

夢・まちづくりはひとづくりから
「平塚市職員育成基本方針」改訂版

平成16年12月策定

平成25年10月改訂

平 塚 市

平塚市職員育成基本方針の改訂にあたって

本市では、市民の期待に応え、市民サービスの向上、魅力あるまちづくりの推進を目指し、平成16年12月に「平塚市職員育成基本方針」を策定しました。この方針に基づき、職員の資質の向上と意識改革を進め、職員一人一人が保有する能力を最大限に発揮できるようにするため、職員採用から人事給与制度・研修事業など様々な施策に取り組んできました。

その具体的な取組みとして、コミュニケーションによる職場の活性化や職員の能力向上、そして、職員のやる気に応える仕組みとして、「人事評価制度」を試行導入しました。その後、努力した者が報われ、目標達成に向けた勤務意欲の向上に繋げるため、評価結果を昇給に活用するなど一部本格実施してまいりました。

職員採用としては、人物評価をより重視するため、採用試験内容を大幅に見直し、また、多様な人材確保の一環として、専門性の高い分野に職務経験者を採用するため、「任期付職員採用制度」を導入しました。さらに、人事異動については、職員個々が持つ能力や意欲を職務に反映させるため、特定業務を担う職員を公募する「庁内公募制度」を取り入れています。そして、職員研修では、採用後3年目までの職員を対象としていた基本研修を採用後5年目までに期間を延長するなど、新採用職員の早期戦力化を目指し、重点的に研修を実施してきました。また、管理職研修では、新任管理職、新任課長に加え、新たに部長を対象とした研修を実施することにより、マネジメント力の強化を図っています。併せて、修学部分休業制度や自己啓発休業制度などを設け、自己啓発を支援しています。

