

事例報告



豊田市トータル人事システム

講師 古澤 彰朗 氏
(豊田市総務部人事課係長)

1. 豊田市の人事制度改革の流れ (114ページ参照)

豊田市のトータル人事システムを丁寧にきちんとお話をしていきますと、半日かかります。時間の関係で、その中からコンピテンシーの活用事例に絞ってお話しさせていただきますが、最初に豊田市の人事制度改革の流れについて、簡単にお話をさせていただきます。

まず、平成10年12月に「第3次行政改革大綱」というものを策定しました。この中で人事考課の導入、人材育成のためのプログラムの作成などを出しています。そして、すぐその後に「人材育成基本方針」を平成11年3月に策定し、翌4月から人事考課制度が導入されたという流れで動いてきています。

その後、平成12年2月に市長が替わりました。このトータル人事システムの策定に当たって市長の交代は非常に影響が大きかったです。市長の考え方に基づいてトータル人事システムを策定したのですが、今の市長になってから、平成13年6月に行政経営システムというものを打ち出し、そのあとにトータル人事システムという順番に流れています。

ですから、豊田市のトータル人事システムの考え方は人事考課制度を中心として展開しています。これを中心に豊田市の人事制度は構築されているのです。この点は、自治体によって考え方がありますので、豊田市のやり方が良いとも悪いとも言いません。ただ、豊田市の場合は人事考課を中心に制度構築を行ってきているということです。

2. 行政経営システム策定 (114ページ参照)

今の市長は「行政運営体から行政経営体への変革」ということを掲げて、市長選に出られています。市長は助役から市長になった方です。

一番転機になったのは、日韓ワールドカップが開催されるときに、豊田市も

予選の候補地として手を挙げ、豊田スタジアムというスタジアムを造ったときです。そのとき、市民団体から大きな反対の声が上がり、豊田市は、住民投票の直接請求が出るということを初めて体験しました。当時、今の市長は助役だったので、かなり苦労されたようです。その経験を踏まえて、行政運営体から行政経営体へという考え方と市民志向などの発想が出てきています。

まず行政運営体から行政経営体への変革ということですが、一般的によくいわれているように、行政のやり方には前例踏襲型、予算消化型という特徴があります。予算を取って後は振り返らない、予算を獲得して執行することがすべてであると一般的によくいわれているわけです。「これからの時代は自立した地方自治体が確立していかなければだめだ。経営的視点での行政活動を推進していかなければならない」ということで、市長は行政経営体への変革を目指そうとされたのです。

その視点としては、市民志向、現場主義、成果主義の3点を掲げています。この三つを基本として、各職員が行政を推進していこうという考え方なのですが、そうは言っても、中々これは目に見えないのです。そこで、目に見える部分できちんと仕組みを作ろうということで、合意形成、迅速性、コスト意識の三つの視点を打ち出しています。この三つが市民から一番よく見えるところなのだということで、この仕組みをまずは確立しようということなんです。

具体的には、行革大綱として「行政経営戦略プラン」というものを作って推進していこう、パブリックコメントによる市民の声を生かしながら、迅速性、コスト意識については戦略プランというものを作りながらやっていこうという流れです。それにはまず行政運営体から行政経営体へという意識を職員自体に持ってもらうなければ困るという発想で動いています。

3. これから求められる職員像（114ページ～115ページ参照）

そんな中で人材育成ということなのですが、「これから求められる職員像」ということで整理していきますと、まず一つめが「自ら学び、実行する」ということです。括弧して「やってくる課題」とありますが、まず初歩といいますか、いちばん基礎のところを自分で勉強しましょう、いろいろな知識を獲得してやって行きましょうという段階です。

その次に、やってみたら何かおかしくないか、というようなことを自分で感

じてください、感じたら変えてみてくださいということです。それを「見つける課題」と言っています。そして次の段階では、自ら考え、創造する。これを「創る課題」と言っています。この三つです。こういう職員像を想定していきましょう。もちろん最終的には「自ら考え、創造する」という段階の職員を育成していこうというのが人材育成の基本的な考え方になっています。

ただ、「自ら考え、創造する」と口では言っても、なかなか難しいのです。では、どういう人材を具体的に作っていくかという考え方なのですが、確固たる基軸を持った強い個人の育成だということです。これは、既成概念にとらわれない創造的思考で実際に行動できる職員を育成していくステップなのかと思っています。もっと簡単に言うと、指示されたことをやる、決められたことを肅々とやるというのは一般的に行政にありがちなスタイルですが、これからは自律的に考えてくださいということです。

民間企業の人事の方と少し話をしたときに、民間の方もやはり同じように、とにかく考える力が非常に今の若い人にはなくなってきたとおっしゃっていました。ですから、これは公務員に限った話ではないかもしれません。我々が人事をやる中でも、人事異動の申告書などを見ながら人事異動をかけるわけですが、確かに受け身の職員が少し増えてきたような気がします。

少し話がそれますが、採用試験の面接でも、去年、一昨年の2か年ぐらいを見ても、かなり受験する学生の質が変わってきたことを実感しています。この研修ではこのことは関係ないのですが、もう少し我々のほうが採用のやり方を変えていかなければならないと考えており、実際に採用の手法をいろいろな形に見直しをしています。

