

第3次
会津若松市人材育成基本方針
(案)

平成30年1月

会津若松市

目 次

はじめに	1
第1章 これまでの人材育成の取組と今後の課題	
1 第2次人材育成基本方針の総括	2
(1) 職員研修	2
(2) 組織文化	2
(3) 人事管理	3
(4) 働きやすい環境	3
2 職員への期待	3
3 本市を取り巻く環境の変化等	4
(1) 社会経済状況等の変化	4
(2) 自治基本条例の制定及び第7次総合計画の策定	4
第2章 第3次人材育成基本方針の基本的な考え方	
1 人材育成の意義	6
2 第3次人材育成基本方針策定の目的	6
3 対象となる職員	6
4 取組期間	6
5 求められる職員像	7
6 職種・職位ごとの役割、能力及び意識（標準職務遂行能力）	7
(1) 管理職（部長級、企画副参事級及び課長級）の果たすべき役割 ・求められる能力	9
(2) 監督職（主幹級及び副主幹級）の果たすべき役割・求められる能力	10
(3) 事務職・技術職（主任主査級及び主査級）の果たすべき役割・ 求められる能力	11
(4) 事務職・技術職（主任主事級及び主事級）の果たすべき役割・ 求められる能力	12
(5) 技能労務職（主幹級、副主幹級及び主任技能主査等）の果たすべき役割 ・求められる能力	13
(6) 技能労務職（技能主査等、主任技能主事等及び技能主事等）の 果たすべき役割・求められる能力	14

(7) 土台となる意識（全職種・職位共通）	15
-----------------------	----

第3章 人材育成のための取組項目

第4章 人材育成のための具体的な方策

1 人事管理	17
(1) 職員採用	17
(2) 人事評価制度	18
(3) 配置管理	18
(4) 昇任管理	19
(5) 女性職員の活躍の推進	19
2 職員研修	20
(1) 自己啓発（自学）	20
(2) 研修所研修	20
(3) 派遣研修	21
3 組織文化	21
(1) 市民主体意識の徹底	22
(2) 学習的職場風土づくり	22
(3) 目標管理型の組織運営	23
(4) 他部門間交流の推進	23
(5) 働き方改革の推進	24
4 働きやすい環境づくり	24
(1) ワーク・ライフ・バランス	25
(2) 健康管理・メンタルヘルス	25
(3) ハラスメント防止	26
(4) 労働安全管理	26

第5章 人材育成の推進体制

1 管理監督者の役割	28
2 人事・研修担当部門の役割	28
3 人材育成推進委員会の役割	28

はじめに

職員の育成については、これまで、人材育成に係る基本的な考え方を定めた「第2次会津若松市人材育成基本方針（以下「第2次基本方針」という。）」及び第2次基本方針の具体化に向けた3年ごとのアクションプランである「会津若松市人材育成推進プラン」に基づき取り組んできたところです。

平成21年5月の第2次基本方針策定から9年が経過していますが、この間に、少子高齢化や人口減少の進行に伴い、地域課題が多様化し、市民ニーズも複雑高度化、多様化しています。こうした中で、市民協働の機運も高まっていますが、地方自治体の役割もまた大きくなっています。

また、近年においては、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、働き方改革に向けた取組が官民を挙げた課題となっています。

こうした社会経済状況等の変化への対応を踏まえながら、職員の人材育成を行っていく必要があることから、第2次基本方針の各取組を検証し、課題を確認した上で、「第3次会津若松市人材育成基本方針（以下「第3次基本方針」という。）」を策定するものです。

この第3次基本方針を通じて、職員の能力と意欲の向上を図り、市役所の組織力を向上させ、これにより市民サービスのさらなる向上の取組を進めていきます。

第1章 これまでの人材育成の取組と今後の課題

1 第2次人材育成基本方針の総括

本市では、これまで第2次基本方針に基づき、「職員研修」、「組織文化」、「人事管理」及び「働きやすい環境」を取組の柱として、求められる職員像である「市民とともに考え 未来を描き 実現する 元気な職員」の育成に向けて取り組んできたところです。

(1) 職員研修

【取組】

- 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ました。

【課題・方向性】

- 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ます。
- 人材育成にとって重要な取組である職員の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ます。

(2) 組織文化

【取組】

- 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ました。

【課題・方向性】

- 業務量の増加に相まって、業務の専門化・細分化が進み、仕事に対する個別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ます。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ます。
- 業務効率化のために各種システムが導入されていますが、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ます。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の取組が求められます。

(3) 人事管理

【取組】

- 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、平成 28 年 10 月より、能力と実績に基づく人事評価制度を本格導入しました。

