

第4次鳴門市「人財」育成基本方針

令和6年3月

鳴門市

第4次鳴門市「人財」育成基本方針

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	10
6	人材育成を推進する体制の構築	11
	（1）管理監督者の役割	11
	（2）職員の役割	11
	（3）人材育成担当部門の役割	11

1 策定の目的

人口減少の問題、地方創生、地域コミュニティの再生、新型コロナウイルス感染症による社会変容、行政のデジタル化推進など、地方自治体や地域の力が試される多くの課題に直面する時代にあって、鳴門市職員には、中長期的な「将来」を見据える先見力と、次世代に向けた大胆な打開策を打ち出す勇気と覚悟が問われています。

市民生活に最も身近な自治体として、これまで以上に課題解決の成果を上げていくためには、政策の推進と改革の実施を着実に進めるとともに、職員一人ひとりが能力向上のために多様な機会を通じた研鑽に励み、自己成長していくことが求められます。

また、令和3年の地方公務員法の一部改正により、令和5年度から地方公務員の定年年齢が段階的に引き上げられ、役職定年制等の新たな制度が導入されたことから、その制度の進捗を踏まえて、職員の能力開発を進めていく必要があります。

このことから、本市では、今後も、市民に信頼される市政運営を継続していくため、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4次鳴門市人財育成基本方針**」を策定し、「**第7次鳴門市総合計画**」に掲げる市の将来都市像『**ひとが輝き 持続可能な未来をひらく あらたな なんと**』の実現に向けて、目指す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。

■「人財」とは

鳴門市では、タイトルの「人材」という言葉を「人財」という表記にしています。これは、鳴門市にとってなくてはならない財産となるような職員を育成するという意味を込めているものです。

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、平成25年3月に「鳴門市「人財」育成基本方針（第3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「人財」育成基本方針（第3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職場研修
 - ・OJTの推進
 - ・メンター制度の活用 等
- ③職場外研修
 - ・派遣研修の充実
 - ・関係機関との連携 等

（2）人事管理

- ①人材の確保
 - ・効果的な採用試験の実施
 - ・民間経験者の採用
 - ・専門性を備えた人材の採用 等
- ②人事評価制度
 - ・面談及び考課に対するフィードバックの導入
 - ・評価者研修の実施
 - ・目標管理の導入 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
- ④給与制度
 - ・能力、業績を反映した給与制度の構築
- ⑤技術職員の弾力的な配置
- ⑥女性職員の積極的な登用

（3）職場環境

- ①健康管理・メンタルヘルス
 - ・定期健康診断や人間ドック助成 等
- ②ハラスメント対策
 - ・ハラスメント対策研修の実施
 - ・専門医による相談業務の実施
- ③ワーク・ライフ・バランス
 - ・ノー残業デーの実施 等
- ④産休・育休取得者の職場復帰の支援
 - ・「育休等復帰支援講座（徳島県主催）」の受講促進
- ⑤職場内コミュニケーション
 - ・マネジメント研修の実施 等

