

# 第2期日光市人材育成基本方針

平成27年12月  
日光市

# 目 次

I	第2期日光市人材育成基本方針策定の趣旨	1
	1 策定の背景・目的	
	2 実行期間	
	3 方針の位置付け	
II	日光市職員の現状と課題	3
	1 人事制度について	
	2 能力開発について	
	3 職場づくり	
	4 人材育成の課題について	
III	目指すべき職員像	18
IV	人材育成の基本的な視点	19
V	人材育成の体系	20
VI	人材育成のための取組	21
	1 やる気を高める人材育成システム	
	2 自律的な能力開発プログラム	
	3 プロフェッショナルな人材の育成・活用するための環境づくり	
VII	実行計画	32

# I 第2期 日光市人材育成基本方針策定の趣旨

## 1 策定の背景・目的

平成18年の市町村合併以降、職員数の削減を進めながら、新たな行政ニーズや高度化・多様化する市民ニーズに対応した行政経営を実現するため、平成21年3月に策定した「日光市人材育成基本方針」（以下「第1期基本方針」という。）に基づき、職員の能力を高めるための方策に取り組んできました。

その結果、職員の中には、研修に参加する意識や自ら学ぶという姿勢に変化が見られるようになってきました。

しかし、職員全体を見渡すと、人事評価制度や職場教育・訓練（以下「OJT」という。）の実施方法が確立できていないなど、十分な取組に至らないものもあり、今後も引き続き人材育成を進めていかなければならない状況にあります。

加えて、人口減少や少子高齢化など日光市の抱える課題は依然として多く、自主的かつ自立した行政経営をさらに推し進め、都市間競争に勝ち抜いていかなければなりません。

また、限られた職員数で、より高度かつ多様な市民サービスを実現していくためには、全職員が公務員としての基礎力を高め、市が抱える様々な課題にチャレンジしていくことが不可欠となります。つまり、人材育成に係るこれまでの施策を継続して実施することに加え、基礎力を高めるための新たな施策を展開することで、職員一人ひとりの能力を磨き、質を高めて行かなければなりません。

これらのことから、第1期基本方針に掲げた目標や施策などを継承しつつ、自ら学び、考え、行動する職員の更なる育成を図っていくことを目的に「第2期日光市人材育成基本方針」を策定します。

## 2 実行期間

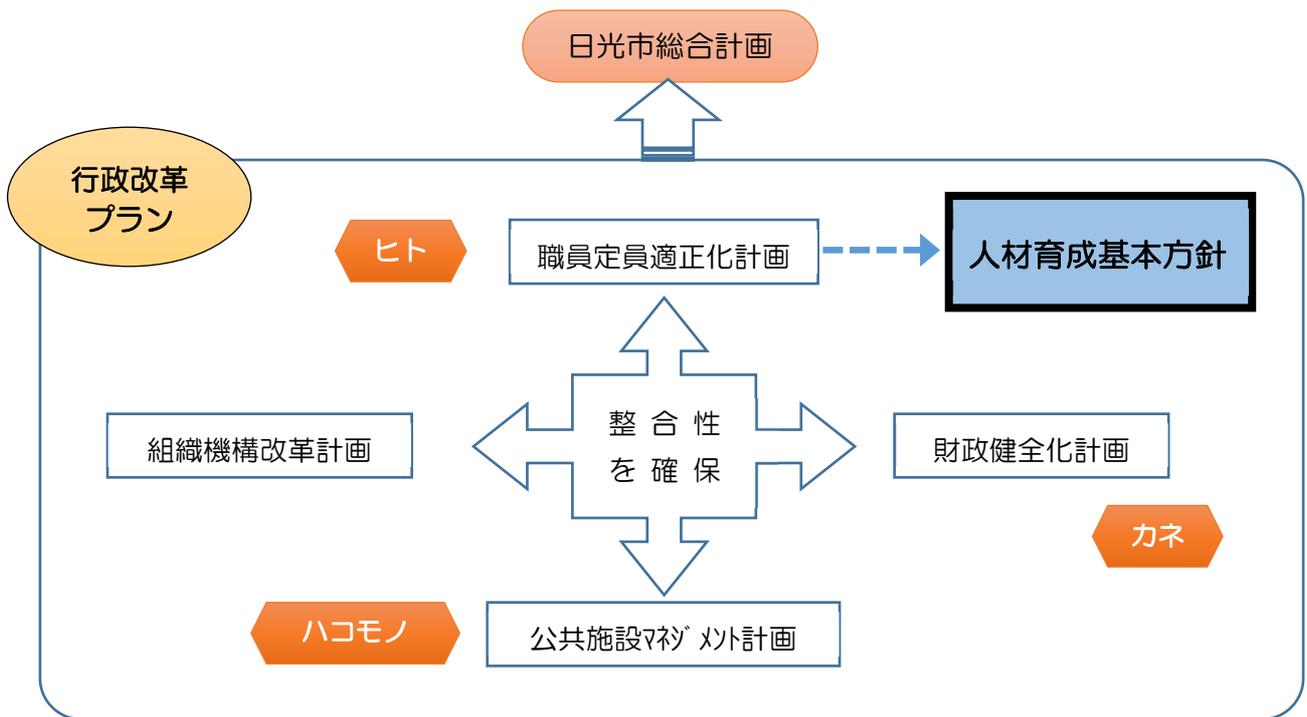
この方針の実行期間は、平成28年度から平成37年度までの10年間とします。

なお、この方針を実現するための実行計画を前期（平成28年度から平成32年度まで）と後期（平成33年度から平成37年度まで）に分けて策定します。

### 3 方針の位置付け

この方針は、「第2次日光市行政改革プラン」の個別計画となる「第2次日光市職員定員適正化計画」に連動するものとして、効率的な行政経営システムを確立するための具体的な方策として位置付けます。

#### 《本方針と関連計画との関連図》



## Ⅱ 日光市職員の現状と課題

第2期日光市人材育成基本方針の策定にあたり、人材育成に関する意識や取り組むべき事項などを調査するため、平成27年9月に職員アンケート調査を実施しました。（対象者数：946名、回答者数：653名、回答率：69.0%）

また、日光市人材育成基本方針策定ワーキングチームにおいて第1期基本方針について検証を行い、これまでの取組について課題を抽出しました。

以下、職員アンケート調査結果及び第1期基本方針の検証からみた日光市職員の現状と課題について整理します。

### 1 人事制度について

#### （1）採用試験の見直し

＜第1期基本方針での取組＞

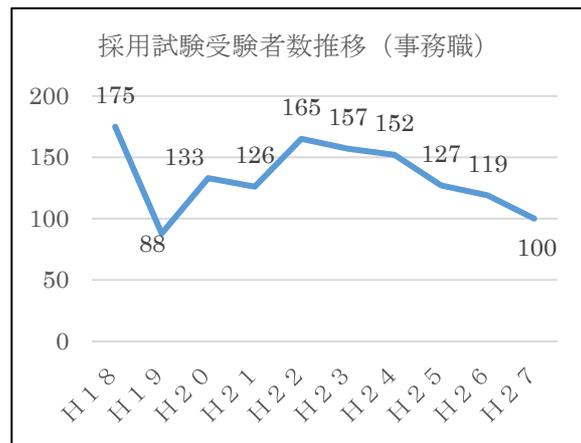
- 日光市への就職意欲がわく募集要項の作成  
募集要項に若手職員のコメント（仕事の内容ややりがいなど）を掲載するほか、SNSを活用した若手職員のリレーコメントを実施した。
- 1次試験合格者の枠拡大、若手職員による面接試験の導入・面接官への研修実施  
1次試験合格者の枠を拡大し、2次試験受験者数を増やした。  
集団討論の試験官に若手職員を選任するとともに、3次試験の個人面接に人事給与係長を面接官として加え、専門機関による面接試験研修を受講した。

#### ◎検証結果

募集要項の見直しや若手職員のコメントの掲載を実施してきたものの、事務職の採用試験受験者数の推移を見ると平成22年度以降減少し、ピーク時の6割程度まで落ち込んでいる状況にある。より良い人材を確保するためには、「日光市で働きたい」と思わせるような仕掛けづくりや募集体系とし、募集人数の拡大を図る必要がある。

また、多角的な視点で受験者を見ることができるよう、多様な職員による面接方法等を検討するとともに、どのような人材を必要としているのか明確にし、より戦略的な仕掛けをしていくことが求められている。

さらに、土木、建築職などの急激な減少に対応した採用試験や女性の積極的な採用に向けた方策を検討する必要がある。



## (2) 再任用・任期付職員の活用

### <第1期基本方針での取組>

- ・再任用制度の有効活用

技能労務職に加え、H26から事務職の再任用を実施開始した。

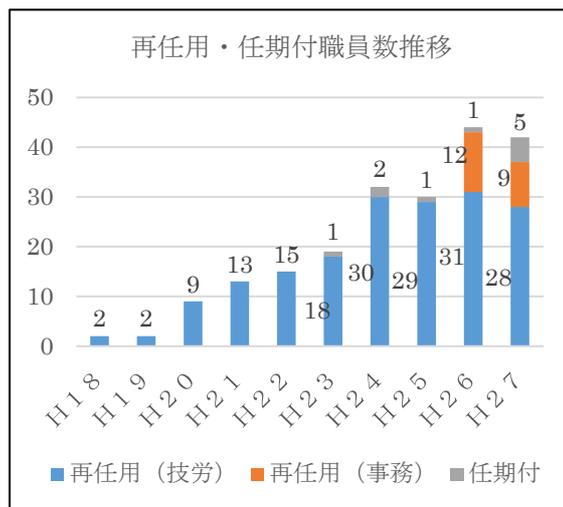
- ・任期付採用制度の有効活用

H23年度以降、未登記市道の認定業務や生活保護のケースワーカーなど専門的な業務を担う任期付職員を採用した。

### ◎検証結果

日光市職員定員適正化計画に基づき、職員数の削減を実施している中、再任用職員及び任期付職員の役割が拡大し、その人数も増加傾向にある。特に平成26年度からは、共済年金受給開始年齢の引き上げに伴い事務職の再任用を開始したため、今後も引き続き増加し、担う役割も幅広くなっていくことが見込まれている。

現時点においては、再任用職員も任期付職員もその能力や経験を最大限に活かす方法が確立できていない状況にある。そこで、これらの職員をさらに活用していくために、配置方法や業務内容などを検討する必要がある。



