

石卷市人材育成基本方針

第2次改訂版

令和3年3月

目 次

I	人材育成の目的	1
1	背景	1
2	人材育成の重要性	1
3	石巻市に求められる行政運営	1・2
4	求められる職員像	3・4
II	施策の方向性	5
1	意欲と能力を高める職員研修の推進	5
2	能力を高め発揮できる職場風土の醸成	6
3	意欲と能力を引き出す人事管理	7
III	人材育成の推進体制等	8
1	人材育成推進委員会による取組状況の検証	8
2	管理監督者の役割	8
3	職員の役割	8
	方針の体系図	9



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

はじめに

近年、国内外の社会経済情勢の変化、技術革新、価値観の多様化、少子・高齢化、人口減少社会の到来など行政を取り巻く環境は大きく変化しています。

さらに、地方分権の進展とあいまって、市民ニーズは多様になり、行政課題の専門化、多様化、複雑化が進んでいます。

このような中、平成23年3月11日、未曾有の被害をもたらした東日本大震災が発生し、それ以来、本市では「最大の被災都市から世界の復興モデル都市 石巻」の実現に向けて、全国各地の地方公共団体から職員派遣の御支援をいただきながら、各種復旧・復興事業の早期完成に鋭意努力を重ねてまいりました。

東日本大震災から10年が経ち、現在は、復旧・復興事業の完遂におおむね目途が立っている状況ではありますが、本当の復興を実感できるのはむしろこれからであり、今後は本市職員のみで、ふるさと石巻をいかに発展し続けられるかが最重要課題になっていると考えます。また、本市職員が一丸となって、これを実現させることこそが、これまで温かい御支援をくださった全国各地の沢山の方々への恩返しの一つであると考えます。

今般、震災復興期間の終了を控え、復興後の益々厳しい行財政運営が想定される中において、社会情勢の変化に対応し、また、多種多様な市民ニーズに応えることができる行政運営の実現を目指し、「石巻市人材育成基本方針」の第2次改訂を行いました。

今回の改訂に当たっては、これまでの基本方針の根幹は受け継ぐこととし、現況に合った新しい考え方も取り入れながら、施策の方向性を分かりやすく整理し、簡潔に表現するなど見直しを行い、この改訂に合わせ、方針に基づく施策を実施していくための「第2次石巻市人材育成基本計画」及び「第5次石巻市職員研修計画」を策定しました。

本基本方針に基づき、人材育成計画を推進することで、新たな時代に適切に対応できる職員を育成し、市民満足度が高く、持続可能な行政運営の実現を目指します。

令和3年3月24日

石巻市長



I 人材育成の目的

1 背景

近年、地方分権の進展、少子・高齢化、急速な人口減少、国際化、高度情報化、住民の価値観の多様化など、地方公共団体を取り巻く社会経済情勢が急激に変化しています。このことから、新たな時代に対応した地域づくりを推進して行くため、本市では平成17年4月に「石巻市人材育成基本方針」を策定し、人材育成に向けた様々な取組を行ってきました。

そのような中、平成23年3月11日、東日本大震災が発生し、本市は大きな転換期を迎えました。以降、新たな社会的課題に対し具体的な成果を挙げることが求められ、平成26年12月、これらの変化に的確に対応するため、それまでの課題や方向性について整理を行い、復興事業を推進するためのマンパワー不足を補うためにさらに効果的で実効性の高い人材育成基本方針を策定しました。

現在、本市は震災復興期間の終了を控え、新たな局面を迎えようとしています。

この新たな局面において、「石巻市人材育成基本方針」は、本市の抱える様々な行政課題に適切に対応し、住民福祉のより一層の向上を図るため、求められる職員像を明らかにするとともに、その職員像の実現に必要な能力開発の取組を総合的視点から定め、「震災復興期間終了後における人材育成の指針」とするものです。

2 人材育成の重要性

行政運営には、企業と同様、「人」「もの」「金」「情報」「時間」の5つの資源が必要とされますが、この中で「人」以外の4つの資源をうまく使いこなせるかどうかは「人」次第となりますので、「人」が一番重要な資源と言えます。

組織における人材とは、優れた能力を備え、それを職務の中で十二分に発揮して、組織目標の達成に貢献できる職員のことであり、全ての職員をそのように育てることが人材育成です。

本市ではこれまでも事務の効率化や合理化を進め、市が掲げる重要施策の推進に取り組んできましたが、今後は地方分権の進展とあいまって、市民ニーズや行政課題の専門化、多様化、複雑化への対応だけにとどまらず、少数精鋭主義による効率的な行政運営を行うことが求められており、市民への質の高い行政サービスを提供する上で、それらに対応できる人材を育成していくことが重要となります。

