

笠間市職員人材育成基本方針

平成18年10月

目 次

○ 笠間市人材育成基本方針

第1章 人材育成基本方針の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

第2章 人材育成の基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

- 1 人材育成の意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 人材育成の基本理念・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 3 求められる行政のあり方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 4 求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 5 職員に必要な能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

第3章 人材育成の方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

- 1 人材育成システムの構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 人を育てる職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 3 人を育てる人事管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 4 人を育てる仕事の進め方・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 5 職員研修の充実、多様化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

第4章 人材育成の推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

- 1 管理監督者・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 2 人材育成担当部門・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

第1章 人材育成基本方針の位置づけ

自治体は社会環境の中に存在しており、住民のニーズに応え続けることで、社会での存在意義を認められているといっても過言ではありません。

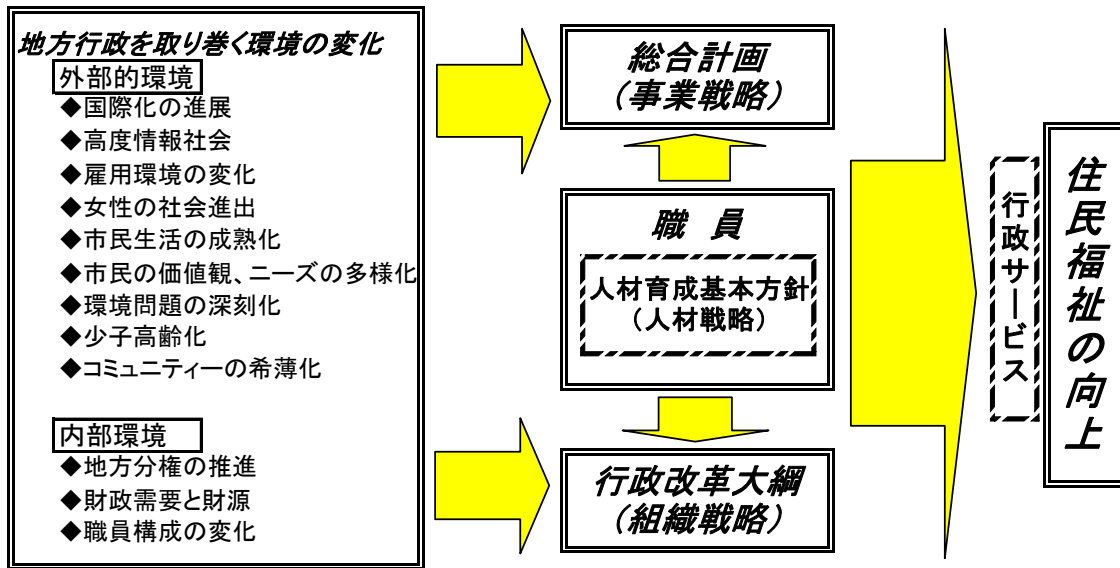
いうまでもなく、行政の目的は住民福祉の向上にあり、自治体と住民の接点は自治体が提供している施策やサービスです。その集約は「事業戦略」であり、具体的には「総合計画」がこれに該当します。

次にその事業を効果的・効率的に推進するのが「組織戦略」であり、その見直しのガイドラインとなるのが、「行政改革大綱」といえます。

環境は常に変化しており、その変化に対応するため「事業戦略」や「組織戦略」がありますが、その担い手として人材が必要となりますし、環境は常に変化しており、その変化に対応するため「事業戦略」や「組織戦略」がありますが、その担い手として人材が必要です。その人材を用いる中期的、長期的なビジョンが「人材戦略」＝「人材育成基本方針」です。

環境変化を認知し「事業戦略」や「組織戦略」を立案するのも人材であり、その人材を用いる中期的、長期的なビジョンが「人材戦略」＝「人材育成基本方針」です。

したがって、これら「人材戦略」、「事業戦略」、「組織戦略」は密接に関連した相互補完的な戦略であり、自治体の環境適応の適切さや有効性を決める要素です。自治体の場合は、特に提供する施策やサービスに職員の知恵が介在する場合や頻度が高く、「人材戦略」の重要性が叫ばれており、自治体の成果を左右するのは、この「人材戦略」の優劣が要因になるといえます。



