

竹田市 人材育成基本方針

平成28年4月

竹田市総務課

目次

1	人材育成基本方針策定の趣旨	1
2	人材育成の目的	2
3	目指すべき職員像	3
4	職位に応じて求められる立場と役割	5
5	人材育成の取り組み	7
	(1) 職員研修	8
	(2) 人事評価制度	11
	(3) 人事管理	13

1 人材育成基本方針策定の趣旨

「竹田市人材育成基本方針」は、市の基本構想である竹田市総合計画の策定を踏まえ、人材育成を推進するための基本的な方針として平成18年12月に策定されました。

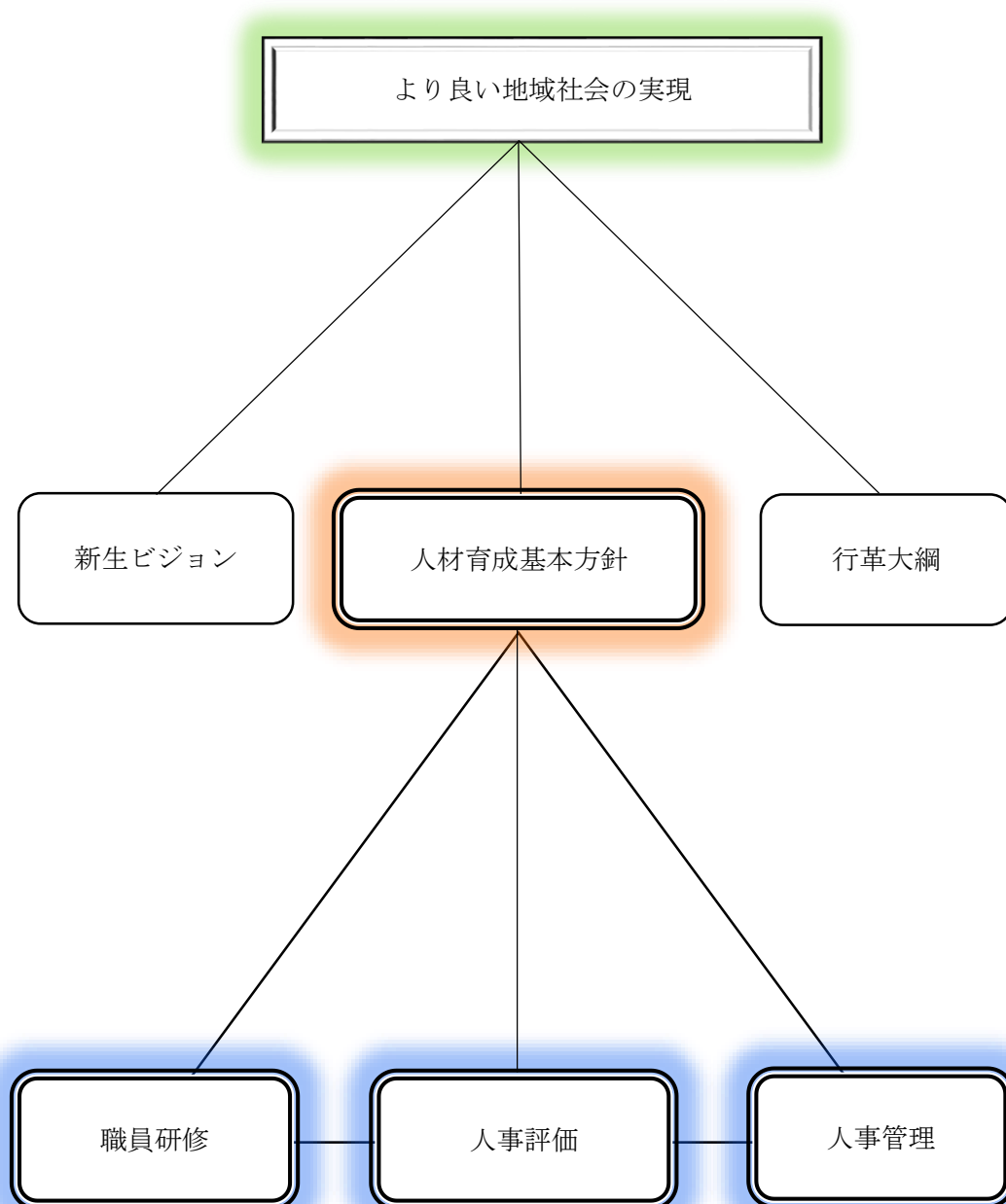
その後、総合計画は構想を実践させるため「新生ビジョン」へ進化し、効率的な行財政運営の仕組みをつくることを基本とした竹田市行財政改革大綱においても、職員が常に改革意識を持ち、積極的に改革に取り組むことができるよう、前例踏襲型からの脱却を目指し、組織の活性化を推進することとしました。

また、地方公務員法の一部を改正する法律が平成26年5月に公布され、能力及び業績に基づく人事管理の徹底が示され、これまで実施してきた勤務評定から、人事評価制度の導入が義務付けられました。

この人事評価制度の導入を機に、竹田市職員が目指すべき方向性を示すため、竹田市職員の意識調査を行い、その意思を反映させるために「竹田市人材育成基本方針」を見直すこととしました。

