

平成24年3月策定

# 小千谷市人材育成基本方針

キャッチフレーズ

3-ON宣言!

Collaboration!

Passion!

Action!

## はじめに

かつて国土の均衡ある発展が求められた時代、自治体職員として定型的な事務処理能力が重視されました。しかしながら、基本的な社会資本整備が達成されると、各自治体は、上級官庁の指示を仰ぐのではなく、自ら地域の課題や実情に応じた施策を主体的に企画立案、調整、実施までを一貫して行う「地域主権」が注目されるようになり、いよいよ地方自治は新しい時代を迎えています。

小千谷市では、人材育成の方針と手法を定めるべく、平成17年に「小千谷市人材育成基本方針」を策定しました。しかし、社会情勢や住民意識の変化、人事評価制度の導入等により、説明能力や情報発信能力が以前にも増して重要になるなど、職員に求められる能力も変化しています。そこで、職員一人ひとりの能力を高めて市民サービスを向上させるとともに、個性と熱意を引き出すような人材育成の手法を計画的に推進できるよう、特に一般事務職を中心として、求められる職員像や具体的な育成手法を検証し、この方針を総合的に見直すこととしました。

地域主権のカギを握るのは、実際の市政の担い手となる一人ひとりの職員です。新たな人材育成のキャッチフレーズ「**3-ON宣言!**」に基づき、地域を愛し、市民と協働しながら、熱意を持って果敢に挑戦できるような人材の育成に努めることが、住民サービスの更なる向上につながるものと考え、ここに新たな「小千谷市人材育成基本方針」を策定します。

## 目 次

第1章 人材育成に関する基本的な考え方	
1 人材育成の目的	… 1
2 人材育成の必要性	… 1
第2章 人材育成の方向性	
1 求められる職員像	… 2
2 職員に求められる意識、姿勢	… 3
3 職員に求められる能力	… 3～4
4 職位職階別に求められる能力	… 4～5
第3章 人材育成の方策	
1 人材育成の総合的取り組み	… 6
2 職場の学習的環境づくり	… 6
3 業務遂行過程の工夫	… 6～7
4 自己啓発	… 8
5 職場内研修	… 8
6 職場外研修	… 9～10
7 系統だった人事管理の構築	… 10～12
第4章 人材育成の推進体制	
1 職員の役割	… 13
2 管理監督者の役割	… 13
3 人材育成担当部門の役割	… 13

# 第1章 人材育成に関する基本的な考え方

## 1 人材育成の目的

自治体組織における人材とは、「業務を的確に遂行する意欲と能力を持ち、それを職務の中で十二分に発揮して組織目標（行政目標）の達成に貢献できる職員」を指します。また、地域主権時代を迎え、自治体職員自らが地域の課題を発見し、解決していく能力が求められています。

自治体の究極の目的は「住民福祉の向上」です。しかし、どんなに素晴らしいサービスでも、その効果を左右するのはやはり「人」です。人材を育てる環境やシステムを整備することで、自ら能力向上に努め、自己成長できる職員を育てることが組織としての人材育成の目的です。

また、職員個々の能力を高めることは、全体の組織力を底上げします。それにより、市全体の行政水準が向上することもまた目的の一つです。

人材育成は、すぐに効果が現れるものではないかもしれませんが。しかし継続して取り組んでいく道筋を作ることが、結果として住民サービスを向上させることにつながるのです。

## 2 人材育成の必要性

### (1) 住民ニーズの高度化、多様化への対応

急激な社会経済情勢の変化の中で、住民ニーズはますます高度化、多様化するとともに、複雑化しています。これらの住民ニーズや行政課題を的確に捉え、優先すべき課題を明確にし、それを解決するための施策を提案、実行できる職員の育成が必要です。

### (2) 地域主権への対応

自治体は地域の総合的経営主体として大きな役割と責任を担うこととなり、住民ニーズに応じた施策を自治体自らが考え、実行することが求められています。その実現のためには、職員個々の更なる能力向上が必要になります。

地域主権が注目される中、今まで以上に特色あるまちづくりを行っていかねばなりません。そのためにも小千谷の歴史や文化などを知った上で、地域に対する愛情と熱意をもった職員を育成していく必要があります。

