

石岡市職員人材育成基本方針

平成19年3月

石岡市総務部職員課

目 次

は じ め に	3
第 1 章 人材育成に関する基本的な考え方	
1 方針策定の背景と必要性	4
2 育成方針の基本理念	6
第 2 章 人材育成の目指すもの	
1 目指すべき職員像	8
2 職員に求められる意識	10
3 職員が身につけるべき能力	12
第 3 章 人材育成を推進する方策	
1 人材育成システムの構築について	13
2 職場環境 - 学習的な職場風土づくり -	14
3 能力開発 - 研修制度の体系化と運用 -	15
4 人事管理との連携について	18
お わ り に	20

はじめに

市町村合併が一段落し，いよいよ地方への権限委譲や分権化が本格的に始動しようとしています。これまでの横並びの行政運営から脱却し，「自分で決定し，責任を負う」という立場で地域の特性を活かしたまちづくりを推進していかなければなりません。

本市は，一昨年，旧石岡市と旧八郷町が合併し，「新しい石岡市」のスタートを切りました。お互いの地域性を尊重しながら，『活力と生きがいに満ちた協働によるまちづくり』を基本理念とした新市建設計画や『風と時が輝く“和”のまち いしおか』を将来像とした第1次石岡市総合計画の実現に向け各種の取り組みがスタートしています。

また同時に，「石岡市行財政改革大綱」をまとめ，集中改革プランや職員定員適正化計画，財政健全化計画など行財政の効率化に向けた計画を策定し，実効的な取り組みを進める段階を迎えています。

このような中で，今回，職員の人材育成に関する総合的なプランとして「石岡市職員人材育成基本方針」を策定いたしました。本基本方針は，時代の要請に応え，必要とされる職員像を明示するとともに，「職員＝人材」の育成に向けて，職場環境や能力開発，人事管理といった側面から有効的な研修体制の整備，人材育成システムの構築等の具体的な方策を定め，全庁的な取り組みを進める指針とするものです。

第1章 人材育成に関する基本的な考え方

1 方針策定の背景と必要性

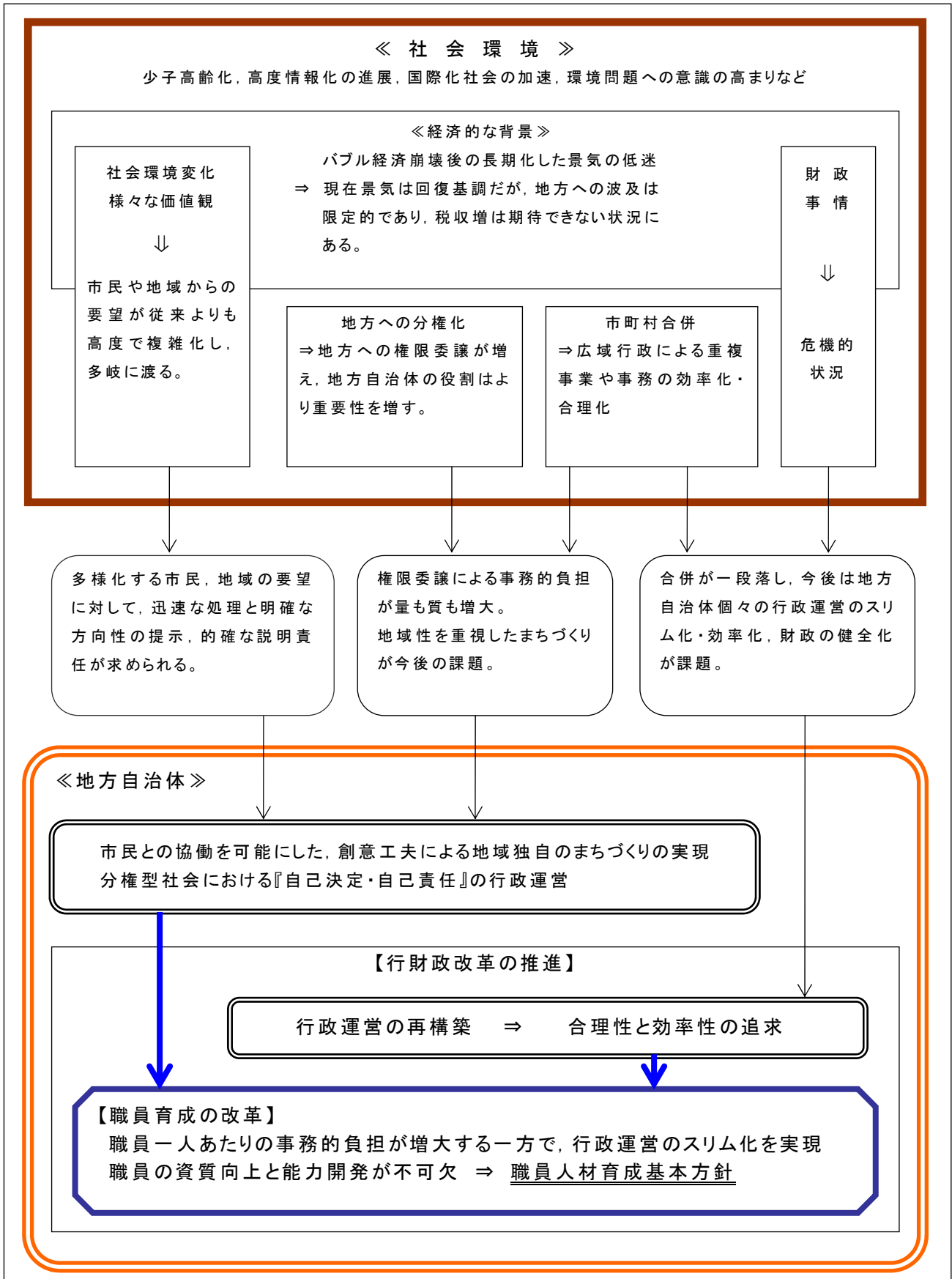
少子高齢化が深刻さを増しつつある中、技術革新による高度情報化の進展や国際化社会の加速など、社会環境は急激な変化の時を迎えています。日本経済はバブル経済崩壊以降の長期低迷期を抜け出し、市場が活力を取り戻そうとしている反面、競争の激化が多くの淘汰と統廃合をまねき、社会全体の二極化をより鮮明に映し出しました。旧態依然の時代はとうとう終わりを告げ、環境の変化に順応できた者だけが生き残る、競争と変革の時代へと変貌してきています。

