

瀬戸内市人材育成基本方針



平成20年4月

瀬戸内市

目 次

第1章 人材基本方針の策定の背景と趣旨	1
1 背景	
2 趣旨	
第2章 どのような人材育成をめざすのか	3
1 本市の将来像とめざす職員の方向性	
2 職員の基本姿勢とめざす職員像	
3 職員に求められる能力	
4 階層に求められる基本的な役割、能力	
第3章 人材育成の方策	8
1 人を伸ばす職員研修	
自己啓発	
職場研修(OJT)	
職場外研修(Off-JT)	
2 人を育てる職場風土	
3 人を活かす人事管理	
人材の確保	
女性職員の登用と勤務環境の整備	
人事配置の充実	
人事考課制度の確立	
<参考資料>	16
来庁者アンケート結果	
職員アンケート結果	

第1章 人材育成基本方針の策定の背景と趣旨

1 背景

地方分権の推進が本格化するなか、地方自治体は、自己決定・自己責任のもとで、住民に求められる役割を果たしていかなければなりません。そこで、自治省（現、総務省）は、平成9年から「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」のなかで、地方公務員の人材育成の環境整備を求めてきました。本市といたしましても、地方公務員制度改革が行われるなかで、「瀬戸内市集中改革プラン」において、人材育成の推進を位置づけてきたところです。

そして、今日の厳しい財政状況のなか、より複雑高度化・多様化する住民ニーズに対応した行政サービスを提供し、市民の期待に応えていくためには、効率的な行政運営と組織の担い手である職員の能力を十分に発揮していく必要があります。そのため、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことを目的として「瀬戸内市人材育成基本方針」を策定するものです。

2 趣 旨

背景で述べたように、行政はそれぞれの実情に合った施策を主体的に進めることが求められています。従来のような国からの指示に従うだけの「末端行政」では十分な対応はできず、今後は、身近に市民と接し、ニーズを捉えることができる職員が先頭となって、「先端行政」を進めていかなければなりません。

そのために、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であるとの自覚のもと、常に職務に対して意欲を持って取り組むことはもとより、幅広い視点と柔軟な発想で、政策課題に果敢に挑み、市民に信頼される職員の育成に向けて取り組む必要があります。

『瀬戸内市人材育成基本方針』は、今後、瀬戸内市職員がめざす職員像を明らかにするとともに、中長期的な視点から、めざす職員の育成・活用に向けた人材育成システムを構築するための指針となるものです。

すべての職員が、この方針の目的や方向性を十分に理解し、職場や業務の中で実践し、積極的に取り組むことが必要です。

公務員制度改革が推進されるなか、日々、地方公務員を取り巻く環境も目まぐるしく変わってきています。そのため、この方針はこういった環境の変化に対応できるよう常に見直しを行うものとします。

第2章 どのような人材育成をめざすのか

1 本市の将来像とめざす職員の方向性

本市は、平成16年11月1日に三町が合併し、瀬戸内市政がスタートしました。そして、平成17年に瀬戸内市総合計画を策定し、「豊かな自然と歴史を活かした交流と創造の都市」をめざして、瀬戸内市自治基本条例の基本理念の下、市民一人ひとりが、豊かな自然を愛し、ふるさとの歴史・文化に誇りを持ち、新しい夢を育み、生き生きと暮らせる住みよいまちづくりをめざすこととしています。

また、基本計画の中には「みんなで瀬戸内市をつくります」として、質の高いサービスが市民に提供できるよう職員の資質向上を図ることが掲げられています。

今後、職員がめざすべき方向としては、まず、行政のプロとして自立し意欲的に自らを磨き積極的に行動すること、そして、市民の協働のもとにまちづくりを推進し、市民に信頼されるような人間的に魅力を兼ね備えた職員になるように努めることとします。

瀬戸内市自治基本条例〈抜粋〉

(基本理念)

第3条 市民及び市は、市政に関する情報を共有し、主権者である市民が、自らの判断と責任の下に、市政に参画することができる住民自治の実現を目指すものとします。

2 市民及び市は、一人ひとりの人権が尊重され、安心して快適に生活することのできる瀬戸内市を、協働によりつくっていくことを目指すものとします。

(職員の責務)

