

庄原市人材育成基本方針

「自ら伸びる力」を育む 環境づくりのために



平成20年 3 月

庄 原 市

はじめに

地方自治体を取り巻く社会環境は、少子高齢化、情報化、国際化の急激な進展、住民意識の多様化・高度化などにより大きく変化しています。

平成12年4月には地方分権一括法が施行され、地方自治体には自らが自主性を発揮しながら自立した自治体として、地域の実情に応じた施策の展開と創意工夫を凝らした個性豊かで活力に満ちた魅力あるまちづくりを積極的に推進していくことが求められています。

このような中、平成17年3月31日に庄原市、比婆郡西城町、東城町、口和町、高野町、比和町、甲奴郡総領町の1市6町が合併し新庄原市がスタートを切りました。合併は最大の行政改革であり、この合併の効果を最大限に発揮し、豊かな自然環境や歴史・文化、観光資源などの貴重な資産を大切にするとともに、それらを活用した新たな庄原市の創造のためには、行政を運営する職員一人ひとりの資質と能力の向上が不可欠であることは言うまでもありません。

一般的に経営資源の要素である「人・モノ・カネ・情報」の中で、「モノ・カネ・情報」は限りあるものですが、「人」は感情や意欲を持っているため、育成や活用方法次第で発揮される力は大きく変化し、無限の可能性を秘めています。これからは行政の経営資源としての「人」の重要性を今まで以上に認識し、人材の育成と活用に積極的に取り組まなければなりません。

直面する様々な課題を解決し新たな施策を展開していくために必要な人材を、「めざすべき職員像」として示すとともに、そのめざすべき職員像に近づくために、職員自らが学ぼう、成長しようとするための、仕組みや環境を整えることを目的とした基本計画を「庄原市人材育成基本方針」としてここに定めることとします。

目 次

第 1	庄原市行政を取り巻く環境と課題	・・・ P 1
	(1) 市民ニーズの高度化・多様化	
	(2) 協働のまちづくりの推進	
	(3) 持続可能な財政運営の実施	
	(4) 職員の高年齢化と大量退職	
	(5) メンタルヘルス不全による休職者等の増加	
	(6) 公務員制度改革への対応	
第 2	人材育成の基本的な考え方	・・・ P 2
	1 人材育成の目的	
	(1) 市民生活の向上	
	(2) 最少の経費で最大の効果をあげる	
	2 人材育成基本方針のもつ役割	
	(1) 人材育成ビジョンの明確化	
	(2) トータル人材育成システムの確立	
第 3	人材育成ビジョン（めざすべき職員像と期待される役割・行動基準）	・・・ P 3
	1 庄原市がめざすべき職員像	
	◇ 市民起点	
	◇ 経営感覚	
	◇ 自律と創造	
	2 職員階層ごとの基本的な役割と行動基準	
第 4	トータル人材育成システム	・・・ P 5
	1 人材確保	
	2 「自ら伸びる力」を刺激する取り組み	
	(1) ひとが活きる人事配置・人材活用	
	(2) 自ら高める職員研修	
	(3) ひとを育てる人事評価制度	
	(4) ひとが育つ組織風土・職場環境づくり	
	3 メンタルヘルス不全対策	
	◇ トータル人材育成システムの体系図	
第 5	人材育成基本方針を推進するために	・・・ P 17

第1 庄原市行政を取り巻く環境と課題

(1) 市民ニーズの高度化・多様化

ライフスタイルの多様化、情報化社会の進展、国・県・市町村の役割の見直しによる権限委譲の推進などによって、行政に対する市民ニーズや、業務内容は急速に変化しており、職員は高度な専門能力やスピード感覚を身につけ、公平・公正かつフレキシブルな行政運営を推進していく必要があります。

(2) 協働のまちづくりの推進

過疎化や少子高齢化の進行をはじめとし、中山間地域をとりまく環境は大きく変動しており、これまでの仕組みや手法のみでは、地域社会の維持や多様化・高度化する市民ニーズへの対応が難しくなっています。市民や自治振興区、企業などが有する多様な“市民のちから”を活かし、行政とともに地域を支える仕組みを構築する必要があります。

(3) 持続可能な財政運営の実施

国の「構造改革」「三位一体改革」や、人口の減少、地域産業の低迷等により、地方交付税、市税が減収する中、庄原市は財政運営の緊急的・抜本的な改善策が求められています。しかし、長期総合計画に基づく少子高齢化への対応、地域経済の活性化、各種事業の推進など、新たなまちづくりへの歩みを止めることはできません。そのため、平成18年10月に策定された「持続可能な財政運営プラン」を踏まえ、職員一人ひとりが現在おかれている状況を十分に認識し、業務にあたっていく必要があります。

(4) 職員の高年齢化と大量退職

平成19年4月1日現在、在職する687人の職員のうち、団塊の世代を中心とする50歳代の職員は、全体の35.1%にあたる241人に達し、職員の高年齢化が進んでいます。

今後10年間に知識・経験豊富なこれらの職員が順次退職時期を迎え、職員構成の急激な変動が予測されることから、人事管理上適切な組織・定員管理を行い、職員の意欲を維持していく必要があります。

