

上越市人材育成方針

平成 22 年 8 月
新潟県上越市



1 方針策定の趣旨 ～地域主権の時代を迎えた地方行政と人材育成～

(1) 現状と課題

(地方行政を取り巻く状況)

わが国は、戦後から長く続いた右肩上がりの経済成長を経て、バブル経済¹崩壊後に「失われた10年」とも言われる経済的な低迷期を迎えました。その後、実感に乏しい景気回復期を過ごし、2005（平成17）年の国勢調査の結果では、既にこの国が人口減少社会に突入していたことが明らかとなりました。今後の展望を見据える上で、もはやかつてのような経済成長が見込めない、そして人口が減ってゆくという二つの基礎的要件を前提としていかなければなりません。

しかし、現実には、これまでの成長の概念に代わる新しい価値を見出すことができないまま、800兆円を超えると言われる累積債務を重ねつつ、国も地方も足踏みの状態にあります。その一方で、公共の課題は、医療・福祉・教育など、あらゆる面で複雑化・多様化し、様々な場面で深刻な状況が表面化してきています。

この間、地方分権²改革の推進や道州制³の議論など、国と地方の在り方を見直そうとする動きが続きましたが、ここに来てようやく地域主権⁴への変革が現実味を帯びてきました。今、地域の自己決定と自己責任を全うするための権限と権能を備えた基礎自治体が、自らの地域の課題に対して主体的に行動し、その行動と選択に責任を負う時代を迎えようとしています。

このことは、地方自治体としての自治責任を強く問われることではありますが、同時に、自らの地域の社会システムを、将来にわたり持続可能なものへと再設計・再構築し軌道に乗せていくチャンスでもあります。市行政は、このことを戦略的にリードする重要な役割を担っています。

(市行政運営の現状と課題)

一方、近年の市行政の運営状況に眼を転ずると、経済的合理性と効率性を追求する時代の流れに加え、平成17年1月の市町村合併を機に、行政組織の合理化、とりわけ市職員数の抑制による人件費削減を着実に実現するなど、行政のスリム化に向けた経営努力を続けてきました。

しかし、本当に市行政は望ましい方向に進化したのでしょうか。仕事の結果や成果に対して無感覚であったり、感動を覚えない職員が増えています。また、事務分掌の細分化により、個々の職員が職場内で孤立する状況もうかがえます。市民生活やまちの将来に対する思いやこだわり、何とかしようと連携して行動するチームワークの大切さなど、当たり前であるはずの意識と姿勢が揺らぎつつあることに、危機感を禁じ得ません。

(2) 人材育成の目的・目標

(人材育成の目的)

市行政は「住民の福祉の増進」を目的とした組織であり、職員は「全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」存在です。「住民の福祉の増進」に向けて、限られた経営資源を効率的・効果的に投入し、「最小の経費で最大の効果」をあげることは組織の行動原理です。その点、組織が人材を磨き・高めることは、組織力の向上のために欠かせない取り組みとなります。

この人材を「育てる」ことと、人材を「生かす」こととは密接に関連します。それぞれの職員が、目的・目標を共有しつつ、チームワークを発揮してはじめて、個の能力が生かされ、組織が機能します。それと同時に、個々の職員も、仕事を通じた様々な経験を積み重ねながら成長していきます。仕事人が人を育て、育ちながら新たな工夫を凝らしてより良い仕事を進めること、すなわち仕事の現場から学び・成長していくことができる職場環境づくりが、人を育て・組織を育て、ひいては住民サービスの質の向上、住民のより良い暮らし、将来に向けたより良いまちづくりにつながることであります。

(人材育成の目標)

このような観点から、すべての職員がチームワークの大切さを実感しながら、持てる能力を存分に発揮し、仕事や他者との関わりを通じて、このまちを良くしながら自律的に成長し続けることができる、

人が育つ組織づくり・まちを良くする人づくり

を 人材育成の目標 に、本方針を定めます。

2 人材育成の方向 ～人が育つ組織づくり・まちを良くする人づくりに向けて～

(1) 目指す職員像

市の業務は多種多様で職種も様々ですが、“このまちを良くする”という意味で共通の目的を有しています。それぞれの職員が、それぞれの仕事を通じた“このまちを良くするプロフェッショナル”であることの自覚と誇りを持って、たゆみない成長努力を積み重ねていかねばなりません。

