

美馬市人材育成基本方針

平成21年9月



美馬市

目 次

I 人材育成基本方針の考え方

1. 人材育成基本方針策定の背景
2. 人材育成の重要性
3. 求められる職員像
4. 求められる役割と能力

II 人材育成の方策

1. 人事管理
 - (1) 人材の確保
 - (2) 配置管理
 - (3) 人事評価システムの構築
2. 職員研修
 - (1) 自己啓発の促進
 - (2) O J Tの推進
 - (3) O f f J Tの推進
3. 職場環境
 - (1) コミュニケーションの活性化
 - (2) 働きやすい職場づくり
 - (3) 心身のヘルスサポート

III 人材育成推進体制

1. 管理・監督職の役割
2. 職員の役割
3. 育成方針の見直し

I 人材育成基本方針の考え方

1. 人材育成基本方針策定の背景

地方分権の進展により、地方自治体には、自己決定・自己責任の原則のもと社会情勢の変化や高度化する住民ニーズに的確に対応しながら、最小のコストで最大のサービスを、将来にわたって安定的に提供していくことが強く求められており、市町村にとっては、まさにその力量が問われる時代となっています。

この新しい時代の潮流の中で、将来の地域の繁栄を目指し、行財政基盤の確立を図るために4町村が合併して「美馬市」が誕生しました。美馬市においては、合併による新たな行財政課題に対応するとともに、「三位一体改革」の影響を受ける中で新しい美馬市の将来を確実なものとするため、市民と行政が一丸となって抜本的な行財政改革を推進しています。

また、市では「共創・協働」を基本理念とした「美馬市総合計画」を策定し、市民とともにまちづくりを進めています。そして、これら新しいまちづくりを実践するために、資質に優れた人材の育成が求められています。

このようなことから、分権時代にふさわしい人材育成の一層の充実・強化を図るため、「美馬市人材育成基本方針」を定めます。この方針は、これからの美馬市職員の人材育成のマスタープランとなります。

2. 人材育成の重要性

行財政運営も企業と同様に「人」、「モノ」、「金」、「情報」及び「時間」の5つの資源が必要とされますが、この中で「人」以外の4つの資源をうまく使いこなせるかどうかは「人」次第となることから「人」は最も重要な資源といえます。

組織における人材とは、優れた能力を備え、その能力を職務の中で十分に発揮して、組織目標の達成に貢献できる職員のことであり、職員をそのように育てることが人材育成です。

地方分権の進展による権限移譲や情報公開、高度化・多様化する住民ニーズ等、今後行政の役割が増えることが予想される一方で、行財政システムの抜本的な改革により、職員の定数削減は避けて通れない状況にあります。

したがって、これからの行財政運営にあっては、少数精鋭主義による効率的な運営を担える人材を育成していくことが、市民への質の高い行政サービスを提供する上で重要になります。

3. 求められる職員像

人材育成の基本は、自己啓発です。職員の能力開発は強制されてできるものではありません。それぞれの職員が「こういう職員になりたい」、「こういうふうに働いていきたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むことが最も効果的です。

その意味で「どのような人材が必要とされるのか」、「自分をどのように高めていくか」を明確にする必要があります。求められる職員像を以下のように示し、職員が仕事や社会を通じて自己実現・自己成長を目指すことで、組織が活性化し、市民に魅力あるサービスを提供することができるよう計画的な人材育成及び職場の活性化に努めていきます。

求められる職員像

「共創・協働」のまちづくりを実践できる職員

- ・市民に公正・誠実に対応し、信頼される職員
- ・まちづくりの主役は市民であるという認識を持った職員
- ・まちづくりを担う地域の一員として社会に貢献していく職員
- ・創造力と行動力に満ちた職員
- ・市民のニーズを的確に把握し、市民に分かりやすい施策を展開できる職員
- ・市民に対して責任を持って説明できる職員
- ・情報を的確に分析して総合的かつ効果的な政策を立案し、専門知識を駆使して実務を的確に処理する職員

4. 求められる役割と能力

標準的な職層別に求められる役割と能力は、次のとおりです。習得すべき能力を確実に自分のものにするよう、業務や自己啓発などのあらゆる機会をとらえ、主体的・意欲的に取り組める職場環境の形成を目指します。

