

对馬市人材育成基本方針

平成17年 1月

対馬市人材育成基本方針

<目 次>

人材育成基本方針策定の背景とその必要性	2
1 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性	2
2 対馬市人材育成基本方針の目的	3
対馬市の求める職員像	4
1 行政上の課題とそれらに対応するための人材育成上の課題	4
2 市の役割と求める職員像	5
新しい時代に向けた人材の育成・確保	7
1 有能で多様な人材の確保	7
2 高度な専門性を有する人材の確保	7
新たな人事制度	8
1 能力・実績を重視した人事管理	8
2 複線型人事ルートの設定	8
新たな研修制度	9
1 人材育成における研修制度の基本的な考え方	9
2 研修制度の具体的な方法	9
研修計画	12

人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性

地方自治体を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。例えば、次のようなものが挙げられます。

- ・ 少子・高齢社会の進展
- ・ 高度情報化社会の進展
- ・ 地球規模での環境問題の発生
- ・ 長期化する経済の停滞

これらは、いずれも地方自治体の行政運営においても深く関わっており、地方自治体にとっては、現在、抱えている地域固有の課題と併せて、これらへの対応が強く求められています。

このような状況のもと、平成12年4月の地方分権一括法の施行に伴い、住民により身近な基礎的自治体として、市町村の果たすべき役割も大きく変化しています。

まさに、地方自治が新しい時代を迎えようとしている中、これからの地方自治体に求められる役割としては、次のようなものを挙げるすることができます。

- ・ 高度・多様化する住民ニーズや住民の多様な価値観への対応
- ・ 厳しい財政状況のもとでの効率的な行政運営と財政改革の実現
- ・ 地方分権の進展に伴い、自らの決定と責任において行う“まちづくり”の実践
- ・ 住民参加のための情報公開、説明責任の遂行等、行政の透明性の確保

地方自治体がこれらの役割を果たし、ゆとりと豊かさを実感できる社会を実現していくためには、職員がこれらの役割に適切に対応できる能力を身に付けておくことが必要です。

そのためには、職員の能力開発を効果的に推進する人材育成制度を早急に整備していかなければなりません。

2 対馬市人材育成基本方針の目的

本市は、平成16年3月1日、厳原町、美津島町、豊玉町、峰町、上県町及び上対馬町の6町が合併し、「対馬市」として新たな体制として発足しました。

新市建設計画「アジアに発信する歴史海道都市つしま～創造と交流のニューフロンティア・アイランドを目指して」の実現に向けた取組みを、住民・全職員相互の協調により行い、市民全てが「ゆめ」と「うるおい」そして「ゆとり」を感じるものにしなければなりません。

この実現に当たっては、住民や職員などの人的資源、すなわち“人材”に依存するところが極めて大きくなります。

職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、限られた人材の中で一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、組織としての総合力を高めることを目的に策定したものであり、本市の新しい時代における人材育成の指針としようとするものです。

対馬市の求める職員像

1 行政上の課題とそれらに対応するための人材育成上の課題

市が抱える行政上の課題とそれらに対応していくために必要となる人材育成上の課題は、次のとおりです。

(1) 地方分権の進展（地域間競争時代の到来）への対応

地方分権が実行の段階となり、分権型社会の主役たる市町村は、自己決定権が拡充し、これまで以上に幅広い分野で大きな役割を果たすこととなります。

そのため、市には多岐に及ぶ行政業務を効果的に実施し、専門的分野における企画能力の強化を図ることなど、行政能力の質的・量的向上が求められるため、より高いレベルのサービスの提供を心がけ、市民満足度を高める姿勢を持つ職員が求められます。

(2) 高齢化・過疎化の進展への対応

本市は、人口の島外流出とともに、国や県全体と比較して、より早く高齢化が進行している状況にあります。

高齢化社会において、保健・福祉・医療に対する行政需要は、今後さらに増大すると考えられ、医療体制の地域間格差の解消や、多様な保健・福祉サービスの需要に応じた供給体制の充実とともに、より効率的なサービス運営体制の構築が求められます。

