

# 萩市人材育成基本方針

山口県萩市

平成23年4月

## 目次

<b>1</b>	<b>背景・考え方</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>めざす職員像</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>職員に求められる資質・能力</b>	
(1)	公務員として求められる資質・能力	4
(2)	階層毎に求められる基本的役割	5
<b>4</b>	<b>総合的な人材育成環境の整備</b>	
(1)	人が育つ職場風土づくり	7
(2)	職員研修の充実	8
(3)	地域活動への積極的参加	9
(4)	人を育てる人事	10
<b>5</b>	<b>人材育成推進体制の機能強化</b>	

## 1 背景・考え方

地方分権改革が進展し、地方公共団体の自己決定権と自己責任が拡大するなかで、分権型社会を担い、時代の変化に対応できる人材を積極的に育成していくことが求められています。

また、国、地方をとりまく厳しい財政状況のなかで、自主性・自立性の高い財政運営を行っていくためには、より一層の効率的な行政運営が求められるとともに、行政改革の推進による組織のスリム化、定員の見直しなどが行われ、職員一人ひとりに求められる能力や責任の度合いは、より大きくなっています。

あわせて、公務員制度改革により、新たな人事評価制度の構築を基礎とした能力、実績に応じた人事管理の導入が検討されるなど、人材育成や任用・人事配置等のあり方自体についても見直しが行われているところです。

さらに、NPO活動の活発化など、公共的サービスの提供は住民自らが担うという認識が広がり、これまで行政が主として提供してきた公共サービスについても、今後は、地域において住民団体をはじめNPOや企業等の多様な主体と協働できる仕組みを整えていく必要があります。

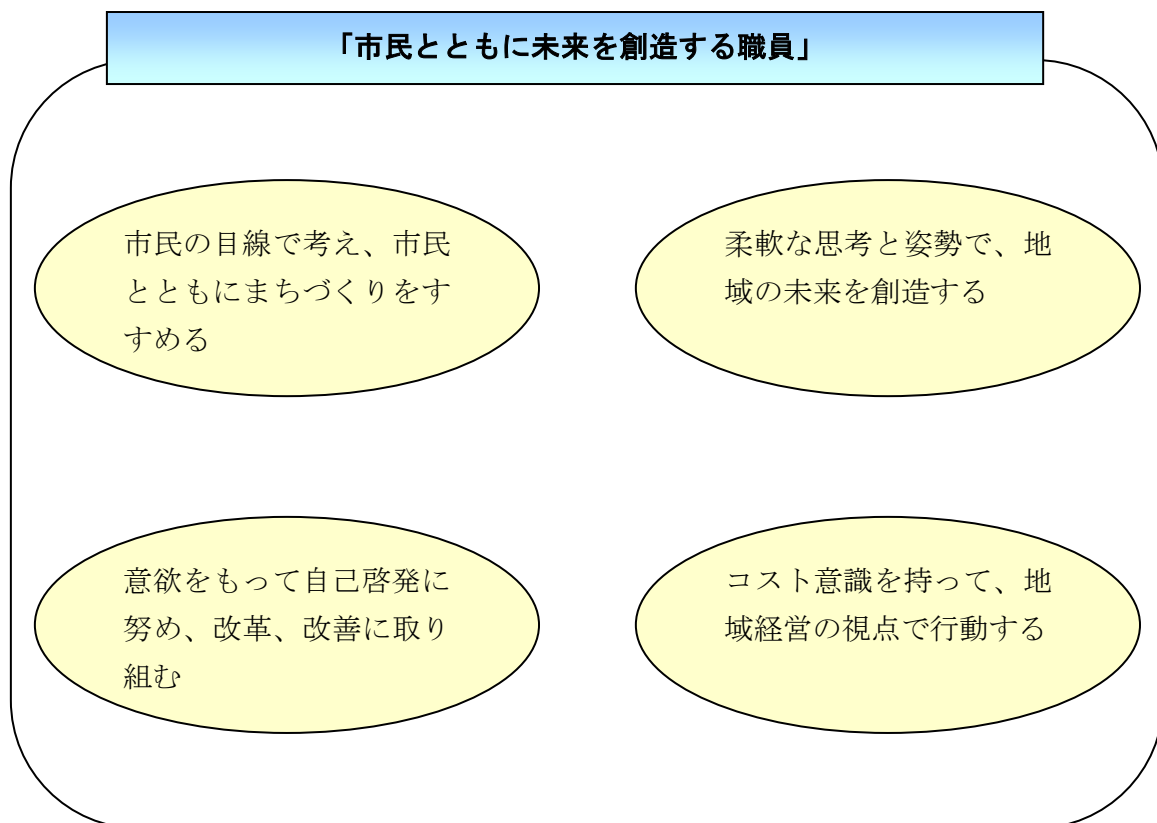
このような自治体を取り巻く環境の変化の中で、本市職員に求められる資質・能力も、大きく変化してきています。

