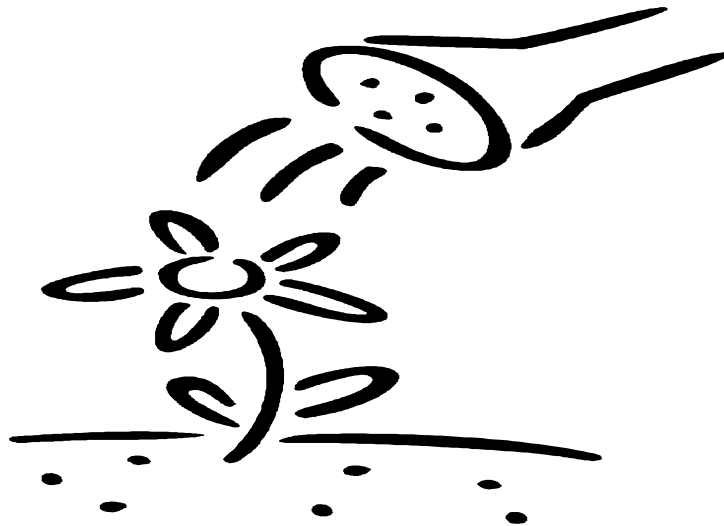


胎内市人材育成基本方針

～市民が求める職員をめざして～



平成19年3月

胎 内 市

目 次

- I はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P 1
- II 目指すべき職員像・・・・・・・・・・・・・・・・ P 1・2
- III 職員に求められる能力・意識・・・・・・・・ P 2・3
- IV 階層別役割期待職員像・・・・・・・・・・・・・・・・ P 4
- V 胎内市の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・ P 5～7
- VI 人材育成の方策・・・・・・・・・・・・・・・・ P 8～14

胎内市人材育成基本方針
—市民が求める職員をめざして—

I はじめに

地方分権の進展とともに、当市においても自己決定、自己責任において地域特有の政策課題に対応するとともに、新たな発想と創意を凝らした効果的な施策を展開することが求められています。

また、地域社会においては、少子・高齢化、国際化、高度情報化、地球規模での環境問題の深刻化など大きな変化が著しく、行政に対する市民ニーズの高度化・多様化、市民活動の高揚など市民の意識も大きく変化し、ますます複雑で多量の行政需要を生んでいます。

こうした時代の大きな変化の中、地方自治体が様々な課題を克服し、市民の行政需要に答えていくためには、職員一人一人が全体の奉仕者であることを改めて自覚し、効果的・効率的な行財政運営を担う、専門知識と幅広い視野を持ち、諸課題に立ち向かう意欲と能力を持った職員の育成が急務となっています。

このような背景のもと、これからの人材育成の基本的方向を明らかにして、これを推進していくために、「人材育成基本方針」を策定するものです。

II 目指すべき職員像

この目指すべき職員像は、「市民が求める職員」として、すべての職員が自己形成の目標にすべきものであり、人材育成の目標とするものです。

1 市民の立場に立って考え、市民とともにまちづくりに取り組む職員

市民が何を考え何を求めているのかを的確に把握するとともに、市の果たすべき役割を市民に明確に伝えなければなりません。このため、職員においては、常に市民の目線に立って、市民の立場で考え、市民とともに歩む姿勢が求められます。

2 社会経済環境の変化を的確に把握し、新たな課題に柔軟かつ積極的に対応し行動する職員

行政を取り巻く環境は大きく変化しており、今後、ますます高度化、複雑・多様化する諸課題についても、解決策を自ら創造していかねばなりません。そのため、多角的な視点で新たな課題に柔軟かつ積極的に対応し行動する職員が求められます。

3 高い倫理観と責任感をもって、公正に職務に取り組む職員

地方分権の進展により、これまで以上に市民から信頼されることが重要となってきました。そのためには、市民に対する十分な「情報公開、情報提供」や「説明責任」とともに、高い倫理観による「公平・公正・透明」な行政運営が必要となります。

