

長門市人材育成基本方針



平成27年4月

長 門 市

目 次

第1章	人材育成の基本的な考え方	1
第1節	必要性	1
第2節	目 的	1
第3節	意識改革の統一	1
第4節	求められる職員像	2
第5節	求められる意識・能力	2
第1項	職員に求められる意識・能力	2
第2項	管理・監督者に求められる能力	3
第2章	人材育成の体系と具体的な取り組み	4
第1節	職場環境づくり	5
第1項	事務事業の見直し	5
第2項	コミュニケーションの活性化	6
第3項	女性のワーク・ライフ・バランスと登用	8
第2節	能力開発	8
第1項	自己啓発の促進	8
第2項	職場研修(OJT)の推進	9
第3項	職場外研修(OffJT)の推進	9
第4項	職員提案制度の充実	9
第5項	自主研究グループ活動の充実	10
第6項	地域活動・ボランティア活動への積極的な参加促進	10
第3節	人事制度の構築	10
第1項	多様な人材の確保	10
第2項	人事配置計画の推進	10
第3項	人事評価制度の整備	11
第3章	人材育成推進体制の整備	12
第1節	職員の役割	12
第2節	管理・監督者の役割	12
第3節	人材育成担当部門の役割	12

第1章 人材育成の基本的な考え方

第1節 必要性

本市を取り巻く社会経済情勢は、急速な少子・高齢化の進行、高度情報化、環境問題への関心、市民の価値観・生活意識の多様化等大きく変化しています。また、地方分権の進展により、地方自治体は、自己決定・自己責任のもとに地域の様々な課題に対して、役割と責務を認識し、新たな時代に対応した個性豊かな活力あるまちづくりを推進していくことが求められています。

このような状況の中、効果的・効率的な行政運営を行うには、市民の立場に立ち、専門知識と幅広い視野を身に付け、様々な課題に対応するために必要な意欲と能力を持った職員の育成が急務となっており、組織として最大の成果が上がるよう総合的に人材の育成をしていかなければなりません。

第2節 目的

行政運営は、限られた経営資源（人・もの・金）を有効に活用し、地域の活性化を図りながら、サービス水準の維持・向上を図っていく必要があります。経営資源で核となるのが「人」であり、「人」によって「もの・金」といった資源が有効に使われるかどうかが決まります。

このことから、「人」を育成することが行政運営の基盤であり、すべての職員が効率的な行政運営を行うために経営感覚を身につけ、組織目標の達成に貢献できる職員を育てることを目的とします。

組織における人材育成が今後の市政発展に欠かせない重要な要素であることから「長門市人材育成基本方針」を策定し、これからの時代に求められる職員像、求められる意識・能力、人材育成の体制・具体的な取り組みを明らかにすることで、今後の本市の人材育成の指針とするものです。

第3節 意識改革の統一

人材育成を推進していくためには、組織内での共通認識が必要です。

そのため、まず、全職員一人ひとりが人材育成の重要性を認識し、自主的に実行しなければ十分な効果は期待できません。この職員自身の意識改革はもちろん必要ですが、意識改革の統一を図る上では管理・監督者の意識と行動が、職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右します。

そこで、管理・監督者はそのことを十分自覚して、職員が積極的に自己啓発に取り組み、個々の能力開発について、効果的に支援する職場風土を醸成していくことが求められます。

第4節 求められる職員像

人材育成にあたっては、「求められる職員」が「育成すべき職員」であることを明確にし、目指すべき職員を育成するための体系的な取り組みが必要となります。

そこで、全ての職員が意識の統一を図り、公務員としての責任を自覚するとともに、高い倫理観を持ち、職務を遂行するために4つの目指すべき職員像を掲げます。

- ① 住民の意識向上に寄与したいという志を持ち、市民とともにまちづくりを進める職員
- ② 専門的な知識を持ち、市民に公平・公正・誠実に対応し尊敬される職員
- ③ 仕事への情熱と柔軟な思考力を持ち、常に問題意識を持って事務・事業を改善できる職員
- ④ 高いコスト意識を持ち、効率的に職務を遂行できる経営感覚のある職員

第5節 求められる意識・能力

職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を認識し、常に向上心を持って自己啓発に取り組むことが必要です。

