裾野市人材育成基本方針
（第３次改訂）

計画期間

令和３年４月～令和７年３月

裾野市

改訂にあたって

本市では、人材育成のマスタープランとして平成 19 年に『裾野市人材育成基本方針』を策定し、人こそ最大の経営資源であるとの認識のもとに、人材育成の観点に立った職場研修の実施や、人事評価制度の導入などに取り組んできました。

平成 25 年には、厳しい財政状況の中、経営感覚を持った人材の育成を目指すとともに、能力・業績に基づいた人事評価制度の正式導入に向けた改訂（第１次改訂）を行い、取り組んできました。

平成 29 年の第２次改訂では、人材育成の基本理念の基に「求められる職員像」を新たに掲げ、職員一人ひとりが自身の役割を認識し、開発すべき能力を意識できるよう各職位の果たすべき役割と求められる能力を具体的に明示し取り組んでいます。

第２次改訂から４年が経過する中、本格的な人口減少・少子高齢化の進行、市民ニーズの多様化、産業構造の変化・グローバル化、テクノロジーの急激な発展、資源・エネルギー及び環境問題の深刻化、国・地方に共通する厳しい財政状況など、本市を取り巻く社会経済の環境は大きく変化しています。更には新型コロナウイルス感染症など未知のウイルスへの対応として、多様で柔軟な働き方を可能にする「働き方改革」が求められています。

一方、当市の現状は、財政調整基金の取り崩しによる行政運営が限界を迎えており、行財政再建が喫緊の課題となっています。また、度重なる職員の不祥事により、市政に対する市民の信用は大きく失われています。この事実を重く受け止め、早急に市民の信頼回復を図るために、職員の高い公務員倫理感を徹底して養い、倫理意識の高い組織風土を構築する取組を行わなければなりません。

職員には、確かな基礎的知識・技術に基づいた正確な職務の遂行はもとより、先進的な政策を形成する能力や課題を解決する能力、市民とともに考えニーズを的確に捉えて対応する能力など、今まで以上に高い専門性、多様性のある能力を、限られた経営資源の中で発揮することが求められています。

人材育成の理念や方向性は時代を超えて変わらないものがありますが、時代の変化や施策の方向性によって変えるべき部分もあります。この度は、従来の人材育成基本方針の基本的な枠組みは維持しつつ、職員を対象とした意識アンケートを実施し、現状認識と課題を踏まえて改訂を行いました。

職員は、この基本方針が市民の役に立つ職員を育成するためのものであることはもちろん、職員自身のためのものであるということを理解する必要があります。それを踏まえ、確かな知識・技術を自ら積極的に習得し、さらに高い専門性、応用性、多様性のある職員を目指して自己啓発に努めることが必要です。また、職場においては、互いに教え合い、補い合い、職員同士がともに成長できる喜びを実感できる職場風土をつくっていくことが必要です。

令和３年３月

目　　次

第１章　人材育成の基本的な考え方

１　人材育成の意義 …… 1

２　人材育成の基本理念 …… 1

３　求められる職員像 …… 2

４　果たすべき役割、求められる能力 …… 3

第２章　人材育成の方策

人材育成システムによる取組 …… 7

１　職員研修 …… 8

２　職場の風土づくり …… 9

３　人事管理 …… 11

第３章　人材育成推の推進にあたって

人材育成推進委員会の設置　等 …… 13

第１章　人材育成の基本的な考え方

１．人材育成の意義

行政の経営資源には、「人」「もの」「金」「情報」があり、その中でも「人」は、能力と意欲によって、取り組んだ仕事の成果に大きく差異が生じます。さらに、「人」は育成することによってその資源価値を大きく高めることが可能であり、さらなる成果を生むことができます。

人的資源として、高い能力と意欲を持ち人間的にも優れた職員をいかに育成していくかによって、これからの本市の行政水準や提供するサービスの質は大きく変わります。

本市全体の行政力を高め、市民ニーズを的確に捉えて対応できる質の高い行政を展開するためには、「優れた人材を育成する」ことを目指して長期的視点を踏まえた人材育成方針を確立し、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です。

