

人材育成基本方針（改訂版）

平成31年4月
諏訪市

《 目 次 》

	＜資料 諏訪市の人材育成の体系＞	1
第1章	改訂の趣旨及び基本方針策定の目的	
	①改訂の趣旨	2
	②人材育成基本方針の目的	2
	③人材育成の基本的な視点	2
	④求められる行政のあり方（まちづくりの方向）	3
第2章	人材育成の方向性	
	①めざすべき職員像	3
	1 基本的意識・姿勢	
	2 基本的な能力	
	＜参考＞職種・職制上の段階別に求められる標準的な職務遂行能力	
	②めざすべき職場の姿	11
第3章	人材育成の方策	
	①人材育成システムの構築（総合的な取り組みと施策の体系）	12
	②職員研修（研修による人材育成）	12
	1 自己啓発	
	2 職場研修-OJT	
	3 職場外研修-Off JT	
	＜資料 研修施策・事業体系＞	16
	③組織文化の創造（環境による人材育成）	17
	1 人を育てる風土づくり	
	2 市民等との交流の促進	
	3 市民主体への意識改革	
	4 【目標による管理】による行政運営	
	④人事管理（人事による人材育成）	19
	1 人事管理における【人材育成】の基本的な考え方	
	2 職員採用	
	3 人員配置等	
	4 昇任管理	
	⑤福利厚生（福利厚生による人材育成）	22
	1 仕事と家庭生活の両立	
	2 時間外勤務の縮減及び休日取得の促進	
	3 健康管理体制の充実	
	4 メンタルヘルス対策の充実	
	5 ハラスメント対策	
第4章	人材育成推進体制	23
	1 職員の役割	
	2 管理監督者の役割	
	3 総務課等の役割	

諏訪市の人材育成の体系

諏訪市人材育成基本方針

基本理念

市民福祉の増進を図るため、総合計画、市長の施政方針、事業計画(政策・施策・事業)等を効果的・効率的に実現する【人材】を育成する

求められる行政のあり方

- ①【住民自治】の理念に基づいている
- ②市民の高い満足度を実現する行政サービスを提供できる
- ③時代の要請に即応した個性ある行政運営を行う
- ④コスト意識と都市経営感覚を発揮し、説明責任を果たす
- ⑤情報公開と市民コンセンサスの確立を実現する

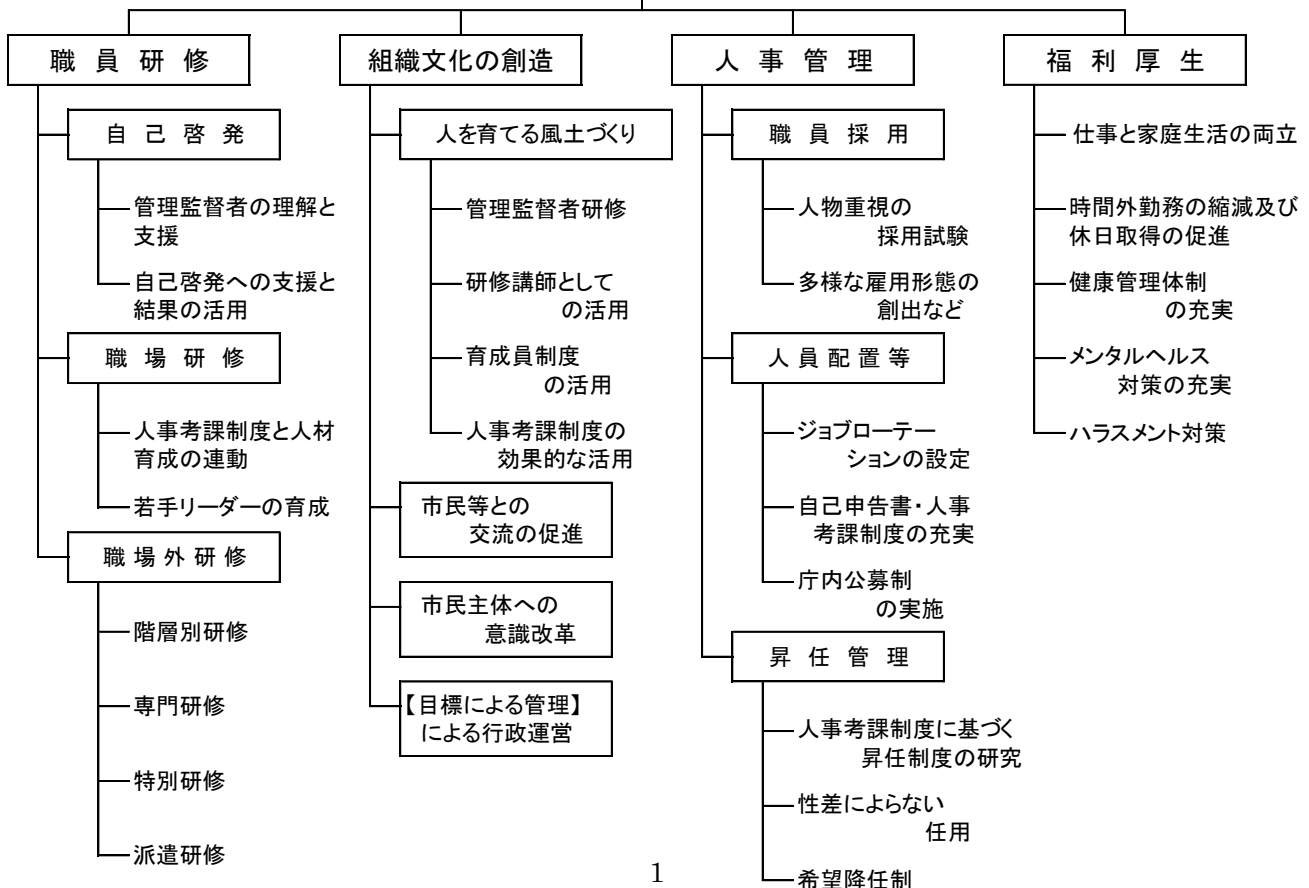
めざすべき職員像

●諏訪市で働くことに喜びと誇りを持ち●自治体職員としての使命と責任を自覚し●市民の立場に立って●柔軟な発想で改善・改革に積極的に取り組み●行動力にあふれ、コスト意識を持ち●高い専門性と誠意ある態度で職務を遂行し●市民から信頼され●市民とともに【魅力あるまちづくり】をすすめる職員

めざすべき職場の姿

- ① 共有する職場
- ② 協調する職場
- ③ 向上する職場
- ④ 協働する職場

人材育成システム



第1章 改訂の趣旨及び基本方針策定の目的

①改訂の趣旨

当市では、平成11年3月に、組織を円滑に運営し、市民サービスの向上を図るため、その原動力となる職員の意欲と能力の向上を目的とした、人材育成基本方針を策定しました。その後、平成15年4月に見直しを行い、様々な取り組みを行ってきました。

わが国は、世界に類を見ないスピードで「人口減少・超高齢社会」が進行するとともに、経済情勢においては依然不透明な状況にあります。また、地方自治体においては、多様化・高度化する市民ニーズに対応するための地方分権が進展する中、地方の経済活性化と自治体の財政基盤の強化を図るため、地方創生の施策が展開されているところです。

一方で、地方公務員法の改正による人事評価制度の義務化、国を挙げた女性活躍の推進とともに、官民一体の「働き方改革」による労働生産性の向上が求められており、人材育成の必要性がさらに高まっています。

また、職員の人材育成を主な目的として実施している人事考課制度は、当市では平成13年6月に導入についての検討を行い、制度設計と試行期間を経て、平成15年度より正式に導入しています。平成20年度には制度導入後5年間の実績を基に検証を行い、翌21年度より現行制度を開始し、10年が経過しました。また、人事考課制度は平成28年度には全国で義務化され、時代にあった制度の実施が求められています。

今後は、会計年度任用職員制度の導入、定年延長等、人事行政に関する制度も大きく変わろうとしています。このような社会情勢の急激な変化を踏まえ、人材育成の必要性や基本的な考え方を改めて整理するとともに、人材育成に関わる各種施策の趣旨・今後の方向性を明らかにし、職員一人ひとりが自ら成長するための指針となるよう、見直しを行うものです。

