

# 米子市職員人材育成基本方針

令和4年12月

米 子 市

# 目 次

<b>第 1 章</b>	<b>はじめに</b> .....	<b>1</b>
<b>第 2 章</b>	<b>米子市職員人材育成基本方針について</b> .....	<b>2</b>
1	策定の目的.....	2
2	これまでの取組 ～平成18年策定の人材育成基本方針の概要～.....	2
3	改定のポイント.....	2
<b>第 3 章</b>	<b>市職員が目指すもの</b> .....	<b>3</b>
1	全職員が「目指すべき職員像」.....	3
2	各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢.....	4
<b>第 4 章</b>	<b>米子市職員の現状</b> .....	<b>12</b>
1	「目指すべき職員像」と米子市の現状.....	12
<b>第 5 章</b>	<b>「目指すべき職員像」に向けた人材育成の取組</b> .....	<b>14</b>
1	「職場の環境づくり」の取組.....	14
2	「人事評価・異動など」の取組.....	18
3	「職員研修」の取組.....	21

## 第1章 はじめに

現在の「米子市人材育成基本方針」は、平成18年7月に職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本的事項を明確にし、能力開発に関する諸施策実施の基準とするために策定されました。

米子市では、この方針に基づき、職員研修のみならず、人事管理、職場の環境づくりまでも含めた総合的、長期的な観点からの人材育成に取り組んできたところです。

それから16年が経ち、地方公共団体を取り巻く状況も大きく変化してきています。令和2年の国勢調査によると、米子市の人口は147,317人で前回調査（平成27年）に比べて1,996人（1.3%）減少しています。鳥取県全体をみると、65歳以上人口の割合は調査開始以来最高となった一方で、15歳未満人口及び15～64歳人口の割合は調査開始以来最低となっており、人口減少・少子高齢化が進んでいます。

一方、私たち職員は、頻発する自然災害や広域感染症対策への対応、デジタル技術革新やテレワークなど働き方改革の推進など多様化・複雑化する行政課題に向き合っています。

今後、少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少がさらに進行する中で、このような諸課題に対応するとともに、持続可能な行政サービスを提供することができる体制を構築し、維持していくためには、限られた資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）を最大限に活用して課題解決につなげることができる組織づくり、人づくりがますます重要となります。限られた資源を有効に活用しながら、職員一人ひとりが職務遂行能力を向上させるとともに、職員がチームの一員として役割を果たすことで機能し、組織力を発揮することがこれまで以上に求められています。

職員を取り巻く環境が大きく変化していく中、これまで以上に新たな課題に対応できる知識・能力を備え、成果を上げる人材を育成していくために、今回、「米子市人材育成基本方針」を改定し、職員の人材育成の方向性をより明確にし、人材育成の取組を一層充実させていくこととしました。

改定に当たっては、「目指すべき職員像」や「各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢」をわかりやすく明示するとともに、改めて人材育成の取組の柱を定め、新しい時代に的確に対応できる職員を育成していくこととします。

## 第2章 米子市職員人材育成基本方針について

### 1 策定の目的

人材育成の目的は、「職員一人ひとりの能力開発」を行い、その能力発揮を「組織力の向上」につなげることで、米子市民の「福祉の増進」に寄与することです。

人材育成基本方針は、求められる職員像を明確にし、その職員像を共通認識・目標としながら職員を計画的・組織的に育成するための基本的な事項を定めるものです。

### 2 これまでの取組 ～平成18年策定の人材育成基本方針の概要～

米子市では平成18年に「米子市職員人材育成基本方針」を策定しました。  
その概要は次のとおりです。

- 職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本的事項を明確にし、能力開発に関する諸施策実施の基準とするため平成18年7月に策定した。
- 求められる職員像を「市民感覚とコスト意識を持ち、広い視野から政策に取り組む職員」「チャレンジ精神を持ち、何事にも積極的に取り組む職員」「優れた人権意識と倫理観を持ち、市民から信頼される職員」と定めた。
- 求められる職員像を実現するため、「人事管理」、「職員研修」、「職場の環境づくり」を人材育成の3本の柱とし、相互に連携した取組みを進めていくことにより、より高い能力や意欲を持った職員の育成を図っていくこととした。

### 3 改定のポイント

今回の改定では、人口減少・少子高齢化の進行などの社会情勢の変化や働き方等の多様化、AI・RPAといった情報処理技術の進展による職場環境の変化等を踏まえ、今後の課題に的確に対応し、組織として最大の効果を発揮していくため、「求められる職員像」や各職位に「期待される役割」と「求められる能力・姿勢」をわかりやすく明示します。また、改めて人材育成の取組の柱を定め、本市職員の人材育成の方向性をより明確にすることにより、新しい時代に的確に対応できる職員を育成する取組を進めていくこととします。

#### 【改定のポイント】

- ・ 目指すべき職員像（＝求められる職員像）を見直し、全ての職員が共有する、人材育成の目標とします。
- ・ 各階層に応じて、「期待される役割」と「求められる能力・姿勢」を明確にします。
- ・ 目指すべき職員像に向けた人材育成の取組の柱（「職場の環境づくり」「人事評価・異動など」「職員研修」）を定め、新しい時代に的確に対応できる職員の育成に取り組むこととします。

## 第3章 市職員が目指すもの

### 1 全職員が「目指すべき職員像」

全体の奉仕者として市民の信頼に応えるために、全職員が「目指すべき職員像」を下記のとおり定めます。この目指すべき職員像は、職位に関係なく全職員に共通するものです。

全職員がこの内容を共通認識として、組織全体で人材育成に取り組むことで、市民からの期待により的確に応えることができる職員の育成と組織（チーム）づくりを進めていきます。

## 米子を愛し、市民・仲間から信頼され、自ら考え行動する職員

### 米子を愛し

- 地域と市民に貢献する仕事に誇りと自信を持ち、主体的に自らの役割を果たす。
- 市民の目線で考え、市民と連携・協力する。
- 地域に対する愛着を持ち、ボランティア活動等を通じて、地域でも活躍する。

### 市民・仲間から信頼され

- 全体の奉仕者として 高い倫理感と使命感を持つ。
- コンプライアンス（=役割発揮）を常に意識し、市民に説明責任を果たす。
- 相手の言葉を丁寧に聴き、相手に寄り添う姿勢で向き合う。
- 組織内外で関係者等と協力しながら業務を遂行する。
- 柔軟な思考と感謝の心を持ち、他者を尊重する。
- 挨拶から始まる日々のコミュニケーションを欠かさない。
- 同和問題、男女共同参画、障がい者などへの幅広い人権意識を持つ。

