

米子市職員人材育成基本方針

平成 1 8 年 7 月

米 子 市

目 次

1	はじめに	2
2	求められる職員像と能力	3
	（１）求められる職員像	
	（２）求められる能力、取組み姿勢	
	（３）階層別に要求される能力	
3	米子市における人材育成の取り組み	6
	（１）人事管理	6
	人材の確保	
	ジョブローテーションの確立	
	女性職員の登用	
	技術職員の弾力的配置	
	専門スタッフ職員の育成	
	評価制度の充実	
	研修・自己啓発実績と連携した人事管理	
	職員の意思表示制度の充実	
	昇任管理	
	（２）職員研修	8
	職場研修	
	職場外研修	
	（ア）管理監督者研修の充実	
	（イ）能力開発研修の充実	
	（ウ）政策形成に関する研修の充実	
	（エ）接遇意識・能力向上のための研修の充実	
	（オ）人権問題研修の充実	
	（カ）外部研修機関等への派遣研修の充実	
	（キ）公益法人等への派遣研修の推進	
	（ク）メンタルヘルス研修の充実	
	自己啓発	
	（３）職場の環境づくり	12
	研修日程等の周知	
	職場内ミーティングの推進	
	職場活性化運動の推進	
	健康管理対策の推進	
4	おわりに	13
	（１）管理監督者の役割	
	（２）職員の役割	

1 はじめに

近年の地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化社会の到来、環境問題の顕在化、高度情報化の進展、経済の低成長、市民ニーズの多様化、市町村合併をはじめとした広域化などにより、目まぐるしく変化しています。また、地方分権の進展により、地方自治体においては、自己決定、自己責任のもとで、自主的・自立的な行政運営を推進していくことが求められています。特に右肩上がりの経済成長が終焉を迎え、歳入の減少に伴う厳しい財政状況下では、財政の健全化に取り組むとともに、限られた財源を最大限活用して行政サービスの向上に取り組まなければなりません。

本市においても、事務事業評価をはじめ、ISO14001の取得、財政健全化プランの策定など新たなシステムや施策が取り入れられてきましたが、それらを一層生かし、実行していくためには、時代の変化に対応できる人材の育成が喫緊の課題となっています。

組織の基本的な資源として「ヒト・モノ・カネ」と言われますが、限られた人的資源の中で最大の行政サービスを目指すためには、職員一人ひとりが目的意識を明確にしてその任務を遂行することとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させることが必要不可欠です。人材は経営資源の中で最も大切な資源であり、人は能力開発や意欲向上に向けた取り組みにより大きな可能性を持つ知的財産であることから“人財”とも言われています。

そこで、本市では、職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本的事項を明確にし、能力開発に関する諸施策実施の基準とするため「米子市職員人材育成基本方針」を策定し、職員研修に限らず、人事管理、職場の環境づくりまでも含めた総合的、長期的な観点から人材育成に取り組んでいくこととします。

米子市長 野 坂 康 夫

2 求められる職員像と能力

(1) 求められる職員像

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、自主的・自立的な行政運営を推進していくため、次のような職員像が求められます。

- ・市民感覚とコスト意識を持ち、広い視野から政策に取り組む職員
- ・チャレンジ精神を持ち、何事にも積極的に取り組む職員
- ・優れた人権意識と倫理観を持ち、市民から信頼される職員

(2) 求められる能力、取組み姿勢

市民の信頼を得て行政運営を進めていくためには、職員には、次のような能力、姿勢が求められます。

求められる能力

区 分		定 義
管理 能力	マネジメント能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ目標達成に導く能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて指導、育成し、その資質を向上させる能力
政策 実施 能力	企画力・計画力	課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立て実行する能力
	目標管理能力	担当業務についての目標を設定し、計画を立て、計画に基づき実行し、その結果を評価して次の段階の業務に生かす能力
業務 遂 行 能 力	知識、技術	・業務に必要な専門的知識、技術を持ち、業務を正確かつ迅速に処理できる能力 ・IT活用能力 ・法務能力
	情報収集・活用力	業務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
	課題発見能力	取り組むべき課題を発見する能力
	自己管理能力	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で業務を遂行する能力
	理解力・判断力	状況を把握し、適切に対応する能力
対 人 能 力	折衝説明能力 調整する能力	立場や意見の異なる相手に対して自分の考えや意図を分かりやすく伝え、説得し、納得させる能力
	住民対応力	住民に対して誠実に対応し、説明できる能力

