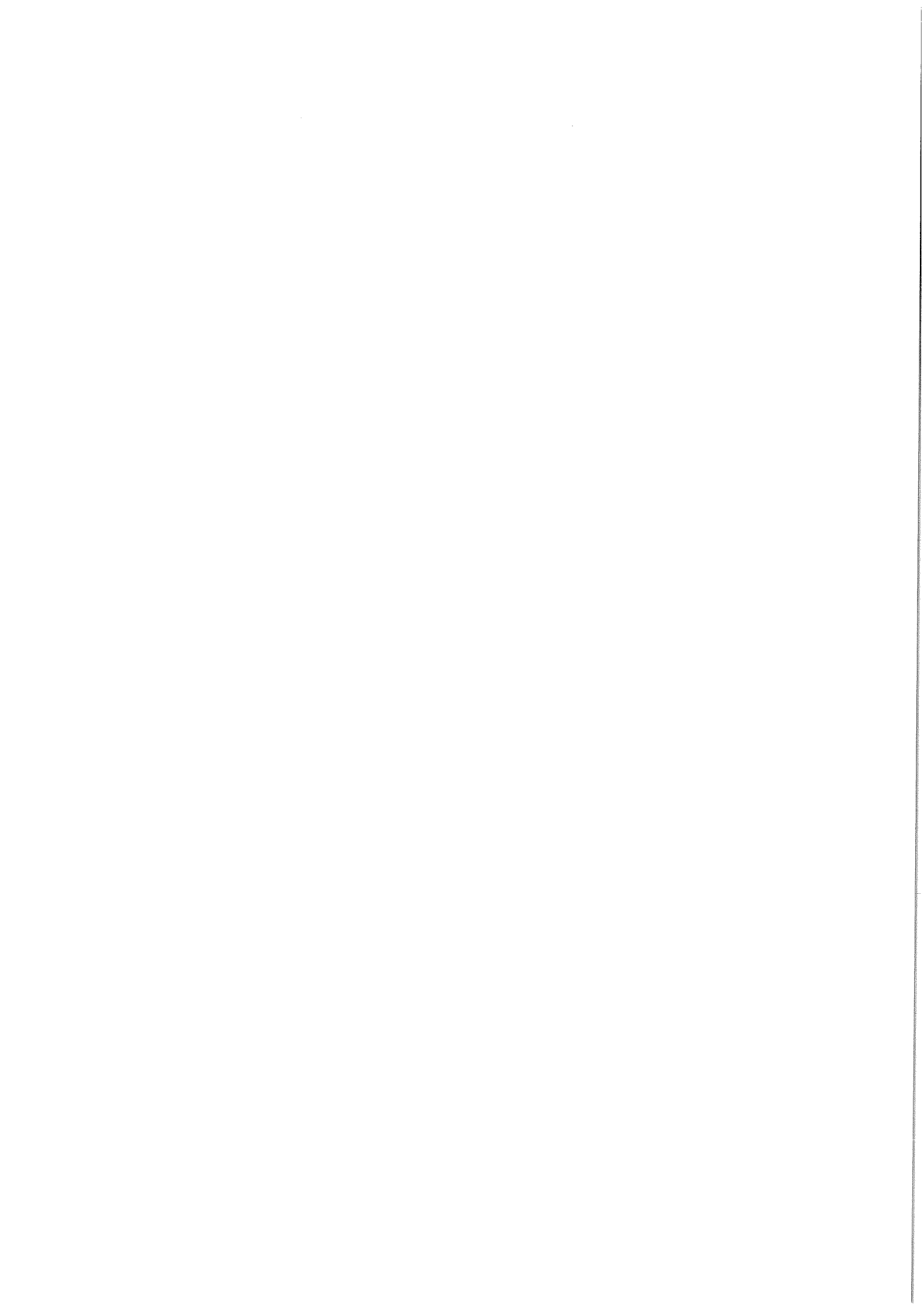


野田市新人材育成基本方針

平成 30 年 3 月



1 はじめに

地方自治体を取り巻く環境が絶えず変化している中、野田市においても人口の減少傾向、少子・超高齢化の進展、厳しい財政状況等により市政運営は引き続き厳しい状況となっています。

