

松阪市人材育成基本方針

(改訂版)

市民のための職員を目指そう！



令和 2 年 3 月

松阪市

松阪市人材育成基本方針

〈目 次〉

I	人材育成基本方針策定の背景とその必要性	
1	人材育成基本方針の改訂に至る背景	1
2	人材育成基本方針策定の目的	2
3	人材育成・能力開発の基本的視点	4
II	人材育成の課題と目指す職員像	
1	人材育成における課題と課題解決のためのキーワード	5
2	人材育成基本方針の基本テーマ	7
3	目指す職員像	8
III	目指す職員像実現のための行動指針と能力要件	
1	目指す職員像実現のための行動指針	9
2	目指す職員像実現のための能力要件	10
IV	人材育成を支える仕組み	
1	人材育成・能力開発を支える仕組み	12
2	人事制度の推進	17
3	職員研修の推進	21
4	職場づくりの推進	27
V	人材育成実施計画	
1	実施計画における取組の検証と課題の整理	30
2	実施計画（令和2年度～令和6年度）	38
VI	人材育成・能力開発の体制とその推進	39

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1. 人材育成基本方針の改訂に至る背景

本市では平成 22 年 3 月に「松阪市人材育成基本方針」を策定し「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の 3 つの仕組みを一体として総合的かつ戦略的な人材育成施策を展開し、職員の人材育成・能力開発に取り組んできました。

策定から 10 年が経過し、この間に、人口減少・少子高齢化が進行し、財源や人材確保が厳しくなる中、高度化・多様化する市民ニーズに対応しつつ、健全で持続可能な行財政基盤を堅持するため、地方創生や行財政改革への取組の重要性が増しています。加えて、ICT や AI 等の活用による労働生産性の向上やワーク・ライフ・バランスを意識した働き方改革の推進が求められるなど、職員を取り巻く環境は大きく変化し続けており、人材育成の重要性がますます高まっています。

このような状況を踏まえ、現状と課題を整理するとともに、職員の意識を把握するため、前回同様に職員アンケート調査を令和元年度に実施したうえで、市民のための職員を目指すために、「松阪市人材育成基本方針」を改訂することとしました。

なお、本方針の改訂にあたっては、平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間の取組の実績を検討するとともに、令和 2 年度以降 5 年間の実施計画を策定し着実に実行することで、職員一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出すことが求められています。

2. 人材育成基本方針策定の目的

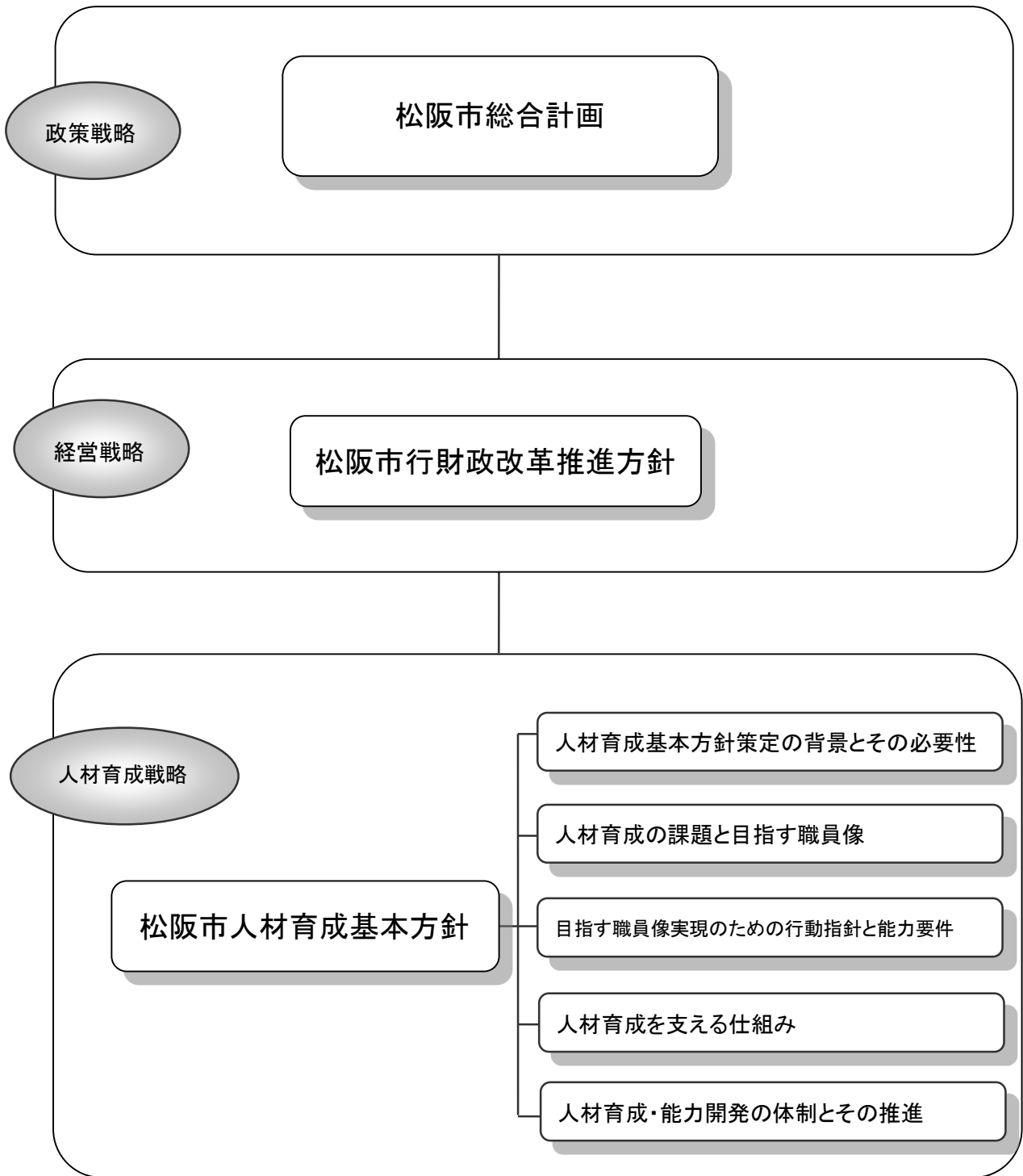
限られた人員により、高度化・多様化する市民ニーズに対応しつつ、質の高い市民サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが、現実に即して、常に事務改善などによって合理性を追求し、最少の経費で最大の効果を挙げるための努力を怠らないことはもとより、地方分権改革の推進により、高い自主性・自立性を持ち、自らの判断と責任において行政運営をしていくことが求められています。

このような状況の中で、持続可能な市政運営を行っていくうえで、人的資源、すなわち“人材”に期待するところが極めて大きくなります。一方で、持続可能な市政運営を目指した市民のための改革の実現に取り組み、行政経営の基盤を確固たるものとするためには、安易に新たな人的資源を投入していくことは極めて難しいといえます。

このような中、限られた人員で、質の高い市民サービスを提供していくためには、集合研修や通信教育等の職場外研修（OFF-JT：Off the Job Training）及び日常の業務を行いながら学ぶ職場研修（OJT：On the Job Training）の双方を通じて、仕事に必要な知識やスキルなどを幅広く培っていき、職員一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用するとともに、全体として自律した有能な職員集団を形成していくための中・長期的な方針を示し、総合的な取組を具体的に推進していくことが求められます。

「松阪市人材育成基本方針」は、育成すべき職員像を明らかにし、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として策定したものです。

■ 人材育成基本方針の位置づけ



3. 人材育成・能力開発の基本的視点

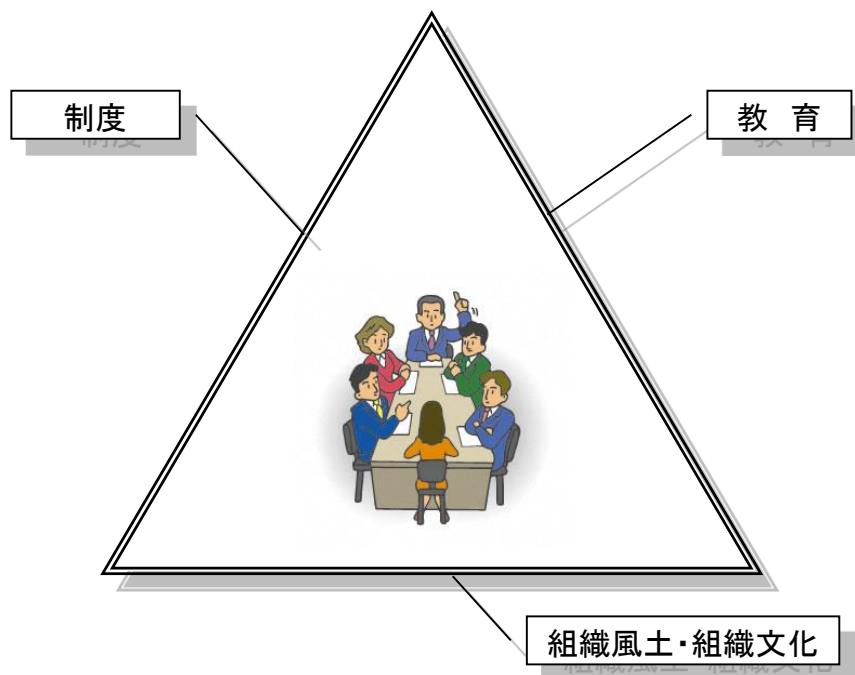
職員の人材育成・能力開発にあたっては、民間企業の人材開発における経営哲学も参考に、以下のことを基本的な視点として展開していきます。

(1) 「魂（たましい）」を吹き込む仕組みづくり

職員一人ひとりの有する能力を引き出し、その能力を最大限に発揮させるためには、制度、教育、組織風土・組織文化が一体となった取組が求められます。人材育成・能力開発のための仕組みづくりにあたって特に大切なことは、三角形の底辺を支える「組織風土・組織文化」を人材育成・能力開発を促すような組織風土・組織文化に醸成していくことであるといえます。

仕組みに「魂（たましい）」を吹き込むためにも、組織風土・組織文化の醸成に取り組み、その組織に根付く仕組みづくりを行っていきます。

■ 人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル



(2) 制度そのものを過信しない取り組みの継続

素晴らしい制度をつくっても、それを動かすのはヒトです。その制度を有効に機能させるためには、長期的かつ継続的な「改善」の積み重ねが必要であるといえます。

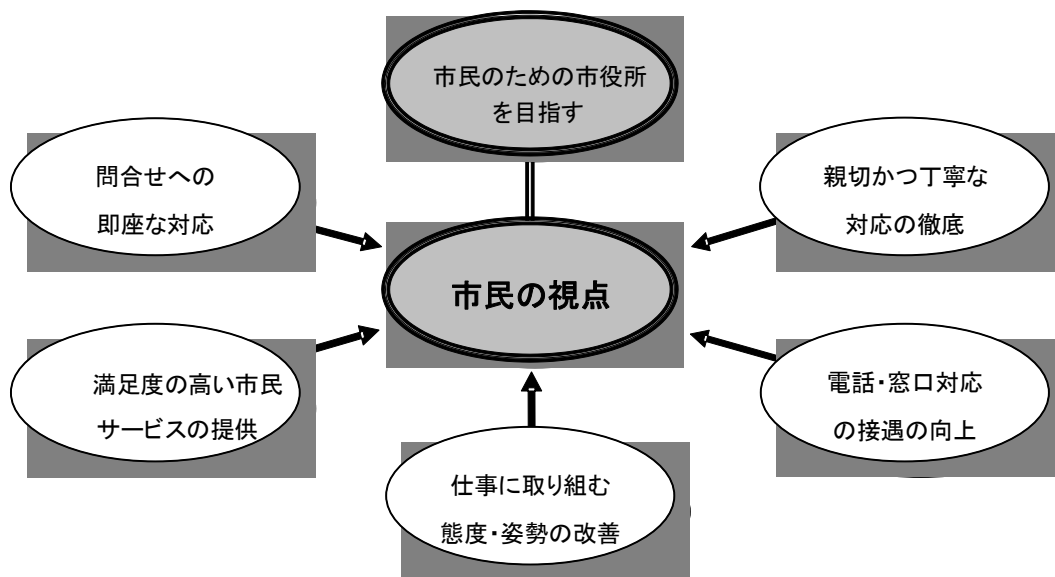
人材育成・能力開発はヒトとヒトとの営みであり、スピードとパフォーマンスに任せたり一過性の取組よりも制度そのものを過信しない改善を継続的に積み重ねていきます。

