

福島市 人財育成基本方針

～ 市民目線で考え 変化を読み取り 果敢に挑戦する職員 ～

令和3年4月

目次

第1章 人材育成の必要性

- 1 本市を取り巻く環境等の変化と職員の状況 1
- 2 人材育成のこれまでの取り組みと課題 1

第2章 人材育成の基本的な考え方

- 1 基本方針策定の目的 2
- 2 基本方針の位置付け 2
- 3 基本方針の推進期間 2

第3章 めざす職員像と組織像

- 1 めざす職員像 4
- 2 めざす組織像 4
- 3 堅持すべき意識と姿勢・果たすべき役割・習得すべき能力… 5
 - (1) 堅持すべき意識と姿勢
 - (2) 職位ごとの果たすべき役割と習得すべき能力

第4章 人材育成の方策

- 1 人材育成の推進体制 15
- 2 自己啓発（SD）の推進 16
 - (1) 自己啓発意欲の促進
 - (2) 主体的な能力開発に対する支援
- 3 職員研修制度 17
 - (1) 職場内研修（OJT）
 - (2) 職場外研修（Off-JT）
- 4 人事管理制度 20
 - (1) 職員採用
 - (2) 人事異動
 - (3) 多様な人材の活躍推進
 - (4) 人事評価制度
- 5 安心して健康に働ける職場環境づくり 23
 - (1) 心と身体の健康
 - (2) 明るく・風通しのよい職場環境づくり
 - (3) ワーク・ライフ・バランスの推進

第5章 基本方針の進行管理

- 1 各取り組みの進行管理 25
- 2 数値目標による管理 25

第1章 人材育成の必要性

1 本市を取り巻く環境等の変化と職員の状況

本市では、平成23年に人材育成の基本理念や方針を定めた「福島市人材育成計画2011（計画期間：平成23年度～令和2年度）」を策定し、第5次福島市総合計画に掲げる将来都市像の実現を図る施策を立案・実行できる人材の育成に向けて、職員の能力開発と向上に取り組んできました。

以降10年が経過する中、市政を取り巻く環境は大きく変化しています。東日本大震災と原子力災害からの復旧・復興、創生をはじめ、少子化による生産年齢人口の減少、地方分権の一層の進展、AI、RPA等のICT¹の発展、新型コロナウイルス感染症の拡大など、組織を取り巻く環境が変化するとともに、団塊の世代の大量退職と中核市移行に伴う新たな人員の確保によって、職員の年齢構成に変化が生じ、事務権限の委譲によって業務量が増大するなど、職員を取り巻く環境も新たな局面を迎えています。

また、これらの環境の変化に加え、待機児童対策や福島駅前を中心とした市街地の活性化、老朽化した公共施設の再編・統合など、本市独自の課題も山積している状況です。

このような状況下においても、本市が持続的な発展を続けていくためには、これらの変化を読み取り、課題解決に向けて果敢にチャレンジする“自律型の人材”が求められており、職員一人一人と組織全体が、計画的かつ継続的に人材育成に取り組む必要があります。

2 人材育成のこれまでの取り組みと課題

これまで本市では、福島市人材育成計画2011に定める「めざす職員像」の育成に向けて、職員が堅持すべき意識や習得すべき能力、果たすべき役割を明らかにしながら、「人事管理制度」、「研修制度」、「働きやすい職場環境」を具体的な取り組みとして掲げ、各項目において職員を育成するための方策を示すとともに、それらの方策を連携させて人材育成に取り組んできました。

今般、新たに「福島市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）」を策定するに当たり、職員アンケート調査を実施しましたが、自主的・主体的な能力開発（自己啓発）に「取り組んでいる」と回答した職員は、回答者全体の50.7%にとどまり、「取り組んでいない」と回答した職員の内、その理由として最も多かったのは「時間はあるがどのように取り組めばよいのか分からない」というものでした。職員の能力開発においては、一人一人が「学び成長しようとする意欲」を持って主体的に取り組むことが極めて重要であることから、本方針においては、「自己啓発の推進」を一つの大きな課題として捉え、解決・改善を図る方策を多角的に検討し、具体的な取り組みとして示します。

¹ AI…Artificial Intelligenceの略（人工知能）、RPA…Robotic Process Automationの略（コンピューター上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術）、ICT…Information and Communication Technologyの略（情報通信技術）

第2章 人材育成の基本的な考え方

1 基本方針策定の目的

職員は、組織にとって最も重要な財産であり、組織を動かし公務を進めていくための原動力です。職員一人一人が自主的・主体的に能力の開発・向上に努め、持てる能力を発揮することにより、組織のパフォーマンスも向上し、質の高い市民サービスの提供へとつながります。

職員の能力開発は、自ら学び成長しようとする意欲や姿勢を持って取り組むことが基本となりますが、職員が福島市という組織に属して公務を遂行する以上は、福島市が求める職員像を目指して能力開発に取り組む必要があります。

本市では、職員の能力開発と向上を組織的かつ体系的に推進するため、この人材育成基本方針を定めています。

なお、本市においては、「人」が重要な経営資源であることを明確に示すため、方針の名称を「福島市人材育成基本方針」としています。

2 基本方針の位置付け

基本方針に基づく人材育成の取り組みは、第6次福島市総合計画「まちづくり基本ビジョン」²（以下、「市総合計画」という。）に掲げる「行財政運営の推進」に資するための施策として位置付けられています。これは、人材育成が職員一人一人の取り組みにとどまるものではなく、組織的に取り組むべきものであり、かつ市総合計画に掲げる目指すべき将来のまちの姿「人・まち・自然が奏でるハーモニー 未来協奏（共創³）都市～世界にエールを送るまち ふくしま～」を実現していくために必要不可欠な取り組みであることを示しています。

改訂後の方針においては、次ページのとおり、「自己啓発」・「職員研修制度」・「人事管理制度」・「職場環境づくり」の4つの視点に立った取り組みを定め、組織的かつ体系的な人材育成を推進していきます。

