

筑西市人材育成基本方針



令和5年3月

筑 西 市

はじめに

本市では、職員の能力開発と人材育成を総合的・計画的に推進するための基本的な事項を明確にし、人事管理及び研修制度と連携した「筑西市人材育成基本方針」を平成18年度に策定しました。そして、長期的な視点に立った人材育成に取り組むとともに、職員一人ひとりのやる気を引き出す仕組みの創設に努めながら、社会情勢の変化や市民ニーズの多様化・複雑化など、本市を取り巻く環境の変化に応じて、随時、本方針の改定を行ってきました。

そのような中、政府において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針（令和2年12月）」及び「デジタル社会の実現に向けた重点計画（令和4年6月）」が閣議決定されたことで、社会全体でデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向けた取組が加速しており、地方自治体においても、将来を見据えた人材育成の必要性がより一層高まっています。

また、今後の人材育成の方策として、これまでの職歴や研修受講履歴、資格情報、人事評価結果、将来のキャリアビジョンなどの人事情報を活用し、様々な視点から人材育成の取組を戦略的・総合的に進めていくことが求められています。

これらの大きなうねりの中にある現状を踏まえ、今回、本方針を改定することで、今後の人材育成を効果的に行い、一人ひとりの職員の能力を最大限に引き出して組織力の向上を図ることで、市政運営の基本方針である第2次筑西市総合計画に掲げる将来都市像「あらゆる世代が安心して暮らせる元気都市 筑西 ～若者よ 筑西に～」の実現に取り組んでまいります。

令和5年3月10日

筑西市長 須 藤 茂

目 次

1	市政を取り巻く環境の変化・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・	2
3	職員に求められる能力・・・・・・・・・・・・・・・・	4
4	人材育成への取組・・・・・・・・・・・・・・・・	7
(1)	人材確保・・・・・・・・・・・・・・・・	8
(2)	職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・	8
(3)	適正配置・・・・・・・・・・・・・・・・	9
(4)	人材育成・・・・・・・・・・・・・・・・	10

1 市政を取り巻く環境の変化

前回の改定（平成 27 年 3 月）から 8 年が経過する間にも、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、市民ニーズの高度化・多様化、自治体DXの推進による行政のデジタル化などにより、市政を取り巻く環境は大きく変化しています。

こうした環境の変化に対応するためには、これまで以上に人材育成を積極的に推進し、職員力と組織力を発揮させていかなければなりません。

今回の改定に当たっては、第 2 次筑西市総合計画後期基本計画、第 4 次筑西市行政改革大綱、第 4 次筑西市情報化推進計画などの諸計画との整合性を図り、求められる職員像を再設定するとともに、質の高い行政サービスを維持するために必要とされる能力を見直し、環境の変化に柔軟に対応できる職員を戦略的に育成することを目標としました。

