

前橋市 人材育成基本方針



目 次

ページ

1	人材育成基本方針策定の趣旨	1
2	人材育成の目標 ～期待される職員像	1
3	職位に応じて求められる立場と役割	3
	(1) 職位別の立場	4
	(2) 職位別の役割	5
4	職員に求められる姿勢や能力	6
	(1) 全ての職員に求められる姿勢・能力	6
	(2) 職位に応じて求められる能力	7
5	職員の個性や能力を引き出し、活かすための仕組み	9
	(1) 人事管理制度	10
	(2) 能力開発制度（職員研修）	12
	(3) 人事評価制度	14
	(4) 管理職の意識改革と目標による管理	16
	(5) 職場のチームワーク（協力体制）の構築	17
	(6) 活気ある風通しのよい職場づくり	17

人材育成基本方針は、「自らの役割を自覚し、成長し続ける職員」を育成するための行動指針です。

1 人材育成基本方針策定の趣旨

少子高齢・人口減少社会の到来、厳しい財政事情など地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しており、限られた経営資源（人、物、金、情報）を効果的、効率的に運用して優先すべき施策の「選択と集中」を図り、質の高い行政サービスを提供することがより一層求められています。

そのためには、私たち職員一人ひとりが全体の奉仕者としての意識を持ちながら、より高い目標を持って業務遂行能力を高めていくことや、自らの役割を自覚して積極的に行動するなど、市職員として常に成長していこうと努力を続けることが必要です。

これを踏まえ、本市が求める職員像と人材育成にあたっての基本的な考え方を示すことを目的に人材育成基本方針を策定します。

2 人材育成の目標 ～ 期待される職員像

高いレベルの業務遂行能力と全体の奉仕者としての倫理観を持つ職員

職員がより高い水準を目指して成長し続けることは、より良い地域社会を創造することにつながります。職員が一丸となって業務遂行能力を高めて、日常業務はもとより、困難な課題や予測不可能な出来事に対しても、労をいとわず全力を尽くして行動しなければなりません。

さらに、市政の主役は市民であることを認識し、全体の奉仕者として公共の利益のために高い倫理観を持って職務に取り組む必要があります。

前橋市職員のあるべき姿

- (1) 社会で起きている変化を感じ、将来を見越した質の高い行政サービスを提供する能力を持つ職員
 - (2) 迅速性・正確性・透明性を旨とし、市民の目線や立場で業務を遂行する職員
 - (3) 全体の奉仕者であることを常に自覚し、高い倫理観と人権尊重の意識を持つ職員
-

社会で起きている変化を感じ、将来を見越した質の高い行政サービスを提供する能力を持つ職員

私たち職員は、社会の変化や市民のニーズを予測、先取りして、目先の問題だけにとらわれずに、中長期的かつ多角的な視点で質の高い行政サービスを実践していく必要があります。

社会の変化や市民のニーズを把握するためには、地域と丹念に向き合い、市民との協働をより一層進める必要があります。

また、高い品質のサービスを行うためには、担当業務の専門知識や技術の習得はもちろん、大局を見据えた判断力、情報を活用する能力、政策形成能力、折衝力、調整力、課題発見・解決能力、突発的事項や変化に対し柔軟に対処する能力など様々な能力を身につける必要があります。

これらの能力を用いて事業の本質や目的、課題を正しく認識するとともに、コスト意識を持ち、より高い水準を目指して適切な行政運営を進めることが求められています。

特に若年層の職員については、10年後、20年後には若い職員を指導・育成する立場となります。しかし、漫然と担当業務をこなして年齢を重ねるだけでは、その立場に立った時に必要な能力を発揮できません。市の総合計画や予算の概要、行政経営方針など市政全体に関わる情報を把握する、市政全体の中で自分の担当業務が果たすべき役割や目的について自分なりに考える、地域活動を通じて市民の考えに直に触れるなど直接の担当業務以外のことにも興味を持って、期待される職員像を目指し自己研鑽を続ける必要があります。

迅速性・正確性・透明性を旨とし、市民の目線や立場で業務を遂行する職員

私たち職員は、市民の目線や立場で、迅速かつ正確に業務を進めるとともに、説明責任を果たすため、積極的な情報提供に努めなければなりません。

市民が求める行政サービスは何か、どのように事業を実施すればその期待に応えられるのかを常に市民の目線や立場に立って考え、必要な事業を素早く正確に行うことで市政への信頼が高まります。また、副次的効果として事務処理誤りの対処に要する時間や労力、経費も縮減されます。

なお、事業の実施にあたり、事業内容の選定や契約、実施に至る過程の透明化を図り、その情報を市民と共有することが今日の地方自治体の責務です。このことを、一人ひとりの職員が十分に認識して職務にあたる必要があります。

職員誰もがいつでも市民に説明できるよう、担当事業の目的、効果、費用、根拠となる法令等を十分に理解するとともに、分かりやすい表現を用いた説明を心がけて、市民の理解や協力を得ることができるよう努める必要があります。

全体の奉仕者であることを常に自覚し、高い倫理観と人権尊重の意識を持つ職員

私たち職員は、全体の奉仕者であり、市民生活に深く関わる業務を幅広く行っています。このことに誇りと自覚を持ち、「コンプライアンス行動指針（平成 23 年 1 月策定）」を遵守して職務に取り組むとともに、公私にわたり高い倫理観を持ち続けることが必要です。

