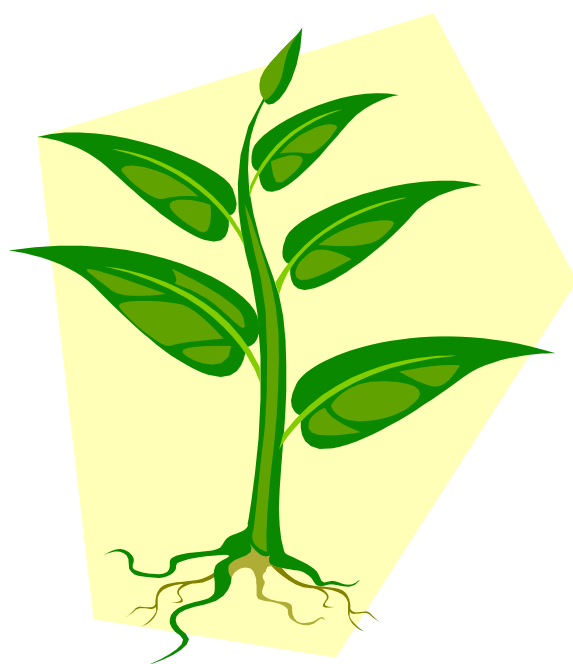


鴨川市職員 人材育成基本方針

【改訂版】



平成27年3月

鴨川市

目 次

1	人材育成基本方針の改訂	1
(1)	改訂の背景	1
(2)	改訂の方向性	1
	人材育成基本方針体系図	2
2	求められる職員像	3
(1)	求められる職員像	3
(2)	求められる意識と能力	4
①	共通して求められる意識	4
②	共通して求められる能力	5
③	各職階に求められる役割と能力	6
3	人材育成推進体制	7
(1)	人事管理	8
①	自己申告書	8
②	希望降任制度	8
③	ジョブローテーション	8
④	複線型人事制度	9
⑤	人事評価制度	9
(2)	職場運営	10
①	健康管理体制	10
②	ハラスメント対策	10
③	ワークライフバランス	10
(3)	職員研修	11
①	自己啓発	11
②	職場研修	11
③	職場外研修	11

1 人材育成基本方針の改訂

(1) 改訂の背景

本市では、平成18年10月に「鴨川市職員人材育成基本方針」を策定し、住民及び本市が求める職員像を明らかにするとともに、人材育成に向けた取組や推進体制の構築などに取り組んできました。

しかしながら、少子高齢化の進行による人口減少や情報の高度化などに加え、地方分権の進展により地方自治体の権限と責任が大きくなるなど、社会情勢が変化してきています。

このような中、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応するためには、職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとして常に意欲をもって業務に取り組む必要があり、そのためには、時代や環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成を、より一層推進していかなければなりません。

また、平成24年3月に策定した「鴨川市経営改革指針」では、現場対応力の高い人材や、高度化、複雑化に対応する専門的な職員を育成するための人事管理に関する計画を定め、取組を推進することとしており、この取組をより強力に推進し、実効性のあるものへ高める必要があります。

