

下松市人材育成基本方針 (見直し版)

平成 31 年 3 月

総務部総務課

目 次

第1	人材育成基本方針とは	1
1	目的	1
2	見直しの趣旨	1
第2	職員像	2
1	求められる職員像	2
2	必要な意識	2
3	求められる能力	3
第3	人材育成に向けた具体的な取組	5
1	職員研修	5
(1)	自己啓発	
(2)	職場研修	
(3)	職場外研修	
(4)	管理職の意識改革	
2	人事管理	7
(1)	人材確保（採用）	
(2)	人事異動	
(3)	人事評価	
(4)	昇任管理	
(5)	女性職員活躍の推進	
3	職場環境	9
(1)	仕事と生活の充実（ワーク・ライフ・バランスの推進）	
(2)	心と体の健康管理の推進	
(3)	ハラスメント対策	
(4)	女性が活躍できる職場環境づくり	
第4	人材育成におけるそれぞれの役割	10
1	職員（個人）の役割	10
(1)	積極的な自己啓発	
(2)	業務の協力と連携	
(3)	研修効果の伝達	
2	管理監督者の役割	11
3	人事研修担当部門の役割	11

第1 人材育成基本方針とは

1 目的

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つつある一方、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治は新しい時代を迎えようとしています。

こうした中で、当該地域の将来像や行政の在り方等を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにするものです。

2 見直しの趣旨

本市では、平成20年3月に下松市人材育成基本方針を策定し、人材育成を進めてきました。

策定から10年が経過した現在、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。地方分権の進展により地方自治体の担う役割は多様化し、その権限と責任は益々大きくなるとともに、人口減少社会の到来や高齢化社会の進行は依然として止まることなく、職員の削減や財政規模の縮小が余儀なくされようとしているなかで、本市が求められる使命を常に意識して業務を行う高い意欲と能力をもった人材を育成することが必要とされています。

さらに、平成28年4月に改正地方公務員法が施行され、人事評価制度の導入による能力及び実績に基づく人事管理の徹底も求められており、本市においても人材育成に主眼を置いた制度として活用しているところです。

そこで、職員一人ひとりが明確な目標を持って自ら資質の向上を図るとともに、組織全体として計画的な人材育成に取り組んでいくために、現方針の見直しを行います。

第2 職員像

1 求められる職員像

職員一人ひとりが、市民の視点に立って質の高い行政サービスの提供ができるよう、自主的に業務の仕組みや進め方を見直し、改善し続けることが求められることから、これまでの「求められる職員像」を維持・継承することとします。

市民の立場で考え、ともにまちづくりを進める職員

「市民が主役」であるとの意識を持ち、市民の立場で考え、市民サービスの向上に主体的に取り組み、行政情報を市民と共有し協働してまちづくりを進める職員

市民に信頼され、豊かな人間性を有する職員

下松市職員として高い倫理観と使命感を持ち、全体の奉仕者として常に責任ある行動を心がけ、市民から信頼されるとともに、思いやりと優しさを有する心豊かな職員

先見性を持った、創造力ゆたかな職員

社会環境の変化や新たな時代の動きを的確に把握して地域の課題を発見し、広い視野と先見性を持って挑戦し、解決にあたることのできる職員

2 必要な意識

全ての職員に共通して、次のような意識が必要です。

必要な意識	定義
市民本位の視点	常に市民の立場に立って、ニーズを発見し課題を解決していかうとする意識
コンプライアンス	公務員としての倫理観と使命感を持ち、公平公正な職務を心がける意識
協 調 性	組織の一員として、他の職員との協力により業務を円滑に遂行しようとする意識

向 上 心	新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする意識、また、前例にとらわれず、課題を解決していこうとする意識
コ ス ト 意 識	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的、効率的な行政運営を推進しようとする意識
業 務 改 善	業務に対する問題意識を常に持ち、業務効率向上のため積極的に提案、実行しようとする意識
柔 軟 性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする意識
協 働 性	市民への情報公開と説明責任を自覚し、市民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする意識
接 遇	常に親切・丁寧な姿勢で、迅速に市民サービスを提供しようとする意識

