

# 第3次鳴門市「人財」育成基本方針



平成25年3月

鳴門市

## 目 次

1	策定の目的	1
2	これまでの取組	2
3	目指すべき職員像	3
4	職員に求められる能力	4
	（1）求められる能力・意識等	4
	（2）基本的な役割と習得すべき能力・意識等	5
5	今後の人材育成の取組	6
	（1）職員研修	7
	（2）人事管理	9
	（3）職場環境	11
6	人材育成を推進する体制の構築	12
	（1）管理監督者の役割	12
	（2）職員の役割	12
	（3）人材育成担当部門の役割	12

## 1 策定の目的

---

近年、地方自治体を取り巻く環境は、少子・高齢化、高度情報化やグローバル化、さらに危機管理に対する意識の向上や環境に対する関心の高まり等により、大きく変化しています。また、地方分権が進展する中、これからの地方自治体は、自己決定・自己責任のもと、高度化、多様化する市民ニーズや社会・経済情勢の変化に適切かつ迅速に対応していかなければなりません。そして、豊かさやゆとりを実感できる魅力あるまちづくりに自らの知恵で取り組むとともに、厳しい財政状況を見据えた行財政運営を着実に実行していくため、職員にはこれまで以上に困難な課題を解決する高い能力と資質の向上が求められています。

本市においても、職員一人ひとりが全体の奉仕者としての自覚を持ち、常に意欲を持って職務に取り組むことはもとより、高度な専門知識と幅広い見識を持ち、市民と協働して課題を解決し、効率的、効果的に行財政運営を担うことのできる職員を組織的、計画的に育成していく必要があります。

このことから、本市では、職員の意識改革と能力開発、資質向上を積極的に推進する指針として「第3次鳴門市人財育成基本方針」を策定し、「第6次鳴門市総合計画」に掲げる市の将来都市像『結びあう絆が創る 笑顔と魅力うずまく鳴門』の実現に向けて、目指すべき職員像や求められる能力・意識を示すとともに、職員研修、人事管理、職場環境を含めた総合的、計画的な人材育成に取り組んでいきます。

## 2 これまでの取組

---

本市ではこれまで、国の行財政改革推進のための指針を受け、平成12年3月に「鳴門市人材育成基本方針」、平成18年3月に「鳴門市人材育成基本方針（第2次）」を策定し、人材育成を組織的、計画的に推進してきました。

### 鳴門市人材育成基本方針（第2次）

#### ○取組事項

#### （1）職員研修

##### ①自己啓発

- ・自己啓発支援制度の推進
- ・人事管理への反映 等

##### ②職場内研修

- ・人事考課制度を活用したOJTの推進
- ・業務マニュアルの充実 等

##### ③職場外研修

- ・派遣研修の拡充
- ・連絡協力体制の確立、関係機関との連携 等

#### （2）人事制度

##### ①人材の確保

- ・選考方法の充実
- ・民間経験者の採用
- ・専門性を備えた人材の採用 等

##### ②人材育成型の人事考課制度

- ・面談及び考課に対するフィードバックの導入
- ・考課者研修の実施
- ・目標管理の導入
- ・部下からの評価制度の導入 等

##### ③人材配置

- ・育成型ジョブローテーションの実施
- ・男女格差の無い人材配置の推進
- ・複線型人事管理制度の導入 等

##### ④給与制度

- ・能力、業績を反映した給与制度の構築

各取組事項については、達成できた事項もあるものの、未達成の事項や改善すべき事項も多く、こうした事項のうち更なる推進・強化が求められるものについては、引き続き実施に向けて取組を進めていきます。

### 3 目指すべき職員像

---

---

地方自治の本旨は、「住民自らが治める」ことであり、市職員は市民に代わって日々の行政運営を行っています。したがって、職員は常に市民とともに考え、市民の立場に立った質の高い行政サービスを迅速かつ適正に提供していくことが必要です。