このため、本市では、分権型社会の担い手に相応しい人材育成の一層の充実・強化を図るため、人材育成基本方針を策定し、長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発を効果的に推進するものです。

## 2 めざす職員像

社会情勢の急激な変化や市民ニーズの多様化に迅速に対応し、地方分権時代に対応するために、職員一人ひとりの意識改革が求められています。これまでの公務員像を再点検し、市民満足度を把握しながら、今まで以上に質の高いサービスを提供していかなければなりません。

そのため、めざす職員像と職員に求められる役割を職階ごとに明らかにし、職員が意欲とやりがいを持って、その持てる能力を最大限に発揮することができるよう、今後めざすべき職員像を「市民とともに未来を創造する職員」とし、効果的な人材育成を進めていきます。



### 3 職員に求められる資質・能力

職員に個別に求められる能力・資質は、その業務内容や職務段階といった職員の個別の事情や職場環境の状況に応じて、多様な内容がありますが、地方分権時代の行政運営を担う職員が基本的に備えるべきものとして、組織全体を通じて、次のような能力・資質が必要となります。

#### (1) 公務員として求められる資質・能力

効果的、効率的な地域経営を担い、市民など地域の多様な主体との協働で、新しいモデルを構築する職員には、次のような資質・能力が必要となります。

##### 【基本的な姿勢】

##### ①全体の奉仕者としての高い使命感、倫理観

全体の奉仕者として行動するという公務員としての高い使命感と組織の一員としての自覚・責任感を常に持ちながら仕事を進め、法令や倫理的規範などの背後にある倫理的な見地から考えて判断、行動することができる姿勢が求められます。

##### ②自らを高めようとする姿勢

複雑化・高度化する地域の多様な行政需要に、的確かつ効率的に対応していくためには、受け身ではなく、意識を持って、計画的に能力開発に取り組んでいく姿勢が求められます。

##### ③常に改革・改善に取り組む姿勢

厳しい財政状況の中で、より一層の効率的な行政運営を行うためには、現状に甘んじることなく、あらゆる場面で常に現状の問題点を検証し、僅かでも改革や改善の可能性がないか不断の取組みを行うことが求められます。

##### ④説明責任（アカウンタビリティ）の姿勢

市民との協働を進めるためには、信頼をより一層高めることができるよう、自らの仕事の過程や結果について、常に説明責任があることを自覚しながら業務を遂行する姿勢が求められます。

##### ⑤男女共同参画意識

職員一人ひとりが男女共同参画社会の実現に向け、政策の立案および決定に男女が共同して参画できるよう努める必要があります。

##### 【豊かな人間性】

分権型社会は、市民が主役となって地域の力を高めていく社会であり、行政には、生活者原点の視点や現場からの発想、市民、地域社会、企業等の地域の多様な主体

と協働して施策を展開していくことが求められます。

このような社会においては、職員一人ひとりが、自立した個人として、その多様な能力や持ち味を十分に発揮しながら仕事に取り組むことができる、いきいきとした個性と人間的魅力にあふれた職員であることが求められます。