そのような認識・姿勢の下で職務に携わり、市民の思いに寄り添いながら考え・行動する職員を、すべての職員が目指す職員像とします。

**“このまちを良くするプロフェッショナル”としての自覚と誇りを持って
職務に携わり、市民の思いに寄り添いながら考え・行動する職員**

- ① <サービスの根本基準の徹底>
全体の奉仕者として高い倫理観と使命感を持ち、公平・公正に職務を行う職員
- ② <市民感覚・現場感覚の重視>
市民とともに汗をかき、市民や地域とのつながりを大切にしながら、真の市民ニーズを察知し、対応できる職員
- ③ <行動原理の理解・実践>
まちづくりの目標・戦略・戦術を理解の上、そのための事業の目的・期待する効果を的確に説明し、実行できる職員
- ④ <チームワークの発揮>
チームワークを大切にしながら、組織の目標達成に向けて柔軟かつ積極的に連携し、行動する職員
- ⑤ <業務成果+αの“自己実現”追求>
仕事は、自らの成長・形成に資する得難い経験をもたらす機会であると認識し、自己実現のために努力を惜しまない職員

(2) 人材育成の基本姿勢

市組織が必要とする人材の資質・能力については、知識・技能など「スキル」の面での要求が大きくなります。その点を重視し、これまでの人材育成の取組は、研修等による直接的なスキルの付与が中心でした。

しかし、何のためのスキルか、それを習得し発揮しなければならないという意識、思いやこだわりなどの「マインド」が兼ね備わってこそ、スキルが真の実力として身に付くものであり、更なる成長意欲を喚起します。この相乗効果を生み出すため、次の三つを人材育成の取組の視点とします。

① 自ら育つ

人は「育てられる」よりも、より自律的に「育つ」ことができます。自発的な学びの成果は、他からあてがわれる知識・技能と比較して、より確かな実力として身に付くものです。このような自律的な成長意欲を持った職員を、「伸びる可能性」のある人材として、組織は大切にします。

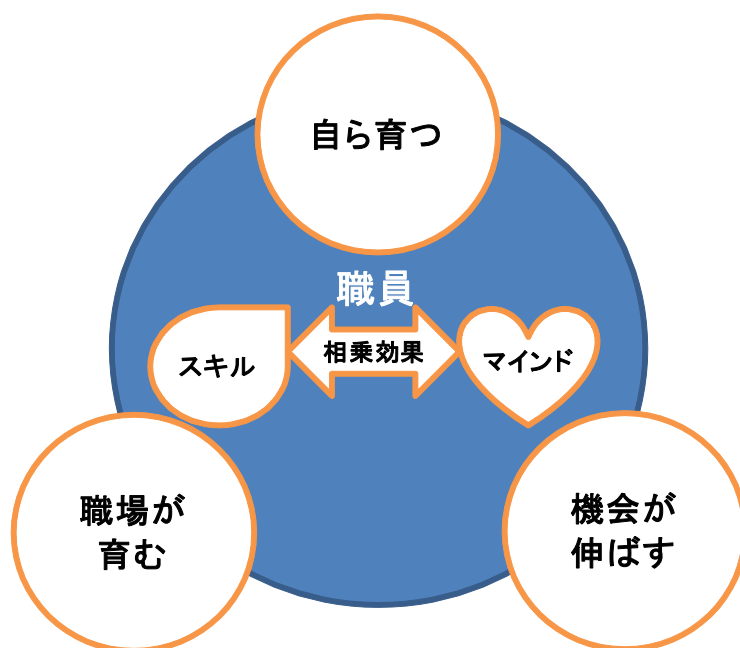
② 職場が育む

環境が人を「育む」ことを、より一層重視しなければなりません。人は自己が置かれた環境の中で、様々な事象・要因を受け入れながら、良くも悪くも成長します。環境に大きく影響されるということです。

上司や同僚との良好なコミュニケーション、仕事の成果や達成感を分かち合うことができる連携関係などを大切にします。

③ 機会が伸ばす

人の能力は測り知れません。立場が人を育てるということを踏まえ、適材適所を追究していくことが重要となります。人事異動が転機となり、自身の可能性が開花したと実感できるような事例や、より困難な仕事への挑戦が自らを成長させたと実感できる事例を、より多く生み出します。



