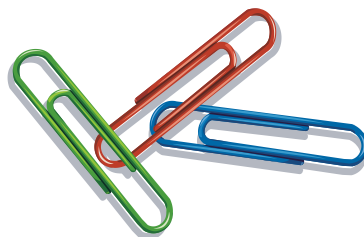


【改訂版】

愛西市職員

人材育成基本方針



平成 22 年 9 月 制定

平成 29 年 12 月 改訂

愛 西 市

目 次

I	策定の趣旨	1
II	目指すべき職員像	2
III	職務別に求められる能力、勤務姿勢	3
IV	愛西市における人材育成の取組	5
1	人財戦略	5
	(1) 対人関係を重視した業務	
	(2) マネジメント能力の向上	
	(3) 女性の活躍推進	
2	職場の学習的風土づくり	6
	(1) コミュニケーションの活性化	
	(2) アイデアの創出	
	(3) 対人能力等の向上	
3	人事管理	7
	(1) 職員採用	
	(2) 人事制度	
4	職員研修の充実	8
	(1) 自己啓発の取組	
	(2) O J T の取組 (職場内研修)	
	(3) O F F J T の取組 (職場外研修)	
5	人材育成推進体制	9

I 策定の趣旨

愛西市は平成17年4月1日の合併後、地方分権・地域主権の流れの中で、一層重要性を増してきた市の果たす役割に対して、行財政改革の推進を図るとともに、少数精鋭で諸課題に取り組む体制を進めるため、平成22年に愛西市職員人材育成基本方針を定めました。

しかしその後も、人口減少、少子高齢化が進み、住民の価値観の多様化等、社会経済情勢が大きく変化するとともに、AI(人工知能)の進化や働き方改革への取り組み、権限移譲などによる業務量の増加に伴い、従来からの業務への取り組み方を見直す必要性が出てきました。そこで、これまでの愛西市職員人材育成基本方針を見直すこととします。

基本的には、これまでの人材育成基本方針を受け継ぎつつ、中長期的な視点で「人財戦略」に取り組む、仕事に対し誇りと使命感を持った職員育成に取り組めます。

まず、社会経済情勢が変化した中でも、仕事に対する意欲と人とのコミュニケーション能力は、職員として必要不可欠な基本的な要素になります。一方で、働き方改革による業務の抜本的な見直しを検討する必要があることから、前例にとらわれない柔軟な対応能力も兼ね備えるとともに、行政を経営するという考えを持った職員を育成する必要があります。また、人材の獲得に向けては、筆記試験重視から人物評価重視の採用試験方法への見直しを図る必要性も考えられます。

