

伊勢市人材育成基本方針

平成18年5月

目次

人材育成基本方針の策定にあたって	1
1 人材育成の意義と必要性	2
2 人材育成の基本的考え方	4
(1) 伊勢市における人材育成の目的	4
(2) 求められる職員像	6
(3) 人材育成の基本理念	8
3 人材育成システム	10
(1) 職員に求められる能力	10
(2) 職場を通じた育成	13
(3) 職員研修の充実	14
(4) 人事制度の再構築	15

資料 旧伊勢市「人材育成ニーズ調査」結果概要

人材育成基本方針の策定にあたって

明治以降、中央集権がずっと続いてきました。しかし、現在、政府が進める構造改革の中で、国が地域のまちづくりを引っ張る国主導の形から、外交・防衛などの基本政策へシフトし、県は、県民局を縮小して、広域化へ繋げていくような流れになっています。また、地方分権の推進により、自治体を自立させて、私たち市役所そして市民の皆さんと協働で地域が責任を持って地域のまちづくりをしていくという流れに変わってきています。

これからは、国や県の財政は非常に厳しくなり、地方交付税や補助金の支援は少なくなっていくと思います。また、現在、当市においては、少子高齢化社会に対応した健康文化都市の確立、次世代育成、環境問題、防災など課題が山積しています。これらを解決していくために10年先、20年先、30年先の人口構造までを見据えた政策を立案して実行していくことが必要です。

また、これからは、個性あるまちづくりが求められています。伊勢らしいまちをつくっていくには、歴史的を踏まえ、いろいろな政策が必要となります。

市役所においては、職員全員でこの改革に取り組むという姿勢が必要であると考えます。従って、これからは、本当に市民の皆さんと信頼関係が持てるような、また本当に市民の皆さんの立場に立って接することができるような職員の資質が求められます。

一般的に経営の資源は「ヒト・モノ・カネ・情報」だといわれています。このうち「モノ・カネ」には限度があります。しかし、「ヒト」については、意識の持ち方、能力開発によって、それは無限の可能性を秘めています。新しい時代の行政経営における資源として人の重要性を再認識し、求められる能力を備えた人材の育成とその活用に取り組まなければなりません。

この「人材育成基本方針」は、人材育成・活用の重要性の認識に立ち、伊勢市が求める「職員像」を示すとともに、組織経営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向を示すものです。すべての職員が内容を十分理解され、実践し、プロ職員として求められる人材となるよう、能力開発の指針としていただきたいと思えます。

平成18年 5月

伊勢市長 森下 隆生

1 人材育成の意義と必要性

現在、当市を含め、全国的に少子高齢化は急速な勢いで進んでいます。また、日本経済全体としては回復基調にあるものの、まだまだ地方の経済情勢は厳しい状況が続いています。当市の財政状況もかつてないほど厳しい状況となっています。

そのような中で、地方分権の時代を迎え、地方公共団体は大きく変わりつつあります。平成17年11月1日、1市2町1村が合併し、新伊勢市が誕生しました。これからは、地方自治体自らが考え、地域の問題に取り組み、魅力ある地域づくりをしていかなければなりません。

厳しい状況を乗り越え、伊勢市があるべき姿を目指すためには、これまでの定型的、画一的な行政の実施から独自の政策を推進する体制に転換していくことが必要です。

そのためには、職員自らが意識改革や資質の向上に取り組み、これからの自治体職員として求められる能力を備えたプロの集団となって、地域の振興を図らなければなりません。

本基本方針では、「自治体職員としてのプロ意識を向上させる」ことに重点を置いています。改革を推進していくためには職員一人一人の意識付けが重要です。本市においても、市民サービスを提供するのは職員であるとする基本的な取り組み姿勢の基に、以下の3点を推進していくことが必要になるものと考えられます。

- 1 社会環境・市民ニーズの変化に対応し、地域政策を企画・立案することのできる職員の育成
- 2 行政環境の変化に対応し、効率的行政運営を推進することのできる職員の育成
- 3 職員意識の変化に対応し、自ら課題を設定して自己実現することのできる職員の育成

これらの変化に適切に対応することのできる職員の養成、さらに職場の風土・制度の優れた点を生かしつつ自己実現の場としての職場づくりや信賞必罰等の職場環境の整備を進め、職員の意欲・やる気の高揚を図るなど、人材育成に関わる制度、仕組み、職員意識の面から総合的な改革へ向けた新たな取組みを推進していくことが求められています。これらの実現を図ることを目的として「人材育成基本方針」を策定し、実行していくことが重要です。

2 人材育成の基本的考え方

(1) 伊勢市における人材育成の目的

社会情勢は、少子高齢化の進行と人口の減少、環境に対する関心の高まり、ますます多様化・高度化する市民ニーズなど、大きく変動しています。

さらに、地方自治体は、国からの交付税の減少、景気低迷による地方税収入の減少など、財源の確保も厳しい状況の中で、多様化する市民ニーズに対応していかなければなりません。

