

# 浅口市 人材育成基本方針

---

令和5年6月

## はじめに

<b>1章 人材育成基本方針策定の目的</b>	・・・P 4
➢ 人材育成基本方針策定の目的	
➢ 人材育成基本方針の全体像	
<b>2章 目指す職員像</b>	・・・P 7
➢ 目指す職員像	
➢ 階層別の能力要素	
➢ 階層別に求められる役割	
<b>3章 職場づくりの指針</b>	・・・P19
➢ 「目指す職員像」を支える職場づくり	
<b>4章 人材育成・職場づくりの取組</b>	・・・P24
➢ 一貫した人事戦略	
➢ 具体的な取組	

## さいごに

浅口市役所という組織の最も基本的な使命は、住民の生活を支えることです。そして、その生活とは、心豊かで文化的なものでなければなりません。

私たちが暮らす社会は、大量生産・大量消費の時代を経て、持続可能な社会を目指すという、新たな価値観や生活様式が生まれる時代を迎えています。その中で、住民や地域が抱える課題は常に変化していきます。

浅口市役所には、その多様で複雑に変化する住民ニーズに的確に伝えていくことが求められます。この変化に富む時代においては、目の前の課題を成長の機会と捉えて行動しようとする、前向きな意識と推進力を備えた職員が必要です。

