

白杵市人材育成基本方針 (改定)

平成25年1月

《 目 次 》

白杵市の将来を担う職員の人材育成に向けて……………	1P
第1章 人材育成方針の意義……………	2P
I 白杵市を取り巻く環境の変化	
II 白杵市の状況と課題	
III 人材育成基本方針の意義及び改正の趣旨	
第2章 人材育成の基本的な考え方……………	3P
I 市役所・職場・職員のあるべき姿	
II 基本理念(三つの柱)	
①「意識・全体の奉仕者という意識改革」頼もしい市役所づくり	
②「知識・幅広い基礎知識の習得」全職員が窓口担当	
③「行動・臨機応変に対応できる行動力」臨機応変な対応	
第3章 職員に求められる意識・知識・行動力……………	6P
I 求められる意識	
II 求められる知識	
III 求められる役割と行動力	
第4章 人材育成の環境整備……………	12P
I 基本的な考え方	
II 具体的な方策	
III 人事管理との連携強化	
IV 早急に取り組むべき育成プラン	
第5章 人材育成を進めるにあたっての役割……………	14P
I 職員の役割	
II 管理監督者の役割	
III 人材育成担当課の役割	

白杵市の将来を担う職員の人材育成に向けて

これまで、『希望・安心・活力で笑顔ゆきかまちづくり』をキーワードに様々な施策に取り組んできましたが、10年先の未来を展望するとき、時代の変化、社会の変容は大きく厳しいものです。私たちには、人口減少の少子高齢化の波、成長社会から成熟社会への波、中央集権から地方分権の波3つの波が迫っています。この厳しい新時代を先取り、市政運営に取り組まなければならないと考えています。

基礎的自治体は、最少の経費で最大の効果を上げるためにどうすればよいかを考え、市民に質の高いサービスを提供することが求められています。主役は市民であることを念頭に能動的にかつ積極的に関わる市民と協働してまちづくりに取り組まなければなりません。

そのためには、方向性・目標を明確に掲げ、チームワークよくスピード感をもって取り組み、説明責任を果たすための対話力や交渉力を向上させ、職員の自主と連携を図り市役所全体の総合力で、市民のお役に立つ頼もしい市役所とならなければなりません。

「人」は、組織にとって重要な経営資源であるとともに最大の資源であることから、職員の能力を組織的に育成するとともに、職員自らの資質の向上に取り組むよう、あるべき職員の姿と人材育成の基本的な方向性を示す「白杵市人材育成基本方針」を改訂しました。

この基本方針に基づき職員の力量を向上させ、市民福祉の向上はもとより、「自助」「共助」「公助」のネットワークが機能し、心のかよいあう安心社会の実現につなげていかなければなりません。

今後は、職員一人ひとりが、この基本方針を十分理解し、自ら求められる意識、知識、役割と必要な行動を果たすことにより、職員が一日も早く、あるべき職員の姿である「行政のプロとして市民の視点で考え、行動する職員」となることを要請します。

平成25年1月

白杵市長 中野五郎

第1章 人材育成基本方針の意義

I 臼杵市を取り巻く環境の変化

臼杵市の高齢化率は(65歳以上人口比率)既に32%を超え、10年後には40%に達し、人口も3万人台に減少すると見込まれています。また、これに伴い集落機能の維持が限界に達する地区が急増することが予想されている状況の中、市民のニーズも多様化かつ複雑化し、市役所としては柔軟によりきめ細かいサービスの提供が求められています。

また、地方分権の進展のため、国、県の枠組みを超え意思決定できる範囲が広がり、基礎的自治体の自主性・自立性がより求められているほか、平成23年3月に発生した未曾有の被害をもたらした東日本大震災以降緊急課題となっている防災意識の向上、エネルギー問題や地域コミュニティ再生の重要性が再認識されたこと、さらに合併算定替えによる厳しい財政状況など取り巻く環境は急速に変化しています。

