

周南市人材育成基本方針(改訂版)

～職員及び組織が成長するために～

市民と「共に。」

全職員と「共に。」

平成29年3月

人事課

目 次

第1章 人材育成基本方針の改訂にあたって

- 1 本方針の目的 2
- 2 改訂の背景
- 3 アンケート調査から見る周南市職員の特性 3

第2章 目指すべき方向性

- 1 目指すべき職員像 5
- 2 目指すべき職場像
- 3 職員に求められる能力・意識 6
 - (1) 職員に求められる5つの能力と基本姿勢
 - (2) 職階別に求められる能力 【標準職務遂行能力】

第3章 人材育成を推進するために必要な取組

- 取組1 採用 8
- 取組2 能力開発（研修） 9
- 取組3 評価 11
- 取組4 異動・配置 12
- 取組5 処遇 13
- 取組6 職場環境 14

第1章 人材育成基本方針の改訂にあたって

1 本方針の目的

本市では、『周南市まちづくり総合計画』において、将来の都市像を「人・自然・産業が織りなす 未来につなげる 安心自立都市 周南」を掲げ、その実現に向けた柱の一つとして最大限の行政力を発揮するまちづくりを進めています。

本方針では、この都市像を実現して住民の福祉の増進につなげるため、市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織を目指して、それを担う職場のあり方と職員の育成についてその方向性を明らかにします。

2 改訂の背景

地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化、人口減少や高度情報化などの進展による社会構造の変化や市民ニーズの多様化などにより、大きな時代の変革期を迎えつつあります。

また、本市の職員の年齢構成については、特に管理職について5割以上の職員が55歳以上のため、今後5年間で急激な世代交代が行われることが想定されます。

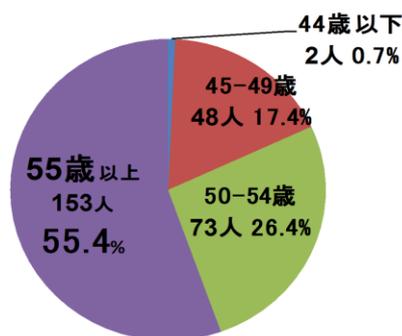
こうした中、今まで以上に複雑で高度化した地域課題に対応するためには、職員の能力向上に加え、組織力を高め、組織として打開し、効率的・効果的な行財政運営に取り組む必要があります。

そのためには、中長期の視点から若手職員の早期育成と職務ノウハウの継承を効率的・効果的に行う人材育成を推進するほか、職員が自らの能力を発揮しやすい職場風土づくりが求められています。

また、地方公務員法の改正（平成26年5月公布、平成28年4月1日施行）により、「人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする」ことが明記され、人事評価制度が「導入する」段階から「活用する」段階へ深化する時期に来ています。

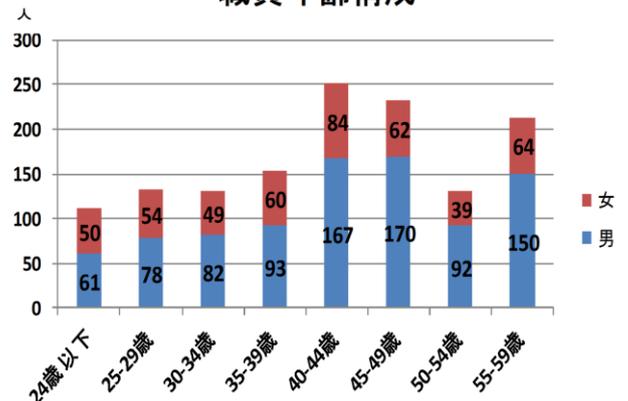
このような状況を踏まえ、今回の人材育成基本方針の改訂は、「市民目線」と「幅広い視野」、そして、「共に」の視点を重視した職員像と「人が育つ組織」を目指した職場像を掲げ、職員及び組織が成長するための指針として、総合的な人事管理と人材育成に取り組むものです。

管理職年齢別職員数



H28.4. 1現在

職員年齢構成



3 アンケート調査から見る周南市職員の特性

今回、人材育成基本方針の改訂にあたり、職員の意識や人事制度の課題などを分析したうえで、めざすべき職場像や職員像を明らかにするとともに、育成のための具体的な方策について検討を行うため、職員アンケートを実施しました。

