

朝霞市人材育成基本方針

～ 成長し続ける行政サービスマンへ ～

ver. 2

平成 24 年 10 月

朝 霞 市

はじめに

本市では、長期的な視点から時代の要請に応えうる人材の育成に取り組むため、平成17年12月に行政サービスマンへの意識改革をテーマに「朝霞市人材育成基本方針 ver1」を策定しました。この基本方針に基づき、平成18年度に職員研修に関する研修規程を全面的に改正するとともに、職員の勤務実績や能力等を評価し、人材の育成につなげていくことに主眼を置いた人事考課制度を導入するなど、人事諸制度に関する様々な見直しを進めてきました。

この基本方針の策定から7年が経過し、その間、地方自治体を取り巻く社会経済情勢は急激に変化しています。地方分権の進展や少子高齢化社会の到来、子育てや介護への社会的な要請、安心・安全の確保など、公共サービスへの新たな期待が寄せられており、これらの要請に的確に対応するため、自治体職員には様々な知識と能力が求められています。

こうした状況を背景に、人事制度・職員研修・職場づくりを効果的に連携させた人材育成を支える体系を構築するとともに、職員の階層ごとに求められる能力や果たすべき役割を明確にし、それぞれの職員が目標を持って、能力開発や人材育成に取り組めるように「朝霞市人材育成基本方針 ver1」を改訂しました。

この改訂版「朝霞市人材育成基本方針 ver2」は、全職員に共通する人材育成の基本的な方針を示したものです。今後はこの基本方針に沿って、職員一人ひとりが成長し、市役所全体として組織を活性化していく取組を進めていきます。そして、人材育成の取組を全庁的に充実させることにより、職員の意欲や能力を最大限に引き出し、市民サービスの向上につなげていきます。

～ 目 次 ～

第1章 本市の人材育成の現状と課題	
1. 人材育成基本方針 ver1 の検証	1
2. 市民と職員の意識から	3
第2章 新たな人材育成基本方針	5
1. 人材育成基本方針の考え方	5
2. 目指すべき職員像	6
3. 職員に求められる能力と果たすべき役割	7
(1) 求められる能力と意識	7
(2) 果たすべき役割	8
第3章 人材育成を支える仕組み	10
1. 人事制度	10
(1) 採用・配置	10
(2) 人事考課	12
(3) 昇任・昇格	13
2. 職員研修	14
(1) 自己啓発への支援	14
(2) 職場研修の推進	15
(3) 職場外研修の推進	16
3. 職場づくり	18
(1) 支え合う職場づくりの推進	18
(2) 仕事と生活の調和	19
(3) 健康管理・メンタルヘルス	19
第4章 人材育成の推進体制	20
1. 人材育成推進体制	20
(1) 管理監督者の役割	20
(2) 職員の役割	20
(3) 人材育成担当部門の役割	20
(4) 人材育成推進連絡会議の役割	20

第1章 本市の人材育成の現状と課題

1. 人材育成基本方針 ver 1 の検証

本市では、これまでに朝霞市人材育成基本方針 ver1 に基づき、「人を育てる環境整備」、「社会変化に対応した意識・能力開発」、「人を育てる推進体制」の3つの視点から人材育成の推進を図ってきました。具体的な取組として、「人事評価システムの導入」、「昇任試験制度の見直し・希望降任制度の導入」、「人事異動制度の見直し」、「研修の充実」、「自主研究等への支援」の検討を行い、制度の導入等を進めてきた結果、一定の成果を得ることができたといえます。

今回の基本方針の見直しに際しては、これらの取組の達成状況等を検証し、この結果を踏まえつつ、さらに新たな制度の導入も視野に入れた検討が求められます。

【取組に関する達成状況等】

取組項目	取組内容	結果（実績）
人事評価システムの導入	<ul style="list-style-type: none"> 平成18年7月から制度の試行を開始 考課結果の給与への反映は、段階的に対象範囲を拡大し、平成23年度から全職員を対象に実施 職員への定着を図るため、制度の見直しを継続的に実施 	能力向上に結びついたとする意見が4割程度（職員アンケート結果）
昇任試験制度の見直し・希望降任制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> 係長級昇任試験科目の見直し（平成18年7月） 	試験科目「小論文」の廃止
	<ul style="list-style-type: none"> 職員希望降任制度実施要綱の制定（平成18年4月） 	希望降任制度の導入
人事異動制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 自己申告制度の見直し（平成18年10月） 	課長級・課長補佐級職員を制度に追加
	<ul style="list-style-type: none"> 経歴管理制度の導入（平成19年4月） 	職員情報の一括管理が可能な人事システムの導入
	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ・ローテーションルールの作成・公表 	人事考課制度の定着を図るため公表までに至らなかったが、職員の能力開発と人材育成の視点から新規採用職員を対象にした「ジョブ・ローテーション制度」の導入を検討する。

取組項目	取組内容	結果(実績)
人事異動制度の見直し	・キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)及び複線型人事制度の検討	現状の職員数や組織機構の規模では、専門職の役割と職務要件の明確化は困難であり、その効果が期待できない。
	・原則的な在課年数の公表	概ね3年～5年程度で人事異動を実施
研修の充実	・職員研修規程の全部改正(平成18年4月)	6年間(H18-23)で5,519人が研修を受講
	・重点研修課題の設定(平成18年4月～)	行政課題に合わせた専門研修の実施
	・職場研修マニュアルの作成(平成23年2月)	職場研修責任者に向けた職場研修の推進方法等に関する研修の実施
自主研究等への支援	・職員自己啓発研修補助金交付要綱の制定(平成18年4月)	6年間(H18-23)で49人が制度を利用
	・職務に必要な資格の取得等に係る休業制度の整備	職員自己啓発研修補助金制度の活用状況や他市の取組等を参考に引き続き検討