そこで、職員には、地域活動に一市民として参加するなど、よりよい地域社会の構築に貢献する姿勢が求められます。

(3) 住民のニーズの多様化・高度化への対応

社会経済の発展、高度情報化、国際化等の進展により、住民の日常生活圏は広域化しており、また、それに伴う住民ニーズも多様化・高度化しています。市民に最も身近な基礎的自治体として、市民の立場に立って、そのニーズに適切に対応することができる人材が必要となります。

(4) 財政逼迫化における行政運営への対応

現在の厳しい財政状況下においては、とりわけ、「最小の経費で最大の効果を上げる」という原点に立ち返って行政運営に携わっていく姿勢が必要となります。

特に本市においては、地方交付税や国・県の支出金及び地方債等に依存してきており、国が交付税制度、地方財政制度等の見直しを検討し始めている中で、安定した自主財源の確保と効率的な行財政運営を構築することができる姿勢が求められます。

2 市の役割と求める職員像

(1) 新しい時代に期待される職員像

市の市民に対する基本的な役割は、各種の行政サービスを、市民の立場に立って実施することです。そして、市民の期待に応えることによって、結果として「“ゆめ”があるまち、“うるおい”があるまち、そして“ゆとり”があるまち」という評価を受けることができます。

これまでは、ともすれば既存の制度や枠組みの中での事務処理を行うにとどまりがちでしたが、市役所を外から見て創造的に政策やプロジェクトを組み立てていく姿勢が必要になります。

その上で、限られた財源や人的資源の中で、本市の独自性を発揮し、創造的かつ効果的・効率的な行政施策やサービスを市民に提供するには、次のような職員が求められます。

- ・ 全体の奉仕者としてコスト意識・創造工夫をもって行動することのできる職員
- ・ 市民の目線に立って物事を考える職員
- ・ 幅広い視野とチャレンジ精神を持って自ら行動する職員

(2) 新たな時代に求められる職員の能力

職員の適正、個性、特性といった多様性を十分に生かしながら全体の奉仕者としての使命や市民の福祉の向上という目的の下に、全ての職員が次のような基本的な認識と能力を持つように努めていきます。

- ・ 全体の奉仕者としての高い倫理観（公務員意識、行動）
- ・ 経営的発想に立った費用対効果意識、行動
- ・ 担当する職務に対する正確、確実、迅速な業務処理能力
- ・ 社会の動き、市民ニーズ等への敏感な時代感覚

新しい時代に向けた人材の育成・確保

1 有能で多様な人材の確保

新しい時代に必要とされる人材を的確に見出し、その人材の意欲、能力、知識、経験等をさまざまな角度で公正、公平に見極め有能で多様な人材を確保します。

市政の主要施策を推進するにあたって、その必要な知識・経験を持った国・県の職員を受入れ、主要施策のより一層の推進と市職員の資質の向上を目的とした人事交流を必要に応じて実施します。

- ・ 人物を重視する職員採用の実施
- ・ 国の職員を受入れ
- ・ 県との人事交流

2 高度な専門性を有する人材の確保

ますます複雑化・高度化していく市政の重要課題を円滑に推進する観点と、民間企業における経営感覚を身につけた社員を公務に取り入れることによって、新しい発想での政策の企画・立案と組織の活性化を図るため民間企業の社員を受入れます。

- ・ 専門分野への民間企業社員の受入れ

新たな人事制度

1 能力・実績を重視した人事管理

公務能率の向上と職員の士気の高揚を図りながら、ますます複雑・多様化する業務を円滑に遂行していくため、年齢、経験年数などの年功的要素を重視したこれまでの人事管理のあり方を見直し、職員が培った知識や経験を含めた職員の能力や勤務成績をより適切に評価し、能力と実績をより重視する人材の登用を行っていきます。

- ・ 能力・実績を重視する人事管理

2 複線型人事ルートの設定

地方分権の進展に伴い、地方自治体に求められる役割が増し、また、行政に対する住民ニーズが高度・多様化していく中で、公務を円滑に運営していくにあたっては、その職務の内容により専門的で高度な知識が求められる場合が多くなってきております。

これらに的確に対応していくため、それぞれの行政分野において必要となる知識と経験を有する職員（スペシャリスト）の育成とその活用が不可欠となります。

そこで、スペシャリストを必要とする職務を明確にするとともに、職員の能力や適正、希望などを考慮しながら、スペシャリストの育成に配慮した人事ローテーションの検討を行っていきます。

