

# 第1 人材育成の基本的な考え方

## 1. 人材育成基本方針策定の背景と意義

少子・高齢化や人口減少、環境問題の深刻化、高度情報化など、急激な社会環境の変化に伴い市民の行政に対する意識やニーズ、価値観が多様化してきています。

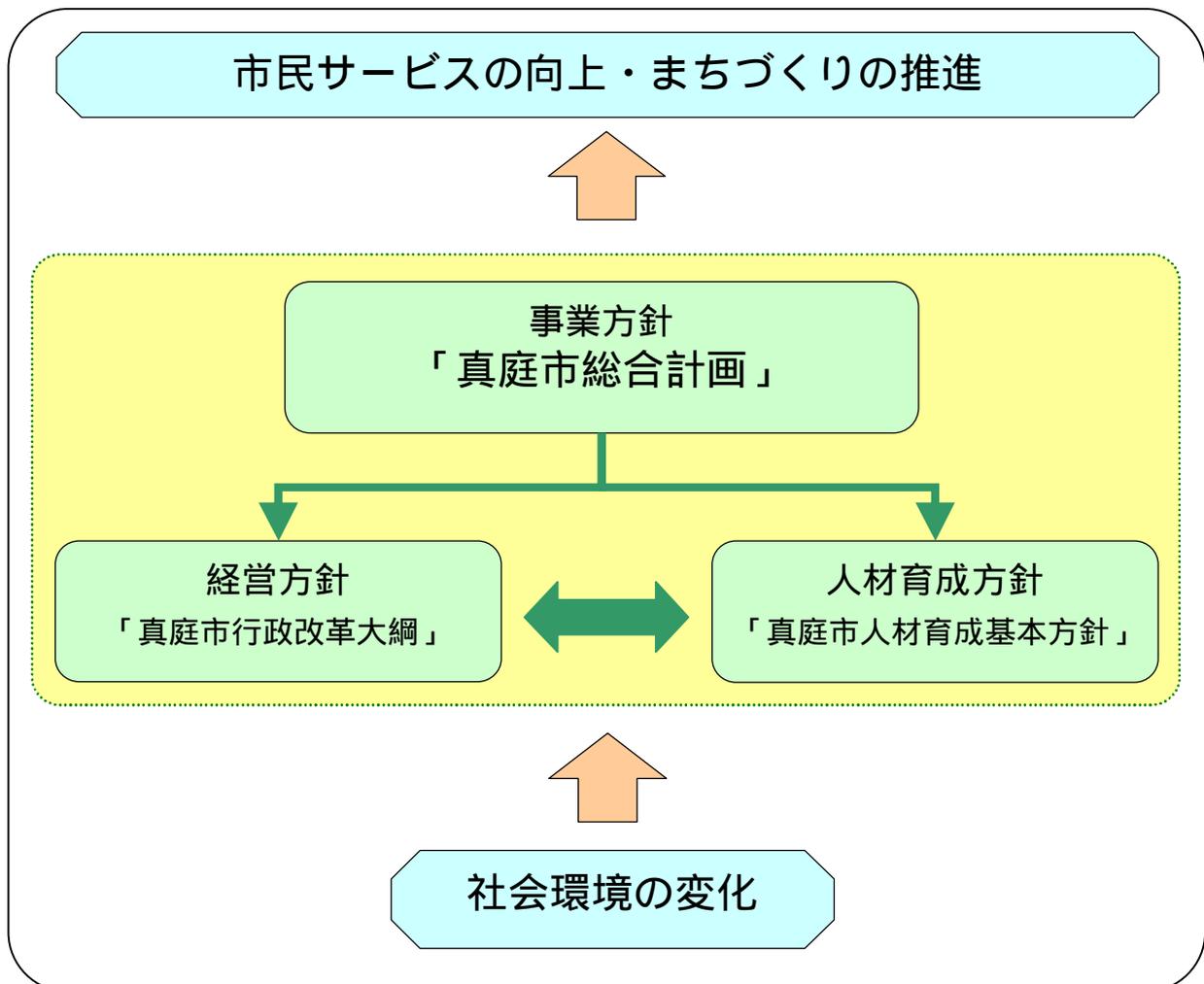
一方、地方自治体は、地方分権の進展に伴い、その役割はこれまで以上に増大しており、自らの判断と責任において地域の課題を解決し、行政を運営していくことが求められています。

