

和光市人材育成基本方針

～理念を共有し、自ら考え、行動できる職員を育成する～



平成 23 年 3 月 [改訂版]

和 光 市

はじめに

和光市の人材育成方針の基本を定めた和光市人材育成基本方針は、和光市が求める職員像は何か、そして、その求められる職員としての能力を備えるためにはどういった取り組みが必要かなどの方針を示して、平成 17 年 12 月に策定されました。

策定から 5 年が経過した今、当時と比べ地方分権の機運が更に高まっています。市職員には自ら情報を分析し、政策を形成する能力が従来以上に求められています。上司の指示を待ち、国や県の判断に頼るのではなく、市役所の経営理念や総合振興計画の下、それぞれの職員が現状に対峙し、高い問題意識を持って自律的に日々の業務を遂行しなければなりません。

和光市役所の経営理念は使命(ミッション)、あるべき姿(ビジョン)、価値観(バリュー)からなります。われわれの使命は『住んでよかった』と実感できる行政サービスの提供であり、あるべき姿は「改革とチャレンジ 市民から信頼される市役所」であり、価値観は「まごころ 創意 効率」であります。個人個人がこの経営理念を年度の目標とともに日常の業務全般に落とし込み、業務に取り組む中で、常に自らの現在位置を確認し、次の業務に生かすという自律的なPDCAサイクルを確立しなければなりません。そのために、人材育成方針では、職員が確実に仕事の質と自らの資質を高めるプラスの循環をシステム化することを目標とします。

少子高齢化の進展など、市役所を取り巻く社会情勢はますます厳しくなることが予想されます。そのような中で、市民の求める高度なサービスを提供するためには、限られた数の職員個人の能力を高めることで組織の力を高めなければなりません。

この基本方針の目的は、市役所の経営理念を共有し、自ら考え、行動できる職員を育てることにより、市民の享受するサービスを高めることです。すべての職員がこの基本方針を理解し、基本方針が定める取り組みに積極的に臨むことを期待します。

平成 23 年 3 月 8 日

和光市長 松本 武洋

目 次

I	新たな人材育成基本方針策定の必要性	1
II	市職員として求められる職員像	2
	求められる職員像 “5つの力” を持つ職員	
III	人材育成の具体的な取り組み	4
1	人が育つ『職場づくり』	5
	(1) コミュニケーションの推進	
	(2) 情報の共有化	
	(3) 職場研修の活性化	
	(4) 職員評価制度による目標管理	
	(5) 職員の健康管理	
2	自ら学び共に考える『職員研修』	8
	(1) 組織力を向上させる一般研修	
	(2) 専門性を高める派遣研修	
	(3) 職場研修（OJT）の推進・支援	
	(4) 自主研修の奨励・支援	
	(5) 体系的・計画的な研修プログラム	
	(6) 県及び他市町村との連携	
3	組織を活性化させる『人事管理』	12
	(1) 優れた人材の確保	
	(2) 適材適所の人員配置	
	(3) 適正な職員評価制度の推進	
	◆【別紙】 階層毎の役割	

I 新たな人材育成基本方針策定の必要性

地方自治体を取り巻く社会情勢は、少子高齢化の進行、情報化社会の進展、環境問題の深刻化など、変化を続け、依然厳しい状況です。また、長期化する経済の低迷に伴い地方自治体の財政も悪化し、和光市においても人件費抑制のため職員の定員適正化計画により職員数の削減に努めてきました。一方で、平成12年4月の地方分権一括法の施行に伴い、国と地方の受け持つ事務のあり方が大幅に変更され、基礎自治体としての市の業務は増加の一途をたどっています。

このような中、少ない職員数で質の高い市民サービスを行うことが求められている市職員は、高い資質や能力を備え、効率的、効果的な行政運営に必要な経営感覚を持ち、地域の特性を活かした創造的な企画立案能力や、速やかに問題解決を図るための政策形成能力を身につけることが必要となっています。

第四次和光市総合振興計画では、将来都市像を「みんなでつくる 快適環境都市 わこう」と定め、市民と行政が一体となり、自立したまちをつくることを目指しています。計画推進のため、新たに市職員として求められる職員像を明らかにし、人材育成の具体的な方策を示すべく、新たな人材育成基本方針をここに定めます。



