

令和3年3月改定

第2次佐伯市人財育成基本方針

市民も職員も、みんなが暮らしたいと思えるまちへ

「組織は人なり」

職員の人財育成に体系的に取り組み

職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し

第2次佐伯市総合計画の実現を目指していきます。

— 目 次 —

I 改定の背景	1
II 目指す職員像	2
III 求められる意識と能力	3
IV 総合的な人財育成の取組	4
1 育成の視点	
2 職員研修の充実	
3 育成型人事制度の推進	
V 職場環境づくり	9
1 管理監督者のマネジメント能力の向上	
2 自己研鑽・自己啓発への職場風土づくり	
3 業務改善の推進	

I 改定の背景

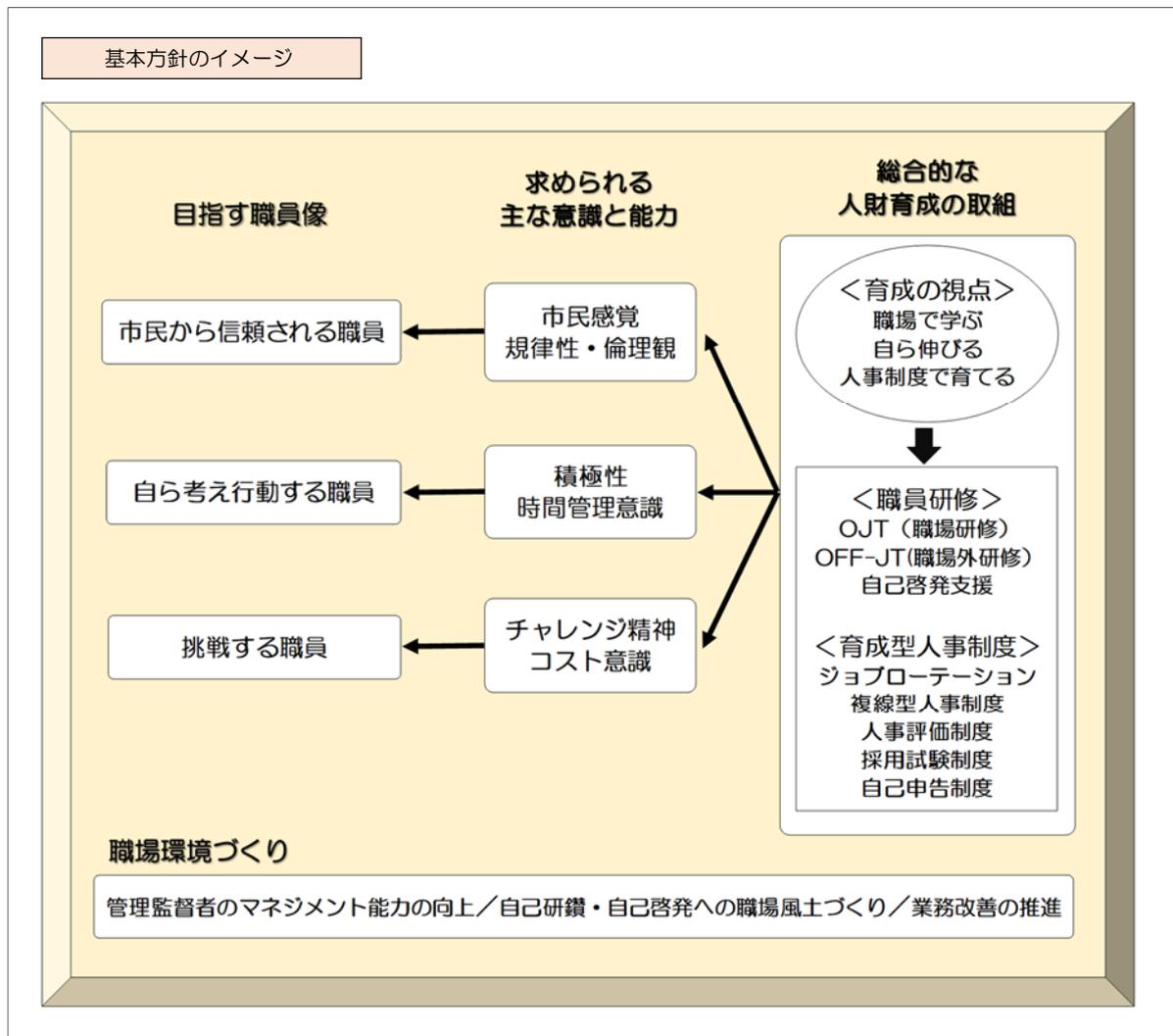
本市を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の急速な進展による厳しい財政状況と職員数の削減に加え、大規模自然災害や感染症の発生などにより、めまぐるしく変化しています。地方自治体に求められる役割は一段と重要なものとなっており、多様化・高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの資質や能力の一層の向上を図っていくことが不可欠です。

