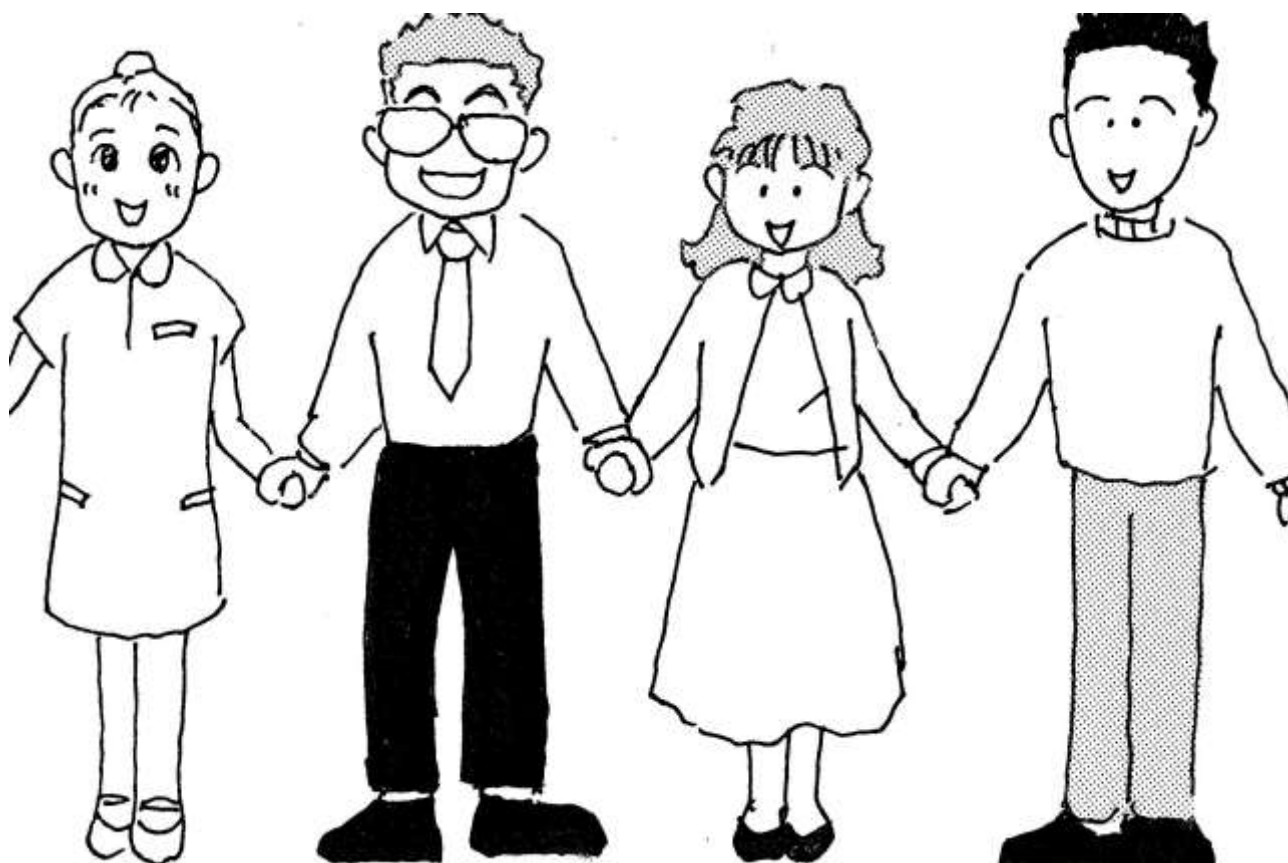


平成30年3月

飯田市人財[※]育成基本方針

総務部人事課



※ 人財：人は財産であり、新しく取り替えがきく「材」とは異なる、という思いを込めて「人財」を使用します。

目 次

1	策定の趣旨及び背景 ～新策定にあたって～	3
2	目指す職場	4
3	目指す職員像	4
4	人財育成の具体的な取組	5
	(1)自ら学ぶ	5
	(2)果敢に挑戦する	6
	(3)結び目になる	6
	(4)大局的に考える	7
5	人財づくりのための体制（環境整備）	7
	(1)OJTの取組	7
	(2)全庁的な取組	8
	(3)人を育てる人事管理	8
	(4)人事評価制度の活用	8
	(5)職員研修	10
6	取組の検証	12
	(参考)	13

