

# 五所川原市人材育成基本方針

平成 1 7 年 3 月 2 8 日制定

## 《 目 次 》

<b>方針策定の趣旨</b> .....	1
----------------------	---

<b>人材育成の基本理念</b> .....	2～5
------------------------	-----

- 1 人材育成の理念
- 2 五所川原市職員の目指す職員像
- 3 職員として必要不可欠な能力・意識

<b>人材育成の具体的方策</b> .....	6～13
-------------------------	------

- 1 人事管理
- 2 職場環境
- 3 業務運営
- 4 能力開発

<b>人材育成推進体制の整備等</b> .....	14～15
---------------------------	-------

## 方針策定の趣旨

本格的な地方分権時代を迎えるとともに、本市においては「合併元年」という急激な環境の変化をしていく中、今まで以上に我々自治体職員へ課せられた役割・期待は膨らんできています。

今後も進むであろう少子高齢化・財政状況の悪化、情報通信技術の発展や環境問題など社会経済情勢の変化に伴い、ますます多様化する市民ニーズが予想されます。こうした中、我々は常にコスト意識を念頭におき「強く・積極的な・責任のある行政」を目指していく必要があります。そのためにも、職員個々のスキルアップを目指し行政マン・地域人としての「人材育成」が最重要課題とも言えます。

この方針は、平成14年に策定した人材育成計画を基に新市設置に伴い改めて五所川原市の未来を担う、「魅力あふれる人材」の育成を目的に策定するものです。

# 人材育成の基本理念

## 1 人材育成の理念

人材育成は、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づき、以下5点を基本理念として取り組んでいきます。

# 人 材 育 成

市民本位の良質な行政サービスの提供を目的とする。

最少の経費で最大の効果を挙げるため職員個人の能力・意欲の向上を図ると同時に、組織全体の活性化を目指すものである。

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、職業生活を通じた人間的成長をサポートするものである。

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の期待や欲求との統合・調和が図られなければならない。

人材育成には、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。

## 2 五所川原市職員の目指すべき職員像

人材育成にあたっては、「目指すべき職員像」＝「育成すべき職員像」を明確にし、体系的に取り組んでいくことが重要です。

また、職員をはじめ市民一人ひとりがイメージする職員像は様々です。ここでは、簡単に職員像をイメージできるよう、「目指すべき職員像」を3つのキーワードで表しました。

### 誠実

市民に対して公正に接する職員

限られた財源の中で「最少の経費で最大の効果」を得られるよう努力する職員

常に市民の立場で物事を考える職員

### 情熱

全体の奉仕者として熱意と使命感を持つ職員

旺盛な自己啓発意欲と目的意識を持つ職員

事なかれ主義ではなく、チャレンジ精神を持つ職員

### 創造

市民の意識・社会の変化に対し柔軟かつ迅速に対応できる職員

広い視野と先見性を持った職員

前例にとらわれず、個性豊かな発想と夢を持つ職員

### 3 職員として必要不可欠な能力・意識

前述の職員像を具体化するため、重点的に育成する能力及び意識を以下のとおり設定します。

また、管理監督者と実務スタッフでは、果たすべき役割と習得すべき能力に違いがありますので、職制上の階層別に区分し、重点的に育成する能力を明確にしました。

#### 習得すべき代表的な能力

職務遂行能力	行政の専門的な知識を持ち、業務を的確・迅速に行う力
政策形成能力	行政課題を的確に捉え、有効な方策を立案・実行・評価する力
問題解決能力	常に問題意識を持ち、最善の解決策を導き出す力
折衝説明能力	物事の調整や説明を行い、理解を得る力
管理マネジメント能力	組織を統率し、組織メンバーを育成する力

#### 求められる職員意識

市民本位意識	市民の視点で物事を考える心
コスト意識	財源を効率よく活用するという意識
高い公務意識	全体の奉仕者であることを自覚し、強い倫理観で自らを律する心
自己啓発意識	自らの能力をさらに高めようとする向上心

