
名張市人材育成基本方針

令和3年3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持って、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に、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。

人材確保の課題や人事評価制度の導入、女性活躍推進に向けた取組、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進など、社会経済情勢の変化に伴い、公務員制度を取り巻く状況もこれまでと変化しています。今後、高齢化と人口減少が進む中、将来にわたり持続可能な行政サービスを提供していくためには、地方行政を担う職員としてふさわしい資質を持った職員を確保するとともに、適切な人材育成を図ることが重要です。そのためには、職場としての魅力を高め、各種研修機会の提供や人事評価制度等の活用により、人材育成の観点に立った人事管理を進め、業務の効率化と改善を推進していくことが必要です。

全ての職員が自信と誇りを持って、市民の立場に立って行動できるように、組織を活性化し、人を生かす職場づくりを目指すために、今回、人材育成基本方針を改訂し、今後の名張市を担う職員の育成に努めることとします。

目 次

1. 人材育成の重要性	4
(1) 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	4
(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みる職員の特性	
3. 理想の職員像	6
(1) 目指すべき職員像	
(2) 職員に期待される能力	
(3) 目指すべき職場像	
4. 人材育成の取組	9
(1) 職員研修	
(2) 人事制度	
(3) 職場風土	
5. 推進体制の整備	15
(1) 実施体制	
(2) 進捗管理と基本方針の見直し	

1. 人材育成の重要性

—— 人材育成は誰がやるのか ——

(1) 職員としての誇りと使命感

公務員として、また、職員として市民の期待に応えるためには、何が必要でしょうか。

「誰もが元気で幸せに暮らせるまち」の実現に向けて、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能力を最大限に発揮して公務に邁進することが必要です。

(2) 人材育成の目的

人材育成の目的は、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。

本市の人口は平成12年をピークに減少し続け、今後においてもこの傾向が続くことが見込まれます。人口減少、税収減少に加えて、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あり、現実的ではありません。

そのため、個々の職員の能力を高めるとともに、職員が元気で幸せに働く組織づくりを目指します。

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とこれから

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」の三つの理念から人材育成の推進を図ってきました。また、平成28年2月の改訂時には、この理念を引き継ぎ、「知恵をだし、変化に対応できる元気な職員」の育成に取り組むこととしました。

そうした中で、近年の人事評価制度の導入や女性活躍推進に向けた取組の推

進、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進、定年引上げといった公務員制度を取り巻く環境の変化に合わせた人材育成・能力開発に取り組む必要性はますます高まっています。

(2) アンケート調査から見る職員の特性

今回、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。また、今回のアンケートは、医療職、現業職、再任用職員、会計年度任用職員を含む全職員を対象としました。

○人材育成基本方針の認知度について

職員の46%が本方針が策定されていたことを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。目指すべき職員像や、人材育成の方向性の認知度が低いことから、職員自身が期待されていること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」「組織の規律を重視し、他の職員の意見に耳を傾ける」職員が多いことが明らかになりました。また、大多数の職員が、「能力を活かしている(80%)」、「やりがいがある(75%)」と感じており、やりがいは「自分自身の能力や個性を發揮できる」など個人の使命感、向上心のほかに、職場の人間関係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。職員として今後伸ばす必要がある能力については、「職務に必要な専門的知識(64%)」「職務に必要な基礎知識(44%)」「問題・課題発見力(41%)」といった回答が多い中で、「自主的に何らかの能力開発を行い自己啓発に積極的に取り組んでいる」職員の割合は49%でした。

○職員研修について

職員の約半数が、仕事のやりがいを高めて能力向上を図るためには「職場研修(OJT)(52%)」「職場外研修(OFF-JT)(45%)」が有効だと考えています。

しかし、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64%でした。「仕事が忙しい」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。受講したい研修については「働き方改革(37%)」「メンタルヘルス(30%)」の割合が大きかったです。

