

尾道市人材育成基本方針

尾道創生への使命感を持ち
果敢に挑戦し実現する職員



JAPAN HERITAGE

日本遺産

平成 28 年 4 月

尾 道 市

尾道市人材育成基本方針 目次

はじめに	1
I 人材育成基本方針の目的	2
II 目指すべき職員像	3
III 職員に求める意識・能力	4
1 全職員に必要な意識・能力	4
2 職位に応じた役割・能力	5
(1) 職位に応じた役割	5
(2) 人事評価制度の能力評価項目	6
IV 人材育成の具体的方策	7
1 人事管理を通じた人材育成	7
(1) 人材の確保～採用試験～	8
(2) 人材の活用～人事異動（ジョブローテーション）～	8
(3) 人材の評価～人事評価制度～	8
(4) その他の取り組み	8
2 職員研修による人材育成	9
(1) 自己啓発（SD）	9
(2) 職場内研修（OJT）	9
(3) 職場外研修（Off-JT）	10
3 人を大切にする職場風土づくり	11

はじめに

尾道市人材育成基本方針は、人事管理制度や職員研修などによる能力開発を通じ、計画的かつ効果的に限られた人材を育成することを目的に平成 10 年 3 月に策定しました。

その後、2 市 3 町の合併を踏まえ、平成 18 年 10 月に第 1 回目の見直しを行い、平成 24 年 3 月には、行政を取り巻く環境の変化に対応するため、第 2 回目の見直しを行い、今日に至っています。

人材育成基本方針策定以降、この方針に従い、職員の育成に取り組んできたところですが、平成 26 年 5 月 14 日に公布された「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」により、地方公共団体には、人材育成の重要なツールとなる「人事評価制度」の導入が義務付けられ、本市でも、平成 28 年度から制度を導入します。

この「人事評価制度」には、評価結果を任用・給与・分限などに活用することによる「組織全体の士気高揚」や「公務効率向上」効果に加え、評価結果と評価基準（目指すべき職員像）との乖離を把握することによる「自己研鑽意欲の向上」や「人材育成二一ズの明確化＝的確な人材育成施策の実行」などの人材育成につながる効果も期待されています。

こうした新しい人材育成の手法が加わることを機に、尾道市人材育成基本方針の第 3 回目の改定を行うこととしました。

今回の改定では、「目指すべき職員像」や「職員に求める意識・能力」を簡潔明瞭に、より覚えやすくするとともに、人材育成の方策に「人事評価制度」を組み込むなどの見直しを行いました。また、「人が最大の財産である」との基本認識は継承し、「意欲あふれる人づくり」とともに高めあう職場風土づくりの 2 つの観点から、市民の期待に適切に応え、市の持続的発展を担っていく職員の育成に取り組んでいきます。

I 人材育成基本方針の目的

地方分権の一層の進展に加え、人口減少・少子高齢化社会の到来など、自治体を取り巻く環境の変化に伴い、市民と直接接する立場にある基礎自治体としての市に求められる行政需要・課題は、ますます高度・多様化してきています。

さらに、普通交付税などの減少による厳しい財政状況を背景に、行政運営の困難性は従来以上に高まっています。

そうした厳しい状況の中、地方分権の進展に対応し、尾道市が将来にわたって持続的に発展していくためには、効率的な行政運営の実現に向けた定員適正化を進めながら、女性職員の活躍推進の視点も持ち、少数精鋭の有能な職員集団を形成し、地方自治体としての自己決定・自己責任による舵取りを進め、新しい時代の「尾道」を創っていく必要があります。

行政運営を支えるのは、組織の中のひとつひとつの職場であり、職場運営を支えるのは一人ひとりの職員です。

また、行政運営における人・物・金・情報・時間といった資源のうち、増大（成長）の可能性を最も秘めた資源は人（職員）であり、育成の仕方によっては、100人が150人相当の人材になる可能性も秘めています。

