

松戸市人材育成基本方針

〔 平成 2 8 年 4 月 改 訂 〕

松 戸 市

はじめに

松戸市は、首都東京に隣接し、水と緑と光あふれる生活都市として、人口 48 万 3 千を有するまでに発展してまいりました。

しかしながら、近年、子育て世代の人口が流出しており、今後、さらに少子・高齢化の影響も現れることから、都市ブランドの向上や地域コミュニティの創造が、本市の喫緊の課題となっています。

また、地域主権改革の推進から、住民に身近な基礎的自治体の役割が重視され、本市に求められる市民ニーズは、ますます多様なものとなっています。

本市は、平成 23 年度から平成 32 年度までの計画期間である「松戸市総合計画後期基本計画」を策定しております。計画の推進にあたり平成 23 年 4 月に、本市職員の人材育成における基本的な考え方を改訂版「松戸市人材育成基本方針」として取りまとめ、計画の着実な推進を担う人材の育成をめざしております。

また、本改訂では、平成 26 年 5 月に公布された地方公務員法等の一部を改正する法律に基づき、人事評価制度を人材育成に関する基本方針の一つとして位置付けを行いました。

この方針に沿った具体的な取り組みを実施する中で、職員の体系的な能力開発を行い、職員一人ひとりが最大限に能力を発揮し、果たすべき役割を果たせる力を身につけ、「市民が主役の魅力あるまつど」が実現できるよう、人材育成を推進してまいります。

平成 28 年 4 月

松戸市長 本郷谷 健次

人材育成基本方針の全体像

人材育成基本方針策定の背景と目的

- 地方自治体の「自己決定、自己責任の原則」と経営責任が問われる時代
- 松戸市総合計画「住んでよいまち・訪ねてよいまち」の実現
- 後期基本計画「複雑化、高度化した様々な課題に対応できる高度な知識・能力を備えた人材の育成」



求められる職員像

- わかりやすい説明ができ、様々な場面で話し合いを行う上で必要なノウハウをもった職員
- 新しい公共経営を担えるマネジメント能力をもった職員



人材育成戦略・具体的取組み

職員一人ひとりの自己成長を組織全体で支援

- 人事制度
人材の確保、人事評価制度、処遇・異動
- 研修制度
自己啓発、職場研修、職場外研修
- 職場環境
学習風土、人材の尊重、社会的環境

目 次

1 人材育成基本方針策定（改訂）の背景と目的	3
(1) 人材育成に係る時代背景	3
(2) 策定（改訂）の目的	3
2 求められる職員像	4
(1) 複雑化、高度化した様々な課題に対応できる 高度な知識・能力を備えた人材とは	4
(2) 各職階で備えるべき能力・資質	5
(3) 職員が果たすべき役割	6
3 人材育成戦略	8
4 具体的な取り組み	9
(1) 自律的な学習を促すシステムづくり	9
(2) 人事制度	10
(3) 研修制度	11
(4) 職場環境	13

1 人材育成基本方針策定（改訂）の背景と目的

（1）人材育成に係る時代背景

地方自治を取り巻く社会経済環境は大転換期を迎えており、市民の多種多様なニーズに対応する為の「人材育成」は急務となっています。

少子高齢化の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まりなどの大きな変化の中で、地域主権改革の推進は、実行の段階に至っています。

それに伴い、公務員に求められる能力も大きく様変わりしております。

特にこれまでは前例踏襲主義として過去の経緯を尺度に対応する職員こそが優秀とされる傾向がありましたが、これからは自ら「考え、調べ、行動する」ことにより、各自治体の特性に合わせた施策を実行していくことが求められています。

（2）策定（改訂）の目的

上記のような状況において、「人」「物」「金」「情報」という限られた経営資源を有効活用し、効果的で効率的な行政運営を行わなければなりません。

そのためには、その大きな原動力となる職員の資質のより一層の向上を図り、自ら「考え、調べ、行動する」ことのできる職員を育成する必要があります。

今般の地方公務員法改正では、人事評価制度を通じて、職員が自らの職務行動を振り返ることにより、効果的、主体的な能力開発を行うこと、とされています。また、管理・監督職たる評価者については、評価者としての責任を担って評価を行うことを通じて、マネジメント能力を向上させることを十分認識すること、とされています。（総務省通知一部抜粋）

