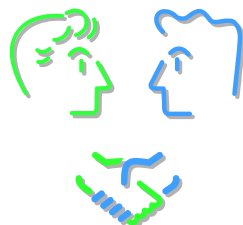


“流山市人材育成基本方針”

活用ノススメ



■ はじめに

策定に当たって 現在、流山市をはじめ地方自治体を取り巻く環境は大きく変化し、簡素で効率的な行政運営や市民参加や協働によるまちづくりが求められています。また、地方自治体も経営感覚が必要とされ始めています。経営とは方針を定め組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うことであり、組織にある経営資源(人・モノ・金・情報)をフルに活かして組織が掲げた目標達成を目指すことをいいます。その経営資源の中でも、人が最も重要とされています。

このような中、市民が望む良質な行政サービスを提供していくためには、市職員の行動変革と能力開発を促し、経営感覚に優れた職員を育成することが必要なのです。このことを共通認識とするために“流山市人材育成基本方針”は極めて重要とされます。

策定作業の過程で 策定作業でまず行ったのが、市民アンケート・職員アンケート・広報紙による意見募集です。

これらの調査からは、流山市への愛着など総じて良い面が多く見られました。

【職員アンケート結果から】

- 流山市に・・・[愛着がある 9割]
- 仕事にやりがいを感じ・・・[感じる 8.5割]
- 市民に納得・満足してもらえるように・・・[心がけている 9割]
- 同僚・上司・関係部署と・・・[協力・連携している 7～9割]
- 流山市の自治基本条例を・・・[知っている 9割]
- 流山市の総合計画を・・・[理解している・知っている 6割]

【市民アンケート結果・広報紙による意見募集から】

- 市民アンケートでは、「わかりやすいきちんとした説明や対応である→7.5割」など総じて良い評価でした。
- 広報紙による意見募集では、「全職員に市内全域の現場確認を！」の声もありました。

この結果や庁内プロジェクト・チームとの意見交換を踏まえて、次のとおり新たな方針をとりまとめることができました。

* 政府、自治体、企業、学校などあらゆる組織は社会を構成する機関といえます。

* 組織は、社会・コミュニティ・個人などのニーズを満足させることを目的とし、その目的を達成させるために活動し、目的達成できこそ存在し続けられるのです。

* 企業経営者の中では、「企業は人なり」は定説となっています。

* 逆にみると、職員アンケートでは、「流山市に愛着がない」が1割、「仕事にやりがいを感じない」が1.5割います。また、「自治基本条例を知らない」が1割、「総合計画を読んだことがない・知らない」は4割で、自治基本条例や総合計画の認知度が低くなっています。

* 市民アンケートは自治会長さんを対象に行いました。

流山市人材育成基本方針【概要】

★私たちが目指す職員像★

＜目指す職員像と目指す職員に求められる4Cを支える8つの能力＞

流山市の自治基本条例に基づく役割を実践し、流山市総合計画後期基本計画の実現を担う職員像を、次のとおり設定します。

“流山を愛し、流山市民の幸せのために行動する職員”

⇒ 4C職員

Citizen :市民の視点を持ち、地域社会の一員として協働によるまちづくりを推進する職員

市民感覚を持って、地域に密着した行政サービスを提供する。そして、市民とともに協働によるまちづくりに取り組むとともに、一市民として地域の発展に寄与する職員

- ①流山を愛する力（流山に愛着を感じ、流山のために全力で取り組む力）
- ②市民の立場で考える力（市民の視点でまちづくりを考え、市民の声に真剣にこたえる力）

Compliance :コンプライアンス意識を持ち、誠実に職務を遂行し、市民から信頼される職員

公務員としての使命感と高い倫理観を保持し、常にコンプライアンスを意識しながら公正・公平な職務の遂行に努め、市民の信頼と負託にこたえる職員

- ③市民への責任力（自分の職務について責任を持って遂行し、市民に対して説明責任を果たす力）
- ④職務に関する知識力（公務員として高い倫理観と専門性のもと、適正な職務遂行ができる能力）