以上のことを踏まえて、「鴨川市職員人材育成基本方針」を全体的に見直すこととし、改訂版として策定するものです。

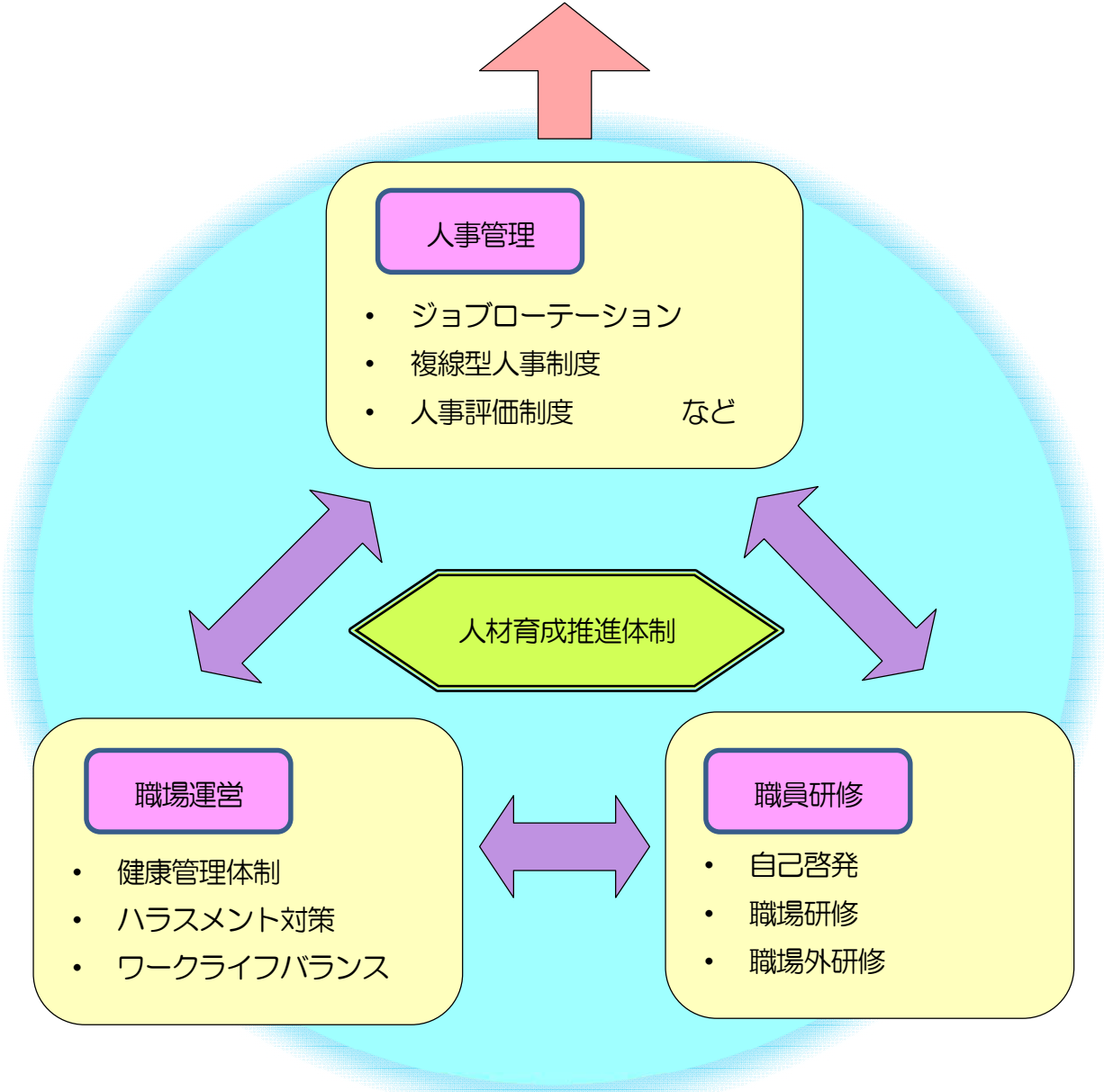
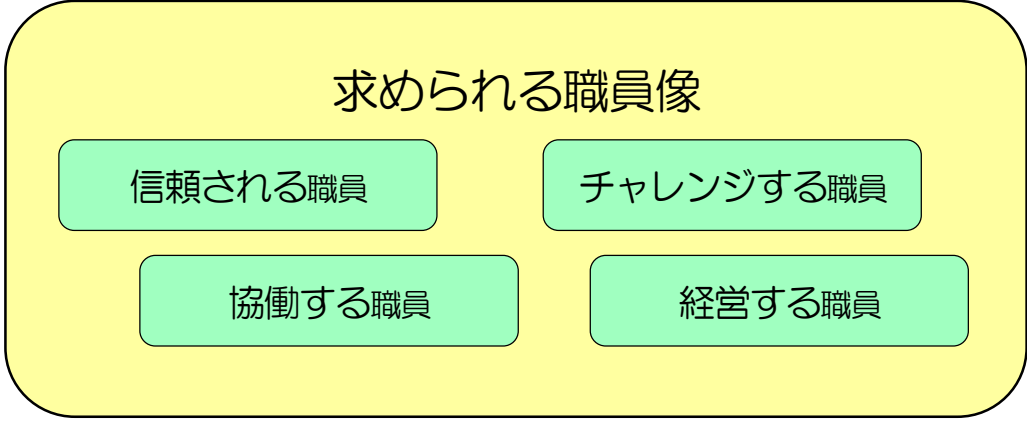
(2) 改訂の方向性

