

伊賀市人材育成基本方針

平成28(2016)年1月改定

三重県伊賀市

目 次

はじめに	1
------	---

I 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の方向性	5
2 目指す職員像	6
3 求められる意識及び能力	7
4 求められる行動(伊賀市職員行動指針)	9

II 人材育成の方策

1 人材育成システムの構築	11
2 人材育成システムの体系	11
3 人材育成システムにおける取組み	12
4 人材育成の推進体制	15

はじめに

■策定の経緯

平成12（2000）年4月に地方分権一括法が施行され、各地方公共団体は自らの判断と責任により、地域の実情に沿った行政を展開することが不可欠となり、それぞれの個性、特性を活かした地域づくりや地域の活性化に自主的、自立的に取り組んでいくため、自らが政策形成の主体となり、政策を決定し執行する役割が求められるようになりました。

また、行財政改革の進展により、社会経済情勢の変化に対応した簡素で効率的・合理的な行財政運営を実現するため、行政に民間の経営手法を取り入れるなどの施策が推し進められました。

このような急激な時代の変化に対応していくため、職員の育成と意識改革が急務となり、さらに、平成16（2004）年6月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることが法律上の責務とされたことを踏まえ、伊賀市では、平成18（2006）年3月に『伊賀市人材育成基本方針』を策定し、職員の能力開発と資質向上をめざして、これからの時代に求められる職員像を定め、求められる能力を具体的に掲げるとともに、「人材育成システム」として、目標管理を活用した人事評価制度の導入、新たな研修の実施や内容の充実など、人材育成に重点を置いた人事制度の構築に努めてきました。

■改定の背景

そのような取組みを進める中、人材育成基本方針を策定して10年が経過する間に、伊賀市を取り巻く環境は大きく変化しました。

本格的な少子高齢化・人口減少社会の到来をはじめ、市民ニーズの多様化、経済状況の変化、マイナンバー制度に象徴される高度情報化の進展、様々な社会制度の改正など社会環境の変化は著しく加速化し、先行きが予測し難い時代となっています。

一方で、伊賀市では、平成17（2005）年度を初年度としたその後10年間の職員削減計画である『伊賀市定員適正化計画』に基づいた定員管理の取組みを進め人員の削減を図ってきました。それにより組織のスリム化は計画どおりに進んだものの、行政改革と人員削減の歩調のずれから、各職場において人員不足感が生じるとともに、行政職においては若年層が極端に少ないという年齢構成の歪が顕著となりました。その結果、経験の浅い職員であっても即戦力として高度で複雑な業務を担うこともあり、一層厳しくなる財政状況と相まって、少数精鋭の体制のもと、常に「市民目線」、「市民感覚」

で物事を考え、地域の課題を素早く把握し、解決策を見出す能力が求められており、これまで以上に人材育成の重要性が高まっています。ついては、行政改革の推進や行政組織の改編による人材育成しやすい体制・組織の構築に向けた取組みも同時に求められるところです。

また、平成26（2014）年7月に策定した第2次伊賀市総合計画では、10年先を見据えた取組みとして、市民の期待に応えられる人・組織づくりを行う人材育成基本方針を検証し改善を図ることとしています。

そうしたことから、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境を整え、より一層組織力を強化し、市民サービスの向上につなげるため、今後の人材育成の方向性を明確にすることを目的として、本方針を改定することとします。

■改定の趣旨

改定にあたっては、これまでの方針に基づく取組成果を継承することとし、「目指す職員像」の基本的な方向性を変えることなく、これからの時代において求められる職員像を新たに組み入れ、すべての職員が目指すべき姿をより分かりやすい表現にすることで、職員一人ひとりの意識へ浸透させ、より具体的な行動への結び付きを促します。

そして、「目指す職員像」に近づくため、職員一人ひとりに求められる「意識・能力」及び「行動」を明確に設定して職員の自己開発の意欲を高めるとともに、時代の変革期に対応した人事制度・人材育成方法を構築し、市民ニーズに自ら考え、応えることができる熱意と意欲を持った職員の育成に取り組むこととします。