このような時代の流れは、地方自治体においても決して例外ではなく、その波が着実に押し寄せています。景気動向が回復に転じたとは言え、地方経済への波及は限定的であり、地方自治体においては財政の健全化が緊急の課題と言えます。本市でも経常的な税収増は期待できず、更なる組織体制や事務事業の見直しを含めた行政運営のスリム化が急務となっています。「平成の大合併」が一段落し、数のうえでは一定のスリム化が達成されましたが、これからは地方自治体個々の行政運営の再構築が問われており、財政再建団体への転落を避けるためにも、まさに生き残りをかけた変革の時代を迎えているのです。

また一方では、地方分権化がいよいよ実行の段階へと移り、今後ますます地方自治体の機能は重要になってきます。中央からの権限委譲は増加し、地方自治体は自らの考えで政策を判断・実施していかなければなりません。また、様々な社会環境の変化から市民や地域の要望は従来よりも高度で複雑化し、地方自治体ではそれらに対する迅速な処理と的確な説明責任が求められてきます。地方分権化が進み、地方自治体の役割が大きくなる一方で、行政運営やその組織自体の規模はスリム化しなければならず、職員一人ひとりの資質や能力の向上はもはや不可欠となってきています。

このような状況を踏まえ、本市ではこの変革の時代に対応した「石岡市職員人材育成基本方針」を策定し、組織運営や行財政改革の主体である職員個々のレベルアップに取り組んでいく考えです。平成18年3月に「石岡市行財政改革大綱」を策定しましたが、今回の基本方針を職員育成分野での指針と位置づけ、新しい時代に適応する職員像を明確にし、有効的な人材育成システムの実現を目指していきます。経営的な意識を培いながら、「自己決定・自己責任」が求められる分権下の社会に適応した、高い意欲をもつ職員の育成と組織全体の活性化を図っていきたくと考えています。

○ 地方自治体を取り巻く環境と人材育成との関係



2 育成方針の基本理念

これからの地方自治体は、いかに危機的な財政状況を乗り越え、独自性を発揮した地域の活性化やまちづくりを実現していくかが問われています。財政の健全化が達成されなければ地方自治体に未来はありません。しかしながら、効率性や合理性を追求するあまりに市民や地域の意向が軽視されてしまつては本末転倒となつてしまいます。

そのため、職員の人材育成を推進するうえでも、こうした行政運営の効率化と市民からの要望に応えたまちづくりの両立を勘案した基本理念が重要となります。

本基本方針では地方自治体を取り巻く社会環境に順応し、地域間競争という新しい時代に生き残ることができる行政運営を目標とし、「合併後のまちづくり」「市民本位」「行財政改革」「地方分権」の視点から次のような基本理念をもとにして人材育成に取り組んでいきます。

石岡市職員人材育成基本方針の基本理念

新しい石岡市を創造する人材の育成

協働のまちづくりを実現する人材の育成

経営意識をもつ人材の育成

分権型社会に即応する人材の育成

新しい石岡市を創造する人材の育成

合併により誕生した新しい石岡市に愛着をもち、新たなまちづくりに寄せられる大きな期待に応え職務に精励する職員の育成を目指すものです。新生石岡市においては、地域の均衡ある発展と一体感の醸成を図りつつ、市民とともに合併効果を生み出していく取り組みが求められ、「住んでよかったまち」、「住みたいまち」と言われるような魅力あるまちづくりを迅速かつ大胆に進めていかなければなりません。魅力あるまちづくりには魅力ある職員が必要であり、統一したテーマと目標に基づいた職員個々の能力開発、知識・経験の蓄積を進め、「魅力ある職員＝できる職員」の育成を目指します。

