

職員の資質向上をめざして

【大網白里市人材育成基本方針】

平成28年4月

大網白里市

目 次

I	改定の背景	1
II	方針策定の目的	1
III	求められる職員の姿	2
	1 職員像	2
	2 職員に求められる能力と意識	2
IV	人材育成のための取組	6
	1 健全で風通しの良い職場づくり	6
	2 意欲・能力を活かす人材育成と人事管理	7
	3 将来を担う人材（人財）の確保	8
	4 職員の能力を開発する研修の実践	9
V	人材育成のための役割分担	11
	1 職員の役割	11
	2 管理監督者の役割	11
	3 人材育成担当部門の役割	11

I 改定の背景

地方公共団体を取り巻く社会環境は、少子高齢化や高度情報化、国際化の進展とともに市民の意識や価値観の多様化が進むなど、著しく変化してきました。また、国においては、分権型社会への転換を積極的に進めていることから、地方自治体は自己決定・自己責任のもとに自主性を発揮しながら地域における様々な課題を解決するための取組を積極的に推進していく必要があります。

本市においては、平成17年度に「大網白里町人材育成基本方針」を策定し、人材の確保や育成、評価、活用などを進めており、平成25年1月1日の市制移行後においては、組織の効率化や、行政評価による事務事業の見直し、市民と行政が協働してまちづくりを行うなどの計画的・効率的な行財政運営を進めてきましたが、今後も本市を取り巻く環境の変化に対応していくためには、行政サービスの担い手である職員の資質と能力の向上がより一層強く求められます。

このような状況を踏まえ、職員の個性を活かしながら能力を最大限に発揮し、組織を活性化させるため、基本方針を改定することといたしました。

改定に当たっては、この基本方針が自分自身のためのものであるということ**を理解し、意識して自己啓発に努めることが必要です。**そして、職場においては、コミュニケーションを通じ、相互に知識・意識を高め合い、「達成感」や「やりがい」を実感できる組織風土を創ることが求められています。

また、管理監督職員は、人事管理部門と連携し、この「人材育成基本方針」に基づき、部下職員の人材育成を着実に推進することが求められています。

II 方針策定の目的

本市は、『大網白里市第5次総合計画』において「未来に向けて みんなでつくろう！ 住みたい・住み続けたいまち」を市の将来像に掲げ、まちづくりに取り組んでいます。

これからの大網白里市を創造していくためには、職員が『大網白里に愛着をもち』、「住みたい・住み続けたいまち」を追求する情熱と気概をもつことが大切です。

この基本方針では、市の将来像を実現するため、市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織を目指して、それを担う大網白里市の職員の育成についてその方向性を明らかにします。

Ⅲ 求められる職員の姿

1 職員像

市の将来像の実現に向けた取組を確実に進めるためには、行政サービスの直接の担い手である職員の意識改革と能力向上を図ることが必要不可欠です。

また、本市を取り巻く環境の変化に臨機応変に対応しながら、市民が望む良質な行政サービスを提供していくためには、職員の意識と行動の変革や自己啓発を促すなど、経営感覚に優れた職員を育成することが必要です。

今、私たち職員には、市民や地域の声を聴き、前例のみに捉われない柔軟な発想で行政としての役割を考え、行動し、判断していくことが真に求められています。そして、全ての職員がまちづくりの担い手であるという自覚を持ち、自発的に考え行動するとともに、組織の一員として力を尽くす必要があります。

職員が互いに切磋琢磨しつつ、人材育成の仕組みが機能し、こうした姿勢や意識、行動をもつ職員集団に育ち合うことを目指して、求められる職員像を次のように定めます。

《求められる職員像》

1 高い倫理観をもった職員

(法令を遵守し、親切丁寧・誠実な対応ができる)

2 市民の目線で考える職員

(市民ニーズを意識し、市民と共に考え、協働して課題解決に取り組むことができる)

3 自己啓発に努め、自ら考え、積極的に行動する職員

(自ら課題を発見し、解決に向けて意欲的に行動できる)

4 経営感覚を備えた職員

(おもてなし精神、コスト感覚を意識し、創意工夫し行動できる)

5 組織の一員としてチームワークを大切にする職員

(組織人としての自覚を持ち、課題の解決に向けて協力的に行動できる)

