
成田市人材育成基本方針



平成 27 年 3 月
成 田 市

目次

第1章	人材育成基本方針の改定にあたって	2
1	はじめに	・・・ 2
2	人材育成基本方針の位置付け	・・・ 3
3	地方自治体を取り巻く環境変化	・・・ 4
4	職員アンケートによる意見	・・・ 5
第2章	成田市職員に求められる人材像	6
1	期待される職員像	・・・ 6
2	職位別の期待役割	・・・ 7
3	年代別期待キャリア形成	・・・ 8
第3章	人材育成に向けた具体的施策	9
1	採用 採用時の選抜基準	・・・ 9
2	育成① 研修担当課研修	・・・ 10
3	育成② 派遣研修	・・・ 11
4	育成③ 人事配置・異動	・・・ 12
5	育成④ 自己啓発支援	・・・ 13
6	育成⑤ 人事評価・面談制度（1）	・・・ 14
	人事評価・面談制度（2）	・・・ 15
7	処遇 昇任・昇格	・・・ 16
第4章	人材育成推進体制	17

第1章 人材育成基本方針の改定にあたって

1 はじめに

近年、地方分権の進展、少子高齢化等、地方自治体を取り巻く環境は、大きく変化しています。環境の変化に伴い、市民の市政に対するニーズも多様化、複雑化しているため、そのニーズに応えるべく、市の組織・制度・職務の在り方も変えていく必要があります。

成田市ではこのような変化への対応策として、人事評価制度の導入やスタッフ制の見直し、組織の再編成等、様々な方策に取り組んできています。また、制度や仕組みの見直しだけでなく、環境の変化に対応できる人材を確保し、育成していく必要があります。

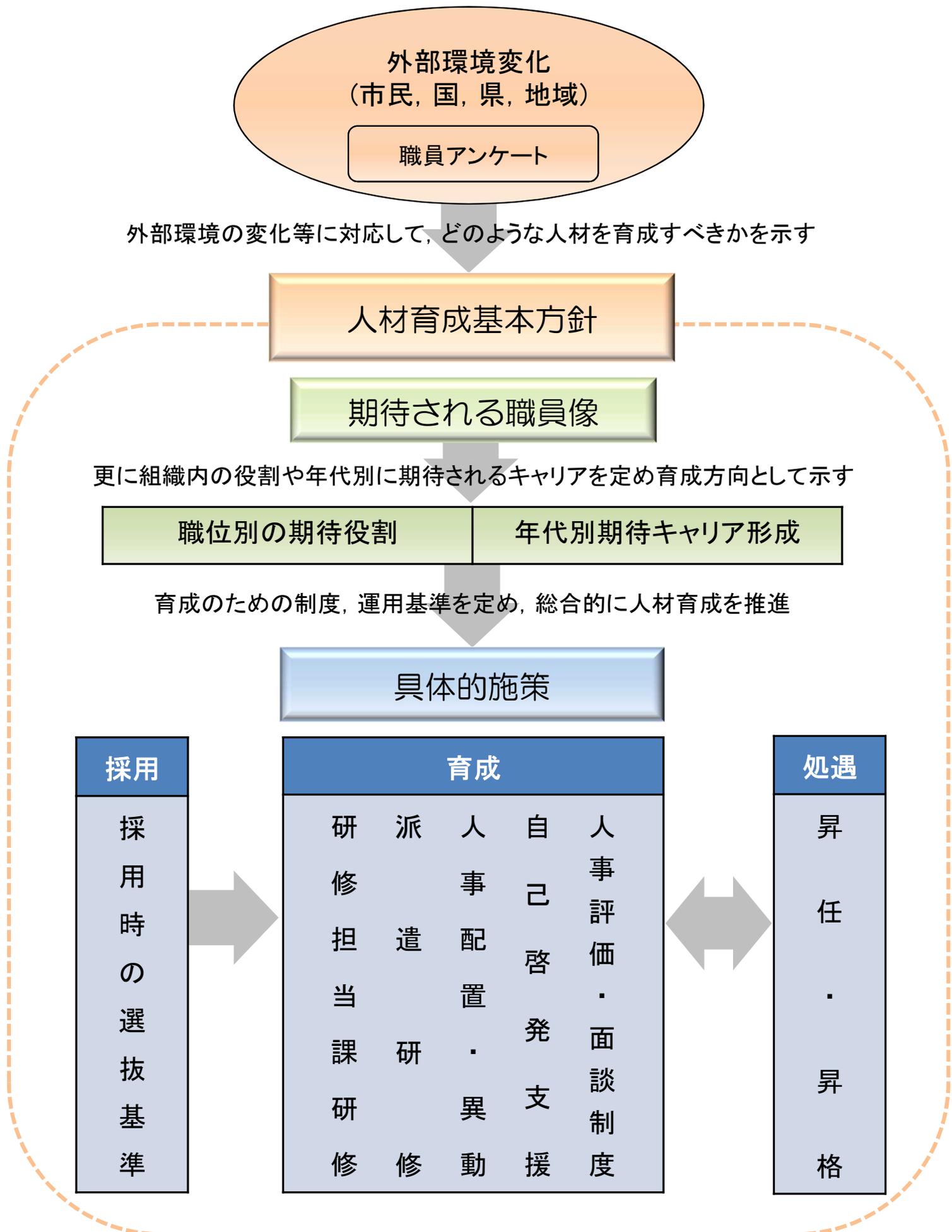
このような人材の確保及び育成のための指針となるものが、ここに示す「人材育成基本方針」であります。人材育成は、一朝一夕にして成果が上がるものではありません。今後求められる人材像を明確にして、育成のための具体的なロードマップを描き、システムの、計画的かつ着実に継続して実行し、推進管理していかなければ、その成果を得ることはできません。