2 人材育成基本方針の目的

竹田市では、これまで「職員研修」と「人事管理」を柱として人材育成を推進してきました。今回の地方公務員法改正による人事評価制度の導入にあたり、この制度を竹田市独自のもとして定着させるため、「職員研修」「人事管理」「人事評価」の3つの柱を連動させることで人材育成を行うこととし、少数精鋭で目標を達成する職員と組織をつくる仕組みを構築します。



3 目指すべき職員像

より良い地域社会を実現するため、成長し続ける職員

より良い地域社会を創造するためには、職員が高い水準を目指して成長し続ける必要があります。

平成27年に実施した職員意向調査では、「自己成長の意識・ニーズ」が、全ての設問の中で最も高く、一方、「自己成長した能力を組織的にフィードバックする仕組み」についての設問が最も低いものでした。

職員一人ひとり、めまぐるしく変化する環境に対応するため、自己成長の必要性は認識しているものの、「一人一係」の業務配分や多様化する住民ニーズに応えるために多くの時間を費やすことで、自主的に能力開発する機会が少なくなっています。さらに、限られた機会を得た能力も、個人の成長に留まり、組織全体へフィードバックできない状況が生まれています。

また、職位ごとの回答では、管理職の「役割に対する達成度合い」の自己評価が高くなっています。この傾向は一般的に、業務の進捗管理のみ十分果たすことのみが管理職の役割と感じていることが多く、管理監督者としてのマネジメント意識が低いことが考えられます。

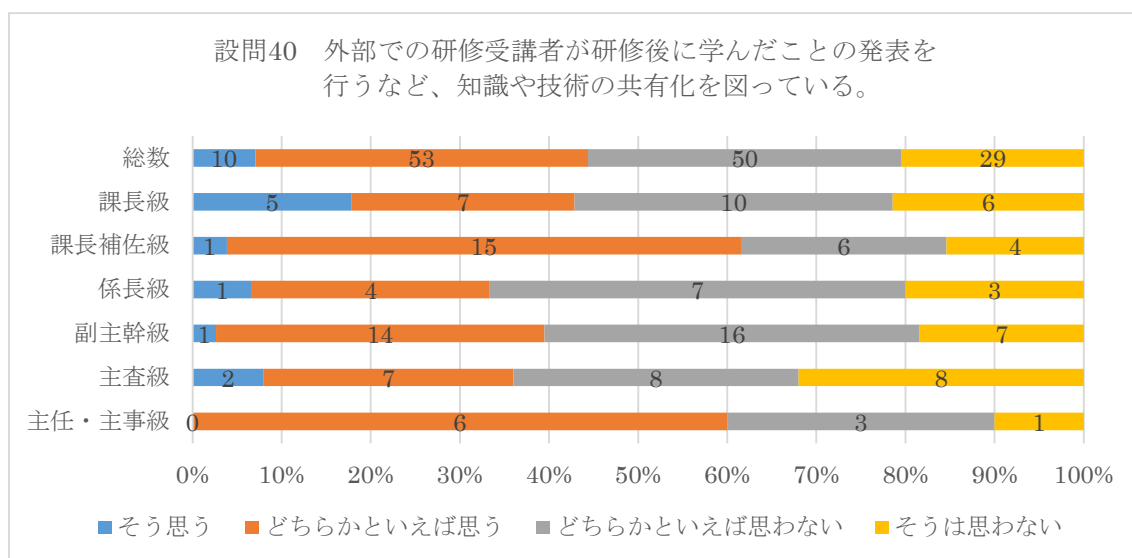
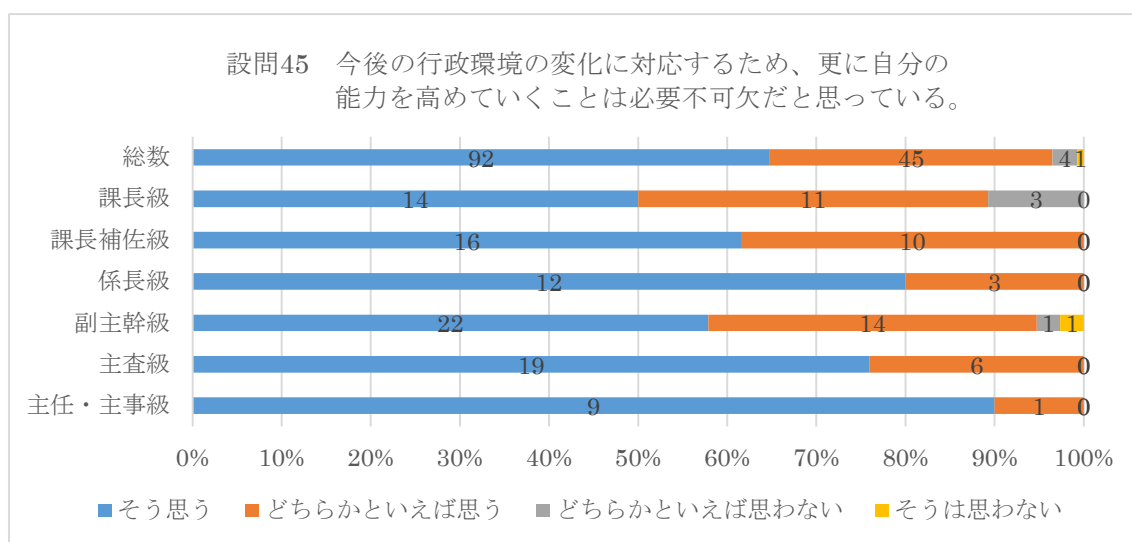
これらの課題を解決するため、職場環境の整備や人材育成といったマネジメントの意識を高め、職員の目標とその達成度合いを確認・共有することで成長を促す「人事評価制度」をうまく活用することで、より良い地域社会の実現に向けた取り組みを行います。

