

# 坂東市人材育成基本方針

～「みんなで作る やすらぎと生きがい  
賑わいのある都市 坂東」をめざして～



令和2年3月

坂 東 市

## <目次>

<b>第 1</b>	<b>改訂の趣旨及び基本方針策定の目的</b>	
1	改訂の趣旨	・・・ 1
2	基本方針策定の目的	・・・ 1
<b>第 2</b>	<b>求められる職員像と能力</b>	
1	求められる職員像	・・・ 3
2	職員に必要な能力	・・・ 5
3	階層別に必要とされる行動と能力	・・・ 6
<b>第 3</b>	<b>人材育成の方策</b>	
1	人材育成システムの構築	・・・ 7
2	研修	・・・ 8
3	採用	・・・ 10
4	人材活用	・・・ 11
5	職場運営	・・・ 11
6	人事評価	・・・ 12
<b>第 4</b>	<b>人材育成の推進</b>	
1	推進体制	・・・ 13

## ■第1 改訂の趣旨及び基本方針策定の目的

### 1 改訂の趣旨

現在、急激に人口減少・超高齢化社会が進行するとともに、高度情報化、国際化、環境問題への意識の高まりなど、市民のニーズはますます多様化・複雑化しています。また、経済情勢においては、デフレ脱却の兆しは見えるものの、依然不透明な状況にあります。

地方自治体においては、こうした状況に対応するための地方分権が推進されており、本市においても、魅力あふれる安心・安全なまちづくりのため、地域の活性化や財政基盤の強化を図るための地方創生の施策を進めているところです。

その実現のため、本市では、職員定員の適正化を図りながら、平成19年8月に策定した「坂東市人材育成基本方針」に基づき、職員一人一人が資質の向上を図り、能力、可能性を最大限に引き出し、意欲をもって職務に臨めるよう様々な取組をしてきました。

他方で地方公務員法改正による人事評価制度の義務化、女性活躍の推進、さらには「働き方改革」により労働環境の見直しが求められる中、人材育成の必要性がさらに高まっています。

これらを踏まえ、急激に変化する社会情勢に速やかに対応し、市民から信頼される人材を継続的に育成していくため、「坂東市人材育成基本方針」を一部改訂し、より一層の充実を図ることにしました。

