

小城市人材育成基本方針

令和4年11月改訂

小 城 市

目 次

第1章 人材育成基本方針の改訂にあたって

1. 人材育成の現状	1
2. 改訂の背景	1
3. 人材育成基本方針の位置づけ	1

第2章 目指すべき方向性

1. 目指すべき職場像と職員像	2
（1）目指すべき職場像	2
（2）目指すべき職員像	3
2. 職員に求められる意識・能力	
（1）基本的な意識	3
（2）求められる能力	4

第3章 人材育成の取組み

1. 人材育成のPDCAサイクル	6
2. 人材の開発	6
（1）職員研修実施計画	6
（2）アンケート調査・実態の把握	7
3. 職場改善	7
4. 人材の活用	8

第4章 人材育成推進に向けた体制整備と役割

1. 実施計画の策定と推進体制の整備	9
（1）小城市行政改革プラン	9
（2）職員意識の定期的な把握	9
2. 職員と組織の役割	9
（1）個人の役割	9
（2）組織（管理職）の役割	10
（3）総務課の役割	10

1. 人材育成の現状

平成9年に総務省より、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が示され、平成16年6月には、地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることが法律上の責務とされました。

こうした中、平成17年3月に4町が合併し、小城市がスタートしました。新しい小城市の創造に向けて、新しいまちづくりへの意欲と能力を持ち、市民から信頼される職員を目指して、平成19年3月に「小城市人材育成基本方針」を策定し、全庁的な人材育成に取り組んでいます。

2. 改訂の背景

地方公共団体を取り巻く環境は大きく変わり、人口減少、人口構造の変化など、大きな時代の変革期を迎えています。

今まで以上に複雑で高度化した地域課題に対応するためには、職員の能力向上に加え、組織のチーム力を高め、最小の経費で最大の効果が発揮され、能率的な行政運営に取り組む必要があります。

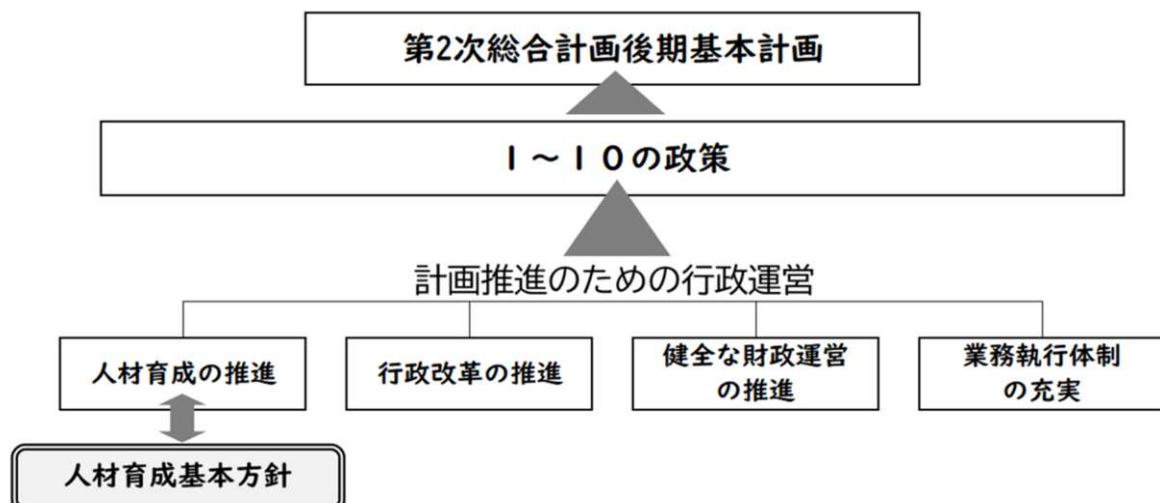
そのためには、職務ノウハウの継承を効率的・効果的に行う職場の人材育成を推進するほか、職員が自らの能力を発揮しやすい職場風土を醸成し、さらには育児や介護など時間的制約のある職員が活躍できる職場づくりを進めていく必要があります。

また、平成26年には地方公務員法の一部が改正され、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることが明記されました。

これらの背景を踏まえ、時代の変化に的確かつ迅速に対応するため、平成19年に策定した「小城市人材育成基本方針」の改訂を行います。

3. 人材育成基本方針の位置づけ

第2次小城市総合計画後期基本計画（政策1～10）を推進していくための行政運営の一つとして、「人材育成の推進」を掲げています。「市民の役に立つ人材育成の推進」と「働きやすい職場環境づくり」を基本事業とし、柔軟に行政課題に対応できる職員を育成します。