## (3) 人事配置について

### ①ジョブローテーション・キャリア形成

#### <第1期基本方針での取組>

- ・若手職員へのジョブローテーションの実施

採用後10年未満の職員が多様な職務を経験し、自治体職員としての幅広い知識を修得できるよう3年程度を目安に人事異動を行った。

- ・キャリア形成に関する支援制度の導入

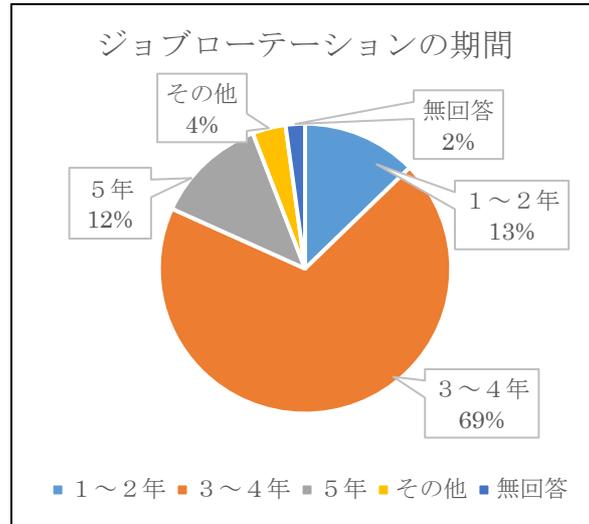
入庁後10～15年程度の職員を対象に、平成25年度からキャリアデザイン研修を実施した。

- ・複線型人事制度の実施

自己の能力や経験を最大限に活かすキャリアを自らが選択できる複線型人事制度については、キャリア形成支援制度が不十分であることから、検討に着手することができなかった。

#### ◇職員アンケート結果

採用後10年未満の職員に対して実施するジョブローテーションは、「3～4年」が適当と回答している職員が69%となった。さらに、人事異動までの在課期間についても、「3年～5年」が適当と8割近くの職員が考えていることが分かった。一方で、様々な分野における知識を習得するためには、職種や業務内容による専門などを考慮した期間設定があった方が良いという意見も多かった。



#### ◎検証結果

ジョブローテーションは、窓口における「接客能力」、様々な事業を「企画・運営する能力」、内部事務を管理し「経営する能力」を幅広く身につけることで、自治体職員としての基礎体力を育むことを目的として実施するものである。その意味においては、多くの職員が3～4年でのジョブローテーションが適当であると考えるように目的とするところに取り組んでいるといえる。

しかし、配属部署や職種によっては、業務を実施していく上での知識をしっかりと習得するためには、3～4年では早いと感じている職員もいることから、職種や業務内容に適切に対応し、経験や能力のみならず、知識の習得も可能とする新たなジョブローテーションの仕組みを検討する必要がある。

また、職員のやる気や目的意識、責任感を高める仕組みとしてキャリア形成が有効な手段であり、人事評価制度とも絡めた複線型人事制度の実効性についても検討することが必要となる。

さらに、これまで限定的であった女性職員の職域を拡大し、多様な経験を積むことが、女性のキャリアプランを明確することを認識したで、女性のキャリア形成に関する支援を検討していかなければならない。

## ②能力や意欲の活用

### <第1期基本方針での取組>

#### ・自己申告制度

自己の能力開発や異動について、意欲や意思を申告できるように、勤務状況報告書の様式を改善した。

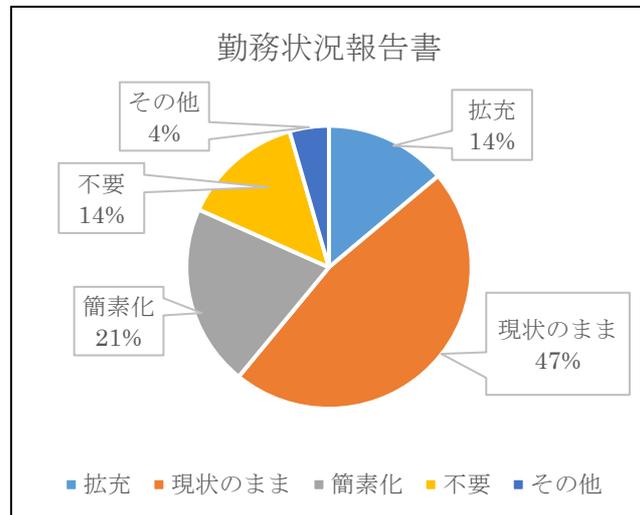
#### ・庁内公募制度の実施

観光庁、相馬市、日光アイスバックスなどに職員を派遣する際に、庁内で公募を実施し、応募の動機や適正、経験等を踏まえた上で決定した。

### ◇職員アンケート結果

職員の76%が仕事にやりがいを感じており、その理由として、39歳までの職員では「成長を実感できること」、40歳以降の職員では「適性・経験を活かせること」が最も多くなっています。一方で、やりがいを感じていない職員の理由を見ると「適性や経験を活かせない仕事であること」が最も多く、自己の能力や意欲を活用する場を求めていることも伺える。

また、自分自身の異動希望を記載することができる勤務状況報告書については、右のグラフのとおり、必要性を認識する意見が多くなっているものの、事由意見の中には自分の異動希望が叶わないことへの不満も見受けられた。



### ◎検証結果

多くの職員が仕事にやりがいを感じている一方で、異動希望も叶わず、適性や経験を活かしていない職員が仕事にやりがいを感じていないことが浮き彫りになった。加えて、一部の職員派遣に対して実施している庁内公募制度では、積極的に希望する職員の数も低調な状況にあり、制度が効果的に利用されている状況とは言い難い。

以上の状況を踏まえると、より多くの職員がやりがいをもって働くことができるよう、新たな自己申告制度や人事配置の公募制度の導入を検討する必要がある。

#### (4) 人事評価制度

##### <第1期基本方針での取組>

- ・人事評価制度（能力評価・目標管理による業績評価）の構築・導入  
平成22年度から能力評価を、平成24年度から業績評価を試行的に実施し、平成28年度からの本格導入に向け、制度の構築を進めてきた。
- ・人事評価者研修、被評価者研修の実施  
係長職以上の職員には評価者研修を、副主幹以下の職員には被評価者研修を継続的に実施した。

【人事評価制度研修受講者数】

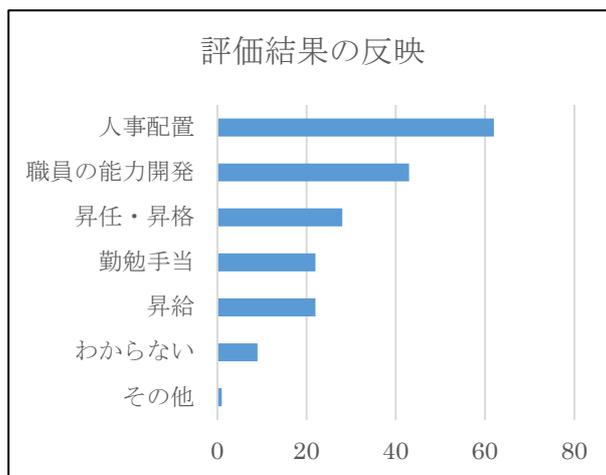
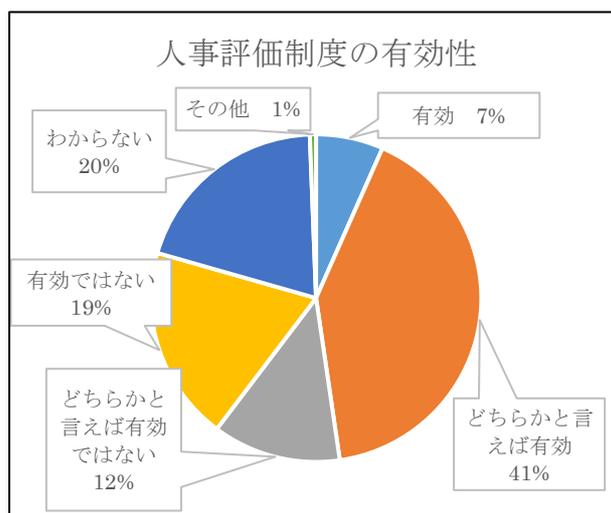
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
受講者数	294	393	285	473	320	161	487	

##### ◇職員アンケート結果

人事評価制度が人材育成にとって「有効」だと考えている職員は48%となっており、その理由を「目標意識を持つことができる」「実績などで評価すべき」などとしている。

一方、「有効でない」と考えている職員は31%で、「評価基準が安定せず、評価者によって評価結果が変わってしまう」「給与等に反映されていない」などが理由となっている。

人事評価の結果を「人事配置」に反映させた方が良く考えている職員が最も多く、次いで、「職員の能力開発」となっている。なお、「昇任・昇格」や「勤勉手当」、「昇給」など処遇への直接的な反映についても、20%以上の職員が効果的であると捉えている。



## ◎検証結果

人事評価制度については、評価者研修や被評価者研修を毎年実施し、これまでにすべての職員が2～3回受講していることとなるが、業績評価の実施状況などを見ると、未だ、十分に浸透しているとはいえない。

また、評価結果の活用方法などが定まっていないことや評価への公平性などの観点から人事評価制度の実施を不安視する意見もあるが、目標管理や能力開発という面から有効であると捉えている職員も多いことから、人事評価制度の体系を早期に確立し、安定した運用を進めることが求められている。そのため、本格実施に向け、人事評価制度の反映方法や実施時期などについて検討することが必要である。

加えて、安定した運用を実現するためには、全職員に対して継続的に人事評価制度の研修を実施していかなければならない。評価結果の公平性を疑問視する意見もあることから、評価制度の成否が評価者の理解度や成熟度に大きく左右されることを踏まえた研修を検討する必要がある。

さらに、人事評価の結果を様々な処遇などに反映させることを期待する職員も多いことから、人事評価制度を今後の人材育成の軸として捉え、運用していくことが求められている。

## (5) 昇任制度

### <第1期基本方針での取組>

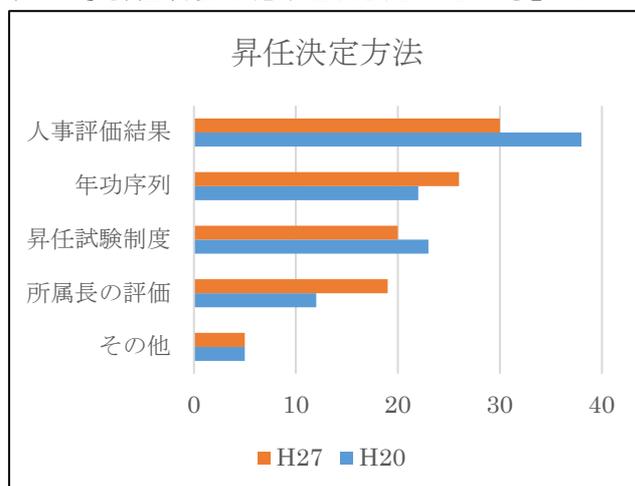
- ・人事評価制度と連動した昇任制度の確立

人事評価制度が試行段階であったため、昇任制度の検討に至らなかった。

### ◇職員アンケート結果

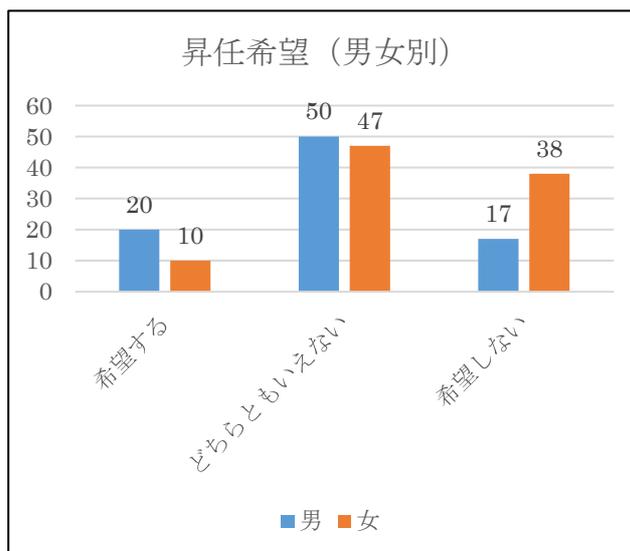
現在の昇任制度について、「不満はない」としている職員は36%となり前回より6ポイント増加した一方で、「不公平感がある」した職員は前回より7ポイント減少し、23%となった。