### 2 基本方針策定の目的

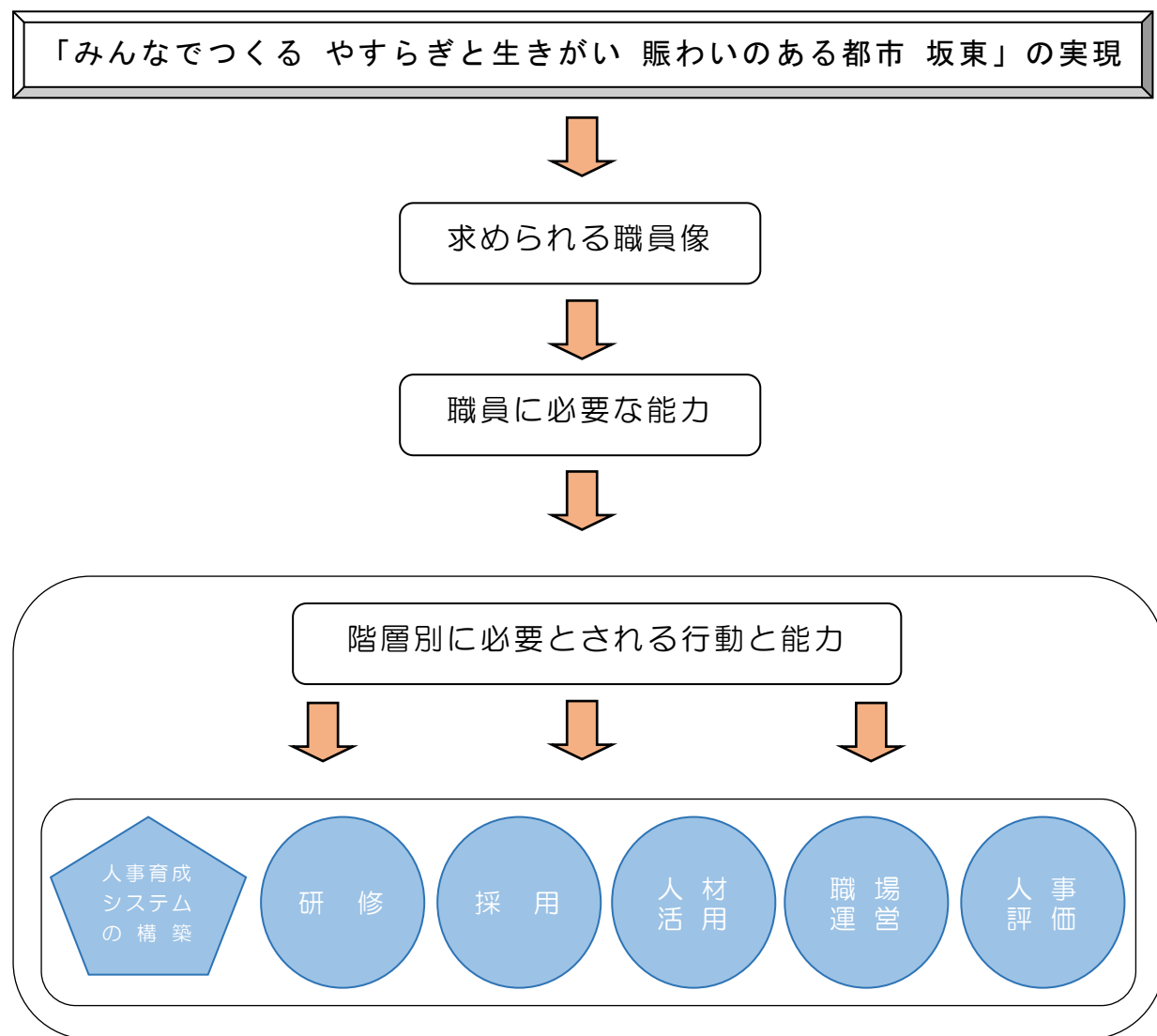
行政の重要課題である住民福祉の向上のために、人材育成は重大な関わりを持っています。育成とは、組織や上司が職員に行う働きかけだけではなく、職員自身が研鑽を重ね、自らを人材として育てるという自己形成の過程でもあります。

また、多様化・高度化する市民のニーズを的確に捉え、速やかに対応していくため、自ら考え、行動することができる自律型の人材が求められます。

そのような中、この方針では、「求められる職員像」、「職員に必要な能力」を定め、全庁的に人材育成の基本的な考え方を共有し、主体的に資質の向上

を図ることを目的としています。

また、組織全体で人材育成するための人材育成システム、研修制度の構築や、意欲を持って働くことのできる職場環境の整備を図ります。



## ■第2 求められる職員像と能力

### 1 求められる職員像

市民と協働でまちづくりを進めていくためには、まず、「全体の奉仕者」であることの自覚と使命感をもって公正・誠実に業務を遂行し、市民の信頼に応えられる人材づくりが基本となります。その上で市民の視点でまちづくりを考え、推進していく人材が必要となります。また、魅力あるまちづくりを効率的に行うためには、状況の変化を的確につかんで新たな課題を見だし、創造的・効果的に解決できる人材が求められます。

以上のことから、市が求める職員像は次のとおりとします。

- (1) 市民と共に考え、市民の信頼に応えられる職員【市民志向】
- (2) 学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努める職員【自己啓発】
- (3) 高いコスト意識と経営感覚を備えた職員【経営志向】
- (4) 自らの責任で自ら考え行動する職員【意欲・積極性】
- (5) 地方分権を推進する使命感にあふれた職員【分権推進志向】
- (6) 情報能力にあふれた職員【情報能力】
- (7) 協調性に富んだ職員【協調性】
- (8) 国際社会に対応する能力を備えた職員【国際志向】
- (9) 行政目標を理解し、実現に向けて業務を遂行する職員【政策形成能力】