要は、自律的に考える力を持って、自分の能力に応じて成果を出してくださいという考え方になっているということで、それがすなわちプロ人材の育成であるという整理の仕方です。

我々は、そのプロ人材を「時代の求める自治体職員としての資質を備え、組織や市民ニーズに的確に対応し、積極的に成果を上げることでできる人材」として定義しています。そういう人材を得るためには、高い成果を上げるための自律的行動と高度な専門性を育成していかなければならないという考え方に立っているわけです。

4. トータル人事システムの三つの基本方針（115ページ参照）

そして、トータル人事システムの中に、3つの基本方針を掲げています。その1点目が能力・成果主義の徹底ということです。公務は競争や評価になじまない（結果平等主義）といわれることがあります。本当に市民はそう思っているのでしょうか。「頑張った者が報われる」というフレーズは、民間企業だろうと公務員だろうと同じではないかと思えます。公務員自身がどう考えているかが、市場化テスト法や指定管理者制度にも見られるように考え方は小さな政府へというかけ声の下、官による独占の打破という理念が流れとして存在しています。

ただ、市場化テスト法については、残念ながら実際に使える状態の法律ではありませんので、あれが使われるまでにはまだ時間がかかると思いますが、10年後にも公務員が今と同じ状況に置かれているかは、非常に疑ってかからなければならぬと思っています。そういう状況になれば、公務が競争や評価になじまないと言っている場合ではないのかと、私は思っています。

2点目は、組織マネジメント体質の強化となっています。1点目の能力・成果主義を徹底するには、この組織マネジメント体質の強化が絶対に必要です。私は単に職員を「成果だ、成果だ」ということで追い立てようとしているわけではなく、成果を出すにはマネージャーの方、これは部長であったり、課長であったり、係長であったりするわけですが、ラインの長になっている方が成果をどう考えて、どういうふうに仕事の成果に向けて職員を結びつけていくかをきちんと考えていただいて、実際にマネジメントをしていただかないといけないと思っています。

この点を管理職の方がやらずに、職員にただ「成果を上げろ、成果を上げろ」と言っても、ただの結果主義に陥ってしまいます。成果主義が一時期ブームになっていましたが、今は民間企業で成果主義一辺倒ではだめだというような流れになっていますので、単なる成果主義を追求しても、それは無理でしょうということです。

3点目は、チャレンジ精神の高揚を挙げています。成果を求めるとなれば、職員がそれぞれに自分が挑戦したいと思うフィールドを人事が用意をしなければならぬと考えています。人事の思いだけで人事異動をかけておいて、そこで成果を上げろというのは無理です。人には向き、不向きというのが当然ある

わけですが、全部の職員が適材適所というわけにはなかなかいきません。豊田市には今3300人ぐらいの職員がいますが、その職員をすべて思うようにというわけにはいかないのです。ですから、それぞれの職員の個別の思いを実現するフィールドへ行ける仕組みをきちんと用意したうえで、能力・成果主義ということが初めて言えるのではないかと考えています。

5. トータル人事システムの全体像（115ページ参照）

次に、トータル人事システムの全体の構成について簡単にお話しさせていただきます。まず、今申し上げた基本方針にある、能力・成果主義の徹底、チャレンジ・フィールド、マネジメントの向上の三点で、それぞれどういう人事制度を構築しているかということです。

一番基本に置いているのが、人事考課制度です。今の段階では、豊田市は35歳以下の職員の給与には、考課結果を反映しておりません。35歳以上から成果主義に入るという制度設計になっています。書記というのは新規採用職員で、みんないったん書記というところからスタートして、係長、副主幹（課長補佐級）、主幹（課長級）、副参事（次長級）、参事（部長級）と段階を進みます。こういうふうに職位が上がっていくのですが、書記、主事を私どもは能力育成期と呼んでいます。主査の段階は能力拡充期です。係長から上は能力発揮期と、能力ステージを三つに区切って、それぞれに合った制度を展開しようという考え方です。すなわち、基本方針の能力・成果主義の徹底の中に、制度として人事考課制度があるということです。

給与構造改革が出て、多分、皆さんのところでも国と同様の膨大な長い給与表に変わったと思います。あれをどうやって使っていこうかということで検討しているのですが、現状では、係長以上は考課結果が給与に反映されているのですが、それ以下の階層では給与反映をしないのか、豊田市の人事の中でも非常に議論が分かれています。職位にかかわらずきちんと成果を上げたものについては給与反映をすべきだという意見もあります。また、能力育成期、拡充期でジョブ・ローテーションをしている段階で、本給に差をつけるのはいかがなものかという考え方もあります。まだきちんとした方針はまとまっていません。

それから、試験としては係長昇任試験、課長昇任試験というものがあります。

ここで能力の実証をしていただいたうえで、昇任してくださいという格好になっています。

もう一つ、ローパフォーマー対策という言い方は良くないかもしれませんが、人事考課結果等があまりよくない方をどうするかということなのです。実はこれは来年から実施するもので、今年はまだやっていません。今までこうした方への対応は、各所属で何とかお願いしますという格好でやってきたのですが、もうそういう時代ではないということです。人事が直接きちんと対処する時期に来たということで、ローパフォーマーと言うのは少し語弊があるかもしれませんが、こういった方についても、人事として手を打ってこうということで、適性、個別カウンセリング、上司との面談などを通じて何とかしていこうということを来年からやっていきます。

