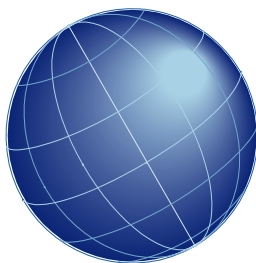


東広島市職員人材育成基本方針

社会環境の変化に対応し
果敢に挑戦する人づくり

～自ら考え、成長し、行動する～



平成19年2月
(令和3年3月一部改訂)
東 広 島 市

目 次

はじめに	1
第1章 人材育成の基本的な考え方	
第1 人材育成の目的	2
第2 人材育成基本方針の位置づけ	2
第3 人材育成基本方針のめざすもの	3
第2章 人材育成の方策	
第1 人材育成ビジョン	4
1 人材確保	4
2 目指す職員像	5
3 戦略的人材育成	10
第2 人材育成を後押しするその他の取組	16
第3 今後の検討事項	19
人材育成基本方針の実現に向けて	20

はじめに

◆社会経済情勢の変化を乗り越え使命を果たす

今、私たちの暮らしを取り巻く環境は、あらゆる分野でグローバル化の進展や、技術革新に伴う社会経済システムの変化など「時代の大きな転換期」の中にあると言えます。

また、社会が成熟化し、本市も例外なくその流れの中で成熟した都市への転換を目指すなかで、現在、地方財政においては債務の拡大や高齢化による社会保障需要の拡大から厳しい運営を迫られており、従来型の行政運営では、もはや「市民生活の向上」という自治体の使命を十分に果たすことができなくなりました。

そのような中、地方分権のもと、住民に最も身近な自治体が「市民生活の向上」という使命を十分に果たせるよう、政策決定などについて市町村に大きな権限と責任が与えられ、複雑な社会経済情勢の変化に果敢に挑戦し、柔軟かつ弾力的に対応できる自治体へとすることが本市にも強く求められています。

◆自立した実行力のある自治体を目指して

地方創生が叫ばれる中、市町村には、従来の国や県が用意した枠組みの中での与えられた仕事を粛々とするのではなく、自らの力で、地域の課題を積極的に見つけ出し、対応策を企画し、解決していかなければなりません。今まさに、本市にも、地域を自らの力で支える自治体としての自立した実行力が強く求められています。

◆自ら考え、成長し、行動する

本市が、自立した実行力のある自治体を目指していくためには、いくら良い制度、良い仕組みを導入しても、それを実行する「職員」に「仕組みを使いこなす・活かす」ことができる“実力”と「自らの使命と役割を必ず果たす！」という強い“意志”がなければ実現できません。つまり、一人ひとりの市職員が、自ら考え、成長し、行動していくことが強く求められます。

近年、本市を取り巻く社会経済情勢の変化は激しく、複雑なものとなっており、人口減少社会の到来やグローバル化の進展、過疎・過密の問題など、複雑で困難な多くの課題に直面しています。これからは職員一人ひとりが、予期せぬ事態にも落ち着いて、自らの可能性と能力を最大限に発揮しながら、東広島市を新しい道へと導く必要があります。

このような状況の中、平成30年11月に職員の価値判断基準である「東広島市職員行動理念」を、令和2年3月には本市のまちづくりの基本となる「第五次東広島市総合計画」を策定し、当初の東広島市職員人材育成基本方針（以下、基本方針）の内容を一部改訂する必要が生じてきました。

第五次東広島市総合計画の将来都市像である「未来に挑戦する自然豊かな国際学術研究都市～住みたい、働きたい、学びたいまち、東広島～」を目指し、東広島市が魅力ある自治体として地域を牽引し、豊かな市民生活をもたらすことができるよう、本基本方針を一部改訂し、引き続き計画的な職員の育成を推進していきます。

第1章 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成の目的

1 自治体の最大の使命・目的である「市民生活の向上」の実現

まずは、何のための人材育成なのか、明確にしておきます。人材育成の最大の目的は、自治体の使命である「市民生活の向上」を実現できる職員を育成し、結果として、その職員が組織の中で自治体の使命である「市民生活の向上」のために、自らの能力を最大限に発揮することにあります。

そして、東広島市の主役である市民も、職員のモチベーションや能力が最大限に発揮され、良質の市民サービスが提供されることを強く望んでいます。

今後、適切な人材育成により、「職員力」と「組織力」がともに向上することで、両者が有機的に影響し成長し合いながら、自治体としての力が結集され、最大限の自治力が発揮されることを目指します。そして、市民生活のさらなる向上を目指します。

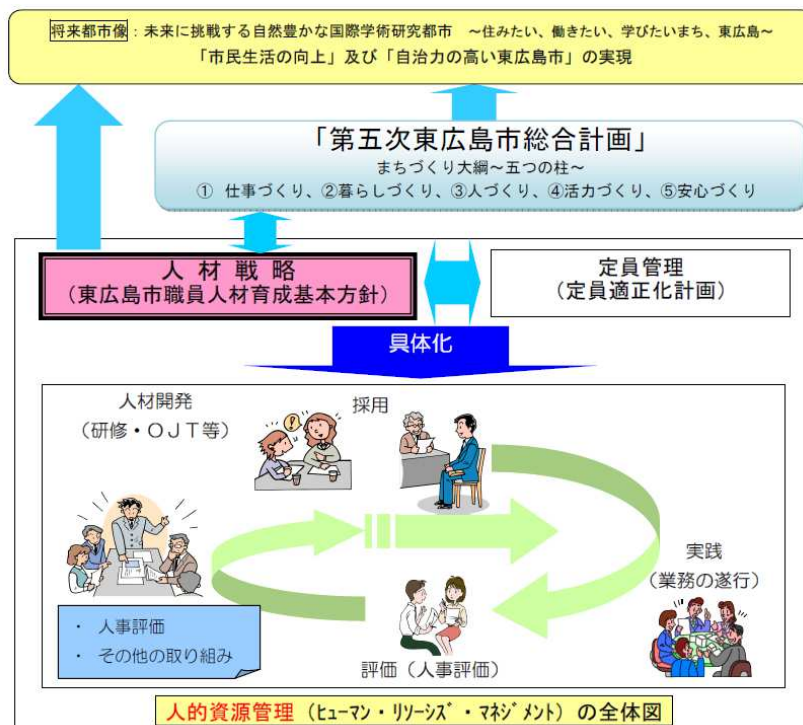
2 人材育成による「自治力の高い東広島市」の実現

本市が真の自治力を備えた「自治力の高い東広島市」となるために、それを実現できる職員を着実に育成することが重要な課題となっています。

このように、人材育成は東広島市と市民の未来を左右する非常に重要な取り組みです。

第2 人材育成基本方針の位置づけ

本基本方針は、社会経済情勢などの大きな環境変化を超えて、「市民生活の向上」及び「自治力の高い東広島市」を実現するための「人材戦略」として、「第五次東広島市総合計画」を支える5つの柱からなる「まちづくり大綱」により、本市が「新しい自治体」として船出するためのビジョンを示します。

