

第2次

にかほ市人材育成ビジョン

平成31年3月



目 次

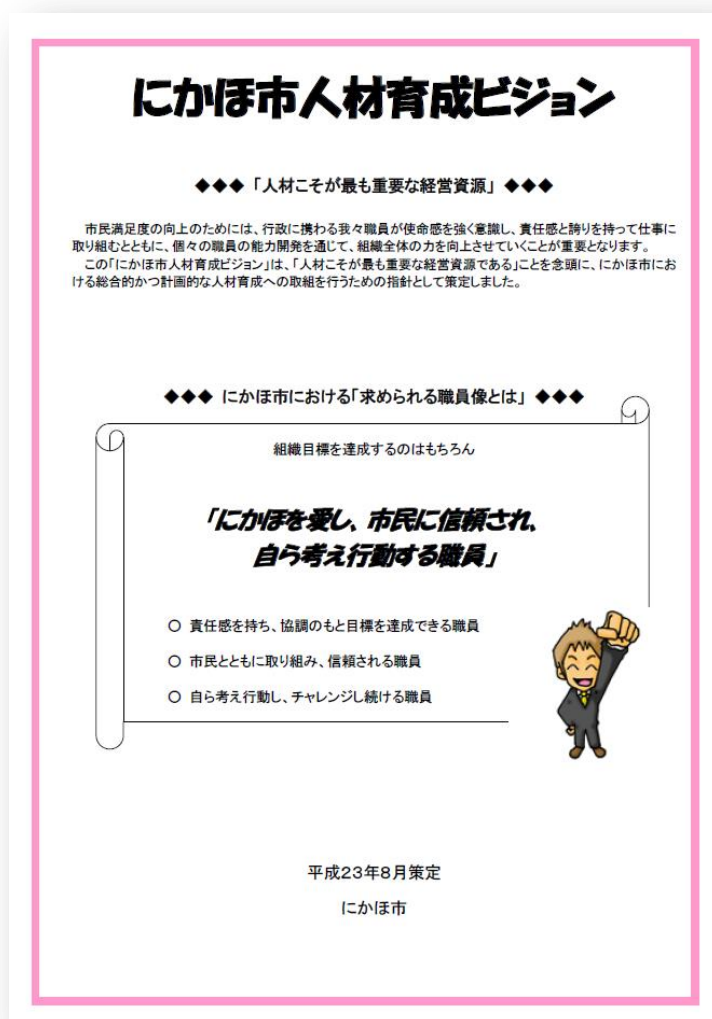
第 1	はじめに	1
第 2	市を取り巻く環境	2
	1 社会の変化（外的要因）	
	2 組織等の変化（内的要因）	
第 3	これまでの取組と課題	3
	1 人事管理	
	2 職員研修	
	3 職場環境	
第 4	目指す職員像と行動の指針	4
	1 目指す職員像	
	2 行動の指針	
第 5	職位ごとに求められる能力と役割	5
	1 全職員共通	
	2 部長等	
	3 課長等	
	4 班長等（主幹・副主幹）	
	5 班員（主査・主任・主事）	
	6 再任用職員	
	7 会計年度任用職員	
第 6	人材育成の具体的方策	8
	1 人材育成と連携した人事管理	
	2 人材育成推進体制の整備	
第 7	進行管理等	11
	1 人材育成に係る取組みの啓発・周知	
	2 職員研修実施計画の策定	
	3 人事評価を活用した人材育成マネジメントサイクル	

第1 はじめに

平成9年に自治省（現総務省）が提示した「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」において、各地方公共団体は人材育成の目的・方策等を明確にした基本方針を策定することとされました。

本市においては、平成23年8月に「にかほ市人材育成ビジョン」を策定し、総合的かつ計画的な人材育成に取り組んできました。

策定から7年が経過し、市政を取り巻く環境も大きく変化する中、いま一度、人材育成の基本的な考え方を整理し、目指すべき職員像や行動の指針などを再設定することとしたものです。



第1 次にかほ市人材育成ビジョン表紙（平成23年8月策定）

第2 市政を取り巻く環境

1 社会の変化（外的要因）

- 1) 人口減少（少子化・高齢化）など、かつてない深刻な課題に直面しています。
- 2) 市民の価値観やライフスタイルが多様化し、ニーズや課題も高度化・複雑化しています。
- 3) 進化する技術やシステム、目まぐるしく変わる制度・法律など、新技術や新制度への対応が求められています。
- 4) 行政への市民参加意識が高まり、情報公開の取組みや透明性の確保、説明責任の履行が重視されています。
- 5) 地方公務員法が改正され、人事評価の本格実施など、職員を適正に評価するしくみの構築が急務となっています。