求められる職員像を具現化するために必要な意識と能力を明確に定めます。

第1項 職員に求められる意識・能力

職員に求められる意識・能力は多様ですが、重点的に育成する意識・能力を次のとおり掲げます。

意 識

市民本位	全体の奉仕者として住民福祉の向上を目指し、常に市民の視点に立ち、考え行動する意識
向上心	あらゆる機会を通じて、自己啓発に努め、前例踏襲に陥ることなく創造性・柔軟性を発揮しながら、積極的に業務に取り組む意識
改革意識	職務を的確に把握し、常に問題意識を持ち、改善・改革を心掛ける意識
コスト意識・スピード感	費用対効果や受益者負担を意識しながら効率的かつ迅速に取り組む意識

能力

対人能力	市民・職員など組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保ち、市政を推進する上で必要な折衝・交渉・調整などの能力
専門実務能力	専門的な知識・技能・技術を持ち、業務を的確に遂行する能力
経営感覚	コスト意識とスピード感に裏付けされたマネジメント能力
政策形成能力	市民のニーズに対応した政策・施策を立案・実施するとともに評価・見直しする能力

第2項 管理・監督者に求められる能力

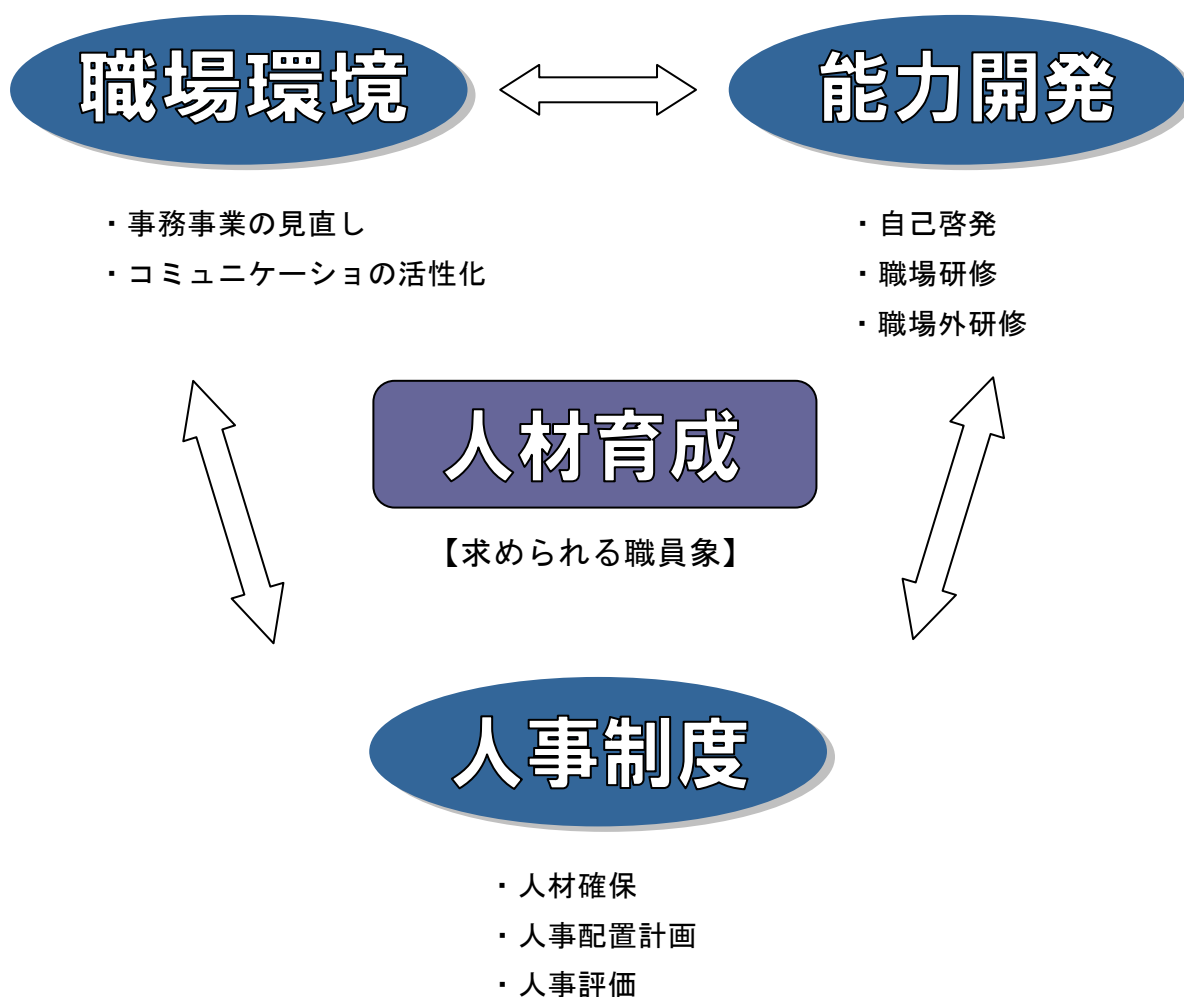
管理・監督者は、上記「職員に求められる意識・能力」に加え次のような能力が求められます。