Ⅱ 市職員として求められる職員像

和光市行政経営理念では、和光市役所の組織としての目的や存在理由を明確にし、市役所及び職員の使命(ミッション)、あるべき姿(ビジョン)、価値観(バリュー)を簡潔な言葉で示しています。この理念を念頭におき、人材育成基本方針では、求められる職員像を**5つの力**を持つ職員とします。全ての職員は、これらの力を備え、日々の業務で発揮できるよう、自己研鑽に努めます。

また、階層毎の役割【別紙】に基づき、職員一人ひとりが与えられた役割を認識し職責を担うことにより、組織全体を円滑に運営します。

求められる職員像 “5つの力” を持つ職員

1 【広い視野と先見力】

市民が「住んでよかった」と実感できる行政サービスを提供するため、市民目線に立った幅広い視野と将来を見越した長期的な視点を持つ職員。

2 【高い専門性と判断力】

市民ニーズの多様化にも的確に対応していくための高い専門性を持ち、新たな課題に対しても迅速かつ適切に判断する職員。

3 【コミュニケーション能力】

職場内での報告・連絡・相談の実践により組織を活性化させると同時に、まごころのある市民対応で、市民と信頼関係を築く職員。

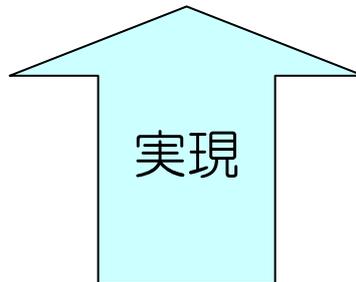
4 【行政経営力】

コスト管理・法令遵守の徹底と創意工夫により効率的・効果的な事務運営を追求する職員。

5 【変革力】

時代の変化に対応していくため、様々な問題意識を持ち、常に自ら考え改革・改善にチャレンジする職員。

「みんなでつくる 快適環境都市 わこう」



和光市役所の経営理念

【使命（ミッション）】

「住んでよかった」と実感できる行政サービスの提供

【あるべき姿（ビジョン）】

改革とチャレンジ 市民から信頼される市役所

【価値観（バリュー）】

まごころ 創意 効率

市職員として求められる職員像

“5つの力”を持つ職員



- 1 広い視野と先見力
- 2 高い専門性と判断力
- 3 コミュニケーション能力
- 4 行政経営力
- 5 変革力



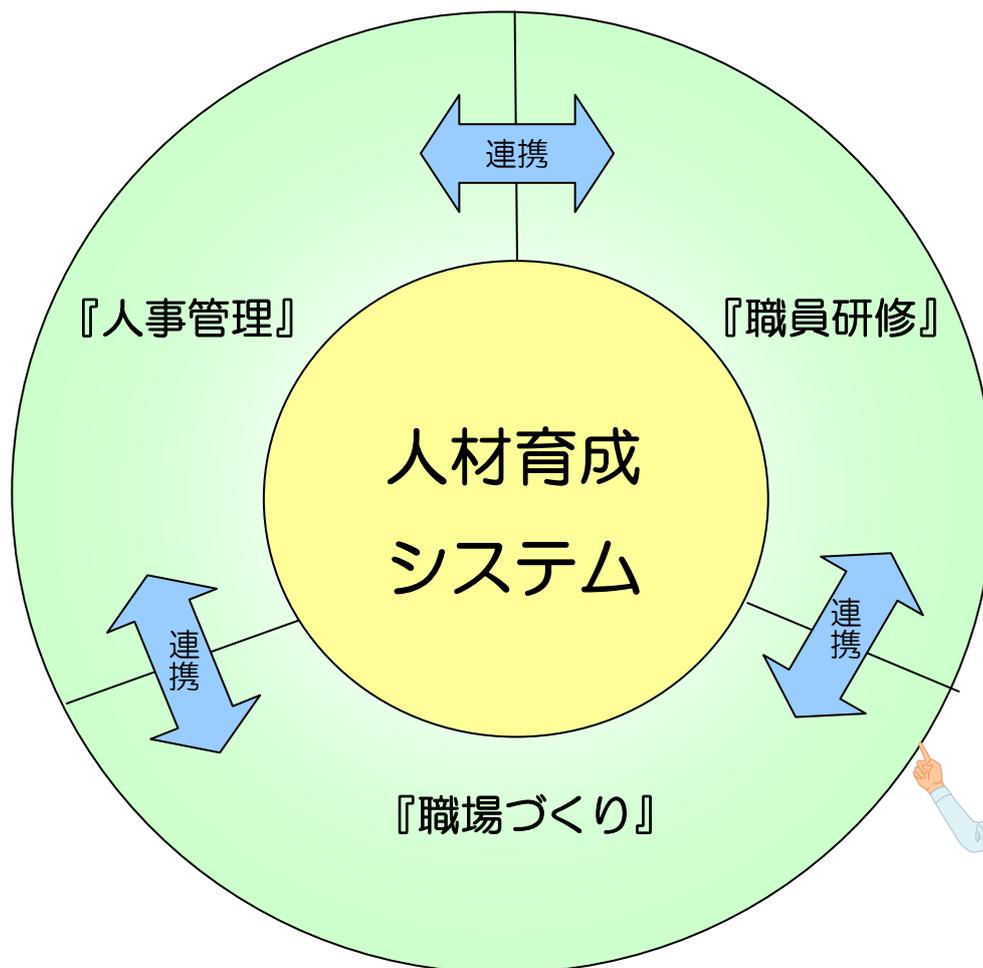
Ⅲ 人材育成の具体的な取り組み

一人ひとりの職員が持つ能力や可能性を発見し育成していくためには、次の3点が重要です。

- ① 人が育つ『職場づくり』
- ② 自ら学び共に考える『職員研修』
- ③ 組織を活性化させる『人事管理』

「人を育てる施策＝研修の強化」と捉えるのではなく、人事制度全般を通じて、また全庁的な取組みで職員を育てることが大切です。

『職場づくり』『職員研修』『人事管理』の相互連携による人材育成システムを構築し、職場全体の底上げに取り組みます。



1 人が育つ『職場づくり』

職場における人材育成は、OJTや管理監督者による部下の育成など、能力開発の機会が多く、とても重要な役割を担っています。職場で人材育成を図る上では、上司と部下、同僚間などのコミュニケーションが不可欠であり、自分の考えを正確に相手に伝え、相手の話に耳を傾けることが大切です。

