

長野市人材育成基本方針(改訂版) (検討素案)

元気！ やる気！ 活気！

「元気なまち ながの」の創造は

「やる気ある職員」と「活気ある職場」から

平成16年8月

長野市人事・給与制度検討委員会

は じ め に

近年の社会経済情勢の急激な変化、地方分権の大きな進展の中、地方自治体においては、住民参加の下、自主的・自立的な行政を推進していくことが求められています。

本市では、第三次長野市総合計画で定めた将来の姿「 - 五輪の感動を未来へ - 夢きらめく交流とやすらぎのまち長野」の実現のため、市民とのパートナーシップのもと、地域の特性を活かした個性豊かで活力に満ちた魅力ある元気なまちづくりに取り組んでおり、限られた行政資源をこれまで以上に有効活用することが必要となっています。

このような状況の中、効果的・効率的な行財政運営を担う、専門知識と幅広い視野を持ち、諸課題に立ち向かう意欲と能力を持った職員の育成が急務となっており、時代の要請に応える人材を総合的に育成していかなければなりません。

本市においては、現在、市民に信頼される市役所の実現を目指し人事制度改革を進めています。この改革では、必要な人材を確保し、育て、活かすことを人事制度の基本に捉え、市政を支える人的資源を輝かせること（人材育成）を目指しています。

今回の「長野市人材育成基本方針」の改定は、重要な行政資源である「職員 = 人材」について、目指すべき職員像（期待職員像）を明確化し、その育成方針を包括的に示すことにより、職員自身の意識改革、意欲の向上を図るとともに、計画的な人材育成・主体的な能力開発を更に進めていくためのものです。

職員一人ひとりが、この基本方針の趣旨を十分に理解し、自らの資質向上を図り、能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、市民に信頼される市役所の実現、ひいては、元気なまちづくりの推進に寄与するものと考えます。

本方針の構成

将来の姿「 - 五輪の感動を未来へ - 夢きらめく交流とやすらぎのまち長野」

市民に信頼される市役所の実現

元気なまちづくりの推進

期待職員像

《目指すべき職員像》

市民の立場に立って考え、市民とともにまちづくりに取り組む職員
社会経済環境の変化を的確に把握し、柔軟に積極的に対応する職員
責任感と倫理観をもって、公正にまた迅速に職務に取り組む職員
専門的知識や能力を身につけ、職務を的確に遂行する職員
コスト意識を持って、効率的な行財政運営を行う職員

レベルアップが
必要な意識・能力

《職位別期待職員像》
(職位(階層)ごとに期待される役割・行動と能力)

人材育成プログラム/能力期に応じた人材育成

人材育成の進め方

職員のやる気を引き出すための制度づくり

人材育成システムの構築

- ・各人事制度が連動した人材育成システムの確立
- ・自己決定・自己責任によるキャリア選択・形成

総合的な人事制度の構築と運用

- ・新たな人事考課制度の確立
業績評価を加えた新人事考課制度の充実
職場面談制度、自己申告・自己評価制度の導入 等
- ・各種人事制度の充実
総合的な人事異動制度の充実 等
- ・多様な人材の確保

新たな研修体系の確立

- ・職員研修の充実・強化
- ・自己啓発支援の強化
自己啓発支援制度の拡充 等
- ・職場研修の推進
所属長等に対する職場研修推進のための研修の充実
新規採用職員の育成強化、人事各制度との連携 等
- ・職場外研修の充実
希望・選択制研修の拡充、政策形成研修の体系化
キャリアデザイン研修の導入 等
- ・職員研修推進体制の整備
研修情報の共有化
キャリア形成・能力開発に関する支援相談体制の強化 等

職員のやる気を育てる組織風土・職場環境づくり

組織風土・職場環境の変革

- ・管理監督者の意識改革
管理監督者の部下育成能力・マネジメント能力の強化 等
- ・組織・職場目標の明確化
職場内コミュニケーションの活発化 等
- ・職員のやる気や創意工夫が尊重される職場風土の醸成
職員提案制度の創設、学習の風土に富んだ職場環境づくり
オフサイトミーティングの開催 等
- ・自律的な組織風土の醸成

目 次

改定に当たって	1
1 人材育成基本方針の意義	1
2 改定の趣旨	1
3 改定の内容	1
4 人事制度改革	2
どのような人材育成を目指すのか	3
1 求められる職員とは	3
2 期待される職員の役割・行動と求められる能力	5
3 人材育成プログラム	9
人材育成の進め方	12
1 育成の視点	12
2 取り組むべき課題	13
3 具体的方策	14
推進のために	21
1 職員の役割	21
2 管理監督者の役割	21
3 人材育成担当部門の役割	21
4 実行計画と進行管理	21
実行計画	22
1 人材育成システムの構築	22
2 総合的な人事制度の構築と運用	22
3 新たな研修体系の確立	25
4 組織風土・職場環境の変革	29

改定に当たって

1 人材育成基本方針の意義

地方分権時代を迎え、本市においても自己決定、自己責任の下に地域固有の政策課題に対応するとともに、新たな発想と創意を凝らした効果的な施策を展開することが求められています。

本市を取り巻く社会経済情勢は、厳しい財政状況、少子・高齢化、国際化、高度情報化等変化が著しく、また、市民ニーズの高度化・多様化、市民活動の高揚など市民の意識も大きく変化してきています。

これら時代の変化に対応し、元気なまちづくりを推進していくためには、職員には従来にも増して高度な知識や能力、資質が要求されます。

長野市人材育成基本方針は、地方分権を担う職員の育成について、その基本的な考え方や方向性等を示し、より計画的・総合的に人材育成を進めていくためのものです。

「人材」とは、「担当する職務に関し課題を発見し、施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持っており、職務に積極的に取り組むとともに、そうした持てる能力と意欲の向上に自覚的に努めている職員のこと」と定義します。

2 改定の趣旨

これまでは、平成 11 年に策定した「長野市人材育成基本方針」に掲げる「目指すべき職員像」の実現に向けて、求められる能力の向上や意識改革を図るため、職員研修、人事異動、昇任・昇格などの人事制度等により人材育成を進めてきました。

しかし、人材育成の目的や方策等について、職員間で共通の認識となっていないとは言えず、また、総合的な視点から、計画的に人材を育成し、活用するシステムがうまく機能しているとは言いがたい状況です。

ますます高度化・多様化する市民ニーズに的確に応え、元気なまちづくりを進めていくには、組織力の更なる向上が不可欠であり、組織における重要な行政資源である職員（人材）の育成、活用のシステムを見直し、総合的に人材育成システムを構築していく必要があります。また、人材育成システムの効果的な運用を図るには、組織風土や職場環境についても検討が必要であり、これらが有機的に結びつくことにより、組織として最大の成果を上げることができると考えられます。

このような認識の下、より効果的・計画的な人材育成体系の構築を目指し、長野市人材育成基本方針の見直しを行うものです。

3 改定の内容

(1) 期待職員像の確立

長野市職員としての使命と責任を自覚し、能力開発や職務行動等の向上に取り組む指針として、目指すべき職員像（期待職員像）を確立します。これは、従来の方針の中で、既に掲げている目指すべき職員像（全体像）に加え、職位や職種の相違によって求められる資質・意欲・能力・態度を分類・整理し、職位別期待職員像として明確化するものです。この期待職員像は、あらゆる人材育成ツール（道具・手段）を活用する際の前提となるものであり、また、人事評価における評価基準としても活用されることとなります。

