

市川三郷町人材育成基本方針

平成18年4月19日策定

令和 2年3月30日改定

令和 4年3月31日改定

1 人材育成の基本的な考え方

第1 町を取り巻く環境変化

今日、我々を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。社会経済的には、少子高齢社会の進展、人口減少時代の到来、環境や安心安全の確保など公共サービスへの新たな期待、地域間経済格差の拡大などがあげられます。また、住民活動、NPO 活動の活発化、多様な主体（住民団体、NPO、企業等）が公共を補う仕組みの登場など「官」と「民」の関係にも変化が見られます。加えて厳しい財政状況から経営資源（人、モノ、カネ、情報）に制約が効いてきています。

いずれの事柄も行政組織運営と深く関わっており、現在抱えている町固有の課題と併せて、これからの町が積極的に取り組むべき課題としては、次のようなものをあげることができます。

- ① 行政と多様な主体（住民団体、NPO、企業等）との協働による公共サービスの提供
- ② 厳しい財政状況や、合併に伴う早期退職・団塊世代職員の大量退職などの急激な職員数の減少にも対応できる行政体制の整備
- ③ 行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成
- ④ 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理
- ⑤ 透明性の確保と説明責任

第2 人材育成基本方針策定の必要性

私たち職員は、これら組織内外の状況の変化に対応し、複雑化・多様化する住民ニーズを的確に捉え、それに応えるサービスを提供していかなければなりません。

そのため、私たちには、これまで以上に専門的な知識や能力が要求されるとともに、組織としての力を向上させることが求められております。

厳しい財政状況や限られた人材の中で、組織として成長し、住民サービスの向上を図るには、人材育成すなわち「人づくり」こそが、唯一の方法といっても過言ではありません。このため、町では「人づくり」の基本的な考え方として「人材育成基本方針」として「求める職員像」を、さらには、その「求める職員像」を具現化していくために必要な能力、行動指針を明らかにしました。

第3 目指すべき職員像

町では「人づくり」の基本的な考え方として次のような「目指すべき職員像」を掲げます。

① **いつでもどこでもあなたのために、まちと住民を愛せる職員**

- 住民が主役であるという意識の下で、住民の目線でとらえた“まちづくり”を実践すること
- 常に質の高い住民サービスを心掛け、住民満足度を高めること

② **あきらめません、やり遂げるためチャレンジ精神旺盛な職員**

- 常に仕事への意気込みがあり、提案すべきことを積極的に提案すること
- マネジメント感覚を有し、常に改善・改革を心掛け、効率的に職務を遂行すること

③ **声かけあって助け合い、人間関係を大切にする職員**

- 組織全体として情報共有化を図ること
- 全体最適を目指して組織の目標達成にまい進すること

④ **自らを高めます、常に自己啓発する職員**

- 自身の人格形成、より高い教養を身に付けることに努めること
- 時代の変化をとらえ、人材育成・能力開発を行うこと

このような職員像を目標として、自らの能力開発に努め、先を見据えた政策を実行することで、「豊かさ」を実感できるまち市川三郷町をつくり上げようとする意欲あふれるプロフェッショナル集団の形成に向けてまい進していきます。そこで、

**市川三郷好感度職員！
やさしく、親切、輝いている！**

を意欲溢れる職員、チャレンジ精神を象徴する、市川三郷町の「求める職員像」の基本テーマとし、職員一人ひとりが目指すべき職員の姿を常にイメージし、日頃の行動に反映する基準とします。

第4 養成すべき必要な能力

目指すべき職員像を実現していくためには、次のような能力が全職員に求められます。

① 公務員としての高い倫理観

- 全体の奉仕者としての自覚のもと、高い倫理観と強い責任感、公正・公平な行政執行に努めるとともに、親切で丁寧な対応と迅速な行動により、町民から信頼される職員

② 挑戦する意欲と的確な判断力

- 前例踏襲に陥ることなく創造性・柔軟性を発揮しながら、困難な問題や新たな課題に積極・果敢にチャレンジする職員
- 地域生活に密着した政策を立案・実施し、説明責任を果たす職員

