



職員人材育成・確保基本方針

Human Resources Policy

令和7月3月改訂版

小美玉市

< 目次 >

はじめに	1
第1章人材育成の方向	
1 「目指すべき職員像」	2
2 各職層に求められる役割・行動	3
3 必要とする能力	4
4 取組姿勢	5
第2章人材育成のための取組	
1 人材を育てる職場づくり	6
2 人材を伸ばす研修体制	8
3 人材を活かす人事管理	9
4 人材を支える健康管理	10
第3章人材確保のための取組	
1 職員採用試験	11
2 多様な人材の採用	11
3 デジタル人材の確保	11
4 職場環境の整備	11
おわりに	12

はじめに

職員を取り巻く環境の変化

少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少、個々の価値観の多様化、大規模災害・感染症などのリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、社会を取り巻く環境は目まぐるしい速さで変容しており、それに伴い、我々地方公共団体を取り巻く環境も大きく変化しています。

特に、DX(デジタル・トランスフォーメーション)事業の推進は国を挙げて取り組んでおり、地方公共団体においても、オンライン会議・オンライン研修やテレワークの導入をはじめ、デジタルツールを活用した業務プロセスの見直しなど、デジタル技術やデータの利活用による業務改善が求められています。

また、ワークライフバランスの推進、育児休業等の取得推奨による働き方改革、人材の流動化に伴う経験者採用及び早期退職者の増加や業務過多などからくる高ストレスによるメンタルヘルス不調者の増加など、職員を取り巻く状況も変化しています。

このように社会情勢が大きく変化している中、市民の満足と納得を得られる行政サービスを提供していくためには、限られた経営資源(ヒト、モノ、カネ)を最大限に活用し、また、デジタル技術を第4の経営資源と位置付け、それらの活用を通じて、効果的・効率的に市政運営をしていく必要があります。

改訂の理由

限られた経営資源を最大限に活用し、質の高い行政サービスを提供していくためには、今までとは違った視点から経営資源の活用を考えていく必要があります、求められる職員像や目指すべき組織像も変化しています。

そのため、これまでの人材育成の方針も継承しながら、小美玉市が求める職員像と役割や責務、人材育成の方向性を明確にし、職員の能力開発に取り組んでいくため「人材育成基本方針」を改定しました。

改定した基本方針に基づき組織力を向上させ、質の高い市政運営の実現を目指します。

本方針の位置づけ

小美玉市第2次総合計画では、「効率的な行財政の運営」に関する施策の基本方針として、人材育成の強化に取り組み、多様な行政課題に対応することとしています。

将来にわたって持続可能な行政運営を行うためにも、職員の能力・資質の向上は不可欠であり、本方針はその根幹となるものです。

第1章 人材育成の方向

1. 「目指すべき職員像」

人材を育成するにあたっては、本市が置かれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、「目指すべき職員像」を明らかにし、目標に向かって体系的に取り組んでいくことが重要です。

次の4つの職員像を「目指すべき職員像」として掲げ、人材育成に取り組んでいきます。

高い倫理観と使命感を持ち、公平・公正・誠実に職務を行う職員

- ・公務員としての責任を自覚し、全体の奉仕者として公務に対する誇りを持つ職員
- ・地域への愛着を持ち、熱意を持って業務をやり遂げる職員
- ・使命感に満ち行動力のある職員

協調性と豊かな人間性を持ち協働する職員

- ・市民とともに考え、市民と連携・協働してまちづくりを進める職員
- ・互いに協力し合い、チームの一員として率先して業務に取り組む職員
- ・ワーク・ライフ・バランスを図り、心身ともに健康な職員

固定概念にとらわれず、柔軟な考え方や発想力を持った職員

- ・広い視野と柔軟性を持って変化に対応できる職員
- ・新たな政策課題に積極的に取り組む職員
- ・前例にとらわれず、AI・ICTなどを活用した業務改善に挑戦する職員

