

# 焼津市職員人材育成基本方針

- 21 世紀の焼津を担うひとづくり -

明日の焼津のために

「ぐっと、ずっと、ほっと」

に がんばる職員

「ぐっと」… 「確かな行動、実行力で、目標に向けて必ず」

「ずっと」… 「未来のために、一步ずつ、いつも改革意識で」

「ほっと」… 「熱意をもって、温かな気持ちで、安心を目指し」

平成 19 年 3 月

焼 津 市

## 目次

第1章 焼津市人材育成の基本的な考え方と目的	2
1 - 1 . 人材育成の意義	2
1 - 2 . 人材育成の目的	3
第2章 求められる人材	4
2 - 1 . 人材育成と課題	4
2 - 2 . 目指すべき職員像	4
2 - 3 . 備えるべき能力（コンピテンシー）と意識	5
2 - 4 . 各階層に求められる役割と能力	8
第3章 総合的な人材育成の取り組み	9
3 - 1 . ひとを活かす人事管理	9
3 - 2 . 職員が育つ職場風土	10
3 - 3 . 職員を伸ばす職員研修	11
( 1 ) 自己研修（自己啓発）	
( 2 ) 職場研修（OJT研修）	
( 3 ) 職場外研修（集合研修）	
( 4 ) 派遣研修	
第4章 人材育成を推進するために	17
4 - 1 . 果たすべき役割	17
4 - 2 . 人事管理との連携	17
4 - 3 . 人材確保	18
4 - 4 . 支援体制	19
第5章 新たな人事評価制度	19
5 - 1 . 人事評価制度とは	19
5 - 2 . 焼津市の人事評価制度	19
( 1 ) 双方向コミュニケーションの充実	
( 2 ) 期待される効果	

## 焼津市職員人材育成基本方針

平成13年3月に「焼津市職員人材育成基本方針」を策定し、住民サービスの担い手としての職員の資質向上を目的として、様々な取り組みを行ってきました。

しかしここ数年間で更なる地方分権が進展し、情報化・国際化の潮流を受け、地域住民の価値観が一変し、そのニーズも広範囲にわたり、ますます多様化・高度化してきています。また、少子化・高齢化が急速に進行する中、更には地球規模で異常気象が発生する中で、地球環境の保全に配慮する志向や、ボランティア活動や情報公開を求める欲求が年代を問わず高まり、個人のライフスタイルも変化するなど社会経済環境は大きく変化してきています。

地方自治体においても、すでに『地方分権』という新たな取り組みが開始されています。その代表である「三位一体改革」は、行政の主体を国から地方に権限や税財源を委譲するものであり、我々地方自治体職員にとっては、従来のような全国均一・画一的な施策の展開は通用しない時代となり、限りある財源を最大限に活用して市民サービスに取り組んでいくことが必要となってきています。

本市においては、平成16年度に第4次焼津市総合計画が策定されました。「人が輝き活気にあふれ 海の恵みと歩むまち 焼津」を将来像に掲げています。海、山、川、の豊かな自然や港、駿河湾深層水といった地域資源を活かして計画を推し進めていく事が重要です。

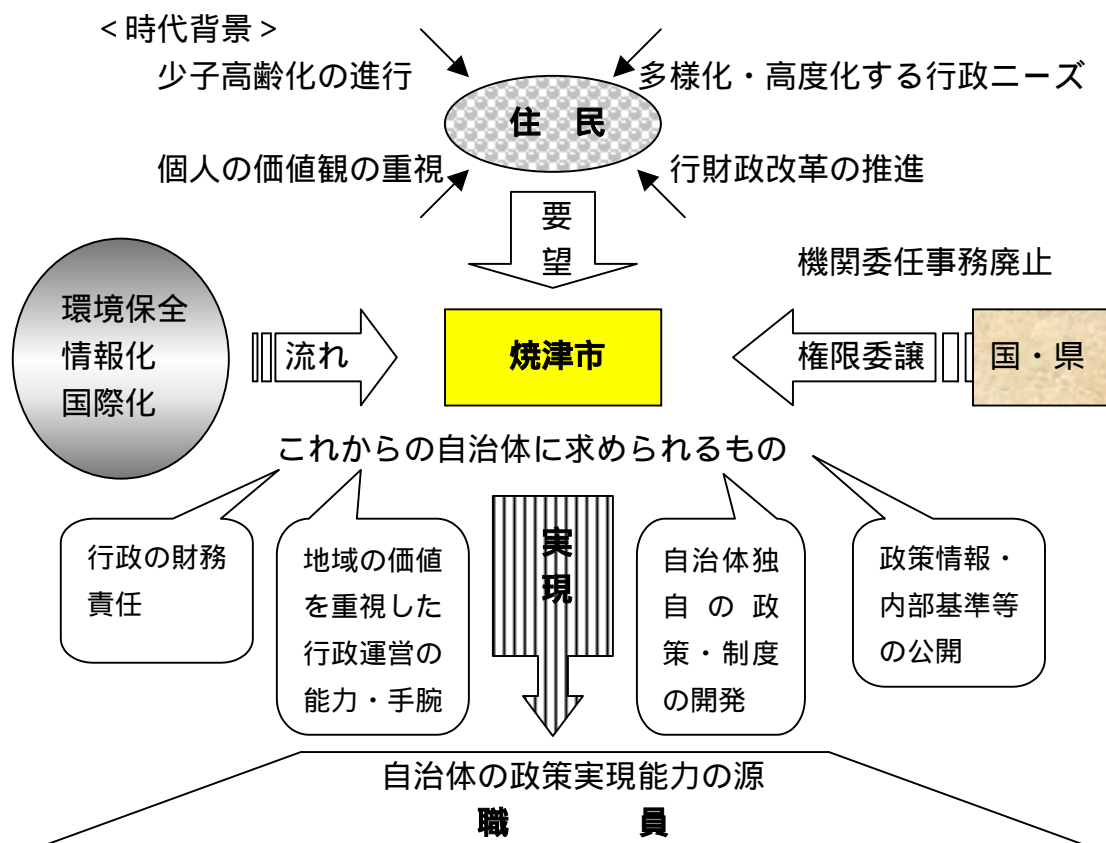
集中改革プランの策定は、職員定数の適正化、職員給与等の改革により、ますます少数精鋭での行政運営が求められてきます。また行政評価システム、新たな人事評価制度等のシステムも取り入れられつつあり、それらを有効なものにしていくために、焼津市の将来を自ら考え、絶えず自己改善を行う、また時代の変化に対応できる人材の育成が課題となっています。

人材育成は、職場内研修、職場外研修、職場環境、業務管理、人事管理を含めた総合的、長期的な取り組みはもちろん、職員自らがスキルアップする自己啓発が必要不可欠であります。

