佐野市職員人材育成基本方針

平成２８年３月

佐野市

目　次

１．はじめに・・　１

２．人材育成の基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２
　　（１）人材育成の意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２
　　（２）人材育成の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２

３．定員適正化計画からみた現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３

４．アンケート調査からみた現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５

５．人材育成の方向・・・　７
　　（１）求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　７
　　（２）求められる能力、姿勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　９

６．人材育成の方策・・・１３
　　（１）人事制度・・１５
　　（２）能力開発・・１８
　　（３）職場環境・・２１

１．はじめに

本市では、平成１９年３月に「佐野市職員人材育成基本方針」を策定し、市や市民が求める職員像、能力を明らかにするとともに、職員の能力開発の取り組みや人事管理の方策を示し、人材育成に取り組んでまいりました。

しかしながら、人口減少や少子・高齢化の進展など、地方自治体を取り巻く社会情勢は刻々と変化しています。また、限られた財政状況の中で、高度化・多様化する市民ニーズに対応するために、創意と工夫による自主的・主体的な行政経営が求められており、地域の総合的な行政主体である市の果たすべき役割は、ますます大きくなってきています。

このような状況に適切に対応するためには、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って取り組むことが必要であり、そのためには、時代や環境の変化に適切、迅速かつ柔軟に対応できる人材育成をより一層推進していかなければなりません。

以上のことを踏まえて、より現状の課題に対応できるよう、「佐野市職員人材育成基本方針」を改訂することといたしました。なお、改訂にあたっては、これまでの基本的な理念は継承しつつ、人材育成の方向・方策をより明確で充実なものにすることで、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮することを目指します。

２．人材育成の基本的な考え方

自治体経営においては、職員に必要な資質や能力として新しい地域社会を創る情熱と政策形成能力、鋭敏な市民感覚、市民と協働する姿勢が求められています。

公務員として高い倫理観を保持し、常に必要な資質と能力の向上のため、自律的に努力し続ける職員を計画的に育成していくため、人材育成の新たな取り組みの方向と長期的視点に立った人材育成システムの確立を目指して、「求められる職員像」を明らかにしました。

（１）人材育成の意義

地方分権の推進によって、各自治体による独自の政策を展開してきた結果、自治体間における格差が顕著になってきているなか、市民が「住んでいてよかった。これからもずっと住み続けたい」と実感できるようなサービスを提供し、またそのような行政サービスの提供を絶えることなく継続できるようにしなければなりません。

そうした市民本位の行政運営を行うためには、人材育成を充実し、佐野市の職員として働く個々の能力・意欲を向上させることにより組織全体のレベルを上げる必要があります。そのためには、事務事業を実行するための効率的な組織機構と市民に求められる職員の育成が必要不可欠となります。

「佐野市職員人材育成基本方針」はこれらを基に、アンケート調査による市民や職員の意見などを踏まえて策定したものであり、職員育成の骨格となるものです。

（２）人材育成の目的

職員すべてが、自ら持てる力を十分発揮できるようにするためには、職員自身の自己啓発意欲とそれを引き出す人事制度や職場の環境づくりが必要です。

まず、個々の職員が「こんな仕事がしたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自律的に能力開発を行うことが大切です。

そのためには、「どのような人材が必要とされるのか」「自分をどのように育てていくべきか」を、職員にわかりやすく明確に示すことが必要です。そこで「佐野市職員人材育成基本方針」では、「求められる職員像」とその育成のために今後進める制度づくりや運用を具体的に職員に提示し、行動指針とします。

３．定員適正化計画からみた現状と課題

本市では、平成１７年２月の合併に伴い、全国の類似団体と比較して多い状況となった職員数を計画的に削減するため、「佐野市行政改革大綱」及び「佐野市行政改革集中改革プラン」に基づき、平成１８年３月に「佐野市定員適正化計画」を策定し、定員の適正化に取り組んできました。

平成１７年４月から平成２７年４月までの１０年間で、全体で４６４人の削減となりました。今後も計画を策定し行政需要の変化に柔軟に対応できるよう、引き続き適正な定員の管理に取り組んでまいります。

また、職員の年齢構成を見ると５０代の割合が多く、定年退職者は今後も毎年のように多く見込まれるため、組織力低下を防ぐため継続的に新たな人材の確保が必要とされます。

このことは、限られた人員で効率的な行政運営ができるよう、事務事業の改革改善を行うとともに、職員一人ひとりの能力を向上させることが必須であることを明確に示しています。

