

# 桐生市人材育成基本方針

## 信頼される職員を目指して

今は上司の背中を見て育つという時代ではなくなっています。職員をほったらかしに放っておいても育つという前提はもうおかしい。意図的に職員を育てていかないといけないと思うのです。

～立教大学副総長・原田久氏の講演から～

平成26年5月策定

桐 生 市

# 目次

1	はじめに	
1	「桐生市人材育成基本方針」策定の背景と目的	1
2	人材育成の目標	2
1	現状把握	
1.1	職員アンケートの実施	
1.2	検討委員による「人材育成の観点から見た職場の現状と課題」の把握と検討	
2	目指すべき職員像	
2.1	桐生市職員として目指すべき職員像と具体的な取り組み	
3	人材育成のための取り組み	6
1	人事制度	
1.1	人事評価	
1.2	ジョブローテーションと複線型人事	
1.3	庁内公募制度	
1.4	プロポーザル異動制度	
1.5	女性職員の登用	
1.6	業務に必要な有資格者のインセンティブ	
1.7	希望降任制度と再チャレンジ制度	
1.8	人材の確保	
2	職員研修	
2.1	研修制度	
2.2	自己啓発	
3	職場の環境づくり	
3.1	職場の環境づくり	
3.2	表彰制度	
4	職場外での活動	
4.1	職場外での活動	
4	人材育成の実行に向けて	12
	策定の経緯	13
	桐生市人材育成等に係る検討委員会	



# 1 はじめに

## 1 「桐生市人材育成基本方針」策定の背景と目的

---

地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢化、高度情報化などの進展による社会構造の変化や市民ニーズの多様化などにより、めまぐるしく変化し、また、地方分権の進展により、地方自治体は自己責任・自己決定のもとで、厳しい財政状況の中、自主的・自立的な行財政運営を推進していくことが求められています。

このような中、桐生市では、桐生市行財政改革方針に基づき、平成17年からの10年間で職員を350人削減してまいりました。より少ない職員数で、これまで以上に効果的・効率的な行政運営に努め、社会構造の変化や市民ニーズの多様化に対応していかなければなりません。職員一人ひとりの能力を最大限に発揮して職務を遂行することが必要となっています。

言うまでもなく、組織を作るのは人であり、組織を動かすのも人です。組織にとって人は何にもまして大切な構成要素(人財)であり、いかにその組織に有効な人材育成を進めていくかが、これからの街づくりを進めていくうえでも、非常に大きな要素となってきます。

そこで、職員の育成のための基本的な考え方を示す「桐生市人材育成基本方針」を策定します。

策定にあたっては、「桐生市人材育成等に係る検討委員会」を立ち上げ、委員会での検討状況を随時、全庁掲示板に載せて、職員自身が策定に深く関わるとともに、その策定過程も公開することで職員への情報の浸透を図りました。

また、平成25年10月17日に開催した総務省・人材育成等専門家派遣制度における「人材育成等専門家派遣事業」講演会(講師:立教大学副総長・原田久氏)での、「その街その街の経験に裏付けられた、シンプルな人材育成基本方針」を作ることを基本に、「表題の自治体名をすり替えれば、どこの自治体の基本方針だかわからない、そんな基本方針ではあってならない。」との助言のもと、桐生市職員による現状分析と目指すべき職員像の検討を行ったプロセスを大事にし、職員自ら作り上げる**オリジナルの基本方針作成**を目指しました。

## 2 人材育成の目標

### 1 現状把握

#### 1.1 職員アンケートの実施

桐生市人材育成基本方針策定を進めるにあたり、現在の職員意識や人事制度の問題・課題などを分析したうえで、目指すべき職員像を明らかにするとともに、育成のための具体的な方策について検討を行うため、職員アンケートを実施しました。