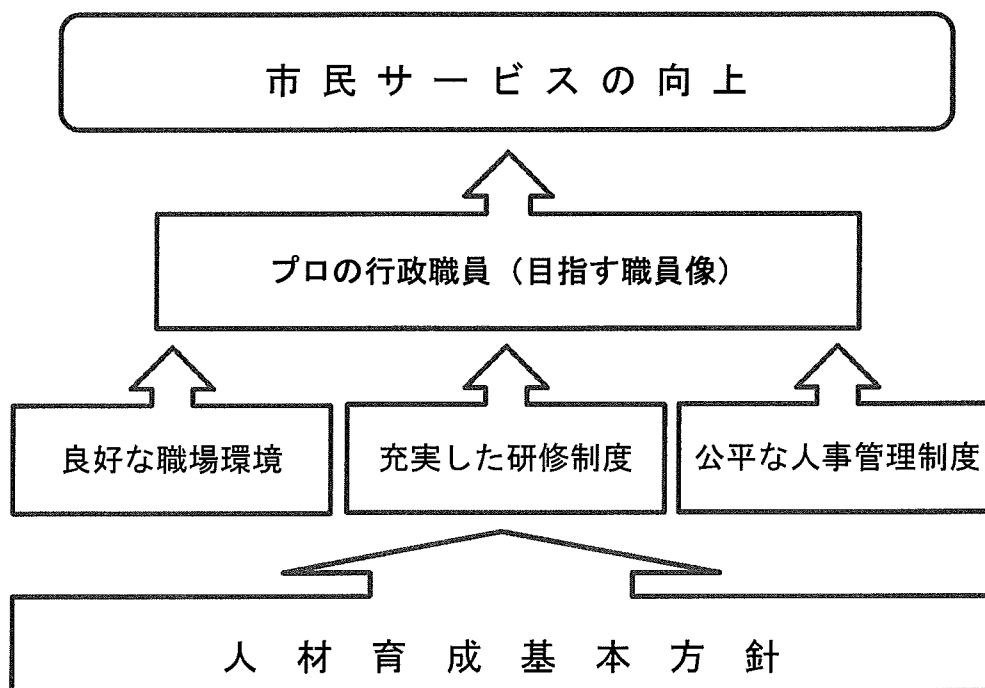
市では平成12年度において職員の育成に関する基本方針である「野田市人材育成基本方針」を策定し、これを基に職員の育成を図ってきましたが、策定から18年が経過し、高度化・多様化する住民要望への対応など、迅速に解決しなければならないことも増え続ける中、事務ミス等の新たな課題や人事評価制度導入などに対応するため、基本方針の改訂を行いました。

今後は、新人材育成基本方針に基づいて、職員の意識改革と能力・資質の向上を積極的に進め、「元気で明るい家庭を築ける野田市」の実現に向けて、職員一人一人が市民への奉仕者としての自覚と職務に対し強い意欲を持ったプロの行政職員を目指すことを組織全体で取り組んでいきます。

2 人材育成の基本的考え方

人材育成にもっとも重要なことは、職員自身が自ら学び、成長したいという意欲を持つことです。つまり、職員の“やる気”を高めることです。

職員のやる気を喚起し、さらに向上させるためには、良好な職場環境、充実した研修制度、公平な人事管理制度を構築し、それぞれを連携させながら人材育成に取り組めます。



(1) 目指す職員像

市民の様々な期待に応えられるプロの行政職員としての人材育成を進めるためには、どのような職員を目指せば良いのでしょうか。

従来の型にハマった職員や担当業務のみをこなし満足している職員ではありません。野田市では次の職員を求めています。

- ・ 全体の奉仕者として自覚と責任を持ち、高い倫理観、強い熱意で行動する職員
- ・ 広い視野で問題意識を持ち、新たな課題に対して、柔軟かつコスト意識を持って解決に積極的に臨む職員
- ・ 社会人としての自覚を持ち“あいさつ”の励行など、その行動により市民に信頼される職員
- ・ 組織の一員としての自覚を持ち、関連部局との連携を図り、常に組織的解決を図る職員

