

人材育成基本方針

平成 29 年 4 月

会津若松地方広域市町村圏整備組合

目 次

第1章 人材育成基本方針の策定の必要性

- 1 必要性と方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 本組合の人材育成の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
 - (1) 意欲の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
 - (2) 技術力・ノウハウの継承・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
 - (3) 職場環境の改善・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第2章 人材育成の基本的な考え方

- 1 人材育成基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3 求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 4 求められる能力と果たすべき役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
 - (1) 職員に求められる能力と意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
 - (2) 各職位の果たすべき役割と求められる能力・・・・・・・・・・・・ 4

第3章 人材育成の具体的な方策

- 1 職員研修
 - (1) 研修所研修・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - (2) 派遣研修・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
 - (3) 現任研修・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
 - (4) 職場研修（OJT：On the Job Training）の推進・・・・・・・・・・・・ 7
 - (5) 自己啓発・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 人事管理
 - (1) 職員採用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
 - (2) 人事評価制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - (3) 配置管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - (4) 昇任管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 3 働きやすい環境
 - (1) ワーク・ライフ・バランス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
 - (2) 健康管理・メンタルヘルス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

第4章 人材育成推進体制

- 1 人材育成推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

第1章 人材育成基本方針策定について

1 必要性と方向性

会津若松地方広域市町村圏整備組合は、会津地域の1市7町2村の総合的かつ一体的な発展を推進するため設立されて以来、圏域住民の生活に密着した事業を通じて、安心して暮らせる地域づくりに取り組んで参りました。しかしながら、近年の地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化しており、こうした中で、当圏域の状況も大きく変化しています。

本組合においては、限られた人的資源の中で地域の「安全・安心」を提供するために、職員一人ひとりが目的意識を明確にして、その任務を遂行するとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させることが必要不可欠です。

そこで、職員のやる気や向上心を高め、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした「人材育成基本方針」を策定しました。

2 本組合の人材育成の現状と課題

(1) 意欲の向上

職員の配置のあり方や昇任については、能力や経験、適性を考慮した上で行っているため、必ずしも本人の意向に沿っているとは限りません。そのため、仕事に対する意欲や満足度に少なからず影響が出ていると考えられます。

そこで、本人の希望や意向をできるだけ尊重した配置管理や本人の発揮した能力や業績を評価する人事評価制度の導入を行い、職員のやる気を最大限引き出せる職場づくりが必要と考えます。

(2) 技術力・ノウハウの継承

本組合においては、いわゆる「団塊の世代」の退職に伴い、組織の若返りが進んでおります。

組織が若返る中、経験豊富な職員の退職や業務の民間委託化により、これまで培われてきた技術力やノウハウが失われつつあります。マニュアル等の整備で対応できる技術はもちろん、業務の中で培われる経験や判断を要する技術を次世代へ引き継ぐことが必要とされています。

(3) 職場環境の改善

現在、所属によって業務量の差が生じており、職員の負担が大きい所属が見受けられます。業務量の多さによりストレスが増加し、仕事に対する意欲の低下を招く可能性があることから、長時間労働の縮減やメンタルヘルス対策等を実施し、働きやすい職場環境の実現が必要です。

第2章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成基本方針

人材育成を推進していくためには、第1章で示した本組合の行財政を取り巻く環境の変化、そして本組合の人材育成の現状と課題に的確に対応していくことが必要です。

この基本方針では、こうした変化や課題を踏まえ、「求められる能力」、「求められる役割」を設定し、「求められる職員像」に近づくための取り組みの方向性・方策を体系的に整理しています。

2 計画期間

この方針に基づく具体的な取り組みは、計画期間を概ね10年間とし、平成29年度から平成38年度までとします。なお、大きな情勢の変化などがあった場合は、適宜見直し等を検討することとします。

3 求められる職員像

職員は、住民全体の奉仕者としての高い使命感・倫理観を持ち、厳しい財政状況下において効果的な行政運営を進め、地域の「安全・安心」を提供することが重要であるため、求められる職員像を以下のように定めます。