本市においても限られた財源の中で、福祉・介護などの市民サービスの向上や産業振興、中心市街地の活性化等の地域振興を推進していかなければなりません。そのためには、伊勢市の特徴をふまえた以下の2点への取り組みが課題になります。

透明で公正な行政執行及び簡素で効率的な行政運営により、市民の信託に応えていくこと。

市民ニーズや地域の特色を生かしながら政策を具体化し、地域の枠を超えた「交流・連携」のもと、市民、企業と行政が豊かな自然、文化資産と「もてなしの心」が感じられる市民参加の「まちづくり」を推進すること。

一方、国の地方公共団体に対する関与の抜本的な見直しなどを内容とした「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」が平成12年4月1日に施行され、地方自治新時代がスタートし、「自己決定」「自己責任」に基づいた自治体経営が求められ、地方公共団体の果たすべき役割が増大しています。そして、地域における行政需要に主体的かつ創造的に取り組み、地方分権を市民主体の観点から実効あるものにし地域特性の創出に方向性を見いだしていくことがこれまで以上に求められています。

このような行政を取り巻く環境の変化に主体的に対応していくには、行政体制の整備を進めるとともに、政策形成の担い手である職員の「意識改革と資質の向上」を図り、「プロ意識を持った職員を養成」し、歴史と伝統に支えられ、市民生活に密着した伊勢の文化に根ざした「特色ある行政の形成」を推進していくことが緊急の課題となります。また、これらの課題を達成していくためには、人材育成の組織的取組みの支援、人材育成推進態勢の整備に積極的に取り組んでいくことも必要となります。

さらに、地域の自主性に根ざした政策の形成、実施など拡充された自己決定権を有効に活用しうる資質・能力は、職員にとっても必要なものとなります。そして、行政を担う職員一人一人が、その使命を強く自覚して主体的、創造的に職責を果たすとともに、時代の変化を受け止め、積極的な自己変革と意欲的に能力開発に取り組むことが求められています。

以上のことから、時代の要請に応えうる人材を長期的かつ総合的に育成することを目的として、多様な研修機会の提供や自己啓発の支援、人事考課システム、人事管理システムの構築等を積極的に推進していく必要があります。

(2) 求められる職員像

地方分権の時代にあつて職員に期待される場所は、職務上の責任を明確にし、市民の立場に立って自ら政策を立案し、説明責任を果たしつつ政策を実施していくこと、さらに、地域の経営主体としての経営感覚を持ち、市民サービスの最終責任を果たしていくことです。

地方分権の推進と実効は、職員の意識と能力に負うところが大きいのですが、多くの問題を抱えているのも事実です。

平成14年2月に旧伊勢市の職員に対して実施した職員アンケート調査に基づいて、本市職員の現状の問題点を現象面とその背景から整理すると以下の点に問題があると考えられます。

図表 - 1 本市職員の現状の問題点

No.	問題の現象	問題の背景
1	積極性の欠如 頑張っても、頑張らなくても給与はいっしょ	成果に対する評価がない 仕事、職位、給与の関係が努力や成果と離れた運用になっている
2	責任の回避 何事についても上位者の判断を仰ぐ仕事の進め方	権限の委譲がなされていない 責任の範囲が不明確
3	変化への拒否感、恐れ 保守的な体質	目的意識が希薄 状況の変化に対する対応力の低さ
4	活発な議論がなされない	自分の意見を余り主張しない
5	コストに対する認識に甘さがある	仕事を事業感覚(ビジネス)として捉えていない
6	担当業務以外への関心、意識が低い	与えられた仕事をこなすのが精一杯で全体を見渡す余裕がない 市職員の一市民としての地域活動への積極的な参加が図られていない
7	市民の立場から考えた事業の選択と集中(重点化、集中化)に弱さがある	目的と手段、事業の波及効果の評価など、客観的な評価がなされていない プレゼンテーション、コミュニケーション、行動力など、市民を説得する能力の弱さ

平成14年2月実施アンケート調査に基づく

職員の問題点からキーワードを抽出、整理して、「求められる職員像」に展開したものを以下に整理します。なお、「求められる職員像」を実現していくためには職員の意識改革が欠かせませんが、意識改革を進めるための条件としての人材育成に関わる諸制度の見直し、改定等を同時に行っていくことも必要になります。

