

大東市人材育成基本方針

平成20年10月

大 東 市

目 次

| | |
|------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| 1. 人材育成基本方針策定にあたって | 2 |
| 行政をとりまく環境の変化 | |
| 策定の目的 | |
| めざすべき職員像 | |
| 2. 人材育成の基本的な考え方 | 4 |
| (1) 公務を担うものとしての基本的な心構え | |
| (2) 職務遂行上求められる基本的な能力 | |
| (3) 分権時代に特に求められる能力 | |
| (4) 階層別に必要とされる能力 | |
| 3. 人材育成の今後の取り組み | 11 |
| 人事管理 ① 若手職員のジョブローテーション | |
| ② 中堅職員の育成 | |
| ③ 管理職の人づくり | |
| ④ 人事評価システムの構築 | |
| ⑤ 適正な給与制度 | |
| ⑥ 女性職員の積極的な幹部登用 | |
| ⑦ 適材適所の人員配置 | |
| ⑧ 効果的な昇任昇格制度の実施 | |
| ⑨ 組織的なメンタルヘルスケアの充実 | |
| 職員研修 ① 階層別研修の充実 | |
| ② 専門研修の充実 | |
| ③ OJT（職場研修）の推進 | |
| ④ 自己学習の積極的な支援 | |
| ⑤ 研修評価や効果測定を活用 | |
| ⑥ 職場風土の改善 | |
| 4. 市民の信託に応えるために | 15 |

大東市人材育成基本方針

はじめに

少子・高齢化社会の到来、情報技術の飛躍的な進歩や社会経済のグローバル化など、社会の情勢が著しく変化するなか、地方分権の進展や市民のまちづくり意識の高まりなど、新たな社会潮流も顕著になってきました。

このような都市環境の変化は、行財政運営を難しくするとともに、都市間競争を激化させ、市民の信託に応えることは、行政の担い手である職員の能力と意欲の向上にかかっていると断言して過言ではありません。

市民と協働して魅力あるまちづくりを推進し、市民福祉の向上を図るためには、自治体職員としての使命と責任を自覚し、実務能力の向上だけでなく、常に問題意識を持ち、さらに新しい行政課題に柔軟に対応できる先見性や創造力、積極的な行動力を備えるなど、職員の資質向上と政策形成能力が求められています。

この人材育成基本方針は、大東市職員の人材育成のあるべき姿を示すものとして位置付け、市民の信託に応えうる職員のより一層の育成に資するものとし、あわせてその実現のため職員一人ひとりのたゆまざる努力に期待します。

