

天草市人材育成基本方針

令和元年5月

天 草 市

目 次

I	基本的考え方	1
II	本市を取り巻く状況等	1
III	求められる職員像	2
IV	人材育成について	4

I 基本的考え方

本市では、平成18年度に、「人事管理及び人材育成に係る考え方について」を策定し、本市において「求められる職員像」を明らかにし、その育成方法を示すことにより、計画的かつ総合的に人材育成に取り組んできました。平成24年度に「人事管理及び人材育成に係る考え方について」を改正して以来、7年が経過し、市民のライフスタイルや価値観の変化に伴い、市民ニーズは多様化し、行政需要は一層高度化しています。

このような状況の中、市の運営指針である第2次天草市総合計画を着実に推進していくと同時に、天草市行政経営改革大綱に基づき、職員数の適正管理に努めなければなりません。課題が山積する中、限られた職員で本市のまちづくりの理念「人が輝き 活力あふれる 日本の宝島“天草”」を実現していくためには、「人材の育成・確保、そして、その還流（※注）」が重要であることは言うまでもありません。

では、どのような人材（＝職員）が求められているのでしょうか。そして、どのような行動が必要とされるのでしょうか。

本市の目指すべき「求められる職員像」を明確にするとともに、職員が率先して自らの能力等を開発し、高め、その力を現場で遺憾なく発揮することを目標に人材育成についての基本方針をまとめることとします。

（※注）人材の構築（育成、再生）と、行政活動の現場（職場、地域等）への投入を循環させ、職員の意識や能力等の活性化を図る。

II 本市を取り巻く状況等

国や県から市町村への権限移譲が進み、基礎自治体が中心的な役割を担う分権型社会が進展しています。そのため、これまでの全国一律や画一的な基準による行政運営から、地方自治体がより主体性をもち、地域の特性を活かした特色のある地域づくりや自立した行政運営ができる体制が求められています。

一方、財政環境は、人口減少の進展による歳入構造の変化、高齢化などに伴う社会保障関係経費の増加、さらには公共施設老朽化対策費などの歳出の増加が見込まれ、これまで以上に厳しい行政運営を強いられると予測されます。

このように、本市を取り巻く状況が大きく変化している中、高度化・多様化する市民ニーズに対応し、「人が輝き 活力あふれる 日本の宝島“天草”」を推進するためには、職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとして常に職務に意欲を持って取り組むとともに、今後の社会環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成を一層推進していくことが必要不可欠です。



Ⅲ 求められる職員像

本市の目指すべき「求められる職員像」と「職務遂行に必要な能力等」を具体化することで、どのような人材を育成し、確保するのかを明確にしていくこととします。

また、このことを踏まえた人材育成制度を確立するとともに、それぞれを有機的に連携させることで、職員のやる気を後押しします。

1 求められる職員像

天草市が置かれる状況等を踏まえ、「求められる職員像」を以下の4点とします。

(1) 経営感覚を持つ

複雑・多様化する行政ニーズに的確に対応し、個性的な地域づくりを進めるために、職員一人ひとりが行政を経営するという視点に立って、常に市民（＝顧客）の満足度を念頭に、業務を運営・管理する。

(2) 自己研鑽^{けんさん}に努める

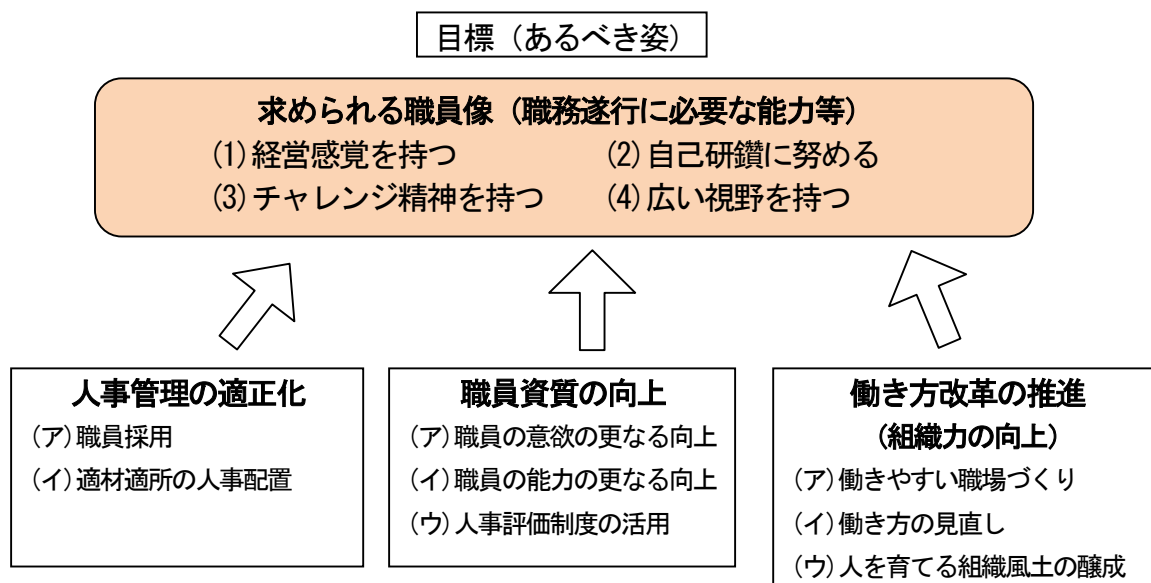
職員が率先して自己研鑽に努め、良い意味での能力主義、成果主義に徹する組織風土を醸成することで、より高い成果を求めていく。

