

三次市人材育成・活用方針【第3次人材育成基本方針】

三次市

平成29年11月

目 次

はじめに	1
第1章 基本的な考え方	
1 自立，共感，使命感	2
2 人材育成と活躍環境づくり	2
3 行財政改革の基本理念	2
第2章 めざす職員像	
1 めざす職員像	3
2 職員に求められる能力・役割	4
第3章 人を育てる組織づくり	5
第4章 活用に向けた取組	
1 対話力・共感力・行動力のある職員の育成	5
2 人事評価制度の適正運用による職員育成の加速化と組織の活性化	6
3 女性職員や若手職員の活躍促進	6
4 情報・知識・技術の共有と専門性の向上	6
5 適正な定員管理の推進	6
第5章 推進方法	
1 取組期間	7
2 推進方法	7
付記：標準職務遂行能力	8

はじめに

社会を見る目
住民を支える心
変化を生み出す力

中国山地に位置し、人口の自然減と社会減に直面している本市では、社会環境の変化を的確にとらえ、住民の思いに寄り添い、必要な行動を自ら始めてやり抜く力を持った職員が求められています。

現状維持ではなく、真に必要な行動に住民とともに取り組んでいく職員こそが、三次市の未来を切り拓いていくのです。対話力・共感力・行動力を持ち、解説力ではなく解決力が問われています。

不利な点を数え上げるのではなく、中国地方の十字路としての三次市の持つ可能性を最大限に生かし、誰もが住みたいと思えるまちづくりに気迫を持って取り組む職員こそが、三次市の未来を創り出すのです。

本市では、平成26年3月に今後10年間のまちづくりの総合指針となる「第2次三次市総合計画」を策定し、「しあわせを実感しながら住み続けたいまち～中山間地の未来を拓く拠点都市・三次～」をめざしています。

誰もがまちづくりの主体として「参加と行動」を基本に協働し、次の「4つの挑戦」を始めとする取組を市民とともに進める職員が求められています。

- ・「人口減少・少子高齢社会への挑戦」
- ・「女性の就労と子育ての両立」
- ・「協働による地域づくり」
- ・「拠点性を活かした未来の開拓」

三次市人材育成・活用方針【第3次人材育成基本方針】は、このような職員を育て活躍の場を提供して行くための基本的な考え方を定めるものです。

第1章 基本的な考え方

1 自立，共感，使命感

自らの問題意識を持ち，住民の思いに共感し三次市の未来を拓く変化に果敢に挑戦し，市民とともに行動していく職員を育て，活躍の場を提供することが，三次市職員の人材育成の基本です。

2 人材育成と活躍環境づくり

三次市の職員には，三次市の未来への責任感を持ち，市民とともに取り組むことにより継続的に育っていくことが期待されます。

そのためには，市役所組織についても，そのような職員が育つための活躍できる環境づくりが求められています。

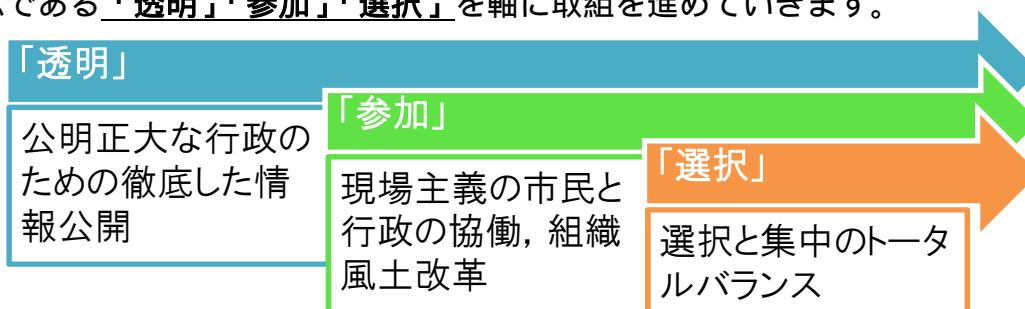
前例踏襲のお役所仕事ではなく，自ら考え市民とともに行動する経験を通じて，市民に信頼される逞しい職員が育っていきます。