協働のまちづくりを実現する人材の育成

市民の視点に立った、市民本位の行政サービスの提供と地域特性を活かしたまちづくりを実現するためのものです。市民との協働は市民の職員に対する信頼が基本となります。笑顔，丁寧，親切という基本的マナーをもちつつ，公務員としての高い倫理観と強い使命感をもって意欲的に職務を遂行する職員，また，市民の目線，地域の目線で価値観やニーズをとらえることのできる職員，市役所でも地域でも信頼される職員の育成が市民との協働の礎を築き，実現する原動力につながります。

経営意識をもつ人材の育成

財政健全化を目指すための行政運営再構築の観点と，急激な環境変化や時代の流れに敏感に適応していく観点との両面から職員の意識改革を捉えたものです。本市における緊急の課題は逼迫する財政状況の健全化であり，そのため，事務事業に係る経費の削減や効率化を図る行財政改革の取り組みと職員の意識改革を進めなければなりません。また，地域の経営者としての認識を深め，地域の要望や時代の流れを迅速に把握するための政策形成能力や分析力も重要となってきます。固定観念や既成概念に捉われることなく，常に変化し続ける社会環境に柔軟に対応する発想と斬新なアイデアをもち，新しいことにチャレンジする職員の育成を目指します。

分権型社会に即応する人材の育成

今後権限の委譲が増加する中で，「自己決定・自己責任」の考えに基づき，地域に適合した政策を立案し，実行していく職員の育成についての理念になります。今後，分権化が進む中で，地方自治体の機能はさらに重要性を増し，政策にも地域独自の志向が求められると同時に，職員には今まで以上に幅の広い視野と専門的な知識が必要となります。そのため，職員個々においては常に高い目的意識や向上心をもち，自己の研鑽に努めていかなければなりません。

第2章 人材育成の目指すもの

1 目指すべき職員像

基本理念を踏まえたうえで、石岡市の独自性を発揮し、独創的かつ効果的・効率的な行政サービスを提供するため、次のような職員像を掲げます。

新しい石岡市を創造する人材の育成

■新しい石岡市のまちづくりに対して寄せられる要望と期待に応えるため、地域に愛着をもち、魅力あるまちづくりをリードする職員が求められます。すべての職員が、業務の基礎的知識と経験をもとに市民のニーズや情勢を的確にとらえ、信念をもって石岡市の魅力を存分に引き出すことのできる躍動的な職員の育成が必要となります。

地域への愛着と夢をもつ職員

創造力と行動力のある職員

協働のまちづくりを実現する人材の育成

■市民とともに情報を共有し、まちづくり・地域づくりに汗する職員、常に市民の視点や感覚をもち行政サービスを提供できる職員を目指します。また、市民の奉仕者であることを自覚し、公務員としての高い倫理観と強い使命感をもって意欲的に業務を遂行する職員が市民から信頼され、協働のまちづくりを担っていきます。

市民の感覚をもち共に汗する職員

市民に対して公正で誠実な職員

経営意識をもつ人材の育成

■『市民はお客様である』という地域経営者としての意識をもち、常に経費削減と効率性を追求する職員を育成し、行政運営の効率化、財政の健全化を目指します。また、市民や地域のニーズを迅速に把握・分析することができる職員が求められます。新しいことへのチャレンジ精神を忘れず、固定観念や既存概念に捉われない柔軟な発想と斬新なアイデア、市民に対する説明能力が必要です。

物事の本質を見抜き無駄を省く職員

問題意識をもち改革を進める職員

分権型社会に即応する人材の育成

■『自己決定・自己責任』が求められる分権型の社会において、地域に適合した政策を立案・運用できる高度な政策形成能力をもつ職員が重要となります。そのためには、高い目標と向上心をもって日頃から自己研鑽に努めることが重要であり、広い視野とより専門的な知識を有する職員の登用も必要です。

