

平成27年10月30日 資料8-3
行政改革推進委員会

人材育成について

平成27年10月
人事課

1 柏市人材育成基本方針

- 平成10年 柏市の人材育成にかかる方針の策定
平成16年 柏市人材育成基本方針の策定
平成24年 柏市人材育成基本方針の改訂

【求められる職員像】

- ①チャレンジ精神にあふれ、改善・改革を推進する職員
- ②市民と対話できる職員
- ③課題形成、政策の提案、実施ができる職員
- ④全体の奉仕者としての意識を持った職員



【求められる職員像を実現するために必要な能力】

【革新力】

課題発見能力
コスト意識
危機管理能力
情報適応力
創造力

【協働力】

コミュニケーション
能力
プレゼン能力
コーディネート能力

【業務処理力】

政策立案
状況判断
経営能力
情報収集、活用力

【全体の

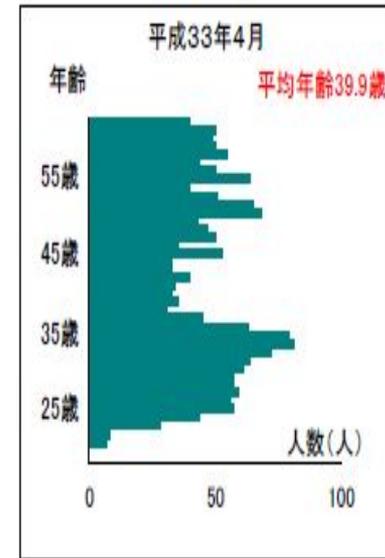
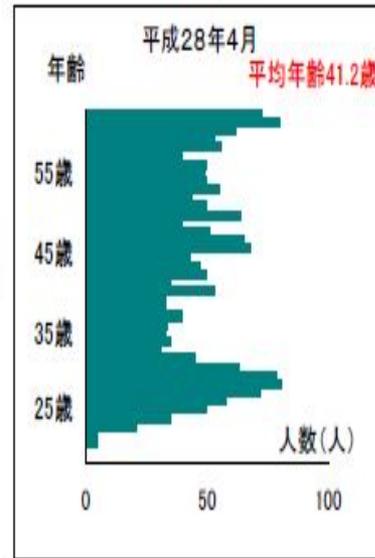
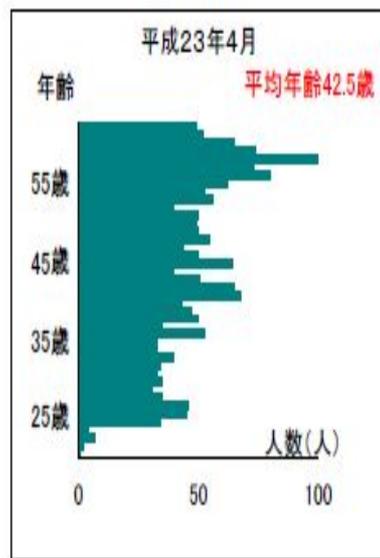
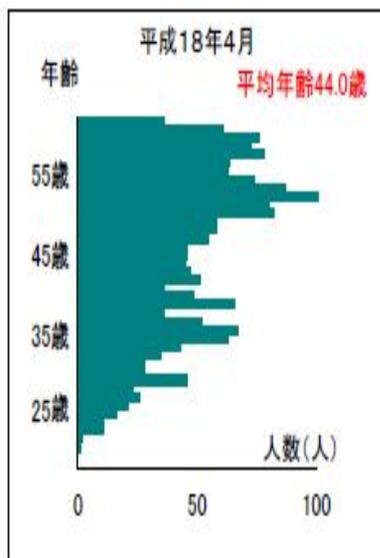
奉仕者意識】
公平・公正
中立性
倫理観