当事者意識を持ち、職員自ら活躍フィールドを拡大できる職員

- ・市政の目標や組織の目的、自己の役割を認識し行動する職員
- ・幅広い視野と専門性をもって課題を見出し、その解決に向けて真摯に取り組む職員
- ・コスト意識を持ち、効率・効果的な行政運営を行う職員

2. 各職層に求められる役割・行動

管理職	部長級	<p>部の責任者として、市の経営に参画する</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 部の最高責任者として市・部の政策方針を示し、その実現のため所属職員を的確に指揮統率して、部の管理運営を行う 2 経営者意識を持ち、市政全般に対する課題の解決に取り組む 3 部における施策等の遂行や課題の解決のため、組織内外の関係者と総合調整を行う 4 所属職員の育成・指導を行う
	課長級	<p>課の責任者として、市・部の方針に沿った目標を明示し、その実現を図る</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 課の責任者として、市・部の方針に沿った目標を明示し、目標達成のため、所属職員の力を最大限に引き出すよう指揮統率する 2 施策の遂行や課題の解決のため、組織内外の関係者と折衝調整を行う 3 組織全体のパフォーマンスを高めるため、所属職員の能力・適正等を把握し、適切な業務配分を行う 4 所属職員の育成・指導を行う
監督職	課長補佐級	<p>事務事業の進行管理者として、課長を補佐し、所属職員を指揮・指導する</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 課の目標に基づく施策を企画立案し、その進行管理を行う 2 課長を補佐し、所属職員を指揮・指導し、また、組織内外の関係者と折衝調整を行う 3 職員の能力・意欲向上のための指導育成を率先して行う
	係長級	<p>係のリーダーとして、実務の中核を担う</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 係を統括し、課の方針に基づく目標を提示し、担当職員をフォローし、事務事業を円滑に遂行する 2 自らの職務を自覚し、係員の最も身近な上司として模範となるよう職務を遂行する 3 日常の職務遂行の中で、各担当職員の能力・意欲を把握し、その向上のための指導育成を行う
係員	主幹・主任・主事級	<p>職務の担当者として、実務を進める</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 組織の一員として、担当職務を正確かつ迅速に遂行するとともに、状況に応じて他の職員の担当職務に率先して協力する 2 業務に必要な基本的な知識及び技術を身につける 3 同僚に対し、適切なフォローやアドバイスをする
会計年度 任用職員		<p>充てられた職務を確実に遂行する</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 所属長又は上司の指示に従い、自らの担当業務を期限内に正確に処理する

職員一人ひとりには、組織におけるそれぞれの『役割』があります。組織における役割は、職位によって大きく異なります。

組織が機能するためには、職員がそれぞれの果たすべき役割を理解し、その役割に応じて求められる能力を取得するために自己研鑽する必要があります。

3. 必要とする能力

■ 管理能力

(1) マネジメント能力

所属職員の適性、能力、環境変化や組織目標を的確に捉え、所属職員に対し進むべき方向を明確に示して目標と現状に対する認識を共有し、リーダーシップを発揮して、職員の力を最大限に発揮させる能力です。

(2) 指導・育成能力

所属職員の能力・経験・適性・職務遂行状況を把握し、適切な指導・育成をすることで、職員の能力・意欲を向上させる能力です。

■ 課題対応能力

(1) 政策形成能力

社会環境の変化や直面する課題、行政ニーズを的確に捉え、発見した課題に対応しうる政策を具体化するため、的確に企画立案する能力です。

(2) 意思決定能力

施策や事務事業の実施及び課題について、内容・状況・本質を的確に把握・分析し、その上で大局的な観点や明確な根拠及び判断基準に基づいて効果的で適切な対応策を判断し、決定する能力です。

■ 対人関係能力

(1) コミュニケーション・折衝能力

職場内では「ほうれんそう」(報告・連絡・相談)を積極的に行い、業務を円滑に遂行する能力、職場外では、関係者の主張を聴いて相手の意図を的確に把握するとともに、こちらの主張をわかりやすく説明して意図を十分に伝え、お互いに理解し納得する能力です。

