

酒田市人材育成基本方針

平成20年3月
酒 田 市

はじめに

地方分権が本格化する中、地方自治体には、自己決定・自己責任による行政運営が求められています。同時にそれを実現できる人づくりも求められています。

こうした中で、平成17年11月に4つの市町が合併して、新生「酒田市」がスタートしました。平成19年度に策定した酒田市の総合計画には、「人」「ふるさと」「交流」を基本理念とした希望あふれる本市の未来像が描かれています。このビジョンを実現するためには、職員一人ひとりの資質の向上と能力開発、そして能力を発揮できる環境を整えなければなりません。

この人材育成基本方針は、重要な行政資源である「人材としての職員」の育成について、求められる職員像を明確にし、その育成方針を示すことにより、職員自身の意識改革や意欲の向上を図るとともに、計画的な人材育成と主体的な能力開発をさらに進めていくためのものです。

職員一人ひとりが、この人材育成基本方針の主旨を十分に理解し、自らの資質向上を図り、能力を最大限に発揮し、働き甲斐や使命感を持って職務を遂行することにより、市民に信頼される市政、ひいては総合計画の基本理念に沿った希望あふれる本市の発展にも寄与するものと考えます。

職員は自己啓発に努め、能力を発揮することに誇りと喜びを実感できるよう日々の研鑽を積んでください。

平成20年3月

酒田市長 阿部 寿一

目 次

どうして人材育成基本方針をつくることになったのか

I 人材育成基本方針策定の背景

- 1 新たな地方分権ステージへの移行……………1
- 2 市民ニーズや職員の価値観の変化……………1
- 3 行財政改革と定員適正化……………2
- 4 公務員制度改革……………2

どのような職員が求められるのか

II 求められる職員像

- 1 求められる酒田市職員像……………3
- 2 職位ごとに期待される能力・姿勢……………4

どのように取り組んでいくのか

III 人材育成の取組み

- 1 職員を活かす人事管理……………6
- 2 職員を育てる職場環境……………8
- 3 職員を伸ばす職員研修……………9

どのように推進していくのか

IV 人材育成の推進体制

- 1 職員の役割……………11
- 2 管理監督者の役割……………11
- 3 人材育成担当部門の役割……………11

- 〔酒田市人材育成基本方針 概念図〕……………12

I 人材育成基本方針策定の背景

1 新たな地方分権ステージへの移行

平成12年の地方分権一括法の施行により機関委任事務が廃止され、地方自治体は実質、国の一機関という位置づけから、対等・協力の新しい関係に立つことになりました。その後、平成の大合併や三位一体改革、さらには議会制度などの見直しを盛り込んだ改正地方自治法が施行されるなど、地方分権の推進・強化が図られてきています。

また、平成18年に地方分権改革を一層推進することを目的として、地方分権改革推進法が施行されました。これにより設置された地方分権改革推進委員会は、平成19年5月に「地方分権改革推進にあたっての基本的な考え方」を取りまとめ、その中には政府の公式文書の中で初めて「地方政府」という言葉が登場しています。

今後、地方政府としての位置づけが大きくなるにつれ、国・県からの権限移譲も多くなり、条例制定権の拡大も予想されるところです。また、自己決定・自己責任の原則のもと、知恵と工夫を競う地域間競争が激化してきますので、地域の特性を十分に生かした地域づくりを進める企画力や独創力も求められてきます。

そのために、基礎自治体職員として分権を十分に担うための法務能力や政策形成能力、説明折衝能力などを身につける職員の人材育成は不可欠となっています。合併したばかりの本市にとって、人材の育成は合併後の魅力あるまちづくりを進めるためにも避けて通れない大きな課題です。

2 市民ニーズや職員の価値観の変化

市民の生き方や暮らし方の変化に伴い、市民ニーズも多種多様化してきています。行政はこれに対し、迅速かつ的確に対応していかなければなりません。そのためにも、従来からある行政運営からの脱却と発想の転換が求められており、これに適切に対応できる人材が必要となってきています。

また、職員の価値観も多様化してきています。これまではより上の職位への昇進に価値観を見出しているところがありましたが、今日ではむしろ、自分の適性や能力を活かせる仕事をする自己実現に価値観を見出