求められる職員像

語れる

- ・歴史ある伊勢の職員として、伊勢の歴史・文化の素晴らしさをアピールできる職員
- ・市民に対して、わかりやすく、正確に説明できる職員

感じる

- ・世の中の動きに対して敏感に反応できる職員
- ・市民のニーズを的確につかめる職員

考える

- ・何事に関しても慣例にとらわれず、自分自身で新たな価値を創造する職員
- ・コストパフォーマンスを意識し、効率的な計画・実行・管理・評価のできる職員

行動する

- ・失敗を恐れず、新しいことにチャレンジし、責任の持てる職員
- ・構想にとどまらず、アクションを起こせる職員

極める

- ・高度化する行政ニーズに対応するため、行政のプロとして、自分自身のスキルを高めるよう常に努力する職員

(3) 人材育成の基本理念

人材育成の基本的考え方

市民の価値観が高度化、多様化しており、それに対応する行政の役割・機能が複雑化しています。従来にも増して、本市職員が効果的、効率的に市民サービスを提供して市民の期待に的確に応えていくためには、市民の期待する行政ニーズを把握することが基本になります。そのために、市民と行政の親密な触れ合いの中から、「伊勢市らしさ」を体現できる行政のプロフェッショナルな職員を養成していくことが急務となっています。さらに、市民ニーズに確実に応えていくために、各階層、各部門での意識改革や能力開発に取り組み、行政の推進力を増大させることも欠かせません。

また、職員の能力、意欲、適性をふまえた長期的、計画的な育成やキャリア開発、適正な評価による採用、処遇のあり方等の検討も必要になってきます。

人材育成の視点から、今後の採用、育成、異動、評価、処遇のあり方として次のような改善が必要になるものと考えられます。

図表 - 2 採用、育成、異動、評価、処遇のあり方の改善点

改善の視点	改善の必要性
【採用】	事業ユニットの業務特性を明らかにし、業務特性からくる必要な人材の条件を明らかにした採用の併用 年齢制限の撤廃 テスト重視から人物重視の採用へ 行政で培われた専門能力を定年後も生かしてもらう再任用制度の確立
【育成】	部下の育成は管理職の重要な役割である。とする認識、意識の形成 職員の育成に関する政策課、各職場、職員の役割の明確な規定 女性管理職（候補）の育成
【異動】	育成を目的にした異動の実施 現在行われている異動者に対する市長、助役からの「期待」と本人の「目標設定」を能力開発の視点から実質的に機能させる
【評価】	職員の育成と成長の視点が明らかになっている勤務評定の策定 オープン、公平、わかりやすい勤務評定の策定 異動、昇格、処遇の根拠になる勤務評定の策定
【処遇】	昇任、昇格の基準を明らかにし、公平で客観的な処遇の基準を検討する インセンティブを明確にした処遇の仕組みとし、給与体系の見直しを検討する 自己申告制の導入を検討する

人材育成の基本理念

「求められる職員像」は、客観性、公平性、透明性を重視した人事システムの構築を通して実現されます。また、人材育成は、採用、育成、異動、評価、処遇に関する5つの基本理念の下で推進していきます。

人材育成の基本理念

【採用】

人物重視の採用を通して、職務遂行の質的向上を図る

【育成】

政策課、各職場、個人が一体となった育成環境を創造する

【異動】

異動を通して職員の専門能力の開発とキャリア形成を支援する

【評価】

人材育成の視点により公平でわかりやすい勤務評定を確立する

【処遇】

やる気、能力のある職員を正当に評価する処遇制度を構築する

3 人材育成システム

(1) 職員に求められる能力

多様化する住民ニーズに迅速かつ効率的に対応できる事務処理能力、課題の発見・解決能力、苦情等に対処できる説明能力など、業務を遂行していく上で備わっていないければならない能力があります。

本市職員は、能力と意欲の向上に努め、職務に積極的に取り組むことが求められ、マネジメント、コミュニケーション、想像力、行動力等の能力を開発していくことが必要とされます。また、これらの能力は、自己啓発、各種研修への参加、業務経験などの育成機会を通して開発されます。

各階層において必要とされる能力を次のように整理し、基準表としてまとめました。

- 1 部長に必要とされる能力は、「マネジメント能力」の中の危機管理能力、政策評価能力、「コミュニケーション能力」の中の情報収集処理能力、説明・説得・交渉力、「創造力」の中の政策形成能力である。
- 2 課長に必要とされる能力は、「マネジメント能力」の全般で、とりわけリーダーシップ能力、部下育成能力が重要である。「コミュニケーション能力」では、情報収集処理能力、説明説得力にあわせて調整能力も必要とされる。「創造力」では、政策形成能力のほか企画力・条例立案能力が必要である。
- 3 係長に必要とされる能力は、「マネジメント能力」の中のリーダーシップ能力、業務評価能力、部下育成能力、「コミュニケーション能力」の中では、説明・説得・交渉力、調整能力にあわせて組織活性化能力も必要とされる。「創造力」では、企画力、条例立案能力、新規業務適応力が必要である。
- 4 一般職員に必要とされる能力は「コミュニケーション能力」の中で、中堅職員は調整能力、5・6年以下の職員は接遇が重要になってくる。「創造力」では、発想力が必要とされるが、中堅職員には新規業務適応力も必要となってくる。「行動力」については全般に渡って必要とされるが、とりわけ中堅職員ではスピード、5・6年以下の職員では自己育成能力（自己改革力）が必要とされる。