市の業務が増えている中、厳しい財政状況を踏まえつつ、最小の経費で最大の効果を上げる少数精鋭の組織を目指し、平成26年3月に「第2次鴨川市定員適正化計画」を策定し、原則として、職員数は現状を維持していくこととしました。

このため、職員個々の能力を上げていくことが必要不可欠であり、その前提として、求められる職員像と、求められる意識と能力について、見直すこととしました。

さらには、この見直しにより必要となる、新たな人材育成の推進体制を構築するとともに、これを確実に実施していくことにより、職員一人ひとりの能力の向上を図り、総合的な組織力を高めることに取り組みます。

人材育成基本方針 体系図



2 求められる職員像

(1) 求められる職員像

職員は、行政のプロフェッショナルとして、市の持つ課題に誠実に取り組み、安定した市民サービスを提供していかなければなりません。

このため、求められる職員像として次の4つを掲げ、これを目指すべき姿とします。

◎ 信頼される職員 《高い倫理観と強い責任感を持ち、公平・誠実に業務を遂行し市民の信頼を得る職員》

市の業務を遂行していく上で、市民との関わりは必要不可欠であり、そこには信頼関係を築くことが必要です。

全体の奉仕者としての高い倫理観を持つとともに、法令・服務規律等を遵守する強い責任感を持ち、公平・誠実に業務を遂行する職員を目指します。

◎ チャレンジする職員 《問題意識を持って行動し、チャレンジ精神を發揮して課題に取り組む職員》

問題意識のないところに改革はなく、前例踏襲や既存の枠組にとらわれない業務を改善する意識を持って行動することが必要です。

柔軟な発想と広い視野を持ち、課題解決に取り組むチャレンジ精神溢れる職員を目指します。

◎ 協働する職員 《市民ニーズを感じ取り、市民と協働する職員》

市民とともに「住んでよかったまち」を創り上げていくためには、市民と行政が対等のパートナーであるという認識を持ち、常に市民目線で物事を考え、市民ニーズを感じ取る必要があります。

市民とともに考え行動するという、パートナーシップに基づいた業務を遂行する職員を目指します。

◎ 経営する職員 《経営感覚とコスト意識を持つ職員》

市民が満足するサービスを提供するためには、個々の業務の緊急性、重要性を勘案するとともに、費用対効果を意識し、経営感覚を持つことが必要です。

効率的な市政運営を追及するとともに、市民ニーズに速やかに対応する行動力のある職員を目指します。

(2) 求められる意識と能力

「求められる職員像」を目指すためには、求められる意識と能力を身に付け、自分の職階に必要な役割を果たすことができるように努めなければなりません。

また、各職階の役割と能力を示すことで、それぞれの職階への理解を深めることができるとともに、上位の職階の役割に応えるため何をすべきか自覚するなど、キャリア形成に対する意識を高めることができます。

このようなことから、次の3つを目標として定めます。

① 共通して求められる意識

全ての職員に必要なとなる意識は、次のとおりです。

市民本位	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意識
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行動する意識
使命感	職員としての使命、役割を認識し、責任を持って市民のために業務を遂行しようとする意識
郷土愛	本市を愛し、その自然や歴史などを深く理解し、先人たちが築いた鴨川をさらに発展させ、後世に引き継ごうとする意識
情勢適応意識	社会情勢の変化や多様な市民ニーズに対応できるよう、情報を的確に把握し、将来を見据えて行動する意識
コスト感覚	費用対効果を考えながら業務を遂行し、最小の経費で最大の効果を上げるため、効率的な市政運営をする意識
チャレンジ精神	問題意識を持って業務に取り組み、困難な課題を積極的に解決しようと挑戦する意識
自己成長意欲	様々な経験を積むとともに、向上心を持ち、あらゆる機会を捉えて能力を高めようとする意識