(2) 応対・接遇能力

窓口や電話等での応対に際し、相手に不安や不快感を与えず、節度ある態度を持って親切丁寧に応対する能力です。市民が何を望んでいるのかを考え誠実に接することで、市民との信頼関係を築くことが重要です。

■ 職務遂行能力

(1) 知識・技術・技能

複雑化、高度化する市民ニーズに応え、職務遂行していく上で、職務に必要な知識・技術・技能を習得・活用する能力です。

(2) 理解力

職務内容や指示・命令を適切に理解し、職務遂行にあたっての状況や課題について把握する能力です。

4. 取組姿勢

■ 責任感・使命感・倫理

自らの職務について、その責任を転嫁したり、回避することなく最後まで責任をもって取り組む姿勢です。

また、公務員としての使命感及び倫理観を自覚して公正な職務遂行を心がけ、法令及び服務規律を遵守して社会や市民からの信頼を維持向上しようとする姿勢です。

■ 経営意識

限られた財源の中で、環境変化、市民や地域のニーズ、効率性や有効性の観点から常に費用対効果を考え、最小の経費で最大の効果が発揮できるように行政運営を行う姿勢です。

お金や時間に対するコスト意識を持ち、事務のプロセスや事業そのもののあり方を含め、改革、改善及び工夫をすることが大切です。

■ 市民目線・地域志向

市民と同じ目線に立って市民生活や地域が抱える様々なニーズや課題を敏感に捉え、市民の理解や満足を得られるような行政サービスを提供する姿勢です。

職員自ら地域の一員であると認識し、積極的に地域の人に溶け込んで、地域の人と一緒にまちづくりに取り組むことも大切です。

■ 積極性

上司の指示をただ待っているのではなく、自ら進んで職務を遂行したり、職務の質的向上・効率化に向けて意欲的に取り組むことや、新たな課題、困難な課題に対し、失敗を恐れたり前例にとらわれず積極的に挑戦する姿勢です。

■ 協調性

組織の施策及び事業を円滑に遂行するために所属職員がお互いに協力したり、職場の状況を把握し、他の職員の仕事に積極的に協力・支援する姿勢です。

■ 自己啓発

自発的に職務に関係する高い専門知識・技術・技能を習得し、自らを成長させる姿勢です。日ごろから参考書を読んだり、インターネットなどを通じた最新情報の収集、研修への積極的参加など、様々な機会を捉えて自己の能力向上を図ることが大切です。

第2章 人材育成のための取組

地域や市民のための行政サービスを提供するために、職務に対する高い遂行意欲と能力を備えた職員に育成するための方策を、「職場」「研修」「人事管理」「健康管理」の観点で示しています。

1. 人材を育てる職場づくり

職場は、職員が職務を遂行する場であるとともに、職員が職務を通じて学習し、成長する人材育成の場でもあります。

職員の人材育成は、職員自らが能力開発に努力することはもちろん、普段から職員一人ひとりが職場の中で所属職員や同僚を指導育成することに使命感を持ち、「人材を育てる職場づくり」を強く意識していくことが重要です。このような職場でこそ、職員は上司や同僚から学習し、成長するのです。

こうした「人材を育てる職場づくり」のポイントは次のとおりです。

■ 管理監督者の意識改革

人材を育てる職場風土をつくっていくためには、職員の意識改革が必要ですが、中でも職場の責任者として、様々な課題解決の先頭に立つ管理監督者の役割は非常に重要です。

管理監督者は所属職員を育成・指導すべき責務を十分自覚し、職務上の課題に取り組む姿勢を身をもって示すなど職場の職員に良い影響を与えていくことが大切です。まずは管理監督者自らが意識改革を図り、所属職員の指導・育成の重要性を再認識することが求められます。

