

境港市人材育成基本方針

平成 2 0 年 5 月

境 港 市

目 次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	必要とされる職員像・・・・・・・・	2
3	職員として求められる能力・・・・・・・・	2
	（１）基本的な姿勢	
	（２）職務遂行に求められる能力	
	（３）階層別に求められる能力	
4	人材育成の方策・・・・・・・・	5
	（１）研修制度	
	（２）人事管理	
5	職場環境づくり・・・・・・・・	8
6	おわりに・・・・・・・・	9

1 はじめに

地方分権の推進に伴い、「自己決定」と「自己責任」のもとで、少子高齢化、高度情報化、など、より多様化する住民ニーズに的確に対応し、住民福祉の向上を目指していくことが、現在の地方公共団体職員に課せられた大きな使命である。

しかしながら、単独存続を選択した本市では、厳しい財政環境の中で、自立的で効率的な行政運営を図るため、組織のスリム化と職員数の削減を段階的に進めてきたところである。

このような中で、市民サービスを維持・向上し、組織の活性化を図っていくためには、業務の一層の改善はもとより、一人ひとりの職員の資質、能力を最大限に発揮できるよう、職員の人材育成を図り、組織全体のレベル向上を絶えず目指していくことが不可欠である。

職員の育成の基本は自己啓発にあるが、その自己啓発の契機となり、多様な学習の機会ともなる各種研修の充実、また、職員の能力と意欲を引き出す人事管理の方策、そして、職員が生き生きと働くことのできる職場環境の形成が重要であり、これらが相互に機能しあってこそ、初めて人材育成が効果的に行われていくと考えられる。

本方針は、本格的な地方分権時代に対応し、協働と改革によるまちづくりを推進していくために、境港市職員に求められる職員像等を示し、その育成のために必要な方策を研修、人事管理、職場環境の観点からまとめたものである。

2 必要とされる職員像

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、市民の信頼を得て自主的・自立的な行政運営を推進していくため、次のような職員像が求められる。

- ①市民の目線に立ち行動する職員
- ②新たな課題に柔軟かつ積極的に行動する職員
- ③コスト意識と経営感覚を持ち、職務を遂行する職員

3 職員として求められる能力

必要とされる職員像を実現するためには、職員自ら身に付けなければならない能力がある。言い換えれば、職員として「求められる能力」である。

(1) 基本的な姿勢

- ① 公務員は全体の奉仕者であることを自覚し、強い責任感をもって仕事を進める姿勢が大切である。
- ② 職員は社会人、組織人として、組織内部でも良好な人間関係を築き、業務を円滑に遂行するため、自覚と常識をもって常に自らの姿勢・態度を律していかなければならない。
- ③ 職員は自己改革の意識をもって、常に学び、自ら進んで能力開発に取り組む姿勢が必要である。
- ④ 透明で公正な行政運営の実現のため、常に説明責任があることを自覚し業務を遂行する姿勢が求められる。

（２）職務遂行に求められる能力

①仕事に関する知識・技術

地方行政の担い手として、専門的な知識・技術のほか、法令や市政に関する知識、情報収集力、論理的思考力、文書作成力など、担当する業務の遂行に必要とされる能力である。

②情報化対応能力

社会の情報化の進展に対応するための施策を形成し、実施していく上で必要とされる能力で、業務遂行を効率的・効果的に進めるための情報通信機器等の活用能力も含む。

③対人関係能力

住民をはじめ組織の内外の人と折衝、調整、説得する能力であり、良好な人間関係を築いて幅広いネットワークを形成する能力である。

④課題発見・解決能力

時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見できる能力や、その課題解決の有効な方策を企画立案できる能力である。

⑤政策法務能力

物事を法的な視点から捉えるセンスと法制執務に関する知識等の実務能力であり、政策形成の一部を成す。

⑥政策形成能力

地方分権の進展に伴う自治体の職員に求められる能力として、政策形成能力の必要性が求められる。課題解決をめざして一定の政策目標を立て、それを実現するために必要な枠組み・仕組みを作りあげていくため、課題発見・認識能力、調査・分析能力、企画立案能力、評価・決定能力、法務能力、折衝能力等の各種能力の総合力として発揮されるものである。