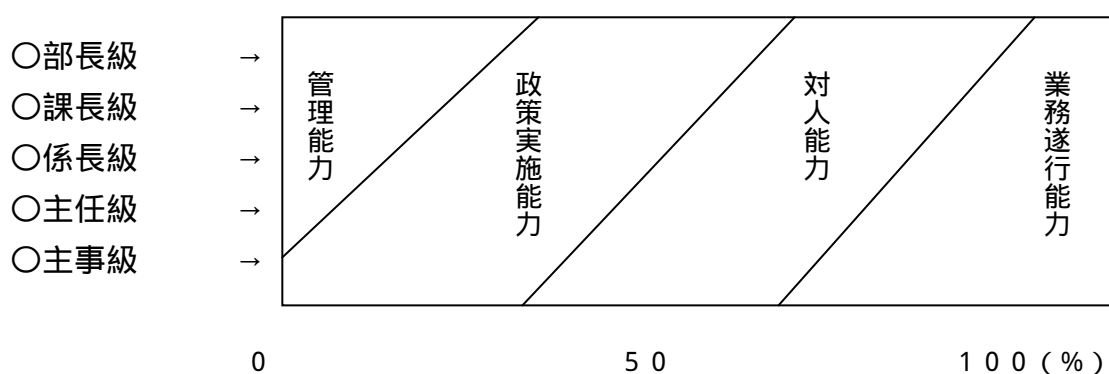
取り組み姿勢

区 分	定 義
倫理観	公務員としての高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に心がける姿勢
人権意識	自らが人権意識の高揚に努め、率先して問題解決に努める姿勢
コスト意識	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的、効率的な行政運営を推進しようとする姿勢
業務改善意識	所管業務に対する問題意識を常に持ち、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案、実行しようとする姿勢
市民本位の視点	市民の立場に立って、そのニーズの把握や行政上の問題を発見し、課題を解決していこうとする姿勢
協働性	市民への情報の公開と説明責任を自覚し、市民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする姿勢
チャレンジ性	新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする姿勢、又、前例にとらわれず、柔軟な発想・工夫により新たな解決方法を探り出し、課題を解決していこうとする姿勢
協調性	他の職員との協力により業務を円滑に遂行しようとする姿勢
柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする姿勢

(3) 階層別に要求される能力

階 層	要求される主な能力
部長級	長期的展望に立った政策判断を行い、進むべき方向性を打ち出し、行政運営にあたるとともに、市政全般に対する政策評価と政策論議ができる能力
課長級	課員の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標を達成するため、総合的な価値判断に基づき課としての目標・方針を決定し、業務を効果的に遂行することができる能力
係長級	担当業務に精通し、常に問題意識をもって改善方法を考えながら業務を遂行するとともに、業務に関する他部門との調整を適切に行うことができ、さらに計画的に業務の進行管理を行い、係内の組織管理ができる能力
主任級	高度な専門知識で業務を正確に遂行でき、後輩への実務指導を通して、系の業務の円滑で効率的に推進することができる能力
主事級	組織の一員として、与えられた担当業務を、正確かつ迅速に処理し、また、問題意識をもって業務にあたり、問題解決に向け積極的に取り組むことができる能力

階層別に要求される能力の割合



3 米子市における人材育成の取り組み

人材育成のために最も重要なポイントは、「自学（自己啓発）」をいかに促すのかという点です。自らが能力開発意欲を持たなければ、何度研修の機会を与られても成果は上がるものではありません。米子市に求められる人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが最も重要です。

職員は、組織の中で様々な業務や職場を体験し、日々の課題解決に向けての取り組みを重ねることにより成長していきます。人材を育成するためには、体系的に実施される集合研修により能力開発を進めることも重要ですが、人事異動、昇任、評価などを通じた意欲と能力を引き出す人事管理、日々の業務を遂行する中で職員の個性に応じて意欲を高める職場研修、職員の自己啓発の意欲を醸成するための職場の環境づくりなどの各分野にわたり取り組むことで相乗効果が発揮されます。

本市では、「人事管理」、「職員研修」、「職場の環境づくり」を人材育成の3本の柱とし、相互に連携した総合的、計画的な取り組みを進めます。

(1) 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。今後、「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

人材の確保

多様化する市民ニーズ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のある多様な人材を確保するため、公平・公正性を保ちながらより人物重視の採用に努めます。

ジョブローテーションの確立

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面でも重要な役割を担っています。新規採用後15年間程度は、管理部門、事業部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身に付ける必要があります。また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、適材適所の配置に努める必要があります。そこで、3～4年の期間による計画的なジョブローテーションを確立します。

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は、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。社会経済情勢の変化に伴い行政需要がますます多様化していく中で、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政策形成に生かすため、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。

技術職員の弾力的配置

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

しかし、行政需要が多様化する中で行政サービスの一層の向上を図っていくためには、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。

専門スタッフ職員の育成

従来の行政運営では、様々な行政分野を経験し、幅広い知識と技術を習得したゼネラリスト職員を必要としてきました。しかし、市民ニーズが多様化、高度化するなかで、技術職はもとより事務職についても、より専門的知識や技術を持ったエキスパート職員も求められるようになることから、ジョブローテーション期間経過後の専門スタッフ職員の育成について検討します。