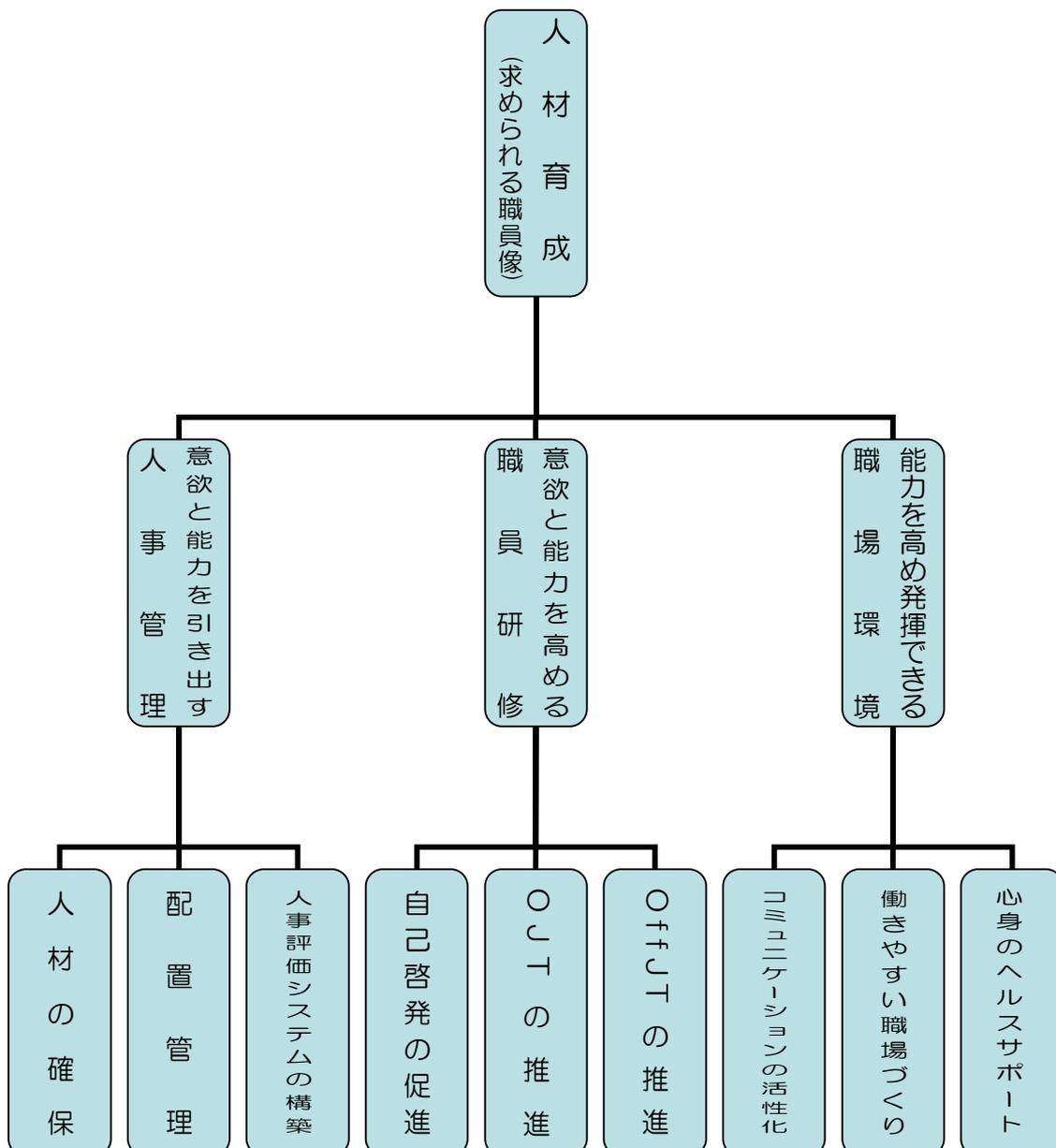
階 層	能力開発・発揮期間	役 割	確実に取得すべき能力
管理職	部長	<ul style="list-style-type: none"> ・職場における課題や上位方針（市総合計画等）に基づいた目標を示す。 ・部の目標達成に向け職場を統括し進行管理を行う。 ・政策の実行に責任を負うとともに、政策を評価する。 ・所属職員の能力を適正に把握し、指導育成する。 	経営する力 決断する力 方針を管理する力 人材育成する力 変革する力
	課長	<ul style="list-style-type: none"> ・課の目標達成に向けた政策立案や問題解決を行う。 ・執行事務におけるリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う。 ・部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 	調整する力 企画立案する力 課題形成する力
監督職	課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内外の者と効果的な交渉、調整を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る。 ・新たな政策課題を設定し、課の目標の中で、課題を具体的な政策・施策として提案する。 ・知識と経験を生かして高度で専門的な業務を遂行する。 ・後輩の指導を行う。 	集団を動かす力 協働する力 判断する力
	主任	<ul style="list-style-type: none"> ・専門能力と実行力を駆使し、課の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。 ・常に問題意識を持ち、必要な改革、改善を提案する。 ・後輩の指導を行う。 	情報を受感する力 論理的に思考する力 建設的に議論する力 折衝する力
一般職	主事	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な知識を身につける。 ・担当業務における知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に処理する。 ・組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。 	協働する力 説明する力 傾聴する力 実践する力 自己開発する力

