
須賀川市



人材育成基本方針

平成30年2月改定

 須賀川市

須賀川市人材育成基本方針

〈目 次〉

1 人材育成基本方針の意義と位置づけ	1
（1）人材育成基本方針策定の意義	1
（2）改定の趣旨	1
（3）背景と位置づけ	1
2 須賀川市の人材育成の課題とめざす職員像	3
（1）職員アンケートにおける人材育成の課題	3
（2）須賀川市がめざす職員像	7
（3）人材育成基本方針のテーマ	7
3 めざす職員像実現のための行動指針と能力要件	8
（1）行動指針	8
（2）能力要件	9
4 人材育成を支える仕組み	12
（1）人材育成、能力開発を支える仕組み	12
（2）人事制度の推進	14
（3）研修制度の推進	16
（4）職場づくりの推進	19
5 人材育成実施計画の策定	20
6 人材育成、能力開発の体制整備とその推進	21

1 人材育成基本方針の意義と位置づけ

(1) 人材育成基本方針策定の意義

いま、地方自治体を取りまく環境は大きく変化しています。少子高齢化がさらに進んだ人口減少社会の到来、経済状況や財政構造の変化など、人口増加、プラスの経済成長を前提として作られた社会システムが大きな変革期にあります。さらに、価値観の多様化、国際化、高度情報化などがもたらす多くの課題をかかえる中、自治体の自立と個性の発揮が求められる地域主権の時代を迎えています。須賀川市もこの新しい時代に適応し、変化していかなければなりません。このような状況の中でより質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人一人が持つ力、また組織としての力を最大限発揮していくことが何よりも重要になります。

このため、本市では、職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、一人ひとりの能力、可能性を十分に引き出し、活用していくような中・長期的な方針を策定し、総合的な取り組みを推進していくことが重要と捉えています。

本市のまちづくりの理念である「市民との協働」を更に推進するとともに、震災を通し新たに培った市民力や地域力といった絆をより強固なものとし、愛着と誇りあるふるさとづくりを推進するため、果たすべき職責や求められる役割を自覚し、市民の負託に応えていく人材を育成するための指針として、須賀川市人材育成基本方針を策定しています。

(2) 改定の趣旨

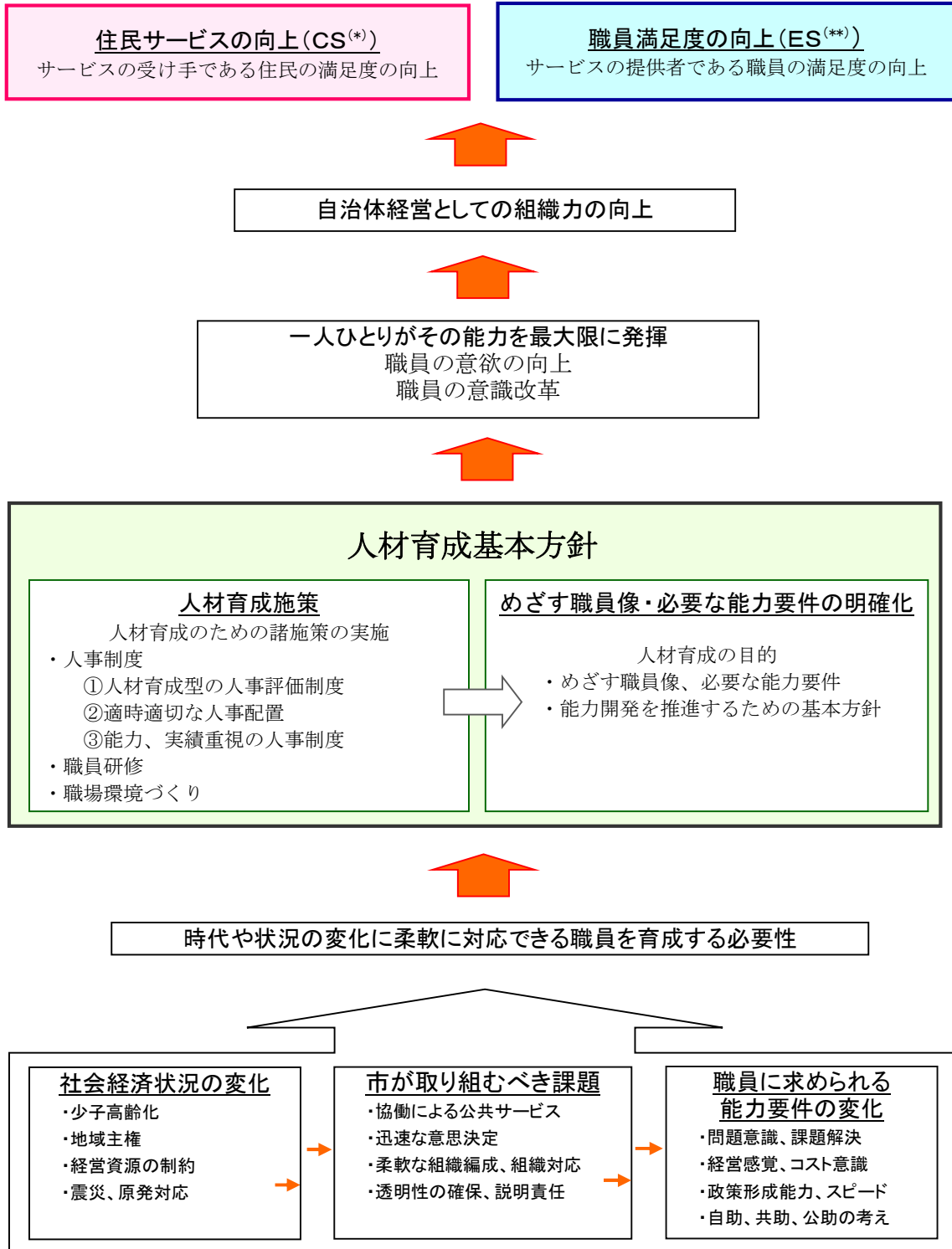
本市では、平成11年3月に「人材育成基本方針」を策定、平成25年2月には内容を刷新する改定を行い、人材育成に取り組んできたところですが、改定から5年が経過し、本市の状況も変化していることから、現状を踏まえ方針を改定するものです。

