

# 四街道市人材育成基本方針

(令和3年4月)

千葉県四街道市

## [ 目 次 ]

はじめに	1
1. 目指すべき職員像	2
2. 人材育成基本方針の体系	3
3. 職位ごとに求められる能力と役割	
(1) 職員に求められる能力	4
(2) 階層別役割	5
4. 人材育成のアプローチ（具体的な施策）	
(1) 採用	7
(2) 能力開発	7
(3) 人事配置	9
(4) 昇任	10
(5) 人事評価	10
(6) 職場環境	11

## はじめに

本市では、平成13年4月に「地方分権に向けた職員研修」を策定し、「人材育成の目標」と「職員研修の基本方針」を定め、自己啓発への積極的な支援及び効果的な職員研修の推進に取り組んできました。

しかしながら、その後の地方分権の更なる進展、少子高齢化の加速や国際化・情報化の進展など、本市を取り巻く社会経済状況は大きく変化しており、市民の行政に対するニーズが複雑かつ多様化するなか、職員の更なる成長が求められており、人材育成の重要性は年々高まっています。

また、近年においては、ワーク・ライフ・バランスや心身の健康保持に対する意識の高まりから、働き方改革に向けた取組が課題となっています。

このようなことから、組織として、これまで以上に職員の意識改革や能力開発を戦略的に進め、組織力の最大化を図るため、「四街道市人材育成基本方針」を新たに策定します。

今後、本方針に基づき、職員一人ひとりが内容を十分理解し、職員自らが能力開発等を積極的に進めることで、市民からの信頼を得て、その期待に応えるよう努めます。

## 1. 目指すべき職員像

本市における人材育成の方向性を明らかにするため、目指すべき職員像を次のとおり定めます。

### 四街道市民から信頼される職員

市民の視点で地域の実情や課題と向き合い、市民の信頼を損なうことのないよう、常に誠実かつ公平・公正な姿勢で職務に取り組みます。

### 強い使命感と責任感を持った職員

全体の奉仕者であることを自覚し、住民の福祉の向上を図るため、強い使命感と責任感を持って市民のために行動します。

### 改善に意欲的な職員

前例や固定観念にとらわれない柔軟な発想とコスト意識により、経営的な視点から効果的・効率的な行政運営を推進します。

### いかなる困難にも諦めず果敢に挑戦する職員

組織の目標を達成するため、困難な課題にも粘り強く果敢に挑戦し、与えられた職責を全うします。

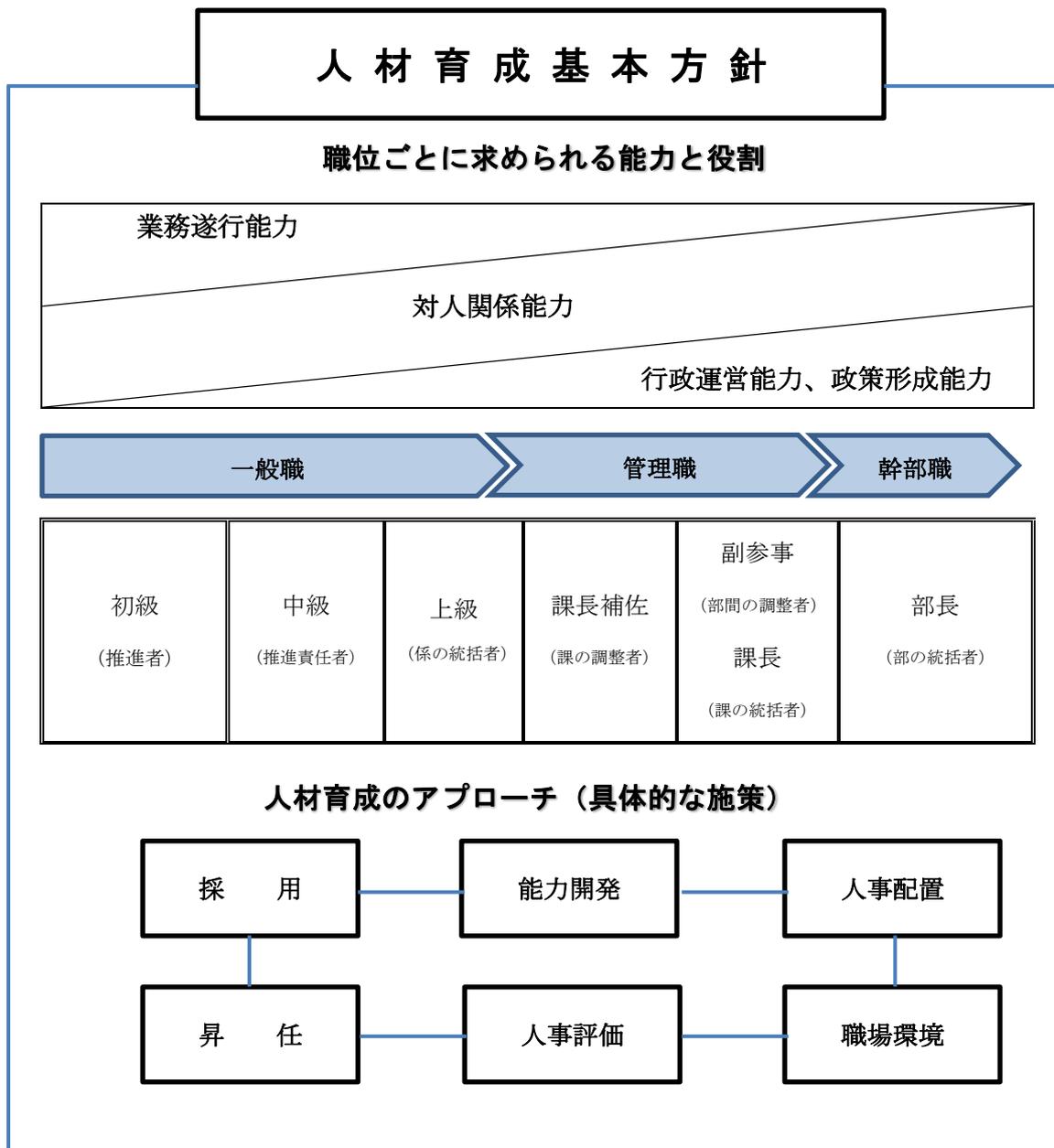
### 努力を惜しまず、持てる力を遺憾なく発揮する職員

個々の知識や経験を活かし、持てる力を遺憾なく発揮することで、組織力の最大化を図ります。