外部環境の変化

人口減少問題

生産年齢人口の減少、地域コミュニティの機能低下

市民ニーズの高度化・多様化

ライフスタイルの変化・価値観の多様化

行政のデジタル化

DX推進による業務効率化、手続のオンライン化、テレワーク推進

公務員制度改革

人事評価制度、定年引上げ、働き方改革

内部環境の変化

職員数の減少

職員の適正配置、効率的な事務事業の執行

公務員の倫理観

服務規律・内部統制の徹底、不祥事に対する市民の厳しい目

行財政改革

スマート自治体への転換、安定的かつ効率的な財政運営

メンタルヘルス

慢性的な時間外勤務、人間関係によるストレスの増加

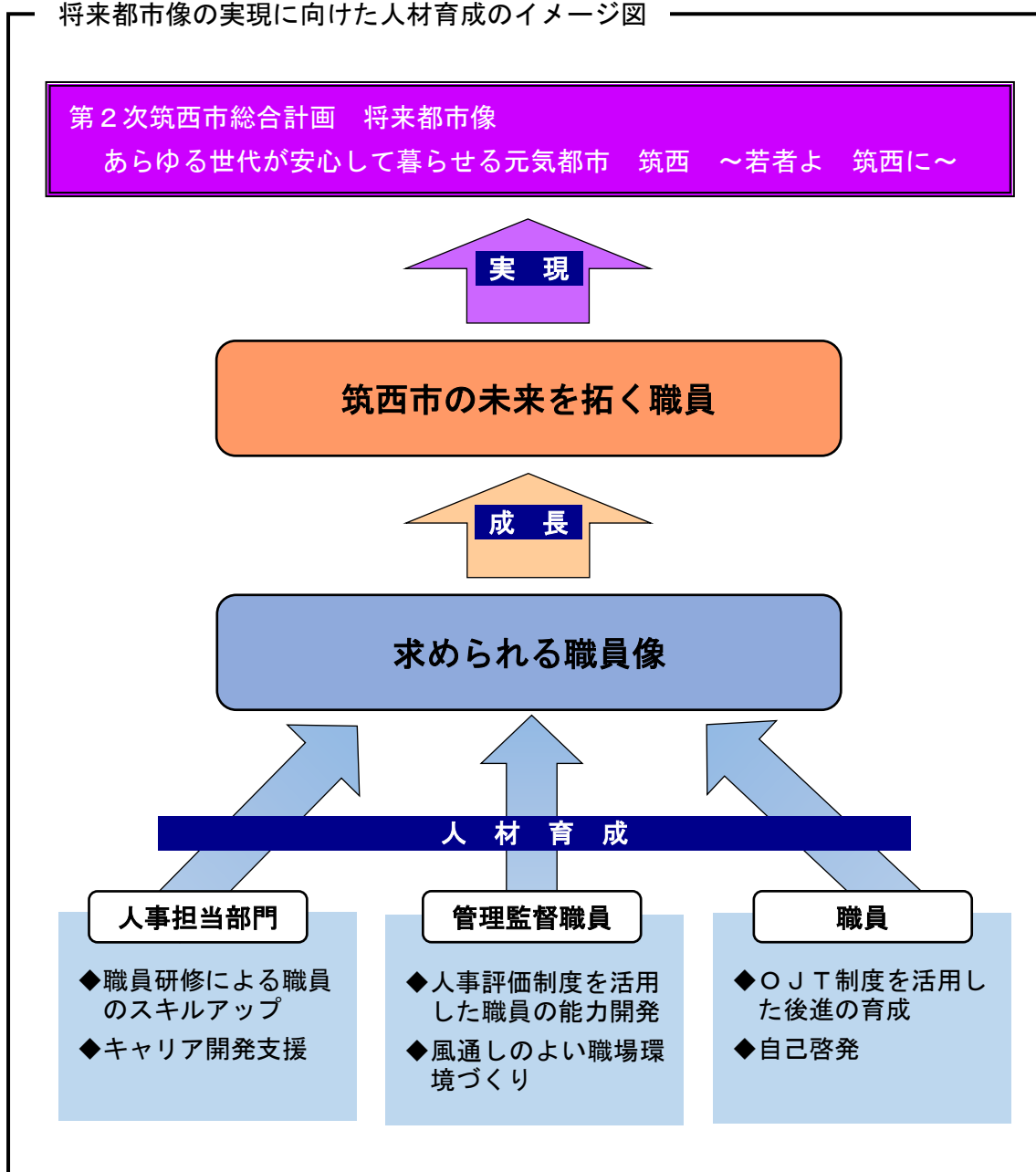
アフターコロナを見据えた取組

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、生活様式の変化など社会活動に大きな影響を及ぼしましたが、一方では、テレワークの普及や行政手続のオンライン化など、デジタル技術を活用した取組を急速に進める一因となったといえます。これらの取組は、アフターコロナにおいても非常に有効な手段であることから、引き続き、職場での働き方改善や効果的な研修の実施に向けて活用していきます。

2 求められる職員像

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに、柔軟かつ的確に対応し、限られた財源や人的資源の中で、自主的・自立的な行財政運営を推進していくため、そして、本市が掲げる将来都市像「あらゆる世代が安心して暮らせる元気都市 筑西 ～若者よ 筑西に～」の実現に向けて、「**筑西市の未来を拓く職員**」の育成を目指し、具体的に次頁に掲げる「求められる職員像」を設定します。

