

# 安芸高田市人材育成基本方針



平成19年3月

安芸高田市

# 目 次

はじめに	1
I 策定の目的・趣旨	2
II 人材育成基本方針の位置づけ	3
III 目指す行政経営システムの方向性	4
IV 目指す安芸高田市職員像	
(1) 目指す職員像	6
①「信頼される職員」	7
②「創造する職員」	8
③「行動力のある職員」	9
(2) 職員に求められる姿勢・能力	10
(3) 職員の階層ごとの役割と能力	11
V 人材育成への総合的取り組み	12
(1) 職員が育つ職場環境	13
(2) 職員を生かす人事管理	14
(3) 職員が伸びる研修	15
職員研修体系図	16
VI 人材育成推進体制	17
(1) 職員の役割	
(2) 管理監督者の役割	
(3) 組織の役割	
おわりに	18

## はじめに

本市は、市の将来像「人 輝く・安芸高田」の実施に向けて、平成17年3月に「安芸高田市総合計画」を、更に平成17年4月に「安芸高田市行政改革大綱」を策定して、①市民との協働のまちづくり ②効率的な行財政運営システムの確立 ③良質で迅速なサービスを提供の3つの理念を掲げて取り組んでいます。

そして、これらの計画を着実に実施し、的確に市民の信託に responding していくためには、組織全体の効率的、効果的運営を目指すとともに、その推進役となる組織の担い手である安芸高田市職員一人ひとりの資質をさらに向上させ、積極的に人材の育成を図ることが重要課題の一つと位置づけています。

これまでの人材育成への取り組みは、合併前の旧町においてそれぞれの方針に基づいて取り組まれており、統一されたものではありませんでした。合併後丸三年を迎えた今日、行政改革大綱に基づいて人材を育成するための基本方針として、喫緊の重要課題として本方針を策定するものです。

今後はこの方針の策定を契機として、市民の期待と信頼に応え、「人 輝く・安芸高田」の実現に向けて、更なる取り組みを進めていくこととします。

## I 策定の目的・趣旨

---

分権型社会において、地域における総合的な行政主体として高度化、多様化する市民の行政ニーズに対応し、市民に身近な行政サービスを提供するという地方自治体の役割はますます増大してきており、地域における様々な課題を自らの判断と責任において自主的、主体的に解決し、成熟社会に対応した個性豊かな地域社会を形成していくことが求められています。

そうしたまさに変革の時代において、安芸高田市がその期待される役割を十分に果たしていくためには、組織全体として効率的・効果的な行政経営システムを構築していくことが重要な課題となっています。

そのためには、何よりも組織の担い手である職員一人ひとりの意識改革と能力開発を効果的・総合的に推進する必要があります。

この方針は、

### ①人材育成の目的・方針の明確化

安芸高田市における人材育成の目的と目指す職員像を明確にするとともに、具体的な職員の能力開発の目標について明示

### ②総合的な人材育成の方向性

人材育成の観点に立った研修のあり方、人事管理、職場の学習的風土づくりや仕事の推進プロセスの改善策、総合的な人材育成の方向性

などのこれからの人材育成の基本的な方向性を明らかにし、長期的な観点の基で持続的かつ総合的に推進していくことを目的に策定します。

今後はこの方針に基づく取り組みを契機として、職員一人ひとりが市職員の原点である「市民とともに、安芸高田市を創り、未来を拓く」との基本姿勢を常に確認しながら、改めて仕事を通して自らの力を伸ばし、持てる力を発揮して「やりがい」「自己実現」「職員満足」を実感できる組織風土を構築し、もって市民の期待に応え、「人 輝く・安芸高田」の着実なる実現につなげていく必要があります。

## Ⅱ 人材育成基本方針の位置づけ

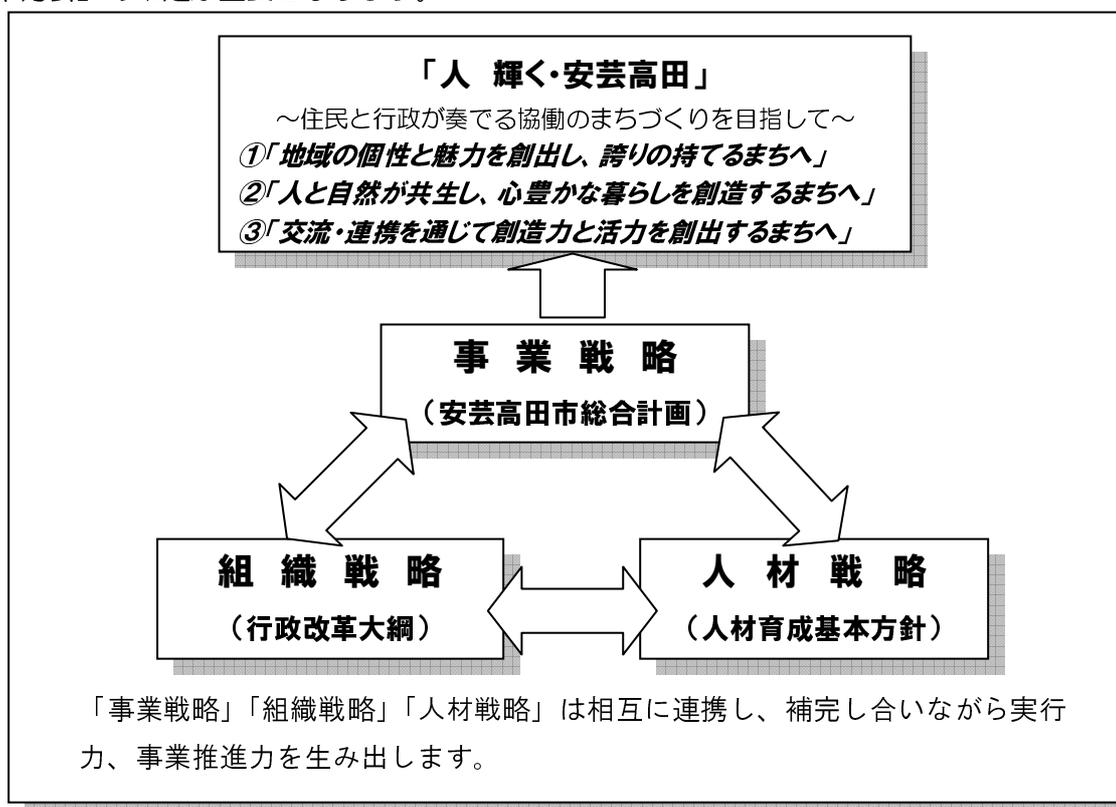
「安芸高田市総合計画」は、合併にあたって策定された「新市建設計画」の理念と施策方針を踏まえ、今後の安芸高田市のまちづくりの方向と施策の展開を明らかにし、住民と行政のまちづくりの指針となるものです。これが自治体にとっての「事業戦略」と位置づけます。

