

# 薩摩川内市職員人材育成基本方針



平成27年4月

薩摩川内市総務課

## — 目 次 —

はじめに	1
<b>第1章 人材育成を取り巻く現状と課題</b>	
1. これまでの人材育成の取組状況	2
2. 財政運営プログラムから見た厳しい財政状況	5
3. 定員適正化方針による職員数の減少	6
4. 職員及び市民アンケートから見た現状と課題	7
<b>第2章 求められる職員像—人材育成の基本的方針—</b>	
1. 人材育成基本方針の位置付け	10
2. 目指すべき職員像について	11
3. 職員に求められる役割と能力について	13
4. 「全ての女性が輝く社会」づくりに向けての人材育成	15
<b>第3章 今後の人材育成への具体的な取組について</b>	
1. 職員研修	17
2. 職員採用	20
3. 人事異動	21
4. 人事評価制度	22
5. 賞罰制度	22
6. 職場環境	23

美しい自然と、古い歴史を誇りとするわたしたち薩摩川内市民は、  
やさしくすれば、心はかよう。  
はなしをすれば、だれでもわかる。  
考えさえすれば、みちはひらける。  
やりさえすれば、かならずできる。  
という信条をもって  
明るく豊かなまちをつくります。

—— 「薩摩川内市民憲章」(平成17年1月制定)

## はじめに

薩摩川内市では、平成16年10月の新市誕生後、平成18年3月に「薩摩川内市職員人材育成基本方針」、平成22年7月には同方針の改訂版を策定し、高い政策形成能力と業務遂行能力を備えた職員の育成に取り組んでまいりました。限られた経営資源を効率的かつ効果的に活用し、市民の満足する行政サービスを実現するために様々な取組みを行ってきたところではありますが、近年、社会経済環境は厳しさを増し、急速な少子高齢化や人口減少、地方交付税の減少見込による財政構造の変化などにより複雑で困難な状況となってきました。また、地方創生の推進や、地方公務員制度改革、女性が輝く社会の実現、ワークライフバランス意識の高まり、公務員の不祥事によるコンプライアンス意識の重視など公務員を取り巻く環境は刻々と変化し、新たな人材育成への必要性が高まっています。

これらを受け、本市では今までの職員人材育成基本方針の見直しを行い、より現状の課題に対応できるよう、基本的な部分は今までの人材育成の理念を継承しつつ、新たな課題や社会情勢の変化に対応できる職員の育成、チャレンジ精神や専門性をより高める取組、能力や実績が公正に評価される人事評価制度の充実を目指します。

本市の職員人材育成基本方針は、中長期を見据え、今後10年間の人材育成の方向性を示すとともに、職員の能力向上を目指した研修の充実や人事考課の改善、職場環境の充実を目指し取り組んでいくものでありますが、大切なことは常に市民を第一に考え、行政を通じて薩摩川内市をより良くする姿勢であります。「薩摩川内市を愛し、市民本位のサービス改革に果敢に挑戦する職員」となるために、職員一人ひとりが自ら考え、成長できる人材を目指し、この職員人材育成基本方針に真摯に取り組んでまいります。



平成27年3月16日 甑島国定公園が誕生しました

## 第1章 人材育成を取り巻く現状と課題

### 1. これまでの人材育成の取組状況

本市では、平成22年7月に「薩摩川内市職員人材育成基本方針（改訂版）」を作成し、平成22年度から平成26年度までの期間を定め、取組みを進めてまいりました。その取組み(実施計画)を振り返り、実績に対する評価を行いました。以下がその結果となります。

凡例 ◎：実施 ○：一部実施 △：検討 →：継続

分類	実施項目	実績					実績に対する評価
		22	23	24	25	26	
職員研修	①階層別に必要な能力に対応した本市主催の階層別研修の実施	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>本市主催の階層別研修として、求められる能力を設定し、職員の意識の再確認や能力の向上に向けた研修を実施できた。</li> <li>今後はさらに専門的な職員の育成に向けた研修、特別研修、相互派遣研修の充実を進める必要がある。</li> </ul>
	②新規採用職員サポーターの設置	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規採用職員一人ひとりに各課所属職員をサポーターとし、業務の支援や助言を行い、新規採用職員の事務知識の習得や不安解消に大きな役割を果たした。</li> <li>問題点の早期把握が可能となり、事務ミスなどの事前回避が行えたなど、有効な職場内研修(OJT)として機能した。</li> </ul>
	③自主研究グループ活動への支援	○	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の能力向上のための研修や、大学・通信教育への支援を行ったが、利用者は横ばいであり、今後は制度の更なる周知・利用促進が課題と思われる。</li> </ul>
職員採用	①人物重視のため面接試験を2回実施	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>面接試験を2回、その内1回は外部面接官を含めて行うことによって、より深い人物評価を行うことができた。</li> <li>複数回面接を行うことで、より人物重視の採用を行うことができた。</li> </ul>
	②面接試験について集団討論や個別面接などの面接方式の検討	△	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた時間の中で、複数名の受験者同士の比較を見るために、集団討論・個別面接ではなく集団面接を採用した。</li> <li>面接の多様性や受験生の資質把握のためにも、引き続き集団討論の検討が必要と思われる。</li> </ul>
	③有能な民間企業経験者の採用試験と給与等環境整備の検討	○	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併後の職員数抑制を受け、年齢分布の不均一を解消するため、社会人が受験しやすい環境整備を受験年齢の引上げで対応した。</li> </ul>
	④身体障害者の採用のための環境整備の検討	△	◎	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者枠の採用試験の実施で、一人でも多くの身体障害者の雇用を目指した。</li> </ul>

