

大分市人材育成基本方針

大 分 市

令和3年3月改訂版

目 次

I	はじめに	1
II	人材育成の基本的な考え方	2
III	求められる職員像	3
	1 求められる職員像	3
	2 職員に求められる意識・意欲と能力	4
	3 職階別に求められる姿勢・能力	9
IV	人材育成のための取組	17
	1 基本的な考え方	17
	2 具体的な取組	18
V	人材育成の推進体制	23
VI	おわりに	24

I はじめに

本市では、住民福祉のさらなる向上を目指すため、平成19年3月に策定した人材育成基本方針を平成26年3月に改訂し、本市が求める職員像、将来における採用、任用、研修等の方向性を示すことで、人材育成の基本的な考え方を明確化し、具体的な取組を行う中で、職員の資質向上に努めてきました。

しかしながら、改訂後7年が経過し、この間、人口減少や少子高齢化の進行をはじめ、新型コロナウイルス感染症による影響等により、社会経済情勢が大きく変化しており、このような状況においても本市が発展を続けていくためには、様々な行政需要に対応していくことが求められます。

一方、平成28年4月に地方公務員法が改正、施行されたことにより、各地方自治体は能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務付けられました。さらに、平成30年6月には「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立し、働き方改革に向けた動きが進められているなど、地方公務員を取り巻く情勢が大きく変化しているところです。

また、国が「地方創生」を重要政策として掲げる中、本市では、平成28年3月に将来の大分市の姿を見据えた「大分市人口ビジョン」とそのビジョンの実現に向けた取組となる「大分市総合戦略」を策定しました。さらに、平成30年4月には「大分市行政改革推進プラン2018」を策定し、効率的で計画的な行政運営の取組みを進めています。

現在、主要な施策の実現に向け、まちづくりの最上位計画である大分市総合計画「おおいた創造ビジョン2024」に掲げる諸施策を着実に推進しているところですが、市民福祉のさらなる向上を目指すためには、増大する市民ニーズに的確に伝えていくとともに、これまで以上に厳しい事務事業の取捨選択を行う中で、時代の変化に対応し得る人材の育成を積極的かつ組織的に推進し、職員資質の一層の向上を図りつつ、職員が持っている可能性や潜在能力を最大限に引き出し、活用していくことが不可欠となっています。

このような状況を踏まえ、本市が求める職員像及びこれからの人材育成の基本的方向性を明らかにし、具体的な取組を推進していくため、この度、人材育成基本方針を改訂するものです。

Ⅱ 人材育成の基本的な考え方

地方自治体においては、担当する職務に関し、課題を発見し、施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持っており、職務に積極的に取り組むとともに、そうした持てる能力と意欲の向上に自発的に努めている職員が求められます。

能力開発の基本は自己啓発であり、職員は、自らの能力を伸長し、人材価値を高めたいかなくはなりません、組織としてもその能力を開発していくため、職員の個性を尊重しながら、能力開発を支援する体制の確立を図っていかなければなりません。

こうしたことを踏まえ、本市では、大分市総合計画「おおいた創造ビジョン2024」において、「笑顔が輝き 夢と魅力あふれる 未来創造都市」を目指すまちの姿（都市像）とし、その中で市民ニーズの的確な把握のもと、市民の視点に立った効果的・効率的な行財政運営を進めるとともに、市民の期待に応えることができる人材の育成を一層進めていきます。

さらに、これまでも組織機構の整備や事務事業の整理・合理化、給与の適正化等により、行財政運営の効率化や健全化に向けた取組を進めていますが、人員構成の構造的な転換期を迎えている中で、早急に今後の行政運営を牽引する次世代リーダーや若年層の育成を図る必要があるとともに、現在、全職員の約3割を占める女性職員についても、幹部職員への積極的な登用について取組を進めているところです。

この「大分市人材育成基本方針（改訂版）」の基本的な考え方は、平成19年3月に策定した「大分市人材育成基本方針」の考え方を踏襲していますが、本市の主要施策の実現のため、時代の要請に応じ、市民の期待に応えることができる人材の育成と組織の強化を推進するため、以下に掲げた「求められる職員像」を常に念頭に置きながら全庁を挙げて人材育成を進め、職種や職位、任用形態にかかわらず、全職員が『情熱あふれ 市民に信頼される職員』となることを目指すものとします。

Ⅲ 求められる職員像

1 求められる職員像

これからの大分市を担うにふさわしい目指すべき職員像は、次のとおりとします。

(1) 公務員としての誇りと使命感、高い倫理観を有し、自らの能力の向上等に努める職員

- ①大分市職員としての誇りと強い使命感を持ち、全体の奉仕者として法令遵守（コンプライアンス）の意識はもちろん高い倫理観や人権意識を保有し、公平・公正な立場から市民の利益のために職務を遂行する職員
- ②地方分権が進展する中、地方自治体における自己決定・自己責任の原則を強く自覚し、政策形成能力等を高める向上心を持つ職員
- ③自らの業務を遂行するだけでなく、その遂行により得た知識・技術をもとに、部下や後輩の指導・育成ができる職員

(2) 社会環境の変化に迅速に対応し、積極的にチャレンジしながら成長を続ける職員

- ①社会環境の変化や多様な市民ニーズを敏感かつ的確にとらえ、コスト意識とスピード感を持って業務を遂行できる職員
- ②前例踏襲にとらわれず、様々な課題を自ら発見するとともに、創意工夫により主体的に考え行動することができる職員
- ③担当分野に関連するものに限らず、市政全般を視野に入れる中で意見や提案をすることができる職員