2 職員に求められる能力と意識

「求められる職員像」を実現するためには、職員それぞれが積極的に自己啓発に取り組み、職員としての能力・意識及び業務に関連する能力を身に付けることが必要です。

また、職位ごとに求められる役割と能力を自覚することで、上位の職位の役割に應えるために何をすべきか、何が不足しているかなど、キャリア

形成に対する意識を高めることが求められています。

(1) 共通して求められる能力・意識

職員として当然に備えていなければならない基本的な能力（意識）であり、業務を遂行する上で土台となるものです。このような能力（意識）は職員自身が常に意識して身に付け、伸ばし、実践していくことが大切です。

能力（意識）	説明
責任感	自らの役割や立場を自覚し、自分に期待し求められているものを最後まで責任を持ってやり遂げようとする姿勢
協調性	組織目標を達成するため、上司、同僚、部下や関係者と協力し、良好な人間関係を維持しながら職務を果たそうとする姿勢
積極性	現状に満足せず、常に問題意識を持って困難なことにもチャレンジしようとする姿勢、自己啓発などの意欲姿勢
規律態度	全体の奉仕者としての立場を自覚し、法令を遵守するとともに、高い倫理観を持って行動する姿勢
市民志向	市民福祉の向上を目指し、市民目線で物事を考え、市民と協働して目標達成に向けて行動する姿勢

(2) 職位別に求められる能力

業務遂行に当たっては、先に示した共通して求められる能力・意識を土台として、職位に応じた能力を身に付けなければなりません。職位別に身に付けるべき能力と職場で求められる行動（役割）を掲げ、職場において人材育成の方向性を意識して取り組むこととします。

なお、職位別に求められる能力については、職位が上がるにつれ、事務処理的な能力から管理・経営的な能力が求められています。

職位	求められる行動（役割）	求められる能力
課長	<p>課等の統括者／政策推進の責任者</p> <p>○広い視野と長期的な視点に立ち、課等の現在及び将来の課題を的確に把握した上で、政策・施策の決定を迅速かつ的確に行う。</p> <p>○議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策・施策の実施や円滑な業務の推進を図る。</p> <p>○所属職員の育成責任者として、的確な指導・助言等課員の能力開発に努める。課等を統括・指揮監督するとともに、管理監督職員の育成・指導に努め、組織の活性化を図る。</p>	<p>政策形成能力</p> <p>政策決定能力</p> <p>組織管理能力</p> <p>職務遂行能力</p> <p>指導育成能力</p> <p>折衝・交渉能力</p> <p>法務能力</p>

職 位	求められる行動（役割）	求められる能力
主 幹	<p>特命課題の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○広い視野と長期的な視点に立ち、課等の現在及び将来の課題を的確に把握した上で、政策・施策の決定を迅速かつ的確に行う。 ○議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策・施策の実施や円滑な業務の推進を図る。 ○課長を補佐し、的確な指導・助言等部下職員の能力の育成・指導に努め、組織の活性化を図る。 	<p>政策形成能力 政策決定能力 組織管理能力 職務遂行能力 指導育成能力 折衝・交渉能力 法務能力</p>
副課長級	<p>政策推進の調整者、施策立案・執行の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○上司を補佐し、課の目標達成に向けて、具体的かつ的確な施策、施策の立案を行い、課題解決のための調整や交渉等を行う。 ○上司を補佐し、議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策・施策の実施や円滑な業務の推進を図る。 ○上司を補佐し、部下職員に課題解決に向けた適切な指示を出し、業務の計画的な遂行と適切な進行管理を行うとともに、人材育成に努める。 ○上司を補佐し、コミュニケーションを積極的に行い、部下職員のモチベーションを高めるとともに、良好な職場環境の整備に努める。 	<p>政策形成能力 組織管理能力 職務遂行能力 指導育成能力 折衝・交渉能力 法務能力</p>
主査級	<p>担当の統括者、業務遂行の監督者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現状に満足することなく、課等の目標達成に向けて課題解決のため、自らの高度かつ専門的な知識や経験を活かし、的確な施策を立案し、迅速に対応する。 ○担当分野の統括者として、上司を補佐し、担当業務や職員を取りまとめるとともに、関係部門等との調整を行い、業務の計画的な遂行と進行管理を適切に行う。 ○課内の業務全般を的確に把握し、市民等に適切に対応するとともに、担当外の業務についても支援するなど他の職員との協調等良好な人間関係の形成に努める。 ○部下職員に対して能力・適正に応じた指導・助言を行い、人材育成に努める。 	<p>企画計画能力 判断能力 指導能力 市民対応能力 知識・技術能力</p>