分類	実施項目	実績				実績に対する評価	
人事異動	①新たな人事異動基本方針に基づき、本庁、本土支所、甌島支所間の積極的な異動	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 障害者枠の設置を行ったが、今後は障害者の受験者の確保を目指して、積極的な周知などが必要である。</li> </ul>
	②新規採用職員について、採用から10年間のジョブローテーション計画を定め、同計画に基づく配置	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人事異動基本方針に基づき、本庁、支所間の人事異動を行い、地域を知り、一体感の醸成を図り、行政事務の公平な分担ができた。</li> <li>➤ 課題としては今後、退職数を考慮した異動について検討する必要がある。</li> </ul>
	③公募による特定職への登用	△	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新たな政策課題に対応した他団体の派遣、研修については公募により実施できたが、公募による特定職への登用は実施できなかった。</li> </ul>
	④特定職位への昇任試験の実施	△	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 検討を行ったが、自己啓発による組織の活性化など効果が挙げられる一方、職種や所属課が異なる環境の中で公平な試験を実施することの難しさも念頭に入れる必要がある。</li> </ul>
	⑤本人希望によるライン職、スタッフ職の複線型人事制度を構築	△	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 本人の希望によるライン型人事、複線型人事の実施はできなかったが、専門性を必要とする事務遂行に対し、人事異動の運用として、ライン職を含め、長期的な人事配置を行うことにより、専門分野に精通した能力、知識を有する人事制度を実施した。</li> <li>➤ 今後は重要政策や、多様化する行政課題に対応するため、スペシャリストの養成が必要である。</li> </ul>
	⑥希望降任制度の導入	△	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 希望降任制度を導入することはできなかったが、病休等においては本人と協議の上、降任を実現できる環境を整えている。</li> </ul>
人事評価制度	①勤務評定の実施	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全職員を対象として職務行動評価を行い、勤務評定として実施した。職員の能力や適性を評定し、公平に評価することに努めた。</li> <li>➤ 未入力者に対し指導を行い、全職員の評価をすることができた。</li> <li>➤ 評価が評価基準の中心に偏ってしまう傾向が見られる。また、評価者の方が被評価者よりも評価が高い傾向がある。</li> </ul>
	②面談重視の検討	◎	→	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 面談の重要性に着目し、期首（目標設定時）、期末（目標確定時）に上司と部下による面談を実施した。</li> <li>➤ 面談を重視することで、状況の把握、</li> </ul>

分類	実施項目	実績				実績に対する評価
						紙やデータでは伝わらない細かいニュアンスの理解を深めることができた。
	③仕事の過程重視の検討	◎	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 設定した目標に対する役割達成度評価を行い、過程を重視した評価に努めた。</li> <li>➤ 今後は、職員間の比較、評価の公平性を高めるため目標設定の目ぞろえ等を目標として取り組んでいく。</li> </ul>
	④再教育制度の検討	○	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 指導育成記録の徹底を行い、記録に基づく職員教育に努めた。</li> <li>➤ 非違行為に対し厳正に処分するとともに、メンタル・病気療養に対しては衛生管理者による面談、休職措置を行った。より重大な事案に直面した場合、分限処分を含め、より厳正に取り組む必要がある。</li> </ul>
	賞罰制度	①職員倫理条例の制定を検討	△	→	→	→
	②ヒューマンエラーの抜本的対策を検討	○	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 財務会計処理の精度向上対策の実施や、複数の職員によるチェック体制の確立により、ヒューマンエラーは減少傾向にある。</li> <li>➤ エラー自体は減少傾向にあるが皆無になったとは言えず、引き続きエラー発生の未然対策やその取組みは継続していく必要がある。</li> </ul>
	③職員表彰について、勤勉手当や昇給への反映について検討	△	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 職員表彰について、勤勉手当や昇給への反映を目指して検討を行った。今後、人事評価の中でどのように反映していくか検討が必要である。</li> </ul>
	人が育つ職場環境	①さわやか挨拶運動の継続的な推進	◎	→	→	→
	②所属長の所属職員に対する毎日最低一回の声掛けを行う「コミュニケーションタイム」の推進	○	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上司から部下への声掛けはなされているところであるが、不十分な面も見られ、更なるコミュニケーションを行う必要がある。</li> </ul>
	③情報共有化推進のための定期的な職場ミーティングの実施の推進	◎	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 所属課による朝礼、終礼を含め、定期的なミーティング等を実施し、情報共有化が図られている。</li> </ul>
	④職員ポータルによる職場診断アンケートを実施・公表	◎	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 職場診断アンケートを実施し、その結果を公表した。</li> </ul>
	⑤良好な職場環境づくりのため、主管	◎	→	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 職場環境の改善を目指し、相互理解を深めるため、職場内の個別ヒアリング</li> </ul>

分類	実施項目	実績				実績に対する評価
	部長、主管課長による「個別ヒアリング」の推奨					を推奨し、所属長において実施された。
職員の健康管理及び仕事と家庭の両立	①メンタルヘルスの予防のための抜本的対策の検討	○	→	→	→	➤ 職場環境の把握と改善、新規採用者等のストレスを多く抱える人への面談、職員や家族に対する心の健康の保持促進のための基本的事項の周知、長時間労働者の身体的、心理面の健康管理、管理監督者や一般職員に対するメンタル相談を実施した。
	②「薩摩川内市次世代育成支援特定事業主行動計画」の着実な実行	◎	→	→	→	➤ 薩摩川内市次世代育成支援特定事業主行動計画第2次計画を策定し、それに基づき家庭と職場の環境改善に努めた。 ➤ 年休、育休、出産時の休暇取得率が上がった。 ➤ 制度の内容をもっと知ってもらうための周知活動が課題である。
	③夏季特別休暇やリフレッシュ休暇を拡充し取得義務化の検討	△	→	→	→	➤ 義務化には至らなかったが、完全取得に向けた周知を行い、休みやすい職場環境づくりに取り組み、取得率が向上した。
	④家族の誕生日や結婚記念日、子供の入学式などメモリアル休暇の取得促進をはじめ年次有給休暇の取得促進	△	→	→	→	➤ 各種記念日に休暇を取得するよう促進したが、家族の誕生日や結婚記念日、入学式などの休暇の大幅な取得にはつながらなかった。

