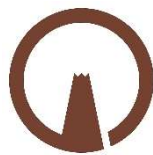


御殿場市人材育成基本方針

「市民一人ひとりの幸せを最優先に考え、

誠実・的確に行動する職員」をめざして



平成31年3月

御殿場市

目次

第1章 人材育成基本方針改定の経緯	1
第2章 人材育成の目指す方向性	2
第3章 本市を取り巻く環境の変化による人材育成の課題	3
1 職員の更なる事務処理能力の向上	3
2 御殿場型NPMの推進.....	3
3 御殿場の魅力を活かせる人材の育成.....	3
4 市民協働を推進できる人材の育成	4
5 危機管理意識の向上	4
6 職員構成の変化による人材育成の取組の強化	4
7 女性職員に対するキャリア形成支援.....	5
8 ワーク・ライフ・バランスの実現	6
9 行政を取り巻く環境の変化に対応できる多様な人材の活用	7
第4章 目指す職員像	8
第5章 求められる職員の能力と意識	10
1 基礎的能力	10
2 基本的意識.....	12
3 職位毎の役割、職務遂行能力	13
第6章 人材育成の施策方針	15
1 行政のプロフェッショナル職員の育成	15
2 御殿場の魅力を活かせる職員の育成.....	15
3 市民協働のまちづくりを推進する職員の育成	15

4	職員の災害対応能力の向上.....	16
5	若年層職員の育成強化.....	16
6	女性職員の活躍の推進.....	16
7	働き方改革の推進.....	16
8	多種多様な人材の活用.....	17
第7章 人材育成のための具体的な取組.....		18
1	やる気を引き出す人事制度の構築と運用.....	18
2	人を育てる職場環境.....	21
3	意識を高め、能力を伸ばす職員研修.....	23
第8章 今後の推進体制.....		26
1	職員の役割.....	26
2	管理職等の役割.....	27
3	人事・研修担当部門の役割.....	28
<資料編>		
	御殿場市人材育成基本方針職員アンケート結果.....	1
	御殿場市人材育成基本方針改定庁内検討委員会設置規程.....	12
	御殿場市人材育成基本方針改定経過.....	16

第1章 人材育成基本方針改定の経緯

本市は、これまで平成19年3月に策定した「御殿場市人材育成基本方針」に基づき、「やる気を引き出す人事制度の構築と運用」、「人を育てる職場環境」、「意識を高め、能力を伸ばす職員研修」など職員の人材育成に向けた様々な取組を行ってきましたが、既に策定から10年余りが経過しました。

前回の策定から、社会経済情勢の変化、地方創生の推進、大規模災害の発生による防災意識の高まりなど、本市を取り巻く状況は大きく変化しています。また、多様化する市民ニーズや複雑かつ高度化する行政課題を的確に捉え、職員には今まで以上に高い専門性や多様な能力が求められています。

さらに、全国の地方自治体が「選ばれる都市」を目指した独自性を強調する中、本市においても御殿場の魅力を積極的に活用し、世界遺産である富士山の麓にふさわしいまちづくりが必要です。

このような時代の変化に的確かつ迅速に対応し、市民の幸せを第一に考え行動する職員を育成するため、このたび御殿場市人材育成基本方針を改定することにしました。

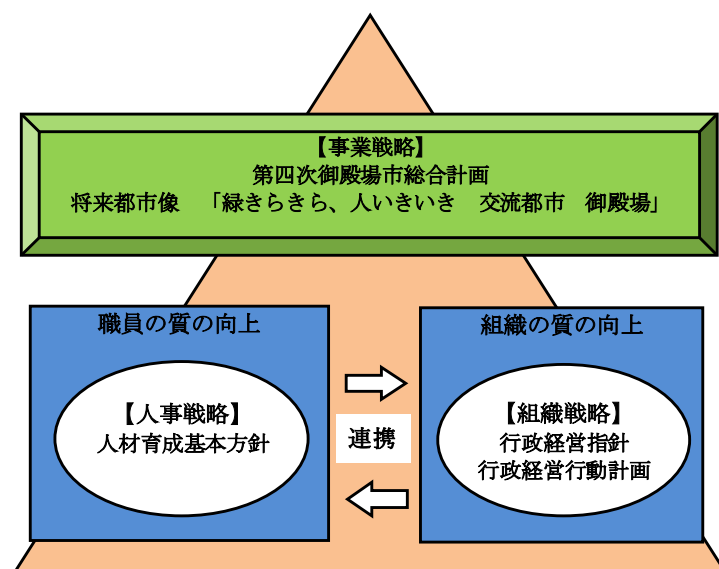
今後、この御殿場市人材育成基本方針により、更なる職員の能力向上と意識改革を推し進め、職員一人ひとりが主体的に自己の意欲、能力の向上を図り、新たな課題に挑戦していくことで、御殿場の魅力を引き出し市民から信頼される職員の育成を行っていきます。

第2章 人材育成の目指す方向性

市民にとって暮らしやすいまちづくりを行うことは行政最大の目的であり、本市もこの目的を達成するため、刻々と変化する時代の流れに迅速かつ適切に対応する必要があります。そのためには、職員の資質の向上と、それぞれの能力を最大限に発揮できるようにするための仕組みである時代に合った人材育成基本方針が求められています。

本市では、経営資源と言われる「人・物・金・情報・時間」のうち、「人＝職員」について、成長の可能性を多分に有する財産であるという視点に立ち、経営資源としての「人材」から、市民や組織にとっての財産である「人財」への成長を目指した環境づくりに取り組み、職員が「人財」となることで組織の活性化と発展の原動力、すなわち組織の「財（たから）」となっていくことができる人材育成に努めます。

そして、市民や組織の財（たから）となる人財としての職員を育成する人材育成基本方針と、「御殿場型NPM」の理念のもと、効率的かつ効果的な行政経営を行うことを示した本市の行政経営指針及び行政経営行動計画と密接に連携することにより、まちづくりの基本的な指針である第四次御殿場市総合計画を着実に推し進め、御殿場市の将来都市像である「緑きらきら、人いきいき 交流都市 御殿場」の実現を目指します。



第3章 本市を取り巻く環境の変化による人材育成の課題

本市を取り巻く環境の変化と職員アンケート（資料編参照）で浮き彫りとなった職員の意識・姿勢を踏まえて、人材育成の課題を以下のとおりまとめます。

1 職員の更なる事務処理能力の向上

多様化する市民ニーズ及び複雑かつ高度化する行政課題等により、職員が対応すべき業務量と難易度は年々増しています。このような状況に対応するため、より一層効率的に業務を遂行できる高度な専門的知識・技術を身に付けた職員が求められています。

2 御殿場型NPMの推進

平成28年7月の市民意識調査結果によると、「行政改革の推進」に対する市民満足度が低いことから、より一層御殿場市行政経営指針に則り、御殿場型NPMの理念のもと、事務事業の合理化・業務プロセスの効率化を図り、財政基盤の強化を進め、市民と行政が一体となって行政改革に取り組んでいかなければなりません。

そのためには、改めてPDCAサイクルで業務の見直しを図り、職員一人ひとりが行政を経営する姿勢で実施し、行財政改革に取り組む意識の醸成をしていかなければなりません。

3 御殿場の魅力を活かせる人材の育成

全国の自治体では定住人口等の増大を図るため、「選ばれる都市」を目指した都市ブランド力を高めるための様々な取組が盛んに実施されています。

「人口の増え続けるまち」を目指している本市としても、まちの持続的発展のため、これまで以上に都市のイメージと認知度を高めていく取組と御殿場の魅力を積極的に活かせる人材の育成が必要となっています。

4 市民協働を推進できる人材の育成

市民ニーズの多様化により、行政だけではなく市民や企業、市民活動団体等の様々な主体が新たな公共の担い手となり、皆が協力してそれぞれの特徴を活かしながら効率的かつ効果的な施策を講じることが行政課題の解決に求められているため、これまで以上に市民協働を推進できる職員を育成していかなければなりません。

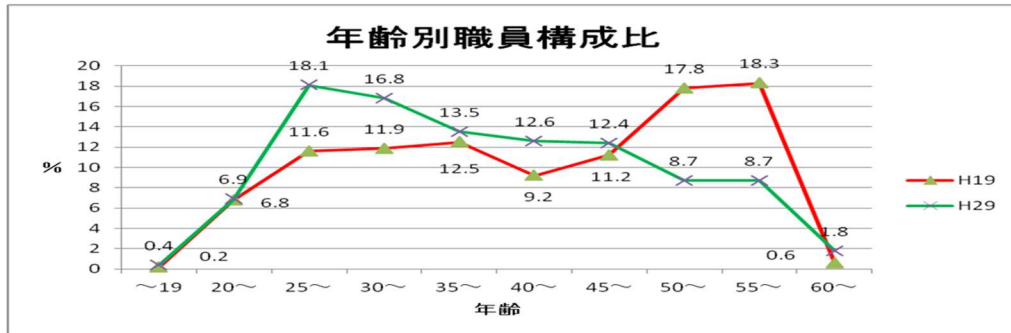
5 危機管理意識の向上

発生が危惧されている大規模地震や異常気象による風水害、土砂災害など全国で自然災害のリスクが叫ばれています。本市も相模トラフや南海トラフ沿いで発生する地震、富士山火山災害などの自然災害に平常時から適切に対応するため、職員の危機管理意識を高め、防災に関する教育を行うなどの体制づくりが必要です。

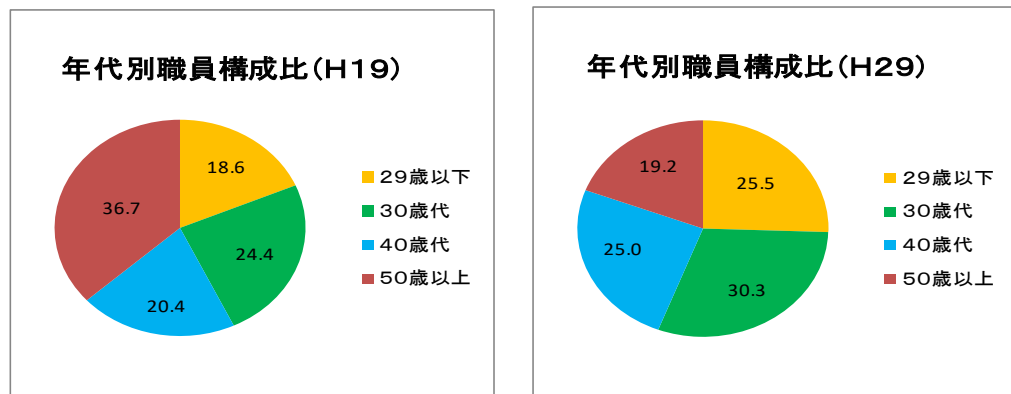
6 職員構成の変化による人材育成の取組の強化

近年、多くの経験豊富な職員が退職し、図1の「年齢別職員構成比」及び図2の「年代別職員構成比」で分かるとおり、職員の年代構成が著しく変化しています。このため、40歳代を中心とした中堅職員は、今後短期間のうちに管理監督職として組織を支えていくことから、管理監督職としてのマネジメント能力を習得する必要があります。また、職員構成が全体的に若返っていることから、組織全体の活性化と組織力の向上のため、若年層職員の育成を重点的に行っていかなければなりません。

