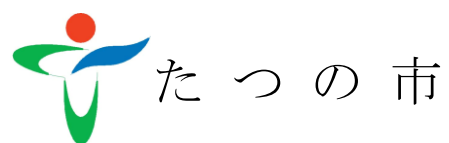


# たつの市人材育成基本方針

平成28年2月策定



# 目次

はじめに	1
第1章 改訂の趣旨と人材育成の基本的な考え方	2
1 改訂の趣旨	
2 人材育成の基本的な考え方	
第2章 たつの市の現状と課題	4
1 組織運営・職場管理について	
2 研修体制について	
3 人事管理・評価について	
第3章 求められる職員像	9
第4章 人材育成の方策	10
1 生き生きした職場づくりを目指して	
2 個性を尊重し能力を伸ばす研修を目指して	
3 人事管理システムの構築を目指して	
第5章 人材育成の効果的な推進	15
1 職員の役割	
2 人事評価制度の確立について	

## はじめに

現在、わが国は、地方分権社会の新たなステージとして地方が独自性・独創性を発揮し、急速に進む人口減少を克服するため、地方創生に向けた本格的な取組を始めました。

本市においても、本年度、「雇用創生」「人口還流」「若者未来」「地域活力」の4つの基本目標を掲げた「たつの市まち未来創生戦略」を策定するとともに、播磨科学公園都市を核とした定住自立圏構想の中心市宣言を行い、輝く未来を見据え、大いに飛躍していくための第一歩を踏み出しました。

そして、これからの10年を「挑戦の10年」と位置付け、「住み続けたいまち たつの」、「住んでみたいまち たつの」の創生に向けて、全ての職員がしっかりとリーダーシップを発揮し、市民の皆様や各種団体の方々と協働しながら、市民満足度の高い様々な施策を実行していかなければなりません。

人材育成においては、平成18年に人材育成のマスタープランとして「たつの市人材育成基本方針」を策定し、これまで研修事業の充実や人事管理システム等の改革により積極的に職員の育成に取り組んできましたが、多様化・複雑化する行政課題に迅速に対応し、新たな施策を進めていくためには、「たつの市」の職員として強い自覚と誇りを持ち、職務に対して真摯に取り組むとともに、失敗を恐れず柔軟な発想を持って果敢に挑戦していくことのできる人材を育成していくことが必要不可欠です。

そこで、こうした状況を踏まえ、的確で迅速に対応できる能力を持ち、市民に信頼される職員を更に育成していくため、この度、「たつの市人材育成基本方針」を改訂しました。

改訂した基本方針では、これまでの人材育成の基礎である「自立した個性ある職員」を着実に継承しながらも、求められる職員像や人材育成の方策を見直すとともに、職員等に求められる役割を具体的に示しています。

職員におかれましては、自分自身が「たつの市」を支える重要な人材であることの自覚を持つとともに、市民からの期待にしっかりと答えていく義務があることを強く認識していただき、この改訂した「たつの市人材育成基本方針」を新たな人材育成の方針として十分に理解した上で、さらに職員一人ひとりが全力を尽くし「たつの市」のきらめく未来を切り拓いていくことを期待します。

# 第1章 改訂の趣旨と人材育成の基本的な考え方

## 1 改訂の趣旨

本市は、政策戦略である「第1次たつの市総合計画」、経営戦略である「たつの市第1次行政改革大綱」、「集中改革プラン」を策定するとともに、人材戦略として、平成18年7月に人材育成のマスタープラン「たつの市人材育成基本方針」を策定しました。本市は、これまでこの基本方針に基づき、自立した個性豊かな職員を育成するため、「生き生きした職場づくり」、「個性を尊重し能力を伸ばす研修」、「新人事管理システムの構築」等の視点から、管理職の目標管理制度の導入、カフェテリア型研修の積極導入、昇格試験の改革等の取組を実施し、人材育成に一定の成果をあげてきました。

しかしながら、平成28年2月現在、基本方針の策定から既に9年が経過し、その間、地方への事務の権限移譲、人事評価制度の義務付け、女性の更なる活躍促進等、全国的に地方自治体を取り巻く状況は目まぐるしく変化し、今、まさに、「まち・ひと・しごと創生法」の施行により、地方自治体は、地域のあらゆる資源を活用し、人口減少を食い止めるための「地方創生戦略」を策定し、様々なアクションプランを実行していかなければならない時代となっています。

そこで、今回、「たつの市人材育成基本方針」についても、基本的な方針を継承しつつ、求められる職員像や方策を新たな課題や時代のニーズに沿った内容に改め、今後この方針に基づいて、市民の期待に応えることのできる人材の育成を推進していきます。

## 2 人材育成の基本的な考え方

### (1) 人材育成基本方針の意義

本市は、市制施行からこれまで新たたつの市としての一体感の醸成と調和を図るまちづくりを進めてきました。施政方針では、節目である平成27年度を「ふるさと創生元年」と位置づけ、今後10年を、「挑戦の10年」として、新しいステージに向かって課題解決にスピード感をもって取り組むことが示されています。

今後、様々な課題に対して、本市の実情に応じた独自性と独創性のある施策を打ち出すとともに、策定された本市の地方創生戦略に基づく新たなアクションプランを実行していくため、職員全体の資質向上はもとより、画一的な思考から脱却できる「個性」を持ち、責任を持って自らが判断し実行できる「自立」した人材が必要不可欠で、こうした優秀な人材を育てていくには、「人材育成」を戦略的に取り組まなければなりません。

