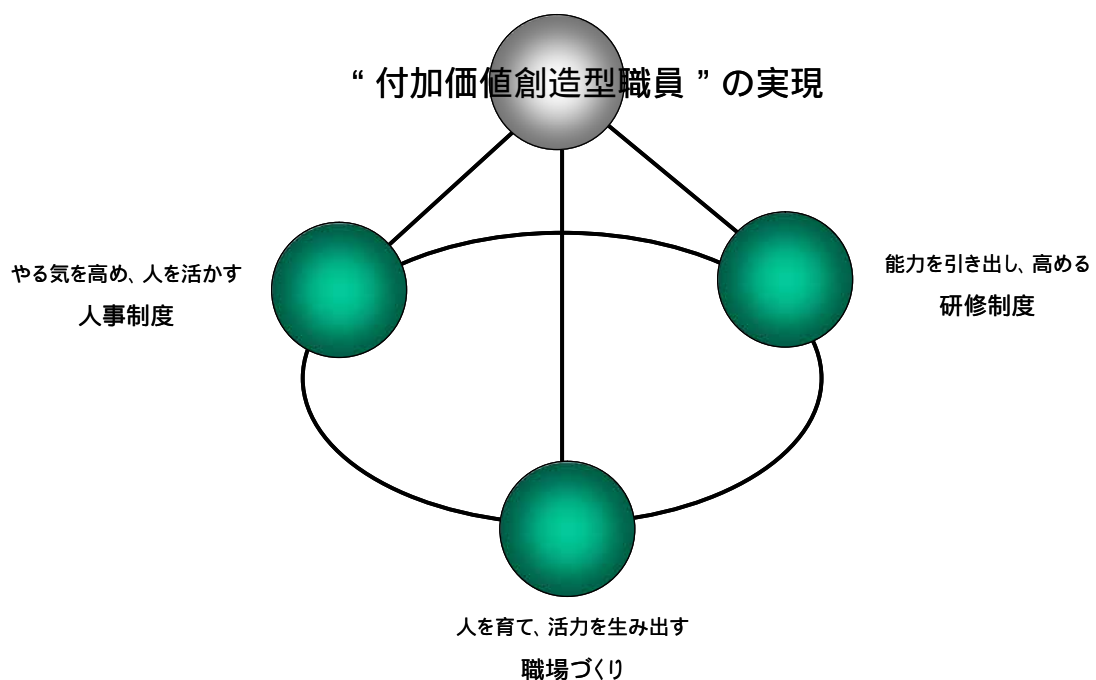


1 “付加価値創造型職員”を目指せ！

本市の人材育成への取り組み

近年、住民の行政への関心や参加意欲は、これまで以上に高まってきている。そうした中で分権時代の自治体には、自らの責任と判断で地域や住民のニーズを的確に捉え、公共サービスの責任主体として、住民の期待に応える行政運営が求められている。一方、人口減少時代の到来や長引く景気低迷などにより、自治体の経営資源は縮小傾向となってきた。

こうした状況下においては、貴重な資源である「人材」をいかに育成し、活用していくかが、これからの行政経営の成否を握る重要な鍵である。本市においては、こうした時代の変化にいち早く対応し、これからの自治体の責務を果たしていくため、職員の能力開発を効果的に推進する人材育成制度の整備に取り組んできた。そして、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的とし、平成13年4月に「八王子市人材育成基本方針」を策定した。その中では、「市民満足度を高めること」は、「行政サービスの付加価値を高めること」と位置付け、「付加価値創造型職員」を本市の求める職員像として掲げた。そして、本方針に基づき、人材育成を支える仕組みである「人事制度」、「研修制度」、「職場づくり」の三つの充実に向け取り組んできた。特に「研修制度」においては、トップの考えに直接触れる「市長との意見交換会」、民間企業の経営の視点や顧客に対する考え方を学ぶ「民間企業派遣研修」、市民サービスの向



上に欠かせない「**待遇研修**」などを実施し、「**コスト意識**」や「**スピード感覚**」、「**市民感覚**」など、職員の意識改革を重点的に図ってきた。

今後は、付加価値創造型職員が備えなければならない4つの役割である“**市民感覚**”、“**経営感覚**”、“**チャレンジ精神**”、“**豊かな人間性**”をさらに伸ばしていくことが必要である。

