

# 亀山市人材育成基本方針

[改訂版]

平成29年8月

亀山市



# 目次

---

第1章 改訂の背景 .....	- 1 -
1 基本方針改訂の目的 .....	- 1 -
2 基本方針の性格と実施期間 .....	- 2 -
第2章 人材育成の基本方針 .....	- 3 -
1 求められる職員像 .....	- 3 -
2 職員に求められる姿勢・能力 .....	- 4 -
3 職務階層において求められる事項 .....	- 8 -
4 職務階層に求められる能力の比重 .....	- 9 -
第3章 人材育成の基本的な方向と具体的な方策 .....	- 10 -
1 人材育成の体系 .....	- 10 -
(1) 人を活かす総合的な人事制度の構築と運用 .....	- 11 -
(2) 個性を尊重し能力を伸ばす研修 .....	- 12 -
(3) 人が育つ職場環境づくり .....	- 13 -
2 具体的な方策 .....	- 14 -
(1) 人を活かす総合的な人事制度の構築と運用 .....	- 14 -
(2) 個性を尊重し能力を伸ばす研修 .....	- 18 -
(3) 人が育つ職場環境づくり .....	- 23 -
第4章 人材育成の推進体制 .....	- 26 -
1 職員の役割 .....	- 26 -
2 管理監督者の役割 .....	- 26 -
3 人材育成担当の役割 .....	- 27 -
参考資料 1 .....	- 29 -
参考資料 2 .....	- 30 -

# 第 1 章 改訂の背景

---

## 1 基本方針改訂の目的

本市では、第 1 次亀山市総合計画後期基本計画の達成に向けた人材を育成するための方向性を示すため、平成 24 年 3 月に亀山市人材育成基本方針の改定を行いました。この方針の実施期間においては、県からの権限移譲による建築部門の組織見直しや医療と福祉の連携による地域医療の再構築に向けた組織改編など、施策に合わせた組織再編を行い、本市が目指す方向性の具現化に向けた取り組みを行ってきました。また、組織マネジメントにおいては、機能強化と事務効率化を高めるため、部・局長による二層管理体制としたほか、人事評価制度の改訂を行い、職員のモチベーションの向上と組織力の強化に向けた運用を行ってきました。

一方、本格的な人口減少時代を迎え、全国的に地方創生の取り組みが進められる中で、地域の特性や資源を生かし、他の地域との差別化を図ることが求められています。また、本市の財政状況は、液晶関連産業の集積により大きく好転しましたが、リーマンショックの影響などにより市税収入が大きく減少しました。この間、行財政改革に取り組むことで、行政サービスを低下させない効率的な財政運営を行ってきましたが、今後も職員一人ひとりが行財政改革の必要性を認識し、持続可能な行財政経営に取り組む必要があります。さらには、平成 28 年 5 月に「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律」（第 6 次地方分権一括法）が施行される中、国は、地方自治体への事務権限の委譲等に関し、地方自治体からの提案を促すなど、市の自主性を向上させる的確な対応が求められています。

他方、本市では、市町合併後の平成 18 年度に部・室制を導入して以降、フラットでスピーディな意思決定のできる組織となった反面、それまでの係長の職を無くしたことにより、室内で業務を推進するためのリーダー的な職が不明確なことに加え、組織をマネジメントする機会や経験のない職員が増えること

がスムーズな組織運営を図るうえにおいて懸念されます。また、地域との協働によるまちづくりを一層進めるうえで、地域の理解や賛同を得るために必要となるICT活用、プレゼンテーション、ファシリテーションなどの能力が、これまで以上に求められています。

これらの行政課題を解消し、継続的に行政サービスを提供するためには、職員個々のスキルアップや人材育成がますます重要となります。

また、第2次亀山市総合計画策定のための住民アンケート（平成28年1月実施）において、「市職員の資質や能力が高いと思うか」の質問に対し、「そう思う」「ややそう思う」の合計が、「そう思わない」「ややそう思わない」の合計を下回ったほか、現状は「不満である」が「重要」と感じている事項として、「市職員の資質や能力の高さ」が挙げられており、住民満足度の観点からも、職員の意識改革や能力開発を強力に推し進める必要があります。

このような状況において、第2次亀山市総合計画の達成に向けた人材を育成するための方向性を示すとともに、住民満足度や行政サービスの質の向上を図るため、人材育成基本方針を改訂しました。

## 2 基本方針の性格と実施期間

「亀山市人材育成基本方針」は、職員の能力開発・資質向上を図る人材育成の基本的な方向性を示すものです。これは、職員に求められる職員像を示すとともに、現代に適応した人事制度や人材育成に取り組むことにより、多様化・高度化する行政需要に対応できる組織を構築することを目指し定めるものです。

また、人材育成や風土の醸成には、一定程度の期間が必要であることや、この方針が第2次総合計画の達成に向けた取組であることから、本方針の実施期間は、第2次総合計画の計画期間である平成29年度から平成37年度とします。ただし、この実施期間において、時代の変化や行政需要に対応して人材育成の方向性に大きな変更が生じた場合は、必要に応じて見直しを行うものとします。

## 第2章 人材育成の基本方針

### 1 求められる職員像

市政を取巻く状況が日々変化する中、さまざまな行政需要に的確に対応していくためには、常に市民の立場に立ち、地域の実情に応じた施策を打ち出していくことが重要です。

とりわけ、超高齢社会の進展や人口減少社会という大きな社会構造の転換点に立たされた今、持続可能な自治体経営への変革が強力に求められています。

本市は、平成29年度から第2次亀山市総合計画を始動させ、将来都市像

『 歴史・ひと・自然が心地よい  
**緑の健都** かめやま 』

の実現を目指し、新たな取り組みに着手します。本計画の推進に当たっては、職員一人ひとりが考え、目的に向かって持てる英知を結集する意識が大切です。

これらのことを踏まえ、人材育成の基本方針を、

### 『地方創生を切り拓く「ひとづくり」』

とし、この方針に向けた取組を進めることとします。

#### 求められる職員像

- ◇ 市民と地域の持つ力を生かし、地方創生に真正面から取り組む職員
- ◇ まちの魅力や価値を高め、選ばれる都市を目指して取り組む職員
- ◇ 「コミュニケーション・スピード・透明性」を基本理念として意識改革に取り組む職員
- ◇ 地域資源を活用し、多彩な魅力を積極的に発信する職員
- ◇ 常にコンプライアンスを意識し、誠意ある態度で職務を遂行し、市民から信頼される職員
- ◇ 高いコスト意識・経営感覚を持ち、真剣に行財政改革に取り組む職員