たつの市人材育成基本方針は、このような認識に立ち、本市の人材戦略として策定するものであり、人材育成のマスタープランとなるものです。

## (2) 人材育成の基本姿勢

### ① 個性のある人材を育てる

本市は、これまで「個性あるまちづくり」、「個性ある政策」を企画立案し、実行するために「個性のある人材」を育成することを人材育成の基本としてきました。

全国的に「地方創生」への動きが本格化する中、魅力的な地域資源を生かしたまちづくりの実現に向けて、自治体間でその手腕が問われる時代を迎えており、市民の皆様が住み続けたい、更に住んでみたいと実感できる、「ふるさと たつの」とするためには、今まで以上に「個性」というキーワードが重要となってきました。

前例踏襲から脱却し、さらなる「進化」と「変化」を遂げる市政を実現するためには、職員一人ひとりの独創性のある発想によるまちづくりが必要不可欠であることから、「個性のある人材」の育成を引き続き推進していきます。

### ② 自立した人材を育てる

本市は、合併時より職員定員適正化計画に基づく職員の削減に取り組み、職員一人ひとりの負担も増えてきています。

また、市民のニーズは、地方分権の進展や少子高齢化、人々の価値観の多様化などに伴い常に変化しており、そうした様々な市民ニーズに応えるためには、限られた資源で最善の判断を下し、責任を持って業務を行う必要があります。

加えて、施政方針でも示されているように、地域の課題を市民自らが主体的に解決するまちづくりを市民と手を携えて取り組んでいくには、職員の市民に対するリーダーシップやコミュニケーション能力も望まれるところです。

こうした状況の下、これまでも増して職員の資質向上は必要不可欠なものであり、その中でも職員一人ひとりが自立して様々な課題に柔軟に対応する能力は、とりわけ重要なものと考えことから、「自立した人材」の育成を推進していきます。

## 第2章 たつの市の現状と課題

「人材育成基本方針」の策定に当たって、平成27年8月に実施した職員アンケートの結果を踏まえ、「組織運営・職場管理」「研修体制」「人事管理・評価」の3点から、本市の現状と課題を整理しました。

### 1 組織運営・職場管理について

#### (1) 業務量や職員の配置

本市では、平成17年から平成27年までの10年間を計画期間とする職員定員適正化計画に基づき、職員数の削減を積極的に実施してきた結果、平成27年4月1日までに職員数が224人減少しました。一方、市が担う業務自体は増加し、この10年で職員一人当たりの業務負担は増加してきています。

アンケート結果においても、業務量とそれに対する人員配置についての質問では、「業務量が多い」の回答が約58%、「人員が少ない」の回答が67%と高い数値となっており、その他の質問でも、「業務が忙しい」を理由としている回答が多い結果となりました。

特に保育士・幼稚園教諭では、どちらの質問も約80%を占めており、部署によって差が大きい結果となっています。

こうした状況下において、職員一人ひとりの能力の向上、効率的な組織運営のために必要な管理職のマネジメント能力の向上は、より一層求められるものであり、更に強化していく必要があります。

職員数の推移（各年4月1日現在）

単位：人、%

年 度	H17年	H18年	H19年	H20年	H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年
定員適正化計画目標職員数	900	880	872	849	829	770	759	744	730	714	700
実職員数	900	880	868	832	798	769	739	727	707	687	678
対前年増減数	—	▲ 20	▲ 12	▲ 36	▲ 34	▲ 29	▲ 30	▲ 12	▲ 20	▲ 20	▲ 9
対H17年増減数	—	▲ 20	▲ 32	▲ 68	▲ 102	▲ 131	▲ 161	▲ 173	▲ 193	▲ 213	▲ 222
対H17年削減率	—	▲ 2.2	▲ 3.6	▲ 7.6	▲ 11.3	▲ 14.6	▲ 17.9	▲ 19.2	▲ 21.4	▲ 23.7	▲ 24.7

※職員数は、特別職及び医療職を除く。

※西はりま消防組合設立（平成25年4月1日設立）に伴う消防職員の退職は考慮しない。

#### (2) 職員の年齢階層の変化

本市では、職員定員適正化計画により新規採用職員の人数を抑制してきたことによって年齢構成の偏在が生じています。年齢構成は、30歳未満の職員が10.1%、30歳台の職員が22.7%、40歳台の職員が35.0%、50歳台の職員が32.2%となっており、若年層職員の割合が低くなっています。

こうした状況から、将来的に円滑な組織運営を行うには、特に30歳未満の若手職員の早期の資質向上が求められ、重点的に育成していく必要があります。

また、職員の割合が最も高い40歳代前半の世代についても、今後の市政の中核を担う世代として一層の資質向上が求められます。

### (3) 職場の雰囲気

職場の雰囲気や協力体制についてアンケートを実施したところ、80%以上が「職場の雰囲気もよくコミュニケーションや協力体制がとれている」と回答しており、「全くできていない」との回答は1%前後との結果が出ています。この結果から、現状において職場の雰囲気はおおむね良好であることが見受けられます。

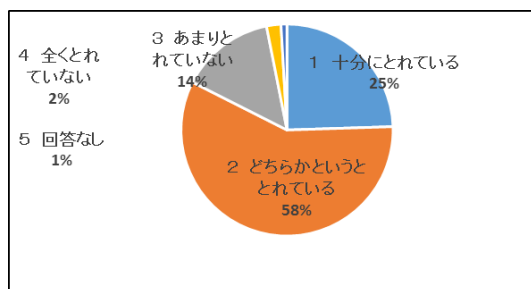
また、現在の業務にやりがいを感じているかの質問については、約80%がやりがいを感じており、やりがいを感じている理由に「職場のコミュニケーションが円滑である」との回答が上位であることから、職場の雰囲気と仕事へのやりがいとの相関性が見出されます。