【課題・方向性】

- 職員アンケートの結果からは、仕事に対するやりがいに必要なものとして、「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ます。また、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ます。

(4) 働きやすい環境

【取組】

- 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ました。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ました。

【課題・方向性】

- 職員アンケートからは、仕事に対するやりがいに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りました。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ます。

2 職員への期待

市政モニターアンケートや市長への手紙の内容からは、職員の人材育成に対してさまざまな期待が寄せられています。

- 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りました。これらの能力・意識については、すべての職員に共通して必要な能力と考えられることから、これらの能力・意識の向上のための取組が求められます。

- 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」との意見もありました。
- 市長への手紙において、「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らことから、これらの意識の向上に向けて取り組んでいくことが求められます。

3 本市を取り巻く環境の変化等

(1) 社会経済状況等の変化

平成 21 年 5 月の第 2 次基本方針策定から 9 年が経過していますが、この間に少子高齢化がさらに進行し、日本全体で人口減少社会への移行が進みました。こうした中で、本市においても地域課題の多様化が進み、市民ニーズも複雑高度化、多様化しています。市民協働の機運も高まっていますが、地方自治体の役割もまた大きくなっており、個々の職員の有する能力のさらなる向上が求められています。

また、近年においては、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を受けて、働き方改革に向けた取組が、本市においても官民を挙げた課題となっています。

平成 28 年 2 月には、本市職員による収賄事件が明らかになりました。本市においては、二度とこのような不祥事を繰り返さないための取組を続けていかなければなりません。

(2) 自治基本条例の制定及び第 7 次総合計画の策定

本市では平成 28 年 6 月に、自治による自主自立のまちづくりを行うための市民、議会及び行政の役割や仕組みを規定した「会津若松市自治基本条例」を制定し、第 7 条において「市職員の役割と責務」を規定しました。

会津若松市自治基本条例（平成 29 年会津若松市条例第 17 号）〔抄〕

（市職員の役割及び責務）

第 7 条 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。

2 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。

3 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。

また、平成 29 年 2 月には、平成 29 年度から平成 38 年度までのまちづくりの指針となる「会津若松市第 7 次総合計画」を策定したことから、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ります。

この条例の具現化と計画の推進に向けて、その内容を十分に踏まえて、職員の人材育成に取り組んでいく必要があります。

第2章 第3次人材育成基本方針の基本的な考え方

1 人材育成の意義

本市にとって「職員」は、「人は財なり」の言葉どおり、大切な財産です。

社会経済状況が大きく変化する中で、今後とも厳しい行財政運営を強いられることが予想されます。組織体としての市役所としては、より少ない職員で、より多くの専門的業務を処理し、より質の高いサービスを提供していく必要があります。職員一人ひとりの能力のさらなる向上を図り、少数精鋭の組織体制で、より大きな効果を発揮していくことがますます求められます。

職員は、こうした本市の行財政を取り巻く社会状況をしっかりと認識した上で、積極的な自己変革と主体的な能力開発に努める必要があります。また、市役所の組織としては、こうした職員の取組を支援するための仕組みづくりと環境整備に取り組み、着実かつ継続的に人材育成を推進していかなければなりません。

2 第3次人材育成基本方針策定の目的

今後、さらに職員の人材育成を効果的に推進していくためには、第1章で示したこれまでの人材育成に係る取組の総括や、本市を取り巻く環境の変化等をしっかりと踏まえて取り組んでいく必要があります。

第3次基本方針では、こうした取組総括や環境変化を踏まえ、改めて「求められる職員像」、「職位ごとの役割」及び「求められる能力・意識」を定めます。その上で、「求められる職員像」に近づくための人材育成の取組の方策を体系的に整理します。

これにより、すべての職員が本市の人材育成の目標と仕組みに対する認識を共有し、目指すべき方向を見失うことなく、自己啓発に取り組みながら、様々な研修機会を活用して、自らの能力を効果的かつ効率的に向上させることにより、市役所の組織力を向上させ、ひいては市民サービスの向上を図ることを目的とするものです。

3 対象となる職員

人材育成という長期間にわたる取組の性格を踏まえ、任期の定めのない職員を主たる対象としますが、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、取組内容に応じて対象とします。

4 取組期間

平成 30 年度から平成 39 年度までの 10 年間を取組期間とします。また、第 3 章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、着実に取り組んでいきます。

5 求められる職員像

求められる職員像については、第 1 章で示したこれまでの人材育成に係る取組の総括、本市を取り巻く環境の変化等を踏まえ、次のとおり定め、職員の育成に取り組んでいきます。

