

---

# 袋井市職員人材育成基本方針

---



静岡県袋井市

# 目 次



はじめに	．．．	P 1
<b>第 1 章 袋井市職員及び職場のあるべき姿</b>	<b>．．．</b>	<b>P 2</b>
1 目指す職員像		
2 目指す職場像		
<b>第 2 章 人材育成の進め方</b>	<b>．．．</b>	<b>P 4</b>
1 研修（職員研修・自己開発）		
2 人事管理		
<b>第 3 章 人材育成の推進体制</b>	<b>．．．</b>	<b>P 6</b>
1 実施体制		
2 各関係機関等との連携強化		
3 年度別計画の策定・実施		

## はじめに

本市においては、平成 24 年 4 月以降、「思いやりと情熱をもち元気で前向きに挑戦する職員」を掲げ、人材育成を進めてきました。

策定から 6 年が経過し、社会環境の変化や現在の職員を取り巻く状況を踏まえ、この度、改訂を行いました。

近年の人口減少社会の到来や情報技術の発展など、社会環境は変化を続けており、このような変化に対応し、多様な市民ニーズに応え、市民が満足するまちづくりを行っていくためには、職員が、まちの未来に向かって積極的に行動していくことが大切です。そのためには、職員一人ひとりが、調査・分析力、政策立案能力、交渉力、実行力を備え、困難な課題を突破していく能力を身につける必要があります。

また、本市職員の 10 年後を見据えると、今後見込まれる地方公務員の定年延長による平均年齢の高齢化や、現在、最も職員数が多い 40 代半ばの職員が 50 代半ばを迎えることによる中堅・若年層の職員割合の減少という課題があります。

このような年齢構成の課題に対応するには、職員個人の成長だけでなく、ベテラン職員のスキルの伝承をはじめ、管理・監督者の人材育成力のアップ、役職を超えた相互協力が常態化する職場づくりが、組織力向上のカギとなります。

このため、今回の人材育成基本方針では、これまでの「目指す職員像」に加え、「目指す職場像」を掲げて職場全体としての理想の姿をイメージすることで、職員（個人）の成長と職場（組織）の変革が好循環を生み出し、より一層の人材育成が進むことを期待しています。