【図1】



【図2】



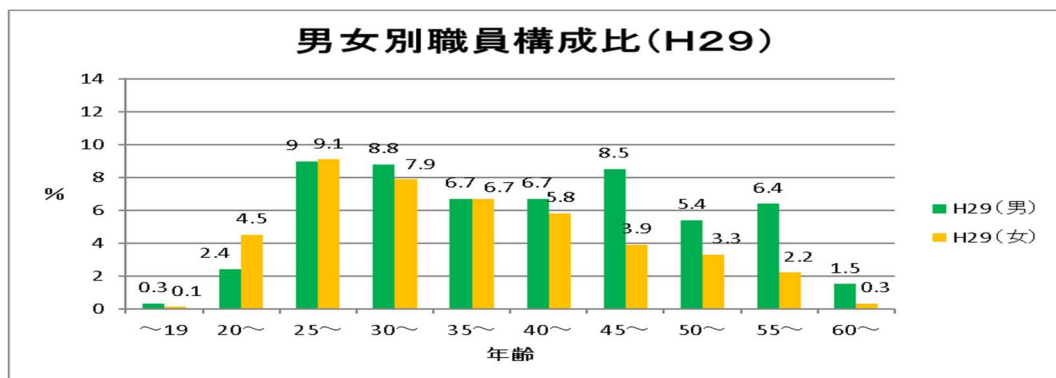
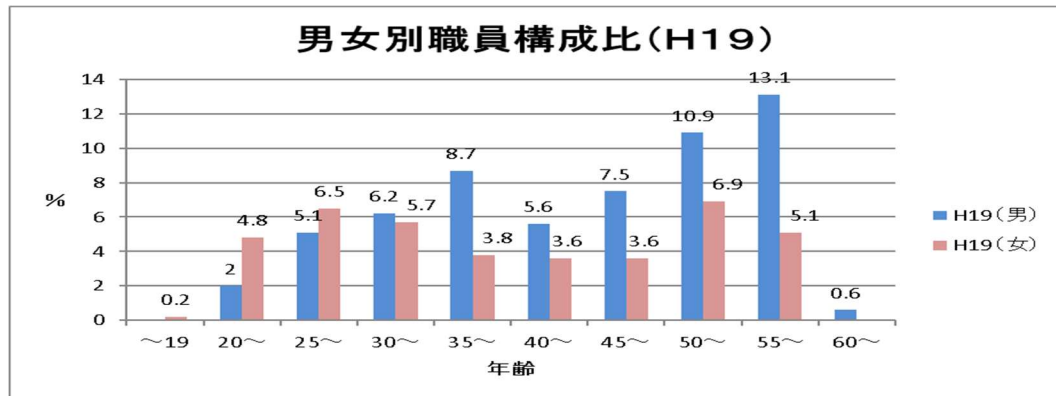
7 女性職員に対するキャリア形成支援

平成27年に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」により、国を挙げて働く女性の活躍を後押しする取組が行われています。本市でも平成28年に「御殿場市女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」を策定し、管理的地位にある職員に占める女性の割合などの目標値を定めています。（参考：表1「男女別管理職登用率」、図3「男女別職員構成比」）

しかし、これまで管理職になる前までに退職する女性職員が多く、高年層における女性職員の割合が少ないこともあり、管理職における女性職員の登用が少ない状況です。

このように管理職における女性職員のロールモデルが確立していないことから、女性職員が戸惑うことなく管理職を担えるように、働き続けていける職場環境の整備やキャリア形成のための支援などを取り組んでいく必要があります。

【図3】



【表1】

男女別管理職登用率

(%)

	平成19年4月1日	平成24年4月1日	平成29年4月1日	平成32年4月1日(目標値)
男	82.9	74.3	78.3	72.6
女	17.1	25.7	21.7	27.4

※目標値は、「御殿場市女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」から引用

8 ワーク・ライフ・バランスの実現

業務を遂行することは、市民生活の向上に寄与するだけでなく、職員自身の暮らしを支え生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に家事や育児、地域活動なども暮らしに欠かせないものです。仕事と生活の間で問題を抱えることは職員の心身に多大な影響を与え、組織の活力低下に繋がるおそれがあります。このことから仕事と生活との調和を目指すための取組が必要となっています。

9 行政を取り巻く環境の変化に対応できる多様な人材の活用

労働人口の減少などによる社会構造の変化や社会環境の変化により、複雑かつ高度化する行政課題に対応するため、社会的にも多様な人材の活用が求められています。

特に、培われた豊富な知識や技術を持った再任用職員の活用、民間企業での経験を活かした特定分野の任期付職員の採用等、多様な人材の知識や技術をより多くの業務に活かしていく必要があります。

第4章 目指す職員像

これからの時代を担う職員には、職務を遂行するための様々な能力や資質の一層の向上が求められており、多様化する市民ニーズや複雑かつ高度化する行政課題を的確に捉え、既存施策を見直し、新たな視点で先進的な施策を計画し実行できる職員になる必要があります。

これまでの職員像は、急速に変化している今の時代に決して色褪せるものではなく、目指す職員の方向性と一致していることから、現在の職員像の理念を継承していくとともに、市民に真摯に接する姿勢と本市の未来をしっかりと見据えて的確に行動する職員を標榜するため、目指す職員像を以下のとおりとします。

■ 目指す職員像

市民一人ひとりの幸せを最優先に考え、
誠実・的確に行動する職員

■ 求められる姿勢

行政のプロ意識が高く、市民のために最善を尽くす

市役所は究極のサービス業であるという自覚を持ち、行政のプロとして、市民ニーズを的確に把握し、経営感覚やコスト意識を身に付け、先を見据えた最良の行動をする。

市民に信頼され、市民と共に行動する

市民の声に耳を傾け、市民本位の質の高い行政サービスを提供することで市民との信頼関係を構築し、市民と一体感をもって協働のまちづくりを推進する。

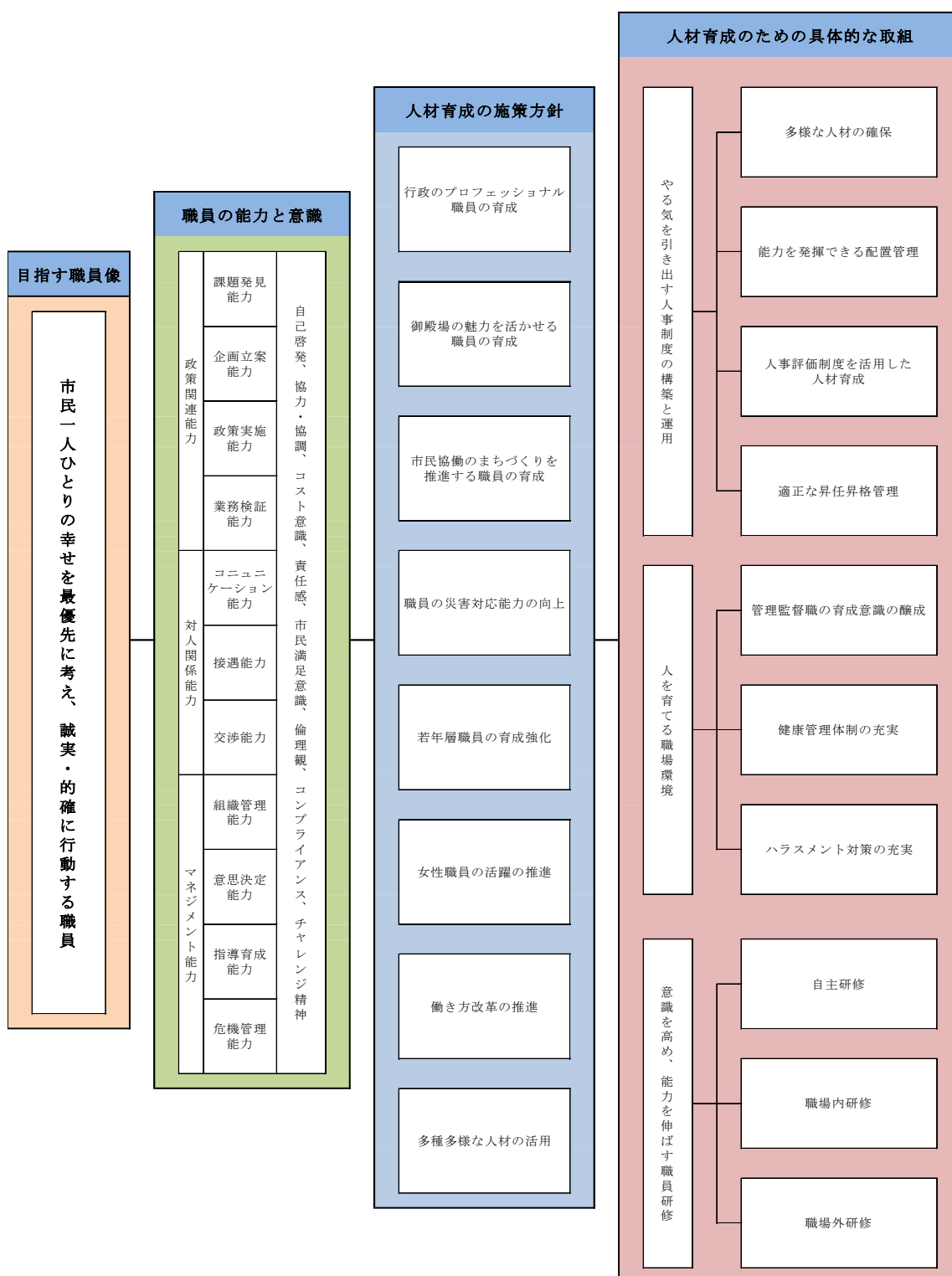
意欲的に挑戦し、主体的に行動する

常に問題意識を持ち、課題解決に向け、慣例や先例に捉われず挑戦し、目標達成に向け自ら進んで行動する。

■ 人材育成基本方針体系図

目指す職員像、具体的な職員像の実現に向けて、人材育成の施策方針及び取組を体系化し分かりやすくすると、次の図のようになります。

人材育成基本方針体系図



第5章 求められる職員の能力と意識

先に掲げた「目指す職員像」を実現するためには、職員それぞれが自己の能力開発を計画的に推進し、次に掲げる基礎的能力、基本的意識及び職位毎に求められる職務遂行能力を身に付けることが必要です。

1 基礎的能力

(1) 政策関連能力

地方創生が進み、さらには都市間競争に勝ち残るには、地域特性を活かした新しい価値を自らの力で戦略的に創造していかなくてはなりません。そのために職員は、「政策関連能力」を磨き、目的を明確にするとともに、計画（Plan）、実行（Do）、検証・評価（Check）、改善（Action）のPDCAサイクルで業務を行っていく必要があります。

自らが知恵を絞って政策を形成する力を付け、PDCAサイクルで運営することに必要となってくる能力として、「課題発見能力」「企画立案能力」「政策実施能力」「業務検証能力」が挙げられます。

課題発見能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えることや、業務に関する情報を収集することで課題を発見する能力
企画立案能力	目標達成に向けた具体的な計画や政策・施策を、経営的視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら、創造性を持って立案する能力
政策実施能力	政策・施策について、その方針や目的の達成に向かって、円滑かつ迅速に遂行する能力
業務検証能力	実施している業務または実施後の業務に対し、改善・合理化等により次の政策・施策に活かすため、効率・効果を検証する能力

(2) 対人関係能力

対人関係には、市民との対人関係はもちろん、職員同士の連携をはじめとする組織内の対人関係も大切な要素となり、お互いに理解を深め、信頼関係を築く能力が必要となります。

この対人関係において、必要な能力として、「コミュニケーション能力」「接遇能力」「交渉能力」が挙げられます。

コミュニケーション能力	適切な表現で意思の疎通を図ることができ、市民や職員など組織内外の関係者と良好で建設的な関係を築く能力
接遇能力	相手の立場で話を聞き、相手の意図を察し、親切・丁寧な姿勢で対応する能力
交渉能力	円滑な業務の遂行のため、業務の調整や人に対する説得において、自己の意思を分かりやすく明確に伝え、相互理解を得られるよう意見の調整を行う能力

(3) マネジメント能力

社会状況に応じて、組織が目標に向かって的確に機能するためには、御殿場型NPMの理念のもと管理職がマネジメント能力を発揮し、組織全体を統率していく必要があります。

組織を統率するために、管理職に必要なマネジメント能力として、「組織管理能力」「意思決定能力」「指導育成能力」「危機管理能力」が挙げられます。

組織管理能力	組織目標達成のため、組織の目標や課題を明確にし、的確に組織の管理と業務の進行管理を行う能力
意思決定能力	総合的、長期的な視点に立って、多くの情報がある中で、責任を持ってより良い判断・意思決定を行う能力

指導育成能力	組織目標に向かって部下が最大の能力を発揮できるように、日々の助言、指導を行うとともに、職員の能力、適性を的確に把握することで、成長を促し、意欲と資質を向上させる能力
危機管理能力	行政の危機要因を察知し、不測の事態に備えた体制の構築及び適切に対応する能力