また、「人権教育・啓発の推進に関する前橋市基本計画（平成 23 年度策定）」に則り、様々な考え方や立場、自分とは異なる価値観を持つ個人の存在や、その多様性を認めるとともに、人権意識を高め、より一層市民の立場に立って職務を行うよう努める必要があります。

3 職位に応じて求められる立場と役割

本市では、平成 22 年 1 月に策定された「前橋市行財政改革推進計画」に基づき、効率的な職員配置を実施しており、これに伴い、「一人一役」から「一人複数役」への転換が進んでいます。

このため、求められる立場や役割を厳密に職位ごとに区分してしまうと、業務によっては支障を来すことも想定され、一律の線引きが難しい状況にあります。

したがって、業務を円滑に遂行するには、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、時と場合によっては上下の職位にまで守備範囲を広げ、臨機応変に「一人複数役」をこなしていくことが必要です。本書ではこの点を考慮して、職位ごとに求められる立場や役割を「目安」として決めました。

この「目安」を参考に、どのような職位にあっても、一人ひとりの職員が自分の置かれている状況を的確に把握して、必要となる役割を場面ごとに臨機応変に遂行してください。

「一人複数役」とは ～ 本市では次のような事例が想定されます。

・部下のいない管理職

係長としての立場、役割が基本となりますが、自分の担当業務を行う際には、副主幹に求められる立場や役割を意識することも求められます。

・副主幹がいない係の主査、筆頭主任

主査（主任）としての立場で業務にあたるのが基本となりますが、若手職員が多い所属などでは、年長者として、また、豊富な職務経験を持つ職員として、副主幹的な立場で担当業務を行ったり、係員の育成にあたるのが求められます。

・担当業務を持つ係長や課長補佐

担当業務を行う際は、係長（課長補佐）としての立場、役割に加え、副主幹に求められる立場、役割も意識して行動する必要があります。

(1) 職位別の立場

目安となる職位	立 場
<p>部長級</p> <p>◆政策及び組織運営の方向性を示す職員</p>	<p>担当する「部」の方針を明示し、部全体の舵取りを行うとともに、環境の変化に対応していく組織を常に作る立場にある。</p>
<p>課長級</p> <p>◆事業及び組織運営の方向性を決定・指揮する職員</p>	<p>担当する「課」において、貢献すべき社会や人々に対し、課の果たすべき責務（使命）を明らかにし、課員を指揮し実現する立場にある。</p>
<p>課長補佐級</p> <p>◆事業の補佐・調整・統括をする職員</p>	<p>担当する「課」の使命が果たせるように、その具体的活動（事業、仕事）の実施（展開）にあたり、各係の調整と総括を行う立場にある。</p>
<p>係 長</p> <p>◆リーダーとして行動する職員</p>	<p>担当する「係」の具体的活動（事業、仕事）である業務目標について、その計画を立案し、達成に向けて係員を指導する立場にある。</p>
<p>副主幹</p> <p>◆係員の先頭に立って行動する職員</p>	<p>所属する「係」の業務目標を効果的に達成するため、係長の補佐と係員の支援をするとともに、係員の先頭に立って行動する立場にある。</p>
<p>主 査※</p> <p>◆知識と経験を有する職員</p>	<p>所属する「係」の業務目標を計画どおりに実施できるように、高度な知識と経験をもとに、係員の行動を支援する立場にある。</p>
<p>主 任</p> <p>◆係員の模範として行動する職員</p>	<p>所属する「係」の業務目標を計画どおりに実施するにあたり、目的意識を持って行動し、その模範行動を示す立場にある。</p>
<p>主事級</p> <p>◆自発的に行動する職員</p>	<p>所属する「係」の業務目標を計画どおりに実施するにあたり、自ら考え、自発的に取り組む立場にある。</p>

