

We Take Pride In

**YAMATO CITY**

大和市職員育成基本方針

## も く じ

1. 大和市に必要な職員	2
2. 「大和市職員育成基本方針」策定の意義	3
3. 職員育成の取り組み	3
1) 職場での取り組み	
2) 制度上の取り組み	
4. 職員育成につながる人事管理システムの構築	5
① 人事異動方針と人事異動基準の策定	
② ジョブ・ローテーションの確立	
③ 勤務評定制度の再構築	
④ 自己申告制度の見直し	
⑤ 人事ヒアリング制度の再構築	
5. 職員育成につながる研修体制の整備	6
① 既存の研修体系の見直し	
② 研修台帳の整備・充実	
③ 研修スタッフ整備（育成人材バンク制度の確立）	
④ 研修応募制度の充実	
⑤ 職場研修の推進・充実	
⑥ 新たな行政課題に向けた研修の実施	
○大和市人材育成基本方針策定会議構成員等	8

この大和市職員育成基本方針は

①「大和市職員としてどんな人材を求め、どのようにすれば市民に喜ばれる仕事ができる職員になるか」という、職員の行政運営上の行動規範

②職員育成のための方向性と制度づくり

を示します。

それぞれの職員が「このように仕事をしてみたい」、「こんな職員を目指したい」という目標を設定して能力開発に取り組めるように、また、職員個々の能力が十分に発揮できる職場環境をつくるための指針としてこの基本方針を策定しました。

## 1. 大和市に必要な職員

大和市にはどのような職員が必要なのでしょうか。

次のとおり「理想の職員像」及び「求められる3つの指標」を掲げ、大和市職員として目指すべき目標とします。

(理想の職員像)

### 大和市に誇りを持つ職員

大和市を誇れることは市を良くしようとする最大の動機となります  
市民及び風土に誇りを持つ職員を大和市職員の理想とします

(求められる3つの指標)

#### ①情熱

- ・大和市職員であることに誇りを持つ
- ・全体の奉仕者としての責任を持つ
- ・失敗を恐れず挑戦する意欲を持つ

#### ②創造

- ・市民のニーズに対し、柔軟かつ迅速に対応する
- ・豊かな発想力を持つ
- ・成果を生み出す行動力を持つ

#### ③協働

- ・市民の視線で物事を考える
- ・職員、市民と協力しあう

## 2. 「大和市職員育成基本方針」策定の意義

現在の地方自治体においては、少子高齢化、情報化、地球環境問題への対応や住民意識の多様化にともなう様々なニーズへの対応など、新たな行政課題に対し戦略的な施策を展開する必要に迫られています。地方分権一括法が施行された平成12年に、大和市は全国に先駆けて特例市の指定を受けました。

その後、IT技術を駆使した行政の情報化の推進や様々な施策についての行政改革の実施など、行政運営については他市に例を見ないほど独自で先進的な試みを実践してきました。

特例市となった大和市では、さらに国や県の権限であった業務が移管されていくものと考えられます。このため、従来に増して自主性や自立性を高め、地域の特性を活かした活力のある地域社会を構築することが大きな行政課題となっています。

このような地域社会の実現のためには、他の地域にはない「個性あるまちづくり」の推進が不可欠です。これにはユニークで大和市独自の政策を常に提案し実行する職員が必要となります。個性あるまちづくりを実践するためには、前例踏襲主義や型にはまった行動や考え方しかできない職員では業務を遂行することは難しくなってきます。

仕事や研修を通して能力を最大限に伸ばし、素質と感性に磨きをかけ、より高度でかつ個性的なまちづくりを推進できる職員を多く育成することが大切であると考えます。

「理想の職員像」及び「求められる3つの指標」は、これからの地域社会づくりに貢献するにあたり、すべての大和市職員が目指すべき目標として掲げたものです。そしてこのような職員を育成することを目的として、この基本方針を策定し、これに基づき様々な具体的方策を実施します。

## 3. 職員育成の取り組み

大和市に必要な職員を育成するためには、職員が自らの能力を開発、向上し、これを十分に生かすための総合的な取り組みが必要となります。

職員育成というと従来は研修が中心でした。職員が自己の能力を開発し、より高い職務水準をめざすためのきっかけは、職場内での上司や先輩たちの指導や、自らの様々な職務経験から職務の本質を見極めることにより獲得するものも少なくありません。

これからの職員育成は、研修だけでなく人事管理上のシステムを活用して、職員に様々な能力開発の機会と選択肢を提供し、職員の能力を高め、意欲を引き出すことが大切です。

大和市では職員育成についての施策について、1)職場での取り組み 2)制度上の取り組み の2項目について、職員研修と人事管理システムとを連動させながら実施することとします。

