

日野市人材育成基本方針

～自ら「考え」、「行動し」、「チームワークで」

未来を切り拓く職員～



平成19年4月制定
平成27年1月改訂

日 野 市

基本方針の改訂にあたって

このたび、「日野市人材育成基本方針」を改訂しました。

本市では、平成19年4月に策定した「日野市人材育成基本方針」に基づき、「日野市への熱い思いと改革精神にあふれた自主・自律型人材」を目指すべき職員像として、各種研修の実施、人事評価制度や職場環境の向上など、人事施策の取り組みを展開してきました。

しかし、この間、自治体職員や組織を取り巻く環境は、大きく変わりました。

行財政改革による職員数の削減、団塊世代の大量退職に伴う職員構成の変化、任用の多様化など、組織形態の変容への対応、さらには、女性職員の活用による組織の活性化の取り組みも求められています。

一方、本市を取り巻く社会状況も、急激な変化を見せています。

最大の課題は、高齢化・少子化への対応と人口減少です。本市でも2040年には高齢化率が34%に達し、人口も現在より1万5千人減少するとされています。

さらに、大規模工場の相次ぐ撤退と産業の空洞化、公共施設の老朽化と更新などの問題もあります。職員は、目まぐるしい組織形態の変容と厳しい社会環境の中にあるといえます。

このような内外の状況の変化に対して、全ての職員が危機感を持ち、行政組織としての課題を共有するとともに、あるべき『日野市』の将来の姿をきちんと見定め、そして、将来の『日野市』を創り上げるために意欲を持って考え、行動し、責任を持ってやり遂げるという使命感を持つことが重要であると考えます。

そこで、今回の改訂においては、目指すべき職員像を“自ら「考え」、「行動し」、「チームワークで」未来を切り拓く職員”としました。

そのために、職員一人一人が職員として必要な能力と姿勢を身に付ける努力を続けること、そして、業務における課題や目標を自ら考え、解決や達成するため自ら行動することが必要不可欠と考えます。

また、職員は、あらゆる分野において市民との協働による“まちづくり”を進める重要な役割を担うことも求められます。

こうした背景を経て改訂された本方針には、「市民のために」「市民とともに」「市民の立場に立って」という市職員の原点と、自ら考え、行動し、チームワークをもって『未来を切り拓いていく職員であれ』との決意を込めました。

平成27年1月5日

日野市長 大坪冬彦

目次

1 人材育成の基本的な考え方	1
第1 人材育成の意義	1
第2 基本理念	2
第3 目指すべき職員像	4
第4 職員が伸ばすべき能力	6
第5 階層ごとの基本的な役割と行動目標	8
2 人材育成の方策	11
能力開発	11
(1) 自己啓発	12
(2) 職場研修 (OJT)	12
(3) 職場外研修 (OFFJT)	13
(4) 新入職員集中育成	14
能力開発のための具体的な行動指針	15
能力開発のための具体的な検証方法	15
人事制度	16
(1) 新人事評価制度の導入・活用	16
(2) 人事配置	17
(3) 人材確保 (任用)	17
人事制度のための具体的な行動指針	18
人事制度のための具体的な検証方法	19
職場環境	20
職場環境のための具体的な行動指針	21
職場環境のための具体的な検証方法	21



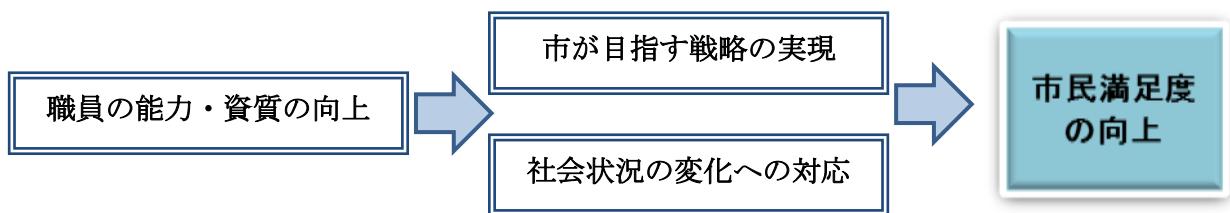
1 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成の意義

人材育成は、地方自治制度や地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職業生活を通じた職員の人的成長と自己実現の統合を図ることが求められます。

