

平成17年12月策定  
平成26年10月一部改正

# 滑川市職員人材育成基本方針

滑 川 市

## 目 次

I	人材育成基本方針を策定する背景と趣旨	3
	(1) 背景	
	(2) 策定の趣旨	
II	人材育成の体系	4
III	求められる職員像	5
IV	標準職務遂行能力（各階層、職種毎に求められる能力、必要な行動）	7
	(1) 一般職員	
	(2) 資格専門職員	
	(3) 労務職員	
	(4) 消防職員	
V	人材育成の考え方	8
VI	人事管理、人事異動、人事評価	9
1	人事管理	9
	(1) 職員の採用	
	(2) 弾力的な人材登用	
	(3) 複線型人事制度の導入	
	(4) 女性職員の登用と職域の拡大	
	(5) 能力・実績を考慮した人事制度	
	(6) 希望降任制度の検討	
2	人事異動	10
	(1) ジョブローテーション	
	(2) プロジェクト・チームへの庁内公募制	
3	人事評価	11
	(1) 人事評価のねらい	
	(2) 制度の活用	
	(3) 業績評価	
	(4) 能力評価	
VII	職員の資質向上と意識改革	13
1	職員の資質向上	13
	(1) 自己啓発の推進	
	ア 自主学習会への支援	
	イ 通信教育受講への支援	

ウ	放送大学受講への支援	
(2)	職場内研修（OJT）の推進	
(3)	集合研修	
ア	希望制、選択制研修の充実	
イ	政策形成能力、企画力向上研修の充実	
ウ	市民応対研修の充実	
エ	研修のフォローアップの実施	
オ	個人別研修計画の作成の検討	
(4)	派遣研修	
ア	自治大学校や市町村アカデミーなどの専門的研修機関への派遣	
イ	県への派遣	
ウ	公募型研修の拡充	
<b>2</b>	<b>職員の意識改革と組織文化の醸成</b>	<b>16</b>
(1)	市民主体の市政を運営する意識の醸成	
ア	コスト意識の徹底	
イ	職員提案制度の充実	
ウ	3Sサービスの推進	
(2)	市民と協働する意識の醸成	
ア	市民と自治体が協働するためのネットワークづくりの推進	
イ	職員が仕事を離れて市民活動に参加することの推進と支援	
(3)	組織文化の醸成	
ア	職員が意欲的に仕事に取り組める職場環境の整備	
イ	組織目標、行政情報の共有化	
ウ	学習的職場風土の醸成	
エ	メンタルヘルスの推進	
<b>3</b>	<b>具体的推進計画</b>	<b>19</b>
<b>Ⅷ</b>	<b>人材育成の推進体制</b>	<b>20</b>
1	個々の職員の役割	
2	管理監督者の役割	
3	人事担当部門の役割	
4	全庁的な取り組み	

## I 人材育成基本方針を策定する背景と趣旨

### (1) 背景

日本全体が人口減少社会に突入している中、このまま本市も人口減少が進むと「まちの活力が低下する」「集落機能の維持が困難になる」「生産年齢人口の減少により産業活動が低迷する」など今後様々な問題が起こるものと想定されます。

また、少子高齢化の急速な進展をはじめ、ICTの高度化と普及、住民の価値観の多様化、地球温暖化への関心の高まりなど、社会経済情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権も本番を迎え、それぞれの自治体の特性を活かした自主的な施策推進が求められており、地域にふさわしい住民サービスの向上が時代の要請となってきました。

今後、地方自治体には、ますます自主性、自立性を高めて、自らの判断と責任において、地域の実情に沿った行政を推進する企画力、実行力が求められており、こうした変革の中、更に効率的で効果的な行財政運営を進めていかなければなりません。行政サービスの担い手である職員には、一層の自覚と意欲を持ち、経営感覚を磨き、社会全体の奉仕者として公正かつ効率的に職務遂行していくことやこうした職員を育てる人づくりとして人材育成の基盤、環境づくりを構築していくことが重要となってきます。

これらに加え、ひと・まち・産業が元気なまち 滑川を将来像とした第4次総合計画が平成32年のゴールインを目指してスタートしており、大変厳しい財政状況の中、市民との協働を図りながらまちづくりを進めていくことが、今まで以上に求められてきます。市民と地域と行政のつながりを大切にして進めていく明日のまちづくりにおいて、これらのつなぎ役は、いうまでもなく人です。これからは行政と市民、行政と地域、それぞれをつなぐ人づくりがますます重要となってきます。その重要なつなぎ役を職員が担っていくこととなります。

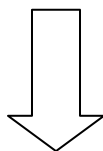
### (2) 策定の趣旨

市では、これまで職員の能力開発や適材適所の配置を目指して職員研修の充実など人事制度を推進してきました。これからは、これまでの取組みと地方分権の推進が実行の段階に到り、総合計画が目指すまちづくりを踏まえて、総合的に職員の能力開発を進める人材育成に取り組んでいきます。人材育成基本方針では、求められる職員像を明らかにして、その達成に向けた職員の自己啓発の向上と意識改革、職員研修の推進、活力のある職場環境づくりと人事管理を総合的かつ計画的に推進する方策を示しています。