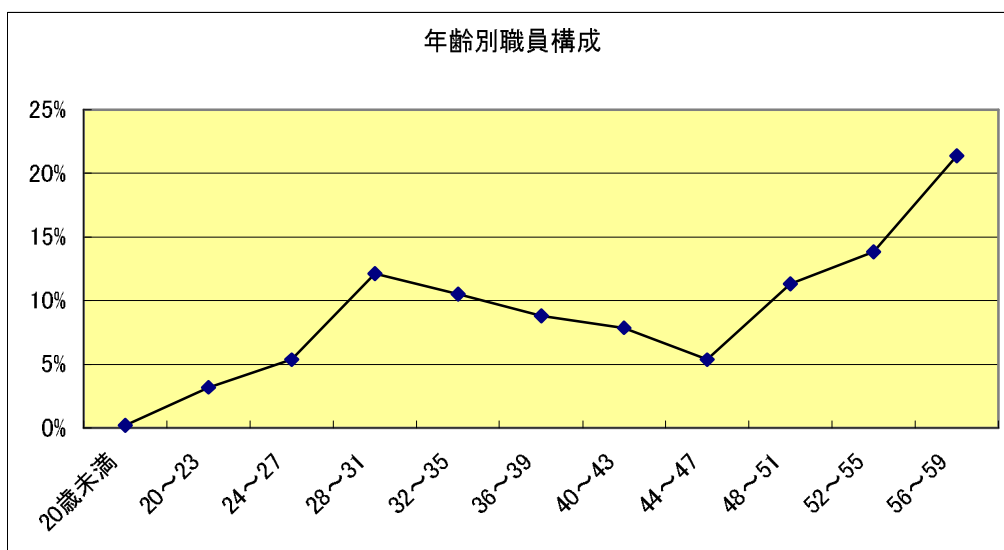
大東市長 岡本 日出士

1. 人材育成基本方針策定にあたって

行政をとりまく環境の変化

緩やかな景気回復が期待されつつも、少子・高齢化の進展、市民ニーズや価値観の多様化など、社会経済情勢は大きく変化しています。ますます地方分権が進展するなかにあつては、様々な行政課題に対して積極的に取り組み、市独自の創意工夫で解決することが求められています。また、緊迫した財政状況や団塊世代職員の大量退職による職員構成の大きな変動があつても、行政サービスの水準を低下させることなく、限られた人員と予算で、より一層効果的・効率的に行政運営を行わなければなりません。

本市の職員構造は、50代に集中しており、今後10年間で現在の職員の約2分の1が退職していくことになり、20代後半から40代の職員が十分な経験を積まないまま管理職に昇格し、責任あるポストを担うことから、計画的に将来を担う人材を育成する必要があります。



| 区分 | 20歳未満 | 20~23歳 | 24~27歳 | 28~31歳 | 32~35歳 | 36~39歳 | 40~43歳 | 44~47歳 | 48~51歳 | 52~55歳 | 56~59歳 | 計 |
|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 職員数(人) | 2 | 28 | 47 | 106 | 92 | 77 | 69 | 47 | 99 | 121 | 187 | 875 |

【平成20年4月1日現在 年齢別職員構成の状況】

策定の目的

行政をとりまく環境の変化や限られた資源で、さらなる厳しい局面に丸くなって立ち向かっていくためには、自律した職員一人ひとりの意識改革と一層の能力の向上が求められます。

『大東市人材育成基本方針』は、充実した人事管理制度や職員研修の構築、職場環境の活性化など、職員の持てる能力を最大限に発揮させるための「人づくり」の仕組みを体系化し、計画的な人材育成を推進していくことを目的として策定しました。

めざすべき職員像

社会経済情勢の変化、行政をとりまく環境の変化のなかで、市民からの信託に応えられるよう、以下のような職員をめざします。

- ① 市民全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、公平・公正に職務を行う職員
- ② 市民志向で親切丁寧に対応する職員
- ③ 市民ニーズを的確に把握し、すばやく柔軟に対応する職員
- ④ 市民や地域と協働する職員
- ⑤ 高い人権意識を持ち、自他ともに啓発に努める職員
- ⑥ 高い経営感覚を備え、事業効果を的確に市民に説明できる職員
- ⑦ 課題発見、問題解決に積極的に取り組み、政策形成に活かす職員
- ⑧ 大東市を大切に思う職員

2. 人材育成の基本的な考え方

人材育成において、職員自身の主体的な取り組みと職場内・職場外を通じた多様な学習機会の提供等の育成支援があつてはじめて人は育ち、成長していくものです。昨今の行政をとりまく環境変化の中にあつて、職員に求められる資質・能力としてはどのようなものがあるか、育成支援のポイントを明らかにします。

本来、職員個々に求められる資質・能力は、業務内容や階層・職場環境により多様なものですが、基本的な資質・能力については次のようなものが考えられます。

(1) 公務を担うものとしての基本的な心構え

公務員としての強い使命感

職員は、一人ひとりが市民全体の奉仕者であることを常に自覚した上で、信念と使命感を持って職務に専念し、全力を尽くさなければなりません。

コンプライアンス(※)に組み、市民に信頼される職員が求められています。

高い人権意識

人権とは、すべての人間が、人間の尊厳に基づいて持っている固有の権利です。職員一人ひとりが人権についての正しい認識のもと職務遂行にあたるとともに、啓発要員としての使命を自覚し、市民の先頭となって啓発に努めていくことが求められます。