将来都市像の実現に向けた人材育成のイメージ図



(1) 市民感覚を持った職員

市民ニーズを柔軟かつ的確に把握し、それに対応できるよう、常に市民の立場に立って考え、行動し、行政サービスの向上に意欲的に取り組む職員

(2) 高い倫理観と規律性を持った職員

服務規律を遵守するとともに、常に全体（市民）の奉仕者としての責任感・使命感を持った行動を心掛け、公正・中立な立場に立った判断ができる職員

(3) 高いコミュニケーション能力を持った職員

コミュニケーション能力の基本となる「挨拶」を自ら進んで実践し、積極的に意思疎通を図るとともに、接遇意識を持って相手の気持ちに寄り添うことができる職員

(4) コスト意識を持って業務の見直しを進める職員

常にコスト（お金と時間）意識を持ちながら、業務の省力化・効率化を図って業務を改善し、限られた資源の中で最高のパフォーマンスを発揮できる職員

(5) チャレンジ精神を持った職員

失敗を恐れず、直面する問題や新たな事業に果敢に挑戦し、主体的・意欲的に仕事に取り組むとともに、自己啓発を通して新たな知識の習得に努めることができる次世代のリーダーとなる職員

(6) 政策形成能力・課題解決能力を持った職員

魅力あるまちづくりを実現するために、地域の課題や目標と現実のギャップを多角的な視点で捉え、各種団体と連携を取りながら、創意工夫を凝らして事業を具体的に展開し、論理的な思考力を持って課題解決に取り組む職員

3 職員に求められる能力

職員には、行政運営上、それぞれの役職ごとに求められる（期待される）能力があり、これらの能力は適切な時期に習得し、発揮していく必要があります。

また、自分にとって、どの能力が足りているのか、どの能力が不足しているのかを正確に認識し、研修などの機会を利用して、常に能力の向上に努めなければなりません。

役職別に求められる能力は、以下の表のとおりです。

「公務員倫理」及び「DX推進」に関する能力については、昨今の情勢を踏まえて、全職員共通で随時高めていくこととします。

職員に求められる能力	役 職						
	主事級	主任級	係長級	補佐級	課長級	次長級	部長級
政策判断能力							▶▶▶
政策調整能力						▶▶▶	▶▶▶▶▶
組織経営能力					▶▶▶	▶▶▶▶▶	▶▶▶▶▶▶▶
目標管理能力					▶▶▶	▶▶▶▶▶	
指導育成能力				▶▶▶	▶▶▶▶▶		
課題解決能力			▶▶▶	▶▶▶▶▶			
政策立案能力			▶▶▶	▶▶▶▶▶			
問題発見能力		▶▶▶	▶▶▶▶▶				
職務遂行能力	▶▶▶	▶▶▶▶▶	▶▶▶▶▶				
接遇能力	▶▶▶	▶▶▶▶▶	▶▶▶▶▶				
協調能力	▶▶▶	▶▶▶▶▶					
◆公務員倫理	全体の奉仕者としての高い倫理観						
◆D X 推進	D X 推進に向けた知識習得・行動変容						

部長級 政策判断能力/政策調整能力/組織経営能力

- ・長期的な展望に立った政策判断を行い、進むべき方向性を打ち出すことができる。
- ・行財政運営に当たるとともに、市政全般に対する政策調整ができる。

次長級 政策調整能力/組織経営能力/目標管理能力

- ・市政全般に対する広範な知識を持ち、部長の方針・目標に基づき、率先してその達成に向けた課題解決や具体的な政策立案ができる。
- ・上司の補佐として、行財政運営に助言・進言ができ、他部署との調整・連携を図ることができる。

課長級 組織経営能力/目標管理能力/指導育成能力

- ・課の方針・目標を決定し、効率的・効果的に業務を遂行・コントロールできる。
- ・課所内職員の適性に合わせた指導・育成を行うとともに、業務に関する的確な指示を出し、職場の活性化を図ることができる。

