

二戸市人財育成基本方針

平成28年3月

岩手県二戸市



目 次

1	はじめに	1
2	人財育成の目的	1
3	求められる職員像	1
4	目指すべき職員像	2
	（1）市民が主体であるとの認識を持った職員	
	（2）公正・公平・誠実な対応と信頼される職員	
	（3）広い視野と先見性を持った職員	
	（4）自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員	
5	職員に必要な能力	2
	（1）習得すべき代表的な能力と定義	
	（2）職階別に必要とされる行動と能力	
6	推進体制の整備	5
	（1）人財育成推進体制等	
	（2）職場での人財育成のあり方	
	（3）職員研修の充実	
	（4）人事管理の取り組み	

1 はじめに

人財育成基本方針は、旧二戸市と旧浄法寺町が合併した平成18年1月に策定され、総合計画、行財政改革大綱を実現するため、職員資質の向上等の人財育成に関する基本的な考え方を示したものであります。

基本方針が策定され10年経過し、職員数の減少、組織・職位等の変化、行政ニーズの多様化など職員を取り巻く環境は大きく変わってきています。

また、不適切な事務処理等が発生していることから、「職員の意識改革」を図るとともに、今一度個々の資質向上と組織の改善を図って行く必要があります。

このことから、現行の人財育成基本方針を再確認するとともに、新たな取り組みを加えるなど見直しを行い、実効性の高い基本方針に改訂するものです。

2 人財育成の目的

職員の果たすべき役割とそれらに対する市民の期待は大きく、情勢の変化に対応して職務を的確に処理していくためにも、組織における人材の育成が今後の市政発展に欠かせない重要な要素であることを職員一人ひとりが自覚し、職員研修に取り組むとともに、活力ある職場づくりを積極的に推進していく必要があります。

また、職員数が減少する中、住民サービスの低下を防ぐとともに、最小の経費で最大の効果が発揮できる行政運営を行うためには、職員一人ひとりの資質向上と業務遂行能力の向上が不可欠です。

人財育成に関する基本的な考え方や職員研修の場において重点的に取り組むべき事柄を、二戸市人財育成基本方針（以下「基本方針」という。）として取りまとめ、個々の職員が自主的に行う自己啓発を奨励・支援するとともに、職員として職務遂行に必要な実務能力をはじめ、政策形成能力や対人コミュニケーション能力などの向上にむけ、効果的な職員研修に取り組んでいきます。

3 求められる職員像

地方自治の確立と市民福祉の一層の向上を目指して、求められる行政のあり方として以下の4項目を設定し、その実現を図ることができる人財を育成していきます。

- (1) 地域全体の状況を常に視野に入れながら、市民の立場に立って物事を考え、地域に関する情報等を市民と共有し政策形成を進めるなど、市民主体のまちづくりを進めることができる職員
- (2) 市民主体のまちづくりを進めていくためには、市民に公正・公平・誠実に対応し、市民から信頼される職員として、日頃より自己研鑽に努めることができる職員

- (3) 社会環境の変化や新たな時代の動きを的確に把握して地域の課題に取り組み、広い視野と先見性を持って解決にあたることのできる職員
- (4) 行政のプロとして行政の執行や施策決定に際しては、市民が容易に理解できるように分かりやすく説明を行う必要があり、そのためにも、それらに対応できる専門的な知識、技術等を身につけるとともに、強い責任感と新たな課題に挑戦する職員

4 目指すべき職員像

- (1) 市民が主体であるとの認識を持った職員
 - ① 地域の状況を視野に入れ、市民と施策を語り合える職員
 - ② 地域の課題を積極的に発見できる職員
 - ③ 市民の立場に立って物事を考え、行動できる職員
 - ④ 地域の特性を生かし自然や文化を伝承していく職員
- (2) 公正・公平・誠実な対応と信頼される職員
 - ① 公務員として高いモラルを持ち、市民に信頼される職員
 - ② 市役所側の論理を先行することなく、市民の側に立って考えることのできる職員
 - ③ 地域に誇りと愛情を持ち、理解を深めていくことのできる職員
- (3) 広い視野と先見性を持った職員
 - ① 仕事に限りない情熱とビジョンを持った職員
 - ② 市民への情報提供と分かりやすく説明のできる職員
 - ③ 情報の収集・処理・分析能力など高い資質をもつ職員
 - ④ 広い視野を持ち物事を多面的に捉えることのできる職員
 - ⑤ 施策を自分のこととして捉え、常に費用対効果を意識する職員
- (4) 自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員
 - ① 課題に積極的に対応し豊かな発想力をもつ職員
 - ② 何事にも挑戦する気概と行動力を持った職員
 - ③ 市民の立場に立ち真剣に議論する情熱と勇気を持った職員
 - ④ 市民に対して分かりやすく説明する知識や表現力を身につけた職員