### 1) 職場での取り組み

#### ①自己啓発の促進

職員能力の開発の基本となるのは、まず自己啓発です。

自らの能力を向上させるという強い意志があるからこそ、その効果が期待できるのであり、決して他動的や受動的なものから生じるものではありません。

今まで以上に職員が自己啓発に取り組みやすい職場環境を整備するとともに、職員自らの能力開発を奨励、支援する施策を検討します。

例：自主研究グループへの助成強化、職務関連の資格取得や通信教育等への参加支援

#### ②職場研修の充実と強化

職員が自分の能力を効果的に開発するためには、自らの仕事を通して必要な知識、技術、処理方法等を習得したり、人事異動により様々な職務を経験すること、つまり職場研修が、最も効果的であると考えます。

職場研修を実践するためには、その職場の管理・監督者が職員の参加意欲を高め、職員自らに課せられた職務への専門的な研究や事務処理等についての意見交換が行われる機会づくりを推進することが必要となります。

大和市では今まで以上に職場研修の必要性を認識し、充実と強化をめざします。

例：管理・監督者への研修の実施、職場研修スタッフの育成

### ③職務への意識の向上

地方分権の推進とともに、国や県から多くの権限が委譲され、市が主体的に課題に取り組む場面が多くなってきました。これは個々の職員も主体的に責任を持って職務に取り組む姿勢が求められていることを意味しています。

このため、職員一人一人が自分の職務に積極的に関わり、目標を達成することができたかをしっかり管理し、その成果を適正に評価することが必要となります。

この評価を人事上の評価に繋げることで今後の職務への意欲を高め、ひいてはさらなる能力の向上に資することができます。

大和市では職員意識の向上のために、職員の達成目標を明確にすることや、職員がより主体的に職務に携わることができるようシステムを構築します。

例：職務目標管理制度の導入、職員提案制度の充実

## 2) 制度上の取り組み

### ①能力評価・実績評価

職員の知識、能力、勤務実績、仕事に対する適性、職務経験などのデータは、人事管理や研修実施による適切な能力開発、さらに職場における指導のための情報として重要であり、職員を育成するために不可欠です。

また、限られた財源の中で、効率的かつ効果的な行政運営を推進するためには、年齢や経験年数にかかわらず、職務に必要な能力を持った職員を登用する必要があり、そのためには従来の年功序列型の人事評価の方法を見直し、職員個々の能力と実績を正當に評価するシステムに切り替える必要があります。

大和市では、人事評価について、年齢や経験年数にとらわれることなく、能力と実績を公平で的確に評価するよう詳細な評価基準を確立し、さらに評価者についても評価の精度を高めるための研修を充実させていきます。

例：能力・実績に基づく人事考課システムの確立、評価者研修の整備充実

### ②意向把握の充実

様々な個性と能力、また可能性を持つ職員に対して、職務遂行の多くの機会を提供し、職員のやりがいや能力をさらに伸ばすことが出来れば、組織全体も活性化し、市民サービスも向上します。

このため、今までの仕事と異なる新しい分野の業務に、果敢にチャレンジする意欲のある職員を率先して登用するようなシステムの確立がこれからの職員育成には欠かせないものと考えます。

自己申告書による職員の意向把握についても、人事異動のための資料としてのみならず、職員の仕事に対する意欲や能力を把握することができるよう、充実させる必要があります。

大和市では、個々の職員の職務に対する意向を詳細に把握し、職員の持つ意欲や能力を最大限に活用できるシステムを構築します。

例：庁内公募制導入の検討、自己申告制度の充実

### ③職務機会の提供

多くの職場を経験することは、それだけで個々の職員の知識と技術を高めることとなり、行政全般に対する認識や政策に対する視野も広がることとなります。

大和市の場合、いままでの人事異動については、職場の実情や事業展開に左右され必ずしも一定の期限をもって行われていませんでした。しかし、今後は長期的な職員育成の観点から明確なジョブ・ローテーションを確立する必要があります。

また、これからの地方行政を推進するためには、地方公務員も民間企業並みの経営感覚を持って職務を執り行わなければなりません。このため、派遣などにより民間企業等の業務を経験することにより経営感覚を培い、行政サービスの向上をめざす必要があると考えます。

大和市では、職員が広い視野と見識を積むことができるよう、明確なジョブ・ローテーションを確立して多様な職務機会を提供するとともに、積極的に民間企業や団体へ職員を派遣します。

例：新採用から管理職に至るまでのジョブローテーションを確立・職員への明示  
民間企業への職員派遣の検討、他団体との職員交流の促進

### ④研修体制の充実

職員育成のためには、まず個々の職員が積極的に能力開発に取り組むことが必要ですが、これを支援し、促進するための組織的な対応も欠くことができません。

現在、大和市では様々な研修の機会を職員に提供し、新しい分野に対する研修も随時取り入れています。しかしながら、個々の職場における研修の方法や制度などについては、整備されていません。職場研修を充実させるための管理・監督者への意識の徹底や職場研修マニュアルの作成についても積極的に取り組む必要があります。

