
須賀川市人材育成 実 施 計 画

平成30年2月



須賀川市

< 目 次 >

1 はじめに

(1)	実施計画策定の目的		1
(2)	目標年度		1
(3)	策定期間		1
(4)	進捗状況の管理		1
(5)	情報提供		1

2 施策体系別アクションプラン

.....	2
-------	---

(1)	人事制度		4
(2)	職員研修		7
(3)	職場づくり		11

3 人事制度、研修制度の展開（体系イメージ）

.....	13
-------	----

1 はじめに

(1) 実施計画策定の目的

2018年2月に改定した人材育成基本方針に基づき、職員の人材育成、能力開発の仕組みを構築し、各種制度を計画的に推進していくため「人材育成実施計画」を策定します。

実施計画では、各施策を着実に実施するため、目標年度、必要となる具体的内容、実施スケジュールなどを定めます。

(2) 目標年度

実施計画の目標年度は、2018年度から2027年度までの10年間とします。

(3) 策定期間

(1) 前期 2018年度～2022年度

(2) 後期 2023年度～2027年度

(4) 進捗状況の管理

毎年ローリングを実施し、各施策の進行管理、点検を行います。

なお、施策全体の評価については、前期5年、後期5年の時点で行うものとします。

(5) 情報提供

須賀川市ホームページにより、情報を公開します。

2 施策体系別アクションプラン

めざす職員像及び職層に応じた役割を現実的なものとするため、人事制度、職員研修、職場づくりの3つの柱を掲げ、それぞれの柱に応じた41の施策を定めています。

実施項目		2018～2022 年度	2023～2027 年度	2028 年度
期 間		前期（5年）	後期（5年）	
1 人事制度				
意欲を高め人を動かす人事制度の推進	人材の確保			
	1 定員適正化計画の運用	実施		
	2 再任用職員の活用	実施		
	3 職員採用情報の充実	改善、実施		
	4 採用試験申込方法の多様化	改善、実施		
	5 試験内容の充実	調査、改善、実施		
	人事異動制度の充実			
	6 ジョブローテーション	改善、実施		
	7 希望昇任制度	実施		
	8 希望降任制度・昇任辞退希望制度	実施		
	9 人事データの管理と活用	実施		
	10 異動希望調書の充実	改善、実施		
	育成型人事評価制度の実施			
	11 業績評価（目標管理）	改善、実施		
	12 能力・態度評価	改善、実施		
	13 面談制度	改善、実施		
	14 評価能力・育成能力の向上	改善、実施		
	15 苦情処理体制の整備	改善、実施		
	16 低評価者の育成支援	改善、実施		
2 職員研修				
能力を引き出し高める研修制度の推進	職場研修の推進			
	17 管理監督者の意識啓発	改善、実施		
	18 職場研修体制の整備	改善、実施		
	19 チューター制度の整備	実施		
	職場外研修の充実			
	20 職層研修	改善、実施		
	21 能力開発研修	改善、実施		
	22 庁内研修講師の育成・活用	改善、実施		
	23 研修専門機関への派遣	改善、実施		
	24 他団体への派遣研修	研究		

新たな実施計画による運用

実施項目		2018～2022 年度	2023～2027 年度	2028 年度
期 間		前期（3年）	後期（5年）	
2 職員研修				
能力を引き出し高める研修制度の推進	自己啓発の支援			
	25 専門講座等の参加支援	改善、実施		
	26 自主研究グループ助成	研究		
	27 資格取得助成	改善、実施		
	28 通信教育助成、e ラーニング	改善、実施		
	29 自己啓発に関する情報の提供	改善、実施		
	30 自己啓発の成果の活用	改善、実施		
	研修を推進する体制の整備			
	31 研修情報の周知・共有	改善、実施		
	32 研修成果の活用	改善、実施		
	33 研修の評価・効果の測定	改善、実施		
3 職場づくり				
人を育て意欲と活力を生み出す職場づくりの推進	職場風土の醸成			
	34 管理監督者研修の推進	改善、実施		
	35 部下の育成支援能力、組織マネジメント能力の強化	改善、実施		
	36 職員提案制度	改善、実施		
	37 小集団活動、改善報告制度	改善、実施		
	職場内コミュニケーションの活性化			
	38 組織目標の共有	改善、実施		
	39 コミュニケーションタイムや課内ミーティングなどの実施	改善、実施		
	健康管理・相談体制の充実			
	40 健康管理の充実	改善、実施		
	41 メンタルヘルスの理解とセルフケアの推進	改善、実施		
	42 メンタルヘルスの相談窓口	改善、実施		
	43 長期休職者等の復帰支援	改善、実施		
	44 セクシャルハラスメント、パワーハラスメントの相談窓口	改善、実施		

