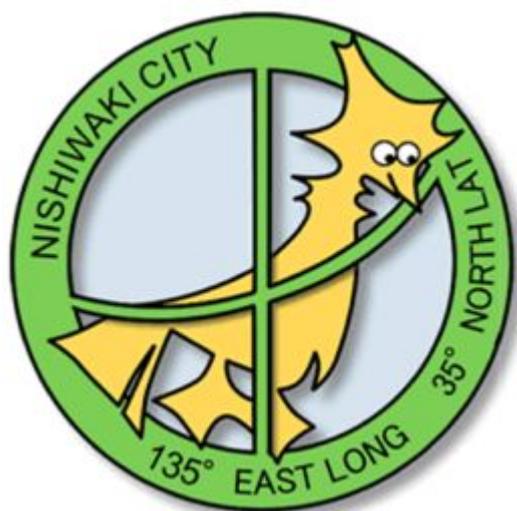


# 人材育成基本方針



平成19年2月



西脇市

## はじめに

地方分権社会の進展に伴い行政を取り巻く環境は大きく変わり、自治体は市民参加と自己決定・自己責任の下、まちづくりに対してより主体的に取り組む時代を迎えました。

平成17年10月に新・西脇市が誕生して1年半が経過しようとしています。厳しい財政状況の中で、「市民主役のふるさと・西脇市」を築くためには、行政経営の視点が欠かせません。

今後、ますます「ひと・もの・かね」という経営資源の確保が難しくなる中で、とりわけ「ひと」は成長する可能性を持つ資源であり、最大の財産であることから、「いかに「ひと」を活用していくか」ということが、これからの行政経営における極めて重要な課題の一つです。

また一方、個々の職員にとって、仕事に誇りを持ち、自らが進んで能力を高め、仕事を通じて自己実現を図ることは、「ひと」として豊かな人生であり、そのような「ひと」が集まる組織はおのずと高い成果を発揮してくれるものと信じています。

私は、これまでも意識改革の必要性を職員の皆さんに訴えてきました。「行政はサービス業であるという認識を持って、常に市民の立場に立って考え行動してほしい」、「コスト意識をはじめとする民間企業の経営的な感覚を持ってほしい」と。全職員がこれまでの古い考えや感覚を改め、真に市民の信頼に応えられるようにならなければいけないと考えています。そのためには、年功序列や形式的な平等主義など古い価値観に基づいた役所的な運用を廃止し、新たな組織理念の確立に挑戦していかなければなりません。

この人材育成基本方針は、人材育成の重要性の認識に立ち、本市に求められる職員像を示すとともに、人事諸制度の改革の方向を示すものです。今後、本方針に基づき、人材育成の視点を中心に据えながら人事諸制度の具体的な構築と運用を図っていく必要があります。管理職員はもとより全職員が本方針の趣旨、内容を十分理解した上で、職場運営の中で実践し、人材育成に積極的に取り組むとともに、個々の職員の能力開発の指針としていただきたいと思います。

平成19年2月

西脇市長 來 住 壽 一

## 目 次

I	人材育成基本方針の意義	1
II	人材育成基本方針の目指すもの	2
III	求められる職員像	3
IV	求められる能力（役割）	5
V	人材育成の取組	6
1	取組の視点	6
2	現状の課題と具体的な取組	8
(1)	人が生きる人事制度	8
(2)	人が育つ職場環境	10
(3)	人が伸びる職員研修	12

## 資 料

- I 人材育成に関するアンケートの結果
- II 人材育成基本方針策定に係る庁内ワーキンググループ委員名簿  
及び人材育成基本方針策定経過

## I 人材育成基本方針の意義

本格的な地方分権時代の到来とともに、自治体間競争は激しさを増し、格差が生じてきています。この激しい自治体間競争に生き残り、真の豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現するためには、自主性を発揮しながら地域の実情に応じた政策を展開し、創意工夫を凝らしたまちづくりを推進していくことが必要です。

