

# 佐伯市人材育成基本方針

～総合的な人事・研修制度のしくみ～



平成 22 年 8 月

大 分 県 佐 伯 市

## ～ 目 次 ～

I	方針策定の趣旨	1
II	目指す職員像	
1	期待される行動	2
2	求められる意識と能力	3
III	総合的な人材育成の取り組み	
1	育成の視点	4
2	職員研修の充実	5
3	育成型人事制度の推進	6
IV	人材育成推進体制の構築	
1	管理監督者のマネジメント能力の向上	9
2	自己研鑽への職場風土づくり	9
3	人材育成担当の強化	9

## I 方針策定の趣旨

長期にわたる景気低迷、少子高齢化や環境問題への対応、また、各種制度の相次ぐ改正や地方分権の進展等々、地方自治体を取りまく情勢は厳しさを増しています。このような情勢下、本市においても財政事情等の変化に迅速に対応するため、市町村合併以降、いち早く行財政改革プランを策定し、大幅な人員削減等に積極的に取り組んでいます。

この行財政改革の取り組みは、当分の間、継続していかなければなりません。このことによって、市民サービスの低下を来すわけにはいきません。また、様々な環境変化に対応しながら市の活性化を進めていくことは地方自治体の責務であり、厳しい状況下、さらなる努力が必要となります。このことは、限られた職員で市民サービスの充実と市勢の発展に取り組むということであり、それぞれの職員が意識を新たにし自らの能力向上に取り組んでいかなければならないということです。

「組織は人なり」と言いますが、本方針では、まさにこのことを実践していくための体系的な仕組みや計画を提示し、職員一人一人が生き生きと活躍することで、佐伯市全体を活性化していくことを目指します。



### 人材育成基本方針

- 地方自治体を取りまく急激な環境変化に的確・迅速に対応
- 市民との協働によるまちづくりの実践
- 職員の自己実現を図りながら、組織の活性化を推進

## Ⅱ 目指す職員像

職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために職務に専念し、公務能率を向上させていく責務があります。また、地方分権という時代の転換期にあつて業務が高度・複雑化する中、自己責任、自己決定により業務を進めていかなければならない場面が増加しています。

そのため、職員には、高い倫理観と的確な問題解決能力を身に付け、市民との信頼関係を築きながら、目の業務だけでなく業務全体を見通した事務事業の改善・改革を積極的に進めていくことが求められます。

### 1 期待される行動

#### ① 自律した職員

職員は、行政を担う者として、法律や条例に精通しながらも柔軟な思考力で適切に業務を遂行し、市民の信頼に応えていかなければなりません。また、公務員としての倫理観や人権感覚を磨き、適切な接遇に努めるとともに市民を擁護していかなければなりません。

そのため、常に自らの行動を振り返り、自己研鑽、自己啓発に取り組む「自律した職員」を目指します。

#### ② 市民とともに活動する職員

地方分権の進展や価値観の多様化によって地方自治体が担う業務は複雑化し、すべての市民ニーズに行政だけで応えることは難しい状況となっています。これからは、市民一人一人が自ら考え責任を持って行動することが求められており、「自助・共助・公助」の考え方の下、行政と市民、また、企業などの各種団体と適切な役割分担を行い相互補完しながら「まちづくり」を進めていかなければなりません。そのため、職員には、より一層、市民とともに活動する視点を育んでいきます。

#### ③ 挑戦する職員

現代社会は、これまでの経済的繁栄や規模の拡大志向から、最小の財源で最大の効果を上げることが基本に環境・経済活動・社会的活力を兼ね備えた豊かな地域社会を実現していく方向へと移行しており、地方自治体には、地域社会に即した政策の形成能力と実行力がこれまで以上に求められています。そのため、自治体職員には、前例にとらわれず、様々な地域課題の解決策を導き出す創造的な思考と組織力を高めて目的を達成する民主的マネジメント能力が求められています。

## 2 求められる意識と能力

### ① 市民感覚

全体の奉仕者として常に住民福祉の向上を目指し市民の目線で行動する。

### ② コスト・スピード意識

常に費用対効果を考え、速やかな業務遂行と課題解決を目指す。

### ③ 自己向上意識

業務はもとより、あらゆる機会を捉えて、積極的に自己実現を図る。

### ④ チャレンジ精神

常に問題意識を持って、業務の改善や困難な業務に積極的に取り組む。



### ⑥ 対人能力

市民に対する適切な接遇が実践でき、折衝等の調整が適切に行える。また、職場内での円滑なコミュニケーションを心がけ、部下や同僚に対して適切な指導を行い、職場全体の業務能力を高める。