第2章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の意義

時代や社会環境の変化により、行政課題も刻々変化し、それに伴う行政を担う者に必要とされる能力も変化していきます。

自治体における経営資源は、「人」・「もの」・「金」・「情報」があり、中でも「人」だけがその能力と意欲によって、さらに大きな成果を生むことができるものといえます。

無論、全体の奉仕者という使命を果たし、真に市民の立場に立った行政を推進するうえでは、市職員は公務員としてはもとより、ひとりの人間としても豊かな人間性をもっていなければならないものであり、人材育成にあたっては、この人間的な成長という視点を忘れてはなりません。

人材育成は「人材＝人財*」になるために、そして、そうあり続けるために、「能力」と「意欲」を開発・向上させることです。

こうしたことから、自治体全体の力量を高め、住民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開していく上で、「優れた人財を育成する」ための中期的、長期的視点を踏まえた「人材育成基本方針」を確立し、総合的な施策を計画的に展開していくことが極めて重要となっています。

*人財：仕事の能力も意欲も高い人

2 人材育成の基本理念

人材の育成にあたっては、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職業生活を通じた人間的成長と自己実現との統合を図っていくことが求められることから、以下の5つを基本理念として取り組んでいきます。

- (1) 多様化・高度化する住民ニーズに対応した均衡ある行政サービスを現在から将来にわたって継続的に提供すること。
- (2) 最小の経費で最大の成果を生み出すために、組織の能力を開発すると同時に、職員個人の能力と意欲の向上を図ること。
- (3) 自治体でかけがえのない時間と人生を過ごす職員に対して、職業生活を通じた人間的成長の支援をすること。

- (4) 住民貢献・組織発展といった自治体側の要請と、自己成長を求める職員側の期待や欲求との統合・調和を目指すこと。
- (5) 自治体の事業戦略や組織戦略との適合性が求められ、特に人事管理との密接な連携が不可欠であること。

3 求められる行政のあり方

今日の社会経済情勢は、少子高齢化、国際化、高度情報化などの急速な進展により目まぐるしく変貌しており、これに伴い、住民ニーズも非常に多様化しています。

また、地方公共団体は、地方分権の進展による行政の守備範囲の拡大と職務内容の高度化等に加えて、一層の行政改革の推進が急務となっています。

このような情勢の中で、真の地方自治の確立と住民福祉の一層の向上を目指して、求められる行政のあり方として以下の5項目を設定し、その実現が図られる人材を育成していきます。

(1) 市民との連携と協働の行政運営

本来の住民自治を実践するため、できるだけ多くの市民との連携を図り、協働した政策の実施による行政運営。

(2) 市民満足度の観点に立った行政運営

社会経済のソフト化の進展及び価値観の多様化に伴い、公務サービスに対するニーズも大きく、また、急速に変化してきており、これらを的確に把握した迅速な対応。

(3) 時代に即した個性ある政策の実施

地方分権により、地域の特色を生かした、また、先見性のある政策の実施。

(4) コスト意識と都市経営感覚、説明責任の明確化

民間と同様に、コスト意識と経営センス、そして、政策についての説明責任（アカウンタビリティ）の明確化。

(5) 情報公開と市民コンセンサス

市民からの請求に基づくものと主体的な情報提供について情報公開を積

極的に進め、政策の企画・変更・評価等のあらゆる段階での市民コンセンサスの確保。

4 求められる職員像

— 分権型社会に対応し、自らの責任で課題を解決していく
自治体の力量は、職員一人ひとりの能力に左右されます —

- (1) 公務のプロとして幅広い視野を持ち、自己研鑽に励み創造的な仕事をする職員。
- (2) 経営感覚を持って常に改善に取り組み、効率的に職務を遂行する職員。
- (3) 市民と同じ立場に立って、共に考え・ニーズをくみ上げ、市民や地域とともに施策を実現していく職員。
- (4) 組織の目標を達成するために、新しい課題に果敢に挑戦する職員。
- (5) 笠間を愛し、元気にあふれ、職場を明るくリードする職員。

5 職員に必要な能力

職員に求められる能力は、担当業務の内容や性質、職員の職位、具体的状況等により異なり、これを把握・分析する視点の違いにより様々に整理できます。今後重点的に育成すべき能力を以下のように設定します。