目指す職員像

「自分の考えを持ち、市民の立場に立って、いかなる課題にも挑戦する職員」

(2) 求められる意識（自覚）と力（能力）

目指すべき職員像を実現するため、常に市民サービスの向上を念頭におき、「業務に責任を持つ意識」、「市民の立場になって行動する意識」、「現状の業務に疑問を抱く意識」、「組織の一員としての自覚」、「市民から信頼される職員になろうとする意識」が必要です。

これらの意識がなく、漫然と業務を続けていたことや、組織間での連携不足が後の大きな事務ミスにつながった原因にもなっています。

業務に責任を持つ意識

業務を最後まで完璧な形に仕上げるには、当然、専門的な知識や能力が必要ですが、第一に責任を持って努力することが大切であり、どんな場面でも責任から逃げないという強い意識と各職が果たすべき役割を自覚することが必要です。

市民の立場になって行動する意識

市民のニーズに対応するためには、市職員としての立場で職務を遂行する一方、市民感覚（市民の視点）で考え行動する意識を常に持つことが必要です。そのためには、市民の声を聞き、実態（現場）を十分に把握することです。

職員は、机上で考えるのではなく、自らが正確な事実を確認しなければ、本当の解決策を見つけ出すことはできません。

これは組織としても言えることで、日頃、直接市民と接する機会の多い、担当職員の声も大切にしなければなりません。

現状の業務に疑問を抱く意識

前例踏襲や定型的な仕事に満足せず、これまでの業務が果たして正しいのか、問題はないのかという感覚を持ち、自ら課題を発見し、解決に向けた対策を考えるなど、常に見直しをすることが必要です。

組織の一員としての自覚

各職員は、担当業務を個人単位で行うのではなく、縦（係・課）や横（課・部を超えた）の関係も視野に入れ、野田市という組織全体で考えて対応しなければなりません。

そのために必要なことは、「アンテナを高くする」、「報告、連絡、相談」を実施することです。

ここで重要なことは、情報は待っていても得られないということ、報告は求められてからでは遅すぎることです。上司や部下を問わず、自らが積極的に行動する必要があります。

市民から信頼される職員になろうとする意識

職員は、業務内外を問わず、常に市民から信頼される職員になろうとする気持ちが重要です。そのためには、まず“あいさつ”の徹底など社会人としての自覚を持った行動が必要です。

また、次に示すとおり各役職に応じて必要な能力があります。職員は、その職に応じ必要な能力が備わっているのかを見つめ直し、足りない部分は努力しながら自分自身を向上させていくことが必要です。

野田市では、役職ごとに求められる能力を人事評価制度における能力評価の基準要素として取り入れ、その能力の有無等を評価し人事評価に反映します。

○一般行政職及び専門職（技術労務職を除く）

・部長・参事監

組織運営力	組織の先頭に立つとともに、部下の志気を高め、最大の成果を挙げることができる。
行動力	市施策の実現に向けて、自ら困難な調整を行い、合意を形成することができる。
判断力	責任者として、重要課題を豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断ができる。
倫理・規律	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
コミュニケーション	部下と積極的にコミュニケーションをとり、声掛け及び聞く耳を持ち、職務上の協力関係を構築することができる。
人材育成	部下の能力、適性等を的確に評価するとともに、適切な指導及び助言をすることができる。