### ⑤ 情報収集・情勢適応力

業務に必要な知識や技術はもとより、先見性をもって情報収集や情勢把握を行い、環境変化に的確に対応する。

### ⑦ 自己管理能力

社会人としてのマナーはもとより、公務員としての倫理観や人権意識を高め、節度をもって行動する。

### Ⅲ 総合的な人材育成の取り組み

#### 1 育成の視点

本来、職務に関する自己の能力開発は、職員の責任として行うべきものであり、自ら成長しようとする姿勢が基本です。職員が自己啓発によって自発的に学習し自己実現を図っていくことで業務に役に立つ能力や適性がしっかりと身に付くものです。そのため、普段から自己研鑽の意欲を刺激する研修制度や研修機会を整備していきます。

また、日常の職場の在り方も重要な要素です。職員は、仲間とともに問題を共有し、自由に議論し、互いに切磋琢磨するなかで生き生きと輝いていきます。職場での研修は、業務を行いながら所属長や他の職員が指導者となって、それぞれの職員に適した指導や研修を行うことができるとともに職場内の円滑な人間関係にも役立つ面がありますので、職場研修の推進を図ります。

さらに、職員は、いろいろな職場や役割を適時、経験することによって、能力的にも精神的にも成長します。また、最近では、経験や専門的技術を要する業務分野も増えており、総合的、戦略的な人事制度を構築していかなければなりません。

こうした観点から、「自ら伸びる」、「職場で学ぶ」、「人事制度で育てる」という三つの視点をもって人材育成に取り組んでいきます。



## 2 職員研修の充実

### ① 職場外研修の拡充

研修は、主体的に取り組むことでより大きな効果が期待できるため、できるだけ職員が自らの意思で研修に参加することを促進します。

#### ア 受講指針による研修の充実

大分県市町村職員研修センター等で行われている研修は、これまでどおり、活用していきませんが、役職や年齢に応じて受講すべき研修等を定めた受講指針を設定し、研修センター等で行われる研修への参加促進を図ります。

#### イ 職員派遣制度の導入

県をはじめとする他団体、他機関への長期派遣を実施します。長期派遣は、職員にとって一定の負担を伴いますが、それ故に積極的に挑戦した職員は、自己努力によって大きく成長することが想定できます。また、派遣終了後は、様々な面で市の業務や周辺職員に波及効果が期待できます。

#### ウ 人権・接遇研修の継続実施

市職員は、職責として人権を擁護する立場にあり、人権尊重の精神を広く啓発していかなければなりません。そのため、本市では、人権に関する様々なテーマについて、全職員が全項目を一定期間に受講できるよう継続して研修を実施します。また、接遇研修も人権研修の一環として併せて実施し、人権尊重に基づく適切な業務の遂行を進めます。

#### エ 基本事務研修の推進

市の業務は多岐にわたっています。そのため、財務、会計、法制、契約、組織・機構に関すること等、市役所で行う基本的な事務や情報について、すべての職員が一定の知識を習得し理解しておくことは業務遂行上はもとより、充実した市民サービスを提供する上で重要なことです。そこで各業務に習熟した職員を講師として、このような基本的な事務等の研修を計画的に実施していきます。特に新採用職員や採用後、事務職に任用替えした職員、また、職務経験の偏りによって各種業務を経験していない職員を中心に進めていきます。

