

# **古賀市 人材育成基本方針**

平成23年10月改訂

**古 賀 市**

## 1. 人材育成基本方針とは

古賀市を取り巻く環境は、大きく変化をしています。地方分権の実施、市民ニーズの高度化・多様化などの時代の変化は、地方自治に大きな影響を与えました。一方、低迷する日本経済、少子高齢社会という現実の中で、提供できる行政サービスにも限界があり、既存事業の抜本的な見直しを含め、行政の果たすべき役割は大きく変化せざるを得なくなっています。

このような状況下においても、私たちは、市民・地域からの付託に応えるべく「つながり にぎわう 快適安心都市こが ～豊かな自然と元気な笑顔に会うまち～ の実現」を目指し、総合振興計画（マスタープラン）を核として様々な取組みを進めています。

しかし、その実現には、市役所という組織自体の体質を変革させていかなければならず、当然のことながら、そこで働く私たち古賀市職員もこれまで以上に意識と能力を向上させていくことが必要不可欠となります。

そこで、古賀市では、今後の組織体質の更なる活性化と職員の人材育成を推し進めるために、「人材育成基本方針」を定めることとします。

これからの古賀市は組織を挙げて市の方針や施策を達成するために必要な人材育成や仕組みづくりを行わなければならず、職員は全体の目標や目的を達成するために一人ひとりに求められる能力や資質を自らの責任として積極的に得ようと努力していかなければなりません。

この人材育成基本方針は、それら両者に対して基本的な方向性を示す基本理念であり、組織と職員が目指すべき指標（あるべき姿）を示しながら、期待される人材をどのように育成していくか、その枠組み・方策を提示していきます。

## 2. これからの古賀市と「市役所としてのあるべき組織体質」

～時代の変化に対応できる組織・自己成長できる組織～

古賀市を取り巻く環境変化は多種多様ですが、組織体質や職員育成に深くかかわる主なものとして以下の要因を挙げることができます。

- (1) 地方分権の潮流 : 地方分権は、私たちにとって大きなメリットを生み出す機会です。しかし、権限と責任は、表裏一体です。国の援助・支援が縮小されていくなかで、高い使命感をもって自己決定・自己責任で事業を進めていかなければなりません。
- (2) 厳しい財政 : もはや「前例踏襲・波風を立てない」ではやっていけません。無駄の排除、スクラップ&ビルト、歳入増など多角的かつ従来とは異なった視点での取り組みが必要になります。組織として過去にとらわれない発想や説明責任などが強く求められます。
- (3) さらなる地域活性化への期待 : 法律や国からの通知を粛々と進める組織では、新しいものは生まれてきません。市役所としての創造力と実行力によって、これからの産業振興と市民協働による地域の活性化を現実のものとしなければなりません。
- (4) 住民ニーズの高度化・多様化 : 市民の生活様式や家族形態、考え方は、変化しています。市民は、市役所に何を期待しているのでしょうか。市民の市役所を見つめる目はどのように変化しているのでしょうか。大切なことはその変化と期待、厳しさを組織として察知できるようになること、そして高い倫理観を備えた組織でなければなりません。

### 3. これからの古賀市と市役所を支える職員

#### ～期待される職員像／職員としてのあるべき姿～

古賀市は、総合振興計画（マスタープラン）を核とした古賀市の目標を実現するために様々な取組みを進めていますが、その実現には既述のとおり組織体質を変えていかなければなりません。そのためには、職員一人ひとりの「職務遂行能力と意識姿勢」を、今までとは異なった領域、あるいは高いレベルに向上させていくことが不可欠です。

これからの古賀市と市役所を支えていくために期待される職員像を次のとおり明示します。職員は、自らの責任として、これらを確認しながら日々の業務で実践し、自身自身の能力開発の目標としていかなければなりません。

#### 【1】期待される職員像　～意識姿勢への期待～

##### (1) 「全体の奉仕者としての（公務を担う）使命感と倫理観」

- ① 業務をやり遂げる／投げださない。
- ② 公平公正／法令や職場ルールを守る／お互いに守らせる。
- ③ 公務を担う自覚／自分の言動を市民がどう感じるかを意識して行動する。

##### (2) 「市民と地域への熱い思い」

- ① 市民の立場に立って考えること／自分が逆の立場であったらどう思うか／自分の言動が市民にどう影響するか思いをめぐらす（市民はお客様／市民のために）。
- ② 市民の中に入る、地域に出向くことを厭わない／話し合いをして思いを知る／現場・実際を見る（要望をつかむ）。
- ③ 「予算は市民からお預かりしたもの」「スピード感覚」