(5) メンタルヘルス不全による休職者等の増加

近年、心の健康問題によって病気休暇・休職となる職員が増加する傾向にあり、職員個人の健康問題だけでなく、組織としての活力の維持・向上にも影響を及ぼしています。原因の分析をおこなうとともに、ストレス等の予防について対策を講じる必要があります。

(6) 公務員制度改革への対応

国においては、平成13年12月に「公務員制度改革大綱」が閣議決定され、新たな人事制度の構築に向け、「能力・職責・業績を反映した新給与制度の確立」「能力評価と業績評価からなる人事評価制度の導入」「人材育成を図る仕組みの整備」「多様な人材の確保」等の事項が掲げられました。庄原市における人材育成基本方針の策定にあたっては、これらの目的に沿った内容となるよう留意する必要があります。

第2 人材育成の基本的な考え方

1. 人材育成の目的

(1) 市民生活の向上

人材育成の目的は、自治体職員が何のために存在しているのかという原点に立ち返って考えてみれば、自ずと明らかになります。市役所では福祉・保健・教育・産業・建設など多種多様な行政活動を行っていますが、全ては自治体の使命である「市民生活の向上」をめざして行っていることであり、人材育成の目的も「市民生活の向上を実現できる職員」を育成することにあります。

職員一人ひとりが「市民が安心して充実した生活を送ることのできる環境をどのようにつくっていくか。」を常に念頭に置き、「市民生活の向上」を果たし続けることができるよう、職員を育成することが必要です。

(2) 最少の経費で最大の効果をあげる

定員の適正化や団塊世代の大量退職が進む中においても、組織は業務を滞らせることなく、住民サービスの水準を維持・向上させていかなければなりません。今後、これまで以上に少数精鋭の効果的・効率的な行政運営が求められてくることから、業務の改善や自らの資質・スキル^{*}を高めることに強い意欲を持ち、その能力を最大限に発揮して仕事に取り組んでいく職員の育成を図り、もって組織の総合力と生産性を向上させていくことが必要です。

2. 人材育成基本方針のもつ役割

(1) 人材育成ビジョンの明確化

人材を育成する又は自己啓発などにより自ら高めていこうとする上では、「庄原市には今どのような人材が必要なのか。」「職員の能力開発をどのような視点で行っていこうとするのか。」という戦略・計画に基づいた明確なビジョンが必要です。それらを示すものが人材育成基本方針です。

(2) トータル人材育成システムの確立

これからの人材育成においては、従来の職員研修などに主眼をおく人材育成から転換し、人材確保（採用）から人事配置（異動・昇任）、能力開発（研修）、組織風土の創造そして人事評価を含めた人事管理全体について、それぞれのシステムの中にどのような形で人材育成という視点を取り入れていくかを考えることが必要です。その具体的内容を示すものが人材育成基本方針です。

【用語の解説】 スキル＝技能・技術。訓練によって得られる特殊な技能・技術。

スキルアップとは研修などにより技能・技術を向上させること。

第3 人材育成ビジョン（めざすべき職員像と期待される役割・行動基準）

1 庄原市がめざすべき職員像

【市民起点】

- ◆ 市民に対しやさしさを持ち、親切・丁寧な態度で接遇ができる職員
- ◆ 積極的に市民ニーズを把握し、常に市民の立場に立って考え行動できる職員
- ◆ 庄原市をこよなく愛する地域愛を市民と共有し、相互の信頼関係を築く職員
- ◆ 自治振興区などを通じた地域活動に積極的に参画し、地域と行政のパイプ役として市民との協働に努める職員。

【経営感覚】

- ◆ 市民を行政サービスの顧客と捉え、市民満足度を重視したサービスを提供できる職員
- ◆ 限りある財源や人的資源の中で、日常的に改善や改革を実践できる職員
- ◆ 費用と効果のバランスや市民ニーズと行政サービスの均衡を常に考える職員
- ◆ 組織のミッションを理解し、それを実現するための最善の方法を導き出せる職員

【自律と創造】

- ◆ 自らの価値観と組織の価値観との整合性を図りながら目的と手段をつくり出し進んでいける職員
- ◆ 自己実現や自己成長を目指し、主体性を持って積極的に仕事に取り組む職員
- ◆ 失敗を恐れずに新たな課題に果敢に挑戦していく職員
- ◆ 行政のプロフェッショナルとして自己研鑽に努め、豊かな感性と高い専門性を持ち合わせた職員

