

# 大垣市人材育成基本方針

平成18年3月  
(平成25年3月改訂)

|                      |    |
|----------------------|----|
| I. 方針策定の目的           | 1  |
| II. 求める職員像           | 1  |
| 1. 求める職員像            | 1  |
| 2. 職員に求められる意識と能力     | 4  |
| 3. 期待される役割と特に求められる能力 | 5  |
| III. 人材育成に向けた施策      | 6  |
| 1. 人事管理制度            | 6  |
| (1) 職員採用             |    |
| (2) 適材適所の人事配置        |    |
| (3) 組織のフラット化・グループ制   |    |
| (4) 勤務評定制度           |    |
| (5) 女性職員の登用          |    |
| (6) 人事交流             |    |
| (7) 公務員倫理の確立         |    |
| (8) 働きやすい職場実現のために    |    |
| 2. 職員の能力開発           | 7  |
| (1) 自己啓発             |    |
| (2) 職場研修             |    |
| (3) 職場外研修            |    |
| 3. 職場の環境づくり          | 10 |
| (1) 人材育成推進体制の整備      |    |
| IV. おわりに             | 11 |

## I 方針策定の目的

社会を取り巻く環境は、少子高齢化や高度情報化の進展、環境問題への関心の高まりなど大きく変化しています。また、地方分権の進展により、国と地方自治体の間には対等・協力の新しい関係が築かれようとしています。

職員に期待される資質や能力は、日常業務の遂行に必要な知識・技能だけでなく、効率・効果的な行政運営、地域特性を生かした政策の企画・立案能力が求められています。

「行政活動」を「行政経営」と考えれば「経営」とはマンパワーの結晶であり、激変する昨今の社会経済状況下においては、そのパワーを生かせるかどうか、地方行政の浮沈の大きなポイントになります。経営資源の3大要素は「ヒト・モノ・カネ」といわれていますが、「モノ」と「カネ」を操るのは「ヒト」であり、地域経営を担っていく人材の育成は極めて重要な課題です。財政状況が極めて厳しい中で、人的資源の投入を最小に抑制しつつ「人材」こそ成長の可能性を持つ財産であるとの認識に立ち、「人材」から「人財」への認識に立った人材育成が求められています。

このため、育成すべき職員像を明らかにし、長期的、総合的な視点で人材育成を進めることを目的として、平成18年3月に「大垣市人材育成基本方針」を策定し、計画的な人材育成と職場の活性化に取り組んでまいりました。

このたび策定から7年が経過し、本市の状況も変化していることから、現状を踏まえて方針を改訂し、将来を見据えた人材育成に取り組もうとするものです。

## II 求める職員像

### 1. 求める職員像

新市まちづくり計画に掲げた「水と緑の文化・産業・情報・交流都市」の実現に向けて、市民の期待に応え、市民の立場に立った、より心のこもったサービスの提供、市民協働による新しいまちづくりの実践や厳しい環境変化への的確な対応など、職員は行政のプロとして市民から期待されています。

このような状況の中で、職員一人ひとりの意識と能力を高め、市民の期待に即応できる人材の育成を図っていくことが急務となっており、時代の要請に応える人材を総合的に育成していかなければなりません。

職員は、全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、使命感と責任感のもと、まず、自らも地域の一員であるという認識に立ち、市民がどのように考え、何を望んでいるか市民と協働しながら的確に把握し政策につなげていくことが不可欠です。また、社会の動向を見極め、総合的、長期的な視点に立ったビジョンをもち、限られた財源や人的資源を最大限に活用し、低コストで高レベルの行政サービスを展開していくための経営感覚と先見性が必要です。さらには、前例にとらわれず、自らの責任において、粘り強い精神力と積極果敢な行動力をもって、新たな課題に挑戦していくことのできる職員でなくて