#### (1) 市民と共に考え、市民の信頼に応えられる職員【市民志向】

- ・市民に親切な職員
- ・市民から好かれる職員
- ・市民の立場にたって仕事ができる職員
- ・市民と共に考え、行動できる職員
- ・市民のリーダーシップが取れる職員
- ・市民に公平で信頼される職員

- (2) 学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努める職員【自己啓発】
  - ・常に勉強し、自分を高めることができる職員
  - ・新しい知識を吸収する意欲を持つ職員
  - ・自己啓発への強い意欲を持つ職員
- (3) 高いコスト意識と経営感覚を備えた職員【経営志向】
  - ・企業感覚で仕事にあたる職員
  - ・コスト意識が高い職員
- (4) 自らの責任で自ら考え行動する職員【意欲・積極性】
  - ・意欲をもって仕事をする職員
  - ・積極的な仕事への姿勢を持つ職員
  - ・ヤル気のある職員
- (5) 地方分権を推進する使命感にあふれた職員【分権推進志向】
  - ・独自の政策立案能力と相対的視野を持つ職員
  - ・地域の危機管理能力を持つ職員
- (6) 情報能力にあふれた職員【情報能力】
  - ・情報に敏感で情報収集ができる職員
  - ・情報を的確に仕事にいかせる職員
  - ・情報機器操作能力のある職員
- (7) 協調性に富んだ職員【協調性】
  - ・組織の一員として協調性のある職員
  - ・素直で人の意見を吸収できる職員
- (8) 国際社会に対応する能力を備えた職員【国際志向】
  - ・国際化に対応できる能力を持った職員
  - ・国際感覚が豊かな職員
- (9) 行政目標を理解し、実現に向けて業務を遂行する職員【政策形成能力】
  - ・市の目標を把握し、政策目標を立てられる職員
  - ・仕事の問題点を把握し、解決へ向けて仕事の枠組みを立てられる職員
  - ・先見性と創意に満ちた企画能力がある職員

## 2 職員に必要な能力

職員に求められる能力のうち、今後、重点的に育成すべき能力を以下のよう  
に設定します。

能 力	内 容
政策立案能力 課題発見能力	時代や環境の変化を敏感に捉え、新たな課題を発見し、有効な方策を企画立案でき、事業・施策として具体化する能力
政策決定能力 意思決定能力	物事の妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
行政経営能力	時代や環境の変化、組織の目標を的確に捉え、部下を統率し、円滑な行政運営を行う組織管理能力と部下が組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する指導育成能力
専門能力	自治体職員としての専門的能力
指導育成能力	組織のメンバーが組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
折衝交渉能力	話すことで物事の調整や人に対する説得をし、理解を得る能力

### 3 階層別に必要とされる行動と能力

階 層	行 動	能 力
部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全庁的な政策形成に参画し市政方針を実現する。</li> <li>・組織力を最大限に発揮させ政策遂行を統率する。</li> </ul>	政策決定能力 行政経営能力 部門管理能力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位方針に基づき職場目標と課題を明確に示す。</li> <li>・課を統括し政策立案とその評価を行う。</li> </ul>	政策決定能力 政策立案能力 課内管理能力
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の目標・事業の構想に参画し遂行する。</li> <li>・課長への進言提案と業務の調整を行う。</li> </ul>	政策立案能力 折衝交渉能力 意思決定能力
係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の実施計画を立て推進し、必要な政策立案を行う。</li> <li>・上司の指示を的確に把握し、部下の育成、指導をする。</li> </ul>	政策立案能力 折衝交渉能力 指導育成能力
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な専門実務を処理でき、問題を発見し、解決する。</li> <li>・後輩の指導を行う。</li> <li>・必要な改善を進言する。</li> </ul>	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民が満足できることに重点を置く視点から、課題を発見する。</li> <li>・事務の改善や工夫ができ、正確迅速に行う。</li> </ul>	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 理解力・表現力