こうした外部環境の変化により、職員の担うべき役割も大きく変化し、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることの自覚のもと、職務に対して意欲を持って取り組むことはもとより、変化に適切に対応し、効率的な行政運営を行うためのコスト意識や経営感覚を身に付けるなど、社会の要請に応えられる人材であることが求められています。

真庭市では、まちづくりの基本理念を“創造”“改革”“融和”とし、6つのまちづくりの方向性をしめした総合的な方針である「真庭市総合計画」を策定し、この実現に向けて各種事業を効果的、効率的に推進するための経営方針として、「真庭市行政改革大綱」を策定し、社会情勢に対応した行政運営を目指しています。

行政の担い手である職員一人ひとりが、真庭市職員としての明確な目標を持ち、可能性や能力を最大限に発揮できる人材を計画的かつ効果的に育成していくための方針として「真庭市人材育成基本方針」を策定します。

よって、この人材育成基本方針は、社会情勢にあわせて見直して行くものとします。



## 2. 真庭市職員の現状と課題

### (1) 職員の意識・意向調査結果

真庭市人材育成基本方針を策定するに当たり、職場環境、人事や研修などについて、職員の意識や意向を調査し、検討していく上での基礎資料とするため、全職員を対象に「人材育成に関するアンケート」を平成19年1月に実施しました。

その結果、次のような現状と課題がみられました。

#### 仕事に対する意識や姿勢について

組織の戦略・方針を理解している職員は庁内職場では少ない傾向となっています。専門職の多い保育園、幼稚園や消防などの職場では仕事にやりがいを感じている職員が多いのに対して、一般職の多い本庁・支局ではやりがいをあまり感じていない傾向となっています。

また、多くの職員が組織の活性化、職員の意欲の向上には職員の意識改革が効果的としていて、支局からは、本庁・支局間の情報の共有が求められています。

#### 職場環境について

多くの職員は、信頼・人間関係のよい職場を理想としています。職員同士は力を合わせて仕事を進めています。反面、個人の取り組むべき目標が明確でなく、グループ制が活かされていない傾向があり、組織の目標・方針を明確にすることが求められています。

#### 人事上の処遇や人事制度などについて

人事異動については、庁内職場では在課年数を3年程度と考えているのに対し、他の職場では意見が分れています。

職員の能力開発には適材適所の人事配置が重要とし、自己申告制度により、ある程度は、能力開発、適材適所につながると考えています。

人事評価制度については、多くの職員が制度を知っていますが、庁外職場では制度を知らない職員が多い傾向になっています。また、知っている職員の制度導入に肯定的な考えが多い反面、全体では年功序列に肯定的な職員も多く、自由意見に人事評価についての意見が多かったことから、制度の構築・導入にあたっては慎重な取り組みが必要と考えられます。

#### 職員研修について

研修の充実による人材育成が組織の活性化、職員の意欲向上に効果的としています。今後の処遇では、スペシャリストを希望している職員が多く、また業務遂行上の専門知識を得たいとする職員も特になくなってきています。

また、職務上の知識の多くは職場の上司・同僚から得ていて、能力開発の手段として職場の実務経験を重要視していることから職場研修の充実が求められています。

#### 理想の職員像について

多くの職員は、広い視野で総合的に判断・行動できる職員が望ましいとしています。また、人間性豊かで意欲があり、指導力のある上司、「報・連・相」ができ積極的に仕事に取り組む部下を望んでいます。

