

笠間市職員人材育成基本方針

平成18年10月
令和6年3月改定

目 次

○ 笠間市職員人材育成基本方針

第1章	人材育成基本方針の位置づけ	2
第2章	人材育成基本方針作成の背景	3
1	人材育成の意義	3
2	人材育成の基本理念	3
3	求められる行政のあり方	4
4	SDGsの理念との関係	5
第3章	人材育成の目標	6
1	求められる職員像	6
2	目指す職場像	6
3	職員に必要な能力	7
第4章	人材育成の方策	9
1	人材育成システムの構築	9
2	人を育てる人事管理	9
3	採用・人材の確保	11
4	職員研修の充実、多様化	11
5	職場環境の整備	13
第5章	人材育成の推進体制	15
1	職員個人の役割	15
2	管理監督職	15
3	人材育成担当部門	15

第1章 人材育成基本方針の位置づけ

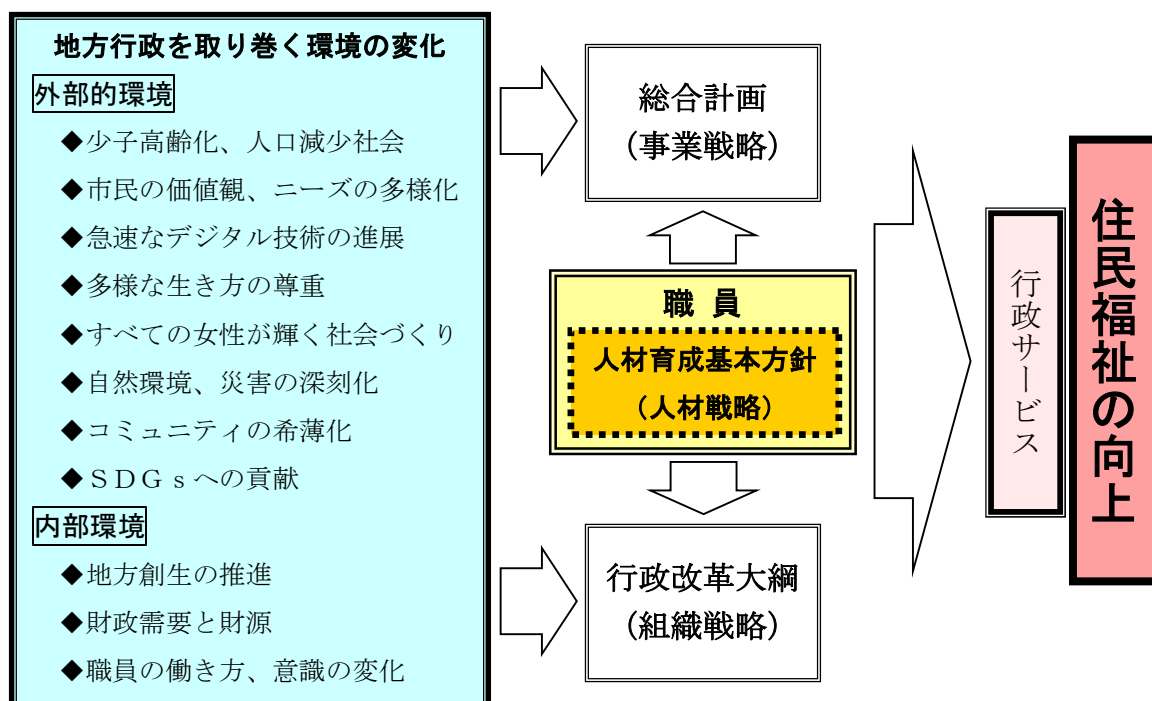
自治体は社会環境の中に存在しており、住民のニーズに応え続けることで、社会での存在意義を認められているといっても過言ではありません。

いうまでもなく、行政の目的は住民福祉の向上にあり、自治体と住民の接点は自治体が提供している施策やサービスです。その集約は「事業戦略」であり、具体的には「総合計画」がこれに該当します。