このような中でも限られた資源を有効に活用して効率的かつ効果的な行政運営が求められています。

II 臼杵市の職員を取り巻く状況と課題

臼杵市を取り巻く環境変化に対応するため、事務の効率化や合理化等の行政改革を進め、職員個々の能力向上と組織力の強化を重要施策に掲げこれまで取り組んできました。

その結果、平成24年度では、平成17年の合併当初の職員数458人から51人減の407人となり、今後も職員一人ひとりはもとより組織全体の能力を向上させ、少数精鋭の組織体制を確立する必要があります。

さらに、平成28年度末までに、現在の管理職の6割強の30名の職員が退職することが予定されていることから、今後の行政運営を牽引する次世代リーダーの育成を図る必要があります。

また、平成24年4月現在、女性職員の割合(消防を除く)が全体の31%、特に40歳未満では、44%を超え、益々増加傾向にあります。

このような状況をふまえ「臼杵市人権教育・啓発推進基本計画」に掲げる重要課題の1つである男女共同参画を推進する観点からも女性職員の管理職への登用を積極的に推進するため、女性リーダーの育成に取り組む必要があります。

その他にも職員のモチベーションの維持向上の取り組みは重要であり、その動機づけの一つとしての人事評価制度をどのように反映させるか等、これらの現状や課題を踏まえ、職員の人材育成を強化することが重要かつ急務であります。

Ⅲ 人材育成基本方針の意義及び改訂の趣旨

「人」は、組織にとって最も重要な経営資源であるとともに最大の資産であることから、職員の能力を組織的に育成するとともに、職員が自らの資質の向上に取り組むよう人材育成の基本的な考え方や職員の果たすべき役割を明確にし、臼杵市の将来を担う職員を計画的に育成していくための指針として、平成18年12月に臼杵市人材育成基本方針を策定しました。

しかし、策定から6年が経過し、本市を取り巻く環境及び抱える課題も変化していることから、臼杵市人材育成基本方針を見直すこととしました。

なお、具体的な取り組み内容については、基本方針とは別に作成する実施計画の中で示すこととします。

第2章 人材育成の基本的な考え方

I 市役所・職場・職員のあるべき姿

「希望」・「安心」「活力」をキーワードに市民の方々のパワーを結集し、「笑顔ゆきかうふるさとづくり」を推進するには、これまで以上に真に望まれる良質なサービスを提供し続ける必要があります。

目標達成のため、市役所、職場及び職員のあるべき姿を次のように定め、「意識」・「知識」・「行動」を併せ持った職員の集団となるよう自らの研鑽の目安とします。

①あるべき市役所の姿

【市民に寄り添う心遣いを持ち、信頼され頼りになる市役所】

- 臼杵市を安定的に発展させるためにも、地域コミュニティを育成し、いかなる変化にも柔軟に対応できる、真に自立した自治体づくりを進める市役所
- 市民の視点を持ちながら、市民の意見を聞き、市民の満足度を高める事業を推進する市役所
- 常に心のこもったサービスを提供し、市民から頼りにされる市役所。
- 市民サービス充実に向け、職員個々の資質の向上を図るため、組織全体に学習風土の醸成に努める市役所
- 男女共同参画意識の向上が図られ、女性管理職の登用が進んだ市役所
- 市役所全体が明るく活力に満ちた雰囲気のある市役所