・次長、課長、主幹

管理運営力	適切に業務配分を行い、進捗管理及び的確な指示を行い、目的を達するとともに、積極的に事務改善に取り組むことができる。
判断力	課の責任者又は担当業務の責任者として適切な判断を行うことができる。
企画立案力	市を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立ち、かつ常にコスト意識を持って施策の企画・立案や事務事業を行うことができる。
知識・技術	業務に関する知識又は技術を持ち、業務に役立てることができる。
倫理・規律	市民の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
コミュニケーション	上司・部下と円滑かつ積極的にコミュニケーションをとり、職務上の協力関係を構築することができる。
人材育成	部下の能力、適性、健康状態等を的確に把握するとともに、適切な指導及び助言をすることができる。

・課長補佐、副主幹

管理運営力	課長を補佐する立場を認識し、課長への支援及び部下への指示を行い、組織をまとめることができる。
判断力	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
企画立案	市を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立ち、かつ常にコスト意識を持って施策の企画・立案や事務事業を行うことができる。
知識・技術	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
倫理・規律	市民の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
コミュニケーション	上司・部下と円滑かつ積極的にコミュニケーションをとることができる。
チャレンジ	新しい事業・業務に向けてチャレンジしていくことができる。
人材育成	部下の能力、適性、健康状態等を的確に把握するとともに、適切な指導及び助言をすることができる。

・係長、主査

企画立案	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案を行うことができる。
知識・技術	業務に必要な高度な知識・技術を習得することができる。
正確・迅速	困難な仕事であっても、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。また、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる
倫理・規律	市民の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ積極的にコミュニケーションをとることができる。
チャレンジ	新しい事業・業務、事務改善に向けてチャレンジしていくことができる。
人材育成	部下に適切な指導・助言をすることができる。

・主任主事、主事、主事補

知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
正確・迅速	困難な仕事であっても、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。また、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる
理解力	上司や職務上関係する相手の指示又は発言を正しく理解することができる。
倫理・規律	市民の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
チャレンジ	新しい事業・業務・事務改善に向けてチャレンジしていくことができる。
コミュニケーション	上司・同僚・後輩と円滑かつ積極的にコミュニケーションをとり、職務上の協力関係を積極的に構築することができる。

・技能労務職

判断力	現場作業において、適切な判断を行うことができる。
知識・技術	業務に必要な高度な知識・技術を習得することができる。
正確・迅速	困難な仕事であっても、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。また、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる
倫理・規律	市民の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ積極的にコミュニケーションをとり、職務上の協力関係を積極的に構築することができる。

3 人材育成の取組

良好な職場環境、充実した研修制度、公平な人事管理制度を構築するために次の取組を実施します。

(1) 職場環境

人材育成の基本は自己啓発にあります。

自分に必要な知識や能力を向上させるために、主体的に取り組んでいくことが重要です。そうした職員のやる気を引き出すために、職場は可能な限り支援していくことが必要です。

また、職場における職員の育成は、上司や先輩が部下を育てるという意識を持ち、適切な指導や助言をすることが重要です。

その際に気を付けることは、部下や後輩を“型にはめる”ような指導等はせず、“伸ばす”ことに重点を置くことです。職員の良い点は大いに伸ばし、悪い点は相手に気づかせ、そして自ら考えさせることです。また、一方的な指導は指導ではないことを認識してください。

部下は上司を見て育ちます。適正な指導をするためには上司も自らの能力を高めなくてはなりません。部下を育てることは、上司が自分自身も育てるという相乗効果により職場全体の能力が向上します。

また、職場環境を向上させるには、各職場をはじめ、全職場において“風通しの良い職場”を構築し、上司や部下の隔たり無く「報告・連絡・相談」が徹底できるようコミュニケーションを図ることが必要です。

【職場内ミーティングの開催】

職員全員が業務課題を共有し、その解決に向けて勉強会やミーティングなどを行うことにより、職場内の情報や専門知識を共有することで、係のチーム力が向上します。

窓口担当部署などでは、全員でミーティングする機会が少ないなどの問題もあるため、庁内メールを活用するなど各部署で開催方法を工夫することも必要です。

【職務目標の明確化】

職場の目標を明確化し、さらに共有化することで、その目標に向かって取り組む職場力が向上します。また、職員個人の目標も明確化することで職員の意欲を引き出し、能力を最大限発揮できるような職場環境を整備します。

