

# 厚木市人材育成基本方針

平成21年3月

## 《 目 次 》

I	人材育成の基本的な考え方・・・・・・・・・・	3
1	人材育成基本方針の意義・・・・・・・・・・	3
2	求められる職員像・・・・・・・・・・	5
3	職員として必要な能力と職位ごとの役割・・	7
II	人材育成推進の方策・・・・・・・・・・	11
1	人材育成推進のための役割・姿勢・・・・・・・・	11
2	人材育成推進のための取組方針・・・・・・・・	13

## ～はじめに～

地方分権が進む中、本市が更なる発展を遂げるためには、市政を担う職員一人ひとりが時代の変化や市民ニーズを的確に捉え、新しい発想で地域の特性をいかした施策を展開していくことが必要であり、職員には職務に対する意欲や実効力、さらには高い専門性が求められています。

厚木市人材育成基本方針については、体系的・総合的な人材育成を推進するための道標として、平成15年3月に策定しました。その中で、求められる職員像の理念、具体的職員像、意識・行動を明らかにし、その理想像に近づくための方策を示し、これまで様々な取組を行ってまいりました。

策定から6年が経過し、この間、行財政を取り巻く環境は大きく変化しております。「行政経営」という視点において、組織全体としてのパフォーマンスを向上させるためには、人材育成に関する取組についてその実効性や必要性等を再度検証し、より一層の充実・強化を図る必要があることから、今回、改訂することとしました。改訂に当たっては、人こそ最大の経営資源であるという認識の下、方針策定時における基本的な考え方などを踏襲しつつ、見直しを行いました。

これからも、市民の皆様の幸せのため、住民に最も身近な地方自治体としての責任を果たすことを目的として、この基本方針に基づき、自信と誇りを持ち前向きな姿勢で職務に取り組む職員の育成を進めてまいります。

# I 人材育成の基本的な考え方

## 1 人材育成基本方針の意義

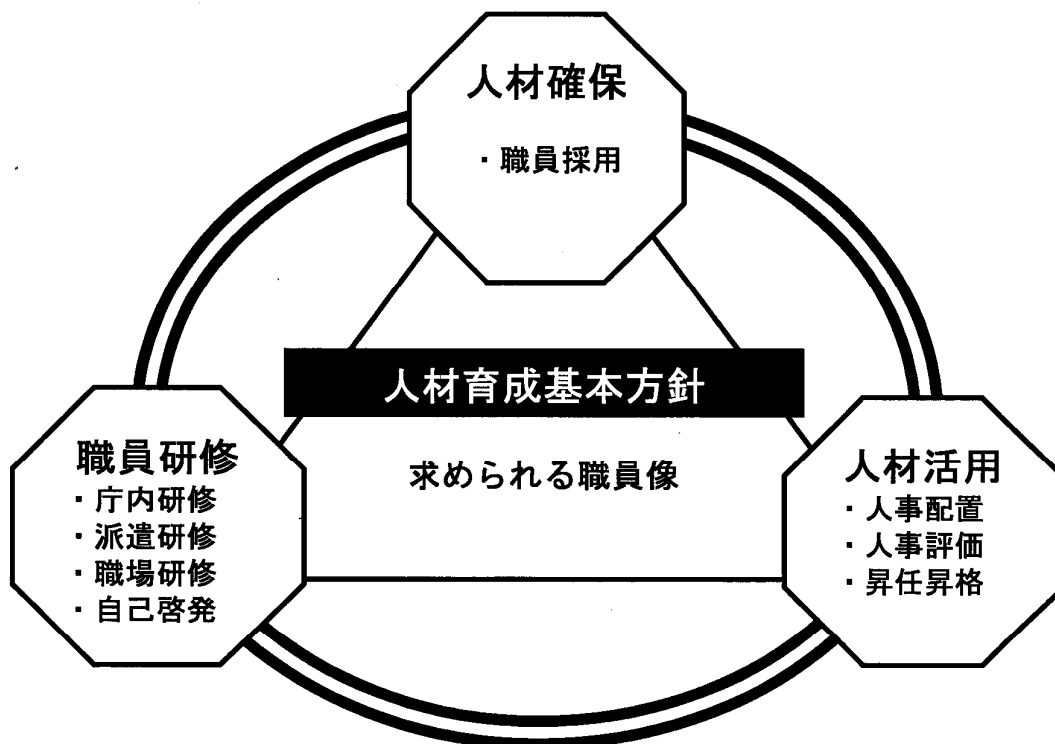
地方分権の時代を迎え、地方自治体に対する期待や市民ニーズが多様なものとなり、これまで以上に実績が問われるとともに、自治体職員について人材育成や能力発揮がより強く求められています。また、職員一人ひとりにも、ますます自己の能力開発に取り組む姿勢が求められます。