※ 行政職の場合、人事・給与制度の変更に伴い平成 23 年度以降新たに主査に任用される職員はいませんが、職名自体は廃止されずに残ります。

(2) 職位別の役割

目安となる職位	職位別の役割(目安)			
	方針に関すること	事業に関すること	人材育成に関すること	組織運営に関すること
部長級	前橋市の将来を考え、本市の主要施策や総合計画などの上位方針、及び組織全体の進むべき方向を踏まえて、部の方針を部職員に明示する。	市の方針に基づき、部の重点事業とその優先順位を決定し、課に割り当てる。 「期待される効果を最小の費用で！」の精神で事業展開を指揮する。	部内での役割・能力についての人材育成方針を決定し、部職員の意欲を向上させるための体制を整える。	部の最高責任者としての自覚を持ち、社会情勢や業務活動に応じた組織体制及び組織運営の方針を明示し、部の組織力の向上を図る。
課長級	部長から示された部の方針を踏まえて、課の果たすべき責務(使命)を課員に明示する。 関係課・関係機関などとの調整を行い、部分最適よりも全体最適を優先する。	部の方針に基づき、課の重点事業や見直しする事業を示し、課の業務全体の進行を管理する。	部の人材育成方針に基づいて、課内での具体的計画の方針を決定し、人材育成責任者として課内における意思統一を図る。	部の組織運営の方針に基づき、職員が最大限の能力を発揮できるよう、効率的で機能的な体制を構築する。 組織の和を高め、風通しの良い職場づくりの先頭に立つ。
課長補佐級	組織内のあらゆる活動を通じて、部の方針と課の使命を係員に繰り返し伝え、係内に浸透させる。 部の方針や課の使命に基づき、事業目標を設定し、関係機関などとの調整を行う。	事業目標達成のための計画を立案し、計画遂行の先頭に立ち実務面での責任者となる。	係員の能力・適性を把握し、各員に適した人材育成計画を立案・実施する。 係員が自発的に考え行動できるよう支援する。	係員に対し、組織内における係の役割や責任を明確に伝える。 係内における情報の共有化を支援するとともに、他の係との情報ネットワークの構築を図る。
係長				
副主幹	部の方針と課の使命を意識し、組織の一員として誇りと使命感を持って行動する。 事業目標の設定に関して、係長を補佐し、係員の行動を支援する。	率先して事業を遂行し、係内の進行調整を行い、係長を補佐する。 事業の実施にあたり、先頭に立って業務の改善に取り組む。	係の人材育成計画の進捗状況を確認し、各員の成長を支援する。 係内の模範となるよう自己研さんに努める。	係長を補佐し、職場の活性化と係員が働きやすい環境づくりを支援する。 上司と後輩職員との調整を行い、職場内の報告・連絡・相談の仕組みを点検し、その徹底を図る。
主査				
主任	部の方針と課の使命を意識し、組織の一員として誇りと使命感を持って行動する。 自分が担う市職員としての役割を意識して行動する。	目標達成のため、実務を正確かつ迅速に処理する。 実務の改善意欲と責任感を持って行動する。	全体の奉仕者としての貢献意欲と成長意欲を持って行動する。 職場マナーを守りながら自己研さんに努める。	組織の一員であることを理解し、互いを尊重して協調性を持って業務を遂行する。 上司等に対し、要領よく報告・連絡・相談する。(基本は、結論⇒理由⇒根拠⇒結論)
主事級				

4 職員に求められる姿勢や能力

期待される職員像に近づくために必要な姿勢や能力を提示します。

時代の要請に即した質の高い行政サービスを実践するために、職員一人ひとりが意識や行動を変革し、求められる能力を着実に身につけて職務に発揮していく必要があります。

(1) 全ての職員に求められる姿勢・能力

①チャレンジ精神

- ・社会や時代の変化を自らの成長へのチャンスと捉え、失敗を恐れず積極的に挑戦する。
- ・上司や先輩職員は、挑戦しやすい環境づくりを進め、新たな取組を行おうとする職員を支援する。
- ・部下や後輩職員は、市民や上司にチャレンジの裏付けとなる根拠を明確に説明できるよう、客観的かつ多角的視点から担当業務を見直す。

②コミュニケーション能力

- ・発信力
市民の心に届くような、分かりやすく魅力的な情報発信をする。
- ・傾聴力
市役所の理屈を押しつけることなく市民や地域の声に真摯に耳を傾け、業務に生かす。
- ・説明力
事業の目的、効果、費用、根拠となる法令等について市民に分かりやすく説明し理解や協力を得ることができるように努める。

③効果的、効率的な行政運営能力（経営感覚・コスト意識）

- ・運営費（ランニングコスト）や人件費を含めたコストと効果を認識し、優先すべき施策を選択し、迅速に実践する。

(2) 職位に応じて求められる能力

職員に求められる能力には様々なものがありますが、ここでは「基本的な能力」と「目安となる職位」を示します。

期待される職員像に近づくためには、「職位に応じて求められる立場と役割」と同様に、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、時と場合によっては上下の職位にまで守備範囲を広げ、臨機応変に能力を発揮する必要があります。

職務を通してこれらの能力を着実に身につけていくことが、高いレベルの業務遂行能力の発揮につながりますので、自分にはどのような能力が足りているのか、あるいは不足しているのかを認識し、職員研修等を活用して能力の向上に努めてください。

目安となる職位	職務遂行能力 Technical Skill	対人能力 Human Skill	概念化能力 ※1 Conceptual Skill
部長級	政策的決断能力 行政の立場を考慮した、政策的な判断をすることができる	影響力 内外に信頼感を持ってもらうことができる。	政策リスク管理力 政策決定の波及効果を予想し、対応策を指示できる。
	経営管理能力 二律背反的な職務にも成果を上げる※2 ことができる。	統率力 課員を信じ、課員を統率することができる。	政策決定力 政策決定の判断基準を示し、決定することができる。
課長補佐級	管理能力 職務の進捗状況を把握し、職務の成果を上げることができる。	育成力 職場で上下の意見の調整ができる。 部下の個性を認めて、やる気や実務能力を発揮させることができる。	政策評価力 係員の政策提言を正しく評価し、実効性の高い事業に転換できる。
	係長		
副主幹	高度な専門能力 職務に精通し、係員に助言・支援をすることができる。	折衝・調整力 合意点を探し、話をまとめることができる。相手を説得することができる。	政策立案力 将来の課題を認識し、解決に向けた手段や方法を提案することができる。
主任	専門能力 職務に必要な専門知識や技術を身に付け、担当職務を間違いなく遂行できる。	説明力 相手の立場に立って話を聞き聴き、相手に理解しやすく説明ができる。	問題解決力 現状の問題について、その問題点や課題を発見することができる。

※1 概念化能力

知識や情報などを体系的に組み合わせ、複雑な事象を構造的・概念的に捉えることで、物事の本質を把握する能力。具体的には、論理的思考能力、問題解決能力、応用力などが挙げられ、上位の職になるほど必要な能力。

