

倉敷・人・心・心

倉敷市人材育成基本方針



平成13年 3月策定

平成23年10月改定

倉 敷 市

はじめに

少子高齢化がさらに進んだ人口減少社会の到来、経済状況や財政構造の変化など、人口増加、プラスの経済成長を前提として作られた社会システムが大きな変革期にあります。さらに価値観の多様化、国際化、高度情報化などがもたらす多くの課題をかかえる中、自治体の自立と個性の発揮が求められる「地域間競争」の時代を迎えています。本市もこの新しい時代に適応し変化していかなければなりません。

本市においては、平成13年3月に「人材育成基本方針」を策定し、人材育成に取り組んできたところですが、策定から10年が経過し、社会情勢や市を取り巻く環境も大きく変化しました。ますます高度化・多様化する行政需要に的確かつ迅速に対応する必要があり、職員にはより高度な知識や能力、資質を備えることが従来にも増して強く求められています。また、職員アンケートの結果においても、前例踏襲的な意識や仕事のやり方を見直し自ら課題を発見し解決していく力を身につける必要性や仕事を通じた人材育成の強化など、職員一人ひとりのより一層の意欲・能力の向上と職場の活性化を図る必要性が浮かび上がりました。所属長のリーダーシップのもと、職員が一丸となって人材育成に取り組むことが強く求められます。

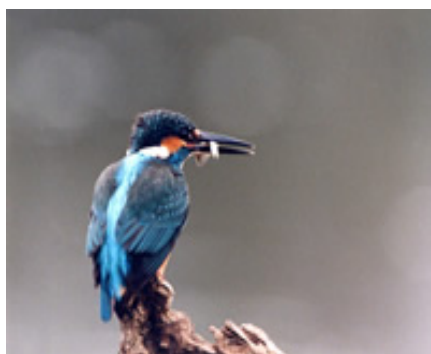
そこで、「人材育成基本方針」を時代のニーズに沿った内容に改定し、人材育成の目的・方策を明確にし、将来にわたって「世界に誇る倉敷市」であり続けるため、これまで以上に人材育成を推進していきます。

この「人材育成基本方針」は、めざすべき職員や職場のあり方を明らかにし、人材育成の方向性を示すものであり、職員はその趣旨を十分に理解し、全員で取り組んでいく必要があります。今後は、それぞれの部署でこの基本方針を踏まえた具体的な実施計画を作成し、進捗管理を行うこととします。



CONTENTS

第1章	人材育成の重要性について	1
1	人材育成の主人公はあなた自身です	1
2	人材育成の目的	1
第2章	アンケートと課題	3
1	前例踏襲主義からの脱却	3
2	職場の学習的風土づくり	4
3	仕事を通じた人材育成の強化	5
4	自律的なキャリア開発支援	6
5	職員研修の充実	7
第3章	めざすべき職員・理想の職場	8
1	めざすべき職員像	8
2	これから職員に求められる能力	9
3	理想の職場像	10
第4章	人づくりの取り組み	11
1	やる気を育てる 職場管理の取り組み	11
2	やる気を掘り起こす 職員研修の取り組み	14
3	やる気を引き出す 人事管理の取り組み	23
	改定の経過	27



第1章 人材育成の重要性について

地方分権を確立していくためには、まず、私たち自身が地域社会の一員であることを強く自覚し、夢と誇りをもって、力強くこれからのまちづくりを担っていかねばならないと考えます。私たち職員一人ひとりが「自分たちのまちを良くする」という使命を果たすため、「**人材こそが最も重要な経営資源**」との認識に立ち、コスト意識をもった効率的な行財政運営による質の高い行政サービスを提供し、個性豊かな独自のまちづくりなど創意と工夫で魅力的な施策を生み出していかねばなりません。また、情報を公開し説明責任を果たして市民の皆様に納得していただける施策を展開したり、市民協働によるまちづくりに取り組んでいかねばなりません。

このように倉敷市を取り巻く環境が大きく変化している中で、従来のままのやり方で職務を遂行していたのでは、多様化する課題を解決していくことは困難です。10年後、20年後の倉敷市を支えていくため、職員の能力向上は必須であり、一人ひとりを「育てる」という姿勢を組織として共有した人材育成は、現職員の責務であると考えます。

1 人材育成の主人公はあなた自身です

人材育成は、職員自身に自己を向上させようとする意欲がなければ、十分な効果は期待できません。このため、職員一人ひとりが、**倉敷市職員としての誇りと使命感を持ち、主体的に取り組む**ことが重要です。

2 人材育成の目的

人材育成の目的は、**倉敷市を取り巻く環境の変化に対応し、自ら考え行動できる意欲と能力をもった職員を育成すること**です。

私たち職員は、市民の皆様の声を聴き、市民の皆様とともに、市民の皆様に納得していただける施策やサービスを行い、住みやすく、学びやすく、働きやすく、

そして何よりもいきいきと生活できるまちづくりを進めていかなければなりません。

そういったまちづくりを進めていくためには、今までにない新しい能力や知識が求められており、変化の大きい環境の中で、これからの倉敷市を担っていく力のある職員を育成していかなければなりません。

- ・ 地方分権の進展
- ・ 簡素で効率的・効果的な行政体制の整備
- ・ 説明責任・情報公開
- ・ 人口減少社会の到来
- ・ 経済状況、財政構造の変化
- ・ 市民ニーズ・価値観の多様化
- ・ 行政への市民参加

人材育成



人材を育成することで、創意と工夫で課題に取り組み、あるべき姿（成果）を生み出していく。

- ・ 個性豊かで活力に満ちた独自のまちづくり
- ・ コスト意識をもった行財政運営
- ・ 情報公開と市民協働によるまちづくり
- ・ 高い情報受発信力



第2章 アンケートと課題

今回の改定にあたり、職員アンケートを実施しました。以下は、その結果から導き出された人材育成についての課題です。

職員アンケートの概要

調査目的	「倉敷市人材育成基本方針」を見直すに当たって、職員の現状や考えていることなどを明らかにし、今後の人材育成の方向性を探ることを目的とする。
調査対象	職員 3,458人（平成22年4月1日現在）
調査方法及び調査期間	インターネット 平成22年8月17日（火）～31日（火） 質問紙 平成22年8月17日（火）～24日（火）
回答数	1,538件 （インターネットによる回答 1,353件、質問紙による回答 185件）
回答率	44.5%

