

小松島市人材育成基本方針

平成27年3月

小 松 島 市

目 次

1 人材育成の基本的な考え方	ページ
(1) 人材育成の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・	1
(2) 人材育成の基本方針の改定の背景・・・・・・・・	1
2 目指すべき職員像	
(1) 目指す職員像・・・・・・・・・・・・・・・・	2
(2) 職員に求められる能力・・・・・・・・・・・・・・・・	3
(3) 各階層に求められる役割・行動・能力・・・・・・・・	3
3 人材育成を推進する体制と役割・責務	
(1) 職員の役割・責務・・・・・・・・・・・・・・・・	5
(2) 管理職員の役割・責務・・・・・・・・・・・・・・・・	5
(3) 人材育成・人事部門の役割・・・・・・・・・・・・・・・・	6
(4) 所属の役割・・・・・・・・・・・・・・・・	6
4 人材育成の取り組み	
(1) 職員研修・・・・・・・・・・・・・・・・	6
(2) 人事管理・・・・・・・・・・・・・・・・	9
(3) 組織づくり・・・・・・・・・・・・・・・・	12

1 人材育成の基本的な考え方

(1) 人材育成の必要性

地方公共団体を取り巻く環境は、少子高齢化、高度情報化、住民ニーズの多様化により大きく変化しています。さらに、地方分権の進展により、地方公共団体が自ら政策を決定し執行する役割を担うようになってきています。

職員は、この状況の変化に対応し、限られた人材・財源の中で、より質の高い行政サービスを展開していかななくてはなりません。

そのためには、職員一人ひとりの能力向上と、それを発揮できる職場環境の形成が必要であり、組織的な人材育成の促進が重要です。市政運営を支えるのは職員であり、信頼される市政の実現のためには、職員一人ひとりが自らを成長させるための努力と、それを支援する仕組みを構築し、組織として計画的、総合的な人材の育成が必要不可欠となります。

(2) 人材育成基本方針の改定の背景

本市の人材育成については、平成13年に策定した「小松島市人材育成基本方針」に基づき、取り組みを進めてきました。前基本方針では、第四次総合計画を推進するため、効率的な行政運営を行うなかで、職員の意識改革を図りながら事務事業の費用対効果や職員個々の労働生産性を高めることを目的とした能力開発に努めてきたところです。

しかし、策定から10年以上が経過し、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。この変化に対応するためには、求められる職員づくりや人材マネジメントの推進にこれまで以上に取り組まなければなりません。

そこで、前基本方針の内容を見直し、今後の本市職員の人材育成の方向性を明確にすることを目的として、「小松島市人材育成基本方針」の改定を行うこととしました。

2 目指すべき職員像

(1) 目指す職員像

本市の人材育成にあたり、目指すべき職員像を明らかにする必要があります。本基本方針では、全職員共通の目標とすべき職員像を次のように設定します。

高い倫理観と使命感のある職員

公平公正に業務にあたることはもとより、市民からの信頼を損ねることのないよう社会規範や服務規律を遵守する高い倫理観と、常に地域や市民のことを考え全体の奉仕者であるという使命感をもち、責任ある行動をとる職員。

高い問題意識と自己啓発能力をもった職員

前例踏襲制に落ち着くことなく、常に新しい問題や課題認識を持ち、積極的に行動をし、自己能力の開発に意欲をもち、自ら突破口を開く行動力のある職員。

コストと効果を考えて行動する職員

自治体の主体は市民であることを強く自覚し、常に市民の福祉の向上を考えるとともに、最小のコストで最大の効果を追求する職員。

組織内外の協力、協働を大切にする職員

自らの担当業務のみに専念せず、部課横断的な事案には他部局との連帯を図り、組織全体で協力して最大の効果を生むことができる職員。また、地域活動などを通じて市民と交流し、市民の目線に立って協働して問題解決に取り組み、説明責任を果たせる職員。