ここに2次焼津市人材育成基本方針を定めます。

## 第1章 焼津市人材育成の基本的な考え方と目的

### 更なる分権時代を担う人材育成のために



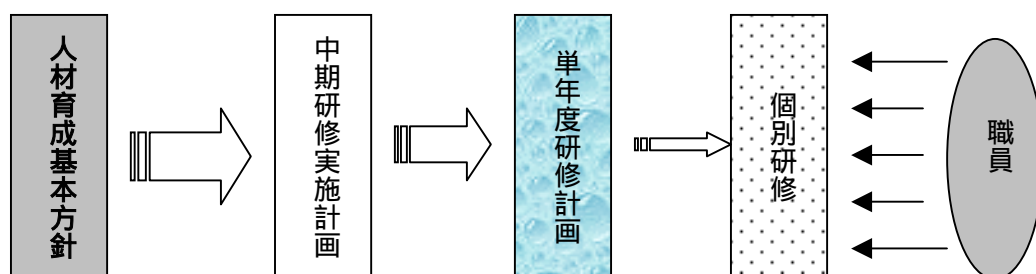
### 1-1. 人材育成の意義

本格的な地方分権時代を迎え、地方自治体に問われている独自政策の推進能力を担うのは、一人ひとりの自治体職員です。一般的に『人』という素材は育てれば育てるほど価値を増す可能性があります。行政の担い手である『職員』が自治体にとって無限の資源となり得る可能性は今後の人材育成が握っています。

焼津市においても、次から次へと新しい課題が噴出する都市型社会が形成されつつあります。市民の意思を反映して地域の実情に応じた施策を自らの責任において実施し、職員の創意と工夫による効率的な施策や市民が満足する行政サービスを推進するため、人材確保・人材育成・能力開発に積極的に取り組み、組織の活性化を最大限に図ることが重要課題となっています。

## 1 - 2 . 人材育成の目的

焼津市に住む人が住みやすい、住み続けたいと願う目標実現のために第4次総合計画があり、その年次別実施計画により各種政策が推進されています。さらに、行政改革大綱およびその実施計画や評価システムの構築、あるいはイントラネットによる情報の共有化などは、その推進力を助長させる働きをするものです。焼津市のすべての人々の人権が尊重され、市民が互いに個性や違いを認めあえる、自分らしい生活文化を創造できる魅力あるまちづくりをしていかなければなりません。これらは、すべての担い手となっている職員一人ひとりの仕事に対する意欲や資質・能力にかかっています。中長期的な人材育成戦略を推し進め、人材の確保・能力開発・活用・評価などを盛り込んだ基本方針を策定することが必要です。



「ジンザイ」には、次のパターンがあると言われている。

- 「人財」・・・組織にとって財産となっている人
- 「人材」・・・能力を発揮すれば人財となる人
- 「人在」・・・組織内に、ただいるだけの人
- 「人罪」・・・組織にいながら罪をつくっている人
- 「人災」・・・組織に災いをもたらす人

人材を育成して「人財」となるよう育てることが重要

## 第2章 求められる人材

### 2 - 1 . 人材育成の課題

地方自治新時代を迎え、地方自治体が住民の期待と信頼に応えていくには、その地域の特性に沿って、効率的かつ質の高い独自の政策を創意と工夫により実現し、住民本位の市政運営を行っていくことが重要です。

そのためには、地方自治の推進を司る職員の資質を向上させ、個々の能力を最大限に引き出すことにより体質を強化することが必要です。

この趣旨に従って、次の項目を焼津市職員の当面の課題は、

市民にとって本当にこれでよいのか、コスト的に見直しする点はないかなど、担当行政に対し常に問題意識、改革意識を持つ。

政策目標や重点施策をはじめ事務事業について、市民に対し説明責任があるという自覚を持つ。

社会一般の情勢に敏感に反応し、時代の認識や傾向の把握、また、担当事務事業についての専門知識の習得や情報の収集などに積極的に努める。

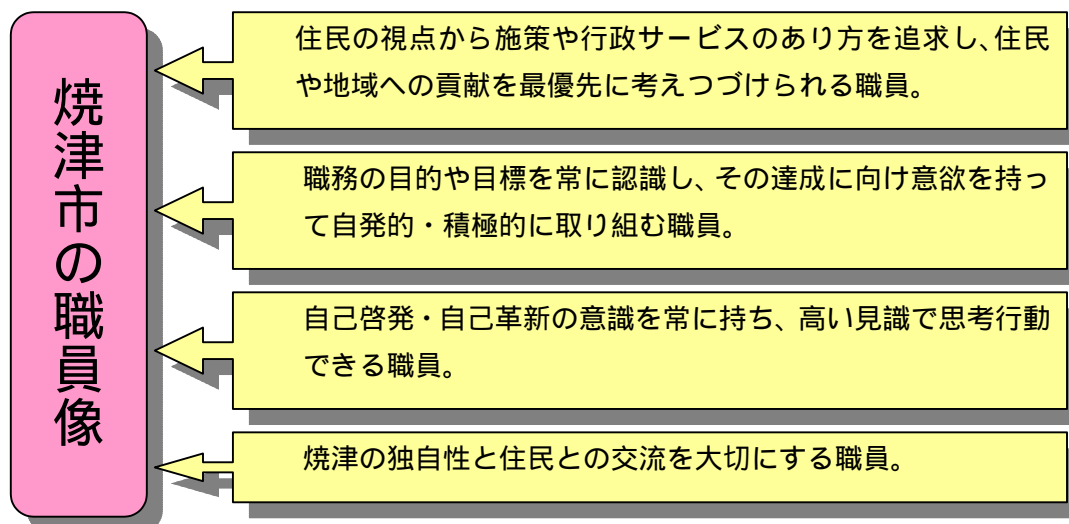
市民の目線に合わせ、『行政はサービス業である』という自覚を意識的に持ち、その言動に徹する。

公務員という職業人として、やる気の持続性と自己啓発意欲を持つ。

上記5項目です。これらを持ち合わせた人材育成が必要となります。

### 2 - 2 . 目指すべき職員像

職員は、第4次総合計画に掲げた将来像「人が輝き 活気にあふれ 海の恵みと歩むまち 焼津」の実現に向けて、市民の期待に応え、市民ニーズに立った心のこもったサービスを提供する必要があります。自分に与えられた業務が市民にとってどれだけ重要か理解し、限りある財源や人的資源の中で、いかに焼津の将来を描いていくかが重要となります。そこで、職員は次のような職員になることを目指します。



これらから焼津市職員が目指すべき職員像を

## 明日の焼津のために

「ぐっと、ずっと、ほっと」に がんばる職員

とします。

「ぐっと」… 「確かな行動、実行力で、目標に向けて必ず」

「ずっと」… 「未来のために、一步ずつ、いつも改革意識で」

「ほっと」… 「熱意をもって、温かな気持ちで、安心を目指し」

柔軟な考え方を基に常に時代の流れに敏感で、問題意識の把握や多様化する住民ニーズの先取りに努め、サービス第一を旨に市民に即応する、責任感・判断力・行動力の備わった市民の役に立つ職員