はなりません。

このような職員が、仕事を通して自己成長や自己実現を目指すことにより、組織が活性化し、市民満足度を高めることとなっていくと考えます。

以上のことから、求める職員像及び期待される行動を次の3点として掲げます。

## (1) 市民協働で行動する職員

### **市民志向の視点で考え、市民とともに主体的に行動できる職員**

自らも地域の一員であるとの感覚をもち、地域全体の状況を把握して、情報を市民と共有しながら政策形成を進めていくことが必要です。

まちづくりの主役はあくまでも市民であるという感覚（市民感覚）で考え行動することにより、ニーズを的確に把握し、政策としていくことが期待されます。

《必要な意識》 市民感覚

《必要な能力》 政策決定能力、政策立案能力、折衝能力、コミュニケーション能力

## (2) 経営感覚と先見性を持つ職員

### **地域を経営する自覚とコスト意識を持って職務を遂行する職員**

市政を市経営と捉え、市民ニーズの達成と適正コストの両立のため効果的、効率的に事業を実施する職務遂行能力の向上が期待されます。

当然ながら、社会の動向を見極め、総合的に、長期的視点にたったビジョンをもつことが期待されます

《必要な意識》 経営意識

《必要な能力》 行政経営能力、組織経営能力、人材育成能力、進行管理能力

## (3) 新たな課題に挑戦する職員

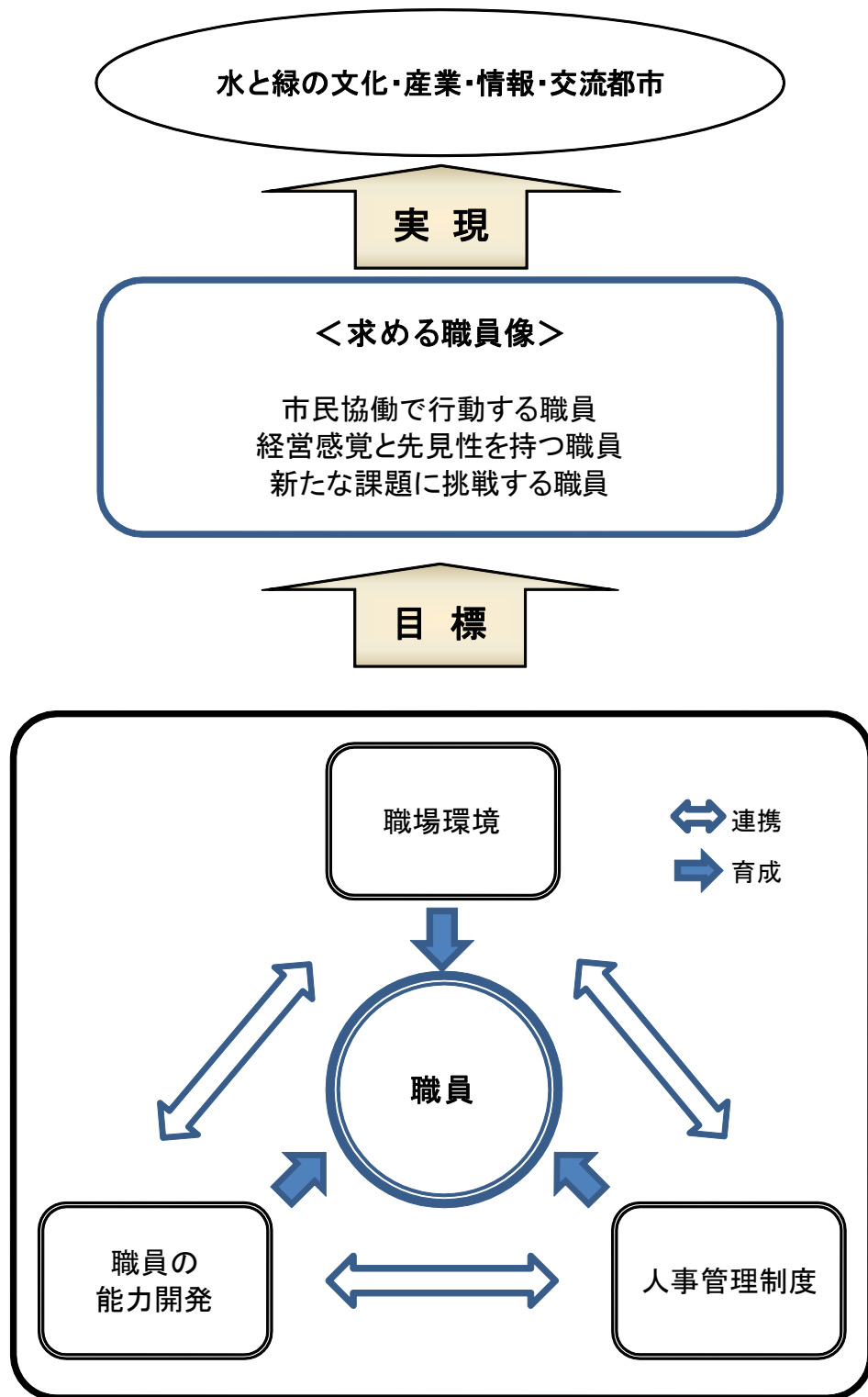
### **新たな課題を発見し課題解決に向けて挑戦する職員**

前例や既成の概念にとらわれることなく、常に新しい観点から物事を考え、常に自己啓発に心掛け、柔軟な発想により解決方法を探り出し課題を解決していくチャレンジ精神をもつことが期待されます。

《必要な意識》 チャレンジ精神

《必要な能力》 課題解決能力、自己開発能力

## 人材育成基本方針体系図



## 2. 職員に求められる意識と能力

「求める職員像」に近づくために必要とされる意識や能力を次のとおりとし、職員研修等を通じ意識啓発、能力開発に努めます。

| 求められる意識  | 説 明                                          |
|----------|----------------------------------------------|
| 市民感覚     | まちづくりの主役はあくまでも市民であるという感覚で考え、ニーズを的確に把握する。     |
| 経営意識     | 市民ニーズの達成と適正コストの両立を目指す。                       |