(3) 階層別に求められる能力

①部長級

- ア 市政の長期的な視点から、部の政策課題について進むべき方向性を見出し、決断する能力。
- イ 市政全般に対する行政管理マネジメント能力を発揮し、政策論議と政策評価を通じて部下職員を育成する能力。
- ウ 部門の管理者として責任を持ち、市政全体の行政管理見地から、トップの政策と部内の事務の調整をサポートする能力。

②課長級

- ア 日常の市民ニーズの視点から、職場目標と課題を明確に示し、計画的・具体的に実行する能力。
- イ 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をする能力。
- ウ 課員への指導や業務執行に係る責任者として、内外との連携や調整を行う能力。
- エ 課員のメンタルヘルスケアについて配慮する能力。

③課長補佐級

- ア 課長業務を代行・補佐し係長職を統括指揮する能力。
- イ 折衝説明能力、問題解決能力、指導育成能力などを身につけ業務を計画的に遂行し、部下を指導・育成する能力。

④係長級

- ア 各事業の実施計画を立て進行し、必要な政策立案を行う能力。
- イ 課長、課長補佐を補佐し、係員と目指す方向を共有する能力。
- ウ 各担当の事務を把握し、相談を受け上司とのパイプ役をこなしながら市の施策に基づき具体的に行動する能力。
- エ 係員の一番身近な上司として係員が働きやすい環境作りに気を配り、系のチームワークを高めるよう係員のフォローをする能力。

⑤主任・主事級

ア 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処理する能力。

イ 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、上司・同僚と積極的に協力する能力。

4 人材育成の方策

地方自治新時代の職員を育てるためには、職員、職場、人事、研修部門のそれぞれが明確な目的意識と役割意識をもって人材育成に取り組み、相互の連携の下に組織的に推進していく必要がある。

(1) 研修制度（個性を伸ばし、住民福祉の向上を目指す。）

本市における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修の3つが柱である。

それぞれの特性を踏まえ、研修ニーズを見極め研修内容の充実を図ることで総合的な能力開発を推進する。

①自己啓発

能力開発の基本は自学である。人材育成のための最も重要なポイントは、自己啓発をいかに促すかという点にある。

自己啓発を促進するためには、職員の主体的な取り組みと管理監督者による支援とがあいまって効果をあげることから、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職場の学習的風土づくりを推進する。

②職場研修（OJT：On the Job Training）

職場研修は、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り、研修の原点である。

職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きいことから、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用する。

また、管理監督の立場にあるものが、役所全体の使命と自らの職場の使命を明確に把握し、部下をその目標実現に向け育成していくことが大切であり、そのためにも管理職の研修を充実する。

③職場外研修（OFF J T : O f f t h e J o b T r a i n i n g）

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習し、高度・専門的な知識・技術を学習する場として活用する。

具体的には以下のとおりとする。

ア 階層別研修と選択研修の充実

従来の階層別研修（新任課長、新任係長、中堅、５年目、３年目研修等）を基本としながら、専門研修との調和も図り、自己選択による個人のスキルを向上させる研修にも積極的に取り組む。

イ 選択研修の積極的情報開示及び受講希望申し出制度の継続

年度中に実施する予定の能力研修、政策形成研修、市町村アカデミー研修などメニューをあらかじめ積極的に情報開示し、受講希望を申し出てもらう制度を継続し、意欲のある職員により多くの研修機会を提供できるように取り組む。

ウ その他の研修

鳥取県との税務職員の人事交流や境港貿易振興会への職員派遣に継続して取り組むとともに、民間企業の経営感覚を学び、異業種交流を目的とした民間研修への派遣についても実施の方向性を検討する。

④研修体制の整備

予算面及び人員面での厳しい状況の中でも、職員講師の養成を積極的にはかり、体制の整備を行う。

また、平成２０年度より鳥取県市町村振興協会及び鳥取県自治研修所の双方の運営により、より充実した研修体制の整備を図る。

その他、市独自研修として、新規採用職員研修、契約、法制、財務会計などの研修を積極的に取り組む。

⑤ 接遇研修の充実

現在も新規採用職員から管理職まですべての階層を対象として接遇研修を行っているが、「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち返り、市民満足度向上のため接遇研修の更なる充実を図る。