4 専門的知識や能力を身につけ、職務を的確に遂行する職員

地方分権の時代、政策を自ら企画立案し、それを議会や住民に分かりやすく説明しながら理解を求めることができる能力がより必要とされています。職員は、多様化し

複雑化する市民ニーズに応えるため、職務に必要な専門的知識や能力を身につけ、行政運営を的確に遂行しなければなりません。

5 コスト意識を持って、効率的な行財政運営を行う職員

市財政の健全化を推進するため、常に経済性・効率性の向上に努めるとともに、限られた人員・財源の中で、最小の経費で最大の効果を上げるという高いコスト意識を持たなければなりません。

Ⅲ 職員に求められる能力・意識

「市民が求める職員像」を具現化するために職員に求められる能力・意識について定義を示します。

1 政策形成能力

(1) ビジョンを策定し、変革を推進する能力

時代や環境の変化を敏感に察知し、組織の今後の方向性と目標を提示し、浸透させる能力

(2) 企画立案する能力

組織目標を達成するための手法及び手順を効果的かつ具体的にまとめることができる能力

(3) 提案・提言する能力

日常業務の中から新たな課題を発見し、市民の視点で考え、具体的な改善につながる考えや意見を述べる能力

2 職務遂行能力

(1) 政策決定する能力

市民ニーズを敏感に察知し、政策遂行の牽引者として、取り組むべき事項の優先順位的位置付けを行う能力

(2) 意思決定する能力

組織目標の達成に向けて、機会を逃さず、適切かつ迅速な判断を行う能力

(3) 目標を管理する能力

組織の目的・使命を明らかにしながら、目標達成までの過程を管理する能力

(4) 論理的に思考する能力

法や例規を理解し、自己の職務の目的を論理的に思考する能力

(5) 建設的に議論する能力

物事を発展的に考え、絶えず向上心をもって、より以上の結果を目指すための議論ができる能力

- (6) 説明する能力
ある事柄の内容、理由、意義などについて論理的な展開でわかりやすく説明する能力
- (7) 自己開発する能力
自分に要求されている技術や能力を自覚し、自分の価値を高めることができる能力
- (8) 仕事の進捗を管理する能力
仕事の進捗状況について、常に確認を行い、管理する能力
- (9) 情報を共有化できる能力
必要な情報を収集し、組織内共通の資源として活用できる能力

3 対人能力

- (1) 育成指導能力
部下の性格、能力を正しく把握し、部下の能力の向上を念頭に置いた課題や仕事の割り当てと、適切に指導や助言を行う能力
- (2) 折衝・交渉能力
業務遂行上、他人に対して自己又は組織の考えを説明して理解・納得させる能力

4 意識

- (1) 市民の視点
常に市民の目線に立って、市民の立場で発想することのできる意識
- (2) チャレンジ精神
困難な課題に果敢にチャレンジすることのできる意識
- (3) チームワーク
組織の中での自分を自覚し、協力して職務遂行に当たることのできる意識
- (4) 規律
全体の奉仕者としての立場を自覚し、高い倫理観を持って自らを律することのできる意識
- (5) 責任
自己に課せられた課題に全力を傾注し果たすことのできる意識

IV 階層別役割期待職員像

職員には、その職の階層により求められる役割・行動があります。階層別に期待される主な役割・行動について示します。

1 課長

- 課及び特命事項の統括責任者、市施策の推進者、課目標の推進者
- ・課の統括責任者として、目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう課の体制づくり、業務管理を行う。
- ・市政の長期的な視点から政策形成に参画し、方針を決定する。
- ・政策の実行に責任を負い、政策を評価するとともに、状況変化による方針変更及び危機管理対応を行う。
- ・課職員の意欲・能力・業績を公正・適正に評価し、計画的に指導育成を行うとともに、組織活性化に取り組む。