重点的に育成すべき能力とその内容

能 力		内 容
政策形成能力	政策立案能力 課題発見能力	時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、有効な方策を企画立案できる能力
	政策決定能力 意思決定能力	ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
	組織管理能力	時代環境や組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行う能力

職務遂行能力・専門能力		課題や目標、役割を果たすために、創意工夫や改善を重ね、業務を推進し期待される成果を達成する能力。自治体職員としての専門家的知識。行政サイドの知識と市民ニーズをつなぐための能力。 主なものとしては、国際化対応能力、情報化対応能力等がある。
対人能力	指導育成能力	組織のメンバーが組織目標の達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力。
	折衝交渉能力	話すことで、ものごとの調整や人に対する説得をし、理解を得る能力。対応能力。
公務マインド (意識・姿勢)	市民至上意識	常に市民の視点で考え、地域や市民に貢献したいと思う価値観や意識。
	高い公務意識	全体の奉仕者であることを深く認識し、公務員倫理からの要請に照らして自らを律していく意識。
	自己成長意識	市民、組織、地域、自己が相互にやりとりを重ねながら成長していこうとする意欲や意識。
	男女共同意識	男女共同参画型社会の実現に向けて、組織内においても男女平等の考えを深く浸透させようとする意識。

階層別に必要とされる行動と能力

代表的な階層	キャッチフレーズ	必要な行動	必要な能力
部長	明日を読みまとめる	全庁的な政策形成に参画し、施政方針を実現する。 政策遂行を統率する。	政策決定能力 政策調整能力 行政経営能力 部門管理能力
課長	挑み、リードする	上位方針に基づき職場目標と課題を明確に示す。 自組織を統括し政策立案とその評価を行う。	政策立案能力 課内管理能力 意思決定能力

課長補佐 主査	企画し、 築く	課の目標、事業の構 想に参画し遂行す る。 課長への進言提案と 対外的な業務の調整 を行う。	政策立案能力 折衝交渉能力 意思決定能力
係長	考え、 行動する	業務の実行計画を立て 遂行し、必要な政 策立案を行う。 上司の指示を的確に 把握し部下の育成指 導をする。	政策立案能力 折衝交渉能力 指導育成能力
中堅職員	感じ、 創造する	高度な専門実務を処 理でき問題を発見 し、解決する。 後輩の指導を行う。 必要な改善を進言す る。	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力
一般職員	学び、 実行する	市民満足の視点から 課題を発見する。 事務の改善、工夫が でき、正確迅速に行 う。	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 理解力・表現力

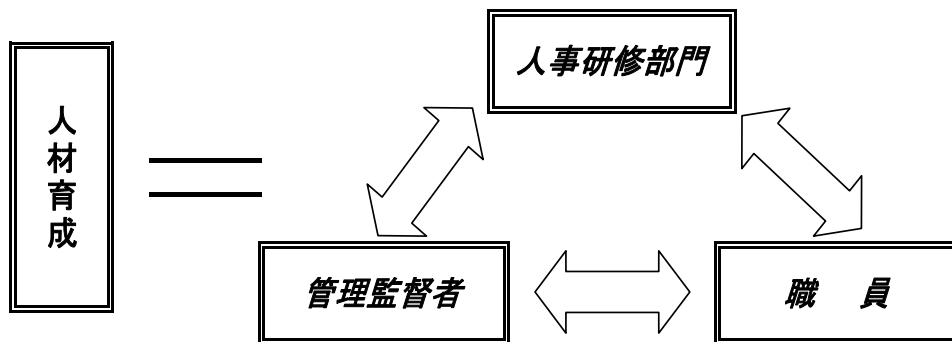
第3章 人材育成の方策

1 人材育成システムの構築

現在の人材管理制度は、法制度を遵守し秩序を維持するためのものが中心であり、人材育成という部分からの構築が不十分です。

しかし、今日では人事管理制度を人材育成という目的のために、どう調和させて運用すべきかの戦略を立て、着実に推進していくことが求められています。平成9年11月に自治省が提示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」には、「人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るもの。」とされています。これは、人材育成イコール職員研修ではないことを指しており、これからの人材育成は、採用・異動・昇任・人事評価等の人事管理上の各制度や、職場管理上の様々な方策を活用したものでなければなりません。

