

南アルプス市人材育成基本方針

～市民から信頼される職員を目指して～

平成19年2月
南アルプス市

目 次

はじめに	2
第1章 人材育成の基本的な方向	
第1 人材育成の意義	2
第2 基本理念	2
第3 あるべき行政の体制	3
第4 目指すべき職員像	3
第5 求められる能力と勤務姿勢	
1 職員に求められる能力と勤務姿勢	4
2 職務別に求められる能力と勤務姿勢	5
第2章 人材育成の方策	
第1 人事管理の基本的な方向	
1 職員個人が取り組むこと	6
2 職場＝所属長が取り組むこと	6
3 人事部門が取り組むこと	
(1) 多様な人材の確保	6
(2) 新しい人事給与制度	7
(3) 職員の配置	9
(4) 分限処分基準の確立	9
(5) 男女共同参画の推進	9
第2 職員研修	
1 職場研修	10
2 職場外研修	10
(1) 管理監督者研修の充実	10
(2) 採用後3年間の研修の充実	11
(3) 職員個々の能力に応じた研修の実施	11
(4) 政策形成に関する研修の充実	11
(5) 待遇意識・能力向上のための事業の実施	11
(6) 上部機関への派遣研修及び県等との人事交流 などの推進	12
(7) 自己啓発(自己学習)の奨励・支援	12
おわりに	12

はじめに

地方分権の新しい時代を迎え、これからの地方自治体は自らの責任において高度化・多様化する住民ニーズへの的確な対応など、地域における様々な課題を解決していくため、市民との協働による活力に満ちた「魅力あるまちづくり」を積極的に推進していくことが強く求められています。

そのためには、職員の資質の向上を図り、一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出すとともに、職員のやる気や向上心を高め、組織としての活力の向上を図ることが急務となります。

また、社会状況や経済状況の変遷とともに本市を取り巻く財政状況も厳しさを増すなかで、職員には限られた財源の効率的な執行、適切な状況判断、迅速な対応、新しい政策形成能力等が求められます。

このような状況を踏まえ、職員の能力開発と資質の向上をめざして、ここに「南アルプス市人材育成基本方針」(以下「基本方針」という。)を策定します。

この基本方針に基づき職員の人材育成を進め、組織の活力と市民に対する行政サービスの質の向上を図ります。

第1章 人材育成の基本的な方向

第1 人材育成の意義

魅力あるまちづくりを目指し、時代のニーズに対応した市民サービスを提供するためには、人材育成を充実し、職員一人ひとりの能力や意欲を向上させることにより、組織全体の活力を上げていく必要があります。

第2 基本理念

次の5つの理念に基づいて、人材育成の推進に取り組みます。

- 1 人材育成は、組織力を向上させるために、職員個人の能力を開発するもの
- 2 人材育成は、職員の人間的成長を支援するもの
- 3 人材育成は、組織力の充実・強化と職員の資質の向上との調和を目指すもの
- 4 人材育成は、組織目標との適合を図りながら推進するもの
- 5 人材育成は、社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ継続して実施していくもの

第3 あるべき行政の体制

「行政は最大のサービス業である」という視点に立ち、次のような体制を実現できる人材を育成し、市民サービスを向上する行政体制の仕組みを築いていきます。

- 1 地方分権時代に対応できる行政体制の充実
- 2 社会環境の変化や多様化する市民の要望に対応できる迅速で柔軟な行政体制の確立
- 3 市民と行政とが「協働」する行政体制の推進

第4 目指すべき職員像

魅力あるまちづくりへの意欲と能力を持ち、市民から信頼される職員を育成するため、次の5つの目指すべき職員像を掲げます。

- 1 常に「倫理観と責任感」を持つ職員
全体の奉仕者としての自覚のもと、高い倫理観と強い責任感、公正・公平な行政執行に努めるとともに、親切で丁寧な対応と迅速な行動により、市民から信頼される職員
- 2 市民との「協働意識」を持つ職員
常に問題意識を持って、市民の立場を理解し、情報を積極的に提供し、市民とともに考え、市民と協働して課題解決に取り組む職員
- 3 「政策形成能力」を持つ職員
時代の変化を捉え、複雑・高度化する行政課題に的確に対応できる専門性や政策形成能力を持つ職員
- 4 「挑戦」(チャレンジ)する職員
前例踏襲に陥ることなく創造性・柔軟性を発揮しながら、困難な問題や新たな課題に積極・果敢にチャレンジする職員
- 5 「経営感覚」を持つ職員
簡素で効率的な行政を実現するためのコスト意識やスピード感を持って、組織を運営する職員