次にその事業を効果的・効率的に推進するのが「組織戦略」であり、その見直しのガイドラインとなるのが、「行政改革大綱」といえます。

環境は常に変化しており、その変化に対応するため「事業戦略」や「組織戦略」がありますが、その担い手として人材が必要です。その人材を用いる中期的、長期的なビジョンが「人材戦略」＝「人材育成基本方針」です。

したがって、これら「人材戦略」、「事業戦略」、「組織戦略」は密接に関連した相互補完的な戦略であり、自治体の環境適応の適切さや有効性を決める要素です。自治体の場合は、特に提供する施策やサービスに職員の知恵が介在する場合や頻度が高く、「人材戦略」の重要性が叫ばれており、自治体の成果を左右するのは、この「人材戦略」の優劣が要因になるといえます。



第2章 人材育成基本方針作成の背景

1 人材育成の意義

時代や社会環境の変化により行政課題も刻々変化し、少子高齢化に加え、加速する人口減少、新型コロナウイルス等の感染症への対応、急速なデジタル技術の進展、ダイバーシティ社会の実現など、市が解決すべき課題も増大し多様化しています。それに伴う行政を担う者に必要とされる能力も変化していきます。

自治体における経営資源の中でも「ひと（職員）」はその能力と意欲によって、さらに大きな成果を生むことができるため、市職員を育成させていくことは自治体の重要な要素となっております。

無論、全体の奉仕者という使命を果たし、真に市民の立場に立った行政を推進するうえでは、市職員は公務員としてはもとより、ひとりの人間としても豊かな人間性をもっていなければならないものであり、人材育成にあたっては、この人間的な成長という視点を忘れてはなりません。

笠間市における戦略を遂行する上で最も重要な経営資源である「ひと(職員)」を人間的に成長させ、職務に向かう意欲と能力を最大限に発揮できる組織としての人材育成が、これまで以上に重要となっております。

こうしたことから、自治体全体の力量を高め、住民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開していく上で、「優れた人材を育成する」ための中期的、長期的視点を踏まえた「人材育成基本方針」を確立し、総合的な施策を計画的に展開していくことが極めて重要となっております。

2 人材育成の基本理念

人材の育成にあたっては、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職務及び生活を通じた人間的成長と自己実現との統合を図ることが求められることから、以下の5つを基本理念として取組んでいきます。

- (1) 多様化・高度化する住民ニーズに対応した均衡ある行政サービスを現在から将来にわたって継続的に提供すること。
- (2) 最小の経費で最大の成果を生み出すために、組織の能力を開発すると同時に、職員個人の能力と意欲の向上を図ること。

- (3) 自治体でかけがえのない時間と人生を過ごす職員に対して、職務及び生活を通じた人間的成長の支援をすること。
- (4) 住民貢献・組織発展といった自治体側の要請と、自己成長を求める職員側の期待や欲求との統合・調和を目指すこと。
- (5) 自治体の事業戦略や組織戦略との適合性が求められ、特に人事管理との密接な連携が不可欠であること。

3 求められる行政のあり方

今日の社会経済情勢は、少子高齢化、デジタル技術の進展、ダイバーシティを尊重する社会など目まぐるしく変貌しており、これに伴い、住民ニーズも非常に多様化しています。

また、地方公共団体は、地方分権から地方創生へと発展し、それぞれの地域性を前面に出しながら地域経営を行う時代に突入しました。

このような情勢の中で、真の地方自治の確立と住民福祉の一層の向上を目指して、求められる行政のあり方として以下の5項目を設定し、その実現が図られる人材を育成していきます。