(3) 背景と位置づけ

市民ニーズの多様化、複雑化といった昨今の行政を取りまく状況の変化に対応するため、職員には自律的な政策立案能力、市民と協働でまちづくりを進めるにあたってのコミュニケーション能力や説明能力、時代を読む先見性や組織全体を意識できる大局観など、さまざまな知識や能力が求められており、広範多岐にわたる能力の開発が不可欠となっています。

そこで、職員に求められるこれらの総合的な能力向上に取り組んでいくためのビジョンとして、この人材育成方針を定め、体系図の流れにより、最終的には「住民サービスの向上」、「職員満足度の向上」を図ることを目指します。

体 系 図



(*) CS: (Customer Satisfaction、または Citizen Satisfaction) 顧客(住民)満足度、サービスの受け手である顧客(住民)にいかにか満足してもらったかをはかる指標、あるいはその指標を向上させるような活動のこと。

(**) ES: (Employee Satisfaction) 職員が、業務内容や職場環境、人間関係といったことにどれだけ満足しているかを示す指標。CSを向上させるためには、ESも向上させなければならないという考え方がある。

2 須賀川市の人材育成の課題とめざす職員像

(1) 職員アンケートにおける人材育成の課題

ア 職員アンケートの実施

現在の職員意識や人事制度の問題点などを調査分析し、求められる職員像を明確にするとともに、そうした人材を育成するための具体的な手法を導き出すことを目的として毎年「職員アンケート」を実施しています。

今回のアンケートは、平成29年12月に実施し、対象者（正規職員）572人中、564人が回答しました。（回答率98%）

この調査から、須賀川市の現状と課題を整理しました。

※ アンケート調査については、本市の組織マネジメントの現状や経年変化を把握し、今後の行政評価の取り組みを進めていくため、毎年実施している「行政評価システム等に関する職員アンケート」内において、人材育成に関する調査項目（問19～問34）を設け、実施しています。

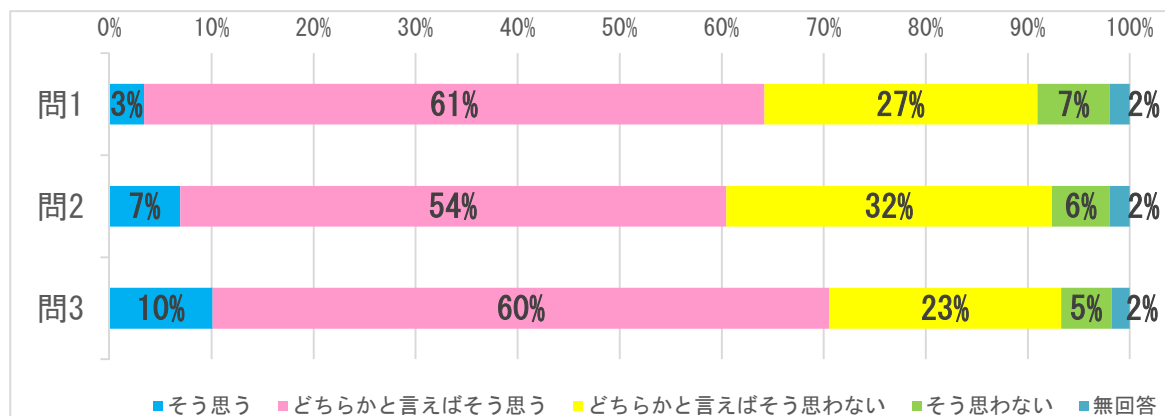
イ 職員アンケートから見た現状と課題

No.	選択肢	区分
1	そう思う	肯定的回答 (%)
2	どちらかといえばそう思う	
3	どちらかと言えばそう思わない	否定的回答 (%)
4	そう思わない	
5	無回答	

(7) 人事異動・配置

市の人事異動・配置については、「須賀川市全体として、適材適所の人員配置がされ、職員の能力が発揮されている」に肯定的回答が64%、「人事異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている」に肯定的回答が61%、「人事異動（ジョブローテーション）の期間は適切である」に肯定的回答が70%となっており、人事異動・配置に関しては全体的に肯定的回答が多い状況にあります。

問	選択肢	合計	1	2	3	4	5
			そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
1	須賀川市全体として、適材適所の人事配置がされ、職員の能力が発揮されている	564	19	343	151	40	11
2	人事異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている	564	39	302	180	32	11
3	人事異動（ジョブローテーション）の期間は適切である	564	57	341	128	28	10

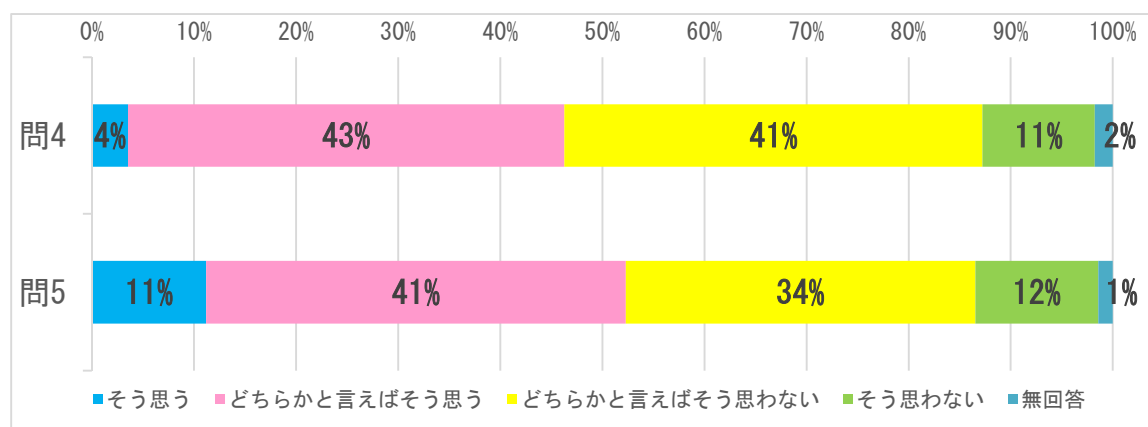


(イ) 人事評価制度

人事評価制度に関しては、「人事評価制度が、人材育成を行ううえで機能している」に否定的回答が52%、「人事評価の結果を昇給や勤勉手当に反映させるべきである」に肯定的回答が52%となっています。

これらのことから、人事評価結果を昇給や勤勉手当に反映させることに対しては、賛成者が多い反面、人材育成を行ううえで、制度が機能していると思っていない職員が多く見受けられることから、引き続き、期首面談、期末面談、開示育成面談等の充実により人材育成を進めていく必要性があります。

