるためには、現場に即した実践的な研修

カリキュラムの実施とこれまで以上に研修の実施を職員へ積極的に告知（アピール）する必要があると考えられます。

身につけたい能力

問 あなたが身につけたい能力は何ですか。

| | | |
|----|-----------------|-----|
| 1位 | 業務遂行上の専門知識 | 45% |
| 2位 | パソコン技術 | 43% |
| 3位 | 法令知識 | 29% |
| 4位 | 文書作成能力 | 26% |
| 5位 | 説明能力・プレゼンテーション力 | 25% |



基本的に、職場で必要と考えられている能力は業務と密接に関係するものです。なかでも、「業務遂行上の専門知識」、「パソコン技術」の2項目が、職員に特に必要と考えられています。

回答の少ない項目では、「接客能力」や「会計知識」、「統計解析」などで、財務系スキルへの関心は低いようです。

(5) 職場づくりについて

一体感の醸成

問 あなたは、現在の組織で旧他市町村の職員との交流がありますか。

27%の職員が「所属に関わらず、積極的に交流している」と回答し、また64%の職員が「所属が同じになれば交流はある」と回答しました。

問 市町村合併に伴う早期融和の観点から人材育成に必要なと思われることは何ですか。

| | | |
|----|------------|-----|
| 1位 | 仕事のしかたの標準化 | 53% |
| 2位 | 人材交流の促進 | 41% |
| 3位 | 人事管理基準の統一 | 36% |

このような職員の意識から、合併によるばらつきをむしろ好機ととらえ、職員が協力して新しい仕事の進め方を築く過程で交流及び融和を図ることができると考えられます。

問 早期融和を実現するための有効な方法・手段は何だと思えますか。

- 1位 相互勤務の実施 39%
- 2位 交流会の実施 25%

ここから、職員は通常業務を通じて人的交流を図る機会を持ったり、交流を図る場を積極的に設けてほしいという要望を持っていることがうかがえます。



職場の雰囲気

問 あなたの職場では、事務・事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われていると思えますか。

「どちらかといえば行われている」43%と「行われている」23%を合わせると66%の職員が業務の改善・効率化が進んでいるという印象を持っています。

ここから、合併によって生じた業務のばらつきなどを解消するための、仕事の標準化などの業務改善は一定度の成果を上げていることが読み取れます。

あるべき管理監督者

問 理想の上司とはどういう人だと思えますか。

- 1位 適切な判断による迅速な意思決定を行う 46%
- 2位 職場のモラル、部下のやる気・活力を高める働きかけを行う 28%
- 3位 時宜をとらえた適切な指示や指導を行う 26%
- 4位 前例や経験にとらわれず、柔軟に業務や事業のあり方を見直す 25%
- 5位 職員一人ひとりの能力・適性に応じて育成指導する 19%



最も多くの回答があったのは「適切な判断による迅速な意思決定を行う」でしたが、上司に求める能力を問う質問で上位に挙げられた「リーダーシップ」「課題解決能力」とも合致する結果となりました。

男女間格差

問 男性職員と女性職員とで処遇に差があると思いますか。

「かなりある」12%と「いくらかある」35%を合わせると47%となり、「あまりない」30%と「まったくない」4%を合わせた34%を上回りました。ほぼ半数の職員が性別によって処遇に差があると感じていることが分かり、この傾向は男女別にみた場合でもほぼ同じでした。



問 どういう面で男女の処遇に差があると思いますか。
処遇に差があるのはどうしてだと思いますか。

この質問では、選択肢の「職務分担」192人、「昇任」142人、「人事異動」131人と、全ての項目で差があると感じているという結果になりました。

また、処遇に差があるのはどうしてかという質問には、「性別による偏見があるから」がトップで151人でした。また、「意識・意欲に差があるから」118人、「実務能力・知識・経験などに差があるから」99人と、性別によって意欲や能力に差があると思う人が多いということが分かります。

2. 職員アンケートからみた日光市職員の課題

ここでは、「1. 職員アンケートからみた日光市職員の現状」の分析から、今後取り組むべき日光市職員の課題について、整理を行います。

★ 求められる人材像の明確化

アンケート調査の結果で明確になったことの一つは、意識の高さと他者からの評価への自信のなさのギャップです。

責任感や使命感を持って働いていると回答した職員が8割を超えるなど、「責任感」や「使命感」、「市民志向」など、公務員としての意識レベルは高いと言えます。しかしその一方で、市民に満足してもらっているという実感や、上司・部下から信頼されているという実感があまり持っていないということが明らかになりました。この自信のなさの原因の一つは、「何が求められているのか」「何をすればよいのか」の基準が分からないからだと考えられます。

日光市の職員として求められる「期待される職員像」を明確にし、自分は何が出来ていて何が出来ていないのかを測る尺度を提示する必要があります。

2★ 市民の立場にたってものごとを考え行動する

市民満足を得るために身に着けたい能力として、職員は「市民のニーズをつかむ能力」や「ケースに応じ柔軟に対応できる能力」が特に必要であると考えています。しかしその一方で、具体的に身に着けたいスキルでは、「業務遂行上の専門知識」や「パソコン技術」など、業務を円滑に遂行するために直結するスキルに人気が集中しており、市民満足に直結する「接遇能力」への関心が低いという現実があります。

市民満足に対し重要であるという意識はあるものの、市民満足を得るために必要なものは何か、ということへの理解は十分でないと言わざるを得ません。市民満足を向上させるために何が重要となるのか、市民の立場で改めてしっかりと考え直してみる機会が必要です。

3★ ミドル層(30代職員)の強化

アンケート調査の結果、35～40歳の職員は他の年齢層の職員と比べ、やりがいを感じていないという事実が分かります。その最大の理由は「マンネリ気味で成長を感じられないから」とのことです。業務の中核を担うこの年齢層のモチベーションが低下していることに対しては問題視すべきです。

また、現在の上司に満足していると答える職員がきわめて少ない現実や、管理職への昇進を希望する職員も少ないという問題があります。



求められる職員

前出の職員アンケートからみた日光市職員の課題や、総合計画に記載されている4つの課題（新市の一体感の醸成、地域経済活動の低迷の克服、人口の減少・少子高齢社会への対応、行財政基盤の確立）の他にも、日光市を取り巻くさまざまな課題が存在します。これらの課題を解決していくために、「市民と共に考え行動する職員」を育成することが求められています。

職員アンケートからみた日光市職員の課題

求められる人材像の明確化
市民の立場にたつてものごとを考え行動する
ミドル層（30代職員）の強化

日光市総合計画からみた日光市の課題

新市の一体感の醸成
地域経済活動の低迷の克服
人口減少・少子高齢社会への対応
行財政基盤の確立

市民と共に考え行動する職員

社会環境の変化からみた課題

少子高齢社会・高度情報社会・グローバル社会の到来
環境問題
男女共同参画社会づくりへの意識の高まり

自治体環境の変化からみた課題

行財政改革の推進
地方財政の悪化・職員数削減・人件費削減
地方分権の進展
市民と協働のまちづくりの推進

人材育成の方向

で述べたように、大きく変化する社会環境や自治体環境の中から見いだされる課題、日光市の地域や市民の中から見いだされる課題など、多くの行政課題が存在します。今後、これらの課題を一つ一つ解決し、市民サービスを向上させるためには、早急に、職員アンケート調査から見いだされた日光市職員に関する課題の解決をしなければなりません。そのため、人材の育成の方向として、「市民と共に考え行動する職員」をテーマとする 日光市職員が目指すべき職員像や、市民から職員に求められる能力や意識を明示し、職員間の共通理解を図っていく必要があります。

