

沼津市人材育成基本方針

平成 20 年 12 月 策定

平成 24 年 3 月 改定

平成 31 年 3 月 改定

沼 津 市

< 目 次 >

1	沼津市人材育成基本方針の目指すもの	1
2	沼津市職員に求められる職員像	2
3	求められる職員へのステップ	3
4	人材育成のための5つの取組	4
	(1) 行政課題に対応するための能力の強化	
	(2) 職場活性化能力の向上	
	(3) 職員の自己啓発の推進	
	(4) 職務遂行上必要とされる基本的な能力、知識等の習得	
	(5) 沼津市職員としての意識の向上・行動規範	
5	職員の意欲を高める制度づくり	9
	(1) 計画的なジョブローテーション	
	(2) 人事評価制度の構築・運用	
	(別紙1) 人材育成のための5つの取組と人事評価の連動	
	(別紙2) 目標設定のイメージ	

1 沼津市人材育成基本方針の目指すもの

本市では、第4次沼津市総合計画において、将来の都市像として「人と環境を大切にす
る県東部広域拠点都市・沼津」を掲げ、かけがえのない地球環境を守っていく中で、市民
共通の財産である地域資源を沼津の宝へと磨き上げ、本市のみならず県東部地域全体が発
展するまちづくりを市民と行政との協働で実行していくことを定めています。この都市像
を実現するためには、市民のパートナーとしてまちづくりを行う市職員が、職務に誇りを
持ち、生き生きと仕事に取り組むことが大切であることは言うまでもありません。

一方、地方分権改革の進展に伴い、高齢社会、少子化、環境などの市民生活に直結した
課題についての対応がますます重要となっている今、職員には、従来のような行政主導の
まちづくりを行うための知識・能力から、市民の視点でまちづくりを考え、市民とともに
行動できる力が求められています。

仕事を行うに当たっては、広い視野で沼津の姿をとらえ、未来に向けて何のためにその
仕事を行うのかという目的を常に認識しつつ、その時々目標を設定していかなければな
りません。その結果、「このように働く、このような職員が欲しい」という市民のニーズと
「このように働きたい」という職員のニーズが結びつくとき、職員にやりがい生まれま
す。

そのため、沼津市職員に求められる職員像を明確にすることにより、今後伸ばし、発揮
すべき能力の方向性を示すとともに、沼津市職員として必要とされる資質を磨くため、沼
津市人材育成基本方針を策定することとします。

2 沼津市職員に求められる職員像

沼津市職員に求められる職員像 (基本理念)

➤ 市民の立場で考え、市民とともに行動する職員

まちづくりの担い手である市民との協働を進めるためには、職員が市民の立場に立って行動することが大切です。

しかし、時として、市民のために行ったことが、独りよがりや上からの押し付けになってしまうことがあります。

そのため、常に市民のパートナーという意識を持ち、市民とともに行動する職員が求められています。

➤ 想像力と適応力を兼ね備えた職員

社会をとりまく環境が目まぐるしく変化する中、状況に応じて柔軟に対応することができる適応力が必要です。

そのためには、その時々状況を的確に把握するとともに、直面する課題に関わる市民や事業者等、相手の立場になって考えることが大切です。

しかし、これは相手の主張をそのまま認めることではありません。

相手の立場や状況を認めつつも、こちらの考え方やできることとできないことを明確にした上で、結論を導き出すという姿勢が、職員に求められています。

➤ 主体的・自主的に責任を持って行動できる職員

地方分権に対応するためには、それぞれの職員が自分は何ができるのか、何をすべきなのかを考え、前向きに仕事に取り組んでいくことが大切です。

決められた仕事や役割をこなすことはもちろんですが、加えて、社会の流れや全体の方針等を咀嚼し、市職員としての自覚と責任を持って行動できる職員が求められています。

➤ 広い視野と専門性を持った職員

多様化し、高度化する市民ニーズに的確に対応するためには、それぞれのニーズを分析し、最も適した対応を導き出すことができる広い視野と高い専門性が職員に求められています。

