

# 安城市人材育成基本方針



平成31年4月

安 城 市

# 目次

## 第1章 人材育成基本方針改定の趣旨

- 1 人材育成基本方針改定の背景 . . . . . 2
- 2 人材育成基本方針の目的 . . . . . 3

## 第2章 人材育成の基本的な考え方

- 1 目指す職員像 . . . . . 4
- 2 職員に求められる役割と能力 . . . . . 5

## 第3章 人材育成の方策

- 1 総合的な人材育成の体系 . . . . . 10
- 2 人が育つ「職場環境」 . . . . . 12
- 3 人が生きる「人事制度」 . . . . . 15
- 4 人が伸びる「職員研修」 . . . . . 18

## 第4章 人材育成の効率的な推進

- 1 人材育成の推進体制 . . . . . 20
- 2 外部機関等との連携 . . . . . 21

- 用語の説明 . . . . . 22

## 第1章 人材育成基本方針改定の趣旨

### 1 人材育成基本方針改定の背景

本市では、平成21年3月に「安城市人材育成基本方針」を定め、職員の行動宣言として「安城を愛し、市民とともに歩む元気な職員を目指します！」を掲げ、職員の能力開発の方向性を示してきました。

また、組織目標を達成し、市民の満足度を向上させるため、具体的な行動目標となる5つの目指す職員像を定め、「職場環境」「職員研修」「人事制度」の3つを柱として、職員の人材育成を総合的に推進してきました。

この10年間、「安城市人材育成基本方針」で示してきた施策を着実に進め、県内でも先進的な取り組みを行ってきました。このような状況下において、各職場における現場目線で考えますと、職員一人ひとりがあるべき姿は大きな変化を見せていないため、この基本方針は大きく変えず、具体的な方策を一步ずつ確実に進めていきます。

そのため、目指す職員像については、職員一人ひとりにとって分かりやすくイメージしやすくするため、今までの5つの職員像を3つの職員像にまとめました。目指すべきところは普遍的であり、内容に大きな変化はありませんが、全ての職員がそれらの職員像に近づけるようにしっかりと周知していくことが必要です。

「人事制度」は、この10年でかなり進展しましたが、その最たるものが人事評価制度です。人事評価により職員一人ひとりの能力を高めるだけでなく、それにより組織力が高まる仕組みとなっています。

また、その人事評価が昇任や昇格、給与に反映する仕組みとして機能することで、職員のモチベーションの向上に寄与しています。女性活躍の面においても、積極的な登用を行うことにより、女性のキャリア形成に繋がっています。

このような人事制度が定着し機能しつつある中で、今後「職場環境」の充実がより求められるようになります。OJTは、10年経っても重要であることに変わりはなく、また、組織目標を踏まえた個人ごとの目標チャレンジ制度についても、導入後順調に機能し、それぞれ一定の成果を上げています

が、今後更なる充実が求められています。

また、各職場における管理・監督者に対しては、よりよい職場環境づくりのため、ワークライフバランスの推進やハラスメントの防止がその責務として求められています。これらのことが推進されれば、職員の健康管理にとってもよい作用をもたらし、職員一人ひとりが健康で働きやすい職場環境となります。

「職員研修」については、自ら学び、自ら行動することが求められますので、自己啓発の充実と意識付けを進める必要があります。そのうえで、職員一人ひとりが積極的に研修参加できるよう、各職場における環境を整えることが必要となってきます。また、国や県、他の自治体との関係が希薄になりつつあることも今後の課題としてありますので、積極的に人材交流を進めることが求められます。

今後、地方公務員が置かれている環境は、劇的に変化することが予測されます。例えば、AIやRPAの導入などにより、職員の定数が減ることも考えられ、現在行っている業務内容の大幅な見直しが生じるかもしれません。このような新たな社会変動に対し、柔軟に対応できる人材を育成する必要があります。

## 2 人材育成基本方針の目的

本市の総合計画に定める各施策を推進するため、「人材育成基本方針」は人的資源管理<sup>1</sup>の考え方に基づき、目標とする職員像を明らかにし、人材育成についての基本的な方向性、具体的な方策、体制等を明確化・体系化しています。そして、本方針は、「市民の満足度」を向上させ、本市の“持続可能な成長”に貢献できるような人材の育成を戦略的かつ総合的に推進するための行動指針とすることを目的に定めるものです。

