

沼田市

人材育成基本方針

これからの時代に対応できる人づくり



令和6年2月改正版
沼田市

目 次

I	はじめに	1
II	人材育成の基本的な方向	
1	目指すべき職員像	
	活力ある職員	
	使命感を持つ職員	
	信頼される職員	2
2	職員に求められる姿勢、能力及び役割	
(1)	職員に求められる姿勢	3
(2) - 1	職員に求められる能力	4
(2) - 2	職員に求められる能力のイメージ	5
(2) - 3	職員に求められる能力のイメージ（職位別詳細）	6
(3)	職員に求められる役割	8
III	人材育成のための基本的方策	
1	人事制度	
(1)	人材の確保	9
(2)	計画的異動（ジョブローテーション）	
(3)	自己申告制度	
(4)	庁内公募制度	
(5)	人事考課制度	
(6)	職場復帰制度	
(7)	地域に飛び出す公務員制度	10
2	職員研修	
(1)	自己啓発	
(2)	職場研修	
(3)	職場外研修	
(4)	研修成果の職場への還元	11
3	環境づくり	
(1)	職員相互の繋がりと協力	
(2)	明るく活気ある職場づくり	
(3)	管理・監督職員の意識醸成	
(4)	職場外の人や情報との繋がり	12
(5)	ワーク・ライフ・バランスの推進	
IV	今後の推進に向けて	13



I はじめに

本市では、職員の可能性や能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりのやる気と向上心を高め、組織の活力と行政サービスの向上を図るため、平成24年3月に「沼田市人材育成基本方針」を策定し、これからの時代に対応できる職員の育成に努めてまいりました。

策定から今日までの間に、地方分権の進展、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など本市を取り巻く状況は大きく変化しました。こうした変化の中で、新たな政策課題や住民ニーズへの対応等、行政課題の解決のためには、多様な人材を育成し、職員一人ひとりが、能力を十分に発揮し、誇りを持って職務に取り組むことが重要です。

近年は、若者の就業意識が多様化し、民間企業や他の自治体等と競合するため、本市の採用試験の申込者は減少傾向にあり、特に、技師、保健師など専門職の確保は困難な状況にあります。また、入庁後、数年間勤務した後、離職する職員も散見されるなど、安定的な人材確保の必要性が増してきました。

組織を支える要となるのは人であり、職員は「人財」です。

基本方針で掲げた「活力ある職員」、「使命感を持つ職員」、「信頼される職員」という3つの職員像を人材育成の柱としながらも、時代の要請に適切に対応するべく新たな取組も積極的に取り入れながら、より一層、人材育成を推し進めるため、この度、基本方針の改正を行いました。

人材育成の基本は、「自学」です。

職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を認識し、自ら学び、育つ意識を持って、能力向上のために前向きに取り組むことが重要です。

職員の自学を促し、支援するために、人事制度、職員研修、環境づくりを有機的に結びつけ、全ての職員が行政のプロとしてしっかりと職務を遂行し、市民の負託に応える職員になれるよう、人材の育成を着実に推進してまいります。

令和6年2月

沼田市長 星野 稔



Ⅱ 人材育成の基本的な方向

Ⅰ 目指すべき職員像

沼田市の職員を育成するにあたり、次の3つを「目指すべき職員像」とします。

◆活力ある職員 ◆使命感を持つ職員 ◆信頼される職員

◆活力ある職員

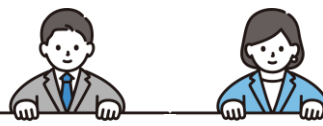


-自ら考え動く-

前向きさん

- ・より高い水準へ知識・能力を高めるため、常に自己研鑽・自己啓発に努める職員
- ・社会の変化に柔軟に対応でき、新たな課題に積極的に取り組む職員
- ・職場の雰囲気をも明るく活気あるものにし、組織をより良い方向に導く原動力となる職員
- ・豊かな創造力を持ち、常に創意工夫に努め、自ら行動する職員