このため、研修を通じて所属職員の育成能力の強化や職場研修の重要性の再認識などを図るとともに、人事評価制度の中にも職場での人材育成を評価項目に位置付け、意識改革を図っていきます。

■ 組織目標の明確化・共有化

組織としての活力と創造性を生み出し、成果に結びつけるためには、組織としての方向性や求めるものが明確に示されており、しかもそれが個人と組織とで共有されていることが重要です。組織の大きな目標の中で、個人がそれに適合した行動を実践している状態でこそ、組織として望む成果が生み出されるのです。

このことを踏まえ、課内・係内において具体的な組織目標を掲げ、それを所属職員が共有することで、仕事に関する知識や情報についても共有化され、職員の意欲や能力の向上を生み出します。個々の職員が、目標達成のため、日々の業務の改善を怠らず、仕事の成果を意識することで、個人の成長が促され、職場パフォーマンスが向上していきます。

■ コミュニケーションの活性化

仕事を的確・円滑に進めるとともに、よりよい職場環境、人間環境を築いていくためには、日頃からコミュニケーションを円滑に進め、職員間の信頼関係を高めることが欠かせません。

特に管理監督者は、所属職員に積極的な声掛けを行い、お互いの相互理解や信頼を築くことで、職場における研修や人材育成の風土づくりといった意欲的な職場の雰囲気作りに努めることが求められます。

また、課内や係内でのミーティングなどを定期的開催して情報の共有化を図ることなどにより、仕事に対する意欲を高めると同時にコミュニケーション不足を解消します。

■ OJTの活用

職場研修(OJT:On the Job Training)とは、職場の上司等が職場内で仕事をしながら、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成するものです。

上司等が職務内容とその意義、職務遂行に必要なノウハウなどを示すことで、所属職員は、仕事に必要な知識や技能、取り組む姿勢などを吸収し、仕事の価値や達成感などを学びます。

また、組織のメンバーとして成長させることに意識的に取り組み、育成・指導を実施することで、所属職員の早期の戦力化とともに自発的な成長が図られます。職場研修を進めるにあたっては、職場を学習する場・人を育てる場として捉え、取り組むことが必要であり、更なる管理監督者自らの資質向上に向けた自発的な取組も求められます。

■ 業務マニュアルの作成

各職場には様々な職務があり、専門化・多様化しています。このため、担当者だけが知っていたり、口伝えや経験に依存する知識・技術やノウハウがあります。これらは、人に帰属していることが多いことから、目に見えるよう具現化することが必要であり、こうした知識・技術やノウハウについて、「業務マニュアル」としてまとめ、活用することが大切です。

「業務マニュアル」を職場全体で共有・活用することで、業務の効率化の促進、担当者不在による事務の停滞の防止、業務手順の見直しが可能となります。

■ 地域活動への参画

行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機にもなり得る地域活動への参画を推奨し、社会人としての人間性を高め、市民との共同のまちづくりを進めていこうとする意識や姿勢を持つことが大切です。

2. 人材を伸ばす研修体制

職員研修は、「自主研修」「職場研修」「職場外研修」の3つの柱に区分できます。これらを有機的に位置づけ、効果的な研修を行うことで人材育成を促進します。

■ 自主研修

人材育成は本人自らの意思や主体性があるはじめて成し得るものであり、自己啓発は人材育成の基本です。このため、普段から職員一人ひとりが自己啓発の重要性を認識し、積極的に学ぶ職場環境を作っていくことが重要です。

このほか、通信教育、公開講座などの情報提供や職務に有効な資格取得の奨励、自主研究グループの育成支援などを検討していきます。

こうした取組を通じて、職員が自己研鑽を積み重ね、互いに切磋琢磨していく職場環境を目指します。

■ 職場研修

職場研修は、日常的に行うことができ、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに、比較的成本がかからず、その効果が業務の質・量に直接反映されることから、人材育成において最も効果的な手法とされています。