### ② 職場研修の導入

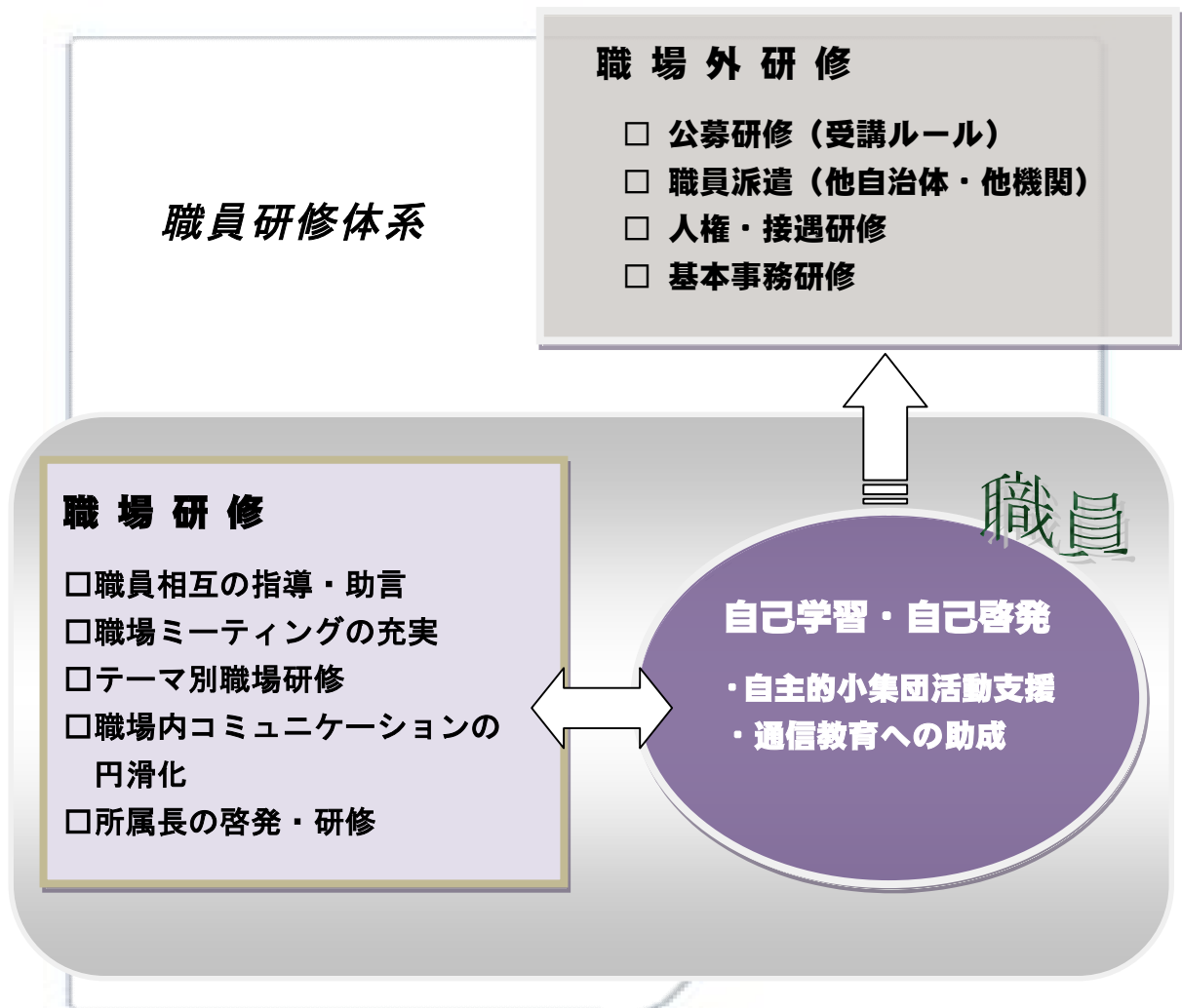
職員は、日常の業務を行う中で職員として最も成長します。自ら調査し、同僚や先輩職員からアドバイスをもらい、所属長から指導を受ける。ある面、職場は、最大の研修の場であるということができます。

このような職場の持つ研修機能に着目し、職場研修（OJT）を積極的に進めます。

職場の管理監督者は、職場研修の実施主体であり、職員としての部下の成長、職場ごとの専門的知識の習得や職場ミーティングの充実等について、総合的に調整し指導していく役割を担います。そのため、職場研修については、まず、管理監督者の啓発・研修に取り組みます。

### ③ 自主的小集団活動支援制度の導入

自主的な研修で成果を上げるには、明確な目的をもち、研修意欲を継続させることが必要です。これには、複数の気の合う仲間と関心の高い課題について自由に意見交換しながら、調査、研究する小集団での活動が適しています。そのため、本市の各種行政課題や事務事業の効率化等に関する職員の小グループによる自主的な研究・調査に対し、活動の指針を示すとともに一定のルールを設けて支援します。