2 職員階層ごとの基本的な役割と行動基準

区 分		一 般 職 員	監 督 者 (係長級)	管 理 職 (課長級)
基本的な役割		○担当業務の主体的な事務処理	○担当業務の処理 ○係内の事務の進行管理 ○係業務の牽引 ○係員の育成指導	○組織の行動目標の明示 ○業務執行に係る責任者 ○組織のマネジメント ○内外との連携や調整
行 動 基 準 (望 ま し い 行 動)	業務遂行能力	担当業務を正確・迅速に遂行できる。	困難な業務を適切に処理することができる。	組織の体制づくり、業務の進行管理を行うことができる。
	政策形成能力	課題を発見し、対応策を提案できる。	担当分野の課題を政策として具体化できる。	長期的視点と幅広い視野で戦略的な政策が形成できる。
	意思決定能力	業務上の問題点を発見し、業務遂行上必要な判断ができる。	複数の施策について、重要性、緊急性、有効性を判断できる。	バランス感覚を持ち、冷静、的確に最善手段についての判断ができる。
	内外折衝力	相手の立場や主張を理解し、自分の主張や提案を伝えることができる。	折衝において、意見を整理し、解決や調整の方向を打ち出せる。	困難な場面において、対外的な折衝ができる。
	説明責任能力	市民に対する責任を意識して業務を遂行し、必要な説明ができる。	市民に対して、業務についてわかりやすく、効率的で効果的な説明ができる。	市民に対して、事業の過程や理由、結果などについて、全庁的立場から積極的な情報提供ができる。
	危機管理能力	情報を報告し、上司の指示命令に従って行動できる。	業務上の不測の事態に適切に対処し、第一線での連絡・調整ができる。	不測の事態に対し、迅速、的確に判断し、組織の指揮・命令ができる。
	情報活用能力	業務に関する情報収集、分析、加工、活用ができる。	職場に必要な情報を活用し、発信できる。	情報を活用し、施策の展開につなげることができる。
	リーダーシップ	—	係を柔軟性、機動性をもって動かすことができる。	組織の目標設定を行い、部下に対して目標実現への筋道を示し、その動機付けができる。
	部下の把握・育成能力	後輩に対し、日々の業務を通じた指導ができる。	係員に対し、職務を通じた指導ができる。	組織内に人材育成の仕組みをつくることができる。
	公務員としての使命感、倫理観、人権感覚	全体の奉仕者という認識と、個人の人権を尊重する意識を有している。	業務の中で、全体の奉仕者という認識を持ち、人権尊重に積極的に関わっていくことができる。	公務員としての使命感や倫理観、人権尊重の視点での業務遂行を指導することができる。

第4 トータル人材育成システム

1 人材確保・・・「人物本位」の多様な人材の確保

職員の採用は人材育成の入口です。庄原市にとって職員を1人採用することは、生涯賃金で見ると2億円を超える巨額の投資です。その職員が2億円の仕事をするにすぎないか、5億円分の価値を見出すのかということを考えれば、職員採用は最も重要な取り組みの一つと考えられます。

○人物本位の採用試験への転換

近年、公務員試験に対する各種対策の普及によって受験テクニックに長けたものが増えている実態があり、従来の筆記試験の成績重視の方法で、本当に優秀な人材を確保できるのかという疑問が生じています。

求める人材に必要な個人資質のうち、可変性の低い「パーソナリティ^{*}」を人物本位の試験方法の中で見極めていくことが重要となります。

今後は人物本位の選考方法への転換を図ることとし、従来の個人面接に加え、「集団面接」、「集団討論」、「プレゼンテーション試験」などの試験を行うことにより、人物評価の機会を増やします。

○多様な任用形態の整備

地方公務員法の改正により、地方公共団体がそれぞれの地域課題に適切に対処することを容易にするため、多様な任用・勤務形態が可能となりました。

任期付採用制度、任期付短時間勤務職員、修学部分休業、高齢者部分休業、再任用制度などの形態から、本市の直面する課題、行政ニーズにマッチするものについて、制度の導入・運用を図ります。

○民間経験者の採用

民間企業経験を有する人材は、経営感覚や民間的発想など、職員として有すべき「マインド^{*}」を採用時に既に持ち合わせていることがあります。

高度な専門知識やコスト意識などを持ち合わせた即戦力の人材を得るために、民間経験者の採用を推進します。

【用語の解説】 パーソナリティ＝性格特性、動機、価値観などであり、多くの部分は成人するまでにある程度固まり、それ以降は大きくは変化しない。可変性は低く開発することは難しい。

【用語の解説】 マインド＝意識や、気持ち、志と呼ばれるものであり、意志と意欲から成り立っている。性格や価値観と比べて可変性が高く、開発が可能である。

2 「自ら伸びる力」を刺激する取り組み

(1) ひとが活きる人事配置・人材活用・・・「モチベーション^{*}」を高める人事管理

職員に多様な業務・職場を経験させ、異なる視点から行政実態の把握、市民との折衝・対応を行うことは非常に重要であり、人材育成の観点に立って人事異動や昇任を考えることが、組織全体の生産性を高めることにつながります。

また、高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応していくため、高度な知識と経験を有する専門職の育成についても人事管理の観点から検討することが必要となっています。

○適材適所の人事配置

アンケート結果からも読み取れるように、「仕事に関心や興味があるとき」職員の「モチベーション」は高まります。

現在の人事配置における問題点を把握するとともに、人事評価などの活用により職員の状況を把握し、適材適所の人事配置に努めます。

また、組織や機構、配置人数についても機動的に見直しを行い、組織の総合力を高めて行きます。

○本庁・支所間の人事異動

平成 17 年 3 月 31 日の合併により、7 つの異なる自治体で仕事をしていた職員が、「新庄原市」の職員となりました。合併から 2 年近くが経過した時点で行ったアンケート結果においても、仕事の進め方や施策決定の過程などについて温度差を感じている職員がいました。

