

## 第2期南房総市職員に対する人材育成基本方針

南房総市

## 改訂に当たって

---

本市では、「人材育成」を中長期的な視点から総合的・計画的に進めていくため、平成20年9月に人材育成基本方針(以下「本方針」という。)を策定し、職員研修(人材開発)、人事管理、職場作りについて、「人材育成」の視点で捉え直し、全ての職員が統一した意識を持って人材育成の取組を進めてきました。

しかしながら、社会経済情勢の急激な変化や地方分権の進展など、市政を取り巻く環境は日々、目まぐるしく変化しています。少子・高齢化の急速な進行による人口構成の変化、若年層の転出による人口減少や地域活力の減退、情報化や環境美化に対する市民の意識の高まり、市政に対する市民の期待値の高まりや要望内容の複雑化など、様々な変化が生じています。また、団塊の世代の大量退職による年齢構成の変化や多様な雇用形態での職員採用など、組織内部の環境も変化しています。

このような内外の変化に的確に対応し、本市のために必要な施策を実施していくことは、市民からの信託を受けた本市の責務であり、組織一丸となってこの状況に対処していかなくてはなりません。

さらに、今後を展望すれば、将来にわたって持続可能な行財政運営ができる組織体制を構築する必要があります。体制を構築するのは市民、そして職員ですので、人材育成を不断に進め、強力な頭脳集団・行動集団を職員は率先して形成し、効率的・効果的な組織体制を実現していかなければなりません。

以上のような状況を背景として、策定後4年以上が経過した本方針を見直すことにしました。

本市は、平成28年3月20日に、市制施行10周年を迎えます。市の将来像である「ひと・ゆめ・みらい 地域で創る魅力の郷 南房総」の実現に向けて、この新しい基本方針の下、これまで以上に「人材育成」の取組を全庁的に進めていきます。

## 目 次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 改訂に当たって .....                    | 2  |
| 第1章 背景と目的 .....                  | 4  |
| 第1節 本市を取り巻く環境の変化 .....           | 4  |
| 第2節 これまでの取組と新たな人材育成基本方針の目的 ..... | 6  |
| 第2章 職員像 .....                    | 9  |
| 第1節 本市が求める職員像 .....              | 9  |
| 第2節 各職階において求められる役割と能力 .....      | 10 |
| 第3章 自己啓発 .....                   | 13 |
| 第1節 人材育成システムの構築 .....            | 13 |
| 第2節 自己啓発 .....                   | 14 |
| 第4章 3つの取組 .....                  | 16 |
| 第1節 職員研修（人材開発） .....             | 16 |
| 第2節 人事管理 .....                   | 22 |
| 第3節 職場作り .....                   | 32 |
| 第5章 人材育成に係るそれぞれの役割 .....         | 36 |
| 第1節 管理監督者の役割 .....               | 36 |
| 第2節 職員の役割 .....                  | 38 |
| 第3節 人材育成担当部門の役割 .....            | 38 |
| [資料1] 人材育成基本方針の体系 .....          | 39 |
| [資料2] 職員研修（人材開発）の体系 .....        | 40 |
| [資料3] 用語解説 .....                 | 42 |

## 第1章 背景と目的

### 第1節 本市を取り巻く環境の変化

#### (1) 現在の地方自治体を取り巻く状況

我が国は、急速な少子・高齢化の進行、人口減少社会への移行、地球温暖化などに関する問題に直面しています。現在の地方自治体は、地方分権の進展や公務員制度改革への対応が必要となり、また、多くの地方自治体では、長年にわたる景気の悪化を受けて税収等が伸び悩み、厳しい財政状況を抱えているため、行財政改革の推進を図っています。一方で、住民ニーズはますます複雑・高度化しています。

#### (2) 地方分権の進展

平成12年4月の地方分権一括法の施行以後、本格的な地方分権時代を迎え、とりわけ基礎自治体（市町村）の役割はこれまで以上に重要になっています。国、県、市町村の関係は上下・主従の関係から対等・協力の関係へと変わり、地域における様々な課題は、地域独自の判断と責任において自主的・主体的に解決するとともに、新たな発想と創意工夫により効果的な施策を展開し、個性豊かな地域社会を築いていくことが求められるようになりました。

#### (3) 行財政改革の推進

我が国の行財政を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあり、政府においては、国・地方を通じた行財政改革を強力に推進しています。

厳しい財政状況の中で、行財政改革を推進していくためには、首長のリーダーシップの下、全ての職員が危機意識と改革意欲を持って業務に取り組んでいくことや、限られた財源と人材を最大限活用した行政サービスの提供に取り組んでいくことが求められています。

#### (4) 公務員制度改革の動向

平成13年12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」の趣旨を踏まえ、行政ニーズに即応した人材を確保・育成し、職務に専念できる環境の整備等を目指して公務員制度改革の具体化が進められています。

平成19年4月に閣議決定された「公務員制度改革について」及び平成19年7月に成立した「国家公務員法等の一部を改正する法律」には、人事評価制度の導入等による能力・実績に基づく人事管理の推進が規定されるなど、能力・実績を重視した人事管理の確立や、新しい人事評価制度の構築等による人事・組織マネジメントの必要性が叫ばれるようになっていきます。

平成24年3月、政府は国家公務員の雇用と年金の接続に関する基本方針を決定し、退職共済年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられることに伴う無収入期間の発生を抑制するため、定年退職者のうち希望者の再任用を原則、義務付ける方針を決めました。さらに同年9月、政府は地方公務員についても国家公務員と同様に再任用を義務付ける方針を決めました。これまで以上に、高年齢者の能力・実績に応じた適切な人事管理が求められるようになっていきます。

#### (5) 本市の現状

平成18年3月20日に近隣7町村の合併により誕生しました。市の規模は平成25年1月1日現在、人口は42,285人、面積は230.22平方キロメートルです。

平成20年3月に「南房総市総合計画」を策定し、市の将来像である「ひと（市民）が、それぞれのゆめ（願い）を大切に育み、みらい（将来）を構築していくため、人・自然・産業・歴史などを一つに合わせ、魅力の郷 南房総を創ろう」という想いを込めて各種まちづくり施策を進め、また、豊かな自然環境、産業基盤、伝統文化など多様な地域資源をいかした特色ある地域作りを展開しています。

財政状況は、平成23年度決算で財政力指数0.38、経常収支比率80.9%、地方債現在高は約285億円です。合併に係る国の財政支援措置の期限となっている平成33年度を見据え、健全で持続可能な行財政運営に向けて、これまで以上に厳しく事業の選択と集中を行うとともに、スリム化した組織体制でも支えられる仕組みを構築していく必要があります。（参考「第2期南房総市行政改革推進計画」平成22年3月策定）

## 第2節 これまでの取組と新たな人材育成基本方針の目的

### (1) これまでの取組

本市においては、平成20年3月に策定された「南房総市総合計画（基本構想・前期基本計画）」に基づいて計画的に職員の人材育成を進めるため、平成20年9月に本方針を策定し、南房総市職員としての基本姿勢と求められる職員像を明らかにしました。さらに、職員研修（人材開発）・人事管理・職場作りを3つの柱に据えて人材育成に取り組んできました。

#### 《これまでの主な取組内容》

- ・ 職員研修（人材開発）履歴のシステム化と効率的な管理・活用
- ・ 職員が自ら考え自ら行う研修会の定期的な開催
- ・ 昇任・昇格（資料3参照）時の職階層別研修への指名派遣
- ・ 新規採用職員等に係る人材育成研修の実施
- ・ 所属職員の人材育成推進のための研修推進員の指名
- ・ 国・県への長期派遣研修
- ・ 県内外の自治体への長期派遣
- ・ 民間企業への長期派遣研修
- ・ 人事評価制度の本格導入
- ・ 職場復帰のためのリハビリ勤務の導入
- ・ 採用試験における適性検査（性格検査・職場適応性検査）の導入
- ・ 積極的な障害者雇用



## (2) 新たな人材育成基本方針の目的

「南房総市総合計画（基本構想）」では、地域作りの根幹であるひと（市民）が、それぞれのゆめ（願い）を大切に育み、みらい（将来）を構築していくため、人・自然・産業・歴史などを一つに合わせ、「魅力の郷 南房総」を創ろうという想いを込めて、「ひと・ゆめ・みらい 地域で創る魅力の郷 南房総 ～市民力が息づくまち～」を将来像としています。

そして、職員にはより高度な政策形成能力や行政運営能力が求められることから、意欲と能力を備えた職員の育成を図っていくことを後期基本計画の各論では述べています。

その上さらに、市民からの信頼を基礎に、市民の視点に立ち、市民とともに考え、市民のために行動できる職員が本市には求められています。

しかし、現実には少子高齢化の急速な進行による人口構成の変化や若年層の転出による人口減少、結果として生じている税収の減少は著しく、歯止めが掛かっていません。自治体としての規模が徐々に縮小する中で、将来にわたって持続可能な行財政運営ができる組織体制を構築する必要があります。

持続可能な組織体制を構築するため、行政改革推進計画の下で今後も絶対的な職員数の削減が図られていきます。職員の削減による事務量の相対的な増加、職員一人当たりの負担の増加がいよいよ本格的にのしかかってきます。向こう5年程度を見通せば、地方分権改革は進み、地域の課題を発見し、調査し、解決策を探し、検証できる能力・行動力のある職員も求められるようになるでしょう。正に、私たちが経験したことがないほどの激務が待ち構えています。

このように考えると誰もが後ずさりしたくなりますが、困難な状況を打破するため職員の人材育成をさらに進め、少数でありながら精鋭ぞろいの職員集団にならなければなりません。