1. 目指すべき職場像と職員像

今後の方向性は次のとおりとし、この方向性に沿った目指すべき職場像・職員像を掲げます。

- ・ 職員一人一人が、市民の視点に立って質の高いサービスの提供ができるよう教育・研修の充実を図ります。
- ・ 職員相互の能力や技術の継承を図り、多様な市民のニーズに対応できる職員を育成します。
- ・ 職員のメンタルヘルスを含めた健康管理の強化を図り、快適な職場環境づくりを行います。
- ・ 職員の能力が十分に発揮できるよう、働き方改革を推進します。

(1) 目指すべき職場像

職場における人材育成は、業務研修や改善の実施、人事評価を通じた評価者による部下の育成など、能力開発の機会が多く、もっとも重要な役割を担っています。

職場の中での人材育成を図る上で、上司と部下、同僚間のコミュニケーションによる相互理解と協力が欠かせません。自分の意志を正確に相手に伝え、相手の話を受けとめることが活気のある職場をつくる基本です。

また、働きやすい環境を整えることは、職員の能力を最大限発揮させることができ、市民サービスの向上につながります。

そこで、次の3点に重点を置いて人材育成に取り組めます。

① 自立した職場

- ・ 組織目標を明確にし、職員一人ひとりが市の政策に沿った目標を認識して自らの目標を設定し、その達成のために行動する。
- ・ 市民満足度の視点を持ち、的確かつ迅速な行政サービスを提供する。
- ・ 社会情勢の変化を捉え、常に先見性を持ちながら、困難な課題や先進的な取組にチャレンジする。

② 協働する職場

- ・ 地域と積極的に関わりを持ち、市民、事業者等と連携を図る。
- ・ 他部署との連携を意識し、全体最適の視点で仕事に取り組む。
- ・ 職員同士が対話を通じて信頼関係を築き、協力し合いながら業務を遂行する。
- ・ より高度な専門性を有する人材や従来の組織にはない経営感覚を有する実践的な人材など、多様な人材を確保していく。

③ 人を活かす職場

- ・ 職員がさまざまな経験を積み学ぶ機会に恵まれ、業務を通して成長する。
- ・ 多様な価値観や考え方が受け入れられ、職員の個性が発揮できる。
- ・ 職員が健康的にいきいきと働くことができる。
- ・ デジタル技術を活用することで、業務の効率化が図られ、限られた時間を有効に活用することができる。

(2) 目指すべき職員像

市民から信頼される職員を育成するため、5つの「目指すべき職員像」を掲げます。

① 倫理観と使命感を持ち自らを磨く職員

- 全体の奉仕者としての自覚のもと、法令を遵守し高い倫理観と強い使命感を持つ。
- 自らを磨き、公正・公平な行政執行に努める。
- 親切で丁寧な対応と迅速な行動により、市民からの信頼を得る。

② 協働によるまちづくりを進める職員

- 常に問題意識を持って、市民の目線でものごとを理解する。
- 情報を積極的に提供し、市民と共に考え、市民と協働して課題解決に取り組む。
- 職員間でともに考え、連携・協働により課題解決に取り組む。

③ 未来を創り出す政策を立案する職員

- 時代の潮流を捉え、複雑・高度化する行政課題に的確に対応できる専門性や政策形成能力を持つ。
- 新しい生活様式に対応した働き方に取り組む。

④ 新たな課題に挑戦する職員

- 前例踏襲に陥ることなく創造性・柔軟性を発揮する。
- 責任感をもって積極・果敢に新たな課題にチャレンジする。

⑤ 経営感覚を持つ職員

- 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。
- 最小の経費で最大の効果を上げる「コスト意識」をもって組織を運営する。
- 長期的視点に立ち、広い視野で総合的に判断・行動する。

2. 職員に求められる意欲や行動、能力

(1) 基本的な意識

基本的な意識とは、職員として当然に備えていなければならない意識であり、業務を遂行する上で土台となるものです。

基本的意識	説明
責任感	全体の奉仕者として職務・職責を自覚し、自己の職務をやり遂げようとする姿勢
チャレンジ性	自ら進んで職務拡大を行い、仕事の改善や新しい仕事に取組もうとする姿勢
行政運営意識	組織の管理監督者として自己を律し、資源を有効活用して、組織を運営しようとする姿勢