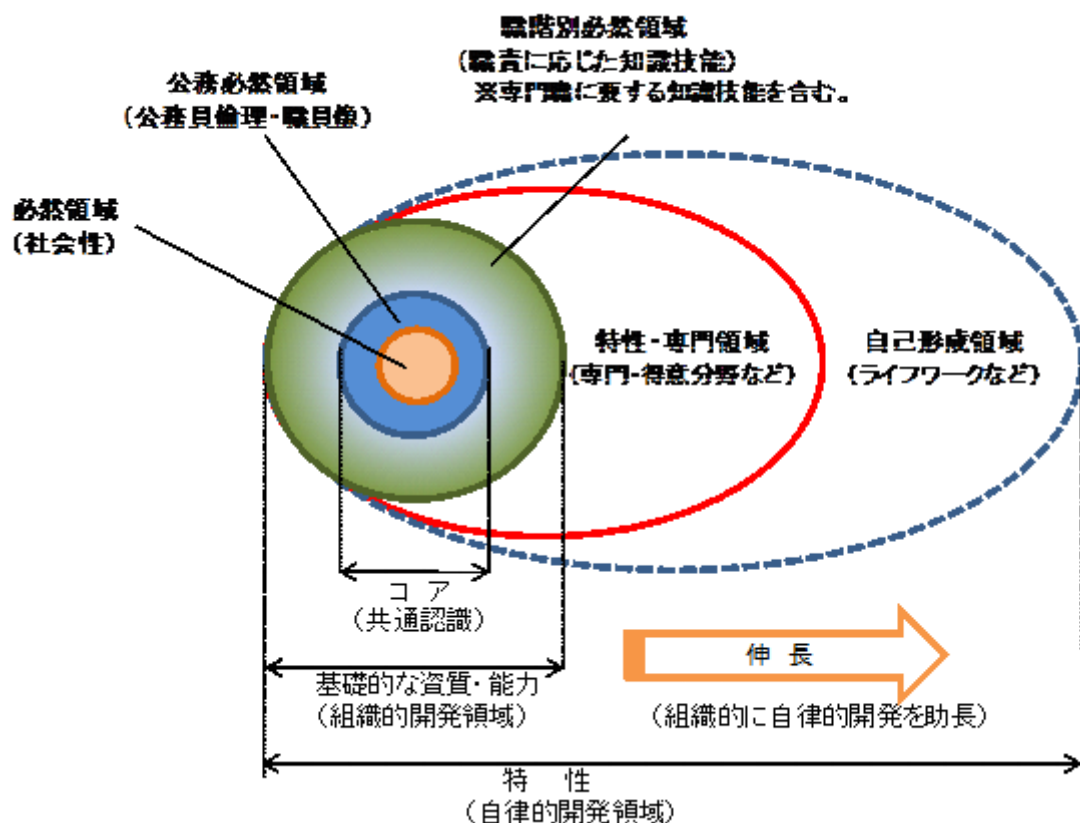
3 人材育成の取組 ～ “このまちを良くするプロ” 集団形成のために～

(1) 取組の基本方針

- ① プロ意識を持って職務に携わり、チームワークを大切にしながら、何事にも積極的に関わる職員を理想とする“共通の労働価値観”を創造する。
- ② OJT⁵が有効に機能する職場環境の構築をもって人材育成の基盤とする。
- ③ 基礎的な資質・能力と、個々の職員の資質・特性に幅を持たせる専門性とを区別した能力開発を推進する。

市組織が求める人材育成・能力開発に当たっては、【図表1】に示すとおり、「コア」となる共通認識を確立・徹底しつつ、「基礎的な資質・能力」の開発を組織的に推進します。それと並行して、個々の職員の強みとする「特性・専門領域」やライフワーク⁶など「自己形成領域」について、組織的に自主的な取組を支援・助長します。さらに【図表2】に示すとおり、職責に応じた「基礎的な資質・能力」を有する職員相互が、それぞれの強みとする特性を發揮しながら、チームとして職務を全うしている状態を創出するべく、適材適所の人員配置を追及します。