2 参事・係長

- 係（担当）所管事務及び特命事項の担当者、課目標の実施者（進捗管理者）、課長の補佐、一般職員の指導監督者
- ・係（担当）の責任者として、仕事の管理と改善を推進するとともに、係員を指導育成し、係（担当）業務の円滑な遂行を図る。
- ・課目標に関する具体的な政策・施策を企画立案し、その実現に向け主体的に行動する。
- ・知識・情報・経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を担当者として適切に遂行する。

3 主任・主査

- 日常業務の上級遂行者、係長の補佐
- ・高度な知識・技能を基に、的確に業務を遂行するとともに、事務の改善や問題解決に積極的に努める。
- ・課目標に関する具体的な政策・施策の企画立案に参画する。
- ・係長を補佐し、後輩職員への指導及びサポートを行う。

4 一般職員

- 日常業務の遂行者
- ・市職員としての責務を自覚し行動するとともに、常に積極的な自己啓発に努める。
- ・担当業務における専門的知識及び技能を有し、正確かつ迅速に業務を遂行する。
- ・市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。
- ・課目標を理解し、その実現のために協力して職務に取り組む。

V 胎内市の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたって、昨年9月に職員アンケートを実施し職場の状況や職員の意識について調査しました。

1 組織運営・職場管理について

(1) 職場の雰囲気、事務・事業の改善

○管理職の積極性・職員の意識改革

職場の雰囲気について、技能労務職を除く8割を超える職員が「自由に発言したり議論できる雰囲気がある」と答えています。しかし、「事務・事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われているか」の問には、保健医療福祉職は7割強の職員が「行われている」と答えているが、一般事務職・技術職の場合「行われている」は約53%で半数をこえて超えた程度でした。技能労務職においては、「行われていない」とする回答が3割強ありました。このことから、当市の職場は自由な雰囲気はあるが事務・事業の改善には消極的であるといえます。

このように消極的である原因としては、まず管理職のリーダーシップが不十分であることが考えられます。また、アンケートの結果が示すように各職場で職場目標が明確にされておらず、事務・事業の改善や効率化の取り組みが一人ひとりの職員にまで浸透していないことも原因であるといえます。

(2) 人材育成に向けた職場環境について

○人材育成は管理職の重要な職務

職場研修については、一般事務職・技術職の職場では7割以上の職員が「職場で研修が実施されていない」と回答しています。保健医療福祉職の職場では9割以上の職員が「よく」「ときどき」職場研修が実施されていると回答しています。これらを比較すると、一般事務職などの職場では職員が学習するための環境・雰囲気づくりが極めて不十分であるといえます。また、「職場研修を実施しないのは」の問には、全職場とも「業務が忙しく研修する時間がない」、「実施したことがなく進め方がわからない」が大多数を占めています。職場研修は、職員が業務に必要な知識・情報を得る重要な機会です。能力開発の基本は自己啓発（学習）ですが、職員の学習意欲は職場環境により左右されます。業務の多忙な中でも職員の学習意欲を高める職場づくりが課題です。職場研修の実施をサポートする方策が必要です。

(3) 職員の能力開発について

○職員が個々の適性を生かし、能力を最大限に発揮できる人事制度

自分の能力が生かされているとはっきり感じている職員は、保健医療福祉職で約8割、技術職及び技能労務職で半数以上となっているものの、一般事務職の約6割はそ

う感じていないと答えています。

一般事務職では、総合職としての処遇を希望する職員が 27%であるのに対して、専門職を希望する職員が 24%、「いろいろな仕事を経験後、特性を見て決める」が 31%となっています。また、「管理・監督者（係長以上）になることを希望しますか」の問には、「希望する」が 32%、「どちらとも言えない」が 41%、「希望しない」が 22%となっています。総合職として昇進することよりも、自分の適性にあった仕事を通じて充実感・達成感を求める職員がいることがわかります。