【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」

職員像の具体的な考え方は、次のとおりです。

○ 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・公正に仕事に取り組む。
- ・ 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。

6 職種・職位ごとの役割、能力及び意識（標準職務遂行能力）

「求められる職員像」を具体化するため、次のとおり職種・職位ごとに、「果たすべき役割」、「求められる能力」及び「土台となる意識」を定めます。

職種・職位ごとに定める「求められる能力」及び「土台となる意識」については、地方公

務員法に規定する「標準職務遂行能力（職位ごとに職務を遂行する上で発揮することが求められる能力）」として定めるものです。

(1) 管理職（部長級、企画副参事級及び課長級）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		部長級	企画副参事級	課長級
果たすべき役割		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
具体的役割		<p>○部等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督する。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>	<p>○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。</p> <p>○部長を補佐し、組織の業務を管理する。</p>	<p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>
求められる能力	業務遂行能力	個別専門能力		
		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	
		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	
		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	
	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	
		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	
	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	
		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	
		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	
	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	
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		

(2) 監督職（主幹級及び副主幹級）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		主幹級	副主幹級
果たすべき役割		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
具体的役割		○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。
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
		業務改善能力	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
		意思決定能力	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、妥当性及び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
		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
	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、担当業務の新たな課題を発見する能力
		企画立案能力	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
	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、組織内の進行管理や他の職員の補助を適切に行う能力
		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
		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
	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
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	

※ 技能労務職の主幹級及び副主幹級職員は、技能労務職の表における職位の役割・能力となります。

(3) 事務職・技術職（主任主査級及び主査級）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		主任主査級	主査級
果たすべき役割		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
具体的役割		○上司の指示のもと、相当の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、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。
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、計画的に業務を遂行する能力
		業務改善能力	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
		意思決定能力	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
		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
	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	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
	組織運営能力	業務調整能力	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
		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、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
		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の対応を適切に行う能力
	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
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、相手の理解を得る能力	

(4) 事務職・技術職（主任主事級及び主事級）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		主任主事級	主事級
果たすべき役割		意欲的な業務推進者	業務推進者
具体的役割		○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、正確・迅速に業務を遂行する能力
		業務改善能力	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	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
	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	担当業務の課題に対して方策を考え、とりまとめ、提案する能力
	組織運営能力	業務調整能力	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、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、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、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、相手の理解を得るために、粘り強く対応する能力	

(5) 技能労務職（主幹級、副主幹級及び主任技能主査等）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		主幹級・副主幹級	主任技能主査・主任業務主査・主任労務主査
果たすべき役割		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協同的な業務推進者
具体的役割		<p>○上司の指示のもと、課等の所管業務の中でも職位に応じた困難な業務を担当し、計画的に遂行する。</p> <p>○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。</p> <p>○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。</p>	<p>○上司の指示のもと、相当の知識又は経験を必要とする業務を担当し、正確・迅速に遂行する。</p> <p>○他の職員と協同して、課等の所管業務を円滑に遂行する。</p> <p>○担当業務に関する工夫、改善を行う。</p> <p>○下位の職員への助言、指導育成を行う。</p>
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
		業務改善能力	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
		意思決定能力	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
		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
	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、担当業務の新たな課題を発見する能力
		企画立案能力	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
	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、組織内の進行管理や他の職員の補助を適切に行う能力
		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
		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
	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
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	

(6) 技能労務職（技能主査等、主任技能主事等及び技能主事等）の果たすべき役割・求められる能力

役割・能力		技能主査・業務主査・労務主査	主任技能主事・主任業務主事・主任労務主事、 技能主事・業務主事・労務主事	
果たすべき役割		経験を有する協同的な業務推進者	協同的な業務推進者	
具体的役割		<ul style="list-style-type: none"> ○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、正確・迅速に遂行する。 ○他の職員と協同して、課等の所管業務を円滑に遂行する。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○上司の指示のもと、担当業務を正確・迅速に遂行する。 ○他の職員と協同して、課等の所管業務を円滑に遂行する。 ○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、正確・迅速に業務を遂行する能力	
		業務改善能力	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	
		意思決定能力		
		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	
	政策形成能力	課題発見能力		
		企画立案能力		
	組織運営能力	業務調整能力	経験を有する協同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	協同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
		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、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	
		リスク対応能力		
	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	
折衝・交渉能力				

