

# 君津市人材育成基本方針

《改訂版》

市民とともに  
自ら考え行動し  
君津の未来を創造する

令和4年3月

君 津 市

## 【目次】

第1	人材育成基本方針の改定の趣旨	1
1	人材育成基本方針の目的	1
2	改定の背景と課題	1
第2	求められる職員像	2
1	目指すべき職員像	2
2	職務に応じた行動と能力	3
第3	人材育成推進の基本方向	6
1	人材育成型人事管理	6
2	人を育てる職場環境	8
3	職員研修の充実・多様化	10

## 第1 人材育成基本方針の改定の趣旨

### 1 人材育成基本方針の目的

本市では「君津市総合計画」において、「ひとが輝き 幸せつなぐ きみつ」を将来都市像に掲げ、行動姿勢を「むすぶ ～多様な“むすび”により君津の未来を創る～」として、「共感でつながる緩いむすび」「受け継がれてきた固いむすび」「時代の変化に対応した新しいむすび」等、多様な“むすび”を更に強めることにより、「ひと」、「まち」、「しごと」を輝かせ、君津の未来を創っていくとしています。

そのためには、職員一人ひとりが君津の未来を創る貴重な人財であることを自覚し、君津を愛し、君津の発展に全力で取り組む職員の育成が重要です。

本方針では、この将来像を実現するべく、職員としての誇りを持ち、市民に信頼され、地域とのつながりを深めながら君津の未来を創る職員の育成等について方向性を明らかにします。

### 2 改定の背景と課題

平成15年3月に「君津市人材育成基本方針」を策定し、市民と行政とのゆるぎないパートナーシップを築き上げるため、市民から信頼され、市民の視点で考え、行動できる職員の育成に取り組んできました。

しかし、策定から18年が経過し、この間、地方自治体を取り巻く環境は、人口減少社会の到来、少子高齢化の進行、市民ニーズの多様化・複雑化、地方公務員制度改革の進展、働き方改革の推進などにより大きく変化しています。特に、本市においては、経験豊富な職員の大量退職により、若年層の割合が急増し、年齢構成の大きな変化による世代交代が進んでいます。

こうした変化に対応するため、これまで以上に職員力・組織力の向上が求められており、また、職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくりが課題となっています。

このため、職員が持てる力を最大限に発揮し、高度化・多様化する行政課題に対応できる人材を育成するため、前方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた人材育成に資するものとして、人材育成推進の基本方向である「人事管理」「職場環境」「職員研修」を軸に基本方針の改定を行うものです。

## 第2 求められる職員像

### 1 目指すべき職員像

#### 市民とともに、自ら考え行動し、君津の未来を創造する職員

地方公務員法は、公務員に政治的中立性を確保しつつ、全体の奉仕者としての性格を維持し、公正に行政を行うことを求めており、そのためには、市民に接する日常の行動や態度など、また職員の置かれている状況などについて、市民の常識、市民感覚に立った理解と対応が必要です。

社会情勢の変化や複雑多様化する市民のニーズを的確に捉え、前例にとらわれることなく自らの判断で考え、行動し、新たな未来を創造することが必要であり、職員一人ひとりが人材育成の主体として高い向上意欲を持つことが重要です。

