

# 前橋市 人材育成基本方針

平成28年4月改訂

# 前橋市

# 目 次

□	はじめに	1
□	I めざす職員像	2
□	II 人材育成の全体像	3
□	III 土台となる資質・姿勢、求められる能力と職位別の役割（目安）	4
	1 土台となる資質・姿勢	
	2 求められる能力	
	3 職位別の役割（目安）	
	（1）事務職・技術職・消防職	
	（2）技能労務職	
□	IV 人材育成の取り組み	7
	1 職員一人ひとりの成長	
	（1）個人の目標設定	
	（2）研修受講後の振り返り	
	2 職場・人事制度・能力開発制度による育成	
	（1）職場	
	①管理・監督職員の意識醸成	
	②明るく活気ある職場づくり	
	③職場のチームワーク（協力体制）の構築	
	④職場研修（O J T）の活性化	
	⑤ワーク・ライフ・バランスの推進	
	（2）人事制度	
	①人事管理制度	
	②人事評価制度	
	（3）能力開発制度	
	①自主研修	
	②職場外研修	
	③研修成果の活用	

## はじめに

本市では、求める職員像と人材育成にあたっての基本的な考え方を示すための指針として、「前橋市人材育成基本方針」を平成23年5月に策定し、職員の資質向上に努めてきました。

しかしながら、策定から5年が経過する間に、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。地方分権の一層の進展により地方公共団体の役割は増大し、市民の行政に対するニーズは高度化・多様化しています。一方で、本市の組織における職員定数の適正化やさまざまな任用形態への対応など内部的な環境も変化しており、個々の職員には、限られた行政資源を有効に活用しながら困難な課題を解決する能力が、これまで以上に求められています。

また、平成26年5月14日に改正地方公務員法が公布され、人事評価が義務化されたことに伴い、本市では平成28年度から新人事評価制度を実施します。

これらを踏まえ、「前橋市人材育成基本方針」を改訂し、これまで以上に将来を見据えた人材育成に取り組もうとするものです。

今回の改訂にあたっては、従来の基本方針を受け継ぎつつ、すべての職員に、めざすべき職員像をよりわかりやすく明示するとともに、新人事評価制度と効果的にリンクさせることを強く意識しています。

