

# つくばみらい市人材育成基本方針

平成20年4月  
つくばみらい市

# 目次

---

I	方針策定の趣旨	1
1	策定の背景	
2	人材育成のポイント	
II	つくばみらい市職員のあるべき姿	3
1	目指すべき職員像	
2	職員に求める4つの要件	
3	職員に必要な能力	
4	階層ごとの役割基準	
III	人材育成の取り組み	6
1	人材育成施策の全体像	
2	育成型人事管理	
3	職場の育成管理	
4	職場研修の充実	
IV	人材育成の推進	14
1	人材育成の推進役割	

# I 方針策定の趣旨

---

## 1 策定の背景

地方自治が新しい時代を迎えた今日、地方分権一括法の施行により様々な事務や権限が委譲されるなど、地方公共団体が自覚と責任を持ち、自立した行政運営を展開していかなければなりません。

また、少子高齢化、住民ニーズの多様・高度化、逼迫した財政状況など、地方における行政運営はますます厳しくなっており、こうした状況の中、市民の要望、行政運営をスムーズに遂行していくためには、限られた資源（物・金・人）を最大限に有効的に活用していかなければなりません。

その資源のひとつである「人」は、育成すればするほど成長し、無限の可能性を秘めています。職員誰もがワンランク上の人材を目指し、何事においても主体的に取り組む意欲を養わせることがこれからの重要課題であります。

さらに、組織として業務を通じて人を育てる職場環境づくりに努めるとともに、職員が持つ能力・可能性を最大限に引き出し活用していくために、職員研修の充実や人材育成に配慮した人事管理を行うことが求められます。

つくばみらい市においては、これらを整備・実施し、今まで以上に市民から信頼と満足を得るために、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」として強く自覚するとともに、新時代に柔軟に対応し、質の高い行政運営を展開できる優れた人材を育成するため「つくばみらい市人材育成基本方針」を策定するものです。

## 2 人材育成のポイント

### (1) 職員意識の統一

当市は、1町1村が合併して発足したことから、これまで別々で進めてきた職員の育成を統一し、同一の方向性にする必要があります。

この方針によって、つくばみらい市職員としての「目指すべき職員像」や「求める能力」等を具体的に明示し、全職員が共通の意識になるように努めます。

### (2) 分権社会に対応できる職員の育成

基礎的自治体である地方自治体は、市民の意思を反映して地域の実情に応じた施策を自らの責任において実施しなければなりません。

そうした、個性あふれる地域の特色を活かした魅力あるまちづくりを推進するため、幅広い見識や専門的な知識、仕事への取り組み姿勢や意欲・資質・能力の向上に努めます。

### (3) 行財政の円滑な運営の推進

社会経済状況の変化等において、国・県・市町村における財政状況は大変厳しいものがあり、今後ますます、健全で効率的な財政運営が求められています。

コスト意識や前例踏襲主義にとらわれず、最小の経費で最大の効果を生み出すためにも、職員一人ひとりの自覚と専門的能力の育成に努めます。

### (4) 努力すれば報われる人事制度の確立

今までの年功序列主義の給与制度では、仕事をして、しなくても、年齢と給与が比例して上がっていました。

これから、導入する人事考課制度は、仕事の結果（業績）、仕事に取り組む態度、仕事を通じて発揮した能力を適正に評価し、その結果を処遇へ公正に反映し、努力すれば報われる制度の確立に努めます。

## Ⅱ つくばみらい市職員のあるべき姿

---

### 1 目指すべき職員像

市民の視線で物事を考え、何事にもチャレンジする精神のもと、職員自らが創意工夫を凝らし、情熱をもってまちづくりに取り組む職員の育成を目指します。

市民と協働のまちづくりを情熱をもって推進する職員

### 2 職員に求める4つの要件

- (1) 市民の視点にたって考え市民の信頼に応える職員
- (2) 豊かな発想力と創造性をもち市民の期待に柔軟に対応できる職員
- (3) 公務員としての自覚と責任をもち新たな分野に挑戦する職員
- (4) コスト意識と先見性をもち効率的な行政運営に取り組む職員

#### (1) 市民の視点にたって考え市民の信頼に応える職員

分権時代のまちづくりを担う職員は、自らも地域の一員であるとの自覚を持ち、常に地域全体の状況を視野に入れながら、市民の視点にたって物事を考え、市民が主役であるとの意識で行動し、市民の信頼に応える職員を育成します。