職員一人ひとりの能力開発は、自己啓発や職員研修などにより進めることができますが、職務に対する意欲の維持・向上には、人事制度や職場環境などが密接に関係しております。これからは、より“職員の育成”を意識して、人事に関係する諸制度を有機的に関連付けて構築、運用していくことが必要です。

職員の育成に主眼をおいた、体系的な人事管理と効果的な職員研修の連携を目指したこの人材育成基本方針は、本市の人事制度の根幹をなすものであり、求められる職員像を明らかにし、その理想像に可能な限り近づくための方策を示したものです。

3

### ～ 総合的な人事制度のイメージ～



4

## 2 求められる職員像

今後、本市が発展を続けていくためには、時代の変化や市民ニーズに適応したサービスの向上が重要です。そのためには、新しい発想で地域の特性をいかした施策を展開するなど、言わば職員自らが意識改革をしていくことが必要です。組織としての活力と創造性を生み出し、成果に結びつけるため、市政の担い手である職員には、次のことが求められています。

### (1)職員像の理念

**「住民や地域への貢献を最優先に考え  
意欲と情熱をもって職務に取り組む職員」**

5

### (2)具体的職員像

- ◆ 公正・公平で清潔な行政を執行し、市民に信頼される職員
- ◇ 豊かな郷土愛を持ち、常に明日の厚木市を考える職員
- ◆ コスト意識を念頭に置きながら、効率的・効果的に仕事に取り組む職員
- ◇ 市民と協働して厚木市をつくる職員
- ◆ 行政を取り巻く環境に敏感に対応し、慣例にとらわれず常に市民の目線で考え、実践できる職員

### (3)意識・行動

- ◇ 全体の奉仕者としての高い倫理観
- ◆ 人権に関する意識
- ◇ 社会の動き、市民ニーズ等への敏感な感覚
- ◆ 経営的発想に立った費用対効果意識・行動
- ◇ 常に相手の立場に立った思いやりある行動
- ◆ 担当職務に対する正確・確実、迅速な処理
- ◇ 職場や組織の活性化に貢献しようとする意識
- ◆ 自分の置かれている環境を把握し、自分の果たすべき役割を常に意識した行動
- ◇ 専門的知識と幅広い視野
- ◆ ボランティア活動に携わるなどの、市民の立場での社会参加

※ 職員の倫理の保持及び公正な職務の執行の確保等を図るために、職員の姿勢・取組を宣言した厚木市職員行動指針も別途制定しています。

6

### 3 職員として必要な能力と職位ごとの役割

職員は、自己の弱点と思われる能力の強化について、管理監督者や人事・研修部門は、個々の職員が能力の増強を図れるような環境づくりなどについて、それぞれが役割に応じ最大限の努力をしていかなければなりません。

また、効率的な組織運営を行うためには、組織を構成する職員がそれぞれの職位に応じて必要な能力を発揮し、役割（職務・職責）を果たすことが重要です。

全職員が身に付けておくべき能力、管理職に求められている能力及び職位ごとの役割について次のとおり示します。

7

---

#### (1) 全職員に必要な能力

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 職務知識<br/>職務に必要な専門知識、行政に関する基本的知識</li><li>◇ 理解・状況認識<br/>職務内容や上司の指示等を正確に理解し、上司に報告、連絡、相談しながら職務を遂行できる能力</li><li>◆ その他個別能力<ul style="list-style-type: none"><li>・ 制度を創造できる法務能力</li><li>・ 時代に適合した政策形成能力、企画立案能力</li><li>・ 計画された事業を適正的確に進めることのできる調整・交渉・説得能力、問題解決能力、判断能力</li><li>・ 情報を主体的に取捨選択し、自ら発信する情報処理能力</li><li>・ 計画されたことを迅速に実現する行動力、指導力</li><li>・ 自己の身体及び精神状態を適切に管理する能力</li><li>・ 周囲の人々と協調して仕事を進めていく能力</li><li>・ 役所の内外に幅広いネットワークを築く能力</li></ul></li></ul> |
|---|