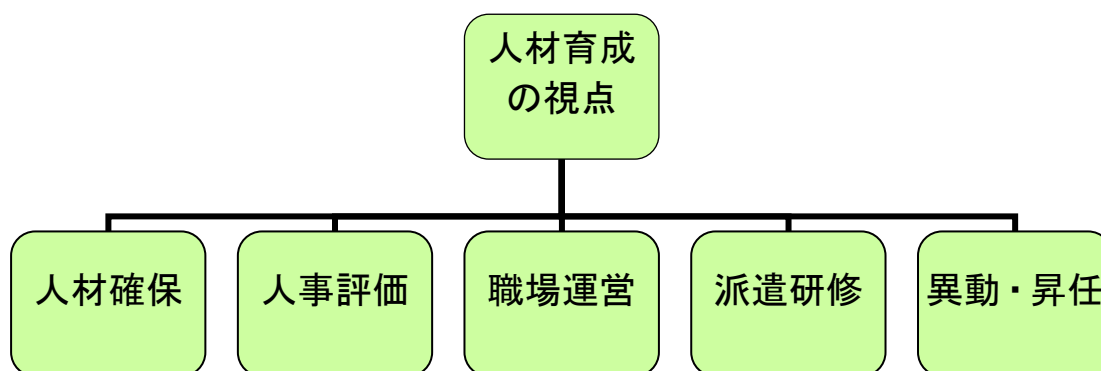


第3 人材育成基本方針のめざすもの

1 人事管理全体を人材育成の視点から見直す

この基本方針の策定前に職員へ実施した「人材育成に関するアンケート」調査の結果では、「職場目標を持っていない職員」が半分以上に達し、職員研修の充実や自己申告及び勤務評定などに基づく適材適所の配置など、「人を管理する」手法を主体とした人事制度となっていました。

現在は、『採用・人材確保から、人事評価、異動・昇進、そして研修を含めた人事管理全体について、それぞれのシステムの中にどのような形で人材育成という視点を取り入れていくべきか』を、限られた資源である「人材」を最大限活用する「人的資源管理（ヒューマン・リソース・マネジメント）」の考え方を基本とし、戦略的・総合的な人材育成を目指しています。（前頁の下図を参照）



2 これからの時代に職員が成長するうえでの指針を示す

人材育成のうえで、重要なのは、単に人材を「育てる」という視点ではなく、『職員一人ひとりが積極的に自ら「育つ」ことができる仕組みや環境をしっかりと整える』ことだと考えます。

つまり、自らの「人的資源」を開発する職員一人ひとりが、「こういうふうに働いていきたい」、「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むことができる仕組みとサポート体制が必要です。

そのために、「どのような人材が求められ、職員一人ひとりに何を期待しているか？」を分かりやすく示し、本基本方針を基に自ら育つことのできる組織風土の構築や育成責任を有する管理監督者のマネジメント力強化を重点課題として推進します。

さらに、職員に対して、自ら育つための新しいツールを十分に提供し、職員一人ひとりのセルフマネジメント力の強化を推進します。

本基本方針は、これらを基本理念としたうえで人材育成のために今後進める方向性について、職員一人ひとりが“自律”した仕事人として成長していく指針を示します。

第2章 人材育成の方策

第1 人材育成ビジョン

人材育成における3つのポイントごとに明確なビジョンを設定したうえで、このビジョンに基づいて、戦略的な人材育成を進めます。

- 1 人材確保
- 2 目指す職員像
- 3 戦略的人材育成

1 人材確保（どのような人材を採用するか？）

人材確保は、次の時代を託すことのできる職員を継続して確保していく取り組みとして、人材育成の入口における重要なポイントです。

人材確保にあたっては、採用後の人材育成を想定したうえで、東広島市の職員として十分に能力を発揮することが期待でき、かつ次の①～④までの資質を有している人を採用できるシステムを確立します。

- ① 高いコミュニケーション能力と社会性に優れている人
- ② 臨機応変な対応力と柔軟で冷静な思考を持っている人
- ③ 社会全体を見渡す幅広い問題意識と行動力を有している人
- ④ 個性と意欲にあふれている人

採用にあたっては、多くの方に本市を受験していただくため、市内教育機関等での説明会実施や各種媒体を活用したPR活動等、広報活動を行っていきます。

また、採用後においても、今後の成長を左右する重点育成期間として、採用後三年間における育成を強化するため、サポート体制の充実に努めます。

- 先輩職員によるチューター制度の実施
- フォローアップ研修の実施
- 自主的なグループ学習の支援

2 目指す職員像（どのような職員を目標とするか？）

時代が急激に変化し続ける中、「一人ひとりの職員は、過去にとらわれることなく、常に歴史の歯車を前へ進め、未来を創り出し続け」なければなりません。この理念を基に、人材育成の目標である“目指す職員像”を「社会環境の変化に対応し果敢に挑戦する職員」と定義します。

また、平成30年11月には「東広島市職員行動理念」を策定し、理想とするまちのビジョンを全員で共有し、組織の目指すべき姿を掲げ、それを実現するための基本的価値観を定めました。

この職員行動理念を基本に、その精神を意識し、実践していくことで、組織としての一体感を醸成していきます。また、基本的資質を身に着け、この“目指す職員像”を目標として、新たな人材育成を推し進めていきます。

社会環境の変化に対応し果敢に挑戦する職員

- 1 変革しながら新たな領域へと踏み出すことができる職員
- 2 失敗を恐れることなく困難に立ち向かうことができる職員
- 3 社会全体への広い視野をもつことができる職員
- 4 異質なものを受け入れることができる職員
- 5 人と社会に対して豊かな感性をもつことができる職員
- 6 コスト意識を認識できる職員
- 7 明確な理念にもとづいてビジョンを語るすることができる職員