その結果から、次のような現状と職員の特性が浮かび上がりました。

(1) 日常業務

- ・仕事量が適切と「思う」「思わない」が半々ずつ見られた。
- ・担当業務を改善により効率的にできると思う職員が過半数以上見られた。
- ・課題や問題に対して果敢に挑戦しているとする職員が多く見られた。ただし、職位が下がるほど挑戦性は低い。
- ・市民の視点で仕事に取り組んでいるとする職員が多く見られた。
- ・自信のある能力・強みは、「コミュニケーション能力」「専門的な知識技術」「協調性」であり、弱みは、「リーダーシップ」「マネジメント力」「経営感覚」「グローバル感覚」「法務知識」と考える職員が多いことが浮き彫りとなった。
- ・担当の仕事にやりがいを感じている職員が多く見られた。
- ・やりがいの理由は、「適性や経験が活かせる」「仕事を通じて成長が実感」「やりたい仕事」「仕事の量・質が合う」が多い。やりがいを感じない理由は、「適性や経験が活かせない」「担当業務が長く自身の成長につながらない」「やりたい仕事ではない」「仕事量が多い」が多かった。
- ・やる気は、「市民から喜ばれる」「仕事に目標がある」「知識や経験が深められた」「職場環境（上司・同僚など）が自分に合う」「仕事の成果が認められた」が多い。
- ・今後のキャリア形成について、エキスパート「専門性を磨く」とゼネラリスト「様々な仕事に取り組みたい」の半々に分かれた。

(2) 職場風土

- ・自由に発言したり議論できるとする職員が多く見られた。
- ・情報や知識の伝達、共有が十分に行われているとする職員が多く見られた。
- ・上司と部下とのコミュニケーションが取れている職場と思う職員が多く見られた。
- ・職場の職員配置が適切でないと思う職員が多く見られた。その理由としては、「職員数の不足」が最も多く、「職員の資質に問題」を挙げる職員も多かった。

(3) 人事制度

- ・昇任、昇給、配置換など、人事制度全般に関して納得できるかという問いには、どちらとも言えないとする職員が多く見られた。
- ・昇任のあり方については、「人事評価により決めるべき」「本人の意向を配慮すべき」がそれぞれ3割弱を占めた。
- ・係長以上の職員は、昇任希望が2割、現職位のままが3割、考えていないが4割を占め、女性職員は、現職位のままが5割を占めた。
- ・主査級以下の職員は、昇任希望が、男性24%に対して女性はわずか3%であった。
- ・昇任を希望しない理由としては、「現在の職務で十分」「能力に自信がない」「職責が重い」がそれぞれ3割を占めた。
- ・係長以上の希望降任制度については、6割の職員が必要性感じていた。
- ・人事異動のサイクルについては、「3年」「4年」「5年」が、それぞれ3割を占めた。

(4) 給与制度

- ・給与は、「職責」「能力」「年齢や勤続年数」を重視すべきとする意見がそれぞれ3割を占めた。

(5) 評価制度

- ・評価制度に関しては、「上司が適切に評価している」「評価結果を開示すべき」「部下から上司への評価もすべき」が、それぞれ6割を占めた。

(6) 研修制度

- ・前年度、人事課が指名または公募した研修に「参加した」割合が、半数でした。参加しない理由として、「多忙」「受けない研修メニューがない」という意見が多く、業務時間調整や研修メニューの充実と周知が課題として浮き彫りとなった。
- ・自己啓発に取り組む職員が、6割いた反面、あまり取り組まない職員も3割を占めた。取り組まない理由としては、「多忙」が半数を占め、「取り組み方がわからない」も3割弱を占めた。書籍や通信講座など体験者の事例等を紹介するなど、効果的な自己啓発支援は必要と考えられます。

