

一部改訂版

下野市職員人材育成基本方針



令和4年3月

栃木県 下野市

《 目 次 》

第1章 人材育成基本方針の改訂の趣旨	1 P
第2章 人材育成の基本的な考え方	2 P
1 職員のあるべき姿（新時代に求められる職員像）	
2 職員に求められる行動指針	
第3章 職員に求められる意識・知識・行動力	4 P
1 求められる意識	
2 求められる知識	
3 求められる役割と必要な行動	
第4章 人材育成の施策（人材育成の環境整備）	9 P
1 人材マネジメントサイクル	
2 各種人事制度	
第5章 人材育成を進めるにあたっての役割	15 P
1 職員の役割	
2 管理監督者の役割	
3 総務人事課の役割	
*人材育成基本方針体系図	18 P

第1章 人材育成基本方針の改訂の趣旨

本市では、平成19年11月に「下野市職員人材育成基本方針」を策定し、以後社会環境の変化や公務員制度改革の趣旨を踏まえる等、これまでに平成26年、平成29年と二度の改訂を行い、多様化する市民ニーズに的確に応えるべく、方針に基づいた人材育成のための施策を総合的かつ計画的に推進してきました。

昨今においては、少子高齢化社会による人口減少の到来、厳しさを増す財政状況、新型コロナウイルス感染症がもたらした社会生活の変容への対策など、急速に変化する社会的要請への対応が求められています。

そのような中、平成30年に起きた職員の不祥事により、市民の信頼を大きく損なう事態となってしまったことを真摯に受け止め、市政に対する市民の信頼回復及び再発防止を進めるためにも、組織としてコンプライアンス意識の徹底を図り、風通しの良い職場環境において人材育成を図ることが重要となっています。

今回の改訂は、これまでの基本的な考え方を受け継ぎながら、既存の取組を人材マネジメントサイクルによるものとして整理した上で、さらに効果的で実効性の高い施策を講じることで職員力の成長を目指すものです。

今後、本市が持続的な発展を続けて質の高い市政運営の実現につなげていくためには、時代の変化を読み取り、課題解決に向けて果敢にチャレンジする人材が必要であることから、職員一人一人と組織全体とで計画的かつ継続的に人材育成に取り組んでまいります。



第2章 人材育成の基本的な考え方

1 職員のあるべき姿（新時代に求められる職員像）

社会をめぐる状況の変化はその規模もスピードも一段と増えています。

さらに、今日の多様化した市民ニーズに合った行政サービスをいかに提供するかが大きな課題となっています。

職員には、こうした組織をとりまく環境の変化などを絶えず大局的にとらえ、市の姿を描きながら仕事を進めることが求められています。

これまで以上に、環境の変化に応じて、広い視野と高い観点から創意、工夫し、柔軟に対応でき、市民の視点で行動できるような職員が求められています。

このような観点から、当初方針の策定時における基本的な考えを継続し、「職員のあるべき姿（新時代に求められる職員像）」を次のとおり掲げ、本市の人材育成の基本理念とします。

新時代に求められる職員像

- 時代や状況の変化を読み取りながら仕事を進める職員【プロ意識】
- 市民から信頼される職員【信頼】
- 市民と連携協力して地域づくりのできる職員【市民協働】

2 職員に求められる行動指針

これからは、個々の能力向上とともに、これまで培ってきた能力を組織として発揮する必要が求められます。

前述の「職員のあるべき姿（新時代に求められる職員像）」の実現に向けて、プロ意識をもち、市民から信頼され、市民と協働して行動できる職員となるため、次の項目を掲げ、行動の指針とします。

■ 時代や状況の変化を読み取りながら仕事を進める職員【プロ意識】

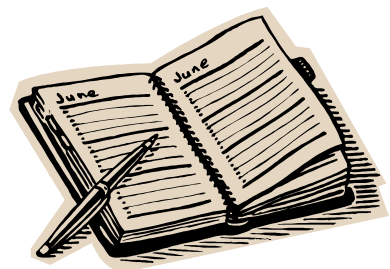
- * 仕事と関連づけて時代や社会の動きを敏感につかむ ⇨ 『幅広い視野』
- * 仕事に関連する専門的な ⇨ 『知識習得・情報収集』
- * 仕事の社会的意義を確認し、時代の要請から離れない ⇨ 『高度な企画力』
- * 変化にすばやく対応し、機動的に対処できる ⇨ 『的確な判断力』
- * 従来の考え方や仕事の進め方にとらわれない ⇨ 『柔軟な発想』
- * 新たな仕事の目標や進め方を考え出す ⇨ 『創造性の発揮』
- * 新たな課題へ意欲的に挑戦できる ⇨ 『熱意とチャレンジ精神』
- * 仕事の将来性や全体を見通せる ⇨ 『コスト意識などの経営感覚』