２．人材育成の基本理念

人材育成には、職業生活を通じた人間的成長と自己実現との統合を図っていくことが求められることから、以下の５つを継続して基本理念として取り組んでいきます。

（１）多様化・高度化する住民ニーズに対応する行政サービスを継続的に提供することを目的とします。

（２）最少の経費で最大の成果を産み出すために、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目的とします。

（３）労働という視点だけでなく、人生の多くの時間を過ごすことから、職業生活を通じた人間的成長の支援を目的とします。

（４）市民への貢献・組織発展といった裾野市行政機関としての要請と、自己成長を求める職員側の期待や欲求との統合・調和を目指すものとします。

（５）裾野市の事業戦略や組織戦略との適合性、人事管理との密接な連携が図られたものとします。

３．求められる職員像

第５次裾野市総合計画では、『みんなが誇る豊かな田園未来都市すその』をまちの将来像として掲げ、５つの施策の大綱を定めています。

その大綱の一つが、「時代のニーズに応えられるまち」です。市民から頼られ、信頼される市役所を目指し様々な行政課題や時代のニーズに対応できる人材の育成と組織体制の構築を図るための具体的な取組を実施することとしています。

また人口減少、環境問題、社会構造の変化、あるいは厳しい財政運営の中、最少の経費で最大の効果を生み行政の質を高めるため、様々な行政課題や市民ニーズに対応できる行政組織の構築と職員の育成を図ることで、効率的・効果的な行政経営を可能にする、活力ある組織づくりを推進することとしています。

第５次裾野市総合計画において明らかにされた現況、課題、施策の方向性を踏まえ、求められる職員像を次のように定めます。

《職員像の理念》

市民の役に立ち、市民とともに歩む、「すその」を愛するプロフェッショナルな職員

《具体的な職員像》

◆高い倫理感と強い使命感を備えた職員
～「すその」を愛し、誇りと責任を持って、市民の期待と信頼に応えるために行動する。～

◆市民協働を原動力とするまちづくりのできる職員
～常に市民からの視点を持ち、市民と対話し、ともに考え、ともに行動する。～

◆確かな職務遂行能力を身に付けた職員
～必要な知識・技術の確かな習得のもと、正確に遂行する。～

◆政策を立案し、実行できる職員
～自ら課題を発見し、知恵と創意工夫で政策を考え、成果に導く。～

◆経営感覚を身に付けた職員
～明確な業務目標を設定し、常に成果とコストを意識した行政運営に努める。～

◆人とのつながりを大切にする職員
～互いに聴き合い、教え合う居心地のよい職場環境を築き、チームワークを発揮する。～

◆挑戦し粘り強くやり抜く職員
～失敗を恐れず挑戦し、困難な状況でも粘り強くやり抜く意思を持つ。～

４．果たすべき役割、求められる能力

（１）共通して求められる「力」と「意識」

職員一人ひとりが求められる職員像を実践するためには、まず、その基盤となる「能力」が備わっていなければなりません。職位に関係なく、全職員が共通して身につけ、常に高めるべき基本的な能力として、次の６つを本市職員に求められる「基礎能力」とします。

また、「基礎能力」を発揮するためには、併せて、その土台となる「持つべき意識」が大切です。次の６つを「持つべき意識」として、全職員に必須のものと位置づけます。

【基礎能力】

基礎能力	説明
知識・技術力	法令、文書、財務などの公務員として必要な知識、担当職務に関する専門的な知識・技術を習得して、活用する能力
実行力	目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
企画力	問題を把握し、解決のための手段・方法を見出し、段取りを組み立てる能力
判断力	状況を把握し、問題の本質をとらえ、適切に対応する能力
説明力	担当職務の目的や内容、自分の意図などを、相手側の視点に立ってわかりやすく適切な方法で説明する能力
リーダーシップ	目標を達成するために、自分の周りの人を掌握し、動かす能力