同時に、市職員は、様々に変化する社会情勢や高度化する市民ニーズを的確に捉えて、柔軟に対応しなければなりません。

これらを踏まえ、総合計画に掲げる将来都市像『結びあう絆が創る 笑顔と魅力うずまく鳴門』の実現に向けて、目指すべき職員像を次のように定義します。

#### 高い倫理観と使命感を持った職員

全体の奉仕者としての自覚のもと、高い倫理観と使命感を持って「誠実・公平・公正」に職務を遂行するとともに、親切で丁寧な対応により、市民から信頼される職員

#### プロ意識を持った職員

自らの職務に誇りと責任を持ち、幅広い視野と先見性を備え、政策形成能力を発揮することにより、行政課題に的確に対応する職員

#### 市民と協働する職員

市民と行政の力を結集して自立したまちづくりに努め、常に問題意識を持って情報を積極的に収集・発信し、市民とともに考え、協働しながら率先して地域の課題解決に努める職員

#### 挑戦する意欲を持った職員

多様化・高度化する市民ニーズに対応し、満足できるサービスを提供するため、社会情勢の変化を敏感に捉え、課題を発見し、前例にとらわれない発想を心がけ、積極的に取り組む職員

#### コスト意識を持った職員

個々の事務事業を効果的に推進するため、「計画（Plan）し、実行（Do）し、経過や結果を評価（Check）し、改善（Action）」に取り組むとともに、最小の経費で最大の効果を上げることのできるように、スピードを重視しコスト意識を持って効率的な行財政運営に努める職員

#### 4 職員に求められる能力

本市が目指す職員を育成するためには、次のような能力・意識等が求められ、その習得と向上に努めます。

##### (1) 求められる能力・意識等

区 分		定 義
職務遂行 能力	判断力	状況を把握し、適切かつ迅速に対応できる能力
	情報収集・活用能力	職務に必要な情報を収集・分析・活用できる能力
	専門知識・技術	職務遂行に当たって必要な知識や技術
対人能力	統率力	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
	折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
	接遇能力	市民に対して好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで対応できる能力
政策形成 能力	企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てることのできる能力
	政策立案能力	時代や環境の変化に敏感になり、市政全般を視野に入れ、長期的なビジョンを持ち方策を企画・立案できる能力
	課題解決能力	目標達成の際に起こる問題を、柔軟かつ滞らずに克服することで、最善の解決策を導き出す能力
マネジメ ント能力	政策決定能力	組織の管理運営や政策の実現に当たっての、意思決定できる能力
	組織経営能力	政策課題に対して、組織力を最大限に発揮・運営する能力
	危機管理能力	行政事務執行上の不測の事態に、迅速、正確に対応できる能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力
意識・姿 勢	倫理意識	全体の奉仕者としての立場を自覚し、法令を遵守するとともに、高い倫理観を持って誠実に行動しようとする意識
	協調性	他の職員との協力により、円滑に職務を遂行しようとする姿勢
	協働意識	市民とともに目標の実現に取り込んでいこうとする姿勢
	コスト意識	事業・施策の目的や成果を考え、効率的な行政運営を迫及する意識

(2) 基本的な役割と習得すべき能力・意識等

階層	基本的な役割	習得すべき能力・意識
部長・副部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の最高責任者として、市の方針に基づき、戦略的なビジョンを示し、目標達成に努める。</li> <li>・情勢の変化を的確に捉え、中長期的な視点に基づき、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。</li> <li>・部下職員の育成・指導・監督を行うとともに、部局を統括する。</li> <li>・重要な関係者・関係機関と、折衝・調整を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策決定能力</li> <li>組織経営能力</li> <li>危機管理能力</li> <li>対外調整能力</li> </ul>
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の経営方針に基づき、所属に戦略的なビジョンを示し、目標達成に努める。</li> <li>・良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標を設定し部下職員に業務を実行させ、それを適正に評価する。</li> <li>・部下職員に適切に方向性を示し、個性に合わせ方法を工夫し、育成・指導・監督を行う。</li> <li>・重要な関係者・関係機関と、折衝・調整を行う。</li> </ul>	
副課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の基本方針に基づき施策立案、政策形成を行い、目標達成に努める。</li> <li>・課長を補佐するとともに、必要に応じて進言、提言を行う。また、課全体の状況を的確に把握しながら、事務事業を円滑に遂行する。</li> <li>・職務に必要な情報を収集・分析・活用するとともに、状況の変化を的確に把握し、政策立案と政策形成を行う。</li> <li>・部下職員に適切に方向性を示し、個性に合わせ方法を工夫し、育成・指導・監督を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統率力</li> <li>政策立案能力</li> <li>課題解決能力</li> <li>人材育成能力</li> </ul>
係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの担当の業務に精通し、必要な情報を積極的に収集・活用しながら、事務事業を遂行する。</li> <li>・高度な実務知識を基に上司を補佐し、自らの担当の重要施策を立案し、進行管理をする。</li> <li>・常に専門知識・技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下を育成・指導・監督し、その能力開発を促す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断力</li> </ul>
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の指示・命令を的確に理解し、常に問題意識を持ち、報告・連絡・相談を怠ることなく、正確・迅速に業務を遂行する。</li> <li>・職務遂行に当たって、規律を遵守しながら、他の職員と協調して仕事に取り組む。</li> <li>・職務に直接関係あることだけでなく、自己啓発を実践し、高度な知識・技術の習得に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報収集・活用能力</li> <li>専門知識・技術</li> <li>協調性</li> <li>折衝・調整力</li> <li>接遇能力</li> <li>協働意識</li> <li>企画・計画力</li> <li>コスト意識</li> <li>倫理意識</li> </ul>