また、昇任を決定する方法は、「人事評価制度の結果を反映させるべき」とした職員が30%と最も多く、次いで「年功序列」の26%、「昇任試験」の20%となった。右のグラフをみると、人事評価結果や昇任試験制度を反映させた方が良いという意見が前回調査に比べ減少している一方で、年功序列や所属長の評価といった意見が増加した結果となった。



また、昇任の希望を男女別に比較してみると、男性は、希望する職員と希望しない職員の割合に大きな差がないのに対し、女性は、希望しない職員が希望する職員の4倍程度となっており、男女差が大きいことが伺える。

これは、女性の半数以上の職員が男女間で処遇に格差があると感じており、その理由として、能力、経験の差や所属長等の偏見にあるためと考えていることに由来するものと考えられる。



#### ◎検証結果

昇任制度については、適正な評価や男女間格差の解消が職員のやる気を高める仕掛けの一つになることを認識する必要がある。そのため、人事評価制度と連動した昇任試験を実施することが効果的であり、実施にあたっては、知識偏重の試験ではなく、客観性や透明性の高い制度を検討する必要がある。

## 2 能力開発について

### (1) 自己啓発支援の充実

#### <第1期基本方針での取組>

- 通信教育制度の充実

通信教育講座の研修項目や制度を随時見直し、受講しやすい体制を整えた。

- 自主研修グループ等の支援事業の充実

自主研修グループの活動費の一部を補助する仕組みを整えたものの、毎年度2団体程度の利用にとどまった。また、先進地視察研修を促す仕組みを整備したものの、周知が徹底されず、積極的な活用に至らなかった。

	利用したことがある		利用したことがない	
自主研修グループ支援	91人	14%	562人	86%
先進地視察研修	75人	11%	578人	89%

#### ◇職員アンケート結果

これまでに何らかの自己啓発に取り組んだことがある職員は、75%に達し、その多くが書籍や講座などで学んでおり、全体的に自学の意識が浸透しつつあることが明らかとなった。一方で自己啓発に取り組まなかった職員の半数近くが自己啓発すべきことが見あたらなかったことを理由としてあげている。

また、通信教育を主体とする自学に対する研修へのニーズも高く、充実を求める意見も数多くあった。

#### ◎検証結果

自ら学び、考え、行動することが人材育成の基本であることを第1期基本方針に示したことで、全体的に自学の有効性を認識し、自己啓発に取り組んだ職員が多くを占めることとなったものの、その取組を一層加速させ、自己啓発すべきことが見あたらなかった職員にまで浸透させていかなければならない。

具体的には、自己啓発を支援することは欠かすことができない仕組みの一つとして取り入れた自主研修グループ支援も先進地視察研修もあまり利用されていないことの原因を明らかにし、さらに活用されるよう検討しなければならない。

さらに、これまでの取組に加え、自己啓発すべきことが見あたらぬ職員を巻き込みながら自学を促すための新たな仕組みづくりも検討する必要がある。

また、通信教育については、依然としてニーズの高い研修制度であるものの、利用者数は、年間20人程度の利用にとどまっていることから、職員に魅力のある研修科目や目的を考慮したメニューの見直しが必要である。

## (2) 研修体系

### ①OJT

#### <第1期基本方針での取組>

##### ・OJTの確立

平成25年度は課長補佐級を対象として、平成26年度はメンターを対象としてOJT研修を実施したものの、OJTを推進するための職員マニュアルの作成には至らなかった。

##### ・メンター制度の導入検討

OJTを実現するための取組として平成26年度から試行的に新規採用職員を対象として実施した。

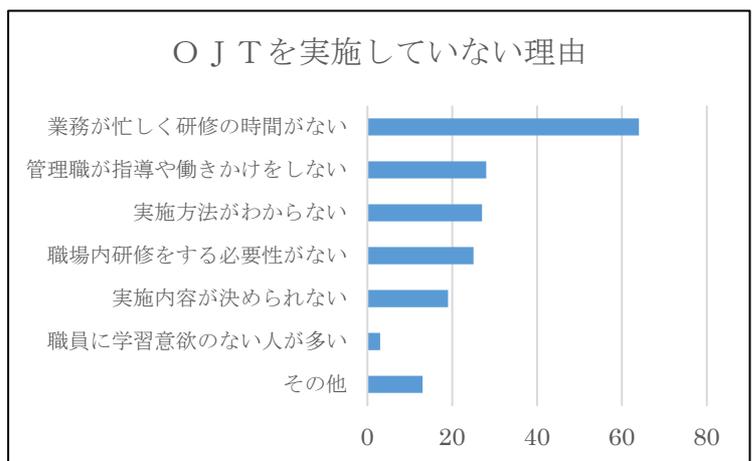
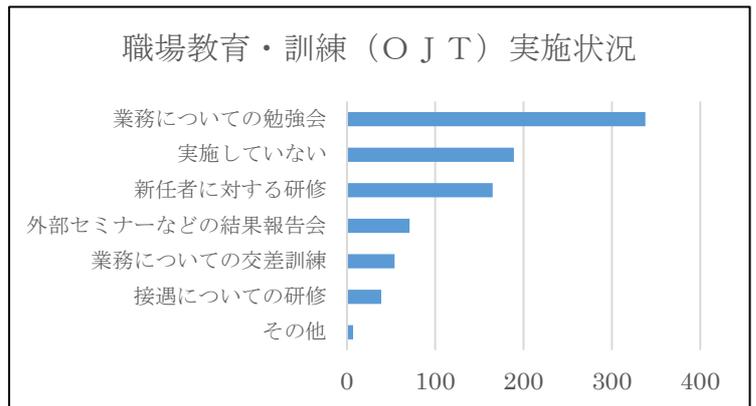
#### ◇職員アンケート結果

○J Tの実施状況を見ると、職場内において業務に関する勉強会に取り組んでいる職員が最も多くなっているものの、実施していないとする職員実200人近くおり、積極的な取組がなされていないことがわかる。さらに、実施していない理由をみると、業務が忙しく○J Tに取り組めないことがもっとも多くなっているが、管理職による指導がないことや実施方法が分からないなど、○J T自体を理解していないことが実施を妨げている大きな要因となっている。これは、○J T推進のために必要な方策として職員マニュアルの作成が最も効果的であるという回答にも現れている。

また、職員が身につけたい能力をみると1位から4位までが業務に関することや職員として身につけるべき基礎的な能力となっている。(①業務遂行上の専門知識②パソコン技術③文書作成能力④法令知識)

さらに、その能力開発手段としては、上位4位までのうち3つが職場内での教育や指導に関するものとなっている。(①職場での実務経験②上司・先輩の指導・助言③適材適所の人事配置④○J T)

加えて、職務に必要な知識や情報は、職場の上司・先輩・同僚から得ているとする意見がインターネットを上回っている。



#### ◎検証結果

職場における教育や訓練が自治体職員としての基礎力を高め、プロフェッショナルな人材を育成するための第1歩になることはいうまでもない。

しかし、アンケート結果を見ると○J Tの必要性や有効性を理解しているものの十分な取組がされていないことがわかる。このことは、多くの市民の方から窓口や電話でのあいさつや対応について、様々な指摘を受けていることにも繋がっているといえる。

また、○J Tが進まない理由として、取り組み方が分からないという意見も多く、マニュアルを作成することで○J Tへの取組方法を統一的に実施することが不可欠となってくる。

改めて、OJTは、人材育成の柱として認識した上で、職員の理解不足や実施方法が確立されていない状況を解消するためにグッドケースの水平展開を図っていく必要がある。

さらに試行段階のメンター制度の本格実施に向け、実施方法や対象職員の拡大などについて検討していかなければならない。

## ②職場外研修（off-JT）の充実

### <第1期基本方針での取組>

#### ・課題解決支援研修の実施

業務改善研修、業務マニュアル作成研修、接遇研修、クレーム対応研修、ファシリテーション研修、政策形成研修、交通安全研修、文書財務会計事務研修などを実施。

#### ・選択型研修制度の導入

職員の自発性を重視した、パソコン技術研修・手話研修を実施。

#### ・派遣研修の拡充

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーなどの研修へ参加。

### 【職場外研修の状況】

	H24		H25		H26	
	人数	受講率	人数	受講率	人数	受講率
上都賀ブロック研修	147	83.1	168	90.3	164	92.1
県振興協会研修	57	83.8	76	90.5	98	97.0
専門研修	148	—	174	—	135	

※上都賀ブロック研修及び県振興協会研修は、指名による階層別研修として実施

※専門研修：市町村アカデミー、国際文化アカデミー、自治大学校、とちぎ建設技術センター、民間企業などが主催する研修

## ◎検証結果

研修が職員の能力を開発し、高めていくものであるという認識のもと、様々な研修を実施しているものの、特に、階層別として実施している上都賀ブロック研修や県振興協会の研修への欠席者が多く、参加への意識が決して高い状況にあるとは言えない。これは、受講する職員はもとより、所属長である管理職が、階層別に修得する能力や知識を理解できていないため、研修が仕事の一環であり、欠席することが職員一人ひとりの能力開発の機会を奪っていることを認識していないことに起因するものである。