図表 - 3 各層に必要な能力基準表

区分	階層 能力要件	部長	課長	係長	一般	
					中堅	5～6年
マネジメント能力	危機管理能力					
	問題発見・処理能力					
	政策評価能力					
	意思決定・判断力					
	リーダーシップ能力					
	部下育成能力					
	業務評価能力					
コミュニケーション能力	情報収集処理能力					
	説明・説得・交渉力					
	調整能力					
	組織活性化能力					
	コミュニケーション能力					
	接遇					
創造力	政策形成能力					
	企画力					
	条例立案能力					
	新規業務適応力					
	発想力					
行動力	スピード					
	実行力					
	職務遂行力					
	自己育成（自己改革力）					
公務員倫理	公務員倫理					

各階層に求められる能力について、今後重点的に育成すべき能力に着目し、次のとおり体系化します。

図表 - 4 各階層に必要な行動と能力

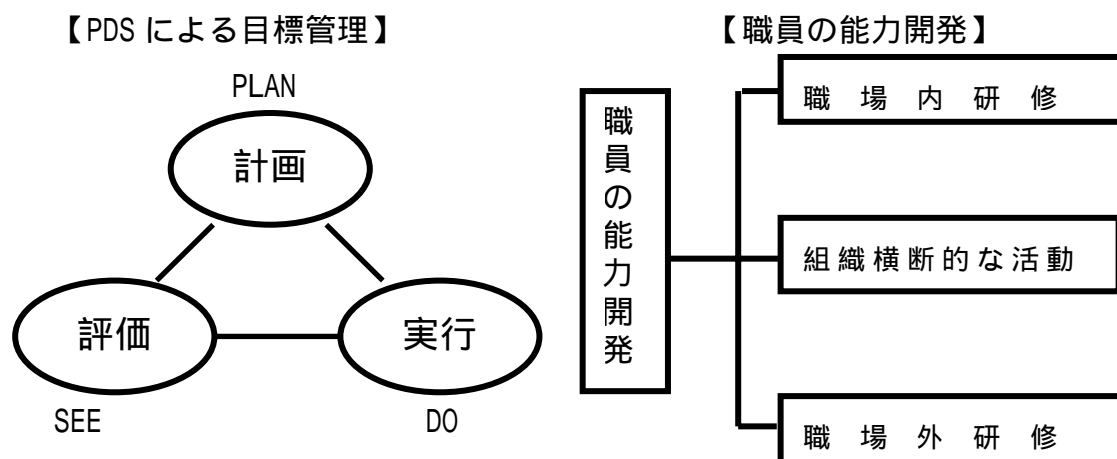
階層	必要な行動	必要な能力									
部長	業務に発生する課題や問題に対して、適切な判断をし、行政運営を行い、その結果に対して明確な説明をすることができる。不測の事態の発生を常に想定し、発生時には速やかに最善の対処ができる。	危機管理能力	問題発見・処理能力	政策評価能力	意思決定・判断力	情報収集処理能力	説明・説得・交渉力	政策形成能力	リーダーシップ能力	部下育成能力	業務評価能力
課長											
係長	部下の能力を最大限に生かせるような環境づくりを行い、仕事の効率化を図り組織としての士気高め活力を生み出すことができる。	調整能力	組織活性化力	新規業務適応力	企画力	条列立案能力	スピード				
(中堅) 一般	幅広い能力を身に付け、柔軟な発想力、実行力により職務遂行の効率化に努める。							コミュニケーション能力	発想力	実行力	職務遂行能力
(5・6年以下) 一般		接遇	自己育成								

(2) 職場を通じた育成

人材育成で大きな役割を果たすのは、職員が日々の業務を行う職場環境にあります。管理監督者は、職員一人一人が組織や職場の目的を理解し、目標による管理の導入に取り組まなければなりません。

目標による管理は「計画」-「実行」-「評価」のマネジメント・サイクルを実行することです。このシステムは、管理監督者と一般職員の双方が各部門の課題、個々の職員の能力や資質を的確に把握し、納得する目標を設定して目標達成に向けてマネジメント・サイクルの仕組みを運用し、より高いレベルの仕事を遂行していけるように職員の成長を図っていかうとするものです。そのために、管理監督者は自らの意識改革に努めるとともに、職場を通じた人材育成に重大な責務を負っていることを自覚しなければなりません。

