

倉吉市人材育成基本方針

平成 28 年 6 月改訂

目 次

1 はじめに	1
2 人材育成の基本的な考え方	3
(1) めざす職員像	
(2) 職員に求められる意識・姿勢及び能力	
(3) 各階層に求められる役割と能力	
3 人材育成の取り組み	6
(1) 人事管理	
(2) 職員研修	
(3) 職場の環境づくり	
4 人材育成基本方針の推進	12

1 はじめに

地方分権の進展のなか、社会経済情勢の急激な変化に対応していくためには、地方自治体が自らの責任において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求められます。地域の課題は市民の理解と参加を得て、市自らの責任において解決し、厳しい財政状況のなか、最少の経費で最大の効果があがるよう、効果的・効率的な行政運営を行う必要があります。また、社会の変化にともなって市民ニーズも複雑・多様化しており、的確な対応を求められる市や職員の責務は一層重要になってきています。

このような状況のなか、市民サービスの向上と活力ある地域社会を実現するためには、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことはもとより、これまで以上に資質向上を図り、その可能性・能力を最大限に引き出して行政運営にあたることが求められることから、平成20年10月に、今後の人材育成を進める指針として「倉吉市人材育成基本方針」を策定しました。

本方針で「めざす職員像」を明確にし、育成方針を職員に示すことで、職員自身の意識改革、意欲の向上を図るなど、人材育成に向けた様々な取り組みを行ってきました。

しかし、方針策定後、国内の社会経済動向は、世界でも類を見ないスピードで進行する少子高齢化による人口減少・超高齢社会の到来をはじめ、国・地方を問わず深刻さを増す財政状況の悪化や地方分権の伸展など、地方自治体を取り巻く環境は刻々と変化の一途を辿っています。

また、平成26年11月には、「まち・ひと・しごと創生法」が公布され、同年12月には、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」とならび、今後5ヶ年の政府の施策の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定され、各地で地方創生の取組が活発になる中、本市においても平成27年10月に「倉吉市未来いきいき総合戦略」を策定し、本市の実情に応じた地方創生の取組を行っていくところです。

これらの変化に的確に対応し、組織として最大の成果を発揮していくため、今回『倉吉市人材育成基本方針』を改訂し、人材育成の取組を一層充実・強化することとしました。

改訂に当たっては、これまでの基本的な考えを受け継ぎながら、めざす職員像を明確にすることにより、新しい時代に適切に対応できる職員を育成するとともに、“くらしよし”ふるさとビジョン（第11次倉吉市総合計画）に掲げる倉吉市の将来像「愛着と誇り 未来いきいき みんなでつくる倉吉」の実現に取り組んで参ります。

基本方針は、人材育成を行うに当たって人事管理全般を通じて総合的、計画的に取り組むための基本的な方向を示すものです。まず、将来都市像の実現に向けて、めざす職員像と求められる意識・姿勢、能力を明確にします。この職員像（＝目標）に向けての取組を人事管理、職員研修、職場の環境づくりの3つの視点から掲げていきます。これらの取組

は、効果的・効率的に職員の資質・能力・可能性が向上するよう有機的に連動させるものとします。さらに基本方針を支える組織、職員の姿勢を示し、効果的な推進を図るものです。

この方針の推進に当たっては、それぞれの取組について個別な計画を作成し実施することとします。

2 人材育成の基本的な考え方

(1) めざす職員像

1 信頼される職員

- 全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、法令・服務規律等を守り、高い倫理観を保持する職員
- 適正な人権意識を持ち、人権尊重のまち倉吉の実現及び男女共同参画社会の形成の推進に向けて行動できる職員
- 公平・公正な職務遂行を行うことができる職員

2 協働する職員

- 社会経済情勢を敏感に捉える能力を持ち、市民の皆さんの目線で物事を考え、課題を発見し、市民ニーズを的確に感じ取ることができる職員
- 市民の皆さんとの積極的な対話を通じ、市民の皆さんとともに考え、問題解決に向けた政策を形成し、行動することができる職員
- 市民の皆さんに積極的に情報を公開し、説明責任を果たすことができる職員

3 経営感覚を備えた職員

- 限られた経営資源のなかで、いかに市民満足度の高いサービスを提供できるかを常に意識する職員
- スピード・コスト意識をもって事務事業を効果的かつ能率的に推進する職員
- 事務事業の緊急性、重要性を勘案しながら、費用対効果を意識し、常に見直しを行っていく職員