反面、専門研修への参加は、業務状況により年度により増減はあるものの、積極的に参加する意識が高い状況にある。

さらに、課題解決支援研修や選択型研修においては、積極的、自発的な参加者数の低下もみられ、メニューのマンネリ化なども検討しなければならない。

また、研修を受講した成果が組織的に活かされていないという課題が見られるところであり、受講報告書のみならず、研修結果の新たな活用方法を検討しなければならない。

以上のことを踏まえると、研修体系の再構築、計画的な研修の実施、研修結果の活用方法などについて抜本的な見直しが必要な状況にある。

### 3 職場づくり

#### (1) 新市の一体感の醸成

##### <第1期基本方針での取組>

- 本庁及び各総合支所間の人事交流の実施

新市の一体感を醸成するため、合併当初から積極的な人事交流を行ってきた。

その結果、半数を超える職員が出身市町村以外の部署を経験した。

- 職員交流事業の実施

所属を超えて職員が交流し、親睦を深めるため、職員互助会において、レクリエーションや観劇会など様々な交流事業を実施した。

##### ◎検証結果

合併後から実施してきた人事交流は、半数以上の職員が経験したことから、一体感の醸成という意味では、所期の目的を達成したものと判断できる部分はあるものの、事務執行に関し、職員の能力の平準化を図るという観点でみると、今後も引き続き継続していかなければならない。さらに、職場外における職員間の交流についても職場づくりを側方から支援するという視点で継続して取り組んでいくことが求められている。

#### (2) 職場環境

##### <第1期基本方針での取組>

- 管理職研修の実施

メンタルヘルスリーダー育成研修、コーチング研修、人事評価制度評価者研修などを行った。

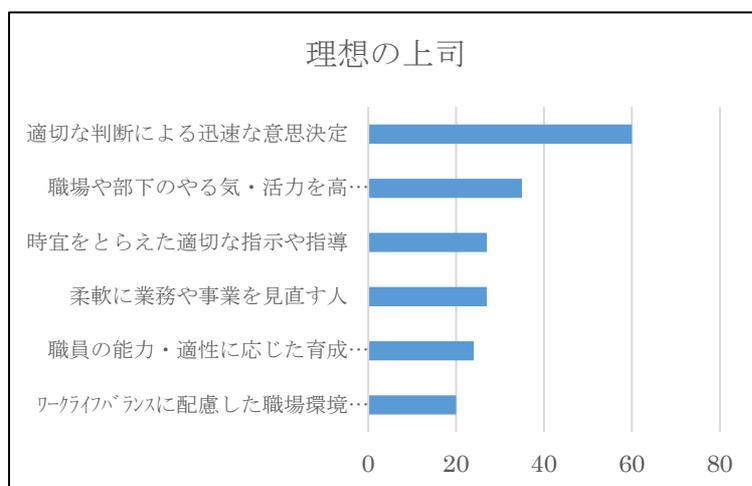
- ワークライフバランスによる男女共同参画の推進

次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画を定め、時間外勤務の縮減、年次有給休暇の計画的な取得促進、育児休業・自己啓発休業などの積極的な活用などに取り組んできた。

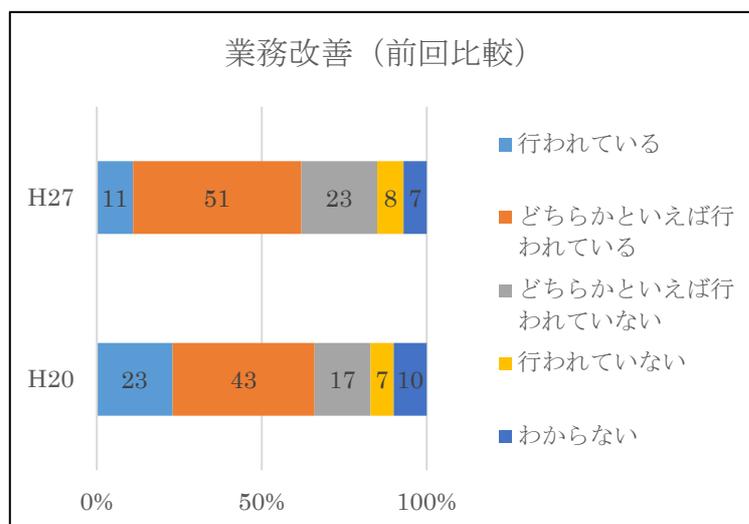
### ◇職員アンケート結果

職員アンケート結果を見ると、「自由な発言や議論ができる雰囲気」が組織の活性化や職員の意欲向上に最も効果的であると回答している職員が3割を占めている。しかし、上司は、「コミュニケーション」や「報告、連絡、相談」を部下に強く求めており、部下も「コミュニケーション」や「育成、指導」を上司に強く求めている状況に鑑みれば、人材育成に適した職場環境づくりが進んでいないことが分かる。

さらに、理想の上司として管理監督者に求められているものは「迅速な意思決定」であるものの、「職場や部下のやる気や活力を高めること」や「ワークライフバランスに配慮した職場環境づくり」を求める意見も多く、職場環境づくりに管理監督者が果たす役割が大きいことを表している。



また、業務改善の実施状況を見ると、前回調査に比べ、実施していないと回答している割合が24%から31%と7ポイント増加しており、その理由として「旧態依然とした事業内容に疑問を感じていない」「前例を変えたくない」といった意見が出されている。



#### ◎検証結果

職員アンケートの結果を見ると、組織の活性化や職員の意欲を高め、人材育成を図っていくためには、良好な職場環境づくりが不可欠であることがわかる。そのためには、管理監督者を中心に全職員が意識改革に取り組み、業務改善やワークライフバランスを推進していくことが求められている。

これらの取り組みは、第1期基本方針においても積極的に取り組んできたものの、その取り組みが十分な結果を生み出しているとは言いがたい状況にあり、現行の取り組みに加え、女性が活躍するための仕組みや時間外勤務の削減に向けた取り組みを強化していく必要がある。

### (3) 組織目標の明確化

#### <第1期基本方針での取組>

- ・各職場における組織の目標・個人の目標の明確化

部長マニフェストを組織目標とし、その内容に連鎖した形で課長以下の職員が個人目標を設定するようにした。

#### ◎検証結果

市民が抱える課題を解決するためには、課題解決に向け組織全体で取り組むことが重要である。そのために目標管理は有効であり、組織目標と個人目標が連動することにより、個人目標を達成しようと主体的に励むことが、職員一人ひとりのモチベーションを高め、引いては組織目標の達成、組織力の向上につながると言える。

人事評価制度の実施により目標の明確化や組織目標個人目標の連動は図られつつある。しかし、部長マニフェストとの関連や面談による評価結果のフィードバックが不十分といった点もあり、人事評価制度の中で徹底していく必要がある。

## 4 人材育成の課題について

第1期基本方針では、「市民と共に考え行動する職員」を目指し、①やる気を高める人事管理②能力を高める職員研修③人を育てる職場づくりの視点から様々な方策に取り組み、実行計画に掲げた項目の90%にあたる取組を実施することができました。

その結果、目標を持って仕事に取り組んでいる職員の割合が67%から74%と、7ポイント上昇し、さらに、自分の能力が活かされると感じている職員の割合も65%から72%に増加するなど一定の効果が得られたことが分かりました。

しかし、職員アンケート結果を見ると、現在の仕事に充実感や達成感などのやりがいを感じている職員の割合は、平成20年に実施した前回調査と大きな変化はなく、むしろ積極的に「感じている」と答えた職員は、30%から24%となり、6ポイント減少している状況にあります。

また、職員が身につけたいと考えている能力は、文章作成能力やパソコン、法令の知識など職員として基礎的な能力であり、全体の34.1%を占めている状況にあります。さらに、上司が部下に強く求めている事項は、コミュニケーション能力や報告・連絡・相談など社会人としての基礎的なことであることも明らかとなりました。

これらのことから、第1期基本方針の取組の中には、既に効果が現れてきているものがあるものの、全体的には、第1期基本方針が目指した「市民と共に考え行動する職員」を育成するという意味では、未だ道半ばといった状況です。そのため、中長期的な視点から職員の人材育成を推し進めていくためには、第1期基本方針での取組にさらに磨きをかけつつ、継続して実施していくことが必要となってきます。さらに、第1期基本方針の取組の中から見えてきた課題にも新たに取り組んでいくことが求められます。

## **課題1 基礎力の向上**

より高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応し、市が抱える様々な課題にチャレンジするためには職員一人ひとりが自らの能力を高めることが必要です。アンケート調査結果でも市民が職員に求める能力として、「市民ニーズをつかむ能力」、「ケースに応じ柔軟に対応できる能力」、「将来を見通す能力」が挙げられています。これらは幅広い知識と経験によって磨かれるものです。

そのためにも、まず職員一人ひとりが自分の身につけるべき能力を理解し、意欲的に能力開発に努めること、また、能力開発の指標として、組織としての役割、つまり職務や職責に応じて必要となる能力を明確化し、職員の意識を高めていくことも重要です。

これらを実現する方策として、職員が自ら能力を高めることを支援する仕組みづくりとして自己啓発・自主研修グループ支援事業の充実や職務や職責に応じた研修体系の再構築に加え、職場にフィードバックする仕組みづくりが必要です。

## **課題2 やる気を高める人事制度の構築**

アンケート調査の結果から、40歳未満の職員は「成長を実感できること」に、40歳以上の職員は「適性や経験を活かせる」ことにやりがいを感じていることがわかりました。性別や年齢に関係なく職員がやりがいを感じ生き生きと働くことができる人事制度の構築が必要です。

そのための方策として、人事評価制度を中心に据え、評価を人事制度の指標として活用します。これを有効に活用するためには、人事評価の公平性の確立や適正な制度運用が課題となります。

また、人事配置の公募制度やキャリア形成、複線型人事制度、昇任試験制度など、職員自らが主体的に制度を活用する、やる気を高める仕組みづくりを盛り込んでいきます。さらに、魅力ある人材を戦略的に確保するための職員採用試験、適材適所の人事配置、がんばった職員や成果をあげた職員が正当に評価される仕組みを総合的に構築することが重要です。

### **課題3 人材を育成・活用する職場環境づくり**

アンケート調査の結果から、職員は、職場での実践を通じて、実務に直結した能力を身につけたいと考えており、今後OJTを充実、強化していかなければなりません。また、職員は、職場を「能力を育み、開発し、発揮する場」と捉えています。これらのことから、職員一人ひとりが高い能力を身につけ、やる気を高める人事制度を構築するためには、その土台となる「人を活かし、人が育つ」環境づくりを整える必要があります。つまり、人材育成に向けた職員一人ひとりの意識改革を進めつつ、良好な職場風土づくりに取り組んでいくことが不可欠です。

そのための方策として、組織と個人の目標が連動した人事評価制度を適正に運用することで、上司と部下における情報共有やコミュニケーションを深めるとともに、業務改善に積極的に取り組み、メンタルヘルス対策やワークライフバランスを推進していく必要があります。また、職員一人ひとりが自分の役割を認識し、互いが高めあえる職場づくりを検討する必要があります。加えて、管理監督者のマネジメント能力を強化し、組織的に人材育成を図っていくことが求められています。