②人材育成基本方針の目的

社会経済の情勢の変化や高度化・多様化する市民のニーズを的確に捉え、時代の要請に速やかに対応し、高度な市民サービスを提供するためには、自ら考え行動できる「自律型人材」を育成する必要があります。

この方針の目的を次のとおり定めます。

- ①「めざすべき職員像」と「求められる能力」を明らかにし、人材育成の基本的な考え方を全職員が共有することにより、職員各々が主体的に能力や資質の向上を図る
- ②組織全体で人を育てていくための人事制度及び研修制度の構築や、職員一人ひとりが意欲をもって働くことができる職場環境の整備を図る

③人材育成の基本的な視点

人材育成の基本理念

人材育成を進めるうえで最も基本となる精神・価値基準・行動原理となる基本理念を次のとおり設定します。

人材育成＝市民福祉の増進を図るため、総合計画、市長の施政方針、事業計画（政策・施策・事業）等を効果的・効率的に実現する【人財】を育成する

④求められる行政のあり方（まちづくりの方向）

- 1 【住民自治】の理念に基づいている
- 2 市民の高い満足度を実現する行政サービスを提供できる
- 3 時代の要請に即応した個性ある行政運営を行う
- 4 コスト意識と都市経営感覚を発揮し、説明責任を果たす
- 5 情報公開と市民コンセンサスの確立を実現する

第2章 人材育成の方向性

① めざすべき職員像

人材育成を効果的に進めていくためには、職員一人ひとりがめざすべき職員像を共有し、その実現に向けて積極的に取り組んでいくことが必要です。

【めざすべき職員像】

- * 諏訪市で働くことに喜びと誇りを持ち
- * 自治体職員としての使命と責任を自覚し
- * 市民の立場に立って
- * 柔軟な発想で改善・改革に積極的に取り組み
- * 行動力にあふれ、コスト意識を持ち
- * 高い専門性と誠意ある態度で職務を遂行し
- * 市民から信頼され
- * 市民とともに【魅力あるまちづくり】をすすめる職員

1 基本的意識・姿勢

職員が身につけておくべき基本的意識・姿勢としては、次のようなものを挙げることができます。

- 市民サービスの基本理念である“す・て・き・し・な・や・か”を実践できる
- 市民の一員として地域社会活動に貢献する
- 人権尊重を基本に業務を行うことができる
- 人間としての正義感に根ざし、公務員としてのより高い倫理意識を持って、自らを厳しく律することができる
- 担当業務の目標・方針、市政全体の現状と課題を的確に把握している
- 上司の指示に対し責任を持って業務遂行ができる
- 部下・後輩の指導・育成ができる
- 職場の仲間や関係者に対し、常に協力的な態度を示し、円滑に職務を遂行しようとする
- 常に問題意識を持ち、自ら考え、チャレンジ精神で自ら行動できる
- 自らを高めようとする意識が高く、常に積極的な学習意欲を持っている
- 市民生活の現場に自ら足を運び、市民や関係者の意見をよく聴いて交流し、現場の実情を把握した上で仕事を進めることができる
- 業務に関係ある法令などに精通している
- 情報の収集・分析・処理・管理を新たな技術や手法を取り入れながら、あらゆる手段や機会を利用した的確に行い、仕事を進めることができる
- コスト意識を持って業務ができる

2 基本的な能力

職員に求められる能力は、職種や職位、担当業務の内容などによって異なりますが、ここでは人事考課制度の能力基準をもとに、ある程度一般化できるものについて①基本的に必要な能力、②業務の遂行に必要な能力、③新たな課題への対応に必要な能力の3つに分類し、さらに④管理監督者に求められる能力を加え、代表的なものを挙げることにします。

(1) 基本的に必要な能力

- 役割・課題認識・解決能力
市民のニーズを的確に把握し、課題を見抜き、その課題を解決していく能力
- 状況判断・対応能力
自分の置かれた立場や課題を意識し、的確な状況判断を行い、杓子定規な考えに捉われることなく、柔軟に対応する能力
- 自己表現能力
話し言葉、書き言葉により市民に対しわかりやすく正確に意思を表現し、伝えるコミュニケーション能力
- 自己管理能力
どのような状況に直面してもストレスをコントロールし、自ら士気を高め、積極的に取り組み、持てる能力を最大限に発揮できる精神面の能力
- 人権意識・倫理観
人権尊重を基本に職務を遂行し、人間としての正義感に根ざした高い倫理観

(2) 業務の遂行に必要な能力

□仕事に対する知識・技術

担当業務に関する知識・技術はもとより組織内における仕事のすすめ方に関する知識、市政に関する一般的な知識や社会経済情勢等に関する知識・技術

□対人能力・折衝力

組織内外の人と折衝し、調整し、妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築くことができる能力

□課題予知・発見・解決能力

時代や環境の変化、市民ニーズの変化を敏感に察知し、新たな課題を予知・発見できる能力と、課題解決のために有効な政策・施策・事業を企画・立案できる能力

□ITスキル

業務の効率化を図るため、IT 機器を有効に使いこなす能力

(3) 新たな課題への対応に必要な能力

□政策形成能力

仕事に関する知識や技術、課題発見・解決能力、対人能力などを駆使して、政策を形成する能力

□法務能力

単に法制執務に関する知識だけでなく、ものごとを法的な視点で捉えるセンスや政策法務（自治立法、自治解釈、訴訟法務など）能力

□情報化対応能力

業務を効率的・効果的に遂行するため、あらゆる手段や機会を活用して、情報を収集・分析・処理・管理し、政策（課題解決）等を想像する能力

□国際化対応能力

語学力、国際情勢に関する知識やトータルな国際感覚のほか、社会の国際化の進展に対応した政策等を企画・立案できる能力

(4) 管理監督者に求められる能力

□目標管理・達成能力

経営感覚をもって業務目標を的確に設定し、所属職員に明確に提示し、その達成に向けて必要な人的・物的条件を整え、かつ業務の進行を管理し、業務を計画的に遂行する能力

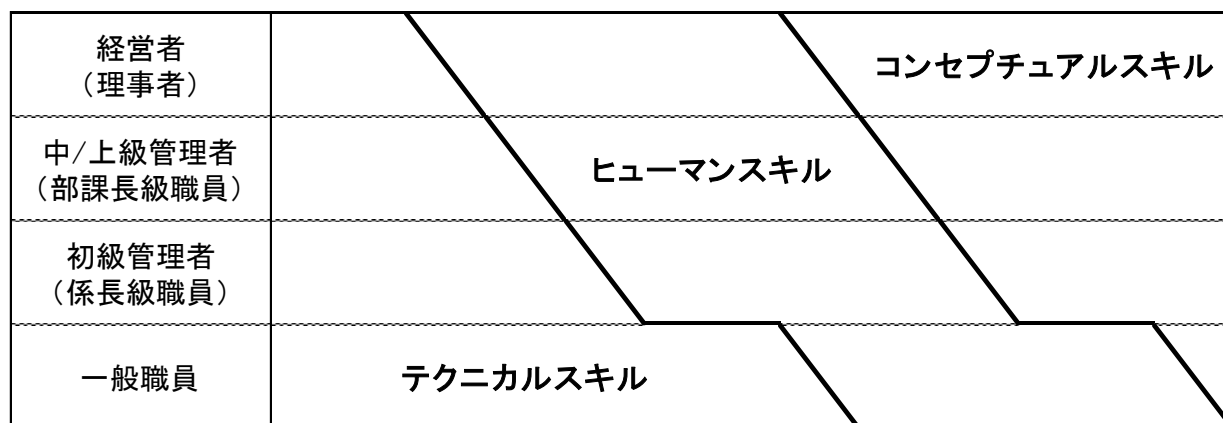
□人材育成能力

所属職員の健康管理に十分配慮しながら、その意欲・能力を日常の業務を通じた適切な指導等によって最大限に引き出し、高い業務達成度などを実現する能力

□危機管理能力

自然災害や行政事務執行上の不測の事態において、的確な判断、迅速な行動により市民の生命と財産を守ることができる能力、及びそれらを未然に察知し、事前の対応により、回避又はその被害を最小限に収束させる能力

◎カツモデル(階層ごとに求められるビジネススキル)



○テクニカルスキル(業務遂行能力/専門的能力)

○ヒューマンスキル(対人関係能力)

○コンセプチュアルスキル(概念化能力)