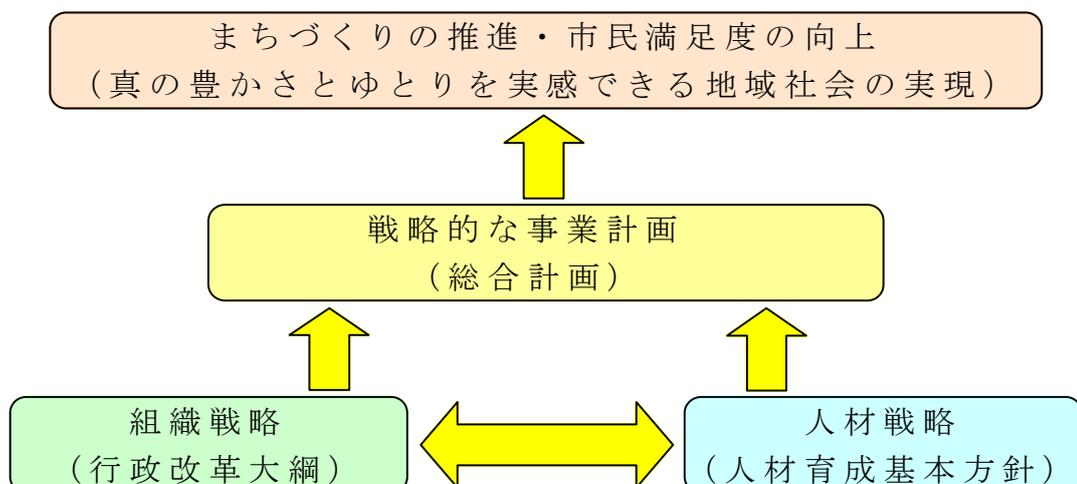
現在、行政に対する市民の期待と要望は高まりをみせながら、市民が政策決定のプロセスに関与するなど協働への意識・理解が深まる一方で、古い行政体質や行政の効率性に対し、大変厳しい視線が向けられています。

さらに、厳しい財政状況という要因も加わり、今まさに「選択と集中」を視点とした戦略的な行政経営が求められています。戦略的な行政経営には戦略的な事業計画が必要であり、事業を実行するための組織戦略と人材戦略が不可欠となります。

本市では戦略的な事業計画となる総合計画を策定中であり、組織戦略となる行政改革大綱を既に策定しています。しかし、事業を実行するのも組織を運用するのもすべて「人」です。人材を持たない組織は、いくら優れた計画・組織があっても実行力を持つことはできません。

このような状況の中、本市では「人材育成がまちづくりの推進・市民満足度の向上に向けて重要な役割を担っている」ことを改めて認識した上で、人材育成を組織における最重要課題の一つとして位置付け、全庁的に人材育成に取り組んでいくこととします。

人材育成基本方針は、アンケートによる職員の意識調査や若手職員による検討会の結果を基礎として策定したものであり、人材育成のマスタープランとなるものです。



## Ⅱ 人材育成基本方針の目指すもの

### 1 戦略的・総合的な人事制度へ

近年、人的資源管理という発想に基づいた戦略的・総合的な人事制度の必要性が認識されるようになってきました。それは「事業の実行、組織の運用において、人はその成否を左右する重要な資源である」という観点から人事制度を再構築し、人材の育成と活用を図っていかうとするものです。

本市には、どのような人材が求められているのか。そのためには、職員の能力開発をどのように行うのか。また、職員をどのように活用し、意欲を引き出し、意識改革と組織の活性化を図っていくのか。これらを明確にした上で、現在の人事諸制度を改革し、戦略的・総合的な人事制度として再構築します。

### 2 個性ある人材を育成する

自治体間競争に生き残り、真の豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現するまちづくりとは、「個性あるまちづくり」であるといえます。「個性あるまちづくり」を行うには、自主性を発揮しながら地域の実情に応じた「個性ある政策」が必要であり、「個性ある政策」を実行できる「個性ある人材」が不可欠です。個性を伸ばす能力開発を行い、優れた能力を持つ個性的な職員を育成しなければ、「個性あるまちづくり」を進めることはできません。