監督職：管理職の人事管理権を補佐する職責を担う階層

II 人材育成の方策

「求められる職員像」に向けた能力開発や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切ですが、併せて、その職員の自発的な啓発意欲の向上や必要な能力の開発を促す環境整備を進める必要があります。

そこで、人材育成の方策として、職員の意欲と能力を引き出す「人事管理」、意欲と能力を高める「職員研修」及び能力を高め発揮できる「職場環境」の3点を区分し、それぞれの施策において既存の制度や取り組みを人材育成という観点から見直すとともに、これらすべてが総合的に機能を発揮するための方策に取り組んでいきます。

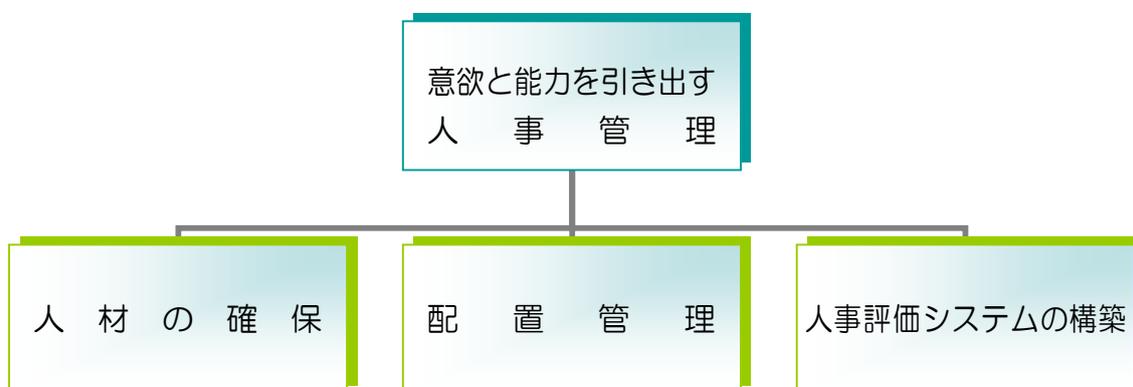


1. 人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の養成と効率的な活用により、組織を活性化することにあります。

このため、現在の人事管理を抜本的に見直し、人材の確保や人材の活用、能力・実績に基づく評価など、人事管理全般にわたっての新しい総合的な仕組みづくりが必要になります。

人事管理を推進するに当たっては、「人材の確保」、「配置管理」及び「人事評価システムの構築」を3つの柱として、効果的連携を図りながら取り組んでいきます。



(1) 人材の確保

採用は、人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、住民と対話できる協調性のある人材、幅広い視野を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

採用試験については、「知識重視の採用」から「人物・適性重視の採用」への見直しを進める必要があります。

また、行政需要の高度化・複雑多様化に効率的に対応するため、柔軟で弾力的な任用や勤務形態の研究、高度な専門的知識を持った人材の確保策等の検討を行っていきます。

具体的な方策

- ① 人物・適性重視の採用試験手法の検討
- ② 任期付採用制度の導入検討
- ③ 採用情報提供の充実

(2) 配置管理

人事異動は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応し、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を図り、組織を活性化していくため、職員の意欲、適性及び能力を把握し、適材適所に配置するための経歴管理と基準づくりを検討していきます。

具体的な方策

- ① 経歴管理（ジョブローテーション）の研究
- ② 自己申告制度の活用
- ③ 男女間格差のない人事管理の推進

(3) 人事評価システムの構築

人事評価システムは、職員の日ごろの勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを評価し、人事管理上の諸決定に役立てるもので、人材育成や組織の活性化を目的とする人事管理の基本といえます。