(2) 人材育成の進め方

「やる気ある職員」は「活気ある職場」から。組織全体で職員の育成・能力開発を行っていく風土をつくとともに、職員自身の主体的な取組が必要であることを明示します。

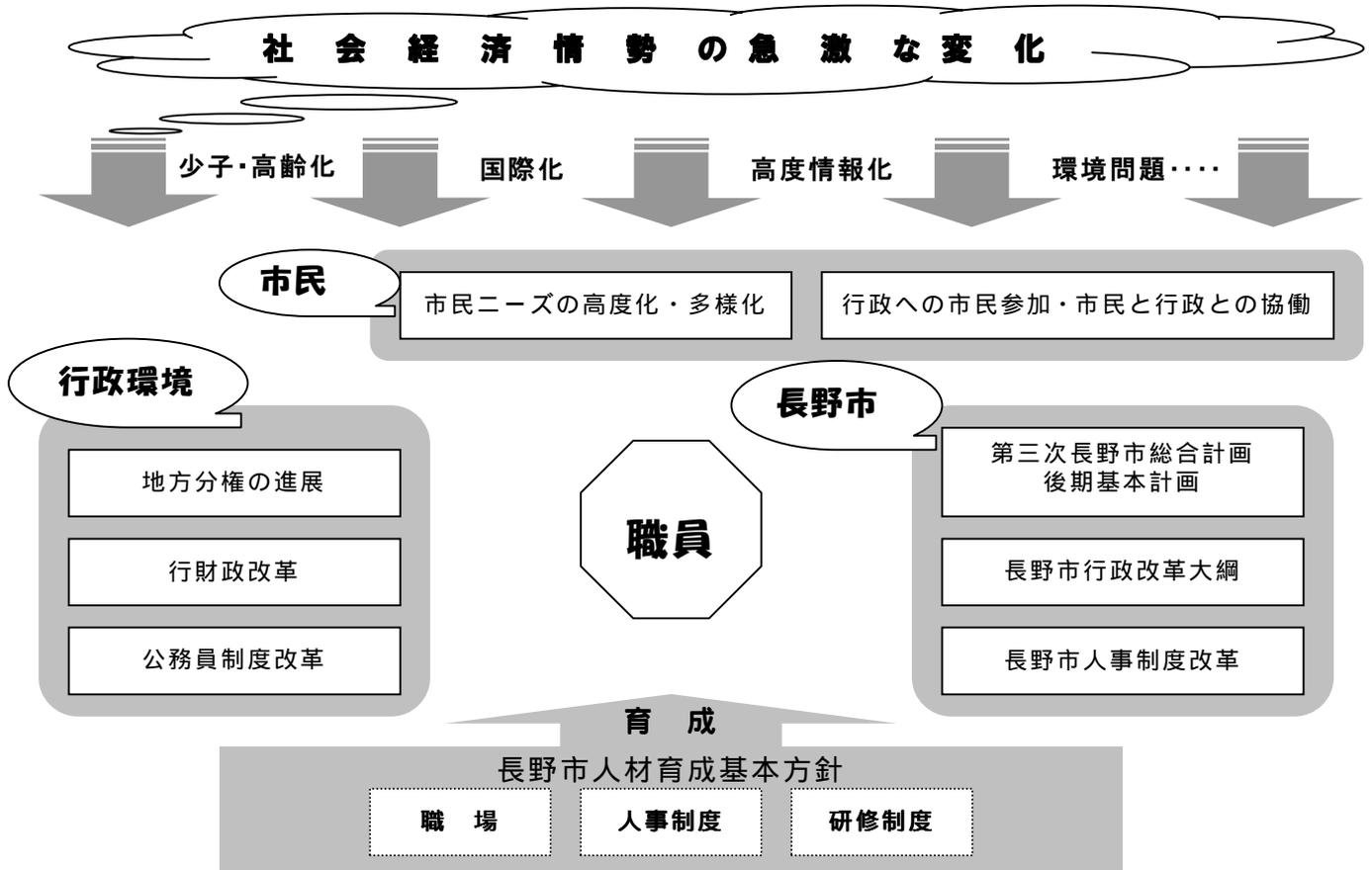
育成の視点として、「職員のやる気を引き出し、育てる。」ことを主眼に、目指すべき職員像及び職位別に期待される役割や行動を明確化し、職員全員の共通認識とするとともに、中長期的な観点からの人材育成プログラムを示します。また、職員一人ひとりのキャリア（職務経歴）選択・形成に基づく能力開発や育成の仕組みづくりを進め、職員の意識改革や意欲の向上を図ります。さらに取り組むべき課題として、人材育成システムの構築や組織風土・職場環境の変革について具体的な方策を掲げるとともに実行計画を作成し、定期的に進行管理を行うなど、より実効性の高いものとします。

4 人事制度改革

本市では、平成 15 年から、業績評価（目標管理）の導入等人事考課制度の構築を中心に人事制度全般について見直しを行っています。この改革では、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図り、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指しています。

そのために、必要な人材を確保し、育て、活かすことを人事制度の基本に捉え、市政を支える人的資源を輝かせること（人材育成）を目指した改革を行います。人事考課制度などの人事制度を人材育成に活用しながら、個人が主体的にキャリア（職務経歴）形成・能力開発に努めることができる人材育成体系を構築することとします。

(人材育成を取り巻く環境)



どのような人材育成を目指すのか

1 求められる職員とは

これまで人材育成の目標として、次の職員像を掲げて職員の育成に取り組んできました。この目指すべき職員像は、「市民が求める職員像」、「時代が求める職員像」として、すべての職員が自己形成の目標にすべきものであり、人材育成の目標とするものです。

《目指すべき職員像》

市民の立場に立って考え、市民とともにまちづくりに取り組む職員
社会経済環境の変化を的確に把握し、柔軟に積極的に対応する職員
責任感と倫理観をもって、公正にまた迅速に職務に取り組む職員
専門的知識や能力を身につけ、職務を的確に遂行する職員
コスト意識を持って、効率的な行財政運営を行う職員

地方分権時代においては、地域の課題は市民の理解と参加を得て、市自らの責任において解決していく必要があり、市政を担う職員一人ひとりの意欲と能力の差が地域の差につながりかねない時代を迎えています。また、厳しい財政状況の中で、簡素で効率的な行政運営を図りながら市民サービスの向上をいかに図るかが重要な課題となっています。

このような状況の中で、職員に求められる意識や能力も更にレベルアップすることが必要となっています。

特にレベルアップが必要な意識・能力

【意識】

CS（市民満足）意識	常に市民満足度の向上を目指し、市民の視点に立ち、市民とのパートナーシップに基づき、考え行動する意識
自己成長（キャリアアップ）意識	あらゆる機会を捉えて能力向上とキャリア開発を図り、自己実現のため成長していこうとする意識
コスト・スピード意識	常に費用対効果を念頭に置くとともに、迅速な対応や効率的な業務遂行に心掛け、機動的に取り組む意識
情勢（環境）への適応意識	地方分権の進展など急激な環境の変化等の情勢を常に意識し、情報収集に努めるなどの確に把握し、対応する意識
人権意識	あらゆる人権問題の解消を図るとともに、相手の意見や立場を尊重し、互いに認め合おうとする意識
公務意識	常に地域や市民のことを考え、貢献したいという全体の奉仕者としての使命感、社会規範や服務規律を遵守して取組もうとする倫理観
チャレンジ精神	常に問題意識をもって課題の発見・解決に努めるとともに、何事もやることを前提に考え、困難な業務にも前向きに挑戦する意識
人間的魅力 チームワーク	責任感、思いやり、ユーモアなど人間的魅力、情報の共有化、他者への協力と協働を惜しまないなどチームワーク
長野市に対する愛着	長野市を愛し、歴史・伝統・文化を学び、長野の風土を活かしたまちづくりに取り組む意識

【能力】

業務遂行能力 専門能力	組織の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技能を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
説明・説得能力 コミュニケーション能力	市民参加の市政を展開する中で、個々の事業の内容や意思決定過程等を分かりやすく説明し、説得する能力、 組織内外との関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つために必要な折衝・交渉・調整などの能力
政策形成能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え課題を発見し、実効性のある政策・施策を企画立案・実施するとともに、その結果を評価する能力
行政経営能力	組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価に基づき更なる課題や目標を発見する業務を管理する能力と、組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材を育成し活用する能力

これらの能力は、基礎的な能力を複合させ、応用させることにより発揮できるものです。基礎的な能力の定義、関係については後述します。

2 期待される職員の役割・行動と求められる能力

目指すべき職員像に基づき、長野市職員に期待される役割・行動と求められる能力について職位（階層）ごとに明確化します。

職位別期待職員像

能力期	職層	職位 (階層)	主な役割・行動 役割 行動	求められる能力等（能力評価要素）						
				理解力系	企画力系	実行力系	表現力系	人材活用力	組織管理能力	姿勢態度 チャレンジ意欲 チームワーク
能力発揮期	経営職層	部長	部局及び特命事項の統括責任者 市施策の推進者	(対象外)				(対象外)		(対象外)
			部局の統括責任者として、目標を明確にし、その達成のために部組織の管理運営を行う。 市政の長期的な視点から政策形成に参画し、方針を決定するとともに、政策評価を行う。							
	管理職層	次長 課長	所属(課等)及び特命事項の統括責任者 所属(課等)目標の推進者 次長は部長の補佐	洞察力	構想力	決断力	渉外力	育成力	統率力	チームワーク チャレンジ意欲
所属(課等)の統括責任者として、目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう所属(課等)の体制づくり、業務管理を行う。 政策の実行に責任を負い、政策を評価するとともに、状況変化による方針変更及び危機管理対応を行う。 所属(課等)職員の能力等を把握し、計画的に指導育成を行うとともに、組織活性化、職場風土の創造に取り組む。										
		主幹 課長補佐	所属(課等)所管事務の調整者 所属(課等)目標の進捗管理者 課長の補佐							チームワーク チャレンジ意欲 姿勢態度
			組織内や関係する部門と交渉調整を行い、政策の実現や所属(課等)所管事務の円滑な遂行を図る。 環境変化の動向に留意しながら、所属(課等)目標の達成に向けて、部下を指導するとともに、自ら具体的な政策立案を行う。 課長を補佐し、適切な判断をするとともに、部下の能力等を適正に把握し、指導育成する。							