本市では、平成17年4月に「行政改革大綱」を、また、平成17年9月に「行政改革推進実施計画」を策定し、事務事業、組織機構等の見直しを進め、社会経済情勢の変化に対応する地方分権の時代にふさわしい簡素で効率的な行政の仕組みを確立することとしています。これが自治体にとっての「組織戦略」と位置づけます。

そして、この「事業戦略」と「組織戦略」の実行は、職員の能力と意欲によってその成果に大きな差が表れることはいうまでもありません。したがって、組織の目標達成のために貢献できる職員が求められ、そのような職員を育成していくことが「人材戦略」（人材育成基本方針）となります。

「事業戦略」「組織戦略」「人材戦略」はそれぞれが独立した存在ではありますが、実際は密接な関連があり、どれが欠けても意図する成果を得ることはできません。とりわけ、「事業戦略」「組織戦略」を企画立案し、実行に移していくのは職員であり、そういう意味においても「人材戦略」の成否がまちづくりの将来を左右すると言っても過言ではありません。

現在、本市では、行政改革推進実施計画書の具体化に向けて取り組みを進めています。これを着実に実施・実現するためには職員の能力と意欲を引き出すための「安芸高田市人材育成基本方針」の策定が重要となります。



### Ⅲ 目指す行政経営システムの方向性

分権型社会の推進が実行の段階に至っている今日、本市の将来像を着実に実現していくためには、自治体の体質改革が求められています。

#### (1) これまでの行政体質

##### ①行政縦割主義

- 統括的な視野が持てない
- 複数の部局に関係する場合の“たらい回し”
- 連携不足からくる施策の重複

##### ②前例踏襲主義

- 問題意識の欠如
- 「前と同じようにやっておけば・・・」という風潮
- コスト意識の欠如（成果意識・経営感覚がない）

##### ③組織人としての意識の欠如

- 組織や協働としての意識が希薄
- 職員の意欲不足（上司の命令によることが多い）

#### (2) 社会環境の変化への対応

##### ①市民との協働によるまちづくりへの対応

- 全体の奉仕者
- 地域と行政の橋渡し
- 地域に帰ると一市民

##### ②効果的で質の高いサービス提供

- 最小限の経費で最大限の効果
- 危機意識を持つ
- 効率的な業務遂行

##### ③高度化・多様化する市民ニーズへの対応

- 専門的な知識
- 市民の求める行政サービスの提供
- 情報公開

#### (3) 目指す行政経営システム

これまでの行政経営システムの弊害を改革し、今日の社会経済の構造的変化に対応して、市民の目線に立って真の行政ニーズへ応えていくことが厳しく求められており、そのためには市民ニーズや課題に併せて目的、目標を設定し、「最小の経費で最大の効果を挙げる」という成果を重視する「成果重視主義」の導入を図るとともに、職員の「人間性の尊重」も図り、もって「人間と仕事の統合」を目指していくことが必要です。

ここでいう「人間と仕事の統合」とは、職員の自己実現を図ることが結果として仕事における成果の向上につながり、また逆に、市民のニーズに資する成果を挙げることが、職員自身の自己実現の喜びにもつながるという意味です。

このような成果重視主義や人間性の尊重という考え方を取り入れ、人間と仕事の統合を図ることを狙いとする、効率的・効果的な行政運営システムを構築して、変革の時代にあって「住民満足」「真の行政ニーズ」に対応しうる自治体へと生まれ変わらなければなりません。

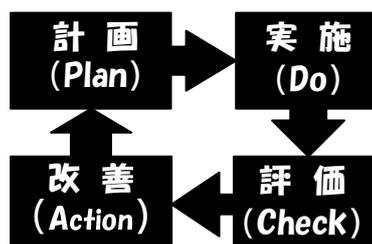
そのためには、まず、「計画」(Plan)－「実施」(Do)－「評価」(Check)－「改善」(Action)のそれぞれの段階の機能を強化することが必要であり、かつ、そうしたマネジメント・サイクルを着実に繰り返すシステムであることが必要となります。また同時に、政策管理、組織

