

# いわき市人材育成基本方針

平成23年1月改訂

いわき市

# 目 次

## 第1章 人材育成の意義と方向性

地方自治体を取り巻く環境の変化	1
人材育成基本方針の意義	1
改訂の趣旨	1
目指すべき職員像	2
職員に求められる意識と能力	3

## 第2章 人材育成の具体策

職員自らの心得と自己啓発	5
職場環境の整備	5
人事管理制度の充実	7
人材の確保	8
職員研修の充実	9

## 第3章 人材育成の推進体制

役割の明確化	13
方針の具体的な推進	13

## 資料編

用語説明	14
人材育成基本方針の概略図	15
職階別能力開発の概略図	16

---

# 第1章 人材育成の意義と方向性

---

## 地方自治体を取り巻く環境の変化

人口減少・少子高齢化の進展、経済環境の変化、環境問題の顕在化など、地方自治体を取り巻く社会経済情勢が大きく変化する中、市民の行政に対するニーズも複雑多様化し、画一的な行政サービスの提供から、よりきめの細かいサービスの提供が求められています。

また、地方分権の進展に伴い、国、県の枠組みを超え自ら意思決定できる範囲が広がっており、地方自治体には、自主性・自立性をより一層高めていくことが求められているほか、厳しい財政状況を踏まえ、限られた行政資源を有効に活用し、経営的視点に立った効率的な行財政運営を実現していくことが求められています。

## 人材育成基本方針の意義

地方公共団体を取り巻く環境が変化し、地方分権が進展するに従って、職員にはこれまで以上に高い使命感と倫理観、優れた判断力や政策形成能力等の高度な資質や能力が求められ、様々な行政ニーズに対し主体性をもって柔軟に対応できる人材の育成が必要とされるとともに、新たな課題等に積極的に取り組む組織風土の醸成が求められています。

このことから、本市では、いわき市人材育成基本方針を定め、職員一人ひとりの意識改革を図り、自立性・主体性を高めるとともに、計画的、総合的に人材育成を進め、組織としての総合力を高めることとしています。

## 改訂の趣旨

いわき市人材育成基本方針は、人材育成の方向性や具体的方策などを明らかにすることにより、将来のいわき市を担う職員を計画的に育成していくための指針として平成15年11月に策定されたものです。

しかしながら、策定から7年が経過し、本市の状況も変化していることから、今回、現状を踏まえて方針を改訂し、将来を見据えた人材育成に取り組もうと

するものです。

なお、改訂にあたっては、当初方針の基本的な考えを踏まえながら、方針の更なる浸透と定着を図るため、今後実施すべき人材育成の具体策を明確にするなど、必要な見直しを行いました。