(7) 組織（職場）像

- ・組織に求められるものとして、「心身ともに健康で働きやすい」「人が育つ」「職員同士が共に支え合う」「縦・横の連絡連携がとれ、相互に協働する」「仕事と家庭生活が両立できる」「組織目標が明確であり全職員がそれを共通認識している」組織などが上位を占めた。
これは、周南市役所（組織・職場）の弱みとしても多くの意見が挙げられた。
- ・現組織の弱みとして最も意見が多かった「人が育つ組織」については、職場が業務を遂行する場であるとともに、職員が学び・成長する場として捉えており、現状とのギャップを強く感じていた。
- ・このことから、職員一人ひとりが責任を持って自己成長することを基本としながらも、職員個々の研鑽に任せるだけではなく、職場において「人を育てる」という意識をすべての職員が持ち、行動できる組織が求められます。

(8) 職員像

- ・周南市職員に求められるものとして、「市民目線で行動する」「責任感のある」「市民から信頼される」「自ら考え行動できる」「柔軟性が高い」「視野が広い」職員などが上位に挙げられた。
- ・周南市職員の弱みとして、「自ら考え行動できる」「視野が広い」「向上心や意欲が高い」「前例にとらわれず改革意識が高い」「コスト意識が高い」に関連する多くの意見が挙げられ、現状とのギャップを感じていた。
- ・目標（あこがれ）とする先輩の行動特性から分析すると、自律・リーダーシップ・部下育成力・行動力・判断力等を備えた「自ら考え行動できる」職員や、プロ意識から「高い専門知識を持った」職員、高い政策形成力や調整力、改善意欲があり、新しい発想からチャレンジする「前例にとらわれず改革意識が高い」職員、限られた時間内に業務をこなす経営感覚とマネジメント力を備えた「コスト意識が高い」職員など、ロールモデルとしてイメージしていた。

第2章 目指すべき方向性

1 目指すべき職員像

市民の信頼と期待に応えられるよう、

市民目線と幅広い視野から 目標を掲げ 責任をもって達成する職員
を育成します。

キーワード	具体的な職員の姿
市民目線	市民に寄り添い 市民と共に業務を進める職員
幅広い視野	長期的・多面的・根本的な視点から 自ら学び よく調べ よく考える職員
目標を掲げ	組織の一員として役割を自覚し当事者意識から 新たな課題に果敢に挑戦する職員
責任	市職員としての誇りと使命感 高い倫理観とコスト意識を持って責任を果たす職員
達成する	目標に向かって やりがいをもち 幅広い知識と技能を駆使して達成する職員

2 目指すべき職場像

理想の組織 = 「周南市役所は人が育つ組織」

共に育み 職員一人ひとりの能力や知恵を結集し 組織力を発揮できる職場

具体的な職場の姿	理想のイメージ
共に成長する 職場	<ul style="list-style-type: none"> 職員自ら学び成長でき やる気を引き出す仕組みや取組みがある 共に教え合い 学び合い 補い合い 高め合う風土がある 継続的に次のリーダーを育てる風土がある
協力する職場	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標を共有し理解し合う風土がある 組織の一員として自らの役割を認識し行動する 組織を超えて共に協力し合う風土がある
チャレンジする 職場	<ul style="list-style-type: none"> 前例にとらわれず 先見性から困難や経験のないことにも果敢に挑戦する 変化を受け入れる柔軟性がある 個人のチャレンジを応援する風土がある
健康で 働きやすい 職場	<ul style="list-style-type: none"> 対話からのコミュニケーションにより情報共有でき お互いがカバーできる 公正な組織でハラスメントがなく安心して働ける ワークライフバランスの取組から自分らしく仕事ができ成果がでる 全職員が健康に関心を持ち 定期健診等受診し 心身の健康管理ができる

3 職員に求められる能力と意識

(1) 職員に求められる5つの能力と基本姿勢

先に掲げた「めざす職員像」と「めざすべき職場像」を実現するためには、大きく「**業務遂行能力**」「**コミュニケーション能力**」「**指導・育成力**」「**政策形成能力**」「**行政経営能力**」の5つの能力と、その能力を発揮する上で土台となる基本姿勢「**コンプライアンス(倫理)**」が必要となります。職員一人ひとりに求められる能力は、担当業務や職責によって異なりますが、基本的には次のとおり、整理・見直しを行いました。

