



国東市人材育成基本方針

平成 2 7 年 1 0 月

目 次

1	はじめに	1
2	人材育成の基本的な考え方	1
(1)	人材育成の基本理念と目指すべき職員像	1
(2)	階層別に求められる役割と必要とされる能力	2
3	人材の育成のための具体的取り組み	3
(1)	職員研修の重点項目	3
(2)	各体系における職員研修の充実	3
4	人事制度の充実	5
(1)	人事異動	5
(2)	自己申告制度	5
(3)	経歴管理	5
(4)	その他人事制度の検討	5
5	人事制度と研修制度との連携	5
6	人材育成推進体制の整備	5
7	その他人材育成を実現するための施策	5
(1)	職場の健康管理体制の推進	5
(2)	男女間格差のない職場環境づくり	6
(3)	女性職員の意欲向上と能力開発・発揮のための取組の推進	6

1 はじめに

平成18年3月東国東郡内4町が合併により、国東市として新たなスタートをきりました。合併からほぼ10年が経過し、市としての新たな行政事務への対応や旧町間の事務の統合作業等が行われ、国東市としての事務事業の基盤が整備されました。

国・地方自治体の財政状況は、依然として極めて厳しい状況にあります。地方分権が本格的に進展する中で、我々地方自治体は、自己決定と自己責任のもと、高度化・多様化の傾向にある市民ニーズへの的確な対応などさまざまな課題を自主的・主体的に解決し、市民と協働し個性豊かで魅力あふれるまちづくりを積極的に推進していくことが求められています。

そうした中で、最小の経費で最大の効果をあげ、市民が求める行政サービスを最良の形で提供するため、また、前例にとらわれず、市民目線に立ち自ら行政課題を設定し、政策策定力や課題の解決力などの自治体経営力を持つためには、職員の意識改革と行政能力の更なる向上を目指す人材育成が必要不可欠です。

これらの状況をふまえ、職員の育成に係る基本的な考え方と具体的な取り組みを示した「国東市人材育成基本方針」をここに策定し、新たな人材育成に積極的に取り組むものとします。

2 人材育成の基本的な考え方

(1) 人材育成の基本理念と目指すべき職員像

人材育成にあたっては、公務員は「全体の奉仕者」であるとの自覚と使命感を基本的な心構えとして、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づきながら、次の3点を基本理念として取り組んでいくとともに、職員自身が具体的にイメージでき、よりわかりやすくするために、目指すべき職員像を定義します。

【人材育成の基本理念】

- ア 人権を尊重して市民と協働する意識を持った人材の育成
- イ 広い視野と先例にとらわれない創造力を持った人材の育成
- ウ 時代に即した市民の信頼に応えられる人材の育成

【目指すべき職員像】

- ア 公務員としての誇りと使命感、高い倫理観と豊かな人権感覚を有する職員
公務員としての誇りと強い使命感を持ち、全体の奉仕者として法令や社会規範の遵守（コンプライアンス）を意識するとともに、高い人権意識を持ち、あらゆる人権問題の解消をはかるために自ら行動し、常に公平・公正で相手の意見や立場を尊重して対応することのできる職員
- イ 市民感覚を持ち、市民の目線に立って行動する職員
市民とともに魅力あるまちづくりを進めるなかで、市民の目線に立って共に考え、コンセンサスを得ながら市民と協働できる職員
- ウ 常に問題意識を持ち、新たな課題に挑戦する職員
前例踏襲主義を打破し、様々な視点から問題意識を持って取り組み、新しい観点で課題の解決に取り組むことのできる職員
- エ 経営感覚に優れ、コスト意識・プロ意識の高い職員

業務を遂行するうえで、常にコスト意識を持つとともに、職務上のルールを熟知し専門知識を備え、市民に的確な情報提供や説明責任を果たせる職員

オ 広い視野をもち、速やかで柔軟な対応ができる職員

問題を先送りすることなく、広い視野で様々な情報を取り入れ、社会状況の変化に迅速で柔軟に対応し問題解決が図れる職員

カ 自己啓発意識が高く、積極的な職員

自らを成長させるための自己研鑽に努め、何事にも意欲的に取り組む職員

(2) 階層別に求められる役割と必要とされる能力

基本的な役割として、課長級・課長補佐級・係長級の各階層職員にあつては、マネジメント能力^{※1}を発揮することが必要とされ、一般職員にあつては、専門的な知識を有し、個人の能力を発揮して職務を遂行することが求められています。