第 1 章

人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の方向性

『伊賀市自治基本条例』第45条には、職員の責務として「その職責が市民の負託に基づくことを自覚し、この条例に定める原則及びこれに基づいて創設される制度を遵守して、職務を遂行しなければならない。」と規定されています。また、その責務を果たすため第48条では人材育成にあたっては、「市長は、多様化する市民の行政需要に対応できる知識や能力を持った職員の育成を図らなければならない。」、「市長は、職員が自己の能力を向上させることができるよう政策研究及び研修システムを充実させ、自己研鑽のための多様な機会の保障に努めなければならない。」、「市の職員は、地域の政策課題に適切に対応していくため、政策能力の向上に努めなければならない。」としています。

この条例の趣旨に基づき、市職員は市民が市政の主役であることを認識し、全体の奉仕者であることの自覚と使命感を持ち、また、人権尊重の視点に立ち職務を遂行し、市民に寄り添い市政を牽引する人材（人財）となるため、自己成長と自己実現の達成を目指さなければなりません。

このことから、伊賀市では、人材育成の基本的な考え方を次のとおり掲げ、長期的・継続的・計画的に人材育成に取り組むこととします。

【人材育成の基本的な考え方】

- (1) 市民に寄り添い市政を牽引する人材（人財）となるため、「目指す職員像（求められる職員像）」を定めます。
- (2) 「目指す職員像」を実現するため、必要となる意識と能力を具体的に定めます。
- (3) 「目指す職員像」を実現するため、取るべき行動の指針を定めます。
- (4) 人事管理における諸制度を「人材育成システム」として相互に関連付け調和を図りながら推進し、実効性のある人材育成を展開します。
- (5) 職員個々の自主的な能力開発と組織的育成の両輪をうまくかみ合わせることにより、効果的な人材育成を推進する体制づくりに取り組みます。

2 目指す職員像

市民に寄り添い市政を牽引する人材（人財）となるため、「目指す職員像」を以下のとおり定めます。

市民から信頼され、市民と共に歩む職員

常に市民の立場になって物事を考え、誠実な姿勢で市民や団体等との対話と交流を深めるとともに法令等の遵守、危機管理の徹底に万全を期し、市民からの信頼を得て、パートナーシップによるまちづくりを進めることができる職員

未来を創造する職員

地域を愛し、豊かな知識と経験を養い、広い視野で時代の変化や市民ニーズを感じ取り、市民のために何をすべきか、市の発展のために何をすべきかを考え、行動する市の未来を切り拓く夢と誇りを持った職員

新たな課題に挑戦する職員

前例にとらわれず、常に問題意識を持って自ら考え、困難な業務にも積極的に挑戦する意識の高い職員

経営感覚を持つ職員

社会・経済情勢等の変化を的確に捉え、限られた資源の中で最大の効果を生み出し、効率性とスピード意識を持って業務を遂行するとともに、仕事の成果を評価して説明責任を果たしながら変革、創造できる職員

自らを磨く職員

行政のプロとしての自覚と責任を持ち、業務や自己啓発などのあらゆる機会を捉え、自らを高めるとともに、個々の能力が十分に発揮され相乗的に機能する職場づくりを推進しようとする向上心の強い職員

3 求められる意識及び能力

目指す職員像を実現するためには、次のような意識や能力を身に付けることが必要です。また、それぞれの職階に応じた役割を果たすため、職階別に求められる意識や能力をステップアップ式に包括的に習得することが必要です。

■職員に求められる意識及び能力

市民志向

市民本位の行政運営、サービスの提供を常に心掛け市民の満足度を向上させようとする意識

職務遂行能力・責任感

法的根拠に基づく自らの役割や責務を認識し、強い責任感と確固たる目的意識を持ち、業務を完遂する能力

コミュニケーション能力・協調性

市民の話(思い)を傾聴(受信)し、自らの考えや思いを分かりやすく説明(発信)する能力、協働してまちづくりを推進するために必要な折衝・交渉・調整する能力及び協調性

課題発見・解決能力

社会環境の変化や市民ニーズを鋭敏に察知して自らの力で、現状から課題を見いだす能力や、柔軟で、時には斬新な発想を持って課題解決の有効な方策を企画立案のうえそれを実行し、さらに、その効果を適切に評価し、新たな課題を発見し、常に見直しを図る能力

