# 三原市人材育成基本方針

～　総合的な人事・研修制度のしくみ　～

平成１８年１０月

（平成 24 年３月改定）

広島県三原市

# はじめに

三原市では，平成１７年の合併を機に「海・山・空　夢ひらくまち」の実現に向けて，長期総合計画を策定し，「一人ひとりが輝くまち」，「幸せを実感できるまち」，「活力を生み出すまち」をキーワードにまちづくりに取り組んでおります。

昨今の環境変化の激しい時代にあって，市民から求められる行政サービスを安定的に提供していくため，今ほど仕事に対する姿勢が問われるときはありません。私は，市民のお役に立つ所「三原市役所」をめざして，様々な場面でその考えを伝え，浸透させてきましたが，こうした取り組みもようやく緒に就いたところです。

市民の視点でものごとを考え，実行していくには，明確な目標や理念のもと，成果を上げ続けられるしくみを作っていく必要があります。

また，公務員の基本理念は「全体の奉仕者」であり，公共の福祉のため職務に邁進していくことにあります。この基本理念に基づきながら，日々の仕事を行っていく中で，心から三原市を好きになり，「三原市を愛する」ことが大切であると考えております。

さらに，人材育成の視点から「めざす職員像」として，「協働·挑戦·自律」を掲げていますが，この精神を全職員が共有し，自ら能力開発を行うとともに，指導者は職員の人材育成に，積極的に取り組まなければなりません。

よって，人材育成基本方針をここに掲げ，長期的かつ総合的な視点で，職員の人材育成に努めてまいります。

三原市長　五　藤　康　之

# 目　次

Ⅰ章　「人材育成基本方針」の意義　……　１

Ⅱ章　めざす職員像

１．三原市の現状と課題　……　２

２．三原市がめざす「職員像」　……　２

３．求められる能力　……　４

４．各職階層において求められる職員像　……　５

Ⅲ章　総合的な人材育成環境の整備

１．人を育てる職場環境づくり　……　６

２．人を育てる人事管理　……　７

Ⅳ章　職員研修の充実　……　９

Ⅴ章　人材育成体制の整備

１．管理職におけるマネジメント能力の向上　……１１

２．人材育成担当部門の充実　……１１

３．広島県・近隣市町との連携　……１２

# Ⅰ．「人材育成基本方針」の意義

## １．人材育成基本方針の位置づけ

まちづくりを推進し，市民サービスの向上を図るためには，当市にはどのような人材が必要か，どのように職員の能力を開発し活かしていくのかを明確化し，人材育成を戦略的に推進するための環境整備を行っていく必要があります。

