

白山市職員人材育成基本方針

平成31年3月

白 山 市

はじめに

近年、国と地方を取り巻く環境は、目まぐるしく移り変わり、取り分け地方においては、地方分権の進展により、これまでの国の統一的な指導等による行政運営から、各自治体が自ら地域の現状を踏まえ、問題を提起・分析し、解決する能力が問われ、個性あるまちづくりを行う時代となりました。

こうした中、白山市では、白山市まちづくり計画で謳われているように「自然と伝統を活かし、心豊かで活力あるまち」を将来像として、白山市の持つ豊かな自然と共生し、市民の豊かな感性や責任感を育み、人々が行き交い、集い賑わう安全で活力あるまちを目指しています。

そのためには、市民のニーズを的確にとらえるとともに、職員一人ひとりが全体の奉仕者であることを改めて自覚し、職員の意識改革と能力開発を市全体の喫緊の課題として位置づけるとともに、組織的で計画的な「ひとづくり」に取り組んでいく必要があります。

このような観点から、この度、人材育成の要請や職務に対する一層の意欲の向上を目指し、職員の人材育成のマスタープランとして、「白山市職員人材育成基本方針」を定めます。

白山市職員人材育成基本方針

目次

第1章 人材育成に関する基本的な考え方

| | | |
|---|------------|---|
| 1 | 人材育成の意義 | 1 |
| 2 | 人材育成の必要性 | 1 |
| 3 | 求められる職員の意識 | 2 |
| 4 | 職員に求められる能力 | 3 |
| 5 | 人材育成システム | 4 |

第2章 求められる職員像

| | | |
|--|---------------|---|
| | 求められる職員像 | 5 |
| | 求められる職員像（概念図） | 6 |

第3章 人材育成の推進方法

| | | |
|---|----------------------|----|
| 1 | 人材育成のための総合的取り組み | 7 |
| 2 | 人材育成の方法 | 7 |
| | 人材育成のための総合的取り組み（概念図） | 8 |
| 3 | 職場研修（OJT）の推進 | 9 |
| 4 | 職場外研修（OFFJT）の推進 | 9 |
| 5 | 自己啓発の推進 | 10 |

第4章 人事管理と人材育成

| | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | 人事考課と人事評価制度の見直し・充実 | 11 |
| 2 | 職員意識調査の充実 | 11 |
| 3 | 職員経歴管理システムの構築 | 11 |
| 4 | 庁内公募制の見直し・充実 | 12 |
| 5 | 目標管理による人事評価制度の充実 | 12 |
| 6 | 管理職の意識啓発 | 12 |
| 7 | 配置管理 | 12 |

第5章 基本方針の実現に向けて

| | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | 人材育成実施計画 | 13 |
| 2 | 人材育成のための横断的組織の設置検討 | 13 |
| 3 | 外部研修の一層の充実 | 13 |

白山市職員人材育成基本方針

第1章 人材育成に関する基本的な考え方

1 人材育成の意義

人材とは、才能があり役に立つ人のことをいうが、地方自治体における人材とは、すぐれた能力を備え、職務を遂行するにあたってその能力を最大限に発揮し、地方自治の究極の目的である、住民の福祉の向上を図る人のことをいう。

人材育成とは、市民の役に立つ人材として職員を「育てる」ことであり、「育てる」とは、組織として、あるいは職場の上司として職員に対して行う働き掛けだけでなく、職員が自らが自分自身に行う自己啓発をも含んでおり、こうした意味において、人材育成とは職員の自己形成の過程とすることができる。

2 人材育成の必要性

(1) 今日の世界情勢

少子・高齢化や情報化、国際化、地球規模での環境問題、経済活動のグローバル化等、社会経済情勢が大きく変化しており、市民の価値観やニーズが多様化している。

また、地方分権時代を迎え、それぞれの自治体における主体的で独自性あるまちづくりや、市民とのパートナーシップによる協働のまちづくりが求められている。

さらに、一層の効率的な行財政運営と、政策評価システムなどによる成果重視の行政施策や、市民満足度を優先する施策の展開等、新たな視点や取り組みによる行政運営が希求されており、地方自治体を取り巻く環境は大きな変革の時を迎えている。

