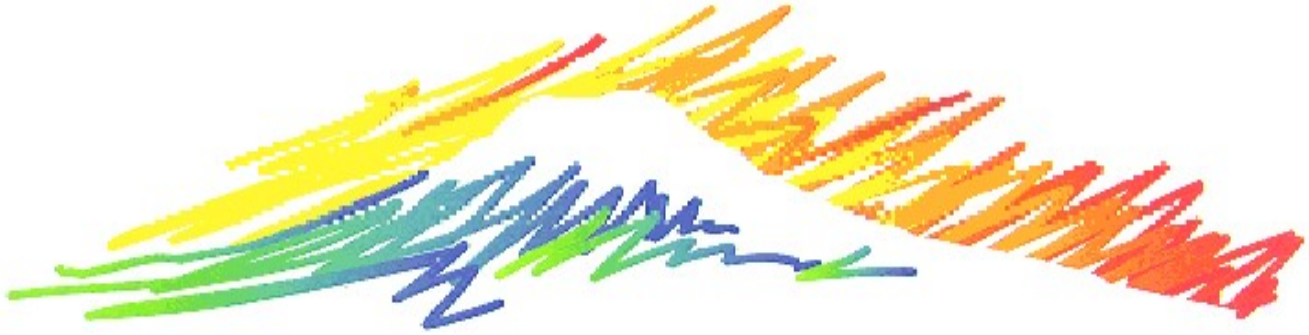
裾野市人材育成推進計画



計画期間　令和３年４月～令和７年３月

裾　　野　　市

目　次

第１　裾野市人材育成推進計画とは　・・・２

第２　計画の期間　・・・２

第３　計画の進捗管理　・・・２

第４　計画の内容

１．研　修

（１）自己啓発　・・・２

（２）職場研修（ＯＪＴ）　・・・２

（３）人事課による研修　・・・３

（４）派遣研修　・・・３

２．職場の風土づくり

（１）市民本位、市民主体意識の徹底　・・・４

（２）コンプライアンス・公務員倫理の意識の浸透　・・・４

（３）コスト意識の徹底　・・・４

（４）職場の学習風土づくり　・・・５

（５）市民等との交流の促進　・・・５

（６）職員参加による目標による管理体制　・・・５

３．人事管理

（１）意欲、能力重視の多様な人材の確保　・・・６

（２）人事評価制度の充実　・・・６

（３）職員の配置管理　・・・６

（４）意欲と能力による任用　・・・７

第１　裾野市人材育成推進計画とは

この推進計画は、令和３年３月に第３次改訂された裾野市人材育成基本方針（以下「基本方針」といいます。）を具体化し、計画的に推進するために作成しました。

基本方針に定める人材育成システムの「職員研修」・「職場風土づくり」・「人事管理」の３つの方策の柱ごとに、その具体的な取組を計画しています。

第２　計画の期間

この推進計画の期間は、基本方針の計画期間（令和３年度から６年度の４ヵ年）です。

第３　計画の進捗管理

推進計画の進行管理を毎年度実施し進捗状況を把握するとともに、その状況に応じて本計画の見直しを実施していきます。

第４　計画の内容

１．研　修

（１）自己啓発

取組項目	内　　容
自主研究グループ支援	自主研究グループ（職場内外の課題解決のため自主的な研究を行う職員グループ）の活動費用を助成する。助成制度を周知し、活動結果の発表の場を設ける。
通信教育・資格取得講座の啓発・支援	公務上有効な資格取得講座、通信教育の受講料等の費用を助成する。 職種を問わず、広く情報を提供する。
特別研修の公募実施	特別研修（専門研修機関における研修）の受講希望者を広く募る。
基本能力研修の公募実施	財務、契約など、業務に必要な基礎的な知識を、職員の自主的な参加により習得できる研修を実施する。

（２）職場研修（OJT：On the Job Training）

取組項目	内　　容
聴き合い・教え合いやすい雰囲気づくり【職場の風土づくり】	自分がわからないことはヘルプを求め、知っていることは積極的に発言するよう、周りの仕事に関心を持つ。 お互いに聴き合い、教え合う雰囲気を職員一人ひとりが積極的に作り出す。
メンター・メンティ制度	新規採用職員（メンティ）とその職場内指導者（メンター）により集中的な職場指導を行う。当事者の実務研修を実施。
指導の仕方・受け方の習得【階層別研修】	各階層別研修により、職場内での指導の受け方、指導の仕方の基本を習得する。
指導のコツ・受け方のコツの習得【専門研修】	専門研修により、職場内での指導の仕方のコツ（褒め方・叱り方）、受け方のコツ（上司とのコミュニケーションのコツ）を習得する。
専門研修機関での成果の職場報告会	専門研修機関で習得した知識・情報などの成果を、職場内や、職場を超えた同職種間で共有する。自身の研修成果の整理と知識の定着も図る。
職場内実務研修会の奨励	各部署の専門的な業務対応方法を、それぞれの職場において業務手引きなど活用して行う研修会を奨励する（実施部署や業務手引きの紹介等）。