### 自ら考え行動する職員

- 現状にとどまらず、常に自己啓発に努め、成長していく。
- 常に前向きで改善意識を持ち、課題に対して積極的にチャレンジする。
- 時代を先取りして幅広い視点から積極的に改善や改革に取り組む。
- 前例や固定観念にとらわれない創造性を持つ。
- 自分のことだけでなく職場全体を俯瞰して行動する。

市役所・行政の仕事は多岐に渡ります。どの仕事も全て市民の方々のためにあるものであり、私たちは自らの仕事に誇りを持ち、公務のスペシャリストをめざしていく気持ちが大切です。

また、私たち公務員は「公務の担い手」であると同時に、「まちづくりの担い手」であるという意識も必要です。職員は、公務は当然のこと、公務以外にも自治会活動などの地域活動、伝統芸能の承継活動、文化・スポーツ活動やその世話役、ボランティア・NPO 活動等、様々な活動へ参加することで、立場を越えたフラットな関係性が生まれ、市民の親近感や信頼感につながります。

### 【解説①】公務員にとっての『コンプライアンス』（＝役割発揮）とは

「コンプライアンス (compliance)」は、一般的に『法令遵守』と訳されます。しかし、「compliance」の語源は、動詞の「comply」であり、その意味は、「(要求や命令などに) 従う、守る、応える」です。そこに「法令」という言葉は見当たりません。つまり、「コンプライアンス」には、「人々の期待・要望に応えること」という意味が含まれています。

法令遵守に加え、

「法令により禁止されていないが、それを行えば公務員としての信頼を損なうと考えられる行為は行わない。」

「法令には直接定められていないが、それを行えば住民のためになる行為を行う。」

これらが、公務員にとってのコンプライアンスであり、「住民福祉の増進」の実現に向けて、公務員の地位、職務に期待される役割を果たすことが大切です。

## 2 各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢

全ての職員に求められるものである「目指すべき職員像」に対して、各階層に「期待される役割」、「求められる能力・姿勢」は、組織が一体となって効果的・効率的に業務を遂行していくために各職位に求められるものです。これは、地方公務員法第15条の2第1項第5号に規定されている「標準職務遂行能力」に当たるもので、職員は各々の階層において期待される役割を意識して職務に当たるとともに、求められる能力・姿勢を計画的に身につけて成長していくことが期待されます。

米子市では令和元年に人事給与制度改革を行いました。その中で、例えば、米子市一般職の職員の給与に関する条例や米子市組織規則に新たに3級の係長という職務を設定しましたが、これは、より若い年代から数人の職員チームの長又はこれに相当する業務リーダーとしての役割を担うことを明確にすることで、より早期に業務や組織のマネジメントの力を身に付けることを狙いとするものです。プレイヤーとしての自己研鑽だけでなく、日常的な業務管理や人材育成における身近な相談者、支援者の役割を務めることにより、係長自身も含めた担当内の業務能力の向上を図ることなど、職員と組織がさらに成長する米子市役所を創ろうとするものです。

私たちは、全員が共通する「目指すべき職員像」に向けて成長の階段を登っていく必要があります。一方で、「住民福祉の増進」を図るための課題はますます多種多様となってきています。それらの課題に対し、職員一人ひとりが単なる個人の集合体としての組織ではなく、相互に役割を分担し、能力を複合、相乗させるチームになることで、より効果的・効率的な成果を上げることができる組織となることが求められています。

ここでは、各職位に期待される役割と求められる能力・姿勢を具体的に設定することで、人材育成・能力開発における目標を明確にします。

組織と職員が継続的に成長していくために、職員一人ひとりが現状は当然のこととして、さらにステップアップした役割や職務を果たすことができるようになることをめざして、自らの職位より1つ上の職位の役割や能力なども意識しながら業務に取り組んでいくこととします。

【各階層に期待される役割】

職位	期待される役割
主事	<p><b>業務を確実に遂行し、職場の力となる職員</b></p> <p>市職員として必要不可欠な基礎的能力・知識を身に付けて、業務を確実に遂行するとともに、組織の一員として他の職員と協調・協力することが求められます。</p>
主任	<p><b>自立的に業務を遂行し、職場に貢献する中堅職員</b></p> <p>与えられた業務に主体的に取り組み、自立的に遂行することが求められます。</p> <p>また、後輩育成も主任の大切な役割のひとつであり、所属する組織内の業務が円滑遂行できるよう後輩に実務的な指導等を行う役割も求められます。</p>
係長	<p><b>業務リーダーとして業務遂行の中核となる職員</b></p> <p>業務の中核を担う職員チームの長又は業務リーダーとして、より難易度の高い業務の遂行や課題対応、内外との調整・協力を行う役割が求められます。</p> <p>また、日常的な業務の進行管理や部下・後輩の育成も重要な役割となります。</p>
担当課長補佐	<p><b>担当をまとめる責任者</b></p> <p>課内組織である担当の長として、係長をはじめとする部下職員を指導・育成・統括し、組織的に業務を推進する役割が求められます。所掌する業務の改善と効率化に取り組むことも求められます。</p> <p>直接の部下を持たない担当課長補佐においても、業務のスペシャリストとして、同水準の役割が求められます。</p>
課長補佐	<p><b>課長を補佐する課の参謀</b></p> <p>課の参謀として、課長とともに職場の士気を高めて適正かつ円滑な業務執行を実現するとともに、事務の改善と効率化を主導する役割が求められます。</p> <p>また、人材育成や課長不在時などにおいて、必要に応じて課長の職務を代行する役割も求められます。</p>
課長	<p><b>課を統率する責任者</b></p> <p>課の管理者として、組織経営の視点から常に課全体を見渡し、的確に状況を把握して、判断・指示を行う役割が求められます。</p> <p>また、部下職員に対する目配りとリーダーシップにより、職場の士気を高めるとともに、職員の成長意欲や主体性を引き出す人材育成を行う役割も極めて重要となります。</p>
次長	<p><b>部長を補佐する部局の参謀</b></p> <p>部局の参謀として、部長とともに部局全体を見渡しなが、諸状況を的確に把握・判断するとともに、リーダーシップを発揮して部局の士気を高め、組織を効果的に機能させることが求められます。</p> <p>また、人材育成や部長不在時などにおいて、必要に応じて部長の職務を代行する役割も求められます。</p>
部長	<p><b>部を統率する責任者</b></p> <p>市政の方針に基づき、的確に状況を判断した上で、部局の組織目標を策定し、統括責任者としてその目標に向けて施策や事業を推進する役割が求められます。</p> <p>また、強い指導力とリーダーシップを発揮し、職場の士気を高めて組織を牽引するとともに、次の市政を担う自分以上の能力をもった職員を育てることが求められます。</p>