広い視野と高い専門性をもつ職員

自治体外へも目を向け、グローバル社会に対応できる能力や、社会情勢の変化を敏感に捉えて行政課題に対応できる能力と専門性を持った職員。

(2) 職員に求められる能力

地方自治体は、総合的な行政を担っており、その担い手である職員には、様々な能力が求められます。それぞれの職員に求められる能力のうち、特に必要とされるものを次のように設定します。

○組織管理能力

組織目標を設定し、達成に向けてまとめる能力。部下の能力を的確に把握して適切な指導・育成をする能力。

○危機管理能力

様々な事態を想定し、有事の際に対応できるよう準備するとともに、適切な判断や行動をする能力。

○政策形成能力

社会情勢の変化や市民ニーズから課題を発見し、実効性のある政策を企画立案し、実行する能力。

○職務遂行能力

職務を遂行するうえでの目的や目標を正確に把握し、必要な知識・技術を習得するとともに、業務を正確かつ迅速に処理する能力。

○コミュニケーション能力

市民や職員間において良好な関係を保ち、施策を推進するために必要な折衝、交渉、調整などを行う能力。

(3) 各階層に求められる役割・行動・能力

全職員共通の目標や求められる能力は前述したとおりですが、市職員には様々な階層があります。目標達成のためには、それぞれの階層に応じた能力の養成が必要となります。各階層ごとに求められる基本的役割、必要な行動、能力の比重については、次のとおりです。

○階層別に求められる役割・行動、能力

職能	職位	基本的役割、必要な行動	求められる能力(比重)
管理職	部長	<ul style="list-style-type: none"> 市の政策形成に参加し、長期的な視点から、市政の方針、方向性を決定し、政策評価を行う。 市の方針に基づき、部の統括責任者として目標を明確にし、その実現に向けて部組織の管理運営を行う。 組織全体の連携を密にするとともに、広い視野でトータルマネジメントをする。 	<p>組織管理能力・危機管理能力</p> <p>政策形成能力</p> <p>職務遂行能力</p> <p>コミュニケーション能力</p>
	副部長	<ul style="list-style-type: none"> 部の方針に基づき、部全般の業務の円滑な運営を図る。 部の方針・計画の立案に参加し、積極的な情報収集と提供を行うとともに、部内及び関係機関との調整を行う。 	
	参事	<ul style="list-style-type: none"> 部の方針に基づき、担当する課(室)の業務の円滑な運営を図る。 担当する課(室)の重要事項に関する企画、調査等の業務を統括整理し、部課内及び関係機関との調整を行う。 所属職員の育成のために適切な助言指導を行う。 	
	課長	<ul style="list-style-type: none"> 部の方針に基づき、所属(課等)の長として目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう所属(課等)の体制づくり、業務管理を行う。 業務遂行上の実質責任者であり、関係機関等と適切な調整や交渉を行う。 状況の変化による柔軟な対応や危機管理対応を適切に行う。 所属職員の育成のために適切な助言指導を行う。 	
	主幹	<ul style="list-style-type: none"> 所属(課等)の方針に基づき、その目標達成のために組織内の調整を行い、円滑に業務推進を行う。 対外的な調整や交渉を行う。 幅広い観点から状況の変化による柔軟な対応や危機管理対応を適切に行う。 課長とともに所属職員の育成指導を行う。 	
	課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> 課の方針に基づき、組織内や関係機関と交渉調整を行い、政策の実現や所属(課等)所管の事務の円滑な遂行を図る。 所属(課等)の目標実現に向けて、部下を指導するとともに、自ら具体的な政策立案を行う。 課長を補佐し、適切な判断をし、部下の能力等を適正に把握し、指導育成する。 	
一般職	主査	<ul style="list-style-type: none"> 課の方針に基づき、担当(係)の長として直接部下を指導育成し、担当業務の円滑な遂行を図る。 所属(課等)の目標に関する具体的な企画立案を行い、その実施に向けて主体的に行動する。 	
	係長	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業の費用対効果を検証し、効率的な事業執行や業務改善につなげる。 非定型、応用業務についても、知識や経験を活かした処理ができる。 	
	主任	<ul style="list-style-type: none"> 担当(係)の課題に対し、積極的に問題解決に努め、具体的な改善策、方法を提言する。 自らの確に業務を遂行するとともに、係員に実務的な指導を行い、担当(係)内の仕事を円滑に進める。 	
	主事・技師	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務における知識・技能を深め、正確かつ迅速に業務を遂行する。 所属(課等)の目標を理解し、その実現のために他職員と協調して職務に取り組む。 問題意識を持って課題を発見し、事務の改善と工夫を行う。 	

