

沼津市人材育成基本方針

平成 20 年 12 月 策定

平成 24 年 3 月 改定

平成 31 年 3 月 改定

令和 3 年 7 月 改定

令和 4 年 1 月 改定

沼 津 市

< 目 次 >

1	沼津市人材育成基本方針の目指すもの	1
2	沼津市職員に求められる職員像	2
3	求められる職員へのステップ	3
4	人材育成のための5つの取組	4
	(1) 沼津市職員としての意識の向上・行動規範	
	(2) 行政課題に対応するための能力の強化	
	(3) 職場活性化能力の向上	
	(4) 職員の自己啓発の推進	
	(5) 職務遂行上必要とされる基本的な能力、知識等の習得	
5	職員の意欲を高める制度づくり	9
	(1) 計画的なジョブローテーション	
	(2) 人事評価制度の構築・運用	
	(別紙1) 人材育成のための5つの取組と人事評価・人事配置等の連動	
	(別紙2) 目標設定のイメージ	

1 沼津市人材育成基本方針の目指すもの

本市では、第5次沼津市総合計画において、将来の都市像として「人・まち・自然が調和し、躍動するまち～誇り高い沼津を目指して～」を掲げ、多くの人々が沼津に誇りや愛着を抱き、そして互いに認め合いながら、いきいきと活躍できるまちを目指して、本市の強みや個性を活用し、持続可能なまちづくりを市民と行政との協働で実行していくことを定めています。この都市像を実現するためには、市民のパートナーとしてまちづくりを行う市職員が、職務に誇りを持ち、生き生きと仕事に取り組むことが大切であることは言うまでもありません。

一方で、地方自治体を取り巻く環境は、深刻な少子高齢化による人口減少問題、生活を脅かす大規模自然災害の発生や感染症の拡大、首都圏一極集中から地方へ人の流れを作る動きの加速、情報通信技術の急速な発展、持続可能なまちづくりに向けたSDGsの推進、女性の社会参加や多様性の受容など、刻一刻と変化し、変革と対応が求められる時代となっています。

このような状況下で、職員には、コンプライアンスを徹底し、市民の視点でまちづくりを考え、行政の継続性を確保しつつも確実なる成果を挙げていくことが求められます。

職員が仕事を行うに当たっては、広い視野で沼津の姿をとらえ、未来に向けて何のためにその仕事を行うのかという目的を常に認識しつつ、その時々目標を設定していかなければなりません。

その結果、「このように働く、このような職員が欲しい」という市民のニーズと「このように働きたい」という職員のニーズが結びつくとき、職員にやりがいが生まれます。

そのため、沼津市職員に求められる職員像を明確にすることにより、今後伸ばし、発揮すべき能力の方向性を示すとともに、沼津市職員として必要とされる資質を磨くため、沼津市人材育成基本方針を策定することとします。

2 沼津市職員に求められる職員像

沼津市職員に求められる職員像 (基本理念)

➤ **高い倫理観を保持し、市民に信頼される職員**

市民に信頼される職員となるための根幹として、公私を問わず、高い倫理観を持って行動し、強い意志と覚悟のもとコンプライアンスを徹底することが大切です。

➤ **市民の視点で考え、積極的に行動できる職員**

まちづくりの担い手である市民との協働を進めるため、常に市民の視点で考える必要があります。
また、市民の負託に応えるとともに、市民満足度の最大化を目指し、全体の奉仕者として、積極的に行動することが求められています。

➤ **職員同士で協力し、チーム力を発揮できる職員**

多様化、複雑化する市民ニーズに迅速かつきめ細やかに対応していくため、部や課の垣根を越えて互いに協力し、チーム力を発揮することが大切です。

➤ **誇りを持って仕事に取り組み、成果につなげられる職員**

職員一人ひとりがまちの未来を見据え、行政のプロフェッショナルであることの自覚と誇りを持ち、資質向上や自己研さんに努めるとともに、主体性を発揮して、仕事の成果につなげていくことが求められています。

