

# 杵築市人材育成基本方針



平成24年3月

杵 築 市

## - 目 次 -

I	人材育成基本方針策定の背景	1
第1	人材育成基本方針の意義	1
第2	アンケート調査結果	1
第3	限られた人員による行政運営	2
II	目指すべき職員像	3
第1	目指すべき職員像	3
第2	持つべき意識と能力	3
1	意識	3
2	能力	4
第3	職位別の育成目標と取組	5
1	主事・技師級	5
2	主任級	5
3	係長級	6
4	課長補佐級	6
5	課長級	7
6	各職位共通	7
第4	人材の確保	8
III	取組の具体的な内容	9
第1	人事制度	9
1	人事管理制度の構築	9
2	人材の確保	9
第2	職員研修	10
1	職員研修の方向性	10
2	研修手法	11
IV	人材育成を推進する体制	12
第1	職員の役割	12
第2	管理・監督者の役割	12
第3	人事担当部門の役割	12

---

---

## I 人材育成基本方針策定の背景

---

---

### 第1 人材育成基本方針の意義

地方分権が進展し、地域における地方公共団体の役割は今後ますます重要になり、住民ニーズは複雑・多様化し、職員にはより高い能力が求められるようになっている。

また、近年の厳しい財政状況のなかでは、行財政の効率化がさらに求められる。

このような状況下、より生産性の高い自治体組織となり、魅力あるまちづくりを実現していくためには自治体で働く職員の資質向上が最も重要となる。

一般的に組織経営資源の基本的なものとして「人的資源」、「物的資源」、「資金的資源」、「情報的資源」が挙げられるが、現在の厳しい財政状況下では「物的資源」、「資金的資源」の大量投入は望めない中、重要視されてくるのが「人的資源」である。人件費を抑制しながら住民ニーズに即応した行政運営を遂行しなければならない。まさに今後の分権時代においては、今ある人材をいかに育成し活用するかが重要なかぎとなる。

そのためには、本市にどのような人材が必要でどのように職員の能力を開発し活かしていくかを明確にし、人材育成を戦略的に推進する体制確立を図る必要がある。

行政を取り巻く環境が大きく変化しつつある今日、新たな杵築市行政を担う職員が自らの行動変容につながる意識改革と能力向上を図るために、「杵築市人材育成基本方針」を策定し、長期的な視点で人材の育成に取り組むこととする。

### 第2 アンケート調査結果

「人材育成基本方針策定に関する職員意識アンケート」の調査結果では、「仕事に対する姿勢」については、「役割を十分理解し、責任を持って取り組んでいる」が最も多く、次いで「問題・目的意識を持ち改善しようと努めている」と約6割の職員が責任感と問題意識を持ち仕事を改善しようと考えている。また、自分自身の能力向上に取り組むことが必要と感じている職員は約7割を占めている。

一方で、「職場内での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」については約4割の職員が、あまり行われていないと感じており、環境の整備を図る必要がある。また、人事評価制度については5割を超える職員が必要と考えていることがわかる。

### 第3 限られた人員による行政運営

杵築市では、平成32年度までの9年間に、団塊の世代に属する職員の大量退職により、職員全体の3割近くが退職となり、知識や経験など専門的なノウハウ・スキルが大量に失われることになる。行政改革アクションプランに基づく定員適正化計画では、それに合わせて事務事業の外部委託や嘱託員・臨時職員の有効活用を図り必要最小限の職員補充をすることとしている。

このように、限られた人員の下で、少数精鋭の組織体制で様々な行政課題に的確に対応し、安定した質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりの能力や意欲を最大限引き出すことのできる総合的かつ計画的な人事上の仕組みを早期に構築する必要がある。

---

---

## Ⅱ 目指すべき職員像

---

---

### 第1 目指すべき職員像

少数精鋭で自主・自立の行政運営を効率的かつ効果的に展開していくことのできる行政組織に適う人事を育成するため、次のとおり目指すべき職員像を掲げる。

#### 目指すべき職員像

##### 【行政のプロとしての自覚と責任を持った職員】

- ①全体の奉仕者としての使命感・責任感・倫理感を持った職員
- ②職務を遂行する上で必要な知識・能力を習得し、職務に確実に活かす職員
- ③自分の職責を自覚し、組織人としての努めを果たす職員
- ④常に問題意識を持って課題を解決でき、また、的確な現状認識に基づき将来を見据えた政策を立案できる職員