②あるべき職場の姿

【職員一人ひとりが十分に能力を発揮できる活力ある職場】

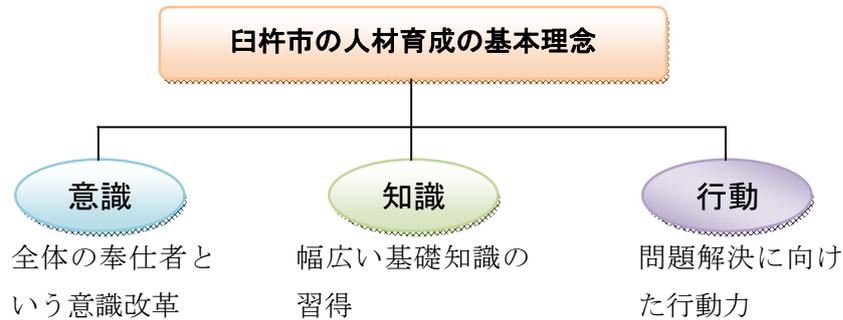
- 所属内のビジョンや目標を理解し、その達成に向け全力で取り組んでいる職場
- 職場における自分の役割を認識し、組織として最大の力を発揮できる職場
- 職員がお互いの立場を理解し合い、コミュニケーションが活発に行われ情報共有が円滑に行われている風通しの良い職場
- 職員の特性を生かし、職員が自ら学び成長できる環境にある職場

③あるべき職員の姿

【行政のプロとして市民の視点で考え、行動する職員】

- 高い倫理観と人権感覚をもち、公平・公正に対応する職員
- 市民の視点で自ら考え、誠実に迅速かつ的確に、また状況に応じて柔軟に行動できる職員
- 行政のプロとして担当する専門分野の高度な知識と技術を有するとともに幅広い知識を習得する職員
- 向上心・向学心を持ち、高い目標と新しい発想で課題発見・解決に向け取り組む職員。
- 職員であるとともに住民であることを念頭に、自らが地域のリーダーとして、あるいは地域のリーダーを支える役割を担い、地区住民から頼りにされる職員
- 経営意識を持ち、将来を見据え計画的・効果的に業務を遂行する職員
- 臼杵の歴史、文化を学び郷土愛にあふれた職員

Ⅱ 基本理念（三つの柱）



《頼もしい市役所づくり》 《全職員が窓口担当》 《臨機応変な対応》

過去の取り組みにより「市役所＝市民のお役に立つ所」という基本的な考え方が浸透し、全体的にはこれに沿った行動に努めています。

これからは、個々の職員の能力向上はもとより、これまで培ってきた能力を組織として発揮する必要があります。

前述の「あるべき姿」の実現へ向けて、市民に信頼され感謝される市役所・職場・職員となるため、次の三点（三つの柱）を掲げ、臼杵市の人材育成の基本理念とします。

①「意識」全体の奉仕者という意識改革 《頼もしい市役所づくり》

「市民のお役に立つ市役所」であることを念頭に日々の業務を遂行してきましたが、今後さらに厳しくなる財政状況の中で、どうすれば、市民のお役に立つことができるのか＝市民に奉仕できるのかを考え、職員一人ひとりが市民の視点に立った「行政のプロ」を目指すため、さらなる意識改革を全庁的に進めていきます。

②「知識」幅広い基礎知識の習得 《全職員が窓口担当》

全職員が「市役所の窓口」であることを自覚し、現に担当している業務についての専門的知識・技術の習得はもとより、職員に必要な様々な分野における幅広い基礎的知識を積極的に習得する機会を創出します。

また、多岐にわたる市民ニーズを的確に把握するため情報収集能力を高めるとともに、市民にわかりやすく説明する情報発信能力を高めていきます。

③「行動」問題解決に向け積極的な行動 《臨機応変な対応》

市民の抱える不安や問題の解消、多様化するニーズに迅速かつ柔軟に対応できる能力が求められていることから、状況を的確に判断し、臨機応変に対応できる行動力を持った職員の育成を進めます。

第3章 職員に求められる意識・知識・行動力

市民に対し良質なサービスを提供するためには、全職員が情報を共有し、共通認識のもと協力して職務を遂行しなければなりません。そのためには、職員個々がそれぞれの役割を果たすうえで求められる意識、知識、行動を次のように定め、組織全体の資質向上を図ります。