職員が自己の適性を発見し、自分に合った人事コースを選択することのできる複線型の人事制度の導入など、個人の能力を最大限発揮できるような新しい人事制度が必要です。

(4) 昇任のあり方について

○昇任基準の明確化

昇任のあり方については、一般事務職及び技能労務職では半数近い職員が「不公平感がある」としており、多くの職員が人事考課制度や昇任試験制度を導入して基準を明確にした昇任管理をすべきと考えています。また、「部下の評価も参考にすべき」とする意見もありました。一般事務職についていえば、8割を超える職員が現在の昇任管理に満足しておらず、その過半数の職員が昇任試験、人事考課といった現在よりも基準が明確になるような制度を求めています。

(5) 男性職員と女性職員との処遇の差について

○職員の意識改革

全体で7割に近い職員が男女で処遇の差があると感じています。また、「どういう面で処遇に差があると思うのか」の問には、「職務分担」との回答が 41%と最も多く、次いで「昇任」30%、「人事異動」25%となっています。職務分担については、従来からの性別による固定的な役割分担意識が残っているといえます。処遇に差がある理由については、「意識に差があるから」とする回答が男女とも約5割で最も多くなっているものの、「知識・経験などに差があるから」は男 14%・女 26%、「人事担当・所属長に偏見がある」では男 30%・女 19%となっており男女の意見が分かれています。

職務分担をはじめとする職場の運営、仕事の進め方の改善を図り、職員の意識改革を進めることが課題といえます。

2 職員研修について

○職場外研修中心から自己啓発、職場研修中心へ

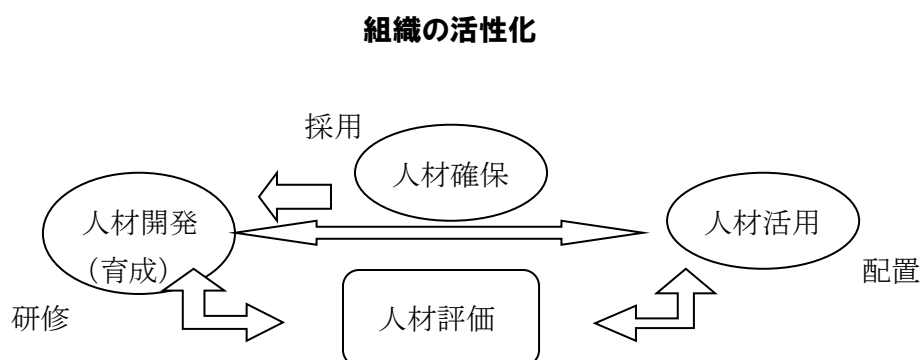
「どの研修を充実させるべきか」の問には、全体を通じて「職場研修」「自己啓発の援助」「職場間の交流研修」が上位にきています。また、「能力開発の手段として何が

重要か」の間にも、「自己啓発」「職場での実務経験」「上司・先輩の指導・助言」が上位にきています。多くの職員が能力開発の基本は自己啓発であり、さらに職場内の実践的な能力開発機能を高めるために、職場研修の活性化の必要性を感じていることが伺えます。次いで高度化、複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応できる能力の開発、向上を図るため、法制執務研修、企画力開発研修等「専門研修」の充実が求められています。その他、若手職員に対する接遇研修の充実や公務員としての自覚と意識の確立を求める意見もありました。

VI 人材育成の方策

1 人材育成システムの構築

人材の確保・開発（育成）・活用・評価といった一連の人事の諸制度が効率的に機能し、それらを有機的に関連付け、連動させることにより、人材（職員）という行政資源を組織の中で最大限に有効活用することができます。



2 人事管理

ア 人材確保

(1) 人物重視の採用試験制度の改革

職員採用試験にあたっては、従来の知識・学力中心の筆記試験の成績のみにとらわれず、人物をより重視する試験を行っていきます。多面的で的確な人物評価を実施するため面接試験の充実などの採用試験制度の改革を進めます。