(3) 市民の視点を持ち誠実に職務を遂行するとともに、地域づくりに貢献する職員

- ①市民感覚を持ちながら、柔軟な思考力のもと、市民満足度の向上に意欲的に取り組む職員
- ②市役所は最大のサービス産業であるとの観点から、明るい笑顔とあいさつで、誠実で思いやりのある市民サービスを提供する職員
- ③自らも市民の一人であること、地域の住民であることを自覚し、進んでボランティア活動や地域活動などに参加する中で、市民と一体となって地域の課題を解決する意欲のある職員

2 職員に求められる意識・意欲と能力

様々な行政需要や多様化する市民ニーズに的確かつ効果的に応えていくためには、これまで以上に職員一人ひとりが個々の能力・意欲を高めていかなければなりません。

「求められる職員像」に必要とされる意識や能力は、次のとおりであり、職員の適性や個性といった多様性を活かしながら、これらの意識改革、能力開発を促すことを主眼に置いて人材育成を進めます。

(1) 職員に求められる意識・意欲

①プロ意識

高度・複雑化する社会経済情勢の変化に柔軟に対応し、大分市職員としての役割を認識し、担当する業務の分野において、高いプロ意識を持ち、迅速かつ的確に職務を遂行していかなければなりません。

また、職務を遂行していく上で、職員一人ひとりが自ら考え、実施した施策についても責任を負うという行政プロフェッショナルとしての高い職業意識を持っていくことが求められます。

②市民（顧客）志向

地方自治体の組織としての究極の目的は、市民福祉の向上であることから、市民が満足できる質の高い行政サービスを提供するため、常に市民の立場に立ってものを考え行動する必要があります。

行政サービスに対する市民のニーズは年々高度・多様化しています。こうした多様な市民の声に耳を傾け、そのニーズを把握し、適切な対応を心掛けることにより市民サービスの質を高めていかなければなりません。

市民（顧客）のニーズを正確に把握することなしに、最高の行政サービスを提供することは不可能であることを強く認識する必要があります。

③市民への説明責任意識

市民との協働を実現し、行政運営を市民の納得と理解のもとに推進していくためには、職員一人ひとりが自ら考え、施策やそのプロセスについて市民に対する説明責任を負っていることを深く自覚して職務を遂行することが求められています。また、説明する際は、その機会を適切にとらえ、分かりやすく説明することが必要とされます。

④経営感覚（コスト意識）

厳しい財政状況下において、地方自治法に定められている「最少の経費で最大の効果を挙げる」という原点に立ち返って行政運営に携わっていく姿勢が必要となります。限られた時間や人、もの、財源、情報の中で、職員はコスト意識、スピード感覚、経営感覚、さらには危機管理意識を持って、効率的な職務遂行に努める必要があります。また、そのためには予算消化主義、前例踏襲主義にとらわれず、柔軟かつ斬新な発想が必要となります。

行政運営にかかる経費は、税金等市民の負担により賄われているということを常に念頭に置いて業務を執行しなければなりません。

⑤チャレンジ精神

社会情勢の変化を鋭敏にとらえ、地域の課題を発見し、積極的な政策立案を行っていくことが必要となっています。職員は、自己決定、自己責任の原則に基づき、ことなかれ主義や固定観念にとらわれず、常に業務の改善を心がけ、また、新たな視点に立った政策実現に向け、高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組んでいかなければなりません。

⑥高い倫理観と豊かな人間性

職員一人ひとりが、全体の奉仕者としての意識を常に持ち、より高い倫理観や人権意識、情熱、使命感を持って職務に専念し、市民福祉の向上に努める姿勢が必要です。

また、市民の負託に応え、市民に信頼されるためにも法令遵守（コンプライアンス）については常に高い意識を持っておかなければなりません。

さらに、地方自治体の役割が増し、職員への市民の期待が極めて高くなっていることを念頭に置き、職員は、自らの教養を高め、豊かな人間性と良識を持った公務員として、また、一人の市民として、より良い地域社会の構築に貢献していかなければなりません。

⑦大分市に対する愛着

大分市を愛し、大分市らしさを活かしたまちづくりに努める姿勢が必要です。そのためには、大分市の歴史・伝統・文化を積極的に学び、隠れた大分の魅力を発見し、おおいたブランド等の確立を目指していくような意欲が求められます。

⑧ ＊広報マインド

大分市の様々な施策・事業や取組、さらには、大分市の魅力を積極的・継続的に情報発信していくことが求められています。また、情報を発信する際は、迅速に、正確に、かつ、分かりやすく伝える必要があります。

【用語説明】 広報マインド

毎日の仕事の中で、事業についての住民からの問い合わせに対応する、事業・行事の内容を住民に分かりやすく説明するといったことは、なにも広報担当職員だけの仕事ではない。職員一人一人が広聴広報の担当であるという意識を持つことが必要であり、その意識を「広報マインド」と言う。

◎地域社会への貢献意識

地方分権時代において、市民協働は必要不可欠のものです。職員自らが地域活動に積極的に関与していくことで、地域住民からの生の声に触れ、地域の課題の発見や解決方法などを認識することができます。

職員自らが地域のリーダーになる、又は、地域のリーダーを支えるような意識の醸成が求められています。

(2) 職員に求められる能力

①専門実務能力

高度・複雑多様化する市民ニーズに応えるため、職員に求められる知識や技能も高度専門化・細分化しています。このような状況に対応し、市民に対してより質の高いサービスを提供していくため、職員は、行政のプロフェッショナルであることを自覚し、業務を迅速かつ適正に遂行できる専門実務能力の向上を職種・職場に応じて適切に図っていかねばなりません。