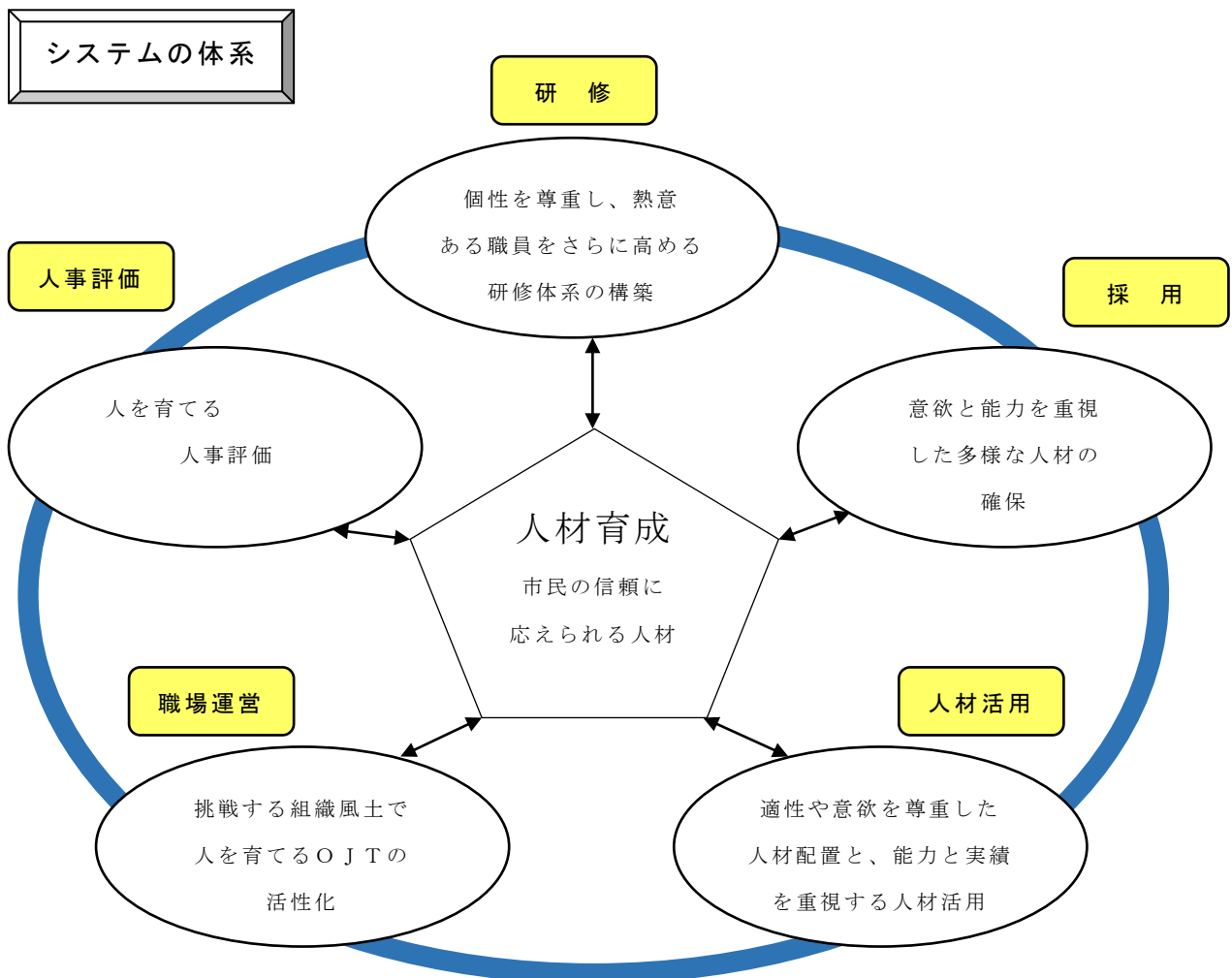


### ■第3 人材育成の方策

#### 1 人材育成システムの構築

人材育成は、職員の能力開発（研修）だけではなく、「採用」、「異動」、「昇任」、「給与」、「評価」といった人事管理を構成する各制度が効果的に機能するとともに、職場における人材育成に大きな影響を与える管理・監督者による「職場運営」をそれぞれ有機的に結合させてより効果的に発展させる必要があります。