今後も、市民の信頼に応えることができるよう、体系的な能力開発と職員の士気の向上を図り、本市の将来を担う職員の育成に取り組めます。



## I めざす職員像

私たち前橋市の職員が、職種や職位にかかわらず「めざす職員像」は次のとおりです。

“信頼”・“チャレンジ”・“活力”という3つの柱をしっかりと認識し、職員一人ひとりが「めざす職員像」に近づくよう努めることとします。

- ◆信頼に応える職員
- ◆チャレンジする職員
- ◆活力あふれる職員

### ◆信頼に応える職員

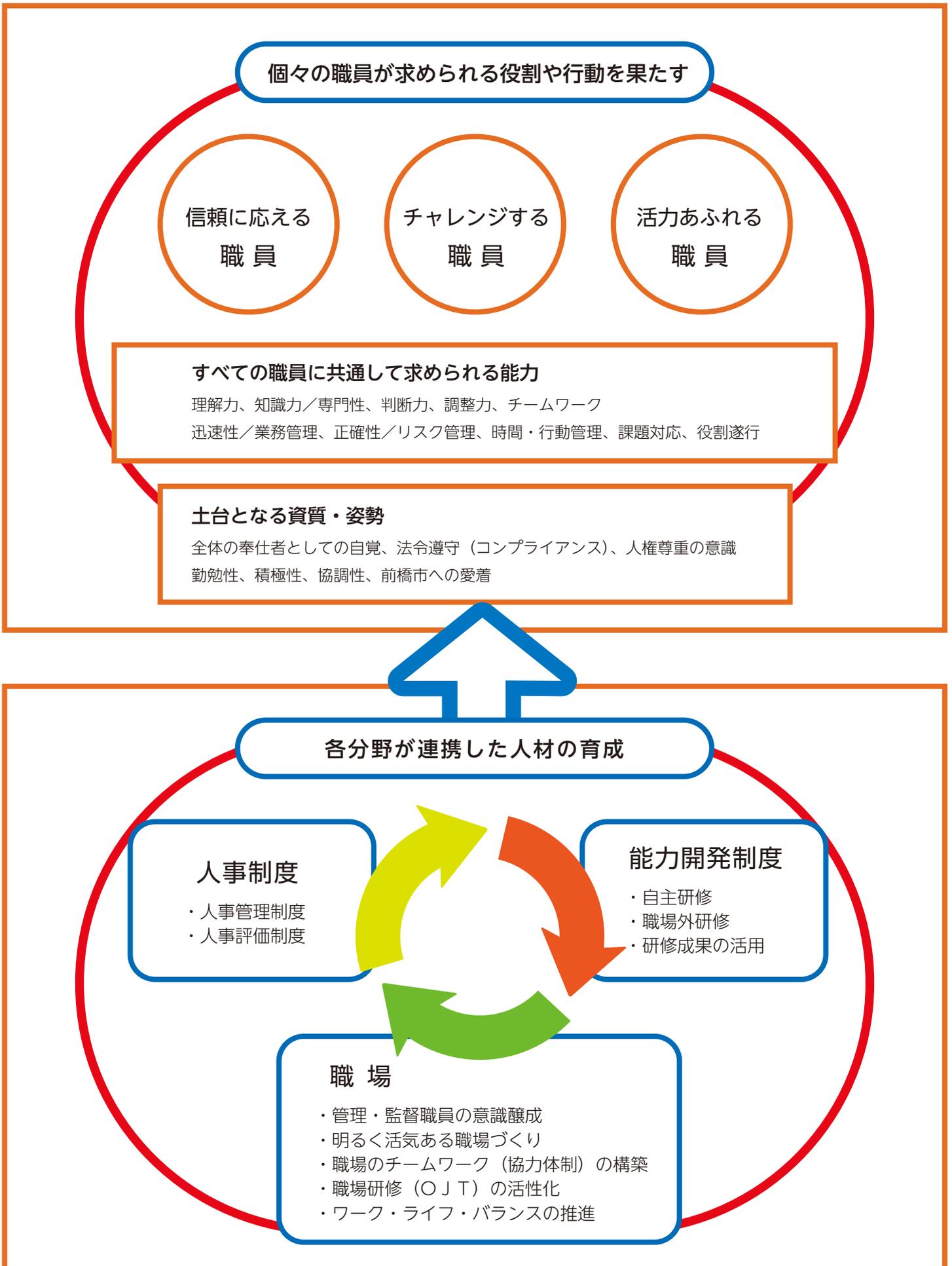
- ・高い倫理観と人権尊重の意識を持つ職員
- ・職員としての使命を自覚し、責任と誇りを持って職務に取り組む職員
- ・市民に寄り添い、市民のために公平・公正・誠実に行動する職員
- ・広い視野と高度な専門知識・技術を持ち、説明責任を果たす職員
- ・現場に出向くなど、市民と一体となって地域課題を解決する職員

### ◆チャレンジする職員

- ・社会の変化やニーズを敏感に捉え、積極的に新たな課題に取り組む職員
- ・創意工夫しながら自ら行動する職員
- ・コスト意識を持ち、効率性や有効性を考えて業務を改革・改善する職員
- ・市の方針や計画等を十分に理解した上で、前例にとらわれない柔軟な発想をする職員
- ・自らの意見を持ち、目標達成のために前進する職員

### ◆活力あふれる職員

- ・自らの能力を高め続ける職員
- ・持てる力を最大限に発揮する職員
- ・チームワークを大切にし、明るく活気ある職場をつくる職員
- ・良好なコミュニケーションがとれる職員
- ・心と身体がともに健康である職員