1 策定の趣旨及び背景 ～新策定にあたって～

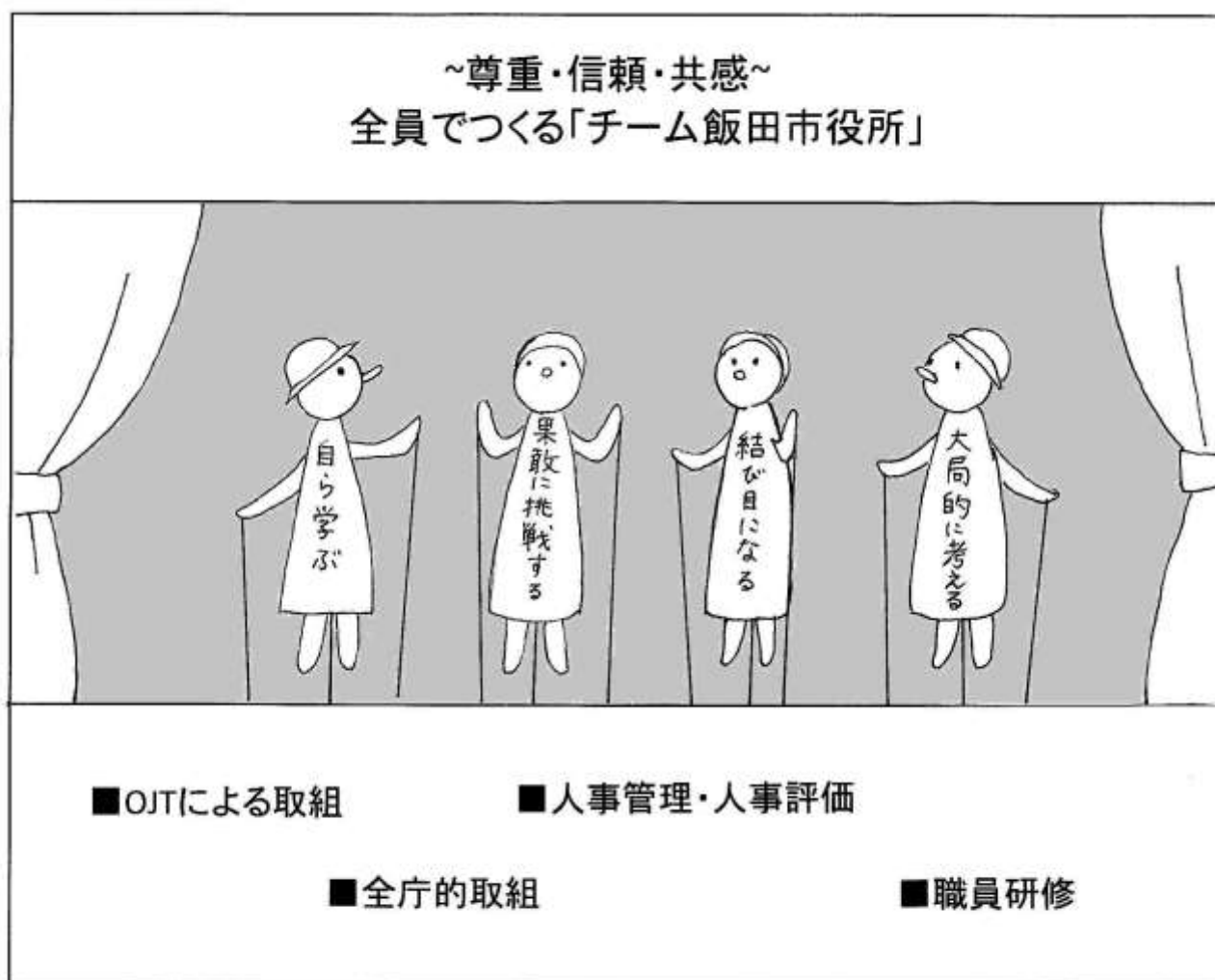
平成 13 年に策定した飯田市人財育成基本方針は、地方分権一括法、自治基本条例、行財政改革大綱等による地方自治の大きな“うねり”の中で、時代の要請に沿った職員を目指すために必要な改訂を行ってきました。

時代の変化はこれまで以上に速度を増して人口減少、少子化、高齢化の波が地方に押し寄せる状況にあり、自治体にはコミュニティや都市機能、財政、社会保障などの社会経済システムを持続するための対策が求められています。また、地球規模では、食料、水、エネルギー問題の慢性化、人口構成の変化による生産年齢人口の減少、更には経済社会における生き残りのための人材獲得競争の激化が進むとともに、急成長する情報通信技術によって社会全体の大きな変化が予想されています。

そうした中で平成29年に策定した飯田市総合計画「いいだ未来デザイン2028」では、リニア中央新幹線開通の翌年にあたる2028年に、実現したい「くらしの姿」「まちの姿」を未来ビジョンに掲げ、その実現に向けて基本的方向や戦略計画などの目標を定めて確かな一歩を踏み出しました。市役所にあっては厳しい社会情勢・財政状況のもと、変化の激しい大交流時代に向けて、活気あふれる地方自治体として持続・発展していくために、市役所がチーム一丸となったヒト・モノ・カネの資源を生かした戦略的な取組が求められます。

市役所がチームとして組織能力を発揮して大きな成果を上げるには、職員一人ひとりの知恵、知識、発想、行動が欠かせません。そこで、私たちが目指すべき職員像を再確認し、今後の人財育成の取組を着実に実行するため、各種研修・環境整備等についての「飯田市人財育成基本方針」を新たに策定します。

平成19年に改訂した方針における取組では、OJT、集合研修、人事管理・人事評価といった体制と役割を明確にして職員の育成を行ってきましたが、今後は社会環境の急激な変化に対応するための積極的な取組も必要になります。



2 目指す職場

飯田市として市民が輝き、活気あふれる自治体として持続・発展させていくためには職場環境が重要になります。職場の風土・雰囲気・慣行等は、職員一人ひとりによってつくられ、職員自身の成長や能力の向上に大きく影響を与えることとなります。