さらに、人材育成の意義は、職員の能力・資質の向上により、市政課題の解決のため市が目指している戦略の実現が可能になることにあります。

そして、市が目指す戦略の実現は、市民の満足度、納得度の向上につながります。

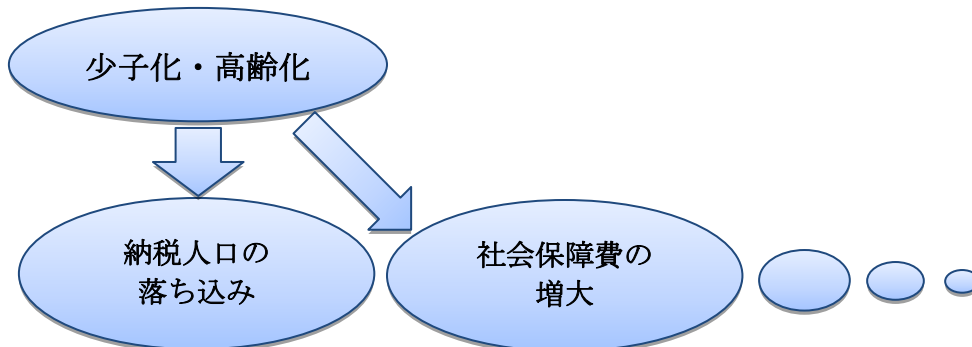


〔自治体を取り巻く環境の変化〕

地方分権改革、公務員制度改革、行財政改革による職員数の削減、団塊世代の大量退職に伴う職員構成の変化など、自治体を取り巻く環境は劇的に変化しています。

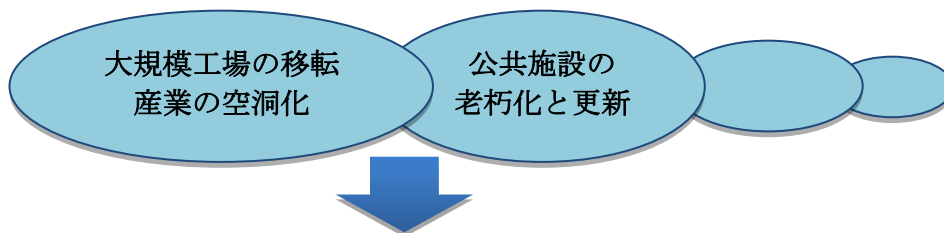
〔市が直面している現状と課題、解決のための戦略〕

人口推計によると、日野市の人口は2040年には、現在より1万5千人減少し、高齢化率は約34%に膨れ、逆に生産年齢人口は約2割減の55.4%にまで低下するとされています。

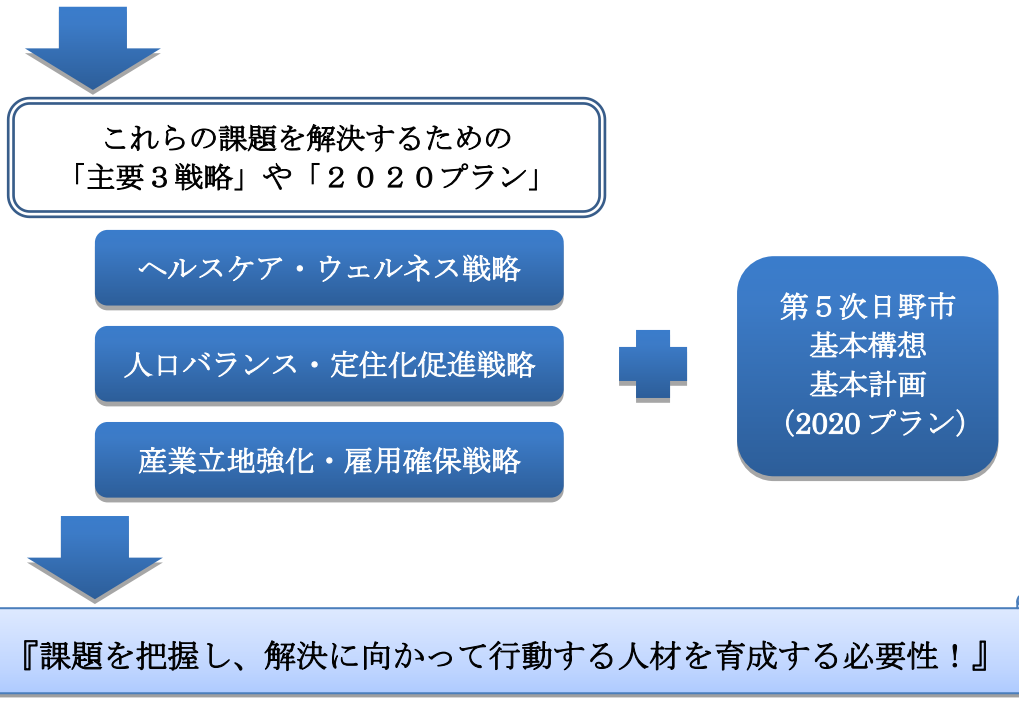


2040年には、納税者の割合は人口の約40%まで落ち込むと予測され、税収が落ち込む見込みである一方、高齢化による社会保障関連費や高齢者施策費の、さらなる増加が予測されます。

さらに、次のような課題も抱えています。



激しい社会状況の変化 ⇒ 今までの“やり方”が通用しない厳しい課題



第2 基本理念 ～組織運営の在り方～

〔市政運営の基本〕

- I 住み慣れた地域で生き看取られる、暮らし・福祉・医療の展開
- II 日野市の良さである恵まれた社会的・自然的資源を生かし、地域の個性を伸ばすまちづくりの推進
- III 厳しい財政状況を踏まえた経営戦略に基づく市政の運営

“みんなの知恵と力で日野の未来を拓こう”

〔～4つの方針～〕

- ◇ 皆の知恵と力を結集し、チームワークによって戦略の実現を目指す。
- ◇ 物事の「旬」を逃さず、スピード感のある行動によって戦略の実現を目指す。
- ◇ 日野市の実状や特性を踏まえ、創意工夫によって戦略の実現を目指す。
- ◇ 有意な情報発信を通じて、多くの理解・協力者を得、協働によって戦略の実現を目指す。