### Ⅲ 土台となる資質・姿勢、求められる能力と職位別の役割（目安）

職務遂行にあたって、土台となる資質や姿勢、すべての職員に共通して求められる能力と職位別の役割の目安は、次のとおりです。

#### 1 土台となる資質・姿勢

私たち職員は、全体の奉仕者であり、市民生活に深く関わる業務を幅広く行っています。このことに責任と誇りを持ち、「前橋市コンプライアンス行動指針（平成23年1月策定）」を遵守して職務に取り組むとともに、公私にわたり高い倫理観を持ち続けることが必要です。また、「人権教育・啓発の推進に関する前橋市基本計画（平成23年8月策定）」に則り、一人ひとりがお互いの人権を尊重し合い、人権意識を高めるとともに、より一層市民に寄り添い、職務を行う必要があります。

当事者意識を持って、積極的に業務や能力開発に取り組み、組織目標達成のために周囲と協調して職務にあたる姿勢が、職員共通の指標である「めざす職員像」に近づくための土台です。さらには、前橋市の歴史や文化、風土を深く理解し、前橋市の魅力を伝え、後世に引き継ごうとする想いを大切に育むことも重要です。



#### 2 求められる能力

「めざす職員像」に近づくために求められる基礎的な能力をバランスよく、しっかりと習得することが重要です。職員一人ひとりが意識や行動を変革し、必要な能力を着実に身につけ、職務において発揮することによって、プロフェッショナルな職員としての能力が磨かれ、組織力アップと市民サービスの向上につながります。

自分が備えるべき能力を認識し、能力開発制度等を活用して能力の向上に努めてください。

業務遂行能力	理解力	市民のニーズや市の方針などを正確に把握し、対応する力
	知識力・専門性	職務に必要となる法令をはじめとする専門的な知識・技術等に対する理解力・応用力
	判断力	市の方針や計画等を理解し、状況を正確に把握した上で、前例にとらわれず、「なぜ」「何のために」という視点を常に持ち、状況に応じた最適な対策・対応を決定する力
	調整力	円滑に業務が遂行できるよう、立場の異なる相手や関係機関等と合意を形成する力
	チームワーク	組織目標の達成に向かって、職場のメンバーと協力・協調する力
	迅速性／業務管理	処理や作業をより迅速に行うための工夫をする力／業務が効率的に行われるよう進捗管理を的確に行う力
	正確性／リスク管理	事務処理や作業において、ミスやトラブルが起きないようにチェックする力／業務遂行における不測の事態を想定し、的確に対応する力

	時間・行動管理	優先順位を的確に判断するとともに、スケジュールを効率よく管理し、業務を計画的に遂行する力
	課題対応	市のあるべき姿を描きながら、事実を把握し、課題に対して、具体的な施策・事業案を企画立案・実践することができる力
	役割遂行	それぞれの職位における役割を正しく認識し、与えられた職務を確実に遂行する力
育成・成長力	育成力	日常業務やさまざまなコミュニケーションの機会を捉えて、適切な助言や指導、評価を行い、部下職員等の能力と意欲を高め、その能力を十分に発揮できる職場をつくる力
	成長力	さまざまな知識の習得や経験を積むことを進んで行き、自身のキャリアビジョンを描き、自ら成長しようとする意識を持ち続ける力

### 3 職位別の役割（目安）

本市では、「前橋市行財政改革推進計画」に基づき、効果的な行政運営の推進のために、職員数の適正化を図っており、求められる立場や役割を厳密に職位ごとに区分してしまうと、業務によっては支障を来すことも想定され、一律の線引きが難しい状況にあります。

したがって、業務を円滑に遂行するには、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、上下の職位にまで守備範囲を広げることが必要です。この目安を参考に、どのような職位にあっても、一人ひとりの職員が自分の置かれている状況を的確に把握して、必要となる役割を場面ごとに臨機応変に遂行してください。

ここに掲げた役割の目安は、職位や職種ごとに共通する主要な要素であり、すべてを網羅しているものではありません。また、それぞれの職位に応じて期待される行動については、人事評価の評価項目を併せて確認してください。