自己を啓発し目的意識をもつ職員

自らの責任で自ら考え行動する職員

2 職員に求められる意識

分権社会と新たなまちづくりに求められる職員（人材）育成の基本は、自己啓発と意識改革であり、強制的または一律的に押し進めても効果が上がるものではありません。

そのためには、職員の思考、行動の基本的な意識づけが必要であり、様々な個性を生かした人材の育成と活用のベースとします。

基本理念		
職員像	目指すべき職員像	
	求められる意識	
新しい石岡市を創造する人材の育成		
職員像	地域への愛着と夢をもつ職員	
	【意識】	
	<ul style="list-style-type: none"> ・自分たちのまちをよくしようとする意識（地域への愛着心や郷土愛） ・市民や地域の要望等を発展的に検討しようとする意識 ・地域の魅力を引き出そうとする意識 	
	創造力と行動力のある職員	
職員像	【意識】	
	<ul style="list-style-type: none"> ・市や地域の将来像を描く意識 ・情熱と明確な目的をもって業務に取り組む意識 ・思案検討型、待ち受け型からの脱却、自ら企画、行動する意識 	
	協働のまちづくりを実現する人材の育成	
	職員像	市民の感覚をもち共に汗する職員
【意識】		
<ul style="list-style-type: none"> ・市民、地域に貢献する意識 ・市民の目線、地域が目線で考え、サービスを提供する意識 ・労苦を惜しまず、額に汗し働く意識 		
市民に対して公正で誠実な職員		
職員像	【意識】	
	<ul style="list-style-type: none"> ・公務員としての基本的な姿勢や意識（公務員倫理） <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 社会人として当たり前の道徳観や倫理観 ⇒ 職務に対する強い使命感 ・法令遵守（コンプライアンス）と説明責任（アカウンタビリティ） 	

基本理念	
職員像	目指すべき職員像
	求められる意識
経営意識をもつ人材の育成	
職員像	物事の本質を見抜き無駄を省く職員
	【意識】 <ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革推進の視点 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 強いコスト削減の意識 ⇒ 効率性の探究心 ・「公務員は地域の経営者である」という自覚
	問題意識をもち改革を進める職員
	【意識】 <ul style="list-style-type: none"> ・時代の流れに敏感になる意識(社会環境への順応) ・「市民が何を求めているのか」を把握する意識 ・変化を恐れない意識 ・チャレンジ精神
分権型社会に即応する人材の育成	
職員像	自己を啓発し目的意識をもつ職員
	【意識】 <ul style="list-style-type: none"> ・職務に対する高い目的意識 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 職務遂行に対する意欲向上, 目標への達成感 ・「人」「公務員」として成長しようとする意識 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 「人」としての成長 …… 幅広い視野や豊かな感受性 ⇒ 「公務員」としての成長 …… 能力や技能に対する向上心
	自らの責任で自ら考え行動する職員
	【意識】 <ul style="list-style-type: none"> ・これまで以上に自分の行動に責任をもつ意識 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 職務遂行上の判断や決定に対する強い責任感

3 職員が身につけるべき能力

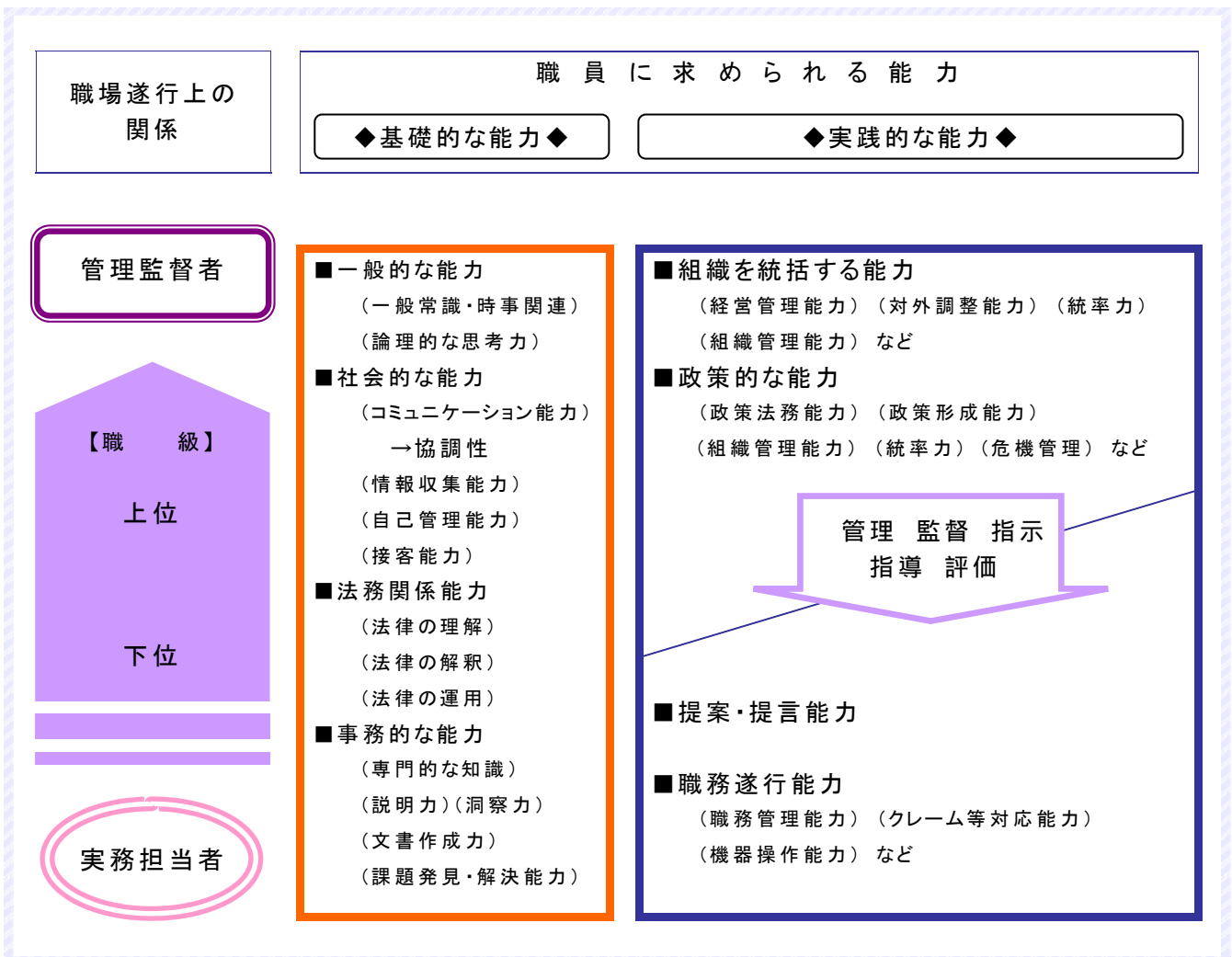
職員に必要とされる能力は、職務を遂行する基盤として身につける基礎的な能力と、それぞれの職務に応じて求められる実践的な能力とに分類することができます。