表１　定員管理の実績

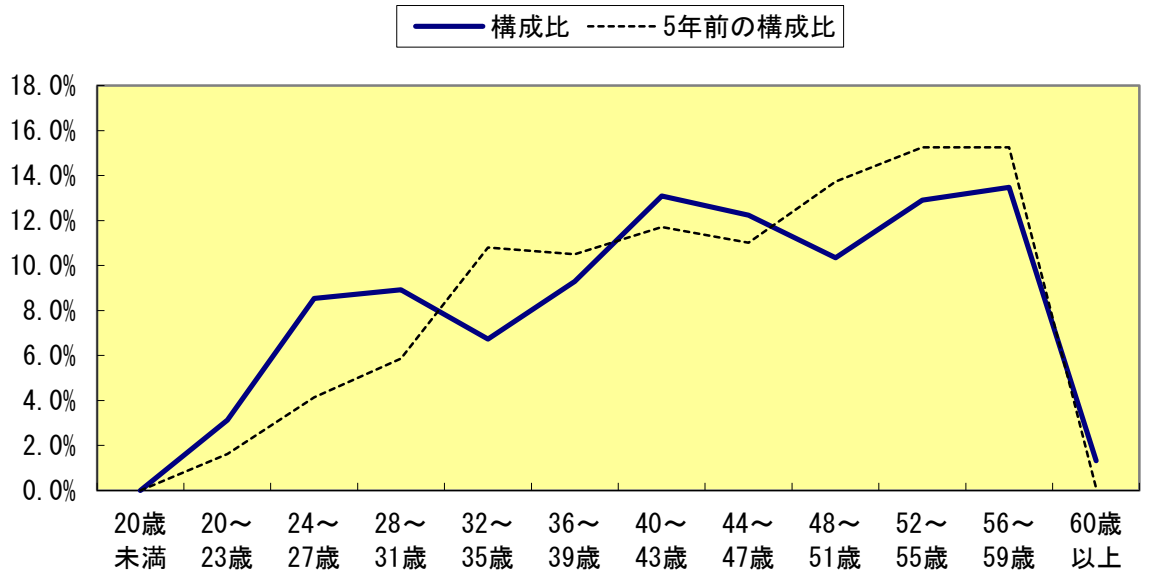
（各年度４月１日、単位：人）

職員数 / 部門	17 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度	増減数（H17→H27）
普通会計計	961	906	876	855	836	821	806	799	△162
（計画）		(904)	(887)	(873)	(857)	(840)	(818)	(802)	(△159)
公営企業等計	409	120	114	112	111	113	109	107	△302
		(125)	(122)	(119)	(117)	(115)	(111)	(109)	(△300)
合　計	1,370	1,026	990	967	947	934	915	906	△464
（計画）		(1,029)	(1,009)	(992)	(974)	(955)	(929)	(911)	(△459)

佐野市定員適正化計画（平成 27 年 7 月改訂）より

表２　職員の年齢構成

（平成 27 年 4 月 1 日現在）



区　分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	人 0	人 33	人 90	人 94	人 71	人 98	人 138	人 129	人 109	人 136	人 142	人 14	人 1,054

４．アンケート調査からみた現状と課題

今回の「佐野市職員人材育成基本方針」の改訂にあたっては、市民と職員がそれぞれ理想とする職員像を明らかにするとともに、今後の具体的な方策について検討するため、市民及び職員を対象としたアンケートを実施しました。

◆アンケート実施概要◆

	市民アンケート	職員アンケート
実施期間	平成 25 年 11 月 1 日～ 平成 26 年 12 月 27 日	平成 26 年 3 月 14 日～ 平成 26 年 3 月 28 日
対 象 者	2,000 人	935 人
回 収 数	708 人	704 人
回 収 率	35.4%	75.3%

理想とする職員像について

問：あなたが理想とする市職員とは、どんな職員ですか？

アンケート結果からみると、市民・職員アンケートにおいてともに１位であったのは「親切・ていねいな対応ができる職員」でした。２位以降の結果をみても、順位は違えども市民と職員が理想とする職員像はほぼ同じものであることがわかります。

◆市民アンケート結果◆

１位　親切・ていねいな対応ができる職員
２位　わかりやすい説明ができる職員
３位　柔軟な対応ができる職員
４位　明るい笑顔で親しみやすい職員
５位　職務に対する専門的な知識や技術がある職員

◆職員アンケート結果◆

１位　親切・ていねいな対応ができる職員
２位　柔軟な対応ができる職員
３位　わかりやすい説明ができる職員
４位　積極的に職務に取り組む職員
５位　職務に対する専門的な知識や技術がある職員

その他、市民アンケートにおいては、職員に期待することや、職員の育成に関してさまざまなご意見をいただきました。

市民からのご意見（抜粋）

- ✧ 市職員であることに誇りを持ち、市民の小さな意見でも聞き入れ市政に取り入れてもらいたい。
- ✧ 民間企業並みのサービスの向上と、コスト意識を持って職務に取り組んでもらいたい。
- ✧ 豊かで明るい佐野市のために、公平さはもちろん、それぞれの立場に立ち親身に対応できる、温かい人間性のあることを望む。
- ✧ 新しい風が吹いて、いろいろ柔軟になっていくことを期待したい。
- ✧ 公務員への期待は大きく、見る目は厳しい。だからこそ佐野市を愛し、佐野市のために働ける人材を育成してほしい。