目標による管理を効果的に推進するには、職場の上司、先輩等が業務報告、命令の機会をとらえて、部下や後輩に対して仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教える OJT(On the Job Training)の果す役割や職場外研修である Off-JT(Off the Job Training)による体系的な育成の機会を提供することも重要になります。さらに職場の枠を越えた職員が、主体的にさまざまな問題を検討する研究会・勉強会などを行うことにより個々の政策形成能力を高めることも必要になります。このように、目標による管理と職員の能力開発を一体的なものとして運用することにより、職場内に活発なコミュニケーションがとられ、職員相互間の情報の共有化を図っていき、職員が能力を発揮できる職場環境を作り出していきます。



(3) 職員研修の充実

自治体職員としての資質の向上と意識改革が求められています。職員のプロ意識の向上を図るためには、職員研修をより一層充実させていくことが不可欠です。高い意識と能力を備えた職員を育成するためには、自己啓発に取り組む環境づくりの推進とその取組みへの支援・評価の制度を構築する必要があります。また、的確な事務処理能力と課題の発見・解決能力を備えた職員を育成していくには、計画的、組織的な職場研修を実施し、職員の就労意欲の向上を図ることも欠かせません。

職員の研修体系は、通信教育やグループ研修への補助等、自己啓発研修の整備を行い、従来からの新規採用職員研修、業務員研修等の「階層別研修」、「職能別研修」の見直しと充実を図るとともに、市町村アカデミーや自治大学校など中央研修機関・県自治研修機関などへの派遣研修、大学の研究機関・民間企業等他団体、海外への派遣研修など研修の充実、多様化を図り、従来の受身型から能動的な研修の体系を整備し、その成果を評価する制度を設けていく必要があります。

研修で最も重要なことは、「市民のための行政」を推進していく上で必要になる自治体職員の育成と職員資質の向上および意識改革を図ることです。

今後次の研修を実施していくことを検討します。

1 自己啓発研修

自己啓発の組織的な推進

「通信講座」、「自主研修グループ」等の支援

2 一般研修

行政課題や職務遂行上必要な知識・技術を取得する研修

「新規採用職員研修」、「管理職研修」、「業務員研修」等の実施

3 研修機関派遣研修

高度・専門的な知識習得のために研修機関への派遣

「市町村アカデミー」、「自治大学校」、「県研修機関」等への派遣

4 他団体派遣研修

異なった組織や業務内容を体験し幅広い視野と専門的な知識取得のために他団体へ派遣

「大学研究所・民間事業所」、「他自治体」、「海外」等への派遣

(4) 人事制度の再構築

新たな制度構築にあたっての基本方針

**本市および各部門の目的・目標を達成するために、
独自の羅針盤を持った職員が自己責任において
自由に発想・活動できる新たな制度を構築する**

職員の育成は職員自らが日々の仕事の中で問題意識を醸成し、問題解決に向けて意欲的に新しい知識や技能を修得しようとする姿勢が基本となります。本市や各部門の目的・目標を達成していくにあたり、職員は主体的に自己活動の方向性を考え、計画・実行していくことが求められています。そして、職員は、新たな課題に挑戦するに際して不足している能力や新たに必要とされる能力を明らかにし、自己の責任において積極的、計画的に能力開発に努め、高度な専門性と業務遂行能力を形成していくことが望まれます。

また、管理監督者は、自発的に能力開発に努める職員を動機づけ、成長した職員を適正に評価・処遇する責任を負っています。

人事部門は職員の能力開発を支援する「採用」、「選抜・異動」、「評価」、「処遇」に関する人事の諸制度を構築し、積極的に人材の育成に努めることが期待されています。

期待される新たな制度の特徴

(ア) 採用：人物重視の採用を通して、職務遂行の質的向上を図る

市民の多様化・複雑化する行政ニーズに対応していくためには、高度な専門性を身に付けた人材や人物・適性を重視した人材等の募集と採用を行っていくことが必要になっていきます。そのため優れた職員を確保していくにあたり、募集方法、採用試験の方法、評価方法等のさまざまな工夫をおこなっていくことが必要になります。

今後の採用に際して、以下の施策の検討をおこない、具体化を図ることとします。

- a. 活躍を期待する分野を明示した募集と採用をおこなう
- b. 社会経験や専門性を重視した募集と採用をおこなうための年齢制限の引き上げを図る
- c. 人物、適性を重視した採用方法の開発をおこなう
- d. 多様な採用試験方法を活用（面接試験による評価、筆記試験による評価、レポートと成績による評価等）する
- e. 全職員の協力による職員採用のPR活動を実施する

(イ) 異動：異動を通して職員の専門能力の開発とキャリア形成を支援する

異動は、職員の幅広い職務経験を積むことによる視野の拡大や職責に応じた知識・技術の向上を図る上で欠かせない制度です。能力開発を伴う異動を効果的に実施していくためには、職員、管理監督者、人事部門それぞれの意志や期待を一体化した職員の長期的なキャリア開発の視点が欠かせません。