◆使命感を持つ職員

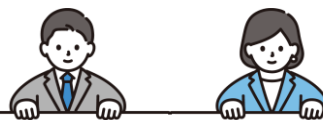


-行政のプロ-

しっかりさん

- ・職員としての使命を自覚し、自らの仕事に対して誇りと自信を持って働く職員
- ・市民が求めることを把握し、真に必要な行政サービスを提供する職員
- ・担当する仕事の意義や根拠、行政における役割を意識し、責任を持って業務を遂行する職員
- ・常に問題意識を持ち、課題の解決に向けて積極的に取り組み、改善する職員

◆信頼される職員



-まかせて安心-

頼れるさん

- ・公務員として高い倫理観を持ち、市民の気持ちに配慮し誠実に対応する職員
- ・市民に対し、公平・公正に対応する職員
- ・長期的視点を持ち、経営感覚を意識しながら業務を遂行する職員
- ・行政サービスについて、市民にわかりやすく伝えることができる職員

2 職員に求められる姿勢、能力及び役割

「目指すべき職員像」を実現するために、職員に求められる姿勢、能力及び役割は、次のとおりです。

(1) 職員に求められる姿勢

職員に求められる姿勢は、以下のとおりです。

◆ 積極性

- ・ 様々なことに自ら挑戦し、考え行動し、目標に向かって努力する。

◆ 協調性

- ・ アイデアや情報を共有し、互いの違いを認め合いながら、同じ目的のために協力する。

◆ 柔軟性

- ・ 前例にとらわれない新たな発想で業務を行う。

◆ 社会性

- ・ 沼田市への愛着心を持ち、社会の一員として労働や地域活動を通して社会の発展に貢献する。