各階層別に求められる役割と必用とされる能力は、次のとおりです。

階 層	役 割	能 力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、市民との協働の重要性を踏まえ、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。 ・組織の責任者として、組織の執行方針を示し、執行状況や達成状況等の進行管理、目標の設定、目標が理解されるための調整進行管理、事後評価、議会や関係機関との調整・折衝を行う。 ・メンタルヘルスを含めた部下職員の健康管理、ハラスメントの防止に取り組むなど、良好な職場環境の整備に努める。 ・必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、的確な対応策の検討を行い、市民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。 ・部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、高い倫理観と豊かな人権感覚を持ち、規律を遵守し、組織の総括や改革を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政経営能力 ・組織管理能力 ・政策形成能力 ・法政執務能力 ・コミュニケーション能力 ・業務遂行能力
課長補佐級 係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・高度な実務経験を基に、上司を補佐し、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 ・必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、市民との協働の重要性を踏まえ、困難かつ相当高度な事務の処理を責任者として遂行する。 ・常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者としてOJTを意識しながら部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・政策形成能力 ・法政執務能力 ・コミュニケーション能力 ・業務遂行能力
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示・命令を的確に受け止め、実務経験者としての基礎的な実務知識を習得し、その上で業務改善・提案等に率先して取り組むとともに、報告・連絡・相談を怠ることなく、主体的、かつ、問題意識を持って正確・迅速に業務を処理する。 ・市民への対応を含め、関係者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法政執務能力 ・コミュニケーション能力 ・業務遂行能力

	・職務遂行に当たっては、市民との協働の重要性を十分理解し、他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。	
--	---	--

※各階層に求められる能力の割合や質は異なります。

※必用な能力の定義

行政経営能力	組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力や総合調整能力
組織管理能力	部下の性格・能力を正しく把握し、能力の向上を意識した業務・課題の割り振り及び適切な指導・助言を行う能力
政策形成能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えたうえで、効果的な政策・施策を立案・実施するとともに、その結果を評価する能力
法政執務能力	物事を法的な視点から正しく捉えるセンスや、その知識に基づく法令解釈能力及び地域の課題解決に必要な政策を立法化できる能力
コミュニケーション能力	市民や職員など組織内外の関係者と良好で建設的な関係を保ちつつ、協働してまちづくりを推進するために必要な折衝、交渉、調整などを行う能力
業務遂行能力	業務を遂行するうえでの目的や目標を正確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理する能力

3 人材の育成のための具体的取り組み

国東市は、平成18年に策定した国東市職員研修規程による各種研修を通じて、職員の能力開発に取り組んできましたが、参加型の研修が多く、職場外研修に依存する傾向にありました。

職員の能力開発の本旨は、個々の職員自身の自発的努力によることが基本であり、その自覚が必要であるため、職員の意識改革が必要不可欠となっています。

したがって、今後の能力開発の実施にあたっては、職員として持つべき基本的な能力や各階層別に必要とされる役割や能力を各職員が認識し、その能力の習得のため、次の重点項目により職員研修を実施します。

なお、職員研修をより効果的に実施するために、自己啓発研修、職場研修及び職場外研修3つの体系に区分し、自己啓発研修及び職場研修に重点を置きながら、職員が自ら学ぶための環境整備を行い、職員研修の充実・強化に努めます。

(1) 職員研修の重点項目

- ア 高い倫理観と使命感の高揚
- イ 人権感覚、人権擁護意識の向上
- ウ 専門的知識・実務能力の向上
- エ 説明能力と対人折衝・交渉能力の向上
- オ 組織管理能力・育成指導能力の向上
- カ 政策形成能力・法制執務能力の向上
- キ 課題発見・解決能力・情報収集管理能力の向上
- ク 自己啓発意識の高揚

(2) 各体系における職員研修の充実

ア 自己啓発研修の充実

能力開発の基本は、職員が自ら若しくは有志によるグループ単位で学ぼうとする意欲や主体性をもって取り組む自己啓発研修であり、自分の担当分野に留まらず広範囲にわたって意欲的に研修に取り組み、能力向上を図れるような支援を実施します。

なお、自主的な研究グループの育成、職員の自発的な資質向上への取り組みを促進するような職場づくりが重要であることから、組織的な意識改革を推進します。

イ 職場研修 (On the Job Training) の充実

職場において上司から部下に対し、日常の業務を通じて行う研修であり、上司の業務経験や体験を通して、業務から接遇に至る全般的な指導を行います。

各職場で人を育てる風土づくりを推進することが重要であり、部下の育成や指導を計画的に推進できる体制を整える必要があり、さらなる管理・監督者の資質向上を推進します。

ウ 職場外研修 (Off the Job Training) の充実

職場外研修は、日常の業務を離れ、研修に専念できる環境の中で行われる研修であるため、集中的に行うことができ、知識・技術の体系的な学習や高度・専門的な学習に効果的です。また、研修を通じて、他の自治体の職員や異業種の職員との交流や情報交換を通じて相互に啓発し合い、より幅広い知識や人間関係を得られる効果があります。