## 5 今後の人材育成の取組

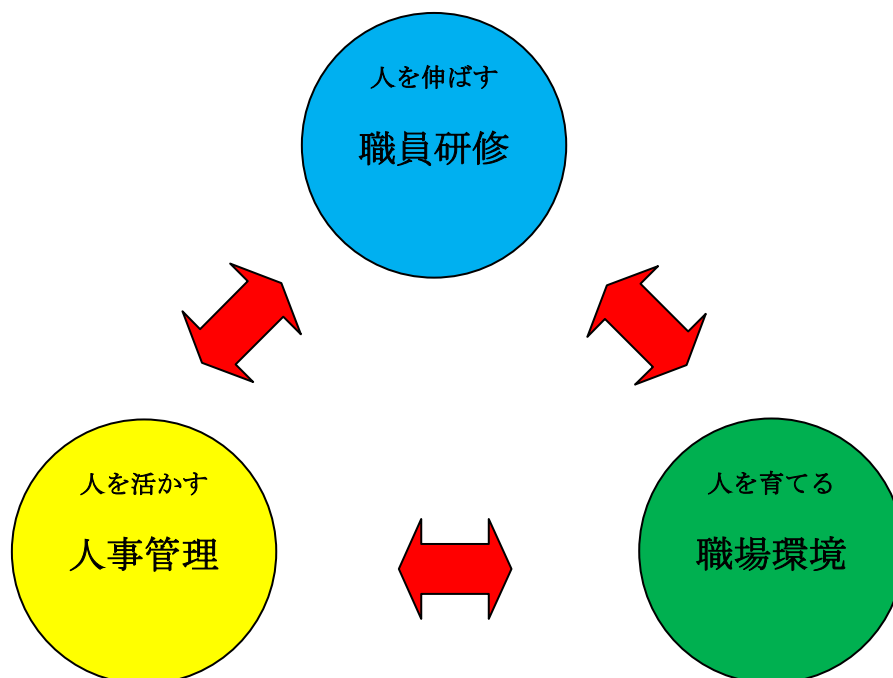
---

分権時代に成果をあげる自治体経営を行っていくためには、職員の持っている能力や個性を活かしつつ、職員一人ひとりのやる気を最大限に引き出すことができる人材育成に取り組まなければなりません。

人材育成は、ただ単に研修を行えばよいというのではなく、採用時の人材確保から、人事異動、昇任、給与制度、人事考課等を含めた適切な人事管理が不可欠であり、さらに職員の意欲を引き出し、能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりを進めることで、より効果が高まります。

また、職員自らも、能力開発は強制されてできるものではなく、自己学習が重要であることを自覚し、求められる職員像を十分理解したうえで目標に向かって自ら学び成長する必要があります。

そこで本市では、「職員研修」「人事管理」「職場環境」を人材育成の3つの柱として相互に連携した取組を進めます。





## (1) 職員研修

職員研修では、基礎的な事務処理能力にとどまらず、高度な政策形成能力、説明責任、自主性・創造性、豊かな心と感性、高い人権感覚を兼ね備えた人材の育成を目指し、研修内容の充実に努め、必要な能力の向上を図ります。

研修計画については、研修実施後に行うアンケート調査や自己申告書、他の地方公共団体との情報交換等を通じて課題の発見を継続的に行い、研修ニーズを的確に把握して効果的な研修となるよう計画の充実に努めます。