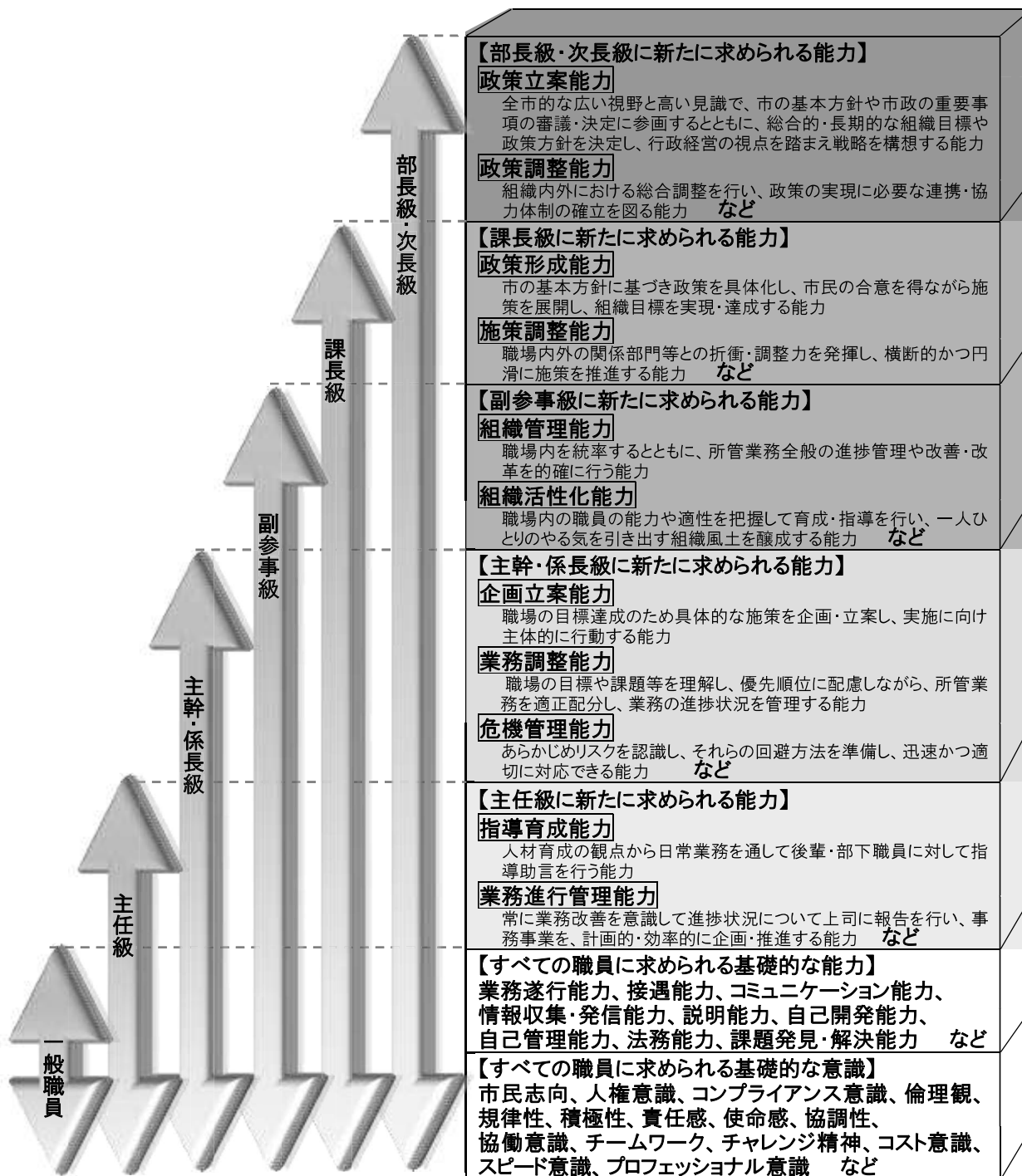
自己開発能力・自己管理能力

「全体の奉仕者」として豊かな知識と経験を養い、自身の具体的なキャリアビジョン(在りたい姿)を明確に掲げ、能力開発・資質向上に努める意欲や、自己を律し、自身の評価を適正に行える能力、自らの能力を最大限発揮するため心身の健康を維持し、プラス思考の姿勢で自己をコントロールするなど安定して職務を遂行できる能力