1. 目指すべき職員像

市民から信頼される職員

事務事業の執行にあたって、接遇・対応力を身につけ、公務員としての強い責任感・高い倫理観や思いやりの心を持ち、すべての市民に対し公平・誠実に対応し、市民から信頼される職員となることが求められています。

そのためには、次のような視点が求められています。

- ・市民が、気軽に相談できる接遇・対応力を身につける
- ・与えられた責務に対して、強い責任感をもつ
- ・公務員としての高い倫理観に基づいた行動を心がける
- ・人権意識を高めて、公平で誠実な対応を心がける

市民と行動する職員

「まちづくりの主役は市民である」という認識のもと、市民との協働のまちづくりを基本とした市政経営を目指して、市全体の状況を常に視野に入れながら、市民の立場に立って、考え、調査・研究し、迅速に行動することのできる職員が求められています。

そのためには、次のような視点が求められています。

- ・情報公開の徹底を意識した業務運営を行う
- ・市民の声を聴くため積極的に地域の中に入り、課題を発見する
- ・情報活用能力を高め、課題に対する最新の調査・研究をする
- ・市民とともに行動し、市民間の合意形成を導くための能力を高める

課題に挑戦する職員

市民の多種多様な行政ニーズに対応するために、職員は、行政のプロとして時代の変化を的確に捉え、地域の課題を発見し、積極的な政策立案を行うことのできる職員が必要となってきます。そのため、前例にとらわれない新たな視点から課題をとらえ、

積極的に解決に取り組む職員が求められています。

そのためには、次のような視点が求められています。

- ・ 行政のプロであるという自覚をもち、高い専門知識を身につける
- ・ 社会情勢や日光市の現状・特性を把握するため、多方面からの情報収集に努める
- ・ 市民のニーズを的確に把握し、課題を発見し、前例にとらわれない発想で政策立案を提示する
- ・ 政策法務能力を高めるとともに、市民への説明・表現の能力を高める

経営感覚に優れた職員



地方財政を取り巻く環境が著しく悪化している中で、職員一人ひとりがコスト意識・経営感覚をもち「最少の経費で最大の効果をあげる」という原点に立ち、常に効率的な業務運営を心がけ、質の高いサービスをより安価に提供しよう意識することのできる職員が求められています。

そのためには、次のような視点が求められています。

- ・ 事務事業の遂行にあたって、改善の意識をもつ
- ・ 常にコスト意識をもち、自らの課題として費用対効果を意識する
- ・ 行政評価の仕組みを理解し、常に企画・実行・評価・見直し（PDCA）サイクルを意識する

日光市を愛する職員

日光市には、先人から受け継いだ、世界に誇る自然・歴史・文化をはじめ、人と人のつながりや地域社会のぬくもりなど、数多くの地域資源が存在します。私たちは、これらの資源を、訪れる多くの方々と交流を進めながら、守り・育てるとともに後世に引き継いでいかなければなりません。そのため、世界に誇れる資源を知ることとはもとより、地域にあるさまざまな資源の大切さやすばらしさを発見し、それらを愛し、育むことのできる職員が求められています。

そのためには、次のような視点が求められています。

- ・ ふるさと意識を高め、地域や市民のことを愛し、貢献したいという思いをもつ
- ・ 先人から引き継いだ自然・歴史・文化などの地域資源に関する知識を高める
- ・ 国際性を意識し、訪れるすべての方々への、おもてなしのこころをもつ
- ・ 世界に発信できる、まちづくりの展開をこころがける



2. 求められる能力

(1) 職員に求められる能力

コミュニケーション能力

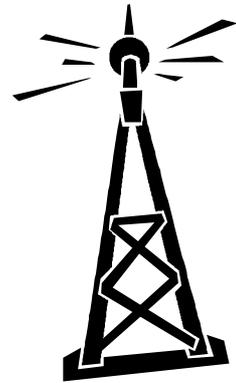
自己決定・自己責任において施策を展開していくためには、市民の十分な理解と協力が必要です。

職場の内外を問わず、良好なコミュニケーションを保つ能力、市政を協働して推進するために必要な折衝・交渉・調整するなどの能力は、組織力を向上させ、増大する行政需要に対応するために重要なスキルとなります。

情報対応能力

情報機器の操作などの知識や技能はもちろんのこと、それに加え、多種多様かつ大量の情報の中で、情報対応能力の向上が求められています。

この情報対応能力は、情報を取り扱ううえでの理解、さらには情報及び情報手段をどう選択し、活用していくかという能力といえます。



専門実務能力

地方分権や情報化などの環境変化により、市民の行政需要は高度化・複雑多様化しており、職員に求められる知識や技能は、より高度化・専門化しています。

職員が行政のプロであることを自覚し、業務を迅速かつ適正に遂行できるよう、常に専門知識を習得する努力をする必要があります。

政策形成能力

自己決定・自己責任を原則とした自治体運営が求められ、環境変化の激しい中で、独自の政策を展開していかなければなりません。

職員一人ひとりが、問題発見能力や合意形成能力等を身につけ、政策を立案し、他の政策との調整を図っていかなければなりません。

ファシリテーション能力

広大な面積を有する日光市にとって、一体感の醸成は、早期に取り組みなければならない課題の一つです。

市民と協働のまちづくりを進め、市民の一体感の醸成を推進するためには、会議の場などで調整役として合意形成に導くことにより、協働を促進させることのできるファシリテーション能力が必要となります。

行政経営能力

市民サービスの向上、効率的な行政経営といった目的達成のためには、失敗を恐れず、わずかな可能性にも積極的に挑戦するといった姿勢や、高い行政経営能力と的確で迅速な判断力を持ち、困難な局面や課題にも柔軟に対応できる職員の育成が必要になります。

(2) 職員に求められる意識

高い能力だけを身につけても、目指すべき職員像にはなれません。職員一人ひとりが仕事に取り組む際には、以下のような公務員としての基本的意識を念頭に置き、市民の立場になって考え、調査し、行動することが必要です。