そこで、平成28年から導入される新人事評価制度を人材育成に関する基本方針に位置づけ、体系的な人材育成を行うため、人材育成基本方針を改訂します。

2 求められる職員像

(1) 複雑化、高度化した様々な課題に対応できる高度な知識・能力を備えた人材とは

I わかりやすい説明ができ、様々な場面で話し合いを行う上で必要なノウハウをもった職員

松戸市が市民とともに取り組む事業の運営には、コーディネーターの存在が不可欠です。それには、両者の間に信頼関係を築く知識と調整役としての優れた資質が必要です。地域の問題について、市民と行政の役割を認識し、市民と職員、市民同士など様々な対話の場を通じて、地域で解決する仕組みを市民とともにつくるため、対人能力や問題解決能力が求められます。

II 新しい公共経営を担えるマネジメント能力をもった職員

松戸市が厳しい財政状況の中で魅力的なまちづくりを行うためには、行政だけでなく、市民や地域の様々な人的資源などを活用し、総合的に取り組むプロジェクト型の事業を運営していくこととなります。そのために必要となるのが、プロジェクトマネジメントの知識とスキルです。事業を執行する部門において、生産性の向上という経営改革の意識を持ち、業務改善や政策形成に取り組むため、職務遂行能力、問題解決能力が求められます。

