

田原市職員

人材育成

基本方針

2021

Revision



ver. 1.1

田原市役所は

すべての市民の笑顔のため

組織全体で同じ方向を向き

職員全員が各自の力を最大限に発揮して

市民のためのチカラと

魅力ある『田原市』のチカラとなることを目指し

職員の人材育成を推進します

はじめに

地方分権一括法の施行から 20 年が経過し、自治体を取り巻く状況は地方分権から地方創生へと、目まぐるしい変化を遂げてきました。各自治体が、それぞれの特徴を活かした自律的かつ持続的な地域づくりを展開する一方で、当時、課題として掲げられた「人口減少」、「少子・高齢化」というキーワードは、今もなお目の前の課題として私たちの前に立ちはだかっています。

20 年後の 2040 年頃には、日本の生産年齢人口は約 2 割減少する見込みとなっており、迫り来る国全体の深刻な労働力不足は、もはや避けがたい現実となっています。

このような未来が想定される中、必要な住民サービスを持続的かつ安定的に提供し続けるためには、既存の制度や業務を大胆に再構築する必要があります。

元号が令和となった現在、国は未来社会である「Society 5.0」を望ましい社会像として提唱し、「自治体戦略 2040 構想」において、今後、自治体は AI（人工知能）やロボティクスの活用により、半数の職員数でも担うべき機能が発揮される「スマート自治体」へと転換する必要があると報告しました。加えて新型コロナウイルス感染症の世界的な流行によって世界は大きく変わり、既存の業務のみならず、自治体のあり方自体を早急に見直すことが求められています。

しかしながら、あり方が変わっても、自治体が公共の福祉を増進することを目的とする組織であり、目標が常に『住民福祉の向上』であることに変わりはありません。

どんなに優れた技術が導入されたとしても、それを使いこなし、経営戦略に活かし、行財政を改善し、市民とともに地域の問題を語り合い、持続可能な地域を実現するのは、すべて「人」である職員です。

そして、どんなに「優秀な人材」が揃っていても、個々の能力を生かし、育み、「組織」としての力を発揮することができなければ、「優秀な組織」となることはできません。

先の見えない時代だからこそ、未来のあるべき姿からバックキャスト（逆算）で解決策を模索し、しなやかに危機を乗り越える、新時代を担う職員を育む組織の実現を目指し、『田原市職員人材育成基本方針』を改訂します。

令和 3 年 3 月

田原市長 山下 政良

CONTENTS

はじめに

これまでの経緯・・・・・・・・・・1

✧ Chapter 1 人材育成の基本的な考え方・・・・・・・・・・2

- 1 人材育成の目的 ～なんのための人材育成か・・・・・・・・・・2
- 2 田原市の「人材」と「人材育成」・・・・・・・・・・3
- 3 ありたい職員像・・・・・・・・・・4

✧ Chapter 2 人材育成の方策 ～人材育成を推進するために～・・・・・・・・・・5

- 1 田原市の現状と課題・・・・・・・・・・5
- 2 市職員の行動規範・・・・・・・・・・7
- 3 人材育成の3つの方策・・・・・・・・・・9

✧ Chapter 3 『自ら伸びる』・・・・・・・・・・10

- 1 役割を意識する・・・・・・・・・・11
- 2 勤務の外で学ぶ・・・・・・・・・・14
- 3 越境する・・・・・・・・・・15

✧ Chapter 4 『組織で伸びる』・・・・・・・・・・17

- 1 対話する組織・・・・・・・・・・18
- 2 心理的安全性・・・・・・・・・・19
- 3 知識や暗黙知の継承・・・・・・・・・・20

✧ Chapter 5 『制度で伸びる』・・・・・・・・・・21

- 1 人事制度・・・・・・・・・・21
- 2 人事評価制度・・・・・・・・・・22
- 3 研修制度・・・・・・・・・・23

✧ Chapter 6 人材育成の行動計画・・・・・・・・・・24

- 1 『自ら伸びる』行動計画・・・・・・・・・・24
- 2 『組織で伸びる』行動計画・・・・・・・・・・25
- 3 『制度で伸びる』行動計画・・・・・・・・・・27



これまでの経緯

田原市では、平成 19 年 3 月の第 1 次田原市総合計画策定に合わせ『田原市職員人材育成基本方針』を策定し、組織や職員の「あるべき姿」を掲げ、それを達成すべく方針を定めました。

その後、環境の変化を踏まえ平成 27 年 10 月に基本方針を改訂し、策定当時の理念を引継ぎながらも、人事制度、評価制度、給与制度、研修制度のより効果的な連携を検討し、時代に即した方針へと内容を見直しました。

そして令和 2 年度、市を取り巻く社会経済状況の変化等を踏まえ、本方針の 2 度目の改訂を行いました。改訂にあたっては、全職員が人材育成を「自分ごと」として考え、組織全体で人材を育成する職場環境の醸成を目標とし、全職員にアンケートを実施したほか、人事課以外の職員を交えたワーキング会議等で現在の組織課題や方針に関する意見交換を行い、職員自らが考える組織課題と市民のために目指したい職員像を検討しました。検討結果を反映した改訂案を市長に提案し、目指すまちづくりを実現するための人事施策の最上位方針として改訂に至りました。

平成 16 年 12 月 新市建設計画 策定

平成 19 年 3 月 第 1 次田原市総合計画 策定


平成 19 年 3 月 第 1 次田原市行革大綱 ⇔ 平成 19 年 3 月 人材育成基本方針

平成 22 年 3 月 第 2 次田原市行革大綱

平成 25 年 3 月 改定版 第 1 次田原市総合計画 策定

平成 27 年 3 月 第 3 次田原市行革大綱 ⇔ 平成 27 年 10 月 人材育成基本方針 改訂

令和 2 年 3 月 第 4 次田原市行革大綱 ⇔ 令和 3 年 3 月 人材育成基本方針 改訂

『挑戦と共創 未来につながる改革』 

【関係法令等】

○地方公務員法 第 39 条第 3 項「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。」

○地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針（平成 9 年 11 月 28 日 自治能第 28 号）

○地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（平成 17 年 3 月 29 日 総行整第 11 号）

Chapter 1 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の目的 ～何のための人材育成か～

職員個人の力を地域に還元する（人材育成の目標）



住民福祉の向上を実現する（市の使命）

田原市における人材育成の目的は、「職員個人の力を地域に還元し、住民福祉の向上を実現すること」です。

数年ごとの人事異動により、まったく未経験の分野でも、そこに配属された職員は専門家として業務に携わるという市役所の人事制度において、多様化する住民ニーズに応え、年々複雑化する制度に対応し、限られた経営資源の中で知恵を絞り、効率的かつ効果的に施策を推進し、持続可能で魅力ある地域づくりを進めていくことは、多くの場合において困難を伴います。

こうした状況下において、組織全体のパフォーマンスを上げ、よりよい地域づくりを実現するために、個々の職員の能力向上「人材育成」が不可欠なのです。



2 田原市の「人材」と「人材育成」

人 材 = 常に成長し新しい価値を創造・発揮する存在
人材育成 = 個々の可能性を最大限に引き出すアプローチ

全ての職員は、それぞれが個性として異なる資質、能力、職務遂行力などを持っています。この基本方針では、職員は単なる「人手」やいわゆる「駒」ではなく、常に成長を続け、プラスアルファの価値を創造・発揮する可能性を持った存在、「人財」と考えます。

そして、個性に応じた適切な働きかけにより、個々の可能性を最大限に引き出すことが「人材育成」であり、全ての職員が地域の課題解決の力となることを目標に、人材育成を「組織戦略」と捉えます。



「5つの「ジンザイ」」

1. 人財 …… 現に輝いてよい仕事をしている、組織の財宝・財産である職員
2. 人材 …… 意欲を持ち周囲からも激励されて能力を発揮しはじめている職員
3. 人在 …… ただいるだけの職員
4. 人罪 …… いながらにして罪を作っている職員
5. 人災 …… 人々の暮らしや地域を劣化させるような職員