② 共通して求められる能力

全ての職員に必要となる能力は、次のとおりです。

行政運営能力	進行管理能力	組織目標を設定し、その達成に向けた職員の業務進行を管理するとともに、関係機関等との連携を図りながら、目標を実現させる能力
	調整能力	組織目標の達成や問題解決に向けて、横断的な課題を設定し、総合調整することができる能力
	危機管理能力	危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるほか、危機発生時には、必要な情報を収集するとともに、的確な措置を講じることができる能力
政策推進能力	政策形成能力	時代の変化や市民ニーズを的確に捉え、真に必要な業務を企画、実施するほか、その結果を分析、評価して、改善することができる能力
	目標管理能力	定められた目標に向け、部下の意欲を引き出し、業務を計画的、効率的に取り組み目標達成を図る能力
	情報収集能力	社会情勢の変化を的確に把握し、政策形成のために必要な情報を積極的に収集、提供する能力
対人関係能力	外部折衝能力	関係機関等に対して、業務上の課題や対応を的確に理解させ、受け入れさせることができる能力
	マネジメント能力	リーダーシップを発揮し、職場の信頼を得て、職員のチャレンジ精神を引き出し、職場をまとめる能力
	指導育成能力	部下や同僚の能力や適性を把握するとともに、的確な指導や助言を行い、育成を図ることができる能力
	コミュニケーション能力	相手の主張を引き出すとともに、自分の考えを分かりやすく伝え、互いの理解を深め信頼関係を築く能力
業務遂行能力	組織管理能力	組織の状況を把握し、必要に応じた措置を講じることにより、業務の生産性を高めることができる能力
	情報活用能力	正確な情報を収集、整理、分析することにより、業務処理に活用することができる能力
	業務処理能力	業務の重要性や緊急性から優先順位を判断し、期限内に効率的に処理する能力
	業務知識能力	業務遂行に必要な法令等を始め、専門知識や技能、市政に関する一般的知識を保有し発揮する能力