また、令和2年3月に策定された「佐伯市行政経営推進プラン」において、本市が目指している「将来世代への過度な負担を残さない持続可能な財政基盤の確立」を実現するためには、行財政改革の視点を「管理型から経営的視点を加えた行政運営へ」と転換していく必要があります。

これらを踏まえ、平成22年8月に策定され、10年を経過した「佐伯市人材育成基本方針」を、第2次佐伯市総合計画に掲げる「さいき創生」の推進と「佐伯市行政経営推進プラン」の基本方針の一つである「職員・組織の改革」実現のため、改定することとなりました。

改定にあたって、職員意識調査を実施し、これからの時代に求められる職員を育成するという視点から「第2次佐伯市人材育成基本方針」を策定しました。

なお、組織にとって、そこで働く人は「財産」であるということを、組織全体で認識していくため、「人材」の表記を原則、「人財」とします。



Ⅱ 目指す職員像

第2次佐伯市総合計画に掲げる「さいぎ創生」の推進と「佐伯市行政経営推進プラン」の基本方針の一つである「職員・組織の改革」実現のため、職員には、高い倫理観と的確な問題解決能力を身に付け、市民との信頼関係を築きながら、目前の業務だけでなく業務全体を見通した事務事業の改善・改革を積極的に進めていくことが求められます。

そこで、目指す職員像を次のとおり定めます。

市民から信頼される職員

地方分権の進展や価値観の多様化によって地方自治体が担う業務は複雑化し、すべての市民ニーズに行政だけで応えることは難しい状況となっています。これからは、「自助・共助・公助」の考え方の下、行政と市民、また、企業などの各種団体と適切な役割分担を行い、相互補完しながら「まちづくり」を進めていかなければなりません。

常に市民目線で考え、公務員としての倫理観や人権感覚を磨き、公平公正に職務を遂行する職員を目指します。

自ら考え行動する職員

業務に必要な知識や技術はもとより、先見性をもって、自発的に情報収集や情勢把握を行い、急激に変化する社会環境や複雑化する行政ニーズに的確な判断と行動ができる職員を目指します。

挑戦する職員

限られた職員で、ますます多様化・複雑化する地域課題や市民ニーズに対応していくためには、コスト意識や地域社会に即した政策の形成能力と実行力を高めることが重要となります。

市民サービスの充実と市政の発展に取り組むため、前例にとらわれず、業務の改善や困難な業務に積極的にチャレンジし、地域課題の解決にも創造的な思考をもって取り組む職員を目指します。