| チャレンジ精神  | 前例や既成の概念にとらわれることなく、常に新しい観点から、柔軟な発想で物事を考える。   |
| 自己成長意欲   | 常に自己啓発を心掛け、自己成長や自己実現を目指す。                    |
| コンプライアンス | 法令を遵守するだけでなく、全体の奉仕者としての立場を自覚し、高い倫理観を持って行動する。 |

| 求められる能力     | 説 明                                                                 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| 政策決定能力      | 市民ニーズを敏感に察知し、政策遂行の牽引者として、取組むべき事項の優先順位の位置づけを行い適切かつ迅速な判断を行う能力         |
| 政策立案能力      | 組織目標を達成するための手法及び手順を、効果的かつ具体的にまとめる能力                                 |
| 折 衝 能 力     | ある事柄の内容、理由、意義などについて、論理展開で分かりやすく説明するとともに、物事の調整や人に対する説得を行い、相手の理解を得る能力 |
| コミュニケーション能力 | 立場や役割に応じた円滑な人間関係を構築する能力                                             |
| 行政経営能力      | 時代や環境の変化を敏感に察知し、市政全体に対する政策評価と政策議論に参画し市政方針を実現する能力                    |
| 組織経営能力      | 自部門の政策課題に対して、組織力を最大限に発揮させ政策遂行を実現する能力                                |
| 人材育成能力      | 部下の性格・能力を正しく把握し、能力の向上を意識した課題・業務の割り振り及び適切な指導・助言を行う能力                 |
| 進行管理能力      | 仕事の進捗状況について、常に確認を行い、管理する能力                                          |
| 課題解決能力      | 法や例規を理解し、自己の職務の目的を論理的に理解し、組織目標と現状の歪みを発見し、政策立案につなげていく能力              |
| 自己開発能力      | 自分に要求されている技術や能力を自覚し、自分の価値を高める能力                                     |

