

下呂市職員人材育成基本方針

平成29年3月改定

下呂市管理課

序章 人材育成基本方針の改定にあたり

本市は、これまで行政改革大綱「市民の参画と協働」を基本理念として、知識や技術習得を重視した「人材」から、磨かれた力を発揮し地域の人々に役立つ「人財」となるための「人財育成」の仕組みを構築するため、平成19年3月に下呂市人材育成基本方針を策定し人材育成を進めてきました。

策定から10年が経過した現在、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。少子高齢化に伴う人口減少や高齢化社会の進行は依然として止まることなく、財政規模の縮小や職員の削減が余儀なくされようとしているなかで、当市が求められる使命を常に意識して仕事を行う高い意欲と能力をもった人材を育成することが必要とされています。

そこで、現方針を見直し、職員の意欲と能力をさらに向上させるとともに、現場の意見を重視した取り組みを進めるための能力や技能、判断力を身につけさせ、的確な対応ができる職員の育成に取り組んでいきます。

第1章 人材育成の方向性

1-1 求める職員像

職員一人ひとりが、市民の視点に立って質の高い行政サービスの提供ができるよう、自主的に業務の進め方や仕組みを見直し、改善し続けることが求められます。

① 市民から信頼される職員

- ・ 地域に愛着を持ち、市民と協働し、市民に貢献する
- ・ 倫理観を持って、公正公平に業務を行う
- ・ 知識や技術を備え、的確な判断、対応ができる

② 自ら考える職員

- ・ 市民サービスの向上を常に念頭において考える
- ・ 時代の変化を読み取り、迅速・柔軟に対応する
- ・ 幅広い視点で発想できる創造的思考を持つ

③ 率先して行動する職員

- ・ 常に問題意識を持ち、業務を改善する
- ・ 課題解決に向けて、市民や職場の仲間とともに行動する
- ・ あらゆる機会を捉え、積極的に成長しようとする意識を持つ

1-2 必要な意識

全ての職員に共通して、次のような意識が必要です。

区 分	定 義
市民本位の視点	常に市民の立場に立って、そのニーズの把握や行政上の問題を発見し、課題を解決していこうとする意識
倫 理 観	公務員としての高い倫理観と使命感を持ち、公平公正な職務執行に心がける意識
コ ス ト 感 覚	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的、効率的な行政運営を推進しようとする意識
業 務 改 善	所管業務に対する問題意識を常に持ち、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案、実行しようとする意識
協 働 性	市民への情報の公開と説明責任を自覚し、市民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする意識
チャレンジ精神	新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする意識、また前例にとらわれず、柔軟な発想・工夫により新たな解決方法を探り出し、課題を解決していこうとする意識
協 調 性	他の職員との協力により業務を円滑に遂行しようとする意識
柔 軟 性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする意識

1-3 求められる能力

職員には、階層別に次のような能力が求められます。

能力	定義
組織管理能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ目標達成に導く
リーダーシップ	グループ内でリーダーシップを発揮し、構成員の意見を引き出し、取りまとめをする
コミュニケーション	上司・同僚等と適切なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築することで、円滑な行政運営を図る
決断力	責任者として重大で困難な事業について、迅速で適切な決断を行う
判断力	状況を把握し、迅速で適切な判断を行う
理解力	指示・命令の内容を正確に理解し、迅速かつ正確に処理する
政策形成力	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を打ち出し、具体的な政策を構築する
企画立案力	目的を達成するための道筋を考え、具体的な企画を立案する
発想力	論理的な思考を醸成するとともに、新しい視点で発想や提案を行う
調整力	重大で困難な事業について、優れた交渉・折衝力を発揮し、関係者との合意を形成する
説明力	担当する事案について、優れた説明・調整力を発揮し、円滑に業務を遂行する
傾聴力	担当する事案について、市民等の意見を正確に聴き取り、分かり易い説明を行う
指導育成	部下や後輩の個性に合わせて指導、育成し、その資質を向上させる
知識・技術	業務に必要な専門的知識、技術を持ち、業務を正確かつ迅速に処理する