1 前例踏襲主義からの脱却

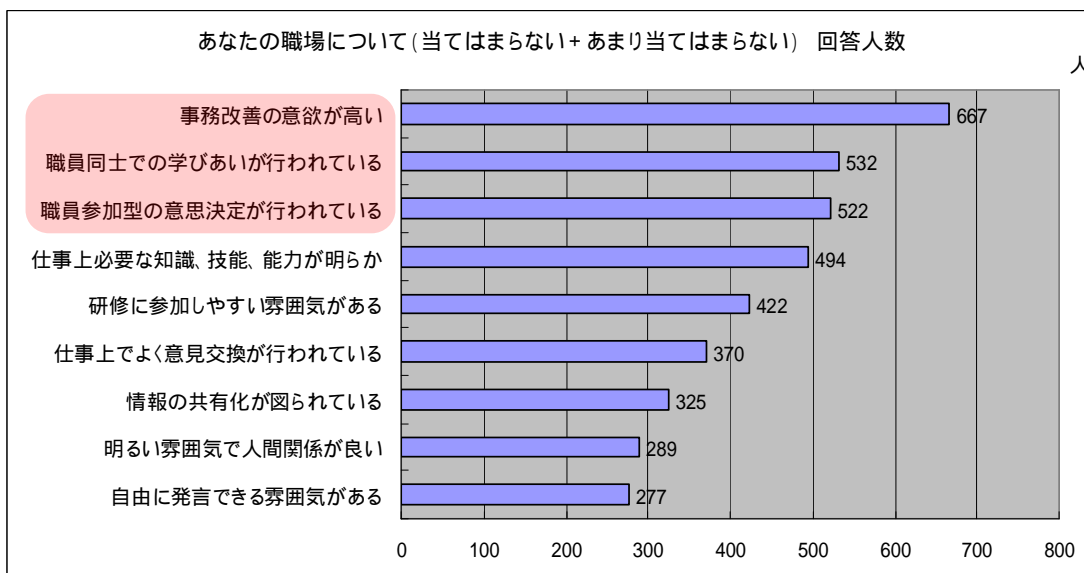
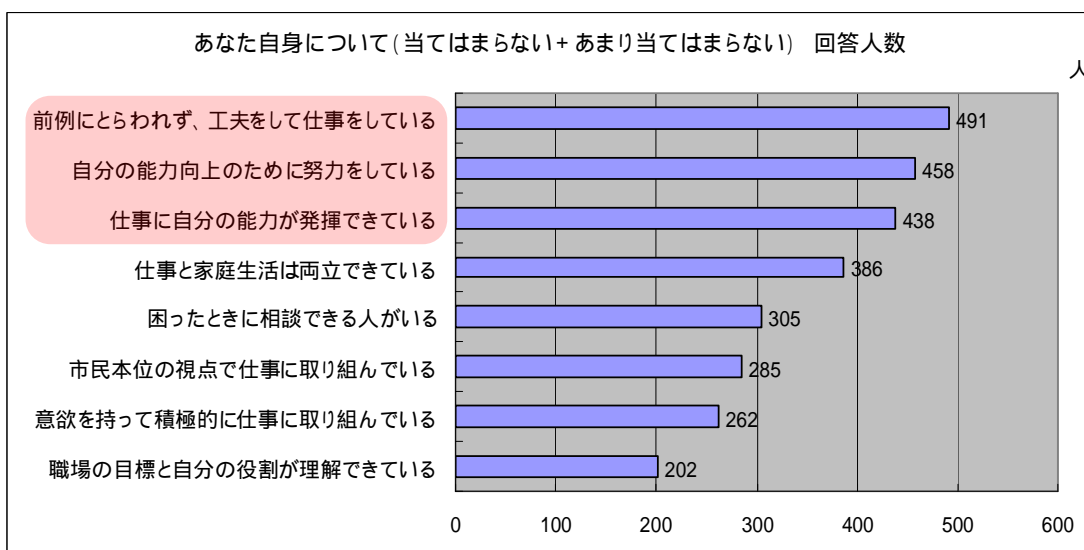
「前例にとらわれず、工夫をして仕事をしている」の自己評価、「事務改善の意欲が高い」の職場評価、「前例にとらわれず積極的に業務を改善している」の上司への評価で、いずれも否定的な回答が目立ちました。前例踏襲になりがちな職員の傾向が伺えますが、**これからの自治体運営には、与えられた仕事をこなす職員から自ら考え行動する職員への変革が求められます。**前例踏襲的な意識と仕事のやり方を見直し、市民の視点から、業務上の課題を自ら発見し解決に導く仕事のやり方へと転換していく必要があります。



2 職場の学習的風土づくり

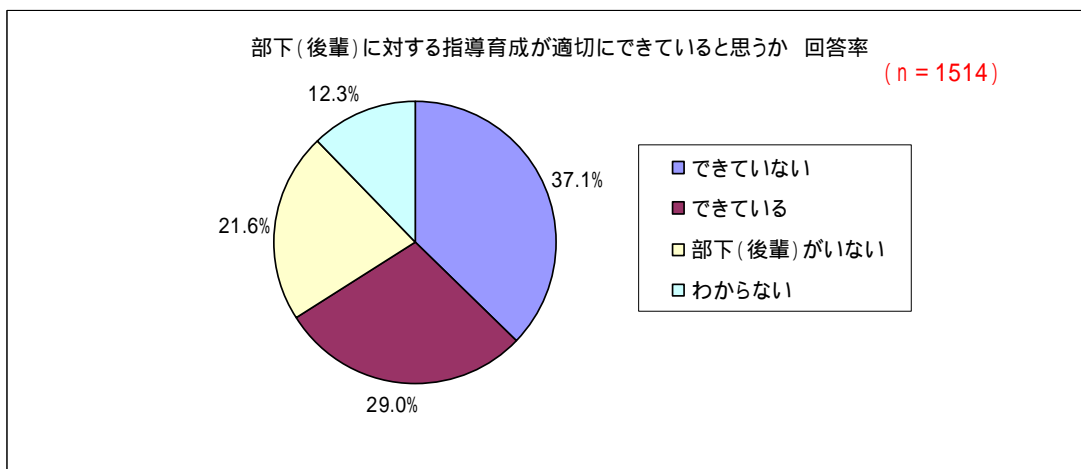
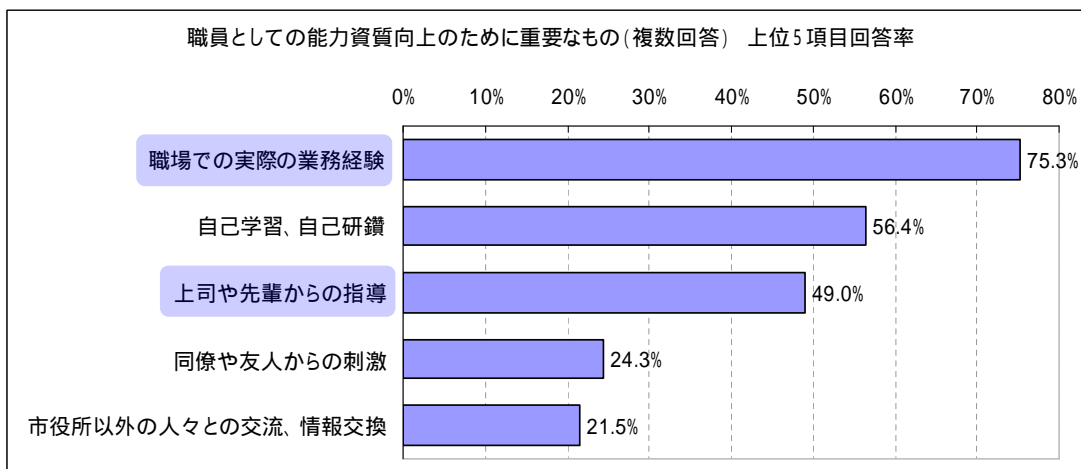
「自分の能力向上のために努力をしている」、「仕事には自分の能力が発揮できている」とは感じていないとの回答が多く、仕事を通じての能力の発揮や自己能力開発については必ずしも満足してしない職員像が浮かび上がります。