本方針は、以上の認識に立ち、人材育成の具体的な方向性を明らかにするものであります。なお、本方針の構成は、以下のとおりとなっております。

- ①地方自治体を取り巻く環境変化や職員アンケートを通じて得られた意見を基に、今後成田市職員に求められる人材像は、どのようなものであるべきかを示しています。
- ②この人材像に対し、職員の採用、研修、研修等による派遣、人事配置・異動、自己啓発、人事評価・面談制度、昇任・昇格などの制度や仕組みを人材育成の視点からどのように構成・運用していくか、その基本的な関連付けを明らかにしています。
- ③さらに、人材育成を全庁的に推進していくための役割・責任体制について示しています。

本方針は、今後の人材育成の方向性を示しています。職員一人一人がその趣旨と内容を理解した上で、自分自身の能力開発及び部下、後輩の育成促進に努めていただきたいと思います。

2 人材育成基本方針の位置付け



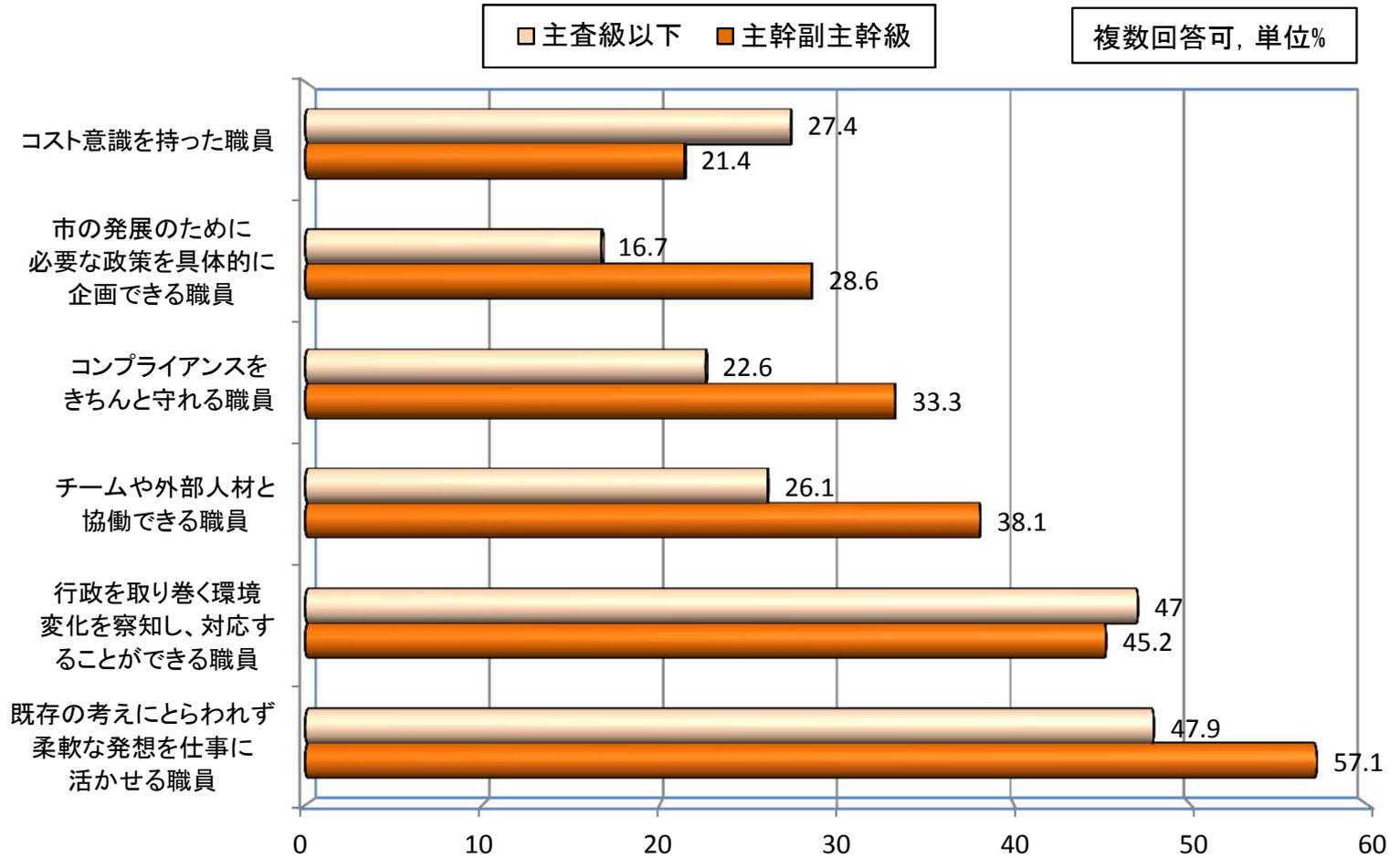
3 地方自治体を取り巻く環境変化

地方自治体を取り巻く環境は、以下のように大きな変化を遂げています。これらの環境変化に対応できる人材を確保し、育成していく必要があります。

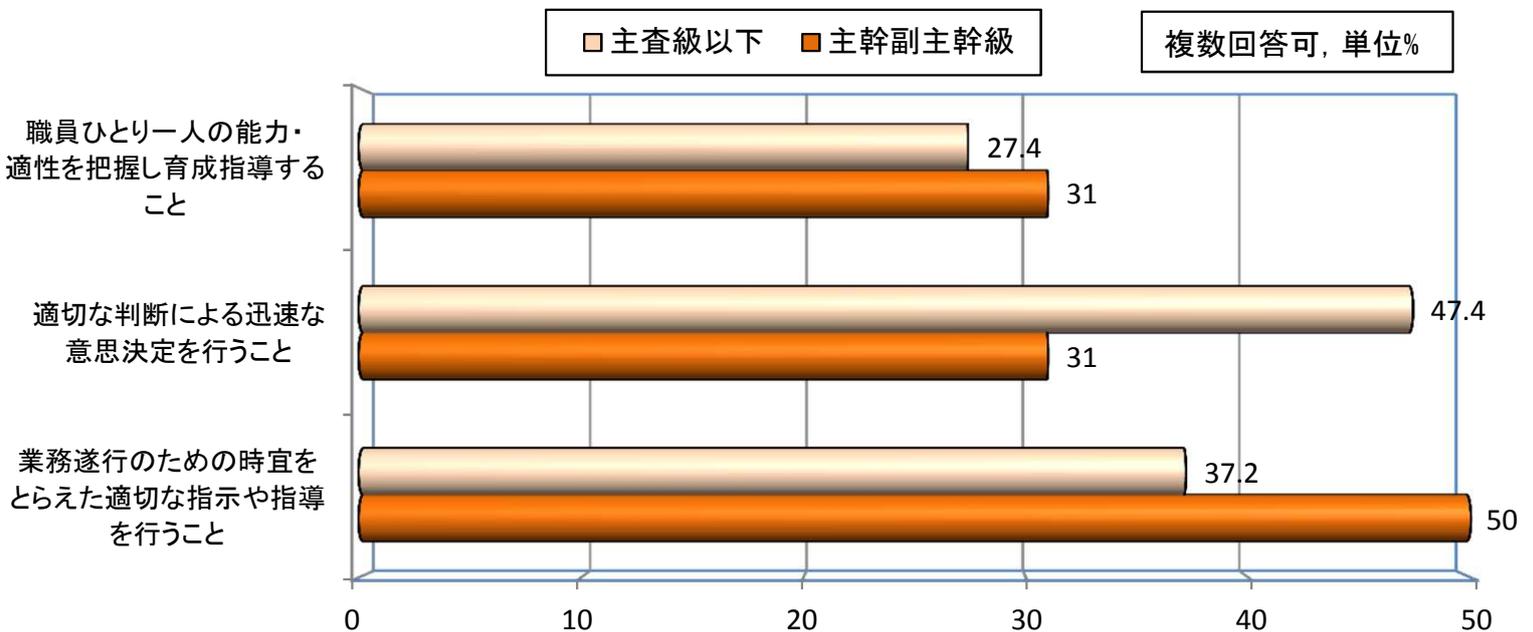
- ①地方分権が進展し、各地方自治体が地域のあるべき姿を自ら考え、意思決定していかなければならない時代になっています。