す傾向が強くなってきています。年功序列的な人事の処遇から、「意欲を引き出し、個性を尊重する」人事制度への転換が急務となっています。

3 行財政改革と定員適正化

市の厳しい財政状況の中では、限られた予算や人員など行政資源をよりいっそう効果的、効率的に活用することが求められています。

平成18年8月に策定した酒田市行財政集中改革プランでは、5年間で約40億円の経費縮減と85人の職員数削減を目標に掲げており、同年9月に策定した酒田市定員適正化計画では、平成17年度を起点とする合併後10年間で200人の職員を削減することとしています。

このことは、職員一人あたりの業務量と責任がより一層増加することを意味しているものであり、人材育成面でもこれまで以上に、職員の能力と資質の向上をめざす取組みが欠かせないものとなってきます。

4 公務員制度改革

平成13年12月に閣議決定された公務員制度改革大綱の中で、能力本位の任用制度などを盛り込んだ人事制度の構築が示されました。さらに、平成17年度の人事院勧告では、能力と実績をより反映した昇給制度の確立が勧告されました。

本市においても、人事評価制度や計画的な人材育成など新たな人事管理制度の見直しが必要となりますが、人事評価や人材育成にあたり職員にどういった能力を発揮してもらいたいのか、それをどのように身に付けさせるのかの方針が必要となっています。

Ⅱ 求められる職員像

効果的な人材育成を行うためには、職員に対し何を期待し、どのような能力を求めるかを明らかにし、職員自身と管理監督者の双方が共通の認識をもって人材育成に取り組む必要があります。

そのために、酒田市職員に求められる望ましい職員像と職位ごとに期待される能力・姿勢を定めます。

1 求められる酒田市職員像

(1) 自己啓発に努める職員

行政の複雑・高度化に対応するため、常に自己学習に励み、専門性を高め、自己研鑽を怠らない職員

(2) チャレンジ精神旺盛な職員

ただ与えられた仕事をこなすだけでなく、常に問題意識を持って新たな課題に挑戦する職員

(3) 高い倫理観・使命感を持った職員

市民全体の奉仕者であることを自覚し、法令を順守し、真に市民の立場に立って心をこめた行政サービスを行い、市民の喜びと満足につながる職員

(4) 市民感覚あふれる職員

市民の立場で考え、市民との対話や交流、地域活動への参加をとおして市民とともにまちづくりを進める職員

(5) 広い視野と経営感覚を持つ職員

広い視野で市民のためになる政策を考え、最小の経費で最大の効果をあげるよう常にコスト意識を持つ職員

2 職位ごとに期待される能力・姿勢

市の組織は各職階から成り立っていますが、それぞれ職位に応じた責任と役割を担っています。「求められる酒田市職員像」を基礎として、職位ごとに、身につけ発揮することが求められる能力を定めます。また新たな人事評価制度では、これらを基準に、職階ごとに評価の視点を定めます。

○管理職員（部長～課長級）
能力成熟期 ～ 組織を担うリーダー、市の顔として
◆課題を把握し、その解決のための方策を考え、実現への道筋を示せる職員 ◆施策の実現に向けて、考えの異なる相手の理解を得、良好な関係を構築できる職員 ◆組織の総合力を高め、目標達成に向けてリーダーシップを発揮できる職員 ◆市政との一体感を持ち、政策理念に基づいた組織の運営に取り組むことのできる職員 ◆部下の状態を的確に把握し、公平な評価と効果的な指導・育成ができる職員
○管理監督職員（課長補佐級～主査級）
能力発展期 ～ 実務のリーダー
◆新たな企画や改善を考え、段取りや調整ができる職員 ◆業務計画について、内外関係者との調整ができる職員 ◆目標達成に向け業務の進行を管理し、所属長の組織運営を支援できる職員 ◆部下の問題意識や意欲を引き出すなど、部下の育成ができる職員
○監督職員（係長級）
能力伸長期 ～ 仕事のプロ
◆新たな企画や改善を考え、段取りや調整ができる職員 ◆監督者として係の業務管理ができる職員 ◆職務を正確、迅速かつ適正に遂行できる職員 ◆部下職員に対する適切な指導と助言ができる職員
○一般職員
能力育成期 ～ 何でも取り組もう
◆職務に必要な知識や技術を意欲的に吸収し、活用できる職員 ◆住民に対し、誠実かつ丁寧に対応できる職員 ◆職務を正確、迅速かつ適正に遂行できる職員