- ・ 集団面接（討論）、個別面接の重視
- ・ 試験官への民間人等の起用

(2) 専門的な知識経験を有する人材の確保

高度の専門的な知識経験を有する人材が必要な場合は、必要な資格の取得や実務経験によって培われた専門的能力を重視した職員採用を実施します。

- ・ 専門的技能を有する人材の採用
- ・ 任期付採用制度の活用
- ・ 再任用制度の活用

イ 人材開発（育成）

(1) 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発（学習）であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。このため、選択して受講する課題研修の実施や、自主研修に対する支援など職員個々に対して能力開発の機会を積極的に提供していきます。

- ・情報ネットワークの利用による研修情報の提供
- ・職場提案、職員提案制度の活性化
- ・通信教育制度及び支援策の検討
- ・資格取得支援制度の検討
- ・自主的な研究活動グループへの支援
- ・研究成果の発表機会の充実

(2) 職場研修 (OJT)

職場研修とは、上司・先輩が日常業務の報告・連絡・相談等の機会を据えて、その仕事に必要な情報や経験、ノウハウあるいは職員として基本的な資質等を計画的に伝え育てる研修のことです。職場内の実践的な能力開発機能を高めるために、職場研修の活性化を図ります。

- ・部下育成の責務を持つ管理監督者の意思の啓発
- ・上司、先輩からの指導に加え、部下職員、同僚からの OJT の推進
- ・職場研修推進員を指定と、職場研修マニュアルの作成・活用

(3) 職場外研修 (offJT)

職場外研修は、一定期間本来の職場から離れて行われる研修であることから集中的に行うことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する面で効果的です。

このため、階層別研修・専門研修・特別研修・派遣研修を体系的に取り組みます。

① 階層別研修

階層別研修は、それぞれの階層に応じた職務上の役割を果たすため必要な能力を習得することを目的に行っている研修です。

- ・市職員として必要な法的な基礎知識の習得
- ・公務員倫理の高揚
- ・課題解決能力や政策形成能力の向上
- ・職員自身の意識改革

② 専門研修

専門研修は、特定の分野における専門的な知識や技術を育成するために行う研修です。各課が個別に加盟している団体などが主催する研修もこれに含まれます。

- ・法制執務能力の開発
- ・企画力の開発
- ・政策課題立案能力の養成
- ・折衝力の開発

- ・リーダーシップ能力の開発
- ・説明能力の養成
- ・その他専門的な知識・技術の習得

③ 特別研修

特別研修は、時代の変化に即応した実務能力の習得や、きめ細かな市民サービスの提供を目的に行う研修です。

- ・接遇能力の向上
- ・情報化対応能力の向上（情報機器操作等）
- ・ボランティア意識の高揚
- ・男女共同参画意識の高揚
- ・健康増進

④ 派遣研修

派遣研修は、高度な専門的能力・技術はもとより、異なる視点で地域の行政をとらえ幅広い視野を持った職員を養成するため、通常の研修機関以外の自治体や団体等に派遣して行う研修です。

- ・県等他地方公共団体への派遣研修の推進
- ・民間企業への派遣研修の検討
- ・職員が自発的に行う地域福祉活動等への支援制度の導入
- ・職員がNPO組織と協働するための支援制度の導入
- ・自治大学、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の専門研修機関への派遣研修の推進

ウ 人材活用

(1) 育成型ジョブ・ローテーション

職員が自分の適性を発見し、能力開発とキャリアコースを自己選択できるよう経歴管理システムを活用し、主として若手職員を対象に各分野の業務や多くの職場をバランスよく経験させる異動管理を行っていきます。

- ・ジョブ・ローテーション期間（入庁からの約10年程度を目途）における企画立案・内部管理等の各部門と事業実施主体・対外交渉部門との相互異動

(2) 本人の希望を尊重した異動の実現

職員のモチベーションを保つ上で、本人の希望や意欲を尊重した人事配置は重要であり、これまでににおいても職員調書で配属希望調査を実施しています。しかしながら、今後はさらに職員のチャレンジ精神と適性や能力が最大限発揮できるよう広く職員の意向を据える機会を拡充します。