また、所属長を中心に、職場研修や職員評価制度、職員の健康管理を通じて人が育つ職場づくりを推進します。

《取組事項》

(1) コミュニケーションの推進

コミュニケーションの基本は、心のこもった挨拶であり、職場の中での気持ちのよい挨拶は、職場を活性化させる入り口です。また、人間関係を良好にし、信頼と協力を得るには、指示や伝達だけでなく、相談、助言など、互いに声を掛け合うよう努めることが大切です。職員は、報告・連絡・相談を心がけ、日常的なコミュニケーションにより、風通しのよい職場づくりを図ります。



【報告・連絡・相談の推進】

定期的に課内や担当内でミーティングの時間を設けることで、スケジュール確認や報告・連絡・相談を実施する機会を確保します。各職員が抱えている問題点や疑問点を共有することは、上司からの適切な指示につながり、ミスを事前に防ぎます。報告・連絡・相談の活性化により、支えあう職場づくりを推進します。

(2) 情報の共有化

各職場で職務に関する情報を共有することは、職務の全体像を把握し必要な知識を身につけることにつながります。また、担当内で定期的に業務をローテーションし、特定の業務だけではなく、担当内の業務を広く理解することで、活発な情報交換ができる職場づくりを図ります。

(3) 職場研修の活性化

職場研修とは、各職場内で実施されるOJTや課内研修などが挙げられます。管理監督者は、職場研修による部下の指導・育成が自らの重要な職務であることを認識し、計画的・効果的な指導に努め、向上意欲のある職場づくりを目指します。



【OJT】

OJT (On the Job Training) は、OJT指導者が新任職員に対し、実際に仕事を行う過程で指導・援助し、育成することです。画一的な研修と異なり、新任職員のこれまでの経験や性格などを考慮し、きめの細かい対応が可能となります。また、同時に職場内のコミュニケーションが活発となり、OJT指導者と新任職員が共に学びあうことは、職場全体の能力向上につながります。

【課内研修】

課内研修とは、担当業務に関する勉強会や派遣研修等で得た知識を職員同士で共有しあうことです。少人数で行うため、各職場に合った形で実施でき、そこで得た知識を直接業務に活かすことができます。

(4) 職員評価制度による目標管理

和光市職員評価制度は、職員一人ひとりが職務上の課題を認識し、自ら設定した目標に計画的に取り組み、成果を得る「目標による管理」の手法を用いています。

所属長は、第四次総合振興計画を最上位目標として、その計画を推進するために、各職場における目標を設定し、評価者と被評価者が目標設定や評価結果についてヒアリングやフィードバックを繰り返すことにより、PDCAサイクルを定着させ、着実な成果を残す職場づくりを図ります。