2 基本的意識

職員に求められる意識として、職員としてのプロ意識を持つ事が必要となります。また、プロ意識を持って公務に取り組むということは、その結果についても求められます。

具体的な意識として、市では、以下の「自己啓発」「協力・協調」「コスト意識」「責任感」「市民満足意識」「倫理観」「コンプライアンス（法令遵守）」「チャレンジ精神」の8つが挙げられます。

自己啓発	本方針で取り上げた意識で常に公務に取り組むことができるようにするため、またそれをさらに向上させるために、文化・芸術などの一般教養をはじめ、専門知識や技術、経営感覚と広い視野を身に付け、積極的に自己成長に取り組む「自己啓発」
協力・協調	職員同士が力を合わせ、組織として縦横に連携し、チームとして効率的に成果を上げる「協力・協調」
コスト意識	市民満足意識に加え、限られた資源の中で経営感覚と先見性を持って業務の無駄を省き、効率良く公務に取り組む「コスト意識」
責任感	市民等に対しての説明責任や、組織及び個人共に結果責任が必要となることを意識する「責任感」

市民満足意識	自分の担当する業務が市民にとってどのように役立っているのか、いかに満足していただけるか市民満足度を考えながら公務を行う「市民満足意識」
倫理観	行動、仕事に対する姿勢について、市民の規範となる公務員としての自覚を持つ「倫理観」
コンプライアンス (法令遵守)	公務員として、法律や規則を遵守しなければならない立場であるということを自覚して行動する「コンプライアンス（法令遵守）」
チャレンジ精神	前例にとらわれずに、行政のプロとして、市民にとって価値のある政策・施策であれば、精力的に情熱を持って行動する「チャレンジ精神」

3 職位毎の役割、職務遂行能力

職員には、一人ひとり組織の中で果たすべき役割があります。

組織を円滑に機能させるためには、職員一人ひとりが現在及び将来の果たすべき役割を理解することで、現在の役割を果たすためには今何をすべきか、将来の役割に応えるためには今何をしておくべきかを自覚し、職員のキャリアプランに対する意識を高める必要があります。

そこで、各職位を6つの能力期に位置付け、それぞれが果たすべき役割を明確にするとともに、職位毎の職務を遂行する上で求められる職務遂行能力を定め、人事評価制度等に活用していきます。

職位毎の役割、職務遂行能力表

職位	能力期	役割	求められる能力の比重 (●…重要、◎…やや重要、○…普通)											求められる能力の割合	必要な意識・姿勢	
			政策関連能力				対人関係能力			マネジメント能力						
			課題発見能力	企画立案能力	政策実施能力	業務検証能力	コミュニケーション能力	接遇能力	交渉能力	組織管理能力	意思決定能力	指導育成能力	危機管理能力			
部長級	経営能力発揮期	部等の経営者として、市政全体を広い視野から見渡し、経営的視点を持って、総合的・長期的観点からの方針決定や組織運営を行い、目標達成に向けて部を統率する。次代の経営層の育成をはじめ、職員の士気を高める人材育成の体制づくりや組織風土づくりを行う。	●	◎	○	●	◎	○	●	●	●	●	●		組織管理能力 意思決定能力 指導育成能力 危機管理能力	自己啓発 協力・協調 コスト意識 責任感 市民満足意識 倫理観 コンプライアンス チャレンジ精神
次長級		部の経営に参画し、部長の補佐を行うとともに、部等の総合調整や業務を推進する責任者として、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、豊富な知識・経験及び情報を基に組織の重要課題に取り組み目標達成に導く。リーダーシップを発揮して部下を統率するとともに、指導・育成を行い、良好な職場環境の整備を行う。	●	◎	○	●	◎	○	●	●	●	●	●			
参事長級	管理能力発揮期	課等の責任者として、豊富な知識・経験及び情報を基に組織目標の設定や意思決定、業務の進行管理を行い、スタッフの統括者等を統率しながら目標達成に導く。部下への指導・助言、能力開発を行いながら、計画的・継続的な人材育成や良好な職場環境の整備を行う。	◎	●	○	●	◎	○	●	●	●	◎				
課長補佐級		課長の指揮下のもと管理職として、課長の補佐を行うとともに、課の業務を把握し、また高度かつ専門的な知識や経験を活かしながら課の重要な施策に関わり目標達成に導く。部下への指導・助言、能力開発を行いながら、計画的・継続的な人材育成や良好な職場環境の整備を行う。	◎	●	◎	●	◎	○	●	◎	◎	●	◎			
副参事級	管理能力育成期	高度な専門的知識や高い行政実務能力と豊富な経験を基に、課の目標達成に向け、重要困難な職務の遂行を果たす。課員とのコミュニケーションや業務の中での指導・育成を行いながら、スタッフのリーダー等として、スタッフの方針決定や業務の進行管理、課の管理運営に参画する。	◎	●	◎	●	◎	○	●	○	○	●	○			
副主幹級	実務能力発揮期	高度な専門的知識や高い行政実務能力、豊富な経験を基に、課の目標達成に向け、職務の遂行を果たす。若手職員の意欲を高めながら指導・育成するとともに、上司や同僚等との良好な関係構築に努め、スタッフの統括者を補佐し、円滑な業務の推進に取り組む。	○	◎	●	◎	●	◎	◎			◎				
副主任級		実務能力育成期	適切な法令解釈や業務を円滑に進めるための専門的知識・行政実務能力を高めつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を適切に遂行する。後輩指導や上司・同僚等との協力的な関係構築に努め、課・スタッフにおいて主体的に役割を果たし、組織の活性化に取り組む。	○	○	●	◎	●	◎	◎						
主事級	実務能力開発期	地方自治に関する一般的な法令知識や業務に関する根拠法令、基礎知識・スキルを身につけつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を適切に遂行する。新しい視点で業務の課題発見や改善・改革を実践し、組織の活性化に取り組む。	○	○	◎	○	●	●	○					課題発見能力 企画立案能力 政策実施能力 業務検証能力 コミュニケーション能力 接遇能力 交渉能力		

第6章 人材育成の施策方針

「目指す職員像」の実現と第3章で示した人材育成の課題に対応していくため、人材育成の取組の方向性を以下のとおり示します。

1 行政のプロフェッショナル職員の育成

専門的な知識・技術の習得や接遇能力の向上、高い倫理観の醸成、コンプライアンスの徹底など、行政課題に対応するために必要な職員の能力向上に努めます。そして、御殿場型NPMの理念もと、常に多角的な視点で分析することで合理的かつ効率的な取組を導き出し、それを実行できる力を兼ね備えた行政のプロフェッショナル職員を計画的に育成していきます。

2 御殿場の魅力を活かせる職員の育成

職員一人ひとりが富士山の麓の豊かな自然を代表とした御殿場の特色を認識し、地域と連携することで、埋もれた御殿場の魅力を掘り起し、様々な業務に熱意をもって御殿場の魅力を積極的に活用することができる職員を育成していきます。

3 市民協働のまちづくりを推進する職員の育成

市民とまちづくりの目標や理想を共有し、一体感を持って公共的な課題の解決に取り組んでいくことができる職員を育成していきます。このため、庁内の協働推進体制を強化し、職員の協働のまちづくりに対する意識、技術の向上を図るための研修を実施していきます。

4 職員の災害対応能力の向上

本市の内在する様々な災害リスクや社会的な防災意識の高まりを受け、職員に対し防災に関する教育と指導を強化し、職員一人ひとりの災害時における対応能力の更なる向上に力を入れていきます。

5 若年層職員の育成強化

職員全員が、改めて一人ひとりの責務を認識し、使命感を持って自身の役割を担い職務を遂行することが重要であり、今後の人材育成の考え方や手法について、組織的・戦略的に取り組んでいきます。

また、若年層職員に対し、職場内研修や階層別研修、職能研修の強化により、早急に実務能力の向上と意識改革を行い、組織全体の能力の底上げを図っていきます。

6 女性職員の活躍の推進

仕事と家庭との両立を支援できるように、女性職員が働きやすい職場環境の整備やキャリア形成の意識を高めるための研修の実施、そして女性職員が活躍できる機会を増やすために管理職の登用や各種委員における女性職員の割合を増やしていくことなど、女性職員が活躍できるための様々な取組を推進していきます。

7 働き方改革の推進

職員が意欲を持って仕事を続けていけるように、仕事だけに偏るのではなく、仕事以外の家庭や趣味、地域活動等の時間を充実できることが重要です。

そのためには、管理監督職から部下へ計画的な休暇の取得促進や時間外業務の縮減を働きかけるだけでなく、職員自身が事務事業の効率化を考えていく

必要があります。また、組織として職員が多様な家庭状況に柔軟に対応できるように、フレックス勤務制度の導入を検討していきます。

このような取組を通して、職員一人ひとりが働き方や働くことへの意識を変えていけるように、働き方改革の推進に取り組んでいきます。

8 多種多様な人材の活用

性別による固定観念や偏見により、活躍できる機会が失われることがないよう職員に対する意識を根付かせていきます。また、再任用職員の豊富な知識と経験、技術を最大限に発揮してもらうための仕組みの構築や、民間企業での経験を活かした特定分野での任期付職員の活用を行っていきます。

このように様々な違いを尊重して受け入れる体制を整え、多様な人材の知識や技術をより多くの業務に活かすことで、変化する社会経済環境に対応できる組織づくりをしていきます。

第7章 人材育成のための具体的な取組

人材育成を効果的なものにするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成に活用していくことが必要です。採用時の人材確保から、給与・人事異動・昇任昇格・人事評価を含めた適切な人事管理が不可欠であり、さらに自己啓発・相互啓発を引き出す職場風土づくりや、働きやすい環境作りを進めることでより効果が高まります。

職員自らも、能力開発は強制されるものではなく、自己啓発が重要であることを自覚し、目指すべき職員像を十分理解したうえで、目標に向かって自ら学び成長する必要があります。

そこで本市では、「やる気を引き出す人事制度の構築と運用」・「人を育てる職場環境」「意識を高め、能力を伸ばす職員研修」を人材育成の3つの柱として相互に連携し、目指す職員像の実現を目指していきます。

1 やる気を引き出す人事制度の構築と運用

組織活性化に向けた多様な人材の活用や育成型の人事配置、また職員個々が行政のプロとして成果を意識・把握できるようにするため、仕事の成果を公正に評価する人事評価制度の運用など、組織全体の能力向上を目的とした人事制度の構築と運用を目指します。

(1) 多様な人材の確保

① 新規採用

職員の採用は、一定の基礎知識の検証は必要ですが、知識偏重でなく、柔軟な発想や創造性に富む人材、困難な課題に積極果敢に挑む意欲ある人材を確保する必要があります。

そこで、職員としての適性（人物）を見極めるため、引き続き面接をより重視した採用試験を実施していきます。

また、外部思考や手法を取り込むため、実行力があり専門性の高い民間企業などの勤務経験者を採用する社会人枠の採用方法について調査研究します。

② 任期付採用

新規採用や職員の育成だけでは対応が困難な行政課題を解決するためには、任期を定めて専門的な知識経験等を有する者を採用することが有効です。特に短期間で結果を求められる業務への対応については、積極的な任期付採用に努めます。

③ 再任用制度等の充実

職員が定年退職後も長年培ってきた豊かな知識技能及び経験を十分に発揮できることは、組織全体の安定した機能維持や活性化に繋がります。そのため、再任用制度の積極的な活用や定年延長、短時間勤務職場の検討など、長年の経験と豊かな知識を活かせる制度の充実に努めます。

(2) 能力を発揮できる配置管理

① 適材適所の人事配置

職場での実際の業務経験は、それ自体職員にとって主要な能力開発機会となるものであり、育成的観点からこの機会を計画的に作り出すことで、職員の能力を多面的に開発し向上させることができます。

職員の能力が最大限に発揮され、多様な分野の職務経験を積むことで、将来的に能力の向上が図れるよう適材適所の人事配置に努めます。

② 自己申告制度の充実

職員の業務の適性や意欲を踏まえて効果的な人事配置を推進するため、自己申告制度を設けています。今後、人事評価制度との関連や人材育成の観点を考慮し、一層効果的に活用できるよう制度の充実に努めていきます。

③ ジョブローテーション

ジョブローテーションとは、多くの仕事を計画的にバランスよく経験させる育成方法です。事務職の配置については、「実務能力開発期」及び「実務能力育成期」に多くの部署を経験し、文書法制・契約・財務会計など自治体業務全般に共通することを学ぶことは、人材育成面において非常に有効です。