住民の幸せと浅口市の豊かな未来づくりのため、組織が一丸となって、新たな価値を模索し創出していく、そういう職員の育成と組織づくりを行ってまいります。

浅口市長 栗山 康彦

# 1章 人材育成基本方針策定の目的

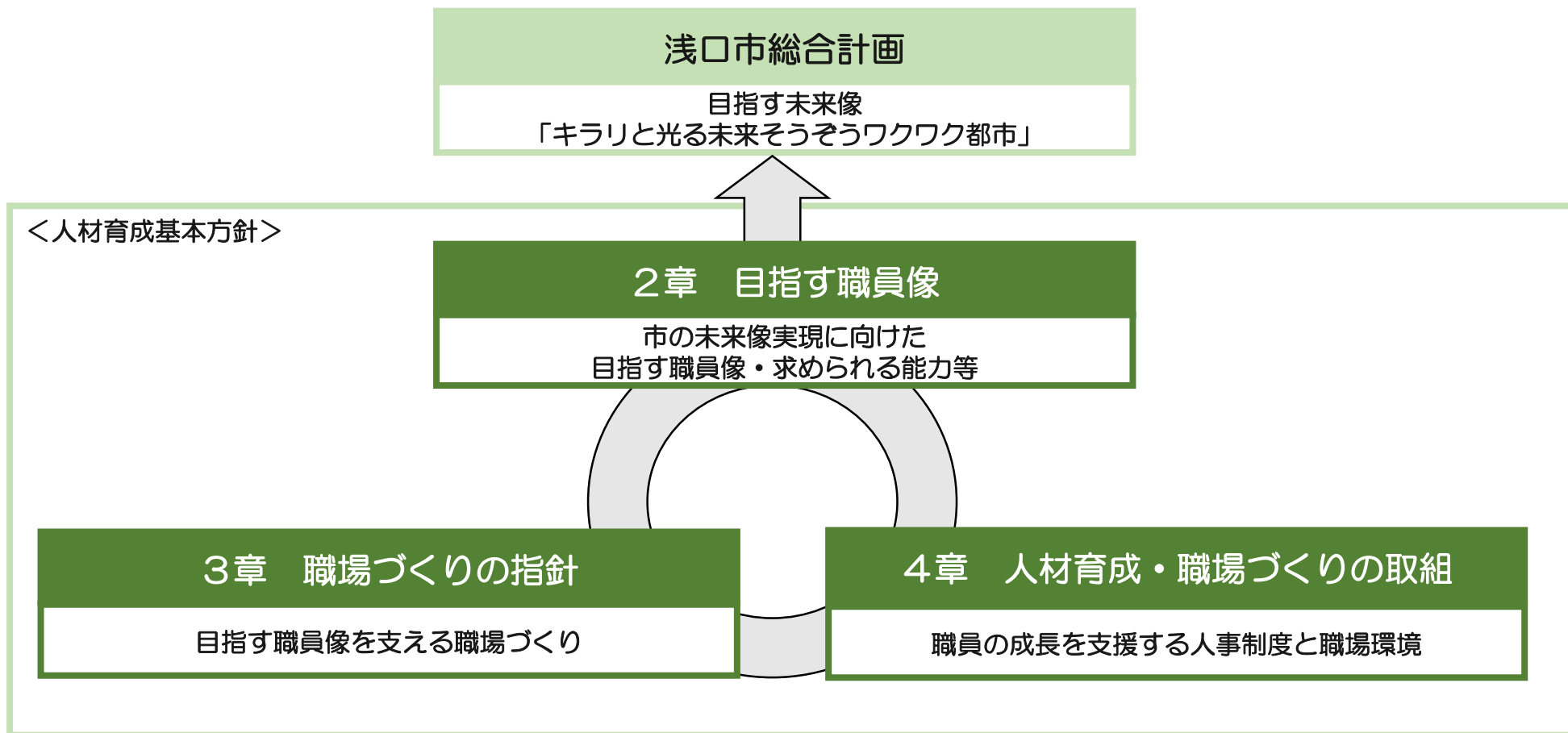
## 人材育成基本方針策定の目的

- 「浅口市人材育成基本方針」（以下、「本方針」という。）は、職員一人ひとりの能力開発と意欲の向上を図ることで、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めしていくことを目的として策定しました。
- 人口減少が進む時代においては、自治体DX※の推進等により業務の効率化や働き方の変革を進め、「職員があたりべき業務」に職員が力を発揮できる、持続可能な組織づくりという視点が求められます。
- 本方針は、変化に富む時代に職員に求められる能力と基本姿勢を示したもので、本市の人材育成の指針となるものです。

### ※自治体DX

DXとは、Digital Transformation（デジタル・トランスフォーメーション）の略。技術を駆使して、自治体経営のあり方や住民との関係、組織風土や文化、組織マネジメント、職員の働き方などを根本的に変革すること。利用者（住民等）目線の改革を進めていくこと。

## 人材育成基本方針の全体像



## 2章 目指す職員像

### 目指す職員像

- 浅口市の未来像を実現するため、これからの浅口市職員に必要な「目指す職員像」を定めました。
- 「目指す職員像」は、上司による部下の指導、そして、職員の業務遂行に当たっての指針となります。「目指す職員像」に向かって指導・行動できているのかを常に自問自答しながら業務に取り組みましょう。

