
名張市人材育成基本方針

平成28年2月改訂

名 張 市



人材育成基本方針の改訂に当たって

行政の目的は、市民の幸せを実現することであり、市民が愛着と誇りをもって、いつまでも元気で幸せを追求できる環境を構築するため、安定的かつ持続的な行政サービスを提供していくことが、職員としての私たちの使命です。

これまでに様々な行政改革や、財政的、人力的な削減を行ってきたところですが、今後、更なる人口減少による市税収入の減少、急激な高齢化による社会保障関係経費や、老朽化する公共インフラの更新経費の増加など今後も厳しい財政運営が予想されることから引き続き、行財政改革の取組が必要となっています。

このような背景の下、社会環境の急激な変化や市民ニーズへの敏感な対応に向けては、これまでの行財政改革に加え、その役割を担う職員力の向上が不可欠となっています。一方で、職員へのアンケート調査において、多くの職員が能力をいかし仕事にやりがいを持って取り組んでいる反面、更なる研修の充実、適正な評価を要するとの結果となっています。

こうしたことから、全ての職員が自信と誇りをもって、市民の立場に立って行動できるように、組織風土を活性化し、人が人を生かす職場づくりを目指すとともに、職員一人一人が市民の幸せに向けてチャレンジを続けることで、「名張市役所が変わった」と市民の皆さんから評価をいただくことができるよう基本方針を定め、これに沿って、今後の名張市を背負う職員の育成に努めます。

目 次

1. 人材育成の重要性について	1
1. 名張市職員としての誇りと使命感	
2. 人材育成の目的	
2. これまでの取組と現状	2
1. これまでの人材育成基本方針の取組	
2. アンケート調査から見る名張市職員の特性	
3. 理想の職員像	4
1. 市民が求めている職員像	
2. めざすべき職員像	
3. 職員に期待される能力	
4. めざすべき職場像	
4. 人材育成の取組	7
1. やる気の種をまく「職員研修」	
2. やる気を引き出す「人事制度」	
3. やる気を育てる「職場風土」	
5. 推進体制を整える	13
1. 実施体制について	
2. 進捗管理と基本方針の見直しについて	

1. 人材育成の重要性について

— 人材育成の主人公はあなたです —

1. 名張市職員としての誇りと使命感

あなたは「全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行する」と固く誓ったあの日を覚えていますか？

公務員として、また名張市職員として、市民の信託に応えるためには何が必要でしょうか？

「誰もが元気で幸せに暮らせるまち」を創造するために、様々な施策を展開するには、職員自身が自己を向上させる意欲を持ち、意識改革と能力開発を図り、情熱と使命感を持って、主体的に取り組むことが求められます。そして、職員一人一人が持つ潜在能力を最大限に引き出して公務に邁進することが必要です。

2. 人材育成の目的

名張市は、関西のベッドタウンとして発展してきました。人口が急増した右肩上がりの時代には、事業も税収も人材も増えてきましたが、今後は、人口減少、税収減少となり、権限移譲による事務事業の増加や超高齢化社会への対策等、山積する課題に対して職員の増員で対応することは困難です。

人材育成の目的は、時代に応じた環境の変化に対応し、自ら知恵を出し、意欲と能力を持って行動できる職員力の向上です。

個々の職員の能力を高めることで、「誰もが元気で幸せに暮らせるまち」の創造と、職員が元気で幸せに働く組織を目指します。

また、人事評価制度の本格実施に伴い、「年功序列」から能力・実績を重視した人事管理への方向転換が行われることから、一人一人の能力を高め、適材適所の職員配置による人材育成を目指します。

2. これまでの取組と現状

—— 市役所の今とこれからを考える ——

1. これまでの人材育成基本方針の取組

これまで、平成16年3月に策定した名張市人材育成基本方針に基づき、「時代の変化に対応して知恵をだし、変革の勇気を持つ元気な職員を育成」、「市民志向型の行政運営により住民満足度を高める」、「職員のやる気を育て職務満足度を高める」の3つの理念から人材育成の推進を図ってきました。具体的には、「目標管理を含めた人事評価制度の導入」、「女性の登用」、「人材育成の観点からのジョブローテーション」などの取組を行ってきました。一方、子が3歳に達するまで取得可能となった育児休業制度や、退職不補充により生じた職員構成のひずみ等、職員をとりまく環境が変化することで、新たな課題も出てきました。