- ①使命感・倫理観・・・公務員として高い使命感と倫理観を持ち、常に向上心を持ってスキルや知識の習得に励み、目的の達成に向けて行動する職員
- ②協調性・・・高いコミュニケーション能力や職務に関する高度な知識と技術を持ち、部下・後輩を育成し、組織力を向上させる職員
- ③挑戦意欲・・・何事にもチャレンジ精神を持ち、積極的に取り組むとともに、様々な課題に対応できる能力や施策を企画・立案できる能力を持った職員
- ④消防職員：上記に加え、強靱な体力と精神力を持ち、迅速かつ冷静な判断と的確な行動ができる職員

4 求められる能力と果たすべき役割

(1) 職員に求められる能力と意識

「求められる職員像」を具体化するため、以下のとおり、重点的に育成していく能力を設定します。

	求められる能力	説明
1	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する能力
2	協調性	上司・部下、同僚等と協力的な関係を構築し、協調性を持って良好な対人関係を築ける能力
3	コミュニケーション能力	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる能力
4	企画・立案能力	組織の方針や課題等に対応するため、具体的な方策・計画を立案する能力
5	調整能力	組織目標の実現や課題解決に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する能力
6	判断能力	様々な課題等に対して、状況に応じた適切な判断を行う能力
7	課題解決能力	様々な状況を踏まえた上で課題等を的確に捉え、課題を解決する能力
8	危機管理能力	想定外の事態が発生した場合に備えて体制を構築し、またはその事態に適切に対応できる能力
9	組織統率力	個々の職員の能力や状況を見極めながら、的確な業務指示を行うとともに、部下を統率し、組織をまとめる能力
10	人材育成力	個々の職員の能力・適性・性格を踏まえ部下の指導・育成を行い、能力開発や職務意欲を高める能力
11	業務遂行能力	特に若手職員において、業務の内容を理解し、的確に処理するとともに業務に必要な専門的な知識や技能を習得する能力
12	※指揮能力	災害状況・出動現場状況を的確に把握し、上位階級者の活動方針に沿って行動し、出場部隊に対する的確な指揮を行う能力
13	※現場対応能力	出動現場において、状況を迅速かつ的確に把握・判断し、上司の指揮の下で状況に応じた適切で最善の活動を行う能力

※指揮能力、現場対応能力は災害現場において活動する消防吏員のみ

(2) 各職位の果たすべき役割と求められる能力

職員に求められる能力は多岐にわたり、担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがあります。以下に、各職位に求められる役割・行動を掲げるとともに、その職位において特に求められる能力を示します。

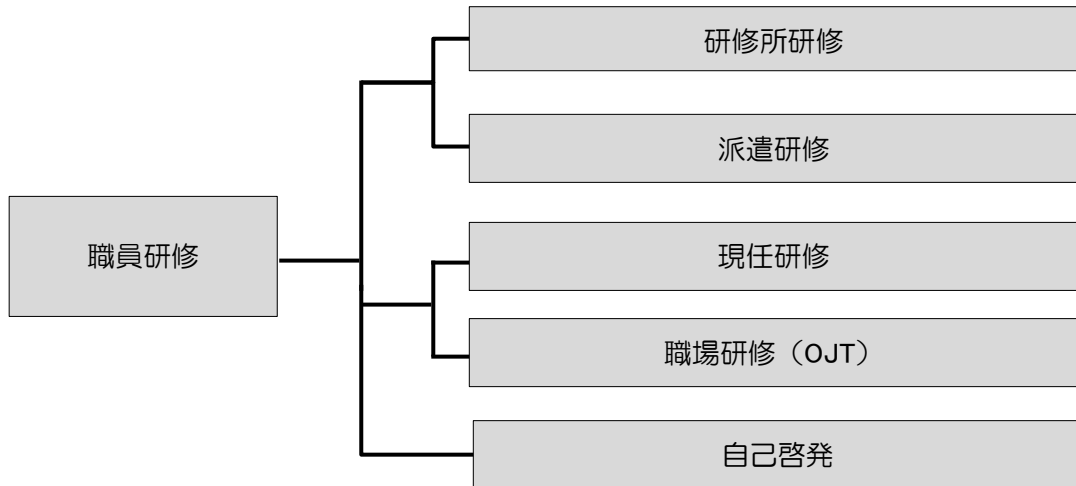
職位	果たすべき役割	特に求められる能力
局長級 消防長級	部局の統括者／行政経営の幹部 ○部局の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督する。 ○広域的な広い視野から組合行政の基本的施策、その他重要事項の審議・決定に参画する。	判断 調整 危機管理 組織統率
次長級	部等の業務管理者／政策課題の研究・調整者 ○局長等を補佐し、組織の業務を管理する。	
課長級 署長級	課等の統括者 ○課等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督するとともに、臨機応変な対応が可能な体制の確立を図る ○組織内のコミュニケーションの活性化及び情報の共有化を図るとともに、職員の指導育成を行う。	企画・立案 判断 調整 危機管理 組織統率 人材育成 ※指揮
主幹級	高度な知識・技能を有する監督者 ○上司の指示のもと、所管業務の中でも特に困難な業務を担当し、計画的に遂行する。 ○他の職員を指導・補助し、効率的で効果的な業務遂行を促すとともに、下位の職員の育成を行う。 ○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。	企画・立案 調整 人材育成 ※指揮
係長級 副主幹級	監督者 ○上司の指示のもと、課等の所管業務の中でも困難な業務を担当し、計画的に遂行する。 ○上司の命を受けて係の事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。 ○他の職員を指導・補助し、効率的で効果的な業務遂行を促すとともに、下位の職員の育成を行う。 ○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。	課題解決 協調性 企画・立案 調整 人材育成 ※指揮
主任主査級	豊富な経験を有する自律的な業務推進者 ○上司の指示のもと、相当の知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。	
主査級	自律的な業務推進者 ○上司の指示のもと、知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。	協調性 コミュニケーション 業務遂行 ※現場対応
主任主事級 主事級	業務推進者 ○上司の指示のもと、担当業務を正確・迅速に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。	

