

下関市人材育成基本方針

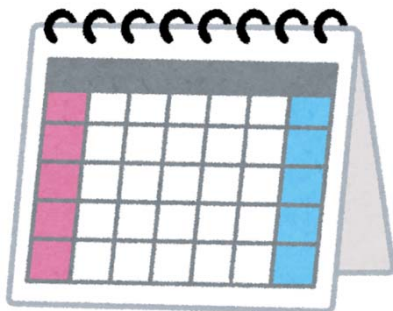


平成29年6月

下 関 市

目 次

1.	改定にあたって	1
2.	人材育成の重要性	2
3.	目指すべき職員像	3
4.	職位ごとに期待される能力	4
	■ 一般職員	
	■ 係長・主任	
	■ 課長補佐級職員	
	■ 課長級職員	
	■ 部長級・部次長級職員	
5.	人材を育成するためには	10
	(1) 人事管理	
	■ 人材確保 ■ 人事異動 ■ 人事評価	
	(2) 職員研修	
	■ 自己研修（自己啓発） ■ 職場研修（OJT）	
	■ 職場外研修（Off-JT）	
	(3) 職場環境	
	■ コミュニケーション ■ 健康管理	
	■ ワーク・ライフ・バランス ■ コンプライアンス	
	■ 女性活躍推進	
6.	それぞれの役割	15



1. 改定にあたって

我がまち下関には、自然がもたらす豊かな恵み、先人たちが培ってきた歴史や文化など特徴的な資源が数多く存在します。これらは、他に類を見ないまちの誇りであり、貴重な財産です。

本格的な地方分権の時代を迎え、地方自治体には自らの判断と責任により、実情に沿った魅力あるまちづくりを展開していくことが求められています。貴重な財産を活かし、「希望の街 下関」を市民とともに実現すること、そして財産の価値を更に高めて次世代に引き継ぐことは、私たち職員に課せられた責務です。

本市では、1市4町合併後の平成18年に策定した「下関市人材育成基本方針」に基づき、中核市として発足した新下関市のまちづくりを担う職員の人材育成に取り組んできました。

平成23年に策定した「下関市行政改革指針」では、「行政管理」から「行政経営」への移行を図るための目指すべき組織として「限られた行財政資源の中で、自ら考え、実行する組織」を示し、その後の定員管理計画や財政健全化プロジェクトの基盤として受け継がれています。

平成27年3月には、行政経営の基礎となる「第2次下関市総合計画」が策定され、本市の課題が再整理されるとともに、新たな10年間のまちづくりの基本理念及び将来像が示されたところです。

また、平成28年4月に改正地方公務員法が施行され、人事評価制度の導入により、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が求められるとともに、合わせて、人事評価制度を人材育成基本方針に明確に位置づけ、体系的な人材開発を行うべきである旨の提言がなされました。

こうした状況を受け、人事評価制度を人材育成のツールに位置づける等、人材育成の体系について再整理し、下関市人材育成基本方針を改定いたしました。

2. 人材育成の重要性

本市は、全国平均を上回るペースで少子高齢化・人口減少が進んでおり、消費人口や労働力人口の減少に伴う地域経済の縮小により、財政状況はより一層の厳しさを増しています。その一方で、個人の価値観やライフスタイルの多様化により、市民の行政サービスへの要求は高まっています。

このように本市を取り巻く厳しい行財政状況の中、市民サービスを提供する職員数は、定員管理計画に基づく削減を余儀なくされています。市民が安心して地域で暮らせるように充実した市民サービスの提供を続けるためには、限られた人員で効果的・効率的に業務を遂行することが求められ、これまで当たり前のように行ってきたことを見直すと同時に、職員一人ひとりの能力を高める取組みが必要です。

また、いかに能力を有する職員がいたとしても、専門化・複雑化する行政課題に対応していくためには、個人の能力に頼るだけでは限界もあります。あらゆる行政課題に組織一丸となって柔軟かつ適切な対応をするためには、組織の役割と目標を明確にし、それを職員全員が共有しておくことが不可欠です。さらに、職員一人ひとりが持つ能力・知識・経験を職場全体で共有し、次世代に承継し、組織力を向上させていく取組みも必要です。

これからの人材育成においては、本来のお客様である市民の皆様が求める、必要としている自治体職員の役割を強く意識した人材の育成を基本としつつ、個人の能力の向上が組織の活力を向上させ、組織の活力向上が個人の能力の更なる向上に繋がるよう取り組まなければなりません。