## 職制上の階層別役割と要求される能力

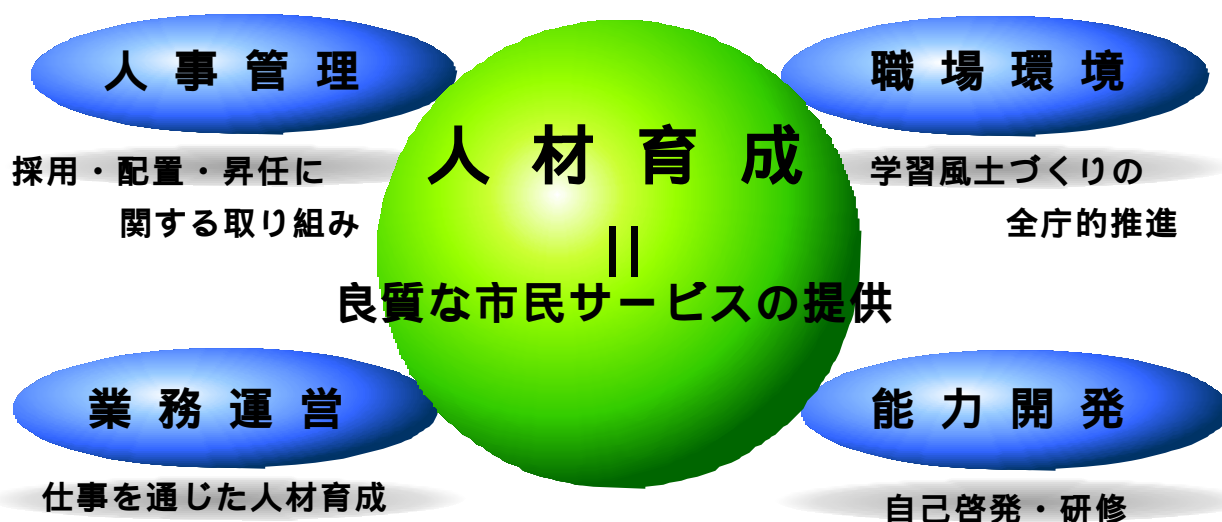
代表的な階層	役 割	要求される能力
部 長 事務局長 所 長	<b>部局の統括者 / 市行政の先導者</b> 市政の長期的な視点から、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すことができる。また、市政全般に対する政策評価と政策論議ができる。	決断力 行政経営力 管理マネジメント能力 人材育成力 評価する力
課 長	<b>課の統括者 / 政策立案・執行の実質的責任者</b> 日常の市民ニーズの視点から、課の基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。また、課員一人ひとりの独創性の発揮や人間的な成長をリードし、思いやりのある職場運営ができる。	政策形成能力 調整する力 折衝説明能力 問題解決能力 指導育成能力 判断する力 変革する力
課長補佐	<b>課の総合調整者 / 行政サービスの管理者</b> 課長業務を代行・補佐し副主幹・係長を総括指揮することができる。また、課の基本目的・基本使命にふさわしい行政活動水準を実現することができる。	
副主幹 ・ 係 長	<b>行政サービスの運営者 / チームリーダー</b> 課の課題に対して、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画・立案することができる。また、係員と目指す方向を共有することができる。	
主 査 ・ 主 任	<b>高度な専門知識を有する実務スタッフ</b> 内外との議論を通じて、新たな政策課題を設定し、係の方針の中で課題を具体的な政策・施策として進言することができる。また、後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献することができる。	創造力 職務遂行能力 課題発見能力 説明する力 情報を受容する力
主 事 ・ 技 師	<b>行政サービスの遂行者 / 課題発見者</b> 組織の一員として、担当する日常的な業務を正確で迅速に遂行することができる。また、問題意識を持って担当する業務にあたり、現状から問題点を提起し、問題解決に向けて積極的に協力することができる。	論理的に思考する力 建設的に議論する力