②対人関係能力

市民との協働を実現し、パートナーシップを保っていくうえで、良好なコミュニケーションは不可欠です。市民の立場に立ってものを考えるためには、市民の声をしっかりと聴く傾聴能力が必要となります。

また、行政運営を市民の納得と理解のもとに推進していくためには説明能力、折衝・交渉能力も必要であり、増大する行政需要に対応するために、組織内のコミュニケーションを円滑にし、組織力を向上させていくことが重要です。

さらに、気持ちの良いあいさつ・身だしなみを整えることはもちろんのこと、自分の顧客（市民）に対して不快感を与えず、丁寧な対応をすること等は、公務員である前に一社会人として身に付けておかなければならないスキルであるということも認識しておく必要があります。

③政策形成能力

社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え、課題を発見したうえで、独自の政策立案を行っていくためには、情報収集とその分析、課題発見、制度設計、法務などの総合的な能力としての、いわゆる政策形成能力を高めていく必要があります。

本格的な地方分権時代においては、国や県の方針等に頼ることなく、自らの地域の実情にあった政策を積極的に形成していくことが求められています。

④政策法務能力

③の政策形成能力の中でも特に基礎的な法令の解釈能力は、すべての仕事を進める上で必須の能力です。職員は日々の業務を行う中で、前例踏襲主義に陥らず、「何か法的に問題はないのか?」「法令等が改正されたが、これまでの運用でよいのか?」といった問題意識を持つことが重要です。

また、条例や要綱等を制定・改廃する際は、それらの関係法令を正確に解釈するとともに、本市の政策に応じたものになっているのかどうかを自ら検証・判断していく能力が求められます。

⑤政策評価能力

独自に展開した政策については、その効果を検証し、結果についての責任を負わなければなりません。その政策の実施によってどのような効果があったのかという*「アウトプット」や*「アウトカム」の意識を向上させ、政策評価能力を高めていかなくてはなりません。

【用語説明】アウトプット・アウトカム

○アウトプット=事業実施に直接関連する指標

(例えば、道路の整備延長、パトロール巡回件数など)

○アウトカム =成果に関する指標

(例えば、渋滞がどの程度緩和されたか、犯罪がどの程度減少したか など)

⑥問題発見・解決能力

時代の変化に柔軟に対応し、効率的な行政運営を行っていくためには、職員が、自分の業務範囲のみならず、市政全般についての幅広い知識と、地域や市政に関する深い関心を持ち、行政に何が求められ、どのように解決していくべきかを自ら考えることが必要です。

⑦情報化対応能力

現在の行政運営にとって*ICTの有効活用は必要不可欠となっています。しかしながら、その運用に不具合が生じた場合は多大な影響が出てしまうことも事実です。

したがって、ICTの活用を有効に、かつ、継続的に行って行くためには、情報化に対する広範な知識と最先端の情報を習得することが求められます。

【用語説明】ICT(Information and Communication Technology)

ICTは「情報通信技術」の略であり、IT(Information Technology)とほぼ同義の意味を持つが、コンピューター関連の技術をIT、コンピューター技術の活用に着目する場合をICTと、区別して用いる場合もある。国際的にICTが定着していることなどから、日本でも近年ICTがITに代わる言葉として広まりつつある。

⑧魅力発信能力

職員の広報マインドが醸成され、大分市の魅力を発信する意識が広がっても、その手段や手法が未熟であれば、その効果は薄れることから、誰に対して、どのような情報を、どのようなタイミングで、どのように伝えるのかといった魅力発信能力を高める必要があります。そのためにも、職員自らが相手を目の前にして伝えるプレゼンテーション能力や*SNS・メディア等を媒体とした情報伝達の手法を習得し、実践していく必要があります。

【用語説明】 SNS(Social Networking Service)

「ソーシャル・ネットワーキング・サービス」。

人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型の Web サイト。

⑨危機管理能力

危機管理と一言と言っても行政の直面する問題は複雑多岐にわたります。例えば、自然災害に起因するもの、事務処理ミスや不祥事発生にかかるものなどがあり、その対応を誤ることで大分市の被害や信用失墜がより大きくなるおそれもあります。

あらゆる情報に対して常にアンテナを張り、職務に関する危機事象を日頃から想定し、その発生を防ぐための各種マニュアルの作成・内容の理解を徹底するとともに、発生した際の対処方法などを可能な限り平時に整理しておく必要があります。

また、万が一業務上のトラブルが発生した場合は、個人でその問題を抱え込むことがないようにし、組織全体で取り組んでいくという意識を共有する必要があります。

⑩自己管理・自己マネジメント能力

市の業務は複雑多岐にわたり、また市民生活に直結する重要かつ緊急性を要する困難な課題にも対応していかなければならず、多くのストレスを抱えることがあります。

様々な問題を一人で抱え込むのではなく、組織として、また周囲の上司や同僚と一緒にそれらの問題を解決していくことが必要ですが、反面、心身ともに健康で業務を遂行するためには、自己管理・自己マネジメント能力を高める中で、ストレス耐性を強化していく必要があります。

(3) 管理・監督者に求められる資質・能力

管理・監督者は職場の責任者であり、常に職員の「模範」でなければなりません。

部下に信頼される存在であるよう、常に自己改革、自己研鑽に励むなど自らを律するとともに、高い使命感を持って職務に取り組む姿勢が必要です。

また、組織の意思決定に際しては、迅速、的確かつ果敢に判断し決定する能力とともに、決定した事項に対して責任を負う確固とした姿勢が求められます。

①組織目標達成能力

大局的視点に立って職場の目標を設定し、その目標を職員に明確にする中で、自らが率先垂範してメンバーを統率し、職員の意欲と能力を引き出して、組織の力を目標に向かって最大限に発揮させる能力が求められます。