行政運営能力	行政運営の改革を推進するため確かな経営感覚で業務目標を管理し、組織目標の達成に向け業務を管理・統制して成果をあげる能力
人材育成能力	担当業務を正確かつ迅速に遂行させることに加え、職員のやる気を引き出し、能力を伸ばすための指導・助言を行う能力

第2章 人材育成の体系と具体的な取り組み

「求められる職員象」に掲げた人材を育成するため、能力を発揮できる「職場環境づくり」、能力を向上させる「能力開発」、意欲と能力を引き出す「人事制度の構築」の3つの具体的な取り組みが効率的に機能し、それぞれが総合的に連動したシステムを確立していきます。

人材育成システム



第1節 職場環境づくり

日常の業務を行う職場が、人材育成の中心となります。職場での良好な環境条件が整備されれば、職員の能力や意欲は、目覚しく向上していきます。改革・改善のない、前例踏襲・事なかれ主義の組織では、育つべき人材も育たず漠然と必要のない仕事を行っているかもしれません。

このことから、職場で上司と部下との良好なコミュニケーションをベースに業務内容を見直し、仕事の目標を明確にすることで人を育てる職場環境を構築します。

また、職場における人材育成には、管理・監督者の指導育成能力の向上も不可欠です。

第1項 事務事業の見直し

市民の価値観・生活意識等の多様化により、サービスのニーズも各種にわたることから、職員の能力や資質を最大限に発揮できる効率的・効果的な運営が必要です。

市民のニーズに迅速かつ的確に対応していくために、事務事業を見直し、行政サービスの向上に努めます。

(1) 業務マニュアルの構築

職場における仕事は、分業化され、各担当者が分担して行っていますが、仕事とは、個人の範囲で完結されるものではなく、職場での共通認識により、遂行されなければなりません。

仕事内容の統一、市民対応の一定、情報や問題点の共通認識・解決、事務の効率化等を目的とした業務マニュアルを構築し、行政サービスの向上を目指します。

なお、市民が来庁されても担当者が不在という理由で対応できなければ、行政サービスの低下としかいえません。各種手続きや相談に関する受付事務は、適切な対応が求められますが、各職員の経験や能力は一様でないことから、一定ではない対応や間違いをしてしまう場合があります。

このため、通常の申請等であれば担当者以外でも職員全員が、一律かつ適切な対応ができるよう作業手順マニュアルを作成し、活用することで行政サービスの安定と向上を図っていきます。

(2) 目標管理の推進

仕事を進める過程を積極的に工夫し、活用していくことは、職員の実践的な能力開発に効果的であることから、具体的な仕事の目標を掲げ、それを達成するために定期的なミーティングや情報の共有化を進めながらマネジメントサイクルを実践し、仕事への参画意識を向上させ、やる気を促します。

職場での目標が明確化され、職員に共有されると職員間での相互啓発が生まれ、問題を自ら発見し、全員で解決する学習的な職場風土が構築されます。

管理・監督者は、職場の行動目標や自身の目標を明確にし、市政の計画的かつ効率的な推進を図るために既存の目標管理制度の充実を図ります。

※ マネジメントサイクル(PDCA)とは、事業を「Plan(計画)→Do(実施)→Check(検証)→Action(改善)→Plan(計画)」の流れで考え、実施結果を成果の視点で評価し、次の改善に結びつけようとする考え方です。

(3) 行政評価システムの実施

限られた予算で、最も適切な行政目的を達成し、行政サービスの向上を図るために、施策や事務事業等の成果と問題点を洗い出す行政評価システムの充実を図ります。

行政評価を実施することで、行政運営の目的と成果を明確にし、改革意識・コスト意識・スピード感などの考え方を導入し、職員の意識改革を図ることで、経営感覚に優れた人材の育成を目指します。

(4) 接遇・対人能力の向上

窓口における接遇は、直接市民と接する場であり、その対応、印象で行政サービスの満足度が大きく左右します。自分の気づいていない言動やサービスについて、市民の客観的な視点で評価してもらうことで業務の見直しを行い、窓口業務をより良いものとしていきます。