3 人材育成を推進する体制と役割・責務

人材育成を推進するためには、職員、管理職員、人事部門、所属がそれぞれの立場と役割を理解し、連携を図りながら取り組んでいくことが必要です。

(1) 職員の役割・責務

職員の能力開発や資質向上には、職員自身の主体的な取り組みが基本です。職員一人ひとりが意欲的に自己啓発に取り組み、行動することが重要です。自らの能力を高め、職務上の成果を上げることで満足感や達成感を得ることができ、自己実現にもつながります。

また、日常から心身の健康などの自己管理に努め、今後目指す姿をイメージして、その実現に向けて努力することが求められます。

《主な取組項目》

- ① 積極的に自学に励み、キャリアアップを図る
- ② 前例や固定観念にとらわれず、主体性をもって考え、行動する
- ③ 健康管理、良好な人間関係など自己管理に努める

(2) 管理職員の役割・責務

各職場において人材育成を推進していくうえで中心的な役割を担うのは、各職場の管理職員です。管理職員は、組織を束ね、組織目標を達成するために直接職員を指導する立場にあり、部下の人材育成が職務の一つでもあります。

また、職員の健康管理に注意を払い、職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに努めることも求められます。

《主な取組項目》

- ① 率先して自学に取り組み、職場の学習的風土づくりに努める
- ② 人材育成は本来業務であると認識し、職員の能力開発を積極的に支援する
- ③ 職員の心身の健康管理に注意を払う
- ④ 職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに努める

(3) 人材育成・人事部門の役割

人材育成部門の役割は、基本方針に掲げる取り組みを進めるために、各職場との協力体制を整え、職員への適切な情報提供と支援を行うことです。常に研修の充実や情報収集に努め、取り組みが効果的に行われるよう支援を実施していくことが求められます。

また、人事部門には、職員の採用から退職までの期間において、職員の持つ資質を把握し、職員の意欲と能力を高め、その能力を活用することで組織力の向上を図っていくことが必要です。そのためには、適切な人事管理を行い、各種制度を整備するなかで、公正な処遇を実現しなければなりません。

(4) 所属の役割

各所属においては、それぞれの組織目標を達成するために、適切な業務配分やその進行管理が必要となります。そのため、所属長は職場の実態や課題を的確に把握し、所属職員に対し適時適切に指導し、必要な能力や知識の習得に努めさせるとともに、その能力が発揮できる職場づくりも重要です。