求められる能力	説明	具体的な能力・意識要素
業務遂行能力	業務の目的や目標を把握し、必要な知識や技術を駆使して、最少の経費で最大の効果を得るために、業務を正確かつ迅速に処理する能力。	基礎的事務処理能力 実務専門能力 理解力 改善実践力 チャレンジ精神 コスト意識
コミュニケーション能力	市民や職員など組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つとともに、協働して市政を推進するために必要な折衝、交渉、調整する能力	市民目線 協働意識 接遇能力 説明能力 折衝・交渉能力
指導育成力	職員の組織に必要な能力や意欲を引き出すなど人材を育成する能力。	後輩への指導力 同僚への支援力 部下育成力 組織育成力 成長意識(自己・組織)
政策形成能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え課題を発見した上で、効果的で特色ある政策を立案し、更なる課題や目標を発見できる能力。	情報活用力 課題認識・発見力 企画提案・立案 政策立案・政策法務力 構想力・発想力 評価力・意思決定力 先見性・市民感覚
行政経営能力 (マネジメント能力)	組織の目的や目標を明確に示し、組織メンバーを巻き込みながら、業務を管理・統制して目標を達成し、成果をあげる能力。	組織管理力 組織マネジメント力 目標管理力 危機管理力 目標達成力 組織貢献意識 経営感覚 先見性 リーダーシップ・人望力



◎基本姿勢 (公務の根本) . . . 5つの能力を発揮する上での土台

コンプライアンス (倫理)	市民の 信頼 を公務の根幹として、職員一人ひとりが 法令を遵守 し、 全体の奉仕者 として求められる 使命感 や 倫理観 、 責任 に基づいた 誠実 な行動。
--------------------------	--