アンケート調査からみえてきたもの

市民、職員それぞれが理想とする職員像からわかることは、基本的な能力・姿勢ではありますが、市民に対する接し方が大変重要であるということです。

また、「職務に対する専門的な知識や技術がある職員」も上位に挙がっており、行政のプロとして高度な専門能力と併せて幅広い知識のある職員が求められています。

その他市民からのご意見（抜粋）では、当初方針で目指すべき「求められる職員像」そのものを引き続き必要とされていることがうかがえます。

これらのことから、今回の改訂にあたっては、当初方針の基本的な理念や目指すべき方向性は継承しながら、アンケート結果から得られた「求められる能力・姿勢」をより明らかにし、さらに具体的な方策について示す必要があるという認識に至りました。

５．人材育成の方向

（１）求められる職員像

前章で述べたとおり、当初方針で掲げた「求められる職員像」は、今後も引き続き目指すべき姿であると考えます。

今回の改訂にあたっては、「求められる職員像」をより明確し、職員へのさらなる浸透を図ります。

■市民の立場に立って考えることができる職員

職員は、地域全体の状況を常に視野に入れながら、市民の立場に立ってものを考え、行政情報を市民と共有し協働して政策形成を進めるなど、市民がまちづくりの主役であるとの意識を持って行動することが求められています。

そのためには…

✧　公務員として高い倫理観、市民に対し思いやりの心を持つ

✧　市民とともに市の方針実現・課題解決に向けて取り組む

✧　トラブルなどに対し、市民を第一に考え臨機応変に適切な対応する

■効率性を意識し、経営感覚に優れた職員

地方財政を取り巻く環境が厳しい中で職員に求められるのは、一人ひとりが経営感覚を持ち、「最小の経費で最大の効果をあげる」という原点に立ち、常に質の高いサービスをより安価で迅速に提供をするよう意識することです。また、そのような人材を早期に育成することが必要とされます。

そのためには…

✧　コスト・費用対効果を考慮し、先見性のある施策を企画立案する

✧　組織の一員として自分の考えを伝え、協力して円滑に業務を遂行する

✧　ＰＤＣＡ（企画、実行、評価、見直し）の考えのもとに行動する

✧　部下の個性を把握し、目標達成に向けて組織をまとめる

■高い使命感を持ち、市民から信頼される職員

市民と力を合わせてまちづくりを進めていくためには、市民に公平・誠実に対応し、市民から信頼される職員として、日頃から自己研鑽・情報収集に努め、市民のために知識・情報を活用し貢献したいという使命感を持つことが望まれます。

そのためには…

✧ 市民に対して、好感の持てる態度や言葉づかいで誠実に対応する

✧ 職務に必要な法令や規則などを理解し、職務に活用する

✧ 組織外においても幅広い人間関係を築き、有効な情報を得るように取り組む

■新たな課題に積極的に取り組む職員

行政のプロとして時代の変化を鋭敏に捉え、地域の課題を発見し、積極的な対応ができる職員が必要となってきています。そのため、慣習や前例にとらわれず、新たな視点から課題をとらえ積極的に解決に取り組むとともに、状況に応じて冷静に自らの仕事を遂行する姿勢が求められています。

そのためには…

✧ 社会情勢を的確に捉え、時代に即した対応をする

✧ 業務について正確に処理し、改善などの創意工夫を積極的に行う

✧ 自分の職責を認識し、冷静に職務を遂行する

（２）求められる能力、姿勢

「求められる職員像」に到達するためには、常に向上心をもち、基本的な能力が備わり、取り組む姿勢がなければなりません。そして、それぞれの職種や職位に応じて「求められる能力、姿勢」があり、着実に業務を遂行する必要があります。

①求められる能力

■知識・技術

地方分権や情報化などの環境変化により、市民の行政需要は高度化・複雑多様化し、職員に求められる知識や技能はより高度専門化しています。このような状況に対応するためには、職員は行政のプロフェッショナルであることを自覚し、業務を迅速かつ適正に遂行できる知識・技術の向上を図っていかなければなりません。

また地方自治体は独自の条例制定が可能なことからも、法令解釈などの法令処理能力だけでなく、政策実現に向けた政策法務能力の向上が求められています。

■判断力

さまざまな行政需要に対して的確な判断を必要とされています。判断の遅れは

市民との信頼関係にも影響しますので、問題を早期に把握し、迅速かつ柔軟に対応していく判断が必要となります。

■企画・計画力

市民のニーズや問題点を把握し、地域独自の政策を最も効果的な方法で立案し、事業を計画的に遂行する必要があります。また限られた財源の中で、効率的に事業を進めていかなければなりません。職員は常に地域経営の視点をもった行政運営を意識し、行政評価の実施によってそれぞれの事務事業が実施によってどんな効果があったか確認し、随時業務改善を図る必要があります。