Ⅲ 求められる意識と能力

目指す職員像を実現するため、職級ごとに求められる意識と能力は次のとおりです。

意識と能力	管理職	監督職	一般職	内容
☆市民感覚	←→			住民福祉の向上を目指し、市民目線で行動する意識
情勢適応力	←→			情勢や環境変化への確に対応する能力
知識・技術・情報	←→			必要な知識、技術の習得に努め、所掌業務に関する情報を収集し、業務に活用できる能力
企画・創意工夫力	←→			業務の課題や問題点を分析し、アイデアを活かした課題解決策や適切な業務遂行手段（方法）を立案できる能力
☆積極性	←→			主体的・意欲的に業務のレベルアップや資質の向上に取り組む意識
☆チャレンジ精神	←→			業務の改善や困難な業務に挑戦する意識
☆コスト意識	←→			費用対効果を考え、効果的・効率的に業務を遂行する意識
☆時間管理意識	←→			限られた時間の中で、最大限の成果を出せるよう時間管理を徹底する意識
組織運営力	←→			目標達成のための戦略を立て、マネジメントする能力
監督力	←→			リーダーシップを発揮し、職場をまとめる能力
指導育成力	←→			部下の資質向上のため、適切な助言・指導を行う能力
責任感	←→			自分の職責・役割を認識し、自らの言動や行動に責任を持って最後まで業務をやり遂げる意識
判断力	←→			冷静かつ迅速に適切な判断を行う能力
折衝調整力	←→			効果的なコミュニケーションにより折衝や調整を円滑に行う能力
表現対応力	←→			状況に応じた効果的なコミュニケーション能力
協調性	←→			職場の上司、同僚と意思疎通を図り、協力し合って業務を遂行する意識
理解処理力	←→			組織の方針・課題や上司の指示を正確に理解し、段取り良く業務を遂行する能力
自己啓発意識	←→			自らの意思によって、能力を伸ばしたり、精神的な成長を目指す意識
☆規律性・倫理観	←→			服務規律、職場のルール、公務員倫理を遵守する意識

※職級区分は「人事評価実施要領」に基づくものです。

※矢印については、特にその能力等が求められるものであり、矢印のない項目について、当該能力等が求められていないわけではありません。

また、同じ能力であっても、職級に応じて求められるレベルが高くなる場合は、矢印の濃淡で表現しています。

IV 総合的な人財育成の取組

1 育成の視点

「職場で学ぶ」、「自ら伸びる」、「人事制度で育てる」という三つの視点をもって人財育成に取り組んでいきます。

①職場で学ぶ

職場は、日常業務を通じた最大の学習の場であり、人を育てる場でもあります。

業務を行いながら管理監督者や他の職員が指導者となって、一人ひとりの職員に適した指導や研修を行うことは、職場内の円滑な人間関係の形成にもつながります。

また、指導だけではなく、質問を投げかけ、考えさせることを通して本人のやる気と能力を引き出すことも重要です。管理監督者のみならず、すべての職員にとって、部下の育成は努力目標ではなく「仕事」とであるという職場風土の醸成を図っていきます。



②自ら伸びる

本来、職務に関する自己の能力開発は、職員の責任として行うべきものであり、自ら成長しようとする姿勢が基本です。職員が自己啓発によって自発的に学習し、自己実現を図って

いくことで、業務に役立つ能力や適性が身に付きます。そのため、普段から自己研鑽の意欲を刺激する研修制度や研修機会を整備していきます。



③人事制度で育てる

人事制度とは、職員それぞれの能力や特性を生かし、適材適所で働きやすい環境をつくり、人を育て、組織の発展へとつなげていくものです。

ジョブローテーションにより、様々な職務を計画的に経験させることで、仕事を通じた成長の機会を与え、キャリア形成を促していき、人事評価により、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていきます。

制度を活用した適材適所の人員配置、個々にあった研修受講と能力開発につながるよう、今後もより良い制度構築を図っていきます。



2 職員研修の充実

① OJT（職場研修）

職員は、日常の業務を行う中で日々成長していきます。自ら考え行動し、同僚や先輩職員からアドバイスをもらい、管理監督者から指導を受ける、職場は最大の研修の場であるといふことができます。