また、他の職種においても幅広い業務を早い段階で経験することは、職員の育成において非常に重要です。

一部の専門職を除く新規採用職員には、市民の方と直接接する部署へ配置することを基本とし、その後の異動は、概ね3年から5年を目安として計画的に行っていきます。

④ 複線型人事制度の検討

複雑かつ多様化する市民のニーズに応じていくために、総合的な幅広い知識と経験を持った「ゼネラリスト」と、専門分野の業務の高度な知識や技術を持った「スペシャリスト」の養成が求められます。自己申告制度とジョブローテーションを連携し、複線型人事制度について先進事例等を参考に研究します。

複線型人事制度とは

従来の単線型人事コースに対し、複線の人事コースを設定する制度。異動、昇任、研修などをコース別に設定することにより専門的な職員の育成が可能となる。このことが、総合職（ゼネラリスト）専門職（スペシャリスト）のキャリア形成につながる。

(3) 人事評価制度を活用した人材育成

人事評価制度は、評価の過程で行われる面談、フィードバックを通じて、職員自身の「果たすべき役割」の自覚、振り返り、発見の機会づくりを行うことで、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たします。一方で、評価結果を職員の処遇に反映することにより「がんばった職員が報われる」という組織環境を醸成するという側面もあります。

職員一人ひとりが、自身の持つ能力・適性を最大限に活かしていくためには、人材育成の過程のなかで、職員の育成が順調に行われているかどうか確認する仕組みが不可欠です。人事評価システムの業績評価と能力評価の2つの評価を行うことで、この確認機能を働かせ、「気づき」を促すことにより職員の育成を図ります。

また、現状の評価方法に満足することなく、客観性の高い公平公正な評価方法を追求し人事評価制度を整備していくことで、人事評価を活用した配置管理や昇任昇格制度の連携も含め、人事評価制度の拡充を図っていきます。

(4) 適正な昇任昇格制度の整備

上位の職に昇任昇格し、より高度な業務を経験することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会となります。これまでの昇任昇格制度では、職員の適性、経歴、年齢などを参考に実施していますが、客観的で妥当な昇格の判断基準を設けた昇任昇格試験制度や人事評価制度をより活用した昇任昇格管理など、幅広い年代の中から能力、実績、資質を備えた人材を登用できる昇任昇格制度を研究していき、活力ある組織運営を実現していきます。

2 人を育てる職場環境

職場は業務を遂行する場であるとともに、職員が多くのことを学び・成長する場です。職員一人ひとりが責任を持って自己成長することを基本としながらも、職員個々の研鑽に任せるだけではなく、職場において「人を育てる」という意識をすべての職員が持ち、行動する必要があります。

また、職場のコミュニケーションが活発で、同じ職場で働く仲間をお互いよく知り、助け合う風土を持つことも重要です。

職場の風土・雰囲気・慣行は、職員一人ひとりによって作られ、それぞれの職員の成長に大きな影響を与えることから、職場環境の整備を人材育成の重要な要素と位置付け、職場のメンバー全員が職場をチームと捉え、職場のビジョンや目標を理解・共有し、その達成に向けて考え・行動できる職場を目指します。

(1) 管理監督職の育成意識の醸成

職員の育成やチャレンジ精神を伸ばすためには、同僚の応援も不可欠ですが、上司の役割も重要な要素となります。

部下の資質・能力向上に対する管理監督者の関心を高めるため、「職場における人材育成」（職場内研修）を管理監督職の重要な職務として捉え、同時に職員の自己啓発、研修への動機付けとフォローアップなど、職員に「気づき」を与えられるような意識の育成に取り組みます。

(2) 健康管理体制の充実

職員が持てる能力を十分に活かし、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが重要となります。また、職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて職員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいく必要があります。

本市では、健康診断、健康相談、健康指導などを定期的実施し、体調不良者への対応を行う体制を整備しています。また、定期的なストレスチェックの実施により、職員自身のストレスへの気づきを促し、働きやすい職場づくりを進めるなど、メンタルヘルス対策の充実を図ります。

(3) ハラスメント対策の充実

ハラスメント（嫌がらせ）は、他者を人として尊重しない意識が背景にある行為と言えます。組織としても、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルス不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、公務の遂行にも支障をきたすもので、対策を万全にしなければなりません。

全ての職員が働きやすい職場環境づくりのためには、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど様々なハラスメントが起きない、起こさせないよう全職員がコミュニケーションを密にすることが必要です。また、未然の防止が何より重要であることから、定期的に研修による意識付けを行い、より一層、職員の意識の向上を図るとともに、防止、相談体制の充実に努めていきます。

3 意識を高め、能力を伸ばす職員研修

職員の意識を高め、能力を伸ばすには研修が効果的な手法です。職員の自己啓発を促し、可能性と能力を伸ばすための研修を実施します。

職員研修では、「自主研修」「職場内研修」「職場外研修」を研修の3つの柱として、「与えられ受ける研修」から「自ら学び参加する研修」へと職員の意識を変えていく研修制度を目指します。

(1) 自主研修

自己啓発は人材育成に欠かせないものであり、職員には常に業務の知識や技術の向上、業務と関係する資格の取得など、意識を高め、さらなる能力の開発が求められています。

通信教育や各種講座の情報提供、研修への活動助成などの自主研修制度を通して、職員が自己啓発に取り組みやすい環境を整備します。

自主グループ活動などの「やりがい」をより高めるためにも、研修成果を発表する場を提供し、業務へ反映する制度の構築を推進します。また、研修成果や職務に有益な資格の取得などは、記録として留めるとともに、業務に反映できる職場への配置などの人事制度との連携も図っていきます。

(2) 職場内研修

職場内研修は職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、人材育成の中心と捉え、職員に対し「人を育てる仕事の進め方」の意識啓発や技術の習得を推進します。

日常の業務の中で行われている上司から部下への指導、先輩から後輩への教えこそが職場内研修です。教える側、教わる側の双方が、知識や技術を伝承、伝播するのと同時に人を育てていることを意識しながら仕事に取り組むことが重要です。

特に職場内研修の実施主体となる管理監督者が、積極的かつスムーズに職場内研修に取り組めるようにするための研修を実施し、加えて職場研修マニ

ユアルの作成、活用を図っていきます。また、新規採用職員が配属された時などに重要となる先輩指導者の育成も推進していきます。

また、職場外研修などで得た知識、技術を職場で他の職員と共用し業務に反映することは、効率的で効果的な職場運営へと繋がります。職場外研修を職場内研修に活用しやすい職場を目指していきます。

(3) 職場外研修

① 階層別研修

新規採用職員から管理職に至るまで、階層ごとに求められる役割や能力は異なってきます。昇任や昇格時などの機会を捉え、各階層に必要な知識や能力の向上のため、階層別研修を実施します。

階層別研修では、「気づき」や「刺激」を得られ、意識改革へと繋がっていくようなグループワークを中心とした集合型研修を実施していきます。特に、若年層の職員は能力の開発・育成時期であるため、職務能力の養成のための研修や他の自治体との広域研修への参加など、より多くの「気づき」や「刺激」を受けられるよう重点的に研修を実施します。

また、研修の成果を根付かせ、効果的に業務に反映できるように、フォローアップの方法を検討し、人を育てる職場環境との連携を推進します。

② 職能研修

社会情勢の変化が激しく、市民のニーズも多様化していく中で、職員に求められる能力も変わってきます。職能研修では、階層にとらわれず、職員として求められる能力、備えるべき能力の向上や開発を目的として、研修を実施します。

職能研修では、グループミーティングを中心とした集合型研修、講義を中心とした研修以外にも今の自分に必要と思える人が受講できるように、選択型の研修も実施していきます。

③ 派遣研修

高度で専門的な業務知識・技術、先進的な行政経営を習得するためには、派遣研修がより効果的です。また研修先での他の自治体職員との交流は、

人脈づくりにも繋がります。このため、市町村アカデミーや自治大学などの研修にも積極的に職員を派遣します。

④ 人事交流、人事派遣

県、他の自治体などとの人事交流、人事派遣を行うことは、実務経験を通して、より深い知識、技能を習得することができ、そこで培った人脈は長年に亘って市役所全体の業務に活かされていきます。

このためにも、派遣の目的を明確にし、より効果の上がる派遣先の選定、派遣期間、帰任後の配属先などを考慮した人事交流、人事派遣を行っていきます。

⑤ 広域研修

他の自治体の職員と意見を交換することは、多くの「気づき」や「刺激」を得られ、より広い視野を持てる職員の育成に繋がります。その機会を多く設けるため、県や他の自治体主催のグループワーク研修へ職員を派遣するだけでなく、近隣市同士が共同で開催するような集合型広域研修の実施を推進していきます。

第8章 今後の推進体制

目指す職員像の実現に向けて、人材育成を効果的に推進するためには、全庁一丸となった体制と全ての職員が自らの立場と役割を自覚した取組が必要です。

このため、管理職を始めそれぞれの職員が果たすべき役割を明確にし、長期的な視野にたって、計画的、継続的、効率的に取り組むこととします。

今後も、本方針の各取組の効果を検証し、社会情勢等の変化に合わせた方針になるよう必要に応じて見直しを行っていきます。

1 職員の役割

(1) 公務員としての自覚と使命感を認識する

職員は、公務を運営する責務と全体の奉仕者であるという自覚を持って行動することが必要です。

御殿場市職員としての誇りと使命感を常に抱きながら、高い倫理観を持ち、コンプライアンスに努め、自身の役割を担うことや、市の基本的な職務について責任を持って誠実かつ公正に遂行しなければなりません。

(2) 高い意識を持ち、自己啓発で自分を磨く

どんなに制度が整っていても、またどんなに研修を受講したとしても、職員の意識が高くなければ、その効果は十分なものとはなりません。職員の資質向上は、本人の意欲や主体性があるはじめて可能となるものです。

日頃から、自分自身を振り返り、自分の長所・短所を知り、さらなる自己成長のために自己研鑽を続けることが大切です。「気づき」は、自己成長の最初の一步です。

(3) 主体的なキャリア形成に取り組む

職員が業務を通じて成長するためには、与えられた仕事を日々遂行するだけでなく、自身の自主的・自立的な姿勢や行動を意識していく必要があります。

今後どのような仕事をしていきたいのか、仕事を通じてどのように成長していきたいのかというキャリアビジョンを描き、その実現のために主体的に能力開発や経験の積み重ねに取り組むことは、自己実現の可能性をさらに高めるものとなります。

(4) 明るく、働きやすい職場づくりを心掛ける

自らの能力向上にとどまらず、職員同士がお互いに学び合う環境の醸成のために、常に上司や同僚らとコミュニケーションをとり、明るい職場づくりに努める必要があります。

職員同士で支援する姿勢を持ち、自分自身が働きやすい職場づくりの一端を担っていることを自覚することが大切です。

2 管理職等の役割

(1) 組織の目標を明確化し、組織力を強化する

組織としての目標を明確にし、職員間で共有をすること、また職員一人ひとりの役割を認識させ、目標の達成に向かって組織を導くことが重要です。

そのためには、定期的な職場ミーティングなど、組織内で情報共有に努めるとともに、業務の進行管理や改善、事務マニュアルの標準化や事務分担の適正化に取り組み、組織力を強化していくことが求められます。

(2) 部下の人材育成が重要な責務であると認識する

職員は職場での仕事を通じて成長していきます。管理職等は、部下の人材育成に重要な役割を担っていることを認識した上で、自らが模範となり責務に取り組んでいく姿勢が重要です。

また、日頃から部下への指導や助言を積極的に行い、各種研修への参加機会の提供や職員の成長を促す業務分担など、職員一人ひとりの成長過程において積極的な支援を行うことで、さらなる能力向上や自己啓発に導いていくという意識を持つことが必要です。

(3) 部下の能力や適性などの把握に努める

部下の指導や資質向上を図るために、日頃から所属職員一人ひとりの能力や適性などの把握に努め、公正な評価をすることや、業務を通じたコミュニケーション、育成面談等、あらゆる機会を捉えて本人の成長につながる指導・助言を行っていくことが重要です。