新たな実施計画による運用

1 人事制度

人事制度の構築にあたっては、「職員の意欲を高め、活かすこと」を基本に、透明で公正な制度運営を図ります。

(1) 人材の確保

ア 職員数の適正管理

本市では、「最少の経費で最大の効果を挙げる」ため、2016年度から2026年度までの10年間の計画期間とする定員適正化計画を策定し、職員数の適正管理に努めています。

今後とも、職員の大量退職や厳しい財政状況が見込まれることから、引き続き、簡素で効率的な行政経営を推進します。

また、ここ数年多くの職員が定年を迎えるため、これらの職員の知識や技術の伝承、活用方法も考慮しながら、中長期的な視野で取り組んでいきます。

実施項目	具体的な内容
1 定員適正化計画の運用	定員適正化計画に掲げた10年間の職員数の目標値の達成を図ります。また、複雑、多様化する行政課題に的確に対応するため、計画期間内においても、必要に応じ計画の見直しを行います。
2 再任用職員の活用	熟達したサービスの提供者として、培われた知識や技術の伝承を通じた職員の育成支援の視点から、再任用職員の活用を推進します。

イ 職員採用試験の充実

少数精鋭による組織運営をさらに推進するには、採用の段階で、知識や事務処理能力もさることながら、人間性や創造性に優れた人材を、いかに見出し、確保していくかが重要となります。

このため、今後の職員採用にあたっては、職員採用情報の充実や試験実施方法の見直しなど、本市が求める人材を確保するための方策を講じていきます。

実施項目	具体的な内容
3 職員採用情報の充実	市ホームページやSNSなどを活用して、情報をリアルタイムに発信するなど、職員採用情報の充実を図ります。
4 採用試験申込方法の多様化	ホームページからの試験申込書のダウンロードに加えて、インターネットによる試験申込みを実施し、受験申込者の利便性向上と受付業務の省力化を図ります。
5 試験内容の充実	面接試験の充実のため、面接試験の内容、時間などの見直しや、面接官に対する研修の実施について研究します。 積極性や協調性、自我強度など幅広い視点から評価を行うための試験など、新しい試験の手法について研究します。

(2) 人事異動制度の充実

ア 適時適切な人事配置

職員の能力や適性を最大限に活かすため、適時適切な人事配置をさらに推進します。

実施項目	具体的な内容
6 ジョブローテーション	採用後の一定年数の間に、異なる分野の業務を経験させることにより、マンネリズムを避けながら職員の能力を高め、広い視野と職務遂行能力を持った人材の育成を図ります。
7 希望昇任制度	昇任希望のある意欲のある職員を積極的に登用することで、職員のモチベーションの向上や組織の活性化を図ります。
8 希望降任制度・昇任辞退希望制度	職員の意思を尊重し、本人の希望により現在就いている職から降任することを承認する希望降任制度と昇任しないことを承認する昇任辞退希望制度の活用により適切な人材配置を行います。

イ 人事情報の活用

職員の能力開発、異動、研修、評価等に関する情報や記録を一元的に管理し、人事配置に活用します。また、職員のチャレンジ精神の喚起を図り、意欲ある職員の登用により、組織活性化を図ります。

実施項目	具体的な内容
9 人事データの管理と活用	計画的な人事異動と能力や適性を考慮した人事配置を行うため、職員の異動履歴に加え研修履歴、人事評価結果などを一元的に管理・活用します。
10 異動希望調書の充実	異動希望調書の内容を随時見直し、人事評価制度などとの連携を図ります。 異動希望調書により、異動希望やキャリア形成、能力開発などについて自己申告できるものとし、また、特定の職務について職員から希望をとり、申出のあった職員の中から当該職務に配置するなど、職員の意欲向上に応える取組を行います。