Ⅱ 人材育成の課題と目指す職員像

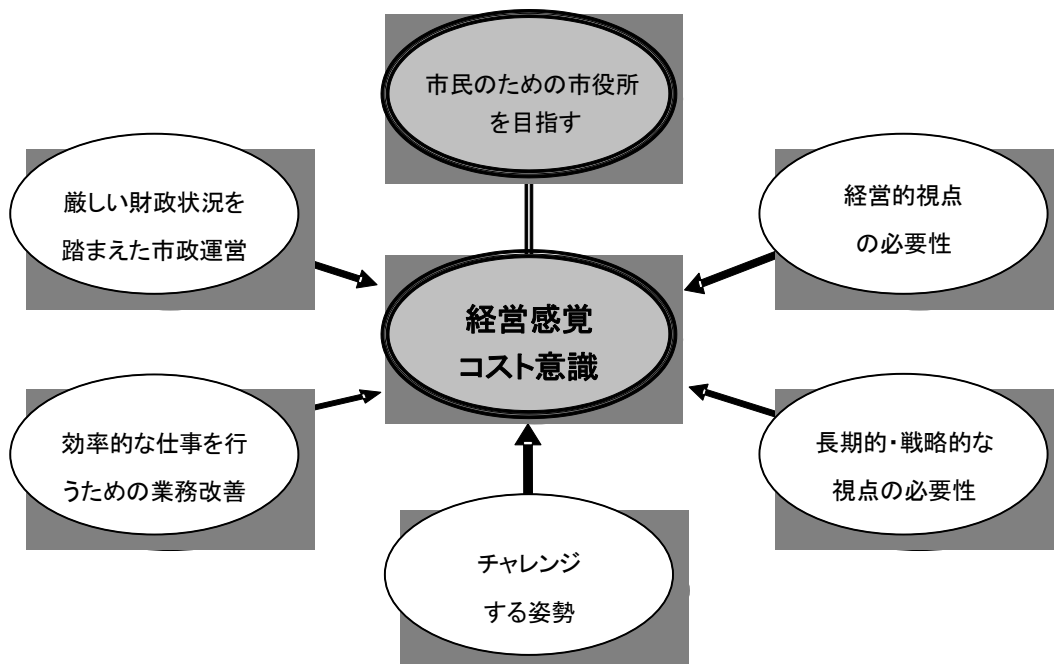
1. 人材育成における課題と課題解決のためのキーワード

令和元年度に実施しました職員アンケート調査を通じて導き出された、市民対応、仕事、組織・仲間、職員の各項目における課題及び課題解決のためのキーワードについては以下のとおりです。

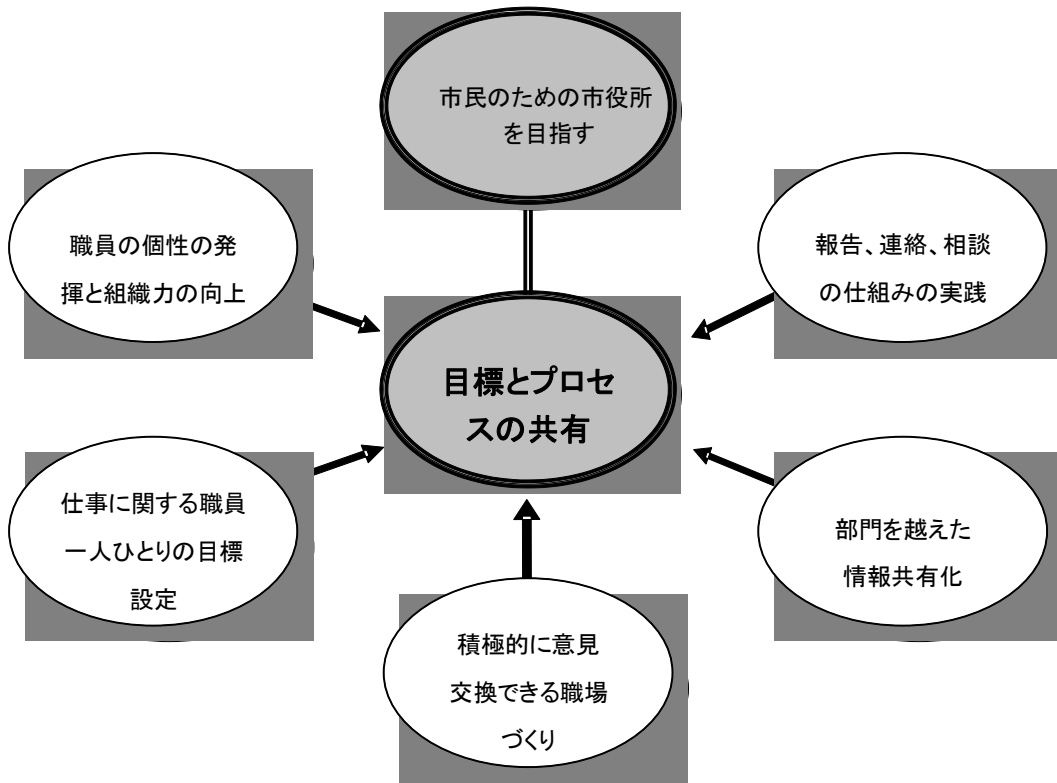
■市民対応に関する課題と課題解決のためのキーワード



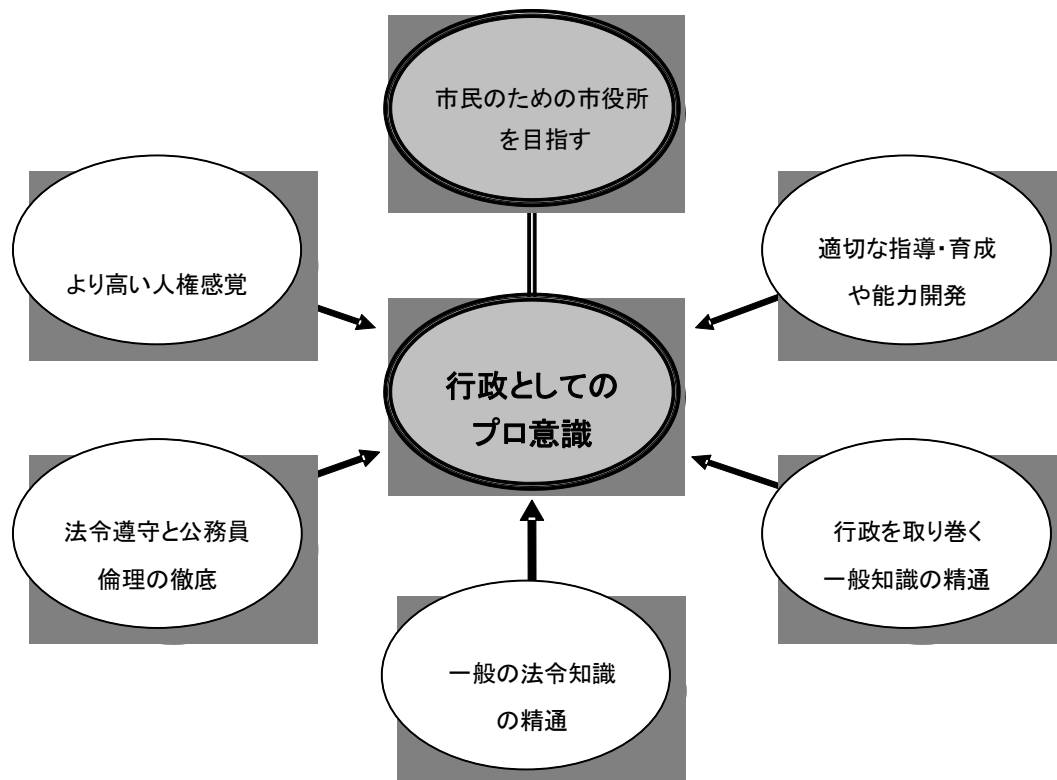
■仕事に関する課題と課題解決のためのキーワード



■組織・仲間に関する課題と課題解決のためのキーワード

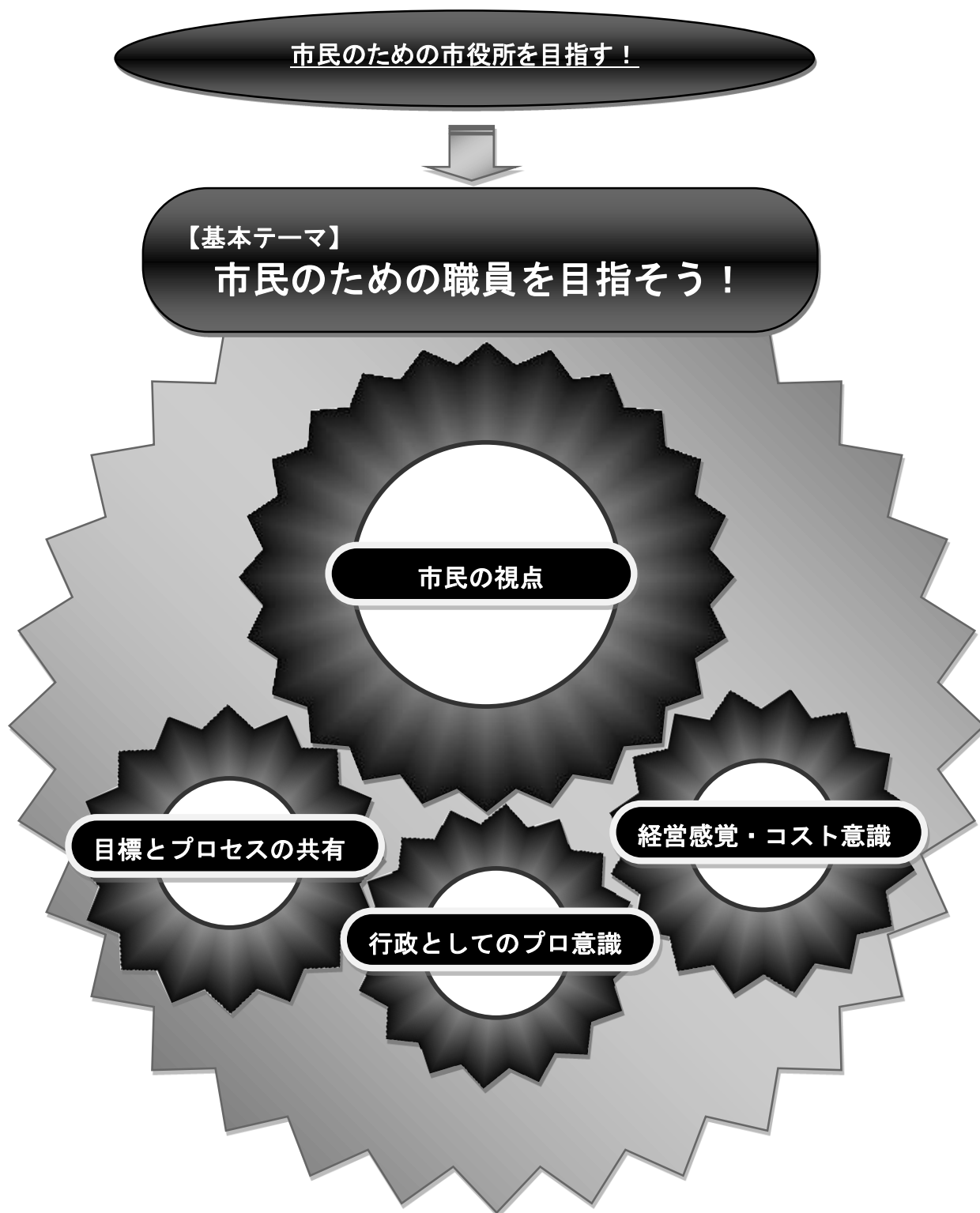


■職員に関する課題と課題解決のためのキーワード



2. 人材育成基本方針の基本テーマ

先に示した人材育成における課題と課題解決のためのキーワードを踏まえ、市が展開する人材育成施策の基本テーマを「市民のための職員を目指そう！」とします。



3. 目指す職員像

先に示した基本テーマを踏まえ「市民のための職員」を構成する主要な要素を歯車で示し、その要素を達成する職員の姿を「目指す職員像」として掲げました。

「目指す職員像」

市民の視点

「誰のため、何のため」なのか市民ニーズの変化に対応し、期待に応える職員

- 常に市民の立場に立ってものごとを考え、分かりやすさを追求し行動します。
- 多様なニーズを把握し、的確な対応を行います。
- 常に質の高い市民サービスを心がけ、市民満足度を高めます。

