

# 栗原市人材育成基本方針

平成20年1月

～ 目 次 ～

1 . 人材育成基本方針策定の目的	1
2 . 人材育成の必要性	1
3 . 栗原市が目指す職員像	1
使命感と責任感を持って行動できる職員	1
住民と協働し、情熱を持って課題解決に取り組む職員	2
行政のプロフェッショナルとして積極果敢に行政経営に取り組む職員	2
4 . 栗原市職員として求められる能力	2
コミュニケーション能力	2
政策形成能力	2
行政経営能力	2
法務能力	2
5 . 人材育成の施策	2
職員研修の充実・拡充	2
自己啓発の促進	
O J Tの推進	
職場外研修の推進	
ア 集合研修	
イ 専門研修・派遣研修	
職場環境の整備	4
コミュニケーションの活性化	
働きやすい職場づくり	
人事管理制度の構築	
ア 人材の確保	
イ 配置管理	
ウ 人事評価制度	
エ 自己申告制度	
オ 希望降格制度	
6 . 人材育成推進体制整備	6
人材育成推進体制の整備	6
管理監督者	6
人材育成担当部門	6

# 栗原市人材育成基本方針

## 1．人材育成基本方針策定の目的

地方自治が新しい時代を迎え、高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応していくためには、自己決定・自己責任の原則のもと、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限に引き出していくことが求められます。

また、限られた資源で更なる厳しい環境変化への的確に対応するためには、職員一人ひとりが、これまで以上に主体的で積極的な行動とそれを支える能力開発が必要となります。

このため、栗原市では職員の能力開発を総合的・計画的に推進するため基本的事項を明確にし、能力開発に関する施策実施の基本とするため「栗原市人材育成基本方針」を策定します。

## 2．人材育成の必要性

行政経営にも企業と同様に「人」「もの」「金」「情報」「時間」の5つの資源が必要とされますが、この中で「人」以外の4つの資源をうまく使いこなせるかは「人」次第となることから「人」は最も重要な資源と言えます。

組織における人材とは、優れた能力を備え、それを職務の中で十分発揮して、組織目標の達成に貢献できる職員のことであり、職員をそのように育てることが「人材育成」です。

地方分権の進展や高度化・多様化する住民ニーズに対応する行政サービスの提供等、今後行政の役割はますます増加する一方、財政悪化、交付税の削減と職員の定数削減は避けては通れない状況にあります。このため、これからの行政にあっては、効率的な運営を担える人材を育成していくことが住民への質の高い行政サービスを提供する上で必要となります。

## 3．栗原市が目指す職員像

個々の職員は「こういうふうに通じていきたい」「こんな職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かい日々努力していると思います。

しかし、個々の職員が抱く職員像が一人歩きをすれば、組織全体としてとらえた場合、必ずしも効果的な成果をあげることにつながらないことも考えられます。このため、基本方針の中で「栗原市が目指す職員像」を明確にすることにより、職員全体が同じ職員像を目指し、自己の能力開発に取り組むことで、組織としてより効果的な成果をあげるよう3つの職員像を設定しました。

使命感と責任感を持って行動できる職員

公務員としての誇りと自覚を持ち、コンプライアンス（法令遵守）を徹底し、全体の奉仕者として住民から高い信頼を得られる行動をとることが必要です。

住民と協働し、情熱を持って課題解決に取り組む職員

自分の住む地域の活動に積極的に参加するという意識，また，地域経営を自らが担うという意識を持つことで，住民との信頼関係を築くことが大切です。その上で，住民が求めていることの本質を理解し，課題解決に取り組んでいく必要があります。

行政のプロフェッショナルとして積極果敢に行政経営に取り組む職員

高度化・多様化する住民ニーズに対応していくためには，前例や慣習にとらわれず，常に問題意識を持ち課題にチャレンジする必要があります。その上で，行政のプロフェッショナルとしてコスト・スピードを意識した行政経営に取り組むことが大切です。

#### 4 栗原市職員として求められる能力

これまでの定められた基準や手続きに基づいて正確に業務を遂行するという単なる「事務執行型」から脱却し，多様で個性的な政策を立案し，効果的かつ効率的に実践する「政策立案型」への転換が必要です。