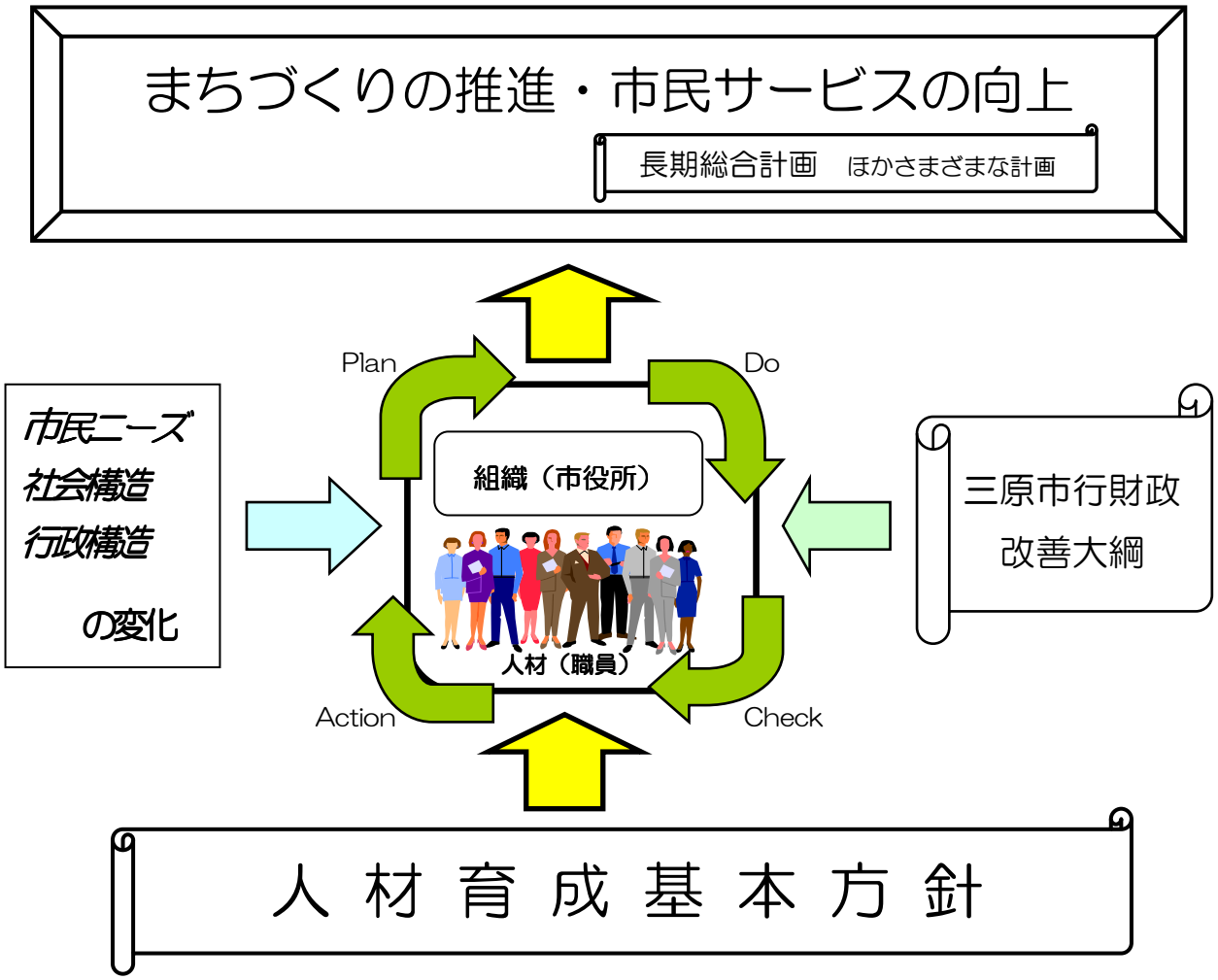
また，この人材育成については，行財政改善懇談会提言（平成１７年１２月１日）においても，職員の意識改革と職場の活性化について「早急な基本方針の策定」「職員の政策形成能力を高める」「自己啓発を促す環境づくり」などの言及があり，行財政改善に向けての重要な要素と認識されています。

さらに，市民の価値観の多様化，地域安全，地球環境に対する関心の高まりなどの市民ニーズの変化とともに，国際化，高度情報化，少子高齢化の進展など社会構造が急激に変化しています。また，地方分権改革のもと，市町村合併の推進とともに，規制の緩和や国からの財源がカットされるといったことなど，今までの行政構造にも変化をもたらしてきています。

加えて，団塊の世代と呼ばれる世代の職員の大量退職などに起因した職員構成の変化が生じています。

そのような中，当市の掲げる「海・山・空　夢ひらくまち」の実現に向けて，戦略的な人事制度や研修制度のしくみの基礎となる，人材育成の基本方針をここに定めるものとします。

＜　人材育成に関する概念図　＞



# Ⅱ．めざす職員像

## １．三原市の現状と課題

これまでの地方公務員は，法律や国の方針に基づき，施策を着実に実施してきました。しかしながら，現在の地方公共団体は，機関委任事務や準則（例示・例文）の廃止，地方分権推進という時代の転換期を経て，自己責任・自己決定という大きな責任がともなう状況となってきました。

そのような中，当市では，合併により，多様な能力を有する人材が集い，刺激しあう職場風土が形成されつつあります。今後は，これまで培ってきた能力を活かすとともに，これからの当市がめざすまちづくりを具現化できる人材の育成が必要となっています。

また，市民ニーズへの対応や行政サービスの見直しを図るには，経営コスト感覚を持ち合わせ，市民とともに新たな課題に挑戦することが必要です。すなわち，限られた財源を有効に活用しながら，業務の質・量を事務改善により見直すことができる人材の育成が求められています。

そのためには，課題発見・問題解決能力を持った職員が，目の前の業務や事務事業だけでなく，全体像を捉えて事務の効率化を図り，積極的に改善・改革を進めていく必要があります。さらに，こうした職員を育成するという取り組みとともに，学び続けるという組織風土を形成していかなければなりません。