次に、チャレンジ・フィールドというところでは、まず、能力拡充期までの方についてはジョブ・ローテーションをかけています。豊田市のジョブ・ローテーションは少し変わっており、ただ課を動かすことをジョブ・ローテーションとは呼んでいません。市役所の中の業務を17分類しており、その17分類の中でこの4系統においてローテーションさせて、職務経験をさせようというジョブ・ローテーションになっています。

そして、ジョブ・ローテーションをやりながら、ちょうど主査のあたりでジョブ・デザイン研修というものをやります。33歳ぐらいでやるのですが、34歳になると係長昇任試験を受験します。今、一番若い係長は35歳です。もうすぐ成果主義の中に入ってきますよ、あなたはどこで成果を上げられるのでしょうか。あなた自身はどう思っていますか。どこに適性があると思いますか。それでは、実際に能力診断を試みましょう。適性検査をやってみましょうというようなことを、ジョブ・デザイン研修の中でやっています。

また、35歳になりますと人事の複線化をやっておりますので、エキスパート系とマネージャー系という格好でコースが分かれてきます。そういったものを踏まえて、33歳ごろに自分の進路を考えます。つまり、「豊田市役所はこういう形で人事制度を展開しています。どこに乗るかということを考えてください」ということをやっているのです。

もう一つが実際の配置です。異動の配置のときにジョブリクエスト、庁内求人、自己申告とあります。これは自分で行きたい課にエントリーして、行きた

い課の課長さんと面談をしてきて、私はぜひあなたの課に異動したいということをご直接訴えていただき、それで配置可ということになれば実際に異動をかけるという仕組みです。

庁内求人制度というのは、実際に組織側から「来年、こんな事務があります。こんなプロジェクトをやっています。だれかやってみたい人はいませんか。」と募集するものです。また、自己申告は全職員が書くのですが、こういう仕事に私は適性があると思うとか、職場の仕事量が多いとか、家庭の事情で異動に配慮してほしいとか、そんなことをいろいろ書いてもらうものになっています。これがチャレンジ・フィールドの確立ということをやっていることです。

それから、最後にマネジメント能力の向上ということです。マネージャーの育成が急務だということで、係長、副主幹、主幹に役職者のマネジメント研修というものを入れています。これは同じようなことをしつこいぐらいやるという格好になっていますが、それが一通り終わると、後でお話しますが、課長2年目の方、部長になる直前の方に人材アセスメントを行います。この方を実際にライン長、部長、課長というポストに就けて良いのか、そういう能力が本当にあるのかということと、就けるにしてもどこの部か。部長職といっても全部同じではありませんので、この人の適性からいくと、どこに配置した方が成果がよくなるかということを見ていくという評価の仕組みです。

もう一つがアセスに連動した上司診断です。豊田市は平成12年から部下による上司診断を、これもコンピテンシーを使った形でやっています。

もう一つが選抜型リーダー養成ということです。マネージャーの育成が急務だと言いながら、同じ年齢の人に同じように来ていただいてリーダー養成研修をやっても、実は効果があまり期待できないのです。なぜかということ、こういう言い方はあまりよろしくないのですが、レベルに差が絶対にあるはずなのです。意識がある方と意識がない方がありますし、そういう経験をしている方、していない方というのがあります。そういう役割が与えられている方、いない方、それをごちゃ混ぜにして研修をやると、どうも効果が上がらないのです。

ですので、人事担当ではそういう研修はやめて、選抜型に切り替えましょうということで、各選抜型でリーダー養成をやっていきましょうということになっています。研修の考え方も研修担当がやる研修と人事担当がやる研修と違っているのです。選抜、評価、昇任に使うという意味合いがかなり強い部分を

我々人事担当が研修部分として受け持つというやり方をしています。

以上がトータル人事システムの全体像です。

6. 豊田市におけるコンピテンシー活用（116ページ参照）

豊田市では、まず一つはマネジメント能力の育成という部分でコンピテンシーを使っています。具体的には、人材アセスメント、役職者のマネジメント研修、それから、部下による上司診断の三つに対してコンピテンシーを使っているわけです。それから、もう一つは先ほどお話ししましたジョブ・デザイン研修です。これは自分の適性を知る、成果を上げられる分野はどこですかというようなことで、自分自身を知るという意味合いでジョブ・デザイン研修をやっています。

一般的に言われているジョブ・デザイン研修と豊田市が言っているジョブ・デザイン研修は少し違っています。通常は仕事のやり方、進め方を研修していくものをジョブ・デザイン研修と言っていますが、豊田市のものはキャリアデザイン研修に近いものです。では、なぜジョブ・デザイン研修と言っているかということ、やりたいのはジョブマッチング、人と仕事を最適に結びつけるということだからです。ジョブマッチング研修でもよかったのですが、いろいろ事情もあり、最終的にはジョブという言葉に私がこだわって、ジョブ・デザイン研修と呼んでいます。

ですので、一般的に言われているジョブ・デザインよりもキャリアデザイン研修に近いのではないかと思います。ただ、一般論としてのキャリアデザインではなくて、豊田市役所の中で「あなたが成果を上げられる分野はどこですか。それを自分で発見してください。こちらも情報は提供します。あなたも考えてください」というものになっています。