「ジンザイ」は上記5つに分類できるとも言われています。「人罪」や「人災」にはなりたくないですし、「人在」も寂しい気がします。「人財」豊富な組織を目指したいものです。

(出典：大森彌『自治体職員再論』)

3 ありたい職員像

『変革力を持つ個性豊かな職員』

- ▷ 対話を重視し、皆とともに新しい一步を踏み出せる職員
- ▷ 自ら学び続け、強みを身につける職員
- ▷ 市民に寄り添い、信頼される、人間性豊かな職員

平成19年の策定時から、田原市の基本方針では「変革力を持つ個性豊かな職員」を、求められる職員像としてきました。

今回の改訂では、その理念を引き継ぎつつ、その姿を「ありたい職員像」と位置付けています。

人材育成は組織戦略ですが、能力開発は人に強制されてできるものではありません。

職員一人ひとりが「こんなふうに働きたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、目標に向かって自ら学習し、自己の能力開発に取り組むことが最も効果的です。

本方針の「変革力を持つ個性豊かな職員」とは、協調性のない職員、自分の主張だけを押し通そうとする職員ではなく、また、批判をするだけの評論家のことでもありません。

自らの「ありたい姿」と田原市の「あるべき姿」を常にイメージし、自己の可能性を自ら引き出すべく学び続け、職場はもちろん家庭や地域を含めた人生の各フィールドで他者と対話し、豊かに人間的成長を続ける職員、そして、自身、組織、地域のありたい姿に向かって一步踏み出すことのできる職員を、『変革力を持つ個性豊かな職員』と考えます。

Chapter 2 人材育成の方策 ～人材育成を推進するために～

1 田原市の現状と課題

人材育成基本方針の改訂にあたり、職場環境や職員の意識、人事制度等についてアンケートを実施しました。その結果から以下のような現状と課題が浮かんできました。

※アンケート結果の詳細については資料編を参照

【現状と課題】

1. 意識に関する課題

ほとんどの職員が公務員としての立場や責務を自覚し、職場での和を大切にしながら、強い責任感を持って真摯に日々の業務に取り組んでいる一方で、ごく少数ではありますが、公務に対する意識が低い職員がいるようです。市職員に求められる社会的責任を、全ての職員が認識する必要があると考えられます。

➤ 『市職員の行動規範』

2. 組織体制、人事制度に関する課題

職員の配置や他部署との連携、計画的な人材育成や人事評価が効果的に運用されていないと感じている職員が多くいるようです。組織体制の見直し、適材適所の人事配置、計画的な研修の実施や人事評価制度の見直しが必要であると考えられます。

➤ 『制度で伸びる』

3. 業務上の情報共有に関する課題

職員同士の関係性は良いが、組織の課題や目標、業務の状況などが十分に共有されていないと感じている職員が多くいるようです。全庁的な業務過多により、情報共有の時間が減少している可能性があります。報・連・相の徹底や職場内研修など、業務に関する情報を共有し合う機会を意識的に持つことが必要であると考えられます。

➤ 『組織で伸びる』

4. 管理監督職の育成に関する課題

評価面談が有意義なものとなっていない、マネジメント研修が必要である等、管理監督職の育成が必要と感じている職員が多くいるようです。近年の大量退職の影響でベテラン職員の割合が減少した影響もあると思われませんが、管理監督職の経験の場や育成サポートの機会の充実が必要であると考えられます。

➤ 『自ら伸びる』、『組織で伸びる』、『制度で伸びる』

5. 自己啓発や職場内研修に関する課題

積極的な自己啓発や職場内研修に消極的、あるいは抵抗がある職員が多くいるようです。昇任（昇格）について、自身の能力に自信がないため希望しないという職員も多く、モチベーションの向上や能力の育成が必要であると考えられます。

➤ 『自ら伸びる』、『組織で伸びる』、『制度で伸びる』

6. 改革・挑戦する職員に関する課題

大多数の職員が公務員としての責任感を持ち、市民目線で真摯に仕事に取り組んでいる一方、「組織の視点で考え」、「自ら改革や困難業務に挑戦し」、「積極的に自己の能力開発に取り組む」職員を目指している人は全体の1割以下でした。時代の変化や多様化する行政ニーズに対応するため、「攻めの意識」を持った職員の育成が必要であると考えられます。

➤ 『自ら伸びる』、『制度で伸びる』

7. ワーク・ライフ・バランスに関する課題

全庁的な業務過多の中、現在の勤務状況や勤務条件、業務の平準化への取組に対し、なんらかの不満を抱えている職員が多くいるようです。昇任（昇格）を希望しない理由として、仕事と生活の両立に支障が出るとして躊躇している職員も多く、誰もが働きやすい職場環境の実現が必要であると考えられます。

➤ 『制度で伸びる』

2 市職員の行動規範

▷ 公務員倫理

- ・市民からの信用を失うことのない、市職員として相応しい振る舞いをする。
- ・市のため、市民のために「より良い」と思われることを積極的に行う。

▷ 経営感覚

- ・市民の税金を預かり、将来に渡って市を経営していくという意識を持つ。

▷ 適正な事務遂行

- ・個人情報や公文書を適切に取り扱い、担当業務を公平・公正に執行する。
- ・市民の信頼と納得を得るに足る、説明責任を果たす。

▷ 市民目線

- ・市民の視点で物事を見つめなおし、自分事として問題を把握する。

▷ 地域との協働

- ・地域で生きる一員として、田原市に強い関心と愛着を持ち、地域と協働する。

市職員は、ありたい姿を目指す一方で、全体の奉仕者であることを自覚し、市民が求めている社会的責任を認識する必要があります。上記5項目は、公務員として働く上で身につけるべき、田原市職員の基本的な行動規範です。



はちぶつ くんかい
「八勿の訓戒」 渡邊華山

天保の飢饉の際、大阪商人との交渉に赴く用人真木重郎兵衛定前に、渡邊華山が送った交渉の際の心構えです。人と人との関わりの基本として、現代においても常に心に留めておきたい内容です。

一 めんご じょう つね わ なか
面語の情に常を忘る勿れ

(一時の感情に流されて、平常心を忘れてはならない)

二 がんぜん くりまわ ひゃくねん けい わ なか
眼前の繰廻しに百年の計を忘る勿れ

(目の前のやり繰りにとらわれ、長期的な展望を忘れてはならない)

三 ぜんめん こう き こうめん ひ わ なか
全面の功を期して後面の費を忘る勿れ

(目先の利益だけを考えて、後でかかる多くの費用を忘れてはならない)

四 たいこう かん きかい きゅう わ なか
大功は緩にあり機会は急にありといふことを忘る勿れ

(大きな成功は時間をかけてゆっくりと積み上げた先にあるが、チャンスは急に訪れるということを忘れてはならない)

五 めん れい ほつ せ だん ほつ いう わ なか
面は冷なるを欲し背は暖を欲すると云を忘る勿れ

(表面は冷静でありたいが、心は暖かくありたいということを忘れてはならない)

六 きょどう つつし そのつね み なか
挙動を慎み其恒を見らるゝ勿れ

(行動を慎み、自分の心の中を見透かされてはならない)

七 ひと あざむ もの ひと あざ
人を欺かんとする者は人に欺むかる

あざむかざる すなわちおのれをあざむかざる こと わ なか
不欺は即不欺己といふ事を忘る勿れ

(人を騙そうとする者は人に騙される。偽らないということは自分自身を偽らないということを忘れてはならない)

八 もとた ものしたが もと ころ じつ こと わ なか
基立て物従ふ 基は心の實といふ事を忘る勿れ

(基本がしっかりしていれば、あとは皆ついてくる。基本とは心の誠実(真心)だということを忘れてはならない)

