

# 石卷市人材育成基本方針

改訂版

平成26年12月



# § 目 次 §

I	方針改訂の趣旨	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もの	1・2
4	求められる職員像	3・4
II	施策の基本方向	5
1	意欲と能力を高める職員研修	5
(1)	自己啓発の促進	5
(2)	〇J T（職場研修）の推進	6
(3)	職場外研修の推進	6
2	能力を高め発揮できる職場風土	7
(1)	目的にあった組織運営	7
(2)	コミュニケーションの活性化	7
(3)	目標と評価による行政運営	7
3	意欲と能力を引き出す人事管理	8
(1)	人材の確保	8
(2)	配置管理の充実	8
(3)	人事評価制度の確立	8・9
III	人材育成の推進体制等	10
	方針の体系図	11

## はじめに

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・高齢化に伴う人口減少など行政をとりまく環境は大きく変化しています。

さらに、地方分権の進展と相まって、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。

この変化の時代にあって、新たな時代に対応した地域づくりを推進していくため、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り組みを行ってきました。

しかし、このような中で東日本大震災が発生し、多くの死者・行方不明者を出すなど、未曾有の被害をもたらしました。

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、全国の自治体から職員派遣の支援を受け、その実現に向けて鋭意努力しています。復旧・復興の主体的な担い手である市職員は、これまで以上に、住民ニーズに的確に応える政策展開や行政運営の力量が問われ、職員の能力開発が一層求められています。

策定から9年が経過し、本市を取り巻く環境は刻々と変化の一途を辿っています。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「石巻市人材育成基本方針」の改訂を行うこととしました。

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、「石巻市として必要な職員像」や施策の方向性について見直しを行い、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「石巻市人材育成基本計画（前期）」及び「第3次石巻市中期職員研修計画」を策定しました。

本基本方針を活用し、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の育成に取り組んで参ります。

平成26年12月4日

石巻市長 亀山 紘

# I 方針改訂の趣旨

## 1 背景

近年、社会環境は急激に変化しています。地方分権の進展、少子・高齢化、国際化、高度情報化、住民の価値観の多様化など、地方自治体を取り巻く社会経済情勢が急激に変化している中、東日本大震災が発生し、本市は大きな転換期を迎え、新たな社会的課題に対し具体的な成果をあげることが求められており、これらの変化に的確に対応するため、これまでの課題や今後の方向性について整理を行い、さらに効果的で実効性の高い人材育成基本方針を策定する必要があります。

「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、住民福祉の一層の向上を図るため、本市が求める職員像を明らかにするとともに、職員像実現とそのために必要な能力開発への取り組みを総合的視点から定め、「震災復興期間における本市の人材育成の指針」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」次第となることから、「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、男女を問わず職員をそのような者として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、市で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相まって、多様化する市民ニーズ等、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、震災復興基本計画に掲げる再生期及び発展期を担う人材を育成し、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、それらに対応できる人材を育成していくことが、直接、市民への質の高い行政サービスを提供する上で重要となります。

## 3 石巻市に求められるもの

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、震災からの復興、少子高齢化、地域活性化など多くの課題に向き合い、高度化・多様化した市民ニーズに対応した行政サービスをいかに提供するかが大きな課題となっています。

魅力あるまちづくりのため、これまで以上に、環境の変化に応じて、広い視野と高い観点からの創意工夫、柔軟な対応、市民視点での行政運営が求められています。

このような点から、石巻市の行政運営に求められるものとして以下の5項目を設定します。

**(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政策の実施**

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ことが求められています。

**(3) 効率的な行政運営**

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戦略的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、起こりうる多様な危機・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