本庁・支所間の交流人事の促進を求める意見があることも踏まえ、職員の職域と視野を広げ、中長期的な人材育成、能力開発を推進するため、本庁・支所間の異動を積極的に実施します。

○ジョブ・ローテーション

適材適所の人事配置を行う上で、若年層職員の能力・適性を見極めるためには、様々な職務を経験させることが有効です。また人は新しい仕事に就いたとき、職務を遂行するための新しい知識や技術を習得しようとする「マインド」が働きます。

一般職員については、採用後概ね 10 年程度の期間を「人材育成期間」と位置付け、異なる職場を 3 箇所以上経験させるジョブ・ローテーションを行います。

また、同一職場内においても、幅広い視野と多様な知識を習得させるために、職場内ジョブ・ローテーション（担当業務の変更）を人材育成の観点から推進します。

○庁内公募制度の実施

プロジェクト型の組織や特定のポストについて、高い挑戦意欲や熱意を持った職員を公募で配置し、職員の能力や適性を発揮できる機会を提供します。

○複線型人事制度^{*}の導入

組織のスリム化が進む中、職員一人ひとりの担当業務は多様化せざるを得なくなり、職員の多くがゼネラリスト^{*}的な資質を持つことが求められています。

反面、市民ニーズの高度化・多様化に対応するため、特定の分野において高度かつ専門的な資格や経験を有するスペシャリスト^{*}やエキスパート^{*}の育成・配置が必要となってきました。それぞれの職員がバランスよく配置される組織の確立に向け、複線型人事制度の検討を行うこととします。

○男女共同参画の推進

平成 19 年 4 月に策定された庄原市男女共同参画プランの視点を踏まえ、職員に対する意識啓発と理解の促進を図るとともに、能力開発、研修の充実、管理職の登用などを推進します。

【用語の解説】 モチベーション＝意欲。やる気。積極的に何かをやろうと思う気持ち。

モチベーションが高い状態とは、「こうしたい」「こうなりたい」という明確な意志を持ち、それに向かって自らを鼓舞し、取り組んでいる状態を言う。

【用語の解説】 複線型人事制度 ＝従来の、課長・係長といったライン長を中心に職階を維持する人事システムに加え、専門的能力を備えた職員のポストの位置付けを明確にするため、複数のキャリアコースをつくる人事制度

【用語の解説】 ゼネラリスト ＝特定の分野の業務に固定化せず、適材適所に配置される職員で、いろいろな分野の幅広い知識や能力を持っている人

【用語の解説】 スペシャリスト＝特定の資格・免許や技能を有する職種で、専門的に業務を担当する人

【用語の解説】 エキスパート ＝資格や免許は必要としないが、特定の分野の業務に精通・習熟した人

(2) 自ら高める職員研修・・・「受けさせられる研修」から「自ら高めるための研修」へ

○自己啓発の推進

自己啓発は研修の原点であり職員の能力開発にとって最も効果的なものです。

人は、窮地に追い込まれたとき、壁にぶつかったとき、または未知の職場に異動になったとき、「その状況をなるべく早く打開しよう」「知識を深めよう」として文献を読んだり、他人に聞くなど、自己変革を遂げようとする「マインド」が働きます。ジョブ・ローテーションや業務における課題の提供など、職員が自己啓発を行うしかけづくりをすることが必要です。

項 目	内 容
自己啓発のための情報提供	各種研修、資格取得、通信講座などに関する情報提供を行います。
資格取得助成事業の整備・検討	業務を行う上で、必要と認められる資格の取得について、助成事業の活用・整備を検討します。
地域活動への積極的参画	職員には、地域に根ざし、市民との協働ができる地域性を持つことが求められています。そのため職員がボランティア活動として自治振興区応援隊などにおける地域活動に積極的に参加・参画するよう促します。
各種セミナー、講演会への積極的参加	自ら視野を広め、知識を深めるため、職員研修として行う研修会以外のまちづくり講座、人権啓発セミナー、各種講演会などについても、各所管課より職員に周知し積極的な参加を促します。
職員提案制度の実施	市民サービスの向上、行政サービスの効率化および職員のやる気、意欲を引き出すことを目的として、職員自らの柔軟な発想を活かした提案を募り、アイデアを活かすための仕組みをつくりまします。
修学部分休業制度、自己啓発休業制度の検討	自発的に大学その他の教育施設で学ぼうとする職員が一定期間休業することにより「スキルアップ」を図ることが可能となるよう、地方公務員法の改正により制度化された修学部分休業制度や自己啓発休業制度の導入を検討します。

○職場研修の促進

職場内において日々の業務を通じて行われる指導を「職場研修」といいます。

職場の上司・先輩が、部下や後輩に日常の仕事を通して必要な情報や知識、技術、意識等を個々の職員に応じて計画的・効率的に習得させる研修です。

職場研修は、予算が不要なうえ、指導する側の上司と指導される側の職員の両方に研修効果をもたらす非常に効果の高い取り組みといえます。

しかし、アンケート結果からは「職場研修・指導が効果的に行われていない。」という意見が多いことから、各職場の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していくための働きかけが必要です。