3 基本方針の推進期間

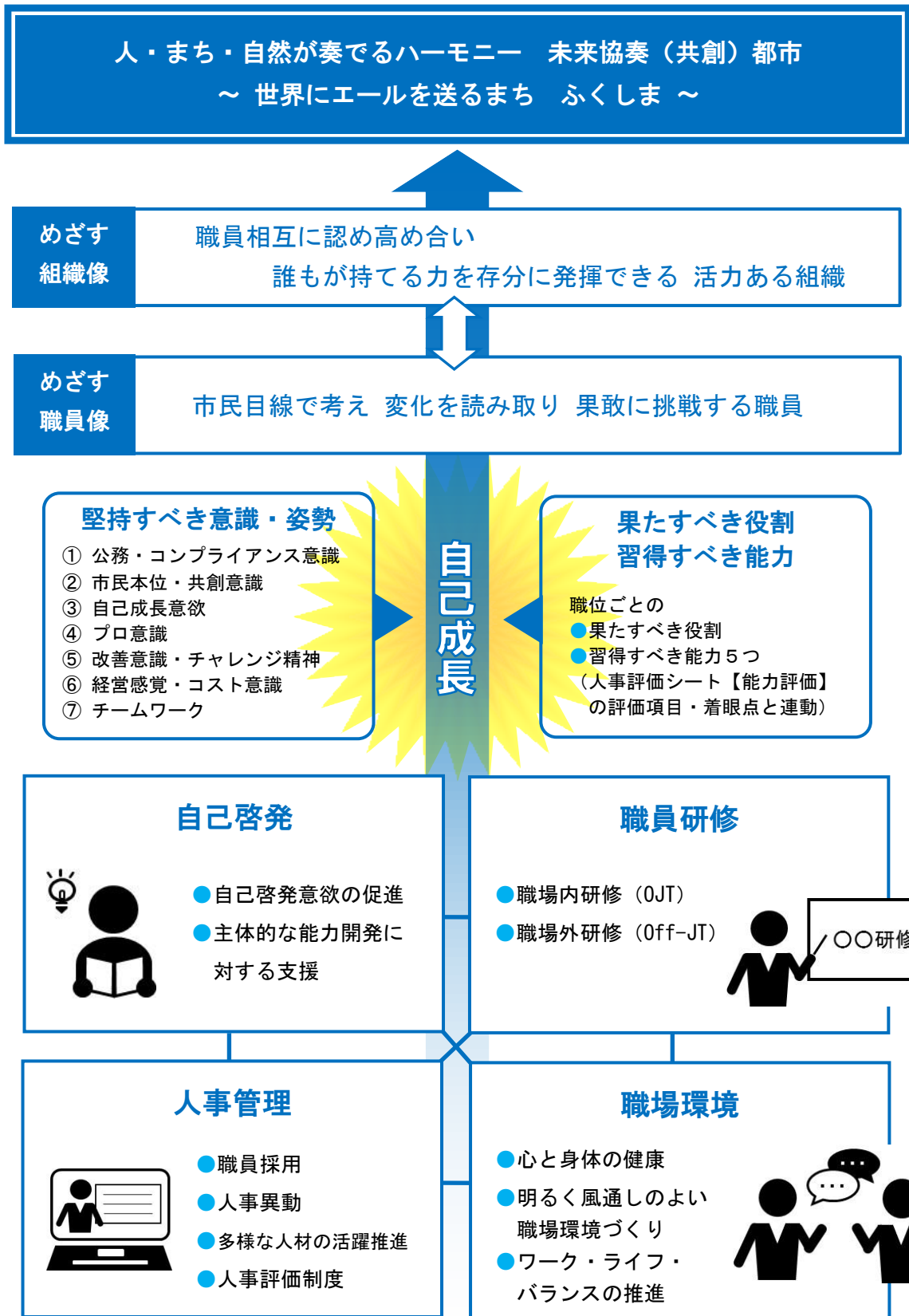
基本方針の推進期間は、中長期的な人材育成を図り、市総合計画との整合・連動を図るため、令和3年4月から令和8年3月までの5年間とします。

² 第6次福島市総合計画「まちづくり基本ビジョン」…本市の新たなまちづくり全体の指針となる計画。目指すべき将来のまちの姿やまちづくりを進めるにあたっての基本的な考え方、施策の方向性などを総合的かつ体系的に示したもの。計画期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間。

³ 共創…これまでの「協働」を基本としつつ、その考え方をさらに進化させ、世代や性別等を問わず市民一人一人、団体、企業、大学、地域、行政等の多様な主体がお互いの立場を理解し合い、気さくで自由な関係のもと、目標設定の段階から連携し、解決しなくてはならない「地域の課題」を把握・共有するとともに、異なる視点や価値観のもと多方面から意見を出し合いながら解決策の検討を行う。そして、それぞれの特徴を生かしながら積極的に課題解決に向けて実践的な取り組みを展開することにより、地域としての新たな魅力や価値を共に創り上げていくこと。

<人財育成基本方針の体系図>

第6次福島市総合計画「まちづくり基本ビジョン」に掲げる目指すべき将来のまちの姿



第3章 めざす職員像と組織像

1 めざす職員像

市政を取り巻く環境が大きく変化していく中、市民のニーズを的確に捉え、市民サービスの一層の向上を図るためには、職員一人一人が前例を踏襲するのではなく、「善例を創出しよう」という気概を持って職務に取り組む必要があります。全ての職員がこのめざす職員像をしっかりと認識し、また自身のめざす職員像を明確に描き、その実現に向けて、各々の能力を高めていきます。

めざす職員像

市民目線で考え 変化を読み取り 果敢に挑戦する職員

2 めざす組織像

職員一人一人の成長は、組織全体で支援すべきものであり、組織が成長するために不可欠です。職員の成長は、組織の力につながり、質の高い行政サービスを生み出します。

本市では、あるべき組織像を次のとおりとし、風通しの良い職場環境のもとで、職員同士がお互いに高め合いながら、存分に力を発揮することで、仕事を通じて「自己実現」できる組織を目指します。