管理、人事管理、財務管理、事務管理といった行政経営の個別分野の取り組みがトータルシステムのもとに、有機的に組み合わされて活用されなければなりません。

これからの目指す行政経営システムを比較して示すと次の表のとおりです。

非効率的な行政運営システムと目指す行政経営システムの比較

項目	非効率的な行政運営システム	目指す行政経営システム
計画 (Plan)	目標や達成期限が必ずしも明確ではなく、職員の目標設定への参画が行われるわけではない。	目標や達成期限が明確であり、目標は「職員の参画」によって設定される。
実施 (Do)	基本的には、上司による統制の下で計画が実施される。	基本的には、職員による「自己統制」と、上司による適切な助言、助力の下で計画が実施される。
	権限移譲がどこまでなされているか不明確である。	目標が明確なため、明確な権限移譲が行いやすい。
	職員の視野が狭められ、創造性発揮の余地があまりなく、能力開発につながらない。	目標体系を通じて職員の視野が広がり、創造性発揮の余地が大きく、能力開発につながる。
	コミュニケーションが一方通行的、または、不十分となる。	目標を中心に相互通行的で活発なコミュニケーションがなされ、相互理解が図られる。
評価 (Check)	基本的には、上司による評価中心の考査、または、不十分な考査になる。	基本的には、職員による「自己評価」に上司の評価を突き合わせた形での評価となる。
	実績評価が難しく、成果よりもいかに定められた手続・方法を遵守したかということが強調される。	目標が明確なため、実績評価がしやすく、しかも、成果重視の事実に基づく評価が可能となる。
	行財政構造の硬直化を招きやすい。	社会経済情勢の変化に合わせて、スクラップ・アンド・ビルドを行いやすい。
改善 (Action)	成果や課題があいまいで、改革や改善が行いにくい。	評価した結果から、次の目標や方向づけが行いやすい。
	目標設定が行いにくい。	社会環境の変化に応じた目標設定が可能となる。



## IV 目指す安芸高田市職員像

---

### (1) 目指す職員像

職員として目指す職員像を以下のように掲げます。この目指す職員像は、すべての職員が自己形成の目標にすべきものであり、人材育成の目標とします。

市民満足の視点に立ち、市民との協働の手法を行政経営に取り入れながら、市民の求める行政サービスを提供できる、市民から「**信頼される職員**」

安芸高田市の限りある財源や人材の中で、効率的で効果的な行政経営を行うため、市を取り巻く社会環境を見極め、先見性、政策形成能力をもって、安芸高田市を「**創造する職員**」

前例に捉われることなく、広い視野と柔軟な発想を持つとともに、仕事を通じて自己実現、自己成長を目指し、積極的に仕事に取り組む「**行動力のある職員**」

そこで、目指す職員像を

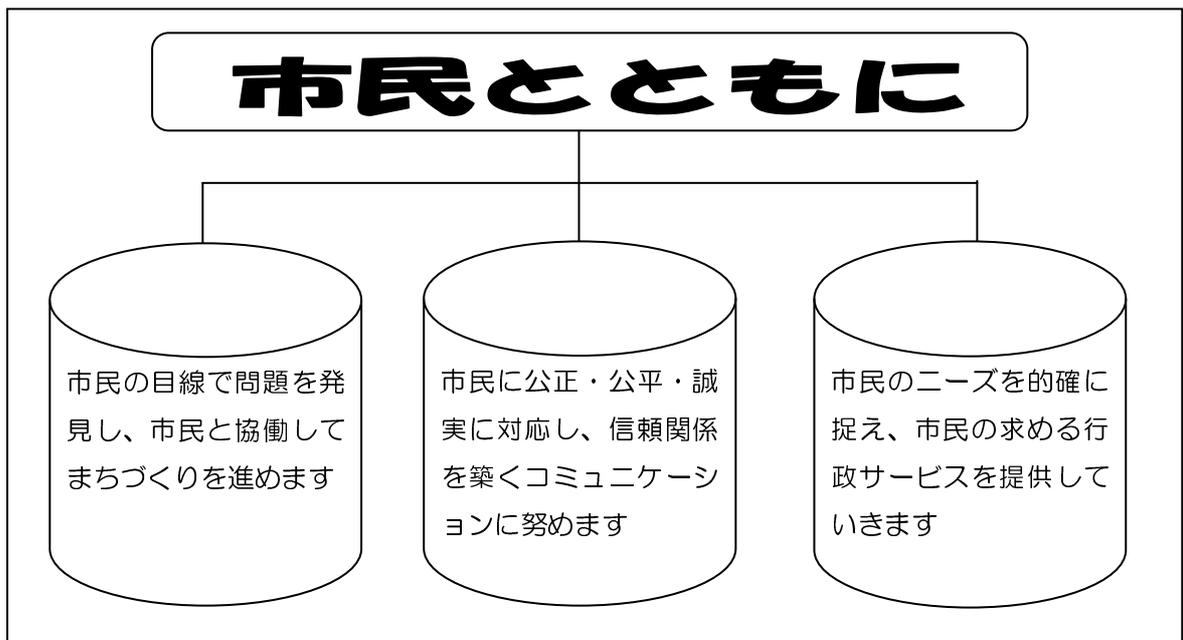
**「市民とともに、  
安芸高田市を創り、  
未来を拓く職員」**

とします。

① 市民とともに → 「信頼される職員」

協働によるまちづくりを推進していくためには、市民の参加はもとより、職員の積極的な関与も求められます。とりわけ、職員も地域においては一市民であり、職員に対する市民の期待度は高く、今まで以上に市民の目が注がれることとなります。