※全職員に必要な共通意識として「倫理」があります。

第3章 人材育成の具体的な方策

1 職員研修

高度化・複雑化する行政ニーズに対して、的確かつ効率的に対応していくためには、職員を専門性の高い「プロフェッショナルな職員」に育成していく必要があります。職員研修は、職務遂行において必要とされる能力を直接的に開発・向上させる手法であり、以下の5つの方策について、それぞれのメリットを活かし、補完しながら取り組んでいきます。



(1) 研修所研修

① ふくしま自治研修センター研修

ア 基本研修（階層別研修）

ふくしま自治研修センターにおける基本研修（階層別研修）への派遣により、すべての対象職員に参加を義務付けて、実施していきます。

イ 選択研修

公務員としての知識や技術、基礎能力の向上を図るため、ふくしま自治研修センターの選択研修への参加を促します。

■具体的な取組

- ふくしま自治研修センターでの階層別研修及び選択研修に職員を派遣するとともに、管理監督職員を対象とした、指導育成能力向上のための研修への派遣を実施します。

② 専門機関研修

より高い専門性を確保するためには、専門の研修機関を活用することが効果的であり効率的です。各所属に必要とされる資格の取得のための研修に派遣し、計画的かつ効率的な職員育成を図っていきます。

■具体的な取組

- 職員を積極的に、東北自治研修所（宮城県）、日本経営協会（東京都）、福島県消防学校、消防大学校（東京都）、救急振興財団（東京都）等の専門研修機関の研修に派遣します。
- 各職場の業務遂行に必要な資格の取得を計画的に行っていきます。

③ 所属長による研修受講勧奨

原則としてすべての職員に研修メニューを提示し、参加を促しますが、特に所属長には、所属職員の担当業務や能力等を勘案して適切な研修科目を選定し、参加を促すことが求められます。

