



山口市人材育成基本方針



山口市

はじめに

山口市は、現在、地方分権社会の担い手として、新たなまちづくりに向けて歩んでいます。地方自治体としての権限や政策形成の必要性が高まる一方で、財務状況等の制約により予算や定員の削減は進んでいます。

これからのまちづくりにおいては、従来の発想とやり方では、市民が本当に幸せになれる地域を創りあげていくことは困難です。豊かな公共、新たな地方自治体経営の方法を、自ら考え、自ら決定していかなければいけません。

そして、その中心となるのは、職員一人ひとりです。職員の皆さんが、まず自ら考え、行動できる職員であっていただきたいと考えています。私は、市の職員は、まちづくりを支える大切な地域の財産であると思っております。また、住民の皆様からも、そのように言っていただけるように、職員の皆さんには努力と成長をしていただきたいと考えています。

そうした職員一人ひとりの努力と成長をお手伝いする方針を「山口市人材育成基本方針」としてまとめました。

真の地方分権にむけて、これからも、職員一人ひとりが広い視野をもって行動し、地方や地域がいきいきとするような県中部の中核都市、周辺地域をリードしていけるような都市を、一丸となって創り上げていきましょう。

平成20年3月 山口市長 渡辺 純 忠



目次

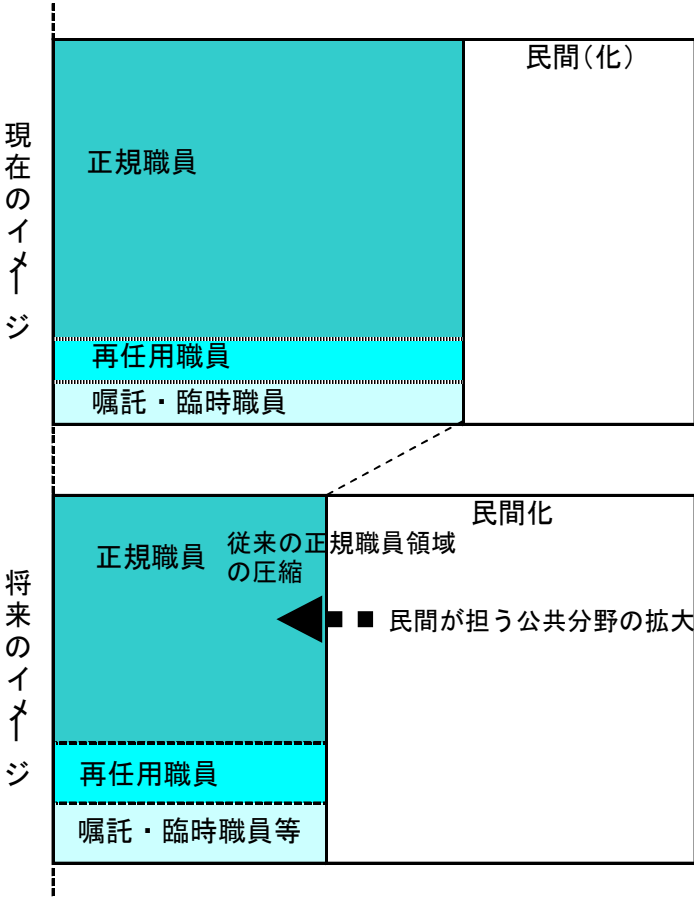
第1章 策定のねらい	1
第2章 期待される職員像	3
1 自ら考え・調べ・行動できる職員	
2 共感をよぶことのできる職員	
3 高い倫理観と専門性を持つ職員	
4 チームワークのよい職員	
第3章 職員に求められる能力	5
1 職員に求められる3つの能力	5
2 職位ごとに求められる能力	6
【市長コラム】はじめて部下や後輩をもつ職員へ	10
第4章 人材育成の取り組み「10」	11
取り組み1 人事評価システムを導入します	11
【市長コラム】管理職のみなさんへ	15
取り組み2 採用は人物重視です	16
取り組み3 人事異動は3年ごとではありません	16
取り組み4 キャリアを「複線化」します	17
取り組み5 昇任と給与水準は厳格に、抜擢もします	18
取り組み6 仕事と生活の調和がとれる組織に変化します	19
取り組み7 多様な職員が職場を支えます	20
取り組み8 職員を伸ばす研修を実施します	21
取り組み9 メンタルヘルスケアに配慮します	23
取り組み10 良好な職場環境づくりをすすめます	23

第1章 策定のねらい

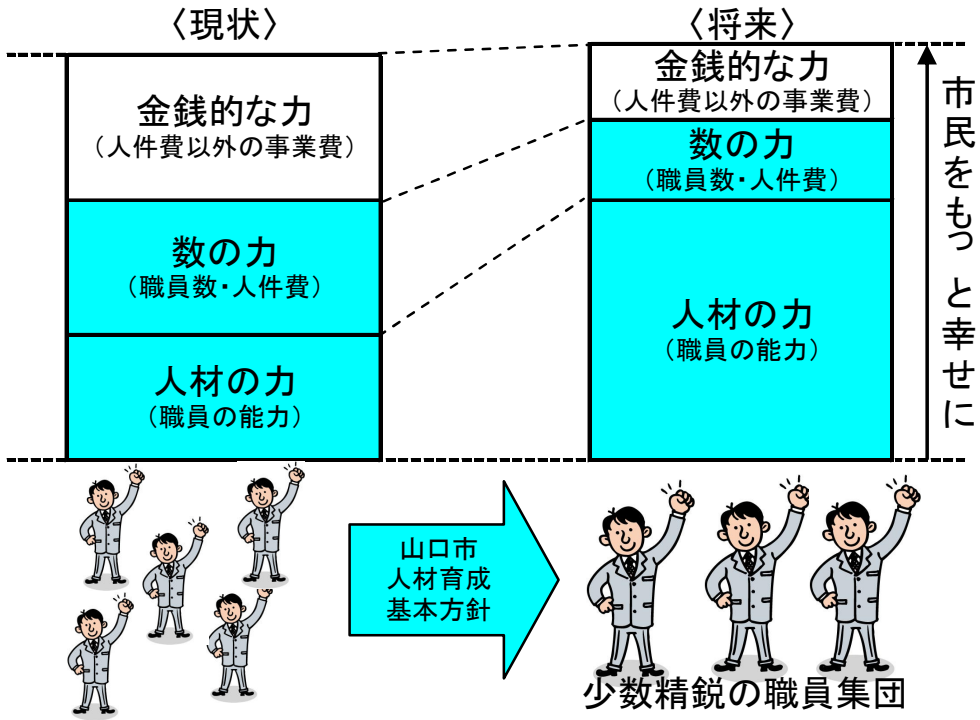
本市は、現在、事業の見直し、民間委託等の推進、職員数の適正化等に取り組んでいます。行財政の健全化を実現しつつも、市民一人ひとりが幸せを実感できるようなまちづくりを実現させていくために、まちづくりの適切な担い手を考え、少数精鋭の職員で山口市役所を構成していく必要があります。また、地方分権により、新たな地方行政を担える自治体職員が求められております。