職員一人ひとりの成長が組織の成長につながり、結果として、住民満足度の高い行政運営の確立につながります。

人材育成基本方針では、引き続き、「人が最大の財産である」という観点のもと、人事管理・職員研修・職場風土づくりなどの多角的な取組を効果的に連動させ、職員の自ら学び、育とうとする意欲を喚起・支援し、「目指すべき職員像」に掲げる人材の育成を図るための方針を策定します。

そして、人材育成の使命感を持ち、この方針に定める取組に果敢に挑戦し、尾道市職員の育成、ひいては住民満足度の向上を目指します。

II 目指すべき職員像

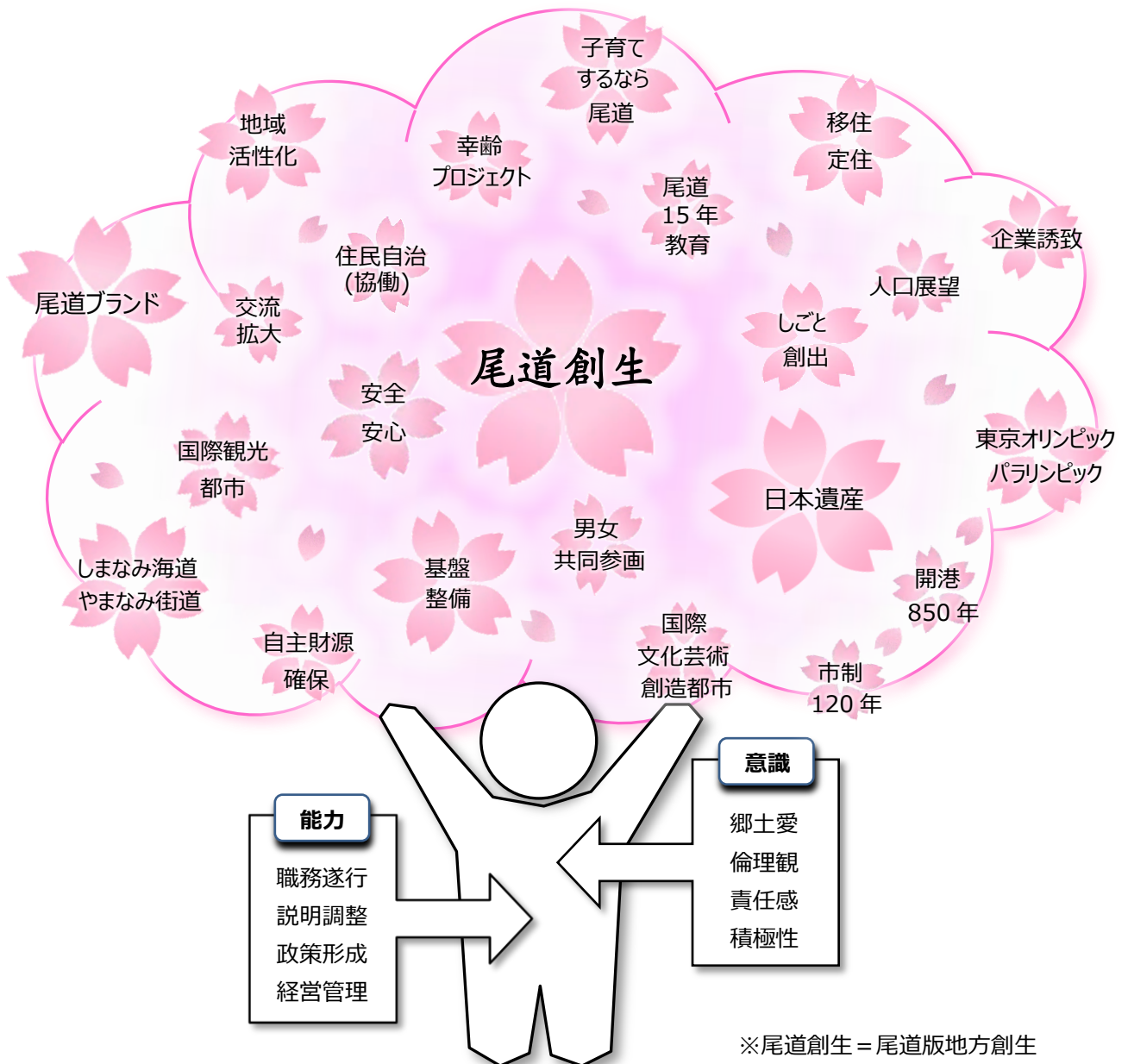
住民満足度を高め、本市のまちづくりのテーマ『活力あふれ感性息づく芸術文化のまち尾道』を実現するためには、自然の景観に恵まれ、古い歴史を持つ「尾道」を愛するとともに、風土・個性を活かしながら新しい時代の「尾道」を創る使命感を持ち、政策に果敢に挑戦し、業績を挙げる職員が必要となります。

