

岩倉市職員人材育成基本方針



一流の市役所
プロフェッショナル

令和5年3月改訂
岩 倉 市

目次

第1章 職員人材育成基本方針の見直しにあたって

- 1. 方針改定の背景と目的 P 1
- 2. 方針の位置づけ P 1

第2章 人材育成の基本理念と求められる職員の能力・役割

- 1. 目指すべき「組織像」と職場の姿 P 3
- 2. 目指すべき「職員像」と行動指針 P 4
- 3. 目指すべき「職員像」に求められる能力 P 5
- 4. 階層別に求められる主な役割 P 7

第3章 人材育成の戦略・方針

- 戦略1. 意欲・能力を高めるための人材育成 P 10
- 戦略2. キャリア形成につながる納得感のある適正配置・処遇 P 13
- 戦略3. 働きやすく、ともに成長できる職場環境 P 15
- 戦略4. 多様な人材確保 P 17

第4章 人材育成の推進に向けて

- 1. 職員人材育成基本方針の周知と職員座談会の開催 P 19
- 2. 計画的な職員人材育成基本方針の推進 P 20

第1章 職員人材育成基本方針の見直しにあたって

1. 方針改定の背景と目的

(1) 背景

本市では、職員に求められる能力や意識、目指す職員像を明らかにするための指針として、平成26年10月に「岩倉市人材育成基本方針」を策定し、この方針に基づき、職員を育てる職場環境の構築、職員の能力や資質を伸ばす職員研修の実施、職員の意欲を高め、身につけた知識や能力を活かす人事管理に取り組んできました。

方針策定から8年が経過し、人事評価制度や会計年度任用職員制度の導入など人事行政を取り巻く状況の変化がありました。また、本市のまちづくりの最上位計画である第5次岩倉市総合計画を令和3年度に策定し、「マルチパートナーシップによる誰もが居場所のある共生社会をめざす」を基本理念としたまちづくりが始まりました。

(2) 目的

このような背景を踏まえ、未来を見据えた組織のあるべき姿や市の未来を担う職員の育成を力強く推進するための新たな指針とするため、「岩倉市人材育成基本方針」を改訂し、「岩倉市職員人材育成基本方針（以下「方針」という。）」を策定しました。

策定にあたっては、これまでの「いわくら」の歴史を伝承することに配慮しました。また、職員だけの検討ではなく、市民や事業者、識見者で構成する「岩倉市人材育成基本方針見直しに係る懇話会」を設け、意見を取り入れています。

なお、「マルチパートナーシップ」の一翼を担う岩倉市の職員を育成するための方針であることを明確にするため、本方針のタイトルを「岩倉市人材育成基本方針」から「岩倉市職員人材育成基本方針」と改定しました。

2. 方針の位置づけ

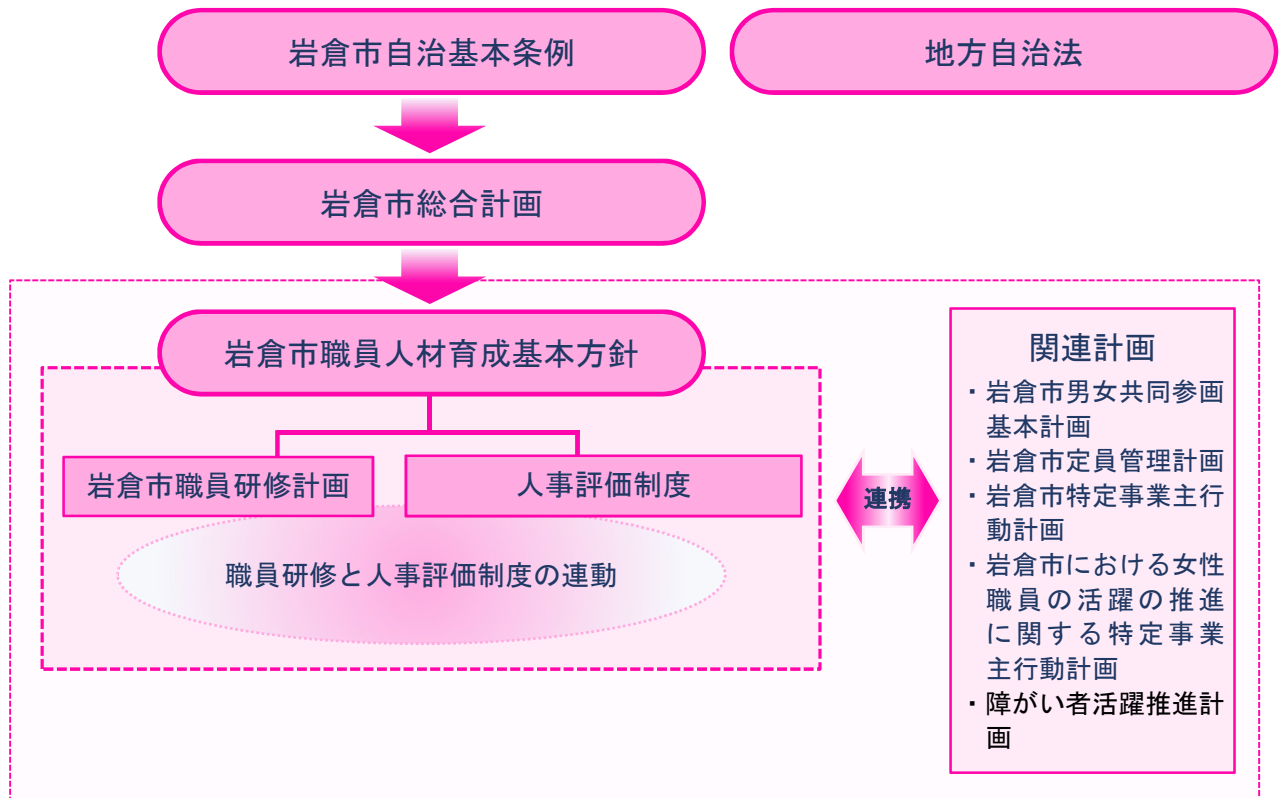
本方針は、地方自治の基本となる地方自治法や本市が定める最高規範である「岩倉市自治基本条例」で示されている「自治体のあり方の基本」や「職員の役割と責務」といった規定を踏まえつつ、その具現化を図るための方針として位置づけられるものです。