また、職員が意欲を持って働き、仕事と家庭生活のバランスが保たれ、心身ともに健康で、市制施行10周年の日を迎えられなければなりません。

以上のような観点を踏まえ、本市の将来を担う職員を育成するため、本方針を改訂し、求められる職員像や人材育成の取組を明らかにします。

### (3) 方針の期間

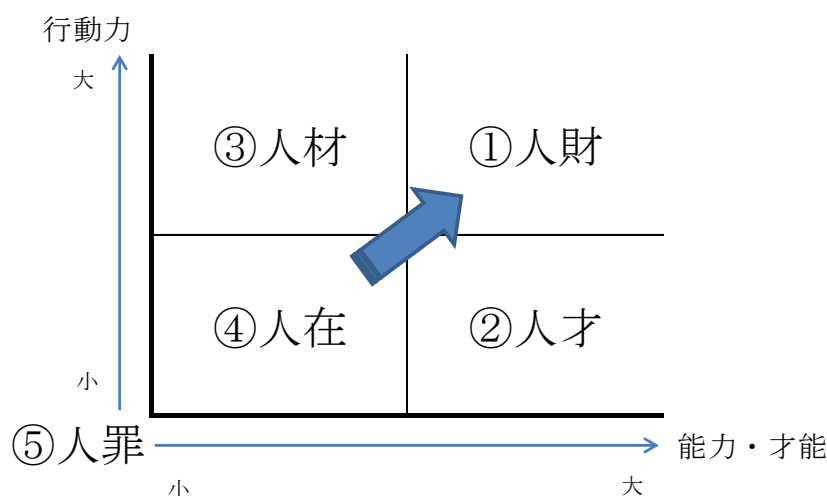
「第2期南房総市職員に対する人材育成基本方針」の期間は、平成25年度から平成34年度までの10ヵ年とします。

なお、職員の年齢構成の変化や臨時・非常勤、再任用など雇用形態の変化、市民ニーズの変化への対応状況を観察し、PDCAサイクル計画【計画(Plan)→実施(Do)→検証(Check)→改善(Action)】にのっとり人材育成全般の点検評価に基づいて、本方針の見直しを適宜、図っていきます。

#### 閑話

組織に存在する5種類の「ジンザイ」です。

- ① 「人財」… 能力が高く、行動力があり、組織にとって重要な存在。まさに財産、宝となる人物。辞めてもらっては困る職員。
- ② 「人才」… 目を見張るような能力がある職員。他の職員から一目置かれる能力がありながら十分に発揮できていない職員。何かに秀でた職員。
- ③ 「人材」… 一般的なところでの人材。仕事に対する意識が高く組織への貢献度の高い職員。意欲があり、きちんと働く、普通の職員。
- ④ 「人在」… 安定志向で前例踏襲主義の職員。生活のためや自己の身分の安定のために仕事をする職員。ただいるだけの職員。
- ⑤ 「人罪」… 問題のある職員。勤務実績の良くない職員。組織への貢献度が低く、他の職員のモチベーションを低下させるような要因となりうる職員。公務員として不適格な職員。



【出典】千葉県自治研修センター (2012) 『行政課題調査研究 平成23年度研究報告書 自治体における人材育成』



## 第2章 職員像

### 第1節 本市が求める職員像

#### 1 基本姿勢

地方公務員法(昭和25年12月13日法律第261号)第31条では、「職員は、条例の定めるところにより、サービスの宣誓をしなければならない。」と規定しており、本市では、全ての新規採用職員がサービスに関する宣誓書に署名しています。

##### 《宣誓書の内容》

私は、ここに主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。

私は、地方自治の本旨を体するとともに、公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。

この宣誓内容は、変わる事のない本市職員としての規範です。その上で、南房総市への愛情を強く持ち、長期にわたって住民福祉の向上に資する業務に携わっていくことを鑑み、

職員一人一人が、全体の奉仕者としての役割を自覚し、職務に対する熱意と責任感、地域への愛着と誇りを持って、常に公平な姿勢・公正な判断により、誠実に対応すること

を基本姿勢とします。

## 2 求める職員像

基本姿勢に基づいた上で、本市が求める職員像を次のように掲げます。

### (1) 『市民の視点に立ち、市民とともに考え行動する職員』

常に市民の声に耳を傾け、市民の視点に立って物事を考え、市民との連携・協働により課題の解決に取り組んでいく職員を求めます。

### (2) 『広い視野で総合的に判断・行動できる職員』

自己の職務以外に視野を広げ、地方行政に関する様々な情報を主体的に取り入れ、課題の解決に向けて、総合的な視点から判断・行動できる職員を求めます。

### (3) 『社会の変化に的確に対応できる柔軟性のある職員』

過去の成功体験にとらわれることなく、常に原理原則に立ち戻って社会情勢の変化や自治体を取り巻く環境の目まぐるしい変化に的確に対応していくため、柔軟な思考・柔軟な判断ができる職員を求めます。

## 第2節 各職階において求められる役割と能力

### 1 身につけるべき意識と能力

求める職員像に近づくために、全ての職員が共通して身につけるべき意識と能力を次のとおり示します。

| 区 分 |            | 内 容  |
|-----|------------|--|
| 意 識 | 市民主体意識     | 丁寧な応対<br>常に冷静で、誠意のある接遇マナー・態度・身だしなみで対応する。                           |
|     | 責任行動意識     | 責任行動<br>全体の奉仕者としての役割を自覚し、職務に対する熱意と責任感を持って、公平姿勢・公正な判断で考え行動する。       |
|     |            | チームワーク<br>組織の一員として自覚し、他の職員との意思疎通を図り、連携協力して円滑に職務を遂行できるよう行動する。       |
|     | 自己成長意識     | 自己成長<br>職務に関する知識・技術の習得に努めるなど自己啓発に主体的に取り組み、自分を成長させようという向上心を持って行動する。 |
|     | チャレンジ・改善意識 | チャレンジ・改善<br>困難な目標や業務に果敢に挑戦する。業務改善への取組を考え行動する。                      |

| 区 分    |        | 内 容  |
|--------|--------|--|
| 能<br>力 | 職務遂行能力 | 知識・情報活用力<br>職務に関連する必要な情報、新しい情報を積極的に収集把握し、現状を分析した上で職務の遂行に活用する能力。                  |
|        |        | 自己管理力<br>組織の目標や仕事のポイントを押さえ、計画性をもって、業務を適切かつ迅速に処理する能力。                             |
|        |        | 課題解決力<br>前例や既成概念にとらわれず、常に問題意識を持って、課題を解決する能力。                                     |
|        | 政策形成能力 | 政策立案力<br>社会環境の変化や市民ニーズを鋭敏に捉え課題を発見し、有効な方策等を企画立案できる能力。                             |
|        |        | 意思決定力<br>社会環境の変化や市民ニーズを的確に把握し、取り組むべき事項に関して適切な手段・方法を選択し、計画的に政策を遂行するために必要な判断をする能力。 |
|        | 対人能力   | 説明説得力<br>個々の事業の目的や内容等を、立場や意見の異なる相手に対して分かりやすく説明説得し、理解を得る能力。                       |
|        |        | 交渉調整力<br>組織内外の者と良好な関係を保ち、交渉・調整を行い、業務を円滑に推進する能力。                                  |
|        | 行政経営能力 | 組織管理力<br>組織の目標や課題を的確に捉え、部下を統率し、目標達成に向けて、組織として円滑に業務を遂行する能力。                       |
|        |        | 指導育成力<br>部下や後輩の個性に合わせ指導、育成を図り、能力と意欲を十分に発揮させ、その資質を向上させる能力。                        |

