

# 角田市職員人材育成基本方針

平成 28 年 2 月

角 田 市

# 目 次

I	人材育成の意義と方向性	
1	地方自治体を取り巻く環境の変化	1
2	人材育成基本方針の意義	2
3	改訂の趣旨	3
II	人材育成の基本的な考え方	
1	人材育成の重要性とその目的	4
2	人材育成基本方針の位置付け	5
III	人材育成の方向	
1	新しい時代に求められる職員像	6
2	職員に求められる意識と能力	8
IV	人材育成の具体的取り組み	
1	自己啓発の促進と職員研修の充実	13
2	人材育成を担う職場環境づくり	18
3	人材育成の観点を踏まえた人事戦略	23
V	人材育成推進体制の整備	
1	職員の役割	29
2	管理監督職員の役割	30
3	人材育成担当課等の役割	30

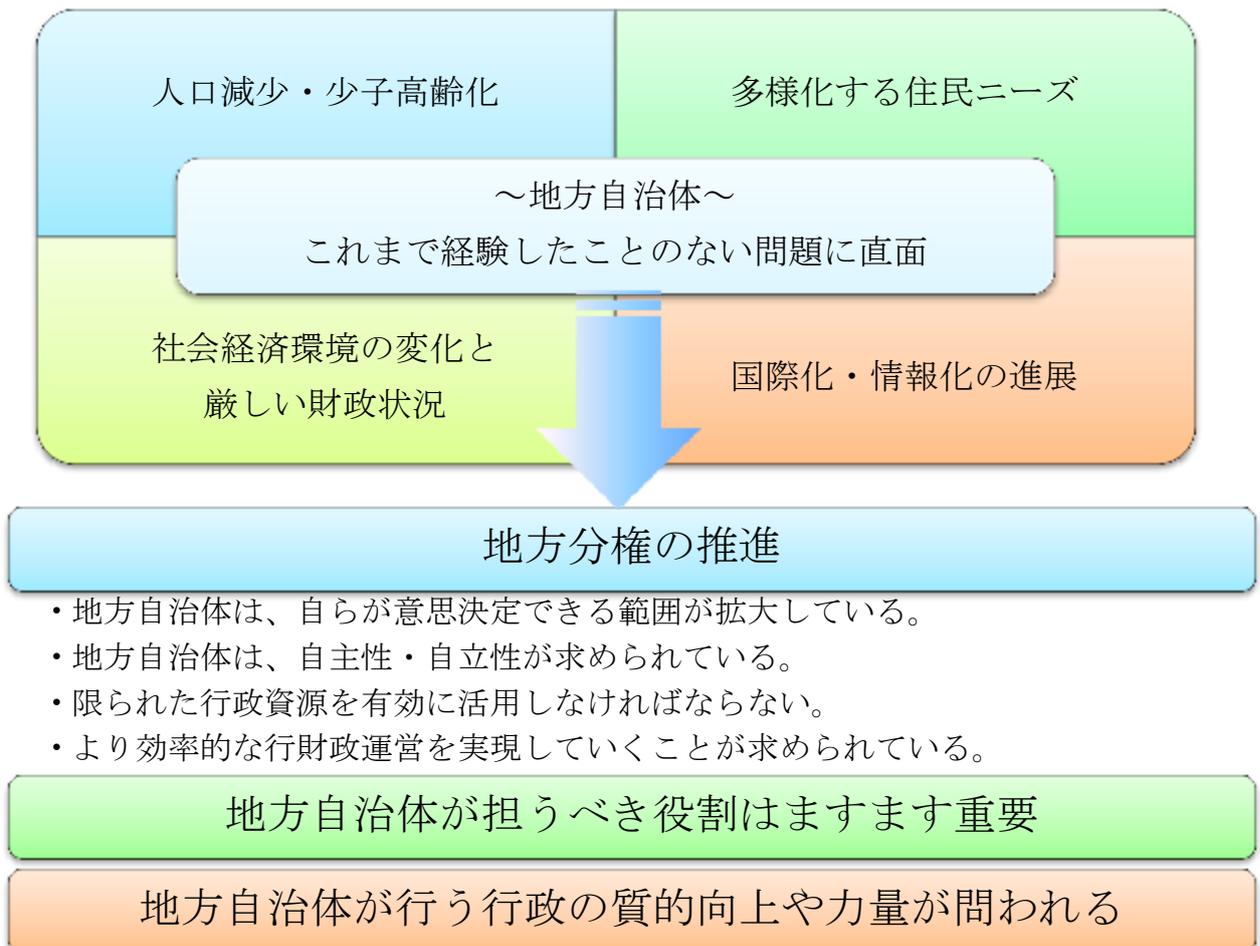
# I 人材育成の意義と方向性

## 1 地方自治体を取り巻く環境の変化

人口の減少、少子・高齢化、国際化や情報化の進展、社会経済環境の変化や長期化する厳しい財政状況など、地方自治体を取り巻く社会経済情勢が大きく変化し、市民の行政に対するニーズは複雑かつ多様化し、これまでの画一的な行政サービスの提供からよりきめ細やかな行政サービスの提供が求められているだけでなく、長期化する厳しい財政状況への対応など、これまでに経験したことの無い問題に直面しています。

また、地方分権の推進に伴い、国や県の枠組みを超え、地方自治体自らが意思決定できる範囲が広がっており、地方自治体には、これまで以上に自主性・自立性をより一層高めていくことが求められているほか、限られた行政資源を有効に活用し、効率的な行財政運営を実現していくことが求められています。

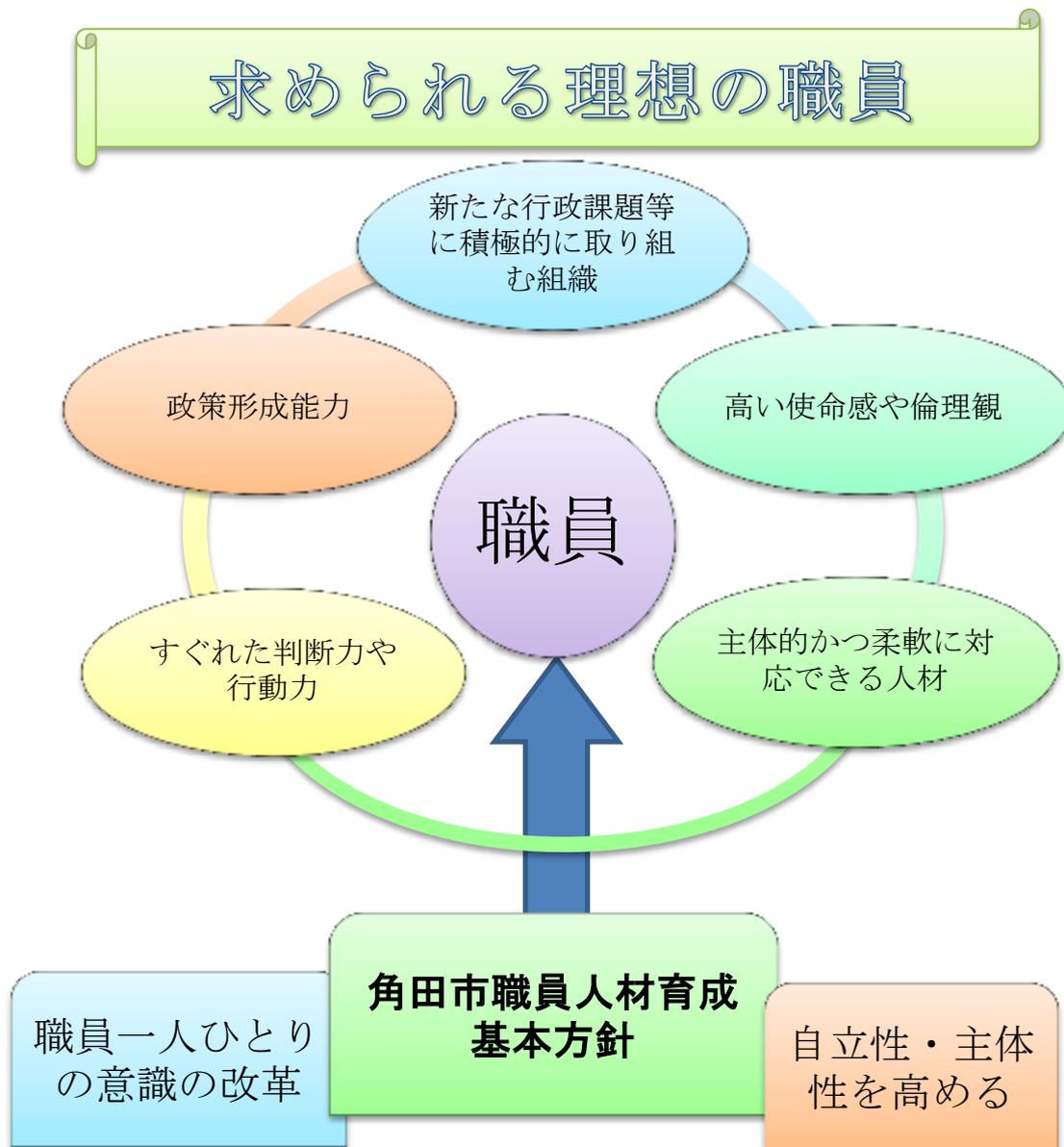
このような背景から、地方自治体が担うべき役割はますます重要になってきており、地方自治体が行う行政の質的向上が求められると同時に、その力量が問われています。