(1) 市民との連携と協働の行政運営

本来の住民自治を実践するため、できるだけ多くの市民との連携を図り、協働した政策の実施による行政運営。

(2) 市民満足度の観点に立った行政運営

社会経済のソフト化の進展及び価値観の多様化に伴い、公務サービスに対するニーズも大きく、また、急速に変化してきており、これらを的確に把握した迅速な対応。

(3) 時代に即した個性ある政策の実施

地域の特色を生かした、また、先見性のある政策の実施と、デジタル技術による行政運営の効率化と利便性の向上。

(4) コスト意識と都市経営感覚、説明責任の明確化

民間と同様に、コスト意識と経営センス、そして、政策についての説明責任（アカウンタビリティ）の明確化。

(5) 情報公開と市民コンセンサス

市民からの請求に基づくものと主体的な情報提供について情報公開を積極的に進め、政策の企画・変更・評価等のあらゆる段階での市民コンセンサスの確保。

4 SDG s の理念との関係

平成27年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、国際社会全体の開発目標として2030年を期限とする「持続可能な開発目標（SDG s）」が位置付けられました。

SDG s では、持続可能な世界を実現するために「ジェンダー平等を実現しよう」「働きがいも経済成長も」など17の目標と、具体的に達成すべき169のターゲットを設定し、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っています。

本市においても、これらの考え方に基づいて本基本方針を定め、方針の着実な推進を図ることで、SDG s の達成につなげていきます。



第3章 人材育成の目標

1 求められる職員像

人材育成基本方針作成の背景を踏まえ、求められる職員像を次のように定めます。

- (1) 地元愛 笠間を愛し、市民や訪れる人を笑顔にするために働く職員
- (2) プロ意識 職員として幅広い視野と地域課題に果敢に挑戦する職員
- (3) 市民感覚 市民と同じ立場に立って、様々な人・団体とともに施策を実現する職員
- (4) 経営感覚 経営感覚を持ち常に改善に取り組み、目標に寄与する職員
- (5) 成長意識 ワーク・ライフの両面で主体的に成長し続け、多様性を尊重し組織に活力をもたらす職員

2 目指す職場像

職員が樹木だとしたら、職場はその樹木を育てる土壌です。職員が育つには、働きやすく意欲と能力を発揮できる職場環境が必要不可欠です。笠間市が目指す職場像を次のように定めます。

- (1) 生産性 職場の目標を職員間で共有し、デジタル技術等で効率化とコミュニケーションや対話で業務遂行への意欲を高める
- (2) 協働力 一人や一つの部署で抱え込まず、同僚のサポートや他部署、様々な主体と連携し、互いを尊重しながら課題へ挑戦する
- (3) 成長応援 ワーク・ライフ両面での挑戦と支援が組織として根付き、健康で人間としての成長を応援する
- (4) 多様性 職員一人ひとりが持つ多様なバックグラウンドや価値観を尊

重し、それぞれが持つ特性を最大限に活かす

3 職員に必要な能力

職員に求められる能力は、担当業務の内容や性質、職員の職位、具体的状況等により異なり、これを把握・分析する視点の違いにより様々に整理できます。今後重点的に育成すべき能力を以下のように設定します。

重点的に育成すべき能力とその内容

能 力		内 容
政策形成能力	政策立案能力 課題発見能力	環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、有効な方策を企画立案できる能力
	政策決定能力 意思決定能力	ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
	組織管理能力	環境や組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行う能力
職務遂行能力・専門能力		課題や目標、役割を果たすために、創意工夫や改善を重ね、業務を推進し期待される成果を達成する能力。自治体職員としての専門家的知識。行政サイドの知識と市民ニーズをつなぐための能力
対人能力	指導育成能力	組織のメンバーが組織目標の達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
	折衝交渉能力	話すことで、ものごとの調整や人に対する説得をし、理解を得る能力。対応能力
公務マインド (意識・姿勢)	市民至上意識	常に市民の視点で考え、地域や市民に貢献したいと思う価値観や意識
	高い公務意識	全体の奉仕者であることを深く認識し、公務員倫理からの要請に照らして自らを律していく意識
	自己成長意識	市民、組織、地域、自己が相互にやりとりを重ねながら成長しようとする意欲や意識
	男女共同意識	男女共同参画社会の実現に向けて、組織内においても男女平等の考えを深く浸透させようとする意識