### 3 育成型人事制度の推進

#### ① ジョブローテーションによる能力開発

採用後、10年間程度は、様々な職務を比較的短期間にバランスよく経験できるよう適正なジョブローテーションに努め、長期的な視点で職員の育成を図ります。

#### ② 複線型人事制度の検討

地方分権の進展や各種制度の改正によって、市の業務は、複雑・高度化しており、これらの業務に対応した専門的な能力を有する職員の養成が必要となっています。そのため、事務職においても専門性の高い職務については、職員の意向を尊重することを前提として、専任職、専門職としての育成、配置を検討します。

#### ③ 人事評価制度の導入

人事評価は、職員の業務遂行能力や業務上の成果について評価するもので、人格や人間としての優劣を評価するものではありません。能力評価は、職員が勤務中に見せる具体的な行動特性について職員と管理監督者が面接等を行いながら、ともに評価します。そのため、職員はより客観的に自分の能力を認識することができ、自己の能力開発に役立てることができます。また、業務実績については、あらかじめ設定した目標に対する結果を検証する過程で職員一人一人が改めて組織目標を意識するとともに業務上の課題がより明確になり、次の行動へつなげることができます。

この人事評価については、評価される職員の職種、経歴等を考慮し、公平、公正でより納得のいく評価を行っていくことが重要であり、評価を行う管理監督者の評価者としての資質がたいへん重要となります。そのため、人事評価の実施に当たっては、事前に評価者の研修を十分にを行い、取り組んでいきます。

#### ④ 採用制度の見直し

様々な社会情勢の変化により業務は、複雑・高度化し、個々の職員の負担が増加していますが、行財政改革推進の観点から、本市は、引き続き、職員数の削減に取り組んでおり、ますます職員の能力に負うところが大きくなっています。そのため、有能な人材の確保は、重要な課題です。また、近年の雇用情勢の悪化は、これまでにない大きな

社会の変化であり、多くの有能な若者が就職できないという異常な状況が続いています。

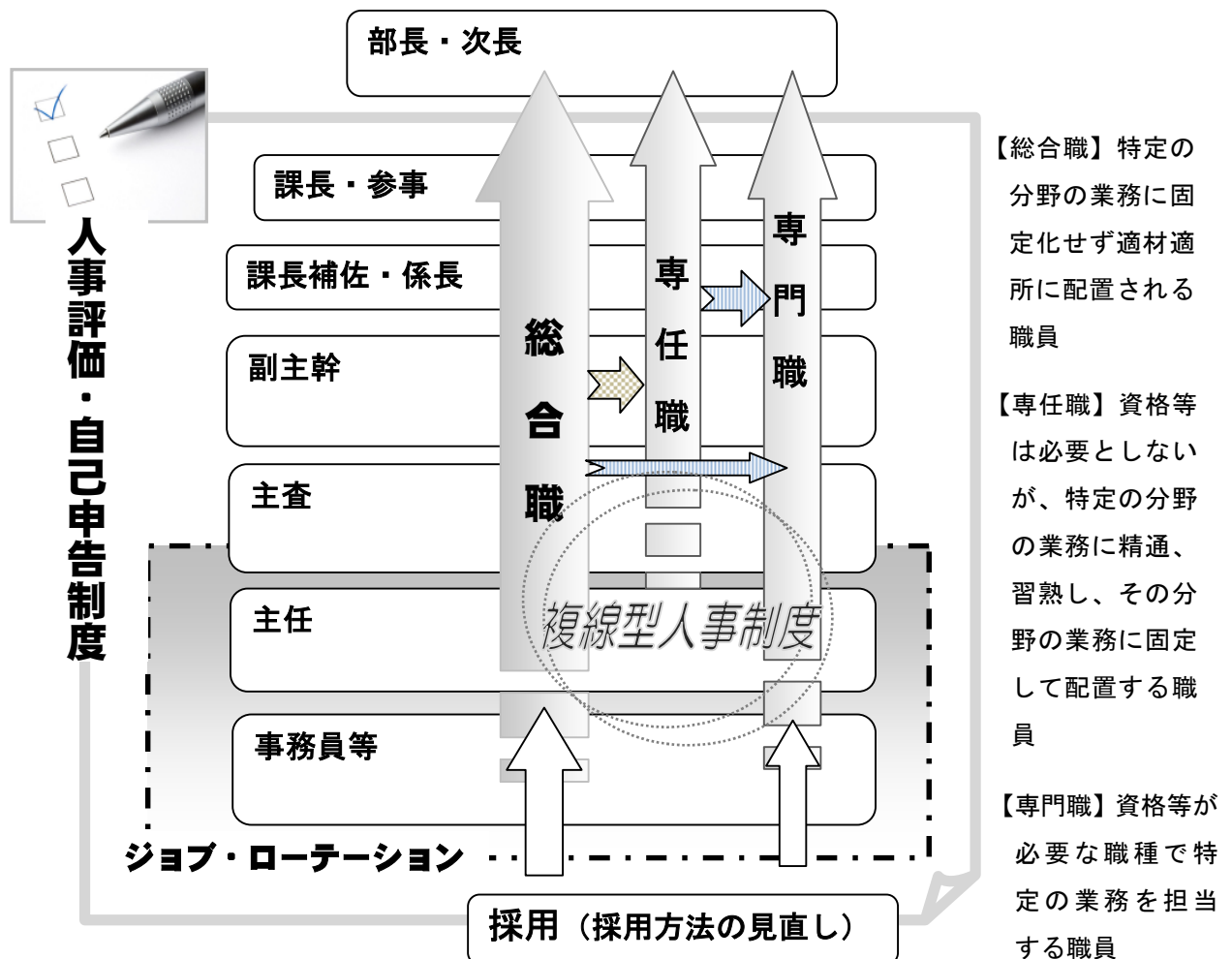
このような情勢を勘案し、職員の採用にあたっては、より多くの意欲ある若者が受験し、有能な職員を採用することができるよう、早急に受験・採用条件の緩和と試験制度の見直しを行っていきます。

