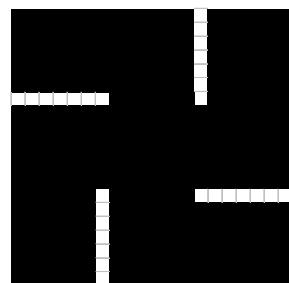


# 弘前市職員 人財育成基本方針

～弘前市を創造する人達へ～



平成20年11月  
弘前市

## 目 次

はじめに ~人財育成の目的~	.....	1
<b>第1章 人財育成の方向</b>		
1 これから行政に求められること	.....	2
2 求められる職員像	.....	3
3 職員に必要な能力と意識	.....	4 ~ 5
4 階層別に求められる主な役割と能力		
・部長級職員	.....	6
・課長級職員	.....	6
・課長補佐級職員	.....	7
・係長級職員	.....	7
・一般職員	.....	7
<b>第2章 人財育成の方策</b>	.....	8
1 人財を育てる職場環境	.....	9
2 人財を育てる仕事の進め方	.....	10
3 人財を育てる職員研修	.....	11 ~ 12
4 人財を育てる人事管理	.....	13
<b>第3章 人財育成の推進体制</b>	.....	14

### ~「人材」から「人財」へ~

この方針において、知識や技術を習得し、個人の資質や能力を高めていく「人材」の育成から、一步進めて、その力量を發揮することで、真に市民にとっての『財産』となる職員「人財」を育成していくことを目指します。

## はじめに

### ～人財育成の目的～

今日私たちを取り巻く環境は、人口の減少、少子高齢化の進行、市民ニーズの多様化・高度化、厳しい財政状況など、さまざまな分野で大きく変化しています。特に財政面においては、国の三位一体改革による地方交付税、国庫補助負担金の大幅な減少などにより、非常に厳しい状況にあります。

これらの課題に的確に対応し、豊かさとゆとりが実感できる地域社会を築きあげていくため、地方公共団体の果たす役割はますます重要になっています。そして、個性的で活力ある地域社会を築き、市民が満足する行政サービスを提供していくためには、職員自らが専門性を高め、持てる能力を最大限に発揮していかなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりが、高い使命感と倫理観をもち、全体の奉仕者であることを常に自覚し、意欲的に職務に取り組み、さらには、効率的で健全な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが一層求められています。

このようなことから、これから時代に対応した人財の育成と活用を効果的かつ効率的に推進するために、総合的な取り組みの方向性として「弘前市職員人財育成基本方針」を策定しました。

今後は、この人財育成基本方針に基づき、人財育成のために進めていく仕組みづくりや運用を具体化しながら、順次実施していくことによって、職員の意欲と能力の向上や組織の活性化を図り、市民サービスの向上に努めていきます。



## 第1章 人財育成の方向

### 1 これからの行政に求められること

職員には、市民全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行することはもとより、これまで以上に社会情勢の変化に機敏に対応し、市民の視点に立って市政運営を推進していくことが求められています。

#### (1) 市民との協働による行政

市民との協働によるまちづくりを進めていく中で、市民とのパートナーシップが重要になっています。多くの場面で市民参加を得て、市民と適切に役割と責任を分担しながら行政運営を進めることが求められています。

#### (2) 市民の満足度を確実に高める行政

多様化する市民ニーズを常に的確に把握し、市民に対する説明責任を果たすことが必要です。また、市民が求めているものを市民の立場から考え、そのうえで、市民生活の向上のため何をすべきかを的確に判断し、実行していくことが求められています。

#### (3) 行政経営から地域経営へと変革する行政

行政自らがコスト意識と経営感覚を高め、業務改善を推進してスリムで効率的な組織に進化するとともに、地域資源を活用し、行政経営から地域経営へと変革することが求められています。

地域経営とは、行政機関の経営だけではなく、住民、NPO、民間企業など、地域に係わる多種多様な主体組織の集合体における経営のあり方を「地域経営」といいます。地域の改善課題を地域みんなで共有し、改善の実現を目指すことにより、それぞれの組織における活動を効果的に引き出し、地域全体を活性化していくことが必要です。