管理・監督者には職務遂行の責任だけではなく、職員を育成することも重要な職務であるという認識を改めて持つ必要があります。職員も市民サービスを充実させるため、自己の能力をいかに高めるかを常に念頭に置いて努力する責務があります。

このような総合的で組織的な職員育成のためのシステムづくりが必要となっています。

大和市では、職員育成のためのそれぞれの組織と職員の役割を明確にし、市全体で職員を育成する体制の充実を図ります。

例：職場研修マニュアルの作成、研修体系の見直し

## 4. 職員育成につながる人事管理システムの構築

職員育成のためには、人事管理制度を活用しなければなりません。

現状の人事管理は、職員の採用及び配置、自己申告制度による職員の意向把握、さらには昇任や処遇管理を中心に行っていますが、職員育成の観点からは有効に機能しているとはいえません。

そのため次の5点を検討課題として改善・改革を推進していきます。

### ①人事異動方針と人事異動基準の策定

人事異動については、職員育成の観点から異動基準を見直し、職員の職種、年齢、経験年数、役職等に応じた基準を分かりやすく作成して、明確かつオープンにすることで職員への周知を図る必要があります。

### ②ジョブローテーションの確立

新採用職員の配置に際しては、市民と直接応対する窓口業務や職員を多く有する組織に配置するなどの配慮をしていますが、次回からの異動についての基準は明確になっていません。

このため職員の現職務内容や職場の状況を考慮しつつ、職員が着実にその能力を磨き、経験を積み上げられるシステムづくりを進めます。

### ③勤務評定制度の再構築

個別具体的な評価基準が確立していないため、すべての職員に共通する画一的、抽象的な評価項目による評価に頼らざるを得ない状況にあります。

勤務評定の趣旨を徹底しつつ職員育成の観点から制度を充実させるためには、職や職位に応じた評価基準を設定し、その評価基準を職員に示すことが必要です。その基準に基づく評価結果についても職員に明示し、能力向上のためのフィードバックができるシステムを構築する必要があります。さらに、評定者による評価の誤差を抑制するための評価者研修を実施します。

### ④自己申告制度の見直し

現在、人事異動の判断材料として職員の「自己申告書」を活用していますが、職員の意向把握以外に職員育成の資源としては十分に活用されていません。また、職員の意向や考えを把握するための制度としては不十分です。

このため、現行制度を見直し、意向把握のための項目や記載方法を改善し、職員が求めていること、訴えていることを総合的に伝達することができるものとする必要があります。

自己申告書の提出先は、申告内容によっては所属長あてでなく、人事主管課あてとするなど制度の目的を考慮して柔軟な運用ができるよう改善します。

### ⑤人事ヒアリング制度の再構築

職員に求められる能力は社会情勢や市民が求める政策により常に変化しています。

また、限られた財源の中での職員配置については適正な管理が求められており、所属長には現況に甘んじることのないよう常に業務改善と所属職員の能力開発が求められています。

人事主管課はそれぞれの部門や組織に求められる人材を把握し、さらに個々の職員の立場になりその職場に配置されることで向上する知識や能力を推測するために、職場ごとに異なる業務の質や量を把握することが必要となります。

業務の流れに即した職員配置と個々の職員の能力開発を兼ね備えた人事異動を行うためには人事ヒアリング制度自体を改革する必要があります。

従来からの所属長や組織代表との意見聴取や自己申告書による個人の意向とのマッチングによる判断だけによらず、職員の能力向上と業務改善の推進が可能となるようなヒアリング制度を確立します。

## 5. 職員育成につながる研修体制の整備

職員の能力開発を高めるために最も活用すべきものは職員研修であり、特に職員としての基礎的な知識や技術については、新採用職員研修をはじめとする階層別研修など職員課主催の研修により習得されるものが多いと思います。

しかしながら、現在これらの研修は必ずしも大和市が必要とする職員を育成するためには十分なものではなく、また、社会情勢の変化に併せ変更すべきカリキュラム等の構成も大きな変更は行っていません。

職員個々の職場経験や持ちうる能力を的確に把握し、その職員の必要性に応じ、真に能力開発に繋がる研修を実施できるようなフレキシブルな研修実施体制の整備が必要です。そのために様々な研修を分析し、整理し、体系化する必要があります。

従来の経験年数による受講対象判断ではなく、個々の職員の研修履歴や習熟度を把握し、職場経験をも加味した上で研修を受講できるような研修運営を実施しなければなりません。

また、研修の中心を職場研修にシフトさせ、職員個々の実務能力をアップさせるためのより実践的で高い効果が期待できる研修体制づくりが必要です。

そのためには、管理・監督者が職員の能力開発、能力活用の責務を十分に理解し推進することが必要となり、さらに職員の適性を的確に把握し職務遂行を通じた助言や指導をより適切に行うこと