コスト意識

地方自治体の仕事は、いうまでもなく市民の福祉の増進を図ることであり、最小の経費で最大の効果をあげ、これを実現していくことが求められています。

費用対効果などコスト意識を持って日常業務の遂行にあたるとともに、中長期的なビジョンを見据えて行政経営にあたる経営感覚が求められます。

※コンプライアンス 狭義としての「法令遵守」のほか、一人ひとりの行動によって確立された社会的良識や社会ルールなどの遵守

説明責任

開かれた市政の実現のためには、市民とのパートナーシップを築き、市民の信頼をより一層高めることが必要です。透明で公平・公正な行政運営を図るためには、情報公開制度の運用などのほか、常に職員一人ひとりが自らの仕事のプロセスや結果について、市民に対して説明する責任があることを自覚しながら業務を遂行する姿勢が求められます。

(2) 職務遂行上求められる基本的な能力

基礎的業務遂行能力

業務を遂行していく上で必要とされる基本的能力のことであり、ものごとを調査し取りまとめ、文章化し説明する能力（基礎的な情報処理能力）、自分の考えを他人にうまく伝える能力、人の話を的確に理解する能力、相手が求めていることを把握する能力などです。ますます正確で能率的な業務の遂行が求められるなかで、より高い基礎的業務遂行能力が必要となってきます。

対人関係能力

市民との応対や他の職員とのコミュニケーションで必要とされる能力です。市民志向を常に意識し、市民の声を聴き、親切丁寧なサービスが提供できる基本的な能力のほか、さらに担当する業務を円滑に進めていくための折衝力、説得力、指導力、統率力などの能力が求められます。

法務能力

地方分権が進展し、権限委譲の増大に伴い、地方自治体は自力で地域に必要な制度をつくり、その責任において執行しなければなりません。こうした状況に自治体として適切に対応していく上で必要となるのが法務能力です。

条例・規則を立案する場合などに必要となる法制執務上の実務能力、ものごとを権利義務の法的な視点から柔軟な視点でとらえるリーガルマインド(※)が求められます。

※リーガルマインド 法律の実際の運用に必要とされる柔軟、的確な判断

政策形成能力

政策形成能力とは、一定の目標を立てそれを実現するために必要な枠組み、仕組みを作り上げていく上で必要とされる能力のことです。環境変化・住民ニーズ・市の基本計画・現課で持つ資源等を総合的に把握した上で、具体的に課題設定し、その解決のため政策形成プロセスに基づき、地域の独自性を活かした政策立案・実行・評価が求められます。

管理能力

管理とは、組織がその目的に沿って的確に機能するように運営していくことです。社会状況等が変化する場合にはその変化に対応できるよう組織や施策を調整し、変更していくことも管理の重要な要素となります。

地方自治体の役割が増大するのに伴い、組織を的確に管理することは更に重要となり、困難なものとなっていくと考えられることから、管理能力を高めていくことが求められています。

(3) 分権時代に特に求められる能力

地方分権の進展に伴い、地方自治体は地域の実情に応じた行政を積極的に展開できるよう、地域に関する行政を主体的に担い、企画・立案、調整、実施など一貫して処理していく役割を果たしていくことが重要となります。

地方自治体がこのような役割を果たしていく上で、今後特に必要となるのが政策形成能力と管理能力です。

個別には次のようなものです。

政策形成能力

・課題発見能力

政策目標を掲げるには、その前提として課題を発見し、認識することが必要です。現実に生じている問題を正確に捉え、解決すべき問題として認識する能力。

・現状分析能力

氾濫する多くの情報の中から、必要な情報を的確かつ迅速に抽出し、それを客観的に分析して活用する能力。

- ・企画立案能力

住民ニーズを把握し、課題を解決するための具体的な方策を自らの判断で政策案として提示することができる能力。

- ・法務能力

政策目標を達成するための法規範の必要性和有効性を判断し、それを条例や規則といった形で制度化していく能力。

- ・折衝・交渉・調整能力

企画立案した政策を確実に遂行するため、その妥当性や有効性を市長や関係部課、議会、市民、あるいは国や他機関など関係団体等に説明・調整し、現実の施策として合意形成を図る能力。