このような職場の持つ研修機能に着目し、OJTを積極的に進めます。
具体的には、職場ごとの専門的知識の習得や職場ミーティングの充実等を図っていきます。
また、職員への意識調査等を活用し、より良いOJTの実施に努めます。

② OFF-JT（職場外研修）

◇研修施設の活用

大分県自治人材育成センターで開催される階層別研修の中から、職位に応じて必修となる基本研修を設定する等、受講を義務化します。

あわせて、センター主催の選択研修や研修助成制度のある市町村アカデミー等主催研修への受講促進も図ります。

◇長期職員派遣

県をはじめとする他団体、他機関への長期派遣を実施します。

組織の枠を超えた広域的なネットワークの構築が期待され、また、国や県等の情報に精通することで、多角的な視野での考察力が身につきます。派遣終了後は、派遣職員の資質向上に加え、様々な面で市の業務や周辺職員に波及効果が期待できます。

◇人権・接遇研修の定期的な実施

市職員は、職責として人権を擁護する立場にあり、人権尊重の精神を広く啓発していかなければなりません。そのため、人権に関する様々なテーマについて、毎年、研修を実施します。

また、接遇研修も人権研修の一環として定期的にも実施し、人権尊重に基づく適切な業務の遂行を進めます。

◇基本事務研修の推進

市の業務は多岐にわたっています。そのため、財務、会計、情報、法制、契約、組織・機構に関する事等、基本的な事務や情報について、すべての職員が一定の知識を習得し理解しておくことは、業務遂行上はもとより、充実した市民サービスを提供する上で重要なことです。そこで各業務に習熟した職員を講師として、このような基本的な事務等の研修を計画的に実施していきます。

◇新採用職員独自研修の実施

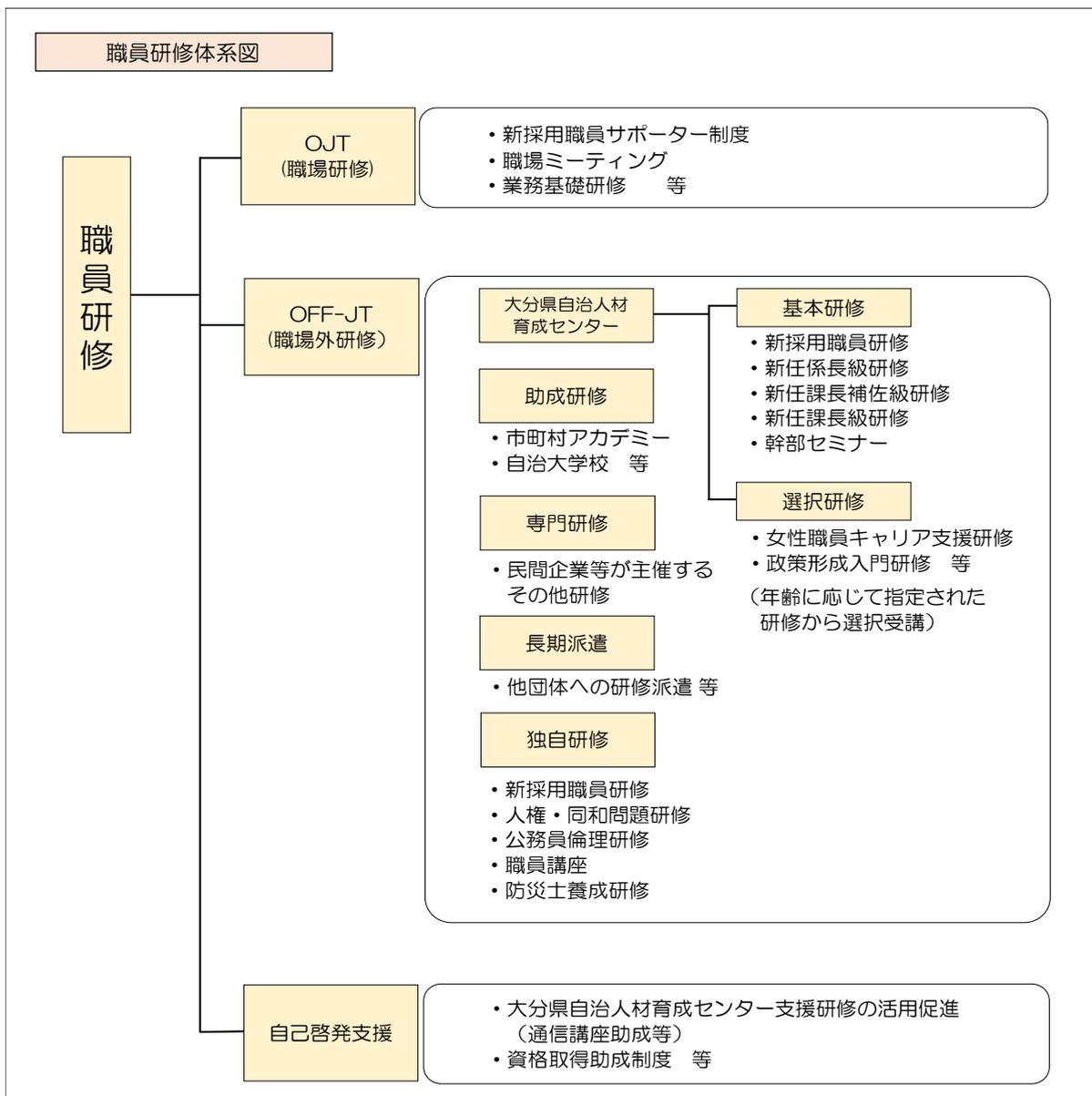
新採用職員については、大分県自治人材育成センターで開催される研修のほか、採用後すぐに、地方公務員としての認識を深め、職場への適応性を養うことを目的とした独自研修を実施します。