3 人材育成の3つの方策

『自ら伸びる』 『組織で伸びる』 『制度で伸びる』

人材育成の基本は自己啓発です。ただし、全てを個人に任せ、組織は何もしないという意味ではありません。職員個人の能力やモチベーションを活かせないどころか、低下させてしまうような組織（職場）では、魅力ある地域づくりは実現できません。

また、人材育成は「経験7割、薫陶2割、研修1割」とも言われます。経験といっても、単に忙しいだけの職場は、仕事が忙しいだけで人は育ちません。多少の困難や問題解決を伴うような良質な仕事の経験と、尊敬できる上司・先輩・同僚との出会いによって、人は大きく成長します。

人が育ち、成長するための良質な土壌となる組織（職場）を醸成し、職員の意欲と能力を高めるため、『自ら伸びる』『組織で伸びる』『制度で伸びる』という3つの方策で人材育成を推進します。



「われわれが利用できる資源の中で成長と発展を期待できるものは人間だけである」
～ ピーター・F・ドラッカー ～

（出典：ピーター・F・ドラッカー著／上田惇生翻訳『マネジメント 基本と原則』）

「薫陶（くんとう）」・・・人徳、品位などで人を感化し、よい方へ導くこと。

Chapter 3 『自ら伸びる』

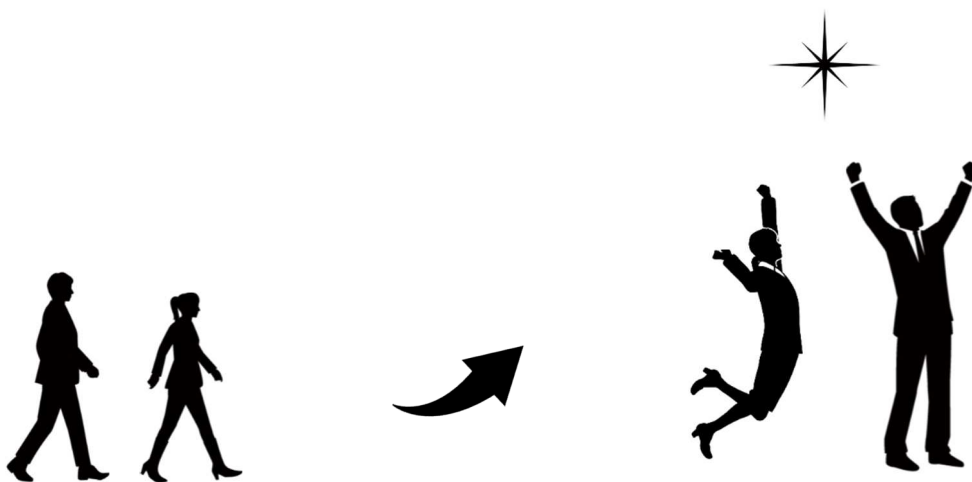
ありたい姿に向かって、自ら学び、変わり続ける

- ▷ 自分の可能性を自分で引き出す
- ▷ 自ら学び、変化を楽しむ

本当のプロフェッショナルは、その職業に必要なスキルを身につけることを自分の責任の範囲と考えます。

組織に所属していると、責任分担意識が曖昧になり、自分のスキルを磨く責任も組織の側にあると錯覚しがちになります。また、組織の中の自身の役割を見誤ると、円滑な組織運営に支障をきたします。

「教えてもらう」のを待つのではなく、担当業務や職位のステージに応じ、自己の成長や変化を楽しみながら学び続けることは、住民福祉の向上のみならず職員自身の自己実現へとつながります。



1 役割を意識する

「職位に応じた役割を果たす」

組織の一員である以上、わたしたち職員にはそれぞれが果たすべき役割があります。この役割が理解できていないと、円滑な組織運営は困難なものとなり、職員間の不満やモチベーション低下にもつながってしまいます。

自身の役割を認識し、ステージに応じた「ありたい姿」をイメージすることで、身につけたい必要なスキルが見えてきます。

一般職Ⅰ (Vitality = 活力、がむしゃら、挑戦)

(主事補・主事級)「業務の推進者」

- ・率先して業務にあたり、適切かつ円滑に業務を推進する
- ・後輩職員の指導、サポートを行う

- ・他の職員と協力し、窓口や電話対応をはじめ、どんなことでも積極的に取り組んでみましょう。
- ・担当業務の知識や法令理解、市役所職員としての基礎知識（財務や文書など）の習得に努めましょう。
- ・「報・連・相」を心がけ、業務内容の正しい理解を深めるとともに、先輩職員からノウハウを学びましょう。

一般職Ⅱ (Specialty = 専門、特別、別格)

(主任級)「業務の推進責任者」

- ・高度な専門知識を持ち、改善に取り組みながら業務を推進する
- ・後輩職員の業務遂行状況に気を配り、指導、サポートを行う

- ・業務の中心となり、課題を見出し、組織的な対応策も提案しながら目標達成を目指しましょう。
- ・法令の理解や専門知識の習得に努めるだけでなく、部署内の他業務についても気かけましょう。
- ・主体的な行動で上司の良き支援者となるとともに、後輩の指導・育成にあたりましょう。

監督職 (Originality = 独創、本物、オンリーワン)

(主査・係長・課長補佐級)「業務の推進、監督責任者」

- ・担当業務の専門知識と係全体の包括的な知識を持ち、業務を推進、監督する
- ・職場の雰囲気づくりに取り組み、リーダーとして職員の指導育成、助言を行う
- ・市役所業務全般に広く精通し、係間の協働を推進する

- ・係全体に関わる法令の理解や専門知識を持ち、業務の進捗状況や方向性を監督・指示しましょう。
- ・所属職員の能力や適性に合った指導・育成を心がけ、働きやすい職場づくりに努めましょう。
- ・予算決算や議会対応、法制執務など、市役所全体に係る業務に取り組みましょう。
- ・適切な業務配分や他係との連携により、業務が効率的に遂行されるよう調整しましょう。
- ・業務の目的・課題や課長からの指示事項など、情報を所属職員へ伝達し、共有しましょう。

管理職 (Personality = 人柄、魅力、個性)

(主幹・課長級)「所属の統括者」

- ・課全体の業務を管理・統括・意思決定し、組織内外と円滑に調整・連携を行う
- ・部下との信頼関係を構築し、所属の事業目標達成に向けて課を統率する
- ・部下の能力適性を的確に把握し、人事評価を活用した指導育成を行う

- ・課全体を管理・統括・意思決定し、部下が円滑に業務遂行できるよう組織内外と調整・連携しましょう。
- ・所属職員の能力や適性に合った指導を心がけ、監督職へは将来管理職を見据えた助言・育成を行いましょう。
- ・総合計画をはじめとする組織目標や部の方針を把握し、課の課題を所属職員に明示しましょう。
- ・部下との信頼関係を構築し、個々の育成を目的とした公平・公正な人事評価を行いましょう。
- ・率先して課の課題解決に取り組みましょう。

経営層 (Charismatic = 風格、人徳、カリスマ)

(次長・部長級)「部の統括者」

- ・市政全般を総合的・中長期的に俯瞰し、経営的視点で部の政策を統括する
- ・部の政策についての的確かつ迅速に意思決定し、目標達成に向け部を統率する
- ・市長の方針を受けた部の基本方針を明示し、戦略的な指示を行う

- ・市政全体を俯瞰し、総合的・中長期的な経営視点で部の政策を統括しましょう。
- ・情報収集を怠らず、社会情勢の変化に迅速に対応し、状況に応じた的確な意思決定で部を統率しましょう。
- ・市長の方針を受けた部の基本方針を所属課長に明示し、戦略的な指示を出しましょう。
- ・他機関や他部署、所属課長等と連携し、部の目標達成のためリーダーシップを発揮しましょう。
- ・部全体の職員の様子に目を配りましょう。

