

職員人材育成基本方針



稲沢市

平成30年3月

目 次

I	制定の趣旨	1
II	「目指すべき職員像」と「求められる能力」	2
	1 目指すべき職員像	2
	2 職員に求められる能力	3
III	人材育成の具体的な取り組み	5
	1 職員研修の充実	5
	2 組織風土づくり	7
	3 人事管理	9
IV	人材育成推進体制の整備	12
	1 職員の役割	12
	2 管理監督者の役割	13
	3 組織の役割	13
V	おわりに	14

I 制定の趣旨

本市では、合併後の稲沢市行政を担う人材を育成するため、平成19年度から平成23年度までを取組み期間とする「稲沢市職員人材育成基本方針」を策定しました。制定から6年経ち、社会情勢の変化を鑑み平成24年度に改定をし、人材育成に計画的に取り組んでいます。

現在国では、少子高齢化という問題を背景に、女性や高齢者を含め誰もが活躍できる社会の実現、そのための長時間労働の是正を始めとした働き方の見直し、社会全体の重要課題となっています。

地方においては地方分権の推進により市町村合併と権限委譲が進行するとともに行政ニーズが多様化・高度化し、地方自治体の行政事務は増加する一方、公務員制度の見直しにより、公務員数削減が謳われており、さらに厳しい財政状況を鑑み、本市も職員数の削減により人件費の抑制に取り組み、限られた職員数で課題に効率的に対応することが求められています。また、真に市民が満足する行政運営、均衡ある市民サービスの提供を行うためには、組織としての機能を十分に発揮できるよう、職員一人ひとりの能力や専門性を高めつつ、職員自身が意欲を持って生き生きと職務に従事すること大切です。そこで、適材適所の配置や研修等により、時代の要請に対する適応力の育成・向上を図り、常により良い行政サービスを提供する姿勢をもって、市民の立場になって、親切・丁寧に対応することができる職員を育成し、組織全体で成長していくことが重要であります。

平成24年度の改正から、6年経過したことから、これまでの取組み成果を検証すると共に、さらなる職員の能力・資質の向上及び意識改革を図り、より一層目指すべき職員像に近づくため、新方針として、改定します。

なお、新方針の取組み期間は、平成30年度から平成34年度までの5年間とします。

Ⅱ 「目指すべき職員像」と「求められる能力」

職員がその個性に基づいた能力を開発し、仕事に活用することにより組織全体の総合力として発揮されることが望ましい姿であるといえます。そこで、人材育成にあたっては職員一人ひとりの個性を尊重し、その多様性を認める視点が必要です。こうしたことから、社会情勢の変化や多様化する行政に柔軟かつ的確に対応するため、目指す職員像及び求められる能力について次のとおりとし、人材育成に努めます。

1 目指すべき職員像

(1) 全体の奉仕者として自覚と責任を持ち、市民に信頼される職員

全体の奉仕者であるという基本を忘れず、常に責任のある行動を心がけ、市民から信頼される職員

(2) 市民に公正・公平・誠実に対応し、市民の目線で行動できる職員

「窓口での対応が、事務的で冷たい印象」と聞かれることも少なくない。市役所へ訪れた市民誰もが気持ちよく帰ることのできるよう、親切・丁寧な対応、笑顔で親しみのある接遇を心がけ、相手の立場になって行動できる職員

(3) 意欲的に職務を遂行し、広い視野をもつ職員

業務目標を達成するため、仕事に対して意欲的に取り組み、常に自己啓発に努め、市行政を中長期的な視点で物事を見通すことのできる職員

(4) コスト意識を持ち、効率的に職務に取り組む職員

「最少の経費で最大の効果」は、地方公共団体運営の根幹をなす考え方である。常にコスト意識を持って計画的かつ効率的に職務を遂行できる職員

(5) 時代の変化に適応できる創造性豊かで、行動力と責任感に満ちた職員

地方分権時代は、個性と創造の時代でもありそれぞれ地域の特色を生かした施策の展開が期待されている。既成の考え方にとらわれない柔軟な発想や積極性に満ちた行動により地域の課題に取り組みながら市民にわか

りやすい施策展開を進め、市民に対して責任を持って説明することができる職員

2 職員に求められる能力

(1) 全ての職員に共通する能力

● 仕事に対する知識・技術

担当業務を遂行するうえで必要とされる専門的知識・技術の習得はもちろんのこと、担当業務以外でも本市が進めている事業に関する知識の習得や情報の共有化を図り、自らの職務遂行に活用する。