1 時代の先を考え、挑戦する職員

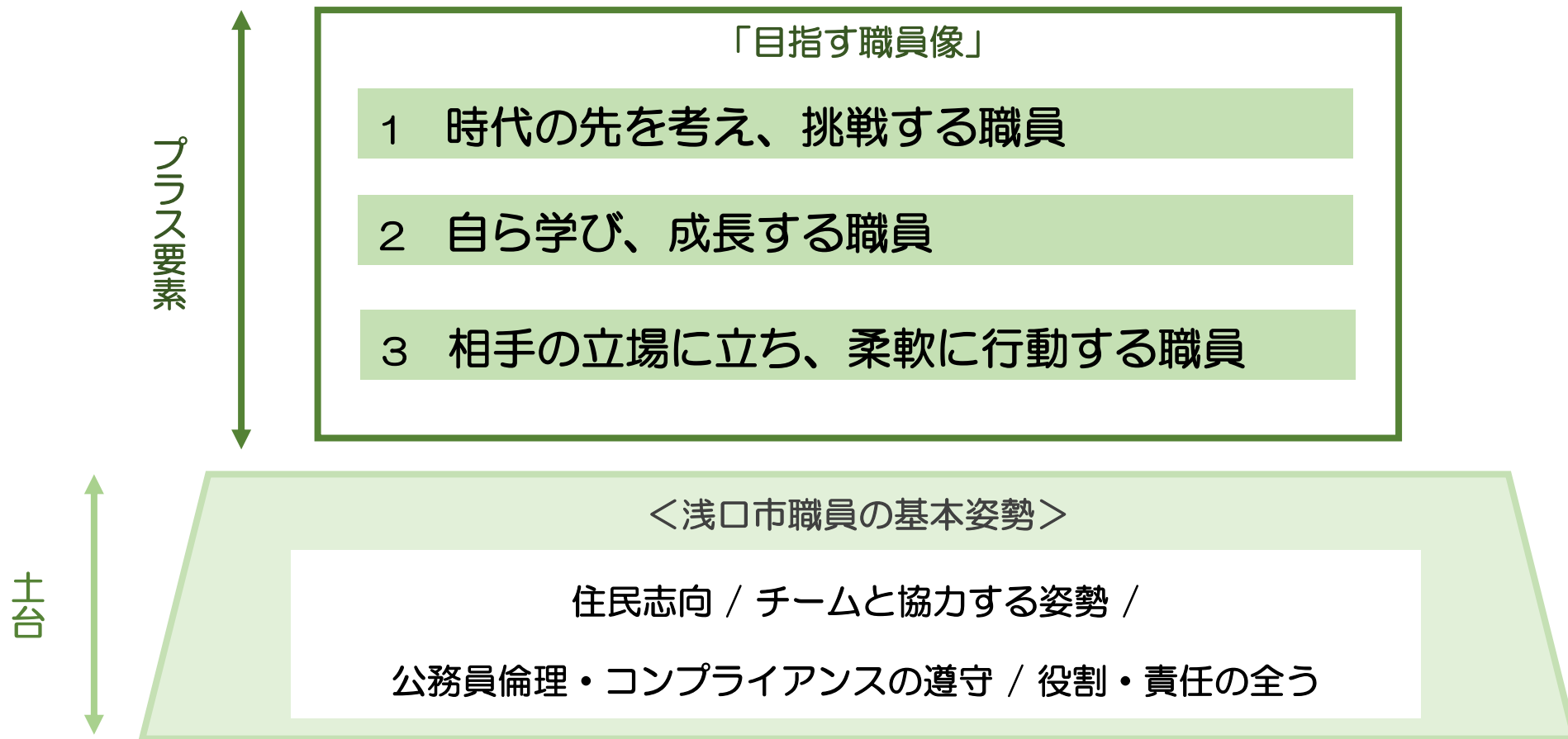
2 自ら学び、成長する職員

3 相手の立場に立ち、柔軟に行動する職員



## 「目指す職員像」は「基本姿勢」の上に求められるプラス要素

- 「目指す職員像」は、浅口市職員として当然に求められる「基本姿勢（土台）」の上に、浅口市の目指す未来像の実現に必要なプラス要素として定めています。



## 浅口市職員の基本姿勢（土台）とは

- 「目指す職員像」の土台となる、浅口市職員として当然に求められる基本姿勢を示したものです。
- どんなに高い能力を有していても、これらの要素を備えていなければ住民や職場内からの信頼は得られません。全ての能力はこれらの基本姿勢を土台とします。

求められる力		行動例
住民志向	住民に対して誠実な対応を心がける姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 元気な挨拶、親しみと敬意を込めた対応</li> <li>• 信頼される身だしなみや言動</li> <li>• コスト意識とスピード感を持った業務遂行</li> </ul>
チームワーク	周囲と協力的な関係を築きながら仕事を進める姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 他職員に対する挨拶や感謝、困っている職員への積極的な声かけや励まし</li> <li>• 協力的な姿勢</li> </ul>
規律・姿勢	公務員として法律・コンプライアンス・職場のルールを守る姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関係法令知識の習得</li> <li>• 自身や業務に対する時間管理の徹底</li> <li>• 法令遵守・コンプライアンス意識</li> <li>• 業務外での社会規範の遵守</li> <li>• 職員、社会人として礼節を持った言葉遣い</li> </ul>
責任感	自身に任された役割や業務を途中で投げ出さず、最後まで責任を持つ姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自身の役割や業務を理解し、任されたことは最後までやりきる姿勢</li> <li>• 個人の責任だけではなく組織の責任を果たす行動（1人で抱え込み過ぎず、適宜報連相する）</li> </ul>

## 目指す職員像

## 1 時代の先を考え、挑戦する職員とは

- 目の前の業務だけでなく、情報収集に取り組み、これからの地域や組織、事業のあり方を考えて、前向きに改革や改善に挑戦する職員を指します。
- 加速化する時代の変化に対応するためにも、新しい技術や考え方を取り入れ、既存の業務を効率化し、改善に取り組む必要があります。
- 組織目標の実現のため、目的意識とスピード感を持った、挑戦する職員を目指しましょう。

求められる力		行動例
知識・ 情報活用力	地域に関する情報収集、他団体や民間の取り組みを学び、組織・業務運営に活かす力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニュース、新聞、読書、セミナー参加等を通じた情報収集</li> <li>・業務活動や地域交流を通じた情報収集</li> <li>・DXに関する知識習得やICTの活用方法の検討</li> </ul>
業務改善・ 企画立案力	得られた知識や情報を基に、既存業務の改善策や、新規事業・事業再構築の企画を考案・実行する力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改善案の提案、実行</li> <li>・地域の未来を考えた事業の立案・再構築</li> </ul>
チャレンジ精神	目の前の業務をこなすだけでなく、今までよりも一歩でも成長や改善に向けて取り組もうとする姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に目的意識（「何のために」「なぜ」）を持つ</li> <li>・地域・組織に貢献するための上位者に対する積極的な提案</li> </ul>