4 挑戦する職員

- 常に問題意識をもって自己研鑽に励み、自らの能力を高める職員
- どのような困難な課題に対しても果敢にチャレンジし可能性を追求していく職員
- 業務に対する問題意識を常に持ち、前例にとらわれず、柔軟な発想・工夫により新たな解決方法を探り、課題を解決していく職員

(2) 職員に求められる意識・姿勢及び能力

職員に求められる意識・姿勢、能力のうち、めざす職員像に向けて今後特に必要とされるものを次のように設定します。

ア 意識・姿勢

項目	内容
公務員としての自覚・使命感	倉吉市職員としての使命、役割を認識し、責任をもって市民のために職務を遂行しようという意識 社会規範や服務規律を遵守して、取り組もうとする倫理観、規律性
人権尊重意識	豊かな人権意識を身につけるとともに、性別にとらわれることなく個人を尊重し、率先して人権問題に取り組む姿勢
協働意識	常に地域や市民のことを考え、貢献したいという意識 市民への情報の公開と説明責任を自覚し、市民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする姿勢 地域住民の一員として地域の中で活動する意識 倉吉市を愛し、歴史・伝統・文化を学び、倉吉市らしさを活かしたまちづくりに取り組む意識
情勢適応意識	社会環境の急激な変化等の情勢を常に意識し、情報収集に努め、的確に情勢を把握し、対応する意識、柔軟性
コスト・スピード意識	常に費用対効果を念頭に置くとともに、迅速な対応や効率的な業務遂行を心がける意識
自己成長意欲	職務上の能力向上や人間的成長をめざし、あらゆる機会を捉えて努力する意欲
チャレンジ精神	常に問題意識をもって課題の発見・解決に努めるとともに、困難な業務にも前向きに挑戦する姿勢
協調性	他の職員と協力し、情報の共有化により業務を円滑に遂行しようとする姿勢

イ 能力

項目	内容
組織管理能力	部下の適正や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努め、担当組織の目標を設定し、達成に向けて導く能力 部下の性格・能力を正しく把握し、適切に指導・育成する能力
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課題を発見し、実効性のある政策・施策を企画立案・実施するとともに、その結果を評価する能力
職務遂行能力	職務を遂行するうえでの目的や目標を正確に把握し、必要な知識・技術の習得、情報収集及び活用を図り、業務を正確かつ迅速に処理し期待される成果を達成する能力
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、調整などを行う能力
自己管理能力	プラス思考の姿勢で、人間関係、仕事、心身などを管理することにより、ストレスをコントロールし、困難な状況でも冷静に対応し、安定した態度で業務を遂行する能力

(3) 各階層に求められる役割と能力

	主事	主任	係長	課長補佐	次長・課長	部長
基本的な役割	<p>業務処理担当者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市職員としての責務を自覚し行動するとともに、常に積極的な自己啓発に努める。 ・担当業務における知識・技能を深め、正確かつ迅速に業務を遂行する。 ・市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。 ・所属(課等)目標を理解し、その実現のため協力して職務に取り組む。 	<p>主任</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な知識・技能を基に、的確に業務を遂行するとともに、事務の改善や問題解決に積極的に努める。 ・所属(課等)目標に関する具体的な政策・施策の企画立案に参画する。 ・係長を補佐し、後輩職員への指導及びサポートを行う。 	<p>係長</p> <p>業務責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係(担当)の責任者として、仕事の管理と改善を推進するとともに、部下を指導育成し、係(担当)業務の円滑な遂行を図る。 ・所属(課等)目標に関する具体的な政策・施策を企画立案し、その実施に向け主体的に行動する。 ・事務事業を活動実績から費用対効果等を評価し、改善につなげる。 ・知識・情報・経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を担当者として適切に遂行する。 	<p>課長補佐</p> <p>管理代行者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織内や関係する部門と交渉調整を行い、政策の実現や所属(課等)所管事務の円滑な遂行を図る。 ・環境変化の動向に留意しながら、所属(課等)目標の達成に向けて、部下を指導するとともに、自ら具体的な政策立案を行う。 ・課長を補佐し、適切な判断をすることともに、部下の能力等を適正に把握し、指導育成する。 	<p>次長・課長</p> <p>管理者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所属(課等)及び総括責任者として、目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう所属(課等)の体制づくり、業務管理を行う。 ・政策の実行に責任を負い政策の成果の目標達成度を評価するとともに、状況変化による方針変更及び危機管理対応を行う。 ・所属(課等)職員の能力等を把握し、計画的に指導育成を行うとともに、組織活性化、職場風土の創造に取り組む。 	<p>部長</p> <p>管理者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部局の統括責任者として、目標を明確にし、その達成のために部組織の管理運営を行う。 ・市政の長期的な視点から政策形成に参画し、方針を決定するとともに、政策評価を行う。
必要とされる能力	職務遂行能力					
能力評価	政策形成能力					
意欲態度評価	組織管理能力					
	コミュニケーション能力・自己管理能力					
能力評価	知識・技術 理解力 創意・工夫力 表現力	知識・技術 判断力 企画力 調整力 指導力	知識・技術 判断力 企画力 調整力 指導力	知識・技術 決断力 政策形成力 交渉力 育成力 責任感 積極性		
意欲態度評価	規律性 責任感 協調性 積極性 市民対応					