上記の図は、職層によって求められるスキルに変化があることを示すモデルです。ヒューマンスキル(対人関係能力)はどの階層でも、一定の能力が求められることがわかります。

<参考>職種・職制上の段階別に求められる標準的な職務遂行能力

【一般行政職】

職位	項目	内容
部長 課長	①積極性	旺盛な意欲を持ち、率先して業務に取り組み、常に自主的に的確な行動をとることができる
	②責任性	組織における自己の役割を認識し、管理職として自分に課せられた職責を最後まで粘り強く達成しようとする
	③協調性 (協働性)	職場の最高責任者として職務範囲をよくわきまえた上で、自らすすんで同僚・関係者と協力し、職場全体の良好な人間関係の構築を図り組織目標を達成しようとする
	④経営意識	幹部としての自覚、経営者の視野に立って行動する
	⑤管理・ 統率力	職務の再編成等による組織の効率化と部下の動機づけにより、職場の活性化を図ることができる
	⑥折衝・ 調整力	施策や仕事を進める上で、他のトップの地位の者と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整できる
	⑦企画力	施策・業務の問題点を分析し、斬新なアイデアを取り入れ、将来にわたって効果のある企画をまとめ上げることができる
	⑧決断力	重要な問題に対し、その背景や諸条件を十分検討して、迅速かつ的確な意思決定ができる
	⑨知識	豊かな経験によって培われた高度な業務を円滑・良好に遂行するために必要な知識・技能及び情報を備えていること

職 位	項 目	内 容
補佐 係長	①服務規律	法律・条例等に定められている諸規律や上司の指示をよく守り、職務秩序の維持向上に努めるとともに、規律正しく誠実に職責を遂行できる
	②積極性	旺盛な意欲を持って業務に取り組み、また特別な指示がなくても自主的に的確な行動をとることができる
	③責任性	組織における自己の役割を認識し、監督職として自分に課せられた職責を最後まで粘り強く達成しようとする
	④協調性	自己の職務範囲をよくわきまえた上で、自らすすんで同僚・関係者と協力し、職場全体の良好な人間関係と組織目標を達成しようとする
	⑤原価意識	コストに対する関心を常に示し、ムダ・ムラ・ムリの排除に取り組むことができる
	⑥指導・監督力	部下の動機づけとコミュニケーションを通して、活力あるチームをつくり上げることができる
	⑦折衝・調整力	仕事を進める上で、他の責任ある地位の者と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整できる
	⑧企画力	担当部門の業務を管理していくために、自ら企画し、また、係員の提案をまとめあげることができる
	⑨判断力	発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、正しい結論を導き出すことができる
	⑩知識	担当部門を管理していく上で必要な知識と技能及び担当業務について指導できる専門的知識を有している

職 位	項 目	内 容
主査	①服務規律	法律・条例等に定められている諸規律や上司の指示をよく守り、職務秩序の維持向上に努めるとともに、規律正しく誠実に職責を遂行できる
	②積極性	旺盛な意欲を持って業務に取り組み、また特別な指示がなくても自主的に的確な行動をとることができる
	③責任性	組織における自己の役割を認識し、自分に課せられた職責を最後まで粘り強く達成しようとする
	④協調性	自己の職務範囲をよくわきまえた上で、自らすすんで同僚・関係者と協力し、職場全体の良好な人間関係と組織目標を達成しようとする
	⑤原価意識	コストに対する関心を常に示し、ムダ・ムラ・ムリの排除に取り組むことができる
	⑥指導力	同僚・後輩などから信頼され、相手の能力や人格等により効果的な指導・助言・育成等を行うことができる
	⑦折衝・調整力	市民や関係者に対して、誠実かつ好感を与える態度で接し、当方の意図・考え方を目的どおりに説明し、理解させ納得させることができる
	⑧創意工夫力	担当業務に関して自ら改善の必要性を見出し、創意工夫して改善又は企画を推し進めていくことができる
	⑨判断力	発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、正しい結論を導き出すことができる
	⑩知識	担当業務を円滑・良好に遂行するために必要な知識・技術及び情報を身につけ、かつそれを有効に活用している

職 位	項 目	内 容
主任 主事	①サービス規律	法律・条例等に定められている諸規律や上司の指示をよく守り、職務秩序の維持向上に努めるとともに、規律正しく誠実に職責を遂行できる
	②積極性	旺盛な意欲を持って業務に取り組み、また特別な指示がなくても自主的に的確な行動をとることができる
	③責任性	組織における自己の役割を認識し、自分に課せられた職責を最後まで粘り強く達成しようとする
	④協調性	自己の職務範囲をよくわきまえた上で、自らすすんで同僚・関係者と協力し、職場全体の良い人間関係と組織目標を達成しようとする
	⑤原価意識	コストに対する関心を常に示し、ムダ・ムラ・ムリの排除に取り組むことができる
	⑥表現・応対力	市民や関係者に対して、誠実かつ好感を与える態度で接し、当方の意図・考え方を目的どおりに説明し、理解させ納得させることができる
	⑦創意工夫力	担当業務に関して自ら改善の必要性を見出し、創意工夫して改善又は企画を推し進めていくことができる
	⑧理解力	上司の指示事項を正確に理解するとともに、業務上の問題や状況の変化を迅速かつ正確に把握し、適切に判断・対処することができる
	⑨知識	担当業務を円滑・良好に遂行するために必要な知識・技術及び情報を身につけ、かつそれを有効に活用している

【保育士】

職 位	項 目	内 容
園長	①サービス規律	こども課の指示命令や諸規則を守り、職務秩序の維持向上に努めることができる
	②積極性	継続的なチャレンジ、自己啓発など、「今または現状以上に」といった意欲をもって業務に取り組む姿勢がある
	③責任性	保育所における園長としての役割や立場を自覚し、責任を達成しようとする
	④協調性 (協働性)	園のリーダーとしてこども課との協力体制で臨み、チームワークの醸成に努めることができる。また、関係課との連携を密にし、園内でのコミュニケーションを良くして保育を進めることができる
	⑤指導力	部下の動機づけとコミュニケーションを通して、活力あるチームをつくり上げることができる
	⑥折衝・調整力	仕事を進める上で、他の責任ある地位の者と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整することができる
	⑦企画力	担当部門の業務を管理していくための改善、企画及び業務処理の改善企画を立てていくことができる
	⑧判断力	発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、正しい結論を導き出すことができる
	⑨知識・技能	担当部門を管理していくための知識と技能及び部門業務について指導できる専門的レベルの知識を有している

職 位	項 目	内 容
主任 保育士	①サービス規律	園長の指示命令や諸規則を守り、職務秩序の維持向上に努めることができる
	②積極性	継続的なチャレンジ、自己啓発など、「今または現状以上に」といった意欲をもって業務に取り組む姿勢がある
	③責任性	保育所等における主任保育士としての役割や立場を自覚し、責任を達成しようとする
	④協調性 (協働性)	園長を補佐し、園全体からの重要点をわきまえて、協力することができる。また、保育所のチームワークに率先して貢献することができる
	⑤指導力	部下の動機づけとコミュニケーションを通して、活力あるチームをつくり上げることができる
	⑥折衝・ 調整力	仕事を進める上で、他の責任ある地位の者と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整することができる
	⑦企画力	担当部門の業務を管理していくための改善、企画及び業務処理の改善企画を立てていくことができる
	⑧判断力	発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、正しい結論を導き出すことができる
	⑨知識・ 技能	担当部門を管理していくための知識と技能及び部門業務について指導できる専門的レベルの知識を有している

職 位	項 目	内 容
保育士 (3 級)	①サービス規律	園長・主任の指示命令や諸規則を守り、職務秩序の維持向上に努めることができる
	②積極性	継続的なチャレンジ、自己啓発などの意欲をもって業務に取り組む姿勢がある
	③責任性	保育所等における保育士としての役割を認識し、責任を達成しようとする
	④協調性 (協働性)	園長、主任及び内外の関係者との連携を密にし、コミュニケーションを良くして毎日の保育を円滑に進めることができる。また、周囲にも気を配り周囲が繁忙な時には自ら援助を行うことができる
	⑤指導力	同僚・後輩などから信頼され、相手の能力や人格等により効果的な指導・助言・育成等を行うことができる
	⑥折衝・ 調整力	仕事を進める上で他人と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整することができる
	⑦企画力	新しい考え方や方法を取り入れ、業務を改善し、創意工夫することができる
	⑧判断力	担当業務についての自己の役割や上司の指示内容を的確に理解できる
	⑨知識・ 技能	担当業務に関する知識・技能について、職務を支障なく遂行できる程度に有している