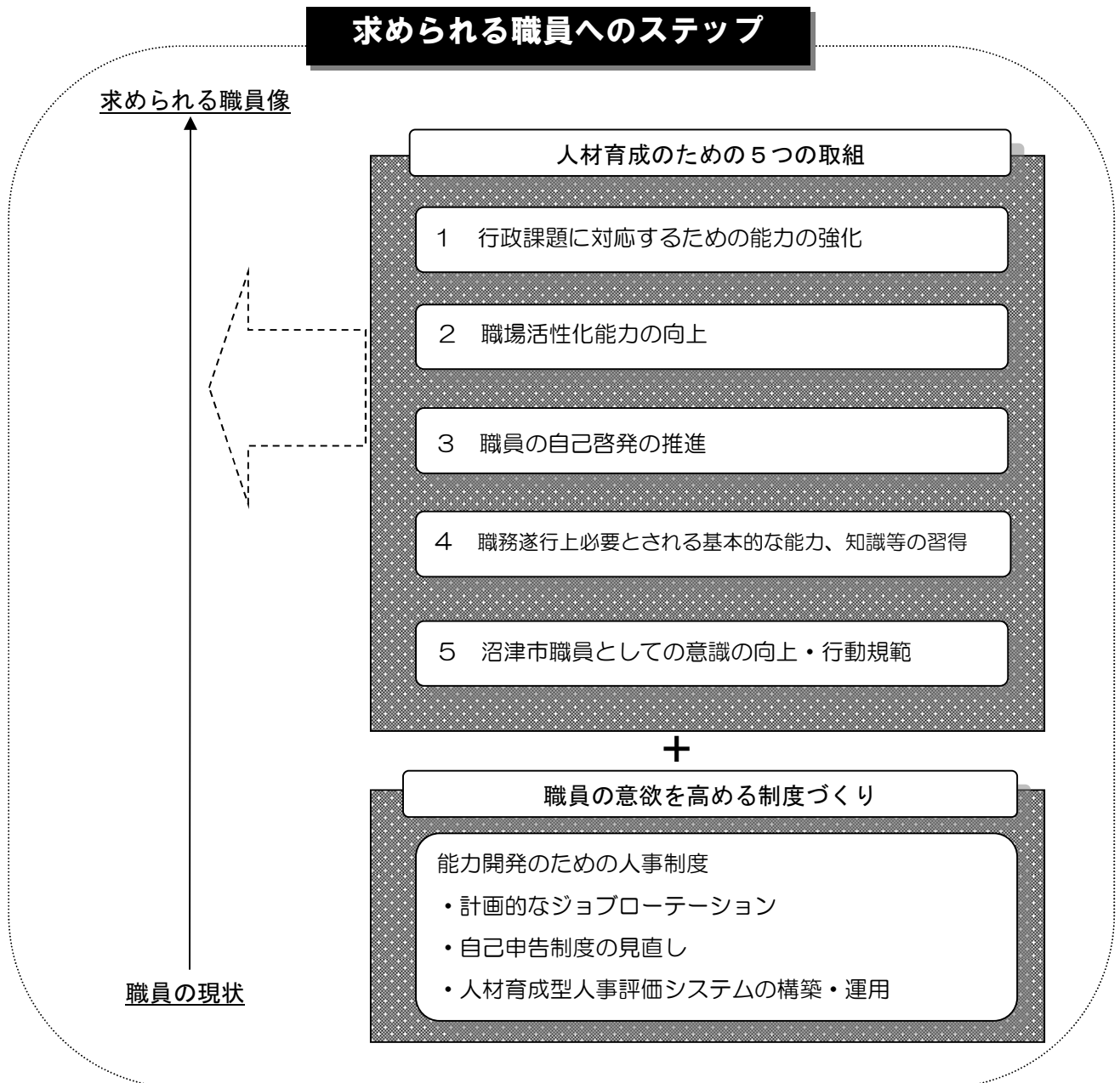
3 求められる職員へのステップ

団塊の世代の退職期が到来し、今まで第一線で沼津市の成長を率いてきた職員が、短期間のうちに一挙に定年を迎えました。

また、公務員制度改革の流れの中では、今後、職員数の増加を見込むことは難しく、職員の年齢構成が急速に変わっています。

このような変化に対応するためには、限られた職員でより効率よく仕事を行えるよう、組織や仕事のやり方を変えなければならないとともに、職員一人一人が意識や価値観の変革を余儀なくされていることを認識しなければなりません。