人材育成のための取り組み

1. 基本的な視点

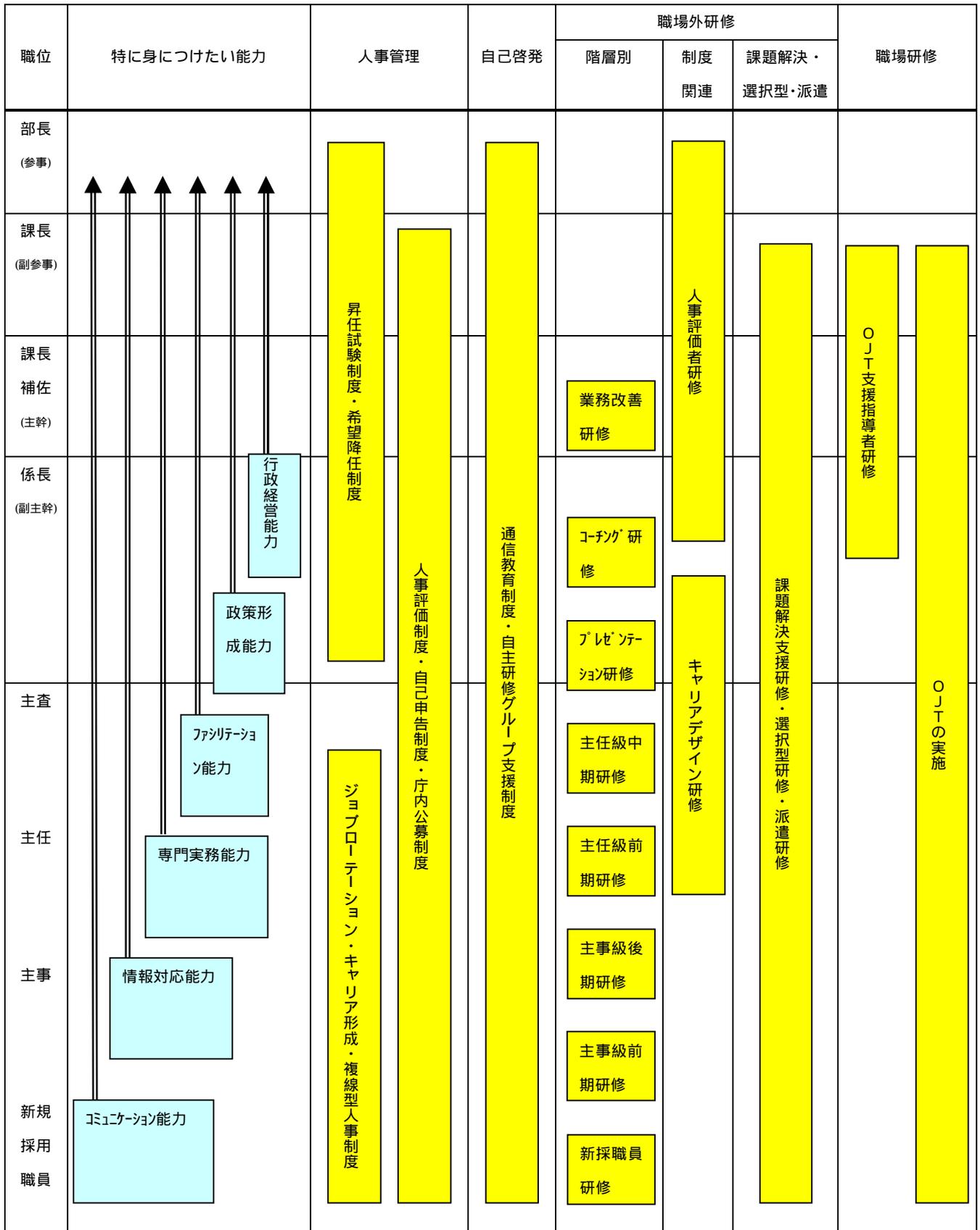
市民に求められる能力・意識を持ち目指すべき職員像に掲げたような人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが必要となります。

そのためには、人事管理制度や職員研修制度といった制度を充実させることが重要であります。また、人を育てるという職場風土づくりも不可欠であります。

ここでは、それぞれの基本的な視点を明確にして、現状と課題を踏まえ、職員が目指すべき職員像や求められる能力・意識に到達するための、“やる気を高める人事管理”、“能力を高める職員研修”、“人を育てる職場づくり”に関する具体的な方策を示すことにより、それぞれの相乗効果が発揮されることを期待するものです。



人材育成イメージ



2. 人材育成方策

(1) やる気を高める人事管理

人事管理の役割は、一般的にやる気を高め人を活かすことです。「ひとごと」ではなく職員一人ひとりの成長を考え、その結果、組織の課題が達成されることになります。

職員の納得が得られ、がんばった者や成果をあげた者が報われるなど、より公平で客観的なしくみを整備する必要があります。



() やる気のある人材の確保

採用試験制度の見直し

少子化の影響により、今後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、日光市職員採用試験の受験者を増やす工夫をする必要があります。

また、「日光市の課題」に応えることができる人物を見極めるために、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採用制度の見直しを推進します。

【具体的な取り組み】

- 日光市への就職意欲が湧く募集要項の作成
- 1次試験合格者の枠拡大
- 若手職員による面接試験の導入・面接官の研修の実施

「即戦力」の確保

日光市役所における職務経験者や、民間企業等で得た高度な専門的知識を有する者など、「即戦力」の確保策について検討します。また、こういった「即戦力」を採用することにより他の職員への刺激になり職場全体のやる気が高まることが期待できます。

【具体的な取り組み】

- 再任用制度の有効活用
- 任期付採用制度の有効活用

() やる気を高める人事配置

配置管理基準の確立

市民の立場に立ってものごとを考え、行動する職員を養成するために、採用後の一定期間に計画的に職務経験を積ませ、人材の育成を図るジョブローテーションの確立は重要な課題です。

職員が採用後 10 年程度の期間で、基礎能力の習得や自己の適性発見を行うため、直接市民と接する部門、事業部門、管理部門等を経験することのできるローテーションを確立し、自己のキャリア形成につなげていきます。

また、職員の個性、適性や能力を活かした、自己責任による進路の選択を可能とする、複線型人事制度の確立を図ります。

【具体的な取り組み】

若年層のジョブローテーションの確立

キャリア形成に関する支援制度の確立

複線型人事制度の確立

ジョブローテーション...職員を一定期間内で計画的に多様な職務を経験させることによって、職員の適性や希望を把握し、人事異動や人員配置に役立てることを目的とした制度。

キャリア形成(キャリアデザイン)...職務経験などを通して、職務能力を蓄積していくこと。

複線型人事制度...総合職や専門職など、職員の希望や適性に応じて選択できる複数の人事コースを設け、それぞれの適性や能力に応じ、異動・昇任・研修などを設定する人事制度

職員の潜在的な能力や意欲の活用



職員の適材適所の配置を目的とし、ジョブローテーションやキャリア形成をもとに職員自らが意向を整理したうえでキャリア形成と能力開発に活用できるよう、異動先を希望できる自己申告制度や、チャレンジ精神のある職員の意欲と資質に応える庁内公募制度の導入を実施します。

ただし、職員アンケートによれば、現在の勤務状況報告書がどのように取り扱われているのか明確でないとの意見もあるため、上司との面談制度の確立により、明確な運用を行っていく必要があります。