また、本市の最上位計画である「岩倉市総合計画」を職員の人材育成という側面から実現していくものとして、未来を見据えた「目指すべき組織像」と「目指すべき職員像」を掲げ、職員一人ひとりが同じベクトルで歩む「羅針盤」として位置づけるものです。

本方針は、時代の変化などに柔軟かつ的確に対応していくため、また、職員研修計画と人事評価制度とが連動しながら常に時代やニーズに対応した職員育成の推進につながるシステムとして機能させていくため、必要に応じて見直しを検討するものとします。

なお、本方針の対象は、会計年度任用職員を含むものとします。

図1 岩倉市職員人材育成基本方針の位置づけ



地方自治法 <抜粋>

- 地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う（第一条の二①）
- 住民に身近な行政はできる限り地方公共団体にゆだねることを基本（第一条の二②）
- 地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない（第二条⑭）

岩倉市自治基本条例 <抜粋>

（職員の役割と責務）

第9条 職員は、市民のために、公正かつ誠実に職務を遂行しなければなりません。

2 職員は、市民の意見の把握及び情報収集に努めるとともに、積極的に協働のまちづくりを推進しなければなりません。

3 職員は、職務の遂行に必要な知識、技能等の向上に努めなければなりません。

（執行機関の組織）

第14条 略

2・3 略

4 執行機関は、実効性のある職員研修及び適正な人事評価により、職員の能力と意欲を高め、より質の高い職員の育成に努めなければなりません。

第2章 人材育成の基本理念と求められる職員の能力・役割

1. 目指すべき「組織像」と職場の姿

本市では、昭和50年に初めて策定した基本構想において「健康で明るい緑の文化都市」を将来都市像として掲げ、その実現を目指してまちづくりと行政経営を進めてきました。面積も狭くコンパクトなまちであり、人と人の距離が近いその特徴を活かし、これまで市民と行政が一緒になってまちづくりに取り組んできた歴史があります。

「いわくら」という小さなまちから大きな夢を抱きながら、少ない職員数であってもこれからの未来に向かって「常に市民に寄り添う心を持ち、市民から信頼される市役所」であり続け、「顕在化する諸課題にマルチパートナーシップでともに歩んでいく未来志向型の市役所」、「自治体の最大の責務である市民の生命や財産を守る市役所」でありたいと考えます。

そのためには、未来を見据えた組織のあるべき姿、組織像を職員全員が共有し、一丸となってチーム力を高め合う組織であることが求められます。小さな組織でも他より優れている、「さすが岩倉市役所！」といわれるプロフェッショナル集団となるのが、本市の組織の進むべき道筋となります。

プロフェッショナル集団とは、職員一人ひとりの強みを発揮し、互いの弱みは補い合い、その能力をチームで集結することによって、組織力を高め合う集団です。

組織像

～ 目指すは 一流の市役所 ～

市民の信頼に応える市役所

「ともに」歩む未来志向型の市役所

市民の生命・財産を守る市役所

職場の姿

- 課題と目標を共有し、共感し合える職場
- 幅広い視野・総合的な観点から自由に意見や提案ができる職場
- 互いに補い合い、高め合い、チーム力で仕事ができる職場
- 笑顔でやりがいを持って、安心して働ける職場

2. 目指すべき「職員像」と行動指針

1. で掲げた組織像を実現するためのプロフェッショナル集団となるためには、職員一人ひとりが、いわくらの地・人を好きであることが基本となります。また、市民に信頼されるためには、経験と専門知識を備え、一つひとつ市民に寄り添う丁寧な対応の積み重ねが必要となります。

これからは、過去と現状を踏まえ、変化が著しく様々な課題が山積する未来に向けて、「ともに」挑戦していく存在であることも職員として求められることから、次の職員像を設定し、「1. 行政経営的な観点」と「2. 地域経営的な観点」、「3. 自己マネジメント的な観点」から3つの行動指針を掲げます。

職員像

いわくらを愛し、未来に向けて「ともに」チャレンジする プロフェッショナルな職員

行動指針1：いわくらを愛し、岩倉市の未来を考え、切り拓く職員

- 岩倉市に愛着と誇りを持ち、岩倉市の魅力を自分の言葉で語る
- 広い視野を持ち、時代の潮流や市民ニーズの変化を的確に把握する
- 新たな発想と創意工夫、専門性の発揮で、未来に挑戦する
- 岩倉市の職員として、自らの職務に誇りと使命・責任感を持つ

行動指針2：市民の信頼に応え、「ともに」行動できる職員

- 「傾聴」と「対話」を大切にして、常に市民に寄り添って行動する
- 地域に出て、市民とかかわり、地域と市民の視点・感覚を持つ
- 自らも市民として、模範となる行動をとる
- 豊かな人間性を持ち、マルチパートナーシップで地域の課題解決に挑戦する
- 確かな使命感で市民の生命・財産を守る

行動指針3：自ら高め、「ともに」組織を高めていくことのできる職員

- 高い倫理観を持ち、誠実かつ公平公正に職務を遂行する
- 行政のプロフェッショナルとして、常に自己成長に努める
- 職員を信頼し、チームの一員として新たな課題に挑戦する
- ワーク・ライフ・バランスを充実させ、自らの人生を彩る

3. 目指すべき「職員像」に求められる能力

目指すべき職員像である「いわくらを愛し、未来に向けて「ともに」チャレンジするプロフェッショナルな職員」になるためには、職務・職責を問わず、職員一人ひとりが表1に示す4つの基本能力を高めていく必要があります。

