

人材育成基本方針

四日市市



平成16年2月

 四日市市

目 次

第 1 章	人材育成基本方針改訂の背景と考え方	1
	(人材育成基本方針体系図)	3
第 2 章	四日市市の求める人材像	4
第 3 章	人事管理からのアプローチ	
	1 人事管理の基本目標	5
	2 人事管理の現状と今後の取組	6
第 4 章	職員研修からのアプローチ	
	1 職員研修の基本目標	9
	2 職員研修の現状と今後の取組	10
第 5 章	職場環境整備からのアプローチ	
	1 職場環境整備の基本目標	13
	2 職場環境整備の現状と今後の取組	14

第1章 人材育成基本方針改訂の背景と考え方

1 人材育成基本方針改訂の背景

平成12年4月、地方分権推進一括法（地方分権の推進を図るための関係法律等に関する法律）と国家公務員倫理法の2つの法律が同時に施行された。

地方分権推進一括法により、地方自治体の自己決定権が拡充され、地方分権は本格的な実行段階に入った。

平成14年10月には、内閣総理大臣の諮問機関である地方分権改革推進会議から「国と地方の役割分担に応じた事務及び事業の在り方に関する意見」として、先の中間報告で示された5つの改革の方向である、①「ナショナル・ミニマムの達成からローカル・オプティマムの実現」、②「地域における行政の総合化の推進」、③「地方の創意工夫の発揮と知恵とアイデアの地域間競争」、④「地方における自立的な財政運営が可能なシステムの形成」、⑤「国の決定についての地方の参画の確保」の実現に向けて、取り組むべき具体的な問題点が示され、国と地方自治体は対等・協力の新しい関係へと移行した。

地域の総合的な行政主体である地方自治体には、自己決定・自己責任の原則のもと活力ある豊かな地域社会づくりに向けて、「自立する政策自治体」の実現が求められている。

さらに、地方分権を実現するための国と地方の税財政改革（三位一体改革：①地方への補助金の削減、②国から地方への税源移譲、③地方交付税の見直し—を同時に実施する改革）の進め方については、平成15年12月19日開催の経済財政諮問会議において、政府から平成16年中に補助金・税源移譲・地方交付税改革の全体像を明らかにするとの方針が打ち出された。

地方行財政を取り巻く環境は、少子高齢化や高度情報化等の進展による市民生活と経済社会の急激な変化、市民の価値観や生活様式の多様化に伴う新たな行政需要の発生、地球環境問題に伴う循環型社会構築への要請、景気停滞と経済社会の先行きに対する不透明感、さらには地方財政における大幅な財源不足と借入金残高の増加等、幾多の諸問題が顕在化している中で、地方分権を実現するため、より実効ある三位一体改革の推進が望まれる。

こうした地方行財政を取り巻く環境の変化に伴う諸課題に的確に対応していくには、地域の視点から複数の分野の政策を総合的かつ柔軟に立案し事業を実施していく、「行政の総合化」を目指した取組が求められている。

とりわけ分権型社会を担う自治体職員に求められる資質や能力については、日常業務の遂



行に必要な知識・技能だけでなく、効率的・効果的な行政運営に必要な経営感覚、地域の特性を活かした創造的な政策の企画・立案能力など幅広く多様化している。

また、国家公務員倫理法の施行に伴い、同じ全体の奉仕者たる地方公務員においても、高い倫理観と使命感を持って市民に接することが一層強く求められることとなった。

このような状況を踏まえ、本市では、平成11年3月策定の「四日市市人材育成基本方針」の改訂を行い、分権時代に相応しい人材育成の一層の充実・強化を図るため、新「四日市市人材育成基本方針」として内容をリニューアルするとともに、研修体系の全面的見直しを行い、新たな職員研修システムの構築を行ったものである。

2 人材育成の視点

社会経済の成熟化に伴い、住民の行政ニーズが高度化・多様化するとともに、情報公開や行政参加が活発化するなど、行政に対する住民の意識は大きく変化している。本市職員に期待される資質・能力についても、組織・機構のスリム化や外部委託の導入など行財政改革の推進に伴って、ますます高度化・専門化していく傾向にある。

