

## 木更津市人材育成基本方針（改訂版）

—木更津市を愛し、人と人とのつながりを大切にし、  
自信を持って新しいことにチャレンジできる職員を目指して—



平成30年8月

木更津市



## 目次

第1章 人材育成基本方針の改訂 ～ 役所は人なり ～	1
1. これまでの人材育成の取り組み状況	1
2. 人材育成基本方針の改訂について	2
第2章 求められる人材とは	3
1. 人材育成の基本理念	3
2. 目指すべき職員像 <b>JUMP ～ チャレンジする職員の育成</b>	3
3. 目指すべき管理職像	5
4. 階層別に求められる役割・能力	7
第3章 やる気を引き出す人事管理	8
1. 適材適所の人事管理	8
2. 適正な人事評価制度の導入	9
3. 人材の確保	10
第4章 やる気を引き出す研修	11
第5章 職場の環境づくり	13

### 1. これまでの人材育成の取り組み状況

本市では、平成10年12月に議決された基本構想の将来都市像「ひとにやさしく、環境と調和し、誇りに満ちた創造のまち きさらづ」の実現に向け、時代の変化に的確に対応できる職員を育成するため、平成11年3月に「21世紀と地方分権社会に対応する人材育成基本方針」（以下「旧方針」。）を策定しました。この旧方針に基づき、これまでに「人を育てる人事管理の積極的な推進」、「人を育てる職員研修の充実・強化」、「活力ある職員風土づくりの推進」及び「自己啓発と支援」を重点課題と位置づけ、「自己申告制度」、「職場単位の組織管理」や「市民満足度向上研修」をはじめとする各種研修などの施策に取り組んできました。

また、更に、旧方針に「行政経営」という視点を設け、平成19年6月には新たな人材育成基本方針（以下、「前方針」という。）を策定しました。この前方針では、「パートナーシップに基づく行政経営の担い手の一人であるという責任感を持ち、自ら考え、改革を実行できる」人材の育成に取り組んできました。

#### これまでの取り組み

##### 平成11年3月策定

- 「自己申告制度」の導入
- 「成績主義・能力主義」による登用
- 女性職員の職域拡大と登用
- 政策形成能力・地域経営能力の向上
- 市の行政目標・情報の共有化

##### 平成19年6月策定

- 人事評価制度の本格導入
- 昇進試験制度の導入
- 人事ヒアリングの実施
- 研修の充実
- メンタルヘルス対策の実施

## 2. 人材育成基本方針の改訂について

地方分権の進展により、地方への権限移譲や条例制定権の拡大等が本格化し、少子・高齢化社会の更なる進行や人口減少への対応、市民ニーズの高度・多様化など、各自治体は地域の実情にあった行政運営が求められております。

このような状況の下、行政改革に伴う地方公務員法の改正による人事評価制度の導入、女性活躍社会の推進、「働き方改革」によるワークライフバランスの推進など、職員を取り巻く環境は刻々と変化しております。また、本市の職員構成は、団塊の世代の大量退職によって経験豊かな職員が減少し、勤続5年未満の職員が4分の1を占めることから、組織力の強化が急務であり、については、若手職員の育成及び管理職のマネジメント力の強化が不可欠となっております。

この現状を踏まえ、前方針では「行政は最大のサービス業である」ということを念頭に、これからの木更津市を担うにふさわしい職員像を掲げ、目指すべき職員像を示してきましたが、今回の改訂においては、職員こそが最大の経営資源であり「人財」であるという認識の下で、前方針の理念を踏襲しつつ、人と自然が調和した持続可能なまち、オーガニックなまちづくりを目指し、地域住民と一体となり市制を担うプロとして、自信を持って新しいことにチャレンジできる職員の育成を目的とし、改訂を行います。