(3) チャレンジ精神を持つ

長年の懸案や新たに発生した課題に積極的に立ち向かうとともに、前例や慣例に囚われることなく、解決に向けた、あらゆる工夫と挑戦を常に心掛ける。

(4) 広い視野を持つ

公務員としての責任感、使命感を充分認識するとともに、激変する社会経済情勢を冷静に分析する、幅の広い見識と実践により、的確かつ柔軟な行政経営を行う。



2 職務遂行に必要な能力等

職員には、職位や役職に応じて、それぞれ必要とされる役割や能力等があります。職務遂行に必要な能力等を次のとおり示し、人材育成を効果的に推進します。

職位等	職務遂行に必要な能力等	
部課長等 (部長、首席審議員 支所長、課長、室長、 局長、事務長)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・主体的に課題を見出し、市民の視点に立って、課題に対応するための方針を示す。 ・所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 ・部・課等の責任者として、業務遂行に必要な知識を有し、効率的に業務を進めるとともに、自らの役割を認識し、適切な判断を行う。 ・チームワークを発揮するとともに、部下の指導・育成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ○統率力 ○判断力 ○企画・計画力 ○折衝・調整力 ○指導・育成力
審議員	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・主体的に課題を見出し、市民の視点に立って、課題に対応するための方針を示す。 ・所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 ・業務遂行に必要な知識を有し、効率的に業務を進めるとともに、自らの役割を認識し、適切な判断を行う。 ・チームワークを発揮するとともに、部下の指導・育成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ○統率力 ○判断力 ○企画・計画力 ○折衝・調整力 ○指導・育成力
課長補佐・係長等 (課(室・局・事務) 長補佐、主幹、係長 幼稚園長)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ・担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用して効率的に課題に対応する。 ・上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ・担当する事案について、分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。 ・主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ○知識・技術力 ○判断力 ○企画・計画力 ○折衝・調整力 ○指導・育成力
一般職員Ⅱ (参事、主任、主査)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務遂行する。 ・業務遂行に必要な知識・技術を習得し、業務を正確かつ円滑に処理する。 ・上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ・意欲的に業務に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ○知識・技術力 ○理解・判断力 ○企画・計画力 ○折衝・調整力
一般職員Ⅰ (主事、技師等その他 の職員)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務遂行する。 ・業務に必要な知識・技術を習得する。 ・上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ・意欲的に業務に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ○知識・技術力 ○理解・判断力 ○企画・計画力 ○住民対応力
特定職員 (医師、看護師、保育士 技能労務職員等)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務遂行する。 ・業務遂行に必要な専門的知識・技術を習得し、業務を正確かつ円滑に処理する。 ・上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ・意欲的に業務に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ○知識・技術力 ○理解・判断力 ○処理能力 ○住民対応力

IV 人材育成について

1 目指す方向性

職員一人ひとりの意欲と能力の高まりが、組織の高まりとなり、市民サービスの向上につながる事が重要です。そのため、「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に、市と職員が責務を果たしながら、計画的かつ効率的な人材育成を進めていきます。

(1) 人事管理の適正化

ア 職員採用

将来を見据えた長期的な観点から、本市を担う人材を計画的に確保するとともに、専門的な知識・技術や経験を必要とする業務に従事する職員についても、退職の状況及び年齢構成等を考慮しながら、必要に応じて採用を行います。

また、再任用を希望する職員については、長年培った能力・経験を有効に発揮できるように豊富な経験や知識を最大限に活かせる部署や専門性を要する業務等の部署に配置し、再任用制度を適切かつ効果的に運用します。

