

京丹後市職員人材育成基本方針

平成22年2月制定

平成29年3月制定

第1 策定の趣旨

人口減少や地域経済縮小を克服し、地方活性化を推進するため、地域の資源や特性を生かした施策を推進する「地方創生」の取組が必要とされている。

一方、合併特例措置が平成31年度をもって終了することから、特例措置終了後の歳入に見合った財政規模への転換に向けて確実に行財政改革を断行しなければならない状況にあり、行政運営の効率的運営が求められるなか、職員能力の向上が必要とされている。

また、職員数の適正化を進めるなかで、多様化・高度化する市民ニーズに対応するためには、職員個々が困難な課題を解決する能力と高い業績を上げることが求められている。

そのために、人事評価や各種研修などの取組を通じて、職員の能力や仕事に取り組む意欲の向上、さらには職員の意識改革を図ることが重要であり、もって地域が輝き、市民が主役のまちづくりを進めていくためには、様々な立場を超えて、市民の声を生かし大切に市政でなければならない。よって、統一化された目標に基づき、組織として職員を育てる仕組みを築き上げていくことが大切である。

本方針は、職員の能力開発及び組織としての人材育成に今後どのように取り組んでいくのか、その方向性を総合的視点から定めるものである。

第2 目指すべき職員像及び必要とされる能力

1 目指すべき職員像

市民から求められているのは、市民の視点で「価値がある」「役に立つ」と評価され、満足できる行政の仕組であり、市民を中心とした政策を展開することができる行政スタイルである。

そのためには、地方公務員としての職責を再認識し、市民本位・市民起点の原点に立った業務目標・改善目標を持つなどの意識改革と、接遇倫理行動規準及び法令遵守の精神に基づき行動することが必要である。

本市の目指すべき職員像を『住民満足拡大型職員』と位置付け、人として魅力があり、市民の期待と信頼に応えられる人材の育成を図るものとする。

「住民満足拡大型職員」のあるべき姿

- 組織内の強力なチームワークを活かし、得意とする分野を持ち実践力を備えた職員で、全体の奉仕者としての使命と責任を自覚して、説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことができる職員
- 京丹後市で働くことに誇りと喜びを持ち、仕事への情熱と深く正確な知識と豊かな経験によって、常に誠意ある態度で職務を遂行することができる職員
- 柔軟な思考力とすぐれたセンスを持ち、常に人間としての成長を指向する旺盛な向上心によって活力のある職場づくりのために事務・事業の改善に積極的に取り組むことができる職員
- 住民の日常生活の身近な問題を市民の立場になって感じ、共に考え、住民との対話・交流を通して、住民とともにまちづくりを進めることができる人間性豊かな職員
- 広い視野と人的ネットワークを持ち、時代の流れを読み取りながら、豊かな創造力、発想力、政策形成能力と行動力によって、地域力を引き出し、成長・発展させることができる職員
- 市民との信頼関係を築くために、「市役所を代表している」という意識を持ち、市民の立場に立って、親切で信頼される接遇を実践できる職員

2 必要とされる能力

職員の資質及び能力の向上を図り、質の高い行政サービスを将来にわたって持続的に提供することで、市民全体の満足度を高め、「地域が輝き、市民が主役のまちづくり」を実現する。そのためには、『住民満足拡大型職員』を具体化し、必要な能力を明確にすることで、職員自身の意識改革及び意欲の向上を図ることができる。職員がやりがいを持って、その能力を遺憾なく発揮することが、組織力を向上させ、質の高い行政サービスの提供につながると考える。

(1) 必要とされる能力

項 目	内 容
積極性	仕事に対して肯定的に取り組む姿勢
協調性	他の職員との協力により、職務を円滑に遂行する姿勢
責任感	自分の役割や立場を理解し、任せられた仕事を最後までやり遂げようとする姿勢
規律性	服務規律や上司の命令を遵守する姿勢
指導力	部下の能力及び特性に応じた指導、助言又は動機付けを通じて、その育成を図るとともに、組織目標の達成に導く能力
知識及び技能	職務に必要な知識、技術及びその活用に係る能力
判断力・理解力	仕事の状況や状態を的確に把握し、指示内容や意味、意図を正しくとらえ、適切に対応する能力
創意工夫	考えをめぐらせて、新しい方法や手段を見つけ出し、自ら改善・工夫する能力
応対交渉	業務の目的及び自身の意思を相手に正確に理解させることができる能力
業務処理	仕事の優先順位を判断し、期限内に効率的に処理することのできる能力