3 石巻市に求められる行政運営

東日本大震災以降、本市をめぐる状況の変化はその規模もスピードも一段と増しており、少子高齢化や急速な人口減少などの全国的な課題のほか、震災復興後の更なる発展や地域コミュニティの再構築などの本市特有の課題と向き合い、高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応する必要があります。

持続可能な魅力あるまちづくりを推進するためには、これまで以上に、環境の変化に応じた創意工夫や柔軟な対応、市民本位の行政運営が求められています。

このような状況から、本市に求められる行政運営の視点として以下の5項目が挙げられます。

(1) 市民本位の行政運営

高度化・多様化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応し、市民の視点に立った市民本位の行政運営が求められています。

(2) 地域の実情に応じた個性ある行政運営

地域の課題解決に向けて、地域の特性を活かしつつ、先見性のある政策を実施する行政運営が求められています。

(3) 効率的かつ持続可能な行政運営

厳しい財政状況の中、効率的で効果的な行政運営を行うためのコスト意識や都市経営感覚を持った効率的かつ持続可能な行政運営が求められています。

(4) 市民に信頼される透明性ある行政運営

情報公開を積極的に進め、政策の企画、変更、評価等のあらゆる段階で市民コンセンサスの確保と市民への説明責任の明確化が求められています。

(5) 危機管理を意識した行政運営

東日本大震災を教訓として、行政が抱える様々な危機から市民を守るため、起こり得るあらゆる不測の事態を想定した行政運営が求められています。

4 求められる職員像

前述した「石巻市に求められる行政運営」を実現するためには、その実現の達成に不可欠となる職員個々の意識を向上させ、その役割を果たすことが重要と考えます。

本市の人材育成に当たっては、「求められる職員像」を「育成すべき職員像」とし、次に掲げる意識を醸成し、その役割を果たすことができる職員の育成に取り組みます。

(1) 求められる意識

職員像	要件
市民感覚 を有する職員	常に市民の立場に立って物事を考え、行動できる職員
	常に質の高い市民サービスを心掛け職務に当たる職員
	市民ニーズを的確に把握し、対応できる職員
チャレンジ精神 を有する職員	高い目標を掲げ、新しい課題に積極果敢に取り組む職員
	慣習や前例にとらわれず、常に改善・改革を心掛け職務に当たる職員
	環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案できる職員
経営感覚 を有する職員	コスト意識を持って、計画的・効率的に職務を遂行できる職員
	費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員
	組織の方針を的確に把握し、自分に求められる役割を果たせる職員
豊かな人間性 を有する職員	常に人間としての成長を指向する旺盛な向上心を持つ職員
	全体の奉仕者として使命感と情熱を持ち、市民に信頼される職員
	地域住民と積極的に関わり、地域活動に貢献する職員
危機管理意識 を有する職員	常に危機管理のための問題意識を有する職員
	不測の事態に備え、問題の未然防止を講ずることのできる職員
	危機発生時において迅速かつ的確に対応できる職員

(2) 求められる役割

職階	求められる役割
部次長級	全庁的な広い視野と識見で、市政の基本的な施策や重要事項の審議・決定に参画するとともに、所管業務を円滑に遂行するための総括的な責任を担う。
課長級	組織に求められている役割、課題を認識し、課としての目標を設定し、これを職員に浸透させるとともに、風通しの良い職場環境づくりを行い、日常業務の中で職員を育成することが重要な職務であるとの認識を持ち、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。
課長補佐級	課の課題の解決、目標実現に向けて、適切な判断を行うための情報提供や意見具申を課長に行い、具体的な政策の企画、立案、実施に向け主体的に行動するとともに、課長の代理及び課内外との調整役としての役割を担う。
主査級	所管業務について高度な実務知識を有し、知識と経験を生かした業務の遂行・管理・改善、部下への適切な指導を行い、所管業務の中心的役割を担う。
主任主事級	担当業務について専門的な実務知識を有し、計画的かつ適切に処理する業務執行役を担う。
主事級	職務の遂行に必要な専門的な実務知識を身に付け、担当業務の確実な執行役を担う。

Ⅱ 施策の方向性

人材育成を実効あるものとするためには、効果的な研修プログラムと計画的な研修スケジュールにより教育を実践することはもちろんですが、職場内における様々な場면을人材育成のために活用することも重要であると考えます。そのためには、職員一人一人の人材育成に対する意識を向上させ、各職場において学習的風土の醸成を図ることが必要であり、これは人材育成における土壌づくりであると言えます。また、これに伴い、職員の自己啓発意欲も育まれ、能力開発における相乗効果が期待されます。