そこで、「山口市人材育成基本方針」を策定して、職員一人ひとりが自己啓発に努め、部下や後輩を育成して、組織をあげて人材を育成することとします。

【図1】職員が業務として直接担う公共の重点化イメージ



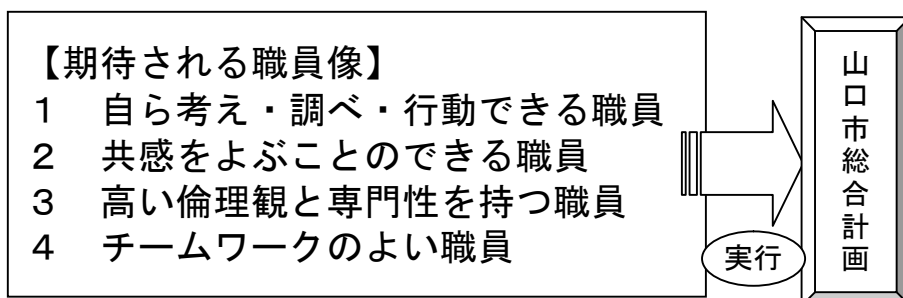
【図2】職員が直接担う分野では少数精鋭の職員集団を目指す



第2章 期待される職員像

職員一人ひとりが、山口市総合計画の実行を通じた「心豊かに暮らし続けることのできるまちづくり」、「市民が誇りを感じるまちづくり」の実現を目指して業務に取り組む中で、期待される職員像としては下記のとおりです。

ただし、期待される職員像の内容は長期に普遍的なものではなく、環境の変化や住民意識の変化により、変化します。



1 自ら考え・調べ・行動できる職員

前例踏襲主義、与えられた職務のみをこなすという停滞型の思考ではなく、社会情勢や情報を常に収集して、問題意識、改善意識を持つ職員。また、その解決のために、果敢にチャレンジする職員、自己啓発に取り組む職員。

2 共感をよぶことのできる職員

市民や事業者との対話や交流を通して、日常生活や活動の身近な問題やニーズを相手の立場になって感じ、共に考え、合意を得ながら仕事を進めることができる職員。また、豊かな人間性・教養・地域貢献等を通じて、市民や職員を魅了することができる職員。

3 高い倫理観と専門性を持つ職員

市政を信託されているという自覚のもとで、高い倫理観と専門性を持ち、最大の成果を出せる職員。市役所の組織外でも認められる水準で、得意とする専門分野を持つ職員。

4 チームワークのよい職員

職員がそれぞれ高めた能力を組織の活力として最大限に発揮するために、情報や意識を共有して、チームワークを強化するような行動がとれる職員。部下や後輩の指導や育成ができる職員。



仕事はチームワークだー！

第3章 職員に求められる能力

1 職員に求められる3つの能力

第2章における「期待される職員像」に近づくため、職員に求められる能力を、以下の3つに分類します。なお、市民志向、公務員倫理、人権意識、基礎的な法務知識（地方自治法等）など公務員としての基本的な意識や知識、事務処理能力は有していることを前提としています。

(1) コミュニケーション能力

市民や職員と協力して、目的を達成するための対人、接遇能力。

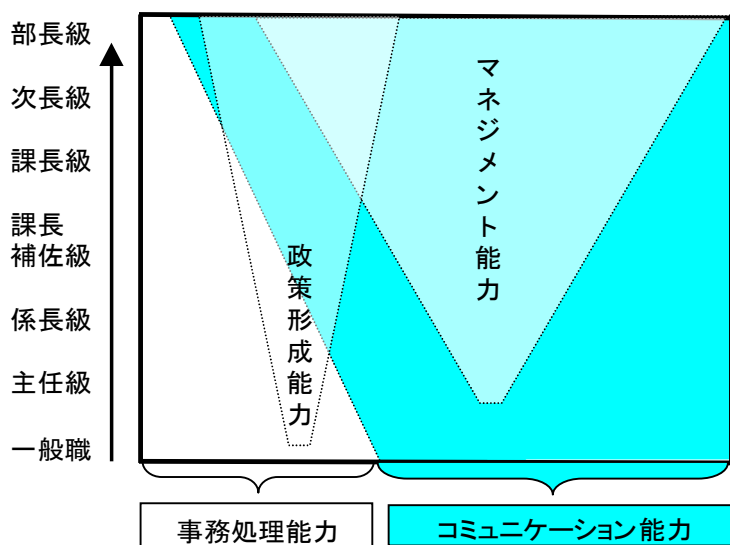
(2) 政策形成能力

社会情勢や関係情報を把握、問題や課題を発見、政策を立案して実践する能力。

(3) マネジメント能力

業務目標の設定、業務の進行管理、部下や後輩の指導等ができ、組織の共通の目的を理解して、組織のなかで自分に求められている役割と行動がとれる能力。

【図3】求められる能力のイメージ



2 職位ごとに求められる能力

それぞれの職位で必要とされている能力や行動を掲げると以下ようになります。現在の職位での行動や能力の目安としつつ、将来目指す上位の職位において必要とされている能力や行動も意識する必要があります。

