

水俣市人材育成基本方針



平成26年4月改訂

水 俣 市

目 次

第1章	人材育成の意義と方向性	2
1	水俣市を取り巻く環境	2
2	人材育成基本方針の意義	2
3	改訂の趣旨	2
4	目指すべき職員像	3
5	各階層に求められる役割・能力	5
第2章	人材育成の基本的考え方	6
1	自己啓発の支援	6
	(1) 自己啓発支援制度の充実	6
	(2) 選択型研修の充実	6
	(3) 接遇意識・スキルの向上	7
2	職場環境の醸成	7
	(1) OJTの推進	7
	(2) 管理監督職の意識改革(人材育成リーダー意識の醸成)	7
	(3) コミュニケーションの活性化	7
	(4) 目標管理の確立	7
	(5) ワーク・ライフ・バランスの推進	8
	(6) メンタルヘルス	8
3	職員研修の充実	8
	(1) 階層別研修	8
	(2) 職種・職場に応じた研修内容の充実	9
	(3) 人事交流及び派遣研修	9
4	人事管理制度の充実	9
	(1) 多様な人材の確保	9
	(2) 経歴管理の強化	9
	(3) 人事評価制度の導入・充実	9
	(4) ジョブローテーションの徹底	10
	(5) 庁内公募制度の検討	10
第3章	人材育成の推進体制	11
1	役割の明確化	11
	(1) 職員	11
	(2) 管理監督者	11
	(3) 人材育成担当部門	11
2	方針の着実な推進	11
	(1) 方針の具体的な施策	11
	(2) 方針の着実な推進	12

第 1 章 人材育成の意義と方向性

1 水俣市を取り巻く環境

人口減少・少子高齢化の進展、地域経済の長期的な低迷、水俣病問題など、水俣市を取り巻く社会情勢は非常に厳しい状況である中、市民の行政に対するニーズは複雑多様化あるいは高度化し、きめの細かいサービスの提供が求められています。

また、地方分権の進展に伴い、国、県からの権限委譲に伴う業務量の増加に加えて、自ら意思決定できる範囲が広がっており、自主性、自立性をより一層高めていくことが求められているほか、厳しい財政状況を踏まえ、限られた行政資源を有効に活用し、経営的視点に立った効率的な行財政運営を実現していくことが求められています。

2 人材育成基本方針の意義

水俣市を取り巻く環境が変化し、地方分権が進展するに従って、職員にはこれまで以上に高い使命感と倫理観、優れた判断力や政策形成能力などの高度な資質や能力が求められ、様々な行政ニーズに対し主体性をもって柔軟に対応できる人材の育成が必要とされるとともに、新たな課題等に積極的に取り組む組織風土の醸成が求められています。

このことから、本市では、人材育成基本方針を定め、職員一人ひとりの意識改革を図り、自立性・主体性を高めるとともに、計画的、総合的に人材育成を進め、組織としての総合力を高めることとしています。

3 改訂の趣旨

水俣市人材育成基本方針は、人材育成の方向性や具体的方策などを明らかにし、「**市民とともに歩む、気概と使命感をもったプロフェッショナル**」を目指すべき職員像として平成 22 年 12 月に平成 22 年度から平成 25 年度を取組期間として策定されたものです。

今回は、平成 26 年度以降の取組について、水俣市を取り巻く環境変化や現状を踏まえて当初方針を改訂し、将来を見据えた人材育成に取り組もうとするものです。

なお、改訂にあたっては、当初方針の基本的な考えを踏まえながら、取り組むべき人材育成の概要を方針の内容とし、年度毎の具体的な取組内容を実施計画として別に定めるなど、必要な見直しを行いました。

4 目指すべき職員像

これからの水俣市を担うに相応しい、目指すべき職員像を次のとおりとします。

目指すべき職員像

高い使命感と倫理観、優れた判断力や政策形成能力などの高度な資質や能力を有し、様々な行政ニーズに対し主体性をもって柔軟に対応でき、新たな課題に積極的に取り組む姿勢を持った「市民とともに歩む、気概と使命感をもったプロフェッショナル」を引き続き目指すべき職員像とします。