規律性・倫理観

公務員としての立場を自覚して、常に人権尊重の視点に立ち、自己の良心や高いコンプライアンス意識、倫理観に則った思考と行動で社会的責任を果たせる能力

■職階別に求められる意識及び能力



※「基礎的な意識及び能力」は、職種・職階等に関わらず、すべての職員に備わっていなければなりません。また、上位の役職の職員は、下位の役職に求められる能力について、包括的に備わっていなければなりません。

職階別の果たすべき役割	部長級・次長級	部等の統括者／市行政の政策立案者
	課長級	課等の統括者／市行政の政策執行者
	副参事級	課等の総合調整者／課長業務の代行・補佐役
	主幹・係長級	係・スタッフの指揮監督者／行政サービスの企画・立案・運営者
	主任級	後輩の実務指導者／行政サービスの企画・推進・進言者
	一般職員	事務事業の課題改善・提起・協力者／行政サービスの遂行者

4 求められる行動（伊賀市職員行動指針）

目指す職員像を実現させる行動指針を以下のように定めます。
この行動指針は、クレドカードとして携帯し、日頃から心掛けていきます。

方針1 まず市民として考える

「市民目線」、「市民感覚」を大切にし、地域社会の現場で何が起きているのか、市民がどのように考えているのかを常に意識します。（市民・現場重視）

方針2 目的や成果を常に意識する

自分たちの仕事の目的が何なのか、市民にとっての成果は何なのかを常に確認します。

方針3 適切なプロセスを踏まえる

仕事に関係する市民や団体等としっかりと向き合い、熟議を通じた合意形成や検討を行います。

方針4 職員力と組織力の向上

職員一人ひとりが資質向上に努め、モチベーションを高めるとともに、職員間のコミュニケーションを活発化することで組織力を向上させます。

方針5 恒常的な改善・改革の取組み

社会情勢等の変化を的確に捉え、広い視野を持って常に仕事の改善・改革に果敢に取り組む組織文化を形成します。

方針6 コンプライアンスの徹底と危機管理意識の醸成

法令や社会規範、ルール、マナーを遵守のうえ説明責任を果たし、危機管理意識を高めることで、市民の信頼に応える市政を進めます。