(2) 求められる能力

業務遂行に当たっては、基本的意識を土台として、職層に応じた能力を身に付けなければなりません。職層別に身に付けるべき能力と職場で求められる行動・役割を掲げ、職場において人材育成の方向性を意識して取り組むこととします。

① 部長・課長級（管理職）

求められる能力	行 動 ・ 役 割
決断力	- 部・課の政策に関わる重要な情報を収集・選別し、緊急度、重要度を検討し、自らの判断を上司等に進言する - 部・課の施策に関わる環境の変化、現状の課題等について、将来を洞察し今何をすべきかを決定する - 長期的視野に立って解決すべき問題の本質を捉え、適切な対応策・解決策を導き出す
折衝・調整力	- 他部門と関連ある問題が発生した場合、相手とよく話し合い、信頼関係を損なうことなく折衝し、調整する - 市役所外の関係機関との折衝にあたっては、上司の方針にそって粘り強く折衝し、業務を円滑に進める - 住民・議会などの立場が異なる相手方に対し、分かり易く適切な説明を行う
管理・統率力	- 組織を効率的に運営する観点から、人的、物的資源、時間や情報を有効に活用した管理を行う - 管理職としての役割を自覚し、部下の手本となるような言動をとり、部下の育成や動機づけを図り、複雑な問題に取り組む風土を形成する - 担当業務を遂行するのに必要な諸管理の知識・技法を統合して、業務目標を効果的に完遂する

② 副課長・係長級（監督職）

求められる能力	行 動 ・ 役 割
理解・判断力	- 仕事の緊急度・重要度を考慮して優先順位を決め処理する - 突発的な問題が発生したとき、その本質を捉え、適切な結論を導き出す - 業務を取り巻く環境の変化を把握し、それに応じた措置をとる
企画構想力	- 行政需要や業務処理上の問題点を的確に把握する - 従来の仕事のやり方にとらわれることなく、斬新なアイデアや独自の考えで、仕事の改善・改革を行う - 市民サービスを高めるため、新しい事業を創り出したり既存事業の見直しをする
折衝・調整力	- 相手の主張をよく聞き、自分の考えや意見を、要領よく、明確に口頭や文章で表現し、納得させる - 所期の目的を円滑に達成するため、相手の感情を害することなく、積極的かつ粘り強く折衝する - 関係先との業務を円滑に進めるため、庁外の関係者と信頼関係を損なわず、折衝する

③ 主査級以下（一般職）

求められる能力	行 動 ・ 役 割
知識・技術・技能	- 必要な情報を自分で収集し、整理し活用する - 担当業務に寄せられた要望や、他人の意見に謙虚に耳を傾け、それを整理する - 資料・書類等をよく整理して、必要なときにすぐ活用する
創意工夫力	- 担当する仕事について問題意識をもって取り組む - 担当する業務について、新しい企画立案する - 事務や業務の進め方の改善について提案する
表現・対応力	- 住民や同僚に対して、好感を相手に与えるような態度や言葉づかいでコミュニケーションを行う - 住民や同僚など、相手の立場に立って用件を聞く - 住民や同僚など、相手が無理なことを言っても、こちらの意図を相手に理解・納得させる

職員一人ひとりが有する能力や可能性を発揮し、「目指すべき職員像」として示す人材を育成していくためには、個々の能力を最大限に引き出せる職場環境をつくることが重要です。

そのため、人事制度全般を通じて、職員同士が互いに学び、成長を支援しあう「人を活かす職場」を実現するために、次の5つの取組を推進します。

1. 人材育成のPDCAサイクル

目標管理による業務遂行を行う場合には、PDCAサイクルの手法により、組織としても、職員としても、事業遂行状況をチェックすることが必要であり、また、効果的です。

目標管理は「人事評価制度」を軸とし、「Plan(計画)—Do(実施)—Check(評価)—Action(見直し)」のマネジメントサイクルに沿って業務を遂行します。

① Plan／目標設定

- 人事評価制度における目標設定は、自己申告を基本としますが、目標設定面談の際、1次評価者と被評価者間で認識（各種計画・予算執行・事務事業マネジメントシートの振り返り、所属課における課題など）を共有しながら、最終的に1次評価者が決定します。
- 総務課では、人事異動を通じて職員を「適材適所」に配置します。また、研修などを通して、職員が成長するための目標設定を支援します。

