

射水市人材育成基本方針

～『豊かな自然 あられる笑顔 みんなで創る きららか射水』～

射水市の将来像実現のため、市民と協働し、
挑戦する意欲をもった行政のプロを目指して

平成 20 年 4 月
射 水 市

射水市人材育成基本方針

目次

I	策定の目的	1
II	射水市が求める人材	2
1	目指すべき職員像	2
2	職員に求められる能力	3
(1)	求められる能力・意識等	
(2)	基本的な役割と習得すべき能力・意識等	
III	人材育成の進め方	5
1	能力を開発する「職員研修」	5
(1)	職場研修（OJT=On the Job Training）の実践	
(2)	職場外研修（OffJT=Off the Job Training）の実施	
(3)	選択型研修の充実	
(4)	自己啓発の促進・支援	
(5)	民間企業等への派遣の検討	
(6)	研修成果の還元	
2	人を育てる「人事管理制度」	7
(1)	人材の確保	
(2)	人事評価制度の構築	
(3)	人事異動希望調書の活用	
(4)	ジョブ・ローテーションの活用	
(5)	職員提案制度の活用及び庁内公募制度の導入	
(6)	女性職員の登用	
3	人を生かす「職場環境」	9
(1)	健康管理、メンタルヘルスの充実	
(2)	セクシャルハラスメント、パワーハラスメント対策の充実	
(3)	良好なコミュニケーションの構築	
IV	人材育成を推進する体制の構築	11
1	管理監督者の役割	11
2	職員の役割	11
3	人材育成担当部門の役割	12
	《射水市人材育成基本方針体系図》	13

I 策定の目的

近年、地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢化、高度情報化やグローバル化、さらに環境に対する関心の高まり等により、大きく変化しています。また、地方分権が進展する中、これからの地方自治体は、自己決定・自己責任のもと、高度化、多様化する市民ニーズや社会・経済情勢の変化に適切かつ迅速に対応していかなければなりません。そして、豊かさとゆとりを実感できる魅力あるまちづくりに自らの知恵で取り組むとともに、厳しい財政状況を見据えた行財政運営を着実に実行していくため、職員にはこれまで以上に困難な課題を解決する高い能力と資質の向上が求められています。

本市においても、職員一人ひとりが全体の奉仕者としての自覚と、常に職務に対し意欲を持って取り組むことはもとより、専門知識と幅広い見識を持ち、市民と協働して課題を解決し、効率的、効果的に行財政運営を担うことのできる職員を組織的、計画的に育成していく必要があります。

このことから、本市では、職員の意識改革と能力開発、資質向上を積極的に推進する指針として「射水市人材育成基本方針」を策定し、「射水市総合計画」に掲げる市の将来像『豊かな自然 あふれる笑顔 みんなで創る きららか射水』の実現に向けて、目指すべき職員像を示すとともに、研修、人事管理、職場環境を含めた総合的、計画的な人材育成に取り組んでいきます。

Ⅱ 射水市が求める人材

1 目指すべき職員像

地方自治の本旨は、「住民自らが治める」ことであり、市職員は市民に代わって日々の行政運営を行っています。したがって、職員は常に市民とともに考え、市民の立場に立った質の高い行政サービスを迅速かつ適正に提供していくことが必要です。

同時に、市職員は、新たな地方の時代を迎えて様々に変化する社会情勢や高度化する市民ニーズを的確に捉えて、柔軟に対応しなければなりません。

本市では、これらを踏まえ、総合計画に掲げる将来像『豊かな自然 あふれる笑顔 みんなで創る きららか射水^{いみず}』の実現に向けて、目指すべき職員像を次のように定義します。

公務員倫理の遵守

全体の奉仕者としての自覚のもと、高い倫理観と使命感を持って「誠実・公平・公正」に職務を遂行するとともに、親切で丁寧な対応により、市民から信頼される職員

※ 地方公務員法第30条は、「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」と規定

行政のプロ意識

自らの職務に誇りと責任を持ち、幅広い視野と先見性を備え、政策形成能力を発揮することにより、行政課題に的確に対応する職員

市民との協働

市民と行政の力を結集して自立したまちづくりに努め、常に問題意識を持って情報を積極的に収集・発信し、市民とともに考え、協働しながら率先して地域の課題解決に努める職員