第 2 章

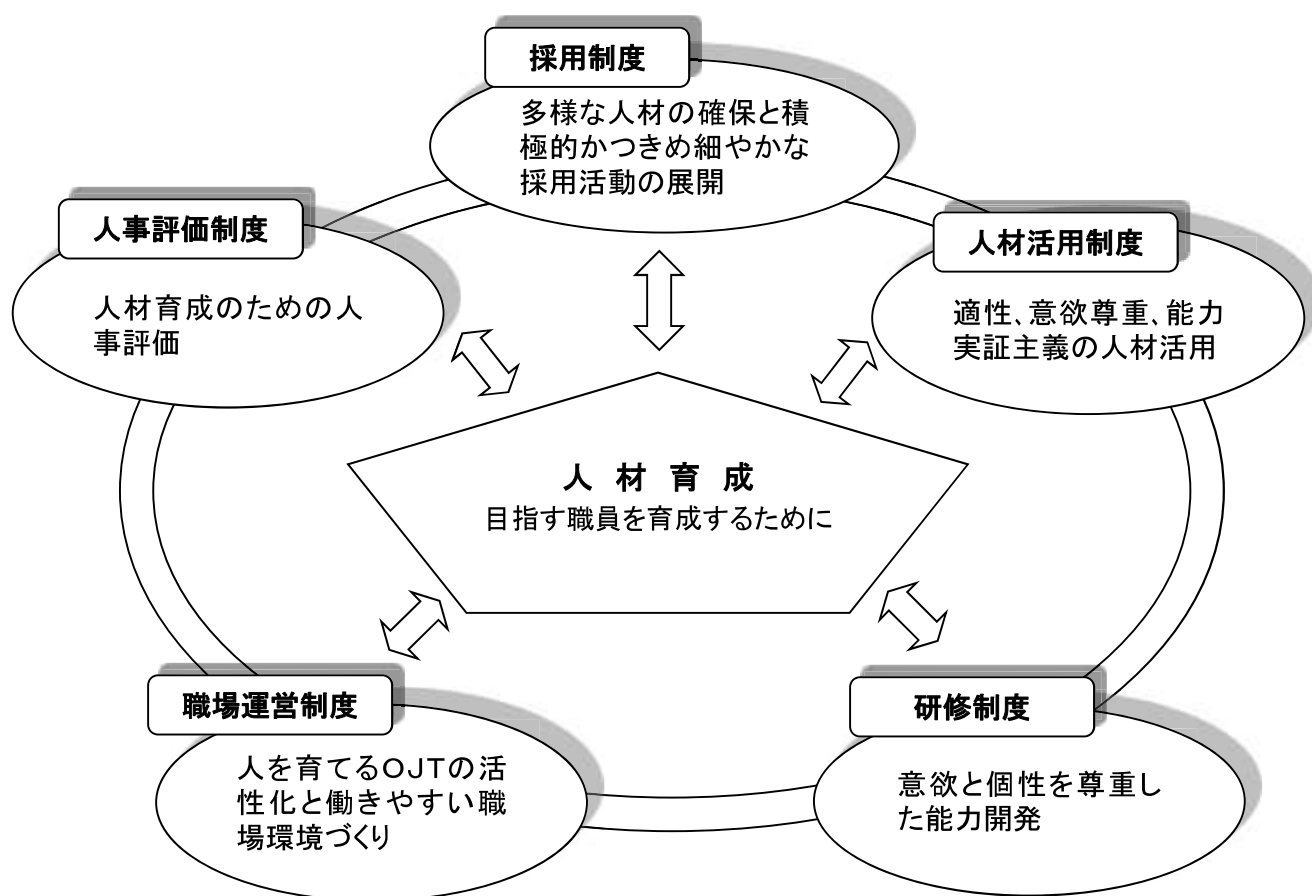
人材育成の方策

1 人材育成システムの構築

人材育成には、職員の能力開発（「研修」）だけでなく、「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共に、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を中心とした「職場運営」をそれぞれに有機的に結合させて、より効果的に展開させることが必要です。

このため、「研修制度」、「採用制度」、「人材活用制度」、「人事評価制度」及び「職場運営制度」を相互に関連付けた『人材育成システム』において、職員の成長意欲を引き出すことに主眼を置いた取組みを行い、目指す職員像の達成に向け、総合的な人材育成を積極的に進めるものとします。

2 人材育成システムの体系



3 人材育成システムにおける取組み

■研修制度

「個性を尊重し、職員の熱意・能力をさらに高める研修体系の構築」

人材育成の手法のひとつである職員研修の実施にあたっては、毎年度の研修計画をつなぐものとして、中長期的な視点に立った人材育成の方向性などの研修に関する基本的な方針を示すための研修推進計画を策定し、目指す職員像の実現のために求められる意識の向上、能力の開発・養成を目標とします。さらに、組織・環境の整備とともに個性を尊重し、職員の熱意・能力をさらに高める研修体系を構築し、自己啓発、OJT(職場内研修)、OffJT(職場外研修)をそれぞれ効果的に織り交ぜ展開します。

研修の3つの柱

OffJT(職場外研修)とは、「通常業務とは異なる場所で行う研修」と定義されており、庁内の集合研修や各種研修機関への派遣研修を言います。OffJTは現在行われている人材育成手段の中で最も一般的なもので、知識・技術を一定期間集中的かつ体系的に学習する効果があります。他の自治体等の職員と共に受講することで、日常業務で得がたい新しい出会いや、相互啓発の機会を得ることで、より効果的な能力開発が期待できます。