【各階層に求められる能力・姿勢】

職位	求められる能力・姿勢	
主事級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に関する基礎的な知識や技術を習得することができる。</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の一員として上司や同僚と人間関係を築き、協力して業務に取り組むことができる。</li> <li>・市民や関係者と意思疎通を図りながら対応することができる。</li> </ul>
	業務遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断しながら遅滞なく業務を遂行できる。</li> <li>・自己研鑽に励むとともに、物事に意欲、熱意を持って前向きに取り組むことができる。</li> </ul>
主任級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的な知識や技術を習得し、業務遂行に活かすことができる。</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識や経験等を活かして、市民や関係者に対しわかりやすく説明を行うことができる。</li> <li>・上司や同僚、関係者と人間関係を築きながら業務を率先して遂行することができる。</li> </ul>
	業務遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目的やポイントに応じて目標・計画を立て、進行管理を的確に行うことで、自立的に業務を遂行できる。</li> <li>・後輩に対して、実務に関する知識や技術を伝え、指導を行うことができる。</li> </ul>
係長級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、責任を持って業務課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	課題対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度や環境等の変化に応じて、業務課題に対応することができる。</li> </ul>
	協調性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司や同僚、後輩及び関係者と良好な人間関係を主体的に構築することができる。</li> <li>・知識や経験等を活かして、内外との調整・協力を円滑に行うことができる。</li> </ul>
	説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明責任を果たす意識を持ちながら、市民や関係者に対しわかりやすい説明を行うことができる。</li> </ul>
	業務遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員チームの長として、チーム内の目標・計画を適切に立て、できるだけ早期に職務を完結できるよう進捗管理を行うことができる。</li> <li>・部下や後輩の育成において、上司と相談しながら、指導や助言を行うことができる。</li> </ul>



職位	求められる能力・姿勢	
担当課長補佐級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度や環境等の変化に応じて、担当内の業務について効果的な施策の企画立案を行うことができる。</li> </ul>
	判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら処理すべき事案について、知識や経験を活かして適切な判断を行うことができる。</li> </ul>
	説明・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や関係者に対し、論理的で適切な説明を行い、説明責任を果たすことができる。</li> <li>・知識や経験等を活かして、内外との困難性のある調整を行うことができる。</li> </ul>
	業務遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当の長として、効率的に業務を遂行できるよう、担当内のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。</li> </ul>
	部下の育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下等の育成について、知識や経験を活かして、適切な指導や助言を行うことができる。</li> </ul>
課長補佐級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度や環境等の変化に応じた状況把握や課題整理を的確に行い、課長とともに適切な施策の方向性を示すことができる。</li> </ul>
	判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら処理すべき事案について、課の参謀として、適切な判断を行うことができる。</li> </ul>
	説明・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や市議会、関係者に対して、理解・協力を得られるよう課長とともに適切な説明を行うことができる。</li> <li>・重要施策の実現や課題解決に向け、課長とともに関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。</li> </ul>
	業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の参謀として、業務が円滑に遂行できるよう、課長とともに課全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。</li> <li>・市民感覚やコスト意識を持ちながら、課長のもとで課内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を主導することができる。</li> </ul>
	部下の育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長とともに、課内の士気を高めるとともに、部下の主体性や意欲を向上させるよう適切な指導や助言を行い、育成につながる機会を付与することができる。</li> </ul>

職位	求められる能力・姿勢	
課長級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度や環境等の変化に応じた状況把握や課題整理を的確に行い、適切な施策の方向性を示すことができる。</li> </ul>
	判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の責任者として、適切な判断を行うことができる。</li> </ul>
	説明・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や市議会、関係者に対して、理解・協力を得られるよう適切な説明を行うことができる。</li> <li>・重要施策の実現や課題解決に向け、関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。</li> </ul>
	業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務が円滑に遂行できるよう、課全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。</li> <li>・市民感覚やコスト意識を持ちながら、課内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を推進することができる。</li> </ul>
	組織統率・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課内の士気が高まるよう目配りし、リーダーシップを発揮することができる。</li> <li>・部下の主体性や意欲を向上させるよう適切な指導や助言を行い、育成につながる機会を付与することができる。</li> </ul>
次長級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部長とともに部局の重要課題への対応について、基本的な方針を示すことができる。</li> </ul>
	判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の参謀として、適切な判断を行うことができる。</li> </ul>
	説明・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の業務について理解・協力を得られるよう、部長とともに市民や市議会、関係者に対し適切な説明を行うことができる。</li> <li>・重要施策の実現や課題解決に向け、部長とともに関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。</li> </ul>
	業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の参謀として、業務が円滑に遂行できるよう、部局全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。</li> <li>・市民感覚やコスト意識を持ちながら、部長とともに部局内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を点検し、適切に推進することができる。</li> </ul>
	組織統率・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部長とともに、部局内の士気を高めるとともに、部下の能力や適性を的確に把握しながら、適切な指導や助言を行い、次の市政を担う人材を育成することができる。</li> </ul>

職位	求められる能力・姿勢	
部長級	倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。</li> </ul>
	構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部局の重要課題への対応について基本的な方針を示すことができる。</li> </ul>
	判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ適切な判断を迅速に行うことができる。</li> </ul>
	説明・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の業務について理解・協力が得られるよう、市民や市議会、関係者に対し適切な説明を行うことができる。</li> <li>・重要施策の実現や課題解決に向け、関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。</li> </ul>
	業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の統括責任者として、業務が円滑に遂行できるよう、部局全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。</li> <li>・市民感覚やコスト意識を高く持ちながら、部局内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を点検し、適切に推進することができる。</li> </ul>
	組織統率・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局の統括責任者として、部局内の士気が高まるよう、強いリーダーシップを発揮することができる。</li> <li>・部下の能力や適性を的確に把握しながら、適切な指導や助言を行い、次の市政を担う人材を育成することができる。</li> </ul>

## 【解説②】管理監督職に求められる「人材育成能力」

日本海軍の名将・山本五十六が残した名言に、次のような名言があります。

**「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。  
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。  
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」**

まずは自分の行動で「やってみせる」ことで説得力を持たせ、それをきちんと言語化して「言って聞かせ」、チームメンバー自身にそれを「させて」、うまくいけば「ほめる」というプロセスを経てチームを動かす。

この名言は、部下を育成するうえで非常に参考になる考え方です。部下に行動を起こさせるには、まずは自分が手本となってよいモデルになり「やってみせること」です。マニュアルを読ませたり、口で説明することも大事ですが、具体的な仕事のイメージが掴めなければ完璧な理解には及びません。実際の様子を見せることで、より理解が進みます。人に教えるときは、率先してやって見せることが重要です。やって見せた後は、しっかりと仕事の意義や重要性を説明し、聞かせることが大切です。同時にきちんと相手に伝わっているか、理解ができたかどうか確認しながら説明しましょう。見せて聞かせた後は、部下に実践させていきましょう。説明だけでも理解できることもありますが、頭の中で完結させるだけでなく、理解を深めるためにも実践してもらうことが指導の基本となります。実際にさせてみた後は、相手をほめる＝肯定してあげることも大切です。ほめることが、自信をもって次の仕事に取り組む活力になっていきます。山本五十六は、ほめることだけでなく、承認することの重要性も続きの名言で説明しています。