- ②地域のビジョン・あるべき姿を策定し、市民とともにその実現のため、一体となって自治運営、協働、情報交換を図る等、住民目線に立って活動していく必要があります。
- ③財政上の制約の中で、政策的な優先順位を明確にするとともに、その成果検証を行いつつ、次の政策立案に活かすというPDCA（Plan Do Check Action=計画し実行し、進捗管理を行い、その結果を踏まえて次の計画に結びつけるといった一連のサイクルを確実に行うこと）の厳格運用が求められています。職員一人一人にもコスト意識を持ち、既存の考え方にとらわれない戦略的発想などの意識や行動が求められています。
- ④国において継続的に取り組まれている公務員制度改革の中でも打ち出されているとおり、能力ある職員をより積極的に活用していく必要があります。
- ⑤少子高齢化、人口減少、グローバル化、震災等によるリスク増加、エネルギー問題、情報通信技術の発達による高度情報化等、かつて日本社会が経験したことのない状況に対し、地方自治体自らがどう対応していくかを考えていく必要が生じてきています。
- ⑥いまだかつて地方自治体が経験したことのない分野における業務の遂行においては、高いストレスの負荷が予想されますが、そうした状況にも心身の安定を保ち、チャレンジしていく職員が求められています。
- ⑦多種多様で急激な変化に対する感度が高く、かつ、専門的能力を持つ人材が求められている時代になってきています。