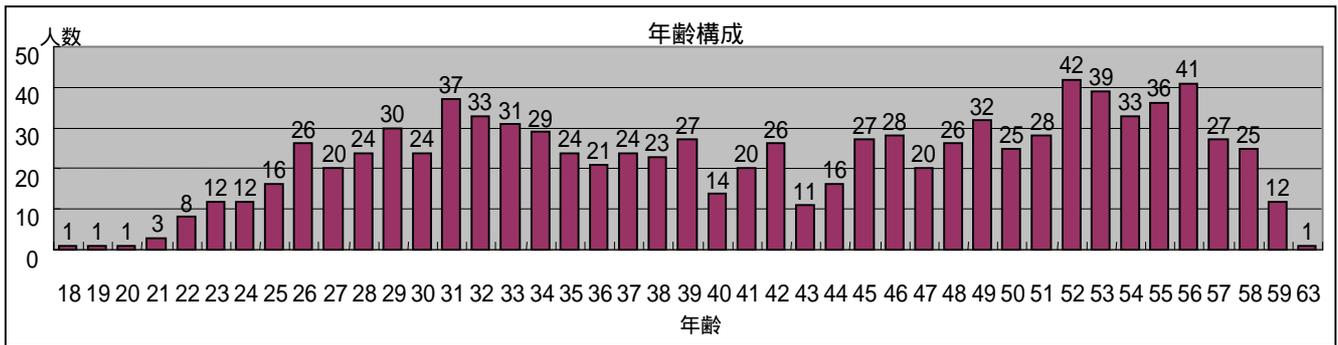
さらに、問題に対応・処理、解決ができ、連携・協働ができる職員を望んでいます。

(2) 職員の年齢構成と2007年問題

今、昭和22年から24年にかけて生まれた「団塊世代」が60歳の定年を迎える、いわゆる「2007年問題」が社会問題化されています。真庭市職員の年齢構成は、今後10年間で職員956人の32%に当たる309人が定年を迎えることとなります。

また、市では、合併後10年となる平成27年度を目標に職員数を大幅に削減することとしていて、限られた人材の資質をいかに向上させるかを検討し計画的に育成していくことが必要です。

(平成18年4月1日現在)



## 第2 人材育成の目標（方向性）

### 1. 目指すべき職員像

行政を取り巻く環境が大きく変化する中、市民に満足される行政サービスを提供していくためには、市民の視点に立って考えるとともに、効率的で効果的な行政サービスを提供していくことが必要です。

そのため、自らが考え、目標を持ち、その目標に向かって努力することのできる市民から信頼される人材（職員）の育成を目指します。

人材育成の基本は自己啓発ですが、職員が真庭市職員としての明確な目標をもつためには、組織としてのあるべき職員像を明確に提示する必要があります。真庭市では「真庭市総合計画」のまちづくりの目標「市民と行政との連携・協働による“一体感のある『杜市』づくり”」の実現に向け、基本理念である「創造・改革・融和」に基づき、目指すべき職員像（職員にとつての「求められる職員像」）を明確にし、実現に向けた取り組みを行います。

#### まちづくりの目標

市民と行政との連携・協働による“一体感のある『杜市』づくり”

#### 目指すべき職員像

- \* 市民の意識・社会の変化に対し柔軟かつ迅速に対応できる職員
- \* 広い視野と先見性を持った職員
- \* 先例にとらわれず、個性豊かな発想と夢を持つ職員
- \* 簡素で効率的な行政の実現のため、コスト意識を高く持ち、説明責任を果たせる職員
- \* 市民満足度の向上を図るよう、迅速な決断と実行ができる職員
- \* 市民との対話、交流を通じて、共に考え、協働して課題解決にあたることができる職員
- \* 市民の一体感の醸成を図ることができる職員

### 2. 職員に必要な（求められる）意識と能力

市の施策を実現していくにあたっては、職員一人ひとりがそれぞれの立場に応じて、業務を遂行していくと同時に、業務遂行の為に必要な意識と能力を高めていく必要があります。担当業務の内容や職務職階、職種に応じて、求められる役割や能力は異なってくるものであり、求められる比重も少しずつ異なってきます。

#### （1）職員に必要な意識・意欲

##### 1）公務員としての倫理観

全体の奉仕者としての責務を自覚し、高い倫理観のもと、常に法令を遵守する意識を持って公正に職務を遂行する

##### 2）市民満足度を高める意識

常に市民サービスの向上を念頭に置き、市民の立場になって考え行動する

3) 人権尊重意識

様々な立場や考え方、生き方を持った個々の人権を尊重する

4) 情勢適応意識

社会環境の変化を的確に捉え、将来を見通しながら行動する

5) コスト・スピード意識

事業・施策の目的や成果を考え、効率的な行政運営を追及する

6) チャレンジ精神

常に問題意識を持ち、困難な課題に対しても、積極的に挑戦する

7) 自己成長意欲

あらゆる機会を捉えて能力の向上を図り、自己実現のため成長していこうと努力する

(2) 職員に必要な能力

1) 業務処理能力

業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、基礎的・応用的知識を持って、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力。