職 位	項 目	内 容
保育士 (2 級)	①サービス規律	園長・主任の指示命令や諸規則を守り、職務秩序の維持向上に努めることができる
	②積極性	継続的なチャレンジ、自己啓発などの意欲をもって業務に取り組む姿勢がある
	③責任性	保育所等における保育士としての役割を認識し、責任を達成しようとする
	④協調性 (協働性)	園長、主任及び内外の関係者との連携を密にし、コミュニケーションを良くして毎日の保育を円滑に進めることができる。また、周囲にも気を配り周囲が繁忙な時には自ら援助を行うことができる
	⑤折衝・ 調整力	仕事を進める上で他人と折衝し、自己の意図・考え方を相手方に説明し、理解・納得させ調整することができる
	⑥企画力	新しい考え方や方法を取り入れ、業務を改善し、創意工夫することができる
	⑦判断力	担当業務についての自己の役割や上司の指示内容を的確に理解できる
	⑧知識・ 技能	担当業務に関する知識・技能について、職務を支障なく遂行できる程度に有している

職 位	項 目	内 容
保育士 (1 級)	①サービス規律	園長・主任の指示命令や諸規則を守り、職務秩序の維持向上に努めることができる
	②積極性	継続的なチャレンジ、自己啓発などの意欲をもって業務に取り組む姿勢がある
	③責任性	保育所等における保育士としての役割を認識し、責任を達成しようとする
	④協調性 (協働性)	園長、主任及び内外の関係者との連携を密にし、コミュニケーションを良くして毎日の保育を円滑に進めることができる。また、周囲にも気を配り周囲が繁忙な時には自ら援助を行うことができる
	⑤表現力	相手の用件を正しく受け止め、自分の意思を相手に正確に理解させ、納得させることができる
	⑥企画力	新しい考え方や方法を取り入れ、業務を改善し、創意工夫することができる
	⑦判断力	担当業務についての自己の役割や上司の指示内容を的確に理解できる
	⑧知識・ 技能	担当業務に関する知識・技能について、職務を支障なく遂行できる程度に有している

(人事考課の情意考課及び能力考課要素の定義より)

② めざすべき職場の姿

職場は仕事をする場であるとともに、職員を支え、育てる場でもあります。良い人材は良い職場から育ちます。人材育成を進める上で、職場環境は重要です。職員の顔が生き生きと輝く活力ある職場をめざさなくてはなりません。

ここでは、めざすべき職場の姿を明らかにします。

[めざすべき職場]

—共有する職場—

職場の課題や目標について共通の認識がある
必要な情報をみんなで共有している

—協調する職場—

職員同士自由に提案や意見を述べるができる
お互いに理解しあい、進んで協力して仕事ができる

—向上する職場—

上司のリーダーシップが発揮されている
仕事を通じてお互いに学びあい、啓発している

—協働する職場—

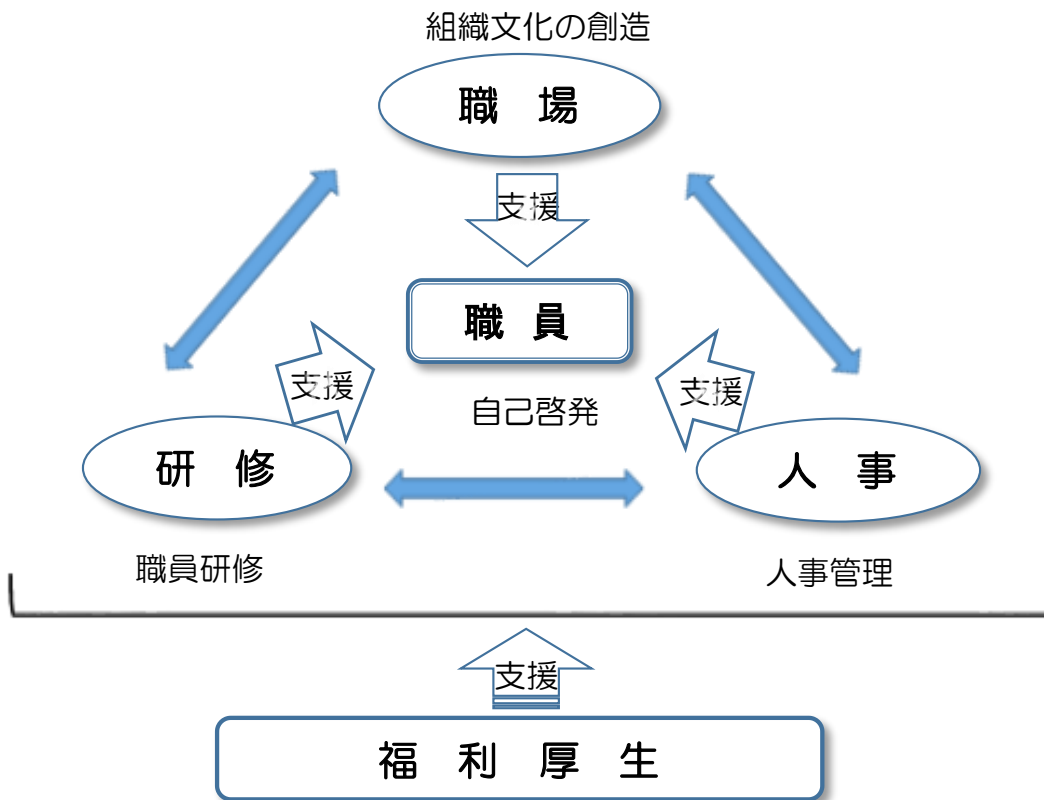
市民と協働し、前向きに課題に取り組んでいる
市民との役割分担を明確にして、市民活動等の調整・推進に
取り組んでいる

第3章 人材育成の方策

① 人材育成システムの構築（総合的な取り組みと施策の体系）

一般的に、人材の能力開発・向上のためには、①自己啓発、②経験＝体験、③教育訓練の3つがあげられます。人材育成についても、特定の手法にのみ頼るのではなく、様々な手法を相互に関係付け、相乗効果を発揮できるようなシステムの構築が必要です。人材育成を効果的に進めるためには、「職員研修」、「組織文化の創造」、「人事管理」、及び「福利厚生（職場環境）」がバランスよく機能するとともに、職員の成長を支援するという共通の目的をもって、役割分担しながら相互に連携することが重要です。

人材育成システムのイメージ



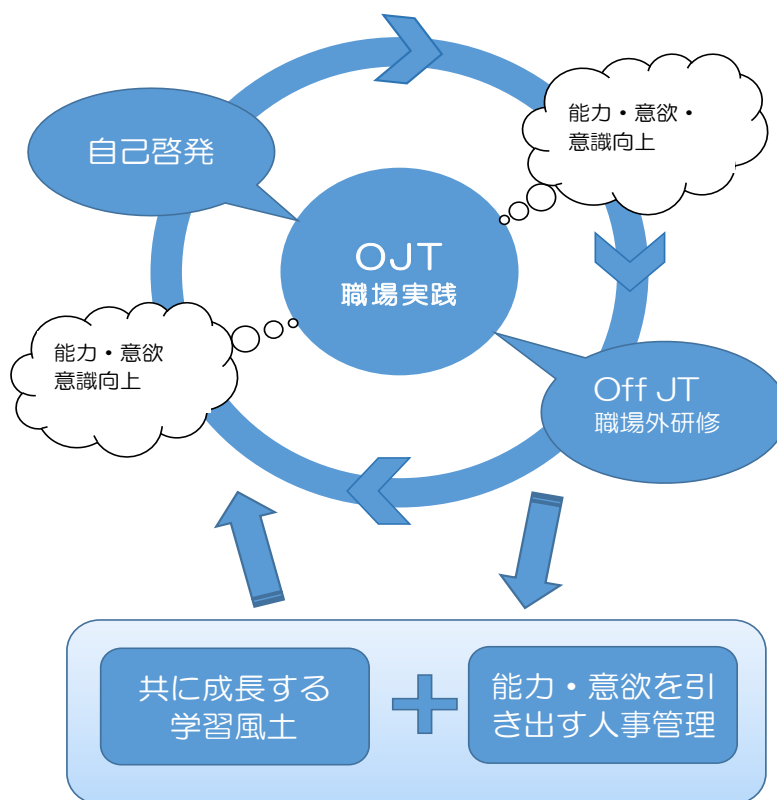
② 職員研修（研修による人材育成）

職員研修は、研修と啓発によって職員個人の能力の向上を図ろうとするものです。効果的な人材育成を促進するためには、組織として積極的な能力開発に取り組むとともに、職員一人ひとりが主体的に学ぶ姿勢が重要です。