(7) 土台となる意識（全職種・職位共通）

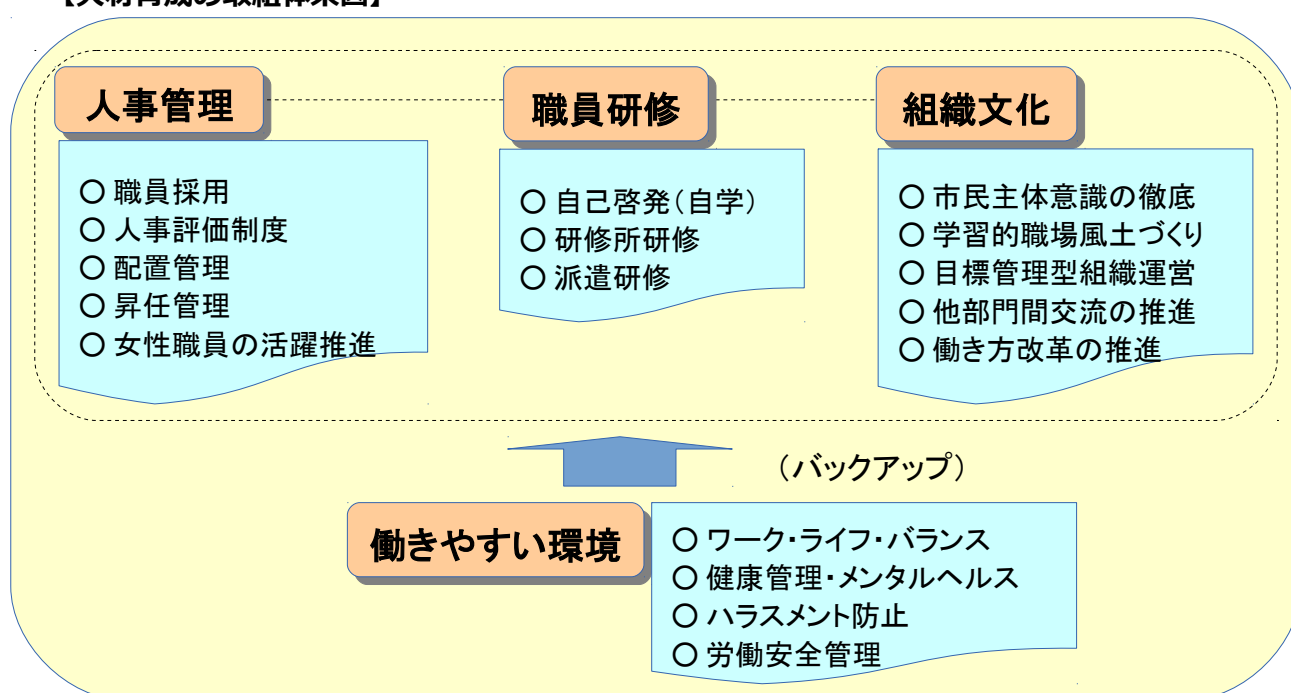
意識		全職位共通
土台となる意識	倫理意識	全体の奉仕者として高い倫理感を有し、行政課題に責任を持って取り組むとともに、法令及び服務規律を遵守し、公正に職務に取り組む意識
	市民主体意識	常に市民視点で物事を考え、市民と連携・協働して職務に取り組む意識。また、ダイバーシティ、男女共同参画などの人権を尊重する意識
	コスト意識	常に妥当性、有効性及び効率性の視点で物事を考え、経営的な感覚で職務に取り組む意識
	成長意識	組織目標達成に向けて、組織内の他のメンバーと協働していくために、自身の能力における課題の発見に努め、その課題を解決するために自己研鑽に取り組む意識

第3章 人事育成のための取組項目

第2章で定める「求められる職員像」の実現に向けて、職員一人ひとりが「土台となる意識」を確実に身につけた上で、自身の「果たすべき役割」を念頭に置き、常に「求められる能力」を発揮しながら業務を遂行できるよう、次のとおり人材育成のための取組項目を定めます。

取組の柱となる「人事管理」、「職員研修」及び「組織文化」について、相互に関連づけて取組を推進し、これらの取組を推進する上で基礎となる「働きやすい環境」の整備に併せて取り組むことで、人材育成の取組の成果が最大となるように取り組んでいきます。

【人材育成の取組体系図】



また、各取組について、次のとおり、目標を定め、各取組を推進していきます。

【各取組の目標】

- 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。
- 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。
- 組織文化 ⇒ 職場で職員を育て、組織の力を高める。
- 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。