### 第2 持つべき意識と能力

「行政のプロとしての自覚と責任を持った職員」となるために求められる意識と能力は次のとおりである。

#### 1 意識

##### (1) 公務意識(使命感・責任感・倫理感)

常に地域や市民のことを考え、貢献したいという全体の奉仕者としての使命感・責任感、社会規範や服務規律を遵守しようとする倫理感

##### (2) 市民本位意識

お客様である市民の満足度の向上を目指し、市民の視点になって考え、行動する意識

##### (3) 自己成長意識

自ら育つ意識を持ち、自己の適正の発見に努め、能力の向上を図っていこうとする意識

**(4) 挑戦意欲**

問題意識を持って課題を発見・解決し、困難な業務にも積極的に挑戦する意欲

**(5) 経営感覚(意識)**

費用対効果を考え、迅速な対応や効率的な業務遂行に努める感覚（意識）

**2 能力**

**(1) 業務遂行力**

担当業務の意義や背景、上司の指示を正しく理解し、業務の状況を適切に把握した上で、計画的かつ迅速に遂行する能力

**(2) 課題設定力**

所管業務について、取り組むべき課題を認識し、コストや効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえて解決策を企画する能力

**(3) 実行力**

解決策を実現するため、関係機関との調整を精力的に行い、明確な根拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、最後までやり遂げる能力

**(4) 組織支援力**

上司や同僚への報告・連絡・相談を確実に行うとともに、同僚や後輩職員に対し適時・適切な指導や助言を行う能力

**(5) 組織運営力**

職員の能力や経験、勤務状況、健康状態等を的確に把握し、業務配分を行い適時・適切な助言や進行管理を行う能力

### 第3 職位別の育成目標と取組

「目指すべき職員像」や「持つべき意識と能力」を踏まえ、職位別の育成目標と取組を次のとおりとする。

#### 1 主事・技師級

##### (1) 育成目標

- 担当業務における知識・技能を深め、正確かつ迅速な業務遂行ができる。
- 担当業務について、問題意識を持って業務の改善に取り組むことができる。
- 組織の仕組みを理解し、自分の役割を正しく認識することができる。

##### (2) 取組

- ・新規採用職員研修により基礎的な知識・能力を、その数年後には、主任級職員に求められる能力を養成するため、企画立案能力の基礎となる法的知識や問題解決等の習得を目的とした研修を行う。
- ・研修終了後も継続して業務遂行に必要な知識・能力の向上を図るため、一定期間経過後に理解度の確認を行う。
- ・問題解決力の習得を目的とした研修を受講した職員には、能力の定着化を図ることを目的に、その研修で学んだ手法等を担当業務の中で実践的に活用させ、概ね6月経過後までに担当業務に関する事務改善や課題解決の方法について提案させる。  
なお、提案に当たっては、所属の係長級職員が指導することとし、的確な指導が行われたかどうかも含めて確認する。
- ・ジョブローテーションにより、いくつかの異なった業務を経験させることで職員としての視野を広め、組織の仕組みや業務遂行上のルールの理解度を高めさせる。

#### 2 主任級

##### (1) 育成目標

- 業務遂行の中心的な役割を担い、係の課題に積極的に取り組むことができる。
- 事務事業の実施計画を立案することができる。
- 係長を補佐し、後輩職員の業務遂行について指導することができる。

##### (2) 取組

- ・主任級職員研修により政策形成力等の向上を図り、能力の定着化を図ることを目的に、研修で学んだ手法等を担当業務の中で実践的に活用させ、概ね6月経過後までに担当業務に関する事務改善や課題解決の方法について提案させる。
- ・指導や内容確認については、主事・技師級の問題解決力研修の提案と同様に係長級職員が行なう。

### 3 係長級(主査・副主幹)

#### (1) 育成目標

- 係の責任者として業務管理を行うとともに、専決事項等についての的確な判断を行うことができる。
- 事務事業の実施方針を示し、所属職員に事務事業の実施計画の立案を指示することができる。
- 所属職員の業務遂行や企画立案について指導することができる。

#### (2) 取組

- ・係長級職員研修によりリーダーシップスキルを向上させ、組織運営力を向上させる。
- ・主事・技師級、主任級職員の相談役として、職務の目的を明確にしながら部下を育成する。

### 4 課長補佐級(主幹)

#### (1) 育成目標

- 適時、課内の調整や関係する部署との交渉を行い、所管業務の円滑な遂行を図るとともに専決事項等についての的確な判断を行うことができる。
- 課長とともに事務事業に関する取組方針を立案し、所属職員が行なう事務事業の立案について指導することができる。
- 課長の行う体制づくりを補佐するとともに、所属職員的能力等を的確に把握し、育成目標の達成に向け指導することができる。