## ２．三原市がめざす「職員像」

市民のお役に立つ所「三原市役所」をめざして，公務員としての倫理観を高め，職員としての使命と責任を自覚して，市民の視点で職務に取り組む姿勢は常に求められてきました。

地方公務員法でも定められているように，職員は「全体の奉仕者」として，「公共の利益」のために全精力を使って職務に邁進・専念し，公務能率を向上させなければなりません。そのためにも，必要とされる能力開発は，組織としては当然ながら，職員一人ひとりも自発的に，継続しなければなりません。

しかしながら，職員が自己成長と自己実現の達成をめざして能力開発を行うためには，目標となる具体的なイメージが必要不可欠です。

地方分権や協働のまちづくりが進められる中，市民との信頼関係に基づく行政を進めていくためには，より高度な知識，総合調整能力，チャレンジ精神など時代が求めるものを総合的に構築し，**『協働・挑戦・自律』**をキャッチフレーズとして，目標となるべき，「めざす職員像」をここに掲げることとします。

## ① 市民とともに，行動する職員

市民の視点でものごとを考え，市民との対話や交流に積極的に努め，市民と協働し，まちづくりをすすめることができる職員

## ② 行政のプロとして，信頼が得られる職員

法律や条例を守りながら，柔軟な思考力で効果的な業務遂行ができ，かつ，誠実で，明るく，元気に，地域活動にもかかわり，市民からの信頼が厚い職員

## ③ 新たな課題に挑戦する職員

前例に捕らわれず，常に問題や課題意識を持ち，環境変化に対して迅速に的確な行動ができ，何事にも積極的にチャレンジする精神を持ち合わせた職員

## ④ 経営感覚を持つ職員

費用と効果のバランスや市民ニーズと行政サービスの均衡を常に考え，限られた財源の中，市を経営していくという感覚を持つ職員

## ⑤ 自らを律し，成長し続ける職員

公務員としての倫理観を高め，適切な接遇や社会人としてのマナーが実践でき，常に自己啓発をこころがけて，誇りと情熱をもって仕事に取り組む職員

## ３．求められる能力

当市を取り巻く社会・行政環境は，Ⅰ・Ⅱ章で述べているように大きく変化しており，行政に対する市民ニーズも多岐にわたるものとなっています。そのような中，めざす「職員像」となる人材を育成していくためには，行政の担い手である職員一人ひとりが次のような能力を身に付けていくことが求められています。

またそれにより，組織全体は活性化し，行政需要の変化に対応していけるようになり，幅広い視野に立って，時代が求める行政サービスを適時提供していくことが可能となります。

### 仕事に関する知識・技術

自治体職員としての高い倫理観を持ち，正確かつ迅速な職務を遂行する。また，専門的な知識や技術力を身につけるとともに，積極的に事務事業を改善し，情報収集や先見性に基づいて，環境変化が的確に捉えられる能力を有する。

### 対　人　能　力

的確な言葉での表現力があり，市民満足度を高める接遇が実践できる。また，組織内外でのコミュニケーションがとれ，幅広いネットワークの形成が行え，折衝，調整能力にすぐれている。その上で，部下や後輩への適切な指導を行い，仕事をマネジメントする能力を有する。

### 課題発見・解決能力

新たな課題を発見し，ものごとの妥当性や適否を正しく識別して，有効な方策を企画立案する。また，社会情勢や組織目標を認識し，現状分析や具体的な施策を考案し，高度な判断力により，手段や方法を選択できる政策形成能力を有する。