問	選択肢	合計	1	2	3	4	5
			そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない	無回答
4	人事評価制度が、人材育成を行ううえで機能している	564	20	241	231	62	10
5	人事評価の結果を昇給や勤勉手当に反映させるべきである	564	63	232	193	68	8

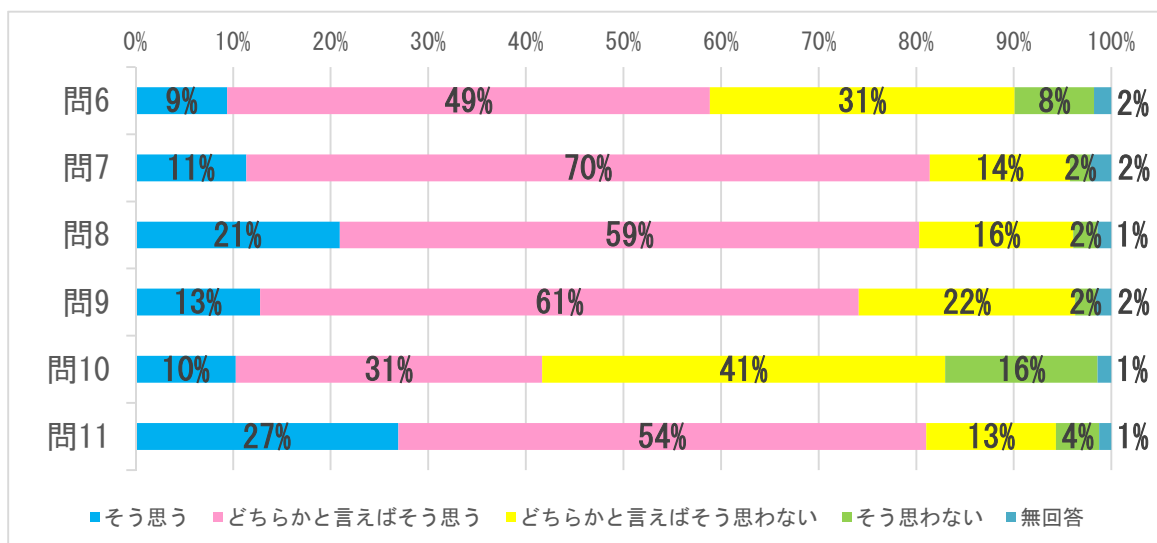


(ウ) 人材育成

人材育成に関しては、「上司（または部下）と、あなた自身（または部下）の能力開発について話し合っている」に肯定的回答が58%、「本市においては、優秀な人材が確保されている」に肯定的回答が81%、「自分が受講した研修は、仕事に役立っている」に肯定的回答が80%、「職員研修により職員の資質向上が図られている」に肯定的回答が74%となっています。このことから、上司と部下が能力開発について話し合う機会が設けられており、職員研修が人材育成にプラスに働いていると感じている職員が多い傾向にあります。

また、「自己啓発や資格取得に取り組んでいる」に否定的回答が57%、「通信教育や資格取得などに対する助成は必要である」に肯定的回答が81%となっていることから、現時点では自己啓発に取り組めていないが、環境や条件が整備されれば、能力を高めたいと考えている職員が多いと考えられます。

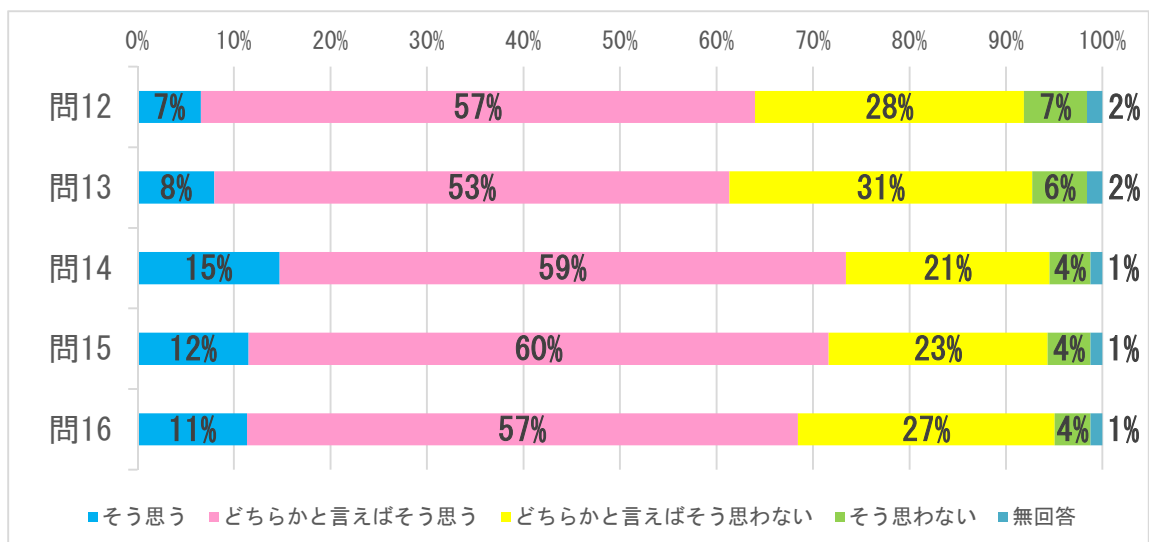
問	選択肢	合計	1	2	3	4	5
			そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない	無回答
6	あなたは、上司(または部下)と、あなた自身(または部下)の能力開発について話し合っている	564	53	279	176	46	10
7	本市においては、優秀な人材が確保されている	564	64	395	81	12	12
8	自分が受講した研修は、仕事に役立っている	564	118	335	89	14	8
9	職員研修により職員の資質向上が図られている	564	72	346	125	12	9
10	自己啓発(自分の時間と費用を使った)や資格取得に取り組んでいる	564	58	177	233	88	8
11	通信教育や資格取得などに対する助成は必要である	564	152	305	75	25	7