③ 自己啓発支援

職員の自己啓発及び意識改革を促進し、職員の資質向上と職務遂行能力の向上を図るため、大分県自治人材育成センターによる支援研修の活用促進及び独自支援の充実を目指します。

独自支援として、職務の遂行に寄与すると認められる資格を取得する職員に対し、資格取得経費への助成を行っていきます。

また、本市の各種行政課題や事務事業の効率化等に関する職員の小グループによる自主的な研究・調査に対しても積極的な支援を行っていきます。



③ 育成型人事制度の推進

① ショブローテーションによる能力開発

総括主幹になるまでは、様々な職務を比較的短期間にバランスよく経験できるよう適正な人事配置に努め、長期的な視点で職員の育成を図ります。

それにより、幅広い知識や人脈を広げることが期待され、多様な視点や柔軟性を身に付けることができます。

また、様々な部署への配置によって適材適所を見極め、総括主幹以上の役職については、同一部門内での異動を基本とし、どの部門においても経験や知識に基づくサービス提供と効率化を目指します。

② 複線型人事制度の導入

地方分権の進展や各種制度の改正によって、市の業務は、複雑化・高度化しており、これらの業務に対応した専門的な能力を有する職員の養成が必要となっています。そのため、事務職においても専門性の高い職務については、職員の意向を尊重することを前提として、専任職、専門職としての養成、配置を行います。