### (3) 行財政改革の推進

自治体は、厳しい財政状況の中にあいながら、急速な少子高齢化や地域格差の拡大、地球環境問題への対応に加え、都市基盤の整備、危機管理対策、地域産業の振興など求められる諸問題に的確に対処しなければなりません。このような状況のもとで、行財政改革に取り組んで行政運営の効率化を高めていくためにも、優れた能力と高い意欲を持った職員の育成が必要になっています。

## 第2章 人材育成の方向性

### 1 求められる職員像

■求められる職員像は、

**小千谷を愛し、市民と協働しながら、情熱を持って果敢に行動する職員**

■キャッチフレーズ

**3-ON 宣言！(スリー・オン宣言)**

*Collaboration! Passion! Action!*



**1-ON= CollaboratiON (コラボレーション)…市民と協働し**

市民と同じ視点を持ち、市民と協働し

誇りに思えるまちづくりを行っていくこと

**2-ON= PassiON (パッション)…情熱を持って**

小千谷を愛する心と情熱を持って課題にチャレンジすること

**3-ON= ActiON (アクション)…実行する**

効果的に業務を遂行するため、スピード感を持って

積極的に政策を実行すること

**スイッチを「ON」に！**

小千谷市には『全国都市住みよさランキング』県内第1位※という実績と、東日本大震災における対応で全国から称賛された小千谷市民という財産があります。

小千谷市の特性を活かしながら、住んでいることに誇りを持てるような、個性あふれるまちづくりのスイッチを「ON」にしていきたいと思います！

※東洋経済新報社刊「都市データパック」2010～2011年版

## 2 職員に求められる意識、姿勢

### (1) 小千谷市職員としての基本的な心構え、姿勢

職員の最も基本的な心構えとして、自らが市民のために公共の責務を担い、それを果たすという「全体の奉仕者」の自覚を常に認識しなければなりません。そのためにも、日頃から士気やモラル意識を高め、目的意識と熱意を持って職務にあたることが求められます。

### (2) 市民との協働、説明責任

まちづくりとは、市民と職員が互いに協力しながら行うものです。そのためにも、まず職員自らが地域の一人として小千谷を誇り、愛する心を持つことが重要です。

市民との協働関係を築くためには、行政運営の透明性や公平性を確保するとともに、政策や事業の内容、目的、意思決定のプロセスについて市民の理解と参加意欲が高まるよう、丁寧な説明に努める必要があります。

### (3) プロ意識と自学意識

公務員は、行政のプロフェッショナルです。職員は単に業務をこなすだけでなく、課題を発見し積極的に政策を立案するとともに、実行した結果について責任を持たなければなりません。

プロとして職務を遂行するには、広い知識と能力を身に付ける必要があります。人が成長するのは自らが成長したいと思う時であり、人材育成の効果を高めるためにも、自ら学び成長しようという「自学」の意識を持つことが大切です。

### (4) 現場主義

政策の企画立案及び実施にあたっては、効果的な実施の実現に向けて、机上の理論だけではなく、積極的に現場へ出向いて実情を把握するなど、地域住民や関係者の意見を十分聴く姿勢が求められます。

## 3 職員に求められる能力

住民福祉の向上を目指し業務を行うためには、市民の立場に立った視点と発想を持ち、何をすべきか認識したうえで、迅速かつ的確に事務処理を行わなければなりません。

その実現のために職員に求められる能力は、職種や職位、担当業務の内容などにより異なり、多岐にわたっていますが、特に必要な基本的能力として次の「10の能力」を掲げました。職員一人ひとりが自己啓発や研修等を通してこれらの能力の向上に努め、また組織として計画的に能力の育成を行っていく必要があります。