➤ **柔軟な発想で果敢に挑戦することができる職員**

行政の継続性を確保しつつも、前例や慣例にとらわれることなく、変革や改革など果敢に挑戦し、柔軟な思考や発想を持って職務を進めていくことが必要です。

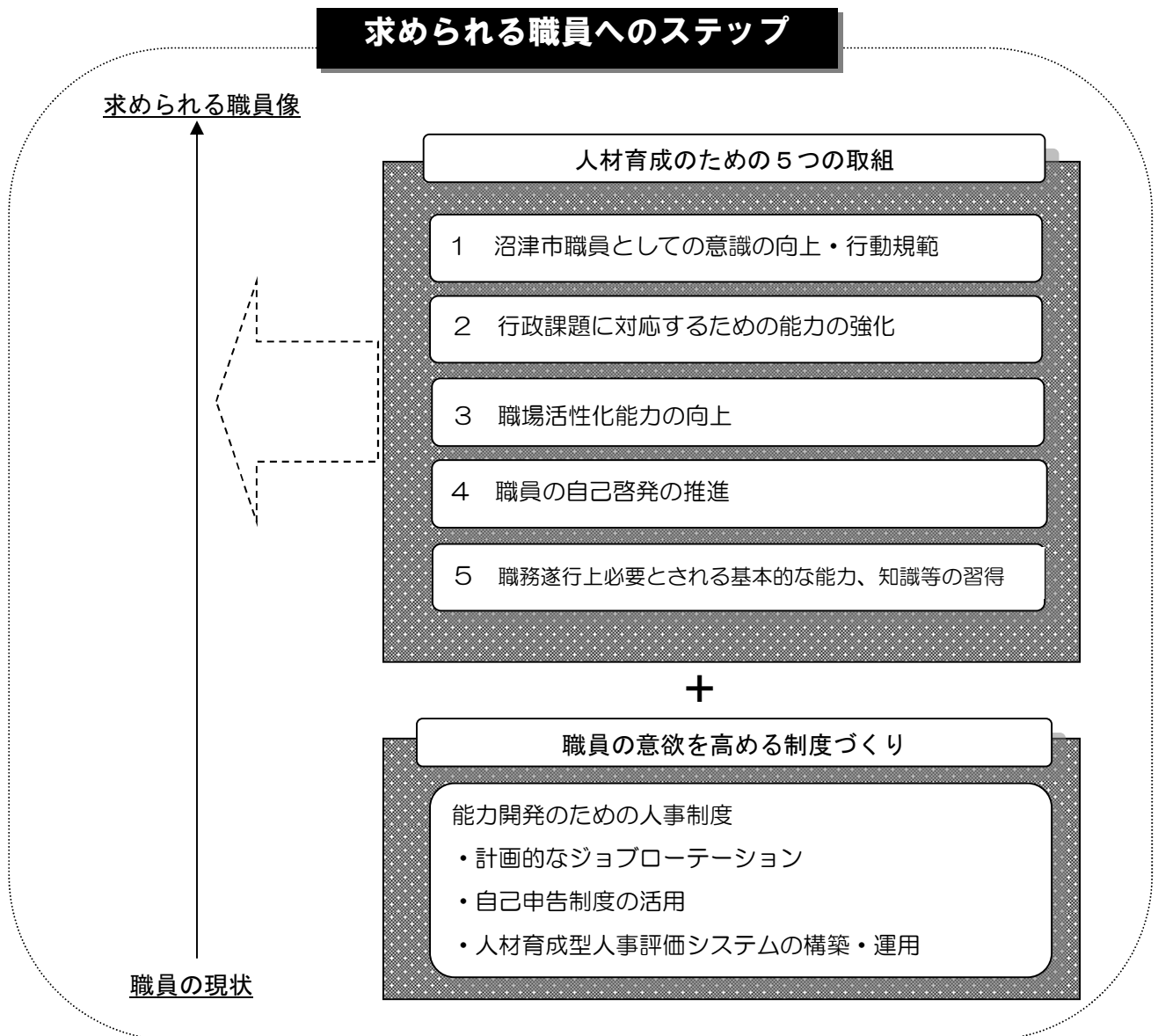
3 求められる職員へのステップ

沼津市役所では、令和元年度の官製談合等の事件以降、組織を挙げて、不祥事の再発防止及び市民からの信頼回復に努めております。

また、近年、市民ニーズは多様化、複雑化していく傾向にあり、職員は、時々刻々と変化する行政課題に柔軟に対応しなければならず、その結果、組織全体として、業務量は増加傾向にあり、業務難易度も上昇傾向にあります。