#### (2) 豊かな発想力と創造性をもち市民の期待に柔軟に対応できる職員

分権時代においては、発想の転換と創意工夫が重要であり、創造力を養い、多種多様化そして高度化する住民ニーズに柔軟・的確に対応するためにも、常に資質の向上に努めようとする職員を育成します。

#### (3) 公務員としての自覚と責任をもち新たな分野に挑戦する職員

「全体の奉仕者」であることを深く認識し、主体的に職務を遂行しようとする強い使命感と、失敗を恐れず新しい分野に積極的にチャレンジしようとする職員を育成します。

(4) コスト意識と先見性をもち効率的な行政運営に取り組む職員

市の政策，自らの役割を十分理解し，行政のプロとして時代の変化を敏感に捉えられ，また，限りある財源を効率よく活用し，最小の経費で最大の効果を生み出そうとするコスト意識をもって職務を遂行できる職員を育成します。

### 3 職員に必要な能力

分権時代の到来により，職員の資質や能力，意欲・発想力などの差によって，行政サービスや地域の活性化など自治体間における格差の進行が危惧されています。

つくばみらい市においては，目指すべき職員像を具現化させ，それらの不安を抱かせることのないよう，次のような能力を保有する職員を育成します。

- (1) 折衝・調整能力
- (2) 政策形成・企画立案能力
- (3) 業務遂行能力
- (4) 管理マネジメント能力

(1) 折衝・調整能力

市民や関係部署との折衝において，相手の立場を考えながら，自分の考えや意図を相手に伝え，意見の異なる場合においても円滑な調整を行える能力。

(2) 政策形成・企画立案能力

時代や環境の変化を敏感に捉え，新たな課題を発見し，有効な方策を企画立案でき，事業・施策として具現化できる能力。

(3) 業務遂行能力

行政の専門的な知識を持ち，課題や目標を果たすために，創意工夫や改善を実施し，業務を的確・迅速に行う能力。

(4) 管理マネジメント能力

効率的な経営能力を持ち，組織を取りまとめ維持・発展させ，組織の目標を達成する能力。

#### 4 階層ごとの役割基準

基礎的自治体である地方公共団体は、日常における円滑な業務遂行はもとより、困難な事態に直面した場合においても、これからは、国や県に指示を仰ぐことなく、主体的に自ら判断することが出来るようにならなければなりません。

そのため、前述「3職員に必要な能力」を定めていますが、階層別に求められる役割や能力も違うことから、階層別に応じた役割基準を次表のように決めました。

階層		階層ごとの役割基準	
管理職	部長・次長	全庁的な政策方針、目標の達成という広い視点から、部の施策と運営方針を明らかにし、部組織を統括管理して、担当領域に関わる政策を実現するとともに、内外関係者との折衝・調整を行い、中長期的視点、広い見識等により、市長、副市長の意思決定を補佐できる。	<p>管理マネジメント能力</p> <p>政策形成・企画立案能力</p> <p>折衝・調整能力</p> <p>業務遂行能力</p>
	課長	部の方針と担当部門の任務に照らして最適な組織目標を設定し、必要な制度・環境を整備し、関係者との調整を行い、担当する政策を実現するとともに、高度・専門的な知識・経験、重要な情報の伝達、政策の企画立案等により、上司の意思決定を補佐できる。	
監督職	課長補佐	部及び課の事業計画を認識し、課の目標設定に参画し、その達成に向けて高度・専門的な知識経験・重要な情報の伝達・政策の企画立案等により、課長の意思決定を補佐して、特命的業務を運営する役割を担う。	
	主査・係長	部及び課の方針、事業計画等を認識し、課の目標設定に参画し、その達成に向けて、高度・専門的な能力を発揮するとともに、他の模範となるよう率先して職務を遂行し、円滑な連携体制を確保し、係員と問題意識を共有して部下を動機付け、重要な施策の立案、意見具申、連絡調整等により、業務を総括運営する役割を担う。	
一般職	主任幹事	事業計画、上司の要点・指示に基づいて、非定型的業務や経験的判断を要する応用的業務などを担当し、年度目標の達成に向けて、同僚の模範となって成果を実現する。	
	主事補	上司、上級者の具体的な指示に基づいて、担当業務に関する一般知識を得て、日常的定型的な業務を誠実に処理する。	