# 人材育成の具体的方策

これまでも人材育成については、様々な形態・場面において取り組んできたところですが、

しかしながら今後は、職員の資質のなお一層の向上を図ることから、職員の可能性・創造性等あらゆる潜在的な能力を最大限に引き出し、良質な市民サービスを提供できる職員を育成するため、人材育成の方策として、次の4点を基本に進めていきます。

- 1 人事管理「採用・配置・昇任に関する取り組み」
- 2 職場環境「学習風土づくりの全庁的推進」
- 3 業務運営「仕事を通じた人材育成」
- 4 能力開発「自己啓発・研修について」





## 1 人事管理 職員の持つ能力を最大限発揮させること

人事管理の目的の一つとして、「個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させること」を明確に位置付け、人材育成を効果的に推進するために採用・配置・昇任などの制度・運用について、さらなる検討を重ね、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理の取り組みを推進します。

### 採用の選考強化

当市の未来を担う人材の確保という観点から、多様化する行政ニーズに的確に対応できる、幅広い視野と豊かな感性を持ち、行動力に優れた職員を採用する必要があります。

このため、職員採用においては、一般的知識・専門的知識についての筆記試験の成績もさることながら、職務に対する意欲・意識を重視し、知識のみに偏らない、人間性を考慮した採用に努めます。

#### 具体的な方策

- ・試験区分、受験資格、実施方法の見直しの検討
- ・民間企業経験者の積極的採用検討
- ・面接試験の強化（時間枠の拡大・集団討論方式導入の検討）
- ・面接考課者訓練研修の実施
- ・面接考課者の起用拡大の検討（民間企業人事担当者等）
- ・五所川原市が求める職員像の周知を検討

### 計画的ジョブ・ローテーションの推進

多種多様な市民サービスを提供する市役所において、職員は高度な専門性と同時に、他部門に関する幅広い知識が要求されます。

このため、様々な職場をバランスよく経験することのできるジョブ・ローテーション制度を導入することにより、知識・技術といった職務遂行能力の向上のみならず、市民の立場に立った視点と、市政全体を見渡すことのできる幅広い視野の涵養を図ります。

具体的には市役所の職務分野を「窓口部門」「事業執行部門」「総務管理部門」の概ね3つに区分し、順序は異なるものの、原則として採用後10年間程度で3つの職務分野を経験できるよう、ジョブ・ローテーションの確立を図ります。

### 自己申告制度の充実

現在、職場の活性化及び職員の就労意欲促進を図ることから、「自己申告制度」を実施し、職員の異動希望等を吸い上げ、人事管理（人事異動等）に反映させています。

今後も制度の充実を図るため、申告書の内容等制度についての検討を重ね、継続して実施する予定です。

### 昇任管理

昇任の在り方については、職員の意欲・能力・実績を的確に把握するとともに、業務の実態と職務の専門性を勘案する等、客観性と公平性を確保することが非常に重要です。

これらが確保され、正しい人材評価がされていれば、職員が業務に取り組む

うえで、有効な動機付けとしての機能が発揮され、人材も育ちます。

しかし、確保されていなければ、不公平感から職員の士気は低下し、結果として人材育成が滞り、組織が弱体化する危険性があります。

これらを踏まえ、職員が納得かつ信頼できる制度の運用について以下の方策について検討します。

#### 具体的な方策

- ・ 評価基準・評価要素の公開
- ・ 評価者訓練研修の実施
- ・ 相当職の役割についての研究

自己申告による降任制度についても検討します。

## 2 職場環境 学習風土づくりの全庁的推進

人材育成は、職員の意欲と主体的な取組と任命権者及び管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とがあいまって、より大きな効果をあげるものです。

したがって、職員が自己啓発に積極的に取り組もうとする意欲を醸成・促進し、同時に効果的に支援されるような職場の学習風土づくりを全庁的に推進します。

### 管理監督者の理解・支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職員一人ひとりが意識的に努力する必要がありますが、とりわけ職場をあずかる管理監督者の理解と支援が非常に重要となります。したがって、職場環境づくりは管理監督者の使命として認識させるため、次のような取り組みを検討します。