基礎的な能力とは、法務関係能力や情報収集力といった公務の基盤となる能力であり、職位や職務の内容を問わずに公務に携わる者に一貫して必要となる能力です。

一方、実践的な能力とは、階層によって必要される能力が異なり、各々の立場に応じた能力を発揮しなければなりません。実務担当者には情報技術を操作する能力やクレーム対応に関する能力等が、管理監督者には対外調整能力や組織管理能力、指揮能力といったものが求められてきます。

また、上位の階層になるにつれて管理や監督といった今までにない役割をこなすこととなります。実務担当者と管理監督者の双方がそれぞれの能力を有機的に活かしながら、組織全体として機能していかなければなりません。

○求められる能力のイメージ

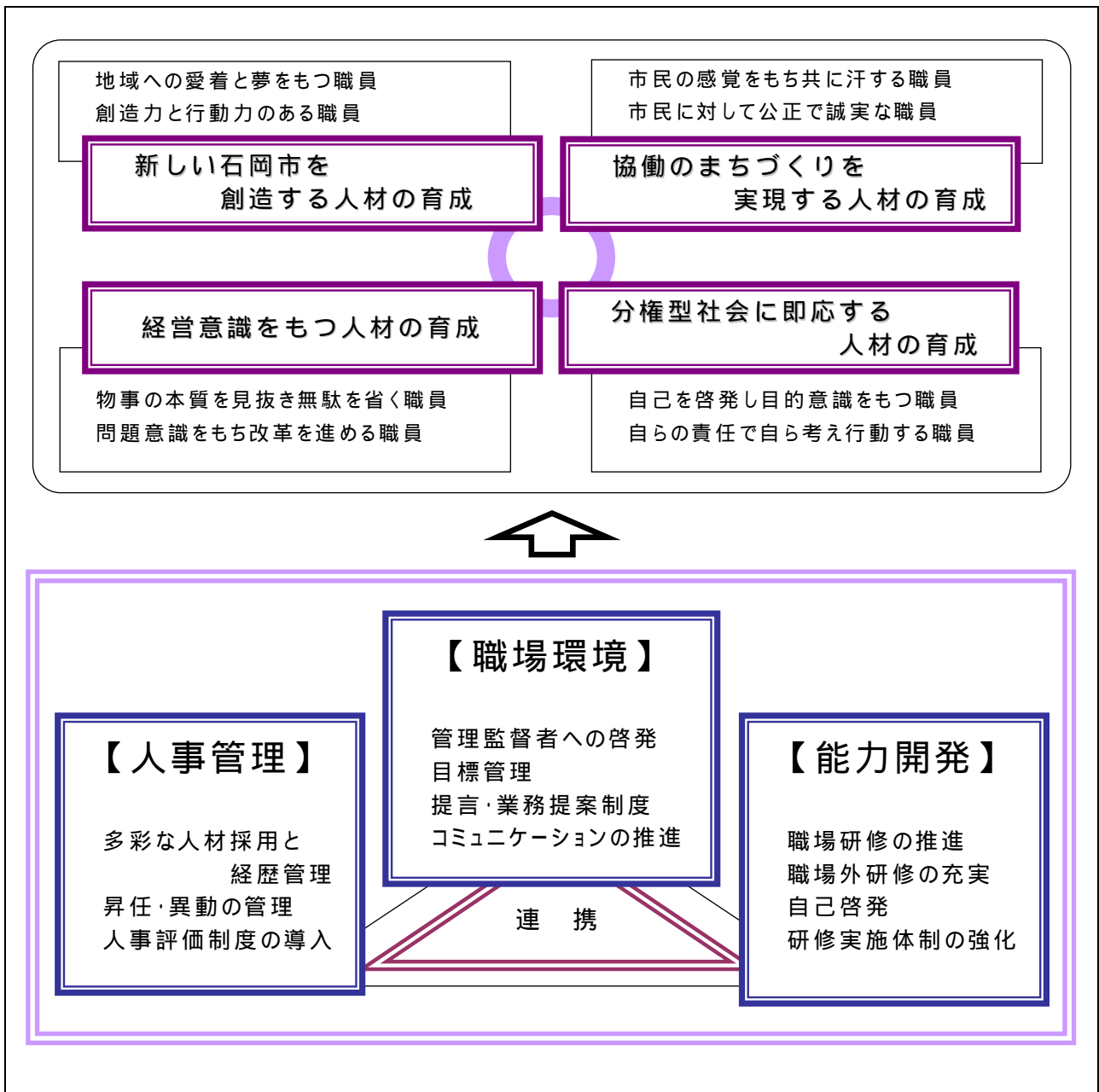


第3章 人材育成を推進する方策

1 人材育成システムの構築について

「各職員がもっている能力を最大限に発揮できる」ことが職務上の理想的な人材育成であり、本基本方針では「職場環境」「能力開発」「人事管理」の3つの側面からそれぞれの方策を提示します。方策相互の連携を十分に図りながら、有効的な「人材育成システム」を構築し、目指すべき職員像実現を目指します。

○ 人事育成システムのイメージ



2 職場環境 - 学習的な職場風土づくり -

職場における人材育成は、実践的な業務を行う場であり、また多くの職員同士がともに職務を遂行するため、能力を開発する機会が多数存在します。特に職場内の雰囲気や気質といったものは、職員のやる気に直接関係してきますので、管理監督者は意欲的に職務遂行にあたり、学習的な職場風土づくりに心がけなければなりません。「職場環境」における方策として、本基本方針では次の事項に重点を置き、活発な職場の雰囲気と学習的な職場風土を築いていきます。

管理監督者への啓発

職場における学習風土を醸成するためには、職場を管理監督する者の理解と支援が欠かせません。部下は上司の仕事への姿勢を見ており、上司の仕事への熱意がその職場全体の雰囲気や気質につながってきます。

そのため、まず管理監督者自身が意欲的に職務に専念していかなければならず、自己啓発、意識改革を率先して行い、職員を先導していく取り組みが求められます。また、管理監督者としての資質や能力を身につけ、強いリーダーシップのもと職場運営に注力しなければなりません。

【具体的な施策】

管理監督者を対象とした組織管理や学習風土づくりの研修
 部下の育成や組織運営に対する評価制度
 自己啓発、意識改革に対する積極的な支援
 管理監督者による自己啓発への取り組み

目標管理