### 2 - 3 . 備えるべき能力（コンピテンシー）と意識

コンピテンシーとは、業務を遂行する上で必要となる能力のことです。

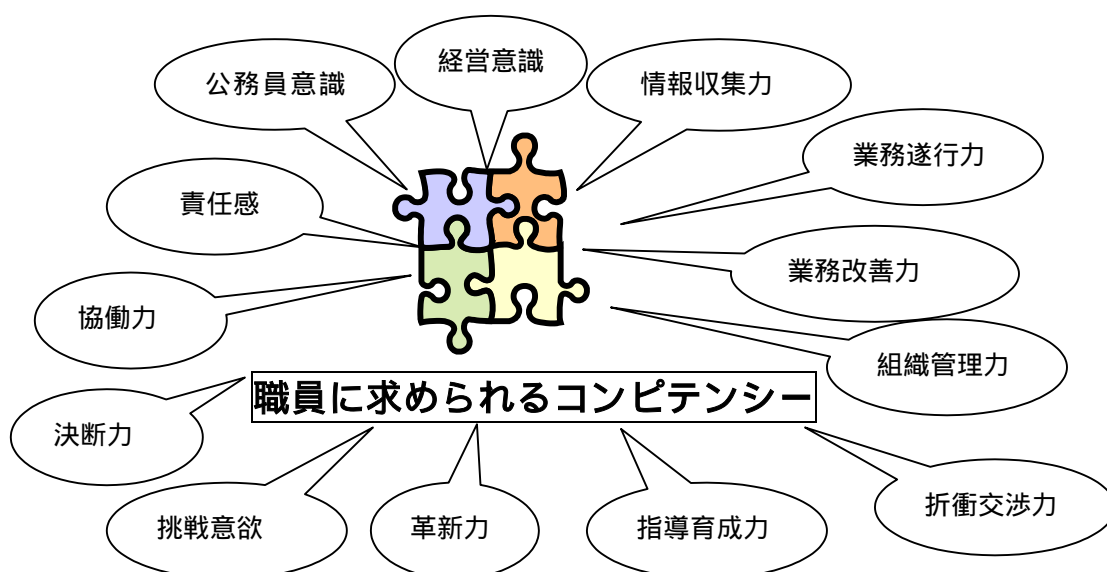
職員は、職員像を常に意識し、どのようなコンピテンシーが自分に必要なのか的確に把握した上で、業務を遂行する必要があります。個々の職員が前例や習慣から脱却し、新たな課題にチャレンジすることが求められています。

新たに導入される人事評価制度（詳細は第5章に記載）は、基本的に職員が上げた「業績」及び「能力・職務態度」（以下総称して「能力」という。）を、一定の期間と手順を定めて客観的・合理的かつ公正に評価し、その結果を職員の配置、昇任、指導育成、研修、給与等の人事管理を行うための情報として活用し、公正な人事を確保する制度です。

職務態度・能力

評価項目	期待する行動基準
公務員意識	相手の立場を考え、親切で分かり易く礼儀正しい接遇・対応態度を取っている。 公務員としての立場を自覚し、法やモラルを遵守している。 地域貢献や環境に配慮した市民の模範となる行動をとっている。
責任感	使命感を持って担当業務を遂行している。 担当業務の経過や結果などについて、報告、連絡、相談を適切に行っている。 自分の立場を認識し、結果に対する責任を他人に転嫁していない。
協働力	担当業務を遂行する上で、職場内のコミュニケーションをとりチームワークを築いている。 自己の立場や都合に固執しないで、上司、同僚、組織内外の関係者と協力している。 担当業務の進捗状況から判断して、支援を求めたり、他の業務の進行状況から自主的に支援を行っている。
挑戦意欲	何事にもよらず、ものごとに対して前向きに臨んでいる。 困難な業務や新たな課題に対しても、自発的に努力し、率先し、意欲的に取り組んでいる。 担当業務について、積極的に意見・提案を行い、自己及び組織のレベルアップに努めている。
情報収集力	業務に関して必要な基礎知識・技能を有するため、日頃から情報を収集している。 業務に関する情報を収集し、日頃から活用できる準備をしている。 業務に関して、市民がどのような考えを持っているか関心をもち日頃から情報収集を行っている。
業務遂行力	業務の目的や処理のポイントを押さえながら、適切かつ迅速に行っている。 状況の変化に対応しながら、複雑で応用の必要な業務をやり遂げている。 担当業務の目標や方針を明確に部下に提示し、共有化するとともに目標達成に向けた進捗管理を行っている。
業務改善力	担当業務に関する課題について検討し、解決策を立てている。 担当業務について具体的な方法を提示して、上司と必要に応じて相談しながら担当業務を行っている。 担当業務に関する評価・反省を行い、自己の持つ知識・経験を活用しながら、よりよい計画を立案している。
指導育成力	部下を掌握して、効果的な助言・指導や明確な指示を行い、仕事への意欲と能力を高めている。 部下の育成課題を発見し、本人のレベルにあった課題及び業務を企画・付与し、その推進にあたり的確な指導・育成を行っている。 リーダーシップを発揮し、部下の意思疎通を図り、組織を統率している。
革新力	経営者の立場での広い視野・洞察力・先見性を持って市として最適な構想・

	<p>計画を提案している。</p> <p>提案した最適な構想・計画の実現のために必要な部門内の仕組みの改革改善等の組織内の環境整備を行っている。</p> <p>部門の目標達成や課題解決を図る上で、その障害やリスクを克服するため抜本的な対策を立案し、その実現を図っている。</p>
折衝交渉力	<p>組織内外の関係者との折衝・交渉にあたって、自分の見解や意図を的確に説明し、理解を得、合意形成を図っている。</p> <p>組織内外の関係者との交渉前に相手や争点となる事項について、情報を収集し、粘り強く相手を説得している。</p> <p>組織内外の関係者との折衝・交渉にあたって、自分の考えに固執せず、相手の考えや感情を感じ取り、相手に合わせた対応をしている。</p>
組織管理力	<p>政策・施策遂行にあたり、リスク等について事前に検討し妥当性について検証している。</p> <p>業務遂行に際しては、緊急性・重要性に応じた優先順位を明確にしている。</p> <p>組織運営にあたり、職員間のコミュニケーションを図るとともに、職員の健康管理に注意し、職場の活性化を図っている。</p>
決断力	<p>組織の方針に基づき、適切な時期に意志決定し、行動している。</p> <p>重要事項の決断において、複数案を提示し、中長期的なメリットやデメリットを比較考慮して意志決定をしている。</p> <p>常に危機意識をもち、突発的に発生した事項の決断において、的確かつ臨機応変に意志決定をしている。</p>
経営意識	<p>経営者としての立場を認識し、結果に対する責任をとっている。</p> <p>組織の方針に沿って、行政資源（人・金）を有効に配分し、組織運営を行っている。</p> <p>公務員として市民に対して模範となる行動を常にとっている。</p>