○人事評価制度について

人事評価の対象である常勤職員、再任用職員、任期付職員のうち、現在の人事評価制度について「満足していない」と答えた職員は39%でした。満足していない理由は「評価基準が不明瞭（28%）」を選択した職員が多くみられました。

3. 理想の職員像

—— 目指すべき職員 ——

(1) 目指すべき職員像

— 知恵をだし、変化に対応できる元気な職員 —

平成16年3月に策定した人材育成基本方針では、目指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『勇気』のある職員」、「市民視点で改革に取り組む『元気』のある職員」の三つを掲げ、取組を進めてきました。平成28年2月の改訂では、平成16年の方針を継承した上で、職員を目指す姿を「知恵をだし、変化に対応できる元気な職員」としました。今回の改訂に当たっては、引き続き目指すべき職員像を「知恵をだし、変化に対応できる元気な職員」とし、そうした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の育成を目指します。

○自分で考え、責任を持って行動ができる職員

世の中の動きに素早く反応し、来るべき時代に備えていても、時には自然災害など思いがけないことが起こります。予測できなかった新しい事象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。また、職員が自身のキャリアプランをイメージした目標を掲げ、日々の業務や自己研鑽に取り組むことは、個人の能力の成長だけではなく、組織力の向上にもつながることから、職員のキャリア形成支援に努めます。

○目標を持ち、知恵を出し、スピード感を持って行政課題に対応できる元気な職員

職員には今までも増して時代に応じた専門知識や課題解決能力が求められます。職員が地域や組織を超えて行政のあり方を見直す構想力を身に着けること、多様な主体との連携により地域をコーディネートする力も必要となります。

職員がものの見方や考え方を望ましい方向に変えることで、自ら考える力が醸成され、更に職員が互いに支え合い、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・使命感を持ち、人権感覚豊かな職員

職員としての誇りと高い倫理観・使命感を持ち、人権感覚が豊かで市民の信頼と期待に応えられる職員を育てます。

(2) 職員に期待される能力

職員に期待される能力は、人事評価制度の評価項目と連動しています。

人事評価制度における能力評価は、コンピテンシー評価を基本としています。コンピテンシーとは、ハイパーフォーマー（高業績者）の行動特性を意味し、コンピテンシー評価を行うことで、高業績者の行動特性を全ての職員に広め、組織効率を高めようとするものです。

本市では「職員に期待される能力」を基本にコンピテンシーの要素を抽出し、評価項目として選択しています。また、コンピテンシー評価では、人材育成を重視し、職位により求められるパフォーマンス（行動によって現わされる能力）が異なる点を考慮して、評価項目を設定しています。本市における人事評価制度は、人材育成型システムとして、評価基準がそのまま職員の能力・態度向上の指針となるものです。

①標準的に求められる能力

○市民協働意識（市民志向）

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みようとする意識

○コミュニケーション能力（組織貢献力）

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（職務遂行）

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（職務遂行）

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（職務遂行）

業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する力

②職責によって、一層求められる能力

○目標達成力（職務遂行）

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本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

(3) 目指すべき職場像

－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－

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、本市の目指すべき職場像（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に取り組む職場

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の育成を目指して ——

理想の職員像を目指して、次の取組を進めます。

(1) 職員研修

職員研修は職員個人の能力と意欲を向上させ、組織の活性化と効率的な行政運営を推進することを目的に実施するものです。

そこで本市では、「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」の三つを柱として、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せないことから、職員には、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面を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、非常に効果的な研修機会と考えます。職場研修を進めるためには、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。

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、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

全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。

○人権研修

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上で必要な知識・能力の向上を図ります。

○特別研修

職員の心と身体の健康を目的に実施するメンタルヘルス研修、交通安全意識の向上を目的にする交通安全研修等を実施します。

○派遣研修

国、県、他の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、会計年度任用職員が市民サービスに直接関わっていることも多いことから、研修の対象者に含めて実施します。

（２）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大切です。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