職場内の目標や実行計画、達成状況等を管理することで、課全体の職務上の方向性が明確になり、課内の士気を高めることができます。また、職員個々の目標達成状況やその過程を把握することで、職務遂行に対する評価を経て職員の能力開発につなげることも可能となってきます。目標を課内共通の認識事項とし、組織が活発に機能するためにも目標管理は重要になってきます。

【具体的な施策】

各課単位での定期的な目標設定と実行計画、またその進捗状況の把握
 各職員または各担当単位での目標設定と経過状況の報告
 管理監督者による目標の管理と職員への評価
 各目標の共通認識

提言・業務提案制度

日常的な業務や軽易な作業において事務の効率化を迫るため、既存の事務作業の流れや慣例となっている事務についての改善提案制度を導入することは有効な手段となります。またその中で、実際の事務的な仕事を担当するのは若い職員であることが多いため、職級問わず幅広く提言や提案を求めることが重要です。全庁的に業務改善に関する提案をできる機会を設けることで、職員一人ひとりに改善に対する意識の向上を促すことにもつながります。

【具体的な施策】

日常的な業務や軽易な作業の改善提案制度の導入
課単位での事務改善の意識づけと提案
部単位の提案受付，検討体制の確立と庁内グループウェア の活用

グループウェア・・・職員がパソコン上で情報を共有できる媒体。

コミュニケーションの促進

社会人としての基本的なマナーをもって、職場内の人間関係を良好に保つことがスムーズな業務の遂行につながります。一言で公務員といっても職員一人ひとりの価値観は千差万別であり、物事の捉え方や考え方が異なることは当然のことです。互いに相手を理解し、十分に意思の疎通を図ることが組織運営において大変重要です。また、管理監督者は職員同士が各々の考えや意見を言い合える場を設け、情報の共有や相互理解、課題発見が充分になされる職場づくりを築くことも重要となってきます。

【具体的な施策】

日常的な挨拶など基本的マナーの徹底
課内ミーティングの実施（情報共有，議論，課題発見，意見交換等）

3 能力開発 - 研修制度の体系化と運用 -

職員がより専門的な知識や能力を身につけるために、またその機会を与えるために、研修制度を有効かつ体系的に実施していくことが大変重要となります。「職場研修」は、職場で実践的な職務を通じ、長期的な期間で日常業務に必要な能力や様々な経験を積むことができます。また「職場外研修」は、階層別の基本的な能力やより高度で専門的な能力を身につける場になります。さらに他の市町村職員と親睦を深めることで、課題に対する新しい視点や刺激を得ることができ、職務に対する意欲の増進にもつながります。「自己啓発」においては、職員自身が自ら意欲的に学習していくことが求められ、そのための支援制度をつくることも重要となります。