経営感覚・コスト意識

高いコスト意識と経営感覚を持った職員

- 厳しい財政状況の中で、市民にとって本当に必要な行政サービスは何なのか意識を持ち職務を行います。
- マネジメント感覚を有し、常に改善・改革・チャレンジを心がけ、効率的に職務を遂行します。

目標とプロセスの共有

目標とプロセスを共有しお互いを認め合い、よりよい仕事を目指す職員

- 組織全体として情報共有を図り、組織の最適化に取り組みます。
- 組織内外の連携を強め、組織の一員であることを自覚し、組織の目標達成にまい進します。

行政としてのプロ意識

行政のプロとして自らの資質・能力の向上に努める職員

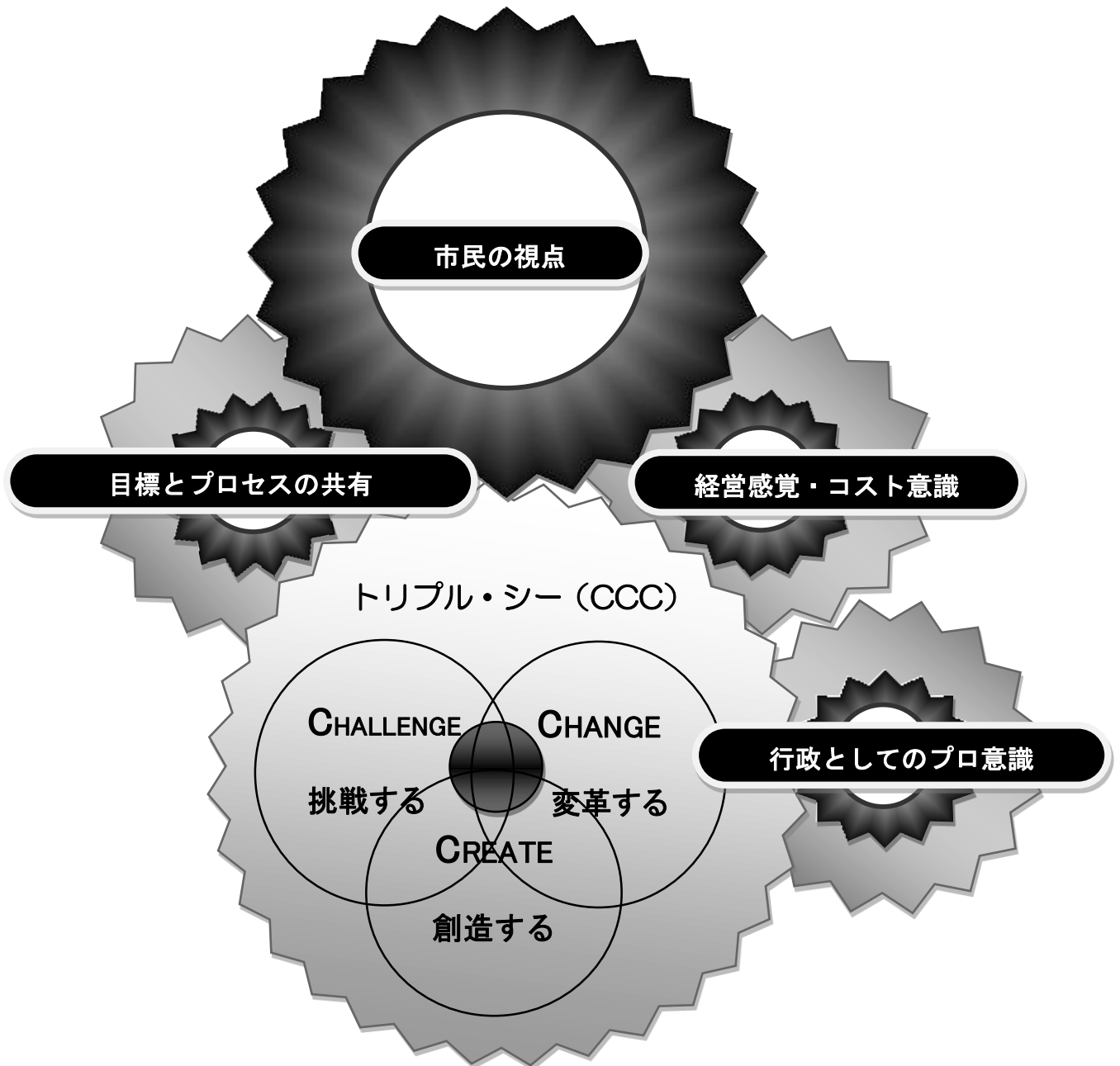
- より高い倫理観、人権感覚を有し、公平・公正に行動します。
- 自身の人格形成、より高い教養を身につけることに努めます。心身ともにより良い状態を保つことに努めます。
- 自ら学び、考え、市民のために行動するよう努めます。

Ⅲ 目指す職員像実現のための行動指針と能力要件

1. 目指す職員像実現のための行動指針

先に掲げた『市民のための職員』を実現させる行動指針を以下のように示します。

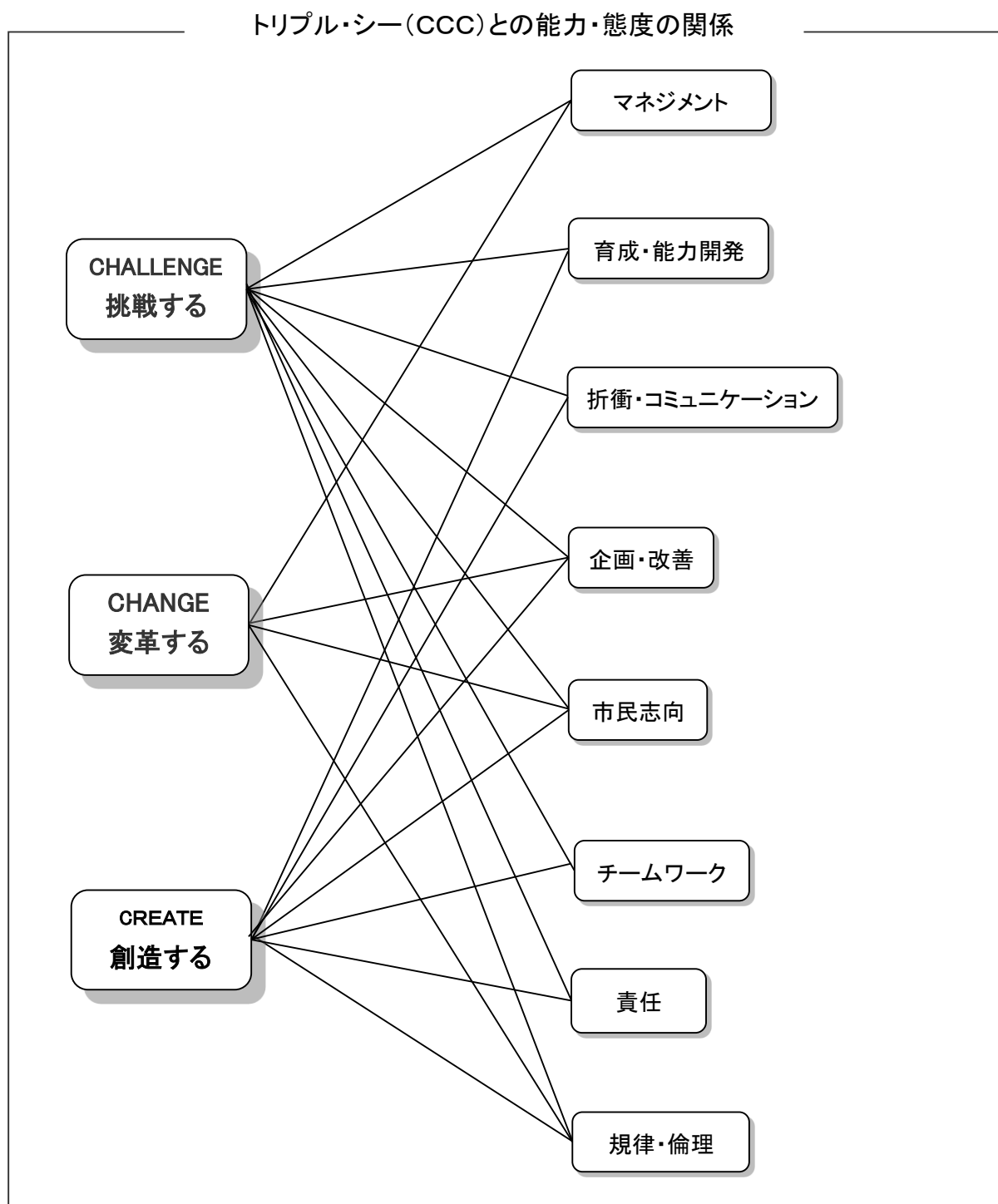
- 『市民のための職員』のあり方をより強く動かすための大切な原動力(行動指針)『トリプル・シー(CCC)』



2. 目指す職員像実現のための能力要件

(1) 職員が身につけるべき能力・態度

職員に求められる能力・態度について、以下のとおり示します。人事評価の能力・態度評価を8つの評価要素を用いて、職員の能力開発に取り組むこととします。



(2) 階層別に求められる評価内容

階層別に求められる能力について、階層別にその具体的な内容を以下のとおり示します。この評価内容は人事評価の能力・態度評価の評価項目として、職員の能力開発に取り組むこととします。

■ 階層別に求められる能力

「課長級以上」

- ・行政経営能力・政策決定能力・折衝交渉能力・組織管理能力・危機管理能力
- ・人材育成能力

「課長補佐・主幹級」

- ・業務調整能力・政策立案能力・折衝交渉能力・組織管理能力・危機管理能力
- ・人材育成能力

「主任・主査・係長級」

- ・政策立案能力・指導育成能力・課題発見能力・折衝交渉能力・職務遂行能力

「非役付職員」

- ・自己開発能力・課題発見能力・折衝交渉能力・職務遂行能力

■ 階層別に求められる評価内容

項目	職階	評価内容
マネジメント	課長級以上	組織目標達成過程における組織全体のマネジメント（P D C A）行動
	課長補佐・主幹級以下	職務目標達成過程における業務のマネジメント（P D C A）行動
育成・能力開発	課長補佐・主幹級以上	適切な助言や指導により、職員の職務遂行能力を効果的に向上させる行動
	主任・主査・係長級以下	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自らの意欲、知識・技能（IT活動を含む）、習熟能力の向上を図るために行う自己啓発行動
折衝・コミュニケーション	主任・主査・係長級以上	市役所内外の折衝において、組織の立場や方針を説明し、必要な協力を得る行動
	非役付職員	相手の話を傾聴し、安心感、信頼感を与え、自分の考えや思いを口頭や文書等によりわかりやすく伝えることにより、業務を円滑にする行動
企画・改善	主任・主査・係長級以上	課題解決に向けて、柔軟な思考により、様々な制約条件を踏まえて有効で実現性のある解決策を積極的に立案する行動

企画・改善	非役付職員	現状を少しでも良くするために、問題意識を持って業務の改善・提案を積極的に行い、新たな課題や困難な課題にチャレンジする行動
市民志向	全職階	市民に対して常に公平に接し、市民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をする行動
チームワーク	課長補佐・主幹級以下	周囲に対して進んで協力し、チームワークの向上に努める行動
責任	全職階	自分に与えられた職務や任せられた仕事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げようとする行動
規律・倫理	全職階	サービス規程及び職場で決めた約束やルールを守り、上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応えるとともに職場秩序を乱さない行動

IV 人材育成を支える仕組み

1. 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 総合的かつ戦略的な人材育成施策の展開

目指す職員像を実現し、またそのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公平性を持った運営を行い、職員のやる気高め職員の持つ能力を最大限に引き出すことができるよう 人事諸制度が相互にリンクしたものとしなければなりません。