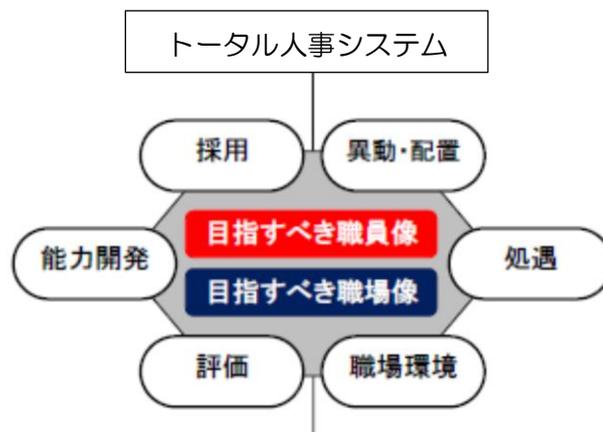
(2) 職階別に求められる能力 【標準職務遂行能力】

級	能力 適応期	求められる役割・行動	求められる能力
部長 ・ 次長 8級	行政経営能力 発展期	市政の経営者／部の統括者・調整者 ■総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や施策方針を打ち出し、実現を図る ■時代の変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する ■市の代表として交渉し、利害が対立する相手とも論理的かつ相手の立場を考慮した話し合いを行い、適切な方向で解決できる ■組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する ■危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う	政策構想能力 行政経営能力 折衝交渉能力 組織管理能力 危機管理能力
課長 7級		市政の経営者／課の統括者 ■市の方向性や部下からの提案等を踏まえて、課の方針を打ち出し、実現を図る ■複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効率的な調整・折衝を行う ■職場の目標や課題などを明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う ■職場の責任者として、常に「めざすべき職場像」を意識して行動し、課員を巻き込みながら職場風土の改革や人材育成を行う ■危機を未然に防ぐ体制整備や危機発生時の対応を行う	政策構想能力 折衝交渉能力 組織管理能力 組織育成能力 (人望力) 危機管理能力
課長 補佐 6級	政策形成能力 拡充期	課の調整・監督者 ■部・課の方針や部下からの提案等を踏まえて、課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・調整・立案する ■複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効率的な調整・折衝を行う ■課の目標や課題などを課員と共有し、業務の進行管理を行う ■課の調整者として、常に「めざすべき職場像」を意識して行動し、職場のパフォーマンスが向上するような職場風土の改革や人材育成を行う ■計画的に業務を進め、課全体業務のチェックを行い、危機を未然に防ぎ確実に業務を遂行する	政策立案能力 折衝交渉能力 組織管理能力 指導育成能力 (組織リーダーシップ) 業務遂行能力 危機管理能力
係長 5級		係の統括者 ■課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握して、具体的な事業を企画・立案する ■業務の円滑な遂行に当たり、関係者と調整・折衝を行う ■職場の目標や課題を理解し、また「めざすべき職場像」を職場内で共有しながら、係員の能力を最大限に発揮させる ■係員の能力を適正に把握し、日常業務を通じて指導育成を行う ■計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、危機を未然に防ぎ確実に業務を遂行する	政策立案能力 折衝交渉能力 組織管理能力 (組織リーダーシップ) 指導育成能力 業務遂行能力
主査 4級		実務担当リーダー ■担当業務についての課題を発見し、その解決に向け具体的な事業を企画・立案する ■積極的に係長を補佐するとともに、後輩の仕事の進め方、手順等について助言や指導を行う ■業務全体の流れを理解して担当業務を進めるとともに、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行い係内の円滑な業務遂行体制整備を行う ■専門知識や経験を活用し、困難業務及び高度な専門的業務を適正かつ効率的・効果的に処理する	企画立案能力 指導育成能力 業務遂行能力 (専門能力)
主任 3級	実務専門能力 開発期	専門業務の実務担当者 ■担当業務についての課題を発見し、その解決に向け具体的な事業を提言する ■積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対して、適切な指導・助言を行う ■広い視野に立ち、業務全体の流れを理解して担当業務を進めるとともに、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う ■高度な専門知識を身に付け、活用して業務を正確かつ迅速に処理する	課題発見能力 指導育成能力 業務遂行能力 (実務専門能力)
副主任 2級		基幹業務の実務担当者 ■担当業務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る ■後輩職員の相談にのり、必要な助言や指導を行う ■担当業務に関して必要な知識・技術を身に付け、適切に報告・連絡・相談を行いながら、非定型業務にも主体的に対応し、業務を正確かつ迅速に処理する ■担当業務に必要な専門知識の向上を目指し、自己啓発を行う	課題発見能力 指導育成能力 業務遂行能力 (実務専門能力)
一般 1級	能力 養成 期	末端業務の実務担当者 ■組織目標や上司の指示を的確に理解し、担当業務を正確かつ迅速に処理する ■担当業務に関する知識や技能を身に付け、意欲的に業務を行う ■社会人としてのマナーを身につける	業務遂行能力 (基礎的事務処理能力)

第3章 人材育成を推進するために必要な取組

目指すべき「職員像」「職場像」を具現化するために、人材育成に関する体系的な取組を行うことが必要となります。

このためには、【採用】有為な人材を確保し、【能力開発】職員を育て、【評価】能力を引き出し育成し、【異動・配置】活かし、【処遇】成熟度に応じて処遇し、【職場環境】働きやすい職場づくりの6つの取組を連動させた**トータル人事システム**の確立により、効果的な人材育成や組織の活性化につなげていきます。



取組1 有為な人材の確保のための職員採用システム 【採用】

本市が求める有為な人材を確保するために採用試験制度の改革に取り組みます。

職員の採用については、「**周南市職員配置適正化方針**」に基づき、職員数の適正化を進め、効果的かつ効率的な行政運営を目指すとともに、人物重視の採用方法を継続し、積極的な採用活動を行い、有為な（市民や周南市のために役に立つ）人材を確保します。

また、組織における専門的な職の性質を精査、整理した上で、職の性質に相応しい必要な人材を多様な採用方法により採用していきます。

1 人物重視の採用

採用については、これまで以上に人物判断に重点を置き、一定の知識水準が実証された多くの受験者の中から多段階かつ多面的な採用面接を行うなど、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

さらに、多面的な観点から有為な人材を見極めるため、面接官に対しては、「目指すべき職員像」を踏まえ、求める人材像を明確にし、質問や評価に関するスキルの向上に努めます。

2 多様な採用方法

様々な政策課題への即応が求められている中、即戦力となりうる社会人経験者や専門性の高い有為な人材を多様な採用方法で確保します。

多様な採用チャンネル

- ①新卒採用
- ②社会人経験者採用
- ③身体障害者対象試験
- ④任期付採用
- ⑤再任用制度

3 攻めの採用活動

より多くの優秀な人材に周南市を受験していただくため、独自の職員採用説明会の実施やホームページなどあらゆる情報ツールを活用し、周南市職員として働くことの魅力などについて、積極的に情報発信し、**攻めの採用活動**に取り組んでいきます。