### 自 己 管 理 能 力

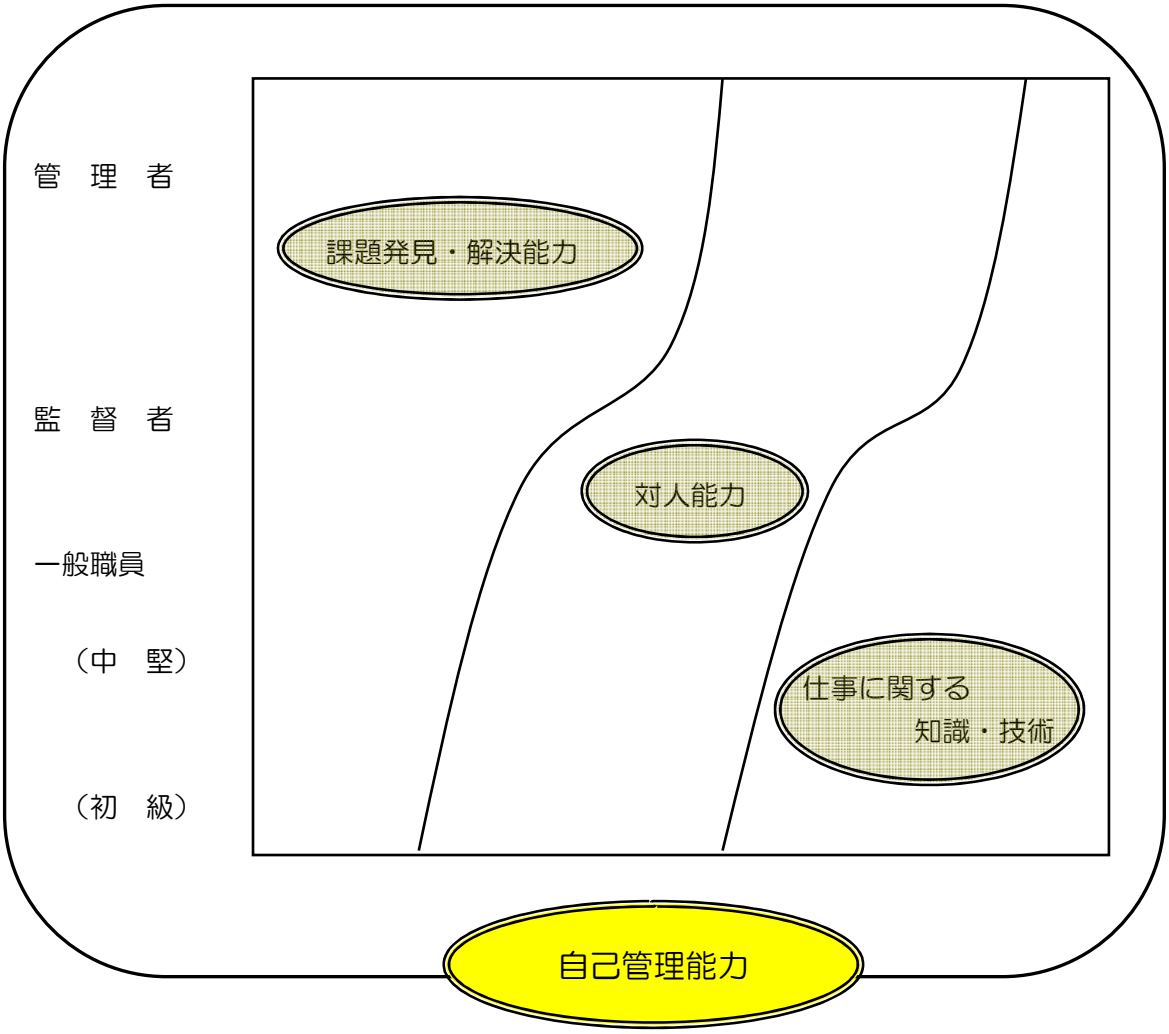
上記３点の知識，技術，能力について，自ら啓発に努めるという向上心にあふれ，健康管理も含め，発揮できる能力を自ら管理（コントロール）する力を有する。

## ４．各職階層において求められる職員像

それぞれの職員が必要とされる能力を踏まえ，各職階層に求められる職員像は次のとおりです。

| | | |
|---|---|---|
| 一般職員 | 初　級 | 自治体業務を遂行するための基礎的な知識と技術を有し，自治体職員としての倫理観を持った職員 |
| | 中　堅 | 関係法令を熟知し，積極的に業務改善に取り組みながら着実に職務を遂行でき，住民満足度の高いまちづくりを展開するための政策形成の基礎能力を持つ職員 |
| 監　督　者 | | 当市に置かれている状況や社会潮流を敏感に捉え時代の変化に柔軟に対応するとともに，職務の目標や目的を明確にしながら部下・後輩を育成して，実務的な職務を遂行できる職員 |
| 管　理　者 | | 組織を活性化させるため，職務の目的を明確化し，部下育成，利害関係者との調整などの管理能力を身につけ，体系的かつ長期展望に立った行政運営のできる職員 |