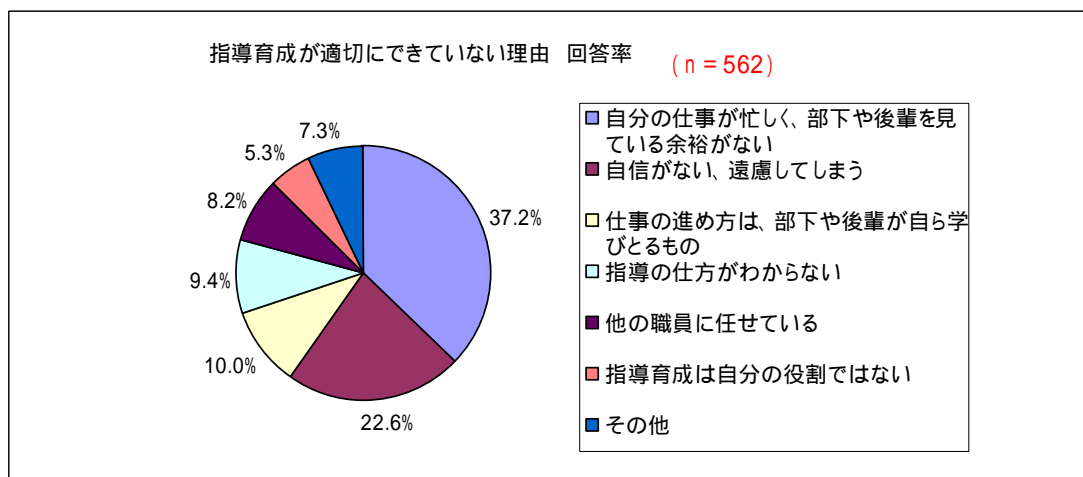
職場については、事務改善の意欲が低いだけでなく、「職員参加型の意思決定が行われている」、「業務に関する職員同士での学びあいが行われている」とは感じていないとの回答が多い傾向がありました。**情報の共有化が図られ、職員参加型の意思決定が行われる風通しのよい職場づくりと、お互い学び合い、認め合い、高め合う職場風土の醸成により、自ら成長しようとする職員のやる気を十分引き出す環境を整えることが必要**です。



3 仕事を通じた人材育成の強化

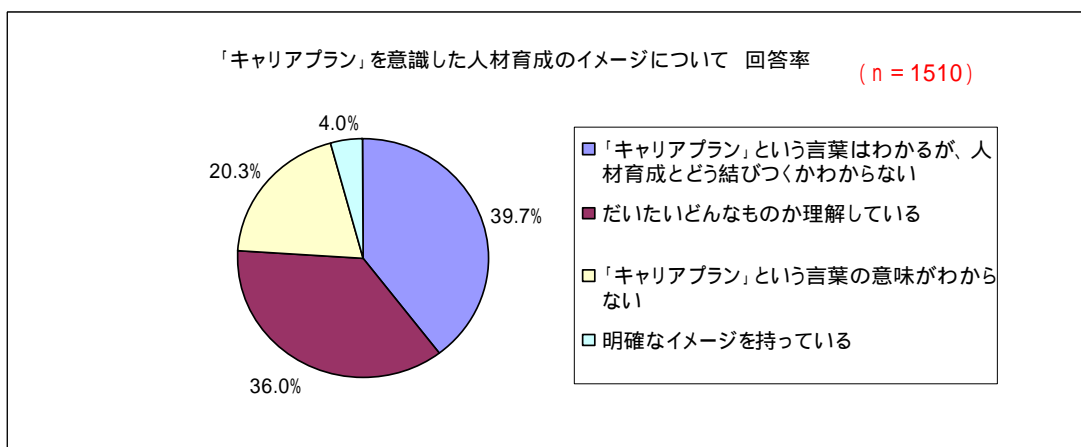
職員としての能力向上のために重要なものとして、4人中3人が「職場での実際の業務経験」を、約半数が「上司・先輩からの指導」を挙げています。一方、部下に対する指導育成ができていないとの回答が、約4割となっています。日常業務を通じた職員の育成には、上司・先輩による適時適切な指導が有効ですが、実際には、忙しい、自信がないなどの理由により、必ずしも十分な指導がなされているとはいえない状況です。**管理職（指導者）は、後進の人材育成を自らの重要な責務と認識し、部下・後輩の期待に応えるべく積極的に取り組んでいくことが求められます。**





4 自律的なキャリア開発支援

平成20年度から人事評価制度を導入し、目的のひとつに職員の仕事へのやりがいや使命感を高めることを掲げ、組織主導の一律的なキャリア形成から、職員のキャリアプラン*を重視する戦略的な人材マネジメントへの転換を図っているところですが、約2割は「キャリアプラン」という言葉の意味がわからない、約4割は言葉の意味はわかるが人材育成との結びつきがわからないと回答しています。組織力の向上を図るためには、**キャリアデザインをベースとした人材育成の考え方を職員全員が共有した上で、キャリア開発を支援する人事制度と研修体系を通じて、職員の内発的な動機を引き出し、一人ひとりの個性を活かした人材育成を推進する必要があります。**