## 第2章 求められる人材とは

### 1. 人材育成の基本理念

人材育成にあたって、今、木更津市職員が求められていることを的確にとらえ、よりよいサービスを提供できるよう、基本理念を次のとおり定めます。

**木更津市を愛し、人と人とのつながりを大切にし、  
自信を持って新しいことにチャレンジできる職員**

### 2. 目指すべき職員像 JUMP ～ チャレンジする職員の育成

#### ① o i n t (ジョイント)

組織の垣根を越えて、連携・協力でき、市民と良好なつながりを持てる職員

- ・複数の組織にまたがる課題については、組織の垣根を越え、連携・協力し合い、全体を見通す、広い視野を持ち、市民のために最善の方法を総合的に判断し、行動する職員の育成。
- ・「市民の役に立つところ」という感覚を常に意識し、積極的に市民と関わり、礼節をもって市民サービスを提供する職員の育成。
- ・市民・同僚に頼られるような良好的なコミュニケーション関係を築き、地域により密着し、市民と協働したまちづくりに取り組むことで地域の発展に寄与できる職員の育成。

#### ② p d a t e (アップデート)

既存概念にとらわれず、新設・継続・変更の判断ができる職員

- ・常に最新の情報を収集し、時代の変化に対応しながら、失敗を恐れず新設・継続・変更の判断ができる職員の育成。
- ・新しいことにチャレンジする際に起こる反対意見に対しても、情熱をもって粘り強く根拠のある説得ができる職員の育成。