3. 目指すべき職員像

本市を取り巻く環境が大きく変化していく中、職種や職位に関係なく目指すべき職員像を次のように示します。今後は、「目指すべき職員像」を一人ひとりの共通認識のもと、人材育成に取り組まなければなりません。

① 高い倫理観をもった職員

常に市民の奉仕者であることを認識し、公正・中立の立場に立ち真摯な行動ができる職員

② 市民の立場で考える職員

市民ニーズが何であるかということをおぼろげに忘れることなく、常に市民の立場にたって考え、サービス向上に意欲的に取り組む職員

③ 挑戦する職員

常に主体的・意欲的に業務や自己啓発に取り組み、問題意識・改善意識をもった職員

④ コスト感覚をもった職員

コスト(お金と時間)について意識し、限られた資源の中で最高のパフォーマンスができる職員

⑤ 部下や後輩の指導・育成ができる職員

自らの業務をこなすだけでなく、業務遂行により得た知識・技術をもとに、部下や後輩の指導・育成ができる職員

⑥ 業務に関する法令等に精通した職員

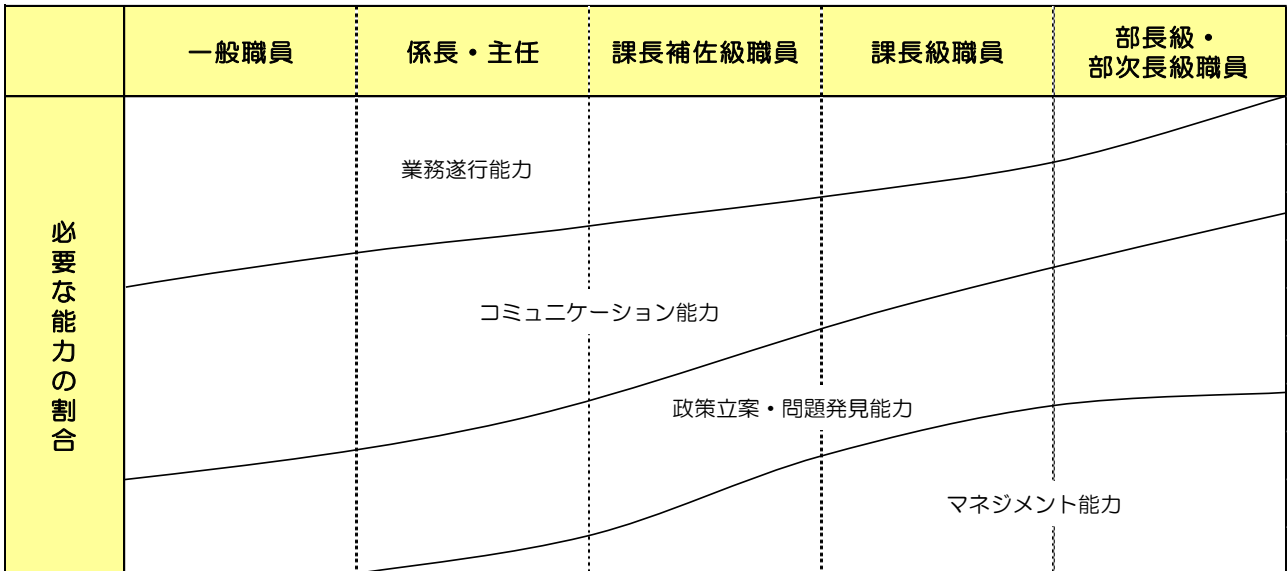
業務に関する法令や制度について熟知するとともに、常にアンテナを張り巡らし国や他自治体の施策や民間企業の動向について把握・精通した職員



- ① 高い倫理観をもった職員
- ② 市民の立場で考える職員
- ③ 挑戦する職員
- ④ コスト感覚をもった職員
- ⑤ 部下や後輩の指導・育成ができる職員
- ⑥ 業務に関する法令等に精通した職員

4. 職位ごとに期待される能力

「目指すべき職員像」を受け、事務系・技術系の職員にとらわれることなく、職位ごとに期待される能力を次のように示します。



日々の業務の振り返りや能力評価の結果を活用するなど、職員一人ひとりが、自分にとってどの能力が足りているか、あるいはどの能力が不足しているのかを正しく認識し、職員研修等の機会を利用して、能力向上に努めることが必要です。

職位ごとの「業務遂行能力」や「コミュニケーション能力」などの具体的内容については次のページ以降に示します。



一般職員

入庁して係長級の職位に昇任するまでの期間は、担当する業務を確実に遂行する能力、状況を判断し柔軟に対応する能力、コミュニケーション能力などの基礎的能力や技術力を身に付ける時期です。