3 人材育成の取り組み

(1) 人事管理

職員の採用から退職までの期間を通じ、職員の持つ資質を把握し、職員の意欲及び能力を最大限に引き出し、活用することで、組織全体の能力を高め、活性化させることを目的とした人事管理を行います。

1 人材の確保

多様化する市民ニーズへの確に対応するため、基礎的、専門的な能力を有することに加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保するよう努めます。

2 経歴管理（ジョブローテーション）の設定

職員一人ひとりの個性を生かし、個人の持つ能力や適性を最大限に伸ばしていくため、新規採用後10年程度の間、2・3か所の異なった分野（職務）を経験するよう、計画的な人事異動を行うことを通じて、長期的観点に立った人材育成を図ります。

3 人事交流の推進

専門的能力等の向上のため、国、他の地方公共団体等との人事交流を進めていきます。

4 自己申告制度の充実

職務に対する職員のチャレンジ精神や意欲の向上を図るため、職員の意向を把握したうえで、資質・適性を勘案した人事異動、能力開発を行うことを目的として、自己申告制度を充実します。

5 男女の別のない登用

男女参画社会を推進していくためには、性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・育成が重要となります。このため、多彩な職務の経験や研修への参加など平等な育成を推進し、男女の別なく意欲、評価に基づいて政策の意思を決定するポジションへの登用を図ります。

6 人事評価制度の確立

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることで人材を育成し、組織の活性化を図るための制度です。

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公平性、客観性、透明性、納得性の高い人事評価制度の確立を推進していきます。

7 希望降任制度の実施

管理監督職への登用後、諸事情によりその職責が果たすことが困難であると感じる職員の心身の負担を軽減するとともに勤務意欲の向上を図り、もって組織の活性化を推進することを目的として、降任の希望を申し出る制度を設け、職員の希望を尊重します。