2 組織等の変化（内的要因）

- 1) 執行体制の効率化と定数管理の適正化を図る中で、組織の少数精鋭化が求められています。
- 2) 不祥事や事務ミス等へ厳しい目が向けられており、公務への自覚や高い倫理観が求められています。
- 3) 若手職員へ知識や技術を継承しつつ、その新たな発想を生かすための体制を整え、組織全体で人を育てる風土を醸成する必要があります。
- 4) 仕事や人間関係等によるストレスへの対応が必要となり、職員の心身の健康を維持・増進する取組みの重要性が増しています。

第3 これまでの取組と課題

1 人事管理

職員定員管理適正化計画に基づく効率的な定員の確保と適正化、人事評価制度の導入による職員の能力・適性の把握、優秀な人材や多様な人材の確保に向けた採用試験の見直しなどに取り組んできました。

【主な課題】

専門職など多様な人材の確保、キャリア形成^{※1}の観点からの人事制度の運用、人事評価の精度向上と評価結果の活用、会計年度任用職員制度への対応など

2 職員研修

市職員研修計画に基づき、内部研修のほか、外部研修を積極的に活用するなど、階層別・部門別・能力別の研修の強化・充実に取り組み、全職員が一定以上の頻度で希望する研修科目を受講できるよう推進してきました。

【主な課題】

受講者ニーズや人事評価結果の研修メニュー等への反映、研修成果の業務への還元、資格取得や自学の支援など

3 職場環境

組織再編や人事異動による適正な職員配置に加え、デジタルマネージャーの配置など、最新技術や専門知識の習得・対応等について、職員同士のサポート体制の整備に取り組んできました。

また、人事評価（面談）を通じて、上司・部下のコミュニケーションを促進すると共に、ストレスチェックを継続して実施しています。

【主な課題】

機構・組織の見直しと職場環境の維持、メンタルヘルス対策、ワーク・ライフ・バランスの推進など

.....

※1 キャリア形成

社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を培うこと。ここでは、職員が業務執行を通じて職業能力を習得する活動を指す。

第4 目指す職員像と行動の指針

1 目指す職員像

TDK創業者である齋藤憲三氏は、情熱と行動力をもってこの地域の礎を築き上げ、日本初の南極探検隊長・白瀬矗氏は、その名のとおり目的に向かって剛直に、まっすぐ進み、日本の南極観測の先駆けとなりました。

こうしたふるさとの偉人の「ものづくり」や「チャレンジ」の精神が息づくにかほ市の職員として、目指す職員像を、次のとおり掲げます。

『 市民に信頼される「しなり強い」職員 』

「信頼」	市民と共に考え、共に取り組む姿勢
「しなやかさ」	前例にとらわれず、自ら学び、変化に対応する姿勢
「強さ」	課題の本質を見つめ、粘り強くチャレンジする姿勢

2 行動の指針

- 1) すべての職員がお互いを尊重し合い、協力して課題を解決できるチームワークと職場環境を築きます。
- 2) 常に市民の感覚や立場で考え、地域と協働する意識をもって行動します。
- 3) 成長意欲を持ち、アンテナを張り、自ら進んで知識・技術の習得に励み、前例にとらわれずに困難な課題の解決に挑み続けます。
- 4) スピード感やコスト意識といった経営感覚を磨き、中長期的な見通しと直面する課題の緊急性等を見極め、迅速・的確に判断し行動します。
- 5) 市民の期待に応え、信頼関係を維持するために、公務への自覚と高い倫理観をもって行動します。

第5 職位ごとに求められる能力と役割

職員がその職責を果たすために必要な能力と、人材育成や職場づくりのために果たすべき役割は多岐にわたり、そのすべてを表現することは困難ですが、職位ごとに目安となるものを組織全体で共有することで、取り組むべきことへの理解を深めていきます。

1 全職員共通

1) 求められる能力

- ア にかほ市を愛し、地域を良くしていこうとする意欲を持って行動できる。
- イ 市民に対して、市の方針や取組みを適切に説明できる。
- ウ 市民の声をよく聞き、ニーズや課題の本質を的確に把握できる。
- エ 市民と共に考え、市民の力を引き出すことができる。
- オ 高い倫理観をもち、法令や服務規律を遵守し、公正・公平に職務を遂行できる。