\* 市民対応・クレーム対応能力

・市民満足度の向上を図るために、適切な市民対応をする

\* コミュニケーション能力

・職員間で良好な人間関係を構築し、自己の役割認識と、上司の期待に応えられるように業務を遂行する

\* タイムマネジメント能力

・行政評価に基づく業務目標を達成するためのタイムスケジュールを立てて、確実に実行する

\* 問題解決能力

・業務に関する根拠法令、これまでの経緯経過等を把握した上で、業務の問題点を見付け出し、その対応策を作成し、上司に指示を仰ぎ問題を解決する

2) 業務構築・執行能力

業務の官民比較や、合理化・効率化のための企画立案ができる能力。

アウトソーシングにおいても、単に業務を委託業者や市民に丸投げしてしまうのではなく、業務の手順書を考え、効率的な業務改善・業務執行ができる能力。

\* 業務構築能力

・自部門を取り巻く状況を認識し、業務の目的・使命を再定義する

・業務の領域を明確にする（主要な機能の抽出と領域の設定）

・業務の問題・課題を洗い出す

・改善に向けた業務のプロセスチャートを描く

・業務執行スケジュールを作成する

\* 対人折衝能力・プレゼンテーション能力・ディベート能力

・業務改善のための提案を上司に分かり易く説明した上で、上司などの意見を聞きながら実行可能な提案に仕上げる

・自分が中心となって業者、他部署の職員、市民等に説明、説得、交渉、調整しながら合意形成を図り、協力体制を築く

### 3) 政策形成能力

分権時代に即応した、自立した政策自治体として個性あるまちづくりを進めるために、広い視野で先進的・個性的な政策を立案、実行できる能力。

#### \* 洞察・予見能力

- ・社会の変化を感じ、市の将来方向を予見する

#### \* 調査・分析能力

- ・市の現状・実情を把握し、分析や解析をする
- ・法則性を発見して問題を抽出し、課題を整理する
- ・市民の意思・意向を把握して整理し、行政需要を選別する

#### \* 政策構築能力

- ・あるべき姿を構想して目的を想定し、目標を設定する
- ・目標と現状の乖離を確認し、是正する方策を創造する
- ・方策の対象を絞り込み、手段を検討して検証する

#### \* 法務事務能力

- ・基準や制度の必要性を把握し、設計する
- ・設計した制度を条例・規則等に立法化する

### 4) 行政経営能力

市民への説明責任を果たし、市民から理解と協力を得る能力、及び部下を育成し組織に生かす能力等。

#### \* 合意形成能力

- ・選別された政策・施策について、予算や人の獲得等実行権限を確保する
- ・市民に説明・説得し、理解と協力を得る

#### \* 組織経営能力

- ・組織の資源（人・もの・金）を活かし、最少の資源で最大の効果をあげるように、組織を管理運営する

#### \* 人材育成能力

- ・組織メンバーの能力、態度、実績を評価し、能力、意欲を向上させる
- ・研修の場として、積極的に職員を市民とのミーティング等に参加させ、改善点の発見及び改善のための企画を立案させる