職員アンケートの結果①

竹田市人材育成基本方針策定に関するアンケート（平成27年10月実施）では、「今後の行政環境の変化に対応するために、更に自分の能力を高めていくことは必要不可欠だと思っている。」という質問に対して、ほとんどの職員が、「1.そう思う」「2.どちらかといえばそう思う。」という回答でした。

一方、「外部での研修受講者が研修後に学んだことの発表を行うなど、知識や技術の共有化を図っている。」という質問に対しては、「3.どちらかといえば思わない」「4.そう思わない」という否定的な意見が半数を超えています。

自分の能力を高める必要性は感じているものの、その高めた能力を組織に還元する取り組みがなされていないことがわかります。



4 職位に応じて求められる役割

「役割」とは、職位に応じて期待される役目です。

その意識を高めるために「職位別の役割」を定めました。この役割を基準として、職位にあった能力を着実に身につけ、より高い水準を目指して成長し続けることが大切です。

しかし、一律に職位別の役割を定めると、所属する部署によっては、組織運営が難しい状況も発生します。竹田市では「第3次行革大綱」に基づき、効率的な職員配置を実施しており、一人の職員が複数の役割を担う必要があります。

そのため、業務を円滑に遂行するためには、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、上下の職位まで視野を広げ、複数の役目をこなしていくことが重要になります。

職位で定められた役割と自分が持っている能力を照らし合わせ、不足している能力はどうかといったものを客観的に確認し、職員研修といった人材育成のツールを活用して能力の向上に努めてください。

複数の役目（次のような事例が予想されます）

- ・担当業務を持つ一方で、部下がない課長補佐・係長級の職員
課長補佐や係長としての役割が基本となりますが、自分の担当業務を行う際には、副主幹に求められる立場や役割を意識することが求められます。
- ・副主幹がいない主査や主任
主査や主任としての立場で業務にあたるのが基本となりますが、若手職員が多い所属などでは年長者として、また、豊富な職務経験を持つ職員として、副主幹的な立場で担当業務を行ったり、後輩職員を育成することが求められます。

職位別の役割

等級	職位	職位別の役割			
		方針に関すること	事業に関すること	人材育成に関すること	組織運営に関すること
7級	困難な業務を処理する課長の職務	内外の環境変化に把握し、課のビジョン（めざすべき姿）や組織運営方針を明示する。	経営的な視点により政策方針の策定、課内の事業のスクラップ&ビルドの方向を決定する。	次世代の行政経営を担える職員を育成する。	行政の要として、地域社会と行政組織の健全な関係を構築する。
6級	課長及び参事の職務 困難な業務を処理する課長補佐の職務	ビジョンに基づき組織目標（使命）を明示するとともに、課長補佐や係長などに、その行政分野別の組織目標の支援を行う。	組織目標を踏まえた上で、課内の重点事業の優先順位を明示する。	課の人材育成指針を明示し、課内の職員の成長目標の方向付けをする。	課内の公式な意思決定の場を構築する。
5級	課長補佐及び主幹の職務	担当する行政分野の組織目標を設定する。	担当する行政分野の重点事業を担当者に明示する。	担当する行政分野の職員の成長目標設定の助言・支援を行う。	課内の意思決定の場で建設的な意見を発言し、係長以下の職員に意思決定過程の理由と根拠を明確に伝える。
4級	係長及び副主幹の職務	担当する行政分野の組織目標を実現させるための仕組み（見える化や定期的な確認手法）を構築する。	担当する行政分野の重点事業を推進するにあたっての留意点、想定されるリスクを後輩職員に明示する。	担当する行政分野の職員の成長目標設定とその達成度を確認するための仕組み（見える化）を構築する。	課内で公式の対話の場を創り、後輩職員とともに「知の創造（職場改善のアイデア）」の機会を作り出す。
3級	主査の職務	事業のスクラップ&ビルド及び戦略型行政運営の重要性を職場で共有する	担当する事業目標を設定するとともに、後輩職員の事業目標の設定を支援する	後輩職員の学習計画の支援を行い、学習する組織風土を構築する	ルールやモラルを遵守し、健全な職場文化の規範となる
2級	主任の職務	現場からの事業のスクラップ&ビルドの具体的提言を行い、前例踏襲型の事業活動からの脱却を図る。	担当する事業目標を設定し、その必達をめざすとともに、後輩職員の目標達成を支援する。	成長目標を設定し、職場での学習活動の模範となる。	自由闊達なコミュニケーションを心がけ、情報共有の仕組みを提言する。
1級	主事の職務	組織の一員として、組織ビジョンや組織目標を自分自身の行動や担当業務と結びつけて行動する。	担当する事業目標を設定し、その必達をめざし、上司や先輩に積極的な助言を求める。	成長目標を設定し、学習の習慣化を図る。	報告・連絡・相談など、組織の一員としてのコミュニケーションの基本を体得する。