意識・意欲

- **市民の立場で考え行動する意識**
市民のニーズに鋭敏な感性を持ち、市民の立場で事業・施策を進めようとする意識
- **水俣市への愛着**
水俣市への愛着を持ち、市の発展に貢献しようとする意識
- **高いモラル意識**
全体の奉仕者として高いモラル意識をもって、誠実に業務を遂行しようとする意識
- **自己成長意欲**
積極的に自己啓発に努め、成長しようとする意欲
- **コスト・スピード意識**
コスト意識を持って、計画的・効率的かつスピーディに業務を遂行する意識
- **人権尊重意識**
様々な立場や考え方、生き方など個人の人権を尊重する意識
- **積極的にチャレンジする意識**
中長期的な視点で課題に積極的にチャレンジし、業務を遂行しようとする意識

能 力

■ 基礎的業務遂行能力

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

■ 専門的業務遂行能力

各職務分野における専門的な知識、技術を備え、高度な業務を処理する能力

■ 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、効果的な政策・施策を企画・立案するとともに、実施結果を評価する能力

■ コミュニケーション能力

組織内外の関係者と良好で建設的な関係を保ちつつ、必要な折衝、交渉、調整などを行う能力

■ 行政経営能力

組織目標を明確に示し、業務の進捗状況を把握・管理して成果を上げるとともに、結果の検証によって更なる課題や目標を示す業務管理能力

■ 人材育成能力

組織メンバーが目標を達成するために必要な指示や助言を行い、組織メンバーの能力や意欲を引き出す人材育成能力

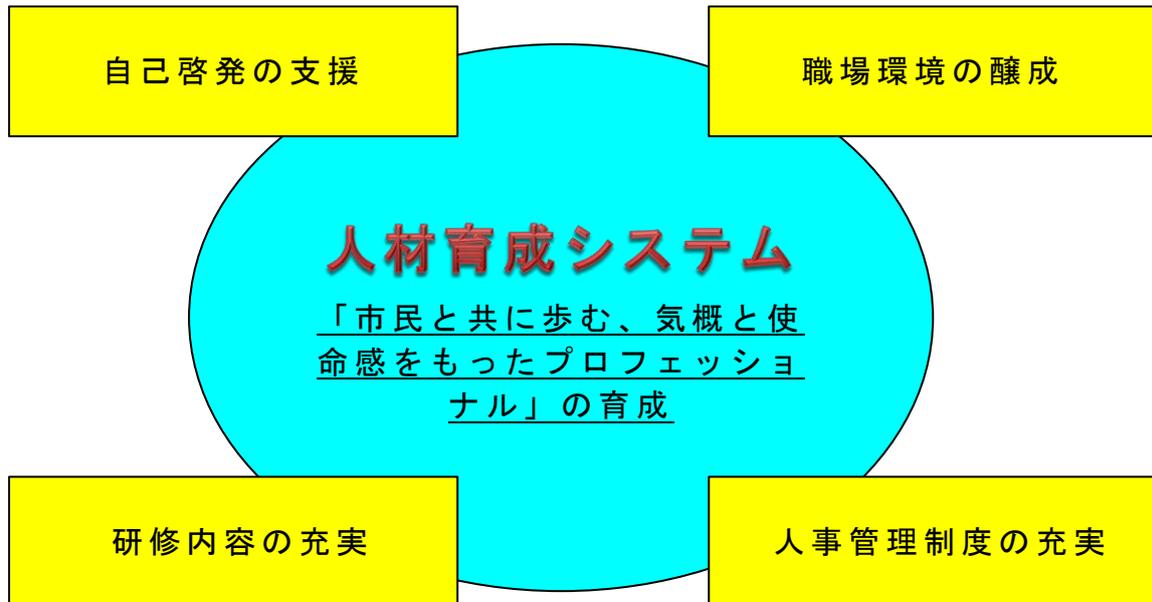


5 各階層に求められる役割・能力

階層	基本的な役割	求められる能力
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ◎部の目標を明確に設定し、その達成のため、部内の調整、指導及び部の円滑な組織運営を行う。 ◎政策実現のため、市全体の経営に責任を果たす。 ◎市長、副市長等に対し積極的な提案を行う。 	意思決定能力 業務調整能力 危機管理能力 組織運営能力 対外的調整能力 コミュニケーション能力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ◎政策、上位目標に沿い、政策判断を行う。 ◎部長への適切な報告と積極的な提案を行う。 ◎課の目標設定と、その達成に向けて方向性を示す。 ◎課の事務事業管理と、円滑な組織運営を行う。 ◎部下の目標達成に向けての動機付けを積極的に行い、計画的・継続的な指導・助言を行う。 ◎部下の能力等を適正に把握し、計画的、継続的な指導・助言を行う。 	意思決定能力 指導・育成能力 業務調整能力 危機管理能力 組織運営能力 部下育成能力 コミュニケーション能力
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ◎課の目標達成に向けて、事務事業の執行に関して課長を補佐し、必要な情報提供や意見具申を行う。 ◎課内の調整を行い、政策実現や事務事業の円滑な遂行を図る。 ◎部下育成の観点を考慮しながら、適切な指導・助言を行う。 	折衝・交渉能力 企画立案能力 指導・育成能力 部下育成能力 コミュニケーション能力