## 目指すべき職員像

これからのいわき市を担うに相応しい、目指すべき職員像を次のとおりとします。職員一人ひとりがこの姿を目指し、市民福祉の増進に努めていくことが求められています。

### 市民の立場で考え行動する職員

市民ニーズに鋭敏な感性を持ち、市民の立場で公務を担う職員

### 人間性豊かな職員

使命感と倫理観を備え、誠実で思いやりの心を持った  
人間性豊かな職員

### 積極果敢な職員

中長期的な視点で、市政の課題に果敢にチャレンジし、また、常に  
問題意識を持ち、高い目標と新しい発想で積極的に仕事に取り組む職員

### 経営的感覚を持った職員

コスト意識を持って、計画的・効率的に業務を遂行する職員

### 知識豊かな職員

広い視野と多くの経験、専門分野についての  
高度な知識と技術を持つ職員

## 職員に求められる意識と能力

目指すべき職員像に近づくために必要とされる意識や能力を明確にし、職員の自己啓発や職員研修等、あらゆる機会を通じて、意識高揚や能力開発に努めることとします。

求められる意識	市民本位の視点	常に市民の視点で考え、市民と協働し、市民満足度の向上に努める。	
	いわき市への愛着	いわき市を愛し、いわき市への理解と関心を持ち、オールいわきの姿勢で市の発展に貢献する。	
	自己成長意欲	自ら成長しようとする意欲を絶えず持ち続ける。	
	チャレンジ精神	高い目標を掲げ、前例にとらわれず、困難な課題にも積極果敢に挑戦する。	
	経営意識	常に費用対効果を考え、スピード感を持って行動する。	
	コンプライアンス (1)	全体の奉仕者としての立場を自覚し、法令を遵守するとともに、高い倫理観を持って誠実に行動する。	
求められる能力	基本的な能力	状況判断能力	状況を把握し、適切に対応する能力
		コミュニケーション能力	円滑な人間関係を構築する能力
		自己管理能力	自らを厳しく律し、自己をコントロールする能力
	業務遂行に必要な能力	仕事に対する知識、技術	職務に必要な専門的な知識及び技術の習得
		対人折衝能力	折衝により、意図や考えを相手に理解させ、納得させる能力
		問題解決能力	問題の要因を把握し、解決策を考え、これを実行する能力
		情報処理能力	情報を素早く理解し、臨機応変に活用する能力

求められる能力	新たな課題への対応能力	政策形成能力	行政課題に対する対応策を制度や事業としてまとめる能力
		政策法務能力	行政課題に対する対応策について、法体系を整理し、合理的に運用する能力
		企画立案能力	行政ニーズや実現可能性を踏まえ、アイデアを提案する能力
		課題発見能力	問題意識を持ちながら現状を分析し、課題を明らかにする能力
	管理監督に必要な能力	業務管理能力	必要とされる業務を見極め、所属内において業務を適切に配分し、的確な指示等により業務を遂行させる能力
		職員管理能力	職員個々の能力や適性を把握する能力
		調整能力	円滑に業務が遂行できるよう、関係者と調整を行うなど、合意を形成する能力
		人材育成能力	部下等の意欲を高め、適切な助言や指導を行う能力
		危機管理能力	日頃から想定し得る問題への対策を立て、不測の事態に際しても、迅速かつ冷静に対処できる能力



---

## 第2章 人材育成の具体策

---

### 職員自らの心構えと自己啓発

#### 1 基本的な考え方

能力開発で最も大切なことは、自ら成長しようとする主体性です。どんなに研修の場が用意されていても、職員自身に学び成長する気持ちがなければ、十分な能力向上は期待できません。年齢や職にかかわらず、全ての職員が、自らの意識や能力を高めるために自己啓発に努める必要があります。

また、組織としても、職員の自己啓発を支援することとし、そのきっかけづくりに努めます。

#### 2 具体的な方策

##### (1) 管理監督者の理解と支援

職員に自己啓発を促すためには、職場の理解と支援が重要になることから、管理監督者は、自ら自己啓発を率先垂範するとともに、職員一人ひとりの取組みを奨励、援助し、自己啓発を支援する職場環境の形成に努めます。

##### (2) 自己啓発のきっかけづくり

研修を契機として、自己啓発への意欲の喚起ときっかけづくりを行うため、職員一人ひとりのキャリアデザイン( 2)を支援する研修内容の充実に努めます。

また、職員の意識改革を図る観点から、改善意見等を提案することができる職員提案制度の充実に努めます。

### 職場環境の整備

#### 1 基本的な考え方

職場は職員の能力を発揮する場であると同時に、人材育成を実践する場で

もあり、極めて重要な役割を担う場所といえます。

職員が健康的に活力を持って働くことができるよう、職場環境を整えるとともに、日常業務の過程そのものを人材育成の重要な機会としてとらえ、学習的職場環境づくりに努めます。

## 2 具体的な方策

### (1) OJTの推進

OJT(3)は、日常業務の実践を通じ、職場や職員一人ひとりの状況に応じながら、職務遂行に必要な知識や技術等を習得させることができる、最も効率的で実践的な育成手法と言えます。