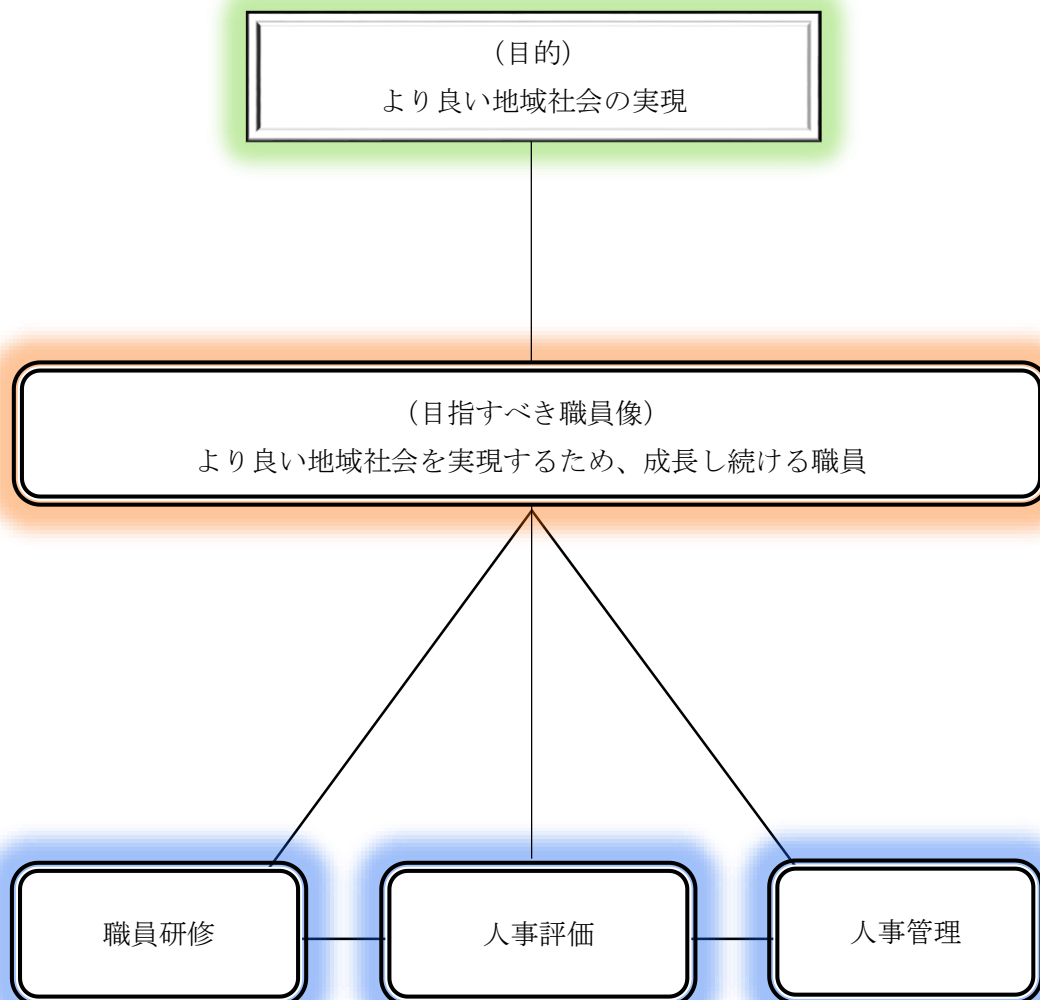
5 人材育成の取り組み

職員は様々な経験を通して成長します。

まず「人事管理」では、確保した人材を異動によって様々な職種を経験させることで成長の機会を与えることが、人材育成に大きな役割を果たします。

そして、新たに導入する「人事評価制度」では、上司と部下が共通の目標を持つことで、仕事の改善点やチャレンジすべき課題が明確となります。そして、その目標達成のために「職員研修」を通じて能力を向上させることが大切です。

これらの「職員研修」「人事管理」「人事評価」を連動させることで、より良い地域社会の実現に向け、目指すべき職員像を実現させるために成長し続ける必要があります。



(1) 職員研修

自主研修

自発的に学ぶ意識を醸成するため、通信教育といった時間や場所を限定しない学びの環境を提供します。また、自主研修助成制度を活用した職員グループによる自主的な研究活動を支援します。

職場研修 (On the job training ⇒ OJT)

日頃の業務を通じて部署ごとに行われる職場研修は、新採用職員や異動した職員への指導、担当業務に関する職場内の情報共有など、実践的な人材を育成するという点で最適な方法です。