## 第2章 人材育成の基本的な考え方

### 1 目指す職員像

この職員像は、組織目標を達成し、「市民の満足度」を向上させるため、全ての職員がその重要性を共有するとともに、自己形成の行動目標とします。

#### ■ 誠実に職務を遂行し、信頼と期待に応えることができる職員

市民目線に立ち、親切で丁寧に市民と接することにより、市民満足度を向上させ、公平で公正な姿勢で職務を遂行することにより、市民との信頼関係を築きます。

#### ■ 柔軟な思考力、鋭い先見性と経営感覚を備えた職員

時代の変化を先取りし、柔軟な発想で物事を多角的に捉え、コスト意識や危機意識を常に持って、最大限の成果を上げることが求めます。

#### ■ 果敢な行動力と課題に挑戦する気概を持った職員

常に主体的・意欲的に職務を遂行する行動力を備えるとともに、行政課題の解決に向けて明確な目標を掲げ、それを達成するために果敢に挑戦します。

## 2 職員に求められる役割と能力

### (1) 階層別の主な役割

階層		主な役割
経営能力発揮期	部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の経営層として、中長期的視点から市の向かうべき方向性を見据え、総合計画に沿って政策課題を設定するとともに、その実行に責任を持つ。</li> <li>・効率的な行政施策を遂行するため、部の責任者として組織の業務を的確に把握し、最善のマネジメントを行う。</li> <li>・危機の発生を未然に防止するとともに、不測の事態に対し、迅速かつ的確に対応する。</li> <li>・部の総括的な立場から所属職員の指導と育成を行う。</li> <li>・市議会、他の行政機関及び関係機関等と総合的に調整を図り、円滑な行政運営を行う。</li> </ul>
	課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の経営方針や上位目標を踏まえ、社会動向等外的環境の変化を洞察しながら重点課題を設定し、政策を実行する。</li> <li>・効率的な行政施策を遂行するため、組織の基本単位である課（室、施設）の業務を的確に把握し、最善のマネジメントを行う。</li> <li>・課（室、施設）の業務に関する危機管理を徹底し、不測の事態に対しては迅速かつ的確に問題を処理する。</li> <li>・リーダーシップを発揮して所属職員の指導と育成を行う。</li> <li>・市議会、他の行政機関及び関係部署との調整を図り、円滑な行政運営を行う。</li> </ul>
能力発揮期	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司を補佐し、課又は施設の所属職員をまとめ、部下の能力や適性に合わせた効果的な指導と育成を行う。</li> <li>・政策課題を検討するとともに、問題や状況を的確に把握し、適切な判断により問題を解決する。</li> <li>・市民又は関係部署と調整を図り、円滑な業務を遂行する。</li> <li>・組織目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改革・改善を提案する。</li> <li>・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有ができるように所属職員を指導する。</li> </ul>

階層		主な役割
能力発揮期	係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーシップを発揮して係又は施設をまとめ、部下の能力や適性に合わせた効果的な指導、育成及び監督を行う。</li> <li>・政策課題の検討・提案を行うとともに、問題や状況を的確に把握し、適切な判断により問題を解決する。</li> <li>・上司と連携して市民又は関係部署との調整を図り、円滑な業務を遂行する。</li> <li>・組織目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改革・改善を実施する。</li> <li>・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。</li> </ul>
能力拡充期	主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・係又は施設の目標を達成するため、実務経験を踏まえ効率的・効果的な手法により、必要な改革・改善を実行する。</li> <li>・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、組織内外の関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。</li> <li>・担当業務に求められる専門的な知識、技能、技術等の習得や先進的施策の研究・提案を通して問題解決に取り組む。</li> <li>・上司の指示、命令及び法令等を理解し、正確かつ迅速に業務を遂行する。</li> </ul>
能力育成期	主事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・係又は施設の目標を達成するため、その方法、手段を効果的にまとめることにより、必要な改善を提案する。</li> <li>・市民の要望等を的確に把握し、十分な説明責任を果たすとともに、組織内外の関係者との意思疎通を図り、積極的に情報の収集及び共有に努める。</li> <li>・担当業務に求められる専門的な知識、技能、技術等に精通するとともに、創意工夫を行い、問題解決に取り組む。</li> <li>・上司の指示、命令及び法令等を理解し、報告・連絡・相談を徹底し、正確かつ迅速に業務を遂行する。</li> </ul>