2. アンケート調査から見る名張市職員の特性

今回、人材育成基本方針の改訂に当たり、人事管理制度や研修制度、職場環境などについて、職員の意識や意向を把握し、検討を進めていく上での基礎資料とするためにアンケートを実施しました。

その結果から、次のような現状が浮かび上がりました。

○人材育成基本方針の認知度について

職員の61%が策定されていたことは理解していたものの、内容までよく理解している職員は5%でした。めざすべき職員像や、人材育成の方向性の認知度が低いことから、職員自身がどのような職員をめざすべきかを共有できていませんでした。

○職員の姿について

「専門知識やノウハウを持って日常業務にこつこつと取り組んでいる」職員が多いと感じる一方で、「新しい仕事に常にチャレンジ」、「仕事に対して創造的に取り組む」職員は少ないと感じています。

大多数の職員（約70%）が、「能力を活かし、やりがいがある」と感じており、やりがいはそれぞれの使命感、向上心はもとより、職場の人間関係などといった職場環境も大きなウェイトを占めていることがうかがえます。

また、職員の67%が、自主的に何らかの能力開発を行っており、自己啓発に積極的に取り組んでいる職員が多くみられます。能力開発の基

本的な考え方として、前回調査では「自ら行うべき」との考え方が主流となっていたのに対し、「職場並びに上司の果たす役割を最も重視すべき」と回答した割合が増加しています。

○職員研修について

人事研修室が案内する研修に「ほとんど参加していない」「全く参加していない」割合が、半数近い45%でした。「仕事が忙しい」、「業務量が多く、参加することで他の職員に迷惑をかける」等の理由で、研修に対する参加意欲があっても参加が難しい状況が見受けられました。

また、「受講したい研修がない」と選択した職員も多くみられました。

○人事評価制度について

法改正により人事評価が本格実施となることから、人事評価結果の処遇への反映について質問した結果、その評価の反映については、「人材育成や任用に反映」を選択した職員が一番多く、一方、「明らかに業績を上げていない職員、能力を発揮していない職員の昇給停止、降級などの反映」を選択した職員も同数程度ありました。この結果から、一定の育成を行ってもなお求められる行動がとられず、当該職位に必要な能力を発揮していない職員に対し、何らかの差を求める職員が多いことがうかがえます。

3. 理想の職員像

—— 市民を支える理想の職員 ——

1. 市民が求めている職員像

平成27年9月、市役所を訪れた市民の皆さんに、職員の窓口での対応や行政サービス、名張市の職員像についての市民アンケート調査を行いました。その結果、接遇面において市民から概ね満足しているとの評価を得ました。

また、市民の求める職員の姿として「親しみやすく市民感覚の高い職員」が求められていることがわかりました。

2. めざすべき職員像

平成16年3月に策定された人材育成基本方針では、めざすべき職員像として、「できない理由を探さず『知恵』を出せる職員」、「変化を受け入れる『勇氣』のある職員」、「市民視点で改革に取り組む『元気』のある職員」の3つを掲げ、取組を進めてきました。

これらの職員像は、今後も引き続き、名張市職員のめざすべき姿であると考え、引き続き「**知恵をだし、変化に対応できる元気な職員**」の育成に取り組んでいきます。

具体的には次のような職員を目指します。

○ 自分で考え、責任を持って行動ができる職員

決まった答えがあり、上司への依存、命令によって動いていた今までの時代から脱却し、答えは一つではなく、未来が予測できないという、新しい時代に即して自発的に行動ができ、責任を持って行動できる職員を育てます。

○ 目標を持ち、知恵を出し、スピードをもって行政課題が実行できる元気な職員

職員がものの見方や考え方の行動様式を変えることで、自ら考える力が醸成され、更に職員が互いに支えあい、共感することで信頼関係が生まれます。このことが、知恵を出し合う職場風土を生み、問題の発見や解決、アイデアの創出等、職員個人や組織を育てる原動力となり元気な職員を育てます。

○ 倫理観・使命感をもち、人権感覚豊かな職員

市職員としての誇りと高い倫理観・使命感をもち、人権感覚が豊かで市民の信頼と期待に応えられる行政のプロとしての職員を育てます。

3. 職員に期待される能力

いよいよ本格実施となる人事評価制度においては、能力・態度評価にコンピテンシー評価（ハイパフォーマーの行動特性）を用いています。評価項目がそのまま職員の能力・態度向上の指針となるものです。