##### ■人材育成基本方針素案創りのための職員アンケート■

- ・実施期間：平成25年4月15日～4月30日
- ・対象者：1,142人
- ・回答数：1,052人
- ・回答率：92.1%
- ・アンケート項目  
A基本項目 B日常業務 C職場風土 D人事制度 E給与制度 F評価制度  
G研修制度 H職員像

##### ■アンケート結果の傾向

B 日常業務	<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事に意欲を持って積極的に取り組んでいるとする職員が多く見られた。</li><li>・課題や難問に対して果敢に挑戦しているとする職員が多く見られた。</li><li>・市民の視点で仕事に取り組んでいるとする職員が多く見られた。</li></ul>
C 職場風土	<ul style="list-style-type: none"><li>・自由に発言したり議論できるとする職員が多く見られた。</li><li>・情報や知識の伝達、共有が十分に行われているとする職員が多く見られた。</li></ul>
D 人事制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・昇任、昇給、配置換など、人事制度全般に関して納得できるかという問いには、どちらとも言えないとする職員が多く見られた。</li><li>・昇任については、上位の職階への昇任希望と現在のままで良いの両回答がそれぞれ約3分の1を占めた。</li></ul>
F 評価制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・評価制度に関しては、勤務評定の結果を開示すべきという意見が半数以上あった。</li></ul>
G 研修制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・研修制度に関しては、職場内研修(OJT)を行っている部署と、行っていない部署とに分かれた。行われていない理由としては、業務の多忙や職員任せという意見があった。</li></ul>

H職員像	・桐生市職員に求められるものとして、「市民の目線で行動する職員」「市民から信頼される職員」「前例にとられない改革意識が高い職員」などが入っている。これは、桐生市職員の弱みとしての意見にも挙げられており、前例踏襲や他市の動向にとられずに、思い切った発想や変化を恐れずに対応していく職員が求められているといえる。
その他	・その他自由意見としては、多様化する行政課題への対応として、専門性の高い職員の育成を進めるべきという意見と、総合的な能力を育成するべきといった意見があった。

## 1.2 検討委員による「人材育成の観点から見た職場の現状と課題」の把握と検討

検討委員会で、各所属として日ごろ感じている「人材育成の観点から見た職場の現状と課題」をまとめ、「桐生市職員として求められることは何か」検討を行った結果、以下のとおり目指すべき職員像のキーワードが浮かび上がってきました。

キーワード	行動・対応
知識・専門性	幅広い知識と専門性を備える。
対応力・行動力	多種多様な市民ニーズに的確に対応し行動する。
向上心・意欲・積極性	仕事に誇りを持ち、意欲を持って前向きに行動する。
市民目線・協働	市民ニーズを把握し、地域の実情に沿った積極的な対応を行う。
桐生愛・情報発信	桐生市に誇りを持ち桐生を愛し、積極的にPRしていく気持ちを持つ。
創造力・改革・脱前例踏襲	様々な課題に対し、社会情勢を見据え、前例踏襲ではない「桐生オリジナル」で業務推進にあたる。
コミュニケーション・連携	桐生市としての業務を適切に遂行するため、職場内外においてコミュニケーションを積極的に図り目的意識を共有できるようにする。
コスト意識	適切なコストで最良の行政サービスの提供を心掛ける。



すべての行動・対応が「信頼」につながり、お互いに信頼しあえることが大切という認識に至りました。

## 2 目指すべき職員像

### 2.1 桐生市職員として目指すべき職員像と具体的な取り組み

職員アンケートの結果や人材育成検討委員会、人材育成専門家派遣講演会等での議論を経て、『目指すべき職員像』と具体的な取り組みを「4Cアクションプラン」として決定しました。