■ 市民から信頼される職員【信頼】

- * 組織や担当する仕事の社会的意義などを考え、変化に流されない ⇨ 『高い倫理観』
- * 日頃から市職員としての使命感を持った ⇨ 『信頼関係の構築』
- * 組織の方針を実現できるよう関係者と ⇨ 『説明・調整する力』

■ 市民と連携協力して地域づくりのできる職員【市民協働】

- * 状況に応じて協力的な関係をつくる ⇨ 『協調性』
- * 市民の期待に市民の視点で考え仕事を進める ⇨ 『協働する力』



第3章 職員に求められる意識・知識・行動力

市民に対し良質なサービスを提供するためには、全職員が情報を共有し、共通認識のもと協力して職務を遂行しなければなりません。そのためには、職員個々がそれぞれの役割を果たすうえで求められる意識、知識、行動を次のように定め、組織全体の資質向上を図ります。

1 求められる意識

あるべき職員の姿に近づくために必要とされる意識や能力を明確にし、職員の自己啓発や職員研修等、あらゆる機会を通じて、意識高揚や能力開発に努めることとします。

市民本位の視点	常に市民の視点で考え、市民と協働し、市民満足度の向上に努める。
郷土への愛着	下野市の歴史・文化を学び、あらゆることに関心を持ち、市の発展に貢献する。
自己成長意欲	自ら向上心・向学心の意識を持ち、あらゆる機会を有効利用し成長し続ける。
チャレンジ精神	高い目標を掲げ、前例にとらわれず、改革・改善を含め、困難な課題にも積極的に挑戦する。
経営意識（コスト意識）	常に費用対効果を考え、スピード感を持って行動する。
法令遵守（コンプライアンス）	全体の奉仕者としての立場を自覚し、法令遵守するとともに、高い倫理観を持って行動する。
人材の育成	最も重要な経営資源である人を育てる意識を常に持ち続ける。

2 求められる知識

すべての職員が「職員のあるべき姿」となるには、次の知識（能力）を身につけることが求められます。

（1）職務遂行能力

接遇能力	心にゆとりを持ち、相手の立場に立って話を聞き、親切・丁寧に温かく応対し、簡潔で明快な説明ができる能力
コミュニケーション能力	相手の言いたいことを聞きだし、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる能力
文章表現力	自分が伝えたいことを、目的や場面などに応じ、適切かつ正確に文章で表現できる能力
自己啓発能力	ますます専門化、複雑化する市の業務に対応するために活用できる専門的知識、職務に必要な知識・技術を習得する能力

職場支援能力	上司や同僚への報告、連絡、相談を確実に行うとともに、職場の職員と良好な人間関係を構築して、上司がリーダーシップを発揮しやすいように職場環境の改善に貢献する能力
判断力、理解力	職務内容や上司の指示等を正確に理解し、困難に遭遇したときも状況に応じて適切に判断できる能力
行動力	失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開できる能力
状況対応能力	市政を取り巻く環境の変化や人事異動に伴う職場の変化に対応し、自らを柔軟に変えることができる能力

(2) 政策形成能力

情報収集・活用能力	社会情勢の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析及び活用する能力
課題設定能力	業務の現状とあるべき姿を適切に認識し、市民ニーズに対応するための問題解決や改善に向けた取り組むべき課題と目標を設定できる能力
企画・立案能力	広い視野、洞察力、チャレンジ精神をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮し、創意工夫を凝らして政策・方針を企画・立案する能力

(3) 職場管理能力

業務運営能力	職員の能力や経験、勤務状況、心身の健康状態等を的確に把握し、職員に業務を適切に配分し、進行管理を行う能力
マネジメント能力	リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる能力
職場環境整備能力	職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力
指導育成能力（人事評価）	部下の能力・適性を正しく把握し、能力の向上を意識した課題・業務の割振りや適切な指導助言を行い、適正な評価を行う能力

(4) 行政経営能力

進行管理能力	組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する能力
調整能力	組織目標の達成や問題の解決に向けて、横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる能力

評価能力	政策・施策・事務事業の現状を評価し、組織目標の達成に向けて、効果的・効率的な取り組み方法を検討する能力
危機管理能力	常に危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時における的確に対応する能力