第4章 人材育成のための具体的な方策

第3章で定める人材育成のための取組項目について、取組項目ごとに、目標を実現するための具体的な方策を次のとおり定めます。

1 人事管理

人事制度については、「職員一人ひとりの意欲を高め、最大限に能力を引き出す」ことを目標として、次のとおり取り組んでいきます。

- 職員採用
- 人事評価制度
- 配置管理
- 昇任管理
- 女性職員の活躍推進

(1) 職員採用

職員採用については、定員の適正化に配慮しながら、将来の組織運営を見据え、適時に高い資質と意欲を持った人材の確保に努めます。

効率的な組織運営を目指す上で、定員の適正化の取組は不可欠ですが、将来にわたって安定した組織運営を行っていくためには、長期的な視点から、適時に必要な人材を確保していく必要があります。

職員採用については、これまで、採用に関する積極的な情報提供や能力・意欲重視の採用を行うなど、優れた人材の確保に向けて取り組んできました。人材の確保は人材育成の出発点であり、採用の段階でより優れた人材を確保することが重要です。このことから、今後においても採用に関する積極的で効果的な情報発信を行うなどして、より多くの採用試験受験者の確保を図るとともに、高い資質と意欲を持った人材の確保に向けて採用方法を工夫していくなどの取組を行います。

また、高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、多様な人材の確保に向けて対応していく必要があります。このことから新規卒者を中心に定期的な採用試験を実施し、内部的に育成していくことを基本としながらも、必要に応じて、多様な人材の確保・活用を図っていくこととし、優れた人材の確保に向けて取組を進めます。

【主な取組】

- ア 職員採用のための効果的な情報発信
- イ 能力と意欲を重視した適正な採用選考の実施
- ウ 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に努めながら、より効果的に評価結果を活用し、職員の能力の向上につなげます。

平成28年10月より運用している本市の人事評価制度は、能力評価と業績評価により、職員の能力の発揮状況や業務目標の達成度を評価することを通じて、職員の育成を図ることを目的としており、その評価結果を昇任、給与等に活用することとしています。

本制度の導入により、各職員は、目標設定、上司との面談、評価結果の開示等といった人事評価の過程の中で、自らの強み・弱みを把握し、これにより、さらなる強みの向上や弱みの克服といった自発的な能力アップを図っているところです。

今後についても、仕組みの不断の見直しを行うとともに、評価者研修の充実などにより適正に運用し、職員の意欲の向上につなげます。

【主な取組】

- ア 人事評価制度の適切な運用
- イ 評価結果の適切な活用
- ウ 評価者研修の充実

(3) 配置管理

配置管理については、組織運営と人材育成の観点から、職員の能力・適性を的確に活かすことを基本に、職員の意向にも配慮しながら適材適所の人事配置に努めます。

職員の配置管理は、人的資源の最大限の活用を図るものですが、職員の現有能力の有効活用だけでなく、潜在的な能力の発見も目的としています。現場での業務経験は、それ自体が能力開発の機会となるものであり、特に入庁後の一定期間については、育成的観点から、計画的に多様な職場を経験させることが重要であることから、引き続きジョブ・ローテーションを推進します。また、その後の中堅職員の配置については、職員の意向を尊重しながら、特定の行政分野及び職務内容に精通した職員の育成についても取り組みます。

さらに、適材適所の人事配置を実現するためには、職員自身が、自らの適性・経験を踏まえ、仕事を通じて将来的にどのような自分になりたいかを明確にし、目標とすることも

必要であることから、職員のキャリア形成を支援します。

【主な取組】

- ア 経歴管理（ジョブ・ローテーション）の推進
- イ 特定の行政分野・職務内容に精通した職員の育成
- ウ 自己申告制度の充実
- エ 庁内公募制の推進
- オ キャリア形成支援

(4) 昇任管理

昇任管理は、人事評価結果を活用し、適正に人材の登用を進めます。

人は誰でも認められたいという「承認の欲求」を有しており、明確な承認の意思表示である「昇任」は、職員の意欲ややりがいの向上に大きな役割を果たすものです。また、上位の職位に昇任し、より困難な業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会となるものです。

人事評価結果等を活用し、今後も公正公平で信頼性の高い昇任管理を進めます。

【主な取組】

- ア 信頼性の高い昇任管理の推進

(5) 女性職員の活躍の推進

女性活躍特定事業主行動計画を着実に推進し、女性職員が今後より一層活躍できる環境を整備を進めます。

女性活躍推進法の趣旨を踏まえ、本市においても事業主の一つとして女性の個性と能力が十分に発揮され、活躍できる社会の実現に向けて、平成28年5月に「会津若松市における女性の活躍の推進に関する特定事業主行動計画（以下「女性活躍特定事業主行動計画」という。）」を策定したところです。

