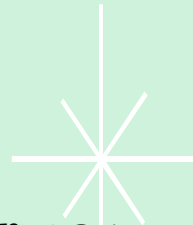


豊見城市人材育成基本方針



策定 平成 18 年 2 月

改訂 平成 28 年 2 月

目次

第1章 人材育成基本方針の見直しについて

I	改訂の趣旨	1
II	現状と課題	1
III	基本方針見直しの方向性	2

第2章 目標とする職員像と求められる姿勢・能力

I	目標とする職員像	3
II	求められる姿勢・能力	4

第3章 人材育成の方策

I	職員研修の充実	8
II	適正な人事管理と人事評価制度の導入	9
III	心身の健康管理	9

第4章 人材育成の推進体制

I	役割の明確化	10
II	人材育成の推進	10

I 改訂の趣旨

本市では、人材育成の視点から体系的で計画的な「人が育つための総合的な仕組み」を構築し、これからの時代に求められる職員像や必要な能力などを明らかにした上で人材を育成することを目的に、平成18年2月に「豊見城市人材育成基本方針」を策定しました。

この基本方針に基づき、これまで職員研修の充実や採用試験改革、懲戒処分の指針策定、復職支援制度の制定等、職員の人材育成に向けた様々な取り組みを進め、一定の成果を上げてきました。

しかしながら、策定からやがて10年を迎え、刻々と変化する社会情勢や経済情勢、複雑かつ困難なニーズへの対応、より質の高い行政サービスが求められる状況下、常にこの基本方針と向き合い、目指すべき職員像を的確に追い求めきれず、また、人材を育成する風土醸成も不十分であるという現状も認めませんでした。

このように、取り巻く環境が激動する中においても、常に新しい課題を的確にとらえ、効果的かつ効率的に取り組まなければならない時期は既に到来しているといえます。そこで、これまでの基本方針を包括継承しながらも、明確化とスリム化を同時に図った上で、職員が吸収しやすく、かつ活用しやすい基本方針として改訂することとしました。

改訂にあたっては、第4次総合計画をふまえ、「市民との協働」、つまり「市民志向」の視点を重視した職員像を掲げ、人事評価制度を活用した人材育成の取り組みを全庁的に充実させることにより、市民の皆様の信頼を築く市役所を目指すこととします。

II 現状と課題

本市では、平成18年2月に策定した「豊見城市人材育成基本方針」に基づき、職員の人材育成に向けた様々な取り組みを進めてきました。今回、基本方針を改訂するにあたり、職員の意識の現状や課題を把握するため、平成25年6月に「豊見城市人材育成基本方針」の見直しに向けた職員アンケートを実施しました。この調査結果をふまえ、本市の人材育成の現状と課題を整理します。(職員アンケート回答数 267件)

(1) 仕事へのやりがい

現在の仕事について、9割近くの職員がやりがいを感じていますが、一方で、仕事にやりがいを感じていない職員もいます。その大きな要因が「仕事が忙しすぎる」となっており、やりがいを感じるためには「適正な業務配分」と「職場のコミュニケーションの円滑化」が必要とされています。また、職員のあるべき姿勢として「市民の声に耳を傾け、貢献したいとする姿勢」と「プロ意識」が挙げられています。

社会情勢の変化に敏感に対応し市民サービスを向上させていくためには、職員一人ひとりが仕事にやりがいをもって前向きに取り組んでいくことが重要となります。

職員の働き方への価値観も多様化していますが、職員一人ひとりが仕事に対しやりがいを感じ、その能力を最大限に発揮させていくためにも、職員の意識改革が必要となります。

あわせて、業務は個人ではなく組織で取り組んでいくものです。そのためにも、職場内で協力しあう、お互いに研さんしあう雰囲気づくりが必要となります。人材育成の観点からも、労働環境の改善、適切な人員配置、事務事業の見直し・効率化を図り、働きやすい環境の整備も求められています。

(2)職員の能力

業務を行っていく上で必要な能力の主なものとして、「情報収集・分析能力」と「危機管理能力」が挙げられています。その能力開発には「上司・先輩の指導助言」と「自己啓発」が有効だと多くの職員が考えており、職員研修の機会については、半数以上の職員が「適正」と考えている一方で、「どちらかといえば少ない」という意見もあります。