コミュニケーション能力

個々の事業の内容や意思決定過程等をわかりやすく説明し，説得する能力，また，組織内外との関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つために必要な折衝・交渉能力

政策形成能力

時代や地域が抱える課題の本質を理解し，課題の解決に向けて，住民と地域に根ざした政策を企画・立案し，実行に移すとともに，その成果についても客観的に評価することのできる総合的な能力

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・統制して成果をあげるとともに，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と組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材育成能力

法務能力

政策課題に適切に対応するための法令解釈・運用能力や政策実現に必要な法制執務能力

#### 5 人材育成の施策

職員の能力開発や資質向上には，職員一人ひとりが常に向上心を持つ姿勢が大切ですが，その能力向上のための職員研修の充実，職員が能力を発揮できる職場環境の整備，職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理制度の構築が必要です。

職員研修の充実・拡充

職員研修は，教育と啓発によって職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり，人材育成の中心的手法と言えます。中でも職場における日常業務を通じてのOJT（on-the-job-training：職場研修）は職員研修の基本であり，職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことからOJTを積極的に推進していくことが重要で

す。

そして、OJTを補完する効果的な職場外研修や自己啓発への支援を充実することにより、より効果的な職員研修を図っていく必要があります。

職員研修を推進するにあたっては、「自己啓発の促進」「OJTの推進」「職場外研修の推進」を柱とし、効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を図ります。

#### 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することです。自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策と言えます。

自己啓発を促進するため、情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、さらに人事管理との連携も強化していきます。

#### OJTの推進

職員の能力開発には、自己啓発と並んでOJTが活発に実施されることが最も効果的です。

OJT成功の鍵は、その職場の管理職をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいところから、職員への意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを積極的に推進していくとともにOJTを実践するための仕組みづくりを行っていきます。また、管理監督者を対象としたOJTの効果的な進め方を習得する特別研修を必要に応じ実施します。

#### 職場外研修の推進

職場外研修は大きく分けると、職員全体あるいは職階ごとに行う集合研修と外部研修機関等での専門研修、他自治体等への派遣研修に分けられます。

#### ア．集合研修

集合研修は、全職員共通、あるいは各階層に必要とされる基本的能力や知識を習得させることを目的に行うもので一度に多数の職員が受講できます。今後、より有益な研修機会となるよう改善を図りながら積極的に実施します。

〔ex〕 新規採用職員研修，一般職員研修，監督者研修，管理者研修，OA研修  
イ．専門研修・派遣研修

専門研修・派遣研修は、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るために必要であり、他自治体の先進事例又は民間の視点から自治体をとらえ、経営方針を学ぶことが可能であり、幅広い視野を得ることができ効果的であるため積極的に実施します。

〔ex〕 法制執務研修，財政・給与公営企業・税務事務・選挙事務担当者研修  
税徴収・契約・広報事務研修，民法・行政法研修，会計学・財政学研修，  
政策形成・政策法務研修，人事評価研修，行政評価研修，アカデミー研修，自治大学校

国・県への派遣研修，他の地方公共団体・公共的団体への派遣研修，  
民間企業への派遣研修

## 職場環境の整備

人は、その置かれた環境に大きく影響を受けます。このため、人材育成の取り組みで求められることは、職場環境の整備が極めて重要となります。

個人、組織が自ら成長し成果をあげる職場風土づくりを推進するにあたっては、コミュニケーションの活性化、働きやすい職場づくり、人事管理制度の構築に取り組んでいきます。

### コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションを活性化していくためには、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気をつくり上げられるように意識的に努力する必要がありますが、とりわけ職場を預かる管理監督者が、職員を育成し、職場を活性化するという自らの職務を認識し、積極的に取り組む姿勢を持つことが重要であり、また、そのための環境づくりが必要です。

### 働きやすい職場づくり

職員が常に前向きに仕事をするためには、個人の健康管理はもとより、精神的な支えが必要となります。このため、課長や係長等の管理監督者と産業医・保健師・衛生管理者等の健康管理スタッフが連携をとり、人事担当者がこの連携を側面から支援する体制の整備に取り組んでいきます。また、メンタルヘルス相談窓口の設置などの検討を行い職員が安心して働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。