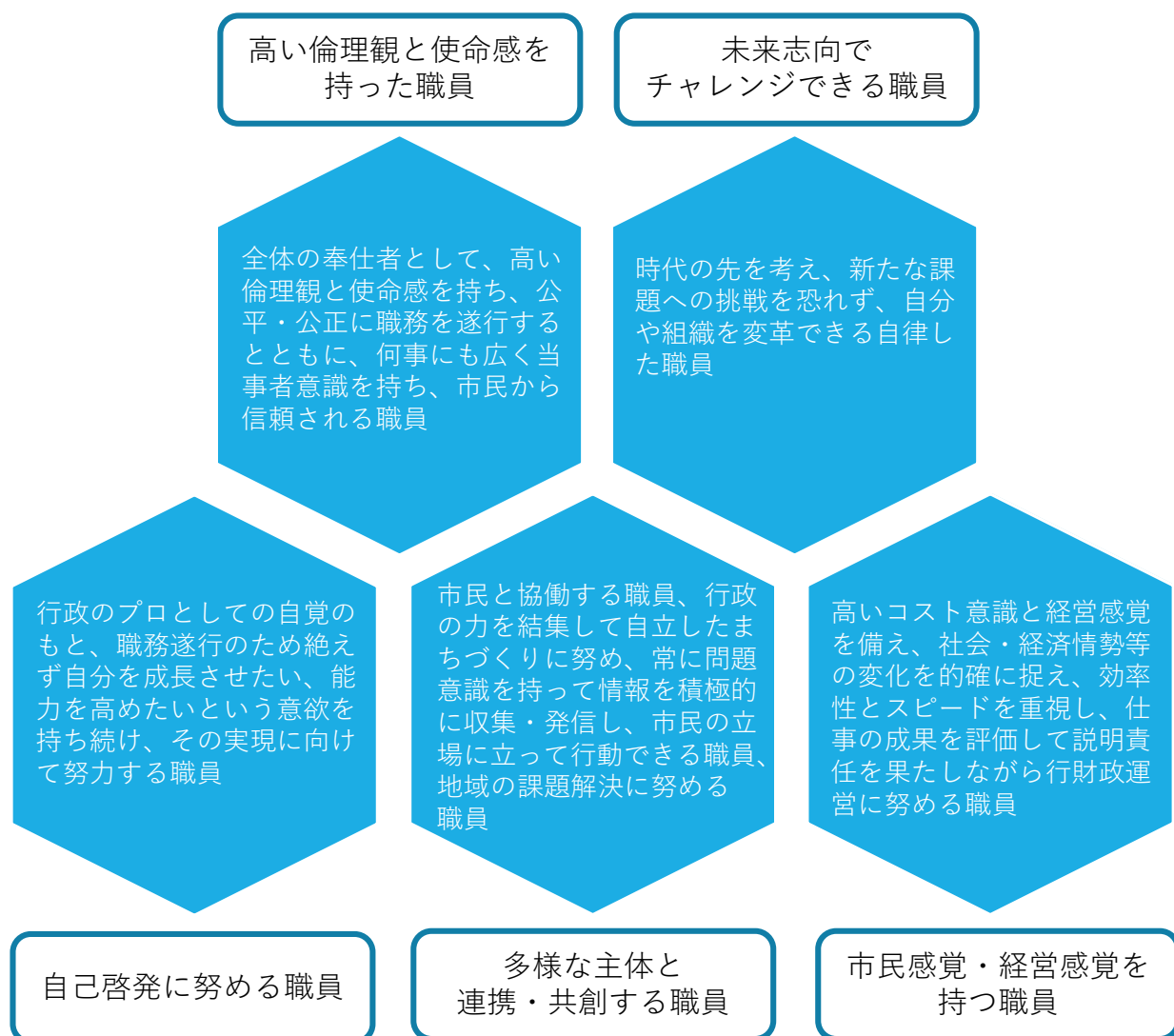
各取組事項について、更なる推進・強化が求められるものについては、引き続き実施に向けて取組を進めていきます。

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『**ひとが輝き 持続可能な未来をひらく あらたな なる**と』の実現に向けて、目指す職員像を次のように定義します