#### 市民とともに

市民とともに、地域をつくる公務のプロ

→市民に信頼される職員を育成する。

- ・公務は最大のサービス業
- ・最小の経費で最大の効果、プロ意識の徹底
- ・規律の確保

#### 自ら考え行動し

向上心をもって、積極的に課題に取り組む職員

→自己と組織の能力を向上させようとする職員を育成する。

- ・問題解決能力の向上、協働の促進
- ・職場風土を改革し、問題の発見と解決へ向けた実務家（多方面の能力、知識を持ち全体的な立場から判断できる職員）の養成

#### 君津の未来を創造する

時代をよみ、明日の君津市を創造する職員

→新しい時代を創造するセンスとアイデアに満ちた職員を育成する。

- ・政策形成能力の向上
- ・地域の未来像を構想し、実行する専門性豊かな職員の養成

## 2 職務に応じた行動と能力

職員に求められる能力のうち、重点的に育成すべき能力を次のように設定します。

### (1) 重点的に育成すべき能力の体系

意識・姿勢	高い公務意識		全体の奉仕者としての高い倫理意識を持ち、地域や市民に貢献したいという価値観や意識及び自らを律していく意識
	自己成長意識		自らの内にある向上意欲を高め、積極的に知識・技能を伸ばす意識
	男女共同参画意識		男女共同参画社会の実現に向けて、仕事、生活のすべての面で男女平等の考えを浸透させようとする意識
職務遂行能力・専門能力			課題や目標の達成に向け、自己の果たすべき役割を自覚し、創意工夫や事務改善をしながら期待される仕事の成果を達成する能力。仕事に必要な専門知識、技能。 市民ニーズと行政施策を合致させる能力。
課題発見・ 解決能力 (政策形成 能力)	論理的思考 力	理解力	仕事の内容や、仕事の指示命令及び状況を的確に理解確認する能力
		判断力	理解に基づき、物事の妥当性や適不適を正しく識別し、場面に適合した結論を引き出せる能力
		決断力	正しい理解と場面に適合した判断をもとに、諸情勢を的確に察知して取るべき措置を速やかに決定できる能力
	創造的思考 力	創造力	工夫、アイデアを持って仕事を進められる能力
		企画力	創造力をもとに、仕事の目的を達成するために、その方法及び手順を効果的に計画できる能力
		開発・展開力	企画力をもとに、行動を伴って応用展開できる能力
対人能力	コミュニケーション力	表現力	自己の意思によって、種々の事柄につき、適切に表現できる能力
		折衝・応対力	仕事を進める上で、他人と折衝して自己の意思若しくは目的を相手方に理解、納得させることのできる能力
		渉外力	折衝・応対力をもとに、他部門や関係先に対してより強く自己の意思・目的を相手方に了承させことのできる能力
	リーダーシップ力	指導力	メンバー(部下、後輩)を指導できる能力
		管理力	担当部門を直接的若しくは間接的に掌理し、指導管理できる能力
		統率力	組織構成員を掌握し、効果的な仕事の管理を行い、巧みに一致協力させることのできる能力

## (2) 階層別に必要とされる重点的な行動と能力

代表的階層	基本的な役割	必要な行動	必要な能力
部長級 次長級	3年先を読む感性 経営職として全庁的な課題を設定 戦略的な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○全庁的な政策形成に参画し施政方針を実現する。</li> <li>○長期的な視点での行政経営を推進する。</li> <li>○部の事務の処理方針を示し、円滑な執行をする。</li> <li>○所属職員を指揮監督し、職員の弾力的な運用及び予算の効率的な執行に努める。</li> <li>○人事管理と後継者育成をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渉外力</li> <li>統率力</li> <li>決断力</li> </ul>
課長級	1年先を読む経営感覚 部内の課題を発見・探索 管理的な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課の責任者として、上位方針に基づき所掌事務の処理方針を示し、その合理的かつ効率的な執行をする。</li> <li>○中期的な視点で、事務、事業の企画開発をする。</li> <li>○課の組織目標と課題を示す。</li> <li>○所属職員を指揮監督し、職員の資質及び能力の向上を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渉外力</li> <li>管理力</li> <li>決断力</li> </ul>
主幹級	課題に挑戦する意欲 課題を発見・探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課の目標設定及び構想に参画し遂行する。</li> <li>○特定課題について施策の計画策定をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発力</li> <li>展開力</li> <li>渉外力</li> <li>指導力</li> </ul>
副課長級	企画力を高める 業務的な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課の事務の施策の方向付け及び事務の改善をする。</li> <li>○課長を補佐し、担当する事務の円滑な執行に務める。</li> <li>○課の目標設定及び構想に参画する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断力</li> <li>企画力</li> <li>開発力</li> <li>展開力</li> <li>折衝力</li> <li>応対力</li> <li>指導力</li> </ul>
係長級	先を考えて行動する 市民サービスの効果的推進者 業務的な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○成果を見据えて事務の執行計画を立てる。</li> <li>○課の事務の執行に係る調整及び課長の判断に寄与する。</li> <li>○事務の改善を図りながら担当の事務を掌理する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断力</li> <li>開発力</li> <li>展開力</li> <li>折衝力</li> <li>応対力</li> </ul>

代表的階層	基本的な役割	必要な行動	必要な能力
副主査級	創造性を高める 市民サービスの 効率的推進者 定型的な意思決 定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○創造的な仕事の研究をする。</li> <li>○上司の指揮のもとに担当の事務を執行する。</li> <li>○高度な実務を専門的に処理する。</li> <li>○事務処理マニュアルを作成する。</li> </ul>	判断力 企画力 折衝力 応対力
主任級	専門性を高める 市民サービスの 実務的推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務処理マニュアルに基づき、日常的に繰り返され る事務を処理する。</li> <li>○独自の考察を加えながら事務の改善、工夫をする。</li> <li>○事務の中心的な役割を果たす。</li> <li>○要点的な指示で事務を正確、迅速に処理する。</li> </ul>	理解力 創造力 表現力
主事級	学び、実行する 市民サービスの 実施者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的な指示で定型的な事務を処理する。</li> <li>○仕事の修得をする。</li> </ul>	基本知識 基本技能 理解力 創造力 表現力