このため、「研修」、「採用」、「人材活用」、「職場運営」及び「人事評価」を相互に関連付けた総合的な人材育成を積極的に進めるものとします。



## 2 研修

### 1 個性を尊重し、熱意ある職員をさらに高める研修体系の構築

研修については、地方公務員法により研修の目標、研修に関する指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるよう規定されており、本市においても次のとおり定めます。

### 2 研修に関する基本的な方針

本市が直面する様々な行政課題に的確に対応していくためには、組織における人材の育成が不可欠であり、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、職員一人一人が自覚し積極的に取り組むことが求められます。

職員研修には、職員自身に取り組む「自主研修（自己啓発）」、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う「職場研修（OJT）」及び日常の職場を離れた場所で実施する「職場外研修（OFFJT）」の3つの柱がありますが、それぞれの特性を踏まえ、相互に連携させた総合的な能力開発を推進していく必要があります。

#### ア 自主研修（自己啓発）

自主研修（自己啓発）とは、職員が自分に必要な知識や能力について、自ら認識し自らの意志を持って能力の向上を目指して学習することであり、職員の能力開発を進めていくうえで最も基本的なことと言えます。

そこで、能力開発に自ら取り組む職員の意欲を尊重し、主体的に行う自己啓発活動に対する支援等を充実させる必要があります。

- ・ 自主研修（自己啓発）を支援する職場風土の醸成
- ・ 自主研修（自己啓発）のための通信教育、公開講座などの情報提供
- ・ 地域活動など職場外活動への積極的な参加の奨励

#### イ 職場研修（OJT）

職場研修とは、職場を通じて行う研修のことで、上司や先輩が事務事業を遂行しながら、報告や指示、助言等の機会を捉えてその事務事業に必要な

な情報や経験を計画的に教えることです。

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、実務に則した最も効果的な研修とされています。しかし、実際には体系的に実施されていないため、有効に機能しているとは言えません。そのため、職場研修の実施主体である管理監督者が、部下の育成・指導を自らの責務として認識し、計画的に推進していく必要があります。