能力期	職層	職位 (階層)	主な役割・行動 役割 行動	求められる能力等(能力評価要素)						
				理解力系	企画力系	実行力系	表現力系	人材活用力系	組織管理能力系	姿勢態度 チャレンジ意欲 チームワーク
能力開発期	監督者層	係長	<p>係(担当)所管事務及び特命事項の担当者</p> <p>所属(課等)目標の実施者 一般職員の指導監督者</p>	分析力	企画力	判断力	コミュニケーション・折衝力	指導力	監督力	
			<p>係(担当)の責任者として、仕事の管理と改善を推進するとともに、部下を指導育成し、係(担当)業務の円滑な遂行を図る。</p> <p>所属(課等)目標に関する具体的な政策・施策を企画立案し、その実施に向け主体的に行動する。</p> <p>知識・情報・経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を担当者として適切に遂行する。</p>							
能力育成期	一般職層	主査	<p>日常業務の上級遂行者 係長の補佐</p>	知識・理解力	創意工夫	遂行力	応対表現力	(対象外)	(対象外)	<p>チームワーク チャレンジ意欲 姿勢態度</p>
			<p>高度な知識・技能を基に、的確に業務を遂行するとともに、事務の改善や問題解決に積極的に努める。</p> <p>所属(課等)目標に関する具体的な政策・施策の企画立案に参画する。</p> <p>係長を補佐し、後輩職員への指導及びサポートを行う。</p>							
能力育成期	一般職員	一般職員	<p>日常業務の遂行者</p>	知識・理解力	創意工夫	遂行力	応対表現力	(対象外)	(対象外)	<p>チームワーク チャレンジ意欲 姿勢態度</p>
			<p>市職員としての責務を自覚し行動するとともに、常に積極的な自己啓発に努める。</p> <p>担当業務における知識・技能を深め、正確かつ迅速に業務を遂行する。</p> <p>市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。</p> <p>所属(課等)目標を理解し、その実現のため協力して職務に取り組む。</p>							

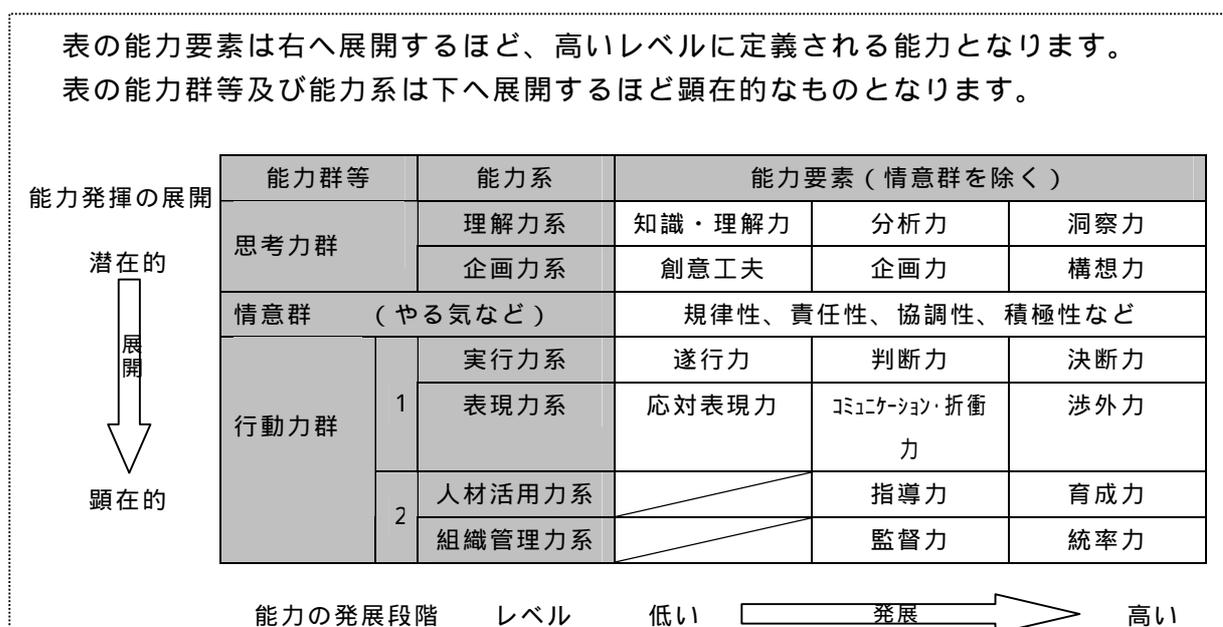
求められる能力等にある各能力系に示してある()書きの能力要素は、能力の発展段階と職位を組み合わせイメージしたものです。

能力の分類と展開

求められる能力等が総合的に発揮されることで、仕事の成果（結果）が残されるといわれています。すなわち、仕事の成果（結果）は、思考（力）とやる気、行動力の相乗効果によって生み出されるということになります。

$$\text{仕事の成果（結果）} = \text{思考（力）} \times \text{やる気} \times \text{行動（力）}$$

能力の分類と展開については、次の図で説明することができます。



能力等の定義

（これらの思考・行動ができる能力、これらの意識姿勢態度等のことをいう。）

	能力系	能力要素	定義	関係する能力
思考力群	理解力系	知識・理解力 分析力 洞察力	仕事の目的や市民や組織から期待されている内容を的確に理解している。複数の問題を要素や性質に分類、整理している。根本的な問題の本質が何であるかを見抜いている。	職務遂行能力・ 専門能力 政策形成能力
	企画力系	創意工夫 企画力 構想力	仕事の目的を達成するための方法や手段の改善をしている。新しい仕事を創造し、具体的に展開している。将来を予測し、展開すべき仕事を明確にしている。	職務遂行能力・ 専門能力 政策形成能力
行動力群	実行力系	遂行力 判断力 決断力	仕事をやり遂げている。情報の取捨選択や比較、統合を行っている。条件に適合した仕事の手段・方法を選択し、最善の策を選択している。機を逃さない。	職務遂行能力・ 専門能力 政策形成能力
	表現力系	応対表現力 コミュニケーション・折衝力 渉外力	口頭や文書などにより、意思や目的、報告すべき事項などを明確に表現している。相手に説明し、理解させ、納得させ、更には協力を引き出している。市民に誤解や不安を与えていない。	職務遂行能力・ 専門能力 説明・説得能力 コミュニケーション能力

	能力系	能力要素	定 義	関係する能力
行動力群	人材活用力系	指導力 育成力	部下の知識やスキルを向上させることに加え、職員の能力ややる気を引き出している。部下に経験を付与し、成功させることを通じて自信を付けさせている。必要な情報を共有している。	説明・説得能力 コミュニケーション能力 行政経営能力
	組織管理能力系	監督力 統率力	組織使命や方針、目標を部下に浸透させている。部下の良いところを認め、部下の仕事や能力を適切に評価している。組織力を最大限に発揮させている。	政策形成能力 行政経営能力
情意要素	姿勢態度（責任感、規律性）		謙虚な態度で職務に臨み、自分がしなければならない任務を重んじる感情を持っている。服務規律を遵守し、全体の奉仕者として模範となる行動をしている。礼を重んじている。時間を大切にしている。	意識 姿勢 態度 等
	チャレンジ意欲（向上心）		物事をプラス思考で捉え、失敗を恐れない勇気を持っている。困難な状況下でも果敢に挑み、あるいは少ない機会を捉え積極的な行動をするなどして、今よりもう一歩高いレベルになろうとしている。	
	チームワーク（協力と協働）		仕事や情報を共有して、一人で抱え込んでいない。他者への協力と協働を惜しまないでいる。	

これは、能力評価における評価要素の定義と同様のものです。

3 人材育成プログラム（体系図イメージ）

能力期	職位 (階層)	人事制度	研修制度				職場
			自己 啓発	職場外研修			
				一般研修	特別研修	派遣	
能力発揮期	部長	チャレンジする管理職公募制度 人事考課制度（人事評価制度・自己申告・自己評価制度・職場面談制度）希望昇任・降任制度	自己啓発支援制度		管理職研修		所属長を中心にOJT（職場研修）を実施 新規採用職員 育成強化
	次長 課長			新任課長研修			
主幹 課長補佐	新任課長補佐研修						
能力開発期	係長			キャリアデザイン研修	特別（専門）研修 希望・選択制研修 政策形成研修	派遣研修	
	主査			キャリアデザイン研修			
能力育成期	一般職員	ジョブローテーション制度				政策形成研修	
	2年目職員		キャリア開発研修	初級職員研修			
	新規採用職員		新任職員研修				