業務を効率良く進めていくためには、職員一人ひとりが自分に必要な能力を自覚し、それを積極的に身につけるよう意識していくことが重要となります。さらに、自主的に研修を受講する意識、自発的な能力開発への意識改革も必要となります。

そのためには、職員の研修に対するニーズを的確に把握し、より効果的な研修機会の確保に努める必要があります。

(3)人事管理・人事評価

組織の活性化、職員の働くことへの意欲向上に有効な方法として、「組織の目標・方針の明確化」とともに「管理職のリーダーシップ」が挙げられています。また、管理監督者を含め職員の昇任については、年功序列ではなく能力により行うべきという意見が多く、人事評価制度の導入についても約8割の職員が賛成としています。

地方公務員法改正により、人事評価制度を実施することが義務付けられました。あわせて、評価の結果を人事管理の基礎とすることも求められています。

職員の意欲向上を図り、「がんばった職員が報われる」という組織環境を整えるためにも、人事評価制度の導入を行い、適正な人事管理を行っていく必要があります。

Ⅲ 基本方針見直しの方向性

平成18年2月に策定した「豊見城市人材育成基本方針」に基づき、これまで様々な取り組みを進めてきましたが、職員アンケートの結果を見ると、一定の成果は見られるものの、仕事へのやりがい、職員の能力向上、人事管理の面ではまだ十分とは言えないのが現状です。

「人が育つための総合的な仕組みの構築」という基本方針の目的を達成するためには、職員一人ひとりが組織の一員であることを把握し、個々の能力向上が組織力の向上、さらには市民サービスの向上に繋がることを理解しなければなりません。

また、この基本方針改訂に向けて管理職インタビューを実施したところ、職員に対する期待像として全職層に共通した項目は、「地域貢献」、つまり職員自身が地域との関わりから生まれる発見力、解決能力、運営能力などをフルに行政運営に活用する姿勢が重要視される結果となりました。

それらを包括的にふまえ、この基本方針では、職位ごとの果たすべき役割や、求められる能力を明らかにし、人事評価における制度設計に対応させるとともに、職員一人ひとりが明確な意識を持ち、計画的な能力開発に取り組めるようにしました。

今後は、この基本方針に沿って職員の育成に努めるとともに、職員自らもこの基本方針を体得し、自身の意欲や能力を最大限に引き出せる環境を構築していくこととします。

I 目標とする職員像

地方自治行政は、厳しい行財政環境においても高度・複雑化した様々な課題や市民ニーズに着実に対応しなければなりません。そのためにも、組織は職員の能力や意識、技術をたゆまなく向上させる必要があります。職員自身も、それを主体的に求めていく必要があります。

平成18年2月に策定した基本方針に示した「もっと感じ・考え・チャレンジする職員」という目指すべき職員像を新たに展開させ、総合的な人間力を「総合力」として盛り込み、より具体的な取り組みの姿勢に加え、職位における果たすべき役割と求められる能力を明確に示し、職員に対する市民の信頼度を高めるため、目標とする職員像を下記のとおり設定します。

総合力を高め市民に信頼される職員

(1) 標語の持つ意味

市民ニーズを的確に捉え、高い倫理観と経営感覚を持って創意工夫し、挑戦する職員を総合的な人間力、つまり「総合力」とし、さらに、より市民にアプローチする意を込め、「市民に信頼される職員」を前面に掲げ設定しました。

(2) 「総合力」とは

市行政を担う全ての職員の職務は、市民の皆様の安全や社会保障、インフラ整備、健康や雇用、保育、教育等、あらゆるライフステージで密接に深く関わりあっています。

そして、職員も一人の市民であり、職員こそ第一線において市民感覚を見いださねばならず、かつ、職員は市民の模範とならなければならないことは言うまでもありません。例えば、職員が地域に積極的に溶け込むことによって様々な気づきや課題と向き合うことができ、そこから施策を見だし、企画立案する能力や問題を解決する能力が備わり、それによって高度な業務を遂行していけるものであり、いわば市民協働のまちづくりをより一層強力に推進していくという考えにも符合しています。