7. マネージャーの育成が急務（116ページ参照）

実際のマネジメントスタイルの変化ということで、今までのように間違いなく確実にこなしていこうという自治体の運営の仕方から、かなり変わってきています。今は地方分権ということで、地方でどんどん先へ進もうという流れになってきていますので、従来のマニュアル型の業務進行というところから変わってこざるをえません。すなわち、今は「やって来る課題」中心の課題設定で

は対応はできないということです。待ちの姿勢になってしまうのです。何か問題が起きたらそれに対応する。例えば、国が制度を変えたらそれに対応していきますというスタイルです。それだけではこれからの自治体経営としては成り立たないと思います。また、マネジメントの範囲が狭いというのは、どうしても行政の無謬性^{むびゅうせい}というのが公共団体は求められますので、チェック機能重視に偏るといふことにどうしてもなりがちです。

加えて、どうしても国や他の自治体の動向を注視してしまうということがあります。横並びの思想が強いものですから、他市はどうなっているのかが気になるということになります。皆さんのところでも多分「何かこういうことをやりたいのですけど」と言う、大阪府内の他の市町村はどうなっているのだと言われることが実際にあるのではないかと思います。自分のところがやるのであって、他の市や県や国というのは関係ないのです。これからは、わが市としてどうするかということを考えていかなければいけないと思っています。

今言ったようなことから、「課題設定・解決に向けた戦略型マネジメント」が求められているということで、まず、ミッション・ビジョンを認識したアウトカム志向が求められています。それから、目標を明確化して、部下からのコミットメントを構築する必要があるということです。また、成果を分析し、次の一手をシミュレーションするといったマネージャーを養成していかないと、行政経営システムの中で言っている行政経営体というところにはなかなか到達ができないことになります。

8. 一つの現象として・・・MBO（116ページ～117ページ参照）

豊田市は平成11年度から目標管理制度（Management by objectives）をやっていますが、完璧に回っているとはとても言えない状態で、こちらが思っている目標管理のイメージにはぴったりきていません。豊田市は目標管理を上位職から順番に入れてきました。課長級以上で平成11年に導入して、徐々に下位に拡大してきています。今思うと下へ広げるスピードをもう少しペースダウンしたほうがよかったのかなということも、反省として思わないこともないのです。下へ下へと広げれば広げるほど、部長、課長、係長のマネージャー階層のライン長の育成をきちんとやっておかないと、目標管理はかなり厳しいものになります。特に課題が挙がってくるのを「待ちの姿勢」という形の方がライン

長にお見えになると、目標管理はただ去年やったことをそのまま書いてあるだけという状態に陥ります。

業務命令は非常にうまく上から下へ市長から命令としては繋がるのですが、ビジョンの構築・共有化というのはなかなか回りません。市長から政策として提示されたものが下へ行けば行くほど細々となって、下へ来た段階では単なる事務分担になって、何のためにやっているのかということが一切消えます。こういう連鎖構造になってしまうのです。

そのときにキーになるのは、連結ピンとなるはずの中間のマネージャーの人たちです。マネージャーが上の言っていることをきちんと自分なりに理解しないまま、どういうことを求められているのかを理解せずに下へ降ろしてしまうと、ただの事務分担になってしまいます。だからこそ、マネージャーの育成をきちんとやっておかないと大変だということなのです。

要は、何のために、何を、どのレベルまで、どのようにという普通のマネジメントサイクルを展開してくださいということです。別に難しいことを言っているわけでも何でもないので。通常のように、それぞれマネージャーの方がP D C Aサイクルを回していただければそれで良いのです。

ちなみに、豊田市の場合は、組織ミッションからの展開を仕組みとして、重点目標制度、人材アセスメント、マネジメント能力の向上の研修などとしてやっています。具体的に何をどうやっていくという部分を目標管理制度が受け持っているという仕組みです。

9. 人材アセスメント研修（117ページ参照）

人材アセスメント研修は、部長アセスと課長アセスの2種類をやっています。それぞれの目的は、部長、課長としての適材を昇任させ、配置するのが大きな1点です。2点目は市の求める部長像、課長像を理解してくださいということです。3点目はそれぞれに求められるコンピテンシーに照らして、自分の特徴を理解するということです。4点目が自分の特徴を活かした組織貢献には何があるのかということを理解してくださいということになっています。

平成15年から始めたのですが、そのときは私自身が、昇任のためのツールとして使うということにかなりこだわっていて、組織内部での評価ではなくて、外部のアセッサーから評価したときに、本当に豊田市の部長としてどうなのか

を評価してほしいという思いが結構強かったのです。しかし、最近はそれよりも適材適所という使い方のほうにシフトをしてきています。

また、このアセスメントはセンター方式でやっています。センター方式というのは、1か所にまとめて朝の9時から夜の9時まで2泊3日で研修を行うというやり方です。ちなみに、この研修のアセッサーには、先ほど基調講演でお話を頂きました東先生になっていただいております。アセスの演習を繰り返し、繰り返しやる中で、本人の思考展開の特徴を明らかにし、その中で豊田市が期待する部長像に照らして、この人はどの段階にあるのかということの評価していくという形になっています。