評価制度の充実

人材育成型の人事管理を推進していくためには、職員一人ひとりの能力、実績を公正かつ客観的に評価して人事配置や処遇に反映させるとともに、所属長が職員の適性を把握し、的確なアドバイスを与え、職員の意欲の増進を図っていく必要があります。

現在の評定制度的を見直し、自己評定、評定者評定、上司による面談を通じて職員の適性の把握と能力開発の助言を行うとともに、人事評価の納得性を高めます。

研修・自己啓発実績と連携した人事管理

職員の意欲と能力を把握し、活かすため、自己啓発による資格取得等の能力開発実績に関する自己申告の制度を導入するとともに、研修履歴、能力開発履歴と連携した人事管理を行います。

職員の意思表示制度の充実

職員の挑戦意欲を喚起するとともに、意向を把握するため、特定業務への従事希望制度、管理監督職員の希望降任制度、派遣等の公募、職員提案制度等を実施します。

昇任管理

より上位の職に昇任し、より困難な職務を担当することも、職員にとって能力

開発の重要な機会となります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みが必要となります。

管理職昇任前の研修や管理職昇任資格試験など、能力主義に基づく昇任管理について検討します。

(2) 職員研修

現状では、ほとんどの職員が、「研修」＝「研修担当部局が実施している研修（職場外研修）」と考えるほど職場外研修は定着しています。一方で、職場研修と自己啓発はあまり意識されておらず、実施も十分であるとはいえません。しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあり、また、職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためには自己啓発の意欲は欠かすことができません。

今までの研修担当部局が実施してきた研修（ここでは職場外研修のこと）は、職員を平等に扱うという基本方針のもとで運用されてきており、研修内容も採用年次等によって全員一律の内容で実施することが一般的でした。しかし、職員一人ひとりには、個性があり、伸ばすべき能力や必要とする能力にも個人によって異なるということを認識したうえで、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度をつくる必要があります。

今後の研修制度は、新しい人事管理と連携することはもちろん、「研修の三本柱」である職場研修、職場外研修、自己啓発のそれぞれの特徴を生かしながら人材育成を図っていきます。

職場研修

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

本市では「部下育成・人材育成が管理監督者の責務」という認識が希薄であること、あるいはその「責務」が明確に位置付けされていない等の理由で職場研修が計画的に行われているとは言い難い状況です。しかし、職場研修を実施するのはそれぞれの職場であり、それぞれの職場の所属長は職場研修を実施する責任者であることは明らかです。

また、こうした職場意識をつくり出した原因の一端は研修担当部局にあるということも認識し、今後は、各職場で職場研修が有効に、かつ、習慣化されるよう研修担当部局として支援します。

【主な施策】

- ・ 職場研修マニュアルの作成
- ・ 職場研修指導者研修の実施
- ・ 職場トレーナー制度の創設（新規採用者等対象）
- ・ 業務マニュアルの作成

職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修で、集合研修とも言います。研修担当部局が実施する研修や広い意味では外部研修機関（自治研修所や市町村アカデミー等）への派遣研修であり、人材育成の手段として最も一般的に行われています。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村職員などの環境の異なる職員との受講により意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。

今後も職場外研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修や市民や職員の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容を見直し、より充実させ、多様な研修科目の中から研修の機会を選べるような制度を整備します。

（ア）管理監督者研修の充実

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者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。

また、課長以上の管理職には部下に対する指導力や経営管理（マネジメント）能力が要求され、さらには、変化の激しい現代においては行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されます。

そこで、管理監督者に対する研修内容の一層の充実を図ります。

【主な施策】

- ・ 人事評価に関する研修の実施
- ・ 目標管理に関する研修の実施
- ・ 経営能力向上に関する研修の実施
- ・ 人材育成能力向上に関する研修の実施

（イ）能力開発研修の充実

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。強制されていやいやする能力開発では、効果を十分に発揮することは難しくなってしまいます。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してこそ効果があります。

このことから、現在の公募による受講方法をより充実させ、より多くの研修科目から受講科目を選択できる制度にします。

【主な施策】

- ・ 受講科目の充実
- ・ 時代の変化や行政需要に合った研修科目の選択
- ・ 年間研修予定の提示

(ウ) 政策形成に関する研修の充実

地方自治体を取り巻く社会環境は、少子・高齢化、国際化、高度情報化等めまぐるしい速さで変貌を続けています。このような社会情勢のなか、地方自治体の究極の目標である最少の経費で最大の効果をあげるためには、職員個人が前例踏襲主義ではなく自分で考え、様々な課題を解決する能力が必要となります。