③ 各職階に求められる役割と能力

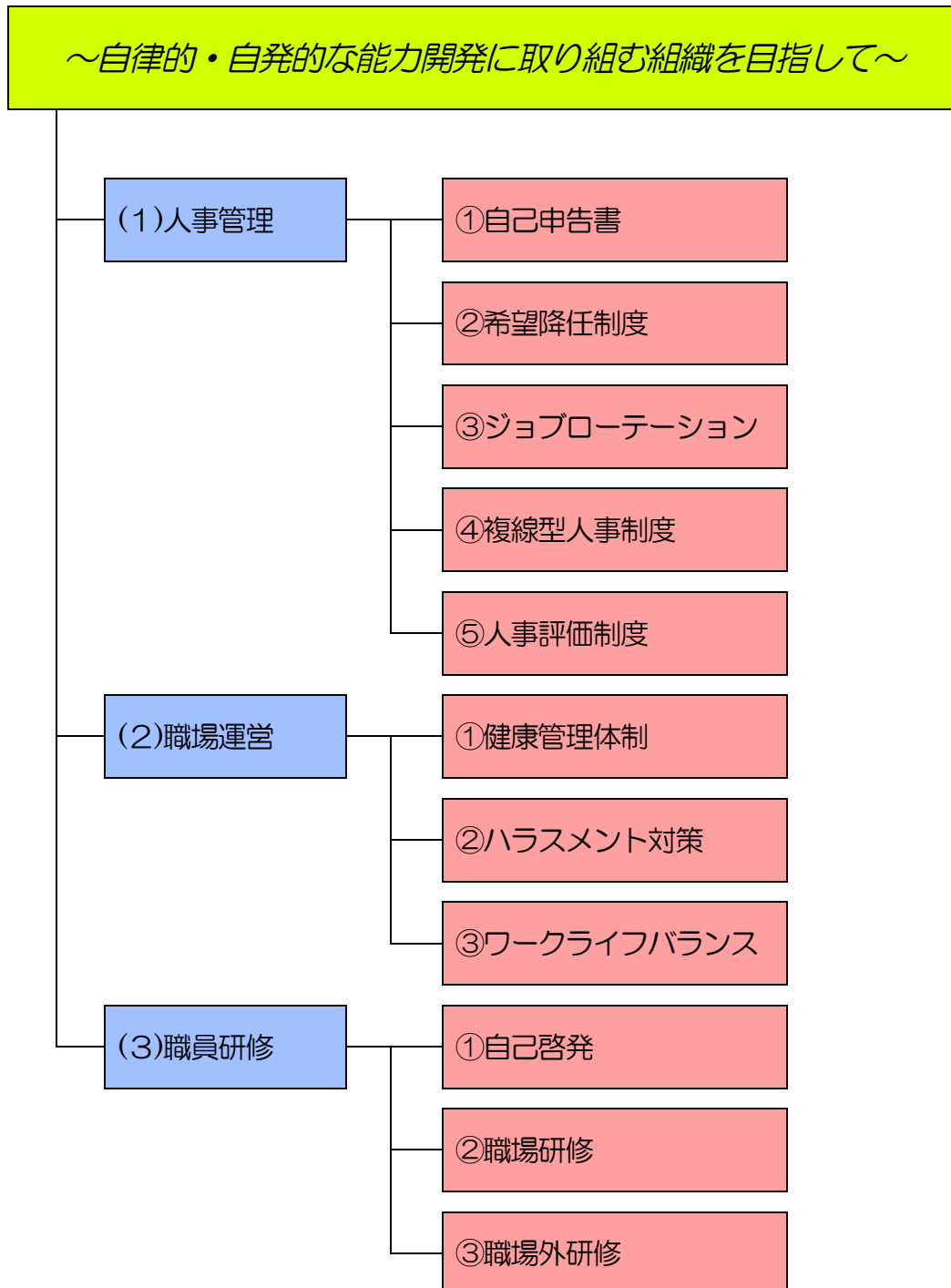
それぞれの職階に必要な役割と能力は、次のとおりです。

職階	必要な役割	必要な能力	必要な能力の割合
課長級	経営者の立場から中長期的な視点に基づき、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。	行政運営能力	<p>行政運営能力</p> <p>政策推進能力</p> <p>対人関係能力</p> <p>業務遂行能力</p>
	危機管理の問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時に的確に対応する。	行政運営能力	
	政策目標を示した上、組織としての目標を掲げ、その達成に向けた進行管理を行う。	行政運営能力	
	職場における課題や目標達成に向け、必要な政策立案を行う。	政策推進能力	
	組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な業務の執行を図る。	対人関係能力	
	所属職員的能力を的確に把握し、指導育成する。	対人関係能力	
課長補佐級	職場全体の業務の計画的な遂行と進行管理を行う。	行政運営能力	
	職場目標の達成に向けた具体的な施策及び業務立案等を行う。	政策推進能力	
	必要に応じた業務の見直しを図るなど、良好な職場環境の整備に努める。	政策推進能力	
	部下の能力を的確に把握し、指導育成する。	対人関係能力	
係長級	業務執行におけるリーダーとして、業務の計画的な遂行と進行管理を行う。	行政運営能力	
	職場目標を達成するための課題解決を行う。	政策推進能力	
	知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。	業務遂行能力	
一般職員	専門能力と実行力を駆使し、職場目標の達成に向けた業務を積極的に遂行する。	業務遂行能力	
	担当業務における基礎的な知識と技術を身に付け、正確かつ迅速に処理する。	業務遂行能力	

3 人材育成推進体制

人材育成に当たっては、職員自らが意欲を持って主体的に学び、学んだことを業務に活かすことが重要であり、それが組織力を高めることにつながります。

職員一人ひとりが自律的・自発的な能力開発に取り組む組織づくりを目指し、「人事管理」、「職場運営」、「職員研修」の分野の連携を図りながら、人材を育成するための取組を推進します。



(1) 人事管理

① 自己申告書 <<継続・改善>>

本市では、人事異動の参考とするために、毎年、人事異動希望申告書を全職員に提出させています。

この申告書による希望と適性・能力を勘案するとともに、各所属における人員希望等を考慮して、できる限り、本人の希望に沿った人員配置を行っています。

今後は、ジョブローテーションや複線型人事制度を構築していくことから、これらの制度に対応した申告書への様式変更等を検討します。

② 希望降任制度 <<継続>>

希望降任制度は、係長級以上の職員を対象として、その職責を果たすことが困難であると感じる場合に、自ら降任を申し出ることができる制度で、平成 20 年度から運用しています。

この申出を認めることにより、その職員の勤務意欲の向上を図り、ひいては、組織の活性化を推進することを目的としており、円滑な職場運営を図っていくために、適切な運用を継続します。