③ 幅広い視野と創造力

- 敏感に町民ニーズを感じ取り、常に町民の立場に立って考え行動できる職員
- 常に問題意識を持って、町民の立場を理解し、情報を積極的に提供し、町民とともに考え、町民と協働して課題解決に取り組む職員

④ 様々な課題解決に不可欠な政策形成能力、法務能力等の実務能力

- 主体的に自己啓発に努め、自らの資質・能力を向上させる意欲のある職員
- 複雑化・高度化する新たな行政課題に対応するため、個々の分野に習熟し、専門知識を備えたプロ意識を持った職員

⑤ コスト意識と経営感覚

- 簡素で効率的な行政を実現するためのコスト意識やスピード感を持って、組織を運営する職員
- 慣習や前例に捉われず、チャレンジ精神をもって改善・改革に取り組む職員

第5 職位ごとに求められる役割と能力

職員は、各職場においてその職位や職務経験に応じた業務を任されており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し、各部署で職位等にふさわしい能力を十分に発揮し、職責を担った行動をすることにより、組織全体がスムーズな運営を行うことができます。

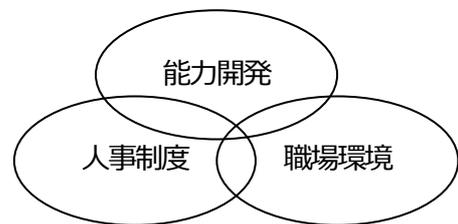
このため、それぞれの職位に求められる役割、必要とされる能力を示しました。なお、必要とされる能力・意識は、主なものの例示であり、他の職位と共通するものも含まれません。例えば、課長職では5ページ目にあるすべての能力が必要となります。

今後は、昇任時にこれらの能力を証明する昇任試験などの導入を研究していきます。

職位	求められる役割・行動	職位に必要とされる主な能力等	
課長	<p>【課の事業運営者／執行責任者】</p> <p>①課等の事務を掌理し、組織力を最大限に引き出すような職員体制の確保と職場環境づくりを行う。</p> <p>②課の業務管理と目標達成に向け、自ら政策立案を行い、事業の実行と成果について責任を担う。</p> <p>③職員の能力・資質を把握し、仕事を通じて指導育成する職場風土を築く。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・判断力 ・折衝力 ・組織活性化能力 ・人材育成力 ・変革力 ・政策立案力 ・統率力 	<ul style="list-style-type: none"> ・適時適切に物事の方向性を見極める能力 ・その時々状況を適切に判断し、交渉できる能力 ・職場で情報を共有し、活発な議論がされるよう仕向ける能力 ・部下の自己実現や満足感が感じられるよう、後進への指導育成ができる能力 ・前例にとらわれず、時代の変化等に即した効果的な業務に変革させる能力 ・将来を予測した政策立案により新たな価値を付加できる能力 ・組織目標や方針を浸透させるとともに、職員の日頃の勤務状況を把握し、部下の士気を高める組織運営力 <p>※部下の育成は人事評価の取組目標とする</p>
係長	<p>【日常行政サービス活動の運営者】</p> <p>①係の業務を円滑に遂行するため、業務管理と事務改善を推進し、仕事を通じて部下の指導を行う。</p> <p>②課の業務目標に係る具体的な施策を企画立案し、その実現に向けて自らの知識・経験等を活かして主体的に行動する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指導監督力 ・企画立案力 ・課題発見、解決能力 ・協働力 ・プレゼンテーション能力 ・コスト、スピード意識 ・対人能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力に応じた業務割振りを行い、職場対話により、業務目標達成に対して、指導・助言等の支援をする能力 ・課の方針等の構想に基づき、効果的な施策を企画立案し、具体的な実施に結び付けられる能力 ・業務遂行の中で、常に問題意識を持って課題を発見し、その解決策を見出す能力 ・1つの目標に向け、メンバーが協力し職務を遂行できるよう仕向ける能力 ・自分の考え、提案を的確に表現し、理解を得る能力 ・経営感覚を持ち、常に費用と効果を念頭におき、職務を迅速に遂行する能力 ・説明説得など意思疎通を図り、必要な調整ができる対人対応能力 ・部下へのOJT、マネジメント能力
一般職員	<p>【日常行政サービス活動の遂行者】</p> <p>①町職員の責務を自覚して行動するとともに、常に積極的な自己啓発を行う。</p> <p>②担当業務の知識・技能を深め、正確で迅速な業務遂行に係員と協力して取り組む。</p> <p>③町民の意見や要望を理解し、親切丁寧で明るく対応する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行能力 ・改善力 ・情報処理力 ・論理的思考力 ・建設的議論力 ・協調力 ・説明力 ・傾聴力 ・自己開発意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事を正確で迅速にやり遂げる能力 ・現状分析と改善の視点を常に持ち、業務処理過程で生じる諸課題に対し、柔軟で創造的な提案ができる能力 ・仕事に係る情報を、多方面から収集し、分析、活用する能力 ・客観的な理論構成により、整然と物事を思考し、考えをまとめる能力 ・実情を把握し、町民サービスの向上を目指した論理を展開できる能力 ・みんなと協力し仕事を遂行する能力 ・自分や組織の考えを、町民に分かりやすく丁寧に明説できる能力 ・町民の意見を真摯に聞くことのできる能力 ・自己の持つ知識やスキルを向上させようとする意識