従来の一元的・集団的要素の強い処遇の人事制度から個々の多様な個性や能力に重点を置いた人事制度に移行させる必要があります。

### 3 職員の行動指針となるものに

人材育成の基本は自己啓発だと言われるように、職員の能力開発は強制されるものではなく、個々の職員が「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むのが最も効果的です。

その意味で「どのような人材が必要とされているのか」を職員に明確に示す必要があります。この人材育成基本方針において、求められる職員像とその育成のために今後進める制度づくりや取組を職員に提示し、行動指針となるものにします。

### Ⅲ 求められる職員像

#### 1 市民の立場に立ち、自律的に行動する職員

厳しい財政状況に加え、市民の価値観や需要が多様化している中、市民に理解される政策を実施するには、職員は「行政の視点」だけでなく、「市民の視点」を持ち、行政需要を把握していくことが不可欠です。

さらに、分権時代における地方自治体は、自らの責任において判断し、対応しなければならず、行政運営を担う職員一人ひとりが自ら考え、判断し行動することが求められます。

#### 2 広い視野と創造力、行動力を持ち、市民とともにまちづくりを進める職員

分権時代のまちづくりを担う職員は、自らも地域の一員であることを認識し、地域全体の状況を常に視野に入れながら、市民と協働して政策形成を進めることが求められます。

まちづくりの主役はあくまでも市民であることを忘れてはなりません。

#### 3 環境変化に適応し、新たな課題に柔軟かつ積極的に対応し行動する職員

行政を取り巻く環境は、これまで経験したことがないほど大きく変化しています。この環境変化を敏感に捉えながら、前例踏襲に陥ることなく、先見性と柔軟な発想を持って新たな地域課題に積極果敢に取り組むことが求められます。

#### 4 高いコスト意識と地域経営感覚を持ち、職務を遂行する職員

分権時代は、地域間競争の時代でもあります。限られた財源の中で、地域全体の課題解決に取り組むためには、市民ニーズを把握するマーケティングや良質なサービスの提供、さらにコストを抑える原価意識等の経営感覚を持って、効果的で効率的に職務を遂行することが求められます。常に費用対効果を意識することが必要です。

#### 5 自治体職員としての使命と責任を自覚し、市民から信頼される職員

行政の究極の目的である「住民福祉の向上」は、行政と市民との信頼関係の上に成り立つものです。したがって、市民と協働してまちづくりを進めていくためには、常に誠実な姿勢で臨み、公正であることが求められます。

また、常日頃から自己研さんに努め、自治体職員としてのより高い倫理観、責任感、使命感を持ち、職務に専念することが求められます。

## IV 求められる能力（役割）

### 1 管理職

#### (1) 組織目標達成能力

職場における課題や上位方針に基づいた目標を示す。  
組織の目標達成に向け、統括し、運営管理を行う。

#### (2) 行政経営能力

市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。  
政策の実行に責任を負うとともに、政策を評価する。

#### (3) 評価、指導育成能力

部下職員の能力を適正に把握し、公平・公正に評価を行うとともに、指導育成を行い、能力開発を促す。

#### (4) コミュニケーション能力

責任者として、市民や議会、関係機関との調整・折衝を行う。

### 2 監督職

#### (1) 政策形成能力

職場目標の達成に向けた政策立案や課題解決を行う。  
新たな政策課題を設定し、組織の方針の中で課題を具体的な政策・施策として提案する。

#### (2) リーダーシップ

執行事務におけるリーダーとして、業務の計画的な遂行と進行管理を行う。  
職場の活性化を図り、部下職員の士気を向上させる。

#### (3) 指導育成能力

部下職員の能力を適正に把握するとともに、指導育成を行い、能力開発を促す。

#### (4) コミュニケーション能力

組織内外の者と効果的な交渉調整を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る。

### 3 一般職

#### (1) 業務遂行能力

担当業務における基本的な知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に処理する。  
専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。  
常に問題意識を持ち、必要な改革・改善を提案する。