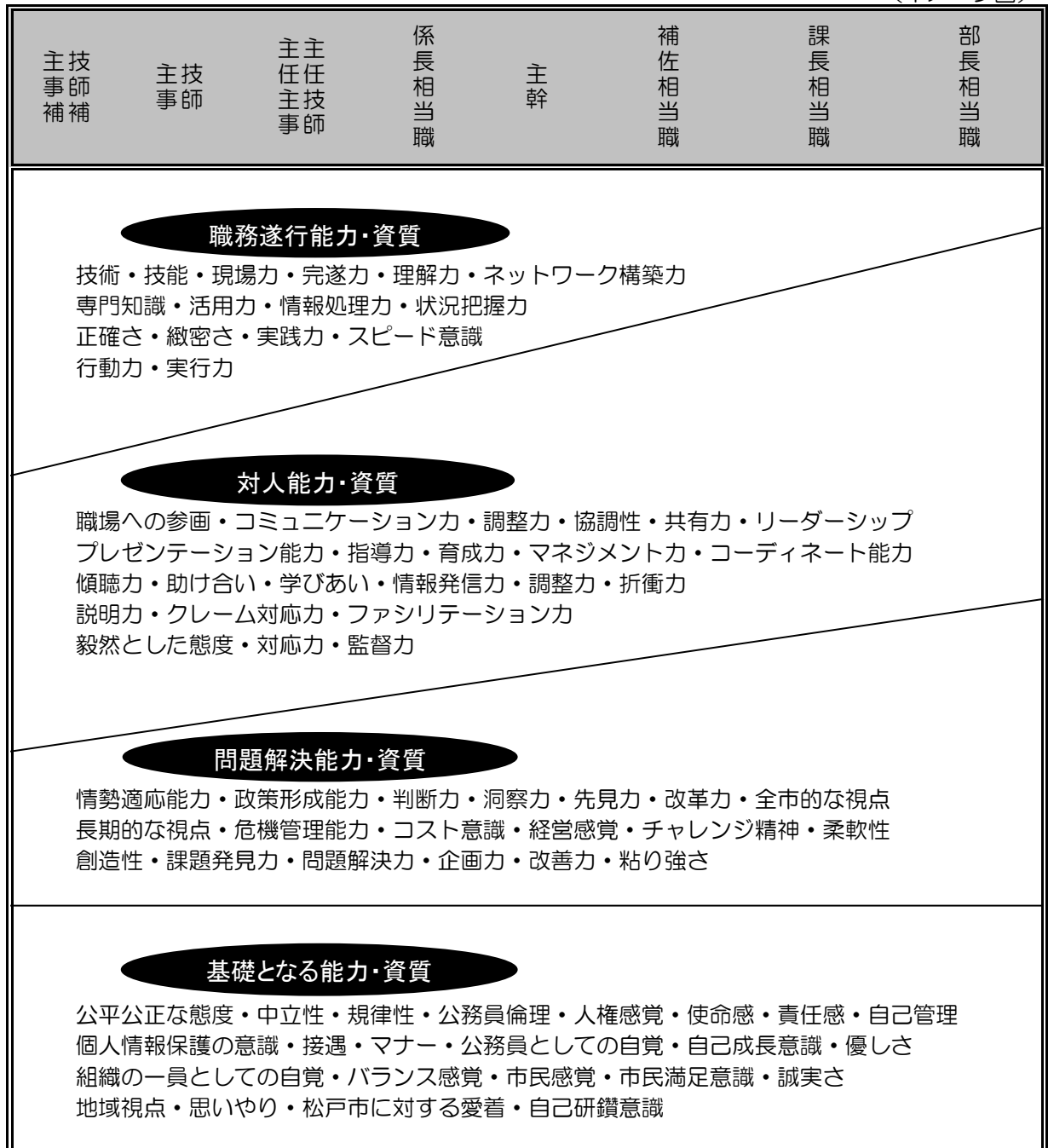
(2) 各職階で備えるべき能力・資質

備えるべき能力・資質の内容を次の4つに分類します。

- ① 日常業務を遂行する中で、質を高め、効率性を向上させる「職務遂行能力・資質」
- ② 市民や事業者、職員間で協力・協働して円滑に仕事を進める「対人能力・資質」
- ③ 新たな課題設定や、問題解決に取り組む「問題解決能力・資質」
- ④ 職階にかかわらず、すべての職員が同じように必要な「基礎となる能力・資質」

職階に応じ、組織において果たすべき役割が異なるため、職員が備えるべき能力・資質も職階により異なります。下記の図は職階が異なるにつれて、備えるべき能力・資質の比率が変化することのイメージを図式化したものです。

(イメージ図)



(3) 職員が果たすべき役割

職員一人ひとりには、組織におけるそれぞれの「役割」があります。

組織における「役割」は職階によって大きく異なります。より良い市民サービスを提供していくためには、組織がうまく機能することが不可欠であり、組織がうまく機能するためには、職員がそれぞれの果たすべき役割を理解し、目指すべき行動を取っていくことが必要です。

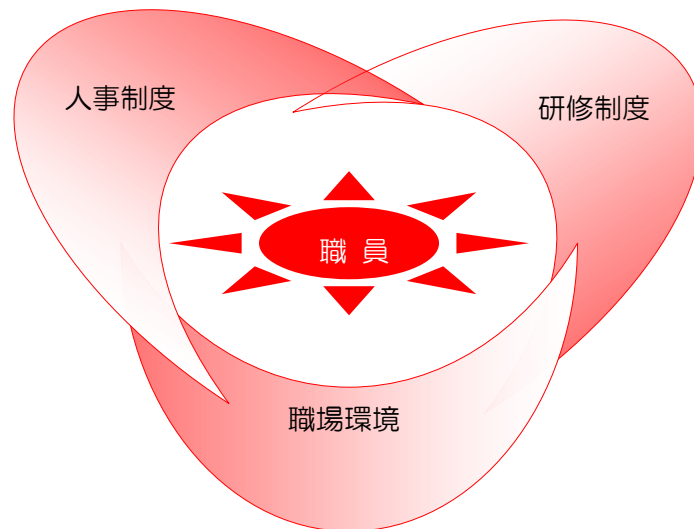
各職階に依りて、組織の一員として果たすべき役割と目指すべき行動、また、主に備えるべき能力は下表のとおりです。それぞれの職階に就いている職員が自律的にこれらの役割を担い、行動に取り組んでいかなければなりません。

職階		果たすべき役割と目指すべき行動	主に備えるべき能力
経営職層	部長相当職	松戸市行政を先導する本部・部の統括	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策決定能力 ・ 行政経営能力 ・ 組織管理能力 ・ 危機管理能力
		<p>中長期的視点で政策課題を捉え、担当本部、担当部の進むべき方向性を打ち出し政策実行の意思決定を行うことができるだけでなく、市政全般に対する政策評価と政策議論ができる。</p> <p>また、組織力を最大限に発揮させ、円滑に政策を遂行することができる。</p>	
管理職層	課長相当職	課の統括	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策立案能力 ・ 指導育成能力 ・ 危機管理能力 ・ 組織管理能力
		<p>組織の責任者として、上位方針に基づき課の目標、使命を明確にし、組織目標を達成するため、方策を示すことができる。</p> <p>また、所管業務の運営に必要な情報をタイムリーに収集分析し、課員の能力が発揮できるような職場環境の整備と人材育成の視点にたった勤務評定をすることができる。</p>	

