

# 蒲郡市人材育成基本方針

令和4年3月

蒲 郡 市

## 目 次

第1	人材育成基本方針とは	2
1	目的	2
2	見直しの趣旨	3
第2	求められる職員像	4
第3	人材育成に向けた具体的な取組	6
1	職員研修	6
(1)	自己啓発	
(2)	職場研修 (= O J T)	
(3)	職場外研修	
(4)	管理職の意識改革	
2	人事管理	8
(1)	人材確保 (採用)	
(2)	人事異動	
(3)	女性職員活躍の推進	
(4)	人事評価	
(5)	自己申告制度	
(6)	降格制度	
(7)	昇任管理	
3	職場環境	11
(1)	仕事と生活の充実 (ワーク・ライフ・バランスの推進)	
(2)	心と体の健康管理の推進	
(3)	ハラスメント対策	
(4)	女性が活躍できる職場環境づくり	
第4	人材育成方針の推進	12

## 第1 人材育成基本方針とは

### 1 目的

人口減少、少子・高齢化、超スマート社会の到来、都市間競争の激化、市民意識の多様化など社会経済情勢が急激に変化し続けている中で、限られた人材で持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の増進に努めることが求められています。

本市では、令和3年度から「笑顔つながる幸せに暮らせるまちづくり」「人と文化を未来につなぐまちづくり」「豊かな自然とともに安心して住み続けられるまちづくり」「にぎわいと元気あふれるまちづくり」「人と人がつながり快適な暮らしを支えるまちづくり」「市民とともに歩むまちづくり」の6つを基本目標とし、本市のめざす将来都市像として「豊かな自然 一人ひとりが輝き つながりあうまち 君が愛する蒲郡」を掲げた第五次蒲郡市総合計画が始まりました。

そしてこの6つの基本目標を達成するための基本計画を策定し、本市が目指す10年後の将来都市像実現のための取り組みを進めています。

こうした中で、本市の将来像や在り方を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにするものです。

## 2 見直しの趣旨

本市では、平成24年2月に蒲郡市人材育成基本方針を策定し、人材育成を進めてきました。

策定から10年が経過した現在、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。地方自治体の担う役割は多様化し、その権限と責任は益々大きくなり、人口減少社会の到来や高齢化社会の進行は依然として止まることなく、限られた人材で持続可能な形で行政サービスを提供し続けていく中で、本市に求められる使命を常に意識して業務を行う高い意欲と能力をもった人材を育成することが必要とされています。

そして、平成28年4月に改正地方公務員法が施行され、人事評価制度の導入による能力及び実績に基づく人事管理の徹底も求められており、人材育成のための制度として活用しているところです。

さらに令和5年度から定年年齢を段階的に65歳に引き上げる定年延長制の導入による役職定年制により、今まで以上に多様な働き方が求められることとなり、人材育成の重要性がより求められてきます。

そこで、職員一人ひとりが明確な目標を持って自ら資質の向上を図るとともに、「蒲郡市民憲章三つの誓い」にある、ひとづくり・いえづくり・まちづくりの担い手として、本市の発展に向け、一人ひとりが希望と幸せを実感できるまちづくりを目指し、「対話」と「会話」を充実させながら「チーム蒲郡」で蒲郡市政に取り組むことのできる職員の育成に取り組んでいくために、現方針の見直しを行います。

## 第2 求められる職員像

都市間競争激化の時代を迎えて、市民が行政・職員に寄せる期待は年々大きくなっています。それだけに職員に求められる資質も高くなっています。

その中で、限られた財源や人的資源によって、本市の基本目標を実現し、これからの新しい時代に活躍できる人材として、これまでの「求められる職員像」を維持・継承しつつ、次のような職員像を掲げます。