## 目指す職員像

## 2 自ら学び、成長する職員とは

- 自身の成長に責任を持ち、積極的に能力開発に取り組む職員を指します。
- 時代の変化に対応すべく、培った知恵や経験に加えて、新しい知識や知見の習得、専門性の向上も重要です。
- また、自身の業務を熟知するだけでなく、他部署の業務に関心を持ち、業務の意義や全体像を俯瞰することにより、効果的な組織連携につなげましょう。

求められる力		行動例
自己啓発	担当業務に関する知識の習得とともに、自身の能力開発課題を明確にし、計画的に能力開発を行う力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事評価を通じた自身の強みと能力開発課題の把握</li> <li>• 業務成果・専門性の向上に向けた知識・スキルの習得</li> <li>• 積極的な研修参加と現場での実践</li> </ul>
俯瞰力	部署内だけではなく、他部署の業務にも興味関心を示し、必要な連携を行うための積極的な声かけや情報共有を行う姿勢を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織の全体像や、業務の一連の流れの把握</li> <li>• 他部署への積極的な声かけや、部署を跨いだ会議や勉強会の実施</li> </ul>
応用力	業務で得た経験を吸収して積み上げ、課題解決に当たってより良い方法を導き出したり、別の業務や事柄に活かしたりする力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経験を振り返り、次に向けた改善策の検討</li> <li>• 過去の事例を研究し、発展的な事業の提案、実施</li> </ul>

## 目指す職員像

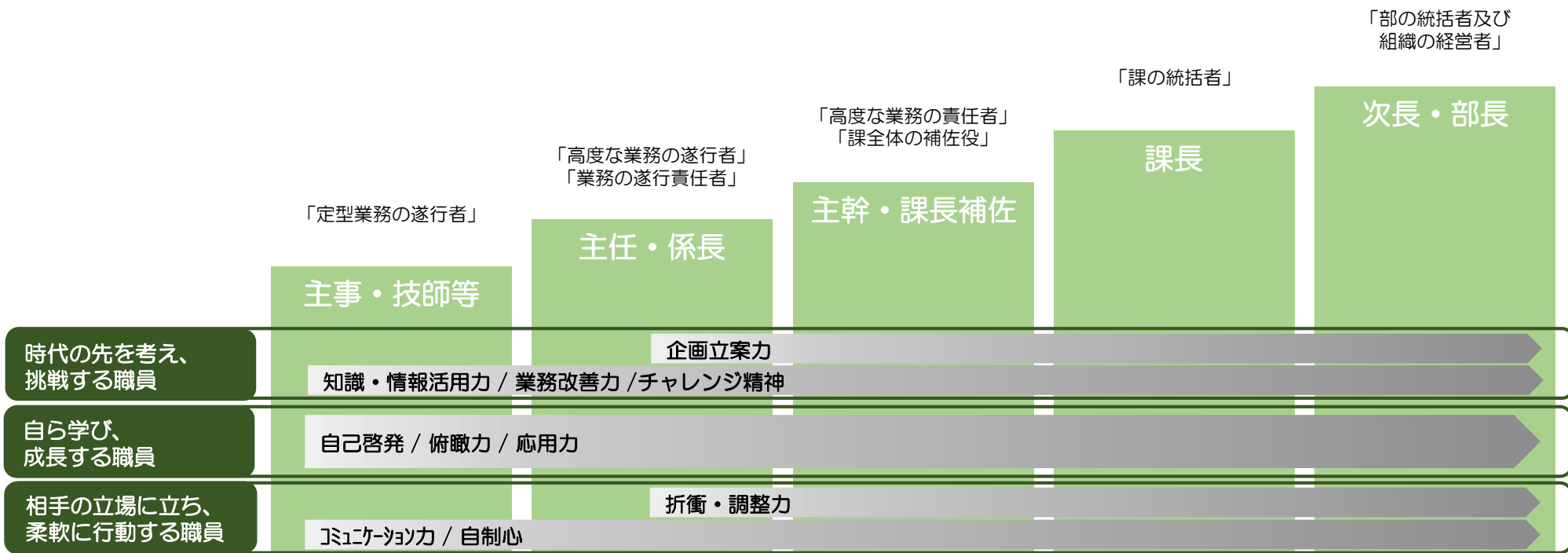
## 3 相手の立場に立ち、柔軟に行動する職員とは

- 住民や職員等の話に丁寧に耳を傾け、相手の真意や本音を捉え、お互いにとって納得性の高い合意形成に向けて、柔軟に行動する職員を指します。
- 価値観やものの見方が異なる相手と信頼関係を築きながら、自身の意見も誠実かつ本音で粘り強く伝えていく力が求められています。
- 相手の立場に立って物事を見ることに加え、自分の考え方をもう一度冷静に見直すことを意識しましょう。