## 2 職員に求められる姿勢・能力

行政需要の多様化・複雑化に対応し、自立した行政経営を推進していくためには、職員一人ひとりが高い倫理観と使命感を保持し、常にコンプライアンスを意識しながら公正な職務の遂行に心掛け、市民の信頼を得て行政運営を進めていかなければなりません。そのため、職務遂行に当たり職員には次のような姿勢、能力が求められます。

### (1) 職員に求められる姿勢

#### 亀山市に対する愛着

亀山市を愛し、まちの育みや文化・伝統を継承するとともに、その魅力を磨く姿勢

#### 地方創生への取り組み

市民の暮らしの質を高めることで、暮りたいまちとして選ばれる都市を目指し取り組む姿勢

#### 市役所改革「CSO活動」を基とする意識改革

従来から取り組んでいる「CSO（コミュニケーション、スピード、オープン（透明性））活動」を職務遂行における基本理念とし、業務改善、意識改革に取り組む姿勢

#### 強みや魅力の発進

保有する地域資源や魅力を認識し、それらを積極的に発信することにより、交流促進や地域活力の向上に取り組む姿勢

### コンプライアンスに基づく業務の遂行

職務のプロセスや結果について、常に説明責任があることを自覚し、コンプライアンス（法令遵守）を意識しながら職務を進めていく姿勢

### 行政経営の理解

行政、住民、地域など、市を構成する主体の役割を考慮しつつ、「効率的な行政」を意識し、将来の財政状況を見据えた行政経営の視点に立つ姿勢

### 性や障害を理解し、偏見のない社会の構築

男性・女性や障害の有無、また、それを取り巻くさまざまな状況を理解し、率先して差別や偏見の解消に向け努力する姿勢

## （２）職員に求められる能力

### 変革力

現状に満足せず、業務の改善や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する能力

### 市民満足志向

行政の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って対応し職務を遂行する能力

### コミュニケーション

職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行う能力



### 職務遂行能力

仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる能力

### 自己能力開発

職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組む能力

### 職場マナー・チーム貢献

組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、貢献する能力

### 対人関係力

相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する能力

### 人材育成力

良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い後輩の育成に努める能力

### セルフコントロール

困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する能力

### 情報収集・活用

職務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する能力

### 計画力

柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的な計画策定を行う能力

### (3) 管理監督者に求められる能力

#### リーダーシップ

組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決を図る能力

#### 活力ある組織づくり

活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を図る能力

#### 役割認識・責任行動

自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する能力

#### 目標達成力

目標達成に向け、強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してやり遂げる能力

#### 知識・情報力

業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する能力

#### 対人折衝力

役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う能力

### 3 職務階層において求められる事項

職員一人ひとりには、所属する組織の中で、職階に応じて果たすべき役割があり、それぞれの職階において求められる事項は次のとおりです。

#### 新規採用職員

業務を遂行するための基礎的な知識の習得と、政策形成の考え方に触れ、公務員としての基本的な素養の体得

#### 主事・主任主事・主査級

政策形成能力の向上を目指し、目的意識を持って実務的な業務を遂行できる能力の修得

#### 主任主査・主幹級

後輩の指導・育成と企画力、調整力、指導力などのマネジメント能力の養成

#### 室長級

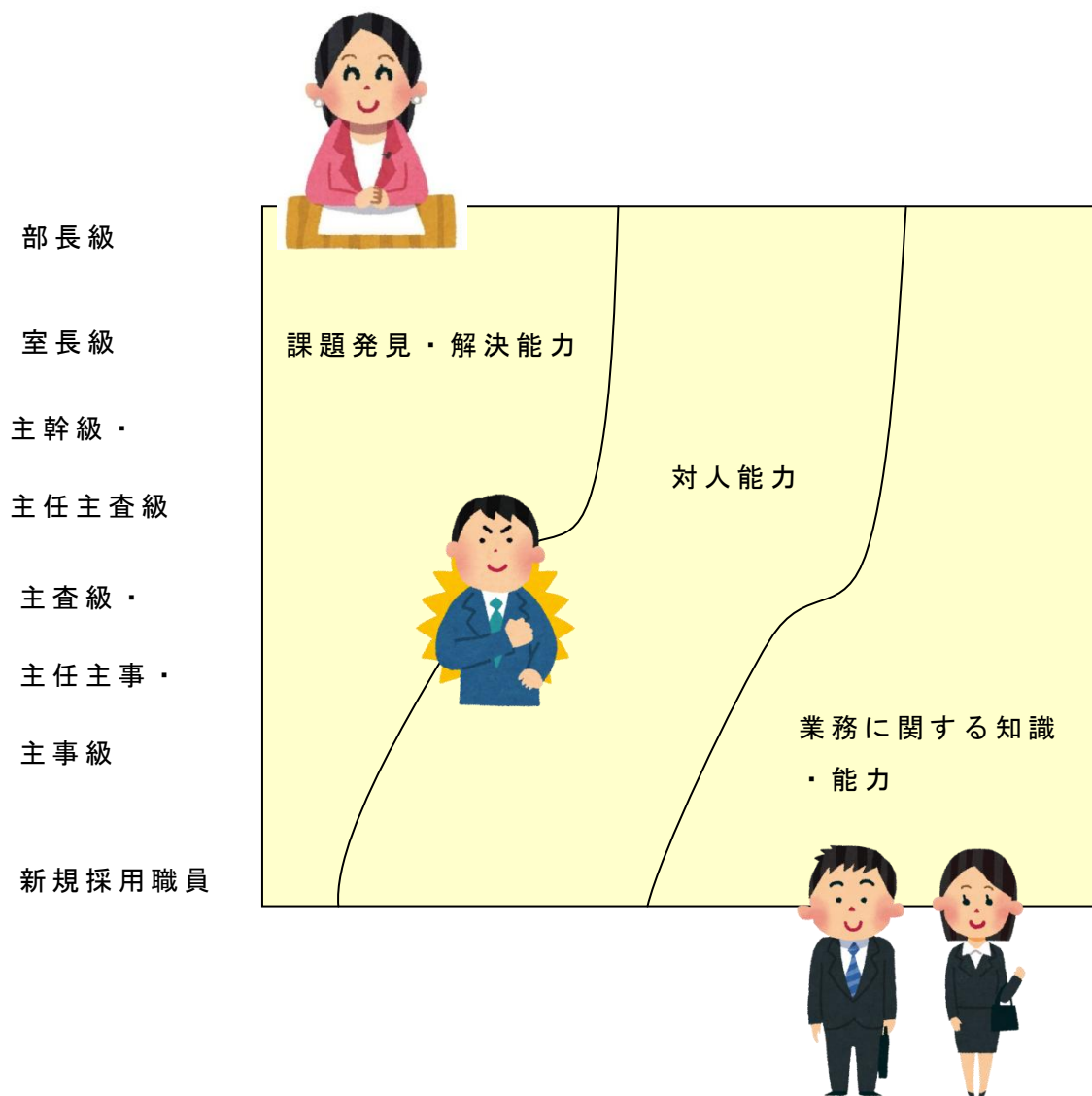
部下の育成、利害関係者との調整、問題解決能力の向上と、組織を改善する能力を身に付けるなど、マネジメント能力の習熟