■具体的な取組

- 必要に応じて所属長に一般職員の研修受講状況を示し、研修受講がない職員や必要な研修について、所属長から適切な研修受講を勧奨します。

(2) 派遣研修

外部組織への職員派遣を継続し、視野の拡大や意識改革を図ります。民間企業への実習については、実習先及び対象者の拡大についても検討していきます。

① 地方公共団体への派遣研修

引き続き、他の地方公共団体との人事交流・職員派遣を実施していきます。

■具体的な取組

- 他の地方公共団体との人事交流・職員派遣を継続実施することとし、派遣職員の選定にあたっては公募による方法も検討することとします。

② 民間企業等での実習研修

職員が民間企業等の現場において実際に業務を実習することにより、公務サービスについての意識改革やスキル向上を図ります。

■具体的な取組

- 医療機関等における実習
- 医療機関等における接遇研修

(3) 現任研修

業務の民間委託化が進む所属については、退職による施設運転管理等の業務経験者不足が想定されることから、技術継承を目的に研修を実施していきます。

また、団塊の世代の大量退職に伴う大量採用により若年層の職員が多い消防職員については、技術継承を目的に教育訓練を継続していきます。

※現任研修とは：特に各種施設や出勤現場において業務を行う職員を対象として、業務の基本的な知識や技術の習得のほか、特定の専門的な教育訓練を実施することをいいます。対象職員は、経験の浅い職員のほか、一定程度の業務経験を有する職員も対象とします。

① 現場業務の技術継承を目的とした現任研修

団塊の世代の退職及び施設運転管理業務の委託化により、施設運転管理業務経験者が減少傾向にあるため、現場で業務を担当している職員（現任者）の教育を通じて、知識及び技術の継承を行っていきます。

また、経験年数が少ない職員が多い消防本部については各種訓練と研修を継続していきます。

■具体的な取組

- 福島県及び専門施設が行う研修会や説明会に参加を行っていきます。
- 経験年数が少ない職員を対象に、本組合独自のカリキュラムによる現場研修を実施し、施設の運転管理業務の基本的な知識及び技術向上を目指します。
- 初任者研修教本による技術の継承（消防）

(4) 職場研修（OJT：On the Job Training）の推進

職場研修は、日々の仕事を通し、又は仕事に関連させて職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導や、日常的、継続的な指導が可能であり、研修結果が直接知識や技術等の習得にもつながるものです。

専門研修機関等における研修受講内容については、職場研修を義務付けることや、各所属の課題について講師を招いての研修実施に対する予算措置等を行うことにより、すべての職場において職場研修を定着させ、教え合う学習的な職場風土を醸成していきます。

■具体的な取組

- 日常から、仕事を通じて人材育成を行うOJTを実施します。
- 専門研修機関等で受けた研修内容について、職場での研修報告を推進します。
- 外部講師を招いての職場研修を推進していきます。

(5) 自己啓発

人材育成の主役は、本来、職員自身であり、自らが学び、考え、行動することが求められることから、職員自ら、自己の成長のため自己啓発を行うことを推進します。

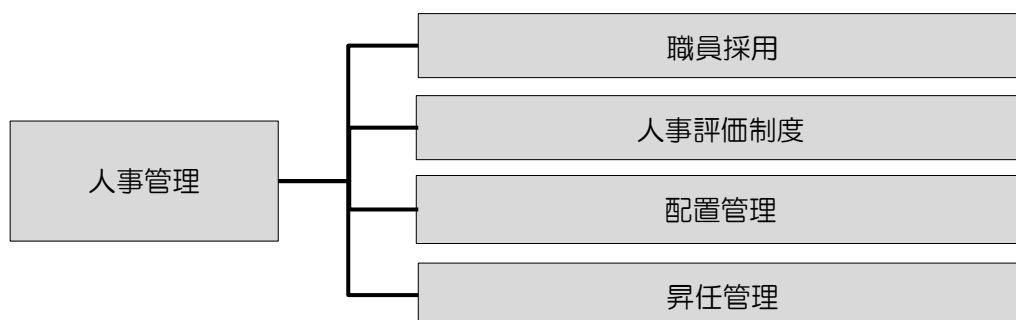
■具体的な取組

- 人材育成は、職員自身の主体的・自主的な取り組みによる能力開発も大切であることから、自己啓発や自主研修を促していきます。
- 管理・監督者を中心に、職員が互いに啓発しあう職場環境や風土づくりに努めていきます。

2 人事管理

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の仕事に対する意欲をいかに向上させるかが課題となります。人事管理は、個々の職員の適性や能力を最大限に引き出し、組織力の向上を図るとともに、職員の意欲を高めることを一つの目的としています。