【持つべき意識】

持つべき意識	説明
積極性	問題意識を持って職務に取り組み、現状に満足することなく、新しい分野へチャレンジし改革していこうとする意識
責任感	自己の業務が市民や組織へ与える影響をよく理解し、その責任を認識したうえで職務を遂行するとともに、自身に課せられたどのような仕事にもよく努力をして取り組もうとする意識
協調性	周囲の状況に目を配り、自ら積極的に他の職員との関わりを持ち、居心地のよい職場環境を築こうとする意識
規律性（倫理）	法令・服務規律はもちろんのこと、公務員としての強い使命感と倫理感をもって市民の期待・信頼に応えようとする意識
コスト意識	自身にかかる人件費も含め、常に最少の経費で最大の効果を上げることを考え、限られた資源（時間・労力・経費）の有効活用を進めようとする意識
住民視点	市民の視点・立場に立ってニーズを捉え、企画立案や接遇態度へ反映しようとする意識

（２）職位ごとの役割と求められる能力

職員には、一人ひとり組織の中で果たすべき役割があります。

求められる職員像を実践するためには、職員一人ひとりが自身の職位に応じた基本的な役割を理解し、必要な能力を身につける努力をし、お互いに責務を果たす必要があります。

ここに、各職位を４つの能力期に位置づけ、各職位の果たすべき役割を明確にするとともに、職位ごとの職務を遂行する上で求められる基本的な能力（標準職務遂行能力）を定めます。

【各職位の果たすべき役割】

能力期	標準的な職	果たすべき役割
能力開発期	主事 技師	【係の業務遂行者】 地方自治に関する一般的な法令知識や業務に関する根拠法令、基礎知識・スキルを身につけつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を適切に遂行する。新しい視点で業務の課題発見や改善・改革を実践し、組織の活性化に取り組む。同僚や他者と協力しながら、自ら考え自律的に業務遂行をする。
	主任	【係の業務遂行者】 適切な法令解釈や業務を円滑に進めるための専門的知識・行政実務能力を高めつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を円滑に遂行する。後輩指導や上司・同僚等との協力的な関係構築に努め、係、課等において主体的に役割を果たし、組織の活性化に取り組む。
管理能力育成期	主査	【係の業務推進者】 高度の専門的知識や高い行政実務能力、豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、職務の遂行を果たす。若手職員の意欲を高めながら指導・育成するとともに、上司や同僚等との良好な関係構築に努め、係のリーダーを助け、円滑な業務の推進に取り組む。
	係長	【係の統括者】 高度な専門的知識や高い行政実務能力と豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、重要困難な職務の遂行を果たす。係員とのコミュニケーションや業務の中での指導・育成を行いながら、係のリーダーとして、係の方針決定や業務の進捗管理、上司や関連部署との連絡調整をしながら組織の管理運営に参画する。行政コストを意識して、係の方針決定や業務遂行を行う。
管理能力発揮期	課長	【課等の統括者】 課等の責任者として、組織目標の達成に向けて組織課題や役割を認識し、行政コストを意識した課の目標を決定する。業務の進捗管理を行い、係の統括者等を統率しながら目標達成に導く。部下への指導・助言、能力開発を行いながら、計画的・継続的な人材育成や良好な職場環境の整備を行う。
経営能力発揮期	部長	【部の経営者】 部の経営者として市政全体を広い視野から見渡し、経営的視点を持って、総合的・長期的観点からの方針決定や組織運営を行い、目標達成に向けて課等を統率する。次代の経営層の育成をはじめ、職員の士気を高める人材育成の体制づくりや組織風土づくりを行う。