基本的資質

- 公務員としての心構え
- 協調性
- 高い倫理観
- 市民視点
- 役割認識
- 法務能力
- 業務処理能力
- 創造的能力
- 政策形成能力

平成30年11月策定

東広島市職員行動理念

1 使命



私たちは、
現在そして未来の市民の幸せのために、
変化する時代に、果敢に挑戦し、
地域が輝き、笑顔あふれ、愛され選ばれる東広島市を追求します。

2 価値観と行動指針



私たちは、東広島市を愛し、自らの仕事に誇りを持ちます。
私たちは、笑顔とあいさつを忘れず、公正公平、誠実に行動します。
私たちは、市民起点で、スピードとコストを意識し、成果を追求します。
私たちは、自己研鑽に励み、常にチャレンジ精神と情熱を持ち続けます。
私たちは、市民とのより深い信頼関係を築くために、積極的に意見を聴き、情報を発信します。
私たちは、職員相互に連携し、支え合い、風通しの良い組織を目指します。

1 変革しながら新たな領域へと踏み出すことができる職員

新しい時代に対応していくためには、「変革」することが不可欠です。前例主義にとらわれることなく、常に新たな領域へと実際に踏み出していくことも強く求められます。そのために必要なのは、「スピード」「先見性」「決断力」「実行力」「粘り強さ」などです。

2 失敗を恐れることなく困難に立ち向かうことができる職員

環境変化に対応し、新しい時代を築く過程では、多く未知なるの困難が予想されますが、それでも失敗を恐れることなく困難に立ち向かわなければなりません。そのために必要なのは、「チャレンジ精神」「意思決定力」「論理的思考力」「プレゼンテーション能力」「コミュニケーション能力」「高い使命感」などです。

3 社会全体への広い視野をもつことができる職員

行政の世界だけに眼を向けていたら、行政以外の社会全体と深く関わっている市民生活の向上や地域の未来創造はできません。諸外国など世界全体を含めた広い社会全体の中で、自治体職員として果たすべき使命と役割、進むべき方向を常に考えながら、仕事に取り組む必要があります。そのために必要なのは、「情報マネジメント力」「創造力」「フットワーク」「ネットワーク」などです。

4 異質なものを受け入れることができる職員

「固定観念」や「仲間意識」が強いと、自らの基準だけで物事を評価するので新しいことを認めていくことができず、結局何も創造できなくなります。異質なもの（＝自分にはないもの）は、未来を築く大きな可能性を持つ「変革の切り札」です。異質なものを受け入れるために必要なのは、「柔軟性」「コミュニケーション能力」「ネットワーク」などです。

5 人と社会に対して豊かな感性をもつことができる職員

主人公である市民がいきいきと暮らしていくことができる地域を創り出すためには、市民の思いや地域社会の実態を敏感に感じ取る豊かな感性が必要です。そのために必要なのは、「仕事にとらわれない幅広い社会参加と経験」「現場視点」などです。

6 コスト意識を認識できる職員

最小の経費で最大の効果を上げることは、環境変化に対応し市民生活の維持・向上を図るうえで、避けては通れない大きな課題です。コストを常に意識した仕事ができる職員を育成します。そのために必要なのは、「経営能力」「創造力」「論理的思考力」などです。

7 明確な理念に基づいてビジョンを語るすることができる職員

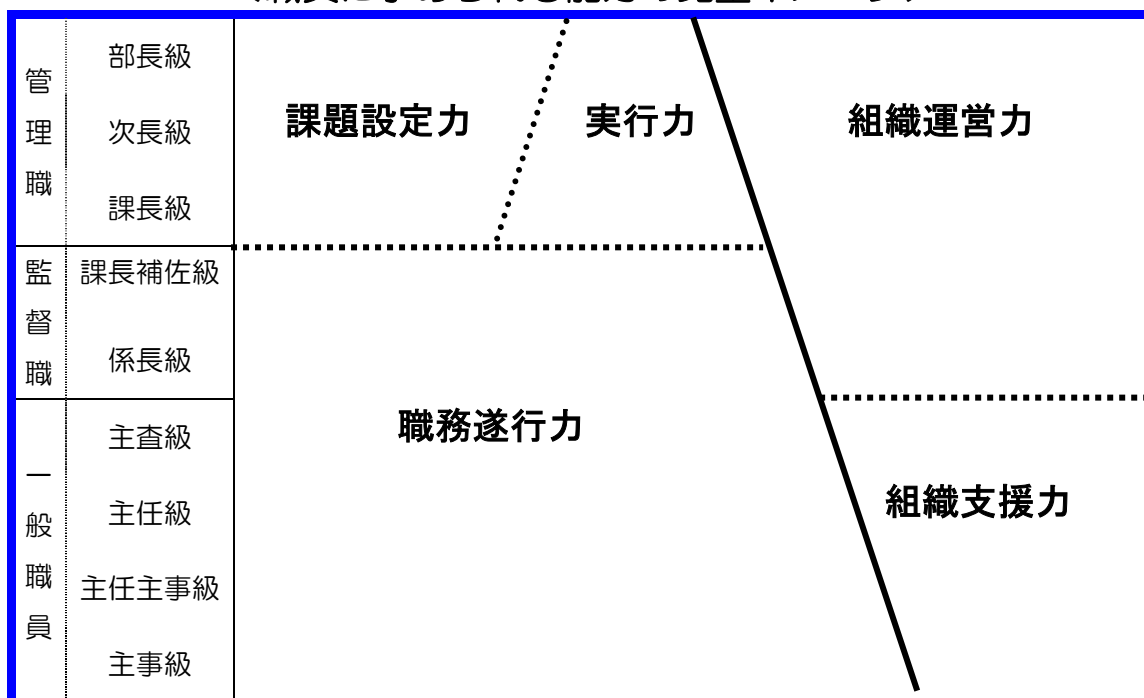
「未来を夢物語りで終わらせない」ためには、明確な理念に基づいたビジョンが求められます。そして、その思いをしっかりと語ることも重要です。そのために必要なのは、「論理的思考力」「論理的コミュニケーション力」「プレゼンテーション能力」などです。

職級ごとに求められる「力」と「取組姿勢」

「目指す職員像」とともに組織として仕事をするために必要とされる各職級における「力」と「取組姿勢」を示します。事務系・技術系の職員にとらわれることなく、職級ごとに期待される能力を示しています。職員一人ひとりが、自分にとってどの能力が足りているか、あるいはどの能力が不足しているのかを正しく認識し、研修の機会等を利用して能力向上に努めるうえでの指針とします。