階層別体系図

階層	標準的な職務	能力					
部長級	所掌事項の基本的方針の策定及び事務の総合調整を行い、市行政の極めて重要かつ困難な事項を処理し、所属職員を指揮監督する職務	組織管理能力	決断力	政策形成力	調整力	指導育成	
課長級	所掌事務の方針の策定及び事務の調整を行い、市行政の重要かつ困難な事項を処理し、所属職員を指揮監督する職務						
課長補佐	課長の職務を補佐し、市行政の重要かつ困難な事項を処理する職務	リーダーシップ	判断力	企画立案力	説明力		
主任主査	特定かつ困難な所掌事務を処理する職務						
主査	特に高度の専門的知識又は経験を必要とする業務を行う職務	コミュニケーション	理解力	発想力	傾聴力		知識・技術
主任	高度の知識又は経験を必要とする業務を行う職務						
主事	定型的な業務を行う職務						

第2章 人材育成推進の方策

2-1 職員アンケートから見た現状

今回、人材育成基本方針の改定にあたり、人事管理や職場環境などについて、職員の意識や意向を把握し、検討を進めていくうえでの基礎資料とするため、職員アンケートを実施した結果、次のような現状が浮かび上がりました。

- ・ 職員として「コスト意識を持って職務を遂行する経営感覚」、「積極的に成長しようとする自己変革意識」、「地域の魅力を引き出す企画力」は、6割以上があまり出来ていないと回答しており、「市の政策が十分に浸透していない」または「意識が低い」といった意見がありました。
- ・ 上司に望むことで多かったのは、「視野の広さ」「育成指導」「寛容」、部下に望むことでは、「行動力」「向上心」「誠実」と言った意見が多くありました。
- ・ 人事異動については、ある程度の年数経過後は約過半数が「スペシャリストを目指したい」と回答しました。
- ・ 人事評価制度を活用した処遇反映について、「するべき」「わからない」と回答した割合が何れも4割あり、人事評価制度の適切な評価に対する不安があるようです。なお、管理職の昇格試験の導入については前向きな意見が多く、昇給の仕組みで重視すべき点では「能力実績を評価する制度」が一番多い結果となりました。
- ・ 職員研修については、階層別研修が役立っていると回答した職員が6割ありました。なお、幅広い知識を得るためのOJT※の活用では、「参加したくない」との意見が多く、幅広い分野に対応できる人材育成のための意識改革が望まれる結果となりました。