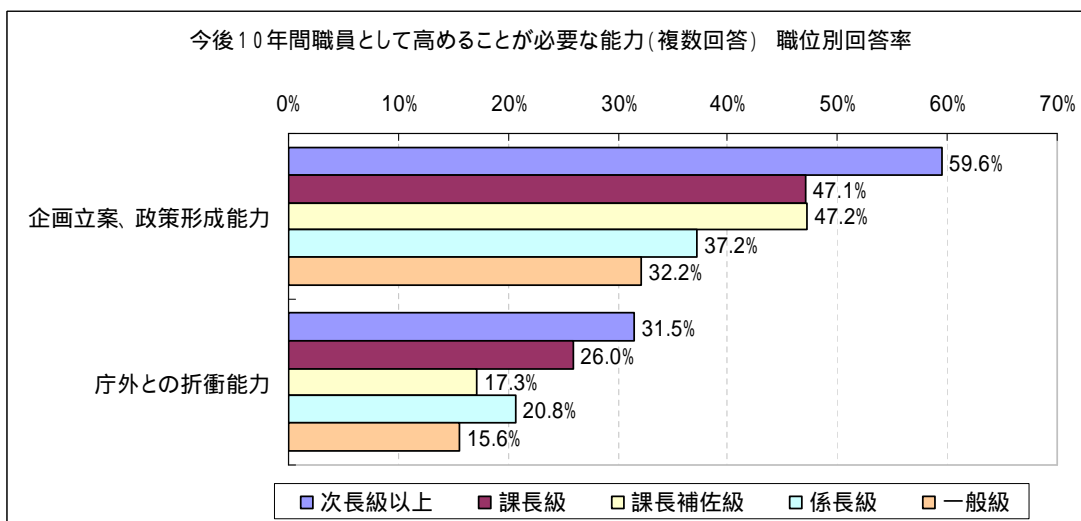
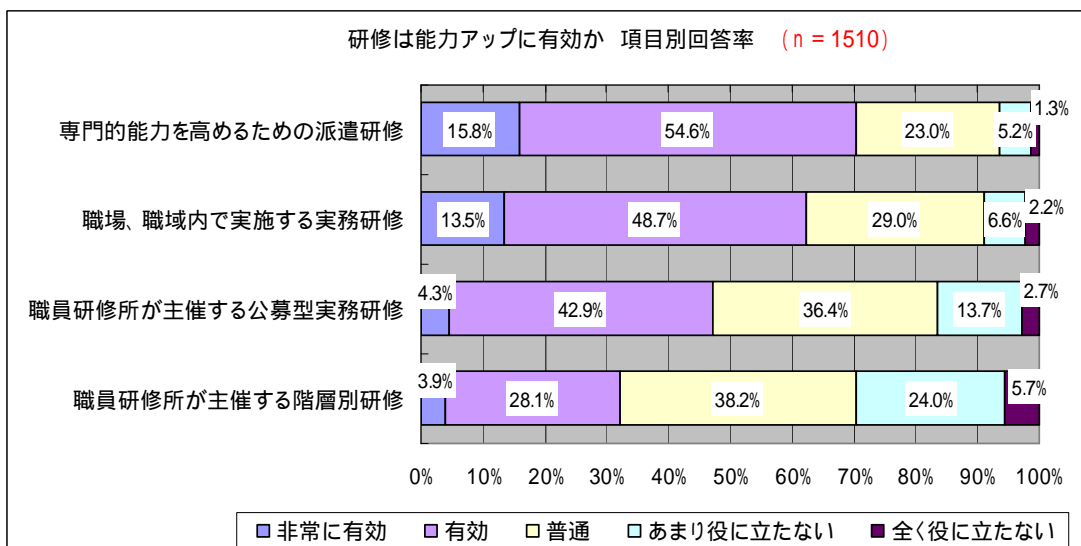


***キャリアプラン**

自分自身の得意分野、能力、資格、経験等を活かし、市職員として、どのような人材として、どのような分野で活躍したいか、自らが設計したありたい姿のこと。

5 職員研修の充実

専門的能力を高めるための派遣研修、職場職域内で実施する実務研修への評価が高い一方で、職員研修所が実施する階層別研修、実務研修への評価が低い傾向が見受けられました。また、今後10年間、職員として高めることが必要な能力として、職位が上がるほど「企画立案、政策形成能力」、「庁外との折衝能力」が必要になるとの結果を得ています。多様な行政サービスを提供する職場で必要とされる高度な専門知識や技術の習得につながる**派遣研修、職場研修の更なる充実を図るとともに、職階や求められる能力に応じた魅力ある研修所研修を実施していく必要があります。**



第3章 めざすべき職員・理想の職場

1 めざすべき職員像

新しい時代に適応し変化していくためには、市のもつ個性や魅力と市民の力を結集した「らしき力」を最大限に発揮して個性豊かで活力に満ちた明るさと希望あふれるまちづくりを推進しなければなりません。

国や県に依存した政策を進めるのではなく、倉敷市独自のまちづくりを市民とともに担い、市民の期待に応える職員をめざします。

めざすべき職員像

(1) 行政のプロフェッショナルとしての自覚をもつ職員

倉敷市職員であることに誇りをもつ職員

豊かな郷土愛をもち、倉敷市の魅力を引き出す職員

自己啓発に努める向上心の強い、意欲と行動力のある職員

(2) 広い視野をもち、積極的に創造・改革する職員

市民の視点で、市民サービス向上に意欲的に取り組む職員

前例にとらわれず幅広い視点から積極的に改革することのできる職員

社会の動きに敏感で、高い情報受発信力を備えた職員

長期的な視点を持ち、リスクを想定して取り組む職員

(3) 協調性と豊かな人間性をもち協働する職員

市民とともに考え、市民と連携・協働してまちづくりを進める職員

お互いに協力し合い課題解決に向けて取り組む職員

ワーク・ライフ・バランス*を図る職員

(4) 成果を評価する職員

コスト意識をもって効率的な行政運営に努め、

改善にむけ成果を分析・評価できる職員

市政の目標や組織の目的、自己の役割を認識

し、市民の期待に応えられる職員



*ワーク・ライフ・バランス

【work-life balance】

「仕事と生活の調和」の意味で、一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいて、子育て期、中高年期といった各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること。

職員アンケートから浮かび上がった今までの職員像

- ・回避思考 : リスクを回避する。課題解決に消極的。
- ・管理型 : 決まったことしかしない。(受動的)
- ・前例踏襲型 : 今までのやり方を変えない。
- ・セシヨナリズム(部分最適): 仕事を他部署に振ることで問題解決。



これからの職員像

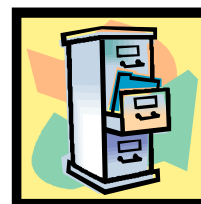
- ・できる思考 : 課題解決のために複数の案を示し、それぞれの案の長所・短所を説明した上で、自らが最良と考える案を提示できる。
- ・経営型 : 自ら考え行動できる。(能動的)
- ・チャレンジ型 : 変化に対応し、新たなことにも果敢に挑戦できる。
- ・チーム倉敷(全体最適): 他部署とともに市全体のことを考えることができる。

2 これから職員に求められる能力

地方分権の進展により、倉敷市が自ら判断し、自ら遂行しなければならない分野が拡大していきます。様々な立場の利害調整だけでなく、説明責任を果たすための情報収集や調査・分析、プレゼンテーション技術、市民の意向を行政に反映させていく専門的知識など、職員として求められる能力も高めていく必要があります。

これから職員に求められる能力

- (1) 人材育成能力
- (2) 企画立案・政策形成能力
- (3) 情報収集・分析・管理能力
- (4) コミュニケーション能力



- (5) コスト意識をもったスケジュール管理能力 (タイムマネジメントなど)
- (6) 市民に対して、わかりやすく情報提供、説明ができる能力 (プレゼンテーションなど)
- (7) リスクマネジメント能力 (不当要求、危機管理広報など)
- (8) 情報感知能力 (社会情勢に関心が高く、将来的な課題を察知できる見識)
- (9) 行政運営 (予算・人事・議会・監査など) に関する知識
- (10) プロジェクト会議などの企画運営のノウハウ
- (11) 自己管理能力 (健康管理、ストレスコントロールなど)