項 目	内 容
効果的な職場研修の促進	部下や後輩を持つ職員には、日々の業務を通じ、部下や後輩に対して服務規律・接遇マナー・法令読解および仕事の進め方などについて助言や指導を行うことが求められます。そのため「自らが部下や後輩の能力ややる気を引き出すコーチ（指導者）である」という意識づけを行い、効果的な職場研修の実施を促進します。
新規採用職員の重点育成	定員適正化計画の実施により、限られた職員数でこれまで以上の行政サービスの提供が求められることから、新規採用職員が1日も早く職場の戦力となるよう重点的に育成するためのプログラムを検討します。
本庁・支所間の合同研修の推進	本庁・支所間で共有すべき専門知識や能力・技能の向上のため、共通認識を持って問題点・課題を出し合うための「本庁支所合同研修」の実施を推進します。
出前トークの推進	市民の求めに応じて職員が地域に出向き、重点事業や市の施策について直接市民に説明し、理解と協力を得るとともに、市民からの意見を聴取する「出前トーク」を推進し、職員のプレゼンテーション能力、対人折衝能力の向上を図ります。
保育職場における職場研修の充実	保育士、調理員を対象とした所内研修を継続的に実施し、保育内容、衛生管理、食育、幼児虐待や子育て支援に関する情報の共有、課題の把握およびその解決方法についての検討や研修を推進します。
医療職場における職場研修の充実	めまぐるしく変わる医療制度の法改正に対応するため、診療報酬、医療法にかかる院内研修、サービス向上のための接遇研修を定期的 to 実施し、医療サービスの向上に努めます。

○職場外研修の充実

本来の勤務場所から離れ、研修所等で一定期間集中的に行う研修を「職場外研修」といいます。

ひろしま自治人材開発機構、市町村職員中央研修所、国際文化研修所等の研修機関において行う職場外研修は、職員が職務を行う上で必要な「スキル」を体系的に学ぶという面で効果的であり、採用や昇任、配置換などといった様々な機会を捉えて、できるだけ多くの職員に公平に学ぶ機会が与えられるよう留意する必要があります。「モチベーション」、「マインド」そして「自発性」が伴わない中での研修参加は税金の無駄遣いです。「受けさせられる研修」から「自ら高めるための研修」へと職員の意識を変える工夫が必要です。

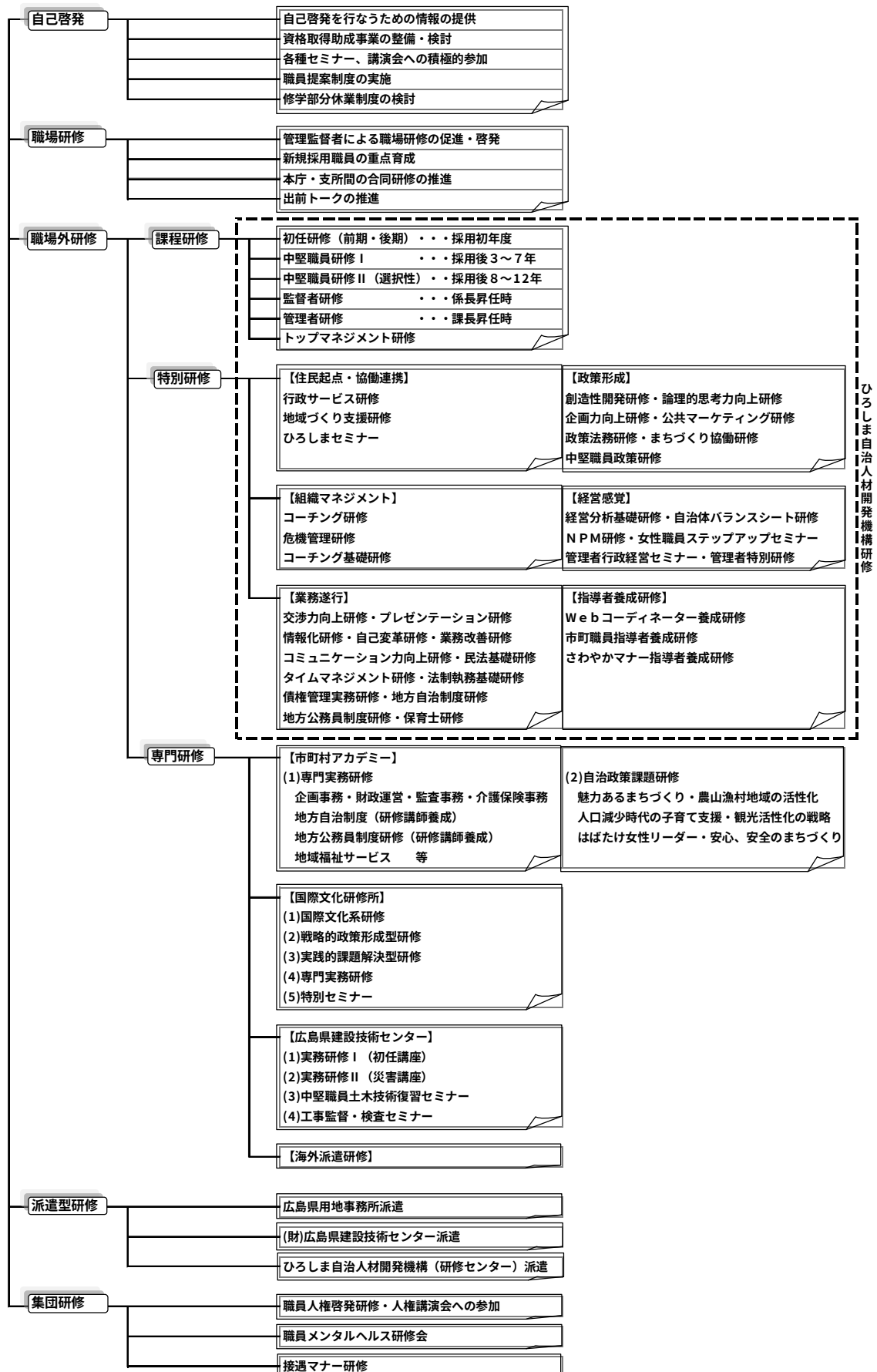
項 目	内 容
課程研修の充実	新規採用職員、中堅職員、監督者、管理者等の各職位に必要な基本的な「スキル」を養うとともに、問題意識を持って業務に取り組むための能力の向上を図ります。 また、市独自の新規採用職員研修として、清掃施設でのごみ収集体験や、福祉施設での介護実地体験などを検討します。 中堅職員研修の一部では、多くのメニューの中から職員が自らのキャリア形成に有効と思われる研修を選択させることにより「モチベーション」の喚起を促します。
特別・専門研修の充実	地方分権の進展や高度化・多様化する行政ニーズに的確に対応するため、ひろしま自治人材開発機構、市町村職員中央研修所、国際文化研修所などを活用した、専門知識、専門技術向上のための特別研修を実施します。
保育職場における職場外研修の充実	児童福祉法の改正や保育所保育指針の改訂により、保育環境の整備や利用者ニーズへの対応、開かれた保育所づくり、保育士の専門性を高める努力がより重要となっています。 時代が求めている保育内容の学習や市立保育所間の保育実践交流（公開保育）を定期的の実施し、専門的知識・技術の向上、保育士の相互理解を深め、保育内容の充実に努めます。
医療職場における職場外研修の充実	医師、看護師、技師ともに広島県国保診療施設地域医療学会および全国国保地域医療学会など、各分野における研修会等へ積極的に参加することで専門知識、専門技術の向上を図ります。
派遣研修の充実	派遣研修は、職場を離れ広島県や県の外郭団体などでの業務を経験することにより、幅広い視野や専門的な「スキル」を習得するものであり、今後一層積極的な取り組みを実施します。