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ◎係の目標を達成するため、事務事業の実施責任者として業務を計画的に遂行する。 ◎事務事業の進捗状況を把握し、課長、課長補佐に報告を行い、必要な情報提供や意見具申を行う。 ◎部下育成の観点を考慮しつつ、部下の仕事の割り当て及び適切な指導・助言を行う。 ◎業務の円滑な遂行やニーズに適した事務事業を行うため、係内の業務改善を行う。 	折衝・交渉能力 個別専門能力 企画立案能力 部下育成能力 業務改善能力 コミュニケーション能力
一般職	<ul style="list-style-type: none"> ◎係の目標を理解し、適正かつ迅速に業務を遂行し、執行状況について係長に報告を行う。 ◎係長を補佐するとともに、後輩職員への指導・助言を行う。 ◎業務改善に留意するとともに、業務に必要な知識、技能を深め、積極的な自己啓発に努める。 	コミュニケーション能力 個別専門能力 業務改善能力 業務遂行能力 情報収集能力

第2章 人材育成の基本的考え方

「市民と共に歩む、気概と使命感をもったプロフェッショナル」を育成するために、次の4つの方策を基本として、それぞれが総合的、有機的に機能する体制の構築に取り組めます。



1 自己啓発の支援

人材育成で最も大切なことは、自己啓発です。職員自身に学び成長する気持ちがなければ、十分な能力向上は期待できません。年齢や職種にかかわらず、全ての職員が、自らの能力や技術・知識を高めるために自己啓発に努める必要があります。

また、組織としても、職員の自己啓発を支援することとし、そのきっかけづくりに努めます。

(1) 自己啓発支援制度の充実

通信教育助成制度、自主研究グループ活動助成制度の充実・強化を図り、職員の自主的、自発的な能力開発活動、知識及び技術の習得に対して支援に努めます。

(2) 選択型研修の充実

職員個人の自立的な能力開発を重視した自発的で選択可能な研修の充実を図り、自己啓発を側面から支援する研修体系を構築します。

(3) 接遇意識・スキルの向上

市民に親しまれ、信頼される市役所を実現するため、基本のあいさつ、身だしなみ、言葉遣い、常日頃の心がけなど、職員の接遇意識・スキルの向上を図り、職員一人ひとりがお客様の気持ちになって対応するよう努めます。

2 職場環境の醸成

組織にとって職員は、最大の資産であり、職員にとって組織は自己実現の場です。

職場は、職員の能力を発揮する場であると同時に、人材育成を実践する場でもあり、極めて重要な役割を担う場といえます。職員が健康的に活力を持って働くことができるよう、環境を整えるとともに、日常業務のプロセスを人材育成の重要な機会として捉え、学習的職場環境づくりに努めます。

(1) O J T の推進

O J T (※)は、日常業務の実践を通じ、職場や職員一人ひとりの状況に応じながら、職務遂行に必要な知識や技術等を習得させることができる、最も効率的で実践的な育成手法と言えます。