- “**市民感覚**” 市民の立場に立ってものを考え、行動することができる職員
- “**経営感覚**” 市も一つの経営体であるとの認識の中で、コスト感覚、スピード感覚を持って職務遂行することができる職員
- “**チャレンジ精神**” 慣習や前例にとらわれず、常に業務の改善・改革を心がけ、新しい課題に積極的に取り組んでいく職員
- “**豊かな人間性**” 高い倫理観や人権意識を持ち、文化や芸術等教養を深め、地域の一員として、その構築に貢献できる職員

すなわち、お客様である市民のニーズを的確に捉え（**市民感覚**）現状とのギャップに気づき危機意識を持って（**経営感覚**）積極的に改善・改革し変化させていくことを考え（**チャレンジ精神**）市民の信頼を得て期待される行動ができる（**豊かな人間性**）職員を育成していく。

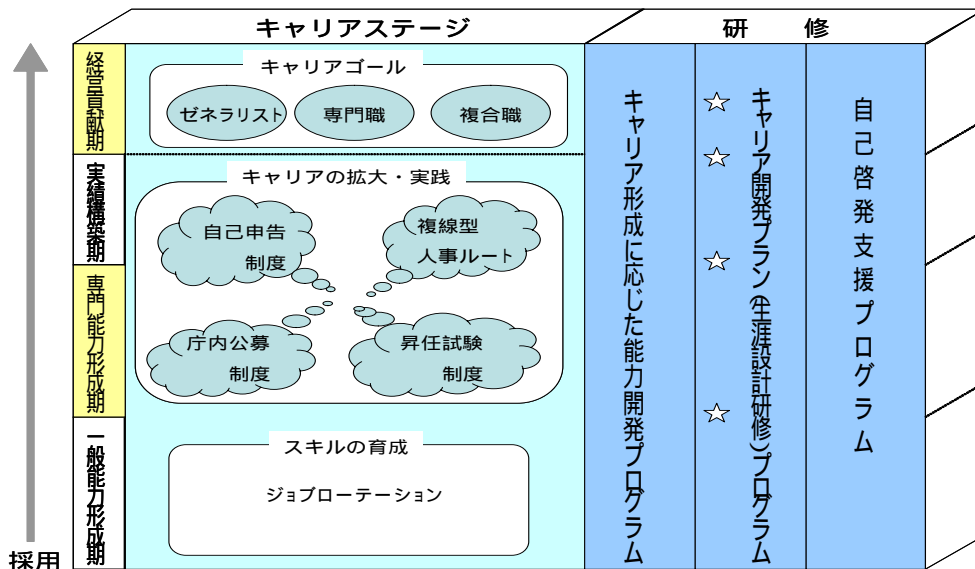
2 職員研修に関する基本的な方針

今後、“付加価値創造型職員”の実現に向け、人材育成基本方針に基づく上記の取り組みをさらに推進していくために、（当面の）具体的な目標として、“**職員研修の基本的な方針**”を次のとおり定める。

(1) 職員の適性や能力の最大限の活用と希望する将来の実現への支援

自己申告制度や複線型人事ルートと連携し、高い能力や意欲を持つ人材を育成するため、自ら主体的に能力開発に取り組めるキャリア開発プ

<キャリアデベロップメント・プログラムのイメージ>



プログラムを構築していく。このため、集合研修や自己啓発のための情報提供や支援など、それぞれのキャリア形成期に応じた様々な能力開発の場を用意し、自ら将来を考え、選択し、キャリアアップを果たせる研修体系の整備を図っていく。また、自らのキャリアについて考える機会として、キャリアデザインについての生涯設計研修を実施していく。さらにそれを可能とする職場環境の整備として、管理職には、職員に対して適切に助言やサポートができるよう、コーチングなどのコミュニケーション能力の向上を図っていく。

キャリアとは「仕事の経験や経歴」、キャリアアップとは「個人の職業能力や職業上の専門性を高めていくこと」、キャリアデザインとは「自分の能力・適性を踏まえ、希望する自らの将来像及びそれを実現するために計画すること」をいいます。

コーチングとは「単なるアドバイスや支持ではなく、問題の本質を本人に気づかせ、目標を明確にし、自ら行動を起こさせるよう導くコミュニケーション」をいいます。

(2) 業務遂行マネジメントと人材育成の一体化

市民（顧客）ニーズを的確に把握する力、現状とあるべき姿とのギャップに気づき問題を発見する力、課題解決に向けた業務マネジメント力をそなえた、つまり、自ら問題を発見し、主体的に課題解決に取り組める“付加価値創造型職員”の育成は、集合研修による意識付けだけではたいへん難しく、実際に業務を行っている職場の中でこそ、可能となる。そこで、効率的に組織目標の達成を推進していく中で、上司は常に部下からの“報告・連絡・相談”を通じて、“職員自身の気づき”を促していくOJT（職場研修）体制を確立していく必要がある。

