

# 三島市 人財育成基本方針



三島を愛する

「人間性豊かで、

プロフェッショナルな意識を持った創造的職員」

を目指して

平成19年9月

三島市総務部人事課

令和3年3月 改正

三島市企画戦略部人事課

## 1 改定の趣旨

地方分権の更なる進展、少子高齢化や人口減少など社会経済情勢の変化による厳しい状況のなか、行政を取り巻く環境は大きく変わってきており、市職員も行財政改革の一環として職員数の削減を求められており、一人ひとりの業務量も増えてきています。

本市の持続的な発展に向け、SDGsやSociety5.0、さらにはスマート市役所の推進をはじめとするデジタル時代に柔軟に対応していくことが重要であると考え、これらに対応すべく適材適所となるような職員配置を考えていきます。

また、市役所は「市民の役に立つ所」であり、市民からの信頼を強固なものとするべく、公務員としての当然に持ち合わせていなければならない高いコンプライアンス意識を高めつつ、市民サービスの向上が図られるべく、組織（チーム三島）として取り組んでいくことが求められています。

そのためには職員の持つ多様な潜在能力を引き出すとともに、その資質・能力の向上を図っていかねばなりません。

そこで三島市では「組織は人なり」の考えのもと、組織（三島市）の最も重要な財産であり、資産でもある職員を人財（人材）と考え、ここに「人財育成基本方針」を策定し、「求められる職員像」を明確にするとともに、中・長期的ビジョンの中でその実現を目指すため、様々な施策の展開や機会の提供を図っていきます。

## 2 人財育成基本方針の理念

三島市では、市民本位の良質な市民サービスを提供し、最少の経費で最大の効果を挙げるために職員の能力、資質の向上を図ると同時に、組織全体の活性化を目指します。

## 3 三島市職員に「求められる職員像」

市民は三島市の職員に何を求めているか、どんな職員であって欲しいのか、そこに、おのずと「求められる職員像」が浮かんできます。

三島市が毎年実施している「市民意識調査」でも市職員に関する意見（巻末資料参照）が寄せられており、職員に対する市民の関心が高いことが感じられます。市民は本当によく職員を見ています。これらの意見を踏まえ、さらなる地方分権の時代にリーダーシップを発揮することができるよう、三島市職員に「求められる職員像」を次のように掲げます。

**三島を愛する**

**「人間性豊かで、**

**プロフェッショナルな意識を持った創造的職員」**

(1) 市民に親しまれ、市民とともに行動する職員（「人間性豊かな」職員）

市民の声に真摯に耳を傾け、「できることはすぐやる。できないことはできない理由を説明する。」という姿勢で、「思いやり」と「大きな心」を持って市民に接することにより、市民に親しまれ、市民と協働してまちづくりを推進する「人間性豊かな」職員。

(2) 高い倫理観とコスト意識を持った職員（「プロフェッショナルな」職員）

「市民（全体）の奉仕者」という立場を自覚し、最少の経費で最大の効果を生み出すという「コスト意識」や法令等職務に必要な専門知識を有する「プロフェッショナルな」職員。

(3) 問題意識を持ち、常に業務の改善に取り組む職員（「創造的」職員）

良質な市民サービスを提供するために、日頃から幅広く「問題意識」を持って自分たちの業務や組織を見直すなど、常に自ら考え、積極的に業務改善に取り組む「創造的」職員。

#### 4 職員に必要な意識・能力

三島を愛する「人間性豊かで、プロフェッショナルな意識を持った創造的職員」が兼ね備えるべき意識と能力は次のとおりです。

(1) 職員全員に共通する意識・能力

(意識)

① **何より「三島を愛する」気持ち**

個性ある地域づくりを進めるため、三島の歴史や文化を理解し、三島を愛する気持ちと情熱を持って行動する。

② 自治体職員・社会人としての心構え

まず「一社会人」であるということを認識し、社会人として相応しいマナーや行動を心がける。それに加えて自治体職員であることを自覚し「全体の奉仕者」として市民が主役の「CS (Citizen Satisfaction : 市民満足)」志向と「行政のプロ」としてのプライドを持って行動する。

③ 前向きな向上心と人間的魅力の向上

常に新しい情報の収集に努め、自分を成長させようという向上心を持つと同時に、お互いの個性を尊重し共通の目標に向かって努力するなど、信頼される職員、社会人となるための意識、行動を心がける。