つまり、私たち職員は、生活活動のあらゆる面において五感を研ぎ澄まし、市民を主体にアンテナを張ることこそ、行政マンとしての総合力に資するものだと考えます。

また、「総合力」には、異なる部門間の業務を戦略的・有機的に組み合わせるといった力も含まれるものであり、既存の枠組みを超えて積極的に参画し、自らを変化させ、新たな価値を創造し、市民の信頼を築いていく、そのような力が豊見城市職員に求める「総合力」となります。

(3) 具体的な職員像

「総合力を高め市民に信頼される職員」となるための、より具体的な職員像を次のとおり示します。

【市民とともに考え、行動する職員】

職員自身も地域社会の一員であることを自覚し、常に市民の目線に立ち、市民の要望や意見を的確に受け止める豊かな感性と高い倫理観を持つことが必要です。

【市民とともに夢や希望を描き、実行する職員】

物事を多方面から考察する幅広い視野と地域を経営するという経営感覚を持って創意工夫することが必要です。

【情熱を持ち、積極的に改革・改善にチャレンジする職員】

「出来ない理由を探すのではなく、どうしたら出来るかを考える。」をモットーとし、常に問題意識を持ち、様々な課題に積極的に取り組む意欲と、自ら解決しようとチャレンジ(行動)することが必要です。

II 求められる姿勢・能力

「総合力を高め市民に信頼される職員」という目標とする職員像に近づくため、職員一人ひとりが持つべき「姿勢」と、必要な「能力」を次のとおり掲げます。

(1)求められる姿勢(職層に関わらず、全ての職員に求められる姿勢)

市民本位の姿勢	常に市民の視点で考え、市民の生の声に耳を傾け、地域や市民に貢献したいという価値観や姿勢。
倫理観・職業意識	公務員として高い倫理観と使命感を保持し、市政全般について関心を持ち、市民にとって何が重要であるかを自ら考え、責任を負うという行政のプロとしての強い意識。
経営意識	限られた時間、最小の経費で最大の効果が得られるよう、前例踏襲や縦割り意識にとらわれず、柔軟かつ新鮮な発想で、より迅速、効率的・効果的な行政を経営しようとする意識・姿勢。
チームワーク	組織の一員であるということを常に自覚し、上司や同僚等と協力し目標達成に向けて職務を遂行するという意識・姿勢。
成長志向・意欲	業務経験を重ねる中で知識を蓄えるとともに、積極的に研修へ参加し、自己啓発を行うことにより、自身の能力を高めようとする意欲・意識。



(2)求められる能力

対人関係能力	相互理解能力	お互いの理解を深め、信頼関係を築く能力。
	接遇能力	相手の立場に立って話を聞き、適切な対応をする能力。
	交渉・折衝能力	限られた時間や状況に応じて相手にわかりやすく説明し納得してもらう能力。
業務遂行能力	事務処理能力	業務の内容を十分に理解し、必要な専門知識・技能を活用し、的確に処理する能力。
	目標管理能力	業務を遂行するにあたり目標を設定し、計画を立て、計画に基づき実施し、その結果を評価した上で次の段階に活かしていく能力。 (PDCAサイクル)
	業務改善能力	業務に関し常に問題意識を持ち、業務の改善、自身の能力向上に努め、効率性を高める能力。
政策形成能力	課題発見能力	常に市民の視点で問題意識を持って業務にあたり、敏感に新たな課題を発見する能力。
	企画立案能力	日常業務の中から発見した新たな課題に対し、それを分析し、改善・解決するための方法、計画を具体的に立案できる能力。
	政策判断能力	常に経営意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら判断を行う能力。
組織運営能力	業務調整能力	組織目標達成のため、的確に業務の進行管理を行う能力。
	指導育成能力	個々の職員に果たすべき役割を的確に伝えるときともに指導を行い、個々の能力・適正をふまえた育成を行う能力。
	危機管理能力	非常時に備えた体制を構築し、不測の事態に対し適切な対応をする能力。

求められる能力については、職位が低い段階では、主に「業務遂行能力」が求められます。職位が上がるにつれて、「業務遂行能力」に加え、「政策形成能力」や「組織運営能力」が求められてきます。特に、組織を統轄する上では「組織運営能力」が重要となります。「対人関係能力」については、職位に関係なく常に全ての職層に求められます。