(3) 育成型人事評価制度の実施

人材育成の視点から人事管理を進めていくためには、職員一人一人の業績や発揮した能力を客観的に評価し、その結果を能力開発に結びつける公平で公正な処遇の実現が重要となります。職員が自分の強み弱みを自覚し、それを踏まえ自分の能力を伸ばそうとする意欲を高める、すなわち「気づき、考え、行動する」こと、また、それを育成し、支援することを基本とした育成型の人事評価制度を導入します。

また、制度の実施にあたっては、定期的、継続的に職員の意見などを聴取し、制度の改善を図っていきます。

実施項目	具体的な内容
11 業績評価（目標管理）	「目標による管理」の手法を導入し、職員一人一人が組織目標を認識したうえで、自らの目標を設定し、その目標の達成度により業績（成果）を評価します。
12 能力・態度評価	職員が職務を遂行するうえで発揮した能力や態度を把握し、評価します。
13 面談制度	フィードバックによる育成支援、コミュニケーションによる相互理解を図るため、「適切な目標の設定」、「目標達成への取組み過程」、「結果の評価」の各段階において、評価者と被評価者との面談を実施します。
14 評価能力・育成能力の向上	評価能力の向上、各評価者の評価基準の統一を図るため、評価者訓練を継続的に実施します。また、「適切な目標の設定」から「目標達成への取組み過程」、そして「結果の評価」に至るまで、部下を育成支援するためのコーチング能力向上を図るための研修を実施します。
15 苦情処理体制の整備	評価結果や面談内容に対する苦情受付窓口を設置し、被評価者の納得性を高めるとともに、評価者へのフィードバックにより評価能力・育成能力の向上を図ります。
16 低評価者の育成支援	評価結果が一定の基準に満たない職員については、人事課において本人や所属長などと面談を行い、本人の課題と今後の改善目標の設定やメンタル面でのケア、必要な研修の実施などにより、総合的に今後の育成を支援します。

2 職員研修

研修制度の構築にあたっては、本実施計画を基に、「やる気を育てる 人を育てる まちを育てる」をテーマに、職員の持つ能力を最大限に引き出し高めることを基本として、一層の充実を図ります。研修の大きな柱である「自己啓発」、「職場研修（OJT）」及び「職場外研修（Off-JT）」について、それぞれの特徴を生かし、研修体系を整備し、職員の適性や職務の各段階に応じた能力開発を効果的に推進します。

（１） 職場研修の推進

職場研修（OJT：On the Job Training）は、職場において上司等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成、指導するものです。

職員アンケートでは、「能力開発において最も影響や効果が大きかったもの」という設問への回答は、「上司や先輩からの指導やアドバイス」が 62%と最も多く、「上司や先輩などのやり方や姿をみて」が 31%でそれに続いており、日常の業務における指導の重要性や的確な指導がいかに効果的であるかを示しています。実践的であり、職員一人一人の特性に応じたきめ細やかな育成指導が可能であるため、今後も内容の充実を図っていきます。

実施項目	具体的な内容
17 管理監督者の意識啓発	管理監督者に部下を育成、支援する責務を深く認識させ、職場研修が積極的に実施されるよう、「人を育てる」仕事の進め方やその技術の習得に向けた研修などを実施し、意識啓発を図ります。
18 職場研修体制の整備	職場ごとに職場研修推進員を設置し、委員を対象とした研修により意識や育成能力の向上を図り、所属長とともに職場全体でOJTを推進する体制を整備します。
19 チューター制度の整備	新規採用職員が、職場内や職場外で気軽に相談できる若手職員から、仕事についての助言や心理的サポートを受けることにより、組織内ネットワークを広げ、キャリア形成の助けとなることを目的とした「チューター制度」や新規採用職員と上司やチューターが定期的に意見を交換し、指導・育成を行うツールとして、「OJT新人ノート」の活用を進めます。

(2) 職場外研修の充実

職場外研修（Off-JT : Off the Job Training）は、本来の職場を離れて、多数の職員が集合して、共通する特定のテーマなどについて学ぶ集合研修とも言い、他の職員との交流、ネットワークの形成という大きな効果があります。

ア 本市独自研修の充実

職員すべてに共通して必要な能力及び職員それぞれの職務や階層に必要な能力を、体系的に習得できるよう、また、「受身の研修」から「自らが積極的に参加する研修」へ意識改革を進めながら、内容の充実を図ります。