第8条 職員は、この条例の理念に基づき、公正かつ能率的に職務を遂行しなければなりません。

2 職員は、市民との協働の原則に基づき、積極的に地域の課題解決に当るよう努めるとともに、職務の遂行に必要な知識、能力等の向上に努めなければなりません。

2 職員の基本姿勢とめざす職員像

「人材育成は、職員が主体的に自ら取り組むべきもの」という考え方に基づき、職員の基本姿勢を「自ら考え行動し、そのために自ら成長をめざす職員」とします。

また、職員が自ら成長をめざしていくにあたって、めざす職員像を下記のとおり明確にするとともに、組織を挙げて人材育成を支援する施策の指針とします。

職員の基本姿勢

『自ら考え行動し、そのために自ら成長をめざす職員』

行政の使命と自らの果たすべき役割を考え追求し、その達成のために進んで行動するなかで、職業人としての自己成長をめざします。

めざす職員像

『奉仕の精神を持ち、市民に信頼され共に行動する職員』

「市政のあらゆる施策や事業は、全て市民のためにある」という基本を自覚し、全体の奉仕者として市民の信頼を得て、市民と共に行動する職員をめざします。

『広い視野で課題を明確にし、解決に向けて積極的に行動する職員』

「守るべきは守り、変えるべきは変える」という精神を持ち、行政がすべきこと、そのなかで職員として何をすべきか、自らの立場で課題を見つけ、それを明確にし解決方法を探って、積極的に挑戦していく職員をめざします。

『高い知識を持った行政のプロとして、常に成長をめざす職員』

市民に対し十分な説明責任を果たせる高い知識を備え、行政のプロとして「基本を当たり前に行うこと」を基礎とし、市民サービスの向上と職業人としての成長のため、常に自己研鑽に努める職員をめざします。

3 職員に求められる能力

「めざす職員像」を実現するため、職員が実際にどのような能力を磨いていくべきか、共通して求められる能力を以下のとおり示します。

『行政職員として基本の力』 = 職務を遂行するための知識・技能

行政にとって事務・事業を正確、迅速、公正に実施することは、最も基本的な責務であり、そのために必要な知識や能力は職員にとって欠かせません。

また、職員が自ら努力して必要な知識や技能を習得していくことは、職務を通じて成長していく基礎となり、人材育成の重要な要素です。

『人とのつながりを築く力』 = 対人能力・協調能力

市民との協働、職場のチームワーク向上などあらゆる場面で、人とのつながりを築くことは仕事の基本となります。

相手を受け止め理解する、こちらから伝える、行動で示す等、適切なコミュニケーションにより「人の信頼を得る力」は、職務を円滑に行うために欠かせないものです。

『改革のため考え行動する力』 = 問題解決・政策立案推進能力

これまでの前例を漫然と継続していくだけでは、市民サービスの向上や業務の改革を進めていくことはできません。

職員自身が市政の現状を分析したうえで、課題を発見し解決策を考えること、それを創意工夫によって実行していくことが不可欠です。

職員がそのための能力を身に付け、経験を積み成長していくことが、市役所全体の改革や新たな政策を推進する力となります。

『自らを律し成長や目標を達成する力』 = 自己管理能力

「自己決定」と「自己責任」が地方分権時代の自治の原則とされています。自治体で働く職員にも、受身ではなく主体的に仕事や能力開発を行っていく意識改革が必要です。

そのために、仕事の成果をどのように挙げていくか、自らをどのように育てていくか、強制されるのではなく目標を定め、自ら管理し達成していく力を身につける必要があります。