(I) 組織力について

組織力に関しては、「職場では、目標を設定し、その達成に向かって、メンバー一人一人が「必ず実現する」という意欲に燃えている」に肯定的回答64%、「職場では、市民サービスを向上させるため、他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している」に肯定的回答61%、「職場では、お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得するまで話し合っている」に肯定的回答74%、「職場では、実施が困難と思うアイデアや考えでも、その実現可能性について真剣に検討し合っている」に肯定的回答72%、「市の経営や市民サービスの向上のために有効と思われることについては、上司に対しても、積極的な発言を行っている」に肯定的回答68%となっており、全体的に肯定的回答が多いことから、目標達成や市民サービス向上のため様々な提案が出せる環境づくりが図られていると考えられます。

問	選択肢	合計	1	2	3	4	5
			そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない	無回答
12	職場では、目標を設定し、その達成に向かって、メンバー一人ひとりが「必ず実現する」という意欲に燃えている	564	37	324	157	37	9
13	職場では、市民サービスを向上するため、他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している	564	45	301	177	32	9
14	職場では、お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている	564	83	331	119	24	7
15	職場では、実施が困難と思うアイデアや考えでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている	564	65	339	128	25	7
16	市の経営や市民サービスの向上のために有効と思われることについては、上司に対しても、積極的な提言を行っている	564	64	322	150	21	7



(2) 須賀川市がめざす職員像

平成25年2月に改定した人材育成基本方針で、「本市がめざす職員像」として、「市民に対して」、「仕事に対して」、「組織に対して」、「能力開発に対して」の4つの視点を定めました。この4つの視点に、新たに「働き方に対して」を追加し、「本市のめざす職員像」を次のように定めます。

須賀川市がめざす職員像（5つの視点）

市民に対して…… 市民の立場で物事を考え、市民とともに行動できる職員
仕事に対して…… 新しいことにチャレンジし、改善、改革を進められる職員
組織に対して…… チームワークを大切にし、組織や仲間へ貢献できる職員
能力開発に対して…… 自ら学び、仲間と切磋琢磨しながら成長することができる職員
働き方に対して…… 仕事と生活の調和を実践することができる職員

(3) 須賀川市人材育成基本方針のテーマ

人材育成基本方針のテーマを

**市民の立場で考え行動するとともに
今を見据え新たな分野にチャレンジし
未来の須賀川市を創造する職員**

とします。

これは、

市民の立場で物事を考え、市民のために行動できる職員を育成し、現状をしっかりと見据え、須賀川市の未来が笑顔あふれる豊かなまちになるよう、受け身ではなく新しい視点で物事をとらえ、職員自ら考え行動し、チャレンジしていく職員をめざす

という理念を表しています。

3 めざす職員像実現のための行動指針と能力要件

(1) 行動指針

職員一人ひとりが、「めざす職員像」の姿勢を常にイメージし、日々の職務において自らの行動をより良いものとするができるよう、次のとおり行動指針を定めます。

【須賀川市の行動指針】

■市民に対して

- 常に市民の立場に立って物事を考え行動します。
- 市民や地域のニーズを把握し、市民と協働の意識で行動します。
- 質の高い市民サービスの提供を心がけ、市民満足度を高めます。

■仕事に対して

- 前例や他自治体の例に捉われず、新しいことにチャレンジし、積極的に改善改革を進めます。
- 法律や制度を効果的に活用し、行政サービスの更なる充実を図ります。
- 市民や地域のために、スピード感を意識した仕事を行います。

■組織に対して

- 全体の利益を考えて、組織や仲間へ貢献します。
- 組織全体としての情報共有を図り、課題解決に向けた取り組みを推進します。
- 組織や仲間とのコミュニケーションを大切にし、信頼関係を高めていきます。

■能力開発に対して

- 自らの課題や問題を発見して、それを解決していく力を身につけます。
- 専門スキルや知識を自ら習得していく積極性を養っていきます。
- 習得した技術や能力を仕事のなかでフルに発揮します。

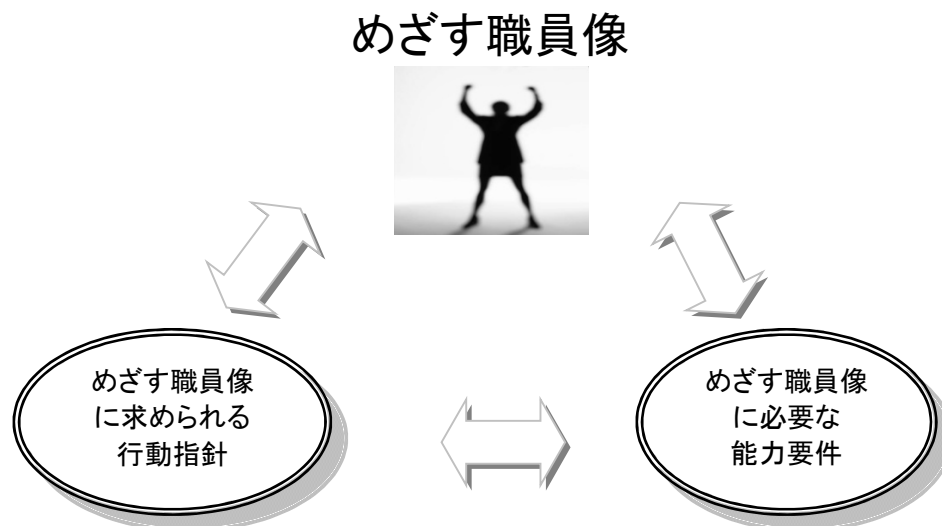
■働き方に対して

- 「働き方の見直し」の必要性を理解し、業務の効率化や共有化、意思決定の迅速化など、業務改善を積極的に推進します。
- 仕事と私生活を楽しみ、仕事と生活の調和を実践します。

(2) 能力要件

職員に期待する能力、身につけてほしい能力を明確にし、サポートしていくことはとても重要です。現状の職員の能力・知識において、どのような課題があり、どう改善していくべきかをしっかりと整理し、把握することが必要です。