また、業務の効率化を図り、ワーク・ライフ・バランスを推進する観点からも、職員のスキルアップは必要不可欠であり、組織と職員が一体となって積極的に研修を実施する必要があります。

そのための研修として、職員が主体的に取り組む【自己啓発】、【職場研修-OJT】、【職場外研修-Off JT】の3つの大きな柱によって展開されます。この3つの柱を状況によって組み合わせることによって、さらに効果的な育成ができると思います。研修の実施に関しては、年度ごとに研修計画を立て、受講希望調査を実施し、自主的な受講を推進します。また、研修実績やその成果の活用状況を人事考課等に連動させていきます。

職員研修の総合的な取り組み（概念図）



1 自己啓発

自己啓発は、職員自らが必要な知識や能力について認識し、自らの意思で能力の開発のために学習活動を行うことです。職員の能力開発を進める上で最も基本的かつ効果的な方法であり、組織として可能な限り奨励・支援を行う必要があります。具体的な促進方策は以下のとおりです。

(1) 自己啓発についての管理監督者の理解と支援

職員の自己啓発をすすめるためには、本人の意欲はもちろん、職場のリーダーの理解と支援が不可欠です。言い換えれば、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し援助していくことは、管理監督者としての職務ともいえます。

また、管理監督者自らが率先して、情熱をもって自己啓発に取り組むことがきわめて重要です。

研修や庁内広報等で、管理監督者への意識づけを継続していきます。

(2) 自己啓発への支援

自己啓発を進めやすくするためには、職場だけでなく、支援体制も必要です。自主研

究グループへの動機づけや職場との調整、研究結果発表や施策への反映機会の創出、eラーニング等の自己啓発機会の紹介、業務上必要な資格の取得、研修参加への支援等を実施していきます。

(3) 自己啓発の結果の活用

自ら学び努力した過程や成果を個人目標設定カードに記録することによって、はじめて人事管理へ反映されることとなります。そこで、自己啓発によって得られた能力を記録し、職員本人の意向も踏まえ、人事考課や人事異動等に適切に反映させる工夫が必要となります。

2 職場研修-OJT

職場研修は、職場において職務を通じて行われる研修です。OJT (On The Job Training の略) とも言われ、一般的には、職場の上司・先輩が日常業務の報告・連絡・相談等の機会を捉えて、その仕事に必要な情報や経験・ノウハウあるいは職員として基本的な資質等を計画的に伝え育てる研修のことです。

職場研修は、意識しないと目先の業務をこなすための指導・指示のレベルで終わってしまいがちです。しかし、担当業務を通じ、法的な枠組みや現状の問題点、そして解決のための学習活動や議論、さらには具体的な改善行動まで含めた職場研修活動に発展させていく重要な場としての位置づけがされています。

より具体的には、【目標による管理】の手法に基づき、各職場の組織目標を共通認識とし、その目標に対して何が課題か、その課題の解決を図るため当該所属の職員は何をすべきか等をお互いに話しあい、学びあって、解決のための行動に結びつけていく一連の計画的な活動が必要です。そのために、以下のことに取り組みます。

(1) 管理監督者への啓発

管理監督者研修において、職場研修の効果的なすすめ方を取り上げるとともに、「部下の育成」を4～5級職員は【指導・監督力】、6～7級職員は【管理・統率力】として、人事考課の重要な考課要素とするなどして啓発を行います。

(2) 人事考課制度と人材育成との連動

人事考課制度の期首面接とフィードバック面接を活用し、職員の目標及び目標達成度を明確にし、本人の意欲と能力の向上に活用できるように、制度の浸透を促し、必要に応じて内容を検討していきます。

(3) 若手リーダーの育成

若手職員にとって、なんでも気軽に相談できる身近な先輩は、慣れない仕事や人間関係の中で、安心感を与え、成長を促すことができる重要な存在です。また、指導する先輩職員にとっても、自分自身の成長につながる機会となります。

特に不安の大きい新規採用職員に対して、同じ職場の若手職員を「新規採用職員育成員」として任命し、OJTを推進するとともに、若手リーダーの育成を推進します。

育成員へは、定期的に「育成員ミーティング」を開催し、育成員同士のつながりを作るとともに、安心して活動できるように支援を行います。

(4) 職場研修支援体制

各職場のOJTを推進するために、「OJT研修」「人事考課研修」を開催し、職場研修の効果的な方法や人事考課の活用について、理解を深めます。また、庁内広報等で、職場研修に関する情報提供を行います。

3 職場外研修-Off JT

職場外研修（Off JT- Off The Job Training）とは、職場を離れて行う研修のことです。職場外研修は一定期間本来の職場から離れる研修なので、集中的に行うことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度な知識・技術を学ぶために最適な方法です。また、日常業務を離れ、他の自治体や他の職業分野の人たちと交流し、啓発を受ける機会としても活用でき、きわめて有効です。

今後は、再任用職員や会計年度任用職員の導入、定年延長等多様な働き方の職員が増えてくるため、研修内容や研修対象を常に見直していく必要があります。

（1）階層別研修

階層別研修は、それぞれの階層・経験に応じた職務上の役割を果たすために必要な能力の習得を目的に行う研修です。当市独自の階層別研修のほか、県市町村職員研修センターや諏訪広域連合が行う研修への参加により実施しています。

研修計画を職員に示し、自分にどんな研修が必要なのかを理解し、また、参加したい研修を選択できるようにし、可能な限り本人の意欲を尊重できるように配慮していきます。

（2）専門研修

専門研修は、特定の分野における専門的な知識や技術を育成するために行う研修です。市町村アカデミーや県市町村職員研修センター等が実施する専門事務研修への参加により行っており、各課が個別に企画・主催・参加している研修もこれに含まれます。

人事管理と各職場と連携し、市町村アカデミーや県市町村職員研修センター等が実施する専門研修への計画的な参加を実施します。また、時代の変化に即応した実務遂行能力や、多様化する市民ニーズに的確に対応できる専門的知識や能力の開発・向上を図るため、職種・所属及び個々の職員の能力に合わせたより実践的な研修カリキュラムの設定による外部研修機関を積極的に活用します。

（3）特別研修

特別研修は、特定の行政課題の解決や、そのための能力の育成について重点的に行う研修のことです。

階層別研修や専門研修がどちらかというとき定型的・基礎的な職務遂行能力等の育成に適しているのに対し、この研修は行政を取り巻く環境の変化に対応して、必要となった特定の課題や能力の育成に適しています。