各職階共通の姿勢として

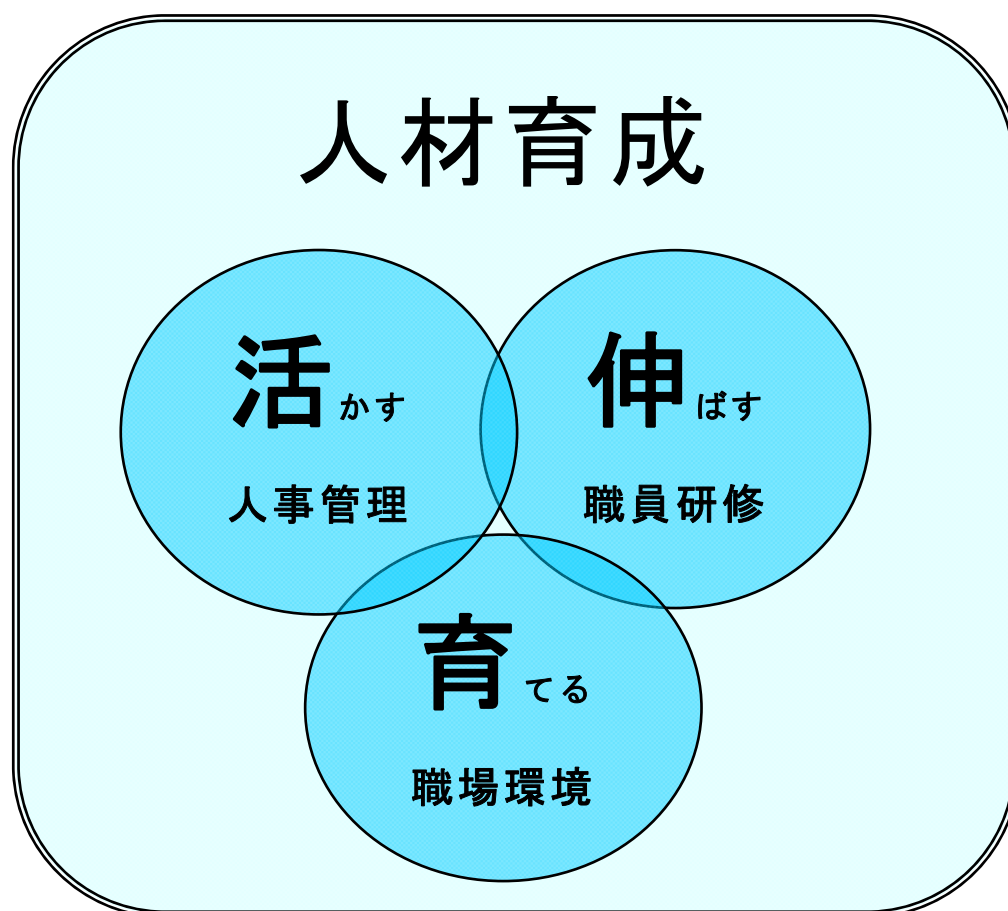
- 責任回避をしない、最後までやり遂げる責任感
- チームワークを大切にし、孤立しない姿勢
- 高い倫理観と、常にルールを守る遵法意識

Ⅲ 人材育成の取組み

分権時代に成果をあげる自治体経営を行っていくためには、職員の持っている能力や個性を活かしつつ、職員一人ひとりのやる気を最大限に引き出すことができる人材育成に取り組まなければなりません。

人材育成は、ただ単に研修所で行えばよいというものではなく、採用時の人材確保から、給与、人事異動、昇任、人事評価を含めた適切な人事管理が不可欠であり、さらに自己啓発・相互啓発を引き出す職場風土づくりを進めることでより効果が高まります。また、職員自らも、能力開発は強制されてできるものではなく、自学（自己学習）が重要であることを自覚し、求められる職員像を十分理解したうえで目標に向かって自ら学び成長する必要があります。

