

太田市人材育成基本方針

市民の目線で、自ら考え行動し

組織力の向上をめざして

3 Sの向上

市民力

職員力

組織力

令和6年4月 太田市

目 次

第1章	人材育成基本方針策定の趣旨について	・ ・ ・ ・ ・	1
1.	太田市を取り巻く環境の変化	・ ・ ・	1
2.	人材育成基本方針策定までの経過	・ ・ ・	1
3.	人材育成基本方針の構成	・ ・ ・	2
第2章	めざす職員像	・ ・ ・ ・ ・	3
第3章	職員が果たすべき役割と必要な能力について	・ ・ ・ ・ ・	9
1.	4つのマネジメント活動	・ ・ ・	9
2.	行動基準	・ ・ ・	10
3.	職位ごとの果たすべき役割及び求められる能力	・ ・	11
4.	求められる能力の定義	・ ・ ・	26
第4章	人材育成の取り組みについて	・ ・ ・ ・ ・	28
1.	人事管理制度	・ ・ ・	29
2.	職員研修制度	・ ・ ・	32
3.	人事評価制度	・ ・ ・	34
4.	人を育てる組織風土づくり	・ ・ ・	35
5.	風通しのよい職場環境づくり	・ ・ ・	37
6.	デジタル人材の育成	・ ・ ・	38

第1章 人材育成基本方針策定の趣旨について

1. 太田市を取り巻く環境の変化

今、時代は大きな転換期を迎えています。人口減少、少子高齢化の進展による人口構造の変化や高度情報化に伴い、地方公共団体を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しています。また、住民の行政に対するニーズも多様化・複雑化・高度化しており、これまでのような行政運営に限界が生じてきています。

地方公共団体においては地方分権改革の推進に伴い、高い自主性・自立性をもって自らの判断と責任のもと地域の実情に応じた行政運営を進めることが求められており、過去の成功体験や先入観に縛られることなく、自ら課題を発見しその解決策を考え、実践していくことが必要となっています。

2. 人材育成基本方針策定までの経過

旧太田市では、昭和39年に始まった行政事務の合理化、効率化を図るための行政事務改善活動以来、市民の理解と協力のもとに行政改革に積極的に取り組んできました。具体的には、昭和60年に示された自治省指針に基づき策定した行政改革大綱を推進するなかで、平成11年3月1日に全国自治体では初めてとなるISO9001を取得して以来、平成13年5月に「太田市経営方針」を定め継続して行政経営に取り組んでいます。

また、平成17年3月に1市3町が合併して誕生した新太田市は、総務省「地方自治体における行政改革の推進のための新たな指針」に呼応し行政改革大綱をもとに、自治体における積極的な行政改革を行ってきたところです。これまでの行政改革の成果を踏まえながら、低成長社会を見据えた行政サービスの有り方を模索し、国の指針に沿った行政改革の推進を行うために、太田市の行政改革大綱は「更なる逞しい自治体」をめざした基本方針を定めたものです。

分権型社会に対応できる「更なる逞しい自治体」を支えるのは、職員一人ひとりであり、多様化する市民ニーズに対応しながら行政の効率かつ適正な運営を維持し、すべての職員がコスト意識を念頭に置き、前例に捉われることなく自ら考え自ら行動する姿勢を身に付ける必要があ

ります。こうした職員を育成するために、人材育成に関する基本的な方針を定め、職員一人ひとりの可能性を引き出し、活気ある組織風土の構築のために、めざす職員像を掲げました。

3. 人材育成基本方針の構成

この「人材育成基本方針」は、本市の現状と課題を踏まえて、今後 10 年間の正規職員に関わる人材育成の方向を示すものです。第 1 章から第 3 章では、人材育成基本方針の基本理念及び各職位の果たすべき役割などを明らかにし、第 4 章では、具体的な取り組みを示しました。これらに基づき、個々の職員が自ら考え、自ら行動する職員に成長するような組織づくりを推進します。

第2章 めざす職員像

1. 基本となる姿勢

『めざす職員像』は、職員の大きな目標であり、そのために努力することは、職員としての責務でもあります。そこで『めざす職員像』に近づくため、次のとおり基本となる姿勢を示します。

- ① 24時間・365日、太田市職員であることを忘れず、高い倫理観と使命感をもって行動すること。常に社会の模範であること。
- ② 自分が何のために太田市職員になったのかを決して忘れないこと。
- ③ 太田市職員として働けることに対する感謝の気持ち、全ての人に対する感謝の気持ちを忘れないこと。
- ④ 心身ともに健康な職員であるために、自らを厳しく管理すること。

2. めざす職員像

(1) めざす職員像とは

これからの太田市を創造していくためには、太田市に愛着をもち、「人と自然にやさしく、品格のあるまち太田」を追求する情熱をもつことが大切です。よりよいサービスを提供するため、市民と地域の声を真摯に聴き、柔軟な発想で、前例にとらわれない勇気ある行動が求められます。そのためには、職員が自己研鑽と変革の志をもち、組織内で連携し協力しながら、仕事に取り組む必要があります。こうした姿勢や意識をもつ組織となるよう職員一人ひとりがめざす職員像を掲げます。

「3S」の向上に貢献する職員であること



★めざす職員像★

～市民の目線で、自ら考え行動し、 組織力の向上をめざす職員～

◆市民力の向上

太田市を愛する一人として、市民の目線で、真の市民ニーズや地域の課題を真摯に受けとめ、地域の課題解決に取り組む職員

◆職員力の向上

仕事の本質を見極め、挑戦と改革の意欲を持ち、自ら考え行動する職員

◆組織力の向上

チームワークを大切にし、職員一人ひとりの強みを活かしながら、組織目標を達成する職員

（２）具体的な姿勢

①市民力の向上に貢献する職員であること

太田市を愛する一人として、市民の目線で、真の市民ニーズや地域の課題を真摯に受けとめ、地域の課題解決に取り組む職員

『真摯に受けとめ・・・』とは

市民との信頼関係を構築しなければ、協働のまちづくりは進められません。市役所の中だけでとどまっていたのでは、市民との信頼関係を構築することは、難しいのではないのでしょうか。それでは、市民から信頼される職員となるためには、どのような対応が求められるのでしょうか。

「市民の目線で考える職員」「市民から信頼される職員」となるための第一歩が、コミュニケーションです。我々には、市民との良好なコミュニケーションを図ることが求められています。それには、地域活動へ積極的に参加することが必要と考えます。現場に出て地域住民とコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することで、真の市民ニーズや地域の課題が発見でき、その解決策を探ることで協働のまちづくりに向けた行動となるでしょう。

『地域の課題解決に取り組む・・・』とは

発見された地域の課題を解決するためにはどうすればよいのでしょうか。まずは課題を解決するために何が必要か考え、自ら行動を起こすことが大切です。しかし、個人の行動には限界があります。そのため、地域住民や自治会等の地縁組織、ボランティア団体や企業等との様々な主体と連携し協働することが必要です。

太田市を愛する一人として、太田市役所職員として、地域住民など多様な関係団体を巻き込み、対話や議論を重ねながら地域課題を解決するための方策を共に考え、実行に移していくという姿勢と行動が求められます。

～市民力の向上に貢献するための姿勢～

◇市民とともに協働のまちづくりを進めること

（協働の定義は、時代とともに変化することを意識し、現在の協働の定義を考えること）

◇24 時間 365 日アンテナを張り、社会環境の変化を敏感に察知すること

- ◇太田市の歴史や文化に関するより高いレベルの知識を習得すること
- ◇太田市の魅力を高め、その魅力を発信すること
- ◇市民満足度（CS）を向上させるために、何をすべきかを常に考え、サービスを提供すること
- ◇丁寧でわかりやすい説明を心がけるとともに、おもてなしの心で対応すること
- ◇真の市民ニーズ（真因）を理解し、的確に捉えること

②職員力の向上に貢献する職員であること

仕事の本質を見極め、挑戦と改革の意欲を持ち、自ら考え行動する職員

『仕事の本質を見極め・・・』とは

仕事には、目的があります。大規模な事業であっても、ルーチンワークといわれるような日常業務であっても、必ずその仕事を行う目的があります。その目的を意識しないと仕事が作業になってしまいます。作業からは、改善の心が生まれません。

仕事の本質は、その目的を達成することです。仕事の方法を意識するのは、当然ですが、目的を意識することで、主体的に物事をとらえられ、自律的に行動することができます。「だれのために」「何のために」「その結果は」「その効果は」など、仕事に取り組む前に、少しの時間考えてみましょう。