特に、地方分権に伴い、自立的な政策の展開が求められており、これからの時代を担う人材の育成が急務となっている。

(2) 本市の状況と今後の展望

こうした中、松任・石川広域合併協議会において、白山市の将来ビジョンとなる白山市まちづくり計画を策定し、本市の将来像を「自然と伝統を活かし、心豊かで活力あるまち」と定めまちづくり進めてきた。平成29年には、第2次白山市総合計画が策定され、「健康で笑顔あふれる元気都市 白山」と定め、白山市の魅力を最大限に活かしながら、市民が将来にわたって安心して住み続

けたいと思えるまちづくりを目指している。

一方、本市では、行財政改革戦略会議において、簡素で効率的な行政運営を推進することとしており、今後も組織機構の再編をはじめ、職員定員の適正化を図っていくこととしている。

(3) 人材育成基本方針の策定

そのためには、職員一人ひとりが優れた人材として、公務員としての高い倫理性を保持しながら、新たな行政課題に対する政策形成能力をはじめ法務能力、創造的能力など、職務能力の一層の向上を図っていく必要がある。

また、既成の概念にとらわれることなく、様々な課題に柔軟に対応していく意欲ある人材を育成・確保していく必要がある。

このため、本市の求める職員像を明確にし、人材育成について職員研修、人事管理、環境整備を機軸としたトータルな人材育成システムを構築し、その方向性を示す「白山市職員人材育成基本方針」を平成17年9月に策定した。