このため、人事評価における業績評価制度を十分に活用することも必要です。

【管理職の役割】

職場は職員の能力向上にもっとも重要な場で、管理職は職員の業務に対する意欲を喚起、高揚させ、能力開発につながるよう配慮することが大切です。

そのためには、常に職員の声聞き、職員に声掛けをして、風通しの良い職場を構築する必要があります。

これまでも管理職が職場内の業務の把握をしていなかったため、不適正な事務処理が続いたこともあります。管理職は常に職場を把握していなければなりません。

職場での管理職の役割

- ・ 部下の業務に対し、管理職が責任を持つという意識を持って自らの業務にあたる。
- ・ 報告・連絡・相談を徹底し、職場内のコミュニケーションを図り業務の進捗状況等を常に把握する。
- ・ 職場内の情報を共有化し、部下が一人で問題等を抱え込まないようにする。
- ・ 部下の行った仕事の結果に対して正當に人事評価をするとともに、ほめることで“やりがい”を与える。

◎ 次の格言は人材を育成するために、管理職が心に刻んで欲しいものです。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育たず」

「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」

【職員の健康管理】

仕事や家庭、人間関係の悩みから心の病気にかかる職員が増えています。

このため、定期健康診断による身体的な健康管理だけではなく、産業医による健康相談においてメンタルヘルスなどに関する相談も行います。

日頃から職員間のコミュニケーションを通じ、職員の異常を早期に発見し対応できるような職場環境の確保に努めます。

メンタルヘルスの取組

- ・ メンタルヘルス研修の開催
- ・ 産業医による健康相談(年12回)
- ・ 外部委託機関によるメンタルヘルス相談窓口
- ・ ストレスチェックの実施
- ・ 復職支援制度(精神疾患のため休職している職員及び療養休暇を取得している職員の復職に対する不安軽減、円滑な復職及び再発防止を図る)
- ・ 苦情相談員の配置や苦情相談処理委員会(パワハラ等の防止・排除)

(2) 人事管理

職員の意欲や能力の向上を図るためには、人事管理における取組が効果的に機能することが重要です。

このため、各職員の能力を最大限に発揮できるための人事配置や能力・適性・業績等を公正・公平に評価する人事評価制度により、昇格や給与等の処遇に反映させます。

【人事評価制度の確立】

人事評価制度は、職員の能力・実力主義の人事管理の基礎資料であるとともに、職員の人材育成を進めるためにも重要な制度です。

人事評価における部局間等の評定のバラつきを解消し、公正性、客観性の高い信頼できる制度を確立します。

○評価結果の活用

①職員の能力開発及び人材育成

人事評価は、職員一人一人が行動と成果を残せる職員に成長することを第一の目的としており、人事評価で得られた結果は、被評価者の計画的な能力開発や人材育成等に活用します。

②職員の人事処遇

人事評価は、人事配置に活用するとともに、昇格についても評価結果を参考として実力と実績を重視した登用を進めます。

③職員の給与処遇

職員のやる気を引き出し、向上させるためには、成果を上げた職員に対して、相応の処遇を行います。

【自己申告制度】

職員の職務の状況や異動等に関する意見、要望等を申告することにより、適材適所の人事異動を実施することで、より効果的な人材の活用と組織の活性化につながります。

自己申告書の記載内容については、職員の積極的な考えが盛り込める内容となるよう常に見直しを図ります。

【ジョブローテーションの実施】

職員が多くの業務を経験することによって、市政全般に対する幅広い知識・視野を養うことができ、また、職員の適性や能力が見極められることにより適材適所の配置が可能になります。

さらに業務のマンネリ化にともなうモチベーションの低下を防ぐこともできることから、基本的には3年から5年のジョブローテーションを実施します。

また、新規職員については、採用後約10年間で、窓口を含む複数の部署において業務を経験することを基本とし、市職員として市民への接し方の基本を身に着け、また、職員が自らの能力や適性を伸ばしていけるように配置します。

