



# 嬉野市人材育成基本方針



平成 27 年 3 月  
嬉野市



# 目 次

|    |                       |    |
|----|-----------------------|----|
| 第1 | はじめに                  | 1  |
| 第2 | 期待される職員像              |    |
| 1  | 求められる職員像              | 2  |
| 2  | 具体的な職員像               | 2  |
| 第3 | 職員に求められる能力と必要な知識      |    |
| 1  | 職員に必要な能力と意識           | 3  |
| 2  | 職階に応じて果たすべき役割と目指すべき行動 | 4  |
| 第4 | 人材育成の進め方              |    |
| 1  | 継続的な意欲を育てる人事管理        | 8  |
| 2  | 一歩前行く職員を育てる組織運営       | 15 |
| 第5 | 自信に満ちた職員に育てる職員研修      | 17 |
| 第6 | いきいき澁刺とした職場環境         | 20 |
| 第7 | 人材育成推進のために            | 22 |

## 第1 はじめに

### 1 策定にあたり

地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢社会の到来、人口減少や高度情報化の進展など社会経済情勢の変化に伴い、市民ニーズも多様化・高度化し、行政運営や行政サービスのあり方も大きく変化してきました。さらに本格的な地方分権時代にあつて、地方自治体は自らの権限と責任においてこれからのまちづくりをすすめていくことが求められています。

このような状況下、国も地方も厳しい財政状況が続いており、本市は平成18年の合併以降、行財政改革集中プランを策定し、合併協議に基づき職員採用の抑制による人員削減を実行してきました。

しかし、このことにより一人当たりの業務量が増加したことで職員が感じる負担感も大きく、これからの行財政運営を遂行するうえで大きな課題となっています。

「最少の経費で最大の効果」をあげるためには、人件費は大きな負担となる経費ですが、一方では最も必要な投資であり、職員はこれからの行財政運営を担う重要な主体となるものです。

新しく政策を形成し、効率的な行財政運営を行いつつ、質の高い行政サービスを提供するためには職員の資質の向上と能力の発揮は必要不可欠なものであり、そのための人材育成は急務であると言えます。

これまで本市での人材育成は職員研修や人事管理のなかで取り組んできましたが、人材育成を進めるうえでも人事評価を行ううえでも基本となる「求められる職員像」については必ずしも明確ではなく、また制度的にも整備されておらず、計画的なものではなかったように思われます。

このようなことから、人材育成基本方針の策定に向け職員にアンケート調査を実施し、その調査結果をもとに人材育成基本方針策定委員会で協議を重ね、人材育成に関する基本的な考え方を明らかにした嬉野市人材育成基本方針を策定するものです。

### 2 策定のポイント

近年、行政課題は複雑・高度化する傾向がますます強くなってきました。効率的な行財政運営のためには組織の活性化は不可欠です。限られた人的資源のなか、多様化する市民ニーズに職員自らが積極的にかつ的確に対応していくために、市職員として期待される職員像とそのための人材を育成していくための取り組みを示しました。

また、職階ごとに果たすべき役割や求められる能力を明らかにし、職員一人ひとりが明確な意識をもって自己の能力の開発・向上に取り組める指針としました。

## 第2 期待される職員像

### 1 求められる職員像

職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために職務に専念し、公務を遂行する責務があります。地方分権の時代において業務が極めて高度化・複雑化する中、これからの嬉野市を創造していくためには、市民ニーズにしっかりと対応することが重要であり、嬉野市に愛着を持って業務の遂行ができる人材の育成に取り組んでいく必要があります。

また、よりよい市民サービスを提供するためには、職員一人ひとりが市民と地域の声を聞き、前例にとらわれない柔軟な発想で公務に当たることが重要であり、職員は主体的に自らを高めるために自己研鑽と改革の志を持って、いろいろな人と連携・協力し合い前向きに仕事に取り組む姿勢を持った職員像を目指さなければなりません。

そのために、目指すべき具体的な職員像を次に掲げたうえで、「求められる能力と必要な意識」と「職階に応じて果たすべき役割」を明確にし、人材の育成に取り組みます。

### 2 具体的な職員像

#### ①公務員としての倫理観や使命感をもって公正かつ迅速に職務を遂行する職員

公務員としての誇りと自覚をもち、常に高い倫理観や使命感をもって職務を遂行することができ、全体の奉仕者として市民の信頼を得られる職員

#### ②自己変革できる職員

日々、自己啓発を重ね、自らの役割・使命を自覚し、プロ意識をもって仕事をする職員

#### ③先見の明で市の魅力を引き出す職員

本市の歴史文化を探求し先見の明で市の特性を生かした新しい施策を立案し、実行する職員

#### ④豊かな感性と人間性をもった職員

豊かな感性で人とのコミュニケーションを大切にして、市民の感覚で市民と協働する職員

### 第3 職員に求められる能力と必要な意識

#### 1 職員に必要な能力と意識

期待される職員像を実践するために、すべての職員に共通して必要となる能力と意識は次のとおりです。

##### (1) 能力

|        |                |  |
|--------|----------------|--|
| 課題解決能力 | 企画力            | 問題を把握し、解決のための手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力                   |
|        | 判断力            | 状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力                            |
|        | 実行力            | 目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力                         |
|        | 危機管理能力         | 想定外の事態が発生することを常に想定し、それに備えてあらかじめ判断・行動・対応する能力          |
|        | 情報収集・活用力       | 職務に必要な情報を収集し、分析して活用する能力                              |
| 対人関係能力 | 統率力            | 組織内の士気を高め、組織の総合力を高めていく能力                             |
|        | 指導・育成力         | 自分の知識や経験に基づき、職員の能力や個性に応じた指導・育成を行い、資質を向上させる能力         |
|        | 協調性            | 周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力                  |
|        | 調整・折衝力         | 目標の達成のために、相手の意見を引き出しながら自分の考えを明確に伝え、説得し、納得してもらう能力     |
| 業務遂行能力 | 理解力            | 職務の内容や相手の意図を正しく理解し、それに沿った対応を考える能力                    |
|        | 行政知識・技術力       | 法令、文書、財務など公務員として必要な知識や担当職務に関する専門的な知識や技術を習得して職務に当たる能力 |
|        | 事務処理能力         | 担当職務を正しく迅速に処理する能力                                    |
|        | 説明・プレゼンテーション能力 | 担当職務の目的や内容、自分の意図などを相手に対しわかりやすく適切な方法で説明する能力           |

