

あま市人材育成基本プラン



平成29年3月（改訂）

あ ま 市

— 目 次 —

1 人材育成基本プランの改訂にあたって	1
2 地方公務員を取り巻く環境と本市が抱える課題	1
(1) 地方公務員を取り巻く環境	— 1
(2) 本市が抱える課題	— 3
3 求められる職員像	6
(1) 重点的に育成していくべき能力と求められる意識	— 7
(2) 役職ごとに果たすべき役割	— 8
4 人材育成の戦略	9
(1) 職員採用	— 9
(2) 意欲と能力を引き出す人事制度の推進	— 11
(3) 人事評価制度に基づく人材育成	— 14
(4) 心身ともに健康で働くことができる職場環境の構築	— 15
(5) 女性の活躍推進	— 18
(6) 職員を育てる研修制度の充実	— 19
5 推進体制	22
(1) 職員の役割	— 22
(2) 管理・監督職の役割	— 22
(3) 人材育成担当課の役割	— 23

1 人材育成基本プランの改訂にあたって

本市は、政策的戦略として第1次あま市総合計画、経営的戦略としてあま市行政改革大綱を策定するとともに、人材的戦略として、平成23年3月に人材育成のマスタープランとなる「あま市人材育成基本プラン」（以下「基本プラン」という。）を策定し、職員を活かす人事管理制度の構築や職員を育てる研修制度の充実など、職員の人材育成や意識改革の取組を計画的・総合的に行ってきたところです。

しかし、基本プラン策定から現在に至るまでの間、地方分権改革の一層の推進や地方公務員法の改正による人事評価制度の導入、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の施行による女性の活躍推進など、地方自治体を取り巻く環境は大きく変わってきています。

同時に、多様化する市民ニーズや高度複雑化する行政課題に対応するため、市政運営の範囲もますます拡大しています。

また、近年では、経験豊富な職員の退職者数が増加していることに伴って、新規採用職員も増加しており、職員構成も大きく変化してきている状況です。

このような環境の変化に適切に対応し、質の高い行政サービスを将来にわたって持続して提供するためには、職員の資質・能力の更なる向上を図っていくことが必要です。

そのため、人こそが最大の経営資源であるという認識の下、基本プラン策定時における基本的な考え方を踏襲しながら、時代のニーズに合わせて基本プランを改訂し、職員の意欲と能力の向上に資する取組やそれらが最大限発揮できる職場環境づくりなど、人材育成に関する総合的な取組を推進することとします。

2 地方公務員を取り巻く環境と本市が抱える課題

（1）地方公務員を取り巻く環境

① 社会経済状況の変化

少子高齢化の進行や環境問題の顕在化、情報化社会の進展など、社会環境は、様々な分野において急劇に変化し続けています。また、社会環境の変化に伴って市民の行政に対する意識も大きく変化し、市民ニーズは複雑・多様化してきているのが現状です。

一方、先行き不透明な経済情勢や地方交付税制度の見直し、国庫補助金の削減などにより、地方財政は引き続き厳しい状況にあります。

② 地方分権の進展と行政需要・責任分野の拡大

地方分権の進展に伴い、地方自治体は地域の総合経営主体として大きな役割と責任を担い、市民との協働により地域の課題を自らの考えで切り拓いていくことが必要となっています。

③ 市民との協働

限られた財源をできるだけ有効に活用し、より大きな市民満足を実現するには、市民自身が積極的にまちづくりに関わり、それぞれの役割を担うことが重要です。

また、課題解決を自助＞共助＞公助の優先順位によって進めることの共通認識を醸成して、政策の立案から執行に至る過程において、市民同士や市民と行政との間における合意形成を図っていくことが必要となっています。

④ 地方公務員法の改正

平成26年5月に改正された地方公務員法により、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図るとともに退職管理の適正を確保するため措置が講じられました。

能力及び実績に基づく人事管理の徹底～人事評価制度の導入～

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。

退職管理の適正の確保～元職員による働きかけの禁止～

営利企業等の再就職した元職員に対し、離職前の職務に関して、現職職員への働きかけを禁止する。

⑤ 地方公務員の雇用と年金の接続について

公的年金の支給開始年齢が平成25年度以降段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、無収入期間が発生しないようにするため、定年退職する職員が再任用を希望する場合、年金支給開始年齢に達するまでの間、再任用するものとして制度化しています。

⑥ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の施行

平成27年9月に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律が施行され、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されるよう、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図るため、本市においてもあま市女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画を平成28年3月に策定し、仕事と家庭の両立に向けた環境整備や意識醸成など、女性職員の活躍を一層推進する取組を進めています。

(2) 本市が抱える課題

① 人事評価制度の充実

平成26年5月に改正された地方公務員法に基づき、職員の日常の業務や実績を通じて、その能力や仕事ぶりなどを客観的に評価し、能力開発などの人事管理に役立てるため、平成28年度から人事評価制度を本格的に導入しました。

今後、人事評価を人材育成の重要なツールとしながら、任用、給与、分限その他人事管理の基礎として活用していくには、より公平・公正で納得性の高い制度運用が求められるとともに、評価制度に対する理解を深める取組を進めていく必要があります。

② 職員の採用

職員採用は、人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、市民と対話できる協調性のある人材、幅広い視野を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

採用試験については、人物・適性などを重視した方法に見直しながら、実施しているところですが、より優秀な人材を確保するためには、受験者層の更なる拡大を図っていかねばなりません。