『挑戦と改革の意欲を持ち・・・』とは

課題解決のためには、様々なしがらみと向き合い仕事を進めることや前例踏襲にとらわれず改革に乗り出すこと、時には自分の職位の役割を超えて行動することが求められます。変化を恐れず、勇気をもって、チャレンジしましょう。

『自ら考え行動する・・・』とは

日々の業務においては、管理と改善が必要となります。業務改善活動を推進するP（計画）－D（実行）－C（評価）－A（改善）サイクルを循環させ、重要度・緊急度などで優先順位を考えて仕事を進めるなど、日頃から目的意識を持って行動し、仕事の生産性や質を高めることを意識しましょう。

～職員力を向上させるための姿勢～

- ◇総合計画と事務事業がどのように関連しているかを理解すること
- ◇チャレンジ精神を常に持ち、仕事に取り組むこと
- ◇ルーチンワークといわれるような日常業務でも、改善に取り組むこと
- ◇コスト意識を重視し、効果的・効率的に行動すること
- ◇専門知識や技術を取得すること
- ◇困難な状況にも失敗を恐れず立ち向かうチャレンジ精神を持つこと
- ◇タイムマネジメントを意識しながら、仕事に取り組むこと
- ◇物事の本質を理解するために、自己研鑽すること

③組織力の向上に貢献する職員であること

チームワークを大切にし、職員一人ひとりの強みを活かしながら、組織目標を達成する職員

『チームワークを大切にし・・・』とは

一人ひとりの能力には限界がありますが、組織という仕組みを活用すると、 $1+1=2$ 以上の効果を上げることができます。コミュニケーションツールを通じてお互いに力を合わせ、刺激し合うことで、相乗効果が生まれます。個で対応できない問題でも、チームなら解決できるでしょう。

そのためには、チームに意思を伝達できる仕組みが備わっていること。チームのために貢献しようという高い意識が浸透していること。そして、構成員がチームの目的を共有していることが大切です。

『強みを活かしながら・・・』とは

まずは自分自身を振り返り、自分の強みは何かを自覚します。その強みをどのようなかたちで、組織に活かすかを考えます。そして互いの強みを認め、引き出し合う関係を構築しましょう。それには、コミュニケーションを通じた信頼関係の構築が必要です。良い仕事ができたら、「良い」と伝え、時には「叱り」、互いの強みを引き出し合うことで、組織風土が醸成されます。その総和として組織力が向上していきます。

『組織目標を達成する・・・』とは

あなたのチームの組織目標は何ですか？ その組織目標と事業目標は、どのように関連していますか？ そもそも組織目標は設定されていますか？

目標がなければ、チームの意思統一が図れません。目標がなければ、前例踏襲になり、仕事が作業になってしまいます。それでは組織が活性化されません。

組織目標が定まっており、その目標が共有化されていれば組織は強固なものとなります。職員は組織目標達成のために、自ら考え、そして自発的な行動をとります。

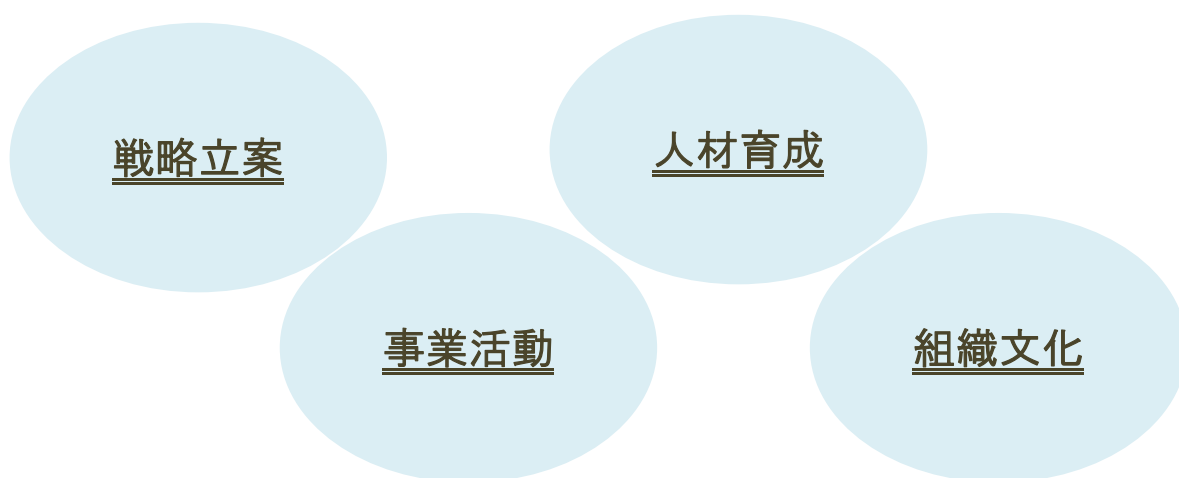
～組織力の向上に貢献するための姿勢～

- ◇コミュニケーションが取りやすい環境を日頃から考えていること
- ◇チーム全員が、お互いを尊重し人間関係を重視していること
- ◇適時、適切なホウレンソウ（報告・連絡・相談）が行われていること
- ◇仕事を通じて、相互にプラスの影響を与えること
- ◇働きやすい職場となるために、ちょっとした気配りができること
- ◇自分の業務でなくても、同じ課内または係内の仕事に関しては、当事者意識を持つこと
- ◇セクショナリズムの弊害を除去するために、他部門へ貢献する意識を忘れないこと

第3章 職員が果たすべき役割と必要な能力について

1. 4つのマネジメント活動

マネジメント活動は、すべての組織や職場に必ず存在する4つのモノに対して働きかける活動です。すべての組織や職場には、戦略（進むべき方向）、事業（仕事）、人材（職員）、組織（仕組み）が存在します。



自治体マネジメントとは、組織目的と事業目的を同時に達成するための技術であり、組織目的（公共の利益）と事業目的（公共の福祉）を識別して考え、公共の利益の拡大化を図り、公共の福祉の充実を図っていくことです。

そのためには、『戦略』を立案して全体の足並みを揃え、『事業』の成果をあげ『人材（職員）』を成長させて『組織』を強化する必要があります。

そこで、職位別の果たすべき役割について、マネジメント活動を意識するため、4つの活動から設定しました。

2. 行動基準

マネジメントの実行者には、4つのマネジメント活動の区分に応じた行動が求められます。

経営層・管理者・監督者

- （戦略立案）・・・組織の達成すべき状態や方向性を決定し、明示する行動
- （事業活動）・・・事務事業を効果的・効率的に実施していく行動
- （人材育成）・・・職員の仕事への動機づけを行い、人材の育成を推進する行動
- （組織文化）・・・効果的・効率的に仕事ができる組織を編制し、変革のための組織文化を創造する行動

また、一般リーダー職及び一般職にも、4つのマネジメント活動の区分に応じた行動が求められます。

一般リーダー職・一般職

- （戦略的行動）・・・組織の達成すべき状態や方向性を理解し、目標達成のために業務を遂行する行動
- （事業的活動）・・・事業目標達成のために自己の業務を管理する行動
- （人材育成）・・・業務遂行に必要な能力を身に付ける行動
- （組織的行動）・・・組織体制を理解し、組織内でのコミュニケーションを図りながら、業務を遂行する行動

3. 職位ごとの果たすべき役割及び求められる能力

職員一人ひとりには、組織におけるそれぞれの『役割』があります。組織における『役割』は、それぞれの職位によって大きく異なります。組織が機能するためには、職員がそれぞれの果たすべき役割を理解し、その役割に応じた求められる能力を取得するために、自己研鑽する必要があります。

各職位に応じて、組織の一員としての果たすべき役割と求められる能力を「4つのマネジメント活動」及びそれらを包含した「総合力」から、次のとおり設定します。それぞれの職位に就いている職員が自発的かつ積極的に役割を担い、業務に取り組んでいかなければなりません。

部 長

網掛け：役割に応じた求められる能力

経 営 層	総 合 力	○経営幹部として市政全体の視点を持ち、全庁的な政策形成に参画し、政策の意思決定に関与する。市民満足度の向上を第一と考え、リスクを想定し、スピード感と責任感を持って決断する。【政策判断力・決断力】 ○重要施策の成果が、市全体にどのような影響を及ぼしているかを意識する。部局内における経営資源の配分が、最適であるかを常に考慮し、検証する。【経営管理力（マネジメント力）】
	戦 略 立 案 ・ 事 業 活 動	○各部局の最高責任者として、中長期的な視点に立って経営環境や社会のニーズを的確に捉え、ビジョン（あるべき姿）の構築を図る。構築したビジョン（あるべき姿）を部局内に浸透させ、業務改善の意識改革を促す。【戦略構築力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 文 化	○部局を超えた市役所全体の最適化を意識し、組織の強みや弱みを把握した上で、組織力の向上を図るため、社会的要因に迅速に対応できるような組織体制及び組織運営の方針を明示する。部局内における職員の行動規範や育成すべき能力を決定し、仕組みや体制を整える。【組織管理力】 ○他部局や経営者との不完全なプロセスや様々なギャップの補完と調整を行う。ステークホルダーに対して、専門性の高い知識が必要となる高度な折衝・交渉力を用いて、合意形成を図る。【折衝力・合意形成力】