【具体的な取り組み】

自己申告制度の定期実施

庁内公募制度の実施

() やる気を評価する人事評価・昇任制度

人事評価制度の導入

職員のやる気を喚起し、行政サービスに携わる者として質の高い仕事の継続を実現するためには、すべての職員に公平性・納得性のある人事評価制度を構築することが必要です。

アンケート調査の結果によると、「学歴や年齢を基準とせず、業績や能力に応じた人事制度にすべきである」という職員の意見があります。国家公務員は平成 21 年度から人事評価制度を本格実施することになっています。これらのことから日光市においても、能力・業績を重視した人事制度の構築が求められています。

能力・業績を重視し、職員を育てる人事管理を行うためには、職員を公平・公正に評価し、被評価者に対するフィードバック（面談など）を通じて人材育成を図るシステムの構築が不可欠であり、そのために必要な人事評価制度の構築・導入を早期に実現します。

また、評価者となる管理職を対象に、評価者研修を定期的実施するとともに、被評価者に対しても制度周知のための研修を実施し、職員全体に対する意識づけ・動機づけを図っていきます。



【具体的な取り組み】

人事評価制度（能力評価・目標管理による業績評価）の構築・導入

能力評価...職員がその担当する業務を遂行するために発揮した能力や業務に取り組む意欲・姿勢を絶対評価により評価する制度。

目標管理...「目標と自己統制によるマネジメント」と呼ばれ、組織のメンバーが主体的に目標達成の行動をとるよう動機付けるシステムとして、経営学者のピーター・ドラッカーが提唱したもの。

業績評価...組織や職場の業務目標、またそれに応じて設定した個人目標について、その達成度により評価する制度。

昇任制度の確立

人事評価制度の一環として、やる気が上がるような昇任制度が必要です。不透明で抽象的な基準ではなく、客観性が高く知識偏重でない、職員の業績や能力にふさわしい形での昇任がなされる制度を構築します。

職員アンケートによると、昇任への動機付けが弱い点（30%の職員が将来管理職になることを希望しない）と昇任の評価の適否が二分している点（「不公平感がある」職員と「不満はない」職員が、約 30%でほぼ同数）を見直し、組織の活性化を目指す昇任制度にします。

【具体的な取り組み】

人事評価制度と連動した昇任制度の確立
希望降任制度の見直し

希望降任制度...職位の不一致や心身の病気など、職務遂行に自信のない職員を対象に、希望により降任させる制度。

(2) 能力を高める職員研修

これまでの研修は、階層別に行う研修が中心で、受講する姿勢も義務的・受動的になりがちでした。そのため、決められたカリキュラムをこなしていればそれでよい、という風潮もありました。

しかし、職員研修の本来の役割は、市民サービス向上のために、職員の能力を最大限に引き出すことです。自己啓発、職場研修、職場外研修のそれぞれの特徴を活かしながら、職員の持てる能力を最大限に伸ばすことのできる研修制度を整備することにより、職員の自己実現・成長の欲求を満たすことも可能となり、組織力を高めることができます。



() 自己啓発支援体制の確立

自己啓発支援の充実

職員研修の基本は、自己学習です。個々の職員の資質を向上させるための支援策として、通信教育制度の充実と自主研修グループの支援を図ります。

【具体的な取り組み】

通信教育制度の充実
自主研修グループ支援事業の充実

自己啓発...自己の持つ能力や意識を自分自身で高めること。

() 職員研修制度の充実

職場研修(OJT)の推進

職場教育の巧拙により、職員が育成できるかどうかは重要な問題です。

職場で求められている能力は何か、そうした能力を仕事を通して育成するために与えるべき仕事は何か。また、そのタイミングはいつか、どのように責任を持たせるべきかといったことについて、職場の上司やOJT推進指導者が事前に把握したうえで、個々

の職員の状況に応じた確に指示・指導を行うことができるかにかかってきます。

職場研修（OJT）を充実させるために、自己啓発同様、OJTについても、諸施策を実施します。

【具体的な取り組み】

職場研修（OJT）制度の確立
メンター制度の導入検討

職場研修(OJT)...職場の上司や先輩が、部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、業務処理能力や力量を育成する研修。人材育成の中で最も有効であるとされている(On The Job Training)。
メンター...職務支援をはじめ、生活上のさまざまな悩みなど精神的なサポートをするアドバイザーのこと。



各制度を効果的に推進するための研修の実施

人事評価制度や自己申告制度などの人事各制度を効果的に実施していくために、各階層に応じた研修を実施します。

【具体的な取り組み】

人事評価制度研修、被評価者研修の実施
キャリアデザイン研修の実施

職場外研修(off-JT)の充実

日光市の課題解決を支援するための研修を充実させます。

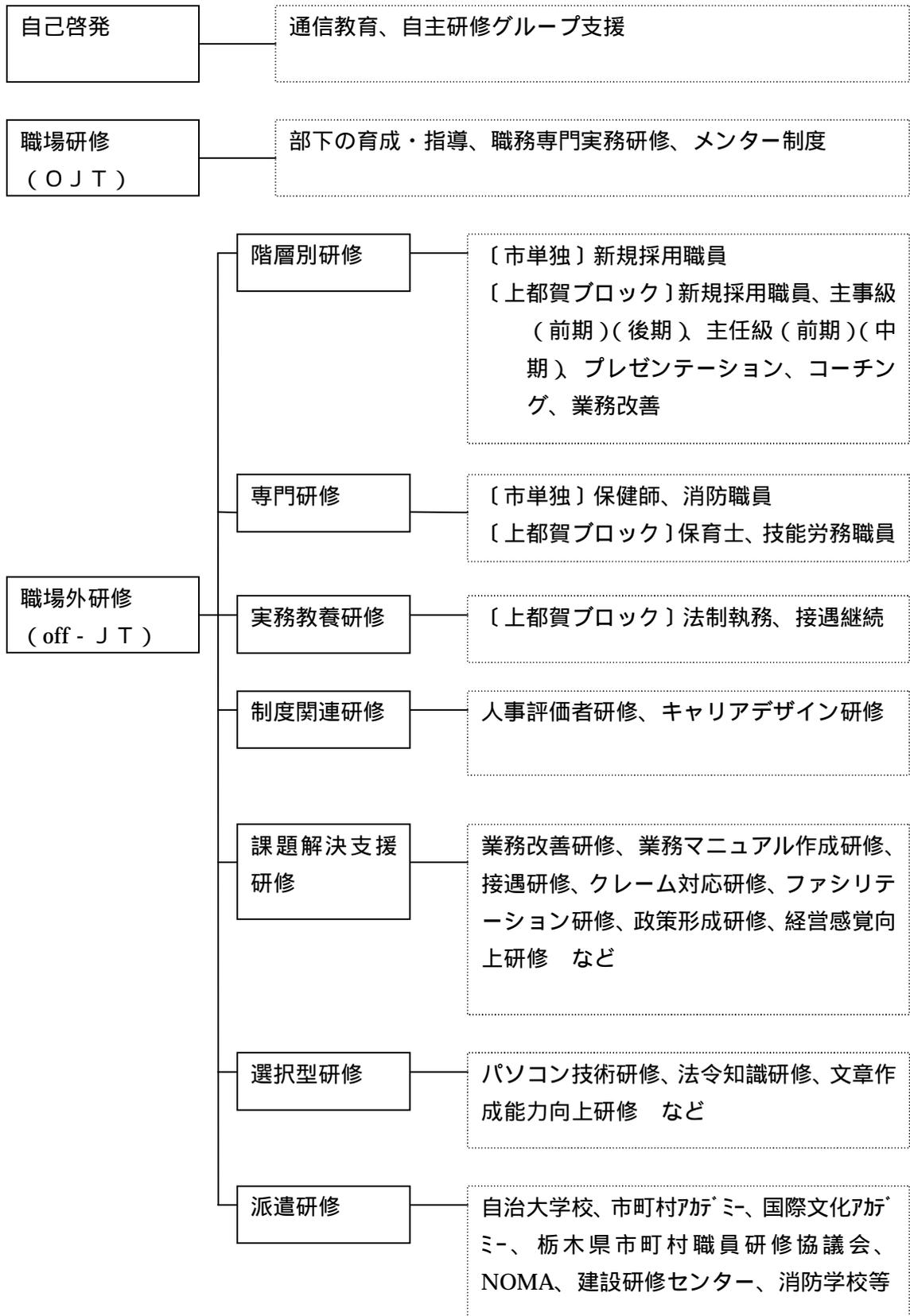
職員の自発性を重視し、身につけたい能力の研修を、職員自らが選択できる選択型研修制度の拡充を行います。職員アンケートによれば、業務に密接に関連するもので、パソコン技術研修、法令知識研修、文章作成能力向上研修などが挙がっています。