#### 部長級

組織全体を活性化させるための総合的なマネジメント能力の向上と体系的、長期展望に立った行政運営能力の熟達

## 4 職務階層に求められる能力の比重

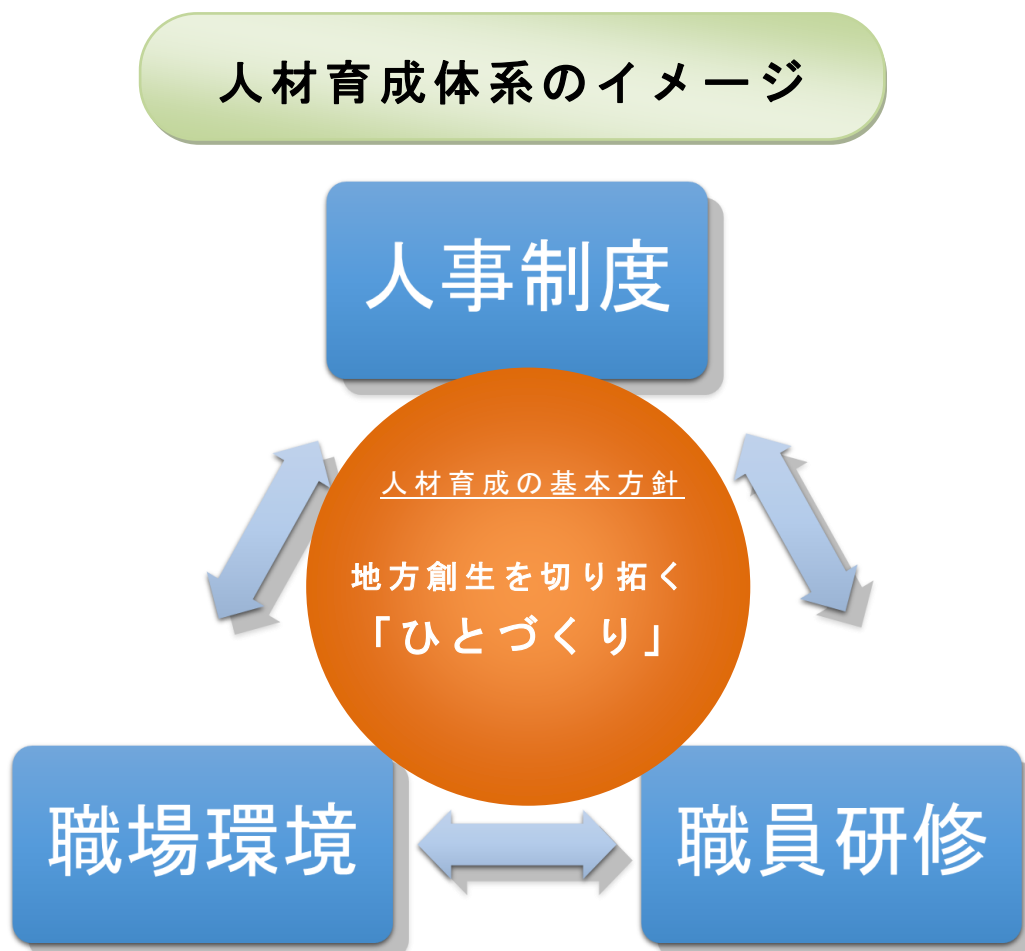
職務階層で求められる能力は、各種職務階層でそれぞれ比重が異なり、おおむねこのような図で示されるような割合になります。職務階層に求められる能力を明確にし、その能力を身に付けるための職員研修を進めていきます。



# 第3章 人材育成の基本的な方向と具体的な方策

## 1 人材育成の体系

これまで示してきた「求められる職員像」を具現化し、着実に人材育成を進めるためには、これまで培ってきた風土や制度を活用し、体系的に取り組む必要があります。本市における人材育成は、平成19年3月に策定した「亀山市人材育成基本方針」以降、「人事制度」「職員研修」「職場環境づくり」の3つの体系により進めてきました。今後も、これまで進めてきた取り組みを継承するとともに、それぞれの結果を相互に作用・補完するしくみを構築することにより、より効果的な人材育成につなげます。