豊田市の部長職のコンピテンシーの設定に当たっては、アセッサーが市長からインタビューをしています。それから、その当時の主だった部長からインタビューをしてそれを踏まえて豊田市の部長像を作っています。その後1年置いて課長のアセスメントが始まったのですが、そのときは主だった課長と主だった部長から「豊田市が求める課長職とは何か」ということでインタビューをしながら、課長のコンピテンシーを決めていきました。

10. アセスメント・ケース（118ページ参照）

アセスメント・ケースについては、資料に4点挙げています。すなわち、どんなケース事例をやっているかということですが、今までに経験したことのないような状況の事例や大量の処理を短時間でやっていただきます。みんなと共通の事例で、立場を明確に設定して、責任ある回答をしてくださいということにしています。公務員の事例は一切やっていません。これまでの整合性や経験の蓄積だけでは対応できない民間企業の事例ばかり扱っています。そういう事例をやるものですから、コンピテンシー、能力が非常によく出ます。自分の過去に経験したことがあるような事例をやってしまうと、有利、不利が出てしまいますので、全く関係ないような企業の事例をやっています。

大量の処理を短時間でということがありますが、今年度はあまり大量ではなかったのですが、初めてやったときは、指定された時間の中ではとにかく読み切れませんでした。それだけの資料がどんとあって、どれだけ重要なポイントを抽出できるかというところも見たのです。部長になりますと、決裁をするときに一々担当者を呼んでレクチャーを受けるということではできません。

ません。膨大な資料の中から自分でポイントをいかにつかみ取ることができるかということもここで見ていました。あとはディスカッションをする、レゼンをする、質疑をするという中で、その人の能力を見ていこうということでやっています。

コンピテンシーの構成では、まず部長職に必要なコンピテンシーを七つ設定しています。その下に課長職として必要なコンピテンシーが14、管理職として必要なコンピテンシーが11という格好になっています。

部長になりますと、この全部が必要であるという格好になります。七つだけでできているという話ではなく、順番に行っていますので、全体として幾つという話です。計画、組織化、動機づけ、調整、統制のマネジメントサイクルに沿って、コンピテンシーを作って見ているという格好です。

11. マネジメント研修と部下による上司診断 (119ページ～120ページ参照)

次に、マネジメント研修では、新任係長、新任副主幹、新任主幹になった段階で、繰り返し同じようなことをやっています。上司診断、アセスメントとリンクさせて、これからの豊田市の経営職を育成していこうというねらいです。

資料で「アセスメントの結果を活かす」となっていますが、アセスメント結果を出すことを、マネージャー階層で弱いとされたコンピテンシーの強化のためにまずやろうということです。特にマネジメントサイクルの「P」の部分の強化ということです。ここに書いてあるのはPDCAサイクルの「P」の部分ですが、ここがやはりアセスをすると弱いと出ます。こういったところを強化するという目的を持ってやっています。

部下による上司診断は、平成12年度からやっています。上司診断をやることにした直接的なきっかけは、11年から人事考課が導入されているのですが、12年から一つ下の課長補佐が人事考課の対象になります。その結果、平成12年に、課長が初めて評価をする側に回ったことです。そのときに合わせて上司診断を始めたわけですが、これは人事考課を補完する意味合いが非常に大きいです。要は、課長が下を評価するのなら下からも上を診断をしますよというやり方です。はっきり言うと、あんな上司に評価されたくないというのがよく言われる言葉です。それを補完する意味合いと課長、部長の自己育成という意味合いも含めて上司診断を始めています。

当初に始めたときは一般的なマネージャーの評価項目でやったのですが、アセスメントが始まってからコンピテンシーが確立しましたので、そのコンピテンシーと同じ診断項目で診断をしています。そして、課長になったときから部長になるときまで、そのデータを人事課で保管して、経年変化を見るというやり方になっています。また、これも全部行政情報ネットのシステムの中に載っていますので、データの抽出は非常に楽になっています。

上司診断の結果は、例えばこんなレーダーチャートで出てきます。資料に書いてある評価項目は昔のパターンのままです。今はこれではなく、コンピテンシーに沿った項目になっています。

目的は、こういうところのギャップに気づきなさいという意味合いなのです。例で見ると部下育成の項目で、課長自身は非常によくやっているという自己判断をしているのですが、部下からは大してやっていないという評価を受けています。では、何がいけないのか。やり方が悪いということを感じてほしいということがあります。本人はやっていると言っている以上は何らかのことをやっていると思うのですが、部下はそう思っていないということは、その上司がやっている部下育成のやり方が効果的ではないということに気づいていただきたいということです。

12. ジョブ・デザイン研修とジョブ・ローテーション

(120ページ～121ページ参照)

続いて、ジョブ・デザイン研修です。これは35歳前後、33歳ごろを対象にしています。35歳からは能力発揮期ということで成果主義が入ってきますから、その事前の段階で「あなたはどこで自分の成果や能力が発揮できますか。その分野を探求しましょう」というねらいでやっています。

当市はマネージャー系、エキスパート系という複線型の人事になっていますので、どちらのコースに行きますか、もしくはどの分野でより成果をあなたは上げられるのかということに気づきましょうという形です。また、その能力診断はジョブ・ローテーションでやっている4系統で実施します。