■統率力

職務遂行していくうえで、個々人の能力や状況を見極めながら、一人ひとりの強みを活かし、リーダーシップとコーチングを発揮しながら、組織目標の達成に向けてマネジメントしていくことが求められます。

■人材育成力

人材育成は、「自ら成長する」ということが基本ですが、少数精鋭により組織力を向上させていく必要があります。人事評価制度を活用しながら、人材育成に対する意識と職員への積極的なキャリア支援は大変重要となっています。

■情報収集・活用力

情報機器の操作などの知識や技能はもちろんのこと、それに加え、多種多様かつ大量の情報の中で、情報収集・活用力の向上が求められています。

この情報収集・活用力とは、情報を取り扱ううえでの理解、さらには多種多様な情報の中から有益な情報及び情報手段をどう選択し、活用していくかという能力といえます。

■折衝・調整力

施策実現や目標達成に向けて、時には自分の考えや意図と異なる相手を説得し、納得させる必要があります。上司や部下の職員間だけでなく、市民や関連する業者などさまざまな場面があります。

状況や相手に応じて臨機応変に対応し、分かりやすく説明し、理解を得なければなりません。

■住民対応力

自己決定・自己責任において施策を展開していくには、市民の十分な理解と協力が必要です。

そのためには、市民と誠実に向き合い、共に施策実現のために協働していく意識が大切です。そのためには市民と信頼関係を構築する能力が必要となります。

②求められる姿勢

市民と第一線で接する機会が多い一般職員は、日頃から「市民志向」の姿勢を持って、市民が何を望んでいるか汲み取る能力や、組織の中で業務を達成するために連携・協力できる能力を養うことが重要です。また、限られた財源の中で最大の効果を上げるコスト意識を持ちつつ、業務の改善意識を行っていかなければなりません。職員一人ひとりが、時代にあった政策立案・業務改善に向けてチャレンジすることが必要となります。

そこで若手職員にとって身近なお手本であり、仕事上の影響も大きい管理職の役割は重要であり、後輩から厳しい目で見られていることを常に意識して、下から上がってきたアイデアを政策として実らせるか潰すかは管理職にかかっています。

職員一人ひとりが市民の立場になって考え、積極的に行動することが重要になってきます。

■セルフコントロール

さまざまな要望を限られた人員で対応していくなかで、時には困難な状況や問題を抱えることもありますが、自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする姿勢が必要となります。

■柔軟性

事業の見直しを随時行い、前例踏襲とせずに時代や状況の変化に応じて新しい発想を取り入れながら適切に対応していくことが求められます。

■規律性

職員は公務員であることの自覚を持ち、社会規範や職場の規律を順守して市民にも模範となるような行動をとらなければなりません。時には不当な要求があっても毅然とした態度を取り、厳正に対処する必要があります。

■協働性

多様化する市民ニーズに対応するには、職員のみではサービス向上に対応しきれない部分が出てきております。市民の意見に積極的に耳を傾け良好な関係を築き、市民とともに目標実現や課題解決に取り組むことが重要です。

■協調性

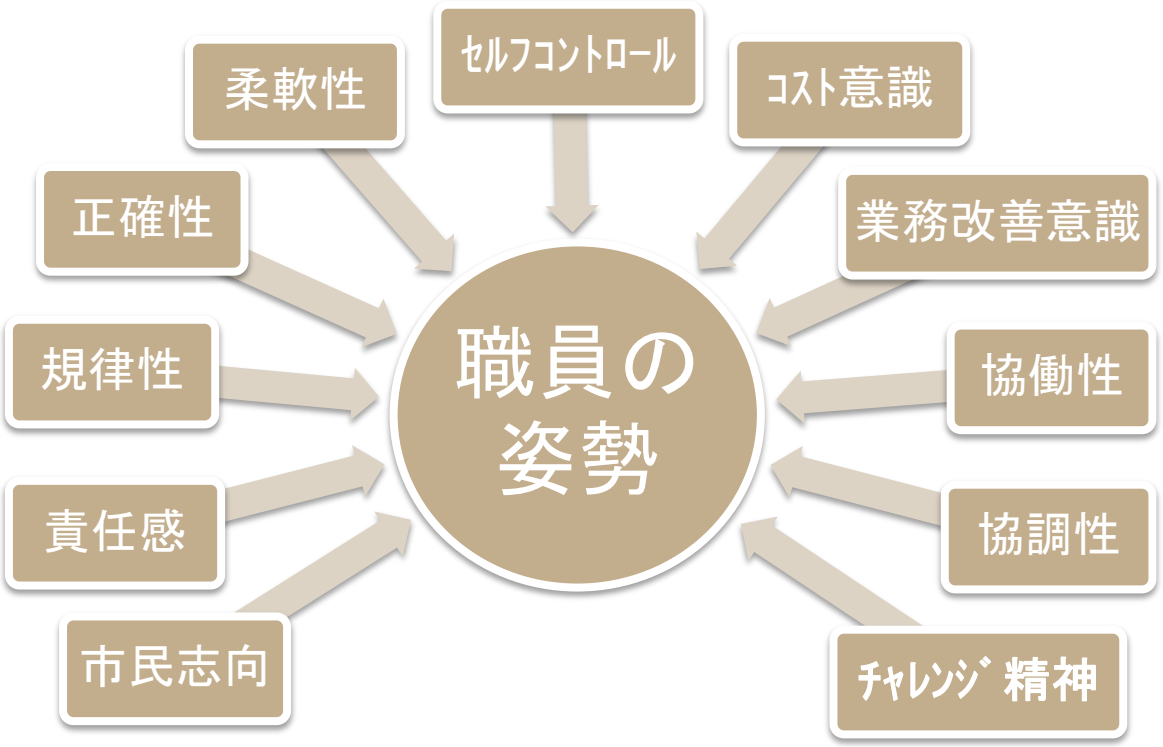
組織の一員として、他の職員との協力により業務を円滑に進める必要があります。立場の違う場合においてもうまく連絡調整し、組織内でコミュニケーションを活発にとることで、業務の能率を上げる必要があります。