再任用・役職定年¹ (Supportive = 支援、協力)

(再任用・役職定年職員)「組織の支援者」

- ・長年の経験と知識・技能を生かし、後進に知識・技術やノウハウを伝承する
- ・職場全体の業務を細やかに支援し、過去の経緯を踏まえた助言や指導を行う

- ・長年の経験や知識・技術はもとより、先達の志や職員としての心構えを後進に伝え、受け継ぎましょう。
- ・若手職員が知らない経験と勘に基づいた「暗黙知」やノウハウ、過去の経緯を助言し、業務を支援しましょう。
- ・自治体行政を継承・発展させる「明日に架ける橋」になりましょう。

任期付 (Special Supporter = 専門的支援者)

(任期付職員)「業務の専門家」

- ・専門分野において知識と経験を生かし、業務を推進する

- ・専門分野で知識と経験を生かし、他職員と協力して業務を推進しましょう。
- ・公務員としての自覚を持ち、組織の課題解決に努めましょう。

【参考】保育職は、以下のような役割も意識してみましょう。

★	保育職Ⅰ (初任保育士) ※採用1～3年まで	<ul style="list-style-type: none"> ・率先して業務にあたり、適切かつ円滑に業務を推進しましょう。 ・基礎的な専門知識をしっかりと身に付け、力を発揮しましょう。
★★	保育職Ⅱ (前期保育士) ※採用4年目以降	<ul style="list-style-type: none"> ・チームをまとめる力の基礎を身につけ、業務を推進しましょう。 ・専門知識を深め、後輩の指導・サポートを行いましょう。
★★★	保育職Ⅲ (後期保育士) ※主任級保育士	<ul style="list-style-type: none"> ・チームの核となり、業務を推進しましょう。 ・園全体の状況を把握し、主任保育士のサポートを行いましょう。
★ ★★★★	主任保育士 副主任保育士	<ul style="list-style-type: none"> ・園長の補佐役、保育のリーダーとして園運営に関わり、職場全体の連携を図りましょう。 ・チーム力の強化と保育の質の向上を目指し、職員を育成しましょう。
★★ ★★★★	園長	<ul style="list-style-type: none"> ・職員との信頼関係を構築し、職場環境の充実を図りましょう。 ・職員の成長を促進する体制づくりと活性化を図り、園全体を統括・運営・管理しましょう。 ・園内外の機関と良好な関係を築き、調整・連携しましょう。
☆☆☆	調理員	<ul style="list-style-type: none"> ・食の安全、衛生管理への意識を徹底し、技能を活かしましょう。 ・園全体の職員と連携し、業務を推進しましょう。
☆☆☆	再任用	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の経験と知識を活かし、後輩の指導・育成・支援しましょう。 ・園全体の職員と連携し、業務を推進しましょう。
☆☆☆	任期付	<ul style="list-style-type: none"> ・専門知識を活かし、職員としての自覚を持って業務を推進しましょう。

¹ 「役職定年」公務員の定年の段階的引上げの検討と併せて導入が検討されている制度。管理監督職の上限年齢を定め、年齢に達した管理監督職は管理監督職以外の職に異動し、勤務する。

2 勤務の外で学ぶ

気づきを増やす「自学」と「オフサイト」

学びのチャンスは、職場と勤務時間中のみに存在するものではありません。

自分の意思で、自分を成長させるために、自分の時間をどこまで使うか。「サービス残業」ではなく、新しい気づきを得、仕事をさらに楽しくするための時間は、多くの場合、勤務時間の外にあります。

気になる本を読んでみる、講演会に行ってみる、自主勉強会やオフサイトミーティングに参加する、地域活動に参加するなど、「やらされ感」ではない、主体的な「自学」の機会を増やす意識が、成長への近道です。



3 越境する



「壁を越える」

多くの人間は長く同じことを続けていると、思い込みや前例に囚われがちになります。過去の行政の「当たり前」が、現在も地域の課題解決に最善であるとは限りません。

慣れ親しんだ感覚に近い体験の領域（1次プロセス）と、不慣れな感覚や未知の体験の領域（2次プロセス）の間にある「壁」に気づき、勇気を持って壁を乗り越えることで、新しい自分と出会い、新たな可能性が生まれます。

担当の壁、部署の壁、自治体間の壁、行政と民間との壁など、あらゆる壁をしなやかに乗り越えたときに形成されるネットワークは、地域のあらゆる主体と対話し、協働して未来を創っていく自治体職員の強みとなり、地域ニーズに合致した政策を形成する能力を育みます。

『エッジ』（「プロセス志向心理学」アーノルド・ミンデル）

人や組織は、慣れ親しんだ感覚や体験（いつもの状況、いつもの自分、アイデンティティ）を持っており、これを「1次プロセス」と言う。

しかし、生命活動において「変化」は避けることのできないものであり、来るべき不慣れな感覚や未知の体験（知らない状況、自分が知らない自分、新しいアイデンティティ）がある。これを「2次プロセス」という。

「1次プロセス」と「2次プロセス」の間は「エッジ」と呼ばれる障壁で常に分断されており、「エッジ」は恐怖感や身体的痛み、眠気などの形で現れ、変化を阻む。

自己の「エッジ」に気づき、それをいかに自覚的に扱い乗り越えていくかが、新しい未来への鍵となる。

しょうにんはちくん
「商人八訓」 渡邊華山

「商人八訓」は、渡邊華山が商人のあり方について説いたものです。公務員も市を経営するという立場であることや、住民に対する究極のサービス業であると考え、通じるものが多くあるのではないでしょうか。

一 先^まず朝^{あさ}は、召^{めしつか}使^はいより早^{はや}く起^おきよ

▷ 率先垂範、上の立場の人こそ自らが見本となりましょう。

二 十^{じゅうりょう}両^{きやく}の客^{ひやくもん}より百^{きやく}文^{たいせつ}の客^をを大切^{たいせつ}にせよ

▷ どんなお客様（市民）に対しても、区別せずに公平に接しましょう。

三 買^かい手^てが気^きに入^いらず、返^{かえ}に來^きたならば、
売^うるときより丁^{てい}寧^{ねい}にせよ

▷ 苦情やクレームがあったときこそ、より丁寧に対応し、
将来のご縁としましょう。

四 繁^{はん}盛^{じょう}するに從^{したが}って、益^{ます}々^{ます}儉^{けん}約^{やく}せよ

▷ 成功したときこそ謙虚さを忘れないようにしましょう。

五 小^こ遣^{づか}いは一^{いち}文^{もん}より記^{しる}せ

▷ 市の予算は市民の税金であることを忘れずに、
金額の多寡に関わらず大切に執行しましょう。

六 開^か店^{いてん}の時^{とき}を忘^{わす}れるな

▷ 初心忘るべからず。

七 同^{どう}商^{しょう}売^{ばい}が近^{きん}所^{じょ}にできたら懇^{こん}意^いを厚^{あつ}くし互^{たが}いに勤^{つと}めよ

▷ 他市町村の職員と接する機会があれば、よい関係を築き、
切磋琢磨を心掛けましょう。

八 出^で店^{みせ}を聞^きいたら、三^{さん}年^{ねん}は食^{しょく}糧^{りょう}を送^{おく}れ

▷ 仲間を大切にし、お互いに助け合いましょう。情けは人の為ならず。

Chapter 4 『組織で伸びる』

人を「育む」組織を、職員全員でつくり上げる

▷ 組織全体で最高のパフォーマンスを発揮する

職員個人がどんなに優秀で、ありたい職員像を目指して努力しても、その能力を活かす組織がなければ、個人の能力を地域に還元することはできません。

また、職員の成長を促す土壌となるような職場環境がなければ、個人のモチベーションは下がり、本来の能力すら発揮できなくなる可能性もあります。

「組織」は「人」の集合体です。その姿は、職員一人ひとりの意識と行動で「ありたい組織」へと変化します。



「西岡家（奈良法隆寺の宮大工棟梁）家訓」

塔は木組み、木組みは木のくせ組み、木のくせ組みは人組み、人組みは人の心組み、
工人の非を責めず、我が身の不徳を思うべし

法隆寺宮大工の棟梁であった奈良の西岡家に伝わるとされる家訓です。木に癖があるように人にも癖がある。組織はその癖を上手に組み合わせる必要があります。人は人によって動きもすれば、人によって動かないこともある。「心組み」の出来、不出来が、目標達成の有効性を大きく左右するという考え方は、現代の組織と組織管理者のありかたにも通じています。