##### (2) 意識

|             |  |
|-------------|--|
| 公務意識        | 公務員としての高い倫理観と使命感をもって、目標の達成に向けて全力で職務に従事しようとする意識 |
| 市民本位・市民協働意識 | 市民の視点で市民の立場を理解し、市民や地域への貢献を考え行動する意識             |
| 自己成長意識      | あらゆる機会を通して自己の能力開発・向上を図ることで、自己を一層成長させていこうという意識  |
| チャレンジ精神     | 現状に満足することなく問題意識をもって職務に取り組み改革していこうとする意識         |

## 2 職階に応じて果たすべき役割と目指すべき行動

職員一人一人には、組織においてそれぞれの役割があり、その役割はそれぞれの職階に応じて異なります。より良い行政サービスを提供するためには組織がうまく機能することが不可欠で、職員各自が組織の一員として、それぞれの果たすべき役割を理解し目指すべき行動をとっていくことが必要です。各職階に求められる組織の一員として果たすべき役割と目指すべき行動は次のとおりです。

| 職階   | 果たすべき役割と目指すべき行動 |  |
|------|-----------------|--|
| 常勤職員 | <b>管理職</b>      | <b>市の幹部職員／部の統括責任者</b>  |
|      | 職務遂行            | <ul style="list-style-type: none"> <li>：市長、副市長を補佐し、必要に応じ代理する</li> <li>：総合的・長期的視野で政策の提起を行い、施策・事業の方向性を示す</li> </ul>  |
|      | 対人関係            | <ul style="list-style-type: none"> <li>：庁内の各部局との連携を図りながら所属業務の進行管理を適切に行う</li> <li>：庁外の関係機関とも信頼関係を築き、業務を効率的、効果的に進める方向性を決定する</li> <li>：部の使命を効率的に果たせるよう部内各課の調整を行う</li> </ul>   |
|      | 人材育成<br>課題対応    | <ul style="list-style-type: none"> <li>：部内の職員の人材育成、職場、組織の活性化</li> <li>：中長期的な視点に立ち明確かつ適正な判断基準をもって優先順位をつけて最善の判断をし、部内の人材、財源を効果的に活用する</li> </ul>   |
| 職員   | <b>管理職</b>      | <b>課の統括者</b>   |
|      | 職務遂行            | <ul style="list-style-type: none"> <li>：全庁的な視点で業務の問題点や課題を把握し、対応策を決定する</li> <li>：組織目標を適切に作成し、グループ及びチームを編成し、期日を設定して達成に努める</li> </ul>   |
|      | 対人関係            | <ul style="list-style-type: none"> <li>：他部局や関係機関と信頼関係を築き、業務を円滑に進める</li> <li>：組織目標の明示、共有を図り、人材・予算、スケジュール等をバランスよく調整し、適切に所掌業務の進行管理を行う</li> </ul>  |
|      | 人材育成<br>課題対応    | <ul style="list-style-type: none"> <li>：適切な業務配分や公正な評価、適切な指導・助言・動機づけを行うことで課全体の成果を高める</li> <li>：所属職員の規律や接遇、マナー、人権意識、個人情報保護等を高める職場づくりを行う</li> <li>：自ら困難な仕事に前向きに取り組み、目標を設定して積極的に新たな企画・提案にチャレンジする</li> <li>：限られた人材、財源の中で最善の方法を選択し、解決に努める</li> </ul> |

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| 常<br>勤<br>職<br>員 | 副<br>課<br>長   | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"><b>監督職</b></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;"><b>課の副統括者／課内各グループの指導者</b></div>  |
|                  |   | <b>職務遂行</b> : 関連業務についての課題など基本的な部分を把握し、困難な業務にも臨機応変に対応する<br><b>対人関係</b> : 対応が難しい苦情や要望についても、毅然とした態度で適切に対応する<br>: グループ間の業務バランスをみながら、人材、予算の調整を行い、組織目標や業務の進行管理を行う<br><b>人材育成</b> : 課全体に目配りをし、所属職員の育成や職場の活性化に努める<br><b>課題対応</b> : 突発的に発生するトラブルや新たな課題など業務を取り巻く変化を認識し、具体的な対策を迅速かつ的確に講じる  |
|                  | 主<br>任  | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"><b>グループの統括者</b></div> <b>職務遂行</b> : 関係する他の業務についても基礎的な知識を有し難易度の高い業務についても対応する<br>: 担当業務の進行管理を適切に行う<br><b>対人関係</b> : 苦情や要望について、相手が納得するよう毅然と適切に対応する<br>: 関係機関との調整を行い、業務をスムーズに実施する<br>: 職場の人間関係や職場環境の向上に努める<br><b>人材育成</b> : 適性や能力を活用できる業務配分や適切な指導・助言により意欲を引き出す<br>: 研修への参加や自己研鑽を促すなど所属職員の人材育成に取り組む<br><b>課題対応</b> : 所属職員にコスト意識をもたせ、業務の効率化に取り組む<br>: 担当業務について新しい考え方で業務改善や実現可能な企画を提案する<br><b>基礎</b> : 接遇やマナー、人権尊重、個人情報の保護など他の職員の模範となる行動をとり所属職員への指導を行う<br>: 所属職員の実績、ミス、トラブルにも責任をもって対応する |
| 主<br>査           | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"><b>グループ内の業務の中心推進者／中堅職員として応用力を取得</b></div> <b>職務遂行</b> : 担当業務について、自ら責任をもって効率的に遂行する<br><b>対人関係</b> : 職場の役割や目標、目指す成果を認識し、自らも目標をもつ<br>: 業務が円滑に進むよう、まわりの職員と十分にコミュニケーションをとり上司と後輩職員との架け橋的な役割を果たす<br><b>人材育成</b> : 後輩職員に適切な指導や助言をすることで仕事を理解させ、能力や意欲を引き出す<br><b>基礎</b> : 市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する<br>: 服務規律や職場のルールを順守する<br><b>課題対応</b> : 業務改善や企画案を積極的に提案する |   |