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、目指すべき職員像を具現化することができます。



第1 「人材育成の基本的な方向」

仕事に対する意欲は、職員の能力開発や能力発揮のきっかけとなり、人を育て、組織にも活力を与えることとなります。

人材育成を効果的に推進するため、いかにして職員が仕事に対してやる気をもてるかを人事管理の面から考え、人材育成に取り組んでいきます。

(1) 職員個人が取り組むこと

自らの能力（職務遂行能力、政策形成能力など）を高めるとともに専門性を深めること。

(2) 職場＝所属長が取り組むこと

- ① 日常の業務の中に職場内での職員の人材育成を行うこと。（人事評価の取組目標とします。）
- ② 所属目標を明確にし、その目標達成に向けた職務の遂行課程において、公正・公平で透明な評価を心がけること。
- ③ 所属の展望を描き、その展望を実現するために所属内の人事異動の管理を行うこと。

(3) 定期的な人事異動

監督者である係長以下において、概ね3年程度での異動を実施します。

第2 「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人事評価制度を人事制度の中心に据え、評価の更なる制度向上と組織への浸透を図ります。

① 人事評価の目標設定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制度を構築

- ・単に格差をつけることを目的とするのではなく、評価の過程で職員一人ひとりの人材育成を図り、職員のやる気を高め、個人の能力を最大に引き出すこと目的にしています。その結果として組織が活性化し、よりよい住民サービスの提供に繋がります。