Challenge :社会状況の変化に対応し、新たな課題にも取り組むチャレンジ精神のある職員

社会情勢の変化を的確にとらえ、迅速な行政サービスを提供するとともに、将来を見据え、常に問題意識を持ち、困難な課題・新たな課題に取り組み、流山市の明日を切り開く職員

- ⑤やる気と熱意ある実行力（新たな課題を発見し、困難なことにも積極的に取り組んでいく力）
- ⑥将来を見通した判断力（社会情勢の変化をとらえ、将来に向けて迅速かつ確に施策形成する力）

Cost :コスト意識・経営意識を持ち、的確な判断や行動ができる職員

公務の原資が市民の税金であることを意識し、職務の遂行に当たっては極力無駄を排していくとともに、経営的発想に立った費用対効果意識を常に持ち、効率性・効果性の向上に努める職員

- ⑦柔軟な発想力（厳しい財政状況のもと、課題の本質を見極め効果的な施策を立案できる力）
- ⑧市政のマツメ能力（総合計画実現に向けて、職務や職場を効果的にマツメする力）

*この職員像は、全ての流山市職員が目指すものとして共有していきます。

*目指す職員像を、具体的にしていくために4つの側面（4C職員）を示してアプローチしていきます。

*厚生労働省のジョブ・カード制度では職務遂行の基本的能力として次の7つを掲げています。4Cを支える8つの能力と重なる部分があることがわかります。

→①働く意識と取組（自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力）②責任感（社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力）③ビジネスマナー（円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力）④コミュニケーション（適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力）⑤チームワーク（協調性を発揮して職務を遂行する能力）⑥チャレンジ意欲（行動力・実行力を発揮して職務を遂行する能力）⑦考える力（向上心・探求心を持って課題を発見しながら職務を遂行する能力）

★具体的方策★

＜流山市人材育成基本方針の全体像＞

目指す職員像に向かって、また、そのために求められる能力を培えるよう、具体的な方策を掲げます。相応しい人材を確保し、しっかりと育成し、効果的な人事管理・活用を進め、総合計画の実現を目指します。そのため、「確保」・「育成」・「活用」・「組織づくりと意識改革」の望ましいサイクルを形成し、4C職員の育成とスリムで効率的な組織づくりを推進します。