また、これらの能力を高めていくためには、まずは、職員一人ひとりが各能力を高める意識と行動に移していく姿勢を持つことが必須です。

表1 職員に求められる能力

基本能力	個別能力	定義
①対人関係能力 他の人と協力して目的を達成するための能力、コミュニケーション能力	傾聴力・対話力	傾聴力とは、相手の話に耳を傾け、熱心にきき、相手の本質を知るスキル・能力。対話力とは、会話を通じて合意を形成する能力、「話す」と「聴く」の両方の力を駆使する能力。
	説明力・対人交渉能力	行政の施策の内容を住民や関係者にわかりやすく説明し、理解を得るために必要な能力。職場内において自らの提案や意見を同僚や部下、上司に的確に表現して理解させる能力。立場や意見が異なる相手に対し、相手の意見を聞き、論点を整理しながら調整し、お互いが納得のいく合意形成を図る能力。
	ファシリテーション能力・コーディネート能力	市民や事業者、市民団体等が集まる会議などで議論やグループワーク、合意形成が円滑に行われるように、中立的な立場から進行・支援を行う能力、手法や技術。人と人をつなげる、思いをつなげる能力。
②政策形成能力 組織の共通の目的(組織や部門の方針)を理解し、行うべき目的を設定できる能力	情報収集力	各種データ等を駆使して住民ニーズを把握する情報収集力と、地域情勢等を把握して客観的に物事を捉える能力。
	問題発見・分析力	社会情勢の変化等に伴う住民ニーズに応じた行政課題を発見し、分析する能力。
	企画提案力	構想段階の発想を企画段階まで具現化し、提案・プレゼンテーションできる能力。前例踏襲でなく、新たな視点で課題に対する有効な方策を考え、企画提案する能力。
	意思決定・政策形成能力	企画提案に対して適切な判断を下す能力。関係者等の理解を得ながら法制度などとの整合を図り、具体の計画や制度、条例・規則等の制定へと組み立てていく能力。
③業務遂行能力 設定した目的を達成する能力。目的達成の際に起こる問題を克服する問題解決能力	個別対応能力	自治体職員として必要な専門知識。担当職務に必要な専門知識や技術能力、法制執務能力、データ活用力、窓口や現場等で臨機応変に対応する実行力。
	業務改善能力	業務に対し創意工夫や改善を行い、業務の質を向上させる能力。限られた時間の中で、効果的・効率的な業務を行い、着実に成果を出す能力。

第2章 人材育成の基本理念と求められる職員の能力・役割

基本能力	個別能力	定義
	評価調整能力	政策、施策、事務事業の現状を評価し、目標達成に向けた効果的な取り組みを行う能力、またそのための調整能力。
	決断力・実行力	物事を決断し、目標達成のための行動を起こし推進する能力。
④組織運営能力 設定した目的を達成するための組織を管理・運営する能力	業務調整能力	組織において求められる役割を的確に認識し、互いに協力して、実現に向け進捗管理・業務管理を行う能力。
	指導育成能力	部下が意欲を持って業務に取り組めるよう、指導、育成を行う能力。
	危機管理能力	業務遂行上起こりうるリスクを未然に排除、低減させる、また、想定外の事態が発生した場合に、迅速かつ適切に対応できる能力。
	自己管理能力	常に向上心を持ち、自己研さんに努める姿勢・能力。
	チームワーク能力	組織の課題・目標を共有した上でチーム志向を持ち、コミュニケーション力で良好な関係性を構築しつつ、お互いの仕事を我が事として捉え、ともにバックアップし合いながら業務を遂行していく能力。

4. 階層別に求められる主な役割

目指す職員像である「いわくらを愛し、未来に向けて「ともに」チャレンジするプロフェッショナルな職員」になり、「さすが岩倉市役所！」といわれるプロフェッショナル集団となっていくためには、職員一人ひとりが、階層に応じた役割と能力を発揮していく必要があります。

そこで、「部長級」、「課長級」、「主幹級」、「総括主査」、「主査」、「主任」、「主事級」、「会計年度任用職員」の階層ごとに、求められる主な役割を下表のように設定します。

表2 階層ごとに求められる主な役割

① 部長級 部等の統括者・管理者
<ul style="list-style-type: none"> ○ 自治基本条例、総合計画といった本市の上位理念や方針、主要施策を十分理解した上で、部等の目標を設定し、周知し、その実現を図る。 ○ 部等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督するとともに、議会や市民、市民団体等に対する対外折衝を行う。 ○ 全市的・全庁的な広い視野から市政の基本的施策、その他重要事項の審議会に参加し、意見を述べ、提案し、決定に参画する。 ○ 部等の施策決定を的確に行うとともに、部間の調整を行う。 ○ 所属職員の能力を的確に把握し、育成支援を行う。 ○ 危機管理体制を整備し、危機発生時には的確に指示監督を行う。
② 課長級 課等の統括者・管理者
<ul style="list-style-type: none"> ○ 上位の理念・方針、計画に基づき、課等の目標や運営方針等を打ち出し、計画的かつ効率的・効果的にその実現を図る。 ○ 課等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督するとともに、臨機応変な対応が可能なグループ体制を確立することによって組織力・チーム力を最大限に発揮させる。 ○ 複雑な課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う。 ○ 所属内のコミュニケーションの活性化及び情報の共有化を図るとともに、指導監督者の立場から所属職員の指導育成を行う。 ○ 問題発生に対する的確な予防対策、発生時対策をまとめ、所属内での徹底を図る。
③ 主幹級 特に困難な業務の推進者／高度な知識・技能を有する監督者
<ul style="list-style-type: none"> ○ 部・課等の目標や方針を理解した上で、全市的・全庁的な動向等も視野に入れつつ、課題を発見整理し、上司の指示の下で、課等の所管業務の中でも特に困難な業務を担当し、計画的かつ効率的・効果的に遂行する。 ○ 経験で培った知識や技術を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。 ○ 部下の能力を適正に把握し、その能力に応じて業務指導を行い、実践的な中で部下の指導育成を行う。 ○ 課長等の職務を補佐し、課等の業務を整理するとともに、目標の達成や課題解決のため、効果的・効率的な方策を企画・構想、提案する。 ○ 業務の円滑な遂行のため、部下とのコミュニケーションや関係者との効果的な折衝・交渉を行う。