## (1) 人を活かす総合的な人事制度の構築と運用

本市におけるこれまでの人事制度は、法や国が求める制度を基として、本市のこれまでの風土や人事施策に合った改編を行った上で、効率的・効果的な運用に努めてきました。中でも、平成28年度の地方公務員法の改正に伴い、改訂を行った人事評価制度については、コミュニケーションの機会をすることにより、職員の意識改革を促し、組織力を高めることを目指すと共に、職員のモチベーションの維持向上に役立つ制度を目指し運用を開始しました。また、継続して実施している自己申告制度や人物重視の職員採用、キャリア形成を見据えたジョブローテーションなど、さまざまな制度を効果的に運用することにより、職員の能力や職務に対するやる気を引き出す取り組みを行っています。

人事制度の構築と運用につきましては、引き続き職員のやる気を引き出し、能力を高めるため、適切な制度の運用を図ると共に、より効果的な仕組みとするよう、職員の能力を的確に評価し、処遇など、目に見える形での反映を行う制度の構築に向けて取り組めます。

### 具体的な方策

- ① 人事評価制度の定着と活用
- ② 自己申告制度の活用
- ③ 多様な人材の確保
- ④ 女性の活躍に向けた人材の育成と登用
- ⑤ キャリア・イメージの構築につなげるジョブローテーション
- ⑥ 人事交流制度の拡充

## （２）個性を尊重し能力を伸ばす研修

人材育成のうち能力開発という点において効果的に実施するための職員研修について、本市では、職員全員に一律の研修を受けさせその体系を構築することよりも、「個性を尊重し能力を伸ばす研修」として、職員一人ひとりの個性と適性を尊重した研修制度を推進してきました。個性や適性と同様に、職員一人ひとりには、考え方、能力、さらには生活環境にも差があり、ライフスタイルの多様性が尊重される現代にあっては、今後も職員が自らキャリアデザインを描く中で、自分の意志により研修や自己研さんに励むことをより一層重視し支援します。

また、平成２８年度に人事評価制度を改訂し、上位計画や組織の目標を踏まえ、職員全員が自身の職務目標を明確にすることとなりました。目標を達成するために、何が必要か、何をすべきかを自ら考え、その手段の一つとして研修等の機会が選ばれるよう、研修事業におけるメニューと受講環境の充実を図ります。

### 具体的な方策

- ① 職場研修（OJT）の推進
- ② 職場外研修（Off-JT）の推進
- ③ 自己啓発の推進

### (3) 人が育つ職場環境づくり

職場の風土や雰囲気は、職務意欲に大きく影響すると共に、人材育成や能力開発のベースとなるものです。組織の活性化や組織力の向上のためには、良好なコミュニケーションや雰囲気づくりが大切です。

本市では、これまでから組織力向上のため、コミュニケーションの推進や管理監督者の能力育成、健康管理の推進等に取り組んできました。一方で、昨今においては、とりわけ長時間労働や従来からの働き方を見直し、職員の事情に応じた働き方をすることで、職員のやる気を高め、職務能率の向上を目指す取り組みが検討されています。

今後は、これまでの取り組みを継続することにより、良好な職場風土の定着を図ると共に、ワークライフバランスの推進や働き方改革など、仕事と家庭の両立や職員の心身の健康に配慮した職場環境づくりが推進されるよう、制度の運用を図ります。

#### 具体的な方策

- ① 第2次総合計画を推進する組織・機構の改革
- ② 長時間労働の是正と業績を評価する働き方の実現
- ③ 効率的かつ柔軟な働き方の推進
- ④ ワークライフバランスの推進に向けた職場環境づくり
- ⑤ 健康管理の推進とハラスメント防止
- ⑥ 効果的な「職員提案制度」の構築
- ⑦ 非常勤職員・臨時職員の処遇改善



## 2 具体的な方策

### (1) 人を活かす総合的な人事制度の構築と運用

#### ① 人事評価制度の定着と活用

平成28年4月から義務付けされた人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力により行われる「能力評価」と、職員がその職務を遂行するに当たり挙げた実績により行われる「実績評価」の両面から、職員一人ひとりを評価することとしています。この制度は、年度初期、中間、終期に第2次評価者（直近上位の管理監督者）と面談を行い、職員が行うべき業務の方向性や進捗などを管理するコミュニケーションツールとして活用するものです。

この制度の運用にあたっては、公平性、公正性が担保され、目標である「組織力の向上」につながるよう、職員一人ひとりが理解した制度として定着しなければなりません。加えて、本方針が目指す「ひとづくり」の側面から、例えば職務遂行に当たり、地方創生の視点を業務に取り入れた職員に追加の加点を行うなど、人材育成ツールとしての活用を目指します。

この評価結果は、昇給などの処遇に反映することが義務付けられており、本制度を、職員のモチベーションの維持・向上につなげるためにも、早期の制度の定着を進めます。また、評価において改善が必要とされた項目については、研修受講を促すなど、研修計画と連動した仕組みづくりを進めます。

#### ② 自己申告制度の活用

職員が自身の業務や職場環境を見つめ、キャリア形成に係る希望や意見を申告することは、自身の意識改革や業務への取り組み姿勢の変革につながります。また、職員が生き生きとして活躍できる組織体制づくりをするために、職員一人ひとりの意見を把握することは大切です。このため、自己申告制度を継続して実施します。この制度の活用により、効果的な人事配置を図り、職員のやる気向上や組織の活性化につなげます。

### ③多様な人材の確保

多様化する行政需要や地方の自主的な施策が求められる中、地域の実情に応じたサービスの提供が必要となっています。このような状況において、あらゆる行政需要に対応していくためには、柔軟性、専門性、創造性を持った意欲ある職員の確保が重要です。

#### ア．新規採用

職員の新規採用については、「人物」「適性」を重視し、学力と適性のバランスのとれた職員を採用することとし、筆記試験、集団討論、個別面接の、3方向からの評価により選考を行っています。また、多様な能力や経験を有する職員を確保するため、採用年齢の引き上げを行いました。