また、職員研修は、人材育成の中心的手法であり、人材育成全体を支援する重要な役割を果たすものであることから、人事管理や組織管理の諸制度と連携し、組織的、計画的に実施していきます。

### 【取組方針】

#### ①自己啓発

自己啓発は、職員が自身の能力や知識における課題を発見し、その課題を解決するために学習し、自分を高めていくものであり、職員の能力開発の基礎となるものです。

自己啓発は、本人の意欲、主体性があるはじめて可能となるものであることから、職員の自己啓発への取組を促進するため、積極的な情報提供を行うとともに、職員からの提案による研修受講への支援などを検討します。

また、自己啓発に取り組む姿勢と自己啓発によって得られた資格や能力を適正に評価するとともに、それらを業務に活用できる人事制度について検討します。

#### ②職場研修

職場研修（OJT）とは、職場の上司等が職場内で業務をとおして、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。

OJTは、実務知識・技術、对人的能力等を身につけることのできる効果的な研修の形態であることから、計画的かつ継続的に進めていくことが必要であり、研修を実施することなどにより、そのための取組を強化します。

また、新人職員が配属された部署においては、先輩職員をメンターに指名し、新人職員の指導やサポートに当たります。メンターに指名された職員には、徳島県自治研修センターが実施するメンター養成の研修を受講させるなど、メンター制度がより機能的に運用されるよう努めます。

#### ③職場外研修

職場外研修は、一定期間職場を離れて行われる研修のことです。業務上必要な知識の習得や専門性の向上を図るために集中的に行われ、階層別研修、職務別研修、課題別研修、派遣研修の4つの柱で構成しています。

階層別研修や職務別研修、課題別研修については、市が単独で実施する研修に加え、徳島県自治研修センターが主体となり実施する研修を活用することで、職員の能力向上を図ります。

これらの研修については、定期的に行われている研修協議会での意見交換等により、徳島県自治研修センター等の関係機関と連携を図り、より効果的な研修となるよう努めます。

また、自治大学校や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）、四国地方整備局研修所等の研修機関及び徳島県への派遣研修については、高度な専門知識や技能の習得、行政実務能力や政策形成能力の向上が期待できることから、積極的に推進します。

なお、徳島県自治研修センター等の外部機関での研修や、自治大学校、アカデミー等への派遣研修については、職員の能力・資質を向上させることのみにとどまらず、他の自治体職員等と交流を持つことで人的ネットワークを形成し、また、視野を広げることのできる貴重な機会であることから、多くの職員が受講することが望めます。そこで、市町村アカデミー及び国際文化アカデミーについては、所属長からの推薦だけでなく、職員個人からも派遣の希望を受け付けることにより、意欲ある職員の受講の機会を広げます。

## (2) 人事管理

人事管理の目的は、職員の持つ資質を把握して効果的な異動・昇任等を行い、職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することで、組織全体の能力を高め、活性化させることです。「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に配慮した総合的な人事管理を行っていきます。

### 【取組方針】

#### ①人材の確保

行政需要が高度化・多様化している現在、意欲的かつ高い能力をもった優秀な人材の確保が従来に増して必要となっています。採用試験においては、公平公正性を保ちながら、より人物面を重視した試験技法や人材評価の研究を進めていきます。

また、多様なニーズに対応していくために、積極的な情報発信や効果的な募集活動を行い、民間経験者や専門性を備えた者など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組を推進していきます。

#### ②人事考課制度

人材育成や組織機能の強化等のための信頼性の高い人事考課制度を推進するとともに、人事考課の結果をもとに、能力・実績を重視する任用制度の充実に努めます。

また、より公平で納得性の高い考課が可能となるよう、考課者研修を充実させていくとともに、面談や考課結果のフィードバックの実施について推進します。

#### ③ジョブローテーション

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。

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、短期間で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。

#### ④複線型人事制度

意欲的に仕事に取り組むことができるよう、職務段階の一定の時期において、職員の適性と意欲に応じ、専門職（スペシャリスト）としての経験を選択できる複線型の人事制度を導入します。

また、スペシャリストと総合職（ジェネラリスト）の効果的な配置を検討し、組織全体としての能力向上を図ります。

⑤技術職員の弾力的な配置

技術職員について、配置先を拡大することにより、その能力を効果的に活用するとともに、市行政についての幅広い視野を身に付けることができるような人事配置を行います。

⑥女性職員の積極的な登用

女性職員がその能力を十分に活かすことができるよう、女性職員の職域や業務の拡大、研修への参加機会の確保等を進めるとともに、政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努め男女共同参画社会の実現を図ります。