## Ⅱ 人材育成の体系

### ○滑川市職員人材育成基本方針

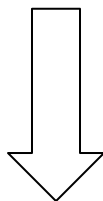
- (1) 人事管理、人事異動、人事評価
- (2) 職員の資質向上と意識改革 など



(2) 職員の資質向上と意識改革  
に関する具体的な行動計画を策定

### ○職員の資質向上と意識改革に関する行動計画

- (1) 資質向上・自己啓発、職場内研修、集合研修
- (2) 意識改革・コスト意識の徹底、職員提案制度 など

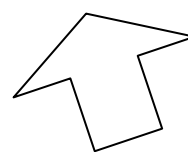
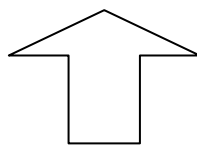
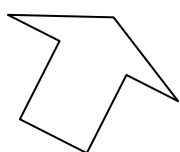
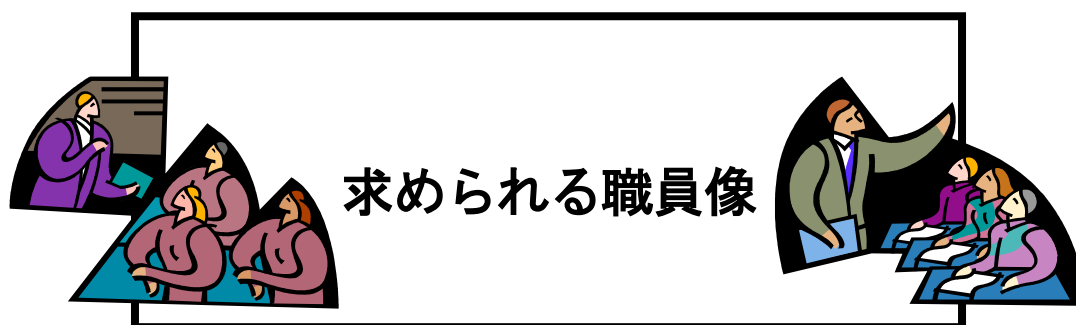


(1) 研修に関する実施計画を策定

### ○職員研修計画

- (1) 自己啓発
- (2) 目標管理
- (3) 集合研修
  - ・年次・階層別研修
  - ・専門研修
- (4) 職場内研修
- (5) 派遣研修
- (6) 企画研修

### Ⅲ 求められる職員像



#### 一 市民に信頼される職員

- ① 市民の公僕、血税の意識をもった職員
- ② 高い倫理観を持ち、市民に公正・誠実に対応する職員
- ③ いつも笑顔できちんとあいさつする、明るくさわやかな職員

#### 二 自らの成長に努力し、新しい課題に挑戦する職員

- ① 向上心を持ち、自己啓発に努める職員
- ② 時代変化に的確に対応し、柔軟な発想を持ち、創造性豊かで、情熱と勇気を持ってチャレンジする職員
- ③ プロとしての専門的知識・技術を有するとともに、市政の幅広い分野にも対応できる職員

#### 三 市民に貢献し、市民と協働する職員

- ① 市民の目線に立って地域の課題を市民と話し合うとともに、具体的に市民に提案し行動するなど、市民と協働する職員
- ② 政策目的を理解し、市民に貢献するとともに、民間に準じた経営感覚、コスト意識を有し、市民と理解しあえる職員

## <求められる職員像>

### 1 市民に信頼される職員

- ① 市民の公僕、血税の意識をもった職員
- ② 高い倫理観を持ち、市民に公正・誠実に対応する職員
- ③ いつも笑顔できちんとあいさつする、明るくさわやかな職員

### 2 自らの成長に努力し、新しい課題に挑戦する職員

- ① 向上心を持ち、自己啓発に努める職員
- ② 時代変化に的確に対応し、柔軟な発想を持ち、創造性豊かで情熱と勇気を持ってチャレンジする職員
- ③ プロとしての専門的知識・技術を有するとともに、市政の幅広い分野にも対応できる職員

### 3 市民に貢献し、市民と協働する職員

- ① 市民の目線に立って地域の課題を市民と話し合うとともに、具体的に市民に提案し行動するなど、市民と協働する職員
- ② 政策目的を理解し、市民に貢献するとともに、民間に準じた経営感覚、コスト意識を有し、市民と理解しあえる職員
- ③ 市を愛し、郷土に誇りをもって地域社会に貢献できる職員