■正確性

ミスがあると市民の信頼性を失ってしまいます。行政のプロとしての自覚を持ち、適時・的確に組織内で情報を共有し、組織全体で正確に業務を遂行していく姿勢が必要です。

■責任感

職員は自分の職責を認識して、担当している業務を最後まで責任をもってやり遂げなければなりません。上司は所管する組織の業務を把握し、部下職員の業務まで責任を持った対応をする必要があります。



「求められる職員像」と「求められる能力、姿勢」　体系図

求められる職員像

□市民の立場に立って考えることができる職員

□効率性を意識し、経営感覚に優れた職員

□高い使命感を持ち、市民から信頼される職員

□新たな課題に積極的に取り組む職員

求められる能力・姿勢

☆判断力　☆企画・計画力

☆人材育成力　☆情報収集・活用力

☆住民対応力　☆規律性

☆協調性　☆責任感　など

６．人材育成の方策

これまで述べてきたような「求められる職員像」を具現化するために、人材育成に関する体系的な取り組みを行うことが必要となります。これらの取り組みには、人材育成の推進体制の役割を認識し、各種研修や自己啓発を通じた「能力開発」、職員のやる気を高め、その能力を最大限に発揮できる「人事制度」、そして人を育てる「職場環境」の３つの要素が重要であり、これらを関連付けて措置することで、効果的な人材育成が達成できるものと考えられます。

平成１９年３月「佐野市職員人材育成基本方針」策定以来、「人事制度」、「研修の充実・多様化」、「職場環境の改革」を取り組み、人材育成を進めてまいりました。今後もこれまで実施してきたことをベースに、見直し・検討を行いながら、より効果的な人材育成を図ってまいります。

人材育成の推進体制

■職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要です。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、職業人として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。

職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。そのため「佐野市職員人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

■管理監督者の役割

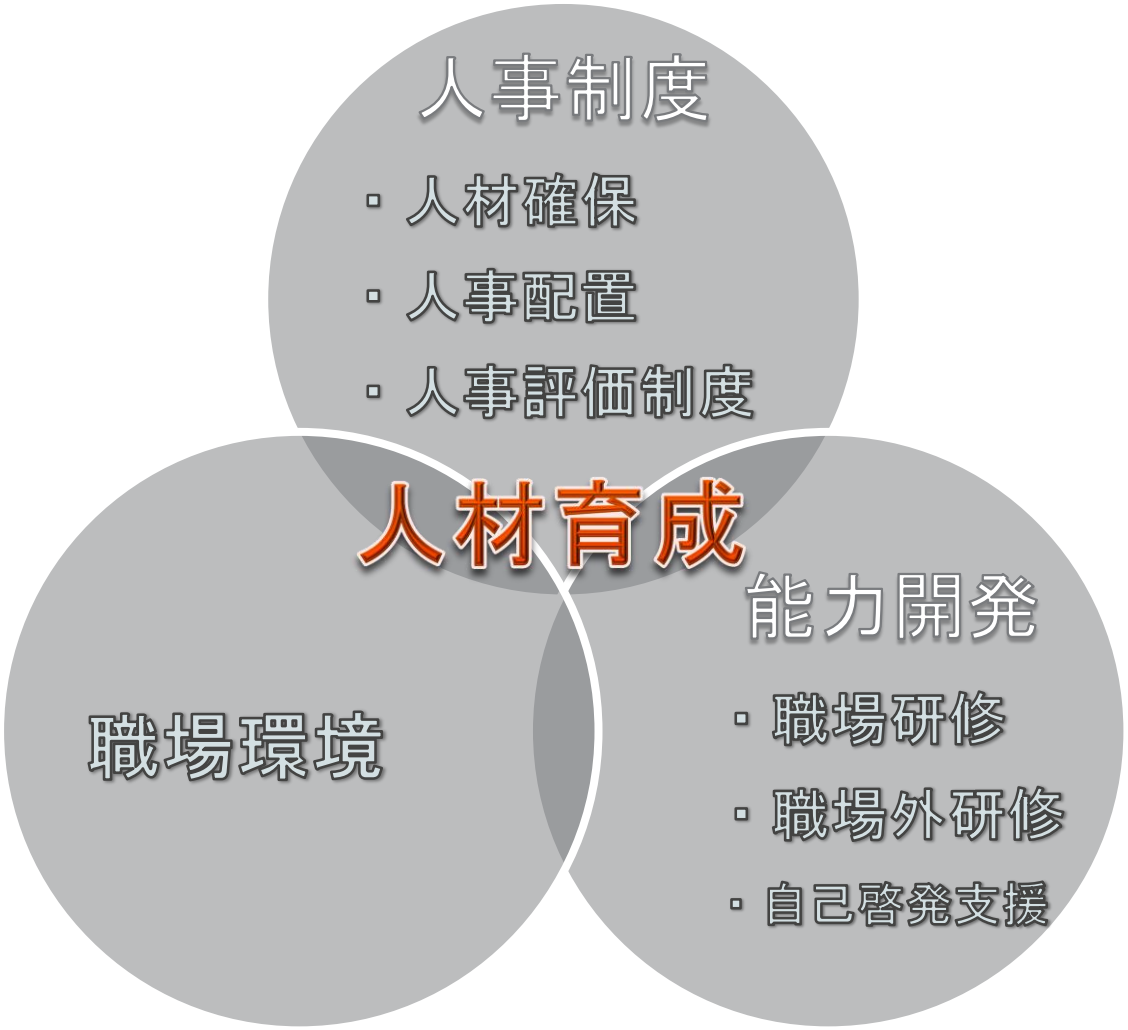
人材育成を推進するうえで、管理監督者の果たす役割は大変重要です。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくりなど、さまざまな場面で人材育成の役割を担っています。