### 第3 人材育成推進の基本方向

人材育成は、職員一人ひとりが持つ個性や能力、資質等を最大限に活かしつつ、個々の意識や能力の向上と組織力の向上に結び付けなければなりません。

組織にとって職員は「財産」であり、職員の人材価値の高まりは、市の財産価値の向上を意味します。人を育てる職場環境を構築し、職員自ら意欲を持って自律的・自発的に能力開発に取り組む組織づくりを目指し、「人事管理」「職場環境」「職員研修」を有機的に連携させ、人材育成を推進します。

#### 1 人材育成型人事管理

職員一人ひとりが持つ能力を活かして活躍できるようにするため、適材適所の人事配置を基本とし、個々の意欲や開発された能力の活用と公平な評価により、人事制度に人材育成機能の役割を持たせます。

##### (1) 職員採用（多様な人材の確保）

急激な社会情勢の変化や市民ニーズに的確に応えられるよう、幅広い視野と豊かな経験を持ち、行動力のある人材の確保に努めます。

- 採用試験の早期実施
- 面接試験の工夫（個別面接、A I 面接、集団討論、プレゼンテーション等）
- U I J ターンや民間企業等職務経験者の採用
- 再任用職員・任期付職員の活用
- 会計年度任用職員の活用

##### (2) 人員配置

市民ニーズに的確に応えられるよう一定期間ごとに多様な職務を幅広く経験させ、適切な人材育成を図ります。

- 適材適所の人事異動
- 採用後10年間の計画的なジョブローテーションの確立
- 自己申告制度の活用
- 他自治体等との人事交流及び派遣
- 女性の管理職職員への積極的な登用
- 性別に関わらない、個々の能力や適性に応じた職員配置

##### (3) 給与

職員のやる気を促し、一人ひとりの能力を最大限に活用していくため、人事評価と給与処遇を連動させ、能力、職責、実績に基づく給与制度の導入を検討します。

#### (4) 人事評価

人事評価制度は、自らの担当職務における課題を発見し、主体的な取り組みを行うことにより、効果的、効率的に職務を遂行するとともに、職員と管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細やかな人材育成と意欲の向上を図り、職員一人ひとりの能力開発や人材育成に資することを目的としています。

職員があらかじめ設定した個人目標の達成度や業務上の業績を評価する「業績評価」と、職務上の行動等を通じ発揮された能力を評価する「能力評価」を行い、単に評価するだけでなく面談を通じて評価結果を開示し、それを評価者からフィードバックすることにより、より高い能力を持った職員を育成する役割も担います。

#### (5) 複線型人事制度導入の検討

複線型人事制度とは、一定の経験年数を積んだ職員が、長年培った経験や知識を専門性の高い特定の分野で活用することを目的としたエキスパート職員を導入する制度です。

高度な専門知識や経験・能力を備えた人材を育成することで、市民ニーズに的確に対応するとともに、適材適所の人材活用が図られることから、複線型人事制度の導入を検討します。

#### (6) 管理職の希望降任制度導入の検討

健康上の理由や家庭の事情などの理由により管理職職員が職責を果たすことが困難である場合、職員の降任希望を認めることができるよう、管理職の希望降任制度の導入について検討します。

## 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。仕事を通じて、職員一人ひとりが意欲的、積極的に自己研鑽に取り組み、職員同士が学び合う学習的風土の醸成が必要です。

また、職員が心身ともに健康でいきいきと働くことができ、仕事だけでなく日常生活の充実も図れるよう、働きやすい職場環境づくりの整備を進めます。

### (1) 職場におけるコミュニケーションの活性化

良好な職場環境を形成し、仕事を円滑に進めるためには、職員間のコミュニケーションが重要です。コミュニケーションの第一歩である「あいさつ」や仕事を進める上での基本となる「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）の徹底など、活発なコミュニケーションにより職員間の信頼関係を深め、チームワークの強化に繋がります。

### (2) 管理職のリーダーシップ

所属長をはじめとする管理職は、業務遂行に関する各種マネジメントのみならず、各職場において人材育成の中心的役割を果たす重要な使命を担っています。

職員の人材育成は職場内でのコミュニケーションを通して行われ、この場合、業務の指示のみではなく、現場の情報を職員同士で共有しながら問題点を洗い出し、解決策を考えていかなければなりません。管理職には、OJTによる若手職員育成に加えて、職員間の情報のやり取りを支援しながら職員の可能性を引き出し、学習する組織風土を作り上げていく育成型のリーダーシップが求められます。