8 再任用制度の有効活用

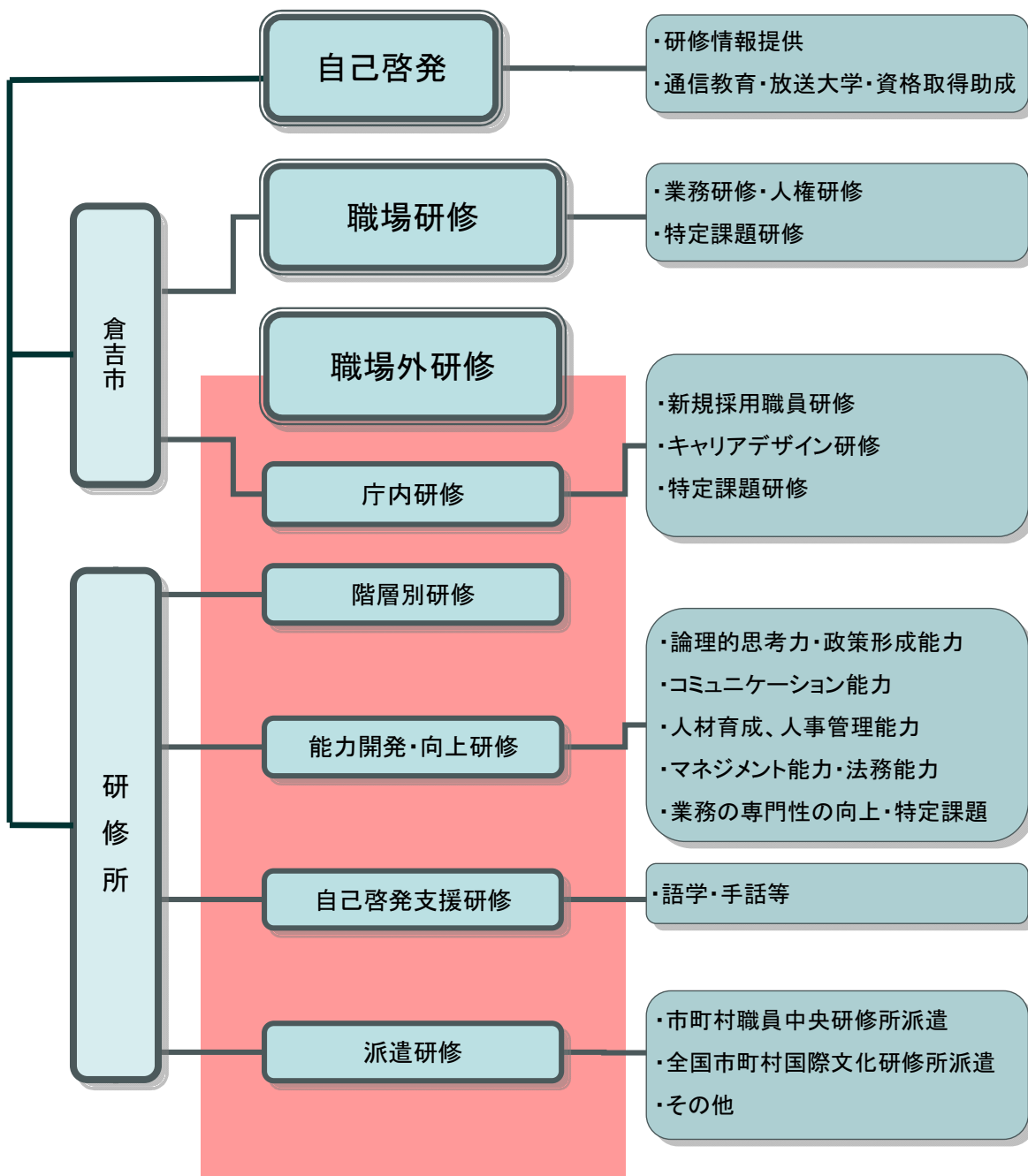
定年退職者等が長年にわたり培ってきた能力・経験は、組織を運営する上で貴重な財産であると考え、再任用制度を有効に活用する方法について検討します。

2) 職員研修

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において管理監督者・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）、職場を離れたところで実施する職場外研修（OFFJT）をそれぞれの特性を活かしながら計画的に推進します。

また、研修の成果をいかすため、研修履歴を作成、活用し、人事管理、職場との連携を図ります。

【職員研修体系】



1 自己啓発の促進

人材育成の基本は「自学」（自己学習、自己啓発）であり、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が重要です。職員の自己啓発意欲を醸成し、その資質と職務遂行能力の向上を図るため、通信教育講座の受講等の自主的な学習を支援します。また、自己啓発の契機となる情報提供や各種支援制度などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習しやすい職場環境の形成に努めます。

2 職場研修の推進

職場研修は、職場内で職務を通して行われる研修であり、人材育成の最も重要な役割を占めます。職場の実情にあわせて、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能です。研修を進めるに当たっては、個々の職員に応じて計画的に取り組み、職務遂行能力及び政策形成能力の開発を推進していくことが求められます。その成果は、その職場の管理監督者をはじめ、同僚、先輩の業務や課題に取り組む姿勢によるところが大きいことから、管理監督者を中心とした職員への意識啓発や研修等の充実を図ります。

3 職場外研修の推進

職場を離れて実施する集合研修は、それぞれの職務・階層に必要な知識や技術を体系的に学習し、及び専門的な知識を学習する上で効果的であり、また他の研修生との交流を図る中で、啓発し合い、意欲を喚起する効果もあります。

多数の職員が受講すべき特定課題については、庁内研修を実施し、また、鳥取県人材開発センターの能力開発・向上研修を定期的に受講する仕組みを作り、専門的業務に関する研修については、中央研修等に積極的に派遣します。