## Management (マネジメント)

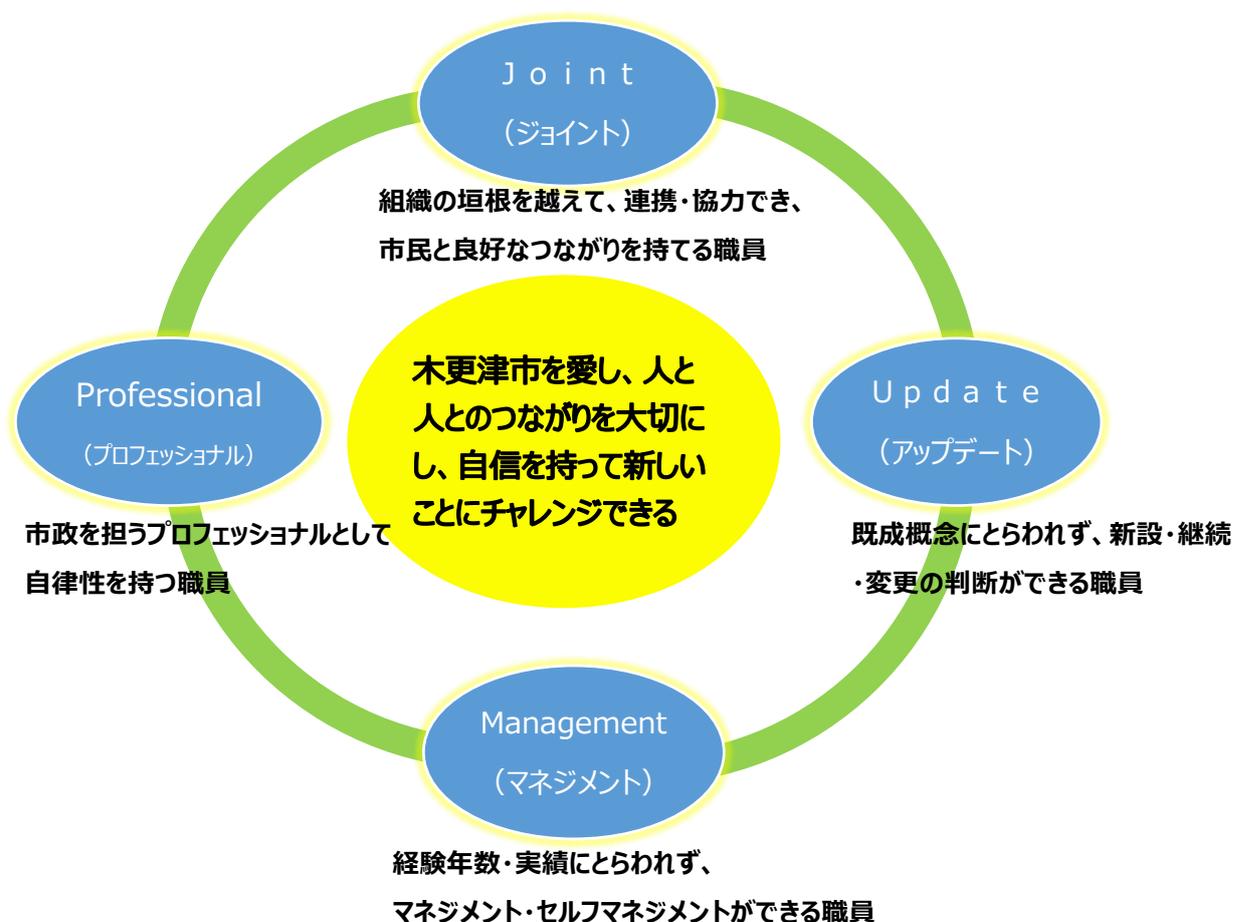
経験年数・実績にとらわれず、マネジメント・セルフマネジメントができる職員

- ・自己管理能力に長け、職務に必要な学習や能力開発に取り組める職員の育成。
- ・経営理念を持ち、コストや費用対効果など、職務に応じたマネジメントができる職員の育成。

## Professional (プロフェッショナル)

市政を担うプロフェッショナルとして自律性を持つ職員

- ・市政を担うプロとして高い意識・倫理感を持ち、自らの成長と活躍に対して自律的な姿勢を持ち続けることができる職員の育成。



### 3. 目指すべき管理職像

職員一人ひとりが職務の能力を発揮し、生き生きと仕事ができる環境を作るためには、管理職の役割が重要です。

#### 1. 業務管理

管理職の意識と行動が所属職員の意欲と職場の成果に大きく影響を与えることから、管理職の役割は非常に大きいものです。管理職は、職員の能力を的確に把握し、指導・育成し、やる気を引き出し、職場を活性化するための指導力を発揮することが必要です。

##### 【管理職に求められる能力】

- ・ 経営的視点から、業務を計画的、効率的に管理統制して成果を上げることができる。
- ・ 組織の目標・方針を明確に示し、目的達成のため組織を統率し、活かすことができる。
- ・ 常にリスクや危機に対する意識を持ち、体制を整え、危機発生時に的確に対応できる。

上記項目に留意しながら、下記のような対応を心がけてください。

①人材育成の観点からは、部下に仕事を任せ、細かい指示は控えながらも責任を負う意識を持ちます。

②人事評価の目標設定時の面談において、課等の目標・方針を示したうえで、部下の目標を設定します。

#### 2. 職場環境管理

組織や職場の雰囲気は、職員の仕事や学習への意欲に大きな影響を及ぼすものです。管理職が、部下から進んで何でも相談できる雰囲気づくりや、職場内の円滑な人間関係の構築に努めることで、健康で意欲的に働くことのできる活力ある職場環境づくりが行えます。

##### 【管理職に求められる対応】

- ・ 職員のモチベーション向上を図るとともに、働きやすい職場環境の向上に取り組み、効率的で効果的に事務事業を遂行できる。
- ・ 部下の健康管理にも努めながら、自ら積極的にコミュニケーションを図り、職場環境の整備に努める。