管理能力

- ・マネジメント（※）能力

住民や地域のニーズを踏まえた効率的・効果的な行政運営能力を進めることが期待される中、管理監督者をはじめ政策形成に携わる職員には、経営感覚を持って組織や施策をマネジメントしていく能力が求められます。

限られた予算と人員の中で、組織や施策の目標の実現に向けて効果的に業務を遂行できるよう組織やグループを機能的に運営するとともに、社会状況や住民ニーズ等の変化に応じて組織のあり方や施策の内容を自律的・弾力的に見直していく能力が求められます。

また、再任用職員、任期付職員、派遣職員、臨時職員などの多様な労働力の活用により、それぞれの職員の人事管理や職場管理が重要となります。

- ・リーダーシップ

従来の手法のみにとらわれない新たな発想で、自らが組織や仕事のあり方に問題意識を持ち、職場に議論を投げかけるなど、時代の変化に対応できるよう組織や施策の改革に向け、明確で強力なリーダーシップを発揮することが求められます。

※マネジメント 人・賃金・時間などを最も効率的に使い、組織を維持・発展させること

- ・人材育成能力

自治体組織の運営を図るうえで「ひと」の問題は、極めて重要な問題です。人が育つためには、日常の仕事を通しての指導教育が大切ですが、その中心となるのは職場の管理監督者です。個々の職員について能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、その上司である管理監督者です。また、職員に適切に仕事を割り振り、公平・公正な人事管理を行うことによって意欲的に仕事をさせることができるのも上司です。

そのためには、自ら部下の模範となるよう自己研鑽に努め、資質の向上と能力開発に取り組むとともに、職場研修など人材育成に必要な技能の習得に意識的に取り組むことが求められます。

職場研修は上司にとっても能力開発の場であり、管理のスキルを磨く絶好の機会です。職場はまさに「部下とともに育つ教室である」と言えます。



(4) 階層別に必要とされる能力

階層別に必要とされる能力、すなわち各階層に重点的に開発すべき能力は次のとおりです。

一般職員

- ・ 課題発見や問題解決について提言できる能力
- ・ 論理的に思考する能力（法令に基づき自己の職務を理解する能力）
- ・ 協調性
- ・ 主体性（向上心、改善力、行動力）
- ・ 理解力（上司の命令・指示等の的確な認識）
- ・ 業務遂行能力
- ・ コミュニケーション能力

係長級

- ・ 政策形成能力（新たな政策・制度などを立案する能力）
- ・ 対外的な折衝・交渉・調整能力
- ・ 専門業務遂行能力
- ・ 法務能力（条例作成、法令解釈等）
- ・ プレゼンテーション能力（必要な事項を的確に伝える能力）
- ・ 自己を開発する能力（自ら学び、価値を高めようとする能力）
- ・ 業務改善能力
- ・ コミュニケーション能力
- ・ リーダーシップ（状況を把握、業務の推進をリードする）
- ・ 人材育成能力

課長代理級

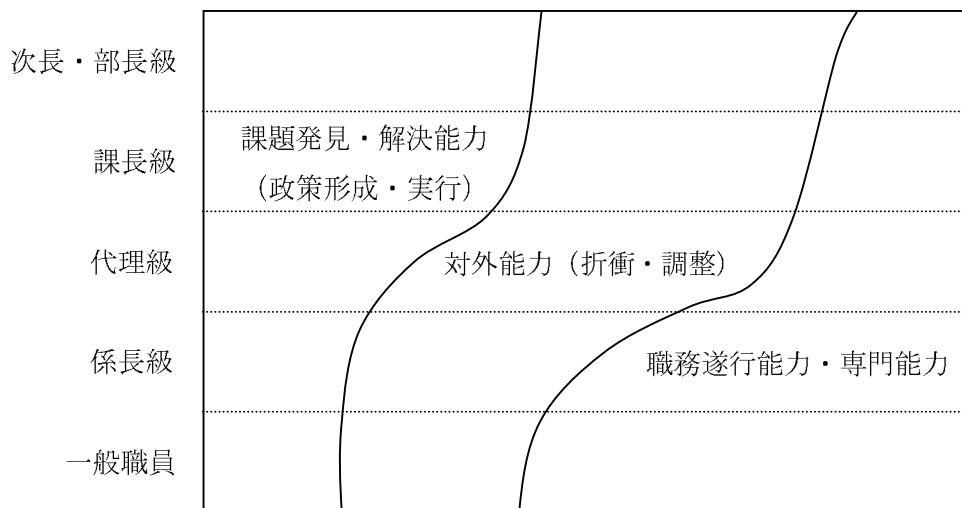
- ・ 政策形成能力（政策の立案や立案に向けた指導および実行後の評価）
- ・ 対外的な折衝・交渉・調整能力
- ・ 専門業務遂行能力
- ・ 基礎的管理能力
- ・ 人材育成能力