求められる力		行動例
コミュニケーション力	相手の話を丁寧に聴き、相手が伝えたいことや本音を捉える力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相手の目を見ながら丁寧に傾聴</li> <li>• 相手の意図や真意を汲み取るための問いかけや質問</li> </ul>
折衝・調整力	相手に寄り添いつつ、公平・公正な視点から合理的かつ意志を持った説明を行い、柔軟に調整を進める力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 冷静に事実を整理する</li> <li>• 法令や公平性・公正性の観点を前提としながら、相手の状況に応じた柔軟な伝え方やサポートする姿勢</li> </ul>
自制心	自身の考えを冷静かつ誠実に伝える力や、自身の感情の動きや傾向を客観的に見る力を指します	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 思い込みではなく、まずは話を聴き、事実を丁寧に整理する</li> <li>• 「自分がなぜそのように感じたのか」を冷静に振り返り、自身の感情の動きや傾向を把握する</li> </ul>

## 階層別の能力要素

- 「目指す職員像」に必要な能力や姿勢を高めるため、階層ごとに求められる能力を定め、段階的な能力開発を行う必要があります。



### <浅口市職員の基本姿勢>

住民志向 / チームと協力する姿勢 / 公務員倫理・コンプライアンスの遵守 / 役割・責任の全う

### 階層別に求められる役割

- 組織は、様々な階層の職員で構成されています。それぞれの階層に求められる役割を認識し、職責を全うすることが重要です。
- また、自分とは異なる職位が担う役割を理解し、将来の自分のあるべき姿を意識して職務にあたり、自身の成長につなげましょう。
- 再任用職員等のベテラン職員は、職位に応じた職務遂行とともに、知識と経験を生かし、職員や職場を良い方向へ導くために必要な支援をすることが期待されます。

## 階層別に求められる役割（主事級～主任級）

職位	求められる基本的な役割
主事・技師等	<p>【定型業務の遂行者】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>組織目標と業務の目的を正確に理解し、業務改善の意識を持って主体的に行動し、粘り強く業務にあたります。</li><li>業務に必要な基本的な知識及び技術の習得に努めるとともに、「報告・連絡・相談」を大切にし、周囲の職員と連携して業務にあたります。</li></ul>
主任	<p>【高度な業務の遂行者】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>習得した知識や技術、これまでの経験を生かし、組織目標の達成に向け、課題の発見や提案を行うなど、柔軟な姿勢で自律的に行動します。</li><li>業務に必要な専門的な知識及び技術の習得に努めるとともに、周囲の職員と積極的にコミュニケーションをとり、チームワークの向上を図ります。</li></ul>



## 階層別に求められる役割（係長級～課長補佐級）

職位	求められる基本的な役割
係長	<p>【業務の遂行責任者、系の統括者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 施策の企画立案を行い、広い視野を持って業務を計画的に遂行します。</li> <li>• 係内の情報共有に努め、業務を適切に進めます。</li> <li>• 係内職員に対し、必要な指導・助言を行い、業務を通じた能力開発を支援します</li> </ul>
主幹	<p>【高度な業務・主要事業の責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織目標の達成のため、課内の高度な業務や主要事業に意欲的にあたります。</li> <li>• 関係部署等と必要な連携や調整を積極的に行い、効果的な施策を立案します。</li> <li>• 所属職員に対し、必要な指導・助言を行い、業務を通じた能力開発を支援します。</li> </ul>
課長補佐	<p>【課全体の補佐役】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 課長を補佐し、課の事務の進行管理・調整を行います。</li> <li>• 組織目標の達成のため、課内の困難業務にあたるとともに、関係部署等と必要な連携や調整を積極的に行い、効果的な施策を立案します。</li> <li>• 所属職員に対し、必要な指導・助言を行い、業務を通じた能力開発を支援します。</li> </ul>