『市政運営の基本と4つの方針のもと、“目指す目標”を明確にして、行動する人材を育成する必要性！』

基本理念 ～人材育成の在り方～

1

人材育成は、住民の福祉の増進という地方自治の究極の目標実現に向け、組織力を向上させるために、職員個人の能力を開発するものです。

2

人材育成は、家庭や地域生活においても職員の人間的成長を図るものです。

3

人材育成は、「組織としての要請」と「自己実現を目指す職員としての期待」との融和を目指すものです。

4

人材育成は、組織目標との適合を図りながら推進していきます。

5

人材育成に終わりはありません。社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ実施していきます。

第3 目指すべき職員像

自ら「考え」、「行動し」、「チームワークで」未来を切り拓く職員

1. 市民本位

“市民のために”
“市民とともに”
“市民の立場に立って”
市職員としての原点に立つことで道は拓けます。

2. 自ら学び、考える

自分たちの行ってきたことを主体的に見つめなおし、新たな考え方や、やり方はないだろうかと常に問い続け、考え抜きます。

3. 目標と課題を持つ

自ら目標と課題を発見し、解決するプロセスをとおして、物事の本質を考える習慣を身につけます。

4. 改革・改善に取り組む

チャレンジ精神をもち、周囲も引き込む行動力で、改善・改革に取り組む職員を目指します。

5. 組織で仕事をする

市のすべての組織は、自分の“仲間”であり“力”であることに確信を持ち、独創性を発揮しつつ、仲間と持てる力を合わせる職員を目指します。

6. つながりを求める

行政がすべて担当するという意識を転換し、市民、企業、市民団体などの多様な主体とのつながりを構築し、地域の課題解決を図ります。

求められる意識

市民本位

高い公務意識

自己啓発意識

自主性・自律性

危機管理意識

目標管理意識

コスト・スピード意識

改善・改革意識

チャレンジ精神

協調精神

パートナーシップ

伸ばすべき能力

業務遂行能力

コミュニケーション能力

接遇能力

情報収集・活用能力

高度な専門的・技術的能力

危機管理能力

問題発見力

目標管理能力

政策形成能力

プレゼンテーション能力
〔企画・提案書作成能力〕

人材育成能力

マネジメント能力

チームワーク

俯瞰する能力
〔全体を見渡す能力〕

コミュニケーション能力

交渉・折衝能力

創造力

研修・人事施策等

新たな職員採用
新任研修
新入職員集中育成
任用替研修
指南役制度
研修所人権啓発研修

自主研修グループ（新入職員）
自主研修グループ（中堅職員）
危機管理研修
庁内階層別研修
研修所階層別研修
国、東京都、民間等派遣

新人事評価制度
目標管理導入

自主研修グループ（任用替）
プレゼンテーション研修
業務効率化支援
研修所政策課題研修

自主研修グループ（管理職）
管理職リーダーシップ研修
OJT強化
昇任・昇格
行政ニーズ高度複雑化対応（検討）
ジョブローテーション（検討）

地域サポーター制度
管理職研修

第4 職員が伸ばすべき能力

地方分権が現実のものとなり都市間競争の時代を迎えた今日、市民が行政・職員に寄せる期待も大きくなっています。このような期待に応え、めまぐるしく変わる社会環境に柔軟に対応し、行政サービスのより一層の向上を目指すため、職員には以下の様々な能力を伸ばすことが求められます。

【職員としての必須能力】

項目	内容
基礎的知識力	◇公務員として必要な法令解釈、文書作成能力、財務等知識力、また、日野市職員として必要な市政知識等

【職員として伸ばすべき能力】

項目	内容
業務遂行能力	◇業務に必要な知識や技能を用いて、迅速かつ適切に業務を処理する能力
コミュニケーション能力	◇相手の立場に立って対話を行い、一方的ではない良好な関係を築き、問題解決に繋げる能力
接遇能力	◇市民を常に思いやって対応し、その時点で最良のサービスを提供する能力
情報収集・活用能力	◇情報を収集し、正確かつ迅速に分析しながら活用する能力 ◇慎重な判断とモラルのもと、情報量の増加・多様化に伴う情報の取捨選択を行い活用する能力
高度な専門的知識・技術的能力	◇行政ニーズの高度化、複雑化、専門化に対応し、仕事の精度を上げ、価値を高めるための、より高度な専門的知識や技術的な能力
危機管理能力	◇あらゆる危機に対し、発生時に被害を最小限に留め、また、常に危機の発生を想定し、予防となる対策を実行する能力
問題発見力	◇常に問題意識を持って日々の仕事にあたり、敏感に問題を発見し、論理的に分析・判断する能力

項 目	内 容
目標管理能力	◇目標を設定、計画、実施し、その結果を的確に評価し、次の段階の仕事に活かしていく能力
政策形成能力	◇施策（政策）を企画、提案し、さらに事業として具体化する能力
プレゼンテーション能力 〔企画・提案書作成能力〕	◇限られた時間で相手に納得してもらうよう、説明できる能力 ◇企画や提案等について、図形やフローチャート等を用いて、簡潔で分かりやすい書類（資料等）を作る能力
人材育成能力	◇上司及び先輩職員として、部下・後輩職員に対し指導・助言を行い、計画的に成長するよう導く能力
マネジメント能力	◇組織の目標を見据えながら、部下に進むべき方向を示し、目標と現状認識を部下と共有し、計画的な進行管理のもと、計画を達成する能力
チームワーク	◇組織の状況に対する共通認識を持ち、互いの能力、個性などの違いを認め合い、目標達成に向けて協働する能力
交渉・折衝能力	◇利害の相反する者同士に納得が得られるよう、話し合いや調整を行い、問題解決や施策の実現に導く能力
創造力	◇既存の発想にとらわれることなく、課題に対して新しい解決方法を考え、新しい価値を生み出す能力
俯瞰する能力 〔全体を見渡す視点〕	◇全体の動きを見渡し、全体の中で個の動きがどの部分なのかを把握することにより、個と個の連携、さらには全体の動きがスムーズになるよう導く能力