そのような職員を活かし育てるために，職員一人ひとりのチャレンジを応援する組織づくりをめざします。

また，職員一人ひとりの個性や持ち味を生かす風通しの良い組織風土づくりも大切です。このような取り組みが，スリムでフットワークの良い組織を生み出していきます。

3 行財政改革の基本理念

三次市人材育成・活用方針は，行財政改革大綱のめざす「三次市の未来を市民と拓く，共感力と変革力ある行政をめざして ～市民に身近な信頼される行政を実現し，市民と共に未来のための変革を生み出します～」を実現するために，行財政改革の基本理念である「透明」「参加」「選択」を軸に取組を進めていきます。



第2章 めざす職員像

1 めざす職員像

～ めざす職員像 ～
市民との対話力があり，自発的に考え機敏な行動ができる職員

私たちは，協働のまちづくりを進めていける，市民から信頼される職員であることが求められています。そのために，自ら協働のまちづくりへ参画し，その活動を通じて，地域社会の変化を見極める目と幅広い視点を併せ持つ必要があります。

また，市民との度重なる対話により市民の思いに寄り添い，共感を広げる力を醸成するとともに，自ら問題意識を持ち，地域の課題を発見する感性を磨き続ける必要があります。

そして，現状維持や前例踏襲に甘んじることなく，「何のために何をめざすのか」を常に問い続け，解決に向け自ら考え，自ら始め，自ら実行していく行動力と解決力が必要です。

そのため，社会環境の変化を理解し，主体的に変革に取り組む職員を確保するための採用から，職員個々人の適性を見極めそれを最大限に活かす適材適所配置，新たな研修体系を含む育成施策や計画的なローテーションなどに取り組み，三次市を現在より少しでもよりよい地域にして次の世代に引き継いでいくという地域社会への使命感・責任感を背負い，安易な妥協やあきらめに負けない，自ら「一步踏み出す」職員を育成します。