【図表1】 人材育成・能力開発の概念図



そのために、まずは職員個々の成長と能力発揮のよりどころとなる共通の労働価値観を確立し、すべての職員に認識を徹底します。

また、OJT⁵が有効に機能する職場環境づくりを推進し、人材育成の取組の基盤とします。このことについては、育成と任用とが連動する人事行政の推進により、職員個々の有する能力の解放と更なる伸長を助長するとともに、職員個々のキャリアデザイン⁷の実現可能性を高めることで、モチベーションの高揚を実現し、職員の自律的な成長を促します。合わせて、業務の実態に即した必要な人員確保やワーク・ライフ・バランス⁸の確保に十分配慮することで、適切な業務遂行体制を整えます。

一方、【図表3】で例示する「基礎的な資質・能力」については、職階別研修などを通じて、組織的に育成・能力開発を推進するとともに、OJT⁵を通じた確認・徹底を繰り返す中で、全体の底上げを図ります。また、自身の専門性や得意分野を伸ばそうとする意欲のある職員については、その自律的な成長を組織として支援するとともに、とりわけ特定専門分野のキーマンとして育成を図りたい人材については、本人のキャリアデザイン⁷とのマッチングや実現意欲を見定めながら育成を行う中で、必要とする人材を中長期的に育成・確保していきます。