第5 階層ごとの基本的な役割と行動目標

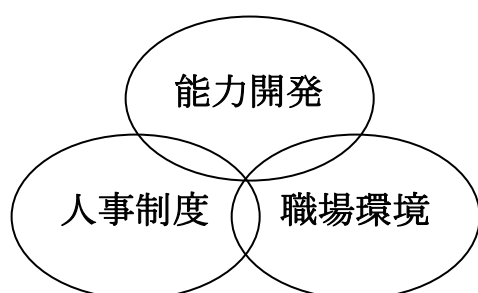
階層	役割種別	基本的な役割		行動目標(ライン職・相当職)
		ライン職	相当職 (参事、主幹、副主幹、主査)	
部長職	①組織上	<ul style="list-style-type: none"> 部を統括するとともに、政策形成、課題解決、及び総合調整を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 部内の特命事項等を担うとともに、政策形成、課題解決、及び総合調整を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 市政全体の行政管理マネジメントを行い、トップの政策・課の事務の調整をサポートする
	②目標管理	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な視点から、部の目標・課題を設定し、実現を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 特命事項等に関する目標・課題を明確にし、部長と協調して実現を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 総合的、中長期的な視点に立って、組織の目標、政策方針を打ち出し、実現を図る
	③職員育成	<ul style="list-style-type: none"> 部内職員を指揮監督し、指導育成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 特命事項等の遂行を通して部内職員の指導育成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 政策論議と政策評価を通して職員を育成する
課長職	①組織上	<ul style="list-style-type: none"> 課の責任者として、業務の運営・総括を行う 職員からの提案を踏まえ、課題解決のための施策、事業等を企画立案する 	<ul style="list-style-type: none"> 特命事項等を担う 職員からの提案を踏まえ、特命事項等に関する施策、事業等を企画立案する 	<ul style="list-style-type: none"> 市の事業執行に係る責任者として、内外の環境変化に合わせた企画立案を行い、外部との連携や調整を行う 実務の進捗管理は係長職以下に任せ、大所高所からのマネジメントを行う
	②目標管理	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標・課題を明確にし、関係部署等との調整を図り、実現を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 特命事項等に関する目標・課題を明確にし、課長と協調して実現を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき業務を明確化し、目標とスケジュールをはっきりさせ、市事業執行管理の最終責任を負う 組織の課題、市民ニーズの視点から、課の基本目標、基本使命(ビジョン)を設定し、課員の目指すべきベクトルの方向を一致させ、組織の総合力を最大限引き出す
	③職員育成	<ul style="list-style-type: none"> 課内職員を指揮監督し、指導育成を行う 職員の健康管理・維持へ配慮するなど、適切な職場運営を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 特命事項等の遂行を通して課内職員の指導育成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の特性を認識し、職員一人ひとりの独創性の発揮や人間的な成長をリードし、思いやりのある職場運営を行うとともに、政策の実現と日常業務を通じての職員の育成を行う 目標を管理するのではなく、モチベーションの源泉となる目標によって職員を管理し、人材育成につなげる

階 層	役割種別	基本的な役割		行動目標（ライン職・相当職）
		ライン職	相当職 （参事、主幹、副主幹、主査）	
課長 補佐職	①組織上	・課長業務を代行・補佐する ・係長を統括し、課長と課内職員とのパイプ役となる	・特命事項等を担い、課長（主幹）と課内職員とのパイプ役となる	・課長を代行・補佐し、高度な知識・経験に基づき、業務の遂行及び進行管理を行う
	②目標管理	・課の目標・課題に対し、業務の改善、関係部署等との調整を図り、円滑な推進管理を行う	・課の目標・課題に対し、業務の改善、関係部署等との調整を図り、円滑な推進管理を行う	・課の基本目標、基本使命を調整し、それにふさわしい行政活動を実現する
	③職員育成	・課内職員の能力、適正を把握し、指揮監督するとともに、業務を通して職員の育成を図る	・課内職員の能力、適性を把握し、特命事項等の遂行を通して職員の指導育成を図る	・課長を補佐して課内職員の指導・育成し、業務管理や手助けが必要な職員への具体的支援や、育成の観点からの日常からの深い対話を心がける
係長職	①組織上	・係内の調整、まとめ役となり、業務の遂行及び進行管理を行う	・特命事項等を担い、業務の遂行及び進行管理を行う	・係員の事務を把握し、相談役となり、上司とのパイプ役をこなしながら、市の施策に基づいた具体的なアクションを指示する ・組織の最少単位である「係」（よりよいチームづくり）の活性化を図る
	②目標管理	・課の目標・課題を受け、具体的な施策、事務事業を企画立案する	・課の目標・課題を受け、特命事項等に関する具体的な施策、事務事業を企画立案する	・課の課題に対して上司の指示を的確に把握し、具体的な政策・施策・事業案を企画・立案する
	③職員育成	・係員の能力適正を把握し、指揮監督するとともに、業務を通して指導育成を行う	・係員の能力適正を把握し、特命事項等の遂行を通して職員の指導育成を行う	・係員の一番身近な上司として係員が働きやすい環境づくりに気を配り、係のチームワークを高めるよう係員のフォローをする ・係員の話をしつくり聞き、相談しやすい雰囲気醸成に努めるとともに、下からの提案は棚上げせず、すぐに行動に移す