しかし、アンケートでは、「人間関係」や「コミュニケーション不足である」ことを理由にやりがいが感じられないとの回答も少数ながらあり、他にも職員として求められる能力の質問では、「上司や部下に適切な連絡、報告を行い、業務を円滑に進めることができる能力」が50%以上の回答を占める等、職員の間において職場内のコミュニケーションが非常に重要な要素であることが確認できました。

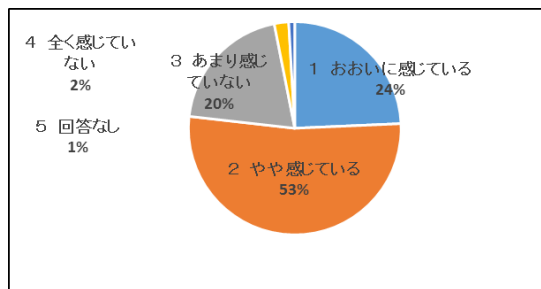
このことから、引き続き生き生きとした職場づくりを目指し、職場の雰囲気を一層醸成していくことが重要であると考えます。

#### アンケート結果

あなたの部署では上司と部下の間でコミュニケーションがとれていますか。



あなたは、現在の業務にやりがいを感じていますか。



### (4) 職員の健康管理

職員が持てる能力を十分に生かし、意欲を持って業務を行うためには、職員自身が健康であることが重要となります。アンケートにおいて、「業務や職場にストレスを感じることもあるか」の質問では、「体調に不調を感じるほどある」が6%、「いつも感じる」が23%、「ときどき感じる」が56%とストレスを感じている職員が非常に多い結果となりました。今後の職員の健康保持のため、職員研修等による職員自身の健康への意識の向上や組織マネジメントの強化等、健康管理に対する取組を今まで以上に行っていく必要があります。

特に、メンタルヘルスについては、ストレスチェックの体制整備等、ストレスを感じている職員に対する組織的なケアが可能となる職場環境が必要です。

(5) 男性職員と女性職員の違い

ジェンダーフリーな職場環境づくりについては、これまでも人材育成の方策のひとつとして取り組んできましたが、現在、国を挙げて積極的に推進されているところです。

アンケートにおいて、「男女の処遇の差」についての質問では、平成18年に実施したアンケートと比較すると、前回は「かなりある」、「いくらかある」が合わせて48%に対して、今回は「かなりある」、「いくらかある」が合わせて36%と処遇の差を感じている職員は少なくなってきました。「どういう面で処遇に差があるか」についての質問では、男性は「業務分担」が約80%を占めているのに対して、女性は「昇任・昇格」が約50%で一番多く、男女間で意識の差が大きいことが見受けられました。

また、「将来昇格したいか」との質問でも、「昇格したい」との回答が男性の63%に対し、女性は43%となっており、女性職員のキャリアプランに対する意識を向上させていく必要があります。

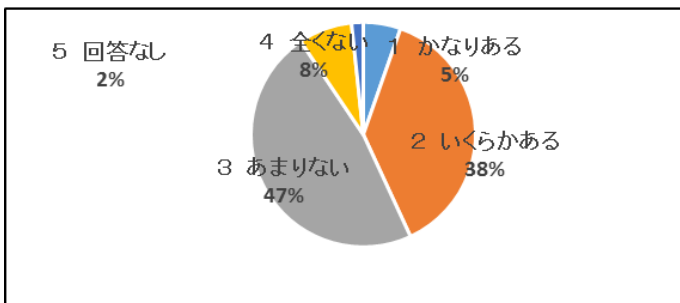
一方、女性が活躍できる職場を推進するため有効と思われる取組に対する質問では、男女ともに、「職場の上司や同僚の理解が得られる環境づくり」や「配偶者や家族の理解や協力が必要」等の回答が多く、女性が働くことに対する理解が、依然として職場や家庭に浸透していない課題が見られます。