目指すべき職員像と  
具体的な取り組み



### ★ 目指すべき職員像 ★

1 **挑戦**  
・Challenge ・Creation ・Change

「どうしたらできるか」問題の解決に向け、自ら考え行動する職員

2 **共有**  
・Cooperation ・Common ・Consciousness

常に問題意識を持って、政策や課題・問題を共有し、自分の業務の一部として自覚し、行動する職員

3 **魅力発信**  
・City sales ・Charm ・Cherish

桐生を愛し大事に思うとともに、伝統・歴史・文化・自然を学び、街と人の魅力を理解し発信できる職員

4 **市民目線**  
・Citizens' angle ・Collaboration ・CS

市民が何を求めているのか、市民の目線で考え、市民の幸せと未来のために行動する職員

## ★具体的な取り組み★

### 1 挑戦

・前例のないことや未知の領域に踏み込んでいくパイオニア精神とチャレンジ精神を持つことが大切です。

・はじめから「無理」・「出来ません」ではなく、どうしたら出来るのか、出来るようになるのか、あらゆる角度から創造し、変革していくことが大切です。

### 2 共有

・自分の守備範囲の仕事だけでなく政策や課題を常に共有し、共通認識を持つことが大切です。

・必要以上のことには手を出さない、仕事を押し付けあうのではなく、連携協力し合うことが大切です。

### 3 魅力発信

・桐生を愛することはもとより、桐生のすばらしい伝統・歴史・文化・自然を学び、桐生の魅力を発信していくことが大切です。

・ないもの探しではなく、桐生には「これがある」という自信を持って、外へ積極的にPRしていくことが大切です。

### 4 市民目線

・市民との良好なパートナーシップ構築のため、説明能力や対話能力、コーディネーター的な能力を伸ばすことが大切です。

・日ごろから市民とコミュニケーションする力を鍛え、アンテナを高く持ちながら、市民の要望や地域の課題をキャッチすることが大切です。

**4Cアクションプランにより、市民からの信頼はもとより、上司・同僚・部下など職場内での信頼を得て、よりよい桐生の街をつくっていく職員を目指します**

# 3 人材育成のための取り組み

すべての職員が、「4Cアクションプラン」の実行に向けて、意欲を高め、能力向上にまい進できるよう、「人事制度」、「職員研修」、「職場の環境づくり」、「職場外での活動」の4つの人材育成の取り組みを行っていきます。

## 1 人事制度

職員が個々の能力を組織の中で最大限に発揮し、市民サービスの向上に向けて組織として成果が表れるような人事制度を構築していきます。

### 1.1 人事評価

人事評価は、評価した結果をいかに人材育成に活用していくのかということが重要です。評価結果の活用では、どの部分をどう伸ばしていけばよいのか、評価者と被評価者がコミュニケーションを適切にとりながら、ともに考えていく「人材育成型」の人事評価制度の導入を図ることで、評価結果を本人にフィードバックして、不足している能力への気付きや、資質の向上などにつなげていきます。

現在、部課長職を対象に試行していますが評価の精度を高めながら、本格的な運用後は能力や業績による評価を処遇に反映していきます。

### 1.2 ジョブローテーションと複線型人事

採用後 10 年程度は、「能力・適性等の評価期間」として、窓口部門、管理部門、事業部門等をまんべんなく経験させ、その後、一定の時期に本人の希望や適性、市の方針等を考慮して、総合職(ゼネラリスト)、専任職(エキスパート)、専門職(スペシャリスト)のコースを選択し、キャリア形成できる複線型の人事制度の導入を検討します。

専任職(エキスパート)・・・資格・免許を必要としないが特定の部門・分野で業務に精通・習熟する職

専門職(スペシャリスト)・・・資格・免許が必要な職種で採用時から専門の業務を担当する職

### 1.3 庁内公募制度

新たな政策課題や派遣研修などについて、庁内公募により意欲のある職員を選抜するため制度の積極的な活用を図ります。

## 1.4 プロポーザル異動制度

異動を希望する部署や派遣を希望する機関で、何が出来何がしたいのか、またはアイデアなど職員のアピールのツールに活用するため自己申告書の内容の拡充を図っていきます。

## 1.5 女性職員の登用

女性職員の意見や能力をより一層活用するため、女性職員の職域の拡大や管理職への積極的な登用を図っていきます。

## 1.6 業務に必要な有資格者のインセンティブ

業務に必要な資格の取得に係る費用面での支援のほかに、実際の業務にあたっている場合について、給与面などでの処遇についても研究していきます。

## 1.7 希望降任制度と再チャレンジ制度

本人または家族の健康上の事情などから、職務の全うが難しい場合、より軽い職責や下位の職務に「希望降任」出来る制度と、環境が改善された場合に「再チャレンジ」出来る制度の研究をしていきます。