※用語解説

・経歴管理制度

職員の人材開発を計画的に進めるため、個人の異動歴、業務歴、資格等を一括して管理する制度

・ジョブ・ローテーションルール

職員の能力開発のため、多くの業務を経験させるよう定期的に職務の異動を行うためのルール

・キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

個人のキャリア目標や適性を考慮しながら人事異動、OJT及び自己啓発等を組み合わせ、職員のキャリア形成を中長期的な視点で支援していくための仕組み

・複線型人事制度

職務の専門性に応じた複数の人事ルートを設定し、個人の希望、適性及び職務状況に応じて人事ルートを選択できる制度

2. 市民と職員の意識から

今回の人材育成基本方針の見直しに当たり、将来の朝霞市の姿を示す「第4次朝霞市総合振興計画後期基本計画」の策定過程で実施した「市民意識調査（平成22年3月）」や、全職員を対象として実施した「職員意識調査（平成24年2月）」の結果から、職員に必要な能力・意識など、人材育成を進める上での課題を明らかにします。

【市民意識調査からの意見】

- ・ 職員の市民感覚を高める
- ・ サービス業としての意識を持つ
- ・ 職員のコスト意識を徹底する
- ・ 各職員の専門知識を深めてもらいたい
- ・ 能力や仕事の成果を評価する人事を行う

市民意識調査の結果では、朝霞市の住みよさの項目で、初めて「住みよい」が全体の半数を超えるなど、市民満足度の向上が伺えます。市民満足度の向上は、職員に対するこれまでの取組への評価として受け取ることができますが、その一方で、「高齢者支援」、「子育て支援」、「土地利用」などの施策に重点的に取り組んで欲しいという市民ニーズが明らかになっており、地域の特性を生かしながら要望の高い施策を展開するためには、今まで以上に職員の意識・能力を高めていくことが求められます。

また、市民意識調査では職員に求められる意識・能力について、市民の目線で考える意識や業務遂行を円滑にする専門知識の習得などを指摘する声があることから、引き続き職員の意識改革・能力開発に取り組む必要があります。

【職員意識調査の結果】

- ・ 現在の仕事に対してやりがいを感じ、また、自分の能力が生かされていると思う職員は全体の約8割に達しています。
- ・ 職員研修への参加に対する職場の理解が進む一方、自己啓発の取組に職員間の温度差があります。
- ・ 職場研修や勉強会に参加する職員の割合がやや増加しています。

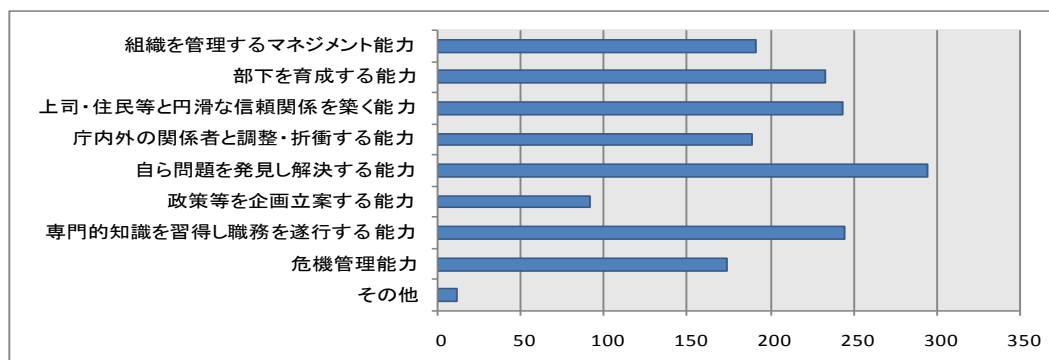
職員意識調査の結果から、職員研修については、研修参加に対する職場の理解が進む一方で、自己啓発に取り組む職員の割合が前回よりも減少するなど、職員自身の能力や知識を充実させ自己を高める取組に職員間の温度差があります。

また、職場研修の取組については、職場で行われる勉強会などに参加する職員の割合が増加しており、職場内における様々な課題を効率的に解決し、情報の共有化を図ることができる職場研修の活用が進んでいます。その反面、職員の約3割は業務の改善・効率化にあまり取り組んでいないという状況があります。

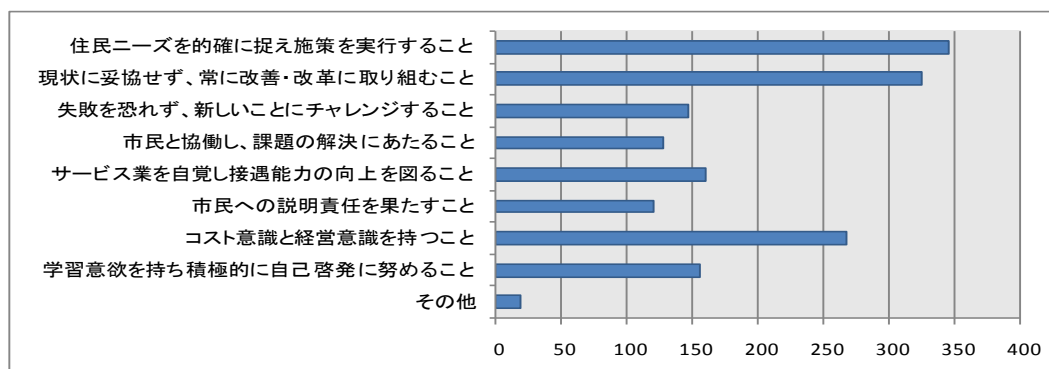
自己啓発や業務改善への取組などに若干の課題が見受けられますが、全体の約8割の職員が現在の仕事にやりがいを持って取り組んでいます。職員のモチベーションを維持し、さらに職員の能力向上に努めていくためには、自己啓発や職場研修の活性化、集合研修の受講機会の確保などを全庁的に進めていく必要があります。そして、職員個人の取組だけでなく、職場内でのコミュニケーションの円滑化の推進とともに、生活との調和を図ることができる労働環境の整備が求められています。