また、内定辞退を防ぐため、採用までの間に本市への帰属意識や社会人・公務員となることへの意識付けを行っていく必要があります。

③ 社会構造の変化に対応する多様な人材の活用

労働人口の減少などによる社会構造の変化や社会環境の変化により、多様化する市民ニーズや高度・複雑化する行政課題に対応するため、多様な人材の活用が求められています。

近年では、女性の活躍推進が掲げられ、本市においても30歳以下の女性職員の比率が高まっており、今後、さまざまな場面での活躍が期待されます。

また、女性の視点を活かした政策形成は、市民サービスの向上や本市の活性化にもつながります。

女性がこれまで以上に活躍するためには、女性職員が自らのキャリアについて考える機会の充実を図るだけでなく、職員の能力や適性に応じた配置や登用、管理職によるキャリア形成支援など、組織全体の意識と体制を整備していく必要があります。

一方、本市においては、雇用と年金の接続の観点から、平成26年度から再任用制度を導入し、定年退職となる職員のうち、希望をする者については、原則、再任用職員として任用しています。

再任用職員は、長年の職務によって培った豊富な経験や知識を持つ貴重な存在であり、職員の高齢期における生活の安定の確保を図るとともに、再任用職

員が持つ知識や技術を継承するためにも、再任用職員の職員数や役割について、随時検討を行い、運用の見直しを図っていく必要があります。

④ 安全衛生の取組の充実

多様化する市民ニーズや高度・複雑化する行政課題に対応するため、職員それぞれの抱える業務の負担が増している中、メンタルの不全などによって休職を余儀なくされる職員が発生し、その他の職員の負担が更に増しているケースが見られます。

特に、うつ病をはじめとするメンタル不全については、一度、罹患すると、治療に一定程度の期間を必要とする上、再度の罹患や長期間にわたる病気休暇（休職）の取得を繰り返す傾向が見受けられます。

⑤ ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が高い意欲を持って心身ともに充実して働くとともに、仕事の成果を十分に挙げられるようにするためには、仕事面だけでなく、私生活においても充実した時間を持つことも重要になります。

仕事と生活の調和がとれた働き方は、高い意欲を持って仕事に従事したり、新たな発想が生まれたりするなど、仕事の成果の向上にもつながっていきます。

総務省が実施する勤務条件調査によれば、平成28年度における本市職員一人当たりの年次有給休暇取得日数は10.2日であり、県内市町村の平均を上回っているものの、男性の育児休暇の取得実績は少ない状況にあります。

子育てや介護などで勤務時間等に制約がある職員であっても個々の能力が十分に発揮できるよう多様な働き方ができる環境整備を進めていかなければなりません。

⑥ 職員の年齢構成の変化

近年、本市では、経験豊富な職員の退職者数が増加していることに伴い、新規採用職員数が増加しており、今後も経験年数の少ない職員の割合が増えていくことが見込まれます。

一方、今後5年間で定年退職となる54名（平成28年4月1日現在）のうち、その多くが管理職であり、49歳から53歳までの職員数が少ないことから、30歳代後半から40歳代前半を中心とする中堅職員のうち一部の職員は、今後、短期間のうちに課長補佐級や管理職である課長級の役職としての責任を担う可能性があります。

そのため、若手職員の重点的な育成を図り、職員が主体的に成長意欲を高め、自身の能力開発や自己啓発に取り組み、今後のキャリアを考えることができるよう体制の整備を図るとともに、中堅職員の意識改革や実務能力の習得に早期に取り組む必要があります。

また、このような職員の年齢構成の変化に対応するには、職員全員が、改め

3 求められる職員像

「自己決定」「自己責任」といった地域主権時代に適合した行財政運営を行っていくためには、職員自身もその変革に応じて変わっていかなければなりません。

また、厳しい財政状況等を認識しながら、多様化する市民ニーズ、高度・複雑化する行政課題に的確に対応した行政サービスの提供や前例にとらわれない新たな視点で先進的な施策を展開していくためには、高い意識を持ちながら、主体的、積極的に行動し、市民と共創することのできる職員の育成に努める必要があります。

このような観点から、職員が目指すべき職員像を次のとおり定め、全庁挙げて人材育成に取り組めます。

求められる職員像

- 市民と共創し、信頼される職員
- 改革や改善にチャレンジし、成し遂げる職員
- コスト意識など経営感覚を備えた職員
- 人権尊重の精神を貫き職務を遂行する職員