そこで、行政サービスの市民満足度を把握し、その評価結果をサービスの改善や接遇能力の向上に反映させていくために窓口アンケートを実施していきます。

第2項 コミュニケーションの活性化

活力ある職員・職場には、良好なコミュニケーションが不可欠です。

職場に適応した職員を配置しても、コミュニケーションが不活性であれば、職員のモチベーションは低下し、組織としての機能が有効に活用されません。

いうまでもなく、コミュニケーションの基本は、あいさつであり、心のこもったあいさつは、接遇の向上にもつながります。

コミュニケーションの活性化は、人材育成において重要な要素です。

(1) ほうれんそう(報告・連絡・相談)の徹底

報告・連絡・相談は、仕事を行う上での基本であり、マナーです。報告・連絡・相談を行うことは、情報の共有化を図り、作業の方向性の確認、効率的で的確な作業が実施できるなど総合的な職務遂行に非常に重要です。

どんな小さな問題でも見逃さない職場環境を整備し、全員が共通理解・認識を持ち、職場が一体となって仕事に取り組みます。

(2) 生産的なミーティングの推進

職場の一体感を醸成させ、職場内コミュニケーションの活性化やチームワークの促進のため、生産性の高いミーティングを定期的に行います。一度も発言することなく終了するミーティングや報告・連絡のみ等のミーティングでは、付加価値や生産性は生まれません。

そこで、職員一人ひとりがファシリテーションの技法を活用することで活発で生産性の高いミーティングを構築していきます。そのことによって、職場での目標・スケジュール・課題等について全員の共通認識が生まれ、問題があれば全員で解決する職場風土が醸成されることで、組織としての総合力を高めていきます。

また、各職場の垣根を超えて、お互いが相談し協力しあえる横断的な組織風土を構築していくために、オフサイトミーティングを活用していきます。

※ ファシリテーションとは、人に働きかけて自発的な力を引き出すこと・組織(グループ)の可能性を最大限に活かす力などのプロセスを支援する活動です。そのための技法として、肯定的尊重、共感的理解、質問力の向上等があります。

※ オフサイトミーティングは、様々な職場の職員が仕事での立場や役職を超えて、自由な雰囲気、気楽にまじめな話をするにより、人的ネットワークの形成や気心の知れあう人間関係を築きます。

(3) メンター制度の導入

新規採用職員を含む若手職員は人材育成を適切に行い、第一線の職員として様々な経験を積み重ね将来、市の中核を担っていく大切な存在です。

近年は、市民ニーズの多様化に応えるために多様な資格を持つ人材確保に努めていることから同世代間のつながりが希薄になりやすく、また、早く戦力になることを求められることも相まって、孤立化しやすい状況にあります。

このような状況の中で、従来の各職場における指導や育成の取り組みに加え、横断的に若手職員を育成していく体制の一つとして、各職場から指導者(メンター)を選定し、若手職員(メンティ)との定期的な面談や随時の相談を通じて、人間関係の築き方や仕事の進め方などについて助言を行うことで若手職員(メンティ)を支援し、その成長を支えていくことができるメンター制度の導入を進めていきます。

(4) メンタルヘルス対策

メンタルヘルスとは、心の健康を保つことです。健康は、身体はもとより心の問題を含めて健全であることです。現代社会には、様々なストレスが充満し、職場においても量的負荷、質的負荷、対人問題、仕事の適性等多種にわたり、それが起因となって心身の疾病を引き起こします。

このことから、職場のメンタルヘルス対策として組織的・個別アプローチを実施するとともに、良好なコミュニケーションにより明るく活力に満ちた職場、ストレスに強い職場を目指します。

第3項 女性のワーク・ライフ・バランスと登用

(1) 妊娠中、出産後の環境整備—女性が能力を発揮しやすい職場環境づくりの推進

妊娠中、出産後の女性職員（子育てを行う女性）の時間外勤務の制限、健康診査等によるワーク・ライフ・バランスの実現等、女性の能力を最大限発揮できる職場環境の整備を進めていきます。

(2) 女性職員の管理職への登用

女性ならではの経験・視点を生かした活躍ができるような体制を構築し、将来の幹部登用も視野に入れた女性リーダーの養成を積極的に推進するとともに意欲と能力のある女性職員を登用するために職域の拡大を行い、管理職への積極的な登用を進めていきます。