代表的な職場研修であるOJTのほか、法令や制度の改正、業務上の事例について職場内で調査研究やミーティングを実施すること、職員が他自治体や機関の研修に参加した場合に、その職員を中心とした勉強会などを行い、職場内で知識・技術を共有することも職場研修です。

なお、職場研修の実施にあたっては、管理職が職場の人材育成責任者として、計画・実施・評価・改善(PDCA)していくことが求められます。

■ 職場外研修

職場外研修は、知識や技術を短時間で学ぶことができ、他の職場や他市町村など環境の異なる職員とともに受講することにより意識の高揚を図ることができるもので、人材育成において最も一般的な手法とされています。しかし、研修を受講する本人の自覚や意欲がなければ、研修の効果は期待できません。研修を受講する際には、受講する意味や目的を十分認識したうえで参加することが大切です。

また、市町村アカデミーなどの研修機関や他の地方公共団体等へ職員を派遣し、高度かつ専門的な知識及び技術の習得を推進し、併せて、他の地方公共団体等の職員との情報交換や人的ネットワークの形成を図ります。講師養成課程を修了した職員については、各種研修での庁内講師を務め、修得した内容やノウハウの還元を進めます。

3. 人材を活かす人事管理

人材育成は、人事管理全体を通じてより効果的に図られるものです。

職員の士気を高め、意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織の中で活かすため、人事管理と連携した人材育成を行います。

■ 適材適所の職員配置

職員の能力・適正・希望等を的確に把握するとともに、職員の所属年数、経験した業務内容等を総合的に勘案し、計画的かつ適材適所の職員配置に努めます。また、いわゆるゼネラリストとともに、本人の意向や適性を活かしてスペシャリストを育成する必要性と、そのための異動・配置のあり方も含めて検討します。

■ 人事評価制度

人事評価制度は、「公平性」「透明性」「納得性」の確保を基本原則とします。評価する内容や基準、評価者をオープンにして、職員が評価の仕方・され方に関して共通認識を持ち、また、評価結果を職員本人に開示することとし、職務遂行状況とその成果を職員自身にフィードバックして職務に対する振り返りを促すことで、今後の職務遂行に活かします。

評価者に対しては、職員の仕事ぶりを適切に把握し、より客観的で公平・公正な評価ができるように人事評価のための研修を実施し、精度の確保・向上を図ります。

■ ジョブ・ローテーション

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面で重要な役割を担っています。また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、適材適所の配置に努める必要があります。そのために、長期的な視点での人材育成や職員の適性把握を念頭に置き、特に若年層の職員においては、異なる部門の仕事を順に経験させるジョブ・ローテーションの実施に努めます。

■ 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、ロールモデルの設定、キャリア相談体制の構築により、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、職員が獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力の向上を図ります。

■ 高齢期職員の活用

定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員は増加していくことが見込まれる中、豊富な知識、技術、経験等を有する高齢期職員を最大限活用する必要があります。高齢期職員の配置にあたっては、現役職員との円滑なコミュニケーションが図られるよう、職位、職種等を含めて、効果的な配置に努めます。

4. 人材を支える健康管理

職員がその意欲と能力を十分に発揮していくためには、一人ひとりの職員が、心身共に健康でいきいきと仕事に取り組むことが大切です。職員の健康管理においては、近年増え続けているメンタルヘルス上の問題を抱える職員への支援や、長期休業した職員の職場復帰支援、長時間労働した職員の疲労蓄積対策が重要となっています。

■ メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策では、職員一人ひとりがストレスに上手に対処できるようになるとともに、管理職をはじめとして職場全体でメンタルヘルスについて十分配慮することが大切です。職員がメンタルヘルスに関する正しい知識を持ち、ストレスへの対処能力を向上させることを目的とした研修の充実を図ります。

併せて、職員本人と所属長、職場職員、人事担当部署、産業医、主治医、家族が協力・連携し、メンタルヘルスケアに積極的に取り組みます。

■ 職場復帰支援

メンタルヘルスの不調により長期に休業した職員が円滑に職場に復帰できるよう、職員の職場復帰の支援・促進を充実させていきます。また、復帰後の職員の状況について、職場との連絡を通じて的確に把握し、職場復帰を支援します。

