

志布志市人財育成基本方針

「市民の視点に立って、自ら考え行動する職員」

志布志市

平成 1 9 年 3 月 策定

令和元年 5 月 改定

令和 5 年 4 月 改定

志布志市人財育成基本方針

I 人財育成方針改定の背景とその必要性

- 1 人財育成基本方針改定の背景と人材育成の必要性
- 2 人財育成基本方針の位置付け

II 求められる人材

- 1 求められる職員像
- 2 各階層に求められる能力
- 3 各階層に求められる役割

III 志布志市の現状と課題

- 1 組織運営・職場管理の問題点

IV 人材育成の方策

- 1 人材育成の推進体制
- 2 総合的取組の推進
- 3 人材育成推進体制の充実
- 4 職員研修の充実

参考 ジョブローテーション分類例

仕事に対して「やらされ感」や「押し付けられ感」を持っていませんか？
自らの能力を高めることをあきらめたり、投げ出したりしていませんか？
心のどこかではがんばっても同じ、報われないと思っていませんか？
明確なビジョンを持たずに、人事異動を希望していませんか？
人を育てることについて消極的であったり無関心であったりしませんか？

この方針は、志布志市職員として「求められる職員像」の実現に向けた処方箋です。

I 人財育成基本方針改定の背景とその必要性

1 人財育成基本方針改定の背景と人材育成の必要性

本市では平成 19 年 3 月に策定（令和元年 5 月改定）した「志布志市人材育成基本方針」に基づき、将来都市像である「未来へ躍動する創造都市 志布志」を実現するため、「顧客満足度志向」、「オンリーワン」、「成果主義」及び「先手管理」という 4 つの行政経営指針を示し、人材育成を効果的に推進することで、現場第一主義と行政サービスの効率化を図ることで、市民の負託に応えていく人材の育成に取り組んできました。

しかし、前改定から 4 年が経過し、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。近年の本市における外部環境の変化としては、少子高齢化に伴う行政需要の拡大、働き方改革の広がり、自治体デジタル・トランスフォーメーション（以下「DX」という。）の推進や新型コロナウイルス感染症の拡大が挙げられます。

内部環境の変化としては、職員の年齢構成の変化、再任用制度の改正及び会計年度任用職員制度の施行等があげられます。

このような新しい時代の変化や要請に的確かつ迅速に対応し、課題解決に取り組むことができる人材を育成していくため、このたび人財育成基本方針を改定することとしました。

2 人材育成方針の位置付け

行政改革の推進による職員数の削減・抑制の中で、行政サービスの質を落とすことなく、いかにして先に掲げた本市の将来像を実現するかが大きな課題となっています。

そのため、組織を構成する職員を人的財産【人財】と捉え、能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的に、長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発等を推進するための取組を定める総合的な方針とします。

Ⅱ 求められる人材

1 求められる職員像

厳しい財政状況の下、簡素で効率的な財政運営を図りながら、市民サービスをいかに向上させていくかが重要な課題であり、職員に求められる意識や能力の更なるレベルアップが必要です。

これからの志布志市のまちづくりを担い、市民の期待に応える行政を推進する人材の育成を進めるためには、どのような職員を目指すのかを明確にする必要があります。

そこで、以下を職員に求められる職員像とします。

「市民の目線に立って、自ら考え行動する職員」

求められる職員像

■公務員としての自覚を持ち、市民に対して公正・公平・誠実に対応できる職員

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。

■既成概念にとらわれない柔軟な発想、積極的に取り組む気構え、創意及び行動力を持った職員

前例を踏襲し、今までと同じやり方で仕事をするのではなく、常に住民のニーズを受け止め、新しい変化に対応できるよう仕事のやり方を変え、今までと比べ、より良い方向に、より良い方法で対応できるよう常に変革の気持ちを持ち、常に新しい時代を先取りし、未来を創造していく職員を目指します。