イ 適材適所の人事配置

職員一人ひとりの仕事に対する希望や自己の能力・適性等について自己申告する機会を与えることにより、職員本人の知識、経験及び意向等を把握し、職員の能力や実績等を踏まえた上で、施策や課題等に応じた適材適所の人事配置を行います。

また、若手職員については、短期間での人事ローテーションを実施し、早期に多種多様な業務を経験させることにより、幅広い知識と広範な業務遂行能力を持った人材の育成に取り組みます。

(2) 職員資質の向上

ア 職員の意欲の更なる向上

人材育成において、最も重要なことは、職員が主体的にキャリア形成と能力開発に取り組む姿勢を持つことです。職員一人ひとりが、目標を意識しながら日々の業務に取り組み、能力開発に努めることで、“自らの成長”を「やりがい」として実感できます。

<今後の取り組み>

①管理職員のマネジメント力の向上

管理職員の意識や言動は、職員へ大きな影響を与えます。管理職員の職員育成に対する姿勢次第でその成否も大きく左右されることから、管理職員のマネジメント力を高める研修等を実施します。

②意欲と主体性を高める人事評価制度の運用

職員の意欲の向上と適材適所の人事配置を行うため、人事評価制度の適正な運用に取り組みます。

③意欲を高め、視野を広げる人事配置

職員の実情を十分に把握したうえで適材適所の配置が人事異動の基本ですが、引き続き、能

力と実績のある職員の意欲を更に高める人事配置の仕組みを運用していくとともに、新たに職員が専門性を発揮するための人事配置の仕組みを検討します。

④市民感覚の醸成のための取組み

市民の「声」を職場に生かし、高品質の市民サービスを提供することができるよう、その前提である市民目線、市民感覚を一人ひとりが身に付けるための取組みを推進します。

⑤コンプライアンスの徹底

市政への市民の信頼を確立するため、「コンプライアンス」を職員一人ひとりの共通認識として、また、組織文化として、更なる浸透を図ります。

イ 職員の能力の更なる向上

職員一人ひとりが、職位に求められる業務知識と実務能力を備え、自信を持って業務に従事することで、市民に安心感と信頼感を与え、市民満足度の向上につなげていきます。

<今後の取組み>

①人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備（女性職員の活躍推進）

視野を広げ、更なる自己研鑽の意欲や能力を引き出すための仕組みについて検討するとともに、女性職員の管理職員への積極的な登用を図ります。

②職員研修の充実・強化

組織における人材育成において、大きな役割を担う職員研修については、「職員研修実施計画」に基づき、本市職員にとって真に必要な研修を実施するとともに、内容の充実を図ります。

③自己研鑽を支援する仕組みづくり

職員による自主的な能力向上を推奨し、自己研鑽を支援するための仕組みづくりを行います。

④成果を上げる職員の行動実例などの情報発信

職員から聴き取り調査等を行い、仕事だけでなく、「真のワーク・ライフ・バランス」の視点からも成果につながった行動を蓄積し、成果を上げるために重要な行動実例を広く周知し、職員が能力開発に活用できるようにします。