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

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

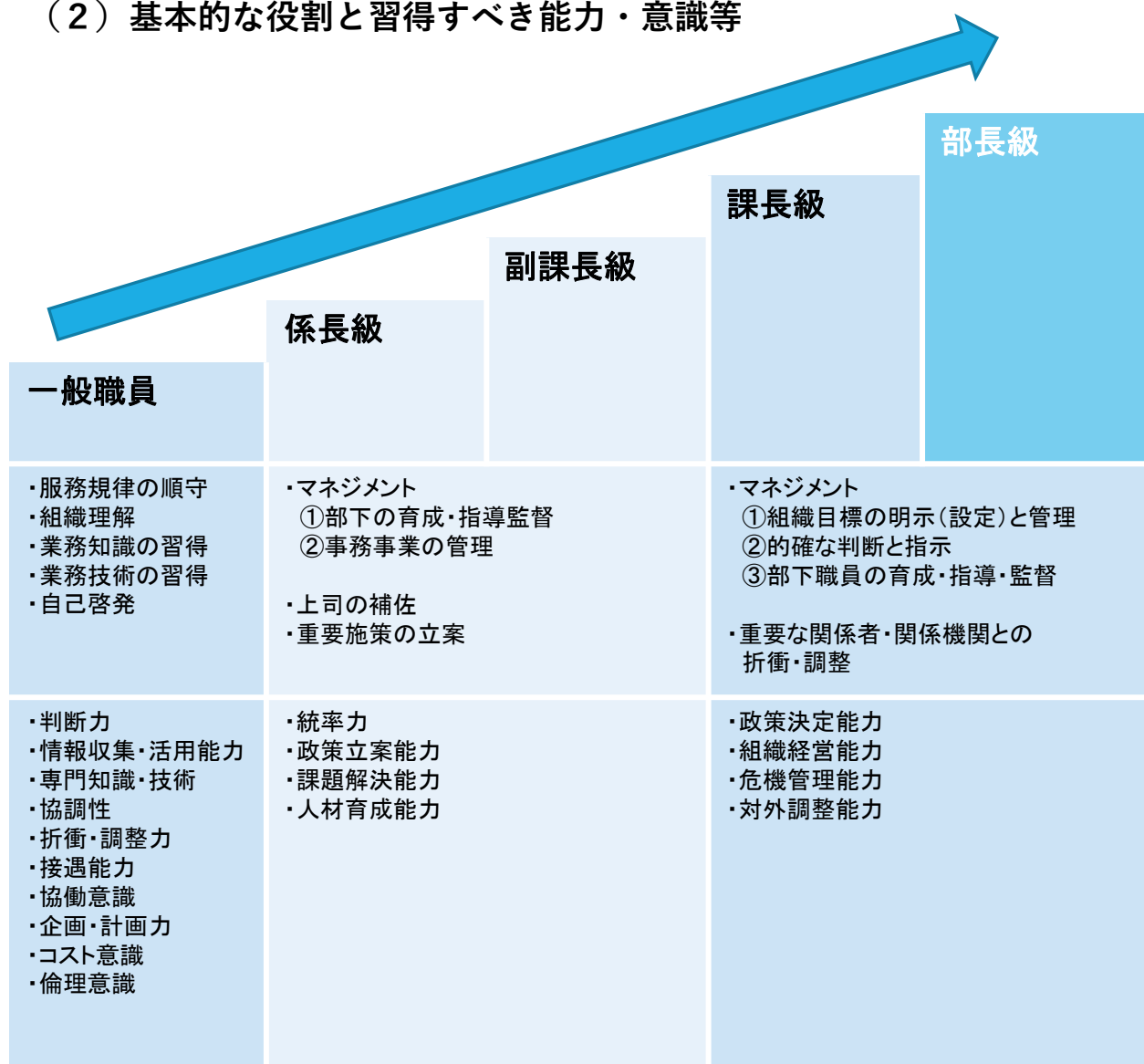
マネジメント能力

- ・政策決定能力 組織の管理運営や政策の実現に当たって、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、迅速かつ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



- ① **一般職員**は、入庁後、まず公務員・社会人としての基礎固めの時期であるため、サービス規律や組織についての理解を深め、担当業務を迅速かつ正確に処理する能力を身に付けることが必要です。広く経験を積み、管理職と協力しながら担当業務の効率化と業務改善を意識します。
- ② **係長級職員**は、管理職職員を補佐しながら、部下の育成・指導監督に努めます。
- ③ **副課長級職員**は、所属の基本方針に基づき施策立案、政策形成を行い、目標達成に努めます。同時に、部下の育成・指導、課長級職員の補佐を行います。
- ④ **課長級職員**は、所属全体の目標の設定と管理を行う能力が必要となります。部下に対して的確な指示をするとともに、重要な関係者・関係機関との折衝・調整力も求められます。
- ⑤ **部長級職員**は、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、目標達成に努めます。

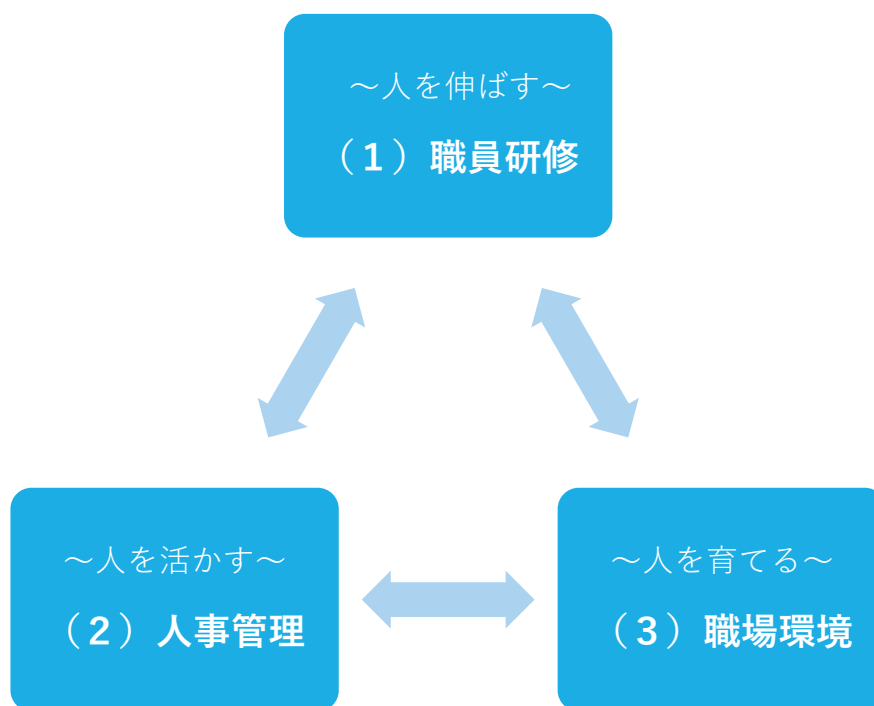
5 今後の人材育成の取組

多様化、高度化する行財政課題に対応するため、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ものではなく、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。