人材育成が組織力向上に繋がり、ひいては市民の満足度を高め、行政サービスの向上が図られるよう、新たな「袋井市職員人材育成基本方針」を定めます。

# 第1章 袋井市職員及び職場のあるべき姿

## 1 目指す職員像

「まちづくりに自ら挑戦し、行動する職員」を目指して

行政のプロフェッショナル

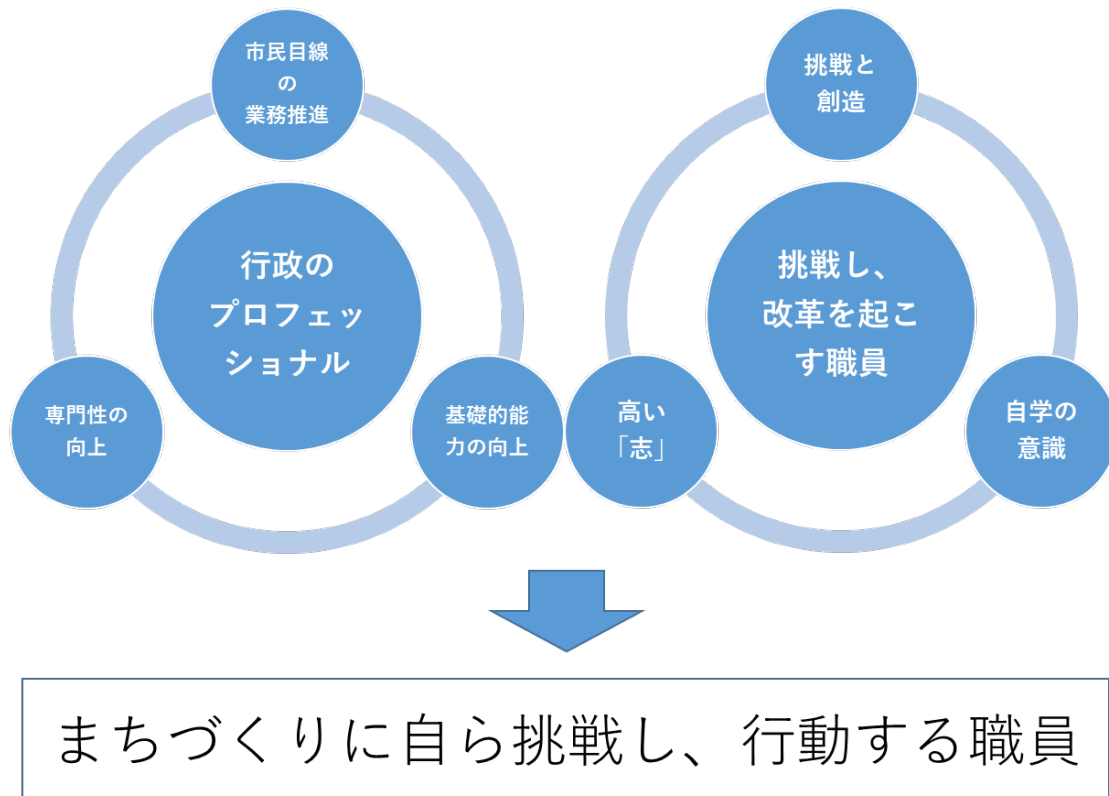
市民目線、市民に優しい業務の推進  
基礎的能力と専門性の向上

挑戦し改革を起こす職員

高い志と自学の意識  
挑戦と創造

### 《目指す職員像を具現化するための行動指針》

- (1) 行政のプロフェッショナルとして、基礎的能力と業務の専門性の高い職員を目指します  
基礎的能力である、調査・分析力、政策立案能力、交渉力、実行力と業務の専門性を向上し、市民目線で、市民に優しい業務の推進を心掛けます。
- (2) 高い「志」と自学の意識を持ち、新たな行政課題の解決のために挑戦と創造をする職員を目指します  
社会の変化を敏感に受け止め、高い志と自学の意識を持って、困難な場面でも失敗を恐れず行動し、業務に改革を起こします。



## 2 目指す職場像

### 「まちづくりにチームで取り組む職場」を目指して

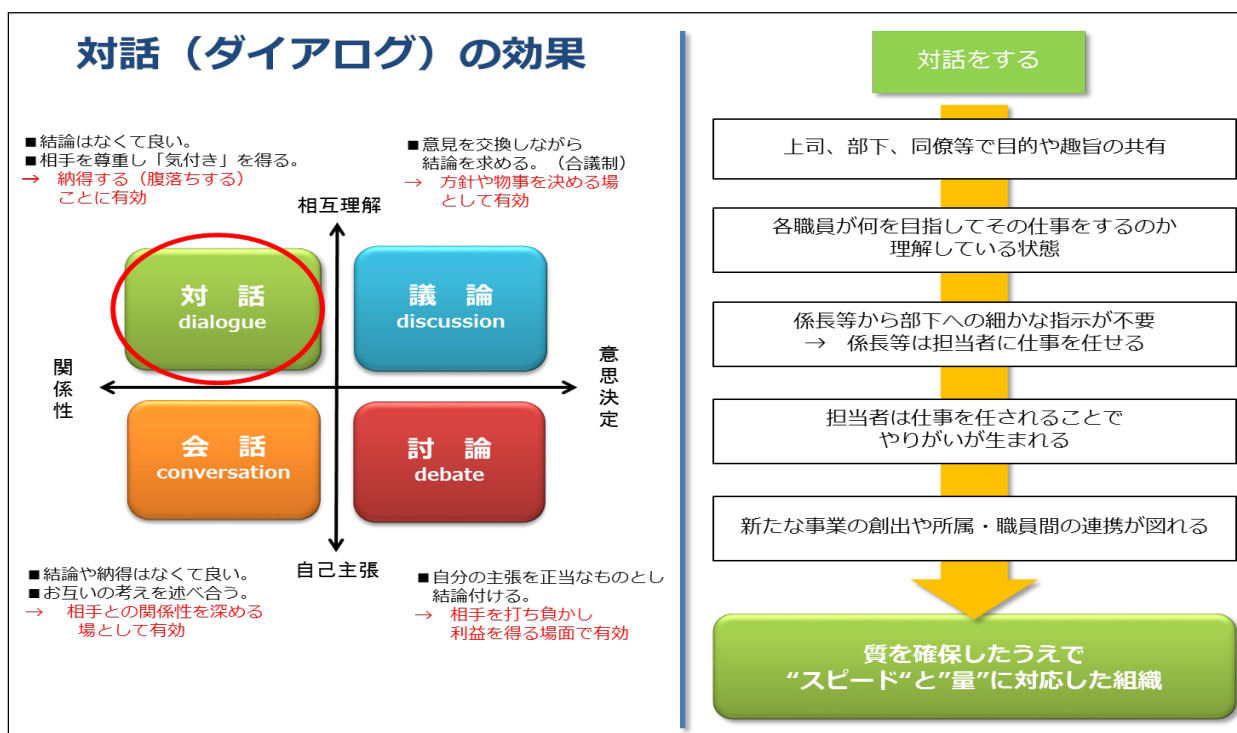
**対話が溢れる職場**  
業務の本質を捉え、  
職員が主体的に行動する環境づくり