階 層	役割種別	基本的な役割		行動目標（ライン職・相当職）
		ライン職	相当職 （参事、主幹、副主幹、主査）	
主任	①組織上	<ul style="list-style-type: none"> 高度な知識・技能に基づき的確に業務を処理する 係長を補佐し、新たな問題や非定型的なものにも臨機応変に対応する 		<ul style="list-style-type: none"> 説明する力、情報を受取る力を身につけ、一歩先の見通しを持って自らの考えをまとめ、係長を補佐し、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献する
	②目標管理	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標・課題を認識し、進行管理を行うとともに、施策の提言を行う 		<ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向けた計画立案と上司との十分なすり合わせを行い、最適なやり方を諦めずに探る 課の目標・課題を深く理解していくための情報収集に努める
	③職員育成	<ul style="list-style-type: none"> 高度な知識・技能を活用し、後輩職員の指導育成を行う 		<ul style="list-style-type: none"> 後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献する
主事	①組織上	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に関する知識・技能を深め、他の職員と協力して基本的業務を正確かつ迅速に処理する 		<ul style="list-style-type: none"> 担当する日常的な業務を正確かつ迅速に遂行する
	②目標管理	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標・課題を認識し、計画的に業務を遂行する 		<ul style="list-style-type: none"> 問題意識を持って担当する業務にあたり、現状から問題点を提起し、問題解決に向けて上司・同僚と積極的に協力する
	③職員育成	<ul style="list-style-type: none"> 先輩職員として見本となり、後輩職員の指導育成を行う 		<ul style="list-style-type: none"> 後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献する



2 人材育成の方策



人材育成を推進するための取り組みは、「能力開発」、「人事制度」、「職場環境」の3つに大きく分類されます。

これらを相互に関連付け、体系的な取り組みを行うことにより、日野市が目指すべき職員像を具現化できると考えます。

能力開発

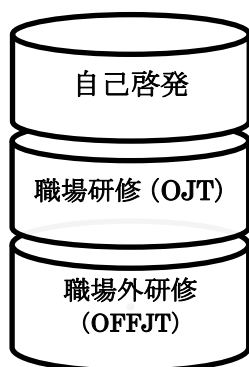
能力開発は職員本人の自覚と、やる気にかかっています。職員は、常に自己の能力開発が「市職員の責務」であることを自覚しなくてはなりません。

職員自らが自己の能力開発の目標を設定し、能力開発を進め、仕事の中でその成果を発揮し、自ら評価してさらなる能力開発につなげていくという意識を持つことが必要です。

職員の能力開発のための各種研修について、研修の目標、研修に関する指針となるべき事項、その他研修に関する基本的な方針を次のとおり定めます。

また、今後は、給与制度も能力・実績主義へと移行し、職員の能力開発の取り組みが更に重要となります。

〔研修に関する基本的な方針〕



職員研修には、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う「職場研修 (OJT)」及び日常の職場を離れた場所で実施する「職場外研修 (OffJT)」の3つの柱があります。それぞれの特性を踏まえ、相互に連携させて総合的な能力開発を推進していきます。

(1) 自己啓発

自己啓発は人材育成の原点です。

職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させるきっかけを与え、積極的に自己啓発に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、組織的な支援を実施していきます。

注) (職員課) →職員課が実施

(主管課) →職員課が制度をつくり、主管課が実施

《取り組み》

— 公開講座などの情報提供 (職員課)

— 各種サークル活動、地域活動など職場外への積極的参加の奨励
(主管課、職員課)

— 自主研修グループの育成・支援 (職員課)

⇒自ら学び、考え、行動する職員の育成を目指します。

自主的に学習・調査活動を行う自主研修グループを庁内に立ち上げ、自ら学び、考え、互いに触発しあう人材育成の場とします。中堅職員以上の者については、リーダーシップやマネジメント能力の開発も図ります。

[対象：新入職員／中堅職員／任用替職員／管理職]

(2) 職場研修 [OJT]

職員は職場で仕事を通して育ちます。

職場研修 (OJT) は人材育成の基本中の基本であり、日々業務の中で計画的に職員を育成することは「組織の責任」であると言えます。

OJT 推進の中心的役割を担うのは管理職 (特に課長職) です。管理職が部下の育成・指導を自らの責務として認識し、計画的に推進していくことができるよう、全庁的な推進体制を確立していきます。

《取り組み》

— OJT についての必要な知識を習得する管理職への研修の実施
(職員課)

*管理職リーダーシップ研修の実施

⇒「OJT の強化」と「OJT」ができる管理職の育成を目指します

— 基本的な考え方や実施手順を示したマニュアルの作成

(主管課、職員課)

行政ニーズの高度化、複雑化への対応 (主管課、職員課)