|                       |                       |  |  |
|-----------------------|-----------------------|--|--|
| 常<br>勤<br>職<br>員      | 主<br>事                | <b>グループ内の業務の推進者／市職員としての基礎を取得</b>   |  |
|                       |                       | <b>職務遂行</b> : 担当業務に必要な知識や技術、技能をもち、有効に活用する<br><b>対人関係</b> : 積極的に意見を述べるなど主体的に仕事にかかわり、職場に貢献する<br>: 職場の上司や同僚と、仕事を通じて信頼関係を築く<br><b>課題対応</b> : 熱意をもって粘り強く業務に取り組む<br>: 自己研鑽するなど、積極的に職務能力を伸ばす<br><b>基礎</b> : 市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する<br>: 服務規律や職場のルールを順守する                             |  |
| 非<br>常<br>勤<br>職<br>員 | 再<br>任<br>用<br>職<br>員 | <b>特定事務推進監／特定の事項に関する事務を行う主任／知識・技術の伝達者</b>  |  |
|                       |                       | <b>職務遂行</b> : 在職中に培った知識や技術を後輩職員へ伝達するとともに、職務遂行にあたりその能力を最大限発揮する<br><b>人材育成</b> : 積極的に意見を述べるなど主体的に仕事にかかわり職場に貢献する<br><b>対人関係</b> : 積極的に意見を述べるなど主体的に仕事にかかわり職場に貢献する<br>: 職場の上司や同僚と、仕事を通じて信頼関係を築く<br><b>課題対応</b> : 在職中に培った知識や技術を市民ニーズや時代の変化に対応できるよう、さらなる能力伸長に努める<br><b>基礎</b> : 接遇やマナー、人権尊重、個人情報の保護などに関し、他の職員の模範となるような行動をとる |  |
| 非<br>常<br>勤<br>職<br>員 | 一<br>般<br>職<br>員      | <b>一般業務・特定業務の推進者</b>   |  |
|                       |                       | <b>職務遂行</b> : 担当業務に必要な知識や技能をもち、的確に業務を推進する<br><b>課題対応</b> : 責任をもって担当業務を遂行し、市民ニーズや時代の変化に対応できるようさらなる伸長に努める<br>: 熱意をもって粘り強く業務に取り組む<br><b>対人関係</b> : 組織において経験や能力に応じた役割を果たし、職場に貢献する<br>: 職場の上司や同僚と仕事を通じて信頼関係を築く<br><b>基礎</b> : 市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する<br>: 服務規律や職場のルールを順守する         |  |
| 非<br>常<br>勤<br>職<br>員 | 臨<br>時<br>職<br>員      | <b>業務推進のパートナー</b>  |  |
|                       |                       | <b>職務遂行</b> : 担当業務に必要な知識や技能をもち、的確に業務を推進する<br><b>課題対応</b> : 責任をもって担当業務を遂行する<br><b>対人関係</b> : 職場の上司や同僚と仕事を通じて信頼関係を築く<br><b>基礎</b> : 市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する<br>: 服務規律や職場のルールを順守する  |  |

### <用語の解説>

★管理職：部長や課長など管理職は、実務の第一線の責任者で、その下には職員が配置され、実務を分担しています。管理職は一人職員であると同時に、経営責任の一端を担う立場として、彼らの労務管理に責任を負います。その意味で、自らの行動や発言は、ある意味で市役所を代表しているのだという認識を持つ必要があります。

★監督職：監督職とは一般に実務の第一線で活躍する職位です。管理職ではないものの、自らの下に部下を配置され、彼らを指揮してより大きな業務成果を実現することが求められます。また、近い将来の管理職候補としての期待も担います。その意味で、部門内で最高レベルの実務スキルが求められると同時に、マネジメントの心構えも期待されています。

## 第4 人材育成の進め方

人材育成を円滑に進めていくためには、それぞれの職員が公務執行者としての認識を自覚し、自発的意思による自学自習の取組みが出来るよう促すとともに、全職員がやりがいを持ってその能力を十分発揮できるように組織的な支援を行い、全体の組織力を高め、質の高い行政サービスを提供していく必要があります。

嬉野市は、2町の合併から現在まで有能な人材を育成するための「基本方針」を策定しないまま9か年が過ぎましたが、この度の基本方針策定を契機に、職員の採用から始まる人事管理全体を系統的かつ具体的に人材育成に取り組みます。

### 1 継続的な意欲を育てる人事管理

職員の適性や個性を把握し、各職階や様々な場面で持てる能力を最大限に発揮させることが、人材育成を効果的に推進していくための重要な課題となります。

人事管理においては、職員の適正や個性を踏まえて、各職員が望む職務に対するやりがいを感じられるとともに、退職までの長きに亘って強い意欲を持って職務に臨めるための取り組みをします。

#### (1) 人材確保

「人材育成に係る人事管理の推進上何が重要か」という質問に対し、アンケート調査結果では「新規職員の採用方法の改革」という選択肢が上位になっています。また、人事制度全般に対する意見では学力偏重にならず、意欲・行動力を見極める必要性があるという意見がありました。

地方自治体の責務として、「最少の経費で最大の効果」を上げなければなりません。これは人件費も同じで「少数精鋭によって公務能率を最大限に発揮」という使命があります。この使命を果たすためには、「任用における成績主義の原則」に基づき広く人材を求め選抜すること、すなわち、競争試験または選考に際して能力主義に徹し、それを優れた職員として育成していく必要があります。

そのようにして採用された意欲ある優秀な人材の適正な配置と、行政運営の適正継続とによって、市の利益は増大され、結果として市民の理解と信頼を得ることができ、負託に応えることとなります。

一方、その他の人材の確保については、将来を見据え社会情勢の変化に柔軟に対応できるような様々な雇用の形態ごとの調査・研究によって、組織に新しい仕組みと活力を注入する取り組みを進めていきます。