## ■求められる10の能力

必要な能力	内 容
①課題発見・解決能力	社会情勢の変化や住民ニーズを的確に発見・把握し、その課題を解決していく能力
②判断力・適応力	状況に応じて柔軟で適切な判断・行動ができる能力
③自己管理能力	心身の状況を適切に管理してストレスをコントロールし、自らの士気を高めるなど、特に精神面でのメンタルタフネスを保つ能力
④政策形成能力	政策目標を立て、それを実現するために必要な能力であり、地域主権の推進に伴う自治体の自己決定権・自己責任の拡大に対応するため職員に求められる、最も重要な能力の一つ
⑤業務遂行・管理能力	的確な業務計画を策定し、実際に業務を遂行し、それを管理する能力
⑥交渉力・折衝力	計画を遂行するために組織内外と交渉や折衝を行って、業務を効率的に進めるために必要な能力
⑦コミュニケーション能力	市民に政策等を分かりやすく説明するだけでなく、良好な人間関係を築いていくのに重要な能力
⑧法務能力	物事を法的な視点で捉えるとともに、法制実務においても業務の法的根拠を確立するために必要な能力
⑨情報発信能力 (プレゼンテーション能力)	様々な情報を整理分析し、分かりやすく提供する能力 政策や事業に関する情報を広く、繰り返し発信し、理解を促す能力
⑩自己啓発能力	現状に満足せず、常に自らを磨き、能力や知識を向上させていくことができる能力

### 4 職位職階別に求められる能力

職員個々の資質として求められる能力とは別に、その職務によって求められる能力は、職位職階により異なります。

職員は各職場において職位や経験に応じた業務を任されており、職務を遂行するためにはそれに応じた能力を身に付けなければなりません。また、現在だけでなく将来を見据え、自分の長所や不足している能力を伸ばす努力をする必要があります。

## ■職位職階別に求められる能力(スキルマップ)

職位	スキル項目	期待する能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求める能力
	(B)政策スキル	政策の立案や事業運営において、職位ごとに必要と思われる能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員間や関係機関など、業務上のコミュニケーションにおいて必要な能力
	(D)マネジメントスキル	課・系の運営や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自らの資質を高めるために必要な能力
課長	(A)	
	(B)	・市の方針や総合計画等から、具体的な課の施策や方針、業務目標を定めることができる ・事務事業の適切な立案指示、指導ができる
	(C)	・議会や関係機関に政策を明確に説明することができる
	(D)	・課題や問題に対して的確な判断、指示ができる ・係長を中心としながら、部下に対して積極的な指導、育成を行うことができる
	(E)	・積極的な情報収集に努め、全庁的な視点から政策立案ができる
課長補佐	(A)	
	(B)	・課長とともに課の方針や業務目標を定め、進捗状況を管理することができる
	(C)	・課長を補佐し、議会や関係機関へ政策を説明し、調整することができる
	(D)	・課内、関係部署との連絡調整を行い、課業務を円滑に遂行させることができる ・人事評価制度の要として、面談等を有効に利用するなど制度を人材育成につなげることができる
	(E)	・積極的な情報収集を行いながら、常に業務改善のための思考ができる ・課長昇任に必要なマネジメント能力をより高める努力ができる
係長 (主幹)	(A)	・係の責任者として業務管理を行い、適切な判断を行うことができる ・自ら情報分析を行った上で上司に報告を行うとともに、上司からの指示事項を的確に部下に伝達できる
	(B)	・課の業務目標を基に、係の目標や事業計画を策定できる ・係員の業務の進捗状況を把握し、適切な指導・助言ができる
	(C)	・市民・上司・関係機関に、係の業務について明確な説明・プレゼンテーションができる
	(D)	・OJTのリーダーとして、部下の指導・育成に力を注ぐことができる ・市全体の業務遂行の中心である係の柱としての自覚を持ち、部下に適切な指示をしながら、係全体のマネジメントを行うことができる
	(E)	・係長として必要なリーダーシップを発揮することができる ・管理職昇任に必要なマネジメント能力やコーチング能力を身に付ける
主査	(A)	・具体的な実務の中心として業務遂行の推進役となる ・例規の解釈、運用、改廃ができる
	(B)	・担当業務の事業計画を策定し、確実に実行できる ・業務の課題を発見、解決し、更に一歩進んだ内容に改善できる
	(C)	・市民や上司に業務内容や提案を明確に説明、プレゼンテーションすることができる
	(D)	・自分の業務だけでなく、係長の補佐や後輩の育成に配慮ができる
	(E)	・将来のキャリアデザインを行い、担当業務以外にも全体を通じた知識を深めるなど、自らスキルを高めていく努力ができる
主任 主事等	(A)	・正確、迅速な事務処理ができる ・法令、例規を読みこなすことができる
	(B)	・担当業務についての問題発見、解決ができる
	(C)	・市民に担当業務を正確に説明できる ・職員としての強い自覚を認識できる
	(D)	-
	(E)	・積極的に情報を収集し、担当業務に必要な知識を身に付ける努力ができる