また、資格取得助成等の支援制度の充実も図ります。

③ 人事評価制度の活用

人事評価制度は「評価」というツールを使って、職員の資質向上と組織全体の活性化を図るものです。

自己評価や評価者の評価結果やフィードバックにより、本人の気づきを促し、主体的な能力開発や目標設定につなげていきます。

個人目標については、「第2次佐伯市総合計画の基本指針」及び「佐伯市行政経営推進プランの実施項目」を可能な限り取り入れ、組織目標の達成を目指していきます。

また、適正な評価を行い、本人の強みや伸ばすべき点が明らかになることにより、職員のモチベーションアップや一人ひとりに応じた研修受講や職場支援も可能となります。

評価結果についても、段階的に給与へ反映し、職員のモチベーションアップにつながる制度構築を図ります。

④ 採用試験制度の見直し

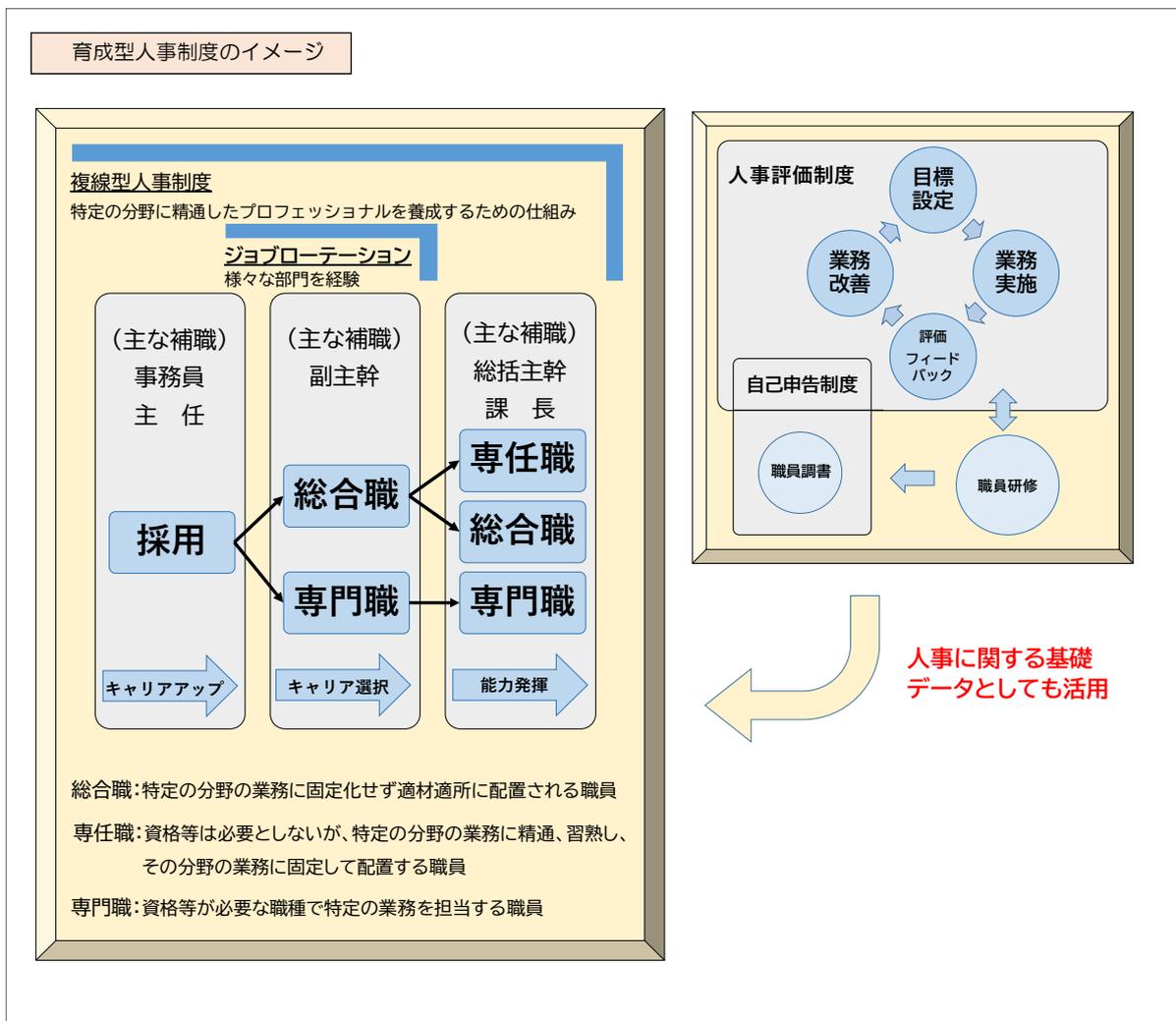
様々な社会情勢の変化により、業務は複雑化・高度化し、職員一人ひとりの負担が増加する一方で、行財政改革推進の観点から、引き続き職員数の削減に取り組んでおり、ますます職員の能力に負うところが大きくなっています。そのため、有能な人財の確保は重要な課題です。