### Ⅲ 目指すべき職員像

市の職員は、常に市民サービスの向上を意識し、市民が抱える課題を解決するための能力を蓄え、発揮していかなければなりません。つまり、第 1 期基本方針の取組の中から見えてきた課題に的確に対応し、第 1 期基本方針が目指した方向性や基本的な考え方を継承した上で、中長期的な視点から人材育成に取り組んでいく必要があります。

そこで、第 2 期基本方針における目指すべき職員像を第 1 期基本方針と同様「市民と共に考え行動する職員」と位置付けます。

#### 目指すべき職員像

## 「市民と共に考え行動する職員」

また、職員一人ひとりがこの職員像を実現するためのステップとして、次の 3 つの行動指標を掲げます。

#### 【職員の行動指標】

##### ①市民から信頼される職員

幅広い業務知識と接遇や対応力を身につけ自ら研鑽に励むと共に、公務員としての強い責任感や高い倫理観、思いやりの心といった人間性を磨き、すべての市民に対し公平かつ誠実に対応できる、市民から信頼される職員を目指します。

##### ②市民と行動する職員

「まちづくりの主役は市民」であるということを常に意識し、市民との協働のまちづくりを基本に据え、市民の立場に立ち、市民目線で考え、調査・研究し、迅速に行動する職員を目指します。

##### ③日光市を愛する職員

日光市には、先人から受け継いだ世界に誇る自然、歴史、文化を始め、人と人のつながりや地域社会のぬくもりなど、数多くの地域資源が存在します。私たちは、日光市を訪れる多くの方々との交流を深めながら、これらの資源を守り、育てるとともに、後世に引き継いでいかなければなりません。

そのため、日光市の持つ様々な資源の大切さやすばらしさを発見し、それらを愛し、育むことができる職員を目指します。

## Ⅳ 人材育成の基本的な視点

Ⅲで掲げた目指すべき職員像を実現するために、次の4つの視点から職員の人材育成を図っていきます。

### 1 職員としての基礎力を高める

人口減少や少子高齢化など日光市の抱える課題に的確に対応していくためには、自主的かつ自立した行政経営を推し進め、都市間競争に勝ち抜いていかなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりが日光市を愛し、その発展のために自ら学び、考え、行動することで、日光市職員としての基礎力を高めていくことが必要となってきます。

### 2 課題を発見し、解決する力を育む

高度化、多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、全職員が行政のプロフェッショナルであるという自覚を持ち、時代や環境の変化に敏感に反応し、地域の課題等に対して積極的に政策立案していくことが求められます。そのためには、前例にとらわれない新たな視点から課題を捉え、解決していく力を育むことが必要となってきます。

### 3 経営感覚を磨く

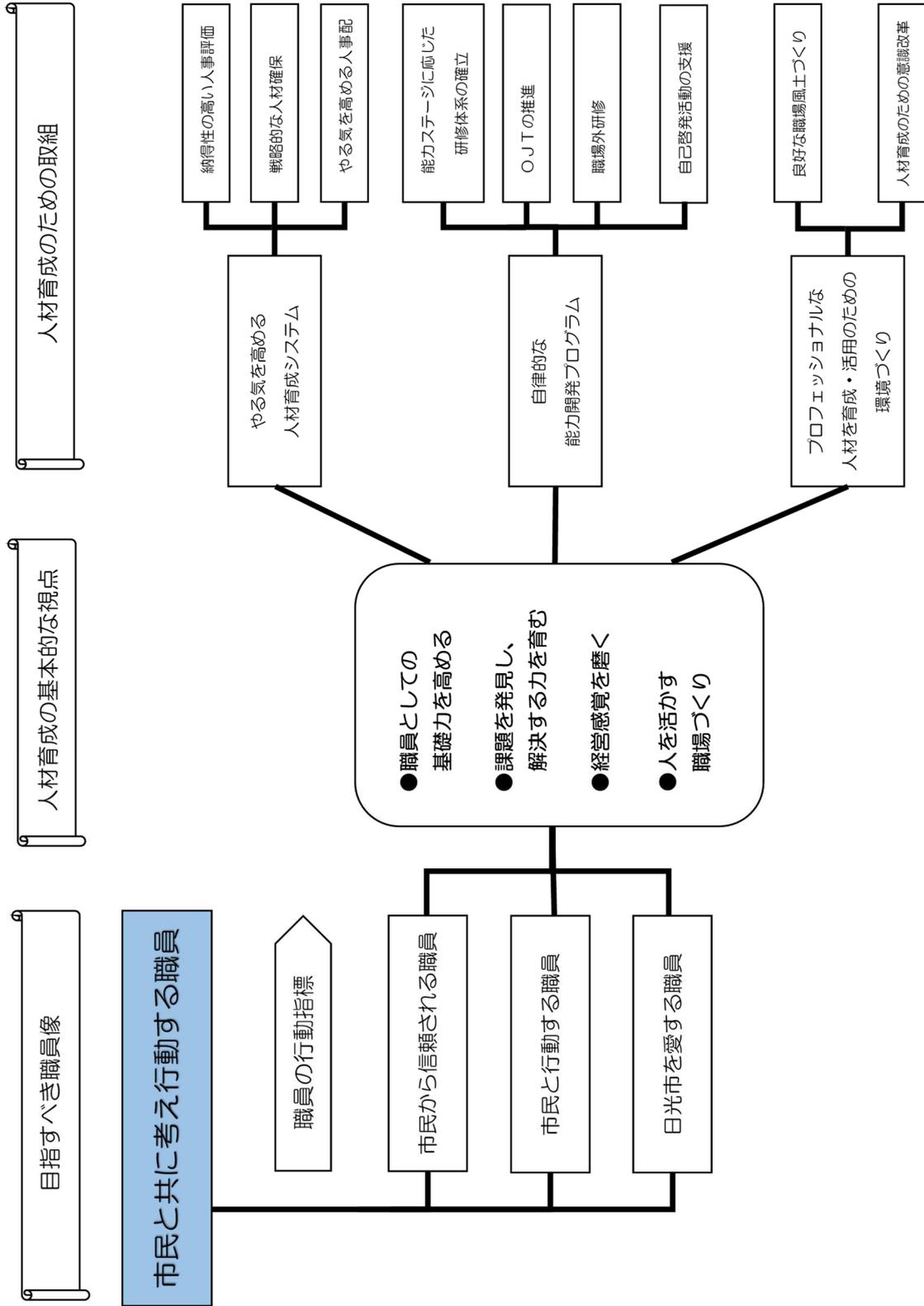
人口減少に伴う収支減や合併に伴う財政支援措置の終了などにより依然として市の財政状況が厳しい中、最少の経費で最大の効果をあげるためには、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、費用対効果を念頭に、事務事業の見直しやPDCAサイクルによる業務改善を実施していかなければなりません。そのためには、常に効率的な業務運営を心がけ、質の高いサービスを提供できるよう経営感覚を磨くことが必要となってきます。

### 4 人を活かす職場づくり

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あり、職員の自己研鑽や互いに切磋琢磨する雰囲気・職場風土を醸成し、市民サービス向上のため、市が抱える様々な課題にチャレンジすることが求められます。

そのためには、職場におけるコミュニケーションの活性化やOJTの推進、職員一丸となった目標管理による組織運営を推進し、より良い職場風土を築き、組織全体の力を高めることが必要となってきます。

# V 人材育成の体系



## VI 人材育成のための取組

第2期人材育成基本方針の策定にあたり実施した職員アンケート調査と第1期基本方針の検証から“基礎力の向上”、“やる気を高める人事制度の構築”、“人材を育成・活用する職場環境づくり”という課題が見えてきました。

職員数が減少する中で、高度化・多様化する市民ニーズに対応していくためには、常に市民サービスの向上を意識し、市民が抱える課題を解決するための幅広い基礎知識と高度な専門知識を有する「行政のプロフェッショナル」を育成していく必要があります。

目指すべき職員像に掲げた「市民と共に考え行動する職員」を育成していくためには、職員一人ひとりが「成長したい」、「能力を高めたい」という意欲と姿勢を持つことが重要です。つまり、自らを「変える」ことを意識し、新たな知識や考え方を学ぶことにより、自分の能力を高めていくことが可能となります。

さらに、職員の基礎力を高め、プロフェッショナルな人材を育成し、活用していくためには、職場において「人を活かし、人を育てる」という意識を醸成し、組織的に取り組んでいく必要があります。

こうした職員と組織の意識を醸成するためには、職員のやる気を高め、組織の取組を促す人事制度の構築を進めなければなりません。

そこで、第2期人材育成基本方針では、「やる気を高める人材育成システム」「自律的な能力開発プログラム」「プロフェッショナルな人材を育成し、活用する環境づくり」を柱として具体的な方策に取り組むこととします。

### 1 やる気を高める人材育成システム

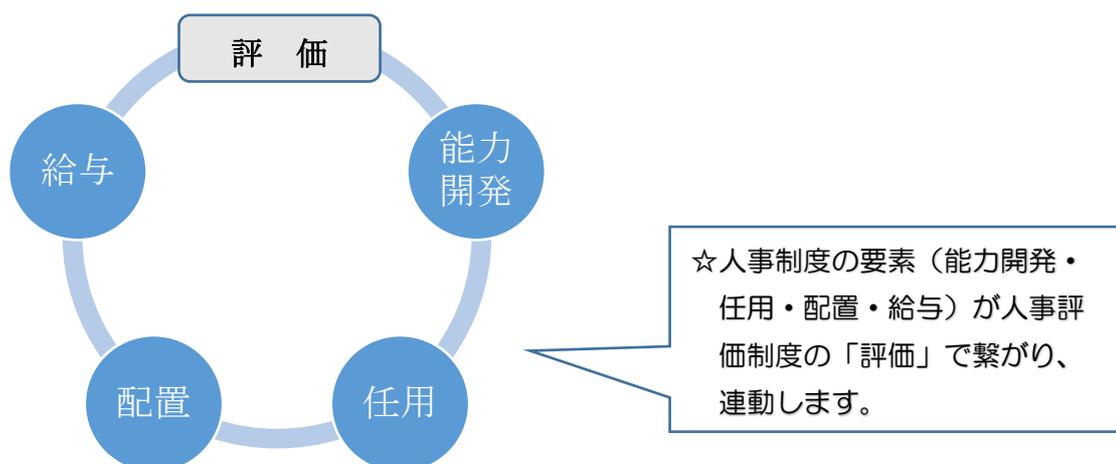
職員一人ひとりのやる気を高め、それを活かすことができれば、すべての職員が自ら成長し、組織として力を発揮することが可能となります。つまり、人を「育てる」仕組みから、人が「育つ」仕組みに変えていかなければなりません。

さらに、平成26年5月に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が公布され、地方公務員について人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理を徹底し、人事評価の結果を任用や給与などに活用することが平成28年4月1日から義務付けられました。