上記項目に留意しながら、下記のような対応を心がけてください。

①部下の考えは可能な限り肯定し、認め、課題等については共有し改善点を見出します。

②日々の会話等から部下の動向に注意し、必要に応じて面談等を持ちます。

③研修やセミナーの受講を推奨するなど、職員の学習意欲を刺激し、職場のスキルアップを図ります。

#### 4. 階層別に求められる役割・能力

職員は、その職階に応じた役割を果たし、能力を発揮することが重要です。  
それらの役割を果たすために必要な役割や能力は、次のとおりです。

職階	果たすべき役割	特に求められる能力
部長 次長	① 部の経営責任者として、長期的な政策形成と大局的な判断を行うとともに、市政全般に対する政策に取り組む。 ② 部内の人事管理を担う者として、職員の能力や適性を把握し、職員の意欲を高め、職場の活性化を図る。	<input type="checkbox"/> 政策決定能力 <input type="checkbox"/> 部内管理能力 <input type="checkbox"/> 政策調整能力
課等の長	① 課の経営責任者として、業務計画と目標を決定し、部下の先頭に立って遂行する。 ② 課内の人事管理を担う者として、職員の能力や適性を把握し、職員の意欲を高め、職場の活性化を図る。	<input type="checkbox"/> 行政経営能力 <input type="checkbox"/> 課内統制能力 <input type="checkbox"/> 課内調整能力
主幹 副主幹等	① 課の目標達成に向け、課員を統括し、業務に関する他課等との調整を図る。 ② 円滑な業務運営のため、進行管理を的確に把握し、自らもスタッフとしてその実現に取り組む。	<input type="checkbox"/> 人材育成能力 <input type="checkbox"/> 内部調整能力
主査等	① 担当業務に精通し、問題意識を持って、具体的な施策・事業案を企画立案する。 ② 高度な知識と経験をもとに、後輩職員に対し実務指導・サポートをする。	<input type="checkbox"/> 意思決定能力 <input type="checkbox"/> 交渉能力 <input type="checkbox"/> 法務能力 <input type="checkbox"/> 企画立案能力
主任等	① 課の現状と課題を認識し、課題に対しては積極的に取り組む。 ② 担当業務に対して、積極的な情報収集により知識を高め、後輩職員へのサポートをする。	<input type="checkbox"/> 建設的に議論する力 <input type="checkbox"/> 企画提案する力
主事 事務員等	① 担当業務について、迅速・正確に処理する。 ② 常に問題意識を持ち、その解決に向け自ら積極的に取り組む。	<input type="checkbox"/> 情報収集する力 <input type="checkbox"/> 課題発見能力

## 第3章 やる気を引き出す人事管理

### 1. 適材適所の人事管理

組織を活性化させ、的確な行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりの持つ能力を生かし、かつ最大限に発揮させることが重要です。そのため人事担当部門では、職員個人や所属長などの意見を取り入れながら、働く意欲を向上させる人事管理に取り組みます。

#### 1. 人事ヒアリングによる適材適所

今後も、異動等に係る情報シートを元にした人事ヒアリングを実施します。これにより、各職場に求められる人材と所属職員の適性や実績を把握したうえで、公平で透明性のある人事制度を確立します。

#### 2. ジョブローテーションとエキスパートの育成

採用から異動を通して、所属長や人事担当部門は、職員の能力や適性を発見し、職員本人は、知識や技術を習得するのみならず、様々な人とのネットワークの形成を図ることができます。

今後も、概ね入庁15年程度までの若手職員については、異なる分野の業務を経験し、人材を育成するため3～4年で、中堅職員からは専門的知識をより習得するため4～5年、管理職職員は3年を人事異動の基準とするとともに、個人の意欲や能力・適性などに配慮したジョブローテーション<sup>1</sup>を確立します。

一方で、実務の指導者として業務に精通した職員の育成も図ります。

#### 3. 希望降任制度

管理職職員が自ら降任を申し出る希望降任制度は、職員の職務に対する希望を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うものです。過度の肉体的・精神的負担を強いられることなく職務を続けられることで、意欲の向上を図ります。

---

<sup>1</sup> ジョブローテーションとは、人材育成を図るため、戦略的に行う人事異動のことを言います。

## 2. 適正な人事評価制度の導入

職員の能力と実績を重視し、公平かつ公正な評価制度を構築します。これにより、職員の士気の向上を図り、市民サービスの向上に努めます。

### 1. 能力評価と実績評価からなる人事評価制度の導入

職員が持っている能力を発揮し、業務遂行に当たるためには、その能力発揮度を能力基準に照らし的確に把握し、適性に評価されることが必要です。平成29年度に導入した人事評価制度では、評価項目ごとに定める着眼点に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を客観的に評価する「能力評価」と、職員があらかじめ設定した業務目標の達成度その他設定目標以外の取り組みにより、その業務上の業績を客観的に評価する「実績評価」を行い、これにより職員の主体的な能力発揮・能力開発を促します。