4 階層に求められる基本的な役割、能力

3に掲げた能力等を細分化するとともに、階層ごとに求められる基本的な役割、能力を以下のとおり示します。

職 務	求められる役割	能 力
部長級 (部長・局長・参与等)	全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。 総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や政策方針を打ち出し、実現を図る。 部下の指導育成と組織管理を行う。 危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。	統率力・管理力 判断力・決断力 対外調整力 行政経営力 政策決定力 危機管理力 問題解決力 知識・技能 自己管理力
課長級 (課長・所長・参事等)	課(担当部門)の責任者として、業務の運営と総括を行う。 部下からの提案等を踏まえて、課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する。 課の目標・課題を明確にし、関係者と折衝・調整し、円滑な推進・管理を行う。 部下を指導育成、監督し、組織の活性化と適切な職場運営を行う。 危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。	統率力 管理力 判断力 決断力 交渉力 折衝力 企画力 指導力 政策決定力 危機管理力 問題解決力 知識・技能 自己管理力
課長補佐級 (課長補佐・総括主幹等)	上司を補佐し、高度な知識・技能及び経験に基づき、業務の遂行及び進行管理を行う。 課の目標・課題に対し業務の改善、関係者との的確な折衝を行い、政策・施策を立案、推進する。 係員の能力や適性を把握し、指導育成を行い、係をまとめる。 市民と良好な関係を保ち、課内の問題を解決する。 危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。	判断力 交渉力 企画力 指導力 政策決定力 危機管理力 問題解決力 知識・技能 自己管理力
係長級 (係長・主幹等)	上司の指示を的確に把握し、高度な知識・技能及び経験に基づき、業務の遂行及び進行管理を行う。 課の目標・課題に対し業務の改善、関係者との的確な折衝を行い、政策・施策を立案、推進する。 係員の能力や適性を把握し、指導育成を行い、係をまとめる。	判断力 交渉力 企画力 指導力 正確性・迅速性 創意工夫力 理解力 分析力

主査級	業務に精通し、知識・技能に基づき的確に業務を遂行する。 課の目標・課題に対し業務の見直し、関係者との的確な意思疎通を行い、政策・事業を立案、実行する。 実務経験者として、後輩の指導育成を行う。	知識・技能 自己管理力
主任級	知識・技能に基づき的確に業務を遂行する。 課の目標・課題について認識し、業務の見直し、関係者との的確な意思疎通を行い、施策・事業を進言、実行する。 実務経験者として、後輩の指導育成を行う。	判断力 正確性・迅速性 創意工夫力 理解力
主事・技師等	担当業務を正確かつ迅速に遂行する。 基礎的な知識を習得するとともに、課題発見と改善・工夫の提案を行う。 関係者との的確な意思の疎通を行い、協調して仕事に取り組む。	チャレンジ精神 表現力 知識・技能 自己管理力



第3章 人材育成の方策

瀬戸内市職員を、「めざす職員像」に育成していくためには、職員一人ひとりが向上心を持って積極的に自己能力開発に取り組むことは何よりも大切ですが、職員の「やる気」を引き出すための自己啓発研修への支援、職場での学習風土づくり＝「人を育てる職場環境」の整備を全庁的に行っていく必要があります。また、人事管理面から、職員の持っている専門的な能力を最大限に発揮できる配置を考慮するとともに、その職務にふさわしい処遇を図ることが重要であり、これらの取り組みを効果的に結びつけることにより、明日の瀬戸内市を担っていく人材を育成します。

人材育成の3つの柱

「人を伸ばす職員研修」

「人を育てる職場風土」

「人を活かす人事管理」

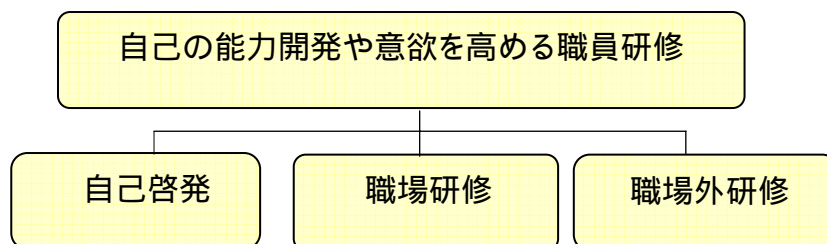
自己啓発研修、職場研修、職場外研修の推進等

コミュニケーションの活発化、管理監督者(係長級以上)の意識の向上等

計画的人事異動の導入、専門職員の育成、希望昇任・降任制度の導入等



1 人を伸ばす職員研修



自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について、自ら認識し自らの意思をもって能力の向上を目指して学習することであり、職員の能力開発を進めていく上で最も基本的なことといえます。

職員のアンケート結果でも、「あなたは職員の能力を向上させるために何が重要だと思いますか」の問いに、自己啓発と答えた職員が最も多く、22.9%を占めています。

職員の自己啓発を促進するためには、自己啓発を進めやすい職場環境が重要であり、管理者の理解と支援が不可欠です。そのため、管理者自らが、率先して自己啓発に取り組むとともに、所属職員の自己啓発を奨励・援助する姿勢を持つことが重要な職務であることから、管理者の意識啓発に努めます。

