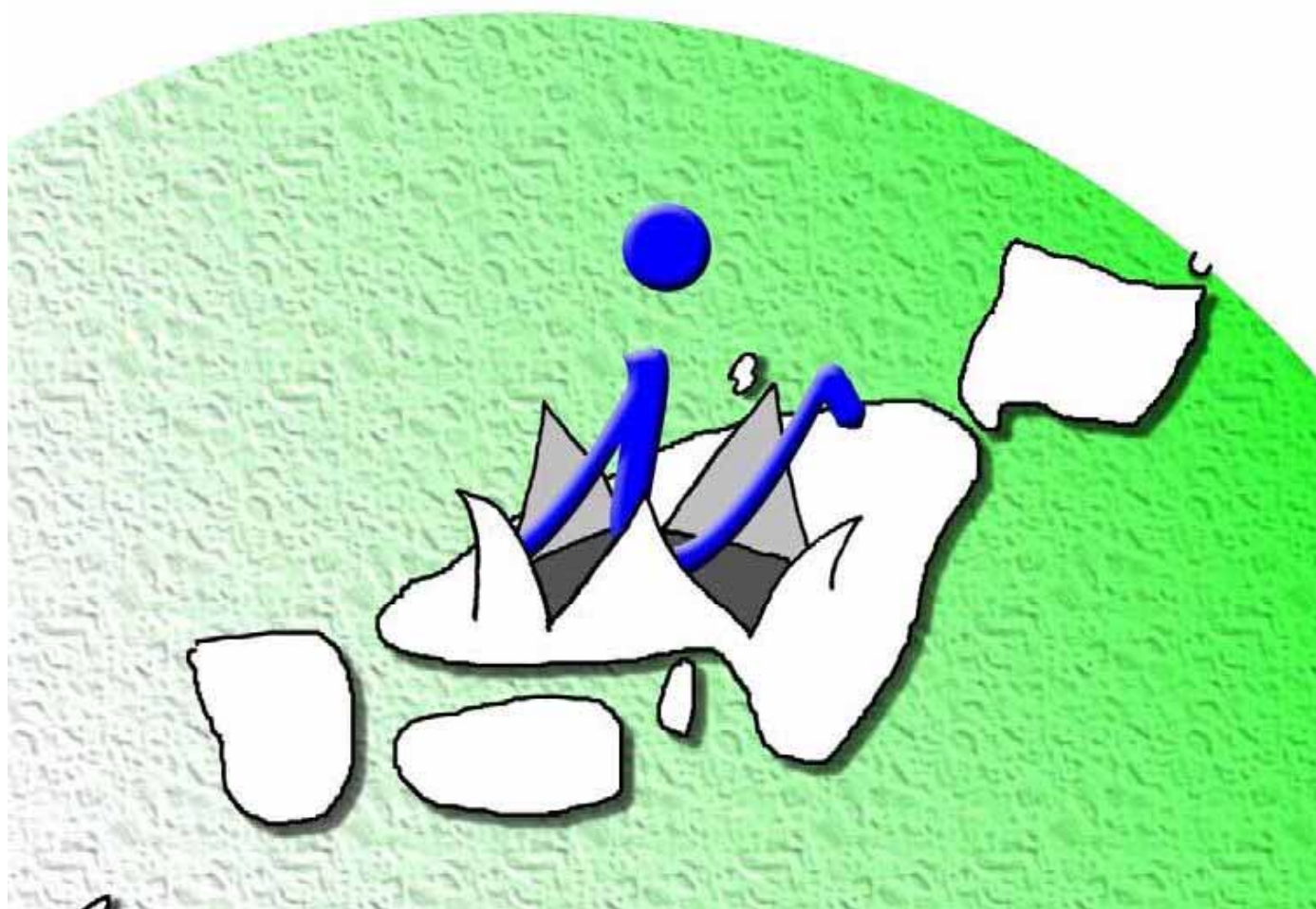


伊丹市人材育成基本方針



平成 13 年 7 月作成

➤ こんな職員をめざそう

1. いきいきと輝いて仕事のできる，意欲あふれるひと
2. まちを愛し，生活者の視点で発想できるひと
3. 自分で考え行動でき，信頼される説得のできるひと
4. まちへ出て多様なネットワークをつくれるひと
5. 人権を大切にし，家庭や地域でも役割を果たすひと