こうした課題を解決するため、管理職が中心となって女性職員が十分に能力を発揮できる環境づくりの構築や男女それぞれに女性が働くことに関する意識の改革が必要です。

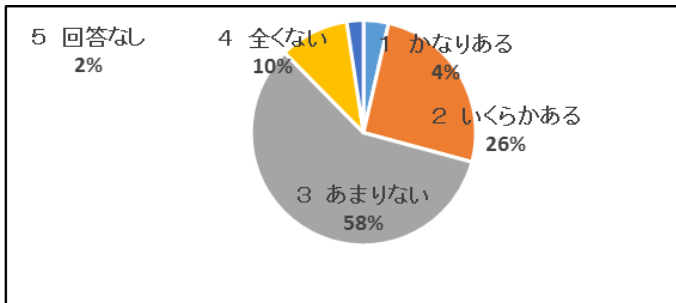
**アンケート結果**

男性職員と女性職員の処遇に差があると思いますか。

男性

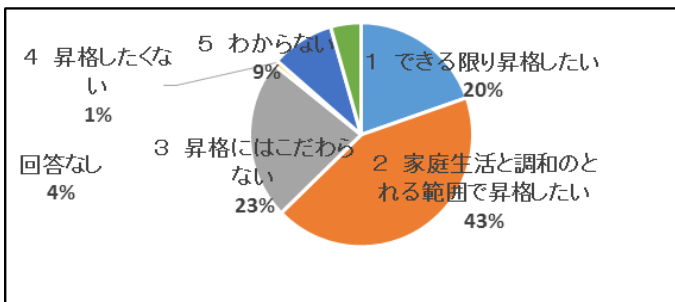


女性

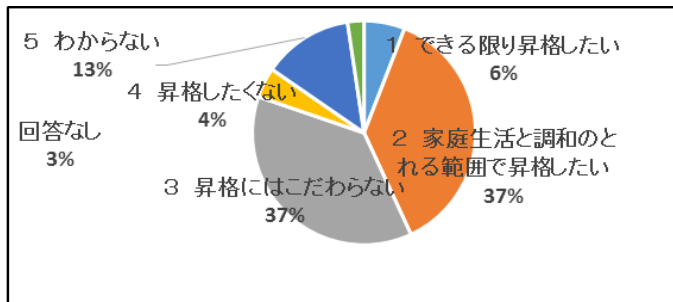


将来の昇格についてどう思いますか。

男性



女性





## 2 研修体制について

### (1) 積極的な研修参加

研修の参加についてのアンケート結果は、参加しているとの回答が約75%となっており、おおむね研修についての配慮はされている結果となっています。しかしながら、参加していない職員については、その理由として「業務が忙しく研修に参加できない」との回答が多く、できるだけ参加しやすい環境を整備することが課題です。

また、研修の内容については、前回のアンケートと同じく専門研修を希望する回答が多いことから、部署ごとのニーズに応じた専門的な能力を向上させる研修の充実も必要と考えます。

### (2) 能力開発の有効手段

職員の能力開発の有効な手段の質問では、自己啓発、職場での実務経験、上司や先輩の指導・助言が多数を占めており、これらは職員の能力開発に重要な手段であるとの結果が出ています。

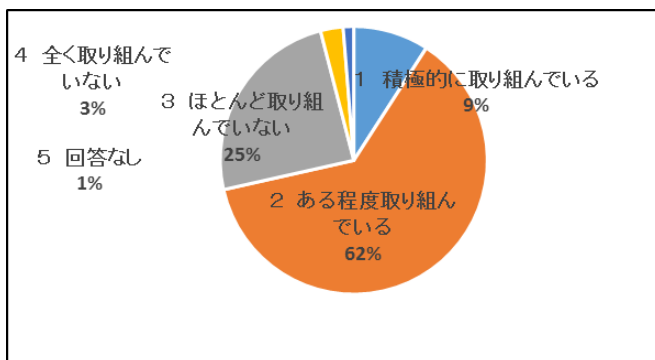
しかしながら、一方、アンケート結果では自己啓発を「ほとんど取り組んでいない」、「全く取り組んでいない」が合わせて28%、職場研修（OJT）の取組状況は「行っていない」「あまり行っていない」が合わせて34%となっています。

特に、職場研修（OJT）を実施していない理由については、「実施する職場の雰囲気がない」や「ノウハウがなく定着しない」等、職場研修に対する意識や必要性が十分認識されていない回答もありました。

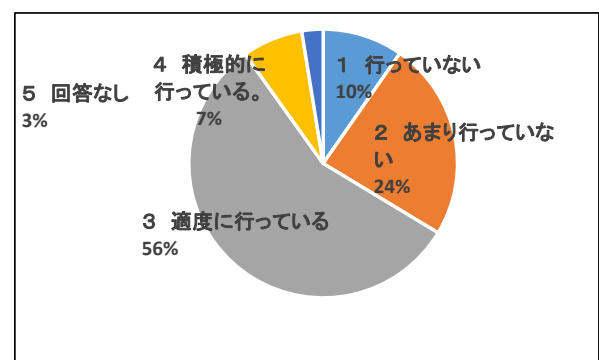
これまで、自己啓発や職場研修（OJT）の推進については、カフェテリア型研修の充実や職場研修（OJT）マニュアルの作成等の方策を取り組んできましたが、より一層の充実に努める必要があります。

### アンケート結果

自己啓発に取り組んでいますか。



職場研修（OJT）を行っていますか。



### 3 人事管理・評価について

#### (1) 昇給・昇格について

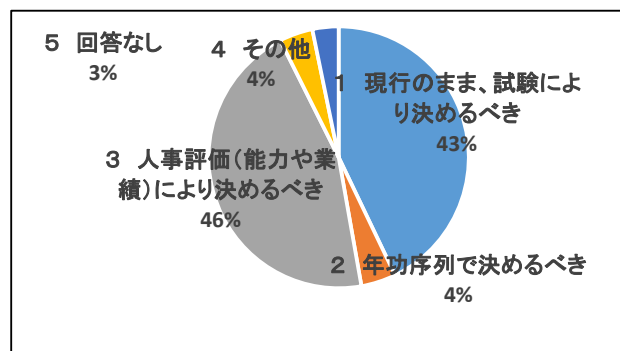
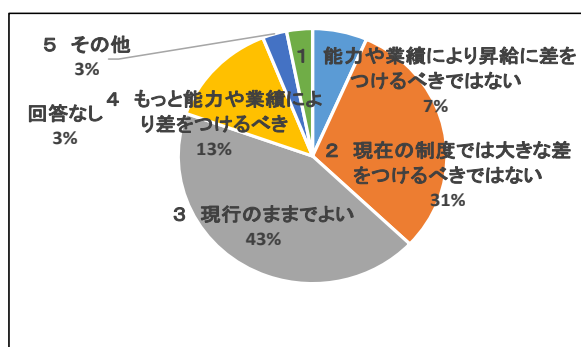
現在、昇給においては、勤務成績評定を基礎に実施していますが、アンケートにおいて質問したところ、勤務成績評定による現在の昇給については、「能力や業績で差をつけるべき」との回答が87%となっています。ただし、勤務成績評定の公平性への不安や評価基準が分からない等、現在の制度について疑問を持つ職員も一定数いる結果となっています。