4 人材育成の取り組み

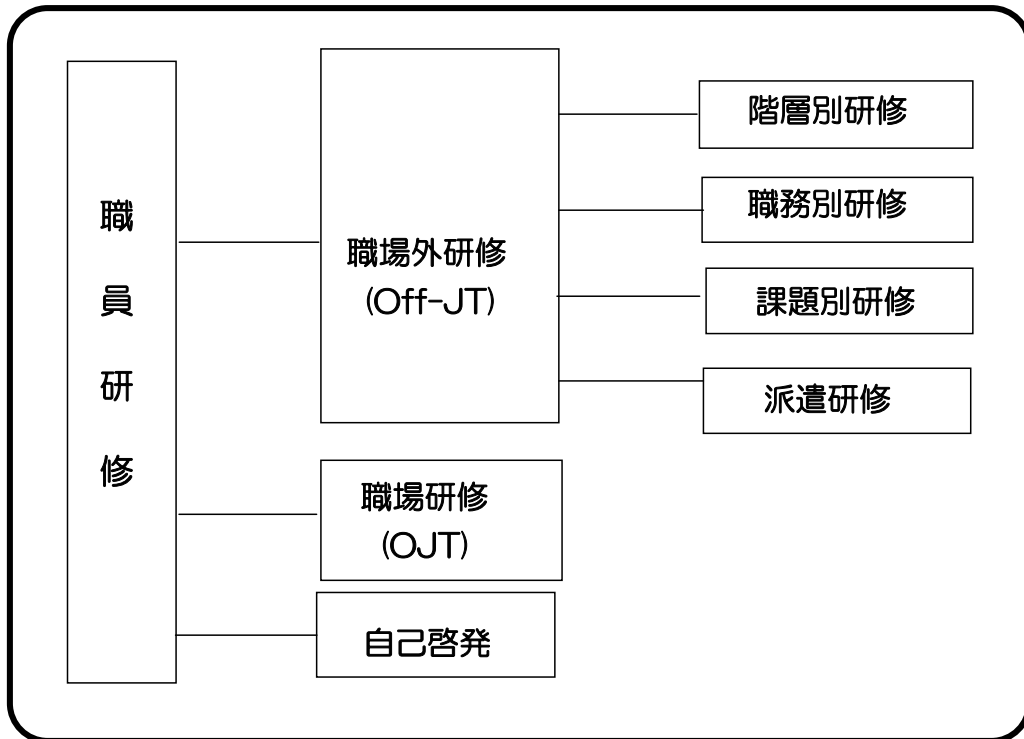
人材育成を推進するため、職員研修、人事管理、組織づくりの3つを柱として取り組みます。

(1) 職員研修

職員研修は、職員が職場を離れて実施する『職場外研修（Off-JT）』、職場において上司や先輩職員が業務を通じて部下や後輩職員を育成するために実施する『職場研修（OJT）』、職員自身が自発的に取り組む『自己啓発』の3つの形態に分類されます。人材育成の推進のためには、それぞれの研修の特性を生かしながら計画的に実施していく必要があります。

そのために、毎年度ごとに研修計画を作成し、各年度において取り組むべき重点事項を明確にするとともに、研修内容の充実に努めていきます。

○研修体系図



① 職場外研修 (Off-JT)

職場外研修 (Off-JT) は、公務員としての基礎知識やそれぞれの職務・職階に必要な知識や技術を体系的に学習したり、専門的な知識を習得する上で効果的な研修です。また、研修に参加している他自治体等の職員と交流を図ることで、業務上のネットワークが広がる効果もあります。

更に、研修をより効果的なものにするためには、各職員が目的意識をもって研修に臨み、知識や技能を学び取る姿勢が大切で、職員自身の意識改革も必要です。

研修の実施にあたっては、職場のニーズに応え、社会情勢の変化に対応した研修を取り入れるとともに、職員が積極的に参加できる体制づくりが重要となります。

これらを踏まえ、職場外研修は、その種類に応じて次のように取り組みます。

●階層別研修

各階層（役職、職種、勤続年数）に応じ、その職務遂行に必要な知識や技能、服務態度その他基礎的教養を修得し、市民サービスの向上に取り組む職員の育成を目的として実施します。

●職務別・課題別研修

職員が現に就いている職務を遂行するために必要な知識や技能を修得し、より高度な業務遂行に取り組む職員の育成を目的として実施します。

階層別研修、職務別・課題別研修は、主に、高度で専門的な研修を実施している機関において受講することとしています。徳島県自治研修センターで設定されている研修メニューを活用し、対象職員の指名や受講希望者の公募により、積極的な受講促進を図っていきます。また、市町村職員中央研修所や 全国市町村国際文化研究所などで実施される研修は、一定の研修期間を設けて集中的に養成することができるため、非常に効果的な研修の一つです。今後も、研修計画に基づき、より多くの職員が受講できるよう努めていきます。

●派遣研修

職員を国、県や他自治体、学校などに派遣して、職務遂行に必要な知識を修得させることを目的として実施します。これにより、派遣職員の視野の拡大や先進的な行政手法の取得などが期待できるものです。