そこで本市では、**人事管理**・**職場環境**・**職員研修**を人材育成の3つの柱として相互に連携した取組みを進めます。



1 職員を活かす人事管理

～職員の向上心を高める人事管理制度にします～

これまでの人事管理は、「平等」の考えの下、年功序列的「一律、順送り」の処遇が順当であると考えられ、そのことが職員のモチベーションの低下や安住意識を招く要因となってきました。

しかしながら、職員一人ひとりには、それぞれに個性があり、考え方も能力にも差があります。このことを踏まえた上で、個性と能力を最大限に発揮できるような人事制度をつくる必要があります。

(1) 経歴管理システムの確立

人事異動と適切な研修を通して職員のキャリア形成と能力開発が図られるため、職員を人材として活用するに際して、経歴管理は人事管理の要となるものです。本市には人事システムが導入されていますが、現時点で十分に活用されているとは言い難いため、人材育成に効果的なシステムとして人事異動や研修履歴等を一元化した経歴管理システムの確立を図ります。

(2) 人事評価制度の導入

本市では平成18年度から人事評価制度の構築に取り組み、段階的に試行対象職員を拡大して本格実施に向けた準備を進めています。

今後、職員の勤務実績や発揮された能力を適正に把握する手法を確立し、人材育成や適材適所への人員配置、成果を上げた職員への給与処遇等の人事管理に活用する制度として人事評価制度を導入します。

(3) 人事異動による計画的な人材育成

組織にとってプラスとなるような人員配置を行うため、人事評価とともに、定期的な人事異動を実施し、職員自身の適性や能力を把握します。その意味から、能力育成期にある一般職員には、市民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の異なる分野の業務をバランスよく経験させるようにします。

(4) 職員調査制度の充実

職員一人ひとりの希望や意欲、抱える悩みなどを把握し、適材適所の人員配置を図るため、現在は課長補佐級以下の職員を対象にして職員調査を2年に1回行っています。

今後は、隔年実施から毎年実施するとともに、職員の関心のある分野や能力を生かせる分野の把握をよりきめ細かく行い、ゼネラリスト・スペシャリスト指向の別など自らのキャリア形成と能力開発に役立つよう充実に図ります。

(5) 採用試験制度の改革

採用試験については、これまで民間面接員の導入、学歴要件の廃止等の改革を行ってきましたが、知識偏重的になっている現状の試験制度を見直し、集団面接やプレゼンテーション面接などの面接試験の充実を検討するなど、引き続き改革課題に取り組んでいきます。

(6) 希望降任制度の検討

勤務意欲の維持向上、組織の活性化を目的として、身体的・精神的負担や家庭事情の変化等により、職員本人が職責をまっとうできないと考える場合は、希望により降任できる制度を検討します。

(7) 複線型人事制度の検討

行政課題の複雑・高度化に対応するため、従来のライン職中心の昇任制度を見直し、特定の職務分野に精通した職員をスタッフ職として、その職責に応じてライン職と並ぶ職位に位置づけます。

このため、現在の職制である課長、主幹、課長補佐、主査、係長及び調整主任の各職位の位置づけについて、ライン職とスタッフ職として再構成した上で、監督職以上については、税や福祉などの特定の分野について専門的に能力を発揮できるようにする複線型人事制度を検討します。

2 職員を育てる職場環境

～職員同士が互いに学び合う職場づくりに努めます～

職場環境は職員の仕事に対する意欲や能力開発に大きな影響を及ぼす大変重要な要素です。これからの職場は、これまで以上に、活発な議論ができ、職員同士が互いに支え合い、学び合うことができる職場風土が不可欠です。管理職員自ら職場の人材育成を管理職の重要な職務と位置づけ、意識改革をはかるとともに、強いリーダーシップを発揮する必要があります。

(1) チーム力を高める職場づくり

職場を人材育成に効果のある環境に変えるためには、職員の相互啓発が活発となるような職場風土づくりが必要です。そのためには職場を個人中心ではなく、チームとして機能するようチーム力を高める必要がありますので、職場のチーム力を高める施策について検討します。

(2) 自己啓発を促す職場づくり

職員の自己啓発を促す取組みとして、各種研修への参加を呼びかけるだけでなく、自主研究グループ活動を推進し、職員の政策形成能力の向上につながるよう支援します。

(3) 改革・改善意欲に富む職場づくり

職場から事務事業の改革・改善を提案することは、効率的・効果的な行政運営につながるだけでなく、職場の人材育成ともなりうるため、職場単位で改革・改善運動に取り組み、内容発表の場を設けることを検討します。