第5 求められる能力と勤務姿勢

目指すべき職員像を実現していくためには、次のような能力と勤務姿勢が全職員に求められます。

1 職員に求められる能力と勤務姿勢

(1) 企画力

時代の変化や市民の要望等を的確に捉え、効率的な市民サービス、業務の改善・改革を遂行するためには、企画、政策立案、マネジメント等の政策形成能力が求められます。

(2) 調整力

職場における日常業務や政策形成過程において、相手に自分の意図が十分に伝わり、理解と納得が得られるようにするためには、相互理解能力、気配り、協調性、リーダーシップ等の対人調整能力が求められます。

(3) 指導力

組織をまとめていかなければならないリーダー的立場の職員は、部下や同僚や後輩から信頼され、相手の能力や人格を考えて効果的な指導、助言及び育成する能力が求められます。

(4) 判断力

組織として目標を設定し、その目標を達成へと導くためには、常に広い視野とコストを意識した経営感覚を持ち、状況に応じて適切かつ速やかな判断が求められます。

(5) 専門知識

職務を行ううえで必要な技術や知識を有するとともに、関連する知識(技術)の習得や現状に対する問題意識を常に持ち、職務を適切に遂行できる能力が求められます。

(6) 勤務姿勢

公務員として常に模範的な行動をとり、服務規則の厳守など職場内の様々な規律を遵守する勤務姿勢や自分の担当する職務と与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げる勤務姿勢が求められます。

2 職務別に求められる能力と勤務姿勢

職員に求められる能力と勤務姿勢を踏まえ、それぞれの職務ごとに求められる能力等は次のようになります。

職 務	求められる能力と勤務姿勢
部 長 級	豊かな人間性と広い視野、高い見識を有するとともに、長期的展望に立った政策判断を行い、統率力、折衝力を発揮し、他部局等との調整を行い、行政運営にあたることができる能力等
参事、課長級	課員等の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標の達成のため、総合的な価値判断にたち業務を関連機関と調整し、効果的に遂行することができる能力等
課長補佐級	組織目標の達成のため、職場の実態と課題を把握し、職場の活性化を図るとともに、業務に関する他部門との調整を行うことができる能力等
リーダー級	担当業務に精通し、計画に基づき組織目標の達成のため、常に問題意識を持って改善方法を考えながら職務を遂行するとともに、所属職員をまとめて指導できる能力等
上記以外の職員	与えられた担当業務を正確かつ迅速に処理するとともに、職員相互の協調性に心がけ、新しい業務についても前向きに取り組むことができる能力等

第2章 人材育成の方策

第1 人事管理の基本的な方向

仕事に対する意欲は、職員の能力開発や能力発揮のきっかけとなり、人を育て、組織にも活力を与えることとなります。

人材育成を効果的に推進するため、いかにして職員が仕事に対してやる気をもてるかを人事管理の面から考え、人材育成に取り組んでいきます。

1 職員個人が取り組むこと

自らの能力（職務遂行能力、政策形成能力など）を高めるとともに専門性を深めること。

2 職場＝所属長が取り組むこと

- (1) 日常の業務の中に職場内での職員の人材育成を心がけること。
- (2) 所属目標を明確にし、その目標達成に向けた職務の遂行課程において、公正・公平で透明な評価に心がけること。

3 人事部門が取り組むこと

(1) 多様な人材の確保

ア 人材確保の方策(職員採用)

多様な価値観や考え方を取り入れるため、職員採用の仕組みについて、多様な人材を確保する方策を検討、実施します。

- ・職員の採用は、知識とともに「柔軟な発想や創造性のある人材、困難な課題に積極果敢に挑む意欲ある人材」を確保するよう努めます。
- ・実践力や専門性の高い民間企業などの経験者を中途採用する制度を検討していきます。
- ・正規職員が専門的業務へ専念できるようにするため、定例的・定型的業務を必要に応じて非常勤嘱託職員等へ転換することを検討していきます。
- ・再任用制度や任期付採用制度については、定員適正化計画との整合性を図りながら、必要に応じて導入を検討していきます。