## 1.8 人材の確保

行政需要が高度化・複雑化し、少数精鋭の市政運営が求められているなか、桐生市が好きで、意欲に満ち高い能力をもった人材の確保が、従来にも増して必要となっており、今後も優秀な人材の確保を目指していきます。

### ■ 職員採用の基本的な考え方



### ■ 具体的な取り組み

- ・ 桐生市が求める人材の獲得のため、試験案内に「こんな職員を求めている」というビジョンを示していきます。
- ・ 受験者数を増加させるため、ホームページや公務員試験雑誌等の活用により、採用情報を積極的に発信していきます。
- ・ 専門的な知識経験等を有する者を一定の期間業務に従事させる「任期付職員の採用」を研究していきます。

## 2 職員研修

---

### 2.1 研修制度

職場外研修(階層別研修・特別研修・派遣研修)、職場内研修(OJT)、自己啓発、自主研修については、研修受講報告書や他市の情報などを参考に、絶えず見直しを図りながら、職員への動機付け・きっかけ作り・意識づけとなる研修科目を積極的に提供していきます。

#### 2.1.1 研修効果を高めるための方策

研修資料の事前配付、研修生への研修委託料の開示、研修の目標達成度の測定など、研修の効果を高めるための方策について研究していきます。

#### 2.1.2 多様な機関への派遣

他機関での行政事務を学びながら、職員としての視野と経験の幅を広げるとともに、人的ネットワークの構築を図ることを目的に、経済産業省、群馬県、日立市、みどり市などへの職員派遣を積極的に実施します。

#### 2.1.3 研修成果の還元（研修修了者による講師制度）

研修成果については受講生だけのものとせず、職員や職場に還元することが大切です。各職場で研修成果の報告を発表する機会を設けることで知識の共有を図ります。また、階層別研修などの講師として、職員に教えることで自らが二度学ぶ機会を作ります。

#### 2.1.4 オフサイト・ミーティング

様々な職場の職員が、仕事を離れて集まり、気楽にまじめな話をする「場づくり」を推奨していきます。その中からいろいろなアイデアが見つかり、組織の潤滑油としての機能や参加者の新たな刺激にも繋がることを期待されます。

#### 2.1.5 人事評価後のステップアップ研修

人事評価が実施された後は、評価結果を踏まえ、能力を伸ばさなければならない部分、足りない部分などを次のステップに連動させていける研修について研究していきます。

### 2.2 自己啓発

「今よりちょっと个性的に、今よりちょっとより良く、自分自身を変えていく。」こんな感じで、自分自身に変革を求めていくという意識と自分磨きを行っていく気持ちが大切です。

### 2.2.1 「私の人材育成基本方針」の策定

10年後の自らの職員像を想定し、それまでに今何を学び、何を習得して行くのか、そんな自分の育成目標や育成計画を立ててみることを推奨していきます。

### 2.2.2 通信教育研修の費用助成

業務に必要とされる知識・技能を習得するため自主的に受講する通信教育研修に要する経費の一部を助成することにより、職員への積極的な自己啓発機会の提供及び自己啓発意欲の増進を図っていきます。

### 2.2.3 資格取得の費用助成

職員の自己啓発意欲を喚起し、能力を高めるとともに、業務の安定と市民サービスの向上に寄与することを目的として、業務を継続する上で必要な資格取得のための費用の一部を助成していきます。