## <求められる職員像を達成するために>

求められる職員像は、職員をひとつのかたちには押し込もうとすることでは達成できません。

職員には、①担当した仕事を円滑、確実に遂行する職員

②新しい課題を発見して施策や事業を創り出す職員

③困難な事業に努力と忍耐を発揮できる職員

④説得や交渉に長けた職員 など さまざまな長所があり、それぞれに貴重な人材です。

職員一人ひとりの個性を尊重し、その多様性を認めていくことで、職員がその個性に基づいて能力を発揮するとともに、組織はその職員を適材適所において活用することが重要です。このことにより、個々の力が結集して組織全体の総合力として発揮されるようなあり方が望ましいと考えます。

このため、職員が自らの能力、意識、行動を向上させる取り組みを支援し、システム化することにより、求められる職員像を達成し、組織全体のパワーアップを図るものです。

#### IV 標準職務遂行能力（各階層、職種毎に求められる能力、必要な行動）

求められる職員像を達成するには、各階層ごとに取り組むべき能力、行動を明らかにすることにより、職員がそれぞれの立場を十分に認識し、自らの能力向上等に努めていくことが必要です。

##### (1) 一般職員

階層別	求められる主な能力	必要な主な行動
主事・技師	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題発見能力</li> <li>・職務遂行能力</li> <li>・理解・表現能力</li> <li>・自己開発能力など</li> </ul>	<p>組織の一員として、担当する日常の業務を正確、迅速に行う。</p> <p>問題意識をもって現状から課題を発見し、事務の改善と工夫を行う。</p>
主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題発見能力</li> <li>・職務遂行能力</li> <li>・指導育成能力 など</li> </ul>	<p>業務に精通し、課題に対して具体的な施策の提言を行う。</p> <p>主事・技師に実務的な指導を行うとともに、担当する仕事の円滑で効率的な事務処理を行う。</p>
副主幹、主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策立案能力</li> <li>・指導育成能力</li> <li>・折衝交渉能力 など</li> </ul>	<p>担当の課題に対して、上司の指示を的確に把握し、具体的な施策、事業の企画立案を行い、実行する。</p> <p>部下と目指す方向を共有し、その指導と育成を行う。</p>
課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策立案能力</li> <li>・折衝交渉能力</li> <li>・業務調整能力</li> <li>・組織管理能力</li> <li>・危機管理能力</li> <li>・人材育成能力など</li> </ul>	<p>課長を補佐し、副主幹、主査を統括・指導するとともに、課の目標と事業構想に参画し、遂行する。</p> <p>対外的な仕事の調整を行い、円滑に遂行する。</p> <p>課長と共に、職員の指導育成を行う。</p>
課長・主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政経営能力</li> <li>・所属管理能力</li> <li>・政策決定能力</li> <li>・人材育成能力</li> <li>・危機管理能力 など</li> </ul>	<p>市政に対する市民ニーズを踏まえて、課の使命と目的を設定し、組織の総合力を最大限に引き出す。</p> <p>課を統括し、政策の実現とその評価を行い、適切に職場の運営を行う。</p> <p>職員の指導育成をリードする。</p>
部長・次長・参事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政経営能力</li> <li>・部局管理能力</li> <li>・政策決定能力</li> <li>・人材育成能力 など</li> </ul>	<p>市政の長期的な視点から、それぞれの部局における政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出す。</p> <p>市政全般に対する政策評価と政策論議を行う。</p>



## (2) 資格専門職員

一般職員に準ずるほか、専門分野に精通し、担当する方針の中で、課題に対して具体的な政策、施策の提言を行うとともに、所属職員への実務的な指導や担当する仕事の円滑で効率的な事務処理を行う。

## (3) 労務職員

業務に精通し、高度な技能に基づいて的確に業務を遂行するとともに、後輩に実務的な指導と担当する業務の円滑で効率的な事務処理を行う。

## (4) 消防職員

一般職員に準ずるほか、職責を果たすため、強い使命感を持ち、職務遂行に必要な専門能力の向上を図る。

## V 人材育成の考え方

求められる職員像により、人材の育成を効果的、継続的に進めていくための取り組みには、これまでの職員研修だけではなく、さまざまな手法を活用し、その相乗効果を発揮させることが有効です。

このため一方では、職場の風土や管理職の資質などにも大きく影響されることから、人事管理システムや職場環境についても人材育成を充実させる方向に整備していく必要があります。

また一方では、自己啓発や職場内研修（OJT）、集合研修等の活性化により、職場の学習的風土づくりや自己の能力向上等を組織的に推進する仕組づくりが求められています。

仕事は、単に「与えられたもの」として、義務的に従事するのではなく、「自らの意思で選んだもの」として、主体的に遂行していくことが大切であり、仕事に対するやりがいは、組織の目標や方向を正確にとらえ、その中で自分の果たしていく役割を明確に見出し、創意と工夫をこらして自己実現を図っていくことが大切です。このためには、仕事の内容と自分の価値観との一致点を見出すことができるよう、組織目的とこれまで気づかなかった新しい仕事の側面を見い出せるようにする必要があり、職員の能力と意欲を高める上で取り組んでいくことが求められています。