##### (3) 「創造性と挑戦」

- ① 指示待ちではなく自ら主体的に考え、発言し、行動を起こす（先を読んで行動しようとしている）。
- ② 新しいことに手を出そう／議論をしてアイデアを出す（前例踏襲も大切だがそれだけではない）。
- ③ 古賀市の将来や近隣自治体との違いに思いを馳せ、危機意識と競争意識を持つ（選ばれる古賀市）。

(4) 「協力とコミュニケーション」

- ① 自らの業務を全うした上で、他の職員の業務に関心を持ち、助け合う。
- ② 自分の権利、考えばかりを主張しないこと、ゆずりあうことで組織力を上げていく。
- ③ 上司・同僚・後輩との挨拶・声がけ、そして議論や話し合いを密にする。

【2】期待される職員像 ～職務遂行能力で期待されること～

(1) 地域と業務の熟知（業務知識・状況認識）

- ① 地域のことを知っている（住民の思い／どこに何があるか／歴史や経緯／地域特性など）。
- ② 業務の手順が分かっている（さらに法令、背景、他団体の状況までも把握している）。
- ③ 上位方針や組織として重点課題や問題点を把握し、自己の行動に反映している。

(2) 変化をさせる／アイデアを出す／無から有を生み出す力（応用・企画・政策立案力）

- ① いつも自分の仕事を見つめ、問題点や改善点に気が付き、意見を具申する（なぜ？を考えられる）。
- ② 工夫・改善・アイデアを考えてくる（複数の案を持ってくる）。

(3) 仕事や状況を把握し行動する力（理解・判断・決断力）

- ① 上司の指示や業務の意味、その背景を把握する／察知する（一を聞いて十を知る）。
- ② 複数の選択枝から、状況や背景を基に適切な選択をする。
- ③ 迅速で時機を逃すことのない行動ができる。

(4) 伝え、分からせる力（対人関係能力／コミュニケーション能力）

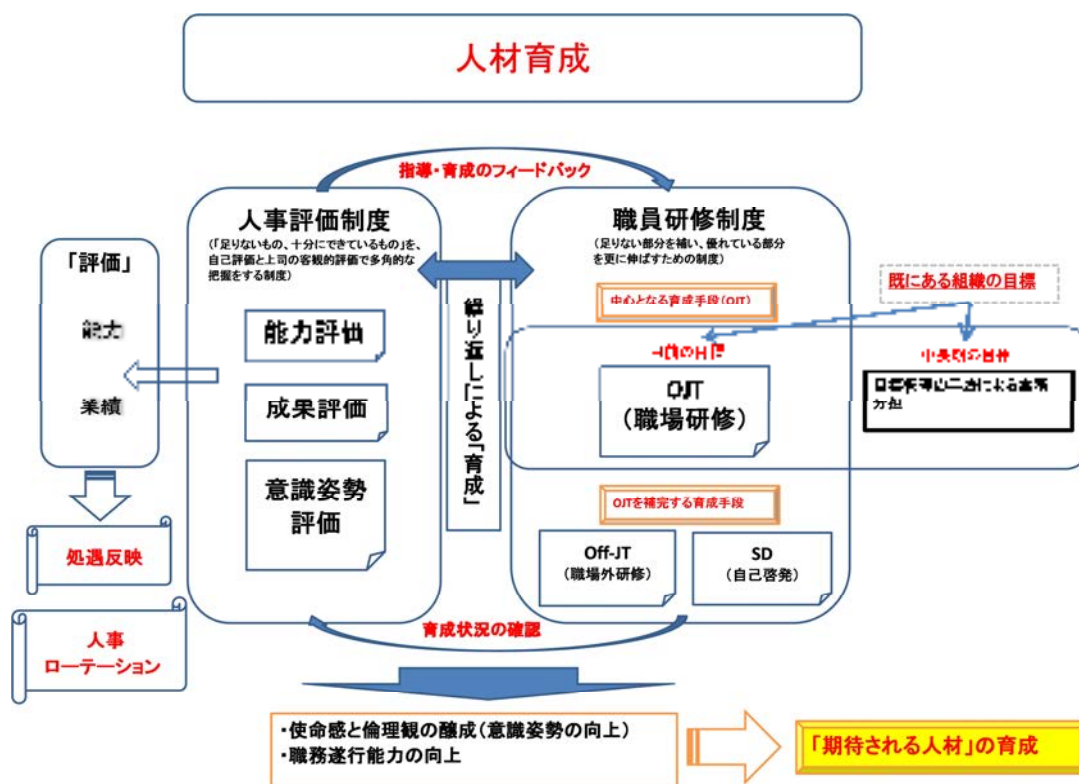
- ① 自分の言いたいことや考えを相手方の立場に応じて伝達できる（必要なポイントを選んで話せる）。
- ② 相手の言いたいことや考えを聴くことができる／引き出せる。
- ③ 相手の立場を踏まえ、話し合いができる／分からせる・納得させる。
- ④ 人に業務を教える／背景や「何故」まで気付かせ、職務遂行能力を上げる支援ができる。