職 位	求められる行動（役割）	求められる能力
副主査	<p>高度な事務処理を行う担当者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現状に満足することなく、課等の目標達成に向けて課題解決のための的確な施策を企画立案し、迅速に対応する。 ○上司を補佐し、担当内の業務・職員を取りまとめるとともに、関係部門等との調整を行い、業務の計画的な遂行と進行管理を適切に行う。 ○課内の業務全般を的確に把握し、市民等に適切に対応するとともに、担当外の業務についても支援するなど他の職員との協調性を意識し、良好な人間関係に努める。 ○後輩職員に対して能力・適正に応じた指導・助言を行うとともに、自己啓発に努める。 	<p>企画計画能力 判断能力 指導能力 市民対応能力 知識・技術能力</p>
主任主事	<p>計画的に事務処理を行う担当者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現状に満足することなく、課等の目標達成に向けて、常に業務改善を意識し、事務処理の課題解決のための的確な施策を企画立案し、迅速に対応する。 ○上司を補佐し、担当内の業務・職員を取りまとめるとともに、関係部門等との調整を行い、業務の計画的な遂行と進行管理を適切に行う。 ○課内の業務全般を的確に把握し、市民等に適切に対応するとともに、担当外の業務についても支援するなど他の職員との協調性を意識し、良好な人間関係に努める。 ○後輩職員に対して能力・適正に応じた指導・助言を行うとともに、自己啓発に努める。 	<p>企画計画能力 判断能力 指導能力 市民対応能力 知識・技術能力</p>
主事級	<p>的確な業務遂行者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課内の目標、業務の目的・意識、手続、上司の指示を正確に理解し、自身の役割・課題を認識して、適切な市民対応等主体的かつ的確に業務を遂行する。 ○担当業務に必要な基礎的な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に処理する。 ○報告、連絡、相談を適切に実行し、組織内外において良好なコミュニケーションに心掛ける。 	<p>企画計画能力 判断能力 指導能力 市民対応能力 知識・技術能力</p>

IV 人材育成のための取組

1 健全で風通しの良い職場づくり

新しい時代に対応可能な職員を育成するためには、職員が現在持っている能力や個性を活かしつつ、職員一人ひとりのやる気を引き出せるように全庁的に取り組むことが効果的です。

そのため、職場内においてコミュニケーションが不足している状態では、組織の機能低下が懸念されます。気軽に相談することができ、互いに協力し合える風通しの良い職場環境づくりが必要です。

また、部下から上司への“ホウ・レン・ソウ”（報告・連絡・相談）、上司から部下への“ホウ・レン・ソウ”、同僚同士の“ホウ・レン・ソウ”と、日常的に職場内の情報共有を徹底することが求められています。

(1) 職場内ミーティングの実施、励行

上司は、必要に応じて適時適切に職場内ミーティングを設定し、職場内のコミュニケーションを図るとともに、組織目標やミーティングの目的を職員と共有し、それぞれの役割を自覚させることにより、組織力の強化や業務改善等につなげていきます。

(2) 職員を育てる職場環境づくり

職場環境は、職員の仕事に対する意欲や能力開発に大きな影響を及ぼすことから、職員は、定期的に上司や同僚と仕事の進め方や組織目標について話し合ったり、職員同士が互いに信頼し、学び合うことができる職場環境づくりを進めていきます。

(3) コミュニケーションによる職場の活性化

職場は、業務遂行の場であると同時に、職員の能力を開発する場(On the Job trainingの場)でもあります。組織目標や情報の共有化など、職場内のコミュニケーションを円滑にすることにより、若手職員の育成や職員一人ひとりの資質向上が図られる職場環境づくりを推進します。

(4) ハラスメントの防止

パワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等を起こさせない職場環境をつくるため、ハラスメントについての認識と理解を深める研修を必要に応じて実施します。