〈めざす職員像と行動指針、能力要件の関係〉



ア 基礎能力要件

すべての職員が「めざす職員像」となるには、次の能力を身につけることが求められます。

【職務遂行能力】

項目	説明
①自己啓発能力	ますます専門化、複雑化する市の業務に対応するために必要な知識や技術を自ら習得する能力
②職場支援能力	上司や同僚への報告、連絡、相談を確実に行うとともに、職場の職員と良好な人間関係を構築して、上司がリーダーシップを発揮しやすいように職場環境の改善に貢献する能力
③接遇能力	心にゆとりを持ち、相手の立場に立って話をきき、親切・丁寧に温かく応対し、簡潔で明快な説明ができる能力
④コミュニケーション能力	相手の言いたいことをきき出し、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる能力
⑤文章表現力	自分が伝えたい事を、目的や場面などに応じ、適切かつ正確に文章で表現できる能力
⑥判断力、理解力	職務内容や上司の指示等を正確に理解し、困難に遭遇した時も状況に応じて適切に判断できる能力
⑦行動力	失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靱な意志を持って状況を打開できる能力
⑧状況対応能力	市政を取り巻く環境の変化や人事異動に伴う職場の変化などに対応し、自らを柔軟に変えることができる能力

【政策形成能力】

項目	説明
①情報収集・活用能力	社会経済情勢の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析、活用する能力
②課題設定能力	業務の現状とあるべき姿を適切に認識し、市民ニーズに対応するための問題の解決や改善に向けた取り組むべき課題と目標を設定できる能力
③企画・立案能力	広い視野、洞察力、チャレンジ精神をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮し、創意工夫を凝らして政策・方針を企画・立案する能力
④折衝・交渉能力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力

【職場管理能力】

項目	説明
①業務運営力	職員の能力や経験、勤務状況、心身の健康状態等を的確に把握し、職員に業務を適切に配分し、進行管理を行う能力
②統率力	リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる能力
③職場環境整備能力	職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、ハラスメントを排し、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力
④指導育成能力	職員一人ひとりの多様性を尊重し、職員の能力を向上させるために、適切な指示、指導、助言を行うとともに、職員の能力開発や資格取得等の取り組みを支援する能力
⑤関係性強化能力	個人を認め、尊重し、理解しようとする態度や姿勢を持ち、事実に基づき職員の「貢献・協調・努力」を認めることで、職員との関係を強化し、職場を良好に機能させる能力

【行政経営能力】

項目	説明
①目標管理能力	組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する能力
②調整能力	組織目標の達成や問題の解決に向けて、組織横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる能力
③評価能力	政策・施策・事務事業の現状を評価し、組織目標の達成に向けて、効果的・効率的な取り組み方法を検討する能力
④危機管理能力	常に危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時において的確に対応する能力

イ 職位別の能力要件

前述の基礎能力を踏まえたうえで、職員には、それぞれの職位において求められる「標準職務遂行能力」があります。職員は、その成長過程にしたがい、それらの確実な習得に向けて、取り組む必要があります。

標準的な職	標準職務遂行能力	
部 長	1 構想	全市的な広い視野から、担当部局の戦略的ビジョンを持って、経営方針を示すことができる。
	2 判断	部の責任者として、その重要課題について、豊富な知識、経験及び情報に基づき、適切かつ迅速な判断を行うことができる。
	3 説明・調整	所管事務について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	4 組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。
	5 指導・育成	部下の士気を高め、組織全体で人材育成を行う規範を示すことができる。
課 長	1 構想	所管事務を取り巻く状況を的確に把握し、行政課題を設定するとともに、それに対応するための方針を示すことができる。
	2 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	3 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	4 組織統率	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、目標の達成に向けて所属職員をまとめていくことができる。
	5 指導育成	部下の能力を公平・適切に把握し、指導・育成・活用を行うことができる。
課長補佐	1 課題把握	問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	2 判断	課長を補佐する者として、適切な判断をすることができる。
	3 説明・調整	担当する事案について適切に説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	4 業務運営	課長を補佐し、必要に応じ課長に進言、提案し、課全体を運営することができる。
	5 指導育成	部下の指導・育成・活用を行うことができる。
係 長	1 課題把握	問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	2 企画・立案	組織や上司の方針に基づき、施策を企画・立案することができる。
	3 説明・調整	担当する事案について適切に説明を行うとともに、関係者と円滑な連絡調整を行うことができる。
	4 業務管理	計画的に業務を進め、係全体の業務の進捗管理を行うことができる。
	5 指導育成	部下等の指導、育成を行うことができる。
係 員	1 知識・技術・情報収集	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、必要な情報を収集し活用することができる。
	2 コミュニケーション	上司、同僚等と円滑なコミュニケーションをとり、報告、連絡、相談を行うことができる。
	3 理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解することができる。
	4 説明	所掌する事務について適切な説明を行うことができる。
	5 業務遂行	意欲的に業務に取り組み、的確に遂行することができる。

4 人材育成を支える仕組み

(1) 人材育成、能力開発を支える仕組み

ア 総合的人事制度

本市がめざす職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が必要です。

第一の仕組みは、「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇を明らかにするとともに、透明性の向上と公正の確保を図り、職員の士気を高めていくことが重要になります。

第二の仕組みは、「研修制度」です。職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体になることは当然ですが、能力開発の各段階において、研修の機会を設けていくことが必要です。職層に応じた研修メニューを提供し、個人のもつ能力を最大限に引き出していけるよう、研修制度の充実を図ることが重要になります。

第三の仕組みは、人が育ちやすい「職場づくり」です。活力に満ちあふれ、能力開発意欲を醸成していくような職場環境の構築、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していけるような、人が育ちやすい職場風土を創りあげていくことが重要になります。

この「人事制度」、「研修制度」、「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を結びつけ、展開していくことにより、人材育成を効率的かつ効果的に進めていくことが可能となります。