（出典：大森彌『自治体職員再論』）

1 対話する組織

「対話で育む」

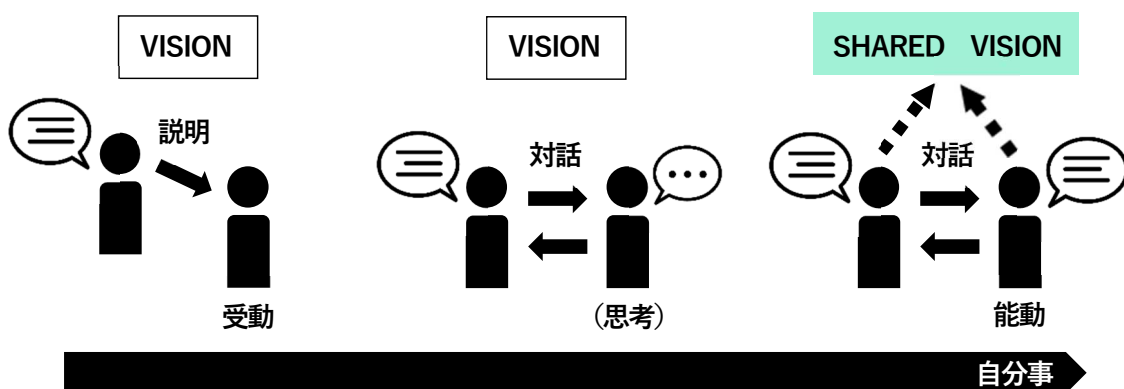
組織が最も力を発揮するのは、全員が同じ方向を向いたときです。コミュニケーションのない組織に、本当の意味での意識の共有は不可能です。

組織の壁、職位の壁、考え方の壁など、立ちはだかった壁を打ち破るには、「対話」によって共感を生み出すことが必要です。

人が「育つ」組織をつくるためには、対話によって目標を共有し、対話によって新しい気づきを得、職員同士が互いに学び合う組織風土の醸成が急務です。

【参考】 思いのキャッチボールが「共有」を生む

人の意見にしっかりと耳を傾けよう。そして、勇気を出して発言しよう。
それが出来る力は誰もが等しく持っている。上手く発言する必要はない。
結論を先に示し、次に背景や理由を添えるだけで意図は伝わる。



(出典：出馬幹也「課題解決型組織のつくり方」日経グローバル No.306/312)

2 心理的安全性



「チームで育む」

「心理的安全性」とは、他者の反応を強く意識したり羞恥心を感じることなく、感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気のことです。

心理的安全性が不足しているチームでは、「無知だと思われる不安」「無能だと思われる不安」「邪魔をしていると思われる不安」「ネガティブだと思われる不安」が働き、チームのメンバーは「相談ができない」「ミスを報告しない」「アイデアを出せない」「発言ができない」などの行動を起こすようになります。

対話によって組織目標や情報が共有され、お互いを尊重し合う「心理的安全性」の高い組織は、馴れ合いではない「健全な衝突」により、生産性や課題解決力が向上します。



「日本版「チームの心理的安全性」の4つの因子」

話しやすさ ・ 助け合い ・ 挑戦 ・ 新奇歓迎

(なにを言っても大丈夫・困ったときはお互いさま・とりあえずやってみよう・異能どんと来い)

ビジネスの世界に「心理的安全性」という知見を広めたのは Google ですが、日本の文化・社会構成面においては、上記4つの因子があるときに心理的安全性が感じられるとされます。また、「心理的安全な職場=ヌルい職場」ではありません。和気あいあいとしているだけではなく、「仕事の基準」を高く設定することも必要です。

		仕事の基準/Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	ヌルい職場 コンフォートゾーン/仕事の充実感はない	学習する職場 学習して成長する職場/健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	サムい職場 余計なことをせず、自分の身を守る	キツイ職場 不安と罰によるコントロール

(出典：石井遼介『心理的安全性のつくりかた』)

3 知識や暗黙知の継承

「世代継承で育む」

人材育成の実際は、各職場での職場研修（OJT）が中心となります。職場で学ぶべきこと、指導すべき内容は、業務の専門知識はもちろんですが、それだけではありません。

今日の自治行政は、諸先輩職員が延々と引き継いできたもので成り立っています。

ノウハウや暗黙知、心構えや過去の経緯など、法令やマニュアルに記載されていないけれど、仕事を円滑に進める上で必要なことは多岐にわたります。

私たち公務員は、誰もやりたがらないような仕事をやらざるを得ない場合や、正しい事務をしても叱責される場面を避けて通ることはできません。心が折れそうになる気持ちを跳ね除け、糧とするためにも、仕事に対する思いや志を引き継いでいく必要があります。

一人ひとりが自己の歩みを振り返り、今日まで自分を育ててもらったように、後進の育成と世代継承を意識することが大切です。



Chapter 5 『制度で伸びる』

「人事」 「評価」 「研修」

▷ 制度をフル活用し、さらにブラッシュアップする

人材育成を戦略的に推進し、職員の「自ら伸びる」意欲を高めるため、人事制度や研修制度などの各種制度を連携させ、効果的な運用を行います。

1 人事制度

(1) 多様な人材の採用

▷ 採用試験方法の検討

変化する時代に対応できる職員を確保するため、多様な試験方法を検討します。

▷ 採用枠の研究

職員の年齢バランス等を考慮し、長期的な視野で適切な採用枠を研究します。

(2) 適材適所の人事配置

▷ ジョブローテーションの活用

複数分野で専門知識を身につけながら自分の強みを発見できるよう、採用後10年間で3か所を目途に人事異動を行います。

▷ 強みを活かす人事配置

異動希望調査により、能力を発揮したい分野や学びを深めたい分野への異動、今後のキャリアプラン等について、本人の積極的な希望を重視して人事配置に反映します。

▷ 複線型人事制度の検討

職員が個々の適性を活かした最大限の能力を発揮し、複雑化する業務に対応できるよう、技術職だけでなく事務職についても「エキスパート（専門職・熟練者）」としてキャリア形成できる、複線型人事制度の導入やキャリアデザイン制度を検討します。

▷ 多様な人材の活用

民間企業等の社会人経験者や再任用・任期付職員、会計年度任用職員や今後導入が予定される定年延長制度を効果的に活用し、それぞれが持つ能力を最大限に活かす人事配置を検討します。

(3) 昇任昇格資格試験の見直し

▷ 試験方法の検討

知識偏重ではない、より総合的な能力と適性を評価できる試験を検討します。

(4) 働きやすい職場づくり

▷ 誰もが働きやすい職場

育児や介護との両立支援、男性の育児休暇取得など、ワーク・ライフ・バランスの実現を制度面から支援し、全ての職員が十分に力を発揮できる職場づくりを推進します。

2 人事評価制度

▷ 評価項目の見直し

伸ばすべき能力をより明確にできるよう、評価項目を検討します。

▷ 目標管理制度の充実

職員の意欲を引き出し、組織目標を達成するため、目標管理の手法を検討します。

▷ 給与への適正な反映

評価結果の給与への反映について、より納得性の高い運用方法を研究します。

▷ 昇任・昇格への活用

評価結果を昇任及び昇格時の客観的な根拠として、公平・公正に活用します。

▷ 評価面談の充実と有効活用

評価面談を確実に実施し、情報共有と人材育成の機会として有効なものとなるよう、面談の内容や手法を検討します。

3 研修制度

▷ エントリー制度、指名制度の活用

意欲のある職員に受講希望を申し出てもらう「エントリー制度」を継続するとともに、職員の個性や能力に応じた研修を効果的に実施するため、「指名制度」を併せて実施します。