そして、更に人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員が持つ能力を最大限に発揮させる人事管理も重要です。職員の特性や能力に応じた人事配置や職員の将来のキャリア形成を見据えたジョブローテーションを戦略的に行うことにより、職員の資質を磨き、その能力を最大限に引き出すことが可能であると考えます。

以上から、人材育成の施策を展開するに当たっては、「意欲と能力を高める職員研修の推進」、「能力を高め発揮できる職場風土の醸成」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の3つを施策の方向性として掲げ、これらが総合的・有機的に機能し、より大きな成果を挙げられるような取組を計画的に推進していきます。

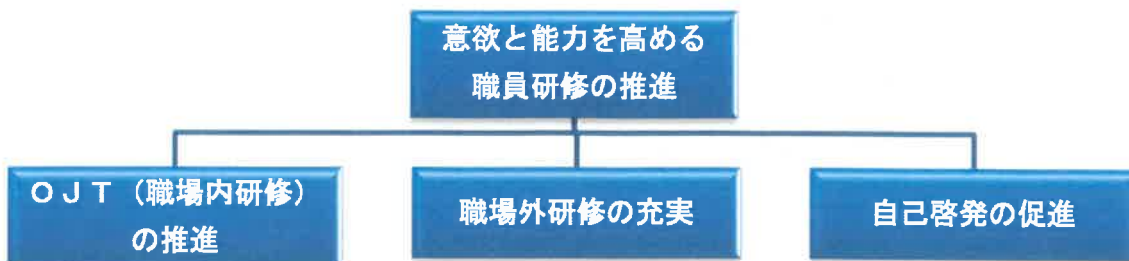
1 意欲と能力を高める職員研修の推進

職員研修は、教育と啓発によって、職員個々の意欲と能力を高めようとするものであり、人材育成の中心的手法と言えます。中でも職場における日常業務を通じてのOJT（On-the-Job-Training：職場内研修）は職員研修の基本であり、職業人としての資質や人格形成に与える影響が大きいことから、OJTを積極的に推進していくことは重要であると考えます。

しかし、新規採用者から管理監督者まで、それぞれの職階において求められる能力や役割は様々であり、これら全てをOJTにより習得することは困難であるため、OJTを補完するという意味でも職場外研修は重要です。

また、人材育成は本人の意欲と主体性がある初めて可能となるものであるため、職員の向上心や学習意欲を高めることで、より実効性のある職員研修が実現できます。

このことから、意欲と能力を高める職員研修の推進に当たっては、「OJT（職場内研修）の推進」、「職場外研修の充実」、「自己啓発の促進」の3つを柱とし、それぞれの特長を生かし、職員個々の意欲向上と総合的な能力開発を図り、人を育てる職員研修に取り組みます。



2 能力を高め発揮できる職場風土の醸成

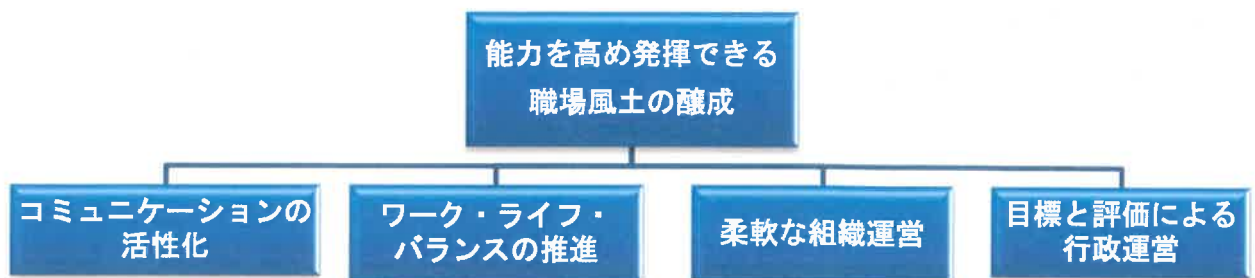
組織の職場風土は、仕事の成果や質、勤務能率だけでなく、能力を高めようとする学習意欲にも大きな影響を及ぼします。

当然ながら、各職場に配属された職員は、年代や経歴、能力、適性など様々な点において異なります。各職場において学習的風土が形成され、職員が自分の能力を遺憾なく発揮するためには、まずは、風通しの良い、働きやすい職場環境を整えることが重要となり、そのためには、職員同士の相互理解や親睦融和が不可欠です。

また、職場環境だけではなく、私生活の充実も仕事に対するモチベーションに良い影響を与えます。心身の健康は成長の糧であり、能力の発揮の源であることから、仕事と生活の最適なバランスを保ち、職員が健康を保持することは、人材育成にとってプラスの効果が働くものと考えます。