職場により、職級に求められる役割や能力の比重は異なりますが、下表には一般的なイメージを示しています。次ページから、職級を管理職、監督職、一般職の3段階に分けて求められる「力」を具体的に示しています。

＜職員に求められる能力の比重イメージ＞



＜職員に求められる取組姿勢＞

先見性	常に市の方向性及び社会全般の動きを的確に把握・整理したうえで、将来の動向を見極め、現在から将来を見通した行動をとる。
責任感	与えられた役割と目的を途中で投げ出すことなく、最後までやり遂げるようとする。
挑戦志向	市民生活の向上という使命のために、前例にとらわれることなく、失敗を恐れず自ら課題・目標を設定し、解決に努める。
市民視点	常に市民からの負託を認識したうえで、市民が生活する立場から施策の発案・計画・実施に努める。
市民との対話	市民の真のニーズに対応した効果的な施策を遂行するため、市民とともに考え、市民の声に耳を傾け、対話に努める。

【 管理職に求められる“力” 】

管理職においては、職級が上がるにつれ、組織の向かうべき方針を立てる課題設定力が強く求められます。また、課題の実現に当たっては、組織を挙げて対応する場面が多くなることから、組織運営力が求められます。

課題設定力	問題意識	所管業務について、社会全体における本市の情勢を踏まえて、市として取り組むべき課題を具体的かつ明確に認識する。
	課題設定力	職員の先頭に立って、市民生活の向上を目指した組織の使命を明確にしたうえで、使命を目指して、困難でより高い課題を設定する。
	情報マネジメント	業務の改善や課題解決に必要な知識の習得や情報の収集を幅広く行い、組織全体で十分活用できるよう工夫する一方、広く周知する。
	解決策の企画力	政策目的を果たすべく、コストや効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた最善の解決策を広い視点で企画する。
実行力	調整力	事業実施や解決策実現のため、時機を失することなく関係部署及び関係機関との調整を確実に行う。
	論理的な説明力	社会全体及び全市的な視点から、明確な論拠を示しながら、自らの意見や組織方針を明確に説明し、相手方の納得を得る。
	柔軟な判断力	従来の方針や方法にとらわれることなく、組織の使命を達成するために最善の方針及び方法を判断する。
	行動力	新しい課題を自ら設定して積極的に取り組み、突発的事態や困難に直面しても、自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開する。
組織運営力	職員の把握	職員の能力や経験、勤務状況、健康状態等を十分に把握し、積極的にコミュニケーションを図る。
	職員育成	次代を担うことのできる資質と能力を有する職員の育成及び能力開発を積極的かつ計画的に行う。
	組織マネジメント	組織の状態を正確に把握しながら、一人ひとりの職員の能力・経験等を踏まえた業務配分を行ない、市民生活の向上に向けて、最大限の組織力が発揮されるよう、適時、適切な組織運営を図る。
	組織の活性化	職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性及び自律性を発揮させる組織づくりを行なう。さらに、常に率先して組織風土改革に取り組む。

【 監督職に求められる“力” 】

監督職においては、職務に精通することに加えて、事務処理単位の長としてリーダーシップを発揮し、部下の指導・育成を行なう等の組織運営力も求められます。

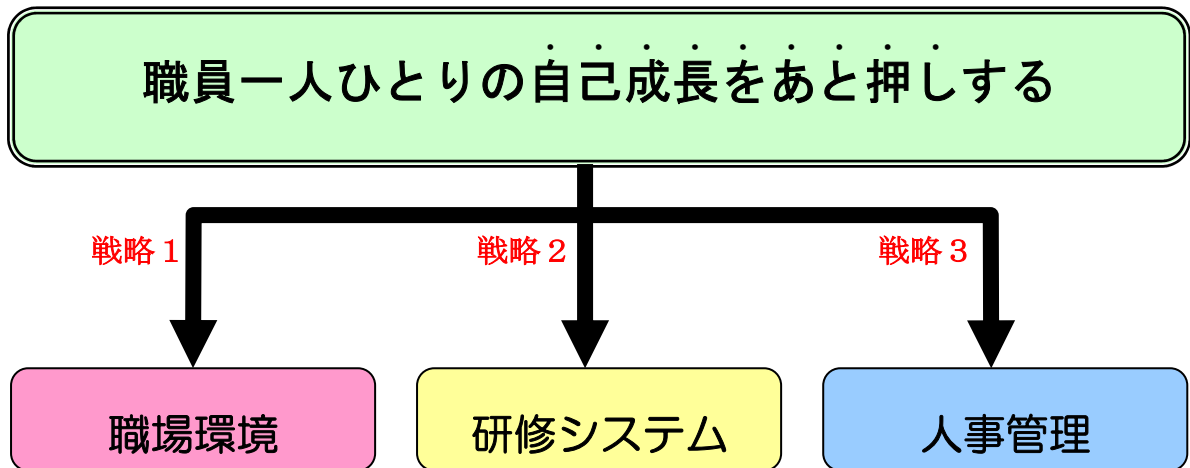
職務遂行力	職務に対する理解	職務の意義や背景、上司の指示を正しく理解し、職務に反映する。
	知識・情報の活用	事業運営及び担当職務に必要な知識、技術の習得や情報の収集を幅広く行ない、業務改善や施策提案に活用する。
	解決策の企画	政策目的と施策目的を理解し、両者の目的を果たすべく、コストや効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた最善の解決策を企画する。
	適切な説明	自らの考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行なう。相手の考えや行動を理解し、好感を与える親切、丁寧な対応を行なう。
	的確な判断	担当職務の状況を適切に把握し、計画的かつ迅速に職務を遂行する。不測の事態には自らの判断を示しつつ、上司に相談しながら問題解決を図る。
組織運営力	職員育成	職員の能力・経験や勤務状況を把握した上で、指導及び助言しながら、部下職員を育成する。
	チームワーク	組織力を最大限に発揮するために、自らの所属内や他部署への協力を積極的に行う。また、上司、同僚、部下への積極的な報告・連絡・相談をとおして、チーム力の向上に努める。
	リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、行政運営を円滑に進めるための課題を発見し、迅速な判断で意思決定し、問題の解決を図る。さらに、係や職場を一体感あるものとして取りまとめ、率先して組織の活性化を図る。