### 3. 期待される役割と特に求められる能力

「求める職員像」に基づき、期待される主な役割と特に求められる能力を階層別に次の表のとおりとします。

| 階層    | 期待される職員の役割                                                                                                                                      | 特に求められる能力                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 部長級職員 | <p><b>部の統括者／市政の経営者</b></p> <p>市政の方針や長期計画、時勢的な重要課題等を大局的な視点から分析し、市政方針を実現する。</p>                                                                   | <p>行政経営能力<br/>組織経営能力<br/>政策決定能力</p>                          |
| 課長級職員 | <p><b>課・室の統括者／市政の政策立案・執行の第一義的責任者</b></p> <p>部局長の設定した方針に基づき、課・室の目的・使命を明確に示し、組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現する。</p> <p>職員一人ひとりの能力の発揮や育成を先導し、適切な職場運営を実現する。</p> | <p>組織経営能力<br/>政策立案能力<br/>折衝能力<br/>人材育成能力</p>                 |
| 主幹級職員 | <p><b>行政サービス活動の実質的運営責任者</b></p> <p>課長の指示のもと、メンバーと目指す方向性を共有し、効果的かつ効率的に業務遂行を実現する。</p> <p>部下の能力発揮や育成を第一義的に実践する。</p>                                | <p>政策立案能力<br/>折衝能力<br/>コミュニケーション能力<br/>人材育成能力<br/>進行管理能力</p> |
| 一般職員  | <p><b>行政サービス活動の推進者</b></p> <p>職務遂行に必要な専門的知識を有し、担当業務を正確かつ迅速に推進する。</p> <p>組織の一員として所属の課題を認識し、その課題解決に向けて積極的に行動する。</p>                               | <p>コミュニケーション能力<br/>課題解決能力<br/>自己開発能力<br/>進行管理能力</p>          |

### Ⅲ. 人材育成に向けた施策

職員の人材育成を実効あるものとして進めていくためには、職場のあらゆるステージを積極的に工夫・活用していくことが必要です。

職員の能力・実績を的確に把握、評価し、人材育成の観点にも配慮した「人事管理制度」の確立、自己啓発（自主研修）、職場研修、職場外研修などの職員研修による体系的な「職員の能力開発」、さらには、意欲的な職員を支援、評価するなど自己啓発が促進される「職場環境づくり」の３つの施策を相互に連携させ総合的に推進していきます。

#### 1. 人事管理制度

##### (1) 職員採用

次代を担う職員の採用は人材育成の出発点です。採用については、求める職員像を明らかにし、独自に広く採用情報を発信するとともに雇用情勢の変化に対応しながら職員採用を行います。

また、職務内容の専門化、高度化に対応できるよう事務系の職員採用においても専門分野を特定した募集枠の設定、民間経験者（社会人）の採用、障害者の採用に努めます。

##### (2) 適材適所の人事配置

職員が自分の適性を発見し、能力開発を進めることができるよう、適材適所の職員配置を行う必要があります。

人事異動に関しては、職員の適性を生かすため、採用後１０年程度は概ね３年から５年のサイクルで多様な部門を経験させ、仕事に対する自己の適性を見出しやすいように配慮します。

また、地方分権時代の到来と社会情勢の複雑化によって、それぞれの職務分野で行政の高度化、複雑化に対応した高度な専門能力を有する職員を育成します。

##### (3) 組織のフラット化・グループ制

限られた職員数で課の分掌事務を効率的に執行するため、従来の係制を原則廃止し、グループ制を導入、拡大していきます。グループ制の導入により、縦割り型になりがちであった組織運営をフラット化し、係間に生じていた仕事のムラや繁閑の差を調整することで、最も効率的な行政運営を推進します。

