

# 蒲都市人材育成基本方針

平成24年2月

蒲 郡 市

## 目 次

1	人材育成基本方針策定の基本理念	1
(1)	人材育成の意義	1
(2)	人材育成の重要性	1
2	求められる職員像	2
3	人材育成の指針	3
4	人材育成の方策	3
(1)	職員の自己啓発	3
(2)	職場における能力開発( O J T = 職場研修 )	4
(3)	職場外における能力開発	4
(4)	能力を高め発揮できる組織風土( 職場環境 )	5
(5)	意欲と能力を引き出す人事管理	6
5	人材育成方針の推進	7

## ～ 人材育成基本方針 ～

### 1 人材育成基本方針策定の基本理念

#### (1) 人材育成の意義

地方分権の進展、少子・高齢化、高度情報化、国際化、市民の価値観の多様化など社会経済情勢が急激に変化している中で、地方自治体では自らの責任と判断で、行政に求められる役割と責務を認識して新時代に対応した地方独自の特色あるまちづくりが求められています。

本市では、平成23年度から「笑顔で安心して暮らせるまちづくり」「賑わいと元気あふれるまちづくり」「安全で快適な魅力あるまちづくり」「美しい自然を未来につなぐまちづくり」「こころ豊かに夢をはぐくむまちづくり」「市民とともに歩むまちづくり」の6つの基本目標とし、本市のめざす将来都市像として「三河湾に輝く 人と自然が共生するまち 蒲郡」を掲げた第四次蒲郡市総合計画が始まりました。

そしてこの6つの基本目標を達成するための基本計画を策定し、本市が目指す10年後の将来都市像実現のための取り組みを進めています。

これらの達成のためには、職員一人ひとりの職務に対する情熱、優れた資質や行動力、そしてそれらが結集した組織力が必要であり、職員に求められる能力も、法令を遵守し確実に事務を処理する能力から、限られた財源の効率的な運用を踏まえ、時代に即応し、複雑多様化する市民ニーズに対応するとともに、地域の課題を発掘し、本市の広域的役割を踏まえ、その特性に応じた施策を立案し、実施する能力へと変化しています。

戦略的な地域づくりの担い手として、フットワーク良く、スピード感をもって、現場主義を貫くことのできる職員の育成がまさに必要となっています。

#### (2) 人材育成の重要性

事業戦略を推進・実行する行政運営には、「人」「もの」「金」「情報」「時間」の5つの資源が必要とされますが、この中の「人」が残り4つの資源をうまく使いこなすことによって資源を生かすことができることから、「人」が一番重要な資源といえます。

この「人=人材」を優れた能力を備え、それを発揮して、目標の達成に貢献できる「人=人財」に育てることが人材育成といえます。

地方分権の進展による権限の移譲、多様化する市民ニーズへの対応等行政の役割の増加が予想される一方で、本市の財政状況は依然と厳しいものとなっており、これからの行政においては、少数精鋭主義による行政運営を担える人材を育成していくことが、市民に対しての質の高い行政サービスを提供するために重要となります。

## 2 求められる職員像

地方分権が現実のものとなり都市間競争の時代を迎えて、市民が市行政、市職員に寄せる期待は以前に増して大きくなっています。それだけに職員に求められる資質も、年々高くなっています。

その中で、限られた財源や人的資源によって、本市の基本目標である「笑顔で安心して暮らせるまちづくり」「賑わいと元気あふれるまちづくり」「安全で快適な魅力あるまちづくり」「美しい自然を未来につなぐまちづくり」「こころ豊かに夢をはぐくむまちづくり」「市民とともに歩むまちづくり」を実現し、これからの時代に活躍できる人材として次のような職員像を掲げました。

### 市民感覚を有する職員

- ・常に市民の立場に立ってものごとを考えることのできる職員
- ・市民のニーズを的確に把握して対応できる職員

### サービス精神を有する職員

- ・サービス業という意識を持つ職員
- ・質の高い市民サービスを心がけ職務にあたる職員

### 市民に信頼される職員

- ・全体の奉仕者としての使命感と情熱を持ち、市民に信頼される職員
- ・地域住民と積極的に関わり、地域活動に貢献する職員

### チャレンジ精神を有する職員

- ・常に目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組む職員
- ・慣習、前例にとらわれず、常に改善・改革を心がけ職務にあたる職員

### 経営感覚を有する職員

- ・コスト意識をもって、計画的・効率的に職務にあたる職員
- ・費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員

人材育成にあたっては、以上掲げた「求められる職員像」を「育成すべき職員像」として体系的に取り組んでいく必要があります。

また、人材育成を推進するうえで職員が求められる職員像に近づくため職場に欠かさない管理監督者については、上記の要件以外にも次の要件が必要となります。

経営感覚を持ち、業務目標を管理して組織全体をマネジメントできる職員  
部下の能力・実績を適正に評価して部下の育成に積極的に取り組む職員  
職場内のコミュニケーションの活性化を図る職場づくりのできる職員

