

久喜市人材育成基本方針

想いを実現へ
「気づき、考え、動く」



平成23年11月

久喜市人材育成基本方針

<目 次>

I	人材育成基本方針策定の背景とその必要性	
1	人材育成基本方針策定の背景と人材育成の必要性……………	1
2	人材育成基本方針策定の目的……………	2
II	求められる人材	
1	求められる職員像……………	3
2	各職層に求められる能力……………	4
III	久喜市の現状と課題	
1	組織運営・職場管理の問題点……………	6
IV	人材育成の方策	
1	人材育成の推進体制……………	10
2	職場環境の改革……………	13
3	人事管理の取り組み……………	15
4	職員研修の充実……………	18

仕事に対してやらされ感や押し付けられ感を持っていませんか？
自らの能力を高めることをあきらめたり、投げ出したりしていませんか？
心のどこかでがんばっても同じ、報われないと思いませんか？
明確なビジョンを持たずに、人事異動を希望していませんか？
人を育てることについて消極的であったり無関心であったりしませんか？

この方針は、久喜市職員として「求められる職員像」の実現に向けた処方箋です。

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1 人材育成基本方針策定の背景と人材育成の必要性

地方自治体を取り巻く社会情勢は急激に変化

少子高齢化社会の進展、本格的な人口減少時代の到来、保育や介護の社会化への要請、安全や安心の確保など公共サービスへの新たな期待が寄せられています。また、地方分権の進展に伴い、地方自治体はこれまで以上に独自性の高い施策を実現することが可能となり、厳しい財政状況から経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に制約が加えられながらも、自己責任に基づく自己決定により、特色があり効率的で、効果的な自治体経営が求められています。

さらに、市民活動、NPO 活動の活発化、多様な主体（市民団体、NPO、企業等）が公共を担う仕組みの登場など「官」と「民」の関係にも変化が見られます。

合併をした本市を取り巻く状況

経済・雇用対策、環境対策、医療・福祉対策をはじめ市民生活に直結する課題が山積しています。依然として続く国内外の景気の低迷は市内企業の景況感にも大きな影響を与えています。国や県に加え、久喜市独自の経済・生活対策も求められています。

また、合併により、それぞれ異なる意識を持った職員と異なる風土を持った組織が1つになりました。こうした職場環境の中で、職員意識の一体感の醸成を図ることも課題となっています。分散した庁舎、組織の中で市民に安定したサービスを提供するため、効率的な知識・技術・経験の共有を図り、人材育成の方針も検討しなければならなくなっています。

新市基本計画において、「共生を大切にすまちづくり」、「安全・安心を重視したまちづくり」、「協働のまちづくり」、「市民主役のまちづくり」を基本理念とし、「豊かな未来を創造する個性輝く文化田園都市」を将来像と決めました。

今後、掲げた将来像を実現するために、これらの基本理念に基づくまちづくりに取り組み、長期的かつ総合的な視点から、職員の能力開発を効果的に推進し、限られた人材を育成していく必要があります。

2 人材育成基本方針策定の目的

行政改革の推進による職員数の削減・抑制の中で、行政サービスの質を落とすことなく、いかにして先に掲げた新市の将来像を実現するかが大きな課題となっています。

そのために、組織を構成している職員一人ひとりを「人的財産」として捉えて、能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めなければなりません。職員の成長は、市の財産価値の上昇であり、その利益は当然市民にも及ぶこととなり、市の組織目標の実現に向けて求められる職員を育成するために「久喜市人材育成基本方針」を策定し、これからの久喜市を担う人材の育成を中・長期的視点に立って総合的に進めてまいります。



Ⅱ 求められる人材

1 求められる職員像

厳しい財政状況の下、簡素で効率的な行政運営を図りながら、市民サービスをいかに向上させていくかが重要な課題であり、職員に求められる意識や能力の更なるレベルアップが必要です。

これからの久喜市のまちづくりを担い、市民の期待にこたえる行政を推進する人材の育成を進めるためには、どのような職員を目指すのかを明確にする必要があります。

職員に求められる職員像は次のとおりです。

想いを実現へ 「気づき、考え、動く」

求められる職員像

◎市民の立場でプロ意識を持って行動する職員

公務員としての意識を高く持ち、自学し、個人の能力を高めることにより、組織としての能力を向上させ、市民の立場で、または、市民とともに事物を考え、行動する職員が求められています。