職員がお互いを尊重し、信頼し、共感する中からチームワークを生み出し、「チーム飯田市役所」として、組織能力を最大限に発揮できる職場を目指します。

「尊重・信頼・共感 全員でつくる『チーム飯田市役所』」

一人でできることは小さくても、力を合わせれば大きなことができます。職場には様々な長所・短所を持った職員がいます。ある職員にとって苦手な業務も、周囲の職員がフォローすればこなせますし、仲間と相談し合うことで一人では気づかなかった新たなアイデアも生まれてきます。また、一つの部署で完結できない業務も多く存在しているため、部署の枠を超えた協力も大切になります。

心身の故障の防止やワークライフバランス実現のためにも、毎日長い時間を過ごす仲間の理解や協力が必要です。

目指す職場をつくるための取組

チームで一丸となって業務を進めていくための取組を挙げています。

【職員研修】

- ・メンタルヘルス研修を実施する（人事課）
- ・内部講師の活用を図る（人事課）

【OJT】

- ・OJTの意義を認識し、日頃から実践する（管理監督者）
- ・なごやかな職場、気軽に相談できる雰囲気づくりを進める。良好な職場内の人間関係の醸成に努める。（管理監督者）
- ・議論の場を提供し、部下が発言しやすい雰囲気づくりを行う（管理監督者）

【人事管理】

- ・仕事と生活の調和の推進に関する事業主行動計画の目標達成の取組（人事課） **新規**
- ・メンタルヘルス対策の必要性を理解する（管理監督者）
- ・部下職員の健康管理への配慮を行う（管理監督者）
- ・非効率的な業務を見直し、時間外勤務の削減や休暇等の取得を促進する（管理監督者） **強化**
- ・朝礼の励行、目標管理制度の活用など組織目標の浸透を図る（管理監督者）
- ・部門内の課題や情報の共有化を図る（管理監督者）
- ・部門の目標や方針等を部下に浸透させる（管理監督者）

【様々な機会を利用】

- ・庁内の情報共有・課題共有のための場を設ける（全庁的）

3 目指す職員像

この方針は組織としての基本的な人財育成の考え方を示すものであり、今回の策定にあたっては職員一人ひとりの意思や発想を大切にして作り上げていくとの思いから、公募による庁内プロジェクトメンバーによる検討を実施しました。

その結果やこれまで取り組んできた人財育成の状況、現在の私たち職員を取り巻く状況などを踏まえ、目指す職員像を次のとおりとしました。なお、職員が必要とする能力や知識は、職層・職種によって異なるものですが、ここでは全ての職員に共通となるものを取り上げています。

「結い^{※1}の心と やわらかな発想で 一步前へ」

私たちの先輩は、地域に飛び込んで市民とともに地域課題を発見し、そこから全国を巻き込むような、独自のロールモデルを生み出してきました。これからの時代はリニアに代表されるような世界規模の急激な変化の波に飲まれることなく、多様な主体との協働の中で、さらに積極的に課題解決に取り組んでいく必要があります。一人ひとりの挑戦は小さくても、チームで行えば大きな変革を生むこともできます。地域課題を把握した問題解決の着想が、着想だけでなく行動に移すこと、さらにそれを実践し続けることで、大きくて急激な時代の流れを乗り越えていくことができます。

これらの取組を実現するための、具体的な目指す職員像を以下に掲げます。

○ 自ら学ぶ

仕事に関する専門知識や技能を備えようと努力する“学びの姿勢”が大切です。自己啓発の意識を持ち、市政に関する知識、市を取り巻く状況を認識し、地域の魅力を理解することにつながります。

○ 果敢に挑戦する

型通りに業務をこなすのではなく、その業務をさらに良いものにするため、小さくても新たな試み或いは困難な課題にも果敢に挑戦する姿勢が、職員自身の成長には必要です。

また、変化に対応できるスピード感覚を磨くこと、経営感覚やコスト意識を持って問題解決に取り組むことが大切です。

○ 結び目になる

真剣に耳を傾け、相手の立場に立った考え方ができる職員になり、多様な主体同士、人と情報、人とシステム等をつなぎます。また、対外的なコミュニケーションに限らず、職場内においても縦・横の連携、庁内の情報共有を進める上で欠かせない能力です。

○ 大局的に考える

物事を様々な方向から見る視点、地域・全国・世界に目を向ける広い視野、過去から将来までを見据えた考え方が必要です。さらに、自分の考えを持ちながらも、周囲の意見に耳を傾け自己変容していくことも大切です。また、社会の変化に乗り遅れるのではなく、先を見据えて課題解決に当たって考え得る様々な選択肢を用意し、柔軟な対応ができる能力を持ちます。

4 人財育成の具体的な取組

人財育成の具体的な取組を、取組の主体者を明示して具体的にまとめました。なお、それぞれの取組は複数の目指す職員及び目指す職場に対して効果を上げるものもありますが、ここでは主な取組を挙げています。

(1) 「自ら学ぶ」

職務遂行上の知識や技能を豊富に備え、それを仕事に生かす姿勢が学びの第一歩です。このためOJT^{※2}による職場内訓練のほか、専門知識を修得するため外部機関で実施する専門的な研修に職員を参加させます。

また、日頃から自己啓発の意欲や意識を高めていくために自主的な研修や研究を奨励し、多くの職員が自己の能力開発や知識技能の修得に取り組むことができるような仕組みづくりを行います。

