

# 第3次会津若松市人材育成基本方針（案）の概要

## ■ 第2次人材育成基本方針の総括（取組と課題・方向性）

大項目	取組及び課題・方向性
第1 職員研修 （プロフェッショナルな職員を目指す）	<p>【取組】</p> <p>○外部の研修専門機関の活用も行いながら、若手職員及び管理監督職員を対象とする研修を重点的に、内容の充実を図りながら実施し、複雑化・高度化する市民ニーズに対して、的確に対応する専門性の高い職員の育成に努めてきた。</p> <p>【課題・方向性】</p> <p>○今後も社会経済状況等の大きな変化が予想される中で、市民ニーズに的確に対応できる高い能力と意欲を持った職員を育成するため、新たな行政課題への対応など、時代の要請に応える研修機会の提供が求められる。</p> <p>○自己啓発活動については、職員アンケートの結果では、活発な取組とは言えない状況にあることから、職員の能力向上の基礎となる自己啓発を促進する取組が求められる。</p>
第2 組織文化 （ポジティブな組織を目指す）	<p>【取組】</p> <p>○市民本位・市民主体意識の徹底を基本に、学習的職場風土づくり、目標管理型の組織運営の具体化に努め、ポジティブな組織づくりに取り組んできた。</p> <p>【課題・方向性】</p> <p>○業務量の増加に相まって、業務の専門化・細分化が進み、仕事に対する個性が高まる傾向にあり、また、職場内で人材育成（OJT）にバラツキが見られる状況が散見される。このことから、職場内のコミュニケーションの円滑化やOJTの推進に向けた取組が求められる。</p> <p>○業務効率化のために各種システムが導入されているが、一方で、各種システムに頼り過ぎて制度を十分に理解せずに業務を進める事例が見られる。このことから、事務ミス防止や業務の専門性の向上に向けて、業務のそもそもの意義・根拠を明確にするなどのOJTの取組が求められる。</p>
第3 人事管理 （意欲の向上を目指す）	<p>【取組】</p> <p>○県内他自治体とは差別化を図った人物重視の職員採用の取組により、能力と意欲を重視した人材確保に努めるとともに、能力と実績に基づく人事評価制度を本格導入した。</p> <p>【課題・方向性】</p> <p>○職員アンケートの結果からは、仕事に対するやりがいが必要なものとして、「仕事や能力に対する適正な評価」及び「適性や希望に沿った適切な人事配置」が多く見られたことから、職員の意欲の向上に向けて、適切な人事評価と配置管理を運用していくことが求められる。</p> <p>○今後の人材育成に向けて力を入れるべき取組について、「希望、キャリアデザインを考慮した人事異動」が多く見られたことから、職員のキャリア形成に向けた支援が求められる。</p>
第4 働きやすい環境 （元気を目指す）	<p>【取組】</p> <p>○職員のワーク・ライフ・バランスの推進と心身の健康の保持・増進に向けて取り組んできた。特に、健康管理・メンタルヘルス対策については、各種研修の実施及びストレスチェックの実施などにより取り組んできた。</p> <p>【課題・方向性】</p> <p>○職員アンケートからは、仕事に対するやりがいが必要なものや人材育成において取り組むべき内容として、「ワーク・ライフ・バランスのための環境づくり」を挙げる回答が多く、また、「働き方改革」の必要性についても多くの回答があった。これらの取組について、具体的に推進していくことが求められる。</p>

## ■ 本市を取り巻く環境の変化

- 少子高齢化・人口減少の進行
- 市民ニーズの複雑高度化・多様化
- 市民協働機運の高まり
- 地域課題の増加による地方自治体の役割の増大
- 女性活躍推進法の施行
- ワーク・ライフ・バランスに対する意識の高まり
- 働き方改革への取組が必要
- 先ごろの職員の不祥事から、市民の信頼回復に向けた取組が必要

## ■ 市自治基本条例の制定

- 市民、議会、行政といったまちづくりの主体が一緒になって、まちづくり（自治による自主自立のまちづくり）を行うための役割や仕組みを定めた条例
- 第7条において、「市職員の役割及び責務」を規定
- 具体的には、次のとおり規定
  - ・市職員は、市民の生活の向上のため、法令を遵守し、及び使命感を持って、公平及び公正に職務を遂行するものとする。
  - ・市職員は、多様化する地域課題の解決のため、不断の自己研鑽に努めるものとする。
  - ・市職員は、組織横断的な視点に立って職務を遂行するものとする。