用語解説

- ・再任用制度・・・定年退職者等について、その能力及び経験を考慮し、特に必要がある場合に一定の期間、職員として採用する制度。
- ・任期付採用制度・・・高度の専門的知識、識見、経験等を必要とするため、あらかじめ採用期間(任期)を定めて採用する制度。

イ 定員適正化計画の着実な実施

職員の適正な配置と社会の変化に柔軟に対応する組織を構築するとともに、定員適正化計画については、計画を着実に実施し、その目標の達成を図ります。

(2) 新しい人事給与制度

今後の人事給与制度は、この基本方針に即して職員の業績及び能力を重視した新しい制度へ改革し、職員のやる気や向上心を高めていく必要があります。制度の基本は、公正・公平・透明を軸に構築し、がんばった職員が報われるために等級制度、人事評価制度、給与制度、研修制度等の各制度が有機的に結びつく総合的な人事給与制度の確立を目指します。

ア 人事評価制度

新しい人事評価制度は、職員の業績評価、能力評価及び勤務姿勢を直属の上司が総合的、客観的に評価するもので、今後の総合的な人事給与制度の中核となる制度です。

評価は、単に格差をつけることを目的とするのではなく、評価の過程で職員一人ひとりの人材育成を図り、組織を活性化していくことを第1の目的として行われるものです。

なお、人事評価制度の定着後は、その評価結果を人事給与上の処遇に反映していくこととなります。

評価の方法は、次のようになります。

目標管理制度(業績評価)

- ・職員自らの職務についての業務目標を設定し、その達成度を評価するもので、人事評価制度の中心となります。
- ・業務目標は、市の組織目標 部等の目標 所属の目標 担当の目標 職員個々の目標の流れのなかで、職員一人ひとりの職務における目標を設定するものです。