管理職は、常に行政に求められるニーズを敏感に捉えながら、職員の育成や職場の活性化に不断の努力を積み重ねなければなりません。

○管理職に対する研修の充実

### (3) 健康管理対策の推進

複雑化・高度化する市民ニーズや新たな行政課題への対応に加え、職場の年齢構成の大きな変化により、職員一人ひとりに対する責任や負担が大きくなっており、ストレスを抱える職員が増えてきています。

所属長を中心に、職員間のコミュニケーションを活発化することで、ストレスの軽減やメンタル不調の早期発見を促進するほか、心の病を事前に防止するための意識啓発や研修、産業医と連携しメンタル不調による長期療養者の円滑な復職を支援するなど、総合的なメンタルヘルス対策を講じていく必要があります。

それとともに、身体的な疾病予防も重要であることから、定期的な健康診断の実施と、その結果に基づく事後指導、適正な医療機関受診を促し、職員へ健康維持の働きかけを行います。

また、職場環境の安全確保と職員の健康維持のため、安全衛生委員会を活用し快適な職場環境づくりに努めます。

- ストレスチェックの実施によるメンタルヘルス不調の予防
- メンタルヘルス研修の実施（セルフケア・ラインケア）
- メンタル不調による長期療養者への「職場復帰支援プログラム」の実践
- 定期健康診断の実施
- 安全衛生委員会の活用

#### （４）ハラスメントの防止

職場におけるハラスメントは、尊厳や人格を傷つける許されない行為であるばかりでなく、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす要因となり、職場環境の悪化を招きます。相談体制の充実を図るとともに、ハラスメント防止に対する職員の認識と理解を深めるため、定期的な研修を実施し、職員への周知啓発と意識向上に努めます。

- 定期的なハラスメント研修の実施
- 相談体制の整備
- ハラスメント等の防止に関する規定に基づく対応措置

#### （５）ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が持てる能力を十分に発揮し、やりがいを持って仕事をし、充実した市民サービスを提供するためには、職員自身が心身ともに健康であることや安心して働くことができる環境づくりが必要です。計画的な年次有給休暇の取得促進やノー残業デーの実施による時間外勤務の縮減に努めます。

また、職員が安心して育児休業や介護休業等を取得することができる応援体制の構築に職場全体で取り組むとともに、周囲の職員の理解や支援が得られるような職場環境を醸成することが重要です。

- 年次有給休暇の取得促進（年10日以上）
- ノー残業デー及びリフレッシュデーの実施
- ノー残業デー及びリフレッシュデーの庁用パソコンの一斉シャットダウン

#### （６）メンター制度の導入

豊富な知識と経験を有した先輩職員（メンター）が後輩職員（メンティ）に対してアドバイスを行い、キャリア形成上の課題解決の援助、職場内での悩みや問題解決のサポートや、仕事と家庭を両立していくための手法などを支援するメンター制度を導入します。

