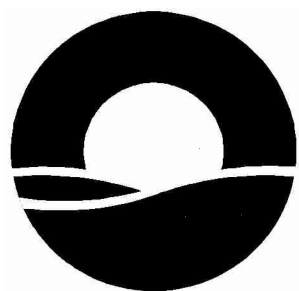


# 銚田市職員人材育成基本方針



平成19年2月

銚 田 市

# 目 次

策定の趣旨	1
第1章 人材育成の基本的な考え方	2
第1 人材育成の意義	2
第2 あるべき行政の体制	2
第3 求められる職員像	3
第2章 人材育成の方策	4
第1 人材育成の具体的な取組み	4
1) 職場が取組むこと	4
2) 人事部門が取組むこと	6
第2 研修計画	6
1) 研修の現状と問題点	7
2) 研修計画	7

## 策定の趣旨

21世紀に入り、三位一体の改革等により、地方分権の進展等、これからの地方自治体は自らの責任において「行政の経営」ができるような体質的な変革が求められています。

また、銚田市集中改革プランでは、平成21年度末までに、平成16年度比職員定数約12%純減を目標に定め、これに基づき年次計画で職員削減に努めることになり、職員一人あたりの業務量は、ますます増大する一方となります。

そのような中で、個性豊かなまちづくりを実現するためには、職員一人ひとりの「スキル・アップ」が求められており、そのためには、行政経営の担い手となる職員の潜在する可能性や能力を最大限に引き出すとともに、職員のやる気や向上心を高めることが急務となり、その結果が「組織力アップ」につながるようになります。

こうした状況を踏まえ、これまでの研修制度を含めた人事管理制度を職員の育成に主眼を置いたものに転換し、「職員が意欲の持てる」組織環境の醸成を図り、これからの職員の能力開発と資質向上を目指して「銚田市人材育成基本方針」を策定するものであります。

## 第1章 人材育成の基本的な考え方

### 第1 人材育成の意義

これからは、地方分権が進み、自治体間競争が現実のものとなり、「国から与えられた仕事をしていればよい」、「困ったときは国や県の指示を仰げばよい」といった時代ではありません。

職員自らが市民ニーズを的確に把握し、市民が「住んでいてよかった」と実感できるような行政サービスの提供を絶えることなく継続できるようにしなければなりません。

そのためには、「地域住民の視点に立った企画立案」といった政策形成能力の向上等の個々のスキル・アップが求められるとともに、職員のやる気や向上心を維持し、チャレンジ精神に富んだ組織環境を醸成するなどの組織全体のレベル・アップが必要です。

また、「人」は、育成や活用次第でさらに大きな力を発揮するものであり、市民の目線に立った行政を推進するからには、これからの職員は、公務員という立場のみならず、ひとり人間としても豊かな人間性を求められます。その意味では、人材育成は、「人間的な成長」を推進するものであります。

### 第2 あるべき行政の体制

「行政は最大のサービス業である」という視点に立ち、急速に変化する時代の流れにしっかりと対応するため、これらを実現できる人材を育成し、市民満足度を高める仕組みを築いていかなければなりません。

#### あるべき行政の体制

- 1) 政策立案機能、調整機能、公平公正な情報の提供等を強化し、地方分権の実現を目指す体制
- 2) めまぐるしく変わる社会環境、多様化する市民ニーズに対応できる、スピードとコストを意識した体制
- 3) 困難な課題に対して果敢にチャレンジする体制

### 第3 求められる職員像

銚田市が、「自己決定」「自己責任」といった地方分権時代に適応していくためには、職員自身もその変革に応じて変わっていくことが求められます。これは職員だけの問題ではなく、市民の側においても意識や行動の転換が求められる時代に入ったといえます。

これからは、あらゆる場面において「市民が受ける利益」と「それにかかる経費負担」のあり方に視点をおき、市が行うべきサービスの範囲などを明確にするとともに、それをきちんと説明していくことが極めて重要になってきます。

職員は、厳しい財政状況等様々な制約条件を認識し、前例にとらわれないで量から質へと転換を図っていくために、勇気と積極性にあふれた問題提起を行い、今こそ着実な実行をとまなう改革に取り組んでいかなければなりません。