### 3 人材育成の指針

職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組むことが必要ですが、その職員の能力向上のための自発的な取り組みを支援する制度や職員研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理システムの構築など、職員の自己啓発意欲の向上や能力の開発を促す環境を整備することが必要となります。

人材育成に対して長期的な展望を持って、着実に歩を進めるため次の3つに区分して、それぞれの施策において既存の制度や取り組みを人材育成という観点から見直すとともに、これら全てが総合的に機能することによって、はじめて人材育成が実りあるものとなります。

職員一人ひとりの意欲・能力を高める職員研修（研修関連）

職員一人ひとりが意欲を高め、能力を発揮できる職場風土（組織関連）

職員一人ひとりの意欲と能力を引き出す人事管理（人事関連）

### 4 人材育成の方策

人材育成の指針を具現化する方策として次のとおり設け、それぞれの取り組みを推進します。

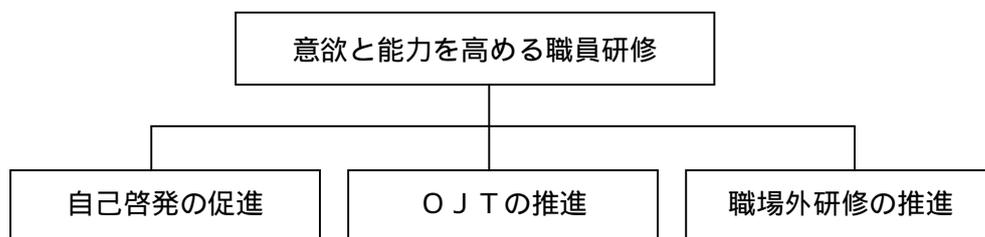
職員の自己啓発

職場における能力開発

職場外における能力開発

能力を高め発揮できる組織風土（職場環境）

意欲と能力を引き出す人事管理



#### (1) 職員の自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識して、自分の意志をもって能力の開発・向上のために学習することです。従って、自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策といえます。

能力開発の基本である自己啓発の促進には、職員が情熱を持って意欲を持続ける

ことができるよう、支援することが必要です。自己啓発の意欲は、基本的には個人の自己認識のあり方と課題認識の程度によるものであるため、自己実現の過程において達成感をより感じられるような手法が有効であると考えられます。

自己啓発を促進するため、各種助成制度や情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、人事管理との連携も強化していきます。

## (2) 職場における能力開発 (OJT=職場研修)

人材は職場における業務を通じて育つものであり、OJTは人材育成の最も重要な役割を占めるものといえます。これまでも実施計画の作成から実施報告を義務付けるOJTの取組みは実施してきましたが、職場の集合研修と誤解されることが多く、本来の職場研修(OJT)に至っていませんでした。

OJTとは、職場において上司が部下に対し、仕事を通じて、または仕事に関連させながら指導・育成することで、仕事の過程そのものを人材育成と捉えるものです。

職務能力は、実際の業務経験により最も効果的に開発されるものであり、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細やかな個人指導が可能であることから、人材育成の中心的な手法となっています。職場や管理監督者の経験則による指導に依存するのではなく、Plan - Do - Check - Action というマネジメントサイクルに基づき指導者、被指導者の双方が目標、指導方法、効果などを十分に意識しながら計画的にOJTを推進していく必要があります。

OJTを成功させる要因としては、職場の管理監督者をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、これら職員への意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを推進していくとともに、OJTを実践するための仕組み作りを進めていきます。

## (3) 職場外における能力開発

職員の能力開発の中心的手段は自己啓発とOJTであり、これを補完するものとして職場外研修があります。職場外研修は日常業務から離れて一定期間集中して学ぶよい機会となります。職場外研修は大きく分けると、職階や職種ごとに行う集合研修と、研修所等へ派遣する派遣研修の2つに分けられます。

集合研修は、各階層や職種ごとに必要とされる基本的な能力や知識を習得させることを目的に行うもので、多数の職員が受講できる点で有効です。以前の集合研修は、法令を遵守し確実に事務を処理する能力の育成を中心に階層別に行うものを主体としてきましたが、本市では平成21年度にこれを見直し、地域のあり方を見据えた戦略的な施策を立案し、実践できる政策法務能力を持った職員の育成ができる研修へとその主体をシフトさせました。今後においても職員の求められる能力や時代の変化な

どを踏まえながら研修計画の見直しを行い、時代に即した職員の育成に努めていきます。

派遣研修は、日常の業務とは異なる環境での「体験」を通して、先進的でより高度な専門知識や技術を習得する上で有効です。自らが属する組織をときに外から客観的に見て、外部の人と意見を交換して体験することは、日常には気づかない発見や新しい人的ネットワークを得る貴重な機会であり、同じ課題を持つ人と情報を交換し学びあう格好の場になるものです。これまでも自治大学校、市町村職員中央研修所、愛知県市町村振興協会研修センター等における研修を積極的に活用してきましたが、これらの高度・専門的な知識や行政手法を学ぶ研修の機会をできるだけ多くの職員に与えられるよう派遣対象の拡大と充実を図ります。