3 求められる役割と必要な行動

「職員の役割・行動」の目安を次のように定め、各自がこれを的確に把握し、十分でない部分について集中して補うことで組織全体の資質の底上げを図るものとします。

階層	求められる役割と行動	特に求められる能力
部長級	<p>■ 役割 行政運営の首脳幹部として、全市的な広い視野で市長が行う重要施策の決定を補佐するとともに、所管業務を円滑に遂行するための総責任を担う。</p> <p>◆ 行動 *上位方針に基づいた組織目標や、横断的な課題・問題に対して部局職員に明確に示し、指示する。 *時代の変化を敏感に捉え、行政の進むべき方向を模索し、正しい方向と最適な方策を部局職員に明確に示す。 *全市的な課題の解決に向けた政策レベルの積極的な提案、選択、意志決定を行う。 *行政目標達成に向け部局を統括するとともに、政策の実行と成果に責任を負う姿勢を自ら示す。 *行政全体の危機管理体制の整備と対応を行う。</p>	<p>専門的な行政経営能力</p> <ul style="list-style-type: none"> * 進行管理能力 * 調整能力 * 評価能力 * 危機管理能力
課長級	<p>■ 役割 所属の総括責任者として、快適な職場環境づくり、職員の管理・育成を行い、業務遂行のために必要なマネジメント等を通して、組織力を最大限に引き出す役割と責任を担う。</p> <p>◆ 行動 *強いリーダーシップを発揮し、所属職員を牽引する。 *職場の課題や上位方針に基づいた組織目標を所属職員に明確に示す。 *組織目標実現のために推進すべき事業の積極的な提案、選択、意志決定、評価を的確に行う。 *事業の実施と成果に責任を負う姿勢を自ら示す。</p>	<p>基礎的な行政経営能力</p> <ul style="list-style-type: none"> * 進行管理能力 * 調整能力 * 評価能力 * 危機管理能力

	<ul style="list-style-type: none"> *危機管理体制の整備と対応を行う。 *市民、事業者、議会、他部署との良好な関係を保つために対外調整を行う。 *職場の活性化や、職員が快適に勤務できる職場環境づくりを積極的に行う。 *所属職員の健康管理に常に配慮し、能力、適性を的確に把握し、人材の育成を行う。 	
主 幹 ・ 課 長 補 佐 級	<p>■ 役割 主査・副主幹級等の役割に加え、管理職候補として所属長の代理役を担う。</p> <p>◆ 行動</p> <ul style="list-style-type: none"> *所属長の補佐や代理が務まるよう、自らの資質を高める。 *事業の計画的な遂行のための対外折衝、調整と進行管理を行う。 *所属長との連携の下、時には自らの判断をもって事業推進の先頭に立ち、その成果に関する責任を常に意識した行動をとる。 *絶えずグループ内職員の能力、適性を的確に把握し、適切な指導育成を行いその能力の向上を図る。 	<p>職場管理能力</p> <ul style="list-style-type: none"> *業務運営能力 *マネジメント能力 *職場環境整備能力 *指導育成能力
副 主 幹 級	<p>■ 役割 難度の高い業務をこなし、併せて、グループ内のとりまとめや課長補佐の補助をする役割を担う。</p> <p>◆ 行動</p> <ul style="list-style-type: none"> *担当業務のプロとして自覚し、培った能力や技能を最大限に発揮し業務遂行で確実に成果を生み出す。 *全庁的な課題を発見し、その解決に積極的に取り組む。 *グループ内研修を積極的に取り組み、後輩職員の指導、サポートにあたり、併せて後継者育成を行う。 *グループ内の良好なコミュニケーションづくりに努める。 	<p>政策形成能力</p> <ul style="list-style-type: none"> *情報収集・活用能力 *課題設定能力 *企画・立案能力
主 査 級	<p>■ 役割 定型的な業務に加え、非定型的な業務や困難業務執行の中心的役割を担う。</p>	<p>専門的な職務遂行能力</p> <ul style="list-style-type: none"> *職場支援能力 *判断力・理解力

	<p>◆ 行 動</p> <ul style="list-style-type: none"> * 新たな業務や困難業務に対しても積極的に対応する。 * 所属内の課題を発見し、その解決に積極的に取り組む。 * 後輩職員の指導及びサポートを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> * 行動力 * 状況対応能力
主 事 級	<p>■ 役 割</p> <p>主に所管の定型的な業務の確実な執行役を担う。</p> <p>◆ 行 動</p> <ul style="list-style-type: none"> * 担当業務を習熟し、正確、迅速に処理する。 * 担当業務の課題を発見し、その解決に積極的に取り組む。 * 市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応し、市民からの信頼を得る。 	<p>基本的な職務遂行能力</p> <ul style="list-style-type: none"> * 接遇能力 * コミュニケーション能力 * 文書表現力 * 自己啓発能力