が求められます。

また、本当に職員が求める研修を実施していくためには、実施サイドだけの判断ではなく、職員自身が積極的に研修に応募できるような制度をつくることも重要です。

これら職員研修について、次の6点を検討課題として改善や改革を実施していきます。

#### ①既存の研修体系の見直し

職員の能力開発を主眼とした研修とするため、本当に必要な研修を選別し、階層別研修と個別研修をより明確に定義付け、個々の職員にも研修の内容（これから受けるべき研修・受けた研修がどのような位置づけなのか）がわかりやすい職員研修の体系化を進めます。

さらにイントラネットや研修報告書等を活用して、すべての職員が受けるべき研修の内容やレベルが把握できるよう明示することの作業も進めていきます。

#### ②研修台帳の整備・充実

いくら研修を受講しても、それが個々の職員の能力開発に繋がらなくては意味がなく、また今後どのような研修を行えば能力アップが望めるのかを把握して研修プログラムを組み立てなければ、職員に無駄な時間を過ごさせることとなります。

研修の受講の記録について、職員の能力開発の度合いが効果的に把握出来るよう研修台帳の整備充実に努めます。

#### ③研修スタッフ整備（育成人材バンク制度の確立）

職員自らが講師となって研修が行えるよう、庁内講師の養成を進めます。現在、庁内講師が実施する研修は、新採用職員研修、接遇研修や講師自らが担当する職務に関するものに限られ、専門的な分野については外部の専門講師で実施しています。

行政運営上の専門的な分野についても、庁内講師を育成して、職員自らが培った豊富な知識と経験を活かして職員に講義したり、所属を越えて専門内容を講義することができるようになります。

#### ④研修応募制度の充実

本当に職員が求める研修を実施していくためには、実施サイドだけの判断では充足されるとは言えません。職員に様々な研修の存在を知らせ、意欲のある者には能動的に受講してもらうような体制づくりが必要です。

年間研修計画を年度当初に職員全体に周知し受講者を募集するなど、計画的で効果的な研修応募制度をつくりまします。

#### ⑤職場研修の推進・充実

職員は職場において職務を行うことで日々市政についての見識を高め、市民と直接対応し要望や意見を聞くことによって市民ニーズを感じ、業務の改善を進めていると言えます。

まさに職員は職場における仕事を通して能力を磨くのであり、これからの研修手法も職場研修が職員育成の中心的な手法となると考えます。

職場研修については、従来は各職場や管理・監督者に任せられた形で、ともすれば形式的でその場限りのものも多かったようですが、今後は管理・監督者が職場研修の目的と方法を個々の職員に明確に提示しながら計画的に取り組む必要があります。

さらに一般事務職だけでなく専門職等が配置されている部門についても、職務の特殊性を踏まえつつ専門職としての職員育成に留意した研修実施が望まれており、この面からも専門分野を有する部門ごとの職場研修計画の策定が必要であると考えます。

職場研修の充実のため、部門ごとの研修計画策定に着手し、さらに個別の課ごとの研修マニュアルを作成していきます。



## ⑥新たな行政課題に向けた研修の実施

「政策形成能力」や「対人能力」の開発など、従来の法制研修や接遇研修などでは習得できない実践的かつ創造的な能力開発が求められており、「男女共同参画社会」への対応や「国際化対応能力」の開発についても必要となります。さらに、市民へ迅速に、正確に行政情報を伝えるための「情報関連能力」も、日々刻々と進化するIT関連の知識や技術も習得する必要があります。その他、今後出てくる新たな課題に応じた能力開発もその都度必要となります。

常に職員の能力開発に繋がるカリキュラムを提供するため、既存の研修の内容について見直しを図りながら、新たな研修課題について取り入れていきます。

## 大和市人材育成基本方針策定会議

### (構成員)

企画部企画政策課総合政策担当主査	杉内 直
総務部収納課特別滞納整理担当主査	野澤 滋貴
市民経済部広聴相談課広聴相談担当主査	篠崎 きよみ
環境部水と緑課みどり推進担当主査	野村 吉昭
保健福祉部高齢者福祉課サービス相談担当保健師	森 久子
都市部建築指導課建築審査担当主任	城石 綾子
土木部道路整備課道路整備担当主任	相澤 孝一
議会事務局議事担当主査	小日山 隆一
教育総務部総務課庶務調整担当主任	岡崎 祐子

### (策定会議の開催)

第1回	平成15年7月 8日	市民アンケート分析・フリートーキング
第2回	7月22日	職員課素案の検討
第3回	8月 5日	基本方針案(第2版)の検討
第4回	8月21日	基本方針案(第3版)の検討
第5回	9月11日	基本方針案の最終調整