【職層ごとに必要な能力の比重】

	対人関係能力	政策形成能力	組織運営能力
管理職員			
監督職員			
一般職員		業務遂行能力	

(3)職層ごとの求められる意識・姿勢と必要な能力【標準職務遂行能力】

職員に求められる意識・姿勢や必要な能力は多岐にわたりますが、職層や職責によっても質や程度には差があります。そこで、職層ごとの「求められる意識・姿勢」と「必要な能力」については、次のとおりとします。

これは、地方公務員法において定めることとされている「標準職務遂行能力」に該当し、かつ、全ての任命権者共通のものとなります。なお、各項目の詳細な着眼点は別で定めます。

○行政・技術職

職層	求められる意識・姿勢	必要な能力
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律維持 ・経営感覚の実践 ・挑戦・探究心 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識・所管業務の知識 ・意思決定力 ・構想力 ・折衝力・情報発信力 ・統率実行力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律維持 ・経営感覚の実践 ・挑戦・探究心 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識・所管業務の知識 ・意思決定力 ・政策形成力 ・折衝力・情報発信力 ・統率実行力
班長級 (副参事・主幹)	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律維持 ・経営感覚の実践 ・挑戦・探究心 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識・所管業務の知識 ・判断力 ・企画力 ・調整力 ・監督育成力
主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・責任感 ・規律性 ・顧客志向 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務知識 ・判断力 ・企画力 ・調整力 ・実行力／育成力
主任主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・責任感 ・規律性 ・顧客志向 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務知識 ・判断力 ・改善力 ・説明対応力 ・実行力
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・責任感 ・規律性 ・顧客志向 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務知識 ・理解力 ・工夫力 ・説明対応力 ・実行力

○幼保職

職層	求められる意識・姿勢	必要な能力
所長 教頭	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律・安全の維持向上 ・経営感覚の実践 ・積極性 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識 ・判断力 ・企画力 ・調整力 ・監督育成力
主任保育士 主任教諭	<ul style="list-style-type: none"> ・保育士・教諭としての使命感 ・職場規律・安全 ・顧客志向 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎知識 ・判断力 ・改善力 ・説明対応力 ・実行力／育成力
保育士 教諭	<ul style="list-style-type: none"> ・保育士・教諭としての使命感 ・職場規律・安全 ・顧客志向 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎知識 ・理解力 ・工夫力 ・説明対応力 ・実行力

○消防職

職層	求められる意識・姿勢	必要な能力
消防司令	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律維持・安全管理 ・経営感覚の実践 ・積極性 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識 ・意思決定力 ・政策形成力 ・折衝力・情報発信力 ・統率実行力
消防司令補	<ul style="list-style-type: none"> ・役割責任／リーダーシップ ・職場規律維持・安全管理 ・経営感覚の実践 ・積極性 ・連携／組織活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認識 ・判断力 ・企画力 ・調整力 ・監督育成力
消防士長	<ul style="list-style-type: none"> ・消防士としての使命感 ・規律性・安全確保 ・市民視点 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務知識 ・判断力 ・企画力 ・調整力 ・実行力／育成力
消防副士長 消防士	<ul style="list-style-type: none"> ・消防士としての使命感 ・規律性・安全確保 ・市民視点 ・積極性 ・協調／チームワーク発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務知識 ・判断力 ・改善力 ・説明対応力 ・実行力