限られた経営資源の中で、職員だけが成長の可能性を有する財産であるとの認識に立ち、「人材」から「人財」への視点に立った人材育成への取組が求められている。

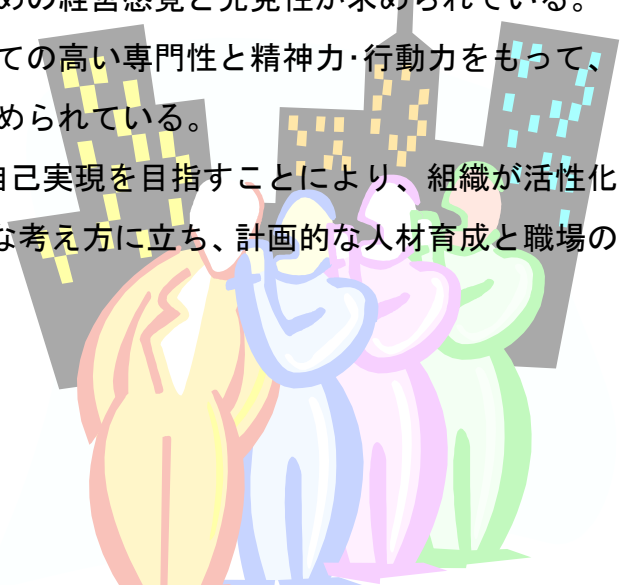
まず本市職員の資質としては、職員一人ひとりが公正・公平で「全体の奉仕者」としての自覚を持ち、住民の理解が得られるよう情報の提供に努め、積極的な説明責任のもと行政の透明性を高めながら、「市民感覚」の視点に立った行政運営に取り組むことが基本条件として求められる。

これからの分権型社会を担っていくためには、自己決定・自己責任の原則のもと新たな分野を担い、本市の特性を活かした新しい価値を創造していく能力（政策形成能力）を備えた人材の育成が必要となってきた。

また、限りある財源でいかに四日市の未来を描いていくか、職場や職員個々の目標・使命（ミッション）の達成に向けて地域資源を有効活用し、バランス感覚とコスト意識を持って効率的な行政経営（マネジメント）をしていくための経営感覚と先見性が求められている。