こうした取組みをしている間にも、社会経済情勢は大きく変動し、地方自治体や平塚市職員を取巻く環境も急速に変化しています。

特に、活気に満ちた社会を構築するため、地域のことは地域が責任を持って決めるといふ地域主権への改革が大きく進みつつあります。

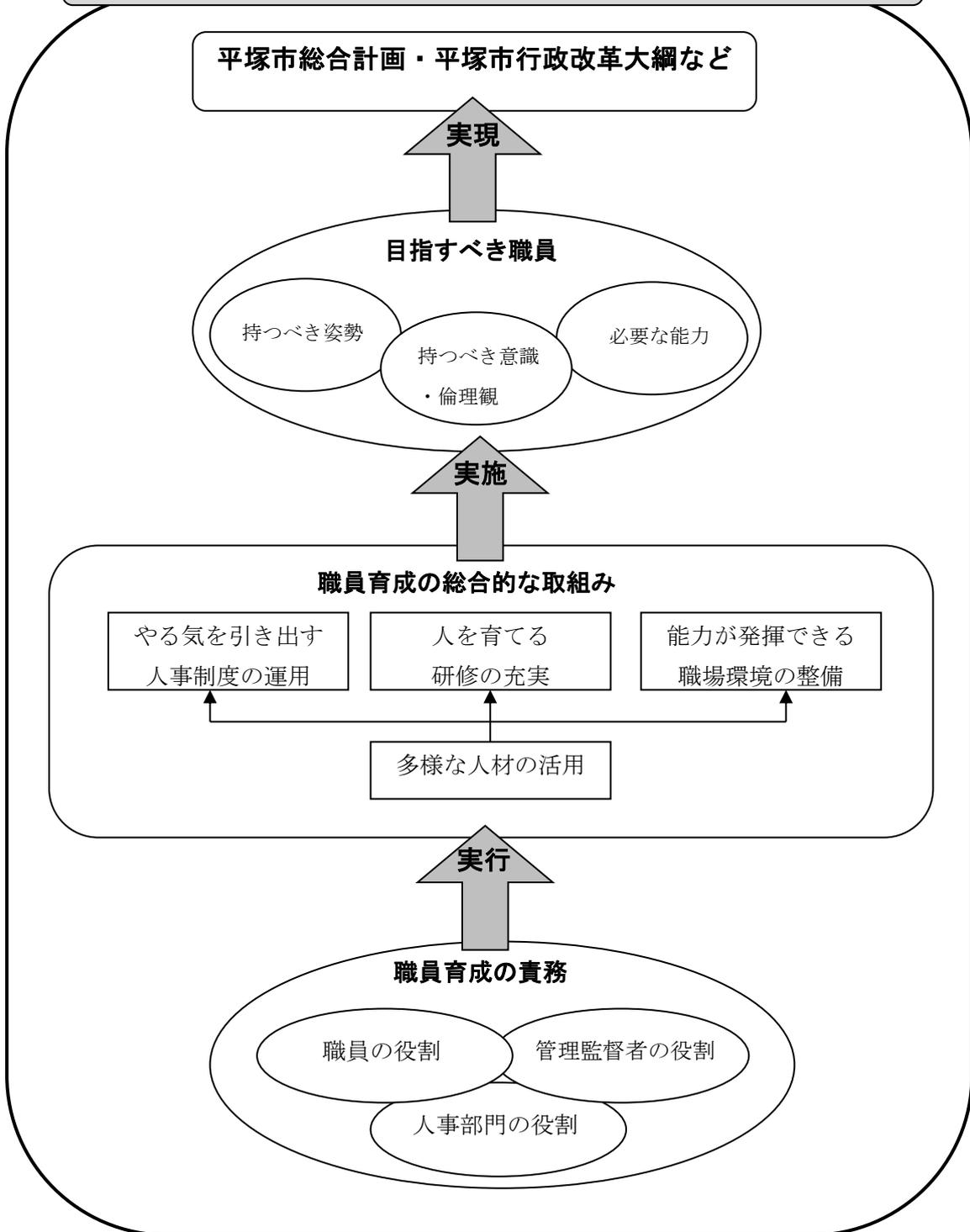
また、市民との信頼・協力関係を構築する上で、今までにも増して職員には高い倫理観とコンプライアンスの推進が求められます。

これらの変化に的確に対応し、様々な課題を解決するためには、これまでも増して、総合的・効果的な人材の確保・育成・活用の仕組みの構築を積極的に推進することが不可欠です。

このような状況を踏まえ、目指すべき職員像、職員育成に対する基本的な考え方等を見直し、ここに「平塚市職員育成基本方針」を改訂しました。

平塚市職員育成基本方針の概略

夢・まちづくりはひとづくりから「平塚市職員育成基本方針」



目 次

第 1 章 職員育成の基本的な考え方

- (1) 平塚市における職員育成上の課題 1
- (2) 職員育成の方向性 1

第 2 章 目指すべき職員像

- (1) 目指すべき職員像 2
- (2) 持つべき姿勢・意識 3
- (3) 必要な能力 4

第 3 章 職員育成の総合的な取組み

- (1) 多様な人材の活用 5
- (2) やる気を引き出す人事制度の運用 5
- (3) 人を育てる研修の充実 7
- (4) 能力が発揮できる職場環境の整備 8

第 4 章 職員育成の責務

- (1) 職員の役割 10
- (2) 管理監督者の役割 10
- (3) 人事部門の役割 10

平塚市職員育成基本方針体系図 11

第1章 職員育成の基本的な考え方

「夢・まちづくりはひとづくりから」「より良い市民サービスは意欲のある職員から」を合言葉に、職員が能力を最大限に発揮できる研修、人事給与制度の更なる充実に取組み、職員の意識改革と職場の活性化を目指します。

(1) 平塚市における職員育成上の課題

地方自治体を取巻く環境は、景気の低迷や少子高齢化・高度情報化の進展、さらに、環境問題や市民ニーズの多様化など、急激に変化してきました。また、地方自治体には、地方分権の推進により自らの責任と判断において、市民が求めているニーズを的確に捉え、行政需要に迅速に対応する行政運営が強く求められています。