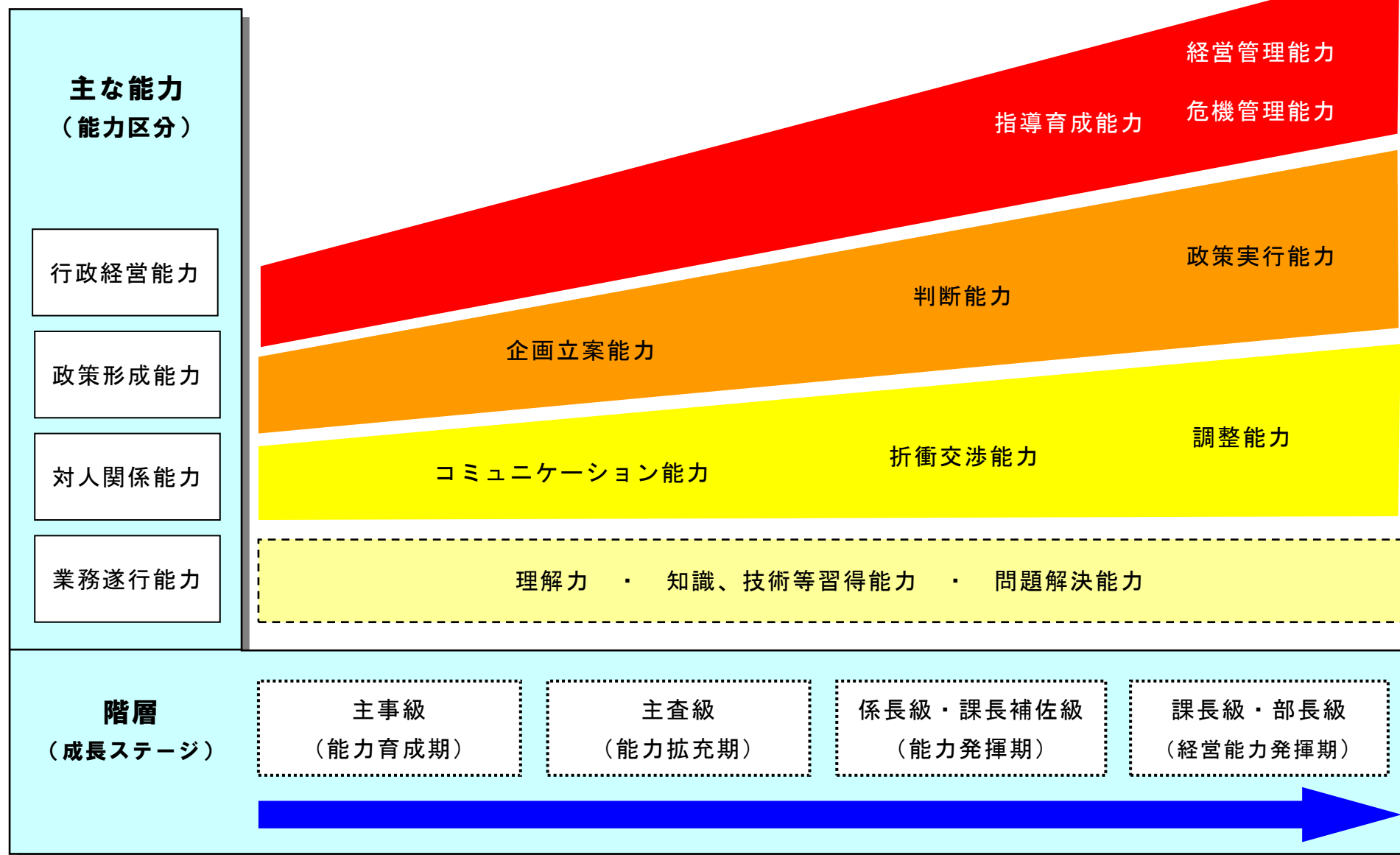
## (2) 求められる主な能力

階層別の主な役割を踏まえ、それを遂行する上で必要な職員に求められる主な能力を列挙するとともに、職員の成長ステージ及び階層ごとに特に重要とされる能力要素を整理します。

能力区分	主な能力	経営能力 発揮期	能力 発揮期	能力 拡充期	能力 育成期
		部長級 ・課長級	課長補佐級 ・係長級	主査級	主事級
行政経営能力	経営管理能力	○			
	危機管理能力	○			
	指導育成能力	○	○		
政策形成能力	政策実行能力	○			
	企画立案能力		○	○	○
	判断能力		○		
対人関係能力	調整能力	○			
	折衝交渉能力		○		
	コミュニケーション能力		○	○	○
業務遂行能力	問題解決能力			○	○
	知識、技術等 習得能力			○	○
	理解力			○	○



■職員に求められる階層別の主な能力（イメージ図）



## ■成長ステージに応じた人材育成の考え方

成長ステージ	定義・育成の考え方
<p><b>経営能力発揮期</b></p> <p>* 部長級</p> <p>* 課長級</p> <p><b>能力発揮期</b></p> <p>* 課長補佐級</p> <p>* 係長級</p>	<p><b>能力・業績主義に基づき、各階層の使命・責任を果たす時期</b></p> <hr/> <p>《主な役割》</p> <p>役職者として組織のマネジメントや部下の指導・育成を行い、総合計画に沿った政策課題を設定・立案し、実行に責任を持ちます。</p> <p>《人事制度》</p> <p>各階層に応じた能力の発揮と業務の成果を勤務評定及び業績評価（目標チャレンジ制度）に基づき評価し、処遇に反映させます。</p> <p>《職員研修》</p> <p>行政経営、組織マネジメント、危機管理、リーダーシップ等に関する研修を行い、各階層の職員に必要な資質の向上を図ります。</p>
<p><b>能力拡充期</b></p> <p>* 主査級</p>	<p><b>専門的な実務能力を高め、問題解決に取り組む時期</b></p> <hr/> <p>《主な役割》</p> <p>実務担当者として専門的な実務能力を高め、多様な職務経験を活かした政策提案を行い、積極的に問題解決に取り組みます。</p> <p>《人事制度》</p> <p>求められる能力の活用と業務の成果を勤務評定及び業績評価（目標チャレンジ制度）に基づき評価し、処遇に反映させます。</p> <p>《職員研修》</p> <p>法制執務、創造性開発、政策課題研究型の研修へ発展することにより、問題解決能力及び政策形成能力の向上を図ります。</p>
<p><b>能力育成期</b></p> <p>* 主事級</p>	<p><b>自治体職員としての基礎的な能力を習得・開発する時期</b></p> <hr/> <p>《主な役割》</p> <p>地方自治及び地方公務員に関する基礎知識、業務の遂行に必要な知識、技能、技術等を習得し、正確かつ迅速に業務を処理します。</p> <p>《人事制度》</p> <p>多様な業務経験を通して能力の開発を図り、適性を把握します。業績評価は能力の育成に活用します。</p> <p>《職員研修》</p> <p>地方自治法等の法制度、公務員倫理、接遇などの研修を行い、公務員としての基本的資質の向上と業務の遂行に必要な知識、技能等の習得を図ります。</p>