※2 二律背反的な職務にも成果を上げる

相反する方針（目的）をいかに調和させ市民の満足度を高めるかを意識して、経営資源を効果的・効率的に活用し手腕を発揮すること。

（例）市民サービスの「品質」と「提供コスト」

事務の「標準化・一般化の推進」と「独自性や地域性（前橋らしさ）の発揮」

「中心市街地の活性化」と「郊外拠点の整備・振興」

かつてはどちらか一方を意識した施策を推進すれば事足りた時代があったが、現在では市民サービスを例にとっても、高い品質のサービスを低いコストで実施することが求められている。

また、事業を実施する際は、事務の標準化を図り効率的に進める必要があるが、事業によっては効率化とともに独自性や地域性の発揮も必要である。

このように本市では、相反する要素を同時に充足することが当然のように求められる時代に対応した経営管理能力を課長職に求めている。

5 職員の個性や能力を引き出し、活かすための仕組み

人材育成は、人事部門や研修部門だけで行うものではありません。

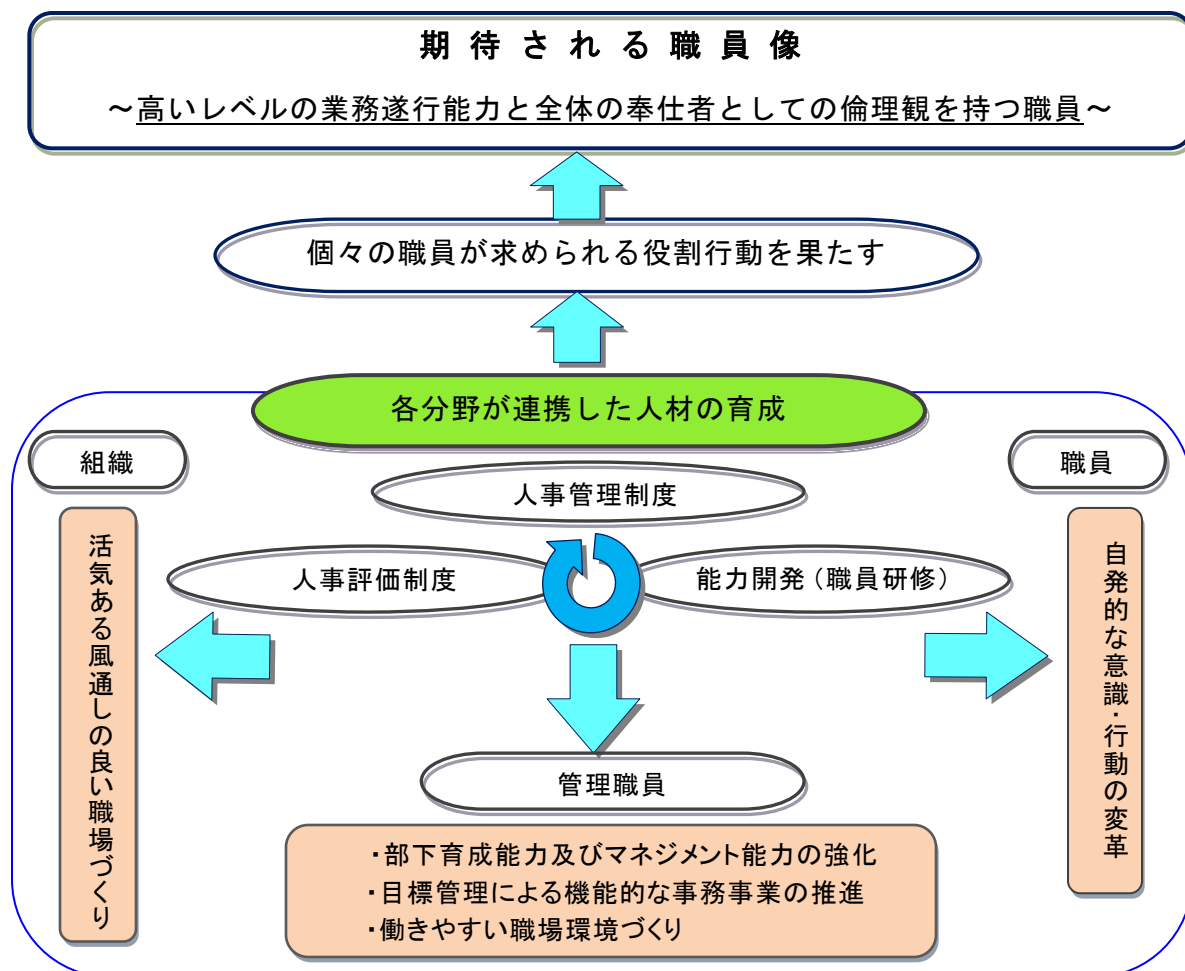
「高いレベルの業務遂行能力と全体の奉仕者としての倫理観を持つ職員」を育成するための取組について説明します。

人材を育成するために必要な取組

- (1) 人事管理制度、能力開発制度（職員研修）、人事評価制度の三分野の連携を図り、職員が成長する機会を提供するとともに、努力して成果を上げた職員を認めて適切に評価する。
- (2) 管理職員がリーダーシップを発揮して人材育成に向けた環境整備を推進し、部下職員の自発的な意識・行動の変革を促す。
- (3) 職員全員が主体的に関与して職場のチームワークを深め、活気ある風通しのよい職場づくりを目指す。