#### 《具体的取組》

##### ①新規採用

現在、新規職員の採用に当たっては、教養試験、作文試験、適性試験、面接試験な

どで第三次までの選考を行っていますが、アンケート結果では意欲・行動力のある職員の採用に繋がっていないという意見もあり、現状の採用試験内容ではまだ十分と思われていません。今後、ますます厳しさを増す社会情勢の中での新規職員の採用は、人材確保の中で最重要事項であると捉え、人物や行動を更にきめ細かく評価する工夫をしなければなりませんし、重ねて更に少子化が進むとともに都市圏への若者の流出に歯止めがかからない状況の中では、新たな人材を呼び込むためには、「住所要件の撤廃」も検討の時期にあります。求められる自治体の責務を果たすために、有能な人材を確保できるような採用方法の確立を目指します。

#### ②中途採用

職員の年齢構成の均衡を図るため歪みを是正し、実践力や専門性の高い職員を採用するために社会人採用枠を設け、幅広い人材の確保を目指します。

#### ③障がい者雇用

ユニバーサルデザインを推進しバリアフリー社会の実現を目指す本市は、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に定められた雇用率は、障がい者採用枠等を設けながらその達成を目指します。

#### ④任期付採用職員

時代の進展とともに生じてくる様々な行政課題を解決するためには、専門的で高度な能力を持った人材を一定期間採用することが必要です。これは、「一定の期間の雇用」と言うことで特別な任用になりますが、この制度を効果的に活用することで所期の目的を果たすことを目指します。

#### ⑤再任用制度

平成18年の合併時から再任用制度を一部導入して、その時々課題解決を図ってきました。平成26年度からは、再任用を希望する者は全員採用することとなったことから、蓄積された経験や能力を有する再任用者をその能力等により効果的に配置することが、年度毎の適正な人員配置と事業成果の重要なポイントとなりますので、適材適所の配置を目指します。

#### ⑥一般職非常勤職員等

平成18年の合併以前から以後までをとおして、段階的な職員の削減を行う中で嘱託、臨時職員は正規職員の業務を補完する重要な役割を果たしてきました。これらの職員の雇用に代わるものとして一般非常勤職員等の制度を設け、法令を遵守しながら、効果的な活用を目指します。

## (2) 人事評価制度

採用以降の成績主義（能力実証主義）を実現するために最も重要なものは、勤務成績の評定です。その一つの方法として人事評価制度を平成22年度から3年間試行し、平成26年度で本格実施が2年目となりました。しかし、制度に対する職員の理解、評価結果のとりまとめと人事管理への運用をはじめとして制度本来の目的に関する部分がまだまだ職場に浸透しておらず、人事管理上必要な制度としての位置づけは低くなっています。

アンケートでは、現在の人事評価に重要なものとして「評価基準を明確にする」「評価する人によって不公平感が出ないようにする」「多面的評価（上司、部下、同僚）を採用する」「結果のみでなく、努力した経過も評価する」の4項目に集中しました。

これらの意見を取り入れ、人事評価としての意味を持たせ、実効性が高い評価制度とし、「評価に疑問を感じる」「評価に価値を見いだせない」などの意見が出ないようにしていきます。

公務員の勤務成績の評定は、一般的には簡単ではないと言われていますが、今回の基本方針策定を契機に評価制度の内容を再吟味し、「i 評価基準を明確にし」、「ii 評価する人によって不公平感が出ないように」するとともに、嬉野市の課題や問題点にマッチした人事評価制度への取り組みをします。

### 《具体的取組》

#### ① 評価基準の明確化

成績実証主義に準拠した人事管理を進める上では、職員すべてが納得できる評価基準であることが前提です。誰にも分かりやすくそして客観性が担保できる評価基準の策定を目指します。

#### ② 評価項目の精査・ローリング

評価内容やその基準は、時間の経過のもとでは一定ではありません。社会情勢の変化の中で職員に必要とされる評価項目や内容の設定を目指します。

#### ③ 評価者及び被評価者への研修

評価制度が適正に運用されるためには、評価者だけでなく、被評価者への研修が必要です。評価項目とその内容が双方に十分な理解が得られるよう目指します。

#### ④ 評価結果の活用検討

これまでの評価結果の活用は、人員配置時の参考程度に限られて行われていました。この評価で得られる効果は当然他にも活用が可能ですので、本来の機能が発揮できるよう必要な調整を行いながら有効な活用を目指します。

#### ⑤人事管理台帳（個人ファイル）の作成

職員への配慮が十分に行き届く適正な人事管理を行うためには、個人の正確な情報が蓄積されたファイルが必要です。給与と昇任の履歴情報だけでは行き届いた人事管理が可能だとは言えませんので、適切な内容で有効活用が図れる個人ファイルの作成を目指します。

### （３）人事配置

アンケート結果では、多くの職員から「人員不足」であることとそれに伴う現状への様々な不満やその解消のための要望等の声が上がっています。

希望した部署へ配置された職員や、新しい部署へ異動間もない職員からは業務に対してやりがいを持つ者が多く、このことは人事異動の有効性をあらわしています。

1か所の在職期間は3年程度を希望する者が40%程度あり、3年～5年の期間を理想とするものでほぼ80%を占めることを見れば、その程度の在職年数が基準となります。

本市は年に一回、異動希望調書を徴していますが、その調書の更なる活用や、職種毎の在職期間の検討や適材適所を的確に見極めるなどきめ細かな配慮を望む声があっており、適正配置の徹底や課題解決の実現へ向けた更なる仕組み作りに取り組みます。

### 《具体的取組》

#### ①適正配置のための事務量調査の実施

現在、殆どの部署から日常的な人員不足に対する補充の要望があります。その人員不足の補充を任期付や嘱託職員で補っているのが現状です。しかし、これまでに人員不足に関する具体的なデータ（業務量と必要員数など）を把握したことはありません。そこで、庁舎内の各部署の事業総量を客観的なデータとして求め、それに基づく適正な配置数の調査実施を目指します。

#### ②女性職員の登用拡大

20代の現職員の男女比は、50代の職員のそれと比較すれば女性職員の割合がほぼ倍増しています。これは、女性職員の活躍の場が拡大する必然性が大きくなっていくことを意味しています。このような状況に対応するため、女性職員へ向けた研修と適材適所の人事配置などでその育成を目指します。