本市の人材育成にあたっては、前述した「石巻市に求められるもの」を実現するために「求められる職員像」＝「育成すべき職員像」として、次に示す意識を有し、その役割を果たす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
<b>市民感覚</b> を有する職員	常に市民の立場に立ってものを考え、行動できる職員
	常に質の高い市民サービスを心が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
<b>チャレンジ精神</b> 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、前例にとらわれず、常に改善・改革を心が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
<b>経営感覚</b> を有する職員	コスト意識をもって、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
<b>豊かな人間性</b> 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
<b>危機管理意識</b> 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じ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	全市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、課として目標を設定するとともに、良好な職場環境づくり、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。
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 施策の基本方向

職員の能力や資質の向上には、職員一人一人が常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切ですが、その職員の能力向上のための自発的な取り組みを支援する制度や職員研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理システムの構築など、職員の自己啓発意欲の向上や能力の開発を促す環境を整備する必要があります。

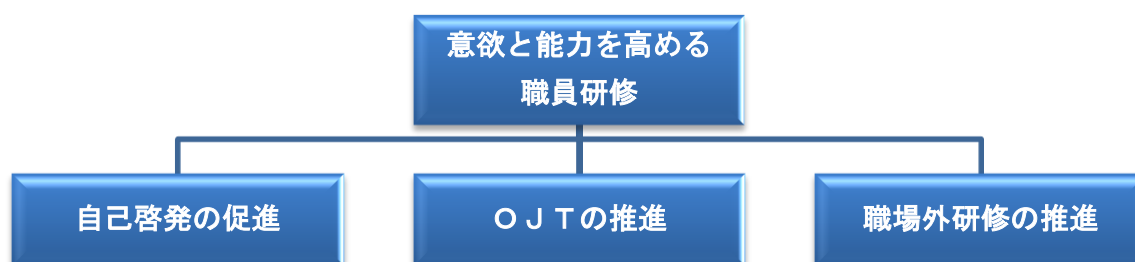
人材育成の施策の基本方向として、「意欲と能力を高める職員研修」、「能力を高め発揮できる職場風土」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の3つに区分し、それぞれの施策において既存の制度や取り組みを人材育成という観点から見直すとともに、これら全てが総合的・有機的に機能を発揮することによって、はじめて人材育成が実りあるものとなります。

### 1 意欲と能力を高める職員研修

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人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：職場研修）は職員研修の基本であり、職業人形成に大きな影響を及ぼすことから、OJTを積極的に推進していくことが重要です。

しかし、新規採用から管理職層まで、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、そのすべてをOJTにより習得することは出来ません。このため、OJTを補完する効果的な職場外研修や自己啓発への支援を充実することにより、より効果的な職員研修を図っていく必要があります。

職員研修を推進するに当たっては、人事管理との連携も図りながら、「自己啓発の促進」、「OJTの推進」、「職場外研修の推進」の3つを柱とし、効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を図ります。



#### （1）自己啓発の促進

自己啓発とは、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です。したがって、自己啓発は能力開発の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策と言えます。

自己啓発を促進するため、各種助成制度や情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、さらに、人事管理との連携も強化していきます。

## (2) OJT（職場研修）の推進

人材は職場における業務を通じて育つものであり、OJTは人材育成の最も重要な役割を占めます。しかし、OJTは日常の業務が中心となるため、指導する側に指導・育成の意識が欠けたり、教育は仕事以外の余分な仕事と言う意識が生じたりすることもあります。

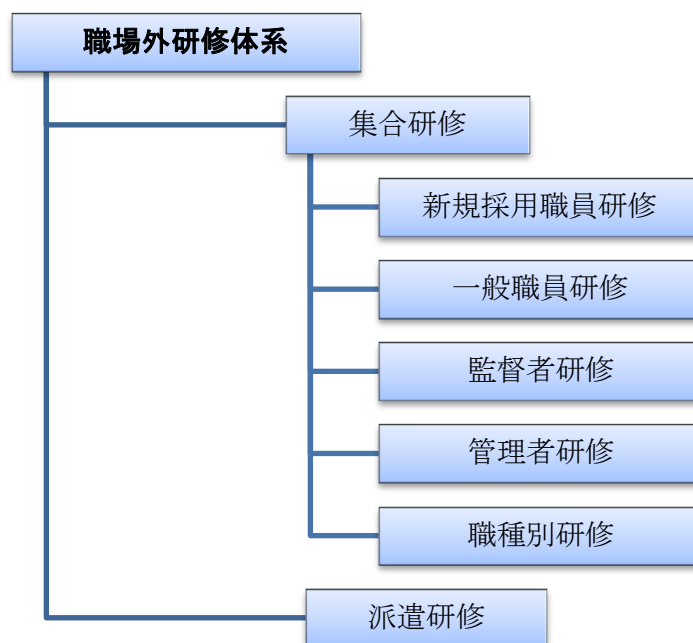
OJT成功の鍵は、その職場の管理監督者をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、これら職員への意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを積極的に推進していくとともに、OJTを実践するための仕組みづくりを行っていきます。