今後は、以下の4つの区分により人事管理の信頼性の向上に取り組み、職員の仕事に対するやりがいを創出し、「意欲の向上」につなげていきます。



(1) 職員採用

定員の適正化に配慮しながら、将来の組織運営を見据え、適時に必要な人材の確保を行っています。また、併せて多様な人材を確保する方策を推進していきます。

① 新規職員の採用

退職者補充を原則として定員の適正化に配慮しながら、職員採用を行っています。

■具体的な取組

- コミュニケーション能力や公務に対する意欲を重視した人物本位、面接重視の採用選考を行っています。

② 多様な人材の確保

様々な行政ニーズに的確に対応していくため、多様な人材の確保を図っていきます。

項目	内容
再任用制度	定年退職者の再任用制度を継続し、その知識・技術の活用と現役職員への継承を図っていきます。
任期付職員制度導入の検討	任期付職員制度の効果的な運用により、公務の能率的かつ弾力的な組織運営を図ろうとするものです。

■具体的な取組

- 再任用制度による職員の採用により、その知識・技術の活用を図ります。
- 任期付職員制度による職員の採用を検討し、弾力的な組織運営を行おうとするものです。

(2) 人事評価制度

人材育成を目的として、能力と実績について評価を行う新たな人事評価制度を構築し、適切に運用していきます。

① 人事評価制度の構築

本組合の人事評価制度は、この人材育成基本方針に規定する「求められる職員像」や「求められる能力・意識」を踏まえ、組合の制度として設計していくものです。

本組合における人事評価制度のポイントは、次の点としていきます。

- 人材育成を第一の目的とします。
- 「頑張った職員が報われる制度」を目指します。
- 最終的には、組織力を向上させ、安全でしやすい地域づくりを目指します。

■具体的な取組

- 職員が「その職務を遂行するに当たり発揮した能力」及び「挙げた業績」を把握した上で行われる人事評価制度を構築していきます。
- 職員の挙げた業績を評価する業績評価については、各職員の業務に係る目標を設定し、進捗を管理する目標管理の手法で実施していきます。

(3) 配置管理

人材の育成的観点から、職員の能力・適性を的確に活かし、かつ職員の意向に配慮した適材適所の人事配置を行っていきます。

① 適材適所の人員配置

職員の仕事に対する意欲を向上させる方法として、適材適所への人員配置が有効であるところから、職員の意向や努力も踏まえながら、個々の職員の能力や適性、意欲などを活かした適材適所の人員配置を行っていきます。

② 経歴管理（ジョブ・ローテーション）の推進

採用から概ね10年間程度までを「職務能力等養成期間」、その後の10年間程度までを「職務能力等発揮期間」に区分し、それぞれの期間に応じた経歴管理（ジョブ・ローテーション）を設定します。

期間		運用方針
職務能力等養成期間	概ね10年	多様な能力と広い視野の育成を図るとともに、適性等を把握し、できるだけ多様な職務を経験させる。
職務能力等発揮期間	概ね10年	専門的職務能力を高め、発揮する。 最も適性が認められる職務分野を中心に配置するほか、管理的業務や重要困難な職務を経験させる。また、中堅職員として仕事のマネジメント能力の養成を図る。

■具体的な取組

- 採用から10年間程度までについては、3年を目安に新たな業務や職場に異動させ、できるだけ多様な職務や職場を経験させます。
- 採用から11年経過してからは、職員の適性を判断しながら管理的業務や重要困難な業務を経験させ、マネジメント能力を養成していきます。
- 明確な意向を持つ職員については、職務分野の経験年数及び発揮した能力、成果を考慮した上で、例外的な運用を検討します。

(4) 昇任管理

能力や適性、勤務の実態等を適正に評価し、人材の登用を行っていきます。

① 信頼性の高い評価に基づく昇任管理の推進

昇任管理に対する職員の信頼性、納得性を高めるためには、職員の能力や実績を客観的かつ適正に評価することが大前提であり、人事評価制度の活用も含め、客観的で適正な昇任制度の整備に取り組んでいきます。

また、男女共同参画社会の推進や人材の活用を図るためには、性別を問わず、意欲と能力のある人材の育成が重要となります。とりわけ、女性職員が能力を十分に活かすことができるように、職域・業務の拡大を図り、女性職員の管理監督職員への登用に努めていきます。