② 職務を遂行するに当たり発揮した能力（能力評価）及び上げた業績（業績評価）の両面からの客観的評価

- ・能力評価においては、積極的に挑戦を行う職員に関しては、目標の達成、未達成だけでなく、

そのプロセスまでも適切に評価し、積極的に挑戦ができる風土を醸成します。

- ③ **職務遂行能力や仕事への取り組み姿勢、人事評価における目標管理の達成状況について評価者が育成面談を実施**
 - ・人事評価においては、被評価者の適切な目標管理を通じて、職員の人材育成を行う必要があります。そのためには評価者が職員の育成をする、という視点から職員と日ごろからコミュニケーションをしっかりと取り、業務への助言や指導をしていく必要があります。
- ④ **様々な職場・職務をバランスよく経験させる、定期的な人事異動の導入**
 - ・多種多様な住民ニーズに対応するため、人事ヒアリングを通して職員のキャリア形成や適性に応じ、係長以下の職員については概ね3年程度で異動を行うことにより、幅広い知識・経験を習得し、より高い住民サービスを提供します。
- ⑤ **幅広い職務経歴や知識に基づくゼネラリストの養成と併せ、自己の適性に応じ、専門的な知識や技能が必要となる分野へのエキスパート（専任職）の養成を図るための複線型人事管理の導入の研究**
 - ・新採用ジョブローテーション終了後、職員の適性に応じた、エキスパート（専任職）を職員の意味で選択できるような人事制度の研究をします。エキスパートを選択した際は、その分野を中心とした人事異動を行うことができるように検討をしていきます。
- ⑥ **新採用職員の育成**
 - ・新採用職員においては、通常の人事異動とは異なり、人材育成の観点から採用から10年程度は各課を窓口部門・内部管理部門・事業部門の3部門に分類し、原則として3年程度で3部門を経験するように計画的に異動をさせます（ジョブローテーション）。3部門を経験することにより、業務全般の広い視野や知識を習得し、自己の適性の発見を行うことで自身のキャリア形成に繋げていきます。

第3 「能力開発」

職務に必要な能力を効果的・総合的に開発できるように「職員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）」、「日常業務を離れた所で実施する職場外研修（Off-JT）」を職員研修の3つの柱とし、それぞれの特性を活用して能力開発に取り組みます。

(1) 自己啓発

公務員としての職務を果たす上で、自らの能力を十分に発揮するために常日ごろから継続的に自己啓発を行い、自らの人材資源としての価値を高めていくことは町民の視点に立って、「いつでもどこでもあなたのため、にまちと住民を愛せる職員」、「あきらめません、やり遂げるためチャレンジ精神旺盛な職員」、「声かけあって助け合い、人間関係を大切にする職員」、「自らを高め、常に自己啓発する職員」としての、当然の責務であるということが出来ます。 日常の業務を遂行するこ

とができれば、特に自己啓発を行う必要性がないのではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すための努力をするのが望ましいと考えられます。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

- ① **自己啓発の必要性を考える意識啓発セミナー等の開催**
 - ・能力開発の基本は、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。
- ② **自己啓発研修・研究成果や職場事務改善の取組事例を発表できる研修成果発表会等の開催**
 - ・自主研究グループ等による活動の成果について、得られた研究成果やノウハウなどを全職員と共有させるなど、職場への具体的な波及効果を検討していきます。
- ③ **各種研修情報や研修・研究の体験談を掲載する研修情報誌の発行**
 - ・職員が自身に必要な研修を広範囲に選択できるように、各種情報を発信します。
- ④ **各分野への主体的な参画意識を育成する自主研究グループへの支援**
 - ・職員同士の自主研究グループに対して、事業を行うにあたって事業費の予算化ができる制度があります。
- ⑤ **多様化する行政環境に対応する能力を養成する通信教育・資格取得の奨励**
 - ・能力開発の基本は、自己啓発(自己学習)です。組織力アップの観点からも、職員の自己啓発に対する様々な取り組みや要望について、資格取得の費用の補助など積極的に奨励し支援する制度を検討していきます。

(2) 職場教育 (OJT)

日常業務を通じて職員個々の特性に応じた個別指導を実践することは、人材育成の原点であり、その指導者となる管理監督者を養成し、各職場で所属職員の効果的な指導・育成が図られるよう、次のように職場教育の充実・促進を図ります。

- ① **部下の指導育成を積極的に推進するための管理監督者への啓発と指導者研修**
 - ・職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいものがあります。特に、管理職には、部下に対する指導力や経営管理(マネジメント)能力や経営センスなどの能力が要求されます。これらを踏まえ、管理職に対する研修内容を見直すとともに、一層の充実を図ります。
- ② **職場教育を具体的・効果的に進めるための職場教育マニュアルの作成**
 - ・職場教育には日常の仕事を通じて、上司が部下の職員を随時指導する方法(OJT)があります。日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、有効な手段です。つまり、それぞれの職場全体で部下を育てていくものです。したがって、職場教育を実施するのはそれぞれの職場であり、スムーズな職場教育ができるようにマニュアルを作成する必要があります。
- ③ **的確な業務遂行と自己啓発への積極的な取組を支援する新規採用職員育成方策**