アンケートでは、「人事評価により決めるべき」と「試験により決めるべき」がいずれも約45%とほぼ同率の結果となっており、前回のアンケート結果で27%あった「年功序列で決めるべき」の回答が、今回のアンケートではわずか4%と、この9年間で職員の意識は大きく変わっています。

このことから、昇給・昇格については、公平かつ分かりやすい人事評価制度の下、能力や業績により決定することが必要であると思われます。

#### アンケート結果

現在の勤務評定による昇給についてどう思いますか。 昇格はどうあるべきだと思いますか。



#### (2) 目標管理制度について

平成26年に地方公務員法が一部改正され、平成28年4月から発揮した能力と挙げた業績とをもって人事の基礎とする人事評価制度の導入が全自治体に義務付けられました。この制度は、管理職だけでなく全ての職員に対して、「能力評価」と目標管理制度による「業績評価」によって、昇給や勤勉手当に反映させるものですが、この人事評価制度については、約60%の職員が「知らない」という回答でした。

本市においては、現在、目標管理制度を管理職にのみ導入していますが、アンケートで全ての職員に導入することについての質問では、「現行どおり管理職のみ」の回答が約25%と一番多く、全体的に否定的な回答が多い結果となっています。理由については、前述の昇給・昇格についての回答と同じく、評価の公平性や評価基準が分からない等の回答が大半を占めています。

また、現在管理職に実施している目標管理制度の改善点としても、評価基準の差や評価の処遇への反映、本人への評価結果のフィードバック等が挙げられています。

以上から、人事評価制度の導入に際しては、これらの課題を改善することが求められています。

### 第3章 求められる職員像

本市が人材育成を推進していくに当たり、「求められる職員像」を明確にして全ての職員が共有することが必要です。第1章と第2章において、人材育成の基本的な考え方や本市の現状や課題について触れてきました。

人材育成の基本姿勢とした「個性のある人材」、「自立した人材」の育成や「組織運営・職場管理」「研修体制」「人事管理・評価」の現状と課題から、今後においても「求められる職員像」は、基本視点を前基本方針にも掲げていた「自立した個性豊かな職員」を継承するものとし、下記の4つを掲げました。

なお、「求められる職員像」については、必要に応じて、順次見直していくこととします。

#### ① 現場主義を徹底し、リーダーシップと協調性を持ち市民と協働する職員

複雑化、多様化している市民ニーズに応えるため、職員には、まちづくりを牽引していく強い「リーダーシップ」と高い「コミュニケーション能力」が求められています。

私たち職員は、地域の実情を熟知した上で、市民の声に謙虚に耳を傾け、市民の方々と協力し合い、共にまちづくりを進めていかなければなりません。

#### ② 柔軟な発想のもと、的確かつ迅速に責任を持って行動する職員

日々変化する様々な課題を解決するために、職員は、高度な知識に裏付けされた創意工夫を絶え間なく行い、スピード感を持って最後までやり抜く姿勢が求められています。

私たち職員は、社会の動きや時代の変化による諸問題に対して、「前例踏襲」、「現状維持」にとらわれることなく最善の解決策を見出していかなければなりません。

#### ③ たつの市職員としての誇りを持ち、自己啓発に努める向上心ある職員

「たつの市」がより一層市民から親しまれ信頼されるために、職員は、郷土を誇りに思い、市民の模範となるべき存在であることが求められます。

私たち職員は、全体の奉仕者であることを自覚し、「揺るぎない倫理感」と「高い志」を持って、積極的に自己研鑽に励み、能力向上に努めなければなりません。

#### ④ 高いコスト意識を備え、改善・改革にチャレンジする職員

厳しい社会経済状況の中、限られた財源や人材で、質の高いサービスを提供していくために、職員は、絶えず費用対効果を強く意識し、改善・改革に取り組む姿勢が求められます。

私たち職員は、コスト意識を磨き、「PDCA」を徹底し、固定概念にとらわれず、「スクラップ&ビルド」、「選択と集中」に果敢にチャレンジをしていかなければなりません。

## 第4章 人材育成の方策

第2章において、本市の現状と課題を、第3章では「求められる職員像」を掲げました。この章においては、人材育成の方策について「自立した個性豊かな職員を育てる」という基本的な視点に立ち、「職場づくり」、「研修制度」、「人事制度」の観点から整理しました。以下に掲げる人材育成の方策を組織的に取り組むことにより、人材育成を推進します。

### 1 生き生きした職場づくりを目指して

#### ① 管理職の意識改革

所属部署のマネジメント能力は、管理職に今後求められる重要な能力のひとつです。

職員の減少と業務の増加が進んでいる現状において、職員のモチベーションの低下、ワークライフバランスの乱れからなる職員の健康状態の悪化等により、職場環境が良好な状況でなくなれば、質の高い行政サービスを提供することはできません。

管理職は、分掌事務を円滑に進めることは当然ながら、生き生きした職場が人材育成において大きな役割を占めていることを認識し、「職場の雰囲気づくり」、「部下の能力開発」、「部下の健康管理」等の、職場マネジメントを行う必要があります。

人事担当課としては、管理職が人材育成を行うための制度でもある人事評価制度を全職員に導入することにより、管理職の人材育成に対する意識改革に努めます。

#### ② 健康管理の徹底

アンケート結果において、多くの職員がストレスを感じているという課題がありました。心身の健康を害すれば、本人はもとより、家族や職場にとっても大きなマイナス要因となります。職員は、日々、公私ともに生き生きして過ごすために、健康管理を徹底し、自身の身体と心の健康に留意する必要があります。