そして、「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」は立場や上下関係を越えた、ビジネスの現場で必要とされるコミュニケーション（話し合い・傾聴）の大切さとともに、部下に任せるマネジメント力（承認・委任）がチームメンバーの成長を促すということを教えてくれます。

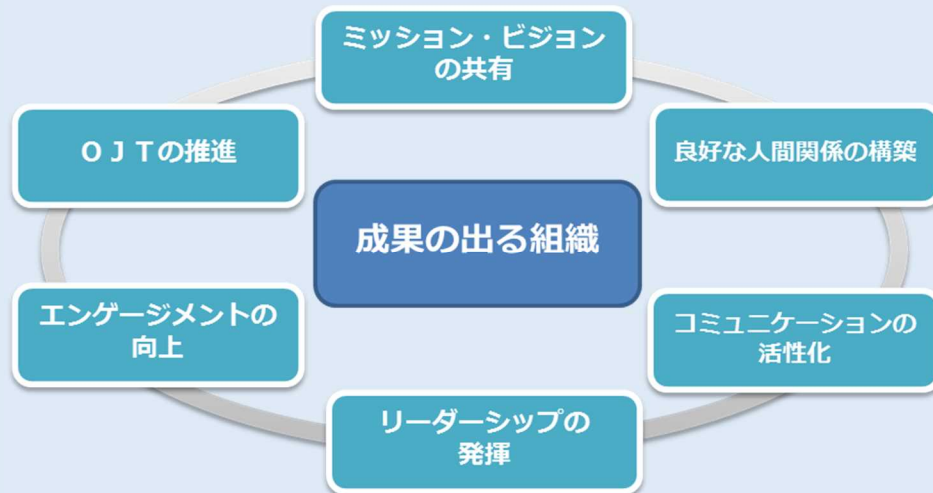
任せきりにしたり、やって当たり前と思うのではなく、チームとしてきちんと仕事を見守り、信頼するからには責任も共有する等、苦楽を共にしてこそお互いが成長できます。

### 【解説③】 課長以上の管理職に求められる「チームビルディング」能力

課長以上の責任職である管理職（園長含む）には、組織の代表としての役割が重要となってきます。

管理職は常に市全体最適化を念頭に、自分の所属する部又は課を見渡し、状況を把握し、的確な判断と指示ができることが求められます。自らの能力開発だけでなく、部下の士気を高め、組織を牽引するとともに、自分以上の能力をもった職員を育てましょう。

組織として成果を出すためには、次の要素が必要であるといわれています。



要素	具体的な行動
ミッション・ビジョンの共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 部や課に課せられているミッション・ビジョンをメンバーに伝える。</li> <li>▪ ビジョン実現のワクワク感を伝える。</li> </ul>
良好な人間関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 相手を肯定する働きかけを実践する。</li> </ul> 【言語】ほめる、認める、ねぎらう、感謝する、励ます等 【非言語】微笑む、喜ぶ、うなずく、傾聴する等
コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ チーム内の「対話」「議論」により、様々なアイデアを誘発する。</li> <li>▪ チーム内での助け合いを積極的にほめ、感謝の意を表明する。</li> <li>▪ 自らが助け合いを実践する。</li> </ul>
リーダーシップの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 自らのスタイルに合ったリーダーシップでメンバーを導く。</li> <li>▪ 「誠実性」「能力」「一貫性」「忠誠心」「開放性」によりメンバーの信頼を得る。</li> </ul>
エンゲージメント <sup>※</sup> の向上	管理職は「仕事の楽しさ、価値」「努力に対する評価」を提示することで、メンバーの仕事に対するやりがいや市職員としての誇りを持たせる。
OJTの推進	各メンバーが持つ知識・ノウハウ・経験をチーム全体で活用することでチームの能率向上や課題解決力向上を図る。

※エンゲージメント…組織に対する「愛着心」や「思い入れ」のこと。

## 第4章 米子市職員の現状

私たち職員が「目指すべき職員像」に向けて歩み続けるためには何が必要なのか、職員の現状を分析する必要があります。そこでこれまで実施した「人材育成職員アンケート」や「職場環境調査」の結果などから方向性を整理しました。

### 1 「目指すべき職員像」と米子市の現状

#### ● 多くの職員が「市や市民のため良い仕事がしたい」という思いを持っている。

➔ 人材育成職員アンケート結果を見ると、仕事に取り組む上で大切にしていることとして、全ての階層において、「与えられた仕事に対して責任をもって最後までやりとげること」「市民目線になって考えること」が挙げられています。この結果から、多くの職員が仕事に取り組む上で、市や市民のことを念頭においており、「市や市民のために良い仕事がしたい」と考えていることがわかります。

#### ● 職場環境が職員のモチベーションを大きく左右する。

➔ 人材育成職員アンケートの結果を見ると、「職場環境」「目標管理」がやりがいを創出し、一方でやりがいを喪失させる大きな因子ともなっていることがわかります。

仲間との認め合い、チームとしての一体感、市民の満足度を高める目標設定とその達成が職員の“やりがい”を創出し、逆にこれらが十分でないことが職員のやりがい喪失につながるということがわかります。

#### ● 職員は職場で業務を通じて成長する。

➔ 人材育成職員アンケート結果を見ると、多くの職員は、上司に育ててもらったと感じており、仕事を通じて上司との信頼関係が築かれていることがわかります。そして、仕事の中で、仕事のやり方だけでなく、物事の考え方、公務員としての心構え等を教わっていることがわかります。

職員は、仕事という共通目的を通じて業務を行っていく中で、職場内研修による知識・技術の継承、そして、それにより得られた成功体験により、仲間との信頼関係が生まれ、そこから成長を実感していることがわかります。

#### ● 多くの職員が成長や能力開発向上の必要性を感じている。

➔ 人材育成職員アンケート結果を見ると、全ての階層において、「成長や能力開発向上」の必要性を感じており、階層が上位になるほどその意識が高くなっていることがわかります。また、「人事評価面談」「研修」「人事異動」などの要因が自らの成長を考える機会になっていることもわかります。

● 年齢によって、それぞれのキャリア志向は異なる。

➔ 人材育成職員アンケートの結果を見ると、職員のキャリア志向（ゼネラリスト志向・スペシャリスト志向）は年齢によって異なっており、年齢が高くなるにつれてスペシャリスト志向は強くなる傾向が認められます。一方で、人事異動による多くの業務経験を経て、自分の適性を見極めたいとする人も多くいることがわかります。