また、自己啓発をより効果的なものとし、職員の自己啓発に対する意欲の醸成につなげるため、自己啓発によって得た能力の積極的な活用を進めるとともにそれらの能力を発揮できるような配置を考慮します。

推進する方策

- (1) 自主研修に対する支援(自己啓発に取り組みやすい職場環境づくり)
- (2) 学習、研修成果発表の場の提供
- (3) 地域活動・ボランティア活動参加の奨励

職場研修(OJT : On the Job Training の略)

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導や、日常的、継続的な指導が可能であることから、特に、仕事を通しての実践に役立つ中心的な方策です。

職場研修は、結果が直接業務の向上につながり、組織の活性化に役立つことから、各部・課長や出先機関の長の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していく必要があります。

職員のアンケート結果では、「あなたの職場では職場での仕事を通じて人材育成が行われていますか」の問いに、「行われている」と答えた職員が521人中95人の18.2%、「まあまあ行われている」と答えた職員が251人の48.2%で、66.4%の職員が大体行われていると感じています。

今後の市政は「管理型」から「経営型」へと効率的な行政運営を心がける必要があることから、「今までこうしていたから」等の前例踏襲によることなく、常に、見直しを考え、最小の経費で最大の効果が発揮できるよう、ますます職場内で協議できる風土を醸成していかなければなりません。

推進する方策

- (1) 管理監督者の意識啓発等の推進
- (2) 職員が職場外研修で取得した知識・技能を共有化
- (3) 新規採用職員指導担当者制度の創設
- (4) 内部講師(職員)による職員研修会開催の推進
- (5) 定例(部・課・係)会、朝礼の推進

職場外研修(Off JT : Off the Job Training の略)

職場外研修は、大きく分けると研修センター研修、派遣研修、集合研修に分類することができます。

研修センター研修、派遣研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であるとともに、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習し、高度・専門的な知識、技術を学習する際には効果的な手法であり、また、他の地方公共団体や民間企業等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会として重要です。

一方、外部講師による集合研修は、公務員倫理や行政の知識を習得する上で、一度に多数の職員が受講できる点においては有効な方法であり、毎年、積極的に開催していくこととします。

推進する方策

- (1) 研修センター研修
 - ・ 市町村職員研修センターの研修受講
 - ・ 自治大学校等への派遣
 - ・ 市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)の研修会受講
 - ・ 全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー)の研修受講
 - ・ その他各種機関での研修会受講

(2) 派遣研修

- ・ 岡山県への派遣
- ・ 他の地方公共団体への派遣
- ・ 民間企業への派遣

(3) 外部講師による集合研修

- ・ 接遇研修の開催
- ・ 法制執務研修の開催
- ・ 情報化研修の開催
- ・ 人事効果に関する研修会の開催
- ・ 目標管理制度に関する研修会の開催
- ・ 人材育成に関する研修会の開催
- ・ 管理監督者の研修内容を充実
- ・ その他、必要に応じて開催



2 人を育てる職場風土

職場は、職員の能力が発揮できる場であるとともに、能力開発の場であることから、管理監督者は、職員を育成し職場の活性化を図ることが職務の一つであることを認識し、職場での情報交換と議論が活発に行われる職場づくりに配慮し、職員のやる気、自己啓発意欲を育てるとともに、新しいことにチャレンジする職場風土の醸成を図ることとします。

また、職員自身の健康管理にも気を配り、メンタルヘルスの対応をはじめ、職員間の協力体制や職場での効率的な執務体制を整えながら、働きやすい職場づくりを行います。

用語説明

メンタルヘルス:心の健康。心身ともに充実した健康状態をめざす。(精神の健康促進を図ったり、精神障害の予防や治療を図る活動及び研究。近年の社会が複雑化したことにより、ストレス性疾患が増加し社会問題となっている。)

推進する方策

コミュニケーションの活発化

管理監督者意識の向上

ミーティング等の励行による情報の共有化

職場内における業務改善等の職員提案制度の活用

職員の職場外研修参加への配慮



3 人を活かす人事管理

人材育成を効果的に推進するためには、職員研修だけでなく、昇給、昇格、人事異動を有機的に結びつけ、職員の意欲を活かし、個々の職員の持つ能力を最大限に引き出すための総合的な人事管理が必要です。