参考：職員が必要だと思う能力と意識

【能力】 ※能力・意識の各項目は3つまで選択可としています。



【意識】



※調査結果の詳細については、「朝霞市人材育成基本方針の見直しに関する職員意識調査の結果について」をご覧ください。

第2章 新たな人材育成基本方針

1. 人材育成基本方針の考え方

人材育成は職員の意思を尊重しながら、組織として職員の主体的な能力開発に対する取組を促し支えるものです。また、人材育成の取組は組織としての力を高め、少ない経費で大きな成果を挙げながら市民サービスの向上を図り、より豊かな住民福祉の実現と市民満足度の向上を目指すものです。

そのためには、一人ひとりの職員が組織の発展と個人の成長を重ね合わせながら、仕事に取り組むことができる仕組みとして、「人事制度・職員研修・職場づくり」が一体となった人材育成が求められます。

■人材育成・能力開発の基本的な視点

職員の育成を進める上での視点として、組織の力を高めるために必要な職務を遂行する能力の向上は不可欠です。さらに職員の能力開発に加え、組織を構成する職員が意欲的に仕事に取り組み、自己実現や生活の充実を実感できるような取組にも目を向ける必要があります。

【組織への視点】

- ・市民に貢献する
- ・組織の発展に寄与する



【職員への視点】

- ・自己実現を図る
- ・仕事と生活の調和を図る

■人事制度・職員研修・職場づくりの関係図

職員と組織がともに成長するため、職員を生かす「人事制度」・職員を育てる「職員研修」・職員を支援する「職場づくり」の3つの制度を軸に各施策を組み合わせ、人材育成に取り組んでいきます。