【 一般職員に求められる“力” 】

一般職員においては、自らの職務に精通し問題意識を持って事務の改善を行なうことが主として求められます。主査、主任においては、組織運営を支援する能力も重要になります。

職務遂行力	自律行動	組織目標を達成するために、自らの価値観をもって、業務目的を自ら設定し、業務の価値や意義を見出しながら、常に業務、組織及び自らの向上に努める。
	職務に対する理解	職務の意義や背景、上司の指示を正しく理解し、職務を実践する。
	知識・情報の活用	事業及び担当職務に必要な知識、技術の習得や情報の収集を幅広く行ない、業務改善や施策提案に活用する。
	解決策の企画	政策目的、施策目的及び事業目的を理解し、課題を十分に把握・分析したうえで、コストや効果等を踏まえた具体的かつ的確な解決策を企画する。
	適切な説明	自らの考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行なう。相手の考えや行動を理解し、好感を与える親切、丁寧な対応を行なう。
	的確な判断	担当職務の状況を適切に把握し、計画的かつ迅速に遂行する。不測の事態には自らの判断を示しつつ、上司に相談しながら問題解決を図る。
組織支援力	指導・育成・助言	同僚や後輩職員に対し、適時・適切な指導や助言を行なう。
	チームワーク	組織力を最大限発揮するために、自らの所属内及び他部署への協力を積極的に行なう。上司や同僚への報告・連絡・相談を適宜行なう。

3 戦略的人材育成（どのように育成するか？）



職員が「目指す職員像」へと一歩一歩成長するためには、戦略的な育成が重要です。このことを考えるうえでヒントとなる、次のような言葉があります。

わたしが飢えた人に魚を与えれば、その人は空腹でなくなる。わたしがその人に魚の釣り方を教えれば、その人が飢えることはもうないだろう。しかし、わたしがその人に自分で魚の釣り方を学ぶような状況をつくってあげれば、その人は飢えないだろう。

(by ウィル・シュッツ著「自己と組織の創造学」（春秋社 1995年））



このことは、人を育てることにおいても同じことが言えます。

つまり、全てを「与える」「教える」だけの育成手法は一時的な課題解決を実現できるかもしれませんが、まったく新しい未知の課題に遭遇したときには自ら「学び」「育つ」ことができていない（“実力”が備わっていない）ため、困難を乗り越えていくことができないでしょう。

今後も、単に「与える」「教える」という研修メニューを用意するだけの育成ではなく、研修を育成における補完的手段として有効に利用しながらも、自ら「学び」「育つ」ことのできる育成を目指し、次のような3つの育成戦略に基づいて、「目指す職員像」に向けた人材育成を推進します。

育成戦略1 仕事をとおして成長できる「職場環境」

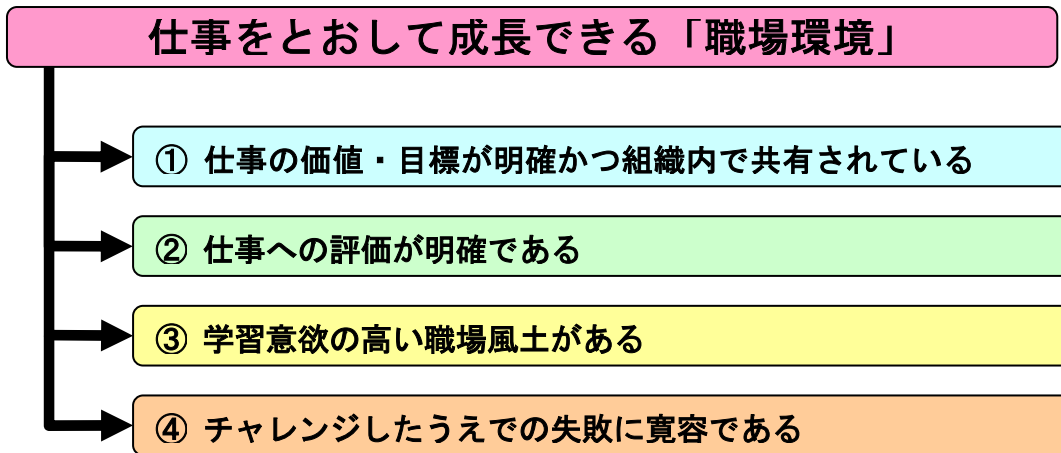
育成戦略2 セルフマネジメントできる「研修システム」

育成戦略3 能力を発揮できる「人事管理」

育成戦略 1

仕事をとおして成長できる「職場環境」

職員が仕事における大半を過ごす職場において、自己成長できる環境を次のような視点で、充実していきます。



① 仕事の価値・目標が明確かつ組織内で共有されている環境

仕事の価値や目標が明確であれば、一つひとつの仕事にメリハリがつくだけでなく、目標を成し遂げたときの達成感を生みます。また、組織内で仕事の価値や目標を共有することにより、組織における個人の存在価値を高め、さらに自己成長のモチベーション向上を期待できます。

取組項目	概要
目標管理制度	職務等級ごとに期待される成果責任をどの程度達成できたかの「成果評価」をするための仕組み。人事評価制度における業績評価の指標や行政評価における事務事業評価におけるツールとして活用していく。

② 仕事への評価が明確である環境

人は、自分に不足しているものが何かに気づくことができたとき、足りない能力を求めるものです。この環境整備により、キャリア開発学習意欲の向上が期待できます。また、仕事への評価をとおして、緊張感と組織内での意見交換によるコミュニケーションの活性化をもたらします。

取組項目	概要
人事評価制度	職員の業績・能力・取組姿勢について統一的に評価を行なって公正な基礎資料を作成し、そのデータを計画的・組織的な人材育成や人事管理（昇進管理、給与管理など）に活用する仕組み。優れた人材育成を図れるか否かが重要な課題である。

③ 学習する組織風土のある環境

現在の各職場における業務は、従来のように、上司が部下に一方的に仕事を教えるのではなく、中には部下職員のほうが仕事をよく知っていたり、ノウハウも上である場合が多く見受けられます。これは、社会の急激な変化に応じて業務内容が日々専門化、高度化している結果といえます。

このような状況を活かして、職員同士が互いに学び、教え合う「学習する組織風土」を促進し、職員一人ひとりが「自ら成長」を志向する環境を整えます。

取組項目	概要
学習する組織促進運動	職場研修マニュアルの作成、外部講師招へいや教材の購入などについて支援する。また、自己啓発による資格取得を促す支援制度を充実する。
OJTや仕事の進め方などの手引き	職場単位における人材育成のためのマニュアル配付などを進め、各職場で人材育成をバックアップする仕組みを強化する。