職員は、より高い倫理観、人権意識などを持って市民と接することにより、高い信頼を得られるように努める必要があります。また、協働によるまちづくりを推進していくために、地域と行政の橋渡しの一役を担うことが求められます。

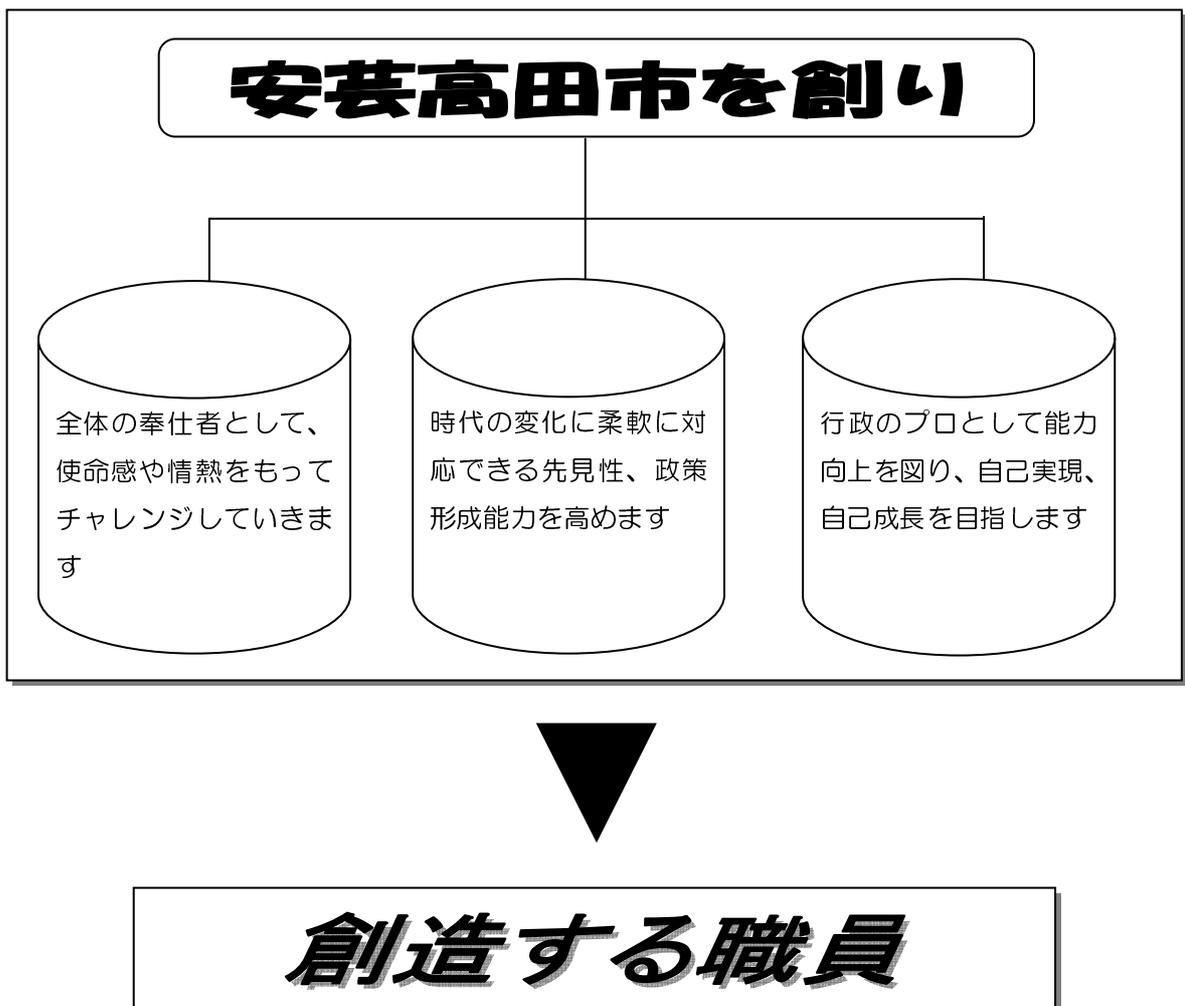


**信頼される職員**

② 安芸高田市を創り → 「創造する職員」

かつての右肩上がりの財政構造は期待できず、本市の財政も極めて厳しい過酷な状況であります。このような状況下では、最小限の経費で最大限の効果を挙げるといふ原点に立ち返り、行政経営に携わっていくことが必要です。