## 2 人材育成基本方針の意義

地方自治体を取り巻く環境は常に変化し、地方分権の推進とともに、地方自治体の職員には、これまで以上に高い使命感や倫理観、すぐれた判断力や行動力、政策形成能力等の高度な資質や能力が求められています。様々な行政ニーズに対して、主体的かつ柔軟に対応できる人材の育成が必要であるとともに、新たな行政課題等に積極的に取り組む組織としての姿勢を強固にすることが求められています。

このことから、角田市では、角田市職員人材育成基本方針の改定を行い、職員一人ひとりの意識の改革を図り、自立性・主体性を高めながら、これからの地方自治体の職員として住民から求められる理想の職員になれるよう、計画的かつ総合的に人材育成を進めることにより、組織の総合力を強化することとしています。

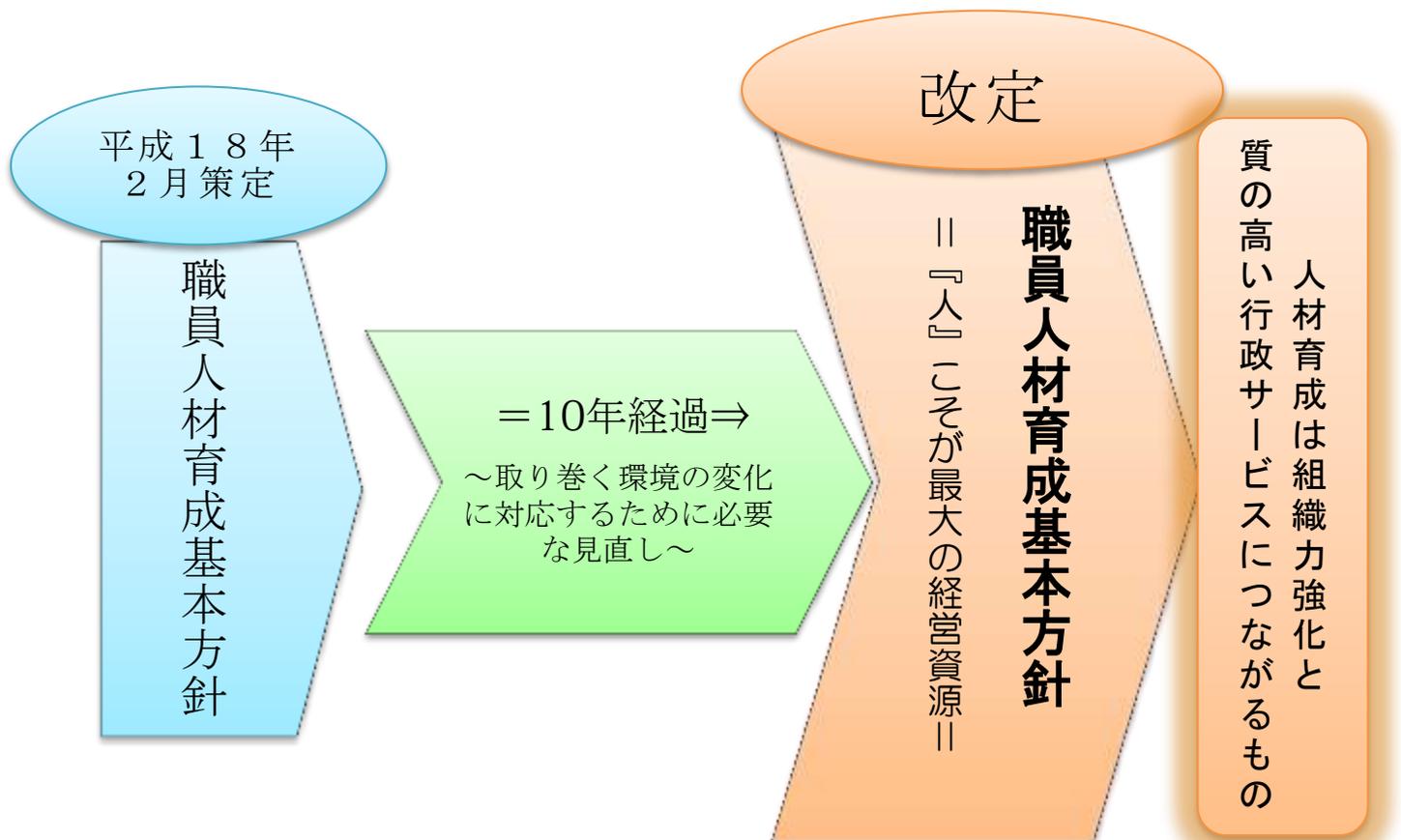


### 3 改訂の趣旨

角田市職員人材育成基本方針は、新しい時代に対応できる人材育成の重要性を認識し、めざす職員像を明確にし、人材育成を積極的に推進するため、平成18年2月に策定されたものです。

策定から10年が経過し、本市と本市を取り巻く環境は大きく変化しています。平成23年3月11日に発生した東日本大震災のような、これまで経験したことのない大災害に即応し、新たな市民ニーズに対応することができる職員や行政組織の強化が求められていることから、現状を踏まえて方針の改訂を行い、将来を見据えた新しい時代に対応できる人材育成に取り組もうとするものです。

なお、改訂にあたっては、『人』こそが自治体経営の最大の経営資源であるという認識の下、職員の能力を最大限発揮することが、組織力の強化と、質の高い行政サービスの提供につながるものとし、方針の更なる浸透と定着、人事評価制度の活用を含めた人材育成の充実を図るため、今後の具体策を明確にするなど、必要な見直しを行いました。



## II 人材育成の基本的な考え方

### 1 人材育成の重要性とその目的

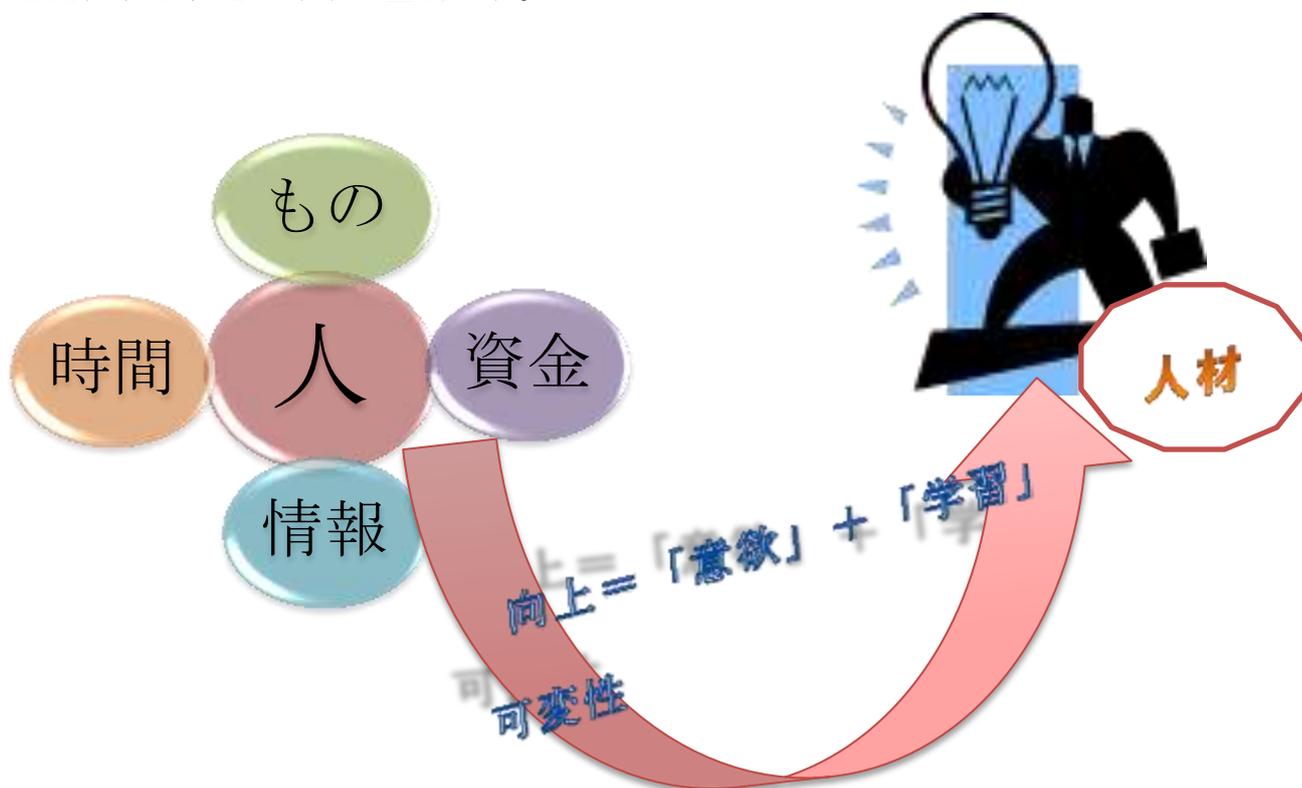
組織における『人材』とは、「職務における課題を発見し、施策を的確に遂行するために必要な能力と意欲を持ちながら、職務に精励するとともに、その能力と意欲の向上に努めている職員」であると言われています。