このことから、本市では、職員の能力向上に向けた人材育成システムを「人事管理、人事異動、人事評価」と「職員の資質向上と意識改革」を柱に掲げ推進することで、自己啓発を支援し、職員一人ひとりのやる気と人間的な成長をより一層促進し、住民福祉の向上と市勢の進展に努めてまいります。

## VI 人事管理、人事異動、人事評価

人事管理のさまざまなシステムは、本来、職員の意欲や能力を引き出すためのものであり、この観点から、人事管理、人事異動、人事評価のシステムを運営してまいります。

### 1 人事管理

#### (1) 職員の採用

限られた人的資源の中で、市民ニーズに的確に応えていくためには、職員の能力を最大限に引き出す人事システムが求められていますが、より根本的には、新しい時代にふさわしい豊かな感性や企画創造力、積極性を有する優秀な人材の確保が不可欠です。

このため、知識偏重による筆記試験中心の採用ではなく、「新しい職員像」をイメージした知性、適正、感性等のバランスのとれた人材の確保について研究を行います。

#### (2) 弾力的な人材登用

高度で専門的な知識・技術を要する業務や情報化、国際化等の業務については、正規職員を育成して対応するより、任期付職員の採用や外部委任等が効果的であることもあり、弾力的な任用制度や人事交流、民間委託等についての検討を進めます。

#### (3) 複線型人事制度の導入

これからの市役所は、市政全般にわたる広い知識を有するとともに、特定の分野について特に詳しいという、いわゆる「T字型人材」が多数存在することは、大変有益なことです。

また、行政組織としても、スリム化が求められる中で、ライン職を中心とする人材登用では、職員に対応するポストの確保が困難であることから、職員の適正や能力に応じたスタッフ職、専門職を活用する複線型の人事制度の導入を検討する必要があります。

このため、職員が、いくつかの仕事を体験した後、目指す方向がゼネラリスト（総合職）、エキスパート（専任職）、スペシャリスト（専門職）かを選択しキャリア形成できる複線型の人事制度の構築を検討します。導入に先立って、専任職・専門職の概念を明確にするとともに、どの分野でどのような資格や知識・能力・技能を持つ職員がどの程度必要なのかを各部署で明確にし、育成方針を立てることが必要となります。

また、一般行政職の技術職員については、市全体にわたる視野をさらに養成していくため、職域を拡大し、一般事務の部署への配置についても検討していきます。

#### (4) 女性職員の登用と職域の拡大

男女共同参画社会の実現に向け、組織内においても性別にとらわれず行動することなどの意識を全ての職員が持たなければなりません。

かつては女性職員に対して体力的状況などを配慮し、仕事が過重、不規則にならないようにしていた傾向があり、こうした配慮は一見女性を保護しているようですが、実際には職業人としての女性の職域を狭めていることになり、結果として女性の能力発揮を妨げる一因となっていました。