ア 標準的に求められる能力

○市民協働意識

公務員であることの自覚と市民との協働意識を常に持ちながら業務に取り組もうとする意識

○コミュニケーション能力

適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する能力

○チャレンジ精神

現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する姿勢

○責任感

自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する意識

○知識・情報力

業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する力

イ 職責によって、一層求められる能力

○目標達成力

目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してやり遂げる力

○折衝・調整力

行政内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う力

○組織向上力

部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成を図るとともに、活力ある組織づくりに努める力

○経営者意識

常に政策理念、目標、方針を念頭において市の全般的な視点に立って組織経営に取り組もうとする意識

4. めざすべき職場像

職場は、業務を遂行する場であるとともに、職員が多くのことを学び、成長する場でもあります。職場の風土や雰囲気は、職員一人一人によって作られ、職員の成長に大きな影響を与えています。

また、職員アンケートにおいても、職員を育成していくために職場の果たす役割は重要であるという結果が出ています。

そこで、本市のめざすべき職場像（職場のあるべき姿）を「職員がやりがいを感じ、一人一人が十分に能力を発揮できる職場」と掲げ、職員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指します。

○組織の目標を職員が共有している職場

メンバー全員が職場のビジョンや目標を理解し、その達成に向けて全力で取り組む職場

○個々の役割を明確化し、職員が相互協力する職場

メンバーの一人一人が職場における自分の役割を認識し、組織として最大の力を発揮できる職場

○コミュニケーションが活発な職場

メンバー同士がお互いの立場を理解し合い、コミュニケーションが活発に行われ、情報共有が円滑に行われる職場

○職員が自ら学び成長している職場

職場の課題やメンバーの特性を把握し、職員自らが学び成長できる人材育成への取組を行う職場

4. 人材育成の取組

—— 知恵をだし、変化に対応できる元気な職員育成をめざして ——

理想の職員を目指して、次のような取組を進めます

1. やる気の種をまく「職員研修」

職員研修は職員個人の能力と意欲を向上し、組織の活性化と効率的な行政の運営を目的とするものです。

本市では、「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」の3つを柱として、実効性のある研修を実施します。

(1) 自己啓発

人材育成を行う基本として、職員自身の学習意欲や向上心が欠かれないことから、職員は、職務遂行に必要な知識、技能、姿勢等の習得のために意欲的に研修に取り組み、その成果を職務に反映させるよう努めることが求められます。

また、個々の自主性に委ねるだけでなく、職員が自己啓発の必要性を認識するきっかけづくりや情報提供を行い、自己啓発に取り組みやすい環境づくりに努めます。

(2) 職場研修（OJT）

職場研修（OJT）は、仕事における様々な場면을人材育成の場として活用し、職員同士が知識を共有することができるため、非常に効果的です。そのためには、管理監督者が職場研修について十分な認識を持つことが重要です。今後、OJT実施者のための研修など、職場研修が効果的に行われるよう支援に取り組みます。

(3) 職場外研修（OFF-JT）

職員が業務の専門性を高め、多様化する行政ニーズに応えるとともに、社会の変化に的確に対応するため職場外研修（OFF-JT）を実施します。

職場外研修は、「階層別研修」、「専門研修」、「特別研修」、「派遣研修」に分けて実施します。

○階層別研修

すべての職員が自身の職責に応じた能力を身に付け、その力を業務の中で発揮し、求められる役割を果たしていく必要があるため、各階層に求められる役割と能力に応じた研修を実施します。

○専門研修

実務に即した知識・技能の習得により、専門的な能力の開発や職員としての資質の向上を図ります。

○特別研修

人権や男女共同参画、協働意識など、職責に関係なく業務を遂行するうえで必要な知識・能力の向上を図ります。

○派遣研修

国、県他自治体などとの人事交流や、専門的な知識習得のため全国国際文化アカデミーなどの公的研修機関への派遣研修を行います。

(4) 職種・職場を考慮した人材育成

職種や職場によって抱えている課題や求められている能力には違いがあります。部局単位による自主的な職場内研修を実施し、職種や職場に見合った問題解決や必要な能力開発を明確にした人材の育成を行います。また、臨時職員が市民サービスに直接関わっていることも多く、研修の対象として臨時職員も含めて実施します。