● 行政全般に関する問題意識と情報収集力

担当する業務、職場の現状に満足することなく、改善の意識を継続させ、情報の収集、管理に努め、活用する。

● 行政政策・施策の立案と実施する能力

将来の行政需要の予測、達成すべき目標の実現のために、現状分析を踏まえた政策施策を立案、提案し、それを具体的に行動し実行する。

● 組織内外での折衝・交渉・調整する能力

組織内や対外的な場での意見の相違や利害の対立を、双方が納得のできるよう解決するため、関係者との折衝や交渉、調整を行う。

(2) 階層毎に求められる能力

補 職	能 力
部長相当職	・ 市行政の先導 ・ 市政に対する政策評価・政策論議 ・ 部局等の統括
課長相当職	・ 施策の構想及び遂行 ・ 関係機関との調整、連携 ・ 部下の指導、管理、育成
主幹相当職	・ 高度な専門的実務の処理 ・ グループの統括、課長の補佐 ・ 部下の指導・育成

主査相当職	<ul style="list-style-type: none"> ・実務の改善・工夫 ・業務に対する深い知識 ・職場での協調性、部下の指導
主任相当職	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務内容の理解、知識技能の習得 ・実務の正確さ、迅速な処理、誠実な応対 ・上司への報告、連絡、相談

(3) これからの時代に新たに必要とされる能力

● 政策形成能力

地域の課題に対し政策目標をたてて、それを実現するために必要な枠組み、仕組みを作り上げるうえで必要とされる。

● 法務能力

物事を法律的な視点から捉え、本市にとって必要な独自の制度を作成するために必要な能力であり、情報公開の推進や行政手続きの実施等、行政の透明性の向上や公正確保を図るうえで求められる。

● 業務効率化能力

働き方改革が進む中、絶えず工夫を凝らし、限られた時間を効率的に活用し、業務を遂行する。

(4) 管理監督職員に特に求められる能力

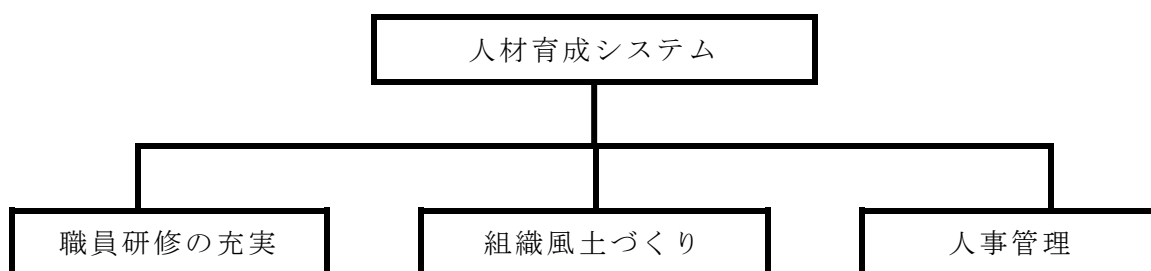
管理監督職員は、組織の目標を明確に設定し、課題を克服しながら目標を達成する組織運営と部下職員が意欲を持って職務に取り組むことができる環境づくりに努めるとともに、日常の様々な場面において適切な指導・アドバイスを行うなど部下職員の能力向上を図る重要な役割を担っています。

Ⅲ 人材育成の具体的取り組み

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みはもとより、任命権者・管理監督職員による学習機会の支援、適正な環境整備、人事管理が相互に連携することにより相乗効果を発揮できるシステムの構築が不可欠です。

そこで、人材育成に必要な取り組みとして「職員研修の充実」、「組織風土づくり」、「人事管理」の3つの分野に区分し実施します。取り組みに当っては、職員の成長を支援するという共通の目的を達成するために、相互に連携することが必要です。

【人材育成の3本柱】



1 職員研修の充実

職員研修は、職務上必要とされる専門的な知識や能力を職員に効率的かつ体系的に習得させることにより組織能力を高めることを目的としています。職場研修をはじめ職場外の研修など、今後、さらに職員には多様な研修機会を提供し、時代の変化に的確に対応できる職員の育成に努めるとともに自己啓発に取り組むことができる環境づくりを推進することが重要です。

(1) 職場研修（O J T）の推進

職場研修は、職場における職務を通じて行う人材育成の基本の研修です。

職員は職場において育つものであり、職場研修は人材育成の重要な役割を占め、職場研修はO J T（On the Job Training）とも呼ばれ、一般的には職場の上司・先輩がその仕事に必要な情報や経験及びノウハウを伝え、職員を育てる研修です。