## ■ 市第7次総合計画の策定

- まちづくりのビジョンとして「ともに歩み、ともに創る「温故創しん」会津若松」を定める。
- まちづくりのコンセプトとして、「ひとが輝くまちへ」、「ともに創るまちへ」及び「つなぎ続くまちへ」を定める。
- この計画に定める各種施策を着実に展開していく必要がある。

## ■ 職員への期待（市政モニターアンケート結果・市長への手紙の内容より）

- 今後、特に高めるべき意識・能力として、「常に市民視点で考え市のために働きたいという強い使命感」、「丁寧な説明と対話により相手の理解を得る対人関係能力」や「新たな課題に有効な方法を企画立案する能力」を挙げる意見が多くあった。
- 働き方改革やワーク・ライフ・バランスの取組については、多くの方が、「積極的に取り組むべきである」とし、その中には「市役所が率先して取り組むことで、民間企業への浸透」を図るべきとの意見もあった。
- 市長への手紙では、「市民の立場に立っていない」など、市民本位・市民主体意識に基づく対応が、徹底されていない事例が一部見られたことや、コスト意識や積極性・自己成長意識の改善を望むものが比較的多く見られた。

## ■ 求められる職員像

## 「志高く快活で、地域とともに、未来を切り拓く 職員」

### 「志高く快活で」

- ・ 自己研鑽を積み、職務上必要な知識・技能を身につけ、意欲的に仕事に取り組み、役割を果たす。
- ・ 倫理意識を強く持ち、責任を持って公平・公正に取り組む。
- ・ 健康で明るく元気に仕事に取り組む。
- ・ 職場内でのコミュニケーションを活発にし、部下職員・後輩職員を育成し、組織力を向上させる。
- ・ 効率よく仕事に取り組み、ワーク・ライフ・バランスを充実させる。




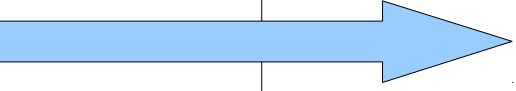


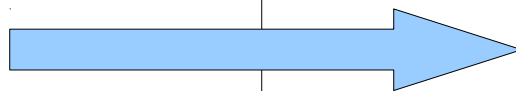



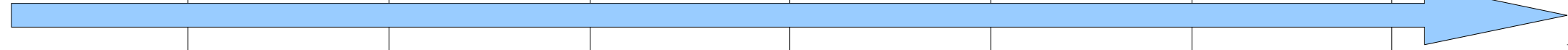
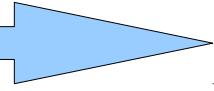
### 「地域とともに」

- ・ 市民の意見を正しく理解し、市民視点で考え行動する。
- ・ 市民との対話を積極的に行い、市民と信頼関係を築く。
- ・ 市民と協働して、地域課題に取り組む。