### 受け身にならず、自ら考え積極的に行動できる職員

より質の高い行政サービスを市民に提供するため、自らが果たすべき役割と必要な能力を認識し、主体的な能力開発に取り組みます。

## 2. 人材育成基本方針の体系



目指すべき職員像の実現

市民サービスの向上・職員満足度の向上

### 3. 職位ごとに求められる能力と役割

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりが自ら考え、課題を持って業務に取り組むことが望まれます。そのためには、個々の職員がそれぞれの求められる能力、果たすべき役割を認識し、身につけ、行動しなければなりません。

#### (1) 職員に求められる能力

職員が、職位ごとの役割を果たすためには、様々な能力が求められます。持てる力を遺憾なく発揮するためには、適切な時期に、その職位に求められる能力を習得し、実践していくことが必要となります。

本市では、職員が身に付けるべき能力として、「行政運営能力」、「政策形成能力」、「対人関係能力」、「業務遂行能力」を掲げて事務を遂行することとします。

また、求められる能力は基本的には職員共通のものですが、その割合・比重は階層毎に異なります。

##### ① 行政運営能力

- ・ 組織運営能力  
組織の目標を見据え、計画的に業務の進行管理を行う能力
- ・ 指導育成能力  
所属職員に対し、上司、先輩として指導・助言を行い、育成する能力
- ・ 危機管理能力  
非常時に備えた体制を構築し、適切に対応する能力

##### ② 政策形成能力

- ・ 課題発見能力  
新たな課題を発見し、施策として実行することができる能力
- ・ 企画立案能力  
組織の方針に基づき、施策を企画・立案することができる能力
- ・ 政策判断能力  
効率性、費用対効果等を踏まえながら、施策や事業の成果を考え判断する能力

### ③ 対人関係能力

- ・コミュニケーション能力  
他者と情報や意見を正確にやり取りし、また、相手の立場に立って話を聞き、応接の目的を達成することができる能力
- ・折衝調整能力  
状況に応じ、相手に対し説得し、理解を得ることや、課内の調整等を行う能力

### ④ 業務遂行能力

目標達成、課題解決等のため、問題意識を持ち、創意工夫や改善を重ね、業務を推進するとともに、必要な知識の向上に努め、業務を的確に処理する能力

## (2) 階層別役割

職員は、様々な役職と階層により構成されており、それぞれの職位において担うべき役割は異なります。円滑な組織運営を図るためには、自身の職位において求められる役割を理解するとともに、他の職位における役割を認識する必要があります。