## 第3章 人材育成の方策

### 1 総合的な人材育成の体系

#### ■ 取組みの視点

本市の目指す職員像を実現するためには、職員の育成を実践する職場、それを支える職員研修と人事制度が有機的に連携し、総合的に機能し合う必要があります。

そこで、「人が育つ『職場環境』」、「人が生きる『人事制度』」、「人が伸びる『職員研修』」を3つの柱として、職員の人材育成を計画的・総合的に推進します。

○人が育つ「職場環境」：職場の活性化、職員交流の促進

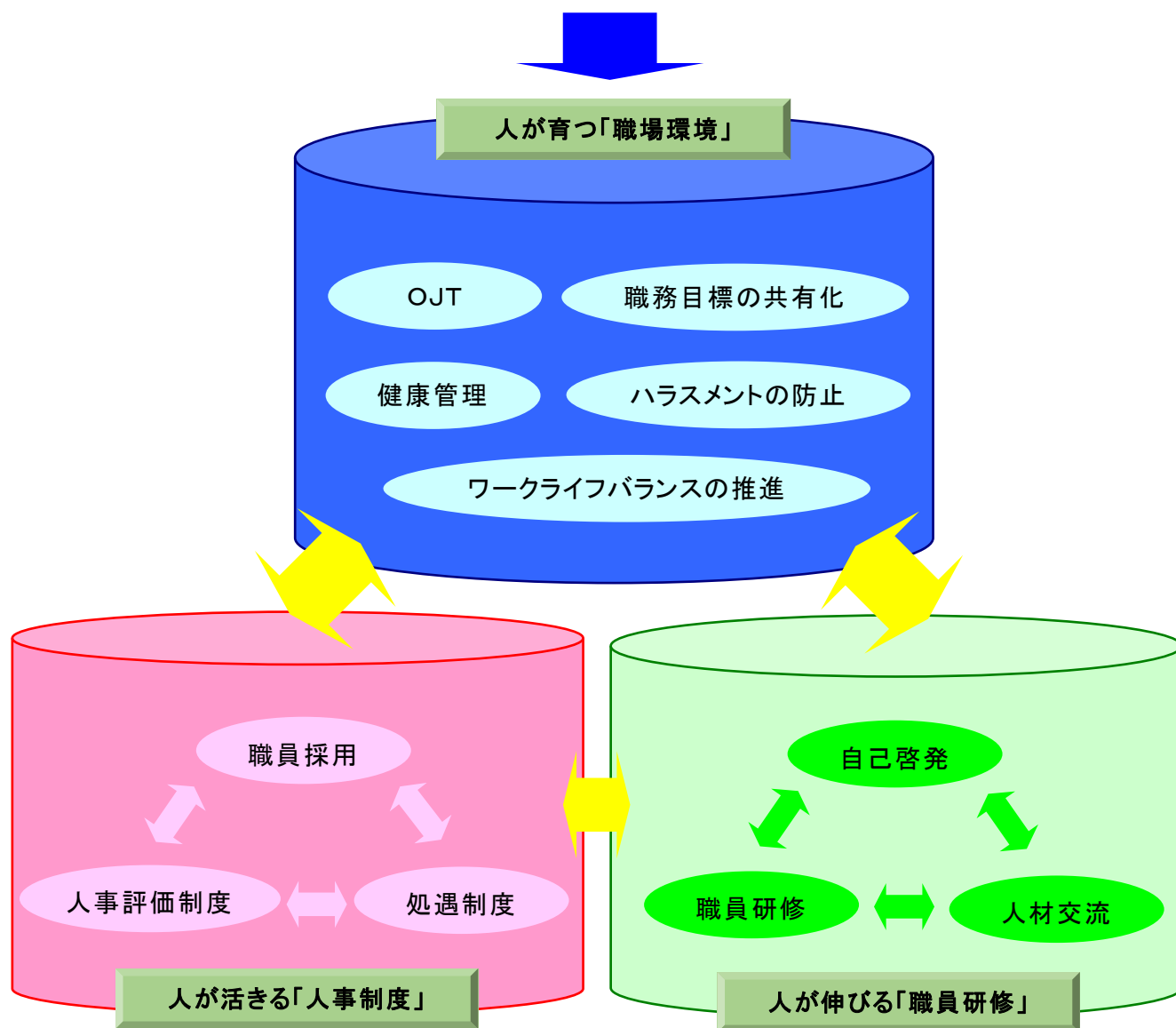
○人が生きる「人事制度」：評価による意欲の向上、適正な処遇

○人が伸びる「職員研修」：能力開発、行動変容、職員の資質の向上

■人材育成の体系（イメージ図）

目指す職員像

誠実に職務を遂行し、信頼と期待に応えることができる職員  
柔軟な思考力、鋭い先見性と経営感覚を備えた職員  
果敢な行動力と課題に挑戦する気概を持った職員



## 2 人が育つ「職場環境」

「良い仕事は、良い職場から」と言われるように、職場に活力があり、課題に前向きに取り組んでいる職場は、自ずと仕事の成果も上がるものです。多くの時間を過ごす職場をより良いものにすることは、仕事をやりやすくするばかりでなく、職員自身の「やりがい」や「生きがい」、ひいては「充実した人生」につながっていきます。

職場の風土や環境は、そこで仕事をしている職員の行動の積み重ねによって形成されることは言うまでもありません。人が育つ「職場環境」は、職員一人ひとりの仕事に対する日々の取り組み方や考え方、姿勢、雰囲気づくりといった要素が大切になります。

特に、管理・監督者は、職員の価値観や雇用形態の多様化、ワークライフバランスなどを念頭に置いたマネジメントを行う必要があります、そのことがよりよい職場風土の醸成につながるため、まずは管理・監督者の意識改革が必要になります。

また、各職場で所属長と全ての職員が行っている面談等の実施が定着し、風通しの良い職場環境づくりを行う環境が整ってきているため、更に充実させる方策を検討する必要があります。

### (1) O J T (On the Job Training)

人材育成の主たる現場は毎日業務を遂行している各職場です。そこで、人材育成の現場である職場単位で人材の育成を日常的に推進する手法としてO J Tを積極的に活用します。

「O J T」とは、職場内において職務を通して行われる人材育成の活動であり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事を通して、様々な機会をとらえ、仕事に必要な知識、技術、態度等を直接的に指導・育成することです。O J Tは、職員に求められる基本的資質の習得・養成には非常に有効であることから、管理・監督者は、職場全体や個々の職員を対象として計画的かつ継続的にO J Tを推進していきます。