⑤県等との人の交流

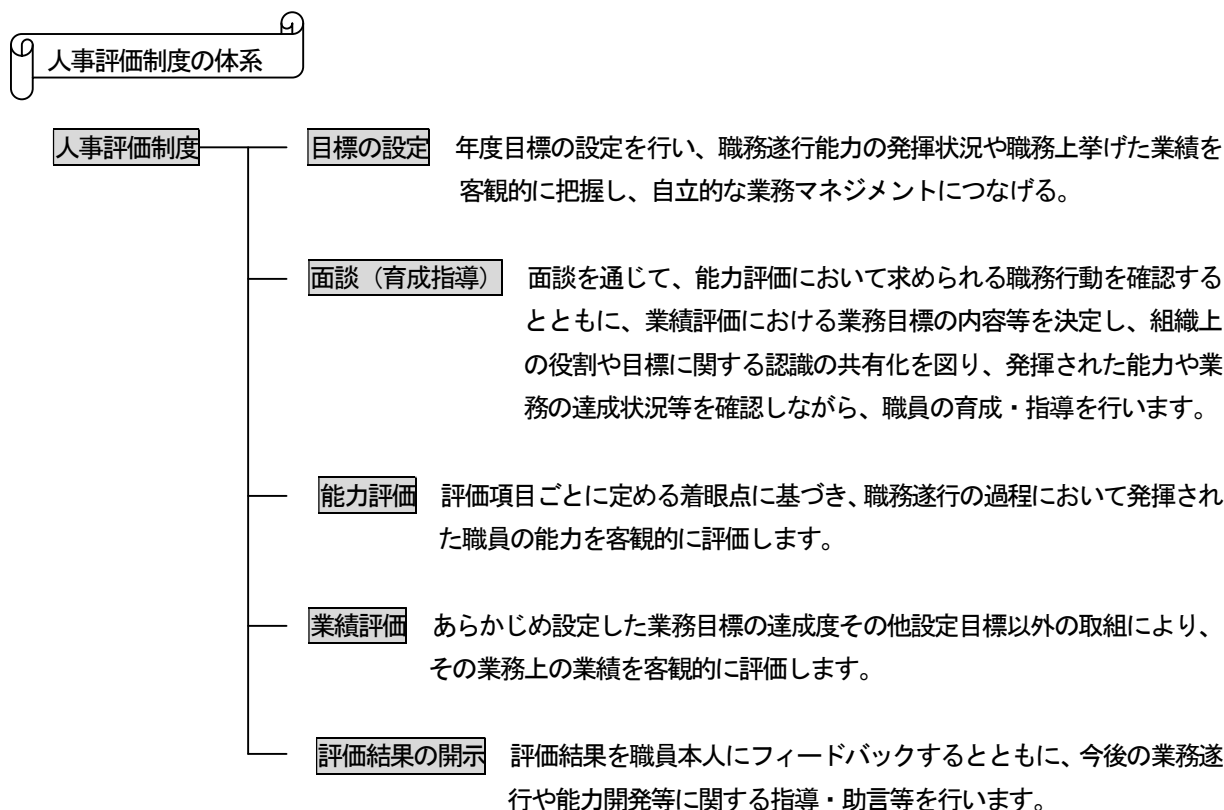
他の組織・分野との人の交流は、職員の視野の拡大につながり、柔軟な発想力を得る機会にもなります。組織にとっても、職員が得た見識を活用できるだけでなく、外部の視点からの意見を職員が聞くことによる本市の課題の発見など、組織の活性化が期待できます。そのため、県等との人の交流の機会の情報提供を進めます。

ウ 人事評価制度の活用

組織の効率的・効果的な運営や職員の意欲向上を図るためには、職員の能力や業績を的確に把

握し、それを公正かつ適正な評価に結び付けていくことが重要であり、人事評価はその効果的な手法といえます。

そのような中で、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を有効的に活用することにより、能力と実績に基づく人事管理の徹底を図り、職員の意識改革と能力開発を促進し、効果的な人材の育成に取り組みます。



(3) 働き方改革の推進（組織力の向上）

ア 働きやすい職場づくり

コミュニケーションは、一方的な情報伝達ではなく、お互いが内容や意図をきちんと理解し共有できることが重要です。ミーティングや日常的なコミュニケーションで活発に意見を出し合い、組織の目標を共有し、その達成に向け、全員が全力で取り組める組織づくりを進めることで、職員がその持てる力を最大限に発揮し、組織力の更なる向上を図ります。

また、職員が持てる能力を十分に活かし、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが重要です。職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であることから、組織をあげて職員が働きやすい職場づくりに積極的に取り組んでいきます。

<今後の取り組み>

①職場内コミュニケーションの活性化に向けた取組

働きやすさや仕事に対するやりがいは、職場の雰囲気大きく影響されます。コミュニケーションを活性化し、組織として必要な情報を共有するとともに、互いに高め合う前向きな雰囲気を醸成し、職員の仕事へのやりがいや成長への意欲が向上する組織づくりを進めます。

②改革・創造に向けた職場づくり

職員一人ひとりの意見やアイデアを活かして、職員の意識改革や組織風土の刷新につなげるための取組を進めるとともに、意見やアイデアが採用されることで、職員の意欲を高め、新たなアイデアにつながる好循環で職場の活性化を目指します。

③健康管理

ストレスチェックの実施により、自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげていきます。

④ハラスメント対策

職員の意識啓発を図るとともに、予防と対応の両面から対策を講じ、職員相互の人格・人権を尊重し、風通しの良い働きやすい職場環境づくりを構築する取組を継続します。

イ 働き方の見直し

時間的制約があっても、その意欲と能力を余すことなく発揮するために、組織全体が「長時間労働」から、限られた時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」へと働き方を転換し、「真のワーク・ライフ・バランス」の実現を目指します。