## 2. 財政運営プログラムから見た厳しい財政状況

平成24年11月に、薩摩川内市財政運営プログラムが策定され、平成24年度から平成32年度までの財政状況の予測が示されたところです。それによると、平成27年度以降は合併後自治体が本来受け取る交付税額に上乗せされている特例分が年々減少していき、厳しい財政運営が予測されるため、考えられるあらゆる財政運営手法を考慮しながら、歳出構造の見直しによる一般財源の削減などに取り組むことが示されています。国による地方交付税の算定見直し案も示されましたが、交付税総額の減少は避けられない見通しであり、依然として難しい財政運営の舵取りと、平成27年度が初年度となる第2次総合計画の基本理念である「安全・安心」「活力」「共生」「行財政」に基づく将来都市像の実現に向け、人件費の削減や事業の見直し、行政サービスの「選択と集中」などによる、より一層の効率化が求められています。



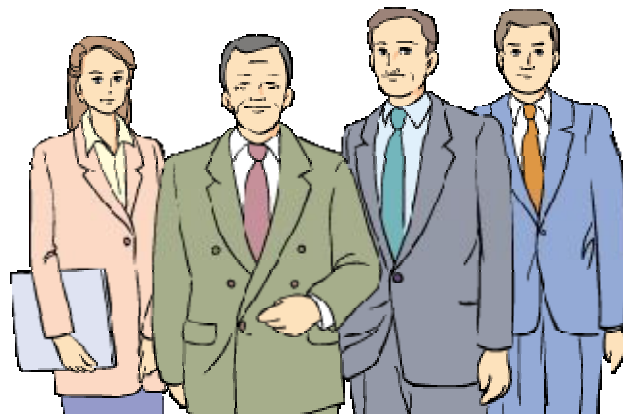
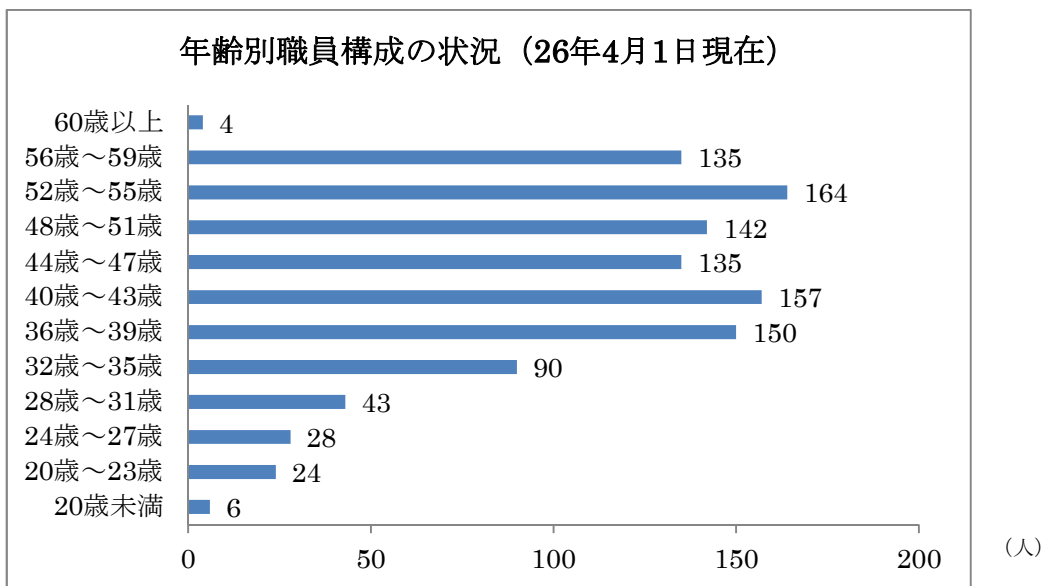
### 3. 定員適正化方針による職員数の減少

平成26年3月に第3次薩摩川内市定員適正化方針が策定され、平成25年4月時点の職員数1,108人に対して、平成32年4月には1,000人以内を目指すという目標を掲げています。そのための方策として、「不要・不急な事務の洗い出し」はもとより、職員自らが事務改善に取り組む姿勢づくりを進めることとなっています。

このことは、現在進行中である職員減少期間に対して、現在の事務内容や事務処理方法を積極的に見直すと同時に、職員一人ひとりの能力を向上させることが必要であることを明確に示しています。