一方、市職員・公務員としての基本的な自覚や倫理観、社会人としてのコンプライアンス（法令順守）の意識は、新規採用の時点できちんと修得しておく必要があることから、新規採用職員研修では、これらの意識形成に資する内容を充実させていきます。

※1 結い：多くの人の協力と役割分担により一つのことを成し遂げる仕組みのことで、今日という協働のこと。

※2 OJT（On the Job Training）：仕事を通じて部下を指導育成すること（職場内研修）

【OJT】

- ・部下の能力、適性等を掌握し、適切な指導を行う（管理監督者）
- ・部下の能力開発に努め、自己啓発を奨励する（管理監督者）
- ・部下の自己啓発意欲を向上させる（管理監督者）

【職員研修※】

- ・自主的な研修・研究(会)を奨励、支援する。（人事課）
- ・新規採用職員研修を実施し、公務員としての自覚・倫理観を醸成する（人事課）
- ・若手職員、中堅職員に対する意識付けのための研修を実施する（人事課）
- ・研修ニーズを把握し、ニーズを考慮した研修方法を拡大する（人事課）
- ・研修への参加方法の検討を行う（人事課）
- ・部下職員の専門研修受講への配慮を行う。（管理監督者）
- ・面談などの場で職員の研修ニーズを汲み取る（管理監督者）

(2)「果敢に挑戦する」

職場の中で、仕事上の問題を発見したり、その課題を解決していくための能力もやはり日頃の仕事の繰返しの中から育まれる能力であり、OJTと本人の自己啓発意識の影響が大きいです。時代や環境の変化を感じ、変化に対応できるスピード感覚や経営感覚・コスト意識、前例踏襲・横並び意識からの脱却も日々の仕事や職員本人の意識の持ち方による部分であると考えます。特に目標管理において新たな取組にチャレンジすることが有効かつ重要です。

職員研修では、問題発見や課題解決の意義や重要性の認識、それを職場の中でどう生かしていくかということについて意識付けする集合研修を若手から中堅の間に実施していきます。

またより効果的に行う方法として、外部機関への長期派遣にも引き続き取り組んでいきます。市役所以外の職場風土の中で、これまでとは違った仕事をする経験は、視野を大きく広げるとともに、職員のステップアップにつながるものです。そして外部での経験を市役所に還元することで、市役所の改革改善につながっていきます。

【職員研修】

- ・昇任前の段階から、昇任後の職責に求められる役割の認識を得る（人事課） **新規**
- ・職員のキャリアデザインの支援を行う（人事課）
- ・若手職員、中堅職員に長期外部派遣研修の機会を提供する（人事課）

【OJT・人事管理・人事評価】

- ・キャリアデザインを考慮し、自己申告書の内容を見直しする（人事課）
- ・昇任制度の検証を行い、必要な見直しを行う（人事課）
- ・女性が管理職へ昇任する意欲を持つ取組を行う（人事課） **新規**

【全庁的な取組】

- ・情報共有の推進を図り、庁内横断的な問題解決に取り組む
- ・目標管理制度を充実・発展させ、業務改善を行うとともに新しい課題にチャレンジして能力の向上や開発を図る
- ・やら「My課」提案、私のタラレバ提案等の活性化を図る **新規**

(3)「結び目になる」

異なる分野同士を繋いで新たな価値観やシステムを生み出すことが、これからの行政に必要なになります。今まで培った知識や経験、人脈をどう活用してくかといったノウハウを身に付けていく必要があります。

多様な主体と協働して飯田市のまちづくりに取り組むためにはまず、コミュニケーション能力が必要です。人とのコミュニケーション能力は、日常の仕事の繰返しの中で培われるものであり、その基本はOJTによるところが大きいと言えます。

※ 職員研修：広義には「OJT」+「職場外研修」をいいますが、この方針では「職員研修(研修)」＝「職場外研修」と表現します。

しかし、コミュニケーションの基礎となる接遇マナーや基本的なコミュニケーション技法については、職員研修に参加することによって認識を新たにしたり、技能を修得する効果があることから、定期的に職員研修を実施するなど取組を進めます。

【OJT】

- ・プリセプター制度の充実を図る（人事課）
- ・地域の魅力の理解につながる活動の支援、地域活動の奨励を行う（人事課、管理監督者）

【職員研修】

- ・「全職員コンシェルジュ宣言」や地域活動の励行の取組について啓発する（人事課） **強化**
- ・接遇マナー研修を実施し、職員の基礎的な応対力をつける（人事課）
- ・プレゼンテーション能力、アサーション^{※1}能力、ファシリテーション^{※2}能力などコミュニケーションスキルを身につけるための研修へ職員を派遣する（人事課）

(4) 「大局的に考える」

課題解決や事業立案には、現状の課題分析にも効果やリスクなどを予測するにも、多面的に考える力が必要になります。その上これからは行政の視点だけでは大きな社会の変化に対応できない時代がやってきます。

また、様々な視点や様々な立場から考えることは、相手の立場を考えることにも繋がります。自分の考えに他者の考えを取り入れられることは、独断に走って道を誤るリスクを減らすうえ、部下を動かし采配を振るうマネジメントには必要なことです。