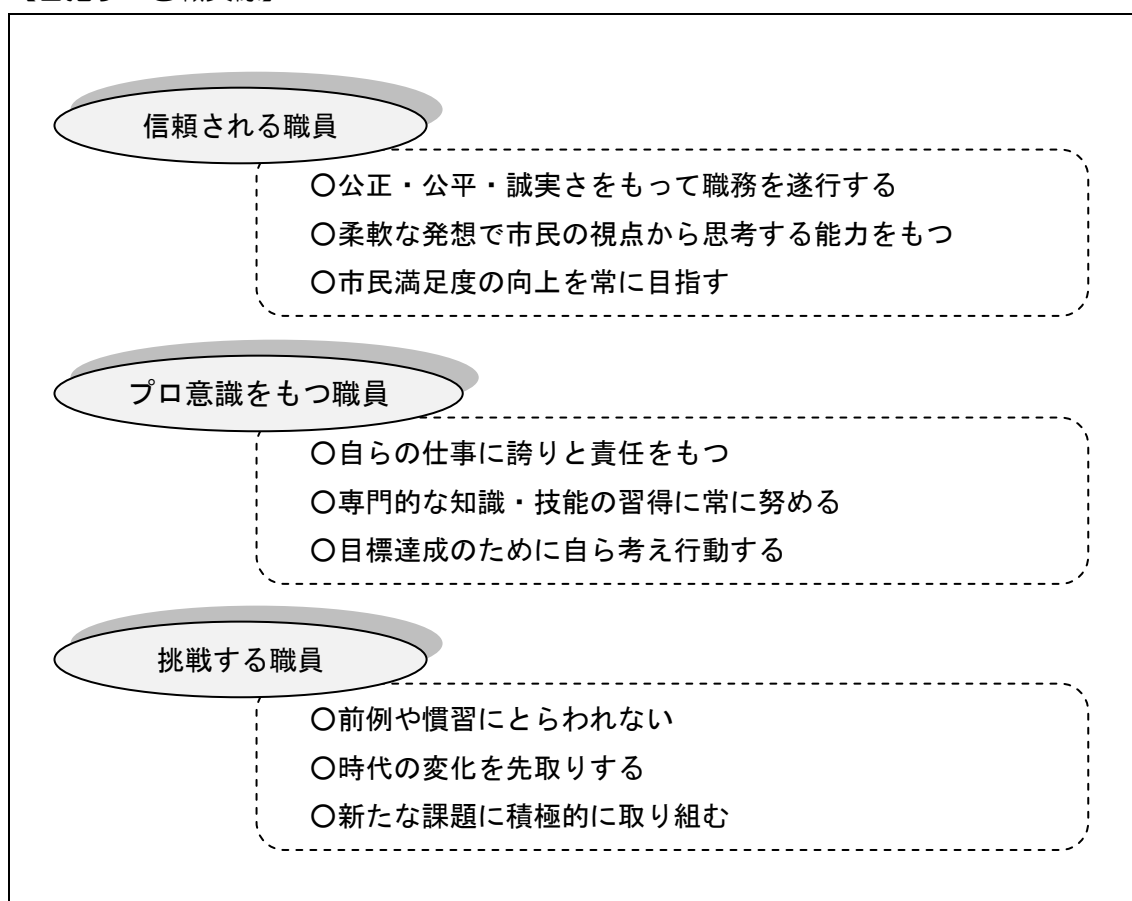


2. 目指すべき職員像

「朝霞市人材育成基本方針 ver1」においては、目指すべき職員像として、「信頼される職員」、「プロ意識をもつ職員」、「挑戦する職員」の3つを掲げ、職員の人材育成に取り組んできました。それぞれに示した具体像については、その表現が分かりやすく具体的な行動に結び付けやすい内容となっており、今後も職員が目指すべき姿であると考えられます。

また、市民意識調査では「職員の市民感覚を高めて欲しい」、職員意識調査からは「専門的知識を習得し職務を遂行する能力を高める」、「自ら問題を発見し解決する能力を身に付ける」といった意見があることから、引き続き、本市の目指すべき職員像として位置付けました。

【目指すべき職員像】



－ 成長し続ける行政サービスマンへ －

3つの目指すべき職員像で示す行動を実践しながら成長を続け、
将来にわたって質の高い行政サービスを提供します！

3. 職員に求められる能力と果たすべき役割

(1) 求められる能力と意識

職員に求められる能力と意識は、担当業務の内容や職位で異なりますが、「目指すべき職員像」を具体化するため、以下のとおり、重点的に育成していく能力と意識を設定します。

求められる能力	問題発見・解決能力	現状を分析し、課題や問題を明らかにし、自ら解決する能力
	個別専門能力	担当業務に関する専門的な知識・技能を習得し活用する能力
	コミュニケーション能力	上司や住民等と円滑な信頼関係を築くことができる能力
	指導育成能力	組織目標を達成するために職員に働きかけ、指導育成する能力
	組織運営能力	組織のなかで求められる役割を認識して的確に行動する能力
	折衝・調整能力	立場や意見の異なる庁内外の相手に対して、業務に係る折衝や調整を適切に行うことができる能力
	危機管理能力	想定外の事態が発生した場合に備えて体制を構築し、直面した事態に適切に対応する能力
	政策形成能力	新たな課題を発見し、政策の立案等を通じて問題解決につなげていく能力

求められる意識	市民主体意識	住民ニーズを的確に捉え施策を実行し、地域や市民に貢献したいとする意識
	改革改善意識	社会環境の変化を鋭敏に察知し、常に問題意識を持ちながら職務の改善・改革に取り組む意識
	コスト・経営意識	常に費用対効果を考え、経営的な感覚で判断する意識
	接遇意識	サービス業を自覚し、市民に対して丁寧な接遇を心がける意識
	人権意識	あらゆる人権問題の解消を図るため、人権尊重の視点に立って業務を遂行する意識
	自己成長意識	学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努め、自らが成長しようとする意識
	チャレンジ意識	既存の発想にとらわれずに、課題に対しての解決方法を考え、新しいことにチャレンジする意識
	協働意識	市民やNPOなどに働き掛け、課題の解決や共通の目的を達成しようとする意識
	説明責任	自らの決定と行動を市民に対して分かりやすく、丁寧に伝える意識

(2) 果たすべき役割

職位別に求められる主な役割を以下のとおりに示します。それぞれの職位において、先に示した重点的に育成していく能力と意識を身に付けるとともに、この役割を果たすことで、目指すべき職員像の実現に取り組むこととします。