eラーニングの実施	市町村職員中央研修所、国際文化研修所では、専門実務研修課程の一部科目において、インターネットを利用したeラーニングによる受講機会の提供が行われています。職場にしながら専門的知識の習得が図れることから、実施について積極的に検討します。
人権啓発研修の実施	人権が尊重される社会の実現を目指して、職員一人ひとりが人権感覚を研ぎ、それぞれの立場で常に人権尊重の視点に立った職務が遂行できるよう資質の向上を図るための研修を実施します。 メニューについても、同和問題、女性、子ども、障害者、高齢者、外国人の人権など、幅広い視点から講師を選定し、毎年開催します。
内部講師の養成	接遇マナー研修や地方公務員制度研修などの講師ができる職員を内部で養成するため、ひろしま自治人材開発機構、市町村職員中央研修所などが実施する講師養成研修への積極的な派遣に努めます。

○研修効果を高めるための取組

項 目	内 容
研修受講記録のデータベース化	職場外研修および適材適所の人事配置を効果的に実施するためには、職員が過去に受講した研修や取得している資格などを時系列・種類別に管理しておく必要があります。人事管理システム等の活用によりこれらの情報をデータ管理し、次期受講候補者のリストアップ、人事異動の参考資料とするなど有効的に活用します。
フィードバック体制の整備	研修の目的は「行くこと」でも「行って学ぶこと」でもなく「行って学んだことを業務に活かすこと」です。 研修の受講生にレポートの提出を求めたり、朝礼や職員会議等の場で、研修で習得した研修内容について発表する機会を設けるなど、業務の中にフィードバックする体制を整備します。