3 求められる能力

職員には階層別に、次のような能力が求められます。

求められる能力	定 義
組織マネジメント	組織目標達成課程における組織全体のマネジメント（PDCA）行動
業務マネジメント	職務目標達成課程における業務のマネジメント（PDCA）行動
人 材 育 成	部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝える行動
能 力 開 発	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自らの意欲、知識・技術、習熟能力の向上を図るために行う自己啓発行動
折 衝 ・ 調 整	役所内外の折衝において、立場や意見の異なる相手に対して、誠実な対応による良好な関係構築、傾聴と論理的表現による説得、お互いのプラスを目指した調整等により、理解や協力を取り付け、組織の効果的運営に貢献する行動
意 思 決 定	常日頃の意思決定や問題発生に際し、解決手順は適切であるかなど、複数の代替案などから目標達成に有効な案を選択し、機を逃さず決定する行動
判 断	現状の課題・問題と優先順位を的確に位置づけているか判断する行動（情報の取捨選択、比較・識別・評価・統合化、手段・方法の優先順位の判別、状況変化への対応）

企 画 ・ 構 想	目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来見通しから広い視野に立った構想をとりまとめる行動
改 善 工 夫	現状を少しでも良くするために、問題意識を持って業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する行動
知 識 情 報 活 用	業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（IT活用を含む。）を身につけ、現場で活かす行動
市 民 志 向	市民に対して常に公平に接し、市民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をする行動
チ ャ レ ン ジ 精 神	仕事の幅を広げ、質を高め、改善することに自ら進んで取り組む姿勢・行動
リ ー ダ ー シ ッ プ	目標達成に向け、部下の信頼を得て、組織全体を協力的な関係にまとめ、部下の持てる力を最大限に引き出す行動
チ ー ム ワ ー ク	チームの一員として、自分の守備範囲以外の仕事でも協力要請があれば前向きに協力援助する行動
責 任	自分に与えられた職務や任された仕事を、報告義務を遵守し、最後までやり遂げようとする行動

階層別体系図

階 層	能 力									
部長級	組織マネジメント	人材育成	判断・折衝	意思決定	企画・構想	知識情報活用	市民志向	チャレンジ精神	リーダーシップ	責任
部次長 課長級										
課長補佐 係長										
主査、副主査、 主任、職員										
消防署職員、保育士、 給食調理員、 環境業務員										
	業務マネジメント	能力開発	判断	改善・工夫	チームワーク					

第3 人材育成に向けた具体的な取組

これからの本市を担う「求められる職員像」を育成するためには、職員一人ひとりの自主性を尊重し、個性や適性、能力を最大限に伸ばすための取組が必要です。このことを踏まえて、人材育成の具体的な取組について、「職員研修」「人事管理」「職場環境」の観点から整理し、以下に掲げる方策を組織的に取り組むことにより、職員の意識を高め、人材育成を推進します。

1 職員研修

本市では、これまで「自己啓発」「職場研修」「職場外研修」の三つを柱として人材育成に取り組んできました。

今後も引き続き、職員が「求められる職員像」を実現するため、「職場研修」を基本に、職員個人が行う「自己啓発」への一層の支援と個々の能力を育成するための階層別研修等の「職場外研修」それぞれの特徴を生かしながら、体系的・組織的な研修制度の構築に努めます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、将来的に円滑な組織運営を行うためには、特に30代から40代前半の中堅職員の早期の資質向上が求められており、重点的に育成していく必要があります。

(1) 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職員自らが意識改革や能力を向上させようとする意欲が何より重要です。自分の立場や役割、職務内容が多様化するに伴い、必要とされる能力を身に付ける方法は、自ら判断しなければなりません。

職員一人ひとりが自己啓発に継続的に取り組み、また、組織全体で学習的な風土を作り上げていくため、職員の自己啓発意識の向上とその支援の充実を図る取組をさらに進めていきます。

《具体的な取組》

- ・ 通信教育の奨励・支援
- ・ 自主研修活動への支援
- ・ 研修成果の伝達

(2) 職場研修

職員が成長する機会の多くは、実際の職場において「職務を通じ、上司や先輩から学ぶ」中にあり、指導や助言など、職場内での日々の業務を通じて部下や後輩の育成をしていくことが重要となります。職員個々の能力育成と組織力の向上を図るには、OJTの充実と計画的な実施が必要です。

《具体的な取組》

- ・個人指導員制度の充実
- ・職場ミーティングの推進
- ・人事評価制度の適切な運用
- ・業務マニュアルの作成

(3) 職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修で、人材育成の手段として最も一般的に行われているものです。

