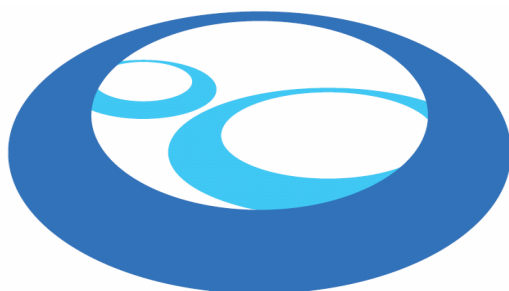


四万十市人材育成基本方針



平成19年3月
四万十市

《 目 次 》

人材育成基本方針の意義	P - 1
目指すべき職員像	
1．四万十市が目指す「職員像」	P - 2
2．必要とされる能力	P - 2
3．各職階層において求められる職員像	P - 3
総合的な人材育成環境の整備	
1．人を育てる職場環境	P - 4
2．人を育てる人事管理	P - 4
職員研修の充実	
1．自主研修（自己啓発）	P - 5
2．職場研修（OJT）	P - 6
3．職場外研修（offJT）	P - 6

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	P - 6
2．人材育成担当部門の充実	P - 7
3．国・県等の連携	P - 7
資料	
1．用語解説	P - 8

人材育成基本方針の意義

本市は、平成17年4月に旧中村市と旧西土佐村が合併し、新市「四万十市」として発足しました。

今日の自治体を取り巻く環境は、これまで以上に厳しい財政状況となってきました。とりわけ長引く景気の低迷による自主財源の減少に加え、少子高齢化の進行、住民ニーズの高度、多様化などにより非常に厳しい情勢にあり、今まで以上に市職員へ課せられる役割・期待は大きくなっています。

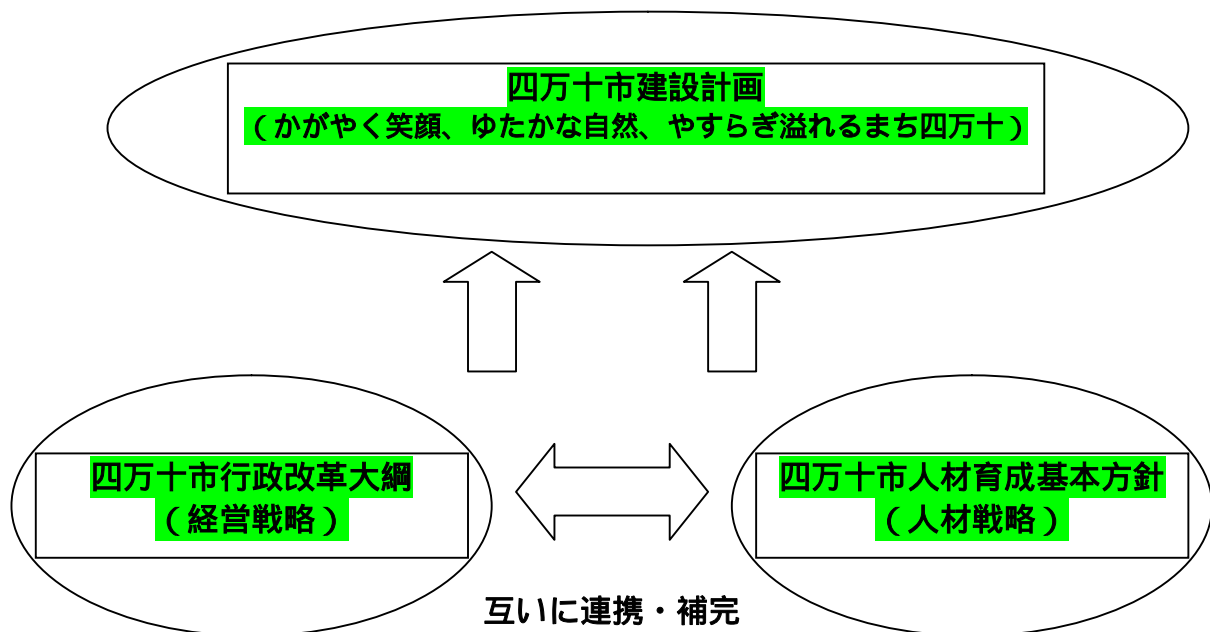
このような状況のもと、行政組織を効率的に運営していくためには、地域経営・組織経営の視点が欠かせないところで、一般的に、組織体の経営資源のうち基本的なものとしてあげられるのが「人的資源」、「物的資源」、「資金的資源」、「情動的資源」と言われています。