I 求められる意識

あるべき職員の姿に近づくために必要とされる意識や能力を明確にし、職員の自己啓発や職員研修等、あらゆる機会を通じて、意識高揚や能力開発に努めることとします。

求 め ら れ る 意 識	市民本位の視点	常に市民の視点で考え、市民と協働し、市民満足度の向上に努める
	郷土への愛着	臼杵市の歴史・文化を学び、あらゆることに関心を持ち、市の発展に貢献する
	自己成長意欲	自ら向上心・向学心の意識を持ち、あらゆる機会を有効利用し成長し続ける
	チャレンジ精神	高い目標を掲げ、前例にとらわれず、困難な課題にも積極的に挑戦する
	経営意識	常に費用対効果を考え、スピード感を持って行動する
	法令遵守 (コンプライアンス)	全体の奉仕者としての立場を自覚し、法令順守するとともに、高い倫理観を持って行動する
	人材の育成	最も重要な経営資源である人を育てる意識を常に持ち続ける

Ⅱ 求められる知識

すべての職員が「職員のあるべき姿」となるには、次の知識（能力）を身につけることが求められます。

（１）職務遂行能力

①接遇能力	●心にゆとりを持ち、相手の立場に立って話を聞き、親切・丁寧に温かく応対し、簡潔で明快な説明ができる能力
②コミュニケーション能力	●相手の言いたいことを聞きだし、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる能力
③文章表現力	●自分が伝えたいことを、目的や場面などに応じ、適切かつ正確に文章で表現できる能力
④自己啓発能力	●ますます専門化、複雑化する市の業務に対応するために活用できる専門的知識、職務に必要な知識・技術を習得する能力
⑤職場支援能力	●上司や同僚への報告、連絡、相談を確実に行うとともに、職場の職員と良好な人間関係を構築して、上司がリーダーシップを発揮しやすいように職場環境の改善に貢献する能力
⑥判断力、理解力	●職務内容や上司の指示等を正確に理解し、困難に遭遇したときも状況に応じて適切に判断できる能力
⑦行動力	●失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開できる能力
⑧状況対応能力	●市政を取り巻く環境の変化や人事異動に伴う職場の変化に対応し、自らを柔軟に変えることができる能力

(2) 政策形成能力

①情報収集・活用能力	●社会情勢の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析及び活用する能力
②課題設定能力	●業務の現状とあるべき姿を適切に認識し、市民ニーズに対応するための問題解決や改善に向けた取り組むべき課題と目標を設定できる能力
③企画・立案能力	●広い視野、洞察力、チャレンジ精神をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮し、創意工夫を凝らして政策・方針を企画・立案する能力

(3) 職場管理能力

①業務運営力	●職員の能力や経験、勤務状況、心身の健康状態等を的確に把握し、職員に業務を適切に配分し、進行管理を行う能力
②マネジメント能力	●リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる能力
③職場環境整備能力	●職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力
④指導育成能力 (人事評価)	●部下の能力・適性を正しく把握し、能力の向上を意識した課題・業務の割振り及び適切な指導助言を行い、適正な評価を行う

(4) 行政経営能力

①進行管理能力	●組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する能力
②調整能力	●組織目標の達成や問題の解決に向けて、横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる能力

③評価能力	●政策・施策・事務事業の現状を評価し、組織目標の達成に向けて、効果的・効率的な取り組み方法を検討する能力
④危機管理能力	●常に危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時における的確に対応する能力

Ⅲ 求められる役割と必要な行動

「職員の役割・行動」の目安を次のように定め、各自がこれを的確に把握し、十分でない部分について集中して補うことで組織全体の資質の底上げを図るものとします。

階層	求められる役割と行動	特に求められる能力
主事級以下	<p>◎役割 主に所管の定型的な業務の確実な執行役を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務を習熟し、正確、迅速に処理する ◆担当業務の課題を発見し、その解決に積極的に取り組む ◆市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応し、市民からの信頼を得る 	<p>基本的な職務遂行能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①接遇能力 ②コミュニケーション能力 ③文書表現力 ④自己啓発能力
主任級	<p>◎役割 定型的な業務に加え、非定型的な業務や困難業務執行の中心的役割を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆新たな業務や困難業務に対しても積極的に対応する ◆所属内の課題を発見し、その解決に積極的に取り組む ◆後輩職員の指導及びサポートを行う 	<p>専門的な職務遂行能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑤職場支援能力 ⑥判断力・理解力 ⑦行動力 ⑧状況対応能力