経営学では、一般的に経営資源として『人』、『もの』、『資金』、『情報』、『時間』が挙げられていますが、これらの資源の中で『人』だけが2倍にも3倍にもなる可能性を持っており、『人』以外の4つの経営資源をうまく使いこなせるのは『人』次第であることから、『人』は最も重要な資源であるといえます。

人的資源の最大の特徴は「可変性」であり、向上という可変を可能とするのは「意欲」と「学習」です。したがって『人』を『人材』とするためには、『人』の意欲を向上させ、潜在能力を引き出すことが最も基本であり、重要なことです。

地方分権の推進による権限の移譲、高度化・多様化する市民ニーズにより、地方自治体が担うべき役割が、ますます増える一方で、人口減少と少子高齢化による生産人口の減少は市税の減収等につながり、厳しい財政事情を招くことから職員定数の削減は避けて通れない状況であり、まさに職員少数精鋭時代の到来といえます。

これからは、少数精鋭主義による行政に変化していくことが求められ、より経営的、効率的な行政運営を担える人材を育成していくことが、質の高い行政サービスを提供するうえで非常に重要です。



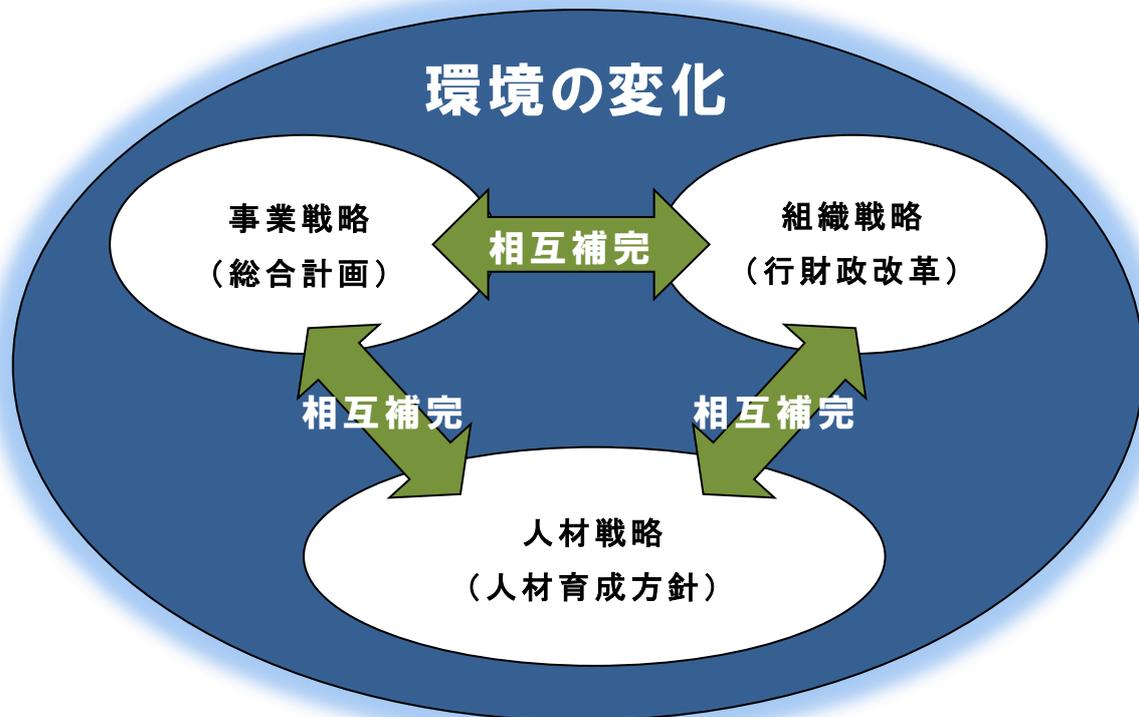
## 2 人材育成基本方針の位置付け

地方行政が目的とするところは住民福祉の向上であり、地方自治体と市民の接点は、地方自治体が提供している施策やサービスです。その集約は「事業戦略」であり、具体的には「人と地域が輝く田園交流都市かくだ」を目指すべき都市像として掲げた『角田市第5次長期総合計画』がこれにあたります。

次に、第5次長期総合計画に位置付けられた事業を効果的かつ効率的に推進するのが「組織戦略」であり、本市においては行財政改革の方策に「財政改革」、「市役所改革」及び「地域力の創造」を3つの柱とした「角田市新行財政集中改革プラン」を掲げ、当該計画を推進することにより、第5次長期総合計画が定める将来像の実現を目指しています。

本市を取り巻く環境は常に変化を続けており、その変化に対応し続けるためには戦略があり、その担い手として『人材』が必要となります。環境の変化を認識しつつ、戦略を生み出し、行政施策を遂行し、見直していくためには優れた人材が必要不可欠です。

人材育成基本方針は、『事業戦略（総合計画）』と『組織戦略（行財政改革）』を相互補完的な役割を果たすものとして必要な組織の『人材戦略』であり、これらの3つの戦略が密接に連携することにより、はじめて行政運営の推進が確保されるものです。



### Ⅲ 人材育成の方向

これまでの人材育成基本方針の中で、新しい時代に求められる職員像と職員が備えるべき能力を掲げて、計画的な人材育成に取り組んできました。

今後も引き続き求められる職員像「キラリと光る角田市職員」を目標とし、自立性・主体性を高めながら、職員が備えるべき能力の引き上げ等について、継続して人材育成の取り組みを進めていきます。

## 新しい時代に求められる職員像 キラリと光る角田市職員を目指して



#### 1 新しい時代に求められる職員像

##### (1) 市民が主役であるとの認識を持ち、協働でまちづくりを推進する職員 ～市民感覚・市民協働～

職員一人ひとりが自らも市民であることを自覚し、より住みやすい角田市をつくるために、業務だけでなく、日常生活においても地域との関わりを持つことが大切です。自らも地域の一員であるとの意識を持ち、地域全体の状況を把握して、複雑化する地域課題についても「生活からの視点」「地域からの視点」により、市民の思いを感じ取りながら、政策形成を進めていくことが必要です。

また、まちづくりには市民、ボランティア、NPO、企業、各種団体など、様々な方々が携わっていくので、まちづくりの主役はあくまでも市民であるとの認識を常に意識し、我々職員はまちづくりの一翼を担う一員としてのプロ意識を持って、市民と協働してまちづくりに取り組んでいくことが求められています。

**(2) コスト意識を持ち、効率的に仕事に取り組む職員 ～経営感覚・先見性～**

「最小の経費で最大の効果」は、地方自治体の根幹をなす考え方であり、そのため、行政運営には「経営感覚」が必要です。社会情勢や市民ニーズを的確に把握し、明確なビジョンを持って質の高いサービスを効果的かつ効率的に提供することが必要です。また、東日本大震災による災害からの復旧、復興、放射線対策、環境問題等への対応、防災対策の充実など、広域的な枠組みの取り組みも今後ますます重要となってきます。

職員は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することが求められるだけでなく、広域的な地域連携、国や世界の動きも視野に入れながら、創造性を十分に発揮して、未来の角田市を描くことが求められています。

**(3) 政策形成能力と職務に対する専門知識を併せ持つ職員**

**～プロフェッショナル～**

地域の状況を常に把握したうえで様々な課題を発見し解決方法を見いだすためには、情報を的確に分析して総合的かつ効果的な政策を立案し、また、専門知識を駆使して実務を的確に処理する職員が求められています。

**(4) 時代の変化に適応し創造性豊かで行動力と責任感に満ちた職員**

**～チャレンジ精神・アカウンタビリティ～**

分権時代は、個性と創造の時代でもあり、地域の特色を活かした施策の展開が期待されます。マンネリ化を排し、常に問題意識を持って仕事に向き合いながら、前例に縛られない柔軟な発想や積極性に満ちた行動により、新しい提案や改革・改善に取り組むことが大切です。

「変わらないことは後退すること」という意識をしっかりと持ち、具体的な行動を起こしながら、市民にわかりやすい施策を展開し、市民に対して責任を持って説明することができる職員が求められています。

## 2 職員に求められる意識と能力

新しい時代に求められる職員像に近づくため、必要とされる意識や能力を明確にし、職員の自己啓発をはじめ、各種研修等、あらゆる機会を通じて意識の高揚や能力の開発に努めることが求められます。