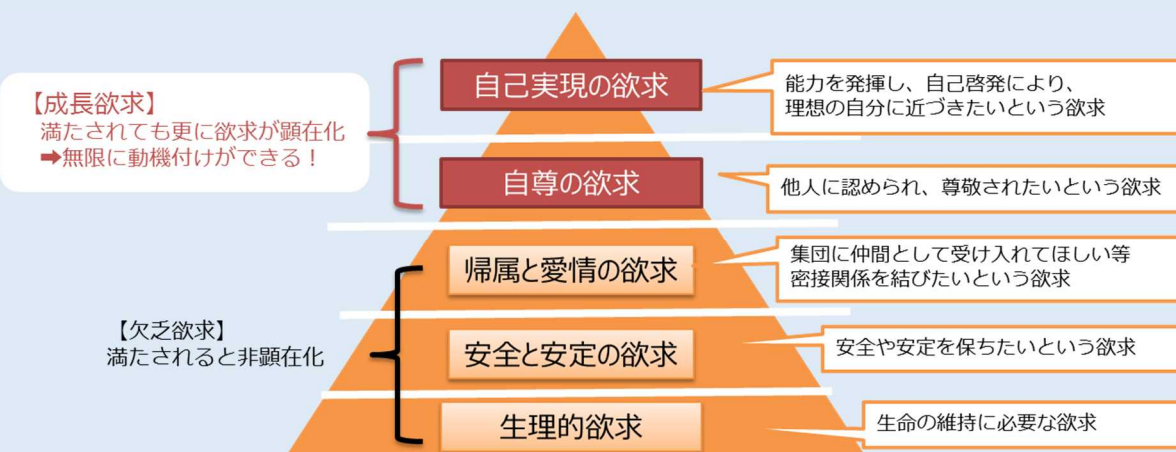
● 人事評価に対しては、役に立つと答えた人と役に立たないと答えた人に二極化されている。

➔ 人材育成職員アンケートの結果をみると、人事評価に対する意見が完全に二極化していることが認められます。人事評価は、面談等を通じて他者の評価を基に自分を振り返ることで成長に繋げるもので、人材育成の要となる取組です。制度の正しい理解と、適切かつ有効な運用が必要不可欠であり、今後も国や他の自治体の制度も参考に、より実効ある制度となるよう見直しを重ねていくこととしています。

【解説④】 マズローの5段階欲求説

次に示すのは、アメリカの心理学者、アブラハム・H・マズローが考案した“マズローの5段階欲求説”です。このピラミッドの図は、「人間は多様な欲求を持っているが、これらの欲求は単に並列的、同時に存在しているのではなく、基本欲求から高次欲求段階を形成しており、ある段階の欲求が充足されたとき、初めて次の段階の欲求が顕在化してくる」と主張したものです。

【マズローの5段階欲求説】



(出典：本多鉄男 『自治体は自治体らしく 即！職場で実践できる自治体マネジメント』より)

人は、誰しも必ず“欲”を持っています。自らの“欲”をピラミッドの最上段に位置する“自己実現の欲求”まで高めることで、自らの内発的動機付けにより職員は高いモチベーションを維持しながら、業務に取り組むことが可能となります。

ここで、“自己実現の欲求”の下段に位置する、“自尊の欲求”と“帰属と愛情の欲求”に注目します。この二つは一人では実現することができません。つまり、“自己実現の欲求”を満たすためには、仲間が必要となります。つまり職員が成長するためには、職場の仲間は必須であり、“自尊の欲求”と“帰属と愛情の欲求”を満たす職場環境を構築することで、職員のモチベーションを「引き出す」ことが可能となります。

## 第5章 「目指すべき職員像」に向けた人材育成の取組

「目指すべき職員像」に向けた人材育成のために必要な取組の柱を、改めて「職場の環境づくり」、「人事評価、異動など」、「職員研修」と定めます。

まず、人材育成には職場環境が重要です。職員一人ひとりが目標を共有し、自由に議論し、学び、互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりは欠かせません。

また、人材育成職員アンケートの結果等で、職員個人の取組や学びたいこと、部下に学んで欲しいこと、それぞれのキャリア志向やワーク・ライフ・バランスへの課題も明確になりました。

人材育成を効果的に推進するため、職場の環境づくり、人事評価や異動などの人事制度、職員研修を相互に連携させ総合的に実施し、職員の成長意欲、主体性などを引き出し、一人ひとりの能力開発につなげていきます。

### 1 「職場の環境づくり」の取組

少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少を踏まえると、これまで以上に職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、活用していくことが重要になっています。また、個人の価値観が多様化し、「仕事」や「プライベート」に対して様々な考え方をもつ人が増えており、多様で柔軟な働き方が選択できるような職場が求められています。職員の自己啓発や新たなチャレンジ、地域や住民とのネットワークづくり等に取り組む時間を創出することが可能な働き方を実現させることも必要となってきます。組織力向上につなげていくため誰もが働きやすい「職場の環境づくり」に、継続して取り組んでいくこととします。

#### (1) 職場内コミュニケーションの活性化

誰もが働きやすい職場環境を考える上では、職員の働きやすさに直接影響を及ぼす職場の雰囲気づくりが非常に重要となります。そのためには、職場をより良い「成長の場」とするよう良好な人間関係をつくっていくことが不可欠です。日ごろから、コミュニケーションを活性化し、かつ肯定的に相手とかかわるようにするなど、組織の風通しと雰囲気を良くすることによって、発言しやすく、行動しやすい職場環境づくりをめざしていくこととします。



● 職場における主な取組

- ・管理監督職と職員、同僚同士の日常的な声かけやフォロー等によるコミュニケーションの活性化
- ・朝礼、終礼等の職場ミーティングの積極的な活用
- ・相談しやすい雰囲気づくり
- ・職員間や担当内などのミーティングの実施による報連相の強化
- ・支え合い、認め合うチームの取組浸透