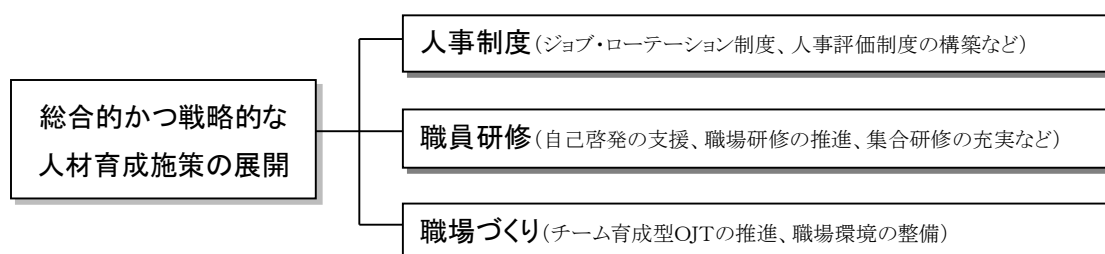
第二の仕組みは「職員研修」です。研修は、職員の勤務能率の発揮及び増進のために実施すべきものであり、職員の能力開発の各段階において必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくため、人事制度と連携した「職員研修」の運営が必要となります。

第三の仕組みは「職場づくり」です。職場においては、活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用して

いくような人が育ちやすい職場風土・職場文化を形成していくことが極めて重要となります。また、メンタルヘルス対策の強化及び職場のハラスメント対策を充実させ、職員個人の持つ能力を最大限に発揮できる組織づくりが必須となります。

職員の人材育成・能力開発を効率的に進めていくためには、この「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の3つの仕組みが一体となるよう有機的に結合させて取り組むことが必要であるといえます。

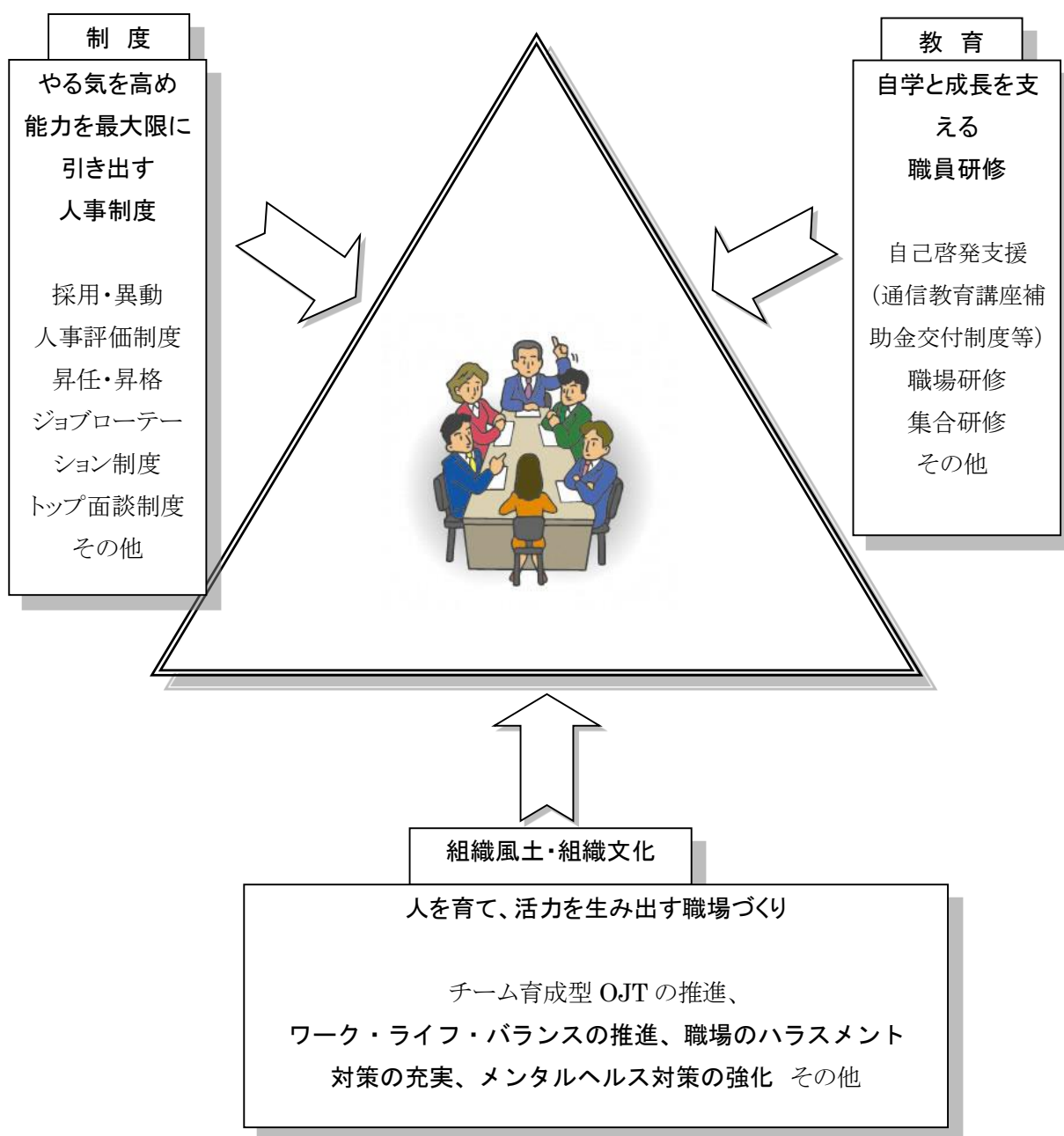
市では、人材育成・能力開発に係るこの三位一体の取組を基本とし、総合的かつ戦略的に人材育成施策を展開していきます。



1.2 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム

本市が進める人材育成施策は、先に示した「人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル」(本文4p)に基づき、人事制度、職員研修、職場づくりを展開するとともに、職員の採用から退職に至るまで、その成長段階にあわせたきめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

■ 総合的かつ戦略的な人材育成施策の基本フレーム



職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修の展開に関しては、基本的な視点を以下に示し、それぞれの過程に応じて必要な施策を重点的に講じることとします。

■ 職員の成長段階(※社会人経験者採用職員は除く)

成長段階	役割
能力育成期	採用後概ね 10 年程度は、市職員として複数の部局での職務経験を積み、幅広い分野の能力を育成し、自己の適性を見極めるための期間である。公務員としての基礎的な知識や能力の習得と、複数の部局での職務経験を積むことで、公務員としての基礎的な能力及び幅広い分野の能力、双方の充実を図りつつ、「これからの公務員生活における仕事のあり方や、仕事を通じて何を求めるか」など自己のキャリアについて考え、自主的、主体的に行動できる職員としての意識の醸成を図る。
能力拡充期	能力育成期より概ね 10 年程度は、必要とされる能力を押し広め充実する期間である。職務の遂行に必要な、より高度な専門的知識の開発とともに、中堅職員、新任係長級職員として部下の育成に尽力し、行政サービス活動の自律的推進者としての職務経験を通じて、自己のキャリア開発を図る。
能力発揮期	40歳代中後半から定年時に至るまでは、監督職、管理職としてそれまでに培ってきた能力を発揮する期間である。高度な専門能力やマネジメント能力等自己が蓄積してきた能力を活用し、組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現し、市民サービスの強化に繋げることで、自己が描いてきたキャリアの実現を図る。

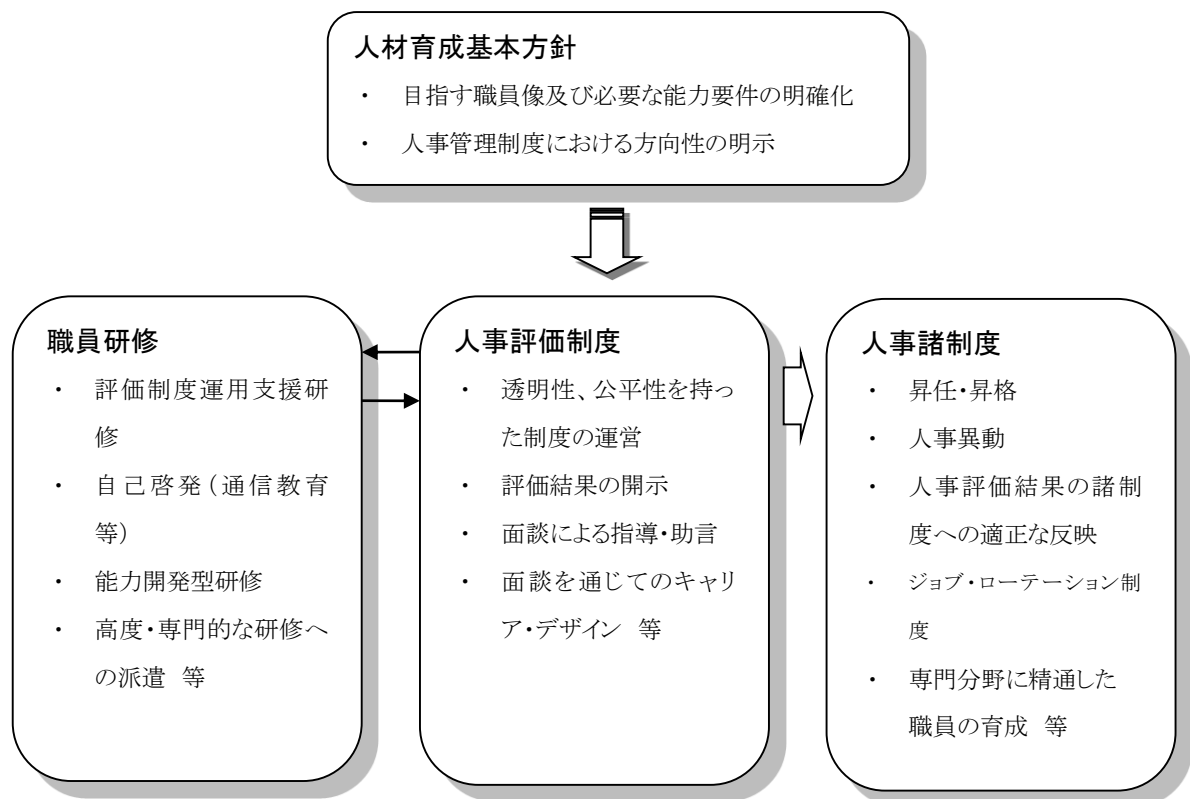
■ 職員の成長段階と人材育成施策

成長段階	年齢イメージ	人材育成施策															
		人事制度					職員研修										
							階層別研修										
能力育成期	20歳	採用	ジョブローテーション	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価制度	目標による管理制度	育成面接制度	育成面接を通じてのキャリアデザイン	職場研修(業務ミーティングの推進等)	トレーニング制度	新採・採用1年後研修	10年目研修	新任係長級研修	人事評価制度研修	人権問題研修	派遣研修(アカデミー・市町総合事務組合等)	自己啓発(通信教育等)
	30歳																
能力拡充期	40歳	専門分野に精通した職員の採用	専門分野に精通した職員の育成														
	50歳																
能力発揮期	60歳												新任課長級研修				

また、職員の成長段階にあわせた人事制度、職員研修を効果的に実施していくためには、職員研修や人事異動・配置などを含めたトータルの人事管理システムを整備する必要があります。

本方針を踏まえ、人事評価制度を職員研修、人事諸制度と有機的連携を持たせることで、総合的かつ戦略的な人事管理システムの整備に取り組みます。

■ 総合的かつ戦略的な人事管理システムの概要



2. 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 採用・異動

（1）適切な人材の確保

前回人材育成基本方針が策定されてから5年間で、日本では超高齢化社会がますます進み、消費税率の引上げ等の社会保障制度の抜本的な見直し、定年の段階的な引き上げなど、私たち地方公務員を取り巻く環境は日々変化している中で、人口減少による人手不足は深刻な問題となっており、少数精鋭による行政運営で数え切れない課題を乗り越えていかなければなりません。

このような状況下において新規採用職員については、前例に基づきただ踏襲していくのではなく、広い視野をもち適切な状況判断による取捨選択が常にできる人材、柔軟な発想や創造性を持ち、諸課題に積極的に挑戦する意欲のある人材、地域を愛し、地域活動を積極的に推進し、過去と未来を結ぶとともに、人と人とのつながりを築くことのできる人材が、新規採用職員として目指すべき人材像です。