このような状況下において、職員一人ひとりが倫理意識を高く保持し、かつ、限られた職員でより効率よく業務を行えるよう、意識や価値観の変革を余儀なくされていることを認識しなければなりません。

そのため、沼津市人材育成基本方針では、人材育成のための5つの取組と職員の意欲を高める体制づくりの項目に分け、具体的な取組を示します。



4 人材育成のための5つの取組

～職員資質の向上に向けて～

1 沼津市職員としての意識の向上・行動規範

組織や業務に関する能力の向上以前に、一人の社会人としての考え方や、市民とともに沼津市のまちづくりに携わる公務員としての行動規範を忘れてはなりません。

職員は、このような公務員として求められる基本的な倫理感を持ち、公私問わず、常に沼津市職員としての自覚を持って行動しなければなりません。

(1) コンプライアンス意識の向上

法令遵守は当然であるが、単に法令を守るというだけでなく、法令の目的と精神を理解し、その時々¹の社会的要請に答えることが公務員に求められています。

また、公務員には、人としての一般倫理、社会人としての職業倫理に加え、公務に携わる者としての公務員倫理が必要です。

このようなことから、高い倫理観を持つ職員の育成を推進します。

(2) ハラスメントの防止

ハラスメントの類は全て、職員の勤務意欲を低下させ、職場内秩序を乱し、組織の正常な業務運営の障害となるとともに、市政及び職員全体への不信感につながるものです。

職員一人ひとりがこのことを認識し、ハラスメントの予防に努め、良好な職場環境を保持できるよう意識付けに取り組みます。

(3) 沼津市職員の信条

令和3年10月に「沼津市職員の信条」を改定し、全職員の共通認識としました。

この信条に掲げた、職員が公正・公平で高い倫理観を持って行動すること、また、多様化する市民ニーズに答えるため、互いに協力し、柔軟な発想で挑戦していくことを実践し、質の高い行政の実現を目指します。

～沼津市職員の信条～

私たち沼津市職員は、市民一人ひとりのかけがえない暮らしを支え、市民からの負託に答えるため、高い倫理観を保持し、市民の視点で考え、部や課の垣根を越えたチーム力を発揮します。さらに、行政のプロフェッショナルとして自覚と誇りを持ち、柔軟な発想と果敢な挑戦により、沼津の今、そして未来のために力を尽くします。

2 行政課題に対応するための能力の強化

地域の実情に即した行政運営を行うため、職員には沼津市独自の政策を企画・立案するとともに、それを実行に移すための能力が必要です。

また、政策を立案する過程では、国や県に対して働き掛けるとともに市民との協働を図るなど、関係各所と協議し折衝・調整していく能力が必要となります。

(1) 企画創造力の強化

日常業務における課題を的確に把握・分析した上で、新たな視点や発想によって解決策を具体化できる能力を強化します。

(2) 交渉折衝力の強化

交渉や折衝に当たり合意点を見出すことができるよう、ディベート能力やクレーム対応能力等を強化します。

(3) プレゼンテーション能力の強化

行政に求められる説明する責任を果たすとともに、市民に情報を分かりやすく提供するため、プレゼンテーション能力を強化します。

3 職場活性化能力の向上

市民ニーズの多様化・複雑化に対応しつつ業務を円滑に推進するためには、職員個々の能力向上だけでなくチーム力が求められます。

そのためには、対市民や職員間におけるコミュニケーションが重要であるとともに、組織やグループを牽引するリーダーシップが必要となります。

(1) コミュニケーション能力の向上

コミュニケーションは、情報の交換を通じて情報の共有化を図り、相互理解を深めることにより協力関係を向上することであり、組織が目標達成に向けて協働する上で欠かせないものです。

そのためには、コミュニケーション能力を構成する次の3つの力を強化します。

- 発信力：自分の意見をわかりやすく伝える力
- 傾聴力：相手の意見を丁寧に聴く力
- 状況把握力：自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