現在、厳しい財政状況下にあって「物的資源」、「資金的資源」の投入が困難な中、最も重要視されているのが「人的資源」です。加えて、人件費を抑制しながら市民ニーズに即応した行政運営を遂行していかなければなりません。いかに今ある人材を育成し活用していくかが地域間競争に生き残りをかけた、魅力あるまちづくりを実現できるかの重要なポイントとなります。

そのためには、本市にはどのような人材が必要で、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にし、人材育成を積極的に推進するための環境整備を行なっていく必要があります。

こうした視点に立ち、四万十市建設計画を下支えするものとしての経営戦略である行政改革大綱と並ぶ一方の戦略として、ここに人材育成基本方針を掲げ、長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発を効果的に推進するものです。

人材育成に関する概念図



目指すべき職員像

1 四万十市が目指す「職員像」

公務員としての倫理を心得え、四万十市職員としての使命と責任を自覚して職務に取り組む姿勢は、「四万十市職員に求められるもの ～公務員倫理の手引き～」として定め、日頃から職員に求めています。

しかしながら、地方分権や市町村合併に代表される大きな時代潮流の変化に伴い、より高度な知識や能力、意欲喚起が求められているところです。

旧中村市、旧西土佐村職員として、これまでも培ってきたものを基本に据えながら、今後さらに目指すべき職員像をここに掲げます。

四万十市職員として、誇りと情熱を持って仕事に取り組む職員
常に問題意識を持ち、柔軟な思考力で環境変化に素早く対応できる職員
市民の目線で考え、市民とともにまちづくりをすすめる職員
自らを律し、成長し続ける職員

2 必要とされる能力

本市を取り巻く社会環境は、さまざまな分野で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。合併により、市域の拡大や対象市民の増加によって、今後これらの課題がより顕在化することが予想されます。行政需要の変化に対応し、「求められる職員像」を実現化するためには、どのような知識や技術能力が必要とされるのかを示します。

仕事に関する知識・技術

- ・ 専門的な知識や技術を身につけ、正確かつ迅速に担当職務を遂行できる能力
- ・ 先見性を持って課題を発見し、積極的に解決に向けた事務事業の改善を図る能力
- ・ 大きな社会潮流に対して、体系的、長期的展望に立った行政運営ができる能力

対人能力

- ・ 的確な言葉での表現ができ、組織内外でのコミュニケーションをうまくとれる能力
- ・ 公務員としての自覚と責任を持ち、市民の満足度を高める接遇を実践できる能力
- ・ 人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成できる能力
- ・ 施策の実現や事務事業の遂行を円滑にすすめるための折衝、調整能力
- ・ 管理監督者（係長職以上）における部下の適切な育成とマネジメント能力

問題発見・解決能力

- ・ 時代や環境の変化を敏感に察知し、新たな課題を発見し有効な方策を企画立案できる能力
- ・ ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択する能力
- ・ 時代潮流や組織の目標を的確に捉え、組織を統率し円滑な行政運営を行なう能力