課長級

- ・ 広い視野で課のビジョンを策定する能力
- ・ 政策実行能力
- ・ 的確に意思決定、判断する能力
- ・ 課を管理する能力（戦略的にマネジメントする能力）
- ・ 対外的な折衝能力
- ・ 部下に対する的確な能力評価のもと、人材育成する能力

部長・次長級

- ・ 全庁を見据えた総合的視点で市政の方針を策定する能力
- ・ 先見的に部のビジョンを策定する能力
- ・ 戦略的思考と経営管理する能力（能率性など高度な視点から管理する能力）
- ・ 部下に対する的確な能力評価のもと、人材育成する能力



※階層に応じて必要とされる比重がこのように異なります。

3. 人材育成の今後の取り組み

新しい時代の人材を育成するには、人事管理、職員研修の両面から検討を加え、育成していく必要があります。個々の職員について、公務員として勤務する全期間を通してその能力を系統立てて育成し、適材適所に配置して活用するなど、人事管理と研修をリンクさせながら人材育成を総合的、計画的に行うことが重要です。職員のやる気を向上させる人材育成の取り組みを推進します。

人事管理

① 若手職員のジョブローテーション

新規採用からおおむね10年は、総合サービス業と言われる自治体の様々な部門や仕事を経験することにより、組織や業務に適応するとともに意欲と能力を開発させる重要な時期です。しかし、現実には定員としての即戦力を期待され、業務をこなすことが重視される傾向にあります。

若手職員の計画的な育成の仕組みとして、意欲と能力を開発させる場を提供し、計画的なジョブローテーション制度の推進を図ります。

② 中堅職員の育成

中堅職員は、経験をさらに多く積むことによって視野を拡大し、組織の中にあってはリーダーシップを発揮して中核的な存在となります。

団塊世代の大量退職時代を迎え、ますます中堅職員の実務能力の向上と管理・監督職登用に向けた管理能力の開発について取り組まなければなりません。そのためには、自ら学ぶ機会の提供や、研修に参加しやすい職場の雰囲気づくり、職場内外での職員研修の充実を図ります。

③ 管理職の人づくり

部下を指揮監督し、人を育てるには、まず管理職自身の能力開発が不可欠です。的確な業務計画を策定し、職員の持てる能力と意欲を有効に引き出して滞りなく業務を処理したり、社会状況の変化や時代の趨勢を的確につかみ、それを踏まえて業務を革新していく業務管理能力を育成します。

また、指導能力・育成能力・統率能力、コミュニケーション能力、リーダーシップ、人事管理・労務管理の理論、知識等を総合して的確に運営していく人事管理能力を育成します。

これらの育成にあたって、管理職を対象とした階層別マネジメント研修の充実、職場風土の改革を目的とした研修の充実を図ります。

④ 人事評価システムの構築

職員の能力や適性を的確に把握し、職員が持てる能力を最大限に発揮できる人事管理を行うために、一定の評価基準や方法によって公正・公平で客観性の高い人事評価システムの構築を図ります。

評価者に対しては、精度を高め、公正・公平な評価ができるよう評価者研修の充実を図るとともに、評価に対する信頼性を高めるためにシステムの職員周知および面談による被評価者へのフィードバックを行います。