＜職階層ごとに求められる能力の比重のイメージ＞



# Ⅲ．総合的な人材育成環境の整備

## １．人を育てる職場環境づくり

人材育成は，職員自身の主体的な取り組みが不可欠ですが，多様な学習機会の提供や支援とあいまってこそ効果を発揮するものです。特に，日常の職場での職場研修の充実を図るなど，学習的風土を醸成していくことが必要です。

また，人材育成を実施，支援するための情報提供のあり方，研修用機器の整備についても今後検討していきます。

全庁的に取り組むものは以下のとおりです。

### ① 研修公募制の充実

市町村アカデミー研修等で行われている研修の公募制度を継続的に実施することにより自己研鑽（けんさん）のための機会を増やし，自己実現や自己成長を支援します。

### ② 職員派遣制度の拡充

広島県への派遣，自治大学校への長期研修をはじめ，派遣等による人材育成を行っていますが，ボランティアグループや民間団体などとの交流へと，さらに制度を広げ，多角的な人材育成を行います。

### ③ 自主研修への助成や支援

政策形成能力の向上を主眼とした，自主研究グループ活動を今後も支援します。また，通信教育講座の種類を充実するとともに，受講者への助成制度を維持することにより，自己学習の機会の拡大を図ります。さらに，資格取得についても支援し，職員の学び続ける風土を醸成していきます。

### ④ 学習・研修成果の発表機会の提供

自主研究グループ，ボランティア，町内会などでの活動による成果を，市長等も参加する発表会などを通して，広く庁内に知らしめます。さらに，その内容を吟味し，業務改善などにつながる事項については，行政運営へ積極的に取り入れます。

### ⑤ 職員提案制度の充実

職員提案制度を活用し，各種事務事業に対する改善提案を行うなど，自主性や資質の向上を図るとともに職員の多彩な発想を引き出します。

### ⑥ 業務改善の推進

各課で行われている改善を体系的に取りまとめ，評価していく制度を確立し，改善を推進して各種事務事業の効率化を図ります。

### ⑦ 職場ミーティングの充実

各課で行われている朝礼やあいさつ運動を定着化させ，個々の業務日程の調整や協議を活発に行うよう職場ミーティングを全課に展開していきます。それを発展させることにより，仕事の意義や目標を明確化し，やりがいのある職場へと変化させていきます。

## ２．人を育てる人事管理

人材育成を効果的に推進するため，戦略的・総合的な人事管理制度を構築していきます。また，系統的・計画的な能力開発により，個々の職員の持つ能力を最大限に発揮できるよう人材を育成します。

### ① ジョブ・ローテーションによる能力開発

主事級の職員に対しては，職員の多様な適性等を生かした人事開発を図る視点から，ジョブ・ローテーションを継続実施し，能力開発を図るとともに適性把握に努めます。

### ② 業務マニュアル化の促進

各種法令等による業務や定期定例業務について，早急にマニュアル化するとともに，逐次，改訂を繰り返していく体制を確立し，業務を平準化・一般化するとともに，知識・経験を引き継いでいきます。これにより，職員だれでも業務遂行が早期に実施可能（ジョブローテーション時にも活用）となるようにします。

### ③ 人事評価制度の導入

公務員制度改革への対応を図る意味でも，これまでの年功序列を基調とした昇任制度等を見直し，公平性や透明性を確保した人事評価制度を導入していく必要があります。人事評価は，人材育成を図っていくことを最大の目的とし，ただ単に結果志向に陥ることのないよう，結果に至るプロセスを重要視するものとします。

### ④ 自己申告制度の導入

一定期間の業務経験を修了した職員に対して，自己の能力，技術及び意欲，さらには子育てなど職員をとりまく状況を把握するため，自己申告制度を導入していきます。これにより，職員の意欲を喚起するとともに，就学前の子を持つ職員に対する配慮などの制度の確立，運用に努め，組織を活性化させていきます。

### ⑤ 複線型人事制度の導入

職員の意欲や能力を組織力に反映させるための複線型人事制度の導入を検討し，技術職に限らず事務職についても行政各分野の専門性の高い職員の育成と配置を行っていきます。対象職員については，本人の意向を尊重することを前提としますが，その職務への適性を考慮に入れることとします。