この職員を次のとおり「目指すべき職員像」として整理し、人材育成に努めていきます。

また、この「目指すべき職員像」を目標に、現在の自身の状況を把握し、自身の現状を目標に近付けるために努力していくことが尾道市職員の責務です。

【目指すべき職員像】

～尾道創生への使命感を持ち、果敢に挑戦し実現する職員～



Ⅲ 職員に求める意識・能力

1 全職員に必要な意識・能力

人材育成の目標となる「目指すべき職員像」に近付き、住民満足度の向上を実現していくためには、公務員としての高い意識と、職務に必要な能力を身に付ける必要があります。

「目指すべき職員像」に近付くため、全職員に共通して求める意識と能力を整理すると、次のとおりです。

職員に求める意識

- ❖ 郷土愛 ～ 尾道を愛し、歴史・文化などを理解したうえ、市民と協働し、住民満足度の向上を図る意識。
- ❖ 倫理観 ～ 全体の奉仕者としての自覚と責任を持ち、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する意識。
- ❖ 責任感 ～ 職責を自覚し、業務の役割と課題を十分認識したうえで、責任を持って職務にあたる意識。
- ❖ 積極性 ～ 自己研鑽意欲を高く持ち、意欲的に業務に取り組む意識。

職員に求める能力

- ❖ 職務遂行能力 ～ 職位に応じた知識や技術を持ち、市としての方向性・現状・費用対効果などを的確に把握したうえ、正確かつ迅速に職務を遂行する能力。
- ❖ 説明調整能力 ～ 職場の内外を問わず、日頃から良好な人間関係を築き、業務の遂行にあたっては、的確に説明し、円滑に折衝・調整する能力。
- ❖ 政策形成能力 ～ 社会情勢や国・県の情報を収集・分析したうえ、市の課題などを的確に把握し、柔軟な創造力により、尾道の風土・個性を活かした政策を企画立案する能力。
- ❖ 経営管理能力 ～ 目標達成に向けた業務の進捗状況などを管理し完遂に導く。また、良好な職場環境を整え（係長級以上）るとともに、部下・業務関係職員を統率・育成する能力。



2 職位に応じた役割・能力

全職員に共通して求められる意識と能力の大分類は前述のとおりですが、職位において担うべき役割が異なるように、必要な能力の内容や重要度も職位によって異なっています。

職位に応じた基本的な役割の概要は次のとおりで、人事評価制度では、この役割を元に能力評価を行います。（能力評価の評価項目は次ページの表のとおりです。）

(1) 職位に応じた役割

【部長級】

- ・部の事務を統轄し、所属職員を指導・監督し、効率的な業務運営を行う。
- ・中長期的かつ全市的な視点に立ち、重要な政策を方針決定のうえ進行管理し、実現に導く。
- ・重要な政策などについて関係機関との折衝・調整を行う。
- ・対外的な対応を円滑に行い、説明責任を果たす。