4 職員アンケートによる意見

平成25年5月に、職員に対し「これからの成田市に求められる職員とは、どんな職員ですか」とアンケートを行いました。一般行政職の回答の上位5位までの結果は、以下のとおりです。



同アンケートで「上司にもっと力を入れてほしいことは何ですか」とアンケートを行いました。一般行政職の回答の上位3位までの結果は、以下のとおりです。



第2章 成田市職員に求められる人材像

1 期待される職員像

地方自治体を取り巻く環境変化及び期待される職員像に関する職員アンケートを基に、今後5～10年程度の中長期的な期間において、成田市職員に対する期待される職員像を策定しました。この職員像は、すべての職員に対して期待されるものです。

期待される職員像

- 1 『社会の変化(住民ニーズ)に常に関心を持ち、今何をなすべきかを考えることができる職員』
- 2 『人とのつながり(対市民, 対職員)を大切にし、他人の意見に耳を傾け、協働しながら仕事ができる職員』
- 3 『柔軟な発想力を持ち、困難にも主体的にチャレンジしていくことができる職員』
- 4 『上手にストレスのコントロールができ、心身の自己管理ができる職員』

2 職位別の期待役割

すべての職員に対して求められるものが「期待される職員像」ですが、人材育成を更に具体的なテーマ・方法に展開していくために、職位別の期待役割と年代別の期待キャリア形成の方針を設定した上で、総合的に施策を構築します。

まず、市が組織力を発揮するためには、職員一人一人が職位ごとに定められた役割をしっかりと果たしていくことが求められます。そのためには、どのような役割が期待されているのかを確認し、育成のための方策を講じていくことになります。

以下に示しているのは、その期待役割であります。

職位	期待役割
部長 参事 技監	部の統率者、また市長の補佐者としての役割を遂行しつつ、重要事項に関する意思決定、部の風土の醸成、部・課間の連携促進の役割を果たす。
課長 副参事 副技監	課の統率者、また部長の補佐者として、所管業務に関する意思決定、課の体制・環境の整備、課間の連携の促進、部下に対する育成指導の計画・実践などの役割を果たす。
課長補佐 主幹	課長補佐として、課の運営全般について提言を行うとともに、高度・困難な業務の遂行、円滑な業務遂行のための連絡調整、部下の育成指導などの役割を果たす。
係長 副主幹	課長の補佐として、重要・困難な業務の遂行、課題の発見、改革・改善、部下の育成指導などの役割を果たす。
主査	係長の補佐として、係員を指導しつつ、重要な業務を責任者として遂行する役割を果たす。
副主査	係の運営に関して、担当する業務に関連する領域について係長を補佐しつつ、一般的な業務を責任者として遂行する役割を果たす。
主任主事 (主任技師等)	困難な業務を独力で処理し、一般的業務を下級者を指導しつつ遂行する。また自己の能力開発のために、自己啓発し、また、新たな業務にもチャレンジする役割を果たす。
主事 (技師等)	一般的な業務を独力で処理する。また自己の能力開発のために、業務の基本的手順を習得すべく努力する役割を果たす。

3 年代別期待キャリア形成

入庁後退職までの長いキャリアで、期待される役割も当然ながら異なってきます。以下に示しているのは、年代別に期待されるキャリア形成です。なお、民間企業等を経験し入庁した中途採用の方についても同様となります。

年齢層

自らの専門領域で庁内随一の実力を発揮する。

50
・
60
歳代

- 確立した専門性で高い貢献度を発揮する。
- 環境の変化に感度鋭く、取るべき対応を具申する。
- チームメンバーに確立した専門性を伝承する。
- より高いレベルの仕事にチャレンジする。