- 市民感覚を有する職員
  - ・常に市民の立場に立ってものごとを考えることのできる職員
  - ・市民のニーズを的確に把握して対応できる職員
- サービス精神を有する職員
  - ・サービス業という意識を持つ職員
  - ・質の高い市民サービスを心がけ職務にあたる職員
- 市民に信頼される職員
  - ・全体の奉仕者としての高い倫理観・使命感と情熱を持ち、市民に信頼される職員
  - ・地域住民と積極的に関わり、地域活動に貢献する職員
- チャレンジ精神を有する職員
  - ・常に目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組む職員
  - ・慣習、前例にとらわれず、常に改善・改革を心がけ職務にあたる職員
- 経営感覚を有する職員
  - ・コスト意識をもって、計画的・効率的に職務にあたる職員
  - ・費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員
- 先見性をもった、創造力豊かな職員
  - ・社会環境の変化や新たな時代の動きを的確に把握して地域の課題を発見できる職員
  - ・広い視野と先見性を持って課題の解決にあたることのできる職員

人材育成にあたっては、以上掲げた「求められる職員像」を「育成すべき職員像」として体系的に取り組んでいきます。

また、管理監督者については、上記の要件以外にも次の要件が必要となります。

- 職場内のコミュニケーションの活性化を図り、お互いがリスペクトしあえるハラスメントのない職場づくりのできる職員
- 経営感覚、判断・折衝及び企画・構想力を持ち、組織マネジメントできる職員
- 部下の能力・実績を適正に評価して人材育成に積極的に取り組む職員

### 第3 人材育成に向けた具体的な取組

これからの本市を担う「求められる職員像」を実現するためには、職員一人ひとりの自主性を尊重し、個性や適性、能力を最大限に伸ばすための取組が必要です。このことを踏まえて、人材育成の具体的な取組について、「職員研修」「人事管理」「職場環境」の観点から整理し、以下に掲げる方策を組織的に取り組むことにより、職員の意識を高め、人材育成を推進します。



#### 1 職員研修

本市では、これまで「自己啓発」「職場研修」「職場外研修」の三つを柱として人材育成に取り組んできました。

今後も引き続き、職員が「求められる職員像」を実現するため、「職場研修」を基本に、職員個人が行う「自己啓発」への一層の支援と、個々の能力を育成するための階層別研修等の「職場外研修」それぞれの特徴を生かしながら、体系的・組織的な研修制度の構築に努めます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、将来的に円滑な組織運営を行うためには、特に30代から40代前半の中堅職員の早期の資質向上が求められており、重点的に育成していく必要があります。

##### (1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識して、自分の意志をもって能力の開発・向上のために学習することです。そして、能力開発の基本は自己啓発であり、その促進を図ることは最も基本的な方策といえます。

能力開発の基本である自己啓発の促進には、職員が情熱を持って意欲を持ち続けることができるよう、支援することが必要であり、職員自らが意識改革や能力を向上させようとする意欲が何より重要です。

自分の立場や役割、職務内容が多様化するのに伴い、必要とされる能力を身につける方法は、自ら判断しなければなりません。

自己啓発を促進するため、通信教育の奨励や自主研修活動への支援を充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成を図る取組をさらに進めていきます。

## (2) 職場研修 (= O J T)

人材は職場における業務を通じて育つものであり、O J Tは人材育成の最も重要な役割を占めるものといえます。

O J Tとは、職場において上司や先輩が部下に対し、仕事を通じて、または仕事に関連させながら指導・育成することで、仕事の過程そのものを人材育成と捉えるものです。

職務能力は、実際の業務経験により最も効果的に開発されるものであり、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細やかな個人指導が可能であることから、人材育成の中心的な手法となっています。職場や管理監督者の経験則による指導に依存するのではなく、Plan-Do-Check-Actionというマネジメントサイクルに基づき指導者、被指導者の双方が目標、指導方法、効果などを十分に意識しながら計画的にO J Tを推進していく必要があります。

O J Tを成功させる要因としては、職場の管理監督者をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、これら職員への意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを推進していくとともに、O J Tを実践するための仕組み作りを進めていきます。

## (3) 職場外研修

職員の能力開発の中心的手段は自己啓発とO J Tであり、これを補完するものとして職場外研修があります。職場外研修は日常業務から離れて一定期間集中して学ぶよい機会となります。職場外研修は大きく分けると、職階や職種ごとに行う集合研修と、研修所等へ派遣する派遣研修の2つに分けられます。