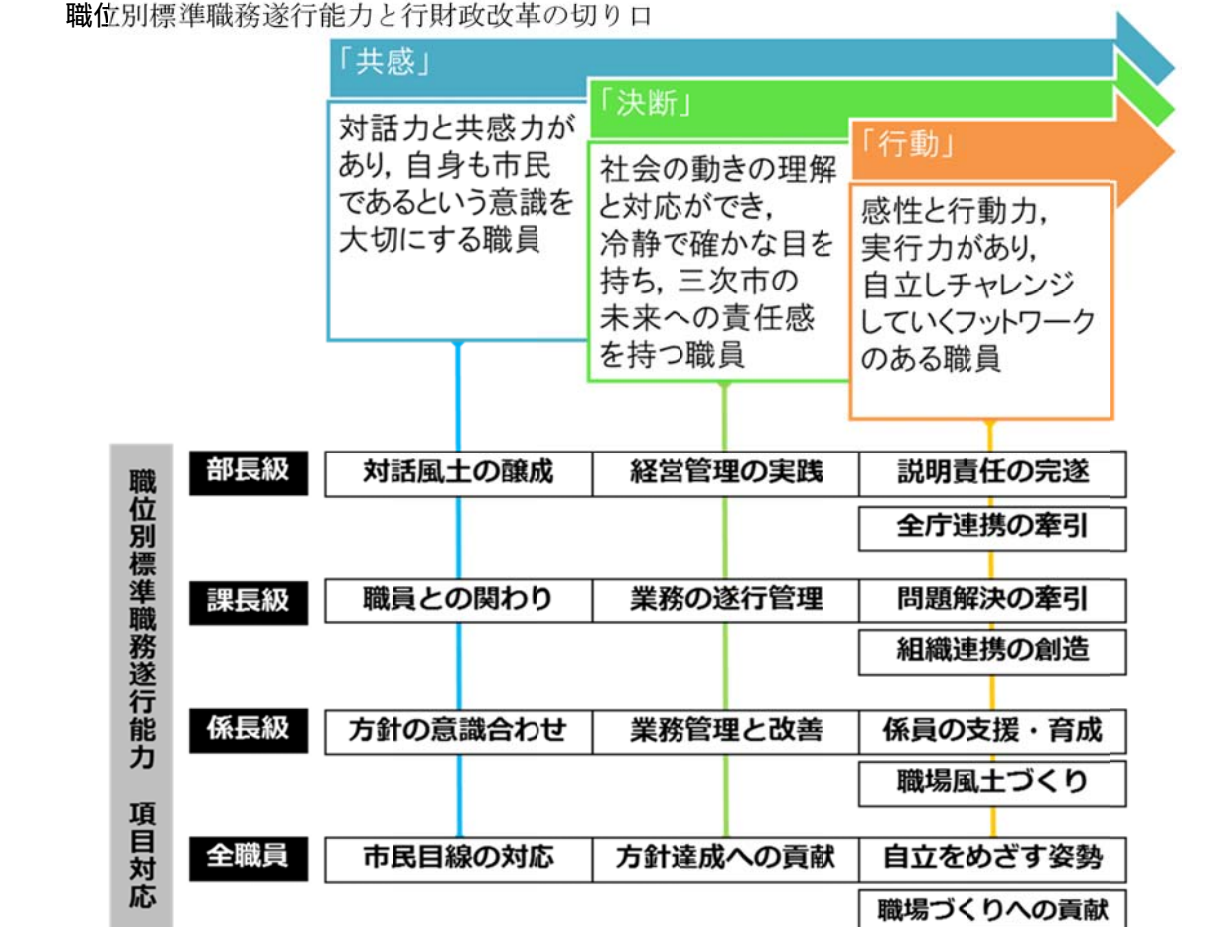
2 職員に求められる能力・役割

行財政改革の基本理念を具体化する切り口として「共感」「決断」「行動」を軸に、各職務級ごとの明確な役割を定義し、その職務級ごとの行動基準を「標準職務遂行能力」として示します。

職務級ごとの役割

職務級	役割の定義
部長級	上位方針を受け、自ら咀嚼した言葉でビジョンを作成する。市民と横並びで同じ「風景」を見ながら社会目線に立ち、行政として何をしなければならないか、部下に示し、組織マネジメントを行う。
課長級	現場をまとめる所属長として、経営層と現場を繋げる結節点で組織の要。部の方針を実現するために、係長以下へビジョンを浸透させ、適材適所を図る。人材マネジメントを行い、部下のモチベーションを向上させる。
係長級	係内業務全体への目配り、部下に任せた業務のねらい・期限・完成レベルを問いかけ、確認する等、業務マネジメントを行う。行政が果たすべき役割の検討と改善案を提案する。課長との連携を密にする。
主任級	係長を補佐し、市の理念達成に向け、市民に信頼される職員をめざす。係の中心的役割として、主体性ある行動、責任を持った業務遂行が求められる。
主任主事級	市の理念達成に向け、市民に信頼される職員をめざす。上司の指示命令を迅速・正確に履行することとあわせ、積極的に地域に飛び出すことも求められる。
主事級	業務実績を追求しながら、能力開発していく姿勢、チャレンジ精神を持ち市民との信頼関係を築くことが求められる。

職位別標準職務遂行能力と行財政改革の切り口



標準職務遂行能力は三次市独自の職員行動基準として、対話型職員育成制度の構築活動の中で職員自らが参画し、協議を重ねたうえで作り上げたものであり、地方公務員法の改正に伴う人事評価制度導入にあたっては、役割行動評価として職員それぞれが自らのたゆまざる向上・成長に向けてPDCAサイクルを上司とともに回すツールの基準を為すものです。