職場研修は目先の業務をこなすための指導・指示のレベルで終わる傾向

でしたが、業務の法的な枠組みや問題点に立ち入り、その解決のための学習や議論、さらには解決方法まで含めた職場研修活動に発展させることが大切です。

昨今の定年退職による職員の能力や技術の低下が懸念される中、行政水準の維持向上を図るため、上司・先輩による若手職員の育成が急務とされます。

特に新規採用職員の指導育成については、所属内における主査職を教育係として位置づけることとします。

OJTの成功は、管理監督職員や先輩・同僚の取り組み姿勢によるところが大きいため、積極的な職員の意識啓発に取り組みます。

● 管理監督者への啓発

OJTの効果的な進め方において、管理監督職員を対象とした研修を検討します。

人事評価において、部下の育成を評定要素とするなど、管理監督職員の意識啓発に努めます。

● 職場研修に関する情報の収集と提供

各職場の研修状況、研修マニュアル、研修計画等に関する情報を調査し紹介するよう努めます。

(2) 職場外研修（Off J T）の推進

職場外研修には、大別して階層や職種ごとに行う集合研修と自治大学校等への派遣研修があります。

一定期間職場から離れる研修であるため、基礎的な知識・技術を体系的に学習できることや、専門家から高度な知識・技術を集中的に学ぶことができます。

さらには、他の自治体の職員や異業種の人とも交流できることで、職員の意識変化や気づきのきっかけとなることや、全国的なネットワークづくりの機会としても活用できます。今後は、時代の変化に対応したより効果的な研修について長期的・計画的に取り組みます。

● 集合研修

集合研修は、階層や職種別に必要とされる能力や知識を習得させることを目的としており、集合研修は、多数の職員が受講できることが利点の

一つです。集合研修として、公益財団法人愛知県市町村振興協会研修センターや尾張五市二町研修協議会による共同研修を実施しています。

効果的な集合研修を行うためには、採用から退職までの全期間を通じた研修体系を確立し計画的に取り組むことが求められます。また、環境の変化に応じ職員の課題も変化するため、職員や職場のニーズに沿った研修テーマの選択や必要に応じた研修内容の再編を進めます。

● 派遣研修

自治体独自の研修では対応が困難な高度・専門的な研修を実施している研修機関として、自治体大学校や市町村職員中央研修所等があります。

自治体大学校は、長期間の研修期間を設定し、政策形成能力や行政管理能力の育成を行っています。また、市町村職員中央研修所等は専門実務から政策課題まで幅広い研修を実施しており、このような研修機関は時代の変化に対応して常に研修内容の改善と充実をはかっており、効果的に最新の知識・情報を得ることができます。今後も、派遣を継続し多くの職員が研修を受講できるように努めます。

また、実務研修生として、愛知県へ毎年職員を派遣しており、県域全体のなかでの市の位置付けや他の市町村の状況など広域的な考え方ができる点で効果的であることから、職員定数減少という厳しい状況ですが、今後も職員派遣を推進します。

2 組織風土づくり

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理などの手法を充実するだけでなく、人材育成の現場である職場環境の熟成が不可欠です。

職場や組織の体質、雰囲気は、職員の学習意識に大きな影響を及ぼすことから、自己研鑽に意欲を持つ職員を支援する雰囲気・職場風土を熟成していくことが重要です。

そのためには、職場におけるコミュニケーションの活性化、職務を通じた市民との交流、職員一丸となった目標管理による組織運営の推進が学習的職場形成にとって大きな役割を果たします。

そして、より良い職場風土を築ければ組織全体の力も高めることができ、行政能力の向上にもつながります。

(1) 自己啓発の促進

人材育成の基本は自己啓発であり、職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を認識し、能力開発・向上のため主体的に取り組むことが重要です。その促進を図ることは基本的な施策となりますので、組織として可能な限り奨励・支援を行う必要があります。

● 自己啓発についての管理監督職員の理解と支援

職員の自己啓発を進めるためには、職場リーダーの理解と支援が必要です。自己啓発を進めやすい職場風土の形成を図り、職員の取り組みを奨励することが、管理監督職員の職務ともいえます。そのため、管理監督職員のための意識啓発に努めます。

● 研究活動の支援

意欲的・積極的な職員を養成するために、市政の課題等について自主的な研究活動を奨励します。また、職員間の情報の共有化を図るため、発表機会の提供や研究成果が行政施策に反映できるシステムについて検討します。

(2) コミュニケーションの活性化

職場の体質、雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼすものです。職員一人ひとりが協力しあい能力向上に努め、相互啓発的な雰囲気をつくり上げるよう意識的に努力する必要があります。また、管理監督職員が率先して学習的職場づくりに取り組むことが必要です。