職階		果たすべき役割と目指すべき行動	主に備えるべき能力
管理職層	補佐相当職	課の総合調整	<ul style="list-style-type: none"> 折衝交渉能力 指導育成能力 政策立案能力 組織管理能力
		<p>課長業務を代行、補佐し、上位方針に基づき目標達成に向けた具体的方策を立案するとともに、業務の計画的な遂行と進行管理を行うことができる。</p> <p>また、部下の能力を適正に把握し、指導育成することができる。</p>	
監督職層	主幹 係長相当職	課内各係・班の指導 係・班の統括	<ul style="list-style-type: none"> 折衝交渉能力 指導育成能力 政策立案能力 課題発見能力
		<p>課の課題について、具体的施策・事業案を企画・立案することができ、組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務事業の執行が図れる。</p> <p>また、係・班内の事務分担や職場環境について、上司に助言・進言することができ、係・班員と目的を共有するなかで適切な指導育成ができる。</p>	
一般職層	主任主事 主任技師	係・班内業務の推進の中心	<ul style="list-style-type: none"> 課題発見能力 職務遂行能力 指導育成能力 専門能力
		<p>高度専門知識と実行力を駆使し、組織目標の達成に向けて係・班員と協力し、積極的に業務遂行ができる。</p> <p>また、常に業務改善意識をもって、斬新な視点で必要な改革、改善策を提案できる。</p>	
一般職層	主事 技師 主事補 技師補	係・班内業務の推進	<ul style="list-style-type: none"> 課題発見能力 職務遂行能力 専門能力
		<p>組織の一員として、担当業務の知識・技能を深め、正確・迅速に処理することができる。</p> <p>また、公務員としての基本的知識と公務員倫理を備え、組織内外において良好なコミュニケーションを保つことができる。</p>	

3 人材育成戦略

人事制度、研修制度、職場環境が相互に連携を図ることにより、職員が自律的に学習することを促す人材育成戦略を展開します。



人材育成は、松戸市が組織全体で取り組むべきものです。職員研修を実施することのみが、人材育成ではありません。求められる職員像を見据えつつ、職員一人ひとりの自己成長を支援できるよう 3 つの部門が連携を図りながら取り組んでいくものです。なぜなら人材育成の本来の目的は、個人の能力の向上により組織が成長することだからです。組織目標は、職員を個人として尊重し、働きやすい環境を整え、キャリア形成を支えるというシステムがあってはじめて達成されるものなのです。そして、そのシステムには、職員が自律的に学習することを促す要素が含まれていることが最も重要です。

4 具体的な取り組み

(1) 自律的な学習を促すシステムづくり

求められる職員が備えるべき能力を身につけるためには、松戸市の組織全体で、次のように取り組んでいきます。

部門	区分	具体的な取り組み
人事制度	人材の確保	民間人の登用を含めた制度の構築、効果的な職員定数
	人事評価制度	人事評価制度（業績評価・能力評価）の構築 評価者訓練の強化
	処遇・異動	キャリア形成システムの構築、昇任・昇格（降任・降格）制度の研究、庁内公募制度の研究
研修制度	自己啓発	自主研究グループの活動支援の充実、内部講師の育成
	職場研修	OJT 制度の充実、職場内研修支援
	職場外研修	市民と協働での研修の実施、業務改善・政策形成関連の研修の実施、研修体系・研修科目の見直し
職場環境	学習風土	後期基本計画達成目標の浸透、職員提案制度の充実、接遇マニュアルの見直し
	人材の尊重	「いきいき職場づくりの手引書」の活用、メンタルヘルスを含めた健康管理体制の充実
	社会的環境	ハラスメント防止対策の強化、倫理規程の周知

※ OJT=(on the job training)

(2) 人事制度

人材の確保

民間人の登用を含めた制度

高度化・多様化する市民ニーズに迅速に対応し、市民視点での行政運営を進めるため、多様な知識や経験を持つ民間人の登用により、組織内に専門性の高いノウハウの蓄積を図ります。

効果的な職員定数

再任用職員も含めた効果的な職員定数を実施することで、職員の適切な労務管理と生産性の向上を図ります。また、それに沿った中長期的観点からの採用計画を作成します。

評価制度

人事評価制度（業績評価・能力評価）

目標管理の手法による業績評価と、職務行動を評価する能力評価の二つの側面から総合的な評価をすることにより、計画的かつ効果的な人材育成を図ります。

具体的には、業績評価については、目標管理型とし、組織目標の明確化・共有化による、組織全体の業績達成と組織の活性化の実現、勤務意欲向上を図ります。

能力評価については、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価であり、職制上の段階及び職種毎の評価基準（人事評価基準表）に照らし評価します。