これまで、幅広い分野からより多くの意欲ある方が受験できるよう、公務員試験対策を必要としない適性検査の導入、採用枠の拡大等を行ってきました。今後も必要に応じて、採用試験制度の見直しを行っていきます。

⑤ 自己申告制度の活用

職員数を削減しながら行政サービスを維持していくためには、少数精鋭で行政運営を進めていくことが求められ、これまで以上に職員の個性や資格等を生かした人事配置を推進していく必要があります。

職員調書などを利用して、職員の能力、技術、意欲、キャリアプラン、研修履修状況や家庭状況等を把握することに加え、上司が人事評価を活用し、個々の適性を見極めることにより、職員の希望も踏まえた適正な人事配置の実現を目指します。



第2次佐伯市総合計画・佐伯市行政経営推進プランの達成

V 職場環境づくり

人財育成は、特定の部署や一部の職員が行うものではありません。職員一人ひとりの向上心をベースに各職場を主たる舞台として、組織全体で取り組むものです。また、職員全員が人財育成の意義を理解し、一定の方針の下、脈々と組織の中で受け継がれていくべきものであると言えます。

そのため、管理監督者とその他の職員がそれぞれの責任と役割をしっかりと認識し、日々、人財育成の取組がスムーズに行われていくよう職場環境を整備していきます。

1 管理監督者のマネジメント能力の向上

人財育成を組織的に推進するために最も重要な役割を果たすのが、各職場のリーダーである管理監督者です。管理監督者は、職務遂行上の責任者であると同時に、職員の能力、意欲や性格等を適確に把握し、それぞれの職員に応じた指導を行う立場にあります。また、管理監督者の職務への取組姿勢や職員に対する鼓舞激励は、職場の雰囲気には大きな影響を与えます。

また、人事評価においても、評価者には、組織の果たすべき目標や戦略を立て、部下を育成し、動かすことで結果を出すことが求められます。部下の強みとなる点を引き出すことや、部下の成長意欲を高めることが重要です。

今後も引き続き、人事評価制度研修等による管理監督者のマネジメント能力の強化に取り組めます。

2 自己研鑽・自己啓発への職場風土づくり

職員が切磋琢磨し、啓発し合う職場風土は、人財育成の取組を総合的に進める中で徐々に醸成されていくものです。職場ミーティングや職員の意識調査等を活用して、職員の自己啓発意識のさらなる浸透促進を図っていきます。

さらに、職場全体で長時間労働の縮減に取り組むことにより、業務の改善・効率化と職員の士気向上を目指します。また、退庁後の時間の充実による自発的な能力開発の促進といった効果も期待できます。

3 業務改善の推進

全庁統一的な業務マニュアルや年間計画の作成、事務分掌ごとによるファイル管理の徹底等を進め、事務の効率化や人事異動に伴う負担軽減を図ります。

また、従来の業務を技術により代替するだけでなく、そのことにより空いた時間を、従来十分にはできていなかった業務に充て、さらに付加価値の高い業務へシフトさせていくという視点を持った職員の育成に努め、業務の改善・効率化を推進していきます。

結果として、子育てや介護等により時間に制約のある職員や再任用職員、障がいのある職員など、誰にとっても働きやすい職場環境を整えることとなり、人財確保にもつながります。

働く職場に満足できていない職員が
市民サービスを真に向上させることはできません。

誰もが働きやすい職場から
市民も職員も、みんなが暮らしたいと思えるまちづくりを目指します！