② Do／実践（職務遂行・OJT・自学・研修）

- 管理監督職は、職務を通じて職員の成長を促し、戦略的に人材育成を進めます。また、職場内研修（OJT）を実施し、職員の成長を支援します。
- 総務課では、各部署でのOJT実施を支援するとともに、職場外研修や自己啓発研修などの機会を提供し、職員の成長を支援します。

③ Check／面談等による成長の検証

- 職員は、人事評価制度において、評価者からのフィードバックを通じて、自身の行動の変化や能力の成長、弱みなどを確認します。
- 総務課では、人事評価制度における面談プロセスの質の向上のため、管理監督職の意識改革、評価しやすい環境づくりに努めます。

④ Action／次の成長への目標確認

- 職員は、目標の達成度や職務遂行能力等を自己評価し、評価者との面談を通して、今後の職務遂行や長期的なキャリア形成のために必要な能力等を確認します。
- 管理監督職は、職員本人の考え方を尊重しながら、職員の成長を促す具体的なアドバイス等に努めます。

2. 人材の開発

(1) 職員研修実施計画

必要とする知識や能力を身に付けることを目的に、毎年度職員研修実施計画を策定し、計画に基づいた研修を実施します。

また、佐賀県（市町支援課等）への研修派遣などの人事交流を通して、キャリア形成の意識向上やチャレンジ精神の醸成を図ります。

【職員研修の３つの柱】

区 分	概 要
職場内研修 (OJT)	・ 担当課が、職員を対象として、共通の認識、知識等の習得及び資質の向上を図るために実施する研修
職場外研修 (OFF-JT)	・ 内部講師・外部講師による職員研修の主催や外部の機関で実施される研修、先進都市行政視察等に派遣する
自学の推進 (自己啓発)	・ 職員の学習意欲の向上に繋がる活動（職員が自発的に講師となり開催する研修など）について、総務課で積極的に支援を行う

(2) アンケート調査・実態の把握

全ての職員が能力を十分に発揮できるよう、求める研修や資質が向上したと思う職員の割合などを把握するため、毎年度職員に対してアンケート調査を実施します。

調査によって得られた結果は、次年度の研修計画等に反映させ、現状と理想との差を埋めていきます。

3. 職場改善

働きやすい環境を整えることで、職員の能力を最大限発揮させることができ、市民サービスの向上につながります。

このことから、「小城市働き方改革取組方針（令和４年１０月策定）」に沿って職場環境の整備に取り組めます。

【主な取組内容】

区 分	概 要
会議運営マニュアルの順守	・ 「会議運営マニュアル」に基づき会議運営については、有効かつ効果的な運営になっているか点検し、改善を行います。
文書管理システムの活用	・ 文書の電子決裁、ペーパーレス、文書検索の効率化、文書廃棄作業の時間短縮を図るため、文書管理システムの活用を進めます。
テレワークの推進	・ 「小城市テレワーク推進事業推進計画」に基づき「在宅勤務」、「サテライト・オフィス」、「モバイル勤務」の試行導入、試行導入の効果測定を行い、本格導入を進めます。
デジタル技術の活用	・ オンラインによる研修への参加など、デジタル技術を活用した業務の効率化を推進します。
長時間労働の是正	・ ミーティングの実施、時間外勤務の事前命令の徹底、ノー残業デーの実施など、職員の負担を軽減する取組を強化することで、職員の「健康」を守り、働きやすく、働きがいのある職場環境を実現します。
メンタルヘルス対策	・ ストレスチェック制度を含めた職場におけるメンタルヘルスクーを積極的に推進し、職員の心の健康保持に関する取り組みを行います。
ハラスメントの防止・根絶	・ 上司と部下、同僚同士のコミュニケーションを一層深めることで、風通しよく、ハラスメントのない職場づくりを進めます