▷ 実務研修の継続

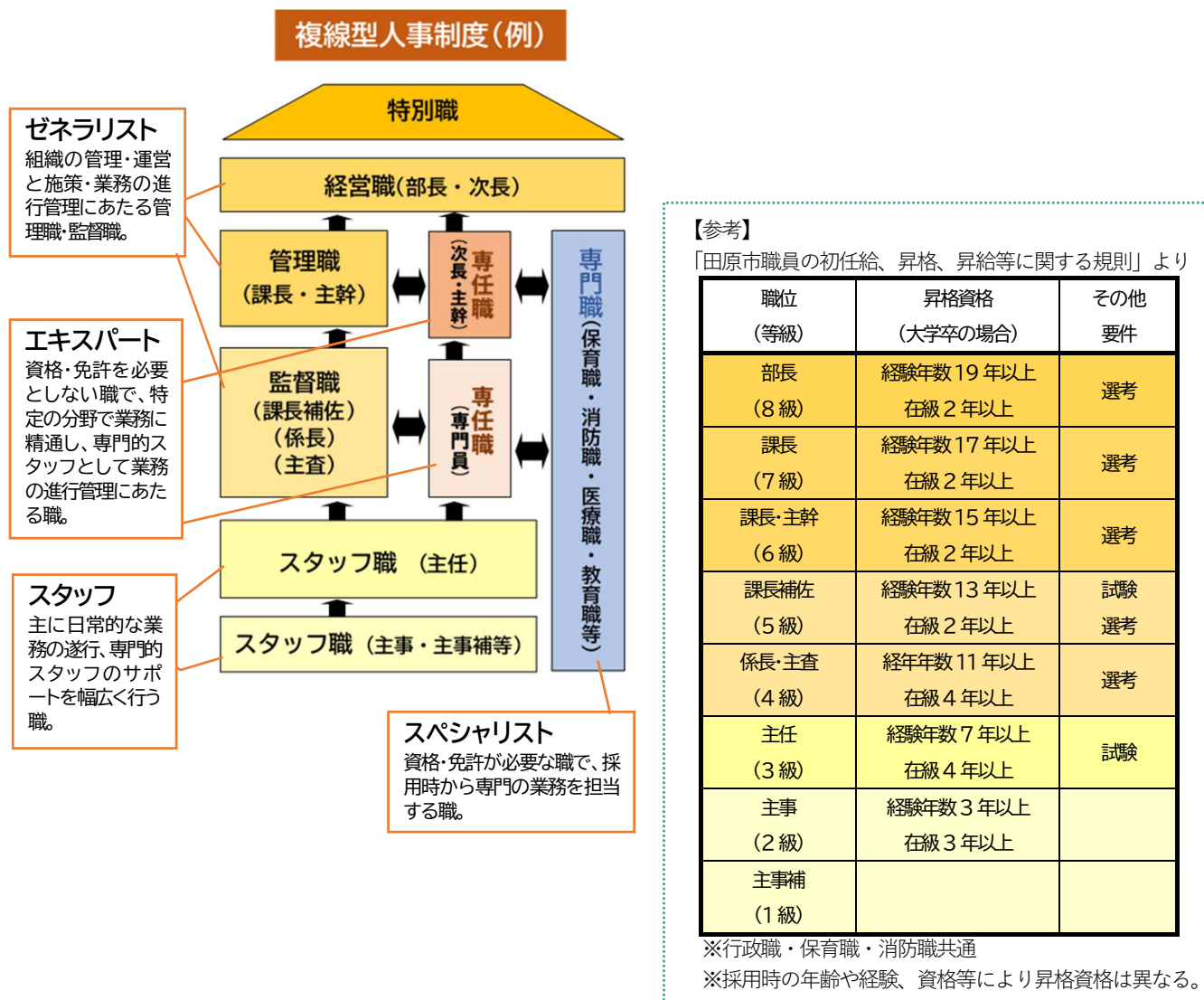
国、県、他自治体、民間企業等へ職員を派遣する実務研修を継続し、派遣先での経験を市役所業務の改善につなげます。

▷ 職場内研修の活性化

業務の質を向上するためには、活発な職場内研修が効果的です。月に1時間程度の職場内研修の実施が、結果的に業務全体の効率化につながります。定期的な職場内研修の実施が定着するような働きかけを実施します。

▷ 人事評価と研修の連携

人事評価により各職員の伸ばすべき能力を把握し、効果的な研修を実施します。



Chapter 6 人材育成の行動計画

基本方針の方策に基づいた具体的な取組を以下のとおりとします。

1 『自ら伸びる』行動計画

▶ 『職員提案・改善活動』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

平成30年度から改善活動の位置づけを「研修」から「職員の自主的な取組」へと変更しました。アンケートでほとんどの職員が「常に改善しようとしている」と回答していることから、改善活動研修に一定の成果があったものと考えられます。引き続き、日々の業務の小さな改善を含めた改善意識の醸成を推進し、必要に応じて職員提案を実施します。

▶ 『資格取得の支援』 継続（前行動計画からの経過：追加）

職員アンケートの結果でも8割以上の職員が「自己啓発のための支援の充実が必要」と感じていることから、職員互助会による公的資格取得助成や能力向上のための資格取得の支援を継続し、人事評価においても評価の対象とします。

▶ 『自主研究グループの活動支援』 新規

アンケートでは、約半数の職員が「田原市の職員は自己啓発に積極的ではない」と回答しているため、自己啓発の機会が身近なものとなるよう、自主研究グループの活動を支援します。

▶ 『役割の明確化』 新規

それぞれの職員が自己の職位の役割を適切に意識できるよう、評価面談の内容に、組織から期待される役割や伸ばしたい能力等の伝達を加えます。

▶ 『自己研修補助金の支援』 検討

上記、「自己啓発のための支援の充実」の一環として、職場外の研修や講演会等に自費で参加する場合の費用について、支援を検討します。

2 『組織で伸びる』 行動計画

▶ 『働きやすい職場環境づくり』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

時間外勤務の上限規制の導入等の取組により、全体の時間外勤務時間数は減少傾向にありますが、アンケートでは業務配分について平準化が適切に行われていないと感じている職員が一定数いました。適切な業務配分や部署を越えた協力体制など、誰もが働きやすい職場環境の実現を引き続き推進します。

▶ 『心と体の健康管理』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

長時間労働者への産業医による面談や年1回のストレスチェックの実施のほか、希望者への臨床心理士カウンセリングなどを引き続き実施します。心と体の不調を早期予防することで、組織全体の生産性を高めます。

▶ 『OJTの推進』 継続（前行動計画からの経過：追加）

アンケート結果では「上司や先輩、同僚から適切な指導を受けている」と感じている職員が大多数のため、OJTの必要性等は職場に浸透していると考えられます。引き続き実務スキルの習得や職員の育成のため、より効果的なOJT制度を研究・推進します。

▶ 『管理監督職のリーダーシップ向上』 拡充（前行動計画からの経過：実施済）

現在、各職位への昇任時にリーダー研修を実施していますが、アンケート結果で「管理職へのマネジメント研修が必要」との意見が多くあることから、管理監督職を対象としたリーダー研修のさらなる充実を図ります。

▶ 『目標の明確化と進捗管理』 拡充（前行動計画からの経過：実施済）

評価面談等で組織目標の共有化を図っていますが、アンケート結果では「組織の課題や目標が共有できていない」と感じている意見が少なからずありました。評価面談をさらに充実させ、対話による目標の共有、明確化を強化するほか、業務の進捗管理のための課内ミーティングの実施等を推進します。