また、指導を受ける職員だけではなく、指導する職員の成長をもたらすという利点もあります。

全庁的な取り組みとして行う竹田セミナーでは、対象職員を限定せず、現在取り組んでいる課題や新たな政策をテーマに挙げ、座学や現地研修を織り交ぜて実施します。

職場外研修

職場外研修は、主に研修施設で行われるもので、専門的な知識や技術を集中的に習得することが出来るため、職場内での研修では得られない効果が期待できます。また、他団体との交流や情報交換を行うことで、ネットワークの構築を推進することができます。

まず、受講必須としている階層別研修では、職位別の役割を認識し、職位に応じた能力といった基本的な資質・能力の向上を目的とした研修を実施します。

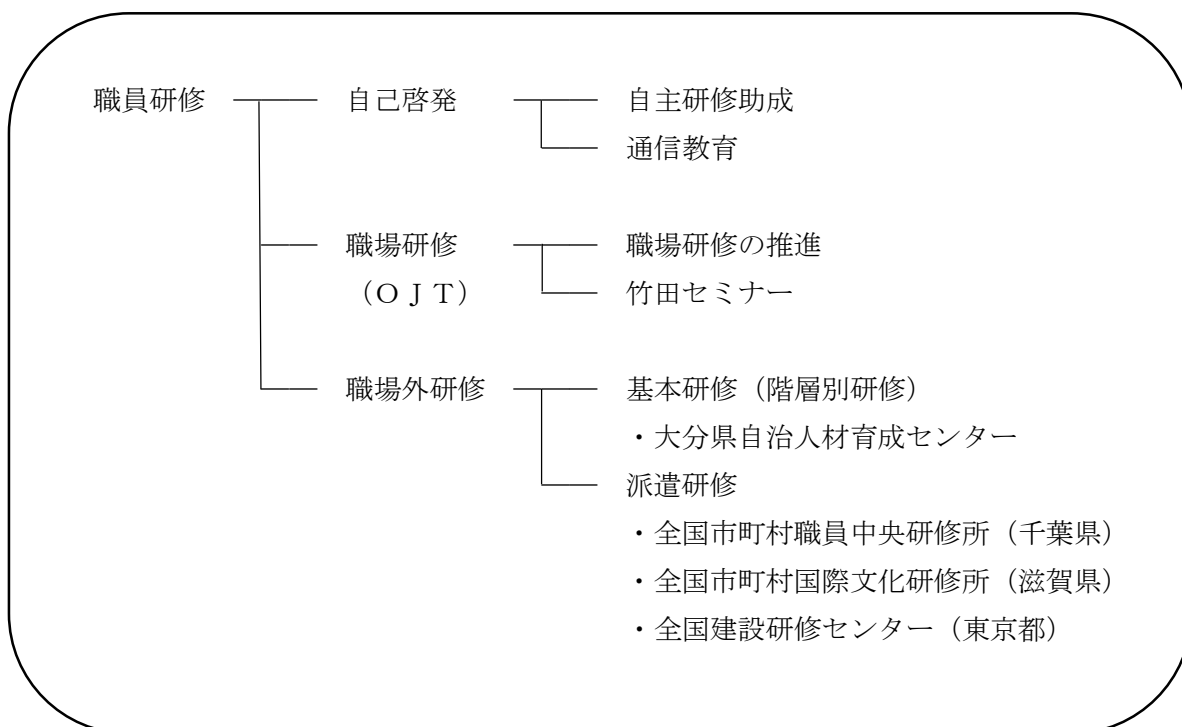
採用から間もない期間は、公務員としての基本的な能力や資質の向上を図り、中堅期に、創造力や企画力の強化、プレゼンテーション能力、政策形成能力といった住民ニーズに応えるための能力向上を図ります。また、管理職の役割として、リーダーシップの発揮や職場での部下育成といったマネジメント能力の向上を目的とした講座を導入します。

また、派遣研修では、職場内研修や階層別研修では習得が困難な、より専門的で高度な知識と技術を習得するとともに、広い視野を兼ね備えた職員の養成を図ります。

意識調査では、「外部での研修受講者が研修後に学んだことの発表を行うなど、知識や技術の共有化が図られていない。」という意見が多数を占めています。

所属長や研修担当者が中心となり、実践的な人材育成を行うとともに、研修後の復命は、単に決裁を行うだけでなく、所属長からの意見やアドバイスを記載するといった工夫を行い、部下職員へ助言や指導のフィードバックができる仕組みを構築します。