4. 人材の活用

職員の能力を最大限発揮させるため、キャリアデザインを支援し、職員の能力・適性を的確に活かした適材適所の人事配置を、次の取組を進めながら行います。

【主な取組内容】

区 分	概 要
ジョブローテーションの実施	• 採用後 10 年程度は能力を開発し活用する期間として、一般事務の職においては、3 部門の業務を経験させるジョブローテーションを行います。
異動希望申告制度	• キャリアプランを支援するため、本人の希望、適性、経験等に基づく人事異動・昇任を行います。
降任希望制度	• その職責を果たすことが困難と考えられる状況となった場合、当該職員の勤労意欲を維持するため、職員の降任の希望に配慮します。
事務応援制度	• 繁忙期における部課等間の職員の臨時的な業務援助体制を確立することにより、行政運営の効率化を図り、もって職員の健康及び福祉の増進を行います。
若手職員・女性職員の登用	• 能力重視の観点からの若手職員の登用や女性職員の活躍を推進します。

人材育成を推進していくためには、人事管理制度や職員研修によって職員の仕事に対する意欲や能力を向上させるだけではなく、その意欲や能力を発揮できる土台となる職場環境を整備し、人材育成システムとして機能させることが重要です。

そのため、具体的な実施計画や推進体制を適宜見直し、計画的・継続的な人材育成に取り組んでいきます。

1. 実施計画の策定と推進体制の整備

(1) 実施計画

本方針の方向性を踏まえて、小城市行政改革大綱に基づく「小城市行政改革プラン」で人材育成に関する実施項目を定め、この改革プランを実施計画として位置づけ、さまざまな具体策を計画的に実行していきます。

基本方針を確実に推進するため、「小城市行政改革推進委員会」及び「小城市行政改革推進本部」での審議等を踏まえ、計画の進捗管理や必要に応じた見直しを行い、組織的に人材育成を進めていきます。

(2) 職員意識の定期的な把握

本方針に基づく人材育成の取組については、定期的に職員の意見を収集し、現状把握、取り組むべき課題の設定等につなげていくことが重要です。

そのため、研修計画調査（アンケート調査）と合わせ「職員意識調査」を定期的に実施し、職員意識を継続的に把握します。

2. 職員と組織の役割

(1) 個人の役割

目指すべき職員像を具体化するため、職員一人ひとりが、人材育成の全体像、自身の果たすべき役割、必要な能力を理解し、個人の目標設定を明確にしながら、主体的に自己研鑽・自己啓発に取り組むことが求められます。また、自身の健康管理、ワーク・ライフ・バランスにも注意を払う必要があります。

【具体的な行動】

区 分	概 要
将来を見据えたキャリアプラン	・「行政のプロ」としてのキャリアプランを作成し、節目ごとに自己の能力・適性を見直す。
ライフステージに沿った目標設定	・自身のライフステージに沿って、具体的な目標を持ち、その目標に向かって、自己研鑽・自己啓発に取り組む
毎年度行う目標設定	・人事評価制度を活用し、毎年度目標設定を行い、目標達成に向け努力する
健康管理・メンタルヘルス	・健康診断やストレスチェックなどを怠らず受診し、セルフケアに努める

ワーク・ライフ・バランス	・業務においては事務改善、業務効率化に努める ・計画的な休暇取得などを図る
--------------	--

(2) 組織（管理職）の役割

職員の能力を開発し、強化・育成するためには、所属長をはじめとする管理・監督職の果たす役割、組織としてのチームワーク、働きやすい職場環境が重要となります。

【具体的な行動】

区 分	概 要
管理・監督職の意識の醸成	・ 自らのマネジメントが職場環境に大きな影響を及ぼすことを意識し、人材育成、ワーク・ライフ・バランスの推進に努める。
チームワークの構築	・ 業務の適切な配分・進捗管理はもちろんのこと、情報共有や情報発信を積極的に行う
職員の育成方針	・ 組織力を強化するために、必要な職責・人材を明確にしながら、組織的に職員の育成を図るための方針を定める
職員の能力開発	・ 部下・後輩の人材育成のため、人事管理制度、人事評価制度、各種研修制度などを活用しながら、指導・アドバイスをを行い、能力向上の支援を行う
風通しの良い職場づくり	・ 職員のやる気を引き出すきっかけとなるよう、日頃のコミュニケーションの円滑化に心がける

(3) 総務課の役割

職員の人材育成の推進者として、職員意識や職場状況の把握に努め、人材育成トータルシステムが機能しているか常にチェックしながら、社会情勢の変化や組織内部の変化に応じて、見直しや充実を図ります。

また、この基本方針を職員への浸透を進めるとともに、全ての職員が持てる能力や個性を十分に発揮できるよう働きやすい職場環境づくりを推進し、継続した人材育成に取り組みます。