◆ 倫理性

- ・ 法令遵守を徹底し、全体の奉仕者としての使命と責任を自覚し、公平かつ誠実に行動する。

(2) - 1 職員に求められる能力

職員に求められる能力は、以下のとおりです。

◆ 自己管理能力

- ・ 時間、健康（こころと身体）を自己管理し、職務に専念する能力

◆ 対人能力

- ・ 自分の考えや仕事の内容を、相手にわかりやすく伝え、市民や職員と良好な関係を保つ能力

◆ 実務遂行能力

- ・ 知識や技術・技能を活かし、状況を把握しながら適切に業務を処理する能力

◆ 政策実施能力

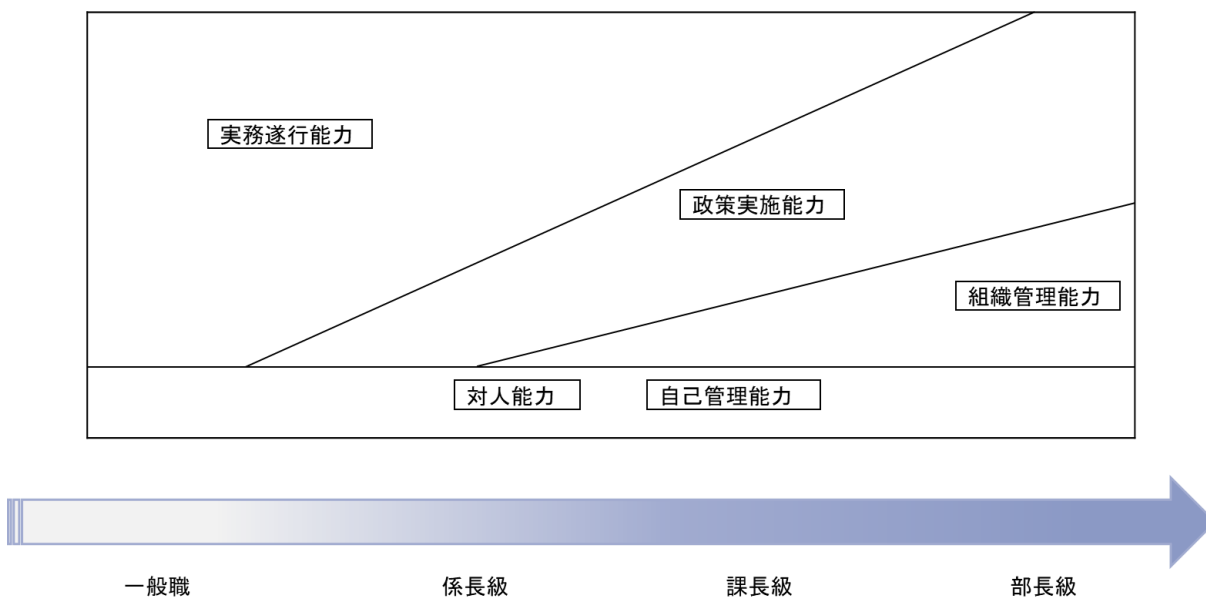
- ・ 地域の特性に合った効果的な政策を企画・立案・実行する能力

◆ 組織管理能力

- ・ 組織目標を明確にし、達成に向け所属をまとめる能力
- ・ 部下を適切に評価し、育成する能力

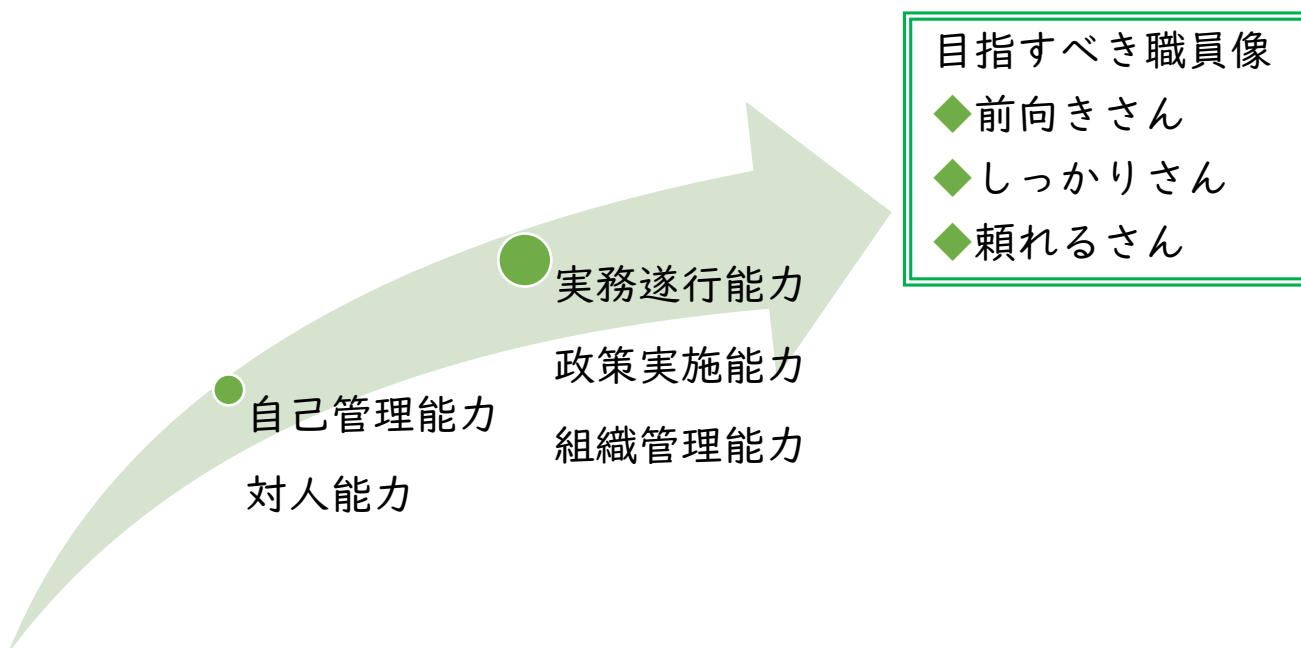
(2) - 2 職員に求められる能力のイメージ

職員に求められる能力は多岐にわたり、階層によって異なります。階層ごとに求められる能力をイメージで表すと、次のとおりです。



「自己管理能力」と「対人能力」は、職員すべてに求められる能力です。

この2つの能力を高めることによって、階層ごとに求められる「実務遂行能力」、「政策実施能力」、「組織管理能力」が養われ、「目指すべき職員像」に近づくことができます。