副部長

網掛け：役割に応じた求められる能力

経営層	総合力	○経営幹部として市政全体の視点を持ち、全庁的な政策形成に参画し、政策の意思決定に関与する。市民満足度の向上を第一と考え、リスクを想定し、スピード感と責任感を持って決断する。【政策判断力・決断力】 ○重要施策の成果が、市全体にどのような影響を及ぼしているかを意識する。部局内における経営資源の配分が、最適であるかを常に考慮し、検証する。【経営管理力（マネジメント力）】
	戦略立案・事業活動	○各部局の副責任者として、中長期的な視点に立って経営環境や社会のニーズを的確に捉え、ビジョン（あるべき姿）の構築を図る。構築したビジョン（あるべき姿）を部局内に浸透させ、業務改善の意識改革を促す。部長が決定権を持つ政策に対し、副責任者の立場として、助言を行うとともに、相談役として部長をサポートする。【戦略構築力】
	人材育成・組織文化	○部局を超えた市役所全体の最適化を意識し、組織の強みや弱みを把握した上で、組織力の向上を図るため、社会的要因に迅速に対応できるような組織体制及び組織運営の方針を明示する。部局内における職員の行動規範や育成すべき能力を決定し、仕組みや体制を整える。【組織管理力】 ○組織体制の構築に必要な部局間の調整及び部局内各課の意見を集約する。ステークホルダーに対して、専門性の高い知識が必要となる高度な折衝・交渉力を用いて、合意形成を図る。【折衝力・合意形成力】

参 事

網掛け：役割に応じた求められる能力

経 営 層	総 合 力	○市全体の最適化を念頭に、市民満足度の向上を考慮し、スピード感と責任感を持って決断する。社会情勢の変化を察知し、組織に求められている役割・課題を認識した上で、課のミッション（果たすべき責務）を設定する。 【政策判断力・決断力】 ○所管する重点事務事業が、市全体にいかなる影響を及ぼすか（及ぼしているか）検証した上で、経営資源を適切に配分する。 【経営管理力（マネジメント力）】
	戦 略 立 案 ・ 事 業 活 動	○経営層の立場から、市政全体の視点を持ち、部局のビジョンの構築に参画する。外部環境の変化を認識し、経営環境や市民ニーズを的確に捉えた上で、中長期的な視点により組織の方針を構築する。【戦略構築力】 ○部長が策定した仕組みやルールについて分析し、提言する。総合計画や部方針に基づき、所管の事業目標や組織目標を決定し、部局内で共有を図る。 【目標管理力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 文 化	○部局内における人材育成の仕組みや体制を浸透させる。政策実現プロセスやリスク管理など行政運営の視点で、自部門のあり方を考え、組織力を高める。 【組織管理力】 ○組織体制の構築に必要な部局間の調整及び部局内各課の意見を集約する。職員に対して、ビジョンやその策定プロセスを説明し、コンセンサスを得るまで説明する。ステークホルダーに向けて、部のビジョンを明示する。また、地域住民や関係機関等と良好な関係を気づき、的確な提案や交渉等により、合意を得る。【折衝力・合意形成力】

課長・主幹

網掛け：役割に応じた求められる能力

管 理 者	総 合 力	○市全体の最適化を念頭に、市民満足度の向上を考慮し、スピード感と責任感を持って決断する。社会情勢の変化を察知し、組織に求められている役割・課題を認識した上で、課のミッション（果たすべき責務）を設定する。 【政策判断力・決断力】 ○所管する重点事務事業が、市全体にいかなる影響を及ぼすか（及ぼしているか）検証した上で、経営資源を適切に配分する。 【経営管理力（マネジメント力）】
	戦 略 立 案 ・ 事 業 活 動	○部局長から示された部のビジョンを踏まえ、課の責任者として、課の組織目的を明確にする。部のビジョン実現に向けて、所属の強みや弱みを分析し、組織のあるべき姿や方針を策定する。【戦略構築力】 ○「選択と集中」の概念に基づき、課の重点事業を決定し、その事業目標を設定する。政策を立案し推進するとともに、事業のスクラップ＆ビルドの環境を整備する。総合計画や部方針に基づき、所管の事業目標や組織目標を決定し、課内で共有を図り、理解を促す。【目標管理力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 文 化	○課のミッションを明確にした上で、その明示方法を決定するとともに、職員に対し、コンセンサスを得るまで説明する。ステークホルダーに向けて、課のミッションを明示する。また、地域住民や関係機関等と良好な関係を気づき、的確な提案や交渉等により、合意を得る。【折衝力・合意形成力】 ○所管職員の人材育成の責任者として、職員の能力を最大限に引き出すための指導及び仕組みづくりを構築する。課内のOJTの方針を決定するとともに、研修環境を整えOJTを推進する。チームワークの向上のため、課内でのコミュニケーションを積極的に図るとともに、情報の共有化を推進するため、情報伝達の仕組みを構築する。また、課長補佐及び係長のキャリアビジョンを把握し、それぞれの特性に合わせて、成長の機会を与え、能力向上を支援する。【人材育成力】

課長補佐

網掛け：役割に応じた求められる能力

管 理 者	総 合 力	○課や係の所管する事務事業が、組織目標の達成に、いかなる影響を及ぼすか検証した上で、経営資源を適切に配分する。【経営管理力（マネジメント力）】
	戦 略 立 案 ・ 事 業 活 動	○課長がミッション（果たすべき責務）を設定する際に、助言をしつつ、相談役として、策定プロセスに参画する。また、部のビジョン実現に向けて、所属の強みや弱みを分析し、事業の方針を策定する。【戦略構築力】 ○「選択と集中」の概念に基づき、課の重点事業を決定し、その事業目標を設定する。事業目標や組織目標を設定する際に、所属長をフォローした上で、課内で共有を図り、理解を促す。政策を立案し推進するとともに、事業のスクラップ＆ビルドの環境を整備する。【目標管理力】 ○住民福祉の増進や市民満足度の向上を図るため、係の事務事業の成果を検証し、改善に繋げる仕組みを構築する。課のミッションを明確にした上で、その明示方法を課長と決定するとともに、職員に対し説明する。【政策形成力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 文 化	○所管職員の人材育成の責任者として、職員の能力を最大限に引き出すための指導及び仕組みづくりを構築する。課内のOJTの方針を決定するとともに、研修環境を整えOJTを推進する。また、係員のキャリアビジョンを把握し、それぞれの特性に合わせて、成長の機会を与え、能力向上を支援する。 【人材育成力】 ○チームワークの向上のため、課内でのコミュニケーションを積極的に図るとともに、情報の共有化を推進するため、情報伝達の仕組みを構築する。また、係の一体感を高めるため、係員及びその他課員同士のつながりや関係性を深め、組織を活性化させる。【組織開発力】

係 長

網掛け：役割に応じた求められる能力

監 督 者	総 合 力	○係の所管する事務事業が、組織目標の達成に、いかなる影響を及ぼすか検証した上で、経営資源を適切に配分する。【経営管理力（マネジメント力）】 ○係員に進むべき方向性を示し、係全体を導くとともに、的確な指示により、メンバーのモチベーションを高め、自主性を促す。事業目標を明確にした上で、その明示方法を決定するとともに、係員に繰り返し伝え、係内に浸透させる。着実な事業運営のため、係員の業務遂行状況を管理する。 【リーダーシップ力】
	戦 略 立 案 ・ 事 業 活 動	○事業の現状と課題の把握を行い、改善が必要かどうか評価する。事業目標達成のために、事業の実施計画を立案し策定する。部のビジョン及び課のミッションを理解した上で、どのように事務事業と関連しているかなど、その事業目的を明確にし、事業目標を設定する。また、所属の事業目標や組織目標に基づき、係の事業計画を策定し、係内で共有を図り、理解を促す。 【目標管理力】 ○住民福祉の増進や市民満足度の向上を図るため、係の事務事業の成果を検証し、改善に繋げる仕組みを構築する。事業目標達成のため、費用対効果を考慮しながら課題について係内で協議し、係としての最適解を考え、課長に進言する。【政策形成力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 文 化	○チームワークの向上のため、係内のコミュニケーションを積極的に図り、情報の共有化を推進する。係員の役割とその責任を明確にし、役割分担と協力体制を整える。また、係の一体感を高めるため、係員同士のつながりや関係性を深め、組織を活性化させる。【組織開発力】 ○担当職員の業務遂行状況を確認しながら、係員の能力や適性に応じて適宜指導やサポートを行い、部下の能力開発の支援を行う。また、OJTの推進を図るために、各職員の育成計画を立案し、実施する。 【指導力（ティーチング力）】