毎年の研修計画に、新しい課題に対する研修を積極的に取り入れていきます。

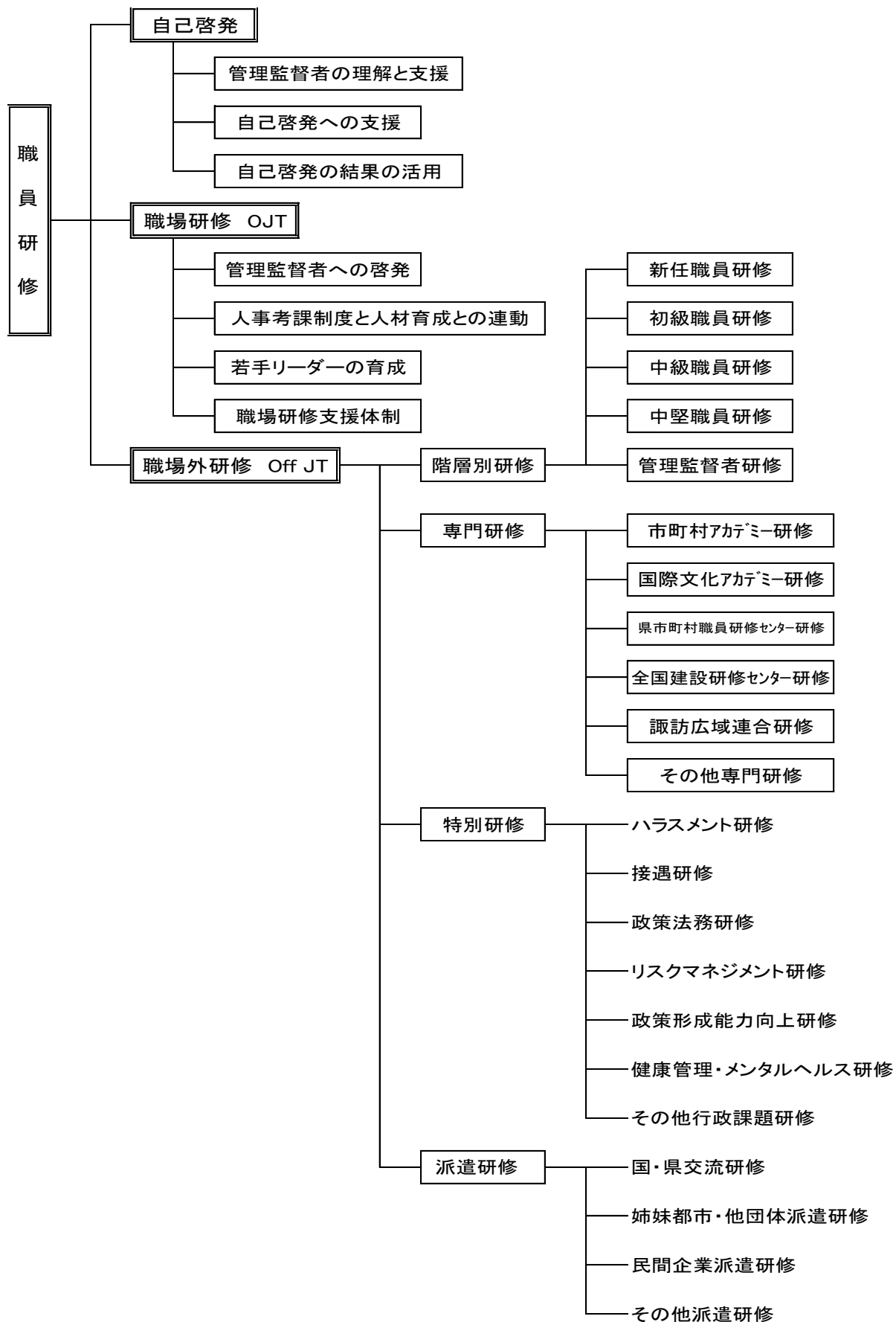
（4）派遣研修

派遣研修は、高度な専門的能力・技術はもとより、異なる視点で地域の行政を捉え、幅広い視野を持った職員を養成するため、通常の研修機関以外の自治体や団体等に派遣し、実務を経験しながら行う研修です。

例としては、国・長野県・姉妹都市等への派遣研修、市町村アカデミー等特別な研修機関への派遣研修などがあります。

今後は、研修の目的、趣旨をより明確にするとともに、公務員としての中立性の確保、住民の信頼の確保等に十分配慮しつつ、民間企業や自治大学校等への派遣なども検討し、そこで得られた成果を広く職場に還元する取り組みを強化する必要があります。

研修施策・事業体系



③ 組織文化の創造（環境による人材育成）

真の人材育成を実現するためには、研修担当部門だけでなく、組織全体として推進する姿勢が重要です。そのための組織文化とは、組織や職場の体質や雰囲気などを総称したものです。これらを生み出す要素としては、その組織が何を重視しているか（価値観）、どういう考え方をしているか（思考様式）、どういう仕事のすすめ方をしているか（慣行・組織規範）を挙げることができます。

社会経済の変化、住民ニーズの多様化などに的確に対応していくためには、個々の職員的能力と意欲を組織の力として最大限に発揮していくこと、関係職場間又は職場内でのスムーズな調整が必要です。そのためには、これを担うにふさわしい組織文化の醸成が必要です。

人材育成を推進していくためには、組織内でのあらゆる機会、手段を活用した総合的な取り組みを、組織として具体的に展開していくことが重要です。

1 人を育てる風土づくり

職場は職員の自己啓発とOJTの基本的な場です。職員は仕事を通して育つものであり、職場全体で“共に学び共に成長する”という人を育てる風土が必要です。その支援を担うのが管理監督者の大きな役割の一つでもあります。

管理監督者は、日常業務を通じて、自主的・主体的に自己啓発を行う人材の育成とそのため職場環境・体制づくりが求められています。これらの活動を支援するため、以下の取り組みを進めます。

（1）管理監督者研修

職員の自己啓発の促進、人を育てる職場環境づくりは管理監督者の職務であるという認識を促すとともに、マネジメント能力の向上を図るため、管理監督者研修を実施します。

（2）自己啓発支援

職員の自己啓発意欲を喚起するため、自己啓発支援の充実を図ります。

（3）研修講師としての活用

市民や他の職員に対する講習会などの講師をつとめることは、自己啓発を進める上でもっとも効果的です。今後、OJTや他課の職員への担当職務に関する講習やセミナーなどを企画し、職員間研修の講師となる機会の拡大に努めます。

（4）新規採用職員育成員制度の活用

若手職員を育成員に任命し、OJTを実践し、若手職員リーダーを育成します。

（5）人事考課制度の効果的な活用

人事考課制度の行動記録、面談等を育成という視点で効果的に活用し、考課者が被考課者に対して、成果や課題についてフィードバックを行い、今後の目標を共有することで、モチベーションや能力の向上を図ります。

2 市民等との交流の促進

多様化する市民要望の的確な把握、行政の説明責任を果たしていくには、折衝能力や表現力などのコミュニケーション能力が今後ますます重要になってきます。これらの能力の育成は、職場の日常業務として位置づけることが効果的です。

出前講座など、市民の生活現場に向いた交流を図る機会や手法を積極的に各職場が取り入れ、当該能力の向上と人的なネットワークを構築していきます。

3 市民主体への意識改革

まちづくりの主人公は市民であるという【市民主体】の意識の醸成は、基礎的な職員研修でも取り組んでいますが、真の組織原理とするためには、職場での取り組みが最も重要です。

具体的には、市民サービス推進委員会が中心となってすすめている、行政サービス推進活動における基本理念“す・て・き・し・な・や・か”の徹底、そのための研修の充実、市民満足度の測定方法の研究などにより、価値観・思考様式の徹底を図っていく必要があります。

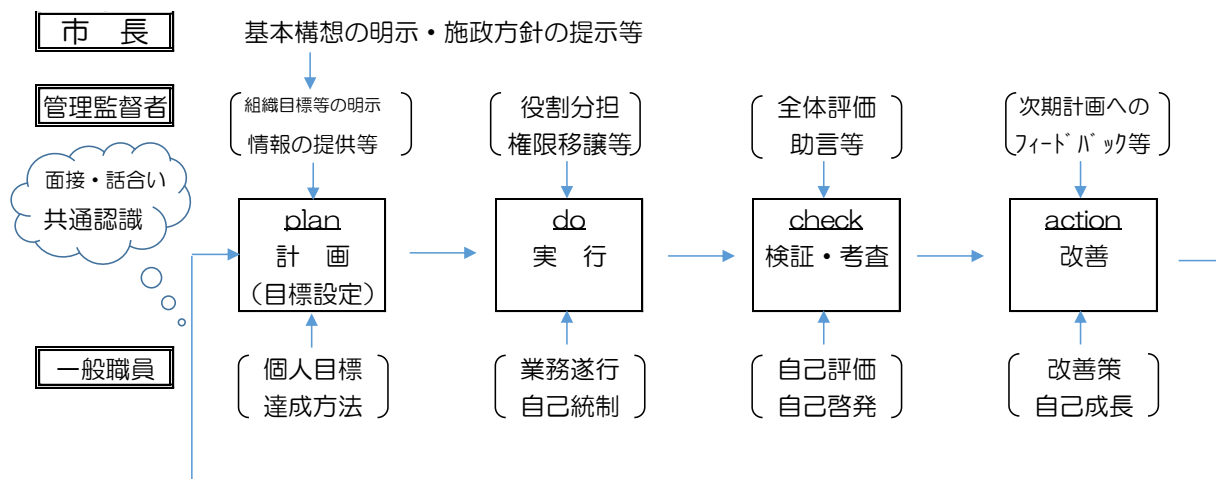
4 【目標による管理】による行政運営

【目標による管理】による行政運営とは、組織の全体目標と個人の目標とを上司と部下の共同作業（話し合い）により関係づけ、しかも目標を達成しながら行政運営を行うことを言います。

