

～活力と笑顔あふれるまちづくりのために～

山陽小野田市人材育成基本方針

令和元年 5 月
山陽小野田市

目 次

1	人材育成基本方針策定の目的について・・・・・・・・・・	2
	（１）基本方針策定の目的と改訂の必要性	
	（２）課題と今後の方向性について	
2	目指すべき職員像・・・・・・・・・・	4
	（１）市民から信頼される魅力ある職員	
	（２）仕事の目的を理解し、使命を果たせる職員	
	（３）自ら考えて行動する自律型の職員	
3	求められる意識と基本的な役割・能力・・・・・・・・・・	6
	（１）共通して求められる意識・意欲	
	（２）各職階に求められる基本的な役割と能力	
4	人材育成の取り組み・・・・・・・・・・	9
	（１）人事管理	
	（２）管理監督者	
	（３）職員研修	
	（４）職場の環境整備	

1 人材育成基本方針策定の目的について

(1) 基本方針策定の目的と改訂の必要性

本市では、平成21年3月に策定した「山陽小野田市人材育成基本方針」に基づき、「市民から信頼される魅力ある職員」、「仕事の目的を理解し、使命を果たせる職員」、「自学の重要性を認識し、自ら考え、汗を流すことのできる職員」を目指すべき職員像として、各階層に求められる基本的な役割と能力を示し、各種研修の実施等、人材育成の取り組みを展開してきました。

これは、平成9年11月の自治省（当時）通知「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」、また、平成12年の「地方分権一括法」施行、さらに平成16年の地方公務員法の改正により、「研修に関する基本的な方針」の策定が義務付けられたことなどが背景となっていますが、その後、行財政改革による職員数の削減や団塊世代の大量退職に伴う職員構成の変化、任用の多様化などにより、組織形態の変容への対応、さらには、女性職員の活用による組織の活性化、長時間労働規制等を含む働き方改革への取り組みも求められてきています。

また、本市においては、平成30年3月に策定した第二次山陽小野田市総合計画において、「活力と笑顔あふれるまち」を将来都市像とし、「スマイルシティ山陽小野田」をキャッチフレーズにしたまちづくりを進めており、同計画の第3編前期基本計画の第6章『行財政運営・市民参画・市政情報の発信』の基本施策38に「職員の資質の向上」を掲げ、「多様化する市民ニーズに的確に対応するため、職員一人ひとりの潜在能力を引き出し、その資質・能力を遺憾なく発揮できるよう人材育成基本方針に基づく職員研修を充実」することとしています。

これらのことから、従来の基本方針の一部を改訂し、人材育成の一層の充実と強化を図ることとします。

(2) 課題と今後の方向性について

これまでの取り組みでの課題としては、従来から指摘されている人事管理システム等の未整備、年功序列の弊害やコミュニケーション不足が掲げられ、これらの解決に向けた取り組みが求められていましたが、指導力不足や意思疎通の不十分さ等を解消するための具体的な取り組みが十分示されていないこともあり、「よりイメージしやすい目指すべき職員像」、「各階層に求める役割と能力の明確化及びその習得」、「職員の能力を最大限発揮できる職場環境の整備」などについて、より具体的に示す必要があります。

今回改訂する山陽小野田市人材育成基本方針では、これまでの基本的な考え方を継承しつつ、時代の変化と多様性に対応しながら今後取り組むべき人材育成の施策を見直すもので、特に「職員として求められる意識・意欲と各職階に求められる役割と能力」を明確化し、それに応じた人事管理や研修などの主な取り組みを示し、職員一人ひとりがモチベーションを高く維持しつつ自らの能力を発揮、向上できるよう、また、組織全体で人材育成が図られるよう、その方向性を示すものです。

※ 令和5年度から定年延長制度が導入されることを受けて、「定年延長職員に求められる基本的な役割と能力」を加えるとともに、職員採用や人事評価制度、職員研修等に関する項目についても最新の取組を踏まえてその内容を一部修正します。
(令和5年4月)

2 目指すべき職員像

本市では、目指すべき職員像を次のように定めます。

(1) 市民から信頼される魅力ある職員

職員一人ひとりが、常に市民の目線に立ち、公平かつ公正で誠実に対応できる「市民から信頼される魅力ある職員」であることが、市民満足度の高いサービスを提供するために必要です。