主査専門官

網掛け：役割に応じた求められる能力

一般リーダー職	総合力	○経営幹部としての職務経験から、系の目標を達成するため、メンバーの意見を傾聴し、共感を示すことによりメンバーの自主性を促す。率先して事業活動を遂行し、係内の調整役を行うとともに、フォロワーとして係長を下支えする。また、事業目標と事務事業がどのように関連しているかなど、係長とともに係員に説明し、主体的に係員の相談役となる。【リーダーシップ力】 ○各部局の最高責任者の立場で市政全体の視点を持った経験から、職場全体を俯瞰して、組織のあるべき姿と現状とのギャップを捉え組織の問題点を発見した上で課題を洗い出し、解決のための対応策を提案する。事業目標達成のため、課のメンバーと協議し、過去の職務経験から導かれるものと将来あるべき姿から導かれるものを比較検討し、係長や周囲のメンバーに働きかけを行い、現在の最適解を導く。【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○事業の現状と課題の把握を行い、改善が必要かどうか評価する。部のビジョン及び課のミッションを理解した上で、所属の事業目標や組織目標に基づき、係長が系の事業計画を策定するサポートを行う。系の事業計画を係内で共有を図り、メンバーに理解してもらうために働きかけをする。【目標管理能力】 ○経営幹部としての職務経験から、係長が事業目標を設定する際の相談役として、策定プロセスに参画する。また、培った経験や高度な知識を活かし、職場内で自発的に行動するとともに課員に対して貢献する。現状の課題を把握し、課題解決に向け、過去の職務経験を参考に適切なタイミングで係長に助言するとともに、改善の必要性についての的確に評価を行う。【政策形成力】
	人材育成・組織的行動	○培った経験や高度な知識を活かし、係内のコミュニケーションを積極的に図ることにより、情報の共有化を推進しチームワークの向上に努める。職場内の報告・連絡・相談の仕組みを整えるとともに、系の組織風土を係長と考える。系のあらゆる業務において、課のミッションと関連しているかチェックし、係員の業務行動を支援する。また、チームの一体感を高めるため、系のメンバーに気を配り、適切にフォローする。【組織開発力】 ○各部局の最高責任者としての職務経験から、課のメンバーに対し、業務に関わる高度な専門技術や市職員としての知識及び心構えなどを積極的に伝達・継承する。状況に応じながら、未来の職員を育てる視点に立ち、相談役として指導・育成に携わる。また、OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行う。【指導力（ティーチング力）】

主担専門官

網掛け：役割に応じた求められる能力

一般リーダー職	総合力	○過去の職務経験から、係の目標を達成するため、メンバーの意見を傾聴し、共感を示すことによりメンバーの自主性を促す。率先して事業活動を遂行し、係内の調整役を行うとともに、フォロワーとして係長を下支えする。また、事業目標と事務事業がどのように関連しているかなど、係長とともに係員に説明し、係員の相談役となる。【リーダーシップ力】 ○職場全体を俯瞰して、組織のあるべき姿と現状とのギャップを捉え組織の問題点を発見した上で課題を洗い出し、解決のための対応策を提案する。事業目標達成のため、課のメンバーと協議し、過去の職務経験から導かれるものと将来あるべき姿から導かれるものを比較検討し、現在の最適解を導く。【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○事業の現状と課題の把握を行い、改善が必要かどうか評価する。部のビジョン及び課のミッションを理解した上で、所属の事業目標や組織目標に基づき、係長が係の事業計画を策定するサポートを行う。係の事業計画を係内で共有を図り、メンバーに理解してもらうために働きかけをする。【目標管理能力】 ○過去の職務経験から、係長が事業目標を設定する際の相談役として、策定プロセスに参画する。また、培った経験や高度な知識を活かし、職場内で自発的に行動するとともに課員に対して貢献する。現状の課題を把握し、課題解決に向け、過去の職務経験を参考に係長に助言するとともに、改善の必要性について評価を行う。【政策形成力】
	人材育成・組織的行動	○培った経験や高度な知識を活かし、係内のコミュニケーションを積極的に図ることにより、情報の共有化を推進しチームワークの向上に努める。職場内の報告・連絡・相談の仕組みを整えるとともに、係の組織風土を係長と考える。係のあらゆる業務において、課のミッションと関連しているかチェックし、係員の業務行動を支援する。また、チームの一体感を高めるため、係のメンバーに気を配り、適切にフォローする。【組織開発力】 ○課のメンバーに対し、業務に関わる高度な専門技術や市職員としての知識及び心構えなどを伝達・継承する。状況に応じながら、未来の職員を育てる視点に立ち、相談役として指導・育成に携わる。また、OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行う。【指導力（ティーチング力）】

係長代理

網掛け：役割に応じた求められる能力

一般リーダー職	総合力	○係の目標を達成するため、自ら率先して行動し、チームの中心的な役割を担うとともに、的確な指示によりメンバーの自主性を促す。率先して事業活動を遂行し、係内の調整役を行うとともに、係長を補佐する。また、事業目標と事務事業がどのように関連しているかなど、係長とともに係員に説明する。 【リーダーシップ力】 ○事業目標達成のため、費用対効果を考慮しながら、課題について係内で協議し、係としての最適解を考え係長に進言する。また、仕事上の課題や職場環境などの問題点を発見し、解決のための複数の対応策を提案する。部のビジョン及び課のミッションを理解し、係長が事業目標を設定する際の相談役として、策定プロセスに参画する。【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○太田市のあるべき姿（理想像）を描き、現状とのギャップ（問題）を捉えた上で、その解決策を提案する。現状の課題を把握し、課題解決に向け係長に助言するとともに、改善の必要性について評価を行う。また、事業目標達成のために、事業の実施計画の立案に参画する。【政策形成力】
	人材育成・組織的行動	○係内のコミュニケーションを積極的に図ることにより、情報の共有化を推進しチームワークの向上に努める。職場内の報告・連絡・相談の仕組みを整えとともに、係の組織風土を係長と考える。係のあらゆる業務において、課のミッションと関連しているかチェックし、係員の業務行動を支援する。また、チームの一体感を高めるため、メンバーに気を配り、適切にフォローする。【組織開発力】 ○担当職員の業務遂行状況を確認しながら指導を行い、部下の育成を図る。また、係内のOJTを推進するために、係長とともに育成計画を策定する。その後、OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行う。【指導力（ティーチング力）】

主 任

網掛け：役割に応じた求められる能力

一 般 職	総 合 力	○仕事の成果を高めるため、自ら率先して行動し、チームの中心的な役割を担う。部のビジョンと課のミッションを理解した上で、あらゆる場面において、使命感と責任感を意識し、行動計画をもとに業務を遂行する。また、施策に最も貢献する事務事業や最適な実施方法を提案する。【リーダーシップ力】 ○専門的知識を積極的に習得するとともに、仕事上の課題や職場環境などの問題点を発見し、解決のための対応策を提案し、迅速に問題解決に取り組む。【課題発見力・課題解決力】
	戦 略 的 行 動 ・ 事 業 的 行 動	○事業目標達成のため、費用対効果を念頭に置き、考えられる手段に工夫を織り交ぜながら最適解を導く。また、仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する。【創意工夫力】 ○課のミッションに向けて、常に業務改善を念頭に置きながら自発的に業務を遂行する。経験や知識を活かし係の中心として、質の高い業務を遂行する。また、業務に必要な知識やスキルを習得し、日常業務に活かすとともに、それらを他のメンバーに共有する。【業務遂行力・業務知識力】
	人 材 育 成 ・ 組 織 的 行 動	○業務の目的・意義を正確に理解し、自分の考えをまとめた上で、上司に対して報告・連絡・相談を迅速に実行する。業務に関わる高度な専門技術を率先して取得するとともに、係員の育成を補助し、模範となるように努める。部下の業務遂行状況等を見ながら能力に合わせた指導・育成を行い、部下の長所・短所を見極め、育成計画を上司と相談する。また、上司や同僚との信頼関係を築くため、円滑なコミュニケーションを意図的に行う。【コミュニケーション力】