特に、実務に関する個々の指導を中心としたタテ型の関係ばかりでなく、職員間のヨコの連携を重視したO J Tの仕組みも導入することにより、職員間のコミュニケーションの活発化、人材育成と職場の活性化をより一層強化していく必要があります。

- ・ 職場研修を始めとする現場での指導・育成施策を効果的に実施

## (2) 組織目標の共有化

一生懸命に仕事をして、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。

また、仕事がうまくできなかった場合でも、その原因を分析し、次の仕事に活かすことにより、その経験は職員の成長のための大きな財産になります。達成感等を味わうには、そこに明確な目標があることが必要であり、職場においては、組織目標と職員個人の目標に向かって意欲的・主体的に行動することが求められます。

組織目標を達成し、市民の満足度を向上させるためには、総合計画の実現を目指し、職員が目標に向かって同じビジョンを持つこと、つまり、組織目標の共有化が重要です。

そのため、組織全体の政策目標を踏まえた上で、部や課及び係の組織目標を設定していくことが重要であり、個人の目標については、自己の「階層に求められる役割」に照らして『自分が組織の中で何をやるべきか』ということをも十分認識し、設定することが重要です。

目標への挑戦、自己評価、上司からの指導助言を通じて、職員一人ひとりの意欲の向上と能力開発を促すとともに、組織を活性化し、公務能率の向上を図るため、「目標チャレンジ制度」<sup>4</sup>を導入しています。

- ・組織目標を踏まえた「目標チャレンジ制度」の充実

## (3) 健康管理

働きやすい職場は、何よりも職員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要です。

健康管理の基本は「自分の健康は自分で守る」です。まずは、日ごろから職員が自分自身の心身の健康状態を把握し、早めに対処することが大切です。身体的には、疾病の予防や早期発見のため、自分の健康状態を客観的に見つめることのできる健康診断を受診するとともに、受診後のフォローアップや産業医の健康相談などを通して、職員の健康管理に努めます。精神面では、メンタル不調になることを未然に防ぐためストレスチェックを実施しており、高ストレスと判定された人に対しては産業医面談を実施しています。また、このストレスチェックの実施結果を有効に活用していきます。

それと合わせて個人の自助努力だけでは解決できない問題に対しては、職場全体で健康管理に取り組む姿勢が必要です。例えば、メンタル不調は

本人のみならず、同僚、上司が異変に気づくことも少なくありません。そのためには、職員が精神的な負担なく相談できるような職場の雰囲気づくりに努めると同時に、職員一人ひとりが健康に関する正しい知識・情報を身に付けることが大切です。こうした健康管理への理解促進やストレスへの対処能力の向上等を目的とした研修を継続的に実施することにより、職員の健康の維持増進を図り、快適な職場環境をつくります。