これらを踏まえ、第2期人材育成基本方針では、頑張った職員や成果をあげた職員が報われるシステム、「やる気を高める人材育成システム」の構築を目指します。

そのためには、公平で公正な人事評価制度を実現するとともに、人事評価の結果を任用や給与に適正に反映する仕組みづくりが重要です。また、職員のやる気を高め、その能力や適性を十分に発揮するため、職員自らの意思を反映できる人事配置制度や昇任制度を取り入れていきます。

## 【やる気を高める人材育成システムイメージ】



### （１）納得性の高い人事評価

#### ①人事評価制度の確立

平成 28 年度から本格実施する人事評価制度を「やる気を高める人材育成システム」の中心として活用するため、人事評価を確実に実施していかなければなりません。さらに、評価結果を人事管理の基礎として活用し、任用や給与などに的確に反映させるための仕組みを構築し、実効性のある人事評価制度を確立する必要があります。

#### < 取組内容 >

- ◆人事評価結果を反映させる仕組みの構築

#### ②人事評価制度の徹底

人事評価制度を生きた仕組みとして適正に運用するためには、組織目標と個人目標の連動や評価レベルの統一など評価結果が公平、公正に活用できるよう職員一人ひとりに徹底していかなければなりません。

さらに、評価者となる管理監督者は、制度の意義や重要性を認識したうえで、運用し活用することが人材育成につながることを理解する必要があります。そのため、評価者となる管理職に対し、定期的な評価者研修を継続的に実施するとともに、被評価者に対しても人事評価制度の意識付け、動機付けのための被評価者研修を実施していきます。

#### < 取組内容 >

- ◆人事評価制度の周知徹底
- ◆目標設定、評価における面談実施の徹底
- ◆定期的な評価者研修・被評価者研修の継続実施

## (2) 戦略的な人材確保

### ①採用試験制度の見直し

職員数を削減し、限られた職員数で効果的かつ効率的な行政経営を進めていくためには、優秀な人材を確保することが必要です。自治体としての魅力を内外に発信し、「安定しているから働きたい」から「日光市だから働きたい」に変えていかなければなりません。そのためには、より多くの受験者数の中から魅力のある人材を多角的、総合的な視点で見極め採用していけるよう、募集方法や試験の実施方法などを戦略的に進めていく必要があります。

#### < 取組内容 >

- ◆SNS・ポスター・専門誌など多様な募集媒体の活用
- ◆土木、建築職など専門分野におけるキャリア採用の導入
- ◆人物重視の試験方法などの導入
- ◆女性の積極的な採用に向けた仕組みの構築

### ②再任用職員の活用

日光市職員の退職者を再任用職員として任用することで、長年培ってきた経験や知識に裏打ちされた業務遂行や若手職員の人材育成に活用していきます。

#### < 取組内容 >

- ◆再任用職員の適正配置
- ◆再任用職員の活用方法の拡充

### ③任期付職員等の活用

多様化する市民ニーズに的確に対応するとともに職員の能力と資質を高めるため、高度な専門的知識や資格などを有する人材を任期付職員や非常勤職員として任用していきます。

#### < 取組内容 >

- ◆任期付職員等の活用方法の見直し

## (3) やる気を高める人事配置

### ①自己申告制度

自分が持つ能力を最大限に活かせる部署を自分の意思で選択し働くことは、やる気が高まり、能力開発の有効な手段の一つとなります。現在の勤務状況報告書に加え、積極的な自己申告を促すために人事配置のための庁内求人制度の実施を検討します。また、これまで派遣職員を中心に行ってきた庁内公募制度についてその運用を見直します。

#### < 取組内容 >

- ◆庁内求人制度の構築
- ◆庁内公募制度の運用見直し

## ②配置管理基準の確立

市民と共に考え行動する職員を養成していくためには、幅広い業務を経験し、多くの知識と能力を身につけることが必要となります。そのため、採用後10年未満の職員に対し、職員としての基礎的な能力や自分の適性を見極めさせるため、ジョブローテーションを実施し、今後のキャリア形成に繋げていきます。なお、ジョブローテーションの実施にあたっては、窓口部門、事業部門、管理部門を経験することを基本としますが、職場における専門的な知識の習得という視点も踏まえ、所属内でのジョブローテーションの導入についても検討します。なお、ジョブローテーションの期間は職種に応じて対応していきます。

さらに、採用後10年を目安に、キャリア形成に関する研修を実施し、今後の働き方や目的意識、責任感を高めるとともに、「女性の職業生活における活躍に推進に関する法律」に基づき、女性のキャリア形成支援や女性の職域拡大を図ります。

また、事務執行に関し、職員の能力の平準化という観点から、地域に偏らない人事配置や横の繋がりを強化する配置管理基準とします。

### < 取組内容 >

- ◆ジョブローテーションの確立
- ◆キャリアデザイン支援、複線型人事制度の検討
- ◆女性職員の職域拡大

## ③透明性の高い昇任・昇格制度

自らの意思で昇任・昇格に臨むことは仕事への取り組みや能力を高める効果が期待できます。昇任試験の内容は、年齢や性差に関らず、客観性が高く知識偏重でない、透明性の高い制度となるよう研究が必要です。人事評価制度の評価結果を踏まえた昇任試験を検討します。

### < 取組内容 >

- ◆昇任試験の実施検討
- ◆女性管理職の積極的登用

## 2 自律的な能力開発プログラム

第1期基本方針に基づき、「義務的・受動的な研修体系」から脱却し、市民サービス向上のために職員の能力を最大限に伸ばし、引き出すことのできる研修制度の整備を進めてきました。この取り組みを継承しつつ、職員が身につけるべき能力を理解し、自ら高め、職場にフィードバックする体系づくりを進めていきます。

そのためには、職員が必要とされる能力の明確化、行政のプロフェッショナルを育成するための基礎力と専門性を高める研修体系の構築、さらに職員にとって身近で実践的なOJTを推進していくことが重要です。

### (1) 能力ステージに応じた研修体系の確立

#### ① 階層に応じた備えるべき能力の明確化

職員に必要な能力は、職責や経験に応じて段階的に、より高度で専門的になります。そこで、職務給の原則、等級別基準職務表を踏まえ、階層に応じた「能力ステージ」を設定することで、職員自らが備えるべき能力を理解し、主体的に能力開発に取り組むこととします。

#### < 階層に応じた能力ステージ >

能力ステージ	職名	能力ステージの内容
能力育成期	主任・主事級	職務に関する基礎知識や専門知識、技術を習得する。
能力拡大期	副主幹・主査級	習得した知識や技術を応用すると共に、知識や技術の幅を広げる。
能力発展期	主幹・係長級	知識や技術の専門性をより高め、高度化する。
能力成熟期	部長・課長級	高度で専門的な知識や技術を活かし組織目標を実現する。

#### < 取組内容 >

- ◆各能力ステージで備えるべき能力の明確化
- ◆職員への周知徹底

#### ② 体系的な研修制度の確立

能力開発は、自己啓発、OJT、職場外研修の3つの柱から成り立ち、それぞれが重要な意味を持ちます。

これらを能力ステージに応じて体系化するとともに、研修の目的を明確化します。また、計画的に研修を実施することで、すべての職員が主体的に研修を受講できる体制を整えます。

#### < 取組内容 >

- ◆能力ステージに対応した研修体系の構築
- ◆研修計画の策定

### ③管理職研修の実施

管理監督者にはリーダーシップ、適切で迅速な判断、部下の育成・指導、ワークライフバランスの推進、メンタルヘルスなど幅広い能力が必要となります。管理職として能力を十分に発揮するために部下を育成し、組織をマネジメントに必要な研修を実施します。

#### < 取組内容 >

- ◆管理職研修の充実

## (2) OJTの推進

### ①OJTの確立

日常的に行われるOJTは、実務能力はもとより服務規律や接遇など公務員としての基礎力を身につけることができます。

アンケート結果を見ても、多くの職員がOJTを人材育成に有効な手段の一つとして認識しており、これを積極的に推進していくことが求められています。一方で「OJTとは何か」、「どのように行うのか」など共通認識が図られていませんでした。

OJTは全職員がその当事者であることから、OJTについて内容や手法を明確にし、職場で長期的に運用し、人材育成につながる体制づくりを進めます。

#### < 取組内容 >

- ◆OJTマニュアルの作成
- ◆全職員向けのOJT研修の実施

### ②OJTの推進

職場におけるOJTの浸透や職員の理解を深めるため、OJTのグッドケースを職員に広く周知したり、現在新規採用職員を対象に試行しているメンター制度の対象者を若手職員に拡大するなど、より一層OJTが推進される取組みを進めます。

#### < 取組内容 >

- ◆OJTにおけるグッドケースの水平展開の仕組み構築
- ◆メンター制度の拡充

## (3) 職場外研修

### ①基礎力と専門性を高める職場外研修

上都賀ブロック研修協議会や栃木県市町村振興協会で主催する研修や、市町村アカデミー、自治大学校等の派遣研修、他団体で実施している専門研修等について、新たに設定する能力ステージに対応するよう、募集方法・指名方法を見直します。また、市が独自に実施する研修の充実を図ります。

#### < 取組内容 >

- ◆基礎力を高める職場外研修の構築
- ◆専門性を高める職場外研修の構築

#### (4) 自己啓発活動の支援

##### ①自己啓発支援の充実

自ら学び、考え、行動することが人材育成の基本です。つまり、職員が自らの資質を向上させる自己啓発活動は、まさに能力開発の基礎と言えます。そのため、自己啓発活動への支援をさらに充実していきます。また、時間外を活用した研修については、アンケートの結果において、自主参加型での実施が望ましいという意見が多数を占めたことから、自己啓発研修として位置付け、実施について検討していきます。

##### < 取組内容 >

- ◆通信教育制度の充実
- ◆自主研修グループの支援の拡充
- ◆先進都市視察研修の活用推進
- ◆時間外を活用した研修

##### ②研修結果の活用

職員が自らの資質向上のため行った自己啓発活動の成果を広く活用することで、やる気の向上や自己啓発活動の推進が図られます。研修結果を職場や職員全体で共有できる仕組みを構築します。