また、実績を考慮した給与制度について、地方公務員法に基づき、実績反映の在り方などを研究し、評価制度への職員の不安感・不信感を払拭しながら、人事評価結果の給与・昇格・ジョブローテーション等への反映について検討・研究します。

これらの評価を基に、能力・熱意のある人材は積極的に責任あるポストに抜擢し、勤務実績の思わしくない職員については今後、更正を目的とする研修を実施し、改善のない職員には昇給停止・分限（降任・降給・免職等）の対応を検討します。

### 2. 早期昇任試験制度

有能な人材の発掘や、組織を活性化させるため、主査への早期昇任の試験制度を引き続き実施します。

昇任試験では、人事評価や面接の実施により総合的な能力判定をします。また、職員の自発的な学習を促し、自己研鑽に取り組むことを期待します。

### 3. 人材の確保

---

職員は、知識や事務処理能力に加えて、豊かな創造性や、積極的に課題に取り組む意欲と姿勢が大切です。そこで、様々な課題や要望に応えられる能力や柔軟な発想力を持ち、戦力として期待できる人材を採用していくことで、組織力の強化と行政サービスの質の向上を図ります。

#### 1. 採用試験

これまでの成績主義に配慮した面接や集団討論などを重視した採用試験に加え、民間ノウハウを活かした行政経営を推進するため、民間企業等職務経験者採用試験などについて研究していきます。

また、学生などの志望者の一層の拡大を促すため、多様なメディアの活用やインターンシップ<sup>2</sup>を継続的に実施すると共に、就職フェアへの参加や各学校などにおいて説明会を開催するなど木更津市職員として働くことの魅力をアピールしていきます。

#### 2. 女性管理職の積極登用

「女性の力」を最大限発揮できるようにすることは、行政や地域活動等の現場に多様な価値観や新しい視点、創意工夫をもたらすことが期待できるため、研修機会等の積極的な提供を行うとともに、管理職への登用を推進します。

#### 3. 再任用職員制度の活用

公務で培った知識・経験を公務の場で活用し、さらなる市民サービスの向上を図るため、再任用職員を有効的に活用します。

#### 4. 任期付職員制度の活用

「本格的業務に従事する者」として位置付けられ、相応の給与や休暇等の勤務条件が適用され、かつ任期を設定できる制度であり、臨時・非常勤職員に替えて任期付職員を任用するなど、制度を活用します。

---

<sup>2</sup> インターンシップとは、学生が在学中に企業や官公庁などで就業体験を行うことを言います。

## 第4章 やる気を引き出す研修

「研修」は、職員の人材育成・能力開発を目的に研修機関が実施する「職場外研修」(OffJT: Off the job Training)、職員が多くの時間を過ごす「職場内研修」(OJT: On the job Training)、さらには、自らの意思で職場外において学ぶ「自主研修」の3つに区分されます。

そこで、これら3つを研修の柱とし、高度な専門能力の向上、経営感覚の醸成、市民と協働を行っていくための対人能力を養成していくことを目的に、別途研修計画を作成し取り組むこととします。

### 1. 階層別職場外研修

研修担当部門が実施する研修や外部研修機関(千葉県自治研修センターや市町村アカデミー等)での研修では、他の職場や他市町村職員との受講により学習意欲を更に高めます。またキャリアデザイン<sup>3</sup>を踏まえ階層別に必要な研修を計画的に実施し、職員の参加意欲を向上させるため希望制の研修の拡大を図ります。

また、研修結果を検証し、次回の研修へフィードバックすることで、更に人材育成の充実・強化を図ります。

### 2. コーチング・マネジメント研修

部下の育成は管理職として重責であり、部下の考える力・自発性・応用力等を引き出すことにより組織の活性化を図ることができます。

管理職候補者の早期のコーチング・マネジメント研修の充実により、管理職の育成を図ります。

### 3. 派遣研修

現在、千葉県への派遣研修を行い、先進的技術や行政手法の習得をはじめ、幅広い見識の醸成と、職員の意識改革や資質向上を図っています。

今後も、市の発展に必要な部門や業務について、派遣研修を継続していきます。

<sup>3</sup> キャリアデザインとは、これまでの自分の経歴や、能力・適性を踏まえ、これから先の職場人生について、どのような職務に就き、何をしたいのかということを考え、計画することを言います。