このことから、女性の成長意欲と能力発揮を促進する観点から、採用、配置、昇格にあたっては、性別に関わらず、個人の力量と適性を考慮して行います。

#### (5) 能力・実績を考慮した人事制度

職員の人材育成を進めるためには、職員の能力の発揮と努力、その成果を公正かつ適正に評価する人事管理が求められています。

このため、能力と意欲、実績を重視した人事制度の確立に向け、総合的な研究を行います。

#### (6) 希望降任制度の検討

希望降任制度は、職員が、本人やその家族が病気となったり、ポストに対して能力に不安を抱いたりした場合に対応するため、職員本人の希望により降格を申し出る制度です。

職員に仕事上、極度の無理を強いることなく、その能力を的確に活かすために有効な制度であり、その導入に向け検討していきます。

## 2 人事異動

### (1) ジョブローテーション

「人は仕事を通じて育つ」と言われるように、職場での仕事の体験は、大きな能力開発の機会です。

とりわけ、若いうちに幅広い知識、経験を身につけ、できる限り市全般にわたる視野を身につけることは、人材を育成する観点から重要なことです。

このため、人材育成の観点から、職員の仕事を計画的に交替させ多くの仕事を体験するよう、計画的なジョブローテーションに努めます。

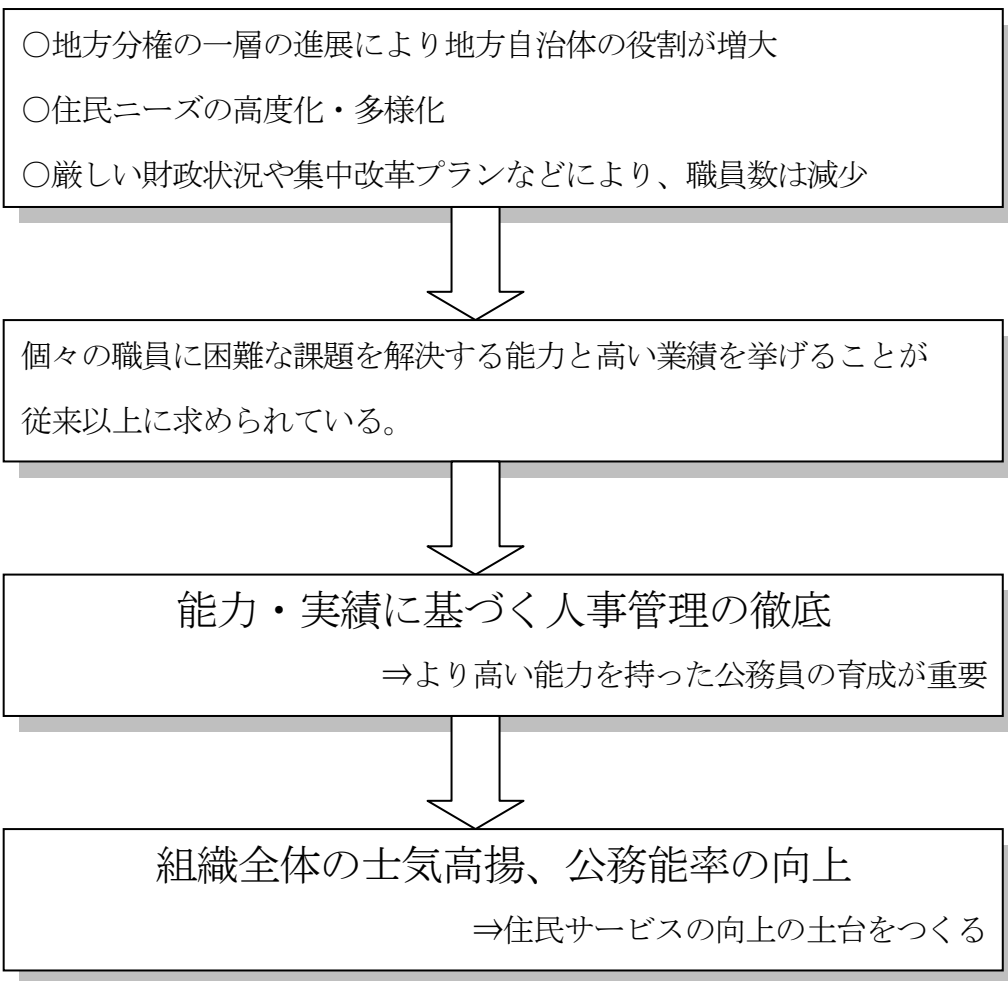
具体的には、職員の配置にあたっては、新規採用時から一定の期間内（2～5年を前提）に、管理部門、窓口部門、事業部門の3分野の仕事のいずれをも経験させることを基本として行います。

## (2) プロジェクト・チームへの庁内公募制

プロジェクト・チームは、本市の重要課題について調査研究等を行い、その解決又は遂行を図るため、必要に応じて設置できますが、組織の活性化と職員のチャレンジ精神の向上、能力の発揮の面で効果が期待されることから、職員の希望を取り、審査、選考を行ったうえで参画できる制度の導入を検討します。

## 3 人事評価

### (1) 人事評価のねらい



### (2) 制度の活用

人事評価制度については、「がんばった職員が報われる」という組織環境を醸成するため、目標管理を行うなかで優れた業績をあげた職員や能力評価で優れているという評価を受けた職員に対し、人事給与面で処遇に反映させ、職員のモチベーションの向上を図るといった側面があります。

一方で、人事評価システムの評価の過程で行われる面談、フィードバックを通じて、職員自身の「果たすべき役割」の自覚、振り返り・発見の機会づくりを行うという側面もあります。

人材育成の過程の中で、職員一人ひとりが、自身の持つ能力・適性を最大限に活かしていくためには、それを確認する仕組みが不可欠であり、人事評価制度の業績評価と能力評価の2つの評価を行うことで、この確認作業を機能させ、「気づき」を促すことにより職員の育成を図ります。

### (3) 業績評価

業績評価では、職員一人ひとりが組織目標である業務計画及び上位の職にある者の目標設定をしっかりと把握し、自らの役割を明確にした中で、年度当初に目標を掲げます。目標設定、設定期間における評価の各時点において評価者と面談を行うことで、目標達成及び達成プロセスに向けた意識を上司（評価者）と共有するとともに、上司から人材育成につながる的確なアドバイスを受けることで職員（被評価者）の目標達成に向けたやる気を引き出します。

### (4) 能力評価

能力評価では、上司（評価者）が1年間マネジメントを行う中で部下の行動を把握し、その間の職員（被評価者）の行った行動をもとに能力等について評価を行います。職員（被評価者）は、自ら1年間の行動を振り返り、自己評価を作成し、上司と面談します。その面談及び評価結果のフィードバックの際、面談の中で上司は、職員の1年間の行動を振り返り、その職に求められている能力について優れた点、努力が必要な点を具体的な事実に基づいて客観的に明らかにし、人材育成に向けた的確なアドバイスを行います。職員（被評価者）は、面談等を通じ、自らの能力や特性を把握することで、自らの課題を認識し、その後のキャリア開発に活かします。