■自らも地域の一員であるという意識を持ち、役所の論理だけでなく、市民目線で考え、職務を遂行し、地域コミュニティにも参画することができる職員

市民との対話、交流を通して、市民に身近な問題を市民の立場になって考え、コンセンサスを得ながら仕事を進めていくとともに、常に新しいことにチャレンジするという前向きな気質を身につけ、困難な仕事にもやる気を持ってあたることのできる職員を目指します。

■組織における自らの役割を理解し、最小の経費で最大の効果を挙げるため積極的に行動できる職員

限られた人的資源と財源の中で、市民に質の高い行政サービスを提供して行くため、自らに求められる役割を認識し、コストやスピード感を意識しながら、他の職員と連携・協力し、最小の経費で最大の効果を挙げるため積極的に行動できる職員を目指します。

2 各階層に求められる能力

人財育成基本方針で最終的に求めるものは、組織としての成果です。また、個人の能力は、組織環境への適応の結果です。組織全体を視野に入れたものとする組織戦略を構築する上で、各階層に求められる能力、役割の明確化は避けられません。

そこで、以下のとおり設定するものとします。

職務遂行能力

業務に必要とされる専門的な知識や技術のほか、法令や市政に関する知識、情報収集力、文書作成力、情報機器の操作技術などの基礎的知識を持ち、正確かつ迅速に業務を遂行する能力をいいます。

問題解決能力

時代や環境の変化を的確にとらえ、課題を発見した上で、効果的かつ有効な方策を企画立案、実行するとともに、その成果を評価できる能力をいいます。

対人関係能力（コミュニケーション能力）

職場の内外を問わず、良好なコミュニケーションを保つ能力、市政を協働して推進するために必要な折衝、交渉、調整するなどの能力をいいます。

行政経営能力

組織の目的や目標を明確に示し、その達成度によって新たに業務を管理・統制していく能力（マネジメント能力）や組織のメンバーの個々の能力を育成したり、意欲を引き出したりする能力（人材育成能力）をいいます。

Ⅲ 志布志市の現状と課題

1 組織運営・職場管理の問題点

今回の「人財育成方針」の改定に当たっては、令和4年9月に職員アンケートを実施し、職場の状況や職員の意識について調査しました。この調査から志布志市の現状と課題を整理しました。

(1) 改革・改善に若年層の意見を取り入れる必要がある

アンケートでは、「担当している仕事は、工夫次第で業務量を圧縮できる。」の問いへの肯定的な回答は69.1%と高く、中でも29歳以下の職員は79.8%と多くの職員がムダな業務がある（工夫の余地がある）と考えています。

このようなことから、業務量の圧縮については、サービスの提供という点において質・量ともに低下することがないようにする必要がありますが、業務改善には若年層の視点や意見を取り入れる必要があります。

(2) 適材適所の配置が『やりがい』につながる

「配置が適材適所かどうか」のアンケートでは、全体の約半数55.4%が適材適所であると回答しています。職別に見た場合、採用後間もない主事補・技師補は「適材・適所である」という回答が7割を超え、その後、役職に就くまで「適材適所とは言えない」という回答が増え、以降、係長以上になると適材適所であるという回答の割合が増えています。

「仕事に対するやりがい」のアンケートで最も多く「やりがいを感じない」と回答しているのは、職別で見した場合「主査・技術主査」であり、前述の「配置が適材適所かどうか」のアンケートで最も多く「適材適所とは言えない」と答えた職と同じになっています。

人は、自分の能力が生かされていると感じるとき、仕事にやり甲斐と喜びを見出し、自分の能力を最大限に発揮するものです。また、それが向上心につながり能力開発を促進しますので、計画的なジョブローテーション等により自身の能力や特性への認識を促す必要があります。