### 「未来を切り拓く」

- ・ 時代の変化を的確にとらえ行動する。
- ・ ICTを活用するなどして、創造的に仕事に取り組む。
- ・ 未来志向で地域課題に果敢に取り組む。

■職位ごとの役割、能力及び意識（標準職務遂行能力）【事務職・技術職】①

役割・能力・意識		部長級	企画副参事級	課長級	主幹級	副主幹級	主任主査級	主査級	主任主事級	主事級
<b>果たすべき役割</b>		部等の統括者・管理者／行政経営の幹部	部等の業務管理者／政策課題の研究・調整者	課等の統括者・管理者	特に困難な業務の推進者／高度な知識・技能を有する監督者	困難な業務の推進者／知識技能を有する監督者	豊富な経験を有する自律的な業務推進者	経験を有する自律的な業務推進者	意欲的な業務推進者	業務推進者
<b>具体的役割</b>		○部等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督する。 ○全市的な広い視野から市政の基本的施策、その他重要事項の審議・決定に参画する。 ○市の基本方針等に基づき、組織の目標や運営方針等を打ち出し、計画的に実現を図る。	○全市的な広い視野から政策課題を研究するとともに、全庁横断的に調整等を行う。 ○部長を補佐し、組織の業務を管理する。	○課等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督するとともに、臨機応変な対応が可能な体制の確立を図る。 ○上位方針に基づき、組織の目標や運営方針等を打ち出し、計画的かつ効果的、効率的に実現を図る。 ○組織内のコミュニケーションの活性化及び情報の共有化を図るとともに、職員の指導育成を行う。	○上司の指示のもと、課等の所管業務の中でも特に困難な業務を担当し、計画的に遂行する。 ○他の職員を指導・補助し、効率的で効果的な業務遂行を促すとともに、下位の職員の育成を行う。 ○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。	○上司の指示のもと、課等の所管業務の中でも困難な業務を担当し、計画的に遂行する。 ○他の職員を指導・補助し、効率的で効果的な業務遂行を促すとともに、下位の職員の育成を行う。 ○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。	○上司の指示のもと、相当の知識又は経験が必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。	○上司の指示のもと、知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。	○上司の指示のもと、担当業務を意欲的に正確・迅速に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○下位の職員への助言を行う。	○上司の指示のもと、担当業務を正確・迅速に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。
求められる能力	業務遂行能力	個別専門能力			自治体職員として必要な専門知識・技能及び担当業務に必要な専門知識・技能を習得した上で、これらを業務に活用し、計画的に困難な業務を遂行する能力		自治体職員として必要な専門知識・技能及び担当業務に必要な専門知識・技能を習得した上で、これらを業務に活用し、計画的に業務を遂行する能力		自治体職員として必要な専門知識・技能及び担当業務に必要な専門知識・技能を習得した上で、これらを業務に活用し、正確・迅速に業務を遂行する能力	
		業務改善能力	職場や担当業務に対し、諸環境の変化や将来の見通しに合わせて常に創意工夫や改善を重ね、業務の質を向上させる能力		担当業務に対し、諸環境の変化や将来の見通しに合わせて常に創意工夫や改善を重ね、業務の質を向上させる能力			担当業務に対し、方法・手順の改善策や解決策を考え、とりまとめ、実現に向けて意欲的に取り組む能力		
		意思決定能力	所管する部局等の責任者として、諸課題の解決に向けた方策について、妥当性や適否を的確に識別し、適切な状況把握や手段・方法を選択する能力		困難度の高い担当業務の諸課題の解決に向けた方策について、妥当性や適否を的確に識別し、適切な状況把握や手段・方法を選択する能力		担当業務の諸課題の解決に向けた方策について、妥当性や適否を的確に識別し、適切な状況把握や手段・方法を選択する能力		担当業務の諸課題の解決に向けた方策について、課題の原因を考え、適切な状況把握や手段・方法を選択する能力	
		タイムマネジメント能力	限られた時間の中で効果的な計画や段取りを組み立て、先を読みながら効率的に業務を遂行する能力							

(次ページに続く。)