④ チャレンジしたうえでの失敗に寛容な環境

日本の会社組織には、「失敗することは、決して許されない恥ずべきことである」という風土が未だにあるといわれています。そのため、「一度失敗すれば将来に渡って低い評価を受け続けるという考え」が、せっかく高い能力を持っている社員がいても、失敗を恐れ、力を出しきることができず、積極的なプレーが生まれませんということを示しています。

「失敗したら終わり」という環境の中では、「失敗を隠す」、「先延ばしにする」という逃避行動が助長され、失敗によって生じた問題がますます悪化したうえ、收拾のつかない事態を招く危険すらあります。

「失敗は成功の素」と言われるように、人が成長するうえで、失敗を経験することは非常に重要です。特に、チャレンジによる失敗を許容する、次へ活かす、恥ずかしくない、再チャレンジできるという環境が、職員の成長を大きく支えます。想定外の困難が生じるであろう時代を前に、失敗を乗り越えた、逃げない、真の実力を備えた職員を育成できる環境を整えます。

取組項目	概要
ミス・クレームシート	各所属もしくは係ごとで、ミスやクレームを一定の様式シートに記録し、そのデータを蓄積、整理することで、以後、迅速かつ適切に対応できる体制をつくる。また、組織として仕事をするツールとして、情報共有化を推進する取り組みでもある。

育成戦略 2

セルフマネジメントできる「研修システム」

ここにいう研修とは、職場（課内）研修、他機関への派遣など、実際の職務や仕事を離れて行なう研修のことです（OFFJT）。

職員自身が「成長」を実感しながら、自分に必要な研修を選別し活用できる仕組みを充実することで、職員一人ひとりが自らの成長を設計し、その設計図に合わせて自己の能力を高めていく「セルフマネジメント力」を強化できる仕組みを構築していきます。

そのために、業務改善や効率化の基本的手法である「PDCAサイクル」という考え方を活用し、職員一人ひとりが「使える研修」を実現していきます。

【PDCAサイクルによる研修への見直し】

① Plan（計画） 研修改善の目的、対象方法等の決定

「目的」「対象者」「効果」「方法」などを明確にし、職員一人ひとりが必要な研修を選択しやすく、かつ研修効果を測定できる研修実施を計画します。

② Do（実行） 研修計画の適正な実施

研修計画に基づき、適正な実施を進め、意欲と受講の必要性が高い職員を選抜します。

③ Check（検証・評価） 研修計画の達成度の評価、成功要因・失敗要因の分析

研修計画が順調に達成されているかを論理的にしっかりと評価できる体制を整えます。また、研修実施の成否を明確にし、その要因を分析したうえで、改善、見直しの前提業務として明確、迅速に進めます。

④ Action（改善・見直し） 研修計画の継続の可否、内容変更の決定

検証・評価の結果を基に、現行の研修計画継続の可否や研修内容変更を決定します。「時代の変化に即応できる、抜本的な改善と見直し」を基本とします。

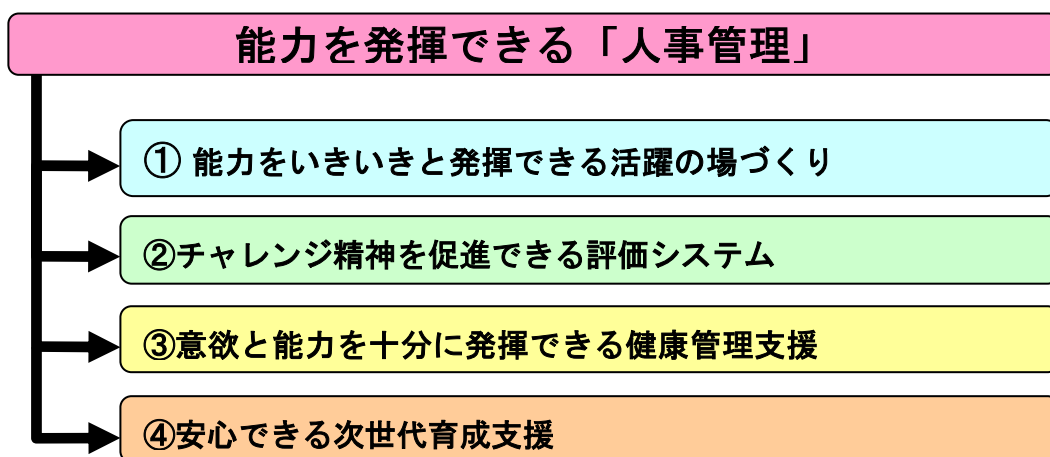
⑤新計画立案

改善、見直しに基づき、ニーズに即応した新しい研修計画を立案します。

取組項目	概要
研修効果の 職場への還元	職員の派遣研修の効果を組織として有効活用するため、報告会の開催など職場への還元、共有化の仕組みを整える。
多様な人材確保	高度な専門的知識や技術を要する職について、即戦力となる民間企業経験者や専門分野の任期付職員での採用など、多様な採用形態を検討する。
専門分野知識の 習得	専門的職員の育成を目的とした各種機関への職員派遣を引き続き実施し、職務の専門化・高度化に対応していく。

育成戦略3 能力を発揮できる「人事管理」

職員一人ひとりが「自ら成長」できる人材育成を進めるうえで、最大限に能力を向上し、発揮し続けることのできる体制が必要です。職員一人ひとりが、「組織はもちろん社会全体にとっての貴重な財産(人財)である」という強い自負をもてるよう、『自らの「有能感」や「自信」を高め、自らの行動に自らが責任をもったうえで、能力を発揮しながら自己成長』できる「人事管理」を目指します。