【課長級】

- ・課の事務を掌握し適切な組織運営に努め、所属職員を指導・監督・育成し、効率的な業務運営を行う。
- ・中長期的かつ実務責任者としての視点に立ち、政策を方針決定のうえ進行管理し、実現に導く。
- ・政策などについて関係機関との折衝・調整を行う。
- ・対外的な対応を円滑に行い、説明責任を果たす。

【課長補佐級】

- ・係長級職員の役割に加え、課長級の職務を適切に補佐する。

【係長級（専門員含む）】

- ・系の事務事業の中核を担い、正確かつ効率的に業務を遂行する。
- ・業務における指導・助言などを通じて所属職員を育成し、適切な管理体制・良好な職場環境を構築する。
- ・政策などを踏まえ、具体的に企画を立案し、進行を管理するとともに、実現に向けた業務遂行を先導する。
- ・政策などについての的確に説明し、関係者との折衝・調整を行う。

【主任級】

- ・係長級職員の職務を補佐し、正確・迅速かつ効率的に業務を遂行する。
- ・業務に関連する知識・技術の習得・向上など、自己研鑽に励む。
- ・政策などを理解したうえで、上司・関係職員と連携し、担当業務を遂行する。
- ・担当業務についての的確・誠実に説明し、関係者の理解・納得を得る。

【係員（主任未満）】

- ・上司の指導・助言などを的確に受け止め、正確かつ迅速に業務を遂行する。
- ・業務に関連する知識・技術の習得・向上など、自己研鑽に励む。
- ・政策などを理解したうえで、上司・関係職員と連携し、担当業務を遂行する。
- ・担当業務についての的確・誠実に説明し、関係者の理解・納得を得る。

【現業職（主任未満）】

- ・上司の指示・命令を的確に受け止め、正確かつ迅速に業務を遂行する。
- ・業務に必要な知識・技能の向上など、自己研鑽に励む。
- ・基本的な接遇を実践し、関係者に誠実に対応する。
- ・上司・関係職員に協力し、良好な職場環境を構築する。