● 職員課における主な取組

- ・コミュニケーション力向上をねらいとした研修の実施
- ・職場改善の取組や下記の「認め合い行動」の実践等による風通しのよい職場環境づくりの推進

### 認め合い行動 5 則

行動 5 則	ポイント
<p><b>み</b> つける</p> <p>◎一人ひとりをよく観察します</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆小さな「いいところ」を見つける。 (例) ・雑用に率先して取り組む ・来客対応、電話応答の丁寧さ ・机の上がいつも整理整頓されている</li> </ul>
<p>手を <b>と</b> めて聴く</p> <p>◎話を真剣に聴きます</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆内容に興味・関心を示す。</li> <li>◆話の内容の善し悪しに関わらず傾聴する。</li> <li>◆途中で意見しない。(質問はOK)</li> <li>◆相手が話しやすい姿勢で聴く。(向かい合い、目を見て話す。)</li> <li>◆手を止めて聴く。(PCを操作しながら聴くのはNG)</li> <li>◆話をする側も相手の時間をもらうことに感謝の気持ちを持つ。</li> </ul>
<p>ほ <b>め</b> て伝える</p> <p>◎気付いたことは、 すぐに、率直に、適切に伝えます</p>	<p>ほめ達！</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆適切なタイミングを計ることは大切だが、気付いたことは素早く伝える。</li> <li>◆「伝えて効果があるか」等、伝えることに理由づけしないで、「できた」という実感がある箇所にしっかりと焦点をあてて相手に伝える。</li> <li>◆具体的に伝える、率直に伝える、過大評価、誇張はしない。</li> </ul>
<p><b>あ</b> いさつする</p> <p>◎率先してあいさつします</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆自らが率先し、相手を見ながら(視線を合わせて)あいさつする。</li> <li>◆相手よりも先にあいさつすることを心掛ける。</li> </ul>
<p><b>い</b> っしょに協力する</p> <p>◎周りの職員を適切にフォローします</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆周りの職員が困っている様子があれば、声を掛ける。</li> <li>◆仕事を頼まれたら、快く引き受ける。</li> <li>◆相談を受けたら、一緒に考える。</li> <li>◆日頃から、周りの職員の業務等の状況を把握する。(視野を広くもつ)</li> <li>◆日頃から、お互いに頼りにし合え、相談し合える関係を築く。</li> <li>◆見て見ぬ振りはない。</li> </ul>

(参考：鳥取県)

## (2) 信頼される職員になるための取組

市民の信頼を獲得するには、職員一人ひとりが公務員として果たすべき役割をしっかりと認識し、法令や規範を遵守する意識をもって適正に業務を執行しなければなりません。服務規律が確保できるような職場環境を整備していくために、公務員としての倫理観の向上に向けた様々な取組を進めていくこととします。

また、近年問題となっているハラスメントに対する意識を高め、職員相互の人権を尊重し、働きやすい職場環境づくりに向けた取組も継続して進めていきます。

### ● 職場における主な取組

- ・コンプライアンスハンドブックを活用した各職場におけるコンプライアンス意識向上の取組（セルフチェックやミーティング等）の実施
- ・ミスやトラブルを速やかに報告させ、迅速に対応できる風通しのよい職場づくり

### ● 職員課における主な取組

- ・コンプライアンスハンドブックの周知・活用
- ・ハラスメントに関する相談等の受付
- ・公益通報（内部通報）の受付
- ・コンプライアンス意識向上を目的とした研修の実施
- ・ハラスメント防止を目的とした研修の実施

## (3) こころとからだの健康の保持増進

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員の健康状態が良好に保たれていることが重要であり、職員一人ひとりが自らの健康を心掛けるとともに、職場のメンバーの健康状態についても配慮し、互いに支え合うことが大切です。

特に、職員の心の健康は、職員とその家族の幸せな生活、また活気ある職場環境づくりのためには欠かすことのできない要素であり、メンタルヘルスの取組を進めていくことは組織の維持・強化、ひいては質の高い市民サービスの提供につながります。

そこで、職場全体で職員の心の健康づくりを推進し、メンタルヘルスに関する取組を進めていくとともに、定期健康診断や健康相談などによる職員の心身の健康づくりに向けた健康管理の取組により、こころとからだの両面から、職員の健康づくりを支援していきます。

#### ● 職場における主な取組

- ・健康診断、ストレスチェック等の受診結果に基づく自らの健康管理
- ・メンタルヘルス研修等の受講による意識向上、健康づくり
- ・職員相互の日常的な声掛けやフォローによるメンタル不調者を生まない職場づくり
- ・ストレスチェック及び職場環境アンケートの結果に基づいた職場改善計画への取組
- ・長期療養休暇者の円滑な職場復帰支援及び再発予防

#### ● 職員課における主な取組

- ・健康相談、産業医面談、健康診断の実施
- ・安全衛生委員会による調査審議
- ・長時間勤務職員に対する保健指導の実施
- ・職員ストレスチェックの実施
- ・メンタル不調者の早期発見、早期対応体制の充実、強化
- ・長期療養休暇者の円滑な職場復帰支援策及び再発予防策の充実
- ・メンタルヘルス研修の実施やお知らせ等による意識啓発、知識の普及

### **(4) ワーク・ライフ・バランスの確立**

仕事とプライベートを両立させることは、心身の安定や充実感を高めることから、職員の労働意欲や生産性を向上させ、その結果組織の成長につながります。

ワーク・ライフ・バランスを確立するということは、「仕事を早く切り上げて早く帰ること」ではありません。ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事」と育児や介護、趣味や学習、教養、地域活動等といった「仕事以外の生活」と調和を取り、その両方を充実させる働き方のことです。

職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスの意義を理解し、「家庭参加は男女の区別なく行うもの」という認識を持つことが重要です。それと同時に、仕事においても業務を性別で固定せず、個々の能力や適性に応じて分担することで、男女の区別なく活躍する環境にしていくことが必要です。職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを正しく認識するとともに、その実現のために、各職場での在宅勤務や職員の勤務時間に係る各種制度の活用、多様な働き方が可能な職場環境づくりの推進、業務改善、時間外勤務時間の縮減、計画的な休暇取得の推進などにより、職場全体としての取組も継続していきます。

### ● 職場における主な取組

- ・ 職員相互の日常的な声かけやフォロー
- ・ 育児休業や介護休暇が取得しやすい環境づくり
- ・ 出産休暇中及び育児休業中の職員に対するこまめな情報提供
- ・ DX推進等による事務改善の推進
- ・ ノー残業デーの徹底等時間外勤務縮減に向けた取組
- ・ 各種子育て支援制度（育児休業等）が活用しやすい環境づくり
- ・ 年次有給休暇や特別休暇が計画的に取得しやすい環境づくり

### ● 職員課における主な取組

- ・ 育児休業制度や介護休暇制度の運用・周知
- ・ 在宅勤務、勤務時間の割振変更等による柔軟な働き方の実現に向けた各種制度の運用
- ・ ワーク・ライフ・バランスの意識啓発をねらいとした研修の実施
- ・ 出産休暇、育児休業取得を願い出た職員への個別支援

## 2 「人事評価・異動など」の取組

少子化に伴い、職員採用試験の受験年齢人口が減少する中、本市で働く意欲と能力を兼ね備えた人材を継続して確保することは、組織力の維持・向上に欠かすことができません。そこで、本市業務への理解を深めてもらう取組や、本市で働く魅力の情報発信などの効果的な職員募集活動を行うとともに、多様な採用手法を活用し、必要な人材を確保していきます。