課長補佐級 指導育成能力/課題解決能力/政策立案能力

- ・課の方針・目標を理解し、課題解決や政策立案ができる。
- ・上司の指示を的確に理解・把握し、部下の指導・育成ができる。
- ・役職定年となった職員においては、これまでに培った知識や技能を基にして部下の指導・育成ができる。

係長級 課題解決能力/政策立案能力/問題発見能力/職務遂行能力/接遇能力

- ・課内業務に精通し、常に課題解決のための意識を持って政策立案ができる。
- ・新たな知識の習得に努め、前例踏襲にとらわれることなく職務を遂行することで、業務の問題を洗い出すことができる。
- ・職場でのリーダーシップを発揮しつつ、市民からのクレーム等にも適切に対応できる。

主任級 問題発見能力/職務遂行能力/接遇能力/協調能力

- ・常に問題意識を持ち、担当業務を正確かつ効率的に推進できる。
- ・相手の立場で物事を考え、思いやりを持った行動に努めるとともに、同僚や後輩に対して業務の助言ができる。

主事級 職務遂行能力/接遇能力/協調能力

- ・組織の一員として、与えられた担当業務を正確かつ迅速に処理して、何事にも率先垂範して取り組むことができる。
- ・責任感と協調性を持って業務に当たり、常に市民目線での対応を実践できる。

専門職（有資格職）

- ・一般職に準じるほか、各専門分野に精通し、高度な専門能力・技術に基づいて的確に業務を遂行することができる。
- ・上司を補佐し、又は後輩を指導・育成することができる。