### (1) 職員に求められる意識

市民本位・市民協働	地方分権時代の地方自治体職員として、常に市民、地域の発展を考え、行動すること。
角田市への愛着	角田市を愛し、その成り立ち、文化、伝統等を深く理解し、先人達が築いた角田市を大切に、後世に引き継ごうとすること。
コンプライアンス	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誠実に行動すること。
経営意識	経営的感覚を持って妥当性、有効性、効率性などを常に考え、求められるサービスを迅速かつ的確に提供しようとする事。
情勢適応意識	変化する社会情勢や多様な市民ニーズに対応できるように、常に情報を敏感に感じ取り、将来を見据えて行動すること。
自己成長意識	経験や年齢にふさわしい能力を身につけるとともに、自分自身を一層成長させていこうとすること。
チャレンジ精神	常に問題意識を持って業務に取り組み、壁にぶつかっても、それを乗り越えていこうとする意識

### (2) 職員に求められる能力

職員に求められる能力は、それぞれの階層や職務内容によって異なりますが、一般的には基礎的な知識技術等の習得、応用能力、協調・折衝能力、問題解決能力などが必要とされており、これらの基本的な能力の向上を図る必要があります。また、次に掲げる能力の向上は、新しい時代に求められる職員像を目標とするうえで、更に身につけなければならないと思われる能力です。

#### ① 基本的な能力

状況判断能力	状況を迅速かつ的確に把握し、適切な対応をする能力
コミュニケーション能力	円滑な人間関係を構築する能力。 市民、ボランティア、NPO、企業などの方々と協働してまちづくりを進めるため、人間関係を広く結び、幅広い人的ネットワークを形成する能力
自己管理能力	自らを厳しく律し、自己をコントロールする能力

② 業務遂行に必要な能力

仕事に対する知識や技術	職務遂行に必要となる専門的な知識及び技術の習得
対人折衝・交渉能力	立場や意見の異なる相手に対し、相手の意見や考えを傾聴したうえで、自分の考えや意図をわかりやすく伝え、相手との合意形成を図る能力
問題解決能力	問題の要因を解明・把握し、解決策や改善策を考え、これを実行する能力
情報の収集・処理能力	職務に必要な情報を収集し、素早く理解し、臨機応変に活用する能力

③ 新たな課題へ対応する能力

課題発見能力	問題意識を持ちながら現状を分析し、課題を明らかにする能力
企画立案能力	行政に対するニーズや実現できる可能性を踏まえ、アイデアを提案する能力
政策形成能力	行政課題に対する対応策を制度や事業としてまとめあげる能力
政策法務能力	行政課題に対する対応策について、法体系を整理し、合理的に運用する能力

④ 管理監督に必要な能力

危機管理能力	日頃から想定し得る問題への対策を立て、不測の事態に対しても、迅速かつ冷静に対処できる能力
業務管理能力	必要とされる業務を見極め、所属内において業務を適切に配分し、的確な指示等により業務を遂行させる能力
調整能力	円滑に業務が遂行できるよう、関係者と調整を行うなど、合意形成を図る能力
職員管理能力	職員個々の能力や適性を把握する能力
人材育成能力	職員の仕事に対する意欲を高め、適切な助言や指導を行う能力

(3) 職位別に求められる役割と能力

職 位		役 割	能 力
部 長		○部の統括者（リーダー・政策推進責任者） 全庁的な政策形成に参画 政策目標の達成 部の基本方針の策定 目標達成のための人材 予算などの環境整備 政策の推進 等	高度な行政経営能力
次 長		○部の統括サブリーダー 部の政策形成に関与 政策目標達成のための施策を推進 部長を補佐し、部内の特命事項を推進 等	高度な政策形成能力 政策実行力 決断力 対外調整能力
課 長 級	課長等	○課の統括者（課の目標達成の推進者） 施策目標を達成するための事務事業の推進 課の基本方針を策定 課の使命、課題の明確化 目標達成のための人材、予算など環境整備 適切な職場運営や人材育成 関係者との折衝・交渉 等	高度な部下育成能力 危機管理能力 行動力 など
	参 事	○課内の特命課題の推進者 上司の意思決定への支援、参画 課の基本方針を踏まえた特命事項の実施計画の 策定、推進 関係者との折衝、交渉、人材育成 等	
課長補佐級	課長補佐	○課内の統括者 課の基本方針を受け、目標を達成 上司の意思決定への参画と課内事務の実施計画 の立案、推進 係長の統括、各係の進行管理 関係者との折衝、調整 部下の育成 等	行政経営能力 課題発見能力 政策形成能力 折衝・調整能力
	主 幹	○課内の特命課題の推進者 上司の意思決定への支援、参画 課の基本方針を踏まえた特命事項の実施計画の 策定、推進 関係者との折衝、交渉、人材育成 等	行動力 提案能力 部下育成能力 専門能力 など

	副主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課内業務の熟練者</li> <li>課長の専門スタッフとして助言</li> <li>専門性を踏まえた事業の分析、改善、企画立案</li> <li>関係者との折衝・調整</li> <li>後継者の育成 等</li> </ul>	
係長級	係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>○係の統括者（グループリーダー）</li> <li>課の基本方針を踏まえた具体的な事業の立案・推進</li> <li>係の運営と係内職員の育成</li> <li>係内職員の指導・育成 等</li> </ul>	説明力 折衝力 傾聴力 実践力 発見力 など
	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>○係内業務の精通者</li> <li>専門性を踏まえた事業の立案、改善、推進</li> <li>関係者との折衝・調整</li> <li>係内職員の指導・育成 等</li> </ul>	
	主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>○係内業務の上位推進者</li> <li>係長等の指示を受け、担当する事務事業を推進</li> <li>関係者との折衝・調整</li> <li>係内後輩職員の指導・育成 等</li> </ul>	
	一般職員 (主事等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○日常業務の推進者</li> <li>係長等の指示を受け、担当する日常業務を推進</li> <li>関係者との折衝・調整</li> <li>係内後輩職員の指導・育成 等</li> </ul>	

## IV 人材育成の具体的取り組み

人材育成で最も肝要なことは、職員自らが成長しようとする“主体性”です。

研修の場がどんなに用意されていても、職員自身に学びの意欲や成長しようとする気持ちがなければ、十分な能力の向上を期待することはできません。年齢や職階にかかわらず、全ての職員が自らの意識や能力を高めるために、自己啓発に努める必要があります。

また、組織として、職員の自己啓発を支援することが重要であり、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、人事戦略が相互に提携することにより、相乗効果を発揮できるシステムの構築が不可欠です。



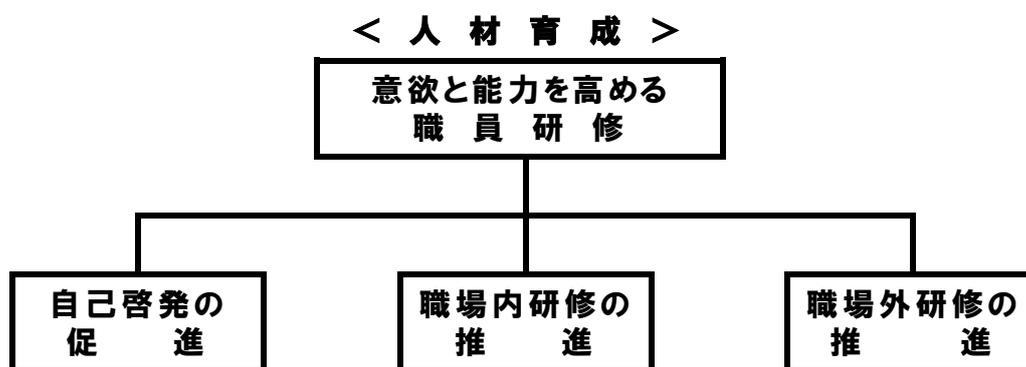
人材育成に必要な主な取り組みを「職員研修の充実」、「人材育成を担う環境づくり」、「人材育成の観点を踏まえた人事戦略」の3つの分野に区分し実施します。これらの取組に当たっては、職員の成長を支援するという共通の目的を達成するために、相互に連携することが必要となります。

## 1 自己啓発の促進と職員研修の充実

職員研修は、職務上必要とされる知識及び能力を効率的かつ体系的に習得させることにより、組織能率を高めていくことを目的としています。

今後も、職場内研修をはじめ、職場外研修など多様な研修機会を職員に提供し、社会情勢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。

自己啓発や職場内・職場外研修は人材育成にとって一体のものとして考え、多様な研修機会の提供を図ります。



### (1) 自己啓発の促進

自己啓発は、能力開発の基本です。したがって、自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは基本的な施策となるので、組織として可能な限り、奨励と支援を行う必要があります。

#### ① 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、職場リーダーである管理監督職員の理解と支援が必要です。自己啓発を進めやすい職場環境の形成を図り、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。そのために、管理監督職員のための意識啓発に努めます。