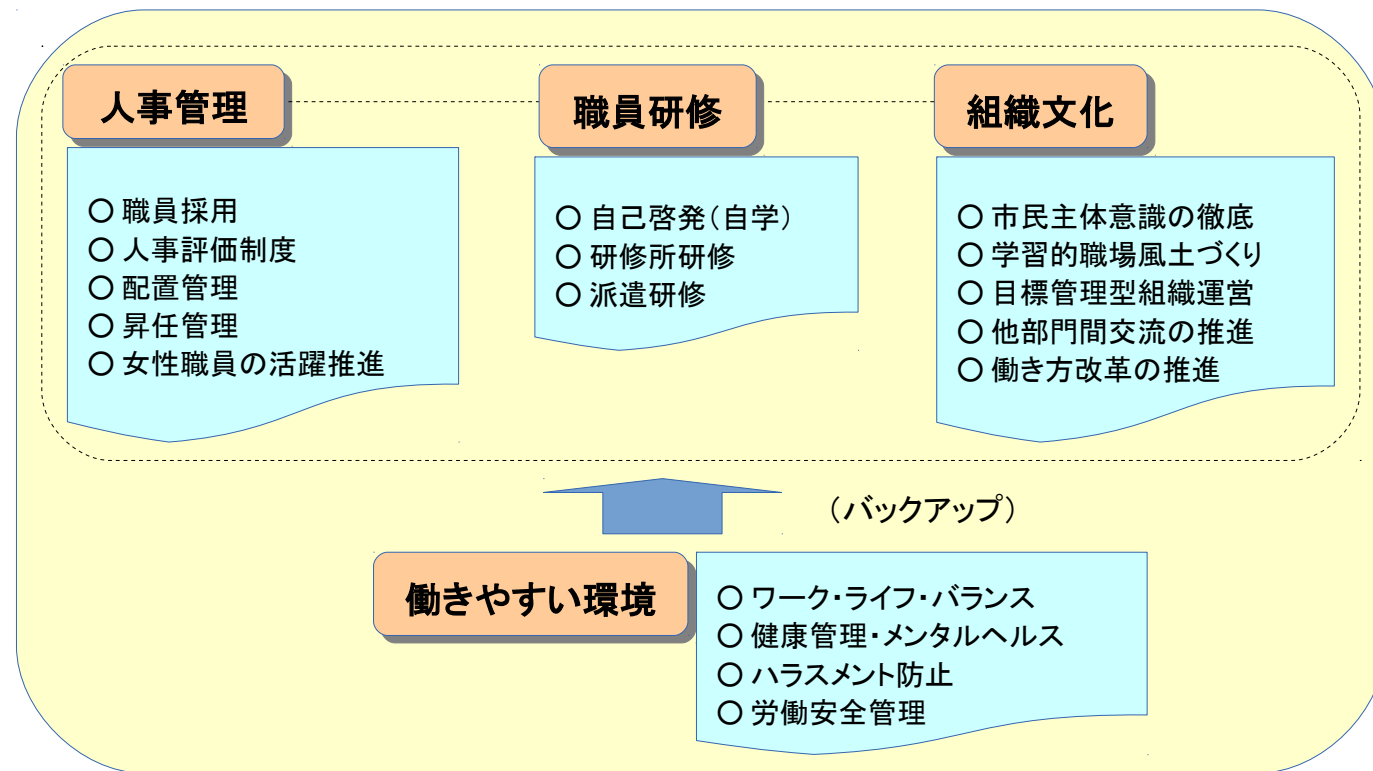
■職位ごとの役割、能力及び意識（標準職務遂行能力）【事務職・技術職】②

役割・能力・意識		部長級	企画副参事級	課長級	主幹級	副主幹級	主任主査級	主査級	主任主事級	主事級	
求められる能力	政策形成能力	課題発見能力	行政ニーズや時代・諸環境の変化を鋭敏に察知し、所管する部課等の新たな課題を発見する能力		行政ニーズや時代・諸環境の変化を鋭敏に察知し、担当業務の新たな課題を発見する能力		行政ニーズや時代・諸環境の変化を察知し、担当業務の新たな課題を発見する能力				
		企画立案能力	所管する部課等の課題に対して有効な方策を考え、適切な手段・方法を吟味して取りまとめ、提案する能力		担当業務の課題に対して有効な方策を考え、適切な手段・方法を吟味して取りまとめ、提案する能力				担当業務の課題に対して方策を考え、取りまとめ、提案する能力		
	組織運営能力	業務調整能力	組織内目標達成のため、働きやすい環境づくりに配慮しながら、組織内の業務配分・進行管理を適切に行う能力		組織内目標達成のため、働きやすい環境づくりに配慮しながら、組織内の進行管理や他の職員の補助を適切に行う能力		自律的な業務推進者として求められる役割を的確に認識して行動し、担当業務の適切な進行管理を行う能力		業務推進者として求められる役割を的確に認識して行動し、担当業務の適切な進行管理を行う能力		
		指導・育成能力	組織目標の達成に向けて、組織内のメンバーが行動できるようにするため、責任ある指導・助言を行うとともに、多様な経験の機会を提供して能力開発を促す能力		組織目標の達成に向けて、組織内のメンバーが行動できるようにするため、責任ある助言を行うとともに、問題があるときに責任ある指導を行う能力		組織目標の達成に向けて、組織内のメンバーが行動できるようにするため、適切な助言を行うとともに、問題があるときに適切な指導を行う能力		組織目標の達成に向けて、組織内のメンバーが行動できるようにするため、適切な助言を行う能力		
		リスク対応能力	状況の変化や想定外の事態が発生した場合に備えて体制を構築し、またその事態に適切に対応する能力					状況の変化や想定外の事態が発生した場合の対応を適切に行う能力		状況の変化や想定外の事態が発生した場合に、状況を把握し、速やかに上司等に報告する能力	
	対人関係能力	コミュニケーション能力	相手の感情面に配慮しながら、相手の求めるものを正確に把握した上で、適切な説明を行い、相互理解を深めて、信頼関係を築く能力							相手の感情面に配慮しながら、相手の求めるものを正確に把握した上で、正確に説明し、誠実に対応する能力	
		折衝・交渉能力	立場や意見の異なる相手に対して、自身の考えや意図を適切に伝え、説得し、又は利害を調整し、相手の理解を得る能力					立場や意見の異なる相手に対して、自身の考えや意図を適切に伝え、説得し、相手の理解を得る能力		立場や意見の異なる相手に対して、自身の考えや意図を適切に伝え、相手の理解を得るために、粘り強く対応する能力	
	土台となる意識	倫理意識	全体の奉仕者として高い倫理感を有し、行政課題に責任を持って取り組むとともに、法令及び服務規律を遵守し、公正に職務に取り組む意識								
		市民主体意識	常に市民視点で物事を考え、市民と連携・協働して職務に取り組む意識。また、ダイバーシティ、男女共同参画などの人権を尊重する意識								
コスト意識		常に妥当性、有効性及び効率性の視点で物事を考え、経営的な感覚で職務に取り組む意識									
成長意識		組織目標達成に向けて、組織内の他のメンバーと協働していくために、自身の能力における課題の発見に努め、その課題を解決するために自己研鑽に取り組む意識									