5 職員に必要な能力

目指すべき職員像を具体化するため、重点的に育成すべき能力及び意識を以下のとおり設定します。また、管理監督者と実務者では、果たすべき役割と習得すべき能力に違いがあるので、職制上の階層別に区分し、重点的に育成する能力を明確にし、人財育成の取り組みを進めます。

(1) 習得すべき代表的な能力と定義

能 力	定 義
政策形成能力	政策立案能力 課題発見能力 時代や環境の変化を敏感に察知し、組織の今後の課題を発見し、有効な方策を企画立案できる能力
	政策決定能力 意思決定能力 市民ニーズを敏感に察知し、部の政策遂行の牽引車として、部内で取り組むべき事項の優先順位の位置付けを行うことや組織目標の達成に向けて、機会を逃さず、適切かつ迅速な判断を行う能力
	組織管理能力 組織の目標を的確に揮え、部下を統率し、円滑な行政運営を行うとともに、目標達成までの過程を管理する能力
職務遂行能力・専門能力	論理的に思考する能力 法や例規を理解し、自己の職務の目的を論理的に思考する能力
	建設的に議論する能力 物事を発展的に考え、絶えず向上心をもって、より以上の結果を目指すための議論ができる能力
	説明する能力 ある事柄の内容、理由、意義などについて論理的な展開で分かりやすく説明する能力
	自己開発する能力 自分に要求されている技術や能力を自覚し、自分の価値を高めることができる能力
	仕事の進捗を管理する能力 仕事の進捗状況について、常に確認を行い、管理する能力
	情報を共有化できる能力 必要な情報を収集し、組織内共通の資源として活用できる能力
対人能力	人財を育成する能力 部下の性格、能力を正しく把握し、部下の能力の向上を念頭に置いた課題や仕事の割り当てと、適切に指導や助言を行う能力
	折衝する能力 話すことで物事の調整や人に対する説得を行い、理解を得ることができる能力
	コミュニケーション能力 相手の意思をくみ取り、相手を理解した上で意思疎通することによって、良好な人間関係を築くことができる能力

(2) 階層別に必要とされる行動と能力

階 層	行 動	能 力
部 長	部の統括者 政策形成に参画し、市政方針の実現を図る。それぞれの部門における政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すとともに組織力を最最大限に発揮させ政策遂行を統率し、市政全般に対する政策評価と政策議論を実施する。	政策決定能力 行政経営能力 部内管理能力 政策評価能力
副 部 長	部の総合調整者 特に重要な事項、懸案事項及び新しい行政課題に積極的に対応し、部内及び部等相互間の調整並びに部内の総合計画の進行管理、行財政改革の実行等を円滑に遂行する。	業務調整能力 部内管理能力 行政経営能力 政策立案能力
課 長	課の統括者 上位方針に基づき職場目標と課題を明確にし、組織の総合力を最大限に引き出すとともに、所管する課を統括し、政策立案とその評価を行い、適切に職場を運営し、職員の指導育成をリードする。	課内管理能力 行政経営能力 人材育成能力 政策立案能力
主 幹	課の総合調整者 所管する室等を統括し、迅速に処理すべき事務を、迅速かつ適切に処理するとともに、課内外の連絡調整を行い、業務マネジメント、スケジュール管理等を行う。	折衝交渉能力 課内管理能力 人材育成能力 政策立案能力
係 長 (総括担当)	業務の統括者 課の課題に対して、上司の指示を的確に把握し、具体的な業務の実行計画を立て遂行し、必要な政策立案を行う。また、業務進行管理を行うとともに、部下の指導育成をする。	業務調整能力 指導管理能力 組織管理能力 政策立案能力
副 主 幹	特定課題の解決者 課内の特定の行政課題を担当し、専門的又は技術的な調査研究を行い、その解決に当たるほか、事務の適正かつ迅速な処理に当たる。	政策立案能力 問題解決能力 折衝説明能力 指導育成能力
主 査	行政サービスの運営者 課等の方針に基づき、担当事務の企画立案等を行うとともに、必要に応じて関係職員を指揮監督して担当事務を処理する。	政策立案能力 折衝説明能力 人材育成能力 職務遂行能力
主 任	高度な専門知識を有する実務スタッフ 課の方針の中で、課題に対して具体的な政策、施策を提言する。高度な専門実務を処理し問題を発見し解決するとともに後輩の指導育成を行う。必要な改善を進言する。	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 自己開発能力
一 般 職 員	行政サービスの遂行者 日常の仕事を正確、迅速に推進し、市民満足の観点から問題意識をもって現状から課題を発見し、事務の改善と工夫を行う。	課題発見能力 職務遂行能力 自己開発能力