新規採用にあたっては、本方針に示す「求められる職員像」を念頭に、地方創生を切り拓く人材を見極めるほか、選考の方法についても検証を行います。

#### イ．再任用制度

再任用職員については、その能力と豊富な業務経験により、多様化する業務を円滑に処理するための有効な戦力として、期待されています。勤務形態については、フルタイム勤務、短時間勤務のうち、希望する形態を選択することができますが、その能力や経験を最大限活用するため、定員管理や人員構成を考慮しつつ、フルタイム勤務での雇用を中心に制度の運用を図ります。また、能力や経験を活用し得るポストへの配置や専門性を高めるための特定業務への従事、職員の意識の切り替え等についても取り組みを行います。

#### ウ．任期付職員

多様化する行政需要の中には、職員の採用や育成で対応できない、または、非効率となることもあります。そのような場合に対応するため、専門的な知識や資格を有する者を任期を定めて採用することは有効な方法です。本市では、任期付職員の採用にかかる制度を導入しており、特に正規職員で対応困難な、専門性の高い業務に対応しています。今後は、この制度を一層活用し、特に情報化や防災など他分野での運用を検討します。



## エ．非常勤職員

各所属に配置している様々な職種の非常勤職員・臨時職員は、多様な業務を遂行する上で、重要な役割を担っています。このような状況において、多様な非常勤職員・臨時職員を任用するとともに、個々の能力を向上させることは、市民サービスの充実につながります。このような視点に立ち、非常勤職員・臨時職員の資質向上に向け、職場研修を充実します。他方、休暇制度の拡大や期末手当、退職手当の支給など、働く意欲の向上に向けた制度の検討を行います。

## ④女性の活躍に向けた人材の育成と登用

組織における女性特有の発想や柔軟な対応の活用が求められる中、女性の昇任意欲は男性と比べて低い状況にあると言われていています。本市が高い能力を有する幹部・管理職を安定的に確保するためには、昇任に向けた女性職員のモチベーションを高め、幹部・管理職となる人材を育成していくことが不可欠となっています。本市では、管理職における女性比率を、平成31年度で30%とすることを目標に掲げています。この目標を達成するため、採用後からライフステージに応じた研修を実施するほか、業務に対する幅広い知識や経験が身につけられるよう、職種に応じたあらゆる分野への配置を行います。さらに、現状において女性が大半を占める部分休業や育児短時間勤務の中でも、成果を上げられる働き方を実現するため、管理職の業務マネジメント改革や職員の意識改革を行います。

## ⑤キャリア・イメージの構築につなげるジョブローテーション

職員がキャリア・イメージを構築するためには、職員の能力・適性を生かしつつ、幅広い知識・経験や、やりがいと自信を身につけることが大切です。そのため、計画的なジョブローテーションを行い、幅広い知識や経験が得られる人事異動を行います。また、キャリア・イメージ構築のための助言の場として、人事評価面談等を活用します。

## ⑥ 人事交流制度の拡充

人事交流制度は、派遣先の組織における業務の理解や習得のほかに、外部組織の業務遂行方法や考え方、風土を体験することにより、幅広い視野を持った人材の養成につながります。このことから、従来から行ってきた国や他自治体との人事交流を継続的に行います。また、地方創生の視点から、子育て施策や定住促進に成果のあった自治体や、シティプロモーションにノウハウを有する企業へ派遣するなど、重点施策を推進するための人事交流制度の拡充を図ります。



## (2) 個性を尊重し能力を伸ばす研修

本市はこれまで、「職場研修（OJT）」「職場外研修（Off-JT）」「自己啓発」の3つを職員研修の3本柱として推進してきました。

今後も引き続き、求められる職員像の実現のために、3つのそれぞれの特徴を生かしながら、これらを織り交ぜた研修体系を明確化し、職員の能力開発・資質向上を支援します。（研修体系は参考資料に示しています。）



職場研修（OJT）



職場外研修(Off-JT)



自己啓発

### ① 職場研修（OJT）の推進


職場において上司や先輩が指導役となり、実際の業務を遂行する中で必要な技術、能力、知識を身に付けさせていく職場研修は、マニュアル化の困難な内容や、職場に固有の知識、慣習などの習得のため必須であり、これまでも研修の中心的な手法として実施してきました。今後は、指導役の上司や先輩の意識・教育スキルを高める機会を拡充し、職場研修の充実を図ります。

#### ア．新規採用職員の指導担当者制度

新規採用職員については、選任された監督者及び指導担当者が個別に指導する制度を実施します。この制度は、担当業務や組織全体の業務内容を教示するだけでなく、公務員としての心構えややりがいを含め、求められる職員像に向かって成長するための考え方や方向性を指導するものです。

一方、指導する立場の職員においては、監督者及び指導担当者として具体的なOJTの実践を通じ、計画的・効果的に指導・育成するプロセスを習得します。

## イ．研修報告会の実施



外部研修で学んできた内容を、受講者がほかの職員に職場で報告する機会を作ります。受講者が学んだ内容を職場で共有することにより、受講する際の意識向上や他の職員への啓発につなげます。

## ウ．休業からの職場復帰者への支援




長期にわたり職場を離れている職員は、復職に際し少なからず不安があります。このような不安を少しでも取り除き、スムーズに復職できるよう、育休復帰者へのサポートや、退職者のリハビリテーション型勤務など、個別の状況に応じて必要な各種支援を行います。

## ②職場外研修（O f f - J T）の推進

集中的・体系的に知識や技術を学習したり、高度かつ最新のスキルを身につけることは、多様化する行政需要に適切に対応するために必要不可欠であるとともに、職員のモチベーションの向上につながります。このことから、職階層や担当業務に応じて必要となる知識や経験を習得するため、引き続き職場外研修への派遣を行います。中でも、長期的な人材育成という観点から、広範にわたる分野の知識習得を図ると共に、行政需要の変化を見据えた中で、地方創生を推進する視点を加え、次の4つの体系による研修を展開します。

## ア．課題対応研修



行政需要の変化に対応して、適宜必要とされる特定の課題対応能力の育成を重点的に行うことを目的として行う研修を課題対応研修として実施します。

地方創生を推進させる政策形成能力の向上や地域との協働によるまちづくりを一層進めるうえで地域の理解や賛同を得るために必要となるICT活用能力、プレゼンテーション能力、ファシリテーション能力の向上に向けた研修を適宜取り入れます。