本市では、階層ごとに必要とされる能力を習得していく階層別研修と職員一人ひとりが持てる能力を最大限に伸ばすための特別研修を組み合わせ、レベルアップを図ります。

また、職員自身が研修の講師になることも非常に有効な手段であることから、積極的に講師の養成に努めます。

《具体的な取組》

- ・職務階層別研修の充実
- ・特別研修及び課題別研修の充実と周知の徹底
- ・職員派遣研修制度の推進

(4) 管理職の意識改革

所属部署のマネジメント能力は、管理職に求められる重要な能力の一つです。職員の減少と業務量の増加が進んでいる現状において、職員のモチベーションの低下、ワーク・ライフ・バランスの乱れ等から職員の健康状態の悪化により、職場環境が良好な状態でなくなれば、質の高い行政サービスを提供することはできません。

管理職は、分掌事務を円滑に進めることは当然ながら、生き生きとした職場が人材育成において大きな役割を占めていることを認識し、「職場の雰囲気づくり」「部下の能力開発」「部下の健康管理」等の職場マネジメントを行う必要があります。

《具体的な取組》

- ・人事評価制度の適切な運用
- ・管理職研修の充実

2 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇格等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に活かすことを一つの目標としています。

また、効果的な人材育成を進めていくためには、職員の適性或個性を把握し、持てる能力を最大限に発揮させることが重要です。

職員一人ひとりが職務に対してやりがいを感じ、誇りと意欲を持って職務に臨めるよう、人材育成に繋がる人事管理の取組に努めます。

(1) 人材確保（採用）

多様化する市民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、柔軟な発想や想像力に富む人材、困難な課題に積極的に挑む意欲ある人材を確保するため、公平・公正を保ちながら人物本位の採用試験を実施していきます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、即戦力が期待できる専門性の高い民間企業などの実務経験者を採用する社会人枠の採用も引き続き実施します。

その他多様な人材を確保するため、本市で仕事をする魅力の発信や様々なニーズに対応したインターンシップの実施等、積極的な募集活動により採用試験応募者の増加を図っていきます。

《具体的な取組》

- ・人物本位の採用試験の充実
- ・積極的な採用活動の取組

(2) 人事異動

人事評価等を考慮した計画的な人事管理を推進するため、異なるセクションを幅広く経験させ、計画的な人事異動に努めるとともに、職員個々の能力や適性等を把握し、適材適所の人事配置に努めます。

特に採用から概ね10年までの間に、窓口部門、事業部門、管理部門などへの配置により計画的なジョブローテーションによって人事配置を行います。

一方、技術や業務の継承などの観点から業務に精通した職員が必要な職場もあるため、職員の適性或能力などを考慮しながら、スペシャリストを育成する人事異動も検討します。

また、多様な経験を積ませることにより職員の資質能力向上を図るため、官公庁等への職員派遣に引き続き努めます。

《具体的な取組》

- ・ジョブローテーションの確立
- ・複線型人事管理制度の活用
- ・希望降任制度の活用

(3) 人事評価

職員の職務に対する適切な評価は、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たすとともに、それに基づく上司からのフィードバックは、職員の能力開発の動機づけとなり、さらなる意欲や能力の向上に繋がります。

本市の人事評価制度は、「職員の能力開発ツール」「上司と部下とのコミュニケーションツール」「人事管理の基礎」に活用する人材育成の基本ツールとして位置付けており、仕事を通じて上司と部下がそれぞれの立場で共に成長することで、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的に市民サービス向上を目指すものです。

なお、地方公務員法の改正によって、人事評価制度を人事管理の基礎として活用、反映させることが義務付けられたことから、公平公正で客観性のある運用を目指します。

《具体的な取組》

- ・ 人事評価制度の適切な運用
- ・ 評価者及び被評価者研修の充実
- ・ 評価結果の処遇反映

(4) 昇任管理

上位の職に昇任し、より困難な職務を担当することも、職員にとっては能力開発の重要な機会に繋がります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みが必要となります。

管理職昇任前の研修や管理職昇任試験など、能力主義に基づく昇任管理について検討します。

《具体的な取組》

- ・ 昇任試験制度の導入検討

(5) 女性職員活躍の推進

男女共同参画社会の実現のために、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが必要とされています。

また、社会経済情勢の変化に伴い、行政サービスの向上に多様な価値観が求められるなか、今まで以上に女性職員の果たす役割は重要となっていることから、政策形成や意思決定過程への登用や職域の拡大に努めます。