また、ハラスメント対策として人事管理部門に相談窓口を設けます。

2 意欲・能力を活かす人材育成と人事管理

職員の意欲・能力を向上させる人材育成を行うためには、人事管理、職員研修の両面から検討を加えていく必要があります。また、その人材が適

材適所で活かされるようにしなければなりません。

職員一人ひとりが持っている個性・能力を最大限に発揮できるような人事制度をつくり、組織全体の活性化を図っていきます。

(1) 人事異動による計画的な人材育成

本市では、自己申告制度を取り入れていますが、今後も組織としてプラスとなるような人員配置を行うため、職員自身の意向や資格・適性を把握し、定期的な人事異動を実施します。

また、若手職員には、市民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の異なる分野の業務をバランスよく経験できるように、ジョブローテーションを実施します。

(2) 人事評価制度の効果的な運用

人事評価制度は、職員一人ひとりの能力を客観的に評価し、把握することにより、本人の短所を改善し、長所を伸ばすことで職員の育成に活用することが目的です。また、勤務実績に対する評価は、昇任・昇格や人事異動、給与など、処遇反映の参考とすることにより職員の意欲を引き出すための制度であることから、その運用については、公平かつ効果的に活用できるよう制度を構築します。

(3) 人材登用・庁内公募

能力や実績に応じた上位職への登用については、職員の意欲を考慮した自己申告制度を活用します。また、新たなプロジェクトや部署の設置に当たっては、庁内公募方式の導入を試行していきます。

(4) 職員派遣・人事交流

先進的な行政手法の習得や幅広い視野の形成、人的ネットワークの拡大などを目的として千葉県、先進都市、関連団体等への職員を一定期間派遣（人事交流）に努めます。

また、今後においては、多様化する市民ニーズに的確に対応できる人材を育成するため、民間の持つ経営感覚や顧客志向、コスト意識などを幅広く習得することを狙いとして、職員を一定期間、民間企業に派遣する民間企業派遣研修について研究します。

(5) 管理職への登用

管理職への登用については、能力、実績など、管理職としての資質を総合的に判断して行っています。

引き続き、意欲と能力のある職員を積極的に登用していきます。

(6) 女性職員の活躍推進

柔軟な発想を持って様々な行政課題に取り組むことができるよう、女性

職員を多様な分野へ登用するとともに、女性職員の意欲と能力を活かすための職場環境づくりを促進します。

(7) 健康管理体制の充実

職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて職員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいく必要があります。

業務が多様化・高度化する中、ストレスによる精神面での疾病にかからないよう、定期的にメンタルヘルス研修を実施するとともに、カウンセリング相談など、支援体制を構築していきます。

上司は、部下職員が安心して、安全に働けるように、健康状態や勤務状況を常に把握し、職場をマネジメントしていきます。

(8) 希望降任制度

健康状態や家庭の事情により、職員本人が現在の職責を全うできないと判断する場合は、希望により降任できる制度を効果的に運用します。

3 将来を担う人材（人財）の確保

職員は、市政運営を支える原動力として、重要な役割を担う本市の貴重な財産（人財）です。多様な行政課題への対応が必要となる中で、幅広い視野と感性を持った、意欲と情熱のある人材を確保する必要があります。

(1) 人物評価を重視した採用試験制度の実施

限られた採用枠の中で、意欲と資質を有する人材を確保するために、知識のみならず、集団討議やプレゼンテーション面接などの、人物評価をより重視した選考採用方式へ改善します。

また、採用試験の受験者を広く募集することが必要となることから、採用上限年齢を見直すとともに、採用試験に関する情報や市の業務内容等について、積極的に情報を発信します。

(2) 再任用制度・任期付職員の効果的な運用

公務能率や技術の継承を図るため、幅広い知識や経験、能力を十分に活かした再任用制度の充実を図るとともに、専門的分野の経験者を任期付職員として採用していきます。

4 職員の能力を開発する研修の実践

職員の能力開発については、職員自ら学ぼうとする姿勢が大切です。また、職員の経験年数や職責職域に合わせて実施し、参加させることで、それぞれに必要なとされる能力を育成し、身に付けることができます。そのため、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、発揮できる職員研修に取