8

## (2) 管理職(係長権限職以上)に必要な能力

◇	折衝力・応対力 上司・部下との意志疎通や市民・業者等への適切な応対ができる能力
◆	調整力 内部調整や職場のチームワークを育む能力
◇	企画力 適切で有効な施策を立案できる能力
◆	指導力 部下職員を適正に評価し指導・育成できる能力 職場を活性化し学習的風土を醸成する能力
◇	判断力 状況に応じて正確・適切な判断をする能力

### ◆能力の構成要素◆

一般的には①知識②技術(技能)③態度(人柄・意欲)の3つから成るとされています。

このうち態度(積極性、協調性、責任感、規律正しさ、公正さ、誠実さ、明朗さ、度量・包容力、感受性等)は、仕事をする上での姿勢や人との接し方・意思疎通の仕方などに現れ、仕事の達成度を左右する重要なポイントとなります。

9

## (3) 職位ごとの役割

職位ごとに果たすべき基本的な役割は、おおむね次のとおりです。

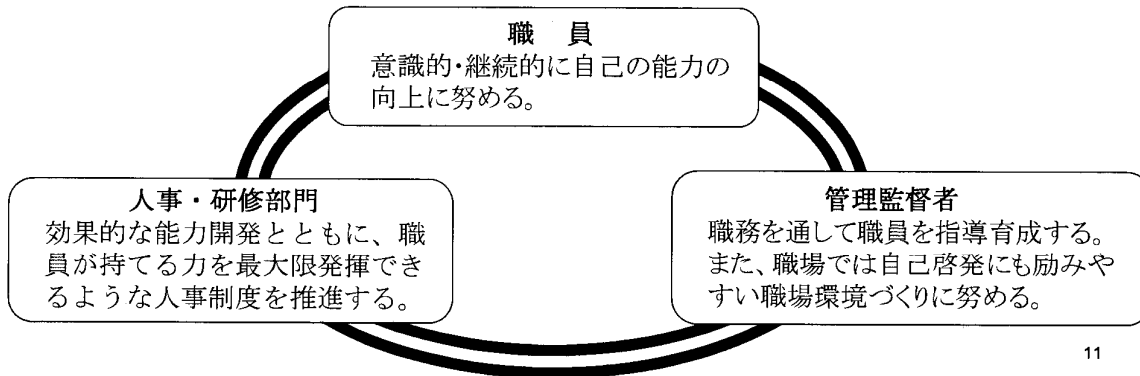
職位	基本的な役割	必要な能力	
(管理職(係長権限職以上))	部長職	市長の政策ブレーンとして経営者意識を持ち、課題の解決や政策に取り組むとともに、部等の最高責任者として市政の効果を最大限に引き出す役割と責任を担う。	折衝・応対力 調整力 企画力 指導力 判断力
	次長職	部等のサブリーダーとして部長を補佐し、部内外の調整を図り有効な施策を立案するとともに、部長候補として部長の代理役を担う。	
	参事 課長職	参事は部長・次長を補佐するとともに、部内の特命事項などについて中心的な役割を担う。また、課長は部長・次長を補佐するとともに、所属の総括責任者として、快適な職場環境づくり、部下の管理と育成、事業実施のために必要なマネジメント等を通して組織力を最大限に引き出す役割を担い、次長候補としての自覚を持つ。	
	主幹 係長職	主幹は課長を補佐するとともに、課内の特命事項などについて中心的な役割を担う。係長は係等の総括責任者として、所掌事務の進行管理や調整を行うとともに、働きやすい職場環境づくり、部下の管理育成をする。また、幹部候補として、所属長の代理役を担う。	
(係員)	副主幹 主査職	筆頭の係員として、難易度の高い業務をこなすとともに、係長を補佐し係等内の取りまとめやリーダー役を担う。	職務知識
	主任職	幅広い知識を習得し、定期的な業務に加え困難な業務の中心的な役割を担う。	理解状況 認識力
	その他の職員	基礎的、専門的な知識や技術等を習得し、主に定型的な業務を確実に遂行する。	接遇

## II 人材育成推進の方策

### 1 人材育成推進のための役割・姿勢

市政を担う職員を育成していくため、職員自身、管理監督者、人事・研修部門のそれぞれが、人材育成の必要性・目的や各々果たすべき役割を十分に認識し、連携を深め、総合的な展開を図り、職員として必要な能力を身に付けていきます。