3 理想の職場像

職場の環境は人材育成に重要な影響を及ぼします。情報の共有化を図り、チームワークを尊重し、連携協力して業務遂行できる職場、積極的に意見を出し合い、あるときには若い職員がリーダーシップを発揮できる職場など、職員一人ひとりの個性や多様性を尊重したうえでお互いに助け合い、認め合い、高め合い、能力を十分に発揮することが高い成果に結びつきます。

上司は人材を育成し、人材を活用して、職場の活性化に積極的に取り組まなければなりません。

ワーク・ライフ・バランスに配慮しながら、明るく風通しのよい職場で人材育成を行っていくことが必要です。



理想の職場像

- (1) 職場の目標・課題について、共通認識のもと情報を共有する職場
- (2) 市民と協働し、力を合わせて前向きに仕事に取り組む職場
- (3) 上司のリーダーシップのもと、職員同士で学び合い能力向上に努める職場
- (4) 効率的・効果的な職務遂行のため、コスト意識をもち意欲的に業務改善に取り組む職場
- (5) 提案や意見が自由に言える、ワーク・ライフ・バランスに配慮した明るく風通しのよい職場

第4章 人づくりの取り組み

1 やる気を育てる 職場管理の取り組み

職場環境の充実は、多様な市民ニーズに応え、職員が情熱を持ち、意欲的に業務を遂行する上で不可欠です。職場は、職員が仕事を通じ、自ら能力・意欲を発揮する場であると同時に開発の場でもあります。ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、業務に専念できる組織・体制を構築し、人材育成ができる職場環境を整えます。

(1) 人を育てる仕事の進め方

職場や個人の目標を明確に設定し、コスト意識を持って業務を遂行することが重要です。

そのためには、所属の全員が同じ目標を共有したうえで、個人の特性を見極めた業務配分を行い、適正な評価をすることが必要です。加えて、業務が正確になされるための体制づくりが求められます。

責任感とやりがいを持つために、担当業務と組織目標との関連性を理解する。

全体の中での業務の位置づけと自分の役割を明確に把握する。

個人の特性を活かした業務配分と適正な評価をする。

面談の機会を捉えて、各職員の特性や今後取り組みたい業務、強み(弱み)などを十分把握した上で、職員の能力が十分発揮でき、また補い合えるような人員配置を行い、行動・実績に基づいた評価を行う。

コスト意識の強化を図る。

各所属等におけるコスト縮減に対する取り組みに加え、特に人件費に対する意識を高める。

業務が公平・公正・正確に遂行されているかどうかのチェック機能を充実させる。

業務が担当者任せになることに起因するミスを防ぐための人員配置や体制づくりに努める。

(2) 人を育てる職場風土

ICT*環境が整備されたことにより、事務改善が図られてきた一方で、職員間のつながりが希薄になり、人が人を育てる職場環境が失われつつあります。

人が育つ職場風土の再構築のためには、対話を中心とした**コミュニケーションの重要性**を再認識し、**意識的にチームワークで業務を遂行**することが必要です。

対話を中心としたコミュニケーションを充実し、職員間の信頼関係を高める職場づくりを進める。

コミュニケーションの方法が多様になっている状況で、人間関係が希薄にならないよう、目的に応じた適切な手段を選択するとともに、相互理解に努める。

チームワークで業務にあたり、仕事の抱え込みを防ぐ。

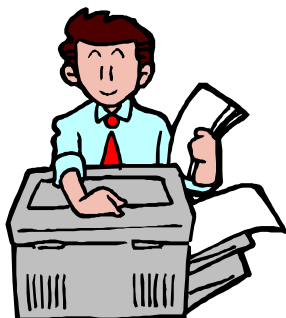
仕事の抱え込みによるチェック機能の低下、業務に対する重圧感や負担感の増大を防ぐためチームワークを心がける。

希望する研修に参加しやすく、自己研鑽できる環境をつくる。

他の職員のフォロー体制の充実、繁忙期や閑散期における臨機応変な職員配置などにより、自己研鑽の機会を確保する。

整備されたICT環境の有効利活用により、情報共有を行い更なる事務改善を図る。

職員全体の情報機器に対するスキルを向上することにより、事務改善を一層推進する。



*ICT【Information and Communication Technology】

情報通信技術。ネットワーク通信による情報・知識の共有が念頭に置かれた表現で、ITに替わり、定着しつつある。

(3) 育てあえる組織体制

組織の活性化を図り、職員が意欲的に業務に取り組む体制が確立していることが重要です。

そのためには、職員が相互に親しみと愛情をもち、信頼し成長しあえる環境をつくり、さらには、職員の適正な配置と OJT*の充実を図る必要があります。

職員の適正な配置により、職場全体のレベルアップを図る。

昇任などの各段階を捉えて、それまでに必要な研修・経験を十分積めるような体制と、各職場に適正に配置できるようにする仕組みをつくる。

親愛の情をもち職員相互の人格を尊重する。

日常のあいさつや声かけなどの触れあいから、職員間の信頼関係を高め、モチベーションを向上させる。

OJT を通して、指導する側・される側がお互いに成長できる環境をつくる。

職員相互が業務分担等の枠組みを超えて、業務に対する理解を深める。

また、内容によっては若い職員が講師役になるなど、従来の上司から部下、先輩から後輩という指導方法にこだわらず柔軟に対応する。



* OJT【On the Job Training】

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・育成すること



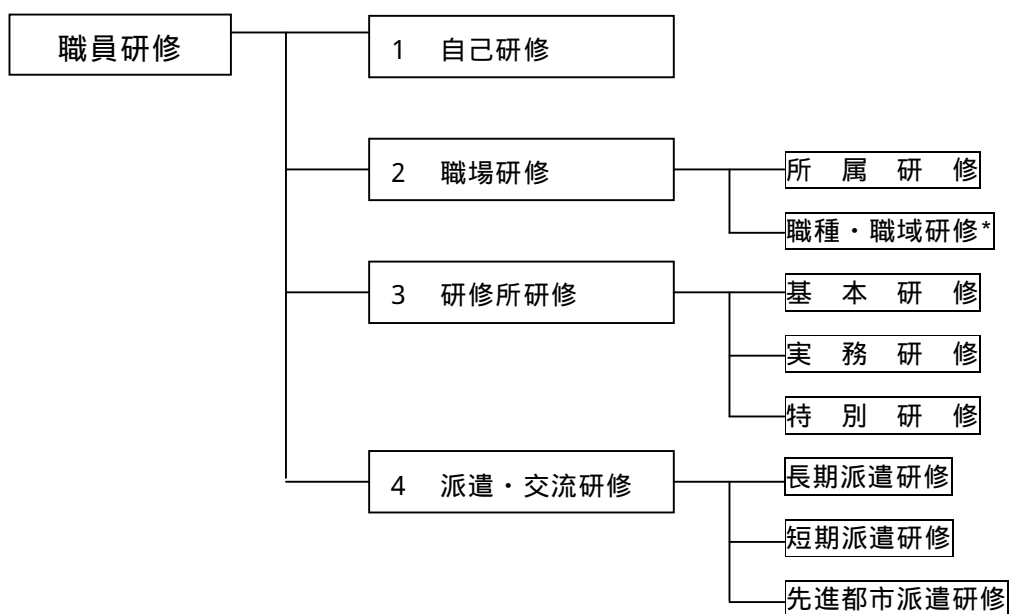
2 やる気を掘り起こす 職員研修の取り組み

(1) しっかりした研修のしくみをつくる (職員研修体系と体制)