## 2 求められる職員像 ~弘前市職員像~

全職員が常に認識し、心得るべき指向として、平成19年1月に「弘前市職員に求められる職員像」を掲げています。



### 一、チャレンジ精神を持つ職員

前例踏襲主義を払拭し、常に問題意識を持ち、新たな課題に挑戦する職員であること。

### 一、明日の弘前市を考える職員

豊かな郷土愛を持ち、常に明日の弘前市を考える職員であること。

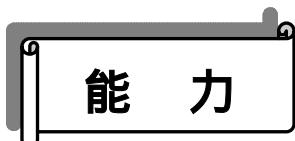
### 一、市民に親切な職員

市民がいるから市役所があるということを意識し、市民の目線に立って行政運営を考える職員であること。

### 3 職員に必要な能力と意識

職員に求められる能力や意識は多岐にわたり、また、職員の担当する業務や職責によってその必要とされる質や程度は異なります。

今後、重点的に育成すべき能力・意識を次のように設定します。



<b>施策決定能力</b>	ものごとの妥当性や適否を正しく判断し、手段や方法を選択することができる能力
<b>施策形成能力</b>	社会環境の変化や市民ニーズに敏感に対応した施策を立案、実施することができる能力
<b>行政経営能力</b>	時代や環境の変化、組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行うことができる能力
<b>職務遂行能力</b>	課題や目標、役割を果たすために、創意工夫や改善を重ねて業務を推進し、期待される成果を達成することができる能力
<b>指導育成能力</b>	職員の適性や性格を把握し、持てる能力を引き出すよう適切な指導・助言ができる能力
<b>コミュニケーション能力</b>	組織内外の関係者と良好で建設的な関係を保ち、協働してまちづくりを推進するために必要な折衝、交渉、調整等を行うことができる能力
<b>I C T 活用能力</b>	目的に応じて適切な I C T を選択し、使いこなすことにより、情報の収集、分析や業務の効率化を図ることができる能力
<b>専門能力</b>	業務に必要な専門的知識、技術を身につけ、的確に業務を遂行することができる能力

## 意 識

高い公務意識	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観の下、公私にわたり社会の規範となる意識
市民に対する意識	常に市民の視点で考え、地域や市民に貢献したいという意識をもち、市民との協働により事業を進めていく意識
自己成長意識	あらゆる機会をとらえて自己の能力向上を図り、成長していくこうとする意識
コスト・スピード意識	常に費用対効果を念頭におき、懸案事項の解決に向け、機動的に取り組む意識
チャレンジする意識	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意識
地域愛着の意識	弘前市を愛し、歴史、伝統、文化を学び、弘前市の風土を活かしたまちづくりに貢献する意識



## 4 階層別に求められる主な役割と能力

職員は、各職場においてその職位や職務経験に応じた業務を任せられており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し、能力を十分に発揮し、職責を担った行動をすることにより、組織全体がスムーズな運営を行うことができます。

役職別に求められる役割、必要とされる主な能力は次のとおりです。

### 【全職員共通】

業務の遂行にあたり、迅速・的確に判断し、  
対応する能力

#### 部長級職員

施策決定能力

行政経営能力

コミュニケーション能力

長期的視点と幅広い視野により判断し、意思決定ができる。

課題を把握し、その解決のための方策を考え、実現の道筋を示すことができる。

組織がその目的に沿って的確に機能するように運営していくことができる。

組織の内外の人と折衝し、調整と説得ができる。

#### 課長級職員

施策決定能力

施策形成能力

行政経営能力

指導育成能力

コミュニケーション能力

施策を実行・管理することができる。

課題を把握し、その解決のための方策を考え、実現の道筋を示すことができる。

組織がその目的に沿って的確に機能するように運営していくことができる。

部下を把握し、指導、育成することができる。

組織の内外の人と折衝し、調整と説得ができる。

### 課長補佐級職員

施策形成能力  
行政経営能力  
指導育成能力  
コミュニケーション能力

市民のニーズを的確に把握して課題を設定し、解決策を企画、立案することができる。  
目標達成に向け業務を進行管理し、所属長の組織運営を支援することができる。  
部下を把握し、指導・育成することができる。  
苦情や異議申し立て等に対し、適切に対応できる。  
組織の内外の人と折衝し、調整と説得ができる。

### 係長級職員

施策形成能力  
指導育成能力  
コミュニケーション能力  
専門能力

市民のニーズを的確に把握して課題を設定し、解決策を企画、立案することができる。  
部下を把握し、指導・育成することができる。  
職場内の人とコミュニケーションを図って、仕事を円滑に進めることができる。  
苦情や異議申し立て等に対し、適切に対応できる。  
担当業務に必要とされる専門的知識・技術などを持ち、職務を遂行できる。