(2) 人事評価制度の能力評価項目

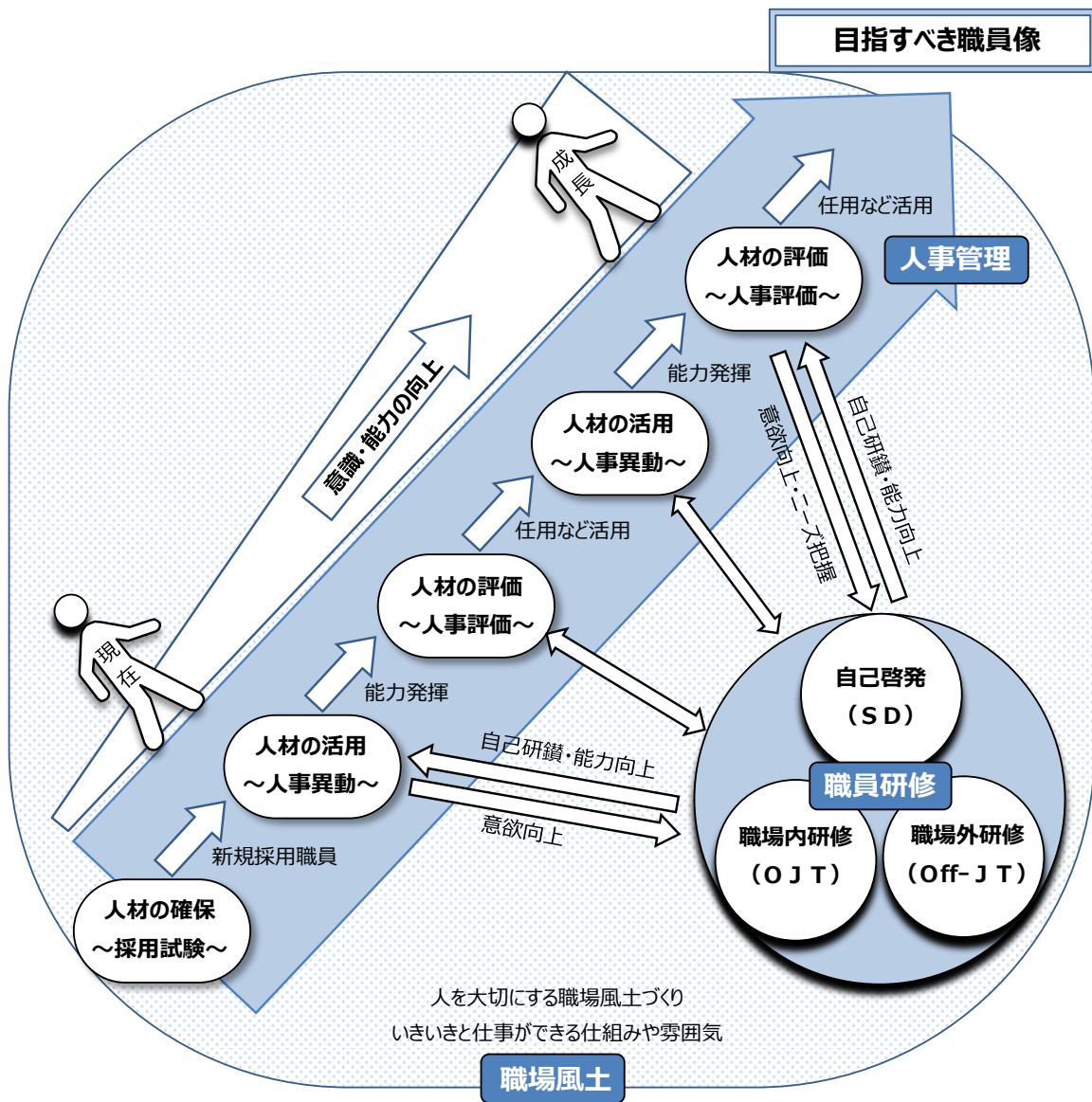
		部長級	課長級	課長 補佐級	係長級 (専門員)	主任級	係員 (主任未満)	現業職 (主任未満)	
基本的 姿勢		倫理							
		責任感							
		積極性							
能力	職務 遂行	知識・技術(技能)							
		判断				理解			
		効率的な業務運営		正確・効率的な業務遂行			正確・迅速な業務遂行		
	説明 調整	応対・説明							
		信頼構築							
		折衝・調整							
								説明	
	政策 形成	情報収集・分析・企画立案							
		課題対応		課題対応・危機管理					
	経営 管理	進行管理							
		統率・人材育成							
			接遇・協調性						

IV 人材育成の具体的方策

誰でも自己実現の欲求があり、その達成のためには進んで取り組むことができます。

「自ら学びたいことを学ぶ」ことは、高い学習効果が得られるため、自ら学び、育とうとする積極的な意欲が職員には求められ、組織には、職員の自己実現意欲を喚起し、支援する職場風土づくりが求められます。

この職員の自己研鑽意欲に着目し、人事管理・職員研修・職場風土づくりを効果的に連動させ、「目指すべき職員像」に掲げる人材の育成に取り組みます。



1 人事管理を通じた人材育成

人事管理は、組織に貢献する人材を採用する「人材の確保」から始まり、人事異動を通じた適材適所の配置により職員の能力発揮・意欲向上を促す「人材の活用」、職務を遂行する際に発揮した能力や挙げた業績を評価する「人材の評価」などがあります。

この「人材の確保」「人材の活用」「人材の評価」に、職員研修を効果的に連動させ、人材育成に取り組みます。

(1) 人材の確保～採用試験～

高度・多様化する行政ニーズに対応するため、人物重視の採用候補者試験を継続し、「目指すべき職員像」を具現化しうる意識と能力を兼ね備えた人材の採用に取り組みます。

(2) 人材の活用～人事異動（ジョブローテーション）～

計画的なジョブローテーションを通じ、職員の学ぼうとする意欲を喚起するとともに、多種多様な実務経験を通じた知識・技術の習得を促します。

特に、30歳前後は、育成における重要な時期（能力育成期）として位置付けるとともに、業務への適性を見極めるため、長期的な人材育成の視点を重視したジョブローテーションに取り組みます。