◎自ら考え判断し、責任を持って実行する職員

あらゆる問題に対して、自ら課題を発見し、取り組み、解決のために自らは何をすべきかを的確に判断し、説明責任を果たせるよう職務を実行する職員が求められています。

◎一致団結して目標を共有し、住民サービスの向上のためにベストを尽くす職員

組織の目標を的確に把握し、これにつながる個人の目標を設定することで目標を共有し、組織として市民福祉の向上のために、全力で貢献できる職員が求められています。

2 各職層に求められる能力

人材育成基本方針で最終的に求めるものは、組織としての成果です。また、個人の能力は、組織環境への適応の結果です。組織全体を視野に入れたものとする組織戦略を構築する上で、各職層に求められる能力、役割の明確化は避けられません。

そこで、以下の通り設定するものとします。

職務遂行能力

業務に必要とされる専門的な知識や技術のほか、法令や市政に関する知識、情報収集力、文書作成力、情報機器の操作技術などの基礎的知識をもち、正確かつ迅速に業務を遂行する能力をいいます。

問題解決能力

時代や環境の変化を的確にとらえ、課題を発見した上で、効果的かつ有効な方策を企画立案、実行するとともに、その成果を評価できる能力をいいます。

対人関係能力（コミュニケーション能力）

職場の内外を問わず、良好なコミュニケーションを保つ能力、市政を協働して推進するために必要な折衝、交渉、調整するなどの能力をいいます。

行政経営能力

組織の目的や目標を明確に示し、その達成度によって新たに業務を管理・統制していく能力（マネジメント能力）や組織のメンバーの個々の能力を育成したり、意欲を引き出したりする能力（人材育成能力）をいいます。

階層別に求められる能力の割合

役職	役割	求められる能力の割合
部長 副部長	<p>長期的な視点に立って、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出します。</p>	<p>行政経営能力</p>
課長	<p>組織の使命を達成するために、職員一人ひとりの独創性をいかすとともに人間的な成長をリードし、適切な職場運営を行います。</p>	<p>対人関係能力</p>
課長補佐	<p>課長業務を補佐するとともに、担当の所属職員を指揮し、課又は担当の目的に対し、具体的な手段(事務事業)を企画立案し、担当業務を効率的かつ効果的に推進します。</p>	<p>問題解決能力</p>
係長 担当主査	<p>担当の所属職員を指揮し、課又は担当の目的に対し、具体的な手段(事務事業)を企画立案し、担当業務を効率的かつ効果的に推進します。</p>	<p>問題解決能力</p>
主査 主任	<p>担当する日常業務を正確かつ迅速に遂行します。 問題意識をもって業務にあたることで、課題を発見し、創意工夫することで、事務事業の改善を図ります。</p>	<p>職務遂行能力</p>

Ⅲ 久喜市の現状と課題

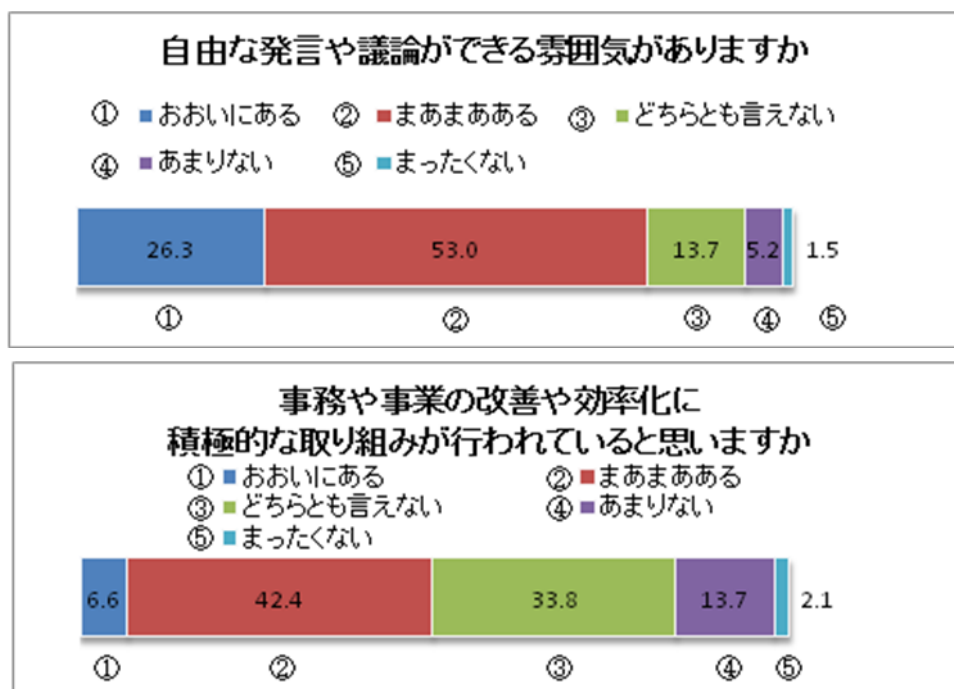
1 組織運営・職場管理の問題点

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたって、昨年8月に職員アンケートを実施し、職場の状況や職員の意識について調査しました。この調査から久喜市の現状と課題を整理しました。