### 一般職員

職務遂行能力  
コミュニケーション能力  
ＩＣＴ活用能力  
専門能力

日常の業務を創意工夫や改善しながら的確かつ迅速に処理できる。  
職場内の人とコミュニケーションを図って、仕事を円滑に進めることができる。  
立場の違う人と建設的なコミュニケーションができる。  
情報機器を活用できる。  
担当業務に必要とされる専門的知識・技術などを持ち、職務を遂行できる。

## 第2章 人財育成の方策

人財育成を進めていくうえで基本となるのは、職員自身の向上しようとする意欲と主体性です。職員一人ひとりが能力を伸ばし、実力を十二分に発揮することが、良質な行政サービスを提供するカギです。

このため本市においては、人財を、

「弘前市の将来を見据え、施策を的確に遂行するための能力と意欲を持って、職務に積極的に取り組むとともに、能力と意欲の向上に努めている職員」

と定義し、職員の資質の向上と職員が有する可能性・能力を最大限に引き出し、第1章の人財育成の方向に掲げる職員像を目指し、取り組んでいきます。

- 1 人財を育てる職場環境
- 2 人財を育てる仕事の進め方
- 3 人財を育てる職員研修
- 4 人財を育てる人事管理

職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って取り組むことが大切です。

このため、職員の自発的な取り組みを支援する職場の環境整備、各種研修の充実や職場内における効果的な研修の実施、さらには人事管理と、すべてが人財育成を念頭において、組織全体で取り組んでいきます。



## 1 人財を育てる職場環境

人財の育成は、職員自身の主体的な取り組みと管理監督者の支援、様々な学習機会の提供等が相まって、より大きな効果が期待できます。

本人の意欲や主体性が極めて重要であり、「自己啓発」は、人財育成の基本です。

この自己啓発を促進するためには、職員個々の自覚に委ねるだけではなく、自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場の環境づくりが必要となってきます。

また、職員自らが能力を発揮するためには、まず、心身ともに健康であることが必要であることから、健康管理に努めなければなりません。

- (1) **自己研さんに意欲を持つ職員を支援するため、通信教育に対する助成制度の情報提供など、自己啓発支援体制の充実を図ります。**
- (2) **年間研修計画等を事前に配付し、職員が研修に参加しやすい環境づくりに努めます。**
- (3) **職員が各種業務等について研究し、改良・改善の意見を提案する「職員提案制度」を引き続き実施します。**



## 2 人財を育てる仕事の進め方

職場は職員の能力開発にとって最も重要な場所であり、職務に直結した実践的な能力は、仕事を進める過程で身につきます。

業務の課題や目標を明確にして、職員自身は主体的に仕事に取り組み、上司は達成状況を確認しながら適切なアドバイスを行い、効果的に能力開発を行うことが必要です。そして、組織において仕事を進める過程を人財育成の機会としてとらえていかなければなりません。

今まで無意識に行ってきた日常の管理行動を常に部下の指導・育成に結びつけて、意図的に行っていく必要があります。そのためには、管理監督者である上司自身も自らの姿勢を正し、率先して自己啓発を行うとともに、部下とのコミュニケーションを図っていかなければなりません。

- (1) 職場を活性化するために、職員一人ひとりが自由に意見を言い、提案できる機会として、ミーティングなどを積極的に開催し、コミュニケーションが図れる職場づくりに努めています。
- (2) OJT(職場内研修)を効果的に行うため、OJTの考え方、進め方などを示すマニュアルを作成するとともに、推進体制の整備を図ります。

職場研修(OJT :On the Job Training)とは、「職場のリーダーが本来の仕事を通じて、又は仕事に関連させつつ、メンバーを指導・育成すること」です。



### 3 人財を育てる職員研修

職場外研修は、職場を離れて行われる研修です。

一定期間、本来の職務から離れて集中的に行われる研修であることから、高度で専門的な知識や技能を体系的・集中的に習得できるとともに、職員の意識改革と視野の拡大、人的なネットワークの拡大を図ることができる貴重な機会です。

人財育成基本方針に基づく研修の基本方針、研修体系、研修計画、個別の研修目的等を明示し、効果的で効率的な職員研修の実施及び受講機会の提供を図ります。

#### (1) 集合研修

集合研修は、市で実施している階層別研修などであり、多数の職員に必要な知識を体系的に学ばせることができること、一定期間に集中的に行えること、所属の異なる職員との交流により相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法・技法を活用できることなどの利点があります。