人材育成を進めるにあたり、まずは上記（1）を推進し、成長し続けようと努力する職員を側面から支援する体制を整えることが必要です。

これと平行して、私たち職員一人ひとりが意識を高めて（2）（3）の取組を実践していくことで個々の職員の個性や能力が発揮されやすくなり、ひいては本市が求める人材の育成につながります。



(1) 人事管理制度

① 人事管理制度の基本的な考え方

本市では、優秀な職員確保や人事制度の見直しを進めるとともに、定員管理計画による職員数の削減と適正な配置に取り組んでいます。

また、人事異動においては、仕事を通じて職員一人ひとりの能力を伸ばし、成長を支援できるよう庁内公募制度を充実させるとともに、ジョブローテーション制度や複線型人事管理制度の導入について検討を進めます。

人事管理制度の基本的な考え方

人事管理は、多種多様な人材を発掘し組織を活性化させるとともに、職員個々の成長の機会を提供するための手段

② これからの人事管理制度

○優秀な職員の確保

職員採用におけるポイントは、本市が求める人材を確実に獲得することであると考えます。そのためには、人材選別のための母集団である受験申込者を増やし、その中から求める人材を選抜する必要があります。

○本市で実施又は実施を検討している事項

- ・年齢要件の緩和
- ・3次試験の実施
- ・1次及び2次試験合格者数の拡大
- ・複数年度における採用予定者数の平準化
- ・専門試験の廃止（事務職）
- ・社会人経験者の採用

○人事異動・人事制度

定員適正化の流れの中で、少ない職員数で市民サービスの維持向上を図っていくためには、ノウハウの蓄積と共有化、さらにその応用を行うことが重要と考えます。そのためには、その組織の中で核となるスペシャリストを配置することが有効であると考えます。

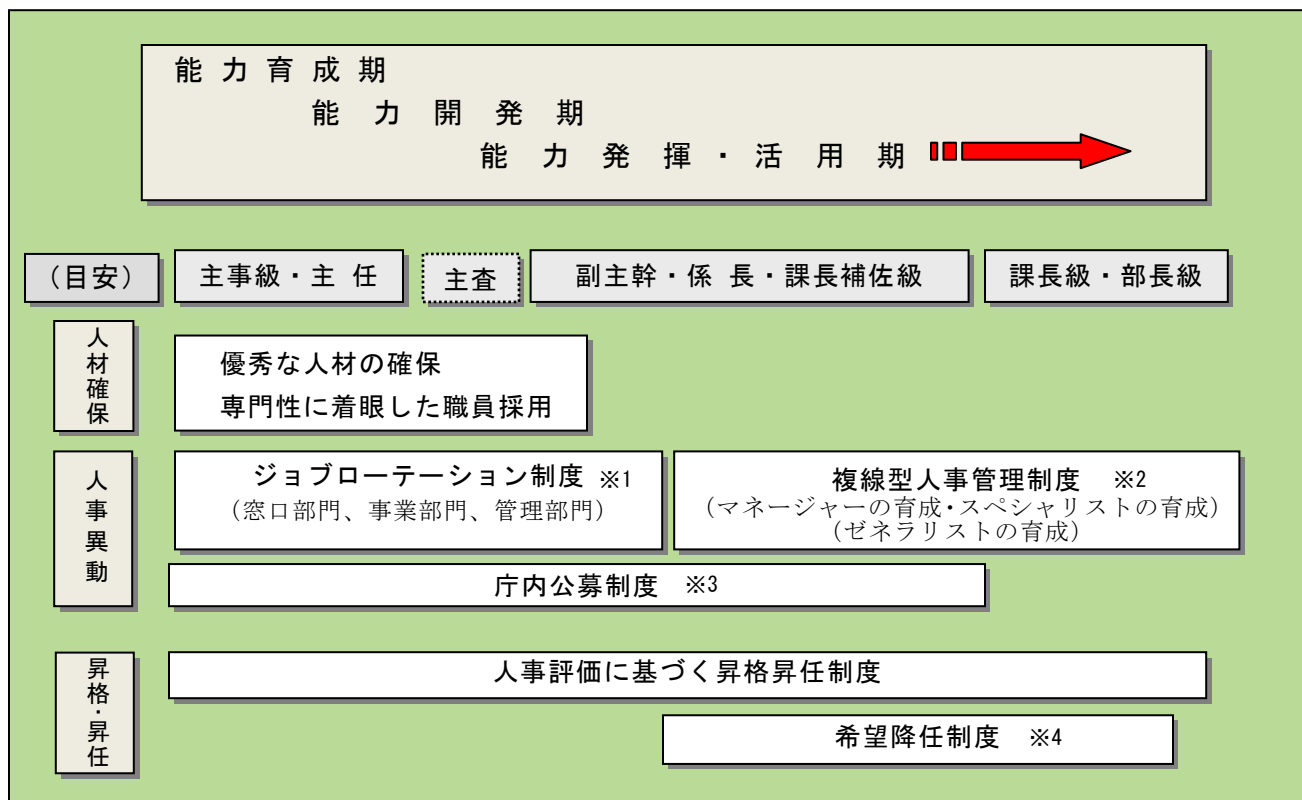
スペシャリストを養成するためには、職員を単に同一職場に長期間配置するだけでなく、管理職になった時に必要な幅広い視点、市役所全体を見渡しての対処の仕方などを身につける経験も必要です。そのため、ゼネラリストとスペシャリストが両立した組織づくりを目指して、ジョブローテーション制度や複線型人事管理制度の導入に向けた検討を行っていきます。