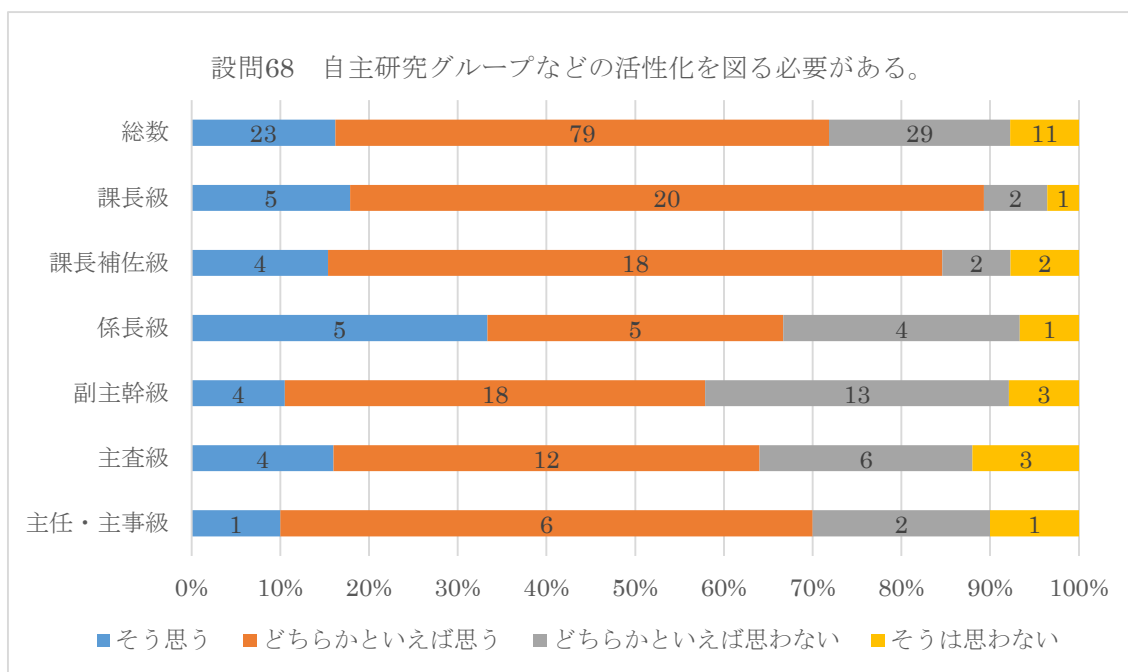
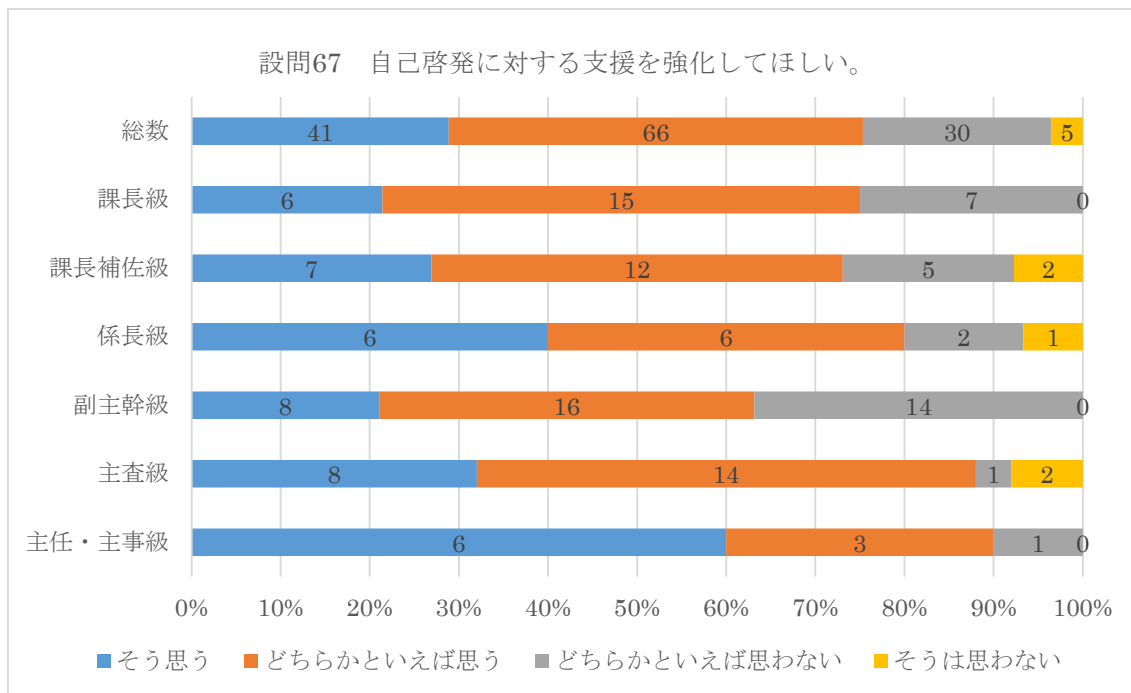
職員研修の全体像



職員アンケートの結果②

平成25年に「自主研修助成制度」を導入し、自己啓発に対する支援制度を新設しましたが、7割を超える職員が支援の強化を望んでいます。また、自主研究グループによる活動の必要性も高い水準です。

このことから、能力開発の必要性や意識の高さがうかがえます。



(2) 人事評価制度

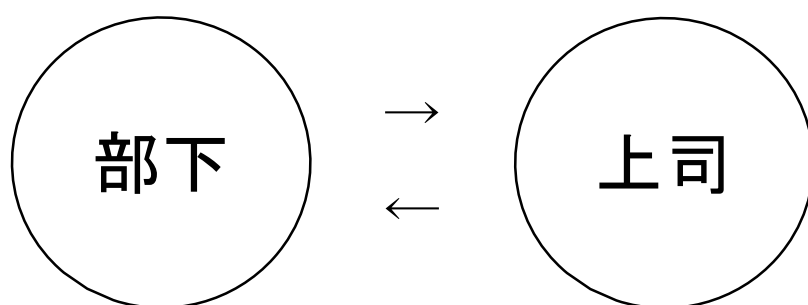
地方公務員法の改正が行われ、発揮した能力と挙げた業績に基づく人事評価制度の導入が示されました。この法改正に伴い、人材育成に重点を置いた人事評価制度を導入します。