・・・・・・庄原市職員研修体系・・・・・・



(3) ひとを育てる人事評価制度 ・ ・ ・ 自らの強み弱みを気付かせるための人事評価

公務員制度改革への対応を図り、職員個々の能力や適性が最大限に発揮できる環境を整備するため、能力・実績を重視した人事評価制度を導入します。

また、評価結果に基づく人事配置や給与制度への活用を検討し、職員の意識改革や意欲喚起に努めます。

項 目	内 容
人事評価制度の導入	能力評価、実績評価を柱とする人事評価制度を導入します。制度を検討する上では、客観性、透明性、公平性の確保に十分留意し、わかりやすい評価シートを検討します。導入については、管理職を対象とした試行からスタートすることとし、修正・改善を経て本格実施につながるよう取り組みます。
評価基準等の開示	透明性を確保するために、評価基準、評価項目を職員に公表することとし、透明性の高い制度づくりに努めます。
フィードバックミーティングの実施	人事評価結果についてフィードバックする機会を設け、「評価すること」「改善すべきこと」「気づき」を職員本人に伝えるなど、納得性の確保に努めます。
評価者研修の実施	評価者自身が人事評価制度への理解を深めるとともに、評価者の評価能力を向上させ運用面でも円滑な対応が図れるよう、評価者研修を行います。
処遇への反映	平成 18 年 4 月に、国家公務員の給与構造改革に準じ、年功・勤務年数を重視した年功的昇給制度を改め、勤務能力・実績をより昇給に反映しやすい内容で給与制度改革を行っています。 また、勤勉手当についても勤務実績をより反映し得るよう改正を行いました。 今後は、人事評価制度の導入により、評価結果を昇給・勤勉手当などの給与、昇任・配置換えなどの人事配置に反映させ、職員がやる気や働きがいを持って職務に取り組むことのできる仕組みをつくります。

(4) ひとが育つ組織風土・職場環境づくり・・・総合力を高めるための「変革」

職場の体質や雰囲気は、職員の「モチベーション」の向上に大きく影響します。特に、管理・監督者は常に職員の意識の高揚を図り、組織の総合力を高めるための取組みを実践しなければなりません。

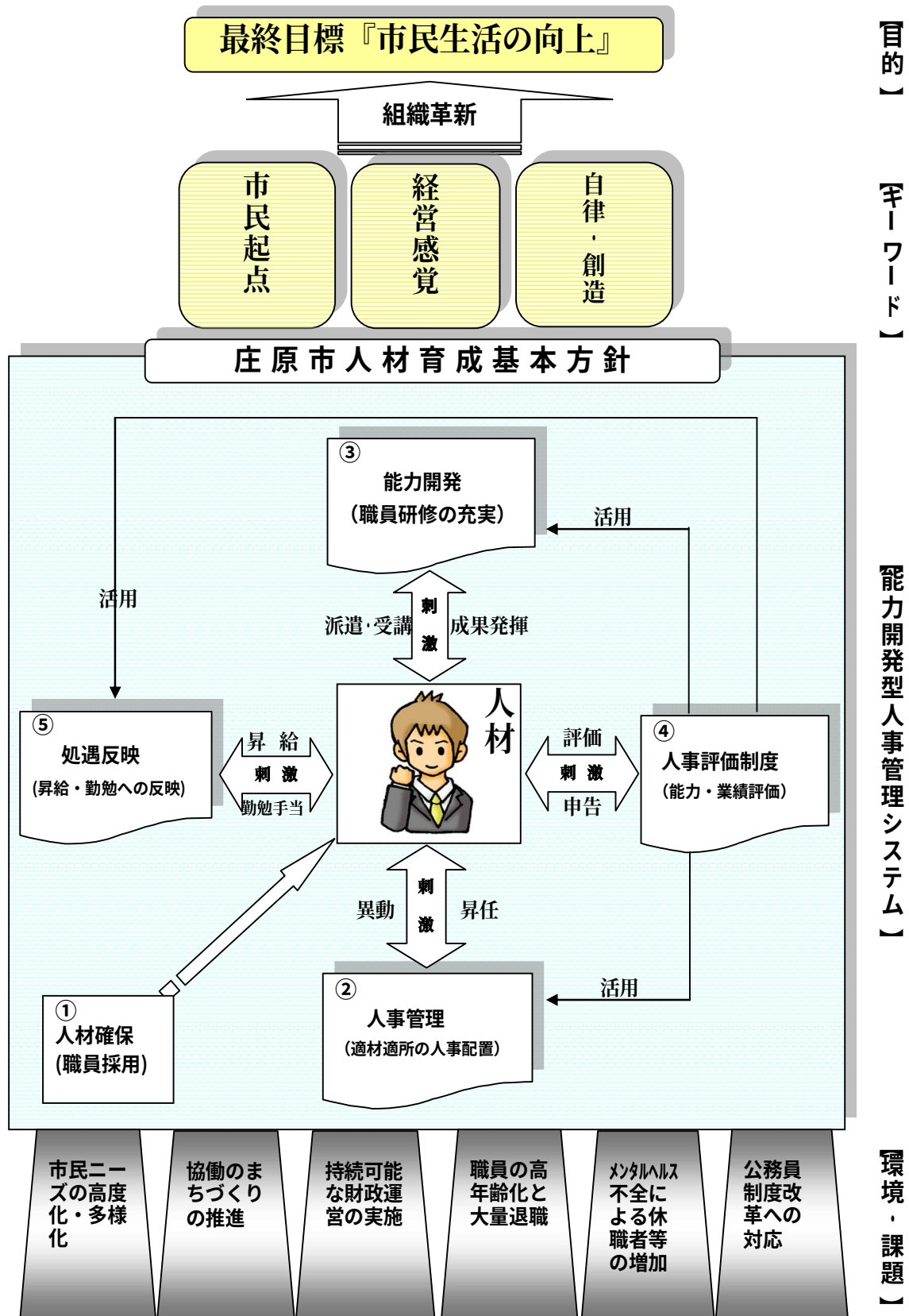
項 目	内 容
職員の意識改革	職員は、公務員の基本原則である「全体の奉仕者として職務に専念すること。」「最少の経費で最大の効果を挙げること。」を常に意識しなければなりません。 職員一人ひとりが経営感覚を養うとともに、行政経営を実践するため、事務事業や施策の実施・検討にあたっては、自ら率先して変革に取り組むという意識づけのための取組を図ります。
管理・監督者の意識改革	職員の能力開発にとって、管理・監督者の果たす役割、与える影響は非常に大きいものがあります。 管理・監督者は常に職員の「モチベーション」を向上させる努力が必要であり、そのため職員には課題・変革へのチャレンジ経験をより多く積ませ、「成功を誉めること」「失敗をフォローすること」など人材育成の観点からの取組を図ります。
組織・職場目標の明確化	アンケート結果から、「組織・職場目標の明確化が必要である。」と感じている職員が多いことがわかります。 この人材育成基本方針でも「めざすべき職員像」を掲げたように、課・係などの組織・職場内においても一定期間ごとの目標、課題を明確にし、職員同士が共有するとともに、その目標について、進捗状況、経過などを適宜確認するための「目標管理制度」の導入について検討します。
職場ミーティングの活性化	職場の上司と職員が市政全体の動きや業務に関する情報（主要施策、財政状況、制度改正、組織・職場目標、職場における改善点など）を共有することは、職務を行う上で、また職場の一体感を醸成するという面でも重要です。 ミーティングは単方向への情報提供に留まらず、双方向で意見や職員が抱えている課題を出し合うことで、より有意義なものとなります。管理・監督者は、各職場において、連絡・学習のためのミーティングを定期的実施するように努めます。