**OJTが活発な職場**  
職場内教育が活発な環境づくり

### 《目指す職場像を具現化するための行動指針》

#### (1) 対話を重視した組織運営を進めます

効率的かつ実行力の高い組織運営の基盤として、各所属において業務の目的や本質を共有し助け合うための**対話**を重視した職場を創り出し、主体的に考え行動できる職員を育成します。



※ 対話とは：業務の目的を共有し、互いの意見を尊重する中、相互理解及び関係性を深め、物事の本質に気づき、納得し業務を進めるための会話

人材マネジメント部会 研修報告資料から抜粋

#### (2) 各職場における職員育成力（OJT）を向上させます

業務委託の推進や事務のICT化などにより、職員が担う業務は、従来に比べてより発展的かつ創造的になっていることから、日常実務をとおして業務を深く理解し、改善や工夫を重ね、計画的かつ創造的に仕事を進めていくノウハウを身につけることが必要です。

特に管理・監督者はマネージャーとして、業務管理に加え、部下の能力開発の責任者として質の高いOJT（on the job training：職場内教育・支援）の提供に努めます。

また、職員が若いうちから企画力やマネジメント力を磨いていくことができるような仕事の与え方を意識し、将来を見据えた職員育成を進めるとともに、その基盤となる職場が、職員一人ひとりが生き生きと働ける環境となるよう、日常のコミュニケーションを大切にします。

## **第2章 人材育成の進め方**

先に示した行動指針、「目指す職員像」及び「目指す職場像」に向けて、組織をあげて職員の能力開発を進めるため、「研修」や「人事管理」による取り組みを展開します。

### **1 研修（職員研修・自己啓発）**

人材育成は組織が戦略的に進めるものであると同時に、職員本人が意欲や主体性をもって「自ら学ぶ」ことが最も大切です。そのため、自らの意志で成長しようとする職員を育成するとともに、計画的かつ多様な研修機会を提供していきます。

#### **(1) 対話実践研修の実施**

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への派遣研修を継続するとともに、業務の目的や本質を共有し助け合い、効率的かつ実行力の高い組織運営を進めていくため、職員全体に「対話」を通じた組織運営がより促進するよう、対話実践研修を実施します。

#### **(2) 先見性と専門性を高める研修機会の提供**

職員が自ら課題を発見し解決するために、先進的な取り組みを実際に見て感じる機会を提供し、職員が新たな取り組みに挑戦できる環境を創出します。

業務の専門性を高めるための研修へ職員を派遣し、専門的かつ変化の著しい自治体の事務に適切に対応します。管理・監督者となる職員においても、専門研修への参加を促し、上司に対する率先した提案や、業務における課題解決への積極的な取り組みを図ります。

また、民間企業や他団体との人事交流の実施について、これまでの実績を踏まえ検討するとともに、これら先進都市行政視察研修や専門研修、長期派遣研修に職員を派遣することで、ネットワーク力を高めます。

#### **(3) データに基づく調査・分析力を高める研修機会の提供**

データに基づく精緻な現状把握や課題分析により、効果的な政策立案や評価ができるよう、データ分析力や利活用能力を高める研修機会を提供します。

#### **(4) 自主性を育てる研修機会の提供**

自身のキャリアを考える研修と希望・選択制の研修を関連させることで、職員の能力開発意欲を高め、効率的かつ着実に能力開発を進めます。

修学部分休業制度や自己啓発等休業制度の活用による学びといった業務外における自主的な能力開発も支援します。

#### **(5) 年齢や役職に応じた研修の提供**

職員の年齢や経験、役職を踏まえ、必要な知識や能力を養う機会を提供します。短期的な視点だけでなく、将来を見据えた能力開発や自身の適正を見極めることを支援します。

特に、新規採用職員、監督者、管理者をはじめとする節目では、静岡県内西部四市合同による階層別研修を実施します。

## 2 人事管理

職員の意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織として生かすため、多様な人材の確保、人事評価、人員配置を適切に連携させた総合的な取り組みを実施し、達成感や意欲を育み、能力を高め、職場に生かす人事管理を推進します。

### (1) 多様な人材の確保

知識だけでなく適性や人間性・将来性を重視した採用試験を実施するとともに、専門的知識や民間企業等での数年にわたるマネージャー等の経験・実績を有する幅広い人材を採用します。

また、国際化や市内在住外国人の増加に伴い、多様な市民との協働や行政ニーズへの対応ができるよう、国籍を問わない採用を進めます。

少子化の進行により、自治体間や民間企業との間における優秀な若者の獲得競争が激しくなることが予想されることから、現在の職員の働き方改革のスピードをあげ、職場の魅力を広く若者にPRします。

### (2) 人を育てる人事評価

地方公務員法の改正に伴い、本市の人事評価制度は平成 27 年度に改正を行い、その目的が「評価すること」から「人を育てること」に大きくシフトしました。

所属長が職員とのコミュニケーションの機会を増やし、職員の意欲と能力、勤務実績を的確に把握し評価することをとおして、人事評価制度が単なる業績評価ではなく人材育成につながる視点を重視し、人事評価を人材育成の基幹制度として活用します。