### 人事管理制度の構築

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効果的な活用を図り、組織を活性化することにあります。このためには、人材の確保や人材の活用、成績に基づく評価・処遇など、人事管理全般にわたっての新たな総合的な仕組みづくりが必要となります。

人事管理を推進するにあたっては、人材の確保、配置管理の充実、人事評価制度、自己申告制度、希望降格制度を重点事項とし、効果的連携を図りながら取り組んでいきます。

### ア．人材の確保

採用は人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、住民と対話できる、協調性のある人材、幅広い視点を持ち環境変化に対応できる人材を確保することが重要です。また、職種によっては、多様化・高度化する住民ニーズに対応していくために、高度な専門知識や技術を有する職員を計画的に確保していく必要もあります。

そのためには、求められる職員像や具体的な業務内容についての情報を発信し、学力に偏重せず住民の期待に応えられる能力や資質を持った人材を採用していく必要があります。職員採用に当たっては「知識偏重の採用」ではなく「人物本位の採用」を行っていきます。

《具体的効果》

- ・ 組織・地域とのコミュニケーションが活発化し，市民生活の向上が図られる
- ・ 組織力の向上が図られる

イ．配置管理

人事異動は，様々な経験による能力の開発や活用を通じて，人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

職員の潜在能力の開発や職務能力の向上・組織の活性化をしていくため，職員の意欲・適性・能力を把握し，適材適所に配置するためジョブローテーションの検討を図り，積極的に導入していきます。

《具体的効果》

- ・ 職務に関する幅広い知識や視野を持つことができる
- ・ 職員の適性を把握することができ，適材適所の人事配置ができる
- ・ 様々な分野の職務を経験することで，多くの人から評価され，それに伴い多面的な評価をすることができる

ウ．人事評価制度

人事評価制度は，職員の日常の勤務や実績を通じて，その能力や仕事ぶり，適性などを客観的，科学的に評価し，給与，昇任，配置，能力開発などの人事管理上の諸決定に役立てるもので，人材育成や組織の活性化を目的とする人事管理の基本と言えます。

そのため，職員個々の適性・能力・実績を正当に評価する手法やそれに見合う適切な処遇などを検討し，職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す客観的で公正性や透明性が高く，実効性のある人事評価制度を確立していきます。

《具体的効果》

- ・ 適性，能力及び実績を人事管理に反映させることで，挑戦意欲が喚起される
- ・ 公正で公平な処遇（給与，昇任，配置など）に反映できる
- ・ 組織の活力向上が図られる

エ．自己申告制度

職員が業務に関連する自己の能力・適性・意見等を上司や人事担当課に意思表示するため自己申告制度を実施します。人事評価制度は上司からの一方通行であるのに対し，本人が自己評価することにより，上司の評価とのズレが明確になり，適正な評価に役立ちます。自己申告の内容に基づいた面接を行うことにより，上司との意思疎通が具体的なものとなり，効率的な人材育成の推進が

期待できます。

異動希望や職場での問題点・課題を提示することを通して職場の活性化を図るとともに、自己評価を通して、自分の能力レベルや職務に対する考え方を見つけ直すことにより、自己啓発のきっかけとすることもできます。

《具体的効果》

- ・ 上司との意思疎通が図られる
- ・ 自己評価を行う機会につながる
- ・ 職場内でのコミュニケーションを円滑にし、職員の意欲を踏まえた効果的な職員配置が行える

#### オ．希望降格制度

職員の希望による降格を承認することによって 職員の心身の負担を軽減し、職務に対する意欲喚起につながり、組織の活性化を図ることができます。

《具体的効果》

- ・ 自己の適性を再考する機会を保障し、より能力を発揮できる場を提供することができる
- ・ 組織全体の活性化が図られる

### 6．人材育成推進体制整備

#### 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に進めるためには、市長のリーダーシップのもとに総合的な取り組みを推進し、職場環境、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要で、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制整備を行います。

#### 管理監督者

管理監督者は、職員の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た指導を行う立場にあり、また、その人材に対する取り組み姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っています。このため、管理監督者に自覚を促し、意識啓発を図っていくための方策や管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上を推進します。

#### 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を確立するとともに、個別の取り組みを総合的に調整していく必要があります。このため、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠です。このため、人材育成担当部門の体制、機能、相互の役割分担、さらには人材育成担当部門と各部課との連携を深めていきます。