このような人材を確保するため、知識試験のみならず人物面も考慮した適性把握を実施するなど採用方法の検討を行ない、より高い資質と意欲を有する人材を選抜し採用していきます。また、平成26年度より採用を実施している社会人経験者採用枠についても、民間企業経験者の知識や能力を即戦力として活用し今後の市政の発展に多大な貢献のできる人材を選抜し採用していきます。そのほか、高度化・多様化する市民ニーズに対応していくために、場合によっては任期付職員として、高度な専門的な知識を有する者を採用していきます。さらに、在職中に培った知識や技術を活かし経験豊富な一般職員として、能力を発揮することで更なる市民サービスの充実を図るため、退職者の再任用制度を引き続き積極的に活用していきます。



(2) ジョブ・ローテーション制度(※社会人経験者採用職員は除く)

効果的な「ジョブ・ローテーション制度」について以下の視点により検討し段階的に実施していきます。

- ・新規採用後概ね 10 年で 3 課を経験させる計画的な人事異動のあり方
- ・課長補佐級以下の全正規職員に提出を求めている「異動希望調書」、及び人事評価制度に示す「関心・興味ある職務」によるキャリア・デザインとジョブ・ローテーション制度を連動させた仕組みづくり

「ジョブ・ローテーション」とは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後概ね 10 年から概ね 15 年程度はいくつかの異なる部門を、計画的に異動させることです。例えば、窓口部門、管理部門、事業部門等の様々な部門を概ね 3 年から概ね 4 年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマナー化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。

(3) 専門分野に精通した職員の育成

高度化・多様化する市民ニーズに対応できるよう、それぞれの分野で専門的な能力を有する職員の社会人経験者枠による採用や養成が重要となってきています。このことから、以下に示す項目について、引き続き取り組んでいきます。

- ・社会人経験者の採用により、必要に応じた即戦力人材の配置を進めます。
- ・専門的な能力の育成は、その分野に関連する複数の業務の知識を必要とすることから、所属内における係内ジョブ・ローテーションの取組を推進します。
- ・アカデミーや民間研修機関等が主催する高度・専門的な研修へ職員を派遣し、専門分野の知識習得を支援します。
- ・専門分野に精通した職員の育成は、一方では人事管理の固定化を招くおそれがあるため、専門分野に精通した職員の育成が難しい場合には、その分野の専門知識に精通した者を任期付職員として採用するなど、より柔軟な視点に立って組織の専門性の確保に取り組めます。



(4) 異動・昇任を含めた諸制度と人事評価制度連動の仕組みの構築

①異動希望

課長補佐級以下の全正規職員に提出を求めている現行の異動希望調書制度を人事評価制度と連動させ、異動のみの活用から職員的能力開発を行うために、適性職務、能力開発、キャリア形成などの内容も充実させていくことを検討します。将来的には、過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的人事配置への活用を検討します。

②希望昇任制度

意欲のある職員を役職に登用することにより、職場の活性化と職務能率の向上を図ることを目的として「希望昇任制度」を運用していきます。

③希望降任制度

職責の増大に伴い、その職責を果たすことが身体的、精神的に苦痛を感じる又は家庭の事情等によりその職責を果たすことが困難である場合、職員の降任に対する希望を承認することで、職務に対する意欲を引き出すとともに健康の保持を図り、組織の活性化を図ることを目的として「希望降任制度」を運用していきます。

(5) 庁内公募制度

国、県、その他の市町等の各行政機関や公益的法人等への派遣職員に関する庁内公募については、「陸前高田市派遣職員の募集」、「自治大学校の受講者募集」、「日本青年会議所東海地区協議会が主催する J C 青年の船への研修生派遣の募集」等について引き続き実施していくほか、令和元年度実施の異動希望調書制度より異動希望調書内に派遣に関する調査項目を設けており、広く公募できるような仕組みを引き続き実施して行きます。



2.2 評価制度

(1) 人事評価制度

平成 22 年度に人材育成型の人事評価制度の制度設計を行い、平成 23 年度に事務・技術職（幼稚園教諭除く）を対象に試行を実施し、平成 24 年度から人事評価制度を導入しました。幼稚園教諭については平成 26 年度から、労務職については平成 28 年度から人事評価制度を導入しています。

今後も人事評価制度支援研修を通じて評価者の評価能力の向上を図るとともに、年度内の評価が終了した時点で「人事評価制度運用に係るアンケート調査」を実施し、制度運用の状況をチェックするとともに、「人事評価制度庁内検討委員会」にて制度運用における課題について検討し、制度内容の改善に取り組みます。

また、平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法により、人事評価制度の評価結果を人事管理に効果的に反映できるように制度を構築していきます。

(2) 目標による管理制度

現在、事務・技術職を対象に業績評価に「目標による管理制度」を導入しています。特に課長級以上の職員に設定しています難易度については、適切な難易度の決定の仕方について検討していきます。

また、部長級の職員の目標による管理制度については、実行宣言の取組項目と共通する項目が多いことより、実行宣言との連携について具体的に検討していきます。

(3) 育成面談制度

期首、期末に実施している育成面談については、「人事評価制度運用に係るアンケート調査結果報告書」により、対象職員の約 9 割が面談は重要であると考えており、面談は本制度において最も大切なものであるといえます。しかしながら、すべての部署において面談が実施されていないことから、今後は、面談の実施を徹底させるとともに面談の精度を上げるために、人事評価制度支援研修を通じて 1 次評価者における面談の手法のスキルアップに取り組みます。

(4) キャリア・デザイン

キャリア・デザインについては、人事評価制度の中で「関心・興味のある職務」を設定し（課長補佐級以下）、育成面談を通じて評価者と被評価者の方向性をすり合わせ、支援して欲しいことなどを話し合い、上司は、部下が何を考え、どんな展望・希望を持っているのかを知ることにより、育成計画を考えることで人材育成とキャリア開発を支援していく体制を整備しています。今後は、この体制が円滑に運用できるよう人事評価制度支援研修を通じて評価者に働きかけていきます。

(5) トップ面談制度

能力発揮期の内、特に初めて所属長（課長等）へ就任する職員については、市長と個別面談を実施し、本人の今後の展望・希望について話し合い、監督職、管理職としてのキャリア形成を支援していく体制を整備していきます。

2.3 昇任・昇格

(1) 評価結果の昇任・昇格への活用

昇任・昇格基準については、人事評価の能力・態度評価における評価項目を基準としつつ、360度評価も参考に総合的な能力と適性、人物を評価できる視点でその選考基準について検討します。また、前述の自己申告による「希望昇任制度」についても活用していきます。

(2) 管理監督者の希望降任制度

管理監督者の希望降任制度について、先に示した「希望降任制度」を効果的に運用していきます。

管理監督者の職にあると、リーダーとしての適性、家庭的事情、身体的事由等により、リーダーとしての職に就いていることに対してストレスを強く感じ、事務効率の低下、職場の活力の低下につながることも懸念されます。本制度により、このような役職者を対象に、本人の希望で現在就いている職を降任することを承認することで、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場の活性化を図ります。

(3) 女性の管理職への登用

地方公務員法における職員の任用基準である勤務成績や能力の実証に基づくことという公平原則の立場を堅持しつつも、女性職員のチャレンジ精神を高揚させ、女性の管理職への登用や職域拡大のため積極的な取組を行い、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

3. 職員研修の推進

職員研修においては、単に業務知識等を身につけさせることを目的にするのではなく、職員を「育てる」という視点を持って『職員一人ひとりが自ら学び、成長することができる動機づけやきっかけづくりを提供する』ことが大切であるといえます。

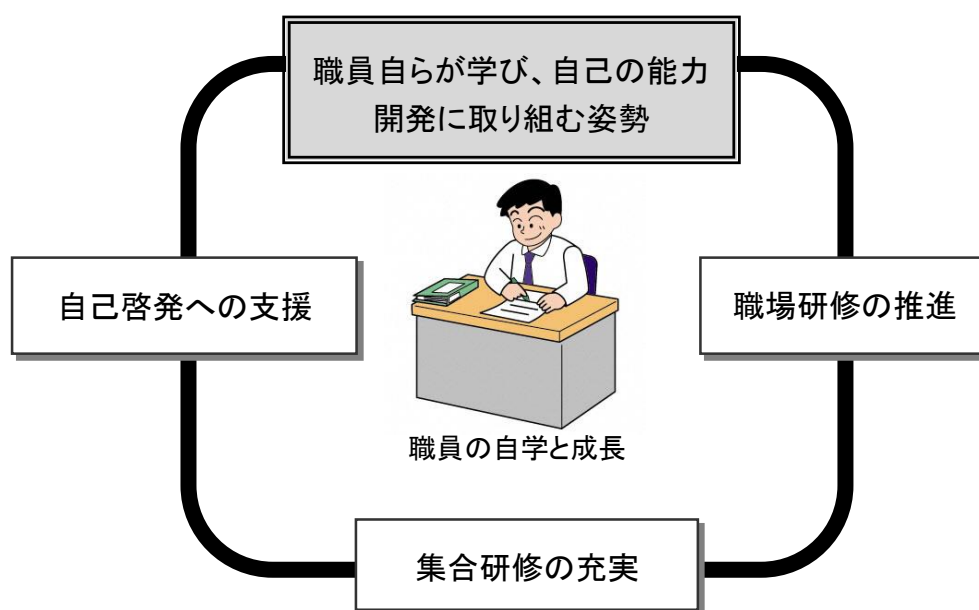
たとえ職員にとって非常に有益な研修を実施しても、職員自身がそこから学ぶ姿勢や、気持ちを持たなければ職員の成長は望めません。研修を通じて職員自身が主体的に学び、考え、

実際に行動してこそ職員本人の成長があるといえます。

職員一人ひとりが「こういう職員になりたい」「このようなスキルを身につけ仕事をしたい」という具体的な目標を持ち、その目標に向かって自ら学び、自己の能力開発に取り組むことが最も大切であり、そのための仕組みと環境を整えることが必要です。

これらのことから、以下に示す職員研修のあり方を基本として取組を進めます。

■ 職員の自学と成長を支える職員研修のあり方



3.1 自己啓発への支援

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発において自己啓発は非常に重要であり、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が求められます。

職員は、日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないという訳ではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

(1) 通信学習の支援

職員が通信教育講座を通じ、自己啓発意欲を高め、一般教養の習得を図ることにより、職員の資質向上に資するため「*通信教育講座補助金交付制度」を実施していきます。今後は、人事評価の能力・態度評価の評価項目をサポートするメニューを多く設定するとともに受講募集の期間を延長するなど、多くの職員が通信学習を自主的に受講することができる環境づくりに取り組みます。

*通信教育講座補助金交付制度

職員が通信教育講座を通じ、自己啓発意欲を高め、一般教養の習得を図ることにより、職員の資質向上に資するため、通信教育講座受講料の半額を助成する制度。

(2) 資格取得の支援

職員の自己啓発への意欲を喚起し、公務の円滑な遂行と人材の育成を図るため、資格取得の支援を行っていきます。

*職員資格取得等補助金事業

職員の現在の担当業務及びその業務に関連のある市政の施策の推進に必要なもので、当該年度に予算化されていない法令に基づく国家資格及び官公庁が認定する公的資格等の取得に必要な受験料及び登録料、受講料の1/2を助成(上限30,000円)する制度。



3.2 職場研修の推進

職場研修（OJT）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに特別な経費を必要としないことから、業務スキルの向上や能力開発においては極めて有効な手法であるため、職場研修の推進に取り組んでいきます。

（1）業務ミーティングの推進

日々の業務を誤り無く、的確かつ適正に行うことは、市民サービスを提供するにおいて極めて重要なことです。特に業務上のミスが発生させないなどの個別の課題は、職員個々の取組だけでは十分な成果を上げることは難しく、課や係の全員がそれぞれの課題に対してアイデアを出し、協力して解決に向けた業務改善を目指す「業務ミーティング」の推進が必要です。

現在、人事評価制度における目標管理制度において、課長級以上の職員について「部下の育成指導」を目標テーマとして、業務ミーティングや職場内研修の実施を奨励する仕組みづくりに取り組んでいます。今後は、業務ミーティングや職場内研修の充実が評価につながるよう研修等を通じて取り組んでいきます。