管理監督者自身が意識改革を行い、人材育成を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革改善、自己啓発に積極的に取り組んでいきます。

■組織の役割

組織には、職員一人ひとりが意欲を持って自ら主体的に改善・改革に取り組む職場風土を醸成する役割があり、人材育成を進めるうえではたいへん重要な要素であるといえるでしょう。

人材育成の視点に立った人事制度の構築を図るとともに、個人の自己啓発や職場における OJT 活動などが、円滑かつ効果的に実践されるよう、関係部署は連携して、これらの成果向上を図っていきます。



（１）人事制度

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。そのためには、職員個々の能力、適正を的確に評価できる仕組を確立し、公正で透明性があり信頼できる体制を整備し、適切に運用していきます。

これまでは定員適正化計画に基づく職員数の削減、また団塊の世代と呼ばれる人たちの大量退職により組織力低下が懸念されるなか、再任用制度の活用や女性の積極的な登用により対応してきました。複線型人事管理制度については、専門知識や経験を備えた人材の育成は必要なものの、幅広い職務に対応できる人材も必要であり、検討した結果導入を見送ることにしました。ジョブローテーションについては、一部の若手職員には不十分な部分もありました。今後もさまざまな制度を検討・活用し、組織力向上に繋げてまいります。

■人材確保

多様化する市民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保します。

具体的な取り組み

✧ **「人物・適性重視」の採用試験の実施**

公正・公平性を保ちながらよりよい「人物・適性重視の採用」に努め、多様で有能な人材確保に向けて、面接重視の採用試験を実施いたします。

また、優秀な人材を採用するためには、より多くの受験者を確保する必要があります。

そのため、インターネットなどを積極的に活用し、当市が真に求める職員像を含め募集内容や採用状況などの情報を提供するよう努めます。

✧ **障がい者を対象とした採用試験の実施**

障がい者の雇用機会拡大を図るとともに、ノーマライゼーション(*)の考え方を職場から広めるためにも採用試験の実施にあたり、障がい者雇用率の推移を見極めながら、障がい者を対象とした採用試験を実施していきます。

＊ノーマライゼーション：あらゆる人が共に住み、共に生活できるような社会を築くという理念

✧ **再任用職員及び任期付職員の採用**

今後も多くの定年退職者がいることから、経験による知識・技術の低下が懸念されます。長年培ってきた知識・技術は貴重な財産であり、その有効活用のため、再任用制度を活用していきます。

また、専門性の高い分野や特定課題に対応するための任期付職員の行政需要に応じ適した職場や仕事の内容を検討していきます。

■人事配置

限られた人員で、市民の満足度の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮することが重要となります。

このため、職員の能力や適性、意欲などを活かした人事配置を実施し、職員の能力開発や能力活用に努める必要があります。

具体的な取り組み

✧ **ジョブローテーションの推進**

若手職員については、幅広い能力開発や自己の適性の発見ができるように、採用後１０年間程度までの間に、さまざまな分野を経験できるような人事配置と、その後１０年間程度の職員については、個々の適性を活かし、能力を最大限に発揮できるように、これまでの経験や意欲などを重視したジョブローテーションの実施を検討していきます。