また、仕事の業績を賞与、昇給・昇格・昇任に反映させることで、職員のモチベーションを高めるとともに、土台である人事評価制度の公平性、透明性を確保し、評価結果の説明と指導・助言の徹底を図るため、継続的に管理・監督職への評価者研修の実施や、評価方法の見直しといった、より良い評価制度の構築を目指します。

### (3) 職員の適性を生かす人事異動

職員一人ひとりの意欲を向上させ、組織として最大の効果を上げるためには、適材適所の人事配置が重要です。

所属長による人事ヒアリングをきめ細かく行うとともに、人事担当部署と各所属との日常の情報交換を密にすることで、職員の適性、能力、意欲を把握し、適切な職員の人事異動を行います。

採用後 12 年間程度は、様々な部署での職場経験により、それぞれの職場において、知識・技術力、表現力、交渉・調整力など、異なる能力を求められる業務を計画的に経験するジョブローテーション（3～5年程度）を実施し、基礎的能力を養います。

また、一定の職場を経験した 30 代後半～40 代前半の職員が、自身のキャリアを明確にイメージし、自身の適正や高めた能力を生かせる仕事を自己申告していくことで、職員能力の専門性を高めるとともに、課長補佐や係長などの監督者にあっては、これまでの経験や自分が市の課題として捉えている事柄などから、自ら取り組みたい、担当したい仕事を自己申告していくことで、意欲を持って部下をマネジメントし、主体的に仕事に取り組むことができる人事配置を行い、高度化、複雑化する業務内容に対応できるマネジメント能力を養います。

課長などの管理者にあっては、平成 22 年度から実施している職の公募制を継続することで、本人の意欲と培った経験、能力を生かします。

## 第3章 人材育成の推進体制

人材育成は、職員全員、職場全体で取り組んでいくものです。

この基本方針に掲げた職員像、職場像を目指し、各分野の責務と役割を明確にした上で、人材育成を推進する環境を整備していきます。

### 1 実施体制

#### (1) 職員自身の責務と役割

人材育成や能力開発は、組織や上司の働きかけを待つだけではなく、職員自身が自発的、積極的に取り組む必要があります。

- ・ 自己管理の徹底
- ・ 働き方の見直し
- ・ 積極的な自己啓発への取り組み
- ・ 職場で啓発し合える雰囲気づくり
- ・ 地域活動の実践（市民の立場で実践する行政とのパートナーシップ）

#### (2) 監督者の責務と役割（係長～課長補佐）

一般職員に対する職員育成の基本となる職場内研修（OJT）のリーダーとして部下育成を担い、対話の活用により、部下の仕事の進め方や業務の経験値を高めることをサポートします。

特に若手職員に対しては、その職員の職業観の形成にも大きな影響を与える立場であることから、自身の日々の言動にも気を配る必要があります。

- ・ 職場内研修（OJT）のリーダー
- ・ 相互啓発が出来る職場づくりの実践
- ・ モチベーションを持たせる仕事の付与
- ・ 職員相互で成長し合うチームづくり

#### (3) 管理者の責務と役割（所属長等）

部下育成、人事評価とともに、部下の健康状態に気を配り、良好な職場環境づくりに積極的に取り組む必要があります。

- ・ 人材育成の責任者
- ・ 仕事に対する意欲やチャレンジを促すマネジメント
- ・ 人材育成の観点での人事評価の実施
- ・ 率先した自己啓発
- ・ 職員の働き方改革の牽引
- ・ 職場における規律の維持
- ・ 部下の健康状態の把握



#### **(4) 人材育成担当課の責務と役割**

職員一人ひとりの能力開発と職場における取り組みをより大きな成果にするため、組織的な支援を展開していくとともに、職員が気持ち良く働くことができる環境の提供に努め、各職員が能力を最大限に発揮することを促します。

- ・基本方針に基づく制度の検討・導入
- ・年度別研修計画の策定と実施
- ・職場研修・自己啓発への支援
- ・人材育成についてのニーズ把握とその反映
- ・職員の心と体の健康づくりや働きやすい職場づくりをはじめとした安全衛生の推進
- ・人事管理（人材確保、人事評価、人事異動、健康管理、職員表彰）

## **2 各関係機関等との連携強化**

県や他自治体をはじめ、各研修機関等との連携を深め、人事交流や職員の能力開発及び自己啓発を支援していく体制づくりに努めます。

## **3 年度別研修計画の策定・実施**

効果的に人材育成を推進するため、本基本方針に基づいた実効性の高い年度別研修計画を策定・実施していきます。

作成 静岡県袋井市  
担当 総務部総務課人事研修係  
平成31年1月