管理監督職は、部下の育成が自らの重要な職務であることを認識し、個々の習熟度等を踏まえながら、計画的に指導を行います。

### (2) 職場の活性化

人材は活気ある職場の中で最も育つと言われていることを踏まえ、管理監督職は、職場内ミーティングや部下職員への声かけ等を積極的に行い、職員同士の意見交換を活発化させるなど、職場内コミュニケーションの充実を図ります。

### (3) 組織目標の管理

職員の能力の開発・向上と事務事業の効率的・効果的实施及び職場の活性化を図るため、組織目標を明確化し、職員間の共通理解を深めた上で、「計画 実施 評価 見直し」のPDCA(4)によるマネジメントサイクルを用い、組織目標を管理する手法の活用を検討します。

### (4) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員一人ひとりが、心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲を持って、持てる能力を十分に発揮できるよう、職場全体でワーク・ライフ・バランス(5)への理解を深めます。

### (5) 心身の健康管理

職員が健康上の問題を抱え、職務に支障をきたす事態となった場合、職員本人はもちろんのこと、組織にとっても大きな損失を被ることとなり、



また、周囲の職員に与える影響も極めて大きくなります。

このことから、職員は、日頃から健康の維持増進に留意し、健康相談を利活用するなどセルフケアに努めることとし、管理監督職は、職員同士が協力し合う働きやすい職場環境の整備に努めます。

## 人事管理制度の充実

### 1 基本的な考え方

人材育成をより効果的なものとし、職員の持てる能力を業務遂行過程で最大限に引き出すため、職員一人ひとりの能力や資質、意欲等を十分に把握し、その適性に応じた人材の活用が図れる総合的、計画的な人事管理を進めます。

### 2 具体的な方策

#### (1) 適材適所の人事配置

限られた人材を有効に活用し、効果的な行政運営を行うため、職員本人の知識、経験及び意向等を踏まえるとともに、職員の職務に対する適性を十分に把握しながら、組織全体としての効率性や意識の向上を図り、職員一人ひとりの人材育成を重視した適材適所の人事配置を行います。

#### (2) ジョブローテーションの徹底

採用から10年程度までの職員については、ジョブローテーション( 6 )の考え方を踏まえ、各分野の業務や多くの職場をバランスよく経験させることにより、職員の視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくとともに、適性が高いと思われる業務の発見を促します。

#### (3) 複線型人事管理制度の確立

複雑多様化する市民のニーズに的確に応えていくためには、幅広い職務経験や知識を持つゼネラリストだけでなく、専門分野の業務について多くの経験と高い知識や技術を持ったスペシャリストが必要となります。

このことから、職員一人ひとりの能力や適性を見極めつつ、職員本人の意向を尊重しながら、ゼネラリストとスペシャリストの双方を養成し、必要な部署にバランスよく配置する複線型人事管理制度( 7 )の確立を図ります。

#### (4) 人事評価制度の充実

職員の意欲を引き出し、主体的な能力開発を促すためには、能力・実績に応じた任用や給与等への反映など、能力・実績主義の人事管理制度が必要です。

このことから、求められる能力等を明確化し、公平かつ公正な人事評価に努めるとともに、評価者研修を繰り返し実施するなど、客観的かつ多面的な人事評価制度の充実を図ります。

また、職員本人が自分に不足している能力等を認識した上で、効果的に能力開発を図れるよう、職員本人に評価結果をフィードバックすることについても検討を進めます。

#### (5) 自己申告制度の充実

職員の異動希望に基づいた人事配置は、仕事への意欲と責任感を引き出すことが期待できることから、人事異動や能力開発に役立てるため、自己申告制度( 8)の充実を図ります。

#### (6) 庁内公募制度の活用

職員の士気や意欲の向上と職場の活性化を図るため、特に職員の高い意欲が求められる業務等については、職員からの希望を募り、適任者を選考のうえ登用する庁内公募制度を積極的に活用します。