また、経験を重ねるごとに、政策を立案する能力や問題を発見し解決する能力を身に付けることが要求されます。

【業務遂行能力】

- 同僚とともに、円滑に業務を遂行できる。
- 担当業務の関係法令や専門知識の習得に努めることができる。
- 公務員としての倫理観や使命感を持つことができる。

【コミュニケーション能力】

- 上司や同僚へ適切な時に的確な報告や相談ができる。
- 市民、上司、同僚の意見を傾聴するとともに、自分の意見を述べるができる。
- 感情的にならず、理論的・建設的に議論することができる。

【政策立案・問題発見能力】

- 担当業務に関する情報の収集を図り、課題の発見に努め、解決策を提案することができる。
- 担当業務の成果を正しく分析することができる。



係長・主任

係長・主任は係のリーダーとして、立場や状況に応じた適切な判断が求められます。部下を統率する基礎的な管理能力をはじめ、企画立案やその実施の際、高度な業務遂行能力が求められるため、人材育成においては重要な階層と言えます。

また、部下を育成するために必要なコミュニケーション能力や折衝・交渉力など様々な能力や技術を向上させ、監督者としてふさわしい職員になることが要求されます。

【業務遂行能力】

- 高度な知識・技術により業務を的確かつ迅速に遂行できる。
- 部下や後輩職員を支援し、業務を円滑に遂行できる。
- 係の業務改善に努めることができる。
- 公務員としての倫理観や使命感を持つことができる。

【コミュニケーション能力】

- 担当係の業務について詳細な説明ができ、市民・関係部局・職場職員と建設的なコミュニケーションを図ることができる。
- 業務上のクレームなどに適切に対応できる。

【政策立案・問題発見能力】

- 課題を発見し、その解決に積極的に取り組むことができる。
- 市民ニーズを反映した企画立案ができる
- 立案された事業の将来予測をもとに、内容の調整ができる。
- 係の事業や部下の業務目標などについて実績を分析し、問題を改善することができる。

【マネジメント能力】

- 部下や後輩職員に対して必要な時に適切な助言や指導を行うことができる。



課長補佐級職員

管理監督者として総合的な広い視野を持つことが期待されます。
また、業務の遂行においては、上司のサポート役として意思決定に関わる重要な役割を担うため、高度な進行管理能力が要求されます。

【業務遂行能力】

- 高度な知識・技術により業務を的確かつ迅速に遂行できる。
- 部下を支援し、業務を円滑に遂行できる。
- 計画的に業務の進行管理ができる。
- 必要に応じて上司に進言ができる。

【コミュニケーション能力】

- 担当課の業務について詳細な説明ができ、市民・関係部局・職場職員と建設的なコミュニケーションを図ることができる。
- 業務上のクレームなどに適切に対応できる。

【政策立案・問題発見能力】

- 情報を収集し、効果や実現可能性を検討しながら具体的な施策を立案できる。
- 課内の事業について、評価と分析を行い効果的な改善策を提案することができる。

【マネジメント能力】

- 部下や後輩職員に対して必要な時に適切な助言や指導を行うことができる。
- 課内業務の調整及び進行管理ができる。
- 職員の問題意識や意欲を引き出すための職場づくりなどリーダーシップを発揮できる。

課長級職員

課長級職員は課内を統括し、課内の方向性を示す重要な立場であるため、総合的で広い視野を持ち、情報のいち早い入手や集約ができる能力、的確な意思決定力が必要とされます。

また、部下の能力を的確に評価するとともに、その評価に応じた指導ができる高度な指導能力も要求されます。

【業務遂行能力】

- 高度な知識・技術により業務を的確かつ迅速に遂行できる。
- 部下を支援し、業務を円滑に遂行できる。
- 計画的に業務の進行管理ができる。
- 必要に応じて上司に進言ができる。

【コミュニケーション能力】

- 施策の実現に向けて、議会や関係団体、市民との調整・折衝ができる。

【政策立案・問題発見能力】

- 行政ニーズを把握し、長期的ビジョンをもとに、施策の重要度、緊急度、効果等を的確かつ、総合的に判断し、課としての方針を決定することができる。
- 課として実施した施策や事業の結果を客観的に評価するとともに、部下から提案のあった改善策について、その効果の有無や実施の可否について迅速な決定ができる。