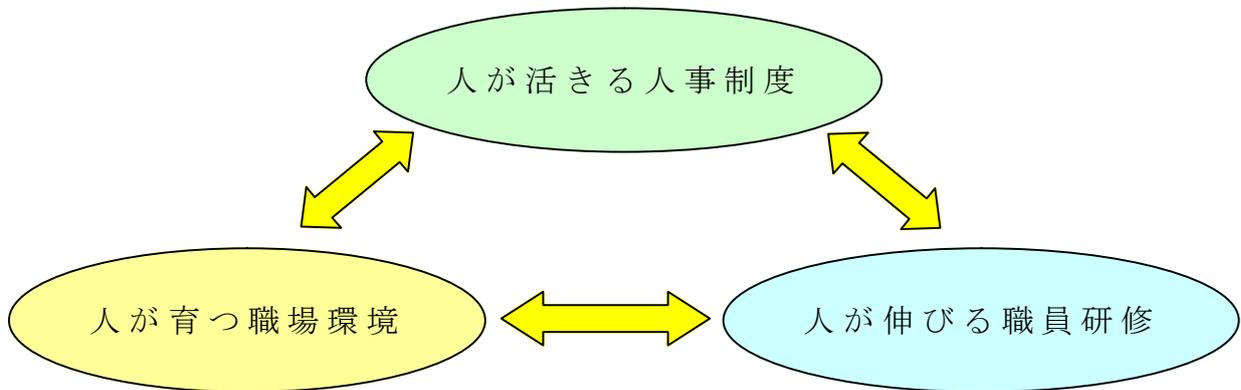
#### (2) コミュニケーション能力

組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。

## V 人材育成の取組

### 1 取組の視点

人材を育成するためには、「人が活きる人事制度」、「人が育つ職場環境」、「人が伸びる職員研修」が有機的に結合し、総合的に機能することが必要となります。



#### (1) 人が活きる人事制度

人材育成を効果的に推進するために、昇任昇格や異動、さらには給与といった人材戦略の中心といえる人事制度を、従来の画一的・集团的要素の強い処遇の人事制度から個々の多様な個性や能力に重点を置いた人事制度に移行させるべく、人材の育成を目的とした人事評価制度の構築に取り組めます。

従来、人事評価は目的と基準があいまいで、上司から部下に対して一方通行的に行うというイメージがあり、これが評価制度に対する不信感につながっていたと考えられます。本市では客観性・透明性の観点から、評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目・基準を公開し、また面談により評価結果を本人に開示し育成指導することを前提とすることで、これまでの評価の問題を解消するとともに、能力開発を効果的に推進します。

#### (2) 人が育つ職場環境

人材育成において、職場は職員の能力発揮の場であるとともに能力開発の場でもあることから、人が育つ職場環境づくりに取り組む必要があります。

そのためには、まず職場の方針・目標を明確にし、職場目標の効率的な達成に向けて、管理監督職員のリーダーシップの下、全職員にその理解・浸透を図っていくことが大切です。

また、管理監督職員は職場での人材育成のキーマンであり、

その役割はとても重要です。管理監督職員は部下を育成指導すべき責務を自覚し、自らの意識と行動が職場の雰囲気を大きく左右することを認識して行動することが求められます。

(3) 人が伸びる職員研修

人が伸びるための能力開発には、本人の自覚と意欲が不可欠であり、職員の主体的な努力が最も重要となります。職員が行政のプロフェッショナルとしての自覚を持つとともに、職員一人ひとりが成長したい、能力を高めたいという「気づき」となるような職員研修の充実を図っていきます。