めざす組織像

職員相互に認め高め合い
誰もが持てる力を存分に発揮できる
活力ある組織

3 堅持すべき意識と姿勢・果たすべき役割・習得すべき能力

(1) 堅持すべき意識と姿勢

私たちは、「めざす職員像」を目標として、日頃から7つの意識や姿勢を持って職務に取り組みます。

① 公務・コンプライアンス意識

「全体の奉仕者」としての義務を尽くす！

- ・市民の方の信頼なくしては、円滑な行政運営を行えないことを肝に銘じ、高い倫理観と公平・公正・誠実な態度を持って職務に取り組みます。

② 市民本位・共創意識

「市民との共創」が市政執行の基本！

- ・職員自身も地域で生活する一員として、常に市民の方の目線・感覚で物事を捉え、ニーズを的確に把握しながら、共創意識を持って市民主役のまちづくりに取り組みます。

③ 自己成長意欲

自ら学び成長しようとする「意欲」が鍵！

- ・個人の成長が組織の成長へつながることを認識し、自身が持つ知識、能力を客観的に見極め、向上心を持って能力開発に努めます。

④ プロ意識

行政のプロとしての「プライド」をもつ！

- ・職務に対する誇りと責任を持って、職務に関する専門的知識や技術を主体的・積極的に習得し、自身の職責を果たします。

⑤ 改善意識・チャレンジ精神

「前例踏襲」から「善例創出」へ！

- ・「なぜ」と思う気持ちを大切にし、前例を踏襲するのではなく、善い例を創出するという気概を持って創造的に業務に取り組みます。

⑥ 経営感覚・コスト意識

「最小経費」で「最大の効果」を！

- ・限られた経営資源（ヒト・カネ・モノ・情報）を最大限に活用し、分権型社会に対応した効率的で質の高い行財政経営を目指します。

⑦ チームワーク

「チームで成果を得る」意識を醸成！

- ・お互いの個性と能力を尊重し、協力・補完し合い、困難な課題に対してもチームで一丸となって対応し、より良い解決策を導き出します。

(2) 職位ごとの果たすべき役割と習得すべき能力

職位ごとに習得すべき標準的な能力は、下表のとおりです。職位が上がるにつれ、習得が必要とされる能力やさらに伸ばすべき能力が増え、より高度化していきます。

また、各職位の「習得すべき能力」は、人事評価における能力評価の評価項目および着眼点（期待される行動）と連動しています。職位ごとの果たすべき役割等の詳細は、次ページ以降をご覧ください。

習得すべき能力	部長職	次長職	課長職	課長補佐職	係長職	主査職	主事・副主査職	技能労務職	会計年度任用職
行政経営能力	◎	△	△	△	△				
政策決定能力	◎	◎	△	△	△				
危機管理能力	◎	◎	◎	△	△				
リーダーシップ	◎	◎	◎	△	△				
組織円滑化能力	○	○	○	◎	△	△			
指導・育成能力	○	◎	◎	◎	◎	△	△	△	
組織管理能力	○	○	◎	◎	◎	△			
折衝・調整能力	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	
組織活性化能力	○	○	○	○	○	◎	△	△	
課題解決能力	○	○	○	◎	◎	◎	△	△	
専門実務能力	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	△
職務遂行能力	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	△
倫理観	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎
協調性	○	○	○	○	○	○	◎	◎	◎
コミュニケーション能力	○	○	○	○	○	○	◎	◎	◎

- ・「◎」・・・その職位において特に習得が必要とされる能力（職位に応じて求められるレベルも高くなります。）
- ・「○」・・・その職位において既に習得が済んでいる能力（前提となる能力）
- ・「△」・・・（次の職位に向けて、職務内容に応じて）習得したい能力
- ・「 」・・・無印でも、その能力が不必要ということではありません。

部長・次長職（８級・７級職） 部局の統括者／政策推進責任者

果たすべき役割

- 市総合計画に基づき、長期的かつ総合的観点から部局の重要課題を整理し、政策を立案する。
- 施策の重要度や優先度を見極めた上で、関係機関等と調整を図り、戦略的かつ着実に推進する。
- 部局の組織目標を明示するとともに、部局内各課の組織目標の達成やマネジメント等を支援するなど、部局全体の運営を行う。

習得すべき能力

行政経営能力 （部長職）	<ul style="list-style-type: none">■ 長期的な視点で組織や市のあるべき姿を見据えることができる。■ コスト意識を持ち、前例にとらわれず最小の経費で最大の効果を上げるよう努めている。■ 市と一体の立場で、ビジョンや戦略を示すことができる。
政策決定能力	<ul style="list-style-type: none">■ 広い視野を持ち、所管行政を取り巻く状況や全体像を把握している。■ 社会情勢や環境の変化を察知し、行政に求められる役割から政策や方針を考え出すことができる。■ 部局横断的な調整を行い、市全体の連携を図ることができる。
危機管理能力	<ul style="list-style-type: none">■ 発生し得るリスクと、それが及ぼす影響を予測できる。■ リスクを発生させないための方策を打ち出すことができる。■ 状況を迅速に把握し、冷静な判断・行動ができる。
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none">■ 適切な指揮・指導により部下職員を牽引し、組織を統率できる。■ 組織が達成すべき目標や進むべき道を明確に示すことができる。■ 組織のトップたる自覚と責任感がある。
指導・育成能力 （次長職）	<ul style="list-style-type: none">■ 部下職員の能力・経験・適性を踏まえて事務を割り振り、業務を通じて部下職員の育成に取り組むことができる。■ 部下職員に任せきりにせず、必要に応じて指導や支援の措置を講じることができる。■ 部下職員の誤った行動や考えを指摘し、改善させることができる。
折衝・調整能力	<ul style="list-style-type: none">■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。

課長職（6級職）

課の統括者／施策推進責任者

果たすべき役割

- 課の統括と施策・事業の進行管理を行う。
- 市総合計画等に基づき、組織の方針や目標を課内に浸透させる。
- 幅広い知見に基づき政策を立案し、関係機関と調整を図りながら施策を着実に推進する。
- 組織の使命を的確に果たすため、市民の視点に立った方針や目標を示し、成果を高めていくためのマネジメントを行う。
- 職員一人一人の個性や能力に応じた指導・育成を行い、職員が主体的に職務に取り組むよう支援する。

習得すべき能力

危機管理能力	<ul style="list-style-type: none">■ 発生しうるリスクと、それが及ぼす影響を予測できる。■ リスクを発生させないための方策を打ち出すことができる。■ 状況を迅速に把握し、冷静な判断・行動ができる。
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none">■ 適切な指揮・指導により部下職員を牽引し、組織を統率できる。■ 組織が達成すべき目標や進むべき道を明確に示すことができる。■ 組織のトップたる自覚と責任感がある。
指導・育成能力	<ul style="list-style-type: none">■ 部下職員の能力・経験・適性を踏まえて事務を割り振り、業務を通じて部下職員の育成に取り組むことができる。■ 部下職員に任せきりにせず、必要に応じて指導や支援の措置を講じることができる。■ 部下職員の誤った行動や考えを指摘し、改善させることができる。
組織管理能力	<ul style="list-style-type: none">■ 部下職員とコミュニケーションをとり、信頼を得、組織をまとめあげることができる。■ 業務の進行管理を行い、必要事項や修正事項についての的確に指示を出すことができる。■ 部下職員の健康管理や負担の軽減、時間外勤務の縮減、事務の効率化に取り組むことができる。
折衝・調整能力	<ul style="list-style-type: none">■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。

課長補佐職（5級職）

課のリーダー／施策推進補佐官

果たすべき役割

- 課長を補佐し、課内各係間の連絡調整を行う。
- 市総合計画等に基づき、組織の方針や目標を踏まえた判断と組織マネジメントを行う。
- 組織目標を達成するため、係内外の連携を強化し、課全体の組織力が高まるような指導・助言を行うとともに、特に困難な課題に取り組み、解決に導く。
- 職員一人一人の個性や能力に応じた人材育成を心掛け、職員が生き生きと能力を発揮できる職場環境を整える。