2. やる気を引き出す「人事制度」

職員がやりがいを感じ、持てる能力を最大限に発揮するためには、職員の意向、適性や経験を考慮した人員配置と職員の心と体の健康が必要です。職員個人の意欲と組織のパフォーマンスを共に向上させることを目指した人事制度を推進します。

(1) 職員採用

○人物重視の採用試験の実施

「理想の職員像」に見合った人材や、市のビジョンにあった柔軟な発想や経営感覚のある人材を確保したいことから、知識のみに偏らない多面的な人物評価により、人間性を重視した採用を行うことができるよう、試験の内容や面接者の起用拡大などについて検討します。

(2) 人事異動

○ジョブローテーションの実施

長期的な観点から人材の育成を進めるため、職員の多様な適性等をいかしながら、いくつかの異なった職務を経験させるジョブローテーションを行います。

○スペシャリストの育成

職員の意向や適性を考慮し、専門的な知識・経験を必要とする分野に精通したスペシャリストを育成します。

○自己申告制度の活用

職員自らが、担当職務や職場環境についての率直な意見や考え方などを申告することにより、人事担当が、各職員の適性或希望を把握し、職員の能力活用、適正な人事配置を行い、効果的な人材育成に努めます。

(3) 人事評価制度（業績評価・能力評価）

○人事評価制度の効果的な運用

人事評価制度は、各職位に求められる役割と能力に基づき、職員一人一人の能力を客観的に評価し把握することにより、本人の長所を伸ばすことや、短所を改善することなど、職員の育成に活用します。

また、頑張った職員に報いるため、評価結果を勤勉手当への処遇に反映するなど、実績と成果が反映される制度の活用策を検討します。

○計画的な昇任管理

職員の昇任に当たっては、組織運営に必要な役職数を基本としながら、人事評価制度の活用により能力を見極め、意欲の高い職員の登用を図るなど昇任管理を行っていきます。

○希望降任制度の適切な運用

管理職の職責が増大しているなか、身体的、精神的負担が大きい場合や家庭事情の変化等により、与えられた職務がまっとうできないと考える場合は、希望降任制度を利用し、組織の活性化を図ります。事情が改善され本人が希望する場合は、再度昇任の機会を与えます。

(4) 女性リーダーの育成

○女性職員の管理職への積極的な登用

男女共同参画の推進及び人材育成の観点から、女性職員が能力を発揮できる機会を確保し、その能力の活用と管理職への登用を進めます。

○仕事と子育てが両立できる職場環境の整備

職員が仕事と子育てを両立できる職場環境を整えるため、管理・監督者や男性職員等の子育てに対する理解を深める研修を実施します。

○育児休業中の職員への研修機会の提供

育児休業が子が3歳に達するまで取得可能なことから、長期の休業後もスムーズに業務に復職できるように、休業中の職員への研修機会の提供に努めます。

(5) 若手リーダーの育成

○係長の配置

室制度によりフラット化された中で、業務リーダーの不在が指摘されてきました。今後は、主査・主幹級の職員を「係長」の職に配置することで、責任感や判断力の養成とリーダーとしての意識付けを行い、次代のリーダーを育成します。

(6) 分限制度

○分限処分の適切な運用

仕事に対する意欲や能力が低く、人事評価が一定の基準に満たない職員の意欲向上を図るため、まずは、管理・監督者による指導・助言を行い、その後、意識改革のための研修を実施します。それでも改善が見込まれない場合は、分限処分を適切に運用できるよう分限処分の指針を策定し、より円滑な組織運営に努めます。

(7) 複線型人事制度

○複線型人事制度の検討

高度化・専門化する行政ニーズに対応できる専門的な能力を有する職員を育成していくため、業務・組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）か、特定の分野で専門的に業務に従事する職員（スペシャリスト）を選択できる複線型人事制度の導入を検討します。

3. やる気を育てる「職場風土」

職場は、業務を遂行する場であると共に、職員が多くのことを吸収し、大きな影響を受ける成長の場でもあります。以下の取組を行うことにより、「職員がやりがいを感じ、一人一人が十分に能力を発揮できる職場」の実現を目指します。

(1) 目標管理制度の活用

○目標管理制度の積極的活用

各職場の目標、目的を職員一人一人が共有することで、それぞれの役割を自覚し、組織の結束力を高めると共に、成長し続ける職員、組織を目指します。

(2) ワーク・ライフ・バランス

○ワーク・ライフ・バランスの推進

職員がやりがいや充実感を持ちながら働き、自身の生活のための時間を確保できる職場環境をつくるには、お互いを思いやることと柔軟な事務分担により業務の効率化を図ることが必要です。