技術職・専門職については、その配置が限られることにより、ジョブローテーションを設定することが難しいため、職員研修や一般事務職の部署に配置するなど視野の拡大等に努めます。

【女性職員の管理職等への登用】

職員の能力に応じた業務分担の公平化を図るなど女性職員が能力を発揮できる機会を確保し、女性職員の能力の活用と管理職への登用を進めます。

これまで4級への昇格が男性よりも遅れていた実態が、女性の管理職昇格への意欲や経験に影響していたものと考えられるため、人事評価をもとに積極的に登用します。

【複線型人事制度の検討】

各制度の複雑、高度化、市民ニーズの多様化等に伴い、職員は高い専門知識を求められています。

これまでの人事管理は、基本的に広範囲な知識や経験を持つ単線型（ゼネラリスト）としていますが、職員自らの意向や適性を尊重しつつ、特定の専門分野に精通し、高度な専門性が必要な特定の職域に従事する複線型人事制度の導入を検討します。

複線型人事制度は、採用後一定期間を経過し、職務経験を積んできた職員が専門職（スペシャリスト）を選択できるもので、例えば、福祉専門、税専門、戸籍専門の業務等に継続して従事することで、培ってきた専門的な知識、経験を生かし、業務の多様化・高度化に迅速に対応することができます。

【庁内公募制度の導入の検討】

目指すべき職員像に向けた人材育成を迅速かつ大胆に進めるため、意欲と能力のある職員を公募により管理職等に登用する制度を検討します。

人事評価のもとで、特にやる気のある若手職員の登用を図るため、係長職・課長補佐職の一部について立候補制を導入し、優れたやる気のある職員を積極的に起用します。

具体的には、一定の年齢以上の職員の中から係長・課長補佐に立候補する職員を庁内で公募し、人事評価等において審査選考の上、希望のポストに配置する制度の導入を検討します。

【希望降格制度の活用】

職員が降格を希望し承認することによって、職員の心身の負担を軽減するとともに職務に対する意欲を高め、また組織の活性化を図ります。現行は4級以上の職員を対象にしていますが、3級（主任主事）についても、その職責が負担となる場合は、希望降格の対象とすることも含め、制度の拡充を検討していきます。

また、希望降格以降における再度の昇格についても、課題を整理し対応を検討します。

【勤務実績不良職員等の対応】

業務に対する意欲や能力が低く、十分な業績が挙げられないなどの、勤務実績不良及び適格性欠如の可能性のある職員について、人事評価（3級以下の職員は、当分の間、能力評価のみ）が一定の基準に満たない場合（E 勤務成績が良好でない職員）は、所属長と人事課長による指導・助言を行い、その後の勤務状況により意識改革のための研修（能力向上特別研修）を実施します。

指導・助言・研修後においても、勤務状況が改善しない場合は、分限処分も視野に入れた対応を検討します。

【多様な人材の採用】

市が職員の定数管理を厳格に進める中で重要なことは、将来の行政を担う優れた人材を確保することです。これまでは、定時採用の他に、社会人経験者採用や自己推薦採用等を実施してきましたが、市民サービスに意欲を持つ人材を発掘するため、募集方法、採用枠、選考方法等を見直します。

また、土木技師、建築技師の確保や30代後半の職員が少ないことへの対応等、将来を見据えた採用を検討します。

【ワーク・ライフ・バランスの取組】

職員の人事育成を進めるうえで、職員が家庭の生活を充実することが大切です。仕事以外の時間を確保することは、健康管理や仕事に対するやる気にもつながります。野田市事業主特定行動計画に基づき取り組んでいきます。

(3) 職員研修

職員研修については、各職員が自分に必要な能力を自覚し、自発的に能力向上に取り組むことが必要です。そのため、研修内容については、職員の要望等も参考にしながら具体的な内容を検討していきます。