また、職員の年齢構成をみると30歳頃を境に職員数に大きな差が生じています。

このような中、薩摩川内市としての組織を維持し、市政の発展にしっかりと寄与するためには、職員の意識並びに能力の向上を図る必要が強く求められています。

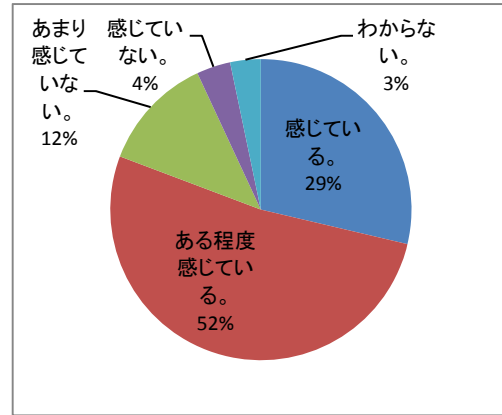




#### 4. 職員及び市民アンケートから見た現状と課題

##### 《多くの職員は現在の仕事にやりがいを感じている》

職員アンケートによると、職員の29%が現在の仕事にやりがいを感じており、ある程度感じているという意見を合わせると81%の職員がやりがいを感じているという結果が得られました。また、やりがいを増進するためには適正な人事配置や評価といった人事関連事項の充実、職場内のコミュニケーションを円滑化するという職場環境の改善が必要との意見が多数を占めました。



##### 《職員に必要な基本的能力は》

職員に必要な能力として、職員・市民アンケートで共に1位だったのが「コミュニケーション能力」でした。「接遇能力」も職員アンケートで2位、市民アンケートで4位というところを見ると、市民に対する接し方が大変重要であり、今後も重点的に磨いていくべき能力であると言えます。また、職員アンケートによると「リスクマネジメント」は低い順位という結果となりましたが、リスクマネジメントは「危機の予防」や「発生した危機への対処」といったもので、近年重要度が高まっている概念ですので、今後とも職員の意識高揚を図る必要があります。

##### ◆職員アンケート結果

1位	コミュニケーション能力	17%
2位	接遇能力	14%
3位	判断・決断力	13%
4位	事務処理能力	11%
5位	折衝・調整力	9%
6位	情報収集・活用力	8%
6位	企画計画能力	8%
8位	統率力・人材育成力	7%
9位	業務専門能力	6%
9位	リスクマネジメント力	6%
11位	その他	1%

##### ◆市民アンケート結果

1位	コミュニケーション能力	20%
2位	判断・決断力	12%
3位	企画・計画能力	11%
4位	接遇能力	10%
5位	リスクマネジメント力	9%
5位	情報収集・活用力	9%
7位	事務処理能力	8%
8位	統率力・人材育成力	7%
8位	業務専門能力	7%
10位	折衝・調整力	5%
11位	その他	2%

### 《職員が持つべき意識は》

職員が持つべき意識は、職員、市民アンケート共に、1位と2位が「市民本位・市民との協働」「使命感」となりました。また両アンケート共に「プロ意識」「経営感覚（コスト・スピード意識）」も上位に挙がっており、より専門性の高い職員が求められていることが分かります。

#### ◆職員アンケート結果

1位	使命感	16%
1位	市民本位・市民協働	16%
3位	プロ意識	14%
4位	経営感覚	12%
5位	チームワーク	10%
6位	チャレンジ精神	9%
6位	薩摩川内市に対する愛着	9%
8位	自己成長意識	8%
9位	コンプライアンス	5%
10位	その他	1%

#### ◆市民アンケート結果

1位	市民本位・市民協働	21%
2位	使命感	15%
3位	コンプライアンス	13%
4位	薩摩川内市に対する愛着	11%
5位	プロ意識	10%
5位	経営感覚	10%
7位	チャレンジ精神	9%
8位	チームワーク	7%
9位	自己成長意識	3%
10位	その他	1%

### 《職員のコンプライアンスに対する意識について》

職員が持つべき意識として市民アンケートではコンプライアンス（法令順守・公務員倫理）が3位なのに対し、職員アンケートでは9位という結果が得られました。公務員にとってコンプライアンス、すなわち「法令、公務員倫理、社会的ルールを順守すること」は当然のことという意識が職員にはありますが、近年の社会情勢の変化を受けて、市民は公務員に対して更に高いコンプライアンス意識を求めています。

コンプライアンス違反が、自身及び組織に対して深刻な事態をもたらすことを再度認識し、その重要性を意識して、職員の意識改革に取り組んでいくべきと考えられます。

### 《現在の人事制度についての意見について》

職員アンケートでは、現在の人事制度について見直すべきものとして、「人事評価制度」や「人事異動制度」が多くの職員から挙げられました。これは多様化する市役所業務について正当に評価されているのかどうかという点や、適材適所の人事異動については、士気・モチベーションへ大きく影響するため、職員の関心が高いものと思われます。



### 《人事評価制度を給与へ反映させることについて》

平成26年5月に地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律（平成26年法律第34号）が公布され、地方公務員の人事評価制度において改正がありました。これは、今後は人事評価制度によって評価された職員の能力や業績を、任用、給与及び分限等に反映させていくという内容であります。

職員アンケートでは、人事評価制度を給与へ反映させることに対しては、給料及び勤勉手当に反映若しくはそのいずれかに反映させるべきという意見があわせて37%、反映させるべきではないが29%、どちらもいえないが34%と、全体を大きく3分させる形となりました。このことは、人事評価を何かしらの形で給与等へ反映させるべきであると考えますが、一方で公正、公平、客観的な評価制度の設計ができるのかといった意見もあり、基準を明確化し、職員が納得できる制度構築が今後の課題であります。

### 《アンケート実施概要》

人材育成基本方針策定職員アンケート	人材育成基本方針策定市政アンケート
<ul style="list-style-type: none"> <li>○調査期間 平成26年10月3日～10月17日</li> <li>○調査対象 全職員</li> <li>○調査方法 鹿児島県電子申請共同運営システム アンケートシステムを利用</li> <li>○集計結果 回答総数 795人／1,085人 (回答率73.3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○調査期間 平成26年10月3日～10月14日</li> <li>○調査対象 薩摩川内市民</li> <li>○調査方法 市政モニターを通じたアンケート</li> <li>○集計結果 回答総数 71人／91人 (回答率78.0%)</li> </ul>