能力期に応じた人材育成

能力期は職位（階層）の段階に応じて、次の3区分に分類されます。

能力期	能力育成期	能力開発期		能力発揮期		
職位 (階層)	一般職員	主査	係長	主幹 課長補佐	次長 課長	部長

能力期ごとに職員に求められる姿勢や能力と自己の能力開発・組織的な人材育成等の方向性について明示します。

能力期の区分及び各期の定義は、基本的な考え方であり、能力育成期においても一定の成果は期待されるし、能力発揮期においても常に前向きな能力開発を行う姿勢は求められます。

能力期	方向性	
能力育成期	市職員としての基礎能力を習得するとともに、自分の意思・判断によって、自ら責任をもって行動する。また、組織内でどのような自己実現を図るかを探索する時期	
	(人事制度)	採用後の一定期間に、計画的に多様な職務経験を積み、基礎能力の養成とともに広い視野、多様な知識を習得し、バランスの取れた能力開発を図る。 また、職場面談制度等の活用により育成指導を強化する。
	(研修制度)	市職員としての役割と責任を自覚するとともに、CS(市民満足)意識を持ち、職務遂行上必要な基礎的知識や能力、専門知識の習得を図る。また、自己成長(キャリアアップ)意識を醸成させる。 ・新規採用職員の研修を充実させ、職場研修と連携を取り、短期間での効果的な育成を図る。 ・希望制・選択制研修等の受講により、必要な専門的知識の習得とともに、政策形成の基礎的知識・能力の向上を図る。 ・自己啓発通信教育の受講など積極的な自己能力開発を進める。
	(職場)	新規採用職員の指導者への指導育成方法の研修を行ったり、ステップノート(職場研修日誌)と職場外研修を連動させたりして、育成強化を図る。 所属長を中心にOJT(職場研修)を充実させ、効果的な人材育成を進める。

能力期	方 向 性	
能力開発期	日常基礎業務レベルは自己完結させ、一定の成果を上げるとともに、行政経営の視点も持ってマネジメント能力の向上に努める。また、組織内での自己実現の方向性を定める時期	
	(人事制度)	適性や能力に応じた配置を行うとともに、複雑な業務を担当させ、高度な行政事務能力を習得させるとともに、指導育成能力の向上を図る。 また、自己申告制度等の活用により、自己目標の実現を進める。
	(研修制度)	習得した基礎能力を応用させ、コミュニケーション能力や政策形成能力の向上を図るとともに、行政経営の視点を持ってマネジメント能力の強化を図る。また、主体的なキャリア選択・形成を支援する。 ・職場での指導育成能力、組織管理能力を向上させるための研修を充実させ、マネジメント能力を強化する。 ・階層別研修と連携し、キャリアデザイン研修を実施する。 ・希望制専門研修等の受講により高度な専門的知識や能力の習得とともに、政策形成能力のレベルアップを図る。 ・自己啓発通信教育の受講など積極的な自己能力開発を進める。
	(職場)	所属長に協力し、積極的にOJT(職場研修)に取り組むことにより、人材育成を進めるとともに職場の活性化を図る。
能力発揮期	業務の成果に向けて、自己の職位における使命・責任を果たすとともに、創造性や経営感覚を発揮して組織全体をマネジメントしていく時期	
	(人事制度)	適性業務や希望業務において、最大限に能力を発揮させる。庁内公募制度等の活用により、自己の能力発揮と自己育成の道を明確にする。
	(研修制度)	培った知識・能力を発展させ、総合的な観点から政策形成能力、行政経営能力の向上を図る。 ・行政経営の観点から必要な知識・能力養成のための研修を充実実施する。特に、部下育成能力向上・マネジメント能力の強化を図る。
	(職場)	職場研修推進のための技法や知識を習得するための研修を継続的に実施し、OJT(職場研修)を充実させ、効果的な人材育成を進める。 リーダーシップを発揮し、職場内のコミュニケーション活発化を図り、学習的風土に富んだ職場環境づくりを進める。

1 育成の視点

誰でも自己実現の欲求があり、その達成のためには進んで取り組むことができ、また、能力開発においても、「自ら学びたいことを自らが進んで学ぶ」という時が一番効果が得られるといわれています。

これまでの人材育成は、職員一人ひとりの意識や意欲に必ずしも応えたものとは言えず、職員も義務的・受動的な姿勢があったと思われます。これからは、職員の意識・意欲に着目し、職員意識の改革を図るため、「職員のやる気を引き出し、育てる。」ことに主眼を置き、より戦略的かつ効果的に人材育成を進めていきます。

視点

職員のやる気を引き出す

職員一人ひとりには、それぞれ個性があり、考え方や能力にも差があることを認識した上で、個性と能力を最大限に伸ばすような人材育成システムの構築を目指します。

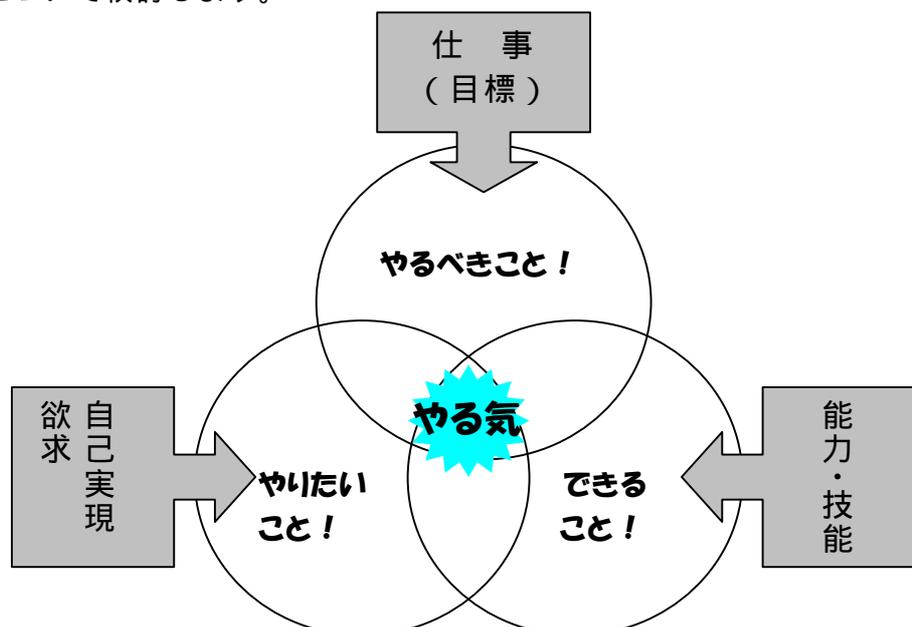
職員のやる気を育てる

改善・改革意識のない、前例踏襲・事なかれ主義の組織風土では、育つべき人材もマンネリ化したぬるま湯の中に埋もれてしまいます。皆が目標を共有し、より良い仕事をするために自由に議論し、互いに学び合う活気ある職場環境となることを目指します。

「やるべきこと」「やりたいこと」「できること」

この3つの重なった領域が大きいほどやりがいを感じるとされています。

職員の意識改革を進めるとともに、「やる気を引き出し、育てる。」ための制度・環境について検討します。



2 取り組むべき課題

これから取り組むべき課題について次のように整理します。

職員のやる気を引き出すための制度づくり

人材育成システムの構築

人材の確保・開発(育成)・活用・評価といった各制度が効率的に機能し、かつお互いに連携することにより、人材(職員)という行政資源を組織の中で最大限に有効活用することができます。各人事制度が総合的に連動したシステムとなるよう検討します。

また、職員自らが主体的に能力と専門性を開発し、向上させることを基本とし、市職員としてのキャリア(職務経歴)は自分で選択・形成し、職務遂行に必要な能力やスキル(技術・わざ・特技)の向上は、自己責任で行うこととし、それを支援することを主体とした機能に転換していく必要があります。

総合的な人事制度の構築と運用

必要な人材を確保しながら、能力を培った職員が組織内で最大限活躍できる制度とするためには、適材適所の人事配置の実現を基本とし、職員の意欲や開発された能力の活用と公正で公平な評価や処遇により、人事制度に対する職員の信頼性を確保するとともに、人材育成機能としての役割を強化することが必要です。

新たな研修体系の確立

職員に求められる能力や知識が、専門的かつ多様化しており、時代の変化に即応できる能力を持った職員の育成のためには、研修ニーズの把握に努め、個人に着目した人材育成、職員の主体的な能力開発の推進とともに、人事制度との連携を図った効率的・計画的な新研修体系の構築が不可欠です。また、職員の育成・能力開発について支援・相談する体制を強化する必要があります。