～ 職員、管理監督者、人事・研修部門の連携イメージ ～



11

#### (1) 職員の役割

- ◆ 自身のキャリアに関心を示し、主体的なキャリア形成意識を持つ。
- ◇ 市民ニーズや社会経済情勢の変化などに関心をもち、幅広い視野を養う。
- ◆ 能力開発に意欲を持って取り組み、自己研鑽に励む。

#### (2) 管理監督者の役割

- ◇ 職員が十分に能力・意欲を発揮できるよう、コミュニケーションを密にし、風通しの良い職場づくりに努める。
- ◆ 人事評価制度の活用により、職員の能力や適性を的確に把握・評価して職員の育成に努めるとともに、評価結果に伴う処遇に相応の役割を担う。
- ◇ 職場研修の実施に当たっては、各職員にどのような能力をいつまでに身に付けさせるかなど、目標を明確にして取り組む。
- ◆ 研修の受講を奨励し、職員が積極的に受講できるよう配慮する。
- ◇ 職員の自己啓発を促進するような、学習的風土づくりに努める。

#### (3) 人事・研修部門の役割

- ◆ 職員の職務経験や能力、意向などを考慮し、適材適所の人事配置を行う。
- ◇ 多様な研修機会を用意し、求められる職員像に近づくための能力を持つ職員を育成する。
- ◆ 職場研修や自己啓発を支援する仕組みづくりなどを含め、各職場との連携を図る。

12

## 2 人材育成推進のための取組方針

これまでの人材育成基本方針では、「やる気を高め、能力を引き出す人事管理」、「タイムリーで効果的な職員研修」、「学習的風土が感じられる生き生きとした職場づくり」、「誰もが積極的に参加できる自己開発支援制度」において具体的な施策等を示し、人材育成の推進における様々な取組を行ってきました。

今後は、より“職員の育成”を意識した人事制度へシフトしていくため、「人材確保」、「職員研修」、「人材活用」における取組方針を掲げ、それぞれを有機的に関連付けて人材育成を推進します。

13

### (1)人材確保

地方分権時代の市政を支える職員は、知識だけではなく、行動力も兼ね備えることが必要であり、本市の将来を担う有為な人材を確保するため、求める職員像を明らかにした職員採用を行うとともに、専門性に対応した人材の確保にも努めます。

#### <具体的な施策>

- ① 人物評価主体の採用試験制度の実施  
求められる職員としての素養を持つ人材を獲得するため、面接など人物評価重視の採用試験を実施します。
- ② 必要に応じた専門分野の採用  
多様化する課題への機動的対応のため、組織の必要性に応じて専門分野の知識や経験の活用を目的とした採用を実施します。
- ③ 再任用制度の効果的な運用  
公務能率や市民サービスの確保を図るため、再任用制度により定年退職者の知識・経験、能力を十分にいかした配置を実施します。

14

## (2) 職員研修

行財政改革の進展に伴い、行政のスリム化による職員数の削減と新たな行政需要への対応により、職員の負担は今後も増加していきます。そのため、職員一人ひとりの能力開発が急務となっており、積極的に職員研修に取り組むことが求められています。

職員研修は、職場外で実施する「庁内研修」・「派遣研修」、職場において上司・先輩等が仕事を通じて指導する「職場研修」、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」に分けられます。それぞれの特色をいかし、総合的に連携のとれた能力開発を推進し、職員研修を実施していきます。

15

### ① 庁内研修

庁内研修は、職務遂行のために必要な知識・技術を体系的・集中的に習得することに効果的であり、能力開発ができるよう、研修内容や研修機会の充実を図ります。

<具体的な施策>

#### ア 能力開発の強化

庁内研修においては、それぞれの階層に求められる知識・技術の習得や、時代の変化に対応した施策を行うために必要な能力開発に加え、次の取組を強化・充実します。

- ・新採用職員の育成
- ・次世代を担うリーダーの育成
- ・管理監督者のマネジメント能力の向上
- ・分権時代に対応できる政策形成・法務能力の向上

#### イ 研修手法の多様化

より研修効果を高め、能力開発が推進できるよう、多様な研修手法を取り入れます。

- ・上司との相談による能力開発に必要な研修の選択
- ・選択制研修におけるカリキュラムの充実や、選択しやすい仕組みづくり
- ・研修効果をより実効性のあるものとするため、事業化に向けた政策提案型研修の実施
- ・フォロー研修の実施による研修効果の定着化