①職場研修

②職場外研修

③自己啓発

①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。 ・効果的に実務知識・技術・対人能力を身に付けられるよう、計画的かつ継続的に研修を実施 ・メンター制度を活用し、新人職員の指導やサポートを効果的に実施						
②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、①階層別研修、②職務別研修、③課題別研修、④派遣研修の4つの柱で構成しています。 <table border="1" data-bbox="455 488 1343 986"> <tr> <td data-bbox="455 488 691 567">①階層別研修</td><td data-bbox="691 488 1343 733" rowspan="3"> ・市主催研修 ・徳島県自治研修センター主催研修 ・研修協議会（定期開催）での意見交換により効率的な研修計画の作成 </td></tr> <tr> <td data-bbox="455 567 691 646">②職務別研修</td></tr> <tr> <td data-bbox="455 646 691 733">③課題別研修</td></tr> <tr> <td data-bbox="455 733 691 986">④派遣研修</td><td data-bbox="691 733 1343 986"> ・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） ・四国地方整備局研修所 ・徳島県 ・その他関係機関 等 </td></tr> </table> 各種研修機関への積極的な派遣により、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を図ります。 なお、徳島県自治研修センターでの研修や、派遣研修（アカデミー、自治大学校等）については、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まれます。 そこで、これらの研修については、所属長からの推薦だけでなく、職員個人からの希望も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。 また、近年ますます重要性を増すDXについて、外部機関での研修の周知に努め、管理職層をはじめとして各職員がDXへの心理的ハードルを下げ、デジタルツールを活用できる能力を習得できるよう努めます。	①階層別研修	・市主催研修 ・徳島県自治研修センター主催研修 ・研修協議会（定期開催）での意見交換により効率的な研修計画の作成	②職務別研修	③課題別研修	④派遣研修	・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） ・四国地方整備局研修所 ・徳島県 ・その他関係機関 等
①階層別研修	・市主催研修 ・徳島県自治研修センター主催研修 ・研修協議会（定期開催）での意見交換により効率的な研修計画の作成						
②職務別研修							
③課題別研修							
④派遣研修	・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） ・四国地方整備局研修所 ・徳島県 ・その他関係機関 等						
③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あるため、積極的に支援していきます。 ・「鳴門市職員自己啓発推進助成金」の積極的な周知 ・職員の自発的な研修受講に対する積極的な支援 ・自己啓発へ取り組む姿勢・得られた資格や能力を適正に評価する						

(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。

①人材の確保	採用試験では、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、多様化・高度化する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人事評価制度	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評価を推進するとともに、人事評価の結果をもとに、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評価が可能となるよう、評価者研修を充実させていくとともに、面談や評価結果のフィードバックの実施を推進します。
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、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。
⑤給与制度	職員のモチベーションを向上のため、成果を上げた職員に対して、能力・業績を重視した給与制度を引き続き運用します。

(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。

①健康管理・メンタルヘルス	1) 疾病の予防、早期発見、早期治療を推進し、職員が健康に働ける環境づくりを支援します。 ・ 定期健康診断の実施 ・ 人間ドック受検の助成 2) 精神的な疾患等によって病気休暇を取る職員がいることから、メンタルヘルス面での対策の充実・強化に努めます。 ・ メンタルヘルス研修の実施 ・ 専門医やカウンセラーによる相談業務の周知等
②ハラスメント対策	セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、カスタマ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。 ・ ハラスメント対策研修の実施 ・ 専門医やカウンセラーによる相談業務の周知
③ワーク・ライフ・バランス	職員一人ひとりが、年齢や性別に関わらず、心身の健康を保ちながら、仕事への高い意欲を持って、能力を十分に発揮できるよう、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境づくりに努めます。 ・ 時間外勤務の削減に努めます (ノー残業デーの実施等) ・ リモートワークの活用 等
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を実施します。 また、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、仕事と家庭の両立を支援します。 1) 産休・育休取得者への支援 ・ 支援制度を分かりやすくまとめたリーフレットの配布 ・ 産後パパ育休制度の周知 2) 復帰者への支援 ・ 「育休等復帰支援講座」の受講を促進する(徳島県自治研修センター実施)
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、多様な価値観を持つ職員同士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の構築を支援します。 ・ 課員の「報告・連絡・相談」の重要性を周知(OJT研修 等) ・ 若手職員と先輩職員の座談会の実施 等

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、各種研修への参加を積極的に促す等、職員の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、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。