また、業務目標は、職員と上司の合意のもとに設定するもので、目標設定の過程でお互いの意思の疎通のための話し合いを重視します。

能力評価

- ・職員個人の職務遂行能力を一定の基準に基づいて評価するものです。

勤務姿勢評価

- ・職員の日頃の勤務に対する姿勢を一定の基準に基づいて評価するものです。

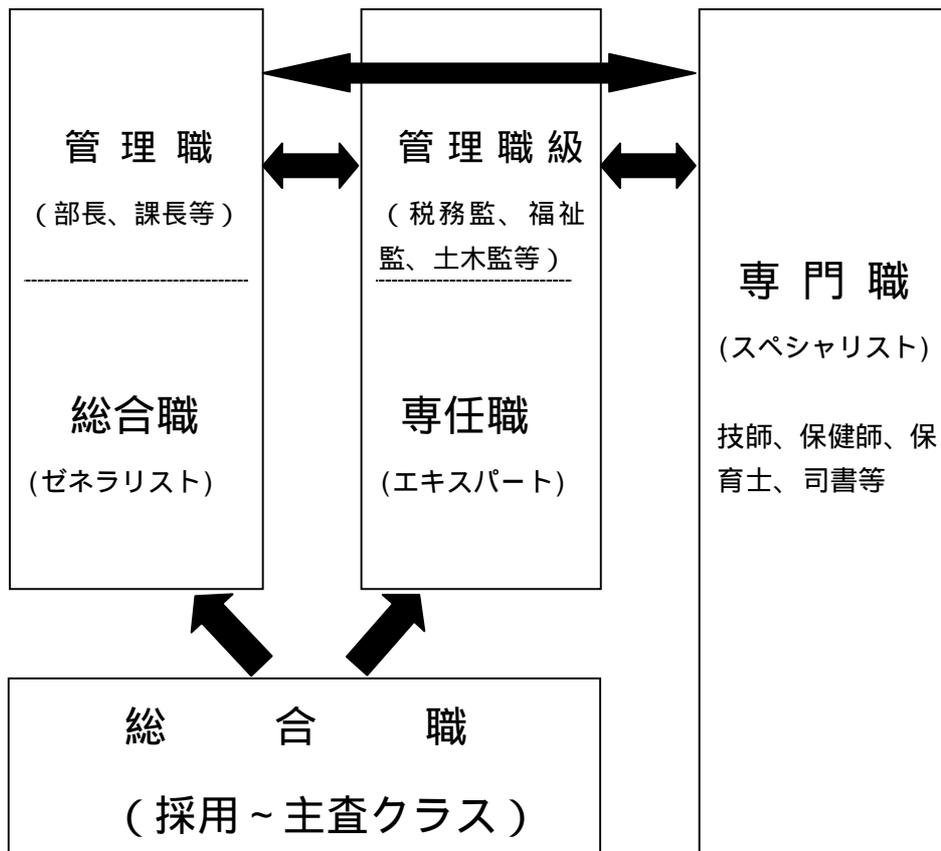
イ 人事ヒアリング制度及び自己申告制度の充実

毎年度実施している人事ヒアリング制度及び自己申告制度については、今後実施していく人事評価制度と連携して実施し、更に充実していきます。

ウ 複線型人事コース制度

一般的な総合職（ゼネラリスト）のほかに専任職（エキスパート）、専門職（スペシャリスト）を選択できるような制度を検討していきます。その場合、人事評価制度を活用するなかで、職員の個別の実情に合わせ各コース間の転換が可能となるよう弾力的な運用を図ります。

< 複線型人事コースモデル >



エ 職員提案制度及び庁内公募制度

職員に能力を発揮する機会を提供し、職員のやる気と向上心を育成することを目的に、職員の提案により実施されることとなった行政運営や各種事業にその発案者を配属する制度として、職員提案制度及び庁内公募制度の創設を検討していきます。

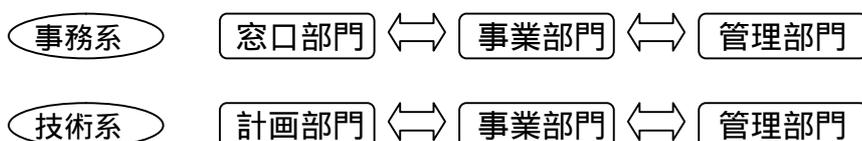
オ 希望降任制度

人事評価制度と自己申告との併用のなかで、職員が自ら降任を希望すること又は昇任を希望しないことを申し出る制度の創設を検討し、職員が過度の

肉体的・精神的負担を強いられることなく職務を継続できるようにするとともに、組織の活性化を図ります。その場合、改めて昇任することを可能とする制度も併せて検討していきます。

(3) 職員の配置

- ・人事ヒアリング及び自己申告並びに人事評価制度を有効的に連携し、より適正な人員配置及び適材適所の人事配置となるよう努めます。
- ・採用から主査になるまでの期間に、性質の異なる職場を組織運営上支障のない範囲で、概ね3年ごとに配置換えをするジョブローテーションを実施していきます。



- ・人事異動実施前に職員に対し異動方針を発表し、人事異動に対する考え方を周知します。

(4) 分限処分基準の確立

人事評価制度における評価の面談のなかで、きめ細かな指導、育成を行い、職員の良い職務遂行の確保を図ります。これらの過程を経て、なお勤務成績が不良であったり、適格性を欠く職員に対し、市の条例等に基づき厳正に分限処分を行うことができるよう人事評価制度と連携した仕組みを検討していきます。

(5) 男女共同参画の推進

行政サービスの一層の向上を図るためには、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していく必要があります。また、社会経済情勢の複雑多様化する中で、あらゆる分野への男女共同参画が期待され、女性職員の果たす役割はこれまで以上に増大しています。

平成19年2月施行された「南アルプス市男女共同参画推進条例」の基本理念に則り、女性職員の意見や能力などをより一層政策形成や意思決定に生かすため、行政の幅広い分野への職域の拡大や管理職等への積極的な登用に努めていきます。

第2 職員研修

今後の職員研修制度は、「新しい人事給与制度」と連携し、職場研修及び職場外研修を基本とした職員研修計画に基づく研修の着実な実施とともに、職員個人の能力や要望に応じた研修支援等を総合的に行い、人材育成を図っていきます。