人事管理を効果的に行っていくために、職員個々の適性・能力・実績を正に評価する手法を検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す公平で透明性・客観性の高い評価システムの確立を目指していきます。

具体的な方策

- ① 評価シート及びマニュアルの作成
- ② 評価者研修の実施
- ③ 苦情処理制度の検討

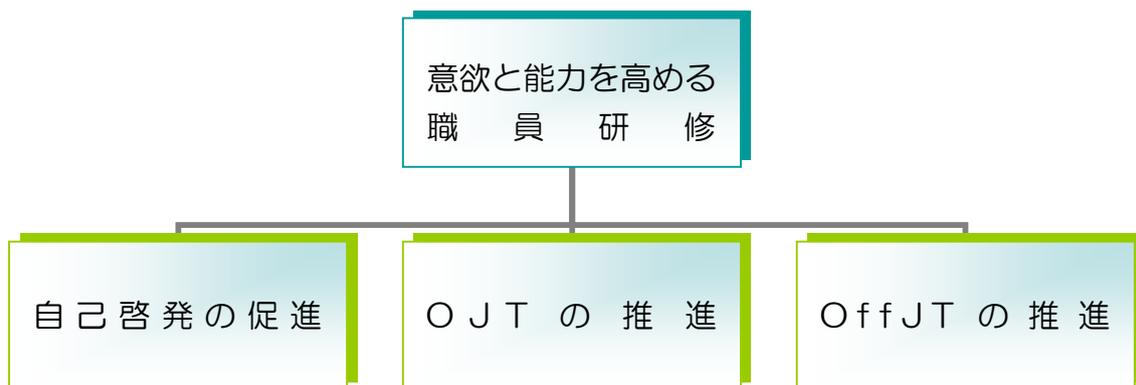


2. 職員研修

職員研修は、教育と啓発によって職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり、人材育成の中心的手法といえます。中でも職場における日常業務を通じてのOJT(on the job training：職場研修)は、職員研修の基本であり、職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、OJTを積極的に推進していくことが重要です。

また、自己啓発への支援や、OJTの補完に効果的なOffJT(off the job training：職場外研修)を充実することにより、より効果的な職員研修を進めていく必要があります。

職員研修を推進するに当たっては、人事管理との連携を図りながら「自己啓発の促進」、「OJTの推進」及び「OffJTの推進」の3点を柱とし、効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を進めていきます。



(1) 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意志をもって能力の開発及び向上のために学習することです。自己啓発は、人材育成の基本であり、その促進を図ることは最も基本的な方策といえます。

自己啓発を促進するため、自己啓発支援制度の検討や情報提供を充実させるなど、効果的な研修の実施や学習的職場環境の形成を図るとともに、人事管理との連携を強化していきます。

具体的な方策

- ① 自己啓発支援制度の検討
- ② 情報提供の充実

(2) OJTの推進

職員の能力開発には、自己啓発と並んでOJTが活発に実施されることが効果的ですが、現状では、組織的な啓発不足や進め方が分からないなどの理由により、活発に行われているとは言えない状況にあります。

OJT成功の鍵は、その職場の管理・監督職をはじめとして、同僚や先輩の取組姿勢によるところが大きいことから、これら職員への意識啓発や技術の取得に向けた取組を積極的に推進していくとともに、OJTを実践するための仕組みづくりを行っていきます。

具体的な方策

- ① OJTの活性化
- ② 新規採用職員指導担当者制度の検討

(3) OffJTの推進

職場外研修は、大きく分けると、職員全体又は職の階層ごとに行う集合研修と、自治研修センターや自治大学校、市町村アカデミーなど外部研修機関等での専門研修及び他の自治体等への派遣研修の3つに分けられます。

集合研修は、全職員共通あるいは各階層ごとに必要とされる基本的能力や知識を習得されることを目的に行われるもので、一度に多数の職員が受講できる点で有効とされています。より有益な研修機会となるよう、基本的能力の習得にとどまらず、建設部局等の専門的知識、技能等の向上を目的とした専門講師の招へいなど、研修内容の充実を検討していきます。

専門研修・派遣研修は、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を取得するために有効であり、日常の業務経験を踏まえ、OJTとの連携を図りながら実施することがより効果的です。職員や職場のニーズを把握し、職員の自主性やチャレンジ精神を高めながら、時代の変化に即応した効果的な研修を推進していきます。