● 意欲的に取り組むことができる職場

職員は仕事を通して成長するものであり、職員の意欲と果たすべき目的が一致したとき自己実現が図られます。

管理監督職員の役割には部下の指導育成があり、人づくりの職場環境形成が求められます。管理監督職員が活発な意思疎通ができる風通しの良い職場環境の形成に努めることにあわせ、その重要性を認識する学習機会の提供について検討します。

● 組織風土の改革

職員の企画力や課題解決力を高めるとともに、慣例や過去の事例にとらわれることなく、自らの業務や組織での役割と働き方を見直し、既存業務

の効率化や新しい事業に主体的にチャレンジしていく組織風土を醸成し、意思決定の迅速化に向けた簡素で効率的な組織の構築に努めます。

● 組織目標と行政情報の共有化の推進

組織全体の目標と関連する情報は組織内の隅々まで浸透しなければなりません。情報等の共有化が図られないと、職員には単に仕事をさせられているとの思いだけが残し、士気があがりません。

組織目標や情報の浸透が図られる機会として庁議報告会（管理職者会）及び仕事開始前のミーティング並びに課内会議等がありますが、職員の育成の観点からも工夫を加えた会議等が開かれるよう管理監督職員に働きかけます。

● メンタルヘルスの推進

ストレス社会を反映して、最近では精神面での病気により長期療養となる事例が増加しています。また、発病まで至らずとも潜在的な心の病を持つ職員がいることも考えられます。メンタルヘルス障害対策として管理監督者や異動一年目の者向けに研修を行っていますが、今後も研修内容の見直しを図りながら、研修等を通して、管理監督職員には普段から部下とのコミュニケーションにより部下の変化に気づけるよう意識の醸成を図り、職員にはセルフケアの方法等を学ぶ機会を設けます。また、復職プログラム制度により、長期休職者本人の心と体の負担を軽減し、円滑に復職につながるよう支援します。

(3) 目標管理による組織運営

上司と部下が、積極的なコミュニケーションのもと、組織の目標と個人の目標を関係づけながら仕事を達成していくことは、組織目標の明確化や事務事業の効率化、そして行政の体質改善や職員の意識改革も図れるため、計画、実行、評価のマネジメントサイクルに沿って仕事を遂行する手法を推進します。

3 人事管理

人事管理は、職員の採用から退職までの期間に、職員の持つ資質を把握し、職員の意欲と能力を最大限に引き出し、活用することで、組織全体の能力を

高め、活性化させることを目的としています。そのため職員の意欲向上に結びつく人材育成の視点にたち、人材の確保、職員の配置管理、人事管理制度の整備を中核とした人事管理を目指します。

(1) 職員採用と人材の確保

採用そのものは人材育成ではありませんが、採用段階で可能な限り優秀な人材を確保することは、その後の人材育成が容易に行われることにもつながるもので、人材育成の重要な要因となります。

また、本市で働きたいという意欲と情熱を持った人を増やすためには、魅力ある職場づくりを進める必要があります。

● 職員採用の選考強化

当市の未来を担う人材の確保という観点から多様化する行政ニーズに的確に対応できる、幅広い視野と豊かな感性を持ち、行動力に優れた職員を採用する必要があります。

このため、採用においては、一般的な知識・専門的知識についての筆記試験の成績もさることながら、公務に対する意欲・意識を重視し、知識のみに偏らない、人間性を考慮した採用に努めます。

● 多様な雇用形態の取り組み

退職者の経験・知識・能力は貴重な財産です。再任用や臨時職員としての再雇用を希望する者は原則、全員雇用をしておりますので、今後もその有効活用を図ります。

また、専門性の高い分野や特定課題に対応するための任期付職員の採用に取り組めます。

● ワーク・ライフ・バランスの推進

人材確保のためにはワーク・ライフ・バランスが実現できる魅力ある職場環境を整えることも大切です。ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と仕事以外の生活との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方のことです。そのために、育児や介護等の事情のある職員が安心して働き続けることができるよう制度の周知及び積極的な活用のできる職場環境づくりの促進を図ります。そして、職場全体で業務の効率化・生産性向上を図り、職員一人ひとりにゆとり時間を創造し、仕事以外の生活も充実させることができるよう努めます。ノー残業デーの徹底や、管

理監督職員が部下の業務及び進行管理等のマネジメントを適正に行えるよう、また、職員自身が限られた時間の中で、効率的に業務を遂行することができるよう研修等を引き続き実施します。