制度運用にあたっては、職員一人ひとりが成長し、仕事のレベルアップを図ることで、より良い地域社会を実現するため、目標管理による人材育成に重点を置いたものとします。

具体的には、役割に対して発揮した成長度合いを確認し、仕事をレベルアップさせるために取り組んだ内容を確認するために、上司と部下の対話によって能力開発と業務改善に繋げるコミュニケーションツールの機能を持たせます。

さらに、竹田市独自の制度として、その有効性を高めるため、職員研修と連動した役割を提示することで、少数精鋭ながら目標を達成する人と組織をつくるための制度とします。

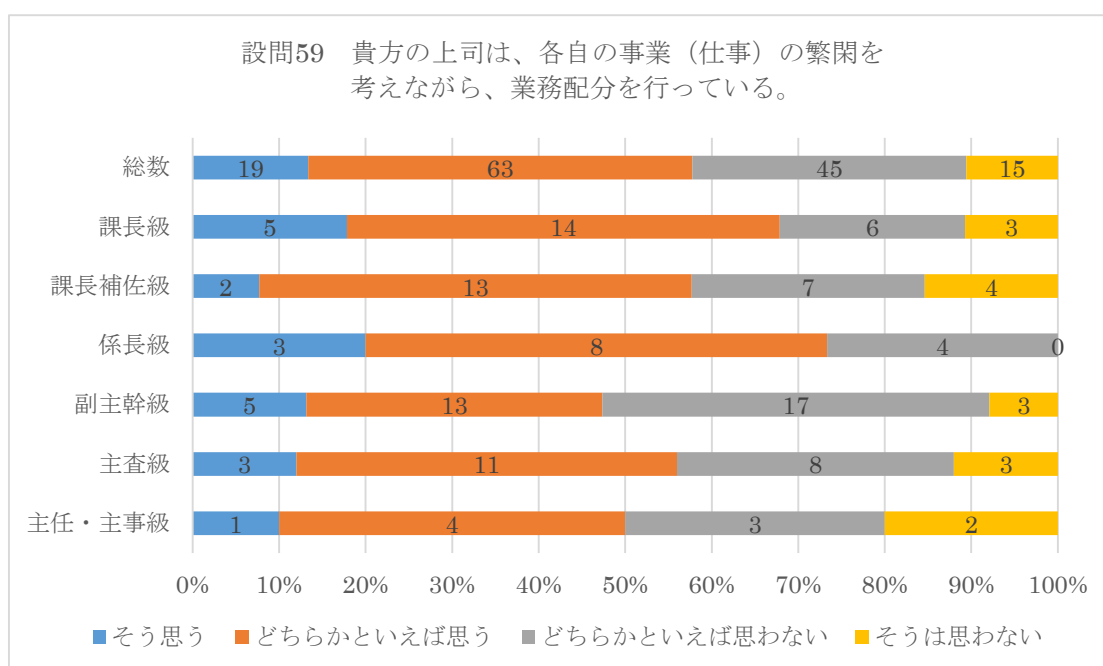
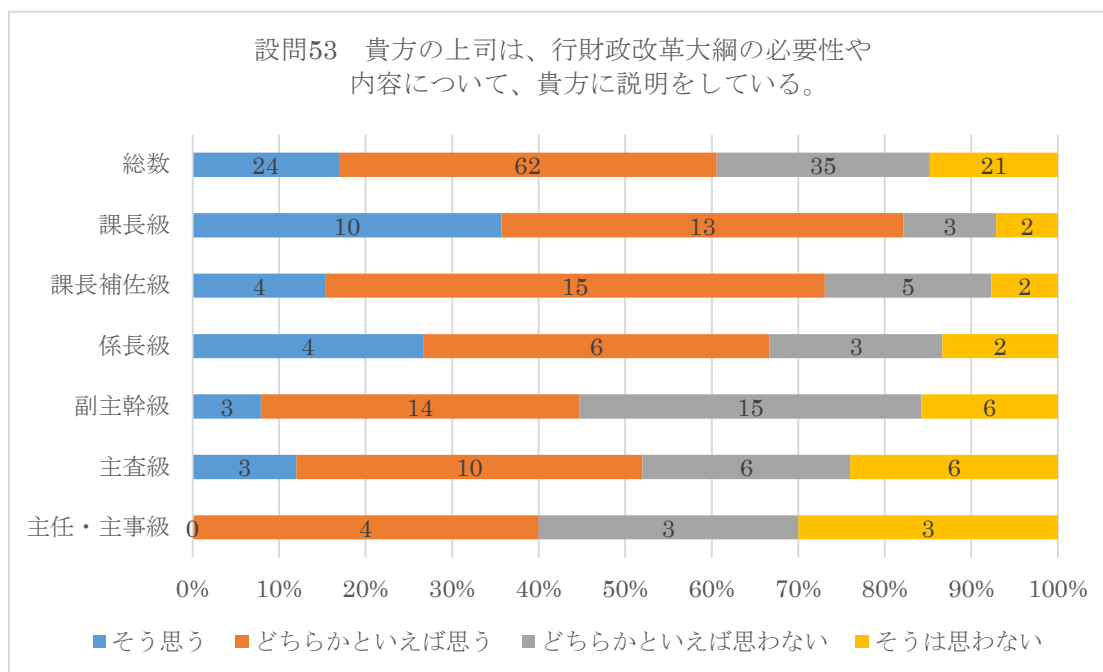
従って、上司からの指導・助言通じ、個々の優れているところや改善すべきところを明確に伝え（フィードバック）、お互いに対話することで自分の強みや弱みに気付く機会とし、次の課題や目標を見つけ、それに向かって成長し続ける職員の育成が目的です。