これにより、職員自身としても組織としても職員個々人の持ち味・適性を把握し、最大限に活用していく材料として、適正な運用を図っていきます。

第3章 人を育てる組織づくり

「活用なくして育成なし」の言葉どおり、人は活躍の場を得てはじめて伸びるものです。そのため、組織についても職員が活躍できる環境づくりが求められます。

前例踏襲や萎縮ではなく職員一人ひとりのやる気とチャレンジを応援する組織環境づくりや、職員一人ひとりの個性や持ち味を活かす組織づくり、気楽にまじめな議論ができる組織風土づくり、職員の継続的な成長と組織の活性化を促す人事評価制度など、職員が継続的に育っていく環境づくりに取り組みます。

第4章 活用に向けた取組

1 対話力・共感力・行動力のある職員の育成

- ・ 日々の業務を進める中で、「対話」「共感」「行動」をどんな場面でも体現できる職員となれるよう、職員自身の自覚と成長への努力を基本に、上司・先輩からのタイムリーな確認や指導を行っていきます。
- ・ 職員の知識や技能を地域づくり活動に積極的に活かし、地域への理解を深めるよう、職員の地域活動への参加を促進します。
- ・ 社会の変化に的確に対応する広い視野と、地域課題の本質的解決に主体的に関わる姿勢を持つ職員を育てる研修機会を今後拡大します。

2 人事評価制度の適正運用による職員育成の加速化と組織の活性化

- ・ 職員が持つ能力の発揮度と組織目標達成への貢献度について、上司との間の日常的な確認・対話をベースとした評価を適正に行い、年度ごとに改善・向上を図っていくことで、職員育成の加速化と組織の更なる活性化をめざします。

3 女性職員や若手職員の活躍促進

- ・ 採用職員の過半数が女性となることをめざし、女性の活躍促進の基盤をつくりまします。
- ・ 女性管理職・係長職の登用率向上を図ります。
- ・ 若手職員から施策研究チームメンバーおよびそのリーダーを公募し、様々な施策導入を進めていきます。
- ・ 育児休業中職員への支援や、新規採用職員へのチューター制度を実施します。

4 情報・知識・技術の共有と専門性の向上

- ・ 情報・知識・技術の組織内共有を強化するために、OJT、職場内研修の機会を拡大し、ノウハウの継承を図ります。
- ・ 高度な課題解決に対応しうる専門性向上のための育成策を導入します。
- ・ 多様な人材の適所配置を追求し、専門性を一層発揮しうるような組織としていくために複線型人事制度や任用制度運用のあり方を研究します。

5 適正な定員管理の推進

- ・ 総人件費の抑制と職員年齢構成の適正化などのバランスに配慮しながら、突発・緊急業務や有事の発生時において、組織体制の機動的編成が可能になるよう、定員管理を進めていきます。

第5章 推進方法

1 取組期間

- ・ 第2次三次市総合計画に合わせ、平成35年度までの期間とします。

2 推進方法

- ・ 第3次三次市行財政改革推進計画の取組に併せて進捗を確認し、成果の検証と更なる改善への対応を行うことで着実かつ計画との一貫性を担保した活動を進めます。

付記： 標準職務遂行能力（三次市職員人事評価規程別表より転記）

部長級（部長，局長，支所長）

【経営管理の実践】

- ・ 上位方針を受け，自らの言葉でビジョンを語り，指示を出す。
- ・ 物事の背景や決定の意図などを含めて，部内に共有する。
- ・ 発想の着眼点が市民起点であり，率先垂範して行動する。

【対話風土の醸成】

- ・ 部下の思いや提言を受け入れ，より良い判断に繋げる。
- ・ 次の改善に向けたチェック（振り返り）を部内に定着させる。
- ・ 職員の特性を活かした業務の割振りを指示し，やる気を引き出す。