2 人材育成施策上の課題

(1) 組織の構造上の課題

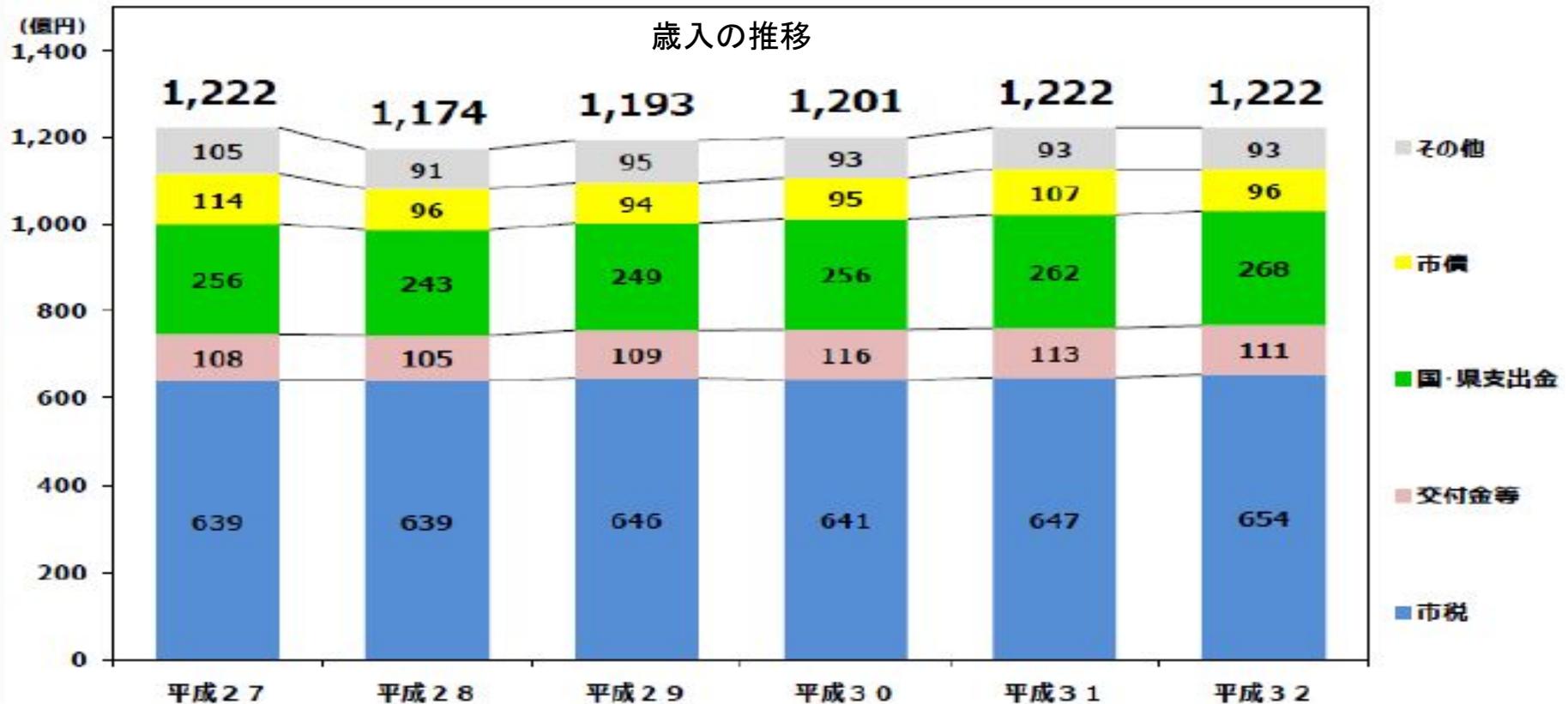
- 急激な世代交代
(定年退職者の増加⇒新規採用者数の増加)
- ベテラン職員の退職に伴うノウハウの流出