習得すべき能力

組織円滑化能力	<ul style="list-style-type: none">■ 所属長を補佐し、所属長不在の場合は責任を持って代理を務めることができる。■ 所属全体に目を配り、組織内の連携を図ることができる。■ 所属長の意図や組織の業務内容をよく理解している。
指導・育成能力	<ul style="list-style-type: none">■ 部下職員の能力・経験・適性を踏まえて事務を割り振り、業務を通じて部下職員の育成に取り組むことができる。■ 部下職員に任せきりにせず、必要に応じて指導や支援の措置を講じることができる。■ 部下職員の誤った行動や考えを指摘し、改善させることができる。
組織管理能力	<ul style="list-style-type: none">■ 部下職員とコミュニケーションをとり、信頼を得、組織をまとめあげることができる。■ 業務の進行管理を行い、必要事項や修正事項についての的確に指示を出すことができるか。■ 部下職員の健康管理や負担の軽減、時間外勤務の縮減、事務の効率化に取り組むことができる。
折衝・調整能力	<ul style="list-style-type: none">■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。
課題解決能力	<ul style="list-style-type: none">■ 問題意識を持ち、達成・解決・改善・実行すべきことを見つけ出せる。■ 課題の解決策を自ら考えることができる。■ 業務目標の達成・解決・改善のため、粘り強く取り組むことができる。

係長職（４級職） 係の統括者／現場責任者

果たすべき役割

- 係の統括と事務の進行管理を行う。
- 市総合計画等に基づき、組織の方針や目標を踏まえた判断と係マネジメントを行う。
- 組織目標を達成するため、係員に対する適切な指示や業務分担を行い、関係各署と連携・調整を図りながら事業を推進する。
- 職員一人一人の個性や能力に応じた人材育成を心掛け、職員が生き生きと能力を発揮できる職場環境を整える。

習得すべき能力

指導・育成能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部下職員の能力・経験・適性を踏まえて事務を割り振り、業務を通じて部下職員の育成に取り組むことができる。 ■ 部下職員に任せきりにせず、必要に応じて指導や支援の措置を講じることができる。 ■ 部下職員の誤った行動や考えを指摘し、改善させることができる。
組織管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部下職員とコミュニケーションをとり、信頼を得、組織をまとめあげることができる。 ■ 業務の進行管理を行い、必要事項や修正事項についての的確に指示を出すことができる。 ■ 部下職員の健康管理や負担の軽減、時間外勤務の縮減、事務の効率化に取り組むことができる。
折衝・調整能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。 ■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。 ■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。
課題解決能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 問題意識を持ち、達成・解決・改善・実行すべきことを見つけ出せる。 ■ 課題の解決策を自ら考えることができる。 ■ 業務目標の達成・解決・改善のため、粘り強く取り組むことができる。
専門実務能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。 ■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。 ■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。

主査職（3級職） 現場のリーダー／業務責任者

果たすべき役割

- 係長を補佐し、係の中核職員として、業務を推進する。
- 組織目標を達成するため、問題を発見し課題解決や改善を図りながら業務を遂行する。
- 現場のリーダーとして、同僚や後輩を指導・助言・育成し、係の目標達成に貢献する。

【再任用職員】

- これまでの職位職責との変化を認識し、新たな立場から組織に貢献する。
- 保有する知識と技能を継承し、後任の指導・助言・育成に当たる。

習得すべき能力

組織活性化能力	<ul style="list-style-type: none">■ 係長を補佐し、後輩に指導・助言をしているか。■ 率先して、自発的・意欲的に職務に当たっているか。■ 係や担当業務の垣根を越えて、積極的に他の職員と意思疎通・情報共有を図っているか。
課題解決能力	<ul style="list-style-type: none">■ 問題意識を持ち、達成・解決・改善・実行すべきことを見つけ出せる。■ 課題の解決策を自ら考えることができる。■ 業務目標の達成・解決・改善のため、粘り強く取り組むことができる。
専門実務能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。
職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務を正確・迅速に処理することができる。■ 仕事の段取りを考え、処理の遅れや対応の遅れ、スケジュールの遅れを発生させずに遂行できる。■ 手抜きをせずに、着実に仕事をこなしている。
倫理観	<ul style="list-style-type: none">■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。

副主査・主事職（２級・１級職） 業務の推進者／業務担当者

果たすべき役割

- 係の一員として、上司や同僚とともに業務を着実に推進する。
- 組織目標を達成するため、担当業務を正確かつ速やかに処理する。
- 常に問題意識を持って、業務改善を図りながら職務を遂行する。

【新規採用職員】

- 成果を焦らず、着実に担当業務を覚え、係の一員としての意識を醸成する。
- 全ての業務が市民の福祉向上につながることを認識し、実直に取り組む。

習得すべき能力

倫理観	<ul style="list-style-type: none">■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。
協調性	<ul style="list-style-type: none">■ 他の職員と良好な人間関係を構築することができる。■ 他の職員を不快にさせない言動ができる。■ 業務上、他の職員と協力し合うことができる。
コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none">■ 他者の話を素直に聞き、理解することができる。■ 報告・連絡・相談を適切に行うことができる。■ 市民や他の職員に丁寧な説明や対応ができる。
職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務を正確・迅速に処理することができる。■ 仕事の段取りを考え、処理の遅れや対応の遅れ、スケジュールの遅れを発生させずに遂行できる。■ 手抜きをせずに、着実に仕事をこなしている。
専門実務能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。

技能労務職

業務の推進者／業務担当者

果たすべき役割

- 市民の福祉向上に直結した行政サービスの提供者であることを認識し、意義を明らかにしながら職務を着実に遂行する。
- 事故防止や安全性の確保・向上に努め、円滑な業務の継続を図る。
- 専門的な知識や高度な技術の習得に努め、問題点や課題を発見・改善しながら、効率的に業務を遂行する。
- 現場のリーダーを中心に、同僚と連携しながら業務水準の維持・向上を図る。

習得すべき能力

倫理観	<ul style="list-style-type: none">■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。
協調性	<ul style="list-style-type: none">■ 他の職員と良好な人間関係を構築することができる。■ 他の職員を不快にさせない言動ができる。■ 業務上、他の職員と協力し合うことができる。
コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none">■ 他者の話を素直に聞き、理解することができる。■ 報告・連絡・相談を適切に行うことができる。■ 市民や他の職員に丁寧な説明や対応ができる。
職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務を正確・迅速に処理することができる。■ 仕事の段取りを考え、処理の遅れや対応の遅れ、スケジュールの遅れを発生させずに遂行できる。■ 手抜きをせずに、着実に仕事をこなしている。
専門実務能力	<ul style="list-style-type: none">■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。