○本市で実施又は実施を検討している事項

- ・新規採用後10年間で少なくとも三つの職場を経験する人事異動
- ・窓口部門、事業部門、管理部門等をバランスよく経験する人事異動
- ・職場の求める人材と本人の希望をマッチさせる庁内公募制度の導入
- ・有効な事務改善や政策を提言した職員の該当所属への人事異動
- ・所属の意向を踏まえた上でのゼネラリスト又はスペシャリストが求められるポスト、職種、職場等の選定

- ・スペシャリストを志向する人材の掘り起こし
- ・スペシャリストを処遇する給与制度の検討
- ・ポスト課長以上の職に限定しない希望降任制度の導入

○これからの人事管理制度



※1 ジョブローテーション制度：

職員の能力開発や個々の適性を見出し、将来のキャリアデザインに資するため、定期的に幅広く職務を経験させる計画的な人事異動制度。

※2 複線型人事管理制度

行政全般に対応できるゼネラリスト、専門的で高度な知識と経験を有するスペシャリスト、自治体経営の視点に立ったマネージャーを育成する新たな時代に対応した人事管理制度。

※3 庁内公募制度

特定の資格、能力、経験などを必要とする業務や新規事業、期間限定で実施される事業等に従事する職員を必要に応じて公募し、応募者の中から適任者を選考し配属する制度。

※4 希望降任制度

事情により職責を果たせず職場運営に支障を来すなど本人が負担に思っている管理職員については、本人の意向を尊重し、本人の申し出により降任できる制度。

(2) 能力開発制度（職員研修）

① 能力開発制度（職員研修）の基本的な考え方

地方自治体を取り巻く社会経済環境や行政需要は著しく変化しており、以前に習得した知識、技術、技能だけでは、変化し続ける時代に対応しきれません。

日々変化する時代に対応するためには、職員一人ひとりが現状の自分、仕事、職場に満足することなく、主体的に自分の能力開発を行う必要があります。

各自が市の職員として必要な情報を幅広く収集し、知識を深め技術を磨くとともに、業務上必要な資格を積極的に取得するよう努めてください。

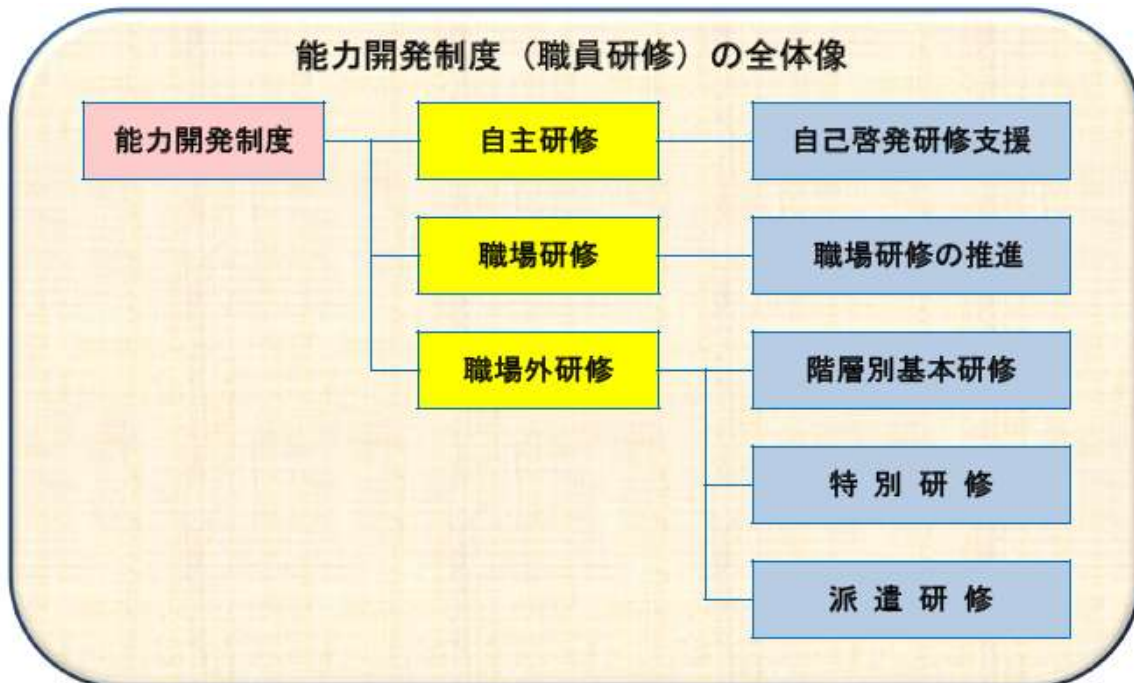
なお、自発的に学び合う職場づくりを支援するため、通信教育などの自己啓発研修や職場研修（OJT）の推進を図ります。

また、職場外研修についても、それぞれの職位に必要な役割や能力が職場で発揮できるよう階層別基本研修の内容を見直して、高い問題意識や当事者意識を持つ職員の育成を目指します。