➤ こんな職場をめざそう

1. 常に目標を共有し，その達成のために協力しあう，行動的な職場
2. 市民の満足度を第一に考え，笑顔で市民とつながる，明るい職場
3. 個性を尊重しあい，自由闊達な議論ができる，いきいきとした職場
4. より質の高い施策実現のため，縦割りを越えて連携を図る，柔軟な職場
5. 人を大切にし，あるべき姿や正しいことを追求する，開かれた職場

<めざす職員>

常に肯定・前向き意志をもって行動する人

CAN

I can do から We can do へ

CAN...Challenge and Network “挑戦そして連携”

n
P
erson

組織の真ん中にはいつも“人”がいる

人と人が n 乗の広がり作用しあい無限の可能性を秘めて発展すること
それが私たちの<めざす職場風土>です

はじめに

本市では、21 世紀の伊丹市を創造していく第 4 次総合計画を策定しました。

今後、2010 年までこの総合計画を羅針盤に、「豊かな生活空間 人間性あふれる成熟社会をはぐくむ 市民自治のまち」の実現に取り組んでいきます。

この総合計画では、21 世紀は「ひと」の時代、「市民の世紀」であるとの認識のもとに市民の「協働・参画」によるまちづくりを基本としています。豊かで活力のあるまちづくりのためには、職員一人ひとりがどうあるべきか、我々行政職員のあり方そのものが問われています。既成概念にとらわれることなく社会構造の変革に柔軟に対応して市民とともにまちづくりを進めることのできる職員を育てるため、職員の自己啓発、育成、組織の風土づくりなどに今後一層取り組んでいく必要があります。

このための理念や具体的方策等を整理・体系化したものとして、ここに「伊丹市人材育成基本方針」を定め、新しい時代における職員の人材育成の指針とするものです。

1 基本理念

- (1) 市民の価値観の多様化が進み、少子・高齢化、地球環境に対する関心の高まり、情報化・国際化など急激な社会経済構造の変化の中で、主体的に地方行政を展開していく自治体に求められる人材像は、もはや一様ではありません。多様な人材の能力や個性が必要であり、また一人ひとりの職員についても多様な能力を持った多面的なタイプの人材が必要です。

年齢や性別にかかわらず、職員一人ひとりの個性が発揮され、その多様な能力が組織目標に向かって活かされる組織風土が確保される必要があります。職員一人ひとりが生き生きと輝いて職務に従事し、仕事を通じて自己実現が図られ、そしてそのことが本人の生きがいになるとともに、よいまちづくりにつながっていくというものでなくてはなりません。

- (2) また、個性を尊重するということは、職員はまず自立した職業人であることが前提となります。自己の能力開発のあり方について、自己決定する自由と同時に責任を自覚し実践することが求められます。地方分権の時代においては、職員が前例にとらわれずに自ら考え自ら行動する力を身につけなくてはならないのです。
- (3) このような視点から、人材の育成にあたっては、「集団・均一」ではなく「個別・多面」へと発想を転換し、職員の自主性に重点を置く多様な能力開発を基本とした方策を講じる必要があります。さらには、自由な職場の雰囲気の中でおおいに議論しながら常に質の高い行政を追求するという組織風土を醸成する必要があります。

2 求める人材像・職場環境

本市の第4次総合計画においては、基本目標5「地方分権・市民自治のまち」の「2 地方分権にふさわしい主体的な都市経営」の中で、「公務意識や専門能力に加え、市民やNPOなどと多様で柔軟なネットワークを持ち、それを政策形成や課題解決に生かすことのできる、創造的な人材を確保し育成する。」とうたっています。限られた財源や人材の中で、多種多様化する行政ニーズに創造的・効率的に対応し、さらにまちづくりにおいて独自性を発揮するために、今までのような組織に対しての「内向き」志向から組織外への「外向き」志向へのダイナミックな視点の変革をしていく必要があります。

これからの本市職員がともに目指すべき人材像と職場像を次のように設定します。これは人材の多様性を認めることと矛盾するものではなく、この共通の土台のうえに個性を発揮することが重要であると考えます。

➤ こんな職員をめざそう

1. いきいきと輝いて仕事のできる、意欲あふれるひと
2. まちを愛し、生活者の視点で発想できるひと
3. 自分で考え行動でき、信頼される説得のできるひと
4. まちへ出て多様なネットワークをつくれるひと
5. 人権を大切にし、家庭や地域でも役割を果たすひと