<p>④ 総括主査 グループの統括者／豊富な経験を有する自律的な業務推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 部・課等の目標や方針を理解した上で、全市的・全庁的な動向等も視野に入れつつ、幅広い情報・データを収集し、構造的に分析して、業務の改善・工夫を図る。 ○ 経験で培った知識や技術を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。 ○ グループの統括者として、上司の指示を仰ぎながら、各職員の能力に応じた的確な業務指導を行い、業務の進行管理を行う。 ○ グループ内のコミュニケーションと情報共有を積極的に図りつつ、各職員の能力向上とチーム力の向上に努める。 ○ 必要に応じてグループ間でのコミュニケーションを図りつつ、業務の円滑な遂行のため、部下とのコミュニケーションや関係者との効果的な折衝・交渉を行う。
<p>⑤ 主査 相当の経験を有する自律的な業務推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 主に課等の目標や方針を理解した上で、幅広い情報・データを収集し、構造的に分析して、業務の改善・工夫やエビデンスに基づく事業の企画・立案を行う。 ○ 上司の指示のもと、相当の知識と経験を必要とする業務を担当し、計画的かつ効率的・効果的に業務を遂行し、業務の進行管理を補佐する。 ○ 担当業務に責任を持ちつつ、情報やデータを駆使して日常的な業務の工夫・改善と専門的な業務の遂行に努めるとともに、日常的なコミュニケーションを図りつつ下位の職員への助言・指導を行う。 ○ 所属内外における良好なコミュニケーションを保つとともに、必要に応じてプロジェクトチームにも積極的に参加する。
<p>⑥ 主任 業務推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 課等の目標や方針、グループの業務内容を理解し、意欲的に業務に必要な知識・技術・技能のレベルアップに心がけ、上司の指示と上司とのコミュニケーションのもと、主事級をリードして担当業務を計画的かつ正確・迅速に遂行する。 ○ 担当業務に必要な情報を収集・選択し、効果的に業務に活かす。 ○ 所属内外における良好なコミュニケーションを保つとともに、必要に応じてプロジェクトチームにも積極的に参加する。
<p>⑦ 主事級 業務推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 課等の目標や方針、グループの業務内容を理解し、意欲的に業務に必要な知識・技術・技能の習得に心がけ、上司の指示と上司とのコミュニケーションのもと、担当業務を計画的かつ正確に遂行する。 ○ 担当業務に必要な情報を収集・選択し、効果的に業務に活かす。 ○ 所属内外における良好なコミュニケーションを保つとともに、必要に応じてプロジェクトチームにも積極的に参加する。
<p>⑧ 会計年度任用職員 事務補助的な定型的業務または専門的な業務推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 課等の目標や方針、グループの業務内容を理解し、意欲的に業務に必要な知識・技術・技能の習得に心がけ、事務補助的な定型的業務または高度で専門的な知識・技術を有する業務を効率的かつ正確に遂行する。 ○ 市民サービス提供の重要な役割を担う職員の一員であるという自覚を持ち、上司の指示と所属内の良好なコミュニケーションのもと、チームの一員として創意工夫をしながら特定の業務を遂行する。

第3章 人材育成の戦略・方針

人材育成の取組を総合的に推進していくために、「人材育成」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」「人材確保」の4つの要素を有機的に結び付け、実効性の高い取組を進めていくことが組織力向上の好循環を生み出すことにつながります。

戦略の施策体系は以下のとおりで、次ページ以降の各施策に関連する「主な取組内容」については、◆印は既存の取組の継続、◇印は新規性の高い取組を示しています。

戦略1. 意欲・能力を高めるための人材育成

- (1) 人事情報を活用した人材育成
- (2) 日常の職務の遂行を通じた「職場内研修（OJT）」
- (3) 日常の職務を離れて行われる「職場外研修（Off-JT）」
- (4) 派遣研修
- (5) 自発的に学ぶ「自己啓発」

戦略2. キャリア形成につながる納得感のある適正配置・処遇

- (1) 人材育成型の人事評価制度
- (2) 適材適所の人事配置

戦略3. 働きやすく、ともに成長できる職場環境

- (1) 学習する環境・風土づくり
- (2) 誰もが働きやすい職場環境
- (3) 一体感のある職場の雰囲気づくり

戦略4. 多様な人材確保

- (1) 求める人材像の設定と人材確保方策の見直し
- (2) 組織力を高めるための多様な人材確保
- (3) 「選ばれる組織」になるための魅力情報発信

戦略1. 意欲・能力を高めるための人材育成

「プロフェッショナルな職員」を目指し、職員自身の自己啓発を促すとともに、日々の実務を通じた助言や指導を基本とし、職場外研修や派遣研修を実施するなど、中・長期的な視野に立って継続的な人材育成や能力開発に取り組みます。

(1) 人事情報を活用した人材育成

個々の職員の人事評価結果や職歴、適性、能力・資格、研修履歴などの人事情報を効果的に活用し、一人ひとりの強みや育成すべき点を把握することで、効果的な人材育成と能力開発に取り組みます。

また、市が目指すべき将来像や「組織像」、「職員像」を職員が共有し、自発的なキャリア形成を支援します。

主な取組内容

- ◇人事記録（データベース）の充実及び効果的な活用による職員研修の選定・実施
- ◆人事評価に基づく面談の積極的な活用と管理職員の育成的関与
- ◇職員の自己啓発やキャリア形成を支援する研修（キャリアビジョンの明確化等）