○市民と共創し、信頼される職員 ⇒ 「共創力」

まちづくりには市民やボランティア、各種団体など様々な活動主体との連携が必要であり、こうした方々とともに考え行動し、市民から行政のプロとして信頼される職員

○改革や改善にチャレンジし、成し遂げる職員 ⇒ 「チャレンジ・行動力」

市民のために、前例踏襲にとらわれず、新しい柔軟な発想で、課題解決に挑戦する積極性と行動力をもった職員

○コスト意識など経営感覚を備えた職員 ⇒ 「経営感覚力」

最小の経費で最大の効果を上げる質の高いサービス提供を常に模索し、長期的・広角的視点で判断し、行動する職員

○人権尊重の精神を貫き職務を遂行する職員 ⇒ 「人権意識力」

自らの人権意識を高め、すべての人々の人権が守られ、差別や偏見のない明るく住みよい社会を築くため職務を遂行する職員

(1) 重点的に育成していくべき能力と求められる意識

「求められる職員像」を具体化するために、以下のとおり重点的に育成していくべき能力と求められる意識を設定します。

なお、能力は、職位が上がるにつれ、事務処理能力から管理・経営的な能力に移行し、レベルもより高度になっていきます。

◆重点的に育成していくべき能力

項目	説明
対人関係能力	組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つ能力や、協働して市政を推進していく折衝・交渉・調整などの能力
職務遂行能力	組織の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技能を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
政策形成能力	環境の変化を敏感にとらえ、課題を発見し、効果的で特色ある政策を立案・実施するとともに、その効果を評価し改善していく能力
行政経営能力	経営的視点から業務を計画的・効率的に管理・統制して成果を挙げることや、事務事業の見直しを実施・推進し、進行管理していく能力
指導・育成能力	組織のメンバーが組織目標達成のために行動できるように相手の個性に合わせて指導・育成し、その資質を向上させる能力

◆求められる意識

項目	説明
市民本位・市民主体意識	市民満足の向上を念頭に置き、市民の立場に立って行動するプロ意識
向上心・チャレンジ意識	常に問題意識を持ち、困難な業務にも積極的かつ果敢に挑戦し、自己実現のために成長していこうとする意欲や意識
コスト意識・経営感覚	事業・施策の目的や成果を考える中で、常に費用対効果を念頭に置き、効率的な行政経営を追求する意識
人権尊重意識	様々な立場や考え方、生き方を持った個人の人権を尊重する意識

(2) 役職ごとに果たすべき役割

職員に求められる能力は多岐にわたり、担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがあります。次のとおり、標準となる役職ごとに求められる役割・行動を示します。

役職	果たすべき役割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ➤部を統括し、総合的・長期的な視点で組織目標や政策方針を打ち出し、その実現を図る。 ➤時代や環境の変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する。 ➤組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 ➤危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
次長級	<ul style="list-style-type: none"> ➤組織目標や政策方針の実現に向け、関係機関等との調整・折衝を行う。 ➤時代や環境の変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する。 ➤組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 ➤危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ➤課を統括し、政策実現に向けた有効な施策・事業等を企画・立案する。 ➤複雑・高度な行政課題を解決するため、関係機関等と効果的な調整・折衝を行う。 ➤職場の目標や課題などを明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う。 ➤所属職員の能力や適性を把握し、適切な職場運営を図る。 ➤危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
課長（主幹）級	<ul style="list-style-type: none"> ➤部下からの提案等を踏まえて、政策実現に向けた有効な施策・事業等を企画・立案する。 ➤複雑・高度な行政課題を解決するため、関係機関等と効果的な調整・折衝を行う。 ➤職場の目標や課題などを所属職員と共有し、職務の円滑な遂行を図る。 ➤所属職員の能力や適性を把握し、日常の業務を通じて指導・育成を行う。 ➤危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ➤課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握して、具体的な施策・事業等を企画・立案する。 ➤複雑・高度な行政課題を解決するため、関係機関等と調整・折衝を行う。 ➤職場の目標や課題解決に向け、係員を統率しながら職務の円滑な遂行を図る。 ➤係員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導・育成を行う。
係長 主査級	<ul style="list-style-type: none"> ➤担当職務に係る課題を発見し、その解決に向けた具体的な施策・事業等を企画・立案する。 ➤高度な専門能力を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 ➤後輩職員に対して、適切な指導・助言を行う。
主任 主事級	<ul style="list-style-type: none"> ➤担当職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて事務の改善や工夫を図る。 ➤職務に関して必要な知識・技術を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。

4 人材育成の戦略

「求められる職員像」に向けた能力開発や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切であり、併せて、その職員の自発的な啓発意欲の向上や必要な能力の開発を促す環境整備を進めていく必要があります。

(1) 職員採用

職員採用は、人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、市民と対話できる協調性のある人材、幅広い視野を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

そのため、受験者の確保、数段階ある採用試験、内定者に対する採用日までのフォローアップを通じて、5年後、10年後に本市が目指す職員像となる者を採用しなければなりません。

① 職員採用活動の充実

近年の本市職員採用試験の実施状況を見ると、受験者の数は横ばい状態であるものの、受験者の特徴として、あまり個性がなく、地方公務員になることを最大の目標としている受験者も多く、本市職員として何をしたいのかという目的を持って受験する者が少ないように見受けられます。

受験者数を増やすことは、優秀な人材の確保につながるため、採用試験に関する情報公開の充実を図るとともに、本市職員採用試験の受験を考える者の応募を促進するためのPR活動を実施します。

取組項目	取組内容
採用試験に関する情報公開の充実	過去の採用試験結果や採用試験に関する積極的な情報公開を進める。
さまざまな情報媒体を活用した採用試験のPR	さまざまな情報媒体を活用して、本市の職場環境や職務などを紹介することにより、本市職員採用試験の受験を考える学生等の関心を惹きつける。

② 採用試験

職員の採用については、第2次定員適正化計画に基づき、職員数を管理しながら、効果的かつ効率的な行政運営を目指すとともに、引き続き、人物重視の採用方法を継続し、本基本プランに沿った人材の確保に努めます。

取組項目	取組内容
人物を重視した採用試験の実施	ストレス耐性を図る検査や適正を見極めるための面接、採点方法などを見直しながら、受験者の人物をより重視することを基調とした試験を実施する。
専門職の採用	専門職（土木技師、建築技師等）を対象とする採用試験を実施する。
社会人経験者の採用	民間企業経験者等の社会人枠による採用の実施について検討する。
任期付職員の採用	高度な専門的知識や経験を持った職員確保のため、任期付職員の採用について検討する。