## Ⅶ 職員の資質向上と意識改革

市役所は職員という人材の組織であり、職員一人ひとりの評価が、ひいては市役所全体の評価につながることから、全ての職員が「市民全体の奉仕者」であることを改めて強く自覚し、市民の目線に立った行政運営により、市民満足を得ていくことが求められています。

このためには、職員が意欲と情熱をもって職務に取り組むよう自己の能力開発に取り組むとともに、これまで以上に、住民福祉の向上と市勢の発展に貢献するよう意識改革を図ることができるよう「職員の資質向上と意識改革」に向け、積極的、具体的に取り組むものとしします。

### 1 職員の資質向上

#### (1) 自己啓発の推進

自己啓発は職員の能力向上の基本となるものであり、職員に自ら成長しようとする意識がない以上、どのようなシステムを作っても目的は達成できません。このためには、自己啓発に取り組みやすい学習的風土を作り出すとともに、上司の意見も反映しながら組織的に自己啓発に取り組む環境を整備することが大切です。

##### ア 自主学習会への支援

各課の業務や地方自治法等の基礎と解説等を内容とする自主的学習会の開催について支援します。

##### イ 通信教育受講への支援

通信教育受講について、受講を奨励するとともに受講料の支援に努めます。

##### ウ 放送大学受講への支援

新しい教養知識や専門知識の習得など、生涯学習に対する意欲を奨励するとともに、授業料の支援に努めます。

#### (2) 職場内研修（OJT）の推進

職場内研修は、上司が部下に対して、職務を通じて日常的に行う研修であり、特別な経費を要せず、職員の特性と成長段階に応じた指導を行うことができることから、人材育成の上で重要な仕組みです。

職場内研修では、上司が部下の育成という目的を明確に意識して計画的に行うことが大切であり、部下も上司の意図を理解することで大きな効果が期待できます。

このため、業績目標の中で、上司は部下との話し合いの下で、職場内研修を行うことを自らの目標として設定し、組織的・計画的に取り組むこととしします。

#### (3) 集合研修

集合研修は、同じ環境で働き同じ目標を持ち同じ課題を抱えている多くの職員に知識を体系的・効果的に学ばせることができること、職務から離れて研修に専念させることができること、優れた講師により充実した研修ができることなどの点で、効果的な研修であり、階層別研修と専門研修に分けることができます。

階層別研修は、研修対象者を、組織における職務上の階層に分けて実施するものであり、それぞれの階層に必要とされる能力や知識を習得させることを目的としています。

専門研修は、特定の課題や能力について重点的に実施するものであり、自治体を取り巻く環境の変化に対応して、必要となった特定の課題や能力の育成に適しています。

集合研修は、具体的には「職員研修計画」を策定し、この中で適切な研修メニューを設定し、計画的に取り組むこととしています。

集合研修については、その長所が最大限に発揮され、効果を上げることができるよう次の施策を行っていきます。

#### ア 希望制、選択制研修の充実

研修を「受けさせられている」という意識で受講しては、研修の効果が十分に上がらないことから、特別研修において、公募枠を設け、希望する職員が受講できる希望制の研修を充実します。また、階層別研修については、科目の一部を選択制としたり、職種によって内容を変更するなど、受講者の主体性やニーズを考慮した編成となるよう検討します。

#### イ 政策形成能力、企画力向上研修の充実

全国画一の地域政策ではなく、特色ある地域づくりが必要であることから、職員には、さまざまな政策や企画を考える能力が求められるようになっていきます。

市民の目線に立った効果的な政策形成能力や企画力を向上させる研修に力を注いでいきます。

#### ウ 市民対応研修の充実

親切、丁寧で温かい対応や折衝・調整、説明等に必要な能力は、市民との対応に欠かせないものです。現在、新規採用職員を対象に接遇に関する研修を行い、今後とも、市民対応能力の育成を重視します。

#### エ 研修のフォローアップの実施

研修による能力の向上を確実なものにするためには、研修を受けっ放しとすることなく、そのフォローアップ（事後研修）を行わなければなりません。

具体的なフォローアップの方法としては、次のものが考えられます。

- ・研修後の行動計画の作成
- ・所属長による対面指導
- ・研修報告の職場内実施

研修は自らの能力不足や能力開発ニーズを発見する場でもあり、研修は、新たな資質の向上に向けての挑戦の始まりでもあることから、個々の研修の形態に応じたフォローアップを充実していきます。

#### オ 個人別研修計画の作成の検討

個人別研修計画は、職員が自らの意志で、自らの育成計画を作成するものです。

いつ頃どのような研修を受けるか、どのような自己啓発をするかを職員個人の適性、知識などの成熟度、仕事の内容などと照らし合わせながら本人が明らかにし、自身の研修計画を育成計画として完成制度について検討します。