#### 管理監督者への啓発

- ・ 監督者研修の実施
- ・ 監督者との面談による直接的な指導
- ・ 「職場の学習的風土の形成」「部下の育成」を勤務評価の要素の一つとして取り入れる

#### 管理監督者が職場において取り組む方策

- ・ 職員の自己啓発を積極的に奨励する
- ・ 管理監督者自ら率先して自己啓発に励む
- ・ 部下に対し意識的に考えさせる仕事を与える
- ・ 仕事上での議論を活発に行わせる

### 研修日程等の周知

研修の年間日程や研修内容の事前配布により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを実施します。

### 学習・研修成果の発表の場の提供

自己啓発に係る自主研究グループ等による活動の成果について、市長・助役や管理監督者も出席した発表の場を設けます。このことにより、職員の自己啓発に対する意欲の高揚に役立つと同時に、その成果を全職員へ提供することにより、他職員の奮起を促進する可以考虑です。

## 職員提案制度の実施

職員に各種事務事業に対する改善意見等を提案できる機会を与え、それにより職員の多彩な発想を引き出し、自主性や資質の向上を図ることができる「職員提案制度」の実施について検討します。

また、庁内LANの整備に伴い、提案する際の庁内メールの活用についても検討します。

## 職場診断表の作成

人材育成を推進していくうえで、各職場が留意すべき事項（現在の職場のどこに問題があるのか、また何をなすべきか等）を取りまとめた「職場診断表」の実施について検討します。

## 3 業務運営 仕事を通じた人材育成

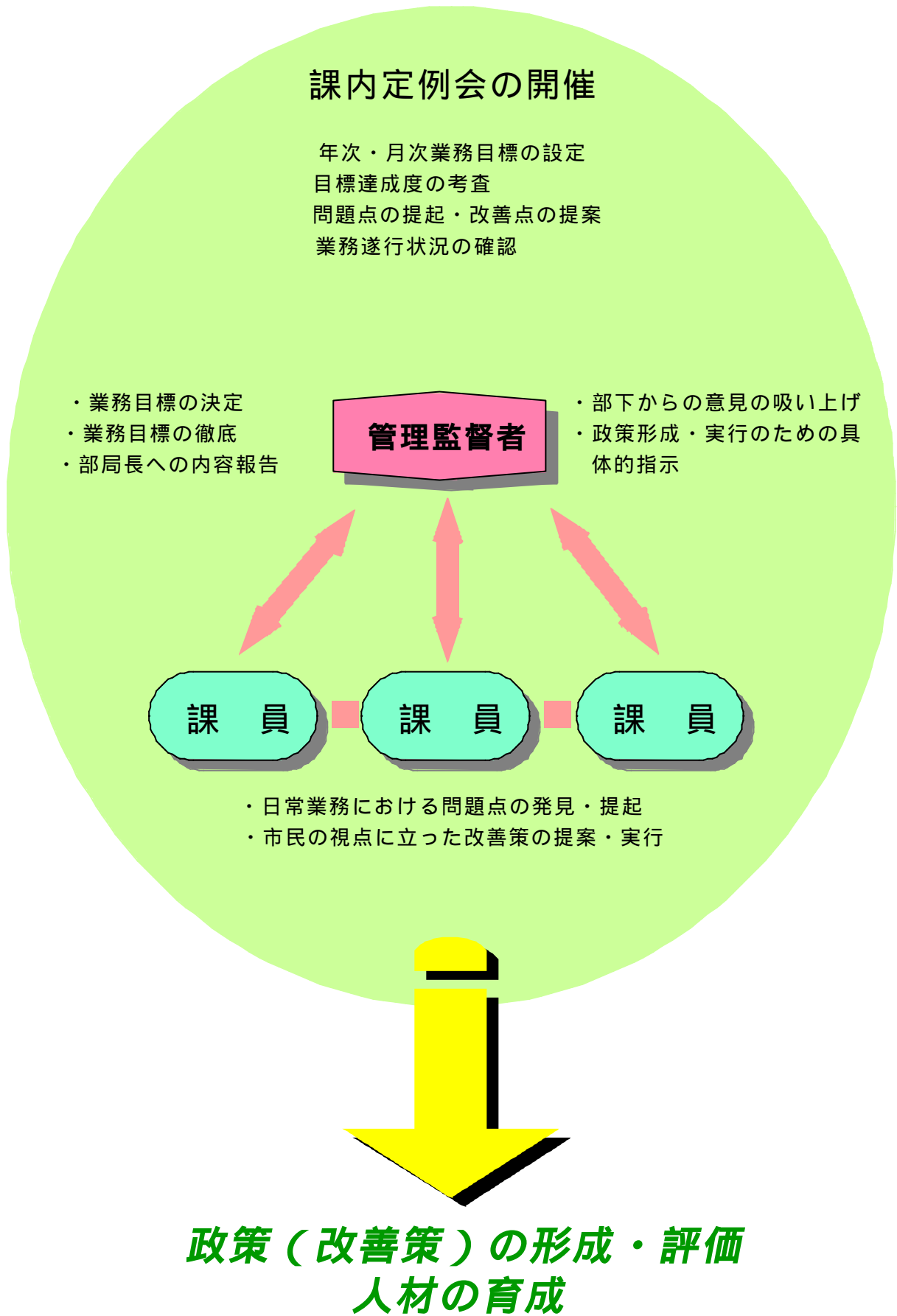
「自分が成長した」と感じる経験は誰もが持っていると思われませんが、その経験は「研修」だけでなく、「未経験の仕事」「困難な仕事」「新たな部署への異動」「プロジェクトへの参加」「課長・係長等への抜擢」等仕事上の様々な場面を思い浮かべるのではないのでしょうか。