③ 内定者に対するフォローアップ

採用内定者に対しては、内定者説明会（例年2月頃に開催）までの間におけるフォローアップがなく、その間に内定を辞退する者が生ずることもあるため、内定者に対するフォローアップを実施し、内定辞退者を防ぐとともに、採用予定日までの間に、本市への帰属意識や社会人・公務員となることへの意識付けを行っていきます。

取組項目	取組内容
先輩職員との座談会の開催	内定者の社会人・公務員となることへの不安を解消し、入庁後のイメージを描けるよう、入庁後1～2年目の職員との座談会を開催する。
市主催イベントへの参加	市が主催する行事へ参加することにより、実際に市が行っている業務への理解を促進する。
市長講話の開催	市長が内定者に対して直接語りかけることにより、まちづくりの方向性について認識を深めるとともに、市職員としての心構えなどを意識付けする。

(2) 意欲と能力を引き出す人事制度の推進

行財政を取り巻く環境が厳しさを増す中、限られた人員で多様化する市民ニーズに対応していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限に発揮していくことが大変重要です。そのためには、職員の能力や適性、意欲などを十分に発揮できるきめ細やかな人事配置に努める必要があります。

① 若手職員の重点的な育成

採用後10年程度の間においては、社会人・公務員としての基礎的知識や能力・技術を習得する能力開発期として位置づけ、重点的に育成を図ります。

取組項目	取組内容
新規採用職員育成の強化	採用1年目を特に重要な育成期間として、社会人・公務員として必要な基礎的知識や能力・技術の習得を図るとともに、管理職や所属職員等の職場全体でOJT、Off-JTを連携させながら、自己啓発も含めた計画的な育成を図る。
若手職員の計画的な育成	OJT、Off-JTによる育成のほか、自己啓発の取組や後輩の指導を通じて自己成長を促進するなど、様々な機会を活用し、知識・技術だけでなく、豊かな人間性を備え、豊富な経験を積み重ねた職員となるよう若手職員の計画的な育成を図る。

※ OJT (On the Job Training) : 職場の上司等が職場内で実際に仕事をしながら、報告、命令等の機会を捉えて部下を育成・指導すること。

Off-JT (Off the Job Training) : 業務上、必要な知識やスキルを習得するため、一定の期間、職場を離れて行われる研修などをいう。

② ジョブ・ローテーション

職員として幅広い知識や能力の習得、適性の発見、マンネリ化の防止、人的ネットワークの形成など、人材育成の視点から、採用後10年程度の間に、さまざまな分野を経験させる「ジョブ・ローテーション」の徹底を図り、職員の能力や適性に合った育成を行っていきます。

取組項目	取組内容
ジョブ・ローテーションの徹底	採用後10年程度の間において3年程度を周期として、組織運営上、支障のない範囲内で可能な限り、多くの部署を経験させる（専門職を除く。）ことを徹底し、基本的な職務遂行能力の向上を目指す。

③ キャリア形成

新規採用職員の増加に伴い、若手職員の重点的な育成を進める一方、職員が主体的に成長意欲を高め、自身の能力開発や自己啓発に取り組み、今後のキャリアを考えることができるよう、早期の段階においてキャリア形成研修を実施するとともに、中堅職員や管理・監督職員が適切に新規採用職員を指導育成し、若手職員のキャリア形成の支援ができるよう職員全体のキャリア形成意識の高揚を図ります。

取組項目	取組内容
キャリア形成意識の高揚	職員自らが将来をイメージして、その目標に向かって業務や自己啓発に取り組むことができるよう研修を実施し、キャリア形成意識の高揚を図る。

④ 中堅職員の早期育成

管理職の退職者数増加を踏まえ、職位に応じて求められる知識やスキルの習得を図りながら、早期の管理職育成を見据え、マネジメントに関する研修や職場内での育成に資する取組を推進します。

取組項目	取組内容
中堅職員の早期育成	中堅職員としてリーダーシップを発揮しながら円滑に職務を遂行することのほか、早期の管理職の育成を図るため、マネジメントに関する研修や職場内での育成の充実を図る。

⑤ 自己申告制度の活用

自己申告制度は、課長級以下の職員を対象として、担当職務に関する関心や意欲及び将来希望する職務等について申告させ、所属長がこれらを十分に把握して日常の仕事の指導を行うことにより、信頼関係の醸成や職員の自己実現の意欲向上のために実施しているものであり、この制度を効果的に活用し、職員が主体的にキャリアビジョンを考える機会を創出します。

取組項目	取組内容
自己申告制度の活用	職員のやる気を重視し、活用したい能力や従事したい業務、修得したい知識・技能、派遣研修の希望等に関する職員の意向を把握する自己申告制度を通じて、職員が自らのキャリアを考え、所属長が適切なアドバイスを行う。

⑥ メンター制度

メンター制度とは、豊富な知識と経験を有した先輩職員（メンター）が後輩職員（メンティ）に対して、キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支え、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす制度です。