(2) 日常の職務の遂行を通じた「職場内研修（OJT）」

職場を人材育成の場として捉え、日常的な職務を通じて必要な知識や技術等の助言や指導を行うなど、育成的な働きかけを行います。それにより、職員の気づきを促すとともに、日々の経験を意欲の向上に結び付けるなど、職場内での実務を通じた人材育成・能力開発を推し進めていきます。

主な取組内容

- ◆職場外研修（Off-JT）の学びと連動した職場内研修（OJT）の充実
- ◇管理職員の人材育成・マネジメント力向上
- ◆職員による自主勉強会や自主研究グループの支援
- ◇メンター（新規採用職員の育成指導者）制度の検討

(3) 日常の職務を離れて行われる「職場外研修（Off-JT）」

通常業務から離れて一定期間集中して行われる職場外研修は、他の受講生との対話や学びあいを通じて、職場内研修では習得が難しい能力開発や意識改革を図ることができる貴重な学びの場です。

そのため、職種や職場に応じた課題や研修ニーズの的確な把握に努め、長期的な視野を持って計画的に必要な知識や技能を習得するための研修を行っていきます。

また、市民サービスに直接関わる機会も多い会計年度任用職員も研修の対象者に含め、目的に応じた効果的な研修方法、技法を常にアップデートし、多様な職員が参加しやすく、参加したくなる魅力的な研修を実施します。

主な取組内容

- ◆研修ニーズの把握と効果測定、フォローアップによる効果的な研修機会の提供
- ◆法務やコンプライアンスなどの公務員基礎力を底上げするための研修の充実
- ◆役職に求められる能力向上のための実務的な研修
- ◇岩倉市への郷土理解と愛着（シビックプライド）を深めるための研修
- ◇会計年度任用職員等への研修の充実
- ◆オンライン研修等も活用した利便性向上や学習機会拡大の工夫

(4) 派遣研修

公的研修機関や先進都市、民間企業などへの派遣は、先進的でより高度な専門知識や技術等のノウハウが習得でき、他自治体や民間企業などとの相互交流による情報交換、ネットワークづくりの機会となります。

また、研修成果の有効活用に留意し、学んだ知識や技能等を組織全体へ還元・共有する取組を行い、本人の学びの定着と組織の底上げを図ります。

派遣研修に関心のある職員が参加しやすく、自己研さん意欲を喚起できるように、研修案内を積極的に行うなど参加しやすい環境を整えます。

主な取組内容

- ◆国・県・先進都市等の高度・専門的な研修への派遣
- ◆他自治体や民間企業等との人事交流や共同研修の実施
- ◆研修成果を職場に還元するための取組の充実
- ◆外部機関等研修の情報収集と関係部署への開催案内・受講の勧奨

(5) 自発的に学ぶ「自己啓発」

人材育成を進める上で、職場内研修や職場外研修をより効果的なものにするためにも、職員自身の学習意欲の向上と主体性を持つことが必要不可欠です。向上心を持ち、絶えず自己啓発につとめ、幅広い視野と知識を養い、新たな取組にチャレンジするなど、自らの力で学び能力を高めていかなければなりません。

職員が自己啓発の必要性を認識し、積極的に「自学」に取り組むことができるようなきっかけづくりと情報提供などを行い、能力開発に取り組める環境づくりに努めます。

主な取組内容

- ◆職員の自己啓発やキャリア形成を支援する研修（再掲）
- ◆職員による自主勉強会や自主研究グループの支援（再掲）
- ◆自学自習に役立つ研修等の各種情報の提供
- ◇職員の自己啓発を顕彰する仕組みの検討
- ◇資格取得による特別昇給の見直し
- ◇地域活動に取り組む職員への支援

戦略2. キャリア形成につながる納得感のある適正配置・処遇

職員一人ひとりの業績や能力を正しく評価し適正な処遇として反映させるため、職員の資質や能力の向上につながる人材育成型の人事評価制度を推進し、職員の意欲と行政組織全体の総合力の向上を図ります。

また、職員の適性や希望する職務を踏まえた適切なジョブローテーションや複線型の人事管理制度などにより、組織の活性化や職員の士気、意欲の向上に努めます。

(1) 人材育成型の人事評価制度

職員の士気を高め組織力の向上を図るために、日頃の業務の成果や能力を公平かつ客観的に正しく評価し、本人の長所を伸ばし、短所を改善するなどの人材育成につながる人材育成型の人事評価制度を推進します。

そのために、第2章で前述したように、目指す職員像を踏まえて階層別に求められる役割や必要な資質、能力といった評価のための基準を明らかにすることで納得感のある評価を進めるとともに、職員個人にキャリアビジョンの形成を促します。

主な取組内容

- ◆人材育成型の人事評価制度の推進
- ◆公平で納得感の高い評価のための基準の明確化と評価者訓練
- ◆目標設定や面談、評価結果の開示等による能力開発
- ◇女性職員の活躍促進の取組・管理職員への登用推進
- ◆職員のキャリア形成への支援
- ◇管理職への昇任意欲を高めるための給与制度の見直しの検討

(2) 適材適所の人事配置

高度化・多様化する行政課題に迅速に対応するためには、職員の適性や希望する職務、健康状態や職場環境を踏まえた適材適所の人事配置が求められます。

また、適切なジョブローテーションにより様々な職務をバランスよく経験することで、幅広い視野や知識・技術の習得を図ります。

さらに、職員の能力や適性を見極め、専門的な知識や高度な技術を有したスペシャリストの養成などにより、プロフェッショナルな集団としての「組織力」を高め合っています。

主な取組内容

- ◆プロジェクトチームの活用による組織の活性化
- ◆自己申告制度（キャリアプラン）の活用と能力・適性に応じた人事配置
- ◆中・長期的な観点からの適切なジョブローテーションの実施
- ◇複線型の人事管理制度※の検討