実施項目	具体的な内容
20 職層研修	新採用職員研修、管理監督者研修など、職層別研修の内容を充実させ、その階層において求められる能力の向上を図ります。
21 能力開発研修	本市の課題や社会状況に即応した研修を実施することで、職員の業務能力向上や組織全体の意識向上を図ります。
22 庁内研修講師の育成・活用	本市の事情に即した研修を実施するため、職員を研修専門機関等の研修講師養成講座に派遣し、市独自研修の講師として活用します。

イ 委託研修の充実

研修専門機関への委託研修は、各階層に求められる基本的な知識や高度かつ専門的な知識を集中的に習得することを目的としています。今後も引き続き、職員の主体性や希望を考慮しながら、積極的に実施していきます。

また、他団体への派遣研修または人事交流についても、広い視野を持つ職員の養成の面から、実施について検討します。

実施項目	具体的な内容
23 研修専門機関への派遣	高度で専門的な知識の習得のため、ふくしま自治研修センター、全国市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）などが主催する研修に派遣します。
24 他団体への派遣研修	先進的な施策や政策手法などを習得し、強固な人的ネットワークや広い視野と高い見識を持つ職員を養成するため、他団体への派遣研修、人事交流の実施について検討します。

(3) 自己啓発の支援

自己啓発は、能力開発の基本であるとの認識から、自己啓発を推進する職場環境の構築と自己啓発に励む職員に対する積極的な支援を行います。

ア 支援、助成制度の充実

自己啓発は、職員の意欲が最も重要であることは言うまでもありませんが、職員の主体的な自己啓発への取組みを支援する制度の充実を図ります。

実施項目	具体的な内容
25 専門講座等の参加支援	高度な専門知識を得るため、民間研修所や市町村アカデミーなどで開催されている専門講座への受講を促進します。
26 自主研究グループ助成	問題意識を持ち、自主的に研究を行うグループに対して、研究活動費用の助成を行い、またその成果の発表の場を設けます。
27 資格取得助成	職務に密接に関連する資格の取得について、一定の基準により、その取得にかかる費用の助成のほか、必要な期間について職務専念義務を免除し、自己啓発を促進します。
28 通信教育助成、eラーニング	高度な専門知識を得るための通信教育やeラーニングにかかる費用を助成します。

イ 情報の提供と成果の活用

自己啓発に関する情報を積極的に提供するとともに、自己啓発をより効果的に推進するため、得られた能力などを活用、評価できる仕組みを構築します。

実施項目	具体的な内容
29 自己啓発に関する情報の提供	各種研修の開催案内や自己啓発に関する関連資料の紹介など、グループウェアを活用して常に情報が得られる環境を構築します。
30 自己啓発の成果の活用	自己啓発の成果を活用し、または評価するため、自己PR制度や人事評価制度等と関連づけ、自己啓発によって得られた能力、知識やその意欲をより発揮しやすい環境づくり、またそれらを活用し、評価する仕組みづくりについて研究します。

(4) 研修を推進する体制の整備

職員研修を総合的に推進するためには、「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」など様々な取組を十分に検討し、実施していくとともに、それを支える体制を整備することが必要です。

実施項目	具体的な内容
31 研修情報の周知・共有	職員研修計画により、年間スケジュール、各研修の実施予定や研修内容を出来る限り早期に周知し、より研修に参加しやすい環境をつくれます。 また、各研修の資料及び実績（成果）や自主研究グループの活動成果など、様々な研修情報をグループウェアに掲載し、全庁的な情報の共有を図ります。
32 研修成果の活用	研修の成果をより発揮できるような体制を整えるため、高度・専門的な研修への派遣基準を定めるとともに、人事給与システム（研修履歴の管理）と関連づけ、人事配置などへの活用を図ります。
33 研修の評価、効果の測定	研修内容の見直しを行い、より効果的な研修を実施するため、研修への評価、満足度、理解度の調査、さらには研修内容の仕事への活用状況、行動変容度、組織影響度など、研修の効果を測定する手法について研究します。

3 職場づくり

職場づくりにあたっては、「人を育て意欲と活力を生み出す」ことを基本に、職員が自らの能力を生かして、心身ともに健康な状態で生き生きと職務を遂行できるよう、環境を整備します。