このように行政への期待が大きい中、職員一人一人が担う業務量は増加し、複雑化・専門化しており、職員の意識改革・倫理観の高揚、若手職員の早期戦力化、管理職員のマネジメント力の向上が課題となっています。また、特定業務や専門分野へ配置を希望する職員が増加する一方で、管理職を希望する職員数は低迷するなど、職員のキャリアプランは多様化しています。さらに、人事評価制度の適切な運用、研修の充実、多様な任用制度の導入、そして、心身の故障への予防対策など、対応すべき課題が山積しています。

(2) 職員育成の方向性

多種多様な行政課題の解決に向け、職員が仕事にやりがいを持ち、能力を最大限に発揮するためには、職員の個性や適性を見極め、職員の努力や意欲に応え、仕事への充実感・達成感を持てるような人事給与制度を確立する必要があります。特に、職員の意欲、能力及び実績を適正に反映する公平・公正・納得性の高い評価制度の構築が求められています。

重要な経営資源である職員が、採用されてから退職するまでの長期において、仕事に対する高い意識を持ち続け、行政のプロフェッショナルとして主体的にキャリアを積み上げられる環境整備や学習の機会を提供することが必要です。そして、積極的な姿勢で改革・改善する職員を育成し、組織の目的・目標を共有し、積極的な議論が活発に行われる職場を作らなければなりません。

市民ニーズを的確に捉え、市民と協働しながら、市民が「住んでいてよかった」そして、「これからもずっと住み続けたい」と思えるようなまちづくりに積極的に取組む「市民と共に考え、何事にもチャレンジする職員」を育成します。

第2章 目指すべき職員像

職員一人一人が、全体の奉仕者であることを自覚し、市民の期待に応え、信頼される職員でなければなりません。そして、職員は持っている能力を最大限に発揮し、市政の発展に貢献する責務があります。

(1) 目指すべき職員像

市民が「平塚に住んでいてよかった」と実感し、市民の信頼と期待に応えられるよう、目指すべき職員像を「平塚市職員育成基本方針」では、次のとおりとします。

そして、目指すべき職員像の実現のためには、次のような姿勢、意識、能力が必要です。

目指すべき職員像		
<h3>市民と共に考え、何事にもチャレンジする職員</h3>		
⇒市民と共に考えます		
市民とのコミュニケーションを大切にし、市民ニーズ、将来の動向を踏まえ、最良な政策を導くことができる職員		
⇒何事にもチャレンジします		
既成概念にとらわれず、広い視野と柔軟な思考力で、失敗を恐れず、果敢に困難な課題に挑戦し、成果を出せる職員		
持つべき姿勢	持つべき意識	必要な能力
規律性 責任感 積極性 協調性 接 遇	高い公務意識 市民協働意識 説明責任意識 自己成長意識 コスト意識 人権尊重意識 男女共同参画意識 危機管理意識 環 境 意 識	決 断 力 政 策 形 成 力 指 導 育 成 力 企 画 提 案 力 説 明 調 整 力 表 現 力 創 意 工 夫 力 理 解 力 職 務 遂 行 能 力 知 識 ・ 技 術

(2) 持つべき姿勢・意識

職員が持つべき基本的姿勢及び意識を次のとおり定めます。

持つべき姿勢

規律性	公務員として自覚を持ち、規則・規律や上司の命令を遵守する姿勢
責任感	与えられた職務を最後までやり遂げ、また、設定した目標を達成しようとする姿勢
積極性	意欲を持って仕事や業務改善などに取組む姿勢
協調性	職場内へ積極的に働きかけ、また、他部署、市民及び関係団体と連携する姿勢
接 遇	市民及び職員間においても、窓口・電話対応などで親切、丁寧に対応する姿勢