挑戦する意欲

多様化・高度化する市民ニーズに対応し、満足できるサービスを提供するため、社会情勢の変化を敏感に捉え、課題を発見し、前例にとらわれない提案型の発想を心がけ、積極的に取り組む職員

スピード・コスト意識

個々の事務事業を効果的に推進するため、「計画(Plan)し、実行(Do)し、経過や結果を評価(Check)し、改善(Action)」に取り組むとともに、最少の経費で最大の効果を挙げることのできるように、スピードを重視しコスト意識を持って効率的な行財政運営に努める職員

2 職員に求められる能力

本市が目指す職員を育成するためには、次のような能力・意識等が求められ、その習得と向上に努めます。

(1) 求められる能力・意識等

区 分		定 義
公務員倫理		公務員として高い倫理観を持ち、礼節ある行動と公正・公平に職務を執行する姿勢
職務遂行能力	判断力	状況を把握し、適切かつ迅速に対応できる能力
	情報収集・活用能力	職務に必要な情報を収集・分析・活用できる能力
	専門知識・技術	職務遂行に当たって必要な知識や技術
	協調性	他の職員との協力により、円滑に職務を遂行しようとする姿勢
対人能力	統率力	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
	折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
	接遇能力	市民に対して好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで対応できる能力
	協働意識	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
政策形成能力	企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てることのできる能力
	課題解決能力	目標達成の際に起こる問題を、柔軟かつ滞らずに克服することで、最善の解決策を導き出す能力
マネジメント能力	政策決定能力	組織の管理運営や政策の実現に当たって、意思決定できる能力
	組織経営能力	政策課題に対して、組織力を最大限に発揮・運営する能力
	危機管理能力	行政事務執行上の不測の事態に、迅速、正確に対応できる能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力

(2) 基本的な役割と習得すべき能力・意識等

階層	基本的な役割	習得すべき能力、意識
部長・次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部局の最高責任者として、市の方針に基づき、戦略的なビジョンを示し、目標達成に努める。 ・情勢の変化を的確に捉え、中長期的な視点に基づき、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。 ・部下職員の育成・指導・監督を行うとともに、部局を統括する。 	<p>政策決定能力 組織経営能力 危機管理能力</p>
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部局の経営方針に基づき、所属に戦略的なビジョンを示し、目標達成に努める。 ・良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標を設定し部下職員に業務を実行させ、それを適正に評価する。 ・職務に必要な情報を収集・分析・活用するとともに、状況の変化を的確に把握し、施策立案、政策形成を行う。 ・部下職員に適切に方向性を示し、個性に合わせ方法を工夫し、育成・指導・監督を行う。 	
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ・課の基本方針に基づき施策立案、政策形成を行い、目標達成に努める。 ・課長を補佐するとともに、必要に応じて進言、提案を行う。また、課全体の状況を的確に把握しながら、事務事業を円滑に遂行する。 ・部下職員に適切に方向性を示し、個性に合わせ方法を工夫し、育成・指導・監督を行う。 	<p>統率力 課題解決能力 人材育成能力</p>
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・担当系の業務に精通し、必要な情報を積極的に収集・活用しながら、事務事業を遂行する。 ・高度な実務知識を基に上司を補佐し、担当系の重要施策を立案し、進行管理をする。 ・常に専門知識・技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下を育成・指導・監督し、その能力開発を促す。 	<p>公務員倫理 判断力</p>
主任・技師 主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示・命令を的確に理解し、常に問題意識を持ち、報告・連絡・相談を怠ることなく、正確・迅速に業務を遂行する。 ・職務遂行に当たって、規律を遵守しながら、他の職員と協調して仕事に取り組む。 ・職務に直接関係あることだけでなく、自己啓発を実践し、高度な知識・技術の習得に努める。 	<p>情報収集・活用能力 専門知識・技術 協調性 折衝・調整力 接遇能力 協働意識 企画・計画力</p>

Ⅲ 人材育成の進め方

1 能力を開発する「職員研修」

職員研修では、事務処理能力にとどまらず、高度な政策形成能力や法制執務能力、説明責任、自主性・創造性、豊かな心と感性をも兼ね備えた人材の育成を目指し、研修内容の充実に努め、必要な能力の向上を図ります。