【マネジメント能力】

- 部下を公正・公平に評価し、その評価に応じた適切な指導を行うことができる。
- 課の責任者として目標・方針を決定し、所属職員に徹底することができる。



部長級・部次長級職員

部長級・部次長級職員は市の経営層として、全庁的かつ長期的な視点から部内を統括し、部内の方向性を示すとともに、本市の政策形成への参画とその実現が求められます。

また、部を超えた連携・協力関係構築のため、高度な調整力・折衝力と強力なリーダーシップも要求されます。

【業務遂行能力】

- 高度な知識・技術により業務を的確かつ迅速に遂行できる。
- 部下を支援し、業務を円滑に遂行できる。
- 計画的に業務の進行管理ができる。
- 必要に応じて上司に進言ができる。

【コミュニケーション能力】

- 施策の実現に向けて、議会や関係団体、市民との調整・折衝ができる。

【政策立案・問題発見能力】

- 行政ニーズを把握し、長期的ビジョンをもとに、施策の重要度、緊急度、効果等を的確かつ、総合的に判断し、部としての方針を決定することができる。
- 部として実施した施策や事業の結果を客観的に評価するとともに、部下から提案のあった改善策について、その効果の有無や実施の可否について迅速な決定ができる。

【マネジメント能力】

- 部下を公正・公平に評価し、その評価に応じた適切な指導を行うことができる。
- 部の責任者として目標・方針を決定し、所属職員に徹底することができる。

5. 人材を育成するためには

(1) 人事管理

■ 人材確保

人材を育成するためには、まず人材の確保が必要です。

今後、少子化の影響により労働力人口が減少する中、有能・多様な人材の確保を巡り、他の自治体や民間企業との競合激化が予想されます。

質・量とも安定した受験者を確保するために、積極的かつ効果的な募集PRを行うとともに、採用試験の簡素化を図ります。また、先に示した本市の「目指すべき職員像」を規範としつつ、受験者の資質をよりの確に見極めるべく試験内容を改善していきます。

■ 人事異動

人事異動は、職員にとっても組織にとっても、成長のチャンスです。

能力の開発・向上の視点とその能力の十分な活用の視点、どちらにおいても重要な役割を担っています。

職員一人ひとりが持つ高い意欲や能力と職場の人材ニーズが最大限に合致した人事異動を実現させるため、人事評価結果の活用に加え、自己申告制度や人事ヒアリングの更なる充実を図ります。



■ 人事評価

人事評価の目的は、発揮した能力と挙げた業績を評価して、本人にフィードバックすることにより、能力開発や人材育成に役立てることにあります。自己評価や面談等、プロセス自体にも人材育成の側面があります。また、評価結果の処遇（任用、給与、分限その他人事管理）反映は、職員にインセンティブを与え、人件費の効率的な配分も可能となります。

ただし、それらをうまく機能させるためには、人事評価に対する職員からの信頼と納得が必要不可欠です。そのためにも、本方針に基づいた評価基準を公開することはもとより、評価結果の本人への開示及び適切な処遇反映を行います。加えて、評価者の評価スキル向上に取り組み、評価の公正性を高めます。

（２）職員研修

■ 自己研修(自己啓発)

人材育成は本人の意欲、主体性があるはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本です。

自己研修の方法は様々ですが、職員個々の意欲や主体性に委ねるだけでなく、きっかけづくりや幅広いニーズに柔軟に答える支援制度を検討します。合わせて、自己研修を促進するためにも、引き続きワーク・ライフ・バランスの推進に取り組みます。



■ 職場研修(OJT)

職場研修(OJT)は、日常業務の様々な機会を通して、業務に必要な専門的な知識や技術を職員同士が指導、伝授する教育手法です。人に教える経験を通じて指導する職員自らも成長できる、人材育成のために最も効果的な取り組みです。その取り組みは多様で、個々の工夫の余地が大きく、また世代継承という観点からも継続的に展開されます。

このOJTに人材育成の重点を置き、「成長する職場環境」づくりを強化します。OJTを行動レベルまで具体的にしたガイドブックをツールに各職場へ定着させるとともに、人事評価制度を活用した計画的なOJTが実施されるよう努めます。また、各職場のニーズに的確に対応し、Off-JTとも連携したフォローを行います。

■ 職場外研修(Off-JT)

職員課等が行う集合研修や外部への派遣研修等によって行う職場外研修(Off-JT)もまた重要です。新たな気づきや刺激を受けつつ、職務の遂行に必要な能力を体系的に習得できるだけでなく、職場外の人との“つながり”を広げる機会にもなります。

その研修効果を高めるためには、職員の主体性・積極性が必要不可欠です。それらを促すべく、各職場若しくは各職員のニーズに合致した研修の企画と各研修における目的と内容の明確化・浸透化に努めます。また、受講者同士のコミュニケーションが、より活発化される仕組みづくりを検討します。