## 2 現状の課題と具体的な取組

### (1) 人が生きる人事制度

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<p>・組織目標を効率的に達成していくために必要なシステムが十分に機能していない。</p> <p>・人事異動は適性や所属長ヒアリング、自己申告書等を総合的に勘案して実施しているが、職員にはブラックボックスの感が強い。</p>	<p>・組織の機能を高めるための制度の導入が必要である。</p> <p>・人事異動に関する基本的な考え方を組織内の共通認識として周知する必要がある。</p> <p>・組織のニーズと個人のニーズのバランスをとりながら、やる気と能力開発につながるような計画的な異動を行う必要がある。</p> <p>・職種によっては異動する部署がない。</p> <p>・全職場の業務内容と活用する能力を公表する必要がある。</p> <p>・業務の複雑、高度化に伴い、専門的に職務に従事したい職員もいる。</p> <p>・昇任昇格を目指さないなど、仕事における目的や意識を見失っている職員もいる。</p>	<p>・グループ制など既存の枠組にとらわれない制度を検討する。 (以下の項目と関連)</p> <p>・人事異動に関する基本的な考え方を周知し、共通認識を図る。</p> <p>・主として若手職員を対象にジョブローテーションによる異動管理を行い、能力開発の視点に立った多様な職務経験を通じて、人材育成と適性把握に努める。中堅以上の職員の異動については、一定の専門性を有する職員が必要な部門では後継者が育成されるよう配慮し、柔軟に運用する。</p> <p>・自己申告書を活用し、こういう仕事をやりたいという職員の意志表示を汲み取る。そのためには、全職場の業務内容と活用する能力を公表するとともに、職員も責任を持って意志表示を行う。</p>

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<p>・仕事の成果に対する「評価」の方法や基準が不明確である。</p>	<p>・職員一人ひとりが、自己評価や上司からの評価により双方向の協議をすることで、自己の再認識や自分に必要な能力開発の気づきが必要である。</p> <p>・昇任昇格の基準を明確にするとともに、降格を希望する職員についても対応する必要がある。</p> <p>・「頑張った者が報われる」制度を導入しなければ、やる気のある職員の士気が下がる。</p>	<p>・評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目、基準を公開し、また面談により評価結果を本人に開示し育成指導することを前提とした人事評価制度を早期に導入する。</p> <p>・評価の信頼性、客観性を高めるため、部下や同僚による多面的評価についても検討する。</p> <p>・昇任昇格は年功序列ではなく、勤務成績が良好であることの証明を以って行う。</p> <p>・昇任試験の実施について検討する。</p> <p>・希望降格制度を導入する（健康上の理由や家庭の事情などで職責を十分に果たせない場合及び管理監督職として適性を欠く場合）。</p>

(2) 人が育つ職場環境

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<p>・管理監督職員は、人材育成のキーマンである認識が薄い。</p> <p>・部下の指導育成について、制度的なものや具体的な手法が確立されていない。</p> <p>・各職場の目的、目標が職員全員に十分認識されていない。</p> <p>・各職場内において、情報の共有化、コミュニケーションが不足している。</p>	<p>・仕事の進め方や職場そのものを人材育成の貴重な機会と捉え、積極的に働きかけ行動することが重要である。</p> <p>・個々の職員の能力開発を計画的、日常的に実施するためのシステムが必要である。</p> <p>・各職場の目的、目標を明確化、職員全員が同じレベルで認識し、個人の仕事の目標につなげることにより達成感、満足感を高めていく必要がある。</p> <p>・職場全体、全員参加で業務に取り組む職場環境づくりが必要である。</p>	<p>・人材育成を管理監督職の職務として明確に位置付ける。また人事評価制度の導入に当たり、「職場における人材育成」を管理監督職の能力評価の重要な要素とする。</p> <p>・指導育成のガイドラインを作成する。また、職員の能力開発には職場研修が活発に実施されることが最も効果的であるため、職場研修を徹底する。</p> <p>・具体的な職場目標を掲げて職務に取り組む。定期的に課内で進捗状況を確認し、共通認識を図る。 (目標管理による業績評価と関連させ、管理監督職員が組織目標の設定を行う)</p> <p>・定期的なミーティングを実施することで、情報の共有化、コミュニケーションとチームワークの向上を図る。</p>

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<p>・男女の性別に応じた役割分担的な古い意識がある。</p> <p>・業務改善については、職場全体として積極的な取組が不足している。</p> <p>・健康管理についても、職場全体として積極的な取組が不足している。</p>	<p>・管理職はもとより全職員の意識改革によって、職務分担等の見直しを図る必要がある。</p> <p>・日常的、組織的に仕事の見直しや改善が必要である。</p> <p>・健康管理は職員やその家族にとって重要であるばかりでなく、市民に対して公務を効率的かつ的確に提供するという観点からも重要である。</p>	<p>・性別に関係なく、男女共同参画の理念を基本とした適材適所の人員配置を行う（一方の性別に偏った部署をなくすべく職域の拡大を図る）。</p> <p>・組織的、継続的に業務改善を展開する（特にミス発生時においては、その原因を探求し、二度と起こさないように共通認識を図る）とともに、優れた取組を評価するような制度も検討する。</p> <p>・業務の計画的執行に努め休暇をとりやすい環境をつくるよう、管理監督職が積極的に取組む。</p> <p>・医療機関における早期受診、定期受診を促し、健康管理に十分意を用いる。</p> <p>・メンタルヘルス研修を充実させる。</p>