第4章 人材育成の施策（人事育成の環境整備）

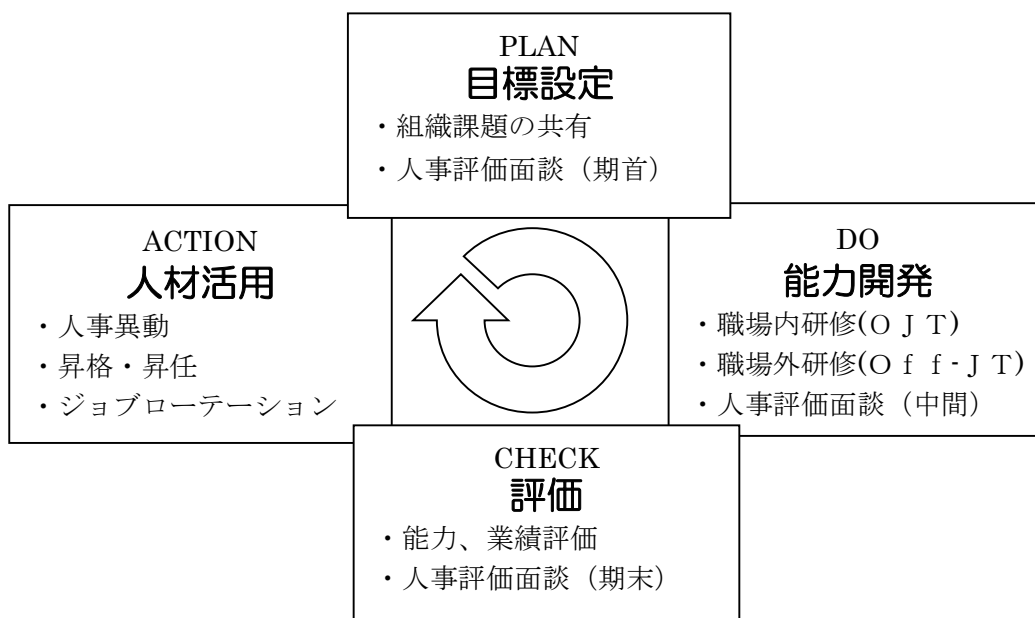
人材育成は職員が退職するまで続くもので、各年度において、目標設定、能力開発、評価、人材活用といった「人材マネジメントサイクル（PDCAサイクル）」をまわしながら育成と成長を図る必要があります。

まずは、自らが「求められる役割・行動」とそのために「求められる能力（意識・知識）」をしっかりと把握し、どのような行動をとることがその能力の発揮につながるのかを理解することが大切です。そして行動特性を意識した取組を日々の業務の中で積極的に実践し、それらを丁寧に振り返ることで、その後の行動変容につなげます。

職員は中長期的な視点をもって、この「人材マネジメントサイクル」を繰り返すことで、「職員のあるべき姿」を目指して成長を重ねていきます。

また、本市では平成28年度より人事評価制度を本格導入しており、能力評価と業績評価からなる人材育成型の人事評価制度を実施しています。人材育成の施策の一つとして人事評価を実施することで、職員は自身の役割や意識、能力をどのように伸ばし成長すれば良いか、その方向性を確認し共有することで育成を図っていきます。

人材マネジメントサイクル（主な取組）



1 人材マネジメントサイクル

(1) 目標設定 (PLAN)

目標設定は、当該評価期間において職員が果たすべき役割を明確化・共有化するため目に見える形にするものです。上司は目標設定にあたり、組織目標との整合性や業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に設定するよう指導するほか、育成の観点をもって、部下のやる気を引き出すようなコミュニケーションを図ります。

■課題・目標の共有

所属長は、設定した組織の重点課題や組織目標を、各所属等の目標として、所属職員に意識させます。そのために、職場ミーティングの実施や、目標を示した書類の供覧、掲示など、所属の状況や目標の性質に合わせて、より効果的に周知を図ります。

■目標設定

職員は、共有した重点課題や組織目標をもとに、職員一人一人が自身の役割に応じた目標を設定します。その際は、行動特性を参考にして、自分の苦手なことや不足している部分も目標に組み込みます。そして目標に向かって努力することで自身の成長につなげていきます。

■人事評価面談 (期首面談)

目標設定の際には、必ず上司と部下で目標設定面談を実施し、目標内容の確認と必要に応じた修正、また業務へのモチベーションを高めるためのコミュニケーションを図ります。

■評価基準の明確化

制度の透明性を高めるため、評価基準等について具体的な行動例を示し、職員にわかりやすく周知します。

(2) 能力開発 (DO)

能力開発は、職員一人一人が自らの役割を果たし、市民サービスを維持向上していくため、個々の能力を最大限に引き出すことです。職員は目標達成や必要な能力向上のため、主体的に能力開発に取り組むことが大切です。

能力開発を効果的に進めていくため、職場での職場内研修 (OJT) や自主研修 (自己啓発) を支援するとともに、職場外研修 (Off-JT) の内容を充実します。