また、メンター自身もメンティへの支援を通じて、人材育成意識が向上するなどのメリットがあります。

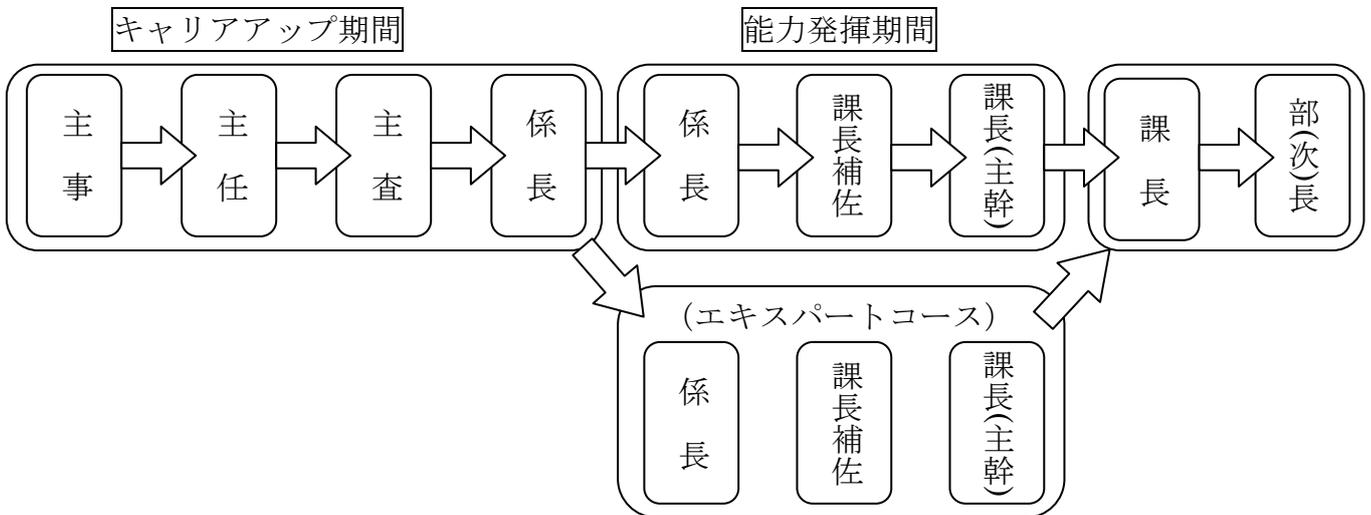
取組項目	取組内容
メンター制度導入の検討	メンター制度の趣旨や目的・目標、効果や成果などについて整理した上で、制度導入に向けた検討を行う。

⑦ 複線型人事制度

多様化、高度化する行政ニーズに迅速かつ効果的、効率的に対応するには、業務・組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員のほか、特定の分野に精通した職員も必要であることに鑑み、職員の働き方の幅を広げることにより、職員のやる気と向上心を高めるため、豊富な知識や経験を活かして特定の分野に専任して、組織に貢献することのできる人事システムの構築について検討します。

取組項目	取組内容
複線型人事制度導入の検討	長期的な人材育成の観点から、採用後、一定年数を経過した時点で、多くの部署を経験しながら広く資質の向上を図るのか、特定の分野に専任してエキスパートを目指すのかを選択できる複線型人事制度の導入について検討する。

【複線型人事制度】（イメージ）



⑧ 意欲や能力のある職員の積極的な登用

人材育成を効果的に進めるためには、長期的・計画的な視点による人事管理を推進するとともに職員一人ひとりの意向や能力、適性に基づく人事配置に努める必要があり、引き続き、職員の意欲を高め、職員の持つ能力を十分に発揮できる人事配置に努めます。

取組項目	取組内容
意欲と能力に応じた人事配置	職員一人ひとりの意向を尊重しながら、それぞれの適性を見極め、意欲と能力に応じた人事配置に努めることにより、さらなる職員の意欲向上を図る。

⑨ コンプライアンスの推進

職員が能力を十分に発揮し、市民から信頼される行政サービスを提供していくためには、全ての職員がコンプライアンスについて、高い意識を持ち続けながら職務を遂行することが必要です。

特に、不正や不祥事については、絶対に許さない、起こさせない組織風土を醸成する必要があります。

取組項目	取組内容
コンプライアンスの推進に関する取組の充実	コンプライアンスについて、職員一人ひとりが常に意識しながら、行動できるよう、研修等様々な機会を通じて、職員に対する意識付けを継続的に行う。

(3) 人事評価制度に基づく人材育成

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で、明確な基準によって公平・公正に評価し、人材育成につなげる重要なツールです。「努力した職員が報われる」を基本に、職員一人ひとりの能力や意欲を引き出し、市民サービスの質の向上に資するため、人事評価制度を効果的に運用していきます。

取組項目	取組内容
人事評価制度の浸透	全職員が人事評価制度の意義や目的を理解し、自らの能力及び業績を客観的に捉え、職員一人ひとりが主体的に能力開発や業務遂行に取り組むことができるよう制度の浸透を図る。

人事評価制度の公平・効果的な活用	人事評価制度を人材育成のためのツールとして活用し、目標管理による業務マネジメントと適切な指導・助言を行うことにより効果的な能力開発を行う。
評価者研修の充実	評価結果が公平・公正であり、より適正なものとなるよう評価者研修を実施するとともに、評価を通じて評価者のマネジメント能力の向上を図る。
人事評価制度の充実	人事評価制度検討委員会の開催等により、定期的実施状況を検証し、公平性を確保するとともに、より人材育成に効果的なツールとなるよう制度の改善や充実を図る。
下位の評価結果で支援を要する職員への指導	下位の評価結果で支援を要する職員に対して、計画的なOJT等を通じて、市職員として必要な能力の回復・向上を図る。
組織目標の明確化	年度当初に、部局経営方針に基づき、課毎や組織単位で方針、目標、課題を設定し、組織目標達成のために職員一人ひとりの役割の明確化を図り、目標管理（PDCA）手法を活用して、職場の活性化や職員の仕事への動機付け、やる気の高揚を図る。