( 3 ) 階層別の役割と求められる能力

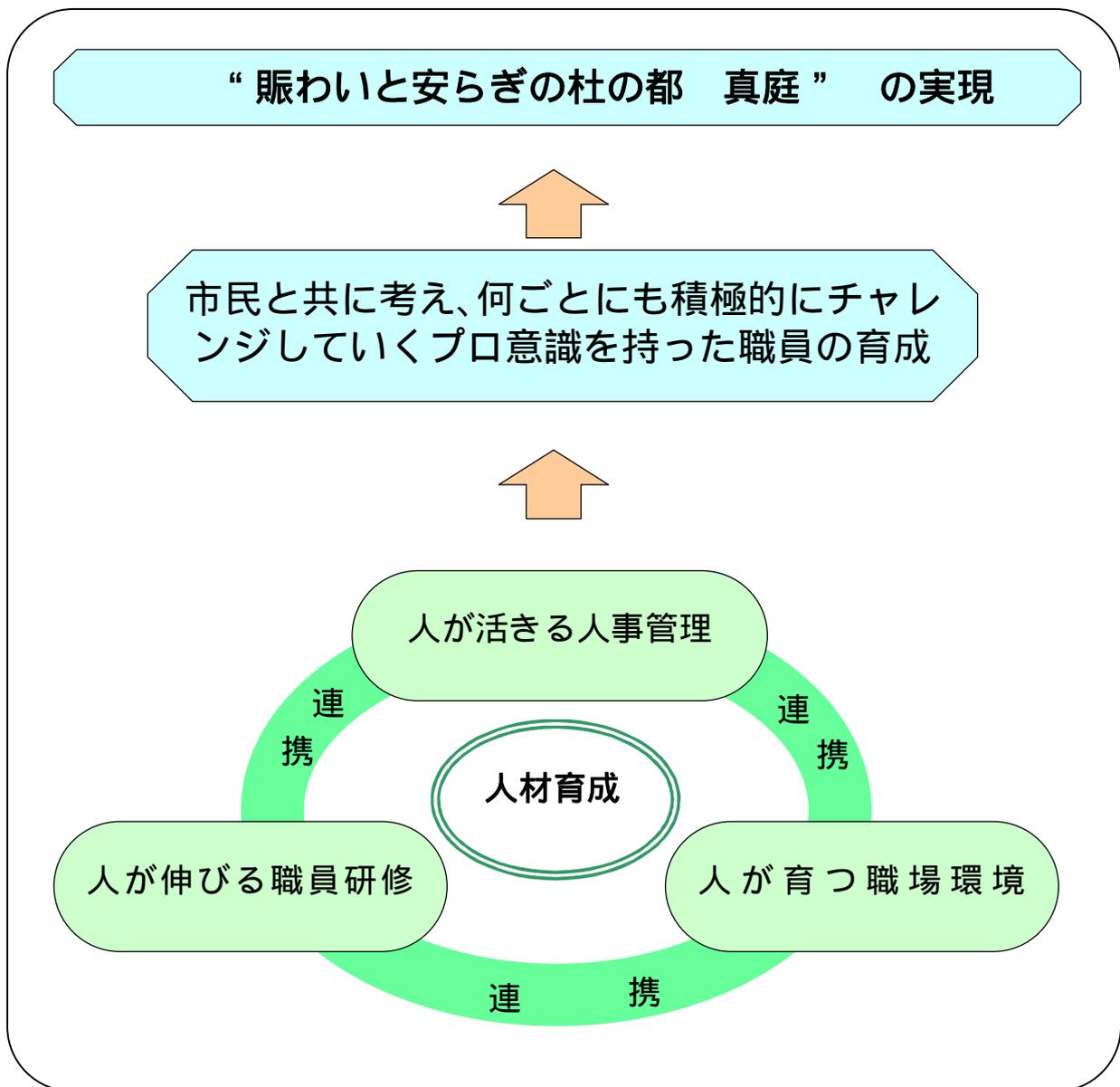
主な階層	役 割	求められる能力と比重
部長・支局長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営層としての政策判断を行う</li> <li>・総合的・長期的な視点に立ち、担当部局の政策や方針を打ち出す</li> <li>・部の政策・施策の執行を指揮する（他部門にまたがるものについては、迅速に調整、意思決定を行い、適切な指示を出す。） 部内の人的な容量と、業務の重要度、緊急度、効果等を判断して、的確に業務配分を行う</li> </ul>	行政経営能力
課（所・局・室・園）長・総括参事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の将来を予見し、所管部署の新たな課題を発見する</li> <li>・所管部署の業務の現状把握から分析・解析を繰り返し、業務目標（成果指標）が的確に設定されているか確認する</li> <li>・部下に業務の官民比較や合理化のための実行計画を描かせるとともに、目標達成度や有効性等から、業務の廃止、合理化・効率化を決断し、内部調整を迅速に行い、市民の理解を求める</li> <li>・部下の仕事量、能力、適性、時間外勤務の状況、精神・健康状態等の把握と、業務の重要度、緊急度、効果度等を判断して、的確に業務配分を行う（市全体の動向や状況を認識し、単に所管部署の人員のみを要求することのないように注意する）</li> <li>・グループ編成とリーダーを選任し、一人ひとりスタッフが自らの担当事務に責任を持つよう指導する</li> <li>・部下の能力、態度、実績を的確に評価し、部下に気付きを与えながら、意欲と能力を向上させる。</li> <li>・市、部、課（所・局・室・園）の徹底事項を部下に徹底させる</li> </ul>	政策形成能力
参事・主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会の変化を感じ取り、業務に関する新たな課題を発見し、業務目標を常に見直す</li> <li>・所管業務の官民比較を行うとともに、合理化・効率化のための企画立案を行う</li> <li>・部下・後輩を指揮監督・指導育成する</li> <li>・組織内外（関連部署・市民団体等）との調整を図り、効果的で発展性のある業務運営を行う</li> </ul>	業務構築・執行能力
主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応用判断を伴う業務を遂行する</li> <li>・情報の収集、整理分析から、業務課題を発見し、効果的に解決できる手法を考え、主体的に説得、調整、交渉を繰り返しながら、上司や組織内外との協力体制を築く</li> </ul>	
主任・主事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告・連絡・相談を的確に行う</li> <li>・業務を効率よく、迅速に遂行する</li> <li>・業務の根拠法令を理解し、業務の矛盾点に気づき、創意工夫を重ねる</li> <li>・市民の声に耳を傾け、適切な市民対応をする</li> </ul>	業務処理能力