また、人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがいにも直接寄与するものであり、職員のやりがいや意欲をさらなる能力開発につなげていくため、適切な職員研修とも組み合わせながら取り組む必要があります。人事評価などの人事情報をもとに、職員の適性等を把握した上で、個々の職員が持つ能力を更に伸ばし、発揮させる仕事や役割・立場への配置、必要な研修の実施、さらには、能力や業績を配置や処遇に的確に反映することにより、職員の持つ能力を最大限に活用していくための取組を進めていきます。

### (1) 人事評価を活用した育成

人事評価制度は、能力評価と業績評価の2種類の評価で構成されています。

能力評価は、職員に優劣差をつけることが目的ではなく、評価や上司との面談を通じて、職員の能力や特性を明らかにして、その能力をさらに伸ばすための個别人材育成に活用することが第一の目的です。個別育成指導と併せて、上司と部下のコミュニケーション活性化の手段としても活用しています。この制度によって、管理監督者が職員の能力を把握するだけでなく、職員自身も自らの能力について、他人目線での評価を認識・理解し、上司と課題を共有しながら、その課題を克服し、強みを伸ばしていく成長に向けたプロセスが可能となるものです。

業績評価は、目標管理の手法により、職務に対する目標や課題を明確にし、職員の計画性・主体性を促すとともに、仕事に対するやりがいと意欲を引き出し、併せて、目標に向け職員が一丸となって取り組むことで、職務に対する職員の意識の共有化を図り、組織力の向上につなげるものです。

今後も引き続き、人事評価を活用した職員の個別育成の取組を充実していきます。

● 職員又は職場における主な取組

- ・能力評価を活かした評価面談や個別指導育成
- ・業績評価による目標・課題の共有

● 職員課における主な取組

- ・職員人材開発センター等の外部機関による評価者・被評価者研修の実施
- ・人事評価システムの導入
- ・人事評価マニュアルの見直し

## **(2) 異動希望等自己申告書、所属長による内申制度の活用**

令和元年度から「異動希望等自己申告書」及び「所属長による昇任及び人事異動内申」の2つの制度を始めていますが、いずれの制度も組織力が最大限に発揮される人事配置を行うため、職務に対する一人ひとりの希望、意欲、適性などを把握するためのものです。

これらの制度を有効に活用し、人事異動を組織力向上につなげていきます。

## **(3) ジョブローテーションの実施**

人事異動は組織力を向上させるだけでなく、職員のキャリア形成・能力開発という面でも重要な役割を担っています。

採用後の早期・若年期に、管理部門、事業部門など異なる分野の業務や複数の所属、組織を経験することにより、職員はより幅広い知識と経験を身に付けることとなり、また、職員の適性を把握し、適材適所の配置につなげることも可能となります。

このような観点から、概ね35歳未満の職員については、3～4年の期間を標準として異動させることで、計画的なジョブローテーションを実施していきます。

## **(4) 人材確保に向けた取組**

本市において持続可能な行政サービスの提供体制を構築していくためには、人材を安定的に確保していくことは必須となります。そのためには、米子市や市役所職員として働くことの魅力を積極的に情報発信するなどの取組を継続して行っていく必要があります。米子市職員として携われる仕事、地域の課題への新たな挑戦的施策、地域住民に喜ばれる場面や取組の様子な

ど積極的にアピールするとともに、採用試験の受験年齢や社会人経験要件の拡大などにより、幅広い人材確保に取り組んでいきます。

#### ● 職員課における主な取組

- ・多様な人材確保に向け、年齢や職歴などの受験要件を拡大した職員採用試験の実施
- ・米子市若手職員による採用説明会の開催
- ・外部機関が主催する合同説明会への積極的な参加
- ・本市業務への理解を深めてもらうための動画・パンフレットによる情報発信
- ・インターンシップの積極的受け入れによる公務就業体験の実施
- ・各教育機関での説明会の実施

### (5) 女性職員の活躍促進

組織においては、職員が性別に関係なく、一人ひとりの能力を十分に発揮できることが重要ですが、男女共同参画社会の実現を図るためには、女性職員の管理監督職への登用を推進するほか、その活躍を促進する取組が必要です。

女性が職場で安心して業務に専念するためには、育児や介護などの家庭生活におけるパートナーの理解と協力が必要です。男性職員に積極的な家庭への参加を促しつつ、必要な休暇・休業制度、早出遅出勤務等の多様な働き方ができる制度の活用を促進していきます。

また、女性職員の活躍の促進につなげていくことにも留意しつつ、管理監督職に求められる能力を身につけるための研修等の支援制度の充実に取り組んでいきます。

#### ● 職員課における主な取組

- ・職員への休暇・休業制度（育児・介護）の周知及び働きかけ
- ・早出遅出勤務等の多様な働き方ができる制度の周知及び活用
- ・管理監督職に求められる能力を身につけるための研修等支援制度の充実
- ・女性のヘルスケアに関する相談・支援体制づくり

### (6) 高齢期職員の活躍促進

雇用と年金の接続を図るため、これまでも積極的に再任用職員への登用を推進してきたところですが、令和5年度から段階的に実施される定年の引上げに伴い、今後は60歳以降も働く職員（高齢期職員）の数が増加し、職員構成の高齢化や在職期間の長期化が一層進むこととなります。

このような状況の中で、職員の士気を高め組織活力を維持するために、高齢期職員が培ってきた専門技能や豊富な知識、経験等を最大限活用するとともに、後進に対し、その知識、経験等を継承していくような指導的役割も期待できる人事にも工夫しながら、人事管理、研修等を行っていくこととします。

#### ● 職員課における主な取組

- ・ 高齢期職員の人事配置による知識、経験等の継承の促進
- ・ 定年引上げに伴う制度周知
- ・ 高齢期職員の活躍促進に向けた研修の企画実施

### 3 「職員研修」の取組

米子市における職員研修には、一般研修、特別研修、職場研修(OJT)及び派遣研修の4種類があります。『一般研修』と『特別研修』は、米子市で実施する研修と鳥取県職員人材開発センターで実施する研修があり、職員の能力開発に係る様々な研修が用意されています。

これらの4種の職員研修を効果的に活用することで、職員一人ひとりが自分自身の強みを伸ばし、弱みを克服していく必要があります。また、『一般研修』、『特別研修』、『派遣研修』のような『職場外研修』や『職場研修(OJT)』をより効果的なものとするためには自己啓発の取組は欠かすことができません。

職員一人ひとりの能力は異なるということを前提としたうえで、持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度の充実を図ることが必要です。「職場の環境づくり」「人事評価・異動など」と連携しながら、(1)職場研修、(2)自己啓発、(3)職場外研修のそれぞれの特徴をいかした人材育成に取り組んでいきます。