(1) 一般職員

「自らの職務に真摯に取り組み、問題意識を持って事務の改善ができる」

◎主な行動例

〈コミュニケーション能力〉

- ・ 上司や同僚への報告、連絡、相談や情報共有を行っている。
- ・ 他のメンバーと協力して職務を遂行して、チームに貢献している。
- ・ 市民の話にしっかり耳を傾けている。
- ・ 仕事をするのにふさわしい服装・髪型・みだしなみをしている。
- ・ 仕事における時間やルールを守っている。



〈政策形成能力〉

- ・ 自らの担当業務の知識・技術の習得、情報収集をして、問題点を把握している。

〈マネジメント能力〉

- ・ 業務の目標、上司の指示を正しく理解して、自らの業務の課題を設定できる。

(2) 主任級

「グループリーダーが行う組織運営の支援ができる。」

◎主な行動例

〈コミュニケーション能力〉

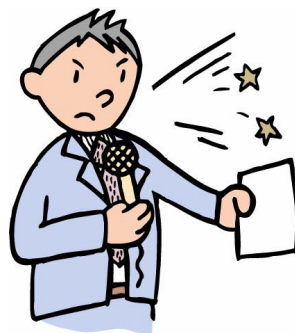
- ・ 相手の立場や考えに配慮した接遇をしている。
- ・ 課題や問題に、自らの意見を述べつつ、周囲と協力して問題解決にあたる。

〈政策形成能力〉

- ・ 担当業務の制度改正や社会環境の変化など、情報を積極的に収集し、担当内で共有化している（情報発信している）。
- ・ 担当業務の問題点を発見し、課題を設定、解決にむけて行動している。

〈マネジメント能力〉

- ・ 後輩への指導、助言に取り組んでいる。
- ・ 担当職務全体の状況を把握して、計画的かつ迅速に業務を遂行している。



(3) 係長～課長補佐級（グループリーダー）

「実務レベルで、部下の指導・育成、組織運営ができる」

◎主な行動例

〈コミュニケーション能力〉

- ・ 重大な問題やクレームには、部下任せにせず、積極的に関わっている（チーム全体で対応するように組織づくりをしている）。
- ・ 組織の方針を分かりやすく関係者に説明、折衝・交渉・調整が円滑にできる。

〈政策形成能力〉

- ・ 自らの意見、解決策を示して、上司に相談しながら業務に取り組める。
- ・ 広い視野で、コストや効果等を踏まえた政策や業務を提案している（係長級）。
- ・ 自らの所属に固執せず、市全体のコストや効果等に配慮した広い視野での政策や業務提言ができる（課長補佐級）。

〈マネジメント能力〉

- ・ 関係者や部下の意見をよく聞き、有効な指示や示唆をしている（係長級）。
- ・ 課の目標につながるよう、担当の目標設定・進行管理ができる（係長級）。
- ・ 個々の部下の特性に応じて、積極的に新しい業務にチャレンジさせている（課長補佐級）。
- ・ 担当内の業務配分を臨機応変におこない、時間外勤務手当の削減ができている（課長補佐級）。

(4) 課長級（所属長）

「所属の目標を立て、施策の実現にむけた組織運営ができる。」

◎主な行動例

〈政策形成能力〉

- ・ 所属の事業推進のみにとらわれず、経営陣の一員として市全体の財政や施策の優先度を考えた事業推進、政策形成ができています。

〈マネジメント能力（コミュニケーション能力）〉

- ・ 健康状態やプライベートの様子等、業務以外の話題でも所属職員に声をかけ、部下とのコミュニケーションに労力を割いています。
- ・ 部下に職務を説明する際に、職務の意義や、それにかかる期待など、業務推進に協力してもらうために丁寧な説明をしています。
- ・ 部下に情報を与え、共に考え、判断させるチャンスを与えています。
- ・ 所属職員の能力・経験等を踏まえた業務配分、時間外勤務の削減ができています。



(5) 部次長級～部長級

「部局の視点だけでなく、市政全体のことを考えた施策の決定、実現ができる。」

「業務を遂行するだけでなく、長期の計画性、財政面等の行政経営への知識と認識を持ち、地方自治や市政に対する経営哲学をもって政策提言ができる。」

【市長のコラム】はじめて部下や後輩をもつ職員へ

はじめて部下や後輩を育成する際には、自らが仕事熱心な職員の方ほど、つつい気負ってしまい、部下や後輩の欠点ばかりが気になってしまいがちですが、まずは、その人が持っている長所や得意分野を見つけてあげ、不得意分野はせめて及第点まではがんばるようにさせる、という気楽な気持ちで育成に取り組んでください。

全ての職員が、この方針で求められている能力を身につけられることが理想ですが、人間誰も得意・不得意があります。色々な長所を持つ職員が集まり、チームとして結果が出せればよいので、部下や後輩の資質を決めつけずに、チームのために貢献できるように導いてあげてください。

次に、上司や先輩は、部下や後輩より全ての面で優れている必要は無いということを申し上げておきます。部下や後輩が自分を超えてゆくことを100%素直に喜ぶというのはなかなか難しいことですが、心の奥底で部下や後輩の活躍・成長・幸せを喜べる職員こそが、将来、管理職や経営職員になっていただきたいと思います。意図的で無いとしても、部下や後輩に情報を与えない、あるいは、判断や仕事の機会を奪うというようなことはせず、どんどん情報、権限、チャンスを与えていただき、チーム全体として結果を出してください。