(1) 自由な雰囲気はあるが、改革・改善には消極的な職場

職場の雰囲気について、アンケートでは約8割の職員が「自由な発言や議論できる雰囲気がある」と答えています。しかし、「事務や事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われていると思うか。」の問いには、肯定的な回答は49%でした。その一方、事務事業の改善や効率化に取り組んでいないとする回答も15.8%ありました。このことから、本市の職場は自由な雰囲気はあるが事務や事業の改善や効率化には消極的であるといえます。

職場を活性化させ行政運営の改革・改善を進めるためには、全職員の意識改革の推進と組織文化・風土の改善への取り組みも必要です。



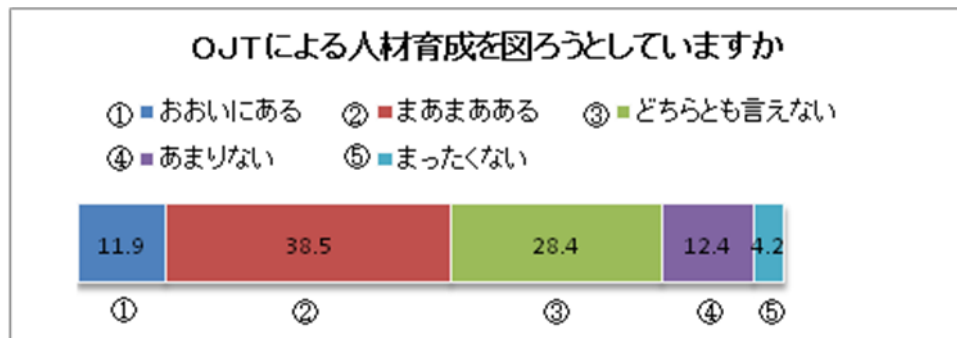
(2) 人材育成に向けた職場環境づくりが課題

アンケートの結果では、職場の半数の職員しか「OJTによる人材育成」を図ろうとしていません。

職員が学習するための環境・雰囲気づくりが極めて不十分であるといえます。

職場研修は、職員が業務に必要な知識・情報を得る重要な機会です。また、能力開発の基本はいうまでもなく自己啓発(学習)ですが、職員の学習意欲は職場環境によって大きく左右されます。人材育成に向けた職場環境づくりが課題です。

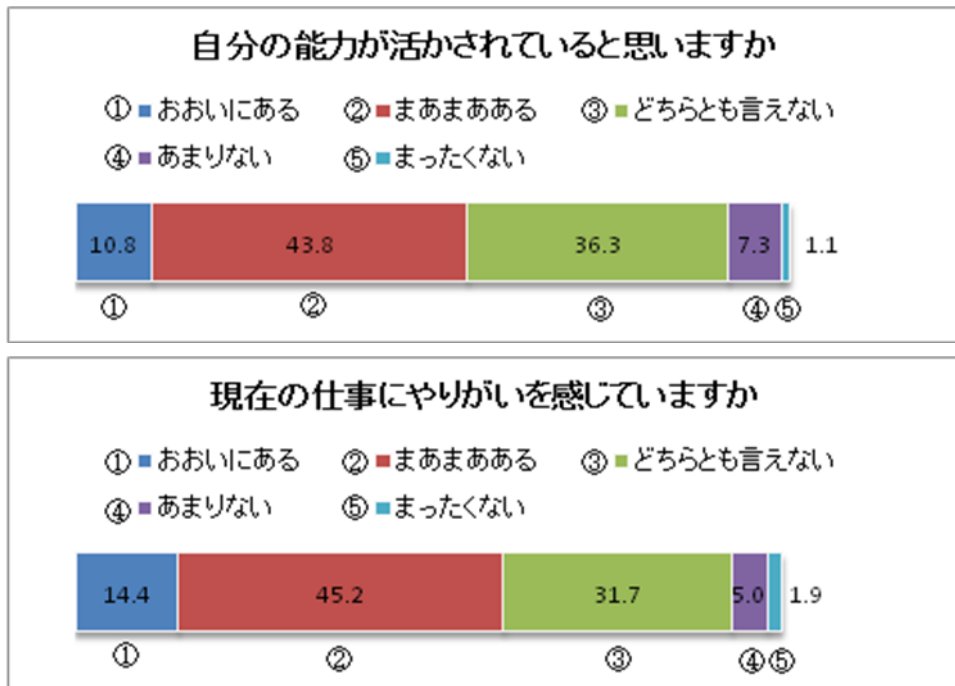
職員の学習意欲を高める職場づくりを進めるには、ここでも管理職の意識改革が求められます。人材育成を管理職の重要な職務として位置付け意識改革をはかるとともに、各職場での職場研修の実施をサポートする方策が必要です。