■職場内研修 (OJT)

職場の所属長やリーダーがある特定の所属職員の啓発、向上を意図して、計画性をもって仕事を通じ個別に指導し育成することを基本とする研修で、能力開発の根幹なす中心的な手法です。実施マニュアルにより、OJTの進め方や意義、重要性、指導・育成の方法についての理解を高め、職場実践に学習的・教育的要素を加味し、組織の中に効果的なOJTの定着を推進します。

◎メンター制度

新規採用職員が、気軽に相談する若手中堅職員をもち、仕事についての助言や心理・社会的サポートを受けることにより、見識・組織内ネットワークを広げるとともにキャリア形成の助

けになることを目的として取り組みます。

■職場外研修（Off-J T）

職員を一定期間日常の仕事から離して行う研修で、長期的視野に立って身につけておくべき知識や技能を習得するうえで非常に重要です。職場外研修としては、小山地区研修協議会主催研修や栃木県市町村振興協会主催研修、市町村アカデミー研修等の集合研修、あるいは他自治体等に学ぶ派遣研修や交流研修等があります。

◎集合研修のメリットを活かした効果的なカリキュラムづくりの充実

受講者の相互啓発を通して、視野の拡大や自分の欠点の確認等ができるよう、研修の成果を職務実践を通じて仕事の成果までつなげられるよう、効果的で魅力ある研修カリキュラムの充実に努めます。

◎派遣・交流研修の推進

他自治体職員等との交流を通じ、異なった環境で情報収集や視野の拡大等を行うことで環境の変化に対応できる職員の育成を行います。

◎独自の研修の充実

社会環境の変化に伴うさまざまな行政課題に対応するため、時代に即した独自の研修メニューを検討していきます。職場内研修（O J T）をより有効に推進するためには、管理監督職員の管理指導能力の向上が重要となります。当該職員対象のマネジメント力向上研修や能力開発研修を行い、本市にふさわしいリーダーを育成します。

■自己啓発

職員としての能力開発は基本的には職員各人の責務であり、能力向上の基本は職員の主体的な努力にあります。変化の時代に対応するためには、職員が積極的に能力を開発・向上させようとする意欲が必要です。

◎自己啓発活動の支援制度

能力開発・向上に自ら取り組む職員を支援し、活力ある職場環境づくりを推進します。

自己啓発の目標として資格取得を目指す職員を支援します。

eラーニングや通信教育講座等自ら学べる研修機会の提供を行います。

■自主的研究グループへの支援

職員の自己啓発を支援するため、学習会、職員相互の交流等を通じて能力開発に自ら取り組むきっかけになる機会を提供するほか、自主的研究グループへの会場や教材・運営費を支援します。

(3) 評価 (CHECK)

人事評価は、職員の執務について勤務成績の評価を行い、これを職員の能力開発や指導育成の指針とするものです。職員の意欲と組織としてのパフォーマンスを高めるため、能力・業績を重視した人事制度の充実を図る必要があります。

■能力評価・業績評価の実施

能力評価と業績評価からなる人材育成型の人事評価制度を引き続き実施します。

■自己評価・複数評価の実施

職員自身が自己評価を行うとともに、複数の評価者による評価を引き続き実施します。

■面談による評価結果の開示

評価者と被評価者との面談を行い、職員の主体的な努力の動機づけとなるよう、職員の育成に活用するとともに、評価の納得性を高めます。

■評価者研修等の実施

制度を有効に機能させるため、評価基準の統一化に向けた評価者研修を行います。合わせて、部単位で構成する部内調整会議の運営の支援を行います。

■苦情・相談体制等

人事評価制度及び評価に関する苦情、相談に対応するため、制度について職員にわかりやすく周知します。

(4) 人材活用 (ACTION)

人事評価に応じた昇任・昇格、又は給与等処遇への反映（勤勉手当の成績率への反映）や活用を行い、頑張る職員に報いるとともに職員が求められる職員像で示しているような資質を身につけられるよう人事異動を行います。また、若手職員を中心にジョブローテーションを行います。

■人事評価結果の給与等への反映

意欲を持って仕事にあたり、能力を発揮して実績を上げている職員に対しては、その頑張りに対して報いるために、人事評価の結果を用いた処遇反映として昇給や勤勉手当等に反映・活用します。

■自己申告制度の推進

職員の適材適所の配置を一層推進するため、自己申告の活用を図ります。

■育成型人事ローテーションの推進

若手職員（35歳以下）の職員について、事務系、事業系など複数の分野（職務）でジョブローテーションを行ない、職務適性を確認するとともに、幅広い視野と職務遂行能力を持つ人材を長期的な視点に立って育成を図ります。