▶ 『仕事と生活の両立支援』 拡 充 （前行動計画からの経過：追加）

仕事と生活の両立が困難になるとの理由で昇任を躊躇する職員も一定数いることから、年次有給休暇の取得推進や各種休暇制度の周知を引き続き推進し、テレワーク等の導入を検討するなど、時代に合わせた仕事と生活の両立支援を推進します。

▶ 『ハラスメントの防止』 新 規

職場内でのハラスメント防止のため、相談体制を整備し、被害を受けた職員へのケアや再発防止のための早期対応など必要な措置を講じるとともに、研修等を実施しハラスメントをしない・させない職場づくりを推進します。

▶ 『知識・技術や暗黙知の継承』 新 規

アンケート結果で「知識技能の習得や意識改革等が図られていない」と感じている職員が多数いることから、マニュアル作成等やOJTによる知識・技術の確実な引継ぎを推進するだけでなく、再任用等の高齢期職員の長年の経験によるノウハウや暗黙知についても継承を図り、円滑な業務遂行を推進します。

▶ 『心理的安全性の向上』 新 規

アンケートでは上司について「部下の意見や提案に快く耳を傾けている」「部下の質問や相談に的確に答えている」等、上司との関係性について良好だとする回答の割合が前回のアンケートよりも上昇しており、組織内での心理的安全性は向上していると考えられます。さらなる組織内の活発な意見交換や生産性の向上のため、ストレスチェックの組織分析結果等を職場環境の改善に活用します。



3 『制度で伸びる』 行動計画

(1) 人事制度

▶ 『多様な人材の採用』 継続 (前行動計画からの経過：実施済)

平成30年度採用より自己推薦型の「総合能力試験」、令和2年度採用より「社会人採用試験」を導入し、知識偏重ではない多様な人材の確保や受験者数の増加に一定の成果があったものと考えられます。引き続き他自治体の採用状況等を調査し、組織に必要かつ効果的な採用方法を、長期的な視野で検討します。

▶ 『ジョブローテーションの活用』 継続 (前行動計画からの経過：実施済)

若手職員を対象に概ね3年で配置替えを実施し、様々な分野を経験しながら能力の向上を図ります。一方、アンケートでは「人事異動が効果的に実施されていない」とする回答も4割弱あったため、効果的な人事異動について研究・検討します。

▶ 『昇任昇格試験の活用』 継続 (前行動計画からの経過：実施済)

将来管理職として、より総合的な能力と適性を評価できる試験方法とします。また、社会人採用者の能力評価についても基準等を検討します。

▶ 『採用枠の変更』 継続 (前行動計画からの経過：追加)

2度の合併や就職氷河期等の影響により、職員の年齢構成にアンバランスが生じています。持続的な組織運営のため、人数の少ない世代を補完できるような採用枠を検討します。

▶ 『強みを活かす人事配置』 継続 (前行動計画からの経過：追加)

「仕事にやる気が出るとき」について、アンケートでは「興味や関心、目標があるとき」とする回答数が多く、ある程度経験を積んだ職員は、興味がある分野や得意な分野などの業務で最もモチベーションが上がり、能力を発揮できるとも考えられます。配置替え希望調査等により、本人のキャリアプランや得意分野等を把握し、個々の職員がそれぞれの強みを発揮できる人事配置を検討します。

▶ 『多様な人材の活用』 継 続 （前行動計画からの経過：追加）

再任用職員や任期付職員、民間企業等の社会人経験を経て採用となった職員など、多様な職歴を有する職員について、その経験や能力を活用し、組織に良い刺激を与えるような適切な人事配置を実施します。

また、今後、導入が検討されている定年延長制度による役職定年職員についても同様に、組織力の向上のため能力を活用できる配置を検討します。

▶ 『複線型人事制度の導入』 検 討 （前行動計画からの経過：一部実施済）

職員の能力を最大限に活かすため、「ゼネラリスト」だけではなく「エキスパート（専任職）」の配置やコース選択の検討、職種転換制度（例：事務職⇔技術職）の導入について検討します。また、時勢に合った機構改革を適宜実施します。

アンケートでは、職種転換や複線型人事制度が必要と考える職員の割合が前回のアンケートよりも増加しており、年々複雑化する業務への対応が課題と考えられます。



(2) 人事評価制度

▶ 『昇任・昇格への活用』 継続 (前行動計画からの経過：追加)

職員の「頑張り」に報いる制度として、評価結果を昇任及び昇格時の客観的な根拠として活用し、能力や実績を昇任・昇格に反映させます。

▶ 『給与への適正な反映』 拡充 (前行動計画からの経過：実施済)

評価結果の給与への反映は実施済ですが、組織ごとのばらつき等の課題を是正し、より納得性の高い制度となる仕組みの検討を続けます。また、アンケートでは「職責に応じた給与体系」については納得性が高いとの回答も多くあったことから、管理職手当の見直しや勤勉手当の役職加算の見直し等、職位の責任に応じた給与制度を検討します。

▶ 『職場面談制度の充実』 拡充 (前行動計画からの経過：実施済)

第1次評価者への研修や面談の徹底等の取組を継続します。アンケートでは、3割弱の職員は面談が有意義なものとなっていないと回答しており、効果的な面談方法や内容の充実を図ります。

▶ 『人事評価制度の見直し』 拡充 (前行動計画からの経過：実施済)

平成30年度から人事評価結果の給与・処遇への反映を実施しましたが、アンケート結果では約4割の職員が、現在の人事評価制度は「公平・公正かつ納得性のある制度」とはなっていないと回答しています。また、「人事評価制度が人材育成に活かされている」と感じている職員は全体の半数以下でした。透明性や公平性を高め、人材育成につながる制度への見直しを実施します。

▶ 『行動評価項目の見直し』 廃止

『行動評価項目の見直し』は、上記『人事評価制度の見直し』へ統合します。

▶ 『目標管理制度による人事評価制度への転換』 廃止

『目標管理制度による人事評価制度への転換』は、導入済のため廃止とします。

(3) 研修制度

▶ 『エントリー制度と指名制度の併用』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

職員のニーズに合った研修を受講できるよう、エントリー制度を継続して本人の意欲を引き出すとともに、全ての職員に研修の機会を提供できるよう、また、評価結果に応じた「伸ばしたい分野」へ効果的に研修を実施できるよう、指名制度を併用します。

▶ 『実務研修の実施』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

国、県、他市町村及び民間企業等への派遣研修や人事交流を実施し、職員の見識を深めます。

▶ 『階層別課題研修の充実』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

「人材育成や能力開発が効果的・計画的に実施されている」と回答した職員の割合が前回のアンケートから増加しており、各研修等が適切に実施されてきたと考えられます。引き続き、それぞれの階層に必要な能力や課題に応じた研修の実施を計画します。

▶ 『女性活躍・ダイバーシティの推進』 継続（前行動計画からの経過：実施済）

性別にかかわらず、全ての職員が能力を発揮することができるよう、女性のキャリアを支援する研修や男女共同参画意識向上のための研修等を実施します。

▶ 『研修の内製化』 継続（前行動計画からの経過：追加）

外部講師の課題研修だけでなく、内部職員を講師とした基礎業務研修を定期的実施し、市役所全体に共通する基礎業務（文書・会計・契約・法務など）の能力向上を図ります。なお、アンケートにおいても約8割の職員が、定期的な基礎業務研修の実施が必要と回答しています。

▶ 『職場内研修の活性化』 継続（前行動計画からの経過：一部実施済）

約半数の職員が「職場内研修が活発に行われていない」と感じており、前回のアンケートからほとんど変化していません。日々のオン・ザ・ジョブ・トレーニングはもとより、職場内での定期的な研修の実施を推進し、知識や業務内容の共有化を推進します。