(3) 人材育成及び能力開発に向けた職場環境づくりが課題

アンケートでは、人材育成・能力開発について32.6%の職員が「効果的・計画的に実施されていない。」と答えています。

また、職員の能力開発について 52.6%の職員が「相談に応じる体制づくりが必要である。」と答えています。年齢別に見た場合、29 歳以下は比較的高い割合で肯定的ですが、30 歳代、40 歳代と否定的な意見の割合が高くなり、40 歳代では否定的な意見の割合が肯定的な意見の割合を超えます。

将来、組織の中核を担う 30 歳代、40 歳代の職員に対して、昇任への不安等を取り除き、主体性や当事者意識を強く持つてもらうため、早期育成を行います。引き続き、知識や技能を継承していくための OJT を推進するとともに、実践的な研修やキャリアデザイン研修を実施し、意識と行動改革を促していきます。

(4) 人事評価制度の人材育成への活用と適正な処遇反映が課題

アンケートでは、54.9%の職員が人事評価制度について自分が適正に評価されていると回答していますが、「わからない」という回答も 33.1%あることから、制度の趣旨を改めて職員に説明する必要があります。

また、「人事評価は人材育成のために活用すべきである。」の問いへの肯定的な回答は 83.4%、「人事評価制度を昇任、昇格、昇給、勤勉手当等の処遇に反映するべきである。」の問いについては 62.9%となっており、人事評価制度を人材育成へ活用し、適切に処遇に反映するための体制を確立する必要があります。

(5) 今の職員に必要な研修・教育

アンケートでは、「実務の基礎知識を深める研修」が最も多く、続いて「政策能力を向上させる研修」、「財政、総合計画など市に関する研修」、「法務能力を向上させる研修」となっています。職員が担当する実務に関する研修や、政策を立案し施策を実現するための能力を高める研修、法務能力を高める研修を望んでいます。

今後の研修のあり方については、法務能力をはじめ、それぞれの分野で能力の高い職員を積極的に活用していく「職場内講師による研修 (OJT)」や研修報告会の実施など多くの職員と情報の共有が図られるようなシステムづくりが課題です。

※詳細は別紙「人財育成基本方針改定のための職員アンケート」参照

IV 人材育成の方策

1 人材育成の推進体制

求められる職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要です。

人材育成は、職員一人ひとりの能力・個性を生かしつつ、業績目標（組織目標）と個人の目指す方向性を同じくして、市全体として取り組まなければなりません。

また、職員の可能性と能力を最大限に引き出すためには、職員が前向きに生き生きと仕事に取り組むことができ、人材育成に配慮した活力ある職場環境の中で、職務に果敢に取り組む、かつ、成果を上げている職員を正当に評価するなど、仕事への意欲を職場全体で高めるような人事制度や、職員研修の充実といった人材育成部門の後押しが必要です。

そのため、人材育成は、職員一人ひとりの意欲、職場環境、人事制度、職員研修の相互が密接に関係し合った中で取り組むものであり、職員にとっては、あらゆる場面で人材育成の機会であるとして捉え、総合的な取組を推進していきます。

(1) 職員の役割

人材育成の取組には、まず職員一人ひとりの主体的な取組が必要です。公務員として職務を遂行する上で、自らの意欲を高め、能力の開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。

今後、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。そのために「志布志市人財育成基本方針」に基づく取組を進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

(2) 管理監督者の役割

人材育成を推進する上で、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とともに、職員の動機づけを担う立場にあり、職場研修や職場の学習環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