(2) 職位級ごとに必要とされる能力

職位級	能 力
部長級 次長級 【部等の 統括責任 者】	全市的な視点で政策に取り組む。 部の最高責任者として、職員及び組織の力を最大に引き出す役割と責任を担う。 時代の変化を敏感に捉え、市の方針を踏まえた、部の目標を設定し、職員に明確に示し、効果的・効率的に達成する。 市民・関係者との信頼関係を持続するための危機管理体制の整備を行う。
課長級 【課等の 統括責任 者】	組織の目標と考え方を明確に示し、組織のマネジメントを行い、目標の達成に努める。 部長を補佐し、部下職員を指導・育成して能力向上の推進を図るとともに、職員を育てる職場風土を醸成する。 全庁的な視野を持ち、施策実現のため市民や関係機関との調整を行い、良好な連携関係を築く。 中・長期的な視野で政策立案・政策形成を行う。 新たな発想・提案を取り入れ、組織の統括・改革を図る。 課の責任者として、良好な職場環境の整備と職員の健康管理に配慮する。
課長補 佐級 【課等の 所管事務 の 調 整 者】	所管業務の直接の遂行者として、課長を補佐し、所管目標の進行管理を行い、係等の業務を的確に統括する。 日常業務を通じて、係等の職員の能力を適正に把握し、助言指導を行うとともに、円滑な職場運営を図る。 市民や関係者と調整を図り、円滑な業務運営を行う。 職場の実態を的確に把握するとともに、状況の変化にも柔軟に対応し、組織内や他部等との調整や所管事務の実施計画を設定、推進する。
係長級 【係所管 事務の責 任者】	係の業務を把握し、組織の目標を達成するために円滑な業務遂行の推進力となる。 経験を通じて培った業務遂行能力を最大限発揮し、上司を補佐し係を監督する。 今まで積み上げてきた自身の知識、経験を活かし、職務を効率的に処理する。 部下とのコミュニケーションを積極的に行うことで情報の共有化を図り、チームワークを向上させ、部下の能力・適正に応じた指導や助言を行う。 困難かつ高度な課題に対し、責任者としての自覚をもって遂行する。 市民や関係者と調整を図り、円滑な業務運営を行う。 必要な情報を積極的に収集・活用し状況の変化に柔軟に対応する。

主任級 【高度な知識等を活用する業務の推進者】	自身の役割を把握するとともに、上司の指示を適切に理解し、自身の判断や工夫を加えながら、業務を正確かつ迅速に遂行する。 係長を補佐し、知識、経験を基に、後輩職員のサポートを行う。 模範となるような高い倫理観と規律遵守の姿勢を持つ。 市民とともに考え行動する協働意識を持ち、市民満足度を意識して業務に取り組む。 担当業務に常に問題意識を持ち、新たな発想でその解決に取り組む。
係員級 【業務の担当者】	自身の役割を把握するとともに、上司の指示を適切に理解し、業務を正確に遂行する。 所管職員と協力して業務を遂行する。 職場内への報告・連絡・相談を適切に行い、必要な情報を積極的に収集・活用する。 高い倫理観と規律遵守の姿勢を持つ。 市民とともに考え行動する協働意識を持ち、職務に取り組む。 担当業務に常に問題意識を持ち、その解決に取り組む。
技能労務職 【業務の担当者】	上司の指示を受け、職務に関して必要な知識・技能を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 担当業務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、業務の改善や工夫を図る。 所属職員と率先的に協力し、より良い職場環境の構築に努める。

第3 取組の視点

この『住民満足拡大型職員』を育成していくため、次の3つの視点で取り組むものとする。

1 風土づくり

市民ニーズに対応した質の高い行政サービスを提供できる組織を目指し、職員は、市民と同じ立場で感じ、行動できる組織としての風土を醸成する。

また、職場における上司と部下との双方向の意思疎通を図り、職員の自己実現や自己成長につながるような職場環境を築きあげ、チームワークを強化することで、組織全体の力を高める。