②人材育成能力及び労務管理能力

管理・監督者は、自らが部下の人材育成の責任者であるという自覚を持つとともに、日常の業務遂行過程や部下との様々なコミュニケーションの機会を通じて、部下の意欲と能力を引き出し、能力開発のチャンスを与えることにより、常に部下の人材育成に意を用いながら仕事を進めていく姿勢が求められます。

また、前向きな議論のできる職場づくりなど、職場全体が自己改革に取り組む風土を醸成する能力も、管理・監督者にとって重要な能力です。

なお、管理・監督者には、メンタルヘルスを含めた職員の健康管理やセクシュアル・ハラスメントやパワーハラスメントの防止など、職場の労務管理を適切に行う能力も必要です。

③総合的な危機管理対応能力

管理・監督者には、特に不測の事態にリーダーとしての的確に対応する能力が求められます。危機を察知する鋭敏な感覚と、先を見通す目を持つとともに、普段の業務遂行においても常に危機管理の問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時には部下をまとめ、果敢な判断を下す能力が必要です。

3 職階別に求められる姿勢・能力

職員は職階によって果たすべき役割が異なることから、職階別に求められる能力の内容や比重が異なります。

一般職員は主に担当業務に精通し、仕事の状況や上司の指示等を踏まえて職務を確実に遂行していくことが求められ、昇任するにしたがって、上司の補佐や後輩の指導といったミドルリーダーシップが求められます。グループリーダー以上政策監までの職では、職員を育成し、職務を遂行するとともに職場をまとめていく能力がより求められます。また、所属長以上の職は、全市的・長期的な視点をもって組織を運営する力が求められます。

職階別に求められる姿勢・能力は以下のとおりであり、これらを身につけることを目的とし、人材育成を進めます。

(1) 職階別に求められる姿勢

①倫理観・法令遵守

職員として、高い倫理観と使命感を持ち、自らを厳しく律して規範となる態度を取る必要があります。市民を中心に考え、市民の視点に立つことが求められます。

また、法令及び服務規律を遵守し、公正に職務を遂行しなければなりません。特にグループリーダー以上の職員については、自ら垂範し、部下職員へ指導することが求められます。

②改革・挑戦意欲

特に所属長以上の職員については、新たな視点と柔軟な発想を持ち、業務の体系的見直しや職員の意識改革を積極的に進めていく必要があります。政策監・参事級の職員については、所属長を補佐し、幅広い視点からの業務の必要性、効果を見直すとともに、部下職員の意識改革に努めなければなりません。

また、新たな課題やより高い目標を掲げ、その達成に向けて挑戦して行くことが求められます。懸案事項や困難な課題の解決についても、自ら進んで取り組まなければなりません。

③改革・改善意識

前例にとらわれることなく、所掌業務及び担当業務の必要性や効果を常に意識するなど、改革する意欲を持つ必要があります。併せて、係長級以上の職員は、部下職員の意識改革に努めなければなりません。

また、既存の手法にとらわれず、常に業務について見直すなど、自ら考え主体的に業務改善に取り組むことが求められます。

④創意工夫

柔軟かつ新鮮な発想を持ち、業務の手順、方法等を改善しようと創意工夫することが求められます。

⑤自主性

組織の中で与えられた任務を自覚し、積極的に意見や提案を行い自ら実行するなど、自主性を持つ必要があります。

また、公務能率を向上させるため、自己啓発・自己研鑽に自主的に取り組まなければなりません。

⑥活力ある職場づくり

所属長以上の職員については、縦横の連携、情報の共有が十分に行われるような職場づくりをする必要があります。政策監・参事級の職員については、所属長の指示のもと、所属内で縦横の連携、情報の共有が十分に行われるような職場づくりを進める必要があります。

また、職員が自由闊達に議論し、やる気とやりがいを持つことができるような職場を作る必要があります。必要に応じて、各部署に目配りし、適切なアドバイス等を行うことが求められます。

⑦チームワーク

課長補佐級以上の職員については、班員や所属職員との意思疎通を十分に行い、異なる意見にも耳を傾け、理解し受けとめようとするのが求められます。

係長級以上の職員については、自ら進んで協力する姿勢を示し、組織、チームで仕事を進めようとする必要があります。また、課長補佐級及びグループリーダーの職員については、その意識の醸成に努めなければなりません。加えて、班員（特に若手職員）の仕事ぶりや健康状態等に目を配ることが求められます。

一般職員及び技能労務職員については、他の職員と協力し、組織、チームで協力して仕事を進める意識を持たなければなりません。また、自分の役割以外にも貢献できることがないか考え、進んで協力する必要があります。

(2) 職階別に求められる能力

①知識・技術

業務に必要な知識・技術を有し業務に活用するとともに、更なる取得に努める事が重要です。

また、常に市民ニーズや国・県の施策動向、その他最新情報を幅広く収集・整理し、業務に活用する必要があります。

②構想力

常に最新の社会情勢や地域ニーズを把握し、組織の課題を的確に捉える必要があります。

また、現場主義の視点に立ち、組織の課題解決、目標達成に向けた組織運営の基本方針を明確に示さなければなりません。

③企画力

「知識・技術」の項目と同様に、常に市民ニーズや国・県の施策動向、その他最新情報を幅広く収集・整理し、業務に活用することが求められます。

また、所掌業務・担当業務について自らが取り組むべき課題を把握し、目標を定め、目標達成及び課題解決のイメージを持ち、有効な解決策等を自ら企画、立案する必要があります。