職員のやる気を育てる組織風土・職場環境づくり

組織風土・職場環境の変革

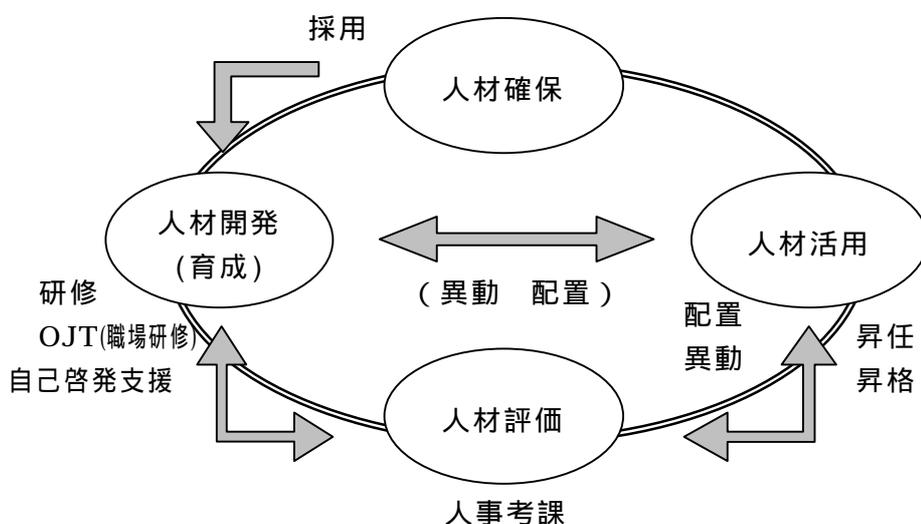
職場は、職員が仕事を通じて自らの能力・意欲を発揮する場であると同時に、能力を開発する場でもあります。職場における様々な場面を人材育成に活用していく必要があります。活力に満ち、職員のやる気を高めるような環境、すなわち人が育ちやすい組織風土・職場環境を形成していくことが重要となります。また、職場における人材育成には、所属長はじめ管理監督者の指導育成能力の向上も不可欠です。

3 具体的方策

人材育成システムの構築

各人事制度が連動した人材育成システムの確立

「目指すべき職員像」に掲げた人材を育てるために、育成の出発点となる「人材の確保」、研修を中心とした「人材の開発（育成）」、職員の能力向上や自己実現を可能にする「人材の活用」、職務において発揮した能力、組織への貢献度、目標の達成度等を評価する「人材の評価」という観点から、各制度が効率的に機能し、かつお互いに連携するという、総合的に連動したシステムを確立していきます。



自己決定・自己責任によるキャリア選択・形成

職員が自発的に自己の能力や専門性を高めることを基本とします。

市職員としてのキャリア（職務経歴）を自分で選択・形成し、必要となる能力やスキル（技術・わざ・特技）を職員が主体的に開発し向上させるとともに、その実現を可能とするための仕組みを人材育成システムの中で検討していきます。

キャリアデザイン研修 * P27 の導入

自律型研修の充実（希望・選択制研修・自己啓発支援制度）

人事異動制度の充実

（ジョブローテーション制度 * P23・自己申告制度・庁内公募制度）

キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化

総合的な人事制度の構築と運用

新たな人事考課制度の確立

人事考課制度は、単に勤務評定を行い、それを人事処遇の資料とするだけでなく、職員一人ひとりが自分の強み弱みを自覚し、自らの職務適性を判断したり、職務遂行に必要な能力を伸ばすというような、人材育成や自己実現につなげるものとして位置付けます。

従前の能力評価を見直すとともに、目標管理の手法を取り入れた業績評価を加え、能力主義・成果主義を基本に二つの側面から評価を行います。職員の信頼性・納得性を高めるため、評価項目・基準などは公開し、評価結果についても職場面談を行い、本人に示し、適切な指導・助言による職員の育成強化を図ります。また、本人が意欲や意思を表示し自己責任による自己実現をサポートする仕組みを導入し、職員の挑戦意欲、積極性を引き出す制度を目指します。

公平で公正な人事考課の実施に向け、考課者研修の実施とともに、部下や後輩による多面的な評価についても検討します。

目標管理手法による業績評価を加えた新人事評価制度の充実
職位別期待職員像（能力基準）の明確化と公開
職場面談制度* P 22 の導入
自己申告制度・自己評価制度* P 23 の導入
公平で公正な人事考課の実施に向けた取組（考課者研修の充実、多面評価の検討）

各種人事制度の充実

各種人事制度は、人事考課制度を補完し、適材適所の人事配置に資するための異動や任用などのルールです。職員一人ひとりが自己責任の下に自らの仕事を中心とした将来像を描くこと（キャリアデザイン）を支援する仕組みとして構築していきます。

人事異動については、職員一人ひとりの潜在的な能力や意欲を引き出し、それを最大限に発揮させる場を提供する機会と捉え、計画的なジョブローテーションや、チャレンジ精神のある職員の意欲と資質に応えるため、自己申告制度の導入、庁内公募制度の充実を図ります。また、職員の職務への動機付けに関して影響が大きい昇任・昇格及び降任・降格についての明確なルールづくり、職員の個性・適性を活かすための総合職・専門職設置による複線型人事制度の創設についても研究を進めます。

なお、職務経歴等の管理システムの充実を図り人材育成に活用します。

人事異動制度の充実
（ジョブローテーション制度・自己申告制度・庁内公募制度）
総合的な昇任・昇格及び降任・降格制度の研究
（試験制度・昇任とリンクした必須研修・希望制）
複線型人事制度* P 24 の研究
人事情報システムの充実と活用

多様な人材の確保

知識のみならず人間性・創造性などに優れた人材の確保を目指して、採用試験制度を見直し、人物本位の採用を進めます。また、民間企業での職務経験者や高度な専門的知識を有する者など有能な人材の確保策について検討します。

採用試験制度の見直し

(民間企業経験者等の社会人対象の試験枠確保、民間面接官の導入)

任期付職員の採用

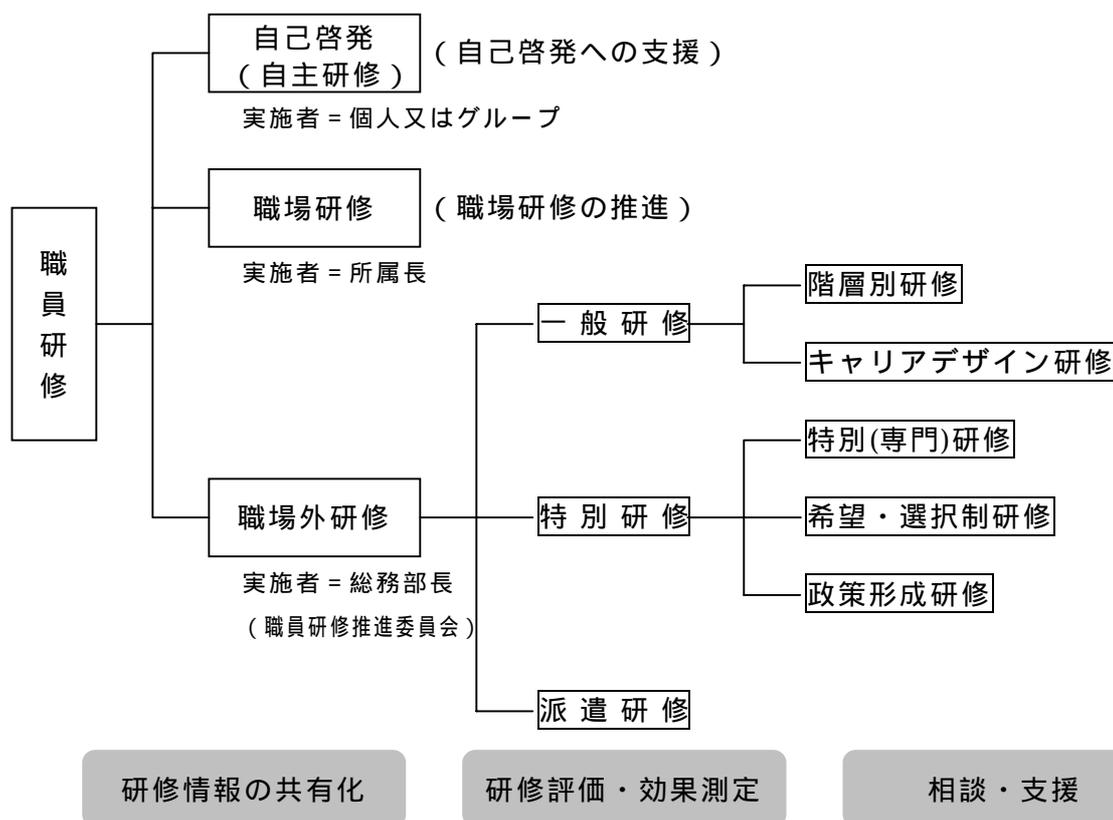
新たな研修体系の確立

職員研修の充実・強化

職員研修の内容については、絶えず時代に適応したものへと見直していく必要があります。今後は、職員の主体性を基本とした自己責任による能力開発、職員一人ひとりの能力、適性、意欲に着目した人材育成を中心とし、職員が参加、希望・選択することにより自己目的を実現する「自律型」の研修の充実を図り、「教える研修から、自らが学ぶ研修」に転換していきます。また、人事考課制度はじめ各種人事制度との連携を図り、効果的に進めていく必要があります。