職員の能力開発は、研修だけではなく、仕事を通じて図られることが多いと考えます。「仕事が人を育てる」効果をより高めるために、「業務を遂行すること」を人材育成の機会として主体的に捉え、各職員が困難な行政課題に積極的にチャレンジできるような組織づくりを行うことが重要と考えます。

### 具体的な方策

- ・各所属のミッション（目的・使命）を明確にするため、定期的に連絡会議等を開催し、年次（月次）業務目標を設定し、計画的に業務を遂行させる。同時に目標が達成されたかを職場内で考査する。
- ・各職員が担当している職務がどのような意義を持っているかを十分理解させ、直接市民に及ぼす影響について認識させる。

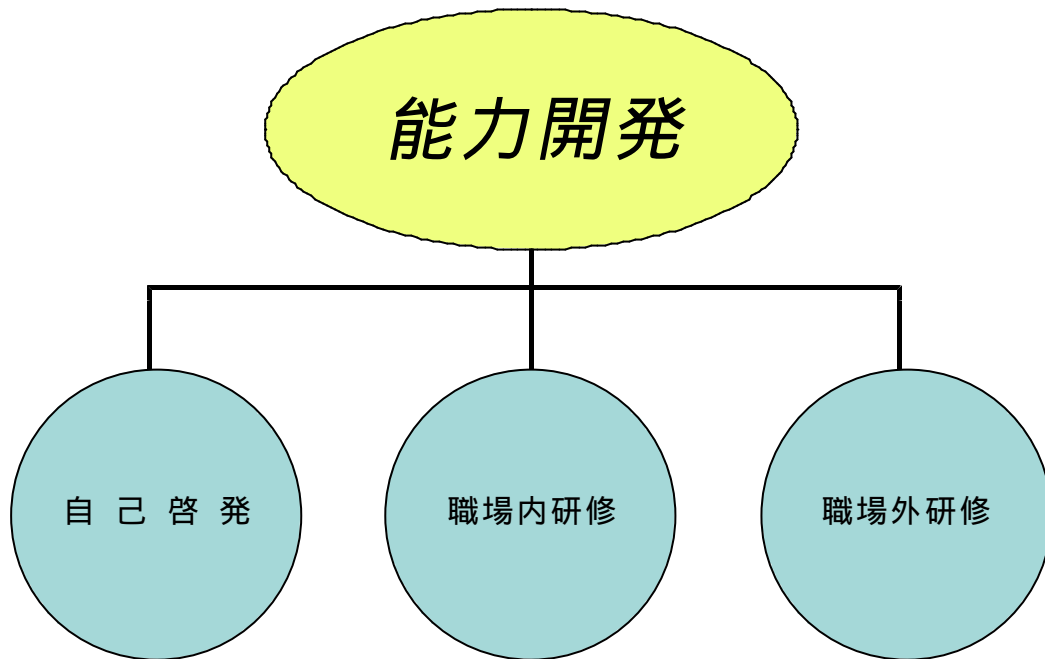
## 業務運営の具体的なモデル



## 4 能力開発 自己啓発と研修について

良質の市民サービスのためには職員の能力が最大限発揮されなければなりません。その能力を開発するのは職員自身です。

ここでは、人材育成を実行するうえで大きなウェイトを占める、自己啓発及び研修について次の3点を検討します。いかに個々の職員の向上心を掻き立て、自己啓発に目覚めるためのきっかけをつくるのかがカギとなります。



## 自己啓発

自己啓発とは、職員が自己に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意志を持って能力の向上や開発のために主体的に学習するなどの研鑽に努めることであるとされています。

自己啓発を促進するためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい組織風土づくりに組織として積極的に取り組む必要があります。

### 自己評価表の作成

職員自身が日常業務を自己啓発の機会として捉え、仕事の目的・目標を常に考え、その達成に向けて努力することが必要です。すなわち、自己の成長と仕事に対して積極的に取り組む意欲を持った職員の育成が最も大切と考えます。

したがって、自己啓発意欲を持つきっかけをつくるため、自己評価表の作成について検討します。

自己評価表とは、自分に与えられた役割や仕事に求められる能力・資質に対して自分自身がどこまで達成できているのか、達成できていなければ次に何をなすべきか、さらに自分の強みを伸ばせる役割や仕事があれば何なのかを再発見し、今まで以上に自己研鑽に努めてもらうためのものです。

### 自己啓発に取り組みやすい組織風土づくり

#### 具体的な方策

- 職員（特に管理監督者）に対する自己啓発の積極的な奨励
- 各種研修・通信教育講座の情報提供