そのため、あらゆる機会をとらえて部下や後輩に、あなたがチームとしてどんな仕事をしたいか、その方向を伝え続けることも忘れずに取り組んでください。

山口市の将来を担う若手・中堅職員の皆さんに期待しています。



第4章 人材育成の取り組み「10」

「自身で『成長したな』と感じたのは、どのような局面でしたか」という問いかけに対して、本市課長級職員の回答で多かったものは「難しい仕事を乗り切ったとき」、「上司に認めてもらったとき」、「難しい仕事を任せてもらえ、それに公私を問わず没頭したとき」、「失敗したときに上司や先輩にアドバイスをもらい、自分に足りないものが分かったとき」というものでした。

このことから、本市の人材育成は、仕事を通じて、上司や周囲とのコミュニケーションの中で、自らの意欲で成長していくことを基本として、それを人事システムや研修でサポートしていくこととします。



具体的な取り組みは次のとおりです。

取り組み1 人事評価システムを導入します

(1) 導入のねらい

人材育成において重要なことは、仕事を通じた成長ですが、現在の自分の状態を認識できないと、効果的な自己啓発ができません。人材育成を効果的に行うことを目的として、人事評価システムを導入します。

(2) 評価システムの構成

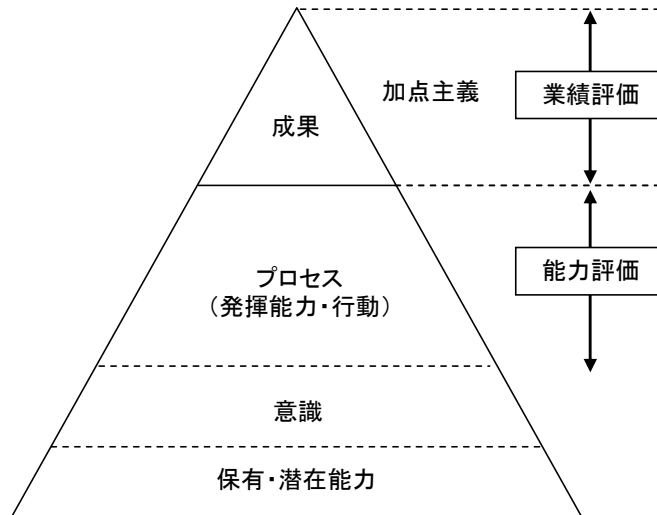
評価システムは、能力評価と業績評価の2つ要素で構成しますが、当面の間、能力評価を中心に、人材育成につながるように評価システムの運用を行っていきます。

能力評価は、職務能力の向上につながる行動パターンを、簡易なかたちで評価項

目として示します。

業績評価の運用にあたっては、困難な目標に対しても失敗をおそれずに積極的にチャレンジする職員を育成できるよう加点主義の視点を大切にすることとします。

【図4】評価の構成



(3) 評価の視点と反映

① 一般職員 (採用～主査)

一般職員は、長期的な人材育成を重視して、「絶対評価」により、ジョブローテーション、研修等に活用します。一般職員は、職務権限が十分に与えられているとは言えないため、評価の差を無理につけず、人材育成における組織内のコミュニケーションツールとして活用します。ただし、著しく勤務実態の悪い職員は、結果を給与・分限処分等に反映させます。