また、勤務態度や能力・適性面で問題があり、職場や他の職員のモラルを低下させるなど、悪影響を及ぼす職員に対する指導、改善や向上が見られない場合の客観的な処分ルールの確立を図ります。

⑤ 適正な給与制度

職員一人ひとりがやる気を出して能力を発揮するには、減点主義ではなく、加点主義による評価が必要です。一律的な年功序列を廃し、頑張った職員を評価する給与構造改革の趣旨に基づいて評価を勤勉手当や昇給に反映し、能力・実績を重視した適正な給与制度の導入を検討します。

⑥ 女性職員の積極的な幹部登用

男女共同参画の視点から、能力や実績に応じた女性職員の積極的な幹部職員への登用を図ります。

⑦ 適材適所の人員配置

活用したい能力や従事したい業務について、個々の職員の意向を的確に把握するため、自己申告制度を充実し、職員の意欲を踏まえたより効果的な人員配置を行います。

⑧ 効果的な昇任昇格制度の実施

現行の主査試験や課長選考試験などの昇任昇格制度について、職員数の変化や職員の年齢構成・役職者比率など、今後の職員構造の変化を見据え、制度の見直しを行います。

⑨ 組織的なメンタルヘルスケアの充実

職員の仕事のストレスによる「こころの病」を組織的に予防するとともに、管理監督者を対象に部下のストレス管理の推進を図ります。

職員研修

① 階層別研修の充実

各階層別に求められる役割や能力を育成することを目標として、講義形式と少人数によるグループ討議方式を取り入れながら実施しています。職員自身の主体的な取り組みがなされるよう、さらに充実を図ります。

② 専門研修の充実

職員全体を対象とした専門研修は、法律の基礎知識の習得に重点を置いています。明確に体系化されていません。多様化する職員の求められる能力を的確に反映させるため、地方公務員法や地方自治法に加え、法制職務、行政法、民法、憲法研修などの充実を図ります。

また、個々の専門的知識や技術を育成するために行う研修の実施にあたっては、研修内容の専門性、実務密着性から所管部局が主体となって行う方が効果的、効率的である場合も少なくありません。あわせて、派遣研修や所管部局が主体となった職場研修の推進を図ります。

③ OJTの推進

職場外研修に重点的を置いた体系となっている職員研修計画を見直し、人材育成と職場の活性化を図る上で重要である、職場研修(OJT:On the Job Training)を積極的に推進していきます。

また、OJTが効率よく推進されるよう指導者養成の充実を図ります。

④ 自己学習の積極的な支援

通信教育講座や自主研究グループへの参加など、自己学習の必要性を認識して、知識や技能を習得しようとする職員への支援をさらに推進します。また、自己学習による能力開発を支援する職場環境づくりに努めます。