- 自主研究グループ等の奨励・援助
- 自己啓発支援研修の実施
- 自己評価表の評価・活用
- 庁内報による文献紹介
- 研修の公募制と研修コースの細分化

## 職場内研修

職場内研修とは、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に習得させることができる研修です。

この研修は特別な経費を必要とせず、日常的に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るため、積極的に実施を図ります。

### 管理監督者の啓発

職場内研修の実施主体は、各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修において、職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、また、職場内研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることにより、管理監督者の啓発を促進します。



## 職場内研修マニュアル等の作成・活用

職場内研修の責任者は管理監督者であり、監理監督の概念には部下の指導・育成など教育的要素も含まれていること等を明記した「職場内研修マニュアル、ガイドブック等」を作成し、管理監督者に提供することによりその活用を図ります。

## **職場外研修**

職場外研修は、本来の職から離れて一定期間集中的に行う研修であり、自治研修所等の研修専門機関で行う研修や人事課主催の職員内部研修がこれにあたります。職務を遂行するうえで必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的です。

また、同時に他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人たちとの交流により相互に啓発し合えるいい機会である等重要な研修であるため、職員に対して各研修についての情報提供をしながら参加希望を募り、できる限り希望する研修を受講できるよう努めます。

### 研修所研修（例：青森県自治研修所・市町村職員中央研修所）

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識・技術を体系的に学ばせるのに効果的であり、一定期間集中的に行うことができるなどの利点があることから、昇任や配置換え等様々な機会を捉えて、できるだけ多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう検討していきます。