【標準職務遂行能力】

※下線は、下位の職と異なる部分

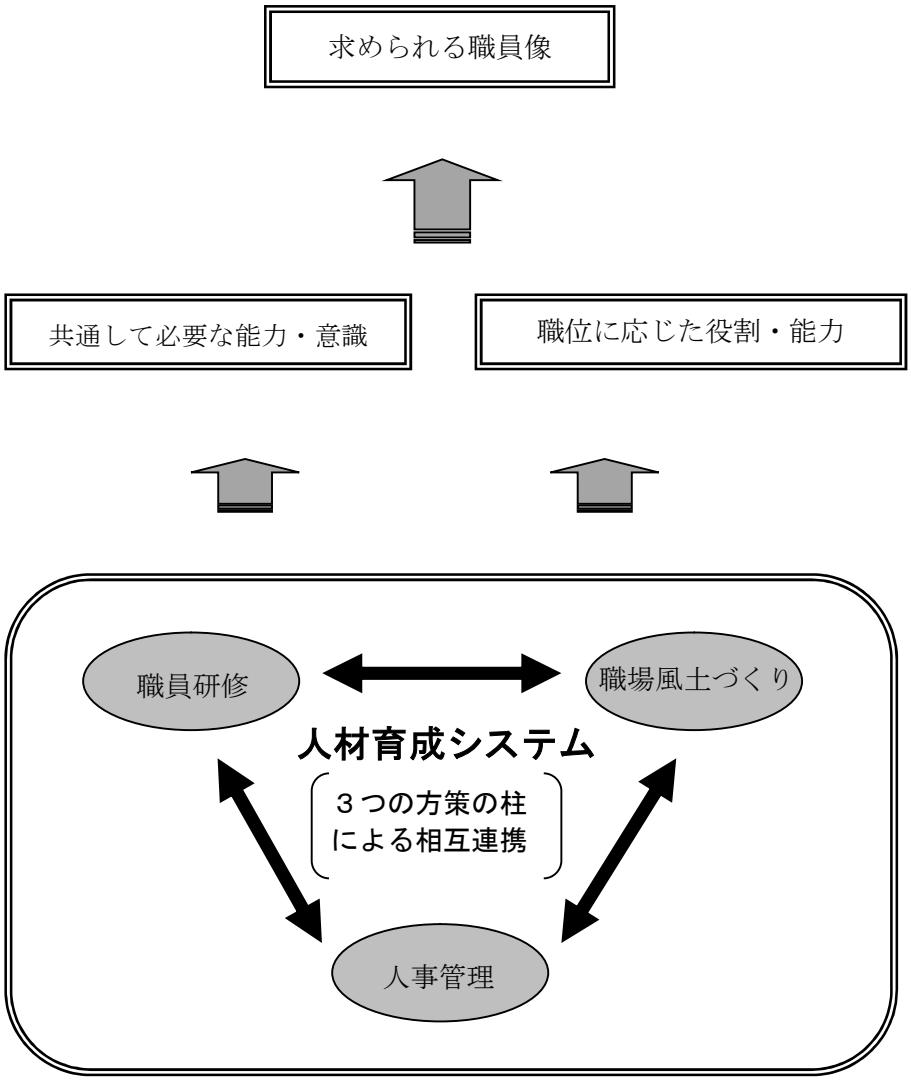
標準的な職	標準職務遂行能力	
主事 技師	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを活用することができる。
	理解	上司の指示、相手の考えを理解することができる。
	説明	担当する事案について、分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
	協調性	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
主任	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	理解	上司の指示、相手の考えを正確に理解することができる。
	説明	担当する事案について、分かりやすく理論的に説明を行うことができる。
	業務遂行	意欲的かつ計画的に業務に取り組むことができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
主査	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	担当業務の課題に必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	企画	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について、理論的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	業務遂行	段取りや手順を整え、計画的に業務を進めることができる。
	指導育成・協調性	若手職員の指導、育成を行うことができる。また、上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
係長	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	担当業務の課題に必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	企画	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について、理論的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	業務遂行	段取りや手順を整え、計画的かつ効率的に業務を進めることができる。
	指導育成・協調性	部下の指導、育成を行うことができる。また、上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。