能力開発制度（職員研修）の基本的な考え方

研修は、職位に応じて求められる業務遂行能力を習得し、自ら考え行動できる職員になることを支援するための手段

②職員研修の概要



○自主研修

自ら進んで学ぶ職員を支援するため、通信教育のメニュー充実を図るとともに、職員グループによる自主的な研究活動に対し援助を行います。

○職場研修（OJT）

職員が学び、成長するためには、階層別基本研修などの集合研修だけでは限界があり、職場の組織全体で学習する習慣づくりも重要となります。これからは、日常的な業務を通して計画的に職場研修（OJT）を推進し、組織力の強化や職場の活性化を図っていく必要があります。

職場研修（OJT）は、各所属が担当している具体的な業務を通じた人材育成の手法であり、新採職員の指導や担当業務に関する職場内の勉強会など、日常的に各所属が実践している手法もOJTに含まれます。また、指導を受ける職員だけではなく、指導する側の職員の成長ももたらすという利点があります。

既に取り組んでいる所属も多数ありますので、取組が遅れている所属においては、所属長が中心となり、根拠法令の把握など業務に必要な基礎知識や技術はもとより、公務員としての行動規範（コンプライアンス）等、身近な題材を用いて定期的、継続的に学習する場を設けてください。

○職場外研修

・階層別基本研修

階層別基本研修においては、各職位別の立場・役割を認識し、求められる能力などの基本的な資質、能力の向上を目的とした研修を実施します。

採用から3年目までの能力育成期には、公務員としての基本的な能力や資質の向上を図り、5年目以降の能力開発期には、プレゼンテーション能力、問題解決能力、政策形成能力の向上を図ります。

また、管理職としてのリーダーシップが発揮できるようマネジメントや職場での人材育成などの能力向上を目的とした講座を導入します。

・特別研修

特別研修では、多様でより実践的な研修機会を設定し、行政運営を進める上で生じる問題に対して、迅速・的確に対応できる専門的知識と能力を習得する研修を実施します。

・派遣研修

派遣研修では、職員を県等他団体や各種研修機関などに派遣し、より専門的で高度な知識と技術を習得するとともに、広い視野と先見性を兼ね備えた職員の養成を図ります。

(3) 人事評価制度

① 人事評価制度の基本的な考え方

公務員制度改革大綱や国家公務員法の改正などにより、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度の導入などの方向が示されました。本市においても人事評価制度の試行を行い、平成24年度からの実施を予定しています。

人事評価制度で重要なことは、評価と査定を混同することなく、評価者と被評価者の双方が制度に対して正しい理解や認識を持っていることが前提となります。

評価とは、職位や役割で求められる行動と実際の行動との差、目指す成果と実際の成果との差を把握し、その結果を次の行動や成果のために役立てる活動のことです。そして、査定とは、より適切に評価結果を活用し、勤勉手当や昇格などの処遇を行うことです。

したがって、人事評価の目的は、日々の業務の成功や失敗から優れているところや改善するところを明らかにすることで、自らの強みや弱みに気づき、新たな成長の機会として明日への学びや成長へとつなげるものでなければなりません。人事評価システムは、職員の一人ひとりが「高いレベルの業務遂行能力と全体の奉仕者としての倫理観を持つ職員」を目指して“成長する責任”を果たせるように支援するためのものです。

まず、評価に取り組み、その結果を適切に査定に反映することを研究します。

人事評価制度の基本的な考え方

人事評価制度は、職員の成長を支援し人材を育成するための手段

②人事評価制度（平成24年度から導入予定）

課長級

「業績評価」＝マネジメント目標の達成度評価（一部事業目標の達成度評価）

課長補佐級・係長

「業績評価」＝事業目標の達成度評価

「能力評価」＝組織目標達成のために見られた職員の役割行動や
発揮された能力を評価

副主幹・主査・主任・主事級

「能力評価」＝組織目標達成のために見られた職員の役割行動や
発揮された能力を評価

区分	業績評価	能力評価
対象職員	教育職を除く全職種	
評価者	原則として直属上司が調整者(面談者) その上司が評価者	
評価対象の単位	個人単位	個人単位
評価基準	重点事業(課題)の目標に対する達成度 (課長級はマネジメント目標)	職位別役割、職種別役割からの行動基準 (一般職は能力基準も考慮)
評価方法	5段階の絶対評価(給与への反映時には、相対評価も考慮)	
査定への反映	給与上の処遇(勤勉手当)への反映を検討する 昇任・昇格への反映を検討する	