※同一事業所内に複数のキャリアコースを設定する人事管理。ライン管理職ポスト以外に昇任・昇格の道筋がない従来の画一的な単線型人事管理制度と異なり、複数の選択肢を用意することによって多様な人材を管理することが可能となる。

また、職員自身の意思でキャリアの方向性を選べるため、職員は主体的なキャリア形成を実現しやすい制度。

戦略3. 働きやすく、ともに成長できる職場環境

職員が、日々の業務を通じて多くのことを吸収し成長していく職場において、学習する環境や風土を形成し、健康で安心して職務に専念できる働きやすい職場環境を整備します。

また、一体感のある風通しの良い職場の雰囲気づくりを進め、お互いの能力を補い合い、高め合い、チーム力で仕事ができる職場環境を図り、「一流の市役所」の実現に向けた職場づくりを着実に進めていきます。

(1) 学習する環境・風土づくり

人材育成は、職員自身の主体的な取組と、組織による多様な学習機会の提供などの能力開発の取組が一体的に推進されることで、より大きな効果をもたらします。

ただし、予算や時間、人員の都合で、全ての職員が希望どおりに各種研修を受講できる訳ではありません。人材育成を実効性のあるものにするために、単に研修を充実させるだけでなく、人を育てる制度や仕組みを構築するなど、職場の学習する環境や学習的風土の形成を全庁的に推進します。

主な取組内容

- ◆研修成果を職場に還元するための取組の充実（再掲）
- ◆職員による自主勉強会や自主研究グループの支援（再掲）
- ◇独自研修における「手挙げ制」の活用
- ◇職員の自己啓発を顕彰する仕組みの検討（再掲）

(2) 誰もが働きやすい職場環境

年齢や家庭環境を問わず、職員一人ひとりが心身ともに健康で安心して職務に専念できる働きやすい職場環境を整えることは、職員のモチベーションを高め、組織力の向上につながる重要な取組です。

そのためには、ハラスメントのない良好な職場環境の創出や、ワーク・ライフ・バランスの推進、育児・介護・地域活動等と仕事の両立支援など、働き方改革に取り組んでいきます。

主な取組内容

- ◆予防型メンタルヘルス対策及びヘルスケアの推進
- ◆ハラスメント防止対策の推進
- ◇カスタマーハラスメント（悪質なクレーム）対策の検討
- ◇ライフステージに応じたテレワーク等の柔軟な働き方の推進
- ◇育児、介護、地域活動等との両立支援
- ◇育児休業中の職員への研修機会の提供（長期休業後のスムーズな復職支援）

第3章 人材育成の戦略・方針

(3) 一体感のある職場の雰囲気づくり

職員が「いわくらのまち」や仕事に対して情熱と誇りを持って働くためには、日頃から職員の声を把握し、職責や立場に関係なく自由に意見が出し合えるなど、一体感のある風通しの良い職場風土、雰囲気づくりが非常に重要です。

そのため、職員のエンゲージメント[※]の把握や職場内のコミュニケーションの活性化、信頼関係に基づくチーム力の向上、新たなチャレンジを応援する挑戦しやすい組織づくりを通じ、職員個人のモチベーションの向上と組織の健全化を図ります。

主な取組内容

- ◆情報の共有・システム化（業務マニュアル、成功事例等）
- ◆課題やノウハウを共有するミーティング（職場議論）の充実
- ◆管理職員の人材育成・マネジメント力向上（再掲）
- ◇職員のエンゲージメントの把握及び組織運営の課題改善
- ◇定期的な職員座談会の実施

※エンゲージメント：働きがい、意欲、組織に対する思い入れ、愛着など。

戦略4. 多様な人材確保

本市が目指すべき将来像の実現に向けて効果的に市政を運営していくためには、本市が求める人材像を明確化するとともに、多様な任用形態や新たな人材確保にむけた方策に計画的に取り組む必要があります。

(1) 求める人材像の設定と人材確保方策の見直し

本市をとりまく環境の変化や、今後ますます高度化・複雑化することが予想される行政需要に対応していくために、第2章で述べた目指すべき職員像や求められる能力を踏まえて必要とする人材像を明らかにします。

また、中・長期的な組織づくりや行政運営の見通しを踏まえて、将来の職員の年齢構成や職域などに考慮しつつ、求める人材を確実に採用するための取組を推進します。

主な取組内容

- ◇人材確保における「求める人材像」の明確化（第2章参照）
- ◆今後の年齢バランスや職域などを考慮した計画的採用と職員の定員管理
- ◆目指すべき職員像に見合った人物重視の採用試験の工夫
- ◇求める人材像の共有や面接官向けの面接スキル向上のための取組

(2) 組織力を高めるための多様な人材確保

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、専門職の職員をはじめとする人材の確保が困難になることが予想されます。

今後は、自前では育成が困難なデジタル分野などにおいて、外部専門人材を効果的に活用するとともに、経験豊富な社会人や再任用職員、会計年度任用職員、任期付き職員など、多様な任用形態により必要な人材の適切な確保に努めます。

主な取組内容

- ◆外部専門人材の活用
- ◇専門能力を有する社会人採用の充実
- ◇任期付き職員などの多様な雇用形態の充実
- ◇会計年度任用職員の多様な働き方の実現とキャリアアップ採用の検討

(3) 「選ばれる組織」になるための魅力情報発信

今後も本市が、学生をはじめとする若い世代から「選ばれる組織」となるために、働き方に対する価値観の多様化など若い世代の意識の変化を的確に捉えるとともに、本市で公務員として働くことの魅力や楽しさ、やりがい、将来にむけたキャリアパスなど、民間企業とは異なる魅力を効果的に情報発信します。