プロとして実力を発揮し、自らの専門領域を確立する。

30
・
40
歳代

- 担当する仕事の専門性を高める。
- 適性・意思などにより貢献できる専門領域を見定める。
- 経験豊かなベテランとしてチームをリードする。
- 高いレベルの仕事にチャレンジする。

プロとしての自覚を持ち、担当職務について習熟する。

10
・
20
歳代

- 自ら成長しようとする姿勢を持つ。
- 担当する仕事の仕組み、進め方を理解する。
- 職場の一員として、チームワークの大切さを理解する。
- できるだけ多くの仕事・職場を経験する。

第3章 人材育成に向けた具体的施策

1 採用 採用時の選抜基準

期待される職員を育てていくための第一のステップが、採用時に「期待される職員の条件を満たしているか、満たせるか」といった観点から、職員を選抜することです。そのために前述した職員像を、採用時に判断可能な「以下の行動ができるか、できそうか」という判断基準で採用選抜を行います。

期待される職員	具体的に期待される行動
1 『社会の変化(住民ニーズ)に常に興味を持ち、今何をなすべきかを考えることができる職員』	①幅広い情報の取得意欲 社会情勢に広く関心を持ち、常に書籍やインターネットなどから情報を取得しているか。 ②思考力 自らの問題意識に基づき、論理的に思考を構築できるか。
2 『人とのつながり(対市民, 対職員)を大切にし、他人の意見に耳を傾け、協働しながら仕事ができる職員』	①対人能力(コミュニケーション能力) 相手の考えや感情を理解し、円滑な人間関係を築くよう努めることができるか。 会話のキャッチボールが適切にできるか。 ②協調性 組織の一員として、協働して力を発揮することができるか。 ③社会性 社会人としての最低限のルールやマナーが理解できているか。
3 『柔軟な発想を持ち、困難にも主体的にチャレンジしていくことができる職員』	①発想力 偏った見方はせず、柔軟に発想することができるか。 ②主体性・積極性 主体的、積極的に行動することができるか。
4 『上手にストレスのコントロールができ、心身の自己管理ができる職員』	①ストレス耐性 ストレス耐性が高く、ストレスを上手に解消できるか。 ②自己管理能力 健康な状態で仕事に当たることができるか。
5 総合評価	①「成田市の職員」としての適性 これからの成田市の職員として相応しい人物か。