また、職員研修は、人材育成の中心的手法であり、人材育成全体を支援する重要な役割を果たすものであることから、人事管理や組織管理の諸制度と連携し、組織的、計画的に実施していきます。

(1) 職場研修（OJT=On the Job Training）の実践

人材は、職場における仕事を通して育つものであることから、職場研修は人材育成において重要な手法です。

質の高い行政サービスを実現するためには、職場における知識や情報を共有して事務効率を上げるとともに、専門的な知識、技術を持った職員を育成し、職員一人ひとりの能力を向上させていくことが必要となります。

そのためには、管理監督者である所属長等が職員の能力の実態を把握し、職場を教育や訓練の場ととらえ、計画的に職場研修を実施します。

(2) 職場外研修（OffJT=Off the Job Training）の実施

職場外研修は、一定期間職場を離れて行われる研修のことであり、業務上必要な知識の習得や専門性の向上を図るために集中的に行われ、①階層別研修、②専門研修、③派遣研修の3つの柱で構成しています。

階層別研修や専門研修については、市が単独で実施する研修だけでなく、富山県市町村職員研修機構や富山県職員研修所が主体となり実施する研修を活用することで、職員の能力向上を図ります。

また、自治大学校や市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の研修機関及び国や県への派遣研修については、高度な専門知識や技能の習得、行政実務能力や政策形成能力の向上が期待できることから、積極的に推進します。

(3) 選択型研修の充実

強制されて受講する研修では、十分な成果も期待できません。「やらされ感」ではなく、職員が「自ら学び」、新たな知識・技術を習得したいという自発的な意欲を支援しながら、効率・効果的な研修を実施するために、自己選択型の研修メニューの充実・提供に努めます。

(4) 自己啓発の促進、支援

職員の能力開発は、本人の主体的な取組による「自己啓発」も重要です。しかし、自己啓発を本人の自主性だけに頼るのではなく、組織として職員の自覚を促し、推進する必要があります。このため、学習のきっかけづくりとして、e-ラーニングや通信教育及び放送大学の受講助成を実施します。

さらに、自己啓発等休業制度や修学部分休業制度を活用することで、職員自らがその資質を高めるように努めます。

(5) 民間企業等への派遣の検討

最少の経費で最大の効果を挙げる「コスト意識」を持って業務を遂行するためには、既存の行政の枠組みにとらわれない柔軟な発想と挑戦意識が必要です。これらの能力の伸長を図るため、民間企業等への派遣について検討します。

(6) 研修成果の還元

研修を受ければそれで終わりではなく、研修で習得した知識やスキルを職場で生かし、質の高い行政サービスを提供して初めて研修が終了したといえます。

このため、研修受講者は、研修で習得した知識やスキル等を職場でどう実践するのかを報告書として提出するほかに、職場等において研修成果を発表するなど、職場に還元するように努めます。

2 人を育てる「人事管理制度」

高度化、多様化する市民ニーズに対応し、市民に満足してもらえる行政サービスを提供するためには、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮することが重要であり、職員の能力開発には、人事管理制度が職員研修制度及び職場環境の整備と併せて大きな要素を占めています。

このため、有能な人材の採用、能力を最大限に発揮できる適材適所の職員配置、能力・業績が公平・公正に評価される人事評価等の諸制度を適正に運用、構築すること等によって、職員の能力開発と挑戦する意欲の向上に努めます。

(1) 人材の確保

意欲にあふれ、有能な人材を確保することは、組織の活性化に欠かすことのできない大きな要素です。また、定員適正化を進める上で、優れた職員を採用していくことは非常に重要です。このため、職員採用に当たっては、一般知識、専門知識の筆記試験の成績のみならず、面接や集団討論を重視し、市民サービスへの情熱や意欲、さらに市民との協働の意識を備えた人材の採用に努めます。

(2) 人事評価制度の構築

地方分権の進展や行政に対するニーズが高度化、多様化する中で、市民に最も身近な市役所の職員は、全体の奉仕者としての自覚を持ち、公務を能率的かつ適正に運営することにより、市民に信頼されることが重要です。