#### ② 大学等の受講を支援する制度の検討

少子社会等を反映し、大学等においては社会人の受け入れ枠が拡大されています。高い専門性が求められる職員にとって、有用な知識や情報を得る機会となることから、職員が受講しやすい環境づくりと支援制度について検討します。

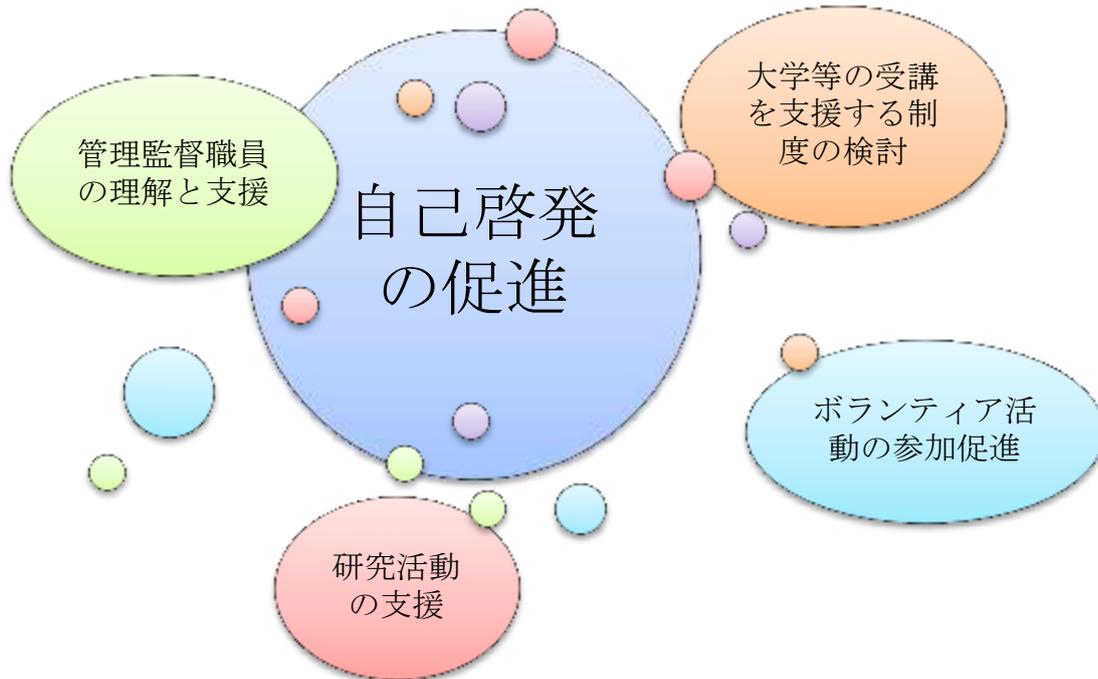
#### ③ ボランティア活動の参加促進

職員が、積極的にボランティア活動に参加しやすい環境の整備と制度の拡充

について検討します。

#### ④ 研究活動の支援

意欲的・積極的に取り組む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職員提案制度の運用を図ります。



#### (2) 職場研修（OJT）の推進

職場研修は、OJT（On the Job Training）とも呼ばれ、一般的には職場の上司や先輩が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。日常業務の実践を通じ、職場や職員一人ひとりの状況に応じながら、職務遂行をとおして必要となる知識や技術等を習得することができる、効率的かつ実践的な研修です。

これまでの職場研修は、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がありましたが、業務の法的な枠組みや課題・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。

職員の大量退職時代を迎えた現在、行政能力水準の維持向上のためには、上司や先輩による若手職員の育成が急がれます。OJTの成功のカギは、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いため、職員の意識啓発に取り

組んでいきます。

### ① 職場の活性化

人材は活気ある職場の中で育つともいわれます。このことを踏まえ、管理監督職員は、職場内ミーティングや所属職員への声掛け等を積極的に行い、職員同士の意見交換を活発にさせるなど、職場内コミュニケーションの充実を図ります。

### ② 職場研修に関する情報の収集及び提供

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。

### ③ 職員表彰の実施

職員の勤務意欲の高揚を図るため、勤務成績が特に優秀で、他の職員の模範として推奨すべき業績があった者や業務の改善に資する研究、発明、改良等を行い、又は提案した者等、職員表彰規程に基づく職員表彰を行います。

個人としてだけでなく、組織として、課や係単位など、職場全体の活気に結びつくような表彰のあり方を検討していきます。

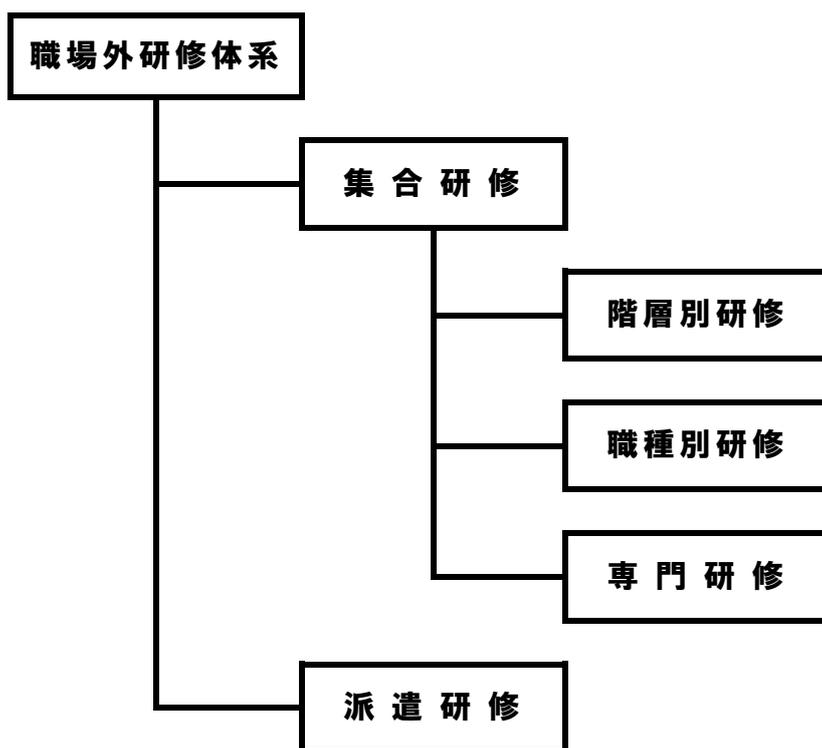


### (3) 職場外研修（OffJT）の推進

職場外研修（OffJT：Off the Job Training）とは、職場を離れて行われる研修で、階層や職種ごとに行う「集合研修」及び自治大学校等への「派遣研修」があります。

職場外研修は、一定期間職場から離れる研修なので集中的に行うことができます。基礎的な知識・技術を体系的に学習することができ、また高度な知識・技術を学ぶにはとても効果的です。

さらには、他の自治体の職員や異業種の人との交流ができ、職員が啓発を受ける機会としても活用できます。今後も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・計画的に取り組んでいきます。



## ① 集合研修

集合研修は、階層や職種別に必要とされる能力、知識等を習得させることを目的としており、多数の職員が受講できる利点があり、宮城県市町村職員研修所や他の研修機関で実施しています。また仙南四市（名取市、岩沼市、白石市、角田市）による共同研修も行っています。

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、計画的に取り組んでいくことが求められます。また、環境の変化に応じ、行政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ることが求められます。

体系的・効果的な研修を推進するため、中期的な研修計画を策定し、年間の研修計画については職員に情報提供を行いながら、研修への積極的な参加を促します。

## ② 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する研修機関として、自治体大学校や市町村アカデミー等があります。

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等の養成を行っています。また、市町村アカデミー等は、専門実務から政策課題まで幅広い研修を実施しています。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に努めており、効果的に最新の知識や情報を得ることができる研修を実施しています。今後も多くの職員がスキルアップできるよう派遣研修を継続していきます。

また、宮城県への派遣は、県域全体の中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な派遣研修の一つであることから、職員数の減少という厳しい状況にはありますが、今後も継続していきます。

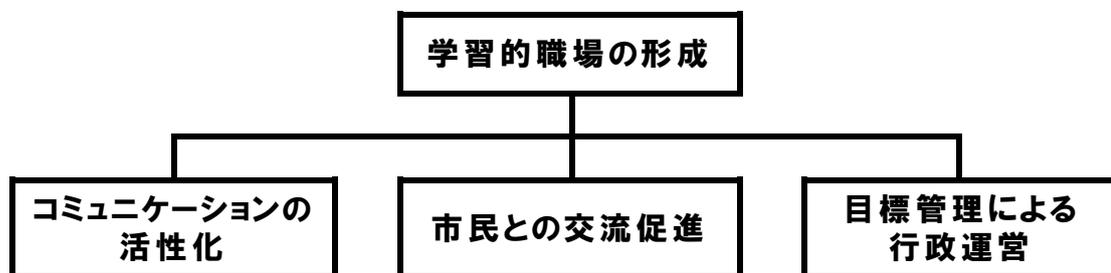
なお、派遣研修は職員の主体性を重視した研修機会とするため、人選にあたっては、選考方式にとどまることなく、公募方式の導入を検討します。