## 階層別に求められる役割（課長級～部長級）

職位	求められる基本的な役割
課長	<p>【課の統括者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市の方針に基づき課の組織目標を掲げ、所属職員とともに意欲的に組織の成果をつくり出します。</li> <li>他部署や関係機関等と信頼関係を築き、必要な連携や合意形成に取り組みます。</li> <li>所属職員が十分に能力を発揮できる業務マネジメントを行い、人材育成や職場環境づくりに積極的に取り組みます。</li> </ul>
部長・次長	<p>【部の統括者、組織の経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の経営者として、広い視野を持って、長期的かつ全庁的な観点から組織を統率する方針を示し、部を統括します。</li> <li>他部署や関係機関等と信頼関係を築き、必要な連携や合意形成に取り組みます。</li> <li>全体の組織力向上のため、人材育成や職場環境づくりに積極的に取り組みます。</li> </ul>

## 3章 職場づくりの指針

## 「目指す職員像」を支える職場づくり

- 「目指す職員像」の実現を応援するため、次のような職場づくりを推進します。  
そのために管理職や各職員が職場で具体的に取り組むべき着眼点をまとめました。

- 1 生産性の高い職場
- 2 成長と挑戦を応援する職場
- 3 尊重し、助け合う職場

## 職場づくり

## 1 生産性の高い職場とは

- 組織目標の共有と円滑な業務遂行に必要なコミュニケーションを積極的に行い、意欲的かつ効率的に業務の成果を生み出せる職場を指します。
- BPR※やDXに積極的に取り組み、業務改革と効率化を進め、対人スキルや創造性が求められる仕事に職員が注力できる体制をつくりましょう。
- 職員相互の協力と業務効率化による時間外勤務の削減で、ワークライフバランスの実現を目指し、職員の充足感や創造性が高まる環境づくりに努めましょう。

※BPRとは Business Process Re-engineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）。業務改革。既存の業務内容やフロー、体制、情報システムなどを抜本的にデザインしなおすという考え方。

## 各職員の取り組み

- デジタル技術の活用等により効果的かつ効率的に業務を進め、時間外勤務を削減します
- 互いの業務をフォローし合えるよう、積極的なコミュニケーションや学びの場づくりをします
- 周囲の職員の健康面に目を向け、困っている職員をサポートします

## 管理職の取り組み

- 組織目標や部課の目指す姿を積極的に発信します
- 属人的な仕事をなるべく作らず、組織で仕事ができる体制を作ります
- 職員を信頼して任せることで意欲向上を図り、提案しやすい雰囲気づくりをします
- 職員の仕事への充足感と創造性向上のため、ワークライフバランスの実現を目指します

## 職場づくり

## 2 成長と挑戦を応援する職場とは

- 挑戦に失敗しても周囲が励まし、あきらめずに挑戦しようとする組織風土が根付いている職場を指します。
- 職員の成長が、組織の活性化と成長につながります。管理職員は、支援する意識を持って雰囲気づくりをしましょう。また、ベテラン職員は培った経験を生かして職員を支援しましょう。
- 挑戦を効果あるものにするには、過去の経緯や記録を振り返ることも重要です。各職場の情報やノウハウを蓄積し、効率的に情報共有できる仕組みをつくりましょう。

### 各職員の取り組み

- 挑戦する人を応援し、失敗しても声をかけて励まします
- 自身の能力開発計画（習得すべき知識・参加すべき研修等）を立て、実行します
- ベテラン職員は、特に若手職員の育成のため、必要な支援をします

### 管理職の取り組み

- 職員の成長や挑戦を促し、成功したらしっかり称賛し失敗しても励まします
- 人事評価制度を通じて、各職員の強みと課題を把握し今後の取組について、ともに考えます
- 職員の効果的な挑戦につながるよう、情報やノウハウを蓄積できる仕組みをつくります

## 職場づくり

## 3 尊重し、助け合う職場とは

- 互いを尊重し、対話を通じて価値観を認め合い、それぞれの情報と状況を積極的に共有し関わり合う職場を指します。
- 問題や悩みを1人で抱えず、周囲と連携しながら業務を進める力が求められます。また、相手の状況が分かったら積極的に声かけや支援、感謝や労いをしましょう。
- 育児・介護と仕事の両立を支援する等、全ての職員が力を発揮できる職場づくりを進めましょう。

## 各職員の取り組み

- 自身の状況を積極的に周囲に発信します
- 素晴らしい行いをした人は称賛し、困っている人には積極的に声をかけるなど、互いに関心を持ちます
- 他部署にも目を向け、効果的な連携方法を考えます
- 育児・介護の両立を自分ごととして捉え、支援します