### 【地域経営の担い手として求められる能力】

地域経営の担い手として、組織を支える職員一人ひとりが職務についての知識を深め、専門性を向上させる必要があります。特に、自治体間競争が進む中においては、政策形成能力、政策実行能力およびマネジメント能力の向上に取り組んでいく必要があります。

#### ①政策形成能力

変革の時代に対応した行政課題の解決を目指して、一定の目標を立て、それを達成するために、知識・技術と企画力・計画力をバランス良く備えた総合的な政策形成能力が必要となります。

#### ②政策実行能力

企画立案した政策を実行し、政策目的を実現する段階においては、折衝・調整力、政策法務能力、実行力が求められます。

#### ③管理・経営能力

効率的・効果的な地域経営を進めるため、職員には、経営感覚に基づき組織や施策を効率的・機能的に運営するとともに、社会状況や住民ニーズ等の変化に応じて組織のあり方や施策の内容を自律的・弾力的に見直していく能力が求められます。

## (2) 階層毎に求められる基本的役割

人材育成の基本は自ら学び続けようとする姿勢であり、職員一人ひとりが自らに求められる役割を自覚し、その目標に向かって自発的に能力開発に取り組んでいくことが重要です。

次表は、職員の能力開発の指針として「基本的役割」を職階毎に示したものです。

### 階層毎に求められる基本的役割

階層区分	基本的な役割
部長級、次長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期の政策方針を策定し、組織目標を設定する。</li> <li>・ 組織を効果的、効率的に経営し、使命・目標を達成する。</li> <li>・ 重要な関係者や関係機関との折衝、調整を行う。</li> <li>・ 市長等を補佐する。</li> </ul>
課長級、主幹級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織目標を設定し、部下に浸透させる。</li> <li>・ 組織を管理統率し、使命・目標を達成する。</li> <li>・ 高度・専門的な知識・技術を十分に発揮し、特定の事務や困難な課題の解決に取り組み、使命・目標の達成に貢献する。</li> <li>・ 所管する行政分野の現状と課題を把握し、将来の予測を踏まえ、とるべき施策や改善策を判断し、効果的・効率的に推進する。</li> <li>・ 関係者や関係機関との折衝、調整を行う。</li> <li>・ 上司を補佐する。</li> <li>・ 部下等を指導育成し、意欲・能力を高め、組織の活性化を図る。</li> </ul>
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織目標の設定に参画する。</li> <li>・ 専門的な知識・技術を十分に発揮し、困難な課題の解決に取り組み、使命・目標の達成に貢献する。</li> <li>・ 担当する職務の現状や課題を把握し、新たに効果的・効率的な施策・改善策を企画立案する。</li> <li>・ 関係者や関係機関との折衝を行う。</li> <li>・ 上司を補佐する。</li> <li>・ 監督職員として率先して職務に取り組み、部下等を指導育成し、意欲・能力を高める。</li> </ul>
係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門的な知識・技術を発揮し、使命・目標の達成に貢献する。</li> <li>・ 担当する職務の現状と課題を把握し、効率的・具体的な施策・改善策を企画立案する。</li> <li>・ 上司を補佐する。</li> <li>・ 率先垂範して職務に取り組み、後輩職員に指導・助言を行い、意欲・能力を高める。</li> <li>・ チームワークの向上に努める。</li> </ul>
主任級以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の使命・目標、自らの役割を正しく理解し、積極的に職務を遂行し、使命・目標の達成に貢献する。</li> <li>・ 問題意識、コスト意識を持って担当職務を遂行し、仕事の進め方を改善・工夫する。</li> <li>・ 同僚・後輩の職員に指導・助言を行う。</li> <li>・ 職務に必要な基本的知識・技術を身に付け、活用する。</li> <li>・ 職員としての自覚と規律を身に付ける。</li> </ul>