会計年度任用職員 業務担当（補助）者

果たすべき役割

- 公務員としての職責を自覚し、係の一員として、上司や同僚とともに業務を推進する。
- 組織目標を達成するため、担当業務を正確かつ速やかに処理する。

習得すべき能力

倫理観	<ul style="list-style-type: none">■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。
協調性	<ul style="list-style-type: none">■ 他の職員と良好な人間関係を構築することができる。■ 他の職員を不快にさせない言動ができる。■ 業務上、他の職員と協力し合うことができる。
コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none">■ 他者の話を素直に聞き、理解することができる。■ 報告・連絡・相談を適切に行うことができる。■ 市民や他の職員に丁寧な説明や対応ができる。

◇ここに例示した以外の職位については、当該職位や職務の実情に応じて、上記の例示の中で最も近い職位を当てはめるものとします。

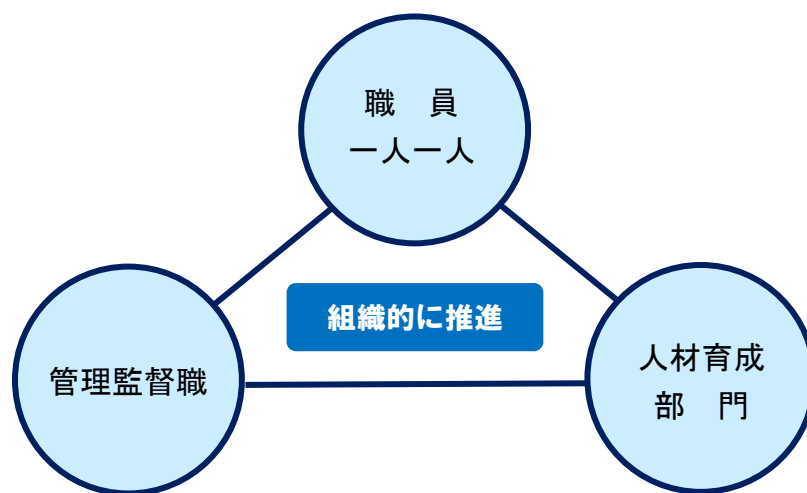
◇各職位の「習得すべき能力」は、人事評価シート【能力評価】の評価項目および着眼点（期待される行動）と連動しています。

第4章 人材育成の方策

1 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人一人と組織全体が人材育成について共通認識を持ち、組織的かつ計画的に取り組んでいくことが大切です。

このことを踏まえ、人材育成を推進するための役割を「職員一人一人」・「管理監督職」・「人材育成部門」の3者ごとに明らかにし、それぞれが役割を果たし連携していくことで、より効果的な人材育成を図ります。



職員一人一人の役割

人材育成の主役は職員一人一人です。能力の向上は、職員としての責務であり、職員一人一人の成長が職場の仕事力を向上させ、組織力の強化につながり、最終的には、質の高い市民サービスの提供を実現します。

職員一人一人が「目指す職員像」と7つの「堅持すべき意識と姿勢」を意識しながら「習得すべき能力」の向上に努めます。

管理監督職の役割

「部下の育成」が管理監督職の責務であることを自覚し、職場における人材育成に積極的に取り組むとともに、職場外研修の受講機会確保に努めます。

また、職員一人一人の能力や考え方を理解・尊重しながら、人事評価制度をはじめとする各種人事管理制度や研修制度を活用し、それぞれの能力や個性に応じた指導・助言を行います。

人材育成担当部門の役割

■ 人事担当

所属長へのヒアリングや異動希望調査による意向、人事評価結果等を踏まえ、職員一人一人の能力と適性を把握した人事異動に努め、職員のモチベーションや能力開発に対する意識向上を図るとともに、組織力の向上を目指します。

また、基本方針に掲げる「めざす職員像」の素養を有する職員の採用に努めるとともに、優秀な人材確保に向けた採用方法の工夫を講じます。

■ 人材育成担当

職員に対し、能力開発の原点は「自己啓発」であることを継続的に働き掛けるとともに、学びと成長の意欲を促進するような研修制度の構築に努め、魅力ある研修カリキュラムを設定します。

また、人事担当と一層の連携を図り、人事評価制度を研修等に活用するなど相乗的な人材育成を図ります。

2 自己啓発（SD）の推進

職員の能力開発は、自ら学び成長しようとする意欲や姿勢を持って取り組むことが必要不可欠です。どんなに制度が整っていても、またどんなに研修を受講したとしても、職員の自己成長意欲や主体性がなければ、その効果は十分なものとなりません。能力開発の原点は「自己啓発（SD=Self Development）」です。このため、職位ごとに習得すべき能力（9～12ページ）においては、「専門実務能力」の習得を掲げ、「自己研鑽に積極的であること」を求めています。一方で、自己啓発を本人の自主性だけでなく、組織的に推進するため、そのきっかけづくりとして次のような取り組みを進めます。

（1）自己啓発意欲の促進

職員が国家資格や職務の専門性を高める資格等の取得に取り組み、結果、取得した資格を通して職務遂行能力が高まったと判断できる場合には、人事管理の基礎資料として活用します。

また、「あの人のようになりたい」という理想・手本となる職員の存在が、働く上でモチベーションの向上や自己成長意欲の喚起につながることから、若手職員向けにロール・モデル⁴の活躍事例を示し、具体的な働き方のイメージを持つことができるように、キャリア形成⁵を支援します。

（2）主体的な能力開発に対する支援

上記「自己啓発意欲の促進」を図るため、以下の支援策を通して職員の自主学習意欲を喚起します。

⁴ ロール・モデル…「将来こうありたい」と目標にする存在であり、具体的な行動や考え方の模範となる人物。

⁵ キャリア形成…特に職務経験を通して、職務能力をつくりあげていくこと。

①資格取得支援制度の創設【新規】

人材育成部門が定める実務の専門性を高める国家資格等の取得に際し、取得に要した経費（受験手数料・登録手数料・登録免許税等）の一部を助成する制度の創設を検討します。

②通信教育講座の受講にかかる助成【継続】

人材育成部門が定める職務に関する知識、技術または技能の向上が期待できる通信教育講座の受講に際し、受講料の半額を助成します。

③大学院就学にかかる助成【継続】

先見性と専門的で高度な行政能力を有する人材育成の一助とするため、大学院就学の機会を提供し、研修生として内定した職員に対して、授業料の半額を助成します。

④自主研修グループに対する支援【継続】

政策研究等を行い勤務時間外に活動する自主研修グループに対して、活動に要する機材や場所の提供等を行います。

3 職員研修制度

(1) 職場内研修（OJT）

職場は、職務遂行の場であるとともに、人材育成の重要な場となります。

管理監督職は、職場内研修（OJT=On the Job Training）の重要性を改めて認識し、職場を教育や訓練の場と捉え、計画的に職場内研修を実施することにより、職員一人一人の能力向上を図り、専門的な知識や技術を持った職員を育成します。