幹部職 市政全般を総合的、中長期的に俯瞰し、経営的視点で部門の政策を決定する	
部長 (8級)	部の統括者 ・部の目標を設定し、達成に向けて所属職員の指揮・監督を行う ・部の政策の意思決定を行う ・将来の幹部職を育成する ・市内外の幅広い関係者との重要な折衝・交渉を行う

管理職 組織目標を明示し、部下の能力を引き出して組織で成果を出す	
副参事 課長 (7級)	<p>部間の調整者 / 課の統括者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部長を補佐し、所属職員的能力適性を把握し育成する</li> <li>・必要に応じ、部長の代理として部の事務執行を統括する</li> <li>・部内や所管業務を統括し、部課の目標達成に向けて、指揮・監督を行う</li> <li>・部課間における相互の連絡、協力、調整等を行う</li> <li>・将来の管理職を育成する</li> <li>・部の施策の方針に基づき、課の目標を設定する</li> <li>・課の政策の意思決定を行う</li> <li>・関係機関との調整や議会、市民などの外部との折衝・調整を行う</li> </ul>
課長補佐 (6級)	<p>課の調整者、困難業務の推進責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長を補佐し、所属職員的能力適性を把握し育成するとともに、課の目標達成に向けて、業務を統括・整理する</li> <li>・必要に応じ、課長の代理として課の事務執行を統括する</li> <li>・課の業務の調整を行う</li> <li>・課長等と協力し、関係機関との調整や議会、市民などの外部との折衝・調整を行う</li> </ul>
一般職 目標達成のために能力を発揮し、組織の一員として他のメンバーと協力する	
上級 (係長) (5級)	<p>係の統括者、困難業務の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・係内の業務を把握し、業務が効果的に遂行できるよう係員に業務を割当て、指揮・監督を行う</li> <li>・関係部局等と関連業務について連携を図り事業を計画的に行う</li> <li>・係員に対して適切な指導・助言を行う</li> <li>・課長等と協力し、関係機関や外部との折衝を行う</li> </ul>
中級 (3級・4級)	<p>業務の推進責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な専門性を身につけ、正確かつ迅速に業務を処理する</li> <li>・問題意識を持って担当業務にあたり、解決に向けて積極的に取り組む等改善の中心を担う</li> <li>・後輩を指導する</li> </ul>
初級 (1級・2級)	<p>業務の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性を持って正確かつ迅速に担当業務に取り組み、安全に処理する</li> <li>・専門的な知識を深める</li> <li>・課題を発見し、改善提案等を行う</li> </ul>

## 4. 人材育成のアプローチ（具体的な施策）

### （１）採用

採用は、「目指すべき職員像」を実現するための人材育成の出発点です。

本市では、限られた人材で効果的・効率的な行政運営を実現するため、四街道市に関心や愛着を持ち、四街道市の発展に貢献できる優れた人材の発掘に努めています。採用試験については、筆記試験（印旛郡市共同で実施）のほか、グループワークや集団、個別面接試験など、様々な角度から人物を選考しており、知識面だけでなく「個人」の見極めにも力を入れています。

また、民間等での実務経験年数や年齢等を設定し、社会人として培った能力・技術を活かした即戦力となる人材を確保するため、社会人経験者を対象とした採用も実施しています。

今後も効果的な試験方法について調査研究し、人物及び能力を見極め、真に望まれる人材を発掘・採用していきます。

### （２）能力開発

これからの本市を担う「目指すべき職員像」を実現するためには、個々の職員が新しい知識や考えを学び、能力を最大限に伸ばすことが重要です。

職員の能力開発のための各種研修について、「職場研修」、「集合研修」、「自己啓発」、それぞれの特性を踏まえ、内容の充実を図ることで、能力開発を推進します。

#### ① 職場研修（OJT）

職場研修（OJT=On the Job Training）は、職務の遂行を通じて、その職務に必要な実践的な知識や技能等の習得を計画的に職員に教えていく研修手法であり、能力開発の支柱となるものです。

OJTは、職場環境に左右されるため、課長等の所属長は、環境整備を責務として認識し、所属内のコミュニケーションの活性化、マニュアル化できる業務について業務マニュアルを作成するなど、環境整備に努める必要があります。また、職場における知識や情報を共有し、事務効率を向上させるとともに、専門的な知識・技術を持った職員を育成し、職員一人ひとりの能力を向上させるためには、係長、課長補佐、課長等管理監督職の職員が各職員の能力や適性を把握し、計画的に研修を実施していくほか、所属外の新規採用職員等に対しても、人材育成の観点から、OJTに取り