(5) 職員の健康管理

職員が意欲をもって仕事に取り組むためには、心身ともに健康でなければなりません。労働安全衛生法に基づいた健康管理により、職員の疾病予防・疾病の早期発見・早期治療に努めます。また、衛生委員会による職場環境の改善により、働きやすい環境を整え、人材育成の土壌づくりを図ります。



【職場のメンタルヘルス】

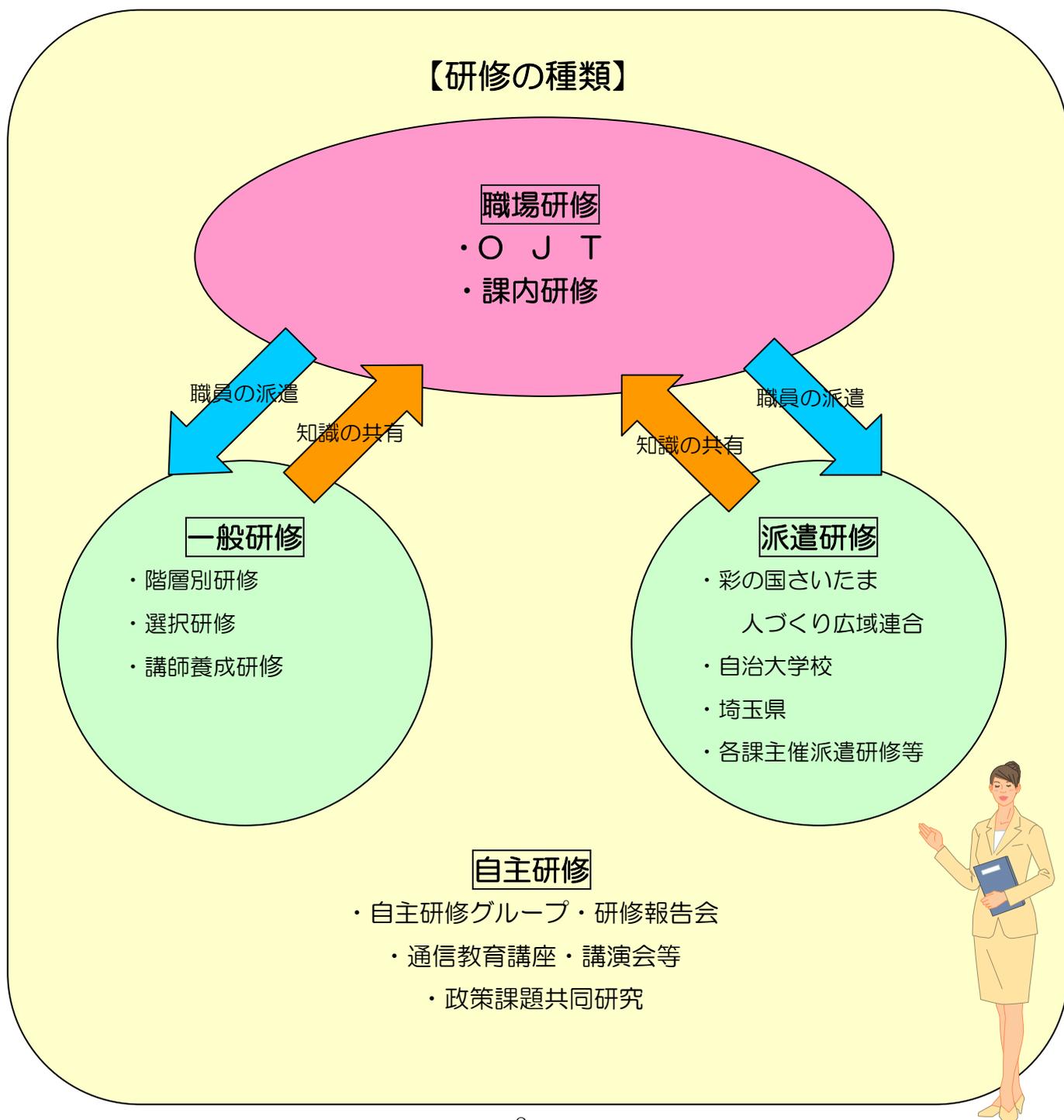
メンタルヘルスに対する職員の理解を深めるため、定期的にメンタルヘルス研修を実施します。また、所属長は必要に応じメンタルヘルス相談を活用し、メンタルヘルス不調者の早期発見・早期治療に努め、職員の心の健康増進を図ります。