## 2 職階層別に求められる役割と能力

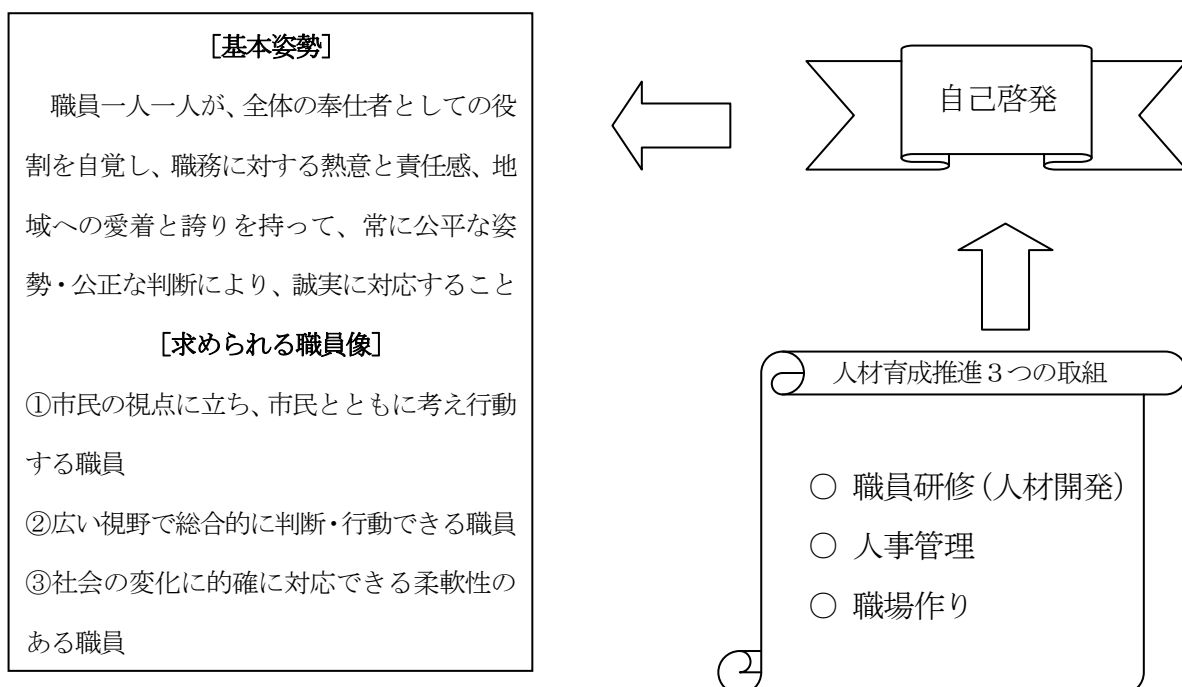
各職階における基本的な役割と必要とされる能力を整理すると次のようになります。

|       | 基本的な役割  | 必要とされる能力  |
|-------|---|---|
| 部長級   | <p>☆市政の最高レベルの経営（トップマネジメント）の一翼を担う。</p> <p>○市政方針に基づき、市の向かうべき方向性を見据えた方針を打ち出す。</p> <p>○市長の政策的判断を要する事項について、議会や関係団体、市民等と折衝する。</p> <p>○部の目標・課題を明確にし、組織横断的なマネジメントを行う。</p> <p>○所属職員を指導・監督し、人材育成及び組織管理を行う。</p>  | <p>知識・情報活用力</p> <p>政策立案力</p> <p>課題解決力</p> <p>意思決定力</p> <p>交渉調整力</p> <p>組織管理力</p> <p>指導育成力</p> |
| 課長級   | <p>☆職場の総合力を高めるリーダーシップを発揮する。</p> <p>○施策の重要度、緊急度、効果等を的確に判断し、課としての方針を決定するとともに、結果の評価を行う。</p> <p>○施策の実現に向けて、議会や関係団体、市民等との調整、折衝を行う。</p> <p>○課の目標・課題を明確にし、活力ある職場作りを行う。</p> <p>○所属職員を指導・監督し、組織の活性化と適切な職場運営を行う。</p>  | <p>知識・情報活用力</p> <p>政策立案力</p> <p>課題解決力</p> <p>意思決定力</p> <p>交渉調整力</p> <p>組織管理力</p> <p>指導育成力</p> |
| 課長補佐級 | <p>☆課長を補佐して課題を調整するとともに、施策を立案・実施する。</p> <p>○職務に関する専門的知識・情報を積極的に習得する。</p> <p>○計画的に職務の進行管理を行い、必要に応じて上司に進言する。</p> <p>○問題意識を持ち、業務の改善を図りながら、課題を解決する。</p> <p>○効果、実現可能性等を検討しながら、具体的・効果的な施策を立案する。</p> <p>○利害が対立する者等に対して懇切丁寧に説明し、理解を得る。</p> <p>○職員の能力や適性を把握し、指導し、能力を引き出す。</p> | <p>知識・情報活用力</p> <p>政策立案力</p> <p>課題解決力</p> <p>意思決定力</p> <p>説明説得力</p> <p>組織管理力</p> <p>指導育成力</p> |
| 係長級   | <p>☆個々の業務のリーダーとして、業務を円滑に遂行する。</p> <p>○業務に関する専門的知識を習得し、職務に積極的に活用する。</p> <p>○高度な専門知識で業務を的確かつ迅速に遂行する。</p> <p>○課題を発見し、その解決に向けて積極的に取り組む。</p> <p>○課の目標・課題に基づき、必要な施策・事業を立案する。</p> <p>○他者に対し、業務内容を懇切丁寧に説明し、理解を得る。</p> <p>○後輩の能力や適性を把握し、支援し、職務を適切に遂行する。</p>                  | <p>知識・情報活用力</p> <p>政策立案力</p> <p>課題解決力</p> <p>説明説得力</p> <p>自己管理力</p>                           |
| 一般職員  | <p>☆広く学び、積極的に実践する。</p> <p>○幅広い知識や情報に触れて、職務に活用する。</p> <p>○同僚とともに円滑に業務を遂行する。</p> <p>○常に問題意識を持って課題の発見に努め、自ら解決する方策を提案する。</p> <p>○市民、上司、同僚等の意見をしっかりと聞き、自分の考えを説明して、理解してもらえるように努める。</p>  | <p>知識・情報活用力</p> <p>説明説得力</p> <p>自己管理力</p>   |

#### 第1節 人材育成システムの構築

平成25年2月に実施した南房総市職員意識調査（以下「調査」という。）では、様々な業務を遂行し経験や知識を積み重ねることによって、コミュニケーション能力、情報収集能力及び協調能力などが向上していました。また、職場内外の仲間と情報交換をしたり、自己啓発に努めたり、上司から指導やアドバイスをもらったりすることが能力の向上に結び付くことが分かりました。

そこで、本市においては職員が身に付ける基本姿勢、求められる職員像及び調査結果を踏まえ、職員の能力の育成に効果的な研修体系を構築し（職員研修〔人材開発〕）、個々の職員の能力が最大限に発揮できるように配置し（人事管理）、心身ともに健康に過ごせる職場環境の実現（職場作り）を目指します。そして、これら3つの取組を効果的に連携させて、能力を向上させる根源的要素である自己啓発の意識を大きく育て、一層強力に人材育成を推進していきます。



## 第2節 自己啓発

自己啓発とは、自己に必要な知識や能力について認識し、自己の意思を持って知識の習得や能力の向上のために主体的に学習することです。人材育成は本人の意欲、主体性があることで初めて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の根源的要素であると考えられます。まず自分自身を知り、自己啓発の必要性を認識することが重要であり、主体的・意欲的に学習することで効果を生み出します。

上司から告げられた業務上のアドバイスについて自己で調べて改善につなげたり、研修で学んだことを基にさらに深い知識の習得を自主的に図ってみたり、異動によって全く新しい業務に取り組むことになりそれに関係する分野を主体的に勉強してみたり、あるいは上司や同僚、部下とコミュニケーションを図る中で、組織の目標が不明朗になっていたのに、目標の再確認を行ってそれに向けた自己の職務の遂行方法を勉強してみたり、といったことは日常の中で特段、意識せずとも行われていることだと思います。そこで当市では、このような意識や行動を自己啓発として捉えて積極的に推奨していきます。

### 自己啓発に取り組むための基本姿勢（3癖） さんくせ

- ① ものごとの本質を考える癖を付けましょう！～なぜ？どうして？～  
→ 原理や原則を押さえることができなければ、応用させたり発展させたりすることができません。
- ② そのために本を読む癖を付けましょう！～暇さえあれば読書です。～  
→ 活字に触れることで確かな知識が身に付くとともに、知識に深みが増します。
- ③ そして自らの考え、意見を持つ癖を付けましょう！～根拠を明確にしましょう。～  
→ 本質を押さえ、本から得た知識があれば説得力のある意見を導き出すことができます。自信を持って取り組みましょう。

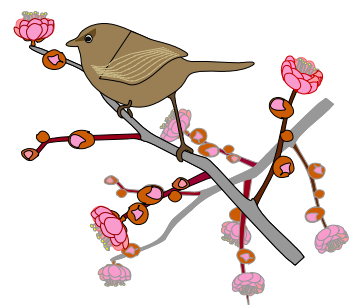
調査では、自己啓発に取り組んでいる職員が8割、取り組んでいない職員が2割。何に取り組めばよいのか分からないという理由で取り組んでいない者が最多、自己啓発に取り組むために5割の職員が人材育成担当部門の支援が必要であると考え、3割の職員が必要でないと考えている。自己啓発としての具体的な取組内容は、新聞・テレビからの情報収

集や業務に関連する書籍の購読を行っていること、地域活動やボランティア活動へ参加していること、などの意見が多く出されました。

調査結果を踏まえれば、「大方の職員は自己啓発に取り組んでいるが、一部の職員は自己啓発の意義さえ理解せず、全く取り組んでいない。人材育成担当部門の支援の必要性は半数の者しか認めておらず、支援の必要性を感じていない者の大多数が、自己啓発は自分の意思で取り組むべきであると考えている。」ということが分かりました。

自己啓発は人材育成の根源的要素であるため、今後とも職員が自己啓発の意識を高めていけるように次のような取組を検討します。

- 各種研修、セミナー、講座、検定及び書籍の紹介並びに斡旋
- 各種研修、セミナー、講座、検定、資格取得及び通信教育の受講に要する費用の補助
- e-ラーニングシステムの活用
- 学習、研修成果の発表の場の提供
- 管理職から所属職員に対する自己啓発の促進
- 大学や大学院などで開設される研究課程の紹介及び斡旋
- 独立行政法人国際協力機構が行う開発途上地域における奉仕活動の紹介及び斡旋
- 行政に関する事項を自主的に調査及び研究を行うグループ等に対する各種の支援
- 職員研修（人材開発）（第4章参照）
- 人事管理（第4章参照）
- 職場作り（第4章参照）





## 第4章 3つの取組

本章では、自己啓発の意識を大きく育てる（強く動機付ける）ために有力となる3つの取組（3種の肥料）について詳しく見ていきます。



### 第1節 職員研修（人材開発）

職員研修（人材開発）とは、職場で上司や先輩から技術や知識を教わったり、職場外に集合して学習したりすることで、自己に不足している能力や知識を補い、かつ、自己啓発の意識を刺激して習慣的な学習へと結び付けようとするものです。