職員研修は、人材育成の中心的手法であり、人材育成システム全体を支援する重要な役割を果たしています。そこで、能力や意欲を向上させ、自己実現を図る観点から「職員研修体系と体制」を確立させ、自己研修、職場研修、研修所研修、派遣・交流研修の4項目によって進めます。

職員研修体系

計画的・効果的な職員研修を進めるためには、しっかりとしたしくみづくりは欠かせません。そのために、職員研修体系の見直しを行い、基本研修の充実を図ります。



* 職種・職域研修

職種研修とは、消防士・建築技師など専門的職種を対象とした研修であり、職域研修とは、市民課窓口業務や保健指導業務など支所を含めた横断的な業務に携わる職員を対象とした研修である。



研修推進体制

職員研修は、職場・職員ニーズを適切に把握し、明確な方向性が打ち出され、組織的に推進されることが必要です。必要な能力は職員研修所や職場で計画的に開発されなければなりません。そして職員も自発的な能力開発を行うべきです。職員研修所は、これら人材育成推進の調整機能を持つ必要があります。

職員一人ひとりが、高い自己啓発意欲を持ち、個人、職場、職員研修所で立てた計画に基づき実施・評価・報告がされているような研修推進体制を確立する必要があります。

また、研修成果や履歴が人事管理に反映されていれば職員の意欲喚起につながります。

全職員がキャリアデザインに基づく研修を計画的に受講する体制を整える。

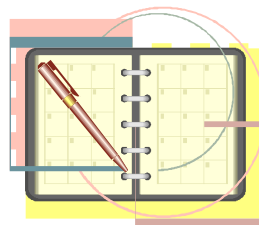
職員一人ひとりが自己のキャリアをデザインし、計画的に実践できるよう、選択科目を増やすとともに、受講機会を拡大する。

人材育成のための情報収集・提供などの各種支援を積極的に行う。

研修案内や講師の紹介、研修資料など研修を実施する際に積極的に協力する。

上司は、受講履歴を職場管理や人事管理に活用する。

長期派遣研修や研修所研修の受講履歴を所属のマネジメントや職員の長期的な育成計画に活用する。



(2) 自ら能力を高める (自己研修)

自己研修は、職員自らが知識・技能などを身につけるため、主に勤務時間外を利用して主体的に取り組む研修です。その活性化を図るためのしくみづくりや、情報提供など積極的に支援していきます。

職員一人ひとりが、自己のキャリアをデザインし、それに基づいて主体的に学習を進めることは、**個人にあった能力を高める**上で重要です。そのために、自己研修の各種制度を充実させることで、職員の自己啓発意欲を喚起し、一人ひとりの能力のレベルアップを図ります。

通信教育講座受講助成制度を充実する。

大学・大学院修学助成制度を充実する。

職員自主研究活動支援制度を充実する。

資格取得助成制度を充実する。

アフターファイブ研修を充実する。

研修教材・機材の貸し出しや研修場所の提供によって、自己研修を支援する。

研修講師などの情報を積極的に提供する。



(3) 職場が能力を引き出す (職場研修)

職場研修は、管理・監督者が部下の意識啓発・能力向上を意図して、仕事を通じ仕事に必要な知識、技能、問題発見・解決能力、態度などを計画的・継続的に指導・育成するため、最も効果的な研修です。

各職場では、業務に関する問題解決と知識・技能の修得が自発的・日常的に行われるべきです。活性化を図るため、管理・監督者は、人材育成を自らの重要な責務と認識し、職員同士で学び合う学習的職場風土づくりに積極的に取り組んでいくことが求められます。

環境の変化の中で、これまでの仕事のやり方では対応できない場面も生まれ、従来の上司から部下、先輩から後輩という指導方法にこだわらず柔軟な対応が必要です。

職場研修を支援する体制を作り、積極的に推進します。

職場風土の改善や組織の活性化を目指し、所属研修と職種・職域研修の充実を図る。

最も効果的とされる職場研修のために、受講後にはインストラクターとなれるよう職場での研修報告や職員間の学習の場を充実させる。

情報提供や講師料の支援、機材の貸し出し、研修会場の提供などを行う。

研修講師の紹介や講師料の支援、また、必要な機材や用品の提供など職場研修を支援する。



(4) 組織に必要な能力を高める (研修所研修)

研修所研修は、長期的視野に立って身につけておくべき知識や技能を体系的・集中的に学習する集合研修です。

研修所研修では、自己研修や職場研修で充足しにくい、**組織として必要な能力開発が長期的・計画的に行われる必要があります**。職員アンケートでは、一般職の層で階層別研修の評価が低いという結果となりました。研修ニーズの十分な把握を前提に、基本研修・実務研修・特別研修の内容の検討が必要です。また、選択型研修のメニューを充実しなければなりません。

研修意欲と研修効果を高める体験型・参加型・選択型研修を充実する。

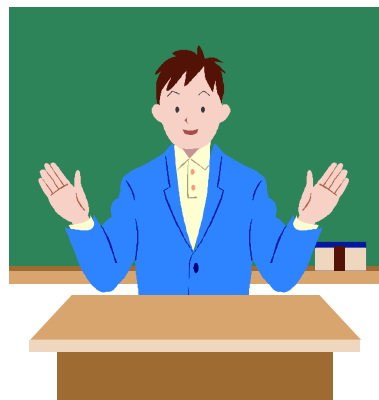
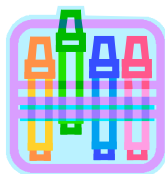
他都市との合同研修を積極的に行う。

幅広い視野と知識・技能を養うため、民間企業の経営手法などを学ぶ研修を充実する。

研修の理解度を調査し、より効果的な研修を実施する。

変化に対応した研修メニューを充実する。

研修後は、職場での伝達研修を行い、研修効果を共有化する。



基本研修

階層ごとに開発すべき能力を計画的に実施する必修の研修である。

名 称	対象職員	研 修 の 目 的
新採用職員研修	新規採用	市職員としての心構え、基本的知識や態度を身につけ、職場への適応力を養うとともに地域への愛着を育む
採用2年目職員研修	採用2年目	コミュニケーション能力、チームワークの重要性や組織の一員としての認識を深める
採用3年目職員研修	採用3年目	効率的効果的な職務遂行能力を習得する
採用6年目職員研修	採用6年目	課題を発見し、解決に向け柔軟に対応できる能力を習得する
採用10年目職員研修	採用10年目	自分の目標や仕事のあり方を見つめ直し、キャリアをデザインする
職員選択研修	若手職員	市政の重要課題への対応や企画立案、業務管理などについての知識や技能を習得する 職務遂行能力のさらなる向上や後輩の育成を図る
新任係長級職員研修	新任係長級	係長級職員としての立場役割を認識するとともに、マネジメント能力を習得する
新任課長補佐級職員研修	新任課長補佐級	課長補佐級職員としての立場役割を認識するとともに、マネジメント能力を習得する
新任課長級職員研修	新任課長級	課長級職員としての立場役割を認識するとともに、マネジメント能力を習得する
幹部職員研修	課長～局長級	責任者として長期的、総合的見地から戦略的な組織設計と経営管理能力を習得する
ライフデザイン40	40歳代	ベテラン職員として後輩の指導育成と自己管理能力や地域との関わり方を習得する
ライフデザイン50	50歳代	職員としての生活を振り返り、後輩に知識や技能の継承をする 定年後のライフデザインを立て、地域との関わりや心構えを学ぶ