(1) 職場風土の醸成

職員が業務の改善などに意欲的に取り組むには、その意欲や創意工夫を尊重する職場風土やアイデア、前向きな行動を評価する仕組みづくりが必要です。

また、「人を育てる」職場風土を醸成するには、職場の責任者である管理監督者の役割が非常に重要です。職場における良好な環境づくりは、管理監督者の責務であることを認識し、強いリーダーシップを発揮することが求められます。

実施項目	具体的な内容
34 管理監督者研修の推進	管理監督者の自覚と必要な知識や技能を習得させるため、研修の充実を図ります。
35 部下の育成支援能力、組織マネジメント能力の強化	管理監督者の部下を育成、支援する能力や組織マネジメント力の向上を図るため、人事評価制度（面談制度）などに関連づけ、管理監督者を対象に評価者研修や面談研修などを実施します。
36 職員提案制度	職員のアイデア募集及び表彰により、業務改善や市民サービス向上を進めるとともに、職員の意欲向上や自由な意見やアイデアを受け入れる風通しの良い職場風土の醸成を図ります。
37 小集団活動、改善報告制度	職場のメンバーによる小集団により職場の問題解決や事務改善を行う活動を支援するとともに、それらの活動報告を受け、優れた事例の表彰や全庁的な情報共有を行うことについて研究します。

(2) 職場内コミュニケーションの活性化

職場に活力を生み出すには、職場内における活発で良好なコミュニケーションが不可欠です。

実施項目	具体的な内容
38 組織目標の共有	組織の目標を掲げ、それを共有することにより、目標達成や課題解決につなげようとする意欲を高め、組織内の協調を推進します。
39 朝のコミュニケーションタイムや課内ミーティングなどの実施	コミュニケーションの活性化を図るため、定期的、継続的な課や係、担当間のミーティング、勉強会、会議、職場内での日常的な議論、話し合いを推進します。

(3) 健康管理の増進

職員が意欲を高め、その持つ能力を発揮できるようにするためには、心身ともに健康で生き生きと働くことができる職場でなければなりません。そのため、職員の健康を維持し、不安やストレスを和らげるような環境づくりを促進するとともに、職場の問題解決に努めます。

実施項目	具体的な内容
40 健康管理の充実	生活習慣病を予防し、病気を早期に発見するために、人間ドックを含めた職員健康診断の受診率の向上に努めます。また、長時間パソコンなどを操作することから生じる健康障害を予防するため、定期的なVDT作業健康診断を実施します。
41 メンタルヘルスの理解とセルフケアの推進	職員一人一人がメンタルヘルスについて理解し、ストレスの予防、軽減、対処ができるよう、メンタルヘルスの実践的な知識やセルフケアの方法などについて専門家による研修を実施します。
42 メンタルヘルスの相談窓口	心に悩みを持つ職員が、気軽に相談できるよう設置している人事課看護師や産業医、臨床心理士による相談、ストレスチェックなど、相談窓口について周知を図ります。
43 長期休職者等の復帰支援	心の病等による長期休職者の職務への復帰のため、人事課、管理監督者、主治医、家族などが連携しながら、支援する体制を整えます。また、本人の意思に基づき、試し出勤や職場適応訓練を行うなど、職場復帰を支援します。
44 セクシャルハラスメント、パワーハラスメントの相談窓口	セクシャルハラスメントやパワーハラスメントに悩む職員の相談を受け付ける窓口を周知するとともに、ハラスメントに対しては、公正かつ迅速に対応し、問題解決に努めます。

第3 人事制度・研修制度の展開(体系イメージ)

能力開発	階層	人事制度	研修制度		
			自己啓発	職場研修	職場外研修
マネジメント能力 専門能力 基盤能力	経営職 (部長)	異動希望調書による自己申告、庁内公募 複線型人事制度 育成型人事評価制度(目標による管理、能力態度評価、面談) ジョブローテーション	自己啓発の支援	管理監督者を中心とした職場研修(OJT)	管理職研修
	管理職 (課長)				能力開発研修、派遣研修
	監督職 (補佐・係長)				監督者研修
	係員 (主査、主任、主事、新採)				一般職研修
					新規採用職員研修



須賀川市人材育成実施計画

平成30年2月 策定

発行 須賀川市

編集 須賀川市行政管理部人事課人事研修係

〒962-8601 須賀川市八幡町135番地

電話0248-88-9115 FAX0248-75-2978

電子メール jinji@city.sukagawa.fukushima.jp