④決断力

正しい情報と判断材料に基づき、諸条件を踏まえて、採り得る選択肢の中から最適な選択を行わなければなりません。

また、状況を見極めながら、時機を逸することなく判断し、適切なタイミングで決断する必要があります。

⑤判断力

正しい情報や判断材料に基づき、採り得る選択肢のなかから最適な選択を行うことが求められます。

また、与えられた役割を認識し、自ら判断すべきか、上司に委ねるべきかを区別しなければなりません。状況を見極めながら、時機を逸することなく、正しい判断を行う必要があります。

⑥適応力

職場環境や業務を取り巻く状況の変化にも迅速かつ柔軟に対応することが求められます。

また、忍耐力を持ち、困難な状況下においても粘り強く取り組まなければなりません。

⑦説得力・説明力・調整力

施策等を円滑に実施できるよう、関係者との信頼関係を構築する必要があります。

また、市の立場や方針、施策等を効果的かつわかりやすく説明することが求められます。

施策等の実現に向けて、関係者の納得と合意形成が得られるよう、ポイントを整理したうえで論理的でわかりやすく説明するとともに、必要な調整を行うことが求められます。

⑧課題把握・課題解決

担当業務について自らが取り組むべき課題を把握する必要があります。

また、課題解決のイメージを持ち、有効な解決策等を自ら上司へ提言することが求められます。

⑨コミュニケーション能力

関係者から必要な協力が得られるよう、日頃から円滑な人間関係の構築に努めなければなりません。

相手の話をよく聞き、正しく理解するとともに、適宜適切な報告・連絡・相談をする必要があります。また、相手に対して、丁寧でわかりやすい説明をすることが重要です。

⑩組織運営力

常に無駄な仕事を排除し、労力等の資源を有効活用して、効率的な組織運営を心がけなければなりません。あらかじめ事態を予測し対策を想定するなど、先を読みながら適切に対処することが求められます。

また、仕事の進め方の見直しや超過勤務の縮減など、所属長以上の職員については、時間管理を職員に徹底させる必要があります。

⑪業務管理

所属長と連携し、無駄な仕事の排除に努め、時間と労力の面から効率的に業務を運営していくことが求められます。所掌業務については、起こりうる事態を予測して具体的な指示を出しながら、適切に進行管理しなければなりません。

また、仕事の進め方の見直しや超過勤務の縮減に積極的に取り組む必要があります。

⑫業務遂行力

正確、迅速に、責任を持って確実に業務をやり遂げなければなりません。

また、コスト意識を持ち、効率的に手際よく業務を行い、責任を持って確実に遂行する必要があります。仕事の優先順位や段取りを考え、仕事に要する時間を意識することが求められます。

係長級以上の職員については、業務に必要な知識・技術を有し活用するとともに、更なる向上に努めたうえで、所属職員の時間管理にも目を配ることが求められます。

⑬統率力

所属長以上の職員については、所属の目標を明確に設定して、全職員に周知しなければなりません。また、目標達成に向けて自ら先頭に立って取り組むとともに、組織を指揮しまとめるなど統率力を発揮することが求められます。

危機管理意識を持ち、緊急時や突発的な事態にも冷静かつ的確に意志決定を行い迅速に対応する必要があります。

⑭リーダーシップ

所掌業務の具体的な課題や目標を部下職員に明示・共有する必要があります。

課長補佐級及びグループリーダー以上の職員については、目標達成に向けて自ら率先して取り組むとともに、部下職員を指揮し、まとめることが求められます。

また、政策監及び参事級の職員については、所属長と連携し、常に危機管理意識を持ち、緊急時や突発的な事態にも、冷静かつ適切に対処しなければなりません。

係長級の職員については、グループリーダー等を補佐して、率先して班員等の考えや行動をまとめようと取り組むことが求められます。担当外の業務であっても、自分の知識や経験を活かして積極的に関わり、意見やアドバイスをを行うことが重要です。

⑮育成力

所属長以上の職員については、日頃からコミュニケーションをとり、職員一人ひとりの特性、能力、成果を把握し認める必要があります。また、人材育成を職責としてとらえ、自覚しなければなりません。職員を適正に評価したうえで、能力を引き出し主体的な取組を促すため、適切な指導、助言をすることが求められます。

政策監、参事級、課長補佐級及びグループリーダーの職員については、日頃からコミュニケーションをとり、部下職員の特性、能力、成果を正しく把握し認めたいと、人材育成に強い意欲を持ち、職員の能力を引き出し、主体的な取組を促すための育成、指導を行っていくことが求められます。

係長級職員については、若手職員に対して、業務遂行状況に目を配り、コミュニケーションを積極的にとるなど、指導、支援を行う必要があります。

(3) 職員の「標準職務遂行能力」

「標準職務遂行能力」とは、地方公務員法第15条の2第5号に規定される、職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力のことをいいます。

職階別に特に必要となる職員に求められる姿勢・能力の発揮イメージは次のようになります。

【求められる姿勢】

階層 求められる姿勢	部長 次長 所属長	政策監	参事	課長補佐 係長	一般職員	技能労務 職員
倫理観・法令順守	■	■	■	■	■	■
活力ある職場づくり	■	■	■			
改革・挑戦意欲	■	■	■			
改革・改善意識	■	■	■	■		
チームワーク	■	■	■	■	■	■
創意工夫	■	■	■	■	■	■
自主性	■	■	■	■	■	■

