

坂井市人材育成基本方針

平成19年4月

坂 井 市

目 次

I 策定の趣旨	1
II 求められる職員像	2
III 期待される役割と求められる能力	
1 職階層別に求められる能力	
(1) 一般職に求められる能力	2
(2) 専門職に求められる能力	4
(3) 技能労務職に求められる能力	4
2 職務遂行に求められる能力	4
IV 人材育成への取り組み	
1 人事管理制度	
(1) 人材の確保	5
(2) ジョブ・ローテーションの確立	5
(3) 勤務評定制度の確立	5
(4) 技術職員等の弾力的配置	5
(5) 女性職員の登用	6
(6) 自己申告制度の充実	6
(7) 昇任試験制度や希望降任制度の導入	6
2 職員の能力開発	
(1) 自己啓発（自主研修）	6
(2) 職場研修	7
(3) 職場外研修	7
3 職場環境づくり	
(1) 管理監督者の役割	8
(2) 職員の役割	8
(3) 組織の役割	8
V おわりに	

坂井市人材育成基本方針

I 策定の趣旨

今日、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。特に自治体を取り巻く環境は、地方分権という大きな時代の転換期にあり、地方分権の更なる推進や住民意識の変革等により、複雑化する行政事務や市民ニーズの高度化・多様化に的確かつ迅速に対応することが求められ、行財政改革など新たな視点に立った取り組みが不可欠となっており、地方自治は今まさに新しい時代を迎えようとしています。

このような時代の中で、平成18年3月に旧三国町、旧丸岡町、旧春江町、旧坂井町の四町が合併し坂井市が誕生し持続可能な行財政運営のための各種改革に積極的に取り組みながら、新しいまちづくりを目指しているところであります。市民ニーズに応え、真の豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現するためには、自主性を発揮しながら地域の実情に応じた施策展開と、創意工夫を凝らしたまちづくりを推進していくことが求められ、行政の果たすべき役割はますます重要となってきています。

そのためには、組織としての機能を十分に発揮できるよう、職員一人ひとりの能力アップが求められており、職員の適材適所の配置や研修等により、時代の要請に対する適応力の育成・向上を図るとともに、職員個人もチャレンジ精神を持ち時代変化を的確に捉え、常に質の高い市民サービスを提供する姿勢を持って、市民に対してしっかりと対応できる職員を育成することが重要であります。

そこで本市は、職員の能力開発と人材育成を総合的・計画的に推進するための基本的な事項を明確にし、人事管理及び研修制度と連携した「坂井市人材育成基本方針」を策定することにより、長期的な視点に立ち新しい時代に対応できる人材の育成に取り組むものです。

II 求められる職員像

分権社会の到来、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに応え、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、職員一人ひとりの能力を高め、市民の期待に即応でき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（市民）の奉仕者としての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たち、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となり、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的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。