### Ⅲ 人材育成の取り組み

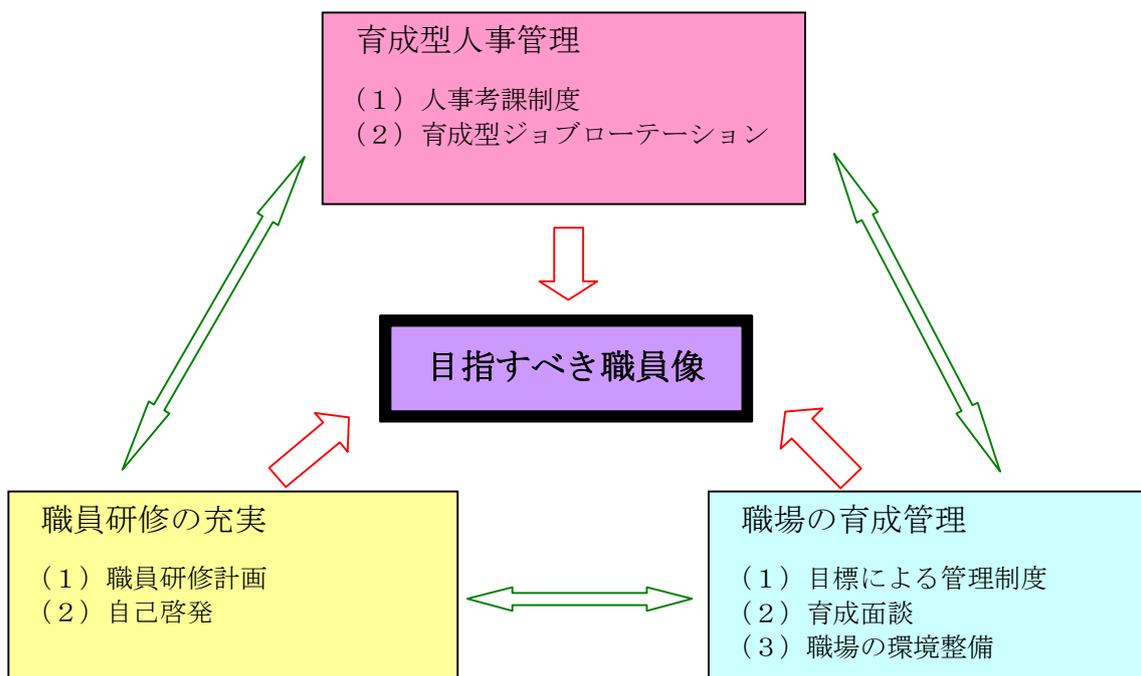
#### 1 人材育成施策の全体像

職員の能力・資質の向上を図るためには、職員誰もが、自覚と向上心を持ち、何事においても自ら取り組む意欲のもと、自己啓発に努めることが重要であります。

そのためには、職員研修の充実や自発的な取り組みを支援する制度の確立、職場の理解など、職場環境の整備はもちろん、それらの意欲を引き出す人事管理システムを整備する必要があります。

また、これまで述べてきた「目指すべき職員像」を具現化するためにも、人材育成に関する体系的な取り組みを行うことが必要となります。

そこで、つくばみらい市において人材育成の柱として、「育成型人事管理」「職場の育成管理」「職員研修の充実」を掲げ、それら全てが総合的に機能を発揮し、循環できるよう、効率的な人材育成に努めます。



## 2 育成型人事管理

### (1) 人事考課制度

人事考課制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力や成果に応えるような制度でなければなりません。

現在、実施している人事考課制度は、「努力すれば報われる制度の確立」、「管理監督者のコーチング能力の育成」、「自分が成長するための環境整備」、「職場のチームワークの強化」を目的とした制度です。

また、年功序列的な給与制度から、能力業績主義への俸給構造への転換を進めるうえでも、最適な手法であると共に、面談を通じてのアドバイス等によって、自分を見つめ直し、自己啓発への喚起と動機付けにつながるなど、「人材育成」のツールとしても重要であると位置づけています。

今後も、更なる制度の向上を目指し、より適正な評価ができるよう改善に努めます。

### (2) 育成型ジョブローテーションの構築

新規採用職員については、採用から一定期間を能力育成期と位置付け、この間における能力開発の視点にたった多様な職務経験を通じて、人材育成と適正把握に努め、その後のキャリア形成につながるような育成型ジョブローテーション(※)の構築を図ります。

