

人材育成基本方針

平成23年3月

秋田県能代市

目 次

I	人材育成基本方針の策定に当たって	1
II	市職員としての心得と心構え	1
III	人材育成におけるキーワードと取り組みの方向	2
1	キーワード1「行動する」	
(1)	「コンピテンシー評価」	3
(2)	「自己申告と人事異動」	4
(3)	「視野を広く様々な活動へ」	5
2	キーワード2「自ら学ぶ」	
(1)	「ステップアップ期間と研修事前登録制度」	6
(2)	「資格修得・学習助成制度」	7
(3)	「職員採用」	8
3	キーワード3「連携する」	
(1)	「職場内連携と業務の改善、OJT」	9
(2)	「メンター制度」	10
(3)	「心身の健康」	11
参考)	職員研修の体系	12

I 人材育成基本方針の策定に当たって

社会の変化が加速し複雑化していく中で、地方自治体を取り巻く状況も変化し続けています。地方分権に始まり、地域の自己決定・自己責任を基本とした国と地方の役割を見直していく動きは今後も益々進み、自治体職員に求められる能力なども変化していくことが予想されます。

これまでは、国の政策を市の事業として忠実に実行するための能力が重要視されてきましたが、今後は、職員がこれまで以上に地域に目を向け、そこにある問題を自ら考え、解決に向けて果敢に取り組んでいく姿勢がより求められます。

職員自身がより自発的な姿勢を身につけ、意識ややる気など人間力（総合的な力）をもう一步高めていくことを目指し、最も基本的な目標を「市民から信頼されるたくましい職員、たくましい組織」とします。

II 市職員としての心得と心構え

毎年行っている市民意識調査の「どのような市職員を求めますか」という設問では、特定の項目が多く選ばれています。その内容からは、市の窓口や電話対応などは「こうあってほしい」という願いや、市職員が仕事を行う際の姿勢として「こうあるべきだ」という市民の思いが現れていることが窺えます。市職員はこれらの意味を十分理解し、職員として絶えず意識すべき心得として認識するとともに、公務員倫理にも通じる最も大切な心構えとします。

市民が求める職員像

- ①「市民の立場に立って物事を考える職員」
- ②「笑顔で親切丁寧な対応のできる職員」
- ③「わかりやすく説明のできる職員」
- ④「誰にでも公平に接する職員」
- ⑤「迅速で効率的な仕事のできる職員」

*心得（心得ること、たしなみ）

心構え（覚悟）

Ⅲ 人材育成におけるキーワードと取り組みの方向

最も基本的な目標として位置づけた「市民から信頼されるたくましい職員、たくましい組織」の実現に向かって行くため、「行動する」「自ら学ぶ」「連携する」の3つをキーワードに取り組みます。

また、取り組みに際しては以下の2つの視点を基本にします。

①行政サービスの向上

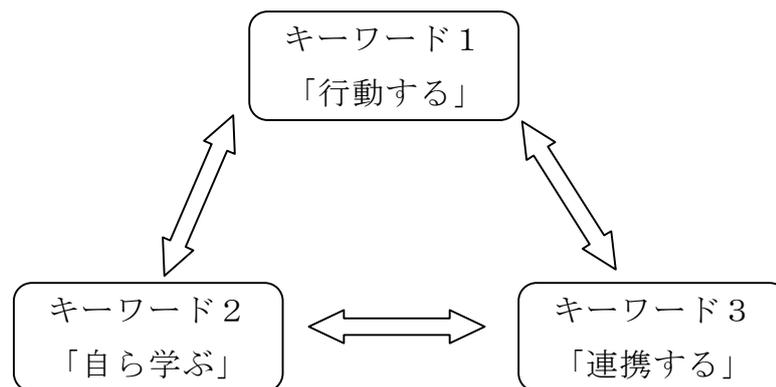
「職員は、指示を受けて行動するだけでなく、一人ひとりが行動を変え能力アップのために努力し、その積み重ねで組織力を向上させ、今まで以上の行政サービスを目指す」

②職員の個性と多様性の発揮

「市職員としての心得と心構えは共通のものとしながらも、全ての職員が同じ型を目指すのではなく、一人ひとりが個性や多様性を発揮していくことを目指す」

具体的に取り組んでいく際には、図のようにそれぞれが関係していることも踏まえながら効果的に進めます。

また、実施した内容の点検や見直しを随時行いながら、「P D C Aサイクル」を意識した取り組みを行います。



* P D C Aサイクルとは

(Plan (計画) →Do (実行) →Check (評価) →Action (見直し) というサイクル)