## イ．一般研修

職員が公務を行う上で、必要とされる資質や能力を身につけるとともに、それぞれの立場や職場で果たすことが期待される役割を担う意識を醸成する研修を、一般研修として実施します。

具体的には、コンプライアンスや差別解消、ハラスメント防止などの意識醸成に向けた研修を、段階的、継続的に行います。

また、次なる組織・機構改革の効果を確実なものとするためには、管理監督者の積極的な業務改善、チームとしての業務遂行、適切なマネジメントによる組織運営等が今後ますます求められます。このため、管理監督者に求められる指導力、マネジメント力、変革力などを育成するための研修を充実させます。



## ウ．階層別研修

階層別研修は、各階層で必要とされる業務遂行上の基礎知識・技術を習得する研修です。一般研修と織り交ぜながら、より効果的で行政需要に対応する研修内容を実施します。

また、市町職員研修研究会（市町総合事務組合）において、他市町職員とともに階層別研修を中心とした研修メニューの開発に参加します。



## エ．広域研修・専門機関等派遣研修

近隣の自治体、教育機関、他団体と合同で研修を実施することで、受講者のスキルアップだけでなく、見識の拡大や人的ネットワークを形成することを目的とした広域的な研修を、他市・団体等と連携協力しながら実施します。

また、自治大学校、建設技術センター、市町村アカデミー、国際文化アカデミーなどの研修専門機関や専門的技術を有する企業に職員を派遣し、職務に必要な最新かつ高度の情報を得るとともに、専門的な知識・技能の習得を図ります。

### ③ 自己啓発の推進

自己啓発は、自ら能力を高めるという意識があつてこそ、その効果が期待できますが、自己啓発に積極的でない職員の意欲をいかに向上させるかが推進の課題であるため、管理監督者からの働きかけを一層促すとともに、各種支援制度を継続します。

特に、ICT（情報通信技術）の高度化や利活用される場面の多様化により、自己啓発の手法や機会は広がりを見せています。従来の研修の形にとらわれることなく、時間や場所に縛られない自己啓発の機会を広く見出していきます。

また、地方創生を切り拓く職員像を目指し、能力や個性を磨くため、職員自らが行う資格取得やスキルアップを強く推奨するとともに支援を行います。

#### ア． 自主研究への支援

職員が自主的に行う調査研究について、経費や時間外勤務手当を支給し、職員の能力や市政への参加意欲の向上を図るとともに、職務に関する研究や自己研さんの風土や環境づくりを行います。

（対象）

- 行政について理解を深め、職員の資質及び職務遂行能力の向上を図る事項
- 事務事業に関する専門的研究で、行政効果の向上を目的とする事項
- 職員としての知識、技術及び技能の習得又は向上を目的とする事項
- その他新たな施策又は市政の推進について参考となる事項

（支援実績）

- 亀山市ふるさと納税制度の改善について（平成 28 年度）

#### イ． 資格取得助成制度

職員が公務遂行上有用と認められる資格や免許を取得した場合に、その取得に要した経費の一部を助成することにより、自己啓発への取組を支援し、職員の公務遂行能力の向上を図ります。

（対象）

- 法令に基づく国家資格及び官公庁等が認定する公的資格であつて、公務遂行能力の向上に資すると市長が認めたもの

（助成実績：平成 28 年度）

- 乙種第四類危険物取扱者、1 級土木施工管理技士、宅地建物取引士、建築設備士、2 級福祉住環境コーディネーター





## ウ． eラーニングの活用

職員が知識の習得や能力開発を行う場合、時間や場所を選ばず、自分のペースで学べる方法として、eラーニング（インターネットを利用した教育システム）の活用が有効です。現時点では、情報セキュリティや個人情報保護分野での活用が主となっていますが、今後はより広範な分野での活用を行い、各職場での知識や制度の理解に繋がります。



### (3) 人が育つ職場環境づくり

#### ①第2次総合計画を推進する組織・機構の改革

平成29年4月から始動する第2次亀山市総合計画は、市政全般を推進するための総合的かつ横断的な計画であり、本市の将来を中長期的に展望し、将来像の具現化に向け、市民・議会との協働によるまちづくりを推進するため、市の方向性を明らかにするものです。この第2次総合計画の実施に当たっては、関係部局が相互に連携すると共に、職員一人ひとりが持てる英知を結集し、着実な推進が図れる組織・機構が必要です。

このような中、組織機構については、市民・地域の様々な期待に的確かつ迅速に対応するため、市町合併の平成18年度に部・室制を導入して以降、小規模の改編を繰り返し現在に至っています。その中で、現体制では室内において、業務を推進するためのリーダー的な職が明確でないことや、業務の中でマネジメント能力を養成する機会が失われていることが指摘されています。

このことから、特に中堅職員のマネジメント能力の向上を図ると共に効率的な業務遂行を行うため、組織・機構を改革し、新たに始動する第2次総合計画の各施策を着実に推進します。

#### ②長時間労働の是正と業績を評価する働き方の実現

職員の超過勤務の縮減は、従来から重要課題として取り組んできましたが、とりわけ近年ではワークライフバランスに向けた働き方の改革が必要となっています。この働き方改革では、仕事の成果よりも、労働時間の長さを重視するこれまでの職場風土から、業績や業務の改善・効率化を重視する職場環境を実現していくことが求められます。

具体的には、管理職員が組織全体の業務量削減や合理化に取り組むなどの意識改革を行うとともに、超過勤務を行う場合には、事前に業務の内容や予定時間を職員に申告させた上で、必要性や仕事の段取りを精査するなどの取組が必要となります。

働き方改革の実現にあたっては、業務改善目標や時間外勤務削減目標の設定など、人事評価制度を効果的に活用し、進捗管理を行います。

### ③ 効率的かつ柔軟な働き方の推進

ワークライフバランスの推進や家庭環境等に合わせた業務遂行の実現のため、勤務時間弾力化制度の活用は有効であり、効率的な時間配分による超過勤務の縮減等も期待されます。柔軟で多様な勤務形態を制度化することで、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できることとなり、職務能率の一層の向上につながります。今後も、勤務時間弾力化制度の活用を推進するほか、多様な働き方に向けた制度の導入を図ります。