また、所属長権限で柔軟な組織運営ができることから、複数の職員での協同体制を取り、組織全体の活力向上を目指します。

##### (4) 勤務評定制度

組織の活性化及び公務能率の増進を図るため、勤務評定については、職員の能力・実績を的確に把握・評価するとともに、適時に指導助言する環境を創設し、人



材育成につなげていかなければなりません。そのためには、より透明度の高い制度とするため、勤務評定に基づく昇給、勤勉手当への反映基準の公表、被評定者への評定結果の開示について積極的に取り組みます。

#### (5) 女性職員の登用

男女共同参画社会の実現に向けて、採用・昇任・配置・評価などのあらゆる場面において、男女が対等に働く職場となるよう、性別にとられない個人の能力と個性を生かした人材の活用を図る必要があります。また、幹部職員として登用していくため、研修への参加機会を積極的に確保し、人事配置においても女性職員の能力を開発、発揮できるよう支援体制を充実していきます。

#### (6) 人事交流

職員の能力向上や幅広い知識の習得とともに、他団体などの実情や行政手法を学ぶため実施している国、県との人事交流については、今後も積極的に推進していきます。

また、コスト意識やサービス精神など民間の経営感覚を取り入れるため、民間企業との人事交流について検討を行います。

#### (7) 公務員倫理の確立

全体の奉仕者としての立場を自覚し、公務員としての基本理念を遵守し、常に誠実かつ公正な職務の執行を推進します。階層別研修等で機会を設け、啓発と周知を実施していきます。

#### (8) 働きやすい職場実現のために

総労働時間の短縮に向け、今後とも時間外勤務の縮減、年次有給休暇の計画的な取得の促進に取り組んでいくとともに、健康診断やメンタルヘルス対策も福利厚生施策として総合的かつ効果的に推進していきます。

また、セクハラやパワハラなどの問題についての理解を深め、快適な職場環境の維持及び改善に取り組みます。

## **2. 職員の能力開発**

職員の能力開発は、職員研修として①自己啓発（自主研修）、②職場研修、③職場外研修の3本で構成されています。人材育成策をより体系的・効果的なものにしていくためには、自己啓発、職場研修、職場外研修を相互に連携させるとともに、それぞれの研修を一層充実させていくことが必要です。

多様化、専門化する行政ニーズや地方分権の進展等に対応し、職員に求められる能力は高度化、専門化しています。このような中、職場外研修のカリキュラムも時代に適応したものへと随時見直していく必要があります。高度な専門知識・技能・実務能力の

習得のため、専門研修機関への派遣研修を充実します。

能力開発は、自らが自発的に学習することが大切であり、学習効果の向上も期待できます。その意味から「自分の能力は自ら伸ばす」という意識の浸透を図るとともに、時代のニーズに即応した効果的な職員研修を実施するため、年度毎に研修計画を策定します。

### (1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発のために学習することで、職員が独自に行う自己研修であり、職員の能力開発を進めていく最も基本的な方策です。

通信教育講座の受講助成や自主研究グループへの研究活動補助など現在行っている自己啓発支援制度だけでなく、業務に直接必要とされる資格の取得に対する支援の拡充を図ります。

### (2) 職場研修

職場研修は、日常的に職務を通じて行われる研修であり、特別の経費を必要とせず、全ての職員が受けることができ、個人の特性に応じたきめ細かな指導もできることから、職員の能力開発及び人材育成の中核をなすものです。

したがって、管理・監督者は、自らが人材育成のキーパーソンであることを十分認識した上で、職場を「人を育てる場所」として十分認識し、仕事を進める過程を職員の能力開発の機会として積極的に工夫・活用して、その実効が上がるように努めなければなりません。管理・監督者に昇格時には、職場研修の実施方法について習得する機会を設けるとともに、一層の職場研修の活性化に努めます。