16

## ② 派遣研修

派遣研修は、専門的な知識・技術の習得や先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があり、行政需要の複雑高度化に対応していくために有効であるので、より多くの職員を派遣できるよう努めます。

### 〈具体的な施策〉

#### ア 派遣先の拡充

より多くの職員の能力向上を図るため、神奈川県市町村研修センター、自治大学校、民間企業などへの派遣を積極的に推進するとともに、他自治体や大学院などの派遣について検討します。

#### イ 受講機会の拡大

職員の意欲をいかに派遣研修を実施し、応募の機会や対象者について拡大します。

17

## ③ 職場研修

人材育成を効果的に推進するためには、職場における様々な場면을人材育成に活用していく必要があります。そのためには、学習的な職場の風土づくりを進め、各職場において積極的に職場研修に取り組むことが重要となります。

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、それぞれの役割において、職場を学習の場、人を育てる場として捉え、良好な職場環境づくりができるよう、積極的に職場研修を推進していきます。

### 〈管理監督者の役割〉

- ・次長職は、部内の職場活性化や職場研修の統括責任者として、学習的な職場風土が感じられる職場づくりに心掛ける。
- ・課長職は、職員一人ひとりの能力開発に留意するとともに、コミュニケーションに心掛ける。また、職場研修の進行管理を行う。
- ・係長職は、職場の学習的風土づくりのキーマンとして率先して自己啓発に励むとともに、部下職員に対して機会を捉え個別指導を行う。

### 〈職場研修実施例〉

- ・研修で習得した知識や技術を職場内で共有し、職場の活性化につなげる。
- ・コミュニケーションを図るため、職員が自由な雰囲気話し合うミーティング等を実施する。
- ・部長職が部の取組や課題について説明し、職員の視野を広げ意識改革に努める。

18

#### ④ 自己啓発

職員の能力開発は、本来、職員自身が主体的に実施するものであり、職員は絶えず職務に関する自己の能力を向上させ、知識を啓発させる必要があります。

自己啓発の推進のために、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、きっかけづくりや取り組みやすい環境づくりに努めます。

##### <具体的な施策>

- ・ 自主研究グループへの支援
- ・ 自己啓発成果発表会の実施
- ・ 夜間研修講座の実施
- ・ 自己啓発のための情報提供

### (3) 人材活用

組織運営においては、全ての職員が意欲を持って働くことのできる環境を整えることが肝要です。そのために、職員の意向、適性や経験に応じて人材を効果的に活用し、職員一人ひとりが「やりがい」を感じることができ、人事管理を推進しなければなりません。

また、職員アンケートの結果では、職務において「やりがい」を感じる理由について、「適性や経験を生かせる職務」、「仕事を通じて成長を実感できる」、「市民を支える仕事」などとする意見が多く表れています。

職員がやりがいを感じ、持てる能力を最大限発揮するためには、職務や職員研修又は自己啓発によって養った知識をいかすことが重要です。職員個人の意欲と組織のパフォーマンスを共に向上させることを目指し、次の取組を基本として、職員の持つ能力や適性に応じた人材の活用に努めます。

＜具体的な施策＞

① 能力・適性に応じた人事配置

幅広い分野における知識・能力を発揮する職員の育成とともに、職員の意向や研修成果等を考慮し、専門的な知識・経験の必要性に応じた同一分野・部署への継続的な配置の実施など、専門能力を発揮する職員の育成も図ります。

② やる気を引き出す人事配置

新しいプロジェクトの立ち上げや新たな部署を設置する際などの必要に応じた庁内公募による人事配置の実施、また、能力や実績に応じた意欲ある職員の上位職への登用など、自主性や職務遂行意欲を引き出すための取組を行います。

③ 希望降任の効果的な運用

職員のやる気や能力をより効果的に活用するため、希望を尊重し、能力と意欲に応じた任用を行います。

④ 育成型ジョブ・ローテーション

職員の能力や適性を見出すとともに、知識・技術を習得し様々な人とのネットワーク形成を図るため、入庁後おおむね10年間を育成期として3～4年間程度を基本としたジョブ・ローテーションを実施します。

⑤ 人事評価制度の効果的な運用

人事評価制度は、職員の能力を把握することにより、本人の短所を改善することや、長所を伸ばすことなど、職員の育成に活用していきます。また、評価結果による勤務実績に応じた昇任・昇格、人事配置、給与制度についても着実な運用を図ります。

21

厚木市人材育成基本方針

総務部職員課