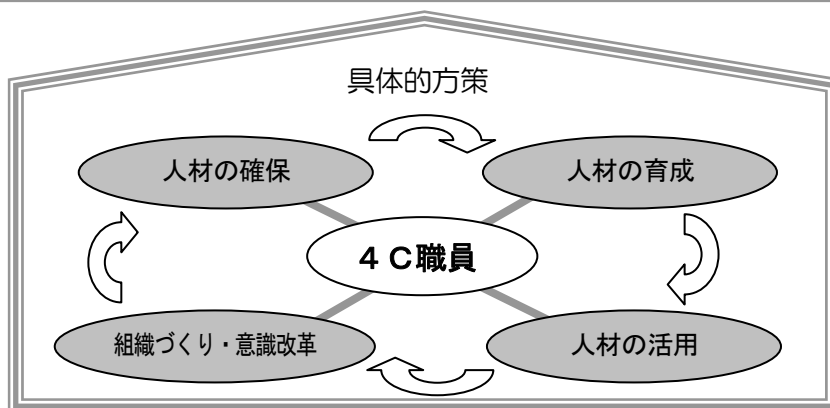
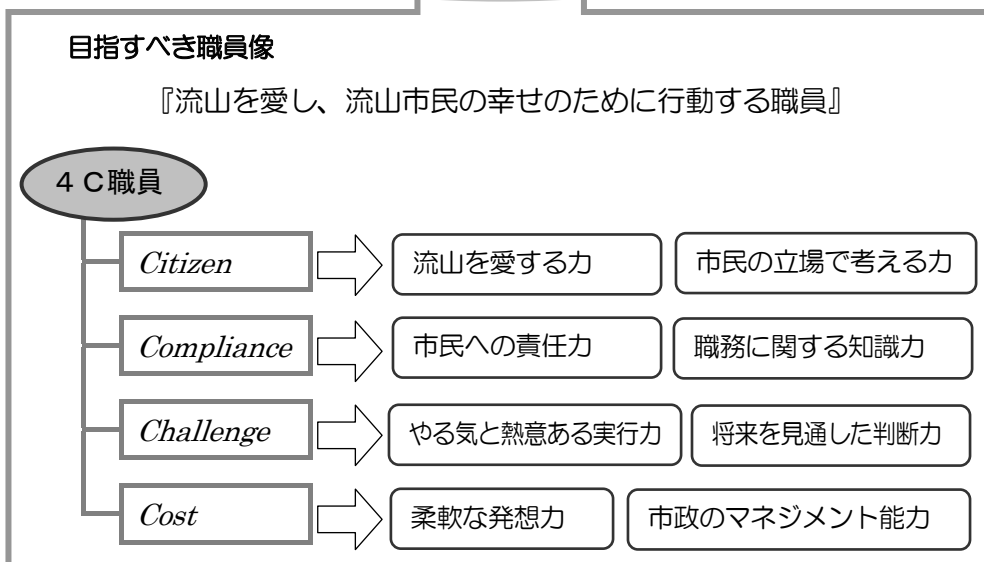
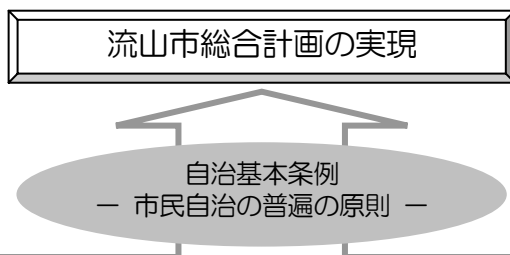
* そもそも組織というのは、その構成員（＝人材）が目的達成に邁進しなければならず、そのためには組織と全構成員の目標が合致することが必要です。

* 市職員にとっての目標は、「自治基本条例」に基づく役割を確実に実践し、市の最上位計画である「流山市総合計画」の実現であるといえます。

* 職員アンケートでは、「職務に対する専門知識」「職務に対する意欲や熱意」「課題考察力」「将来予測力」が重要とされています。

* 具体的方策としては、「可能性高い人材を雇い入れて→しっかり育成し→しっかり活躍してもらい→いい組織・意識をつくる→すると、いい組織にはさらにいい人が集まる」というサイクルを構築していきます。

* 地方公務員法のサービスの根本基準では、「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」とあります。



<具体的方策の体系と概要>

可能性高い人材の確保

(1) 採用試験制度の充実

優秀な人材を確保するため、「知識重視の採用試験」から「流山市への愛着心ややる気と熱意など総合的な人物評価を重視した採用試験」に更に充実を図ります。

(2) 有識者・実務経験者の職員採用

自治体経営を取り巻く環境の変化に伴い、行政ニーズも専門化・多様化が求められています。それらに対応するため、従来の採用システムに加え、民間企業等で培った専門知識や専門技術等を有する実務経験者の採用及び活用のあり方を視野に入れていきます。

(3) 採用年齢要件等の拡大

多様な能力や経験を持った優れた人材を確保し活用できるよう、また、大学等教育機関及び教育環境の変容にも対応できるよう、年齢要件の拡大を検討していきます。

目指す職員になるための人材育成

(1) 自己啓発・自学への支援

職員が自分に必要な知識や能力を認識し、自らの意思で能力開発に努めることが最も有効な自己啓発となります。そうした自学の重要性を踏まえて様々な要望にこたえられるように支援体制を構築していきます。