#### (7) 国、県等との人事交流の実施

地方分権時代にふさわしい相互の協力体制を築くとともに、人材育成を図るため、多様な人事交流を図ります。

## 人材の確保

### 1 基本的な考え方

採用は人材育成の出発点であり、幅広い視野を持ち、環境の変化に柔軟に対応できる人材や高度・複雑化する行政課題に対応できる専門性を備えた人材等、多種多様な人材を確保することが重要です。

このことから、採用制度等について検討を進め、人物重視の採用に努めながら、多様な人材の確保を図ります。

## 2 具体的な方策

### 多様な人材の確保

人物重視により市民の期待に応える人材を確保するため、様々な角度から人物の資質や能力を評価できるよう採用試験に工夫を凝らすとともに、将来の行政需要を見据え、中長期的な需要に的確に対応するため採用職種の検討を進めます。

### 多様な採用形態の活用

定年退職者の豊富な知識や経験を引き続き行政運営に活用するため、働く意欲と能力のある者の再任用を進めます。

また、複雑多様化する行政ニーズに対応するため、高度な専門的知識や技術を有する民間人の登用等についても検討を進めます。

## 職員研修の充実

### 1 基本的な考え方

職員研修については、時代の要請に応じた能力開発・向上が可能となるよう体系的かつ効果的な研修を実施することが必要であることから、研修目的の明確化と成果の活用方法に留意しながら、個人の自立的な能力開発を重視した自発的で選択可能な研修の充実を図るなど、現行の研修体系や研修手法について見直しを進め、内容の充実に努めます。

### 2 具体的な方策

#### (1) 集合研修の充実

職員が自己の能力を最大限に発揮するためには、組織の中でそれぞれの職に求められる能力を明確にし、自らに必要とされる能力や目指すべき目標を認識できる環境づくりが重要です。

また、職員個人の能力を高め、結果として組織力の向上へとつなげるためには、職階や求められる能力に応じた研修の実施が必要です。

このことから、集合研修については、職の段階に応じた基本研修を実施するとともに、能力期に関わらず職員が自ら選択し受講できる特別研修を実施し、職員個々の能力に適応した研修の実施に努めます。

## 能力期分類

業務能力育成期	……………	採用～主任
業務能力拡充期、管理能力育成期	……………	主査、技査
業務能力発揮期、管理能力拡充期	……………	係長～課長補佐
管理能力発揮期	……………	主幹～部長

### ア 業務能力育成期（採用～主任）

この時期は、状況判断能力・コミュニケーション能力・自己管理能力等、市職員としての基礎的な能力や技術を身につけるとともに、全体の奉仕者としての自覚や組織内での自己の存在意義や役割等について認識を深める時期です。

このことから、服務規律や接遇に関する研修を実施するなど、市職員としての心構えや組織の一員としての知識・技術等を身につけるとともに、業務に関する基礎的な知識の習得や能力の開発を行います。

### イ 業務能力拡充期・管理能力育成期（主査・技査）

この時期は、これまでに身につけた市職員としての基礎知識・能力を生かし、業務において一定の成果を発揮するとともに、複線型人事管理へとつながる自己選択を進めていく時期です。

このことから、研修では、中堅職員としての役割認識を高め、行政ニーズに柔軟に対応できる問題解決力、判断力を育成するため、政策形成能力やマネジメント能力等の行政運営能力の開発を中心として行います。

### ウ 業務能力発揮期・管理能力拡充期（係長～課長補佐）

この時期は、監督者として高度な知識・技術、応用能力が要求されるとともに、上司を直接補佐し、部下を管理・監督、育成していくマネジメント能力の開発が必要とされる時期です。

このことから、研修では、専門知識の習得や政策形成能力の充実を図りながら、管理監督の知識・技術の習得を中心としたマネジメント能力の開発に努めるものとします。

## エ 管理能力発揮期（主幹～部長）

管理職となるこの時期は、意思決定者として、環境の変化を的確に把握し適切な行政執行を確保するための高い識見と実践力が求められ、これまで培ってきた円熟した業務能力に加え、管理職としての適切な倫理観と卓越したマネジメント能力が必要とされます。