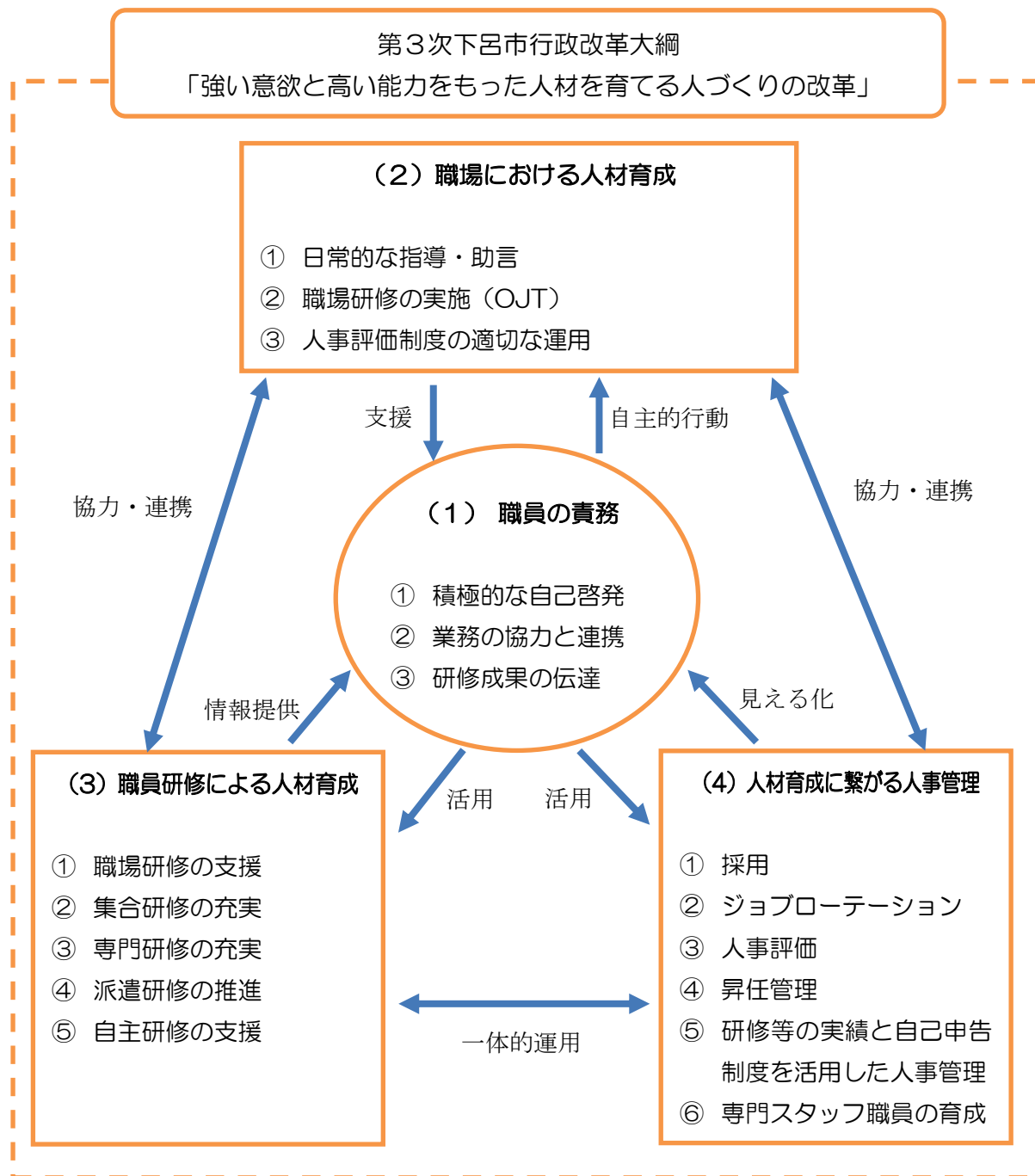
以上のことを参考として、効果的な人材育成に取り組みます。

※OJTとは「On the Job Training」の略で、日常業務を通じて育成を行うことを言います。逆にOFF-JT (Off the Job Training) は、業務外の研修等を通じて育成を行うことを言います。

2-2 各分野の役割と取組み

職員が必要な意識や、求められる能力を効果的に身に付けていくためには、職員個人が自身のキャリア形成のため自己啓発に努めることが必要です。また、第3次行政改革大綱に掲げる「強い意欲と高い能力をもった人材を育てる人づくりの改革」を実現させるためには、人事異動、昇格、人事評価などを通じた意欲と能力を引き出す「人事管理」、体系的に実施される集合研修の他、日々の業務を遂行する中で職員の個性に応じて意欲を高める「職員研修」、職員の自己啓発の意欲を醸成するための「職場」が一体となって、人材育成に取り組んでいく必要があります。

役割体系図



(1) 職員の責務

職員は「求める職員像」を目指して、今、自分に必要な能力は何か、また、自分に求められている能力は何かを的確に把握し、常に学び、知識を吸収する意欲を失わないよう自己研鑽に励むことが重要です。