主事・主事補

網掛け：役割に応じた求められる能力

一般職	総合力	○日常業務において、業務改善を念頭に置きながら、業務を遂行する。また、仕事上の課題を自分ごとと捉え、解決のための対応策を提案する。部のビジョンと課のミッションを理解し、仕事の目的を認識した上で使命感を持ち行動する。【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する。また、事業目標達成のため、費用対効果を念頭に置き、考えられる手段に工夫を織り交ぜながら最適解を導く。【創意工夫力】 ○課のミッション、業務の目的、意義、上司からの指示を正確に理解し、自分の立場・役割を認識して、的確に業務を遂行する。正確かつ迅速に業務を遂行するため、日々の業務に必要な知識やスキルの習得に努め、日常業務において発揮する。また、市民の意見や情報を丁寧に聴き正確に把握するとともに、相手の立場に立ち、わかりやすく説明する。【業務遂行力・業務知識力】
	人材育成・組織的行動	○業務の進捗状況や問題発生時など、あらゆる業務に関連し、上司に対して報告・連絡・相談を迅速に実行する。上司や同僚と円滑なコミュニケーションを行う。【コミュニケーション力】

主査専門員

網掛け：役割に応じた求められる能力

再任用職	総合力	○各部局の最高責任者の立場で市政全体の視点を持った経験から、職場全体を俯瞰して、組織のあるべき姿と現状とのギャップを捉え組織の問題点を発見した上で課題を洗い出し、解決のための複数の対応策を提案する。職責として与えられた特命事項の遂行を念頭に、事業目標達成のため、課のメンバーと協議し、過去の職務経験から導かれるものと将来あるべき姿から導かれるものを比較検討し、現在の最適解を主体的に導く。【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○経営幹部としての職務経験から、部のビジョン及び課のミッションを理解し、係長が事業目標を設定する際の相談役として、策定プロセスに参画する。また、培った経験や高度な知識を活かし、職場内で自発的に行動するとともに課員に対して貢献する。現状の課題を把握し、課題解決に向け、過去の職務経験を参考に係長に助言するとともに、改善の必要性について評価を行う。特命事項等の事業目標達成のために、事業の実施計画の立案に参画する。また、太田市のあるべき姿（理想像）を描き、現状とのギャップ（問題）を捉えた上で、その解決策を提案する。【政策形成力】 ○経営幹部としての職務経験から、部のビジョンと課のミッションを理解した上で、あらゆる場面において、使命感と責任感を意識し、行動計画をもとに率先して業務を遂行する。過去の事例と照らし合わせ、現在の施策に最も貢献する事務事業や最適な実施方法を提案する。また、仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する。【創意工夫力】
	人材育成・組織的行動	○課のメンバーに対し、業務に関わる高度な専門技術や市職員としての知識及び心構えなどを伝達・継承する。状況に応じながら、未来の職員を育てる視点に立ち、相談役として指導・育成に携わる。また、OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行う。【指導力（ティーチング力）】 ○係内のコミュニケーションを積極的に図ることにより、情報の共有化を推進しチームワークの向上に努める。培った経験や高度な知識を活かし、職場内の報告・連絡・相談の仕組みを整えるとともに、系の組織風土を係長と考える。また、上司や同僚との信頼関係を築くため、円滑なコミュニケーションを意図的に行う。【コミュニケーション力】

主任専門員

網掛け：役割に応じた求められる能力

再任用職	総合力	○職場全体を俯瞰して、組織のあるべき姿と現状とのギャップを捉え組織の問題点を発見した上で課題を洗い出し、解決のための対応策を提案する。事業目標達成のため、課のメンバーと協議し、過去の職務経験から導かれるものと将来あるべき姿から導かれるものを比較検討し、現在の最適解を導く。 【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○部のビジョンと課のミッションを理解した上で、あらゆる場面において、使命感と責任感を意識し、行動計画をもとに業務を遂行する。過去の事例と照らし合わせ、現在の施策に最も貢献する事務事業や最適な実施方法を提案する。また、仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する。【創意工夫力】 ○課のミッションに向けて、常に業務改善を念頭に置きながら自発的に業務を遂行する。また、培った経験や高度な知識を活かし、課のメンバーの手本として、質の高い業務を遂行する。課のメンバーの手本となるために、高い倫理観を持ち続けるとともに、業務に必要な知識やスキルを習得し、日常業務に活かすとともに、それらを他のメンバーに共有する。 【業務遂行力・業務知識力】
	人材育成・組織的行動	○課のメンバーに対し、業務に関わる高度な専門技術や市職員としての知識及び心構えなどを伝達・継承する。状況に応じながら、未来の職員を育てる視点に立ち、相談役として指導・育成に携わる。また、OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行う。 【指導力（ティーチング力）】 ○形式知の継承だけでなく、暗黙知の継承を行うため、状況に応じて助言や支援などのコミュニケーション方法を使い分ける。また、上司や同僚との信頼関係を築き、日頃から相談しやすい状況をつくるため、対話や雑談を行い、仲間意識の醸成を図り、円滑なコミュニケーションを意図的に行う。 【コミュニケーション力】

専門員

網掛け：役割に応じた求められる能力

再任用職	総合力	○職場全体を俯瞰して、組織のあるべき姿と現状とのギャップを捉え組織の問題点を発見した上で課題を洗い出し、解決のための対応策を提案する。 【課題発見力・課題解決力】
	戦略的行動・事業的行動	○部のビジョンと課のミッションを理解した上で、あらゆる場面において、使命感と責任感を意識し、行動計画をもとに業務を遂行する。過去の事例と照らし合わせ、現在の施策に最も貢献する事務事業や最適な実施方法を提案する。また、仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する。【創意工夫力】 ○課のミッションに向けて、常に業務改善を念頭に置きながら自発的に業務を遂行する。また、培った経験や知識を活かし、課のメンバーの手本として、質の高い業務を遂行する。課のメンバーの手本となるために、高い倫理観を持ち続けるとともに、業務に必要な知識やスキルを習得し、日常業務に活かすとともに、それらを他のメンバーに共有する。【業務遂行力・業務知識力】
	人材育成・組織的行動	○形式知の継承だけでなく、暗黙知の継承を行うため、状況に応じて助言や支援などのコミュニケーション方法を使い分ける。また、上司や同僚との信頼関係を築き、日頃から相談しやすい状況をつくるため、対話や雑談を行い、仲間意識の醸成を図り、円滑なコミュニケーションを意図的に行う。 【コミュニケーション力】

人事評価における職位ごとの評価項目

	職 層	経営層			管理者		監督者	リーダー		一般職		再任用職		
マネジメント活動	職 位 求められる能力	部長	副部長	参事	課長	課長補佐	係長	主査専門官・主担専門官	係長代理	主任	主事・主事補	主査専門員	主任専門員	専門員
総合力	政策判断力・決断力	●	●	●	●									
	経営管理力 (マネジメント力)	●	●	●	●	●	●							
	リーダーシップ力	○	○	○	○	○	●	●	●	●				
	課題発見力・課題解決力	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●
戦略立案・事業活動	戦略構築力	●	●	●	●	●								
	目標管理力	○	●	●	●	●	●	●						
	政策形成力	○	○	○	○	●	●	●	●			●		
	創意工夫力	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●
	業務遂行力・業務知識力	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	○	●	●
人材育成・組織文化	組織管理力	●	●	●										
	折衝力・合意形成力	●	●	●	●									
	人材育成力	○	○	○	●	●								
	組織開発力	○	○	○	○	●	●	●	●					
	指導力 (ティーチング力)	○	○	○	○	○	●	●	●			●	●	
	コミュニケーション力	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●

※ ● 職位ごとに求められる能力

※ ○ すでに備わっている能力

4. 求められる能力の定義

次の表は、求められる能力及び用語の定義となります。人事評価における能力評価は、それぞれの職位別に設定されている能力に基づき、評価します。評価者も被評価者も、それぞれの職位ごとの役割や求められる能力、用語の定義を理解した上で、人事評価を行います。