##### < 取組内容 >

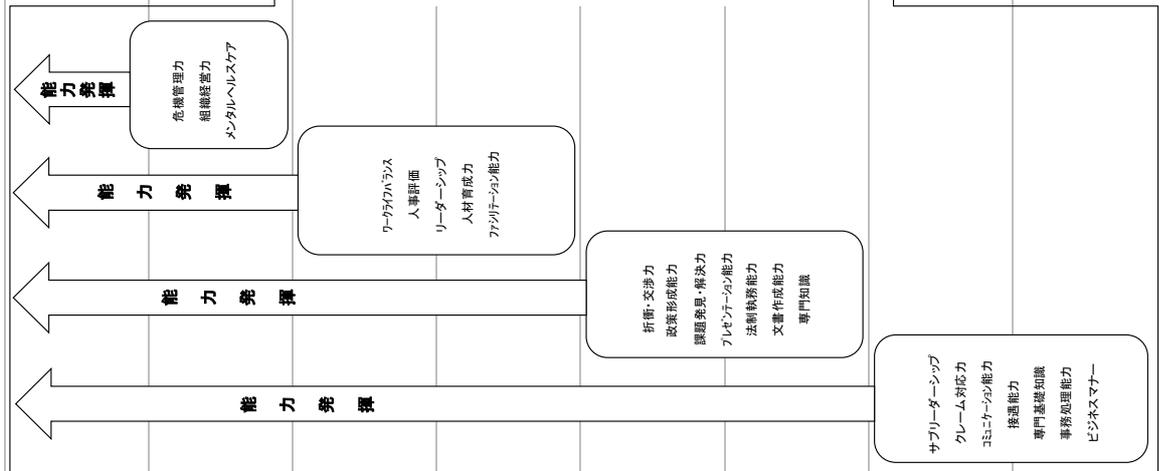
- ◆研修結果の活用方法の検討
- ◆自主研修グループの研究成果の活用方法の検討

# 第2期日光市人材基本方針研修体系イメージ図



能力ステージ	求められる役割	身につけるべき主な能力	職場教育(OJT)	職場外研修(OFF-JT)	自己啓発
能力成熟期	8級 部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下における行政目標を提示し、それを達成するための方向性を各課に示すとともに部定マネジメントする。</li> <li>所管職員の人材育成を図る。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成熟期	7級 課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長を補佐するとともに、各課の事務を掌理し、目標を表現させるために課をマネジメントする。</li> <li>所管職員の人材育成を図る。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	6級 主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長を補佐するとともに、所管職員の事務を直接指揮監督する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	5級 係長	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長または主幹を補佐するとともに、所管職員の事務を直接指揮監督し、係をマネジメントする。</li> <li>所管職員の人材育成を図る。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	4級 副主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>係長の職務を補佐し、所管職員の事務を直接指揮して実行する。</li> <li>課題の解決に積極的に取り組み、業務改善にあたる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	3級 主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的な知識や技術を応用し、所管事務において中心となってその遂行にあたる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	2級 主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の考えのもと、上司や先輩の助言を受けながらその職務を遂行する。</li> <li>専門的知識や技術を積極的に習得し活用する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>
能力成長期	1級 主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当する職務について、上司や先輩の指示を受けながら正確にその職務を遂行する。</li> <li>基礎知識や技術の習得や様々な職務を経験する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修</li> <li>市独自研修</li> <li>専門研修</li> <li>派遣研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己啓発</li> </ul>

## 能力ステージに応じた研修の実施



研修の種類	対象の研修	実施内容
管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決型研修 総務課で研修テーマを決定し、受講者を指名または各所属から選出)</li> <li>人事制度研修 人事評価者・人事評価者研修 キャリアデザイン研修 など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国・自治体・民間企業等への長期派遣</li> <li>自治体大学アカデミー</li> <li>消防学校 国際文化アカデミー など</li> </ul>
係長補佐級対象研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>栃木県市町村振興協会主催研修 (研修科目を指定して総務課から受講者を指名)</li> </ul>	
係長級対象研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>とよぎ建設技研センター</li> <li>全国建設技研センター</li> <li>各所属の関係機関による専門研修</li> <li>その他民間研修機関による研修など</li> </ul>	
主査級対象研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>主幹自主参加型研修 (この研修は手話研修 時間外勉強会など)</li> <li>先進都府県研修</li> <li>職員自主学習グループ</li> <li>通信講座</li> </ul>	

### 3 プロフェッショナルな人材を育成・活用するための環境づくり

プロフェッショナルな人材を育成し、活用していくためには良好な職場環境を整えることが必要となります。風通しの良い職場の雰囲気や体質は、良好なコミュニケーションを生み、職員の意欲に大きな影響を与えます。市民が抱える課題を発見し、困難な課題にチャレンジすることができる職場環境づくりを進めていく必要があります。

さらに、組織全体で、職員の能力を活かすという意識を醸成していくことが重要です。つまり、管理職の強いリーダーシップと職員全員の意識改革を促すことで職場が「人を活かし、人が育つ」場であることを認識する必要があります。

#### (1) 良好な職場風土づくり

##### ① 職場での情報共有・コミュニケーション

アンケート調査の結果を見ると、職員は、組織の活性化・職員の意欲向上には「自由な発言や議論ができる雰囲気」が効果的と感じています。そのためには、上司と部下が双方向からコミュニケーションを深め、議論や進捗管理について話し合う場を定期的に持つことが必要です。

特に、所属において日常的に行われる OJT は、実務能力はもとより服務規律や接遇など公務員としての基礎力を身につけることができることから、所属に応じた OJT の活用を図ります。

#### < 運用のポイント >

- 所属に応じた OJT の活用
- 報告・連絡・相談の徹底
- 所属内ミーティングの定期的な実施

##### ② 組織目標と個人目標の連動と人事評価の活用

市民が抱える課題を発見し、困難な課題にチャレンジするためには、課題解決に向け組織全体で取り組むという職場風土づくりが重要です。そのため手法として人事評価制度における目標管理を活用します。組織目標と個人目標を連動することにより、個人目標を達成しようと主体的に励むことが、職員一人ひとりのモチベーションを高め、ひいては組織目標の達成、組織力の向上につながります。

また、評価結果をフィードバックすることにより、職員は自分の状況や改善点などに気づくことができ、今後のやる気や動機付けにつながります。管理監督者は、目標管理や評価結果のフィードバックを通じて、部下の状況を把握することにより、管理監督者としての能力の向上が図られます。

#### < 運用のポイント >

- 組織目標と個人目標の共有
- 所属長による個人面談の実施

### ③業務改善の取り組み強化

定員管理計画で今後更なる人員削減が見込まれている中で、限られた職員で市民サービスの向上を図り、また時間外勤務を削減していくためには、職員一人ひとりが常に事務・事業の改善を意識するとともに、それを組織的に実現していく取り組みが必要となります。業務改善の取り組みにあたっては、ワークライフバランスの視点も重要な要素です。

#### < 運用のポイント >

- 前例にとられない事務・事業の改善
- 時間外勤務の縮減
- ワークライフバランスの推進

### (2) 人材育成のための意識改革

プロフェッショナルな人材を育成し、活用していくためには、様々な意識改革が必要となります。職場が「人を活かし、人が育つ」場であること、前例にとられない新たな視点で取り組むことなどを踏まえ、職員一人ひとりがそれぞれの立場で、一歩踏み出すことが必要です。

また、人事評価制度における組織目標と個人目標の連動や評価のフィードバック、OJTへの取組についても、自らの職責や能力ステージを意識することで、能力開発や人材育成につながります。

これらのことから、全職員が階層に応じた役割を担う意識や互いに高めあう意識を持つよう、人材育成の観点から意識改革を図るため、職員・管理監督者・人材育成担当部門のそれぞれが意識すべき事項を明確にします。

#### ①職員の役割

職員は自分が職場づくりの一端を担っていることを常に自覚し、活気のある職場づくりに向けて、日頃から問題意識を持ち、業務に取り組む姿勢が必要です。

##### ★接遇の基本の徹底

接遇の基本である「身だしなみ」、「あいさつ」、「感じの良い態度」、「言葉づかい」を再点検し、市民満足度を向上します。

##### ★市の職員として意識して自らの立場を認識する

職員は、全体の奉仕者であることを自覚し、常に高い倫理観を持ち、法令遵守に努め、誠意をもって職務を遂行します。

##### ★率先して自己啓発を図る

職員は、幅広い知識や技術を習得し、能力向上を図ります。率先して自己啓発を図り、積極的に自分を磨きます。

**★人事評価制度を通して自らの能力を高める**

人事評価制度の目標管理や評価結果のフィードバックを通して、自分の状況や改善点などに気づき、今後のやる気や動機付けにつなげます。

**★職員同士でコミュニケーションを図り、明るい職場づくりを心掛ける**

職員は、自ら積極的に上司や同僚とのコミュニケーションをとり、明るい職場をつくりま

**★職員同士がお互いに高めあう職場づくり**

職員は、自らの職責に応じ求められる能力を常に意識するとともに、職員同士が職責に応じて指導や助言を行い、お互いの能力を高めあう職場をつくりま

②管理監督者の役割

管理監督者は、職員の意識や職場の雰囲気に影響を与える存在であり、職員の意識や資質の向上を図る上で、重要な役割を担っています。自らの役割を理解しながら職員を管理監督し、職場全体をマネジメントすることが必要です。

**★職員の能力開発及び能力向上を図る**

職員が自己啓発や職務を遂行する中で培った専門能力や適性等を的確に把握し、職員の能力を最大限引き出せるように部下の指導や資質向上を図ります。

**★人材育成の役割を担う者として意識の向上を図る**

自らの職責に自覚を持ち、職員の手本となるような行動を示します。

**★人事評価制度を通して部下と自らの能力を高める**

人事評価制度の目標管理や評価結果のフィードバックを通して、部下の状況や改善点など把握し、自らの管理監督者としての能力向上に努めます。

**★活気ある職場づくりに向けて、職場を活性化する**

職員がチャレンジ精神を持ち、自らを自己実現に結びつける職場風土をつくりま

ります。日頃から職員一人ひとりに目を配り、職員の体調や業務に対する意欲、職員の言葉遣いや態度を把握して管理監督者としての職責を果たします。

部下とのコミュニケーションを常に心掛けます。

③人材育成担当部門の役割

職員の配置においては、ジョブローテーションを踏まえた適材適所の人事配置をはじめ、職員の能力や技術を十分に生かすことができる人事施策を推進します。

特に、人事評価制度については、評価の公平性を確保することに努め、人事評価を適正に運用します。

職員研修では、職場や職員のニーズにあった実施や検証など、職員の能力開発及び能力向上を図ります。また、関係部署と協力して職員の人材育成を組織全体で取り組めるような仕組みづくりを確立して優秀な人材を育成します。

## Ⅶ 実行計画

第2期人材育成基本方針に基づく具体的取り組みについて、令和3年から令和7年までの後期実行計画は次のとおりです。

### 1－(1)－① 人事評価制度の確立

項目	人事評価結果を反映させる仕組みの構築				
概要	人事評価制度を適正に運用し、成果を挙げた職員が正当に評価される方法にて継続して実施する。 ・評価結果の反映項目、評価結果を反映させる方法について、第2期人材育成基本方針の実行期間の終期である令和7年度までに検証、必要に応じて見直し				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	検証+	見直し