この計画により、女性職員が今後より一層活躍できる環境を整備し、もって職員一人ひとりが性別にとらわれることなく意欲を持って働くことができる職場環境を実現することが求められることから、この計画に定める取組を着実に進めます。

【主な取組】

2 職員研修

職員研修については、「仕事に必要な知識・技能を修得し、効果的に仕事を進める」ことを目標として、次のとおり取り組んでいきます。

- 自己啓発（自学）
- 研修所研修
- 派遣研修

(1) 自己啓発（自学）

すべての職員が積極的に自己啓発に取り組む環境を整えるとともに、より専門性の高い目標にチャレンジできるよう支援を充実させます。

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。

すべての職員が積極的に自己啓発に取り組んでいけるように、また、希望する職員にはより高度で専門的内容を学ぶことができるように、組織的に自己啓発支援の充実強化を図ります。

【主な取組】

- ア 自己啓発支援制度の充実
- イ 自己啓発の結果の活用
- ウ 自己啓発等休業制度の導入検討

(2) 研修所研修

各階層に必要な知識及び技能を修得するため、階層別研修を中心に、研修メニューの充実を図ります。

研修所研修とは、専門の研修機関又は研修担当部門が行う研修を指し、階層別研修、専門研修及び特別研修の3つに分類されます。本来の職務から離れて行われるため、集中的に行うことが可能であり、必要な知識・技能を体系的に学習するのに効果的です。

また、外部の専門研修機関における研修は、専門性の高い知識・技能を習得することができると同時に、他の地方自治体や民間企業等、さまざまな人々と交流し、相互に啓発しあう機会となるものです。

今後も、職員の課題やニーズを踏まえながら、研修メニューを充実させて取り組みます。

階層別研修	対象者を組織における職務上の階層に分けて実施する研修であり、各階層に求められる基本的な知識・技術等を習得する。
専門研修	特定分野における専門能力を育成するために行う研修であり、担当業務に求められる専門的な知識や技能を習得する。
特別研修	特定の課題や能力の育成について重点的に行う研修であり、職員がみずから、自身の強み弱みに合わせて選択し、能力向上を図る。

【主な取組】

- ア 階層別研修の充実
- イ 専門研修・特別研修の推進
- ウ 所属長による研修受講勧奨
- エ 研修成果の組織への還元

(3) 派遣研修

外部組織への職員派遣を継続して実施し、視野の拡大や意識改革を図ります。

派遣研修は、国の機関や他の地方自治体、民間企業などに職員を派遣し、実際に日常的な業務を経験する中で、派遣先における先進的な手法等を習得し、また幅広い視野を養うことを目的として実施しているものです。また、民間企業等の研修生を受入れることにより、組織の活性化が期待されます。

異なる組織文化を体験することができる非常に貴重な研修であることから、今後も取組を進めます。

【主な取組】

- ア 国、地方自治体への派遣研修
- イ 民間企業等への派遣研修
- ウ 民間企業等からの研修生の受入れの拡大

3 組織文化

組織文化については、「職場で職員を育て、組織の力を高める」ことを目標として、次のとおり取り組んでいきます。

- 市民主体意識の徹底
- 学習的職場風土づくり
- 目標管理型の組織運営
- 他部門間交流の推進
- 働き方改革の推進

(1) 市民主体意識の徹底

市民との協働をより一層推進するため、市民主体意識の徹底を図ります。

市民主体意識を徹底していくためには、「市民の立場に立って考える」ことが基本になります。そのためには、個々の職員が、研修等により理論を学習するだけでなく、業務内外を問わず積極的に市民と交流し、市民の声に耳を傾け、市民感覚を感じとることが重要です。そうした職員の意識を組織として共有し、組織の価値観にまで高めていく必要があります。

今後も市民主体意識の徹底に向けて、市民協働を真に実践できる職員の育成を図ります。

【主な取組】

- ア 全庁的な運動の推進
- イ 市民からの評価の収集と検証の推進
- ウ 地域活動等への参加の促進
- エ 市民、民間企業等との交流機会の検討

(2) 学習的職場風土づくり

職場研修や職場ミーティングの実施などにより、職場内のコミュニケーションの活性化を図り、管理監督者を中心として学習意欲に満ちた職場づくりを進めます。

職員の学習意欲は、所属する組織や職場の雰囲気が大きく影響されます。どんなに学習意欲の高い職員でも、その意識や行動が組織に受け入れられなければ、次第に学習意欲は低下していきます。人材育成を効果的に推進していくためには、職員同士が互いに啓発し合い、高め合うような職場風土を醸成していくことが重要となります。