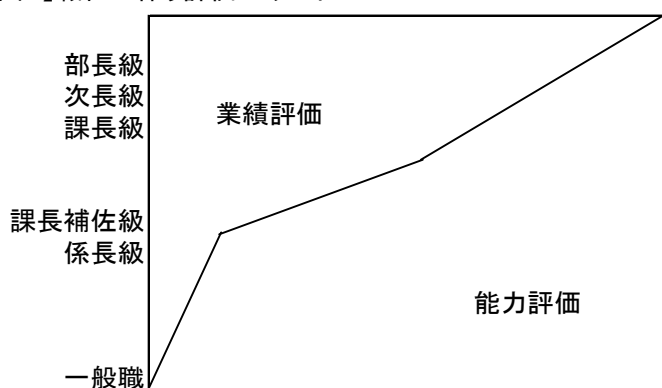
② グループリーダー

グループリーダー (副主幹・主幹等) 職員の評価も、一般職員と同様の活用としますが、特に優れた評価を受け続ける職員については、昇任について反映させます。

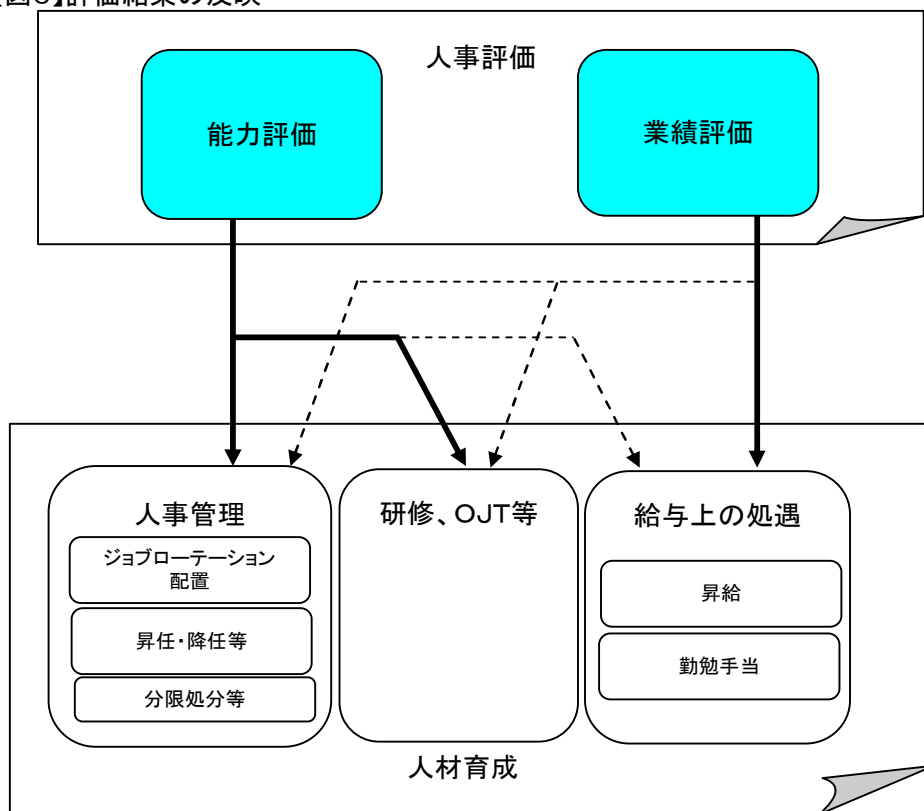
③ 課長級以上の評価

課長級以上の職員の評価は、業績評価も重視します。また、相対評価により配置、昇任、昇給、勤勉手当等に反映させます。評価は、山口市総合計画や上位職員の業績目標と連動した目標を設定して、その成果について多段階評価を実施します。

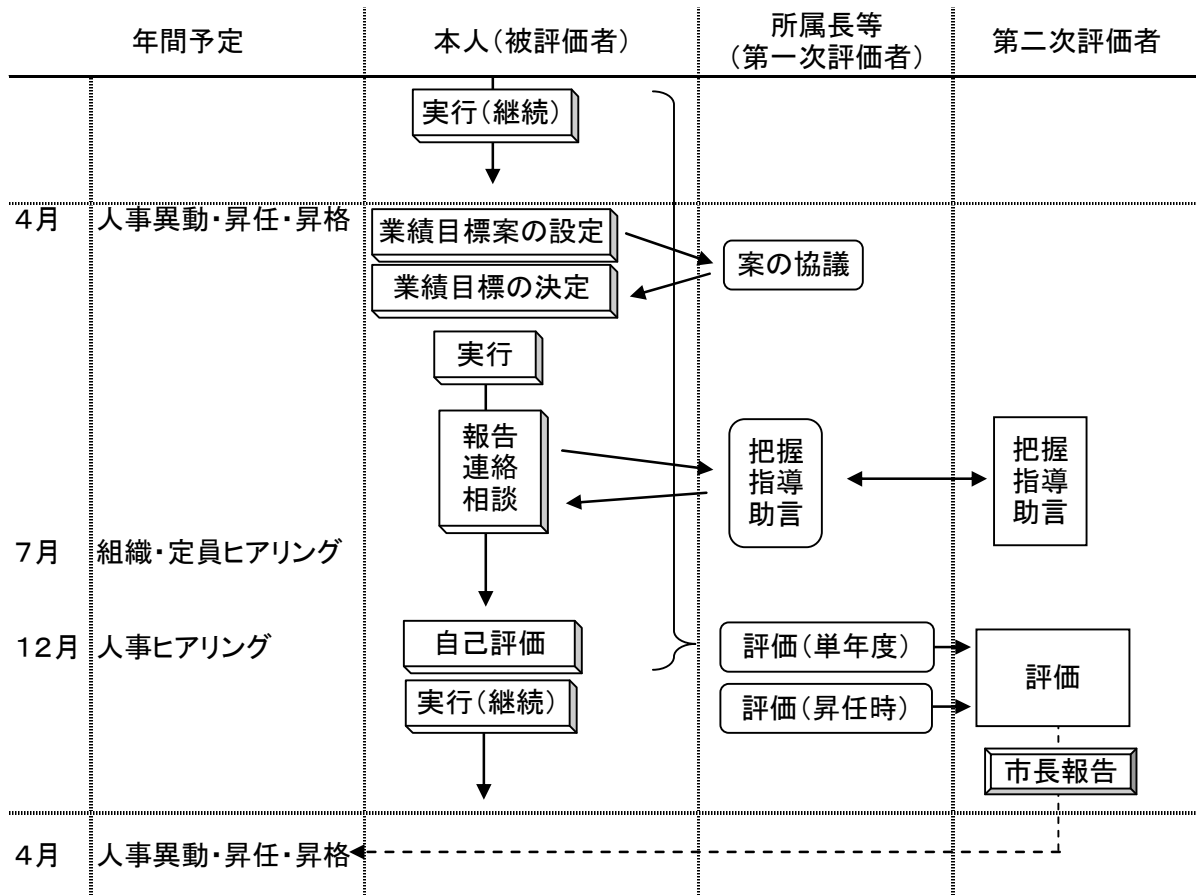
【図5】職位に伴う評価のウェイト



【図6】評価結果の反映



(4) 評価のスケジュール (定期異動への反映について)



【市長のコラム】人事評価システムについて（管理職の皆さんへ）

評価そのものは、すでにあらゆる組織に存在しますが、現在、そうした曖昧な評価ではなく、様々な企業や自治体で人事評価がシステム化されています。評価の公平性・客観性・透明性を確保する点では、こうした流れは、とても大切なことだと考えています。

本市の人事評価システムについて、私の考えを述べさせていただきます。

評価は「成果主義の名のもとに、頑張っている職員に無理矢理に順番をつけるもの」ではなく「人材を育成するためにある」と考えています（もちろん、誰が見ても頑張っていない職員、一定の職責がある職層は別で、処遇に反映させます）。そのため評価システムも、システムを精緻化することが目的ではなく、人材を育成して、組織の力を向上させることが最終目的です。

そこで、山口市の人事評価システムは、「日本一簡単な人事評価システム」にします。これは、手間と時間ばかりかかるシステムで、本来市民の皆さんに費やすべき労力を浪費して欲しくないこと、もう一つは、システムさえ「こなして」いれば、部下の評価や人材育成を「しているつもり」という組織になって欲しくないからです。評価システムに頼り、年に1回、評価シートを書くときだけの評価と人材育成となってしまうのは、上司も部下も、怖くて仕方ありません。それよりも、毎日、部下も上司も言葉を交わして、お互いの心を動かしながら、信頼感の延長線上で評価や人材育成をする（又は受ける）ようにしてください。そして、チームとしての結果を残してください。