組むこととします。

なお、新規採用職員等OJTを受ける側の職員についても、自ら成長したいという意識に立ち、過ちがあれば真摯に受け止める姿勢がなくてはOJTの効果は低くなるため、受け身の姿勢ではなく、積極的に自ら学ぶ気持ちが必要です。

## ② 集合研修（O f f - J T）

職場以外の場所で行う研修（O f f - J T=Off the Job Training）は、職場や自己啓発で得ることができない知識や技能を集中的に習得し、自分の仕事を振り返るきっかけや新しいものの見方や発想を得ることができる機会として、職場研修、自己啓発との連携を図りながら推進しているものです。

職場の異なる職員同士や他の自治体職員等との交流は、相互啓発にも有効であることから、職員や職場における人材育成のニーズを把握し、時代の変化に対応した効果的な研修を実施します。

庁内研修	一般研修（階層別研修）
	各職位に必要な基本的知識、能力、判断力などの習得と、併せてその役割の自覚を図ります。
	特別研修
	職務の遂行に必要な専門的な知識及び技能の習得、または一般知識などの向上を図ります。
研修所研修	千葉県自治研修センターや印旛郡市広域市町村圏事務組合等の研修機関で行う研修は、豊富な科目から専門的知識、技能の習得などを図ることが可能であり、また、他の自治体職員等との意見交換、議論を通じて、思考の幅を広げ、多角的なものを見方を養います。
派遣研修	他自治体へ赴き、幅広い行政能力の習得を図り、また日常業務とは異なる「異体験」を通して、自己改革や発想転換を図ります。

### ③ 自己啓発

自己啓発は、本人の「やる気」という能力開発の基本となるものであり、本人の主体性が強く求められます。しかし、本人の主体性のみに頼るのではなく、組織としても取り組むように促していく必要があります。

そのため、職員が自主的に行う調査研究などのための機会の提供、その他参考図書等の情報を発信するなど、組織全体で自己啓発に対する意識の向上を図ります。

## (3) 人事配置

適切な人事配置は、職員個々の意欲の増進を図り、能力を最大限に発揮させることで、組織力の向上につながります。

そのため、職員の適性或能力、意欲等を十分把握し、適切な人事配置に努めます。

### ① キャリア形成

充実した職業生活を送る上で、担当職務との適性或組織内での自己キャリアアップについて考え、自己にとって望ましいキャリアを計画・再構築（デザイン）することは、職員にとって重要な能力開発の機会となるとともに、自身のキャリア形成にも影響を与えます。

本市では、自己申告制度を導入し、職員自らが自己分析した能力を示し、自身の能力が発揮しやすい職場を希望する機会を設けています。また、採用から3年程度を対象に、「キャリアアップ研修」を実施し、自身の立ち位置を把握した上で、5年後、10年後の方向性を考察していきます。

### ② ジョブローテーション

一般事務職については、採用から原則10年程度で、窓口、事業、管理部門等様々な職務を経験させることで、個々の能力と適性を見極めるため、定期的な人事異動を行います。また、ジョブローテーション後には、業務経験を通じて見出された個々の能力や適性から、よりそれらを生かした人員配置を行える仕組みについて検討します。

技術職や保健師等の専門職については、専門性を高めていく必要性もあることから、担うべき業務等を整理し、ジョブローテーションの期間等を検討します。また、社会人経験者については、過去の職務経験を踏まえた配置を検討します。

### ③ エキスパート職員の育成・活用

一般事務職においても税や福祉等において、高度な専門知識や経験・能力を備えた職員が対応することで、市民サービスの向上につながるものと考えます。

そのため、特定の分野において、採用10年以上の中堅職員等から高度な専門知識や能力を備えたエキスパートを育成し、そのスキルを周囲に還元することで、複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応します。

### (4) 昇任

主任へ昇任する際には、職員の職責を担うに相応しい能力及び資質を有しているかを判定するために、主任昇任試験を実施しています。また、人事評価結果を判断基準に活用し、勤続年数など年功ではなく、能力と成果に基づく公平公正な選考を実施しています。

今後も、能力と成果に基づく積極的な登用をより一層進め、職員が昇任に対し意欲を持てる制度を推進するとともに、昇任試験については、役割が大きく異なる階層への昇任時に実施することがより適切であるという考えもあることから、試験方法、時期等について検討します。

### (5) 人事評価

人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力及び達成した業績を把握した上で行われる勤務成績の評価とされています。

このように、人事評価には、任用、給与等の人事管理上の基礎としての役割がありますが、その一方で、個々の職員側からみると、自らの強みや伸ばすべき点が明らかになることにより、それぞれに応じた能力開発等にもつながる人材育成の面も有しています。