⑤新規採用職員を対象とした職場内研修の支援【継続】

新規採用職員にとって、初めての配属先での指導内容等が、その後の仕事に対する意識やモチベーションに大きな影響を与えることを踏まえ、一人一人に指導員を配置し、職務に関するきめ細かな指導・教育を行うほか、生活全般についてのアドバイスや相談事の対応に当たります。また、指導員等を対象とした職場外研修を行い、指導員の「部下育成能力」や「コミュニケーション能力」の向上を図ります。

⑥OJTマニュアル「教え方ハンドブック」の活用【継続】

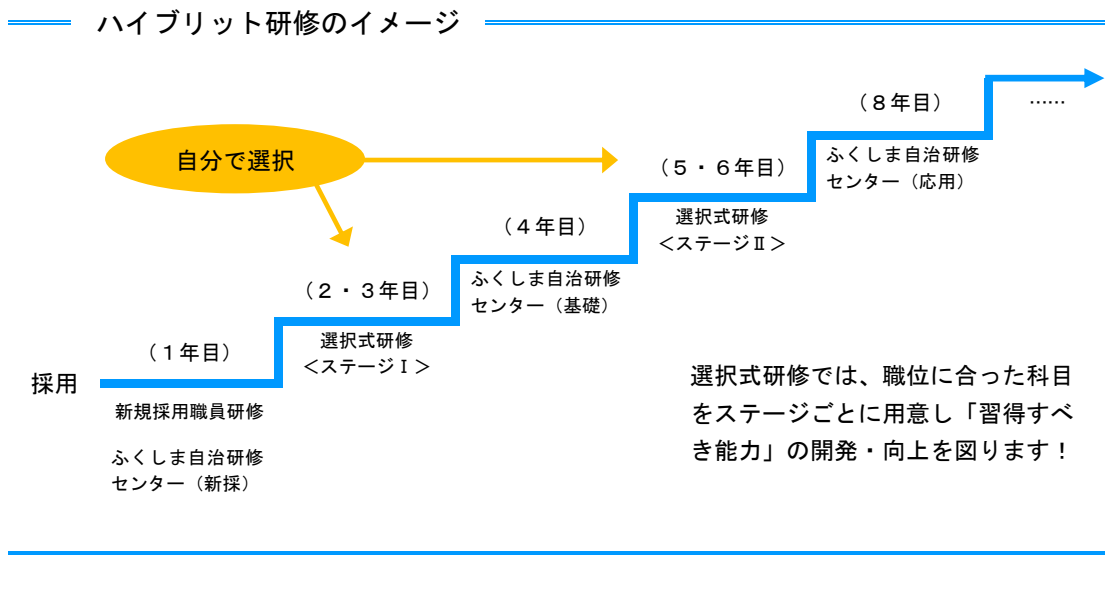
本市における「教える」・「教わる」職場風土の醸成を目的として作成した「教え方ハンドブック」を用いて、改めてOJTの意義や重要性を確認し、教える側・教わる側の相互コミュニケーションのあり方について考え、やり方を習得します。

(2) 職場外研修 (Off-JT)

自己啓発 (SD) と職場内研修 (OJT) を補完し、7つの「堅持すべき意識と姿勢」および、職位ごとに「習得すべき能力」の開発・向上に向けて、職場外研修 (Off-JT=Off the Job Training) を実施します。職場外研修の実施に際しては、社会情勢等の変化に応じて研修内容を計画し、また、職員アンケート調査結果を踏まえ、「主体的な受講」の実現に向けて、次のような取り組みを行います。

⑦階層別研修⁶と選択式研修を併用した「ハイブリット研修」を実施【新規】

新たに選択式研修を導入し、これまでの階層別研修や公益財団法人ふくしま自治研修センターが実施する集合研修と組み合わせながら、人材育成部門が指定する研修と職員一人一人が個別に選択する研修を示し、多様な研修カリキュラムの実現を図ります。また、研修の実施に際しては、必要に応じてオンライン形式を採用するなど、外的な環境変化に左右されない実施方法を確立します。



⁶ 階層別研修…新規採用職員や入庁〇年目、新任係長など、特定の階層に必要とされる能力等を習得する研修。

⑧実務の専門性を高める研修⁷に対する支援【新規】

各部局（又は所属）において、実務の専門性を高める研修を実施する際、実施にかかる経費（講師報償等）に不足が生じる場合は、その一部を助成する制度の導入について検討を進めます。

⑨派遣研修における公募枠の拡大と支援【新規・継続】

自治大学校・東北自治研修所・海外派遣研修等の職員選考に際しては、指名制のほか、公募枠を拡大するなど、職員の主体的な参画を促します。

また、各部局（または所属）において、実務の専門性を高める派遣研修を実施する際、実施にかかる経費（旅費や負担金）に不足が生じる場合は、その一部または、全部を助成します。

さらに、派遣研修終了後、受講者が伝達研修を実施し、受講内容の共有と説明能力の向上を図れるよう、必要な支援を行います。

⑩政策視察研修にかかる支援【継続】

各部局（または所属）において、以下の調査研究を行う際、実施にかかる経費（旅費等）に不足が生じる場合は、その一部または、全部を助成します。

- 新たな行政課題に対する施策の立案・実施のための調査研究
- 重点施策推進に向けた国・県の新規事業等に関する調査研究
- 喫緊の課題に対する施策の立案・実施のための調査研究

⑪人事評価制度の研修への活用【新規】

人事評価の期末面談等の結果を踏まえ、職員一人一人が自身に不足しているまたは、一層向上を図る必要がある能力について、自ら研修科目を選択して受講できる選択式研修の導入について検討を進めます。

また、能力評価の結果について、職位ごとの分析を行い、「習得すべき能力」の習得状況や傾向などを把握し、職員にとって必要とされる能力を適切かつ効果的に学べるような研修カリキュラムを設定します。

⁷ 実務の専門性を高める研修…各部局または所属において実施する、あるいは部局をまたいで横断的に実施する“特定の業務に関する”専門知識の習得および能力向上を図る研修。

4 人事管理制度

(1) 職員採用

新たに採用する職員は、今後数十年にわたり市政を支える重要な役割を担い、本市にとって貴重な財産となります。

多様で複雑な行政課題への対応が必要とされる中、めざす職員像の素養を持つ人材を獲得するため、採用に際しては次の視点を基本とします。

【職員採用の視点】

- ◆ 人物重視の採用試験の実施
- ◆ 社会人経験者、資格保有者、専門職等の多彩な人材を確保
- ◆ 試験日程や選考方法の工夫等による受験しやすい環境づくり
- ◆ 説明会やインターンシップ⁸実習の充実
- ◆ 障がい者採用の継続実施
- ◆ 会計年度任用職員制度の運用