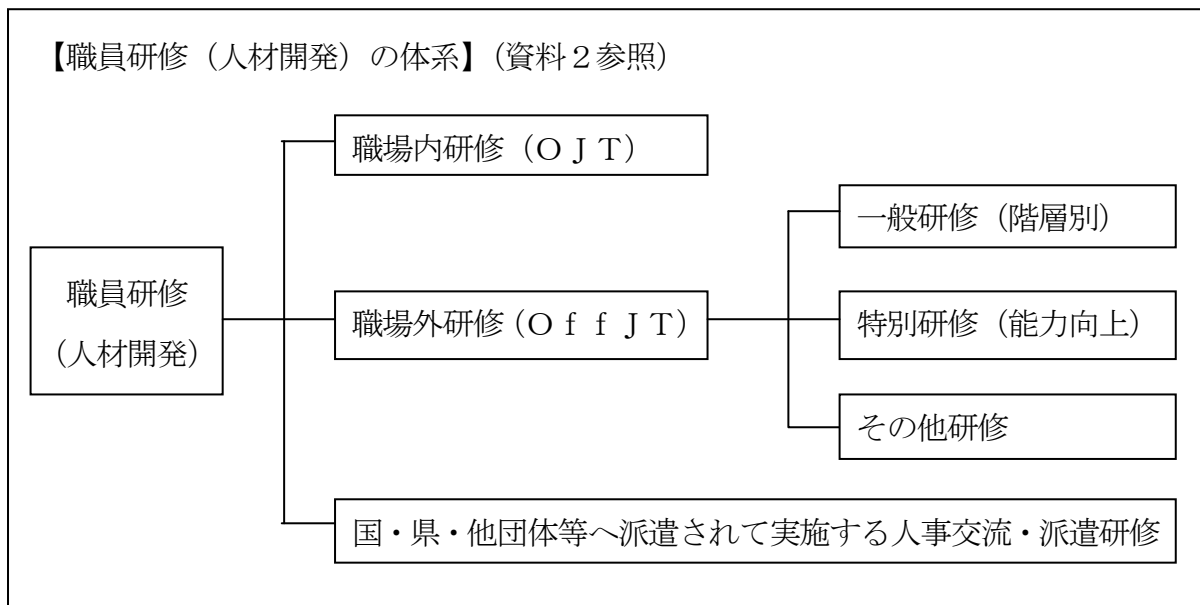
職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場内研修（OJT）、日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（OffJT）、国・県・他団体等へ派遣されて実施する人事交流や派遣研修の3つが柱になります。

しかし、調査では職場内研修の実施率は6割にとどまり、職場外研修の参加率も5割にとどまっている結果が出ました。

これからの職員研修（人材開発）は、研修を義務ではなく権利として位置付け、職員の意識改革を図りながら個人の自主性に基づいて受講する体系にしなくてはなりません。



そのためには、3つの柱をどのように方策化したらよいか、次に詳しく見ていきます。



## 1 職場内研修（OJT ～On the Job Training～）

職場内研修とは、職場内において上司や先輩が報告・協議・指示等の機会に、その職務に必要な知識技術や経験等を随時教育するものです。特別な経費を必要としないことから、従来から職員研修（人材開発）の中心的な手法とされています。

職場内研修は、日常的な職務に直結し、職員の個性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、研修を通じたコミュニケーションによる信頼関係作りにも有効な手段となります。また、職場を「学習の場・人材育成の場」として認識し、管理職員のリーダーシップの下、習慣的に継続して研修を行うことでその実効性を高めることにつながります。

しかし、調査では職場内研修が行われていると思う人の割合は6割、行われていないと思う人の割合は4割。職場内研修が行われていない原因としては、仕事で忙しく時間が取れないが最多の原因、職場の雰囲気が学習的でないという理由が2番目に多い原因、管理監督者の意識が低く消極的という理由が3番目に多い原因という結果が出ました。

職場内研修の実施率が6割にとどまる状況は、組織全体の人材育成を推進する上で足かせになってしまいますので早急に改善が必要となります。

そこで、次のような方策を立てて実施率の上昇を図ります。

- 朝礼の実施（情報の共有）推奨
- 課内会議の定期開催の推奨
- 係・グループでのミーティングの実施推奨
- マニュアルやガイドブックなどの作成の推進
- 人事評価者研修時などにおける管理者への啓発の促進
- 人事評価面談時などにおける管理者と部下との対話の内容の充実促進
- 所属単位で一人一人に丁寧な助言・指導を行うための研修推進員の配置



## 2 職場外研修（Off J T～ Off the Job Training～）

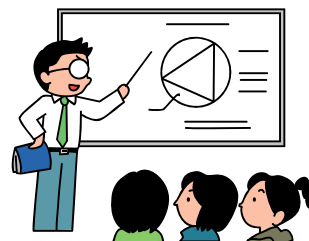
職場外研修は、本来の職務から離れたところで行われる集合研修です。一定期間に集中的に行われるため、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習する際や、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法で、人材育成の手法として最も一般的です。また、他の部署の職員や他の地方公共団体の職員、さらには一般の地域住民等、様々な人たちと受講できるため、相互に啓発し合ったり交流し合ったりする機会としても重要なものとなります。

調査では、職場外研修に対して期待することとして、担当する事務や日常業務に即した知識等の習得が最多。日頃の仕事を通じては習得できない専門的な知識や技術の習得が2番目、階層ごとに必要とされる知識や能力の習得が3番目。研修内容の振り返り頻度は、おおむね月1回程度が最多。おおむね3か月に1回程度が2番目。おおむね半年に1回程度が3番目。ほとんど振り返っていない職員も1割存在する、という結果が出ました。

調査結果を見れば、多くの職員の意識として担当業務に関する知識や専門知識の習得を期待していることが分かります。しかし、研修受講後3か月以内に内容の振り返りを行っている職員は、7割にとどまっていました。

一般的には、研修効果の持続は3か月とされています。当然のことながら、職場外研修を受講するだけでは意味がありません。3か月をめぐりに繰り返し復習して、内容を早く自分のものとするのが大切です。

当市では、一般研修（階層別）、特別研修（能力向上）及びその他研修の3つに分けて職場外研修を定義し、かつ、全国的規模で行われるもの、千葉県単位で行われるもの及び安房郡市広域市町村圏単位で行われるものを効果的に組み合わせて実施します。各研修機関へ派遣するスタイルを主体として、年次研修計画の策定などを行い一人でも多くの職員に積極的に職場外研修へ参加してもらえるように、さらには、復習する態度を身に付けてもらえるように努めていきます。（資料2参照）



#### (1) 一般研修（階層別）

市政は多種多様な職種、階層等の職員により運営されていることから、一般的・平均的な実務遂行能力の養成に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等に求められる能力を習得する研修です。

当市では、主に昇任の機会を捉えて階層別に次のような研修の受講を推奨していきます。

- 新規採用職員研修（新規に採用された職員、安房郡市広域市町村圏事務組合〔以下「安房広域」という。〕の主催）
- 新規採用職員等に係る人材育成研修（新規に採用された職員、庁内で実施）
- 初級職員研修（大卒1年又は高卒3年程度の職員、安房広域の主催）
- 接遇研修（勤続3年程度の職員、安房広域の主催）
- 中級職員研修（級区分3級の職員、安房広域の主催）
- クレーム対応研修（級区分4級の職員、安房広域の主催）
- 課長補佐・係長研修（級区分5級の職員、安房広域の主催）
- 新任係長研修（級区分5級の職員、千葉県自治研修センター〔以下「研修セ

ンター」という。]の主催)

- 課長補佐研修（級区分6級の職員、研修センターの主催）
- 課長研修（級区分7級の職員、研修センターの主催）
- 管理者研修（級区分8級の職員、研修センターの主催）

## (2) 特別研修（能力向上）

時代の変化に即応するための能力の開発、公務員として求められる基礎的な能力の開発、専門的な実務遂行能力の開発、管理職に必要な能力の開発、指導者になるための能力の開発、課題を発見し解決するための能力の開発、などを目的として職員が自発的に受講する研修です。

調査では、自発的に研修に参加している職員は5割、参加していない職員も5割。参加する理由は、受講したい研修内容が最多。職員として常にスキルアップすべきであると考えているが2番目に多く、能力の不足を感じて研修受講の必要性を感じたが3番目に多い意見でした。参加しない理由は、受講したい研修がないが最多。仕事が忙しいが2番目に多い理由、職場の中に研修に参加しにくい雰囲気があるが3番目に多い理由、という結果が出ました。

当市では、主に配置換えの機会を捉えて次のような研修体系を提示し、職員のやる気、向上しようとする熱意を支援していきます。

- 一般研修課程（自治大学校）
- 専門研修課程（自治大学校）
- 管理職員向け政策篇（市町村アカデミー）
- 中堅職員向け制度運用篇（市町村アカデミー）
- 未経験職員向け入門篇（市町村アカデミー）
- 新しい時代に対応した能力開発コース（研修センター）
- 公務員としての基礎能力開発コース（研修センター）
- 実務遂行能力開発コース（研修センター）
- 管理職に必要な能力開発コース（研修センター）
- 指導者養成コース（研修センター）
- その他の各種研修・海外研修・講座・セミナー（各研修機関及び市の人材

育成担当部門)

- 職員を講師（内部講師）とした研修（庁内）

### (3) その他研修

当市では、「多くの職員を対象として高度で専門的な内容を提供し、担当部署で扱うことでその効果が確実に実証でき、また、実務に適切に応用していくことができる研修」をその他研修として定義します。

## 3 国・県・他団体等へ派遣されて実施する人事交流・派遣研修

先進的な行政手法を実地で習得する際、時代の変化に即応した専門的な知識・技術を習得する際及び幅広い視野の涵養を図る際に効果的な手法と言えます。

また、派遣中に培われる人的ネットワークの構築が期待されるとともに、派遣先の組織風土や職員たちの業務遂行方法、職務従事姿勢などを体感できるので、改めて自己の能力や自己が属する組織風土を見つめ直すことができたり、当市の置かれている状況や行く末などを他市や他団体との比較の中で客観的に考える能力を養うことができたりします。正に、人材育成の観点において高い効果を発揮する研修です。

調査では、国や他の地方公共団体への派遣研修の必要性を認めている職員が7割、民間企業への派遣研修の必要性を認めている職員は6割。機会があった場合の派遣研修希望者が4割、希望しない者が4割、態度保留の者が2割という結果が出ました。