(3) 能力が活かされていると思う職員は半数

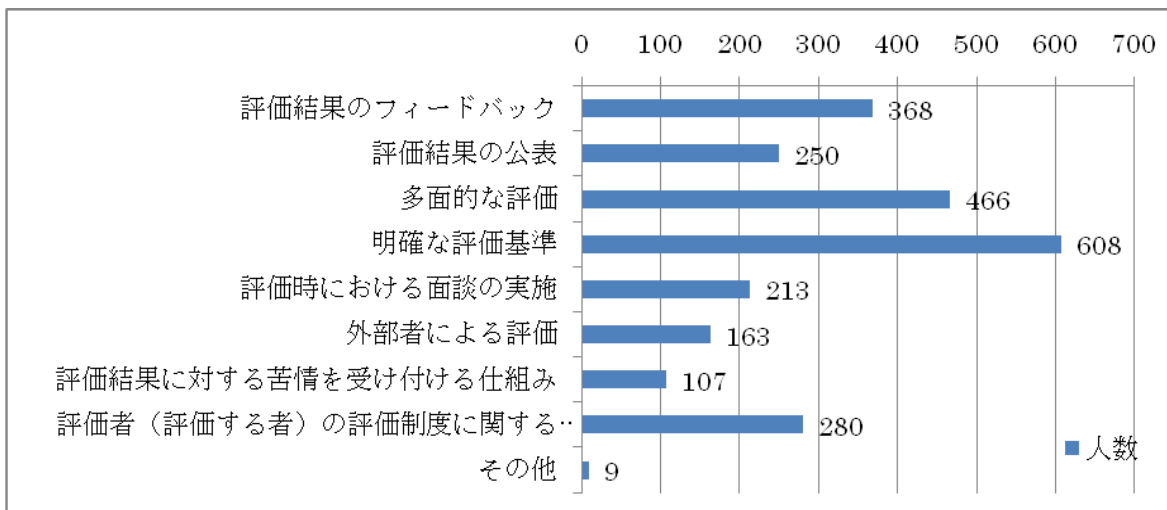
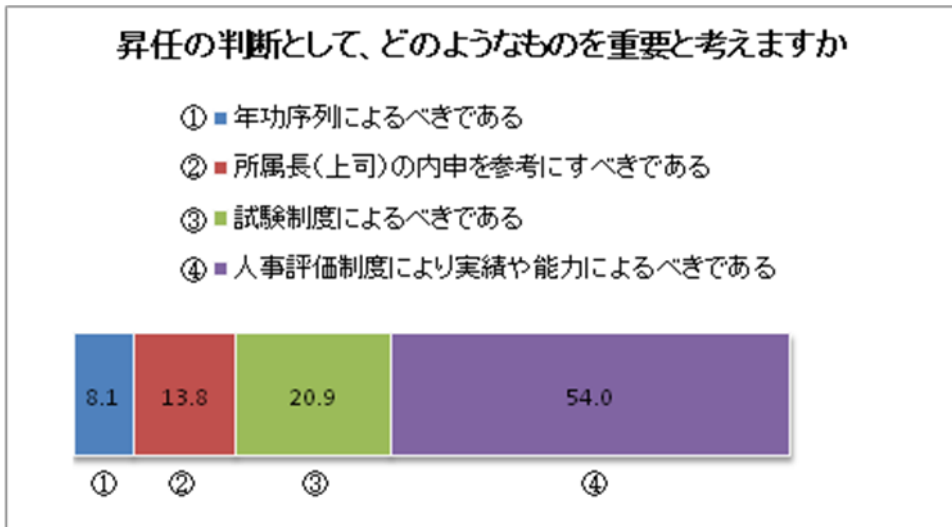
人は自分の能力が活かされていると感じるとき、仕事にやり甲斐と喜びを見出し、自分の持つ能力を最大限に発揮するものです。また、それが向上心につながり能力開発を促進します。しかし、アンケートでは、「自分の能力が活かされている」と感じている人は54.6%、「現在の仕事にやりがいを感じている」という人は59.6%という結果になっています。