【具体的な取り組み】

日光市の課題解決支援研修の実施
選択型研修制度の導入
派遣研修の拡充



研修体系図



(3) 人を育てる職場づくり

人材育成における職場づくりの役割は、職場における良好な人間関係を築くことです。

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。職場でのコミュニケーションを通じた風通しのよい職場の雰囲気づくりが大切です。そして、職員一人ひとりが地域の自立を推進し、市民本位の行政を目指して行政の質を向上させるため、困難な課題に挑戦していく職場環境づくりを進める必要があります。

新市の一体感の醸成

日光市の課題の一つとして、「新市の一体感の醸成」があります。

組織のあり方について改めて検討を加え、職員間の積極的な交流を促していきます。

【具体的な取り組み】

本庁及び各総合支所間の人事交流の実施
交流会の実施

風通しの良い職場風土づくり

「風通しの良い職場」とは、単なる業務の効率化を目的とするデータレベルの情報を共有した職場ではなく、情報そのものが持っている微妙なニュアンスや隠された価値を共有できる職場のことをいいます。

そのためには、情報を発する側、受け取る側の双方が、この重要性について認識する必要があります。

そこで、風通しの良い職場風土づくりのための支援策を検討のうえ導入していきます。

【具体的な取り組み】

メンター制度の導入検討（再掲）
ブラザー・シスター制度の導入検討
オフサイトミーティングの導入検討

ブラザー・シスター制度...新入職員に対するOJTの補助策として、職歴2～3年の先輩職員が、「1対1の指導職員」となって、半年から1年間、実際に日常業務においてもペアを組んで何から何まで一緒に行き指導をする制度。新人がミスをした場合、それは指導者の責任になる。

オフサイトミーティング...様々な職場の職員が仕事の場を離れ、一箇所に集まって「気楽に真面目な話をする場」のこと。結論を導き出すのではなく聞きあうことに主眼が置かれているため、信頼関係が芽生え、様々な知恵が生み出されることが期待できる。

全庁的な意識改革の周知徹底

職員アンケートでは、理想の上司像は、適切な意思決定・指示・指導を行うことという声が半数を占めています。また、「組織の目標・方針・施策の明確化」など、周知徹底を求める意見が多く見られます。

このようなアンケート結果から、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の周知徹底が必要です。

また、職場は仕事を行う場であると同時に、「人を育てる」場であるという環境を庁内全体でつくっていく必要があります。



【具体的な取り組み】

「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検討

組織・職場目標の明確化

アンケート結果から、70%近くの職員が目標を持って仕事をしていると回答しています。さらに、職員が強い使命感を抱いて業務を遂行するためには、庁内全体として業務の価値と業務の具体的な目標を明らかにすることが大切です。その結果として、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。

【具体的な取り組み】

各職場における組織の目標・個人の目標の明確化と共有

管理監督者の自覚強化



管理監督職員にとっての職員の指導・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には大きな影響を与えていること認識し、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。

【具体的な取り組み】

部下育成能力、マネジメント能力の強化のための研修の実施

ミドル層(30代職員)の強化

アンケート調査により、35～40歳の職員は他の年齢層の職員と比べ、やりがいを感じていないという事実が分かりました。

こうした現状を打破するためには、ミドル層(30代職員)の強化は欠かせません。現在のミドル層が管理職を志向して部下から慕われる管理職となり、その管理職の下で若手も将来よき管理職になりたいと思うような、好循環のサイクルとなることが理想です。

そのためには、リーダーシップをはじめとした各種スキルの習得とあわせ、キャリア形成研修を実施するなど、ミドル層が自分自身の経験やスキルを改めて振り返り、次のステップを目指すために何が必要なのかを考える機会が必要です。あわせて、ミドル層がある程度の裁量を持って、自立的に仕事に取り組むという仕組みが大切になります。

【具体的な取り組み】

- 若年層のジョブローテーションの確立(再掲)
- キャリア形成に関する支援制度の確立(再掲)
- 複線型人事制度の確立(再掲)

ワーク・ライフ・バランスによる男女共同参画の推進

性別に関わらず、仕事は、暮らしを支え生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に、家事・育児や地域活動などの生活も暮らしには欠かすことのできないものであり、その充実があつてこそ、人生の生きがい、喜びは倍増します。

しかし、現実的には、仕事に追われ、心身の疲労から健康を害したり、仕事と子育てとの両立に悩むなど、仕事と生活の間で問題を抱える人が多くいます。

これらの問題を解決するため、仕事と生活の調和を図れるような職場づくりが必要になります。



【具体的な取り組み】

- 時間外勤務の縮減の推進
- 年次有給休暇の計画的取得の推進
- 育児休業、自己啓発等休業などの取得推進

ワーク・ライフ・バランス...働く人が仕事における責任を十分に果たしつつ、生活を充実させ、その両者の両立ができている状態。仕事と生活を両立させることにより、その個人の持っている能力を最大限に引き出すことができる。

人材育成の推進体制

． 2 ． の人材育成方策を効果的に人材育成に活用していくため、職員、管理監督者、人材育成担当部門それぞれの役割及び実行計画についてまとめることにより、人材育成の推進を図ります。

1. 職員の役割

． 1 ． で述べた目指すべき職員像を目指し、求められる能力・意識を備えることにより、「市民と共に考え行動する職員」を実現していくことができます。

そのためには、職員一人ひとりが行政のプロとしての自覚と責任を持ち、能力開発に主体的、積極的に取り組むことによって自らの資質を向上させながら、日々の業務においても、常にPDCAサイクルを意識する必要があります。