- ・健康診断（1次・2次）の受診への支援
- ・健康管理に関する研修の充実
- ・健康相談への支援の充実
- ・ストレスチェックの充実
- ・予防接種への支援
- ・快適な職場環境の維持（快適職場パトロール隊）

#### （４）ハラスメントの防止

職員が安心していきいきと働き続けるためには、全ての職員がお互いを尊重し合える職場環境を作ることが重要です。ハラスメントの防止に向け、まずは実態把握に努め、予防に重点をおきつつ、何かあった場合には速やかに対処できるような体制づくりにも取り組んでいきます。

- ・相談窓口の充実
- ・苦情処理委員会の設置
- ・実態把握に向けたアンケート実施の検討

#### （５）ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の推進

ワークライフバランスを実現するためには、仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の責任（家事・育児等）や仕事以外の趣味等に取り組める環境を整備することが大切です。子育てや介護等を担う職員一人ひとりが、自身の置かれている生活環境に応じて柔軟に働くことができるように、休暇・休業制度の周知や取得しやすい職場環境づくり及び時間外勤務の縮減に努めるなど、組織として支援し、取り組んでいきます。

- ・時差出勤制度の見直しの検討
- ・時間外勤務縮減対応策の実施
- ・有給休暇の取得促進

### 3 人が活きる「人事制度」

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。そのためには、職員個々の能力、適性を的確に評価できる仕組みを確立し、公正で透明性が確保され、信頼できる体制の整備が重要です。

#### (1) 職員採用

人材確保は将来の組織の活力を左右する重要な戦略であり、職員採用にあたっては、学力に偏重することなく、公務に対する意識が高く、豊かな向上心、協調性、強い精神力、市民との協働意識を持ち、さらには「目指す職員像」になりうる職員の採用に努めます。

また、定員管理の適正化が求められている中での職員採用は、限られた人数の中で有能な人材を確保する必要があることから、採用試験の方法の工夫などを引き続き検討していきます。

- ・多様なニーズに対応していくため、積極的な情報発信や効果的な募集活動を行い、公務員志望者だけでなく、民間企業の志望者を含めた広い範囲から人材を求め、多くの優秀な受験者の確保に向けた取り組みを推進
- ・定年延長が将来適用される場合を想定し、「60歳を超えた職員は原則として管理職を外れる、役職定年制実施後の制度設計」並びに「退職者減による職員増加に伴う人事管理及び新規採用職員への影響」について検討
- ・今後、AI及びRPAの導入が想定されることから、導入に係る新規採用職員への影響について検討

#### (2) 人事評価制度

「目指す職員像」を実現するために、職員一人ひとりが自分の強み弱みを自覚し、それを踏まえて自分の能力を高める、すなわち「気づき、考え、行動する」こと、またそれを育成し、支援することを基本とした育成型の人事評価制度を導入しています。

人事評価制度は、職員一人ひとりの能力を向上させ、その能力が発揮され活用されるような環境を整備すること、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくこと、頑張った人が報われる仕組



みを整備することを目的としています。

評価方法は、職員の仕事を業績評価※<sub>1</sub>と能力評価※<sub>2</sub>に分けて行い、被評価者の計画的な能力開発や人材育成等に活用し、昇任・昇格、昇給及び勤勉手当等の処遇へ反映させます。

※1 業績評価

被評価者の仕事の業績（成果）を「職務目標の達成度」により評価します。本市では「目標チャレンジ制度」を導入しています。

※2 能力評価

職務や目標への取組過程を職位、職種により「組織マネジメント」「業務マネジメント」「注意力」として評価します。

そのほか、被評価者の職位や職種に必要な職務遂行能力を、職務活動として評価します。

- ・ 公平性、透明性、納得性及び信頼性の4点を確保し、職員の多くが納得できる仕組みの整備

### (3) 処遇制度

#### ア 昇任・昇格

昇任・昇格にあたっては、人事評価制度等を活用し、職員の能力を見極めた上で、能力・実績・資質を備えた人材を登用していきます。

- ・ 女性活躍を推進するため、女性の管理・監督職員の積極的な登用を検討
- ・ 若く有能な職員を係長級に登用するため、他市の状況等を踏まえ、昇任基準を短縮

#### イ 給与

職員一人ひとりのモチベーションを上げるためには、力を発揮し成果を上げた職員に対して、相応の処遇を行うことが重要です。

このため、人事評価における勤務成績の給与への反映について、適正な運用をしていきます。

#### ウ 異動

人事異動は、職員が様々な職場や業務の経験を通して自己の能力開発

を行い、かつ組織としての機能を効果的に発揮させるためにも重要な仕組みといえます。特に、能力育成期の段階においては一定期間でできるだけ幅広い業務に携わることにより、職員の基礎的な資質の向上を図り、適性を把握する必要があることから、多様な業務経験を通して自己の能力開発やキャリア形成<sup>4</sup>に資するような職員の異動・配置管理のシステムである、「育成型ジョブ・ローテーション」<sup>5</sup>を導入しました。