(4) 職場の活性化に努める

職員の健康管理やハラスメント防止、コンプライアンスの推進等に積極的に取り組むとともに、部下とのコミュニケーションを十分にとり、職員の意欲を起こさせる明るい職場づくりに努め、職場全体で人材育成に取り組む支援体制や環境づくりを推進していくことが重要です。

3 人事・研修担当部門の役割

人材育成を効果的に推進していくために、人事担当は、人事評価制度や人事配置等の人事制度を通じて、職員の能力や資質のさらなる向上、意欲とやりがいを引き出すための能力開発やキャリア形成支援、働きやすい職場風土の醸成等を推進していく役割があります。

また、研修担当は、職員の能力開発や向上、キャリア形成等を効果的にするための機会の提供やニーズの把握、モチベーション向上などのための具体的な支援を実施していく役割があります。

市政を担う職員の長期的・安定的な人材育成を図る上では、こうした人事と研修が相互に役割を担い、全市的な取組として本計画に掲げられた取組や環境整備を充実させ、職員の意欲と能力を最大限に活かすような総合的人事施策を推進していくこととします。

<資料編>

- 御殿場市人材育成基本方針職員アンケート結果
- 御殿場市人材育成基本方針改定庁内検討委員会設置規程
- 御殿場市人材育成基本方針改定経過

御殿場市人材育成基本方針職員アンケート結果

1 調査目的

この調査は、職員の仕事に対するやりがいや満足度、人事制度、職場環境、人材育成等についての意識姿勢を把握することで、人材育成基本方針の改定に活かしていくことを目的とする。

2 調査項目

質問は、以下の6点をテーマとして実施した。

調査のテーマ	調査内容
仕事に対する意識・姿勢	仕事に対するやりがい、適性、難易度、業務量、接遇、コスト意識、チャレンジ精神、市民視点、市民協働意識
職場環境	職場における仕事に対する取組姿勢や人間関係、身体の健康管理、メンタルヘルス、休暇の取得の状況、ハラスメントの状況
人事管理制度	配置管理、昇任昇格管理、人事評価制度
人材育成の取組	自己啓発、職場内研修、職場外研修及び派遣研修に対する意識・姿勢と取組状況
自己のキャリア形成の取組	キャリア形成のための自己啓発等の取組、将来の昇任昇格に対する意欲
地域活動への取組	地域活動等に対する参加状況、意識、姿勢

3 調査期間

平成30年6月4日（月）～平成30年6月29日（金）

4 調査方法

インターネット上の電子申請システムを使用した無記名回答（一部紙媒体による回答有）

5 調査対象者

御殿場市職員並びに御殿場市・小山町広域行政組合事務局職員のうち御殿場市から派遣されている職員（再任用職員、臨時職員、他団体への派遣職員、産休・育休・病休職員を除く）

6 回答率

総数	回答数	回答率
629人	509人	80.9%

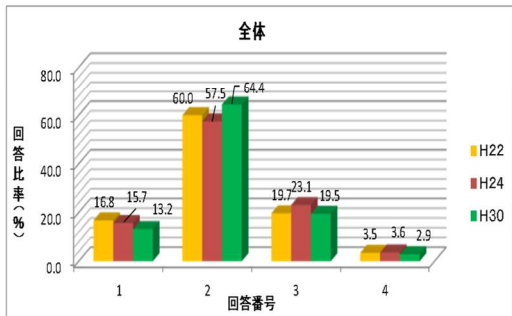
仕事に対する意識・姿勢

1 やりがい

約8割の職員が仕事に対し「やりがい」を感じており、「やりがい」を持続または増進するためには、仕事内容の充実や職場における良好な人間関係が必要と考える職員が多くなっています。

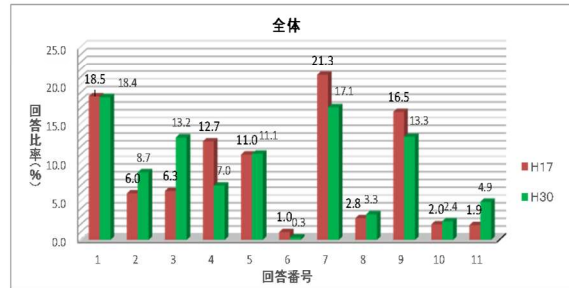
【仕事に対するやりがい】

- 1 よく感じる
- 2 感じる
- 3 あまり感じない
- 4 感じない



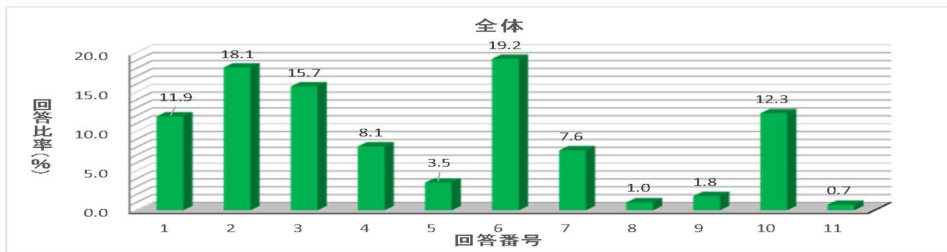
【やる気ができるとき】

- 1 仕事に関心や興味があり、目標があるとき
- 2 能力に合っている仕事をしているとき
- 3 幅広い知識や経験を深めることができるとき
- 4 やり方を任されている責任ある仕事をしているとき
- 5 上司や同僚から仕事の成果を認められてもらったとき
- 6 人事異動により職場が変わったとき
- 7 仕事の成果が市民から喜ばれたとき
- 8 仕事の改善・改革をしたとき
- 9 上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき
- 10 昇任・昇格・昇給したとき
- 11 給料や期末・勤労手当が支給されたとき



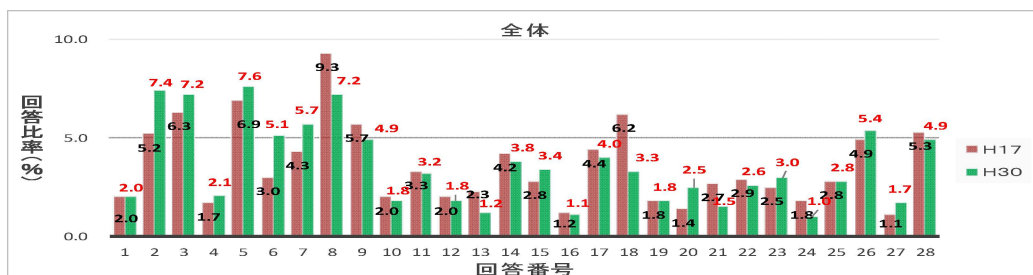
【仕事に対するやりがいを感じ、持続・増進させるために必要なこと】

- 1 希望に合った適切な人事配置
- 2 仕事や能力に対する適正な評価
- 3 適正な業務配分
- 4 仕事の成果に応じた報酬
- 5 適正な昇任管理
- 6 職場のコミュニケーションの円滑化
- 7 職場における仕事の目標、目的の明確化
- 8 職務遂行にあたっての担当者の権限の拡大
- 9 希望に合う能力開発機会の提供
- 10 仕事と生活の調和への配慮
- 11 その他



【仕事ができる人とは】

- 1 経営参画意識を持っている
- 2 より早く、より質の高い仕事をしている
- 3 職員間の協力、協働体制が整うようにしている
- 4 個人目標と組織目標の連携を認識している
- 5 コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる
- 6 組織内の情報の共有化を図っている
- 7 部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている
- 8 責任感を持ち、決断している
- 9 自分の役割や職務を正しく理解している
- 10 高い倫理観を持っている
- 11 業務上の支障が出ないように、職員の体制に注意を払っている
- 12 挑戦改革の意欲を持っている
- 13 難易度の高い仕事にチャレンジしている
- 14 大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している
- 15 業務の改善をしている
- 16 自分の意図通りの行動を相手から引き出している
- 17 的確かつ説得力を持って情報を伝達している
- 18 リーダーシップを発揮している
- 19 いさかいなどの摩擦を解消している
- 20 最小リスク、最大効果のための的確な判断をしている
- 21 必要な情報を収集・整理して、粘り強く交渉にあたっている
- 22 問題解決のための施策を実行している
- 23 長期的・先見的戦略性を持っている
- 24 インシアチブを持ち、問題提起をし、組織の活性化を図っている
- 25 市民満足度を高めるよう対応している
- 26 変化に対して柔軟かつ的確に対応している
- 27 妥当性やリスクを勘案し、計画を策定している
- 28 職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している

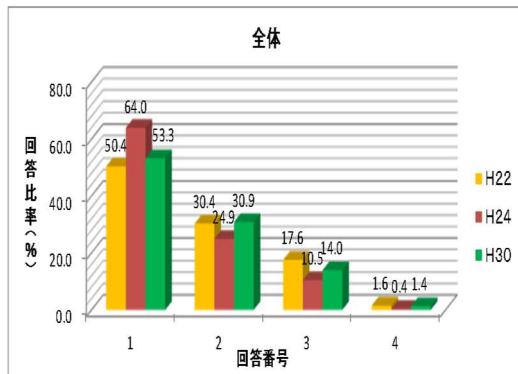


2 コスト意識

職員の多くが、業務改善に対する高い意識を持ちある程度取り組んでいるが、一方で日常業務に追われ時間的余裕がないことから業務成果に対する検証が十分に出来ておらず、効果的な業務改善に繋がっていないことが考えられます。

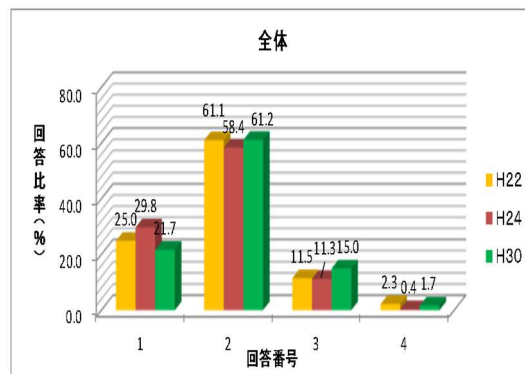
【効率的に業務を行っているか】

- 1 自分なりに目標を設定し、工程を整理したうえで、効率的に仕事ができるように意識している
- 2 前例踏襲になりがちで、十分に意識しているとはいえない
- 3 仕事をこなすことで手一杯であり、そこまでの意識ができていない
- 4 意識していない



【事業(業務)の成果についての検証】

- 1 常に検証し、次回の事業計画の見直しに繋げている
- 2 必要性は理解しているものの、十分に検証できていない
- 3 何を「成果」といえるかがわからない
- 4 検証していない

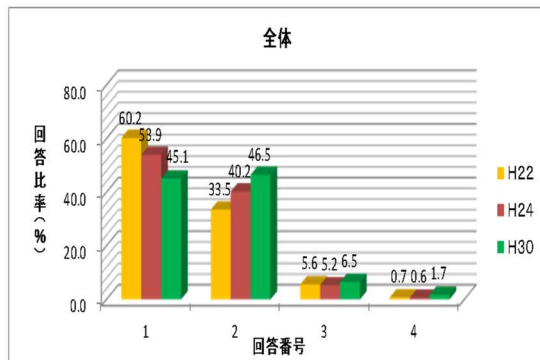


3 市民視点

市民視点に立った仕事をするよう高い意識を持っているが、具体的な行動に現れていない職員が多く、また年々市民視点という意識が低下傾向にあります。その結果、市民満足度の向上に結び付いていない可能性があります。

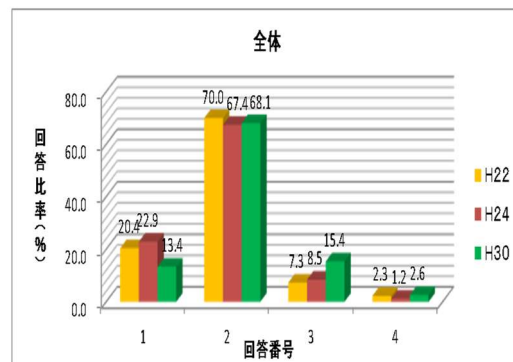
【市民視点について】

- 1 常に市民の視点を意識して仕事をしている
- 2 市民の視点を意識しているが、具体的な事はあまり行っていない
- 3 前例やマニュアルに基づいて仕事をする事が多く、市民の視点をあまり意識していない
- 4 市民の視点を意識していない