#### ③自己申告書（異動希望調書）の充実と活用

異動希望調書は、定期異動や職員派遣などの参考にするために徴取してきましたが、これまでは単発的な取り扱いになっていました。この調書を前述の人事管理台帳のデータとして保管することで継続性や重要性が生まれます。調書の内容充実と取扱いの工夫で人事管理への活用拡大を目指します。



#### ④ジョブローテーションの導入検討

通常、職員が職務遂行上で様々な研鑽を積む機会を得るのは人事異動によることが多いものです。どの職員をどのように育成していくかを長期的な視点で見れば、職員の適性、能力及び組織としての必要性を踏まえて、ジョブローテーションの策定が必要になります。制度の円滑な運用が図られるような指標策定を目指します。

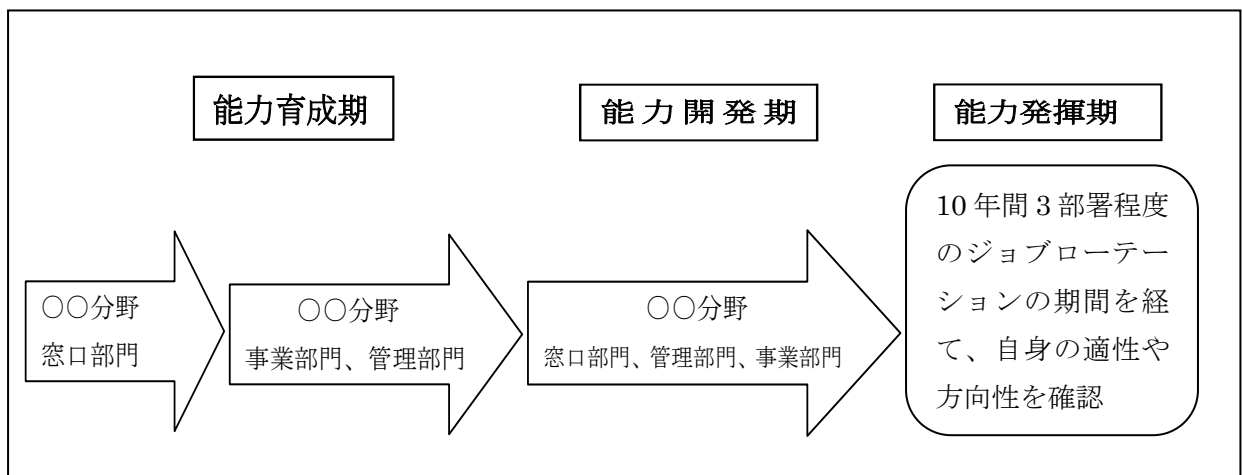
#### ⑤人事評価制度の活用

自己申告書と同じく、職員から徴取する資料として人事配置への活用拡大を目指します。

#### <用語の解説>

★ジョブローテーション：人材育成の観点から、採用から概ね10年間は、定期的な人事異動を行い、異なる行政分野・職務分類を経験させ、幅広い職務経験、知識を持つ職員を育成するとともに、その能力と適正を見極め、その後の適正な配置を可能とするもの。

#### ジョブローテーションのイメージ



#### (4) 昇任管理

上位の職への昇任は、通常、職員のやりがいと意欲を引き出すとともに、より高度な能力開発を図ることになります。しかし、アンケートでは次の管理職候補となる副課長の職に降格を希望する者が16%程度おり、昇任への意欲に関して必ずしも一様でない様子が見られます。副課長の職に至るまでのステップアップの中で、計画性のある段階的な研修等に於いて意欲を醸成させる取り組みを進めます。

さらに、アンケート結果では、30代中・後半と40代後半において同じように意欲

の減退が見られるため、これも職階ごとのきめ細かい研修を行っていきます。

本市の男女の職員構成で、50代の女性の比率は19%。同じく20代では35%程度で、女性職員の割合は今後増えていくことが見込まれます。このことは、必然的に女性の管理職の登用が拡大していくこととなりますので、それに対応した計画的な研修システムの構築に取り組みます。

## 《具体的取組》

### ①人事評価制度の活用（重複）

人事評価は、昇任において最も重要な参考資料となります。前述のとおり、評価制度の内容の充実を図るとともに、その活用の充実を目指します。

### ②成績実証主義実現への環境整備

昇任が適切に行われるためには、勤務成績や能力の評定が正確に行われる必要があります。そのためには、年功にプラスして人事評価制度をはじめそれぞれの職階に必要な能力や意欲の見極めが必要です。正しい評価が行われるための資料収集など環境の整備をし、合理的で客観的な昇任制度を目指します。

### ③女性職員の管理職登用に向けた段階的研修制度の設定

女性職員が、より上位の職階で活躍していこうとする意識や意欲を醸成し、職務遂行に必要な資質の向上に向けて、女性職員向けの研修機会の拡大と内容の充実、そして幅広い職務経験が得られるような人事配置を目指します。