### ⑥ 昇格試験制度や希望降任制度の導入

管理監督者への適性を把握し，昇格昇任や人事異動活用していくために，まずは管理職登用のための試験制度を試行します。更に，試行結果をもとに，段階的に昇格試験制度の導入・確立を検討していきます。

また，すでに一定の職階にある職員に対して，自己特性と職務の不整合を是正する措置として降任制度も検討します。

### ⑦新人育成制度の確立

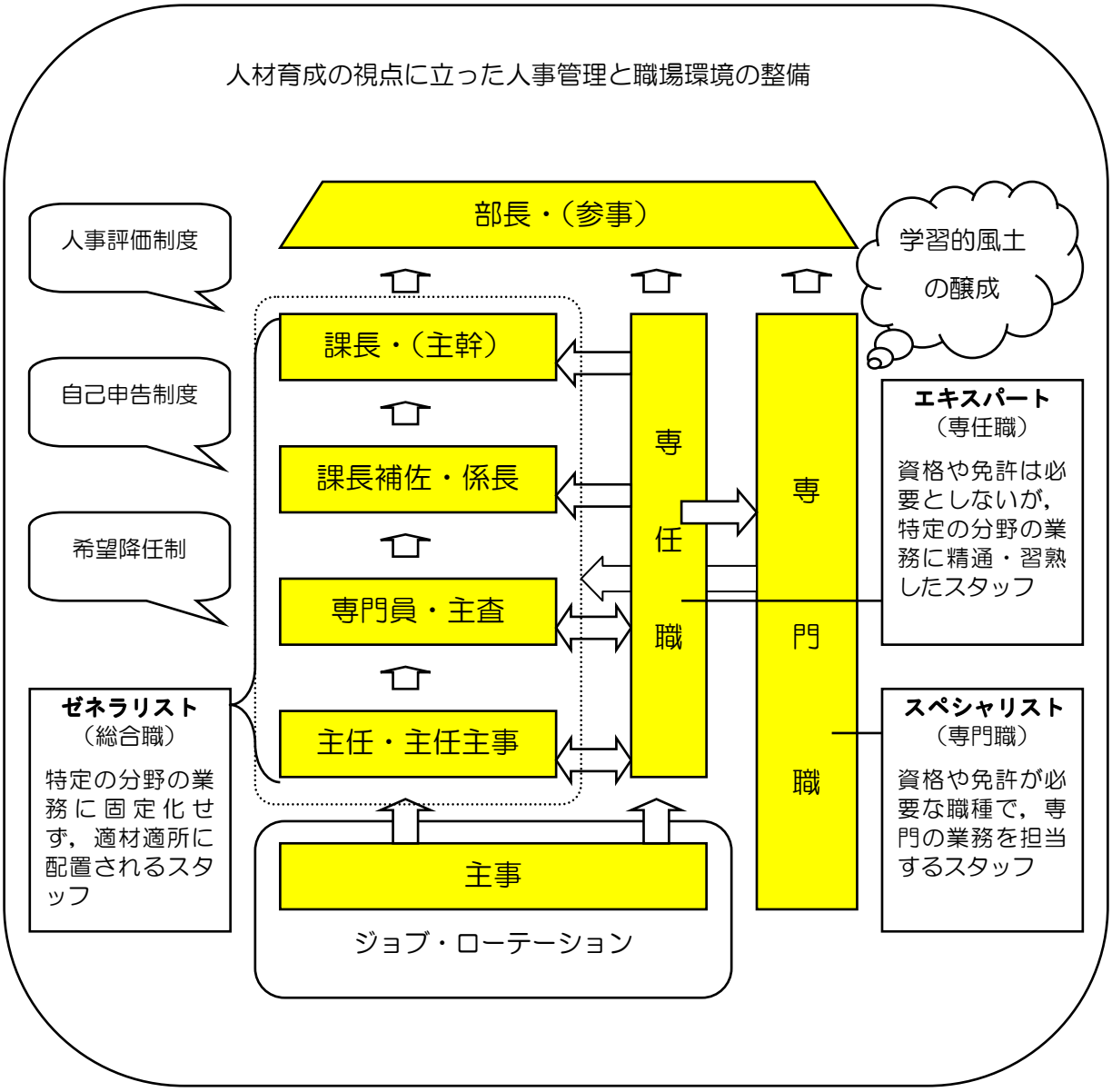
新規採用職員には，その課の職員の中から専任の指導者を指名して，計画的に人材を育成する制度を確立し，基礎実務や公務員のマナーなどを指導していきます。また，この指導者を養成する研修も行っていきます。