また、新規採用職員が、スムーズに職場環境に適応できるよう、先輩職員が仕事の進め方や接遇マナー、心理的サポート、能力開発について、必要な指導・助言を行うメンター制度を導入し、早期の人材育成を促進します。

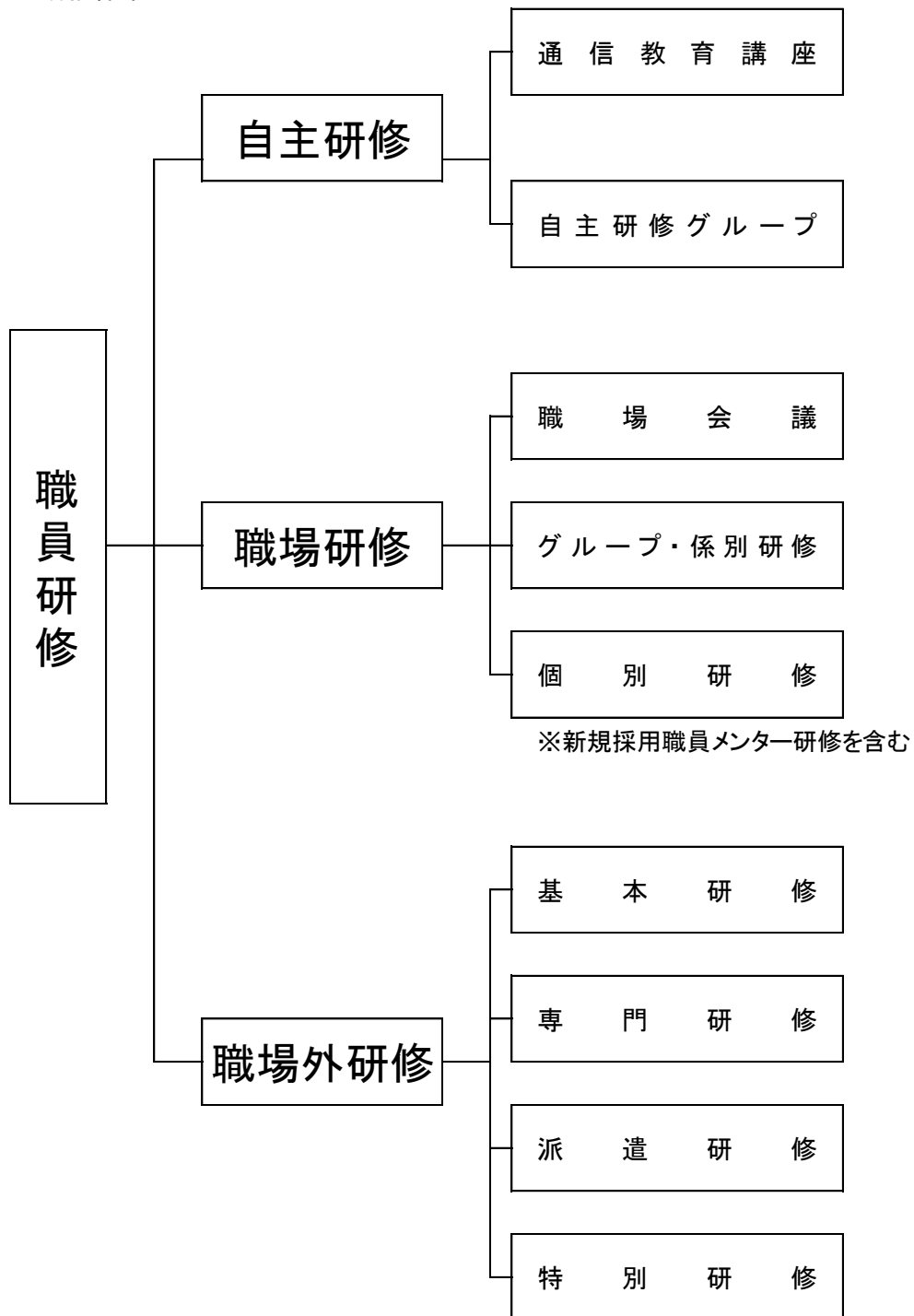
### (3) 職場外研修

能力開発の基本は、自己啓発ですので職場外研修への参加も主体的に受講してこそ効果があります。

基本研修（階層別研修）については、階層ごとに職員として共通する最低限必要な資質・能力の育成、知識の取得に主眼を置いたカリキュラム編成とし、時代のニーズに対応した研修となるよう常にカリキュラムの見直しを行っていきます。

専門研修、派遣研修、特別研修については、応募制・希望選択制など職員が意欲をもって参加し、取り組める制度の導入を進めていきます。

◎研修体系



職場外研修体系図（基本・専門・特別研修分）

| 階層                  | 研修名          |          |           |
|---------------------|--------------|----------|-----------|
| 部長                  |              |          |           |
| 課長                  | 管理者研修        |          |           |
|                     | 課長級研修        |          |           |
| 主幹                  | 主幹級フォローアップ研修 |          |           |
|                     | 主幹級研修        | 勤務評定研修   | パワーハラ防止研修 |
|                     |              |          |           |
| 主査                  | 主査研修         | メンター養成研修 | 技能労務職員研修  |
| 主任                  | 課題解決研修       |          |           |
|                     | 主任研修         |          |           |
| 主事・技師               | 自治体法務基礎研修    |          |           |
|                     | 主事研修         |          |           |
| 主事補・技師補<br>（新規採用職員） | 新規採用職員研修（前期） | （中期）     | （後期）      |