中堅職員について、職員の適性を活かし、能力を最大限発揮できるように、これまでの経験や意欲等を重視した人事ローテーションを実施し、職務の専門性への対応を図ります。

■人事交流の推進

職員の能力開発や幅広い知識の習得を図るため、県・他市町等との人事交流を推進します。

■女性職員の管理職への登用

女性職員について、意欲と能力のある職員を登用するため職域の拡大を行い、管理職への積極的な登用を図ります。

■グループ制の強化

職員数が年々減少し、少数精鋭の組織体制を確立する観点から、グループ制の利点を大いに活用し、グループ間の応援体制の充実を図るとともに、増加し困難度が増す行政課題に対応していく必要があります。

2 各種人事制度

「人材マネジメントサイクル」を支えるためさまざまな人事制度に取り組みます。

■希望降任制度の推進

健康上の理由や家庭の事情により職責を果たせない場合等に、本人の希望により降任できる制度を推進します。

■複線型人事制度の導入

多様化、高度化する行政ニーズに迅速かつ効果的に対応するため、従来型のキャリアパス（職能資格制度）と並行して、特定の分野で専門的に業務に従事する職員（エキスパート職員）を配置する複線型人事制度の導入を検討します。この制度により、職員の働き方の選択幅を広げ、職員のやる気と向上心を高め、組織全体の専門性の向上を図ります。

■多様な任用形態の人材活用

◎再任用職員

公的年金支給開始年齢の段階的引き上げに伴い、雇用と年金の接続を図るため、定年退職した職員をフルタイムまたは短時間勤務の形態で、幅広い職域へ配置していきます。

また、職員として培ってきた知識や経験、技術を発揮できるよう、過去に経験した業務を中心として業務に従事します。

◎任期付職員

専門的な知識経験を有する者を一定の期間活用することが必要な場合を限った業務、一定期間内に終了が見込まれる業務、又は市民サービスの提供体制の維持・充実のために、定められた職務・職責の範囲の中で業務に従事します。

◎会計年度任用職員

地方公務員法が改正され、臨時・非常勤職員の任用のあり方を明確にするため令和2年度より「会計年度任用職員」が新たに導入されました。会計年度任用職員は、業務を効率的に執行するため事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務に従事します。

■職員の健康管理

職員が、自分の能力を発揮し、良い仕事をしていくためには、「健康」は最も大切な資源です。そのためには、職員一人一人の心身の健康管理として、健康診断や保健指導、産業医健康相談、ストレスチェック、産業カウンセラー相談等をリンクさせ、職員の健康の保持増進に努める必要があります。

また、近年、社会情勢の目まぐるしい変化や価値観の多様化等に伴い、ストレスの増大が課題となっており、精神面での健康管理（メンタルヘルスケア）の重要度が増えています。

なお、万が一職場の同僚が疾病により休業した際には、早期に職場復帰できるよう周囲の職員が協力し合い、復帰できる環境づくりが必要となります。

■働き方の見直し

近年、高度化・複雑化が進む行政需要に対応するため、職員一人一人にかかる負担が高まりつつある中、ワーク・ライフ・バランスの重要性についての意識が高まっており、価値観やライフスタイルの多様化とともに働き方に対するニーズも多様化しています。

育児や介護、傷病など私生活での負担を抱える職員には仕事面での負担軽減が必要であり、同時に同僚の職員に仕事面で過度に負担がかからないよう、すべての職員が仕事と私生活を両立し、健康的な生活ができるよう取り組んでいく必要があります。

それには、職場内での理解と助け合いだけでなく、人事制度の適切な運用や、意欲ある職員がいつでも能力向上の機会を得られるようにするなど、多方面から支援していく必要があります。また、このような環境を定着させるためには、管理職自らがワーク・ライフ・バランスの取組を率先して行うなど、他職員の模範となる必要があります。

■ハラスメント対策

ハラスメントにはさまざまなものがあります。

セクシャル・ハラスメント（性的いやがらせ）は、職場での性的な言動により職場環境に害を与えること、またはその性的な言動に対する職員等の対応により当該対応を行った職員等に対して不利益を与えることです。

パワー・ハラスメントは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。」と概念が規定されています。

これら以外のものも含め、ハラスメントは、それを受けている職員のやる気やパフォーマンス、ひいては職場全体の能率にまで悪影響を及ぼすとともに、被害者が精神や身体の健康を害する場合もあります。ハラスメントにかかる問題については、個人の問題ではなく、職場全体の問題として捉え、職員一人一人がお互いを働く仲間として尊重しあうことが大切です。

また、実際にこれらのハラスメントが起きてしまった場合には、所属長、総務人事課に相談することができます。また、市役所内部の窓口に相談しにくい状況を勘案し、外部相談窓口の設置も検討します。