技能労務職

- ・業務に熟練し、高度な技能に基づいて、的確に業務を遂行することができる。
- ・地方公務員としての自覚を持ち、服務規律を遵守することができる。

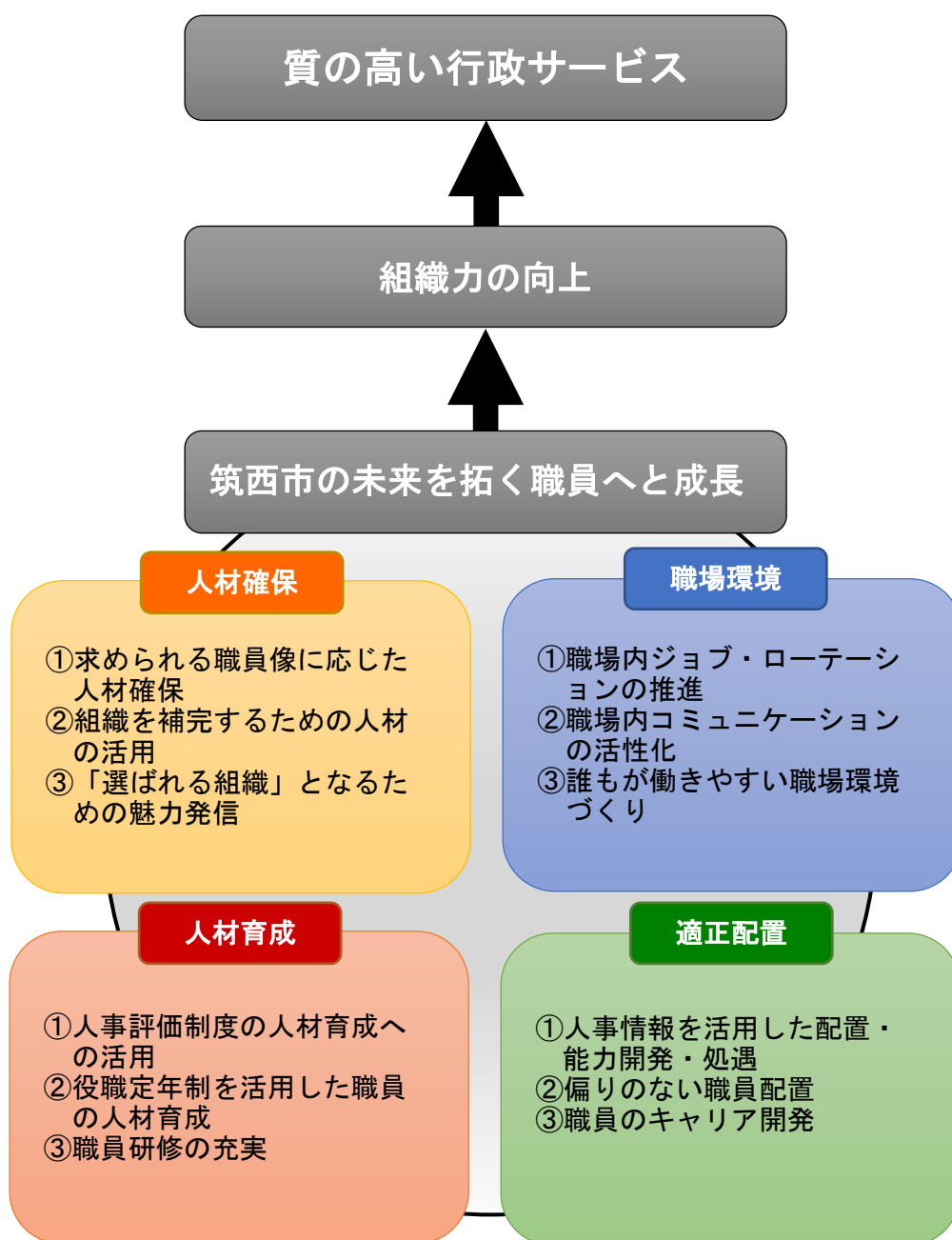
会計年度任用職員

- ・業務上必要な知識や技能を習得し、任用期間内に達成すべき業務を遂行することができる。
- ・地方公務員としての自覚を持ち、服務規律を遵守することができる。

4 人材育成への取組

職員の人材育成を計画的かつ効率的に進めていくため、本市では、『人材確保』、『職場環境』、『適正配置』、『人材育成』を特に重点的に取り組んでいく項目として位置付け、これらの取組に職歴や研修受講履歴、資格情報、人事評価結果、将来のキャリアビジョンなどの人事情報を活用しながら、人材育成を戦略的・総合的に進めていきます。

そして、組織理念・組織目標の達成に向けて、これらの取組を効果的に実践することで、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるような人材育成を目指し、ひいては質の高い行政サービスを実現していきます。



(1) 人材確保

① 求められる職員像に応じた人材確保

本市の目指すべき将来像の実現に向けて、職員の採用に当たっては、効果的な採用試験方法を常に模索しつつ、求められる職員像に応じた面接を実施して、市の職員として必要なスキルを兼ね備えた人材を確保していきます。

また、資格保有者などの専門的な知識を有する職員を計画的に確保し、即戦力となる人材の育成に努めていきます。

② 組織を補完するための人材の活用

自治体において、単独では確保・育成が困難な専門人材（デジタル専門人材など）については、外部人材の活用、地域や組織の枠を越えた広域的な人材の配置や組織同士の連携を図ることによって、不足する人材を補完していきます。

③ 「選ばれる組織」となるための魅力発信

人口減少社会において有能な人材を確保するためには、組織の魅力を積極的に発信していく必要があります。「筑西市の職員となったらどのような仕事ができるのか」を具体的にイメージできるよう、採用試験案内と並行して「先輩職員からのメッセージ」をホームページに掲載するなど、組織を対外的にPRしていくことで、イメージと現実のギャップを軽減させ、志望者数の増加や若手職員の離職問題に対応していきます。

(2) 職場環境

① 職場内ジョブ・ローテーションの推進

各職場内においては、「人材育成」ということを常に意識し、職員一人ひとりを様々な業務に従事させ、個々の能力の向上を図ることが必要です。その一つの手法として、担当業務のローテーションがあります。このジョブ・ローテーションを積極的に活用し、幅広い業務を経験させることで、職員の総合力を高め、成長し続ける職場風土の醸成に努めていきます。

② 職場内コミュニケーションの活性化

挨拶には、人と人とのコミュニケーションを円滑にする重要な役割があり、活気に満ちた一体感のある職場づくりには必要不可欠なものです。積極的に挨拶を行うことで、組織の風通しを良くし、ひいては市役所のイメージアップに努めていきます。