2 部長等

1) 求められる能力

- ア 市の幹部として、豊富な知識と経験に基づき、冷静かつ迅速な判断ができる。
- イ 市政方針を組織内に浸透させ、所属職員の意思統一を行うことができる。
- ウ 先を見通して業務の及ぼす影響や諸問題を予測し、適切な対処方法を指示できる。
- エ 議会等に対する説明や回答を適切に処理できる。

2) 果たすべき役割

- ア 全庁あるいは部全体の視点で、職員が能力を習得・向上できるよう適切な指導や研修機会の提供を行い、その能力開発を支援する。
- イ 全庁あるいは部全体の視点で、目指すべき組織風土を示し、その実現に向けた職場の活性化や健康管理に配慮した取組みを促す。

3 課長等

1) 求められる能力

- ア 課の責任者として、豊富な知識と経験に基づき、冷静かつ迅速な判断が

できる。

イ 課内の目標や情報を共有し、適切に業務を配分できる。

ウ 所管業務を担当職員に任せきりにせず、適切に進行管理できる。

エ 組織の方針の実現に向けて、関係者と調整し、合意を形成できる。

オ 課内のコミュニケーションを図り、部下の状況を把握し、公平な評価と適切な指導ができる。

2) 果たすべき役割

ア OJT^{※2} 責任者として、課内職員の行動や適性を日頃から観察し、人事評価や面談等の機会を通じ、能力発揮と自主的成長のために、適切な指導、助言、動機付けを行う。

イ 課の業務を効果的かつ効率的に進めるための体制を決定し、職員の健康管理に配慮した対応策を講じる。

4 班長等（主幹・副主幹）

1) 求められる能力

ア 班の所管業務を把握し、適切に業務を配分できる。

イ 所管業務の状況を把握・検証し、上司への報告と班員への助言・指導を行うことができる。

ウ 仕事に必要な知識や技術を身につけ、班全体の仕事の進捗管理を行うことができる。

エ コストや効果及び優先順位を考慮し、前例にとらわれずに企画や方策を立案できる。

オ 業務の課題に対して問題点を的確に把握し、その解決に取り組むことができる。

2) 果たすべき役割

ア OJT推進者として、班内職員の行動や適性を日頃から観察し、あるいは事業や取組みに対する使命感とやりがいとを共有し、能力発揮と自主的成長のために、適切な指導、助言、動機付けを行う。

イ 班内のコミュニケーションを促進し、働きやすい職場環境づくりと職員の健康管理に配慮した対応策を講じる。

.....

※2 OJT (On the Job Training)

職場での実務を通して行う職員の職業教育のこと。現任訓練。

5 班員（主査・主任・主事）

1) 求められる能力

- ア 担当業務における専門的知識や技術の習得または情報収集を行い、仕事に活かすことができる。
- イ ミスや抜け落ちを生じさせないよう、業務を順序立てて迅速に行うことができる。
- ウ 上司や同僚への報告・連絡・相談を適時確実に行うことができる。
- エ 地域活動に参加し、職員として地域との関わりを大事にできる。

2) 果たすべき役割

- ア OJT実践者として、日頃の業務を通じ、仕事に必要な知識・活動に関して積極的に上司の指導や助言を仰ぎ、あるいは同僚と相談しながらお互いの成長に繋げる。
- イ チームの一員であることと役割を自覚し、ルールや規範を遵守しながら、課の職員と積極的な意思疎通と相互理解を図る。

6 再任用職員

1) 求められる能力

- ア 仕事への姿勢や取組みが、若手職員の模範となることができる。
- イ 在職中に培った知識や技術を生かして、業務上の課題を明確にでき、解決に向けて助言することができる。

2) 果たすべき役割

- ア 在職中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、その育成を支援する。

7 会計年度任用職員

1) 求められる能力

- ア 地方公務員法が適用される一般職であることを自覚し行動できる。
- イ 従事する業務を理解し、正確かつ迅速に処理することができる。

2) 果たすべき役割

- ア 積極的に上司や同僚の指導や助言を受け、自らの成長に繋げる。
- イ チームの一員であることと役割を自覚し、ルールや規範を遵守しながら、課の職員と積極的な意思疎通と相互理解を図る。