集合研修は、各階層や職種ごとに必要とされる基本的な能力や知識を習得させることを目的に行うもので、多数の職員が受講できる点で有効です。これまで地域のあり方を見据えた戦略的な施策を立案し、実践できる政策法務能力を持った職員の育成ができる研修を実施してきましたが、今後は今まで以上に政策立案・政策課題解決能力の向上に重点を置くとともに、求められる能力や時代の変化などを踏まえながら研修計画の見直しを行い、時代に即した職員の育成に努めていきます。



派遣研修は、日常の業務とは異なる環境での「体験」を通して、先進的でより高度な専門知識や技術を習得する上で有効です。自らが属する組織をときに外から客観的に見て、外部の人と意見を交換して体験することは、日常には気づかない発見や新しい人的ネットワークを得る貴重な機会であり、同じ課題を持つ人と情報を交換し学びあう格好の場になるものです。これまでも自治大学校、市町村職員中央研修所、愛知県市町村振興協会研修センター等における研修を積極的に活用してきましたが、これらの高度・専門的な知識や行政手法を学ぶ研修の機会をできるだけ多くの職員に与えられるよう派遣対象の拡大と充実を図ります。

また、職員自身が研修の講師になることも非常に有効な手段であることから、積極的に講師の養成に努めます。

#### (4) 管理職の意識改革

マネジメント能力は、管理職に求められる重要な能力の一つです。サービス向上・維持のため業務量の増加が進んでいる現状において、職員のモチベーションの低下、ワーク・ライフ・バランスの乱れ等から職員の健康状態の悪化により、職場環境が良好な状態でなくなれば、質の高い行政サービスを提供することはできません。

管理職は、分掌事務を円滑に進めることは当然ながら、生き生きとした職場が人材育成において大きな役割を占めていることを認識し、「職場の雰囲気づくり」「部下の能力開発」「部下の健康管理」等の職場マネジメントを行う必要があります。

特に、ハラスメントについては職場環境において最重要要素であることを認識し、管理職が率先してハラスメントのない職場づくりを行う必要があるため、管理職研修において管理職の意識改革に努めます。

## 2 人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。しかし、これまでの成績主義に基づかない一律的年功序列的色彩の濃い人事管理では、競争原理も働きにくく、組織としての活力も低下する傾向にありました。

職員一人ひとりが職務に対してやりがいを感じ、誇りと意欲を持って職務に臨めるよう、人材育成につながる人事管理の取組に努めます。

### (1) 人材確保（採用）

次代を担う職員の採用は人材育成の出発点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、市民の立場で協調性のある人材、柔軟な発想や想像力に富む人材、困難な課題に積極的に挑む意欲ある人材を確保するため、公平公正を保ちながら人物本位の採用試験を実施していきます。

また、多様な人材を確保するため、本市で仕事をする魅力の発信や様々なニーズに対応したインターンシップの実施等、積極的な啓発活動により採用試験応募者の増加を図っていきます。

### (2) 人事異動

人事評価等を考慮した計画的な人事管理を推進するため、異なるセクションを幅広く経験させ、計画的な人事異動に努めるとともに、職員個々の能力や適性等を把握し、適材適所の人事配置に努めます。

特に採用から概ね10年までの間に、窓口部門、事業部門、管理部門などへの配置による計画的なジョブローテーションによって人事配置を行います。

一方、技術や業務の継承などの観点から業務に精通した職員が必要な職場もあるため、職員の適性や能力などを考慮しながら、スペシャリストを育成する人事異動も検討します。

また、多様な経験を積ませることにより職員の資質能力向上を図るため、官公庁等への職員派遣に引き続き努めます。

### (3) 女性職員活躍の推進

男女共同参画社会の実現のために、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが必要とされています。

また、社会経済情勢の変化に伴い、行政サービスの向上に多様な価値観が求められるなか、今まで以上に女性職員の果たす役割は重要となっていることから、政策形成や意思決定過程への登用や職域の拡大に努めます。

#### (4) 人事評価

職員の職務に対する適切な評価は、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たすとともに、それに基づく上司からのフィードバックは、職員の能力開発の動機づけとなり、さらなる意欲や能力の向上に繋がります。