### 3. 職場の環境づくり

#### (1) 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進していくためには、人事管理制度の見直し、職員の能力開発の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組むことが重要です。また、管理・監督者自身が人材育成を担っているという自覚と部下に対する適切な指導、さらには、人材育成部門である人事課は、人材育成の基本的な方向を示すとともに、人事管理制度の運用、研修プログラムの提供を通じて、人材育成のあり方全体を調整していかなければなりません。

### ①管理・監督者の役割

仕事に関する能力を開発・向上させる場面は職場における日常業務が最も重要であり、この機会を有効に活用していくためには、管理監督者が部下職員に対し、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言をしていく必要があります。

人材育成においては、管理・監督者はキーパーソンであり、管理・監督者の意識と行動が部下職員の意欲と職場の雰囲気大きく左右することから、その役割は非常に大きなものとなります。

管理・監督者は部下に大きく影響を与える存在であることを自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たす必要があります。

### ②職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な自己啓発への取り組みであり、意欲と向上心がなければ組織の発展は望めません。

組織の中で、職員の一人が自己啓発に意欲を持って取り組むことにより、他の職員を刺激して職場全体の意識が高まり、職場の学習風土が形成されることが期待されます。

自己啓発は、職員個人の能力向上にとどまらず、組織の学習風土づくりの役割も担うこととなります。

### ③組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには組織の果たす役割が非常に重要であり、長期的な視点から系統だった職員の育成を行うための総合的な施策を展開していくことが重要です。

自己啓発の支援や職場研修の推進など職場における学習風土づくりをバックアップするとともに、人材育成の観点から人事管理制度と職員の能力開発の連携を進めていかなければなりません。

## IV. おわりに

この大垣市人材育成基本方針は、大垣市職員の人材育成の指針としてこれから取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。

この方針に基づいて、職員の能力開発や資質向上に向けた職員研修の充実を図っていきますが、研修内容を固定化するのではなく常に時代に適応した研修プログラムの実施に留意しつつ単年度毎に職員研修計画を策定します。

時代が変わるとともにその時に求められる職員の能力や組織のあり方も常に変わっていくため、この基本方針をはじめとする総合的な人材育成方策の絶え間ない検討及び見直し等を実施しながら人材育成を推進していくものとします。