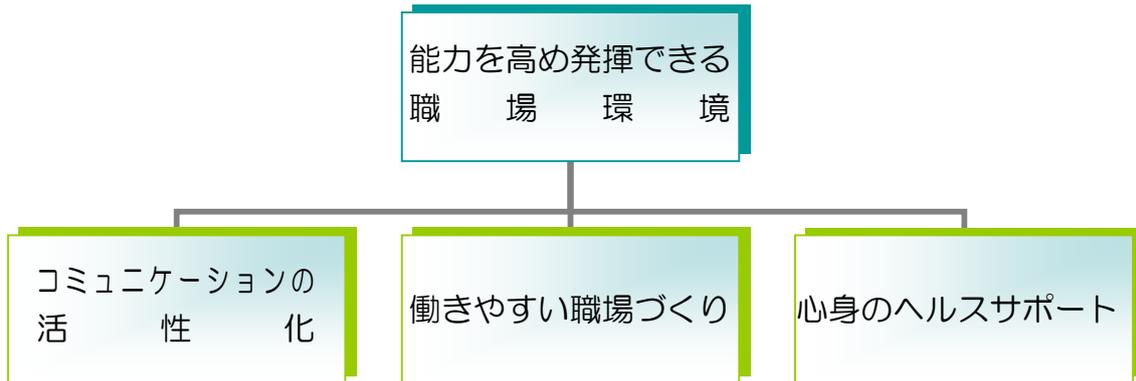
具体的な方策

- ① 集合研修の実施と内容の検討
- ② 専門研修の充実
- ③ 他機関への派遣・交流の促進
- ④ 研修受講結果の活用

3. 職場環境

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の勤務意欲に大きな影響を及ぼします。お互いに協力しあって啓発に努めることのできる職場環境を醸成していくことが重要です。

個人、組織が自ら成長し、成果をあげる職場環境づくりを推進するに当たっては、「コミュニケーションの活性化」、「働きやすい職場づくり」及び「心身のヘルスサポート」の3つを柱にして取組を行っていきます。



(1) コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションを活性化していくためには、組織の目標を共有化した上で、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気を作りあげられるように努力する必要があります。とりわけ職場を預かる管理職が、職員を育成し、職場を活性化することを自らの職務と認識し、積極的に取り組む姿勢を持つことが最も重要であり、そのための環境づくりが必要です。

具体的な方策

- ① 職場ミーティングの充実
- ② 職員提案制度の検討

(2) 働きやすい職場づくり

職員が常に前向きに仕事をするには、安心・安全に仕事ができる職場環境が必要です。職場環境調査に基づく改善や適正な人員配置・事務配分による時間外勤務の縮減など、働きやすい職場づくりを進めていきます。

具体的な方策

- ① 安全衛生委員会の充実
- ② 総実勤務時間の短縮に向けた取組に関する指針の徹底

(3) 心身のヘルスサポート

職員一人ひとりが最大限の能力を発揮していくためには、心身ともに健康であることが大切です。

しかし、近年の社会構造の変化に伴い、仕事や生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じ、それらの心理的負荷が原因と考えられる「心の病」を抱える人が急増しています。こうした現状を解消するためにも、これまでの身体的な健康確保に加え、メンタルヘルスに関する対策を推進していきます。

具体的な方策

- ① 職員相談窓口の充実
- ② 健康診断、人間ドック受診の推進
- ③ 休暇制度の活用
- ④ 福利厚生の充実



Ⅲ 人材育成推進体制

1. 管理・監督職の役割

管理・監督職は、人材育成施策を行う上で極めて重要な役割を担っています。その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取組や各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について、積極的な支援を行っていく必要があります。

2. 職員の役割

人材育成の基本は、職員自身の主体的な自己啓発であることから、一人ひとりが意欲を持って取り組むことが大切です。また、職場内で職員がお互いの向上心を高めあうことで、啓発意識の高揚や、職場の学習風土づくりを行っていく必要があります。

3. 育成方針の見直し

今後、この「美馬市人材育成基本方針」に基づき、個々の具体的方策を推進していくこととしますが、本市を取り巻く情勢の変化や人材育成の進捗状況を的確に判断し、より効果的な方策をとっていくことが求められることから、この方針は、適宜見直しを行っていくこととします。