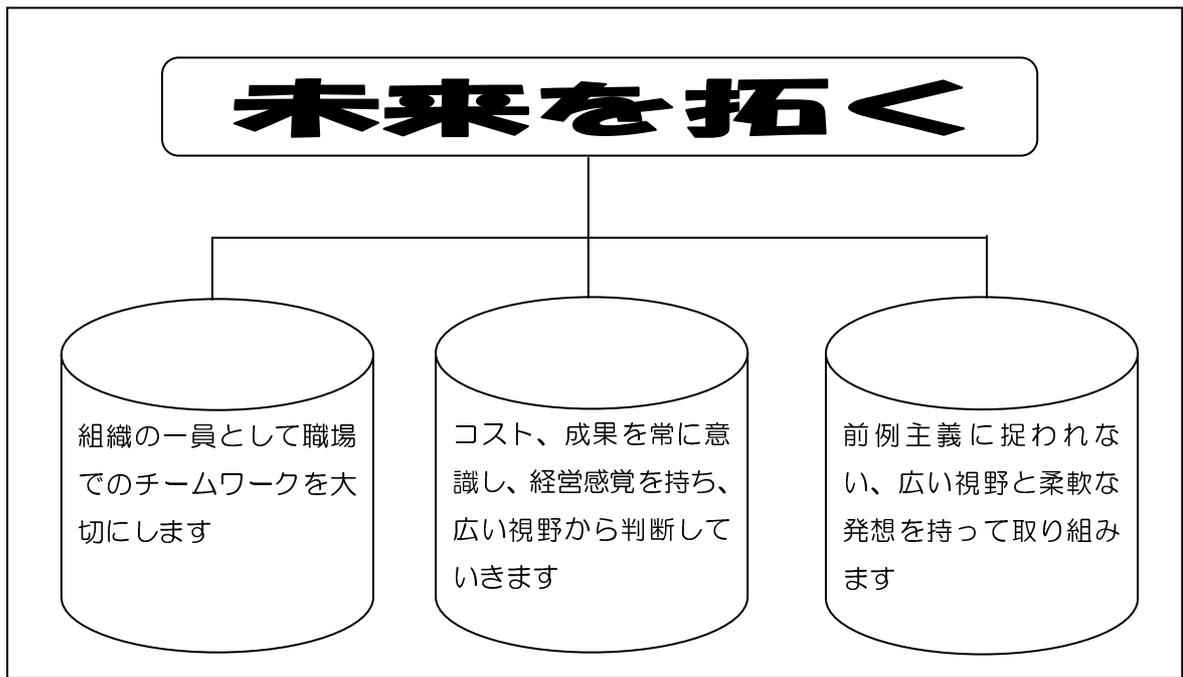
常に危機感を持ちながら業務を遂行する能力、より効果的で質の高いサービスを提供するとともに効率的な業務を行うための創造性の豊かさが求められます。



③ 未来を拓く → 「行動力のある職員」

職員は、高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応しなければなりません。併せて、合併により市となったことにより業務内容が拡大し、より専門的な知識が求められるようになりました。

前例や旧町の手法にとらわれるのではなく、市民のニーズに的確に対応できる職員、市民の立場に立つ考えができ、市民が求める行政サービスを提供できる職員が求められます。



**行動力のある職員**

## (2) 職員に求められる姿勢・能力

目指す職員像に必要な姿勢と能力は、次のとおりです。

### ◆姿勢

現場主義・市民本位の視点	発想の起点を市民に置き、市民の目線に立って、そのニーズを把握する現場主義の考え方、姿勢に徹して行動する。
高いモラル意識	全体の奉仕者としての使命と責任を自覚し、高い倫理観のもと、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。
コスト・スピード意識	自らの行っている仕事（サービス）のコストについて把握し、最小の経費で最大の成果があげられるよう努める。
チャレンジ精神	常に問題意識をもって課題を発見・解決し、困難な業務にも積極的に挑戦する。
人権・男女共同参画意識	性別に捉われることなく個人を尊重し、率先して差別や偏見の解消を図り、様々な立場や考え方もつ個々の人権を尊重する。
自己成長意欲	高度化、多様化する市民ニーズにこたえるため、自分自身の知識や能力の向上に努める。

### ◆能力

業務遂行能力	業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理する能力
政策形成能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えた上で、効果的な施策を提案・企画できるとともに、事業として具現化できる能力
対人関係能力	職場の内外を問わず、良好なコミュニケーションを保ちつつ、市政を推進していくために必要な折衝、交渉、調整などを行う能力
行政経営能力	組織の目的や目標を明確に示し、その達成度によって新たに業務を管理・統制していく能力や組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す能力