取組2 職員が「共に。」育つ職員研修システム 【能力開発】

職員として求められる能力開発と個人の自学意欲に対応し、能力を最大限に開発・伸長できる職員研修計画を策定します。

本市では、研修の基本として「**自己啓発**」、中心として「**職場研修** (OJT)」、補完として「**職場外研修** (OFF-JT)」の3つを柱として位置付け、体系的に実効性のある研修を実施します。

1 自己啓発

人材育成を行う基本として、職員自身の学習意欲や向上心が欠かせないことから、職員は、職務遂行に必要な知識、技能、姿勢等の習得のために意欲的に研修に取り組み、その成果を職務に反映させるよう努めることが求められます。

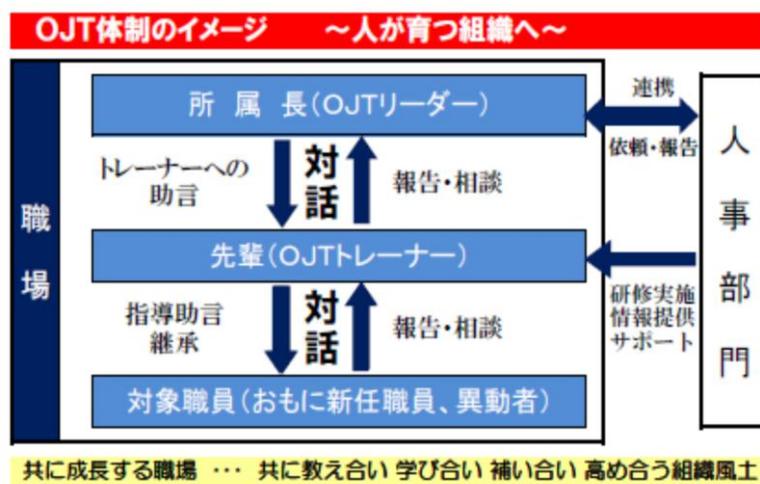
また、個々の自主性に委ねるだけでなく、職員が自己啓発の必要性を認識するきっかけづくりや情報提供を行い、自己啓発に取り組みやすい環境づくりに努めます。

- ・自己啓発支援制度の導入
- ・自己啓発情報の提供

2 職場研修（OJT）

職場研修（OJT）は、職場における人材育成であり、職員の学びの場・成長する機会として人材育成の中心となります。

そのためには、管理監督者がOJTの必要性について十分な理解とともに、各職場が「職場での人材育成」を業務の柱のひとつとして認識するよう、職場全体でOJTを行う仕組みづくりを進め、「人が育つ組織風土」を醸成します。



3 職場外研修（OFF-JT）

職員が業務の専門性を高め、多様化する行政ニーズに応えるとともに、職務職階に応じたキャリア形成を計画的に行う職場外研修を実施します。

職場外研修は、「**階層別研修**」「**専門研修**」「**特別研修**」「**派遣研修**」に分けて実施します。

階層別研修

すべての職員が職責に応じた能力を身に付け、その力を業務の中で発揮し、役割を果たしていくために、各階層に求められる役割と能力に応じた研修を実施します。

専門研修

実務に即した知識・技能の習得により、専門的な能力開発や職員の資質向上を図ります。

特別研修

人権や男女共同参画、協働意識、交通安全など関係各課や機関との連携協力のもと、職責に関係なく業務を遂行するうえで必要な知識・能力の向上を図ります。

派遣研修

幅広い視野と新しい発想の観点に立ち、職場では身につかない専門的な知識・技術や経営感覚を備えた人材を育成するために、国、山口県などへの実地研修派遣や、自治体や市町村アカデミーなどの公的研修機関への派遣研修を行います。

4 人事評価制度と研修制度の連携

人事評価の結果や面談等で明らかとなる職員の不足している能力を補完するために、研修制度との関連付けを行い、職場内のOJTとともに、職場外研修を活用した受講させたい研修の抽出や1次評価者を通じて研修受講を提案し、職員の能力開発をサポートします。