【様々な機会を利用】

- ・庁内の情報共有・課題共有のための場を設ける（全庁的）
- ・横断的な庁内プロジェクトを活用する。（全庁的） **強化**

【職員研修】

- ・職員全体を対象とした市政全般に係る研修を実施する（人事課）
- ・市政を取り巻く状況や先進的な取組を理解するための派遣研修を実施する（人事課）
- ・政策形成や問題解決能力研修を実施する（人事課）
- ・様々な段階でのマネジメント研修を実施する（人事課） **強化**

5 人財づくりのための体制（環境整備）

上記に掲げた人財づくりのためには、職員一人ひとりの能力向上・意識改革の取組も大切ですが、市役所という組織全体での取組の推進が非常に重要です。飯田市行財政改革大綱及び本方針策定庁内プロジェクトの検討結果等を踏まえ、次のとおり人財づくりのための体制により各取組を行います。（4 人財育成の具体的な取組 で記載したものを省略して記載しています。）

(1) OJTの取組

職員の人財育成は、日常の仕事の場で行われます。職員のやる気を喚起し挑戦的で意欲的な仕事のできる「高めあう職場風土づくり」の取組を更に推進します。

部下は上司の背を見て育ちます。上司や先輩の行動の蓄積が、部下に大きな影響を与え、職場の風土が形成されていきます。OJTの意義は、上司や先輩が時には強いリーダーシップや厳しさを発揮しながら率先垂範していくことにあり、それが次代を担うリーダーを育成することにもつながります。部下が育つも育たないも上司次第ということを管理監督者は常に意識する必要があります。

- [人事課] OJTに関する研修を実施する（係長研修）

※1 アサーション：自分も相手も尊重した自己主張、自己表現のこと

※2 ファシリテーション：集団合意等を促進するための支援

□参考 [OJTと上司の役割]

管理監督者として部下の能力を開発・向上させることは当然の責務ですが、その前段として部下の意欲を引き出し、仕事に対する態度を向上させることが重要です。もちろん、仕事に必要な知識・技能を習得できなければ職員として失格ですが、部下が納得しその気にならなければ、質の高い仕事に結びつきません。

OJTでは従来の命令・指導という上下関係を踏襲しつつも、共通の目的を達成するために部下の自立性・自主性を尊重し、できるだけ意欲を喚起するような形で進めることが肝要です。

<p>(OJTの出発点は、現状認識の共有)</p> <ul style="list-style-type: none">○職場の使命を確認する。○職場を取り巻く内外環境の変化と、職場の課題を理解する。○職場メンバーの機能役割を理解する。 <p>部下が「自分に何が期待されているか」を知り、組織目的と結合した動機付け（モチベーション）により「働く意欲を引き出す」ことが必要です。</p>
<p>(OJTの実践過程における上司の役割)</p> <ul style="list-style-type: none">○情報の占有をしないで職場全員との共有を図り、情報の出し惜しみをしない。○部下自身が設定した目標に関しては原則として自主管理に任せ、支配や干渉は慎む。ただし、部下の能力で対応できない問題には、必要な助言・援助を与えるが、解答は部下に出させる。○権限を委譲することによって、部下の能力を育む。ただし、委譲の範囲は明確にし、委譲しない部分をよく理解させておく。また、結果責任は上司がとる。○節目節目において報告を受ける。部下が自発的に報告するよう、なぜ報告が必要かを事前に理解させる。○部下が仕事をやりやすいように積極的に支援する。部下の誤りが重大な影響を及ぼす場合には、被害を最小限に留めるよう部下を応援するとともに、必要な手を打つ。

(2) 全庁的な取組

日々仕事に携わる中で疑問に感じていることや、市民から寄せられた情報、また職場における小さな課題について常に情報共有や問題提起がなされ、議論し合い、さらに深く勉強し、みんなで確認し合うことが大切です。職場内において様々な情報や問題意識を共有することは、自身のマンネリ化した部分、さらには市政が抱える構造的な問題点などの気付きにつながります。そして行財政改革大綱での取組を推進し、庁内全体で情報・課題を共有し解決する仕組みづくりを進める中で、職員の縦割り意識の排除や広い視野で市政を捉えることができる職員となります。

(3) 人を育てる人事管理

全ての職員の知識・創造力・実行力などは市政を推進していくための原動力であり、市役所組織のかけがいのない財産です。職員一人ひとりの能力・意欲のレベルは組織全体の力を左右することから、組織目標に向かって全ての職員が“精鋭”として活躍できるような人事管理を進めていかなければなりません。

また、公務員制度改革大綱が閣議決定されて以来、年功序列的な人事管理から能力・実績を重視する考え方、対応が確実に浸透してきています。当市でも前回の人材育成基本方針を策定して以来、大綱の趣旨に沿った人事制度の見直しを進めており、より一層職員の意欲を高め、能力向上につながるよう取組を進めます。

- [人事課] 職員の適正配置に努める
- [管理監督者] 部門内の業務を掌握し、適切な業務配分を行う
- [人事課] ジョブローテーションシステムを確立する
- [人事課] 複線型人事制度^{*}の導入を検討する