目標による管理によって組織目標が明確化され、事務事業の効率化とともに、【計画】－【実行】－【考査】のマネジメントサイクルにおいて、上司と部下が協働して作業に当たることから、組織内のコミュニケーションが促進されるため、職員の能力開発・向上につながっていきます。すでに人事考課制度において、期首面接における【目標の設定】と、フィードバック面接における【目標の達成度評価】を行っていますが、この制度を効果的に活用し、マネジメントサイクルを構築していきます。

また、人事考課における面接を活用し、職員一人ひとりの能力と意欲の向上を図り、上司と部下とのコミュニケーションを円滑にすることで、職場の風土づくりを図ることが大切です。

目標による管理のイメージ



④ 人事管理（人事による人材育成）

1 人事管理における【人材育成】の基本的な考え方

人事管理は、職員の採用をはじめ、さまざまな任用関係のほか、勤務条件、給与などを管理するためのもので、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ることを目的としています。

そのために、次のような人材育成の視点に立って、仕事や職場ごとに求められる人材に相応する適材適所の配置を行う人事管理を目指します。

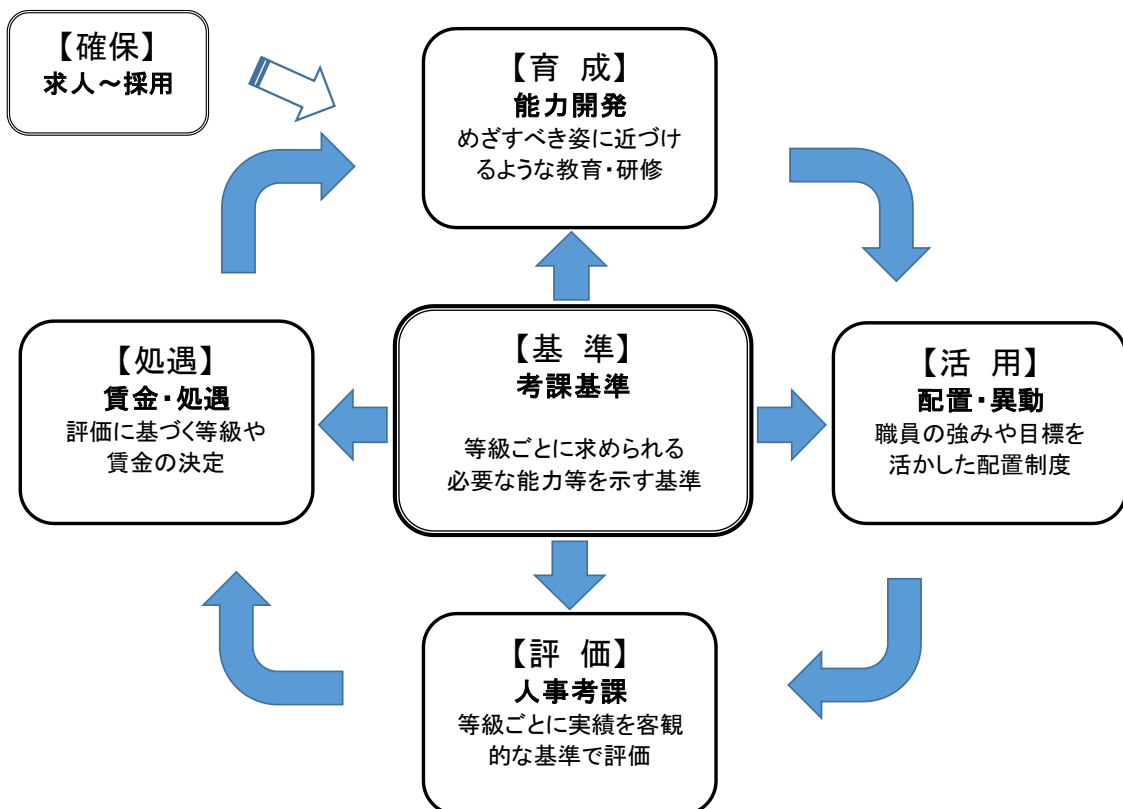
(1) 公平・公正・透明な制度へ

人事制度は、公平・公正・透明であって、職員に納得の得られるものにすることが大切です。職員研修の充実により能力等の開発の機会を拡大しながら、職務に対する適性や能力・実績を公正に評価するとともに、努力や成長を評価されたことが職員自身にもわかる制度づくりを進めます。

(2) 人事考課制度と職員の能力開発及び人事管理の総合化

〔人材育成〕の体系は、人材の〔確保〕に始まり、〔育成〕し〔活用〕し、〔評価〕するという段階を踏みながら、その評価を基に、さらに高度な育成へと進めることでステップアップしていく仕組みになっています。このような体系を有機的に機能させるためには、採用から退職までの人事の諸制度を総合的な視点に立って“トータルな人事システム”として構築していくことが重要です。

トータルな人事システムのイメージ



2 職員採用

(1) 人物重視の採用試験の実施

職員の採用に当たっては、筆記試験・一般性格診断検査等とともに十分な面接試験を行い、公務に対する意欲・熱意を重視し、情熱と向上心や協調性、コミュニケーション能力、さらには市民との協働意識を持った職員の採用に努めます。

(2) 広報の充実

広く優秀な人材を募集するため、今後もインターネットやPR動画の積極的な活用など、様々な広報手段や媒体を用いて、本市で仕事をすることの魅力を発信し、採用情報を提供します。

(3) 多様な人材の確保

人材の確保は、新規学卒者を中心に定期的な採用試験を実施し、内部的に育成することを基本とします。しかし、市民ニーズの多様化や高度化する行政課題に対応するため、中途採用によって専門性の高い職務や新たな政策課題にかかる経験と対応能力の高い、民間経験者など多様な人材の確保も行っていきます。また、引き続きバリアフリー社会の実現を図るため、障がい者雇用に努めます。

(4) 多様な雇用形態の創造

今後も再任用制度や、専門分野における任期付採用制度など多様な雇用形態の創造を進めます。

(5) 職員の適正配置

組織・人員配置については「最小の人員で最大の効果を上げる」ことを基本とし、常に必要な行政サービスを確保しつつ組織の見直しを行い、適正規模での必要な人員管理に努めます。

3 人員配置等

職員の多様な適性等を活かしながら計画的な人事異動を通じて、バランスよくいくつかの職場を経験することにより、幅広い視野や知識・技術の習得が図られるよう努めます。

(1) 経歴管理（ジョブローテーション）の設定

現在も、採用後概ね10年～15年間程度までを職務能力等養成期間という捉えで、多くの職場を経験できるように、人事異動を行っています。この期間においては、なるべく多様な職務分野の経験を基本とします。この期間経過後は、職務能力等発揮期間という捉え方により、最も適性に合った職務分野を中心に専門的職務能力を高めるような配慮をしつつ、管理的業務や重要かつ困難な職務を割り当てながら、長期的な視野から人材の育成を図っていきます。

(2) 特定の分野に精通した職員の養成

これまでの人事配置は、職員のマンネリズムの防止や職員の異動による新陳代謝を考慮して、幅広い分野を担い得る職員の養成に主眼を置いて行われており、その必要性は現在も変わっておりません。しかし、地方分権の進展等環境変化によって、それぞれの職務分野で行政の高度化・複雑化に対応した専門的な能力を有する職員の育成が望まれるようになってきました。また、職員の就業意識の変化や、職員構成上ますます比重を増す中高年層職員の知識や経験を有効に活用する観点からも、特定の職務分野に精通し

た職員の養成と活用が課題になっています。

こうした状況を踏まえ、市民ニーズに対応した専門分野の洗い出しを行った上で、ジョブローテーションの活用によって職員の適性を見極めながら、効率的かつ計画的に特定の職務分野に精通した職員を育成するための研究を進めます。

(3) 自己申告制度の充実

現在は〔自己申告書〕により職員の異動希望や身体状況・家族状況等の把握に努めています。今後も、職務の遂行状況と結果の検証、自己の職務に関する能力と適性といった職務中心のものへの改善を重ねていきます。