また、それ以外の職員についても、学習・業務への意欲を向上させるため、人事評価の結果を活用するとともに、異動希望の把握に努め、また、女性職員の活躍推進の視点も踏まえながら、各職員の能力・希望を踏まえた適材適所の人員配置に取り組みます。

(3) 人材の評価～人事評価制度～

人事評価制度を導入し、職員一人ひとりの自己研鑽意欲の向上を図るとともに、組織全体の育成ニーズの把握に努め、人材育成に効果的に活用します。

人事評価制度は、職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を把握するものです。

職員自身が振り返る自己評価、管理職員による面談や評価と評価結果の開示を通じ、職員の能力の現状を明らかにします。

職員自身が、自分の能力の長所・短所といった現状を把握することは、自己研鑽が必要な意識や能力の自己認識に繋がり、職員自身による成長への最初の一步を促します。

また、管理職員が職員の現状を把握することは、各職員の状況に応じた的確な指導・育成に繋がります。

なお、人事評価制度における評価項目は、人材育成基本方針で示す「目指すべき職員像」と同調しているため、人事評価制度で明らかになる職員の能力と評価項目との隔たりの全体的な傾向は、職員が「目指すべき職員像」に成長するための組織全体の育成ニーズを明らかにするものです。

こうした育成ニーズを的確に把握し、その育成ニーズを自己啓発・職場内研修の支援・実施手法や、職場外研修の実施計画に反映させることで、組織の実情に応じたより効果的な職員研修を実施します。

(4) その他の取り組み

上記の基本的な取り組みに加え、ダイバーシティの観点から、「複線型人事」「FA 制」「プロジェクト公募制」などの新たな制度の検討と導入を積極的に進め、職員の働きがい・生きがいの向上を図るとともに、職員の自己研鑽意欲を高め、「目指すべき職員像」の実現と住民サービス向上に資する組織への成長を図ります。

❖ダイバーシティ ～ 性別・年齢・価値観・働き方などの多様性を受け入れ、活かしていくこと。

❖複線型人事 ～ 仕事に対する意識の多様化に応じ、複数のキャリアラインから希望ラインを自己選択する制度
[キャリアライン例] スペシャリストライン・・・専門業務(税など)にだけ従事 ※専門部門内で人事異動
ゼネラリストライン・・・行政全般の業務に従事 ※全部門内で人事異動

❖F A 制 ～ 一定要件を満たす職員による異動希望職場の申請・希望先所属長による面接選考制度

❖プロジェクト公募制 ～ 新規事業などへの従事を希望する職員の公募(自薦)・面接選考制度

2 職員研修による人材育成

職員研修には、大きく分けて、自ら学ぶ「自己啓発（SD=Self Development）」、職場での日常業務を通じて学ぶ「職場内研修（OJT=On the Job Training）」、職場を離れて専門的な知識・技術の習得を図る「職場外研修（Off-JT=Off the Job Training）」の3つの形態があります。

人事評価により明らかになった組織全体の育成ニーズ、職員個人の自己研鑽意欲を活用し、それぞれの研修形態の特性を活かしながら、効果的に人材を育成していきます。

(1) 自己啓発（SD）

職務遂行や自身が描いたキャリアの実現のため、自らに必要な能力を認識し、自発的に自己研鑽に努める取組であり、能力向上の高い効果が期待できます。

ただし、自己啓発はあくまで本人の自発性に基づく行為であるため、組織としては、職員の自己啓発のきっかけづくりや、自己啓発に取り組むやすい職場風土づくりなどの支援を進めます。