本市の人事評価制度は、「職員の能力開発ツール」「上司と部下とのコミュニケーションツール」「人事管理の基礎」に活用する人材育成の基本ツールとして位置付けており、仕事を通じて上司と部下がそれぞれの立場で共に成長することで、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的に市民サービス向上を目指すものです。

なお、地方公務員法の改正によって、人事評価制度を人事管理の基礎として活用、反映させることが義務付けられたことから、公平公正で客観性のある運用を目指します。

#### (5) 自己申告制度

異動希望等を申告する制度は、人事管理や能力開発の効果的な手法として今後とも運用していきます。必要に応じて面談等を実施するなど、職員の職務能力や適性を把握し、職員のチャレンジ精神や意欲の向上を図ります。

#### (6) 降格制度

管理職となった職員が、自己の適性や健康上の要因などでその職責が果たせないと感じたときに、自らの意思で降格できる制度は、継続して実施していきます。

#### (7) 昇任管理

上位の職に昇任し、より困難な職務を担当することも、職員にとっては能力開発の重要な機会に繋がります。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用する仕組みが必要となります。

管理職昇任前の研修や能力主義に基づく昇任管理について検討します。

### 3 職場環境

#### (1) 仕事と生活の充実（ワーク・ライフ・バランスの推進）

職員が持てる能力を十分に発揮し、やりがいを持って仕事をし、充実した市民サービスを提供するためには、職員自身が心身ともに健康であることや安心して働くことができる環境づくりが必要です。

計画的な年休の取得促進やノー残業デーを活用した定時退庁、時間外勤務の縮減等によりワーク・ライフ・バランスを重視した職員が働きやすい環境づくり及び働き方改革に努めます。

#### (2) 心と体の健康管理の推進

心身の健康を害すれば、本人はもとより家族や職場にとっても大きなマイナス要因となり、職場環境の変化や業務遂行における環境の変化等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっています。

このような状況を未然に防止するため、メンタルヘルスに対する理解と対策についての研修や啓発の充実に努めます。

#### (3) ハラスメント対策

ハラスメントは、他者を人として尊重しない意識が背景にある行為と言えます。それらの行為は、職員のモチベーションの低下やメンタル不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、公務の執行や市民サービスの提供にも支障をきたすもの、万全の対策をとる必要があります。

ハラスメントが起きない、起こさせない職場をつくるためには、職員一人ひとりがハラスメントの意味やその影響を理解することが必要であり、定期的な研修等を通じて、職員への周知啓発と意識向上に努めます。

#### (4) 女性が活躍できる職場環境づくり

女性が職場において活躍できる環境づくりについては、男女ともに意識を改革し、女性職員が十分に能力を発揮できるよう考慮する必要があります。

業務分担の見直しや代替要員の確保等を図り、育児休業等を取得しやすい環境整備を行うとともに、時間外勤務の縮減や有給休暇等の取得を促進し、管理職を中心に職場の意識改革に努めます。

また、女性のキャリアデザインについて、研修等を活用し積極的な意識改革に努めるとともに、次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画に基づく子育て支援を行っていきます。

## 第4 人材育成方針の推進

人材育成を推進するためには、全庁一丸となった推進体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要不可欠です。

そのため、管理監督者は、重要な役割を担っており、人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚して、自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発への支援をする必要があります。

また、職員は、公務員としての責務として積極的に自己啓発に努め、能力を高め発揮できる学習的職場風土の醸成に貢献する必要があります。

職員には市民のみなさんの視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上させることにより、住民福祉の増進に努めることが求められています。

「蒲郡市人材育成基本方針」に基づく取り組みを進めることで、職員一人ひとりが明確な目標を持って自ら資質の向上を図るとともに、「蒲郡市民憲章三つの誓い」にある、ひとつづくり・いえづくり・まちづくりの担い手として、本市の発展に向け、一人ひとりが希望と幸せを実感できるまちづくりを目指し、「対話」と「会話」を充実させながら「チーム蒲郡」で蒲郡市政に取り組むことのできる職員を育成していきます。