階層別に必要とされる行動と能力

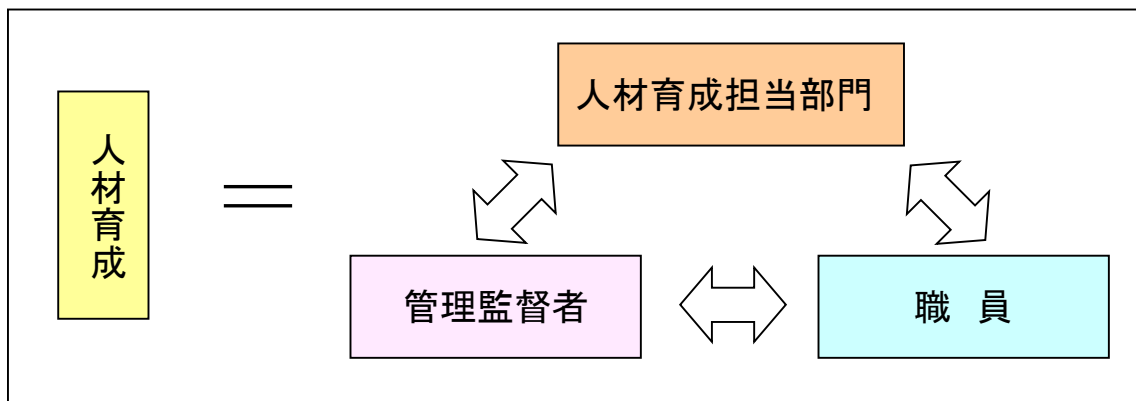
代表的な階層	キャッチフレーズ	必要な行動	必要な能力
部 長	明日を読み まとめる	全庁的な政策形成に 参画し、施政方針を 実現する。 政策遂行を統率す る。	政策決定能力 政策調整能力 行政経営能力 部門管理能力
課 長	挑み、 リードする	上位方針に基づき職 場目標と課題を明確 に示す。 自組織を統括し政策 立案とその評価を行 う。	政策立案能力 課内管理能力 意思決定能力
課長補佐 主 査	企画し、 築く	課の目標、事業の構 想に参画し遂行す る。 課長への進言提案と 対外的な業務の調整 を行う。	政策立案能力 折衝交渉能力 意思決定能力
係 長	考え、 行動する	業務の実行計画を立て 遂行し、必要な政 策立案を行う。 上司の指示を的確に 把握し部下の育成指 導をする。	政策立案能力 折衝交渉能力 指導育成能力
中堅職員	感じ、 創造する	高度な専門実務を処 理でき問題を発見 し、解決する。 後輩の指導を行う。 必要な改善を進言す る。	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力
一般職員	学び、 実行する	市民満足の視点から 課題を発見する。 事務の改善、工夫が でき、正確迅速に行 う。	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 理解力・表現力

第4章 人材育成の方策

1 人材育成システムの構築

合併後から人材育成担当部門・管理監督職・職員が一体となった人材育成システムを構築し、各種研修のみならず採用や人事配置、人事評価などの人事管理上の各制度を活用しながら人材育成を進めてまいりました。これは「人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るもの。」と定義された国の指針から設定され、この考え方は現在でも大きく変わっておりません。

その中で、職員の働き方や意識の変化、急速なデジタル技術の進展や地方公務員の段階的な定年延長など、時代の経過により生じている変化に対応し職員の能力開発を支援し、市の目標達成に貢献する人材を育成します。



2 人を育てる人事管理

(1) 自己申告制度

自己申告の内容を充実し、職員の異動希望等を確認し、ジョブローテーションを通じて、視野、知識を広め、適材適所への配置により職員能力の活用を図ります。

(2) 希望昇任・降格制度

住民ニーズの高度化、多様化等の要因により、管理監督職の職責は重大であり、ますます高度な政策形成能力や法務能力が問われています。意欲ある職員を登用し、また、精神的な負担等による降格の希望を尊重し、人事評価制度と併用することにより、より効果的な人事制度を構築します。

(3) 女性職員の活躍推進

女性職員がその能力を十分に生かすことができるよう、女性としてのキャリアデザインや目標設定を行う研修等への参加機会を確保し、職員の適性を把握しながら、男性職員が配置されることが多かった職域や業務への配置を行うとともに、政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努め、女性職員が活躍する体制整備を推進します。