➤ こんな職場をめざそう

1. 常に目標を共有し、その達成のために協力しあう、行動的な職場
2. 市民の満足度を第一に考え、笑顔で市民とつながる、明るい職場
3. 個性を尊重しあい、自由闊達な議論ができる、いきいきとした職場
4. より質の高い施策実現のため、縦割りを越えて連携を図る、柔軟な職場
5. 人を大切にし、あるべき姿や正しいことを追求する、開かれた職場

3 人材育成の指針

人材育成を担うのは「研修」で、とりわけ集合研修が重要な役割を果たすものと考えられがちです。しかし、集合研修は人材育成の手段の一つであり、おのずから限界もあります。

これからの地方自治・新時代に求められる人材を育成するには、研修の充実に加え、組織・人事などの諸制度がそれぞれ有効に機能し、かつ、相互に連携

しながら「人を育てる職場風土」を組織全体で醸成することが必要です。

人材育成に対して長期的な展望を持ち、着実に歩を進めるため以下のとおり指針を定めます。

- 職員一人ひとりの能力開発を重視する。(研修に関して)
- 職員一人ひとりの意欲を高め、主体的な創意工夫を引き出す組織風土を形成する。(組織に関して)
- 職員一人ひとりの個性を尊重し、能力を適正に評価する。(人事に関して)

4 人材育成の方策

指針を具現する方策として、

- 職員の主体的な自己啓発
- 職場における能力開発
- 職場外における能力開発
- 学習的組織風土づくり
- 人材育成型人事管理
- 能力を発揮できる職場環境

の6項目を設けそれぞれの取り組みを進めます。

(1) 職員の主体的な自己啓発

能力開発の基本である自己啓発の促進には、職員が情熱を持って意欲を持ち続けられるよう、支援することが必要です。自己啓発の意欲は、基本的には個人の自己認識のあり方と課題認識の程度によるものであるため、自己実現の過程において達成感をより感じられるような手法が有効だと思われます。そこで、従来の通信教育の斡旋と受講料一部負担、自己啓発グループへの補助などの制度に工夫を加えつつ、次の事項について検討します。

- 自己啓発成果の発表機会の設定
- ふれ i Net による自己啓発グループの氏名、テーマ、活動状況の公表
- 自己啓発による資格取得者の人事異動への反映
- 職員の要望による自己負担型自主研修の実施
- 自己研修長期休暇の制度化
- ボランティア休暇制度の拡大、充実

(2) 職場における能力開発 (OJT)

職場研修と訳され、職場における集合研修と誤解されることが多いのですが、**OJT** とは、職場において上司が部下に対し、仕事を通じて、または、仕事に関連させながら指導・育成することで、仕事の過程そのものを人材育成と捉えるものです。

職務能力は、実際の業務経験により最も効果的に開発されるのであり、また、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、人材育成の中心的手法となっています。職場や管理監督者の経験則による指導に依存するのではなく、**Plan－Do－Check－Action** というマネジメントサイクルに基づき、指導者、被指導者の双方が目標、指導法、効果などを十分に意識しながら計画的に **OJT** を推進していく必要があります。また、最新情報機器の操作技術のように、職務を遂行するうえで求められる技能の伝達が、従来の上司から部下という一方向では困難であることから、職場が必要とする知識・技術を相互に伝え共有する仕組みが求められます。

そのための具体策として次の事項について検討します。

- 管理監督職への啓発・研修
- 部下育成の成果に対する人事面での評価
- 新しい **OJT** の仕組みづくり

(3) 職場外における能力開発

能力開発の中心的手段は自己啓発と **OJT** であり、これを補完するものとして職場外研修があります。職場外研修は日常業務を離れて集中して学ぶよい機会であること、一度に多数の職員に体系的な知識を与えうること、他部門の職員との相互啓発の場であるなど多くの利点を有しており、今後ともより有益な研修機会となるよう、改善を図りながら積極的に実施します。

①人事担当課主催研修

従来、階層別に職員を指名して受講させる基本研修と、各課題に対する本人や所属の自主的な申し込みによる特別研修と人権研修を3つの柱として実施していますが、今後ともこの体系は基本的に維持しつつ、職員の主体性・個性を尊重する観点から次の事項を検討します。

- 基本研修は、組織ニーズに基づき各人に共通の土台となる資質について最低限必要なものに限ることとし、スリム化を図ります。
- 政策形成、政策法務、ディベートなどの特別研修は、メニューを拡充しできるだけ職員が自らの意思により、選択して受講できる研修体系をめざします。
- 人権研修は、同和問題を中心としつつ人権についての各課題へ対象を広げるとともに、管理監督者による職場研修を実施するための指導者育成をめざします。