これらを踏まえ、本市において必要な「目指すべき職員像」を明確にし、取り組み方針に沿って人材育成を進めます。

Ⅱ 目指すべき職員像

愛西市職員としての誇りと使命感を持って職員一丸となって市政運営を推進するため、次の職員像を目指し人材の育成に努めます。

① 自ら考え自ら行動する職員

自らの役割と責任を意識し、自ら考え自ら行動することを責務として、指示待ちではなく、貪欲に知識を吸収し、進取の気性に富む職員

② チャレンジ精神溢れる職員

前例踏襲に陥ることなく、既成概念を一掃し、新たな課題に向けて積極果敢にチャレンジする職員

③ 市民と協働する職員

市民との対話を深め、ニーズを的確にとらえながら、市民とのパートナーシップによるまちづくりを推進する職員

④ 行政経営感覚を持つ職員

市の将来を見据えながら、質の高いサービスの提供と、簡素で効率的な行政経営を担うため、常に費用対効果、成果を意識する職員

⑤ 政策形成能力を有する職員

地方分権・地域主権の流れの中で、地域に必要な政策を効果的に展開できる、情報収集能力や現状把握能力、問題解決能力等を有する職員

⑥ 気遣いできる職員

お互いの立場を理解することができ、市民はもちろん職員間でもしっかりとコミュニケーションができる職員

Ⅲ 職務別に求められる能力、勤務姿勢

職務階層においては、身につけるべき能力や担うべき役割が異なりますので、職員一人ひとりが、与えられた職責を果たすことで、組織力の向上につながります。

求められる能力については、職務階層が上がるにつれて、事務処理的能力から管理監督的能力に移行していきます。

1. 階層別に求められる能力

職務階層	求められる能力
部長級	社会情勢の変化を的確に捉え、経営者の視点から、組織力を最大限に発揮させ、政策執行を統率する能力
課長級	部下の計画的な指導育成と、課内の統制及び活性化を図るとともに、組織目標達成のため、客観的な判断に基づいて業務を遂行できる能力
課長補佐級	課の職務が円滑に遂行されるように、関係者との連絡調整を緊密にし、課長を補佐するとともに、部下に対して適切な指導・助言を行う能力
係長級	課の職務についての課題を発見し、その解決に向けて具体的な施策立案をするとともに、部下への実務指導を通して、業務を円滑で効率的に推進することができる能力
主任、主事級	担当業務を正確かつ迅速に処理し、新しい業務にも、前向きに取り組むことができる能力

2. 職員に求められる能力

項目	内 容	項目	内 容
企 画	綿密な思考と独創により常に実情に即した効果的な計画を立てる。	人を見る眼	人の性格、能力、適性等を極めて早く正確に見抜く。
育成・指導	部下を極めて上手に育成・指導し、かなりの成果をあげ、部下の能力を著しく向上させる。	報 告	時期を失せず適切な報告を行い、極めて有効である。
知 識	特に豊富な知識（技術）をもち、常に申し分のない仕事をする。	研 究 心	研究心が非常に強く、どんなことでも究明し十分な成果をあげる。
交 渉	どんな困難な交渉でも相手によく目的を理解させ、上手に交渉を成立させる。	仕事の正確さ	どんな仕事でも極めて正確になしとげ、全てを信頼して任せられる。
積 極 性	仕事に対する情熱をもって積極的に業務の改善向上を図る。	応 対	話の要点をよくつかみ言語態度も非常によく、その応対ぶりは模範的である。
責 任 感	極めて強い責任感を持ち、常に旺盛な意欲をもって職務を完遂する。	表 現	言語及び文書で、自己の考えを表現することが極めて優れている。
判 断	高度の分析力を持ちどんな困難な問題にも極めて的確な判断を下し、迅速円滑に仕事を処理する。	協 調 性	非常に協調的で誰にも進んで協力し、円滑に仕事を進める。
コスト意識	常にコスト意識を持って効率的に業務を遂行するとともに、部下に対してもコスト意識を十分徹底させる。	規 律	命令や服務規律をよく守り模範的である。
論 理	全てのものの考え方が極めて緻密で、論理が非常に整然としている。	協 働	協働して業務を遂行し、組織の活性化に大いに貢献する。

IV 愛西市における人材育成の取組

職員の能力、資質の向上には、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を意識し、常に向上心を持った上で、自己啓発に取り組む姿勢が必要です。

そのため、職員の自発的な取り組みへの支援や研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の構築、職員の意欲、能力を最大限活かす人事管理システムの確立など、職員の自己啓発意欲の向上や、能力の開発を促す環境整備が求められます。

このような観点から、今後、本市の人材育成の基本的な方向として、以下に掲げる事項を重点的に取り組みます。

1 人財戦略 (※この章のみ人財と表記)

地方分権・地域主権の推進に伴うさまざまな課題に直面する中で、今後の自治体運営は人財にかかってくる部分が大きいとされています。

AIの進化などが進む中、業務そのものを抜本的に見直すことが必要となり、中長期を見据えた人財戦略が必要になります。

(1) 対人関係を重視した業務

AIの進化は、中長期的には自治体業務を代替すると想定されます。しかし、すべての業務がAIで代替できるわけではありません。創造性が求められる業務や人と人との信頼関係をつくる能力などAIでは代替できない分野において力を発揮できるよう、対人能力やコミュニケーション能力、調整能力など、人間でなくてはできない能力を兼ね備えた人財の育成を重点に進めます。