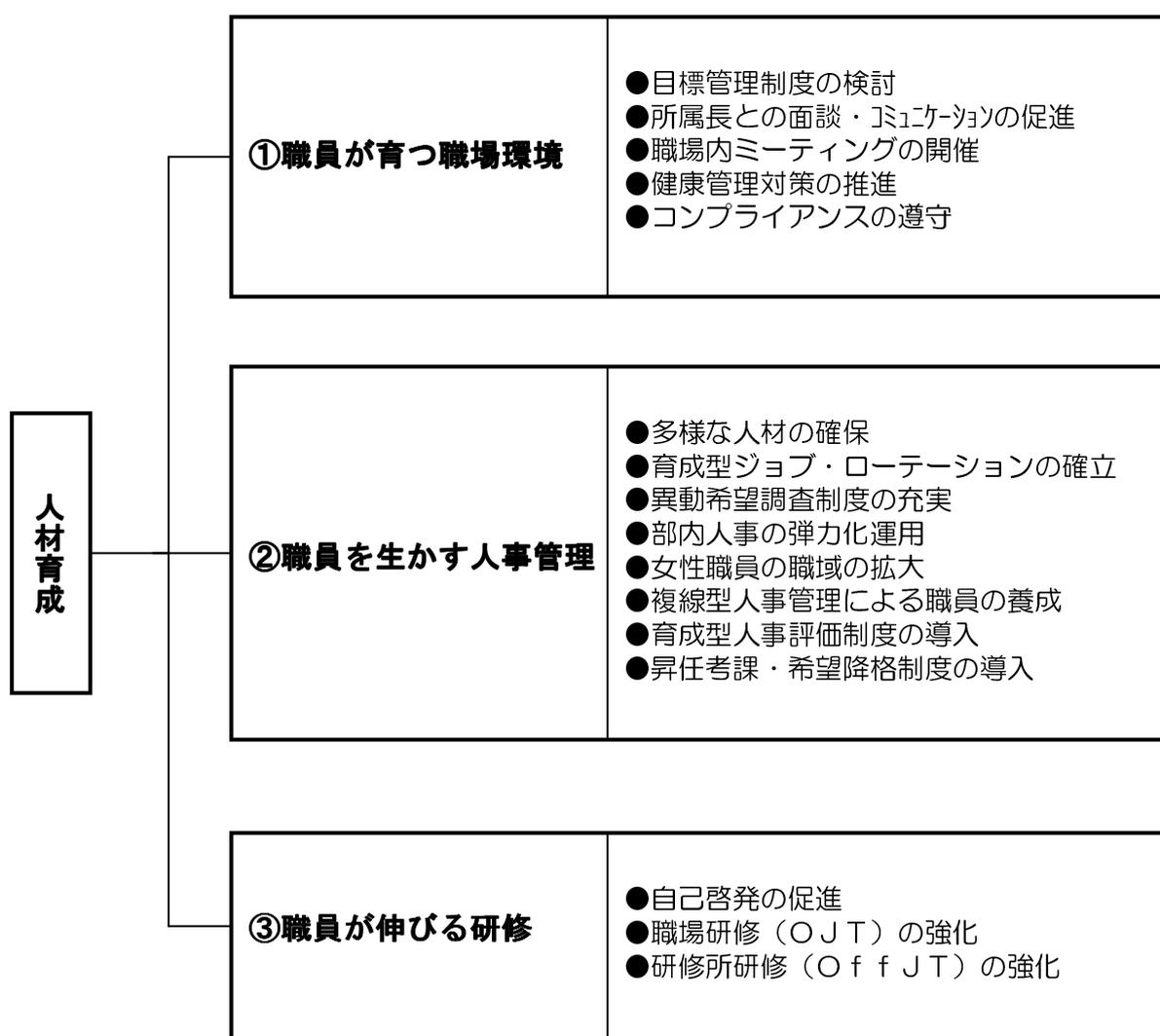
### (3) 職員の階層ごとの役割と能力

職員に求められる能力は業務の内容や性質、職位によって様々ですが、ここでは、職位ごとの役割と求められる能力の割合を掲げます。

階層	基本的な役割	求められる能力の割合
部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。</li> <li>・部門の最高責任者として、部の執行方針を示すとともに、執行状況や達成状況等の進行管理、議会や関係機関等との調整、折衝を行う。</li> <li>・部下職員の育成、指導、監督を行うとともに、高い倫理観を持ち、部門の総括や改革を図る。</li> </ul>	
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の責任者として、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が達成されるための進行管理、事後評価を行う。</li> <li>・必要な情報を積極的に収集・活用し、状況の変化を正確、迅速に把握し、的確な対応策の検討を行う。</li> <li>・関係機関や議会等との調整、折衝を行うとともに、市民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</li> <li>・部下職員に適切に方向性を示し、その育成、指導、監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の総括や改革を図る。</li> </ul>	
係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司を補佐し、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</li> <li>・必要な情報を積極的に収集、活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、市民との協働の重要性を踏まえ、困難かつ高度な事務処理を責任者として遂行する。</li> <li>・常に専門知識等の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成、指導し、能力開発を促す。</li> </ul>	
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の指示、命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を習得し、その上で業務改善、提案等に率先して取り組むとともに、報告、連絡、相談を怠ることなく、主体的かつ問題意識を持って正確、迅速に業務を処理する。</li> <li>・職務遂行にあたっては、市民との協働の重要性を十分に理解し、他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。</li> </ul>	

## V 人材育成への総合的取り組み

人材育成を効果的に推進していくためには、自己啓発への取り組みや職場外研修への積極的な参加を心がけるとともに、組織として、それらを支援するための職場風土づくりも求められます。また、職員の能力育成・活用を図るための人事管理システムの改善や時代のニーズにあった職員研修の企画など、組織全体で取り組む必要があります。以下のような体系で推進します。



## (1) 職員が育つ職場環境

効果的な人材育成を推進していくためには、職員が能力開発に取り組みやすい職場環境づくりに努め、職場の活性化を図っていくことが求められます。

とりわけ、職場の体質や雰囲気は職員の業務に対する意欲に大きな影響を与えます。一人一台パソコンの時代により、職場内での議論が希薄になり、コミュニケーション不足になっているため、コミュニケーションを通じた風通しのよい職場の雰囲気づくりが求められます。

### ①目標管理制度の検討

職員の意識喚起と組織の活性化を図り、効果的な事務執行を行うため、職員個々の目標と組織の目標を明確にし、「計画」「実施」「評価」「改善」のマネジメント・サイクルを継続的に繰り返していく目標管理制度の早期導入を図ります。

### ②所属長との面談・コミュニケーションの促進

所属長との定期的な対話、助言指導等を通じて信頼関係の醸成を図るとともに、職員の健康状態の把握や前向きに議論できる職場づくりに向けた取り組みを行っていきます。

### ③職場内ミーティングの開催

上司と部下が業務に関する情報や問題意識等を共有することは、業務遂行上、職場の一体感を醸成する上においても重要です。そのため、職員間の意見交換を通じ、職員の意向を把握する機会を作っていきます。