1 キーワード1「行動する」

(1)「コンピテンシー評価」

これまでも、様々な場面で職員の自発的・積極的な姿勢と、そのための意識改革の必要性について唱えられてきました。意識を変えるためにはきっかけが必要ですが、「自らの行動を振り返ること」がその糸口になります。

「市職員としてあるべき姿（行動＝コンピテンシー）を具体的に表現し、職員自身が振り返る（自己評価する）中で己の強みや弱みに気づき、自らの行動を変えていく必要性を認識する。そこから、行動変革を積み重ね、自分自身が変わったことを実感する」など、自発的・積極的な姿勢へつなげる取り組みを行います。

導入当初は、自己評価からはじめ、その後、先進事例にあるような評価者評価、現在行っている勤務評定との関連、また、組織目標や個人目標の設定などについての検討を深めていきます。

*コンピテンシーとは

（成果を生み出すために必要な具体的な行動のこと）

(2)「自己申告と人事異動」

新たな職務に就き新しい仕事を覚えることは、職員が成長する上で大きな機会になります。

職員が意欲を持って新しい仕事に取り組もう、挑戦してみようとする姿勢を尊重し、また、個々人の能力や適性を生かし、これまでの経験を最大限に発揮できるようにするため、自己申告の内容の見直しや面接の機会を増やすなどし、自己申告と人事異動をうまくかみ合わせ、職員の更なる成長につながるよう運用していきます。

また、他の機関へ職員を派遣する場合は、本人の意欲を重視し、庁内での公募を積極的に行います。

職員が中・長期的な視点に立って自らの能力開発を行うため、職員として節目の時期にキャリアデザイン研修を実施することについて検討します。これにより、自分の能力や適性、過去の職歴などを振り返りながら将来の進むべき道を考え、その実現に向け主体的・積極的に取り組むきっかけとします。

*キャリアデザインとは

(自分の人生における仕事の部分を、自分で考える又は自分らしく、作り上げていくこと)

(3) 「視野を広く様々な活動へ」

地域の力を高めていく取り組みの重要性が増す中で、地域の良さや課題を見つけるためには、職員としても広い視野が必要になります。

職員が地域活動やボランティア活動に積極的に参加することで、その団体の活動が活発になるとともに、職員にとっても市民の多様な考え方や価値観を吸収することは、自分自身の視野を広げ人間力を高めること、さらには仕事に対する姿勢などへの反映も期待できます。

地域活動やボランティア活動に参加しやすい環境の整備やそのような活動情報を共有できる場の提供なども含めて様々な角度から検討します。

職員が所属する職場の業務を確実に遂行していくことはもちろんですが、地域の中で、他に誇れるすばらしい資源に自ら触れその良さを体験することは、視野を広げ地域に目を向ける機会になります。このような取り組みを職員研修に組み込むことについても検討します。

2 キーワード2「自ら学ぶ」

(1)「ステップアップ期間と研修事前登録制度」

研修の優先順位を明確にするため、研修体系を全面的に見直します。

採用後おおむね5年後から5年間をステップアップ期間と位置づけ、職員として身につけるべきスキルを自主的に考え、毎年研修を受講するようにします。

また、若手以外の職員も新しい仕事に直面した時には自ら勉強して、スキルを身につけていくことが必要です。業務に関する知識や技術などを研修を通じて身につけさせることが出来るよう、所属長が研修主管課へ受講したい研修内容を事前に申し込む「研修事前登録制度」を導入します。

これまで研修は、職員個人の学習という色合いが濃く、研修の結果報告も受講者の所属と研修を担当する課・係を回覧するのみとしていましたが、受講した研修についての率直な意見や感想を、他の職員が研修を選択する際の参考にできるように、受講後のアンケートなどについて検討します。

(2) 「資格修得・学習助成制度」

行政組織としてスリム化が進んでいる状況の中では、職員採用によって専門的知識や技術を持った人材を確保するだけでなく、その職務に携わる職員が知識や技術を修得していくことも必要になっています。

業務上必要な、若しくは職員が身につけることによって行政サービスの向上に結びつく資格や知識の修得について、職員に働きかけていくとともに、職員が知識を高めよう、資格を修得し、それを業務に活かしていこうとする意欲や主体性を引き出していくことも視野に入れ、総合的な資格修得・学習助成制度を検討します。