	能 力	用語の定義
総合力	政策判断力・決断力	市全体の最適化を念頭に、市民満足度の向上を考慮し、スピード感と責任感を持って決断する能力
	経営管理力 (マネジメント力)	所管する事務事業が、いかなる影響を及ぼすか検証した上で、経営資源を適切に配分する能力
	リーダーシップ力	組織目標を達成するため、自ら率先して行動し、チームの中心的な役割を担うとともに、的確な指示によりメンバーのモチベーションや自主性を促す能力
	課題発見力・課題解決力	仕事上の課題や職場環境などの問題点を発見し、解決のための複数の対応策を提案する能力
戦略立案・事業活動	戦略構築力	部のビジョン実現に向けて、所属の強みや弱みを分析し、組織のあるべき姿や方針を策定する能力
	目標管理力	総合計画や部方針に基づき、課の事業目標や組織目標を課内で共有を図り、理解を促す能力
	政策形成力	住民福祉の増進や市民満足度の向上を図るため、係の事務事業の成果を検証し、改善に繋げる仕組みの構築や、太田市のあるべき姿（理想像）を描き、現状とのギャップ（問題）を捉えた上で、その解決策を提案する能力
	創意工夫力	仕事の成果を高めることや業務の効率化を図ることを目的に、業務改善を提案する能力
	業務遂行力・業務知識力	業務に必要な知識やスキルを習得し、日常業務に活かすとともに、それらを他のメンバーに共有する能力

	能 力	用語の定義
人材育成・組織文化	組織管理力	政策実現プロセスやリスク管理など行政運営の視点で、自部門のあり方を考え、組織力を高める能力
	折衝力・合意形成力	地域住民や関係機関等と良好な関係を築き、的確な提案や交渉等により、合意を得る能力
	人材育成力	課員のキャリアビジョンを把握し、それぞれの特性に合わせて、成長の機会を与え、能力向上を支援する能力
	組織開発力	チームの一体感を高めるため、メンバーに気を配り、適切にフォローし、課員同士のつながりや関係性を深め、組織を活性化させる能力
	指導力 (ティーチング力)	OJTの方針を係内で共有した上で、メンバーの能力や適性に応じ、指導や助言を行い、能力開発を支援する能力
	コミュニケーション力	上司や同僚との信頼関係を築くため、円滑なコミュニケーションを意図的に行う能力

第4章 人材育成の取り組みについて

職員一人ひとりが、職位ごとの役割及び求められる能力を身に付けるためには、職員自身が「自ら進んで学ぶ」という意識を持つことが大切です。そのために、計画的な指導を受けるOJT（On the Job Training）や様々なキャリアを積むための人事制度、基本的能力や専門的スキルを学ぶ研修制度などが相互に連携し、効果的に実施されることが必要です。そこで、以下に述べる取り組みと組織・職場環境づくりに努めます。

1.人事管理制度の取り組み

成長する機会として、計画的に役割を付与し、主体的成長を支援する。

2.職員研修制度の取り組み

職位別の役割を担えるために、職員の成長を支援する。

3.人事評価制度の取り組み

役割の達成度を測定し、更なる成長の機会を発見する。

4.人を育てる組織風土づくり

職員一人ひとりを大切にし、人を育てる組織風土をつくる。

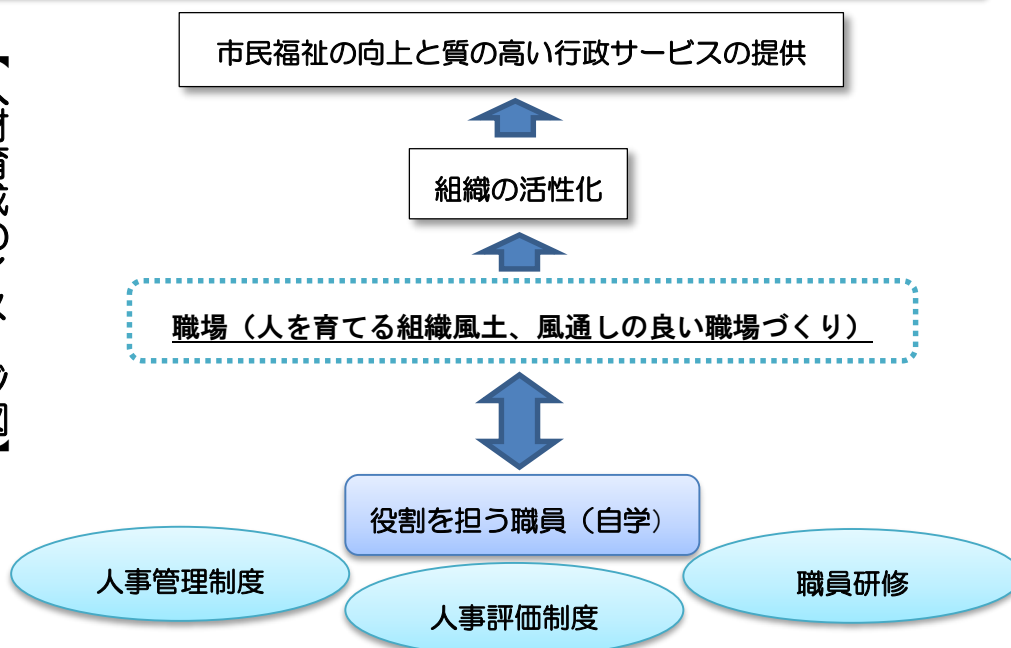
5.風通しの良い職場づくり

コミュニケーションが活発な働きやすい職場環境をつくる。

6.デジタル人材の育成

デジタル技術を活用し、新たな価値を創造できる人材を育成する。

【人材育成のイメージ図】



1. 人事管理制度

(1) 多様な人材の確保

組織の最大の資源は、「人（職員）」です。そのため、人材育成の出発点は、職員採用と考えます。複雑化・多様化する市民ニーズに的確に対応できる職員を確保するため、より効果的な職員採用試験を行うことが求められており、太田市職員としての資質を備えた優秀な人材を確保していくことが今後も重要となります。

本市の職員採用試験では、特に人物評価に重点を置いた選考を行っています。人材育成の出発点とも言える優秀な人材の確保は、優れた能力を持ち合わせているだけでなく、太田市に対する愛着や貢献したいという熱意を持った人材を採用することが重要となります。そのため、筆記試験では測れない要素を判断するため、面接等を実施することにより、熱意や意欲のある人材を採用することが可能となります。

今後も、「太田市で働く」ことについての様々な情報を発信し、行政を志す優れた人材の採用に努めるとともに、専門的技術を持つ職員など太田市の行政を担う多様な人材を確保していきます。

(2) 人材育成および適材適所の視点による配置管理

職員の配置については、各職場において必要とする人材を把握し、各職員が持つ能力・スキルの要件を適正に判断した上で、職員の意向（自己申告）を踏まえ適材適所の配置を行っています。職員一人ひとりが自律的・自発的行動をするために、職員の意向・能力や資格・適性を十分に把握し、それを踏まえた配置管理が不可欠です。

一方、単に業務の適性だけをもとに、人材の配置を行うわけではありません。長期的に考え各人の総合的な能力開発の視点から、敢えて本人の希望とは異なる職務を担当させることも、人材開発のプロセスとしては重要な要素となります。なぜなら各職場での経験はそれ自体、能力開発の機会となることから、職員の潜在的な能力育成にもつながります。

今後も、職員のモチベーションを高め能力を最大限に引き出すため、ジョブローテーションや複線型人事制度などの手法を活用し、職員一人ひとりが考えるキャリアデザインを考慮しながら、行政サービスの向上に寄与する組織となるべく、長期的な視野で適材適所の配置管理を行っています。

①ジョブローテーション

採用から約10年の間は、特に人材育成の観点から、定期的な人事異動を行

い異なる行政分野を経験させ、幅広い職務経験・知識を持つ職員を育成する期間ととらえます。

職員は基本的な知識を習得するとともに、自分自身の適性を見い出すことで、今後どのような業務にチャレンジしたいのかといったキャリアプランを描きます。将来、特定分野のスペシャリストとして活躍するのか、またはゼネラリストとして各部門における施策の総合調整を担うのか、自分自身が進むべき方向を考える期間とします。