#### 4. 地域活動に積極的に参加するための研修

多様化・複雑化する地域課題に対して、地域全体で意見を出し合い、連携・協力することが重要です。このため地域推進員等、職員が積極的に地域活動に参加するための意義・目的などを醸成する研修を構築していきます。

#### 5. 職場内研修

職場内研修では、日常の職務において上司や先輩からの職員個人の個性に応じたきめ細やかな助言などにより、職員が学び、成長することが期待できます。

部下の育成は、管理職職員の責務と認識し、職場内研修を職員個人の個性や能力を伸ばす重要な機会とし、研修担当部門においてもOJTが習慣化されるよう、その方法を明確にするなどの支援をしていきます。

また、他課の業務を知ることで市民サービスが円滑となることから、担当課の職員を講師とする職員間研修等を検討します。

#### 6. 自主研修

職務に必要な資格の取得など自ら進んで学習することは、応用的・専門的な知識や技能の習得に大きな効果を発揮します。

このため、職務に必要な資格取得に係る専門の研修等を継続すると共に、外部の民間機関が実施する教育講座の受講に係る費用の支援などを検討します。

## 第5章 職場の環境づくり

木更津市が求める職員像を目指して人材育成を行っていくには、風通しの良い職場環境を整備することが重要です。職場内の小さな改善や職員個人の前向きな取り組みを疎外することなくその行動を尊重し、自由かつ達に議論を交わすことができる職場風土づくりが、人材育成をしていく上の土台となります。

そのため、所属長を中心に職員が生き生きと仕事ができ、活気のある環境づくりを進めていく必要があります。

### 1. コミュニケーション

長い時間を過ごす職場の雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を与えます。特に、所属長が部下に与える影響は非常に大きいと言えます。職場環境の向上を図るため、職場内の諸問題や業務改善などについてのミーティングなどを実施し、コミュニケーションの活性化を促進していきます。

また、組織の枠を超えた他部署間との交流を企画検討し、通常の業務にも連携・活用しやすい環境づくりを目指します。

### 2. 職員提案制度の推進

現行の職員提案制度の推進を図り、より良い業務・職場改善を目指します。

### 3. 健康管理対策

仕事に誇りや責任を持って取り組むことは重要ですが、過度な残業等によって疲労やストレスを蓄積させてしまい、心身の疾病を患うようでは本人にとっても職場にとっても大きな損失となります。そこで、職員の健康を確保し、安心して働くことのできる職場環境を実現するためにも、長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進、「木更津市職員のための心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルス研修、相談体制の整備、ストレスチェックなどメンタルヘルス対策等に取り組みます。

### 4. 職場の支援体制

新規採用職員についてはサポーター制度、人事異動により新しい職場に配置された職員に

については早期に職場に慣れ、不安感を払拭できる支援体制を推進します。また、長期休業後に職場復帰する職員については、今後も休業から職場復帰までの支援内容をケースごとに検討し、仕事に取り組んでいけるよう支援体制を推進します。

## おわりに

人材育成に終わりはありません。「人材育成基本方針」をより良いものにするために、今後も必要に応じた改訂を実施いたしますが、今回の基本方針で重要なのは、「自ら学び」、「自律性を持つ」ということです。どのような制度も、活用する職員個人の意識次第でその効果は高いものにも低いものにもなります。職員一人ひとりが自身の能力開発を前向きにとらえ、自らを成長させなければなりません。本市は「自ら学ぶ」職員の育成に努め、チャレンジする職員の育成を目指してまいります。

木更津市人材育成基本方針(改訂版)

平成30年8月

編集・発行：木更津市総務部職員課

〒292-8501

千葉県木更津市富士見1-2-1

木更津市役所駅前庁舎（スパークルシティ木更津8階）

TEL 0438-23-7467（直通）

FAX 0438-25-1351