### (4) 派遣研修

派遣研修は、専門の研修機関等へ派遣し研修を行うことであり、受講者それぞれの立場に応じた知識や技術を体系的に学ぶことことのほか、他自治体の先進事例を学んだり、民間の視点から自治体を捉えた経営的手法を学んだりすることで、幅広い視野を得ることができます。

このため、派遣研修では、次の施策を行っていきます。

#### ア 自治大学校や市町村アカデミーなどの専門的研修機関への派遣

県内では、市町村職員研修機構において、市町村が共同で職員の研修を行っていますが、自治体独自の研修では、必ずしも十分な対応が難しい高度、専門的な研修を実施している機関としては、自治大学校や市町村アカデミーなどがあります。

自治大学校は、長期間の研修期間を設定し、政策形成能力や行政管理能力の養成といった高度な研修を実施しています。

市町村アカデミー、国際文化アカデミーは、専門実務から政策課題まで、幅広い研修を実施しています。

このような研修機関は、環境の変化に対応し、常に研修内容の見直しを行ってその改善と充実に努めており、最新の知識、情報を一流の講師陣が提供するため、たいへん効果的な研修であることから、より多くの意欲的な職員がこの機会を得られるよう努めていきます。



## イ 県への派遣

富山県の市町村等中堅幹部職員養成研修制度を利用し、県域全体の中で自らの市町村の位置づけや、他の市町村の状況など、一つの自治体の中からはなかなか捉えることのできない広域的課題を理解し、幅広い視野を養うことを目的に、職員を県に派遣するよう努めます。

## ウ 公募型研修の拡充

職員の主体性を重視した研修受講の機会とするため、派遣研修についても公募型の研修を拡充します。

## 2 職員の意識改革と組織文化の醸成

### (1) 市民主体の市政を運営する意識の醸成

自治体は、自己の負託に基づいて市民サービスを向上させていくものであり、市民満足を追求する組織体でなければなりません。

民間企業の例におきかえて、市民サービスを商品として捉えれば、生産者（市役所）から、消費者（市民）への商品の流れを方向付けるニーズの把握こそが重要なものとなり、消費者が求める安くて良い品（内容が充実していて効率よく行われる市民サービス）を、いかに作り、どのような形で提供していくかといった視点が大変重要です。

そのためには、職員は市民主体の考えに立って仕事を遂行する必要があり、市民サービスの提供者として、コスト意識などの経営感覚を磨き、市民満足度の高い行政サービスを提供できるように努めます。

### ア コスト意識の徹底

自治体の仕事は、市民の税金を中心にまかなわれており、市民は安くて良い品（内容が充実していて効率よく行われる市民サービス）を求めています。

職員は日頃から、あらゆる事務、事業を行う際に、その直接的な費用だけでなく、ランニングコストや職員の人件費など、関連する全ての費用を意識する必要があり、迅速で効率のよいサービスが提供できるよう工夫と努力を行う必要があります。

こうした面から、管理職員が部下を指導するよう進めるとともに、職員一人ひとりがコスト意識をもつ仕組みを検討します。

## イ 職員提案制度の充実

職員提案については、政策提案も含めた制度とし、年間を通じて提案できる制度として拡充するほか、市民主体の考えに立って、職員の多彩な発想を促すことにより、職員の資質の向上と事務の効率化を図ります。

## ウ 3Sサービスの推進

市民に対し、例え一人の職員の行動、発言であってもそれは市職員としての対応となり、部署による対応業務は違っても、市職員として各人が市役所を代表していることと同じになります。市職員としての意識を常に持ち合わせ、接遇向上を図るため、マニュアルに基づき丁寧な対応に心掛けるよう3Sサービス（スマイル、スピード、親切）を推進します。

## (2) 市民と協働する意識の醸成

市民の価値観や生活様式の多様化により、行政ニーズも多様化しており、また行政だけでは実現することが困難な分野も増加していることから、市民の地域社会への貢献の意識と自己実現意識のもとに、市民が地域の活性化等に積極的に参画する機運が高まっています。

このため、厳しい財政環境の中で、「自助・共助・公助」の理念の下に、市民と市役所が「協働」することは、これからの「新しい豊かさ」の実現に向けて、大変重要なこととなっています。

職員が市民と協働する意識を醸成することで、一人でも多くの市民とネットワークを形成することを進め、地域活動や社会貢献活動に対する意識を高めるよう、次の施策を推進します。

## ア 市民と自治体が協働するためのネットワークづくりの推進

市民も自治体も、協働することで地域社会に連帯感が生まれます。

また、職員にとっては、多くの市民から意見や提案を聞くことで、市民ニーズを正確に把握し効率的な行政運営が実現できるようになり、自己の資質の向上につながります。

こうしたことから、職員一人ひとりが自分の仕事を振り返り、市民との協働の内容や方法について積極的に考えることが求められます。

## イ 職員が仕事を離れて市民活動に参加することの推進と支援

職員は仕事を離れば一人の市民です。その立場から市民活動に参加したり、自治体と協働したりすることで、自治体からの立場では見えなかった課題や新たな問題解決の手法を発見することが期待できます。