豊田市のジョブ・ローテーションは、事務系の職員であれば、企画事業系、住民対応系、一般管理、制度管理という形でローテーションしていきます。ただ、土木の方の場合は管理系、計画系、事業系という3系統ですが、これだけ

ではうまく回りません。土木系の職員の管理セクションは限られた数しかありませんので、これはもう無理です。回りません。ですので、今は事業系の中でこういうローテーションをかけましようという人事配置のやり方になっています。この系統を使ってやります。

そして、業務経験は、経歴管理台帳という人事システムの中にすべて取り込まれるようなやり方になっています。市役所の業務を17分類して、「今年、あなたは何を主にやりましたか。二つ選びなさい」という格好で、印がつくようになっています。そして、「今年はこの仕事をやりましたよ」というと下に研修の履歴が全部出るようになっています。それから、持っている資格が一枚の紙に出力されるようになっています。

この経歴管理台帳を、人事異動をしたときに移動先の課長のところに持っていきます。内示の日に、「今回この人を課長さんのところに異動をかけました。過去にこういう業務経歴を持っています。ただ、この住民対応の部分の仕事を経験したことがありません。課長さんのところなら、ここの業務がより多くあるということを見込んで異動させています。ですから、事務分担はぜひこの系統の事務分担をさせていただきたい」ということを書いたものを、人事担当の職員が異動先の課長に走り回って配ります。大体翌年度の事務分担は前年度中に決まってしまうので、決まってからやっていたのでは遅いので、このように走り回るということが起きるのですが、こういう事務分担をしていただくという意味合いで異動をかけています。

ただ、いろいろな事情で「それは無理だ。どうしてもこの人物はここで使いたい」ということが実際に起きます。その際には我々の思いは伝えますが、最終的には組織の判断を優先することになります。このようなジョブ・ローテーションをかけながら育成をしているということです。

13. ジョブ・デザイン研修の中身 (120ページ参照)

ジョブ・デザイン研修の中身は、コンピテンシーによる能力診断ということで、先ほどの4系統でコンピテンシーを作り、その能力診断をやっています。これは係長、課長補佐、課長の上司三者と本人の能力診断で、5段階の評価をします。それが一つです。

それから、あなたはどういうところに仕事のやりがいを感じているのですか、

どういうものに向いているのですかという適性診断をやります。それから、能力適性に関係なく、私はこういう仕事がしたいという本人の思いもあるので、この三つを出します。

そして、研修の中で結果が出るわけです。その中で「あなたはもうすぐ35歳になります。さあ、どうしましょう」ということで、この三つの要素を研修の中でくっつけていただくことになります。

そのうえで豊田市の人事制度の理解をしていただきます。「豊田市の人事制度はこういうメニューがありますよ。さあ、あなたはどの制度を利用して、自己の能力に基づいてどういう成果を出していきますか。」という研修の内容になっています。研修自体は2日間です。厳密にタイトにやっつけば多分1.5日ぐらいで終わるとは思いますが、あえて2日間かけてこういった研修をやっています。

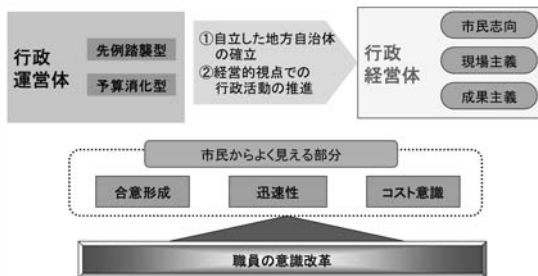
以上、豊田市がコンピテンシーを使ってどんなことをやっているかを事例としてお話しさせていただきました。どうもありがとうございました。

豊田市の人事制度改革の流れ

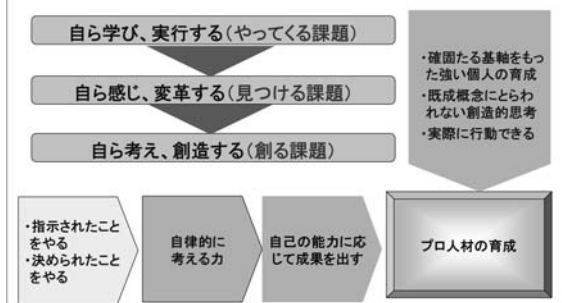
- 第3次行政改革大綱(平成10年12月)
- 人材育成基本方針(平成11年3月)
- 人事考課制度導入(平成11年4月)
- 市長の交代(平成12年2月)
- 行政経営システム(平成13年6月)
- トータル人事システム(平成14年12月)