#### (4) 能力を高め発揮できる組織風土(職場環境)

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の学習意欲(自己啓発)に大きな影響を及ぼすものと考えられます。職員相互に協力し合って啓発に努めることのできる職場風土を醸成していくことが重要です。

しかし、このような職場風土を築くことは、何らかのシステムの導入等によって一朝一夕に実現するものではなく、職員一人ひとりが「学習」「向上」「研鑽」といった高い意識を持ち続けて、相互に啓発しあう行動を通じて徐々に形成されるものであると考えられます。

そこで、管理監督者は、職員の自己啓発への取り組みを奨励し、そのための環境を整えることで職場に学習的な風土を根付かせ、職場内のコミュニケーションの活性化を図ることが重要な職務の一つであることを十分に認識して積極的に取り組む姿勢を持つことが最も重要であり、そのための風通しのよい環境づくりを進める必要があります。

この実現のため、次のような制度の活用、推進を行います。

##### 職員提案制度

職員の意識改革の促進や政策に直結する提案活動の活性化を図るため、既存制度を側面から支援して、職員の積極的な参加意欲を高める方策を検討します。

##### 庁内ネットワークの活用

情報の共有化と効率的な業務の推進を図ることを目的とした庁内ネットワークのより一層の活用を図ります。

##### メンタルヘルス対策

現代のストレス社会を反映して、職員のメンタルヘルス面での対策が必要となっています。そのため、管理監督者をはじめとする職員へのメンタルヘルスについて

の研修を充実するとともに、職員が相談しやすい環境づくりを推進します。

#### 子育て支援の推進

少子高齢社会において、労働分野での男女共同参画を実現するうえで就労者の子育て支援が重要となることから、次世代育成支援対策推進法による特定事業主行動計画に基づき、子育て支援を引き続き行っていきます。

### (5) 意欲と能力を引き出す人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。しかし、これまでの成績主義に基づかない一律的年功序列的色彩の濃い人事管理では、競争原理も働きにくく、組織としての活力も低下する傾向にありました。

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを目標とする人事管理を推進する必要があります。

#### 人材の確保

次代を担う職員の採用は人材育成の出発点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、市民の立場で協調性のある温かい人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要となります。

学力に偏重せず市民の期待に応えられる能力や資質を持った人材を幅広く発掘するとともに、選考の透明性、公平性を確保し競争試験に対する信頼性を高めていきます。

#### 配置管理

人事異動を中心とする配置管理は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応し、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を図り、組織を活性化していくために、職員の意欲・適性・能力を把握したうえで、事務・技術間の積極的人事交流や採用時の職種にとらわれない人事管理を検討して適材適所に配置します。

#### 自己申告制度

異動希望等を申告する制度は、人事管理や能力開発の効果的な手法として今後とも運用していきます。必要に応じて面談等を実施するなど、職員の職務能力や適性を把握し、職員のチャレンジ精神や意欲の向上を図ります。

#### 降格制度

管理職となった職員が、自己の適性や健康上の要因などでその職責が果たせないと感じたときに、自らの意思で降格できる制度は、継続して実施します。

#### 女性職員の登用

これからの男女共同参画社会を実現していくためには、性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・育成が重要となります。そのため、女性職員がその能力を十分に活かすことができるように政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努めます。

#### 人を育てる人事評価制度

職員個々の適性・能力・実績が正当に評価されるように、評定要素、職責、評価者などにおいて多面的な評価基準を採用するとともに、職員の意識改革を図るために評価表の中に個人の目標を設定し、Plan - Do - Check - Action のマネジメントサイクルに沿って業務が執行でき、評価結果をもとに面談により相互理解を促進する制度の確立を検討していきます。

さらに、上司の部下に対する評価だけでなく、部下の上司に対する評価制度についても既存の制度を継続して実施します。

## 5 人材育成方針の推進

人材育成を推進するためには、全庁一丸となった推進体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要不可欠です。

そのため、管理監督者は、重要な役割を担っており、人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚して、自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発への支援をする必要があります。

また、職員は、公務員としての責務として積極的に自己啓発に努め、能力を高め発揮できる組織風土（職場環境）の醸成に貢献する必要があります。

職員には市民のみなさんの視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上させることにより、住民福祉の増進に努めることが求められています。

「蒲郡市人材育成基本方針」に基づく取り組みを進めることで、戦略的な地域づくりの担い手として、人材育成の意義に掲げた「フットワーク良く、スピード感をもって、現場主義を貫くことのできる職員」を育成していきます。