## 4 総合的な人材育成環境の整備

人材育成に向けた総合的な取り組みを具体的に展開していく方向として、以下のような取り組みを推進していきます。

### (1) 人が育つ職場風土づくり

職員が「自らを育てる」という意識と目標を持って自己啓発に努めるとともに、このような意識を醸成し、自己啓発の取り組みを効果的に支援できるような職場風土づくりを進めていきます。

#### ①職員提案制度の充実

各種事務事業に対する改善を職員自らが提案する機会を拡充し、自主性と資質の向上を図るとともに職員の多彩な発想を引き出します。

#### ②自己改革風土の醸成

各職場での諸課題や市全体の課題の解決を図るため、職階や部門を越えて、自由で、柔軟な発想に基づき議論できる職場風土の形成を支援する取り組みを進めます。

#### ③公募制による職員研修

研修の情報を提供し、公募により研修希望者を広く求め、研修に対する職員の意欲を育て研修効果を高めるとともに、自己実現に向け必要な能力開発に職員自らが主体的に取り組む意識の向上を図ります。

#### ④研修成果の共有化、人材育成情報の提供

自己啓発、研修の成果を職員個人のものに止めるのではなく、広く紹介する機会を確保することにより、研修成果の定着化と共有化、自己啓発意欲の高揚を図ります。



## (2) 職員研修の充実

政策形成能力、協働を基調とした「地域経営」に必要な能力等の向上に重点的に取り組むため、職員研修の充実に努めます。

### 【職場外研修】

専門的な知識や技術を集中的に習得し、自己改革のきっかけや新しいものの見方や発想を得るため、集合型研修所などの専門機関での研修機会の充実に努めます。

#### ①集合型研修所

職員に求められる基本的な資質・能力の養成を図ります。

また、今後特に次の能力を重点的に開発します。

- ・自己改革・職場改革に必要な資質
- ・政策形成能力
- ・協働を基調とした地域経営に必要な能力
- ・人間関係・コミュニケーション能力
- ・管理監督者層の運営・経営能力

#### ②国・県等への派遣研修

視野の拡大を図り、より高度な行政実務能力や政策形成能力等を養成するため、国・県・自治大学校等への派遣研修を行います。

また、技術職員についても、新技術を習得し、コスト削減、効率化を図るため、専門研修機関への派遣研修を行います。

#### ③先進自治体との人事交流

歴史、観光分野など共通した課題を有する自治体との人事交流を行い、自治体間の連携を深めるとともに、職員の自己改革や発想の転換を図り、特色ある行政運営の手法や知識の習得を図ります。

#### ④大学・大学院等の活用

経営・会計学や法律などの専門的な知識等を習得し、自治体内部における専門家を養成するため、大学院や専門的な研修機関において実施されている研修の活用を検討します。

#### ⑤民間企業・海外への派遣研修

職員の視野の拡大と、意識の刷新を図り、行政運営の効率的な執行と職場の活性化に資することを目的に、民間企業への派遣研修を行います。このため、公務員としての中立性の確保、市民からの信頼の確保に対応できる体制づくりを行います。

また、国際的視野を拡大し、国際文化理解を深め、国際化に対応した人材を育成するため、海外派遣研修や姉妹都市である蔚山広域市との人事交流を行います。

### 【職場内研修】

職員が成長する過程においては、「職場」の果たす役割は極めて大きく、今後「職

場」における人材育成を、より強化していく必要があります。

とりわけ職場内研修を組織を挙げた取り組みとして推進していくためには、職場研修の中心的役割を担う所属長が人材育成に対する自らの責務を改めて自覚し、職場研修の重要性を理解した上で計画的に推進すべき役割を担っていることについての明確な意識が不可欠です。