適材適所の配置が強く求められています。



(4) 昇任のあり方にも多彩な意見が

昇任のあり方については、54%の職員が「人事評価制度により実績や能力によるべきである」としており、透明・公平な人事評価制度のために、「評価結果のフィードバック」、「多面的な評価」、「明確な評価基準」が求められています。



IV 人材育成の方策

1 人材育成の推進体制

求められる職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要です。

人材育成は、職員一人ひとりの能力・個性を活かしつつ、組織の目標と個人の目指す方向を同じにして、自然体として取り組まなければなりません。

また、職員の可能性と能力を最大限に引き出すためには、職員が前向きに、生き活きと仕事に取り組み、人材育成に配慮した活力ある職場環境を基に、職務に果敢に取り組み、かつ成果を上げている職員を正当に評価するなど、仕事への意欲を組織全体で高めるような人事制度や、職員研修の充実といった人材育成部門の後押しが必要です。

そのため、人材育成は、職員一人ひとりの意欲、職場環境、人事制度、職員研修の相互が密接に関係しあった中で取り組むものであり、職員にとっては、あらゆる場面で「人材育成」の機会であるとして捉え、総合的な取り組みを推進していきます。

(1) 職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要です。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、職業人として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。

今後、職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。そのため「久喜市人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

(2) 管理監督者の役割

人材育成を推進するうえで、管理監督者の果たす役割は大変重要です。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応

じた指導を行うとともに、職員の動機づけを担う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

今後、管理監督者自身が意識改革を行い、人材育成を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革改善、自己啓発に積極的に取り組んでいきます。