おおむね人事交流や派遣研修の必要性は認められていることが分かります。

そこで次のような方策を立て、可能な限り一人でも多くの職員が人事交流・派遣研修に参加できるように調整を図ります。

- 国への派遣研修（中央省庁、出先機関、独立行政法人など）
- 千葉県への派遣研修（本庁各課及び出先機関）
- 一部事務組合への派遣
- 広域連合への派遣

- 他の地方公共団体への派遣
- 民間企業への派遣
- 各種団体、公益法人などへの派遣

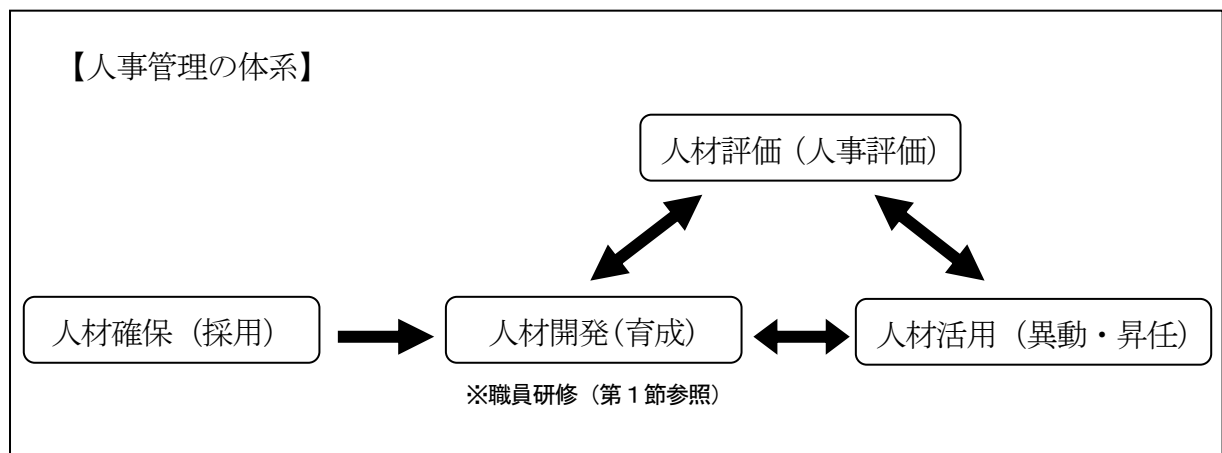


## 第2節 人事管理

組織が果たそうとする目的の達成のために職員の意欲と能力を最大限に引き出し、効果的に活用するために人事管理は行われる必要があります。

本市では、人材確保、人材開発、人材活用、人材評価を4つの段階として位置付け、有機的に連携させて職員の意欲と能力を最大限に引き出す方策を構築していきます。さらに、職員一人一人に4つの段階を当てはめて支援していくことを通じて、自己啓発の意識を刺激し習慣的な学習へと結び付けていきます。

職員の意欲と能力を最大限に引き出すために4つの段階をどのように方策化したらよいか、次に詳しく見ていきます。



## 1 人材確保（採用）

多様化する市民ニーズや当市を取り巻く環境の変化に柔軟に対応するためには、専門的な能力のある人材、多様な経験を有し公務遂行能力のある人材、優れた資質・能力・意欲のある人材などを、採用の段階でいかに確保していくかが重要な課題となっています。採用後における人材開発に要するコストを少しでも軽減し、人材活用における異動・配置の場面に応用を利かせるためにも、人事管理の最も初期の段階である人材確保は大変重要な段階です。

調査では、職員採用制度について現状のままでよいと考える者が4割、改善が必要と考える者が3割弱。改善すべき点については、高度な専門知識を有する者（社会人）の積極的な採用（無期限雇用）をすべきと考える者が4割弱、採用上限年齢の引き上げをすべきと考える者が2割弱、任期付職員（資料3参照）の積極的な採用をすべきと考える者が1割強、という結果が出ました。

職員採用制度の改善が必要と考える者が比較的多く存在し、また、浮き上がった改善点から見えてきたのは、「ある程度の社会経験を積んでいる高度で専門的な知識を有する人材を、雇用期限の有期無期を問わず採用すべきである。」という職員の意識傾向でした。

そこで、次のような方策を立て、優れた人材の確保に努めていきます。

- 国家資格保持者の採用（任期付の採用）
- 定年退職した者の再雇用（再任用職員〔資料3参照〕の活用）
- 採用上限年齢の引上げ（社会人経験者の採用）
- 障害者の雇用の促進等に関する法律に基づく障害者の雇用促進
- 公務遂行能力を多角的に診断する採用試験科目の導入
- 南房総市役所という職場の魅力を周知するための宣伝やPR活動の推進
- コンピテンシー（資料3参照）を重視した面接試験の導入

採用試験や選考を経て確保された優れた人材は、第1節の職員研修（人材開発）で考察したように、第2段階として配属された職場で職場内研修が行われたり職場外研修に参加したりすることで技術や知識を教わっていきます。つまり、早い時期



にプロフェッショナルな行政職員になることが求められます。



## 2 人材活用（異動・昇任）

人材確保を経て様々に職員研修（人材開発）を施された職員は、第3段階として人材活用、つまり自己の適性が考慮された異動や人材評価（後述）その他の能力の実証に基づいた昇任を経ることを通じて、能力を向上させていきます。また、適宜に人材開発を行って、高いレベルで職務を遂行できる能力を身に付けていきます。

幅広い知識や経験を身に付け、適性に応じて能力を最大限に発揮してもらうという職員側からの視点、組織を活性化させるという組織側からの視点などにおいて適材適所の人材活用は重要な役割を担います。そして、組織の意思決定や行動を早め、成果を速やかに生み出すためにはリーダーシップを発揮できる職員を管理職等に昇任させることも人材活用の中で重要な役割となります。

当市の扱う行政内容は市民生活・企画・保健・医療・福祉・観光・建設・環境・産業・農林漁業・教育・文化など多彩な分野にわたるため、人材活用によって多くの業務や職場を一定年齢までバランスよく経験してもらい、それによって得られた知識や能力を最大限に発揮してもらう「ジョブローテーション（資料3参照）」の確立などは重要な方策です。一方で、団塊の世代の大量退職などにより実務に精通した人材が不足し組織力の低下を招く事態を回避するため、専門的な知識や技術、経験の伝承が必要な分野の業務に従事する職員については、異動を控えて多くの経験と高度で専門的な知識・技術を身に付けてもらうような方策も必要です。これを「複線型人事制度（資料3参照）」と称します。

調査では、現在の職員の配置管理を適切であると思う者が5割、適切でないと思う者が5割と、半々に評価が割れてしまいました。そして、職員の配置管理については、多様な経験を積ませるよう配置すべきであると思う者が最多、職員からの自己申告を最大限に尊重して配置すべきであると思う者が2番目に多く、同一分野内



で専門性を高める配置をすべきであると思う者が3番目に多いという結果が出ました。

以上に述べた理念や調査結果を踏まえて人材活用（異動・昇任）に関する方策を項目ごとに次のように打ち立てて、多くの職員の理解が得られるよう努めていきます。

#### (1) ジョブローテーション

職員が様々な行政分野の業務を経験することは、職務に対する幅広い知識や視野の習得、庁内の人的ネットワークの構築に効果的です。また、同一職務に長期間従事することによるマンネリ化や職員による不正を防止する効果もあります。

調査においても、定期的なジョブローテーションを85%の職員が必要だと思いい、必要でないと思っている職員はわずか10%。4年から5年程度で異動するのが望ましいと思う者が65%、2年から3年程度で異動するのが望ましいと思う者が25%。ジョブローテーションの効果について、組織の活性化を今後に期待するという意見が最多で、業務適性の発見を今後に期待するという意見が2番目に多く、マンネリ化の防止を今後に期待するという意見が3番目に多い、という結果が出ました。

したがって、ジョブローテーションに関して次のような方策を検討します。

- 自己申告の内容と適性を考慮した異動を実現する。
- 30代半ばまでに少なくとも3部署を経験する。
- 30代後半以降は自己の行政経験に基づいて高度な職務を遂行するために、異動の回数を減らしていく。
- 採用後10年程度で、窓口・事業・内部管理部門の3つの職場を経験する。
- 業務量の増減に応じて職員の配置人数を増減させる。
- 専門性を高める必要がある職務に従事する職員の異動は減らす。
- 専門性重視の異動と多様な経験重視の異動とを組み合わせた複線型人事制度を採用する。

## (2) 特定の職務分野に精通した職員の養成

市民ニーズや行政課題が複雑化・高度化する中で、特定の業務においてはその分野に対する高度で専門的な知識技術及び経験を持つ専門的な能力を有する職員の養成が重要になっています。

したがって、どの分野でどのような資格や知識・能力・技能を持つ職員がどの程度必要なのか検討し、特定の職務分野に精通した職員の養成を計画的に進めます。

## (3) 職員の適性と能力に応じた昇任

昇任させる者については、近年の複雑・高度化する市民ニーズや行政課題に対処するために組織力を最大限に発揮できるリーダーシップをとれる者を昇任させなくてはなりません。そして、昇任制度については、ある程度の信頼が職員から寄せられているものでなければ、不信や不満がたまるものになってしまいます。

調査では、現在の昇任について7割の者が適切であると思いい、3割の者が適切でないと思っている。昇任の要件は、おおむね年功序列によるべきと思っている者が最多で、人事評価制度に基づく能力・実績の評価によるべきと思っている者が2番目に多く、昇任試験を導入して点数によるべきと思っている者が3番目に多い。昇任試験を導入した場合にどのクラスに昇格する前に受験させるべきかについては、課長補佐クラスが最多で、係長クラスが2番目に多く、課長クラスが3番目に多い。昇任を適切に行うため客観的に能力を実証できる昇任試験を導入した場合は、受験すると思う者が3割、受験しないと思う者が1割、受験するかしないかまだ分からない者が6割、などの結果が出ました。

そこで、以下のような方策を講じて昇任制度の信用を担保します。

- おおむね年功序列を基本とする。
- 人材評価の結果を加味する。
- 人材評価制度の未定着や昇任の状況に対する職員からの不満が累積した場合などは、昇任試験の導入や通信教育課程の受講義務付けなどを検討する。
- 中堅レベル以上で昇任を希望する者に対するリーダーシップを発揮する機会の提供（現場リーダーとしての成功体験の蓄積）を図る。

#### (4) 自己申告制度

職員の特性、能力及び意向を把握して公平・適正な人材活用を行うための参考資料とするために平成18年度から実施しています。

自己申告制度は、異動希望や健康状態、昇任の意思などを自ら申告できる点、一方では職員の意欲を向上させたり適材適所に職員を配置させたりすることができる点などに効果があるため、今後も引き続き実施していきます。