(2) - 3 職員に求められる能力のイメージ（職位別詳細）

この表は、職位別に求められる能力を人事考課制度能力評価シートに準じて表しています。

全ての能力を備える必要がありますが、表中の塗りつぶされた部分が多いほど、その職位に求められる能力が特に必要とされています。

また、塗りつぶされた部分が同じ割合であっても、職位に応じて求められるレベルは高くなります。

能力	詳細	部長	課長	補佐	係長	副主幹	係員 (主査以下)	会計 年度 任用 職員
自己管理能力	職務に専念するために、自己の健康管理する	■	■	■	■	■	■	■
	TPOに応じた、清潔感のある身だしなみで業務に取り組む	■	■	■	■	■	■	■
対人能力	上司や同僚に対して、適切な報告・連絡・相談を行う	■	■	■	■	■	■	■
	市民や職員と円滑なコミュニケーションを取る	■	■	■	■	■	■	■
	部下に対して、適切な指導・助言を行う	■	■	■	■	■	■	■
	部下に対して、積極的な声かけをして良好な職場環境づくりに努める	■	■	■	■	■	■	■
	利害の対立する者から納得、信頼を得るために、様々な手法を用いて交渉や調整を行う	■	■	■	■	■	■	■
実務遂行能力	迅速かつ正確に業務を処理する	■	■	■	■	■	■	■
	業務に関連した情報・知識を収集し、活用する	■	■	■	■	■	■	■
	業務の状況を把握し、適切に対応する	■	■	■	■	■	■	■
	計画性を持ち、期限までに業務を完遂する	■	■	■	■	■	■	■
	コスト意識を持ち、効率的に業務に取り組む	■	■	■	■	■	■	■
	内外との調整を行い、業務の計画・基盤づくりを円滑に進める	■	■	■	■	■	■	■
	担当業務の課題の発見に努め、その原因を分析することによって事務の改善を図る	■	■	■	■	■	■	■

能力	詳細	部長	課長	補佐	係長	副主幹	係員 (主査以下)	会計 年度 任用 職員
政策実施能力	地域の特性、時代に即した事業を企画する	■	■	■	■	■	■	■
	P D C A (計画、実行、評価、改善) サイクルを意識し、業務を実行する	■	■	■	■	■	■	■
	業務の状況を把握し、臨機応変に対応する	■	■	■	■	■	■	■
	状況の変化や問題が生じた場合、適切な早期対応や事後対応を行う	■	■	■	■	■	■	■
	前例や既成概念にとらわれず、広い視野で課題に取り組む	■	■	■	■	■	■	■
	内外との調整を行い、業務の計画・基盤づくりを円滑に進める	■	■	■	■	■	■	■
	歳入、歳出、費用対効果を意識した政策を実施する	■	■	■	■	■	■	■
	情報が市民等に伝わり、認識され、行動に繋がるよう事業や施策、制度等に関して適宜、的確にわかりやすく発信する	■	■	■	■	■	■	■
組織管理能力	明確な組織目標を持ち、組織をまとめる	■	■	■	■	■	■	■
	適切な役割分担、業務配分を行う	■	■	■	■	■	■	■
	組織内の全ての職員の背景、事情、価値観を支持する	■	■	■	■	■	■	■
	部下に対して、適切な指導・助言をすることにより、的確な人材育成を行う	■	■	■	■	■	■	■
	部下に少し高い目標を持たせてチャレンジさせ、フォローする	■	■	■	■	■	■	■