また、仕事を進めるうえでは、いわゆる「ホウレンソウ」と言われる「報告・連絡・相談」が求められます。組織の風通しを良くすることによって、「ホウレンソウ」のしやすい環境づくりを目指していきます。

さらに、職場内のコミュニケーションを活性化させるため、職場内での定期的なミーティングの実施を推進していきます。業務の進捗状況について共有を図るとともに、事務改善に向けた活発な意見交換などを通して、業務を円滑に進めていきます。

そのほか、職員のモチベーション向上につなげるための取組を実施していくことで、活気に満ちた一体感のある職場づくりに努めていきます。

③ 誰もが働きやすい職場環境づくり

個人の価値観が多様化している現在では、柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できる組織が求められています。そのため、「仕事と育児の両立」、「仕事と地域活動の両立」など、仕事と家庭（プライベート）の両立を支援していくために、各休暇制度やテレワークなどの活用をこれまで以上に推進していきます。

また、業務繁忙期や職員の長期休暇などにも対応できるよう、所属長裁量による課内の人員配置転換を可能とすることで、業務を円滑に進めることができる体制を整えていきます。

さらに、心の健康を維持するため、メンタルヘルスに関する研修を充実させ、誰もが向上心を持って、生き生きと働くことのできる職場環境づくりを目指していきます。

(3) 適正配置

① 人事情報を活用した配置・能力開発・処遇

職員の能力開発を効果的に進めるために、これまでの職歴や研修受講履歴、資格情報、人事評価結果、将来のキャリアビジョンなどの人事情報を基に、職員の適性や意向を把握したうえで、職員が持つ能力を更に引き出すことができるポジションへの配置を行っていきます。さらには、業績や能力に基づく人事評価結果を処遇へ反映することにより、職員のモチベーション向上へとつなげていきます。

② 偏りのない職員配置

役職によって求められる（期待される）能力が異なることは前述したとおりですが、業務を円滑に進めていくためには、この役職ごとの能力に着目し、限られた人材を適材適所に配置することが重要です。このため、課所ごとに役職・年齢・性別などに配慮したバランスの良い職員配置を進め、適切な役割分担や的確な助言・指導が行われる環境を整備します。

③ 職員のキャリア開発

職員がキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組むことができるよう、組織がその意欲・能力を人事異動や研修などによって支援し、中長期的な人材育成を実施していきます。特に、若年層職員については窓口部門・事業部門・管理部門などの異なる分野を幅広く経験させることによって総合力を養い、また、中堅層職員については自身のキャリアビジョンに基づき今後各自が得意とする分野の能力を養うことで、行政のプロフェッショナルを育成していきます。

(4) 人材育成

① 人事評価制度の人材育成への活用

人事評価制度は、その仕組み自体や評価の実施過程を通じて、職員にどのような役割が期待されているのか、遂行すべき仕事の内容は何なのか、更には職務遂行上どのような行動をとるべきかなどを明らかにしていく機能を持っています。

「業績評価」では、職員が方針や組織目標に沿った個人目標を立てて行動することにより、組織全体の士気高揚に資するとともに、より効率的な業務運営を工夫する風土を醸成します。

また、「能力評価」では、その評価項目を公表することによって求められる職員像を具体化し、職員が自らの行動を振り返る機会を作ります。

そして、これらの評価の過程で行われる指導、助言及び面談は、職員の能力開発を主眼としています。この機会を、個人のやりがいや誇り、成長を引き出すといった人材育成に生かすよう、管理職員の育成的な関与を積極的に推進していきます。

② 役職定年制を活用した職員の人材育成

令和5年度からの定年引上げに伴い、役職定年制が導入されます。役職定年となった職員には、知識や技能の伝承者としての役割や職員のロールモデルとなる役割が求められていることから、通常業務に加えて、人材育成への積極的な関与を推進していきます。これにより、これまでに培った知識や技能を基にした大所高所からの的確な指導や助言が期待でき、効果的な人材育成を目指していきます。