その他にも、「自己申告制度」<sup>6</sup>、「人事評価制度」、「派遣研修の公募制」などに取り組み、能力・実績・適性・希望等に加え、人材育成も十分考慮した適材適所による人事配置を行っていきます。

- ・ 色々な分野の知識を持つ職員（ジェネラリスト）だけでなく、専門分野に強い職員（スペシャリスト）を育てる複線型人事制度の仕組みを検討

## エ 分限処分

人事評価制度における評価の面談の中で、きめ細かな指導や育成を行うことにより、職員の意欲と能力を引き出し、良好な職務遂行環境の確保を図ります。

これらの過程を経ても人事評価が良好でない職員には、再教育の研修を実施し、それでもなお改善が見られない職員に対しては、公務の適正かつ能率的な運営を確保するために、市の条例等に基づき、分限処分<sup>7</sup>を行うこととなります。

## 4 人が伸びる「職員研修」

『人は他動的に育成することは困難であり、自分で学ぼうとしなければ、自分で育とうとしなければ、人は育たない』と言われるように、職員の資質の向上や能力開発は、自身の自覚とやる気その原動力となります。

職員自らが自己の行動や能力開発の目標を設定し、自己研鑽と能力開発を進め、仕事の中でその成果を発揮し、自ら評価してさらなる資質の向上と業務成果の発揮につなげていくという意識を持つことが大切です。

そうした、自己啓発や能力開発に主体的に取り組む職員を支援するため、「人が伸びる『職員研修』」を体系的・戦略的に推進していきます。

### (1) 自己啓発

自己啓発は職員が職務を遂行するに当たって、必要な知識や技能、態度、能力について自ら認識し、自己の意思を持ってそのレベルを高めるために主体的に学習するなど研鑽に努めることであり、人材育成の基本となる行動です。

これから求められる人材は、自ら問題を発見し、課題を解決するため、自らの意思で主体的に行動する自律型職員です。また、人材育成は本人の意欲と主体性がある初めて有効なものとなることから、自己啓発の推進は人材育成にとって重要な鍵を握っているといえます。

自己啓発は、本人の自発性に基づくものであることが基本で、その実施は本人次第ですが、組織や上司が職員に自己啓発を促す動機付けや学習的職場風土づくりを進めることが大切です。

そこで、こうした職員の主体的な能力開発を促進し、自己実現を図ることができるよう自己啓発に対する組織的な支援を実施しています。

- ・通信教育助成制度の実施
- ・職員自己啓発支援制度の実施

### (2) 職員研修

地方公共団体は、幅広い階層、多種多様な職種等の職員により運営されていることから、基本的な職務遂行能力に加え、多様で高度な専門知識や特定の分野における高度な技能や技術の習得に資するよう、それぞれの階層、職種、所属等にふさわしい研修を適宜実施します。

研修の企画・立案に際しては、「目指す職員像」の実現に向け、常に時

代の変革に合わせて職員に求められる資質を分析し、学習目標を明確化した上で、現場（職場）での行動変容につながるような効果的・効率的・魅力的な研修を進めていきます。

また、研修効果を高めるため、研修の事後評価を行うとともに、職員自身の主体性を引き出せるよう公募制の研修を拡大し、与えられる研修から職員自らが選択し、学び、行動を実践する研修へとさらにシフトします。

各所属長においては、職員が研修に受講しやすい環境を整えるとともに、事前に研修の目的や受講職員に対する期待を伝え、受講後にはその研修内容や得られた知識等を職場において還元する機会を設けるなど、職員が積極的に研修に参加でき、その効果が最大限に発揮できるような働きかけを行うこととします。

## ■職員研修の実施方針

### 「人材 — 人を育て、人を活かす」

- 全体の奉仕者としての信頼の確保
- 公務能率の向上
- 地域に根ざした政策形成能力の向上

- ・ **一般研修**（階層ごとの役割に応じた基本的な資質の向上）
- ・ **特別研修**（専門的な実務能力の向上と技能の開発）
- ・ **職場研修**（各職場の係又は施設ごとで実施。業務の効率的推進）
- ・ **派遣研修**（国・県等の研修機関や地域共同研修機構への職員派遣）

### （3）人材交流

人材交流は、先進的な行政手法の習得、幅広い視野の涵養等の利点があることから、その趣旨及び目的を明確にし、より効果的な成果が得られるよう実施する必要があります。併せて地方分権化が進む中で、人的ネットワークを構築するため、国、県等との人材交流を進めます。

- ・ 国・県・自治体との人事交流

## 第4章 人材育成の効率的な推進

### 1 人材育成の推進体制

本方針を効果的に推進するためには、全職員が自らの立場と役割を自覚した上で、個々の職員がその能力を最大限に発揮し、かつ組織横断的な全庁一丸となった推進体制の整備が必要不可欠です。

このため、次のように職員それぞれの果たすべき役割を明らかにするとともに、中長期的な視点も踏まえ、効率的な推進体制を整えることにより、計画的かつ継続的に各方策に取り組んでいくこととします。