- ・新任職員への指導に関しては、新任職員研修と併せて、OJTでの実務指導が重要になります。新任職員が職場へ速やかに適応し、業務遂行能力を早期に発揮できるようにするため「新採用職員育成マニュアル」に基づき、一人一人きめ細やかにサポートする体制をOJTに取り入れて育成することが必要になります。

(3) 職場外研修 (Off-JT)

職場を離れて一定期間内に、高度・専門的な知識・技術を学習できる職員研修の実施は、時代の変化に即応した能力を効果的・重点的に養成するのに重要であるため、研修の効果測定も視野に入れ、次のように職場外研修の充実を図ります。

① 職務に必要な知識習得や能力開発を目的とする集合研修の実施

- ・階層別集合研修・・・階層ごとに必要となる知識習得や能力開発を目的とする集合研修 (必修)
 - *新採用職員 新任職員研修
 - *係長昇任前 OJTの基礎知識、マネジメント研修
 - *課長 管理者の役割、人事評価を活かした人材育成 など
- ・専門的集合研修・・・専門能力や実務能力を高める実務重視の集合研修
 - *法務能力養成研修、政策形成能力養成研修 など
- ・人権・倫理研修・・・人権問題を正しく理解するとともに、公務員倫理の確立に向けて意識啓発

② 市町村職員研修所など研修機関主催の高度で専門的な研修へ参加させる委託研修の実施

③ 実務経験や先進地視察等を通じて専門的な実務能力や知識を養成する派遣研修の実施

- ・実務派遣研修
- ・先進地視察研修など

④ 広域的な相互啓発となる広域市町村圏単位などの広域共同研修の実施

⑤ 山梨県や山梨県町村会への派遣、人事交流の推進

- ・他組織での勤務経験をすることで、専門知識の習得や、広い視野、高度な政策形成能力を学びます。そして、その経験を生かし、組織の改善や活性化を図ること目的としています。そのために山梨県等に派遣や人事交流を推進していきます。

第4 「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、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環境づくりを進めます。

- ① 管理職として必要な職場運営の知識・技能の習得を図り、管理職のリーダーシップ発揮
 - ・管理職自ら率先して自己啓発に励みます。

- ・ 職員の自己啓発を積極的に奨励します
 - ・ 職員が研修に参加しやすい風土づくりに努めます。
- ② **目標や課題を職場単位で話し合う定期的な職場勉強会の開催**
- ・ 担当職務についての情報共有化と専門性の向上に職場ぐるみで取り組みます。
 - ・ 仕事上の議論が活発に行われるような職場環境整備に努めます。
- ③ **職場環境や研修プログラムの改善に活用できる職員ニーズの把握**
- ・ 研修出席者の満足度アンケートや、研修の目的とする知識や技能が習得できているか、所属長から聞き取りを行います。
- ④ **職員の多様な発想を政策に反映する職員提案制度の充実**
- ・ 職員が持っている自由な発想を政策に反映させるため、職員提案制度を実施します。また、制度の積極的な活用を促すため、人事評価への反映を行います。
- ⑤ **住民対話とプレゼンテーション能力の向上を図る出前出張講座の充実**
- ・ 協働を進めるうえでは、行政情報を正しく町民に届けることが重要になります。行政の現状と課題、行政は何を求め、どの方向に進もうとしているのかを、専門知識を身に付けた職員自らが町民に語りかけなければなりません。行政の情報を正しく理解することをきっかけに、町民の自律的な協働への参画が得られることとなります。
- ⑥ **ハラスメントの防止**
- ・ 風通しがよく活気ある職場環境とするために、職員が相談しやすい苦情相談体制の充実を図るとともに、ハラスメントに関する意識啓発を進めるために職場での研修を実施し、職場全体でのハラスメント防止に取り組みます。