(3) 人が伸びる職員研修

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<p>・階層別研修の科目は、対象となる職員全員一律で受講する。平成18年度から研修エントリー制度を導入している。</p> <p>・対象となる職員に機械的、義務的に受講させており、職員の自発性や自主性が入る余地がない。</p> <p>・一般的な研修の内容は、講師と参加者による講義形式が多い。</p> <p>・研修に対する職場環境が整備されておらず、研修の成果が業務にうまく活かされていない。</p>	<p>・職員の研修参加意識と効果を高めるには、全員一律の科目だけではなく、職員ニーズに対応した多種多様なメニューを用意する必要がある。</p> <p>・与えられる研修から、自己の適性や能力を見つめ直し、自分の能力開発のために自発的に参加する意識づけが必要である。</p> <p>・研修内容がワンパターンであり現状に対応できていない。</p> <p>・職場環境の整備には、管理監督職員の意識改革が不可欠である。</p> <p>・研修受講後に、職場での研修や活用が重要である。</p>	<p>・階層別研修の科目は、対象となる職員全員一律で受講するが、自らが必要とするメニューを選択し、参加するような研修の充実を図る。</p> <p>・研修エントリー制度を引き続き実施し、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する。</p> <p>・政策課題研修等を積極的に活用する。同時に、研究された成果が庁内で活用されるような仕組みを検討する。</p> <p>・幹部職員による一般職員向けの政策懇話会等の実施を検討する。</p> <p>・意識改革につながる研修（接遇研修、行政経営研修）を実施する。</p> <p>・管理監督職は、人材育成の一環として研修に参加できる職場環境を整備し、参加者に対する職場の支援体制の充実を図る。</p> <p>・課内ミーティング等で研修の報告や発表を励行する。</p>

現 状	課 題	具 体 的 な 取 組
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修計画は総務部総務課で作成している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修のあり方等に対し、全庁的な意識共有を図るための庁内組織が必要である。</li> <li>・ 各部署で職員のスキルに合わせた研修計画が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間研修計画等を協議する庁内組織の設置を検討する。</li> <li>・ 計画的な人材育成に向けて、派遣者、研修目的、研修時期等を各部署で策定する方法について検討する。</li> </ul>

人材育成基本方針策定に係る庁内ワーキンググループ委員名簿

所 属	氏 名
ふるさと創造部企画課	板 場 逸 史
総務部税務課	萩 原 靖 久
福祉生活部福祉総務課	宇 野 憲 一
福祉生活部市民課	伊 藤 玲 子
建設経済部農村整備課	松 原 永 明
上下水道部管理課	長 井 恵 美
黒田庄地域総合事務所福祉生活課	池 田 多 賀 子
教委教育総務課	大 地 佳 代
教委中央公民館	西 山 顕 司
会計課	藤 原 広 三
西脇病院医療技術局	藤 原 健 一
西脇病院看護局	山 本 直 美
西脇病院事務局会計課	衣 笠 千 穂
老人保健施設	笹 倉 真由美

人材育成基本方針策定経過

年 月 日	項 目	内 容
H18.9.8	第1回検討会	「求められる職員像」及び「各階層に求められる能力（役割）」について検討
H18.10.13	第2回検討会	組織運営・職場管理・研修体制の各項目ごとに「現状と課題」について検討
H18.11.14	第3回検討会	第2回検討会の「現状と課題」に対する「具体的な取組」について検討①
H18.12.13	第4回検討会	第2回検討会の「現状と課題」に対する「具体的な取組」について検討②