コラム 「やってみせ 言って聞かせて

させてみて ほめてやらねば人は動かじ」

——山本五十六（旧海軍連合艦隊司令長官）

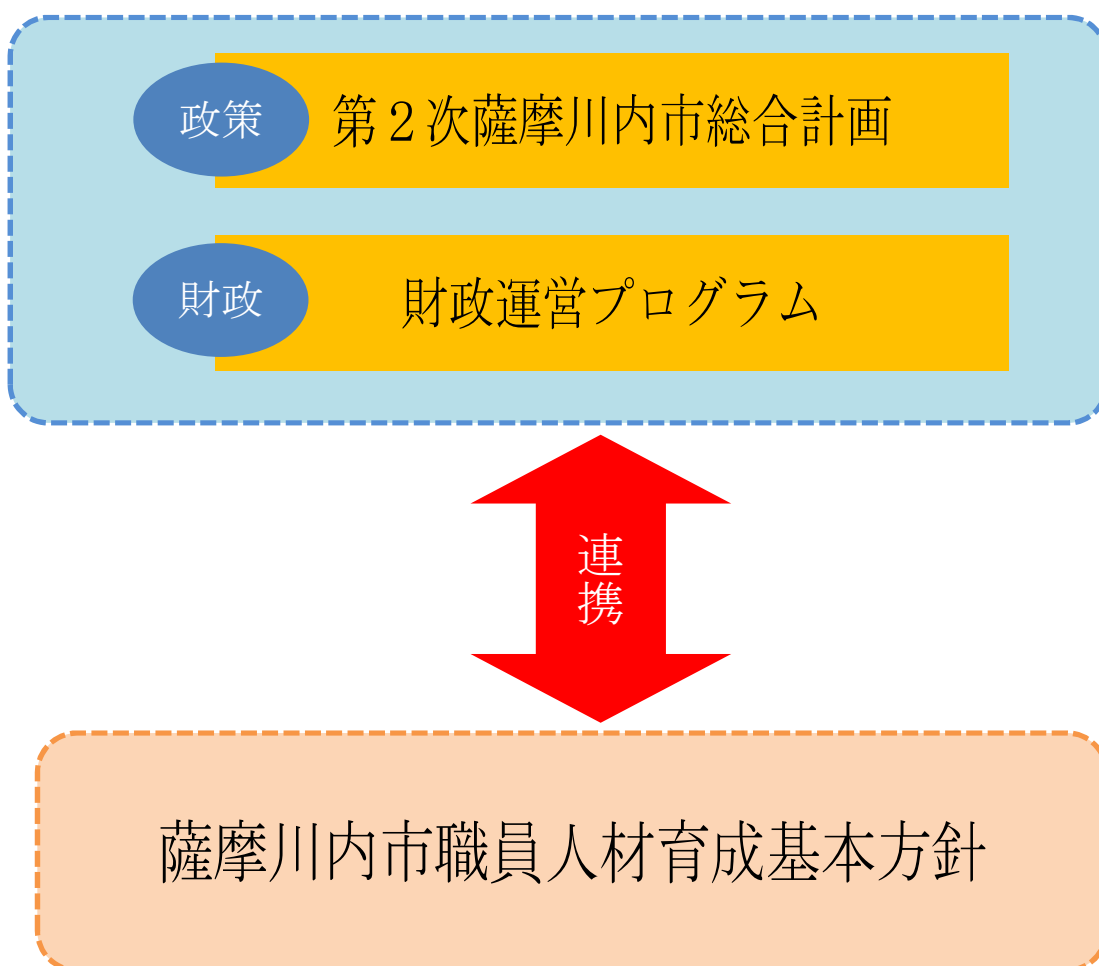
人は誰でも、よく分からないことをやらされて注意されると反感を持ちます。逆に、手本を見せられ、分かるように教えられ、それをやらせてもらい、褒められると安心感を持つものです。これは「人を動かす方法」、「人を育てる方法」、「人の成長を促す方法」を端的に言い表しており、人材育成のポイントを押さえた言葉であると思います。「市長の言葉（2011.4月）」より抜粋

## 第2章 求められる職員像—人材育成の基本方針—

### 1. 人材育成基本方針の位置付け

本市を取り巻く数多くの課題に対応するため、政策面では「薩摩川内市総合計画」、財政面では「財政運営プログラム」を策定し、それぞれが連動する形となって、多角的に持続可能な行財政運営の推進と政策形成能力の向上によるまちづくりを目指しているところです。

これらの計画を実行・推進していくにあたり、「薩摩川内市職員人材育成基本方針」はその基本的、根本的な方針として位置づけられ、各種計画に密接な繋がりを持っています。市民が満足する行政サービスを提供するために、効果的かつ堅実な実行が求められます。



## 2. 目指すべき職員像について

私たちは平成18年度の人材育成基本方針の策定より、一貫して「薩摩川内市を愛し、市民本位のサービス改革に果敢に挑戦する職員」を目指して取り組んでまいりました。この理念はこれからも引き続き持ち続けるべきであり、今後も継続していくべき理念であると考えます。