第2節 能力開発

市民に対する行政サービスの向上には、職員の能力が最大限発揮されなければなりません。市行政を担う職員として、また、市民から尊敬される職員となるために、「自己変革にこそ生きる道あり」の精神で自己成長に努め、個々の能力の開発に取り組むことが必要です。

第1項 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自己に必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意思を持って能力の向上や開発のために主体的に学習するなどの研鑽に努めることです。

職員は、職位にかかわらず、常に研鑽と学習を怠らないようにして自己啓発に努めなければなりません。その学習は人のためではなく、自分の行政能力を高めるために行いますが、高い行政能力を発揮できるようになることで、結果的として、市民に対する行政サービスの質を向上させることになります。

また、学習意欲のある人にとっては、自分の仕事や職場の中、更には地域の中など、すべての場面が学習材料となります。そして、学習する材料はあらゆる所にあることに気付くべきです。このことは本人の意識の問題といえます。「これ

でいいのだろうか」、「もっと何かいい方法があるのではないか」と、常に問題意識を持って仕事に取り組み、絶えず自己検証や自己研鑽を続けることで、個人の行政能力が蓄積されていきます。

自己啓発は、本人が意欲や主体性を持って実行することで初めて効果のあるものとなることから、人材育成を行う上での基本といえます。

第2項 職場研修（OJT）の推進

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、管理・監督者が職場内での仕事を通じ、報告、命令等の機会を捉えて、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教えるものです。

職場研修においては、職場そのものが学習する場でもあることから、「職場で求められている能力は何か、いま与えるべき仕事は何か、どのような責任を持たせるべきか」といったことを、管理・監督者が事前に把握した上で、個々の職員の能力に応じた確かな指示、指導を行っていくことが必要です。「教え育てる」とことは、管理・監督者自身も「教えられ育てられる」ことになります。

第3項 職場外研修（OffJT）の推進

職場外研修（Off JT：Off the Job Training）は、職場を離れて行われる研修であることから集中的に取り組むことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度で専門的な知識・技術を習得する上で効果的です。また、他の職場や他の自治体、さらには他分野の人たちと交流することで、お互いが啓発を受け、意欲を喚起できる機会であることから、職場外研修は、職員の自己啓発や職場研修を補う重要な研修の手法として位置づけられます。

これからの職場外研修については、講義を中心とした「職員に与えられる研修」から、演習や討議、課題研究方式など受講者が主体的に行う内容の「職員が参画する研修」へとプログラムを変えていくことが必要です。

そこで、職員が希望する多様な研修ニーズを踏まえ、向上心のある職員、自主性のある職員の積極的な研修意欲を尊重し、支援を行うなど、能力開発の充実・強化を行っていきます。また、研修で得られた成果を活かすため、職員が講師となって研修を行うなど、職員の主体性に基盤を置いた研修も実施していきます。

第4項 職員提案制度の充実

職員提案制度は、市政全般に関する提案を広く職員から求め、市の施策に反映させることにより、職員の資質の向上を図るとともに、市政の効果的及び効率的な運営及び市民サービスの向上に資することを目的としています。

職員の意識改革と意欲的な取り組みを促すため、所属組織にとらわれず横断的なメンバーによる提案、提案推進期間の設定による参加機会の明確化、具体

的提案テーマの揭示や提案の評価と活用を図る仕組みの確立を行っていきます。

第5項 自主研究グループ活動の充実

自主研究グループ活動は、職員の自己啓発意欲の高揚と市政への参画意識を高め、職員相互の協力関係の増進を図ることを目的としています。

市行政の推進に関して、行政事務運営の効率化・事務事業についての専門性・新しいアイデア等の自主的な研究を行うグループ活動が、積極的に行われるよう職場風土を構築するとともに、研究発表の機会の提供や成果に対する評価方法を検討していきます。

第6項 地域活動・ボランティア活動への積極的な参加促進

市民とのパートナーシップを築くために、職員が地域活動に積極的に関わり、地域の人々との会話や行動を共にすることでつながりを深め、市民の声をより多く聴いていきます。

また、職員が積極的に社会貢献を行えるよう、ボランティア活動への参加を促進していきます。

第3節 人事制度の構築

職員の能力と個性を最大限引き伸ばすために、育成の集発点となる「人材の確保」、自己の適性や存在能力を見出す「人事配置」、職員の能力や業績を評価する「人事評価」の3つの柱が効率的に機能し、かつ、それぞれの連携を図る総合的な人事制度を構築していきます。