<p>主査・副主幹級</p>	<p>◎役割 難度の高い業務をこなし、併せて、グループ内のとりまとめや課長代理の補助をする役割を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務のプロとして自覚し、培った能力や技能を最大限に発揮し業務遂行で確実に成果を生み出す ◆全庁的な課題を発見し、その解決に積極的に取り組む ◆グループ内研修を積極的に取り組み、後輩職員の指導、サポートにあたり、併せて後継者育成を行う ◆グループ内の良好なコミュニケーションづくりに努める 	<p>政策形成能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①情報収集・活用能力 ②課題設定能力 ③企画・立案能力
<p>主幹・課長代理・総括課長代理級</p>	<p>◎役割 主査・副主幹級等の役割に加え、管理職候補として所属長の代理役を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆所属長の補佐や代理が務まるよう、自らの資質を高める ◆事業の計画的な遂行のための対外折衝、調整と進行管理を行う ◆所属長との連携の下、時には自らの判断をもって事業推進の先頭に立ち、その成果に関する責任を常に意識した行動をとる ◆絶えずグループ内職員の能力、適性を的確に把握し、適切な指導育成を行いその能力の向上を図る 	<p>職場管理能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①業務運営能力 ②マネジメント能力 ③職場環境整備能力 ④指導育成能力

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">参事・課長級</p>	<p>◎役割 所属の総括責任者として、快適な職場環境づくり、職員の管理・育成を行い、業務遂行のために必要なマネジメント等を通して、組織力を最大限に引き出す役割と責任を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆強いリーダーシップを発揮し、所属職員を牽引する ◆職場の課題や上位方針に基づいた組織目標を所属職員に明確に示す ◆組織目標実現のために推進すべき事業の積極的な提案、選択、意志決定、評価を的確に行う ◆事業の実施と成果に責任を負う姿勢を自ら示す ◆危機管理体制の整備と対応を行う ◆市民、事業者、議会、他部署との良好な関係を保つために対外調整を行う ◆職場の活性化や、職員が快適に勤務できる職場環境づくりを積極的に行う ◆所属職員の健康管理に常に配慮し、能力、適性を的確に把握し、人材の育成を行う。 	<p>基礎的な行政経営能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①進行管理能力 ②調整能力 ③評価能力 ④危機管理能力
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">部長級</p>	<p>◎役割 行政運営の首脳幹部として、全市的な広い視野で市長が行う重要施策の決定を補佐するとともに、所管業務を円滑に遂行するための総責任を担う</p> <p>○行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆上位方針に基づいた組織目標や、横断的な課題・問題に対して部局職員に明確に示し、指示する ◆時代の変化を敏感に捉え、行政の進むべき方向を途絶えなく模索し、正しい方向と最適な方策を部局職員に明確に示す ◆全市的な課題の解決に向けた政策レベルの積極的な提案、選択、意志決定を行う ◆行政目標達成に向け部局を統括するとともに、政策の実行と成果に責任を負う姿勢自ら示す ◆行政全体の危機管理体制の整備と対応を行う 	<p>専門的な行政経営能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①進行管理能力 ②調整能力 ③評価能力 ④危機管理能力

第4章 人材育成の環境整備

I 基本的な考え方

人材育成で最も大切なことは、自ら成長しようとする自主性です。どんなに研修の場が用意されていても、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。年齢や職にかかわらず、全ての職員が、自らの意識や能力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。

また、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所といえます。

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、職員が健康的に活力を持って働くことができるよう、学習の場の環境づくりに努めます。