### ④複線型人事制度の導入検討

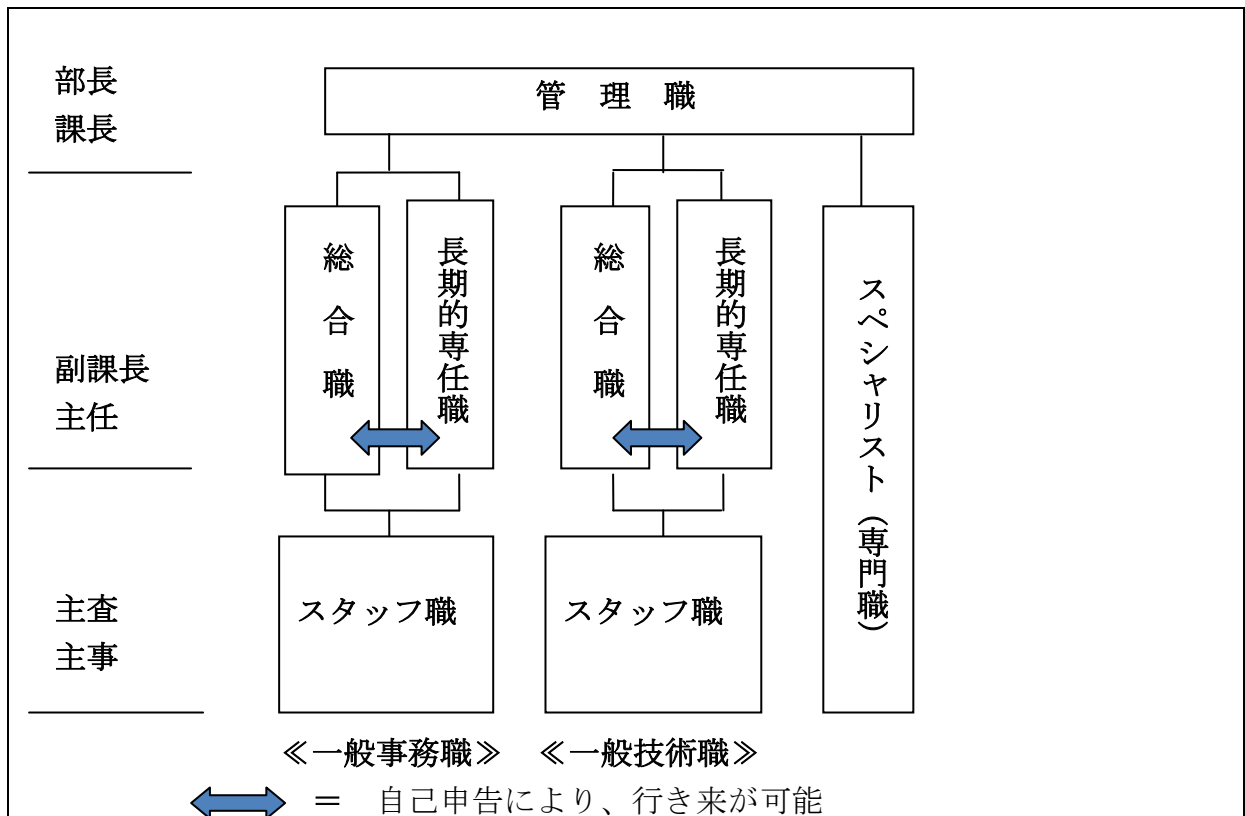
職務を円滑に遂行するためには、職務能力の重要性と同じように、「意欲」や「適性」が必要です。職務遂行に対するモチベーションを継続するためには、職員の意向を尊重することを前提に専門職として育成することが考えられます。このために複線型の人事制度の導入を目指します。

## <用語の解説>

★複線型人事制度：組織の運営やマネジメントを担う“管理職”と、ある分野で優れた知識や技術を発揮する“専門職”の両者を視野に入れた人事制度のことです。例えば、チームを率いて成果に貢献したいと考えるマネジメント志向の方や、生涯現役プレイヤーとしてその道を究め、専門家として成果に貢献したいと考えるスペシャリスト志向の方、それぞれの志向にあわせたキャリアパスを選択できるよう複線化しています。入庁後キャリアを重ねる中で管理職・専門職のいずれかを選択し、目指していくことができます。



多様なキャリア選択を可能とする複線型人事制度の図解



**【総合職】**

特定の分野の業務に固定化せず、幅広い分野で施策、業務の企画及び運営並びに組織管理等に当たるため、適材適所に配置される職。

**【長期的専任職】**

特に資格等は必要としないが、特定の分野・部門で業務に精通・習熟し、長期的にその分野・部門で専門的なスタッフとして業務の企画及び運営に当たる職。

**【スペシャリスト（専門職）】**

資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職。

**【スタッフ職】**

主に日常的な業務の遂行や、専門的スタッフのサポートを行う職。

## 2 一歩前行く職員を育てる組織運営

職場や組織が停滞せず常に先駆的であるためには、柔軟性と寛容性が必要です。旧態依然とした前例踏襲や事なかれ主義では本格的な地方分権時代を乗り切ることは困難です。いつも問題意識を持ち、種々の事案に前例のない方法であっても積極的に臨んでいくような職員が必要とされるため、職場や組織がそのような先進的な職員を育て、常に支えていく取り組みを進めます。

### (1) 目標管理

現在実施中の人事評価制度の内容と重複しますが、目標管理とは、各課において組織目標を掲げ、組織目標の達成に向け各職員が個人目標を設定し、その達成状況が成果となるものです。職場や組織の中で職員が具体的な達成目標を設定することで自身の役割、存在価値を再確認し、事務処理への意欲を育てます。

今後も、人事評価制度の中で目標管理を継続運用し、職員一人ひとりの目標達成に対する使命感の醸成と組織の活性化を目指します。

#### 《具体的取組》

##### ①施策方針の策定と人事評価制度における組織目標の明確化

達成すべき施策や取り組むべき施策が明確であったり所管の方針が明示されていれば、設定した組織の業務目標の達成に向けて、職員は同じ方向性をもって努力しますが、これは組織の形成には大変重要なことです。現状や今後の課題の取組に向けた適切で適正な組織目標の設定を目指します。

##### ②人事評価研修の実施

組織目標を達成し、その成果を確実に得るためには、評価制度に対する十分な理解が必要です。評価者及び被評価者への研修でその徹底を目指します。

### (2) 市民との協働

市民のニーズはますます多様化し、複雑になっています。このような状況の中で要望や要求に的確に対応していくことは相当な困難を要します。幸い本市は、小学校区ごとに地域コミュニティが設置されており、その組織を通して、自分の住む地域の中で市民との協働が可能です。単に一員となるだけでなく、積極的に自己の能力を活かした活動で地域貢献することが職員の市民協働意識と行動力を育てることになり、結果として地域コミュニティの活動や成果は充実したものになります。様々な地域行事等に積極的に参加することで、「地域に愛される職員」を目指します。

#### 《具体的取組》

①地域コミュニティへの積極的参加

それぞれの地域コミュニティで、これまでの長い歴史や特性に基づく活動や事業展開が行われています。地域の中で共通の意識をもってその活動等に参加することは、市民のニーズや意識を身近に感ずることになり行政運営にも有効です。それぞれの地域で全職員が参加し活動することを目指します。

②出前講座の推進と職員の説明能力の向上

地域コミュニティ、行政区、公民館や老人クラブなどの活動で職員が講師としてや説明者として要請されることがあります。地域の自主的活動を支援し促進することは市政全体の行政課題の達成に大変重要なことです。要請があれば積極的に庁舎を出て説明責任を果たすとともに、その能力の向上を目指します。