研修に当たっては、職員や職場のニーズ等を把握しながら、時代の変化に対応した効果的な研修を推進するとともに、職員の自主性やチャレンジ精神を高めていくためにも、引き続き、職員が積極的に参加できるような体制を推進します。

(3) 職場の環境づくり

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の勤務意欲に大きな影響を及ぼします。職員同士、協力し合って啓発に努めることのできる職場環境を醸成していくことが重要です。

1 学習的風土づくり

職員が主体性を持って学び、能力を発揮するため、一人ひとりの職員が相互啓発的な雰囲気を作るとともに、管理監督者が率先して取り組むような学習風土づくりを推進します。

また、事務改善などへの自由な意見や提案を行う機会となる職員提案制度により職員の自主性や資質の向上を図ります。

2 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はより良い人間関係をつくる基本であり、効果的なコミュニケーションでストレスを軽減するなど職員の健康管理上においても重要となっています。また、職場の目標を共有化し、職員それぞれの役割から目標に向かって進むための欠かせないツールでもあります。職場の快適化、目標達成力向上のためコミュニケーションのスキルアップを図ります。

3 健康管理対策の推進

職員が意欲を持って仕事を行うには、心身ともに良好な状態であることが必要です。職員の自己管理支援はもとより、メンタルヘルス対策、ハラスメントへの相談窓口の充実など職員が働きやすい職場づくりに努めます。また、ストレスチェックの結果について集团的分析を行うことにより、職場環境の改善のために活用します。

4 仕事を通じた人材育成

職員の能力開発・向上は日々の仕事を通して図られます。仕事を進める過程そのものを人材育成の機会として捉え、職場の体制作りをしておくことでより効果が得られます。

(1) 業務マニュアルの作成

日常業務の中でも、マニュアル（手引書）化が可能なものについてはマニュアル化し、フローチャート（事業の流れの図式化）をあわせて作成することにより、事務の効率化と恒常的なサービスの提供を図ります。

(2) 目標による管理の推進

人事評価制度により、仕事を進めるうえでの職場や個人の目標を明確に設定し、管理監督者の的確な指示のもと、職員一人ひとりが業務の進行状況を管理しながら

ら「Plan（計画）－Do（実施）－Check（評価）－Action（見直し）」のマネジメントサイクルに沿って業務を遂行します。全体の目標と自分の役割の関係を把握し、効率的、効果的に事務事業を進めると同時に職員の能力開発、モチベーションの向上、職場の活性化を図ります。

4 人材育成基本方針の推進

基本方針に基づく取組を着実に実施していくためには、全職員及び管理監督者と人事・研修部門のそれぞれが、その役割に応じ、次のような取組姿勢を持って連携し、協力していくことが必要です。

1 職員の取組姿勢

職員の能力開発や資質向上には、職員自身の主体的な取組が基本となります。一人ひとりの職員が前向きに自己啓発に取り組むことで、職場全体の学習的風土が醸成されます。また、自らの能力を高め、よりよい職務上の成果を挙げることにより、満足感や達成感を得ることができ、職業人として自己実現を果たすことができます。

職員には、次のような姿勢で取り組むことを求めます。

- (1) めざす職員像と自分自身を把握し、自己啓発に努める。
- (2) 常に問題意識を持ち、前例や固定観念にとらわれずに仕事に取り組み、主体性をもって考え行動する。
- (3) 健康管理、良好な人間関係など自己管理に努める。

2 管理監督者の取組姿勢

管理監督者は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。職員の能力や適性、能力開発のニーズを的確に把握し直接指導できる立場にあり、また、その取組姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を与えます。

管理監督者には、次のような姿勢で取り組むことを求めます。

- (1) 率先して自己啓発に取り組む。
- (2) 職員の能力開発を積極的に支援する。
- (3) 職員を育てる役割を自覚し、職場研修の実施、人材育成能力の強化に努める。
- (4) 職場の学習的風土づくりに努める。

3 人事・研修部門の取組姿勢

人事・研修部門には、次のような姿勢で取り組むことを求めます。

- (1) 人材育成基本方針に基づく取組を進めるとともに、各職場と協力体制をとり、職員の取組に対し適切な支援を行うこと。
- (2) 人材育成のあり方について常に研究し、適宜適切な措置をとること。