職員が、自己啓発に努め、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発しあうことによって職場の風土を学習的なものに変えていき、職場を活性化させることができます。

2. 管理監督者の役割

管理監督者にとって最も重要な役割は、部下の育成です。仕事のマネジメントを通じて指導・育成するとともに、自らも率先して自己啓発に励み、職場内のOJT推進体制の確立するなど、学習的な職場風土を形成する必要があります。管理監督者は、部下のお手本であるべきということを、常に意識しなければなりません。

また、職場内で積極的にコミュニケーションを取るなどして、部下の能力や意欲を適正に把握することも大切です。的確な判断力・調整力・リーダーシップを備えることによって部下の信頼を得ることができ、良好なコミュニケーションを取ることができます。

3. 人材育成担当部門の役割

人材育成は、職員一人ひとりの能力開発への意識を主体として、各職場における積極的な取り組みとともに、これら取り組みに対する総合的な支援が組織的に行われることにより、その効果が最大限に発揮されることとなります。

そこで、人材育成担当部門では、職員アンケートや研修の実績などをもとに職員の意識や職場の実態の把握に努め、人事、研修等人材育成に関する施策の充実を図り、職員のモチベーションを引き出す仕組みを検討するなど、総合的な支援を行っていきます。

4. 実行計画

人材育成基本方針に基づく各具体的取り組みについて、日光市総合計画の前期基本計画の期間に合わせ、平成 23 年度までの 4 年間について実行計画を作成します。平成 24 年度からの 4 年間における実行計画については、前期における取り組み状況をみて、平成 23 年度中に作成します。

(1) - () - 採用試験制度の見直し

| 日光市への就職意欲が湧く募集要項の作成 | | | | |
|---------------------|--|-------|-------|-------|
| 目的 | 有能な人材を広く集めるために、職員採用の募集要項を刷新する。 | | | |
| 内容 | 募集要項のデザインを刷新し、日光市役所の仕事の内容や働きがいについて記載するとともに、日光市が求める人材について明記することにより、受験者が日光市の職員の仕事についてイメージを持ちやすくなるよう配慮する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討・実施 | | |

| 1 次試験合格者の枠拡大、若手職員による面接試験の導入・面接官の研修の実施 | | | | |
|---------------------------------------|--|-------|-------|-------|
| 目的 | 日光市が求める人材を採用するため、受験者により近い年齢の職員が面接を行うことにより、受験者の人物像を見極める機会を増やす。 | | | |
| 内容 | 1 次試験合格者の枠を拡大し、2 次試験受験者数を増やす。 30 代～40 代の職員の中から面接官を選任し、1 次試験合格者に対して面接を実施する。 公平・公正な面接を行うため、面接官に対する研修を行う。 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(1) - () - 「即戦力」の確保

| 再任用制度の有効活用 | | | | |
|------------|---|-------|-------|-------|
| 目的 | 長年培った経験や優れた能力の有効活用をする。 | | | |
| 内容 | 現在行っている技能労務職だけでなく、専門分野で優れた能力を有する者の再任用も含めて再検討する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| 任期付採用制度の有効活用 | | | | |
|--------------|---|------|------|------|
| 目的 | 高度な専門的知識を有する人材の確保を図る。 一時的に人員の確保の必要な業務に対し、効率的で弾力的な人材の確保を図る。 | | | |
| 内容 | 既に条例化している任期付職員の職務分野や効果的な採用方法を検討する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | | 実施 |

(1) - () - 配置管理基準の確立

| 若年層のジョブローテーションの確立 | | | | |
|-------------------|---|-------|------|------|
| 目的 | 採用後の一定期間に計画的に職務経験を積みせ、基礎能力の養成や自己の適性発見を行い、バランスの取れた能力開発を図る。 | | | |
| 内容 | 採用後 10 年程度の期間で、異なる 3 分野の業務を計画的に経験させる。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討・実施 | | |

| キャリア形成に関する支援制度の確立 | | | | |
|-------------------|--|------|------|------|
| 目的 | 自己の適性や能力に応じた将来の進む道の実現を可能とする仕組みをつくる。 | | | |
| 内容 | キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化 キャリアデザイン研修の導入 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| 複線型人事制度の確立 | | | | |
|------------|--|------|------|------|
| 目的 | <p>職員の個性、適性や能力を活かした自己責任による進路の選択を可能とする。</p> <p>複線の人事コースを設定することにより、能力開発や適材適所の人員配置等、効果的な人材の育成・活用の実現を図る。</p> | | | |
| 内容 | <p>専門職（スペシャリスト）の設置、それに連動した複線型人事制度について検討する。</p> | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(1) - () - 職員の潜在的な能力や意欲の活用

| 自己申告制度の定期実施 | | | | |
|-------------|---|-------|------|------|
| 目的 | <p>新たな自己申告制度を確立し、ジョブローテーションをもとに職員自らが意向を整理したうえでキャリア形成や能力開発に活用できる体制をつくる。</p> | | | |
| 内容 | <p>現在行っている勤務状況報告書を改善し、能力開発や異動について、意欲や意思を表示する新しい仕組みをつくる。</p> <p>また、上司によるフィードバック（面談など）を実施しながら、人事評価・人事異動・ジョブローテーションと連動した制度とする。</p> | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討・実施 | | |

| 庁内公募制度の実施 | | | | |
|-----------|--|-------|------|------|
| 目的 | <p>特定の職について配属を希望する職員を公募することにより、やる気や適性のある職員を配属することができる。</p> <p>職員のチャレンジ意欲の喚起を図る。</p> | | | |
| 内容 | <p>公募する所属、職位等を決定し、募集する。</p> <p>職員の応募の動機、適性、経験等を十分に検討したうえで、人事評価・ジョブローテーションを勘案して配属する職員を決定する。</p> | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討・実施 | | |

(1) - () - 人事評価制度の導入

| 人事評価制度（能力評価・目標管理による業績評価）の構築・導入 | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------|------|------|------|------|
| 目的 | 人材育成を目的とした、人事評価制度の構築・導入を行う。 | | | | | |
| 内容 | コンピテンシーによる能力評価及び目標管理による業績評価を導入し、人事評価制度を確立する。また、評価基準の明確化や評価に当たって職場面談を実施するなど公正で信頼性・納得性の高い制度運営を図る。 | | | | | |
| 取組スケジュール | | | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 能力評価 | 部課長 | 研修実施 | 試行 | 実施 | |
| | | 課長補佐・係長 | 研修実施 | 試行 | 実施 | |
| | | 一般職 | | 研修実施 | 試行 | 実施 |
| | 業績評価 | 部課長 | 研修実施 | 試行 | 実施 | |
| | | 課長補佐・係長 | 研修実施 | | 試行 | 実施 |
| | | 一般職 | | 研修実施 | 試行 | 実施 |

(1) - () - 昇任制度の確立

| 人事評価制度と連動した昇任制度の確立 | | | | |
|--------------------|-----------------------------------|------|------|------|
| 目的 | 昇任の基準を明確化し、組織の活性化を図る。 | | | |
| 内容 | 人事評価制度と連動した昇任制度の確立を行う（基準、条件、方法等）。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| 希望降任制度の見直し | | | | |
|------------|----------------------------------|--------|------|------|
| 目的 | 職員の健康、家庭事情等を考慮し、本人の希望を尊重反映させる。 | | | |
| 内容 | 希望降任制度について、現在の制度を見直しながら引き続き実施する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