<今後の取り組み>

①生産性の高い働き方や、真のワーク・ライフ・バランスの推進

職員が、その持てる能力を最大限に発揮し、活躍するためには、仕事の時間、家庭や地域で過ごす時間、自己研鑽の時間などの調和が保たれ、心身ともに健康で、意欲とやりがいを持って働けることが求められます。「働き方の見直し」により、全ての職員が働きやすい職場づくりを進めるとともに、「真のワーク・ライフ・バランス」を推進し、地域活動等で得た知見を更に施策に反映させる職場づくりを進めます。

ウ 人を育てる組織風土の醸成

行政課題が複雑・多様化するなか、職員一人ひとりが、自らを高める向上心を持つのは当然のことですが、職員の育成に当たっては、全ての職員が、人を育てることに使命感を持ち、組織全体で育成に取り組む「人を育てる組織風土」を醸成することが必要です。

<今後の取り組み>

①管理職員のマネジメント力の向上（再掲）

管理職員の意識や言動は、職員へ大きな影響を与えます。管理職員の職員育成に対する姿勢次第でその成否も大きく左右されることから、管理職員のマネジメント力を高める研修等を実施します。

2 人材育成制度の推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、具体的な取り組みとして掲げた職場の風土づくりや人事管理制度の整備、さらには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等に取り組むことが重要です。

また、管理職や監督職自身が人材育成を担っているという自覚と部下に対する適切な指導・助言をし、さらには、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠となります。

ア 職員の役割

職員の人材育成・能力開発は、組織や上司、先輩からの働きかけを待つのではなく、職員自らが積極的に取り組まなければなりません。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、日々の業務改善・業務の効率化に努めるとともに、自分の健康管理にも注意を払っていく必要があります。

- ◆率先して自己啓発を図り、自分磨きを心掛ける
- ◆心身の健康などに留意し、自己管理に努める
- ◆職場の上司、同僚と協力して、目指すべき職場づくりを行う

イ 監督職の役割

監督職は、管理職の指導のもと、上司を補佐すると同時に、職場内で部下を指導・サポートしていく必要があります。また、自ら率先して職務に取り組むことでリーダーシップを発揮し、部下に信頼されるような行動や日頃からの取り組み姿勢が求められます。

- ◆培った知識・経験を活かしながら、部下を指導・育成する
- ◆部下の良き手本となるよう、職務への取り組み姿勢や仕事の進め方を実践する
- ◆職場の活性化を図るよう心掛ける

ウ 管理職の役割

管理職は、分掌事務の円滑な執行とともに、職員の能力や適性を的確に把握し、仕事を通じて、部下が意欲を持って働けるように動機付けに努めなければなりません。また、職場において積極的にコミュニケーションを取りながら組織目標の明確化・情報の共有化を図り、職員のモチベーションを高めるとともに、風通しの良い学習的な職場風土の醸成と職場研修の実践に努める必要があります。

- ◆率先して自学に取り組み、職場全体の学習的風土を醸成する
- ◆部下の能力開発を行う、適切に評価をする
- ◆部下の健康管理、ワーク・ライフ・バランスなど職場マネジメントを行う

エ 人材育成部門（総務課）の役割

職員の能力開発を支援する各種制度については、人材育成部門（総務課）が積極的に啓発を行い、職員全員に周知徹底を図る必要があります。その上で、その制度が有効に機能しているか検証し、制度の適正な運用と改善を行っていかなければなりません。

また、職員の自己啓発の意欲や向上心に応えられるよう、時代に即した効果的で魅力ある研修の実施に努めなければなりません。

- ◆人事制度を適切に運営し、効果的な人材育成を推進する
- ◆人材育成施策の効果を検証し、制度の改廃、企画、立案を行う
- ◆自己啓発やOJT(※1)を支援し、職場風土の改善を行う
- ◆時代に即した研修ニーズを把握し、実施する(※2)
- ◆毎年度人材育成基本方針に沿った研修実施計画を策定する
- ◆人材育成基本方針の見直しを行う

※1 OJTとは、「On The Job Training」の略で「職場の上司や先輩職員が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技能・態度などを指導教育すること」を言います。

※2 研修の実施

他団体や研修機関等において行う専門研修、天草市が行う職員研修並びに各職場の職場研修について、それぞれの役割を明確にしつつ、有機的に連携することで効果的な人材育成を行う。

- ・他団体や研修機関等で行う「専門研修」・・・(専門的な知識、技術の習得を図るための研修)
- ・天草市等が行う「職員研修」・・・(公務員として必要な知識、能力を身につけるための研修)
- ・各職場において行う「職場研修」・・・(業務研修を中心とした業務遂行に必要な研修)

※ それぞれのステージ(職位)に応じた研修の実施(イメージ)