3 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。

階 層		基本的な役割	主に身に付ける能力
管 理 者	課長職以上	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や政策方針を打出し、実現を図る。 ・時代の変化を的確に捉え、経営の視点から施策を遂行する。 ・職場の目標や課題を明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う。 ・所属職員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政経営能力 ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力
	監督者	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効果的な調整・折衝を行う。 ・課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する。 ・業務を能率的に処理遂行するための調整、指導を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ・課題を発見、整理し、上司の指示を的確に把握して具体的政策、事業等を企画立案する。 ・職務の円滑な遂行にあたり、関係者との調整・折衝を行う。 ・係員の能力を適正に把握し、日常の常務を通じて指導育成を行う。 		
一 般 職 員	主幹・主査	<ul style="list-style-type: none"> ・担当職務についての課題を発見し、その解決に向け、具体的な政策や施策を提言する。 ・積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対して、適切な指導助言を行う。 ・高度な専門知識を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力
	主事	<ul style="list-style-type: none"> ・担当職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る。 ・職務に対して必要な知識・技術を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力

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必要があります。

また、人材育成を実施、支援するための施設や情報提供のあり方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。

研修公募の導入

こうち人づくり広域連合等で行なわれる研修（階層研修を除く）の公募制の導入を図り、自己研鑽のための機会を増やし、自己実現や自己成長の支援を行なう。

職員提案制度の充実

「四万十市職員提案制度実施要綱（漸次施行扱い）」に基づき、各種事務事業に対する改善を提案する機会を拡充し、自主性と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。

職場会の推進

個々の業務日程の調整や協議を活発に行なうよう各課での職場会を定着化させる取り組みを行ないます。それを定着化させることにより、仕事の意識や目標を明確にし、やりがいのある職場へと変化させていきます。

自主研修への支援

政策形成能力向上を主眼とした自主研究グループ活動や資格取得の支援策を構築し、自主学習の機会の拡充を図ります。

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、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして位置づけ、戦略的・総合的な人事管理制度を構築していきます。

ジョブ・ローテーションによる経歴管理

ジョブ・ローテーションによる経歴管理を行い、職員の多様な適性を把握し活かす手法や、特定のポストについての庁内公募制を導入するなど、職員の意欲を喚起し組織を活性化する手法等を検討していきます。

複線型人事制度の導入

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するため、行政各分野の専門性の高い職員の育成が求められています。このため、これまでのライン職を中心とした単線型人事配置から専門知識や経験を有する職員をスタッフ職としてライン職に並列して配置す

る複線型人事配置を行っていきます。

この制度の導入により、職員の意欲や能力を組織力に反映させてきます。

降任希望申出制度の導入

係長職（相当職含む。）以上の職員に対して、自己の特性と職務の不整合を是正する措置として、降任希望申出制度を導入します。

降任を希望する理由が、審査を経た上でやむを得ないと判断された場合はこれを認め、経験を活かした職務に配置することによって、組織力の維持、向上につながるよう考慮します。

新人育成制度の確立

新規採用職員には、その課の主幹（主査）級の職員の中から専任の指導者を指定し、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。

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人事制度をこれまでの年功基準、年功序列という基準から、能力、実績という基準に転換して運用を行なう必要があります。人事評価制度は、人材育成を最大の目的としますが、公平性や透明性が確保されれば、評価結果を公正で公平な処遇に反映させます。

職員申告制度の充実

4月の定期人事異動時に合わせて実施している職員申告制度について、自己の能力、技術及び意欲、健康状態、さらには子育てなど職員を取り巻く状況を把握するため、申告内容の充実を図り、今後も継続して実施を行なう。

職員研修の充実

職員の能力開発は、通常職員自身が公務員としての自覚に根ざして取り組む自己啓発（自発的努力）職場において上司、先輩が仕事を通じて行う職場研修、日常の職場を離れたところで専門的な研修担当部門が計画的、組織的に行う職場外研修の三つの柱で行われます。

これまでの取組みの実態は、専門的な研修機関が実施している職場外研修への派遣のウエイトが高い反面、職場研修は各職場の上司の自覚に任せられ、結果として効果的に行われていない現状であり、また、自己啓発についても「個人の心掛けの問題」として有効な促進策が講じられていない現状です。