(4) スキルアップと人事配置への反映

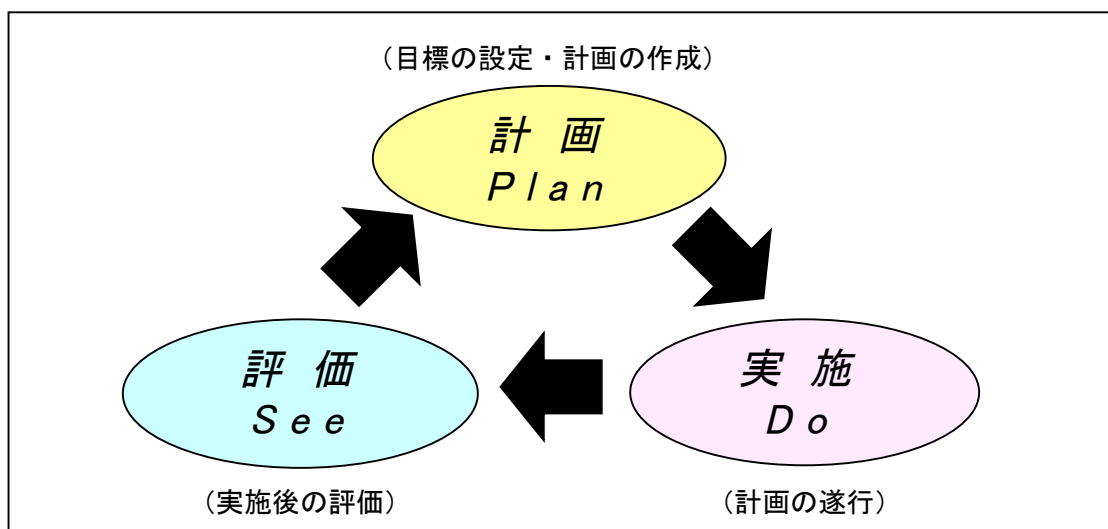
多様化・高度化する市民ニーズに的確に応えていくためには、多くの経験と高い知識を持つ職員の養成が求められています。職員のスキルアップを促すことは当然ながら、職員の能力や適正を見極めて人事配置に反映し、モチベーションを高め、業務の経験を重ねることでスペシャリストの養成を図ります。

特に、デジタル分野や福祉分野などの専門的分野でリスクリングを促進し、職員の主体的なキャリア形成についても支援してまいります。

(5) 人事評価の活用と管理監督職による職場内マネジメントの推進

組織目標の共有と個々の目標管理により職員一人ひとりの参画意識を高め、マネジメントサイクルにより実施してきた、これまでの人事評価を引き続き活用します。さらに、職員の育成や意欲の向上を図るため、管理監督職はその役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1on1ミーティング、職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わります。

その際には、管理監督職と人材育成担当部門が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要であり、人材育成担当部門は分かりやすいマニュアルの作成、相談やサポート体制の整備など必要な支援体制を整えます。また、人事評価結果を人事配置や勤勉手当の成績率に反映させることで職員のモチベーション向上を図ります。



3 採用・人材の確保

(1) 将来を見据えた計画的な採用

将来にわたって質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制を確保するためには、必要な職員数を確保・維持するとともに、専門的な知見やノウハウを継承していくことが重要です。職員の経験年数や年齢構成等に留意しながら、計画的な職員採用に努めます。

(2) 魅力発信による採用活動

優秀な人材を継続して確保するために、笠間市の職員として働くことの魅力をホームページやSNS、採用活動ポスターなどにより発信します。大学や関係機関に出向き、合同説明会などにも参加し、自治体が必要とする職員像や能力などを説明しながら、積極的に採用へのアプローチを図ります。

また、学生のキャリア教育を支援する一環としてインターンシップを積極的に受け入れ、笠間市における働き方を理解してもらい、実習の満足度を高めることで、双方にとっての職員採用の足掛かりとしていきます。