②部局集合研修

特定の部局や職種に必要な専門的知識・技能の習得のために、部局独自の集合研修が実施できる環境を整備します。各部局で業務の状況を把握し、必要な研修を適時実施できるよう支援していく必要があります。

- 職場集合研修の外部講師謝礼援助
- 講師名簿や研修教材等のデータベース整備

③派遣研修

自らが属する組織をとくに外から客観的に見、外部の人と意見を交換し、体験することは、日常には気づかない発見や新しい人的ネットワークを得る貴重な機会です。派遣研修は、同じ課題を持つ人と情報を交換し学びあう格好の場であり、これまでも次の研修を積極的に活用してきました。

- 自治大学校
- 国土交通大学校
- 市町村職員中央研修所
- 兵庫県自治研修所
- 阪神広域行政都市協議会研修
- 一般派遣

これらの研修への派遣を継続しつつ、今後さらに協働・参画のまちづくりや高度・専門化する知識・技能の習得など多様な要請に応えるため、次のような研修について検討します。

- 市民組織や NPO などと共同での政策課題研修
- 大学院、研究機関への派遣
- 民間企業への派遣
- 財政状況の好転を待ち海外先進都市への派遣研修の再開を検討

そして、研修で得られた知識や情報の有効活用を図るため、組織的共有の実践を進めます。

- 研修修了後の報告会あるいは復命の公表
- 研修修了後の人事管理上の活用

(4) 学習的組織風土づくり

自己啓発を人材育成の「核心」とするなら、それを支援する職場風土の醸成は必要不可欠の前提条件となります。そして職場風土のあり方は、自己啓発と並んで人材育成の中心となる OJT の成否を左右する重要な要素でもあります。

しかし、風土づくりは何らかのシステムの導入等によって一朝一夕に実現するものではなく、職員一人ひとりが「学習」「向上」「研鑽」といった高い意識を持ち、相互に啓発しあう行動を通じて徐々に形成されるものです。

とりわけ管理監督者は、職員の自己啓発への取り組みを奨励し、そのための環境を整えることで職場に学習的な風土を根づかせることが、重要な職務の一つであることを十分に認識しなければなりません。常に部下の業務や職場の状況を把握し、必要に応じて機動的に事務の再配分や応援体制を組むなどし、議論が活発で職員からの提案が事務事業の改善等に生かされるような風通しの

よい職場づくりを進める必要があります。

そのため次のような手法を検討します。

○ 目標設定型自己申告制度

政策のマネジメントサイクル（Plan－Do－Check－Action）に合致した計画的な能力開発を促進するために、職員と所属長の双方が合意して進める目標設定型自己申告制度の導入を検討します。

○ 職場診断表による診断

人材育成を推進するうえで各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断表を作成し、職場の問題点を分析しながらその解決策を検討します。

○ 職員提案制度の充実

各種事務事業に対して、衆知を結集し職員の自主性や資質の向上を図る機会として、一層の充実を図ります。

○ プレゼンテーション

職員提案や課題別プロジェクトチームなどの成果を職員がプレゼンテーションする場を設け、発表者のプレゼンテーション能力の向上と、知識・情報の共有化を図ります。

（５）人材育成型人事管理

人材育成を効果的に推進するには、個々の職員の持つ能力に注目し、最大限に発揮させることを目標とする人事管理が求められます。

①職員採用

次代を担う職員の採用は人材育成の出発点です。人物評価を重視しつつ「必要な人材」を獲得できるよう、雇用情勢の変化に対応しながら採用試験のあり方について常に検討を加える必要があります。例えば、職務内容の専門化、高度化に伴い事務系の職員採用においても法律・福祉など分野を特定した募集枠を設定することや他業種経験者の管理職としての採用、期限付任用制度など広く、柔軟に検討することが求められます。

また、試験結果の本人への開示をはじめとする情報公開により、選考の透明性、公平性を確保し競争試験に対する信頼度を高めていく必要があります。

○ 人物重視の採用方法

○ 事務職員の専門職採用

○ 管理職採用及び期限付任用制度

②配置管理

人事異動を中心とする配置管理は、組織の人的資源を最大限に活用しようとするもので、職員の現有能力を有効に活用するとともに潜在能力を発見して育成する目的があります。「仕事が人を育てる」といわれるように、実際の業務経験それ自体が主要な能力開発の機会であることから、育成の観点に