（３）人事課による研修

①階層別研修

取組項目	内　　容
階層別研修の充実	職員の区分に応じて実施する。 基本方針に定める「果たすべき役割」「求められる能力」に応じた知識・能力を習得する研修を実施。 求められる能力と、職員が現に発揮している能力との差を補完できる研修カリキュラムを設定する。

②専門研修

取組項目	内　　容
基本能力研修の実施	文書作成、財務処理、法務能力等、職種や職場を問わず、公務員として必要な基本能力を習得する。 公募による参加機会も設け、受けやすくする。内部講師による定型的・定期的研修として実施する。
コンプライアンス・倫理研修の充実	公務員倫理の正しい知識の習得と互いの倫理感を高め合う研修を実施する。 監督者・管理者には、危機管理の研修を実施する。
コミュニケーション能力の向上研修の充実	職場内のコミュニケーション能力を向上させる研修を実施。 OJT の効果的な実施のため、指導者向け・部下向け研修を実施する。
市民対応力の向上研修の充実	市民の視点に立った対応能力（接遇、クレーム対応）や、市民協働によるまちづくりを進めるためのファシリテーション能力、市民との対話能力などを向上させる研修を実施する。
デジタル・データ利活用推進研修の実施	デジタル技術やデータの利活用による地域課題の解決や効率的な行政運営に必要な見識を深めための研修を実施する。

③特別研修

取組項目	内　　容
市町村アカデミー・国際文化アカデミーへの派遣	専門的・先進的な知識・技術を習得した職員を育成するため、専門研修機関へ職員を派遣。 職員の積極的な参加を促すため、所属長推薦・公募を基本として募集。
研修講師の養成	基本的な知識（法令、財務、契約、会計、倫理など）などの研修を、職員が自主的に参加しやすいものとするため、研修講師を外部研修機関で養成。
先進地視察	先進都市等の取組を視察し、実際に見聞することで特別な情報・専門知識を習得。

（４）派遣研修（研修機関への派遣職員を除く）

取組項目	内　　容
国、県への職員の研修派遣	これまでと異なる視点や、広い視野を持つことで、様々な問題意識と高度な行政実務能力を培い、幅広い知識・経験を備えた職員を育成。
民間企業への職員の研修派遣	民間企業の経営手法を習得し、新たな発想やコスト意識を持って、先進的な政策形成・行政運営のできる職員を育成。

２．職場の風土づくり

（１）市民本位、市民主体意識の徹底

取組項目	内　　容
市民の視点に立った接遇姿勢	市民の役に立つことを第一に考え、市民に対し敬意と優しさを持った、窓口・電話対応を実践する。 互いの接遇姿勢に関心を持ち合い、褒め合い、それぞれの接遇能力を向上させる。
相手の求めに合った聴き方・説明の仕方の習得【専門研修】	市民の満足度の高い聴き方、相手側にとって分かりやすい説明の仕方を習得し、実践する。
市民を意識して業務へ取り組む	慣例や流行に流されることなく、市民にとって必要かどうか、市民のためにどうすべきか、という視点から、業務提案、業務処理、業務評価を行う。
管理監督者による模範	管理監督者は、市民からの視点に立った接遇を自らが規範となるよう実践する。 他の模範となる姿勢を積極的に職場内で取り上げ、職場意識を高める。

（２）コンプライアンス・公務員倫理の意識の浸透

取組項目	内　　容
倫理研修の充実	コンプライアンス・公務員倫理の研修を実施し、高い倫理感を涵養する。 内部講師により定型的・定期的に実施する。
危機管理研修の充実	管理監督者に対し、職場に潜む危機の理解や有事の際の初動対応の研修を実施し、不祥事の未然防止と危機管理の能力を向上させる。
職場意見交換会の定着	周りの職員の行動に常に関心を持ち、自己の倫理感と照らし合わせて、議論し合うことにより、それぞれの倫理感を高め、不祥事が起きにくい職場体質をつくる。