※ ジョブローテーション … 将来必要となる人材の育成を目的に、計画的にさまざまな職場で勤務させたり、各種研修を受けさせる方法。

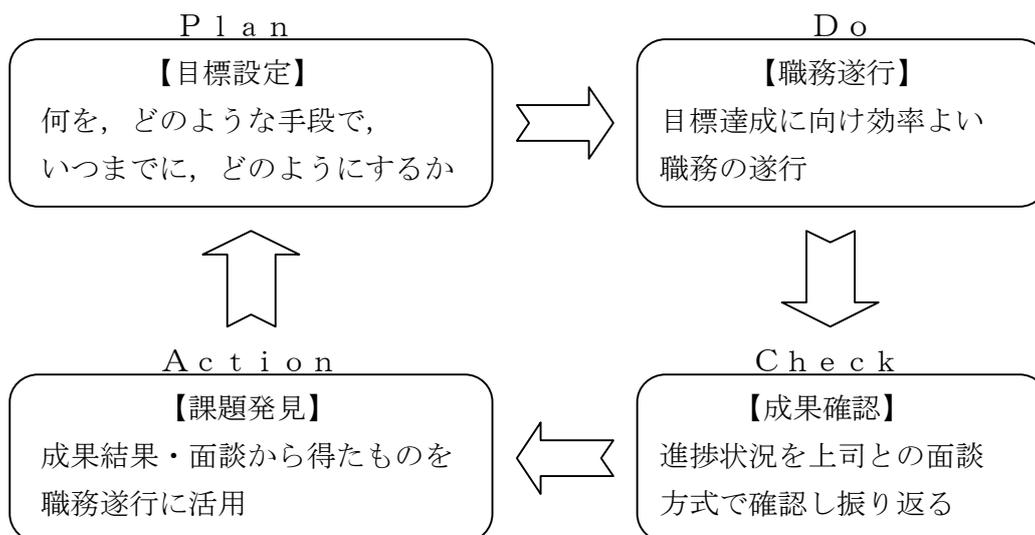
## 3 職場の育成管理

### (1) 目標による管理制度

年度当初に、組織目標を達成するためには、どのような目標を掲げればよいか上司と相談の上、個人個人の目標を設定し、目標達成に向けて精一杯努力し、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。

また、未達成となった場合でも、上司からの指導・助言等で、その原因を見つけ出し、今後の業務に活かしていくことにより、次へのステップにつながり大きな財産になります。

この仕組みは「Plan・Do・Check・Action」のサイクルを繰り返し実施するシステムでもあり、シンプルではあるが、職務レベルの向上と着実な成果を得るためには、重要な仕組みと捉えています。



**目標管理制度とは**

経営管理（マネジメント）の方法論の一つであり、職員自らが担当する業務について目標を設定し、それがチャレンジ目標になっているか上司と話し合い、その目標を達成するためには、どのように業務遂行していったらよいか上司からアドバイスを受け、自己管理をしながら進めていく制度です。

## （2）育成面談

人材育成のひとつの「鍵」として、面談が考えられます。

年度内において、上司が部下と話し合う面談は、期首面談、中間面談、期末面談、フィードバック面談があります。これらの面談は、常日頃の行動を基に、上司から「良かったところ」や「補うところ」を説明し、話し合うことにより部下も上司も人材育成が図られることが期待されます。

また、業務の進捗状況を確認し合い、今後の業務遂行についての指導・助言等をするなど、部下へ業務改善のアドバイスをすることにより、業務能率の向上が図られるとともに、職場内における更なる信頼関係が構築され、組織内の活性化が期待できます。



### (3) 職場の環境整備

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要視されています。職員が、主体的に能力開発に取り組む意欲があつたとしても、職場における周囲の協力が得られなければ、研修等にも参加できなくなってしまう。

職員一人ひとりが職務に専念できる環境をつくるためにも、まず良好な人間関係が形成されていなければなりません。特に職場内の雰囲気や気質といったものは、職員のやる気に直接関係してきますので、管理監督者は意欲的に学習に取り組める風土作りに心がけなければなりません。

それには、管理監督者自ら、きちんとしたあいさつや身だしなみ、待遇などの規律性を備え、常日頃から良好なコミュニケーションが図られた職場作りを心がけなければなりません。