【対話】

職員アンケートの結果③

「行革の必要性や内容の説明」「業務配分の見直し」といった上司に対する設問では、相対的に副主幹級以下の職員に否定的な意見が多くなっています。上司への不満は、組織への不満と相関関係にあります。そのため、マネジメントツールである人事評価制度を活用して、組織全体でマネジメント力を強化する必要があります。



(3) 人事管理

優秀な人材を確保する「職員採用」から、様々な経験を通じて成長の機会を与える「人事異動」という、職員として成長する機会を計画的に与えることが人事管理にとっての重要な役割です。

まず、人材育成は職員を採用することからスタートしています。公務員として必要最低限の知識や教養を備えていることはもちろん、仕事を通じて自己成長する「やる気」を持った人物重視の人材を確保することが重要です。

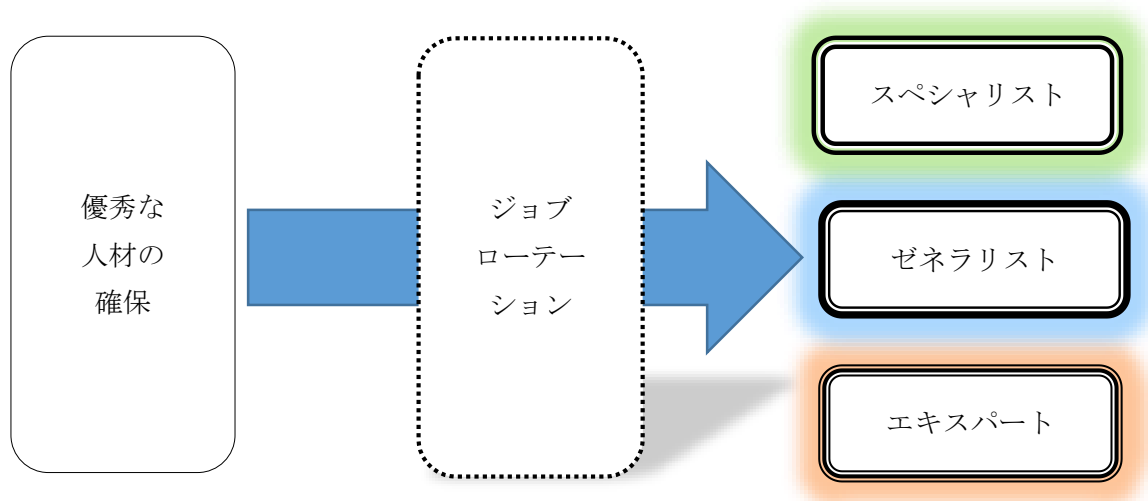
このため、平成27年度から受検資格の要件を緩和し、これまで以上に多種多様な人材の確保に努めています。

また、人事異動は、職員の適正を把握し、不足する能力を補うことで能力開発させるという大きな役割を果たしています。採用からの一定期間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、さまざまな部門や職務の経験を積ませることが大切です。

「自学」という観点からも、新しい仕事への異動は不可欠なものです。同一の職場に長期間在籍することは、業務の習熟という観点では効果的な面もあります。しかし複数の業務を十分に経験していない職員にとっては、能力の幅を狭め、成長を止めてしまう原因にもなりかねません。

職場でも、新しい職員が異動してくることで、業務のマニュアル化や引継ぎの改善を行なうことができます。また、異動によって新しい視点に気づくことは柔軟な組織運営にも効果的です。

将来、組織において、自分がどのような役目を担うのかを考え、そのためにどのような職歴を歩んでいくのか。という自主的な考えに基づいて提出されるF A宣言書や異動希望調書を考慮しつつ、職場を定期的に変えることによって、マンネリを避けながら、組織として必要な人材の育成を図ります。



スペシャリスト

資格や免許を持ち、採用時から特定の分野で専門的な業務を担当する職員

ゼネラリスト

分野を限定しない広範囲な知識や技術を持つ職員

エキスパート

特定分野の経験を積み、その業務に精通し、専門スタッフとして進行管理にあたる職員

職員アンケートの結果④

新採用職員の採用では、「人物重視の選考」が大切と考える職員が、全体の2/3に達しています。また、人事異動に伴うF A制度の活用も、半数の職員が積極的に取り入れるべきだと回答しています。