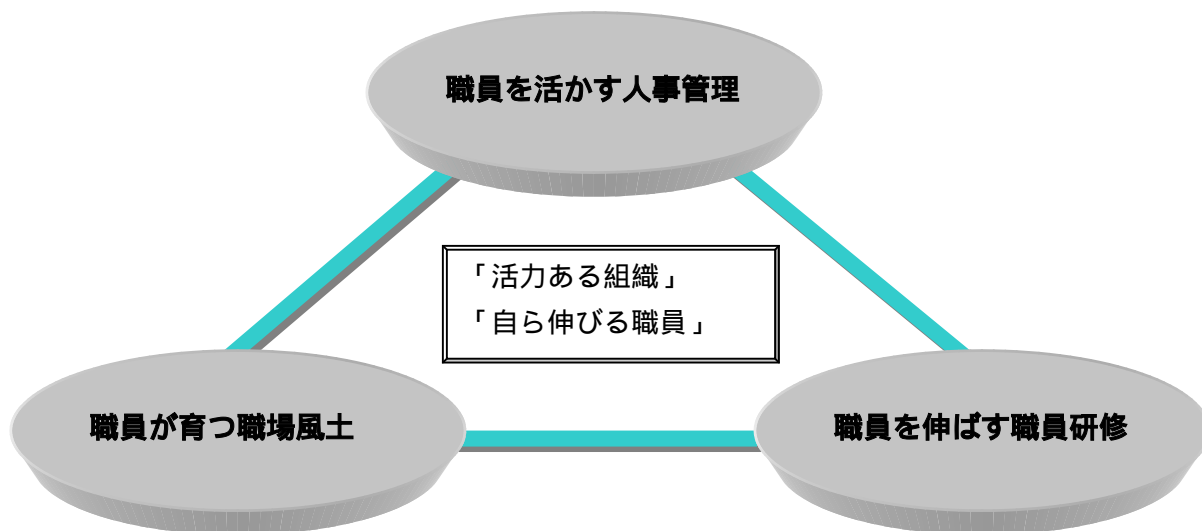
## 2 - 4 . 各階層に求められる役割と能力

人事評価制度では、基本的な役割を定め、それに必要な能力（コンピテンシー）が決められています。職員の備えるべき能力は、各階層によって異なります。能力については、職層が上がるにつれて、事務処理の関する能力から管理力・経営的な能力に移行していきます。

階層	基本的な役割	コンピテンシー
管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長・次長級</li> <li>・市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、市民との協働の重要性を踏まえ、全市的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。</li> <li>・部門の最高責任者として、部の執行方針を示すとともに、執行状況や達成状況等の進行管理、議会や関係機関等との調整・折衝を行う。</li> <li>・部下職員の育成・指導・監督を行うとともに、高い倫理観を持ち、部門の総括や改革を図る。</li> </ul>	革新力 折衝交渉力 組織管理力 決断力 経営意識
	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長級</li> <li>・組織の責任者として、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整進行管理、事後評価、関係機関及び、議会や市民等との調整・折衝を行う。</li> <li>・必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、的確な対応策の検討を行い、市民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</li> <li>・部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の総括や改革を図る。</li> </ul>	指導育成力 革新力 折衝交渉力 組織管理力 決断力 経営意識
指導監督職	<ul style="list-style-type: none"> <li>主幹・係長・主任主査級</li> <li>・高度な実務知識を基に、上司を補佐し、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</li> <li>・必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、市民との協働の重要性を踏まえ、困難かつ相当高度な事務の処理を責任者として遂行する。</li> <li>・常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。</li> </ul>	公務員意識 責任感 協働力 挑戦意欲 情報収集力 業務遂行力 業務改善力 指導育成力
一般職	<ul style="list-style-type: none"> <li>主査級・主事級</li> <li>・上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を習得し、その上で業務改善・提案等に率先して取り組むとともに、報告・連絡・相談を怠ることなく、主体的、かつ、問題意識を持って正確・迅速に業務を処理する。</li> <li>・市民への対応を含め、関係者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</li> <li>・職務遂行に当たっては、市民との協働の重要性を十分理解し、他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。</li> </ul>	公務員意識 責任感 協働力 挑戦意欲 業務遂行力

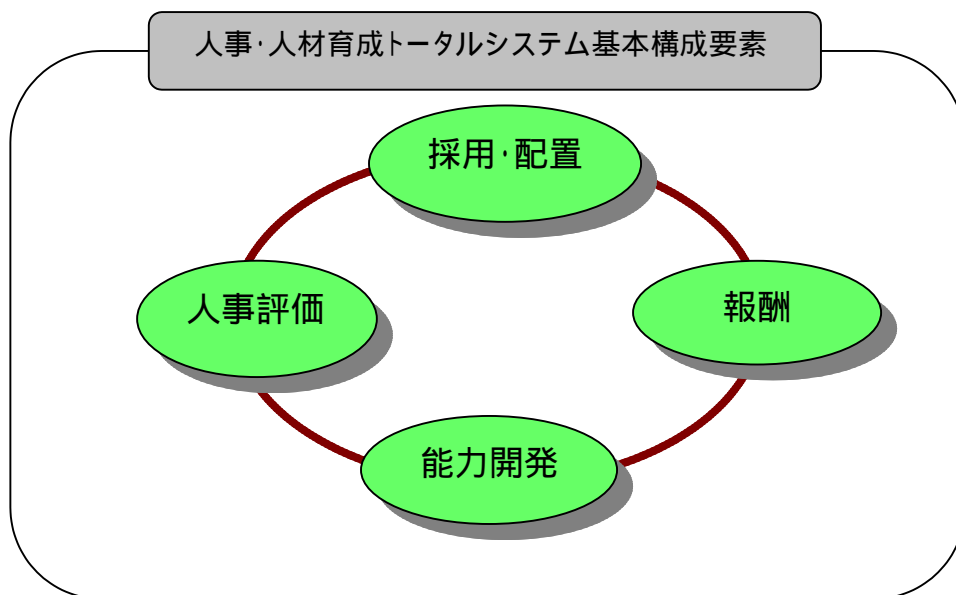
### 第3章 総合的な人材育成の取り組み

今までの研修を中心とした人材育成から、人事管理・職場運営・職員研修を総合的に連携させることで、「活力ある組織」と「自ら伸びる職員」づくりを目指します。



#### 3 - 1 . 職員を活かす人事管理

人材育成を効果的・効率的に推進するためには、研修だけに留まらず、昇任や異動、さらには給与といった人事管理の中心といえる制度を含めた戦略性のある総合的なシステム（人事・人材育成トータルシステム）の構築が必要となります。