システムを導入するけれどもシステムに頼って欲しくない、矛盾していますが、「日本一簡単な人事評価システム」は、上司の人間力を前提とした「管理職にとっては日本一大変な人事評価システム」です。私は、管理職の皆さんが、どれだけ部下一人ひとりのことを考えて、評価と人材育成をしているか、その点に着目しております。



取り組み2 採用は人物重視です

知識を重視しすぎた職員採用試験の方法では、住民や他の職員と円滑に仕事ができない資質の職員も存在するのではないかと指摘もされています。

そこで、住民や他の職員と一緒に仕事を進めていくために最低限必要な要素である「コミュニケーション能力」を重視した採用試験方法を採用します。また、採用については幹部職員だけではなく、中堅・若手職員も関わり、評価に参加できる試験とします。



取り組み3 人事異動は、3年ごとではありません

採用後10年以内に3つの所属を経験することを目安としたジョブローテーション（約3年ごとの異動）は今後とも実施していきませんが、ジョブローテーション終了後は、職員のキャリア等に配慮しつつも、組織目標を達成することを重視して、年数（短期・長期）にとらわれない人事異動を推進します。

職員のキャリア形成を尊重するため、毎年度、課長級以下の全ての職員が人事異動にかかる自己申告をすることとします。また、上司や所属長を介さずに、職員と人事担当部門が直接情報交換する人事制度も導入します。

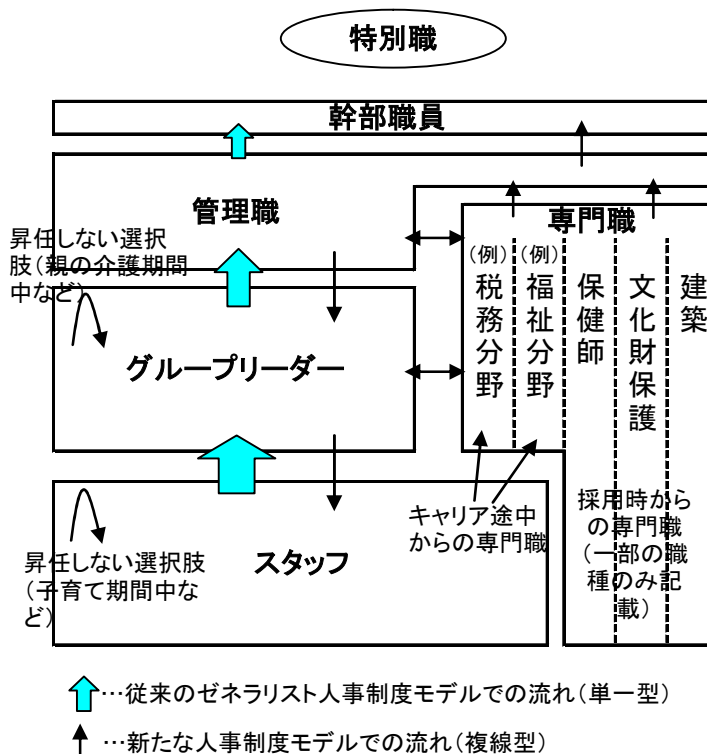
取り組み4 キャリアを「複線化」します

子育てや介護期間中に、一定以上の昇任を希望しない選択を尊重するなど、職員一人ひとりの働き方への価値観を考慮していきます。

また、従来のゼネラリストを中心とした単線型の人事管理に加え、高度な専門性や資格を取得した職員には、キャリアの途中から専門職としてその専門性を活かせる処遇（異動や給与等）を行うなど、キャリアの複線化を検討していきます。