持つべき意識

高い公務意識	全体の奉仕者として、公共の福祉向上に努める意識
市民協働意識	市民の視点で考え、市民とともにまちづくりを進めていく意識
説明責任意識	業務の透明性・公開性を高め、市民へ分かりやすく説明し理解を得る意識
自己成長意識	行政のプロとして、主体的・積極的にキャリアを形成し、成長する意識
コスト意識	費用対効果を検証し、限られた人員と財源の中で、最大の効果を上げる意識
人権尊重意識	あらゆる人権を尊重する意識
男女共同参画意識	男女平等の考えに配慮する意識
危機管理意識	多角的にリスクを想定し、回避する意識
環境意識	環境に及ぼす影響を検証し、配慮する意識

(3) 必要な能力

担当する業務の内容や性質、職員の職位等により、職員に必要な基本的能力を次のとおり定めます。

必要な能力

◎特に必要な能力 ○必要な能力 ●既に身に付けているべき能力

職位等 能力	部長 ・ 課長	課長 代理 ・ 主管	主査 ～ 主任	主事 ～ 主事補	技能 労務 職	発揮すべき行動など
決 断 力	◎	○				将来の動向を見極め、最も効果的な対応を選択する能力
政策形成力	◎	○	○			社会の変化、市民ニーズに対応した方針を定め、具体的な政策を打ち出す能力
指導育成力	◎	◎	○			部下の信頼を得て、業務のスキル向上のため、部下を指導育成する能力 職場を活性化させ、まとめる能力
企画提案力	●	◎	○	○		目的達成のため、状況を分析し、効果的、実現的な計画を立案する能力
説明調整力	●	◎	○	○	○	市民や議会、関係団体などへ施策等を分かりやすく説明し、理解を得て目的を円滑に達成する能力
表 現 力	●	●	◎	◎	○	自分の考えを文章や口頭で分かりやすく相手に伝える能力
創意工夫力	●	●	◎	◎	◎	業務を遂行する上で、自ら問題意識を持ち、事務の改善などに取組む能力
理 解 力	●	●	◎	◎	◎	業務の状況や上司の指示、命令等の内容を迅速かつ正しく理解する能力
職務遂行能力	●	●	●	●	◎	担当業務の知識・技術を活用し、自らの業務を滞りなく遂行する能力
知識・技術	◎	◎	◎	◎	◎	担当業務に必要な法令及び規定等をはじめとする実務知識及び技術

※ 消防職、医療職については、職位に応じた対応とする。

第3章 職員育成の総合的な取組み

目指すべき職員を育成するため、中・長期的な視点を持ち、総合的・効果的な人材の確保・育成・活用を推進します。

取組事項について・・・◇は、既に実施しているが、今後さらに検討し充実すべき課題
◆は、検討を重ね、今後新たに実施に向けて取り組むべき課題

(1) 多様な人材の活用

ア 人物重視の採用試験

「目指すべき職員」となりうる人材を確保するため、知識だけでなく、職員育成基本方針で求められる姿勢、意識及び能力を重視した採用試験を実施します。

- ◇ 面接・集団討論など人物評価方法の検討・実施
- ◇ 適性検査の実施
- ◇ 職務経験者採用の実施
- ◇ 採用説明会や情報媒体等による情報発信

イ 多様な任用制度の活用

環境変化に柔軟に対応するため、意欲ある優秀な人材を多様な制度により確保し、最大限の能力を発揮できる職場作りを目指します。

- ◇ 障がい者の雇用と支援制度の推進
- ◇ 再任用職員の任用と制度の見直し
- ◇ 任期付職員の採用及び職域の拡大
- ◇ 会計年度任用職員の採用及び職域の拡大
- ◇ 職務経験者の採用の実施(再掲)