③ ジョブローテーション <<導入>>

現在の人事異動は、その配置期間を明示していないため、異動の間隔が職員の意識と異なる場合には、業務に対する意欲低下が懸念されます。

また、新規採用職員については、異なる行政分野を経験させ、幅広い知識や技能を習得させることが必要なため、ジョブローテーションを導入します。

原則として、新規採用職員は、採用後 10 年間に、3 箇所以上の行政分野が異なる所属へ配置することとし、それぞれの所属においては、職務分類が異なるように配慮することとします。

《ジョブローテーションの分類》

〔行政分野〕	〔職務分類〕	
税務関係	窓口系業務	市民に対する直接的な窓口で業務を行い、市民の満足を得られる質の高いサービスを提供する業務
福祉関係		
市民生活関係	事業系業務	市民ニーズを満たすため、関係者と連携して事業を企画・実施し、その成果を導き出す業務
環境関係		
教育関係	管理系業務	業務遂行のための手順やルールを遵守し、正確かつ効率的に執行する内部管理的な業務
総務関係		

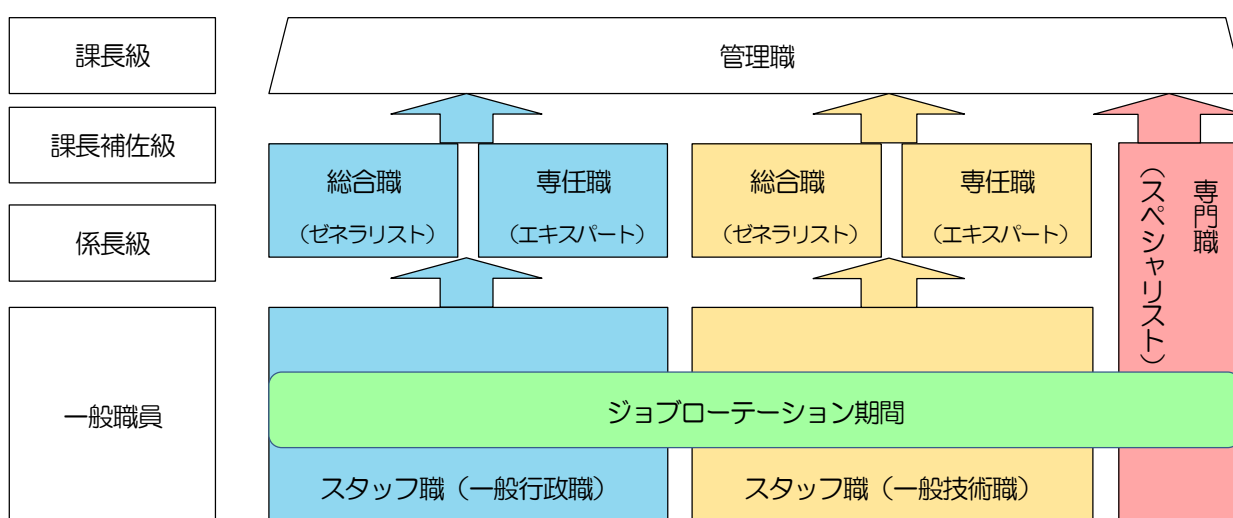
④ 複線型人事制度 <<検討>>

自らの能力や培った経験を特定の分野で発揮したいと希望する職員には、自己申告書による異動希望がありますが、全体的な配置の関係などにより、必ずしも、その希望を反映させられているとは言えません。

このような希望を持つ職員には、その希望を実現することにより、自らの能力を活かして意欲的に業務に取り組むことができ、組織貢献ができることとなります。

このため、ジョブローテーション終了後、職員の適性と能力に応じて、総合職（ゼネラリスト）、専任職（エキスパート）を選択することができる複線型人事制度を検討します。

<<複線型人事制度のイメージ>>



総合職（ゼネラリスト）	幅広い分野で業務の企画・運営や組織管理などに当たる職
専任職（エキスパート）	特定の分野で業務に精通し、長期的にその分野で専門的スタッフとして業務の企画・運営に当たる職
専門職（スペシャリスト）	資格・免許等が必要な職で、採用時から専門の業務を担当する職
スタッフ職	日常的な業務の遂行や専門的スタッフのサポートを行う職