このことから、研修では、行政視野の拡大と変動する社会の動向を的確に把握できる感性や豊かな識見の涵養を図り、管理職としての能力開発を中心とした内容を実施します。

### (2) 派遣研修の充実

高度化、複雑化する行財政運営に的確に対応できる職員を育成するために実施している派遣研修では、本市とは異なる環境下での体験を通じ、視野を広げ、より多様な知識・技術等を身につけることができるとともに、人的ネットワークの形成も図ることができます。

このことから、高度化・複雑化する行政運営に的確に対応できるよう、職員の資質向上を図るため、派遣研修の充実に努めます。



---

## 第3章 人材育成の推進体制

---

### 役割の明確化

#### 1 職員

人材育成を効果的、効率的に進めるためには、職員自らが主体的・積極的に取り組む姿勢が不可欠です。

職員一人ひとりが自己の能力開発を常に意識し、自己研鑽に努め、互いに啓発しあう職場環境の醸成を図っていくものとします。

#### 2 管理監督者

管理監督者は、人材育成施策を具体的に実践していくうえで、極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、自ら率先垂範し自己啓発へ取り組むとともに、各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていくものとします。

#### 3 人材育成担当部門

人材育成を担当する人事及び研修部門は、連携を強化し、各分野間の総合調整を行うとともに、それぞれの役割を認識しながら、人材育成に関する情報の収集やノウハウの蓄積等に努め、各種人材育成方策を計画的・体系的に実施していくものとします。

### 方針の着実な推進

#### 1 方針の具現化

人材育成基本方針を実効あるものとするため、管理監督者及び人材育成担当部門は互いに連携・協力して推進体制を整備し、方針の効果的・効率的な実施に努めるものとします。

また、方針の推進にあたっては、臨時職員を含む全職員を人材育成の対象とするとともに、職種や職場によって、課題や求められる能力に違いがある

ことから、職種・職場ごとの違いを踏まえ、実情に応じた人材育成を行うこととします。

なお、この方針に掲げる具体的な方策については、職員採用計画、人事異動方針、職員研修計画などのそれぞれの分野における個別計画において、逐次具現化を図っていくものとします。