【図表2】 チームワークの実現と能力発揮の概念図

※所属職員が「コア」となる認識を共有し、
職責に応じた「基礎的な資質・能力」を発揮。

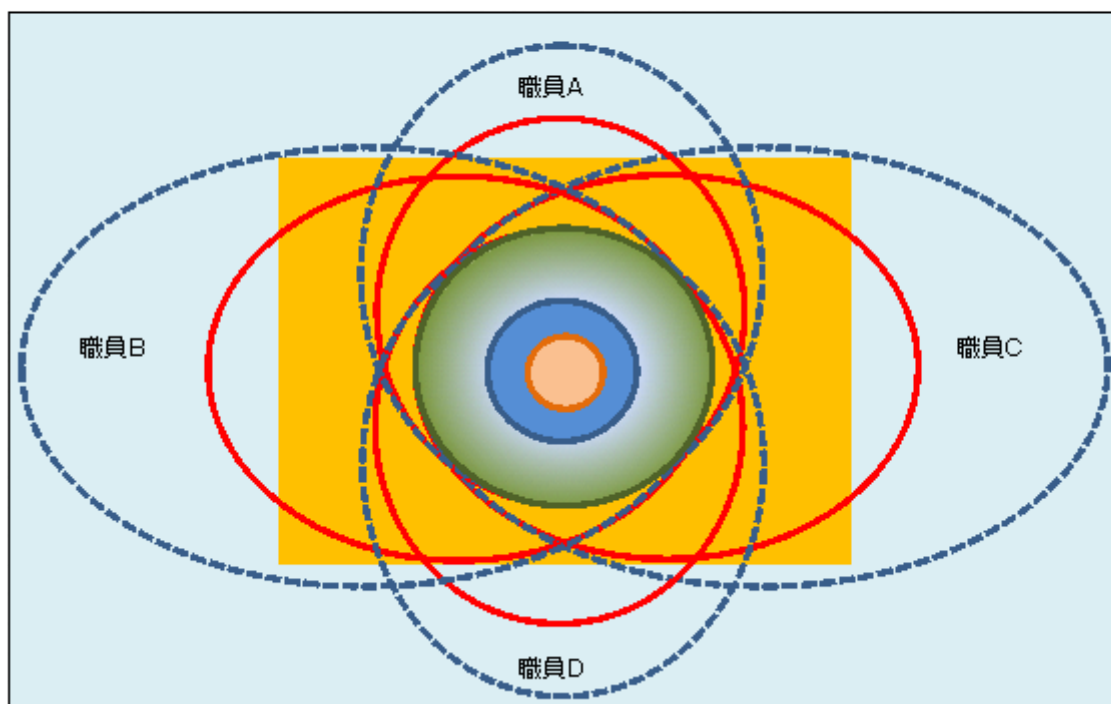
…基軸となる中心円

※所属職員それぞれの強み(特性・専門性など)が生かされ、「チーム」として仕事(職域)を全うしている状態。

…職員それぞれで特性の異なる部門

職域の範囲

社会



【図表3】基本とする職階別の役割とスキル（例示）

職階	基本とする役割	役割を果たすための基本スキル
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務の遂行 	<p>【市職員としての基本を身に付ける。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市職員としての責務を自覚して行動できる。 ・ 上司の指示を的確に理解し、定型・定例的な事務を正確かつ迅速に処理できる。 ・ 上司への「ほう・れん・そう」を、事実に基づき、時宜を逸することなく行うことができる。 ・ 係等の方針・計画を理解し、その実現のため他の職員と協力して職務を遂行できる。 ・ 市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応できる。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務の企画立案及び遂行 ・ 後輩職員の育成指導 	<p>【担当事務の専門知識や問題解決能力を身に付ける。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務に関する専門知識・技能が身に付いており、他に説明することができる。 ・ 担当事務について常に問題意識を持ち、課題究明の上、解決方策を提案できる。 ・ 定型・定例的な事務をマニュアル化できる。 ・ 後輩職員等に必要な助言・指導を行える。
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係等の所掌事務全般の進捗管理 ・ 係等の所掌事務の企画調整 ・ 係等の所掌事務のうち重要な事項の処理 ・ 係等の所属職員の指導育成 	<p>【部下職員を直接指揮し、育成するとともに、担当業務を完遂する。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 係等の所属職員による事務を把握・統括できる。 ・ 係等の所掌事務の遂行・達成に向けて、係等の所属職員をまとめ、相互の連携を密にしつつ、所掌事務達成に向け力を結集することができる。 ・ 係等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握・分析の上、上司に報告できる。 ・ 所掌事務の遂行を通じて職員を指導育成し、それぞれの資質・能力を向上させることができる。
副課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の所掌事務全般の進捗管理 ・ 課等の所掌事務に関する文書の取扱い及び情報管理 ・ 課等の所掌事務に係る方針整理 ・ 他の課等の所掌事務に及ぶ事項の事前調整（調整業務そのものを課等の所掌とする場合を除く。） ・ 課等の所掌事務のうち、特に重要な事項の処理 ・ 所属職員の指導育成、勤務状況の把握及び労務環境の整備 	<p>【課等の目標達成に至る道筋を定め、課等の所属職員を動かす。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の方針を踏まえ、組織目標達成に向けた効率的で効果的な実務対応の道筋を示すことができる。 ・ 課等の事務執行が、法令、条例・規則等に基づき適正に行われているかを管理することができる。 ・ 課等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握の上、政策立案に参画するとともに、他の課等と事務の調整をすることができる。 ・ 組織内の力を最大限引き出せるよう、職員的能力等を把握の上、指導育成を行うとともに、労務環境向上に向けた工夫を施すことができる。

職階	基本とする役割	役割を果たすための基本スキル
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の所掌事務に係る基本方針の設定及び指示徹底 ・ 課等の所掌事務全般の進捗状況の把握 ・ 他の課等の所掌事務に及ぶ事項の協議(調整業務そのものを課等の所掌とする場合を除く。) ・ 所属職員の指導育成及び労務管理 	<p>【課等の目標と基本方針を示し、管理監督する。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部局等の方針を踏まえ、課等の方針及び組織目標を設定することができる。 ・ 課等の方針及び組織目標を所属職員に明示し、その達成に向けた組織行動の状況を管理・監督することができる。 ・ 課等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握の上、政策立案と政策決定に参画し、意思決定に有効な情報を提示できる。 ・ 職員が組織内で十分に力を発揮しているか観察し、問題を認める場合は、必要な指導をし、及び改善策を指示することができる。
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部局等で所管する政策の実行に係る基本方針の指示及び徹底 	<p>【市長の政策方針を踏まえ、政策実行をマネジメントする。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市政の基本方針を踏まえ、全市的・長期的な視点から部局等の方針及び組織目標を設定することができる。 ・ 大局的視点から、市を取り巻く環境変化の大意を把握の上、部局等の政策立案をリードするとともに、政策決定に関与できる。 ・ 部局等で所管する政策・施策に関し、説明責任を担える。 ・ 担当部門のみならず市政全体の視点から市政運営に参画できる。