そのため、沼津市人材育成基本方針では、人材育成のための5つの取組と職員の意欲を高める体制づくりの項目に分け、具体的な取組を示します。



4 人材育成のための5つの取組

～政策形成力・内外折衝力の強化に向けて～

1 行政課題に対応するための能力の強化

地域の実情に即した行政運営を行うため、職員には沼津市独自の政策を企画・立案するとともに、それを実行に移すための能力が必要です。

また、政策を立案する過程では、国や県に対して働きかけるとともに市民との協働を図るなど、関係各所と協議し折衝・調整していく能力が必要となります。

(1) 企画創造力の強化

日常業務における課題を的確に把握・分析した上で、新たな視点や発想によって解決策を具体化できる能力を強化します。

(2) 交渉折衝力の強化

交渉や折衝に当たり合意点を見出すことができるよう、ディベート能力やクレーム対応能力等を強化します。

(3) プレゼンテーション能力の強化

行政に求められる説明する責任を果たすとともに、市民に情報を分かりやすく提供するため、プレゼンテーション能力を強化します。

2 職場活性化能力の向上

市民ニーズの多様化・高度化に対応しつつ業務を円滑に推進するためには、職員個々の能力向上だけでなく組織としての総合力が求められます。

そのためには、対市民や職員間におけるコミュニケーションが重要であるとともに、組織やグループを牽引するリーダーシップが必要となります。

(1) コミュニケーション能力の向上

コミュニケーションは、情報の交換を通じて情報の共有化を図り、相互理解を深めることにより協力関係を向上することであり、組織が目標達成に向けて協働する上で欠かせないものです。

そのためには、コミュニケーション能力を構成する次の3つの力を強化します。

- 発信力：自分の意見をわかりやすく伝える力
- 傾聴力：相手の意見を丁寧に聴く力
- 状況把握力：自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

(2) リーダーシップの強化

リーダーシップとは人が人に及ぼす影響力であるとともに、人を動かす能力です。

上司から部下への指導はもちろんのことですが、職場の共通目的を達成するため、場面に応じてそれぞれが指導力を発揮することで業務を円滑に推進することができるよう、職員のリーダーシップを強化していきます。

3 職員の自己啓発の推進

職員が自ら考え行動し責任を持って政策を推進していくためには、既存の枠にとらわれることなく、あらゆる分野に興味をもって積極的に関るとともに、自ら視野を広げていく姿勢が求められます。

(1) モチベーションの高揚

仕事におけるやる気を高めるためには、一方的な指示により仕事を行うのではなく、自ら進んで目的達成のために仕事を行おうとする意識がなければなりません。

これは言い換えると仕事を通しての自己実現であり、活気ある職場にするためには、やる気を起こさせるマネジメントが必要です。

このようなことから、職員研修等において、やる気を高める取組を推進していきます。

(2) 向上心の高揚

社会を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、職員は、あらゆる分野に興味や関心を持ち、日々、自己研鑽を行わなければなりません。

そのためには、自分の強みや弱みを認識するとともに、自ら目標を立て、その目標に向かって努力していくことが大切です。

このようなことから、職員研修等において、前向きで意欲のある職員を育成していくための取組を推進していきます。

(3) 職員の自主的な研修活動の推進

インターネットの普及等により、市民の視点は行政範囲や地域の枠を超え、全国規模から地球規模にまで広がっています。

このような社会情勢に対応するとともに、職員の活発な自己研鑽と自己啓発を推進するため、職員の自主的な研修活動を支援していきます。

4 職務遂行上必要とされる基本的な能力、知識等の習得

市民との協働によるまちづくりにおいては、職員には、市民に信頼され満足されるサービスを提供するための資質の向上や業務遂行能力の強化が必要です。

このようなことから、基本的な法令解釈から政策の立法化に至るまでの法制執務能力、インターネット等を活用した情報収集や資料作成といった事務処理能力の向上が重要となってきます。

(1) 市民に満足されるサービスの提供

私たちの顧客は市民であり、市民が何を求めているのかを常に意識し、その期待に応えなくてはなりません。そのために、市民の視点に立ったサービスを考え、それを実現する能力の習得に取り組みます。

(2) 法令遵守、法令解釈能力の習得

法令を遵守した上でより良い市民サービスを提供するため、法令を正しく解釈し的確に運用する能力を強化するとともに、立法技術に加え法令を手段として政策を展開していく能力の習得に取り組みます。

(3) 行政課題に対してスピーディに解決できる能力の習得

リスクを予想するとともに事前にその対策を講じることで、速やかに問題に対応するためのリスクマネジメントや、仕事を始めるに当たって作成したスケジュールの管理とその見直しにより、行政課題に柔軟に対応するためのスケジュールマネジメントなど、課題や問題を速やかに解決するための能力の習得に取り組みます。

(4) 情報社会に対応した事務処理能力の習得

インターネットや情報機器等を効果的に活用した情報収集や資料作成など、常に進化を続けるネットワーク社会に柔軟に対応した事務処理能力を強化するとともに、個人情報保護や安全性の保持など、情報管理能力の向上に取り組みます。