ただし、キャリアの複線化については、単に職員全員を手厚く保護する結果とならないように、職責の重い職員の意欲を尊重した処遇水準を明確化していきます。

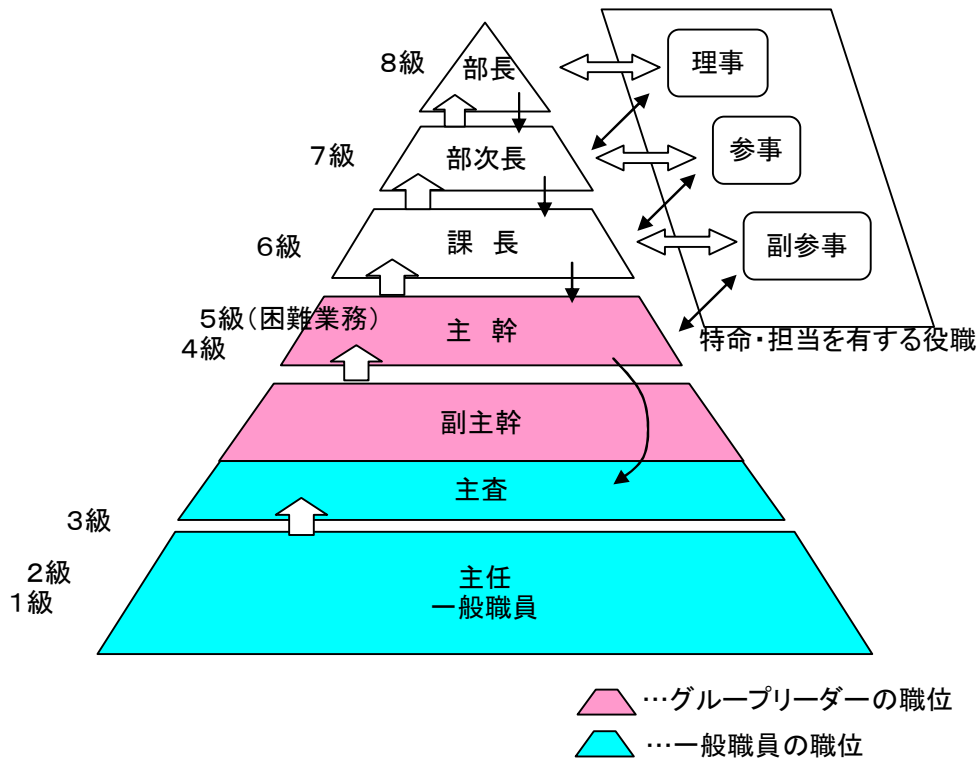
【図7】複線型の人事制度モデル



取り組み5 昇任と給与水準は厳格に、抜擢もします

バランスがとれた職位構成となるように、昇任評価を適切に実施する一方で、組織が必要とする人材が、職員の年齢構成により昇任が遅れることがないように抜擢あるいは降任をおこないます。また、給与水準は、職位と職責に応じて定められている点を改めて確認して、適正な運用を行います。

【図8】バランスのとれた職位構成のイメージ



取り組み6 仕事と生活の調和がとれる組織に変化します

2030年には、日本の労働力人口は2006年と比較して約1070万人減少すると推計されています。社会全体の課題に対して、一定の役割を果たすために、また本市が引き続き貴重な人材を確保するためにも、子育て中の職員、介護中の職員、地域活動に貢献する職員、メンタルヘルスケアなど、様々な職員が安心して働けるように仕事と生活とのバランスがとれた働き方ができる組織に変わっていきます。

(1) 労働時間の削減

仕事にかかる時間を短くしながらも、今までと同じだけの成果を出すために、過剰な仕事のプロセスを見直し、ITを活用して、超過勤務を縮減します。また、こうした労働生産性の向上を通じて、休職や短時間勤務職員の有無にかかわらず、十分な成果があげられるような体制をつくっていきます。

(2) 短時間勤務制度の導入

職員が職務を完全に離れることなく育児を行うことができるように、常勤職員のまま短時間勤務を認める制度を導入します。



(3) 希望降任制度の導入

家庭の事情や本人の健康状態などにより、思うような職責が果たせなくなった職員については希望降任制度により一時的に降任できるようにし、不本意な退職等により貴重な人材を失うことがないようにします。



取り組み7 多様な職員が職場を支えます

社会全体の人口の年齢構成が変化する中で、従来の上までの職員構成（年齢・価値観等）で業務を担っていくという発想は根本的に転換する必要があります。

（1）再任用職員の活用の拡大

数十年にわたり自治体業務に携わった職員のノウハウを、引き続き活用していきます。ただし、組織全体の効率化の観点から、希望者を単純に再任用とするのではなく、管理ポスト、地域との対話や専門性のある業務などに限定した、効果的な任用をしていきます。

（2）多様な人材の確保・育成

専門的知識を有する外部人材の登用、任期付職員の採用など、多様な人材を確保するとともに、職員が自発的に大学院等への修学や国際貢献活動をする場合に、休業できるようにします。



取り組み8 職員を伸ばす研修を実施します

(1) 階層別研修の見直し

課長級以上の職員に対して、階層別研修の内容をより充実した内容へと見直します。一方、若手・中堅職員は、長期的な人材育成と組織全体の業務能力維持の観点から、従来の階層別研修を引き続き実施します。

(2) 専門研修機関への職員派遣職員数の拡大

市町村アカデミー、全国建設研修センター、山口県ひとづくり財団研修、自治大学校等への派遣職員数を拡大して、職務に役立つ高度な知識や能力の取得、そして他団体職員とのネットワーク構築につなげます。