多様な研修ニーズに応じる新たな研修体系を確立するとともに、職員の育成・能力開発に関する相談支援体制づくりを進め、職員研修の充実・強化を図ります。

(新研修体系イメージ)



自己啓発支援の強化

自己啓発は、自分自身の能力開発にとって最も効果的なものです。自らの能力を十分に発揮するために日頃から継続的に自己啓発を行うことは、職員としての責務であると言えます。職員が積極的に自己啓発に取り組むために、研修情報の提供に努めるとともに、多様な支援策を講じます。また、その取組成果を活かすため、適正に評価し処遇していく仕組みを検討します。

自己啓発支援制度の拡充

(通信教育受講助成・外国語研修機関受講助成・資格取得助成)

eラーニング* P25 の調査・研究

自己啓発成果の適正な評価、処遇の仕組みの検討

研修情報の共有化の促進

キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化

自主研修グループの活動支援の充実

職場研修の推進

職場研修は、日常業務の中で職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導ができることから有効性が高いと考えられます。しかし、職場での人材育成が積極的かつ効果的に行われていたとは言えません。

今後、総合的に人材育成を進める上で、その中心的役割を果たしていかなければならないため、職場での職員の育成を所属長はじめ管理監督者の重要な責務と明確に位置付けるとともに、職場研修の推進リーダーを養成し、職場研修の計画的、効率的実施を図ります。職場を学習の場、人を育てる場と捉え、学習的風土に富んだ職場環境づくりに全庁的に取り組みます。

所属長等に対する職場研修推進のための研修の充実

職場研修ハンドブックの活用、目標管理手法導入による進捗管理

学習的風土に富んだ職場環境づくり

人事各制度との連携(ジョブローテーション制度、複線型人事制度に対応)

新規採用職員の育成強化

各部局間での専門研修の実施(共通の専門知識、技能について)

* 職場研修 = O J T (on the job training)

職場外研修の充実

職場を離れて実施する集合研修は、それぞれの職務・職階に必要な基本的知識や技術を体系的に習得する上で効果的であり、また研修に参加している職員との交流を図る中で、お互い啓発し合い、意欲を喚起する効果もあります。

こうした利点を活かしながら、これからは、個別型、参画・協働型の研修へ転換していくとともに、職員自らが希望し選択することができる双方向的な自律型研修の推進を図っていく必要があります。多様な研修ニーズを踏まえ、個人に着目した計画的な能力開発や、より実践的な専門知識・能力の向上を図るための研修を充実します。

また、より高度な専門機関や民間企業等への派遣研修について調査・研究するとともに、派遣研修で得られた成果を活かす仕組みづくりを検討します。

自律型研修の充実（希望・選択制研修の拡充（カフェテリア型研修*P27））
研修エントリー制*P27、研修単位制*P27（必須・ポイント制）の検討
管理監督者の部下育成能力向上・マネジメント能力の強化
政策形成研修の拡充
キャリアデザイン研修の導入
（キャリアステージに応じ、階層別とリンクさせて実施）
派遣研修の充実（派遣先の拡充、長期派遣の場合の人員確保策のルール化を検討）

職員研修推進体制の整備

職員研修を総合的に推進していくためには、職員、職場のニーズの適切な把握に努めるとともに、研修情報を全庁的に共有化していく仕組みが必要です。また、職員の主体的なキャリア形成・能力開発を支援・相談する仕組みを強化していくなど、調整的な機能を果たしていく必要もあります。そのために、庁内の人材育成担当者からなる職員研修運営委員会（仮称）の設立を検討します。

また、研修成果の活用とともに、研修の評価・効果測定の実施を図り、より効果的な職員研修の実施に努めていきます。

研修情報の共有化
（全庁ネットワークを活用したWebシステムによる研修資料及び実績（成果）の掲載）
研修の評価・効果測定の実施
（研修満足度、理解度テスト、行動変容度調査、組織影響度調査 等）
キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化
（情報の提供、キャリアアドバイザー（カウンセリング）の養成）
職員研修運営委員会（仮称）の設立（庁内組織）
（研修ニーズの把握、研修効果の測定）
職場・職種ごとの必要に応じた研修（職員、各部局等から研修企画提案を募集）

組織風土・職場環境の変革

管理監督者の意識改革

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして、職場の環境づくりには、所属長はじめ管理監督者の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。人材を育成する職場風土を創造する上で、管理監督者の意識改革とリーダーシップの発揮が強く求められます。

このため、職場での職員の育成を管理監督者の重要な責務と明確に位置付けることにより、意識の高揚を図り、職場風土改善への積極的な取組を促します。

管理監督者の部下育成能力向上・マネジメント能力の強化
所属長等に対する職場研修推進のための研修の充実
人事評価の中で、「職場における人材育成」を管理職の能力評価要素の重要な項目と位置付けることを検討（評価表の中に、部下の指導監督に関する評価項目を明確化・充実化させる。）

組織・職場目標の明確化

目標管理手法（「計画」「実行」「評価」「行動」のサイクルに沿って業務を遂行する）の導入により、組織の方針や目標を基に、具体的な職場の目標を掲げて、それを達成するために職員の役割を話し合うなど、職場内で日常的な議論や定例的なミーティングの実践などコミュニケーションを活発にし、仕事への参画意識を向上させ、やる気を促します。

各職場で目標が明確化され、職員に共有されるとともに、仕事に関する知識や情報についても共有化されることにより、職員の意欲が引き出され、常に仕事への改善を怠らず、仕事の成果を意識するようになり、自己成長意欲、職員間での相互啓発、職員の意識や知識・能力の向上につながります。

人事評価（目標管理手法を用いた業績管理）制度の円滑な運用と対象の拡大
職場面談制度の実施
職場内コミュニケーションの活発化（課内会議やミーティングの定期的な開催等）

職員のやる気や創意工夫が尊重される職場風土の醸成

仕事の成果について適正に評価するとともに、職員の自発的な取組や自己啓発などチャレンジ精神・思い切ったアイデアや前向きな行動に対し、組織自体が受け入れ、評価する仕組みづくりも大切です。仕事の改善や政策の提案、プロジェクトチームへの参加、自主研修グループ活動、職員同士の勉強会や情報交換の場は、職員の自主性を引き出すとともに、仕事に対する問題意識を醸成し、学習意欲を高めるものです。

これらの仕組みや制度を充実させるため、全庁ネットワークを活用したWebを使ったシステムの導入など環境の整備に努め、職員の参加意欲の高揚を図り、個性を認めて活かす職場風土の醸成を目指します。また、これらの仕組みや制度が施策に反映される仕組みを検討します。

職員提案制度の創設

気軽に提案できる情報共有システムの構築

オフサイトミーティング* P29の開催

若手職員の政策形成過程への参加機会の付与

自主研修グループへの支援強化と成果の活用を検討

人事評価制度での加点評価の検討

学習的風土に富んだ職場環境づくり

(管理監督者からのきっかけづくり、職場のフォロー、研修休暇制度の検討)

自律的な組織風土の醸成

市民ニーズに迅速に対応するとともに、組織の活性化と職員の意欲維持・向上を図るため、組織体制や職制についても検討が必要です。職員の積極性や創意工夫を活かし、主体的・自律的な組織風土の醸成を目指します。

職位・職務権限の見直し検討(権限委譲、組織のフラット化等)

人事権の部局への委譲等の弾力的な運用の検討

スタッフ制の充実(特命スタッフ制の導入検討、プロジェクトチームの活用)

グループ制の導入検討

推進のために

1 職員の役割

職員一人ひとりが行政のプロとしての自覚と責任を持って、能力開発に主体的、積極的に取り組むことが必要です。

職員は、自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合い職場の風土を学習的なものに変えていくことが求められます。

自己啓発を積極的に進めましょう！
心身の健康の保持に努めましょう！
切磋琢磨し、相互に啓発し合いましょう！

2 管理監督者の役割

部下の育成は、管理監督者にとって大変責任のある役割です。仕事を通じて指導・育成するとともに、自らも率先して自己啓発に励むことにより、学習的な職場風土を形成する必要があります。また、職場内で積極的にコミュニケーションを取るなどして、部下の能力や意欲を適正に把握することも大切です。

職場研修を実践しましょう！
率先垂範し、自己啓発を進めましょう！
切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土の形成に努めましょう！
適切なリーダーシップの発揮等、職場マネジメント能力の向上に努めましょう！