（2）人を育てる職場づくりの推進

上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修で大切なことは、部下・後輩職員一人ひとりが本来持っている能力を最大限に発揮できるように働きかけていくことです。そのためには、職場が人を育てる環境づくりを行うことが大切です。

特に新規採用職員は、職場環境への適応や円滑な業務技能の習得が、職場での活躍につながるため、新規採用職員に対する指導担当者（ジョブトレーナー）の制度の充実を図るとともに、指導担当者研修を実施するなど人を育てる職場づくりの推進に努めます。

(3) 職場研修推進のための基盤づくり

効果的な職場研修が実施できるよう、管理監督者に対して職場研修を支援するための情報提供や「*職場研修専門講師利用制度」の充実、「*イブニングセミナー」の実施による庁内講師の育成及び活用を図るなど職場研修を推進するための基盤づくりを行います。

*職場研修専門講師利用制度

各職場における行政課題・政策課題の解決と職員の行政能力向上のため、その必要に応じて外部より専門講師を招き、職場研修、自主グループ研修等を実施する場合において、当該所属に十分な予算が見込まれていない時には、指導・助言を受けるための費用(講師謝礼金・旅費)を職員課予算にて負担をする制度。

*イブニングセミナー制度

より良い行政サービスを提供するべく、自己のスキルアップ・職場の組織力向上を目的として、職員が習得している技能を活用し、職員に対し接遇などの研修を実施する制度。



3.3 集合研修の実施

研修担当部門が実施している「集合研修〔職場外研修 (Off - JT)〕」は、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするものであり、職場研修とともに能力開発における重要な手法です。

また、集合研修は、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

研修担当部門が実施する集合研修は、職員の間にかかなりの定着をみせているところですが、勤務時間中に研修を受講することが難しい現状もあります。今後は職場や職員が求めている研修ニーズを的確に把握し、限られた研修日程で最大限の効果が生むような研修となるよう、また一方的に与える研修から職員自らが主体的に学ぶことのできる研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

(1) 費用対効果を重視した内部研修の充実

階層別研修については、人材育成基本方針に示した階層別に求められる能力を効果的かつ効率的に習得できるような研修を実施していきます。加えて、他の部局と連携して職員として知っておくべき政策情報等を学ぶ研修を実施します。

また、再任用職員の再チャレンジ意欲の向上を図るとともに新たなスキル習得の機会を提供するため、再任用職員研修の充実に取り組みます。

人事評価制度を円滑に運用するため、人事評価制度支援研修の効果的な実施に取り組みます。

研修の費用対効果を高めるため、研修の効果測定を行うとともに測定結果に基づき次年度の研修内容を改善していく PDCA サイクルの確立に取り組みます。

(2) 高度・専門的な研修への派遣

高度・専門的な能力等の向上を図るため、三重県市町総合事務組合、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、自治大学校及び民間研修機関への派遣研修の充実に取り組みます。

(3) 人事交流、県等への派遣研修の推進

高度な職務体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。このため、県等との人事交流や派遣研修を実施します。

(4) 対話型・体験型研修の充実

採用後 2 年目の職員については、特別支援学校にて心身に障がいのある子どもたちの介護をする「福祉実習事前研修」を実施しています。これらの研修は受講する職員が主体的かつ自主的に考え行動することで、それぞれの研修の目的を達成することができるものです。今後も、さまざまな機会を通じて対話型・体験型研修の充実に取り組みます。

(5) 人権問題研修、その他研修の充実

市職員として必要な人権問題への認識を高める機会として様々なテーマを設けた人権問題研修を実施します。その他、職員の一般能力を開発するため、職員参加型研修など時々のニーズに応じた研修についても積極的に計画、実施していきます。

4. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取組を醸成していくのは「職場」です。

職場づくりは、人事制度及び職員研修を支える組織風土、組織文化を創り出す役割を担うものとして非常に重要な取組であるといえます。

「人を育て、活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取り組み課題として推進していきます。

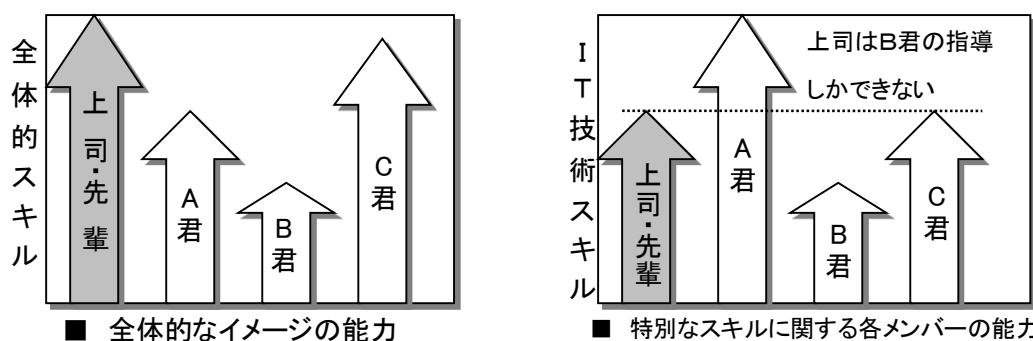
4.1 チーム育成型 OJT の推進

(1) 従来の OJT の限界

OJT とは、本来職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。しかし、人員の削減や業務の多様化などにより部下育成について実際の職場では、次に示すような状況変化が考えられます。

- ・業務の多忙により、上司や先輩が OJT を行う余裕がなくなっている。
- ・IT 環境が整備され、個々がパソコンを業務遂行の主な手段とすることで仕事の進み方がブラックボックス化し、上司が部下の仕事の状況を見ながら指導する OJT を行うことが難しくなっている。
- ・変化の激しい職場環境のなかで、上司や先輩が経験したことの無い知識や能力が必要になる場合もあり、必ずしも上司や先輩が指導するという OJT のやり方が通じない場合がある。

例えば、下の図のように全体のスキルは上司・先輩が高くても、ある特別なスキルにおいて、それを上司・先輩が持ち合わせていない場合には指導できない状況が発生してしまいます。



(渡邊直一氏「強いチームの処方箋～公務組織における『チーム育成型 OJT』～」公務研修 2010.1 より引用)

このような状況変化のもと、OJT は、上司や先輩からの一方的な指導だけでは限界があり、相互に教えあうという新たな発想が必要になってきています。

(2) チーム育成型 OJT

「相互に教えあう発想」とは、単に、上司や先輩が、部下や後輩を、一方的に指導するのではなく、「目標達成のためにチーム全体の力を底上げしたい」という内発的な動機づけにより自発的に教えあうものです。この考え方を基本とした OJT を、元人事院職員福祉局参事官の渡邊直一氏は、「チーム育成型 OJT」と定義づけています。

渡邊氏は、チーム育成型 OJT において、上司が求められるものは、「命令的な管理のマネジメント」ではなく、メンバーを支援し、持っている力を引き出すという「チームのマネジメント」であるとしています。

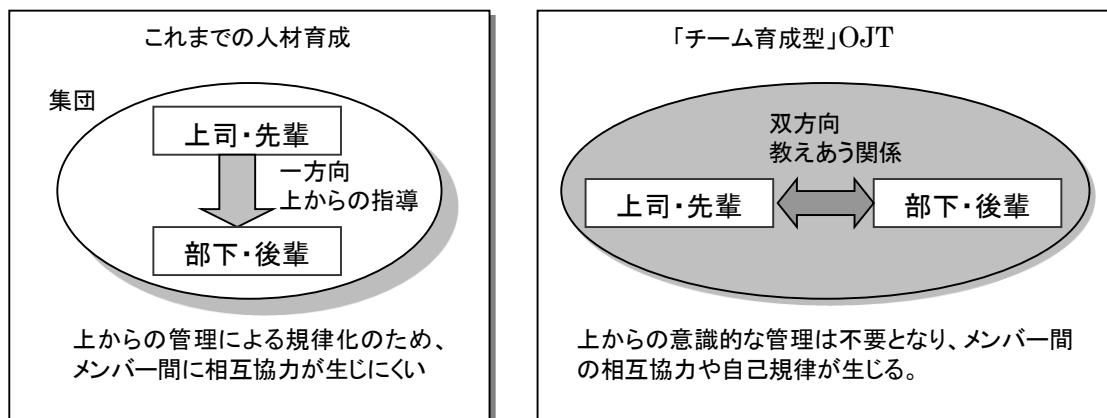
【チームマネジメントの基本】

- ① メンバーの気持ちを受け止める
- ② コミュニケーションを円滑に行うとともに、メンバーの自発的な行動を促す
- ③ 双方向のコミュニケーションによって、相手から答えを引き出し、自己決定や自己解決を支援する

職場における「集団」としてのまとまりを「チーム育成型 OJT」を通じて「チーム」として相互に教えあう組織風土・組織文化を定着させることができれば、職員は強制されなくても互いに刺激しあい、成長することができ、「やる気と活力を生み出す職場」を形成することができます。

これらのことから、本市では従来の OJT に加え「チーム育成型 OJT」を推進していきます。

■ これまでの人材育成とチーム育成型 OJT の違い



(渡邊直一氏「強いチームの処方箋～公務組織における『チーム育成型 OJT』～」公務研修 2010.1 より引用)

(3) チーム育成型 OJT の推進と業務ミーティング

チーム育成型 OJT を推進するうえで、業務ミーティングを通じて課や係の職員の意味疎通を図ることが有効であるといえます。ミーティングでは以下に示す事項について職員間の共通認識を図ることが大切です。

- ① 課あるいは係の目標を示すとともに、その目標をチーム（職場）が共有し、その達成に向けての動機づけがなされること。
- ② 目標の達成に向け、相互参加を促進する具体的な取り組みを提案する。例えば、市民に対して質の高い窓口サービスを提供する目標には、職場内ジョブ・ローテーションを行うことも、チーム育成型 OJT を実施するうえでは有効である。
- ③ さらに、目標達成のための新しい提案や改善をチーム全体で受入れ、チームとして業務の改善を行っていく。

(4) チーム育成型 OJT の推進に向けての支援策

チーム育成型 OJT の推進に向け以下の取り組みを進めていきます。

- ・チーム育成型 OJT 推進のための研修の実施。
- ・人事評価制度における組織目標設定シートの役割を重視し、各課・施設において組織目標の共有化を図るよう取り組みます。
- ・人事評価における業績評価の目標設定において、改善に関する目標を積極的に設定し評価する環境づくりに取り組みます。



4.2 職場環境の整備

やる気と活力を生み出す職場づくりに向け、以下の取組を進めます。

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

働き方の見直しによる仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現を目指して毎週水曜日・金曜日をノー残業デーとして、早期一斉退庁に取り組んでいます。今後は、それぞれの部署においてノー残業デーを個別に設定することや、フレックスタイム（勤務時間の弾力的運用）の導入を支援するなど、ワーク・ライフ・バランスの推進に一層取り組みます。また、「松阪市特定事業主行動計画」を改訂し、職場をあげて職員の子育てを支援する環境づくりに一層取り組みます。

(2) 職場のハラスメント対策の充実

職場におけるハラスメント（いじめ、嫌がらせ）は、良好な職場環境が損なわれる行為であるばかりでなく、ハラスメントの被害を受けた職員は、人としての尊厳や人格を傷つけられ心身の健康を損なうおそれもあります。このことから、管理職及び人権啓発推進員を対象にハラスメント研修を実施し、ハラスメントを未然に防止する職場環境づくりに取り組みます。また、ハラスメントが発生してもその解決に向け適切な対応がとれるように、「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」に基づき相談体制の整備・充実を図ります。

(3) メンタルヘルス対策の強化

メンタルヘルス対策については、管理職を対象にラインケア対策の研修を実施するとともに、管理職以外の職員についても研修の機会を提供することで、メンタルヘルス不調の予防や早期発見、適切な治療の支援に向けた職場環境づくりに取り組みます。

また、過重労働がメンタルヘルス疾患等の健康障害をもたらすこともあることから、月60時間以上の時間外勤務をしている職員に対して、メンタルヘルスケアのサポートを引き続き行っていきます。また、メンタルヘルスでは特に早期の対策が重要であることから、全職員を対象にストレスチェックを実施するとともに、高ストレスと判断された職員から申し出があった場合には、医師による面接指導の機会を提供します。