③体育協会及び文化協会などの加盟団体での活動推進

職員が趣味や特技を生かし、スポーツ、文化活動や郷土芸能などに参加することは、日頃の業務上のストレスを解消しリフレッシュするとともに、その活動をとおして文化の充実・発展に貢献し、さらには参加の市民とのコミュニケーションの増大に繋がります。より多くの職員が参加することができるような環境整備を目指します。

## 第5 自信に満ちた職員に育てる職員研修

複雑で高度な市民ニーズに迅速・的確に対応するためには、職員一人ひとりが、現在担当している職務やこれから担当することになる職務に対して専門的な知識や技術を習得し、十分な知識と能力を備えることが必要です。

このため、基本方針にいう「目指す職員像」へ具体的にアプローチすることができるよう年間研修計画を策定し、職階や能力そして意欲に応じて十分に内容が吟味された効果的な研修の展開を図ります。

### (1) 自己啓発

自己啓発は、「最少の経費で最大の効果」を求められる職にあるものにとっては、日常的であることが第一に求められ、なおかつ研修の原点でもあります。自ら能力アップや資格取得などの自己啓発を望むものに対しての仕組みを構築するとともに組織的な支援を行います。

#### 《具体的取組》

##### ①自主研修活動（個人・グループ）・資格取得希望者への支援制度の整備

学習意欲に基づく自発的学習は最も効果的な研修と言えます。積極的な自学自習を行うグループを支援するとともに、職務に関連する資格試験の受験費用や通信教育等の教材費について、その一部を助成する制度など自己啓発のための環境整備を目指します。

##### ②公募型研修機会の拡大及び奨励

市主催の研修にとどまらず、公的機関や民間団体などが公募する研修や通信教育等の受講機会を拡大し、職員に求められる能力の向上や資格取得が可能となるように研修メニューなどの情報提供の充実を目指します。

##### ③研修成果発表機会の設定

職員は、研修終了後その研修に関し復命書の作成が義務付けられています。しかし、せっかく作成されたその復命書は人事担当者とその管理職の範囲のみ目に触れ、それ以外では見ることはできません。研修の所期の目的を達成し、受講者が「何を学び、何を感じ、何を得たか」を第三者へ伝え成果を分かち合うことが必要です。研修成果の発表機会や内容に応じた伝達の方法の仕組み作りを目指します。

### (2) 職場研修

アンケート結果では、殆どの職員が1人当たりの業務量が多く、隣席の職員の起案にさえ十分目を通す時間がない様子が見えがえします。そのことはグループ内の先輩や上司が後輩や部下に対して職場内の指導や研修が出来ていないということになります。

職員の相互支援や上司による指導が十分にできない現状であるため、「職場研修責任者」を定め、日常業務における指導を通して、職場に必要な専門知識や技術の習得を図り、将来に亘る行政運営に必要な人材の育成を図る取り組みを進めます。

#### 《具体的取組》

##### ①職場研修（OJT）責任者の設置及び個別指導の充実

アンケートでは、日常的な人員不足があつて、周囲への目配り、気配りをする余裕が無く、同僚や後輩との連携が不足している状況になっています。このままでは、職場が持つ研修機能が有効に発揮することができません。職場研修機能を発揮できるように課内やグループ内に研修責任者を定め、個別指導の充実を目指します。

##### ②課単位の朝礼又はミーティングの励行

日常のコミュニケーション不足を補完するためやそれぞれの一日の業務内容を確認するために朝礼やミーティングの励行を目指します。

##### ③研修成果発表機会の設定

「自己啓発」の項で述べたように、全庁的な研修成果発表の機会の設定とともに、管理職の判断のもとで必要に応じた発表機会の設定を目指します。

##### ④職階別の系統的な庁内研修の整備充実

人材育成を系統的にかつ効果的に行うためには、年代や職階に応じた研修が効果的です。それぞれの階層で必要とされる能力の取得を目指します。

#### （3）職場外研修

今回のアンケート全体の中で比較的好印象を得ていたのが研修に関する質問です。現状では、職場外へ職員が研修に参加する際は、「職場の理解があり、参加しやすい」との回答が70%程度あつています。反面、日常的な業務量の多さのためか、職場の理解はあるが、「参加する意欲が湧かない」との回答が22%ありますが、職場の理解の有無だけに着目すれば、90%超が職場の理解が有るという背景です。

職場外研修は、一定期間、本来の職場を離れて集中的に行われ、より広く高度で専門的な知識や技術の習得が図られるものでありますので、適正な人員配置によって参加する意欲の喚起、醸成を行いながら、積極的に取り組みます。

#### 《具体的取組》

##### ①管理監督者研修への参加推進

円滑な組織運営のために必要な知識や技術を習得することは、管理監督者として当

然必要であり大変重要なことです。円滑な組織運営のため研修への参加促進と研修機会の拡大を目指します。

### ②職場外研修の機会拡大

自治大学や市町村アカデミーなどでの研修は、職場を離れて集中して行う職場外研修の象徴と言えます。公務遂行者として必要な専門的研修を受講し、上位の職階や専門職に求められる能力の向上を目指すとともに、民間会社や他自治体との人事交流などの導入も目指します。

### ③女性職員の研修内容の充実

前述のとおり、女性職員の活躍の場は相当に拡大し、上位の職階への登用はますます多くなってきます。当然、性別に関係なく管理職等に必要な能力を求められます。そのために必要な各種研修の充実を目指します。

## 第6 いきいき澁刺とした職場環境

前述のとおり、本市では各職場の人員が不足しているという状況がある中で、元気に意欲を持って継続的に職務遂行していくことは中々難しいことです。

良好なコミュニケーションや衛生管理対策によって職場の執務環境を整え、職員一人ひとりが市民本位のまちづくりを目指して、いきいき澁刺と挑戦することが出来る職場づくりに取り組みます。

### (1) 思いが伝わる職場づくり

「理想とする職場像はどのようなものですか」というアンケート結果では、「人間関係のよい職場」(23.7%)、「協力体制のよい職場」(22.2%)、「情報が共有されている職場」(15.0%)、「自由に意見が言える職場」(12.2%)などのカテゴリが上位を占めている。これらのことから、職場の中では連携や調和が尊重され、そのような雰囲気の中の一員であることを希望する職員が多いようです。