① 積極的な自己啓発

職員は、一人ひとりがキャリア形成を描いて、それを実現するため積極的な自己啓発に努めなければなりません。

② 業務の協力と連携

職場における日常業務は、自分の役割だけでなく職場は一つのチームである事を認識し、協力・連携しながら遂行していく必要があります。また、協力・連携は職場でのコミュニケーションを促し、相談しやすい関係の構築につながります。

③ 研修成果の伝達

研修を受講した職員は、研修成果を職場や組織全体へ伝達し、職場で共に学び高めあう風土の醸成に寄与していくことが求められます。

(2) 職場における人材育成

職場は、各職員が職務を行い、かつ過ごす時間が最も長い場所となります。したがって、人材育成にあつて最も重要な場所であるといえます。この意味から職場研修、自己啓発は人材育成のための有効な手段であり、職場全体で学習する風土を醸成していく必要があります。また、職員個人の能力や適性を把握するほか、職場内の役割分担を明確にし、職場内で協力・連携しながら業務を進めていくことが重要です。

① 日常的な指導・助言

職員は、職場内がチームとして一体となるよう努め、新人職員や新任職員には職場内の役割分担を明確にして、積極的に声掛けするなど機会をとらえて指導や助言を行うこととします。指導にあたっては、新人職員等に与える影響を十分に意識しながら、研修等で指導方法などを積極的に習得する必要があります。

② 職場研修の実施 (OJT)

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。所属長及びグループリーダーは、日々の業務遂行の中で、職場の課題や職員に求められるスキルを的確に把握したうえで職場研修を実施し、職場における学習風土の醸成を図ります。

《主な取り組み》

◇業務マニュアルの作成

③ 人事評価制度の適切な運用

管理職職員は、職員の適性を把握し、的確なアドバイスを与え、職員の意欲の増進を図っていく必要があります。職員の面談においては、職員の適性の把握と職位ごとに求められる能力を意識した助言を行うことで職員個々の段階に合った自己啓発を促します。また、職場内の目標を共有することにより、役割分担の明確化や業務の進捗管理、職場内での協力・連携に役立てながら、職場の活性化を図ります。

(3) 職員研修による人材育成

研修部門においては、職場研修をサポートするほか、「集合研修」「専門研修」「派遣研修」「自主研修」を組み合わせ、必要とされる意識と、求められる能力を身につけるための学習機会を提供していきます。

① 職場研修の支援

各職場で職場研修が有効に、かつ、習慣化されるよう支援していきます。

《主な取り組み》

- ◇職員育成マニュアルの作成
- ◇研修指導者の育成
- ◇職場研修マニュアルの作成
- ◇接遇指導者(リーダー)研修の充実
- ◇接遇ハンドブックの作成

② 集合研修の充実

集合研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができ、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を図ることができるなどの効果が期待できます。今後も集合研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修、市民や職員の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容を見直し、より充実させ、多様な研修科目の中から研修の機会を選べる制度を整備します。

《主な取り組み》

- ◇職位に応じた集合研修の実施
- ◇集合研修カリキュラムの充実と周知の徹底。目的の明確化
- ◇管理職の必要能力向上研修の実施

③ 専門研修の充実

行政の高度化・専門家が進むなかで、高度な専門性を有する人材を育成するには、ある業務に特化した専門研修は有効な手段でありとても効果的です。研修実施に際して、各職場からの研修ニーズの把握に努め、専門性の高い実践的な研修カリキュラムを計画し、職員の行政実務能力の向上を図ります。

《主な取り組み》

- ◇専門研修カリキュラムの充実と周知の徹底

④ 派遣研修の推進

公益法人、他の地方公共団体等への派遣研修を行うことは、情報交換や相互理解を深めるだけでなく、幅広い視野を養い広域的な観点からの問題解決や政策形成能力を高めることから積極的に推進を図ります。また、民間企業の経営感覚や対人能力について学ぶため、民間企業への派遣研修について検討します。