また、職場外研修は、計画的な受講や研修の参加について職場の協力が不可欠であることから、中長期的な視点から、研修の年間計画を職員に示し、計画的な研修参加を推進します。

<職員研修体系図>

自己啓発研修		通信教育研修 (eラーニングなど)
		自主研究グループ等
職場研修		職務関連研修等
職場外研修	一般研修	階層別研修 (職種別、役職単位)
		全職員研修
	専門研修	専門的知識習得研修
		講師養成研修
	特別研修	資格取得研修等
	派遣研修	大分県 大分県自治人材育成センター 市町村職員中央研修所 全国市町村国際文化研修所 自治大学校 民間企業等 その他研修機関
海外研修		

4 人事制度の充実

人材育成を効果的・効率的に推進するためには、能力開発を支援する職員研修の充実だけに留まらず、人材の育成の視点に立った人事管理が極めて重要です。職員の志気を高め、意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織のなかで生かせる人材育成と連携した人事制度を推進します。

(1) 人事異動

適材適所の配置に努めるとともに、本人希望を尊重することにより、職員の持つ能力を最大限引き出せるような人事配置を目指します。

(2) 自己申告制度

職員の意見や提案、異動、昇任希望等をよく聴き、これを尊重することにより、職員が意欲的に業務に取り組めるような制度の充実を図ります。

(3) 経歴管理（ジョブローテーション）^{※2}

いくつかの異なった職種を経験させることにより、職員の多様な適性を発見し、職務の専門性への適応を図るとともに、長期的な観点から人材の育成を図ります。

(4) その他人事制度の検討

新たな行政需要に対応するため多様な人材の確保のための採用制度、職員の能力を開発し、職員のやる気を高める取り組みとしての育成型の人事評価制度、庁内公募制度、希望降任制度等の人材育成を効果的・効率的に推進するため効果的な人事制度について検討を行います。

5 人事制度と研修制度との連携

研修後の能力を的確に活用できるよう、次のように人事制度との連携を強化していきます。

(1) 研修職員の選考に当たっては、事前に人事との調整を図り、研修内容にふさわしい職員に受講させるよう努めます。

(2) 研修で取得した能力を十分発揮できるような人事配置に努めます。

6 人材育成推進体制の整備

(1) 庁内ネットワークの活用

職員間の情報の共有のため、庁内ネットワークの利用を推進するほか、e ラーニングでの研修受講等、パソコンやインターネット接続などの情報通信環境の活用を推進します。

(2) 人材育成担当課の役割

人材育成を円滑・効果的に進めるためには、職員個々が自発的に研鑽に取り組むなか、組織として全庁的な取り組みとなる人材育成の風土醸成に向け、管理・監督者との連携や職員への情報提供等の支援を行うほか、職員の能力・適正・現状の把握や研修ニーズ把握に努めるなど諸施策を講じて人材育成を推進します。

7 その他人材育成を実現するための施策

(1) 職場の健康管理・安全管理体制の推進

職員が健康で働くことができる環境を作るため、メンタルヘルス研修の開催や職員互助会による福利厚生事業の充実等、職員の健康管理対策について、心身両面での総合的な健康管理を推進します。

また、労働安全衛生委員会を中心にした職場点検や危険箇所の改善を積極的に取り組み、安全な職場管理を行います。

(2) 男女間格差のない職場環境づくり

採用や昇任、配置など人事管理の上で男女間の差別や偏見による取扱がされないよう、女性職員の持つ能力の積極的な活用を図ります。また、様々な研修の機会をとらえ、男女共同参画社会の実現に向け、職員の意識改革を図ります。

(3) 女性職員の意欲向上と能力開発・発揮（エンパワーメント）のための取組の推進

女性職員の役職への登用を積極的に進める観点から、目標値の設定について検討します。また、従来配置されなかった部署に配置するなど、職務経験を通じたキャリア形成の支援を行い、仕事に対する意欲の向上を図ります。また、女性職員に対する研修の機会の充実やメンター制度^{※3}の検討を行い、女性職員の働きやすい環境の整備を図ります。

=====

※1 マネジメント能力

コスト意識に基づいて、企業経営方式で部下を管理する能力。（経営管理能力）

※2 経歴管理（ジョブローテーション）

新規採用職員について、採用から10年程度を目途として、各分野の業務や多くの職場をバランスよく経験させるシステムのこと。

※3 メンター制度

「助言者制度」と訳される。女性職員に対して直属の上司以外の先輩職員がキャリアプランや能力開発などについてアドバイスを行い、職場の活性化のため、本人の向上心などを育成する制度。「メンター」は「助言者、指導者、恩師」といった意味。