よって、新しい基本方針でも同職員像を目標に挙げ、山積する多くの各課題に取り組んでいける人材育成を推進してまいります。

目指すべき職員像「薩摩川内市を愛し、市民本位のサービス改革に果敢に挑戦する職員」となるために、どのような点を重視するべきかを考えた場合、次の5つのキーワードが重要になるものと思われます。改定前の方針における普遍的に重要な項目は踏襲しつつ、近年特に重要視されるようになってきた項目も新たに加えて選びました。5つの具体的な目標を基に、目指すべき職員の実現に取り組んでいきたいと思えます。

### 目指すべき職員へ向けた「5つのキーワード」



## ◆◆目指すべき職員像◆◆

### 「薩摩川内市を愛し、市民本位のサービス改革に果敢に挑戦する職員」

#### 市民志向

《常に市民の視点に立ち、親切・丁寧な姿勢で接し、地域のために市民と協働する職員》

- 薩摩川内市の人々や歴史など郷土を愛する気持ちを持つ。
- 全体の奉仕者としての意識を持ち、市民を感謝する気持ちを持って、市民に満足されるサービスの提供を行う。
- 市民本位を第一に、市民に対する接遇意識を常に高く持ち、コミュニケーションをとることができる。
- 地域活動に積極的に参加し、住民と共に目標の実現や問題点の解決に取り組む。

#### 創造・挑戦

《薩摩川内市の未来のために、時代を切り開く創造性、チャレンジ精神に溢れる職員》

- 今現在の問題点を把握し、その解決に向けた方策を見出し、そのための企画立案ができる。
- 様々な時代の変化や課題に対峙した際、適切な判断や決断を行うことができ、市の発展に向けた構想を考えることができる。
- 固定概念や前例主義にとらわれず、柔軟な発想で、市民の願いや要望実現のため創造と改革にチャレンジする。

#### 使命感・プロ意識

《薩摩川内市の発展を目指すという使命感に燃え、プロ意識をもった職員》

- 薩摩川内市をより良くするという使命感に溢れ、自ら成長しようとする職員を目指す。
- 専門的知識を探求するために自己研磨に励み、課題に対応し、業務を遂行する実務能力を備える。
- 自らの考えや、組織の方針等を適切に説明し、関係者、関係機関と調整し合意を形成しうる職員となる。
- 上司・部下・同僚等と円滑かつ協力的な関係を構築でき、寛容性をもった適切なコミュニケーションをとれるようにする。

#### 経営

《職員一人一人が経営感覚を持ち、コスト・スピード意識に富んだ職員》

- 業務見直しに率先して取り組み、コスト・スピード意識を持って効率的に業務を進めることができる。
- 指導力を発揮し、自分を含め職員のモチベーション（士気）を高め、リーダーシップをとれる職員を目指す。
- 災害、危機、情報流出や業務過失など行政が直面する様々なリスクに対し、予防と対策がとれる。
- 組織の目標を共有し、長期的視点に立ったシミュレーションができる。

#### コンプライアンス

《法令を遵守し、公務員としての自覚を持つ職員》

- 社会規範や職場の服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
- 法令を遵守し、公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む。

### 3. 職員に求められる役割と能力について

職員に求められる役割は、職責によって様々であり、その職責において自らに与えられた役割に対峙し、着実に業務を遂行する必要があります。

《職員に求められる役割》

#### ●職位別に求められる役割

職位	補職区分	求められる役割	期別
補主事補・主事・主任	一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市民本位を第一に、親切・丁寧・分かりやすい住民対応を行う。</li> <li>➤ 組織や上司の方針に基づいて、実務担当者として施策の企画・立案を行う。</li> <li>➤ 薩摩川内市をより良くするという使命感に溢れ、自己を改革し、成長する。</li> <li>➤ 実務担当者として、業務に必要な知識・技術を習得する。</li> <li>➤ 担当する業務を意欲的に、的確かつ迅速に遂行する。</li> <li>➤ 上司・同僚等と円滑かつ協力的に、寛容性に富んだコミュニケーションをとる。</li> </ul>	能力養成期 ↓ 能力開発期
総括主任	グループ長級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市民本位を第一に、親切・丁寧・分かりやすい住民対応を行う。</li> <li>➤ 組織や上司の方針に基づいて、グループの中心として施策の企画・立案を行う。</li> <li>➤ 自ら処理すべき事案について、適切な判断・決断を行う。</li> <li>➤ 薩摩川内市をより良くするという使命感に溢れ、自己を改革し、成長する。</li> <li>➤ 業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応できる。</li> <li>➤ 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。</li> <li>➤ 市議会に対する対応、グループ内の連絡・調整を行い、担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。</li> <li>➤ 上司・部下等と協力的、寛容的な関係を構築し、グループ内の職場環境をより良くする。</li> <li>➤ 部下の指導、育成及び活用を行う。</li> </ul>	職務能力拡充期
参事補	課長代理級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。</li> <li>➤ 自ら処理すべき事案について、適切な判断・決断を行う。</li> <li>➤ 薩摩川内市をより良くするという使命感に溢れ、自己を改革し、成長する。</li> <li>➤ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</li> <li>➤ 市議会に対する対応、課内の連絡・調整を行い、担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。</li> <li>➤ 管理職と一般職の橋渡し役として、より良い職場環境の実現のため、コミュニケーションに努める。</li> <li>➤ 部下の指導、育成及び活用を行う。</li> </ul>	管理職養成期
参事	課長級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 課の責任者として、適切な判断・決断を行い、課員に迅速に指示を行う。</li> <li>➤ 所管課の取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。</li> <li>➤ 市議会に対する対応、国・県・関係団体との折衝や調整を行い、課の方針の実現に向け合意を形成する。</li> <li>➤ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げる。</li> <li>➤ 部下の指導、育成及び活用を行う。</li> </ul>	能力発揮期