■人材育成のための具体的方策

○取組の体系図



■対象職員

任期の定めのない職員を主たる対象とする。

(再任用職員、任期付職員、さらに今後導入を予定している会計年度任用職員についても取組に応じて対象とする。)

■取組期間

- ・平成30年度～平成39年度(10年間)
- ・右記の各種取組について、5年ごとの具体的なアクションプランを「人材育成推進プラン」として定め、取り組んでいく。

○取組項目一覧

大項目・目標	中項目	小項目(主な取組)
1 人事管理 職員一人ひとりの意欲を高め、最大限に能力を引き出す。	1 職員採用	・職員採用のための情報発信 ・能力と意欲を重視した適正な採用選考の実施 ・多様な人材の確保
	2 人事評価制度	・人事評価制度の適正な運用 ・評価結果の適正な活用 ・評価者研修の充実
	3 配置管理	・経歴管理(ジョブローテーション)の推進 ・特定の行政分野・職務内容に精通した職員の育成 ・自己申告制の推進 ・庁内公募の推進 ・キャリア形成支援
	4 昇任管理	・信頼性の高い昇任管理の推進
	5 女性職員の活躍推進	・女性活躍の推進に関する特定事業主行動計画の推進
2 職員研修 仕事に必要な知識・技能を修得し、効果的に仕事を進める。	1 自己啓発(自学)	・自己啓発支援制度の充実 ・自己啓発結果の活用 ・自己啓発等休業制度の導入検討
	2 研修所研修	・階層別研修の充実 ・専門研修・特別研修の推進 ・所属長による受講勧奨 ・研修成果の組織への還元
	3 派遣研修	・国、地方公共団体への派遣研修 ・民間企業等への派遣研修 ・民間企業等からの研修生の受入れの拡大
3 組織文化 職場で職員を育て、組織の力を高める。	1 市民主体意識の徹底	・全庁的な運動の推進 ・市民からの意見等の収集と検証 ・地域活動等への参加の促進 ・市民、民間企業等との交流機会提供の検討
	2 学習的職場風土づくり	・管理監督職員による職場環境づくりの推進 ・職場研修(OJT)の推進 ・職場ミーティングの定着促進 ・職員提案制度の推進及び充実 ・メンター制度の適切な運用
	3 目標管理型の組織運営	・各職場における組織目標に基づく業務遂行の徹底 ・人事評価制度の業績評価を活用した組織運営
	4 他部門間交流の推進	・他部門(職場)間の職員交流の推進
	5 働き方改革の推進	・働き方に対する意識改革の推進 ・仕事の生産性の向上を図るための取組の検討・推進 ・柔軟な働き方の検討・推進
4 働きやすい環境 健康で快活に仕事に取り組める環境を整える。	1 ワーク・ライフ・バランス	・長時間労働の縮減 ・子育て支援(子育て支援プランの推進) ・介護が必要な職員への支援
	2 健康管理・メンタルヘルス	・健康相談・指導体制の充実 ・メンタルヘルス不調の未然防止 ・職場での健康管理・メンタルヘルス支援体制の整備
	3 ハラスメント防止	・ハラスメント防止に対する理解の促進 ・ハラスメント相談体制の整備・周知
	4 労働安全管理	・作業環境管理・作業管理体制の整備 ・職場安全教育の推進