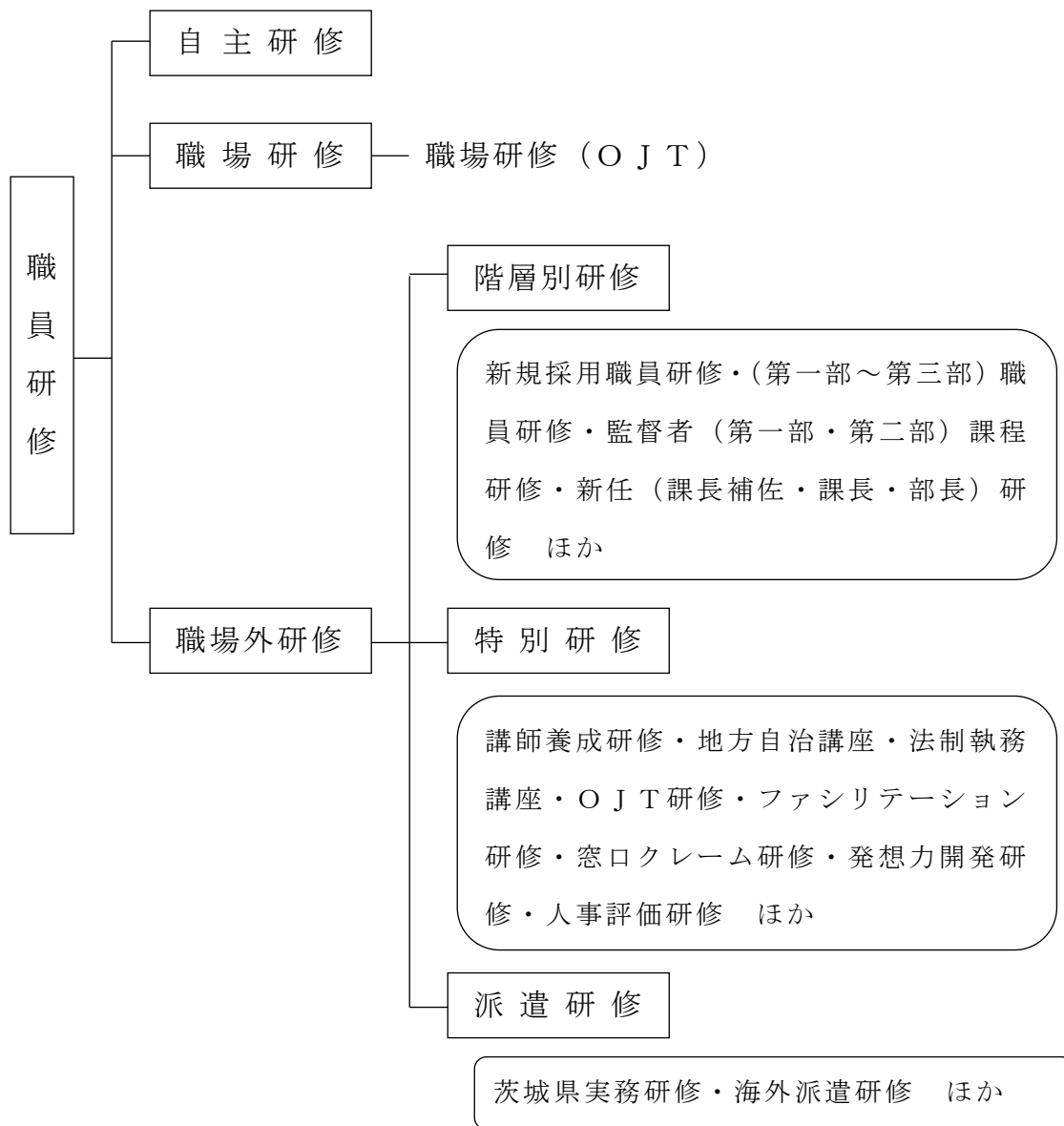
- ・ 職場研修について必要な知識を習得する管理監督者への研修の実施
- ・ 研修報告会の実施など、職場内における研修成果の共有化の推進
- ・ 人事評価の面談等において、職員の能力、意識の向上等の指導の実施

#### ウ 職場外研修（OFF J T）

職場外研修とは、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を習得するには効果的な手法であり、また他方では、他の職場や他の地方自治体、さらには、一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要です。そのため、現在行っている自治研修所、常総広域圏、庁内等研修及び派遣研修を適正に運用するとともに、職場での人材育成ニーズの把握に努めながら、時代の変化に対応した質の高い研修内容の提供を図ります。

- ・ 政策形成能力や法務能力向上に資する研修内容の充実
- ・ より高度な知識の習得のための計画的な派遣研修の実施
- ・ 企画立案・問題解決能力の向上等、先進的な行政手法の習得及びコスト意識、経営感覚を学ぶため、県、先進的な自治体又は企業への派遣

## 研修体系図



### 3 採用

「意欲と能力を重視した多様な人材の確保」

採用は人材育成の始点であり、また、定員管理の適正化が求められ限られた人数の中で、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、住民と対話できる協調性のある人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

- ・ 学歴や知識のみに捉われない、人物・適性重視の採用へ試験・選考方法の研究に取り組みます。
- ・ 民間経験のある有能な人材の採用など採用方法の多様化、また、任期付職員、定年退職者の再任用など、多様な雇用形態の活用を検討します。