管理監督職は、部下の育成が自らの重要な職務であることを認識し、個々の習熟度等を踏まえながら、計画的に指導を行います。

(※)On the Job Trainingの略称。それぞれの職場において、職務遂行上のあらゆる場面を通じて行われる研修。

(2) 管理監督職の意識改革（人材育成リーダー意識の醸成）

人材育成は、管理監督職の重要な業務のひとつであり、学習的職場づくり及びO J Tを推進するうえで、管理監督職の役割は非常に重要です。管理監督職の意識改革と人材育成リーダーとしての意識の醸成を図ります。

(3) コミュニケーションの活性化

管理監督職は、職場内ミーティングや部下職員への声かけを積極的に行い、情報の共有化、職員同士の意見交換の活発化など、職場内コミュニケーションの充実を図ります。

(4) 目標管理の確立

組織の方針・目標を明確化し、職員間の共通理解を深め、組織目標の達成に向けて、管理監督者のリーダーシップのもと、業務遂行のプロセスである「計画 → 実施 → 評価 → 見直し」のPDCAサイクル(※)を人材育成の機会と捉え、職員の能力の開発・向上と事務事業の効率的実施及び職場の活性化を図ります。

(※)計画を立て(Plan)、実施し(Do)、その過程や結果を評価し(Check)、改善する(Action)という4段階を繰り返し、業務を継続的に改善。

(5) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員一人ひとりが、心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲を持って、持てる能力を十分に発揮できるよう、職場全体でワーク・ライフ・バランス(※)への理解を深めます。

(※)仕事と生活の調和。家庭や地域生活などに関する時間の充実により、仕事へのやりがいや充実感を高め、健康で豊かな生活ができるよう仕事と生活の双方の調和を重視する考え方。

(6) メンタルヘルス

職員がメンタルヘルス不全により、職務に支障をきたす事態となった場合、本人はもちろんのこと、組織にとっても大きな損失を被ることとなり、職場の職員に与える影響も極めて大きくなります。

職員は、日頃から健康の維持増進に留意し、リフレッシュや健康相談などセルフケアに努めることとし、管理監督職は、職員とのコミュニケーションの活性化、相談しやすい雰囲気づくり、職場復帰支援などラインケアに努めることとします。

3 職員研修の充実

職員研修は、時代の要請に応じた能力開発、知識・技術の習得が可能となるよう体系的かつ効果的な研修を実施することが必要であり、研修目的の明確化と成果の活用方法に留意しながら、階層別研修、職種別研修、能力開発・向上研修、知識・技術習得研修など、現行の研修体系や研修手法について見直しを進め、内容の充実に努めます。

(1) 階層別研修

① 主事・技師級

この時期は、職員としての基礎的な能力や技術を身につけるとともに、全体の奉仕者としての自覚や組織内の役割などについて認識を深める時期です。職員としての心構えや組織としての一員としての認識を身につけるとともに、状況判断、コミュニケーション、自己管理などの基礎的な能力・技術の習得、業務に関する基礎的な知識の習得や能力の開発を行います。

② 主査・参事級

この時期は、これまでに身につけた職員としての知識・能力を生かし、中堅職員として業務を遂行し、成果を発揮していく時期です。研修では、状況判断能力、問題解決能力、政策形成能力、マネジメント能力など、行政運営能力の開発を行います。

③ 係長・課長補佐級

この時期は、監督者としての知識、技術、応用能力が要求され

るとともに、上司を補佐し、部下を管理・監督し、育成していくマネジメント能力が必要とされます。研修では、専門知識の習得や政策形成能力の充実を図りながら、監督職としてのマネジメント能力の開発に努めます。

④ 課長級

管理職であるこの時期は、これまで培ってきた業務能力に加え、意志決定者として適切な行政運営を確保するための高い見識と実践力、組織管理能力が求められます。研修では、管理職としての組織マネジメントを中心とした能力開発を行います。

(2) 職種・職場に応じた研修内容の充実

職員は、業務遂行のために、職種や職場に応じた知識・技術を身につける必要があります。財政、会計、課税、滞納処理、福祉、産業振興、土木技術、建築技術、教育、監査など、職員に必要な知識・技術の習得、能力の開発に努めます。