(2) マネジメント能力の向上

職員として、自分自身をマネジメントすることで仕事に対する成果を上げ、さらに組織としてのスケジュールマネジメントも意識するように努めます。加えて管理監督職員として、部下の特徴をつかむことで育成ポイントを的確に見出し、職員の能力を最大限に発揮できるコーチング能力の向上にも努めます。

(3) 女性の活躍推進

女性職員の活躍のためには、働き方改革や仕事と家庭の両立を推進することも含め、組織内の基盤づくりやフォロー体制を充実することが重要です。

今後、職員のモチベーションアップや職場内理解を図ることも含め、PRや研修等を実施します。

2 職場の学習的風土づくり

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけではなく、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用することが必要です。

また、職場や組織の体質、雰囲気は、職員の学習意識に大きな影響を及ぼすことから、自己研鑽に意欲を持つ職員を支援する雰囲気・職場風土を熟成していくことが重要です。

(1) コミュニケーションの活性化

職場の中で人材育成を図るには、組織内のコミュニケーションによる相互理解と協力が必要不可欠です。とりわけ大切なのは心のこもった挨拶です。気持ちの良い挨拶は、職場を和やかにするとともに、住民に対する接遇の向上にもつながります。

また「明るく元気に笑顔の対応」は、対市民のみばかりでなく、上司と部下、同僚などとの人間関係を良好にし、信頼関係を構築することになります。事務的な伝達・指示にとどまらず、相談・助言など、上司は部下に声をかけるように努め、部下は上司に対して報告・連絡・相談を心がけ、風通しの良い職場づくりに努めます。

(2) アイデアの創出

社会の変化に対応するためには、前例踏襲の業務遂行ではなく、柔軟で多彩な発想による事業展開も必要です。職員提案制度は、各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会であり、事務効率及び職員の政策形成能力の向上を図るとともに自主性、資質の向上を図ることができます。また、職員のモチベーションを向上させるためにも、提案に実行性を持たせ、優秀な提案者については人事評価と給与上の処遇に反映します。

(3) 対人能力等の向上

対人能力は、仕事をする上で必要な最も基本的な要素の一つであると言えます。

あいさい出前講座は、市民のもとに出向き、本市の各種事業を直接市民に説明し、理解と協力を求めることで、職員の対人能力、説明能力の向上や、意識改革を図ることが期待できます。また、研修受講者の報告会などの実施も有効であると考えます。これからは市民と協働でのまちづくりを推進していくために、対話を深めていくための能力向上を目指します。

3 人事管理

人事管理は、職員の能力や意欲を向上させ、組織全体の活性化やレベルアップのために運用する必要があります。

採用においては、市の目指すべき職員像に合致する人材を選考することはもちろん、採用後は、ジョブローテーションにより経験学習を積むことで職員の成長に磨きをかけます。また、職員一人ひとりの能力を十二分に発揮させることを目的とした人事配置や公正な人事評価制度、自己申告制度の利用により人材育成を進めます。

(1) 職員採用

組織を活性化し、市民の多様なニーズに応えるためには、従来の組織にはない経営感覚を有する実践的な人材など、多様な人材を確保する必要があります。民間企業等職務経験者を対象とした個別の採用試験や再任用職員の活用は、培った経験を生かした即戦力となりますので実施する意義があります。

①人材の獲得方法

採用試験の実施方法は、従来の筆記試験重視から人物重視の採用試験に移行し、民間企業等職務経験者などを含め、対人能力やコミュニケーション能力を持った人材を獲得します。