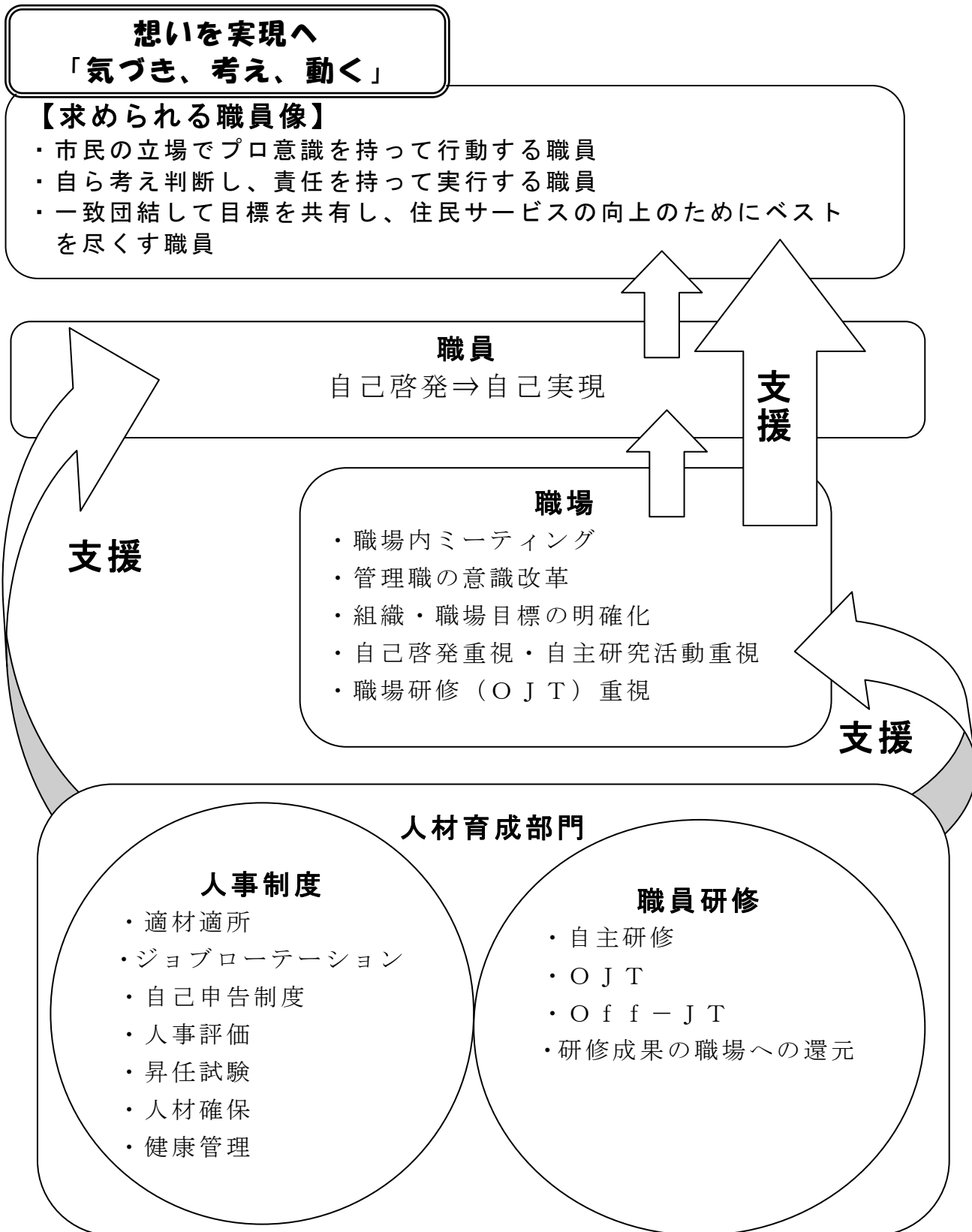
（３）組織の役割

組織には、職員一人ひとりが意欲を持って自ら主体的に改善・改革に取り組む職場風土を醸成する役割があり、人材育成を進めるうえではたいへん重要な要素であります。

人材育成の視点に立った人事制度の構築を図るとともに、個人の自己啓発や職場におけるOJT等が、円滑かつ効果的に実践されるよう、関係部署は連携して、これらの成果向上を図っていきます。



人材育成の全体像



2 職場環境の改革

～一人ひとりが生き生きと仕事に取り組める職場～

管理職をはじめ、すべての職員が研修の重要性に対する共通認識をもって人材育成を実効あるものとするためには、職場における良好な人間関係を築くことや職場内の学習的風土づくり等の総合的な取り組みを推進することが重要です。円滑な意思疎通や情報の共有化を促進したり、職員の学びたい気持ちを大切にするため自己啓発に対する支援や自主研究グループ等に対する活動支援の充実を図り、風通しの良い職場と学習的風土づくりを全庁的に推進します。

(1) 「ほうれんそう」を徹底する職場環境づくりの推進

日々の業務を誤りなく、的確かつ適正に行うことは、市民サービスを提供するにおいてきわめて重要です。特に、業務上のミスが発生させないなどの個別の課題は、職員個々の取り組みだけでは十分な成果をあげることは難しく、職場内の全員がそれぞれの課題に対してアイデアを出し、協力して解決に向けた業務改善を目指すことが必要です。そのため、円滑な意思疎通や情報の共有化を図るとともに報告・連絡・相談のいわゆる「ほうれんそう」を徹底する職場環境づくりを推進します。

(2) 管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって、職場環境は大変重要な要素です。そして、職場の環境づくりには、管理職の果たす役割と責任が大きいことはいうまでもありません。その意味で、人材を育成する職場風土をつくる上で、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要となります。

研修の重要性に対する共通認識をもって研修に参加しやすい職場環境を確保することが重要です。研修中の仕事の分担見直しなど管理職の意識向上や職場内での相互の協力体制を強化します。

人事評価制度にあたっては、「職場における人材育成」を管理職の人事評価の重要な要素とすることも検討し、組織全体で人を育てていくという認識のもと、管理職の意識改革を図ります。

(3) 組織・職場目標の明確化

業務に対する組織としての目標や方針を明確化することで、その目

標や方針に向かって、組織的に結束して取り組むことが可能となり、職場の活性化につながります。また、個人で目標や方針を明確化することで計画的な実施へと結びつきます。組織として、また、個人として職務に対する目標や方針を明確化し、相互に共有し進行管理するなど、その実現に向けて職員の意欲を引き出し、能力を最大限発揮できるような職場環境を整備します。

このため、管理職の意識改革を進め、リーダーシップの発揮による職場目標の明確化を図ります。

(4) 自己啓発重視の職場環境

職員の学習意欲を重視して、自己啓発を支援することで成長の欲求を満たすことは、職員の能力向上に大きな効果が期待できます。個々の職員の資質向上のため通信教育制度やeラーニングを希望する職員の支援を進め、自己啓発に取り組みやすい職場環境を整備します。