(4) 人事評価制度の活用

① 職員個人の目標管理

部課の戦略計画や分野別計画に基づき、職員個人の目標管理を行います。これは上からの目標を職員に

押し付けるノルマ管理ではありません。自ら目標を設定することによる自律的な人財育成、組織目標を実現するために自分は何をすべきかを明確にして、その実現のために努力することを促すものです。

今後も制度の検証を行いながら、職員の意欲向上、チャレンジ精神の醸成が図れるものとなるよう、活用していきます。

- [管理監督者]職員個人の目標管理制度に基づいた勤務実績評価を行う

② 勤務実績評価・昇給評価

職員が自らの現在の知識や能力、日頃の勤務態度を正しく認識・振り返り（自己評価）、職員として期待されている能力や行動とのギャップを把握し、目標に向け自らを高めていく行動に結びつけていくことが職員能力の向上には不可欠です。

また管理監督者は、部下の能力や実績を適切に評価し、良い面は更に伸ばし、不足している点を指導助言することで人事評価を人財育成のツールとして生かします。

当市では、平成18年度に勤務実績評価や勤務評定の制度をそれまでの査定的なものから育成重視型に見直しました。今後も評価制度の定着を図るとともに、人財育成のツールとして活用が図られるよう取組を進めていきます。

一方、公務員においても「働いても働かなくても同じ処遇」から「働きに応じた処遇」へ転換を図る動きが活発になってきています。市民からも職員の能力・実績に基づいた処遇の実現が求められているところでもあり、人事評価の結果を処遇に活用していく取組を更に進めます。

- [人事課] 人事評価研修を実施する（現任係長以上、新任係長以上）
- [人事課] 人事評価を通じ、職責に求められる役割・行動を明確化し、職員の理解の促進を図る
- [人事課] 人事評価研修を実施し、職員の理解を深める
- [人事課] 人事評価制度を検証し、必要な見直しを行う
- [管理監督者] 人事評価制度を正しく理解するとともに、部下への指導、助言をする
- [管理監督者] 評価制度に基づき職員との面接を実施し、人財育成へ活用する
- [管理監督者] 部下の能力や適性について掌握し、人事評価を基に能力開発を行う

③ 採用試験の見直し

前回の人財育成基本方針の策定以来、職員採用試験について筆記偏重の採用試験から人物重視の採用試験へと転換を図ってきました。これらの見直しの効果を目管理や人事評価によって検証するとともに、目指す職員像に見合う素養のある人材を獲得できるよう更に見直しを進めます。

なお、昨今の全国的な団塊世代の退職、社会経済状況の好転や少子化による雇用情勢の変化などの状況の中、受験者自体の確保が困難な状況になってきていることから、受験者確保にも積極的に取り組むとともに多様な採用方法についても検討します。

- [人事課] 採用試験方法の検証を行い、必要な見直しを行う
- [人事課] 受験者確保のための取組を進める

④ 育成重視の人事配置

人事配置は、職員がその適性や能力に応じ、様々な場面で責任ある仕事を任せられ、その役割を果たしていく中で能力を高め、多くの職員が適所に配置されていく循環が理想です。

人事配置にあたっては、組織の活性化や要員の過不足の調整といった組織管理面のみの視点にとらわれず、ジョブローテーション^{※1}を通じた長期的・計画的な教育訓練、職員のキャリアデザインや自己申告の考慮など、職員の意欲向上、将来を見据えた人財育成につながる「育成重視の人事配置」の取組を更に進めます。特に女性については、男性と同様に地域の合意形成を経験し、政策形成能力を高めて管理職へ登用できる人材を育成します。

- [人事課] 女性のキャリアアップを見据えた人事配置 強化

また、新規採用職員は、その後の職員の人財育成・能力開発に大きな影響を与えるものであることから、行政としての基礎の分野での育成や、今までに身に付けた能力を伸ばして新たな分野へつなげる等人事配置を一層考慮します。

※ 複線型人事制度：キャリアコースを複数設定する制度。管理職を目指すか、専門職として活躍し続けるか等。

なお、職員のキャリアデザイン^{※2}を構想する中では複線型人事制度の仕組みも導入する必要があり、組織としてスペシャリスト育成の必要性や処遇のあり方を検討します。

□ジョブローテーションの考え方

- 新規採用から主査・技査（32才程度）まで ～井の中の蛙にならないために～
 - ・3～4年で異動し、多くの職場を経験させる。また、できるだけ異分野の職場を経験できるようにする。
 - ・予算決算をはじめとする行政事務の基本を学ぶ。
 - ・自分が将来どんな職員になりたいのかをデザインする（キャリアデザイン）。
- 主査・技査 ～任せられる職員として～
 - ・能力や適性に応じ、また本人のキャリアデザインを考慮した配置、特に専門性が求められる場合には長めの異動スパンとする。
 - ・職場全体を視野に入れて実務を遂行させる。
 - ・OJTの一翼を担う。若手職員の育成は重要な任務。
- 専門職（保育士、保健師など） ～行政全体へと視野を広められるように～
 - ・専門分野に固執せず、行政全体へ視野を広げられる配置の工夫

⑤ 職員の健康推進

職員が持っている能力を仕事上で十分発揮するには、心身とも健康であることが大前提です。複雑、多様化する社会にあって、仕事上の精神的負担やストレスは増加しており、飯田市職員の中で職場不適応に陥る職員や心の病にかかる職員は10年前と比べ2.5倍に増えています。