3 求められる職員の意識

地方分権や市民の価値観の多様化等、本市を取り巻く社会・経済情勢が変革の時を迎え、次のような職員像が求められている。

(1) 挑戦改革する職員

時代の変化を的確に捉え、既成の概念に捕らわれることなく、柔軟な発想と豊かな感性をもって思考し、施策を創造し、挑戦する職員

(2) 市民の視点をもつ職員

市民の視点を持ち、市民とともに考え、協働していく職員

(3) 高い職務倫理と接遇能力を持つ職員

全体の奉仕者としての高い職務倫理観を持ち、来庁者等により良い接遇を心掛ける職員

(4) 目標・成果を重視する職員

目標を持ち、より良い成果を上げることを重視する職員

(5) 専門家を目指す職員

経営感覚と高度な専門的能力等を駆使しながら行政課題に当たる職員

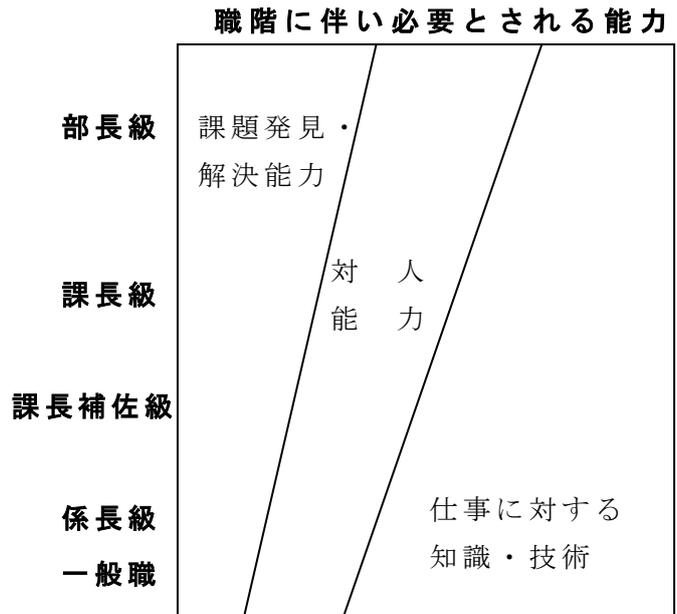
4 職員に求められる能力

(1) 最も基本的な能力

- ① 役割・課題認識能力
- ② 状況判断、対応能力
- ③ 自己管理能力
- ④ 基本的な人間関係能力
- ⑤ 言葉による自己表現能力

(2) 業務上一般に必要とされる能力

- ① 仕事に関する知識・技術
- ② 対人能力
- ③ 課題発見、解決能力



(3) 新たな課題への対応のため今後重要視される能力

- ① 政策形成能力（下記のア～ウの総合能力）
 - ア.仕事に対する知識や技術（専門知識・業務管理能力等）
 - イ.対人能力(調整能力、対外的折衝能力、説得能力、部下育成能力)
 - ウ.課題発見・解決能力(情報収集・分析能力、立案能力)
- ② 法務能力
- ③ 情報化対応能力

(4) 管理職に特に求められる能力

- ① 総合的なマネジメント能力
- ② 目標達成能力
- ③ 人材育成能力

(5) 意識・姿勢として求められるもの

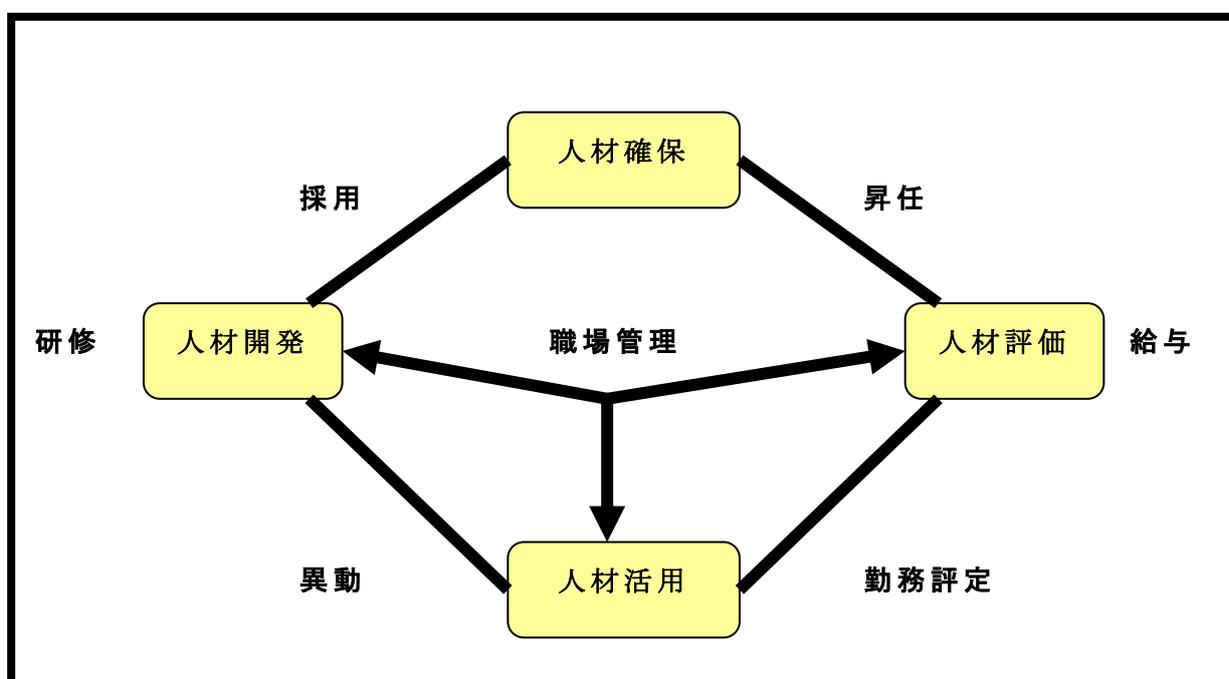
- ① 公務員倫理
- ② コスト意識
- ③ 現実主義・現地主義の発想
- ④ 説明責任（アカウンタビリティ）の自覚
- ⑤ 男女平等意識

5 人材育成システム

求められる職員像として能力開発を行っていくため、職場環境や人事管理を人材育成の観点から見直し、再構築を行い、人材育成に資していく必要がある。

本市の「職員人材育成システム」のメインフレームを、人材の確保、開発、活用、評価とし、これらに関連する採用、研修、異動、職場管理、勤務評定、給与、昇任の各制度を含めて全体の「人材7育成システム」とする。