このため、人事評価制度の構築を進め、がんばった職員の能力や実績を適正に評価し、職員のやる気や働きがいを引き出すことにより職員の能力向上を図り、組織目標の達成と職場内の活性化に努めます。なお、人事評価制度は「能力評価」と「業績評価」を柱とし、評価基準を明確化した上で、公平・公正で納得性の高い制度の運用に努めます。

さらに、研修や給与制度と結びつけて、人事評価制度をこれからの人事・給与制度の核として運用していきます。

(3) 人事異動希望調書の活用

限られた職員で効率的な行政運営を行っていくためには、これまで以上に職員の能力・知識を生かし、本人のやる気を重視した適材適所の人事配置を進め

る必要があります。このため、職員本人から提出される異動希望調書から異動希望や職務への意見等を把握し、効果的な人事異動に資するようにします。

(4) ジョブ・ローテーションの活用

職員一人ひとりの個性を生かし、能力を最大限に成長させるためには、様々な職場を経験することも重要です。特に若い職員（概ね採用後 10 年まで）については、短期間でいくつかの職場を計画的に異動することによって、能力の向上を図ります。

また、多様化・高度化する市民ニーズに対して、職員は自らの業務について説明責任を有する等、専門知識を備えていることが求められています。これに的確に答えていくためには、幅広い知識と経験を持つ総合職だけでなく、専門分野の業務について多くの経験と知識を持つ職員の養成が不可欠です。このため、職員の適性、意向及び職場での必要性を把握し、特定分野のスペシャリストとして育成することも考慮しながら、ジョブ・ローテーションと併せて、その能力を最大限に活用し、組織として最大の効果を挙げることのできる適材適所の職員配置に努めます。

【参考】

期 間	役 割
能 力 育 成 期	新規採用時から 30 歳前後の期間であり、職員一人ひとりの能力の育成を図るとともに、公務員としての基礎的な能力の習得と様々な部門の職務を経験します。
能 力 開 発 ・ 拡 充 期	30 歳から 35 歳前後の能力を高める期間を能力開発期とし、それまでに習得した基礎能力を活用するとともに、専門知識の取得に努めます。 また、35 歳から 45 歳前後は、業務の中核に位置する時期であることから、必要とされる能力の拡充期であり、より多くの専門知識を蓄積しながら業務に生かすことに努めます。
能 力 発 揮 期	45 歳から定年までの期間であり、これまで培ってきた専門知識や豊かな経験を生かし、組織に貢献します。

(5) 職員提案制度の活用及び庁内公募制度の導入

職員のやる気と向上心を育成し政策立案能力を高めるために、職員提案制度を積極的に活用します。

また、特定の職や新規プロジェクトに、意欲のある職員を年代や性別にかかわらず広く公募する庁内公募制度は、組織を活性化し、行政運営の効率化が期待できます。さらに、職員の挑戦する意欲の向上と能力の有効活用に資することからも、庁内公募制度の導入を検討します。

(6) 女性職員の登用

男女共同参画社会の実現に向けた市の基本方針である「射水市男女共同参画基本計画」の理念に基づき、女性職員の自発的、積極的な能力開発の推進と政策方針決定の場への登用に努めます。

さらに、「射水市特定事業主行動計画」に基づき、職員が仕事と子育てを両立できるよう業務分担等について配慮し、職場全体でサポートする体制づくりに努めます。

3 人を生かす「職場環境」

限られた財源と職員で市民ニーズに対応し、市民に満足してもらえるサービスを提供するためには、職員が主体性を十分に発揮し、心身ともに健康な状態で事務事業を遂行できる職場環境の整備も人材育成に果たす役割は大きいと考えられます。このため、職員の健康管理等、健全でコミュニケーションの良好な職場環境づくりに努めます。