しかし、調査では自己申告制度について、職員の意欲の向上や適材適所に役立っていると思う者は5割、自己申告制度を不要だと思う者は4割、改善が必要だと思う者は1割、という結果で、相対的に職員の間では評判が良くないことが分かりました。

そこで、調査結果を基に次のような方策を示し、自己申告制度の信頼を担保していきます。

- 提出された意見に対する結果への反映状況の公開方法を検討する。
- 提出された意見を尊重して可能な限り結果に反映できるように工夫する。
- 本音を書けるようにするために提出された意見を閲覧できる者を限定するなどの工夫をする。

#### (5) 男女格差のない人材活用の実現

政府は、平成22年12月17日に第3次の男女共同参画基本計画を閣議決定し、男女共同参画社会の将来像として平成32年に指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標に向けた取組を推進していくこととしています（本市は平成24年度時点で11.2%）。また、市民ニーズがますます多様化していく中で、女性職員の意欲や能力の発揮が一層期待されています。

しかし、調査では男性職員と女性職員とでは処遇（昇任・仕事分担等）に差があると思う者が5割、差がないと思う者が3割、差があるかないか分からないと思う者が2割。処遇に差があると思う理由を尋ねると、意識・意欲に差があるという理由が最多で、性別による偏見があるという理由が2番目に多く、実務能力・知識・経験などに差があるという理由が3番目に多い。さらに、どのような面で男女に差があると思うかを尋ねると、昇任の面が最多で、職務分担の面が2

番目に多く、人事異動（配属）の面が3番目に多い、などの結果が出ました。

処遇に差があると思う者の割合が比較的多いという調査結果を踏まえ、次のような方策を打ち出して男女格差のない人材活用を目指します。

- 平成30年までに女性の管理職登用の割合を1割程度とする。
- 管理職への昇任に意欲がある女性職員を市の戦略的な部署へ異動させて、能力の向上を図る。
- 男女共同参画の意識を全庁的に醸成する。
- 女性職員のキャリアアップ（女性ならではの働き方、ワークライフバランス）を支援する。

#### (6) 職の転任制度の活用

職員をその職員が現に任命されている職以外の職員の職に任命することによって昇任及び降任（資料3参照）に該当しないもの転任と言います。多様な知識や広い視野、幅広い経験を持った職員を育成するため、能力や適性にに応じて採用時の職名・職種にこだわらずに柔軟に職員を配置する場合に活用される制度です。任用替えや職種替えなどと呼ばれることもあります。

当市では、主に行政改革の推進に伴う公的施設の統廃合や組織機構の見直しによって、職種をまたいだ異動が行われることがあります。今後についても行政改革のさらなる推進が計画されていますので、職の転任制度を有効に活用して人材活用に努めてまいります。

- 技能労務職員の転任を促していく。
- 公的施設の統廃合や組織機構の見直しなどに伴う職種間の職員の異動について柔軟に進めていく。

#### (7) 希望降任制度の活用

職員の降任に対する希望を尊重して職員の心身の負担を軽減すること、あるいは職員の職務に対する意欲の向上及び組織の活性化を図ることを目的として、平成19年1月から希望降任制度を実施しています。

家庭の事情や心身の故障で職責を果たすことが困難だと感じる職員、あるいは職責の増大に伴ってその職責を果たすことが身体的又は精神的に苦痛とを感じる職員などに対して、本人からの希望による降任を認めることで、本人の心身の負担軽減を図るとともに、円滑な組織運営に努め、適材適所の人材活用を進めていきます。

#### (8) 庁内公募制度の導入

的確かつ迅速に職務を遂行するためには、職員のチャレンジ精神を尊重し、能力が最大限発揮できるような異動の機会を提供することが大切です。

そこで、職員のやる気と向上心を尊重して能力を発揮してもらう機会を提供するため、特定の役職に就任することを希望する職員や期限付きのプロジェクトに従事することを希望する職員などを公募することを検討していきます。これを庁内公募制度と呼びます。本人からの異動希望に基づいているため、職務の円滑な遂行やプロジェクト完成後の高い成果が期待されるとともに、人材活用の面で大きな意義がある制度と考えられます。



### 3 人材評価（人事評価）

職員が仕事に対してやりがいを持って意欲的に職務に取り組むことは、職員自身の能力開発はもちろんのこと、組織全体の活性化にも貢献します。職員が高いモチベーションを保ち職務に取り組むためには、日頃の業務において発揮された職員の行動や成果を正しく評価すること、さらに職員本人がその評価結果をしっかりと受け止めて職務に対する自己の行動などを振り返り、自己に求められる改善点を自覚

して、職務遂行能力の向上につなげることが重要です。

また、人材活用のそれぞれの場面において人事評価を行い評価結果に基づいた異動や昇任を実現すること、あるいは人材開発による成果の職務への活用状況などを計る場面において人事評価を行い評価結果に基づいた育成方法を考案すること、などのように人事評価を単独で運用するのではなく、人材活用や人材開発と連動させて運用することに意義があります。

このようなことから、国においては評価結果に基づいた任用や処遇を行うことを目指して国家公務員法が改正され、人事評価制度が平成22年度から本格的に運用されています。本市においても、平成24年度から全職員を対象として本格的に運用しています。

以上のことをまとめて、人事評価制度を運用する上で最も大切な要素は次のようになります。

人材開発（育成）の観点に立ち、職員の保有している能力、潜在的に有している能力及び資質を把握し、職員の保有している意欲及び能力を最大限に発揮してもらうことがテーマである。

その上で、職員の職務上の行動（職務に対する姿勢・態度や職務達成に向けた取組や行動などのプロセス）と、職務の成果目標を達成できたかどうかを評価するものである。

そして、評価結果を人材開発（育成）や人材活用（異動・昇任）に効果的に結び付けていくことで、職員の能力や意欲を高め、組織力の向上を図り、市民サービスの向上を目指していくものである。

まさに、人事評価制度とは、多様化する市民ニーズに適応した行政サービスを実現するために必要な行政運営マネジメントの一種である。

一方で、評価結果を昇任制度や給与制度へ反映させることについて、その取組方法によっては職員の意欲の低下を生み出したり、組織の円滑な運営に支障を来したりする要因になることが当市では危惧されています。

調査では、勤務成績の良好な職員をどのように処遇すべきか尋ねたら、昇任・昇格に反映させるのが望ましいという意見が最多で、勤勉手当に反映させて支給額を

増額させるのが望ましいという意見が2番目に多く、特別な処遇は必要ないという意見が3番目に多い。反対に、勤務成績の良好でない職員がいた場合にどのように処遇すべきか尋ねたら、降任・降格に反映させるのが望ましいという意見が最多で、勤勉手当に反映させて支給額を減額させるのが望ましいという意見が2番目に多く、昇給に反映させて支給額を抑制するのが望ましいという意見が3番目に多い、という結果が出ました。

つまり、評価結果を活用する場合は人材活用に結び付けて、昇任や降任に反映させるべきと考える職員の割合が多いこと、そして、勤勉手当に反映させて支給額の増減を図るべきと考える職員の割合も次に多いこと、などが調査結果から分かりました。

本市では本格運用が始まっていますが、国や他の自治体の運用状況との整合性を常に取り、専門家の助言を得ながら、公平・公正で職員が納得できる信頼性の高い人事評価制度の定着を目指していきます。

そのために、次のような方策を検討します。

- 部下による上司の評価を行う。
- 評価結果を勤勉手当に反映させる。
- 評価結果を昇任・昇格や降任・降格に反映させる。
- 評価要素や評価基準を本市に即したものにして明確にさせる。
- 評価結果のフィードバックを徹底させて人材開発に活用させる。
- 評価者研修を定期的で開催して評価基準や評価者の視点を統一させる。
- 平成19年度から実施している目標管理制度（組織目標）と人事評価制度との連携を図る。

### 第3節 職場作り

職場の環境や雰囲気は、職員の意欲や職務の遂行に大きな影響を及ぼすものです。それは職場が毎日の職務を上司や同僚と共に取り組む場所であり、また、職員自らの能力を発揮したり能力の向上に取り組んだりする場所であるため、周囲の人から何らかの評価や影響を受けやすいということでもあります。

また、一人1台のパソコン導入やシステム化、電子化などが進展し、対面での議論やコミュニケーションが職場内で久しく希薄になっているのも現実です。

このような中で、全ての職員が心身ともに健康な状態で、自らの能力を十分にいかして能動的に職務を遂行していくためには、そして、やりがいを感じながら職務を遂行していくためには、本人の意欲のみならず職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場であることが大切です。

調査でも、現在の職務にやりがい(充実感・達成感など)を感じている者の割合は86%であり、職場のコミュニケーションの円滑化や適正な業務配分、仕事や能力に対する適正な評価などがやりがいの持続や増進に必要な点という意見が多く上げられています。

以上のことから、本市では職場を人材育成の場(=学習する職場)として位置付けて職員一人一人が学習する意識を高めるとともに、コミュニケーションの良好な職場を作って職員同士が互いに支え合い切磋琢磨していくことを目指します。その上で、自らの能力や職務に対する姿勢を高めて自己啓発の意識を刺激し習慣的な学習へと結び付けていきます。

#### 1 学習する職場におけるコミュニケーションとリーダーシップ

学習する職場を作るには、管理職員の果たす役割や責任が大きいと言われていきます。まず管理職員が職場を職員の能力開発・人材開発の場として認識し、日頃からあらゆる機会を通じて職員とコミュニケーションを図り、職員が意欲を持って職務に専念することのできる職場環境や、職員の自己啓発意欲を増進させるような職場環境を作り、管理職員がリーダーシップを発揮することに努めることが重要です。