これまでも職員の健康推進、メンタルヘルス対策を行っていますが、平成28年度からは仕事と生活の調和に関する事業主行動計画を策定し、具体的目標値を定めて取組を行う中で、効率的な業務マネジメントや人財育成の観点からも、超過勤務時間の削減や年次有給休暇等の取得についても更に取組を充実させていきます。

⑥ 職責に求められる役割の認識

市役所組織が最大限のパフォーマンスを発揮していくためには、職員一人ひとりが組織の一員として職責に求められる役割を果たしていくことが重要です。部長職から若手職員まで、自らに求められる役割を意識して業務に当たることができるよう取組を進めます。

また上位の職責への昇任は、職員の意欲・志気の高揚に資する目的を持っていると同時に、組織の効率的運営や活性化を図る目的を持っています。当市では平成18年度に昇任制度を職員の能力や実績、やる気や意欲を重視したものに見直しましたが、今後も新制度の検証を行いつつ、必要な見直しを加えて定着に努めます。

(5) 職員研修

職場を離れ、異職種や同世代・同職責の職員が一堂に会して集中的に研修する集合型の職員研修は、知識修得を図る上で非常に有効な手段であると同時に、相互に刺激を受け合い情報共有・課題共有が進む場となります。

現在当市が行っている職員研修は、階層別や全職員を対象とした集合研修、専門機関における専門研修、各種派遣研修等です。新たに策定した方針による目指す職員像に近づくため更に効果的な研修にします。

- [人事課] 職員のキャリアデザインの支援を行う
- [人事課] 新任者研修を実施し、職員の職責に求められる役割の認識を深める
- [人事課] 新任者研修については受講できなかった者に対するフォローを行う **新規**

※1 ジョブローテーション：幅広い知識や技能を職員に修得させるため、様々な職場を経験させること

※2 キャリアデザイン：自分の職業性格（キャリア）の将来像を自ら描くこと

□職責に求められる役割の一例（人事評価ガイドブックから）

係長－上司の補佐、部下の能力開発、業務のとりまとめ
中堅職員（主査）－判断力・企画立案力・対人関係力・指導力
若手職員－仕事の基本（規律性・責任性・積極性・協調性）を身につける、職務遂行上必要な知識技能の修得・理解力・創意工夫・表現力

①研修効果をあげる取組

①-1 研修ニーズへの対応

市民ニーズ同様、職員の研修ニーズも多様化しており、研修内容、研修の方法や時間、時期といったものまで千差万別です。職員一人ひとりのニーズに対応した研修の実施が最も効果的ですが、集合研修ではきめ細やかな対応は難しいものがあります。研修ニーズを把握するためのアンケートなども引き続き実施しますが、限られた人員、限られた時間の中でOJTに取り組むことも困難な部分も増えていることも踏まえ、選択制研修の実施や自主研修などによりニーズを考慮した研修も取り入れます。

研修への参加方法について、現在は職責や年齢による指名研修や全職員への庁内公募なども実施していますが、「研修をやらされている」感があっては効果は半減してしまいます。職員が意欲的・積極的に研修に参加できるような工夫について検討を進めます。

また、日常業務に必要な研修ニーズについては、課単位又は係単位の会議、上司と部下の面接などにおいて管理監督者が必要な研修を把握し、反映します。

①-2 内部講師の活用

職員数が減少する中であって、研修で内部講師を活用することは、講師となる職員本人や周囲への影響は少なからずあります。専門的で高度な知識技能を内部で蓄積し、効率的に職員に波及させていくため、また職員の持っている専門的知識や技能を高めるためにも内部講師による研修は効果的と考えられます。

今後は、研修の内容や最も効果的な研修方法を吟味した上で、内部講師の活用を図ります。

□具体的な研修項目の例

専門知識－地方自治制度、地方公務員制度

市政全般－「いいだ未来デザイン2028」、環境政策、経済政策、財政

①-3 研修効果の組織への還元

半日から1日、場合によっては1年から2年に及ぶ長期の研修に職員を参加させても、それが職員一人に留まってしまえば効果は限定的なものになります。職員が研修で得た知識、ノウハウを内部に還元することで、何倍もの効果になって跳ね返ってくるものです。

2に掲げた内部講師の活用も研修効果の組織への還元の一つの方策ですが、復命の徹底はもちろんのこと、1回限りの報告会に留まらない内部への還流方法を今後も検討します。

①-4 人事管理との連携

研修効果が組織の中で最大限に生かされるためには、人事配置上の考慮も必要です。例えば長期派遣者が復帰した場合に派遣先での経験を効果的に市役所の業務に生かすためには、人事配置上の考慮が有益です。

また、職責を遂行するために必要な知識・能力に関する研修については、昇任の条件として受講を義務付けるなど、人事管理との連動を図ります。階層別の職員研修では未受講者へのフォロー研修も実施します。

①-5 研修効果の測定

研修が職員にとってどの程度の効果があったのかを測定する方法としては、短期的には研修終了後のアンケートや復命書、中長期的には人事評価があります。その結果を踏まえて、研修効果を更に高める内容への見直しを行います。