今後、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。

(3) 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、人材育成を進める上では大変重要な要素です。

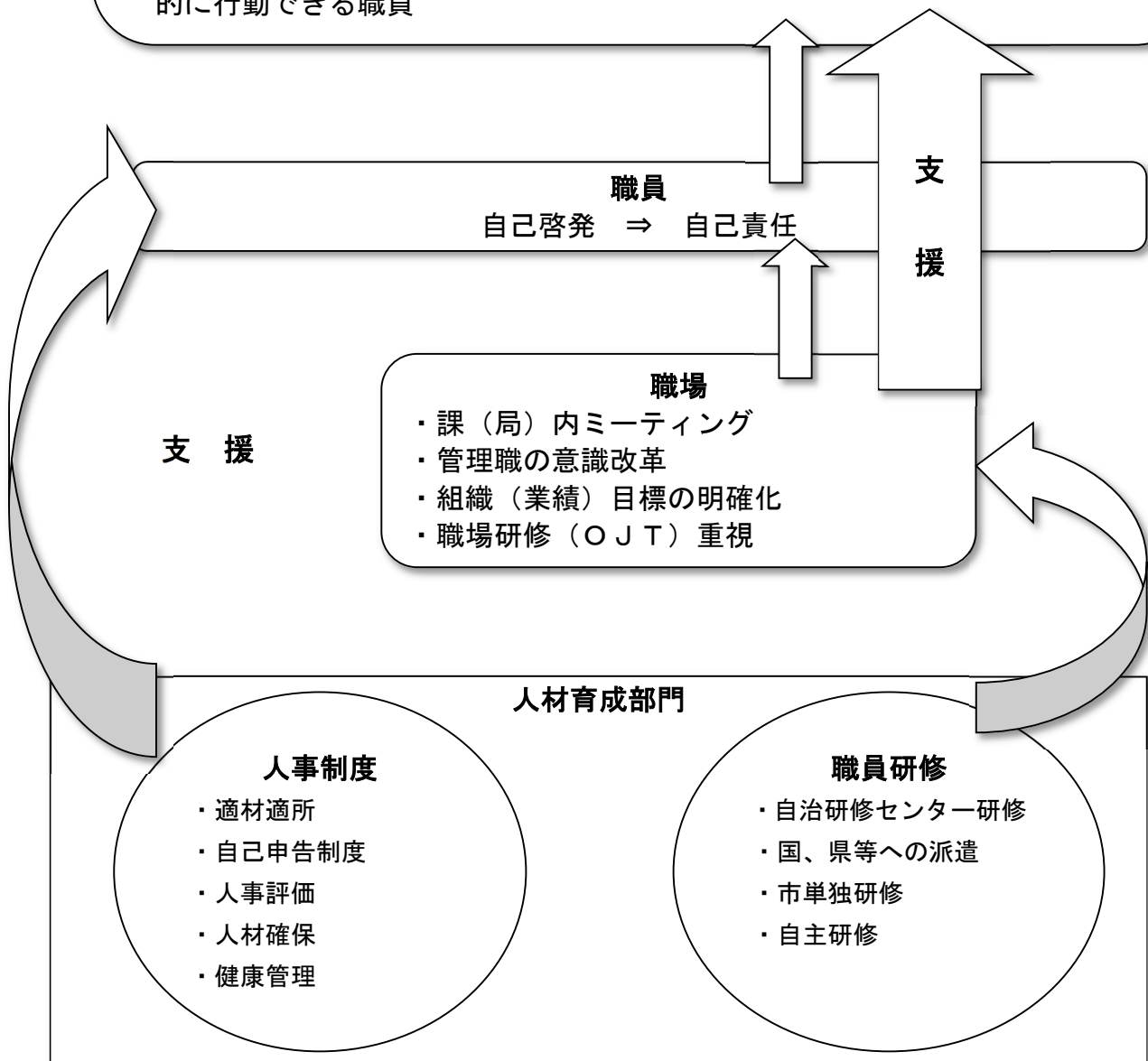
人材育成の視点に立った人事制度を構築するとともに、個人の自己啓発や職場におけるOJT等が、円滑かつ効果的に実践されるよう、関係部署が連携し、これらの成果向上を図っていきます。

■ 人材育成の全体像

「市民の視点に立って、自ら考え行動する職員」

【求められる職員像】

- ・ 公務員としての自覚を持ち、住民に対して公正・公平・誠実に対応できる職員
- ・ 既成概念にとらわれない柔軟な発想、積極的に取り組む気構え、創意及び行動力を持った職員
- ・ 自らも地域の一員であるという意識を持ち、役所の論理だけでなく、住民目線で考え、職務を遂行し、地域コミュニティにも参画することができる職員
- ・ 組織における自らの役割を理解し、最小の経費で最大の効果を挙げるため積極的に行動できる職員