②インターンシップの充実

インターンシップは、実社会への適応能力のより高い実践的な人材の育成につながるとされています。また、学生が就業体験を行うことにより、採用側とのミスマッチを防ぐとともに、市政への理解促進、PRにもつながる効果もありますので、受け入れ態勢の充実を図ります。

③再任用職員の活用

退職者の経験・知識・能力は貴重な財産です。退職者を再任用職員として採用し、豊富な経験を有効活用できるよう、適正な配置を進めます。

また、再任用職員の経験・知識を生かした業務指導ができるような環境づくりを進めます。

(2) 人事制度

人事異動は、適性を把握する重要な機会です。職員の幅広い視野や知識、技術の習得ができるように、育成期間としてジョブローテーションを進めるとともに、自己申告シート等を含め、職員の意欲、能力、適性の把握に努めます。

①ジョブローテーションの活用

職員として幅広い知識・能力の習得のため、採用後の一定期間(概ね10年)を育成期間と位置付け、原則として、管理部門、事業部門、窓口部門をバランスよく経験させることにより、職員の能力と適性を発見し、能力開発、適正配置に活用するためジョブローテーションを実施します。

②人事評価の活用

業務遂行能力を評価する「能力評価」と、目標管理制度を用いた「業績評価」を面談によりフィードバックをすることにより、職員の能力向上やスキルアップにつなげます。また、給与上の処遇に反映させることでモチベーションの向上を図ります。

③自己申告シートの活用

職員の業務に対する意欲と希望部署等の把握により、職員配置の最適化を踏まえ人事異動を配慮することで職員のモチベーションの維持と向上を図ります。

4 職員研修の充実

職員研修は、人材育成の重要な柱となります。そこで、「自己啓発」「OJT」「OFFJT」を研修の三本柱として、目指すべき職員像を目標に、時代の変化に的確に対応できる職員の育成に努めます。

研修の推進に当たっては、この基本方針の実施計画として、「愛西市研修計画」を毎年度策定し、効果的でタイムリーな研修を企画、立案、実施することとします。

また、研修を受講した職員が能力を十分に発揮できるように、成果報告の場や職場配置など環境の整備を進めます。

(1) 自己啓発の取組

自己啓発は能力開発の基本であり、職員本人の自覚とやる気にかかっています。普段から積極的に自己啓発に努めていけるよう、研修情報や講師派遣情報など、多様な研修機会の情報を提供します。

また、職員一人ひとりがスキルアップのために自ら通信講座や資格取得などに取り組むことができるよう環境整備を図ります。

(2) OJTの取組(職場内研修)

職場内研修(OJT)とは、職場内で仕事をしながら職場の上等が報告、命令等の機会を捉えて部下を育成指導するものです。職場研修は、あまりにも日常的なため、研修としての成果が見えにくい状況にあります。OJTの成功は管理監督職員や先輩・同僚の取り組み姿勢によるところが大きいと言われます。

職場での研修が均一的なものになるために、統一的なマニュアルによるOJTに取り組みます。

(3) OFFJTの取組(職場外研修)

職場外研修(OFFJT)は、本来の職務から離れて行われる研修です。一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習でき、また高度・専門的な知識・技術を習得するには効果的な手法です。他の職場や他の自治体の職員と交流し、相互に高め合う機会としても重要です。

OFFJTとして市の職員研修をはじめ階層別研修、研修センターでの研修、自治大学校や市町村アカデミーなどへの派遣研修を進めます。

5 人材育成推進体制

人材育成を推進していくためには、職員一人ひとりが「愛西市職員人材育成基本方針」に示す目指すべき職員像に向けて、自発的に取り組むことが重要です。そのため管理監督職員には、職員一人ひとりの自覚を促すために、適切な指導や助言をすることはもちろん、職員同士が相互に高め合う職場風土づくりが求められます。

そして人事担当は、各所属と連携し、環境整備や推進体制の進捗管理をするとともに、社会経済の流れを的確に捉え、必要に応じて取組事項を見直すなど、目指すべき職員像に沿った人材育成に取り組みます。