## 3 職場の環境づくり

---

### 3.1 職場の環境づくり

より良い職場環境は、安心して業務に取り組む素地を作り、職員そして組織のレベル向上につながっていきます。

#### 3.1.1 研修を受けやすい環境づくり

研修で新たな情報や知識を身につけることで、今までと違った視点で業務に取り組むことができます。職員の学ぶ意欲などのタイミングを逃さないよう研修を受けやすい環境づくりを行っています。

#### 3.1.2 情報の共有化

部長会議の伝達やミーティング、朝礼・終礼を通じて、情報の共有化や職場内での共通認識を図っていきます。

また、市長室・副市長室などでの意思形成や説明の場に担当者を同行させる機会をつくり、情報の共有化を図っていくことも大切です。

#### 3.1.3 成長を促す環境づくり

出る杭を打たず、それぞれの良い面、長所や得意分野をどんどん伸ばし、短所や不得意分野を少しずつ改善していくようにします。

また、仕事を固定化せず、性別に関係なく誰もがいろいろな仕事や責任を経験しながら、成長を促していきます。例えば、庶務は女性職員といった固定観念は払拭していきます。

### 3.1.4 職員としての自覚

名札をつけること、電話で課名と氏を名乗ることは当然のことですが、あらためて職員自らが責任の所在を市民にしっかりと示し、市民と正面から向き合う姿勢を徹底していきます。

### 3.1.5 健康管理

職員は心身ともに健康であることが大切です。特にメンタルヘルスについては、「誰でもなりうる問題である」ということを前提に、少しでもおかしいと思ったら相談できるような職場環境づくりに努めるとともに、上司は職員への日ごろの気づきを行い、深刻な状況の発生を防いでいきます。

また、年次有給休暇の取得の推進や、事務の合理化などによる時間外労働の縮減などを含めた、総合的な健康管理を推進していきます。

## 3.2 表彰制度

他の模範となるような「頑張っている職員」や部署を称え、それを本人にも周囲にも公式に伝えるということは職員育成の観点からも大事であり、今後も積極的に進めていきます。

### 3.2.1 職員表彰

日常業務において、創意工夫などにより他の模範となるような顕著な取り組みを行った職員や部署に対し表彰を行い、職員全体の職務に対する積極的な取り組みの推奨と、モチベーション向上につなげます。

## 4 職場外での活動

### 4.1 職場外での活動

織物の街として発展してきた桐生市では、いわゆる「町衆」が桐生の街づくりを積極的に行うという歴史があり、昔から街づくりに市民が積極的に関わってきました。

街づくりを進めるうえで、職員は積極的に職場外の活動へ参加し、情報収集はもちろんのこと市民ニーズを肌で感じとっていくことが大切です。

#### 4.1.1 市民活動への参加

市民活動が活発に行われている桐生市では、市民が主体的に活動している催し等が多く見られます。そういった場に職員も参加することは、市民と行政とのつなぎ役の役目を果たすとともに、市民との信頼感の醸成にもつながっていきます。

#### **4.1.2 地域活動への参加**

職員は地域の人以上に、地域の実情を理解する努力が必要です。それには桐生市のことを良く知っておく必要があり、市民との関わりや地域住民としての活動に対して、積極的な参加を促します。

また、地域固有の課題に対して、地域で解決していくための手段を構築できるような職員の育成に努めていきます。

#### **4.1.3 職員自らが広報担当者**

職員として最大の武器は「桐生愛」です。桐生が好きだ、桐生市をもっとステキな街にしていきたい、といった気持ちが、桐生の街づくり・未来づくりにつながっていきます。桐生の街を知り、積極的な「桐生自慢」をしていける、職員一人ひとりが桐生の広報担当者を目指していきます。