課長	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の業務に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	政策形成	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	判断・決断	課の責任者として、適切な判断及び決断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	住民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むとともに、コスト意識を持って業務を進めることができる。
	組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進行管理及び的確な指導を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
	危機管理	リスク発生に対して、適切な状況把握と被害や影響を想定して、必要な対応をすることができる。
部長	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	政策形成	市政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部の重要課題について基本的な方針を示すことができる。
	判断・決断	部の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断及び決断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	大局的な視点に立ち、所管行政を積極的に推進することができる。
	組織統率・人材育成	強い指導力を発揮し、部下の士気を高め、所管組織の統率を行い、成果を挙げることができるとともに、部下を育成し、組織力を高めることができる。
	危機管理	リスク発生に対して、適切な状況把握と被害や影響を想定して、必要な対応することができる。組織全体への調整、情報管理、意思決定など適時適切な対応ができる。

第２章　人材育成の方策

人材育成システムによる取組

求められる職員像を実践し、職務ごとの役割を果たすために必要な能力の向上を図るためには、これまでの、「職員研修」「職場風土づくり」「人事管理」の３つの方策の柱を相互に連携させた「人材育成システム」を、発展的に機能させることが大切です。３つの方策の柱の密接な相互連携により、相乗効果を一層高めて人材育成を進めていきます。



１．職員研修

確かな知識・技術に支えられた正確な職務遂行はもとより、多様化する市民ニーズを的確に捉えて先進的な施策を展開していくためには、職員一人ひとりが使命感と責任感を持って職務を遂行することがまず必要です。

自身の職位に応じた役割と求められる能力を意識したうえでそれに応じた知識や能力を習得し、さらに職種や業務ごとに必要な専門的知識・能力を習得し、研鑽に努める必要があります。

こうした知識や能力を習得するための研修の推進にあたっては、次の４つの取組の柱をバランスよく組み合わせて、時代に即した効果的な能力の開発と向上を図っていきます。

（１）自己啓発

職員には、自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意志で能力開発のために学習していく姿勢が必要です。自己啓発は、職務能力の向上に資するもののみならず、現在の職務とは直接関わりが薄いものであっても、思考の幅を広げるためにも有益です。自己啓発に取り組む職員の底上げを図るため、個々の自主性に頼るだけでなく、その動機づけや助長となる支援をしていきます。

（２）職場研修（ＯＪＴ：On the Job Training）

職場研修は、業務に直結した実践的なノウハウを、各々の職員に対してきめ細やかに指導することができます。

職務遂行上のあらゆる機会を通じて実施できることから、職場は人材育成の中心的な場となります。

新規採用職員に対する集中的な職場研修はもちろん、業務上必要な能力に対する職員の自信低下が懸念される中、監督職以上の職員だけでなく全職員が職場研修の担い手であるという意識を啓発していきます。

また、指導者の能力向上にもつながり、職場内でお互いに聞き合い教え合うことで、ノウハウの共有化と標準化を進めていきます。

（３）人事課による研修

人事課による研修は、職場から離れて参加する研修です。

多数の職員に基礎的な知識を体系的に体得させるのに効果的であること、職場を離れて集中的に学習できること、他の職員と一緒に受講することで刺激を受け視野が広がることなど、職場研修とは違った効果が期待できます。

職位の区分ごとに行う「階層別研修」、職員全体の行政能力を高める「専門研修」、特定の課題や能力の育成する「特別研修」の３つの体系により、効果的に研修を実施していきます。

（４）派遣研修（研修機関への派遣研修を除く）

派遣研修は、国、県、民間企業等へ派遣する研修です。

国、県での研修では様々な問題意識の醸成や高度な行政実務能力の習得が期待され、民間の経営手法や考え方は、高い経営感覚と改善意識を持った職員の育成が期待されます。

職員のチャレンジ精神や自主性を育成するとともに、他の職員の意欲促進に繋がる研修を実施していきます。

２．職場の風土づくり

人材育成には、その現場である職場の風土づくりが大切です。

組織や職場の体質・雰囲気は、職員の意識・姿勢に大きな影響を及ぼします。職員が共通の意識・目標を持ちながら、互いに関わり合い、居心地の良い雰囲気・職場風土をつくることが重要です。