(2) 職員の配置管理

人事異動は、人材育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

そのため、人事異動を通して、職員が幅広い視野や知識、技術の習得が得られるように努めます。

また、職員の意欲、能力、適性を把握し、適材適所に配置するための経歴管理と基準づくりを検討します。

さらに、自己申告制度を通して、職員が自らの能力・資格、個性を生かせる職場への配置ができるよう、積極的にヒアリングを行います。

● 職員育成のための人事異動

職員の適性等を生かしながら異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材育成を図るためにジョブ・ローテーション（職場を計画的に交代させて、職員の能力・知識の向上を図る人材育成の手法）を進めます。

● 専門職員養成の検討

これまでの人事配置は、幅広い職務経験や知識、政策形成能力や管理能力をもつ総合職の養成に主眼をおいてきました。今後は、地方分権時代と社会情勢の複雑化に対応する専門能力を有する専門職の養成が課題となることから計画的に特定の職務分野に精通した専門職員の養成について検討します。

● 女性職員の活躍推進

男女共同参画社会の推進や人材の発掘・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確保・育成が重要となります。

このため、女性職員ならではの視点や能力を十分に生かすことができるように職域や業務の拡大を図り、女性職員の多様な分野への積極的な登用に努めます。

また、女性職員活躍推進の理解を深めるべく、女性職員のみならず男性職員へも女性活躍推進研修の実施を検討します。

(3) 人事管理制度の整備

職員のモチベーションを高め、組織力を維持するためには、職員の持つ資質（能力・適性など）や実績を適切に把握し、人材を有効に活用する必要があるため、人事管理制度の適切な運用等の人事管理を図ります。

● 人事評価制度の見直し

人事評価制度として、平成28年度から全職員を対象に人事考課制度の本実施を開始しました。公正かつ客観的に評定できるよう、考課者に対して研修を実施していますが、今後も引き続き研修を実施するとともに考課方法等の見直しを図ります。

● 昇任管理

職員の意欲・能力・実績を的確に把握し、年功にとらわれず能力や実績を重視した昇任管理を目指します。

● 再任用制度の活用

長年の経験豊かな知識をもった定年退職者の再任用制度の有効活用を図ります。

IV 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進していくためには、具体的な取り組みとして掲げた組織風土づくりや人事管理制度の整備、さらには研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲をもって自己啓発等に取り組むことが重要です。

また、管理監督者自身が人材育成を担っているという自覚と部下に対する適切な指導・助言をし、さらには、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠となります。

1 職員の役割

人材育成の基本は、職員の一人ひとりの主体的な自己啓発への取り組みであり、意欲と向上心がなければ組織の発展は望めません。

組織の中で、職員一人ひとりが自己啓発に意欲的に取り組み、積極的に自己研鑽を積むことは、他の職員の向上心を刺激して職場全体の意識も高め、学習的な職場風土の形成につながります。

職員は、自ら自己啓発による人材づくりを行うことにより、職員個人の能

力向上にとどまらず、学習的な組織風土づくりに貢献することを自覚する必要があります。

2 管理監督者の役割

仕事に関する能力を開発・向上させる場面は、職場における日常業務が最も重要であり、この機会を有効に活用していくためには、管理監督者が部下職員に対し、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言することが必要です。

人材育成において、管理監督者はキーパーソンであり、管理監督者の意識と行動が部下職員の意欲と職場の雰囲気大きく左右することから、その役割は非常に大きなものです。

業務への積極的な関心や問題意識もなく自己啓発の意欲もない管理監督者のもとでは、部下職員の人材育成など望めず、職員は自己啓発どころか勤労意欲をも失いかねません。

管理監督者は、部下職員に大きな影響を与える存在であることを自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たす必要があります。

3 組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには組織の果たす役割が非常に重要であり、自己啓発の支援や職場研修の推進など学習的な組織風土づくりを進める必要があります。

また、これらの取り組みを進めていくためには、人材育成担当課の役割は大きく、効果的な人材育成方策の企画・立案や先進地の取り組み等の情報収集強化を図っていく必要があります。

V おわりに

自治体を取り巻く環境が大きく変化してきている中、いやおうなく職員自身も変化していかなければ、もはや自治体経営が不可能な時代になっています。

今後は、この「稲沢市職員人材育成基本方針」に基づき、職員の能力開発や資質向上に向けた職員研修の充実を図っていきますが、研修内容を固定化するのではなく、常に時代に適応した研修プログラムの導入を検討し、研修計画を

策定します。

また、時代が変わるとともに求められる職員の能力や組織のあり方も常に変化していくため、この基本方針をはじめとする総合的な人材育成方策の検討及び見直し等を行い、人材育成を推進していきます。