国の関係機関や徳島県などへ実務研修生として職員を派遣しています。実務を通しての業務のノウハウだけでなく、他自治体の事例や情報、人脈を得ることができ、幅広い視野を養うことができる研修です。今後も、派遣先を検討しながら継続して実施します。また、現在、本市では北海道本別町職員との交流研修を行っています。今後は、交流のあり方等について有効な方法を検討していきます。

●共同研修

他市町村との共通の課題等に関し、本市独自で実施するより共同で行うほうが有効であるため、広域的に取り組む研修です。

徳島東部地域定住自立圏の構成市町村と連携し、合同で職員研修を実施しています。今後も様々な取り組みを活用して相互啓発を図るとともに、研修機会の拡大に努めていきます。

② 職場研修（OJT）

職場研修（OJT）は、職場の上司や先輩職員が部下や後輩職員に対し、業務を通して必要な知識・技能・態度などを、計画的・継続的に指導し習得させる研修で、人材育成の最も重要な役割を占めます。各職場の実情にあわせて、日常的に個々の職員に応じたきめ細かな指導が可能で、実践的な研修です。職場状況や事務量の増大等により、職場研修の実施が困難な状況になりつつありますが、その重要性を再認識し、所属長を中心として積極的に取り組む必要があります。

最も効果的に職場研修が実施されるよう、次の点に留意します。

- 管理監督者へ職場研修に関する啓発を行い、その重要性を理解し、管理監督者としての責務についての認識の徹底を図ります。
- 各職場において、職員全体の能力の底上げを意識した業務分担を行うとともに、研修の受講機会を積極的に付与するよう努めます。

③ 自己啓発

自己啓発は人材育成の基本の一つであり、職員自らが知識や技能を習得するために自覚に基づいて取り組む研修で、職員自身の能力開発には最も有効な研修です。したがって、職員の自己啓発意欲を喚起するとともに、その効果を発揮させるためには組織的な支援や推進体制が必要となります。

その具体的な支援方針は、次のとおりとします。

- 通信教育の紹介、斡旋等、情報の提供や受講支援を行うことにより、職員個々が自己啓発に取り組みやすい環境づくりに努めます。
- 各職場又はグループ単位で行う自主研修等については、場所の提供、参加者募集等の活動補助を行います。
- 職員が自己啓発に取り組む姿勢と、取得した資格や能力が適正に評価され、人事管理に反映させるシステムを確立していきます。

(2) 人事管理

人事管理の最も重要な目的は、職員の意欲や能力を引き出すことにあります。そのためには、職員の採用、異動、昇任・昇格、評価が、人材育成と連携していなければなりません。適正な人事管理を行い、次の3つの観点から人材育成を進めていくこととします。

① 人材の確保

複雑・多様化する行政ニーズに応えるため、これからの職員には、知識や事務処理能力だけでなく、問題解決力や柔軟な発想・想像力をもった人材が求められます。人材の確保策としての方針は次のとおりとします。

○新規採用職員受験者の確保

職員採用試験の受験者をより多く確保し、本市の求める職員像に合致する職員を採用する必要があります。現在行っている広報誌やホームページ、新聞への掲載と採用試験専門機関への情報提供、各学校への案内書配布等のほか、更に工夫を加えて募集方法を検討し、受験勧奨に積極的に取り組みます。

○採用試験の充実

教養・知識だけでなく、人物や実践能力の高い人材を採用するために、二次試験では、全員個人面接を実施するほか、上級の職種には集団討論を実施しています。今後も、採用試験のあり方や方法を検討し、有能な人材の確保に努めます。

○インターンシップの受け入れ

学生のインターンシップを積極的に受け入れ、学生の職業意識の向上と市政への理解を深めてもらい、本市職員を目指す学生の掘り起こしに取り組みます。

○任期付職員の任用による人材確保

専門的な知識・経験を必要とする事務や懸案事項に対応するため、平成25年度から弁護士資格を有する職員を、任期付職員として任用しました。今後も、市政運営を円滑に行ううえで、専門分野の職務を担う任期付職員の役割は大きくなることから、引き続き多様な任用形態による人材確保に努めていきます。