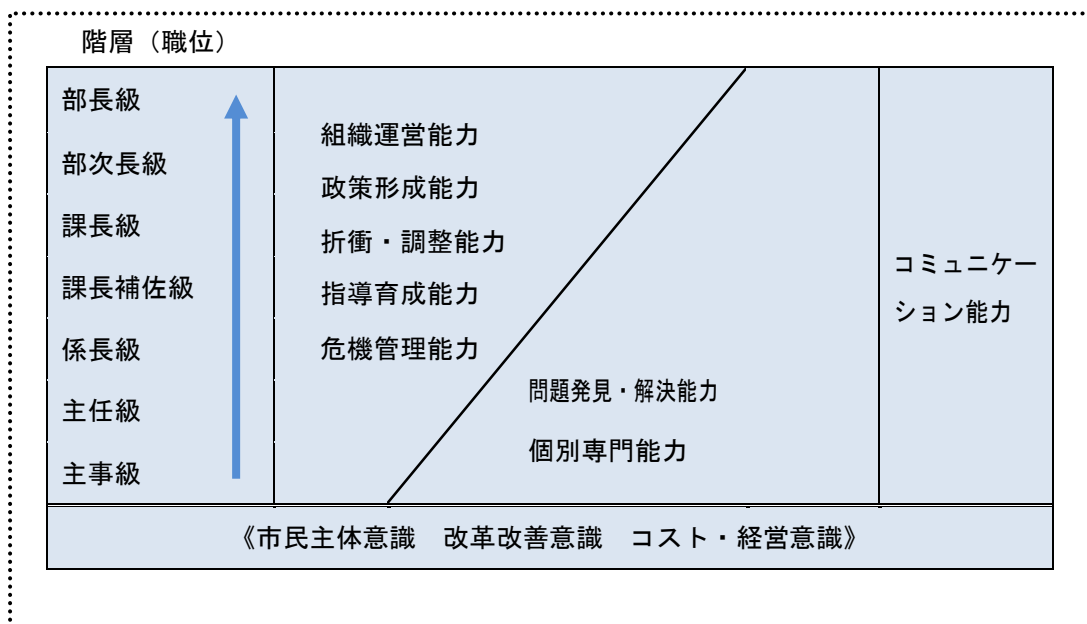
職 位	果 た す べ き 役 割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ■部等の最高責任者として組織を統轄する。 ■全庁的かつ中長期的な視点を持って部等の方針を策定し、課長等を指揮する。 ■次代を担う人材の育成を行い、人を育てる職場づくりに責任を持って取り組む。
部次長級	<ul style="list-style-type: none"> ■部長を補佐し、組織の業務を管理する。 ■部等の方針の実現に向け、内外の関係者への折衝や調整等を行う。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ■課等の責任者として組織を統轄する。 ■部等の方針に基づき、課等の目標を設定し、係長を指揮する。 ■組織内のコミュニケーションを活性化させ、職員が最大限の力を発揮できるように係長への支援などの確な指導・助言を行う。
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ■上司の指示に基づき、課等全体を見渡して円滑な課等の運営を補佐する。 ■係長への助言や支援等、課等における職員の育成に携わる。 ■課等の目標の実現に向け、内外の関係者への折衝や調整等を行う。
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ■上司の指示に基づき、課等の目標の実現に向け良好なコミュニケーションを形成しながら係員とともに業務を遂行する。 ■業務遂行のなかで部下の職員に対し、指導・育成を行い、能力の向上を図る。 ■担当業務に関する工夫・改善を行う。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ■上司の指示に基づき、知識や経験を要する業務を担当し、計画的に遂行する。 ■下位の職員に対し、必要に応じて助言等の指導を行う。 ■担当業務に関する工夫・改善を行う。
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ■上司の指示に基づき、担当業務を正確かつ迅速に処理する。 ■担当業務に関する工夫・改善を行う。

参考：職員に求められる能力・意識割合の比重

目指すべき職員像の実現に向け、必要となる能力・意識については、職員意識調査の結果を参考に「求められる能力」・「求められる意識」として表にまとめています。これは、担当業務の内容や性質、職員の職位などにかかわらず、すべての職員が身に付けなければならないものであり、職員自身が常に自覚するとともに、職員研修や職場での啓発などにより、これらの能力の習得と意識の高揚を図っていく必要があります。

また、目指すべき職員像に到達するために重点的に高めていく能力・意識は職員共通のものですが、各職位によってその割合・比重は異なります。さらに、期待される役割を果たすために必要な要素やその度合いも変わってきます。

○職位に応じた能力と意識のイメージ図



第3章 人材育成を支える仕組み

1. 人事制度

目指すべき職員像の実現に向け、求められる能力と意識を身に付けながら、それぞれの職員が職責に応じた役割を果たすためには、職員の意欲を引き出し、自らの成長を感じることができる人事制度が求められます。

限られた人員体制の中で、それぞれの業務に適性のある職員を適材適所に配置し、業務の高度化・細分化に対応できる人材の育成と専門性を問われる業務を担う職員を計画的に育成する取組を進めていきます。

(1) 採用・配置

①職員の採用

市民ニーズに対応した人員の適正配置による効率的な組織運営を確保する上で、定員適正化は大切な取組ですが、将来にわたって安定した組織運営を行っていくためには、長期的な視点に立った人材確保に努める必要があります。

人材の確保は人材育成の出発点であるため、採用段階でどれだけ優れた人材を確保できるかがより重要になります。そのため、自治人材開発センターが主催する「市町村職員採用合同説明会」への参加や、市ホームページを活用して本市の魅力を発信するなど、様々な媒体を用いて採用試験受験者の増加を図ることが必要です。

また、職員の採用に当たっては、柔軟な発想や創造性を持ち、新たな課題に積極的に取り組む意欲ある人材を確保するため、知識を問う試験のほか、人物面をより重視した採用方法を取り入れ、優れた資質と意欲を持つ人材を選抜し採用していきます。採用については、新規卒者を主な対象者として定期的な採用試験を実施し、組織内で育成していくことを基本としますが、高度化・複雑化する行政課題に的確に対応していくため、必要に応じて多様な経験を有する人材の採用も進めます。

【具体的な取組】

- ・ 職員採用のための情報発信
- ・ 人物面をより重視した採用選考の実施
- ・ 多様な人材の確保



②職員の配置

職員の配置管理は、業務上の必要性を考慮しつつ、職員が持つ能力の活用や、潜在的な能力の発見・育成を目的に人事管理上のローテーションとして、毎年4月に実施しています。配属先での業務経験は職場研修（OJT・職場内教育）を通じた能力開発の機会となるため、特に新規採用職員については、採用から約10年間を自分自身の適性と職務分野を見極める期間と位置付け、3課程の部署を経験させる計画的な「ジョブ・ローテーション制度」の導入を進めます。

ジョブ・ローテーションとは、通常の人事管理上のローテーションとして行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、職員の能力開発・人材育成の視点から、異なる部門へ定期的に異動させることをいいます。ジョブ・ローテーションの効果として、新規採用後10年程度の期間に、窓口部門・内部管理部門・事業部門など、3課程の部署を経験させることで、職務に関する幅広い知識や視野を持つことができ、自分自身の適性を見出し、仕事に対するマンネリ化の防止、他部門にわたる庁内ネットワークの形成を図ることができます。