また、意欲を持ってレベルアップを図ろうとする自主的な研修グループなどを支援するため、外部講師を招いた場合に謝金などの費用を助成する制度やその他活動の支援策についても検討します。

これらに併せて、資格修得や学習についての情報提供と活動の成果を公表できる場なども検討していきます。

(3)「職員採用」

新規採用職員については、定員適正化計画に基づき、年齢構成などのバランスも考え採用を続けていきますが、今後もその人数は少ないことが見込まれます。

職員採用においては、公務員としての教養や知識、常識を備えていることはもとより、地域に対する愛情を持って、公務員として働くことに意欲を燃やし使命感に溢れた人材を見いだす人物重視の採用を行っていきます。

また、新卒者では得難い専門的知識や経験を持つ多様な人材の確保（職務経験者や任期付職員の採用など）については、職員採用全体のバランスを踏まえ、取り組んでいきます。

3 キーワード3「連携する」

(1)「職場内連携と業務の改善、OJT」

ベテラン職員や若手職員など多様な人材が集まっている職場では、様々な発想を持ち寄り、協力した取り組みが相乗効果を生み出します。また、そうした中での達成感が信頼関係を築き、チーム意識を醸成します。

チーム（主に課や係）が力を合わせて自分達の業務の改善について検討し取り組んでいくことが、住民サービスの向上につながるとともに、直接・間接的に業務の軽減など自分達へのメリットにも結びつくことを認識するよう働きかけていきます。「改善」を一過性のものでなく、継続的に取り組む組織を目指します。

コミュニケーションを円滑にし、お互いの仕事をフォローできるよう、職員相互のバックアップ体制を再度検証し、担当職員が不在の場合でも業務が滞ることが無いようにするとともに、職員自身が休暇を取得しやすい環境にもつながる風通しの良い職場を目指し取り組んでいきます。

また、職場は、行政サービスを提供していく場であるとともに、職員一人ひとりにとっては仕事をしていく中で多くのことを学び、吸収し、成長していく場です。

貴重な財産とも言えるベテラン職員の豊富な知識や経験が、仕事を通じて職場に受け継がれていくなど、職場単位でも人材を育てていく組織風土を培っていきます。

*OJTとは

(職場内研修 (On the Job Training)。各職場で知識や能力を仕事を通じて身につけていくこと。)

(2)「メンター制度」

新規採用職員を含む若手職員は、これから様々な経験を積み重ね、将来は市の中核を担っていく大切な存在です。

ただし、近年は、毎年の採用者数が少ないことから、一定の人数を採用していた頃と比べると、同世代の横のつながりが希薄になりやすく、また、一人の職員として早く戦力になることを求められることも相まって、孤立化しやすい状況にあります。

従来の各職場における指導や育成の取り組みに加え、組織横断的に若手職員を育成していく体制の一つとして、新規採用職員が職場外の職員との定期的な面談や随時の相談を通じて、人間関係の築き方や仕事のやり方などについて助言を受けるメンター制度の導入について検討します。

また、メンター制度については、試行の状況も踏まえた上で、採用2年目の職員や採用後初めての人事異動を経験する職員、育児休業終了後の職員など心理的サポートを必要とする可能性がある職員への拡大についても検討していきます。

*メンターとは

(良き指導者、理解者、支援者のこと。)

(3) 「心身の健康」

たくましい組織を形成していくためには、その構成員である職員自身が心身ともに健康で活発なことが基本になります。

これまでも、健康診断の受診の徹底や健康診断結果に基づく保健指導、長時間勤務が行われた場合の産業医による健康相談、病気休職をしている職員の職場復帰支援制度の実施など、様々な取り組みを行ってきました。

今後も、職員が業務に対して十分に実力を発揮できる環境を目指して、必要な働きかけを行っていきます。

また、これらの対策に併せて、特にメンタルヘルスにおいては重要とされる、職員一人ひとりが「自分の健康は自分で守る」というセルフケアの考えをより理解していくための取り組みや、各職場における職員のコミュニケーションを円滑にし、良好な職場環境づくりを進めていきます。

仕事と家庭のバランスがとれている状態が最も実力を発揮できます。ただし、職員として在職している期間の中では、子育てや介護などでそのバランスに変化が出てくる時期もあります。