1 顧客志向を持った職員

市民の視点で政策形成を行い、常に市民の満足度を高めるようなサービス品質の向上に意欲的に取り組む職員。

2 目的意識を持った職員

担当する仕事（事務事業）やその上位施策の目的を明らかにし、自分が果たすべき使命や目標を設定し目的意識を持ち積極的に取り組む職員。

3 コスト意識を持った職員

事業に要する費用は、事業費のみではなく、自らの人工費や間接費などを含めたトータルコストとして認識し事業に取り組む職員。

4 チャレンジ精神を持った職員

仕事の目標を設定する際、常により高い水準の目標を置き、それにチャレンジすることを通じて、市民の提供する行政サービスの質の向上及び自己の能力向上に努める職員。

5 参画意識を持った職員

職員も地域社会の一員としての自覚をもち、一人ひとりがその一役を努める職員。

III 期待される役割と求められる能力

1 職階層別に求められる能力

職階層別に求められる役割と能力を明確に示すことで、職員が目標として捉えやすく、自らの責務において能力の習得に取り組むことができます。

また、習得すべき能力を確実に自分のものとできるよう、業務や自己啓発などのあらゆる機会を捉え、自主的・意欲的に取り組める職場風土の形成をめざします。

(1) 一般職に求められる能力

職階層	期待される職員の役割	求められる能力
部長級 次長級	<ul style="list-style-type: none">・総合的・長期的な視点に立って政策判断を行い、進むべき方向性（目標管理）を打ち出し、行財政運営・経営に当たるとともに、市政全般に対する政策調整を行う。・組織力を最大限に發揮させ、政策遂行を統率する。・危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。	行政経営能力 政策決定能力 組織経営能力 危機管理能力
課長級 参事級	<ul style="list-style-type: none">・部局長の設定した方針に基づき、職場の目標・方針を決定し、効果的・効率的な業務の遂行を行う。・所属職員の能力を適正に把握し、職員一人ひとりの能力の発揮や育成を先導し、適切な職場運営を行う。・危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。	組織経営能力 政策立案能力 人材育成能力 課題解決能力 危機管理能力
補佐級 主任級	<ul style="list-style-type: none">・職場の目標・方針の達成に向けた政策立案や課題解決を行う。・職務の円滑な遂行に当たり、関係者と調整・折衝を行うとともに業務の計画的な遂行と進行管理を行う。・知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。・部下の能力を適正に把握し、指導育成を行う。	政策立案能力 人材育成能力 課題解決能力 折衝交渉能力 進行管理能力 職務遂行能力
主査級	<ul style="list-style-type: none">・担当職務についての課題を発見し、その解決に向け必要な改革・改善を提案する。・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。・高度な専門知識を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。・積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員の指導育成を行う。	課題解決能力 折衝交渉能力 進行管理能力 職務遂行能力 自己開発能力
主事級	<ul style="list-style-type: none">・担当職務に対して常に問題意識を持ち課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る。・職務遂行に必要な知識・技術を身に付け、与えられた業務を正確かつ迅速に処理する。	職務遂行能力 自己開発能力

(2) 専門職に求められる能力

専門職職員については、一般職に準じるほか、各専門分野に精通し、高度な専門能力・技術に基づいて的確に業務を遂行するとともに、上司を補佐し、又は後輩を指導・育成する能力等が求められます。

(3) 技能労務職に求められる能力

技能労務職員については、業務に熟練し、高度な技能に基づいて、的確に業務を遂行するとともに、上司を補佐し、又は後輩を指導・育成する能力等が求められます。

2 職務遂行に求められる能力

求められる能力	説明
行政経営能力	時代や環境の変化を鋭敏に察知し、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
政策決定能力	市民ニーズに対し、政策遂行の引率者として取り組むべき事項の優先順位の位置付けを行い、適切かつ迅速な判断を行う能力
組織経営能力	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実現する能力
危機管理能力	行政にとっての危機要因を認識し、判断・行動・対応する能力
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
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助言を行う能力
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との歪みを見つけ、政策立案につなげていく能力
折衝交渉能力	ある事項の内容、理由、意義などについて、論理展開により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
進行管理能力	政策、業務についての目標を設定し計画を立て実行し、その結果を評価して次の段階の業務に生かす能力
職務遂行能力	与えられた業務を正確かつ迅速に処理する能力
自己開発能力	広く知識や技能を習得し、自分の価値を高めていく能力

IV 人材育成への取り組み

近年の公務員制度改革、地方分権の推進など地方自治体を取り巻く環境の変化の中、自治体間競争を生き抜くために自治体独自の改革や運営が求められています。また、今後団塊世代の大量退職時代を迎えるにあたり、職員一人ひとりの果たすべき役割はますます増えていくこととなり、職員の能力を高め、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くかなければなりません。

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、専門研修、職場研修、派遣研修および自主研修などの計画的な職員研修による「職員の能力開発」、職員の自己啓発の意欲を醸成するための「職場環境づくり」を人材育成の基本とし、相互に連携させ総合的、計画的に取り組んでいきます。

1 人事管理制度

(1) 人材の確保

複雑化する行政課題、多様化する市民ニーズに的確に対応するための基礎的・専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲ある人材を確保するため、公平・公正を保ちながらより人物重視の採用に努めるとともに試験制度の見直しについても検討していきます。