## 第3章 人材育成の方策

### 1 人材育成の総合的取組

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修内容を充実させるだけでなく、自己啓発や日常業務を通じての能力開発、人事管理や人事評価制度など様々な場面において、常に人材育成を意識しながら総合的に取り組んでいく必要があります。

### 2 職場の学習的環境づくり

人材育成の基本は、「求められる職員像」や「求められる意識、姿勢及び能力」を職員一人ひとりが認識し、自己啓発に取り組んでいくことが前提です。しかし、自己啓発が実を結ぶには、組織的な支援や多様な学習機会の提供が必要になります。研修成果を発表する場の提供や職員提案制度の実施等を通じて、職員が自己啓発に意欲的に取り組み、職場内外の研修に積極的に参加する職場環境となるように推進していくことが重要です。

また、近年、住民ニーズの高まりとともに、職員個々のみならず組織全体の対応力が問われています。所属部署単位における係内研修等を通じて知識や情報の継承、共有化することにより、継続的に組織力の維持向上を図る必要があります。組織力の底上げを図るためにも、管理監督者を中心とした計画的な人材育成を推進していきます。

#### 【推進のための方策】

- ・管理監督者が職員の自己啓発への取組の奨励、支援
- ・管理監督者自らによる率先した自己啓発
- ・意欲的な職員を評価、バックアップ
- ・係長を中心とした、係内で知識や情報の継承、共有化を図るための係内OJTの実施
- ・体系的な研修計画の策定、研修の目的の明確化
- ・研修結果の発表の場の提供、内容の共有化

### 3 業務遂行過程の工夫

職員は、職場において業務をしながら育っていくものです。その成長をより実効あるものとしていくには、狭い意味での「職場研修」ではなく、職員一人ひとりが自分の業務目標を定め、業務を行っていく過程自体を人材育成の機会として積極的に活用していくことが必要です。

#### (1) 業務を遂行する過程の工夫、活用

業務を効果的かつ効率的に遂行するためには、それぞれの業務の現状を把握し、情報を分析して課題を整理するとともに、計画を立てて実行し、成果や実施過程を評価、検証しながら改善していくPDCAサイクルを取り入れ、この行程を常に行いながら業務を進めていくことが重要です。

〈業務を遂行する過程〉	〈求められる主な能力の例〉
①地域のニーズの発見、把握 ↓	課題発見能力、情報収集・分析能力等
②対応施策の考案(Plan) ↓	課題解決能力、政策形成能力、法務能力等
③関係機関への説明と同意 ↓	コミュニケーション能力、交渉力、折衝力等
④審議、決定 ↓	プレゼンテーション能力、コミュニケーション能力等
⑤予算、人員、組織等の確保 ↓	コミュニケーション能力、交渉力、折衝力等
⑥実施、施行(Do) ↓	業務遂行・管理能力、調整力等
⑦成果の評価(Check) ↓	政策形成能力、情報収集・分析能力等
⑧フォロー及び改善(Action) ↓ 改善策を②へ反映する	業務改善能力、自己啓発能力、業務管理能力等

## (2) 職務責任分担

職員それぞれの職務分担及び責任分担をより明確にし、主体性と責任感を持って遂行することが必要です。その際、管理監督者は組織の明確な目標を示し、業務遂行の手法等については職員の創意が発揮できる余地を残しつつ、必要に応じて助言を行いながら業務の進捗管理を行っていきます。

## (3) 業務目標管理の実施

業務目標管理は、職員一人ひとりが自分の業務目標を設定し、その達成に向けて努力することにより、能力向上及び組織全体の目指す方向に沿った効果を上げることを目的としています。定めた目標を達成するよう業務を進め、過程や実績を評価することにより、効果的な業務の遂行と組織全体の活性化を図ります。