さらに、より多くの市民とネットワークを形成できるよう職員が成長、ひいては自治体全体の財産となるものと考えられます。

このため、職員が市民活動に参加することを促進するよう、職員それぞれの参加意識が高まる機会づくりや職場の雰囲気づくりについて検討します。

### (3) 組織文化の醸成

優れた人材の育成を効率的に行うには、職員自身の意欲に加えて、その組織における人を育てる環境と風土が必要になります。

このため、組織の目標を全ての職員が共有しながら、職員の発想や提案が速やかに組織全体に伝わり施策に反映されていくような体制の整備や学習する職場風土の醸成が求められています。

#### ア 職員が意欲的に仕事に取り組める職場環境の整備

職員の仕事への意欲は、その自己実現への要望と重なった時に大きく高まります。

このため、管理職員は、日常的に職員との接触を図るなど対話の機会を持つことにより、職員一人ひとりの意向を確認し、知識や技術を高めようとする気持ちに応えたりすることができるよう、自由な意思疎通のできる職場環境づくりに努めます。

#### イ 組織目標、行政情報の共有化

市民ニーズにきめ細かく対応していくためには、職員一人ひとりが組織目標や行政情報の共有化を図ることが大切です。

このためには、庁内LAN eメールの活用のほか、日頃からの「報告・連絡・相談」の習慣をつけるとともに、これを制度化するための朝礼の励行や部内会議、さらには、庁議や市長による重点事業ヒアリングなどを行うものとします。

#### ウ 学習的職場風土の醸成

職場の体質や雰囲気は、職員の育成に大きな影響を及ぼすものであり、職員が協力し合って能力の向上に努めたり、自己啓発への取り組みを支援したりすることができる職場風土の醸成が重要です。

このため、職員一人ひとりが、職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げるよう意識的に努力する必要があり、管理職員が、こうした学習的職場風土づくりに率先して取り組んでいくことが必要です。

## エ メンタルヘルスの推進

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくることは、仕事の遂行や人材育成の前提となる重要な課題です。これまでも、職員の定期健康診断の実施や人間ドックの推奨を行うとともに、再検査を必要とする診断結果が出た職員には必ず再検査をするよう指導してきました。

しかし、最近では精神面での病気により、職員が長期療養となる事例が増えており、メンタルヘルス面の職場の理解や職員に対するメンタルヘルス教育の強化の必要性が高まっています。

また、「心の病」に至らなくも、仕事や人間関係、家庭などにおける悩みを持つ職員も増加していることから、こうした悩みが深刻なものとならないよう、管理職員の適切な対応や職員が安心して気楽に相談できる窓口の設置など方策について検討していきます。

### 3 具体的推進計画

本市では、職員の資質向上と意識改革にむけたこれらの取り組みを積極的に支援するとともに、職員が自己研鑽に努めやすい環境の整備を図るため、この基本方針の下部計画として「職員の資質向上と意識改革に関する行動計画」を策定し、職員の自発的取り組みを全庁的に支援するものとします。

さらには、職務上必要とされる知識・能力を効率的かつ体系的に修得させることにより組織能率を高める必要があることから、職員の計画的な育成を図るため上記の「行動計画」のさらに下部計画として「職員研修計画」を策定し、具体的な取り組みをします。

## **Ⅷ 人材育成の推進体制**

職員の能力開発を効果的に推進するためには、職員一人ひとりが意欲を持って能力開発に取り組んでいくことができるよう、管理監督者による適切な指導・助言や担当する職員の意識改革など、人事担当部局の体制整備が求められています。

### **1 個々の職員の役割**

人材育成の基本はあくまで職員の主体的な意欲に基づくことが必要であり、受ける側に学ぼうとする意欲と姿勢がなければ効果は期待できません。一人ひとりの職員が、職務に関する知識や技術を習得するよう努めるとともに、創意と工夫した職務遂行や旺盛なチャレンジ精神、積極的な行動力を発揮することが重要です。

### **2 管理監督者の役割**

管理監督者は、職員の能力開発を重要な職務とし、個々の職員の能力向上に対するニーズを的確に把握し支援するとともに、自らの管理能力の向上に努めることが必要となっています。

また、所属する職員の能力開発に努めるため、学習する風土づくりや職場内研修を促進するとともに、人事部門とも連携して計画的な研修を行うものとします。

### **3 人事担当部門の役割**

職員の能力開発は、人事管理制度全体の運営の中で総合的に取り組む必要があることから、人事部門は人材育成を推進していく中心機関として、中長期的な人事政策を構築するとともに、人材育成の視点に立った人材管理のあり方について調査・研究を進めていく必要があります。

また、人事担当者や管理監督者など人材育成に携わる職員の専門能力の向上が求められることから、研修等を通じてその育成を図ります。

### **4 全庁的な取り組み**

職員の人材育成を体系的に推進するためには、全庁的に職員の資質向上と意識改革に取り組むものとします。