白山市人材育成システム概念図



第2章 求められる職員像

行政はサービス産業であり、市民福祉の向上のため職務を遂行していくものである。また、地方分権時代を迎え、新しい行政需要とそれに応えていく職員像が求められており、さらに、市民に直接接する地方行政に従事する者として、地域への愛着心を持ち、地域の課題に対して常に前向きに取り組む職員が求められていることから、本市の求める職員像を次のように定める。

☆求められる職員像

① 挑戦・改革する職員

時代の変化を的確に捉え、既成の概念に捕らわれることなく、柔軟な発想と豊かな感性をもって思考し、施策を創造し、挑戦する職員

② 市民の視点を持つ職員

公務を遂行していくに当たって、市民の視点を持ち、市民とともに考え、協働していく職員

③ 高い職務倫理と接遇能力を持つ職員

白山市職員倫理条例の趣旨に基づき、全体の奉仕者として、公共の福祉を推進する者としての自覚と責任感を持ち、来庁者や、市民に対して常により良い接遇を心掛ける職員

④ 目標・成果を重視する職員

組織の目標に貢献する自分の目標を持ち、より良い成果を上げることを重視する職員

⑤ 専門家を目指す職員

経営感覚を持ち、より高度な専門能力や実務処理能力を駆使しながら行政課題を解決していく職員

求められる職員像（概念図）

白山市を取り巻く環境

○社会環境

- ・国際化の進展
- ・高度情報社会
- ・少子・高齢化の進行
- ・自然との共生、自然調和型社会への転換
- ・就業形態の多様化
- ・女性の社会進出
- ・市民の多様な価値観

○行政分野

- ・地方分権の推進
- ・行財政改革の推進

第2次白山市総合計画

「健康で笑顔あふれる元気都市 白山」
～次世代への贈り物 白山の恵みと人集い、活力あふれるまち～

求められる職員像

①挑戦・改革する職員

時代の変化を的確に捉え、既成の概念に捕らわれることなく、柔軟な発想と豊かな感性をもって思考し、施策を創造し、挑戦する職員

②市民の視点を持つ職員

公務を遂行していくに当たって、市民の視点を持ち、市民とともに考え協働していく職員

③高い職務倫理と接遇能力を持つ職員

白山市職員倫理条例の趣旨に基づき、全体の奉仕者として、公共の福祉を推進する者としての自覚と責任感を持ち、来庁者や市民に対して常により良い接遇を心掛ける職員

④目標・成果を重視する職員

組織の目標に貢献する自分の目標を持ち、良い成果を上げることを重視する職員

⑤専門家を目指す職員

経営感覚を持ち、より高度な専門能力や実務処理能力を駆使しながら行政課題を解決していく職員

第3章 人材育成の推進方法

1 人材育成のための総合的取り組み

人材育成を図っていくためには、あらゆる機会を人材育成の機会として捉え、取り組んで行く必要がある。

(1) 職場の学習的風土づくりー人を育てる職場環境づくりー

人材育成は、職員の主体的取り組みと任命権者や管理監督者からの学習機会の提供等による支援によって、より大きく成果を上げていくものであることから、職員の自己啓発に対する積極的な支持や評価を行っていく必要がある。また、研修は所属職員の能力向上のための機会であることを管理者は認識し、研修に参加しやすい職場の雰囲気づくりを図るなど、職場全体で自己啓発等を支援していく職場環境づくりを進めていく必要がある。

(2) 系統だった人材育成の確立ー人を育てる人事管理制度ー

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の能力を最大限に発揮することを人事管理の目的の一つとし、研修を活かした人事配置や、自己啓発による資格取得に対して人事考課へ反映していくなど、人材確保や能力向上にも留意した人事管理制度を作っていく必要がある。