なお、技能労務職については、所属する「課」「係」のみならず、同じ職種のグループにおける役割も重要であることから別表としています。

#### （1）事務職・技術職・消防職

職名	役割（目安）
部長	部全体の舵取りを行うとともに、環境の変化に対応していく組織を常につくる。
参事	課長としての役割を果たすとともに、的確な政策判断と経験を基に、部長を補佐し、意思決定に参画する。
課長	「課」の果たすべき責務（使命）を明らかにし、責務の達成に向け、課員を指揮し、課間の調整を行う。
副参事	課長補佐としての役割を果たすとともに、「課」の果たすべき責務の達成に向け、意思決定に参画する。
課長補佐	係長としての役割を果たすとともに、知識と経験を基に、課長を補佐し、課内のとりまとめを行う。

職名	役割（目安）
係長	「係」の業務目標について、その計画を立案し、達成に向けて係員の指導、係間の調整を行う。
副主幹	「係」の業務目標を効果的に達成するため、係長の補佐と係員の支援をするとともに、係員の先頭に立って行動する。
主査	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
主任	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、目的意識を持って行動し、その模範行動を示す。
(2級) 主事・技師・保健師等	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、業務目標を正確に捉え、知識と経験を基に、自ら考え、自発的に取り組む。
(1級) 主事・技師・保健師等	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、業務目標を正確に捉え、基礎的な知識と経験を基に、自発的に取り組む。
再任用職員	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、在職中に培った高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
非常勤職員 臨時的任用職員	「係」の業務を正確かつ円滑に遂行する。

## (2) 技能労務職

職名	役割（目安）
技士長	「係」の業務目標を効果的に達成するため、担当する業務において係長の補佐と係員の支援をする。同じ職種ของกลุ่มの班長的役割を担うとともに、現業係員の先頭に立って行動する。
技士長補佐	「係」の業務目標を達成するため、高度な知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努める。同じ職種ของกลุ่มにおいて、技士長の補佐と現業係員の支援をする。
指導技士	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、高度な知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努める。
主任	「係」の業務を実施するにあたり、知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努め、その模範行動を示す。
技士	「係」の業務を実施するにあたり、知識と経験を基に、自ら考え、自発的に取り組む。
再任用職員	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、在職中に培った高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
非常勤職員 臨時的任用職員	「係」の業務を正確かつ円滑に遂行する。

## IV 人材育成の取り組み

めざす職員像の具現化に向け、職員一人ひとりが、主体的に関わり、良好な職場環境を形成するとともに、職員がその能力を十分に発揮して生き生きと職務を遂行できるよう支援する人事・能力開発制度の構築に取り組む必要があります。

### 1 職員一人ひとりの成長

#### (1) 個人の目標設定

市民の期待に応えるためには、職員一人ひとりが、主体的に自己研鑽に取り組み、職務に必要な知識・技術の習得に努めるとともに、「めざす職員像」を具現化することが必要です。

職務においては、職員一人ひとりが、「こんな職員を目指したい」、「こんなふうな仕事に取り組みたい」という具体的なイメージを持って、能力を高めていくことが大切です。すべての職員に共通する「めざす職員像」は、2ページのとおりです。これを踏まえて、上司職員とともに、自分自身の当該年度の成長目標を設定し、人事評価記録書の「めざすべき職員像に向けての成長目標」欄に記載します。思っていることを言葉にすることで、具体的な行動に移すきっかけとします。

##### ○「成長目標」の具体例

- 「傾聴力、接遇力、説明力を磨きます」  
(来庁された方の要望を正確に理解し、丁寧かつわかりやすい対応と説明をする)
- 「担当する仕事の完了期限は絶対に守ります」  
(業務のスケジュールや時間管理を強く意識して業務に取り組む) など