＊ジョブ・ローテーション：計画的に，一定期間ごとに様々な職務をバランスよく経験させること。

＊複線型人事制度　　：従来のライン職中心の年功序列を重視した単線型人事管理に対し，スタッフ職や専門職をラインと並ぶ複線の人事コースとして設定すること。

＊自己申告制度　　：一般的に年 1 回または 2 年に 1 回ごとに，職員から現在の担当業務についての満足度や，将来的に担当してみたい業務の内容などについて「自己申告票」等によって申告してもらい，それを人事異動や人材育成に生かしていこうという人事制度です。

## ＜総合的な人材育成環境イメージ＞



# Ⅳ．職員研修の充実

## １．自主研修（自己啓発）

能力開発の基本は，職員が意欲と主体性を持って自発的に自己研鑽を行う自己啓発です。これを促進するためには，職員の自主性に委ねるだけでなく組織的に取り組むことが必要です。

当市では，これまで自主研究グループや通信教育受講者への助成，自己啓発研修に対する支援を行ってきました。今後も時間的，経済的な支援や施設の提供等，職員の自己啓発活動への取り組みを継続していきます。

また，他自治体や民間企業の職員との交流による刺激を通して，自己啓発の必要性を自らが認識する機会を設けていきます。さらに，職員の積極的な地域活動への参画を奨励し，市民の視点に立てる意思形成能力の開発を推進します。

## ２．職場研修（ＯＪＴ）

日々の職務を通じて行われる職場研修は，職員個々の特性に応じ個別的に育成を図ることができる手法です。これまで，職場内での職務に対する共通認識を図ることを目的に，職場ミーティングの定期的な開催を義務づけてきましたが，今後はさらに専門的知識の習得やスキルアップのための課・係内研修をはじめとした担当ごとの研修を定着させていきます。さらに，職場ミーティング事例集の作成や，職場での接遇の改善・検証を定期的に行います。

職場研修の実施主体である管理監督者には，部下育成や職場の適正な管理運営などのリーダーシップが求められます。このため，まずもって管理監督者に対し，職場研修の必要性について啓発に努めていくこととします。

## ３．職場外研修（ｏｆｆＪＴ）

職場から離れて一定程度の職員が集まり，一般的な知識や技能の指導を受ける職場外研修について，当市では庁内で実施している階層別研修や専門研修をはじめとして，ひろしま自治人材開発機構（広島県と県内市町の共同組織）・市町村アカデミーへの派遣研修などを実施しています。

とりわけ，ひろしま自治人材開発機構の研修は，時代の潮流を踏まえた多様な研修カリキュラムを編成し，多彩な講師陣等により充実した研修内容になっており，派遣研修の中心となっています。そのひろしま自治人材開発機構の特別研修（専門研修）・セミナー等へ派遣や市町村アカデミー研修については，一定年齢以上の学ぶ意欲のある職員を募集し，自主的に受講できる体制を継続していきます。

また，ひろしま自治人材開発機構の研修に限らず，市町村アカデミーや民間研修所等の研修カリキュラムを含み，多くの研修メニューを職員に広く周知し，職員自らが自身の能力開発を主体的に行えるように支援していきます。

＜研修体系図＞

職員研修

## 自主研修

・自己学習（自己啓発）
・支援制度　・・・　自主研究グループや通信教育の助成
　※地域活動への参画奨励
　※他自治体，民間企業との交流の場の提供

## 職場研修（ＯＪＴ）

・集団研修　・・・　課内学習（接遇，公務員倫理など）
・個別研修　・・・　係長や先輩などからの具体的な指導
　（担当職務研修）

## 職場外研修（off　ＪＴ）

| 区　分 | 庁内研修 | 派遣研修 |
|---|---|---|
| 階層別研修 | 新規採用職員研修<br>初級研修<br>中堅職員研修<br>監督者研修<br>管理者研修 | ひろしま自治人材開発機構<br>初任研修(前期・後期)<br>中堅職員研修Ⅰ・Ⅱ<br>監督者研修<br>管理者研修 |
| 専 門 研 修 | 行政サービス向上研修<br>行政評価研修<br>メンタルヘルス研修<br>ホームページ研修<br>接遇研修<br>各種講演会　など | ひろしま自治人材開発機構<br>特別研修<br>広島広域都市圏研修<br>市町村アカデミー<br>国際文化アカデミー<br>全国建設研修センター<br>広島県建設技術ｾﾝﾀｰ<br>日本経営協会　など |