(3) 仕事を進める課程の工夫・活用ー人を育てる仕事の進め方ー

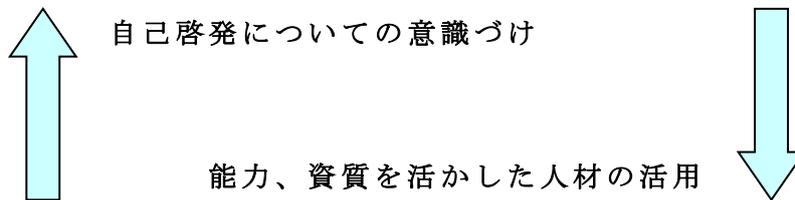
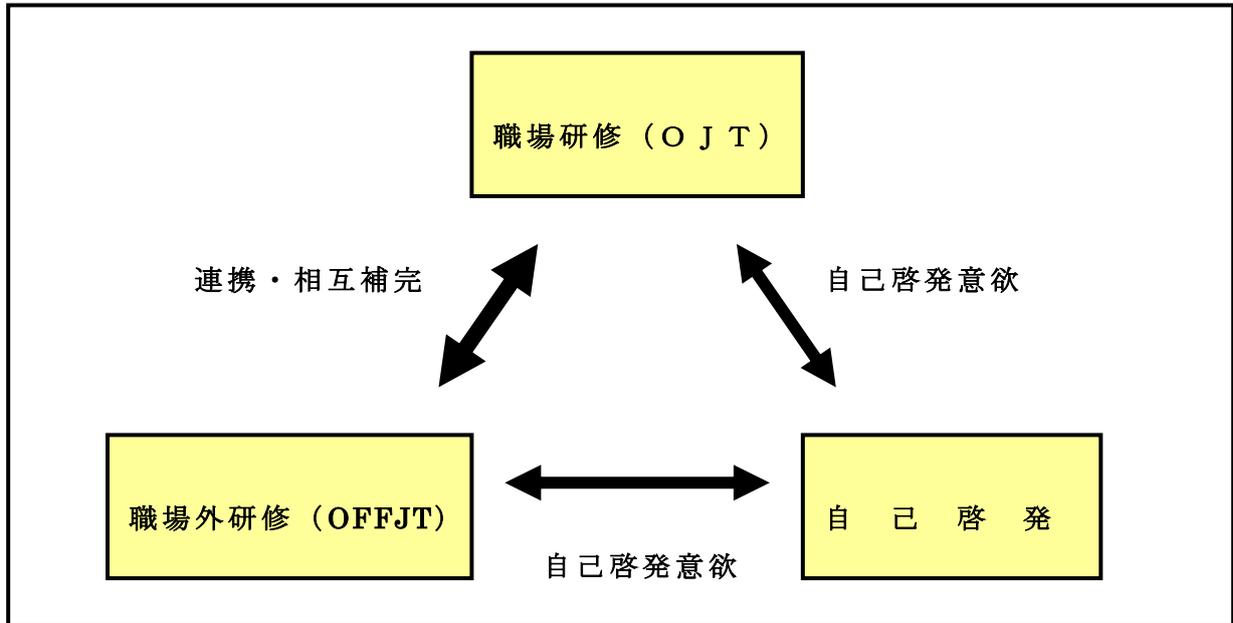
職員の能力は実際の職務を通して磨かれていくことから、職場研修に限らず、仕事を進めていくプロセスそのものを人材育成の機会として、工夫・活用していく必要がある。このため、目標管理による職務の遂行や、P D C A (PLAN-DO-CHECK-ACTION) サイクルによる計画的な仕事の推進等を図ることにより、職員の士気の高揚や創意工夫を促していく必要がある。

また、Q Cサークル活動等のグループ活動を促進することにより、継続的な仕事の質の管理、改善に取り組み、市民サービスの向上や自己啓発、相互啓発を喚起し、職員の能力開発を促進していく必要がある。

2 人材育成の方法

人材育成の方法には、職場研修 (O J T)、職場外研修 (O F F J T)、自己啓発の3つの方法があるが、本市の人材育成の手法は、あらゆる機会を捉えて、これらの手法を総合的に連携し、人材の育成に活かしていく必要がある。