職位	補職区分	求められる役割	期別
参与	部長級職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断・決断を行う。</li> <li>➤ 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、部の重要課題について基本的な方針を示す。</li> <li>➤ 市議会に対する対応、国・県・関係団体との折衝や調整を行い、組織方針の実現に向け合意を形成する。</li> <li>➤ 指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げる。</li> </ul>	能力発揮期

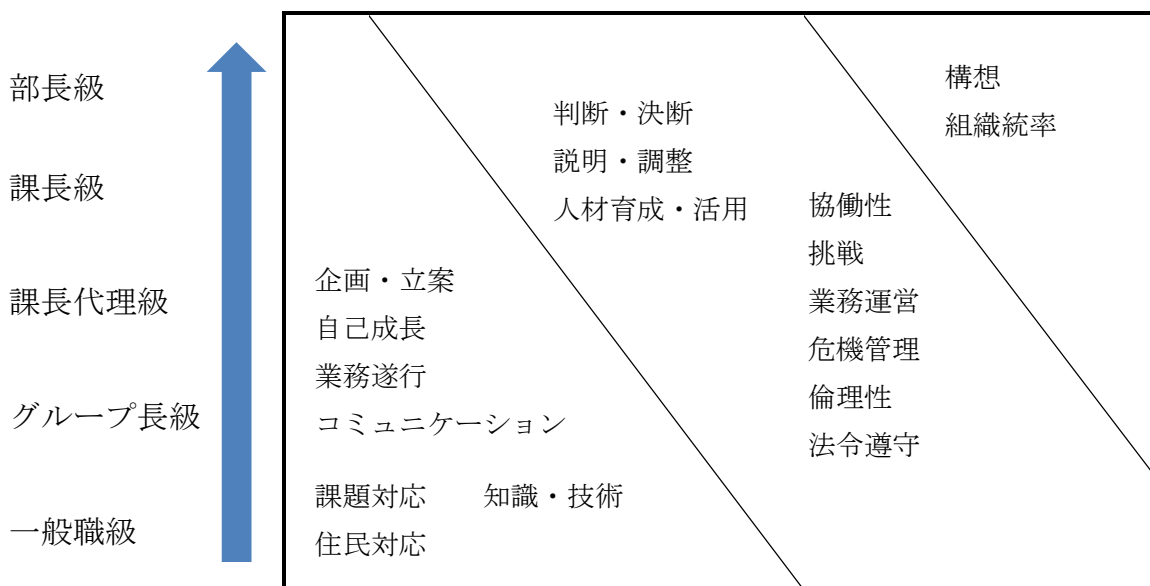
●全職種に共通する役割

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 地域活動等に積極的に参加し、市と市民の懸け橋となり、地域の活性化に貢献する。</li> <li>➤ チャレンジ精神に溢れ、時代や状況の変化に適切に対応する。</li> <li>➤ 業務見直しに率先して取り組み、コスト・スピード意識を持って効率的に業務を進める。</li> <li>➤ 様々なリスクの発生の予防、抑制をするとともに万一発生した場合は速やかに上司に報告・相談し事態の対処に努め、上司は然るべき対応を迅速かつ的確に行う。</li> <li>➤ 服務規律、法令等を遵守し、責任を持って業務に取り組み、公正に職務を遂行する。</li> </ul>
---