(2) ジョブ・ローテーションの確立

組織を活性化させるとともにバランス感覚のある職員を育成するため、職員の年齢や経験年数等を踏まえて上で、人事異動を行います。また、若年層職員を、窓口部門・事業部門・管理部門など異なる分野を幅広く経験することにより、幅広い知識と経験を身に付けさせ、適正や能力を把握したうえ職員にとっても組織にとっても有益となるように把握した情報を人事管理に活用していきます。

(3) 勤務評定制度の確立

職員の能力や実績を重視した人事管理を行う上で勤務評定は欠くことができない制度です。組織の活性化およ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・実績について的確に把握・評価を行い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くとともに、これまでの年功序列を基調とした昇任制度等を見直し、公平性や透明性を確保した勤務評定制度を確立していきます。

(4) 技術職員等の弾力的配置

技術職員および専門職員については、その専門的な業務のため配属・配置職場が限られ、同一職場に長期にわたり在職するケースが多くなっています。

しかし、市民ニーズの複雑化・多様化する中で行政サービスの一層の充実・向上を図っていくため、多様な経験に基づく幅広い知識と柔軟な発想が必要となることから、専門技術業務以外の関連する部署への弾力的配置を推進します。

(5) 女性職員の登用

行政サービスの一層の向上を図るために、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが重要です。市民ニーズの複雑化・多様化する中で、あらゆる分野への男女共同参画が期待されます。

女性職員の意見や能力をより一層活かすため、女性職員の職域の拡大や管理監督者への積極的登用に努めます。

(6) 自己申告制度の充実

職員に対して、自己の能力、技術および意欲など職員を取り巻く状況を把握するため、自己申告制度を導入していきます。これにより、職員の意欲を喚起するとともに、人事異動への反映や適材適所の配置に努めます。

(7) 昇任試験制度や希望降任制度の導入

管理監督者への適正を把握し、昇任や人事異動に活用していくために昇任試験制度を導入します。

また、すでに一定の職階にある職員に対して、自己特性と職務の不整合を是正する措置として希望降任制度も検討します。希望降任制度により、職員本来の職責を果たすことが期待でき、メンタルヘルスケア面での充実を図ることも期待できます。

2 職員の能力開発

職員の能力開発は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みを促すことが基本であることは言うまでもありませんが、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（自主研修）、職場研修、職場外研修等を相互に連携させるとともに、複雑化する行政課題、多様化する市民ニーズに的確に対応するため、職員研修のカリキュラムも時代に適応したものへと隨時見直しそれぞれの研修を一層充実させていくことが必要です。

(1) 自己啓発（自主研修）

能力開発の基本は、職員が意欲と主体性を持って自発的に自己研鑽を行う自己啓発です。職場研修や職場外研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。

そこで、能力開発に自主的に取り組む職員の意欲を尊重し、主体的に行う自己啓発活動に対する支援等の充実を図っていきます。

- ① 自己啓発（自主研修）を支援する職場風土の醸成
活力ある職場環境づくりを推進します。
- ② 研修参加による職務に専念する義務の免除制度の充実
自ら学び学習する職員を支援するための職務免除制度を充実します。
- ③ 職員提案制度の充実
政策あるいは事務改善などの職員提案制度を充実させることにより、職員の市政への参画および問題意識や学習意欲の向上を図ります。

(2) 職場研修

職場研修は、日常業務のさまざまな機会を通して行われる研修であり、職場の上司・先輩などが職場内において職務に必要な情報や知識、技術などを計画的に習得させることができる研修です。

この研修は特別な経費を必要とせず、日常的に職員個々の特性に応じた決め細かな指導をできることから、職員の能力開発および人材育成の中核をなすものであり、職員一人ひとりに必要とされる能力を向上させるため職場研修の推進を図っていきます。

① 管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は、各職場の管理監督者であることから、管理監督者に対し職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることにより、管理監督者の啓発を促進します。

② 各職場での職場研修の推進

各職場において、常に職員の能力を引き出せるような職場研修を推進します。

③ 勤務評価制度を活用した職場研修の推進

勤務評価時において、職員の能力および意識の向上となる指導を実施します。

(3) 職場外研修

職場外研修は、本来の業務から離れて一定期間集中的に行う研修であり、自治研修所等の研修専門機関で行う研修や人事担当課等が実施する職員内部研修がこれにあたります。職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習できるなど、高度・専門的な知識・技術を学習するには効果的な研修です。