#### **4.1.4 職場外での学習や体験**

仕事のことも自分で興味のあることでも何でも構いません。講演会、研修会など、様々な職場外での自主的な学びを啓発していきます。

また、職員以外の外部の人と交友を広げ、職員としての視野や幅を広げていくことが大切です。

## 4 人材育成の実行に向けて

人材育成を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりの意識向上と、組織として人材を育成していこうという体制が必要です。人として、職員として成長し続けようとする努力に加え、職場内での指導・助言体制の構築や、管理監督者からの意識・動機付けという、様々な側面からのサポートがあってこそ、成果が現れます。

職員が全体の奉仕者として、自分の能力を最大限に発揮し、力強く業務にまい進していくためには、自ら考え、進んでいく力をつけることが重要です。桐生という街に対する市民の思いや考えを施策に反映させ、最善の方法で実行していけるよう、多くの手段により市民の思いを知り、研修などによって施策の実行プロセスなどを学び、職場内で共有し、反映させていくという過程が成立することが望ましく、それはまさに桐生市人材育成基本方針そのものを具現化した形となります。

人材育成にゴールはありません。目標はありますが、目標に近づくという努力を重ねることが、人材育成そのものだからです。私達にできることは、あきらめずに一つひとつ目標をクリアすることです。

自分の仕事全てに満足している、という人はごく少数だと思います。仕事が忙しい、業務に追われて毎日こなすのが精一杯、仕事の難しさを思い知る日々。でもそんなときに、入庁したときのあの気持ちをちょっとだけ思い出してみてください。「桐生の街を良くしていく」という熱い気持ち。心の中に、少しでもいいのでその気持ちを思い出してもらうことができれば、きっとそれは周囲に伝わっていくと信じています。ぜひ、あなたがその「ひと」になってください。一人ひとりの力が桐生の未来を創っていくためにも…

本方針については、状況に応じた見直しを適宜行うとともに、推進にあたっては、本方針に定めている事項の実施について最大限尊重し、具体的な実施に向け順次実行に移していくこととします。

### ———作成後記———

ダイヤモンドの質を表す語に4Cがあります。「カラット」、「カラー」、「カット」、「クラリティ」の4つの頭文字を取ったものです。4Cアクションプランは、職員がキラッと光り輝くような、そんな意味を込めてみました。

## 策 定 の 経 緯

### ■職員アンケートの実施

平成 25 年 4 月実施

職員意識や人事制度の問題・課題等を分析するため、全職員対象に実施

### ■桐生市人材育成等にかかる検討委員会

平成 25 年 6 月 28 日

第 1 回検討委員会

平成 25 年 8 月 7 日

第 2 回検討委員会

平成 25 年 9 月 6 日

第 3 回検討委員会

平成 25 年 11 月 22 日

第 4 回検討委員会

### ■人材育成専門家派遣事業

平成 25 年 10 月 18 日

総務省の「人材育成専門家派遣事業」を活用し、「人事評価制度の意義及び人材育成について」をテーマに、立教大学副総長・原田 久氏を講師にお招きして、人材育成についての講演会と意見交換会を実施。参加者は、部長・課長職員及び桐生市人材育成等に係る検討委員会委員、計180名

## 桐生市人材育成等に係る検討委員会

### ■委員長

総務部総務課	課長補佐	青木 紀夫
--------	------	-------

### ■副委員長

財政部税務課	係長	向田 博行
--------	----	-------

### ■委員

総合政策部企画課	係長	関口 泰
市民生活部市民課	係長	関沼 和孝
保健福祉部子育て支援課	主査	星野 浩史
産業経済部農業振興課	課長補佐	南山 圭一
都市整備部都市管理課	課長補佐	吉田 康雄
新里支所市民生活課	主査	大木 崇
黒保根支所市民生活課	係長	須藤 友二

議会議務局議事課	主査	森 広一
消防本部総務課	課長補佐	石内 和久
水道局下水道課	主査	大澤 順
教育委員会管理文化財保護課	課長補佐	小倉 孝男
教育委員会教育部学校教育課	係長	小山 貴之
職員組合	主任	関口 忠志
職員組合	主任技術員	星野 敏夫

### ■事務局

総務部人事課