(2) 人事異動

多くの職場を経験することで職員個人の能力を多面的に開発し、組織の活性化につながる人事異動は、人材育成の重要な機会であり、組織全体のマネジメントに関わるものであるため、市政運営そのものに大きな影響を及ぼします。

人事異動に際しては、次の視点を基本とし、的確な人事異動を進めるとともに関連する個別の取り組みを実施します。

【人事異動の視点】

- ◆ 時宜に応じた適材適所の配置による「政策方針の達成に向けた最適な体制づくり」
- ◆ 職員の定期的な入れ替わりによる「職場の活性化と意欲向上」
- ◆ 先を見据えた後任の育成による「持続可能で安定的な業務遂行体制」

⑫ 異動希望調査の活用【継続】

職員のモチベーションを引き出すうえで、職員自らが希望する職場で経験を積む機会を設けることは重要です。キャリア形成の観点から、職員が希望する業務や意欲などについて確認するため、異動希望調査を実施するとともに、その結果を人事異動の基礎資料として活用し、適材適所⁹の配置を実現します。

⁸ インターンシップ…学生が興味のある企業などで実際に働いたり、訪問したりする職業体験。実際の業務や働く環境の体験を通じて、業務内容や働くことの理解を深めることを目的とする。

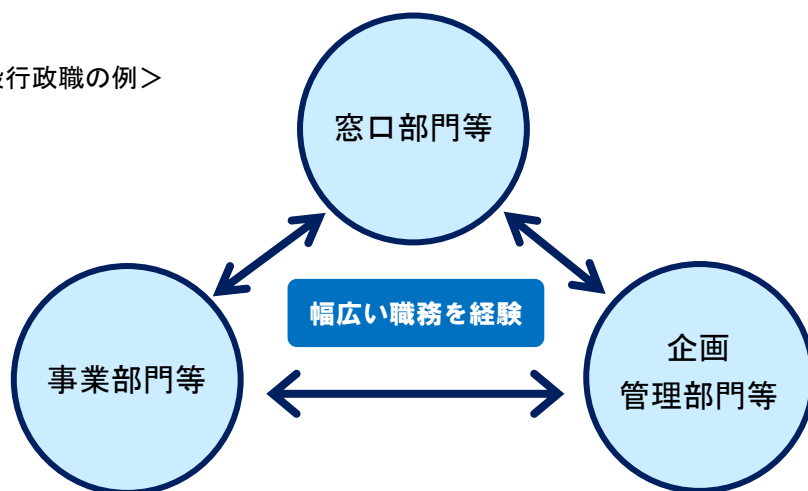
⁹ 適材適所…一般的には「その人の能力や特性を正しく評価し、相応しい職位や職務につけること」を意味するが、異動した先を「適所」と捉え、そこで「適材」になる「蒔かれた場所で花開く」という考え方も大切。

⑬若手職員のジョブ・ローテーション¹⁰等による人事配置【継続】

採用後、おおむね10年までを能力育成期・能力開発期として、異なる3カ所程度の部門へ計画的に配置換えします。多様な経験を積むことにより、幅広い視野と知識を習得し、適性分野の見極めや、自身のキャリア形成のベースを構築します。

また、この間の標準的な人事異動サイクルは3～4年程度とします。

<一般行政職の例>



⑭人事評価を生かした任用の推進【継続】

改正地方公務員法の施行により平成28年4月から、本市においても人事評価制度を導入しています。本市における人事評価の目的は、「人材育成」と「業務改善」の二つですが、同法により人事評価を基礎とする任用等の人事管理が義務付けられていることを踏まえ、より効果的な活用に向けた検討を進めます。

地方公務員法第23条第2項

任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。



¹⁰ ジョブ・ローテーション…職員的能力開発を行うことを目的として、一定期間に多くの業務を経験させるため、複数の部局を定期的に異動する人事制度。

(3) 多様な人材の活躍推進

全ての職員が性別や、子ども・要介護者の存在、障がいの有無にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮し、職業生活において活躍できることが重要です。

特に、次世代育成や女性職員の活躍推進、障がい者雇用・育成の観点から、次の取り組みを実施します。

⑮次世代育成・女性職員の活躍推進【継続】

福島市特定事業主行動計画¹¹に基づき、以下の重点項目に取り組みます。

- ◇女性職員の採用拡大
- ◇女性職員の活躍できる場の拡大
- ◇女性職員の幹部育成・登用
- ◇男性の育児休業の取得促進
- ◇男性の育児関連休暇の取得促進

⑯障がいのある職員の活躍推進【継続】

福島市障がい者活躍推進計画に基づき、障がいのある職員一人一人の状況に配慮した人事配置や職員研修の実施、働きやすい職場環境の整備に取り組みます。

(4) 人事評価制度

人事評価制度では、目標設定、自己評価、評価結果の開示などの過程を通じて、職員が自らの職務行動を振り返り、能力開発と業務改善に取り組みます。これにより、組織全体の能率・能力の向上、士気高揚を図り、さらなる市民サービスへの向上につなげます。

- 人事評価制度の研修への活用【再掲-⑪】
- 人事評価を生かした任用の推進【再掲-⑭】

⑰人事評価の評価者体系を補強【新規】

所属内に出先機関等があり、職員の職務遂行状況や発揮された能力等の把握が困難な場合には、出先機関の長（課長補佐職・係長職）を「評価補助者」とするなど、評価結果の質の担保に向けた取り組みの検討を進めます。

¹¹ 福島市特定事業主行動計画…「次世代育成支援対策法」および、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき策定。職員が仕事と家庭生活を両立できる環境づくりや、女性職員の活躍推進に資する取り組みを規定。

5 安心して健康に働ける職場環境づくり

(1) 心と身体 の健康

業務を効率的に遂行し、活気ある職場づくりを実現するためには、職員一人一人の心と身体 の健康状態が良好に保たれていることが極めて重要です。

職員 の健康管理は、日頃から自ら心掛けることが基本となりますが、安心して働ける職場環境づくり・健康づくりを組織的に進めるため、次の取り組みを行います。

18 定期健康診断等の実施【継続】

定期健康診断やその他の検診等を実施し、職員 の健康状態の把握に努めます。さらに、職員 の健康を保持・増進するため、事後管理の徹底、健康相談の充実を図り、健康管理に努めます。