▶ 『会計年度任用職員への研修』 継続（前行動計画からの経過：未実施）

会計年度任用職員へ、地方公務員としての心構えや基礎知識について研修を実施します。

▶ 『人事評価制度と研修制度の連携』 新規

評価制度によってそれぞれの職員の伸ばすべき能力を明確にし、その結果を活かした効果的な研修の実施について検討します。

▶ 『復職時研修の実施』 新規

育児休業等、長期休業後のスムーズな職場復職を支援するための研修制度について検討します。

▶ 『職場単位、個人単位の研修計画の作成』 廃止

『職場単位、個人単位の研修計画の作成』は、上記『人事評価制度と研修制度の連携』へ統合します。

「自治体研修は誰のため？」

自治体研修の目的は何でしょうか？
自分を成長させるためでしょうか？
「楽しい研修」が「良い研修」でしょうか？

職員の研修の、費用はだれが負担しているのでしょうか？
研修の時間の給与は、だれが負担しているのでしょうか？

職員の研修は、職員自身のためだけではありません。
市民が職員に期待し、望んでいることはどんなことでしょうか？

学校教育では、個人の成果は個人に還元されます。
自治体の研修では、成果は市民に還元されなくてはなりません。

意識が変わっただけでは、変化は起こりません。
行動を変えることで、初めて世界が変化します。

研修を受ける際は、自身の成長も楽しみながら、
なにか一つでも、行政サービスの向上に繋がる気付きを得て、
日々の業務に取り入れてみましょう。



人は「育つ」ものである。しかしながら、黙っていても育つものではなく、場、支援、刺激といった「育つ」に当たって必要なものが得られる環境が必要となる。

多くの行政の職場には、上司が部下に課題を与え、指導することや現場を経験させることにより、若手が自ら勉強し、議論しながら経験を積む環境があった。また、この環境の中で、職員が行政官としての専門知識・経験を磨き、国民全体の奉仕者としての使命感に裏打ちされた『行政官としての矜持』を持つことができていた。

（中略）

昨今、多様な行政課題への対処、定員削減の進行、多様な事情を抱える職員の増加や仕事観の変化等の中で、管理職員は限られた人員で効率的に仕事を処理することが求められ、また、管理職自身も一職員として業務に関わる機会が増加し、本来の役割である管理的業務や人材育成に十分な時間をかけ、若手に仕事を任せて経験を積ませる業務運営ができにくくなってきている。このような状況の中で、冒頭に述べた各職場にあった人材育成の好循環や、若手職員の期間に『行政官としての矜持』を体得する環境も失われ、人が「育つ」職場環境が失われつつあるように見受けられる。

職場に余裕がなくなっている中で、短絡的には、このような状況は仕方ないのかもしれない。しかしながら、個々の職員の能力の低下は、やがて、行政という組織全体の崩壊につながりかねないものである。

（中略）

一職員としての業務も増大して余裕がなくなっている管理職員に、ただそうした環境変化も踏まえ、自ら培った経験で人が育つ環境を整備しろと言っても難しい。人材育成を個々の職員や現場任せにせず、昨今の環境変化を前提に、個々の職員のキャリア開発と人材育成に必要な職場の風土作りに一層積極的に取り組み、人が「育つ」職場環境を再生していく必要がある。

「矜持（きょうじ）」・・・自分の能力を信じて抱く誇り。プライド。

方針の改訂経過

本方針の改訂にあたっては、「組織課題」と「人材育成」を全ての職員が「自分ごと」として意識することを目標とした。「管理部門に言われたからやる」「人材育成は人事課の仕事」ではなく、市民の負託に応え、市長の補助機関として組織が最大限の力を発揮するためには、職員一人ひとりが「どうすればより良くなるか」を考え、自らの意思で成長を目指すことが最も効果的かつ重要となるからである。

そのため、平成30年度から令和2年度にかけて人材育成や組織課題を検討する研究会へ派遣した職員9名（主事級～課長補佐級）及び平成27年度の本方針改訂時の人事担当者1名、計10名と人事課職員でワーキング会議を実施し、現行の方針に関する意見交換や現在の組織課題についての検討を行った。その後、全職員を対象にしたアンケートを実施し、現状の組織課題や職員の意識について検証、ワーキング会議の意見とアンケート結果を元に原案をまとめた。前述の10名に加え、行政職、技術職、保育職、消防職の管理職9名から改めて原案に対する意見を聴取、組織全体で人材を育成し、目指すまちづくりを実現するための方策等を示した改訂案を作成した。

職員自らが考える組織課題と、市民のために職員自らが目指したい職員像をボトムアップで市長に提案、全ての職員が市民の期待に応え、市長とともに目指すまちづくりを実現するための、各種人事施策の最上位方針として改訂に至ったものである。

改訂作業経過

～令和2年3月	現状、課題把握、他市町村状況調査
令和2年4月	草案作成
令和2年5月	第1回庁内検討会議
令和2年9月	職員アンケート実施
令和2年10月	アンケート集計、分析、課題整理
令和2年12月	原案作成
令和3年1月	第2回庁内検討会議（書面）
令和3年1月	改訂案作成
令和3年2月	市長、副市長方針伺い
令和3年3月	方針決定、編集、概要版作成、公表



庁内検討会議等参加職員 Special thanks!

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」参加職員

（平成30年度参加）総務課長補佐 小久保高、財政課主査 牧野直弘、廃棄物対策課主事 鈴木崇史
（令和元年度参加）建築課係長 小野田充孝、商工観光課主査 本田恒司、広報秘書課主任 下村英樹
（令和2年度参加）税務課主査 鈴木義信、健康課主任 寺田敬道、税務課主任 宮川太輔

各職種管理職

（技術職管理職）教育部長 増山禎之、健康課長 木村由紀子、建設課長 村上知成
（保育職管理職）子育て支援課保育士長 鈴木敬子、子育て支援課主幹 眞木淑子
（消防職管理職）消防長 山田憲男、消防次長兼消防課長 浪崎智彰

前人材育成基本方針策定担当職員

総務課長 鈴木洋充、総務課長補佐 川口崇、生涯学習課主査 本田修史

令和2年度人事課職員

人事課長 千賀達郎、課長補佐 木村真一、主査 大久保加奈子、主任 鈴木康允

【参考文献】

- ・大森 彌『自治体職員再論』（ぎょうせい 2015年）
- ・大杉 覚「新時代の自治体職員に求められること」（『月間ガバナンス』2019年4月号 ぎょうせい）
- ・佐藤 淳「「越境学習」のススメと「オフサイトミーティング」（同上）
- ・押元 洋「自治体における人材育成と研修」（『アカデミア』vol.128 2019年1月 市町村アカデミー）
- ・高嶋 直人『読めば差がつく！若手公務員の作法』（ぎょうせい 2017年）
- ・ピーター・F・ドラッカー 著／上田惇生 翻訳『マネジメント 基本と原則』（ダイヤモンド社 2001年）
- ・石井 遼介『心理的安全性のつくりかた』（日本能率協会マネジメントセンター 2020年）
- ・出馬 幹也「課題解決型組織のつくり方」（日経グローバル No.306／No.312 2016年）
- ・「自治体戦略2040 構想研究会 第二次報告」（総務省 自治体戦略2040 構想研究会 2018年7月）
- ・「時代の変化を踏まえたこれからの人材育成」（人事院 公務における人材育成・研修に関する研究会 2015年12月）

田原市職員人材育成基本方針（改訂版）

平成19年3月策定

平成27年12月改訂

令和3年3月改訂

発行日 令和3年3月

発行 田原市

編集 田原市総務部人事課

〒441-3492 愛知県田原市田原町南番場30番地1

TEL 0531-23-7404 FAX 0531-23-0180

E-mail jinji@city.tahara.aichi.jp