《具体的な取組》

- ・女性職員のキャリア形成支援の充実
- ・女性の管理職比率の向上

3 職場環境

(1) 仕事と生活の充実（ワーク・ライフ・バランスの推進）

職員が持てる能力を十分に発揮し、やりがいを持って仕事をし、充実した市民サービスを提供するためには、職員自身が心身ともに健康であることや安心して働くことができる環境づくりが必要です。

計画的な年休の取得促進やノー残業デーを活用した定時退庁、時間外勤務の縮減等によりワーク・ライフ・バランスを重視した職員が働きやすい環境づくりに努めます。

《具体的な取組》

- ・年次有給休暇等の取得促進
- ・時間外勤務の縮減
- ・業務の見直し

(2) 心と体の健康管理の推進

心身の健康を害すれば、本人はもとより家族や職場にとっても大きなマイナス要因となり、職場環境の変化や業務遂行における環境の変化等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっています。

このような状況を未然に防止するため、メンタルヘルスに対する理解と対策についての研修や啓発の充実に努めます。

《具体的な取組》

- ・ストレスチェックの効果的な活用
- ・安全衛生委員会機能の強化
- ・職場復帰支援の充実

(3) ハラスメント対策

ハラスメントは、他者を人として尊重しない意識が背景にある行為と言えます。それらの行為は、職員のモチベーションの低下やメンタル不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、公務の執行や市民サービスの提供にも支障をきたすもの、万全の対策をとる必要があります。

ハラスメントが起きない、起こさせない職場をつくるためには、職員一人ひとりがハラスメントの意味やその影響を理解することが必要であり、定期的な研修等を通じて、職員への周知啓発と意識向上に努めます。

《具体的な取組》

- ・ 定期的なハラスメント研修の実施
- ・ 相談窓口の定期的な周知及び拡充検討

(4) 女性が活躍できる職場環境づくり

女性が職場において活躍できる環境づくりについては、男女ともに意識を改革し、女性職員が十分に能力を発揮できるよう考慮する必要があります。

業務分担の見直しや代替要員の確保等を図り、育児休業等を取得しやすい環境整備を行うとともに、時間外勤務の縮減や有給休暇等の取得を促進し、管理職を中心に職場の意識改革に努めます。

また、女性のキャリアデザインについても、研修等を活用し積極的な意識改革に努めます。

《具体的な取組》

- ・ 育児休業等制度の利用促進
- ・ 育児休業職員の復職支援
- ・ 女性職員活躍への支援

第4 人材育成におけるそれぞれの役割

人材育成を効果的に行うためには、全庁的な育成意識の形成と、「職員一人ひとり」、「管理監督者」、「人事研修担当部門（総務課）」がそれぞれの役割について十分な理解と自覚を持って進める必要があります。

1 職員（個人）の役割

職員は「求められる職員像」を目指して、今、自分に必要な能力は何か、また、自分に求められている能力は何かを的確に把握し、常に学び、知識を吸収する意欲を失わないよう自己研鑽に励むことが重要です。

(1) 積極的な自己啓発

職員は、一人ひとりがキャリア形成を描いて、それを実現するため積極的な自己啓発に努めなければなりません。

(2) 業務の協力と連携

職場における日常業務は、自分の役割だけでなく職場は一つのチームである事を認識し、協力・連携しながら遂行していく必要があります。また、協力・連携は職場でのコミュニケーションを促し、相談しやすい関係の構築につながります。

(3) 研修効果の伝達

研修を受講した職員は、研修効果を職場や組織全体へ伝達し、職場で共に学び高めあう風土の醸成に寄与していくことが求められます。

2 管理監督者の役割

管理監督者は、部下の能力や意欲を適正に把握し、部下の指導・育成を行っていかなければなりません。また、職場において日頃から良好なコミュニケーションをとり、組織目標の明確化・情報の共有化を図り、風通しがよく誰もが働きやすい職場づくりに心がける必要があります。

3 人事研修担当部門の役割

人材育成を効果的・体系的に推進していくために、職員の意識や職場の実態把握に努めるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があります。

また、人事評価の結果によって明らかになった職員個々の強みや弱みに対して、適切な能力開発を図るための研修の実施に取り組んでいく必要があります。