### ④ ワークライフバランスの推進に向けた職場環境づくり

本市の「特定事業主行動計画」においては、職員が安心して仕事と家庭の調和を実現できるよう、各種の取り組みを掲げています。中でも、出産や子育てをサポートする取り組みは、制度の活用に限らず、配慮義務や人員配置にも及んでいます。

今後も多様化するさまざまな働き方について研究し、これまでの「家族の時間づくり」プロジェクトを発展させた「亀山市ワークライフバランス推進週間」への取り組みやプレミアム・フライデー導入に向けた検討など、ワークライフバランスの推進に向けた職場環境づくりを目指します。

### ⑤ 健康管理の推進とハラスメント防止

職員が職務の遂行に当たって最大限の能率を発揮するには、心身ともに健康であることが重要です。特に心の健康の問題により長期の病気休暇を取得する職員は増加傾向にあり、早期発見・早期対応、円滑な職場復帰と再発防止を進めていくとともに、そもそも心の不調者の発生を未然に防ぐことが必要です。このため、平成28年度から導入したストレスチェック制度を有効に活用するとともに、産業医や安全衛生委員会との連携により、心身の健康管理に向けた支援や体制の充実を図ります。

また、職場におけるハラスメントは、職員の尊厳を傷つけ、その能力発揮を妨げるとともに、職場の効率的運営にも支障を来たすものです。ハラスメントは、公務を取り巻く環境が厳しさを増す一方、職員の意識が多様化していく中で、どの職場においても生じ得る問題という意識を持つ必要があります。このような視点から、ハラスメント防止に関する研修と意識啓発を行うとともに、ハラスメントと認められる事象が発生した場合は、厳罰とするなど、断固とした対応を行います。

## ⑥効果的な「職員提案制度」の構築

職員が日々行う業務について自ら考え、より効率的で効果的な手法に改善を図っていくことは、市民サービスの向上に不可欠です。そのためには、職員が業務そのものやその執行方法などを俯瞰的に捉え、別のアプローチを考案するなど、常に最適な方法で業務を行うという業務改善の風土の醸成が必要です。

この業務改善の風土の醸成につながる「職員提案制度」について、これまでの検証を踏まえ、より有効かつ活発に活用されるとともに、市長表彰を行うなど、職員が積極的かつ自発的に取り組む新たな制度の構築に向け、検討を行います。

## ⑦非常勤職員・臨時職員の処遇改善

多様化する行政需要に比例して、非常勤職員・臨時職員は、年々増加傾向にあり、現在では正規職員とほぼ同数程度が任用されています。非常勤職員・臨時職員の業務には、正規職員を補佐する補助業務のほか、専門的な知識経験を要する業務に従事する場合があります。特に正規職員が行うべき本格的業務に従事する場合は、同一労働同一賃金の観点に立ち、給料や手当を改善すべきであるとの議論があります。このことから、財政状況等を勘案しつつ、非常勤職員・臨時職員の処遇の改善について検討します。

## 第4章 人材育成の推進体制

---

人材育成は、「職員」「管理監督者」「人材育成担当」のそれぞれの主体が、その責務や役割を理解した上で、積極的に取り組むことにより、その実効性が発揮されます。それぞれの主体は、人材育成を推進する上で、次のことを理解し取り組む必要があります。

### 1 職員の役割

人材育成の取り組みには、職員一人ひとりの主体的かつ積極的な取り組みが不可欠です。倫理観や質の高いサービスの提供、高いコンプライアンス意識など、公務員として基礎となる資質を身につけることはもちろん、地方創生時代を切り拓く職員となるためには、一人ひとりが成長し続ける高い意識が必要です。自身のスキルや能力を高めることは、公務員としての責務であることを自覚し、常に自己の能力開発を意識した姿勢が求められます。また、組織の一員としての立場を認識し、組織として成果が達成されるような役割を常に考え行動することが必要です。

### 2 管理監督者の役割

組織運営において、職員個々の能力を引き出し達成すべき成果に向けたマネジメントを行う責務は、管理監督者にあります。管理監督者は所属員の職務遂行を直接指導するだけでなく、組織内での人間関係形成や個別の事情に応じた配慮など、所属する職員を導き、所属職員を将来の管理監督者へ適切にステップアップさせる責務があります。そのような視点を持ち、管理監督者は、人材育成を重要な職務として自覚するとともに、所属職員の範となるよう、自ら先頭に立って、職務改善や自己啓発に積極的に取り組む必要があります。

### 3 人材育成担当の役割

人材育成や職員のモチベーション向上につながる制度の効果的な運用は、人材育成に関わる部署の連携と充実が不可欠です。このことから、職員や組織における育成やマネジメントが効果的に行われるよう、その取り組みを定期的に把握するとともに、好事例などの情報発信を行い、市を構成する組織全体が職員にとって、より良いものとなる方策を検討します。また、人材育成に関するさまざまな情報を収集し、タイムリーで効果的な施策が展開できる組織の構築を目指します。

一方、職員一人ひとりが心身共に健康で、生きがいを持って業務に取り組むためには、それぞれが持つ業務や組織に対する悩みや課題を解消することが必要です。従来より、組織や業務に関する課題の解消に向け、相談の機会を設けてきましたが、職員がより活用しやすい相談体制の充実を図ります。