(3) 人事交流及び派遣研修

国の機関、熊本県などの他の自治体、公益法人などへの派遣は、水俣市と異なる環境での就業体験と業務遂行を通して、視野を広げ多様な知識・技術を身につけることができます。職員の資質向上を図るため、今後も派遣研修を実施していきます。

4 人事管理制度の充実

人材育成をより効果的なものとし、職員の持てる能力を業務遂行のプロセスで最大限に引き出すため、職員一人ひとりの能力や資質、意欲などを十分に把握し、その適性に応じた人材活用を図るため、総合的、計画的な人事管理を進めます。

(1) 多様な人材の確保

時代の要請及び必要に応じて、受験資格や試験内容の見直しを行い、有能かつ多様な人材の確保を図ります。

(2) 経歴管理の強化

職員の資格・経歴などの管理を強化し、適材適所の人事配置に努めます。

(3) 人事評価制度の導入・充実

職員の意欲を引き出し、主体的な能力開発を促すためには、職員の能力や実績を公正・公平に評価したうえで、適正に任用や給与な

どの処遇に反映できる人事評価制度が必要です。

このことから、①目標管理の手法を用いた業績評価、②業務の知識、対人対応能力、勤務に対する姿勢・態度などを評価する能力評価のからなる人事評価制度を構築し、評価を行ううえでの評価者と被評価者の面談及び助言、評価結果のフィードバックなどにより、人材育成につなげます。

実施にあたっては、評価者研修及び被評価者研修を繰り返し実施するなど、評価制度への理解を深め、評価の平準化を図ります。また、評価結果について検証し、必要に応じて制度の見直しを行います。

(4) ジョブローテーションの徹底

採用から一定期間を能力開発期間と位置づけ、ジョブローテーション（※）の考え方を踏まえ、各種分野の業務や複数の職場をバランスよく経験させることにより、職員の視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくとともに、職員のキャリア構築につなげます。
（※）能力開発のために、人材育成計画に基づいて定期的に職場の異動や職務変更を行う「戦略的人事異動」。

(5) 庁内公募制度の検討

職員の意欲の向上と職場の活性化を図るため、特定のポストや職務に関し、高い意欲が求められる場合は、職員からの希望を募り適任者を選考のうえ任用する庁内公募制度（ジョブチャレンジ制度）を検討します。



第3章 人材育成の推進体制

1 役割の明確化

(1) 職員

人材育成には、職員自らが主体的・積極的に取り組む姿勢が不可欠です。職員一人ひとりが自己の能力開発を意識し、自己研鑽に努め、職員同士が啓発し合う職場環境の醸成を図っていくものとします。

(2) 管理監督者

管理監督者は、人材育成を具体的に実践していくうえで、極めて重要な役割を担っており、人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼします。自ら率先して自己啓発に取り組むとともに、各種研修への参加機会の提供など、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていくものとします。

(3) 人材育成担当部門

人材育成を担当する人事及び研修部門は、各職場との連携を強化し、人材育成に関する情報の収集やノウハウの蓄積などに努め、各種人材育成方策を計画的・体系的に実施していくものとします。

2 方針の着実な推進

(1) 方針の具体的な施策

人材育成基本方針を実効あるものとするため、管理監督者及び人材育成担当部門は互いに連携・協力して、方針の効果的・効率的な実施に努めるものとします。

また、非常勤職員などを含む全職員を人材育成の対象とし、職種や職場によって課題や求められる能力に違いがあることから、そのことを踏まえ、実情に応じた人材育成を行うこととします。

なお、この方針に掲げる具体的な施策については、採用計画、人事異動方針、研修実施計画などのそれぞれの分野における個別計画において、具現化を図っていくものとします。

(2) 方針の着実な推進

本基本方針では、目指すべき職員像として「市民とともに歩む気概と使命感をもったプロフェッショナル」とし、職員に求められる意識・意欲と能力をそれぞれの職員が明確に意識できるよう策定しておりますが、社会情勢の変化、公務員制度改革、市民の行政に対するニーズの変化など、本市を取り巻く環境変化を踏まえ、適宜必要な見直しを図りながら、より高い実効性を確保しつつ、施策の着実な推進に努めるものとします。