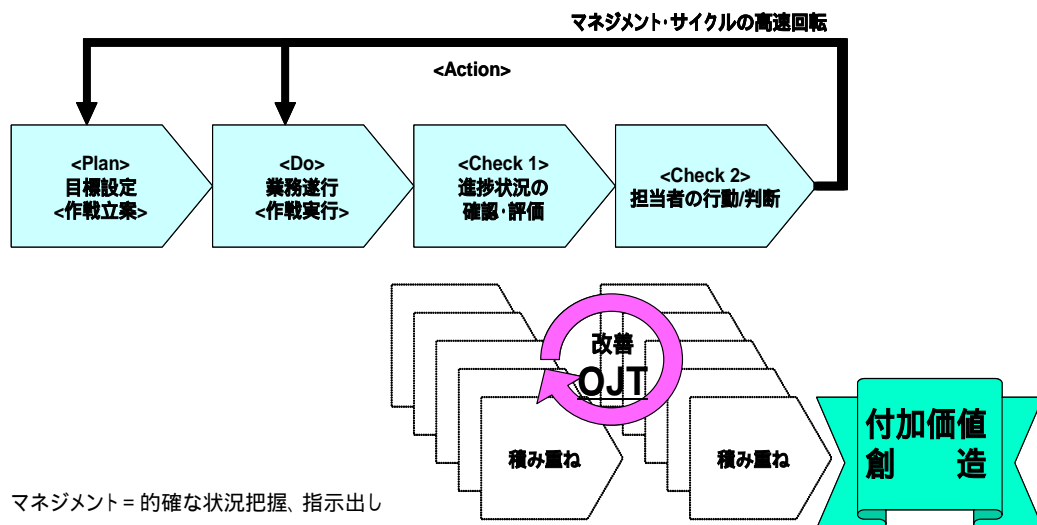
まず、OJTの環境基盤整備として“仕事について主体的に話し合える職場づくり”を推進していくために、コーチング研修やプレゼンテーション研修など職員の「話し合うスキル」の向上を図っていく。

さらに、現状の職場研修要綱を見直し、職場内の指導育成体制を整備するとともに職場研修実施マニュアルを作成し、管理職へのマネジメント研修をはじめマネジメント・サイクル（PDCAサイクル）の定着に向けた研修を実施していく。

スキルとは「技能・熟練」をいいます。

PDCAサイクルとは、「典型的なマネジメント・サイクルの1つで、計画（plan）実行（do）評価（check）改善（action）のプロセスを順に実施し、最後の改善をさらに次の計画に結び付け、継続していくことにより、より良い成果を生み出していくマネジメント手法」をいいます。特に多様化した顧客ニーズに対応していくためには、情報を常に収集・分析し、PDCAサイクルを迅速にまわすことが求められます。

<業務遂行マネジメントと人材育成の一体化 = OJTのイメージ>



(3) 高い専門能力を持つ人材の計画的育成

行政を取り巻く環境は、今後ますますダイナミックに変化していくことが予想される。これにスムーズに適応できるよう、職員は多様な地域ニーズに応えられる能力とともに、本市独自の政策展開が可能な専門能力も備えておかなければならない。そこでは、政策の企画・立案から実施、評価に至るまでを担い、市民への説明責任を果たせる能力が求められる。

このため、特に **政策法務能力**、 **政策財務能力**、 **コミュニケーション能力**、 **行政評価能力**を重点育成項目と位置付け、こうした能力を持つ人材を計画的に育成していく。

3 今後の進め方

以上、人材を活かし組織力を高めていくため、本方針に基づき研修を展開していく。効果的に能力開発を行っていくためには、実施した研修の効果測定結果を踏まえた展開や、職員の主体的取り組みを促すための職員満足度調査結果の反映など、現状分析を見据えた迅速なプログラム変更が必要となってくる。また、昨今、人材育成の分野においては、人口減少時代の到来など社会経済情勢の急激な変化の中で、より計画的な人材マネジメントに向けて人事制度や教育プログラムの開発が進められており、日々最新情報が発信されている。

このため、研修実施は、この基本方針に基づき、年度ごとに研修計画を策定し、対応していくものとする。

人材マネジメントとは「人材を最も効率的に使い、組織を発展させること」をいいます。