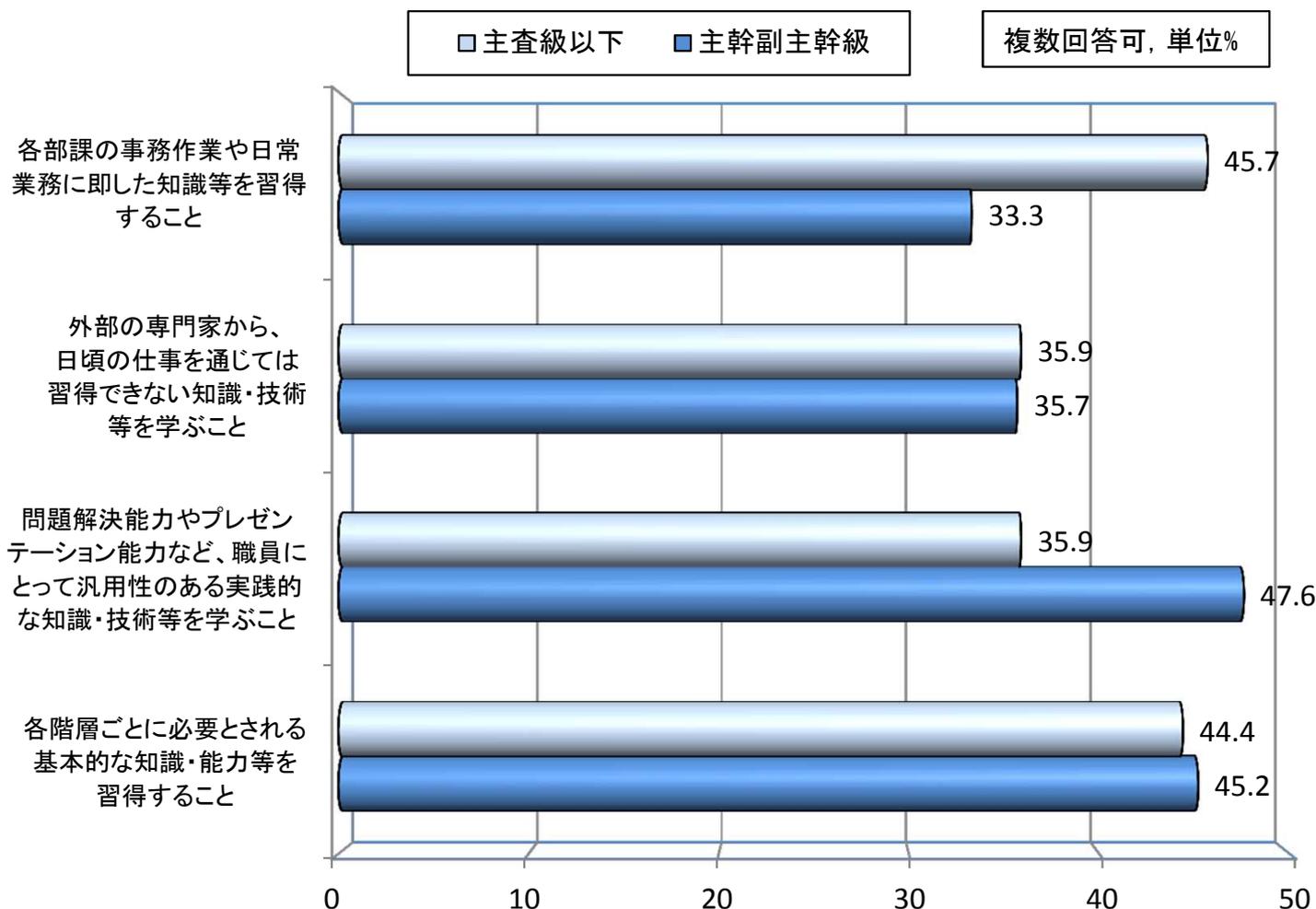
2 育成① 研修担当課研修

研修担当課(人事課)が主体となって行う研修は、行政事務全般にわたり必要なスキルや職員としての基本姿勢、役割認識等を習得するための機会です。

現在成田市では、以下の研修を実施しています。

- ①一般研修・・・職務の遂行に必要な一般的な知識、技能及び企画等の能力を習得させることを目的として、階層別を実施するものであり、新規採用職員、中級職員に区分して実施します。
- ②特別研修・・・職務の遂行に必要な専門的又は実務的な知識、技能、態度等を習得させるために、テーマ別を実施します。

平成25年に実施した職員アンケートでは、「研修に対してどのようなことを期待していますか」という項目について、以下のとおり回答がありました。こうしたアンケートの結果などを参考に、今後、研修担当課研修についても、その内容をさらに充実させてまいります。



3 育成② 派遣研修

派遣研修は、専門的な内容について、外部研修機関、団体等に職員を派遣して、効率的に人材育成を図る方法です。

区分	定義	内容
派遣研修	主に専門的知識や技術の習得のために、外部研修機関その他に、一定期間派遣して行う人材育成の方法	<p>(研修機関等派遣研修)</p> <p>自治大学校, 市町村職員研修所, 千葉県自治研修センター, 印旛郡市広域市町村圏事務組合, 国土交通大学校, 全国建設研修センター, 消防大学校, 千葉県消防学校, 救急救命東京研修所等の外部研修期間に派遣して高度, 専門的内容の研修を受ける。</p> <p>(その他派遣研修)</p> <p>千葉県市町村振興協会等を通じて, 他の地方公共団体等で行われている先進的行政手法などを実地で習得するための研修を受ける。</p> <p>派遣研修については, 主に担当課毎に業務推進にふさわしい研修内容を選択し, 年度研修計画を立案して, 実行推進する。</p>

4 育成③ 人事配置・異動

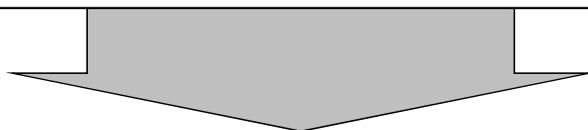
期待される職員に育てるための方法として、人事配置・異動は、以下のような利点があり、現在も積極的に推進しています。

- ①未経験部門に異動し、職務の経験を重ねることにより、より広範囲の職務能力を身に着けることができる。
- ②本庁から出先機関への異動など、職場環境の変化により、様々な状況対応能力を育成することができる。
- ③異なる職場の同僚との職務経験を通じて、職員同士のコミュニケーションレベルが上がり、組織が活性化するとともに、組織能力が向上し、その上、職員自身の人脈が広範になる。
- ④新たな適性発見の機会となり、持てる能力の活用度を向上させることができる。
- ⑤異なる上司との職場経験を通じて自己成長につながる。

平成25年に実施した職員アンケートにおいても、「自分のキャリア形成に最も必要と思うことは何ですか」という設問に対し、

- ・「同一行政分野・業務分野での専門性を深めるための異動」・・・
主幹副主幹級の35.7%，主査級以下の17.5%が回答
- ・「業務の幅を広げるための数年後の戻りを前提とした他行政分野・他業務分野への異動」・・・主幹副主幹級の23.8%，主査級以下の32.9%が回答