健康管理の面では、定期的な健康診断や人間ドッグの利用助成、家庭用常備薬の斡旋、健康指導等の現在実施している制度の活用を促すとともに、健康に異常があった職員に対する病院受診の指示等の制度活用後のフォローにも一層努めます。

メンタルヘルスの面では、職員一人ひとりのメンタルの健康に着目した研修を今まで以上に充実させ、職員の健康に対する意識を高めていきます。

ワークライフバランスの面では、事務事業の効率化やノー残業デーの徹底を図ります。

また、毎年の実施が義務化されたストレスチェック制度の面では、プライバシーの保護等に十分に配慮した体制を整備して実施することによって、職員自身がストレスの状態を把握し注意することを促し、「うつ」などのメンタルヘルス不調の未然防止を図ります。

以上の方策に加え、特にメンタルヘルスの面については、状況の把握に努め、状況に応じた方策を実施することで、職員が安心して健康に働き続けられる職場づくりを進めます。

### ③ ジェンダーフリーな職場環境づくり

女性が職場において活躍できる環境づくりについては、アンケートの結果からも十分に浸透していない状況です。また、昇格を望まない女性職員の割合も高い傾向があり、男女ともに意識を改革し、女性職員が十分に能力を発揮できる環境づくりを推進する必要があります。

具体的な方策として、本市で定めている特定事業主行動計画を基本として、妊娠中や出産後の職員に対する配慮、育児休業制度や部分休業制度の趣旨を徹底させて、管理職を中心に職場の意識改革を行います。

また、業務分担の見直しや代替要員の確保等を図り、育児休業等を取りやすい環境整備を行うとともに、時間外勤務の縮減や年次休暇等の取得を促進し、仕事と子育ての両立を図ります。

以上のように、女性職員が十分に能力を発揮できる環境を整え、女性職員の育成をより一層推進していきます。

また、セクシュアル・ハラスメントやマタニティ・ハラスメント等のハラスメント対策についても、研修等を活用しながら積極的に意識改革を進めます。

## 2 個性を尊重し能力を伸ばす研修を目指して

職員研修は、人材育成を行う上で基本的な手法であり、重要な役割を果たしています。

しかしながら、能力開発の基本は自己啓発にあり、積極的に「自らの能力は自らが伸ばす」という意識を持たなければ、効果的な能力開発に結び付きません。

また、アンケート結果からも自己啓発への意識を更に推進する必要があり、「自らの能力は自らが伸ばす」という意識を全ての職員にこれまで以上に浸透させ、希望に沿った研修に参加ができる環境を整備することで、職員研修の効果を最大限に生かした職員の能力開発を推進していきます。

これより挙げる5つの項目は、職員個々の希望を尊重し自己啓発を促すことを主眼におきながら、今後の戦略的な人材育成の軸としての研修を目指したものとなっています。

また、職員の学習意欲を高めるためにも、他市職員との交流や情報交換の絶好の機会である「派遣研修」を重視し、今後とも充実していきます。

### ① カフェテリア型研修の拡充

多くのメニューから自分に必要な研修を選択するカフェテリア型の研修は、前基本方針において重点的に導入し、一定の効果を上げてきました。

今後においても、カフェテリア型研修については、職員の希望と研修内容について吟味し、より魅力ある内容とするためメニューの拡大や見直しを行っていきます。

### ② 専門研修の充実

アンケート結果からも分かるように、各部署の実務に即した専門研修は、以前から各部署

からの要望も多く積極的な参加があります。

今後も専門研修については、高度な専門知識や技術を習得し、スペシャリストを養成する重要な研修として、各部署のニーズを考慮しながら研修機会の提供を図ります。

また、地域資源を活用した施策を積極的に推進するため、必要に応じて大学等と連携した研修にも取り組みます。

### ③ 階層別研修の強化

第2章1の(2)職員の年齢階層の変化についてでも挙げたとおり、この10年で職員の年齢構成は大きく変わってきており、職階級ごとの能力開発の方法についても検討する必要があります。今後は、職階に応じた職員個々の能力の底上げを図るため、職階級ごとにおける階層別研修を計画的に見直すとともに強化していきます。

特に、若年層の職員は、職務意識の向上や必要な基礎能力の習得に重点を置き、将来のたつの市を担う人材の早期育成を図ります。

### ④ 職場研修(OJT)

職員の能力開発においては、職場研修は非常に効果的です。しかしながら、アンケート結果では、職場研修(OJT)はまだ十分にできているとは言えない状況です。

今後は、「職場研修マニュアル」を基本として、各部署において職場研修(OJT)を活発化させるとともに、新任職員の円滑な職場環境への適応と職務遂行能力の早期習得を図るための「バディ制度」の拡大を検討する等、所属長を中心としたOJT推進体制の一層の強化を図ります。

### ⑤ 国・県等と連携した派遣研修

地方自治体を取り巻く環境の変化に対応するには、社会情勢を注視し、国や県の動向を迅速に捉えた上で、よりの確な施策を打ち出していくことが重要です。

そこで、積極的に国・県等へ職員を派遣し、幅広い視野や先進的な知識を習得することで、多角的な視点と柔軟な対応力を持つ人材の育成を図ります。

## 3 人事管理システムの構築を目指して

### ① 人事評価制度の導入

地方公務員法の一部改正により、平成28年4月から能力及び実績に基づく人事管理の徹底が示され、その人事管理の基礎として人事評価制度の導入が全自治体に義務付けられているため、現在実施している勤務成績評価制度から新たに人事評価制度の構築を行う必要があります。