#### 求められる職員象

##### 1) 政策形成能力を備えた職員

広い視野と高い先見性のもと、調査・研究・政策立案を行い、それを着実に実行に移す政策形成能力を備えた職員

##### 2) 「仕事開拓型」職員

上司からの「指示を待つ」、「与えられた仕事をそつなくこなす」だけでなく、変化に対応すべく常に問題を発見して仕事を効率的に改善していく職員

##### 3) コミュニケーション能力を備えた職員

市民との情報の共有化、説明責任（アカウンタビリティ）の徹底など政策決定プロセスの透明化や施策・事業の推進に伴う利害調整が図れる職員

##### 4) 自己啓発ができる職員

前例踏襲・事なかれ主義といった停滞型の思考ではなく、新しい課題や困難な課題に果敢にチャレンジできる職員

##### 5) 市民の目線に立つ人間味あふれる職員

市民の立場で見たり考えたりでき、日頃から地域社会活動に携わるなど、市民の目線に立って公務に携われる職員

## 第2章 人材育成の方策

### 第1 人材育成の具体的な取組み

#### 1) 職場が取組むこと

##### 高めあう職場風土を形成する

定期的な職場会議を開催し、日々の仕事に携わる中で疑問に感じていることや、市民から寄せられた些細な苦情など、職場における小さな課題について情報交換や問題提起がなされ、さらに深く勉強し、みんなで確認しあう職場風土を醸成します。

今後の方向性を見据えていく議論を繰り返すことが訓練となり、一人ひとりが市政を担っているという強い公務員マインドの醸成につながります。

##### 小さなことから実行する

市政の重点施策を確実に推進していくためには、足腰の強い財政基盤の構築が不可欠であり、そのためには日常的な事務改善の大切さを十分に認識し、部、課レベルで事務改善目標を掲げ、小さな事務改善を着実に実行していく体制をつくります。

##### 管理監督者の責務を徹底する

OJT(On the job training: 仕事を通じて部下を育成指導すること)を日常業務の中で常に意識し、管理監督者として、率先垂範し、部下の能力を開発・向上を図るとともに、部下の意欲を引き出し質の高い仕事につなげます。

#### 2) 人事部門が取組むこと

##### 組織管理の方向性

銚田市行政改革大綱や銚田市定員適正化計画に基づき年々職員定数が純減されるなかで、組織運営を進めていくために、組織機構について可能な限りスリム化を進め、そこから生み出されるマンパワーを重点施策や困難事業のために配置するなど、メリハリのきいた組織体制づくりを進めます。

## 人事評価の本格施行

給与構造改革をはじめ公務員制度そのものが抜本的改革の時期を迎えており、年功序列型の昇進や昇給を改め、成果主義・能力主義への移行が求められていることから、「やってもやらなくてもかわらない」という意識を改革し、「がんばった職員が報われる」人事管理を行うため、人事評価を本格的に施行します。

### ア) 能力評価

平成18年4月の給与構造改革に伴い、本市においても能力評価の試行をはじめました。しかしながら、評価者自身が評価に慣れていないこと等から、評価にばらつきがあり、給与上の処遇に反映するまでには至っていない状況にあります。

このような状況を踏まえ、早急に評価結果を給与上の処遇に反映できるよう、評価者研修の充実を図ります。

### イ) 業績評価(目標管理制度)

現在実施している課の目標申告制度をステップ・アップさせ、目標達成のために、職員一人ひとりが、目標設定を行い、その達成度の評価結果について、勤勉手当の成績率に反映できるよう制度設計をしていきます。

## 役職等公募制度の導入

職員の希望も兼ね備えた適材適所の職員配置と職員のやる気や向上心の醸成を図るため、やりたい役職ややりたい仕事があれば、職員自らの提案をもって希望することができる役職等公募制度の導入について検討します。

## 管理職員希望降任制度の導入

職員個人の能力や意欲に応じた任用及び組織の活性化を図るため、管理職員が自ら降任を申し出る希望降任制度の導入について検討します。

## メンタル・ヘルス・ケア

職員のメンタル・ヘルス・ケアのために、管理監督者を対象としたカウンセリング研修を導入し、部下の良き理解者となれるよう訓練をしていきます。

また、職員には、どのような課題や状況に直面しても、そこからくるスト

レスを自らコントロールし、精神面のゆとりを養っていけるよう職場環境の充実や計画的な休暇の取得促進に努めます。

### ジョブ・ローテーション

これからの分権時代に対応できる幅広い見識に加え、高い専門性を備えた職員を組織的に育成するため、係長までの職員については、次の考え方を基本に人事異動を行っていきます。

#### ア) 新規採用から主幹まで(31歳程度まで)

- ・ジョブ・ローテーションとして3～4年で異動し3以上の職場を経験させる。
- ・できるだけ異分野の職場を経験させる。
- ・予算・決算をはじめとする行政事務の基本をマスターさせる。

#### イ) 主幹から係長まで(32歳程度から)

- ・能力や適性に応じた配置とし、特に専門性が求められる職場については長めのジョブ・ローテーションとする。
- ・OJTの一翼を担い、若手職員の育成についても重要な任務とする。
- ・調査・研究・企画・立案業務を担わせ、政策形成能力、説明能力を身につけさせる。