《具体例》

- ① 公平・公正・公明正大を基本に、高い倫理観と豊かな人間性を発揮できる職員
- ② 敏感かつ適正に市民ニーズを把握し、常に市民の立場で考えて行動できる職員
- ③ より高い市民サービスを心がけ、市民満足度を向上させることのできる職員
- ④ 柔軟性と先見性を持ち、時代の要請を的確に捉え、未来責任を果たすことのできる職員
- ⑤ 組織の内外を問わず、円滑なコミュニケーションを図ることのできる職員
- ⑥ 市民との対話を通じ、市民の視線や現場の視点で判断することのできる職員

(2) 仕事の目的を理解し、使命を果たせる職員

組織の方針、施策や事業の目的・目標等を理解し、ビジョンの実現や目標の達成のために自ら試すことを自覚し、業務遂行にあたっては有効性や経済性を常に考える職員であることが必要です。

《具体例》

- ① 自己の職責を果たすことのできる職員
- ② 組織の価値観を優先することのできる強い意識を持った職員
- ③ 将来のまちづくりや組織づくり、人づくりを常に意識しながら公務を遂行できる職員

- ④ 過去の慣習や前例に捉われず、チャレンジ精神を持って業務の改善や改革を積極的に取り組むことのできる職員
- ⑤ 常に効率的な自治体経営に心がけ、コスト意識や経営感覚が公務に反映できる職員
- ⑥ 「全体の奉仕者」として常に目標を掲げ、その達成に向けて全力で取り組み、強い意志により成果を挙げることができる職員

(3) 自ら考えて行動する自律型の職員

組織の人的資源を開発するのは上司の役割ですが、一番大切なことは、職員自らがどれだけ考え、汗を流すことが出来るかにかかっています。上司がいくら良い教育を施しても、また各種の研修会に参加しても、受ける側の職員に意識がなければ無駄なものとなります。自ら考えて行動し、周囲を巻き込んで成果を出すことのできる自律型職員である必要があります。

《具体例》

- ① 主体的に自己啓発に努め、自らの資質や能力を向上させることのできる職員
- ② 組織や職場をより良い環境に導くことのできる職員
- ③ 複雑・多様化する行政課題に対応するために、行政のプロとして自己研鑽し、問題解決能力や危機管理能力を身につけることのできる職員
- ④ 視野や見識を広げるための不断の努力により、調整力や指導力を発揮することのできる職員
- ⑤ ボランティア等により主体的に自己啓発に努め、人として自らの資質や能力を向上させることのできる職員

3 求められる意識と基本的な役割・能力

(1) 共通して求められる意識・意欲

職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を実現するためには、明確な目標を持ち、個々の能力を磨いていく必要があることから、その目標を次表のとおり定めました。

【共通して求められる意識・意欲】

項 目	内 容
コンプライアンス意識	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観とコンプライアンス意識を持ち、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。
市民本位意識	全体の奉仕者として、常に住民福祉の向上を目指し、市民感覚を持って行動する。
チームワーク意識	組織の一員として、上司や同僚等と協力して目標達成に向けて職務を遂行する。
成長意識	業務の知識や経験を積み、積極的に研修を受け、自己啓発を行うことなどにより、自身の能力を高めようとする。
チャレンジ精神	常に問題意識を持って課題を発見・改善していくことや、困難な業務に対しても前向きに挑戦する。

(2) 各職階に求められる基本的な役割と能力

職員には、職位に応じて様々な能力が求められており、職位が上位になるほど、より高いものが求められます。

各階層の職員には、それぞれ果たすべき役割があり、求められる能力もそれぞれ異なります。各職位に求められている能力等については、標準職務遂行能力として定められていますが、目指すべき職員像の実現に向けた人材育成を行うため、あらゆる機会を通じて、次に掲げる能力及び資質の向上を図ります。

【各階層に求められる基本的な役割と能力】

区 分	果たすべき役割	求められる能力
部長級	市長の政策スタッフとしての役割を担う責任は重く、全市的な観点から問題の解決や政策形成、さらには総合調整を行うことが求められます。 また、部の最高責任者として高い倫理観を持ち、部内の総括や改革を率先垂範する立場にあります。 長年にわたり培われてきた豊かな経験と広い視野、高い見識により、将来を担う人材を育てる職場環境を率先して構築する必要があります。	行政経営能力 政策形成能力 総合調整能力 意思決定能力 マネジメント能力
次長・課長級	職場の責任者として良好な職場環境づくりに努めるとともに、目標の設定及び評価・検証を行うこと、あるいは議会や市民、各種団体などとの調整や折衝を先頭に立って行うことが求められます。 また、職場に必要な情報を積極的に収集することにより、課題解決のため部下にも適切な方向性を示し、高い観点での育成・指導・監督を行うとともに、次の階層への足固めとなるような堅実な準備を怠らないようにする必要があります。	政策形成能力 意思決定能力 マネジメント能力 危機管理能力 目標管理能力 部下育成能力 メンタルヘルス能力