3 メンタルヘルス不全対策

メンタルヘルス不全に対する正しい知識と理解の普及に努め、新たなメンタルヘルス不全の予防と、病気休暇・休職者の職場復帰に向けたサポートを充実します。

項 目	内 容
メンタルヘルス不全に対する情報提供	メンタルヘルス不全は、誰もがなる可能性があり特別な病気ではありません。啓発資料や研修会等を通じて、メンタルヘルス不全に関する基礎知識の普及、理解に努めます。
セルフケアへの支援	心の健康づくりを推進するためには職員自身が「心の健康」について正しく理解するとともに、自らのストレスに気づき、そのストレスを予防し、緩和するための対処法を身につけることが必要です。 情報の提供や研修会の開催など、職員がセルフケアを行うための支援を行います。
ラインによるケアの推進	ラインによるケアとは、上司である管理・監督者による職場環境の改善、個別相談などの対応をいいます。 ストレス要因には、職場の人間関係や仕事の量なども挙げられることから、管理・監督者は職場内における上司と職員、職員同士が良好な人間関係を保てるよう、常に風通しのよい職場風土づくりを心がけるとともに、職員間の事務配分の調整、時間外勤務の縮減など過重労働とならないための配慮が必要です。
メンタルヘルス不全による病気休職者等に対するサポート体制の充実	職員がメンタルヘルス不全となったときは、所属職場の管理・監督者と人事担当部門との連携により、その職員をサポートする体制をつくる必要があります。 職員本人や、家族、主治医との面談により、ストレス要因がどこにあるのかを検証し、主治医、産業医、衛生管理者などの指示に基づき必要な対応を図ります。 また、対応に際しては、メンタルヘルス不全となった職員のプライバシーの保護に十分留意する必要があります。
職場復帰支援	メンタルヘルス不全により長期休職している職員が職場復帰するに当たっては、その不安の軽減および円滑な職場復帰と再発防止を図る必要があります。 そのために、復職先となる職場の管理・監督者は、職員のメンタルヘルス不全について理解した上で、必要に応じ、業務内容や業務量の変更、職場内でのサポート内容の徹底を行います。人事担当部署においては、人事管理上の必要な配慮を行うこととし、職員が希望する場合は、主治医の了承を得て職場復帰訓練を行います。

【トータル人材育成システムの体系図】



第5 人材育成基本方針を推進するために

庄原市人材育成基本方針の策定は、「職員変革」「組織革新」のためのスタートラインに立ったことを意味しています。

方針に基づき人材育成を図っていくために、職員それぞれの果たすべき役割を明らかにし、長期的な視点を踏まえ、計画的かつ効率的に取り組むこととします。

(1)職員の役割

職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルとしての自覚と責任を持つとともに、能力開発については、組織や上司からの働きかけや指示を待つ受身の姿勢ではなく、自らが主体的、積極的に取り組まなければなりません。

常に自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、職場の風土を学習的なものに変えていくよう努めます。

(2)管理監督者の役割

部下の育成は、管理監督者にとって大変責任のある役割です。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 zu 大きな影響を与えることから、管理監督者自らが率先垂範して自己啓発に励むとともに、職場内で積極的にコミュニケーションをとるなど、部下の能力や意欲、適性の把握に努めます。

(3)人事担当部門の役割

今後、人材育成を進めていくためには、人事担当部門の機能充実が求められます。

人材育成基本方針に掲げた“めざすべき職員像”を全職員に浸透させ、共有する中で人材育成に関する取組み・施策の充実を図るなど、職員変革、組織革新へつながる総合的な取組みを行います。