○ [人事課] 研修効果を内部に還元する仕組みの検討を行う

○ [人事課] 職員研修の人事配置における考慮、昇任制度との連動の取組を進める

○ [人事課] 研修の効果測定を行い、必要な見直しを行う

6 取組の検証

この人財育成基本方針はPlan(計画)・Do(実行)・Check(検証)・Action(改革改善)のPにあたります。今後はこの方針に沿ったD(取組)が行われますが、定期的にC・A(検証・見直し)を行い、「目指す職員」づくりは進んでいるのか、取組に過不足はないか、新たな取組が必要ではないか、そもそも「目指す職員像」は時代にマッチしているかなど絶えず検証します。

またC(検証)を行う際は、本方針の目指す職員像への取組が実効性あるものであるかどうかを測る指標に人事評価の結果を活用することができると考えます。さらに、この取組が職員一人ひとりの能力向上に留まらず、市役所の良質な行政サービスの提供にどの程度寄与したかを、行政評価の中で測定します。

これらの評価ツールを有効に使う取組の検証を行いつつ、次のP(方針)に当たっても庁内の職員が共に考え、意見を出し合うことが、次代を担う職員の育成には非常に大切です。

新入材育成基本方針策定プロジェクトメンバー

プロジェクトリーダー	伊藤 実 (総務部長)
プロジェクトチーフ	原田 太仁 (人事課長)
	松澤 正宏 (総務文書課)
	田中 悠貴 (納税課)
	湯澤英俊 (IIDAプラント推進課)
	林 昇 (市民課)
	林 みどり (男女共同参画課)
	北原 真由 (ふるさと定住支援課)
	北澤 健 (観光課)
	西 しのぶ (商業・市街地活性課)
	前澤 盛富 (地域計画課)
	尾曾 真理恵 (土木課)
	竹村 公彦 (経営管理課)
	近藤 世音子 (看護部)
事務局	岡本 佳宏 (人事課)
事務局	森下 美紀 (人事課)

(参考) 取組一覧

1 目指す職場 (体制別)

0JT	日頃の0JTの実践 プリセプター制度 課題の共有 業務の理解・協力 議論の場の提供 提案の実践 人間関係の醸成
全庁的な取組	情報共有 庁内横断的な問題解決の取組 やら「My」課提案 部署を超えた協力
人事管理 人事評価	評価項目の見直し 昇任制度の見直し 複線型人事制度の検討 採用試験の見直し 受験者の確保 適正配置 目標管理・勤務実績評価に基づく評価 能力・適性の掌握 フィードバック 仕事と生活の調和の推進に関する事業主行動計画の目標達成の取組 業務配分・業務改善 健康管理 年休取得促進 超勤削減 朝礼の励行 地域活動励行
職員研修	メンタルヘルス研修 チームマネジメント研修 係長研修(0JT) 人事評価者研修 管理職研修(マネジメント) コミュニケーションスキル研修 自主研修グループ キャリアデザインの支援 内部講師の活用 研修効果の還元 欠席者のフォロー

2 目指す職員像

自ら学ぶ	【0JT】プリセプター制度 自己啓発奨励・意欲向上 能力開発 業務の理解・協力 議論の場の提供 【全庁的な取組】情報共有 【人事管理・人事評価】目標管理 能力・適性の掌握 地域活動励行 【職員研修】自主提案研修 自主研修グループ 外部専門研修 新規採用・若手・中堅に対する意識づけ研修 政策形成研修 自治体法務検定受検 市政関係研修 キャリアデザインの支援 内部講師の活用 研修ニーズの把握 参加方法の検討 研修効果の還元
果敢に挑戦する	【0JT】能力開発 自己啓発意欲向上 提案の実践 業務の理解・協力 【全庁的な取組】庁内横断的な問題解決の取組 やら「My課」提案 私のタラレバ提案 【人事管理・人事評価】適正配置 目標管理 昇任制度の見直し 自己申告書の見直し 研修後の人事配置 ジョブローテーションシステム的确立 業務配分 能力・適性の掌握 能力開発 フィードバック 【職員研修】階層別研修(上位の職責に求められる役割確認) 外部長期派遣研修 問題解決能力研修 政策形成研修 自治体法務検定受検 女性キャリアマネジメント研修 自主提案研修 自主研修グループ キャリアデザインの支援 研修効果の還元
結び目になる	【0JT】プリセプター制度 能力開発 業務の理解・協力 後輩への指導 人間関係の醸成 【全庁的な取組】情報共有 庁内横断的な問題解決の取組 全職員コンシェルジュ宣言 【人事管理・人事評価】採用試験の見直し 目標管理 能力・適性の掌握 地域活動の励行 【職員研修】階層別研修(職責に求められる役割確認) 接遇研修 地域活動発表 コミュニケーションスキル 長期派遣研修 自主研修グループ 内部講師の活用 研修効果の還元
大局的に考える	【0JT】能力開発 業務の理解・協力 議論の場の提供 【全庁的な取組】情報共有 庁内横断的な問題解決の取組 庁内プロジェクトの活用 やら「My課」提案 私のタラレバ提案 【人事管理・人事評価】ジョブローテーション 目標管理 昇任制度 能力開発 フィードバック 地域活動励行 【職員研修】階層別研修(職責に求められる役割確認・マネジメント) 問題解決能力研修 政策形成研修 市政関係研修 外部長期派遣研修 研修効果の還元