※ 人事評価システムは平成24年度からの導入を予定しています。

制度の詳細については、職員課で作成した手引き（新しい人事評価制度試行の手引き）を参照してください。

(4) 管理職員の意識改革と目標による管理

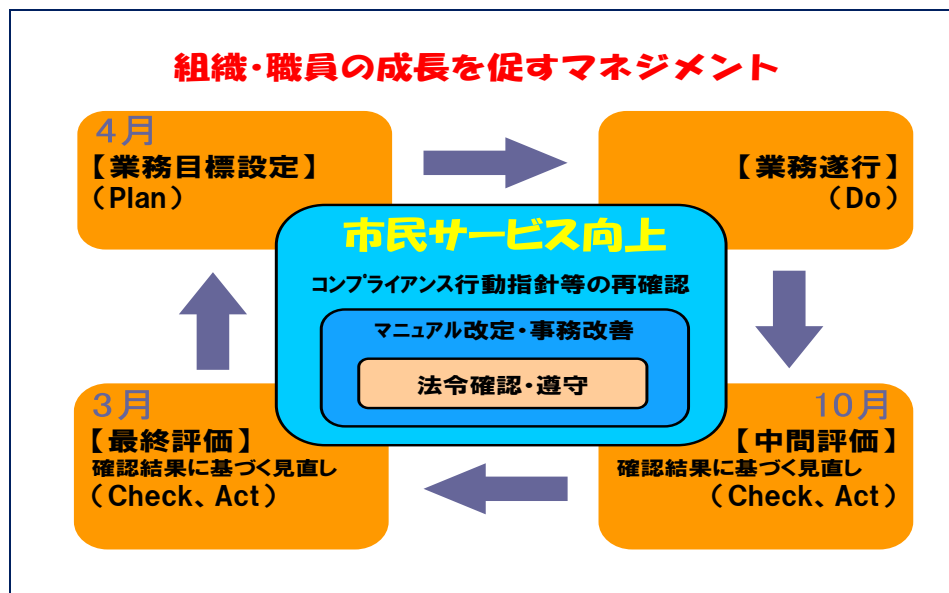
管理職員がリーダーシップを発揮して人材育成に向けた環境整備を推進し、部下職員の自発的な意識・行動の変革を促すためには、部下育成能力とマネジメント能力を強化するとともに、目標管理による機能的、実践的な事務事業の推進体制を構築する必要があります。

職員の能力を開発して、強化、育成するには、所属長をはじめとする管理職員が果たす役割が非常に大きいことを自覚して、部下の学習意欲が高まるような職場の雰囲気づくりや、難易度の高い課題を設定し挑戦させる、期待される能力と実際にその職員が持っている能力の差を知らせて個別指導を行うなど、職場の状況に応じた環境整備を進めてください。

また、目標による管理とは、管理職員と部下職員とが組織の方向性や事業目的、市民ニーズ、組織能力などについての共通認識を持つことを前提に、重点事業の目標項目や目標水準を設定し、その目標達成に向けたP D C A活動*です。

「管理職員が主導して目標による管理を各職場で実践する。部下職員は、事業の進行状況や職位に応じて求められる役割を果たす。」という一連の活動プロセスは、効果的、効率的な行政運営を進めるにあたり欠かせない要素です。また、組織や職員の成長を促すためのマネジメント活動でもあります。この点を認識することが、人材育成を進める際の出発点です。

「目標による管理の活動プロセス」



※ P D C A活動

継続的に業務を改善する経営管理手法であり、活動を Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改良) の四つに分類し、このサイクルを継続的に回しながら業務改善を図ること。

(5) 職場のチームワーク（協力体制）の構築

職場では、目標管理による推進体制に加え、設定した目標以外の数多くの事務事業を実施したり、突発的に対応しなければならない課題も発生します。

職場組織にとってこれらの業務に取り組むことも重要なことであり、管理職員は、部下職員に対し適切に事務分担を割り当てるとともに、機動的な協力体制を構築しなければなりません。

また、部下職員がこれらの業務をやり遂げた場合には、業務量や困難度に応じて評価する必要があります。

部下職員については、自己の担当事務だけに固執することなく、協力が必要な状況であれば自分にできることは何かを考えて主体的に行動する、上司や同僚の話に良く耳を傾けて相手の状況に配慮して対応するなど、職員間の相互理解を深める行動をとり、職場のチームワークづくりに積極的に関わることが必要です。

(6) 活気ある風通しのよい職場づくり

これまでの前橋市においては、職員は非効率に見える事務手続きや公務職場特有の違和感に対して、前例や慣例が優先することなどを理由とし、いつしか現状を肯定、容認することが身に付いてしまうこともありました。

一方、民間企業では、K A I Z E N^{※1}やCRM（顧客情報管理）^{※2}などに代表されるように顧客ニーズに合わせ、日夜生き残りをかけて、より良いサービスの提供にしのぎを削っています。そして、市民は、このような民間企業のサービスの進化や改善を日々目の当たりにしています。

このため、市民ニーズは、ますます多様化、複雑化、高度化し、市役所に対する見方も日々厳しくなっており、職員には不断の改善努力が求められています。

時として「改善」には痛みや失敗が伴い、必ず良くなるとは限りません。しかし、果敢に試行錯誤を繰り返す中に質の高い公共サービスを提供するためのヒントが見つかるのではないのでしょうか。

そのためには、変化をチャンスと捉え職位にとらわれずに誰もが自由に提案できる組織風土、失敗を恐れず積極的にチャレンジする組織風土、チャレンジした職員を上司が適切に評価する組織風土を定着させる必要があります。

着実な一つ一つの改善の積み重ねが大きな変革につながる組織を作り上げていくことの重要性を職員一人ひとりが再認識し、チームワークを高め、活気ある職場を構築していきましょう。

※1 K A I Z E N

トヨタ生産方式の基本概念的改善が元となり、主に製造現場などにおいて作業者が中心となって知恵を出して行う継続的な改善活動のこと。

※2 CRM（顧客情報管理）

消費者の個別ニーズに合わせて顧客満足度を向上させるため、顧客との関係を構築することに力点を置く経営手法のこと。

**前橋市の職員として自らの役割を自覚し、成長し続けるためには、やるべきことがたくさんあります。
職員一人ひとりが、自分で考え、積極的に行動しましょう。**