さらに前例にとらわれずに、行政のプロとしての高い専門性と精神力・行動力をもって、新たな課題に挑戦していくチャレンジ精神が求められている。

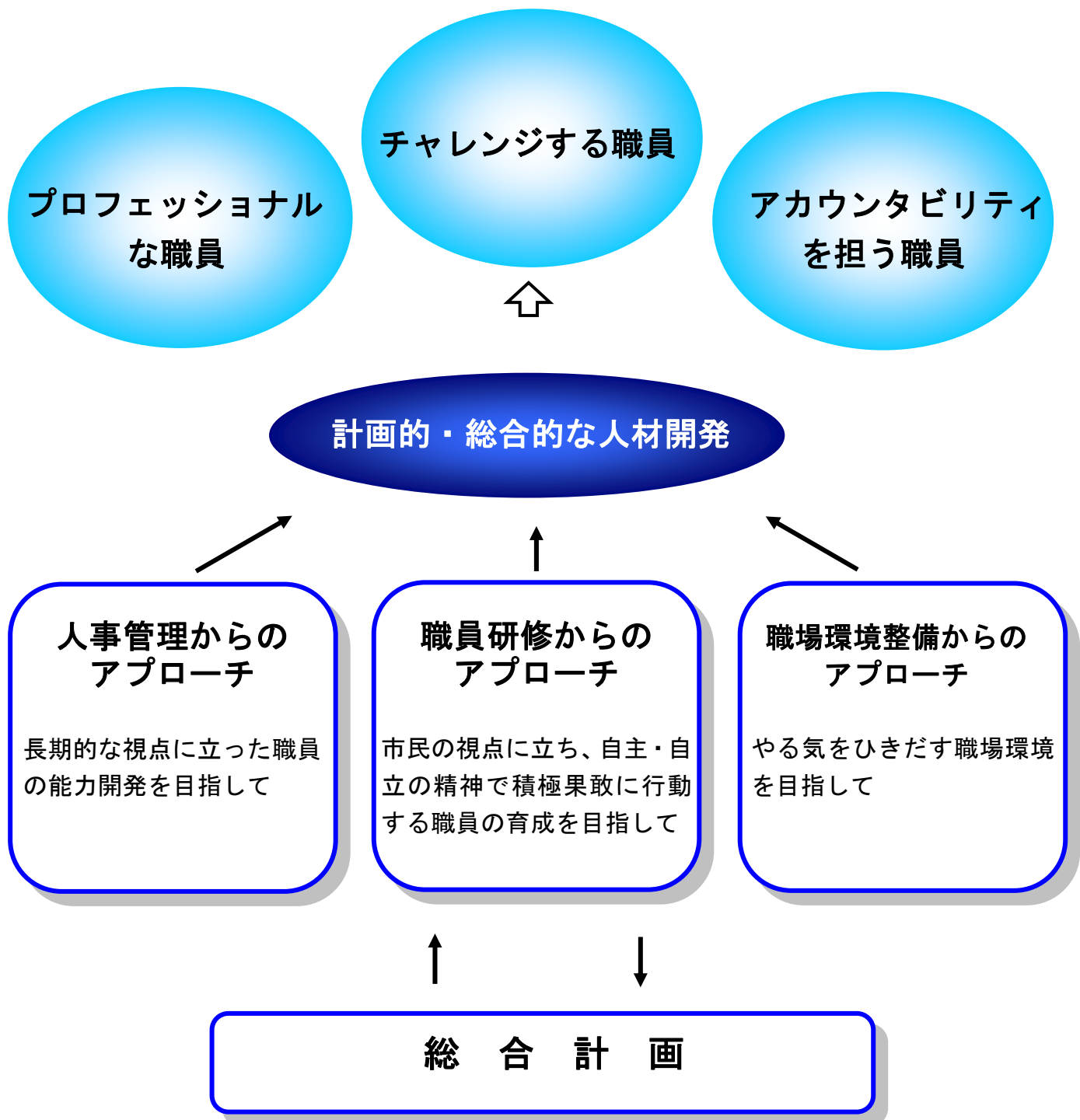
本方針では、職員が仕事を通して自己成長・自己実現を目指すことにより、組織が活性化し、市民満足度を高めることになるとの基本的な考え方に立ち、計画的な人材育成と職場の活性化に取り組むこととする。



四日市市人材育成基本方針体系図

総合計画及び行財政改革を進め、新しい時代の自治体運営を行うための人材づくり

求める人材像



第2章 四日市市の求める人材像

「新しい時代に向けて、さらに飛躍するまち四日市を創造していくために」

新しい時代に向けてさらに飛躍するまち四日市を目指し、「総合計画」を推進するため、職員には様々な資質や能力が求められる。

本基本方針では、求める人材像として次に掲げる職員の育成を目指すものである。

チャレンジする職員

チャレンジする市役所を担う職員は、常に新たな課題に挑戦し、自らの可能性を切り開いていく職員である。

プロフェッショナルな職員

複雑化、高度化する行政課題に対応する職員は、法令を遵守するとともに、個々の分野に習熟し、高度な専門知識を備え、プロ意識・プロ思考を持った職員である。

アカウンタビリティを担う職員

地方分権の時代を担う職員は、自立した政策自治体を目指して政策を立案、実施し、市民への説明責任を果たす職員である。

第3章 人事管理からのアプローチ

【1】人事管理の基本目標

「長期的な視点に立った職員の能力開発を目指して」

組織の活力を高め、本格的に進展する地方分権、行政の高度化、多様化、専門化などに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの能力や潜在能力を十分に活用していくことが求められており、人事管理システムの中に職員の能力開発、人材育成の視点を、これまで以上に明確に位置づけることが極めて重要な課題となっている。

そのため、人材の確保に始まり、職員一人ひとりの能力・適性を見極め、適正な職員配置につなげる人事異動、ジョブローテーション、人材育成に主眼をおいた人事評価制度、自己申告制度の拡充、人事交流や派遣等によるより幅広い視野の養成などを長期的なビジョンに基づいて計画的に進める必要がある。