メンタルヘルスに関する相談体制については、月一回精神科医による「こころの健康相談」を実施しています。今後は、相談体制について現状の相談状況を検証し、必要に応じて相談体制の充実に取り組みます。

近年、新規採用職員が、仕事のミスマッチや自分の将来を悩み、いろいろなストレスに苦しんでいる状況が多いことから、採用後半年以内に新規採用職員と人事担当が面談を行い、早期に対応していきます。

V 人材育成実施計画

1. 実施計画における取組の検証と課題の整理

人材育成基本方針に示された実施計画（平成27年度～令和元年度）の5年間の取り組み結果を検証するとともに、次期実施計画（令和2年度～令和6年度）の策定における課題の抽出を行いました。

1.1 実施計画（平成27年度～令和元年度）における取組結果

平成27年度～令和元年度における実施計画の取り組み結果については、以下のとおりです。

■人事制度

	実施項目	取組結果	達成度
人事制度	適切な人材の確保	採用試験については、面接や集団討論などを行い、人物面も考慮した適正把握を実施。令和元年度には春季に前期試験を実施することにより、より多様な人材が受験できる環境を整備した。 なお、社会人枠については、必要に応じた即戦力の人材を確保するため、年齢要件や職歴要件などの受験資格を適宜見直し、試験を実施した。 また、任期付職員制度を活用し、弁護士などの専門分野に精通した職員の採用を行った。	○
	ジョブ・ローテーション制度	概ね10年で3課を経験するような異動を概ね実施しているが、平成26年度から採用を開始した社会人枠による採用者については、ジョブローテーションの運用等の検討が必要である。	△
	庁内公募制度	「陸前高田市派遣職員」の募集を行い、希望者を派遣した。(H27～R1) 特定のポスト又は特定のプロジェクトに対し職員を庁内募集することは難しい。	△
	人事評価制度	平成23年度より試行を開始し、平成28年度から全ての職種で本格導入した。	○
	目標による管理制度	人事評価制度の導入に伴い、労務職を除く全ての職種に目標管理制度を導入しており、特に課長級以上の職員については、目標の難易度設定も行っている。	○
	育成面談制度	人事評価制度の導入に伴い、育成面談制度を導入しており、毎年度面談に関する研修も実施している。	○
	キャリア・デザイン	人事評価制度の導入に伴い、課長補佐級以下の職員に「関心・興味ある職務」の欄を設定、面談を通じて被評価者自身のキャリアを評価者と話し合うことのできる環境づくりを行っている。	○
	評価結果の活用	平成29年度の評価結果を平成30年度の部長級職員の勤勉手当へ反映し、次・課長級職員については、令和元年度の評価結果を令和2年度の勤勉手当へ反映予定であるが、昇任・昇格への活用等については検討段階である。	△
	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価制度との連動については、昇任あるいは降任の基準が明確でないこともあり、連動できていない。制度の精度向上を図りつつ、具体的にどのように連動できるのかを検討する必要がある。また、昇任試験については、現状では導入が難しい。 なお、異動希望調書については、平成30年度より、対象職員を「係長級以下」から「課長補佐級以下」まで拡大し、且つ、希望者だけでなく対象となる全ての職員に提出を求める形へ変更した。	△
女性管理職の登用	女性管理職の登用率を30%(R2)として取り組みを進める。 【女性管理職(病院除く)の登用率 H28:25.2% H29:24.6% H30:24.6% R1:26.2%】	△	

■人材育成・研修制度

	実施項目	取組結果	達成度
人材育成・研修制度	自主研究活動支援	人事評価制度の業績評価に「自己啓発目標(課長補佐級職員以下)」「部下の育成指導(課長級職員以上)」を設定し、自主研究活動を支援する環境づくりに取り組んだが、自主研究活動助成補助金の活用実績は伸びず、平成28年度をもって補助金制度を廃止した。なお、廃止に伴い、平成29年度より新たに資格取得等に関する補助金制度を制定した。 【自主研究活動補助実績 H27:1サークル、H28:3サークル】	○
	通信学習の支援の充実	人事評価制度の業績評価に「自己啓発目標(課長補佐級職員以下)」を設定するとともに、能力・態度評価のそれぞれの項目を補うメニューを揃えるなど通信学習と人事評価制度の連携を強める取り組みを行うと共に、より積極的な学習意欲をサポートするため、毎年度対象講座の見直しを行った。 【通信教育講座補助実績 H27:39名、H28:36名、H29:50名、H30:44名、R1:60名(申込者数)】	○

業務ミーティングの推進	人事評価制度の業績評価に「部下の育成指導（課長級職員以上）」を設定し、業務ミーティングを奨励する仕組みづくりを行っている。	○
ジョブトレーナー制度の充実	平成 20 年度から新規採用職員にジョブトレーナー（指導担当者）を置き、新規採用職員の業務及び社会生活の両面からサポートしている。特に、ジョブトレーナーに新規採用職員に関するアンケート調査を実施するとともに、その結果を基に職員課が新規採用職員との面談を実施し、業務・社会生活等の悩みについて対応している。 また、平成 29 年度より外部講師によるジョブトレーナー研修を実施し、人を育てる職場づくりの推進に取り組んだ。	○
職場研修専門講師利用制度の充実	人事評価制度の業績評価に「部下の育成指導（課長級職員以上）」を設定し、育成指導の手法として職場研修を推奨しているが、利用実績は伸びていない。 【制度の利用実績 H27:21 職場、H28:11 職場、H29:12 職場、H30:9 職場】	○
内部研修の充実及び効果測定の実施	平成 27 年度より効果測定のために、研修受講者にアンケートを実施。研修の満足度等を計測し、次年度以降の実施の参考資料とするとともに、アンケートで寄せられた意見を講師側にもフィードバックすることで、より職員のニーズに沿った研修となるよう取り組んだ。 【集合研修受講者実績：H27:3,278 名、H28:2,940 名、H29:2,157 名、H30:2,308 名】 外部講師による研修について過去の研修における講師満足度の高い講師に依頼するなどアンケート結果を有効活用し、内部研修の充実を図った。	○
高度・専門的な研修への派遣の推進	三重県市町総合事務組合、自治大専科、市町村及び国際文化アカデミーに加え、NOMA 等民間研修機関等に職員を積極的に派遣した。 【派遣研修実績：H27:409 名、H28:292 名、H29:323 名、H30:335 名】	○
県等への派遣研修の推進	県等との人事交流については、適宜実施した。 【H27 年度から H31 年度における主な派遣実績：三重県（市町行財政課、東京事務所、企業誘致推進課等）、三重地方税管理回収機構、三重県後期高齢者医療広域連合、三重県農業共済組合、国土交通省中部地方整備局、中部経済産業省、陸前高田市等】	○
対話型・体験型研修の充実	採用後 2 年目の職員について、特別支援学校にて心身に障がいのある子どもたちの介護をする「福祉実習事前研修」を実施し、職員の主体性及び自主性を培った。	○

■ 職場づくり

職場づくり	特定事業主行動計画の改訂	年次有給休暇の連続取得ができるような職場づくりや女性職員の積極的な登用と職域拡大に努め、若手職員のキャリアアップを支援、超過勤務の縮減の徹底、イクボスの推進などを盛り込んだ内容で、平成 28 年 3 月に特定事業主行動計画を改訂した	○
	ワーク・ライフ・バランスの推進	働き方の見直しによる仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現を目指して、毎週水曜日・金曜日をノー残業デーとして、早期一斉退庁に取り組んだ。	○
	ストレスチェックの実施	労働安全衛生法第 66 条の 10 第 1 項の規定に基づき、平成 28 年度からストレスチェックの実施を開始した。なお、ストレスチェックの結果を用いた集団分析については、毎年分析の方法を検討・見直しし、職場環境の改善に努めた。また、高ストレスと判断された職員に対し、産業医による面接指導の機会提供だけでなく、精神科医によるメンタルヘルスに関する相談の機会提供も行った。	○

1.2 職員アンケート調査結果について

本方針の策定において令和元年度に職員アンケートを実施しました。今回同方針を改訂するにあたり、前回同様に職員アンケート調査を実施しました。特に人事制度、研修制度、

職場づくり及び組織の活性化の視点から、平成26年度の結果との比較も含め主な調査結果は以下のとおりです。

(1) 人事制度

内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問6 市の採用・異動・配置について、どのように思いますか？				
設問6-2 再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。	1.27	1.34	90.9	6.7
設問6-1 採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。	0.89	1.01	82.2	12.9
設問6-6 複線型人事制度の導入は必要である	0.71	0.44	48.1	12.6
設問6-7 昇進試験制度の導入は必要である	0.19	0.12	48.8	36.2
設問6-5 異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている	-0.49	-0.34	33.3	48.8
設問6-4 異動(ジョブローテーション)の期間は適切である	-0.48	-0.35	35.0	50.2
設問6-3 職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている	-1.22	-0.93	16.8	71.9

※令和元年度ポイントの高い順に上から並んでいます。

※平成26年度ポイントより令和元年度ポイントが高くなっているものは太枠で囲っています。

※ポイントは、回答を以下のように点数換算し、データ数を乗じて加重平均した値を表しています。また肯定%、否定%は次のような区分で表しています。

設問6~11	ポイント	区分
そう思う	2	肯定%
どちらかというと思う	1	
どちらかというと思わない	-1	否定%
そう思わない	-2	
わからない	0	

[ポイント]

※全員「そう思う」の場合にはポイントは+2となり、全員「そう思わない」の場合にはポイントは-2とする為、ポイントは-2~+2の値をとる。+2に近い値になるほど、肯定的意見が強く、-2に近い値になるほど、否定的意見が強い。

市の採用・異動・配置については、「再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。」との項目では、ポイントが1.34であり、次いで「採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。」が1.01と、再任用職員の積極的な活用と採用における社会人枠の設定については肯定的な意見をする職員が多い結果となりました。

平成26年度との比較では「異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている。」「異動(ジョブローテーション)の期間は適切である。」「職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている。」の項目でいずれも改善していることがわかりました。しかし、いずれの項目も改善したものの依然として否定的な意見が多い結果となっています。

また、「複線型人事制度の導入は必要である。」の項目は、平成26年度比でポイントが減少しているものの、依然として肯定的な意見をする職員が多い結果となっています。

なお、「昇進試験制度の導入は必要である。」の項目は、平成26年度比でほぼ変化していない結果となっています。

(2) 人材育成・研修制度

内容	平成26年度 ポイント	令和元年度 ポイント	令和元年度 肯定%	令和元年度 否定%
設問8 市の人材育成について、どう思いますか？				
設問8-5 自主研究グループ、通信教育、資格取得などに対する役所からの自己啓発支援は必要である	0.77	0.79	75.1	16.9
設問8-3 直属の上司は、仕事の内容を適切に指導・説明してくれている	0.55	0.46	64.2	30.7
設問8-6 あなたは部下、後輩、同僚に指導・助言している	0.17	0.31	61.5	30.0
設問8-7 役所は職員の教育研修を計画的に実施している	0.17	0.18	53.3	34.3
設問8-8 役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている	-0.22	-0.05	46.0	43.0
設問8-4 あなたは自己啓発(自分の時間と費用を使った仕事に関する学習)に取り組んでいる	-0.28	-0.24	41.9	53.3
設問8-1 役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる	-0.14	-0.28	37.4	51.5
設問8-2 あなたは、上司(または部下)と、あなた自身(または部下)の能力開発について話しあっている	-0.48	-0.54	30.7	62.6
内容	平成26年度 ポイント	令和元年度 ポイント	令和元年度 肯定%	令和元年度 否定%
設問9 市の研修制度についてどう思いますか？				
設問9-3 職場のハラスメント防止やメンタルヘルスをテーマとした研修を充実すべきである	0.59	0.80	77.3	17.6
設問9-1 階層別研修(新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等)を充実すべきである	0.61	0.62	69.0	22.7
設問9-4 職員の安全運転をテーマとした研修を充実すべきである	0.46	0.61	70.6	25.3
設問9-6 視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上のため、県等との人事交流や派遣研修を実施すべき	0.45	0.59	66.5	21.4
設問9-5 職員の高度・専門的な能力等の向上を図るため、アカデミーやNOMA等への派遣研修を充実すべきである	0.31	0.54	62.9	23.0
設問9-7 企業等における実務を体験させ、職員の意識改革と資質向上を図るため、民間企業等への職員派遣を実施すべき	0.14	0.27	53.2	33.1
設問9-2 人事評価制度を円滑に運用するため、評価者及び被評価者を対象とした研修を充実すべきである	0.16	0.24	55.2	34.0