✧ **女性職員の職域拡大や積極的な登用**

職員一人ひとりの能力を適正に把握し、先入観や偏見にとらわれない人事配置を推進していきます。男女共同参画を推進すべく、女性職員の職域拡大や積極的な登用を図ります。女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画に数値目標を定め、達成に向けて推進します。

✧ **昇任試験の導入**

地方公務員法の改正により、昇任は能力の実証に基づき行うこととなっており、年功序列を基準とする運用から昇任基準の明確化をはかるため、客観性の高い評価方法のひとつとして昇任試験の導入の検討をしていきます。知識偏重でなく、総合的な能力と適性を評価できる試験のあり方を検討していきます。

✧ **希望降任制度の導入**

健康上の理由や家庭の事情により現在の管理職としての職責を十分に果たせない場合や、管理職になったが、自分が管理職としての適性を欠くことに気付いたという場合などに、その職に留めておくことは、職場運営に支障が生じ

るだけでなく、本人にも苦痛を強いることになります。円滑な職場運営を図るためにも、本人の希望により降任できる制度を検討していきます。

✧ **自己申告制度の充実**

自己申告制度は、担当職務への適性・満足度や異動希望を聞くことにより、人事異動などの資料としての活用や、各職場が抱える不満・問題点の把握などに役立てておりますが、今後も制度を改善しながら、引き続き実施をしていきます。

■人事評価制度

職員の能力ややる気を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮した能力と挙げた実績を把握・評価し、その結果を適切に活用する必要があります。

このため、「能力評価」と「業績評価」からなる人材育成を主目的とした人事評価制度を導入しています。今後は地方公務員法の改正に伴い、より基準を明確にし、能力開発や意欲向上に加えて、給与などの処遇に公正・公平に反映できるように実施していきます。

①「能力評価」

職員が職務を遂行する上で発揮した能力を把握するために、能力評価を実施します。「求められる職員像」と「求められる能力・姿勢」を踏まえて、職位・職種に応じた標準職務遂行能力を定め、職員の行動内容や水準と照らし合わせて判断し評価します。

②「業績評価」

組織目標に基づく個人目標を設定し、その目標に向けて職員が取り組んだ業務の成果を把握するために、業績評価を実施します。設定した目標ごとに業績や成果について判断し評価します。

具体的な取り組み

✧ **評価基準の公表と自己評価・複数評価の導入**

職員の信頼と納得を得られるよう評価項目及び基準を公表します。また、評価の実施にあたっては、自らの行動や職務の達成状況を振り返るために職員自身が自己評価を行うとともに、評価の正確性や客観性を高めるために複数の評価者による評価を導入します。

✧ **適切に実施するための研修の実施**

客観的で納得性の高い評価が可能となるよう、評価者としての必要な能力の向上を図るため、評価者研修を実施します。

また、人事評価についての必要性を理解させるため、自己の向上につながる目標設定や自己評価を実施できるよう、被評価者に対しての研修も実施します。

✧ **面談による職場内でのコミュニケーションの活性化**

評価の納得性を高めるとともに、職員の能力発揮の度合いや業務の成果、今後の能力開発について話し合うために、評価者と被評価者の面談を実施します。

期初に目標設定、期中に進捗確認、期末に自己評価確認、結果の開示と最低４回の面談を実施し、業務について直接話し合うことによりコミュニケーションの活性化を図ります。

（２）能力開発

市民に求められる人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが重要です。特に「求められる能力・姿勢」を引き出すような能力開発を推進してまいります。

これまでは職場での上司や先輩から学ぶ職場内研修と主に職階別に集合して行う職場外研修を中心に実施してまいりました。今後は人事評価制度とも連動し、より時代に合った研修内容の実施、職員が自主的に能力開発を行える体制を整えてまいります。

■職場研修（OJT：On the Job Training の略）

職場研修とは、所属長などが所属職員に対して、職務を遂行するために必要な一般的知識、技能及び服務態度を向上させるために、日常の職務を通して、または機会を設けて計画的に行う研修を指します。

職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあります。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であることから、職場研修が有効かつ、習慣化されるよう推進します。

具体的な取り組み

✧ **OJT についての必要な知識を習得する管理監督者研修の充実**

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。

また、課長以上の管理職には部下に対する指導力（コーチング）や経営管理（マネジメント）能力、さらには、行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されますので、管理監督者に対する研修内容の一層の充実

を図ります。

✧ **職場内における研修成果の共有化の推進**

研修成果については、受講者だけのものにせず、職場内に還元することが大切です。各職場にて、研修成果を報告する機会を設けることで知識の共有を図ります。また、内部講師として職員に教えることで自らが成長できる機会をつくります。