また、上司と部下との間、同僚と同僚との間で、職務の進め方などを話し合い、意見のすり合わせを重ね、お互いに協力して職務を遂行していくことは、円滑な信



頼関係と良好なチームワークを形成することにつながります。これは、職場内の情報共有の促進や効率的な職務の遂行に効果的であるとともに、いきいきとした働きやすい職場環境に連動すると考えられます。

さらに、職場内において部下から上司へのコミュニケーションは一般的に取りづらい傾向がありますので、上司から部下へ積極的に声を掛けるなどの取組が大切です。

調査では、職場の状況について朝夕の挨拶や報告・連絡・相談はきちんと行われていて、協力・協調して職務に取り組み、自己啓発や研修参加に対して理解がある、という姿が浮かび上がりましたが、反対に、人間関係が円滑で信頼関係が成立していると思う者の割合、職務に対する意欲や熱意があふれる雰囲気があると思う者の割合、事務打合せが定期的に行われていると思う者の割合、事務事業の改善や効率化に積極的な取組が行われていると思う者の割合、職務の目的・方針・組織目標が職員の間浸透していると思う者の割合、などが低いことが分かりました。

調査結果を基にして、次のような取り組むべき方策を打ち立てて学習する職場環境の実現を目指します。

- 事務事業の改善や効率化につながる打合せ（ミーティング）の実施促進を図る。
- 目標管理制度や人事評価制度を活用して組織目標や個人目標の明確化を徹底する。
- 上司から部下への積極的なコミュニケーションの働き掛けを奨励する。
- 平成19年5月から取り組んでいる「窓口『納得』宣言」に基づき、職員同士の挨拶や声掛けを促進し、コミュニケーションの活発化・円滑化に努める。
- 平成20年10月から取り組んでいる「コミュニケーション推進運動～挨拶と笑顔から～」に基づき、以唇伝心（唇を以って心を伝えること）を心掛ける。



## 2 職員の健康管理及び職場の安全衛生管理の推進

高度化・複雑化した市民ニーズへの対応や地方分権改革に基づいた地域主体の業務の増加などが原因となって、不安・悩み・ストレスなどの心身の負担の増大が懸念されています。特に心の健康問題はそのプロセスの特定が困難であり、また、職場だけでなく家族や地域などにもその影響が及んでしまいます。

また、心の健康は体の健康と比較し、職場の環境や人材活用（異動・昇任）の機会と密接に関係する要因によって、より大きな影響を受けるとも言われています。例えば、異動によって職場の環境が変わり、一人当たりの仕事量が増えた、一人で仕事をする機会が増えた、気持ちにゆとりがなくなった、上司が相談に乗ってくれずコミュニケーションが減った、目標・情報を共有できなくなった、他の職員とのつながりを構築できず孤立するようになった、などの要因から心の健康を害することがあります。

調査では、56%の者が精神的なストレスを感じていると答え、困難な仕事を抱えて思うように進んでいないことや仕事が忙しいこと、職場の人間関係がうまくいっていないことなどをその理由として挙げています。

心身の健康管理は自ら行うことが原則ですが、特に心の健康を害してしまうとその治療は長期に渡り職場復帰にも時間が掛かってしまうケースが多いので、職場においては職員が心身ともに健康で働くことのできる健康管理施策や職場作りを積極的に進めていくことが大切です。

また、差別やいじめのない職場風土を醸成するため、各種ハラスメント（セクシヤル、パワー、モラルなど）（資料3参照）対策に関する取組も必要です。

以上のことを踏まえ、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）に基づき設置される安全衛生委員会などを活用するほか、次のような方策を示して職員の健康管理の支援や安全で衛生的な職場環境の整備などを進めていきます。

- 職員の健康管理意識（セルフケア）の高揚を図る。
- 「いつもと違う部下」に早く気づき親身に相談に乗れる管理職の養成を図る。  
（ラインケア）
- 生活習慣病予防検査の受診率の向上に努める。

- 公務災害（通勤災害）の発生防止に努める。
- 週に一日程度の一斉定時退庁日を設けて、ワークライフバランスを推奨する。
- 年次有給休暇の平均取得日数12.0日を目標とする。  
(平成23年度実績は9.8日)
- 夏季特別休暇の消化率96.0%を目標とする。  
(平成24年度実績は93.8%)
- 「職員の疲労蓄積度自己診断チェックリスト」を活用して、時間外勤務時間が長い者の健康管理に配慮する。
- 外部専門家による健康相談を随時実施して、適切なアドバイスを受けられるように配慮する。
- 育児休業や療養休暇、病気休職などで長期間職務を離れている職員の不安を軽減して、スムーズに職場復帰できるように職場復帰支援制度（リハビリ勤務制度）を有効に活用していく。
- 各種のハラスメントに対する理解を促すための研修機会の提供を検討する。
- メンター（助言者・指導者）を中心とした相談体制を職場ごとに整備する。  
(メンター制度の導入)



## 第5章 人材育成に係るそれぞれの役割

人材育成は、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、職員全体で取り組んでいくものです。人材育成が組織的かつ効果的に推進できるよう、職員、管理監督者及び人材育成担当部門の3者の連携を図ることが重要です。

### 第1節 管理監督者の役割

人材育成を推進していく上で、管理監督者の果たす役割は大変重要です。変化の激しい今日にあって、法令や制度の知識を知るだけ、あるいは国の制度や指示を待って実行するだけ、であっては良い管理監督者にはなれません。

管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれており、部下の能力を最大限に引き出し、その能力や特性に応じた指導・育成を行って、地域で発生する課題の解決に向け陣頭指揮を執る立場にあり、その人材育成に対する姿勢が職員の意識・意欲や職場の雰囲気大きく作用します。

したがって、管理監督者は人材育成を重要な職務として自覚し、自ら職員の先頭に立って職務や自己啓発などに取り組むとともに、日常業務を通じた適切な指導・助言や、職員同士が相互に啓発し合うことのできる職場作りなどに積極的に取り組むことが求められています。

## 寸話 ～管理者へ贈る「言葉」～

法隆寺専属棟梁「西岡常一（1908年～1995年）」氏の生前の話の中から、千年近く法隆寺専属の寺社番匠（宮大工）として寺の修繕に携わってきた西岡家に代々伝わる大工の棟梁としての口伝を紹介します。

- 堂塔の建立には木を買わず山を買え
- 堂塔の木組みは木の癖組み
- 木の癖組みは工人等の心組み
- 工人等の心組みは匠長が工人等への思いやり
- 百工あれば百念あり一つに統<sup>す</sup>ぶるが匠長が器量なり

「木を見てその木が生えていた場所を考えろ。山の上の木だったのか谷底に生えていた木なのか。それによってその木の使い方が変わる。」

「木は土質によって性質が異なる。木は生える場所によってそれぞれの癖を持つ。それを見抜き、生かして組め。」

「木を見て陽が当たっていた側を外側に陽が当たっていなかった側を内側に使え」  
「マツやスギだと数百年は持つ。しかし、1000年持つのはヒノキだけだ」

1000年以上にわたって法隆寺の堂塔を支えてきたヒノキの木組み。古代飛鳥の匠たちのすばらしい技を代々目の当たりにしてきた西岡家の棟梁に受け継がれてきた口伝は、木の本質（生えていた場所、土の状態、陽の当たっていた向きなど）を見抜き適材適所に木を用いることができなければ、棟梁になることはできないと説いています。

この考えは組織における人材活用を考える際にも応用できます。

「部下には様々な癖や考えがある。長所や短所も様々である。管理職は、それらを全て見抜いて最適な指示や配置をしなければならない。それができなければ、管理職になることはできない。」

西岡家の口伝。実行するためには日々の訓練が必要ですが、頭の片隅に置いて職務に励みましょう。

【出典】日本経済新聞社（2005）『宮大工棟梁・西岡常一「口伝の重み」』 西岡常一棟梁の遺徳を語り継ぐ会 監修

## 第2節 職員の役割

人材育成の取組を行う上で、何と云っても職員一人一人が自己啓発や能力開発に向けて主体的・自発的な意欲を持って取り組む姿勢がなければ始まりません。

そのためには、職員自らの意欲を高め、能力開発に努力していくことの必要性を認識し、自己啓発に努めるとともに、他の職員にも良い刺激を与えられるような役割が求められています。

また、保有している知識や能力は繰り返し活用したり学び直したりしなければ、徐々に劣化が進み陳腐なものになってしまいます。これだけ地方自治を取り巻く環境が早く変化している中にあるのは、なおさらのことです。