(2) やる気を引き出す人事制度の運用

ア 人事評価制度の充実

評価の適切な運用により、公平・公正な評価と処遇への反映を図り、職員のモチベーション向上と職場の活性化を目指します。

- ◇ 能力・勤務意欲評価制度、目標管理による業績評価制度の実施
- ◇ 人事評価制度研修の実施
- ◇ 人事評価制度の苦情相談窓口の設置
- ◇ 6級任用候補者選考における評価結果の活用
- ◇ 評価結果の処遇への反映

イ 適材適所の人事配置

職員の能力を最大限に生かすため、職員の意欲と挑戦を後押しする人事制度を推進します。また、職員が自らの能力・適性を把握し、さらなる能力の向上を目指すため、長期的な視点に立った自発的、自立的なキャリア形成を支援します。

- ◇ 庁内公募制度の活性化（※）
- ◇ 希望降任制度の活用
- ◇ 効果的なジョブローテーションの実施（※）
- ◇ 昇格試験制度の実施

※庁内公募制度

特定業務に対して、チャレンジ意欲の高い職員を公募し、選考した上で配置する制度

※ジョブ・ローテーション

複数の職務を経験し、幅広い知識と視野を身に付けるため、定期的に職場の異動・業務内容を変更すること

ウ チャレンジできる6級任用候補者選考

職員のチャレンジ精神を後押しするとともに、活気ある職場風土を醸成するため、管理・監督職のやりがいと魅力を伝え、誰もがチャレンジしたくなる6級任用候補者選考を実施します。

- ◇ 6級任用候補者選考の実施
- ◇ 管理・監督職のやりがいと魅力のアップ
- ◇ 選考基準の透明性、公平・公正性、納得性の向上

(3) 人を育てる研修の充実

ア 主体性を重視した研修機会の提供

積極的に自らを磨く意欲に応えるため、自己啓発への支援や主体的に取り組む研修の場の提供に努めます。

- ◇ 自主研究グループへの支援
- ◇ 資格取得への助成
- ◇ 研修受講者の公募制の実施
- ◇ e-ラーニングの活用
- ◇ 行政課題研究研修の活用
- ◇ 職場研修活性化の支援

イ 職位に応じた能力開発研修の実施

それぞれの職位に必要な能力を身に付けるため、基本研修等の集合研修を実施します。

- ◇ 採用後5年目までの職員研修の実施
- ◇ 昇格後研修の実施
- ◇ 管理職のマネジメント研修の実施
- ◇ 能力開発研修の実施

ウ 専門的知識の習得機会の充実

担当業務の内容や性質等に応じて必要な能力を身に付けるため、適切な研修を実施します。また、職種に応じた専門的知識の習得のため、外部研修機関が実施する研修等を活用します。

- ◇ 行政基本講座の実施
- ◇ 外部の専門研修機関への派遣
- ◇ 職場研修活性化への支援（再掲）
- ◇ ビジネスマナー研修の実施
- ◆ 職種による専門知識研修体系の導入

エ 研修効果の向上

研修で学んだ成果を職場での実践に繋ぎ、研修効果を高めるため、研修成果の共有や職場への還元を目指します。

- ◇ 研修成果発表会の実施
- ◇ フォローアップ研修の実施
- ◇ 研修の効果測定
- ◇ 研修受講アンケートの実施

(4) 能力が発揮できる職場環境の整備

ア コミュニケーションによる職場の活性化

職員がやる気を持って生き生きと働けるよう、職員同士のコミュニケーションを図る場の提供、支援を行います。

- ◇ 人事評価制度の人材育成面談の活用
- ◇ 職場研修活性化への支援（再掲）
- ◇ 朝礼・終礼の実施
- ◇ サポート職員制度の充実
- ◇ 気持ちの良いあいさつ運動の実施

イ 職員の意識改革・活気ある職場風土づくり

職員がその能力を最大限かつ継続的に発揮できるよう、主体的・積極的に行動する職員を支援します。また、情報が共有され、議論が活発な職場風土を目指します。

- ◇ 人事評価制度の推進
- ◇ 職員提案制度・業務改善制度の拡充
- ◇ 自主研究グループへの支援（再掲）
- ◇ 他団体への職員派遣研修、他団体との合同研修の実施
- ◇ 他職種・他階級の職員との合同研修の実施
- ◇ 職場ミーティングの活性化
- ◇ 業績表彰制度の導入