### 第3 人材育成のための総合的取組

職員が自らその資質の向上や能力開発を実のあるものにしていくためには、一人ひとりが人材育成の重要性を認識し自己啓発（自学）に取り組んでいくことが重要です。

その意識を引き出すためには、組織として、それらを支援するための職場風土づくり、職員の能力育成・活用を図るための人事管理の改善や時代のニーズに合った職員研修の企画などを、組織全体で取り組む必要があります。

真庭市では、人材育成を効果的に進めるため、「人が育つ職場環境」、「人が生きる人事管理」、「人が伸びる研修」の3つを柱とし、相互に連携した総合的、計画的な取り組みを進めます。



## 1. 「人が育つ職場環境」・・・学習的職場風土づくり

住民ニーズの多様化や、社会経済の変化などに的確に対応していくため、職員一人ひとりの能力と意欲を組織の力として最大限に発揮できる環境や職場間並びに職場内でのスムーズな調整が図られることが必要です。そのためには、よりよい組織、職場の体質や雰囲気づくりが必要です。

### (1) 職員の意識改革の推進

人材を育てる職場風土を醸成していくためには、職員の意識改革が必要です。中でも職場の責任者として、様々な課題解決の先頭に立つ管理職の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。その意味で、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要となります。このため、研修を通じて部下育成能力等の強化を図ります。

事 取 項 組	* マネージメント能力や部下育成能力の強化
	* 職場研修推進のための研修の充実

### (2) 職員の参加意欲や創意工夫を尊重する仕組みと職場風土づくり

市民サービスの向上のために、新たな事業への積極的な取り組みや、事務事業評価などで思い切った考えにより業務を見直したりするなど、職務に対して意欲的に取り組み、自分の考えや創意工夫が実際の業務の中で活かされるためには、その職員の意欲や創意工夫が尊重される仕組みや職場風土づくりが必要となります。

このため、職員提案制度など、職員の意見や提案が出やすい仕組みや場を創設していくほか、情報の共有化などを図ります。また、学習的職場風土づくりに向け、管理職が率先して取り組むとともに、他の職員も相互啓発的な雰囲気を作るよう努力し、研修に参加しやすい職場風土を醸成していきます。

取 組 事 項	* 業務の改革改善等の推進（事務事業評価による意識改革）
	* 職員提案制度の導入
	* 市政情報、業務関連情報の共有化
	* 職員の政策形成過程への参加機会の付与
	* 学習的風土に富んだ職場環境づくり