《主な取り組み》

- ◇地方公共団体間の職員派遣研修の推進
- ◇公益法人等への派遣研修の推進
- ◇民間企業派遣研修の検討

⑤ 自主研修の支援

自己啓発を行う職員への支援として、資格取得や自主研修活動等への援助を進めていきます。

《主な取り組み》

- ◇通信教育講座の奨励・支援
- ◇自主研修活動の支援
- ◇資格取得の援助
- ◇語学研修の実施

(4) 人材育成に繋がる人事管理

人事管理は、採用、異動、昇格等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。今後、「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に繋がる総合的な人事管理を行います。

① 採用

多様化する市民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保するため、公平・公正性を保ちながらより人物重視の採用に努めます。

《主な取り組み》

- ◇全員面接試験の導入
- ◇PR活動の充実

② ジョブローテーション

採用から15年間または一定年齢までは能力開発期間と位置づけ、窓口部門や管理部門、事業部門など多様な異なる分野の業務を経験できるよう3～4年の期間による計画的なジョブローテーションによって人事配置を行います。

その間は、基本的な知識を習得するとともに、自身の適性を見いだすことで、キャリア形成を描き、将来自身が進むべき方向を考える重要な期間と位置付けています。

《主な取り組み》

- ◇ジョブローテーションパターンの開示
- ◇育成計画書の作成（個別）

③ 人事評価

目標管理では、組織目標を共有することで目的意識を明確にし、個人目標として落とし込むことで職場内がチームとして一丸となり、目標達成に向け職員同士の協力や連携を高めることを目指します。能力評価では、職員としての意識と職位に応じた能力が備わっているかを自己評価し、評価者との面談を通じて職員の適性の把握と能力開発の助言を行い職員個々の能力向上に結びつけます。なお、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするには客観的な評価をして納得性を高める必要があるため、評価者研修を実施し公平公正な運用を目指します。

《主な取り組み》

- ◇人事評価制度の確立
- ◇評価者研修の実施

④ 昇任管理

より上位の職に昇任し、より困難な職務を担当することも、職員にとって能力開発の重要な機会となります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みが必要となります。

管理職昇任前の研修や管理職昇任試験など、能力主義に基づく昇任管理について検討します。

《主な取り組み》

- ◇管理職昇任前研修の検討
- ◇管理職昇任試験の検討

⑤ 研修等の実績と自己申告制度を活用した人事管理

研修や能力開発履歴と連携し、適性の合った職場への配置に取り組みます。また、職員の挑戦意欲を喚起するとともに、意向を把握するための調査を実施し人事管理に活用します。

⑥ 専門スタッフ職員の育成

市民ニーズが複雑化、高度化するなかで、技術職はもとより事務職についても、より専門的知識や技術を持ったエキスパート職員が求められていることから、ジョブローテーション期間経過後は、専門性を望む職員を後押しするための職員配置や研修に努めます。

(5) 人材育成に関するその他の取り組み

人材育成には、良質な職場環境や適切な体調管理、仕事と私生活のバランスが欠かせません。健康管理に留意した取り組みを進めます。

① メンタルヘルス研修の充実

職場環境の変化や業務遂行における環境の変化等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっており、職員一人ひとりや管理監督者としての意識の喚起に努めます。

《主な取り組み》

- ◇一般職員のメンタルヘルス研修の推進
- ◇管理職のメンタルヘルス研修の推進

② ワーク・ライフ・バランスの推進

業務の複雑化・高度化に伴い、職員はストレスに対するメンタルヘルスの重要性は高まっています。また、子育てや介護など、多様な生活スタイルを抱える職員が、どんな職場でも安心して活躍できる環境づくりが必要です。

計画的な年休の取得推進や時間外勤務の縮減等により、仕事と家庭の調和と健康保持を図ります。

《主な取り組み》

- ◇ノー残業習慣の徹底
- ◇業務の見直し
- ◇時間外勤務の縮減