【説明責任の完遂】

- ・ 重大なクレーム対応で前に出るとともに，責任をもって解決する。
- ・ 庁内外の重要人物との対話の場で様々な学びを得て判断に活かす。
- ・ 市長，副市長へ時宜を得た協議，報告を行いスムーズに業務を進める。

【全庁連携の牽引】

- ・ 部内他課の状況を踏まえ，必要な場合，業務調整に尽力する。
- ・ 部門間調整では，効果，全体最適，目的を確認しながら着地させる。
- ・ 経営層，関連部門で分かり合う場を定期的に設ける。

課長級（会計管理者，課長，事務局長，支所次長）

【業務の遂行管理】

- ・ 部下との対話を行い，ビジョンに納得を得てスタートを切る。
- ・ 物事の背景や決定の意図などを含めて，課内に共有する。
- ・ 部下の特性を捉え，それに合わせた業務の分担に努める。

【職員との関わり】

- ・ 部下の思いや提言を受け入れ，より良い判断に繋げる。
- ・ 次の改善に向けたチェック（振り返り）を課内に定着させる。
- ・ 業務量で個人別に大きな偏りがないように配慮し，調整する。

【問題解決の牽引】

- ・ 重大なクレーム対応で前に出るとともに責任を持って解決する。
- ・ 市民との対話の場で様々な学びを得て判断に活かす。
- ・ 緊急時の備えを部長級と，細部に至るまで話し合い共有する。

【組織連携の創造】

- ・ 部内他課の状況を踏まえ，必要な場合，業務調整に尽力する。
- ・ 部門間調整では，大目的を確認しながら着地させる。
- ・ 経営層，関連部門で分かり合う場を定期的に設ける。

係長級（主査，係長，保育所長）

【方針の意識合わせ】

- ・市のビジョン，方針と係の業務との繋がりを皆で共有する。
- ・係の方針や目標・ルールを共有し，その実現に努力する。
- ・行政が果たすべき役割を課長級と深く対話し，意識を合せる。

【業務管理と改善】

- ・任せた業務のねらい，期限，完成レベルを問いかけ，確認する。
- ・係全体の業務進捗を把握し，遅れ発生なきよう手を打つ。
- ・係全体の業務量と職員の総力を比較し均衡させる。

【係員の支援・育成】

- ・係員が前向きになれるような声掛けで，係を明るくする。
- ・係員の強みが生き，弱みが補われる業務分担を行う。
- ・人としての温かさがあり，係員が相談したくなる人間力を持つ。

【職場風土づくり】

- ・互いを信頼し，何でも話し合える係の雰囲気をつくる。
- ・階層の上下・左右の職場のパイプ役となり，認識を合せる。
- ・誰かが急に休んでも対応できるような情報共有を行う。

主任級以下全職員

【市民目線の対応】

- ・自分たちの取組が市民からどう見えるかを問い，より良く改める。
- ・相手の話を自分が十分理解できているか確かめながら丁寧に聞く。
- ・目の前の課題を解決するために，様々な知恵を集めて前進させる。

【方針達成への貢献】

- ・市のビジョン，方針の情報を集めて自らの業務に繋げて理解する。
- ・係としてめざすことのためであれば，他の担当者の成果のために支援する。
- ・係としての方向性に沿って動いているかを振り返り，合わせる。

【自立をめざす姿勢】

- ・上司との間で仕事のねらいや目標をすり合わせながら取り組む。
- ・担当業務の必要性や意義を理解し，日々前向きに取り組む。
- ・事務改善を上司や同僚に提案し，できることから進める。

【職場づくりへの貢献】

- ・係員が話したいと思っていることを察して，率先して声掛けする。
- ・係員が急に休んだ時でも一次対応できるように情報を共有する。
- ・他の係員が困っていたら，自分の業務を一旦止めて手助けする。