(3) 試験方式の工夫・多様な人材の確保

少子化の進行により他自治体や民間企業との人材獲得競争が激しさを増す中で、採用手続きのデジタル化やテストセンターの実施、大学推薦による選考試験など様々な工夫を凝らして人材の確保を図ってきました。今後も人材の確保について最適化する観点から、試験方式等の検討を随時行います。

また、多様化・複雑化する行政課題に対応するために、デジタル人材や福祉分野、土木技術などの専門性の高い人材を確保するとともに、障がい者や外国籍人材などダイバーシティ社会の実現に向けた多様な人材の採用に取り組みます。

4 職員研修の充実、多様化

職員研修は、研修と啓発によって職員個人の能力の向上を図ろうとするものであり、大きく分けると「自主研修」・「職場内研修」・「職場外研修」があります。

(1) 自主研修の推進

自己啓発の必要性を認識し、自らの能力の向上を目指す機会を求めている職員が、意欲的・主体的に行おうとする自主的な研修活動をサポートすることに

より、自己啓発意欲を高める様々な機会を提供します。

自主的な研修活動へのサポートの一つとして笠間市自己啓発促進補助金が創設されており、自主研修により資格や技能を取得することで組織への貢献が期待され、評価への反映や職員のさらなるモチベーションアップにつながります。また、笠間市の業務遂行に有益なより専門的で深い学びの機会を得ようとする職員には、自己啓発休業や修学部分休業について周知します。

(2) 職場内研修の充実

職場研修の必要性を認識させ、職場研修マニュアル等を積極的に導入して魅力ある研修の充実を図ります。

○「市民満足度向上研修」

市の業務は、サービス業であるとの認識に立ち、窓口業務の多い部署を重点的に接遇研修を展開し、市のイメージアップを図ります。

○「デジタル人材の育成」

近年のデジタル技術の進展により急速に変化している市民ニーズに対応するため、情報デジタル担当部署と連携してデジタル人材の育成を実施します。

○「職務を通じたトレーニング（OJT）」

経験豊富な先輩職員などが指導しながら、実際の業務を通じてスキルや知識を学び、組織の理解を深め効果的に業務に取り組むことで、自身の成長とモチベーションを向上させます。

○「働きやすい職場の創出」

多様な価値観を持つ時代に合わせて、職員のワーク・ライフ・バランスやコミュニケーション能力向上、ハラスメント防止やメンタルヘルス対策などに積極的に取り組み、職員がやりがいや成長実感を持ちながら働ける職場を創出します。

○「研修の評価方法等」

より効果的な研修の実施と、職員の研修への参加意欲や自己啓発意欲を高めるため、職員や職場のニーズの把握に努め、研修の評価方法について検討を行います。

(3) 職場外研修の充実（職種、階層に応じた研修等）

昇任、昇格の機会を捉え、その職務遂行に必要な能力の開発、基礎知識

の習得を図ります。

○「政策形成能力向上研修の充実」

高度化した市民のニーズを的確に把握し、独自の施策形成のできる能力を育成します。

○「問題解決能力・交渉能力向上のための研修」

社会環境の急激な変化により住民要望が複雑多様化する今日、これに的確に 대응するため、問題解決能力・交渉能力を高め市民サービスの向上を図ります。

○「各種資格取得講習への参加」

職員適性や組織ニーズに応じて、職員の専門的な技術や能力を向上させるため、資格取得講習への参加を積極的に進めます。

○「各種講習の内部講師養成」

限られた予算と人材を有効に活用するため、内部講師を積極的に養成し集合研修の場において活躍の場を設けます。

(接遇・OJT・公務員倫理・地方自治制度など)

○「派遣研修の充実」

上記研修の補完及び充実を図るとともに、広い見識を養い、複雑化・高度化する行政需要に適切に対応できる職員を養成するため、茨城県自治研修所や民間機関が主催する研修や講演会等を積極的に活用します。