3 人材育成担当部門の役割

人材育成は、職員一人ひとりの能力開発への意識を主体として、各職場における積極的な取組とともに、これら取組に対する総合的な支援が組織的に行われることにより、その効果が最大限に発揮されることとなります。そこで、人材育成担当部門では、職員の意識や職場の実態の把握に努め、人事、研修等人材育成に関する施策の充実に努めるなど、総合的な支援を行っていきます。

4 実行計画と進行管理

本方針に基づく、各種施策について、具体的な取組と実施時期等を示す実行計画を作成します。

また、各種施策の実施状況について定期的に評価し、改善等の必要な措置を講じるとともに、国の公務員制度改革の動向や長野市人事制度改革の取組状況等に応じ、弾力的かつ柔軟な運用に努めます。

実行計画

1 人材育成システムの構築

各人事制度が連動した人材育成システムの確立

目的	職員の個性と能力を最大限に伸ばす仕組みとする。				
内容	「人材の確保」「人材の開発（育成）」「人材の活用」「人材の評価」に関する各人事制度が総合的に連動したシステムの確立を図る。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施に向け検討				

自己決定・自己責任によるキャリア選択・形成

目的	仕事や自己に対する意識改革を図り、自己の適性や能力に応じた自己の将来ビジョン（仕事上の将来像）の実現を可能とする仕組みをつくる。				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザイン研修の導入（職場外研修の充実） ・自律型研修の充実（職場外研修の充実） ・人事異動制度の充実（各種人事制度の充実） ・キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化（職員研修推進体制の整備） 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	各制度が連携した総合的な仕組みについて検討				

2 総合的な人事制度の構築と運用

新たな人事考課制度の確立

新人事評価制度の充実					
目的	能力主義・成果主義を基本とした適正な評価 評価の実施及び結果による人材育成、客観的な処遇への反映				
内容	従前の能力評価を見直すとともに、目標管理の手法を活用した業績評価を導入し新たな人事評価制度を確立する。また、評価基準の明確化や評価に当たって職場面談を実施するなど公正で信頼性・納得性の高い制度運営を図る。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	業績評価	試行（一部実施）		完全実施	
	能力評価 構築	試行		完全実施	

職場面談制度の導入

目的	上司と部下のコミュニケーションを通じた信頼関係の構築 組織目標の徹底や適正な目標設定、能力や適性の把握、公正な評価の実施 被面談者の成長と自己実現に向け、主体的な行動を促進				
内容	所属長等の面談者と被面談者との1対1の面談により、目標を設定し育成指導を図るとともに、基準日に評価し、更なるレベルアップにつなげる。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	試行		実施		

自己申告・自己評価制度の導入					
目的	自己申告 / 積極的な職務への取組を促すこと、適材適所の人事配置を目指すこと、キャリアパス（職務経歴）を選択することなど、自己実現のための仕組みとして活用 自己評価 / 自己評価し検証することにより、自己成長につなげる。検証結果を職場面談の際に上司に伝え、上司の指導・助言や意見交換を受けることにより、次期の職務への取組に活用				
内容	（自己申告制度）能力開発や任用において意欲や意思を表示する。 （自己評価制度）取り組んだ仕事の成果や能力、職務への取組姿勢を自己評価し検証する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	試行			実施	

公平で公正な人事考課の実施に向けた取組 （考課者研修の充実、多面（360度）評価の検討）					
目的	評価の公正性と客観性を高める 考課者の評価能力の向上を図る。				
内容	考課者を対象に考課者研修を実施するとともに、被考課者にも評価制度についての研修を実施する。また、部下及び後輩からの多面（360度）評価を取り入れた研修について検討する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	考課者研修	実施			
	多面評価制度 実施に向け検討				

各種人事制度の充実

人事異動制度の充実 （ジョブローテーション制度、庁内公募制度、自己申告制度（再掲））					
目的	採用後の一定期間に計画的に職務経験を積み、基礎能力の養成とともに広い視野、多様な知識を習得し、バランスの取れた能力開発を図る。 職員個々の適性を見出し、その後、個々の能力や適性に合った育成を図る。 意欲ある職員の発掘、登用により、職員の能力開発、勤務意欲の向上、組織の活性化等を図る。 職員のチャレンジ意欲の喚起を図る。 適材適所の人事配置を目指すこと、キャリアパス（職務経歴）を選択することなど、自己実現のための仕組みとして活用				
内容	（ジョブローテーション制度）職員として身に付けて欲しい基本的能力を職域ごとに区分し、異なる分野の業務を3年程度ごとにローテーションし、計画的に経験させる。 （庁内公募制度）公募の分野、区分を決定し、募集する。 （自己申告制度）能力開発や任用において意欲や意思を表示する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	ジョブローテーション制度 実施に向け検討				
	庁内公募制度	実施			
	自己申告制度 試行			実施	

総合的な昇任・昇格及び降任・降格制度の研究					
目的	昇任・昇格及び降任・降格の基準を明確化し、職員の信頼性・納得性を確保するとともに、勤務意欲の維持・向上を図る。 職員の健康、家庭事情等を考慮し、本人の希望を尊重反映させる。				
内容	昇任・昇格及び降任・降格の基準や条件、方法等を示すことを検討する。(昇任試験制度・研修との連携) 希望昇任・降任制度について調査研究する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	調査研究(実施含め検討)				

複線型人事制度の研究					
目的	職員の個性、適性や能力を活かした自己責任による進路の選択を可能とする。複線の人事コースを設定することにより、能力開発や適材適所の人員配置等、人材の育成・活用の効果的な実現を図る。				
内容	専門職(スペシャリスト)の設置、それに連動した複線型人事制度の創設について調査研究する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	調査研究(実施含め検討)				

人事情報システムの充実と活用					
目的	計画的なジョブローテーションや人材の適性配置を図る。また、職員の適性や個性に応じた人材育成が図られる。				
内容	人事情報システムの管理能力を向上させる。人材育成への活用を図る。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討		実施		

多様な人材の確保

採用試験制度の見直し					
目的	高い専門性や独自性に富んだ有能な人材の確保を図る。				
内容	民間での職務経験者等の社会人枠の確保を検討する。 民間面接官の導入を検討する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	調査研究(実施含め検討)				

任期付職員の採用拡大					
目的	高度の専門性を備えた人材の確保を図る。 効率的で弾力的な人材の確保を図る。				
内容	任期付職員の職務分野や効果的な採用方法を検討する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実実施				

3 新たな研修体系の確立

職員研修の充実・強化

目的	市民の信頼と期待に応えることができる職員の育成を図る。 多様な研修ニーズに応じるとともに、職員の資質や能力・技術の更なる向上を図る。				
内容	職員の主体性を基本とした自己責任による能力開発、職員一人ひとりの能力、適性、意欲に着目した人材育成を進めるため、各種人事制度との連携を図った効率的・計画的な研修体系を構築する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	新研修体系検討		実施		

自己啓発支援の強化

自己啓発支援制度等の拡充					
目的	職員の自発的な能力開発、自己実現を目指し取り組む姿勢を支援する。 職務に必要な能力・技術・知識の習得が図られる。 多様な人材の育成が図られる。				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・通信教育受講助成制度の充実 ・外国語研修機関受講助成制度の充実 ・資格取得助成制度について調査研究 ・eラーニングの導入について調査研究（全庁ネットワークを活用したWebシステム等） ・自己啓発成果の適切な評価、処遇の仕組みの検討 ・研修情報の共有化の促進（職員研修推進体制の整備） ・キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化（職員研修推進体制の整備） 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	通信教育受講助成制度	充実実施			
	外国語研修機関受講助成制度	充実実施			
	資格取得助成制度について調査研究（実施含め検討）				
	eラーニングの導入について調査研究（実施含め検討）				
自己啓発成果の適正な評価、処遇の仕組みについて調査研究					（段階的に実施）

eラーニング＝パソコンやインターネットを中心とした情報通信技術（IT）を利用した教育システムのこと。時間や場所に左右されない利点があり、インターネットの普及とともに双方向性を持った教育システムとして効果が期待される。

自主研修グループへの支援強化と成果の活用を検討					
目的	職員の自発的な能力開発、問題意識を持って取り組む姿勢を支援する。 横断的な幅広いメンバー間での意見交換や協働意識を醸成する。 多様な人材の育成が図られる。				
内容	調査研究に要する費用助成等の充実 自主研修成果の発表や評価、活用について検討				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	支援制度	充実実施			
	研修成果の発表や評価、活用について検討				（段階的に実施）

職場研修の推進

職場研修の充実					
目的	職員のレベルや与えられた業務に応じた個別指導により柔軟な育成を図る。 職場単位での計画的な集団指導を行う。 多様な人材の育成が図られる。				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・所属長等に対する職場研修推進のための研修の充実 ・職場研修ハンドブックの活用、目標管理手法導入による進捗管理 ・学習的風土に富んだ職場環境づくり ・人事各制度との連携（ジョブローテーション制度、複線型人事制度に対応） 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実・強化				（段階的に実施）
人事各制度との連携について調査研究・検討					（段階的に実施）