（３）コスト意識の徹底

取組項目	内　　容
自己の人件費に対するコスト意識と目標による管理	自己の人件費をコストとして意識し、勤務時間内に、担任する業務が必要十分なレベルで処理できることを目指し、業務処理にあたる。 業務の目標設定と進捗管理を部下、上司で適切に行う。
過剰品質の資料・作業ツールの作成廃止	資料や作業ツール（表計算ソフト）の作成にかかる人件費を減らす意識を持つ。 必要とされる仕上がりのレベルを見極め、必要以上の品質のものは作らない。（つくり込み過ぎない） 市民とって必要な作業かどうか、職場内で互いに気づき合う。
時間外勤務の削減	時間外勤務手当は過剰なコストであり、市民視点に立った合理的な説明とコストに見合った成果が求められる。 労働時間を最大限効率的に使い、時間外勤務を削減し、コストを最小限に抑える。所属長は、マネジメントを適切に行い業務の効率化を徹底する。 管理監督者だけでなく、職場内の一人ひとりが通常の勤務時間における業務の効率を向上させ、組織のコストパフォーマンスを向上させる。
仕事を見直す仕組づくり	一つ仕事を増やすときは、必ず一つ仕事を見直す仕組を定着させる。 限られた時間と労働力を注力すべき業務の優先付けする。
効率的な会議・打合せ	会議・打合せ等の時間をコストとして意識し、目的達成が確実かつ効率的に行われるよう、その話合いにおける進行管理を適切に行う。

（4）職場の学習風土づくり

取組項目	内　　容
聴き合い・教え合いやすい雰囲気づくり【OJT】	自分がわからないことはヘルプを求め、知っていることは積極的に発言するよう、周りの仕事に関心を持つ。 お互いに聴き合い、教え合う雰囲気を職員一人ひとりが積極的に作り出す。
管理監督者による自己啓発	管理監督者自らが規範となって自己啓発に取組み、職場の学習の風土づくりをけん引する。
学習情報の提供	通信教育や専門研修機関研修、公募研修などの学習情報を全庁的に提供する。
自己啓発の奨励	管理監督者が学習情報を積極的に職場で紹介し、自己啓発を奨励する。
職員相互による自己啓発促進	通信教育や、公募研修に職員同士で誘い合いながら参加し、その成果について復命書などを通じて職場内で話し合う。
専門研修機関での成果の職場報告会【OJT】	専門研修機関で習得した知識・情報などの成果を、職場内や、職場を超えた同職種間で共有し、専門的な学習への意欲を向上させる。
学習成果の PR	自主研究グループの成果報告の場をつくり、活動者を顕彰する。 専門研修機関の研修報告会や、自主研究グループの活動などを全庁的に PR し、新たな意欲の促進につなげる。

（5）市民等との交流の促進

取組項目	内　　容
高度なコミュニケーション能力の習得【専門研修】	様々な人との交流を有益なものとするために必要なコミュニケーション能力（説明力、自己表現力、折衝力、対話力など）を理論的に学習する研修を実施する。
会議ファシリテータの育成【専門研修】	市民協働のまちづくりに必要な対話の文化を築くため、その中心役となる会議ファシリテータ（合意形成型会議の進行役）を育成し、職場内外で実践させていく。
多様な交流の場の経験	市民向けの市民活動講座や、ワークショップ、サロンなどの多様な交流の場への参加を促し、多様な話合いの手法の習得と、情報収集力の向上、人的ネットワークの構築を図る。

（6）目標による管理体制

取組項目	内　　容
組織目標の共有化	所属長は、組織（職場～全庁）の目標について、総合計画や市長指示事項等のもと、職員一人ひとりの目標を明確にし、職場内ミーティング等により職場内全体での組織目標の情報共有を徹底する。
上司と部下による目標設定と進捗管理【人事評価制度】	所属長は、組織（職場～全庁）の目標について、総合計画や市長指示事項等をもとに明確にし、職員一人ひとりの目標と合わせて、上司と部下との話合いにより、目標の設定と定期的な進捗確認を行う。
職場内における目標の管理	組織と職員一人ひとりの目標や、通常の業務処理について、その進捗状況や達成に向けたスケジュールを、定期的な職場内ミーティング等で伝え合い、それぞれができるサポートを意識し合う。日常の業務で聴き合い、教え合うことで、一体感をもった目標達成を図る。

（7）メンタルヘルス・ハラスメントへの対応

取組項目	内　　容
職員の現状把握	管理監督者は、事業の進捗管理や日々の声かけ等により異変に気付きメンタル不調の早期発見に努める。
良好な人間関係の構築	普段から職員どうしがコミュニケーションを心がけ良好な人間関係を築く。
ハラスメントへの理解促進	ハラスメントは個人の尊厳を侵害する行為であり、職員の能力を発揮することを妨げ、職場環境の悪化や業務低下を招く。職場意見交換会等の機会を通じてハラスメントへの意識向上を図る。