(2) リーダーシップの強化

リーダーシップとは人が人に及ぼす影響力であるとともに、人を動かす能力です。

上司から部下への指導はもちろんのことですが、職場の共通目的を達成するため、場面に応じてそれぞれが指導力を発揮することで業務を円滑に推進することができるよう、職員のリーダーシップを強化していきます。

(3) チーム力の向上

社会情勢の変革に伴い、自治体においても職員個々への業績追求や目標管理の徹底が要求される一方で、多様化、複雑化している市民ニーズに的確に対応していくためには、組織として課題解決に当たることが重要となっています。

このようなことから、職員一人ひとりが持つ能力や特性を十分に発揮した上で、部や課の垣根を越え、相互に補完し合うことができるよう、チーム力の向上に取り組みます。

4 職員の自己啓発の推進

職員が自ら考え行動し責任を持って政策を推進していくためには、既存の枠にとらわれることなく、あらゆる分野に興味をもって積極的に関るとともに、自ら視野を広げていく姿勢が求められます。

(1) モチベーションの高揚

仕事におけるやる気を高めるためには、一方的な指示により仕事を行うのではなく、職員一人ひとりが沼津市職員としての誇りを持ち、自ら進んで目的達成のために仕事を行おうとする意識がなければなりません。

これは言い換えると仕事を通しての自己実現であり、活気ある職場にするためには、やる気を起こさせるマネジメントが必要です。

このようなことから、職員研修等において、やる気を高める取組を推進していきます。

(2) 向上心の高揚

社会を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、職員は、あらゆる分野に興味や関心を持ち、日々、自己研鑽を行わなければなりません。

そのためには、自分の強みや弱みを認識するとともに、自ら目標を立て、その目標に向かって努力していくことが大切です。

このようなことから、職員研修等において、前向きで意欲のある職員を育成していくための取組を推進していきます。

(3) 職員の自主的な研修活動の推進

インターネットの普及等により、市民の視点は行政範囲や地域の枠を超え、全国規模から地球規模にまで広がっています。

このような社会情勢に対応するとともに、職員の活発な自己研鑽と自己啓発を推進するため、職員の自主的な研修活動を支援していきます。

5 職務遂行上必要とされる基本的な能力、知識等の習得

市民との協働によるまちづくりにおいては、職員には、市民に信頼され満足されるサービスを提供するための資質の向上や業務遂行能力の強化が必要です。

このようなことから、基本的な法令解釈から政策の立法化に至るまでの法制執務能力、インターネット等を活用した情報収集や資料作成といった事務処理能力の向上が重要となってきます。

(1) 市民に満足されるサービスの提供

私たちの顧客は市民であり、市民が何を求めているのかを常に意識し、その期待に応えなくてはなりません。そのために、市民の視点に立ったサービスを考え、それを実現する能力の習得に取り組みます。

(2) 法令解釈能力の習得

より良い市民サービスを提供するため、法令を正しく解釈し的確に運用する能力を強化するとともに、立法技術に加え法令を手段として政策を展開していく能力の習得に取り組みます。

(3) 行政課題に対してスピーディに解決できる能力の習得

リスクを予想するとともに事前にその対策を講じることで、速やかに問題に対応するためのリスクマネジメントや、仕事を始めるに当たって作成したスケジュールの管理とその見直しにより、行政課題に柔軟に対応するためのスケジュールマネジメントなど、課題や問題を速やかに解決するための能力の習得に取り組みます。

(4) 情報社会に対応した事務処理能力の習得

インターネットや情報機器等を効果的に活用した情報収集や資料作成など、常に進化を続けるネットワーク社会に柔軟に対応した事務処理能力を強化するとともに、個人情報保護や安全性の保持など、情報管理能力の向上に取り組みます。