市の人材育成については、「直属の上司は、仕事の内容を適切に指導・説明してくれる」「役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる」「あなたは、上司(または部下)と、あなた自身(または部下)の能力開発について話しあっている」を除く項目において平成26年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。

しかしながら、「役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている」の項目では改善したものの、否定的な意見も多い状況となっています。

また、「役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる」の項目では、平成26年度からポイントが下がっており、且つ否定的な意見が多い状況となっています。

研修制度では、すべての項目において平成26年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。職場のハラスメント防止やメンタルヘルス研修を充実すべきとのポイントが最も高く、次いで階層別研修（新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等）、安全運転研修、県等との人事交流や派遣研修と続いています。それに対して人事評価制度研修、民間企業等への職員派遣は先の研修と比較するとポイントが低くなっています。

(3) 職場づくり

内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問10 あなたの職場環境についてどう思いますか？				
設問10-1 出産、子育てに係る休暇・休業や介護休暇を取得しやすい環境整備は十分できている	0.28	0.33	59.7	34.2
設問10-3 職場のハラスメント(セクハラ・パワハラ)防止に向けた環境整備は十分できている	0.36	0.32	59.0	30.3
設問10-2 ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境である	-0.02	0.11	52.8	40.5
設問10-5 職場空間(清潔、整理、空気、温度、騒音など)は満足できるものである	-0.07	0.00	52.8	45.5
設問10-4 メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている	-0.19	-0.12	42.5	45.6

職場づくりでは、「職場のハラスメント（セクハラ・パワハラ）防止に向けた環境整備は十分できている」を除くすべての項目において平成26年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。

しかしながら、「メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている」の項目では改善したものの、否定的な意見も多い状況となっています。

(4) 組織活性化

「創造性」「目的志向性」「情報共有性」「チームワーク性」の4つのテーマから組織の活性化を診断しました。

平成26年度と比較すると情報共有性を除くすべてのテーマでポイントが低下する結果となりました。

創造性では、「アイデアの可能性追求」でポイントの改善が見受けられたものの、依然として否定的な意見が多い状況となっています。目的志向性では、「組織等の役割・目的の明確化」についてはポイントの改善が見受けられ、且つ肯定的な意見が大半を占めています。その一方で「他（部署、自治体）との競争意識」はポイントが低下し、否定的な意見も多い状況となっています。情報共有性については、「上位目標等の周知」を除く全ての項目でポイントの改善が見受けられました。しかしながら「他部門情報入手ルール」については、改善したものの依然ポイントが低い結果となっています。チームワーク性につ

いては、すべての項目でポイントが低下しましたが、いずれの項目もポイントが高い結果となっています。

	内容	平成26 年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
創造性	設問11-3 「意見の対立や見解の相違は、グループの意思決定にプラスになる」と考えられている	0.39	0.36	59.1	26.4
	設問11-2 グループの合意形成をする上で少数意見も尊重されている	0.42	0.33	61.6	29.0
	設問11-1 仕事に創意工夫を凝らし、業務の改善や新しい仕事の進め方に積極的に取り組んでいる	0.41	0.33	61.5	32.1
	設問11-5 現状を否定するような意見や革新的な考え方で自由な発表できる雰囲気がある	0.29	0.20	57.7	33.4
	設問11-4 現実ばなれしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている	-0.25	-0.22	37.2	47.5
	平均	0.25	0.20	55.4	33.7
目的志向性	設問11-6 組織やグループの役割や目的は、はっきりしている	0.66	0.73	76.7	18.9
	設問11-9 みんなで決めたことは、必ず実行されている	0.54	0.53	70.1	20.6
	設問11-10 グループの目標だけでなく、メンバーひとり一人が自分の目標を掲げ自発的に仕事をしている	0.39	0.26	57.0	31.7
	設問11-7 目標を設定し、その達成に向かって、メンバーひとり一人が「必ず実現する」という意欲に燃えている	0.02	-0.02	46.6	40.7
	設問11-8 他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している	-0.16	-0.27	34.2	46.8
	平均	0.29	0.25	56.9	31.7
情報共有性	設問11-11 仕事に必要な情報は、メンバー間で共有できるようになっている	0.66	0.75	77.6	19.7
	設問11-12 上位目標や方針などは、メンバー全員に周知徹底されている	0.47	0.45	66.0	28.5
	設問11-14 メンバー相互の仕事の進捗状況や内容などがおおむね共有できる体制になっている	0.32	0.36	64.5	31.1
	設問11-15 パソコン等の情報技術の活用が進んでいる	0.20	0.29	59.5	32.0
	設問11-13 他部門から必要な情報を得るルールや方法は、明確になっている	-0.07	-0.05	45.3	43.3
	平均	0.32	0.36	62.6	30.9
チームワーク性	設問11-20 仲間が困っている時など、お互いに助け合い、みんなの気持ちに通じあっている	0.71	0.64	73.3	20.7
	設問11-19 グループの中で派閥的な動きも、一部の気の合った者同士で集まったりする排他的な傾向もない	0.66	0.62	66.9	22.4
	設問11-18 みんなが自由に発言し合い、うまくコミュニケーションできている	0.51	0.44	66.5	28.1
	設問11-16 メンバーの間で陰口を言ったり、仲間をなじったりするような空気はない	0.48	0.38	59.7	30.2
	設問11-17 お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている	0.24	0.10	53.7	38.6
	平均	0.52	0.44	64.0	28.0

1.3 次期実施計画の策定における課題の抽出について

実施計画（平成 27 年度～令和元年度）における取り組み結果及び職員アンケート調査結果等より導き出される課題を以下のとおり示します。この課題を解決するための取組を次期実施計画にて掲げることとします。

①人事制度

- ・ 職員の採用については、より多様な人材の確保に向けた取り組みを行う必要がある。
- ・ ジョブローテーションについては人事評価制度と連動したものにするなど、より具体的な取り組みを行う必要がある。
- ・ 人事評価制度については、評価結果の反映の仕方を検討・設計のうえ、活用を開始し、随時制度改善に取り組む必要がある。
- ・ 職員配置や異動については、従来の制度はもとより人事評価制度とも連動して、適材適所への配置に取り組む必要がある。

②人材育成・研修制度

- ・ 職員研修については、勤務時間中における研修の出席が難しくなっており、限られた時間を有効に使って実施する必要がある。
- ・ 研修内容については、研修効果を測定しその結果を基により効果的な研修にするための仕組みを構築する必要がある。
- ・ 自己啓発に積極的に取り組むことができる環境づくりを進める必要がある。

③職場づくり

- ・ ハラスメント対策を充実する必要がある。
- ・ メンタルヘルスケア対策を充実する必要がある。

2. 実施計画（令和2年度～令和6年度）

本市における人材育成・能力開発の仕組みを構築し、実施していくため具体的な取り組みについては、計画期間を令和2年度から令和6年度までの5か年間とし、順次実施していきます。なお、計画は、実施状況やその他の環境要因の動向等を踏まえ、必要に応じ見直しを図るものとします。

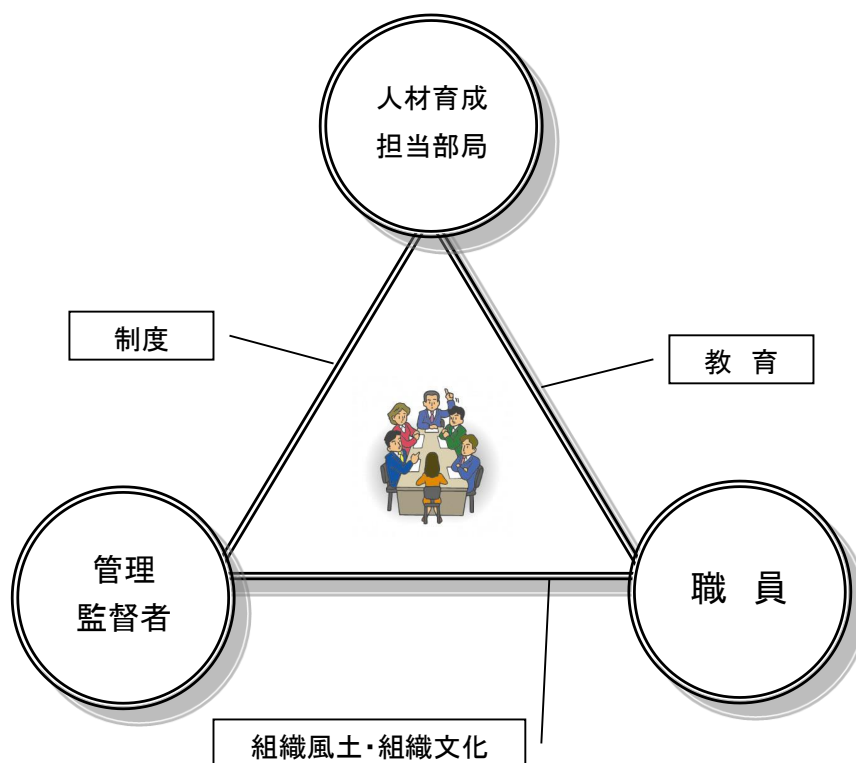
人材育成実施計画

制度	実施項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
人事制度	適切な人材の確保	実施					
	ジョブ・ローテーション制度	実施					
	専門分野に精通した職員の育成	実施					
	庁内公募制度	充実					
	人事評価制度(円滑な制度運用)	制度の改善					
	目標による管理制度(実行宣言との連携)	検討	連携				
	育成面談制度	充実					
	キャリア・デザイン	充実					
	評価結果の活用	検討	段階的に活用				
	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価などの連動の準備	連動の実施				
	女性管理職の登用	実施					
	人材育成・研修制度	通信学習の支援の充実	実施				
資格取得の支援の充実		実施					
業務ミーティングの推進		実施					
ジョブトレーナー制度の充実		実施					
職場研修専門講師利用制度の充実		実施					
内部研修の充実		実施					
内部研修の効果測定の実施		実施					
高度・専門的な研修への派遣の推進		実施					
県等への派遣研修の推進		実施					
対話型・体験型研修の充実		実施					
職場づくり	ワーク・ライフ・バランスの推進	実施					
	ハラスメント対策の充実	充実					
	メンタルヘルス対策の強化	実施					

計画の見直し／新計画による運用

VI 人材育成・能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、人材育成のキーパーソンとしての「管理監督者」、人材育成の主体としての「職員」、人材育成の中核を成す「人材育成担当部局（職員課）」が一丸となって取り組むことが必要となります。



（１）人材育成キーパーソンとしての「管理監督者」の役割

職場における人材育成・能力開発において、重要な鍵を握るのは管理監督者です。管理監督者は、常に人材育成の視点を持って職員を見つめ、人材育成のキーパーソンとして、職員一人ひとりの個性や能力に応じた計画的な育成に努める役割が求められます。

（２）人材育成の主体としての「職員」の役割

職員自身が成長したと感じる機会は、日常の業務の中にあります。職員は自らの業務を遂行する中で、さまざまな経験を重ね、指導を受け、その都度勉強を重ねて自己の能力開発を行っており、人材育成の基本は職員一人ひとりの主体的な取り組みにあるといえます。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、活力あふれる職場づくりに向け、常に向上心と意欲を持ち仕事に取り組むことが求められます。

(3) 人材育成の中核を成す「人材育成担当者部局（職員課）」の役割

職員の能力開発を支援する各種制度については、人材育成担当部局（職員課）が積極的に啓発を行い、職員全員に周知徹底を図ります。そのうえで、その制度が職員の中に浸透し有効に機能しているか、常にチェックしながら、制度の適正な運用と改善を行います。

また、職員の能力開発への意欲や向上心に応えられるよう、時代に即した効果的な魅力のある研修を実施していきます。

松阪市人材育成基本方針(改訂版)

令和2年3月策定

発行日 令和2年3月

発行 松阪市

編集 松阪市 総務部 職員課

〒515-8515 松阪市殿町 1340 番地 1

TEL0598-53-4333 FAX0598-26-4030

E-mail syo.div@city.matsusaka.mie.jp



松阪市マスコットキャラクター ちゃちゃも