基づく計画的な異動の機会を確保する必要があります。

これまでの人事管理は、事務職員は主として様々な業務を経験させ幅広い視野を持ったゼネラリストとして育成し、技術職員は原則としてその技術分野の専門職として処遇してきましたが、こうした職種による固定的な配置管理が、職員の専門的または総合的能力を十分に活用した真の適材適所を阻害する一因となった面も否定できません。

厳しい行財政環境のもとで独自の施策を展開し、市民に満足を提供するためには、職種に限らず職員の持つ資質や個性、高い専門能力を引き出し最大限に職員の能力を発揮させる人事管理が求められます。

そのため次のような手法を検討します。

○ 職種の固定的配置の見直し

事務・技術間、技術相互間の積極的人事交流、採用時の職種にとらわれない人事管理を検討します。

○ 能力開発型経歴管理の確立

経歴管理とは、ジョブ・ローテーションを通じて様々な職場をバランスよく経験することで視野を広げ、知識・技術を幅広く深いものとしていくと同時に、その時々に応じた適切な研修機会を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発の成果を検証しながら人材育成を進める複合的な取り組みをいいます。

系統立った人材育成と適材適所の人事管理を推進するために、能力開発型経歴管理の確立を図ります。

○ 自己申告制度の改善

異動希望等を申告する制度は、人事管理、能力開発の効果的な手法として今後とも改善を加えながら運用します。特に、申告書を提出しやすいものとする工夫や職員に自己申告の実現割合を公表するなど、より多くの職員の参加と信頼が得られる制度となるよう検討します。

○ ゼネラリストとスペシャリストの育成

住民のニーズの多様化、高度化に対応して、技術職員のみならず事務職員にも専門知識や技術の習得が不可欠となります。「広く浅く」という従来の管理職に求められた資質を職員全体が指向するのではなく、各自の適性に応じて得意分野を追求する複眼的指向の定着を図ると同時に、専門家として処遇する人事制度を構築することが求められます。

このため一定のジョブ・ローテーションを経験した後、本人の志望と適性を見極めながらゼネラリスト、スペシャリストの進路を自己選択する制度やスペシャリストの配置、活用計画などを検討します。

○ 人事担当課によるヒアリングの実施

人事担当課から所属長へ定期的なヒアリングを実施し、個々の職員のきめ細やかな情報を得ることで、より適正な人事配置・人材育成の基礎資料とするよう検討します。また、職員が直接人事担当課に意見を述べることができる窓口を開放し、キャリアデザインを自己決定する機会を設けます。

○ 庁内公募制の導入

特定のポストやプロジェクトについて、その業務の目的、目標、内容並びにそこに必要とされる職員の職種、能力、特技等の求める資質等を公開・提示した上で、広く公募し、希望者と面談した上で配属する制度の導入を検討します。

○ F A & P U 制度の導入

現在の職場で一定の成果をあげ、新たなチャレンジの場を望むが、具体的に異動希望までは出しかねる職員が、過去の業績や能力を自己評価した P R を公表し（フリーエージェント）、所属長は公表されたリストから獲得したいと考える人材を発見した場合に、人事当局に配置を要請する（ピックアップ）といった人事配置に関する流動的なシステムを検討します。

職員にとって、自分の能力が評価されたことを意気を感じて職務遂行に邁進する気概が生まれるとともに、所属にとっても、人事当局によらない主体的な人材確保を図る機会が生まれ、組織の活性化が期待できます。

○ 他自治体との人事交流

異なる組織での体験は、組織内での研修ではなしえない学習効果を生むことから、先進的他自治体との積極的な人事交流を検討します。

③昇任管理

「ポストが人をつくる」といわれるように、職位に伴う権限の重さと職務の困難性が、その職員の能力を向上させる重要な要因となります。このことから昇任管理は人事の重要事項ですが、本市は年齢構成上のひずみから適時の昇任が困難な状況にあり、管理職への昇任の高年齢化が組織内の停滞感を生じさせています。

この状況を打破し、組織を活性化させるため、真に意欲と能力が高い職員を年齢にとらわれず登用する昇任管理が求められます。

また、職員の昇任管理に対する不透明感を解消し、職員に開かれ職員の昇任への意欲を高める手法を検討する必要があります。

○ 昇任資格試験の見直し

受験資格の一つである必要在級年数は、受験者の能力にかかわらず一律に規定されることから、能力ある職員であっても一定の年数を経なければ管理職になれず、また、後輩の職員に先を越されることがないという保証を与えているなど、結果として職員の意識を硬直化させ競争を阻害する要