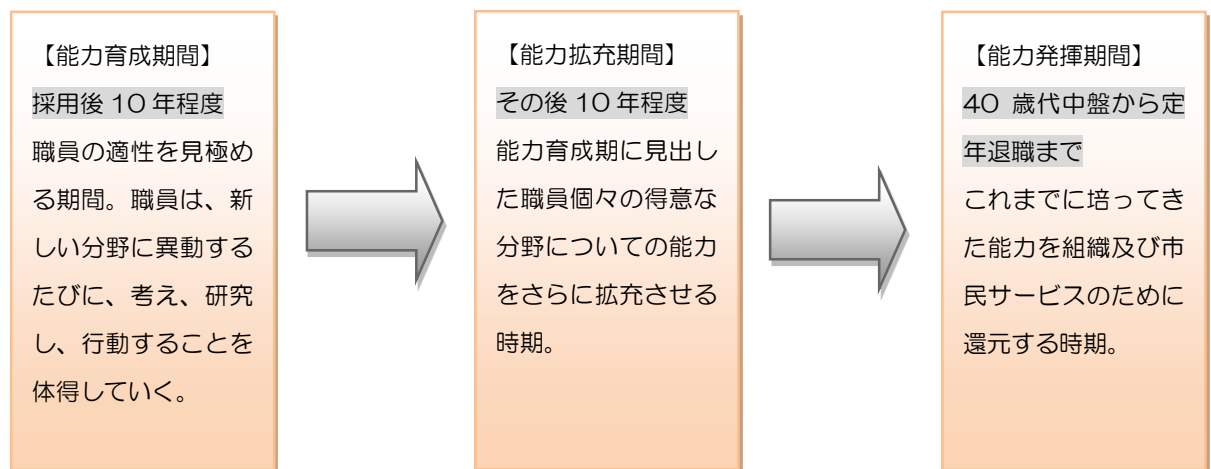
②複線型人事制度

効率的な行政運営を図るため、組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員のほか、特定の分野で専門的に従事する職員を配置すること。このシステムでは職員の働き方の選択幅を広げ、能力を十二分に発揮させるとともに、豊富な知識・経験を活かして組織に貢献するフィールドを提供し、職員のモチベーションを高めその専門性の向上を図ります。

キャリアデザイン

個人が主体的に自身のキャリアを捉え、自分の特性を再認識し、仕事上における自分の将来を設計し、その将来に向けた能力開発を計画的・継続的に取り組み、仕事を通じて成長していくこと。

◇人事異動のイメージ



（３）昇任管理

職員は、職位に応じて果たすべき役割があり、職位が上がるにつれ、より高度な能力が求められることとなります。職員が自身のキャリア形成を考え、将来上位の職に就いてその役割を果たすためには、その職位で求められる能力を意識し、主体的に能力開発に取り組む必要があります。

昇任については、その職位に就いたから求められる能力を身に付けるのではなく、果たすべき役割を担うことができるため、職位が上がるということであり、そのため、職員は自分自身の将来を見据えて今何をすべきかを自覚し、行動していくことが求められます。

職員が今後キャリアを形成するために、研修制度の充実を図るとともに人事評価制度の活用を図ります。



2. 職員研修制度

（１）人材育成の取り組みにおける職員研修の位置づけ

職員一人ひとりが役割を自覚しながら強みや弱みを発見し、人材育成に導くためには、知識やスキルの向上を図る機会が必要となります。意欲を持って能力向上に努めることが組織力のアップにつながり、さらに市民サービスの向上につながります。

職員研修は、能力開発を総合的にサポートする体系であり、基本研修や特別研修、派遣研修やＯＪＴの支援を実施し、職員に共通して必要となる能力、意識、行動と専門能力のレベルアップに取り組みます。

（２）職員研修の種類と内容

①職場外研修

職場外研修にはその実施方法により、基本研修と特別研修に分けられます。基本研修では、職位に応じて求められる役割を自覚するとともに、その役割を果たすべく能力開発の支援を行います。特別研修では、業務を遂行する上での必要となる知識や弱点の克服といった職員一人ひとりの研修ニーズに応えるため実施します。特別研修の中に位置づけられている派遣研修では、職務に必要な情報、高度な専門知識・スキルを習得するため、自治大学校・市町村アカデミー・自治研修センター等の専門機関に職員を派遣します。今後も積極的に職員を派遣し、職員のスキルアップ向上に役立てます。

職員が必要性を感じている知識やスキルの習得意欲に応えるため、職員ニーズを的確に把握し、効果的かつ効率的に研修を実施します。

②職場研修（ＯＪＴ）

職務遂行に必要な情報・知識・技術・経験などを身に付けるためには、職場での研修（ＯＪＴ）が重要となります。職員は、業務を行う中で知識を身に付け、実務経験を積みながら能力を高めます。職場研修を効果的に実施するためには、職場内での学ぶ機会の質を高めていくことが求められます。

職場研修の情報やノウハウを共有し、組織全体の学習環境の質を高めるなど各職場で充実したＯＪＴが実施できるような支援に取り組みます。

③自己啓発

能力開発の基本は、自己啓発です。職場外研修や職場研修をより効果的なものにするためにも自己啓発意識は、非常に重要となります。組織全体で学習する風土をつくるため、自己啓発を推奨し自ら学ぶという環境づくりに努めます。

（３）研修の重点的な取り組み

①次代を担う若手職員・中堅職員対象研修の充実

時代の変遷により、職員の年齢構成が偏ってきています。このため次代を担う若手・中堅職員の人材育成・能力向上が重要な課題のひとつとなっています。これらの職員が、必要とされている能力を効果的に取得できるために、研修体系を組み立てていますが、今後も主体的に能力開発を行うことができるよう支援します。そのためには、研修科目の内容を精査し、行政環境の変化や研修ニーズに応じて、スクラップアンドビルドを積極的に行います。

②管理職研修の強化

監督職の経験が浅いまま昇任した管理職の資質・能力の向上は、組織力の低下を防ぐために重要となります。このため特に課長研修は、行政における自治体マネジメントを習得するカリキュラムとなっており、課長職におけるマネジメントの重要性を理解した上で、実践につながるような研修内容としています。

③職場での OJT をサポート

OJT は業務を遂行する中で、計画的に指導を行うことにより、部下の能力向上及び成長を進める人材育成ツールのひとつです。そのため、OJT やコーチングに関する研修を係長代理職から始め、課長補佐研修まで継続的に実施することにより、職場の OJT 力を高めます。今後は、職場での指導を効果的に行うために、係長代理職よりも下位職においても実施する予定となっております。

OJT は、人材育成の基礎となり、また重要なツールである以上、職員にはこの重要性を理解してもらい、管理監督職には、自分自身がその役割が付与されていることを十分認識したうえで、能力開発を行える環境を整えます。

④積極的な派遣研修

他の研修機関の研修を受講する派遣研修は、高度な内容の知識やスキルを学べるだけでなく、他の自治体職員の生の声や独自の取り組みを聞いたり、最新の情報や動向を知るチャンスです。さらに研修受講後も、ネットワークを活用し、有益な情報を得たり、相談を行うことができるなど、職員の職務遂行能力のアップにつながると考えます。

職員が、求める能力や知識の習得のため、また他の自治体職員とのネットワークを広げるためにも、様々な研修機関の研修に積極的に職員を派遣します。

3. 人事評価制度

市役所の存在価値は、**住民満足**や**地域貢献**と考えられます。住民のニーズは、時代とともに変化し、また多様化していきます。その変化に対応する職員でなければ、組織は衰退します。多様化するニーズに対応し、最小の経費で最大の効果を上げるためには、職員自らが業務上必要な能力を向上させ、また業務を改善する意識が必要となり、それを行動で表す必要があります。人事評価システムは、PDCAサイクルで職員の能力開発や業務改善につなげていくことが目的であり、その意味で本市の人事評価制度は、**人材育成型人事評価制度**といえるでしょう。

人事評価システムの評価プロセスにおいて行われる面談、評価結果のフィードバックは、業務への取り組みを振り返り、果たすべき役割の自覚を促ことにより、自分に不足している能力に気づきます。また、現状を知る機会づくりとなり、改善意識が強く生まれます。そして、その意識こそ行動変容として自学に結びつきます。

「**価値・目標を共有し、仕事にやりがいを感じ、自分が育つ楽しさ、人に評価される（認められる）楽しさを実感できる能力開発のためのツール**」が本市の**人材育成型人事評価制度**であります。

4. 人を育てる組織風土づくり

太田市役所においてはマネジメントシステムなどの取り組みにより、部下を育てるという組織風土は定着していますが、ここではもう一歩踏み込んだ「人を育てる組織風土」について考えます。

仕事を教えること、また技術を継承すること、これは仕事をまわすため、そして組織を発展させるためには重要な要素となります。しかし、それだけでよいのでしょうか。部下は上司から業務を教わる中で、上司の教え方・立ち回り・プレゼンの仕方・タイムマネジメントの方法・ロジカルシンキングなど様々な視点から上司を参考にしています。それは上司をリスペクトした上で、そのような見方をするのでしょう。上司は、部下の性格を見極めそれに即したかたちで教えを講じます。その**信頼関係**こそが、もう一歩踏み込んだ人材育成のカタチであると考えます。

「部下を大切にすること」や「部下をしっかり育てること」などは、どの組織でも言われることです。太田市役所の人材育成は、信頼関係のもと『**部下を自分以上に育てること**』を掲げます。