(3) 職員に求められる役割

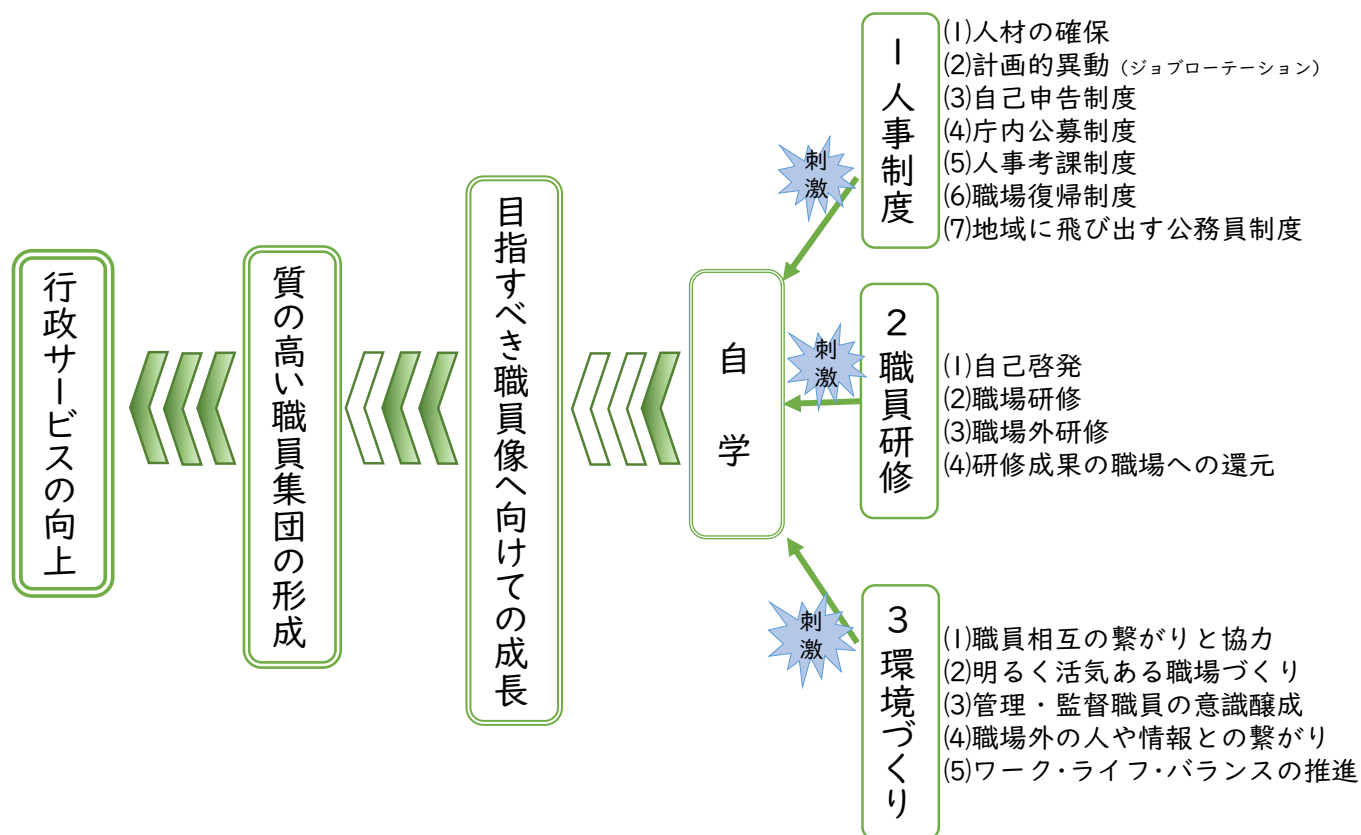
職位に応じた役割は、以下のとおりです。

職位	求められる役割
部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の補佐 ・ 部の組織目標の設定 ・ 部内の調整、他の部との協力連携 ・ 課長への直接的指揮 ・ 部内の職員の人材育成、管理監督 ・ 部内の課題把握及び解決 ・ 市の方向性を踏まえた政策の立案
課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の補佐 ・ 部の組織目標に基づいた課の組織目標の設定 ・ 課内の調整、部内の他の課との協力連携 ・ 係長への直接的指揮 ・ 課内の職員の人材育成、管理監督 ・ 課内の課題把握及び解決 ・ 部の方向性を踏まえた政策の立案
課長補佐・ 係長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の補佐 ・ 課の組織目標に基づいた系の組織目標の設定 ・ 係内の調整、課内の他の係との協力連携 ・ 係員への直接的指揮 ・ 係員の人材育成 ・ 係内の課題把握及び解決 ・ 課の方向性を踏まえた政策の立案
係員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の補佐 ・ 系の組織目標に則した適切な業務の遂行 ・ 業務上の課題把握及び解決 ・ 専門的な知識、経験による政策立案補助 ・ 他の職員への積極的な業務上の支援
会計年度 任用職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を必要とする業務の確実な遂行 ・ 他の職員への積極的な業務上の協力

※60歳以上の職員は、上記のほか「知識や技術の継承」、「後輩職員の指導育成」といった役割が加わります。

Ⅲ 人材育成のための基本的方策

本市では、「自学（自ら学ぶ）」を人材育成の核として位置付け、「自学」を促す方策について「人事制度」、「職員研修」、「環境づくり」の3つの観点から、人材育成のための基本的方策を策定することとします。