2 制度づくり

職員の持つ資質（能力・適正など）を把握し、人材を有効に活用していくために、職員の意識向上に結びつく人材育成制度の構築を図る。

3 ひとづくり

職員自身が自分の強みや弱みを認識したうえで、プロフェッショナルな行政職員という自覚と責任を持ち、自らの能力開発のためたゆまぬ努力をする。

第4 具体的な取組

1 組織風土・職場環境の変革

（1）管理監督者の意識改革

職員の能力開発において、職場環境は重要な要素であり、職場環境の形成には、管理監督者の果たす役割や責任は極めて重要である。人材を育てる職場環境を形成するため、管理監督者の職務として、人材育成を明確に位置づける。

（2）組織・職場目標の明確化

年度当初に、それぞれ組織・職場目標を定め、人事評価制度において、計画体系類（当初予算、総合計画等）に定められた方針を基に、職員一人一人が、業績目標を立て、これを管理することで、効果的・効率的な組織活性化を推進する。

（3）職員のやる気や創意工夫が尊重される職場環境づくり

オフサイトミーティング及び市政に関する提案（職員提案制度）を奨励することで、職員の士気の高揚と活力ある職場環境づくりを進める。

（4）自律的な組織風土とスパイラルアップ

職員個々の能力と意欲を組織の力として最大限に発揮し、関係職場間又は職場内でスムーズかつスピーディーに調整が行えるような、また、職員のやる気を生み出す対話を重視し、自己啓発を奨励・支援して、人を育てるような組織風土を醸成するとともに、市民満足のスパイラルアップを推進する。

（5）庁内における情報の共有

職場における朝礼及び定期又は不定期のミーティングの実施、庁内Webの活用などにより、組織内情報の共有を図り、市全体として戦略的に仕事のできる環境を整える。

2 人材育成の基盤となる制度の構築

（1）人事評価制度

職員の能力と意欲を高めるためには、職員の能力や努力に見合った適切な評価を行い、評価結果を人材育成に効果的に活用していくことが重要である。面談、自己申告

及び結果開示による自己分析、上司からの評価（フィードバック）による長所・短所の気づきと改善内容の具体化等により、職員の能力開発を行う。

また、評価結果に基づく不得意分野の能力向上、弱点克服のための研修プログラムを確立する。

（２） プロジェクトチーム

組織全体の機能を向上させていくため、組織内の各セクションが連携するためのプロジェクトチームを積極的に活用し、気付き、やる気意識の高揚と意識改革を進めるとともに、組織内対話を積極的に進める。

（３） 育成担当職員制度

新規採用職員が早く職場に慣れ、市職員として１日でも早く成長・活躍できるように、各新規採用職員に育成担当者を付け、職務上の指導や支援を行い、職員間のコミュニケーション及び組織力の向上を図る。

（４） エンパワーメント

市民の行政ニーズを的確に反映し、コスト意識とスピード感を持って、質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人一人に潜んでいる活力や能力を上手に引き出し、この力を職員の成長や組織の発展に結び付けるエネルギーとすることが必要である。

また、エンパワーメントを支援する仕組として、多様な人材の活用や複線型人事管理体系の検討など時代のニーズにマッチした意欲・能力重視の人材マネジメントを適正に、かつ的確に実施し、各種人事制度の充実を図るとともに、安心して働ける職場環境の整備に努める。

３ 人材育成の展開

（１） 職員研修計画の策定等

職務の遂行に必要な知識及び技能並びに公務員として必要不可欠な教養の習得については、自己研鑽はもちろんのこと、組織として積極的に取り組む必要があるため、京丹後市職員研修規程(平成16年京丹後市訓令第17号)に基づき毎年度に年間実施計画を定め、研修を体系的に進めるとともに、研修の趣旨、内容、対象者等を明確にする。

（２） 職員研修の充実

ア 基本研修、特別研修及び特殊実務研修の実施

階層別の研修を充実させるとともに、組織力を高めるため、管理監督者のマネジメント能力等の向上への取組のほか、職員の倫理研修、自己管理研修、政策形成研修等を重点的に実施する。

イ 派遣研修の実施

派遣研修は、職員に必要な専門的かつ総合的な知識や技能を習得させるため、国、京都府その他の自治体、民間企業等に職員を派遣し、実務を通じて行政経営能力を習得する長期研修等を推進する。

また、職員の専門行政分野における高度な事務処理能力、各種行政課題を適切に処理する能力の養成を図るとともに、行政運営の効率的・効果的運営を目指すため、全国市町村国際文化研究所等の専門研修機関での短期研修等を推進する。