といった異動に対する積極的意見が見受けられました。



上記の利点を踏まえ、今後、以下の基本的方針及び仕組みで人事配置・異動を実施してまいります。

- ①係長に昇任するまでには、複数の未経験部門への異動
- ②意向調査票での配置・異動希望の申告
- ③人事評価結果に基づく、得意能力が発揮できる職務・職場への配置・異動
- ④上司(管理職員)の異動による、複数の眼を通じた適性の観察・発見と指導育成
- ⑤職員別に記録された異動経歴、在課年数、取得した資格等への配慮

5 育成④ 自己啓発支援

期待される職員の育成のためには、職員がそれを自覚し、主体的に自己啓発していく努力が求められます。こうした努力には、職員一人一人が個人的に努力する場合と、組織的な支援を受けながら行う取組があります。これら2つを適宜組み合わせながら、効果的な人材育成につなげてまいります。

区分	内容
個人的努力による自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・職務を行う上で必要な知識、経験等を自己責任において習得、習熟する。 ・自己啓発に必要な情報提供、アドバイス、支援等を職場の上司や先輩・同僚が行う。
組織的支援を受けて行う自己啓発	<p>(職場研修) 職場において、職場の上司、先輩等がその業務に必要な情報、知識、技術、経験等を計画的に教えるもので、職務を通して行われる研修</p> <p>(自主研修) 自己研鑽のために、自主研修として、以下の場合に申請し、承認を受けた場合に助成を行うことにより、職員が集团的に自己啓発を進めることを支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間外に10人以上の職員のグループが組織的、計画的に自主研修を実施する場合。ただし、職員が自由に参加できるものに限る。 <p>※自主研修に要する講師謝礼、会場借上代、資料代等の経費合計額の50%を助成する(上限額あり)。</p> <p>(自己啓発等休業制度) 大学等における修学や国際貢献活動を希望する常勤の職員に対し、職員としての身分を保有したまま職務に従事しないことを認める休業制度。「成田市職員の自己啓発等休業に関する条例」に基づき、休業を承認する。</p>

6 育成⑤ 人事評価・面談制度（1）

期待される職員像は、市がこのように行動してほしいという基準であるため、常にその基準に照らして行動できているかを確認しながら、指導・育成していく必要があります。そのため、職員像を以下のとおり、人事評価の項目に発展的に展開し、評価制度と連携させています。

（期待される職員像）	
NO	種類
1	『社会の変化(住民ニーズ)に常に興味を持ち、今何をなすべきかを考えることができる職員』
2	『人とのつながり(対市民、対職員)を大切にし、他人の意見に耳を傾け、協働しながら仕事ができる職員』
3	『柔軟な発想力を持ち、困難にも主体的にチャレンジしていくことができる職員』
4	『上手にストレスのコントロールができ、心身の自己管理ができる職員』

関係NO・・・どの期待される職員像と関係するかを示す

（期待される職員像を発展させた評価項目）			
関係NO	評価項目（一般行政等）		
1 2 3 4	職務能力	業務知識	業務に必要な知識、技術及びその活用に係わる能力
		職務遂行力	日常的な業務や突発的な業務を状況判断しながら、適正に処理する能力
		創意工夫	業務をより効果的・効率的に進めるための改善・工夫する能力
		政策形成能力	社会環境変化を的確に捉え、課題解決のための段取りを組み立てる能力
1 2 3	対人関係能力	説明・応対力	口頭や文書などにより、意思や目的、報告すべき事項などを明確に表現する能力
		折衝・調整力	円滑な進行や合意形成を図るための折衝・調整する能力
		チーム貢献	チームの一員としてチームに協力・貢献する能力
		人材育成	知識の継承や後輩を育成する能力
1 2 3 4	意欲・態度	挑戦的組織経営意識	困難な状況でも意欲的に挑戦し、組織経営に取り組む態度・姿勢
		意欲・姿勢	被評価者の模範となる管理監督者としての態度・姿勢
		積極性	前向きに積極的な行動をする態度・姿勢
		責任感	責任を持って職務を遂行する態度・姿勢
		市民志向	市民の視点に立ち、職務遂行する態度・姿勢
2	マネジメント能力	（課長補佐以上のみに期待される）	
		指導・育成	組織内の意識統一や被評価者の能力・適性を把握して指導・育成する能力
		管理能力	業務進捗管理や危機管理、被評価者のサービス管理など組織をマネジメントする能力

6 育成⑤ 人事評価・面談制度（2）

面談制度は、以下のとおり年4回実施します。面談は、単に評価に関する対話を行うだけでなく、期待される職員像を目指し、仕事や研修等にどう取り組めばよいのか、計画や目標遂行はうまく進捗しているのか、上司や本人が具体的にどのような希望を持っているのか、そのようなことを率直に話し合う場であるといえます。その意味で個々の人材育成におけるコントロールタワーとしての機能を担っているといえます。