5 沼津市職員としての意識の向上・行動規範

組織や業務に関する能力の向上だけに目を向けるのではなく、一人の社会人としての考え方や、市民とともに沼津市のまちづくりに携わる公務員としての行動規範を忘れてはなりません。

このような社会人としての基本的な能力を常にチェックし、沼津市職員としての自分を振り返る姿勢が大切です。

(1) 公務員倫理の強化

単に法令を守るというだけでなく、法令の目的と精神を理解し、その時々¹の社会的要請に応えることが公務員に求められています。

また、公務員には、人としての一般倫理、社会人としての職業倫理に加え、公務に携わる者としての公務員倫理が必要です。

このようなことから、高い倫理観を持つ職員の育成を推進します。

(2) チームワーク力の向上

社会情勢の変革に伴い、自治体においても職員個々への業績追求や目標管理の徹底が要求される一方で、多様化・高度化している市民ニーズに的確に対応していくためには、組織として課題解決に当たることが重要となっています。

このようなことから、職員一人一人が持つ能力や特性を十分に発揮した上で、相互に補完し合う、チームワーク力の向上に取り組みます。

(3) 「沼津市職員の信条」の徹底

平成22年9月、沼津市役所とは「沼津のまちと市民のために役立つ人が働く所である」ということ及び組織としてよりよい存在を目指さなければならないことを謳った「沼津市職員の信条」を定め、これを全職員の共通認識としました。

この「信条」を徹底することで、市民の視点に立った風通しのよい職場づくりに取り組みます。

5 職員の意欲を高める制度づくり

(1) 計画的なジョブローテーション

採用から退職までの人事配置・人事異動の基本を次のように考えています。

まず、採用後の約 10 年間で能力の育成のための期間ととらえ、職員一人一人の多様な能力の育成を図るとともに適性等を把握するため、概ね 3 年をサイクルに異なる部署を経験できるようなジョブローテーション（人事異動）を行います。

この時期のジョブローテーションの目的は、単に仕事上の経験を積むというだけではなく、多くの市民や事業者等と接するとともに、立場の異なる様々な職員と仕事をすることにより、コミュニケーション能力の向上を目指すものでもあります。

次に、30 代前半からを、能力の向上と責任感を高めるための期間ととらえ、この時期にはこれまで経験した職務の内容を踏まえ、市民との協働のまちづくりに向け、責任ある職務の遂行ができるような職員の育成に努めます。また、個人の適性や本人が意欲を感じる仕事の分野が何であるかという視点からの検討を行います。

40 代前半からは、能力と経験を活用する期間として、組織における一定の責任を持つとともに、今までの経験や適性を活用できるよう人事配置を行っていきます。

*これは主に一般行政職の人事配置・人事異動の基本です。

(2) 人事評価制度の構築・運用

本市における人事評価制度は、「頑張った職員が正当に評価され、報われる」という組織環境を醸成するためのツールとして、試行を経て全職種全職階で平成 28 年度に本格導入し、職務を遂行する際に発揮した能力を評価する「能力評価」と、業務で挙げた業績を評価する「業績評価」の 2 種類の評価を実施しています。

人事評価制度は、地方公務員法上「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」とされています。

本市においても、評価結果を人材育成、職場におけるコミュニケーションの活性化、人事配置や昇任などの任用及び給与等に反映することで、組織全体の士気高揚や公務能率の向上を図っています。

今後、人事評価制度を効果的な人材育成のためのツールとしてさらに活用していくため、必要な取組を加速させていきます。

具体的には、「能力評価」の評価項目及び着眼点にひも付けされる研修プログラムを職員に提示し、職員個々の「得意分野をさらに伸ばすため」または「苦手分野を克服するため」に有用な研修を受けられるようにします。指名研修の受講生選定や、新規研修メニューの作成にも人事評価結果を踏まえたうえで、効果的な研修の実施につなげていきます。

(別紙1) 人材育成のための5つの取組と人事評価の連動<一般行政職の例>

人材育成のための5つの取組		人事評価の「能力評価」項目
行政課題に対応するための能力の強化	↔	変革行動 経営意識・計画力 企画・挑戦力
職場活性化能力の向上	↔	協力・連携 指導育成力、管理・統率力 監督する力
職員の自己啓発の推進	↔	自己研鑽 知識・情報活用
職務遂行上必要とされる基本的な能力、知識等の習得	↔	説得・調整力 判断力・実行力 時間・コスト管理
沼津市職員としての意識の向上・行動規範	↔	規律・責任感 市民志向

(別紙2) 目標設定のイメージ