行政職(一)年齢別職員人数の推移



(2) 環境的な課題

- ・行政需要の高度化・多様化・複雑化
- ・市税収入、職員数の増加が見込めない状況



(3) 対応

組織の中核を担う次の世代が、急激な職務の重化に対応するための力をつける。

若手職員の早期育成。

環境変化に柔軟に対応し、高度化・多様化・複雑化する住民ニーズに対応できる知識や能力の習得。

職員一人ひとりの生産性の向上。

3 施策の方向性

(1) 期待役割を担うことができるための能力の開発

⇒ 階層別研修 特別研修 夜間自己啓発講座

(2) 専門的な知識の習得と総合的な調整能力の開発

⇒ 派遣研修

(3) 人事諸制度を活かした人材育成施策の展開

(1) 期待役割を担うことができるための能力の開発

職務ごとの期待役割

級	職務名	期待役割
1	主事補	①上司の具体的・個別的な指導に基づき、定型的な業務を担う。 ②担当業務の遂行に必要な知識・技能の習得に励み、吏員としての能力を身に付ける。
2	主事	①上司の具体的な指示に基づき、主に定型的な業務を中心に担う。 ②担当業務の遂行に必要な知識・技能の習得に励み、後進の実務指導を行う。
3	主任	①上司の指示に基づき、複数の業務を担当し、後進の指導に当たる。 ②自己の役割を認識し、責任を持って担当業務を完了する。
4	主査	①課の方針、事業計画、上司の指示等に基づき、主に非定型的な業務、経験判断を要する応用的な業務等を担当する。 ②課題の達成に向け、果たすべき役割を自ら考え、担当リーダーと協力して作業計画を作成する。 ③上司の補佐及び後輩職員の指導育成を行い、職務を遂行する。
5	副主幹	①課の方針、事業計画、上司の指示等に基づき、主に非定型的な業務、重要な経験判断を要する高度な業務等を担当する。 ②課題の達成に向け、果たすべき役割を具体的に示して企画立案し、担当リーダーと協力して担当業務の進行管理を補佐する。 ③上司に必要な意見具申を行い、他の機軸となって後輩職員を指導育成し、職務を遂行する。
5・4	担当リーダー	①課の方針を理解し、担当部門の目標を設定して共有する。 ②部下の職員を指導育成しながら、協力して業務の進行管理に努め、計画的に課題の解決を図る。 ③豊かな知識及び経験に基づき、必要な意見具申を行い、業務の円滑な執行を図り、改善を推進する。
6・5	園長	①部及び課の方針に従い、豊かな知識及び経験に基づき、所属職員と協力して園の運営を総括する。 ②課題解決に必要な措置を講じ、所属職員を指導育成して所管業務の円滑な執行と改善を推進する。
6	統括リーダー 専門監	①上位方針、部・課の方針等に則り、豊かな知識及び経験（専門監にあつては専門的な知識及び経験）に基づき、部門の目標を設定・共有し、担当リーダーと協力して業務の進行管理に努める。 ②課題解決に必要な政策立案を行い、他部門及び外部との調整を図りながら、所管業務の円滑な執行と改善を推進する。
7	副参事	①上位方針、部・課の方針等に則り、高度な知識及び経験に基づき、課題解決に必要な政策立案を行う。 ②所属職員と協力して特定業務の執行を推進する。 ③課長に次ぐ職位として、所属職員の指導・管理に努め、課長を補佐する。
8・7	次長 参事 課長 所長 園長	①全庁的な政策方針、社会情勢の変化等を踏まえ、部内全体の課題を十分認識し、部の方針及び所管の職務に照らして最適な組織目標を設定し、所属の職員と共有し、必要な環境整備を図る。 ②内外の困難な調整・折衝を行い、政策を実現するとともに、高度な知識及び経験により、上司の意思決定を補佐する。 ③所属内の環境整備を推進し、所属職員の資質向上を積極的に支援する。
9	部長 理事	①部門の最高責任者として、全庁的な政策方針、社会情勢等を踏まえ、部の課題と運営方針を明らかにし、所属の職員と共有し、部内を掌握して所管の課題の達成に向け、指揮監督する。 ②内外の相当困難な調整・折衝、部内の職場環境の調整等を行う。 ③中長期的な視点、広い見識等を基に、市長及び副市長の意思決定を補佐し、改善・改革を推進する。

人事評価項目

【1級～3級】

意欲	業績	能力
規律性	仕事の正確さ	知識・技能
協調性	仕事の速さ	応用・理解力
積極性	仕事の計画	実行・行動力
責任感	仕事の改善	革新力
市民サービス・コスト意識	上司の補佐・後輩指導	接遇・説明力
自己管理		