【市民ニーズの把握】

- 1 常に心がけている
- 2 心がけているつもりだが、十分ではない
- 3 必要だと思うがニーズの把握の方法がわからない
- 4 あまり考えていない

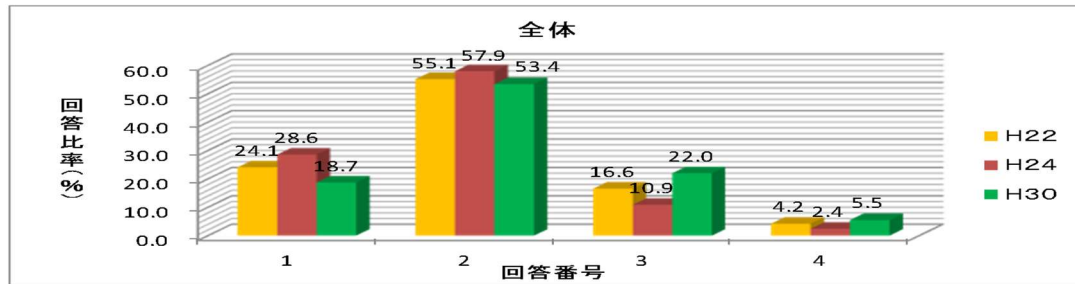


4 情報発信

半数以上の職員が、自己の業務において必要最低限の情報発信しか行っておらず、様々な情報発信ツールを活用し積極的に情報発信を行っているとは言えない状況です。

【情報発信について】

- 1 広報紙やHP、マスコミ等を通して積極的に情報発信している
- 2 必要最低限の情報発信はしているが、積極的というほどではない
- 3 情報発信するような業務がない
- 4 あまり意識していない

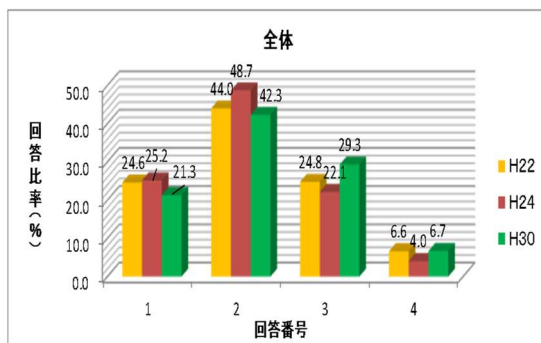


5 市民協働

市民協働に対する意識が年々低下している傾向にあるが、過半数の職員は、前向きな姿勢で市民協働を業務に取り入れようとしています。しかし、具体的に市民協働という手法が分からず、積極的な活用まで至っていません。

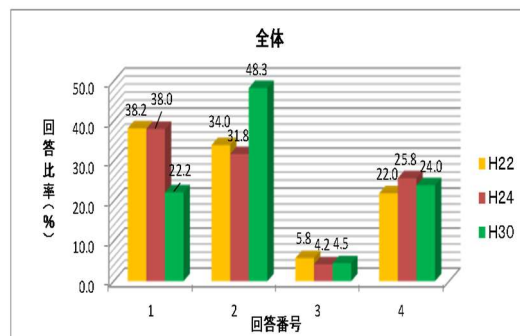
【市民協働について】

- 1 知っており、常に自分の業務に取り入れる可能性を考えている
- 2 言葉は知っており、自分の業務に取り入れたいが具体的な方法がわからない
- 3 言葉は知っているが、自分の業務に取り入れようとは考えていない
- 4 言葉の意味事態知らなかった



【課題解決に対する市民協働という手法について】

- 1 市民協働という手法で解決していきたいと思う
- 2 現在抱えている課題は市民協働の手法では解決が難しいと思う
- 3 市民協働という手法で解決は可能と思われるが、市民協働を取り入れる必要はないと思う
- 4 もともと市民協働という手法で解決するものはない

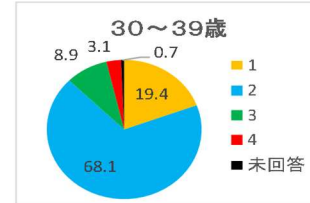
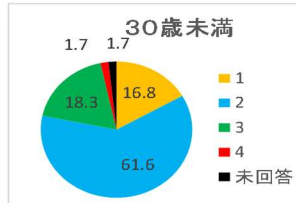
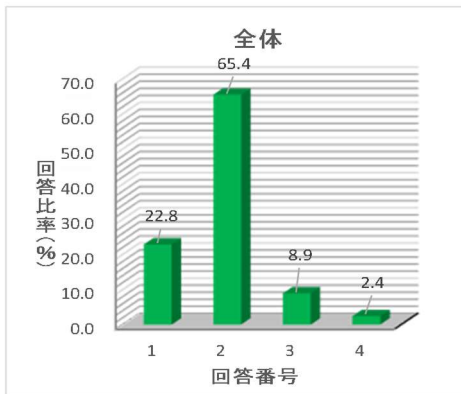


6 チャレンジ精神

チャレンジ精神は旺盛であり、9割近くの職員が前例に捉われず新しいことに挑戦していきたくと考えています。

【前例に捉われず新しいことにチャレンジしていきたいか】

- 1 積極的にチャレンジしていきたい
- 2 機会があればチャレンジしたい
- 3 なるべくチャレンジしたくない
- 4 全然チャレンジしたくない



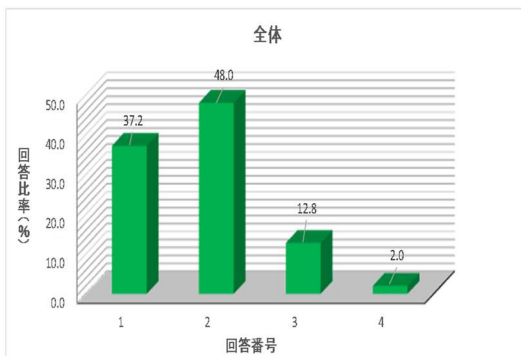
職場環境

1 コミュニケーション

職場におけるコミュニケーションが活発であり、日常的にミーティングを行い、職場内において業務の進捗管理が共有されていると感じている職員が多いことから、良好な人間関係が築かれていることが窺えます。

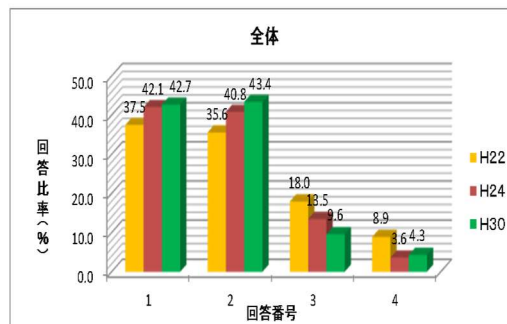
【職場におけるコミュニケーションは活発か】

- 1 そう思う
- 2 やや思う
- 3 あまりそう思わない
- 4 そう思わない



【職場内で情報共有は図られているか】

- 1 日常的にミーティングを行っており、業務の進め方や課題解決に向けて協議している
- 2 月に1回以上はミーティングを行い、大まかな仕事の進捗状況等の情報共有に努めている
- 3 年に数回しかミーティングを行っておらず、情報共有が十分でない
- 4 ほとんどミーティングを行っておらず、情報共有が図られていない

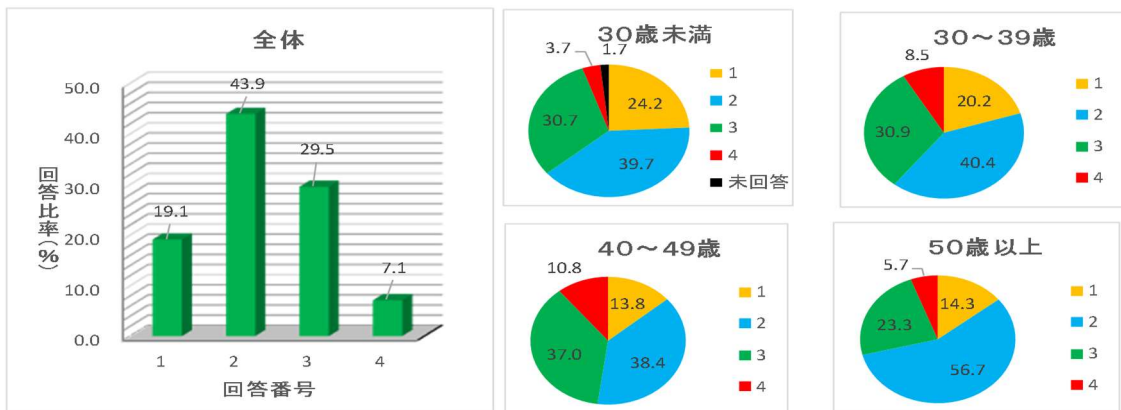


2 仕事と家庭の両立

時期によっては、休暇の取得が難しい場合があるが、全体的に休暇を取得しやすい状況であり、概ね仕事と家庭との両立ができています。

【仕事と家庭生活の両立】

- 1 十分に両立できている
- 2 おおむね両立できている
- 3 時期によって両立できないときもある
- 4 両立できていない



3 ハラスメント

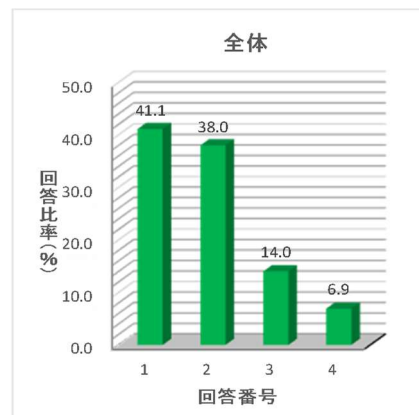
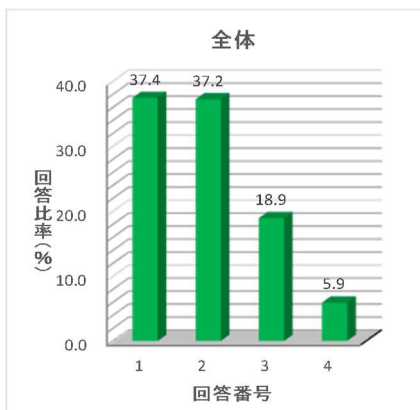
職場では、概ねセクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等を許さない状況になっているが、ハラスメントを感じている職員も少数いることから、より一層ハラスメントを許さないための意識を高めていく必要があります。

【職場におけるセクシャル・ハラスメントを許さない雰囲気はあるか】

【職場におけるパワー・ハラスメントがあると感じるときはあるか】

- 1 そう思う
- 2 やや思う
- 3 あまりそう思わない
- 4 そう思わない

- 1 感じない
- 2 あまり感じない
- 3 やや感じる
- 4 感じる



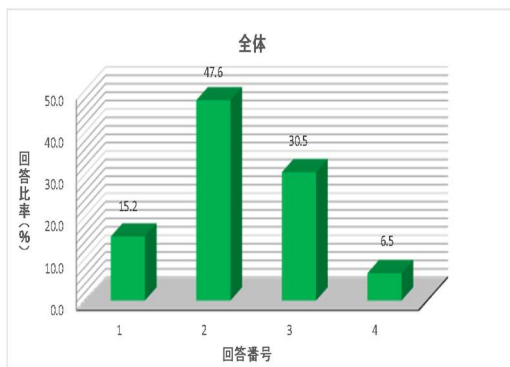
人事管理

1 配置管理

配置管理について、約6割の職員が適切と捉えているが、約4割弱の職員が適切ではないと考えていることから、自己申告制度や人事異動のヒアリング等において、職員の適性を十分に把握できるよう努めていく必要があります。

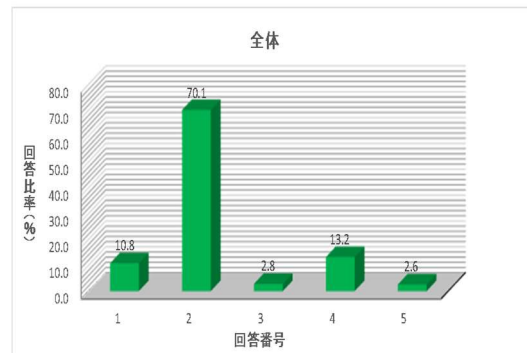
【人事異動などの配置管理は適切か】

- 1 おおむね適切である
- 2 どちらかといえば適切である
- 3 あまり適切でない
- 4 全く適切でない



【配置管理はどうあるべきか】

- 1 職員からの自己申告を最大限に尊重すべき
- 2 職員の適性を考慮して配置すべき
- 3 人事評価を活用し配置すべき
- 4 多様な経験を積ませるよう配置すべき
- 5 その他