また、運用に当たっては人事考課制度の一環として行われる目標面接との連携も含め、自己申告制度の充実を図ります。

(4) 庁内公募制の実施

職員の仕事に対する熱意が、その成果を左右するといっても過言ではありません。そのため、職員のチャレンジ精神と活用したい能力が最大限に発揮できるよう、庁外職場への派遣に対し、自身のキャリアとして外部での経験を希望する職員を広く公募し、申し出のあった職員の中から、その職への派遣の検討を行います。

(5) 人事考課の給与への反映

能力開発の成果を人事考課制度によって評価し、給与などの処遇に反映させることが、職員の自己啓発・研修・業務改善等への動機づけや意欲の向上に欠くことのできない重要な要素となります。そこで、人事考課制度の納得性・透明性を確保するため、給与等に的確に反映する仕組みづくりの精度を高めていきます。

4 昇任管理

「ポストが人をつくる」とも言われるように、より上位の階層に昇任し、より困難な職務を担当することは職員にとって能力開発の重要な機会となります。

昇任した職員には、より広い視野と高度な能力が求められますが、新たな立場で努力することによって獲得されるものも多くなります。そこで、人材育成の観点から次のことに取り組んでいきます。

(1) 人事考課制度に基づく昇任制度の研究

① 考課基準の公開

人事考課制度における考課要素・考課基準は、職員の納得性を確保し職員の自己研鑽の目標として活用できるよう公開しており、今後も継続します。

② 考課者訓練の実施

人事考課制度の信頼を確保する上で最も重要な要素として、考課者の資質向上が挙げられます。このため、考課者訓練を継続して行います。

③ 考課者と被考課者の面談の実施（目標による管理等との連携）

期首における目標設定や期中の育成指導、期後における達成成果や能力のレベル、あるいは今後の課題などについて考課者と被考課者が共通の認識を持つため、目標による管理と連携させ、一層の面接制度の充実を図ります。

④ 人事考課制度の昇任・昇格への活用

職員の昇任・昇格については、人事考課によって明らかになった能力や実績のほか、職務経験、年齢等を加味した一定の基準に基づき、適正に行います。

(2) 性差によらない任用

複雑多様化する行政ニーズへの対応のため、意欲と能力のある職員を男女の性差によらず任用していくことが引き続き求められています。職員の人事異動において、これまでの慣習に捉われない配置を進め、かつ、それぞれの職場において、様々な経験を積み重ねながら能力・意欲の向上を促し、管理監督者への昇任を進めます。

また、更なる女性職員の活躍を推進するため、女性活躍推進法の規定に基づいて、策定した「特定事業主行動計画」により、継続的かつ実行的な取り組みを行います。

(3) 希望降任制

職員が自分の業務に対する適性、後進の育成、健康上の理由などにより当該職にあることを自主的に不適当と判断して、自分の能力を発揮できる配置を希望した場合における、役職からの降任制を引き続き実施します。

⑤ 福利厚生（福利厚生による人材育成）

自治体で働く職員を取り巻く環境は大きく変化しています。働きやすい職場づくりを実現することは、職員の意欲を高め、市民サービスの充実につながります。職員が生きがいを持って働き、ゆとりを持った家庭生活を送り、活気に満ちて地域社会活動などに参加することによって、人間としての幅を広げられるような側面からの支援を強化します。

1 仕事と家庭生活の両立

職員が意欲を持って職務に取り組むためには、地域や家庭で生活する人間として、その生活が充実していることも大切です。当市では、「健やか子育てプラン」「子育て・介護応援ハンドブック」を作成し、各種取り組みを実践することにより、仕事と家庭生活の両立を図り、意欲を持って職務に取り組める職場づくりを推進します。

2 時間外勤務の縮減及び休暇取得の促進

時間外勤務の縮減は、職員の健康対策だけでなく、公務の能率化やワーク・ライフ・バランスの実現の観点からも重要な課題です。

ノー残業デーの徹底や、タイムマネジメント研修等の開催、協力しあえる風通しのよい職場づくりへの啓発を行い、時間外勤務の縮減を推進します。

また、年次休暇や夏季休暇等を取得しやすい職場の雰囲気作りに努め、管理監督者が中心となり、職員の計画的な休暇取得を促進します。

その他の様々な制度の創出や利活用を促進し、職員一人ひとりの働き方への意識の向上を支援していきます。

3 健康管理体制の充実

職員が健康で働くことができるために、毎年健康診断を実施しています。対象者が全員健診を受けられるように、周知を徹底します。また、自分自身で健康管理が行えるように、健診後の啓発を積極的に行っていきます。

長時間労働は、心身の疲労の蓄積にとどまらず、様々な疾病の引き金になると言われています。前掲したように、時間外勤務の縮減や休暇取得の促進により、長時間労働を抑制し、健康障害の予防に努めます。

4 メンタルヘルス対策の充実

地方公務員における「精神及び行動の障害」による長期病休者は、年々増加傾向にあり、平成 29 年度の調査では、長期病休者全体の 55.9%を占めています。

当市においても、メンタルヘルス不調により長期療養を余儀なくされる職員がおり、本人はもとより、周囲の職員にも大きな影響を及ぼすこともあり、メンタルヘルスクエアは喫緊の課題となっています。

改正労働安全衛生法（平成 27 年 12 月施行）により義務付けられたストレスチェック制度を活用し、メンタルヘルス不調を未然に防止するとともに、人事担当と各職場の上司等との連携を強化し、早期発見・早期対応に努めます。

メンタル不調により、長期間職場を離れていた職員に対しては、「心の健康づくり基本計画」に定められている「職場復帰支援システム」に基づき、主治医や産業医と連携しながら、円滑な職場復帰を支援します。

また、メンタルヘルスアドバイザーによるカウンセリング等相談体制の充実や、職員一人ひとりがセルフケアを行えるようになるための研修を実施します。

5 ハラスメント対策

職場におけるセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等は職場環境を乱し、単に公務の妨げになるだけでなく、被害を受けた職員の精神的な苦痛は大きく、心の問題へとつながる場合もあります。

管理監督者及び一般職員への研修実施により、ハラスメントに対する正しい理解を深めるとともに、「職場におけるハラスメントの防止に関する要綱」に基づき、適切なハラスメント対策を行い、職員相互が人格を尊重し合える良好な職場づくりを目指します。

第4章 人材育成推進体制

人材育成は総務課だけが行うものではありません。全庁一丸となった体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが不可欠です。

1 職員の役割

人材育成の基本は、あくまでも職員の自己啓発です。職員は市民の公共の福祉を増進するという使命を担っている限り、職業人の責務として自己啓発に努めなければなりません。職員は、自己啓発によって自らの能力を高め、自分を素材とした人材づくりを行うとともに、職場に相互啓発的な雰囲気醸成することにより、人を育てる組織風土づくりに貢献すべき役割があることを自覚する必要があります。

2 管理監督者の役割

“人材育成のキーパーソン”は管理監督者です。管理監督者は、その人の存在自体が部下に大きな影響を与える立場にあり、自らの意思と行動が職員の意欲や職場の雰囲気を左右することを十分に自覚する必要があります。

管理監督者は、目標による行政運営の実施過程などとも関係づけながら、意図的、継続的に OJT を実践し、職員の能力開発、資質の向上に努め、職場の人を育てる風土づくりを進めなければなりません。今後、管理監督者は、人材育成を重要な職務の一つとして自覚し、自らが先頭に立って自己啓発に努め、人材育成担当者としての役割を積極的に果たす必要があります。

3 総務課等の役割

(1) 総務課

総務課は、人材育成計画に基づく人材育成を推進する事務局として、各職員や各職場等が実施する育成活動が効果的に行われるよう支援するとともに、各種研修情報の提供等に努めます。また、全庁的な視点で時代環境や職場・職員の研修ニーズに絶えず注意を払いながら、自ら研修計画を企画し、職場研修・特別研修を実施します。さらに、人事に関するあらゆるシステムを人材育成の観点から再点検し、これを総動員して適切に運用していきます。

(2) 職員研修委員会

職員研修委員会は、毎年度の研修計画の策定というこれまでの役割とともに、人材育成基本方針の進捗状況に関心を払い、事務局に対し随時適切な指示を行うものとします。