1 人事制度

人事制度は、職員の能力開発や資質の向上に有効な方策のため、適正な活用をしなければなりません。職員一人ひとりの「自学」を促す、人事制度について検討します。

(1) 人材の確保

目指すべき職員像となる資質を持った人材の確保をするため、知識偏重ではなく、人物重視の採用とし、組織の活性化のために多様な実務経験を積んだ人材の確保を引き続き行っていきます。

また、生産年齢人口の減少や人材の流動化、社会情勢の変化に伴い、人材確保が困難となることが予想される中、技術職員のほか、保健師、デジタル人材などの専門人材の確保についても有効な手段を検討します。

(2) 計画的異動（ジョブローテーション）

新規採用から一定年数の間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、様々な部門や職務を経験することにより、職員の能力開発、人材育成を図ります。特に、複数の業務が十分経験できていない段階にある若手職員を対象とすることで、能力の幅を広げ成長を促す計画的異動を推進します。

また、若手職員に限らず、人事異動においては、自己申告制度や人事考課制度の面談結果等の職員自身のキャリアビジョンに配慮しながら、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる人員配置に努めます。

(3) 自己申告制度

職員の意見や思いを自己申告させることで人材育成に反映させ、職員が自分の目指す方向や将来的なキャリア形成について考える機会を持てる制度の充実を図ります。

(4) 庁内公募制度

各部門の業務や新たな政策課題に関する業務、特定の資格や能力を必要とする業務等に対し、意欲のある職員を発掘・登用できる制度を推進し、組織の活性化や職員の士気の高揚を図ります。

(5) 人事考課制度

人材育成型の加点主義を基調とし、職員一人ひとりが前向きな精神を持ち業務に対するモチベーションを高められる人事考課制度を実現していきます。

必要に応じて制度の見直しを行いながら、人事評価を活用した人材育成を推進します。

(6) 職場復帰制度

長期にわたる病気休暇（休職）中の職員が職場に復帰する際、職場復帰後の急激な環境変化などによる過度なストレスが掛からないよう、本人、所属職場及び主治医と連携を図りながら職場復帰を支援します。

また、必要に応じて“ならし勤務”を行うことで、職場復帰に関する不安を緩和し、円滑な職場復帰ができるようサポートします。

(7) 地域に飛び出す公務員制度

まちづくりの担い手として職員が積極的に地域貢献活動を行うことができる制度を検討します。

2 職員研修

職員研修は、自己啓発、職場研修、職場外研修を3つの柱として実施します。この3つの柱の特性を踏まえ連携させることにより、職員の総合的な能力開発を推進する研修体制の整備に努めます。

また、研修成果を職場に還元し、共有できる職場環境づくりを推進します。

(1) 自己啓発

自己啓発は、人材育成の基礎ととらえ、職員が自己の能力を高め、そして自己の可能性を追求できるような自己啓発を行いやすい職場環境づくりに努め、また、積極的にそのきっかけとなるような情報提供を行います。

(2) 職場研修

職場研修は、日常業務の中で、職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな個別指導によって職員の資質・能力の向上を図ることができる、極めて有効な手段です。

その成果は、職場の管理・監督者をはじめ、職員一人ひとりの業務に取り組む姿勢や職場内コミュニケーションが大きく影響します。

このことから、各職場内で人を育てる風土づくりを推進し、中堅・若手職員が新人職員を指導することで、指導者本人も自ら学ぶ（相互啓発）職場研修制度を検討し、職場で人を育てる意識の醸成を推進します。

(3) 職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて行われることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習したりするのに効果的です。

さらに、他の職場や地方公共団体等の職員と交流することで、相互に啓発しあう効果についても期待できます。

一般的な実務遂行能力に加え、多様で高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等にふさわしい研修を行うように努めます。

(4) 研修成果の職場への還元

研修成果については受講生だけのものとせず、職場へ還元することが大切です。

研修後、各職場において、受講者の研修報告を全職員に回覧したり、研修成果の報告を発表する場を設けるなど知識の共有を図ります。

また、研修成果を還元することで、研修を受講する職員は気兼ねなく研修への参

加ができるとともに、周りの職員も受講者をこころよく送り出せる良好な職場環境づくりを推進し、研修で得た成果を各職場で活かせるよう、全庁的な知識・情報等の共有化に努めます。