そのため、計画的な年次休暇の取得推進や時間外勤務の抑制、あるいは、適正な人員配置などにより、職員の生活の充実を図ります。

○女性躍進と次世代育成支援の推進

育児や介護などの家庭責任は、男女が共に担うものであるという理解を職場に浸透させ、仕事と家庭を両立させるためのサポートをしていきます。また、育児休業など長期に職場を離れることで意欲や能力が低下しないよう情報提供や研修等によってフォローしていきます。

(3) コンプライアンス意識の向上

○倫理観の保持

公務に対する市民からの信頼を確保するため、職員に求められる姿勢や心構えを明記した「名張市職員行動指針」を職員一人一人が遵守します。また、公務員としての社会的役割について理解を深めるとためにコンプライアンス研修を実施し、公務員としての自覚の保持と市民サービスの向上を図ります。

(4) ハラスメント対策

○職場におけるハラスメントの防止

「名張市職員のハラスメント防止等についての基本指針」を踏まえ、ハラスメントを起こさせない職場環境をつくります。相談体制の充実を図るとともに、あらゆるハラスメントの防止等への認識と理解を深めるための研修を実施します。

(5) 健康管理の充実

○職員の健康保持、増進に向けたサポート体制の強化

職員が安心して職務に専念できるようにするため、健康管理やメンタルヘルスに関する研修の実施、保健師との連携による相談体制の充実、長期傷病休暇中の職員の円滑な職場復帰のための支援（職場復帰プログラム）など、職員の健康保持、増進に向けたサポート体制の強化を図ります。

○ストレスチェックの実施

定期的に職員のストレスの状況について検査を行い、自らのストレスの状況について気付きを促し、ストレスを低減させるとともに、検査結果を集団ごとに集計・分析し、職場環境の改善につなげます。

また、さらにストレスの高い職員を早期に発見し、医師による面接指導につなげることで職員のメンタルヘルス不調を未然に防止します。

5. 推進体制を整える

—— 方針をフォローするしくみ ——

この基本方針が検討、提言で終わることのないよう、実効性を持つ強力な推進体制とこれをフォローしていく仕組の整備について明らかにします。

1. 実施体制について

(ア) 職員の役割

人材育成や能力開発は、組織や上司の働きかけを待つだけでなく、職員自身が自発的、積極的に取り組まなくてはなりません。心身の自己管理と自己研鑽に努めるとともに、職場の職員間でお互いに啓発し合える雰囲気づくりが重要です。

- 自己管理の徹底
- 自己啓発への取組
- 相互啓発ができる職場風土づくり

(イ) 管理職の役割

管理職にとって大きな役割である、部下の育成、能力開発とともに、自らも率先して能力開発に取り組まなければなりません。

- 職場研修の実践
- 自己啓発の率先
- 相互啓発ができる職場づくりの実践
- リーダーシップの発揮
- 人事評価等を利用した部下の育成

(ウ) 人材育成担当の役割

職員一人一人の能力開発と職場における取組を、より大きな成果にするために、組織的な支援を総合的に展開していきます。

- 方針に基づく制度の検討・導入
- 研修実施計画の策定と推進
- 職場研修・自己啓発への支援
- 人材育成についてのニーズ把握とその反映
- 研修情報の提供
- 研修効果の評価とその反映

(エ) 相談体制の充実

職員の悩みは千差万別ですが、悩みを抱え込んでしまうと心身の健康状態に不調をきたすおそれがあり、仕事においても影響が出る場合があります。悩みは人に聴いてもらうことで解決できることも少なくありません。そこで、職員がより活用しやすい相談体制の充実を図ります。

2. 進捗管理と基本方針の見直しについて

この方針による人材育成を着実に推進するためには、「人材育成の取組」の進捗状況を確認し、職員の意識や職場の現状を定期的に把握することが必要です。そのため、研修アンケート等を活用するとともに、定期的な職員意識調査を実施することによって、評価・検証を行います。

また、行政評価や目標管理なども参考にし、市民と職員の満足度について定期的に評価をするとともに、職場風土改革の進み具合や制度の見直し状況、研修の実績など、社会状況や名張市の行財政運営にも目を向け、その結果をフィードバックさせて、基本方針について必要に応じて見直しを行います。