(2) - () - 自己啓発支援の充実

| 通信教育制度の充実 | | | | |
|-----------|--|--------|------|------|
| 目的 | 職員の自発的な能力開発、自己実現を目指し取り組む姿勢を支援することにより、個々の職員の資質の向上を図る。 | | | |
| 内容 | 通信教育講座の内容を充実させる。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

| 自主研修グループ支援事業の充実 | | | | |
|-----------------|--|--------|------|------|
| 目的 | 職員の自発的な能力開発、自己実現を目指し取り組む姿勢を支援することにより、個々の職員の資質の向上を図る。 | | | |
| 内容 | 支援事業の周知徹底を行い、支援グループ数の増加を図る。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

(2) - () - 職場研修（OJT）の推進

| 職場研修（OJT）制度の確立 | | | | |
|----------------|---|------|------|------|
| 目的 | 個々の職員の状況に応じた確に指示・指導を行うことにより、柔軟な人材育成を図る。 | | | |
| 内容 | 所属長やOJT推進指導者向けの研修の実施 職場研修マニュアルの検討・作成 人事評価制度との連動による面談制度の確立 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| メンター制度の導入検討 | | | | |
|-------------|--|------|------|------|
| 目的 | 相談者のキャリアプランや能力開発など、やる気を引き出して組織の活性化を図る。 | | | |
| 内容 | メンター制度の導入に向けての調査研究 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(2) - () - 各制度を効果的に推進するための研修の実施

| 人事評価者研修、被評価者研修の実施 | | | | |
|-------------------|---|------|------|------|
| 目的 | 人事評価制度について理解を深め、職員のやる気を高めるような人事評価制度の構築・運用を図る。 | | | |
| 内容 | 定期的な研修の継続実施 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | | | |

| キャリアデザイン研修の実施（再掲） | | | | |
|-------------------|---|------|------|------|
| 目的 | 仕事や自己に対する意識改革を図り、自己の適性や進む道を見つける機会とする。 | | | |
| 内容 | 30歳から40歳くらいの間に段階的に実施し、今後の仕事生活について自ら考える。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(2) - () - 職場外研修（off-JT）の充実

| 日光市の課題解決支援研修の実施 | | | | |
|-----------------|--|------|------|------|
| 目的 | 職員に求められている能力を向上させ、日光市の課題解決の支援に寄与する。 | | | |
| 内容 | 職員に求められている能力を向上させるための研修の実施時期、内容等について検討し、実施する。 （業務改善研修、業務マニュアル作成研修、接遇研修、クレーム対応研修、ファシリテーション研修、政策形成研修、経営感覚向上研修 など） | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 一部実施 | 実施 | | |

| 選択型研修制度の導入 | | | | |
|------------|--|------|------|------|
| 目的 | 職員研修を義務ではなく権利と位置づけ、職員の自発性を重視した身につけたい能力の研修を行うことにより、主体性、積極性を高める。 | | | |
| 内容 | 職員の自発性を重視した身につけたい能力の研修メニューの検討。 (パソコン技術研修、法令知識研修、文章作成能力向上研修など) | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 実施 | | |

| 派遣研修の拡充 | | | | |
|----------|---|------|------|------|
| 目的 | 高度で専門的な知識を習得するとともに、他団体の職員と交流をすることにより、広い視野を身につける。 | | | |
| 内容 | 派遣先について、職場のニーズに即したものとなるよう調査研修し、拡充を図る。 (自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーなど) | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | | | |

(3) - 新市の一体感の醸成

| 本庁及び各総合支所間の人事交流の実施 | | | | |
|--------------------|-------------------------|------|------|------|
| 目的 | 組織の活性化や職員の一体感の醸成を図る。 | | | |
| 内容 | 出身旧市町村にとらわれない人事異動を実施する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | | | |

| 交流会の実施 | | | | |
|----------|-----------------------|-------|------|------|
| 目的 | 組織の活性化や職員の一体感の醸成を図る。 | | | |
| 内容 | 職員互助会を利用した交流会の内容検討・実施 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 一部実施 | 検討・実施 | | |

(3) - 風通しの良い職場風土づくり

| メンター制度の導入検討（再掲） | | | | |
|-----------------|--|------|------|------|
| 目的 | 相談者のキャリアプランや能力開発など、やる気を引き出して組織の活性化を図る。 | | | |
| 内容 | メンター制度の導入に向けての調査研究 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| ブラザー・シスター制度の導入検討 | | | | |
|------------------|--|------|------|------|
| 目的 | 新規採用職員に専属的な相談者をつけることにより、様々な不安を和らげ、早期に職場の戦力となることが期待できる。 相談者も業務の基本を見直すことができる。 | | | |
| 内容 | ブラザー・シスター制度の導入に向けての調査研究 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| オフサイトミーティングの導入検討 | | | | |
|------------------|---|------|------|------|
| 目的 | 役職や所属という枠を越えて職員同士が自由に意見交換することにより、人的ネットワークの形成や様々なアイデアの発見があり、もって職員のやる気・やりがいにつながることを期待できる。 | | | |
| 内容 | オフサイトミーティング開催に向けての調査研究 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 調査研究 | | |

(3) - 全庁的な意識改革の周知徹底

| 「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検討 | | | | |
|-------------------------------|---|-------|------|------|
| 目的 | 職場は仕事を行う場であると同時に「人を育てる」場であるという環境を庁内全体でつくっていき、管理職の強いリーダーシップと職員全員の意識改革の周知徹底を図る。 | | | |
| 内容 | キャンペーン実施方法の検討 全職員に対し、人材育成基本方針の周知徹底を図る。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討・実施 | | |

(3) - 組織・職場目標の明確化

| 各職場における組織の目標・個人の目標の明確化と共有 | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|
| 目的 | 目標管理制度を導入し、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る。 | | | |
| 内容 | 朝礼・職場内ミーティングの活用 目標管理制度の導入 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(3) - 管理監督者の自覚強化

| 部下育成能力、マネジメント能力の強化のための研修の実施 | | | | |
|-----------------------------|--|-------|------|------|
| 目的 | 管理監督職員が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ことにより、部下職員の意欲向上を図る。 | | | |
| 内容 | 管理職を対象としたメンタルヘルス研修、リーダー育成研修、コーチング研修などを行うことにより、風通しのよい職場環境づくりを進める方法を身につける。 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | | 検討・実施 | | |