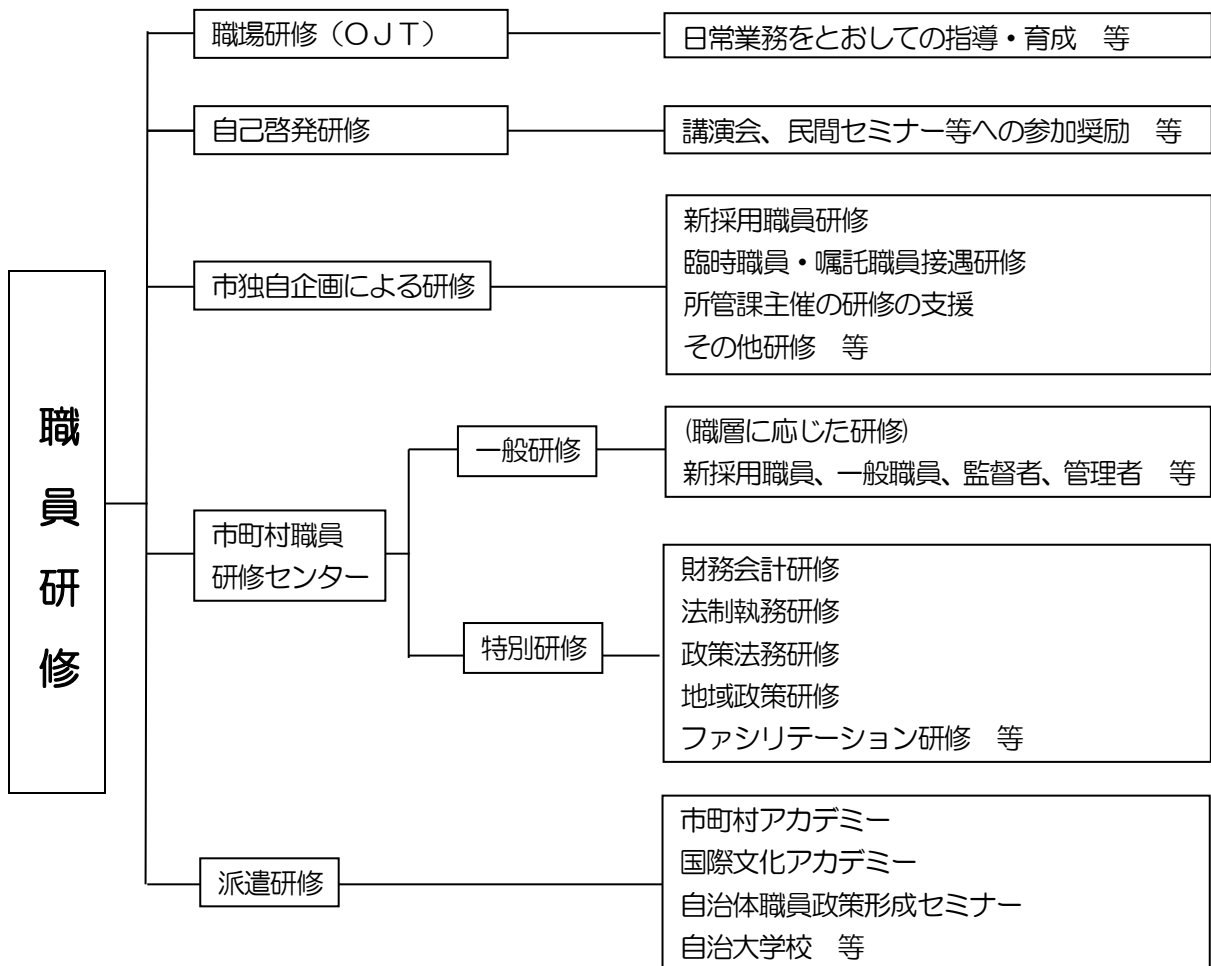
第3章 人材育成の方策

目標とする職員像「総合力を高め市民に信頼される職員」を実現するためには、総合的な人事システムの構築が必要となります。そのため、前回の基本方針をふまえ、新たにその方策を提示します。

I 職員研修の充実

人材育成においては、個々の能力をどのように向上させ、その能力をどのように活用していくかが重要となります。あらゆる職層の職員が自らの能力を把握し、更なる能力向上を図れるよう職員研修を充実していく必要があります。そのためにも、自己啓発の促進や職場研修(OJT : On the Job Training)の充実はもちろんのこと、これまでと同様に研修受講希望調査を行い、職員の積極的な研修参加を促すとともに、毎年度、職種や職位を考慮した職員研修実施計画を策定し、職員の一定数に研修割り当てを行います。

○職員研修体系



II 適正な人事管理と人事評価制度の導入

今後も限られた人員で様々な行政需要に対応していくことが求められることから、職員の意欲と能力を最大限に活かし、相乗的な効果を発揮できるような人事管理を目指すとともに、職員のやる気を促し、がんばった職員が報われる環境を整えるために人事評価制度を導入します。