## (4) 市民参加

市民と直に接し意見を聴くことは、職員や行政のあり方を見直すと同時に個人の資質向上の良い機会です。聞き取りアンケートにより直接市民の意見を聴く機会を設けること、「市民参加」の場に積極的に参加することで職員のコミュニケーション能力、説明能力、そしてスピード感を兼ね備えた人材育成を行います。

#### 4 自己啓発

人材育成は、自らを成長させようという主体的な取組、自己啓発が基本であり、職務能力向上のための自己啓発は職員として当然の責務です。

しかしながら、様々な要因により職員一人の抱える業務量が増加しており、自己啓発を行う意欲が減退しているように見受けられます。職員としての責務とはいえ、自己啓発の必要性を認識する機会を設け、具体的な情報提供や取り組みやすい職場環境づくりを行うなど、個人に任せるだけでなく組織的な支援を行っていくことが必要です。

また、自分が職員としてどう働きたいのか、どんな職責を果たさなければならないのかを5年後、10年後…と先を見通し、自分の強みや弱みを認識しながら必要になる能力を学んでいくことも大切です。そのようなキャリアビジョンを、自己啓発の目安として見据えることも業務へのモチベーションの向上に役立つものと考えます。

##### 【推進のための方策】

- ・自学意識の醸成
- ・自己啓発のための情報提供(研修内容、目的等)
- ・組織的な支援環境づくり
- ・自己研修等自己選択研修の拡充
- ・自主研究グループ活動の支援

#### 5 職場内研修

職場内研修(OJT)の実施は、主に係単位での対応に留まってきました。今後は、管理監督者が目的と方法を明確にしながら計画的に取り組んでいくことが大切です。

職場研修が成功するためには、求められている能力は何か、能力育成のために与えるべき業務は何か、そのタイミングはいつか、どのような責任を持たせるかといったことについて、管理監督者による積極的な指示や指導を含めた調整が必要です。特に新採用を含めた若年層職員の育成は重要であり、メンター制度の導入も検討していきます。

また、業務におけるルールや事務手順等、従来OJTにより学んでいた知識がうまく周知されていない面もあるようです。OJTだけに頼らずに組織的な研修を行うなど、年代を問わず幅広く知識を周知できるような方策も検討が必要です。

なお、OJTの実施は正職員だけが対象ではなく、臨時職員等についても同様です。その場合には、短時間勤務者に合わせ、実施する時間、範囲などを考慮する必要があります。

##### 【推進のための方策】

- ・OJTの効果的な進め方に関する研修の実施
- ・係内OJTの有効活用
- ・メンター制度導入の検討
- ・業務上のルールや事務手順を広く周知するための研修等の検討

## 6 職場外研修

職場外研修（OFF-JT）とは、職場を離れて行われる研修のことです。専門的な知識、技術を集中的に学習する上で効果的であるとともに、情報交換や意欲向上の機会として活用できることから、自己啓発を支える重要な手法として位置づけています。

このため、階層別研修、専門研修、接遇等の特別研修を中心に体系的に取り組むとともに、これらの充実を図ります。

### （1）階層別研修

業務を行う上で必要となる能力は、職位職階ごとに異なります。階層別研修は、それぞれの職層に応じた職務を遂行するために必要な能力を広く身につけることを目的としています。研修計画において職位職階別に必要な能力を明らかにするとともに、受講者自身も現在だけでなく将来を見据えながら、自分に必要な能力を身に付けていく必要があります。

#### 【推進のための方策】

- ・職員として必要な基礎的能力の確認
- ・職位職階別に求められる能力(スキルマップ)を意識した自己啓発
- ・階層別研修受講者の目的意識の向上

### （2）専門研修

専門研修は、多様化する市民ニーズに的確に対応できる能力の開発や専門的な実務能力の向上を図ることを目的としています。そのため、職種、部署及び職員個々の能力やニーズに合わせた効果的な研修の充実を図る必要があります。

その他、市の業務の特性や法律、例規などを熟知した職員が講師を務め、その知識や情報を共有化することは、非常に実践的かつ効果的です。今後とも積極的に内部講師を育成、活用していく必要があります。