■ は特に求められる姿勢 ■ は活用する習得した姿勢

【求められる能力】

階層 求められる能力	部長 次長 所属長	政策監	参事	課長補佐 係長	一般職員	技能労務 職員
決断力	■					
組織運営力	■					
統率力	■					
構想力	■	■				
育成力	■	■	■	■		
説得力・説明力・調整力	■	■	■	■		
業務管理	■	■	■			
リーダーシップ	■	■	■	■		
判断力	■	■	■	■		
企画力	■	■	■	■	■	
業務遂行力	■	■	■	■	■	■
コミュニケーション能力	■	■	■	■	■	■
適応力	■	■	■	■	■	■
知識・技能	■	■	■	■	■	■
課題把握・課題解決	■	■	■	■	■	■

■ は特に求められる能力 ■ は活用する習得した能力

IV 人材育成のための取組

1 基本的な考え方

求められる職員像の具現化に向け、職員自らがその適性等をふまえた能力開発について主体的に考え行動するとともに、組織は、職員がその能力を十分に発揮して生き生きと職務を遂行できるよう、こうした取組を支援する人事・研修制度の構築と良好な職場環境の形成に取り組む必要があります。

(1) 人を育てる人事管理

職員の育成に当たっては、職員一人ひとりが自らの意欲に基づいて主体的に能力開発に取り組み、その結果、職務分野ごとの専門知識と能力を備えた人材や幅広い視野を備えた人材など、多様な人材の育成が図られることが重要です。

そのために、特に若年層においては、*ジョブローテーションの充実を図り、様々な業務を経験させることが本人にとっても、組織にとっても有用であると考えられます。

また、組織内の人材を効率良く活かすために、職員の資質や適性の把握に加え、適材適所の人事配置を行う等、人材育成と連携した人事管理を推進していきます。

【用語説明】 ジョブローテーション (Job Rotation)

人材育成計画等に基づいて、異なる職務分野などをバランスよく経験できるように定期的な人事異動を行うこと。

(2) 職員研修の充実

職員の能力開発や職員倫理の向上に当たっては、階層別研修、自主研修及び職場研修を研修体系の基本とし、実務研修、啓発研修及び派遣研修等はこちらを展開する上での補完研修として位置付け、取り組みます。

これらの研修が相乗的に効果を高め合い、職員の能力開発や意識改革等につなげていくことができるよう、既存の研修制度の見直し及び研修内容の充実に取り組みます。

(3) 良好な職場環境の形成

職員が意欲を持って職務に取り組み、持てる能力を十分に発揮していくためには、良好な職場環境を整備することが必要です。職員が、上司の的確な指示・指導と同僚との良好な協力体制の下、心身の健康や家庭生活との調和を図りつつ、安心して職務に専念できるよう、風通しの良い、良好な職場環境の形成に努めます。

ただし、その一方で、組織としてのけじめを持ち、行政のプロ集団であることを強く自覚し、職場内の緊張感を保つことも重要です。

2 具体的な取組

(1) 人を育てる人事管理

①人を育てる人事管理

職員の意欲・能力を最大限に引き出し、組織として活かすため、公正で公平な評価に基づく人事異動や昇任を行い、能力開発と適切に連携させるなど、人材育成の観点に配慮した人事管理を行います。

(ア) 採用試験制度の充実

- 高い資質と意欲を有する人材確保のため*採用チャネルの多様化を検討します。
- 採用は人材育成のスタート地点と捉え、採用試験の実施にあたっては、一定の知識水準が実証された多くの受験者の中から人物重視の多段階の面接等を行い、より高い資質と意欲のある人材を採用します。
- 専門性を有する分野での経験者採用等を有効活用し、行政実務の専門化・高度化に対応できる組織づくりを進めていきます。

【用語説明】採用チャネル

採用方式、採用方法。

(イ) 人事異動の充実

- 新規採用職員については、早期の段階で市民と接する職場を経験させます。
- 一般職の人事異動については、概ね4年とし多様な職務分野を経験させることを基本に*ゼネラリストの育成を行います。
- 各部局において核となる専門知識を有する必要がある場合は、職員の資質や希望を基本に、法務分野、ICT分野等のスペシャリストの育成を行います。
- 人材育成の観点から定期的に異動を行い、異なる職務分野などをバランスよく経験させることによりジョブローテーションを充実させ、自己申告制度や所属長ヒアリングを通じて職員の能力と適性を発見し、能力開発及び適正な配置を行っていきます。

【用語説明】ゼネラリスト (Generalist)

特定の分野ではなく複数の分野においてある一定以上の職務知識や技術を持ち、仕事に携わっていく人。

(ウ) 人事制度等の活用

- ・職務への意欲の向上に資するため、人事評価の結果については、職員の人材育成のほか、人事管理の基礎として活用します。
- ・人事評価制度がさらに効果的なものとなるよう、評価手法や実施方法等、人事評価制度について調査研究を深め、必要に応じ制度を改正します
- ・参事級登用試験等の試験制度について、多くの職員がチャレンジしやすいよう制度改善を行います。

(エ) 高齢層の職員に係る人事制度の整備とその活用

- ・年金の支給年齢が段階的に引き上げられたことや、地方公務員の定年延長が見込まれること等から、再任用制度の更なる充実や定年延長などを見据えた制度の構築に努めます。
- ・再任用職員等の長年培ってきた経験と能力を活用し、公務の能率的運営が図れるよう、再任用職員等の勤務形態の特性を考慮に入れた適正配置を実施するとともに、再任用職員等が十分職責を全うできるよう人材育成に取り組んでいきます。