人事評価の結果については原則面談により、評価者から被評価者へ伝え、具体的な改善点を助言・指導します。そして、被評価者が自らを振り返り今後の課題を明確にすることにより、その乖離を埋めるべく、人材育成につなげてまいります。

評価者訓練の強化

人材育成を目的とした評価制度の公平性を高めるため、正確性と納得性の確保を視点においた評価者訓練の強化を図ります。

処遇・異動

キャリア形成システムの構築

職員一人ひとりのキャリア、業務実績等の情報を連続性をもって系統的に管理し、計画的なキャリア形成を通して個々の能力を最大限に発揮させるシステムを構築します。

昇任・昇格（降任・降格）制度の研究

職員の職務へのモチベーションに影響が大きい昇任・昇格について、納得性が確保される明確な制度の構築に向けて研究します。

庁内公募制度の研究

人事異動は、職員の潜在的な能力や意欲を最大限に引き出す機会と捉え、チャレンジ精神のある職員の意欲と能力・資質に corres 応するため、庁内公募制度の構築に向けて研究します。

(3) 研修制度

自己啓発

自主研究グループの活動支援の充実

自己啓発は、職員の能力開発の基本となるものですが、それに集団で取り組む自主研究グループの活動支援を充実させることで、個々の職員の能力開発の推進をめざします。

内部講師の育成

職員の自己啓発・自己成長を促し、それぞれの能力や資質を組織全体の人的資源として活用するため、内部講師の育成を図ります。

職場研修

OJT 制度の充実

職員が実際のキャリアを形成するうえで、職場研修（OJT）は人材育成の中心であるといえます。実務に即した職員の能力開発を計画的に行うため、職場研修を推進する職員養成の仕組みを充実させます。

職場内研修支援

各職場内で企画・実施する職場内集合研修を推奨するとともに、その円滑で効果的な実施を積極的に支援します。

職場外研修

市民と協働での研修の実施

市民と行政がともにまちづくりを担い推進する視点が重要であることから、市民と職員がひとつの場で相互理解を深め、より良い関係を構築するための研修を実施します。

業務改善・政策形成関連の研修の実施

職員一人ひとりの自律的な問題解決を促すことで次世代リーダーを育成するとともに、各職場における業務上の課題を題材として実践的な政策形成能力の向上を図る研修を実施します。

研修体系・研修科目の見直し

職員のキャリア形成の節目での階層別研修、将来を見据えた視野の拡大・能力向上のための研修、実務の専門知識を習得する研修などを体系的に組み合わせることにより、自律的な学習を促すことをめざします。

(4) 職場環境

学習風土

後期基本計画達成目標の浸透

後期基本計画の施策の実現に向けて、職員一人ひとりが、果たすべき使命を認識して業務を遂行するため、達成する課題や目標の職員全員への浸透を図ります。

職員提案制度の充実

職員の提案活動を促進することにより、業務の改善に日々努める風土と上申できる風通しのよい組織を形成することをめざし、市民サービスの向上につながるよう制度を充実させます。

接遇マニュアルの見直し

市役所の顔といわれる窓口や電話の対応の改善に向けて、平成14年に作成された職員の接遇マニュアルを見直します。

人材の尊重

「いきいき職場づくりの手引書」の活用

組織の生産性の向上には、職員一人ひとりがいきいきと活躍できる職場であることが求められます。「いきいき職場づくりの手引書」を活用することでワーク・ライフ・バランスを推進し、職員の意欲と能力を引き出す魅力ある組織をめざします。

メンタルヘルスを含めた健康管理体制の充実

職員が心身ともに健康でいきいきと業務に取り組めるように、メンタルヘルスを含めた健康管理体制の充実を図ります。

社会的環境

ハラスメント防止対策の強化

職員が働きやすい職場を形成するうえで、ハラスメントのない健全な職場環境を確保することは最も重要な要件の一つです。管理職に対する研修を始め、相談体制の整備を含めた効果的な制度設計を図ります。

倫理規程の周知

平成21年度に施行された「松戸市職員の倫理等に関する規程」は、職員の倫理を保持し、市民の疑惑や不信を招くような行為の防止を図り、公務に対する市民の信頼を確保することを目的としています。この規程を職員に周知徹底し、適正かつ公正な市民サービスの実現をめざします。