⇒税務や福祉など、特定分野の業務について、制度の高度化、複雑化や市民ニーズの多様化に的確に対応するため、業務に精通した熟練職員育成の必要性が高まってきました。

こうした熟練職員を計画的に育成するための仕組みづくりについて、次の点に留意しつつ、今後検討します。

① 人員体制

職員の配置状況、人事評価、及び自己申告等を考慮し、課の課題解決と職員育成の視点を踏まえた人員配置

② 職場研修 (OJT) で育成

業務の見える化 (必要な知識、スキル等のリストアップ) や計画的な学習体制の確立など

③ 業務の継承

計画的な担当替え (無理のない業務ローテーション) や業務のマニュアル化、各種必要情報の文書化など

(3) 職場外研修 [OffJT]

OffJTは本来の職務から離れて行われる研修です。集合研修とも呼ばれ、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法です。

また一方では、他職場の職員、国及び他自治体、民間企業など様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要です。

東京都市町村職員研修所をはじめとする各種研修機関、国及び他自治体、民間企業等での派遣研修を積極的に活用するとともに、職場での人材育成ニーズの把握に努めながら、時代の変化に対応したより質の高い研修内容の提供を図ります。

《取り組み》

— 新規採用時、昇任時等の研修の充実 (職員課)

— 危機管理研修 (主管課、職員課)

— 問題解決・業務改善のための研修の実施 (職員課)

— 政策形成能力や法務能力向上に資する研修への派遣 (職員課)

— 自治大・市町村アカデミー等への計画的な派遣 (職員課)

- 新たな施策、課題に対する迅速な研修受講、派遣対応（職員課）
- 市政全般に関する基礎的知識を習得するための研修への内部講師の活用（職員課）
- 国及び他自治体（東京都、東京消防庁、警視庁など）、民間企業等への相互派遣研修の実施（職員課）
- 研修負担金や講師謝礼を支援（主管課、職員課）
- 女性リーダー養成のための研修派遣（職員課）
 - ⇒自治大学校、全国地域リーダー養成塾、市町村アカデミー、各種政策課題・立法法務研修、または他団体への派遣など

（４）新入職員集中育成

職員一人ひとりを自律した職員として育てていくためには、新規採用時の育成が特に重要です。新入職員にとってよきアドバイザーとなる指南役を配置し、管理職が一定の配慮を持って計画的な育成ができるよう、適正な職員配置、新入職員向けの研修計画の確立など、推進体制の整備を行います。

また、職員課は人事の総合施策部門として、新入職員配置職場の管理職に対して職員育成の重要性の意識づけを行うとともに、育成状況の把握と人事管理に対する相談部門としての仕組みを充実していきます。

《取り組み》

- 新入職員に対しての育成計画の作成と振り返り（主管課、職員課）
 - ⇒個々の新入職員に対して育成目標を設定し、振り返りを行うことにより、コミュニケーションを活性化します。
 - ・目標の設定
 - 所属長（年間）、係長（毎月）、指南役（毎日）
 - ・振り返り（コミュニケーション）
 - 所属長（月単位）、係長（週単位）、指南役（日単位）
- 管理職、指南役に対し、職員育成に関する情報交換（主管課、職員課）
 - ⇒職員課との面談を実施し、現状把握、課題認識、今後の育成方針等を双方で確認します。
- 新入職員に対し、研修受講プラン作成（主管課、職員課）

【能力開発のための具体的行動指針】

管理職

- 課内の職員に自己啓発の重要性を認識させ、その意識が持続できるような動機づけ（評価等）を与える。
- 課、部として求められる能力・知識等を集約し、目指すべき人材像を明確にし、研修参加等について調整を行う。
- 職員が必要な知識、技術等を学習する機会を持つことができるよう配慮する。
また、職員として必要な基本的知識を習得させる（文書、予算のチェック等）。

管理職以外

- 自分の業務だけでなく、課や部の全体的な業務知識の習得に努めるとともに、研修に積極的に参加し、自己啓発に積極的に取り組む。
- 何事においても自律の心構えを持ち、自分の考えや信念をもって行動する。
- 「市民サービス向上」を念頭に常にその意義、意味を考えながら整理していく姿勢が大事であり、必要であれば大幅な修正も必要である。

【能力開発のための具体的検証方法】

- 目標管理シートに自己啓発目標を記載する欄を設け、毎年、目標を記載する取り組みを行い、評価検証を行う。
- 各種研修参加により意識改革、能力向上に努めた結果、それがどのように業務に反映されているか、意識行動が変化しているのか等を人事評価により評価検証する。
- 自治大学校、市町村アカデミー、全国地域リーダー養成塾、政策課題研修等への派遣者については、庁内研修（新任職員研修、接遇研修、自主研修グループ等）において内部講師として活用する。
- 次の研修への派遣者・参加者の研修成果については、他の職員への触発と情報の共有化を図るため、優秀作品の庁内LAN掲示や成果発表会などを行う。
自治大学校／全国地域リーダー養成塾／市町村アカデミー／国及び他自治体、民間企業等への派遣者／自主研修グループ参加者
- 研修による能力の向上、または特定施策の全庁的な展開を着実に進めていくため、一部の研修については、事後のフォローアップ研修、または職員課による面談等を実施する。