休暇制度などを遠慮せずに活用できる職場の雰囲気づくりや、そのような職員の仕事に対する不安を解消できるような、職場内での支援体制を整えることが必要です。

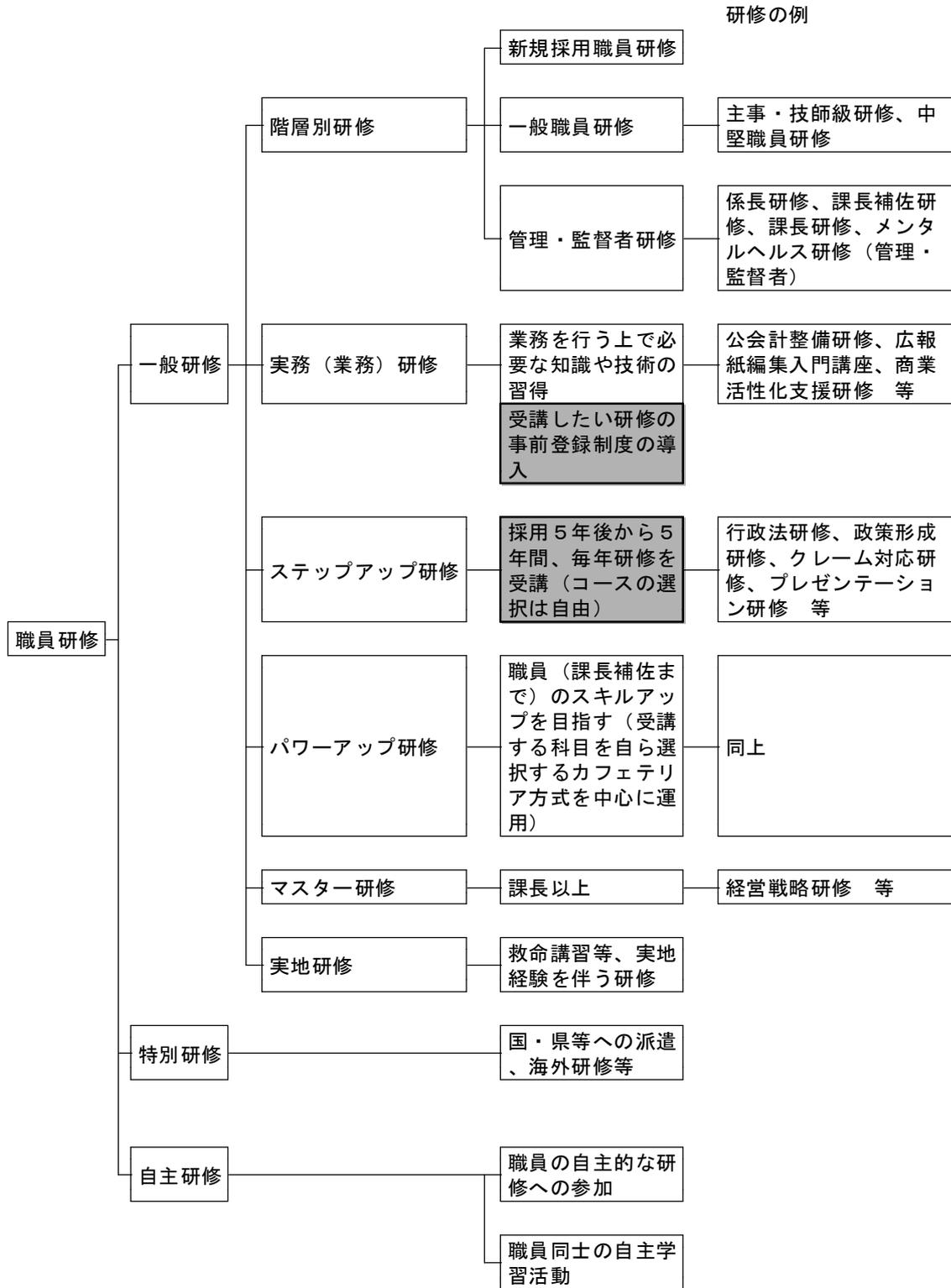
仕事と家庭のバランスに配慮しながら、職場でのハラスメントは「起こさない・起こさせない」ことはもちろん、男女を問わず能力を存分に発揮できる組織を目指して取り組みを進めていきます。

*ハラスメントとは

(嫌がらせやいじめ、苦しめること。)

参考) 職員研修の体系

* は新しい取り組み



能代市人材育成基本方針

平成23年3月策定

発行 能代市総務部総務課

〒016-8501 能代市上町1番3号

TEL 0185-89-2114

FAX 0185-89-1762

E-mail soumu@city.noshiro.akita.jp

HP <http://www.city.noshiro.akita.jp/>