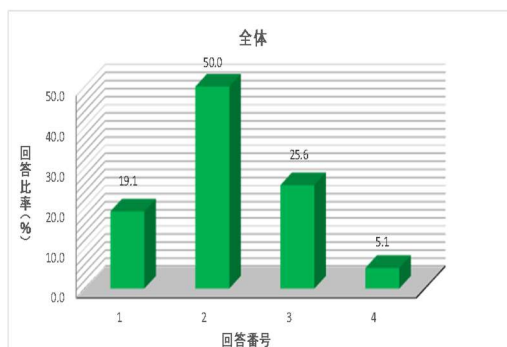


2 昇任昇格制度

昇任昇格制度は、約7割が概ね適切と捉えられており、昇任昇格管理は機能していると考えられます。なお、若年層を中心に昇任昇格は、年功序列によるべきと考えている職員が多い傾向ですが、所属長の内申を勘案して決めることや昇任昇格試験制度の導入を望んでいる職員も少なくない状況です。

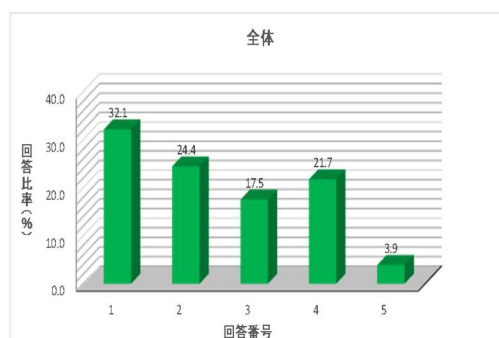
【昇任昇格管理は適切か】

- 1 おおむね適切である
- 2 どちらかといえば適切である
- 3 あまり適切でない
- 4 全く適切でない



【昇任昇格管理はどうあるべきか】

- 1 おおむね年功序列によるべき
- 2 所属長の内申を勘案して決めるべき
- 3 人事評価制度を活用して決めるべき
- 4 昇任昇格試験制度を導入すべき
- 5 その他

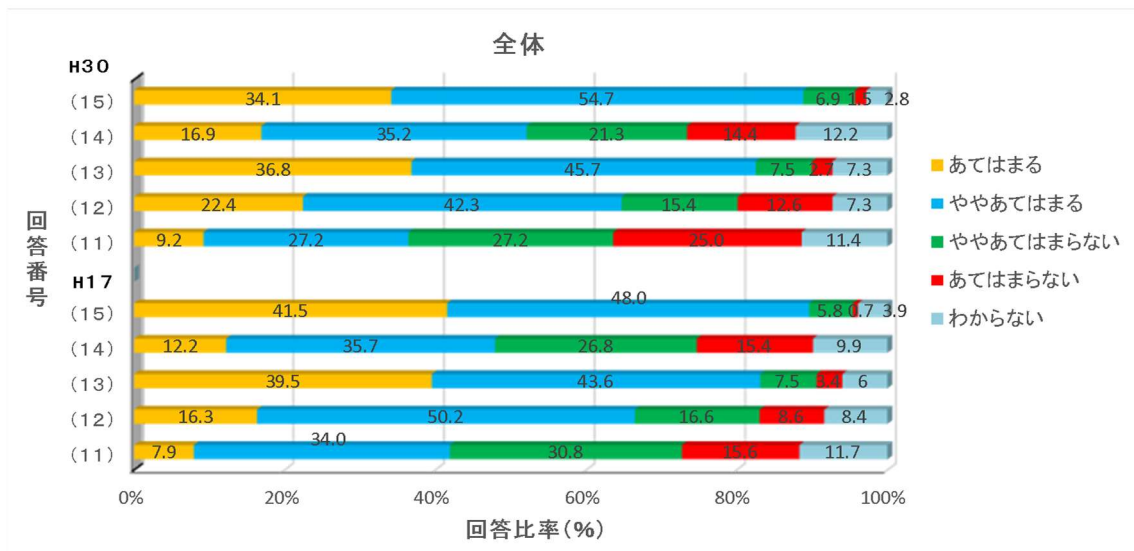


3 人事評価制度

人事評価制度は、主に人材育成のためのツールとして活用されることが期待されており、処遇への反映は、納得がいく評価基準が設けられていないことから、職員の大半に受け入れられていません。しかし、仕事へのモチベーションを上げるためにも、やる気がある職員や成果を出した職員が評価され多くの職員が納得いく公平公正な評価制度が望まれています。

【人事評価制度について】

- (11) 人事評価は、人事処遇(配置や任用)や給与処遇に差をつけるために実施すべきである
- (12) 人事評価は、人材育成のために実施すべきである
- (13) 人事評価は、職種(事務職や技術職)や職位(部長や課長)の違いによって、内容や基準が異なるべきである
- (14) 部下が上司を評価したり、同僚が評価したりする制度の導入は必要である
- (15) 上司と部下との間で、自らの職務への取組や能力開発、職務適性などについて話し合うなど、十分なコミュニケーションが必要である



人材育成の取組

1 職場における人材育成の取組

人材育成に対する項目の評価値が低く出ていることから、人材育成の重要性は意識するものの、職員が満足いく人材育成が職場では行われていないことが窺えます。

2 研修への取組姿勢

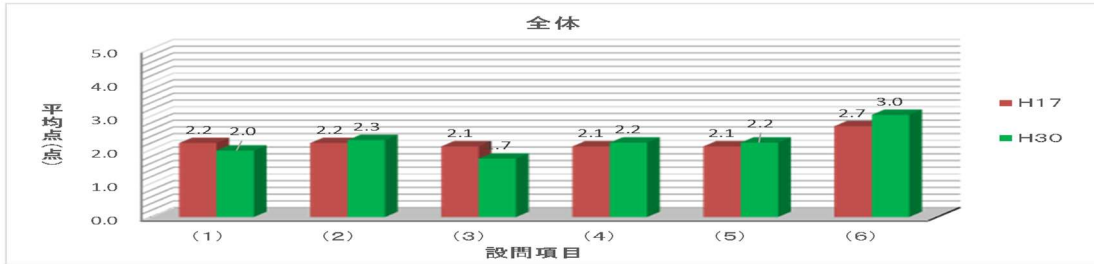
職場内研修はある程度実施されているが、意欲的に研修に取り組む職員が少ない状況です。原因として、日頃の業務量の多さによって研修に費やす時間的余裕がないことや研修の効果を十分に実感できていないことが考えられます。

【人材育成について】

- (1) 市長の人材育成に関する考えが職員に理解されている
- (2) 人材育成のための良い職場環境が整っている
- (3) 人材育成に積極的な管理者が評価されている
- (4) 研修受講者のために仕事量の調整をしている
- (5) 意欲的に研修に取り組む職員が多い
- (6) 職場では上司や先輩職員が、部下や後輩職員を指導育成している

【回答番号】

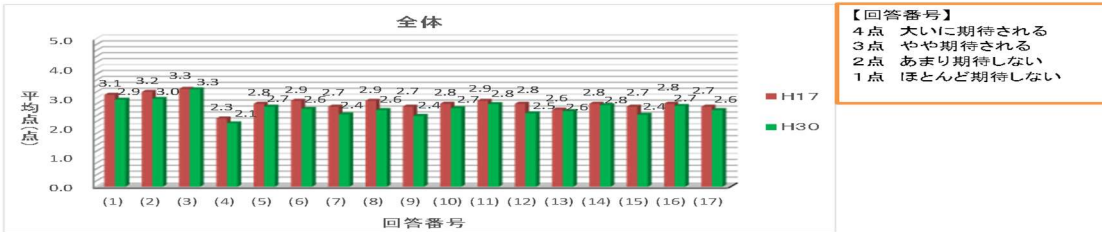
- 4点 あてはまる
- 3点 ややあてはまる
- 2点 ややあてはまらない
- 1点 あてはまらない



※得点が高いほど職員が「あてはまる」と考えている。中央値は2.5である。

【研修に期待すること】

- (1) ニーズに対応した研修体系の構築・改善
- (2) ニーズを反映した研修科目の企画・実施
- (3) 実務に直接役立つ研修の企画・実施
- (4) 強制的・指名方式の研修の実施
- (5) 自主的・応募方式の研修の実施
- (6) 自己啓発(通信教育、大学院、専門学校等)への助成
- (7) 役時間外に職員が自己啓発や自主研究等ができるための機会づくりや場所の提供
- (8) 職場研修推進のための支援(教材・講師の紹介等)
- (9) 職場活性化のための各種支援(自主研修グループ等)
- (10) 民間企業との情報交流・研究交流のための機会づくりや場所の提供
- (11) 市町村との情報交流・研究交流のための機会づくりや場所の提供
- (12) 住民(NPOを含む)との情報交流・研究交流のための機会づくりや場所の提供
- (13) 個々の職員キャリアデザインへの支援・アドバイス
- (14) 個々の職員の能力開発への支援・アドバイス
- (15) 人事制度と連携した能力の開発
- (16) 市の方針や重点施策の浸透
- (17) 民間企業等における体験研修の企画・実施



※得点が高いほど職員が「あてはまる」と考えている。中央値は2.5である。

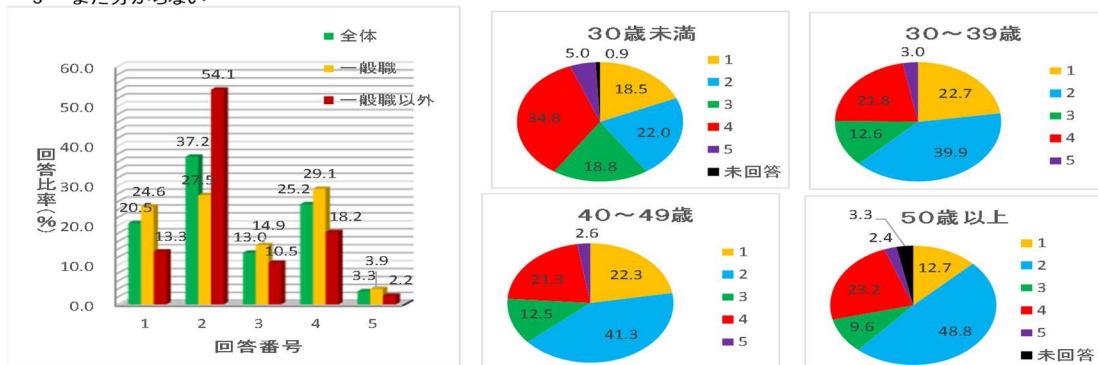
自己のキャリア形成の取組

1 将来に望むキャリア形成

一般事務職においては、総合職としてのゼネラリストを目指したい割合と専門分野に特化したスペシャリストを目指したい割合が同程度であるが、一般事務職以外においては、スペシャリストとして経験を積んでいきたいと考える職員が顕著に多くなっています。

【今後どのようにキャリアを積んでいきたいか】

- 1 幅広い分野で重要困難な課題に取り組んでいきたい
- 2 特定の行政分野・職務分野で専門性を磨いていきたい
- 3 その時々に応じて興味のある仕事に就いていきたい
- 4 仕事の内容よりも、働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい
- 5 まだ分からない