3 環境づくり

「自学」は職員一人ひとりの主体的な取り組みですが、それを後押しする職場環境が必要不可欠です。「自学」を促すために、環境の整備を図ります。

(1) 職員相互の繋がり と 協力

管理・監督職員は、部下職員に対し適切に事務分担を割り当てるとともに、協力体制を構築することが大切です。

また、部下職員は、自己の担当事務だけに固執することなく、自分にできることを考えて主体的に行動し、上司や同僚の状況に配慮して対応するなど、職員間の相互理解を深め、職場のチームワークづくりに積極的に関わることが必要です。

職員相互の繋がりや協力により職員一人ひとりがその持てる能力を発揮し、様々な業務などに挑戦できるように職場ぐるみで支援します。

(2) 明るく活気ある職場づくり

職員全員が主体的に関与して、円滑なコミュニケーションが行える風通しのよい職場づくりを目指します。

あいさつや声かけなどといった日々のコミュニケーションや、所属での情報の共有化を行うことで、明るく活気ある職場づくりを推進します。

(3) 管理・監督職員の意識醸成

職員の能力を開発して、強化、育成するには、所属長をはじめとする管理・監督職員の果たす役割が非常に重要です。

管理・監督職員がリーダーシップを発揮して職員の学習意欲を高め、それぞれの職場から自学を促す風土づくりを推進し、全庁的に浸透するよう努めます。

(4) 職場外の人や情報との繋がり

多様化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の自由な発想・アイデア・創造性が不可欠であり、そのためには職場外における経験や情報、人との関わりが大切です。

職場外で刺激を受け、より高い能力を育むことができるよう、他の自治体職員、民間企業、地域等、外部の多様な人材との繋がりを持つために積極的に交流する機会を作り出していきます。

(5) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員一人ひとりのライフスタイルに応じた多様で柔軟な働き方を実現し、やりがいや充実感を感じながら長く働き続けることができるよう職場環境を整備します。

子育てや介護、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる、健康で豊かな生活ができるよう職場全体でワーク・ライフ・バランスへの理解を深め、仕事と生活の調和を推進します。

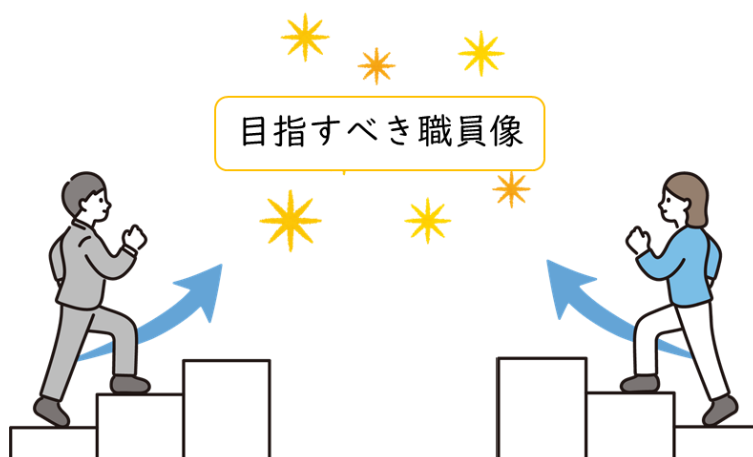
IV 今後の推進に向けて

この人材育成基本方針を実効性のあるものにするため、各部課と連携し、人材育成推進体制の整備に努めます。

また、人材育成基本方針で定めた「目指すべき職員像」の実現に向け、人事制度、職員研修、環境づくり等を連携させ、あらゆる角度から職員に刺激を与えることで、職員一人ひとりの「自学」を促し、職員の資質向上や能力開発を図ります。

職員は自治体の経営において、重要な資源であり、かけがえのない財産であることから、「人材」から「人財」へと変えていくための方策を実施します。

さらに、地方分権の進展や公務員制度改革等の動向を見据えながら、適宜内容の見直しを行い、更なる「人財」への育成推進に努めていきます。





沼田市人材育成基本方針

(平成24年3月策定)

(令和6年2月改正)

沼田市人材育成検討委員会

沼田市総務部職員課