職場の環境づくりの中では、管理職の言動が大きな影響を及ぼしますが、アンケートでは、約60%が上司は職場環境づくりに積極的ではないとの回答があります。これらのことを踏まえ、管理職研修などをはじめとした風通しのよい職場作りのための取組をします。

### 《具体的取組》

#### ①各課単位の朝礼又はミーティングの励行（重複）

職場の人間関係、雰囲気、コミュニケーションや業務の協力体制は、職員の相互理解によって成立します。職員同士の意思疎通の第一歩にするため、毎日の朝礼、ミーティングの開催を目指します。

#### ②管理監督者研修への参加推進（重複）

良好な職場環境をつくる主導的立場にあるのは管理職です。所管の責任を任せられた管理職の考え方、振る舞いで職場の雰囲気は大きく左右されます。職員が管理職と良好な関係を築けるような内容の管理監督者研修の充実を目指します。

#### ③十人十色の意見を歓迎する職場づくり

行政に携わる期間が長くなるほど職員の思考は固定化しがちです。そして、市民が歓迎する施策は、職員の既成の枠を超えた思考から生まれることが多々あります。輝く未来に向かう舵を握っているのは、解放された環境の中の意見にこそあるかもしれません。全職員で、自由な発言と意見交換ができる職場環境づくりを目指します。

### (2) 心と体の健康及び快適な衛生環境づくり

限られた人員配置の中で複雑・多様化する行政課題や市民ニーズに迅速かつ的確な対



応を行うためには、職員一人ひとりが心身ともに健康であることが大切です。本市では毎年メンタル面を含め複数の病気休暇者が存在します。ときには、退職に至るケースも存在します。

厳正で高倍率の競争試験に合格した職員は、本市にとって将来に向かいかけがえのない人材です。いきいき澁刺とした職場環境づくりの一環として、職員の健康管理支援のための取組を進めていきます。

また、職場の衛生環境の充実、職員がいきいき澁刺と毎日を過ごすためには疎かにすることができない取組です。衛生意識を涵養し庁内を清潔で快適に維持することは、職員を疾病から守ることに繋がり、職員がいきいき澁刺と働ける職場にする取り組みを進めます。

## 《具体的取組》

### ①事務量調査に基づく適正な人員配置（重複）

職場の人員が適正に配置されていなければ、勤務時間数や精神的な負担は増大します。事務量調査で、職場環境の基礎的改善を目指します。

### ②ノー残業デーの徹底

絶えまなく続く超過勤務の日々は、職員の体力を奪い、精神には大きなストレスを与えます。体力と気力が充実し、健康に日々の業務が遂行できるように、ノー残業デーの徹底を目指します。

### ③健康（含：メンタルヘルス）相談・メンタルヘルス研修の充実

年に1回の職員健康診断の全員受診を目指すとともに、毎月の健康相談が気軽に受けられるように周知に努め、環境整備を目指します。また、社会情勢の変化とともに、業務量は増加しかつ複雑化しており、それに伴い職員のストレスもさまざまに表れてきていますので、それに対応した内容の研修の実施を目指します。

### ④福利厚生行事（庁内レクリエーションなど）の実施

現在、職員交流のための行事は、福利厚生事業としては何も行われていません。事業者として職員への健康管理が義務付けられており、それは健康診断だけに留まるものではありません。時には、職員同士がレクリエーションを通じて交流を深め、心が通い合う場を設けることが必要です。職員の理解を得ながら、交流可能な行事の実施を目指します。

### ⑤職場環境の快適化

職員は、平均すれば一日の40%～50%を職場で過ごすことになり、その職員には職場であっても日常を過ごす生活スタイルが必要であったり、また慢性的に



内科的な疾患や腰痛・膝痛などの持病があったりします。職員がそのような状態でも、職員に優しい選択肢があって、より快適なハード及びソフト面に亘る施設や設備そして良好なシステムがある職場環境を目指します。

## 第7 人材育成推進のために

### ◇◇◇職員自身の取り組みと職場、人事・研修制度等による育成◇◇◇

職員の育成においては、組織が職員を育てるとともに職員自らが「育とう」「伸びよう」という強い意識をもつことが重要です。職員自身による成長のための行動と組織による育成の取り組みを原動力として進めることでよりよい人材育成が図られます。

また、人材育成を効果的に進めるためには、職員研修の充実や人事管理の改善等について取り組む必要がありますが、なにより職員自身が自己学習、自己啓発に積極的に取り組むことが重要で、組織は職員の意欲や能力を引き出して伸ばしていく必要があります。

そこで職員自身の主体的な自己学習、自己啓発に対する取り組みと組織が取り組む人材育成により、職員と組織が一丸となって相乗効果が期待できるよう総合的な人材育成に取り組めます。

#### 1 職員自身の役割

一人ひとりの職員はこの人材育成基本方針に基づき、自らが主体となって行動し、組織の一員として良好な職場環境を構築させる役割を担っています。

職員は公務員として職務を遂行するために必要な能力の開発と自らの意識を高めることが責務であることを自覚しなければなりません。

職員自身が成長したいという意欲をもって自己啓発に努め、現状に満足せず、困難な課題にも積極的にチャレンジする意識と行動が求められます。

#### 2 管理職・監督者の役割

管理・監督職は人材育成に関する取り組みをリードする重要な役割を担っています。人材育成も職務の一つとしてとらえ職員の能力開発を積極的に支援する立場にあることを深く認識しなければなりません。また自らの意識や行動が職員の意欲や職場環境に大きな影響をもつことを自覚し、職員の先頭に立ち改革・改善・自己啓発に積極的に取り組む努力が求められます。

#### 3 人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は人材育成基本方針に沿った取り組みを具体化するため、人事管理や職員研修など様々な制度の構築や見直しを行い、人材育成を効率的・計画的に支援し推進していく役割を担っています。

そのため職員ニーズや社会情勢の変化の的確な把握に努め、人材育成に関する取り組みの見直しやさらなる充実を図るなど、総合的な人材育成に努めなければなりません。