## 2 人材育成を担う職場環境づくり

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。

職場や組織の体質や雰囲気は、職場の学習意欲に大きな影響を及ぼすことから、自己啓発に意欲を持つ職員を支援する雰囲気や職場環境を醸成していくことが重要となります。

このためには、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行政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、より良い職場環境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) コミュニケーションの活性化

職場の体質や雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼすものです。

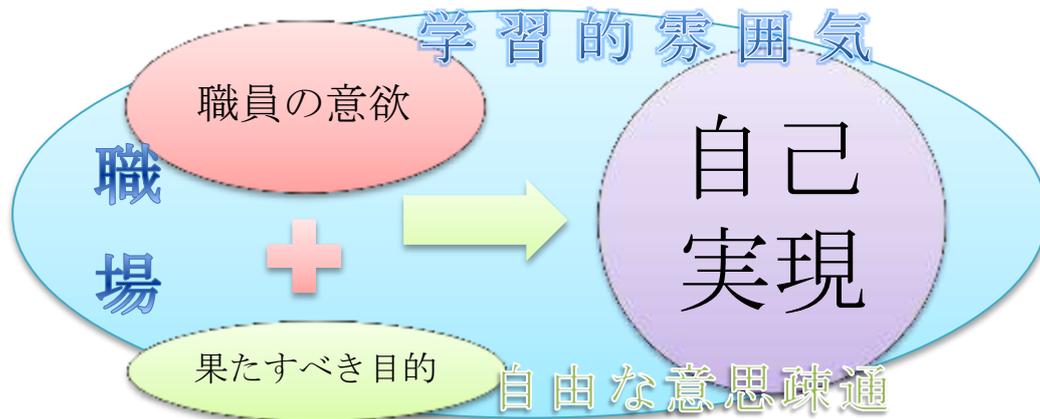
職員一人ひとりが協力しあい、能力の向上に努め、相互啓発的な雰囲気をつくり上げるよう意識的に努力する必要があります。また、管理監督職員が学習的職場づくりに率先して取り組むことが必要です。

#### ① 意欲的に取り組むことができる職場環境の整備

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に「自己実現」が図られます。

管理監督職員には、部下の指導育成を行う重要な役割があり、人づくりの職場環境の形成が求められています。管理監督職員が自由な意思疎通ができる職場環境の形成に努めるとともに、その重要性を認識する学習機会(管理監督者研修等)を設けます。

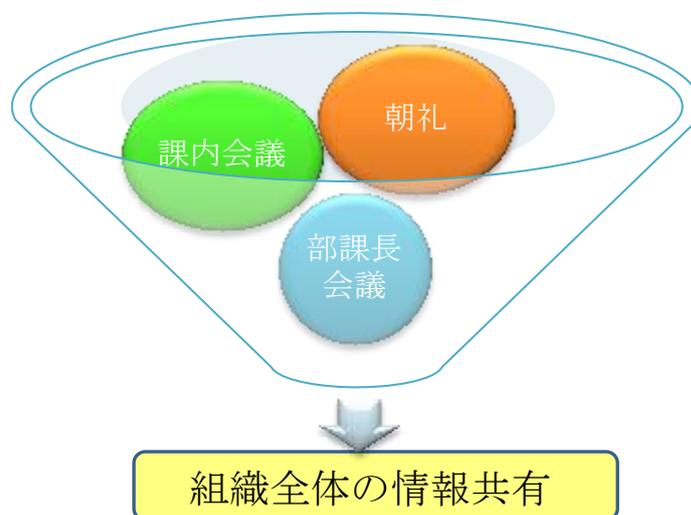
また、管理監督職員が各職場にどの程度の学習的雰囲気があるのか等、各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断とその手法について検討します。



## ② 行政情報の共有化の推進

組織全体に対する情報は、組織内の隅々まで浸透していなければなりません。情報等の共有化が図られないと、職員にとっては単に仕事をさせられているという意識だけが残り、士気は上がらなくなります。

組織目標や情報の浸透が図られる機会として、仕事開始前のミーティングや課内会議、部課長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に管理監督職員等へ働きかけます。



## ③ 職員提案制度の充実

職員の意識改革や施策につながる提案活動の活性化を図るため、提案内容の活用や評価手法などにおいて、職員の参加意欲を高める手法や発表機会の場の提供等について検討します。

#### ④ 心身の健康管理の実施

職員が健康上の問題を抱え、職務に支障をきたす事態となった場合、職員本人はもちろんのこと、組織にとっても大きな損失を生むことになり、また周囲の職員に与える影響は極めて大きいものがあります。

近年のストレス社会を反映し、最近では精神面での病気によって、長期療養となる事例も増えています。また発病には至らなくても、潜在的な心の病を持つ職員がいることも考えられます。

このことから、職員は日頃から健康の維持増進に留意し、健康相談を利活用するなど、セルフケアに努めることとし、管理監督職員は、職員同士が協力しあう働きやすい職場環境の整備に努めます。また、メンタルヘルス対策についての講習会の開催など、管理監督職員が適切に対応できるような対策や職員が安心して気楽に相談できる体制について検討します。

#### ⑤ 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進

家庭や地域生活等に関する時間を充実させることにより、仕事へのやりがいや充実感を高め、健康でより豊かな生活ができるように仕事と生活の双方の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図ることが必要です。

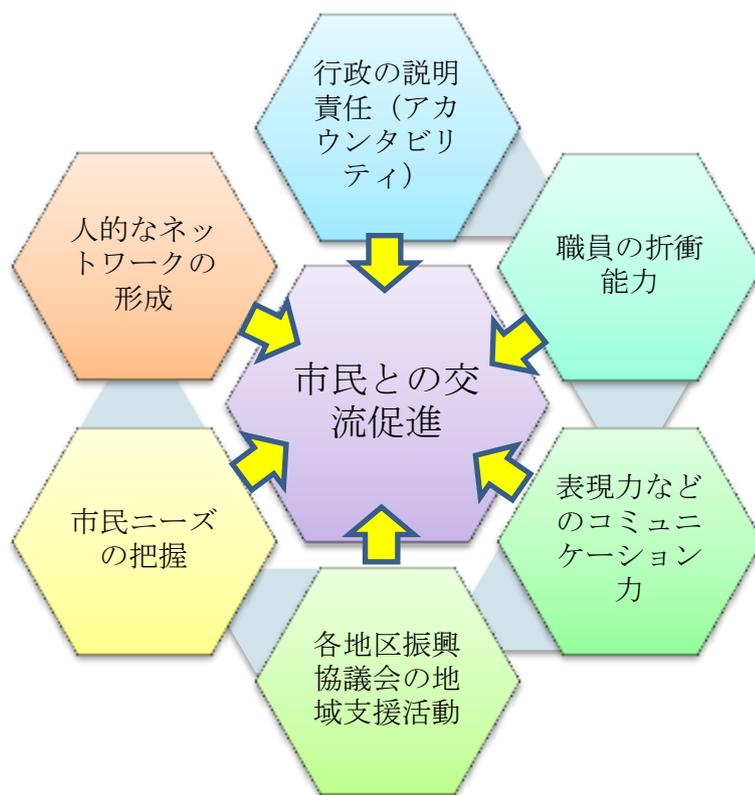
職員一人ひとりが、心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲を持って、その能力を十分に発揮できるよう、職場全体で仕事と生活の調和への理解を深めます。

## (2) 市民との交流促進

市民の多様化するニーズの把握や行政の説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくためには、職員の折衝能力や表現力などのコミュニケーション能力が重要となってきます。

これらの能力の向上にあたっては、職員研修のほか職場の日常業務に位置付けることが効果的です。また、市民と行政との協働を推進するため、各地区振興協議会の地域支援活動に積極的に関与し、市民ニーズの把握に努める一方で、市の取り組みや考え方などについての説明を行い、理解をもらうことは、市民との交流を促進するだけでなく、コミュニケーションを深める活動にもつながります。

また、出前講座や職場外での会合など、職員が現場に出向き、重点事業等について直接市民に説明し、理解と協力を求めることを通して、職員の説明能力や対人能力の向上と人的なネットワークの形成の促進を図っていきます。