#### (1) 一般職員

職員は、組織及び自己の目標を達成するため、主体的に職務を遂行し、能力開発に努め、積極的に自己啓発に取り組むことが大切です。そのために、常に学ぶ姿勢を持ち、心身の健康管理に留意しながら、職員同士がお互いに資質を高め合える職場環境づくりに努める必要があります。

- ・自分の将来像を描き、目標を設定する。
- ・自己啓発に励む。
- ・相互に切磋琢磨し、啓発し合う。
- ・心身の健康を維持する。

#### (2) 管理・監督職員

管理・監督職員にとって、所属職員の指導・育成は大きな責任ある役割です。日々の業務の中で、自らの行動が所属職員の意欲や職場の雰囲気には大きな影響を与えていることを認識し、率先して自己啓発に励むとともに、職場研修を支援し、風通しの良いコミュニケーションが取れる職場の環境づくりに努める必要があります。

- ・リーダーシップを発揮し、職場のチームワークを高める。
- ・所属職員の能力を把握し、日常的に働きかけを行う。
- ・「職員の成長は上司の責任」という自覚を持ち、快適な職場環境をつくる。
- ・職員の健康管理に注意し、元気で活力のある職場をつくる。

### (3) 人事部門

人材育成に対する職員の意識改革や啓発に努め、全庁的な取り組みとなつてはじめて、人材育成はより一層の効果をあげます。そのため、人事部門は、人材育成を効果的に推進するための組織体制を整えるとともに、職場環境の充実と活性化、人事評価制度の更なる定着と整備及び職員研修の充実など各施策を総合的かつ一体的に推進します。

また、常に職員の意識や職場の実態把握に努め、本方針に基づく取り組みの検証を行うことにより、人材の育成を計画的に進めます。

- ・各研修の場において、「人材育成基本方針」を広く周知する。
- ・職員一人ひとりに「人材育成基本方針」が浸透するよう周知方法を検討する。
- ・人材育成の取り組みを適切に運用し、効果をフィードバックする。

## 2 外部機関等との連携

市の組織内だけでは、効果的な人材の育成には不十分なことから、様々な市民グループやNPO等と協働の学習プログラムに積極的に参画したり、あるいは大学等教育機関及び民間企業の人材育成部門との意見交換や人事交流等の連携を通して、グローバルに活躍できる人材の育成に努めます。

また、国・県・他の自治体と連携を深め、人事交流を継続するとともに、自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、（財）愛知県市町村振興協会研修センター等で実施される専門研修に対して積極的に職員を派遣することにより、総合的かつ計画的な人材育成施策を推進します。

## 用語の説明

### 1 人的資源管理（Human Resources Management）

職員の採用に始まり任用、教育、異動など、組織の人的資源（ヒト：職員）の需要と供給を予測・調整し、組織目標の達成に必要なこれらの人的資源を継続的に確保・育成するために行われる一連の活動です。

### 2 マネジメント

人・物・金・情報・時間などの経営資源を効率的に用いることにより、組織を維持・発展させるために行う管理・経営活動のことです。

### 3 目標チャレンジ制度

マネジメントの方法論の一つである“目標による管理制度”の本市における呼称。組織の方針や目標の達成に向けて職員が個人目標を設定し、自らの役割や責任を自覚しつつ PDCA サイクルにより、職員の自律的・計画的な職務の遂行能力や公務能率を向上させる仕組みです。

この制度は、目標の設定や評価の過程において、上司と部下の面談を行うことにより、双方向のコミュニケーションが促進されることから、職場環境の活性化方策として有効です。

### 4 キャリア形成

職員が自らの職業生活設計に即して、教育訓練を受け、実務経験を重ねることを通じ、実践的な職業能力（知識、技術、技能）の開発や組織における立場の確立などを図ることです。

### 5 育成型ジョブ・ローテーション

人事異動等により多様な業務（例：窓口部門、事業部門等異なる分野）を計画的に経験（10年で概ね3分野）することで、知識・技術の習得や広い視野を身に付けるとともに、自分の適性を自身で把握することにより職員のキャリア形成を支援する経歴管理制度です。

### 6 自己申告制度

職員の適性や希望する職務、さらに、健康状況や職場環境など、各所属の状況を把握することは、人事配置などの面からも不可欠です。

自己申告制度により、現在の職務の遂行状況と結果に関する検証を行い、自己の職務に関する能力や適性が十分発揮できるような配置管理に努めています。

また、職員本人の意思を尊重し、降任及び職種変更の申出制度を定め、個人の能力又は意欲に応じた任用を行うことができるように努めています。

## 7 分限処分

公務能率の維持向上を図るため、勤務実績が良くない場合、心身の故障により職務の遂行に支障がある場合、又はその職に必要な適格性を欠く場合などにその職員の同意を得ることなく行われる本人に不利益な処分のことです。地方公務員法第28条、安城市職員の分限に関する条例及び安城市職員の降給に関する条例において規定され、種類は降任、免職、休職、降給の4種類です。

本市では、「安城市分限処分運用基準」を定め、同基準に沿って厳正に分限処分を行うことができるよう努めています。