#### ウ) 専門職(保健師、管理栄養士、栄養士、保育士、幼稚園教諭)

- ・専門職という職種に問われることなく、公務員として幅広い知識を習得させるため、一般行政部門の職場についても経験させる。
- ・年齢層のアンバランスの解消を図るために、定期的な採用を行い、一般行政部門との人事交流を促し、潜在的な資格取得者の確保に努める。

## 第2 研修計画

職員の人材育成、能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の3本柱」と呼ばれる次の3つがあります。

### 職場研修(OJT: On the Job Training)

職場において日常の職務を通じて、上司が部下を、先輩が後輩を意識的かつ継続的に指導することにより人材育成、能力開発を行う研修のこと。



職場外研修（OffJT：Off the Job Training）

職場を離れたところで実施する研修。自治研等。

自己啓発

職員自身が自発的に自己の資質を向上させるために、自らの責任において行う研修や学習のこと。

## 1）研修の現状と問題点

現状では、ほとんどの職員が「研修」＝「総務課から割り当てられる自治研研修所での研修（職場外研修）」と考えており、その研修さえも、「仕方なく」あるいは「仕事が忙しいのに」というマイナス思考が強く、自己の能力開発といったプラス思考での取組みとは必ずしも言えない状況にあります。

また、他の2つ（職場研修と自己啓発）にいたっては、ほとんど意識されておらず、実施も十分とは言えません。しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ学ぶ中にあります。

これまで、総務課が実施してきた研修（ここでは、職場外研修のこと）は、職員を平等に扱うという基本方針のもとに運用されてきました。しかし、職員一人ひとりには、能力にバラツキがあり、伸ばすべき能力や必要とする能力にも個人によって異なるということを認識したうえで、新しい人事評価制度との連携のもとに、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度を構築する必要があります。

## 2）研修計画

職場研修

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

しかしながら、「部下育成・人材育成が管理監督者の責務」という意識が希薄であること等から、計画的に行われているとは言い難い状況です。

職場研修を実施するのは、それぞれの職場であり、所属長は職場研修を実施する責任者であることは明らかであります。

今後は、各職場で職場研修が有効に、かつ、習慣化されるよう効果的な施策を実施します。

### 【主な施策】

- ・各職場の課長補佐（又は主査）を研修責任者に位置づける。
- ・職場研修指導者の育成（内部講師の養成）

#### 職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修です。研修担当部局が実施する研修や広い意味では外部研修機関（県自治研修所や市町村アカデミー等）への派遣研修等であり、人材育成の手段として最も一般的であります。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村職員などの環境の異なる職員との受講により意識の高揚が図れるなどの効果が期待できます。

しかしながら、なかには、業務多忙を理由により研修参加を辞退する職員も少なからず見受けられます。

このような状況は、職場の研修に対する意識の低さ等に起因するものであり、研修に参加しやすい職場風土の醸成に努める必要があります。

また、より効果的な人材育成を図るために、階層別に目標を定め、ある意味で、研修参加を義務化とする人事管理、人事評価と連動させた研修制度の構築を図る必要があります。

### 【階層別の目標】

- |               |                                                                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主事            | <ul style="list-style-type: none"><li>・地方自治，地方公務員制度の習得</li><li>・法務能力の向上</li><li>・職務遂行能力の向上</li><li>・接遇能力の向上</li></ul>           |
| 主幹            | <ul style="list-style-type: none"><li>・法制執務の習得</li><li>・政策形成能力の向上</li><li>・リーダーシップの醸成</li></ul>                                 |
| 係長級           | <ul style="list-style-type: none"><li>・OJTの担い手（部下職員の育成能力の向上）</li><li>・合意形成能力の向上</li><li>・危機管理能力の向上</li><li>・人事評価能力の向上</li></ul> |
| 課長補佐級<br>（主査） | <ul style="list-style-type: none"><li>・マネジメント能力の向上</li><li>・政策評価能力の向上</li><li>・クレーム対応能力の向上</li><li>・メンタル・ヘルス・ケアの醸成</li></ul>    |

- 部・課長級
  - ・ 内部講師として育成
  - ・ 管理能力の向上
  - ・ 政策判断能力の向上
  - ・ 自治体経営能力の向上
- 専門職
  - ・ 高度な知識及び技術の習得
  - ・ 行政全般について幅広い知識の習得

**【主な施策】**

- ・ 階層別研修及び5年に1度の自治研修を義務化し，受講の有無については，人事管理と連携させ，昇任，昇格の必須条件とする。
- ・ 主査級職員を積極的に講師養成研修に派遣し，内部講師として育成，活用することにより，内部研修を継続的に実施する。
- ・ 茨城県への実務研修への派遣を継続し，分権時代対応型の職員を育成する。
- ・ 茨城県等との役付職員の対等人事交流を活用し，行政経営能力，政策形成能力の向上を図る。