そのためには、職場研修や職場ミーティングなどを活用した職場内のコミュニケーションの活発化を図るとともに、事務ミス防止や業務の専門性向上に向けた職場研修の推進を図り、さらに、改善等の職員提案の成果が形になって表れる仕組みを充実させます。

【主な取組】

- ア 管理監督者による職場環境づくりの推進
- イ 職場研修（OJT）の推進
- ウ 職場ミーティングの定着促進
- エ 職員提案制度の推進及び充実
- オ メンター制度の適切な運用

(3) 目標管理型の組織運営

各職場において組織目標を共有するとともに、人事評価制度の業績評価を活用した目標管理によって、効果的・効率的な業務遂行を図りながら、個々の職員の意欲ややりがいの向上を図ります。

目標を設定することは、いわゆるPDCAサイクルによる継続的な業務改善を推進するために不可欠であるだけでなく、職場において明確に組織目標を掲げ、職員が共有することにより、目標達成に向けた議論やミーティング等が活発化し、職場内のコミュニケーションが増進されます。

また、人事評価制度の業績評価は、「目標による管理」の方法で実施するものであり、担当業務についてあらかじめ目指す状態を目標として定め、計画を立てて着実に業務を進めることにより、効果的・効率的に業務を進める手法であることから、職員の意欲ややりがいの向上につながると考えられます。

今後も目標管理型の組織運営の徹底に向けて取り組みます。

【主な取組】

- ア 各職場における組織目標に基づく業務遂行の徹底
- イ 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）間の連携を推進することにより、各職場が持つさまざまな改善改革等のノウハウ、情報、意識等を共有化し、組織及び職員の課題解決能力を高めます。

職場におけるさまざまな課題を効率的に解決し、また改善・改革を推進していくためには、庁内の各職場が持つノウハウや情報を相互に活用し合うことが有効です。

また、共有情報等を各職場の取り組みにつなげていくためには、一方的な情報提供ではなく、他部門（職場）の職員同士が実際に交流し、意見交換を行う中で、職員自身が気づ

き、主体的に考え、それぞれの職場で実践していくことが重要です。
今後も、他部門間交流の推進に向けて取り組みます。

【主な取組】

ア 他部門（職場）間の職員交流の促進

(5) 働き方改革の推進

仕事の生産性の向上や柔軟な働き方を推進するため、「働き方改革」に取り組みます。

「働き方改革」は、仕事と育児・介護を無理なく両立させるために長時間労働を是正し、働く人の健康の確保を大前提として、時間当たりの生産性を上げて、誰もが働きやすい社会に変えていくことを基本的な考え方としており、官民を挙げた取組が進められています。

本市においても、職員の心身の健康の確保や意欲の向上、女性職員の活躍の推進、優秀な人材の育成・確保等のために、ワーク・ライフ・バランスの実現に加え、仕事の生産性の向上を図る観点からも、「働き方改革」を積極的に進めていく必要があります。

「働き方改革」を進めていくにあたっては、育児や介護等により時間的制約を抱える職員が増加すると考えられることを踏まえ、従来の価値観や意識にとらわれることなく、効率的な業務運営、業績を重視する組織風土の醸成及び柔軟な働き方の推進に重きをおいて取り組みます。

【主な取組】

ア 働き方に対する意識改革の推進

イ 仕事の生産性の向上を図るための取組の検討及び推進

ウ 柔軟な働き方の検討及び推進

4 働きやすい環境づくり

働きやすい環境づくりについては、職員が「健康で快活に仕事に取り組める環境を整える」ことを目標として、次のとおり取り組んでいきます。

- **ワーク・ライフ・バランス**
- **健康管理・メンタルヘルス**
- **ハラスメント防止**
- **労働安全管理**

(1) ワーク・ライフ・バランス

すべての職員が意欲をもって元気に仕事に取り組むことができる職場環境づくりを目指し、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて取り組みます。

慢性化した長時間の時間外勤務は、職員の健康を害するだけでなく、公務能率の低下を引き起こすと考えられます。管理監督者は、一部の職員に業務負荷が偏ることのないよう常に職員の仕事の状況を把握し、適時、適切に応援体制を整え、あるいは年度途中であっても業務分担の見直しを行うなどの対応が求められます。

職員が、時間外勤務の削減により生じる余暇を自己啓発、地域活動、ボランティア活動等に費やすことができれば、職員自身の自主的な能力開発の促進や市民主体意識の醸成につながり、仕事への反映も期待でき、ひいては住民サービスの向上につながるものと考えられます。