職場研修の推進

職場研修とは、職場内での職務を通して能力や知識を習得していく研修であり、職場の上司・先輩等の指導のもと、計画的に知識や技術を身につけるものです。研修を受けるにあたっては、仕事の目的や習得すべき能力等を各々が把握しながら、自分に欠けている部分を知ることが重要です。常に自己評価を繰り返す必要があります。また、職場の上司・先輩等が個々の職員の状況に応じた確かな指示、指導を行なっていくことが大切であり、指導する側・受ける側のコミュニケーションやミーティングが不可欠となります。

【具体的な施策】

研修スケジュールの作成と研修進捗の把握
 職場内の業務・対応マニュアルの作成
 勤務評定の的確な運用

職場外研修の充実

職場外研修は、一定期間集中できる環境で受講するため、基礎的な知識や技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を習得したりできる点でより効果的です。また、日常の業務を離れて他の市町村職員や他分野の人たちと交流できる面も、啓発を受ける絶好の機会となります。このような特徴を充分活かしながら、階層や職務を加味した体系的な運用が求められます。

【具体的な施策】

県・他市との人事交流の充実
 一般研修や専門研修の充実
 政策形成・法務能力開発研修の充実
 専門職研修の充実
 研修講師の育成
 研修成果の報告・伝達研修の実施

自己啓発

職員は、日頃からその力量を高める努力をしなければなりません。担当する業務に限らず、関心を寄せる事柄や興味がある分野を自ら進んで見識を深めていくことは豊かな発想力と多角的な視野を養うことにつながります。また一方で、職場を管理監督する者にとっては、日頃職員を指導する中で職員の自己啓発を促進するような職場づくりに努めることが必要となります。