今後とも採用や昇任などの機会をとらえて、研修の実施及び受講機会の提供を図ります。

#### (2) 派遣研修

派遣研修は、幅広い視野を培い、先進的な行政手法を実地で学ぶことができるなどの利点があることから、国、県、関連団体等へ計画的に派遣します。

さらには、時代の要請に応じた高度で専門的な研修については、総務省自治大学校、市町村職員中央研修所、東北自治研修所、青森県自治研修所など全国的・広域的な研修機関へ引き続き派遣します。

また、意識改革と共に経営感覚を身につけることなどを目的に、民間企業への派遣研修についても実施します。

### (3) 研修の効果測定

研修を受講した職員が、研修の意図する趣旨を理解し、研修内容を的確にとらえて習得することができたかどうか、また、自分のスキルアップのために今後の目標に向けて有効的に活用できるよう研修プログラムや進行について満足度を得たかを検証していくことが必要です。

このため、これまでの研修後のフィードバックの在り方を見直し、より効果的な研修の実施と職員の研修に対する参加意欲や自己啓発意欲を高めるため、研修について、職員や職場ニーズの把握に努め、研修成果の測定や研修内容の評価方法等について、仕組みづくりを行っていきます。



## 4 人財を育てる人事管理

人財育成における人事管理においては、職員個人の能力を最大限に引き出していくことが重要です。

個々の職員の能力を系統立てて育成し、適材適所に配置してその能力を活用していくという観点に立って、人財育成を総合的、計画的に行っていくことが必要です。

### (1) 適材適所の人事配置

行財政環境が厳しい中、限られた人員で質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮することが重要です。

このため、職員の能力や適性、意欲などを活かした人事配置を実施し、職員の能力の開発や活用に努めます。

### (2) 人財育成型の人事評価

職員の能力や意欲を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に活用する必要があります。

このため、現在実施している勤務評価制度を見直して、成績や実績に関する評価を明確にできるよう、新たな人事評価制度の構築を検討することとし、客觀性のある適正な人事評価に努めます。

また、上司が部下を評価するだけではなく、部下も上司を評価することにより、上司が日頃の管理行動を見直すきっかけとなる評価制度の構築も検討します。

## 第3章 人財育成の推進体制

人財育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発などに取り組み、さらには職員研修の充実や人事管理などの検証、制度づくりなど、全庁一丸となった総合的な取り組みが必要です。

### 人財育成推進のための役割

#### ~上司~

仕事を通じて、的確に部下を指導、育成するとともに、自らが模範となるように率先して自己啓発に励みます。

また、人財の育成が良好に図られる職場づくりに努めます。

#### ~人事担当部門~

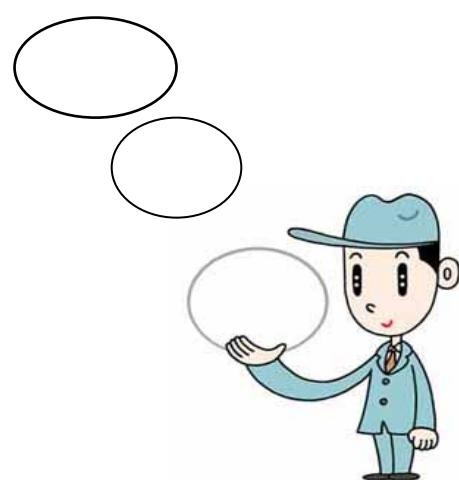
人財育成は、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対するバックアップ体制が整備されることにより、最大限に発揮されます。

このため、人財を育成する部門は、職員の意識、職場の状況を把握し、研修や人事評価制度など人財育成に関する制度の見直しや整備に取り組み、総合的にバックアップを行っていきます。

#### ~部下~

組織や上司からの働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、職員自らが主体的、積極的に能力の向上に取り組みます。

また、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨して相互に啓発し合うことができる職場づくりに積極的に参加します。





## 弘前市職員人財育成基本方針

発行日 平成20年11月  
発 行 弘前市  
編 集 弘前市総務部人事課  
〒036-8551  
青森県弘前市大字上白銀町1番地1  
TEL 0172-35-1111(内線533)  
FAX 0172-35-7956