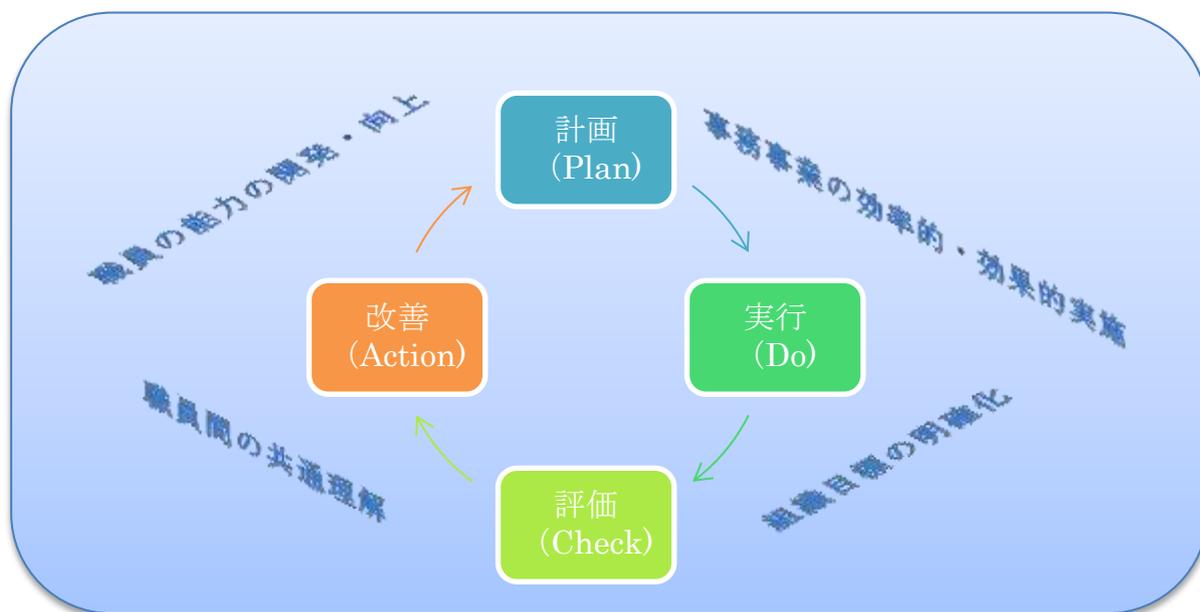


### (3) 目標管理による行政運営

組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の共同作業により関係付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とともに、計画、実行、評価のサイクルのなかで職員の能力の開発や向上につながります。

#### ① 目標管理手法の推進

行政の体質改善や職員の意識改革を図るため、仕事を進める上で職場や個人の目標を明確に設定し「Plan（計画を立て）」－「Do（実行し）」－「Check（その課程や結果を評価し）」－「Action（改善する）」の「PDCA 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。



#### ② 行政評価システムの推進

効果的な住民福祉の向上を目指し、行政評価システムの定着と推進を図り、職員のコスト意識や政策形成能力の向上を図ります。



### 3 人材育成の観点を踏まえた人事戦略

#### (1) 今後の人材育成の方向性

##### ① 団塊の世代の職員の大量退職後における組織力の強化

団塊の世代の大量退職によって管理監督職員や経験豊富な多くの人材が職場を去っていきます。複雑・多様化する行政需要に対応し、質の高い行政運営を続けていくためには、今まで以上に組織力の強化に取り組まなければなりません。

そこで管理監督職員の更なる資質の向上に加え、若手職員が現場に出向き、まちづくりの多様な担い手の方々と積極的に関わりあいながら、組織を担う中核的立場として活躍できるような取り組みを推進し、次代を担う多様な人材の確保に取り組めます。

##### ② 管理職員のマネジメント能力の強化

複雑・多様化する住民ニーズ、山積する行政課題に的確に対応していくためには、管理監督職員によるリーダーシップの発揮と、的確なマネジメントが必要となります。また、規律を守りながら、適正に組織を運営していくためには、コンプライアンス意識や危機管理能力を一層高めていくことが必要となります。

目標管理制度や人事評価制度などの諸制度の定着とともに、実践的なマネジメント能力の習得など、管理職員の総合的なマネジメント能力の強化に取り組めます。

##### ③ 能力や実績を評価し、成果を処遇に的確に反映する仕組みづくり

職員の能力や実績を評価し、評価結果を職員本人にフィードバックさせながら、育成、活用を図るとともに成果を処遇に的確に反映する仕組みづくりを進めます。

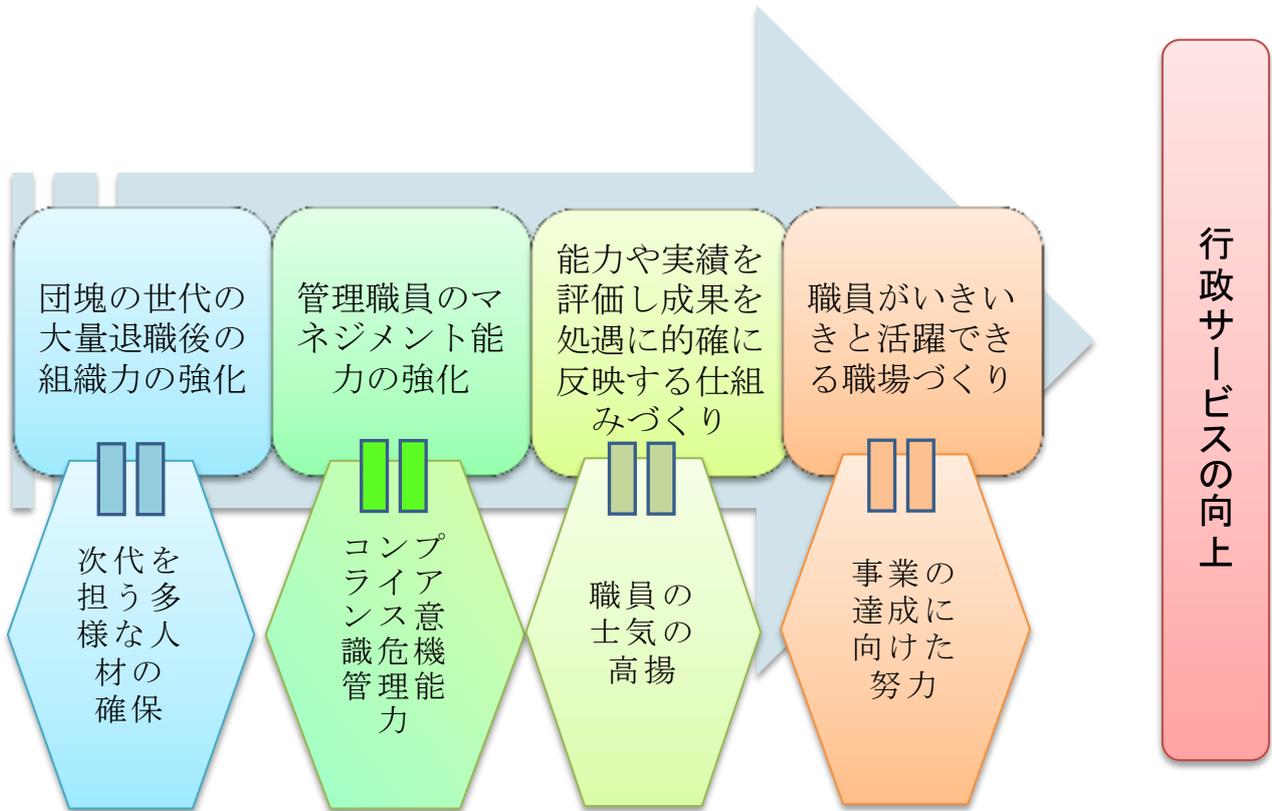
また、自己啓発を促すための契機づくりに努め、勤労意欲や挑戦意欲を刺激しつつ、職員の士気高揚を図ります。

##### ④ 職員がいきいきと活躍できる職場づくり

自己啓発、職場外研修に加え、仕事を通じた人材育成は極めて重要です。そこでOJTなどの職場における人材育成の仕組みづくりに取り組むとともに、職務に専念できる環境づくり、働きがいを感じられる活力ある職場づくりに取り組んでいきます。

市民と行政との協働の時代である今日では、初めて経験する仕事、機会もますます多くなることから、不安を抱き、悩みながら業務を進めることも少なくありません。職員同士がサポートするだけでなく、市民の方々から学び、事業の達成に向けた努力をして行くことが大切になってきます。

<人事戦略のベクトルのイメージ図>



## (2) 具体的な人事管理の方策

人事管理の目的は、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て活用することで、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。職員の意欲向上に結び付く人材育成の視点に立ち、人材の確保、職員の配置管理、人事評価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つながりますので、人材育成の重要な要因となります。

#### ア. 人物重視の採用試験の実施

職員採用に当たっては、公務に対する意欲や熱意を重視するとともに、協調性、自己向上心及びサービス意識を持った優れた職員の採用に努めるため、人物重視の採用試験の導入を行います。

#### イ. 受験者の確保

優秀な人材を採用するためには、より多くの受験者を確保する必要があります。そのため、インターネットや広報紙などを積極的に活用して、募集内容や採用状況などの情報をより広く提供するよう努めます。

#### ウ. 多様な雇用形態の取り組み

団塊の世代の職員の大量退職によって、組織の弱体化が懸念されます。退職される職員の経験や知識、能力は貴重な財産であるため、その有効活用をすることが必要となりますので、退職者再任用制度の的確な運用を図ります。