このシステムの柱となる人材の育成を目的とした人事評価制度の構築に取り組みます。従来、人事評価は、目的と基準があいまいで、上司から部下に対して一方通行的に行うというイメージがありました。このようなことが、評価制度に対する不信感につながっていたものと考えられます。しかし、本市が目指す育成型人事評価制度は、職員一人ひとりが自己成長を実感し、目標達成によるやる気とチャレンジ精神の喚起によって公務能率の増進を図ることが目的です。このことから、制度の設計に当たっては、客観性、透明性等の観点から、評価される職員の納得が得られるように評価項目・基準を公開すること、職員自らが目標を設定、自己を評価すること（成果の自己申告）、育成面談により上司の評価の結果を被評価者に開示し、上司による育成指導を前提とすることで、これまでの評価の問題を解消するとともに、職員の能力開発を効果的に推進します。

### 3 - 2 . 職員が育つ職場風土

本市の組織がより目的達成機能を高めて、目的指向型集団になるためには、職場風土の改革が最も重要です。また、人材育成においても職場は職員の能力発揮の場であるとともに、能力開発の場でもあることから、ひと（職員）が育つ職場環境づくりに取り組む必要があります。

そのためには、まず組織の方針・目標の明確化を図り、組織目標の効率的な達成に向けて、管理監督職員のリーダーシップの下、すべての職員にその理解・浸透を図っていくことが大切です。このことから、目標達成に向けてのチームワークの充実に必要不可欠なコミュニケーション・システム（組織的に伝達する体系）を構築するとともに、PDCA【（PLAN：プラン）、（Do：ドウ）、（Check：チェック）、（Action：アクション）】のマネジメント・サイクルの確立によって挑戦する職場風土づくりに取り組みます。

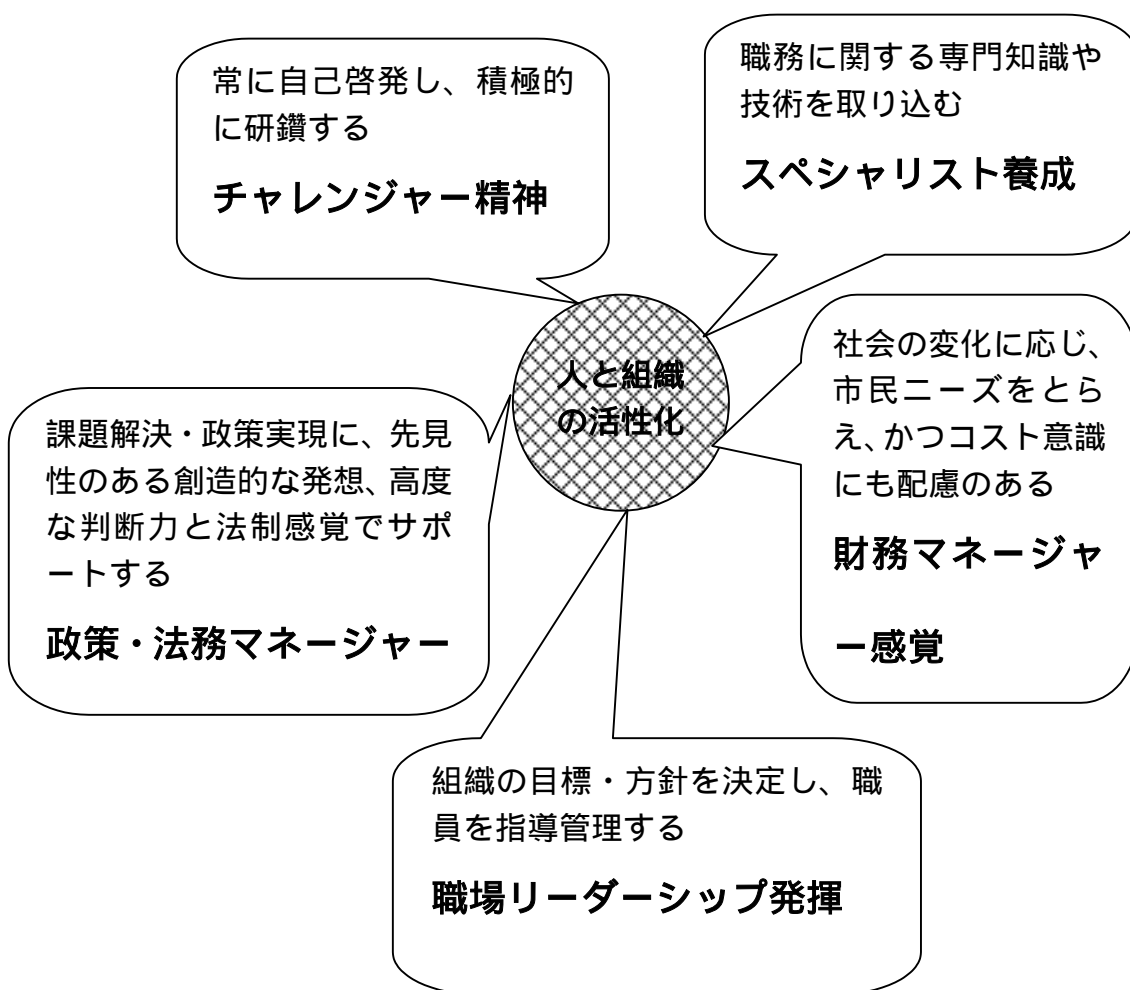
また、管理監督職員は、職場での人材育成のキーマンであり、その役割はとても重要です。上司は部下を指導育成すべき責務を自覚し、自らの意識と行動が職員の意欲や職場の雰囲気大きく左右することを認識して行動すべきです。さらに、部下への育成面談の重要性を強く認識し日常的に取り入れる。このことは職員のメンタルヘルスの向上にも効果的です。

そして、メンバーの個性や得意分野が組み合わせられ相互に補完し合うことで、単なる個の集団が、高い成果を生み出す組織になります。職員一人ひとりの育成と併せて、チームワークを大切にする職場風土の形成にも努める必要があります。