第5章 人材育成を進めるにあたっての役割

1 職員の役割

■自分の能力・適性を知る

*自らの職務行動を謙虚に振り返り、自己の能力や適性を知ること、新たな自己啓発目標の発見や確認に努めることが大切です。自己の適性を踏まえて、能力をどう伸ばすか、能力をどう活かすか、そのために何をすべきかを常に意識して職務に取り組む必要があります。

■自己のキャリアデザインを描く

*能力の開発・向上を効率よく進めるために、自己の能力や適性をどの分野でどう活かしていきたいかの将来像を描き、自己啓発に取り組む必要があります。

■自己啓発で自分を高める

*今は、自分の得たい知識や能力を自分で身につけていく時代です。

時代の変化や状況の変化に敏感に対応できるだけの知識や能力を養うためにも、自らの意欲を高め、自己啓発に努力していく必要があります。

■互いに高めあう

*職場は能力開発・能力向上にとって最も効果的な場所です。

協力・協調し合って職務を遂行する連帯感の醸成とともに、活発な意見交換や議論を通じて、職員相互が高めあう環境づくりに努める必要があります。

■自己の健康を管理する

*自らの能力を発揮し、前向きにいきいきと仕事を遂行するためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。日頃から自己の健康管理に努める必要があります。

2 管理監督者の役割

■職員の指導育成、能力開発・向上、能力活用を図る

*仕事の管理を通して職員を積極的に指導育成することは、職員の能力開発・向上にとって大きな意味を持ちます。職員の能力開発・能力活用の観点から仕事の割り振りやグループを決定し、現在の能力や将来伸ばしていくべき能力に配慮しつつ、現時点でどのような指導育成策が必要かを見極めて、熱意を持ち的確な指導・助言を行う必要があります。

■人を育てる職場風土を醸成する

*職場の体質や雰囲気は、職員の能力開発・向上への意欲に大きな影響を及ぼします。

職員が相互に協働意欲を高め啓発しあう職場風土を醸成し、職場に誇りを持つことが大切です。管理職の仕事への熱意、姿勢や職員の能力開発・向上について理解し配慮する必要があります。(管理職は時には課員を誉めて伸ばすことも必要です。)

■コンプライアンス意識の徹底

*すべての職員が公務員としての高い倫理意識を持ち、コンプライアンス意識を再認識して行動することが重要であり、そのためには、雰囲気明るく、職員間の人間関係も良好で、意見が言いやすく、情報の交流が活発な風通しの良い職場環境づくりを心がける必要があります。

■職員の能力・適性を知る

*職員の能力や適性を客観的に知ることは、職員の能力開発・向上を進める上で大切です。人事評価の面談はもとより、仕事をしているときなど日頃からあらゆる機会をとらえて職員とのチャンネルを開きコミュニケーションを確保し、常に職員の状況の把握に努める必要があります。

■職員の心身両面の健康を管理する

*職員の心身両面の健康を保持していくためには、職員の健康管理が大切です。職員の定期健康診断の受診確認やストレスを抱える職員の早期発見に努める必要があります。

3 総務人事課の役割

■全庁的な状況の把握に努める

*職員の人材育成の推進者として、職員の意識や職場の状況の把握に努め、人材育成に関する取り組みや研修内容が効果的に機能しているか常にチェックしながら、情報提供（メニューの提供）の支援を行うとともに、施策の見直しや充実を図ります。