市民ニーズに的確に対応した行政を進めていくためには、職員としてふさわしい資質を持っている人材を確保することが必要です。

○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、本市のビジョンに合った柔軟な発想や経営感覚のある人材を確保することを目的として、知識のみに偏らない多面的な人物評価により、採用を行うことができるよう、試験内容の検討を進めます。

②人事異動

○ジョブローテーションの実施

中長期的な観点から人材育成を進めるため、職員の能力適性等を生かしながら、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・経験を特に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、各職員の適性や希望を把握した上で適切な人事配置を行い、職員の能力活用、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、本人の長所を伸ばし、短所を改善するなど、職員の育成に活用します。評価基準の明瞭化と、評価のばらつきを防ぎ、被評価者の納得を得る制度にするため、評価者の訓練を継続的に行います。

また、人事評価結果は、令和元年度以降、全ての職員の昇格、昇給及び勤勉手当に反映しています。令和3年度以降、会計年度任用職員についても人事評価制度を段階的に進めます。

○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中、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、与えられた職務が全うできないと考えられる場合は、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

子が3歳に達するまで育児休業を取得可能なことから、長期の休業後もスムーズに復職できるように、休職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

主査・主幹級の職員を必要に応じて「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、必要に応じて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、分限制度を適切に運用し、より円滑な組織運営に努めます。

⑦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。

⑧会計年度任用職員の育成と能力活用

地方公務員法及び地方自治法の改正により令和2年4月から会計年度任用職員制度が始まりました。これは従来の臨時職員等の制度に代わるもので、会

計年度任用職員とは一会計年度の中で必要とされる期間を任用として勤務する、地方公務員法が適用される一般職の地方公務員です。会計年度任用職員が十分に能力を発揮できるよう、必要な研修等を実施します。

⑨再任用職員制度

多様化・高度化する行政課題に対応し、質の高い行政サービスを継続して提供していくためには、定年退職後再任用職員として任用された職員が、その能力や経験を生かして活躍するとともに、長年培ってきた知識や技術を継承していくことが求められます。そうした観点から再任用職員の任用前には研修を実施します。

(3) 職場風土

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吸収し、成長していく場でもあります。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目標管理制度の積極的な活用

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ともに、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ためには、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、また、適正な人員配置などにより、職場環境の向上と職員の生活の充実を図ります。

③女性躍進と次世代育成支援の推進

育児や介護などの家族的責任は、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。

④コンプライアンス意識の向上及び倫理観の保持

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。

名張市職員行動指針

名張市は、誰もが真の幸せを実感できる「福祉の理想郷」の実現に向けて、市民との信頼関係のもと、対話と協働によるまちづくりを進めています。そのために我々職員は、常に、法令や社会規範を遵守し、市民全体の奉仕者としての自覚を持って次のとおり行動します。

- 高い倫理観を保持し、公正な職務を執行します。
- 市民からの不信や疑惑を招くことのないよう、法令、服務規律及び社会規範を遵守します。
- 公務内外を問わず、公務員としての倫理観、責任感を常に自覚し、行動します。
- 人権尊重と、環境に配慮して行動します。
- 常に危機管理意識を持ち、事故等を未然に防止します。
- 個人情報の保護と情報セキュリティ対策の徹底を図ります。
- 情報公開を推進し、市民の立場に立った説明責任を果たします。
- 常に正確な事務処理に努めるとともに、改革・改善の精神で事務効率の向上を図ります。
- 市民の声を尊重した行政サービスを提供し、市民満足度の向上を目指します。
- 明るくあいさつと正確、迅速、親切、丁寧な対応を心掛け、市民に親しまれる職員を目指します。

⑤職場におけるハラスメントの防止及び対策

「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。

⑥健康管理の充実、健康増進に向けたサポート体制の強化

○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、長期病気休暇中の職員の円滑な職場復帰のための支援（職場復帰支援プログラム）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、更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. 推進体制の整備

—— 方針をフォローする仕組 ——

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

①職員の役割

人材育成や能力開発は、組織や上司の働き掛けを待つだけではなく、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

②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

③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

④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

本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、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、社会状況や本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。