19 メンタルヘルス対策の充実【新規・継続】

メンタルヘルス対策は、①未然防止、②早期発見と適切な対応、③職場復帰支援と3つの段階があり、その中でも特に「未然防止」が重要です。未然防止を図るため、自らがストレスに気付いて対処する「セルフケア」を推進します。ストレスチェックの実施と職場外研修の活用などによりストレスやメンタルヘルスケアについての基礎知識の啓発とストレスへの気付きと対処に努めます。また、「早期発見と適切な対応」のため産業医による相談体制の充実を図ります。

さらに、「ラインケア」の定着により職場環境の把握と改善を進め、職場内における相談しやすい環境づくりや支援のための体制づくりを進めるとともに、「セルフケア」との結実により総合的で効果的なメンタルヘルス対策を実現します。

20 職場の安全衛生管理体制の充実【継続】

労働安全衛生法に基づく「職場巡視」やストレスチェック結果からの集団分析を基に、職場環境改善を進めることにより、快適な職場環境の形成に努め、職場の安全管理体制の充実を図ります。

(2) 明るく・風通しのよい職場環境づくり

明るく・風通しの良い職場環境づくりのためには、あいさつや声掛け等、基本的なコミュニケーションを徹底するほか、業務に関し十分な情報共有を図ることが大切です。職員同士が互いの仕事に関心を持ち、自由な意見交換や気軽な相談ができるよう、次のような取り組みを進めます。

②1 職場内コミュニケーションの促進【継続】

「おもてなし実践運動」等を通して、職員間においてもあいさつを徹底する意識を醸成するなど、コミュニケーションの促進を図ります。

また、各職場においては朝のミーティング等を活用して“カクレンボウ（確認・連絡・報告）”を徹底し、業務の進捗状況や課題を共有するなど十分な情報共有を図りながら職務を遂行します。

②2 ハラスメント対策の充実【継続】

ハラスメントは、良好な職場環境を損なうだけでなく、被害を受けた職員の人としての尊厳や人格を傷つけ、心の健康被害も引き起こしうるものです。

このため、令和2年6月に策定した「福島市職員のハラスメント防止に関する要綱」に基づき、引き続き、各職場において管理監督職を中心とした防止対策を実施します。

また、人事担当課において、相談体制の充実を図るとともに、ハラスメントに起因する問題が生じた際には、ヒアリングや調査を行い、再発防止と職場環境改善等の必要な措置を迅速かつ適切に実施します。

特に、ハラスメントは未然の防止が何より重要となるため、「ハラスメント防止研修」等を通して、より一層、職員の意識啓発に取り組みます。

(3) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が能力を最大限に発揮し活躍するためには、私生活の充実も欠かすことはできません。家庭生活や地域生活（町内会活動など）に積極的に参画し、「私」が充実することで「公」の充実につながり、それがまた「私」の充実につながる。そのような好循環を実現するため、職場全体でワーク・ライフ・バランス¹²への理解を深め、仕事と生活の調和を推進します。なお、重点項目として以下に取り組みますが、詳細は「福島市特定事業主行動計画」を参照してください。

【重点項目】

- ◇年次有給休暇の取得促進
- ◇時間外勤務の縮減・業務効率化
- ◇管理職によるマネジメントの徹底

¹² ワーク・ライフ・バランス…仕事と生活の調和。仕事もプライベートもともに充実させる働き方・生き方。

第5章 基本方針の進行管理

1 各取り組みの進行管理

各取り組みの進行管理に際しては、右図「実施計画」のとおり、令和3年度から実施するものと、令和3年度内に検討し財政措置等を講じた上で実施するものに分け、計画的な人材育成を推進していきます。

なお、毎年度、それぞれの取り組みの進捗状況について、「福島市職員研修委員会¹³（以下、「研修委員会」という。）」に報告の上、評価を受けるものとし、研修委員会が出された意見等は、次年度の計画内容に反映させるなど、PDCAサイクル踏まえ、取り組みの実効性を高めていきます。

2 数値目標による管理

基本方針推進期間における目標値を5つ設定し、令和7年度の達成を目指します。

調査項目	現状値 (R2)	目標値 (R7)
1 自己啓発の推進		
○自己啓発に取り組んでいる職員の割合	50.7%	60.0%
2 職員研修制度		
○職場外研修が今後の業務に「大いに活用できる」と思う職員の割合	37.9%	50.0%
3 人事管理制度		
○管理職になりたいと思う職員の割合	33.7%	50.0%
4 安心して健康に働ける職場環境づくり		
○ストレスチェックにおけるレベル4「ストレスの状況がやや高めの状態」の職員の割合	14.3%	12.0%
5 めざす職員像		
○めざす職員像を認識し、その実現に向けて業務に取り組んだ職員の割合	—	100%

¹³ 福島市職員研修委員会…「福島市職員研修規程」に基づき設置。職員の研修に関する基本方針その他重要事項を検討する。委員長には総務部長、副委員長には総務部次長をもって充て、委員は各部局の次長をもって充てる。



【 実施計画 】

(年度)

具体的な取り組み		R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
自己啓発	① 資格取得支援制度の創設	(検討)	実施	●	→	→
	② 通信教育講座の受講にかかる助成	継続	●	→	→	→
	③ 大学院就学にかかる助成	継続	●	→	→	→
	④ 自主研修グループに対する支援	継続	●	→	→	→
職員研修	⑤ 新規採用職員を対象とした職場内研修の支援	継続	●	→	→	→
	⑥ OJTマニュアルの活用	継続	●	→	→	→
	⑦ ハイブリット研修を実施	(検討)	実施	●	→	→
	⑧ 実務の専門性を高める研修に対する支援	(検討)	実施	●	→	→
	⑨ 派遣研修における公募枠の拡大と支援	継続	●	→	→	→
	⑩ 政策視察研修にかかる支援	継続	●	→	→	→
	⑪ 人事評価制度の研修への活用	(検討)	実施	●	→	→
人事管理	⑫ 異動希望調査の活用	継続	●	→	→	→
	⑬ ジョブ・ローテーション等による人事配置	継続	●	→	→	→
	⑭ 人事評価を生かした任用の推進	継続	●	→	→	→
	⑮ 次世代育成・女性職員の活躍推進	継続	●	→	→	→
	⑯ 障がいのある職員の活躍推進	継続	●	→	→	→
	⑰ 人事評価の評価者体系を補強	(検討)	実施	●	→	→
職場環境	⑱ 定期健康診断等の実施	継続	●	→	→	→
	⑲ メンタルヘルス対策の充実	継続	●	→	→	→
	⑳ 職場の安全衛生管理体制の充実	継続	●	→	→	→
	㉑ 職場内コミュニケーションの促進	継続	●	→	→	→
	㉒ ハラスメント対策の充実	継続	●	→	→	→



福島市人財育成基本方針（令和3年4月）

福島市総務部人事課人材活躍推進室

〒960-8601 福島市五老内町3-1

TEL:024-563-5052