(4) 職員提案制度の検討

職員の多彩な発想を引き出し、自主性や資質の向上をはかるため、職員提案制度は効果のある取組みです。本市では過去に提案制度を実施したこともありますが、合併を契機として市の事務事業に対して職員が改善意見などを提案できる制度の導入を検討します。

3 職員を伸ばす職員研修

～職員的能力を最大限引き出す研修を実施します～

職員的能力開発については、職員自ら学ぼうとする姿勢が基本となることは言うまでもないことですが、職員の経験年数や職責に合った研修を実施することで、それぞれに必要とされる能力を育成する機会とすることも重要です。

これまでの全職員一律の研修から、職員自らが主体的に能力と専門性を開発し、向上させることができる研修への転換を図ります。

限られた人材、しかもその人材の能力や価値観、個性などが多様化する中で、一人ひとりが有する能力を最大限に引き出し、発揮できるような職員研修を実施します。

(1) 自主研修の推進

自己の資質向上、市の政策課題を研究する自主研究グループ活動、大学・各種研修機関が実施する講座などへの参加を希望する職員に、研究活動諸経費や講座受講料の助成、修学部分休業制度や自己啓発等休業制度の活用など必要な支援を行っていきます。

(2) 職場内研修（OJT研修）の取組み

職場において、上司・先輩が部下・後輩に日常の仕事（現場）を通して、必要な知識や技能を教え、鍛えることは職員職務能力を高めるために、何にも増して大切なことです。

このため、本市の職員研修体系においても、OJT研修は大きな柱と位置付けていますが、職員を伸ばすために不可欠なOJT研修を、職場が熱意を持って実践するための取組みを行っていきます。

(3) 基本研修

基本研修は、職員勤務年数や職責に応じて、各職層において必要とされる基本的な能力や技能を習得させるための必須研修に位置付けています。外部講師のほか、専門研修機関において講師養成課程を受講した職員を庁内講師として、基礎自治体職員として求められる政策形成能力や政策法務能力、仕事と人のマネジメント能力の向上につながる研修を行っていきます。

(4) 専門研修機関への派遣研修

高度で専門的な内容の研修を受講させるとともに、研修参加者の交流・情報交換などを通じ自学意識の向上を図ることを目的として、職員を自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、山形県市町村職員研修所などの専門研修機関に職員を派遣します。

(5) 民間企業派遣研修

多様化する市民ニーズに的確に対応できる人材の育成を図るため、平成18年度から民間の持つ経営感覚や顧客志向、コスト意識などを幅広く習得することを狙いとして、職員を一定期間、民間企業に派遣する民間企業派遣研修を実施しています。今後は、より職員が参加したいと感じるような魅力ある実践的研修となるよう、派遣期間の拡大や企業との相互交流研修などを検討します。

(6) 東北公益文科大学・大学院を活用した研修

本市の知的財産である、東北公益文科大学並びに大学院を活用し、研修の充実を図ります。具体的には、公益研修センターや大学施設の利用、教授陣の研修講師としての活用のほか、向学心のある職員を修学研修生として東北公益文科大学大学院に派遣します。

IV 人材育成の推進体制

人材育成を進めていくためには、部・課単位ではなく、全庁一丸となった推進体制が必要になってきます。

それには職員一人ひとりが自らの立場と役割を自覚することが不可欠ですが、さらには職場を預かる管理監督者と人材育成の取組みを総合的に支援していく人材育成担当部門（任命権者毎の人事担当課）が相互に連携、協力し合い、各々の責務をまっとうすることで、その相乗効果により、よりよい推進体制が得られます。

そこで **職員**・**管理監督者**・**人材育成担当部門**のそれぞれの果たすべき役割を明確にしていきます。

1 職員の役割

人材育成の成否は、職員一人ひとりの主体的な自己啓発にあることを十分に理解する。その上で常に学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組む姿勢を持つとともに、相互啓発ができる職場風土づくりに積極的に参加する。