職員は、意欲的に自己の潜在能力の開発に努めること、すなわち、職員は専門性を高めるためのキャリアパス^(注1)を計画し、自己啓発や相互啓発に努め、キャリア形成の視点から自発的に異動の機会をとらえることが求められます。

管理監督者は、職員の潜在能力の開発を支援し、職務を通じたOJTによる経験と育成の制度の充実を図ることで職員のキャリア形成を支援することが求められています。

人事部門は、職員の自発的な意志と組織の全体最適の観点から職員の能力を活用する適切な場を提供していくことや職務の定義と異動の条件等を整備していくことが求められています。

今後の異動に際して、以下の施策の検討をおこない、具体化を図ります。

- a. 職員の能力開発方法の充実と能力に応じた適切なキャリアパスを設定する
- b. 個々の職員の専門性を高める異動を実施する
- c. 能力と異動の的確性を測定するツールの開発をおこなう
- d. 異動と配置に際しては、配属期間や期待される能力等の配置の条件を明確にした配属をおこなう
- e. 定型職務、非定型職務を区分するなど職務の定義を明確にし、分業・分担のあり方を見直すことで業務効率の向上を図るとともに、個々の職員の能力や組織の意志を反映させたキャリア形成の機会を提示する
- f. 自己申告を重視した自発的異動の機会を拡大する
- g. 職員のキャリア、勤務評定、能力開発の経歴、異動経歴、職務経験、昇任等の情報を総合的に管理する職員経歴情報システムを構築する

(注1) キャリアパス(career paths)とは、人材育成を計画的に行うことを目的に、特定の職務につくための異動、昇進、育成のルートを決めたものである。一般的に、必要な職務経験の順序や職務の経験年数などが決められている。また、キャリアプラン(キャリア開発計画、経歴管理制度とも言われている)と一体的な運営を図ることが必要になる。

(ウ) 評価：人材育成の視点より公平でわかりやすい勤務評定を確立する

職員の納得性の高い評価制度を構築し、実施しなければなりません。行政の事業は住民福祉の向上を目的とする点で、民間の利潤追求とは大きく異なっている所に特質があります。その結果、行政における職員の評価にあたっての成果測定は質的な尺度が中心であって、民間の利潤に見られる量的尺度とは異なっている所に特質があります。民間が成果主義に基づく評価制度を相次いで導入して効果をあげていますが、行政においては業務のプロセスに注目し、目標管理制度を導入することにより、「計画」、「実行」、「管理」の各プロセスにおける効率的、効果的な事業の推進状況を基に納得性の高い評価の仕組みを構築していくことが適切であろうと思われまます。

目標管理制度は、事業の効果的、効率的な推進に役立つとともに、職員の自主性、自立性を促進し、職員自らの成長を促がし、主体的な職務の管理や評価に資するものです。

人事部門は、目標管理に基礎を置く評価制度を導入するとともに、人事考課の基準を設定し、職員の納得性の高い評価の仕組みの構築を進める必要があります。

今後の評価に際して、以下の施策の検討をおこない、具体化を図ることとします。

- a. 人材の育成と考課を目的とした目標管理制度を導入し、それに連動した人事考課基準の設定をおこなう
- b. 第1次考課者を係長職とした考課制度の仕組みをつくり、考課者訓練を実施する
- c. 職員のカウンセリング体制の充実を図る

(エ) 処遇：やる気、能力のある職員を適切に処遇する制度を構築する

評価制度を機能させていくためには、人事考課の結果が昇給や手当等に適切に反映される仕組みをつくる必要があります。さらに、年功序列的な人事を廃し、昇任試験の結果、人事考課に基づく勤務評定、期待される潜在的能力等を総合的に評価し、職級と職位を分離して能力のある職員に対してはその能力に見合う仕事の幅と深さを提供できる制度を構築していくこと等も検討する必要があります。

今後の処遇に際して、以下の施策の検討をおこないます。

- a. 能力の実証に基づく昇任をおこなう
- b. 主査昇任時、課長昇任時において昇任試験を実施する
- c. 職級と職位を分離して能力のある職員の抜擢をおこなう
- d. 能力主義に基づく給与・手当制度の導入を検討する

伊勢市「人材育成二一ズ調査」結果概要

1 職員の個人能力特性

(1) 仕事への自信を持ち、確実な業務遂行

- ・個人能力特性は、全尺度の得点が46.2～50.2の間であり、全体的にばらつきは小さい。伊勢市の個人能力特性を、民間企業平均と比較すると、23尺度中21尺度が、他自治体と比較すると23尺度中16尺度が下回っており、全体的に低調であった。
- ・しかし、得点が相対的に高い個人能力特性は「仕事に対する自信」「誠実な言動」「綿密性」であり、職員の個人能力特性は、「仕事に対する自信」や「誠実な言動」「綿密性」は相対的に高得点であり、民間企業平均と比較してもほぼ同程度であることから、伊勢市職員は、仕事に対して自信をもって取り組んでおり、やるべき仕事をこつこつと確実に業務を遂行している様子がうかがえる。