### ④健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い、ストレスやメンタル面での悩みを抱える職員が増加している実情を踏まえ、健康管理システムの検討を行います。また、日常の業務において、自らの能力を発揮するためには、健康が大事です。職員の健康管理をはじめ、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得促進を図っていきます。

### ⑤コンプライアンスの遵守

法令、条例等を誠実に遵守し、高い倫理観と社会的良識を持って行動し、公正な職務の執行に心がけ、市民から信頼されるよう資質向上を図っていきます。

## (2) 職員を生かす人事管理

### ①多様な人材の確保

職員の採用にあたっては、一定以上の能力・資質に加え、サービス精神・チャレンジ精神が旺盛で、情熱を持って仕事に取り組む人間性豊かな人材採用の検討を行っていきます。

### ②育成型ジョブ・ローテーションの確立

職員の多様な適性等を活かしながら、いくつかの異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成を図るため、経歴管理（ジョブ・ローテーション）を設定します。

### ③異動希望調査制度の充実

やりたい仕事や自信のある職務への異動希望などを把握し、人事異動の際に配置・登用する参考資料として活用していきます。

### ④部内人事の弾力化運用

日頃の職務を通じて職員の管理を行っている管理監督者と人事担当課が連携を図り、適材適所の人材配置を行っていきます。

### ⑤女性職員の職域の拡大

性別による固定的役割分担意識等により、女性に意欲と能力があっても活躍しにくい職場風土があることも否めません。そこで、新たな発想や価値観を行政に組み込み、課題に迅速かつ柔軟に対応し、バランスのとれた質の高い行政サービスの実現を図る上で不可欠なことから、女性職員の職域の拡大を積極的に進めます。

### ⑥複線型人事管理による職員の養成

地方分権化における専門的スタッフの必要性と多様な人材の活用から、特定の職務に精通した職員の養成を図っていきます。

### ⑦育成型人事評価制度の導入

職務遂行能力の発揮度を能力基準に照らして評価する「能力考課」及び目標管理制度の導入による「実績考課」の二つの側面から評価を行う人事評価制度の導入を検討します。

### ⑧昇任考課・希望降任制度の導入

昇任考課や心身の故障などが生じた場合の希望降任制度の導入について検討していきます。

### (3) 職員が伸びる研修

#### ①自主研修（自己啓発）の促進

「自己啓発は人材育成の基本である」と言われ、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、意欲を持って能力開発に取り組むことが重要です。

職員が日常的な業務に従事しながら自己啓発を効果的に行うため、職場も積極的に支援していきます。

#### ②職場研修（OJT）の強化

##### ●職場内研修

「職場は人を育てる」と言われます。とりわけ、日常の業務遂行を通して実践的な知識や技術を習得することができ、職場内のコミュニケーションの促進による職場の活性化が図られるという効果もあり、人材育成の有効な手段として組織的に取り組んでいきます。