第6 人材育成の具体的方策

1 人材育成と連携した人事管理

1) 有能・多様な人材の確保

採用試験について、30年度から実施している一般行政職（大卒程度）の一般事務や土木に加え、建築・情報技術・福祉等を含めた職員の募集を検討するなど、有能・多様な人材の確保に取り組みます。

2) キャリア形成と人員配置

職員一人ひとりが主体的に目標を意識しながら日々の業務に取り組むことはもちろんのこと、特に採用時から中堅期に至る経験が職員としての成長に繋がるよう、ジョブローテーション^{※3}により人材育成を図り、人事管理の面からキャリア形成を支援します。

3) 適切な人事評価

人事評価の精度を上げるため、研修のテーマを細分化し、受講グループの枠組みを見直すなど、訓練等の充実を図ります。

また、人事評価に関する職員の理解を促進するため、面談時に評価者が制度の意義等について丁寧な説明に努めると共に、職員向けのアンケート調査の実施などを検討します。

4) 人事評価を活用した人材育成

人事評価における面談は、上司・部下間のコミュニケーションを深める貴重な機会であるので、その意識の浸透を図り、有効な活用を促進します。

また、本ビジョンに掲げる「目指す職員像」、「求められる能力と役割」等と人事評価を関連付け、さらにその評価項目と研修メニューを関連付けることで、人材育成マネジメントサイクル^{※4}を構築し循環させます。

5) ハラスメント対策

職員がお互いの人格を尊重し合い、信頼関係の下にその能力を発揮できるよう、関係規定の適切な運用や職員への呼びかけ、研修の実施等によりハラスメント行為を防止します。

.....

※3 ジョブローテーション

職員を定期的に異動させ、多くの業務や職種を経験することで幅広い知識と視野を身に着けることを目的としたもの。

また、職場においてハラスメントが発生した場合には、できるだけ初期の段階で相談できるよう、相談窓口を周知します。

6) 心と体の健康維持・増進

特定健診や人間ドックなど一次健康診断の機会を提供し、要精査者・要医療者には二次受診や保健指導等を勧奨すると共に、産業医等の助言を受けながら、職員の健康増進に向けた実践活動を支援します。

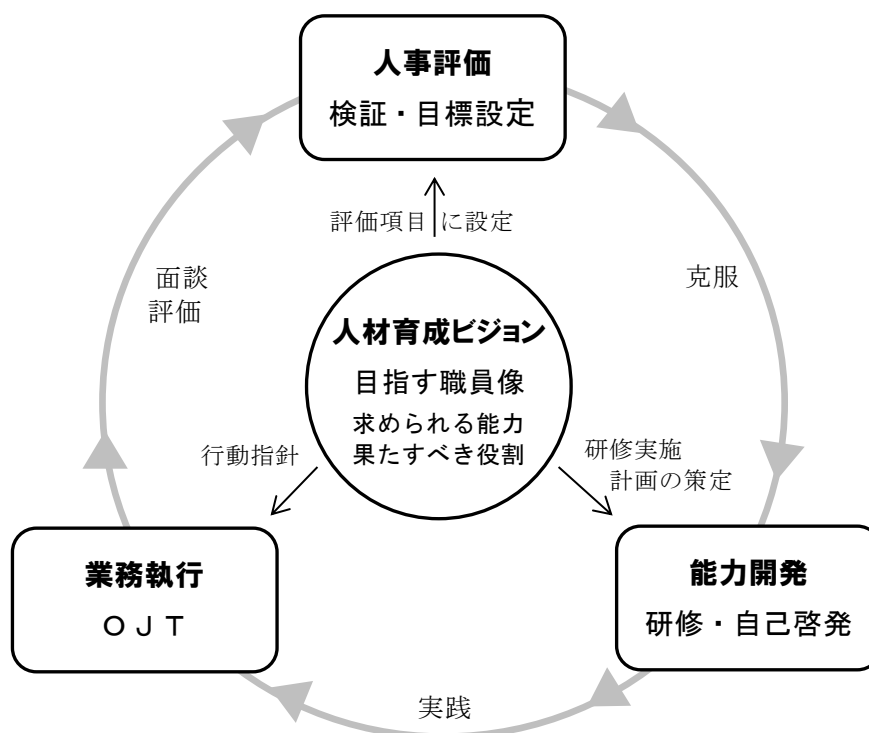
メンタルヘルス対策としては、職員自身の気づきの機会としてストレスチェックを継続すると共に、仕事や人間関係に関する不安や悩みの相談機会を確保します。また、長期休業者については、職場復帰プログラムにより円滑な復帰を支援します。

7) ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事と生活の両立を支援するため、職員一人ひとりが子育てや介護等を自分自身のことと捉え、職場内の助け合いや支え合いが促進されるよう意識を啓発し、性別に関わらず、誰もが活躍できる職場づくりを推進します。

特に、育児や介護等の休暇制度等の利用促進や、リフレッシュのための年次休暇・夏季休暇を活用した連続休暇の取得促進、適正な職員配置や事務改善等による時間外勤務の縮減に努めます。

※4 人材育成マネジメントサイクルのイメージ



2 人材育成推進体制の整備

1) 多様な研修機会の確保と受講促進

国や市町村アカデミー等の関係機関での研修機会の確保や、e-ラーニングの受講を支援すると共に、特に県自治研修所の研修科目については職位に応じた受講をルーチン化します。

また、視野を広げ、経営感覚等を磨くために、民間等から外部講師を招いて研修会を実施するほか、各種団体への職員派遣や国県との人事交流については、貴重な研修機会になり得るので、その内容を精査のうえ積極的に検討します。

2) 内部研修の充実

部長・課長級職員が講師となり、その豊富な知識や経験について若手職員が研修する機会や、外部研修等の受講者による伝達研修、専門的知識・技術（情報通信、例規、収納・滞納処分など）を備えた職員が講師を務める研修会の実施など、各職員が人材育成の推進者・実践者となりながら、お互いのスキルや経験の継承・活用に取り組みます。

また、アクティブラーニングの導入により、座学中心の一方的教授手法だけでは身につかないスキルの習得を促進します。

3) OJT等の推進

OJTを業務に位置づけ、その推進体制を確立し、併せて人事評価との関連付けを行います。特に、若手職員の発想を大事にし、それを具現化するためのスキル習得を中堅・ベテラン職員が支援すると共に、新規採用職員の早期育成に向けては、ブラザー・シスター職員制度^{※5}等を検討するなど、職場を挙げて若手職員を育成する風土を醸成します。

また、事務ミス等を防止するための事例集等の作成や、現行のデジタルマネージャーと同様に、専門的知識・技術を要する業務に係るサポーター職員の配置・養成なども検討します。

4) 公的資格の取得や自己啓発の支援

業務上、保有が求められる公的資格については、基本的にその取得に係る活動を公務と位置付けます。

.....

※5 ブラザー・シスター職員制度

職場内で、新規採用職員と年齢が近い同性の職員をブラザー・シスター職員に指定し、公務員としての心構えや仕事に必要な知識・経験等を伝え、相談相手となる。

また、職員が自ら学ぶことを奨励し、大学の聴講生制度の利用や公的資格の取得、通信教育講座やeラーニングの受講のほか、複数の職員による自主研究グループの活動など、一定要件を満たすものについては費用等を助成するなど、自己啓発を支援します。

第7 進行管理等

1 人材育成にかかる取組みの啓発・周知

組織一体となった人材育成に取り組むため、その意義や重要性、目指す職員像などについて、すべての職員が共有できるように、本ビジョンの内容を全庁へ周知し啓発に努めます。

2 職員研修実施計画の策定

職員研修実施計画は、中期計画と単年度計画で構成し、職員で組織する検討委員会で策定します。

計画は、向う3年間の取組方針や研修体系、実施目標などを定め、実績の検証と評価を行うと共に、併せて単年度ごとの研修科目等を定め、通年の研修事業を実施します。

計画の策定に当たっては、職員のニーズ把握や受講後のアンケート調査のほか、人事評価の分析結果を活用するなど、効果的な研修の実施に努めます。

3 人事評価を活用した人材育成マネジメントサイクル

本ビジョンに掲げる「目指す職員像」、「求められる能力」等と人事評価項目を関連付けることにより、職員が人事評価を通じて自己成長を検証し、新たな目標設定につなげる機会と位置付けます。

さらに、人事評価項目と研修メニューを関連付けることにより、不足する能力の獲得に繋がります。

また、OJTを業務と位置付け、人事評価を通じて、各職員が責任者、推進者、実践者の立場で、目標を共有し、取組みや成果等を振り返るしくみを確立します。