### ⑤ 自己申告制度の整備

職員数を削減しながら行政サービスを維持していくためには、少数精鋭で行政運営を進めていくことが求められ、これまで以上に職員の個性や資格等を生かすとともに意欲や家庭事情等を踏まえた人事配置を推進していく必要があります。

そのため、職員の能力、技術、意欲、研修履修状況や家庭状況等を把握するため、自己申告による職員調書を整備し、職員の意欲を喚起するとともに適正な人事配置の実現を目指します。

### ■ 人事制度のイメージ



## IV 人材育成推進体制の構築

人材育成は、特定の部署や一部の職員が行うものではありません。職員一人ひとりの向上心をベースに各職場を主たる舞台として、全庁一体となって取り組むものです。また、職員全員が人材育成の意義を理解し、一定の方針の下、脈々と組織の中で受け継がれていくべきものであると言えます。

そのため、管理監督者とその他の職員がそれぞれの責任と役割をしっかりと認識し、日々、職場や職場外で人材育成の取り組みがスムーズに行われていくよう、人材育成推進体制を整備していきます。

### 1 管理監督者のマネジメント能力の向上

人材育成を組織的に推進するために最も重要な役割を果たすのが、各職場のリーダーである管理監督者です。管理監督者は、職務遂行上の責任者であると同時に職員の能力、意欲や性格等を適確に把握し、それぞれの職員に応じた指導を行う立場にあります。また、管理監督者の職務への取り組み姿勢や職員に対する鼓舞激励は、職場の雰囲気には大きな影響を与え、さらに今後の人事評価においては、評価者となって、職員一人ひとりと面談を行うこととなりますので、一層のマネジメント能力の向上が求められます。

よって、まず、管理監督者のマネジメント能力の強化に取り組めます。

### 2 自己研鑽への職場風土づくり

職員が切磋琢磨し相互に啓発し合う職場風土は、人材育成の土台となるもので、人材育成の取り組みを総合的に進める中で徐々に醸成されていくものと思われますが、職場ミーティングや職員の意識調査等を活用して、積極的に職員の自己啓発意識の浸透促進を図っていきます。



### 3 人材育成担当部門の強化

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、個々の取り組みを体系的に実施し、総合的に調整していくことが求められます。そのため、人材育成全体を管理・調整する部門を強化するとともに各部局に研修担当を配置する等の取り組みにより、各部局・職場との連携を図っていきます。