### 3 - 3 . 職員を伸ばす職員研修

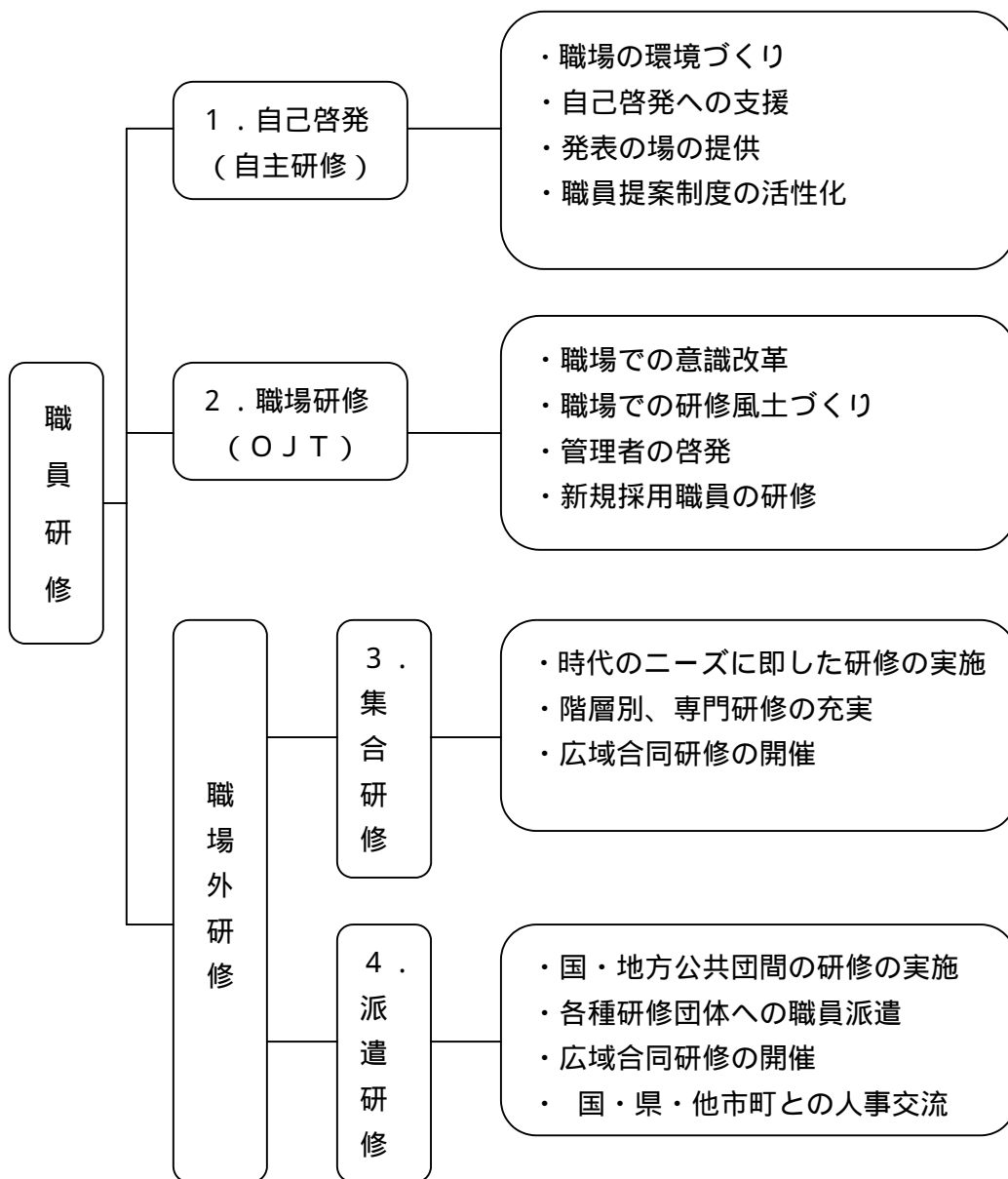
職員の能力開発、組織全体のレベルアップを図る上で職員研修の果たす役割は大きなものがあります。

焼津市の職員研修は、職員の資質の向上および勤務能率の増進を図り、行政の円滑かつ能率的運営を期するため、次の五つの目標を研修の基本に、自主研修、職場研修（OJT研修）、職場外研修（集合研修）を進めていきます。また集合研修の中の階層別研修のように対象者が一律に受講する研修に加えて、自らが必要とする（される）メニューを選択し参加する研修（希望参加型研修）の充実を図ります。



## 職員研修の充実

職員研修の体系的は下記になります。各年度の実施計画は、別途定めることとなります。



職場研修 = O J T (on the job training)

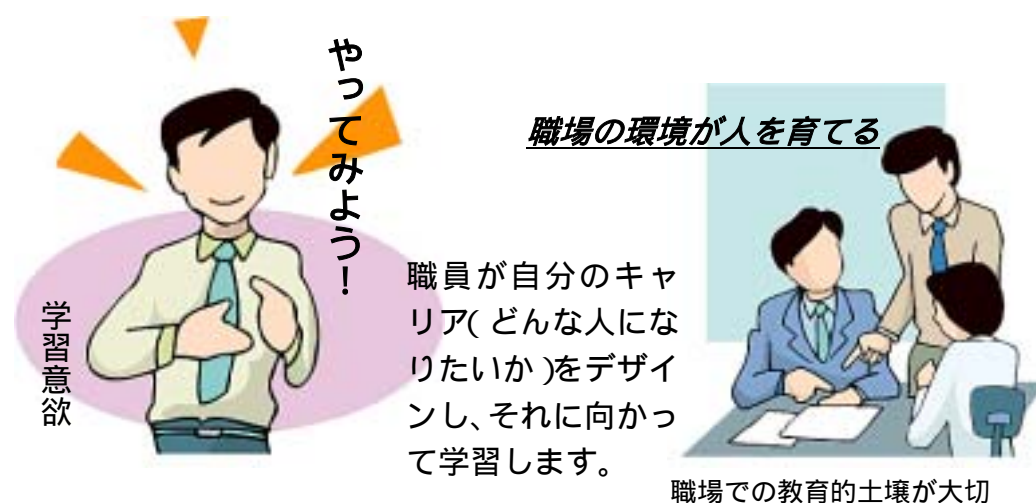
## (1). 自主研修 (自己啓発)

自己啓発は、人材育成にとっての核です。よって、職員本人の自覚を促すことはもちろん、職場をはじめとして全庁的に自己啓発による自己研修の精神が浸透する雰囲気醸成することが重要です。

### 具体的な取り組み

<p><b>職場の環境づくり</b></p>	<p>学習意欲を持った職員を育成するため、自己啓発に取り組みやすい職場の環境づくりを補足的に行います。</p>
<p><b>自己啓発への支援</b></p>	<p>通信教育等のカリキュラムを広く紹介し、斡旋するとともに修了者に対して助成を行うなど、職員が自ら学ぼうとする姿勢を援助します。</p>
<p><b>発表の場の提供</b></p>	<p>行政課題等について自主的に研究を行うグループや自己研修の成果について、研修情報紙への掲載や口頭発表する場の設定などにより、職員の自己啓発・自己研鑽に対する意欲を高め、賛同する気運を醸成します。</p>
<p><b>職員提案制度の活性化</b></p>	<p>職員から事務事業に関する意見等を広く求め、改善や効率化を図るとともに、職員の自主性を重んじ資質の向上をさせ、集団として好ましい職場環境づくりを図ります。</p>