(2) 人事管理

① 人事評価制度の導入

職員の職務に対する意欲を高めるには、職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握し、評価して、人材育成などに活用していくことが重要である。そのための土台として、客観的で公正性や透明性が高く、実効性のある人事評価制度を導入し人材育成に反映していく。

② 昇任管理

昇任管理については単なる年功序列によらず、総合的な判断のもとに運用してきているが、職員に対して公平・公正であるとともに透明性を示すことが重要であり、人事評価制度の導入とあわせて、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みを確立していく。

③ ジョブローテーションの実施

従来も概ねジョブローテーションの考え方で配置を行っているが、採用から約10年間程度を目途として「窓口部門」「事業執行部門」「総務管理部門」をそれぞれ経験できるようジョブローテーションの確立を図る。

④ 自己申告制度の活用

15年度から適材適所の配置を目的に現在、課長補佐級以下の職員については、自己申告制度を導入し、希望職種等の要望を取り入れ人事配置を行っているところであるが、引き続き継続するとともに複線型人事（専任・専門）の希望等についても申告可能とすべく改善を行う。

⑤人材確保のための採用試験

優れた人材を育てていくためには、優れた素質を持った人材を採用することが何より大切です。このため、職員採用試験については、「知識偏重の採用」から個別面接時間の延長など「人物本位の採用」を実施しているが、今後も有能な人材確保のため、採用試験の実施方法の改善を検討する。

⑥男女格差のない人事管理

採用から昇任・配置・評価などの人事管理上、すべての事項で男女間の格差のない取り扱いにより、先入観や偏見による運用が行われないようにする。

また、職員一人ひとりの個性を尊重し職員の持つ能力の積極的な活用を図る。

⑦希望降任制度の導入

職員にとって心身ともに安定した状態で職務に専念できる環境が大切である。家庭の事情で職責を全うすることが困難なケースや、期待されている能力に対して負担やストレスを感じ、結果的に職場全体の士気を低下させてしまうケースなどが懸念される。このため、職員の自主的な意思表示により降任できる制度の導入を検討する。

5 職場環境づくり

人材育成は、職員の意欲と主体的な取組及び管理監督者による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ある。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環境づくりを全庁的に推進する。

①管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって職場環境はたいへん重要な要素である。そして、職場の環境づくりには、管理職の役割と責任が大きいことは言うまでもない。その意味で、管理職の意識改革を進め、職場環境の積極的な改善を促すために、人材の育成を管理職の職務として明確に位置づけ、管理職研修などを通じて、リーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得をはかる。

②男女共同参画職場環境づくりの推進

職場での固定的な男女の役割分担意識が、女性職員の能力発揮のさまたげになることがないように、「男女共同参画社会基本法」の主旨の徹底を図るとともに、人事異動においても男女によって差別的取り扱いのない人事異動を今後いっそう進めることとし、人権教育研修などを通じ、男女共同参画社会の実現に向けて職務分担、職場運営のあり方など考え、職員の意識改革をはかる。

また、女性職員の働きやすい職場環境を整備するため、今後とも超過勤務の縮減や育児短時間勤務制度の利用促進を図るとともに、研修などにより、セクシャル・ハラスメント防止に引き続き取り組む。

6 おわりに

人材育成は、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、職員全体で取り組んでいくものである。

今後、職員に何よりもまず求められるものは、「意識改革」である。今までの仕事を地道にこなすだけでなく、常に新しい課題にも挑戦していく職員となることが望まれる。そして常に市民の目線にたって、絶えず行政サービスの質の向上を目指す「意識」を持ち続けなければならない。

その「改革」を支援するため、この「境港市人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していく。

また職員を育成し、意識を改革していくとともにそれに応えるべく組織自体も改革していく必要がある。

このように、職員意識改革、組織改革を進めながら、今後も境港市を取り巻く社会情勢の変化に柔軟に対応し、この「境港市人材育成基本方針」を形骸化させないために、絶えず見直しを行い、調整を図っていく。

また、この方針の推進にあたっては、本方針に定めた事項の具体的な実施計画を作成し、順次実行に移していく。