人材育成のための総合的な取り組み（概念図）



学習的風土づくり、人を育てる人事管理制度・仕事の進め方

- ・ 自己啓発への支持、評価
- ・ 研修へ参加しやすい職場の雰囲気
- ・ 研修を活かした人事配置
- ・ 資格取得に対する人事考課への反映
- ・ 目標管理制度に基づく職務の遂行
- ・ PDCAサイクルによる計画的な仕事の推進

3 職場研修（OJT）の推進

OJT研修については、自己啓発と並ぶ人材育成の有効な方法とされているが、本市におけるOJT研修については、盛んに実施されているとはいえない状況である。

しかし、仕事を通じて人が育つと言われてるように、職務能力は実務を通じて伸び、磨かれていくものであることから、職場におけるOJTは人材育成の推進のため、欠くことのできないものであり、今後、積極的にOJTを推進していく必要がある。また、OJTの活発化を図るための積極的な支援と全庁的な定着化を図る必要がある。

1. 職場管理やOJT推進のための研修の実施

OJTの必要性や手法について、管理職に対して実施し、OJTを管理職の職務の必修事項と位置づけ、OJT実施を人事考課の対象とする

2. OJT推進のためのマニュアルづくり

効果的にOJTを推進していくためのマニュアルを整備し、人材育成に資する

3. 管理能力向上のための研修の充実

部下の掌握、仕事への姿勢等管理職としての必要な能力を養成するための研修の充実を図る

4. 職員のメンタルヘルス研修の実施

職員のメンタルヘルスを考慮した職場管理を実施するため、メンタルヘルスについての研修を実施する。

4 職場外研修（OFFJIT）の推進

職場外研修は、職場研修や自己啓発を支えるものであり、また、本来の職務から離れて行われる研修であることから、集中して行うことが可能である。また、高度で専門的な知識や技術を体系的に学習したりすることのできる手法であり、他の自治体の職員や地域住民と意見交換できる機会としても重要であることから、積極的に実施していく必要がある。

(1) 研修所研修等

研修所研修は、普段の職務を通して学べない、高度で専門的な研修を受けることのできる機会であり、今後においても、昇任や異動等の機会を捉え、必要な研修をこれまで以上に展開していく必要がある。

特に、政策形成能力、法務能力研修等については、積極的に受講していく必要がある。

また、研修内容について、できるだけ職員のニーズに応じた研修に取り組んでいく必要がある。

(2) 派遣研修

・ 他の自治体、研修機関への派遣研修の実施

派遣研修は、本市以外の行政機関で一定の期間、研修を行うことから、本市とは違った先進的な行政手法の实地習得や幅広い視野を養うことができるなど、他の研修にはない利点がある。

今後、派遣研修を実施していくとともに、行政分野ごとの共通の行政課題について様々な形での情報交換をしていく必要がある。

また、地方分権時代を迎え、広域行政の展開や連携が必要とされていることから、他の自治体への派遣についても検討していく必要がある。

また、行政需要の複雑高度化に対応するため、民間への派遣や民間企業講師等による研修を通じて、民間での業務遂行の方法等を研究するとともに、市町村職員中央研修所等をはじめとする各研修所への派遣も人材育成の有効な方策として一層活用していく必要がある。

5 自己啓発の推進

人材育成は、職員自らの意欲や主体性があることで初めて可能となるものであり、自己啓発は、人材育成において最も根幹をなすものであることから、職員が自己啓発に取り組むきっかけづくりや、取り組みやすい組織、風土づくり（雰囲気づくり）を推進していかなければならない。

このため、今後次の事項について取り組んでいく必要がある。

自己啓発に取り組みやすい職場環境等の整備

- ・ 職員の通信教育講座受講への助成の充実
- ・ 政策研究としての職員ゼミナールの継続的開催を行うとともに、一定の職階へ達した職員のゼミナールへの参加を促す
- ・ 職員政策提案制度の実施
- ・ 自主研究グループの創設と支援
- ・ ボランティアへの参加促進