(能力)

① 職務専門能力 (業務知識及び実務処理能力)

自分の職場や業務に関する法律や条例、規則、手続き等を理解し、それを説明でき、業務を正確かつ迅速に処理する能力。

② 対人関係能力 (コミュニケーション能力)

職場の内外において、お互いの思いや考えを正確に伝え、良好で、ハラスメントのない風通しの良い人間関係を築き、業務を円滑に遂行するために必要な能力。

③ 総合判断能力 (バランス能力)

市民ニーズに迅速かつ的確に対応するために、広い視野と見識を持って、様々な角度からニーズや問題を捉え、バランスよく考慮し、判断する能力。

④ 企画立案能力（創造的能力）

社会状況や市民生活、意識の急激な変化にスムーズに対応し、市民サービスに効率的に反映、実施していくために、多種多様な情報を収集、分析し、施策を企画立案する能力。

(2) 勤務年数や役職に応じて特に兼ね備えるべき意識・能力

① 一般職員

(意識)

ア 初級職員（1～7年目程度）

自治体職員としての職責を自覚し、業務に関する専門性を高めながら、市民の目線に立ち、何事にも前向きに取り組み、また意識して人間関係を広げるなど、自治体職員としての基盤を固める。

イ 中級職員（8～11年目程度）

中級職員としての自覚を持ち、今までの実務経験を活かして業務遂行に努めつつ、創造性を発揮して企画立案し、効率的に業務を行うなど良質な市民サービスの提供ができるよう努める。

ウ 上級職員（12年目～）

上級職員としての自覚と業務改善の視点を持ち、今までの実務経験を活かし、積極的に上司、同僚、後輩職員と連携し、また関係各課及び関係機関と連絡調整を図りながら高度な業務を遂行していくことに努める。

(能力)

立案能力、問題発見能力、業務遂行能力、情報収集・分析能力、専門能力、創造力、発想力、交渉力、行動力、理解力、表現力

② 係長級職員

(意識) 監督者としての自覚を持ち、部下の育成・指導を行い、職場の業務効率化・活性化を図るとともに、業務の遂行にあたり、現場の責任者として関係機関との調整に努める。

(能力) 企画立案能力、部下育成能力、折衝・交渉能力、職務遂行能力、情報収集能力、判断能力、政策形成能力

③ 課長補佐級職員

(意識) 管理者の補佐として自覚を持ち、課長を補佐し、課の目標を達成するために必要な業務の進行管理や課内調整と業務の遂行に努めるとともに、監督者として部下の育成・指導を行い、職場の活性化を図る。

(能力) 企画立案能力、組織管理能力、折衝・交渉能力、職務遂行能力、部下育成能力、調整能力、目標管理能力、政策形成能力

#### ④ 課長級職員

(意識) 管理者として自覚を持ち、市の方向性(ビジョン)を受けて、課としての方向性を職員に示し、先頭に立って政策の立案、具体化を図る。危機管理に強い職場環境を構築し、社会情勢に応じた的確で迅速な判断や指示を行う。

部下の能力を正當に評価し、最大限引き出せるような環境づくりを図る。

(能力) 政策形成能力、組織管理能力、意思決定能力、部下育成能力、折衝・交渉能力、危機管理能力、目標管理能力

#### ⑤ 部長級職員

(意識) 幹部職員としての自覚を持ち、時代の変化を捉え、経営感覚を持って三島市の方向性(ビジョン)を示し、目的に向かって組織(部)内外の調整をはかり、職員の意識付けを図る。

(能力) 行政経営能力、組織統括能力、政策決定能力、政策形成能力、危機管理能力

### 5 人財育成の基本的取り組み方法

これからの人財育成には、職員の能力開発のための「研修制度」の充実と職員のモチベーションを高めていくための「人事管理制度」の推進という両面からアプローチしていくことが求められており、次のような取り組みをしていきます。

また、実際の取り組みには人事担当課はもちろんですが、職員一人ひとりが自分のこととして「人財育成」について考え、組織全体、職員全員で継続的に実践していく庁内の推進体制づくりが肝要です。