## 4 職員研修の充実

### (1) 職員研修計画

#### ① 目的

職員は、常に住民サービスの向上を目指して職務を遂行しなければなりません。

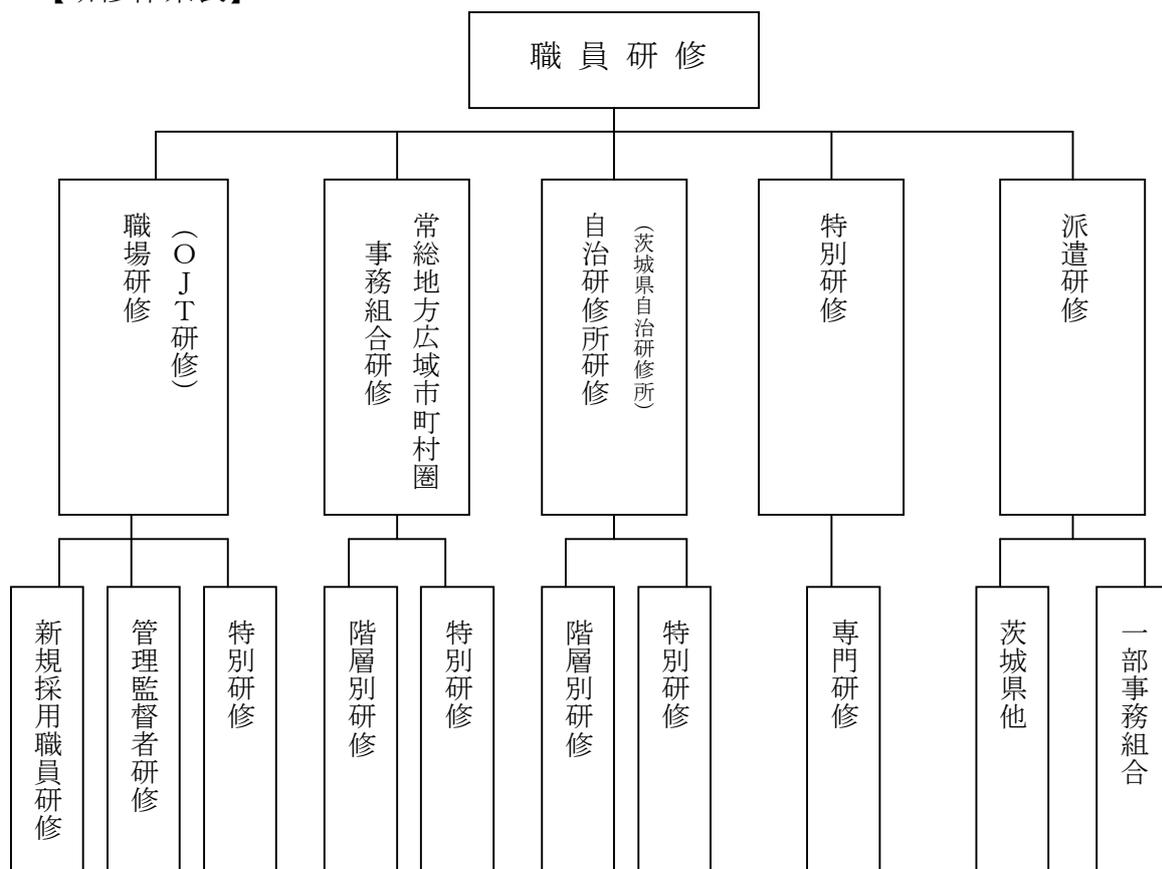
そのような意識改革のもと、日々、自己研鑽に努め、資質、教養を育成しなければならず、それら能力開発の最も効果的な手法として職員研修が考えられます。

「方針策定の趣旨」を踏まえ、常に全体の奉仕者であることを念頭に、住民満足度の向上を追及する職員を育成するため、この職員研修計画に従い本市の研修を進めていくものとします。