因となっています。

競争を基調とする緊張感のある環境の中で、意欲のある職員の受験を促し、真に能力ある職員を登用できるよう必要在級年数の短縮や受験資格自体の廃止も検討します。

また、個性と多様性を重視する観点から、画一的な選考方法だけでなく、実績を評価した抜擢人事を含め、昇任への複数の道筋を検討します。

○ 昇任資格試験の公開

試験制度に関する透明性を確保するため、試験内容の公開、不合格者に対する結果の開示などを検討します。

○ 昇任基準の公開

昇任管理に対する信頼を高めるとともに、人材育成の方針や能力開発の目標を設定する際の指針となるよう、選考基準を明示し公開することを検討します。

④降任への道筋

優秀なプレーヤーが必ずしもよい監督になるとは限らないといわれるように、管理職となった職員が、自己の適性や健康上の要因などでその職責を果たせないと感じたときに、自らの意志で降任できる制度を検討します。

また、職員を降任する場合に適用する客観的基準の策定や降任勧告制度など分限処分の具体的な運用指針を検討します。

⑤人を育てる勤務評価

評価を標準化し常に適正な評価が得られるよう評価項目、手法などを研究します。また、評価者の考課訓練に努めるとともに、評価項目を公表することを検討します。

上司の部下に対する評価だけでなく、職場内で役職に関係なく相互に評価する仕組みや評価結果をもとに面談により相互理解を促進する制度の導入を検討します。

⑥ジェンダーフリーの人材育成

採用・昇任・配置・評価などのあらゆる場面においてジェンダー・バイアス（偏り）が発生しないよう留意し、男女が対等にいきいきと働く職場となるよう、性別にとらわれない個人の能力と個性を生かした人材の活用を図ります。

○ ジェンダーフリーの職場づくりを推進するプロジェクトチームの設置と活用

○ ジェンダーフリー研修の実施

○ 職場診断表の活用

⑦中高年職員のモチベーションの維持

退職者を再活用する再任用制度が導入されることから、再任用職員のモラルが低下することのないような再教育とともに、在職中の中高年職員に対するモチベーション維持のための研修を行います。

(6) 能力を発揮できる職場環境

職員が持てる能力を十二分に発揮するうえで、職場環境の整備は重要な条件となります。組織の活性化を図るため、次の事項を検討します。

○ 人権文化の根づいた職場づくり

「人権文化」とは、“日常の営みの中で互いの人権が尊重され、自立と共生により豊かな自己実現が達成されるということが普遍的な価値観として社会に認知されていること”といえます。これまで男女の固定的な性別役割分担やセクシュアル・ハラスメントなどの差別事象を職場から一掃する努力がなされてきましたが、さらに掘り下げ、自己の差別意識を克服して人の痛みを知り、他人を思いやる精神が普遍的価値観として職場の中心に存在する風土を醸成していきます。

○ 子育て支援策の整備

少子高齢社会において、労働分野での男女共同参画を実現するうえで就労者の子育て支援が重要となることから子育て支援策を検討します。

○ フレックスタイム

職員の生活形態の多様化に合わせて、業務内容に応じて、フレックスタイムの導入を検討します。

○ メンタルヘルス対策

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくるため、これまでの定期健康診断やその他の検診に加え、メンタルヘルス面での対策の強化を図る必要があります。具体的にはメンタルヘルスについての研修の充実や相談窓口の充実などを検討します。

○ さんづけ運動

親しみやすく、互いに個人として尊重しあう職場をつくるために、職位や性別にとらわれず「〇〇さん」と呼びあう習慣を提案し定着を図ります。

○ O A機器の整備

本格的な高度情報化社会で業務の効率化、電子化の要請に応え市民サービスの向上を図るため、庁内LANで結ばれたメンバー全員にノート型パソコンを配備し操作できる環境を整備する必要があります。

また、電話機を庁内PHS化し、場所に制約されない執務環境を作り出すなど、目的意識を明確にした戦略的なIT化の推進を図ります。

5 人材育成基本方針の推進

この基本方針に基づく具体的な取り組みの進捗状況を常に公開するとともに、効果的な人材育成を推進するため、社会情勢の変化に対応して内容についても適宜見直しを進めるものとします。

この印刷物は、古紙 70%配合・白色度 80%の再生紙を使用しています



豊かな生活空間

人間性あふれる成熟社会をはぐくむ

市民自治のまち