新規採用職員の育成強化					
目的	新規採用職員の様々な不安を和らげ、職員としての資質の向上を図る。 一日も早く職場の戦力となるよう、重点的に育成指導する。				
内容	新任職員の指導者への指導育成方法の研修の実施 ステップノート（職場研修日誌）と職員研修を連動させた計画的な育成・能力開発の実施				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実・強化				

各部局間での専門研修の実施					
目的	部局間で共通する専門知識や能力、技能の向上が図られる。 より高度で専門的な能力を備えた多様な人材の育成が図られる。				
内容	部局間で共同して、研修を実施したり、派遣研修を行う。 業務の高度化・専門化等に伴う各職場や職種に応じた研修を行う。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	調査研究			（段階的に実施）	

職場外研修の充実

自律型研修の充実 希望・選択制研修の拡充（カフェテリア型研修）					
目的	職員研修を義務ではなく権利と位置付け、職員が必要とする能力開発の機会を提供する。 （個々の職員の能力や適性に応じた研修メニューを選択し、受講する） 職員の主体性、積極性を高める。多様な人材を育成する。				
内容	自己の能力開発のために、自ら希望して受けられる希望制研修の研修メニューの充実を図る。また、各階層に必要な能力段階に応じて用意した研修科目の中から、自らが選択して受けることができる選択制研修の導入を検討する。 研修エントリー制、研修単位（ポイント）制の実施検討				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	希望制研修	充実・強化			
	選択制研修	実施に向け検討		実施	
研修エントリー制・単位制 調査・検討					（段階的に実施）

カフェテリア型研修 = 多様な研修メニューから、各職員自らの目的や希望に応じ、受講する研修を希望・選択し受講する。

研修エントリー制 = 職員にその年度に実施する特別研修や派遣研修をはじめ、全ての研修メニューを知らせ、予め受講希望を申し出てもらう。自己選択による研修受講を進めるとともに、計画的により多くの研修機会を提供できる。

研修単位（ポイント）制 = 研修受講をカウントし、ある職位までに何単位（ポイント）取る必要があるとか、必須研修と併せて昇格の最低条件（昇格前研修）とするなど研修受講の管理に活用する。

特別研修の充実 管理監督者の部下育成能力の向上・マネジメント能力の向上 政策形成能力の向上					
目的	管理監督者の部下育成に対しての意識向上と目標管理型の業務遂行を進めるための仕事や職場の管理の重要性について自覚し、自己啓発の必要性を認識する。 政策形成能力の重要性を認識し、必要な知識・能力の向上に努める。				
内容	管理監督者に部下育成研修、コーチング研修、マネジメント研修、考課者研修等を実施する。効果的な政策形成研修の実施のため、研修内容・研修技法について検討し、体系的に実施する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	管理監督者研修	充実・強化			
	政策形成研修の体系化、実施に向け検討		実施		

キャリアデザイン研修の導入					
目的	仕事や自己に対する意識改革を図る。（自己成長意識の喚起を促す。） 自己の適性や進む道を見つける機会とする。				
内容	30歳から40歳くらいの間に段階的にキャリアデザイン研修を実施し、今後の仕事生活（キャリア形成・開発）について自ら考え、切り開ききっかけとする。 階層別の研修と連携して、特定の年齢の者に対し実施。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	試行		実施		

キャリアデザイン研修 = これまでの自分の経験・経歴（キャリア）を振り返り、自分の能力等を棚卸しして自己分析し、将来のビジョン（自らの仕事を中心とした将来像）をデザインし、実現していくための仕事生活（キャリア形成・開発）について自ら考える機会とする。

派遣研修の充実					
目的	高度で専門的な知識を集中的に習得し、広い視野と高い見識を備えた職員を育成する。 先進的な行政手法の実地での習得とともに人的ネットワークの形成を図る。				
内容	派遣方法（派遣先、派遣期間、派遣職員等）について、行政環境や職場のニーズに即したものととなるよう調査研究し、拡充を図る。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実実施				

職員研修推進体制の整備

研修情報の共有化					
目的	研修受講に対する意識啓発、意欲の向上を図る。 個人や職場での仕事や研修を通じて培った知識・技能を職員全員が共通認識とし、その活用を図る。				
内容	全庁ネットワークを活用したWebシステムにより、研修計画や研修内容の情報を掲載し、受講を募る。また、職場研修用のマニュアルや研修資料、自主研修グループの報告等の実績（成果）など研修関連情報について同システムを利用し、積極的に情報発信する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実実施				

研修の評価・効果測定の充実					
目的	より効果的・効率的な研修の実施を図る。 職員の研修満足度等を踏まえ、研修の改善に取り組む。				
内容	受講後の研修生にアンケートやレポートの提出を求め、研修満足度や研修内容の理解度について検証する。また、研修生や講師へのヒアリングを行う。 仕事への活用状況等、行動変容度や組織影響度の効果測定について、調査・研究する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実実施				
	行動変容度・組織影響度の効果測定について調査・研究				(段階的に実施)

キャリア形成・能力開発に関する支援・相談体制の強化					
目的	職員のキャリア形成・能力開発に関する悩みや相談に応じるとともに、主体的な取組に対してフォローする。 人材育成システムを補完し、調整的な機能を果たす。				
内容	キャリア形成・能力開発に関する情報提供や自己啓発支援等主体的な取組みを促すための制度の充実や意識改革のための研修を実施する。 キャリアカウンセリング等に応じるキャリアアドバイザーの養成について検討する。				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実・強化				
	キャリアアドバイザーの設置について調査・研究（実施含め検討）				

職員研修運営委員会（仮称）の設立 職場・職種ごとの必要な研修の企画・実施					
目的	全庁を挙げての効果的な人材育成への取組みの推進 職場・職種に応じた専門的な研修の実施				
内容	庁内の人材育成担当者から構成する職員研修運営委員会を設立し、定期的に会議を開催し、各部局や職場での研修ニーズや研修の効果測定（行動変容度等）の把握に努め、研修計画に反映させる。 職員や各部局等から研修企画案を募集するなどして、職場や職種に応じた専門的な研修を行う。（各部局との連携を強化し、効率的に実施）				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	職員研修運営委員会設立について調査・検討		(段階的に実施)		
	職場・職種に応じた研修 各部局と連携をとり検討		(段階的に実施)		

4 組織風土・職場環境の変革

管理監督者の意識改革

目的	人材を育成する職場風土の創造 管理監督者の意識改革とリーダーシップの発揮				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督者の部下育成能力向上・マネジメント能力の強化（ 職場外研修の充実） ・所属長等に対する職場研修推進のための研修の充実（ 職場研修の推進） ・人事評価の中で、「職場における人材育成」を管理職の能力評価要素の重要な項目と位置付けることを検討する。（ 新たな人事考課制度の確立） 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実・強化				

組織・職場目標の明確化

目的	職場内での対話やチームワークの促進による職場活性化 仕事の成果を意識することにより、自己成長意欲や職員間での相互啓発、個々の知識・能力の向上を図る。				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価の円滑な運用と対象の拡大（ 新たな人事考課制度の確立） ・職場面談制度の実施（ 新たな人事考課制度の確立） ・課内会議やミーティングを定期的に行い、職場内コミュニケーションの活性化を図る。 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	充実・強化				

職員のやる気や創意工夫が尊重される職場風土の醸成

目的	職員の自主性を引き出すとともに、仕事に対する問題意識を醸成し、学習意欲の向上を図る。				
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職員提案制度の創設 ・気軽に提案できる情報共有システムの構築 ・オフサイトミーティングの開催 ・若手職員の政策形成過程への参加機会の付与 ・自主研修グループへの支援強化と成果の活用を検討（ 自己啓発支援の強化） ・人事評価制度での加点評価の検討（ 新たな人事考課制度の確立） ・学習的風土に富んだ職場環境づくり（ 職場研修の推進） 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	職員提案制度 構築・ 実施				
	気軽に提案できる情報共有システム 構築・ 実施				
	オフサイトミーティング開催について検討（段階的に実施）				
若手職員の政策形成過程への参加を積極的に進める					

オフサイトミーティング＝様々な職場の職員が仕事の場を離れ、気軽に真面目な話をする場のこと。役職や所属という枠を越えて、職員同士が自由に意見交換することにより、人的ネットワークの形成や様々なアイデアの発見がある。もって職員の「やる気・やりがい」につながる。

自律的な組織風土の醸成

目 的	組織の活性化と職員の意欲維持・向上を図る。				
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・職位・職務権限の見直し検討（権限委譲、組織のフラット化） ・人事権の部局への委譲等の弾力的な運用の検討 ・スタッフ制の充実（特命スタッフ制の導入検討、プロジェクトチームの活用） ・グループ制の導入検討 				
取組スケジュール	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	調査・研究		段階的に実施		