今後は、階層別研修の充実のほか、時代のニーズ、特定課題への確に対応するために求められる研修を実施します。とりわけ、自主決定・自己責任の行政運営を行うために必要な政策形成能力、政策実現手段としての政策法務能力、経営感覚をもって行政効率や市民の利便性を高めるために必要となるIT活用能力の向上にも重点を置くとともに、職員を異なる組織へ積極的に派遣し、先進事例の習得はもとより、幅広い人材ネットワークの構築に努めます。

OffJT

自己啓発

OJT

自己啓発は、能力開発の基本です。職員自身が公務員としての自覚に基づき、自発的に取り組もうとする意識は大変重要であり、職員の能力開発を進めていく上で欠かすことは出来ません。自己啓発の意欲を高めるためには、組織的な意識改革への支援が必要であるとともに、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを図ることが求められています。

自己啓発は、次の3つの視点で進めます。

- 職員は、地域活動に参加するなどして幅広い知識と情報を得ながら、市民と積極的に対話できるよう努めます。
- 職員は、どうあるべきかを自らに問いかけ、常にやる気をもって挑戦し、市民の信頼に応えられるように努めます。
- 職員は、上司や同僚の意見に耳を傾け、何事にも意欲的に取り組む姿勢を持ち、時代の変化に対応できる職務能力を向上させます。

OJT(職場内研修)とは、職場において上司、先輩等が仕事を通じて、部下、後輩等を育成・指導するすべての活動を言います。職員の職務レベルや担当業務によって必要となる能力が異なるため、OJTは職員個々の特性に応じたきめ細かな指導が可能であり、仕事に直結する能力開発には、最も実践的・効果的な手段であると言えます。よって、管理監督者は、部下等の育成・指導が責務であることを踏まえ、仕事を進める過程が人材育成そのものであるという認識を持ち、意図的・継続的・計画的にOJTに取り組めます。

■採用制度

「多様な人材の確保と積極的かつきめ細やかな採用活動の展開」

社会・経済情勢等の変化に伴う行政運営の高度化・専門化、ますます複雑化する市民ニーズへ適確に対応できる組織力を強化するため、年齢、学歴、知識のみにとらわれたい、意欲や意識、専門的能力等を有する多様な人材確保を目的とした試験・選考方法の充実を図ります。また、試験官の面接技能の精度向上を図り、適切で多面的な人物評価の確立に努めます。

さらに、募集時は、求める人物像を明確に示し、合同企業説明会等への参加、インターンシップ制度の充実、採用情報の効果的な発信等により、積極的かつきめ細やかな採用活動を展開します。

このほか、直面している市政課題の解決、重点施策の推進に向けた人材確保に迅速に対応するため、任期付職員、再任用職員等の計画的な活用に努めます。

■人材活用制度

「能力と適性を重視した人事配置、意欲や実績を尊重した人材活用」

長期的な視点から人材育成を図るため、ジョブローテーション（経歴管理）を通して、バランスの取れた行政基礎能力を開発し自己の適性を発見することで、職員一人ひとりのキャリアプランの実現と働く意欲の向上を図ります。なかでも新規採用後の能力育成期にある職員は、9～12年間で部門を固定することなく3つ以上の職域を計画的に経験させ、幅広い業務知識・経験の獲得により、キャリア意識の醸成を促進します。

さらに、職員の仕事に対する情熱を活かし、潜在能力を発掘しようとする庁内公募制度、国や県、他の自治体への職員派遣制度等を継続するとともに、女性職員のキャリア形成を支援する人事配置に積極的に取り組みます。このように、性別や年齢にとらわれない人事・登用を一層強化することにより、個々の職員の能力や適性に応じた、適材適所の人事配置を実現します。

また、自己責任による進路選択で高度な専門能力を有する職員の育成・活用を目指した複線型人事制度（※）の導入について検討を進めるほか、職員の意欲とチャレンジ精神を喚起しつつ、結果を自己研鑽の目標として活用できる昇任試験制度の拡充に取り組み、多様なキャリア形成を可能とする人事制度を構築します。

あわせて、職員の健康、能力、適性、家庭等の状況変化に対応できる希望降任制度の適切な運用を図ります。

※複線型人事制度 従来のライン職による単線型人事コースに対し、総合職、専任職、専門職といった複数の人事コースを設定し、本人の適性・希望・年齢等に応じていずれかを選択するもので、職員のやりがいやスキルアップが図れる人事管理制度