- ・自己申告制度（配属希望調書）の充実
- ・面談による意向把握制度の確立
- ・特定業務における庁内公募制の導入

(3) 人事異動の改革

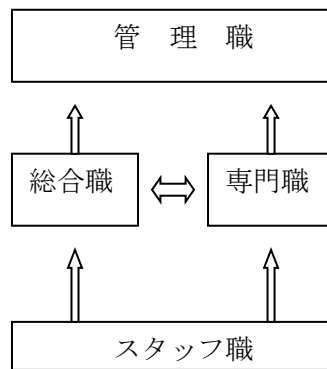
職員配置については、事務職は総合職として、技術職は専門職として育成し処遇するという考えのもとに固定的な運用がされてきました。専門職よりも総合職となる方が有能な人もいます。一方、事務職であっても特定分野の専門職として育成・処遇する方が能力を発揮する人もいます。今後は、職員の持つ個性を伸ばし能力を最大限に活用するため、職種間交流を推進します。

(4) 複線型人事制度の導入

地方分権時代の到来により、それぞれの職務分野における行政需要の高度化・複雑化に対応した専門的な能力を有する職員の育成が重要になってきます。

職員が個々の適性を生かし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期に総合職、専門職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。

※ 複線型人事制度：既存の昇任制度のほか、専門的な分野における昇任制度を確立し、単線型の人事管理制度を複線型の人事管理制度とすること。



※ スタッフ職：主に日常的な業務の遂行、専門職のサポートを行う。

(5) 男女間格差のない人事管理の推進

採用・昇任・配置・評価など人事管理上のすべての場面で、男女間で差別的な取り扱いや先入観・偏見による運用がなされないようにし、女性職員の持つ能力の積極的な活用を図ります。

(6) 昇任要件基準の明確化

昇任管理は、仕事への動機付けに関して大きな役割を果たすものであり、公正、公平に実施されなければなりません。このため、これまで以上に職員が納得でき、信頼できるものとなるよう、昇任基準の明確化を図り、客観的な評価方法の確立に取り組みます。

- ・勤務評定制度の確立
- ・研修制度との連携による昇任資格要件の設定
- ・昇任試験制度の導入

エ 人事評価

評価システムの見直し

人材の育成を目的とした人事評価システムの開発・導入に取り組みます。評価に際しては、結果だけでなく過程も重視することとし、挑戦する姿勢を高く評価できるような制度を検討します。管理職の意識改革を図るため、特に「部下の育成」実績を評価要素として重視することとします。

3 職場環境づくり

(1) 管理職の意識改革の推進

管理職は、人材育成を推進する上での自身の役割を十分認識しなければなりません。仕事に関する能力を開発・向上させる場として、職場環境は大変重要な要素です。人材を育成する職場風土をつくる上で、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重

要となります。管理職の意識改革を進め職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、人材の育成を管理職の職務として明確に位置付け、「職場リーダー研修」などを実施しリーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図ります。

(2) 組織・職場目標の明確化

具体的な職場目標を掲げて職務に取り組むことは職場の活性化につながります。常に職員が意欲を持って取り組むためには、各職場で目標が明確化され職員に共有されるようにすることが必要です。

(3) 職場風土の改善に向けた取り組み

職員の能力開発にとって、職務に直結した職場研修は最も効果的な学習の機会です。各職場で職場研修の開催が習慣化されるよう、研修・セミナーの報告会の実施の徹底を図ります。

(4) 職員提案制度の活用

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。「職員提案推進月間」を設けるなどして職員に積極的な参加を呼びかけるとともに、良い提案があればすぐ具体化して生かすようにし、職員の参加意欲の高揚を図ります。

(5) プロジェクトチームの活用

プロジェクトチームも、職員が実際の政策・施策づくりや計画策定に参加する絶好の機会であり、研究調査活動などを通じて企画力・政策能力を高めるのに極めて有効です。