区 分	果たすべき役割	求められる能力
課長補佐・ 係長級	職務に必要な専門知識の習得に努めると共に、職場の規律を遵守し、部下の範となることが大切です。必要な情報を積極的に収集・活用し、状況の変化に柔軟に対応し、困難かつ高度な事務処理を遂行しなければならない立場にあります。 また、経験により培った知識を基に上司を補佐し、担当業務の進行管理をはじめ、関係者との折衝並びに部下の育成・指導を的確に行う中で、次の階層への足固めとなるような堅実な準備を怠らないようにする必要があります。	政策形成能力 マネジメント能力 危機管理能力 進行管理能力 調整能力 説得能力
一般職員	職務の遂行にあたっては、市民との協働の重要性を十分理解し、他の部署の職員とも協調して仕事に取り組む姿勢や公務員としての基礎的な知識や規律遵守を身につける必要があります。 また、上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者として必要な基礎的な知識を習得し、業務の改善・提案等に積極的に取り組み、「報告・連絡・相談」を怠ることなく正確・迅速に業務を処理することが大切です。	事務処理能力 企画立案能力 コミュニケーション能力 理解能力
定年延長 職員	基本的にはライン職からは外れることとなりますが、モチベーションを維持しながら定年延長職員としての役割をしっかりと果たしていくことが求められます。特に役職定年に伴い、管理職から課長補佐級となる参事については、長年の知識や経験に基づき後輩職員に対して指導や助言を行うとともに、部署内の業務が円滑に遂行できるように一職員として幅広い業務を担当することになります。高い志をもって、市民のため、後輩職員のために全力で職務を全うするという気持ちを持つことが大切です。	

4 人材育成の取り組み

人材育成は、組織全体で取り組むべきものです。働きやすい職場環境を土台として、人材育成の最も重要な場である「職場」での仕事経験や指導、助言、相互の学び合いによる育成と、「研修」「人事管理制度」による育成が相乗的に効果を生み出せるように取り組みます。

(1) 人事管理

職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することにより、組織全体の職務能力の向上や職場の活性化を図るため、優秀な人材を確保し、長期的な人材育成の視点による人事配置、昇任管理を行うと共に、職員の現状を評価し、将来に向けて職員の育成を図る「人事評価制度」などの人事管理の取り組みを行います。

①職員採用

◆能力・人物重視の採用試験の実施

本市の「目指すべき職員像」に見合った多様な人材を確保するため、筆記試験や事務適正試験とあわせて集団面接や個人面接試験の実施により、能力とやる気をもった優秀な人物の採用を行っていきます。

◆より多くの受験生を確保するための取り組み

学生の地元貢献志向に応えながら若者の地元定着を図るため、積極的な採用活動の展開（インターンシップの受け入れ、職員募集に関する大学等への訪問、大学主催の就職説明会への参加、職員採用説明会の開催など）を行っていきます。

②人事配置

◆複線型人事制度

複雑・多様化する市民ニーズに対応するために、従来の「単線型人事システム（部長・課長といったライン長を中心に職務を維持す

る人事)」から、「組織の管理運営と施策業務の進行管理を行う総合的な能力を備えた職員（ゼネラリスト）」、「資格・免許を必要としないが特定の部門・分野で業務に精通・習熟した業務の進行管理を行う専任的な能力を備えた職員（エキスパート）」、「資格・免許を必要とする専門的能力を備えた職員（スペシャリスト）」の位置づけを明確にし、従来からの「総合的管理職ルート」と「専門的管理職ルート」を併用する複線型人事システムへの変更を引き続き検討していきます。

◆自己申告制度の活用

職員自身が担当職務や職場環境についての率直な意見や考え方などを申告することにより、人事担当課が、各職員の適正や希望などを把握し、職員の能力活用、適正配置を行うため、自己申告制度を今後も継続して実施します。