人事管理のポイント

人材の確保

求める職員像を明確に示し、広く多面的に採用情報を発信するとともに、選考に当たっては、様々な分野から幅広く人材を求め、豊かで柔軟な思考を持ち、熱意のある優秀な人材を確保するため、知識偏重に陥ることなく、適切な人物評価ができるような選考方法の開発に取り組む。

人材の活用

一般行政分野の職員については、将来的に総合的人材に育成することを基本とし、ジョブローテーションを進め、地方分権の進展に伴い、多様化する行政需要に対応できる人材を育成していく。

高度化、複雑化する行政の各領域においては、専門化、細分化する行政需要に対応するための専門知識や技術が必要とされていることから、専門的能力を有する職員の質的充実を図るとともに、その職務にふさわしい処遇を図っていくことを検討する。

職員の能力や適性を生かした人材活用、人材育成を行うため、職員の任用、研修、勤務成績の評価等を有機的に結びつけ、計画的に行うための経歴管理の充実を図る。

さらに、能力、実績、適性を重視した年功にとらわれない昇任管理を行い、女性職員については、その能力活用を図るため、積極的に多様な分野への登用を推進する。

人材の評価

組織及び自己による目標管理を取り入れ、職員のやりがいを引き出す組織風土の醸成に主眼をおいた人事評価制度の定着化に取り組む。

倫理性の保持

情報公開の推進や説明責任の実践に加え、公務に携わる者としての高い倫理性の保持により、市民から信頼される市役所の実現を図るため、四日市市職員倫理規程の遵守を徹底する。

【2】人事管理の現状と今後の取組

(1) 人材の確保

項目	現 行	今 後 の 取 組
基本的取組	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員採用は原則として競争試験を行っている。試験区分は、職種等に応じて実施している。 ○ 受験資格は、年齢、免許、資格等により定めている。年齢は、原則として29歳までであるが、技術職や専門職においては、職務経験や資格等を条件に、年齢要件を緩和している。 ○ 専門的な知識経験を有する者を3～5年の任期を定めて採用する任期付職員の採用を実施している。(弁護士、観光・シティプロモーション等) ○ 国籍条項については、消防職以外は撤廃している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 特定の専門知識、技能を有する民間の専門家の期限付採用の検討及び給与等の適切な処遇のためのシステム整備を図る。 ○ 試験区分、受験資格について優秀な人材を確保するための制度の検討を引き続き行う。
試験内容	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試験内容は、筆記試験による成績重視の選考から人物評価の比重を高める選考にシフトしている。(集団討論試験の実施、三次試験の実施(事務職)、保育実技試験の実施(保育士、幼稚園教諭)) ○ 外部面接官を導入して、公正・公平な採用試験を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試験項目の見直し等、人物評価重視の選考方法のさらなる充実を図る。 ○ 面接試験に当たり人物評価をより確かなものとするため、評定者訓練手法や技術の向上を図る。