行政経営システム策定

「行政運営体」から「行政経営体」への変革



これから求められる職員像



プロ人材

プロ人材

時代の求める自治体職員としての資質を備え、組織や市民ニーズに的確に対応し、積極的に成果を挙げることのできる人材。

そのためには・・・

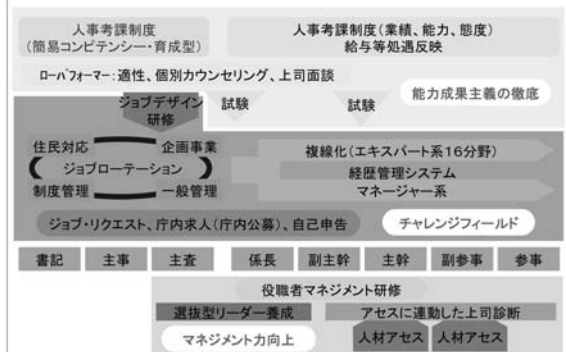
- ◆高い成果を上げるための自律的行動
- ◆高度な専門性 が必要

トータル人事システム

三つの基本方針

- ①能力・成果主義の徹底
公務は競争や評価になじまない？（結果平等主義）
それって、市民もそう思っているの？
「がんばった者は報われる」
- ②組織マネジメント体質の強化
それぞれの現場で市民サービスを向上させる
職員が成果をあげるには、組織マネジメント強化必要
- ③チャレンジ精神の高揚
仕事を通じたチャレンジ
能力発揮のフィールドは用意されているのか。
ただ評価するではなく、能力育成・自己実現の支援を

基本方針に基づいた展開概要



豊田市におけるコンピテンシー活用

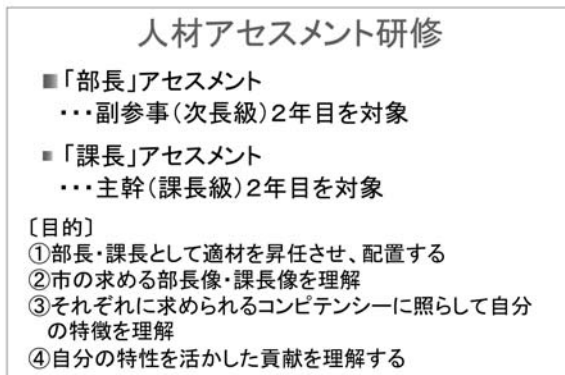
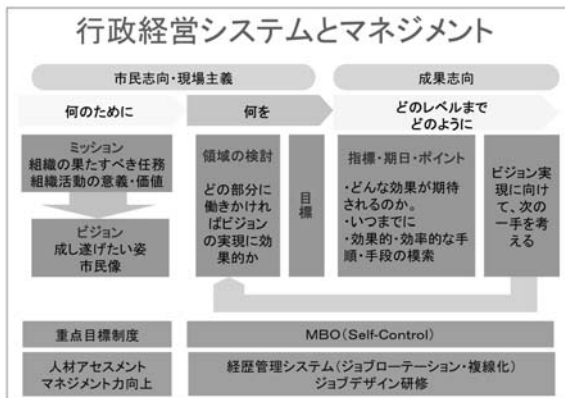
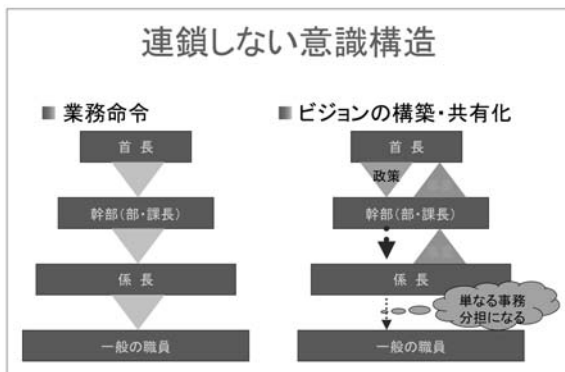
- 人材アセスメント研修
 - 役職者マネジメント研修
 - 部下による上司診断
- } マネジメント能力
- ジョブ・デザイン研修
- 自分の適性を知る
成果をあげられる分野は？

マネージャーの育成が急務

- 自治体のマネジメントスタイルの変化
 - ①マニュアル型業務の進行管理
 - ②やって来る課題中心の課題設定(量的な大変さはあるにしても)・・・待ちの姿勢(先例踏襲につながる)
 - ③マネジメントの範囲が狭い(チェック機能重視)
 - ④国や他の自治体の動向を注視(横並び意識)
- 課題設定・解決に向けた戦略型マネジメントへ
 - ①ミッション・ビジョンを認識し、アウトカム志向
 - ②目標を明確化し、コミットメントを構築する
 - ③成果を分析し、次の一手をシミュレーション

ひとつの現象として・・・MBO

- 単位事業の羅列
 - 担当者の目標レベルと大して変わらない
- [なぜ・・・?]
- ・部門目標の作成過程がミドルアップ型主体
 - ※ミドル・アップ・ダウン型ではない
 - ・・・アセスメントの結果そのもの
 - ・課題が上がってくるのを「待ちの姿勢」
 - ・係長が先例踏襲型だと・・・



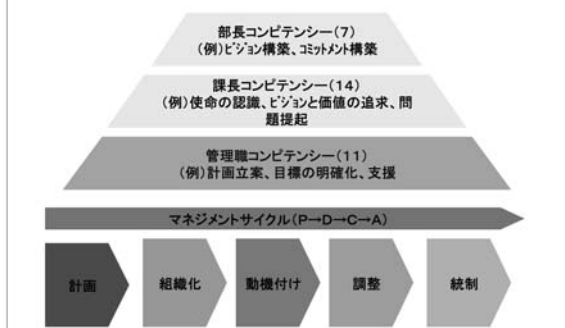
アセスメント・センター方式

事前ワーク		360度診断(コンピテンシーに基づき)				
		市場価値診断(キャリアシート作成)				
9時		12 13		18 19		21
1 日目	オリエン テーション	コンピテンシーの理解 360度診断解説	アセスメント 演習①②	アセスメント 演習③		
2 日目		アセスメント 演習④		アセスメント 演習⑤		
3 日目		個人インタビュー (キャリアシート・演習)		研修の 振り返り		
フォロー研修		アセスメント結果を個別面談によりフィードバック				