※ 本表は、それぞれの職階において果たすべき役割やスキルの基本を示すものであり、個々の分掌事務の特性や職種の専門性に対応したものではない。よって、本表に記載する事項だけを満たせば職責を全うしたとするものではない。

※ 職種の専門性に応じた基本スキルについては、必要に応じて別途例示することとする。

(2) 取組の重点項目と具体的取組

取組の基本方針に基づき、次の5項目を「取組の重点項目」と位置付けます。

① 職員として大切にすべき価値観・基本姿勢の共有

- ・ 上越市職員として大切にすべき信条や理念・行動に当たっての心構えなどを具体的かつ簡潔に表した「職員行動規範」を策定し、すべての職員が共有することとします。
- ・ 「職員行動規範」では、地方公務員法等の関連法令、服務規律、職員倫理規程及び本方針を踏まえつつ、市民に対する責任、地域社会に対する責任及び他の職員に対する責任を明らかにします。
- ・ 策定に当たっては、職員による検討会議を設け、素案を検討することとし、成文は市長が定めます。

具体的取組

- 職員行動規範の策定
- 職員行動規範の周知・徹底

② 育成と任用が連動する人事行政の推進

- ・ 職階別の役割とスキル及び昇任・昇格の標準モデルを踏まえ、職員は自らキャリアデザイン⁷を構想し、その実現に向け努力することとします。
- ・ 市組織は、職員が自らのキャリアデザイン⁷の実現可能性を展望できるように、任用基準と昇任・昇格標準モデルの明示、人事異動の基本原則の策定、人事考課制度の抜本的見直しなどを柱とした人事行政の“見える”化を推進します。

具体的取組

- 職階別の事務分掌規程の整備と任用基準の明確化
- 自己申告制度の改善
- 人事考課制度の抜本的見直し
- 昇任・昇格モデルの明示
- 人事異動の基本原則策定

③ 労務環境の整備

- ・ 適切な業務遂行体制を整えるため、業務の実態に即した必要な人員を確保します。
- ・ ワーク・ライフ・バランス⁸の確保の観点から、職員が心身共に健康な状態であり続けるよう、健康管理体制を充実するとともに、家族やライフワーク⁶を大切にする“ゆとり”や、人としての“幅”を広げる機会を得やすくするための支援として、福利厚生制度やノー残業デー・ノー残業ウィークの効果的な運用を図ります。
- ・ 個々の職員が抱える家庭や身体などの問題については、事情に応じた勤務条件に配慮するとともに、「子育て」や「介護」など各種休暇・休業制度を利用しやすい環境づくりに取り組みます。

具体的取組

- 職員定数の適正管理
- ノー残業デー・ノー残業ウィークの効果的運用
- 育児休業制度等の運用
- 職員健康管理の徹底
- 職員福利厚生の実施

④ 基礎的な資質・能力の底上げ

- ・ 階層別の研修内容を見直し、基本となるスキルの習得及び確認・徹底の機会とします。
- ・ 新規採用職員の育成プログラムを構築し、早期に戦力となれるように育成支援します。

具体的取組

- 研修カリキュラムの再構築
- 新規採用職員育成体制の強化

⑤ 専門性の伸長・特定専門分野のキーマン育成

- ・ 自らの専門性や得意分野を伸ばそうとする意欲のある職員・グループによる、市民活動への参加や自己啓発活動を助長します。
- ・ これらのうち、特に従業務の質的向上に資すると認める取組については、学習等活動費用を助成するなど組織的に支援します。
- ・ 情報管理や環境保全、防災、都市計画など、特定専門分野のキーマンとなる人材の育成については、本人のキャリアデザイン⁷とのマッチングや実現意欲、周囲の評価を踏まえた適性を見定めながら、専門実務研修の受講機会を与えるなど、専門スキルの向上を図ります。
- ・ 必要に応じて民間等経験職を中途採用し、不足するスキルを有する人材を補充します。

具体的取組

- 市民活動への参加推奨
- 自主研修支援制度の見直し
- 育成方針とリンクした専門実務研修受講対象者の精査
- 県・他自治体等への派遣研修・人事交流の拡充
- 経験職の中途採用