(2) 人材の活用

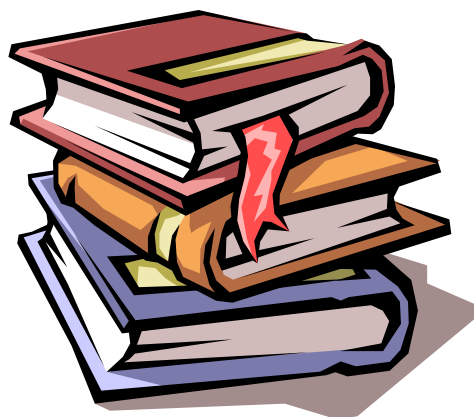
項 目	現 行	今 後 の 取 組
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> ○ 一般行政分野における職員の人事異動サイクルは、5年程度を目安とし、多様化する行政需要に対応できる総合的人材の養成を目標としている。 ○ 所属長等の評価や本人の希望・志向等を考慮し、職員の能力や適性を重視した適材適所の人事異動に努めている。 ○ 専門的知識や技術が必要とされる分野では、業務の継続性や専門性を配慮し人事異動を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員の能力や 適性を的確に把握し、その育成方針を定め、本人の希望や志向にも重点を置いた異動を行う。 ○ 異職種の相互交流などを進め、弾力的な人材の育成・活用を図る。
人事交流 及び 職員派遣	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務支援、業務習得、実務研修等により、職員派遣や人事交流を実施している。(災害復旧・復興支援、三重県等) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人事交流、職員派遣については、必要に応じて実施する。
女性職員の 能力の活用	<ul style="list-style-type: none"> ○ 男女共同参画社会の実現に向け、女性職員の能力活用及び登用を推進している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 積極的に多様な分野への登用を行い、女性職員の能力活用を推進する。
職制・給与 制度の検討	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地方公務員法に定める職務給の原則に基づき、給与体系及び職務分類を定め、それぞれ職務の内容、困難及び責任の度に応じて分類している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国における公務員制度の改正もふまえながら、より弾力的かつ効果的な人事管理を図るため、制度の検討を継続する。
昇任管理	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経験年数を基礎として、研修による効果測定、所属長による昇任内申及び人事評価に基づき総合的な評価を行い、職員の能力や適性等を見極め、昇任管理を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 能力・意欲を兼ね備えた人材の登用を推進し、年功にとらわれず能力や実績を重視した昇任管理を目指す。 ○ 目標管理と連携した人事評価制度の導入と併せ、より客観的な能力の実証や実績の把握に努める。

(3) 人材の評価

項目	現 行	今 後 の 取 組
人事評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 毎年各所属長がその評定項目に基づき、所属職員の人事評価を行い、昇任や人事異動の資料としている。(業績、情意、能力により評価) ○ 評価者と被評価者間では、組織目標と個人目標の整合を図るため、また結果に対する評価や助言等を行うため、面談等を行うようにしている。 ○ 課長級以上については、評価結果を勤勉手当や昇給に反映するなど評価の活用に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 評価者と被評価者の双方の理解を高められ、人材の育成だけでなく、組織力の向上にもつながる人事評価制度の定着を図る。

(4) 職員倫理の確立

項目	現 行	今 後 の 取 組
職員倫理規程の遵守徹底	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市民に信頼される市役所を実現するためには、情報公開を進め、説明責任を十分果たすなど、行政の透明性を高めるとともに、公務に携わる者としての高い倫理観を持った職員の育成に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員倫理規程を基にして職員に求められる倫理及び法令遵守について周知徹底を図り、意識の高揚と綱紀の保持を図る。



第4章 職員研修からのアプローチ

【1】職員研修の基本目標

**「市民の視点に立ち、自主・自立の精神で
積極果敢に行動する職員の育成を目指して」**

地方分権の時代に対応するためには、個々の自治体が自立した政策自治体となることが求められる。このような時代の潮流に対応し、行財政改革を進め、総合計画に示すまちづくりを推進していくためには、組織として情報公開、政策形成過程の透明化、効率的な行政運営、市民と行政とのパートナーシップの形成に努めていく一方で、職員一人ひとりの能力開発及び意識改革を図る必要がある。

職員研修では、「市民の視点に立ち、自主・自立の精神で積極果敢に行動する職員」を育成するため、人権意識、分権化時代に相応しい高度な専門能力、政策形成能力、経営感覚、情報公開の推進への対応としての情報管理能力、市民との協働を行っていくための対人能力(合意形成能力)を養成していくことを目標とする。

求める能力

専門能力

ますます高度化、複雑化する自治体の業務に対応するため、高い専門知識、専門能力及び幅広い視野を有する職員の育成に努める。

政策形成能力

時代とともに変化し、多様化していく住民ニーズを的確に把握して課題を設定する能力、解決策を立案する能力などが必要であり、特に分権化の進展に対応するため、政策形成能力を有する職員の育成に努める。

経営感覚

自治体は、経営体であるとの視点に立ち、常にコスト意識、スピード感覚、危機管理意識を持って行政経営(マネジメント)に当たる経営感覚を有する職員の育成に努める。

対人能力

種々の施策を推進していくためには、市民と行政とが良好なパートナーシップを形成し、相互理解を深めていくことが不可欠である。そのためには、市民との対話、折衝を通じて理解、合意を形成していく能力を有する職員の育成に努める。