③ 職員研修の充実

求められる職員像の実現に向けて、階層（役職）ごとに必要な能力を醸成するための研修の機会を積極的に提供し、個々の持つ能力を最大限に引き出していきます。

具体的には、『自主研修支援』、『職場研修の推進』、『職場外研修の計画的な実施』、『派遣研修』の4つを研修の柱として位置付け、職員研修規程及び年度ごとの研修計画に基づき、人材育成を図っていきます。

自主研修支援

人材育成施策の一つとして、e-ラーニングを用いたオンライン研修を積極的に活用し、職員一人ひとりの自己啓発や自己研鑽をサポートしていきます。

職場研修（OJT）の推進

職場研修（OJT=On the Job Training）は、日常業務の様々な機会を捉えて、業務に必要とされる専門的な知識・技術の習得を援助できることから、人材育成において重要な手段となっています。また、人事評価制度を補完する意味でも重要なツールであることから、OJT研修やOJTマニュアルの整備を推進します。

職場外研修（Off-JT）の計画的な実施

職場外研修（Off-JT=Off the Job Training）は集合研修とも呼ばれ、庁内又は庁外において職場を離れて行う研修をいいます。職場外研修を更に次のように区分し、効果的かつ計画的に実施していきます。

（講師養成研修）

庁内研修に必要な講師の養成を目的として実施します。

（階層別研修）

階層（役職）ごとに必要な一般的知識及び技能の習得を促すとともに、公務員としての教養を高めることを目的として実施します。

（特別研修）

法務能力、政策形成能力、ビジネススキルなどを高度かつ個別的に習得することを目的として実施します。

派遣研修

大所高所的な発想を促進するため、更には次世代のリーダーを育成することを目的として実施します。

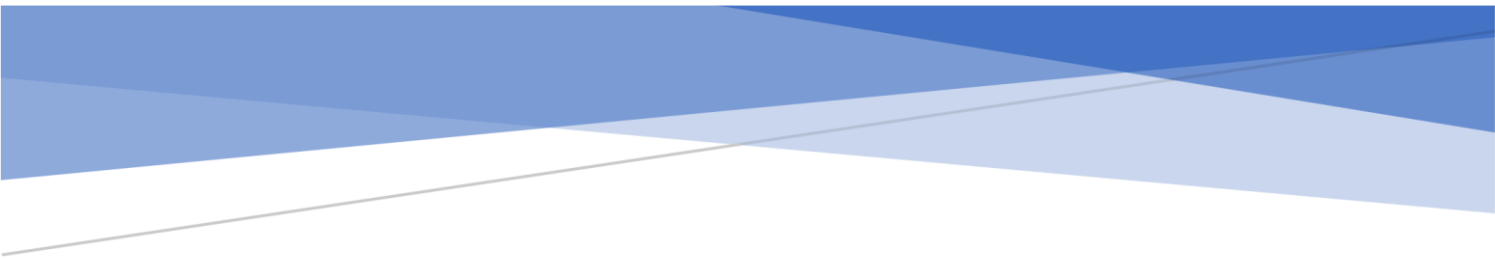
おわりに

いかなる組織においても、その根幹は「人」です。そして、これからの市政運営を支えていくのは一人ひとりの職員です。限られた人的資源のなかで、将来にわたって必要な行政サービスを提供し続けるためには、中長期的に人材を育成し、職員力・組織力を高めていかななくてはなりません。

そのためには、人事担当部門だけではなく、組織全体（職員全員）で人材育成に取り組んでいく必要があります。

人事担当部門においては全ての職員が力を最大限に発揮して成長し続けられるための環境整備と支援を実施し、管理監督職員においては人事評価面談時などのあらゆる機会を通して部下の成長を引き出すような人材育成に努め、そして、職員一人ひとりにおいては後進の育成に努めながら自律的に成長するための自己啓発に励むことが、今まさに求められています。

これらの取組を継続的に実践するために、本方針を基に人材育成を組織全体で推進し、職員一人ひとりが「筑西市の未来を拓く職員」へと成長することで、質の高い行政サービスの実現を果たしてまいります。



筑西市人材育成基本方針

令和5年3月
筑西市総務部人事課