主な取組内容

- ◆岩倉市の仕事の魅力をわかりやすく伝える情報発信の工夫
- ◇就職フェアへの出展など、意欲ある若者との新たな接点づくり
- ◇多様なキャリアパス※の例示によるキャリア形成の見える化
- ◇インターンシップ制度の導入の検討

※キャリアパス：ある職位や職務に就任するために必要な業務経験とその順序、配置移動のルート of 総称。入庁後の在職年数や異動の頻度、昇任する年数などのキャリアアップの道筋を例示すること。

第4章 人材育成の推進に向けて

1. 職員人材育成基本方針の周知と職員座談会の開催

(1) 職員人材育成基本方針の周知と定着化

本方針を推進するためには、職員一人ひとりが本方針の基本理念を理解・共有し、それぞれが求められている役割・能力を発揮していくよう努力していくこと、職員像ひいては組織像の実現に向けて、ともに行動していくことが求められます。

そのためには、本方針を全職員に周知し機運の醸成を図るとともに、ホームページの職員採用ページに掲載するなど“選ばれる組織”となるよう情報発信力を高め、本市が目指すべき職員像に見合った人物重視の職員採用を推進します。

また、年度の節目には、グループごとに能力アップのための行動目標を掲げ、その実現に向けて職員の行動を評価していく、「1グループ1行動目標運動」の仕組みづくりを図るなど、人材育成の定着化を図ります。

(2) 定期的な職員座談会の開催

本方針を策定するにあたって、職員を対象に「人材育成基本方針見直しに係る職員座談会」をワークショップ形式で開催したところ、参加した職員からは、仕事に対する姿勢やモチベーションアップにつながると高評価な感想でした。

このような職員座談会を人材育成の一環として、階層別（横割り）や階層を超えた形（縦割り）、部や課といった組織単位で開催していくことで、職員同士が互いに刺激し合い、組織力を高め合う集団の形成を図ります。

本方針を策定するにあたって、職員座談会で取り扱ったテーマ

- 1 人材育成
- 2 評価・処遇／適正配置（人事）
- 3 職場環境、働き方
- 4 人材確保

【進め方】 テーマごとのグループワークで「現状・問題点」と「今後に向けての提案」を出し合った後に、「自分が目指す職員像」を宣言するという内容で実施した。

2. 計画的な職員人材育成基本方針の推進

(1) 本方針を踏まえた職員研修計画の策定

本方針を具現化していくため、毎年度策定している職員研修計画では、職員に求められる能力を高める研修や、階層ごとに求められる役割を補完する研修メニューを用意するなど、本方針を踏まえた職員研修計画を策定していきます。

- 4つの能力 対人関係能力、政策形成能力、業務遂行能力、組織運営能力
- 階層 部長級、課長級、主幹級、統括主査、主査、主任、主事級、会計年度任用職員

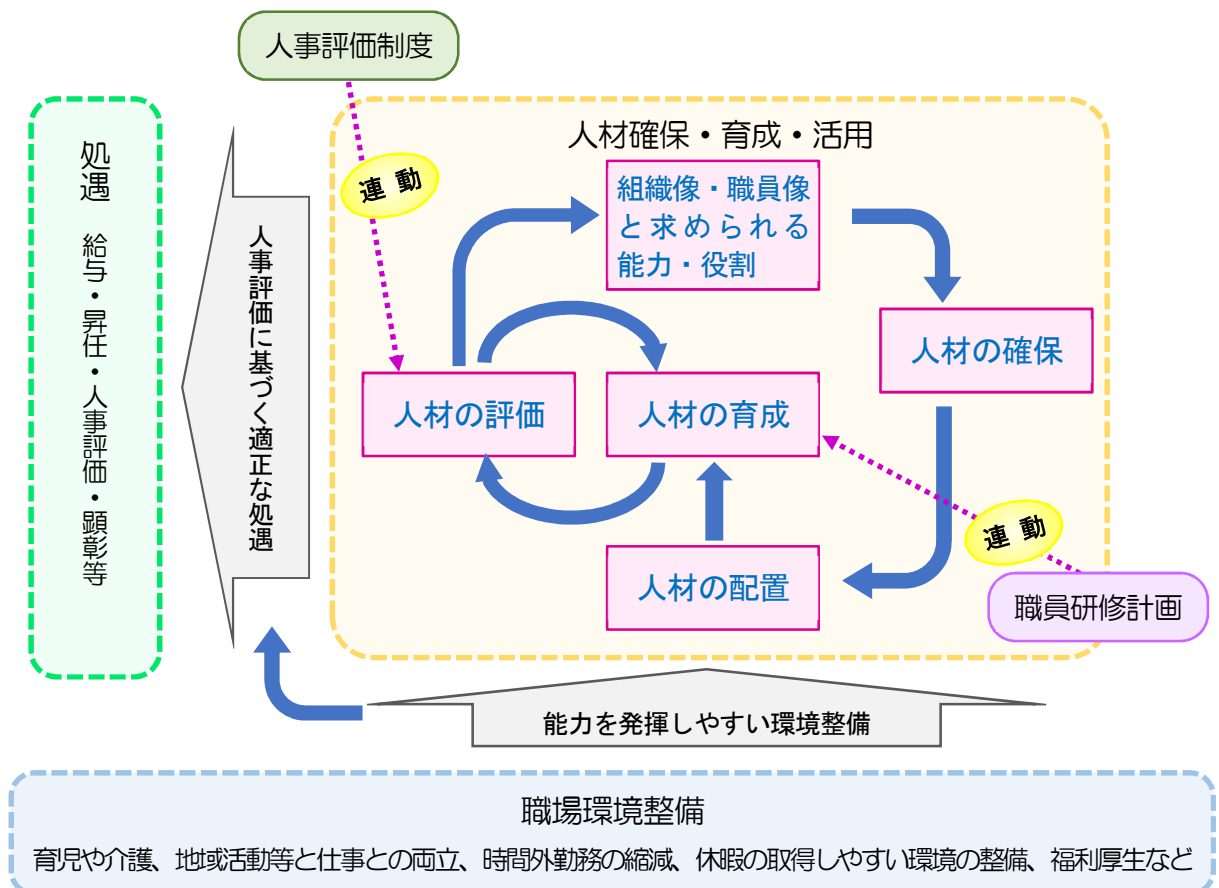
(2) 本方針を踏まえた人事評価制度の運用

本方針に掲げる組織像や職員像を目指すには、本方針を踏まえた定員管理計画に基づく「計画的な人材の確保」と「着実な人材の育成」を行うと同時に、「的確な人材の配置(人事異動)」を行うことで、能力を発揮しやすい環境を整えていきます。