※OJT (On the Job Training) = 職場において職員相互に学び合いや指導を行うもの

#### 研修の種類 (米子市職員研修規程 第2条より)

【一般研修】 職員がその職務を遂行するために必要な一般的な知識、教養、技能等を習得させるため、総務部職員課又は鳥取県職員人材開発センター（以下「人材開発センター」という。）において行う研修

【特別研修】 職員がその職務を遂行するために必要な専門的な知識、技能等を習得させるため、総務部職員課若しくはその職務に直接関係のある部若しくは支所若しくは課又は人材開発センターにおいて行う研修

【職場研修】 職員がその職務を遂行するために必要な知識、技能等を習得させるため、職務を通じて行う研修

【派遣研修】 職員がその職務を遂行するために必要な高度の知識、技能等を習得させるため、自治大学校、各種研修機関等において行う研修

#### (1) 職場研修 (OJT) の推進

職場研修 (OJT) は、業務を通じ、又は業務に関連させて行う研修であり、即効性が期待できる極めて重要な研修です。各職場の実態に応じて実施でき、実戦的、継続的に職員の能力向上、組織の活性化、職場規律の保持などを図るうえで非常に効果的です。また、OJTは、次のような点で優れた研修であるということが出来ます。

- ① 職務を通じて訓練が行われるので効率的かつ効果的である。
- ② 学習の成果の現実的フィードバックが早く、反復性も高いため、密度の濃い学習が可能である。
- ③ 仕事に直接役立つ実践的な技能や知識を修得できるため職員も張り合いが出る。

④ 文書などで客観的に表現できない知識・技能、「暗黙知」を学ぶことができる。

能力開発においては、個人の「強み」を伸ばし、「弱み」を補うことに焦点をおく必要があります。職員一人ひとりに対し、きめ細かな指導ができるOJTは、人材育成においてとても重要です。

OJTは管理監督者(職場の上司)だけが行うものではありません。日頃の仕事の中で、指示したり、相談に乗ったり、助言したり、ほめたり、注意したりすることは上司が部下に対する場合だけでなく、先輩が後輩に対する場合、同僚職員相互の場合もあり、「部下・後輩を育てる」、「職員がお互いに育て合う」という気持ちを持って行う、計画的又は継続的な働きかけはすべて「OJT」になります。

## ア OJTの実践

部下や後輩の育成は、上司や先輩の責務です。このため、指導にあたる職員は、部下、後輩の指導育成の時間を含めたスケジュール調整が必要です。

OJTは部下、後輩の成長のために行うものですが、その一方で上司や先輩の側もその指導、援助の経験を通じて成長しています。相互援助、相互啓発の関係の中から、共に学び、共に育つ関係が生まれ、互いの成長は組織の成長へとつながります。部下育成につながる能力開発の機会を増やすために、管理監督者・中堅職員に対するコーチング等の育成能力向上に係る研修を用意するとともに、あらゆる機会を通じて、部下の指導育成についての意識啓発を行っていきます。

また、近年では各職場で、所属に応じた課題等に関する研修会が実施されるなど、OJTの体系化も進んでいます。複雑多様化する行政課題はひとつの組織だけでは対応が困難なものも多いため、組織の枠を越えてのOJTも推進していく必要性も高まっています。引き続き、OJTを活性化していく取組を進めていくこととします。

### ● 職場における主な取組

- ・あらゆる機会を通じた部下・後輩の育成・指導
- ・OJT計画の策定及び実践による学び合いの浸透
- ・所属等における職場内研修の実施

### ● 職員課における主な取組

- ・各部局等における職場内研修実施への支援
- ・管理監督職員を対象としたマネジメント研修の実施
- ・管理監督職員又は中堅職員を対象とした育成能力向上研修の実施
- ・人材育成に関する様々な情報発信
- ・各所属との連携による研修実施



## イ OJTを活用した効果的な人材育成

個人の強みや弱みは人によって様々あり、効果的に人材育成を進めるためには、職員の人事評価の面談の機会やこれまでに受講した研修履歴などを効果的に活用していく必要があります。こうした情報を活用することで、職員に適した研修の選定・実施やOJTの指導等において参考・判断材料とすることができるなど、より職員の実情に応じた人材育成を行うことが可能となります。

上司は部下の人材育成において、現在の業務に必要なスキルは何か、今後の部下自身の能力開発において、何が 필요한のかを日々の業務を通じて見守り、支援することが必要です。日常的な業務の中や人事評価における面談の機会などを活用し、職場における効果的な人材育成につなげていく取組を行っていきます。

### ● 職場における主な取組

- ・ 職員の業務内容や特性を考慮した個別指導
- ・ 管理監督職と職員、同僚同士の日常的な声掛けやフォロー
- ・ 研修に参加しやすい職場づくり

### ● 職員課における主な取組

- ・ 職員の研修受講歴の「見える化」による計画的な人材育成支援
- ・ オンライン研修等を活用した様々な研修受講機会の確立
- ・ 研修エントリー制度等を活用した各職場での研修受講に対する推進体制の整備

## (2) 職場外研修の企画・実施

### ア 様々な課題に応じた職場外研修の充実

職場外研修も職員の能力開発を強力にサポートするものです。職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他自治体などの環境の異なる職員と交流し、共に学ぶことにより意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。様々な課題に対し、鳥取県職員人材開発センター等の外部機関で実施する研修だけでなく、米子市独自でも様々な課題に応じた研修を実施していきます。

### ● 職員課における主な取組

- ・ 階層別研修（マネジメント能力向上研修、人材育成能力向上に関する研修等）
- ・ 法務能力向上研修
- ・ 接遇意識・能力向上のための研修
- ・ 人権意識向上のための研修

## イ 派遣研修の推進

他団体の職員や他自治体職員などとの交流は、情報交換や相互理解を深めるだけでなく、幅広い視野を養い広域的な観点からの問題解決能力を高めるなど、職員が大きく成長できる機会でもあります。

自治大学校、市町村アカデミーや鳥取県職員人材開発センター等の外部研修機関等への派遣研修を推進するとともに、鳥取県との人事交流、先進自治体等への視察研修等を今後とも積極的に実施していきます。

### ● 職員課における主な取組

- ・ 専門研修機関への派遣研修の充実
- ・ 先進自治体への視察研修の充実
- ・ 地方公共団体間の職員派遣研修（人事交流）の推進
- ・ 公益法人等への派遣研修の推進
- ・ 民間企業派遣研修の検討

## (3) 自己啓発への支援

能力開発の基礎となるのは自己啓発です。O J Tや職場外研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自ら学ぶ取組が非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。自己啓発に対する支援は従来から行っていますが、O J Tと職場外研修とをより有機的に連携させ、組織全体の学習環境づくりを充実させるよう積極的に支援していきます。

### ● 職員課における主な取組

- ・ 通信教育講座の奨励・支援
- ・ 自主研修制度の奨励・支援