限られた人材の中で、業務を円滑に推進していくため、それぞれの業務の繁閑に応じて、所属を超えた横断的な職員の配置を積極的に行っていきます。

- ・ スタッフ職・専門職の活用
- ・ 部門間交流の促進
- ・ 効率的な職員の活用

新たな研修制度

1 人材育成における研修制度の基本的な考え方

地方公務員法第39条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。

この趣旨を踏まえると、研修制度における任命権者の責務とは、まず、職員に研修を受ける機会（チャンス）を、次に、研修受講によって自己啓発への学習方法などのきっかけ（ヒント）を、そして、最後にその成果を発揮する場（フィールド）を与えることです。

また、「公務」という業務の性質に照らして考えてみても、市民のサービスの「同質性」は確保されなければなりません。それは、対応した職員によって、サービスの格差が生じてはならないことを示しており、その意味では、組織は、職員一人ひとりの資質を積極的に引き上げる責務があるともいえます。

2 研修制度の具体的な方法

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の三本柱」と呼ばれる次の3つがあります。

職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発
職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修
日常の職場を離れた所で実施する職場外研修

一般に「研修」というと、市町村職員研修所等が実施する研修がすぐ思いつくほど、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみで全ての能力開発が行われるわけではありません。自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴を活かして、目指す能力獲得目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

そこで、これらを踏まえ、「研修の三本柱」それぞれの長所を活かし、研修体系の整備を図っていくとともに、活力ある職場づくりを基盤として、人事制度との連携を深め、職員の適正や能力開発を効果的に図ることができるよう努めていきます。

3 研修の三本柱

自己啓発

自己啓発とは、職員が自分の時間や費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。

能力開発においては、職員一人ひとりの能力の向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本となります。

職員の主体的な自己啓発への取組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければならない。

なお、自己啓発の動機付けを図るためには、自己啓発の取組み結果を活かすことができる職場への配置などについても、併せて検討する必要があります。

職場研修

職場研修とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。

職場は、仕事を進める過程が人材育成そのものであるということが出来ます。

例えば、次のようなものを挙げる事が出来ます。

- ・ 窓口などで直接、市民の声を聴き、“市民感覚”を学ぶ
- ・ コストやスピードを意識した業務遂行に心掛け、“経営感覚”を培う
- ・ 職場の生きた情報に基づき、新規事業に“チャレンジ”し、政策形成能力を高める。

まさに、日常の「現場」こそが人材育成の生きた「教材」となります。

本市では、職場研修を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修とも言い、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

職場外研修は、職員の間にかかなりの定着を見ているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力の育成のために研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修となるよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

派遣研修の推進

政策形成能力の向上や高度・専門的知識及び県における先進的な行政手法の習得を図り、異なった視点で市政をとらえ、幅広い見識を養うとともに人的ネットワークの形成も視野に入れ、県への派遣を積極的に推進していきます。

研修計画(H16～H20)

	研修会名	対象者	開催月	参加予定者	備考
長 崎 県 市 町 村 職 員 研 修 協 議 会	新規採用職員研修	新規採用職員	4月	未定	
	フォローアップ研修	新規採用職員研修修了者	10月	未定	
	吏員研修 部	採用後4年程度	10月	7名	
	吏員研修 部	採用後8年程度	11月	7名	
	吏員研修 部	採用後12年程度	8月	7名	
	新任監督職員研修	係長及び係長相当職1年未満	4月	7名	
	現任監督職員研修	係長及び係長相当職	5月	7名	
	現任監督職員研修	係長及び係長相当職	7月	7名	
	現任監督職員研修	係長及び係長相当職	8月	7名	
	管理職研修	課長及び相当職	7月	7名	
	契約事務実務研修	契約事務担当者	6月	7名	
	法制執務研修		4月	2名	
	ブロック別法令研修		10月	50名	
	ブロック別人材育成研修		11月	50名	
	地方税実務研修	税務担当職員	7月	7名	
	財政研修	財政担当職員	1月	2名	
	福祉行政研修	福祉担当職員	10月	4名	
	広報公聴研修	担当職員	10月	4名	
県	長崎県主催研修			10名	
	長崎県派遣研修		1年間	若干名	
市	パソコン研修		6月、11月	60名	
	接遇研修				