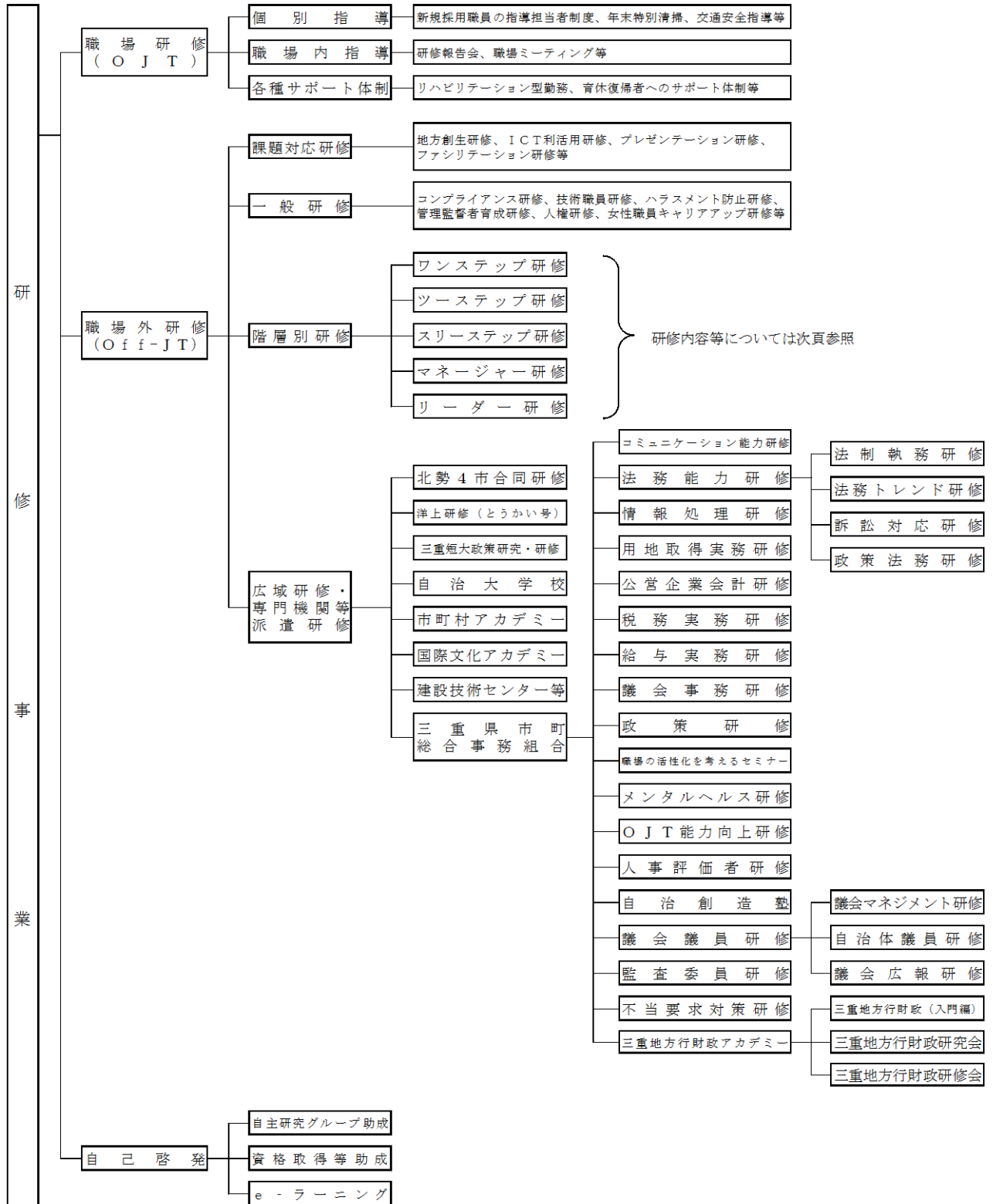
---

## 参 考 资 料

---

参考資料 1

研 修 体 系





## 参考資料 2

### 階層別研修一覧

研修名	日程	受講対象	テーマ・目的	
ワンステップ研修前期Ⅰ	2日間	新規採用職員	基礎研修	コミュニケーションの基礎、心構え、ビジネスマナー、接遇の基礎知識を実践をふまえて学ぶ。
ワンステップ研修前期Ⅱ	1日間	新規採用職員	法令研修	地方自治法・地方公務員法の基本的な知識を講義形式で身につける。
ワンステップ研修中期	3日間	新規採用職員	福祉施設体験研修	幅広い行政の仕事や役割について認識を深める。 (事前研修1日＋福祉施設通所2日)
ワンステップ研修後期	1泊2日	新規採用職員	宿泊研修	自己の振り返りと分析を行うとともに、グループ討議等を通じてネットワークを形成する。また課題図書を通じて、自分のまちのビジョンを描き、自ら課題を設定して論理的に考えることにより、創造力・着眼点を鍛える。
ツーステップ研修Ⅰ	2日間	採用3～6年目	キャリアメイキング・ キャリアデザイン研修	これまでの職務経験を振り返り、これから自らが目指す姿を描くとともに、実現するための行動力と職務遂行能力を磨く。
ツーステップ研修Ⅱ	2日間	採用3～6年目	クレーム対応	事例研究、グループ討議、個別発表を通じ、状況に応じた判断を行うためのクレーム対応技法を学ぶ。
スリーステップ研修Ⅰ	2日間	採用6年目以上	法的知識・民法	地方自治体の組織運営の基本原則・仕事の進め方を、法的知識をふまえ再認識するとともに、職場での行動のあり方、仕事への取り組み姿勢等を学ぶ。
スリーステップ研修Ⅱ	2日間	採用6年目以上	コミュニケーション能力	職場における準リーダーとして、コミュニケーション能力を高め、よりよい人間関係を築く方法を習得する。
マネージャー研修Ⅰ	2日間	主任主査	管理監督者の役割・ コーチング	管理監督者に関する理論と技能を習得する。コミュニケーション技法(コーチング)を身につける。
マネージャー研修Ⅱ	1日間	主任主査	①地域防災 ②ヒューマンエラー	管理監督者としての役割を学ぶ。 テーマ選択制(①地域防災における危機管理②ヒューマンエラー対策)
リーダー研修Ⅰ	2日間	室長昇格者	地方創生のあり方	自治体経営のあり方を考える中で、理論的思考能力を身につける。事例討議により議論を深め問題解決・政策のセンスを磨く。
リーダー研修Ⅱ	2日間	室長昇格者	指導能力向上	リーダーとしての組織における役割の理解を深めるとともに、指導能力を高める。
リーダー研修Ⅲ	2日間	室長・園長昇格者	安全衛生管理	「安全衛生管理」を体系的に学ぶとともに、自身のセルフコントロールの手法を習得する。

(三重県市町総合事務組合主催)