(5) 与えられた条件（経営資源）で最大の結果を出す力（マネジメント力）

- ① P D C Aを回せる。
- ② 業務分担・指示を出し、支援して、組織全体で業務を進めることができる（1プラス1を3にする）。
- ③ 先を見据えて対応策を考える、行動することができる（業務の効率性向上、危機管理）。

#### 4. 期待される人材を育成する方策

～「人事評価制度」と「職員研修制度」を軸に～



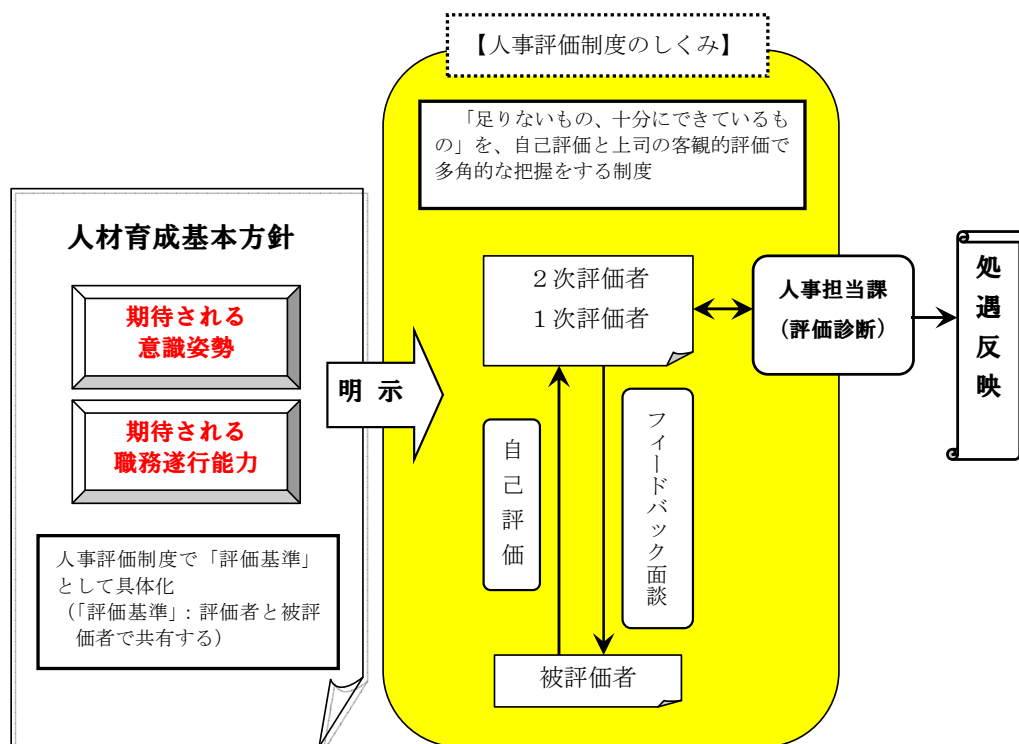
人材育成基本方針ではまず「どのような職員が必要か＝期待される職員像」を明示しました。職員は、古賀市が組織として期待する職員像に少しでも近づくために、「実際の業務経験」や「研修」を通して、又は、自ら学習して成長していかなければなりません。また、期待された役割や業務を確実に遂行しなければ、市民の付託に応えることはできません。

このような状況から、人材育成にあたっては、職員を的確に評価し、そしてその評価結果を基に、業務を遂行しながら効果的に指導・助言し、必要に応じた教育を行う仕組みづくりと運用が重要となります。

このことから、古賀市では実情に応じた「人事評価制度」と「職員研修制度」の仕組み作りを行い、有機的に連動させる運用に取り組んでいきます。併せて、多様な人材の確保、モチベーションを維持・向上させる給与処遇、職員の適性に配慮した人事配置などを効果的・複合的に行っていくことにより、更なる人材育成の推進を図っていきます。