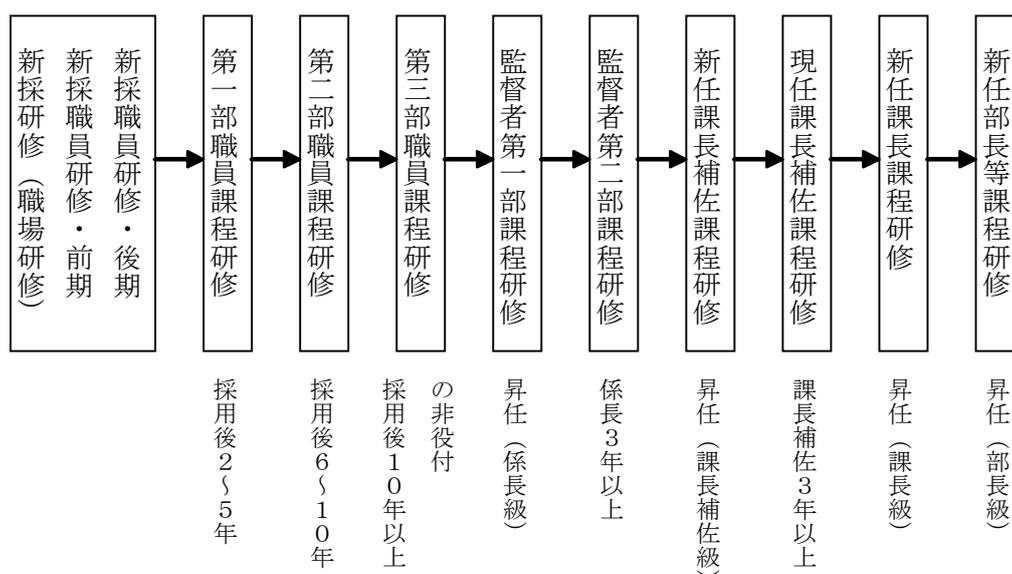
#### ② 研修の基本体系

職員研修の基本的体系として、茨城県や関連団体への派遣研修や専門的業務・自己開発能力を養う特別研修、年齢・階層に応じた階層別研修、部下の指導育成・マネジメント能力の向上を図る管理監督者研修といった職場内研修（OJT）によって構成するものとし、これらを体系化すると次のとおりです。

【研修体系表】



〔階層別体系表〕



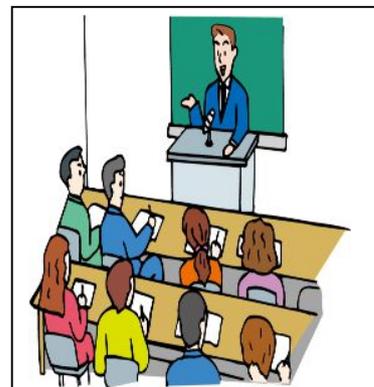
### ③ 種類別研修の役割

i 派遣研修とは、茨城県や取手地方広域下水道組合などに派遣して行う研修です。

異なる環境での研修体験を通じ、高度な専門性や幅広い見識を身に付けた職員の育成を図ることを目的とした研修です。

ii 特別研修とは、市町村アカデミーや自治大学校で受講する研修です。

今後ますます高度化する行政需要に対応するために、専門的な分野において行政のプロフェッショナルを育成するための研修と、主体的に能力開発の研鑽に努め公務能率の向上を図ることを目的とした研修です。ワンランク上の公務員を育成するためにも、積極的な職員の派遣を計画的に実施していきます。



iii 自治研修所研修とは、新任課長課程研修から新任部長等課程研修までの昇任に伴って受講する研修と、講師養成研修や法制執務講座、政策形成講座といった、公務員としてのレベルアップを目的とした研修です。全職員を対象として定期的に参加していただく計画です。

iv 常総地方広域市町村圏事務組合研修とは、新規採用職員研修から現任課長補佐課程研修までの職歴年数や昇任に伴い、各階層に応じた必要とされる能力向上を目的とした研修と、公務窓口対応研修や発想力開発研修といった、公務員として必要とされる基礎的能力の開発向上を目的とした研修です。

全職員の必修科目と位置付け、段階的に受講していただく計画です。

v 職場研修とは、職場において業務や職務を通して行われる研修であり、OJT研修(On The Job Training)とも言われています。

管理監督者である課長及び係長が、部下である職員に業務を行いながら、その業務に必要な情報や知識、技能、技術、経験等を計画的に指導するものです。日常的な業務を通じて行われるため、効率的に実施でき、その効果も即効性が期待できる研修です。

しかし、管理監督者の認識や姿勢によって部下に対する指導が左右されやすく、上司によって差が出るといった不具合が生じる面も危惧されます。

職場を学習の場、人材育成の場と捉え、的確な指導を実施していくためには、更なる管理監督者の資質向上を推進します。

#### ④ 職員研修の充実

研修については、地方公務員法により研修の目標、研修に関する指針となるべき事項、その他研修に関する基本的な方針を定めるよう規定されています。

つくばみらい市においては、高度化する住民ニーズに的確に対応できる人材育成を推進するため、積極的に研修に参加するよう啓発するとともに、時代に求められる研修や、進んで受講したくなるような充実した研修が開催できるように努めます。