#### 4 人材活用

「適性や意欲を尊重した人員配置と能力と実績を重視する人材の活用」

行政改革が叫ばれ、定員管理の適正化が求められている中であって、限られた人材の中で職員一人一人の能力を可能な限り引き出し、活用していくためには、公平性と信頼性にに基づき適材適所の人事配置に努めなければなりません。

- ・ 異なった職種・行政分野の業務を経験することで、広い視野と見識を持った職員を養成できるジョブローテーションを実施し、特に若年層職員に対しては短期間のローテーションで管理を行います。
- ・ 地方分権の進展により、今後ますます高度化する行政事務に的確に対処するためには、専門的知識・能力・技能を有する職員の養成が求められます。そのため、特定分野において専門職、専任職としての資質を有する職員を育成すべく研修の実施や異動における適正な処遇に努めます。
- ・ 職員自らの職務や組織に対する希望や意見を積極的に述べ、職員の能力開発と意識の高揚を図る手段として自己申告制度の活用を進めます。

#### 5 職場運営

「挑戦する組織風土で、人を育てるOJTの活性化」

各職場は、職員が計画的かつ効率的な職務執行を通じて自らの能力を発揮し、その開発や向上を図る場ですが、職員が自発的に自己啓発に取り組むことを促進、又は支援し、お互いに切磋琢磨するような職場環境を醸成していくことは管理監督者の重要な課題となります。

OJTは、職務遂行に必要な能力・技術・知識を補うという側面だけでな

く、指導者自身の管理監督能力を実践的に養成する面も持ち合わせています。

- ・人材を養成する職場風土を作る上では、管理監督者の意識改革とリーダーシップの発揮が重要であり、そのための人材育成を管理監督者の職務として明確に位置づけ、管理監督者としての必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図ります。
- ・職員の意欲を引き出すため管理者のリーダーシップによる職場目標を明確化します。
- ・職員提案制度の活用により、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力を高め、職員の市政への参画意欲向上を図ります。
- ・女性の職域の拡大を図り、多様な経験による人材育成を促進するほか、様々な機会を捉えて男女共同参画社会の推進を図ります。

## 6 人事評価

「人を育てる人事評価」

人事評価の目的は「能力活用」、「能力開発」、「公正処遇による労働意欲の喚起」の3点です。

人事評価は「処遇のため（勤勉手当や昇給のため）」と考えがちですが、それ以上に、職員の評価すべき点、改善が必要な点を把握した管理監督者が、その職員の評価すべき点を仕事で活用し、また、改善が必要な点を育成していくことが重要なのです。そのため、職員の職務能力の開発活用に軸足を置いた制度運用を目指し、「坂東市職員の人事評価実施要領」を活用し、人事育成を推進します。

## ■第4 人事育成の推進

### 1 推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、人事担当部門だけではなく、職員一人一人がその役割を認識し、全庁的な取組を展開する必要があります。

#### 1 職員の役割

職員の人材育成や能力開発は、上司などからの指示を待つのではなく、職員自らが自発的、積極的に取り組む必要があります。

そのため、職員は心身の健康の保持増進など、常に自己管理に努めるとともに、様々な機会を通じ自己啓発に励み、職場において職員相互が啓発しあえるような環境を醸成します。

#### 2 管理監督者の役割

職場研修の効果的な実施や良好な職場環境づくりなど、人材育成を推進する上で、管理監督者の役割は、極めて大きいものがあります。

そのため、管理監督者は、自ら率先して能力開発に努めるとともに、適切なリーダーシップの発揮や相互啓発的な職場づくりを実践するなど、仕事を通じて部下の育成、指導を行います。また、人事評価制度の実施にあたっては、人材育成の視点に立ち、公平かつ公正な評価を行います。

#### 3 人事部門の役割

人事部門では、人材育成の取組が効果的に行われるように、自主研修や職場研修を支援するとともに、派遣研修についても積極的に実施します。

また、人材育成の観点に立った人事制度を構築し、職員の適性や能力をいかし、意欲を引き出すよう適切な運用を図ります。