また、今後、育児や介護に時間的な制約を抱える職員が増加すると考えられることから職員が安心して育児休業や介護休暇等を取得することができる応援体制の構築に職場全体で取り組むとともに、周囲の職員の理解や支援が得られるような意識や雰囲気醸成することが重要です。

今後もワーク・ライフ・バランスの推進に向けて取り組みます。

【主な取組】

- ア 長時間労働の縮減の推進
- イ 子育て支援（子育て支援プランの推進）
- ウ 介護が必要な職員への支援

(2) 健康管理・メンタルヘルス

業務によって職員の健康障害が発生又は増悪することを防止し、かつ健康を増進することができるよう、引き続き相談・指導体制の充実や、職場での支援体制の整備を図ります。

近年の行政ニーズの高度化・複雑化や業務量の増大などにより、職員の働く環境は変化しています。このような背景にさらに社会全体の変化も加わり、本市においても職員のメンタルヘルスに関するさまざまな問題が増加しており、健康管理・メンタルヘルス対策は人材育成においても重要な課題の1つとなっています。

今後も、職員の心身の健康の確保に向けて、相談・指導体制の充実を図るとともに、特に、メンタルヘルスでは、職員自身の不調の未然防止、職場での不調者の早期発見・早期対応、職場復帰に向けた対応などに取り組みます。

【主な取組】

- ア 健康相談・指導體制の充実
- イ メンタルヘルス不調の未然防止
- ウ 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

職場におけるハラスメント（嫌がらせ）について、相談体制の充実や防止に対する職員の理解促進を図り、働きやすい環境づくりを進めます。

セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどのハラスメントは、職場における重大な人権問題です。ハラスメントを放置すれば、職場環境の悪化や職員の業務能率の低下を招き、さらには、ハラスメントに起因する問題等の発生が市民の市政に対する不信感につながります。

このため、ハラスメント防止に対する職員の理解を促進し、特に、管理職に対しては、ハラスメントのない働きやすい職場環境づくりに努めるべき役割があることを周知・徹底していきます。また、ハラスメントの相談体制についても充実させます。

【主な取組】

- ア ハラスメント防止に対する理解の促進
- イ ハラスメント相談体制の整備・周知

(4) 労働安全管理

職員が健康で安全に業務に従事することができる職場環境の整備に取り組み、業務による災害の発生予防を図ります。

職員の健康を守るためには、業務に起因する健康障害の発生を予防するとともに、安全で快適に作業できるよう環境整備を行う「作業環境管理」、そして有害業務での作業時間や作業量、作業方法などを管理する「作業管理」が重要となります。

重大な災害発生にもつながる危険事務作業者に対する職場安全教育の実施も不可欠となります。

今後も職場の作業環境管理・作業管理の体制整備を図るとともに、安全教育による災害発生予防に取り組みます。

【主な取組】

- ア 作業環境管理・作業管理体制の整備
- イ 職場安全教育の推進

第5章 人材育成の推進体制

第3章に定める人材育成を効果的に推進していくためには、管理監督者と人事・研修担当部門がそれぞれの役割と責務を明確にし、協力、連携しながら働きやすい環境づくりに取り組み、職員の主体的な取組を促し、支えていくことが重要です。

また、この取組を計画的かつ継続的に行っていくためには、5年ごとに定める「人材育成推進プラン」により、適切な進行管理と検証を行い、常に改善を図っていく必要があります。

今後は、以下の推進体制により、人材育成の取組を推進していきます。

1 管理監督者の役割

職場の人材育成担当者として、日頃から個々の職員の能力、適性等の把握に努め、個々に応じた指導・育成を行っていきます。また、自身の意識や行動が職場の雰囲気や職員の意識に大きな影響を及ぼすことを十分に自覚し、職員が意欲を持って働くことのできる職場環境づくりに率先して取り組みます。

2 人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は、この第3次基本方針に基づく取組を推進していくとともに、常に職員の意見に耳を傾け、社会環境等の変化に注意を払い、それに柔軟に対応し、より効果的な人材育成を推進します。

3 人材育成推進委員会の役割

第3次基本方針に基づく取組を着実に推進していくため、全企画副参事及び全支所長により構成する「会津若松市人材育成推進委員会」において、進行管理、調査研究等を行います。

第3次会津若松市人材育成基本方針

(平成30年 月発行)

発行 会津若松市総務部人事課

〒965-8601 会津若松市東栄町3番46号

Tel: 0242-39-1213 Fax: 0242-39-1411

E-mail: jinji@tw.city.aizuwakamatsu.fukushim.jp