◆女性職員の活躍推進

「山陽小野田市特定事業主行動計画」に基づき、女性職員が市政のあらゆる分野でその能力を遺憾なく発揮し、いきいきと輝き活躍できる環境づくりに積極的に取り組みます。

性別にかかわらず、職員全体が最大限の力を発揮できるよう、どこまでも適材適所の人事配置を基本としながら、意欲と能力のある女性職員の登用を進め、より幅広いキャリア形成を図ることができるよう、職域の拡大を進める取り組みや、管理職を中心とした職員の意識改革など、人事管理制度や職員研修を通じて、女性職員のキャリア形成を積極的に支援します。

◆ジョブローテーション

信頼される職員形成には、その過程の中で様々な市民ニーズに対応できる経験が必要となってきます。特に入所から日の浅い時期での経過は、その後の成長に大きな影響を与えます。

そのため、人事異動に際しては、新規採用職員や経験の浅い一般職については、まず、市民と接する機会の多い窓口部門や事業部門に配属し、接遇能力や対応能力（説得力・説明力・交渉力）などを

養い、その中で様々な“気づき体験”をさせることが必要です。

また、概ね3年から4年を一定の周期として、他の部門へ配置転換することにより、広い見識を身に付けさせることができると同時に、人事担当課にとっても適材適所の観点から、職員の適正を見極めることができます。

一般的に、採用から退職までの異動サイクルは、「能力・適性等評価期間」（育てる期間）、「経験・能力等開発期間」（深める期間）、「経験・能力等発揮期間」（活かす期間）の3つの期間に分類できます。

区 分	内 容
能力・適性等評価期間 (育てる期間)	【採用から35歳程度まで】 この期間は、職員一人ひとりの能力の育成を図ると共に、適性等を的確に把握するため、採用後に可能な限り3箇所以上の職場を経験させるようにします。また、研修においても、公務員として必要な基本的な知識を習得させます。
経験・能力等開発期間 (深める期間)	【35歳程度から45歳程度まで】 一般職から次のステップである係長級や課長補佐級への移行時期であり、育てる期間で培った能力・適正な見極め、適材適所を基本に配置します。研修においては専門的な知識やマネジメント能力を習得させます。
経験・能力等発揮期間 (活かす期間)	【45歳程度から】 これまで培ってきた専門的な知識や豊富な経験を活かすことのできるポストに配置します。研修においては、経営能力や政策形成能力、マネジメント能力を習得させます。

③昇任管理

職員の昇任にあたっては、組織運営に必要な役職数を基本としながら、人事評価制度の活用等により、職員の役割と能力を見極めたうえで、能力と意欲の高い職員の早期登用を図るなど計画的な昇任管理を行っていきます。

④人事評価制度

人事評価制度には、スキルの可視化とキャリア開発という側面があり、職員の意欲や能力向上に大きな役割を果たします。特に、評価者と被評価者で実施する職場面談は、被評価者が自らを振り返る機会になると共に、評価者が指導・助言することで被評価者の自発的な能力開発の動機づけに繋がります。

このため、職員の職務の実績や能力が公平かつ客観的に評価されるよう、各職階別の評価項目及び評価シートの見直しや、評価を行うための効果的な評価者・被評価者研修を定期的 to 実施し、人事評価制度を適切に運用していきます。

また、人事評価制度は、各職階に求められる役割と能力に基づき、職員の現状を評価することにより、将来に向けて職員の育成を図ることを目的としているため、人事評価制度を幅広く有効活用していくことが重要となります。昇格や人事異動、分限等の基礎資料としての活用に加えて、令和6年度からは人事評価の結果を勤勉手当の成績率へ反映させることとしており、今後も特別昇給への反映など職員の能力・資質・やる気の向上に繋がる活用方法を検討していきます。

(2) 管理監督者

市の組織は、市民生活を支える有能な職員集団であり続けることが必要です。行政サービスを提供する主体は、それぞれの職場であることは言うまでもありませんが、より質の高い行政サービスを提供するためには、職員一人ひとりが高い使命観を持つことが大切です。

全ての職員が、組織の活性化を図るための原動力であり、「人財」であることから、その職場における要となる所属長の果たす役割は極めて重要とります。つまり、それぞれが異なった価値観や意思を持つ部下に対して、日常のこまめなコミュニケーションを通じて個々の話を傾聴しつつ、組織目標の達成に向けたチームとしての方針・指示を明確に伝えるといったリーダーシップを十分発揮することが求められることから、そのマネジメント力の向上に努めます。

(3) 職員研修

職員研修は、次の3種類に大別できます。

「職場研修」(On the Job Training)

☞ 職場での実務を通じて行う職員研修

「職場外研修」(Off the Job Training)