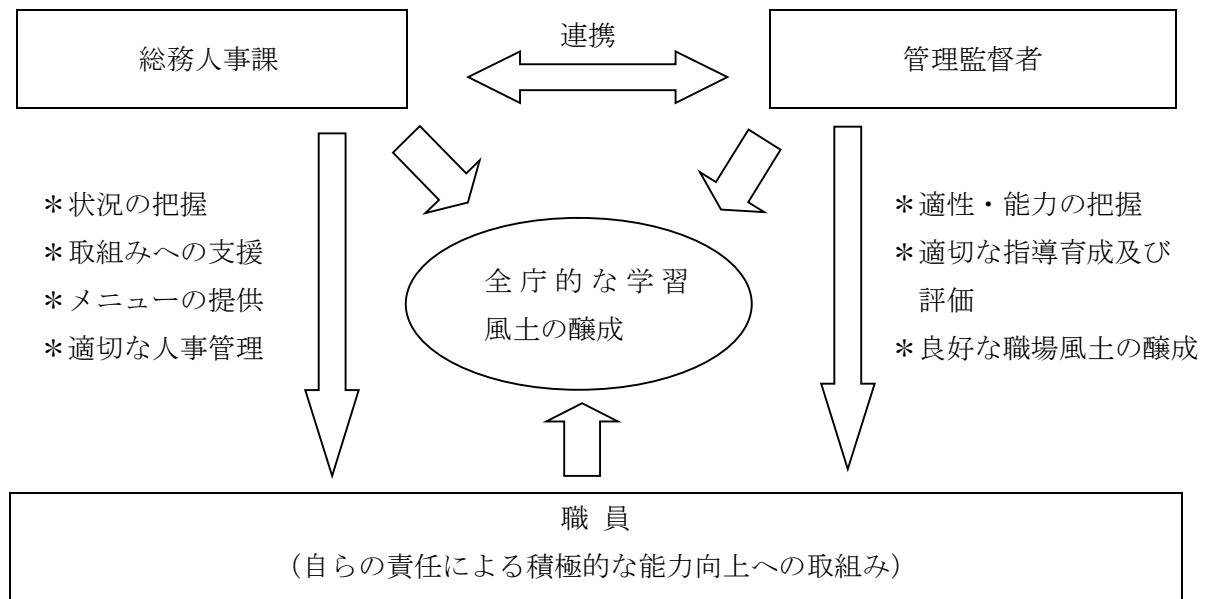
■課題の把握と解決策の検討

*社会経済状況の変化や組織の状況の変化を敏感に察知し、組織に求められるもの、職員に求められるものを考え、人材育成の取り組みの課題を把握し、その解決策を常に考えるとともに、人事制度全般の納得性、公平性、公正性、透明性を高めます。

■働きやすい職場環境づくりを推進する

*各職場で、また、職員一人一人が能力開発に前向きに取り組めるように、人材育成の取り組みへの理解の促進、ワーク・ライフ・バランスの推進、健康管理、執務環境管理など、働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、この基本方針を広く公表し、職員への浸透を進めます。

※人材育成の役割・連携



人材育成基本方針体系図

取組項目			具体的項目
大項目	中項目	小項目	
人材育成の基本的な考え方	職員のあるべき姿（新時代に求められる職員像）	時代や状況の変化を読み取りながら仕事を進める職員【プロ意識】	・幅広い視野 ・知識習得 ・情報収集 ・高度な企画力 ・的確な判断力 ・柔軟な発想 ・創造性の発揮 ・熱意とチャレンジ精神 ・コスト意識などの経営感覚
		市民から信頼される職員【信頼】	・高い倫理観 ・信頼関係の構築 ・説明、調整する力
		市民と連携協力して地域づくりのできる職員【市民協働】	・協調性 ・協働する力
職員に求められる意識・知識・行動力	・求められる意識 ・求められる知識 ・求められる役割と必要な行動	「職員のあるべき姿」に近づくための意識改革	・市民本位の視点 ・郷土への愛着 ・自己成長意欲 ・チャレンジ精神 ・経営意識（コスト意識） ・法令遵守（コンプライアンス） ・人材の育成
		知識（能力）の習得	・職務遂行能力 ・政策形成能力 ・職場管理能力 ・行政経営能力
		必要な行動	・専門的な行政経営能力 ・基礎的な行政経営能力 ・職場管理能力 ・政策形成能力 ・専門的な職務遂行能力 ・基本的な職務遂行能力
人材育成の施策	人材マネジメントサイクル（PDCA サイクル）	目標設定（PLAN）	課題・目標の共有
			目標設定
			人事評価面談（期首面談）
			評価基準の明確化
		能力開発（DO）	職場内研修（OJT）
			職場外研修（Off-JT）
			自己啓発
			自主研究グループへの支援
		評価（CHECK）	能力評価・業績評価の実施
			自己評価・複数評価の実施
			面談による評価結果の開示
			評価者研修等の実施 苦情・相談体制等
	人材活用（ACTION）	人事評価結果の給与等への反映	
自己申告制度の推進			
育成型人事ローテーションの推進			
人事交流の推進			
女性職員の管理職への登用			
各種人事制度		グループ制の強化	
		希望降任制度の推進 複線型人事制度の導入	

			多様な任用形態の人材活用
			職員の健康管理
			働き方の見直し
			ハラスメント対策
人材育成を進めるにあたっての役割	職員の役割		自分の能力・適性を知る
			自己のキャリアデザインを描く
			自己啓発で自分を高める
			互いに高めあう
			自己の健康を管理する
	管理監督者の役割		職員の指導育成、能力開発・向上、能力活用
			人を育てる職場風土を醸成する
			コンプライアンス意識の徹底
			職員の能力・適性を知る
			職員の心身両面の健康を管理する
	総務人事課の役割		全庁的な状況の把握に努める
			課題の把握と解決策の検討
			働きやすい職場環境づくりを推進する