【具体的な施策】

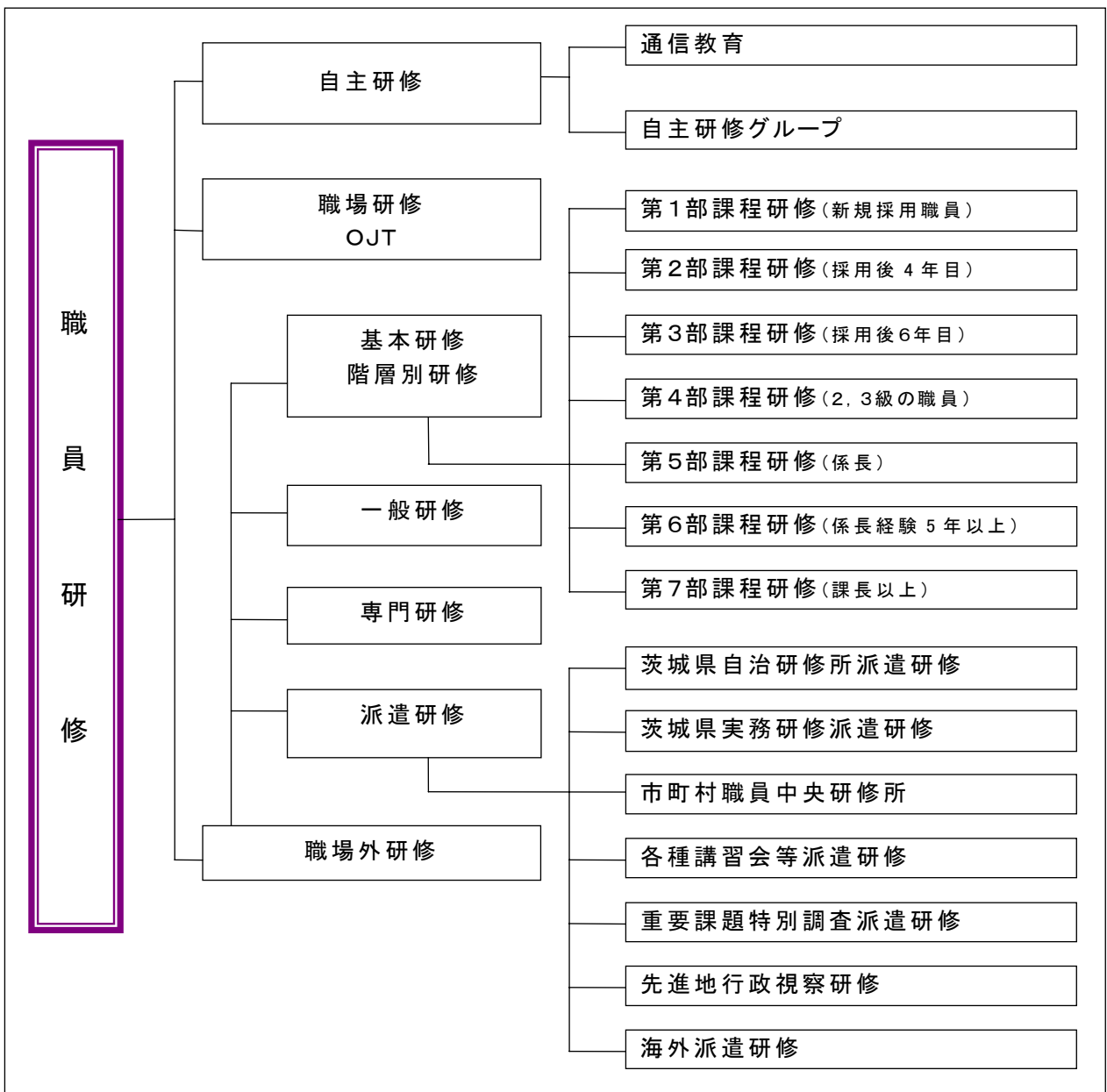
自己啓発のための情報や資料の提供
 多種多様な自己啓発講座等の提供

研修実施体制の強化

時代に即応し、積極的かつ意欲的な「職員＝人材」を育成してきいたため研修の実施体制を強化する必要があります。限られた予算の中で質量ともに充実し有効な研修を企画、実施していくには仕掛ける側（実施主体）の体制や人材の育成が重要です。研修の中長期的な目標を設定し、継続的、系統的に実施していくことは「人材の育成＝組織力の向上」に欠かせない課題です。

【具体的な施策】
 研修企画担当者の育成
 研修所設置の検討
 研修実施の広域的連携

○ 職員研修の体系図



4 人事管理との連携について

職員の人材育成について、人事管理の側面からの考察は必要不可欠です。効果的な職員配置を可能にし、職員の意欲をかき立てるため、職員の経歴管理や昇任・異動についての方策を示していきます。

多彩な人材採用と経歴管理

市民の多様化するニーズに応えるため、幅広い視野をもった職員が求められています。職員採用の段階においても、学力や学歴以上に人間性や人生経験等を考慮した選考が重要になってきます。多彩な試験形態の導入や先進事例や民間企業等の選考手法を取り入れることも必要と考えます。また、職員は様々な部署を歴任することで行政全体を総合的に把握することができます。各職員の経歴を適切に管理し、ジョブローテーションと技術の専門性を充分踏まえたうえで適正な職員配置に努めることが重要です。

【具体的な施策】

採用試験受験枠の緩和と専門能力保有者や民間経験者等の採用
 試験内容の検討や面接技法の研修（多彩な試験方法，民間手法の導入等）
 職員の適切な経歴管理

ジョブローテーション…様々な分野の業務を経験させることを目的とした人事異動。

昇任・異動の管理

上位の職位への昇任については、職員の能力と過去の実績、勤務状況等を適正に把握し、管理監督者としての資質を充分に見極めていく必要があります。また、昇任については客観的かつ公平な評価によることが重要であり、人事評価制度と合わせ職員の理解と納得が得られるシステムで行われる必要があります。これは職員の熱意・意欲を左右するものなので特に注意を払わなければなりません。また、職員のメンタル面等を考慮した希望降任制も検討する必要があります。

職員の人事異動については、「職員が望む分野で活躍できること」が理想となりますが、行政全般を把握するには3～5年単位でのジョブローテーションが求められます。職員の希望や意欲に配慮しつつも、部署内の人員の配置と機能性とのバランスを勘案し、経歴管理と併せた異動が重要となります。

【具体的な施策】

組織改革・人事配置方針の提示と昇任システムの改善
 希望降任制の導入
 ジョブローテーションの確立

人事評価制度の導入

地方公務員制度改革に基づき、職員の意欲と能力、努力に見合った適切な評価を行い、評価結果を給与へ反映させるとともに能力開発や人事管理に効果的に結びつけていくことが必要となっています。人事評価は、職員の能力と意欲をさらに高め、結果として人材の育成と組織力の向上につなげていくことを目的として行い、結果だけを求めるのではなく、目標や結果に至る過程を重視して行うものとします。

【具体的な施策】

人事評価制度の研究・調査
勤務評価内容の検証及び拡充
評価者・被評価者研修の実施

お わ り に

今、職員には新しい「石岡市」としてのまちづくりに寄せられる大きな期待を受けるとともに、効率的な行財政運営に積極的に取り組むことが求められています。また、厳しい財政運営と限られた職員数という条件に、健全で特徴あるまちづくりの自治体間競争、許可事務等の権限委譲などの条件が付加され、これまで以上に市及び職員の「自己決定・自己責任」、「経営能力」そして「行動力」が求められています。

そのために今最も重要なことは、あらゆる業務に係る前例踏襲主義、横並び主義、「やらせられる」という義務感、「誰かがやるだろう」という他力本願的意識から脱却するための「意識改革」「行動改革」です。

これらの改革推進のため、この「石岡市職員人材育成基本方針」に基づく取り組みを迅速かつ大胆に進め、高い能力と意欲あふれる職員を育成していくとともに、本市及び職員を取り巻く情勢の変化に対応していくため、方針の随時見直しと進捗状況の確認を行い、実効性あるものとしていく考えです。