ウ 職場研修の実施

職場研修は、職員を指揮及び指導する者が、その所属職員に対し実施するものとして位置付け、日常業務を通じた指導その他の方法で実施する。

職場研修に当たっては、OJTなどを用いた各所属内での研修を推奨し、管理監督者の啓発や管理監督者自身の職場研修推進のための研修の強化を図る。

また、人事評価制度に基づき、上司との面談を実施し、その中で、業績目標実現のための取組を確認し、目標進捗及び達成プロセス等を共有するとともに、上司からの的確なアドバイスにより、目標達成に向けた「やる気」を引き出す。

エ 自主研修及び自主研修のための支援

職員自身又は職員等で構成する団体の意欲的、自主的な取組を奨励し、自己啓発のための研修情報、研修機関等に関する各種情報を積極的に提供する。

また、自主研修実施について必要と認めるときは、必要な支援を行う。

(3) 職員の知識等の活用と内部研修講師としての育成

研修効果をより高めるため、職員の知識、経験、ノウハウ等を活用して、職員を内部研修講師として育成し、お互いに学び、学習する組織づくりを進める。

また、本市職員を講師として他の自治体へ派遣したり、先進的な取組をしている他の自治体の職員を講師として招聘したりするなど、実践面での技術習得を目的とした研修を効果的に実施する。

第5 人材育成推進のために

この職員人材育成基本方針に基づき人材育成を推進するため、次のように推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明らかにして、長期的な視点も踏まえ、計画的、継続的かつ効率的に取り組んでいくこととする。

(1) 職員の役割

職員は、人材育成の成否は、基本的に職員の主体的な自己啓発と能力開発によるものであることを十分認識し、常に学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、より良い組織文化の醸成に積極的に貢献する。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成を推進する上での自身の役割の重要性を十分認識し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な職務であることを肝に命じ、意識的かつ継続的に効果的な手法（指導や助言や自らの行動など）により行うとともに、より良い組織風土・組織文化づくりに十分配慮する。

(3) 人材育成部門の役割

人材育成部門は、人材育成の枠組をつくり、基本的な方向付けを行うとともに、本方針に定める本市の目指すべき職員像を明確にし、それを実現するための関連施策を実施する。

また、人材育成の取組について課題を把握し、その解決策を常に考えるとともに、人材育成の重要性や職場研修の運営方法に関し常に職場と連携するため、人事評価マニュアルの整備、職場外研修に関する情報の収集と提供、管理監督者の職場研修の充実のための研修等を実施するとともに、キャリア形成・能力開発の支援相談体制を確立させ、研修の希望・選択制についても拡充を図る。

(4) 執行管理

職員人材育成推進委員会は、人材育成基本方針を着実に推進するため、本指針の適宜見直しを含め、執行管理を行う。

附 則

この方針は、平成22年4月1日から施行する。

附 則

この方針は、平成29年4月1日から施行する。

▼ オフサイトミーティング

様々な職場の職員が仕事の間を離れ、一箇所に集まってああでもない、こうでもないという「気楽に真面目な話をする」場のこと。コミュニケーションを図ることで、その会話の中から、職場では出てこない新しいアイデアが見つかり、老化している組織体質への潤滑油として機能させようというのがねらいです。もちろん、組織だけでなく、参加者自身にも新たな刺激が与えられて、その後の日々の仕事への「やる気・やりがい」につながります。

▼ スパイラルアップ

スパイラルアップとは、PDCAサイクル「P（Plan：計画）D（Do：実施）C（Check：評価）A（Act：処置）」において、最後の「A（Act：処置）」での改善内容を「P（Plan：計画）」に反映させることにより、管理マネジメントを継続的に向上させることを意味しています。

▼エンパワーメント

組織の構成員一人一人が「力を付けること」をエンパワーメントといいます。エンパワーメントは、職員の自主性・創造性を最大限に活用することで、やる気を引き出すとともに、市民の期待に迅速に応え、組織の効率化をも図ることができる重要なツールとなります。

▼ OJT

実際の仕事を通じて行う人材育成（能力開発）の方法で、On the Job Training の略です。

職場内で上司・先輩が、部下に日常の仕事を通じて、必要な知識、技能、仕事への取り組み等を教育することであり、職場内訓練ともいいます。