#### (2) 取組

- ・課長補佐級職員研修により、管理能力や企画立案能力の向上を計る。
- ・主事・技師級、主任級職員の問題解決や政策形成に関する研修終了後の提案について指導することにより指導能力の向上を図る。

## 5 課長級

### (1) 育成目標

- 常に施策の内容を評価し、計画を変更するなど状況に応じて的確な判断をすることができる。
- 課内の課題や事務事業の優先度を的確に判断した上で方針を示し、所属職員に事務事業の立案を指示することができる。
- 所属職員の力を最大限に発揮させるように臨機応変な体制づくりを行うことができる。

### (2) 取組

- ・勤務評定の評定者として、意識や能力の向上を図る。
- ・課長級研修により高度な政策形成力や危機管理能力の向上を図る。

## 6 各職位共通

### (1) 課題

少数精鋭の組織を構築していくために、より適材適所の人材配置を行い、組織としての能力を最大限に発揮しなければならない。それには職員自身が自らの最も能力が発揮できる分野・職務を考えてキャリアデザインを行い、それを実現させるための仕組みづくりが求められている。

そして、自治体間競争に打ち勝つために全職員が常識力を磨き、「市民のために何をすべきか」を常に考えていかななければならない。

### (2) 育成目標

- 地域や市民のことを考え、貢献したいという全体の奉仕者としての使命感・責任感や社会規範、服務規律を遵守しようとする倫理感を持って行動できる。
- 指揮命令系統に沿って確実な報告・連絡・相談や具申をするなど、組織人としてのルールに則り業務を遂行できる。
- 市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応することができる。
- 積極的な自己啓発に努めることができる。
- 費用対効果を考え、迅速な対応や効率的な業務遂行に努めることができる。
- 適性や意欲などにより進むべき方向を見極め、キャリアデザインを行うことができる。
- 社会情勢の変化や市民ニーズを的確に捉え、課題の設定を行うことができる。

### (3) 取組

- ・新規採用職員から主任級の研修までにおいて、徹底的に使命感・責任感・倫理感・経営感覚に関する意識付けを行うとともに、組織人としてのルールを正しく理解させる。
- ・接遇マニュアルの実践や接遇マナー実地研修により、丁寧かつ適切な対応を徹底するとともに、職員に関する投書等の内容とその回答を全庁的に共有することで、市民の意見や立場を深く認識させる。
- ・勤務評定結果やそれに基づく個別面談により、自己成長意識を持続させるとともに、自主参加型研修や自己啓発支援の実施により、自ら育とうとする職員のために能力開発の機会を提供する。
- ・主任に昇任するまでに、県研修センターのキャリアプランニング研修に参加させ、職員として進むべき方向を決めさせる。

## 第4 人材の確保

目指すべき職員像への育成を効率的に行っていくためには、採用の段階から「持つべき意識と能力」を有した人材の確保が必要なことから、次のとおり採用を行う。

### (1) 採用方針

- 一定の知識水準(学力)を持った多くの受験者の中から、これまで以上に人物判断に重点を置き、特に使命感・責任感・倫理感・自己成長意識・挑戦意欲の観点から人材の選考を行う。
- 様々な政策課題への即応が求められていることから、必要な分野の専門的技術や経験を有する者の採用を検討する。

### (2) 取組

- ・採用試験において、多面的な面接を行うことにより高い意識を有する人材を選考するよう検討する。
- ・高い能力と有効な経験を有した即戦力の人材を確保するために、必要に応じて経験者の採用を検討する。

---

---

## Ⅲ 取組の具体的な内容

---

---

### 第1 人事制度

#### 1 人事管理制度の構築

##### (1) ジョブローテーションシステムの導入

一般行政職（専門職を除く）の職員について、採用から一定期間（概ね9年）を行政職員として視野を広め、基礎的な業務遂行力を養成する期間とし、直接市民と接する機会が多い窓口部門、あるいは福祉などの専門部門、経済、建設のような事業部門など、幾つかの異なった業務を経験させ（1部門につき3年程度）、その後は個々の職員の希望や適性に応じて、より専門性を高めるという長期的な観点から人材育成を図る。

##### (2) 自己申告制度の見直し

職員が能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行するためには、職員の職務に対する希望・意欲や適性・能力を的確に把握し、適材適所の人事配置を行うことが必要である。

自己実現のための仕組みとして、異動希望部署の申告だけでなく、長期的視点での職務の希望などに対応した申告方法への見直しを行う。

##### (3) 勤務評定制度

勤務評定制度については職員の育成に主眼を置き、各職位の育成目標の達成度が把握でき、評定結果による指導、育成が適正なものとなるような評価基準とする。

### 2 人材の確保

#### (1) 採用方法等の見直し

少数精鋭の中で、複雑・多様化、そして高度化する行政課題に的確に対応するためには、より高い意識と能力を有する人材の確保が必要であり、これまで以上に人物判断に重点を置いた人材の選抜や公務では養成できない専門的技術や経験を持つ人材の採用など、その職にふさわしい採用方法を効果的に組み合わせ、効率的で弾力的な人材の確保を図る。