また、地方分権の進展に伴い、県からの権限移譲が進められるなかで、本市においても、高い専門能力を有した人材が求められており、高度化や複雑化する行政課題、多様な市民ニーズに応えるためには、「一定の分野」や「個々の業務」ごとに精通した人材の育成が不可欠な状況です。そのため、本人の適性や能力などを勘案した上で専門性の高い知識等の習得を目的とする研修（自治大学校・市町村アカデミー・埼玉県等）に職員を派遣し、その後の人事異動に配慮しながら能力開発を進め、将来にわたってその分野を担う人材の計画的な育成に努めます。

【具体的な取組】

- ・ジョブ・ローテーション制度の導入
- ・専門性や経験を問われる業務を担う人材の育成



(2) 人事考課

人材育成を進めるためには、上司等による適切な指導・育成も重要ですが、職員自身が自らの強みと弱みを把握して、自発的な能力の向上に取り組む意識を持つことが大切です。また、職員の意欲をより高めるためにも、職務を遂行するに当たり発揮した能力や業績を適切に考課し、適材適所の人事配置や処遇に反映させる役割を人事考課制度は担っています。

本市の人事考課制度は、職員の勤務評定に代わる制度としての機能を有していますが、「職員一人ひとりが、市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長する」という人材育成を目的に、平成 18 年度から制度の試行を開始しました。考課結果の反映については、段階的に対象範囲を広げ、能力考課については平成 23 年度から全職員を対象に運用を開始し、業績考課についても平成 24 年度から課長級以上の職員を対象に実施しています。

現在は、人事考課制度が本格実施されていますが、制度への見直しを加えながら引き続き適切な運用に努めていきます。また、これまでに実施した人事考課制度に関するアンケート調査の結果では、制度の導入により「能力向上や目標達成に関する意識が高まった」とする職員の割合が増えるなどの効果が認められますが、その反面、制度の客観性に対する意見も寄せられています。こうしたことから、自身の努力が正当な評価を受け、自らに対する考課結果に納得できる制度となるよう人事考課制度の運用面を含めた「客観性の担保」の確保に努めていきます。

【具体的な取組】

- ・ 人事考課制度の継続的な見直し
- ・ 考課者訓練の定期的な実施
- ・ 考課結果の活用



(3) 昇任・昇格

①昇任・昇格管理

職員にとっての昇任・昇格は、職員のやりがいや意欲の向上とともに、上位の職に就き困難な業務を担当することで、新たな能力開発の機会を得るなど、人材育成の面からも非常に大きな役割を果たしています。

職員のモチベーションを高めることにもなる昇任・昇格については、昇任試験と人事考課の両制度を活用しながら職員の能力・適性を適切に評価し、公平性を確保しつつ信頼性の高い昇任・昇格管理に取り組んでいく必要があります。

②昇任試験制度

本市の昇任試験制度は、管理監督者の第一段階である係長級職と複数の係等を統括する課長級職に導入しており、意欲・能力の高い人材を登用する上で一定の成果を得ています。今後は職員が年齢や経験・能力に応じた役割を果たすなかで、管理監督者への昇任を視野に入れたキャリア形成を考えることができるよう、上司が適切な助言を行い支援する取組と合わせ、昇任試験の受験率の向上に努めます。

③女性職員の管理監督者への登用

管理監督者に占める女性職員の割合は少しずつ増加する傾向にあります。今後も地方公務員法で定める勤務成績や能力の実証に基づいた職員の任用基準を堅持しつつ、男女共同参画推進の観点から、女性職員の管理監督者への登用を進め、男女がともに個性と能力を発揮できる職場づくりの推進に取り組みます。

【具体的な取組】

- ・ 信頼性の高い昇任・昇格管理の推進
- ・ 昇任試験の受験率の向上
- ・ 男女がともに個性と能力を発揮できる職場づくりの推進



2. 職員研修

高度化・複雑化する行政課題に対して、的確かつ効率的に対応するとともに、「目指すべき職員像」を実現するため、職員には様々な能力・意識が求められています。

これらの能力・意識の向上には、職員が自己の能力開発に主体的に取り組む「自己啓発」、日常業務を通じて職員の特性に合った育成が可能な「職場研修（OJT）」、人材育成担当部門や専門の研修機関が実施する「職場外研修（Off-JT）」の3つの方策を組み合わせながら職員の能力・意識の向上に取り組む必要があります。

（1）自己啓発への支援

人材育成を行う基本として、職員自身の学習意欲や向上心は欠かせないことから、自らが職務の遂行に必要な知識・技能を習得するため、意欲的に「自己啓発」に取り組み、その成果を職務に反映させることができるように努めることが求められます。

現在の自己啓発に対する支援については、グループへの支援として「自主研修グループ補助制度」を平成9年4月に設け、グループ活動に要する経費への補助を行っており、また、個人への支援としては、平成18年4月に「自己啓発研修補助制度」を設け、通信教育講座の受講や各種学校等への通学に要する費用への補助を行っています。

今後は職員の自己啓発を制度面から支援する取組として、地方公務員法で位置付けられている休業制度のうち、自らの資質の向上を図るため、大学等の高度な専門的知識や技能の修得に資すると認められる教育機関での修学に関する休業制度（無給休業）の導入を検討します。

また、こうした支援制度を利用した自己啓発への取組が活発に行われるには、職員が自己啓発の必要性を認識するきっかけづくり、職務に生かせる通信教育講座を豊富に揃えるなどの情報提供、自己啓発に取り組みやすい職場の環境づくりが求められるため、職員が積極的に自己啓発に取り組むことができる支援体制の充実に努めます。