6 推進体制の整備

(1) 人財育成推進体制等

基本方針を推進するためには、部局横断的な全庁一丸となった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あります。

このため、以下のように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、長期的な視点も踏まえ、計画的に、継続的かつ効率的に取り組めます。

① 二戸市人財育成推進委員会の設置

基本方針を着実に推進するため、全庁的な取り組みが確保できる体制としての「二戸市人財育成推進委員会」を設置し、見直しを含めた執行管理を行います。

② 管理監督者の責務

管理監督者は、人財育成を推進するうえでの自身の役割の重要性を十分認識し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な職務であることを肝に命じ、公私にわたり、意識的かつ継続的に効果的な手法により行うとともに、よりよい組織づくりにも十分配慮するものとします。

③ 職員の責務

人財育成の成否は、基本的に、職員の主体的な自己啓発によるものであることを十分認識し常に、学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、より良い組織づくりの醸成に積極的に貢献するものとします。

(2) 職場での人財育成のあり方

職場は、事務事業を進めていく場であると同時に、仕事を進める過程で職員自らが学習し、成長していく場であります。

① 目指すべき職場

職員一人ひとりが意欲と誇りを持って、もてる能力をいかんなく発揮し、その力が組織として結集される活力あふれる職場が求められています。

このような職場は、職瘡の課題や目標について共通認識を持ち、必要な情報が共有されている職場、各職員が責任ある行動をとり、協力し合って仕事を進める職場であります。

また、職員一人ひとりが職業人の責務として、日頃から自ら意識的に学ぼうとする自己啓発が基本となることから、自己啓発に取り組むことを促進、支援する「人が育つ職場風土」を醸成していくことが重要となります。

② 人が育つ職場運営

人が育つ職場風土は、管理監督者の意識と行動が重要であり、人財育成における自らの役割・責任を十分認識し、職場の総合力を発揮するため、次の事項について重点的に取り組むこととします。

ア 仕事の進め方

職員は、職場において仕事をしながら育っていくが、それを実効あるものとしていくためには、自覚的な取り組みが不可欠であり、管理監督者は、あらゆる機会に職員参加のもとで「人が育つ仕事の進め方」を工夫し、実践していく必要があります。また職員と所属の課題や目標等の情報を共有するとともに、仕事を任せ、責任をもって主体的に処理させることにより、達成経験を積み重ねながら、職員を仕事における主役の場に押し出していくものとします。

イ 職場内人事管理

職員がいろいろな職場で職務経験を積むことは、その職務に必要なとされる能力の取得及び向上は勿論のこと、より広い視野を養うという意味でも、重要なことでもあります。

また、職場の中においても、担当する職務が変わること、より責任のある仕事を行うことは、職員個々の能力を発揮し自ら育っていく要素となります。

管理監督者は、職場のこれまでの職務経験や適性を的確に把握するとともに、現に持っている能力や今後必要とされる能力等を見抜き、職員のやる気や能力開発を促す適切な人事配置や仕事の割り振りを行うものとします。

ウ 職場環境

人は、その置かれた環境に大きく影響を受ける。職場での活発な話し合い、討論や報告会等を通して、職員が相互に刺激し合うような学習的風土を職場に醸成していく必要がある。管理監督者は「仕事の進め方」の実践と「職場内人事管理」を通じて実現していくものとします。

(3) 職員研修の充実

直面する行政課題に的確に対処していける職員を育成するため、職員が自らの意思で自主的に取り組む「自己啓発」、日常の職務を通して行う「職場研修」、職場を離れて研修所等で行う「職場外研修」を柱とし、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、活力ある職場づくりをめざして、全職場において取り組むものとします。

① 職場内研修

具体的な職務を通じて育成することが最も効果的であり、管理監督者が中心となって、職務の遂行に必要な助言、指導などを行い、職員の育成が意識的、継続的に行えるよう職場研修の活性化を図ります。

また、管理監督者が職場研修を実践する際の職場研修マニュアル等を作成し、職場での実践に活用します。

② 職場外研修（職階別研修）

職階別に求められる能力に違いがあることから、職責に応じた研修会に受講を促すことで、職員の能力向上及び組織力の強化を図ります。

③ 職場外研修（専門研修）

職場外研修は、本来の職から離れて一定期間集中的に行う研修であり、時代や環境の変化に対応した実務的、専門的知識や技術を習得するため、研修実施計画を策定し、それに基づいて、研修を行いこととします。

④ 自主研修への支援

意欲的な職員の養成を図るため、自主的な研修、研究、通信教育などに対して、情報提供や相談機能の整備など、積極的に支援するとともに、その成果が政策に反映できるようなシステムづくりを検討します。