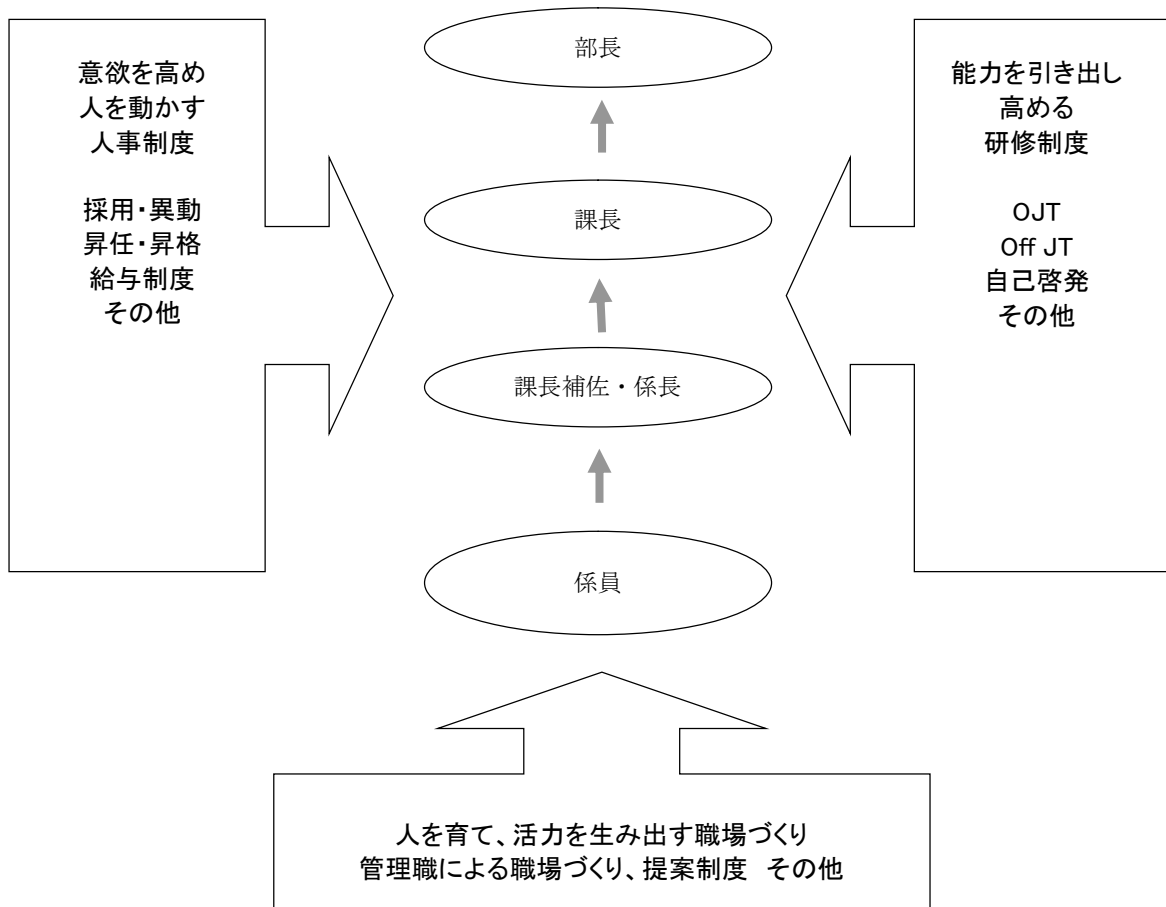
市では、人材育成、能力開発に関して、この三位一体の取り組みをふまえ、全庁的かつ総合的な施策の展開を図っていきます。

イ 総合的人事制度の基本フレーム

採用、給与、昇任、育成などの人事関連テーマ全体を踏まえた「総合的人事制度」においては、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。これにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせた、きめ細かな人材育成、能力開発を図ることができます。

【総合的人事制度の基本フレーム】

職員の成長過程／めざすべき職員の実現



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な考え方を下表のように定め、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

【職員の成長段階と必要な施策の展開】

	係員	課長補佐・係長	課長	部長
人事制度展開の視点	適性発見期間	自己確立期間 進路決定期間	適性発揮期間	
研修制度展開の視点	基盤能力開発	専門能力開発	管理能力・経営能力開発	

(2) 人事制度の推進

人事制度の構築にあたっては、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出すとともに、その努力や実績、希望などを適正に評価するなど、仕事への意欲を組織全体で高められるような制度を推進していくことが重要になります。

ア 採用

職員の採用については、学力試験のみならず人物面も考慮した適性把握を実施するなど、採用試験のあり方について検討し、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

イ 再任用職員の活用

再任用職員を適所に配置し、その知識と経験を行政サービスの向上や人材育成に生かしていきます。

ウ 異動

人事異動については、性別等にとらわれない適正な職員配置を推進するとともに、異動に関する制度の整備として、定期的に職務の異動を行い、多くの仕事を経験させてバランスの良い職員を育成する「ジョブローテーション制度」、現在の職より上位の職への昇任希望を募る「希望昇任制度」、特定のポスト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審査選考のうえ、当該ポストに配置する「庁内公募制度」や本人の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「自己申告制度」などを含む異動希望調書の充実により、適正な職員配置を実現していきます。

管理・監督者の職にあることで、本人の適性、家庭的な事情、身体的事由などにより、強いストレスを感じ、ひいては事務の低下、職場の活力の低下につながるなどの問題を引き起こすおそれがある場合、このような役職者を対象として、本人の希望により、現在就いている職を降任することを承認する「希望降任制度」を平成20年度から導入しました。これは、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場全体の活性化を図ることを目的とする制度です。