また、所属長は「和光市職場復帰訓練実施要綱」を活用した職場復帰支援プログラムにより、主治医・産業医・カウンセラーと連携しながら、長期休職者に対し、適切に対応していきます。

2 自ら学び共に考える『職員研修』

自らの意思で学ぶ職員を育成するため、自主研修を支援するとともに、仕事への意欲向上や職員の能力開発・意識改革のきっかけとなるような研修プログラムの実施に努めます。

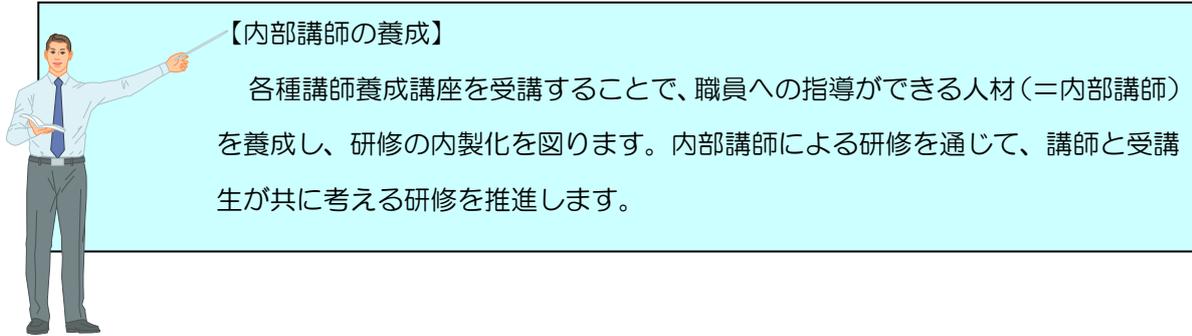
また、行財政改革の推進、更なる地方への権限移譲や、高度化する市民ニーズへの対応など、時代の要請に即した研修を強化するとともに、職員のニーズに対応した実践的な研修を実施することで、研修で得た知識を職場で還元しやすい仕組みづくりを推進します。



《取組事項》

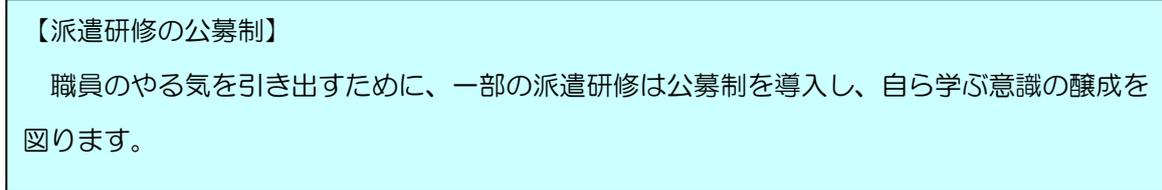
(1) 組織力を向上させる一般研修

それぞれの階層における役割を認識し、それぞれに必要な能力を育成していくため、階層別研修を実施し、組織力の向上を図ります。また、各課の専門性を活かした選択研修を通じて、個々の職員の能力開発・意識改革を図り、組織力の底上げを推進します。



(2) 専門性を高める派遣研修

職員には、高度な専門性が求められます。そのため、一般研修だけでは得られない専門知識を修得する派遣研修の充実を図ります。



(3) 職場研修（OJT）の推進・支援

OJTの目的は、現場で「考え」、「動ける」自立した人材を育成することです。OJTに積極的に取り組むことは、職員の仕事に対する意欲向上につながるとともに、自分の仕事の仕方や考え方を見直すことにつながり、指導者も指導される側も共に向上することができます。

OJTをより効果的に実施するため、OJT指導者養成研修を実施し、OJT指導者となる職員の指導力の強化を図ります。また、OJT推進マニュアルを作成し、推進体制の整備に努めます。

(4) 自主研修の奨励・支援

人材育成は、本人の意欲や主体性があるはじめて可能となり、自己啓発は人材育成の基本です。自己啓発へのきっかけづくりや自主研修に取り組みやすい組織風土づくりを推進するとともに、職員の自主研修グループ活動やボランティア活動、通信教育講座の受講などを支援します。