# Ⅴ．人材育成体制の整備

## １．管理職におけるマネジメント能力の向上

人材育成を，組織的に推進するための重要な役割を果たすのが管理監督者です。管理監督者は，職務遂行上の責任者であると同時に，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す。

また，管理監督者の職務への取り組み姿勢や，人間性は職員の意識や職場の雰囲気に大きく影響を与える存在でもあります。さらには，今後導入が予想される人事考課制度の評価者となることからも，これまで以上にマネジメント能力が求められるようになります。

したがって，管理監督者に対して，意識啓発を行い，自覚を促すことが必要であるため，マネジメント能力の向上に資する研修を逐次行っていくものとします。

## ２．職員の健康管理

求められる能力としての「仕事に関する知識・技術」や「対人能力」「課題発見・解決能力」がある職員であっても，健康が優れない状態では，発揮できる能力を活かすことはできません。健康は自らが管理することが基本ですが，市民の価値観の多様化，社会構造の急激な変化，地方分権改革にともなう業務量の増加などにより職員をとりまく環境は急速に変化しており，組織的に対応できるような方策の検討も必要となってきています。

したがって，各職員の健康状態に関するデータの集積を図るとともに，産業医との連携のもと適切な指導・助言を行い，職員による自己管理支援と職場での健康管理支援体制の整備を図ることにより，全職員がその持てる能力を発揮できる環境づくりを進めていきます。

## ３．女性が能力を発揮しやすい職場風土づくり

社会経済の変化や多様な市民ニーズに対応するためには，様々な知識，経験をもった人材が年齢，性別にかかわらず適材適所で活躍することが今まで以上に求められています。

そのためには，すべての職員が向上心をもって仕事に挑戦し，自らの枠を超えて仕事の幅を拡げ，主体性をもって業務に当たるようになることが必要です。

したがって，男女共同参画推進条例の基本理念にのっとり，男女が対等な立場で参画する機会を確保し，仕事と家庭，地域その他の社会のあらゆる分野における活動との調和をとることができるような職場風土づくりに努めるものとします。

## ４．人材育成担当部門の充実

人材育成は，採用時から適切に行われる必要があるため，採用時の研修について，職場体験訓練などを導入して充実していきます。また，新規採用職員の職場研修を強化するため，研修指導者を養成し，各職場での主任級や主任主事級の指導者を指定して，常に人材育成を行うためのしくみづくりを強化します。

そのため，人員のみならず，部門職員の能力開発を早急に行い，それぞれの制度等を確立していきます。

## ５．広島県・近隣市町との連携

現在，当市では人材育成の観点から，広島県等への職員派遣を行っています。今後も，派遣制度を継続するとともに，相互に連携を深める方策を検討していきます。

また，近隣市町との職員交流と相互啓発を目的に，当市の庁内研修に他市町から参加していただく制度を確立します。また，発展して他市町との共同研究事業なども検討します。

なお，広島県と県内市町とが共同して設立している「ひろしま自治人材開発機構」の研修制度も引き続き活用していきます。

## おわりに

本市では，まちづくりのキャッチフレーズである「海・山・空　夢ひらくまち」の実現に向けた，戦略的な人事制度や研修制度のしくみの基礎として，平成１８年１０月に人材育成基本方針を定めました。

以降，めざす５つの職員像を職員間で共有するとともに，求められる能力の習得・発揮に向け，様々な取り組みを実施してきました。

そうした中，社会構造や行政構造の変化に対応するため，方針策定から５年を経過した今日，これまでの取り組みの成果を総括するとともに，より現状に即したものとなるよう平成２４年３月に方針の一部改定を行いました。

人材育成基本方針により明確化された「めざす職員像」の実現に向けた取り組みは，まだ途上にあります。この間，風土として職場に定着し芽を育みつつある各種研修や業務改善の取り組みなどを継続実施するとともに，人事評価制度による公平・明確な人事管理，職員の健康管理，女性職員の育成への取り組みを推進し，職員の人材育成により一層努めてまいります。