⑤ 人事評価制度 <<検討>>

職員には、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが求められていることから、より高い能力を持つように育成し、能力や実績に基づく人事管理を徹底していかなければなりません。

職員一人ひとりを、求められる能力を備え、果たすべき業務を達成するように育成するとともに、これらの能力と業績を評価する制度を構築し、制度の周知を図るなど、平成28年度からの制度導入に向けた検討を行います。

(2) 職場運営

① 健康管理体制 <<継続>>

業務を効率的に遂行していくには、職員の健康状態を良好に保つことが重要です。定期健康診断や健康相談などの実施による職員の心身の健康づくりに向けた健康管理への取組や、働きやすく安全・安心な職場環境の形成を促進するためのサポートを継続します。

- ・ 定期健康診断、特定健診、特定保健指導の実施
- ・ 健康管理に関する研修会の実施
- ・ 保健師による健康相談、産業医面接の実施
- ・ B型肝炎、インフルエンザなどの感染防止対策の実施
- ・ ストレス調査の実施
- ・ メンタルヘルス不調職員の同行受診、主治医連絡等の対応
- ・ 長期休職者の復職支援
- ・ 「鴨川市職員安全衛生管理規則」に基づく職員の健康確保対策

② ハラスメント対策 <<継続>>

パワーハラスメント、セクシュアルハラスメントなどは、職員の業務に対するモチベーションを低下させるのみならず、メンタルの不調を引き起こす要因となることから、その防止を図ることが必要です。

ハラスメントに対する自覚と認識を高め、職員相互の人格・人権を尊重し、風通しの良い働きやすい職場を構築する取組を継続します。

- ・ 「鴨川市セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する要綱」などの周知
- ・ ハラスメント研修の実施

③ ワークライフバランス <<継続>>

仕事と家庭生活を両立させることが、心身ともに充実した状態で高いモチベーションを保ちながら働き、成果を上げることにつながります。

時間外勤務の縮減、計画的な休暇取得の推進などによる事務改善を図り、職場全体の意欲向上に繋がる取組を継続します。

- ・ 「時間外勤務の縮減に関する指針」に基づく時間外勤務の縮減
- ・ 育児休業制度の運用
- ・ 夏期休暇の完全取得
- ・ 福利厚生事業の実施

(3) 職員研修

① 自己啓発 <<継続>>

職員一人ひとりが自身の能力や知識における課題を発見し、その課題を解決するために学習し、自己を高めていくことが能力開発の基礎となります。

継続的に自己啓発を行うことが求められており、より多くの職員が自立的に取り組めるよう支援を継続します。

- ・ 「鴨川市職員自主研究の実施に関する要綱」に基づく支援
- ・ 「鴨川市職員提案の実施に関する要綱」に基づく支援
- ・ 各種資格取得・更新に対する支援

② 職場研修 <<継続>>

OJT（On the Job Training の略）は、日常の業務の実践を通じて、必要となる実務知識・技術などを身に付けることができる最も効果的な研修の形態です。

職場のニーズや実態に合わせて、きめ細かな指導が期待できることから、コミュニケーションの活性化や、業務のマニュアル化などの取組を継続します。

- ・ OJT の意義や重要性に対する理解促進
- ・ 業務マニュアルの作成
- ・ メンター制度による新規採用職員への指導・育成

③ 職場外研修 <<継続>>

Off-JT（Off the Job Training の略）は、専門性の高い知識やスキルを集中して習得できることや、職場から離れて一定期間集中できることその他、他の職場や他自治体の職員との情報交換など、意識啓発をするとともに、人的ネットワークの形成の場となることから、重要な能力開発の機会となります。

職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、効果的な研修となるよう、引き続き、積極的な研修への参加を継続します。

- ・ 新規採用職員研修
- ・ 初級職員研修
- ・ 中級職員研修
- ・ 新任係長研修
- ・ ハラスメント研修（再掲）
- ・ 千葉県自治研修センターにおける各種専門研修
- ・ 千葉県など他団体への派遣研修
- ・ 接遇研修
- ・ クレーム対応研修
- ・ 行政法研修
- ・ コーチング研修