(5) 自主研究活動重視の職場環境

自主研究活動による調査研究に対する個人やグループへの支援制度の検討や成果発表会の設定など自主的な研究活動への取り組みを促進するための支援制度について検討を行い、自主研究グループの育成及び個人的な自主研究活動に取り組みやすい職場環境を整備します。

(6) 職場研修（OJT）重視の職場環境

職場の上司や先輩が、部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、業務処理能力や仕事に望む姿勢、力量を育成する研修（On the Job Training）は、人材育成の中で最も有効な研修手段です。OJT指導者として能力向上のための研修などを実施して、職場内での研修を重視する職場環境を整備します。



3 人事管理の取り組み

～職員のやる気を尊重し、職員を育てる人事制度～

職員の能力を的確に判断して職務に反映する人事管理制度があつてこそ職員の成長への意欲が増進されるとともにその能力が発揮され、市民サービスの向上が図られ活気ある職場が生まれます。適材適所の職員配置を実現するために自己申告制度や人事評価制度など様々な制度を組み合わせ、意欲を伸ばし、職員が自身の能力を最大限に発揮できる組織へと変革できるような人事制度となるよう人事管理の充実を図ります。

(1) 適材適所の職員配置

職員の能力・適性・希望等を的確に把握するとともに、職員の所属年数、業務内容等を総合的に勘案し、計画的かつ適材適所の職員配置を推進します。専門職については、資格、技術が職務に活かせるような配置を行うとともにその能力が時代の変化に対応できる最新のものとなるように研修制度との連携を図ります。

(2) 計画的なジョブローテーションの実施

いろいろな職場を経験することは、職員の視野を広めるとともに、様々な能力の育成に大きな役割を果たします。また、一方で職務内容に精通したベテラン職員の育成も重要性を増しています。このため、一般職については3～5年を基準に計画的な異動を原則とし、職場の実情に応じた人事異動を実施します。

特に若い職員にとって早期に様々な経験を積むことが重要であることから、採用後の一定期間は、2～3年を基準に計画的に異動を行い、職員として求められる能力はもとより、幅広い視野を早期に身につけるとともに自己の適性を見出すことができるようにします。

また、職場内での事務分担について毎年見直しを実施し、職場内での計画的なジョブローテーションも推進します。

(3) 自己申告制度の充実

職員一人ひとりの仕事に対する希望や自己の能力・適性等について自己申告する機会を与えることにより、職員の能力・適性を把握するとともに、職員の意欲や能力を最大限に発揮する機会を付与したり、

適材適所の職員配置を行うため、自己申告制度の充実を図ります。

(4) 人事評価制度の充実

職員に求められる能力の習得度、目標管理による勤務実績などを職員自身や上司が評価し、面談を通して確認し合い、能力の向上に役立てることが重要です。

同時に評価結果をもって公正な処遇と昇任制度への活用を実現するとともに職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度を目指し、職員の意欲に満ちた活力あふれる組織づくりに活かすため、人事評価制度を充実する必要があります。そして、評価者研修により評価内容の公平性を維持強化するなど、評価制度の有効性をさらに高めます。

なお、評価はあくまで人材育成を目的とするもので、意欲を引き出すための評価制度の充実を図ります。

(5) 昇任制度の改革

職員の納得を得るためには、運用が公平・公正であるとともに、透明性が求められます。そのため、(4)の人事評価により能力・実績等を重視した昇任基準の明確化を図り、客観的な評価方法の確立に取り組みます。

また、人材育成の視点からは特に、どの職階に昇任する時点で、どのような能力をどのような手法で評価するのが重要です。職員採用と同じように、知識偏重でなく、総合的な能力と適性を評価できる試験のあり方を検討します。

(6) 多様な人材の確保

少数精鋭の市政運営が求められる中、職員としての明確な目的意識や意欲・能力・資格等を有する人材を、採用の段階でいかに確保していくかが重要な課題です。

これまでも「人物本位の採用」を目指していましたが、今後も有能な人材確保のため、試験方法の見直しを図っていきます。

(7) 職員健康管理の充実

職員が意欲を持って仕事を行うためには、心身ともに健康で働ける環境をつくることが重要です。そこで、職員の心身の健康を増進するための体制整備を図ります。

ア 定期健康診断等の実施

これまでと同様に、職員の定期健康診断やがん検診、健康相談等を実施し、職員の健康の保持、健康に不安を感じる職員の不安の軽減に努めていきます。

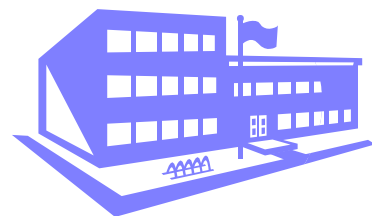
イ ワーク・ライフ・バランスの推進

包括的な次世代育成支援の取組計画（特定事業主行動計画）により、就労と出産・子育ての両立しやすい職場形成を図るとともに、働き方の見直しによる仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現をめざして、引続き毎週水曜日・木曜日をノー残業デーとして、早期一斉退庁を推進します。