人事制度

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。

そのためには、職員個々の能力、適性、及び組織への貢献度を的確に評価できる仕組みを確立し、公正で透明性があり信頼できる体制の整備が何よりも重要です。

今後は、人事評価制度を人事制度の中心に据え、評価の更なる精度向上と組織への浸透を図ります。

(1) 新人事評価制度の導入・活用

平成28年度からの改正地方公務員法の施行により、人事評価（その他の能力の実証）に基づく人事管理の徹底が義務付けられました。

これにより、職務を遂行するに当たり発揮した能力及び上げた業績の両面から評価したものを、職員の育成に活用するとともに、任用、給与、分限その他人事管理の基礎としなければならなくなります。

《取り組み》

— 新人事評価制度の導入（職員課）

⇒平成28年4月からの改正地方公務員法の施行に合わせ、新たな人事評価制度を導入します。
平成27年度においては、新制度の構築を進めるとともに、導入本番に向けた試行評価を行います。

— 目標管理の導入（職員課）

⇒新制度では、これまでの能力評価（行動評価）と併せ、業績評価（目標管理）が新たに加わります。
目標管理の導入に向けては、組織目標との適合をはかり、職員のモチベーションの源泉となるよう、制度の構築を図ります。

— 職員育成記録の作成（主管課、職員課）

⇒職員の育成、能力開発は管理職の責務です。
職員の能力に沿った育成を計画的に進めるため、職員育成記録の作成に向けた取り組みを強化します。

— 育成面談の活用（主管課、職員課）

⇒人事評価の主眼は人材育成です。
職務遂行能力や仕事への取り組み姿勢、新制度における目標管理の達

成状況については、評価者が育成面談を通じてその評価結果を本人に伝えますが、この面談を人材育成のために有効活用します。そのため、評価者である管理職層の評価スキル、面談力等の向上のため評価者研修を行います。

— 昇給・昇格への反映（職員課）

⇒チャレンジした結果を適正に評価することが職員の達成感と次の仕事への意欲を喚起することにつながります。評定結果を適正に人事管理、給与面へ反映させるシステムを構築します。

— 再チャレンジへの支援（主管課、職員課）

⇒長期に渡る病休または退職した職員に対し円滑な職場復帰のためのプログラムを実施します。

（2）人事配置

今後の少数精鋭による効率的な組織運営への要請を背景に、職員一人ひとりの能力を可能な限り引き出し、活用していくためには、公平性と信頼性に基づく適材適所の人事配置に努めなければなりません。

《取り組み》

— ジョブローテーション（職員課）

⇒異なった職種・行政分野の業務を経験することで、広い視野と見識を持った職員の養成を図るため、ジョブローテーションについて研究・検討します。

注) ジョブローテーション…職員の職務を定期的に変え、色々な仕事を体験させる人材育成の一方法

— 女性職員の配置（職員課）

⇒女性職員（特に若年層）の能力・適性を見極め、企画立案・調整業務担当部署や、女性職員の配置が少ない部署等への積極的な配置をするなど、能力養成のための柔軟な異動を検討します。

（3）人材確保(任用)

人材確保は将来の組織の活力を左右する重要な戦略です。有能な人材確保のため、多面的な採用方法を検討していく必要があります。

《取り組み》

新たな職員採用（職員課）

⇒採用は人材マネジメントの第一歩です。

組織が求める人物像に近い人材を確保することが最も効率的な組織活性化のための方策です。既存の採用試験のあり方を見直し、積極性、協調性、創造性に満ちた幅広い人材を採用します。

多様な人材の確保（職員課）

⇒民間経験者、任期付職員、再任用（フルタイム・短時間）など多様な任用形態を柔軟に活用することを検討します。

任用替職員に対する支援（職員課・主管課）

⇒任用替職員の意欲を促進する支援（パソコン操作、意識改革等）を実施していきます。

また職場においても職場研修(OJT)で接遇や業務上必要なスキル、仕事への取り組み方等を指導します。なお、慣れない環境でストレスなどにより体調を崩さないよう、メンタル面でのサポートも実施していきます。

昇任基準等の見直し（職員課）

⇒男女問わず組織のリーダーを早期から育成するため、現行昇任基準の年齢要件及び経験要件の見直しを検討します。

【人事制度のための具体的な行動指針】

管理職

- 部下の持つ能力を適正かつ公平に評価し、能力が100%発揮できるよう仕事の配分等調整する。
- 部下に対して所属のビジョンを明確にし、共通目標に向かって迅速に行動しつつ、そこから外れることがないようにハウレンソウ（報告・連絡・相談）を徹底する。
- 部下が必要以上の業務を抱え込んでいないか、業務のやり方が非効率的でないか等の検証を行い、改善に向けた指導を行う。

管理職以外

- 所属のビジョンを意識しながら行動し、常に上司に対してそのビジョンから外れることがないように、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）を徹底する。
- 市のビジョン・方針を深く理解して行くための情報収集に努め、所属のビジョ