(1) 健康管理、メンタルヘルスの充実

職員が健康に働ける環境づくりには、疾病の予防、早期発見・治療が不可欠です。職員の定期健康診断の実施や人間ドック受診の助成等を通じて、健康な体づくりに努めます。

また、近年のストレス社会を反映して、精神的な疾患によって病気休暇を取

る職員が増加していることから、心の健康（メンタルヘルス）面での対策の充実・強化に努めます。

(2) セクシャルハラスメント、パワーハラスメント対策の充実

セクシャルハラスメント、パワーハラスメントに対する理解と認識を深め、明るく仕事に専念できる職場環境づくりのために、職員全員が問題意識を持つように努めます。

※ セクシャルハラスメント:「性的嫌がらせ」という意味で、一般的には「相手方の意に反する性的な言動」ということができます。

※ パワーハラスメント:「権力や地位を利用した嫌がらせ」という意味で、会社等で職権等の権力(パワー)を背景にし、人権を侵害する言動で相手(部下等)に精神的な苦痛あるいは雇用不安を与える行為です。

(3) 良好なコミュニケーションの構築

職場を活性化し、人材育成を効率的に推進するためには、職員一人ひとりが自由に意見を述べることができ、提案する機会が確保される等、良好な人間関係に基づく職場環境を構築することが重要です。

このため、課内や係内でのミーティング等を実施することや、職員全員が「報告・連絡・相談」を徹底することで情報の共有化を進め、上司と部下、同僚間での良好なコミュニケーションづくりに努めます。

IV 人材育成を推進する体制の構築

職員の能力開発を効果的に実施するためには、市長のリーダーシップのもと総合的な取組を推進し、研修や自己啓発について積極的に取り組むことのできる環境と、人事管理等の改善や研修の充実を図る必要があります。そのためには、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくとともに、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言の実施、そして、こうした取組を支える人材育成部門の体制整備に努める必要があります。

1 管理監督者の役割

管理監督者は、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いうる立場にあります。また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、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。

したがって、管理監督者は、人材育成を重要な職務の一つであると認識するとともに、必要に応じて職場研修(OJT)等を実施し、職員が積極的に学ぶことのできる学習環境づくりに努めます。

2 職員の役割

職員一人ひとりが、「市民のために」という意識を常に持ち、市民満足度(CS=Citizens Satisfaction)を高めるために、受身ではなく、自ら積極的に学ぶ意欲と問題意識を持って能力開発に取り組むとともに、職員同士が互いに切磋琢磨していく職場風土づくりに努めます。

3 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門は、職員の人材育成を効果的かつ系統的に実施できるように、人材育成の総合調整・管理を担うとともに、職員や職場での取組を支援し、必要とされる能力を習得する機会を積極的に提供すること等により、職員の資質向上を図ります。

《射水市人材育成基本方針体系図》

射水市の将来像 『豊かな自然 あられる笑顔 みんなで創る きららか射水』



目指すべき職員像

《公務員倫理の遵守》

全体の奉仕者として公務員倫理を遵守し、誠実・公平・公正な対応で、市民から信頼される職員

《行政のプロ意識》

自らの職務に誇りと責任を持ち、幅広い視野と先見性を備え、政策形成能力を発揮することにより、行政課題に的確に対応する職員

《市民との協働》

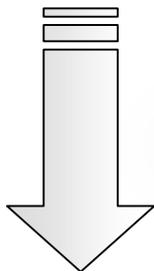
常に問題意識を持ち、市民と協働しながら率先して地域の課題解決に取り組む職員

《挑戦する意欲》

前例にとらわれず提案型の発想を心がけ、積極的に取り組む職員

《スピード・コスト意識》

最少の経費で最大の効果を上げることできるように、スピードを重視しコスト意識を持って、効率的な行財政運営に努める職員



総合的な取組

求められる能力

- ・ 公務員倫理
- ・ 対人能力
- ・ マネジメント能力
- ・ 職務遂行能力
- ・ 政策形成能力

能力を開発する
職員研修

- 職場研修(OJT)の実践
- 職場外研修(OffJT)の実施
- 選択型研修の充実
- 自己啓発の促進、支援
- 民間企業等への派遣の検討
- 研修成果の還元

人を育てる
人事管理制度

- 人材の確保
- 人事評価制度の構築
- 人事異動希望調書の活用
- ジョブ・ローテーションの活用
- 職員提案制度の活用及び庁内公募制度の導入
- 女性職員の登用

人を生かす
職場環境

- 健康管理、メンタルヘルスの充実
- セクシャルハラスメント、パワーハラスメント対策の充実
- 良好なコミュニケーションの構築

射水市行政管理部人事課

Tel 0766-57-1629

Fax 0766-56-5011