人事評価制度とは、発揮した「能力」と挙げた「業績」を評価するもので、この評価を基に昇給・昇格、勤勉手当等に反映させるものです。

「能力評価」とは、職員の職務上の行動等を通じた能力の評価であり、おおむね10程度の項目について能力を把握します。「業績評価」とは、職員が果たすべき職務をどの程度達成したかの評価であり、目標管理制度において把握します。

アンケートの結果では、人事評価制度の導入に否定的な回答も多いですが、一方では任用や給与については客観的に公平な評価により能力や業績で決定することを求める回答も多く、人事評価制度は制度設計上、その点において改善されるものです。

今まで実施してきた勤務成績評価制度と管理職において実施されていた目標管理制度についての課題を見直し、今までより透明性、公平性、納得性をもった人事評価制度の確立に向けて進めていきます。

※具体的な内容については、第5章において記載しています。

## ② 昇格試験の実施

第2章3の(1)昇給・昇格については、「能力・業績」を重視した公平かつ分かりやすい昇格が求められている結果となりました。

現在、行政職と保育士・幼稚園教諭等の3級・4級・5級の昇格時に昇格試験を実施し、さらに、保育士・幼稚園教諭等については園長昇任試験を実施し、昇格基準の明確化や客観的な評価方法を確立してきました。

今後においても、客観的で妥当な昇格の判断基準として、昇格試験を引き続き活用し、公平・公正に昇格者を決定していきます。

なお、今後の昇格試験については、必要に応じて見直しを行っていきます。

## ③ 的確な人事異動

アンケート調査では、人事異動については職員の能力や適性を重視する回答が多く、ジョブローテーションについては基本3～5年とする回答が最も多い一方、年齢・職責や担当業務によって長短があってもよいとの回答が合わせて6割近くありました。

また、人事異動が適切かとの問いでは、「どちらともいえない」との回答が40%超と一番多く、より職員が納得できる適切な人事異動が実施できるよう、次のように改善を図ります。

### (1) 自己申告書の活用

自己申告書は、適材適所の職員配置を目的として、全ての職員に実施しています。また、自己申告書の内容についても数年ごとに見直し、改善を図っているところです。この申告書においては、制度として定着しており、人事異動を実施する上での重要な判断資料のひとつとして活用していることから、今後も継続して実施するとともに、内容については、適宜、見直しを図り、職員のキャリア形成と能力開発に活用していきます。

### (2) 計画的なジョブローテーション

採用から退職に至るまでの職員としての全期間において、職員の自発性と人事評価等を組

み入れた計画的な人事管理を推進するため、管理部門と事業部門、本庁と出先機関など、異なるセクションを幅広く経験させ、計画的なジョブローテーションの実施に努めます。

また、職員個々の能力、適性、志向等を把握し、これらを踏まえ、適材適所の人事異動に努めるとともに、複線型人事についても引き続き必要に応じて行っていきます。

### (3) 男女間格差のない人事

性別にかかわらず、職員一人ひとりが能力を発揮するためには、男女間格差のない人事の徹底が不可欠です。アンケート結果では「業務分担」や「人事異動」に男女間の格差があるとの回答が多く、より女性が働きやすい職場環境を整え、適正な人事に努めていきます。

また、管理職を中心とした職員の意識改革により、女性職員の活躍を一層推進するとともに、女性管理職の積極的な登用等、女性職員のキャリアアップについても推進していきます。

### (4) 再任用制度の活用

本市においては、平成26年度から再任用制度を導入し、定年退職を迎えた職員のうち、希望する者を再任用職員として任用しています。

再任用職員は、長年の職務によって培った豊富な経験や知識を持つ貴重な存在です。

今後、公的年金の支給年齢が段階的に引き上げられることに伴い、職員の高齢期における生活の安定を確保するとともに、豊富な知識や技術を継承するためにも、再任用職員の職員数や役割についても随時検討を行い、運用を見直しながら、再任用制度の一層の活用に努めていきます。



## 第5章 人材育成の効果的な推進

効果的な人材育成を進めていくためには、第4章における人材育成の方策を総合的に実施していく必要があります。そのため、職員、管理・監督職、人材育成担当課が、それぞれの立場でそれぞれの役割を果たしていかなければなりません。

また、平成28年4月から全自治体に導入が義務付けられた人事評価制度についても、その制度の確立に向け取り組んでいきます。

### 1 職員の役割

#### (1) 職員の役割

職員は、日々変化する状況に対応し、地域課題を解決するため、現場主義を徹底し迅速に対応する能力を養う必要があります。常に「自らが変わる」、「自らが進める」という向上心を持って、「進化」と「変革」に果敢にチャレンジし、職場の活性化の一助となるよう努めなければなりません。

人材育成の方策	職員としての役割
生き生きした職場づくり	<ul style="list-style-type: none"><li>◆よい職場環境を作るため、職場の上司、同僚等とともに、協調し、自らもその一端を担うように努める。</li><li>◆自己の健康管理を徹底し、フィジカル・メンタルともに健康で能力を発揮できる状態を維持することに努める。</li><li>◆育児休暇の取得等、女性が働きやすい環境を作るための職場内の共通理解を深めることに努める。</li><li>◆パワー・ハラスメント等のハラスメントを見聞きしたときは、個人的な問題として片付けず、職員一人ひとりが責任を持って問題提起するように努める。</li></ul>
個性を尊重し能力を伸ばす研修	<ul style="list-style-type: none"><li>◆職員としての将来の目標を設定し、その実現に向け、向上心を持って自己啓発に努める。</li><li>◆自らの特性、弱点、職階に求められる能力等を分析、理解した上で、積極的に研修を受講し、必要な能力の向上に努める。</li></ul>
人事管理システムの構築	<ul style="list-style-type: none"><li>◆人事評価の結果を参考に、自己分析し、今後の能力向上に努める。</li></ul>