2 総合的取組の推進

人材育成は、職員自身の主体的な取組みと任命権者・管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援が相まって、より大きな効果が上げられることから、次のような環境整備を図っていきます。

(1) 公務員倫理の徹底と職場の学習環境づくり

- ア 公務員倫理の徹底を図り、全体の奉仕者としての自覚の向上と市民に信頼される職員として必要な教養と見識を高めていきます。
- イ 職場の環境を職員の自発的な学習の機会として捉え、自己啓発に対する各種支援措置の充実及び学習成果の施策への反映を図ります。
- ウ 職場研修及び自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発の成果について、発表の場を設け全庁的にその成果の普及を図ります。

(2) 系統だった人材育成の確立

- ア 人事管理の中で様々な職場をバランスよく経験させることで視野の拡大、知識及び技術を幅広く習得させていきます。
- イ 自己申告書を可能な限り人事に反映させ、計画的な人事管理を行うことにより、職務意欲の向上を図り、系統だった人材育成を推進します。
- ウ 行政の全体目標と職員の個人目標をリンクさせ「計画」(プラン)・「実行」(ドゥ)・「評価」(チェック)・「改善」(アクション)のマネジメントサイクルに沿って実行する目標管理制度の導入を更に推進し、職員の士気高揚と業務の効率性を追及していきます。

3 人材育成推進体制の充実

人材育成を効果的に推進するためには、職場環境、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組むことが重要です。また、管理監督者は、職員の能力開発の必要性を認識し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行う立場にあり、その取組姿勢が、職員の意識、職場環境に大きな影響を与えることから、管理監督者も率先して自己啓発を図ると同時に人材育成担当部門の機能強化とともに職員及び管理監督者に対する研修体制を一層強化していきます。

(1) 職場環境づくりの具体的方策

- ア 各種事務事業に対して職員が改善意見を提案する職員提案制度を確立し、既存の事務事業の充実や見直し、事務効率の改善意識の形成を図っていきます。
- イ 職員数の削減、定員管理の適正化が推進される中、限られた人数、予算で業務を遂行するため、全職員の参加意識を形成するとともに、職員個々の能力を引き出し、組織の活性化を図っていきます。

(2) 人事管理の具体的方策

ア 配置管理の充実

人事異動は、様々な業務に就くことによる知識や経験の蓄積、能力の向上が期待できます。さらに、職員が入れ替わることで職場内の雰囲気のリフレッシュし、組織を活性化させるという利点があります。これらのことから、人事異動は人材育成のための重要な手段となります。従って、自己申告制度の活用を図り、職員の職務能力、適正を生かし、意欲の向上と組織全体の活性化が図られるような人事異動を行います。

イ ジョブローテーション制度の導入

様々な職場の経験が職員を成長させますが、特に若い時期での経験はその職員の成長に大きな影響を与えます。適材適所の職員配置実現のためにも、特に新規採用後10年以内の職員を対象に、窓口部門、事業部門、管理部門を数年毎に異動することにより、広い見識を身につけるとともに、本人の適正を見極め、本人の資質を生かした適正な人事配置に役立てます

※15 ページにジョブローテーション分類例を掲載

ウ グループ制の導入及び効率的な課内職員の配置

これまでは係内の業務それぞれに担当者が決まっており、担当者が不在の場合は回答できない場合もありましたが、係内の業務を全員で取り組むことにより、担当職員の不在による市民への回答をできるだけ待たせず、職員間の業務量平準化を図ります。また、働き方改革の面からも休暇を取得しやすくします。ただし、実施にあたり、所属長及びグループ長は、グループ内の業務の停滞を起こさないことや、職員の業務に関する理解が中途半端にならないように十分留意する必要があります。