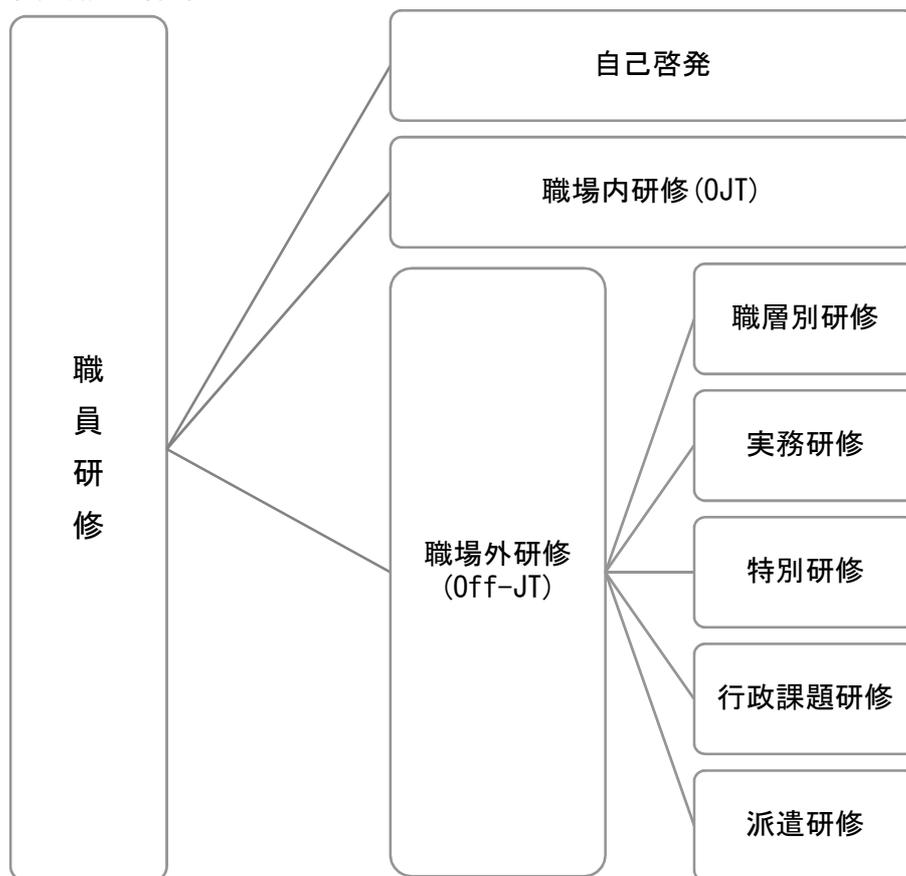
メンター制度は、サポートする側とサポートされる側の双方の成長や人材育成能力向上などの効果が期待できます。まずは初めて部下を持つ職員を対象に制度を開始し、効果を検証しながら対象の拡大をしていきます。

### 3 職員研修の充実・多様化

変化し続ける社会情勢の中で、複雑多様化する市民ニーズを的確に捉え職務を遂行するためには、職員一人ひとりが積極的に職務遂行に必要な知識・技能等を習得し、能力の向上を図ることが必要不可欠となっています。

職員研修の実施にあたり、「自己啓発」「職場内研修」「職場外研修」の3本を柱とし、研修に参加できる環境づくり、多様な研修機会の提供および研修成果の職務への有効な反映について効果を検証しながら、研修内容の充実を図ります。

#### ○職員研修の体系



#### ○重点項目

- ・ 自己啓発を起点に基礎的知識、事務処理能力の充実・強化
- ・ 問題発見・解決能力、創造力及び政策形成能力などの応用能力の開発・向上
- ・ リーダーシップ、人間関係能力、安全管理等の管理・監督能力の充実・強化
- ・ 職場内研修の充実
- ・ 市民から信頼される職員の育成

### (1) 自己啓発

自己啓発は能力の開発・向上の基本であり、職員が知識や技能の習得を目指して意欲を持って取り組む自学自習であり、意識づくりを行い、自己啓発の支援を行います。

- 通信教育講座の紹介・支援
- eラーニングの実施
- 自己啓発研修等の情報提供

### (2) 職場内研修（OJT）

職場の上司や先輩職員が、部下や後輩職員に対し日常的業務の遂行を通じて能力伸長、自己啓発を促していくもので、人材育成の中核に位置づけ推進していきます。

- 管理監督者への職場内研修推進の徹底
- 職場内研修マニュアルの作成
- 業務マニュアルの作成
- 新規採用職員を対象としたチューター制の導入

### (3) 職場外研修（Off-JT）

職場外研修は、本来の職務から離れたところで行う集合型の研修で、公務員としての基礎知識やそれぞれの職務・職階に必要な知識や技術を体系的に学習したり、専門的な知識を習得する上で効果的な研修です。また、研修に参加している自治体等の職員と交流を図ることで業務上のネットワークが広がる効果も期待できます。

研修の実施にあたっては、社会情勢の変化に対応した研修や職員のニーズに応じた能力開発のできる研修などを取入れ、研修の充実を図ります。

- 階層別研修 階層別に必要な知識や技能を高める研修
- 実務研修 分野別に必要な知識や技能を高める専門研修
- 特別研修 特定共通な課題研修
- 行政課題研修 行政課題の調査研究のために先進自治体を視察する派遣研修
- 派遣研修 外部研修機関等における研修

#### (4) 職員研修の効果的推進

##### ○職員研修の効果的推進のための方策

- ・職員・所属・研修担当課等が一体となって効果的に推進するための体制整備
- ・研修に積極的に受講する、又は受講できる組織風土づくり
- ・研修による成果の有効活用
- ・研修ニーズの的確な把握
- ・自己啓発の動機づけ及び支援

##### ○職員研修の組織的な展開

職員の研修成果を組織全体で共有し、行政運営に活用していくために、自己啓発・職場内研修・職場外研修を有機的に連携させ組織的な支援体制の強化を進めます。