#### (2) 研修受講後の振り返り

職場外研修などを受講した職員は、研修が一過性のものとならないように、研修修了後、随時テキストなどを見返し、反復して、知識・技術等の習得に努めます。

また、研修で得た成果を各職場で活かせるよう、所属での伝達や知識・情報等の共有化に努めます。

### 2 職場・人事制度・能力開発制度による育成

#### (1) 職場

##### ①管理・監督職員※1の意識醸成

職員の能力を開発して、強化、育成するには、所属長をはじめとする管理・監督職員の果たす役割が非常に重要です。管理・監督職員がリーダーシップを発揮して職員の学習意欲が高まるような職場の雰囲気づくりを行い、難易度の高い課題を設定し挑戦させる、求められる能力と実際にその職員が持っている能力の差を知らせて個別指導を行うなど、職場の状況に応じた環境整備に努めることを常に意識します。また、上司職員は、部下職員の「成長目標」の設定に関与し、計画的に人材育成に取り組めます。

※1 管理・監督職員

本方針では「係長以上の職員」を指す

## ②明るく活気ある職場づくり

職員全員が主体的に関与して、風通しの良い職場づくりを目指します。そのためには、あいさつや声掛けなどといった日々のコミュニケーションが大変重要です。

また、所属での情報の共有化に努めることも大切です。管理・監督職員は、定期的を実施する課や係のミーティングや朝礼をはじめ、さまざまな場面において、部下職員との話し合いを意識的に行い、部下職員は、管理・監督職員へ報告、連絡、相談を適宜行います。

着実な一つ一つの改善の積み重ねが、組織の大きな変革につながっていくことの重要性を職員一人ひとりが再認識し、明るく活気ある職場を構築します。

## ③職場のチームワーク（協力体制）の構築

職場では、目標管理による推進体制に加え、設定した目標以外の数多くの事務事業を実施したり、突発的に対応しなければならない課題も発生します。これらの業務に取り組むため、管理・監督職員は、部下職員に対し適切に事務分担を割り当てるとともに、機動的な協力体制を構築しなければなりません。部下職員は、自己の担当事務だけに固執することなく、協力が必要な状況下で自分にできることは何かを考えて主体的に行動する、上司や同僚の話をよく聞き相手の状況に配慮して対応するなど、職員間の相互理解を深め、職場のチームワークづくりに積極的に関わることが必要です。

管理・監督職員と部下職員が組織の方向性や事業目的、市民ニーズ、組織能力などについての共通認識を持ち、目標達成のために、職員全員が職位ごとの役割を認識して、協力し合って職務を推進することが重要です。

## ④職場研修（OJT）の活性化

職場研修は、担当業務に関する職場内の勉強会や新規採用職員の指導等、管理・監督職員や先輩職員が日常業務の中でコミュニケーションを図りながら行うもので、最も効果が高いと言われる人材育成の手法です。また、指導を受ける職員だけでなく、指導する職員の成長も併せてもたらすという利点があります。

組織力を強化し職場を活性化させるために、管理・監督職員は、根拠法令の把握等、業務に必要な知識・技術はもとより、公務員としての土台となる資質・姿勢についても、職員が職場内で定期的かつ継続的に学ぶことのできる機会を設定することが重要です。

## ⑤ワーク・ライフ・バランスの推進

職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育てや介護、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持つ、健康で豊かな生活ができるよう職場全体でワーク・ライフ・バランスへの理解を深め、仕事と生活の双方の調和を推進します。

※詳細は、職員課策定「特定事業主行動計画」を参照してください。

# （２）人事制度

## ①人事管理制度

本市では、優秀な職員の確保を進めるとともに、定員管理計画による職員数の見直しと適正な配置に取り組んでいます。少ない職員数で市民サービスの維持向上を図っていくためには、職員一人ひとりの能力の向上が不可欠なことから、成長を支援するジョブローテーション制度※1及び庁内公募制度※2を実施しています。