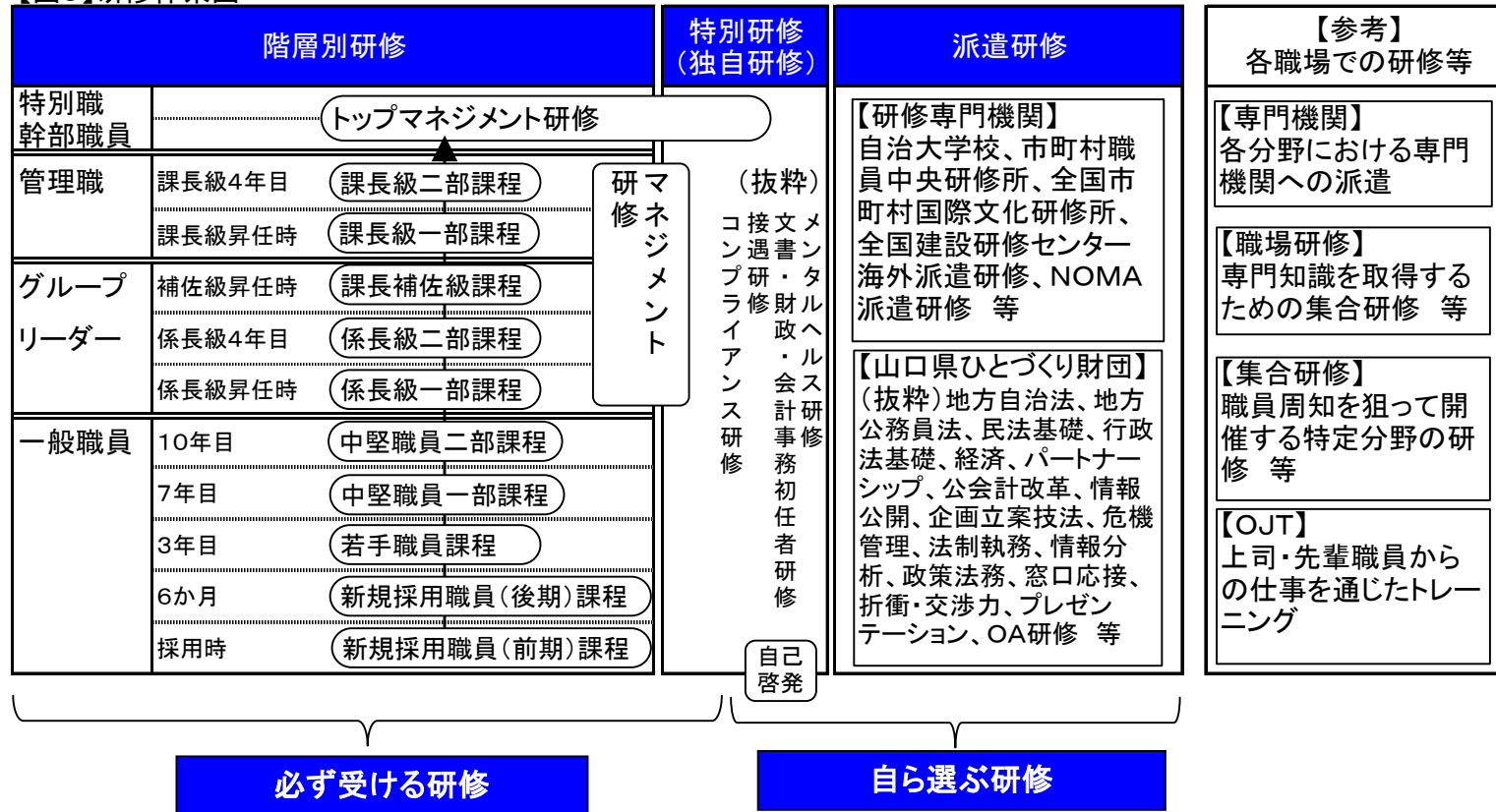
(3) 独自研修の充実

待遇などの住民満足度の向上につながる研修やマニュアル作成について、重点的に実施します。

また、地方分権により、これまで以上に職員の政策形成能力の育成が望まれることから、若手職員を中心とした政策形成研修、自己啓発、管理職を中心としたマネジメント研修も充実させていきます。



【図9】研修体系図



取り組み9 メンタルヘルスケアに配慮します

「心の問題」は、職員個人の健康問題であると同時に、貴重な人的資源の損失につながる組織の重大な問題です。職場での良好なコミュニケーションの形成、職員自身が心の健康を守れるよう、支援を行います。

職員自身が自らのストレスに打ち勝つための「セルフケア」、管理・監督者が部下や職場のメンタルヘルスケアの重要性を認識して取り組む「ラインによるケア」、産業医・保健師・衛生管理者・人事担当者などの「市役所内の専門スタッフによる組織的なケア」、地域の専門病院など専門組織との連携や活用を進める「事業所外の資源によるケア」の4つのケアを重視していきます。

所属全体での取り組みや職員自身のための研修を実施するとともに、「市役所内の専門スタッフによる組織的なケア」については、メンタルヘルスの分野における産業医を設置します。

また、長期療養者の円滑な復職支援のための復職プログラムの作成、あるいは適正な復職審査を所定の組織で実施するなど、メンタルヘルスに組織的に取り組んでいきます。



取り組み10 良好な職場環境づくりをすすめます

職員同士が良好なコミュニケーションをとり、職員が高い倫理観をもって業務に取り組むという良好な組織風土を根付かせることができるような取り組みを進めます。



(1) ハラスメントの防止

人格や尊厳を傷つける言動を職場で繰り返すことは、職場の雰囲気悪くさせるだけでなく、被害者がメンタルヘルスに発展したり、休職をせざるを得なくなったりする等の深刻な事態に陥ることもあり、人材育成にとってプラスにならないどころか、組織の活力を低下させ、貴重な人材を傷つける行為です。

コミュニケーションスキルの不足や人権意識の欠如などによりこのような言動を繰り返す職員については、研修・指導・処分等を実施するなど、組織全体でハラスメントを防止する取り組みを進めます。

(2) 法令遵守の取り組み

公務内外を問わず、不祥事やトラブルの発生は、個人の責任を超えて、組織全体の信頼を失墜させるものであり、市政全体に与える影響は計り知れません。

法令遵守については、各職員の資質の問題として矮小化せず、重要な組織のマネジメントの課題として、研修及び組織内のコミュニケーションに取り組みます。また、万一、発生してしまった不祥事に対しては厳罰で臨みます。

【用語解説】

「ゼネラリスト」 …市政全般あるいは複数の専門分野において、ある一定以上の知識をもち、様々な業務を行うことが可能な職員のことを指します。現在、本市では、多くの職員が管理職を目指していることが前提となっており、ゼネラリスト職員の育成が中心となっています。

「ジョブローテーション」 …職員に多くの仕事を体験させるため、定期的に職務の異動を行うことです。職員の職務を定期的に変え、いろいろな仕事を体験させる人材育成の方法のひとつで、OJTの一環として実施しています。また、業務効率上も、一定の職務に永年携わるとベテランになる半面、仕事が硬直化（あるいはマンネリズム）に陥るという可能性もあることから、この傾向を打破し視野の広い人材を育てようというねらいもあります。しかし、職員の専門性が高まらない、あるいは専門性が高まってもその能力を発揮する段階で異動してしまうという組織的な損失も指摘されています。

「OJT（オーヂェーティー）」 …on-the-job training（オンザジョブトレーニング）の略称です。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、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを、意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって、全体的な業務処理能力や力量を育成するすべての活動を指します。

「OFF-JT（オフヂェーティー）」 …OFF-JTは「職場外研修」とも呼ばれ、職場を離れて研修担当が考案したメニューや外部の研修機関のプログラムを受講し、必要な知識やスキルの習得を図るものです（例：新規採用職員研修等の階層別の研修、市町村アカデミーへの派遣研修）。

山口市人材育成基本方針

平成20年3月発行

編集・発行 山口市総務部職員課（人事研修担当）

〒753-8650 山口市亀山町2-1

TEL 083-934-2427 FAX 083-934-2642