われわれ太田市役所職員は、太田市のことが好きであり、太田市役所という組織をもっと良くしたいと思っているでしょう。あなたは、いずれ退職します。太田市を愛するなら、太田市役所を愛するなら、あなた以上の部下を育てたくありませんか。それには、まず部下との信頼関係を築いてください。その上で、『**自分を凌駕する部下を育ててください**』。その考え方こそが、新たな人材育成の組織風土であり、職場での取り組みです。

職場は、職務能力の向上や知識・技術の習得のほか、接遇対応など職員としての態度や心構えを養うために、重要な役割を果たしています。よりよい職場とは、職員の「やる気・士気」を高め、どんどん成長させる土壤があることが条件です。人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的・自律的な取り組みですが、その取り組みを支えるためにも人が成長しやすい環境が重要となります。

(1) コミュニケーションの活性化

業務の複雑化・高度化により、仕事の細分化する中で、個人で担う業務が増加し、チーム力の低下が懸念されます。特に、職員間のコミュニケーション不足は、市民対応でのクレームに繋がる原因となったり、業務上の情報共有の不足から、不測の事態を招く要因にもなったりしています。また、担当業務以外の処遇困難ケースなどは、自分の組織の問題として解決する意識が、希薄となってしまうです。

職員同士のコミュニケーションが活発な職場においては、クレームを未然に

防いだり、個人では対応が難しい案件でも強いチームワークで対応できるでしょう。また、仕事のスキルが自然と伝承され、お互いが学び合い、そして自学が進むことにより、人を育てる組織風土づくりが自然と進みます。

職員一人ひとりが、コミュニケーションの重要性を理解しながら、職場内でのコミュニケーションを意識的に積極的に図り、強い絆のチームワークをつくることが大切です。

（２）管理監督職の意識と行動

職場での人材育成は、管理監督職の意識と行動が重要な要素になります。特に所属長は、部下育成が重要な役割のひとつであることを認識し、覚悟をもって意識的に職責を全うしてください。部下がいい仕事をしたときには、褒めましょう。目立たない仕事でも、組織では縁の下での力持ちが必要です。部下が目立たない業務でも、一生懸命頑張っていたなら、勇気をもって褒めましょう。そのことがさらなるモチベーションアップにつながります。褒めるときは、みんなの前で褒め、そして認め、また叱る時はみんなが見ていないところで叱りましょう。時間と場所を考え、工夫のある対応が必要です。

（３）職場での OJT の推進

OJT は、それぞれの課の目標に基づき計画的に行うことが重要であり、前述にもあるとおり、人材育成において重要な手法のひとつです。計画のない OJT は、効果を下げます。場当たりの指導ではなく、計画的・効果的に実施し、知識・技術の伝承を行いましょう。どのような能力が必要かを人事評価システムでの面談や日常業務でのコミュニケーションを通じて部下に伝え、成長をサポートすることが重要です。

（４）研修受講の機会を増やす

研修制度の活用や参加の機会を増やすことも重要となります。研修や能力開発を希望する職員には、受講希望や目的に耳を傾け、業務との調整を図り、積極的に受講させるようにしましょう。能力や知識の習得だけでなく、自治体間のネットワークを広げることもできます。

（５）メンター制度の導入

職員の「成長の支援」と「不安や悩みの解消」のためには、先輩職員との面談を通して「自己の成長の振り返り、成長実感」と「他者からのフィードバック」が必要です。そのため、本市では、メンター制度を導入し、先輩職員が後輩職員の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートします。職員間の信頼関係を構築して、組織全体で職員の人材育成に取り組みます。

5. 風通しのよい職場環境づくり

様々な人材育成手段について述べてきましたが、これらの取り組みを効果的に進めるためには、安心して取り組める働きやすい職場環境づくりが不可欠です。どんなに意欲をもつ職員であったとしても、その意欲を活かす環境がなければ、それぞれの取り組みの目的を効果的に達成することは困難です。人材育成を進めていく上で、職場環境づくりを整備することは、組織として取り組まなくてはならない課題と考えます。

(1) ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの目的は、仕事とプライベートをうまく調和させ、相乗効果を及ぼしあう好循環を生み出すことにあります。人材育成の観点からも重要な位置づけにあると考えられ、プライベートの時間を大切にすることは社会に触れ、考え方の異なる人々と出会い、自分たちの仕事を様々な角度から見る機会となります。

能力を最大限に発揮するためには、地域や家庭で生活する一人の人間として、その生活が充実していることが大切です。仕事以外の場における経験や情報、他業種の人との関わりは、新たな発想やアイデアが生まれてくるでしょう。

毎週水曜日の「ノー残業デー」の趣旨を周知し、業務配分や業務サイクルの調整を推進します。

(2) メンタルヘルス対策

職員が心身の健康を害し、長期の療養を余儀なくされる状態に陥ることは、本人はもちろん組織にとっても損失であり、周囲に与える影響も大きいと考え、メンタルヘルスへの対策に全力を挙げていきます。

メンタルヘルスへの対策は、予防が最重要課題であるため、ストレスチェックなどの予防対策を今後も継続的に実施します。併せて、早期発見、早期治療の観点から、産業カウンセラーや人事課主幹による相談体制の整備や管理監督職の気づきを促がすための研修を実施します。また、長期休業者の復職をスムーズに行うための支援体制の構築、再発防止対策、職場復帰対策等の取り組みを継続して行っています。

6. デジタル人材の育成

持続可能な形で行政サービスを提供し続け、水準を維持し、職員でなければできない、より価値ある業務に注力するためには、デジタル技術を活用し、生産性の向上、新サービス提供の推進が必要不可欠であることから、デジタル時代のニーズに合った行政サービスを恒常的に提供することができるデジタル人材の育成に取り組むことが求められています。

「デジタル人材」とは、デジタルの知識や技術を持った人材ということではありません。現在の業務を見直し、より良くする、新しいサービスを生み出す、様々な課題を解決していこうとするマインドを持ち、デジタル技術を選択、活用し、新たな価値を創造することのできる人材です。

業務のデジタル化を進めていく上で、現在のアナログ手法の全てを否定するわけではなく、必要に応じてアナログ手法を残し、市民がデジタル、アナログの手段を選択できることが重要です。デジタルを望む市民はデジタルの便益を享受することができ、アナログを望む市民は窓口等で手厚い支援を得られるという、デジタル時代においても市民誰一人取り残さない行政サービスを提供していく必要があります。

本市では、市民が豊かさと誇りを感じることができる質の高い行政サービスを提供し、顕在化・潜在化している地域課題を解決するために、新たな価値を創造することができるデジタル人材の育成に取り組んでいきます。

制定日	平成 27 年 1 月
改訂日	令和 6 年 4 月
施行日	令和 6 年 4 月
版 数	第 6 版

令和6年4月

発行 太田市企画部人事課

太田市浜町2番35号

制定・改廃履歴表

版 数	制定・改廃 年月	改訂ページ	改 訂 内 容
第 1 版	2015 年 1 月		新規制定
第 2 版	2016 年 4 月	15 16 15・16 17	係長代理職の職層を「監督者」から「一般リーダー職」に変更。 主任職の職層を「一般リーダー職」から「一般職」に変更。 主査職の「果たすべき役割及び求められる能力」を削除。 「人事評価における職位ごとの評価項目」を追加。
第 3 版	2018 年 4 月	19・20 21	主任専門員及び専門員の「果たすべき役割及び求められる能力」を追加。 主任専門員及び専門員の「人事評価における職位ごとの評価項目」を追加。
第 4 版	2021 年 4 月	19 22	主査専門員の「果たすべき役割及び求められる能力」を追加。 主査専門員の「人事評価における職位ごとの評価項目」を追加。
第 5 版	2023 年 4 月	11～22 23 24・25	各職位の「果たすべき役割及び求められる能力」を修正。 「人事評価における職位ごとの評価項目」を修正。 「求められる能力の定義」を修正。

第 6 版	2024 年 4 月	4～6	市民力の向上における職員の定義を「太田市を愛する一人として、市民の目線で、真の市民ニーズや地域の課題を真摯に受けとめ、地域の課題解決に取り組む職員」に変更。定義の説明を追加。
		17～18	主査専門官、主担専門官の「果たすべき役割及び求められる能力」を追加。
		25	「人事評価における職位ごとの評価項目」を修正。
		28・38	「第 4 章 人材育成の取り組みについて」に「6.デジタル人材の育成」を追加。
		36	「4.人を育てる組織風土づくり」に「(5) メンター制度の導入」を追加。