（４）心身ともに健康で働くことができる職場環境の構築

職員が高い意識を持って、能力を発揮するためには、心身ともに健康で勤務することが重要であり、そのための職場環境づくりを進めていく必要があります。

① ワーク・ライフ・バランスの推進

次世代育成支援対策推進法や女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき、それぞれ策定した特定事業主行動計画では、子育てしやすい環境づくりや休暇の取得促進に向けた取組等について定めており、引き続き、当該計画に基づき、多様化・高度化する市民ニーズに応えながら、ワーク・ライフ・バランスを維持・向上できる環境の整備に努めていきます。

取組項目	取組内容
年次有給休暇の取得促進	計画的な年次有給休暇の取得を促進し、特に夏季、ゴールデンウィーク、子どもの春休み、夏休み、冬休みの間における連続休暇の取得や入学式、卒業式、授業参観などの学校行事、PTA活動、子どもの予防接種や健康診査等の際に休暇を取得することを奨励する。

仕事と家庭が両立できる職場環境づくり	仕事と家庭を両立しながら働きやすい職場環境の整備を図るため、「あま市次世代育成支援特定事業主行動計画」や「あま市女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づく取組の推進を図る。
時間外勤務の縮減	時間外勤務削減目標を設定し、事務の改善、合理化、能率化を図る。
	管理職において、所属職員それぞれが担当する仕事の進捗状況を随時確認し、時間内に仕事を終わることができるよう進捗管理を徹底するとともに、特定の職員に業務が集中しないよう、適宜、事務配分の見直しを図る。また、時間外勤務は、課長の事前命令及び事後確認により行うものであることの徹底を図る。
	全庁一斉ノー残業デーの周知徹底を図るとともに、強化月間を設定するなど、時間外勤務の縮減に向けた取組を推進する。

② メンタルヘルス対策の充実

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員一人ひとりの心身がともに健康であることが前提となります。

職員の健康管理は、日頃から自ら心掛けることが基本となりますが、行政課題が高度・複雑化する中、メンタルヘルス対策は人材育成の観点からも大変重要な課題となっています。

メンタルヘルスの不調は、職員本人の健康はもとより、組織運営にも多大な影響を与えるため、個人としての問題ではなく、組織全体の問題として捉え、メンタルヘルス対策の充実に努めます。

取組項目	取組内容
ストレスチェックを活用したメンタルヘルス対策	労働安全衛生法に基づくストレスチェックの実施により、職員自身のストレスへの気付きを促進するとともに、メンタルヘルス相談等の各種相談事業を実施することにより、メンタルヘルス対策の充実に図り、健康で安心して働くことができる職場環境の整備を図る。
メンタルヘルス研修の充実	メンタルヘルスの重要性について理解を深めるため、研修内容を充実させながら継続的・計画的に研修を実施する。

③ コミュニケーションの活性化

職員がそれぞれの能力を発揮し、組織として成果を挙げるためには、良好な人間関係の形成が必要不可欠です。

コミュニケーションは、業務に関する情報の共有化をはじめ、新たな視点や考え方を生むきっかけとなり、より良い成果に結び付くだけでなく、不測の事故や事務処理のミスなどを未然に防止するためにも重要です。

職員が仕事に対する主体性を発揮しながら、職員間で互いの仕事に関心を持ち、自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、コミュニケーションの活性化を図ります。

取組項目	取組内容
職場内ミーティング等の実施	各職場において朝礼や定例的なミーティングを実施し、意思疎通を円滑にすることで情報の共有化を図り、仕事に対する意欲を高める。 所属長は、定期的に所属職員の仕事量の把握に努め、事務分担の見直しを図るなど、職員一人ひとりが様々な事務に携わり、職場全体で補完し合うことができる体制を整備する。
多様な職場の職員との交流推進	様々な職場の職員が組織や年代にとらわれることなく自由に意見交換することで、職員の視野を広げ、柔軟な発想力と人的ネットワークの形成を図ることができる「場づくり」に努める。

④ ハラスメント対策

職場におけるセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなどのいわゆるハラスメントは、尊厳や人格を傷つける許されない行為であるばかりでなく、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす要因となり、職場環境の悪化を招くことから、ハラスメント防止に向け、風通しが良く、活気ある職場環境づくりに取り組めます。

また、ハラスメントに関する相談に対して、適切な対応を図ります。

取組項目	取組内容
ハラスメント対策の充実	全ての職員がハラスメントに関して正しく認識するとともにハラスメントの防止対策を推進するため、研修などを通じて意識の啓発を図る。 また、女性の就業継続を阻む要因でもあるマタニティ・ハラスメントを防止するための取組を推進する。

ハラスメントに関する相談対応	職場におけるハラスメントに関する相談等を受けた場合には、個人情報の取扱い等、慎重に配慮しながら、解決に向けた適切な対応を図る。
----------------	---

(5) 女性の活躍推進

全ての職員が、性別にかかわらず、それぞれの能力を十分に発揮できる活力ある組織づくりを推進するためには、女性職員のさらなる活躍に向けた取組を推進していく必要があります。