### (3) 組織・業務の見直しと組織目標の設定

合併後の組織・機構が見直しされている現状では、組織の活性化と職員の意欲向上を図るために、組織体制や職制について再度確認をする必要があります。

グループ制は、事務内容を明確にしたうえでグループを編成しグループリーダーを決め、職員一人ひとりがスタッフとして担当事務を責任もって行うものです。

また、職員の適性や全体の事務量に応じて、職務における役割や事務分担の適正化を図ることにより、職員の意欲を高めるとともに、不公平感の解消を図ります。

そして、組織の方針や目標を基に、職場の目標を掲げ、それを共有化することにより、様々な課題解決につなげて、職員の意欲や能力の向上を図ります。

事 取 項 組	* グループ制の機能強化
	* 役割・事務分担の適正化
	* 職場目標の設定による職場運営

(4) 健全でコミュニケーションのとれた職場づくり

職場のコミュニケーションが不足していると、組織として十分な機能が果たせないだけでなく、仕事上の連携が取れないなど非効率的な状況は、職員に余計なストレスを与え、意欲を低下させる一因にもなります。

このため、コミュニケーションの基本であるあいさつの励行、課内会議やグループミーティング等を定期的に行い、情報の共有を図ることなどにより、コミュニケーション不足を解消していきます。

また、研修を通じてメンタルヘルス、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントに対する正しい理解と認識を持ってもらうと同時に、「真庭市職員衛生委員会」の機能を拡大し、職員からの相談に応じる体制づくりを検討していきます。

取組事項	* あいさつの励行
	* 課内会議やグループミーティングの定期的開催
	* メンタルヘルス、セクシャルハラスメントやパワーハラスメント対策の充実

2. 「人が生きる人事管理」・・・職員の意欲を高める人事管理制度の構築

人材育成を効果的に推進するには、個々の職員の持つ能力に注目し、最大限に発揮させることを目標とする人事管理が求められます。

このため、職員の意欲を高め、その能力を高めるとともに引き出していく人材育成に視点をおいた人事管理を推進していきます。

(1) 人事評価制度の構築

1) 人事評価制度

人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績、適性を適切に評価し、それらを人事配置や昇任といった人事管理面に反映することにより、職員の能力向上や意欲の増進を図っていくことを目的に考課の仕組みを含めた制度の構築を目指していきます。

2) 目標管理による業績評価

職員一人ひとりが組織目標を認識し、自己の達成すべき目標を設定した上で、その目標の達成度を評価・確認する目標管理手法による業績評価の導入を検討していきます。

3) 能力認定による昇任管理

有能な人材の発掘及び組織の活性化の推進、職員の自己研鑽と能力開発並びに機会の提供等を目的とした、昇任管理を検討していきます。

(2) 人事異動制度等の確立

1) ジョブローテーション

事務系の新規採用職員について、一定の期間、各種分野を経験することにより、自身の職務適性を確認するとともに、幅広い視野と職務遂行能力を持った人材を育成します。

## 2) 自己申告制度

自己申告制度は、職員の現在の職務の状況や今後の目標等について把握し、職員との意思疎通や相互理解を深めることで、その能力を更に活用し、資質の向上や能力開発など、職員の人材育成を図ることを目的に実施しています。

また、職員個々の意見や希望する職務の内容、配置先、研修等について把握し、職員との意思疎通や理解を深めることで、その能力を更に活用し、また、適材適所の人事配置等により職員の意欲の向上を図ることを目的に実施しています。

今後も、申告書の内容の改善等を検討し人材育成の観点から自己申告制度の一層の充実に努めます。

## 3) 庁内公募制度

職員のチャレンジ精神を引き出すため、新たな政策課題や他団体等への長期派遣、特定の資格や能力を必要とする業務など、広く職員から公募し、審査・選考によりその職に配属します。

## 4) プロジェクトチーム制度

縦割り組織の弊害を解消するため、部・課を超えたプロジェクトチーム制度を積極的に活用します。

### (3) 知識と経験の継承

団塊世代の職員が大量退職を迎えるにあたり、2007年問題に対応し実務上のノウハウ(専門的スキル)が失われ、組織の知識が急激に低下することがないように継承に配慮した人事配置に努めていきます。

## 3. 「人が伸びる職員研修」・・・時代変化にあった職員研修

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり、人材育成の中心となる手法です。中でも職場における日常業務を通じてのOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング：上司から部下への職場内研修)、OJL(オン・ザ・ジョブ・ラーニング：職場内での相互研修)は、公務員としての資質を高めることのできる職員研修の基本であり、職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、OJT・OJLを積極的に推進していくことが重要です。