また、研修は自らが学んだ知識等を業務に活かすことが重要であり、さらに学んだ知識等を他の職員に広げ、共有することが組織力を高めるうえで大切なことです。

【職場研修】

職場研修は、上司・先輩が部下・後輩に実体験を踏まえ、職員個人の特性に応じた個別指導が可能であり、人材育成の有効な手段です。

職場ぐるみで仕事を通じ学習する方法と、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を有効に活用し、職場全体で部下を育てていきます。窓口等の来庁者が多い職場や、現場作業が多い職場では、職員が一度に集合して学習するなど、研修時間を確保することが難しいことから、職場研修に工夫をこらすことが必要です。

【職場外研修】

職場外研修は、①一般研修、②特別研修、③委託研修に分類します。

- ①一般研修 対象職員を職務上の階層に分けて実施する研修で、各職層に必要なとされる基本的な能力を身につけさせることを目的とします。
- ②特別研修 特定分野について重点的に行われる研究的な研修で、行政を取り巻く環境の変化に対応できる能力を養うことを目的とします。
- ③委託研修 国、地方公共団体、その他の機関に委託、若しくは派遣して行う研修とします。このような職場外研修は、知識、技術を体系的、集中的に修得する上で効果的であるとともに、日頃交流のない者同士の人的ネットワークも生まれるなど、職員研修のなかでも重要な役割を負っています。

【自己啓発の促進】

職員が自分に必要な知識や能力について、自ら認識し、自分の意思を持って能力の開発のために学習することを目的とするが、その自己啓発を促進するために援助制度(職員能力開発制度)を充実します。

【能力向上特別研修】

業務に対する意欲・能力が著しく低下している職員について、職務遂行に多大な支障があると認められる場合の能力改善を図るものです。人事評価制度と連携しながら運用していきます。

【政策形成能力育成研修】

地方分権時代の到来で、各自治体がそれぞれの環境にあった個性的な政策により行政改革を推進していくことが望まれることから、現在、管理職研修において、政策形成能力研修を実施していますが、今後、さらに早い時期においてもその階級にあった政策形成能力研修を取り入れます。

また、外部機関による政策形成能力研修を推奨し、職員の参加を積極的に支援します。

【管理職のマネジメント研修】

人材育成を効果的に行うためには、管理職のマネジメント能力の向上が必要です。職場研修により部下の指導、育成能力の向上や職場の活性化のため管理能力の向上を図る必要があります。

【女性管理者育成研修】

野田市においても女性管理職の人数は男性と比べ、少ない状況にあるため、男女共同参画社会の実現を目指す上での積極的措置として、早い段階から女性管理者育成研修を実施し、女性管理職登用の促進を図っていきます。

【人事評価研修】

人事評価制度の運用において、喫緊の課題となっている「評定者間の評定ばらつき」を解消するため、職員が共通認識となるよう、これまでの形式的な研修ではなく、具体的な事例を示しながら実践的な研修を継続的に実施していきます。

また、人材育成に有効な人事評価による個別面談の実施方法についても研修に盛り込み人事評価制度を有効に活用していきます。

【再任用職員研修】

再任用職員は、単に任用期間が延長されたものではなく、これまで培った経験や知識を市民サービスに貢献させるとともに、そのノウハウを現役職員、特に若手職員に伝承させることも役割となっています。

再任用職員に求めている役割や行動を研修により再認識させて効果的な運用を図っていきます。

【研修成果の共有】

職員が受講した研修は、受講者だけのものとするだけでなく、その職場内で成果を共有することにより、研修効果を高めるよう、職場研修で活用できる仕組みを検討します。

4 むすびに

人材育成基本方針とは、「自分の考えや行動に責任を持ち、いかなる課題にも挑戦する職員」（目指すべき職員像）を育成するため、職場環境、人事管理及び研修制度を連携させて、組織全体で取り組んでいくことが必要です。

また、人材育成基本方針も職員の年齢構成等の状況により変化にあわせ見直します。