⑦給与制度

職員のモチベーションを向上させるためには、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あり、能力・業績を重視した給与制度を導入します。

⑧表彰制度

20年勤続表彰、30年勤続表彰など多くの職員が一律に表彰される制度は運用されていますが、功績等に基づく表彰については、ほとんど運用されていないのが現状です。

業務能率増進等により職務上特に功績のあった職員を表彰するなど、職員の業務への意欲の向上を支える方策として実施します。

### (3) 職場環境

職員が意欲を持って職務に取り組み、持てる能力を十分に発揮していくためには、良好な職場環境を整備することが必要です。職員が、上司の的確な指示・指導と同僚・部下との良好な協力体制のもと、心身の健康や家庭生活との調和を図りつつ、安心して職務に専念できるよう取り組みます。

#### 【取組方針】

##### ①健康管理・メンタルヘルス

職員が健康に働ける環境づくりには、疾病の予防、早期発見、早期治療が不可欠です。職員の定期健康診断の実施や人間ドック受診の助成等を通じて、健康な体づくりに努めます。

また、近年のストレス社会を反映して、精神的な疾患によって病気休暇を取る職員が増加していることから、職員研修や専門医・カウンセラーによる相談業務など、心の健康（メンタルヘルス）面での対策の充実・強化に努めます。

##### ②ハラスメント対策

カウンセラーによる相談業務を実施するとともに、ハラスメント対策研修を引き続き実施するなど、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントに対する理解と認識を深め、明るく仕事に専念できる職場環境づくりのために、職員全員が問題意識を持つように努めます。

##### ③ワーク・ライフ・バランス

職員一人ひとりが、心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲を持って、持てる能力を十分に発揮できるよう、ノー残業デーを引き続き実施するなどにより時間外勤務の削減に努めるなど、職場全体でワーク・ライフ・バランスへの理解を深めます。

##### ④産休・育休取得者の職場復帰の支援

安心して出産・育児に専念できるよう、産休・育休取得者のモチベーションの維持向上や円滑な職場復帰に向けた支援策として、定期的な職場情報の提供などの支援プログラムを検討します。復帰後においては、徳島県が実施する「育休等復帰支援講座」の受講を促進するなど、産休・育休の長期休暇後に、スムーズに職場へ復帰できる体制づくりに努めます。

##### ⑤職場内のコミュニケーション

職場を活性化し、人材育成を効率的に推進するためには、職員一人ひとりが自由に意見を述べることができ、提案する機会が確保される等、良好な人間関係に基づく風通しのよい職場環境を構築することが重要です。

このため、課内でのミーティング等を実施することや、職員全員が「報告・連絡・相談」を徹底することで情報の共有化を進め、上司と部下、同僚間での良好なコミュニケーションづくりに努めます。

## 6 人材育成を推進する体制の構築

---

職員の能力開発を効果的に実施するためには、市長のリーダーシップのもと総合的な取組を推進し、研修や自己啓発について積極的に取り組むことのできる環境と、人事管理等の改善や研修の充実を図る必要があります。そのためには、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくとともに、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言の実施、そして、こうした取組を支える人材育成部門の体制整備に努める必要があります。

### (1) 管理監督者の役割

管理監督者は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあります。また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気などに大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っています。

したがって、管理監督者は、人材育成を重要な職務の一つであると認識するとともに、必要に応じて職場研修（OJT）等を実施し、職員が積極的に学ぶことのできる学習環境づくりに努めます。

また、心身ともに健康な状態で職務に取り組めるような職場環境を整え、職員の心身の健康管理に努めます。

### (2) 職員の役割

職員一人ひとりが、「市民のために」という意識を常に持ち、CS（市民満足度）を高めるために、受身ではなく、自ら積極的に学ぶ意欲と問題意識を持って能力開発に取り組むとともに、職員同士が互いに切磋琢磨していく職場風土づくりに努めます。

### (3) 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門は、職員の人材育成を効果的かつ体系的に実施できるように、人材育成の総合調整・管理を担うとともに、職員個人や職場での取組を支援し、必要とされる能力を習得する機会を積極的に提供すること等により、職員の資質向上を図ります。