① 選択型研修の提供

受講者が希望科目を選択し、受講できる研修（講座選択 e ラーニングなど）を提供することで、職員個々に応じた能力向上を促し、自学意欲の高揚を図ります。

② 業務関連資格の取得支援

市役所の業務に関連し、住民サービスの向上に寄与する資格の取得を支援します。

③ ボランティア・地域活動参加の推奨

「ワン・ステップ・アクション」に位置付けられた各種ボランティア活動や、各地域での町内会・PTA活動などに参加・参画することは、市民からの信頼向上に加え、郷土愛や積極性を育む自己啓発効果も期待できるため、引き続き、幅広いボランティア・地域活動への参加を推奨します。

❖ワン・ステップ・アクション ～ まちづくりへの関心・理解を高めるため、職員が各種行事・地域活動に参加する取組。

④ 自己啓発に対する情報提供

職員の自主学習・能力向上に役立つ情報などを収集し提供します。

(2) 職場内研修（OJT）

職場の上司・先輩職員などによる実務を通じた教育・指導で、日常業務の中で長期的に、職員一人ひとりの現状に応じたきめ細かな対応ができることから、業務に必要な知識や技術の計画的な習得を図るうえで、欠かすことのできない研修形態です。

次のことに留意し、職場内研修の一層の充実を図っていきます。

① 管理監督職員の役割

職場での人材育成は、管理監督職員の重要な責務であり、所属職員の意欲向上を喚起し、支援する職場風土づくりに取り組む必要があります。人事評価制度を活用し、職場内で目標を共有し、各職員の現状を把握したうえで、的確な指導・育成を行っていきます。

② 新規採用職員の指導・育成

新規採用職員は、社会人・地方公務員としての基礎に加え、担当業務に関する専門知識・技術も習得していく必要があり、この時期に「適正な知識」に加え、「学ぶ姿勢・意欲」や「人間関係」が習得・構築できるか否かが、その後の成長に大きな影響を及ぼします。

よって、新規採用職員の指導・育成は、最も重要な職場内研修と捉え、各所属の指導・育成担当職員の指導・育成能力向上を図るとともに、直属の監督職員と職員課が連携し、新規採用職員の知識などの習得状況の把握に努め、状況に応じた的確な支援を行います。

また、新規採用職員を中心とした経験年数の浅い職員（メンティー）の業務内外の悩みや疑問の相談役（メンター）として若手職員を育成し、上司としての指示や命令ではなく、身近な立場からの助言や対話で悩みの解消を促し、メンティーの組織人としての自律的な成長を職場内外から支える体制を整えます。

③ 職場内研修の計画的実施

所属長は、各所属における人材育成の責任者として、次の原則を踏まえた職場内研修の年間計画を策定するうえ実施し、所属職員の知識・技術の計画的な向上を図ります。

～職場内研修の原則～

- ❖ 職場外研修を受講した職員は、研修内容などを所属の職員に周知する。
- ❖ 市町村・国際文化アカデミーなどの専門研修を受講した職員は、職場内研修の講師となり、習得した知識・技術を所属の職員に周知・共有する。
- ❖ 多様な人権問題に気付き、差別を許さない意識を徹底するため、人権問題に関する職場内研修を、1年度内に1回以上実施する。
- ❖ 自ら考え行動する積極性・職務遂行能力を養うため、事務改善運動に積極的に取り組む。

(3) 職場外研修（Off-JT）

職務上必要な知識・技術などを習得するため、一定期間、職場を離れて行う研修で、市独自の集合研修や派遣研修があります。

職場を離れ学習に専念できることに加え、専門の講師を通じ、日常の業務の中では得難い知識・技術などが提供されるため、効率的に学ぶことができます。

また、職場内外の交流を通じた情報交換や人脈の拡大にもつながります。

① 基本研修～階層別研修～

階層に応じた役割認識を深め、職務上必要な知識・技術の習得を促すため、市独自の階層別研修を実施するとともに、ひろしま自治人材開発機構が実施する研修に対象階層の職員を派遣します。

[研修対象階層] 新規採用職員・中堅職員(新任主任など)・新任監督職員・新任管理職員 など

② 特別研修～目的別研修～

社会情勢や人事管理制度の変動、及び人事評価制度で明らかになる組織全体の育成ニーズを的確に把握し、職員に必要な知識・技術の習得に向けた研修を計画的に実施します。

[特別研修一例]