(2) 環境変化の中での課題発見と、課題解決のためのチャレンジ力がやや弱い

- ・伊勢市職員の個人能力特性の得点が相対的に低い個人能力特性は「組織コミットメント」「行動力」「状況適応力」「交友関係の豊かさ」「努力志向」「チャレンジ精神」であった。
- ・つまり、伊勢市職員は、新しい課題を解決するために、新しいテーマや施策に立ち向かっていくことを苦手としているようで、自らが行動を起こして、成果を上げるための努力をやや出し惜しみしているように見える。
- ・また、「組織コミットメント」の得点が低いことから、伊勢市職員は、仕事に対する自信はあるものの、組織の中での満足度やモチベーションがやや低く、仕事に対する入れ込みが希薄になっていると推察される。
- ・さらに、それらのことが影響し、変化する環境の中での課題発見や、解決のためのチャレンジを発揮できていないのかもしれない。

(3) 主査クラスでの能力・意欲の停滞

- ・伊勢市職員の個人能力特性の職位別傾向を見ると、一般職員から主査へは能力の差はなく横ばいで、主査、係長、主幹と職位があがるほど、職員の個人能力特性の得点は

右肩上がりに高くなる。さらに主幹と課長補佐は能力の差はなく、課長補佐ではやや停滞気味である。続いて、課長補佐、課長、部長と職位があがるほど、職員の個人能力特性の得点は高くなる。

- ・特に、課長では、23尺度中16尺度が民間企業平均を超えており、部長では17尺度を超えていることから、伊勢市の課長以上の職位では個人能力はかなり高い。
- ・これらのことから、職位別では、課長以上の個人能力はかなり高く、主幹以下とのギャップがあるように見て取れる。
- ・なかでも主査クラスの個人能力特性が停滞気味であり、この層を十分に活かしきれていないようである。
- ・主査クラスは、論理的に問題を構造化し行動に移す力、困難に立ち向かう力が弱く、また努力することに価値を見出す姿勢がやや弱い。仕事に対する熱い意欲と自分で良いと思うことを実行する力、両面の低迷も問題である。
- ・また、課長補佐も停滞している。仕事に対する傾倒度合いが低く、困難や面倒なことに自ら立ち向かっていくことを苦手としていることから、主査と同様に仕事に対する取り組み姿勢や意欲と、実行力の両方に問題があることが読み取れる。常にチャレンジングな環境を与えるなど、ミドル（補佐・主査）の活性化策を再考する必要があると思う。

(4) 得意・不得意がはっきりしている女性職員

- ・伊勢市職員の個人能力特性を男女別で比較すると、女性職員の尺度得点間のばらつきが大きい。(男性 46.1~51.5 女性 43.0~52.6) また、23尺度中16尺度については、男性職員の方が得点が高い。
- ・伊勢市の女性職員の個人能力特性で男性職員よりも高く、民間企業平均と同レベル、あるいは上回っているものをみると、「綿密性」「誠実な言動」といった確実な業務遂行に関わる領域と、「傾聴力」といったようなコミュニケーションに関わる領域がある。
- ・女性職員の個人能力特性の高得点項目は、「交友関係の豊かさ」「業務遂行力」「傾聴力」「綿密性」である。中でも男性職員よりも得点が高い尺度は「傾聴力」「綿密性」である。一方、女性職員の低得点は、「状況適応力」「組織コミットメント」「情報感受性」「行動力」「創造的志向」「主張性」「仕事に対する自信」「チャレンジ精神」である。
- ・伊勢市の女性職員の個人能力特性において、特徴的な点は、強み、弱み（得手、不得手）がはっきりと示唆されたことである。

- ・「傾聴力」「交友関係の豊かさ」というコミュニケーションに関連する領域は得意とするところであり、また「綿密性」「誠実な言動」などの高得点項目に表れているように手堅い業務遂行を得意としている。
- ・その一方、「状況適応力」「情報感受性」「創造的志向」が低いことから、多様な情報を積極的に求め、それを利用して変化に適応していくことが苦手な様子である。また、「状況適応力」「組織コミットメント」が低いことから組織の方向性に関心が薄く、組織の中での自己の役割や存在意義を見出せずに居るのではないか。
- ・この傾向は、性差による能力の違いというより、女性職員の職位や職制がある領域に限定されていることが理由だと推測される。

(5) 仕事に誇りと自信を持って取り組んでいる現業系職員

- ・現業系職員の個人能力特性のうち、相対的な高得点項目は「仕事コミットメント」「仕事に対する自信」「綿密性」である。
- ・つまり、現業系職員は、自分の仕事に対する傾倒度が高く、仕事に誇りと自信をもって確実に業務を遂行していることがうかがえる。