#### (1) 職員の能力開発(研修制度)の充実

職員の能力開発の手段となる研修には、①自己啓発(SD)、②職場研修(OJT)、③職場外研修(Off-JT)があり、それぞれを補完しあって実施されることにより効果の高まりが期待できます。能力開発の本来のバランスは「自己啓発」5:「職場研修」4:「職場外研修」1とされていることから、今後は「自己啓発」、「職場研修」を中心にした能力開発に重点を移すなど、全庁的に「学習する組織風土」の醸成、確立を図る必要があります。

##### ア 自己啓発支援の充実

自己啓発(SD:Self Development)は簡単に言えば「自分を向上させるために、自分で努力すること。」です。自己啓発の方法としては業務に関する読書やセミナーへの参加、通信教育の受講や資格取得のための勉強など多種多様ですが、三島市では現在自己啓発支援の一環として、①通信教育講座受講補助、②放送大学受講補助、③自主研修グループ活動補助、④資格取得の支援を実施しており、これからも職員の「自己啓発意識」の高揚のため積極的に支援していきます。

##### イ 職場研修の充実

職場研修は一般的にOJT(On the Job Training)といわれており、「現場で実際に業務を進めながら、上司や先輩が必要な知識やスキルを計画的に、体系的に部下に

教え、身につけさせるもの」と定義されます。

当市では新規採用職員に対するOJTリーダーによる「OJT日誌」を中心にした計画的な指導・育成が一般的です。職場研修の利点は「仕事に即した実際的な知識やスキルをわざわざ時間や費用をかけずに実施できる。」といったことが挙げられており、今後は新規採用職員の指導に限らず、組織の活性化を目的に全庁的にOJT体制の確立と展開を図り、制度化していくことが求められています。

#### ウ 職場外研修の充実

職場外研修は職場研修(OJT)の対義語でOff-JT(Off the Job Training)といわれており、「職場を離れて研修担当部署が企画したプログラムや外部研修機関が作成したプログラムを受講し、必要な知識やスキルの習得を図る」ものと定義されています。一般的に「研修」(「集合研修」、「派遣研修」等)と考えられているもので、当市においても毎年、人事課による職員研修計画に基づき、様々な階層別研修や特別研修が実施されています。業務多忙により参加もままならない職員も多いため、知識やスキルの向上はもちろんですが、これからは受講者の「意識」や「気付き」に重点を置き、限られた時間と予算で受講満足度の高い研修を実施していくことが求められています。

### (2) 人事管理制度の推進

職員の「やる気」を引き出すためには、公平性、透明性、納得性及び客観性の高い人事管理制度の構築・運用が求められており、次のとおり展開していきます。

#### ア 人事評価制度の確立

人事評価制度は、職員の仕事ぶりを評価することによって、人事の公正さの確保と人材の育成を図る仕組みです。この制度をより望ましい方向へと職員の意識を改革する重要な契機ととらえて導入しています。人事評価制度は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することが求められておりますが、その根底には職員一人ひとりの能力を評価して、職員の仕事に対する意識を高め、人材を育てるとともに、組織内のコミュニケーションの円滑化を図り、活性化された職場づくりの実現を目指して導入するという大きな目的があります。

人事評価制度には目的達成度評価制度と能力評価制度の2つの評価制度で構成しており、目標達成度評価制度は総合計画施策項目及び事務分掌に位置づけられる施策や業務遂行上の方針、目標を明確にした上で、実際の仕事が多分なものであったか評価します。また、能力評価制度は個々の職員に期待する行動や能力に比べて、実際の行動や能力の発揮度が十分であるか評価します。あらかじめ設定されている能力評価の項目ごとに評価します。

#### イ 自己申告制度の充実

自己申告制度は「職員が、その職務や配属先について、どのような希望を持っているか、また、本人のスキルを把握することにより、今後の人事管理の参考とし、もって、職員の意欲の高揚と組織の活性化を図る。」ことを目的に、配属後3年以上の主任級以

下の職員を対象に実施しています。職員の意見を幅広く取り入れる機会を設けたため、3年未満の職員からの人事に関する意見や要望についても把握できるようにしています。

#### ウ 庁内公募制の導入

職員のモチベーションと主体性を高めるため、「庁内公募制」による他自治体との人事交流や総合計画プロジェクトチームなど一部事業に導入しています。今後も、「プロジェクトチーム」による立案、実行ができるような組織体制等を検討し、公募制による自主的な参加を促すことにより、職員のやる気と意識を高めていきます。