1 職場研修

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、有効な手段です。

職場研修には、所属長やリーダーが部下職員の研修ニーズを把握し、目標を定めて計画的・継続的に行う方法（OJL）と日常の仕事を通じて、上司が部下の職員を随時指導する方法（OJT）があります。つまり、それぞれの職場全体で部下を育てていくものです。

したがって、職場研修を実施するのはそれぞれの職場であり、職場の所属長は職場研修を実施する責任があります。

<主な施策>

- ・職場研修マニュアルの充実
- ・職場研修指導者のための研修の実施
- ・職場研修実施の定着に向けた事業の実施

2 職場外研修

職場外研修は、県市町村職員研修所及び市町村アカデミーなどへの派遣研修等があり、人材育成の手段として積極的に行っています。

今後も職場外研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修や職員の要望に応じた能力開発のできる研修を実施するよう、研修計画の内容を一層充実させるとともに、一律に与えるだけでなく、職員個々の能力に応じて研修の機会を選ぶ制度を整備していきます。

（１）管理監督者研修の充実

職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいものがあります。

特に、管理職には、「新しい人事給与制度」の導入により、今まで以上に部下に対する指導力や経営管理（マネジメント）能力や経営センスなどの能力が要求されます。

これらを踏まえ、管理職に対する研修内容を見直すとともに、一層の充実を図ります。

<主な施策>

- ・人事評価者訓練に関する研修の実施
- ・目標管理に関する研修の実施
- ・経営能力向上に関する研修の実施

（２）採用後３年間の研修の充実

採用後３年間は研修の重点期間と位置づけ、早期の人材育成を図るため、職務遂行能力向上に関する研修を実施していきます。

< 主な施策 >

- ・ 接遇能力向上に関する研修の実施
- ・ 創造力、発想力強化に関する研修の実施
- ・ 法務能力（地方自治法、行政法、民法など）に関する研修の実施

（３） 職員個々の能力に応じた研修の実施

能力開発の基本は、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

このことから、受講したい科目を広範囲に選択できるよう、様々な研修メニューを設定していきます。

< 主な施策 >

- ・ 時代の変化や需要に合った研修科目の設定

（４） 政策形成に関する研修の充実

地方自治体の究極の目標である最少の経費で最大の効果を上げるためには、職員個人が前例踏襲主義ではなく自分で考え、様々な課題を解決する能力、柔軟性のある発想や戦略的な取り組み姿勢が必要となります。

このことから、今まで以上に政策形成に関する研修を充実させていきます。

< 主な施策 >

- ・ 選択科目に多様な政策形成研修科目を設定
- ・ 長期的な課題研究による研修の実施

（５） 接遇意識・能力向上のための事業の実施

現在、新採用職員から中堅職員までを対象として、接遇研修や研修の一環として総合案内窓口業務への従事を実施しています。

これからも、職員が行政サービス提供者として守るべきルールを明確化するとともに、接遇意識能力の向上を図ります。

< 主な施策 >

- ・ 「接遇マニュアル」の周知徹底
- ・ 接遇指導者（リーダー）研修の実施

（６） 上部機関への派遣研修及び県等との人事交流などの推進

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段であり、とても効果的です。また、同時に他団体の職員や外部の人との交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。

このため、国・県の各種機関への派遣研修及び県等との人事交流などを今後とも可能な限り積極的に推進していきます。

また、民間企業の経営感覚や対人能力を学ぶため、民間企業等への派遣

研修についても計画していきます。

< 主な施策 >

- ・ 国、県の各種機関への派遣研修
- ・ 県等との人事交流
- ・ 民間企業派遣研修の計画、実施

(7) 自己啓発(自己学習)の奨励・支援

能力開発の基本は、自己啓発(自己学習)です。組織力アップの観点からも、職員の自己啓発に対する様々な取り組みや要望について、積極的に奨励・支援する制度を検討していきます。

おわりに

これからの行政は、まず市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上していかなければなりません。そのためには、「意識改革」のできる職員になることが必要となります。

この「意識改革」を進めるため、基本方針に基づく様々な取り組みにより、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

なお、基本方針は、今後とも社会情勢の変化に柔軟に対応し、形骸化・陳腐化させないため、必要に応じて見直しを行い、より一層充実したものにしていきます。