アセスメント・ケース

- | | |
|-----------------------|---|
| ① これまでに経験したことのない状況の事例 | これまでの専門性や経験の蓄積だけでは対応できず、このためコンピテンシーがよく見える |
| ② 大量の処理を短時間で | 時間と情報が限られた中での判断が管理職には求められる |
| ③ 立場を明確設定し、責任ある回答 | 自らの判断、姿勢の特徴をつかむ |
| ④ 皆と共通の事例 | 相互に評価し合い、そこから気づき、学ぶ |

コンピテンシー



マネジメント研修

- 新任係長マネジメント研修
- 新任副主幹マネジメント研修
- 新任主幹マネジメント研修

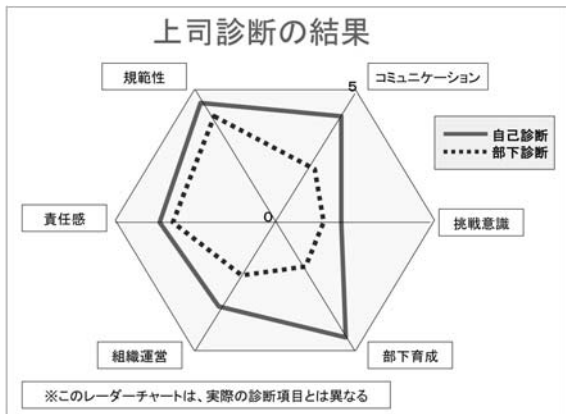
上司診断、アセスメントとリンクさせ、
これからの豊田市の経営職を育成

アセスメント結果を活かす

- アセスメント結果により、マネージャー階層で弱いとされたコンピテンシー強化のために
- 特にマネジメントサイクルの「P」の部分強化
 - ☉ ビジョン、価値の創出
 - ☉ 問題提起
 - ☉ 目標の明確化
 - ☉ 変革のマネジメント
 - ☉ リーダーシップ、コミットメントの構築

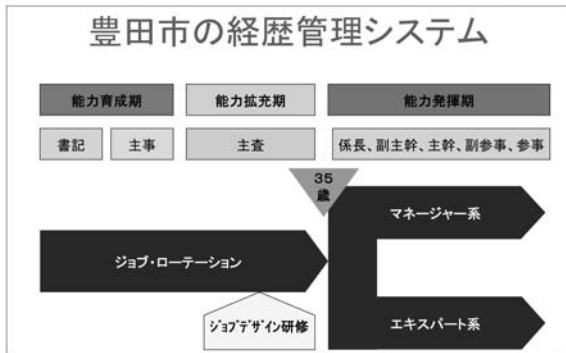
部下による上司診断

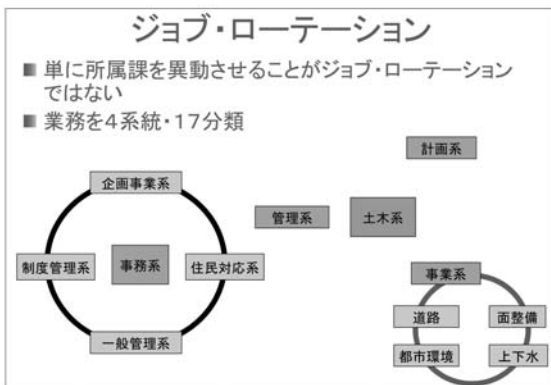
- 平成12年度～
- 12年度から人事考課対象者が補佐級に拡大したことを受けて実施
- 隔年で「課長診断」、「部長診断」を実施
- 人材アセスメントと連動したコンピテンシーによる診断
- 制度の目的
 - ① これからのトップマネージャー育成
 - ② 所属長が自らの強み弱みを知る
 - ③ 部下職員から所属長に対する意見を述べる場
 - ④ 部下と上司の意思疎通を図り、より良い職場環境



ジョブ・デザイン研修

- 35歳直前(33歳頃)を対象
- 35歳から能力発揮期(成果主義)に入る
最も自己の能力に応じた成果が発揮できる分野を探求
- 自己の適性を知る
 - ・マネージャー系、エキスパート系
 - ・どの分野でより成果をあげられるのか
- ジョブ・ローテーション4系統での診断
(上司の診断、自己診断)





経歴管理台帳

		平成4	平成5	平成6	平成16	平成17	平成18
住民 対応	①窓口対応、説明						
	②住民団体指導調整						
企画 事業	③企画立案				●	●	●
	④調査研究						
制度 管理	⑩法令等の運用				●	●	●
	⑪許認可						
一般 管理	⑮会計処理		●	●			
	⑰一般庶務		●	●			

平成5年 行政法研修	簿記2級
平成8年 財務会計制度研修	TOIEC600
平成10年 市町村アカデミー(会計処理)	
平成16年 国際アカデミー(法制執務)	