■人事評価制度

「職員のやる気を引き出し、職員を育てる人事評価」

地域の特色を活かしたまちづくりを進めるため、職員一人ひとりが市の理念、ビジョンを十分理解し、自ら進んで仕事に創意工夫を凝らすなど、意欲と能力をより一層向上させることが求められています。

人事評価制度では、上司との面談を通じて評価結果を本人に還元することで能力の現状認識を促し、個々の能力に応じた人材育成を図ります。また、目標管理制度を活用することによって、目標達成に向けたプロセスでのOJTを促し、継続的で計画的な人材育成を図ります。

今後も、人事評価制度を効果的かつ適切に運用し、職員のチャレンジ精神を高揚させ、改革、改善する習慣の定着化を推進します。

さらには、人材育成の視点に加え、客観的で公平公正で納得感のある評価を昇任、昇給等の処遇へとつなげ、市民サービスの向上に努力した職員が報われる制度の構築を目指し検討するものとします。

■職場運営制度

「挑戦する組織風土の醸成、人を育てるOJTの活性化による組織力の向上」

職場は、職員が職務を遂行するプロセスにおいて自らの能力を発揮し、その開発や向上を図る場となります。『Plan(計画)－Do(実施)－Check(評価)－Action(改善)』のマネジメント・サイクル(業務サイクル)で行うOJT(職場内研修)を、人材育成の中心的な手法として各職場において研修と連携した形で実施し、効果的・効率的に人材の育成を図ります。

一方で、OJTは、職務遂行に必要な能力・技術・知識を養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側面も持ち合わせていることから、目標管理制度の取組みにおいても、OJTの積極的な活用により組織力の向上を図ります。

また、職員が自ら学び成長しようとする意欲は、職場の雰囲気にも大きく左右されます。職員が自発的に自己啓発に取り組むことを促進し、また支援し、互いに切磋琢磨するような職場環境づくりを管理監督者が率先して推進していく組織風土を構築します。さらに、職員がやりがいを持ち、前向きな姿勢で生き活きと仕事に取り組むため、職員同士のコミュニケーションや連携を密に取り、課内会議等で情報共有を図り、風通しの良い職場環境づくりを進めます。

そのほか、ワークライフバランスの観点から時間外勤務を抑制するとともに、仕事と子育て・家庭の両立を支援し、育児休業や介護休暇等の各種休暇制度の利用促進、メンタルヘルス対策及びハラスメントの防止対策の強化に努めます。

4 人材育成の推進体制

■人材育成における責務と役割

人材育成システムにおいては、あらゆる機会や手段を活用して総合的な取組みを図り、人材育成を実効性あるものにする必要がありますが、とりわけ市長のリーダーシップの下で管理監督者、人材育成担当部門、そして職員個々が、立場に応じた責務と役割を確実に果たしていくことが必要です。

(1)職員の責務と役割

職員は、行政のプロとしての責任を果たすべく、常に心身の健康などの自己管理に留意して、主体的な自己啓発に努めなければなりません。

また、職員は、相互啓発的な雰囲気を醸成することで学習的な職場風土づくりに参画していくことが必要です。

(2)管理監督者の責務と役割

職員の意欲向上に大きな影響を与える職場は、人材育成を進める上でも重要なものとなります。管理監督者は、各職員の職務遂行を直接指導する立場にあることから、自らの行動が部下職員の意欲や職場の雰囲気に大きな影響を与えることを認識しなければなりません。

このため、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励み、コミュニケーションが取れる職場づくりに努める必要があります。

(3)人材育成部門の責務と役割

人材育成基本方針に基づき、職員や職場における人材育成の取組みが効果的に行われるよう総合的な支援が必要となるため、常に人材育成システムの各機能を点検し、適切な運用に努めなければなりません。

■人材育成基本方針の見直し

今後、時代の変化やニーズに対応して、より実効性の高い人材育成を計画的に推進するため、市民等の声をしっかりと受け止めながら、人材育成の基本的な考え方や人材育成システムにおける取組みの進捗状況を適宜確認し、必要に応じて見直しを行うものとします。