【具体的な取組】

- ・ 通信教育及び各種学校講座の受講の推進
- ・ 自己啓発を支える休業制度の検討
- ・ 所属内における自己啓発の推進



(2) 職場研修の推進

職場は業務遂行の場であると同時に人材育成の場でもあります。人材育成を進めていくためには、業務に必要な知識・技能習得のための研修や自己啓発など、職員一人ひとりの取組も重要ですが、業務遂行の場である職場を人材育成に積極的に取り組む職場へ変えていくことが求められています。

日常の業務を通じて業務遂行に必要な知識・技能を習得させる「職場研修（OJT）」は、人材育成の中心となる仕組みであり、人事考課を通じて明らかとなった強み・弱みに応じたきめ細かい指導や研修を行うことができます。

特に、新規採用職員に対しては職場環境への適応や業務に関する技能の習得が、職場での円滑な業務遂行につながるため、「職場研修（OJT）」を支援する仕組みとして「ジョブ・トレーナー制度」の導入を検討します。年齢が近い職員等を指導担当の「トレーナー」として位置付け、職場全体で計画的な育成を行うとともに、若手職員にとっても早い時期から指導力を身に付けることができる制度とします。

また、職場における研修意識の醸成は上司による働き掛けが重要になるため、管理監督者の積極的な取組が求められます。そのため、職場内における様々な課題を効率的に解決し、情報の共有化を図ることができる業務ミーティングを、課や係の全員が参加し学習する場として定着させながら職場研修としての活用を推進していきます。

【具体的な取組】

- ・ ジョブ・トレーナー制度の導入検討
- ・ 業務ミーティングの推進



(3) 職場外研修の推進

①一般研修

人材育成担当部門が実施している「集合研修」は、本来の業務から離れて集中的に講義等が行われるため、必要な知識・技能を体系的に身に付けるには、職場研修とともに能力開発における重要な仕組みです。

今後も「集合研修」については、行政課題に合わせた研修科目の見直しや充実を図り、職員の積極的な参加と能力開発機会の提供に取り組んでいきます。

集合 研 修	階層別研修	組織の階層ごとに実施される集合研修であり、職位などの各階層に期待される役割や必要とされる専門的な能力・技能等を習得する。
	専門研修	特定の専門知識、技能等を習得することにより、特定の行政課題についての見識を深め、行政実務の円滑な処理能力を養成する。

②派遣研修

高度・専門的な能力の向上を図るための「派遣研修」には、視野の拡大や専門性の高い知識の習得を目的とする「彩の国さいたま人づくり広域連合（自治人材開発センター）」、「市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）」、「総務省自治大学校」などの専門的な研修機関への職員派遣、埼玉県など派遣先での職務経験を通じて高度な実務能力を身に付けることを目的に行う職員派遣があります。

これらの「派遣研修」は、他の地方公共団体、民間企業など、様々な人々とのネットワークを形成する場として、また、相互に意識啓発しあう機会となります。さらに長期間にわたる派遣研修では、異なる組織文化を体験することができる貴重な研修でもあるため、引き続き職員の派遣研修を進めていきます。

③各職級の在級期間に応じた能力開発

現在の階層別研修は、昇格時の受講を基本としているため、各職級の在級期間が長い職員は公募枠の研修を除き、受講できる科目が限られています。長年培われた経験と能力を有効活用するためにも、そうした職員に対する研修機会の確保に努めていきます。

【具体的な取組】

- ・ 研修科目の見直し
- ・ 研修参加の推奨
- ・ 各職級の在級期間に応じた研修機会の確保



参考：職員研修の体系イメージ

派遣研修	<p>実務派遣研修（埼玉県・外郭団体）</p> <p>自治大学校・市町村アカデミー・日本経営協会等</p> <p>国内派遣研修</p>						
セ ン タ ー 自治人材開発	<p>〈講師養成研修〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JST、JKET指導者 ・地方自治法、地方公務員法 ・政策形成、法制執務、接遇 <p>選択研修・民間企業派遣・行政課題研究セミナー等</p>						
研 専 修 門	専門研修						
階 層 別 研 修	<p>人事考課等に関する研修</p> <p>新規採用職員研修（採用1年目の職員）</p> <p>初級研修（在職1年以上の職員）</p> <p>接遇研修（在職5年目の職員）</p> <p>上級研修（主事級昇格後3年以上の職員）</p> <p>主任級研修（主任昇格者）</p> <p>監督者研修（係長級昇格者）</p> <p>係長級研修（係長級昇格後2年目の職員）</p> <p>課長補佐級研修（課長補佐級昇格者）</p> <p>課長級研修（課長級昇格者）</p>						
	<p>職場研修（OJT）</p> <p>自己啓発</p>						
職 位	主事級 （新採～）	主任級 （中堅～）	係長級	課長補佐級	課長級	部次長級	部長級

3. 職場づくり

人材育成を進める上では、職員一人ひとりの主体的な取組が基本になりますが、職場環境には人を育てるという側面や組織風土の醸成など、人材育成に関わる大切な要素が含まれているため、職場づくりは非常に重要な取組であるといえます。

また、業務の複雑化・高度化に伴い、職場環境が急激に変化していることから、職員がストレスを抱えやすい状況になっているため、職員の心身の健康をどう守っていくかが重要な課題となっています。職員の健康の保持・増進と生活の充実は人材育成の基礎となるため、管理監督者を中心に職場全体で心身の健康についての取組が必要です。