## 2 方針の着実な推進

この基本方針については、本市を取り巻く環境変化を踏まえ、適宜必要な見直しを進めながら、より高い実効性を確保しつつ、施策の着実な推進に努めるものとします。



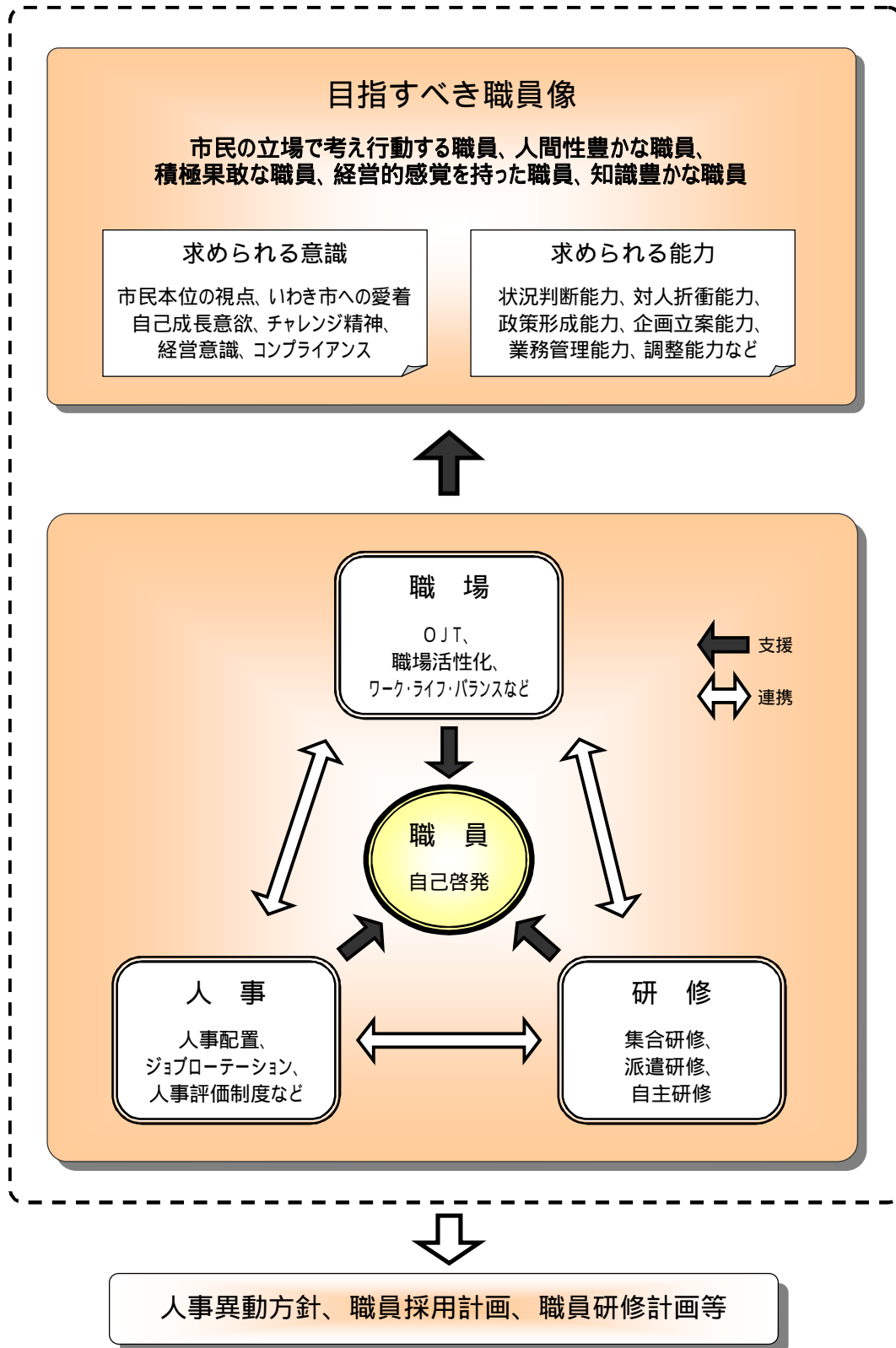
# 資料編

## 用語説明

1	コンプライアンス	法令や社会的規範を遵守すること。
2	キャリアデザイン	自らの適性や経験等を踏まえ、仕事を中心とした自らの将来像を描くこと。
3	OJT	On the Job Training の略称。それぞれの職場において、職務遂行上のあらゆる場面を通じて行われる研修。
4	PDCA	計画を立て(Plan)、実施し(Do)、その過程や結果を評価し(Check)、さらに改善する(Action)という、継続的な改善活動を管理する仕組み。
5	ワーク・ライフ・バランス	仕事と生活の調和。家庭や地域生活等に関する時間の充実により、仕事へのやりがいや充実感を高め、健康で豊かな生活ができるよう仕事と生活の双方の調和を重視する考え方。
6	ジョブローテーション	採用から10年程度の間に入材育成の観点から定期的な人事異動を行い、異なる複数の部門（支援部門、事業部門、窓口部門等）を経験させ、幅広い職務経験、知識を持つバランスの取れた職員を育成するとともに、その能力と適性を見極め、その後の適正な配置を可能とする制度。
7	複線型人事管理制度	幅広い職務経験、知識を持つゼネラリストと専門分野について豊富な知識や技術を持つスペシャリストの双方を養成し、それぞれの適性や能力に応じ、必要な部署にバランスよく配置する人事管理制度。
8	自己申告制度	職員一人ひとりの意欲を引き出し、その能力を有効に活用するため、職員本人に異動希望や健康状態、自己の適性等について申告させる人事管理制度。



## 人材育成基本方針の概略図



## 職階別能力開発の概略図(一般行政職)