#### 【推進のための方策】

- ・研修の内容、目的等の詳細な情報提供
- ・研修派遣先の拡充
- ・内部講師の育成

### （3）特別研修

職務や行政課題に応じた専門的な実務能力の習得や住民との応対向上を学ぶ接遇研修等により、きめ細やかな住民サービスの提供を目指します。

また、市外出身職員の増加もあり、職員が小千谷市を愛する心を更に高めていくため、小千谷の歴史や文化等をより深く知るための研修の実施を検討します。

**【推進のための方策】**

- ・職務に応じた実践的、専門的知識の習得
- ・接遇能力の向上
- ・「小千谷」をより深く知る研修実施の検討
- ・その他重要かつ近々の行政課題に関する研修の実施等

(4) 派遣研修

派遣研修には、研修所における長期派遣研修と、他行政機関や民間企業等への人事派遣制度があります。長期派遣研修においては、高度の専門的能力、技能や広い視野を持った将来的な幹部職員を養成することを目的とします。人事派遣制度においては、他の行政機関での専門的知識を習得し、あるいは民間企業のノウハウを学び、今後の行政運営に役立てることを目的としています。

近年、災害派遣を含めた他自治体等への長期派遣が実施されています。このような機会は特殊な例ではありますが、非常に貴重な経験になるとともに、能力の向上にも繋がっています。

**【推進のための方策】**

- ・自治大学校等専門機関への派遣
- ・民間企業等への派遣研修
- ・他自治体との人事交流等

7 系統だった人事管理の構築

(1) 職員採用

採用段階で市の求める職員像に合致した優れた資質の者を確保することは、必要な人材を育成することを容易にする意味においても重要です。将来、市のサービス全体のレベルアップのためにも、随時採用方法や試験内容の適正化を行っていく必要があります。

① 採用方法

柔軟な発想と高い資質を持つ職員を採用するため、職種により年齢制限枠を見直すなど、採用方法の弾力化の検討が必要です。

② 採用試験

採用者の決定にあたっては、職務遂行に必要な能力を有するかどうかを判断基準とすることはもちろんですが、多様な人材を確保するとともに幅広い視野から人材を見極めることができるよう試験方法を見直していきます。

**【推進のための方策】**

- ・小千谷市に必要な人材を見極めるための試験科目、採用基準等の検討
- ・面接試験の重視

### ③ 採用広報

優秀な人材を採用するためには、広く受験者を募集し、一定以上の受験者数を確保する必要があります。そのため、就職説明会の開催やホームページ、メールマガジン等の活用、就職情報誌への掲載等を行っていますが、民間企業を中心に採用が進む就職支援サイトやFacebook等の活用のほか、小千谷市出身者の受験者増などに重点を置いた広報を検討する必要があります。

#### 【推進のための方策】

- ・市報やホームページ、メールマガジン等による広報の充実
- ・就職説明会などの時機を捉えた効果的な広報、周知
- ・就職支援サイトやFacebook等ITメディアの効果的な活用

## (2) 人事管理制度の構築

人事異動を中心とする配置管理は、組織の人的資源の最大限の活用を図るものですが、そこには職員の現有戦力を有効に活用するとともに、潜在的能力を発見して育成するという大きな目的があります。

人材育成の観点からも、長期的な視点で計画的に行っていく必要があります、今後次のことに重点的に取り組んでいきます。

### ① 専門的能力を有する人材の育成

業務の高度化、専門化に対応していくために、従来ゼネラリスト重視であった人事管理のあり方について検討し、能力、適性等を十分考慮したうえで専門的能力を有する職員の育成に努めていきます。

### ② 人事異動の自己申告制度の試行

職員が能力を最大限に発揮し、熱意や使命感を持って業務を遂行するには、その適正や希望を把握することが必要です。それが職員一人ひとりのキャリアビジョンの実現につながります。職員の士気を高める一つの方策として、従来一方的であった配置管理を見直し、人事異動の自己申告制度を試行し、評価した上で今後の本格的な導入の是非を検討します。

### ③ 経歴管理の充実

職員の多様な適性を活かした人材育成を図るため、異動経歴、研修受講、資格取得等を総合的に管理する経歴管理の充実を図ります。

### ④ 若年層職員の早期異動配置

採用後10年程度の職員については、長期的な視野に立っての育成が必要であり、様々な職務の経験や市の業務全体の把握、そしてそれぞれの資質と適材適所である活躍の場を展開するため、専門能力を必要とする分野以外においては、3年程度での早期人事異動による配置を基本とします。