(1) 支え合う職場づくりの推進

変化の激しい職場環境のなかでは、今までに経験したことのない状況に直面し、従来の知識や技能では解決できない立場に置かれることも想定されます。このような状況で管理監督者に求められる取組は、課題解決のために年齢や職位に関わらず、職場のメンバーが持つ優れた経験・知識、技能を引き出し、お互いが支え合う職場づくりであるといえます。

職員同士で支え合う職場を形づくり、円滑なコミュニケーションの推進を図るためには、業務ミーティングを通じた職員の意思疎通を定期的に行うことが有効です。現在も職場づくりの取組として、スタートミーティングを平成18年度から実施していますが、職場内における情報の共有化を始め、課あるいは係の目標達成に向けた業務改善を話し合う場として、定期的な業務ミーティングの開催を推進します。

また、業務を幅広く理解することを目的に、職場内で担当業務を変更するジョブ・ローテーションの実施を推進します。職場内ジョブ・ローテーションは機械的な交代ではなく、管理監督者と職員の十分な話し合いを前提に行い、職員の職務範囲の拡大につなげるとともに、繁忙期における協力体制の構築を容易にし、お互いが支え合う職場の基礎づくりとして進めます。

【具体的な取組】

- ・業務ミーティングの開催による円滑なコミュニケーションの推進
- ・職場内ジョブ・ローテーションの実施



(2) 仕事と生活の調和

仕事を続けていく上では、家庭生活、社会活動、趣味活動などを含め、ワーク・ライフ・バランスの取れた生活を送ることが大切です。そのためには、限られた時間の中で質の高い仕事を進め、長時間労働を予防するなど、職員一人ひとりが効率的な働き方を身に付けるとともに、管理監督者は特定の職員に業務負荷が偏ることがないように、適正な業務量の配分に努め、年度途中であっても業務分担の見直しを行うことが求められます。

また、幼少の子どもや要介護者を持つ職員は、肉体的・精神的な負担が大きく、さらに急な休暇の取得が避けられないなど、仕事に投入できる時間が限られることから業務の遂行に際して様々な制約が生じます。こうした状況を周囲の職員は理解し、職場全体で助け合う意識を共有することが大切です。そして、管理監督者は業務分担などについての検討を行い、職場全体でサポートする体制づくりに取り組むことが重要です。

【具体的な取組】

- ・ 時間管理意識の向上と長時間労働の予防
- ・ 育児、介護への理解と支援



(3) 健康管理・メンタルヘルス

職員の健康管理は自ら心がけることが基本になりますが、心身の健康が組織の活動や業務の効率に及ぼす影響を考えると、職場の問題としてとらえるという視点が重要です。特に高度化・複雑化する行政課題や業務量の増大により、働く環境が大きく変化している現状では、職員のメンタルヘルスに関する問題が増加する傾向にあり、職員の健康管理・メンタルヘルスへの対策は人材育成の観点からも大きな課題となっています。

今後も、産業医による健康相談、メンタルヘルス相談室及び顧問医（精神科医師）によるこころの相談を開設するとともに、各種の研修等を行うなど、職員の健康管理・メンタルヘルスを個人だけの問題として対応せず、管理職を中心に職場全体で心身の健康についての取組とセルフケアへの支援を行います。

【具体的な取組】

- ・ ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解の推進
- ・ セルフケアへの支援
- ・ 管理職によるラインケアの推進



第4章 人材育成の推進体制

1. 人材育成推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、人材育成において重要な役割を果たす「管理監督者」、人材育成の主体となる「職員」、そして能力開発などの機会の場を提供する「人材育成担当部門」が、それぞれの役割と責務を明らかにし、組織を挙げて取り組まなければなりません。

さらに、人材育成への取組は、「目指すべき職員像」の実現に向け、計画的かつ継続的な実施が求められますが、高度化・複雑化する行政ニーズや時代の変化に合わせ、常に改善を図っていくことが必要です。

(1) 管理監督者の役割

管理監督者は職場における人材育成の担当者として、常に人材育成の視点を持ちながら職員の能力とその適性の把握に努め、個々の職員に応じた指導・育成を行っていきます。また、人材育成への意識と取り組む姿勢が職員の意識や職場の雰囲気大きな影響を与えることを認識し、職員が意欲を持って働くことができる職場環境の実現に取り組めます。

(2) 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりの自己を成長させようとする主体的な取組にあります。また、自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、職場全体の意識の高まりに貢献することが期待されており、業務の遂行を通じて働きがい、生きがいを得るとともに自己実現に取り組めます。

(3) 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門は、この基本方針で定める取組を推進するとともに、職員の人材育成を支援する各種制度の啓発に努め、積極的な制度利用の促進を図ります。そのうえで、各種制度の利用状況等を把握し、より効果的な運用と改善に取り組めます。

(4) 人材育成推進連絡会議の役割

全庁的な人材育成を推進していくために、各部の部次長級の職員で構成する「人材育成推進連絡会議」を新たに設置します。この連絡会議は基本方針の見直しを含め、人材育成の実施状況を定期的に確認するとともに、人材育成に関する課題や今後の方向性についての検討を行います。

朝霞市人材育成基本方針

平成24年10月発行

朝霞市総務部職員課

〒351-8501 朝霞市本町1-1-1

TEL 048-463-3191 (直通)

E-mail : syokuin@city.asaka.saitama.jp