☞ 職場外での集合研修や外部講師によるセミナー等の研修

「自己啓発」(SelfDevelopment)

☞ 職員自らが行う研修

これらの職員研修は、職員個人の能力向上を図る最も有効な手段です。その目的は、職務を遂行するに当たって自己の能力を十分発揮できるようにするために、必要な知識や技能を習得させ視野の拡大に努めると共に、公務員の基本理念である全体の奉仕者としての使命感や責任感の高揚を図ることにあります。

職員の能力開発は、最終的には実践や経験を通して図られるもので、研修は必要な知識・技術を習得すると同時に、その意欲を促進させる起爆剤となるものと位置付けた上で、本市においては、以下の各研修の充実に努めるとともに、研修計画の策定、研修の効果の検証を進めます。

①基本研修

公務員としての基礎的な知識を習得させるためのものであり、職員の階層ごとに庁内研修や財団法人山口県ひとづくり財団が実施する研修を受講させることにより、その目的を達成します。

②能力開発研修

基本研修を踏まえ、職員一人ひとりが積極的に取り組める能力を身に付けていくための研修です。中堅職員には、OJT研修（職場内研修）などにより、業務についての正しい判断力や対人折衝能力の向上を目指す研修も取り入れます。

③全体研修

年代や役職・性別を問わず、全職員を対象に、接遇・コンプライアンス（法令遵守）・各ハラスメント・メンタルヘルス（心の健康）などの研修を定期的を実施することにより、公務員として身に付けておくべき基本的なモラルやマナーを習得させます。

④専門研修

財団法人山口県ひとづくり財団が主催するものや、市町村アカデミーなどで開催されるテーマ別研修にも積極的に参加させ、全国の同世代や同一職種の公務員と接することにより、能力開発と自己啓発のきっかけを提供します。

⑤派遣研修

山口県や他の団体への派遣研修も積極的に取り入れ、県職員や他の自治体職員との人的な交流を深めることにより、本人はもとより、本市のために有益性を持たせるための研修です。また、今後は民間企業での研修も検討します。

⑥自己啓発

令和5年度より、職員の自己啓発の取組を支援することを目的に、職員が職務上有用である資格等を取得した場合に、その取得費用の一部を助成する職員資格取得等助成金交付制度を導入します。今後も職員の積極的な自己成長を促すための取組を後押しし、職員の資質向上及び公務の円滑な執行による市民サービスの向上に繋げていきます。

(4) 職場の環境整備

職場は、業務遂行の場であると共に、職員が多くのことを吸収し、大きな影響を受ける成長の場でもあります。職員の仕事への意欲を高め、能力開発を前向きに行わせていくためには、それを可能にする職場環境づくりは欠かせないことから、以下の取り組みを行うことにより、「職員がやりがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場」の実現を目指します。

① 目標管理制度などの活用

人事評価制度の面談や日常のコミュニケーション等を通して、職場の組織目標やその実現に向けた個々の目標を明確にすると共に、職場の課題や問題等の情報の共有化を図ります。

② 職場における人材育成

人材育成の重要な場である各職場において、職員間のコミュニケーションの活性化やチーム全体で補完し合いながら効果的・効率的に業務を遂行すること、職員を積極的に育成しようとする職場であることなど、管理監督者への意識醸成をはじめ、「人を活かし育てる」職場風土づくりを推進します。

具体的には、職員同士がお互いの立場を理解し合い、仕事のコミュニケーションが活発に行われることにより、良好な人間関係の構築や円滑な業務推進などが期待できるため、職場でのコミュニケーションが活発に行える環境（朝・終礼、課内会議、1 on 1 の導入など）を推進します。

③ ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事だけでなくそれぞれのライフステージに応じ、家庭や地域社会などにおいても充実した生活を送ることは、仕事の仕方を見通して働き方を変え、仕事に集中できる環境をつくり、仕事に対するやりがいを育むとともに、組織の生産性の向上にもつながります。

このため、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、管理監督者及び職員一人ひとりへの意識啓発と職場風土づくりを推進します。

④健康管理・メンタルヘルス支援体制の充実

職員一人ひとりが、心身ともに健康で、日々の業務の中でその能力を十分に発揮できるよう、健康やメンタルヘルスの相談・指導体制の充実を図るとともに、職員健康診断、また心の健康のための研修やストレスチェックの実施により、職員自身による健康に対するセルフケア支援と職場での健康管理支援体制の充実に取り組めます。