2 管理監督者の役割

人材育成を進める上で、管理監督者としての役割の重要性を十分に理解する。その上で事務事業の円滑な執行と部下職員の育成や能力開発のために常に効果的な手法を探究し実践する。さらに、部下職員の手本となるよう率先して自己啓発に努めるとともに、相互啓発ができる職場風土づくりに先頭に立って取り組む。

3 人材育成担当部門の役割

職員一人ひとりの能力開発を図るために、各職場のOJT研修や自己啓発を促す職場環境づくりなどを積極的に推進し、職員の研修ニーズを満たす効果的な研修の場を提供する。また、全庁的に人材育成を推進していくために「人材育成推進委員会」（仮称）を新たに設置し、この基本方針に基づき人材育成のための推進計画を策定するとともに、施策の効果を検証していく。

酒田市人材育成基本方針 概念図

○方針策定の目的

重要な行政資源である「人材としての職員」の育成について、求められる職員像を明確にし、その育成方針を示し、職員自身の意識改革や意欲の向上を図るとともに、計画的な人材育成と主体的な能力開発をさらに進め、本市の発展に繋げていくために策定したもの

○酒田市を取巻く社会背景

- ・新たな地方分権ステージへの移行
- ・市民ニーズや職員の価値観の変化
- ・行財政改革と定員適正化
- ・公務員制度改革

1 職員を活かす人事管理

～職員の向上心を高める人事管理制度にします～

- (1) 経歴管理システムの確立
- (2) 人事評価制度の導入
- (3) 人事異動による計画的な人材育成
- (4) 職員調査制度の充実
- (5) 採用試験制度の改革
- (6) 希望降任制度の検討
- (7) 複線型人事制度の検討

2 職員を育てる職場環境

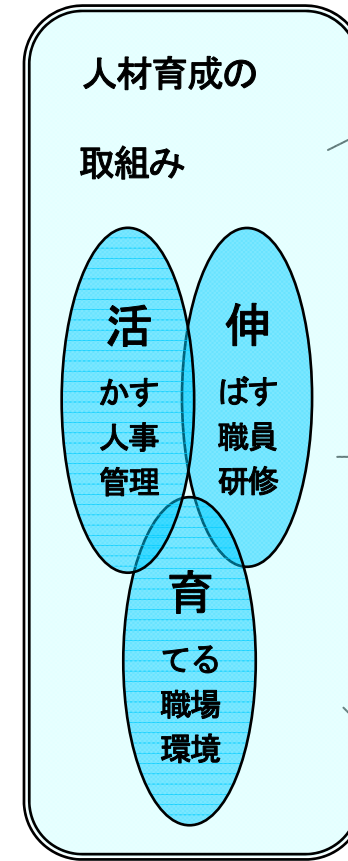
～職員同士が互いに学び合う職場づくりに努めます～

- (1) チーム力を高める職場づくり
- (2) 自己啓発を促す職場づくり
- (3) 改革・改善意欲に富む職場づくり
- (4) 職員提案制度の検討

3 職員を伸ばす職員研修

～職員の能力を最大限引き出す研修を実施します～

- (1) 自主研修の推進
- (2) 職場内研修（OJT研修）の取組み
- (3) 基本研修
- (4) 専門研修機関への派遣研修
- (5) 民間企業派遣研修
- (6) 東北公益文科大学・大学院を活用した研修



人材育成の推進体制

1 職員の役割

- ・職員一人ひとりの主体的な自己啓発
- ・常に学ぶ意欲と問題意識を持つ
- ・相互啓発ができる職場風土づくりに積極的参加

2 管理監督者の役割

- ・事務事業の円滑な執行と部下職員の育成や能力開発の効果的な手法の探究と実践
- ・部下職員の手本となる率先した自己啓発
- ・相互啓発ができる職場風土づくりへのリーダーシップの発揮

3 人材育成担当部門の役割

- ・各職場のOJT研修や自己啓発を促す職場環境づくりの積極的推進
- ・研修ニーズを満たす効果的な研修の場の提供
- ・「人材育成推進委員会」（仮称）の新たな設置
- ・人材育成のための推進計画の策定、施策効果の検証

求められる酒田市職員像

自己啓発に努める職員

チャレンジ精神旺盛な職員

高い倫理観・使命感を持った職員

市民感覚あふれる職員

広い視野と経営感覚を持つ職員

職位ごとに期待される能力・姿勢