今後ともこの面談制度の充実を図るべく、管理職員に対して更なる周知を図るとともに、その実施の徹底を行ってまいります。

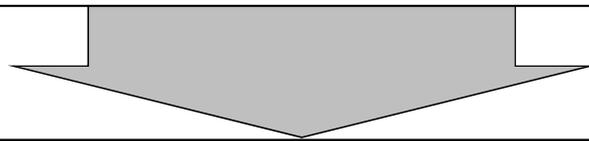
種類	実施時期	主たる実施目的
業務目標 設定面談	5月～6月	<ul style="list-style-type: none"> ・1年間の目標設定 ・目標達成のために必要な方策 ・期待する能力発揮の具体的な行動基準等の確認 ・被評価者の人材育成や動機付け
中間面談	10月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の遂行・進捗状況確認 ・必要に応じ目標・難易度修正 ・能力評価における着眼点との比較等を含めた各種指導・助言
評価時面談	1月下旬～ 2月上旬頃	<ul style="list-style-type: none"> ・1次評価前の評価情報の収集・事実の確認、実施状況の説明 ※この面談で、フィードバック面談の内容を併せて実施することも可能
フィードバック面談	3月	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果の開示 ・被評価者への助言 ・次期に向けて強化すべき行動、補強すべき行動の確認

7 処遇 昇任・昇格

昇任・昇格により、期待される役割は大きく変わります。より高いレベルの役割や難易度の高い業務を担当し、遂行していくことが期待されます。

よく「人は仕事によって育つ」と言われます。自分の能力を伸ばせるような仕事を担当・経験し、成果を挙げていくことにより、より能力の高い職員が育つということを意味しています。その意味で昇任・昇格は、人事配置・異動と同様に極めて重要な仕組みであるといえます。

- ①昇格し、より難易度の高い役割を担当し、経験することにより、より高い職務能力を身に付けることができる。
- ②昇任・昇格に応じて、部下の指導、監督などマネジメント業務を担当させることにより、組織を率いていく能力を身に付けることができる。
- ③広範囲の業務を担当することにより、より幅広い視点、視野を身に付けることができる。
- ④より責任ある立場として、自らの意思決定能力や識見、洞察力等を身に付けることができる。



上記の利点を踏まえ、今後、以下の基本的方針で昇任・昇格を実施してまいります。

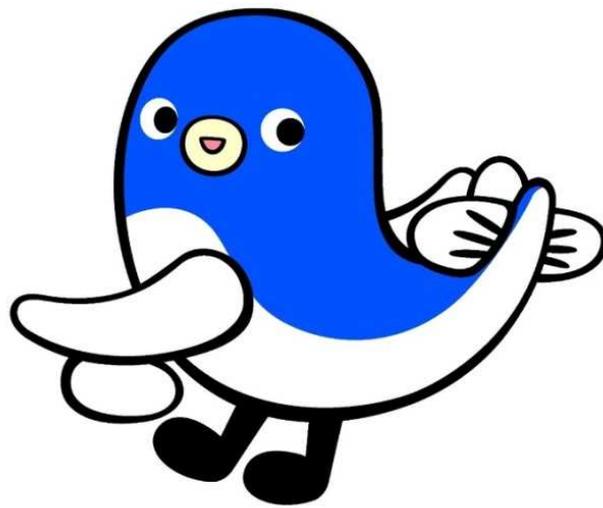
- ①人事評価結果を昇格時の判断基準に活用し、昇格を行う。
- ②意向調査票での昇任希望に配慮する。
- ③勤続年数など年功ではなく、能力重視、適材適所による昇任を行う。
- ④現に任用されている職からの降任を希望した場合は、その希望に配慮する。

第4章 人材育成推進体制

人材育成は、全庁的に取り組むべき重要な課題です。その意味で全員が当事者であり、それぞれに相応しい役割を担うことが期待されています。

以下に、それぞれの役割を示しましたが、その役割を果たすためには、相互に十分なコミュニケーションをとり、協力して人材育成に取り組んでいく必要があります。

推進の当事者	役割
市長 副市長	環境変化や施政方針を踏まえて、あるべき人材像を示し、人材育成推進の責任者となる。
上司(部長)	部内の人材育成計画の立案、推進・進捗管理を行い、その達成責任を担う。
直属上司(課長)	課内の人材育成計画の立案、推進・進捗管理を行い、その達成責任を担う。また、育成目標の達成のために部下職員を直接指導し、支援する。
職員本人	直属上司と協議し、また自己の能力開発希望等を踏まえ、自らの成長のための具体的計画を立案し、推進・進捗管理する。
人事課	全庁的な人材育成計画の進捗状況を把握し、各部門からの人材育成に関する情報・意見を収集し、全庁的に取り組む事項の企画・運営を行い、部門への適切なサポートを行う。
同僚(職場)として	同僚の人材育成目標や課題の達成のために、上司と十分に協力し、必要な支援を行う。



平成27年3月改定
成田市企画政策部人事課