第1項 多様な人材の確保

定員適正化計画に基づき、総職員数の削減目標を掲げ、職員数の適正化を実施していく上で、効率的・効果的な組織体制を見据えた、計画的な雇用を行います。

職員の採用は、人材育成の始点であり、一般的知識や専門的知識の必要性もさることながら人間性・創造性などに優れ、幅広い視野と豊かな感性を持ち合わせた人材の確保に努めます。

また、一般職の任期付職員の採用、定年退職者等の再任用などの制度を活用して、必要に応じ人材を確保していきます。

第2項 人事配置計画の推進

(1) 経歴管理の設定

社会経済情勢の変化に伴い、多様化・高度化する市民ニーズに対応していくため、職員には、専門的な知識はもとより、各分野に関する幅広い知識と視野が求められます。

そこで、原則として若手職員を対象に多様な職場を経験させることによって、様々な分野の基礎的な能力を養成するとともに、自己の適性や潜在的能力を見出す機会を設けます。中長期的な視点からの人材育成を図るため、例えば、職務分野を「窓口部門」、「事業部門」、「管理部門」の概ね3部門に区分し、約10年間でそれぞれの職場を経験できるようなジョブ・ローテーションを継続していきます。

職員の幅広い見識を育成し、バランスの取れた能力開発を行うために、職務経歴管理や適正配置などを踏まえ、計画的な人事異動を行います。

(2) 自己申告制度の充実

職員の積極的な職務への取り組みを促すとともに、本人の自己決定・自己責任による職務の遂行により、効果的な人材育成と適材適所の人事配置を目的とした自己申告制度の効果的な活用を進めていきます。

職員は、希望する異動先の要望書としてのみ自己申告制度を活用するのではなく、自分自身を客観的に見つめ直すことで、人事担当部門との双方向コミュニケーションを図ることができます。

第3項 人事評価制度の整備

人事評価制度に関しては処遇反映が注目されますが本来のねらいは人材育成にあります。また、努力し成果を上げた職員を適切に処遇することで、職員のモチベーションや資質向上に繋げ、組織の活性化につなげることが期待できます。

職員の能力や意欲を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や給与等の処遇に適切に反映する必要があります。

平成24年度から全職員を対象に「能力評価」、「業績評価」、「職場の目標管理シート」からなる人材育成に力点を置いた人事評価制度を導入（任用のみ反映）しています。

今後は、職員に対する仕事のモチベーション（動機づけ）の向上や人材育成の効果的な推進を図るために、能力・実績重視の給与制度の構築に取り組みます。

(1) 人事評価結果の給与への反映

人事評価の結果を勤勉手当の支給割合（成績率）へ反映する制度への移行を進めます。

(2) 人事評価結果の昇給制度への反映

人事評価の結果を昇給に反映する制度への移行を進めます。

第3章 人材育成推進体制の整備

人材育成を推進するには、全職員がそれぞれの立場と役割を十分自覚し、主体的な取り組みが必要です。

このため、職員の役割、管理・監督者の役割、人材育成担当部門の役割を明確にし、職員それぞれが果たすべき責務を計画的・効果的に実践していきます。

第1節 職員の役割

人材育成を推進していく上で、上司からの働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルとしての自覚と責任を持って、能力開発に主体的、積極的取り組まなければなりません。そのためには、自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに職員同士が切磋琢磨し、学習的な職場環境を構築することが求められます。

第2節 管理・監督者の役割

仕事における能力や意欲を向上させる場面は、職場の日常業務であり、管理・監督者が個々の職員の仕事に対する欲求や能力を十分に踏まえ、自らが学習し、考えなければいけないような仕事を与えることで、職員のやる気を促し、育成していくことが求められます。

管理・監督者は、自らが人材育成担当者であることを認識し、職員の自己啓発や各種研修への参加機会の提供を促すとともに、職場内で積極的にコミュニケーションを取るなど、職場環境を学習的な風土へ醸成していくことが求められます。

第3節 人材育成担当部門の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、職員1人ひとりの自己研鑽と職場の積極的な取り組みに対し、総合的な支援を行うことで最大限の効果が発揮されます。

そこで、人材育成担当部門が、それぞれの職場の人材育成担当者（管理・監督者）と連携し、職員の能力開発に対するニーズや職場の実態の把握に努め、総合的な施策を展開していくことが重要です。

また、人材育成について民間を含む全国的な動向や取り組みを調査分析し、必要に応じて人材育成のプログラムを見直す必要があります。