(オ) 職員表彰制度の実施

- ・地域活動や職場改善等について多大な貢献のあった職員や所属部署等を必要に応じ表彰することで、職員のモチベーションを向上させ、ひいては組織全体の活性化を図ります。

②職員の自主性に配慮した人事制度の整備

複雑・高度化する行政課題に的確に対応するため、公務員に一層高い資質と能力が求められる中で、職員の自主性を活かし、職員が主体的に能力開発に取り組むことができる人事制度の整備を図ります。

- ・職員の「やる気」を醸成するため、また、職務分野ごとの専門知識と能力を備えた人材や、幅広い視野を備えた人材など、多様な人材育成を図るため、職員提案制度を含めた庁内公募制度等の活用について検討します。
- ・民間企業等への派遣や研修による能力開発の機会を拡充し、社会全般にわたる幅広い視野を涵養します。
- ・自己申告制度を積極的に活用し、職員自らのやる気を促し、専門性を高めたい（エキスパート養成）、多くの業務を経験したい（ゼネラリスト養成）といった職員の自主性を尊重できるように努めます。

③女性職員の育成と登用

本市では、女性職員の割合が全職員の約3割（令和2年4月現在）となっておりますが、参事級以上の管理職における女性職員の割合は1割程度にとどまっており、政策決定レベルでの男女の活躍状況に事実上大きな格差が生じています。

このような中、令和2年4月に「大分市職員活躍推進プラン」を策定し、「女性活躍の推進」及び「次世代育成支援」の取り組みを一体的に推進していくこととしています。

今後、「大分市職員活躍推進プラン」に基づき、性別にかかわらず、個人の能力や適性等を正しく把握し、職員が能力を最大限発揮できるような人事配置に努めるとともに、多様な視点を施策構築等に活かすため、意欲と能力のある女性職員の管理職への積極的な登用を行います。

（ア）政策決定の場における活躍の推進

- ・今後、市の政策・方針決定の場における女性職員の活躍や、女性ならではの経験・視点を生かした活躍ができるような体制を構築するとともに、将来の幹部登用も視野に入れ、女性リーダーの養成も積極的に推進します。

（イ）女性が能力を発揮しやすい職場環境づくりの推進

- ・今後、さらに女性職員が活躍できるようワーク・ライフ・バランスに配慮した風通しの良い職場環境づくりを推進します。

（2）職員研修の充実

能力開発は、個々の職員が現在持っている知識や技能と、職員に求められる能力とのギャップを埋めるプロセスです。能力開発の基本は自学（自己啓発）であり、人は自ら学ぶことで育ちます。

職員研修は、自学を促す一つのツールとして「気づき」や「刺激」を提供する場であり、地方分権時代に求められる職員の能力や職員ニーズを反映した研修を企画・実施し、階層別研修、自主研修及び職場研修の「基本研修」と実務研修、啓発研修及び派遣研修などの「補完研修」との相互補完を図りながら、自学をサポートしていきます。

また、職員が研修に専念できるよう、受講職員の業務を組織的にバックアップし、研修に参加しやすい職場環境づくりに努めます。

①基本研修の充実

（ア）階層別研修の取組

職務上における「節目の時期」を迎えた職員に対し、自己の立場や役割の認識と職階別に求められる能力を身につけることを目的とし、階層別研修に取り組みます。

また、環境変化に対応した職場改革や業務改革を実行できる管理職員が求められていることから、次世代リーダーとなる若手職員の育成にも取り組んでいきます。

(イ) 自主研修の推進

能力開発の基本は自学であり、職員が職務に関する問題意識を明確にし、職員一人ひとりが強い自覚と意欲を持つことが必要です。そこで、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、職員が自主的に参加できる法律講座などの開設、大学院（社会人枠）就学希望者、法務検定受検者への助成、さらには大分県自治人材育成センターと連携して、通信講座の充実を図るなど、組織としても職員の自学を支援していきます。

(ウ) 実効性の高い職場研修の取組

職場の活性化は、組織を強くするために必要不可欠です。

職場研修*（OJT）は、上司、先輩が日常業務の中でコミュニケーションを図りながら行う個別指導や職員相互による啓発など、職員の特性に応じたきめ細やかな指導や助言が可能であり、指導する職員も成長できるなど、人材育成、能力開発に最も効果的・効率的な方法です。実効性の高い職場研修が実施できるよう、人材育成を担う管理・監督者のマネジメント能力の向上と職場研修の手引きを活用して、職場研修指導者、推進者、推進補助者としての意識づけを図っていきます。

また、「接遇・マナー」の向上や「倫理観」「人権意識」の醸成など、全庁的に取り組む課題については、推進月間を定めるとともに、外部講師の招聘支援など、研修内容を拡充していきます。

【用語説明】 OJT（On The Job Training）

職場内での教育訓練。特に現場で日常の業務を遂行しながら実地で上司が部下に対して計画的に教育訓練を実施することを言う。

②補完研修の充実

職員の潜在能力を引き出し、職員に求められる能力の開発を図るために、「実務」「啓発」「派遣」研修の内容の充実を図っていきます。

これらの研修*（Off-JT）は、職員のキャリアアップに効果的であるとともに、職場を離れて自分自身の経験や知識を振り返る場でもあります。また、様々な職場から集まる職員と共に学ぶことで、職員同士の新たな交流が生まれ、相互啓発にもつながる貴重な機会です。