- ❖ 継続的研修 ～ 人権問題研修、メンタルヘルス研修、コンプライアンス研修など、全職員に共通して必要な意識・能力を徹底するための継続的な研修。
- ❖ 政策的研修 ～ 社会情勢・行政需要の変化などに対応するための研修。人事評価などの新たな制度を周知するための研修、複線型人事でのキャリアライン選択に先立ち、自分の職業人生を主体的に構想・設計するためのキャリアデザイン研修、女性職員の活躍推進などに向けた、仕事と生活の調和を促すワークライフバランス研修など。

③ 派遣研修

高度・多様化する行政需要に的確に対応するための専門的知識の習得や最新情報の収集に加え、魅力的な尾道を創るための能力を向上させるため、また、他自治体職員との情報交換や人脈の拡大を図るため、市町村・国際文化アカデミーやひろしま自治人材開発機構などの研修機関に、積極的に職員を派遣します。

3 人を大切に作る職場風土づくり

職員が主体性を発揮し、自らの能力を活かして職務を遂行し、成長していくためには、職員自身の意欲に加え、いきいきと仕事ができる仕組みや雰囲気といった職場風土が重要な要素となります。

良好な職場風土づくりには、全ての職員の心掛けが必要ですが、特に管理監督職員は、職務遂行・人材育成の責任を担っていることを自覚し、日常業務や人事評価での面談などを通じ、所属の職員と活発なコミュニケーションを図るとともに、職員が過度なストレスを抱えることがないように配慮するなど、率先垂範して良好な職場風土づくりに努める必要があります。

組織としても、ストレスチェック・研修などを通じ、良好な職場風土づくりに取り組みます。

① ストレスを抱えない職場風土づくり

メンタルヘルス不調の早期発見、精神疾患を理由とする病気休暇・休職の未然防止に努めます。

職員が自身のストレスに気付けるよう、ストレスチェックを実施するとともに、気軽に相談できる相談窓口を定期的に開設し、必要があれば専門機関の受診を促すなど、適切な措置を行い、過度なストレスを抱えない働きやすい職場づくりを進めます。

② 研修を通じた職場風土づくり

メンタルヘルス研修・ハラスメント防止研修などを計画的に実施し、心身の疾病の予防や、一人ひとりの尊厳・人格が尊重される職場づくりに努めます。

③ コミュニケーションが活発な職場風土づくり

職場の活性化や信頼関係の構築に資するよう、人事評価制度における面談の効果的な進め方を引き続き研究・啓発するとともに、日頃から活発なコミュニケーションがとれるよう、管理監督職員の自覚の醸成に努めます。

尾道市民憲章

昭和 53 年 4 月 18 日制定

わたくしたちは、自然の景観に恵まれ、古い歴史をもつ尾道をこよなく愛し、誇りとします。

わたくしたちは、先人の偉業をしのびつつ、郷土の発展と健康で明るく住みよいまちづくりのために、この市民憲章を定めます。

- 1 伝統を生かし 文化遺産をうけつぎ 風格のあるまちにしよう
- 1 きれいな海 緑と太陽の輝く 清潔なまちにしよう
- 1 人を尊び人を愛し 健康で ころ豊かなまちにしよう
- 1 互いにゆずりあい きまりを守る 平和なまちにしよう
- 1 生きて働くことに喜びをもち 希望にみちたまちにしよう

尾道市人材育成基本方針 ～第 3 次改定版～

平成 10 年 3 月 策定

平成 18 年 10 月 第 1 次改定

平成 24 年 3 月 第 2 次改定

平成 28 年 4 月 第 3 次改定

尾道市総務部職員課

〒722-8501 尾道市久保一丁目 15 番 1 号

TEL 0848-38-9343 FAX 0848-37-2740

E-mail kensyu@city.onomichi.hiroshima.jp