① 能力をいきいきと発揮できる活躍の場づくり

自らの能力を十分に発揮できることは、能力を伸すうえで非常に重要です。今後も、仕事を通して持っている能力を十分に発揮できる活躍の場づくりを推進します。

取組項目	概要
ジョブ ローテーション	35歳以下の職員を対象として、事務系、事業系など部門内でジョブ・ローテーションを行ない、事業執行部門、管理部門などの各分野を定期的に経験させ、職務適性を確認するとともに、幅広い視野と職務遂行能力を持つ人材を育成する。
庁内公募	特定のポストについて、「意欲ある職員を発掘・登用し、職員のやる気に応え、かつ職場の活性化を図る」ため、希望する職員を庁内公募し、積極的な活用を図る。
自己申告	職員に年に1回の自己申告の機会を通じて、より本人の意向を把握し、個人の意欲を活かせるよう、内容の充実を図る。
複線型人事	複雑・多様化する市民ニーズに対応するため、広い行政分野で能力を発揮できる職員の育成を行う一方、福祉・税・法制関係など特定分野に精通したスペシャリストの育成については、今後、職員の一定のジョブローテーションにより適性や能力を見極め、職員のキャリアデザイン志向も踏まえながら検討していく。
職務役割を果たせない職員への対応	各職務の役割を果たせない職員で、十分に能力を向上する見込みがないものと判断される場合、人事評価システムと連動した仕組みの導入を引き続き検討する。勤務成績が良好でない職員に対しては、指導・育成や研修を通じて必要な対策を行なう。

②チャレンジ精神を促進できる評価システム

新しい時代を乗り越えるために、チャレンジ意欲を促すことは非常に重要です。そして、そのチャレンジ結果を評価できる明確な仕組みがあれば、職員一人ひとりがより積極的に創意、工夫しながら仕事をすすめ、結果として大きな成長が期待できます。

取組項目	概要
挑戦加点制度	従来の与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、別途、職員自らがその意思と創意工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦・努力し、成果を上げたかという点を評価する制度について、研究を行っていく。 チャレンジ意欲を実践に移したことを正当に評価される環境を整えることで、挑戦意欲を高め、仕事の改善、改革を促す効果がある。

③意欲と能力を十分に発揮できる健康管理支援

職員一人ひとりが本市の資源です。身体やメンタルの不調により、病気休暇を余儀なくされ、自らの意欲と能力を十分に発揮することができなくなることは、本市の行政効率、市民サービスの低下に関わる重大な問題です。

職員が健康に働いていくために、セルフケア能力の向上に関わる支援（健康増進のための情報提供、健康診断や健康講座など）、職場内ケア能力の向上に関わる支援（過重労働対策、職員研修、管理監督者研修など）、組織のケア能力に関わる支援（健康相談、職場復帰後の支援体制、快適な職場環境など）の3つを柱として、健康管理を充実させていきます。

④安心できる次世代育成支援

本市では、平成17年4月に、「東広島市特定事業主行動計画」を策定し、適宜、内容を更新しながら次世代育成支援を図っています。少子化対策の一環である次世代育成支援は、自治体も地域の一員として、率先して取り組むべき重要な課題であり、小さい子どもをもつ職員の支援を進めることにより、該当する職員が安心していきいきと仕事に取り組むことを促します。

また、男女共同参画の視点から、女性のキャリア形成の支援として、研修の実施等を通じ、女性職員の人材育成を推進します。

取組項目	概要
東広島市特定事業主行動計画	本市職員が仕事と家庭を両立させることができ、また出産・子育てに理解の得られる職場環境の形成を目指し、各種支援制度の周知や職員への意識啓発を行っていく。 また、女性職員のキャリア形成を支援する研修の開催等、女性職員の人材育成を推進していく。

第2 人材育成を後押しするその他の取組

以上のような人材育成を進めるうえで、次に掲げる点も人材育成を後押しする重要な取り組みとして推進します。

① 徹底した“組織風土改革”

職員の間で共有されている暗黙の常識、行動規範、不文律など目に見えにくい、それぞれの組織における常識のことを「組織風土」と言います。

この「見えにくい常識」の中には、だれも心から納得はしていない悪しき「組織の常識」もあり、組織変革と職員の意識改革にとって大きな障壁となっています。

例えば、悪しき「組織の常識」として、次のようなものが想定されます。

(典型1)「他人の仕事に口出しはしない」

(典型2)「上司の機嫌を悪くしそうなことは言わない方が無難」

(典型3)「言い出しっぺが損をする」

(典型4)「どうせ言ってもムダだから言わない」

(典型5)「上から言われたことだけをしておけば波風は立たない」

(典型6)「問題が起こったらできるだけ周りに知られないようにして、自分たちだけで何とかしてしまおうとする」

これらの悪しき「組織の常識」から抜け出すことは、地域を主導する自立した自治体となるために不可欠であり、常に変革を志向することが求められる人材育成にとっても最大の課題です。

これら悪しき「組織の常識」を変えていくためには、「人と人との関わり方」や「仕事の進め方」を抜本的に見直して、常に「新しい常識」をつくり続ける（“組織風土”を変え続ける）ことが必要だと言われています。

未来へ向かって変革し続け新しい時代を創るために、「組織風土改革」を徹底して推し進めます。

②高いアンテナづくり、情報共有化の促進

環境変化に即応し、新しい取り組みを講じていく前提として、あらゆる情報を「待つのではなく、取りに行く」高いアンテナづくりが不可欠です。

さらに、貴重な情報が一部の職員にとどまることなく、全職員が活用できる、職員間、部局間、所属間など横断的に情報共有できる仕組みが必要です。例えば「担当者が異動したら初めから」というような計画性のない仕事の仕方では、「継続的な市民生活の向上」という公務の責任を果たすことはできません。しかし、実際のところ、仕事の仕方を例にとっても、組織的に情報としてデータベース化し、活用できている職場は少ないのが現状であると思われます。

情報のもつ「力」を最大限に引き出し、活かす仕組みづくりは、職員一人ひとりの自己成長に大きな影響を与えるとともに、組織力の向上と維持そのものにとって不可欠な取組です。そこで、次のような取り組みを講じていくことによって、「情報をもつ力」を最大限に活用できる仕組みづくりに取り組みます。

- 他自治体、他業種職員と交流できる「場」づくり
- 情報の所有度、共有度「チェックシステム」づくり
- タイムリーな最新行政関連情報を庁内発信
- 各業務マニュアル作成の推進

③市民との協働を促進

“市民視点”で業務に取り組むことは非常に重要であるということを多くの職員が認識していますが、「市民との協働」と言えば、ボランティア活動やNPO活動を想定しがちです。

しかし、「市民との協働」における目的は、“市民視点”を積極的に取り入れた自治体運営を進めることであって、市民に仕事をすべて任せることが「市民との協働」の主眼ではありません。「市民との協働」の目的をしっかりと理解したうえで「市民との協働」を推進し、市民ニーズに沿った行政運営を展開することが強く求められています。