(3) - ミドル層（30代職員）の強化

| 若年層のジョブローテーションの確立（再掲） | | | | |
|-----------------------|---|-------|-------|-------|
| 目的 | 採用後の一定期間に計画的に職務経験を積ませ、基礎能力の養成や自己の適性発見を行い、バランスの取れた能力開発を図る。 | | | |
| 内容 | 採用後 10 年程度の期間で、異なる 3 分野の業務を計画的に経験させる。 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討・実施 | | |

| キャリア形成に関する支援制度の確立（再掲） | | | | |
|-----------------------|--|-------|-------|-------|
| 目的 | 自己の適性や能力に応じた将来の進む道の実現を可能とする仕組みをつくる。 | | | |
| 内容 | キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化 キャリアデザイン研修の導入 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

| 複線型人事制度の確立（再掲） | | | | |
|----------------|---|-------|-------|-------|
| 目的 | 職員の個性、適性や能力を活かした自己責任による進路の選択を可能とする。 複線の人事コースを設定することにより、能力開発や適材適所の人員配置等、効果的な人材の育成・活用の実現を図る。 | | | |
| 内容 | 専門職（スペシャリスト）の設置、それに連動した複線型人事制度について検討する。 | | | |
| 取組スケジュール | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 | 23 年度 |
| | | 検討 | 実施 | |

(3) - ワーク・ライフ・バランスによる男女共同参画の推進

| 時間外勤務の縮減の推進 | | | | |
|-------------|---|--------|------|------|
| 目的 | 時間外における勤務を少なくすることで家庭での休息時間が増え、その日の疲れを翌日に持ち越すことなく、効率的な業務の遂行が期待できる。 | | | |
| 内容 | 業務改善等による業務の効率化の徹底 ノー残業デーの周知・徹底。管理職の指導による定時退庁の徹底 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

| 年次有給休暇の計画的取得の推進 | | | | |
|-----------------|--|--------|------|------|
| 目的 | 家族などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間が増えることにより、仕事への活力となってより効率的な業務の遂行が期待できる。 | | | |
| 内容 | 管理職の指導による計画的な年次有給休暇の取得推進 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

| 育児休業、自己啓発等休業などの取得推進 | | | | |
|---------------------|---|--------|------|------|
| 目的 | 育児休業・育児短時間勤務・育児部分休業など、個人の置かれた状況に応じた働き方を選択できる職場をつくる。 自己啓発等休業で自発性や自主性を活かした幅広い能力開発の機会を提供することにより、公務を取り巻く社会環境の変化に対応できる職員を育てる。 | | | |
| 内容 | 男女に関わらず、子どもを出生した職員に対する、育児休業等の制度の説明 育児休業等取得経験者の体験談の提供 育児休業等を取得しやすい職場環境づくりの取組例の提供 自己啓発等休業の周知徹底 | | | |
| 取組スケジュール | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 |
| | 実施 | 見直し・実施 | | |

おわりに

合併後の日光市は、効率的な市政経営のための組織の見直し・職員数の削減・人件費の削減など、着実に行政改革を進めています。

こうした状況の中で、日光市職員が市民サービスの向上を図るためには、職員一人ひとりが意識を改革し、それぞれの能力を高めるとともに、組織を挙げた人材の育成を進めていくことは、緊急の課題であります。

今後、すべての職員が、それぞれ生きがいを感じながら、この「日光市人材育成基本方針」に基づいた、市民と共に考え行動する職員を目指し、より高い意識や能力を身につけ、市政経営に携わっていくことを目指します。

人材育成基本方針の策定経過

| | |
|-------------------|---|
| 平成 20 年 1 月 30 日 | 部長会議へ付議 人材育成基本方針の策定について ワーキンググループ検討委員会の設置について |
| 平成 20 年 2 月 22 日 | ワーキンググループ検討委員の任命 |
| 平成 20 年 3 月 14 日 | 第 1 回ワーキンググループ検討委員会の開催 設置要領について 方針策定の背景とその必要性について 本市における方針策定の意義について 検討事項について 職員アンケートについて |
| 平成 20 年 7 月 | 職員アンケートの実施 |
| 平成 20 年 10 月 22 日 | 第 2 回ワーキンググループ検討委員会の開催 職員アンケートの結果について 人材育成基本方針（草稿）について 今後のスケジュールについて |
| 平成 20 年 11 月 11 日 | 第 3 回ワーキンググループ検討委員会の開催 人材育成基本方針策定指針について 「目指すべき職員像」の検討 |
| 平成 20 年 11 月 25 日 | 第 4 回ワーキンググループ検討委員会の開催 人材育成方策「人事管理」の検討 |
| 平成 20 年 12 月 11 日 | 第 5 回ワーキンググループ検討委員会の開催 人材育成方策「人事管理」の検討 |
| 平成 20 年 12 月 22 日 | 第 6 回ワーキンググループ検討委員会の開催 人材育成方策「人事管理」の検討 人材育成方策「職員研修」の検討 |
| 平成 21 年 1 月 21 日 | 第 7 回ワーキンググループ検討委員会の開催 人材育成方策「職員研修」の検討 |

- 平成 21 年 2 月 9 日 第 8 回ワーキンググループ検討委員会の開催
人材育成基本方針（案）全体を通しての検討
- 平成 21 年 3 月 6 日 第 9 回ワーキンググループ検討委員会の開催
人材育成基本方針（案）全体を通しての検討
- 平成 21 年 3 月 24 日 部長会議へ付議
日光市人材育成基本方針（案）について
- 平成 21 年 3 月 25 日 日光市人材育成基本方針策定

人材育成基本方針策定ワーキンググループ検討委員名簿

| No. | 区分 | 所属 | 氏名 |
|-----|------|-----------|------|
| 1 | 委員長 | 会計管理者 | 福田英子 |
| 2 | 副委員長 | 契約検査課 | 江田昌弘 |
| 3 | 委員 | 原町みどり保育園 | 島野弘子 |
| 4 | 委員 | 行革・情報推進課 | 飯村孝文 |
| 5 | 委員 | 財政課 | 安西義治 |
| 6 | 委員 | 消防本部予防課 | 沼尾京子 |
| 7 | 委員 | 健康課 | 鷹箸英子 |
| 8 | 委員 | 行革・情報推進課 | 小林岳英 |
| 9 | 委員 | 総合政策課 | 佐藤育宏 |
| 10 | 委員 | 行革・情報推進課 | 手塚由紀 |
| 11 | 委員 | 総務課 | 本間佳夫 |
| 12 | 委員 | 足尾公民館 | 池口敏夫 |
| 13 | 委員 | 男女共同参画課 | 新家 守 |
| 14 | 委員 | 日光教育行政事務所 | 宮本裕行 |
| 15 | 委員 | 環境課 | 和地 功 |
| 16 | 委員 | 監査委員事務局 | 松本圭太 |
| 17 | 委員 | 市民課 | 菊地尚美 |

事務局

| No. | 所属 | 職名 | 氏名 |
|-----|-----|------|------|
| 1 | 総務課 | 課長 | 大野和男 |
| 2 | 総務課 | 課長補佐 | 斎藤康則 |
| 3 | 総務課 | 副主幹 | 手塚克英 |
| 4 | 総務課 | 主査 | 山本剛英 |
| 5 | 総務課 | 主査 | 鈴木和幸 |

日光市人材育成基本方針

平成 21 年 3 月

〒321 -1292 日光市今市本町 1 番地
日光市役所 総務部 総務課