(2) 職場内研修

職員が職務上の能力を身に付けていくには、職場内研修（OJT）が有効な手段といえます。計画的な職場内研修ができるように、正しい進め方も含めて支援体制を強化していきます。

(3) 職場外研修

職場内では気づきにくい課題や新たな社会情勢への対応、及び専門的な課題に対応するためには、職場外研修（Off-JT）は重要な研修といえます。研修主体や研修内容についても広い視野で情報収集し、学びの場の拡大を目指します。

(4) 研修成果等発表の場の提供

研修成果の共有化を図ることにより、円滑で効果的な事業実施等が見込めるよう、成果発表の場や方法を充実していきます。

適材適所の人材活用

(1) 人材の評価

職員が組織の中で高い志気とモラルを持って職務遂行に当たるためには、職員個々人の適正な評価が行われることは極めて重要といえます。既に人事評価システムは一部導入していますが、今後は全職員に拡大していきます。

(2) 経歴管理の有効活用

多様な行政ニーズに対応できる職員を育成するため、また、職員各自の特性を生かした人材配置を目指すため、経歴管理（ジョブローテーション）を有効に活用していきます。

(3) 職場面談の実施

部下の能力と適性を的確に把握するため、定期的に面談を実施していくことを検討します。

(4) 現場のニーズに対応した人事配置の実現

性別や職種による固定的な人事配置を廃し、職員個々人の能力・適性・経験等に配慮するとともに、職員の能力を引き出すような柔軟な人事配置を、所属長の意向を取り入れて実現していきます。

* 将来の流山市を担っていく職員を確保するため、4C職員として成長できる人材を見出していく必要があります。そのため、職員採用に当たっては、人材育成基本方針を十分に意識しながら、幅広い視野を持って新しい人材の確保に努めます。

* 平成22年度流山市職員採用試験受験案内のキャッチコピーでは、「“やる気”のあなたを、お待ちしております！」となっています。

* 目指す職員（4C職員）を育成するためには、人材育成基本方針に基づき継続的なスキルアップが必要です。研修制度の充実などにより、それぞれの職務や成長段階において適切な育成を推進していきます。

* 一人ひとりの職員の能力と適性を的確に把握し、計画的に経歴管理するなどして、適材適所が実現されたスリムな組織経営を目指します。4C職員を制度的に育成できるよう、支援を充実していきます。

4 C職員を育成する組織づくり・意識改革

(5) 自己申告制度の充実

異動申告の際の本人の希望を尊重することは、適材適所の人材配置はもとより、本人のモチベーション向上のためにも大切な要素の一つです。そこで、人材配置・能力開発に関連して自己申告を活用することを推進していきます。

(6) 庁内公募制度の導入

新たな業務や課題に対処する際、やる気や能力のある人材を発掘するために、全職域から職員を公募して適任者を選考する制度を検討します。

(7) 昇任管理の充実

管理職に昇任するに当たっては、従前と異なり新たに求められる能力があります。そこで、着任する職位に応じた人材であるかを適切に評価していきます。

(1) 「流山市自治基本条例」及び「流山市総合計画」の理解浸透

職員全員が一丸となってより良い自治体経営をしていくには、まちづくりの基本理念を全員で共有化することが前提となります。まちづくりの基本的考えや方向を示した「流山市自治基本条例」及び「流山市総合計画」についての理解及び定着を徹底します。

(2) 市民主体意識の徹底

これからの自治体経営において、最重要視されるのは市民主体や市民との協働です。市民が市政へ参画できる制度の整備を図りながら、市職員からも積極的に市民との交流を図り、市民の意見を聴く機会を充実します。

(3) 自治体経営への職員参加

自治体経営は市役所の幹部だけが行うものではありません。一般職員はじめ多くの市民の参加のもと、都市（流山市）が一つの望ましい方向に向かって活動していくことが必要です。そのため、職員が自治体経営に積極的に参加する機会を拡充します。