## (3) 職場外研修の推進

職場外研修は大きく分けると、職階や職種ごとに行う集合研修と、研修所等へ派遣する派遣研修の2つに分けられます。

集合研修は、職階や職種ごとに必要とされる基本的能力や知識の習得のほか、多数の職員が受講するため、受講者間の相互啓発により、視野の拡大や自分の欠点の認識等が図られることも期待できます。集合研修を効果的に行うためには、職員の能力や時代の変化などを踏まえながら、採用から退職までの全期間を通じての研修体系を確立し、長期的かつ計画的に取り組んでいくことが重要です。

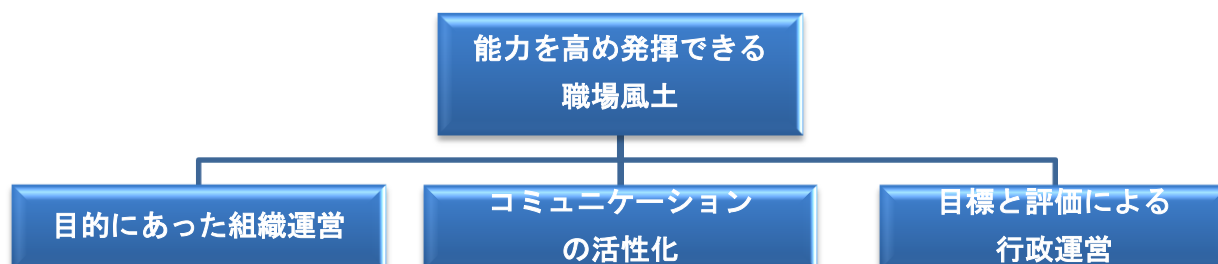
派遣研修は、日常の業務とは異なる環境での「体験」を通して、先進的でより高度な専門知識や技術を習得する上で有効です。したがって、職員や職場のニーズを把握しながら、時代の変化に即応した効果的な研修を推進するとともに、職員の自主性やチャレンジ精神を高める方策を講じていきます。



## 2 能力を高め発揮できる職場風土

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼします。

学習的職場風土づくりを推進するに当たっては、「目的にあった組織運営」、「コミュニケーションの活性化」、「目標と評価による行政運営」の3つを柱として具体的な取り組みを行っていきます。



### (1) 目的にあった組織運営

高度化・多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の能力や資質を最大限に発揮できる柔軟かつ機動性の高い組織形態とその効果的な運営が必要となります。

そのためには、職場の管理監督者が仕事や職員を適切に管理する能力を持つとともに、職員を有効に活用しやすい組織形態が求められます。

### (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を活性化していくためには、職員一人一人が職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げられるように意識的に努力する必要がありますが、とりわけ職場を預かる管理監督者が、職員を育成し職場を活性化することを自らの職務と認識し積極的に取り組む姿勢を持つことが最も重要であり、また、そのための環境づくりが必要です。

### (3) 目標と評価による行政運営

職場を活性化するためには、部・課・グループなどの組織の目標を共有化した上で、職員一人一人の業務目標を設定し、業務の進行状況を管理しながら、職員の能力や仕事に対する取組姿勢や成果を適切に評価するなど、目標と評価による行政運営手法の導入に努めてきましたが、今後とも積極的に取り組んで行く必要があります。