### (3) 昇任

「ポストが人をつくる」と言われるように、より上位の職位職階に昇任し、困難な職務を担当することは、職員にとって能力開発の重要な機会となります。

昇任によって、職員はより広い視野と高度な能力が求められますが、その立場で努力することによって身につくことも多いため、人材育成の観点から、次のことに重点的に取り組みます。

#### ① 昇任試験制度導入の検討

管理監督職は市の重要な舵取り役であり、また組織のマネジメントにおいても中心となる立場です。重要なポストには、真に意欲と能力が高く、客観的に優秀な職員が昇任していく能力実証主義に基づく昇任方法が必要です。そのため、人事評価制度の活用や現在実施されている係長昇任レポートも含め、管理監督職への昇任試験制度の導入を検討します。

#### ② 女性職員の管理監督職への積極的な登用

性別を問わず優秀な職員を登用することは、行政運営や人事管理においても当然のことです。今後とも、女性職員の管理監督職への登用を推進します。

### (4) 人事評価制度

地域主権の進展に伴い、自治体の自己決定、自己責任の範囲が拡大する中で、限られた人員で多様化、複雑化する住民ニーズに的確に対応していくため、従来の年功序列の人事管理の見直しや能力実績主義への転換が進められています。

小千谷市においては、組織の活性化及び業務の効率化を図るため優秀な人材を育成し、その能力を最大限発揮させていくことが重要であるとの認識のもと、平成21年度から人事評価制度を本格導入しました。

人事評価制度は、職員個々の能力や資質を評価することで、その職員の強みや弱みを客観的に把握し、上司からのアドバイス等を基に、自らを成長させていく目安として活用することを目的としたものです。適正な評価を行うためには管理職員の資質が非常に重要な要素ですが、人事異動や退職などにより入れ替わっていくため、評価者たる管理職員の資質の維持、向上が課題です。また、評価された職員それぞれが、評価の内容を基に強みや弱みを再認識し、自らを成長させようとする意識を高める取り組みも継続的に実施していきます。

引き続き、制度全体の理解を深め、成熟度を高めるために、統一的、継続的な説明や評価者研修を行っていきます。

## 第4章 人材育成の推進体制

人材育成は、職員と管理監督者、人材育成担当部門が互いに役割を意識しながら積極的に取り組むことによって効果が上がるものです。それぞれの役割を果たし、互いに刺激しあうことで、学習意欲あふれる職場環境の構築を目指します。

### 1 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な自己啓発です。自学意識がなければ、どんなに充実した研修を受けても効果は期待できません。

「求められる職員像」を常に意識しながら、職務を遂行するうえで自らの意欲を高め、能力開発していくことは、当然の責務であることを自覚して自己啓発に努めるとともに、そのことによって職員相互が刺激しあい、職場の学習環境づくりに貢献するのが役割です。

### 2 管理監督者の役割

管理監督者は「人材育成のキーパーソン」と言われるほど人材育成を推進するうえで大きなカギを握っています。

業務を遂行していくうえで必要な知識、技術や考え方等を日常的にコミュニケーションしながら指導し、職員の能力開発、資質向上に努めるとともに、職場研修や職場の学習環境づくり等様々な場面で大きな役割を果たすことは、管理監督者としての責務です。

また、人事評価制度を活用して人材育成を行うことも重要な役割です。人事評価制度は人材を育成することが重要な目的であり、職員との面談時における評価の開示と明快な説明のほか、その機会を活用した助言及び指導を行い、信頼関係を構築することが必要です。

管理監督者が人材育成を重要な職務の一つとして自覚し、自ら職員の先頭に立って自己啓発に努め、積極的に取り組むことが部下の育成に繋がることを認識し、行動しなければなりません。