より良い職場風土が築ければ、職員の自己啓発意欲は高まり、職員同士が教え合うことでそれぞれの知識はより深まり、能力も高まります。

以下を重点項目として取り組んでいきます。

（１）市民本位、市民主体意識の徹底

市民の役に立つ人材を育成するためには、市民がどう思うか、市民が何を必要としているか、市民のためにどうすべきか、をいつも考え続ける組織体質を築くことが必要です。

市民本位、市民主体意識を徹底する取組を実施していきます。

（２）コンプライアンス意識の醸成・公務員倫理の意識の徹底

不正防止を図り、市政運営の公正性を確保するため、職員が高いコンプライアンス意識と公務員倫理を持つことが必要です。コンプライアンスや、公務員倫理の意識の高い職場風土づくりのため、職員一人ひとりの高い倫理感を涵養し、職場内において互いの倫理感を高めていく取組を実施していきます。

（３）コスト意識の徹底

最少の経費で最大の効果を上げるためには、コストを意識し続けて業務にあたる必要があります。

自身にかかる人件費もその一つです。特に、時間外勤務手当は、通常の人件費を超えたコストであり、その必要性の合理的な説明とコストに見合った成果が求められます。

職場内の労働力・労働時間を、それぞれの職員が最大限効率的・効果的に活用する取組を実施していきます。

（４）職場の学習風土づくり

OJT が円滑に行われる環境を整備するためには、職場のコミュニケーションの活性化が必要です。

職員の自己啓発意欲を高めるためには、職場全体に誰もが気軽に聴き合い、教え合える雰囲気をつくり、互いの自己啓発を促進し、支援し合える職場風土をつくることが必要です。

管理監督者が職場風土づくり実践していくための取組と、職員一人ひとりが積極的に雰囲気づくりをしていくための取組を実施していきます。

（５）市民等との交流の促進

市民協働によるまちづくりのためには、職場内全体が市民とともに歩む姿勢にあることが必要です。

そのためには、職員一人ひとりが、市民と対話し、ともに考え、ともに行動できる、高い

コミュニケーション能力を備えることが重要です。

職場内、組織内だけでなく、一般市民や関係団体など様々な人々との交流の場にも積極的に加わり、高いコミュニケーション能力の習得とその実践を日常的に行っていくとともに、市民等との広い人的ネットワークを築いていくための取組を実施していきます。

（６）職員参加による目標による管理体制

一体感のある組織運営には、組織全体の目標が明確にされており、それが職員間で共有されていることがまず必要です。

「目標による管理体制」は、組織全体の目標と個人の目標とを上司と部下の協働作業により関連づけ、その目標到達に向け、日常業務おける活発なコミュニケーションによる PDCA のマネジメントサイクルを活用して効果的・効率的に人材育成を進めていくもので、本市の人事評価制度の手法です。

職場内で良好かつ十分なコミュニケーションが確保され、職員の意識や能力の開発、向上につながる取組を実施していきます。

（７）メンタルヘルス・ハラスメントへの対応

メンタルヘルスの不調により長期療養を余儀なくされることは、職員本人はもちろん組織にとっても大きな損失であり、周囲に与える影響も甚大です。メンタルヘルス不調者の早期発見や復帰支援など良好な職場環境づくりに取り組んでいきます。

また、ハラスメントは相手の尊厳や名誉を傷つけるものであり、人権上の問題でもあります。職員のモチベーション低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす要因ともなります。各自のハラスメント防止意識啓発、職場での意識醸成づくりに取り組んでいきます。

３．人事管理

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の適性や個性を把握し、持てる能力を最大限に発揮させることが必要です。

職員一人ひとりが職務に対するやりがいを感じるとともに、将来にわたり意欲をもって職務に臨んでいけるよう、以下の４つの取組の柱により効果的な人事管理を進めていきます。

（１）意欲・能力重視の多様な人材の確保

職員採用にあたっては、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱と向上心、さらには市民との協働意識を持った人材を確保していきます。