つまり、“私たち市職員が主観的に机上で想定する市民の気持ちを理解する”のではなく、職場の殻から抜け出し“市民のいる現場に赴き、実際に市民が感じている気持ちを肌で感じ取り理解し、そこから課題を見つけ出し、解決できる施策を考え、実行しなければ、市民の求める自治体としての使命と役割を果たすことはできません。

実際に、市民生活の現場には、市民生活向上を考えていくうえでの“金の卵”がたくさん眠っています。それは、私たち自治体職員が知るべき「市民が直面する現実」です。市民が直面する現実の多くは、積極的に掘り起こさなければ明らかにならない、今後の自治体運営のカギを握る重要なものです。

『市民との協働』の推進を今後の自治体運営を左右する大きなカギととらえて、「市民との協働における基本をしっかりと理解したうえで“市民視点”に基づいた業務を展開できる職員の育成」を重点課題として取り組みます。

④男女共同参画及び障害者雇用の推進

令和2年4月1日現在の職員数全体に占める女性職員の割合は、「35.1%」であるにもかかわらず、管理監督職に占める女性職員の割合は「25.9%」とまだまだ少ない状況にあります。また、身体障害等を有する職員の割合「2.63%」も法定雇用率「2.50%」（令和3年4月から2.60%）を上回っているものの、まだまだ少ない状況にあります。

これからも、男女の別なく、障害の有無にかかわらず、人材の採用、育成及び登用が図られるよう、環境整備を進めます。

女性職員の能力活用を図ることが、組織の活性化、行政サービスの向上、公務能率の一層の向上などの観点からも重要な課題となっています。

男性職員と同等に女性職員の能力と意欲に応じたキャリア形成が図られるように、女性職員の配置が少ない職域への積極的な配置に努めます。また、男女の区別なく、能力や意欲、業績に基づいた管理監督職員への登用を図ります。

障害者雇用については、障害者とその能力を発揮し、職業人として自立できるように、常勤・非常勤職員（会計年度任用職員）としての雇用をさらに推進していきます。

【本市の指針】『東広島市障害者活躍推進計画』『東広島市特定事業主行動計画』

『東広島市定員適正化計画』

⑤公務員倫理及び法令遵守

あらゆる不祥事は、公務全体に対する信頼を失墜させるにとどまらず、組織全体のモチベーションを大きく低下させる重大な問題です。

特に、これから大きく変化していこうとする組織の活力を失わせることは、組織と職員の成長を大きく阻害し、市民サービスの低下へと直結しますので、不祥事をおこさないための取り組みが非常に重要です。

本市では、過去に「東広島市職員の倫理等に関する指針」を規定し、職員一人ひとりが公務員としての倫理を常に遵守すべく組織的に取り組んできたところです。

また、「東広島市における法令遵守の推進に関する要綱」を制定後、県内市町では初の「公益通報者保護制度」を開始し、公務員として当然守るべき法令遵守の更なる徹底を図ってきています。

今後とも、全ての職員が、自治体職員としての自らの使命と役割をしっかりと認識したうえで職務に専念するよう、徹底した教育を実施していきます。

【公務員の義務】（参考）

職務上の義務
誠実の義務
職務専念義務
法令及び上司の命令に従う義務

身分上の義務
信用失墜行為の禁止
秘密を守る義務
政治的行為の制限
争議行為の禁止
営利企業等への従事制限


第3 今後の検討事項

次のような取り組みについて、導入の適否を含めて、研究や検討を重ねていきます。

取組項目	概要
キャリアデザイン	キャリアデザインとは、長期的に自らのキャリアを自らの手で主体的に描くことをいう。自分自身の「スキル・知識」、「行動特性」、「マインド・価値観」を把握した上で、将来像や人生設計などを考えながら、異動などを通じてありたい将来像に近づいていくことを描くために活用し、職員の「自律」と「自己実現」の促進を図る。
eラーニングの実施	場所や時間を問わずに、個人の都合や進度に合わせて学習を進めることのできるeラーニングを実施する。【eラーニング：インターネットを利用して学習するオンライン型の遠隔学習】
内部講師の育成	法務能力、プレゼンテーション能力、接遇能力など優れた業務能力を有している職員を内部研修の講師として養成、登録し、内部研修における講師として能力の伝導を図る。他職員にとってキャリアモデルとなり、一方、講師となる職員は自らの技能を他職員へ伝授する活躍の場を得ることができる。
職場研修推進者の育成	職場研修を計画的にマネジメントする職場研修推進者を育成し、職場のニーズに合わせた実践的な研修を主体的・積極的に進めていくことを企図する。
研修効果の測定方法の研究	研修内容に関する知識・スキルの習得度テストや、研修参加に対する成果目標や研修後の行動目標等の設定と、それに対する所属長の評価など、研修の効果測定について、客観的に評価する手法を研究し、随時導入する。
自主学習支援制度の充実	通信教育への助成制度など、職員の自律的な能力開発を重点的に支援し、職員の自主的な能力開発について各種支援制度の整備を図る。
多様な働き方の推進	時差出勤、テレワークの実施など、新たな勤務形態の検証を行い、今後の新しい生活様式や柔軟な働き方を検討する。

人材育成基本方針の実現に向けて

人が、成長していくうえで参考となる、次のような言葉があります。



人間は、聞いたことの	10%	
見たことの	20%	
議論したことの	40%	
行動したことの	90%	を覚えている

(by アメリカ教師連盟副会長 アダム・ウルバンスキー)

つまり、誰しも「聞いたこと」「見たこと」についてはどんなに素晴らしいことを学んでもすぐに忘れることが多く、「議論したこと」についても半分以上のことは時間とともに忘れていきますが、『実際に「行動」したことにより学んだことについては、しっかりと経験として体に染みつく』ということを表しています。職員が自ら成長していくうえでも同じことが言えます。

さらに、職員の自己成長を後押しする取り組みである人材育成についても同じことが言えます。聞いたつもり、見たつもり、議論したつもりの「やったつもり」に終わらないように、今回改訂した基本方針をしっかりと実際の行動へ移し、実現していくことが求められます。

試行錯誤を繰り返しながら、基本方針の実現へと向い、成長すべき「職員」、育成すべき「組織」、そして成長と育成をバックアップすべき「人材育成担当」が絶えまぬ努力を続けていくよう、今後、諸制度を見直し、新しい取り組みを随時導入していきます。