### 1－(1)－② 人事評価制度の徹底

項目	人事評価制度の周知徹底				
概要	人事評価制度を適正に運用するために、制度内容及び実施方法を職員に定期的に周知する。 ・制度マニュアルの周知 ・新規採用職員研修における制度研修の実施 ・評価者研修及び被評価者研修の継続実施				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	目標設定、評価における面談実施の徹底				
概要	適切な目標を設定し、評価面談（フィードバック）において評価の納得性を確保する。また、目標設定時、評価時、フィードバック時それぞれにおける面談の実施を徹底する。 ・制度マニュアルの周知【再掲】 ・制度マニュアルを活用した面談の徹底周知 ・評価者研修及び被評価者研修の継続実施【再掲】				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 1 - (1) - ② 人事評価制度の徹底

項目	定期的な評価者研修・被評価者研修の継続実施				
概要	人事評価制度を適正に運用するために、評価制度の目的や適切な目標設定、評価レベル統一、面談方法などの研修を定期的に継続実施する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者研修及び被評価者研修の継続実施【再掲】</li> <li>・研修内容を適宜見直し</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 1 - (2) - ① 採用試験制度の見直し

項目	SNS・ポスター・専門誌など多様な募集媒体の活用				
概要	広く優秀な人材を確保するため、多様な媒体を活用し職員を募集することで、受験者数の増加を図る。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページや広報紙への掲載に加え、SNSやポスター、専門誌への掲載などによる募集の実施</li> <li>・県内大学、高等学校への訪問</li> <li>・合同企業説明会等への参加</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	土木・建築職など専門分野におけるキャリア採用の導入				
概要	専門知識や資格、経験を有する優秀な人材を確保する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職採用試験における教養試験の廃止</li> <li>・採用試験の実施方法や時期、応募条件等について引き続き検討・実施</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	人物重視の試験方法等の導入				
概要	現行の採用試験方法（一次試験から三次試験の方法）について見直しを図り、必要とする優秀な人材を確保する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・他自治体の事例研究や効果の検証</li> <li>・試験方法の総合的な見直し</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	見直し・検討	実施→	→	→	→

### 1－(2)－① 採用試験制度の見直し

項目	女性の積極的な採用に向けた仕組みの構築				
内容	優秀な人材の確保に加え、女性の積極的な採用に向けた仕組みを検討する。 ・採用案内において、女性職員の声などを紹介 ※上記の他、女性活躍推進法に係る特定事業主行動計画に定める取り組みと連動し実施する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 1－(2)－② 再任用職員の活用

項目	再任用職員の適正配置				
概要	再任用職員の能力を効果的に活用するため、現行の再任用職員の配置について見直しを図り、長年培ってきた経験や知識を十分に活用できる職務や部署について検討する。 ・再任用職員の能力と経験を部署とのニーズとマッチングさせる ・定年引上げとともに検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	再任用職員の活用方法の拡充				
概要	再任用職員の能力を活用するため、経験や知識を十分に活用できるよう制度の再構築を図る。 ・本人のやりがいと人材育成に鑑みた制度の見直し ・再任用職員の能力と経験を部署とのニーズとマッチングさせる【再掲】				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 1－(2)－③ 任期付職員等の活用

項目	任期付職員等の活用方法の見直し				
概要	高度な専門知識や資格などを有する人材を確保するため、任期付職員の活用方法を検討する。 ・任期付職員等の任用目的の明確化 ・任期付職員等の配置が職務遂行及び人材育成に有効となる部署の検討 ・募集方法の検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

### 1 - (3) - ① 自己申告制度

項目	庁内求人制度の構築				
概要	ジョブリクエストやフリーエージェント制度等を参考に、職員の能力を最大限に活かせるよう、職員が自らの意思で部署を選択できる仕組みを構築する。 ・他自治体の事例研究や効果の検証・実施				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

項目	庁内公募制度の運用見直し				
概要	主に派遣職員について活用している庁内公募制度について、活用方法や制度の見直しを図り、有効活用する。 ・新たな公募対象の拡充の検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施・ 拡充の検討→	→	→	→	→

### 1 - (3) - ② 配置管理基準の確立

項目	ジョブローテーションの確立				
概要	職員の経験や能力向上のため、ジョブローテーションを引き続き実施する。また、職種に応じた弾力的な運用について検討する。 ・採用後10年以内の効果的なジョブローテーションの実施 ・職種に適した在課年数の検討 ・所属内ジョブローテーションの検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	キャリアデザイン支援、複線型人事制度の検討				
概要	今後の働き方や目的意識を高めるために、キャリアデザイン研修を引き続き実施するとともにこれを実現するための方策として複線型人事制度について検討する。 ・キャリアデザイン研修の継続実施 ・複線型人事制度の他自治体の事例研究と効果の検証				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施・ 検討→	→	→	→	→

### 1－(3)－② 配置管理基準の確立

項 目	女性職員の職域拡大				
概 要	女性の能力開発と組織の活性化を図るため、女性の配置が少ない部署や、これまで配置がなかった部署に女性を配置する。 ・女性職員の活躍、活性化につながる研修の実施 ・これまで女性職員の配置がなかった部署やその要因の検証				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 1－(3)－③ 透明性の高い昇任・昇格制度

項 目	昇任試験の実施検討				
概 要	自らの意思によって昇任・昇格に臨むことで、職員の仕事へ取り組む意欲や能力を高めるための昇任試験の実施を検討する。また、単なる試験のみではなく、そのほかの評価項目を取り入れ、客観的で知識偏重でない透明性の高い制度を検討する。 ・他自治体の事例研究と効果の検証 ・昇任試験の実施方法の検討（人事評価制度との連動性）				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

項 目	女性管理職の積極的登用				
概 要	男女共同参画社会を目指し、女性の活躍を促進するとともに、女性職員の意欲向上や能力の活用等を図るため、女性職員を管理職へ積極的に登用する。 ※女性活躍推進法に係る特定事業主行動計画に定める取り組みと連動し実施する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

## 2-(1)-① 階層に応じた備えるべき能力の明確化

項目	各能力ステージで備えるべき能力の明確化				
概要	職員自らが備えるべき能力を自ら理解し、主体的に能力開発に取り組めるよう、職務給の原則、等級別基準職務表を踏まえ、階層に応じた能力ステージを設定し、能力の適応時期を明確化する。 ・各階層における能力ステージと備えるべき能力について適宜見直し				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	職員への周知徹底				
概要	階層に応じた能力ステージについて意識付けを図るため、職員への周知を徹底する。 ・掲示板等で周知に加え、研修計画や研修実施時における能力ステージを明示し、意識付けを行う				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

## 2-(1)-② 体系的な研修制度の確立

項目	能力ステージに対応した研修体系の構築				
概要	職員が主体的に研修に取り組み、それぞれの階層に応じた能力を身につけられるよう能力ステージに応じた研修体系を構築する。 ・各階層における能力ステージと備えるべき能力について適宜見直し 【再掲】 ・能力ステージと研修体系の連動について検証・適宜見直し				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	研修計画の策定				
概要	計画的に研修を実施するために、長期的な研修モデル（受講すべき研修とその時期）と年間研修計画（各研修の実施時期、対象、目的）を策定し、職員に示す。 ・能力ステージに応じた研修の実施 ・年間計画の策定				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 2- (1) -③ 管理職研修の実施

項 目	管理職研修の充実				
概 要	<p>組織マネジメントや人材育成、メンタルヘルス等、管理職に必要な能力を身につけるための研修を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職に必要なスキルの整理とそれに対応した研修（マネジメント研修、メンタルヘルス研修等の実施</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

### 2- (2) -① OJTの確立

項 目	OJTマニュアルの作成				
概 要	<p>OJTの方法をまとめたマニュアルを作成し、統一的にOJTを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全職員共通のマニュアルの作成・周知</li> <li>・職場別のマニュアル作成ガイドラインの作成・周知</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

項 目	全職員向けのOJT研修の実施				
概 要	<p>マニュアルをもとにOJTの方法等について全職員を対象とした研修を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT研修の内容やターゲットの設定</li> <li>・実施方法の確立</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	一部実施→	→	→	→	→

### 2- (2) -② OJTの推進

項 目	OJTにおけるグッドケースの水平展開の仕組み構築				
概 要	<p>所属におけるOJT優良な取り組みについて職員に広く周知し情報共有を図るための仕組みづくりを構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グッドケースの収集方法の検討</li> <li>・グッドケースの共有方法の検討</li> </ul>				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

2-(3)-① 基礎力と専門性を高める職場外研修

項目	基礎力を高める職場外研修の構築				
概要	上都賀ブロック研修協議会等の階層別研修において、能力ステージに応じた受講者を指名する。 ・受講者の指名基準の適宜見直し ・市が独自で開催する研修内容の適宜見直し				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	専門性を高める職場外研修の構築				
概要	専門知識の習得や他の自治体職員との相互の意識啓発を図る市町村アカデミー等の派遣研修や、他団体で実施する専門研修等をさらに積極的に活用する。 ・派遣研修や専門研修募集のこまめな周知				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項目	メンター制度の拡充				
概要	新規採用職員を対象として実施しているメンター制度について、対象職員を拡大して実施する。 ・新規採用職員を対象とした制度の継続実施 ・新規採用職員以外について対象者（初めて異動した職員等）や実施方法の検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	一部実施・検討→	→	→	→	→

## 2-(4)-① 自己啓発支援の充実

項 目	通信教育制度の充実				
概 要	職員の自発的な能力開発を支援するため、備えるべき能力や職員ニーズを勘案し、通信教育講座の内容を充実させる。 ・職員ニーズの反映 ・講座メニューの適宜見直し ・通信教育講座受講の周知				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項 目	自主研修グループの支援の拡充				
概 要	職員の自発的な調査・研究を支援する制度内容の見直しや制度周知を行い、より活用が促進されるよう制度を拡充する。 ・助成額など制度内容について適宜見直し ・職員への制度の周知				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討→	→	→	→	→

項 目	先進都市視察研修の活用推進				
概 要	日光市の課題解決のための組織的な調査・研究を支援し、研修制度がより計画的に活用されるための仕組みづくりと、制度周知を行う。 ・視察ニーズの把握 ・視察募集方法の改善 ・職員への制度の周知				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施→	→	→	→	→

項 目	時間外を活用した研修				
概 要	所属や職種に関らず、職員が自発的に専門知識や技術の習得するための勉強会を時間外に実施する。 ・研修内容のニーズの把握・拡充				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	継続実施・ 拡充検討→	→	→	→	→

2－(4)－② 研修結果の活用

項 目	研修結果の活用方法の検討				
概 要	職員が自己啓発として行った研修について、職場や職員全体にその成果を還元する仕組みを検討し、実施する。 ・研修報告書の見直し ・報告会など研修結果を共有できる仕組みの検討・実施				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施→	→	→	→

項 目	自主研修グループの研究成果の活用方法の検討				
概 要	自主研修グループが行った調査・研究の成果を、職員や政策等に還元する仕組みを検討し、実施する。 ・報告会など研修結果を共有できる仕組みの検討・実施【再掲】 ・成果を政策に反映する方法の検討				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施→	→	→	→