また、同時に他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民などさまざまな人たちとの交流により啓発し合える良い機会であり、職員に対して各研修についての情報提供をし、できる限り研修を受講できるような体制づくりを図っていきます。

① 能力開発・向上のための研修の充実

自分の適性にあった仕事をし、自己の能力を生かせると感じる時、職員の意欲は引き出されます。能力開発の基本は自己啓発・自己学習であり、職員がやる気になって主体的に学習することにより効果があります。

そのためにも、より多くの研修から受講できるような体制づくりを図ります。

② 外部研修機関等の研修の充実

外部研修機関等の研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識・技術を体系的に学ばせるのに効果的であり、一定期間集中的に行うことができるなどの利点があることから、昇任や配置換えなどさまざまな機会を捉えて、できるだけ多くの職員に研修が受講できるよう図っていきます。

③ 公益法人等への派遣研修の推進

公益法人や他の地方公共団体等への派遣研修を行うことは、情報交換や相互理解を深めるだけでなく先進的な行政手法を実地で習得でき、また幅広い視野の涵養を図れることから積極的に推進していきます。

また、民間企業の経営感覚や対人能力について学ぶため、民間企業への派遣研修についても検討するとともに推進していきます。

④ 人事担当課等による職員内部研修の推進

職員内部研修では、特定の行政課題や能力に的を絞り、市民意識や社会情勢の変化に柔軟に対応した研修の実施を図ります。

3 職場環境づくり

職場の体质や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼします。

市民の視点に立った行政を職場全体として考え、職員一人ひとりが地域の自立を推進し、市民本位の行政を目指して行政の質を向上させるため困難な課題に挑戦していく職場環境づくりを推進していきます。

(1) 管理監督者の役割

職員の職務に関する能力を開発・向上させるのに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、管理監督者が部下である職員に対してあらゆる機会を捉えて的確に指導・助言をしていくことが必要です。

人材育成においては管理監督者の果たす役割は大変重要であり、自ら職員の先頭に立って改革改善、自己啓発に積極的に取り組み、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取り組みが重要です。職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め能力の開発に努力していくことは職員として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めることが必要です。

職員一人ひとりが自己啓発に取り組むことは、職員個人の能力向上にとどまらず、他の職員を刺激して職場全体の意識が高まり、職場の学習風土づくりの役割も担うことになります。

(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重要であり、長期的な視点から職員の育成を行うための計画的・総合的な施策を展開していくことが必要です。

職員の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図るとともに、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く必要があります。

① 職場内ミーティングの推進

市全体の課題認識を伝達するとともに、各職場における諸問題の解決や業務を改善していくために、職場内ミーティングを推進します。

② 職場内ジョブ・ローテーションの推進

各職場内において人材育成ということを常に意識し、職員一人ひとりをさまざまな業務に従事させることにより、職員個人の能力の向上を図ることを推進します。

③ 研修日程等の周知

職場外研修の日程や研修内容を事前に周知させることにより、職員が研修に参加しやすい環境づくりを推進します。

④ 健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化にともない職員にかかるストレスも大きくなり、心身両面にわたる職員の健康を保持していくことが重要になってきていることから、健康診断やメンタルヘルス面の充実、相談体制の整備、年次休暇等の取得推進、時間外勤務の縮減等を含めた総合的な健康づくりを推進します。

V おわりに

この坂井市人材育成基本方針は、坂井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「人事管理制度」「職員の能力開発」「職場環境づくり」の3項目を人材育成の柱として位置付けし示したものです。

職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」であり、既存の枠組みや既成概念にとらわれることのなく、新しい課題に果敢にチャレンジしていくバランスのとれた職員となることが望されます。そして、市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。この「坂井市人材育成基本方針」に基づく取り組みを推進し、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

なお、この方針は人材育成の方向を示すものですが、社会情勢の変化、公務員制度改革等の状況を見据えつつ、市民ニーズに適切かつ的確に対応するため適宜見直しを行い、内容の充実を図っていきます。