2 職場の組織能力特性

(1)民間一流企業レベルの職場能力特性を持っている

- ・伊勢市の職場（課）の職場特性は、48を下回る尺度が2尺度あるものの、ほとんど50前後にあり、民間一流企業と同レベルの職場特性を持っていると思われる。他自治体（中核都市）と比較しても、すべての尺度で他自治体を上回っており、職場能力が高いと判断される。
- ・ただ、民間企業と比較すると、「2.リーダー行動」「5.メンバーの効力感」「12.革新をつくるしくみ」がやや低いことから、課長のコミュニケーションなどによる直接的な部下への働きかけがやや弱く（「2.リーダー行動」）、メンバーのやりがいや成長感が弱く、職場における効力感（役にたっていると思う意識）（「5.メンバーの効力感」）も低めである。また、職場において新しいアイデアや仕事上の成功談・失敗談等が話し合える場がやや少ないように思われる。（「12.革新をつくるしくみ」）

(2)職場ではキーパーソンが活躍している

- ・組織能力特性の14尺度のうち、得点の高い尺度をみると、「10.キーパーソンとの関係」「11.キーパーソンの影響」があげられる。また、相対的に得点の高い尺度の中に、「4.キーパーソン」が含まれている。
- ・これは、課長以外にメンバーに影響力のある職員の存在を示しており（「4.キーパーソン」）、その職員がメンバーと密接な関係の中で、良い影響を及ぼしていると思われる。（「11.キーパーソンの影響」）
- ・また、課長は、職場のキーパーソンと意思疎通を図っており、両者の関係の密接さがうかがえる。（「10.キーパーソンとの関係」）
- ・つまり、職場のキーパーソンは、所属長の意図をよく理解して、メンバーに各種の支援を行っていると考えられる。

(3)職場の革新性が高く、新しいことを受容できる集団である

- ・「7.集団の革新度」「13.革新の受容」も高く、「6.集団の革新度」の得点が相対的に高

い。

- ・つまり、メンバー同士がお互いの意見を聞きながら力を合わせて仕事を進めており(6. 集団の活性度)、従来のルールや習慣を見直したり、新しいアイデアを積極的に試そうとする風土があり(「7. 集団の革新度」)、新しい行動や考え方が創り出された時には、積極的に受け入れ、定着させることができる職場であると考えられる。

(4)課長の職場に対する現状認識が一般職員とのギャップが少なく、冷静に職場を見ている

- ・課長の職場特性を示すグラフとメンバーのグラフは相似形であり、14 尺度の平均値はメンバー50.0、課長 53.3 であり、その差は比較的小さい。
- ・他自治体との比較データを見ると、管理者の職場認識は他自治体より低く、メンバーの職場認識は他自治体より高いという点からも、課長の職場認識が一般職員とのギャップが少なく、冷静に職場を見ていると考えられる。

(5)課長のマネジメントスタイルはビジョン型マネジメントである

- ・課長のマネジメントスタイルを示す尺度を見ると、「1. 管理構想」(49.5)、「2. リーダー行動」(47.4)、「3. しくみづくり」(49.1)であり、リーダー行動がやや弱い。
- ・将来を見越した長期的な視点で職場のあるべき姿を考え、目標・計画を立てようとしており「1. 管理構想」、権限委譲を行い、仕事の判断基準や担当・責任範囲の明確化するなど職場運営上のしくみづくりを進めている「3. しくみづくり」一方で、メンバーに対して直接的に働きかけるリーダーシップ行動「2. リーダー行動」が弱いと思われる。
- ・また、管理者が、職場のあるべき姿や取り組むべき課題をメンバーに伝え、メンバーがそれらをしっかり受け止めている程度を示す「14. 中心価値の受容」が低く、ビジョン型マネジメントを行うものの、組織内におけるビジョンの共有が図られていないという問題がある。

3 人事管理制度への認識

(1)人材育成

- ・ 上司や先輩から部下や後輩への指導育成や、研修後の復命報告はあるものの、人材育成に熱心な管理職はあまり評価されておらず、人材育成のための職場環境が整っているとの認識はあまりないようである。

(2)職場管理

- ・ 上司は部下の勤務状況を把握し、一人ひとり、職場での役割分担や担当業務への理解が進んでいる一方、上司と部下との間での、仕事や能力開発に関する公式的な話し合いの機会、あまり持たれていないように思われる。

(3)異動昇任

- ・ 若手が実務上は活躍しているようであるが、昇任は年齢できまる「年功序列」であるようだ。また、特定職場への長期所属が多く見られる。

(4)人事評価

- ・ 評価基準には疑問があるものの、職責に合った給与はもらっていると感じている。