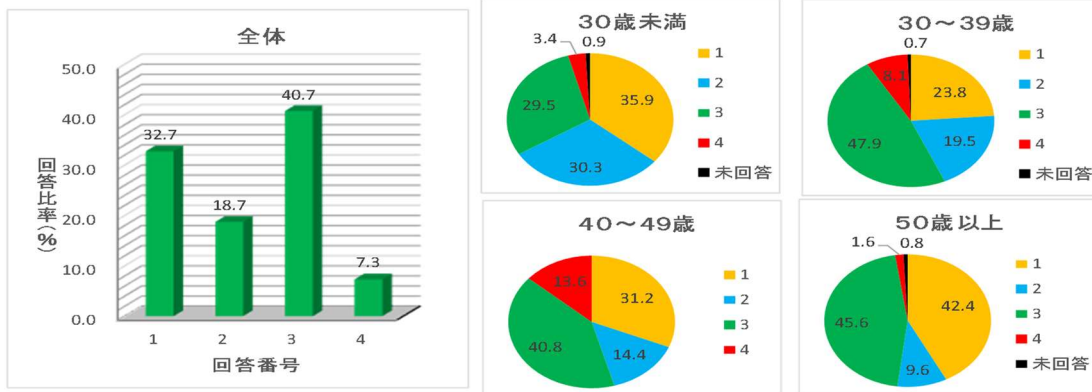


2 昇任について

昇任にこだわらない職員が多く、昇任に対する意欲は低い傾向となっています。主な要因として、自己の能力に自信がないことや上位職の職務内容に魅力がないと答えている職員が多いことから、自己のキャリア形成不足や上位職の魅力が職員に伝えきれていない状況が考えられます。

【将来の昇任について】

- 1 結果として昇任できれば良い
- 2 できる限り昇任したい
- 3 昇任にはこだわらない
- 4 昇任したくない

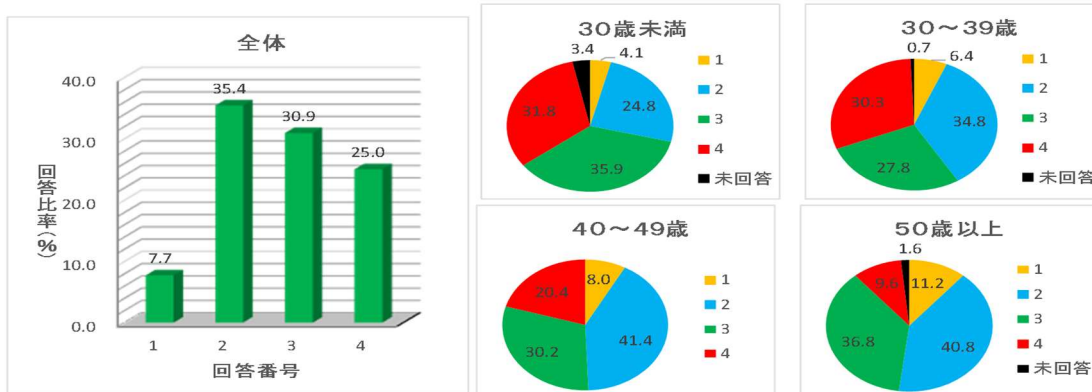


3 自己啓発への取組

新聞やテレビによる情報収集や書籍等による業務知識の習得など、自己啓発に取り組む職員は多くなっています。また、年齢が高くなるほど、自己啓発に対する取組が高くなる傾向にあります。

【自己啓発への取組】

- 1 積極的に取り組んでいる
- 2 ある程度取り組んでいる
- 3 わずかな取り組みにとどまっている
- 4 ほとんど取り組んでいない

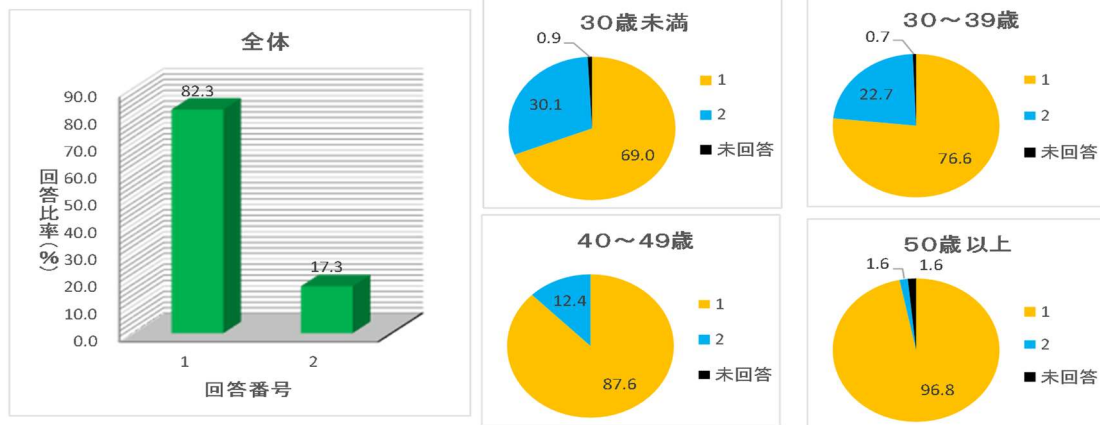


地域活動への取組

ほとんどの職員が地域活動や市民活動に参加したことがあり、今後も積極的に参加する意欲が見受けられることから、地域への協力的な姿勢が窺えます。また、過半数の職員が、公務員の資質として地域貢献は必要であり、地域住民の声に耳を傾けて業務に反映するためにも地域活動へ参加した方が良いと考えています。

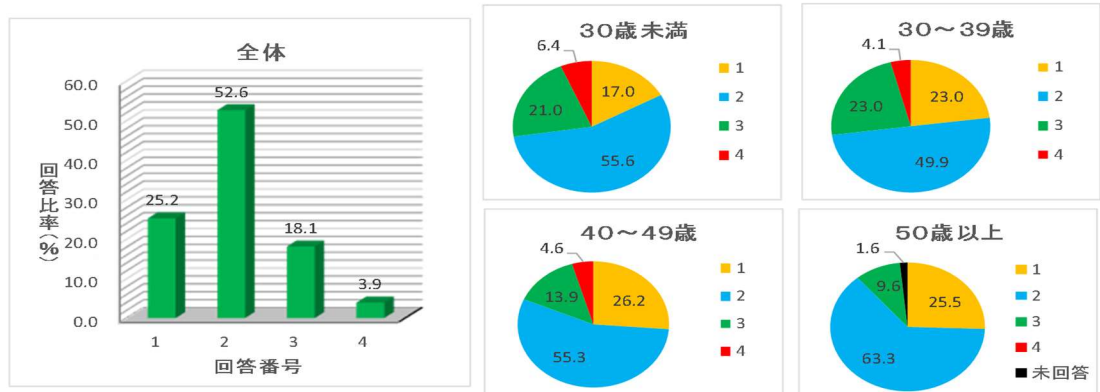
【地域活動に参加したことがあるか】

- 1 ある
- 2 ない



【今後、地域活動または市民活動へ参加していきたいか】

- 1 これから(も)参加してみたい
- 2 機会があれば、参加したい
- 3 なるべく参加したくない
- 4 参加したくない



御殿場市人材育成基本方針改定庁内検討委員会設置規程

(設置)

第1条 御殿場市人材育成基本方針（平成19年3月策定）を改定するため、御殿場市人材育成基本方針改定庁内検討委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について調査し、及び検討する。

- (1) 人材育成の基本姿勢に関すること。
- (2) 人事管理に関すること。
- (3) 職員研修に関すること。
- (4) 人材育成に係る職場の指導育成環境の整備に関すること。

(組織)

第3条 委員会は、人事課長及び別表に掲げる職にある者をもって組織する。

(委員長及び副委員長)

第4条 委員会に、委員長及び副委員長1人を置く。

- 2 委員長は、人事課長をもって充て、副委員長は、委員長が指名する者をもって充てる。
- 3 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会は、委員長が招集し、会議の議長となる。

- 2 委員が事故その他やむを得ない理由により会議に出席できないときは、代理人を出席させることができる。
- 3 委員長が必要と認めるときは、委員会に委員以外の者の出席を求め、意見又は説明を聴くことができる。

(部会)

第6条 委員会の所掌する事項について、専門的に調査及び研究するため、部会を置くことができる。

- 2 部会は、委員長が指名する職員をもって組織する。
- 3 部会長は、委員長が指名する。
- 4 部会員の任期は、当該任務が完了するまでとする。

(庶務)

第7条 委員会及び部会の庶務は、市長の定める部課において処理する。

(補則)

第8条 この規程に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

(施行期日)

- 1 この訓令甲は、公表の日から施行する。

(この訓令甲の失効)

- 2 この訓令甲は、平成31年3月31日限り、その効力を失う。

別表 (第3条関係)

企画課長 総務課長 市民課長 社会福祉課長 環境課長 農政課長 都市計画課長 教育総務課長
--

■ 検討委員会

【平成29年度】

職	氏名
企画部次長兼企画課長	井上 仁士
総務部次長兼総務課長	村松 哲哉
総務部次長兼人事課長	勝又 裕志
市民課長	山本 育実
健康福祉部次長兼社会福祉課長	勝又 雅樹
環境部次長兼環境課長	長田 喜明
農政課長	勝亦 俊次
都市建設部次長兼都市計画課長	田代 明人
教育部次長兼教育総務課長	鈴木 秋広

【平成30年度】

職	氏名
企画課長	鎌野 晃
総務課長	芹沢 節巳
人事課長	勝又 欣也
市民課長	長田 哲広
社会福祉課長	南 美幸
環境課長	山崎 和夫
産業スポーツ部次長兼農政課長	勝亦 俊次
都市計画課長	横山 勉
教育総務課長	鎌野 武

■ 検討部会

【平成29年度】

所属	補職名	氏名
魅力発信課	副参事	塩川 里美
人事課	課長補佐	上道 勝人
税務課	課長補佐	前田 裕三
市民協働課	副参事	勝又 美絵
保育幼稚園課	課長補佐	上道 久仁子
上水道課	課長補佐	西山 美香
観光交流課	課長補佐	勝又 欣也
建築住宅課	副参事	勝又 龍三
公園緑地課	課長補佐	藤曲 元樹
道路河川課	課長補佐	杉山 真彦
学校教育課	副参事	府川 健作
危機管理課	課長補佐	佐藤 正博

【平成30年度】

所属	補職名	氏名
魅力発信課	課長補佐	塩川 里美
総務課	課長補佐	前田 裕三
人事課	課長補佐	高村 幹雄
管財課	課長補佐	勝又 龍三
市民協働課	副参事	勝又 美絵
保育幼稚園課	課長補佐	上道 久仁子
上水道課	課長補佐	西山 美香
商工振興課	副参事	宮代 英和
公園緑地課	課長補佐	藤曲 元樹
道路河川課	課長補佐	杉山 真彦
議事課	副参事	佐藤 歌愛
学校教育課	課長補佐	府川 健作

御殿場市人材育成基本方針改定経過

【平成29年度】

年月日	検討内容
平成29年7月20日	御殿場市人材育成基本方針改定に向けた全体説明会 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針改定の経緯 ・検討委員会・部会について ・人材育成基本方針の改定スケジュールと改定手順について ・人材育成基本方針の改定構成案について
8月30日	第1回人材育成基本方針改定庁内検討部会 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の課題について
10月4日	第2回人材育成基本方針改定庁内検討部会 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の重点的な取組について ・目指す職員像について
10月26日	第1回人材育成基本方針改定庁内検討委員会 <ul style="list-style-type: none"> ・第1回、第2回人材育成基本方針改定庁内検討部会の内容の調整及び校閲
11月30日	第3回人材育成基本方針改定庁内検討部会 <ul style="list-style-type: none"> ・求められる職員の能力と意識・姿勢について
12月21日	第4回人材育成基本方針改定庁内検討部会 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成のための具体的な取組について ・今後の推進体制について
平成30年1月26日	第2回人材育成基本方針改定庁内検討委員会 <ul style="list-style-type: none"> ・第3回、第4回人材育成基本方針改定庁内検討部会の内容の調整及び校閲

【平成30年度】

年月日	検討内容
平成30年5月15日	御殿場市人材育成基本方針改定に向けた中間報告会 <ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度に検討した内容の報告 ・職員アンケートの実施について
6月4日～ 6月29日	人材育成基本方針職員アンケート実施

8月 1日	第5回人材育成基本方針改定庁内検討部会 ・職員アンケート回答結果について ・職員アンケート回答に伴う改定案の修正
8月29日	第3回人材育成基本方針改定庁内検討委員会 ・第5回人材育成基本方針改定庁内検討部会の内容の調整及び校閲
12月17日	調整会議にて協議
1月15日	部長連絡会に報告



御殿場市

御殿場市人材育成基本方針

平成19年3月策定 平成31年3月改定

御殿場市総務部人事課

〒412-8601 御殿場市萩原483

TEL: 0550-82-4321

FAX: 0550-82-4523

E-mail: jinji@city.gotemba.lg.jp