5 職員の意欲を高める制度づくり

(1) 計画的なジョブローテーション

採用から退職までの人事配置・人事異動の基本を次のように考えています。

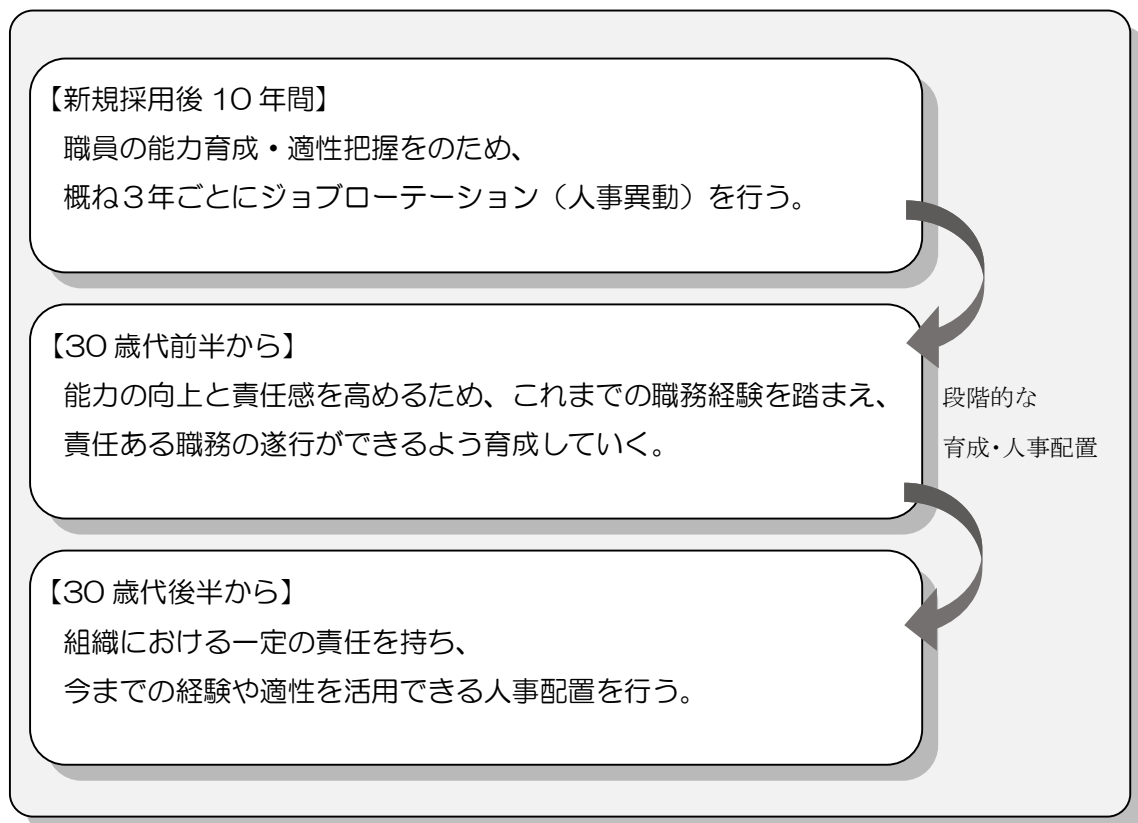
まず、採用後の約 10 年間で能力の育成のための期間ととらえ、職員一人一人の多様な能力の育成を図るとともに適性等を把握するため、概ね 3 年をサイクルに異なる部署を経験できるようなジョブローテーション（人事異動）を行います。

この時期のジョブローテーションの目的は、単に仕事上の経験を積むというだけではなく、多くの市民や事業者等と接するとともに、立場の異なる様々な職員と仕事をすることにより、コミュニケーション能力の向上を目指すものでもあります。

次に、30 歳代前半からを、能力の向上と責任感を高めるための期間ととらえ、この時期にはこれまで経験した職務の内容を踏まえ、市民との協働のまちづくりに向け、責任ある職務の遂行ができるような職員の育成に努めます。また、個人の適性や本人が意欲を感じる仕事の分野が何であるかという視点からの検討を行います。

30 歳代後半からは、能力と経験を活用する期間として、組織における一定の責任を持つとともに、今までの経験や適性を活用できるよう人事配置を行っていきます。

*これは主に一般行政職の人事配置・人事異動の基本です。



(2) 人事評価制度の構築・運用

本市における人事評価制度は、「頑張った職員が正当に評価され、報われる」という組織環境を醸成するためのツールとして、試行を経て全職種全職階で平成 28 年度に本格導入し、職務を遂行する際に発揮した能力を評価する「能力評価」と、業務で挙げた業績を評価する「業績評価」の 2 種類の評価を実施しています。