また、本人の希望により、現在就いている職から昇任しないことを承認する「昇任辞退希望制度」を平成27年度から導入しました。

今後、制度の充実を図るため、さらに実効性のあるものにしていきます。

【異動にかかわる制度の検討】

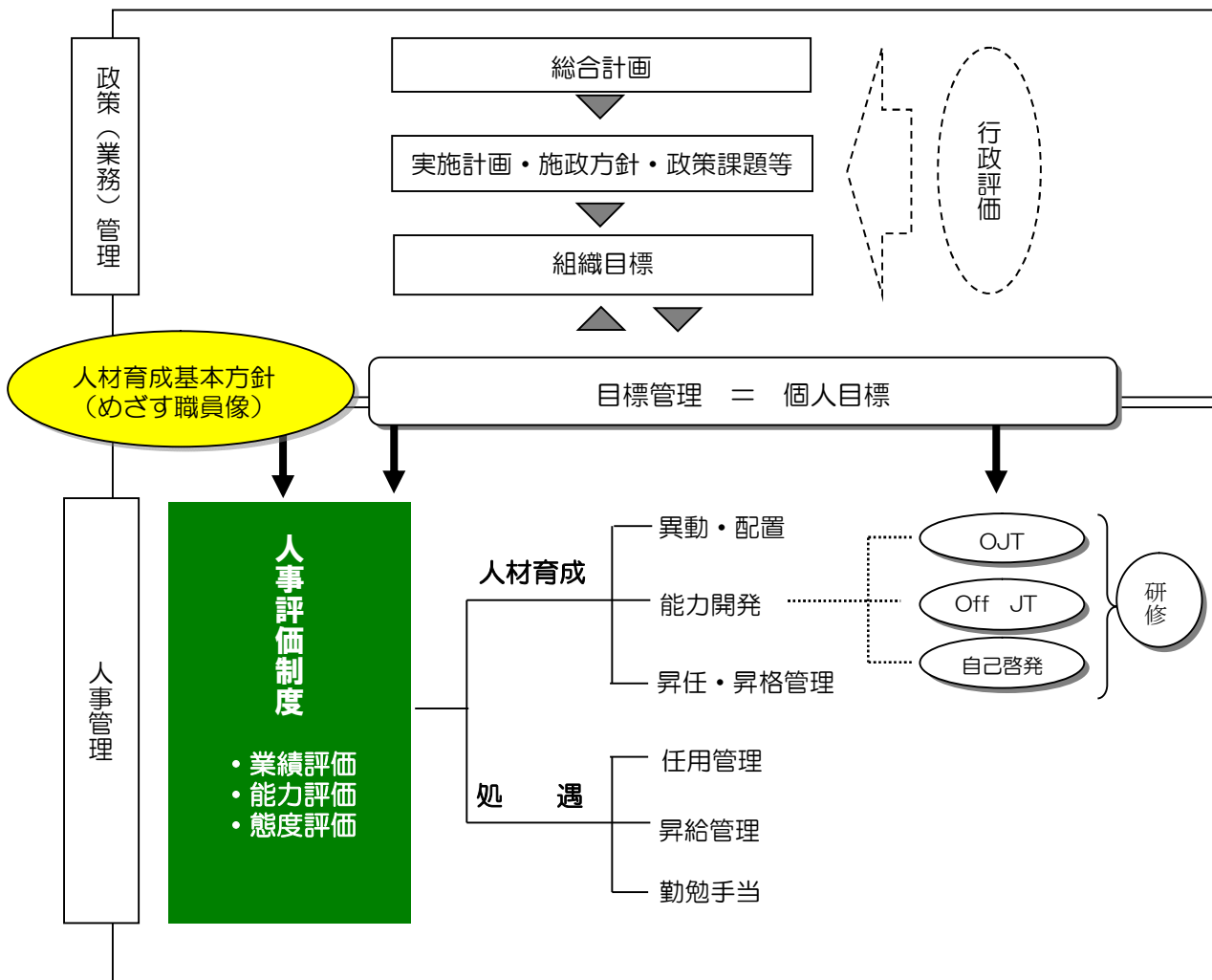
- ・ジョブローテーション制度
- ・希望昇任制度
- ・異動希望調書の充実（庁内公募制度、自己申告制度）
- ・希望降任制度
- ・昇任辞退希望制度

エ 人事評価制度

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付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進めていきます。

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。

【人事評価制度と人材育成の関係性】



カ その他

人材育成、人事管理制度のみならず、関係する諸制度との連携についても今後の取り組みの中で検討し、先進自治体の事例や実績などを調査研究しながら、その必要性について検討します。

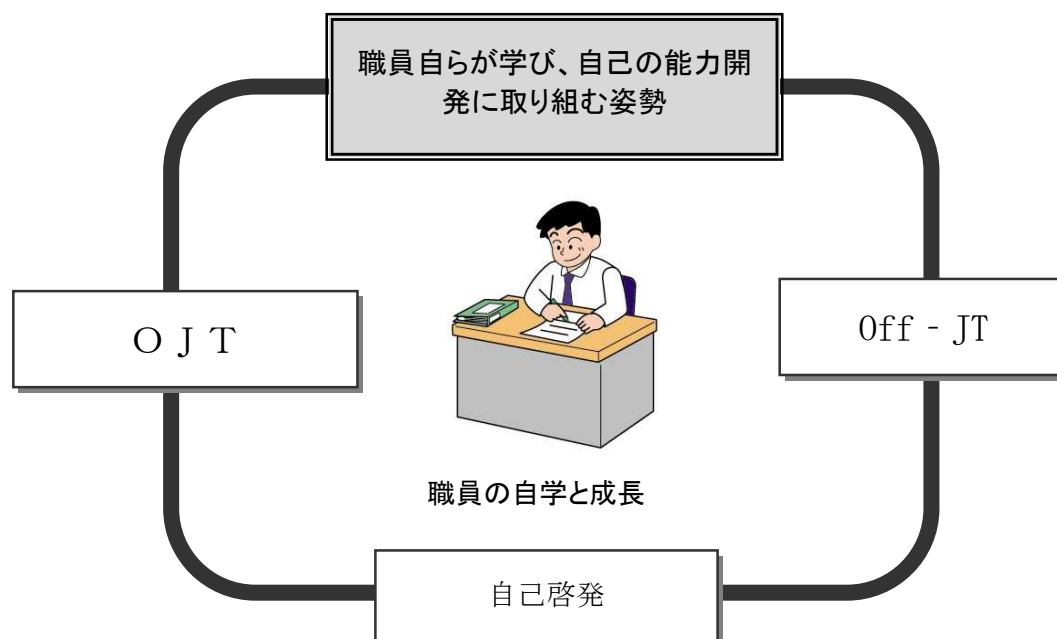
(3) 研修制度の推進

地方公務員法第39条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があることを定めるものです。

職員は、「めざす職員像」を実現するために、研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発を推進するにあたり、最も有効な手段とされる「研修」には、三本柱と呼ばれる次の3つがあります。

- ①各職場において、上司や先輩などが仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ②職場を離れ、研修所などで実施する職場外研修（Off - JT）
- ③職員自身が公務員としての自覚に基づき、自発的に取り組む学習（自己啓発）



一般に「研修」といえば、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみですべての能力開発が行われる訳ではありません。職場研修や自己啓発など、それぞれの特長を生かして、最も効果的な手法を活用していくことが必要になります。

また、嘱託職員や臨時職員に対しても、住民サービスの維持向上のため、研修の機会を与えていく必要があります。

ア 職場研修

職場研修 O J T (On the Job Training) とは、各職場において上司や先輩などが、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。

職場研修は、日常の職務に直結しており、職員一人一人の特性に応じたきめ細かな指導が可能であり、職員の人材育成や能力開発において極めて有効な手段です。

さらに、指導する職員の指導力や管理能力を向上させる側面もあり、上司と部下、先輩と後輩が互いに学び合うことを通じ、学習的な職場環境づくりと職場全体の能力向上を実現することが期待できます。