II 具体的な方策

(1) OJT (On-the-Job Training) の推進

OJTとは、職場において日常業務を実践するなかで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・監督者にとって部下指導・育成は、重要な責務の一つであり、日常的かつ全組織的に展開すべき現場教育であることを再認識し、現場力の向上や人材育成を図ります。

(2) 職場の活性化

人材は活気ある職場の中で最も育つと言われています。このことを踏まえ、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等を積極的に行い、職員同士の意見交換を活発化させるなど、職場内コミュニケーションの充実を図ります。

(3) 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、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。

(4) 心身の健康管理

職員が健康上の問題を抱え、職務に支障をきたす事態となった場合、職員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、また、周囲の職員に与える影響も極めて大きくなります。

このことから、職員は、日頃から健康の維持増進に留意し、健康相談を利活用するなどセルフケアに努めることとし、管理監督職は、職員同士が協力し合う働きやすい職場環境の整備に努めます。

(5) 人事評価制度による育成

職員本人が自分に不足している能力等を認識した上で、効果的に能力開発を図れるよう、職員本人に評価結果をフィードバックしていきます。

(6) 国、県等との人事交流の実施

地方分権時代にふさわしい相互の協力体制を築くとともに、人材育成を図るため、多様な人事交流を図ります。

(7) 男女共同参画の推進

男女の区別なく平等に能力開発を行い、女性の積極的な管理監督者への登用を図るほか、出産や育児への支援体制も充実させながら能力発揮の機会が均等に提供され働きやすい環境の推進を図ります。

Ⅲ 人事管理との連携強化

人材育成をより効果的なものとするため、職員の持てる能力を業務遂行過程で最大限に引き出すため、職員一人ひとりの能力や資質、意欲等を十分に把握したうえで、その適性に応じた人材の活用が図れるよう研修実績などを考慮しながら総合的かつ計画的な人事管理を進めます。

Ⅳ 早急に取り組むべき育成プラン

1 基本的な考え方

冒頭臼杵市の状況と課題に挙げたように合併後以降の職員数の減少、平成28年度末までの管理職の大量退職、男女共同参画を推進する観点からも女性職員の管理職への登用の必要性、或いは問題の解決に向けた企画力及び職員のモチベーションを上げる必要があることから喫緊に取り組むべき事項について別に定め、早急に育成を図ります。

①次世代リーダー育成プラン ②女性職員活躍推進プラン ③若手職員育成プラン

第5章 人材育成を進めるにあたっての役割

I 職員の役割

職員は、市民の方々に対するサービス提供者としての自覚を持ち、一人ひとりの資質の向上が全体の資質向上、サービス向上に直結することを認識し、自ら積極的にまた自らの責任において研修に取り組み各階層に必要な能力の習得に努める必要があります。

II 管理監督者の役割（主幹以上）

管理監督者は、職員個々の能力を的確に把握し、必要に応じて適切な指導を行うなど、職員の育成を進めるうえで重要な役割を担います。さらに、他の模範となるべく自ら率先し研修に取り組むとともに、所属職員の積極的・持続的な自己啓発を奨励・援助し、組織内の学習的風土を醸成しなければなりません。

III 人材育成担当課の役割

研修事業を円滑・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中で、お互いが高め合っていく組織づくり、すなわち全庁的な学習的風土醸成が不可欠です。人材育成担当課は、良好な職場風土醸成に向け、管理監督者との連携のもと、研修の必要性を自覚させながら、職員の状況や研修ニーズ把握に努める必要があります。

自己啓発・職場研修においては、職員個々及び各職場の取り組みが広がり、全庁的に持続した運動として定着するよう情報提供等の支援を行っていく必要があります。

また、職場外研修の実施部署として、業務上の課題をはじめ、国・県の施策、社会経済情勢等も念頭におきながら、派遣研修の紹介はもとより、時代に即した独自の研修メニューを検討していかねばなりません。