【4級～5級】

意欲	業績	能力
規律性	仕事の正確さ・速さ	知識・技能
協調性	仕事の計画	判断力
積極性	仕事の推進	実行・行動力
責任感	仕事の改善	革新力
市民サービス・コスト意識	上司の補佐・後輩指導	接遇・説明力
自己管理		

【統括リーダー、担当リーダー】

意欲	業績	能力
規律性	仕事の計画	知識・技能
協調性	進行管理	決断・危機管理能力
積極性	業務の改善	実行・行動力
責任感	仕事の推進	指導力
市民サービス・コスト意識	上司の補佐・後輩指導	折衝・調整力
自己管理		

【7級～9級】

意欲	業績	能力
規律性	仕事の計画	知識・技能
協調性	進行管理	決断・危機管理能力
積極性	業務の革新	実行・行動力
責任感	政策形成	管理・指導力
市民サービス・コスト意識	上司の補佐・指導育成	折衝・調整力
自己管理		

身につけるべき能力

【意識すべきこと】

- 社会人意識の醸成
公務員として、社会人として必要な基礎知識を身につけます。
- 基本知識の習得
担当業務の遂行に必要な基本となる知識を身につけます。
- 役割について認識する
組織から何を求められているのか、これからのように成長すべきか認識します。
- 課題解決能力
課題構築から課題達成までのプロセスを経て、仕事の進め方の基本を身につけます。
- 後輩指導能力
表現力、説得力や傾聴力を高めることで、後輩指導能力を向上させます。

【具体的な例】

- ・ 社会人意識
- ・ 地方公務員法、服務規程等
- ・ 全体の奉仕者としての意識
- ・ ビジネスマナー
- ・ クレーム対応能力
- ・ 接遇能力
- ・ 担当業務の知識・技能
- ・ 担当業務の事務処理能力
- ・ キャリアデザインの意識
- ・ 論理思考能力
- ・ 課題解決能力
- ・ プレゼンテーション能力
- 企画立案能力
現状分析を踏まえ、改革・改善の視点を持ちながら、新しい施策を打ち出すための能力を身につけます。
- 目標管理能力
目標設定と、目標達成のための方策を考える能力を身につけます。
- 人材育成能力
部下の業務について、課題と目標について示しながら能力評価を行い、指導を行います。
- 意思決定能力
部組織の最適判断と決定を行います。下の業務について、課題と目標について示しながら能力評価を行い、指導を行います。
- ・ 交渉能力
- ・ 妥当な人事考課と人材育成
- ・ 危機管理能力
- ・ モチベーションの維持・向上

(主な施策)

・階層別研修においては、各職層の職員に共通して求められる能力開発に特化した研修の実施

- 管理職層：組織マネジメント, 労務管理能力の強化
- 中間層：課題分析, 解決能力の強化
- 初任層：業務計画, 遂行能力の強化

・職員の自主的な能力開発意欲の喚起

カフェテリア制の能力開発研修(一般職員研修(一部), 同(二部))

夜間自己啓発講座

・業務における実践的な問題解決を図るため、先進都市派遣研修の実施

・再任用制度を通じたノウハウの継承

(2) 専門的な知識の習得と総合的な調整能力の開発

- ・高度化・多様化・複雑化する住民ニーズに対応できる知識や能力の習得

(主な施策)

- ・政策形成能力の向上やコスト意識の醸成
- ・市民への説明の機会の増加...プレゼンテーション能力強化
- ・各部局ごとに求められる知識や能力の習得
 - 専門機関への外部派遣研修の実施
 - 各部門ごとの職員育成(人材育成の庁内分権化)

(3) 人事諸制度を活かした人材育成施策の展開

ア 人事評価制度の運用

- ・勤務成績の正当な評価
- ・評価を処遇に反映(6級職以上の査定昇給)

イ 人事諸制度と連動した人材育成

- ・計画的なジョブローテーション(人事異動)
- ・職制の見直し

4 今後の展開

- **柏市第五次総合計画に対応した人材の育成**
 - ・高い視点から市の現状や課題を俯瞰し、真に必要な取り組みを優先できる職員
 - ・新たな価値観や手法を受け入れて対応できる職員
 - ・指示待ちではなく自ら考え・行動する職員