(3) 職場環境

■ コミュニケーション

人材育成だけでなく、組織で仕事をするうえで、円滑なコミュニケーションは欠かせません。各職場内での“縦”と職場間での“横”の両方向での活発なコミュニケーションは、組織力強化に繋がります。人事評価制度における面談や職員研修など、あらゆる機会を通じて、コミュニケーションの活性化を図ります。

合わせて、特定の職員が職場で孤立することがないように、人事管理や産業医とも連携し、未然防止に努めます。万一、職員に問題が発生した場合にも、職場環境全体の問題として捉え、迅速に組織として解決に取り組みます。

■ 健康管理

職員が心身ともに健康であることは、人材育成の前提条件です。皆が気持ちよく働き、仕事の生産性を高めるため、職員の健康づくりをサポートします。

からだの健康については、食生活の改善と運動不足の解消をはじめとした、生活習慣病予防に対する職員の意識向上に取り組みます。

こころの健康については、セルフケアをはじめとした4つのケアを有機的に活用し、一次予防から三次予防までを総合的に行う体制強化を図ります。特に、問題の根幹である一次予防を重点的に行います。

一次予防	二次予防	三次予防
こころの健康増進とメンタル不調の未然防止	メンタル不調の早期発見・早期対処	治療と職場復帰・再発予防
① セルフケア(自らのストレスを予防・軽減する)		
② ラインによるケア(管理監督者が職場環境を整える)		
③ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア(産業医、保健師等)		
④ 事業場外資源によるケア(病院やクリニック等)		

参考) 平成27年11月改正「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(厚生労働省)

■ ワーク・ライフ・バランス

職員の能力を十分に発揮するためにも、また自己研修や健康づくりの時間確保という観点からも、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現を目指します。

下関市特定事業主行動計画（次世代育成支援対策）に基づき、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた各種取組みを展開していきます。

■ コンプライアンス

「目指すべき職員像」の一番目にも掲げている“高い倫理観をもった職員”は、サービスの根本基準です。コンプライアンスは、法令順守だけでは不十分で、その本質は「社会的要請への適応」にあります。リスクマネジメントの視点からも、各職場の管理監督者を中心に、コンプライアンスの浸透を徹底します。

また、職場における重大な人権問題であるハラスメントに対しては、職員の意識啓発を図るとともに、相談体制の周知徹底を行い、防止・排除に取り組みます。

■ 女性活躍推進

あらゆる行政課題に的確かつ柔軟に対応するためには、男女を問わず全ての職員の経験や能力を活用する必要があります。出産、育児及び介護等の時間制約により十分なキャリア形成ができない女性職員の状況を改善するため、下関市特定事業主行動計画（女性活躍推進）に基づき、職業生活と家庭生活の両立が図れるよう必要な環境整備に努めます。



6. それぞれの役割

■ 一般職員の役割

自己の能力開発は、組織や上司からの働きかけを持つ受け身の姿勢では身に付きません。他人事と感ずることなく、職員自らが積極的に取り組まなければなりません。「自ら変わる」という意識や「変わらなければならない」という危機感を常に持ち、自己啓発に努め、心身の健康を維持しながら職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土を築いていきましょう。

■ 管理監督者の役割

人材育成において、管理監督者の役割はとても重要です。経営者としての視点を持ちつつ、人事評価制度や職員研修を有効活用して、仕事と部下のマネジメントを計画的に行わなければなりません。同時に、自らも目の前にある業務を処理するだけでなく、率先して自己啓発に励む必要があります。

また、職員が一丸となって働くことができるよう、コミュニケーションが活発な風通しの良い職場づくりに努めましょう。

■ 人事部門の役割

人事部門は、人材育成を推進させていくために、職員の努力と職場の積極的な取り組みに対するバックアップなど、総合的な調整を行う必要があります。職員の意識や職場の実態がどのような状況にあるのかを把握するとともに、人事評価結果の適切な処遇反映を踏まえた人事管理を行わなければなりません。

また、産業医、保健師による保健指導や健康相談体制の充実を図り、特にメンタルヘルスケアを強化し、職員の「こころとからだの健康づくり」を積極的にサポートします。

下関市人材育成基本方針

平成18年3月 策定

平成29年6月 改定

下関市総務部職員課

〒750-8521 下関市南部町1-1

TEL:083-231-1140 FAX:083-231-8103

E-mail:smsbokui@city.shimonoseki.yamaguchi.jp