【2】職員研修の現状と今後の取組

(1) 自己啓発（自主研修）支援

項目	現 行	今 後 の 取 組
自己啓発 (自主研修)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市政に関する施策や業務改善に関する研究などを目的とする自主研究グループ活動への助成を実施している。 ○ 職務遂行上有用と認められる国家資格を取得した場合に奨励金を交付している。 ○ 自己啓発のための通信研修への助成を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自主研究グループの研究成果の活用及び施策への反映に努める。 ○ 通信研修及び公開セミナー等への参加など、自己啓発意欲の向上に努める。

(2) 職場研修（OJT）

項目	現 行	今 後 の 取 組
職場研修	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各職場での計画的な人材育成を図るため、毎年職場研修責任者、職場研修推進員を対象とした研修を実施している。 ○ 各職場に職場研修推進員を配置し、接遇をはじめとする本市の主要課題について、年間計画のもとに職場研修を実施している。 ○ 研修効果の向上に資するため、研修資料及び各種情報の提供を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職場の活性化を図り、風通しのよい職場環境を創るため、より一層職場研修の充実に努める。 ○ 職員一人ひとりの目標について、指導、助言を行える環境整備に取り組む。

(3) 職場外研修 (OffJT)

項目	現 行	今 後 の 取 組
階層別研修	<p>○ 新規採用職員研修をはじめ、一般職員Ⅰ部研修、一般職員Ⅱ部研修、会計年度任用職員研修、新任係長級職員研修、準管理職候補者研修、新任課長補佐級職員研修、管理職候補者研修、新任課長級職員研修、新所属長研修、及びステージ研修を実施し、各研修目的に応じた研修内容を履修する機会を与え、職員の能力開発に努めている。</p>	<p>○ 階層別研修の必要性から、新規採用職員をはじめ、新任係長級職員、新任課長補佐級職員、新任課長級職員、新所属長については、パワーアップ研修として各研修目的に応じた内容の研修を実施する。</p> <p>○ チャレンジ研修として一般職員研修や、効果測定を伴った係長級職候補者研修、準管理職候補者研修及び管理職候補者研修を引き続き実施する。</p>
特別研修	<p>○ 階層別研修、専門研修以外の研修所研修で、職員の階層、専門性にかかわらず全庁的に取り組むべき課題(人権・同和問題、危機管理、公務員倫理、待遇、男女共同参画等)を取り扱った研修や、普通救命講習などを実施している。</p>	<p>○ アカウンタビリティ能力をはじめ、経営感覚、プレゼンテーション能力、対人能力、部下育成能力などの養成を図る。</p> <p>○ 全庁的に取り組むべき行政課題を取り扱った研修を引き続き実施する。</p>
専門研修 派遣研修	<p>○ 職務の遂行に関係のある知識・技能の習得及び専門能力向上を目的とした研修を実施している。</p> <p>○ 高度化する行政運営に的確に対応するため、外部研修機関への派遣研修を実施している。</p>	<p>○ 外部研修機関等での専門研修を軸に、職員及び職場のニーズに沿った研修となるよう常に内容を見直し、充実に努める。</p> <p>○ 専門能力の向上を目指し、職場での計画的な人材育成及び職員の自己啓発の充実に図るため、支援策の強化に努める。</p> <p>○ 外部研修機関等による専門知識の習得に加え、他の自治体職員等との交流を通じて、自己啓発の醸成、ネットワークづくりに努める。</p>

(4) 研修効果の測定

項目	現 行	今 後 の 取 組
研修効果の測定	<ul style="list-style-type: none">○ 研修終了後、受講職員に受講報告書の提出を義務付けており、受講した研修内容に対する評価、理解度及び今後への活用等について研修効果を測定するとともに、研修見直しの資料として活用している。○ 派遣研修については、所属長を対象にフォローアップアンケートを実施し、研修の効果を測るとともに、研修内容を職場へフィードバックするように促している。	<ul style="list-style-type: none">○ 受講者や所属長の意見をより適切かつ正確に把握に努め、中長期的な効果が得られるように効果測定をもとに研修内容の充実を図る。