実務研修 業務に直接関係のある知識や技術を選択して受講する研修である。
各職位や各自のキャリアプランに応じて受講する。

政策形成能力開発研修	職務遂行能力・専門研修	コミュニケーション能力向上研修
法令実務 政策法務 自治体法務 民事法 企画立案 他市交流 課題発見・課題解決 政策調整・決定 改革力	専門分野 コンプライアンス タイムマネジメント 財政・予算 財務会計 マーケティング 企画広報宣伝力 文章力 リスクマネジメント OJT 職場マネジメント 人材育成 労務管理 経営戦略 状況予測・感知力 判断力	プレゼンテーション ファシリテーション クレーム対応 ハードクレーム対応 リーダースhip コーチング コミュニケーション力向上 交渉力 モチベーションアップ 対外調整力

特別研修 行政目的のために実施する研修である。

- ・CS*向上研修、パブリシティ広報、クライシス・コミュニケーション、メンタルヘルス、マナーインストラクター養成、交通安全、人権など



***CS【Customer Satisfaction】**

顧客満足（度）。倉敷市では、市民満足度ととらえ、職員の意欲と能力を高め、サービスの改善向上を図るとともに職場の活性化を目的に平成 17 年度から実施している。



(5) 他市・研究機関に学ぶ (派遣・交流研修)

派遣・交流研修は、職員を専門機関や他の自治体などに派遣してその成果を組織に活用する研修です。職員アンケートでも高評価であるように、幅広い視野、高度な専門知識・技能など、専門の研修機関や先進都市から学ぶことは大きな意義があります。また、民間のアイデア・ノウハウの活用も重要です。

現在・将来の能力開発のため、派遣・交流研修を計画・実施し、十分に活用することが必要です。そのために、研修後は、研修生をインストラクターとして活用するなど、**研修成果を組織へ還元**することが大切です。

国・県・民間・先進都市・外郭団体などとの派遣研修、人事交流の充実を図る。

派遣研修で得られた成果を広く職場などへ還元する取り組みを強化する。

高度で専門的な研修機関へ積極的に派遣する。

長期派遣研修 幅広い視野と高度な専門能力を修得するため、国や県、大学、自治体、大学校、市町村アカデミーなどへ派遣する。

短期派遣研修 専門知識を習得するため、岡山県市町村職員研修センター、岡山県建設技術センター、民間機関など各種研修機関へ派遣する。

先進都市派遣研修 情報収集や視野の拡大など、環境の変化に対応できる職員の育成と先進事例を学ぶため、先進都市へ意欲ある職員を派遣する。

交流研修 民間や先進都市の経営手法、感覚を学ぶため、市民・企業・他市町村との合同研修や都市間交流に積極的に取り組む。



(6) システムを活用する (e-ラーニング・研修履歴検索・庁内レンタルシステム)

e-ラーニングシステムは、庁内 LAN に接続された一人一台パソコンを利用して学習できるシステムです。必要な内容を全職員が都合のよい時間に自席で受講することができ、集合研修のように移動時間や業務調整の必要がなく効率的です。集合研修の事前学習のために活用することもできます。幅広い分野の研修が同時期に受講可能で、集合研修と組み合わせることで大きな研修効果が期待できます。

また、研修履歴を本人や上司に公開することにより、キャリアデザインを考慮して計画的に受講することができます。上司は適切なアドバイスを行うため、研修履歴を活用することができます。

【e-ラーニングシステム】

タイムリーな一斉研修を実施する。

必要な時期に、必要なテーマを全職員に受講させることができる。従来の集合研修のように研修会場までの移動に要する時間が不要で、日程調整、時間調整、会場の確保等も不要である。

研修実施前に事前学習を実施する。

研修前の事前学習として活用でき、基礎知識の平準化ができる。

研修後にフォローアップを実施する。

研修後に、復習や研修の効果を確認するフォローアップとして利用する。

【研修履歴検索】

キャリアデザインを踏まえた計画的な研修に活用する。

長期派遣研修や研修所研修の受講履歴を確認することで、自分のキャリアデザインに応じた研修を考え、所属長は人材育成の資料として活用する。

【庁内レンタルシステム】

機材や用具など職場研修の支援をする。

庁内レンタルシステムに登録し、機材のほか、使用できる用品を活用して職場研修に役立てる。

3 やる気を引き出す 人事管理の取り組み

本市では、人事管理を能力向上・意欲向上、職場の活性化に大きな影響を与えるシステムとして位置づけています。職員一人ひとりの育成方針となるキャリアデザインに配慮した計画的な人事異動や研修を行い、自己申告制度、目標管理制度などの既存のシステムを進化させていく必要があります。

(1) 人物重視の職員採用

地方分権の時代を迎え、複雑化・多様化する市民ニーズに対応するためには、知識だけではなく、視野の広さや協調性、自己管理能力や成果を分析・評価できる力など、様々な資質や能力が必要となります。そのため、採用試験では、学力に偏重することなく、市民の期待に応えることができる人材を見極めることが求められています。

また、優秀な人材を確保するためには、採用試験の受験者を広く全国から募集することも必要です。職員採用に関する情報や、市の業務内容等について、少しでも多くの人に知ってもらえるよう、情報発信や情報提供を積極的に行います。

学力と人物重視の採用試験を実施する。

採用面接のスキル向上を図る。

採用する側のスキルアップも求められる。面接員への民間人、女性、若手職員などの登用も検討する。

採用試験情報に加え、市の仕事の実際がわかる情報を発信する。

市の業務が多様であり、市民に接する最前線の仕事であるという情報を積極的に発信する。



(2) 人を育てる人事異動

人事異動は、組織を活性化させるとともに、職員一人ひとりの意欲向上や能力開発の機会でもあります。市民ニーズに的確に対応するため、職員の適性や能力を十分に把握した適材適所の人事配置が求められています。若手職員にはより多くの職場を経験させる一方、各職場で核となる高い専門知識を持った人材の育成も重要です。