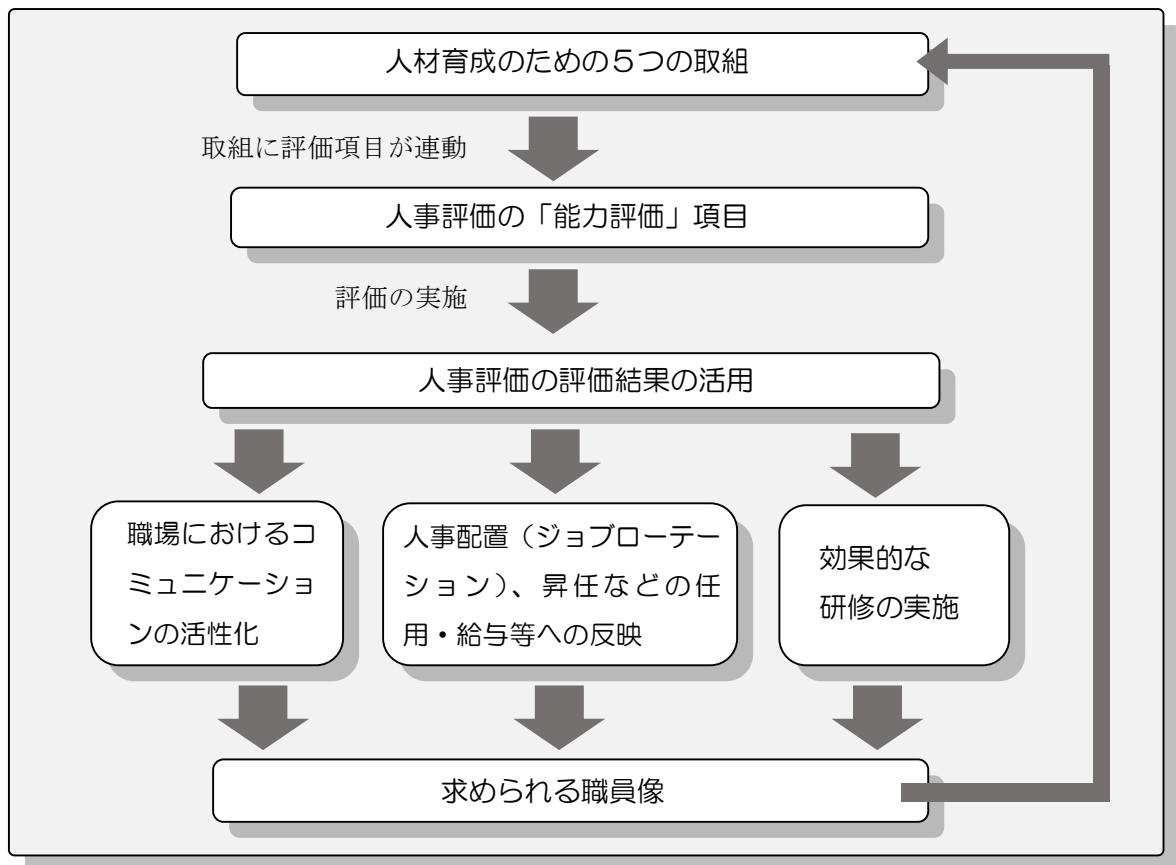
人事評価制度は、地方公務員法上「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」とされています。

本市においても、評価結果を人材育成、職場におけるコミュニケーションの活性化、人事配置や昇任などの任用及び給与等に反映することで、組織全体の士気高揚や公務能率の向上を図っています。

今後、人事評価制度を効果的な人材育成のためのツールとして更に活用していくため、必要な取組を加速させていきます。

具体的には、「能力評価」の評価項目及び着眼点にひも付けされる研修プログラムを職員に提示し、職員個々の「得意分野を更に伸ばすため」又は「苦手分野を克服するため」に有用な研修を受けられるようにします。指名研修の受講生選定や、新規研修メニューの作成にも人事評価結果を踏まえた上で、効果的な研修の実施につなげていきます。

(別紙1) 人材育成のための5つの取組と人事評価・人事配置等の連動



(別紙2) 目標設定のイメージ