また、プロジェクトチームの立ち上げに関連し、そのポスト（役割）をも公募により決定します。公募することにより、若手職員にも責任ある立場を経験させる機会が生まれ、モチベーションと主体性を高めることが期待できます。

#### エ 人材の確保（職員採用、社会人採用、任期付職員、再任用等）

人財育成は「人材の確保」から始まるといっても過言ではありません。採用の段階で「やる気があり、三島のために一生懸命汗を流すことができる人材」を確保することにより一層の成果が期待できます。

また労働環境の多様化や少子高齢化の進展により、新卒者の採用だけでは優秀な人材の確保が追いつかないことが想定されるため、今後は民間企業経験者や有資格者の採用、経験のある退職者の活用等、弾力性のある人材の確保を検討していきます。

#### オ 昇任昇格試験の検討

職員一人ひとりのやる気と意識の高揚を図り、また透明度の高い人事管理制度を構築していく上で昇任昇格試験は今後必要な検討課題のひとつです。昇任昇格試験の実施により、年齢や勤務年数に関わらず、業務に対して高いスキルと意識を持った職員が役職につくことが可能になります。また試験結果が昇任、昇格に反映されるという期待感により、日頃の業務への取り組み姿勢が一層高まるとともに、専門知識を高めるために自ら学習するという職場風土の醸成が図られます。

#### カ 希望降任制の検討

業務を進めていく上でさまざまな悩みや困難、問題にぶつかる時が必ずあります。役職者であればなおさらそうであり、部下の手前、なかなか自分の正直な思いや気持ちを表に出すことができず、業務の能率や職場に対する意識が下がってしまうことが考えられます。そこで本人の申し出により役職を離れることができる「希望降任制」の導入を検討することにより、気持ちをリセットし、やる気を持って業務に専念できる環境を整えることが可能となります。

#### キ ジョブローテーションの確立

職員数の削減が進められていく中、常に効率的に行政サービスを展開するうえで、職員一人ひとりがその持っている能力を最大限に発揮することが求められています。そのためには適材適所の配置が必要ですが、特に一般事務職員は採用後10年以内で「管理部門」「窓口部門」「事業部門」をバランスよく経験できるようにジョブローテーション

の確立を図り、各々の職務適性の把握に努めていきます。10年目以降の職員については、その経験を活かし、個人の適性により、ひとつの分野を専門的に極めていく「スペシャリスト」か、さまざまな分野で幅広く行政サービスの提供を行っていく「ゼネラリスト」のどちらかを選択できる人事制度「複線型人事制度」の導入を検討していきます。

## 6 職場環境の整備

「職場環境」はとかく見過ごされがちですが、毎日業務を行う場所であり、その重要性をあらためて認識することにより、ハード面、ソフト面の両面から快適な職場環境づくりが求められています。

特にソフト面については、産業保健師による健康相談、月1回の定期的な健康相談会の開催、ストレスチェック検査やメンタルヘルス研修の実施など、職員の健康管理対策を充実させるとともに、業務改善や合理化により事務事業の見直しを行い、事務の職員の事務量の均衡化や時間外勤務の縮減に努めます。

また、職場内ミーティングを活発に行うことにより組織目標の明確化、共有化を図るとともに、職員同士の支え合い、補い合いができるコミュニケーション良好でハラスメントのない職場風土を醸成していきます。

## 7 結び

時代や社会は日々急速な変化を遂げており、その変化を見極めながら常に対応していく必要があります。三島市では「組織は人なり」という考えのもと「人財育成基本方針」に則って、三島市民に愛され、信頼される **三島を愛する「人間性豊かで、プロフェッショナルな意識を持った創造的職員」**の育成に努めていきます。

### (資料)

令和2年度に実施した「市民意識調査」に寄せられた職員に関する意見

「他を思いやることは自然に残る風潮に市職員が先立って行わないと成らないと思う。」

「三島市の街づくりに色々試行錯誤して、住みやすい三島にしようとする取り組みが良くわかります。なお一層の市民のためによる政策を期待します。」

「もっと革新的なアイデアで町おこしをして欲しい。」

「市民が過ごしやすい街になるようがんばって下さい。」