■ 長時間勤務対策

長時間勤務による疲労の蓄積がもたらす脳血管疾患や心臓疾患、メンタルヘルス不全等の健康障害を防止するため、「労働安全衛生法」に基づき、産業医等による面接指導を実施し、その結果に応じて所属長に対し、時間外勤務の制限等といった就業上の措置をとるよう求めます。

■ ハラスメント防止対策

職場でのハラスメントを防止するため、「小美玉市職員ハラスメント防止対策規程」に基づき、働きやすい職場の実現を図ります。

第3章 人材確保のための取組

人材獲得競争の激化により人材の確保が困難となっている中、市が求める職員像を広く発信し、積極的な採用活動を展開することで、多様かつ有為な人材を確保することにより、組織のパフォーマンスを向上させていきます。

1. 職員採用試験

毎年の状況に応じた採用試験内容等の検証を行い、採用試験区分の新設や実施時期、手法の変更等の受験者を増加させるための工夫はもとより、受験者に選択される組織となるためにPR活動及びインターンシップ制度の活用など効果的なアプローチを行いながら、人口減少社会においても必要な人材を確保し続けられる方法を検討し、実施していきます。

2. 多様な人材の採用

多様で有為な人材の確保という観点からは、新卒者に限らず、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要です。経験者採用による人材は、即戦力としての働きが期待できるほか、公務のみでは得られない経験や価値観による柔軟な発想が期待でき、職員一人ひとりの意識や職場環境についても変革をももたらし得るものです。また、行政経験者という観点からも、定年引上げによる高齢期職員が増加していくことが想定されるため、その確保と能力の活用についても取り組んでいきます。

3. デジタル人材の確保

地方自治体におけるデジタル化は喫緊の課題となっており、その推進を担うデジタル人材の確保が急務となっておりますが、官民を問わずデジタル人材の需要が逼迫している状況となっております。

まずは、組織としての基本的な方向性を定め、中長期的な視点を持ち、全ての職員にデジタル技術・データに関する知識、スキルのレベルや経験・職位等に応じた体系的な人材育成に取り組むとともに、デジタル化の推進に一層の効果が期待できる外部人材の確保にあたっては、求めるデジタル人材像を明確化し、広域的な連携も視野に入れながらその人材確保に取り組んでいきます。

4. 職場環境の整備

公務員の受験者数は、国、地方ともに減少傾向にあり、有為な人材の確保は今後ますます困難になることが予想されます。

人材を確保しつつ、限られた人材を最大限活用するためには、デジタル技術などを活用した業務改善や、働き方改革により、職員が働きやすい職場環境の整備が必要です。職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組むことができるよう風通しのよい職場風土の醸成を図っていきます。

また、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。職員の育児や介護に対する組織としての積極的な支援や休暇制度の周知等により、仕事と地域や家庭との両立についても支援します。

おわりに

「小美玉市職員人材育成・確保基本方針」は、本市職員の人材育成の指針として、これから取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。

人材育成には、人を育てる職場環境、人事管理はもちろんですが、最も重要なことは、職員一人ひとりの意識改革や主体性であり、職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組んでいくことです。人材育成は、一朝一夕に成し得るものではありませんが、組織として、業務の効率化を図るほか、風通しのよい職場風土の醸成に取り組みつつ、長期的な視点で計画的・効果的な人材育成に努めていきます。

なお、人材育成・確保基本方針については、必要に応じて見直しを行いながら、庁内で公表するとともに、積極的な活用を促し、浸透を図っていきます。

小美玉市人材育成・確保基本方針

令和7年3月

〒319-0192

小美玉市堅倉 835 番地

小美玉市総務部人事課

TEL 0299-48-1111

E-mail jinja@city.omitama.lg.jp