(4) ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）

職員が意欲を持って仕事を行うためには、身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。ワーク・ライフ・バランスを推進することは、職員の個人としての生き方を尊重し、心身の健康保持のためにも有効なことですが、同時に仕事以外の多様な生活体験を実感することで、市民としての感覚を磨くことにもつながります。仕事と生活の両立支援に向けた仕組みの充実とともに、ワーク・ライフ・バランスを互いに支え合う職場意識の醸成等を進めます。

(5) 心身の健康管理

職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて職員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいく必要があります。そのため、身体的健康及びメンタルヘルスを充実させる取組体制を整えます。メンタルヘルスにおいては、セルフケア（自分自身による管理）とラインケア（管理監督者による管理）の両面からとらえていきます。

(6) 労働安全管理

「安心・安全」が確保され、かつ「やる気」と「活力」を生み出す職場づくりが求められています。職員が安全に業務に従事することができる職場環境の整備に取り組み、業務による災害の発生予防を図ります。

* 職員一人ひとりが持つ能力を発揮し、生き生きとやりがいを持って職務に当たるためには、それを温かく見守り支援していける組織であることが重要です。また、まちづくりの理念や目的を理解して業務を行うことは、仕事の長期的な展望や自分の役割を認識する上で大きな意味があります。

* 職員一人ひとりが組織を構成する一員であることを認識しつつ、自ら4 C職員であるために、また、4 C職員を育てるために、人材育成の組織づくり・意識改革に努めていきます。

■ おわりに ～ 職員みなさんへ

自ら学ぶことの大切さ 今回の基本方針で重視していることは「自ら学ぶ」ということです。学びは、学ぶ姿勢があってはじめて身につくものです。学びを望んでいない人にいくら研修しても指導しても効果は期待できません。組織にある経営資源(人・モノ・金・情報)の中で人材は、他の資源と違って、自ら成長し得る資源であり、しかもその成長は内側からのみ行われるものです。また、その学びの成果は自らに確実に蓄積され、自らの財産になっていきます。

* 人は自学で育つといい
ます。様々な職務経験
や学習機会を自主的に
取り組むことで身につ
いて行くのです。

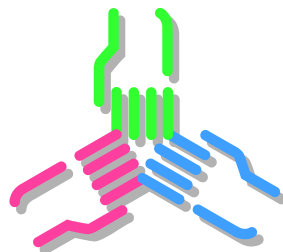
学ぶ風土づくり この基本方針で大切にしていることのもうひとつが「学ぶ風土づくり」です。一人ひとりが学びを大切に、そこから得た能力を発揮し、生き生きとやりがいを持って職務に当たるためには、それを温かく見守り支援していける組織風土であることが求められます。また、その学びの場を組織内部のみに求めるのではなく、外部にも求めることが重要です。特に、私たち市職員にとって市民主体や市民との協働を確固たるものにするために、市民の意見を聴く機会を確保し市民との交流も活発に行い、市行政を外から見ること求められます。こうしたことが、意識改革につながり、意識改革された職員が組織に良い風を吹かせることにより、さらに良い組織になっていくことができます。

* 自らを鍛える機会があ
る恵まれた環境である
ことを理解し、組織全
体でさらなる成長を目
指したいものです。

活用ノススメ “流山市人材育成基本方針”は、見方を変えれば職員の成長を応援する方針をとりまとめたものともいえます。現在の厳しい社会・経済環境の中、自治体にとって人材こそが最も成長を期待される資源であるといえます。是非、この基本方針を全職員のさらなる成長に活用してください。

.....

「人材育成基本方針」は「職員成長応援方針」でもあります。
この方針を深く理解し、しっかり活用して、自己成長に繋げていきましょう。
それが、皆さん自身の力になり、流山市の力になります。
人こそ最大の財産です。



“流山市人材育成基本方針”活用ノススメ
平成23年3月作成
編集：流山市人材育成課