第4章 人材管理と人材育成について

1 人事考課制度と人事評価制度の見直し・充実

人事考課は努力した結果として正当に評価されるべきものであり、この努力結果に基づき配置、昇任等が行われることにより、より職員の自己啓発意欲を触発するものであることから、人事考課と人事評価制度については、より職員の能力、勤務実績を反映したものとする。

2 職員意識調査の充実

職員の勤務意欲を掻き立て、より前向きに職務に取り組む姿勢を持ってもらうため、職員意識調査を充実し、職員の能力と意向が反映した職員配置を検討していく必要がある。

3 職員経歴管理システムの構築

(1) 人材育成を実効あるものとするため、単に研修を実施するだけでなく、職場の様々な機会を人材育成の場として活用していく必要があり、職員が学習し、自己研鑽に励むことを推奨するような雰囲気づくりを全庁的に推進していく必要がある。また、いろいろな職場をバランス良く経験することにより、知識や技術を多方面にわたって習得するようにする。

(2) また、昇任・異動の機会を捉えていろいろな研修を受けることにより、より一層の能力開発が図れることから、職員の研修や資格取得、職場経験等を網羅した職員の経歴管理システムを構築する必要がある。

(3) このため、職員情報のデータベース化を図り、これを活用して経歴や研修履歴を考慮しながら、人事異動や人事考課を実施していく必要がある。

4 職務への公募制の見直し・充実

特定の業務について職員の異動希望をとり、審査選考を行った上で配属することにより、職員のやる気を引き出し、職員の能力を有効に活用することができることから、特定業務に対する公募制を引き続き図る。

5 目標管理による人事評価制度の充実

組織の目標に沿った職務の目標を職員各人が定め、PLAN－DO－CHECK－ACTION のサイクルに従って、目標に対する達成度合いを確認しながら、職務を進めていくことにより、職員の士気の高揚と、創意工夫を促し、能力開発に繋がるよう目標管理による人事評価者制度を推進していく必要がある。

6 管理職の意識啓発

(1)人材育成における管理者の役割

人材育成を推進していくためには、職場風土や人事管理制度の改善をはじめ、研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲的に自己啓発等に取り組んでいくことが重要であり、そのためには、管理者が管理監督者としての自覚を持ち、部下に対して適切な指導・助言等を行っていくことが必要である。

(2)管理・監督者の責務

管理監督者は、職員の能力や性格に応じた指導を行える立場にあり、自らの意識や行動と人材育成に対する取り組み姿勢が、職員の意識や、職場の雰囲気形成に大きく影響を及ぼすことを十分に認識し、その上で、上司として部下を指導育成すべき責務を深く自覚し、望ましい方法で影響力を発揮しながら、組織における人材育成担当者としての役割を果たしていく必要があり、このため管理能力を高める研修やOJT研修を実施していく必要がある。

7 配置管理

人事異動は人事管理の一環として、組織内の人的資源の有効活用を図るとともに、潜在能力の発見と育成を目的として行われるが、職場での実務経験は、職員にとって知識の習得や能力の向上を図る機会でもあり、様々なセクションを経験することにより、資質の向上をも図ることができる。今後とも職員の適正や希望する職務、さらに、健康状況などを把握し、能力と適正に応じた配置に努める。

第5章 基本方針の実現に向けて

1 人材育成実施計画の策定

この人材育成基本方針を実現するため、職員研修、人事管理の分野において、具体的な実施方法及び時期等を定めた実施計画を策定し、この計画に従い、本格的な人材育成研修を展開していく必要がある。

2 人材育成のための横断的組織の設置検討

人材育成を推進していくため、庁内における人材育成のための横断的連絡組織の設置についても検討していく必要がある。

3 外部研修の一層の充実

現在、市町村職員研修所において実施している外部研修についても、一層の充実を図り、地方分権時代における職員の資質の向上を図っていく必要がある。特に、新たな行政課題に対する解決方法や政策形成、法務能力等の研修については、重点的に実施していく必要がある。