四万十市が目指す職員像を効率的・効果的に実現するためには、職員・職場の現状と課題を十分に把握し、各研修目的と、役割それらの連携方策等を明確にした研修体系の整備に合わせ、多様な取組みを進めます。

1、自主研修（自己啓発）

人材育成は、職員が意欲と主体性を持って自発的に自己研鑽を行なうことが基本となります。しかし、自己啓発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。

今後、職員の積極的な地域活動への参画の奨励など、市民の視点に立てる意思形成を推進するとともに、他自治体や民間企業の職員との交流の場を設けるなど、組織外からの刺激を受け自己啓発の必要性を自らが認識する契機を与えていきます。

2 職場研修（OJT）

日々の職務を通じて行なわれる職場研修は、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。

まず、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会等の開催を積極的に推進していく必要があります。

職場研修の実施主体は管理・監督者であり、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）

県下市町村職員の人材育成のための研修機関として設立している「こうち人づくり広域連合」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となっています。現在、職場外研修は、同連合への派遣を主としており、全職員を対象に階層別研修へ派遣しているほか、専門研修やセミナー等へ派遣し一定の研修成果を上げています。しかしながら、専門研修やセミナー等への派遣については、財政的な理由等から限られた派遣人員にならざるを得なく、ほぼ総務課からの指名的となっています。

また、現在、財政健全化の取組みから、市町村アカデミーや四国地方整備局研修所の派遣は中止をしている現状です。

今後は、広域連合の研修は職員自らが研修メニューを選択した上で研修を受講できるものとし、学ぶ意欲のある職員を募る方法も取り入れていくことを目指していきます。

また、現在中止をしている市町村アカデミーや四国地方整備局研修所の派遣についても、人材育成の観点から再開し、研修メニューを職員に広く周知して職員自らが自身の能力開発を主体的に行なえるよう支援していきます。

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（管理職）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なう立場にあります。

また、管理監督者の職務への取り組み姿勢や、時にはその人間性によっては職員の意識や職場の雰囲気大きく影響を与える存在でもあります。さらには、今後、導入を目指している人事評価制度の評価者となることから、これまで以上にマネジメント能力が求められることとなります。

したがって、管理監督者に対して、こうした自覚を促すとともに意識啓発を行なう必要

があることから、マネジメント能力の向上に資する研修を反復的に行なっていくものとします。

2 人材育成担当部門の充実

研修事業等人材育成の成果は目に見えて表れるものだけではなく、また、単純にその成果を数値化できるものでもありません。このため、人材育成を長期的かつ総合的に推進することが重要であるため、人材育成ための体制・機能・研修体制の充実を図るよう取り組みます。

3 国・県との連携

人材育成の観点から、今後、国或いは高知県への職員派遣並びに人事交流を推進し、相互の連携を深める方策を検討していきます。

資料

1. 用語説明

用 語	説 明
行政経営能力	組織の目的や目標を明示し、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・助言を行なう能力
法制執務能力	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
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
基礎的業務遂行能力	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
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、調整などを行なう能力
OJT（職場研修）	上司が仕事を通じて部下を育成する研修のことで、一般的に上司と部下のマンツーマン教育であり、部下の性格、仕事の内容、職場環境等に応じた個別教育という特徴があり、人材育成の中心手段とされている。
offJT（職場外研修）	本来の職務から離れて行なわれる研修のことで、職務を遂行するうえでの高度・専門的な知識や技術等を学習するうえで効果的な手法とされている。こうち人づくり広域連合での研修や他団体等への派遣研修がこれにあたる。
降任希望申出制度	心身の病気、その他の理由により、職務の遂行に自信のない職員等を対象に自己申告により本人の降任希望を反映させる制度
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、将来必要な人材の育成を図る制度
庁内公募制	特定のポストや職場、職務に関し、職員から希望を取り、申し出のあった職員の中から審査を行なったうえで、当該ポスト等に配置する制度
マネジメント能力	一般に管理、監督能力を指し、組織目標の達成に向けて推進する能力
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職と並ぶ複線の人事コースとして設定する制度