## 管理職の取り組み

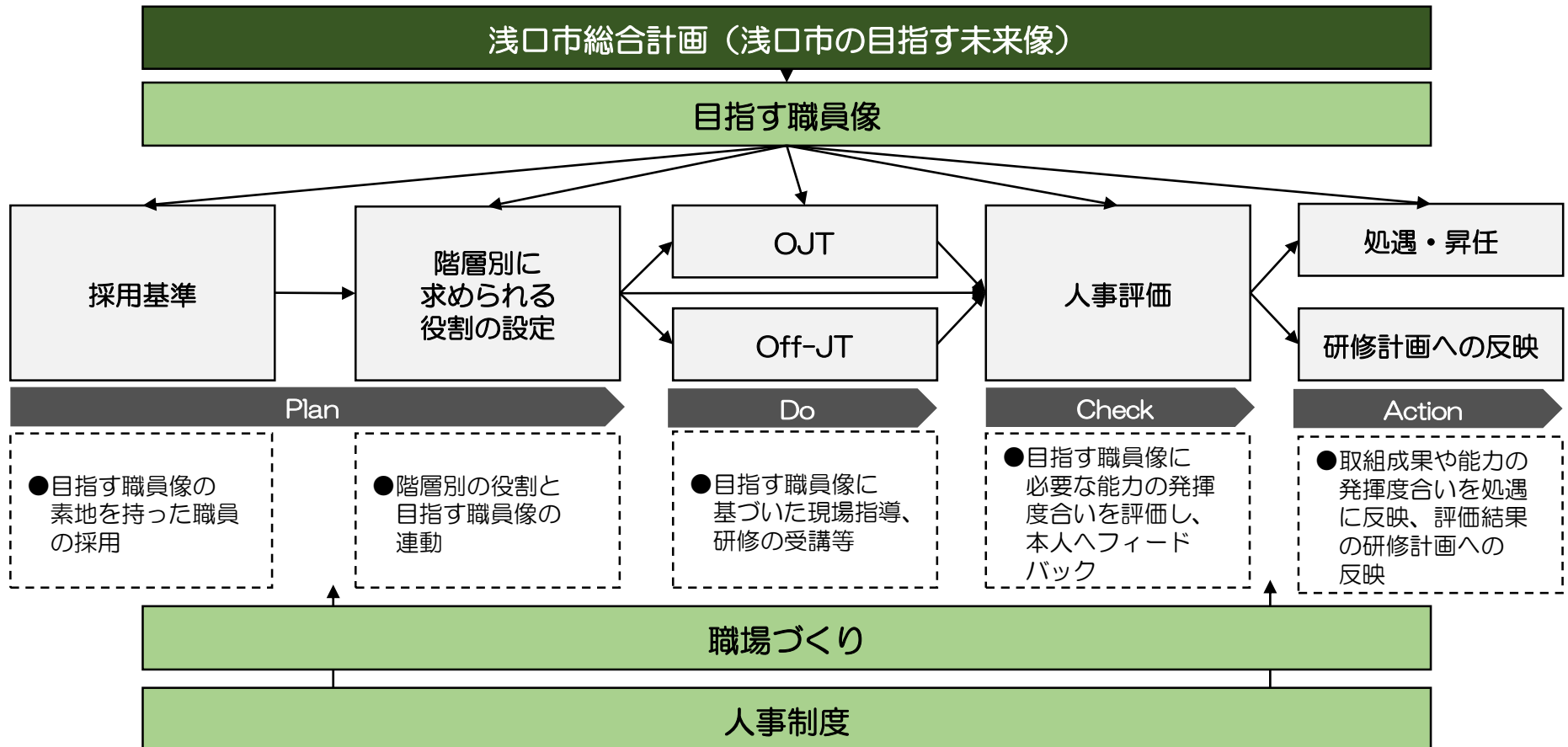
- 職員の業務の進捗や心理的な負担を把握するため、積極的な声かけのほか、情報共有の仕組み（ミーティング・デジタル技術の活用）を作ります
- 他部署との情報共有を積極的に行い、効果的な連携方法を考えます
- 多様な働き方を支援するためのマネジメント方策を職員とともに考え、実行します

## 4章 人材育成・職場づくりの取組



## 一貫した人事戦略

- 「目指す職員像」を実現するために、一貫した人事戦略を構築します。
- 「目指す職員像」に基づき、採用基準や階層別の役割の設定、OJT（現場指導）・Off-JT（職場外研修等）の充実、評価・処遇・研修計画等への反映を行うことで、職員の成長を応援します。