ンとの関連性を認識する。

- 「市民サービス向上」を念頭に常にその意義、意味を考えながら整理していく。前例踏襲ではなく、必要であれば大幅な修正も必要である。

【人事制度のための具体的検証方法】

- 人事評価における能力評価（行動評価）では、職員の意識・行動を「目指すべき職員像」及び「階層ごとの基本的役割と行動目標」に照らし合わせ、それがどのように業務に反映されているか、評価検証する。
- 新人事評価における目標管理では、組織と個人の目標を設定し、どれだけチャレンジし、努力し、組織の中でどれだけ成果を上げたかという点を評価検証する。
- 人事評価においては、職員の仕事ぶりや能力を適正に評価し、明らかになった育成ニーズを確実に本人にフィードバックすることにより、職員のモチベーションを引き出し、能力開発を進める。
- 人事評価の結果を昇給、勤勉手当等に反映させることにより、給与制度の適切な運用に資するよう取り組んで行く。
- 研修への派遣者、特に職員研修所など外部研修機関、または国及び他自治体、民間企業等において研鑽を積み、有益情報の発信、研修成果の発表を行った者についての人事評価における加重について検討する。
- 女性職員登用促進に関しては、女性管理職占有率（目標値：2020年までに30%以上）を指標として、継続的に検証を行って行く。
- 職員採用志願者へ「目指すべき職員像」を明示し、職員像に共感し本市を目指す者の掘り起こしを図るとともに、新入職員については新任研修の際に職員像について共有する場を設ける。

職場環境

職員の能力開発にとって職場環境が与える影響は大きなものがあります。そのため、職員が自己啓発の必要性を自ら認識するきっかけを与えたり、職場の上司や同僚などが組織的にサポートをしていく職場の環境づくりを進めます。

《取り組み》

— 管理職の意識改革（主管課、職員課）

⇒職務に関連した実践的能力は、職務の遂行を通じ職場で身に付くものです。職場は、職員の能力開発にとってもっとも重要な場であり、管理職は部下職員の能力開発に大きな責務を負っているということを自覚しなければなりません。

人材を育成する職場風土を作るうえでは、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要であり、人材の育成を管理職の職務として明確に位置づけ、個々の指導はもとより自らの行動を規範とするなどして、管理職として必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図ります。

— 職場目標の明確化と共有化（主管課、職員課）

⇒職員の意欲を引き出すためには、各職場での基本目標・基本使命が明確化され、職員に共有されることが必要です。

管理職のリーダーシップによる職場目標（ビジョン）の明確化と共有化を促します。

— 男女平等に向けた職場環境（主管課、職員課）

⇒男女を問わず、職員が個人の能力を最大限発揮できる職場環境を目指します。

職員の時間外勤務の縮減を徹底させるとともに、次世代育成支援策（両立支援のための休暇取得、育児休業者復帰支援策など）に積極的に取り組みます。

— メンター制度の導入（職員課）

⇒指南役制度の更なる充実を図るとともに、今後は女性職員の積極的登用を図るため、キャリア指導、人材育成等を目的とした方策について検討していきます。

— ひとりの人間としても豊かな人間性が育まれる環境（主管課、職員課）

⇒職員が持てる能力を十分に発揮するには、職員の家庭生活の安定が必要不可欠です。

とりわけ子どもを持つ職員には、安心して仕事と子育ての両立を図ることができる職場環境の構築が求められます。

職員が家庭や地域においても人間的成長を図れるよう、子育てしやすい職場環境、職員が地域貢献活動に積極的に参加できる仕組みづくりを引き続き推進します。

健康管理体制の充実（職員課）

⇒明るく活力のある職場となるためには、職員の心身両面にわたる健康対策が必要です。

定期健康診断の実施は勿論ですが、今後は事後措置の徹底を図り、産業医等による保健指導や健康相談などフォロー体制を強化します。

健診結果の概況に関するデータも、職員の健康管理に向け有効活用を図ります。

また、メンタルヘルスについては、休業の長期化が懸念される場所ですが、研修の実施、EAP相談等を有効に活用するとともに、不調を感じた場合、専門家に相談するよう促します。

【職場環境のための具体的な行動指針】

管理職

- 職員が仕事に集中できる環境にあるか、コミュニケーションが円滑に運んでいるかなど常に気を配り、課内が良好な職場環境となるよう、積極的な声掛け等を実施する。
- 部下に対して所属のビジョンを明確にし、共通目標に向かって迅速に行動しつつ、そこから外れることがないようにハウレンソウ（報告・連絡・相談）を徹底する。
- 部下が必要以上の業務を抱え込んでいないか、業務のやり方が非効率的でないか等の検証を行い、改善に向けた指導を行う。

管理職以外

- 所属のビジョンを意識しながら行動し、常に上司に対してそのビジョンから外れることがないように、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）を徹底する。

【職場環境のための具体的検証方法】

- 組織目標が共有され、個々の役割分担と責任が明確でなければ、職員の士気は高まらない。

管理職は課内ミーティングや個別面談の設定等を通し、方針の明確化と情報共有

の重要性の理解促進に努めるとともに、人事評価の適切な運用を通じた職場のコミュニケーション活性化を促す。

- 業務改善については、人事評価の項目を設け、評価検証を行うとともに、意識の向上につながるよう啓発に努める。
- 男女平等に向けた職場環境に関しては、女性管理職占有率（目標値30%以上）を指標として、継続的に検証を行って行く。
- 仕事と家庭との両立を図る職場環境の構築のため、引き続き次世代育成支援における特定事業主行動計画の取り組みの中で進捗状況を検証する。
- 産業医による健康相談、定期健康診断等の結果概況及び結果に基づく保健指導の状況、その他職員の心身の健康に関する事項について、事業所労働安全衛生委員会において情報共有を図る。