また、限られた職員数で課の分掌事務を効率的に執行するため、生じる仕事のムラや繁閑の差を所属長の権限で状況に応じ、柔軟に職員配置を行うことによって、効率的な行政運営を推進します。

エ 専門職制度の導入

行政の多様化、複雑化、高度化に対応するためには、特定の分野に精通した高度な専門能力を持った職員(スペシャリスト)や、長年の経験や知識の積み重ねにより専門分野でそのスキルやノウハウを活かせる職員(エキスパート)の確保とともに、その職員が活躍できる職場環境の整備が必要となります。こうした背景を受け、今後、特定の部門・分野で専門的スタッフとして業務に当たることができる専門職制度の導入を検討します。

オ 業務支援体制の整備

一定時期に特定の部署に業務が集中する場合は、課内の業務支援体制の強化により平準化を図ります。

カ 人事評価制度の充実

平成 28 年度から本格実施している本市の人事評価制度は、能力評価と業績評価により、職員の能力発揮状況や業務目標の達成度を評価することを通じて、職員の育成を図ることを目的としており、その評価結果を昇任、給与等に活用できるよう検討しています。

本制度の導入により、各職員は、目標設定、上司との面談、評価結果の開示等といった人事評価の過程の中で、自らの強み・弱みを把握し、これにより、更なる強みの向上や弱みの克服といった自発的な能力アップを図っているところです。

今後についても、仕組みの不断の見直しを行うとともに、評価者研修の充実などにより適正に運用し、職員の意欲向上につなげます。

キ 管理監督者の意識啓発、部下の指導

自主的・主体的な部下育成のために、部下の考えと行動を「引き出す」コーチングスキルを習得し、「目標の明確化」や「選択肢の創造」といった部下へのアプローチ方法を身に付け、部下の成長と自主性を促進します。

ク 女性職員の活躍推進

女性職員の活躍推進を図るために、女性の視点や強みを組織として十分に生かし、政策形成過程や組織運営において女性職員の能力が十分に発揮されるよう、将来を見据えた人材育成や職場環境づくりに積極的に取り組みます。そのためには、女性職員一人ひとりのライフステージに応じた、多様なキャリア形成支援体制を推進していくことが重要です。

ケ 健康管理対策

これまで同様、職員の定期健康診断や健康相談等を実施し、職員の健康保持、健康に不安を感じる職員の不安軽減に努めていきます。

コ ワーク・ライフ・バランスの推進

包括的な次世代育成支援の取組計画（特定事業主行動計画）により、就労と出産・子育ての両立しやすい職場形成を図るとともに、働き方の見直しによる仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現を目指して、引き続き毎週水曜日をノー残業デーとして早期一斉退庁を推進します。

サ メンタルヘルス対策の充実

職員が心身ともに健康で働ける環境をつくることは、仕事を遂行する面でも、人材育成の面でも前提となる重要なことです。そこで、近年のストレス社会への対応として、特にメンタルヘルス面での対策の強化が重要です。そのため、職員メンタルヘルス相談を実施するとともに、職員研修により職員に対するメンタルヘルス教育を強化していきます。

また、いわゆる「心の病」にまで至らずとも、仕事、人間関係、家庭などにおける悩みを持つ職員がいることも考えられます。こうした悩みが深刻なものとならないよう、管理職の意識改革をはじめ、職員の意識改革のための研修会の実施等を検討します。

4 職員研修の充実

職員研修には、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、上司や先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）、日常の職場を離れたところで実施する職場外研修がありますが、それぞれの特性を踏まえて研修内容の充実を図り、積極的に職員を参加させていきます。また、専門的で共通の研修については他の市町との連携の下、合同で実施するなど広域的な研修体制を推進していきます。