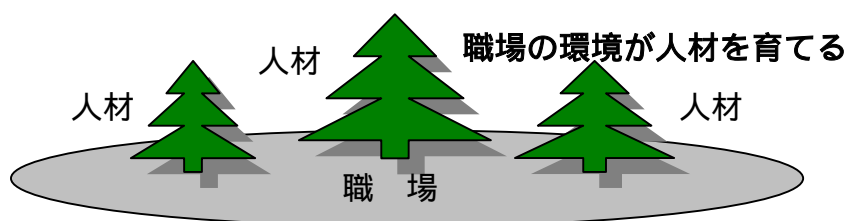
## 自己啓発と職場の雰囲気づくり



## (2) 職場研修 (OJT研修)

職員の人材としての資質を育てるのは職場であり、職場研修は人材育成実践の中心です。職場の管理者は個々の職員ごとに職場研修の目的と方法を明確にし、計画的に職場研修を実践していくことが重要です。

また、管理者が職員個人の特性に応じたきめ細かな指導をし、所属職員一人ひとりが意欲的に取り組むことにより、集団である職場において最大の効果をあげることが可能となります。



### 具体的な取り組み

<p><b>職場での意識改革</b></p>	<p>個々の職員が『職場は学習の場である』との認識を持ち、主体的に日々の業務に取り組みます。上司は、部下を育成する義務があることを自覚し、積極的にその指導育成に努めます。</p>
<p><b>職場での研修風土づくり</b></p>	<p>管理者は職場内での情報を効果的に職場構成員に伝達し、目的や意思決定に対する理解を促します。また、職員相互に協力・援助し合える気風を職場内に浸透させ、誰もが自由に発言できる研修風土づくりに努めます。</p>
<p><b>管理者の啓発</b></p>	<p>管理者が職場の研修風土づくりにリーダーシップをいかんなく発揮するため、管理者等を対象とした研修に出向き、管理者自らが職場研修に必要な知識・技法の習得に努めます。</p>
<p><b>新規採用職員の研修</b></p>	<p>職場での各種業務や社会人としての心構えなどについて、上司は新規採用職員の指導に当り、職場の重要な一員として活躍できるような対応を進めます。</p>
<p><b>OJTリーダーの指名</b></p>	<p>新規採用職員が配属された部署の管理者は、職場内にOJTリーダーを選任します。できればOJTリーダーには、新採職員と同年代の同性を指名します。それにより教える側教わる側の双方が業務を習得することができ相乗効果が期待できます。</p>

### (3) 職場外研修（集合研修）

職場外研修の代表的な集合研修は、職場を離れ研修室等の会場で実施する研修です。この集合研修は、知識・技術を体系的集中的に学習する上で効果的です。また、いろいろな職員が集まることにより相互啓発が期待でき、自分の長所・短所に気づく自己再発見の契機となることから自己啓発や職場研修を補完する働きもあります。

集合研修では、職員の意欲が受講する研修の効果に大きく影響するため、職員のニーズに合致した研修プログラムを提供し、新しい知識や価値観の創出のために時勢に合った課題演習を実施するなど、職員が自主的に参画できる研修メニューとしていくことが重要です。それには従来の指名参加型の研修に加え、より高い研修効果が期待できる希望参加（参画）型の研修本数を増やしていく必要があります。

#### 具体的なとりくみ

<p><b>階層別研修</b></p>	<p>階層別研修は、一定の階層を対象に、その役職の立場や役割を自覚させる、また能力向上のための研修を実施していきます。新規採用者研修、主事研修、主任主事研修、主査研修、管理監督者研修等の階層別に研修を実施します。</p>
<p><b>特別・専門研修</b></p>	<p>特別・専門研修は従来の指名派遣から、希望派遣もすすめていきます。受講生を募ることにより啓発の助長を促し、研修効果を高めていきます。</p>
<p><b>共通研修</b></p>	<p>全ての職員に共通する研修として、接遇研修、救急法研修、メンタルヘルス研修、セクシャルハラスメント防止研修、交通安全研修、男女共同参画講座、人権擁護推進講座等を行います。それぞれの研修の意義を浸透させて、安全衛生管理活動を推進していきます。</p>
<p><b>広域合同研修</b></p>	<p>3市（焼津・島田・藤枝）合同研修、3市合同研修に静岡市が加わった中部4市研修及び3市2町（3市、岡部・大井川町）研修は、係長補佐級、係長級、課長補佐級対象とした階層別研修や政策法務、政策形成の政策立案能力向上を目的とした研修、民法、行政法等の法規解釈などの研修を実施します。</p> <p>広域合同研修は、研修本来の目的に加え、近隣市町職員とのコミュニケーション（人脈形成）も養えるため順次職員を派遣していきます。</p>

## (4). 派遣研修

派遣研修は、職場を離れ各種研修機関が実施する研修に、職員を一定期間派遣します。期間は、1日から2週間程度までの研修が多く、中には3ヶ月間の自治大学校や原則1年間の他市町へ人事交流研修等、さまざまな研修に職員を派遣します。

具体的な取り組み

<p><b>静岡県自治研修所 (市町職員広域研修)</b></p>	<p>県等の主催による自治研修所の研修は、専門研修等ハイレベルな研修機会を提供するばかりでなく、潜在能力の開発講座など時代の要請に的確に反映した人材を育成するための即応性を持っています。また県内の他自治体の職員が集まるため、情報交換の場となり、幅広い人脈形成が期待できます。</p> <p>研修職場の支援体制を整えつつ積極的に職員の派遣を行っていきます。</p>
<p><b>研修機関研修</b></p>	<p>自治大学校、市町村アカデミー、建設技術研修センター等の全国的な研修機関においては、常に時代の変化に対応した高度、専門的な研修を提供しており、適時派遣をすすめていきます。派遣研修は、研修本来の効果を期待できることはもちろんのこと、全国の同一業務を行う人的つながりを確立することが可能であり、幅広い人脈形成が期待できます。</p>
<p><b>広域合同研修</b></p>	<p>3市(焼津・島田・藤枝)合同研修、3市合同研修に静岡市が加わった中部4市研修及び3市2町(3市、岡部・大井川町)研修は、係長補佐級、係長級、課長補佐級対象とした階層別研修や政策法務、政策形成の政策立案能力向上を目的とした研修、民法、行政法等の法規解釈などの研修を実施します。</p> <p>広域合同研修は、研修本来の目的に加え、近隣市町職員とのコミュニケーション(人脈形成)も養えるため順次職員を派遣していきます。</p>
<p><b>人事交流研修</b></p>	<p>国、県、静岡市、3市1町(焼津市、藤枝市、島田市、岡部町)への派遣は、先駆的な行政手法の実務による習得や幅広い視野の涵養などの効果があることから、受入機関との協議により一般行政職、専門職による交流を進めます。また、国、その他の自治体、研修所、公的機関等や民間企業との交流も検討していきます。職員の自主性を尊重し、公募による派遣をすすめます。</p>