このため、所属長に対する研修を充実し、育成に対する意識づけと実践方法の習得を通じて、職場の人材育成力の強化を図ります。

### (3) 地域活動への積極的参加

分権型社会を住民自らが担うという認識が広がり、地域において住民団体をはじめNPO等の多様な主体と「協働」による地域の課題解決のため、地域を知り、市民感覚を身に付ける必要があります。

職員の地域活動等への積極的な参加を促し、市民の視点、現場からの発想力、コミュニケーション能力の向上を図ります。

### (4) 人を育てる人事

長期的・計画的な人材育成を進めていくため、職員の異動や昇任を含めた人事上の諸制度を人材育成の観点から有効に活用できるような人事システムのあり方について、検討していきます。

#### ①自己申告制度の充実

従来から実施している自己申告制度を人材育成の手段としてより一層活用されるよう、活用方法について職員と管理監督者の意識づけを図っていきます。

#### ②女性職員の多面的な登用

女性職員が多様な経験を積むとともに、より一層その能力を発揮できるよう、引き続き研修機会の充実や職域の拡大、積極的な登用に努めます。

#### ③新たな人事評価制度の導入

より公平な勤務成績の評価制度を確立し、配置、処遇等の人事管理に適切に反映するため、平成24年度までに新しい人事評価制度を導入し、職員の業務遂行意欲の向上を図ります。この人事評価システムの構築に向け、検討課題を実証的に確認し、今後のシステム構築の参考資料を得るため、平成23年度末までに人事評価を試行します。

#### ④育成型人事の推進

各分野の業務や職場をバランス良く経験させる幅広い職務経験と知識・技術の向上を図る育成型の人事のあり方について、引き続き検討します。

また、意欲的に仕事に取り組むことができるよう、職務段階の一定の時期において、職員の適性と意欲に応じ、専門職としての経験を選択できる複線型の人事

制度を検討していきます。

⑤技術職員の弾力的な配置

技術職員について、適性と能力を幅広く活用するため、今後もより一層職域の拡大に努めます。

⑥研修・自己啓発成果の任用への活用

各種の派遣研修を終了した職員や、自己啓発により業務に必要な資格を取得した職員等について、本人の意欲を尊重し、その成果を活用する人事に努めます。

⑦職員採用のあり方の見直し

優れた資質を有する多様な人材を確保できるよう、職種区分や試験方法、任用期間といった職員採用のあり方を常に検討し、見直していきます。

また、学芸員、医療職など専門的な知識、技術を必要とする職種については、社会人や専門職経験者等から広く人材を公募し、より専門性の高い人材の確保に努めます。

⑧希望降任制度の検討

個人の能力と意欲等に応じた職場環境と公務能率の増進を図るため、家族の介護など家庭環境の原因や職員自身の心身の故障など、職員が担う職責を全うできない状況に陥った場合、職員自らの申出に応じて、降任を行う希望降任制度について検討します。

## 5 人材育成推進体制の機能強化

人材育成を進めるに当たっては、各職員、管理監督者、研修担当部局の人材育成に対するそれぞれの責務と役割を明確にした上で、人材育成推進体制の機能強化を図ることとします。

### ①管理監督者

各職員の能力開発の現状と必要性を把握し、職場風土づくりや職場研修の実施、研修の意識づけなどを通じて、職員の人材育成に向けて最も重要な役割を果たさなければなりません。

### ②人材育成部門

人材育成の基本的方向を示すとともに、人事制度の運用を通じて、人材育成のあり方全体を調整していく役割を果たさなければなりません。

### ③各部局

各部局は、部門研修や各分野の専門的な業務研修の実施等を通じて、部局固有の専門的な能力の開発や、組織の活性化に向けた取り組みを進めていく役割を果たさなければなりません。

### ④連携による機能強化

人材育成の役割を担う各部局が相互の連携を強化し、この基本方針を着実に推進していきます。