【自主研修グループの支援】

自己啓発への意欲を高めるため、自主的に調査・研究活動等を行うグループに対し、備品・研修室の貸出し、研究発表の機会の提供等を実施し、自主研修グループを支援します。また、彩の国さいたま人づくり広域連合による自主研究活動支援を積極的に活用し、自主研修グループが幅広く活動できるよう調整を図ります。

(5) 体系的・計画的な研修プログラム

時代の要請により職員に求められる能力は刻々と変化しています。これらに対する確な対応をするため、常に時代に即した研修プログラムを実施することで、職員の能力開発・意識改革に努めます。

また、研修実施後のアンケート調査により、研修の職務活用度や理解度等の研修効果測定を実施し、同時に研修に対する職員のニーズを聴取して研修プログラムの見直しに活用します。

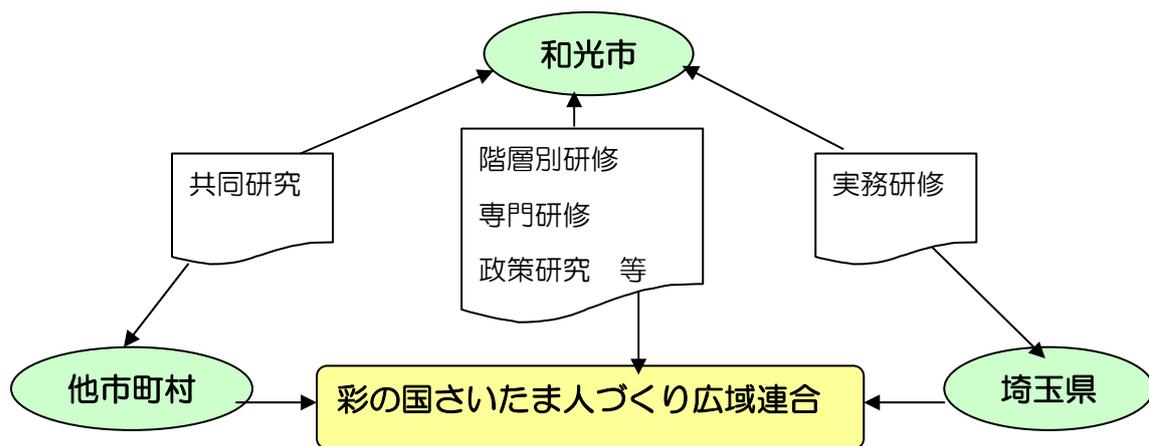


【研修成果の還元】

研修終了後、復命書の回覧や職場ミーティングでの報告、研修報告会での報告などを通じ、研修で得た知識を職場へ還元する仕組みづくりを図ります。

(6) 県及び他市町村との連携

彩の国さいたま人づくり広域連合では、分権型社会を担い、変化に対応できる人材を育成するため、各種階層別研修や専門研修、政策研究等幅広い研修事業を展開しています。それらの研修を活用し、県や他市町村と広域的な視点から共同で人材を育成することにより、広い視野を持った職員を育成します。また、他市町村との各種共同研究や埼玉県への実務研修を通して、職員間の交流や専門知識の習得を推進します。



3 組織を活性化させる『人事管理』

職務への意欲は、職員の能力開発、発揮のきっかけになり、人を育て、組織にも活力を与えることから、仕事に対する意欲を持てるように適正な人事管理を行い、人材育成を図ります。

《取組事項》

(1) 優れた人材の確保

組織の根幹をなすものは人であり、優秀な人材を確保することは、組織にとって非常に重要です。職員採用試験の充実を図るために、面接試験の試験員に民間人を選任するなどの手法を取り入れ、公正性や透明性を高め、公平・公正な試験制度に取り組んできたところですが、今後も職員採用試験の見直しを図り、より優れた人材の確保に努めます。



【受験者への積極的な情報発信】

職員採用試験受験者に和光市役所で働く具体的なイメージを持ってもらうために、市ホームページに「先輩からのメッセージ」を掲載して、受験者へ積極的に情報を発信していきます。

(2) 適材適所の人員配置

少ない職員で行政経営を行うためには、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です。職員の能力や適性、意欲を活かしたきめ細かな人員配置を行うために自己申告書や所属長の意見の活用を図ります。