### 派遣研修（例：青森県）

地方公共団体間の派遣研修は、先進的な行政手法を実地で習得でき、また幅広い視野の涵養等を図れるなど多くの利点があることから、今後は県や関係団体等への派遣研修を計画的に実施するよう努めます。

### 人事課主催の職員内部研修

職員内部研修では、特定の行政課題や能力に的を絞り、住民意識や社会経済情勢の変化に対し、迅速かつ柔軟に対応した研修の実施を図ります。

また、これまで実施してきた研修は単発的なものが多く、系統的に実施されていなかったことから、今後は研修の実施成果が最大限期待できる形態について検討します。

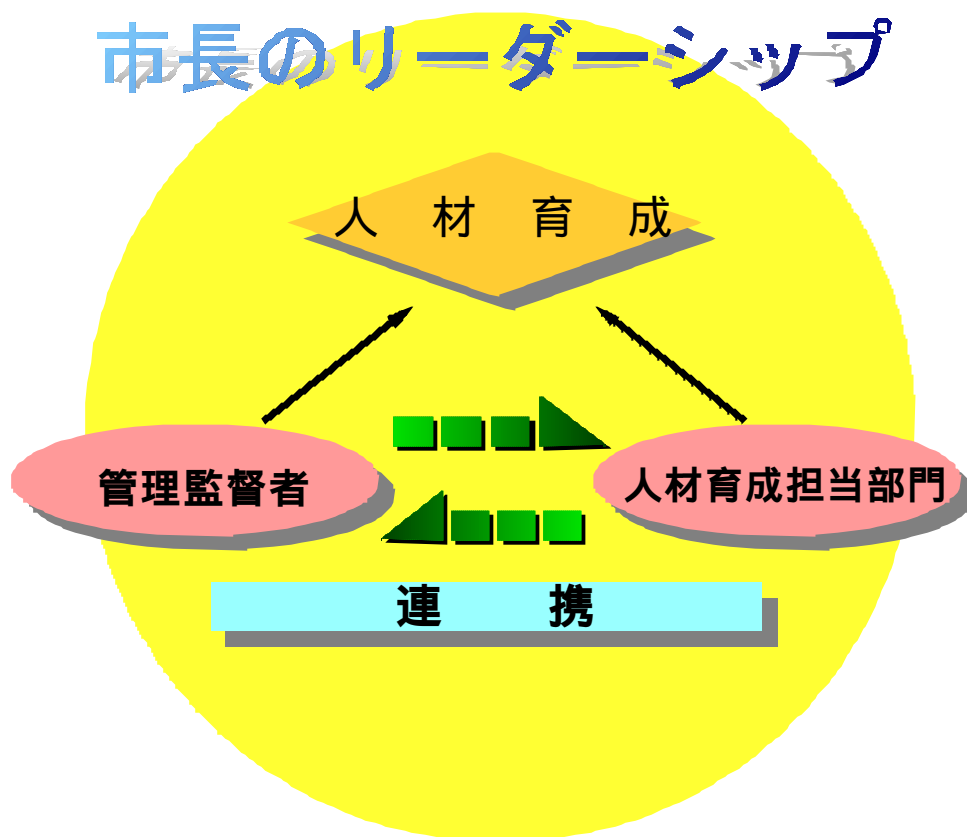
### **具体的な方策**

- ・ 複雑な行政課題や高度な知識・能力（地方分権、法制執務、情報処理能力等）の習得について、同じ職員を対象に、年間数回に分けて研修を実施する
- ・ 研修ニーズ把握のためのアンケート実施

## 人材育成推進体制の整備等

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。





## 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

## 人材育成担当部門

人材育成を効果的・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・強化のため、担当者研修等への積極的参加
- ・人材育成推進員の設置による各職場との連携強化

## 他地方公共団体との連携

他市町村との合同研修の実施については、今後検討することとし、当面は青森県自治研修所が主催する研修に継続して参加するものとします。