３．人事管理

（１）意欲、能力重視の多様な人材の確保

取組項目	内　　容
求められる職員像を意識した職員募集	目的意識をもって本市職員を目指す受験者が増えるよう、求められる職員像等を広く発信した職員募集に取り組む。
人物重視を基本とした採用試験	公務に対する意欲・意識を重視し、情熱と向上心、市民との協働意識をもった職員の採用に効果的な採用試験制度を実施する。
技術系職員の確保	募集対象年齢の拡大や、該当職種に特化した業務説明会の開催などにより、中途採用も含め、技術系職員の適正な確保に取り組む。
再任用職員による能力開発	再任用職員の持つ豊富な知識と高い技能が、若い職員の能力開発に繋がる任用を行う。
高度な専門職員の確保	特定の行政課題への対応や、民間企業の高い経営感覚を取り入れるため、特に高度な専門職員を確保する。
家庭と仕事との両立に向けた働き方の支援	家庭（子育て・介護など）と仕事との両立を支援するため、部分休業、短時間勤務、時差出勤などの多様な勤務形態の活用を進める。

（２）人事評価制度の充実

取組項目	内　　容
組織目標の共有化【職員参加による目標による管理】	所属長は、組織（職場～全庁）の目標について、総合計画や市長指示事項等をもとに、職員一人ひとりの目標を明確にし、職場内ミーティング等により職場内全体での組織目標の情報共有を徹底する。
職場内における目標管理【職員参加による目標による管理】	組織と職員一人ひとりの目標や、通常の業務処理について、その進捗状況や達成に向けたスケジュールを、定期的な職場内ミーティングで伝え合い、それぞれができるサポート意識し合う。日常の業務で聴き合い教え合うことで、一体感をもった目標達成を図る。
評価者研修の充実	発揮された能力、挙げた実績に基づいた透明性のある評価と、評価者間による評価のばらつきを解消するための評価者研修を実施する。
被評価者研修の充実	人事評価制度の目的、仕組等を理解し、目標による管理によって、自己の能力の開発・向上が効果的に行われるための被評価者研修を実施する。
職種や職位に応じた制度改善	職種や職位など、実務の実情により密着した目標による管理が行われるよう制度内容の検証と改善を進める。
評価結果の給与等への適正な反映	全職員の勤勉手当へ評価結果を反映していくため、職員のモチベーションアップを踏まえた公平な反映方法を構築し、適正に反映する。

（３）職員の配置管理

取組項目	内　　容
人事評価制度の活用	発揮された能力、挙げた実績に対する評価を基に、その適性を把握し、能力の十分な発揮ができる配置を行う。
自己申告書の活用	職務の遂行状況と結果の検証、職務遂行能力と適性の自己評価、職場の課題・問題点の考察を自ら行うツールとして、自己申告書を全職員が毎年度作成する。率直な意見を集約するため人事課への直接提出とし、配置管理に活用する。

取組項目	内　　容
前期ジョブローテーションの実施 （採用～概ね 10 年）	職務能力等確認・養成期間（基本方針に定める能力開発期）における経歴管理。即戦力として考えるのでなく、指導育成を目的とした配置期間であることを意識する。 一般事務職員は、窓口・事業・総務企画系の３部門を経験させ、能力開発と適性確認を行う。市民の視点に立った姿勢、協働意識の涵養、基本的な業務知識と処理能力の習得を重点的に進める。 技術系職員は、能力開発期として職種に応じて必要な基本的能力を開発し、定着を図る。
後期ジョブローテーションの実施 （その後概ね 10 年）	職務能力等発揮期間。一般事務職員は、前期ジョブローテーションで適性のあった分野を中心に専門能力を高め、重要・困難な課題を解決し、その能力を十分に発揮させる。技術系職員は、高度な専門的技術を習得し、発展的な活用によりその能力を発揮させる。 基本方針に定める管理能力育成期の初期にも該当するため、若手職員の指導育成能力の習得を図る。

（４）意欲と能力による任用

取組項目	内　　容
人事評価制度の活用	人事評価制度を活用し、職務遂行能力や職に対する適性、実績を踏まえた昇任管理を行う。
男女や年功に区別のない任用	男女や年功の区別なく、意欲と能力のある職員を積極的に任用する。本人の意欲の向上と、キャリアモデルとして後輩職員のチャレンジ意欲の向上を図る。
プロジェクトチームの設置	革新的な施策の研究や重要課題へ対応するため、公募による庁内横断プロジェクトチームを設置し、職員のチャレンジ意欲を組織力に直接反映させる。
希望降格の仕組みづくり	家庭と仕事との両立や、心の健康保持などにより、自身の職位の役割を果たすことが難しい場合に対応するため、本人の希望に沿った職位への変更する仕組みを検討する。

（５）高齢層職員の活躍推進

取組項目	内　　容
定年延長に関する国等の動向を注視	国家公務員の定年を段階的に６５歳に引き上げることが検討されていることから、国や県等の動向や情報に注意する。
高齢層職員の職員配置	これまで培ってきた能力や経験が活かすことができる職場配置を行う。
モチベーションの維持・向上	再任用職員のモチベーションの維持・向上のための研修等を検討する。