(1)人事配置の方針

定期的な人事異動は、職員のモチベーションを維持し、職場に適度な刺激を与えるためにも欠かせません。また、「一定の期間」に「多様な経験」を積むことは、個々の能力向上のためにも重要なこととなります。

そのために、在課(実働)3年程度の職員を対象として定期的な人事異動を行い、職員のモチベーションの維持及び職場の活性化に繋がります。

また、人事異動の際には、対象となる職員のこれまでの配置部署や適性を考慮した人事配置を行います。

(2)人事評価制度の導入

目標とする職員像「総合力を高め市民に信頼される職員」に近づくためには、一人ひとりの職員が自己の現状を把握し、更なる能力向上を図る必要があります。

人事評価制度では、職員本人による「本人評価」とともに、評価者(上司)による客観的な評価が行われます。評価者による評価の結果は職員へフィードバックされ、あわせて評価者との面談も実施されることから、個々の職員が自己の優れている点、改善が必要な点を把握することができます。また、人事評価制度では、組織目標の設定も行われます。これにより、個々の職員が、自己が所属する部署の組織としての統一目標を把握することができ、職員が一丸となって明確な目標に向かい業務を進めることができます。このことから、人事評価制度は、人材育成のみならず組織活性化の重要なツールであるといえます。

地方公務員法改正により人事評価制度導入が義務化されたこともふまえ、本市においても本格導入します。

人事評価の結果は、職員の能力向上や人事配置に活用するとともに、その結果を処遇(昇給・勤勉手当)に反映し、職員のやる気向上を促します。あわせて、任用決定の資料とするなど、人事管理の基礎資料とします。

III 心身の健康管理

行政ニーズの多様化・複雑化、急速な時代の変化などにより、職場環境は劇的に変化し、新たなストレス要因から精神的な悩みを抱える職員の増加が懸念されています。

心身の故障は、本人にとっても深刻なプレッシャーとなるばかりでなく、組織にとっても大きな損失となることから、職員の心身の健康管理が重要となります。

そのため、日々の健康管理に対する情報発信や、定期健康診断の実施、人間ドック受診の勧奨、産業医による相談体制の充実など、職場における健康管理体制の強化に取り組めます。

I 役割の明確化

人材育成を効率的・効果的に進めるためには、全ての職員にその役割が求められます。「人材育成は人事管理部門の仕事」という意識をなくし、一人ひとりの職員の理解と姿勢が重要になります。

(1)職員の役割

職員の能力を高めるためには、職員一人ひとりが自己の能力向上を常に意識し、自己研さんに努め、上司や同僚等と協力し、他の職員から学ぶとともに、自らの経験や知識を他の職員に伝え、組織の活性化を図ることが求められます。

(2)管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成のキーパーソンであり、その姿勢が職員の育成に大きな影響を及ぼすことを常に自覚することが必要です。

一職員として自己の能力向上に努めるとともに、仕事をとおして職員を指導・育成し、資質や能力の向上を図ることが求められます。

(3)人事管理部門(人事課)の役割

人事管理部門は、人材育成に関する総合調整を行うとともに、全ての職員がこの基本方針で定めた目標とする職員像「総合力を高め市民に信頼される職員」に近づけるよう、様々な方策を実施していく必要があります。

また、人材育成に関する情報の収集やノウハウの蓄積に努め、これらを広く公開し、職員との共通認識を醸成しながら、人材育成を推進していくことが求められます。

II 人材育成の推進

この人材育成基本方針を実効性のあるものにするためには、人事管理部門、管理監督者及び全ての職員が互いに連携・協力の上、推進体制を整え実行していくことが重要となります。

今後は、人事管理部門が中心となり、人材育成を確実に推進していきます。

なお、この基本方針に掲げる方策については、職員研修実施計画や人事評価制度の運用、定期人事異動などにより具現化を図っていきます。

また、この基本方針については、環境の変化などを見定め、適宜必要な見直しを進めながら、より高い実効性を確保していきます。



豊見城市人材育成基本方針

平成 18 年 2 月策定

平成 28 年 2 月改訂

編集：総務部人事課