⑤ 自己啓発の促進

人財育成の基本は、職員が主体的に取り組む自己啓発にある。職員は職務の円滑な遂行のため、市民のニーズや社会経済情勢の変化などに常に注意を払い、幅広い視野と知識を養うなど、絶えず自己啓発に努め、能力を高めていかなければなりません。

また、自己啓発の促進のために、自己啓発の必要性についての意識づけを図るためのセミナーなどの開催、職場の管理監督者の理解と支援、自己啓発をやりやすくする自己啓発支援助制度などシステムづくりを検討します。

⑥ 若手職員の研修の充実

若手職員がもつ、新鮮な感覚と旺盛な意欲を活かし組織を活性化する必要がある。将来その実力を十分発揮できるよう業務遂行上必要な知識・技能等はもとより、人間性、社会性を高めるため、多様な研修を積み重ね、人財の育成を図ります。

⑦ 新採用職員研修の強化

新採用職員は、これまでの生活から環境が大きく変わり、様々な期待と不安を持って新しい職場に入ってきたばかりです。

新採用職員の不安をできるだけ早く和らげ、その新鮮な感覚や旺盛な意欲を組織の活動に大いに反映させてもらうため、職場内で指導担当職員を配置しながら計画的な指導を行っていくこと必要があります。

あわせて、定期的に集合型の研修の充実も図ります。

⑧ 職員提案の活用

職員提案制度を活用することで、職員が事務の効率化や市民サービスの向上のため、アンテナを高くし、広い視野といろいろな視点から物事を捉える力をつけるとともに、仕事に対する意欲の高い職員の育成を図ります。

(4) 人事管理の取り組み

適切な人事管理のため、次に掲げる取り組みを推進します。

① 職員採用

職員採用に当たっては、知識だけでは計れない能力を見抜き、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱と向上心、更には市民との協働意識を持った職員の採用に努めます。

また、雇用をめぐる社会変化に対応し、地方分権の進展に伴う行政の高度化・専門化や行政需要の複雑化に対応していくため、将来の職員の年齢構成や職域などを考慮しつつ、職員採用計画に基づき、多様な人財の確保を図ります。

② 人事評価制度の構築

限られた職員数で継続的に行政サービスを提供して行くためには、職員一人ひとりがその能力を十分に発揮することが不可欠であります。

このため、職員が発揮した能力及び達成した業務実績を適切に評価するとともに、評価結果に基づき、職員の特性を踏まえた人財育成を行うことにより、効果的なレベルアップを図る仕組みの構築が必要となります。

また、評価結果を長期にわたり蓄積・管理することで、能力の開発や士気の向上等に活用することで、人財育成につながるシステムを検討します。

人事評価制度と連動し、自己申告や事業進捗管理などを併せて行うことで、相互補完を図り、公平で信頼性の高い人事評価制度の構築にも取り組みます。

③ 自己申告制度の充実等

職員自らが取組んでみたい職務希望や本人の職務に対する姿勢、業務目標、職場の問題点、提案等の把握とともに、本人の申し出により、本人の適性等から現在の職務、職責を遂行することが困難であり、降任した職位、職種でならば、その能力が発揮できると判断されたときに認められる、降任希望など、自己申告制度、降任希望制度の充実を図り、組織改革や人事全般に活用していくものとします。

④ 事業進捗管理の徹底

業務遂行にあたり、スケジュール、事業進捗状況を業務管理表等で管理することで、“業務の見える化”に取り組み、職員の情報共有化を図ります。

また、業務管理が徹底されることで、監督者のマネジメント能力の向上や、職員の職務遂行能力向上につながることから、業務の一つとして習慣化するように努めます。

⑤ 係長制の導入

これまでの不適切な事務処理等の反省を踏まえ、職員が担当業務を抱え込むのではなく、報告・連絡・相談を徹底することで、組織として業務を遂行して行く体制を整えます。

係長は、業務のスケジュール管理、課題の把握及び対応に積極的に関与し、業務の調整を行うものとします。

⑥ 政策検討過程の強化

市が検討すべき政策や課題、将来を見据えた施策を検討することで、副部長が情報を共有し、研鑽の場として、副部長政策検討会を立ち上げます。

また、事務改善や行政課題の検討や新たな取り組み等に対し、若手職員が持つ、新鮮な感覚と旺盛な意欲を活かし、部課の垣根を超えたワークショップの仕組みを検討します。

⑦ 目標管理制度の導入

上司と部下とが積極的に話し合い、事務事業について職員個々の目標を定め、その執行管理を行い職員の意識改革、能力開発及び意欲を促すため、目標管理制度を導入します。

目標の達成には、目標設定（PLAN）・業務の遂行（DO）・評価の実施（CHECK）・改善（ACTION）のPDCAサイクルを活用し取り組みます。