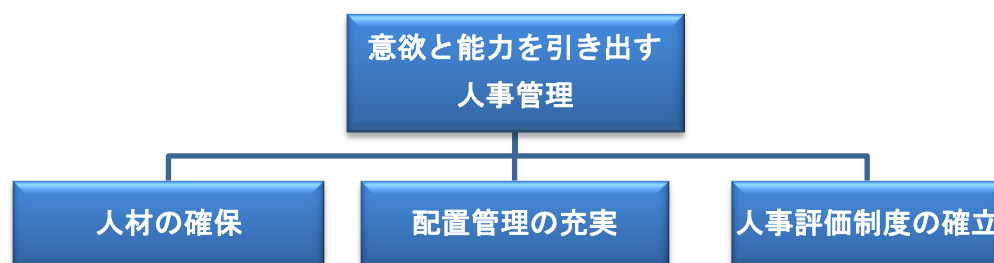
### 3 意欲と能力を引き出す人事管理

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効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。

職員一人一人の能力や実績が公正かつ的確に評価され、これが処遇や必要な能力開発に適正に反映されることが、モチベーションの向上につながり、それが組織の活性化をもたらすこととなります。

したがって、人材の確保や人材の活用、成績に基づく評価・処遇など、人事管理全般にわたっての新たな総合的な仕組みづくりが必要となります。

人事管理を推進するに当たって、「人材の確保」「配置管理」「人事評価制度」の3つを柱として、効果的連携を図りながら取り組んでいきます。



#### (1) 人材の確保

採用は人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、市民の立場で協調性のある温かい人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。また、職種によっては、高度化・多様化する住民ニーズに対応していくために、高度な専門的知識や技術を有する職員を計画的に確保していく必要もあります。

そのためには、求められる職員像や具体的な業務内容についての情報を発信し、学力に偏重せず市民の期待に応えられる能力や資質を持った人材を全国規模で発掘していく必要があります。

#### (2) 配置管理の充実

人事異動は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

高度化・多様化する市民ニーズに的確・柔軟に応える政策を企画立案・実行することが必要であり、男女を問わず、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を図り、組織を活性化していくことが必要となります。

そのためには、職員の意欲・適性・能力を把握し、適材適所に配置するための基準づくりを進める必要があります。

#### (3) 人事評価制度の確立

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを、組織的、科学的に評価し、給与、昇進、配置、能力開発などの人事管理上の諸決定の基礎とするもので、地方公務員法の改正により、その導入が義務化されました。

能力及び実績に基づく人事管理を徹底するため、職員個々の適性・能力・実績を正當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公正で透明性と納得性のある人事評価制度を確立していく必要があります。

## 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り組みが必要不可欠です。

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り組み状況の検証

人材育成についての具体的な取り組みについて、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、取り組み状況について検証を行い、より効率的な取り組みを検討・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、自己啓発への取り組み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く必要があります。

また、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ることも必要です。

### 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勿論のこと、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、単に管理監督者から職員への指導だけでなく、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あうことによる成長ができる場でもあります。

それぞれの職員が、自ら考え、学ぶ姿勢を身につけるとともに、各職場で学びあう環境を醸成し、後輩職員の指導・育成に積極的に取り組むことが必要です。

# 方針の体系図

求められる職員像

市民感覚

を有する職員

チャレンジ精神

を有する職員

経営感覚

を有する職員

豊かな人間性

を有する職員

危機管理意識

を有する職員

意欲と能力を高める職員研修

自己啓発の促進

〇JT（職場研修）の推進

職場外研修の推進

能力を高め発揮できる職場風土

目的にあった組織運営

コミュニケーションの活性化

目標と評価による行政運営

意欲と能力を引き出す人事管理

人材の確保

配置管理の充実

人事評価制度の確立

人材育成の推進体制等