#### (2) 人事交流の促進

国・県への行政実務研修のための職員派遣など人事交流の促進を図る。

## 第2 職員研修

### 1 職員研修の方向性

#### (1) 自己参加型研修機会の充実

自ら描いたキャリアプランを実現するために必要な身に付けるべき能力は、その職員によって様々であり習得する時期も異なる。そのためキャリアプランに即して、職員自ら計画的に研修の受講ができ、よりの確で効果的な能力向上を図り、また主体的に自ら学ぼうとする意識を啓発するため、専門研修機関への派遣や市主催研修への参加など、自主参加研修の受講機会を継続的に提供する。

また、地方公共団体とは異なる民間企業の経営感覚、発想方法などの取組等を体験的に学ぶことのできる民間企業派遣研修についても実施に向け検討する。

#### (2) 自己啓発、自主研修グループ活動の啓発・支援

自ら向上しようとする積極的な職員を育成するため、積極的に職員に対して情報提供を行い、自己成長意識の啓発を図る。

また、各課等が抱える課題に対する解決法などを学ぶための先進地視察研修は、人材の育成にとっても効果的であることから旅費等について積極的に支援を行う。

#### (3) 接遇能力の向上

「市民のために」という全体の奉仕者としての使命感・責任感をしっかりと認識させるとともに、サービスの基本である接遇能力を向上させるため、外部アドバイザー等を活用した接遇研修を実施する。

## 2 研修手法

### (1) より実践的・体験的な研修へ

講義を中心とした内容で実施してきた新規採用職員研修や主事・技師級職員研修、専門研修について、今後は受講者がより能動的に学ぶことができ、また課題解決の手法等も併せて習得できるように、課題演習、実地研修などの実践的・体験的な研修手法を取り入れ、講義と演習をバランス良く組み合わせて実施する。

### (2) 研修受講後のフォローアップ

研修の成果を確認し効果を更に高めるため、受講から一定期間が経過した時点で内容の理解度や実務の中でどう活用できたかについて確認を行う。

また、課題解決や政策形成に関する研修については、研修受講後に担当業務等に関する事務改善や課題解決の方法を提案させ、その中で全庁的な事務改善に繋がるものなど優秀な提案や取組については、積極的に全職員に対して情報提供を行い、研修の成果を最大限に活用していく。

### (3) 庁内講師の活用

市の条例・規則、業務の特性を熟知した職員が講師を務めることで、講師をする職員の多様な経験、技術、ノウハウを受講者が共有できるとともに、より実践的、効率的かつ経済的な研修を実施できることから、庁内講師による研修を実施する。

---

---

## IV 人材育成を推進する体制

---

---

### 第1 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりが主体的に取り組むことであり職員には積極的に自己啓発に努めることが求められる。杵築市の置かれている現状・行政運営の方針を十分理解し、さらに、与えられた職務・職責を深く認識した上で「目指すべき職員像」「自らのキャリアプラン」の実現のために自分自身がどのように行動すればよいのか、そのためにどのような知識・能力を習得しなければならないのかを常に意識し、研究を行っていく必要がある。

また、自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、活力あふれる職場づくりに向け、常に問題意識を持って職務に取り組む姿勢が求められる。

### 第2 管理・監督者の役割

管理・監督者は、職場における職員の人材育成の推進を担う立場にある。所属職員の職務を観察し、日常的にコミュニケーションを図り、職員個々の知識・能力を定期的に捉え、適切なアドバイスや事務分担の見直しを行うなど、柔軟性を持った人材育成に努める必要がある。

また、限られた人員の中で、組織の能力を最大限に発揮させるため、職場を活性化させ、所属職員の能力開発や学習する風土づくり、職場内研修の促進に努める必要がある。

### 第3 人事担当部門の役割

人材育成は、職員一人ひとりの能力開発への意識を主体として、各職場における積極的な取組と、人事担当部門が組織的に行う取組により、その効果が最大限発揮される。そこで、人事担当部門は、時代の変化に即応できるよう組織に適う人材を育成するため、職員の意識や職場の実態把握に努め、研修機会の提供に止まらず、人材育成に関する情報提供を行うとともに、戦略的に人材育成を推進していくため、人材管理のあり方について調査・研究を進めていく。