##### ●部局研修

各部局における体系だった研修を通じて専門的な知識かつ実践的な知識や技能を習得することを目的として、組織的に取り組んでいきます。

##### ●全体研修

職員全体研修を総合的、効果的に推進していくためには、職員、職場のニーズの適切な把握に努めるとともに、研修情報を全職員に共有化していく仕組みが重要です。

また、全体の奉仕者としての自覚を持ち、公務員としての資質向上を目的として、各種研修に積極的に取り組んでいきます。

#### ③研修所研修（OffJT）の強化

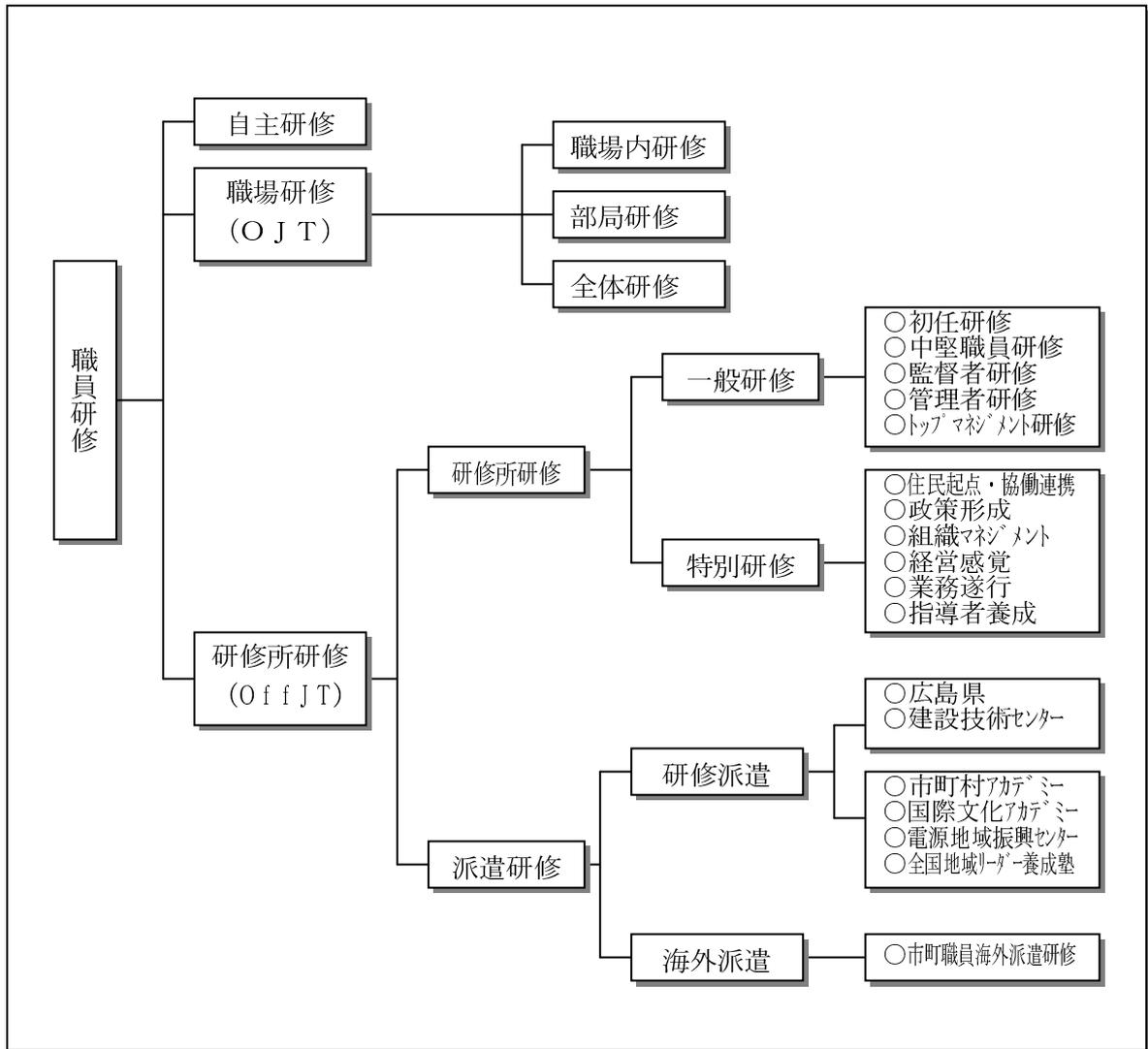
##### ●研修所研修

職員に共通して求められる基本的な知識等は、一定期間、集中的かつ体系的に研修所において習得していくこととします。とりわけ、広島県と県内市町で構成されるひろしま自治人材開発機構が実施する研修を中心に職員を派遣、又は自主的に受講できる体制づくりを図っていきます。

##### ●派遣研修

職場を離れ、異なった組織風土や業務内容を経験することにより、幅広い視点を持った職員を養成することが可能となります。広島県をはじめ、市町村アカデミーや国際文化アカデミー等の専門機関への派遣を積極的に行っていきます。

【職員研修体系図】



## VI 人材育成推進体制

---

人材育成を効果的に推進していくためには、各職員、管理監督者、人事研修担当部門が人材育成に対するそれぞれの責務と役割を明確にし、人材育成推進体制の整備を図る必要があります。

### (1) 職員の役割

職員は、人材育成の基本は主体的な自己開発であるということを十分に認識し、常に向上心を持ち、意欲と問題意識を持って仕事に取り組んでいく必要があります。

### (2) 管理監督者の役割

管理監督者は、各職員の職務遂行を直接指導する立場から、各職員の能力開発の現状と必要性を把握し、職場風土づくりや職場研修内研修の実施、研修の位置づけなどを通じて、人材育成に向けて重要な役割を果たす必要があります。

### (3) 組織の役割

#### ①人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は、人材育成の基本方針を示すとともに、人事制度を通じて人材育成のあり方を調整していく役割を果たす必要があります。

また、社会環境の変化や職場ニーズに応じた、より効果的な研修を企画・実施することにより、今後職員に求められる資質や能力を高めていく必要があります。

#### ②各部局の役割

各部局は、部局固有の専門的な能力の開発のため、専門的な研修を実施したり、学習風土づくりを推進し、組織の活性化に向けた取り組みを進めていく必要があります。

また、人事担当部門と連携を図りながら、それぞれの立場で部局内の職員の能力向上に努めなければなりません。

## おわりに

---

「人輝く・安芸高田」の実現に向けた市民との協働のまちづくりの担い手としての職員が求められています。

この人材育成基本方針は、変革の時代に対応していくための行政運営システムのあり方と職員個人の仕事観や生き方を考える上での指針・ツールとなるものです。どんな方針・計画も、能動的・主体的・積極的な理解のもとに実際に実践されなければ、単なる方針策定だけに終わってしまいます。長期的観点に立ち、しかも日常の職務の中で、継続して取り組むことが必要です。そして、常に「学習する個人」と「学習する組織」という職場文化、職場風土をつくり続けることによって、激しく変化する環境の対応や市民満足度の高い安芸高田市を実現できるものと考えます。

また、「目標達成型の行政」「成果重視主義と人間性の尊重の行政経営システム」の導入を図り、職員にとっても働き甲斐のある「職員満足度の高い市役所」、すなわち、より良い行政サービスをより効果的に効率的に提供できる「市民満足度の高い市役所」を目指す必要があります。

まず何よりもこの人材育成基本方針に基づいて、出来るところから着実にスタートし、実践にあたっては様々な問題点が出てくるものと思われれます。今後はその都度、見直し、ローリングをして改革を重ねながら徐々に完成度の高いものにしていくことが重要です。

改革とは「人を変える」ことではなく、まず「自分自身が変わる」ことです。自分の気づきにより自己改革を図っていく「学習し続ける個人」とその集合体としての「学習し続ける組織」の取り組みは、終わりのない、しかも、新たな時代を創造する展望ある取り組みでもあります。

安芸高田市総務部総務課

平成19年3月発行

〒731-0592 安芸高田市吉田町吉田 791

電話：0826-42-5611

URL：<http://www.akitakata.jp/>