○「国・県・民間企業との人事交流」

業務に関する視野を広げ専門的な手法を学ぶことで、行政課題に柔軟かつ的確に対応できる人材を養成するために、職員を国や県、民間企業に派遣します。

5 職場環境の整備

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が増えており、継続して勤務できる環境を整備することが求められるようになりました。

人事管理システムの活用に伴う時間外勤務の把握を適正な人材配置に反映

させることで時間外勤務の削減につなげ、テレワークや時差勤務による柔軟な働き方を推進するほか、休暇制度の見直しや年次休暇の取りやすい職場の雰囲気、男性の育児休業の取得率向上など、全ての職員においてライフステージに関わらず仕事と家庭生活との両立を推進します。

(2) 身体と心の健康管理

職員が心身に不調をきたして能力を十分に発揮できなくなることがないように、定期健康診断は全職員に毎年受診させ、生活習慣病のリスクが見られる職員に対しては特定保健指導を受けるように勧めます。

心の健康も保つためにも、管理監督職をはじめとした職場におけるラインケアの実施とメンタル産業医への相談につながる包括的なケア体制を整え、ストレスチェックにより勤務による影響の評価を行うとともに、高ストレス職員にはメンタル産業医との面接指導の提案やカウンセリング事業やメンタルサポート事業を紹介し、定期的にメンタルヘルスセミナーなどを開催するなどメンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。

(3) ハラスメント防止の推進

職員が安心して職務に専念できる環境を整えるため、ハラスメント行為について研修などで職員に認識させるとともに発生を防止します。ハラスメントに起因する問題については「笠間市職員ハラスメント防止等に関する指針」に基づき対応します。

(4) 働きやすい環境の整備

多様な価値観を持つ職員同士が、積極的なコミュニケーションをとることにより、相互理解や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できます。コミュニケーションの活性化は、信頼関係の構築や管理監督職のマネジメント能力の向上につながり、職員一人ひとりが業務に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになります。

職員が発言・行動しやすい職場づくりは、管理監督職を中心として職場の職員全員でつくり上げるものなので、お互いを尊重することを忘れず、積極的に声かけや支援をし、それに対する感謝やねぎらいの気持ちを伝えます。

第5章 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、職場環境及び人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組むことが重要です。

したがって、管理監督職が自らの役割を自覚しながら、部下に対し適切な指導・助言をし、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門と連携を図るなどの体制整備が必要不可欠であると考えます。

1 職員個人の役割

職員個人の能力を開発するためには、職員の意欲が重要です。組織や管理監督職の働きかけを待つだけではなく、職員自身が自発的、積極的に取り組む必要があります。管理監督職からの指導、先輩職員や同僚からのアドバイスなどを真摯に受け止め、職場内外の研修はもちろん、普段の業務を遂行する過程や自主研修により知識並びに業務スキルの向上を図り、自分のキャリアを描きながら職員自身が成長し続けることが求められます。

- ワーク・ライフの両方で成長し続けるために、職場や職員同士で啓発し合える雰囲気づくり
- 職場内研修、職場外研修のほか、主体的に自主研修で学ぶこと

2 管理監督職

管理監督職は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあります。また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していくうえで、極めて重要な役割を担っていると言えます。

したがって、管理監督職に対し役割の自覚を促すと同時に、意識啓発を不断に図っていくための方策や指導力・統率力といった管理能力の向上を図ります。

- 職員を育て、職員が意欲と能力を発揮できる職場環境の整備
- 管理能力の習得・再開発のための自助努力の奨励及び研修参加の強化

3 人材育成担当部門

人事育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成計画を立案するとともに、個別の取り組みを総合的に調整していく必要があることから、人材育成担当部門の体制・機能の強化及び相互の役割分担、同時に各職場との連携を図ります。職員の働きがいや愛着心（エンゲージメント）、働き

やすさに関する課題を洗い出して改善に取り組めます。

- 本方針を踏まえた、採用、配置、育成、評価、処遇、環境整備などを一体的に実施する人材マネジメントの推進
- 研修・能力開発プログラムの提供及び人材育成部門担当者の能力開発