ウ 健康管理の充実

職員が能力と意欲を十分に発揮するため、心身ともに健康で生き生きと働き続けられるよう予防対策を充実します。また、メンタル不調からの職場復帰支援の充実を図ります。

- ◇ ストレスチェックの実施
- ◇ 職場復帰支援プログラムの実施
- ◇ 苦情・相談窓口の設置
- ◆ 過重労働への予防対策の実施

エ ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が仕事と家庭・地域・健康などのバランスを保ちながら仕事を続けるため、職員の意識改革と制度の充実を図ります。

- ◇ ノー残業デーの実施等による時間外勤務の縮減
- ◇ 特定事業主行動計画の推進
- ◇ 職員配置の適正化
- ◆ ポジティブ・オフの推進（※）

※ポジティブ・オフ

休暇を取得して外出や旅行などを楽しむことを積極的に促進し、休暇（オフ）を前向き（ポジティブ）にとらえて楽しむこと

オ 女性職員の活躍推進

子育て等で職場を離れた職員が、復職後、他の職員と同様に活躍できるようにするため、職員の意識改革や制度の充実を図ります。

- ◇ 女性職員対象の研修への派遣
- ◇ 特定事業主行動計画の推進(再掲)
- ◇ 男性職員の育児休業等取得の推進

カ 相談窓口の充実

職員が生き生きと働き続けるため、職場のトラブルの予防・早期発見・早期解決を目指す窓口の充実を図ります。また、公平・公正・透明な人事評価制度の運用のため、相談窓口を設置し、職員の意見を収集し、適切に対応します。

- ◇ 苦情・相談窓口の設置(再掲)
- ◇ 人事評価制度の苦情相談窓口の設置(再掲)

キ コンプライアンスの推進

市民との信頼・協力関係の構築のため、コンプライアンス（法令遵守）の推進を図ります。あわせて職員の倫理観の高揚に努めます。

- ◇ 法令遵守に関する条例または指針の周知

第4章 職員育成の責務

(1) 職員の役割

ア 目指すべき職員像の実現に向けた主体的・積極的なキャリアプラン

職員一人一人が目指すべき職員像の実現に向け、主体的、積極的に自分自身のキャリアプランを立て、短期・長期的な目標を持って自己の成長に努めます。

イ 職員同士のチーム力の強化

職員が積極的にコミュニケーションを図り、職場間の支援・協力・相談体制を活発にし、情報の共有化など、組織力強化に努めます。

(2) 管理監督者の役割

ア マネジメント能力の発揮

管理監督者として必要な業務のマネジメント、職場のマネジメント能力の向上に努めます。

イ 人材育成、活気のある職場づくり

職員の能力、適性を見極めて、適切な助言、指導に努めます。また、風通しの良い、議論の活発な職場づくりに努めます。

(3) 人事部門の役割

ア 職員のキャリアプラン支援

職員の意欲を育み、主体的な挑戦を後押しする人事制度を推進します。また、個々の能力向上とともに、職の特性に応じて必要な能力を習得するため、研修機会の提供に努めます。

イ 人材を最大限に生かす人事制度、能力を引き出す研修

職員のやる気に応え、努力に報いるため、採用、人事制度、研修、職場環境の整備などを総合的に推進します。

ウ 職員育成基本方針の実現に向けた進行管理・検証

取組むべき事項の現況の把握と効果の検証を行います。

時代の変化をキャッチし、職員を取り巻く環境や職員の意識の変化に応じて、取組むべき内容を検証し、職員育成基本方針を見直していきます。

平塚市職員育成基本方針体系図

目指すべき
職員像

持つべき姿勢・意識
必要な能力

職員育成の総合的な取り組み