平成24年9月に策定したあま市男女共同参画プランでは、あらゆる分野での男女共同参画の推進を図るため、政策決定過程への女性の積極的な登用を促進することが重要であり、女性職員を管理職に登用するポジティブ・アクション（積極的改善措置）の実施や女性リーダーの育成に取り組むこととしています。

女性の視点や強みを組織として十分に活かし、多様な視点を施策に反映させるため、意欲と能力を活かした人事配置や管理職等への積極的な登用を図るとともに、女性職員のみならず、男性職員の意識改革を進めながら、女性リーダー育成のための取組を実施します。

取組項目	取組内容
女性職員の意欲・能力を活かした人事配置と管理職等への登用	女性の視点を組織として十分に活かし、多様な視点を施策に反映させるため、意欲と能力を活かした人事配置や管理職等への積極的な登用を図る。
女性リーダーの育成	女性職員の視野を広げ、さらなるチャレンジ意欲を醸成するため、女性リーダーの戦略的な育成を図る。
女性職員のキャリア形成支援の充実	女性職員が、自らの経験を踏まえ、将来をイメージした目標に向かって業務や自己啓発に取り組むことができるよう、自らのキャリアを考える機会の充実や意欲・能力の向上を図る。 また、管理職等を対象とした研修等を通じて、女性職員のキャリア形成支援の充実を図り、各所属において、様々な機会を捉えて女性職員のキャリア形成に関する支援を行うことができる職場環境の整備を図る。

(6) 職員を育てる研修制度の充実

能力の向上のため、主体的に行う「自己啓発」、職場における日常業務を通じた「職場研修 (OJT)」、職場を離れて行う「職場外研修 (Off-JT)」を3つの柱として、効果的に連携して個々の職員の総力的な能力開発を進めます。

① 自己啓発の推進

職員が成長するためには、職員一人ひとりが課題や業務改善にチャレンジする意欲を高め、積極的に自己啓発に努めていくことが求められます。

また、職場においては、誰もが気軽に議論でき、職員相互で啓発し合い、意識を高め合いながら、組織として成長できる職場環境であることが必要です。

このため、自己啓発や自己改革など職員一人ひとりが成長できる職場環境を整備し、チャレンジする職員を組織として支援することができる職場風土の醸成に努めます。

取組項目	取組内容
自己啓発に関する情報の収集と提供	自己啓発に関する参考図書の紹介や外部セミナーの開催情報などについて、庁内 LAN などを通じて職員に提供する。
人事管理との連携	取得した資格や習得した知識・スキル等について、人事管理と連携し、自己啓発の取組結果を活用することができる職場への配置に努める。
e ラーニングに関する情報の収集と提供	場所や時間を問わずに、個人の都合や進度に合わせて学習を進めることのできる e ラーニングに関する情報について、庁内 LAN などを通じて職員に提供する。

※ e ラーニング: パソコンやインターネットを利用して学習するシステムのこと。

② 職場研修 (OJT) の推進

職場研修 (OJT) は、日常的な業務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては極めて有効な手段です。

また、管理職にあつては、職員の育成が管理職の重要な職務であることを認識しながら、積極的に職場研修 (OJT) に取り組むとともに、職場こそが人を育てる場であるという認識を深め、計画的に職場研修 (OJT) を推進していく必要があります。

組織の将来を見据え、職員への効果的な指導・育成が図られるよう職場研修 (OJT) の推進を図ります。

取組項目	取組内容
職場研修（OJT）の推進	職場は、人材育成の中心的な場であるという意識啓発を行い、全職員が職場研修（OJT）の担い手であるという認識の下、職場研修（OJT）のさらなる活性化、定着化を図る。
管理職の職場研修能力（人材育成能力）の向上	職場研修（OJT）は、その職場の管理職が鍵となることから、職場研修の進め方等に関する研修を実施するなど、管理職の職場研修能力（人材育成能力）の向上を図る。
人事評価との連携	職場研修（OJT）や人材育成の取り組み状況を管理職の人事評価の対象とし、管理職のインセンティブを高める。

③ 職場外研修（Off-JT）の推進

職場外研修（Off-JT）は、一定の期間で集中的に行われるため、業務上必要な基礎的な知識の習得や専門性の向上を図るには、極めて有効な手段です。

また、他の職場や自治体職員との交流を通じて、相互に刺激し合う啓発の機会としても活用されています。

職場外研修（Off-JT）として、主に地域共同研修機関、愛知県市町村振興協会研修センターにおいて実施される研修等に参加させていますが、受講機会や人数に限りがあるため、市単独研修（市内部研修）を充実させ、研修機会の確保に努めていきます。

職場外研修（Off-JT）は、ア 階層別研修、イ 専門研修、ウ 特別研修、エ 派遣研修 の4つに区分できます。

ア 階層別研修

階層別研修は、階層（各職位）ごとにその職務遂行に必要な基本的・共通的な知識や能力等の習得・向上を図ることを目的として行われます。

主に地域共同研修機関、愛知県市町村振興協会研修センターに委託して実施していますが、カリキュラムの選択など職員ニーズに応えられるよう研修実施機関との連携を図り、内容の充実に努めます。

イ 専門研修

専門研修は、財務や税、法務、福祉、土木、建築など特定の分野において必要な専門的な知識や技術を習得することで職員の能力開発を図ることを目的とした研修です。今後も各所属と連携を図りながら効率的な研修体系を整備し、実施していきます。