さらに、OJT・OJLを補完する効果的な職場外研修や自己啓発への支援を充実することにより、より効果的な職員研修を図っていく必要があります。

そのため、職員研修を推進するにあたっては、「自己啓発の推進」、「OJT・OJLの推進」及び「職場外研修の推進」を中心に置いた職員研修を進めます。

### (1) 自己啓発の推進

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、自分の意志を持って能力の開発・向上のために学習することです。

自己啓発は人材育成の基礎であり、その推進を図ることは最も基本的な方策と言えることから、今後、情報提供などを充実していくとともに、効果的な研修の実施や学習しやすい職場環境の形成に努めます。

## (2) OJT・OJLの推進

職場における日常業務を通じてのOJT・OJLは、職員研修の重要な部分を占めるものであり、職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、OJT・OJLを積極的に推進していく必要があります。

OJT・OJLの成果は、その職場の管理者をはじめ、同僚、先輩の業務や課題に取り組む姿勢によるところが大きいことから、管理職を中心とした職員への意識啓発や研修等の充実を図ります。

## (3) 職場外研修の推進

職場外研修は、市独自で職員全体又は職階ごとに行う内部研修、岡山県市町村職員研修センターや市町村アカデミー等の外部研修機関による外部研修及び他自治体等への派遣研修の3つを行っています。

内部研修については、全職員共通又は階層ごとに必要とされる基本的能力や知識を習得させることを目的に行うもので、一度に多数の職員が受講できることから、今後においても、より有効な研修機会となるよう引き続いて実施します。

また、外部研修（派遣研修を含む）は、先進事例や専門知識、技術及びノウハウを実地に学ぶことができ、また、自らの組織を異なる視点でとらえることにより、幅広い視野を養うことができます。

従来から県及び関係団体への職員派遣及び人事交流を行ってきていますが今後も継続し、職員の資質の向上、意識改革を図っていきます。

## 第4．人材育成推進に向けた体制整備と役割

人材育成を効果的に進めるためには、仕事に対する意欲を高めるような人事管理制度や研修の充実、職場環境の整備を図るとともに、これらが連動して機能することが重要です。

そのためには、基本方針を踏まえた具体的な計画や体制、職員がその立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要となります。

このため、次のように実施計画や推進体制を整備していくとともに、職員一人ひとりが果たすべき役割を明らかにして、計画的、継続的かつ効率的に人材育成に取り組んでいきます。

### 1．実施計画の策定と推進体制の整備

#### (1) 人材育成基本方針実施計画

人材育成の具体的な取り組みを計画的に実施していくための「人材育成基本方針実施計画」の策定を検討していきます。

#### (2) 「人材育成推進委員会（仮称）」の設置

基本方針を着実に推進するため、「人材育成推進委員会（仮称）」を設置することを検討していきます。

### 2．人材育成の役割分担

#### (1) 一般職員の役割

能力開発は、組織の上司からの働きかけを待つ受け身の姿勢でなく、自らが主体的、積極的に取り組む姿勢が大切です。

そのため自己研鑽に務め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発しあう職場風土をつくります。

- \* 自己啓発を積極的に進める。
- \* 心身の健康を維持する。
- \* 職員同士が相互に啓発し合う。

#### (2) 管理職の役割

部下の育成は管理職にとって非常に責任のある役割です。仕事を通じて指導・育成するとともに、学習的職場風土づくりに心を砕かなければなりません。また、自ら模範となるように率先して自己啓発に励み、更に風通しのよい、コミュニケーションがよくとれる職場をつくるため、部下をよく知る努力が必要です。

- \* 日常的に部下への働きかけを行い、OJTを実践する。
- \* 率先垂範して自己啓発を進める。
- \* コミュニケーションのとれる職場づくりに務める。
- \* 職場マネジメント能力の向上に務める。

#### (3) 人事・研修部門の役割

人材育成は、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対しバックアップする体制が整備されて最大限の効果が発揮されます。そこで、人事部門は、職員の意識、職場の実態がどのような状況にあるのか常に把握し、人事制度等人材育成に関するシステムの整備や見直しに取組みます。