#### (2) 管理・監督職の役割

管理・監督職は、人材育成と職場のマネジメントが大きな役割であり、部下に対する育成・指導の責任者であることを自覚し、職員の研修受講の促進や職場研修（OJT）の積極的な実施等、計画的に人材を育成する意識を持つことが重要です。

特に上司・先輩の職務への取組姿勢や部下に対する指導・助言は、人材育成にとって最も基本的な要素であるとともに、職場の活性化を生み出す要因ともなります。職場研修や人事評価制度を活用し、常に向上心を持った職場づくりに積極的に取り組む必要があります。

また、メンタルヘルスの観点からは、上司と部下という関係が非常にストレスを生みやすいものであることを十分に理解し、指示の出し方・内容に気を配る必要があります。管理・監督職は、ラインによるケアによって、部下の健康状態等も含め職員の状況を把握し、最大

限に能力が発揮できるような職場づくりを進めなければなりません。

人材育成の方策	管理・監督職としての役割
生き生きした職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆管理・監督職としての役割を自覚し、責任を持ってよりよい職場づくりに努める。</li> <li>◆職員の健康状態に気を配り、時間外勤務の縮減や休暇を取得しやすい職場づくりに努める。</li> <li>◆育児休暇の取得等、女性が働きやすい環境づくりに努めるとともに、管理監督職が中心となって職場全体の意識の改革に努める。</li> <li>◆自分でも気づかないうちにパワー・ハラスメント等の当事者になり得ることを注意するとともに、責任を持ってハラスメントの防止に努める。</li> </ul>
個性を尊重し能力を伸ばす研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆職員の積極的な研修受講を促し、研修を受けやすい職場環境の整備に努める。</li> <li>◆職場研修を積極的に実施し、部下への指導や助言を行う等の人材育成に努める。</li> <li>◆職員それぞれの人間性や能力を把握し、個々に応じた部下の育成に努める。</li> </ul>
人事管理システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆職場内のジョブローテーションなどを行い、円滑な業務の推進に努める。</li> <li>◆職員の業務の進捗状況や能力を把握するツールとして人事評価を活用し、指導、育成に努める。</li> </ul>

### (3) 人材育成担当課の役割

人材育成担当課は、より計画的で体系的な視野に立ち、人材育成の各種方策を効果的に推進する必要があります。また、職場における人材育成の責任者となる管理・監督職員と有機的に連携し、人材育成がより効果的なものになるよう努めなければなりません。

人材育成の方策	人材育成担当課としての役割
生き生きした職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆管理・監督職対象のマネジメント能力向上を目的とした階層別研修の推進に努める。</li> <li>◆健康診断の実施や休暇取得の啓発、メンタルヘルス研修の実施等自己の健康管理を推進する制度や研修の充実に努める。</li> <li>◆ストレスチェックをプライバシーの保護に十分注意しながら実施し、職員のメンタルヘルスの不調を未然に防止することに努める。</li> <li>◆女性が働きやすい職場環境整備とその趣旨の周知に努め、職員の意識改革を図る。</li> <li>◆ハラスメント対策の研修等の充実に努める。</li> </ul>
個性を尊重し能力を伸ばす研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆人材育成を計画的に進めるため研修計画を毎年作成し、状況に対応した研修の実施に努める。</li> <li>◆職員が受講しやすい研修体系とメニューの充実に努める。</li> <li>◆職場研修（OJT）の推進、啓発に努める。</li> </ul>
人事管理システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆職務の内容や職員の能力に応じ、適切な人事に努める。</li> <li>◆昇格試験制度や人事評価制度により、様々な人事の基礎とするとともに、適切な人材育成に努める。</li> </ul>

## 2 人事評価制度の確立について

第4章3の①人事評価制度の導入において触れましたが、地方公務員法の一部改正によって能力及び実績に基づく人事管理の徹底が示され、全自治体は、人事管理の基礎として「人事評価制度」を確立して活用することになりました。以下については、本市における新しい「人事評価制度」のポイントについて整理しました。

### (1) 「目標管理制度」を全ての職員へ導入

新しい「人事評価制度」は、「発揮した能力（能力評価）」と「挙げた業績（業績評価）」を把握するための制度です。現在の勤務成績評定と違い、「目標管理制度」によって具体的に「挙げた業績」を把握します

「目標管理制度」とは、期首に上司の助言を得ながら自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定する制度のことで、現在、管理職に導入しています。

この「目標管理制度」を全ての職員に導入し、評価結果を勤勉手当や昇給・昇格等に反映します。

なお、「目標管理制度」の内容や様式については、アンケート結果での指摘を参考に、より分かりやすい形での実施に努めます。

### (2) 能力評価における様式や評価方法の変更

「能力評価」については、現在の勤務成績評定では、それぞれの職階に応じた10項目について、絶対評価で3段階の評価としています。新たな「人事評価制度」においては、現在の勤務成績評定の能力評定部分の内容を踏襲しつつ、5段階評価によって実施します。

### (3) 透明性・公平性・納得性を備えた制度の確立

「人事評価制度」においては、人材育成の観点から目標設定や達成度の判定等を行うに当たって面談を実施し、評価について開示することが原則となっています。現在、勤務成績評定では結果については原則非開示であるため、この点において「人事評価制度」はより透明性が確保されています。また、面談を行うことで、評価の納得性を高めるとともに、能力開発や人材育成の手段としても有効なものとなっています。

人事評価制度の流れ