また、本格的な地方分権の推進による新時代には、地方自治体の自己決定・自己責任のもとこれまで以上に柔軟性のある発想と戦略的な取り組み姿勢が行政に求められています。

そこで、政策形成に関する研修を今まで以上に強化・充実させます。

【主な施策】

- ・ 選択科目に多様な政策形成研修科目を設定

(エ) 接遇意識・能力向上のための研修の充実

現在、新規採用職員から管理職まですべての階層を対象として様々な接遇研修を実施しています。しかしながら、市民から接遇に関して指摘を受けることがあるというのも事実です。

そこで「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち返り、市民満足度向上のために、職員が守るべきルールを明らかにするとともに、接遇意識・能力の向上を図ります。

【主な施策】

- ・ 接遇指導者(リーダー)研修の充実
- ・ 窓口職場研修の充実
- ・ 接遇ハンドブックの作成

(オ) 人権問題研修の充実

行政職員には、基本的人権についての知識の習得と、あらゆる人権問題についての理解を深めることにより、自らの人権意識を高め、人権の視点に立った職務の遂行と、人権問題の解決に向け地域における推進的役割を担うことが求められています。

このため、「米子市職員人権問題研修基本方針」により、職員の職務内容と職責に応じた幅広い人権問題研修を実施します。

【主な施策】

- ・各種人権問題研修の充実

(カ) 外部研修機関等への派遣研修の充実

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段でありとても効果的です。また同時に、他団体の職員や外部の人との格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。

このため、自治大学校、市町村アカデミーや自治研修所等の専門研修機関への派遣研修及び、先進自治体への視察研修を今後とも積極的に実施します。

【主な施策】

- ・専門研修機関への派遣研修の充実
- ・先進自治体への視察研修の充実

(キ) 公益法人等への派遣研修の推進

市町村合併や広域行政の推進に伴い、公益法人、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、幅広い視野を養い広域的な観点からの問題解決や政策形成能力を高めることから積極的に推進を図ります。

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検討します。

【主な施策】

- ・地方公共団体間の職員派遣研修の推進
- ・公益法人等への派遣研修の推進
- ・民間企業派遣研修の検討

(ク) メンタルヘルス研修の充実

職場環境の変化や業務遂行における環境の変化等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっており、職員一人ひとりや管理監督者としての意識の喚起に努めます。

【主な施策】

- ・一般職員のメンタルヘルス研修
- ・管理監督者のメンタルヘルス研修

自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職場外研修や職場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。さらに組織力アップという観点からも職員個々に対する支援は必要であるため、積極的に奨励・支援を行っていきます。

自己啓発に対する支援は従来から行っていますが、職場外研修や職場研修とより有機的に連携させ、組織全体の学習環境づくりを図るよう随時見直しながら拡充していきます。

【主な施策】

- ・通信教育講座の奨励・支援
- ・自主研修制度の奨励・支援
- ・職員提案制度の実施
- ・語学研修の実施

(3) 職場の環境づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものです。電子化が進み対面の議論が希薄になりがちな現在、職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気づくりが大切です。

組織の中に、市民本位の視点で改革を目指したり、若手職員を育てたりする文化、職場環境をつくり、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進めていきます。

研修日程等の周知

研修の年間日程や研修内容の事前周知により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。

職場内ミーティングの推進

市全体の課題認識を伝達し、また、各課でかかえる諸問題を解決していくために、職場内におけるミーティングを推進します。

職場活性化運動の推進

各課で自らテーマや手法を選択して、企画・立案・実行していく職場活性化運動を推進します。

健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い職員にはストレスによりメンタルヘルスの重要性は高まっており、メンタルヘルス研修の充実、年休の取得推進、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。

4 おわりに

人材育成は、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、職員全体で取り組んでいくものといえます。

このような観点からそれぞれが果たすべき役割は次のとおりです。

(1) 管理監督者の役割

人材育成を推進するうえで、管理監督者の果たす役割は大変重要です。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

今後、管理監督者が人材育成を重要な職務として自覚するとともに、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んでいかなければなりません。

(2) 職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要です。公務員として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、職業人として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。

今後、職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。今までの仕事を地道にこなしていくだけでなく、新しい課題に果敢にチャレンジしていくバランスの取れた職員となることが望まれます。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。そのため「米子市職員人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、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、市民ニーズに適切に対応するため適宜見直しを行い、内容の充実を図ります。

また、方針の推進に当たっては、本方針に定めた事項の具体的な実施計画を作成し、順次実行に移していくこととします。

(本文中で使用されている用語の定義解説)

管 理 職 : 課長級以上の職員

管理監督者 : 係長級以上の職員

所 属 長 : 各所属の長(課長、室長)

ゼネラリスト: 組織の管理運営と施策業務の進行管理などにあたる総合職

エキスパート: 資格、免許を必要としないが特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、専門的スタッフとして業務の進行管理にあたる専任職

米子市職員人材育成基本方針体系図

求められる職員像