また、配置転換によって様々な分野の業務に携わることは、市全体を広く見渡せる視野を持ったゼネラリストとして成長する機会となる一方で、高度化する社会ニーズに的確に対応するためには、高度な専門知識を持つスペシャリストの存在も有効なことから、ゼネラリストとスペシャリストが両立する組織づくりに向け、複線型人事制度※3の導入について検討を進めていきます。

○本市で実施している事項

- ▶新規採用後10年で3つの職場を経験するジョブローテーション制度
- ▶窓口部門、事業部門、管理部門等をバランスよく経験する人事異動
- ▶職場の求める人材と本人の希望をマッチさせる庁内公募制度
- ▶モチベーションの向上と柔軟なキャリア形成のための希望降任制度※4

○本市で実施を検討している事項

- ▶スペシャリストが求められるポスト、職種、職場等の選定
- ▶スペシャリストにふさわしい人材の発掘
- ▶スペシャリストを処遇する給与制度等

※1 ジョブローテーション制度

職員の能力開発や個々の適性を見出し、将来のキャリアデザインに資するため、定期的に幅広く職務を経験させる計画的な人事異動制度

※2 庁内公募制度

特定の資格、能力、経験等を必要とする業務や新規事業、期間限定で実施される事業等に従事する職員を必要に応じて公募し、応募者の中から適任者を選考し配属する制度

※3 複線型人事制度

行政全般に対応できるゼネラリスト、専門的で高度な知識と経験を有するスペシャリストを育成する人事管理制度

※4 希望降任制度

事情により職責を果たせず職場運営に支障を来すなど本人が負担に思っている管理・監督職員については、本人の意向を尊重し、本人の申し出により降任できる制度

## ②人事評価制度

人事評価制度で重要なことは、評価者と被評価者の双方が制度に対して正しい理解と認識を持っていることです。評価とは、職位や役割で求められる行動と実際の行動との差、めざす成果と実際の成果との差を把握し、その結果を次の行動や成果のために役立てる活動のことです。

したがって、人事評価の目的は、日々の業務の成功や失敗から優れている点や改善する点を明らかにすることで、自らの強みや弱みに気づき、新たな成長の機会として明日への学びにつなげることです。人事評価制度は、職員の成長を支援し人材を育成するための手段です。

※制度の詳細については、職員課作成「人事評価制度（改訂版）の手引き」を参照してください。

## (3) 能力開発制度

### ①自主研修

自ら進んで学ぶ職員を支援するため、通信教育のメニュー充実を図るとともに、職員グループによる自主的な研究活動に対し支援を行います。

## ②職場外研修

### ○基本研修

基本研修では、職位別の立場・役割を認識し、基本的な資質や能力を向上させることを目的とした研修を実施します。

採用から3年目までの能力育成期には、公務員としての基本的な能力や資質の向上を図り、5年目以降の能力開発期には、問題解決能力、政策形成能力の向上を図ります。また、管理職としてのリーダーシップが発揮できるようマネジメント能力等の向上を目的とした研修を実施します。

### ○特別研修

特別研修では、行政運営を進める上で生じる問題に対して迅速かつ的確に対応できる専門的知識と能力を習得させるため、多様でより実践的な研修を実施します。

### ○派遣研修

派遣研修では、職員を他団体や各種研修機関等に派遣し、より専門的で高度な知識と技術の習得とともに、広い視野と先見性を兼ね備えた職員の育成を図ります。

## ③研修成果の活用

研修ごとに実施するアンケート等により、研修の理解度やカリキュラムに対する評価を検証し、研修科目や研修時間等の見直しを適宜行います。また、職員のニーズや社会情勢の変化に応じた研修計画を年度ごとに策定し、必要となる能力の向上につながる研修を実施します。

さらに、受講した職員が、研修で得た成果を組織に持ち帰り、十分に活かすことができるよう、所属での伝達や知識・情報等の共有化の仕組みの構築を支援します。

前橋市人材育成基本方針（改訂版）

平成28年4月

前橋市総務部職員課

〒371-8601 群馬県前橋市大手町二丁目12番1号

TEL 027-898-6503