第5章 職場環境整備からのアプローチ

【1】職場環境整備の基本目標

「やる気をひきだす職場環境を目指して」

求める人材像に掲げる「チャレンジする職員」「プロフェッショナルな職員」「アカウンタビリティを担う職員」を目指して人材育成を行っていくためには、人事管理及び職員研修からのアプローチに加えて、職場の環境整備や人材の育成に前向きに取り組む職場風土が必要である。

職場環境整備のポイント

人材育成推進体制の整備

人事部門と研修部門とが連携して人材育成を図っていくための体制づくりを行う。

情報伝達システムの確立

政策情報、トップの方針、決定事項などの速やかな周知・伝達のためのシステムを確立する。

職場風土の改善

職場内の情報交換と議論が活発に行われる職場づくりを行う。
職員のやる気、自己啓発意欲を育てる職場風土の醸成を図る。

【2】職場環境整備の現状と今後の取組

項目	現 行	今 後 の 取 組
<p>人材育成 推進体制の 整備</p>	<p>○ 人事管理及び職員研修は、それぞれ人事課及び職員研修所の両者が連携して事業の推進を行っている。</p> <p>○ 人材育成は各所属におけるOJTを中心に管理監督者をはじめ、職員全員の自覚、自己責任の下に進めている。また、職員研修、職場研修を通じ意識改革、職場風土の改革に取り組んでいる。</p> <p>○ 人材育成推進委員会を中心として、職員研修をはじめとした人材育成全般の取組に向け、協議・調整を行っている。</p> <p>○ 研修室を積極的な職場研修の場として開放し、利用に努めている。</p>	<p>○ 市長のリーダーシップのもとに、総合的・全庁的に人材育成に取り組む。</p> <p>○ 人事部門及び研修部門の連携を密にし、それぞれの担当業務を通じて、人材育成に取り組む各職場への各種支援の強化に努める。(人事、研修、職場が一体となった取組)</p> <p>○ 人材育成に向け、職場の管理監督者及び受講職員を中心に研修部門との情報交換を密にし、受講満足度、研修効果等の検証による研修内容の一層の充実に取り組む。</p>
<p>情報伝達 システムの 強化</p>	<p>○ 市民への情報公開が進む中で、同時に職員への政策情報やトップの方針、決定事項が速やかに伝達・理解される必要がある。そのため、庁内外のネットワークの利用による電子メールや電子掲示板によって、即時性の高い情報の発信に努めている。</p> <p>○ 部長会議、推進監会議、各部署の課長会議の開催等により、情報伝達の円滑化及び双方向化の確保に努めている。</p>	<p>○ 電子メール、電子掲示板等の利用により双方向の情報伝達を一層進め、即時性、正確性の確保と研修業務の効率化を図る。</p> <p>○ 職場における服務規律の徹底を図り、個人情報保護等、適正な情報管理を行う。</p> <p>○ 各部署、各所属においては、部内会議、職場会議、ミーティング、朝礼、終礼等を実施し、情報の伝達・共有、意見の交換を推進する。</p>
<p>職場風土の 改善</p>	<p>○ 人材育成の推進のため、管理監督者を中心に職場状況を把握し、職場風土の改善に努めている。</p> <p>○ 新規採用職員、長期休暇中の職員、長期休暇後に職場復帰した職員等を支援するため、トレーナー制度を実施している。</p>	<p>○ 管理監督者及び職場研修推進員を中心とした風通しのよい職場風土づくり、職場の活性化を推進する。</p> <p>○ 職場における管理監督者の人材育成に対する役割を明確にし、人材育成に主眼を置いたOJTの推進を図る。</p> <p>○ 新規採用職員等を支援するため、トレーナー制度の活用を努める。</p> <p>○ 職員の意識改革を行うため、市政やそれを取り巻く環境の変化に関する情報の提供に努める。</p>

平成 11 年 3 月策定

平成 16 年 2 月改訂

平成 28 年 4 月修正

令和 2 年 4 月修正