調査では、現在の職務や職責に見合う能力が身に付いているかどうか、74%の人が月1回以上、自問しているという結果が出ています。

繰り返し学習することを習慣化して現在の職務や職責に相応する能力の獲得に努めることも、職員の役割として重要です。

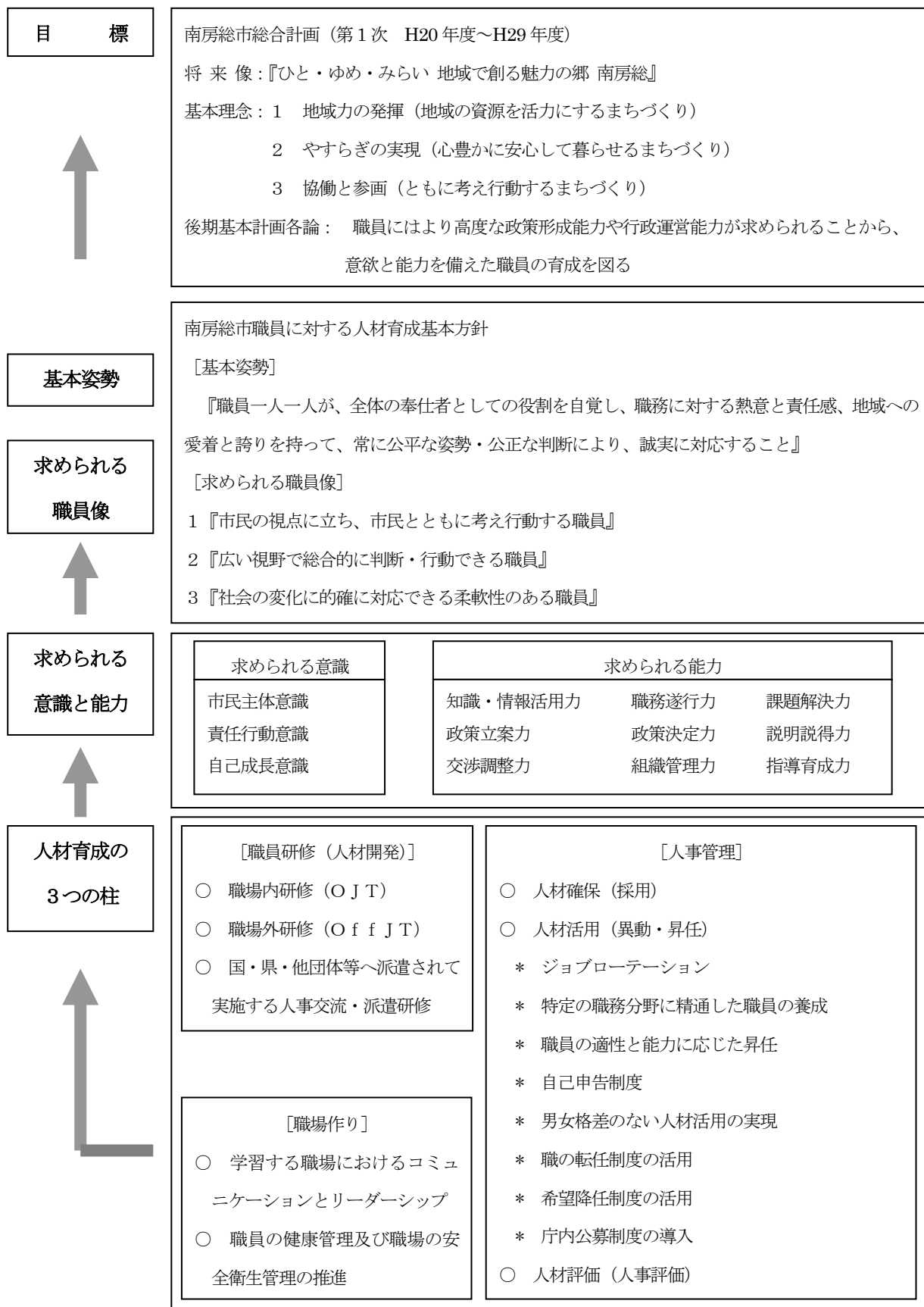
## 第3節 人材育成担当部門の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、管理監督者、職員、人材育成担当部門のそれぞれが自らの立場と役割を自覚し、三者が一体となって、主体的・自発的な取組を支援し、その能力を発揮できる職場環境を作り上げていくことが必要です。

そのためには、総務課を中心とした人材育成担当部門の体制を充実させ、各職場との連携を図っていくとともに、人材育成に向けた具体策の導入や、それを効果的に推進・支援するための調整やサポート機能を人材育成担当部門が果たしていくことが重要です。

また、人材育成担当部門は、常に職員の意見に耳を傾け、人材育成システムに対する不満、課題、要望等を検証するとともに、市民ニーズや時代に求められる人材作りに鋭意努力して、柔軟かつ多様な人材育成施策を推進していく必要があります。

## 人材育成基本方針の体系



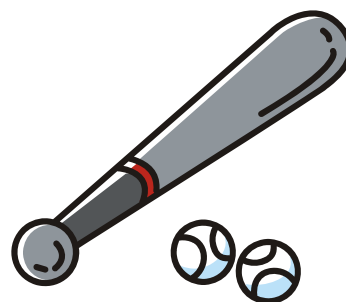
職員研修（人材開発）の体系

| 区分               |                 | 研修区分           |                         | 対象者        | 選定方法            |        |     |
|------------------|-----------------|----------------|-------------------------|------------|-----------------|--------|-----|
| 職場外研修<br>(OffJT) | 一般研修<br>(階層別研修) | 安房郡市広域市町村圏事務組合 | 一般職員                    | 新規採用職員研修   | 新規採用職員          | 指名制    |     |
|                  |                 |                |                         | 初級職員研修     | 大卒1年又は高卒3年程度の職員 | 指名制    |     |
|                  |                 |                |                         | 接遇研修       | 勤続3年程度の者        | 指名制    |     |
|                  |                 |                |                         | 中級職員研修     | 主任主事相当職         | 指名制    |     |
|                  |                 |                |                         | クレーム対応研修   | 副主査相当職          | 指名制    |     |
|                  |                 |                |                         | 課長補佐・係長研修  | 係長相当職           | 指名制    |     |
|                  | 千葉県自治研修センター     | 管理監督職員         | 管理職に必要な能力開発<br>(新任係長研修) | 新任の係長級職員   | 指名制             |        |     |
|                  |                 |                | 管理職に必要な能力開発<br>(課長補佐研修) | 新任の課長補佐級職員 | 指名制             |        |     |
|                  |                 |                | 管理職に必要な能力開発<br>(課長研修)   | 新任の課長級職員   | 指名制             |        |     |
|                  |                 |                | 管理職に必要な能力開発<br>(管理者研修)  | 新任の部長級職員   | 指名制             |        |     |
|                  | 千葉県自治研修センター     | 全職員            | 新しい時代に対応した能力開発          | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 公務員としての基礎能力開発           | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 実務遂行能力開発                | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 管理職に必要な能力開発             | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 指導者養成                   | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 講座・セミナー                 | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 政策研究                    | 希望する職員     | 希望制             |        |     |
|                  |                 |                | 市町村アカデミー                | 全職員        | 政策篇             | 希望する職員 | 希望制 |
|                  |                 |                |                         |            | 制度運用篇           | 希望する職員 | 希望制 |
|                  |                 |                |                         |            |                 | 毎年1名以上 | 指名制 |
|                  | 入門篇             | 希望する職員         | 希望制                     |            |                 |        |     |



[資料2]

| 区分                          |                  | 研修区分  |                            | 対象者        | 選定方法      |      |
|-----------------------------|------------------|-------|----------------------------|------------|-----------|------|
| 職場外研修<br>(OffJT)            | 特別研修<br>(能力向上研修) | 自治大学校 | 督職員<br>管理監                 | 一般研修課程     | 幹部候補職員    | 指名制  |
|                             |                  |       |                            | 専門研修課程     | 管理監督職員    | 指名制  |
|                             |                  |       | その他研修機関が提供する研修、講座及びセミナー    |            |           | 希望制  |
|                             |                  |       | 民間機関等が主催する研修、講座及びセミナー      |            |           | 担当課扱 |
|                             |                  |       | 人材育成担当部門が企画主催する研修、講座及びセミナー |            | 人材育成担当部門扱 |      |
|                             | その他研修            |       |                            | 情報セキュリティ研修 | 全職員       | 担当課扱 |
|                             |                  |       |                            | 評価者研修      | 評価者       | 担当課扱 |
|                             |                  |       | その他担当部署が企画主催する研修、講座及びセミナー  |            |           | 担当課扱 |
| 職場内研修 (OJT)                 |                  |       |                            |            |           |      |
| 国・県・他団体等へ派遣されて実施する人事交流・派遣研修 |                  |       |                            |            |           |      |



## 用語解説

### ■任期付職員

高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有し、一定の任期を定めて採用された職員

### ■再任用職員

定年退職等により一度退職した者を、1年以内の任期を定めて再雇用された職員

### ■コンピテンシー

様々な説明があるが、行動に表れる能力・特性、結果や成果と結び付く能力・特性とする捉え方がある（人事院「人物試験技法研究会報告書」による）。

一定の職務において、絶えず安定的に期待される業績を上げている人材に共通して観察される行動特性に注目しようとする場面において用いられる考え方で、近年、注目されてきた言葉である。

### ■ジョブローテーション

職員に、幾つかの分野の職場を定期的に、かつ計画的に経験させる方法のことであり、知識の習得、業務の理解、適性発見、能力開発などに効果があるとされている。

### ■複線型人事制度

職員が個々の適正を生かし、能力を最大限に発揮できるように一定の時期に総合職、専門職、専任職のコースを選択する人事制度

◇総合職（ゼネラリスト）：

特定の行政分野にとらわれず、広範な内容の職務にあたる職

◇専任職（エキスパート）：

資格免許を必要としないが、特定の行政分野で専門的な高度の知識・技術や経験を有し、専任的にその業務にあたる職

◇専門職（スペシャリスト）：

資格・免許等が必要で特殊性を有する業務に当たる職（保育士・保健師・看護師等）

## 用語解説

### ■昇任・降任、昇格・降格

昇任とは、職員をその職員が現に任命されている職より上位の職制上の段階に属する職員の職に任命することをいう。(任用上の概念)

降任とは、職員をその職員が現に任命されている職より下位の職制上の段階に属する職員の職に任命することをいう。(任用上の概念)

昇格とは、職員の職務の級を同一給料表の上位の職務の級に変更することをいう。(給与上の概念)

降格とは、職員の職務の級を同一の給料表の下位の職務の級に変更することをいう。(給与上の概念)

### ■パワーハラスメント

地位又は職務権限を利用し、本来の業務の範囲を超えて継続的に人格と尊厳を侵害する言動を行い、就業者の働く関係を悪化させたり、雇用不安を与えたりすることをいう。

### ■モラルハラスメント

道徳的に(モラル上)許されず、かつ、他者に迷惑を掛ける行為や嫌がらせ全般をいう。

#### 南房総市職員に対する人材育成基本方針

平成25年3月 改訂(第2期)

平成20年9月 策定(第1期)

(注意) 本方針は地方公務員法第39条第3項の規定に基づき、制定するものである。

発行 南房総市総務部総務課人事給与グループ

〒299-2492 千葉県南房総市富浦町青木28番地

TEL 0470-33-1025

FAX 0470-20-4593