さらに、職員が自分の能力を最大限に発揮できるかどうかは、職員を管理監督する所属長のマネジメント次第でもあります。高度化・多様化する市民ニーズに対し、限られた職員数で対応していくためには、組織の最小単位となる課（かい）において、所属長がマネジメントを取り入れやすいような体制を整備することや、職員が能力を発揮しやすいような組織全体の横断的な協力体制の構築も重要です。また、仕事の目標や目的を明確にすることにより、職員が積極的に業務量の調整や手法の工夫に取り組み、さらなる成長や能力開発が促進されると考えます。

このことから、職員の能力を高め、発揮できる職場風土の醸成に当たっては、「コミュニケーションの活性化」、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「柔軟な組織運営」、「目標と評価による行政運営」の4つを柱として、人を育てる職場環境の構築に取り組みます。



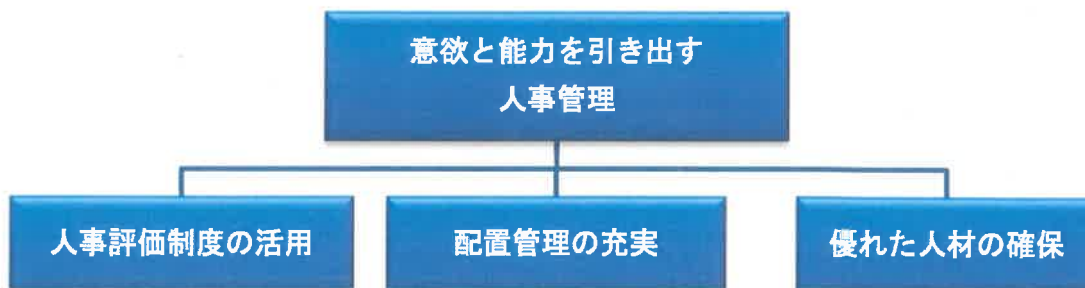
3 意欲と能力を引き出す人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と公務能率の向上を図り、組織全体を活性化することにあります。

職員一人一人の能力や業績を公正かつ的確に評価し、これを処遇に反映させることは、職員のモチベーションを高め、また、職員の適性或キャリア形成を意識した計画的な人事配置を行うことにより、組織全体の公務能率の向上につながり、組織の活性化を促進します。特に、近年、女性職員の割合が高くなっている傾向にあり、組織の活性化には、女性職員の活躍が不可欠であると考えます。

また、人事管理は、職員の採用から始まりますが、新しい時代に対応する組織を作り上げていくためには、組織の新陳代謝を適切に図ることが重要であると考えます。そのためには、職員として相応しい資質を備え、将来性豊かな優れた人材や、多様化・高度化する市民ニーズに対応できる専門的知識や技術を有する人材を確保することも重要です。

このことから、意欲と能力を引き出す人事管理に当たっては、「人事評価制度の活用」、「配置管理の充実」、「優れた人材の確保」の3つを柱として、これらが持つ人材育成に果たす役割を意識しながら、人を育てる人事管理を実践します。



Ⅲ 人材育成の推進体制等

人材育成を推進するためには、部局横断的な全庁一丸となった推進体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取組が必要不可欠です。

このため、人材育成推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明らかにして、計画的かつ効率的に取り組んでいきます。

1 人材育成推進委員会による取組状況の検証

人材育成についての具体的な取組について、石巻市人材育成推進委員会が定期的にその進捗状況を確認するとともに、より実効性の高い人材育成を推進するため、取組状況について検証を行い、より効率的な取組を検討・提案します。

2 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成施策を具体的に実施していく上で極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取組や各種研修への参加機会の提供等、職員一人一人の能力開発について積極的な支援を行っていきます。

また、東日本大震災後、業務量の増加等により不調を訴える職員が増加しているため、メンタル面も含めた職員の健康管理にも留意し、職員が能力を十分に発揮できる職場環境づくりに努めていきます。

3 職員の役割

人材育成の基本は職員の主体的な自己開発であり、職員は、公務員であることはもちろんのこと、職業人の責務として積極的に自己啓発に努める必要があります。

また、各職場は人材育成の大きな役割を担っており、管理監督者による指導だけでなく、先輩職員による後輩職員の育成や、職員同士がお互いを高め合うことにより成長できる場でもあります。

それぞれの職員が、自ら考え、学ぶ姿勢を身に付けるとともに、各職場で学び合う環境を醸成し、後輩職員の指導・育成に積極的に取り組んでいきます。

方針の体系図