また、専門性の高い分野や特定課題に対応するため、任期付職員採用制度の的確かつ有効な運用を図ります。

## ② 配置管理の充実

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、計画的な人事異動を通して、職員が幅広い視野や知識、技術の習得等が得られるように努めます。

また、職員の意欲、能力及び適性を把握し、適材適所に配置するための経歴管理と基準づくりを進めるとともに、異動希望制度の的確な運用を図ります。

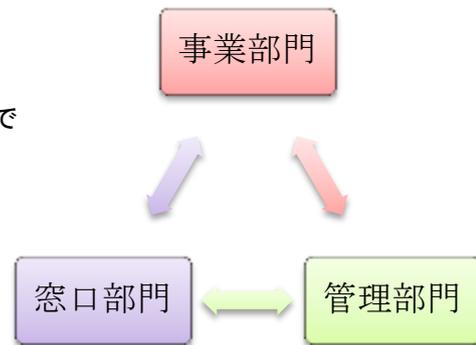
### ア. 職員育成のための人事異動

職員の適性等を活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（人材育成の観点から、採用後の一定期間に定期的な人事異動を行い、異なる複数の部門（窓口部門、事業部門、管理部門）を経験させ、幅広い職務経験と知識を持つバランスのとれた職員を育成するとともに、その能力と適性を見極め、その後の適正な配置を可能とする制度）を進めます。

各分野の業務や多くの職場をバランス良く経験させることにより、職員の業務に対する視野、知識や技術を幅広く深いものにしていくとともに、適性が高い業務の発見を促します。

#### 【ジョブローテーションのイメージ】

採用後、10年～15年頃まで



#### 【ジョブローテーション部門の分類例】

部門名	主な事業分野
窓口部門	税務、市民、保険年金、社会福祉、子育て支援、生活環境、市営住宅分野など
管理部門	総務、企画、財政、会計、監査、教育振興分野など
事業部門	農政、商工観光、土木、上下水道、防災安全、放射線対策、健康推進、社会教育分野など

※専門職についても、他の職場を経験するための人事異動を行い、行政職としての事務能力の向上を図ります。

#### イ. 専門職員育成の検討

これまでの人事配置は、幅広い知識や経験、政策形成能力や管理能力を持った総合職の養成に主眼を置いてきました。

今後は、地方分権と急変する社会情勢、多様化する市民ニーズに対応していくため、専門能力を有する職員の育成も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や任期付職員採用制度の的確な運用を図ります。

#### ウ. 女性職員の登用の拡大

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、女性職員が能力を十分に発揮できるよう職域や業務の拡大、研修への参加機会の拡大を図り、女性職員の多様な分野への積極的な登用に努めます。

#### エ. 異動希望制度の運用

組織の活性化と職員の意欲の向上のために、職員自らが希望する職場への異動を行う異動希望制度の運用を図ります。

#### オ. 庁内公募制度の検討

組織の活性化と職員の意欲の向上と能力が最大限に発揮できるように、新たな政策課題や特定の能力を必要とする業務などに対応する職については、幅広く職員から公募することについて検討します。

### ③ 人事評価制度の確立

職員に対する評価は、職務への動機付けに関して大きな役割を果たすものです。複雑・多様化する市民ニーズを的確に応えるためには、職員の意欲と能力が最大限に活用される必要があり、その前提として評価の仕組みを整備することが不可欠となります。

職員一人ひとりの能力と実績が適切に反映された評価を行っていくためには、個々の職員の職務内容、求められる能力、果たすべき役割を明らかにしておかなければなりません。評価内容が明らかでない状態で職員に成果を望んでも、適切な評価をすることはできません。

職員の意欲やチャレンジ精神を引き出すため、透明性が高く公平・公正な人事評価制度を確立していく必要があります。

職員の自発的な努力やその成果を正当に評価し、その努力に報いる仕組みが整備されなければ、継続的な職員育成の取り組みは難しくなります。

業務の成果、達成度、新たな業務への挑戦など職員の能力や勤務実績を正確に評価し、職員の意欲向上と能力開発を促すための人事評価を行い、その結果を勤勉手当や昇任・昇給等へ反映する人事管理システムの構築を進めます。

#### **ア．能力・実績に応じた任用（昇任）制度の確立**

能力と意欲を備えた人材の登用を推進し、従来の年功序列型任用にとらわれない能力や実績を重視した任用管理を目指します。

また、目標管理と連携した人事評価制度の導入と併せ、より客観的な能力や実績の把握に努めます。

#### **イ．自己申告制度の検討**

自己申告制度は、職員が仕事の適否、希望する職種、保有する資格等を上司や人事担当者に申告するものです。

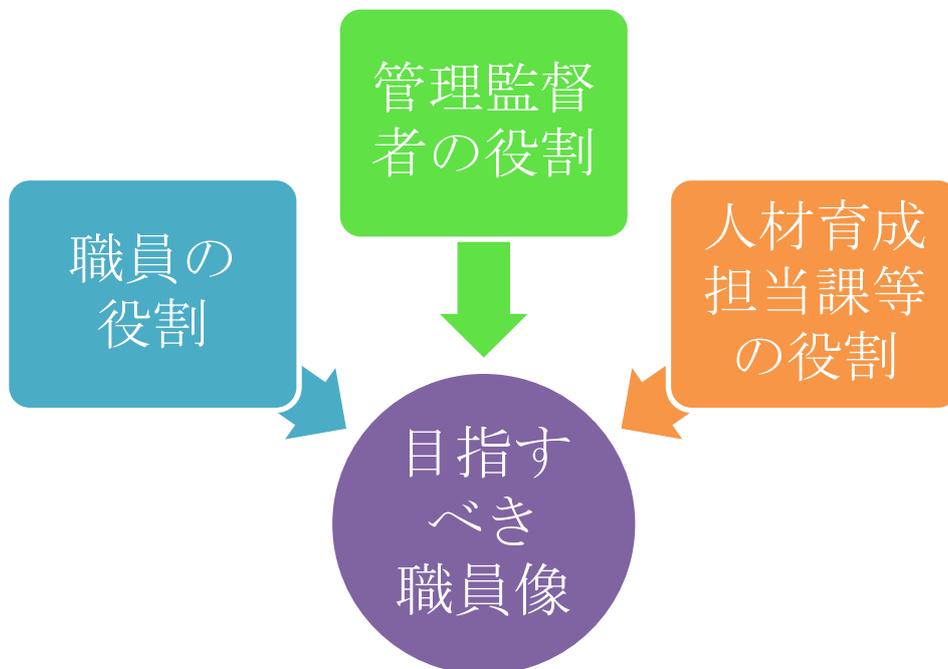
本人の能力開発の取り組みを促進するとともに、職員の意向、適性、経歴を踏まえた人事配置等人事管理の適正化を図るための基礎となり、職員の勤労意欲の向上と組織の活性化の観点から、自己申告制度の導入について検討します。

## V 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、管理監督職員に対し、人材育成に対する意識改革と積極的な取組みを促すとともに、こうした取組みを支える人材育成担当課の体制の充実や強化が必要です。

また、これに加えて職員一人ひとりの理解と協力、主体的な参加と実践が重要であり、管理監督職員、人材育成担当課、そして職員のそれぞれが自ら役割を認識し、三者が一体となって、これからの角田市市政を担っていく人材を育成し、その能力を十分に発揮できる職場環境づくりを進めていくことが必要です。

このため、次のとおり推進体制を整備するとともに、職員それぞれの立場と役割を明らかにしておく必要があります。



### 1 職員の役割

能力開発は、組織や上司からの働きかけを待つ「受け身」の姿勢ではなく、職員自らが主体的、積極的に取り組まなければなりません。

そのため、自己啓発に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場環境をつくる必要があります。

## 2 管理監督職員の役割

管理監督職員の役割の中で、人材育成は非常に大きなウェイトを占めており、管理監督者はそのキーパーソンでもあります。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を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あり、管理監督者は仕事を通じて指導・育成するとともに、学習的職場環境づくりに取り組んでいかなければなりません。

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職員のもとでは、部下職員の人材育成などは望むことはできず、職員は自己啓発どころか勤務意欲を失いかねません。

管理監督職員は、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、自己研鑽に努め、自らの能力の開発と向上を図り、強い信念と自覚を持った行動を部下職員に示すことにより、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。

また、自らが模範となるように率先して自己啓発に取り組み、コミュニケーションが良く取れる職場をつくるため、職場研修（OJT）を常に意識し、今まで以上に部下を良く知ることが必要になります。

## 3 人材育成担当課等の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対し、支援する体制ができていなければなりません。

人材育成担当課は、職員の意識、職場実態がどのような状況であるかを常に把握し、職員研修、人事評価制度等人材育成に関する取り組みの見直しや充実を図りながら、総合的に支援していく必要があります。

また、組織の果たす役割が非常に重要であることから、各職場内、又は職場の垣根を越えて学習的な職場環境づくりに取り組む必要があります。

# 角田市職員人材育成基本方針 全体体系図