5 勤務成績不良の職員に対する公務能率向上に向けた対応

仕事に対する意欲や能力が低く、人事評価が一定の基準に満たない職員の意欲向上を図るため、まずは、管理監督者による指導・助言を行い、その後、意識改革のための研修の実施を検討します。それでも改善が見込まれない場合は、分限処分等を適切に運用できるよう分限処分の指針の策定を検討し、より円滑な組織運営に努めます。

取組3 人材育成・活用につながる人事評価システム 【評価】

人事評価については、人事管理の基礎となる制度であることから、引き続き公平性公正性を確保し、納得性の高い制度として職場のコミュニケーションを強化し、いきいきと活躍できる職場づくりに取り組みます。職員の能力とやる気を引き出し、動機付けとなるように、より客観性・納得性の高い評価制度の充実を図ります。

1 「能力」と「業績」による評価の効果的な運用

人事評価を効率的・効果的に運用するため、人材育成基本方針の改訂と併せて、求められ・育成する能力に連動した評価項目を設定し、評価シートの簡素化や評価及び評価結果の蓄積等、電子化を図り作業効率を高めます。

2 評価面談等による育成と成長の検証

職員は、評価者との面談や結果のフィードバックを通じて、自身の行動の変化や能力の伸長、そして、不足している能力への気づきから資質の向上につなげていきます。

3 評価者の評価スキルの向上と多面評価の検討

誰が見ても同じ評価となるような客観的な制度とするために、上司が部下とコミュニケーションをとりながら自信と責任を持って評価できるよう評価者の評価スキルやマネジメント能力の向上を図ります。また、評価の納得性と公正な制度とするために、部下からの上司の評価など多面評価を検討します。

4 苦情・相談体制の整備

公平な評価の過程と結果の担保、職員の人事評価制度への信頼の向上及び評価に対する理解の促進を図るため、職員からの苦情や相談体制を整備し適切に対応します。

取組4 能力を引き出し、活かす異動システム 【異動・配置】 (人材の適正な配置)

職員の能力の有効活用と職員のキャリア形成の観点から適正な異動配置を検討します。

1 硬直打破 育成型ジョブローテーション（原則：現職3年）

採用後10年程度は、「能力・適正等の評価期間」として、窓口サービス部門・事業部門・管理部門等をまんべんなく経験させる育成型ジョブローテーションを推進します。

2 自発尊重

自己申告制度(異動申告)の充実

職員のモチベーションを高め保つため、本人の希望や意欲を尊重した人事配置を行う「自己申告制度」の充実に努めます。

庁内公募制度と職員提案制度の活用

職員のやる気や改善意識の醸成につなげる、特定業務における「庁内公募制度」や政策提案型の「職員提案制度」の活用を推進します。

希望降任制度の導入を検討

管理職の職責が増大しているなか、本人または家族の健康上の事情などから、職務の全うが難しい場合、本人の希望により降任できる制度「希望降任制度」の導入を検討します。

3 適材適所

庁外公募制度の検討

高度で専門性を活用すべき職やポストについては**任期付採用制度**とセットで有為な有意な人材を外部から登用する「**庁外公募制度**」を検討します。

複線型人事制度の推進

既存の**ゼネラリスト**（総合職）や**スペシャリスト**（資格等専門職）の育成に加えて、特定の分野で業務に精通・習熟し高度な専門知識や経験を備えた**エキスパート**（専任職）を育成していく必要があります。そのため、エキスパートを必要とする職務の明確化を図り、職員の適性、能力、希望などを考慮したキャリア形成を行う「**複線型人事制度**」を推進します。

取組5 人材の成熟度に応じた自認できる人事処遇システム 【処遇】

人材の成熟度（能力の伸長・発揮）に応じ、自認できる処遇に反映する仕組みづくりに取り組みます。

1 人事評価制度を反映した処遇

頑張った職員に報いるため、評価結果を勤勉手当への処遇に反映するなど、実績と成果が適切に反映される制度の活用策を検討します。

2 女性職員の管理監督職への登用

女性の視点が市政の隅々に行き渡るよう、女性職員の能力開発の機会を確保し、多様な分野への積極的な登用と職域拡大を図ります。また、【**女性の職業生活における活躍の推進に関する法律**】に基づく「**周南市特定事業主行動計画**」に掲げる女性職員の係長相当職以上への積極的な登用を促進します。