#### ① 面談の実施

期首・期末の面談を通じて、上司（評価者）と職員（被評価者）の意見交換や上司からの指導、助言により、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ます。特に重視すべき点は、面談による上司からの評価結果のフィードバックにより、職員の気づきにつなげることであることから、上司は面談の重要性を理解し、日頃から職員と積極的なコミュニケーションを図るとともに、面談技術の向上に努めます。

## ② 評価結果の活用

人事評価の結果については、給与への反映、昇格等の判断基準に活用することにより、職員のモチベーションの向上を図ります。また、評価結果を中長期的な視点に基づき活用するなど、更なる人材育成と連動させる仕組みについて検討します。

## (6) 職場環境

職場は、職員が業務を遂行する場であり、良好な職場では、仕事の能率も向上し、高い成果を上げることが期待できます。

そのため、職員一人ひとりが十分に能力を発揮し、誇りと意欲を持って業務に臨めるような職場の実現を目指します。

### ① 女性管理職の登用

特定事業主行動計画に基づき、管理職以上に占める女性の割合目標の達成を目指します。取組内容としては、女性職員を財務や企画部門などのマネジメント能力が必要とされる多様なポストに積極的に配置し、職域や活躍の場を拡大するなど、職員の意識改革につながる取り組みを進めていくとともに、女性職員の昇進希望等を的確に把握し、将来的に管理職への女性職員の登用を推進します。

### ② ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が十分に能力を発揮するためには、安心して仕事と生活の調和を実現できるような職場環境づくりを促進していく必要があります。そのため、適正な人員配置、ノー残業デーの徹底や定時退庁の促進により時間外勤務をはじめとする長時間労働を抑制し、職員の健康増進、公務能率の向上を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組みを推進します。

なお、長時間にわたる時間外勤務が行われている場合は、所属長はその要因を整理し、分析及び検証を行い、職員間で柔軟な事務分担を実現し、業務の効率化を図ることで時間外勤務の縮減に努めます。

また、休暇を適正に取得することで、職員の私生活は充実し、仕事に対して意欲的に取り組むことができるようになることから、計画的に休暇を取得できる環境を整備し、休暇取得率の向上に努めます。

### ③ コンプライアンス意識の向上

コンプライアンスとは、直訳すれば「法令遵守」になりますが、全体の奉仕者である公務員として求められる倫理観等に基づき、公正、公平、誠実に業務を行うという広い意味でとらえ、常に事務を適正に執行することを意識して取り組む必要があります。不適正な事務執行等の発生を防ぐことは、風通しのよい開かれた職場環境の構築、職員の安心感にもつながります。

そのため、コンプライアンスの一層の徹底を図るため、全職員に対し、階層別の研修等を実施するとともに、全庁統一的な内部統制の取組を進めることで、事務執行の適正化を確保し、安心して働くことができる職場環境を整えます。

### ④ 健康意識の向上

職員一人ひとりが健康の保持・増進を図り、持てる力を遺憾なく発揮するためには、組織全体で健康意識を高め、健康管理体制の充実を図る必要があります。

そのため、職員の健康診断や健康相談等を実施し、職員の健康の保持・増進に努めるとともに、メンタルヘルス等に関する研修やメンター制度の実施、長期療養休暇中の職員の円滑な職場復帰のための支援など、職員の健康管理のサポート体制の強化を図ります。また、職員のストレスの状況について検査を行い、自らがストレスに気づいて対処し、ストレスを低減させるとともに、ストレスの高い職員を早期に発見し、医師による面接指導につなげることで職員のメンタルヘルス不調を未然に防止します。

### ⑤ ハラスメント対策

ハラスメントは人権侵害にあたる恐れがあり、職員の勤労意欲を減退させるだけでなく、良好な職場環境を乱し、公務能率の低下を招くことで、組織全体に大きな影響を及ぼすこととなります。

そのため、ハラスメントを発生させない職場環境を築くため、ハラスメントに関する正しい知識を身につけ、自分自身にも気づきを与えるなど、認識と理解を深めるための研修を実施します。また、職員からのハラスメントに関する相談に応じて適切な対応を図る仕組みを検討するとともに、行為職員に対する厳正な対処等についての取り組みを進めます。

\*\*\*\*\*

四街道市人材育成基本方針

四街道市 総務部 人事課

〒284-8555 四街道市鹿渡無番地

Tel 043 - 421 - 6105

[yjinji@city.yotsukaido.chiba.jp](mailto:yjinji@city.yotsukaido.chiba.jp)

\*\*\*\*\*