## 第4章 人材育成を推進するために

### 4 - 1 . 果たすべき役割

職員の資質向上には動機付けや契機が不可欠です。それには職員自ら研修の意義を共感することが重要になってきています。その上で人材育成を着実に進めていくためには、組織を構成する職員個々が、あるいは集団がそれぞれの役割を全うすることが条件であり、人材育成のための制度や組織が後ろ盾となる体制づくりが重要です。

<b>職員</b>	学習意欲の向上心 各種能力の研鑽
<b>管理監督者</b>	所属職員への意識啓発 職場の目標管理 職員個別面談 職場の学習的風土づくり 中高年・女性職員の活用
<b>行政組織</b>	部局連携 研修指導者の充実
<b>研修部門</b>	研修の年度計画の公表 研修ニーズに沿った研修の開催 個別研修及び参加型研修の充実

### 4 - 2 . 人事管理との連携

<b>評価制度</b>	目標管理制度、人事評価制度の導入 評価方法の充実 集中改革プランの推進
<b>昇任・昇格</b>	事前研修の実施 選考の充実 中長期的な昇任計画 希望降任制度の検討
<b>職場異動</b>	自己申告方式や庁内公募制の導入検討 適材配置 ジョブローテーションによる経歴管理の充実 複線型人事制度の導入検討

### 4 - 3 . 人材確保

<b>採用</b>	知的偏重採用から人物重視採用 幅広い人材確保 中長期的視点からの採用
<b>再任用</b>	再任用に関する条例の適用 任期付採用の検討 退職者再任用の検討 長期休暇職員の復帰支援制度の検討
<b>民間活力の利用</b>	自主グループへの参加 NPO、ボランティアの活用
<b>退職</b>	退職者の年次の把握 採用計画への反映

### 4 - 4 . 支援体制

<b>経歴管理システムの整備</b>	職務分析 適時職務配置 スペシャリストの育成検討
<b>職場意向調査</b>	回収率の増加 設問の充実
<b>提案制度</b>	優秀提案の実行 提案意識の拡充
<b>自主研修グループ</b>	自己啓発・相互啓発の促進 補助金助成
<b>庁内グループウェア</b>	研修計画の開示 研修成果の公表 参加募集・研修通知の迅速化 研修履歴システムの活用

## 第5章 目標管理・人事評価制度

### 5 - 1 . 人事評価制度とは

平成17年度の人事院勧告の中で、「新たな人事評価制度の実施に向けて」として、平成18年度以降の給与構造改革の中で、勤務実績を給与に反映させるため「能力・実績に基づく人事管理の土台として、客観的で公正性や透明性が高く、実効性ある人事評価制度の整備」が必要であると勧告しています。国においては、「今後の行政改革の方針」(平成16年12月24日閣議決定)を受け、平成17年度の人勤に基づき「新たな人事評価制度」第1次試行が平成18年1月から行われることとなりました。これからは、職員全員が1号級昇給する制度から能力、勤務態度・勤務実績に応じ給料・勤勉手当や昇任・人事異動に反映する仕組みを定着させることで人材の育成及び組織の活性化を図っていくこととしています。

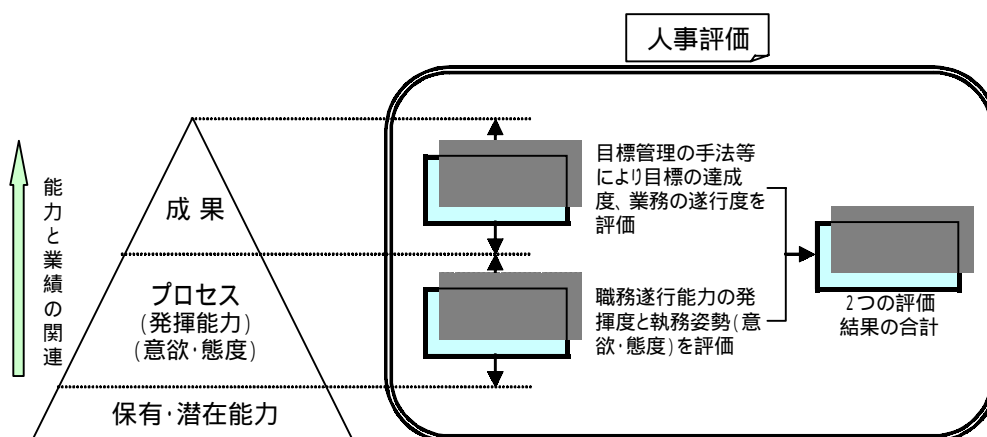
### 5 - 2 . 焼津市の人事評価制度

人材育成は、職員一人ひとりが自己啓発の重要性を自覚し、積極的に自己の能力開発に取り組むことが基本です。また、職員がそれぞれの立場で個人の役割と課題を十分認識し、意識的に努力を重ねることにより図られるものです。この方針に基づいた人材育成を継続的に行うことにより21世紀の焼津市が住みやすく、住んでみたい、住み続けたいと思える魅力ある自治体となるべく、職員一丸となって効率的で質の高い市政を運営していきます。

焼津市人事評価制度は、基本的に、職員が上げた「業績」(目標管理)及び「能力」(人事評価)を一定の期間と手順を定めて、客観的・合理的かつ公正に評価し、その結果を職員の配置、昇任、指導育成、研修、給与等の人事管理を行うための情報として活用し、公正な人事を確保するシステムです。

(「業績」及び「能力」(コンピテンシー)に関しては、5ページを参照)

人事評価制度の構成は、**能力評価**と**業績評価**の2本立てで行い、それぞれの評価結果を合計して**総合評価**を決定します。



( 1 ) 双方向コミュニケーションの充実

各年度のはじまりには、あらかじめ職員個人が立てた年度達成目標、業務内容、役割、期待する行動レベルの選択項目を決定します。それにより上司と部下との間で面接を実施します。年度途中には、中間面接を実施します。それまでの目標達成度、進捗状況、今後の業務の見通し等を確認します。期末にはその結果について、上司とともに検証します。定期的に面接を行うことにより、双方向コミュニケーションの充実が図れます。

( 2 ) 期待される効果

人事評価制度は、職員の組織活動への参加意欲が醸成され、業務への主体的な取り組みが促進されます。また上司との面接が意識的に話し合いの機会を確保されることにより、上司と部下との信頼関係が醸成されます。上司は、人材育成における自分の役割の大きさが自覚でき、能力や勤務実績を正確に把握することで、公正な処遇が可能となり、職員のやる気を向上されることができま

焼津市職員人材育成基本方針  
平成19年3月発行

発行：総務部人事課  
内線：2451 & 2452