3 計画的な昇任管理

今後、5年間で管理職の世代交代や行政の継続性の視点を踏まえ、職員の昇任に当たっては、組織運営に必要な役職数を基本としながら、人事評価制度の活用により能力を見極め、意欲の高い職員の登用を図ることはもちろん、**若手リーダー**や**後継者育成**、そして**選抜型キャリア育成**による計画的な昇任管理を行っていきます。

取組6 健康で働きやすい職場システム 【職場環境】

職場は、業務を遂行する場であるとともに、職員が多くのことを吸収し、大きな影響を受ける成長の場でもあります。職員が生き活きとやりがいを感じ、一人ひとりが十分に能力を発揮でき、「健康で働きやすい職場」の実現をめざします。

1 目標の共有と組織の結束力

人事評価制度の目標管理手法や面談の機会を活用するなど、各職場の目標、目的を職員一人ひとりが共有することで、それぞれの役割を自覚し、組織の結束力を高めると共に、成長し続ける職員と職場づくりを推進します。

2 本気の働き方改革とワーク・ライフ・バランスの推進

働きやすく、働きがいのある職場環境は、個人と組織の生産性を高め、ひいてはそれが市民サービスの向上に繋がるものです。

こうした職場環境づくりには、職員の健康を第一に考え、職場内の対話からのコミュニケーションによる情報共有から、お互いがカバーし合い、柔軟な事務分担により業務の効率化など仕事の進め方や働き方の見直しを図ることが必要です。

長時間労働や休暇が取れない生活が状態化すれば、心と身体に影響を及ぼす可能性が高まり、さまざまな問題を生じさせることにもなるため、全職員が、効率的に働きしっかり休み、さらには生活を楽しむという徹底的な意識改革に取り組み、全庁的な働き方改革とワーク・ライフ・バランスを推進します。

具体的には、「子育て応援プラン 一周南市特定事業主行動計画」に基づき、計画的な年次休暇の取得推進や時間外勤務の抑制、あるいは、適正な人員配置などにより、職員の仕事と生活の充実を図ります。

育児や介護などの家庭責任は、男女が共に担うものであるという理解を職場に浸透させ、仕事と家庭を両立させるためのサポートをしていきます。また、育児休業など長期に職場を離れることで意欲や能力が低下しないよう情報提供や研修等によってフォローを行います。

3 コンプライアンス意識の向上

公務に対する市民からの信頼を確保するため、職員に求められる姿勢や心構えを、あらゆる研修などの機会を通じて周知徹底を図り、職員一人ひとりが遵守します。

また、公務員、社会人としての社会的役割について理解を深めるためコンプライアンス研修等を実施し、公務員としての自覚と倫理観の保持、そして、市民サービスの向上を図ります。

4 ハラスメント防止対策

パワーハラスメント、セクシャルハラスメント等は、メンタルヘルス不調に直結し職場全体に悪影響を与えることや、ワークライフバランスに相反することを全職員が理解し、ハラスメントを許さない・発生させない風通しのよい職場環境づくりのため、研修等の機会を通じて、職員への周知、啓発に努めるとともに、相談体制の充実を図り、迅速かつ適切に対処します。

5 健康管理とストレスチェックの実施と活用

職員が安心して職務に専念できるようにするため、健康管理やメンタルヘルスに関する研修の実施、臨床心理士等の連携による相談体制の充実、長期傷病休暇中の職員の円滑な職場復帰のための支援（職場復帰プログラム）など、職員の健康保持、増進に向けたサポート体制の強化を図ります。

定期的に職員のストレスの状況について検査を行い、自らのストレスの状況について気付きを促し、ストレスを低減させるとともに、検査結果を集団（所属）ごとに集計・分析し、職場環境の改善につなげます。

また、ストレスを感じる職員が、体調の変化に気づき、必要であれば自ら相談できるよう、正しい知識や相談機関等の情報提供を積極的に行い、職員のメンタルヘルス不調を未然に防止します。

周南市人材育成基本方針（改訂版）

発行 平成29年3月

周南市行政管理部人事課 人材育成基本方針改訂庁内ワーキングチーム

〒745-8655

山口県周南市岐山通1丁目1番地

電話 0834-22-8253