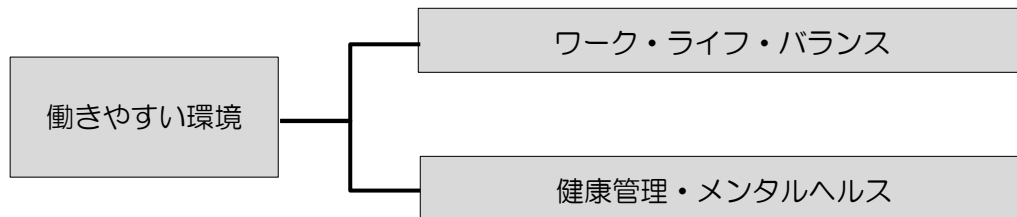
■具体的な取組

- 意欲と能力の高い職員について、人事評価制度の活用も含め、客観的で適正な昇任制度を整備していきます。
- 女性職員の職域・業務の拡大を図り、職員の能力を十分に活かせるように努めていきます。

3 働きやすい環境

心身の健康は、職員が安心して仕事に打ち込み、能力を十分に発揮するための前提条件です。つまり、職員の健康の保持・増進と生活の充実が人材育成の基礎であり、組織を挙げて積極的に職員が働きやすい環境づくりに取り組んでいく必要があります。

今後は、職員が「元気」になれる職場環境の整備に向け、以下の2つの区分により取り組んでいきます。



(1) ワーク・ライフ・バランス

職員の仕事と家庭生活等との調和を図るワーク・ライフ・バランスについての理解を促進し、長時間労働の縮減等に取り組んでいきます。

① 長時間労働の縮減

■具体的な取組

- ノー残業デーの制度化を図るとともに及び通常時の定時退庁の推進を図ります。
(事務局職員及び消防日勤職員)
- 人事配置及び職場内の業務配分について、時間外勤務時間の平準化の観点を加えて見直しを進め、最適化を図っていきます。

② 子育て支援

■具体的な取組

- 職員の仕事と育児の両立を支援し、特定事業主行動計画で策定した各種数値目標の達成を目指します。

(2) 健康管理・メンタルヘルス

労働によって健康障害が発生または増悪することを防止し、かつ健康を増進することができるよう、相談・指導体制の充実や、職場での支援体制の整備を図ります。

① 健康相談・指導体制の充実

■具体的な取組

- 長時間の時間外労働を行った職員を対象として、産業医による面接指導を実施します。

② メンタルヘルスケアの理解と推進

■具体的な取組

- 職員のストレスチェックを実施し、結果に応じて産業医による面接指導を促すなど、メンタルヘルスケアを推進します。
- メンタルヘルスに関する研修会を開催し、心身の健康について理解する機会を充実させます。

③ 職場での健康管理・メンタルヘルス支援体制の整備

■具体的な取組

- 定期健康診断を実施するとともに、その結果による精密検査、保健指導の受診の必要性についての意識啓発を図ります。
- 安全衛生委員会の活動として、定期的に職場巡視を実施し、職場環境の点検・充実化を図ります。

④ 所属長との職場面談

■具体的な取組

- 所属長は、職員との面談を通して職員の健康状態を確認していきます。

第4章 人材育成推進体制

1 人材育成推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、管理監督者と人事・研修担当部門がそれぞれの役割と責務を明確にし、協力、連携して環境づくりに取り組むとともに、職員の主体的な自己啓発の取り組みを促し、支えていくことが重要です。

そして、その取り組みを計画的かつ継続的に行っていくためには、適切な進行管理と検証を行い、常に改善を図っていく必要があることから、以下の推進体制により、人材育成の取り組みを推進していきます。

(1) 管理監督者の役割

職場の人材育成担当者として、日頃から個々の職員の能力・適性等の把握に努め、それに応じた指導・育成を行っていきます。また、自身の意識や行動が職場の雰囲気と職員の意識に大きな影響を及ぼすことを十分に自覚し、職員が意欲を持って働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいきます。

(2) 人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は、この「基本方針」に基づく取り組みを全力で推進していくとともに、常に職員の意見に耳を傾け、社会環境等の変化に注意を払い、それに柔軟に対応し、より効果的な人材育成の推進に取り組んでいきます。

人材育成基本方針（平成29年4月策定）

会津若松地方広域市町村圏整備組合

〒965-0037 福島県会津若松市中央三丁目10番12号

TEL (0242)24-6311 FAX (0242)24-6313

URL <http://www.aizu.kouiki.jp>