以下において、「人材育成基本方針」の軸となる「人事評価制度」と「職員研修制度」について、その方向性を示します。

## (1) 人事評価制度



まず、この人材育成基本方針における軸のひとつである「人事評価制度」について以下に示します。

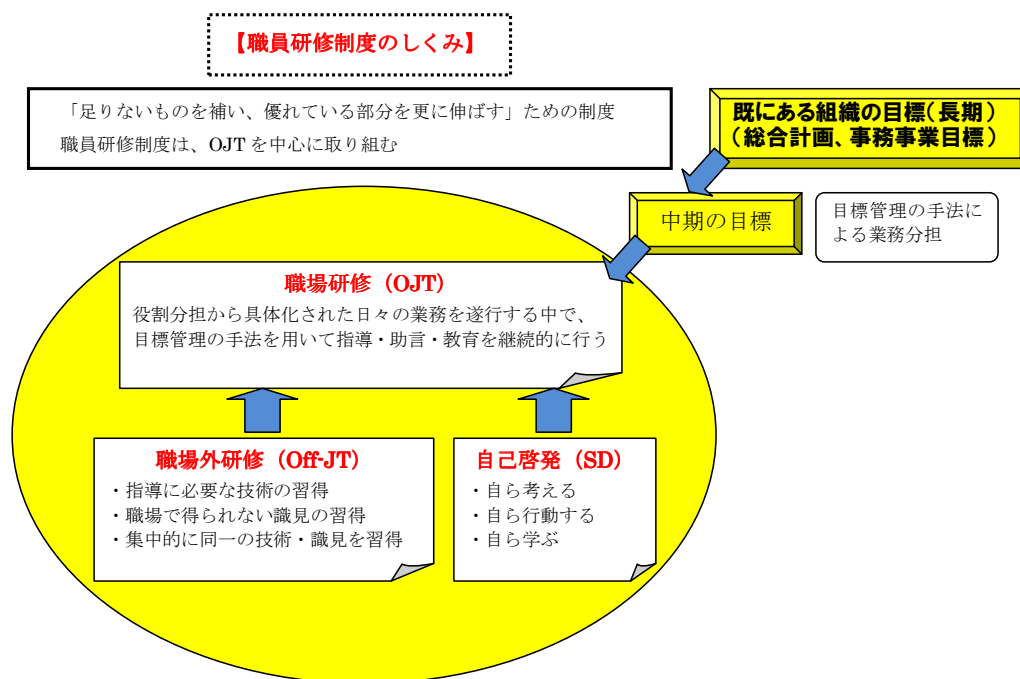
人事評価制度では、「期待される職員像」を評価基準（＝評価のモノサシ）として、「今、足りないものは何か？十分にできているものは何か？」を、職員本人の「自己評価」と、上司による客観的な評価から把握します。その評価はフィードバック面談で確認され、足りない部分は「職員研修制度」で補うことになり、優れている部分は「実際の業務」でさらに伸ばしていきます。

この繰り返しにより、職員一人ひとりが「期待される職員像」に近づいて行き、すなわち人材育成が現実化していくことになります。

さらに、与えられた業務や役割をどれだけ実施したか、職務遂行能力のレベルや意識姿勢を客観的に評価することで、その評価結果が、モチベーションを維持・向上させる給与処遇、職員の適性に配慮した人事配置などに活用されるようになります。

また、その評価を行うにあたり、組織の施策や事務事業の効率的な運営を見つめなおすことにつなげることで「行政評価」の視点にも連動していくことが期待されます。

## (2) 職員研修制度



この人材育成基本方針のもうひとつの軸である「職員研修制度」について以下に示します。

職員研修制度とは、足りない部分を補い、優れている部分を更に伸ばすための制度であり、大きく「職場研修（OJT）」「職場外研修（Off-JT）」「自己啓発（SD）」に区分されます。

### ① OJT（職場研修）

On the Job Training の略。職場の中で業務を通じて、上司や先輩職員が、部下や後輩職員に対して、現在または将来の仕事に必要な知識やノウハウを意識的、継続的に指導するための多様な取り組みのこと。

### ② Off-JT（職場外研修）

Off the Job Training の略。職場での業務からだけではどうしても得にくい識見の習得や、外部との接触による触発効果を狙ったもので、「階層別研修」「共通研修」「専門研修」「特別研修」の4つの体系に分類し、研修ニーズに対応していく取り組みのこと。

### ③ SD 自己啓発（自主研修）

Self Development の略。「自ら考えて行動できる職員」の育成を狙ったもので、自ら学ぶことへの支援を行うことにより、職員一人ひとりのやる気を引き出す取り組みのこと。

足りない部分を補い、優れている部分を更に伸ばすためには、「職務を通じて継続的な育成」に重点を置くことが効果的であり、職場で育成し、育成される風通しの良い職場環境が「自ら考えて行動できる職員」の育成に必要不可欠であり、今後は、「OJT」のウェイトが大きくなっていきます。

職員研修制度は、従来の職場外研修中心の形から、職場を主体とした OJT 中心の形へ大きく移行させていきながら、各職員個人が古賀市に求められる職員としての素養を高めていくものとなります。