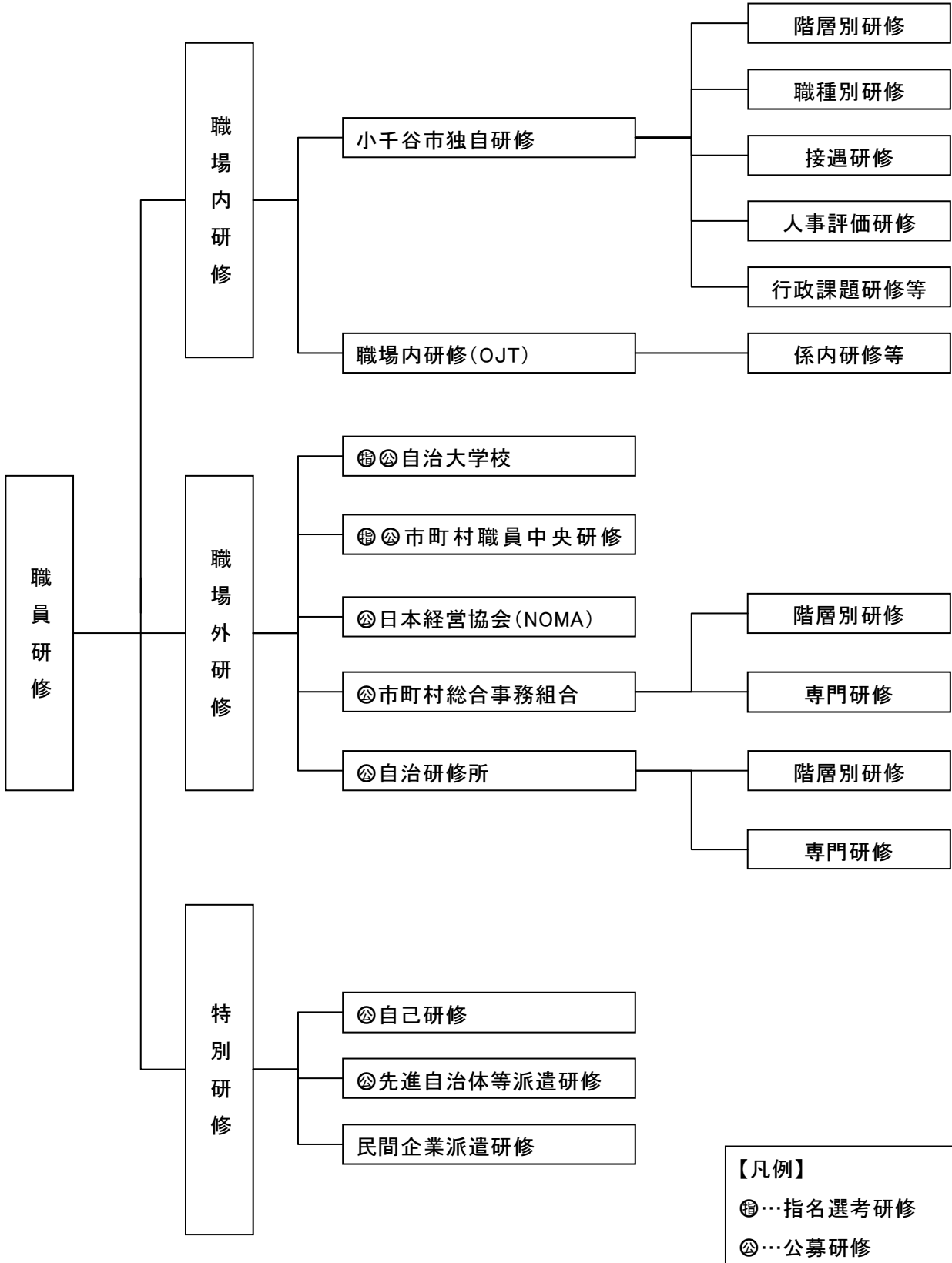
### 3 人材育成担当部門の役割

人材育成を効果的に推進し、長期的な視点で職員を育てていくためには、人事・研修担当部門が総合調整、管理機能を十分に果たさなければなりません。人事については、人事諸制度を人材育成的観点からどう構築を図るか、また研修については、研修科目の拡充、職種や職位職階ごとに必要なスキルマップの作成、現場と連携した職場 OJT など、研修受講者を支援するための方策を積極的に実施する必要があります。

さらに、庁内公募制度の導入や人的資源管理といった、人事制度と職員研修が連携した、人材育成に視点を置いた人事管理の方策についても検討していきます。



# 小千谷市職員研修体系



**3-ON宣言!**

Collaboration! Passion! Action!