また、このサイクルに「公正かつ適正な人材の評価(人事評価制度)」を加えることにより、相互に連動した循環型の人材育成の仕組みの構築を図ります。

人事評価制度では、本方針で示した職員に求められる能力や、階層別に求められる主な役割を踏まえたものとし、人事評価に基づく適正な処遇につなげていきます。

図2 人材の育成と人材の配置、人材の評価等が相互連動した人材育成の概念図

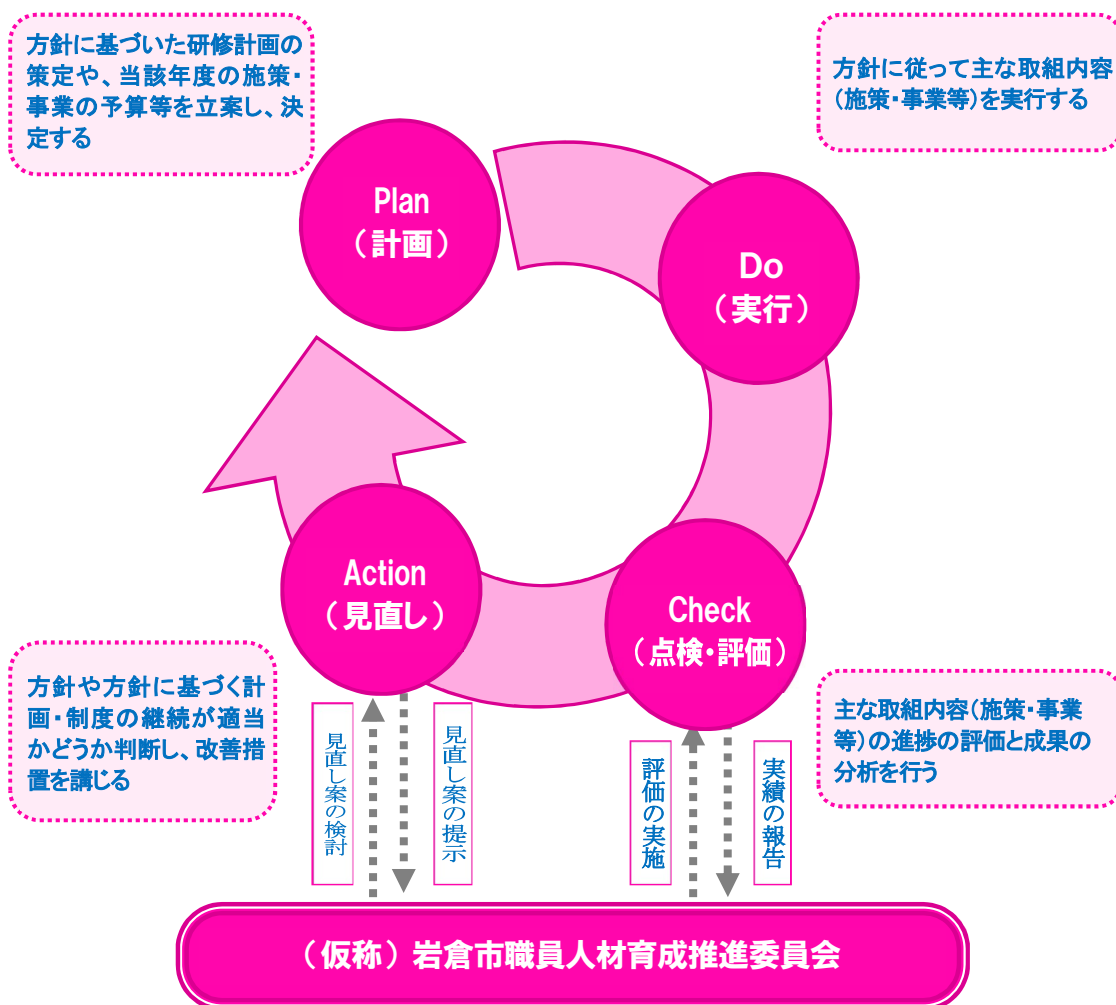


(3) 本方針の進行管理

本方針の適切な進行管理を進めるためには、本方針の第3章で掲げる主な取組内容（施策、事業）の進捗状況を定期的に調査し、点検することが必要です。

また、庁内委員会である岩倉市職員研修委員会では、毎年度策定する職員の「研修計画に関すること」の審議を行っていますが、所掌事項に「人材育成に関すること」や「人事評価制度の運用に関すること」などを加えた、「(仮称)岩倉市職員人材育成推進委員会」を新たに設置し、全庁的な観点から本方針と本方針に基づく施策等の進捗状況の評価を行い、改善点を明らかにしていくものとします。

図3 方針の進行管理の進め方の概念図（PDCAサイクル）



(4) 必要に応じた職員人材育成基本方針の見直し

本方針は、特に期間の定めを設けていませんが、(3)本方針の進行管理の過程で、改善を行う必要性が生じた場合は、適宜見直すものとします。また、概ね5年度を目途に、本方針の総合的な見直しが必要かどうかを検討するものとします。