また、人材育成を担っているのは人事研修部門だけでなく、市長を含めた管理監督者全体、さらには職員全体であるといえます。



2 人を育てる職場環境

意識カイゼン運動

広く職員のカイゼン提案を募集し、業務の改善を図るとともに職員の自己啓発を促進し意識改革を図る制度として重要です。

職員が常に問題意識を持ち、チャレンジ精神を発揮できる仕組みづくりを確立し、管理的立場の職員は、提案が確実に実現できるよう努めます。

3 人を育てる人事管理

(1) 自己申告制度

自己申告の内容を充実し、職員の異動希望等を反映したジョブローテーションを通じて、視野、知識を広め、適材適所への配置により職員能力の活用を図ります。

(2) 女性職員の登用

女性職員がその能力を十分に生かすことができるよう、女性職員の職域や業務の拡大・研修への参加機会の確保等を進めるとともに、政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努め男女共同参画社会の実現を図ります。

(3) 人事管理（スペシャリストの養成）

多様化・高度化する市民ニーズに的確に応えていくためには、幅広い職務経験や知識、政策形成能力や管理マネジメント能力を持つ職員と、専門分野の業務について多くの経験と高い知識を持つ職員の養成が求められています。

今後は、職員の能力や適正を見極め、専門的な知識や高度な技術が必要となる分野の業務を担当するスペシャリストの養成も図ります。

(4) 希望昇任・希望降格制度

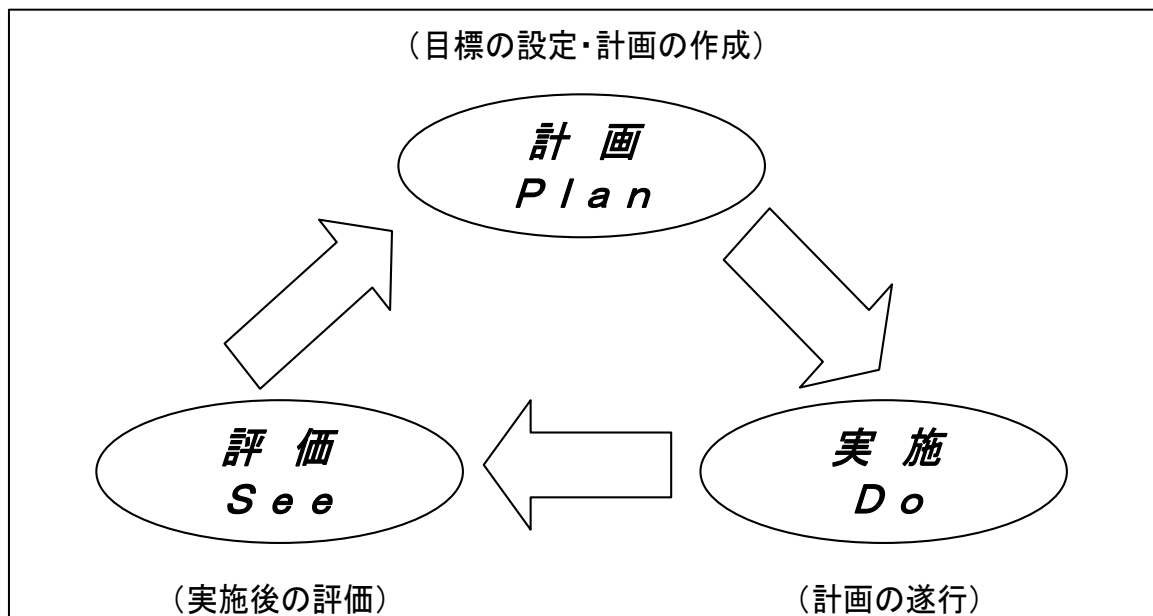
住民ニーズの高度化、多様化、地方分権等の要因により、管理監督者の職責が著しく増大している状況の中で、その責任は重大であり、ますます高度な政策形成能力や法務能力が問われています。この制度の導入により意欲ある職員を登用し、勤務評定制度と併用することにより、より効果的な人事制度を構築します。また、精神的な負担等による降格についての希望を尊重し、職員の意欲向上を図り、もって組織の活性化を図るため希望降格制度も併せて活用します。