また、昇任試験・降任制度の活用により、職員の意欲や環境の変化に対応した人員配置を行います。

【自己申告書の有効活用】

自己申告書にそれぞれの職場における職務満足度の評価項目を設け、この指標を人員配置の参考とするなど、自己申告書の有効活用に努めていますが、今後も必要に応じて自己申告書様式の見直しを図るとともに、適材適所の人員配置に努めます。



(3) 適正な職員評価制度の推進

職員の職務に対する意欲を高めるには、職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握・評価し、人材育成、人事配置、任用、給与処遇などに反映していくことが重要です。そのための土台として、客観的で公正性や透明性が高く、実効性のある職員評価制度が必要であることから、更に適正な職員評価制度の推進を図ります。



【人材育成を主眼とした職員評価】

組織を活性化させ人を育てる人事管理を進める上で職員個人の現在の能力を計りながら、中長期の能力や意欲を醸成するための能力・意欲評価や、短期的に能力を向上させる成果評価を実施していくことでそれぞれの特性を活かし、職員に不足している能力を備え、あるいは向上させるための職員評価制度の充実を図ります。

【職員の理解と納得を高めた職員評価】

素晴らしい職員評価制度を構築しても、その制度自体を職員が理解できず、納得の欠ける制度であれば、客観性のある、公平・公正な職員評価が行われることはありません。また、人材育成にも活用されることがなくなってしまいます。そこで、常に職員の理解を深め、意識改革をする研修を行い、庁内の横断的組織としての職員評価制度研究会を通じて制度理解を深めるための研究と見直しを続けていきます。

【評価結果の活用（公正な処遇の実現）】

評価基準を明確にした評価を実施することで、職員全員が同じ評価基準のもと、公正な処遇が可能となります。人材育成のために行われた職員評価の結果については、評価に対する公平性・公正性、透明性、信頼性を確保し、職員給与等の処遇に反映することを進めていきます。

階層毎の役割

階層	役割	職員評価制度における職務行動の視点
部・次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策の決定と実行に責任を負う。 ・ 豊かな人間性、広い視野、高い見識に基づき、人を育てる組織づくりを行う。 ・ 経営感覚を持って組織内外の調整及び職員の意識改革を図る。 ・ 危機管理に対応する知識を持ち、組織を統率する。 	変革力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者としての自覚を持ち、法令等に基づいた客観的な判断により、業務を効果的に行う。 ・ 業務に関する他部署との調整を行い、効率的に業務を進める。 ・ 部下の育成、評価、指導を行い、リーダーシップを発揮して、職場の活性化を図る。 	リーダーシップ 役割認識責任行動 知識、情報力 対人折衝力 職場の環境づくり
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長を補佐し、組織目標達成や問題解決に向けて取り組めるよう、総合的な事務調整を行う。 ・ 職場環境に気を配り、各担当の業務が円滑に進むよう、職場内の調整を行う。 ・ メンタルヘルスに関する知識を持ち、課長と共にメンタルヘルスの予防、早期発見、職場復帰についてのサポートを行う。 	
専門員・主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当業務に精通し、目標に向けてリーダーシップを発揮し、職務を遂行する。 ・ 市民に対し、わかりやすい言葉で丁寧に説明し、相手の立場に立った対応をする。 ・ 問題意識を持ち新たな課題にチャレンジする。 ・ ファシリテーション（※）能力を身につけ、市民や職員間の調整を行う。 	変革力 リーダーシップ 職場の環境づくり 市民満足志向 職務遂行力 自己能力開発
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日々自己研鑽に努め、担当業務に関する専門的知識や技術を有し、積極的に取り組む。 ・ 問題意識を持ち、積極的に改善提案を行う。 ・ 後輩の指導を行うとともに、見本となるような市民対応をする。 	変革力 市民満足志向 職務遂行力
主事・主事補級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）が適切に実行できる。 ・ ルールやマナーを守り、対市民及び職場における信頼関係を構築する。 ・ 迅速に業務を遂行し、担当に貢献する。 ・ 市民と積極的に関わり、常に問題意識を持って課題の発見に努める。 	自己能力開発 コミュニケーション能力 職場マナー・担当貢献

※ ファシリテーション…会議、ミーティング等の場で、合意形成や相互理解をサポートすることにより、組織や参加者の活性化、協働を促進させる手法・技術・行為の総称。

和光市人材育成基本方針

平成23年3月発行

発行：和光市総務部職員課

〒351-0192 和光市広沢1番5号

TEL 048-424-9098（直通）

E-mail b0300@city.wako.lg.jp