(1) 自己啓発の具体的方策

人材育成を行う基本として、職員自身の学習意欲や向上心が欠かせないことから、職員は職務遂行に必要な知識、技能、姿勢等の習得のために意欲的に研修に取り組み、その成果を職務に反映させるよう努めることが求められます。

また、現在ある自己啓発支援制度をさらに充実し、職員が自己啓発に取り組みやすい環境づくりに努めます。

(2) 職場研修の具体的方策

職場研修（OJT）とは、職場の上司、先輩職員が職場内で職務を通じて必要な能力等の向上のために「日常的な訓練」を行うもので、職員一人ひとりに合わせ、実践的できめ細かな指導・育成をすることができます。

このため、管理監督者に対する研修を実施し、職場の上司、先輩職員の意識を高め、上司から部下、先輩から後輩への指導・育成が計画的かつ継続的に行われるようOJTの充実を図ります。

(3) 職場外研修の具体的方策

ア 自己申告書に基づく職員の研修意向を踏まえ、市職員研修要綱等に基づく研修計画に可能な限り反映させるとともに、幅広い研修計画とし、積極的にその推進を図っていきます。

イ 広域的な共同研修により、他市町との情報交換、人的交流を図ることにより、幅広い問題意識の向上を促進し、その解決策を探っていきます。

ウ 専門的、先進的な行政手法の習得や幅広い視野の育成のため、人事交流を積極的に推進するとともに、常に時代の変化に即応した高度で専門的な研修を行っている自治大学校、自治研修センター、NOMA総研等への派遣研修を推進していきます。

エ IT（情報技術）革命が更に進んでいく中で、自治体組織の機構、業務の進め方、住民へのサービス提供の方法など、大きく変化しています。

また、政府は、「電子政府」の実現に向けた様々な取組を行っており、地方自治体においてもこれらの取組と同調して、時代の要請に応じた適切かつ、柔軟な情報化施策を推進する必要がある、このような新たな環境に即応できる職員の階層別研修を推進していきます。

（４）研修成果の職場への還元

研修は、職員の知識の習得や能力の向上に極めて有効ですが、その機会や受講できる人数には限りがあり、全ての職員が希望通りの時期、テーマに受講できるわけではありません。

一人の職員が受講した成果を個人のものとし、研修で得た知識と経験を職場へ還元することが必要です。

研修後、必要に応じ研修成果を発表する場を設けるなどすれば、受講した職員は、研修の成果を一層深めることができ、研修成果を職場全体で共有することもできます。これにより、研修希望職員は気兼ねなく研修への参加ができ、周りの職員も受講生を快く送り出せる良好な職場環境を醸成することができます。

このように、研修成果を職場へ還元できる方策の導入を図ります。

また、研修成果を生かすため、研修履歴を活用し人事管理との連携を図ります。

参考 ジョブローテーション分類例

職能部門	職務内容	担当課、係
窓口部門	サービス業務、受付、収納業務	志布志庁舎 税務係、市民係、年金係、福祉保健課、図書館
		有明庁舎 税務課、市民係、年金係、福祉課、保健課
		松山庁舎 市民係、福祉係、保健係、税務係
事業部門	イベント、指導、啓発、折衝業務、 社会資本整備等推進業務	志布志庁舎 コミュニティ推進課、港湾商工課、環境衛生係、 産業建設課、水道課工務係、水道課業務係、農 業委員会志布志分室、教育総務課施設係、学校 給食センター、学校教育課、生涯学習課
		有明庁舎 環境政策室、農政畜産課、耕地林務水産課、建 設課、農業委員会有明分室
		松山庁舎 地域振興係、産業建設課、農業委員会
管理部門	企画、調整、調査、総務業務	志布志庁舎 総務課、財務課、総合政策課、水道課総務係、 教育総務課総務係、議会事務局
		有明庁舎 地域振興課、情報管理課、会計課、監査委員事 務局、有明教育分室
		松山庁舎 総務係、松山教育分室

※複数の職能部門にまたがり遂行する課、係もあります。