4 人を育てる仕事の進め方

目標による管理手法の活用

職場の活性化とコミュニケーションを今以上に図り、組織目標を共有化し職務に対する職員一人ひとりの参画意識を高めるため、目標管理による効率的な行政運営をしていかなければなりません。

目標達成と評価とのつながりを明確化するため、業務の遂行や自己啓発への取り組みについて、目標を設定し、計画を立て、計画に基づいて実施し、その結果を評価するマネジメントサイクル手法の活用を図り組織の活性化・風土改革を目指します。



5 職員研修の充実、多様化

人材育成をする上でまず考えられる方策に、職員研修があります。職員研修には、研修と啓発によって、職員個人の能力の向上を図ろうとするものであり、大きく分けると「自主研修」・「職場内研修」・「職場外研修」があります。

(1) 自主研修の推進

自己啓発の必要性を認識し、自らの能力の向上を目指す機会を求めている職員が、意欲的・主体的に行おうとする自主的な研修活動をサポートすることにより、自己啓発意欲を高める様々な機会を提供します。

(2) 職場内研修の充実

職場研修の必要性を認識させ、職場研修マニュアル等を積極的に導入して魅力ある研修の充実を図ります。

○「市民満足度向上研修」

市の業務は、サービス業であるとの認識に立ち、窓口業務の多い部署を重点的に接遇研修を展開し、市のイメージアップを図ります。

○「研修の評価方法等」

より効果的な研修の実施と、職員の研修への参加意欲や自己啓発意欲を高めるため、職員や職場のニーズの把握に努め、研修の評価方法について検討を行います。

(3) 職場外研修の充実（職種、階層に応じた研修等）

昇任、昇格の機会を捉え、その職務遂行に必要な能力の開発、基礎知識の習得を図ります。

○「政策形成能力向上研修の充実」

地方分権の時代を迎え、高度化した市民のニーズを的確に把握し、独自の施策形成のできる能力を育成します。

○「問題解決能力・交渉能力向上のための研修」

社会環境の急激な変化により住民要望が複雑多様化する今日、これに的確に応えるため、問題解決能力・交渉能力を高め市民サービスの向上を図ります。

○「各種資格取得講習への参加」

職員適性や組織ニーズに応じて、職員の専門的な技術や能力を向上させるため、資格取得講習への参加を積極的に進めます。

○「各種講習の内部講師養成」

限られた予算と人材を有効に活用するため、内部講師を積極的に養成し集合研修の場において活躍の場を設けます。

(接遇・OJT*・公務員倫理・地方自治制度など)

* OJT：職場において、上司や先輩から実際の作業を通じて、職務上のトレーニング教育を受けること

○「派遣研修の充実」

上記研修の補完及び充実を図るとともに、広い見識を養い、複雑化・高度化する行政需要に適切に対応できる職員を養成するため、茨城県自治研修所や民間機関が主催する研修や講演会等を積極的に活用します。

第4章 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、市長のリーダーシップのもと総合的な取組を行い、職場環境及び人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組んでいくことが重要です。

したがって、管理監督者が自らの役割を自覚しながら、部下に対し適切な指導・助言をし、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門と連携を図るなどの体制整備が必要不可欠であると考えます。

1 管理監督者

管理監督者は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあります。また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していくうえで、極めて重要な役割を担っているとと言えます。

したがって、管理監督者に対し役割の自覚を促すと同時に、意識啓発を不断に図っていくための方策や指導力・統率力といった管理能力の向上を図ります。

○管理能力の習得・再開発のための自助努力の奨励及び研修参加の強化

○その他管理監督者として必要な能力醸成に係る研修・文献等の紹介

2 人材育成担当部門

人事育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成計画を立案するとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があることから、人材育成担当部門の体制・機能の強化及び相互の役割分担、同時に各職場との連携を図ります。連携強化に際しては、部局横断的な連絡調整会議等の組織の設置について検討します。

○本方針を踏まえた人材育成計画（3～5ヶ年）の作成及び各職場への提供

○人材育成担当部門担当者の能力開発。