実務研修では、社会環境の変化や多様な市民ニーズに対応するため職員には高い専門性が求められると同時に公平、公正で事務処理ミス等のない的確な職務遂行が求められることから、職員の実務能力や資質向上のための研修を実施します。

啓発研修では、時代の要請やその時々行政課題に応じ職員に求められる意識・意欲と能力の向上のための研修を実施します。

派遣研修は、組織内では得られない貴重な経験が得られることや、より専門的で幅広い知識の習得が可能となることから、人材育成の面で重要な研修の一つであり、国の機関をはじめ、民間企業や種々の研修機関、先進自治体などでの研修に職員が積極的に参加できる機会を提供します。

また、姉妹都市などの外国へ職員を派遣し、語学を習得するとともに国際的な視野及び感覚を身に付け、国際化に対応できる人材の育成を図ります。

【用語説明】 Off-JT (Off The Job Training)

職場外での教育訓練。特に集合研修、講習会、通信教育等、日常の業務を離れて行う教育訓練のことを言う。

③研修成果の検証

個々の研修毎にアンケートを実施し、研修の理解度や講師の評価の検証を行い、単年度ごとに研修計画を策定し、職員の研修ニーズや時代の要請に見合った研修を実施していきます。

なお、研修計画の策定にあたっては、前例踏襲するのではなく、職員のキャリアアップにつながる効果的な研修となるよう、研修項目や研修時間のスクラップ&ビルドを精力的に実施していきます。

また、研修で得た知識や情報を業務に反映できるよう、職場内で共有化を図るなど、その活用に努めていきます。

(3) 良好な職場環境の形成

①職場環境の改善

職員一人ひとりのやる気を高め、その能力を発揮できるような職場づくりを推進していきます。

また、他の地方自治体や民間企業の従業員に採られる措置の動向を踏まえる中で、休暇、休業制度の拡充を図るとともに、超過勤務の縮減に取り組む等、職場環境の整備を進めていきます。

さらに、各種ハラスメントの防止に向けて「ハラスメント相談の手引き」の周知や相談窓口の拡大を行うとともに、職場における悩みを抱えた職員に対する相談窓口の有効活用を図ります。また、職場の問題等について率直に話し合える風通しの良い職場づくりを目指し、職場内、職場間協調を促進します。

②健康管理の推進

職員が自らの能力を最大限に発揮するためには、心身ともに健康であることが求められます。そのためには、*産業保健スタッフによる保健指導や職場ぐるみで早期発

見・早期対策の取組を強化するとともに、こころの相談体制の周知や利用促進、健康づくりに関する情報提供や啓発を通じ、職員の心と体の健康づくりサポート体制を強化します。

また、長期療養者に対しては、「長期療養職員の職場復帰サポート要綱」に基づき療養相談やリハビリテーション勤務等を実施し、円滑な職場復帰に向けた産業保健スタッフによるきめ細やかなサポートを行うとともに、再発防止に向けた職場の理解と適切な対応ができる職場環境づくりに取り組みます。

【用語説明】 産業保健スタッフ

産業医、保健師、安全衛生担当者等を指し、職員の心身の健康を確保するため、事業者に専門的な見地から提言並びに安全衛生事業の企画立案を行い、より効果的な施策を講じる者。

③仕事と家庭の両立支援

「大分市職員活躍推進プラン」の着実な実施に努め、職員が父親として、又は母親として仕事と両立して子育てを行うことができるよう、職員全体での子育て支援を推進します。

また、男女が家庭での役割を分担し、共に働きやすい職場環境を実現するなど、男女共同参画社会にふさわしい制度の実現を積極的に支援します。

V 人材育成の推進体制

(1) 管理・監督者の責務

管理・監督者は、人材育成施策を具体的に実践していく上で、極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、自ら率先垂範し自己啓発へ取り組むとともに、所属職員の職場内での状況・役割・能力などを十分把握し、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていくものとします。

(2) 人材育成担当部門と各所属との連携強化

人材育成を担当する人事及び研修部門は、各所属と連携を図りながら、人材育成に関する情報の収集やノウハウの蓄積等に努め、各種人材育成方策を効果的・系統的に実施していくものとします。

(3) 基本方針の定期的な見直し

必要に応じて基本方針の見直しを行い、その時々ニーズに対応した人材の育成を図っていきます。

VI おわりに

本格的な地方分権の時代を迎え、地方自治体は自ら考え、自ら動き、そして、その成果・結果について責任を負わなければならない厳しい時代を迎えています。反面、国や県の意向に縛られずにそれぞれの自治体が創意工夫により、よりよい地域社会を構築できる時代を迎えたともいえます。

このような時代を迎え、組織全体が明確なビジョンを持ち、職員一人ひとりがこの「大分市人材育成基本方針（改訂版）」について十分認識し、地方自治体運営最大の目的である市民福祉の向上に向けて努力していかねばなりません。

人材育成に当たって最も重要なことは、職員の意欲であり、職員の理解と納得のもとで、目指すべき職員像を強く自覚し、自主的、積極的に取り組んでいくことが、人材育成、すなわち職員の能力開発につながり、実を結ぶこととなります。

また、管理・監督職員は、自らの能力開発は勿論のこと部下職員の人材開発に努めなければならない責務を負っているものであり、そのことを十分に自覚することが必要です。

今後、この基本方針が活用され、優秀で情熱あふれる人材が育ち、各個人の能力が十分に発揮されることで、組織全体も相乗効果により活力に満ちた風通しの良い職場となり、ひいては「笑顔が輝き 夢と魅力あふれる 未来創造都市」の実現の推進力となることを強く期待します。