② 人材の活用

人事異動は、職員を適材適所に配置することによって、職員の職務満足度を高め、組織の活性化と事務事業の推進を図ることが目的です。多種多様な職場や業務を経験することで、職員個々の能力が向上し、人材育成においても有効な手段となります。職員の意欲を引き出し、人材発掘するためにも、計画的、定期的な人事異動が必要です。また、豊富な経験や知識を有する退職後の職員を活用することも有能な人材を確保する方法の一つです。

人材活用の方針は、次のとおりとします。

○ジョブローテーションの推進

職員に多くの業務を経験させるため、ジョブローテーションを推進します。特に若手職員には、新規採用から一定期間内に、窓口部門、事業部門、管理部門を経験させることにより、能力開発につなげる育成方法です。今後も、このジョブローテーションを基本として、職員の人事異動を行います。

○再任用職員の活用

雇用と年金の接続を目的として、平成26年度から運用を開始した再任用制度については、今後も、退職職員が、定年後も公務内において引き続き能力を発揮できるよう制度運用をしながら、有能な人材としての活用を図っていきます。

○女性職員の登用

男女共同参画社会の実現に向け、女性職員について、個人の能力や意欲に応じて管理職への積極的な登用を推進します。

③ 人事評価

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や業績、適性などを評価し、給与、昇任、配置、能力開発等の人事管理に反映させることで人材を育成し、組織の活性化を図る制度です。そのため、職員個々の適性や能力、業績を正當に評価する手法を研究し、公平性・客観性・納得性の高い制度の確立が必要です。今後、制度構築をするにあたり、以下の方針で取り組みます。

○自己評価

職員個々が、自己評価をすることで自身の勤務姿勢を見直し、公務員としての自覚を促し、目指すべき職員像を再認識する機会となります。組織の目標と自分の役割を把握し、モチベーションの向上や能力開発につながるよう効果的な評価方法を検討していきます。

○能力評価と業績評価

人事評価は、職員の職務上の行動等を通じて顕在化した能力を把握する「能力評価」と、職員が果たすべき職務をどの程度達成したかを把握する「業績評価」により実施し、その両面から評価して人事管理の基礎とします。

○評価基準の明確化

評価基準の明示や評価結果の職員への開示などの仕組みを構築し、透明性・公平性の確保に努めます。

○目標管理

仕事を進めるうえで組織や個人の目標を明確にすることは、各職員の役割や責任が明らかになり、効率的な組織運営が可能となります。また、上司と部下が面談を行うことで情報が共有化され、組織目標の進行管理が着実にできます。そのため、定期的なミーティングの実施など、目標達成に向けた取り組みを進めます。

○評価結果のフィードバック

職員の仕事ぶりや能力を適正に評価し、職員個々にフィードバックすることにより、職員のモチベーションを引き出し、能力開発や人材育成につなげることが重要です。管理職員のマネジメント能力を養い、適切な助言・指導ができるよう評価者研修等の充実に努めます。

(3) 組織づくり

職員の能力開発や組織力の向上には、職場環境が大きく影響します。職員自身が成長したいという意欲を引き出すような職場環境と、それを支援する体制が必要です。よりよい職場環境の実現のため、次の4つの観点から組織づくりを進めます。

① 学習する風土づくり

職員が主体性を持って学び、能力を発揮するためには、職場の中での学習する風土づくりが重要となります。職員一人ひとりが相互啓発的な雰囲気を作るとともに、管理職員が率先して取り組むよう推進します。

② コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションは、よりよい人間関係を築くための基本となります。日常的なコミュニケーションにより、職員同士が活発な意見を交わせる職場となり、ストレスの軽減にもつながります。職場の快適化を図り、コミュニケーションのスキルアップを図ります。

③ ワークライフバランスの推進

全ての職員が働きやすく、その時々状況に応じた働き方ができるよう、仕事と生活の調和を実現するための制度整備に取り組み、職員の意識改革を図っていきます。

④ 健康管理対策

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくるのが、業務を遂行する上でも人材育成の面においても重要です。職員の健康管理支援やメンタルヘルスの推進、ハラスメント防止対策を充実させ、職員が働きやすい職場づくりに努めます。