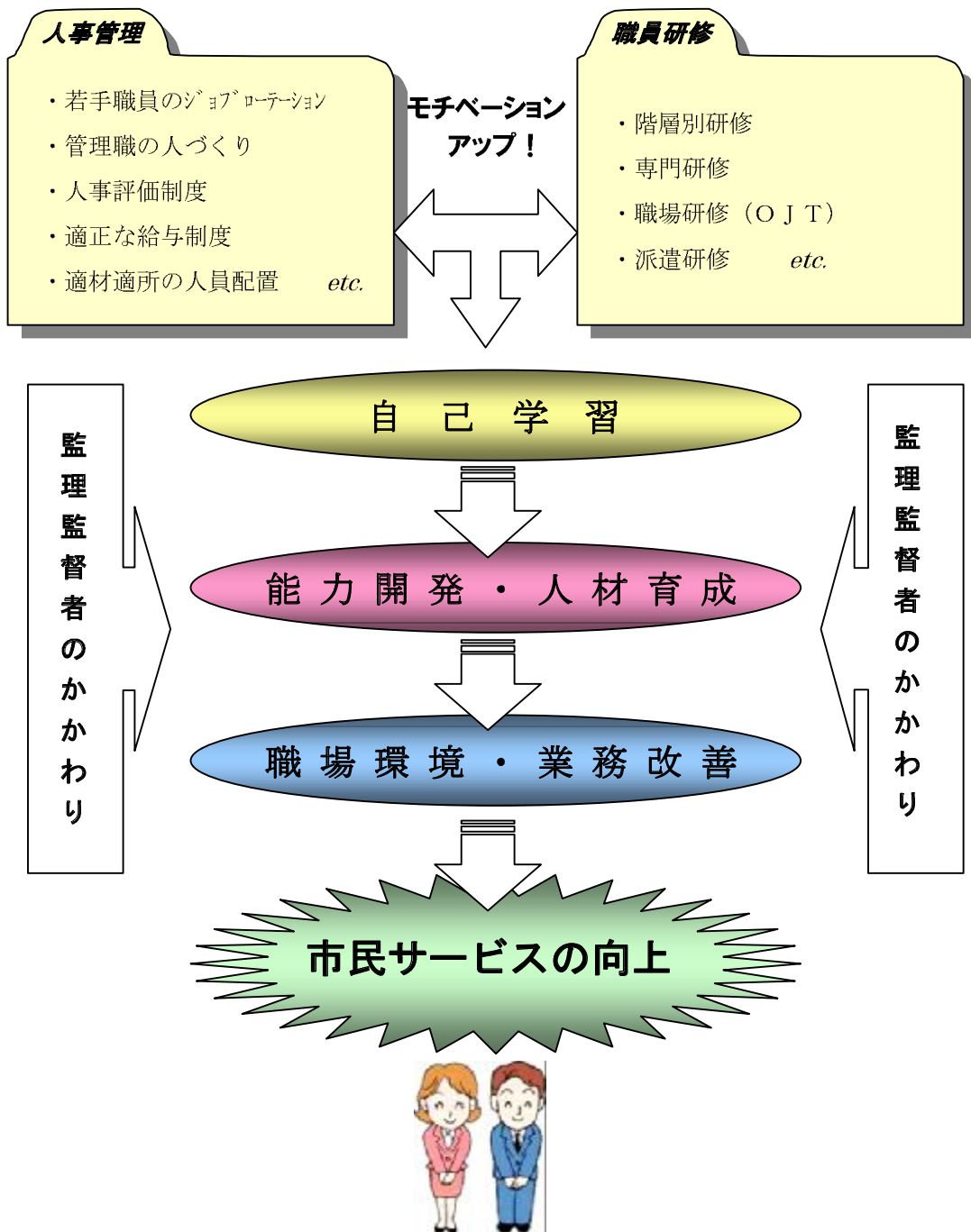
⑤ 研修評価や効果測定を活用

現行のアンケート形式による研修評価を発展させ、さらに充実した研修計画への活用を図るとともに、効果として現れた受講者の行動変容や実績を測定し、人事管理に活かしていくシステム作りを構築します。

また、研修受講を契機として開発された能力や個人が有する潜在能力を深め、日常の業務や職場にフィードバックできるよう、職場単位の事務検討会などを利用した研修受講者の報告・発表会の実施を推進します。

⑥ 研修を受講しやすい職場環境

研修受講にあたっては、日常業務が優先されるあまり、管理監督者、職員ともに研修への参加が消極的になる傾向にあります。階層別研修を通して管理監督者に働きかけ、意識改革を行うなど、「人は財なり」、「研修は投資なり」と言える、研修受講にあたっての職場環境づくりに努めます。



4. 市民の信託に応えるために

本方針は市民の信託に応える職員のより一層の育成に資するものであり、この実現のためには、職員一人ひとりのたゆまざる努力が必要です。

また、めざすべき職員像に育成していくためには、職員、管理監督者、人事研修担当部門がそれぞれの役割を果たし、それぞれが連携しながら人材育成に取り組まなければなりません。

社会情勢の変革とともに、変わらなければならないとの想いを一人ひとりの職員が強く意識し、市民が求める大東市職員の育成を目指します。



印刷物番号

20-50