ウ 特別研修

特別研修は、社会情勢の変化などにより、行政を運営していく上で課題解決に必要な特定の能力などの必要不可欠な項目に対して、重点的に行う研修で、職員の自主性やチャレンジ精神を高めながら、時代のニーズや社会情勢の変化に合わせ、その時々が必要と思われるテーマについて実施していきます。

職員が積極的に参加し、自己啓発の契機として活用を図っていくことが望まれます。

エ 派遣研修

派遣研修は、より広く深い知識を会得したり、幅広い視野の涵養を図ったり、あるいは政策形成や行政管理能力の向上を図ることを目的としています。

今後とも、人事交流も含めた愛知県や広域連合等への派遣、更には国の行政機関（省庁）、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、全国建設研修センター等への派遣により、より質の高い人材の育成に努めます。

取組項目	取組内容
職場外研修（Off-JT）の体系的かつ計画的実施	毎年度、研修計画を策定し、階層別研修、専門研修、特別研修の体系的かつ計画的実施を進める。また、職員自らが希望・選択する研修の充実を図り、教わる研修から、自らが学ぶ研修を充実する。特に「政策形成」「経営」「法務」「リーダーシップ」等の研修を充実する。
市単独研修の充実	求められる職員像を実現するため、必要となる能力の養成や、重要な行政課題で職員が共通認識を有する必要がある内容等について、市独自の研修を充実する。
人権研修の充実	人権意識を高め、人権の視点に立った職務の遂行と、人権問題の解決に向け地域における推進的役割を担える職員を育成するため各種人権研修を充実する。
県や研修専門機関などへの積極的な派遣	幅広い視野を養うことを目的に、従来から行っている愛知県等への派遣研修を引き続き行うとともに、高度で専門的な知識を学ぶため、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など、全国規模の研修機関への派遣を積極的に行っていく。
人事管理との連携	研修履歴を人事管理と連携させる。

5 推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、管理・監督職の人材育成に対する意識改革や人材育成に関する積極的な取組を促進するとともに、職員一人ひとりの理解と協力、主体的な参加と実践が重要であり、職員、管理・監督職、人材育成担当課のそれぞれが役割を認識し、三者一体となって、全庁的な取組として、これからの市政を担うに相応しい人材を育成し、その能力を十分に発揮できる職場づくりを進めていくことが必要です。

(1) 職員の役割

人材育成を推進する上で最も重要なことは、職員本人の意識の在り方であり、求められる職員像を具体化するための能力や意識、果たすべき役割を常に自覚し、向上心をもって日常の業務や研修等に前向きに取り組む必要があります。

(2) 管理・監督職の役割

管理・監督職は、職員の人材育成を行う上で極めて重要な役割を担っています。管理・監督職の人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に多大な影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取組や各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発を積極的に進めていく必要があります。

職場における管理・監督職の主な役割

- ①業務遂行にあたって、報告・連絡・相談を徹底し、組織内のコミュニケーションの活性化を図る。
- ②職場の仕事の目標を明確にし、全員がそれに向かって努力している状況をつくる。
- ③部下に責任を持たせ、主体的に仕事を遂行させる。やる気を持たせて仕事をさせることにより部下の能力は向上することを強く認識する。
- ④部下の行った仕事の結果に対して正当な評価を与える。
- ⑤職場内の情報の共有化を図り、一人が抱える問題は課全体の問題であるという意識を職員に持たす。
- ⑥管理職自らが率先して意識改革に取り組み、部下との対話を行うことにより、変革をおそれない意識を身に付けさせるよう努める。

(3) 人材育成担当課の役割

人材育成を効果的・体系的に推進していくためには、人材育成担当課と各所属との連携を強化するとともに、本プランに掲げる人材育成の戦略を効果的に推進・支援するための総合調整機能を人材育成担当課が果たしていくことが重要です。

また、社会情勢や職場ニーズ等の変化に的確に対応するため、概ね5年を目途に本基本プランの見直しを図りながら、人材育成に関して、職員の意識・意向を適宜把握し、戦略的な人材育成の在り方について、調査・研究を進めていく必要があります。

人間の一生（読み人知らず）

職業に上下もなければ貴賤もない。世のため人のために役立つことなら、何をしようと自由である。しかし、どうせやるなら覚悟を決めて十年やる。すると二十からでも三十までには一仕事できるものである。それから十年本気でやる。すると四十までに頭をあげるものだが、それでいい気にならずにまた十年頑張る。すると、五十までには群を抜く。しかし五十の声をきいた時には、大抵のものが息を抜くが、それがいけない。「これからは仕上げだ」と、新しい気持ちでまた十年頑張る。すると六十ともなれば、もう相当に実を結ぶだろう。だが、月並みの人間はこの辺で楽隠居がしたくなるが、それから十年頑張る。すると、七十の祝いは盛んにやってもらえるだろう。しかし、それからまた、十年頑張る。するとこのコースが一生で一番面白い。

by 森 信 三 先生 徳永康起遺文集より

あま市人材育成基本プラン

平成29年3月改訂

あま市企画財政部人事秘書課

〒490-1292

愛知県あま市木田戊亥 18 番地 1

TEL (052) 444-1001 Fax (052) 444-1351

ホームページ <http://www.city.ama.aichi.jp>

E-mail jinhisho@city.ama.lg.jp