ウ メンタルヘルス対策の強化

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくることは、仕事を遂行する面でも、人材育成の面でも前提となる重要なことです。しかし、最近では、ストレス社会への対応として、特にメンタルヘルス面での対策の強化が重要です。そこで、職員メンタルヘルス相談を実施するとともに、職員研修により職員に対するメンタルヘルス教育を強化していきます。

また、いわゆる「心の病」にまで至らずとも、仕事、人間関係、家庭などにおける悩みを持つ職員がいることも考えられます。こうした悩みが深刻なものとならないよう、管理職の意識改革をはじめ、職員の意識改革のための研修会の実施等を検討します。



4 職員研修の充実

～市民サービスの向上につなげ、職員の自己成長を支援する～

地方公務員法第39条に、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために研修を受ける機会が与えられなければならない」とあり、市民サービスの向上のために、組織としては職員が自発的に研修に取り組める体制を整え、職員一人ひとりの資質を積極的に引き上げていくことが必要です。

職員研修とは、職員の自主的な自己啓発や普段の業務を通して職員一人ひとりの能力を伸ばすことを含み、外部の専門家などを講師として、幅広い知識や技能を身につけ、市民サービスの担い手として、職員に求められる能力の育成を図るものです。職員研修には、職員自身が自発的に取り組む自主研修、職場において上司、先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）、職場を離れた場所で実施する職場外研修（Off the Job Training）、がありますが、それぞれの研修の特性を踏まえ、研修内容の充実を図りながら総合的な能力開発を推進します。

今後も時代の変化に即応した有意義で効果的な研修となるよう職員の研修ニーズを把握するとともに、研修前後の報告内容の充実や研修成果が職務に活用されているかどうかの確認を実施し、研修の目的や内容、効果を分析し職員研修の充実を図り、毎年度研修実施計画を作成し、計画的に職員研修を実施します。

(1) 自主研修の推奨

自主研修は、市行政一般についての調査研究又は事務能率改善を目的として職員自らの意志に基づいて個別的又は集団的に行う自主的な研修です。職員が自己に必要な知識や能力について自ら認識し、自らの意志をもって能力の向上や開発のために主体的に学習することを支援します。具体的には、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備と成果発表会などの設定、職務に関する通信教育及びeラーニングなどに対する情報提供などを行います。

(2) 職場研修（OJT）の強化

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職務を遂行する中で職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、

従来から人材育成の効果的な手法とされています。このため、今後、職場研修の強化に取り組みます。

(3) 職場外研修（O f f J T）の充実

職場外研修は、本来の職務から離れて一定期間集中的に職務遂行上必要な知識を体系的に学習するものです。また、他の職場や他の地方公共団体の職員との合同研修であることから、職員間の交流や相互啓発の機会にもなります。

(4) 研修成果の職場への還元

研修は、職員の知識の習得や能力の向上にきわめて有効ですが、その機会や受講できる人数には限りがあり、すべての職員が希望通りの時期、テーマに受講できるわけではありません。

1人の職員が受講した成果を個人のものとし、研修で得た知識と経験を職場へ還元することが必要です。

研修後、必要に応じ研修成果を発表する場を職場で設けるなどすれば、受講した職員は、研修の成果をいっそう深めることができますし、研修成果を職場全体で共有することもできます。

これにより、研修希望職員は気兼ねなく研修への参加ができるとともに、周りの職員も受講者を快く送り出せる良好な職場環境を醸成することができます。

このように、研修成果を職場へ還元できる方策の導入を図ります。また、研修成果を活かすため、研修履歴を活用し、人事管理との連携を図ります。

(5) 単位取得制の検討

各研修科目に「単位」を設定し、職員が一定の時期までに取得しておかなければならない科目や単位数を決めて、職員はそれを満たすための研修を受講し、単位の取得を行います。

単位の取得状況は、職員の能力開発の指標として活用したり、昇任試験の受験資格の対象等に活用できるかなどの検討を行います。