#### ⑤ 職員研修の推進

##### i 研修の必要性の啓発

行政のプロとして、市民に対して責任を果たしていくためには、自らの能力開発と資質の向上を図ることが必要不可欠であります。

そのためにも、職員自らが能力開発に努めるよう情報を提供するとともに、研修の必要性・重要性を定期的に職員へ周知します。

##### ii 全職員が参加するために

職員が意欲的に研修を受講する意識改革を推進していくうえで、自主的に受講しようとしめない職員に対しては、研修の必要性、資質向上の必要性などを話し合い、偏った職員だけでなく、全職員の能力向上を目指すため、5年に1回程度は特別研修を受講させるよう計画的に受講させるようにします。

##### iii 学びやすい職場環境の醸成

職員が自ら学ぼうとしても、周りの方の理解を得られなければ研修を受講することはできません。そうした良好な職場環境を醸成するためにも、研修の魅力・必要性を周知するとともに、常日頃から良好な人間関係の形成を喚起していきます。

また、管理監督者が職場内におけるコミュニケーションを大事にするとともに、部下の手本となるよう率先して研修に参加することによって自己啓発にもつながり、研修に参加しやすい環境の醸成が図られると考えられます。

そこで、管理監督者に対し、積極的に研修に参加するよう定期的に要請していきます。

## (2) 自己啓発の促進

能力開発の基本は、職員が主体的に取り組む自己啓発であり、主体性があるからこそ効果が上がります。その必要性を認識させることが重要なポイントとなってきます。

そのためには、研修の必要性、研修案内などの情報提供といった啓発活動の実施と、自らが進んで研修に参加する魅力ある研修の実施に努めます。

また、能力開発に励んでも、何ら見返りが無いのでは自己啓発意欲が薄れてしまい、逆に、人材育成に歯止めをかけてしまうことが懸念されます。

そこで、自己研鑽状況や研修受講状況などを、人事制度と関連性をもたせることによって、更なる自己啓発の促進が図られると考えています。

## IV 人材育成の推進

---

### 1 人材育成の推進役割

人材育成を効果的に推進するためには、横断的な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です。また、人材を育成するうえでは長期的な展望のもと、全庁的な取り組みを展開する必要があります。

#### (1) 職員の役割

職員の人材育成や能力開発は、基本的に職員の主体的な自己啓発によるものであり、自発的、積極的に学ぶ意欲と問題意識をもって取り組むことにより、さらなる能力向上が図られます。

自分自身に何が足りないのか考え、行政のプロとして常に自己啓発に努めなければならないという自覚をもつ職員でなければ、市民からの負託に応えることはできません。

そのため、職員は心身の健康保持など、自己管理に努めるとともに、何事においても主体的に取り組む意欲をもち、職務に遂行する必要があります。

また、自分のことだけでなく、他の職員と話し合い、職員相互で切磋琢磨できる環境づくりに貢献することが職員としての役割です。

#### (2) 管理監督者の役割

職場研修の効果的な実施や良好な職場環境づくりなど、人材育成施策を実施していくうえで、管理監督者の役割は極めて重要であり、その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します。

管理監督者は、自ら率先して能力開発に努めるとともに、適切なリーダーシップの発揮や相互啓発的な職場づくりを実践していかなければなりません。

また、人材育成の視点のもと、公平・公正な評価を実施し、効果的な指導育成を行い、部下の成長をサポートする責任があります。

そうした、職員一人ひとりの能力を開発するにあたっては、的確な指導・助言のもと、積極的に人材育成に努めることが管理監督者としての役割です。

#### (3) 人事部門の役割

人事担当部門は、人材育成を推進していくための総合的な役割を担っており、特別（自己啓発）研修や職場（OJT）研修を効果的・効率的に開催する必要があります。

また、職員に対しては、積極的に研修に参加するよう定期的に周知するよう努めなければなりません。

さらに、職場の実態を把握し、人材育成を進めるうえでの弊害や、各部局と連携を取り合い、研修ニーズや問題点等を掌握し、関連する諸制度の見直しを図るとともに、職員の意欲を引き出すような人事制度の確立に努めます。