り組みます。

(1) 受講しやすい職場づくり

職場を職員育成の場として活性化していくためには、管理監督職員の理解と指導が非常に重要です。職員の研修参加や自己啓発を促す取組として、各種研修への参加を呼びかけるだけでなく、上司も部下職員も互いに受講しやすい職場環境づくりに努めます。

(2) 自己啓発の推進

職員が自ら資質を向上させるためには、本人の自発的な取組が重要です。通信教育講座や自主研究グループへの参加など、自己学習の必要性を認識し、知識や技能を習得しようとする職員への支援協力体制を構築します。

(3) 職場内研修（On the Job training研修）の取組

職場において、上司が部下に、先輩が後輩に日常業務（ルーティーンワーク）を通して必要な知識や技能を教え、指導することは、職員の能力開発や人材育成において有効な手段です。

各職場において職場内研修に取り組み、互いに補い合える学習的風土を構築していきます。

(4) 職場外研修（Off the Job training）の取組

職場内では気づきにくい課題や新たな社会情勢への対応などの専門的な課題について、日常業務から一時的に離れ、一定期間に集中して他の自治体や機関の職員と交流しながら研修することは貴重な経験となります。

研修の参加については、自己啓発による自発的な研修への参加機会が得られるよう取り組みます。

ア 階層別研修

階層別研修は、職員の勤務年数や職責に応じて、必要とされる基本的な能力や技能を習得させるため、研修受講を職務命令により公平に義務付けます。

また、今後は多様化する市民ニーズに対応できる能力を習得することができるよう、さらに充実を図ります。

実施機関	研修課程	対象者
山武郡市広域行政組合	管理職研修	新任課長
千葉県自治研修センター	課長補佐研修	新任副課長職
山武郡市広域行政組合	中堅職員応用研修	主査4年目の職員
山武郡市広域行政組合	人事評価者研修	新任班長
山武郡市広域行政組合	中堅職員基礎研修	新任主査
山武郡市広域行政組合	中級職員応用研修	主任主事4年目の職員

実施機関	研修課程	対象者
山武郡市広域行政組合	中級職員基礎研修	主事7年目の職員
山武郡市広域行政組合	初級職員研修	主事4年目の職員
山武郡市広域行政組合	新規採用職員研修	新規採用職員
市	施設研修	新規採用職員

イ 専門研修

高度で専門的な内容の研修を受講させるとともに、研修参加者の交流・情報交換などを通じ自学意識の向上を図ることを目的として、職員を市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、千葉県自治研修センター、日本経営協会などの専門研修機関に職員を派遣します。

また、山武郡市広域行政組合において構成市町共同で行う研修を積極的に活用します。

V 人材育成のための役割分担

人材育成を進めていくためには、全庁一丸となった推進体制（意欲）が必要になります。

このため、職員それぞれの果たすべき役割を次のとおり分担し、計画的かつ効率的に取り組んでいくこととします。

1 職員の役割

「求められる職員像」を目指すためにはどうすれば良いか、職員一人ひとりが責任を持って考え、主体的に行動することが重要です。そして、職員自ら、常に学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組む姿勢を持つとともに、相互に連携協力ができる組織風土を創り、引き継いでいく責任があります。

2 管理監督者の役割

職員が育つためには、日常の仕事を通じた指導教育や支援・助言が大切であり、その中心となるのが管理監督者です。

管理監督者は、職員の人材育成の中心であり、模範となることを十分認識する必要があります。まずは、日々の業務を通じ職場内ミーティングなどを活用して指導、助言していくとともに、職員同士が啓発しあう職場の環境づくりに先頭に立って取り組むこととします。

また、職員の学習意欲を醸成するため、職場の雰囲気風通しを良くすることや、部下が研修に参加できる機会を生み出すなど配慮する責任があります。

3 人材育成担当部門の役割

人材育成を効果的に推進し、職員一人ひとりの能力開発を図るため、各職場におけるOJT研修や自己啓発を促す職場環境づくりなどを積極的に支援し、職員の研修ニーズを満たす効果的な研修の場を提供します。

また、人材育成担当部門が各所属長との連携を図りながら職員の意向や時代の変化などに対応した人材育成を行うため、研修機会の創出や研修内容の見直しなど、研究していきます。