また、市民ニーズの多様化や高度化する行政課題に対応するため、専門的知識・能力のある人材を確保していきます。

さらに、専門的技術が必要な職員の世代間バランスを保つための中途採用職員、雇用に対する社会的要請に対応するための再任用職員、労働力の確保のための会計年度任用職員や短時間勤務職員など、多様な人材を確保していきます。

（２）人事評価制度の充実

当市の人事評価制度は、「職員の能力開発のためのツール」「上司と部下とのコミュニケーションツール」「仕事の効率化合理化のためのツール」「処遇（給与、人事配置、昇任・昇格のツール）」として、人材の育成を基に、職場や組織全体の「行政経営力を強化する」ことを目的に平成 20 年度に仮導入され、平成 28 年度からは全職員を対象に実施しています。

人事評価制度による人材育成の仕組みをより浸透させるとともに、その運用の精度を高めるための評価者・被評価者の研修を充実させていきます。

さらに、地方公務員法の改正によって、人事評価制度を人事管理に反映することが義務付けられたことから、公正で客観性のある評価結果に基づき、処遇への公平・効果的な活用を行っていきます。

努力し成果を挙げた職員が給与面等でより良い処遇を受けることにより、職務に対する誇りとやりがいを持つなどの、職員の意欲の向上を図っていきます。

（３）職員の配置管理

職員一人ひとりの意向や能力、適性を、人事評価制度や自己申告書を基に把握したうえで、その能力が十分に発揮される適材適所の人事配置を行っていきます。

特に若手職員は長期的な観点の人材育成が必要なため、様々な部門の業務を計画的に経験させる経歴管理（ジョブ・ローテーション）を実施していきます。

また、ジョブ・ローテーションによる適性等を踏まえ、特定の分野により精通した専門性の高い人材を育成するとともに、その配置先の行政力の向上を図っていきます。

（４）意欲と能力による任用

意欲と能力のある職員を、男女や年功の区別なく上位職へ積極的に任用していきます。職員自身の意欲の向上と、キャリアモデルとして後輩職員の意欲の向上を図っていきます。

また、新たな政策の展開にあたっては、庁内公募によるプロジェクトチームを設置するなど、チャレンジする職員の意欲を組織力に直接反映させる取組を進めていきます。

（５）高齢層職員の活躍推進

再任用制度は、年金との接続という側面のみならず、高齢層職員がこれまで培ってきた知識や技術、能力と経験を活かすことで、複雑化・高度化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを提供していくためにも必要です。

今後、国において定年を段階的に引き上げることが検討されていることから、これらの動向を注視し対応をすすめていきます。

第３章　人材育成の推進にあたって

求められる職員像の実現へ向けて人材育成を推進するためには、具体的な取組を掲げ、職員と組織がそれぞれの役割を果たしながら、一体的に取り組んでいくことが必要です。

組織的に推進するための体制と、職員それぞれの果たすべき役割を次のように定めます。

（１）人材育成推進委員会の設置

人材育成基本方針を着実に推進するため、全庁的な取組が確保できる体制として「裾野市人材育成推進委員会」を継続して設置します。

取組の進捗状況を確認し、職員の意識や職場の現状を定期的に把握しながら、人材育成基本方針の見直しを含めた執行管理を行います。

（２）人材育成推進計画の策定

人材育成基本方針の期間内における具体的な取組を計画します。

（３）管理監督者の役割

所属職員と積極的にコミュニケーションを取りながら、職場研修（OJT）の推進や、学習的風土づくりの牽引、人事評価を通じての指導助言や業務の進捗管理など、職場のリーダーとして積極的な人材育成を推進します。

（４）職員の役割

求められる職員像を目指すため、自らの果たすべき役割と必要な能力を十分認識し、自主的かつ積極的な能力開発に努めます。また、互いに聴き合い、教え合う居心地の良い職場風土づくりの担い手であることを自覚し、円滑な人間関係の構築と、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組みます。