職員は、人事異動をひとつの好機と捉えて、主体的にキャリアデザインを見つめ直し、自身の意欲・能力を高めることで、組織力向上に貢献していく姿勢が求められます。

人事記録のデータベースを充実させる。

異動履歴や資格などの基本的なデータベースに加え、自己申告の内容、所属長との面接内容履歴、研修受講歴などの活用ができる仕組みを検討する。

ジョブローテーションの拡充を図る。

入庁10年程度の間での異動サイクルの短縮を図る。

組織内人事の流動化を図る。

縦割り弊害を無くし、繁忙期の弾力的・流動的な人員配置を可能にする運用手法を検討する。



(3) 公平で公正な評価

公平で公正な人事評価は、職員の業績を正当に評価するうえで、大前提となるべきものであり、評価を受ける職員にとっても透明性が高いものでなければなりません。

人事評価制度は、職員のやる気と資質の向上を図る手段であり、結果として組織力の向上に繋がるものです。プラス面に目を向けた「加点主義」の組織文化を醸成することが大切です。

評価者と被評価者のいずれもが納得できる評価結果となるよう、職員全員が人事評価制度に対する理解を深めるとともに、評価者は、人材育成に携わる自覚を持ち、評価能力の向上を図る努力を継続していく必要があります。また、被評価者は、評価結果を真摯に受け止め、キャリア開発への動機付けとして、スキルアップに結び付けていくことが求められます。

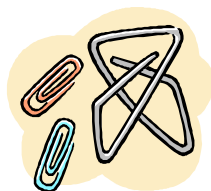
評価者のレベルアップを図る。

研修だけでなく、面接ノウハウの情報交換や人事記録のデータベースを活用した面接手法などを検討する。

勤務成績の給与への反映を研究する。

表彰制度の人材育成への活用を検討する。

優秀な職員のモデルを示す制度として活かすしくみが必要である。表彰制度と賞与の関連付けや、優秀なモデル事例として広く紹介すること、職員研修への協力を求めることなどを検討する。



(4) 職員の意欲・能力を引き出し、活かす

職員が意欲を持って働くことが、組織力を高め、市民のニーズに応えることに繋がります。職員一人ひとりが、それぞれの職位・職務に求められる役割・能力などを計画的に準備できる仕組みや、その能力が十分に発揮できる環境整備が求められています。

また、職員の貴重な能力を活かすため、ワーク・ライフ・バランスに配慮した仕組みが必要であり、職場復帰プログラムの充実などが求められます。

昇任までに求められる役割・能力などが計画的に準備できる仕組みを検討する。

組織力向上のためには、職員の責務として昇任に備えた準備をする必要がある。キャリアデザインに沿った計画的な研修や学習を進め、昇任までに必要な能力を身につける制度の構築を検討する。

チャレンジングな人事と希望降任制度の導入を検討する。

やる気のある職員が希望する職場で能力を発揮できる仕組みを一層充実させる。その一方で、ワーク・ライフ・バランス等に配慮した自己申告による希望降任制度も検討する。

休業者等の復帰支援を研究する。

さまざまな事情で休職した職員などが、戦力として復帰できる制度を研究する。

複線型人事制度の導入を検討する。

職員の意欲・能力・適性に応じて、従来の「ゼネラリスト*」養成を中心としたコースに加えて、専門性を活かしたコースが選択できる新たな人事制度を検討する。



* **ゼネラリスト**：特定の行政分野にとらわれず、広範な内容の職務において一定以上の

知識や技術を持ち仕事をする人で、「総合職」に分類される。

改定の経過

平成22年 5月18日	倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム設置(チーム員16人)
平成22年 5月18日	第1回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・人材育成基本方針改定の趣旨説明 ・作業チームの役割・業務・進め方等について説明 ・今後のスケジュールについて協議
平成22年 7月21日	第2回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・職員アンケートについて検討 ・「めざすべき職員像」について協議
平成22年 8月11日	第3回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・職員アンケートの実施について ・「めざすべき職員像」について協議 ・〔人事管理〕〔職場管理〕〔職員研修〕の3部会設置
平成22年 8月17日 ~ 8月31日	「倉敷市人材育成に関するアンケート」調査を実施 (職員3,458人を対象に実施)
平成22年10月12日	第4回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・職員アンケート結果(概要)について報告 ・アンケート結果も踏まえ人材育成に関する現状と課題について協議(各部会でまとめることを決定)
平成22年11月 4日	第5回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・各部会でまとめた現状・課題について対応策を検討
平成22年11月18日	職員アンケート結果を職員に公開
平成22年11月24日	第6回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・人材育成基本方針改定案(骨子案)について検討
平成22年12月21日	第7回倉敷市人材育成基本方針改定作業チーム会議開催 ・人材育成基本方針改定案決定
平成23年 2月 3日	人材育成基本方針改定案を総務局長へ報告
平成23年 2月15日	人材育成基本方針改定案を職員研修委員会へ報告
平成23年10月20日	人材育成基本方針改定



倉敷市民憲章

私たちは、日本のふるさと瀬戸内海と母なる高梁川にはぐくまれ、古い伝統と洋々たる未来にかがやく倉敷市民の誇りをこめて

- 1 自然を生かし、緑と花のあるきれいな環境をつくりまします。
- 1 人間をたいせつにし、青少年には夢、老人には安らぎのあるあたたかい社会をつくりまします。
- 1 秩序を守り、平和で安全なまちをつくりまします。
- 1 働くことによるこびをもち、明るく健康な家庭をつくりまします。
- 1 教養を高め、世界と通じ、個性ある文化をつくりまします。

市民憲章

市民憲章は、市民一人ひとりが守っていくきまり、目標のようなものです。市民皆さんの生き方の心がまえ、理想のまちづくりを文章にしており、市民生活の指針、行政の指針となるものです。

倉敷市市民憲章は、昭和47年2月1日に誕生しました。倉敷市市民憲章の特徴は、当時全国的に主流だった「～しましょう」という呼びかけ型ではなく、「～します」という決意型で、市民主体の憲章であることを強調しています。



市章

倉敷の「クラ」を図案化したもので、横へ広がる翼は瀬戸内経済圏の中核都市として、産業・文化・観光の調和ある住みよい理想都市を目指して飛躍発展する姿を表します。

また、円は市民の団結と融和を象徴しています。

・市の花 ふじ ・市の木 くすのき ・市の鳥 カワセミ

市の花・市の木

市のシンボルとしてふさわしいもの、倉敷の気候風土に適したものを制定委員会で検討し、多くの候補からそれぞれ3種に絞った後、市民投票を経て制定されました。（昭和46年12月1日制定）

市の鳥

市民一人ひとりが郷土を愛し、豊かな自然環境に配慮したまちづくりを推進するために、中核市移行（平成14年4月1日）などを記念し、新たに自然と人間との共生のシンボルとして制定されました。（平成15年3月24日制定）



倉敷・人・ぐんぐん

人材育成基本方針

平成23年10月

倉敷市 総務局 総務部 人事課職員研修所

〒710-8565 倉敷市西中新田 640 番地

Tel 086-426-3151 Fax 086-421-2400

E-mail : training4@city.kurashiki.okayama.jp