■職場外研修（Off-JT：Off the Job Training の略）

職場外研修とは、職場を離れて行う集合型の研修を指します。

その種類は次のとおりです。

① **階層別研修**　職務の階層（採用後の経験年数など）に応じて、職員として必要な資質を向上させるために行う研修

② **特別研修**　職務の遂行に必要な専門的知識などを習得させるために公募して募集または指名した職員に対し行う研修

③ **派遣研修**　職務の遂行に必要な専門的知識などを習得させるために、国、他の地方公共団体などに職員を派遣して行う研修

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村職員などの環境の異なる職員、さらには民間の外部講師など、さまざまな人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要であり、受講により意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。

今後も、職場外研修の長所を積極的に活かし、時代の変化に対応した研修や職員のニーズに応じた能力開発のできる研修を実施するよう随時内容を見直します

具体的な取り組み

✧ **能力開発研修の充実**

能力開発のためには、自らの長所と短所を知り、足りない能力を補うことはもちろん、得意分野についてのスキルアップを図ることも必要となります。

このことから、自らのキャリア形成への取り組みを充実させるとともに、特別研修や派遣研修への参加を推進します。

✧ **接遇意識・能力向上のための研修の充実**

現在、新規採用職員向けからベテラン職員までさまざまな接遇研修を実施しています。しかしながら、市民から接遇に関して指摘を受けることがあるというのも事実です。

そこで、市民満足度向上のために、職員が守るべきルールを明らかにし、接

遇意識・能力の向上を図ります。

✧ **人権問題研修の充実**

職員には、人権の視点に立った職務の遂行と、人権問題の解決に向け地域における推進的役割を担うことが求められています。基本的人権についての知識の習得と、あらゆる人権問題についての理解を深めることにより、自らの人権意識を高めるため、今後も、職員の職務内容と職責に応じた幅広い人権問題研修を実施します。

✧ **メンタルヘルス研修の充実**

職場環境の変化や業務遂行における環境の変化などから、職員のメンタルストレスのコントロールが重要な課題になっています。そこで、職員一人ひとりや管理監督者としての意識の喚起に努めます。

■自己啓発支援

自己啓発とは、職員自らが市政全般について知識技能の向上、調査、研究などを行うことを指します。

職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させるきっかけをつくり、積極的に自己啓発に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、組織的な支援を実施していきます。

具体的な取り組み

✧ **研修または資格取得に要する費用の一部助成**

能力開発の基本は自己啓発であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。このことから、職員の自主的かつ主体的な活動を奨励し、組織全体で学習する風土を育みます。

✧ **外部機関による研修、通信教育などの情報提供**

従来からの研修手段にとらわれず、外部機関や通信教育などの情報を職員へ提供することで自己啓発を促します。

✧ **自己啓発の必要性についてＰＲの強化**

職員の自己啓発に対する意識向上に向けて、定期的にお知らせしたり、職員アンケートを実施することで、今まで以上に職員へＰＲをしていきます。

（３）職場環境

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものです。職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気づくりが大切です。

今までも職場内ミーティングなどコミュニケーションの活発化を図り、職員がより良い提案をしやすい環境づくりを推進してきました。

今後は、職場の活性化を行うことはもちろん、これまで以上にワーク・ライフ・バランスや時間外勤務の縮減を推進し、まずは職員が心身ともに充実することが大切であると考えます。

職員一人ひとりが地域の自立を推進し、市民本位の行政を目指して行政の質を向上させるための職場環境づくりを進めていきます。

具体的な取り組み

✧ **ワーク・ライフ・バランスの推進**

仕事に追われ心身の疲労から健康を害する、仕事と子育て・老親の介護との両立に悩むなど、仕事と家庭の問題に悩む人が増えてきています。さらには、少子化・人口減少にまで繋がっているのが現状です。男女共同参画のもと、仕事と家庭の両立を支援し働きやすい職場環境づくりを図ります。

✧ **ハラスメント対策**

近年職場におけるハラスメントが取りざたされています。パワーハラスメントやセクシャルハラスメントに代表されるハラスメントも種類が増加し、さまざまな場面で問題となってきています。職員に対しての呼びかけや研修の実施により対策を行ってまいります。

✧ **健康管理体制の充実**

人材育成に資する明るく活力のある職場となるためには、職員の心身両面にわたる健康対策が必要となっています。業務の複雑化・高度化に伴うストレス過多によりメンタルヘルスの重要性は高まっており、定期健康診断、健康相談をはじめ、メンタルヘルス研修など、職員の健康管理体制の充実を図ります。

✧ **時間外勤務の縮減**

限られた人員で市民ニーズに事細かく対応するには、多くの時間を費やします。時間外勤務の増加は職員の体調面のみならず、財政面にも影響があります。事務事業の見直しを随時図り効率的に業務を進め、時間外勤務の縮減に努めます。

佐野市職員人材育成基本方針

平成２８年３月改訂

〒３２７―８５０１　佐野市高砂町１番地

佐野市 行政経営部 人事課

ＴＥＬ：０２８３（２０）３０５７

E-mail:jinji@city.sano.lg.jp