しかし、本市においては、計画的・意識的な職場研修は職場によって差異が生じており、各職場における管理職をはじめとする職員の意識改革が求められます。

また、研修担当課の役割についても検証を行いつつ、各職場で有効かつ習慣的に職場研修が実施できるような体制づくりを支援します。

【職場研修の検討課題】

- ・管理・監督者を対象にした「O J T 指導者研修」の実施
- ・職場研修推進委員制度の活用
- ・人事評価制度による育成面談の実施
- ・コミュニケーションタイム制度の充実
- ・新規採用職員育成のためのチューター制度や O J T ノートの活用

イ 職場外研修

職場外研修 O f f - J T (Off the Job Training) とは、職場から離れて講義を受け、知識を習得したり、グループワークなどを通じて考え方を深めたりする研修をいいます。集合研修ともいわれ、職場研修や自己啓発とともに能力開発を進めるにあたり、有効な手段といえます。一定期間職場から離れて研修に集中することによる高い学習の成果と、他の職場や他の市町村などの職員とともに受講することによる新たな気づきと意識の高揚などが、職場外研修には期待できます。

長期的な人材育成と職場の能力向上を図るには、職場研修とともに効果的な職場外研修の実施に努める必要があるため、人事課主催研修の充実や各研修機関の行う研修に積極的に職員を派遣するための取り組みについて検討します。

【職場外研修の検討課題】

- ・採用から退職までを見据えた長期的かつ計画的な研修の実施
- ・職層研修の充実
- ・高度、専門的な研修の充実
- ・メンタルヘルス研修の充実
- ・各研修機関が実施する研修への職員の積極的な派遣
- ・庁内研修講師の育成・活用
- ・他団体への派遣研修

ウ 自己啓発

自己啓発とは、本人の意思で、自分自身の能力向上や精神的な成長をめざすこと、また、そのための訓練をいいます。職員が自らの時間と経費により、自分の能力開発に主体的に取り組むことを指します。人材育成の基本は、「自己啓発」にあるとも言われており、自ら学び、学習し、成長していくことが何よりも重要になります。

職員は、組織で求められている能力を把握するとともに、自発的に学習する姿勢を持ち続けることが重要です。そこで、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、組織的に自己啓発支援の充実強化を図ります。

管理監督者は、職員の自律性・主体性を尊重し、自己啓発が活発に行われる環境づくり、職場づくりを進めます。また、人事課では、通信教育やeラーニングその他の学習機会の提供・充実を行うほか、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、組織的に自己啓発支援の充実強化を図ります。

【自己啓発支援の充実】

- ・大学通信教育の支援
- ・自己啓発助成金交付制度（通信教育、研修会）の充実

(4) 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人一人の主体的な取り組みにあります。その主体的取り組みを醸成していくのは、職場です。人材育成や能力開発は、仕事を通じて行われていくのが理想であり、働くことに生きがいを感じられる明るい職場をつくりあげ、一人一人のやる気を高めていくことが何よりも重要になります。

「人を育て、意欲と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な課題として掲げ、推進していきます。

ア 管理職による職場づくりとその支援

職場において学びの風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が必要です。管理職は「学習的な職場づくり」を自分の責務として認識し、中心的な役割を果たしていくことが重要になります。一方、そのような役割を發揮しやすくするためには、人事課においても支援策を講ずる必要があります。

- ・管理監督者研修の充実
- ・コミュニケーションタイムの充実

イ 職場改善意識の醸成

職場第一線のメンバーによる小集団をベースに、職員一丸となって職場の問題を解決しながら、明るく活気ある職場づくりを推進する「小集団活動」や市民サービスの向上を図るとともに職場をより良いものにしていくために、改善改革の意識を醸成していくための取り組み「職員提案制度」などを推進し、各職場の改善を積極的に進めます。

- ・小集団活動
- ・職員提案制度
- ・改善報告制度

ウ 健康管理・相談体制の充実

個人の価値観が多様化し、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。また、多様化する行政課題の対応により疲弊した職員も多く、より心のケアが重要になってきています。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなど、人事全般に関するフォローのほか、心の健康、いわゆるメンタルヘルスに不安を感じている職員に対する相談体制について充実させていきます。

5 人材育成実施計画の策定

本市における人材育成、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」を別途策定します。

人材育成実施計画では、各施策を着実に実施するため、目標年度、必要となる具体的メニュー、スケジュール、担当部局などを定めます。

1 目標年度

須賀川市人材育成基本方針の改定後の期間である2018年度から2027年度までの10年間とします。

2 策定期間

- (1) 前期 2018年度～2022年度
- (2) 後期 2023年度～2027年度

3 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、施策の評価を行います。

なお、今後、社会情勢や市民の要請の変化などに対して敏速に対応するため、実施状況を踏まえながら、必要に応じて見直しを図っていきます。

4 情報公開

須賀川市ホームページを用いて、情報を公開します。

6 人材育成、能力開発の体制整備とその推進

人材育成、能力開発を効果的に推進していくためには、管理・監督者に対し、意識改革と積極的な取り組みを促すとともに、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制を充実・強化していく必要があります。

また、これに加えて職員一人一人の理解と協力、主体的な参加と実践が重要であり、管理・監督者、人材育成担当部門、そして職員それぞれが役割を認識し、三者が一体となって、これからの市政を担っていくにふさわしい人材を育成し、その能力を十分に活用できる職場環境づくりを進めていくことが必要となります。

管理・監督者の役割

部下の育成は、管理・監督者の役割の中で、非常に大きなウェイトを占めます。仕事を通じて指導・育成するとともに、学習的職場風土づくりに取り組んでいく必要があります。

また、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励み、風通しのよい、コミュニケーションがよく取れる職場をつくるため、OJTを常に意識し、今まで以上に部下をよく知る努力が必要となります。

職員の役割

組織が行う人材育成、能力開発は、あくまで意欲ある人に対して能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。

職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に意欲的に能力開発の機会を捉えて自己研鑽に努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土をつくる必要があります。

人材育成担当部門の役割

人材育成は、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対し、支援する体制が整備されてこそ万全といえます。

そこで人事課は、職員の意識、職場の実態がどのような状況であるのか常に把握し、職員研修、人事評価制度など人材育成に関する取り組みの見直しや充実を図りながら、総合的に支援していく必要があります。

また、人材育成に対する総合的な評価を行い、成果や課題を明らかにしてさらなる取り組みに生かしていく必要があります。



須賀川市

須賀川市人材育成基本方針

平成11年3月 策定

平成25年2月 改定

平成30年2月 改定

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