人材の確保

合併による組織の肥大化の是正や厳しい行財政状況により、総職員数の削減は避けられない状況であり、限られた採用枠の中で、積極的に他と協働し仕事を進める職員や住民ニーズを的確に捉え施策を実施できる職員等、優秀な人材を確保するため、人物を重視した選考方法を検討します。

女性職員の登用と勤務環境の整備

女性職員の登用は、新たな発想や価値観を本市行政に組み込み、質の高い行政サービスの実現を図る上で不可欠であることから、女性職員の登用を積極的に推進します。また、特定事業主行動計画を推進し、子育て時はもちろん、男女ともに仕事と家庭・地域生活を両立できるよう職員相互の協力や連携のもと、勤務環境の整備に努めます。

人事配置の充実

人事異動は職員の様々な経験を活かし、職員の潜在能力の開発や、開発された能力を発揮する機会を提供するほか、職員がやる気ややりがいを持つ意味でも効果的な制度であるため、自己申告書の内容をできるだけ考慮し、適材適所できめ細かな人事配置を実施し、組織の活性化を図ります。

また、職員の多様な適正を活かし、自らが自己の能力を把握するため、いくつか異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成を図るためジョブローテーションを導入します。

用語説明

特定事業主行動計画:

次代を担う子どもたちが健やかに生まれ育つ社会環境・職場環境等の整備に取り組むため、平成15年7月に「次世代育成支援法」が制定されました。

この法律では、国や地方公共団体は、行政機関として次世代育成支援対策を講ずるほか、事業主としての立場から、雇用している職員が子どもを健やかに育成するための計画(特定事業主行動計画)を策定することとしています。

これを受け、瀬戸内市においても、「瀬戸内市次世代育成支援対策事業主行動計画」を策定しました。この計画は、職員が公務と家庭生活の両立を図れるよう職場環境の整備を行い、健全な子育てを支援するためのものです。

ジョブローテーションのシステム

期 間		人 事 制 度
職務能力等 養成 期間 (育てる期間)	概ね 10 年	職員一人ひとりの能力の育成を図るとともに適正等を的確に把握する。特に採用後の 10 年間程度は、多様な職務を経験するように、職種及び職能部門ごとに原則として、3ヶ所程度の行政分野の職場を経験させる。
職務能力等 開発 期間 (深める期間)	概ね 10 年	職務能力等養成期間で得た知識や経験で最も適正のあった職務分野を中心に配置を考慮するほか、管理的業務や困難な職務を経験し、職務遂行能力を発揮するとともに、管理監督者になるためのマネジメント能力を醸成する期間とする。
職務能力等 発揮 期間 (活かす期間)	管理監督者	これまでに培ってきた専門的な知識や豊かな経験を活かすことができる職務分野に配置する。

人事考課制度の確立

職員の日常の勤務や実績を通じ、その業務の成果、達成度合、新たな業務への挑戦などを客観的、科学的に公平に評価し、昇給、昇任・昇格、人事異動など人事管理上の諸決定に活用します。

このため、評価者研修等の充実を図り、透明性が高く、公正な人事考課制度の確立をめざします。

また、評価結果に基づき、上司との面談を行い、担当業務を振り返ることにより、職員の能力開発、組織の活性化に役立てることとします。



人事考課による人材育成

能力考課

期待し、求められる職務遂行能力について、どの程度発揮できたかを能力基準に照らして評価する。

業績考課

職員が、設定した業務目標を達成したかを評価する。

勤務評定による職員の育成

- ・ 評価結果に基づき、業務の振り返り(達成による充実感)と次への目標、チャレンジ精神(取組み課題の発見)の育成を図る。
- ・ 面談を取り入れ、コミュニケーションの推進を図る。(相互理解)
- ・ 「努力と成果が報われる」というシステムによるやる気の喚起を促す。

推進する方策

- (1) ジョブローテーションの導入
- (2) 専門分野に精通した職員の養成
- (3) 目標管理制度導入の検討
- (4) 希望昇任・降任制度の導入



< 参考資料 > ……別シート

来庁者アンケート結果

実施機関 平成19年11月30日～12月12日 13日間
実施場所 本庁窓口他12箇所
集約数 176名(男性55名・女性121名)

職員アンケート結果

実施機関 平成19年11月30日～12月12日 13日間
対 象 全職員(560名)
集約数 521名(回収率 93.0%)