具体的な取組

➤ 人事担当課の取組に加え、各職場で主体的に行うなど、全庁的に取り組んでいきます。



## 人材育成の取組

### ➤ 採用・人材の確保

採用試験の実施に当たっては、本方針に基づいて「求める人材」を明確にします。また、職員募集や採用試験の実施方法は、時代に合わせた必要な改善を行い、より多くの応募者を獲得して人材の確保に努めます。

定年延長制度の実施にあたり、ベテラン職員が豊富な経験を生かして活躍できる人事配置を行っていきます。

## 人材育成の取組

### ➤ 研修の充実

行政サービスの専門家としてのキャリア形成につながり、職員の能力開発のニーズに応じた、効果的かつ魅力的な研修を実施します。  
オンライン研修の活用等、研修方法の検討も行っていきます。

また、能力開発の基本となる、職員の自己啓発については、その意識づくりの醸成と学ぼうとする姿勢を支援する体制づくりをします。

さらに、ノウハウや経験が少ない業務に関して、専門知識を習得するため、広域研修機関に積極的に派遣し、職員の視野を広げます。

実践的な内容で行うべき研修については、内部講師により実施することで、知識の底上げやプレゼンテーション力の向上を目指す等、様々な角度から個々の職員の能力向上を図ります。

## 人材育成の取組

### ➤ 人事評価

人事評価制度においては、本方針をより実効的なものとするため、「目指す職員像」の実現のために必要な能力と評価要素を連動させます。

公平で納得性の高い制度とするため、特に評価者研修の充実を図り、部下に適切な指導・助言を行うための指導育成力を高めます。

職員が、自身の強みを更に伸ばすとともに、自らの能力課題を知り成長したいと思える意識付けをします。

## 職場づくりの取組

### ➤ 職場環境の整備

仕事と生活のバランスが取れ、個人の時間が充実することで、業務の効率や質を向上することができます。職員の計画的かつ効率的な業務の遂行や円滑なコミュニケーションによる協力体制、管理職員による適切な業務マネジメント等、時間外勤務を削減するための取組を行い、職員の健康保持とモチベーションの維持・向上を目指します。

また、職場におけるハラスメント対策やメンタルヘルス対策を引き続き行い、風通しの良い、安心して働ける環境を整備します。

## 職場づくりの取組

### ➤ 職員の配置

人事異動は、組織の活性化や、職員の育成による業務の持続性の確保などを目的として行うもので、また、個々の職員のキャリア形成や能力開発の機会でもあり、原則として次のように実施します。

- ・ 在職10年以下程度の若手職員

複数の部署の職務知識を得るため比較的短期間で異動することで、基本的な職務遂行力の向上を重視します。

- ・ 在職10年を超える職員・管理職員

専門性の習得や職務適性に応じた育成に努めます。培った経験や知識を組織運営に生かしていく配置を重視します。

なお、資格職に限らず、高い専門性や経験が求められる業務については、行政サービスの維持・向上を重視し、上記に拘束されない配置を行います。

また、他団体との人事交流を継続して行い、広い視野を持った職員の育成と組織の活性化につなげます。

## 職場づくりの取組

### ➤ 業務の効率化

ゼロベースの業務見直しを進め、DXによる住民生活の利便性向上を起点とする行政サービスの再構築が必要です。変化する社会に柔軟に対応するためにも、デジタル技術の活用等で業務の効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげていきます。

また、職員が持つ業務のノウハウや知識を共有・蓄積して効率の良い業務遂行を図ります。

さらに、ペーパーレス化を進め、内部の事務作業効率の向上に取り組みます。



## 「現状から少し背伸びすれば実現できる」

職員一人ひとりには、市役所組織を支え、未来の浅口市を創っていくための大切な役割を担っています。

「良い仕事」をするためには、職員が仕事にやりがいを感じ、成長したいと思える職場環境が整っていることが必要です。各職場で職員相互の協力や思いやりがあり、十分なコミュニケーションを通じた信頼関係が築けていることがまずもって欠かせません。また、仕事と生活のバランスが取れ、健康に働けることが重要です。

職員の人材育成は、行政サービス向上のために行うものであると同時に、職員が自発的に成長したいと思えるものでなければなりません。この人材育成基本方針は、絵にかいた餅ではなく、「**現状から少し背伸びすれば実現できるものに**」ということを念頭に置いて策定しました。実現に向けた組織づくりに全庁挙げて取り組みましょう。

浅口市人材育成基本方針等検討委員会