目指すべき職員の能力については、その職員の職責によっても異なります。

職の分類ごとに求められる基本的な能力を自ら認識し、養成するとともに、能力養成のための研修を計画的に実施することが必要となります。

《職員に求められる能力》

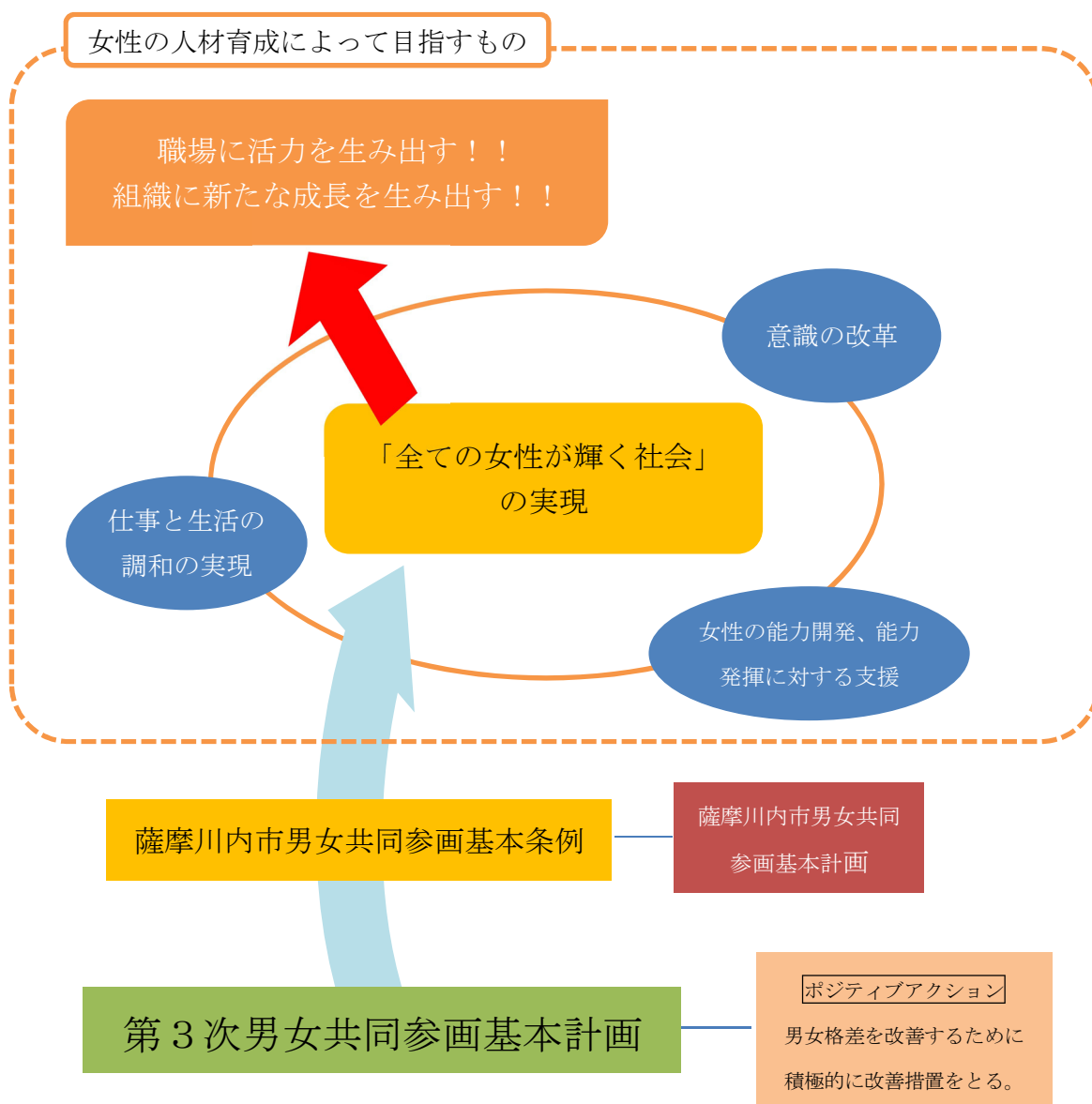




#### 4. 「全ての女性が輝く社会」づくりに向けての人材育成

薩摩川内市は「薩摩川内市男女共同参画基本条例」及び、これに基づく「薩摩川内市男女共同参画基本計画」を策定し、本市でも性別にかかわらずすべての職員が意欲と能力を十分発揮し、活躍できる組織の実現を目指して取り組んでいるところであります。

政府は第3次男女共同参画基本計画において「2020年に指導的地位に女性が占める割合を30%程度とする」目標を掲げており、薩摩川内市も、管理職の割合について政府目標の数値を考慮し、女性職員が意欲を高め、能力を発揮できる働きやすい職場づくりを実現するために各種取組を進めてまいります。



コラム 「真剣だと知恵が出る

中途半端だとグチが出る

いいかげんだと言い訳ばかりする」

私たちは日々の業務において、「市民本位」を念頭に、一人一人が一所懸命頑張っています。しかしながら、時には困難な状況に直面し、業務が思うように進まない状況に見舞われる時もあります。その時に、自分がどう立ち回れるか。どうやってその困難を乗り越えることができるか。「真剣だと知恵が出る。中途半端だとグチが出る。いいかげんだと言い訳ばかりする。」まさにその時、その人の「真価」が問われると思います。

——薩摩川内市長 岩切秀雄

「仕事始め式での市長あいさつ（2009. 1月）」より引用



### 第3章 今後の人材育成への取組みについて

これまでの基本方針では、求められる職員像から目指すべき職員像へ人材育成の方針を定め、「人が育つ職場環境づくり」の推進や「本市主催研修の充実」を挙げるとともに、本庁支所間の積極的な人事異動の実施などを行ってきました。

今回の基本方針の改訂では、前方針での取組みを体系化し、さらに効果的な行動への実現を図るために、今後の人材育成への取組みについて6つの分野に分類しました。そしてその分野ごとに“アクション”を挙げて、具体的な行動目標を掲げています。

#### 薩摩川内市の人材育成の体系図



#### 1. 職員研修

職員研修は、人材育成の中核を成すものであり、重要な役割を果たします。

正規職員はもとより再任用職員、非常勤職員についても高い業務遂行意欲と能力開発、待遇マナーの向上等に取り組みます。

職員研修の形態である、「職場外研修（OffJT）」、「職場内研修（OJT）」、「自己啓発」を効果的に連携させ、計画的に実施していきます。

## (1) 職場外研修 (OffJT)

職場外研修 (OffJT (Off The Job Training=職場外訓練・教育・研修) について、次のようなプログラムを計画しております。本市主催研修と外部 (自治研修センター等) を有機的に組み合わせて、効果的な人材育成に努めてまいります。

### ①本市主催研修及び自治研修センター研修

区分		研修内容			
		本市主催研修	自治研修センター研修		
階層別研修	新規採用職員	能力養成期	4月入庁時オリエンテーション	新規採用 (前期) 研修	
			新規採用職員研修		新規採用 (後期) 研修
			勤続3～5年	一般職員基礎研修 (勤続3年目)	
	勤続6～10年	能力開発期	一般職員研修 (勤続6年目)	一般職員研修 (勤続9年目)	
			一般職員研修 (勤続10年目)		
	主任		新任主任研修	主査研修 (勤続13年目目途)	
	監督職	グループ長、専門員	職務能力 拡充期	新任グループ長級研修	新任係長研修
		課長代理、主幹	管理職 養成期	新任課長代理級研修	新任課長補佐級研修
		課長、専門職	能力 発揮期	新任課長級研修	新任課長級研修
		部長、局長、各監、支所長		新任部長・支所長研修	
非常勤職員			コンプライアンス・待遇等研修		

### ②派遣研修

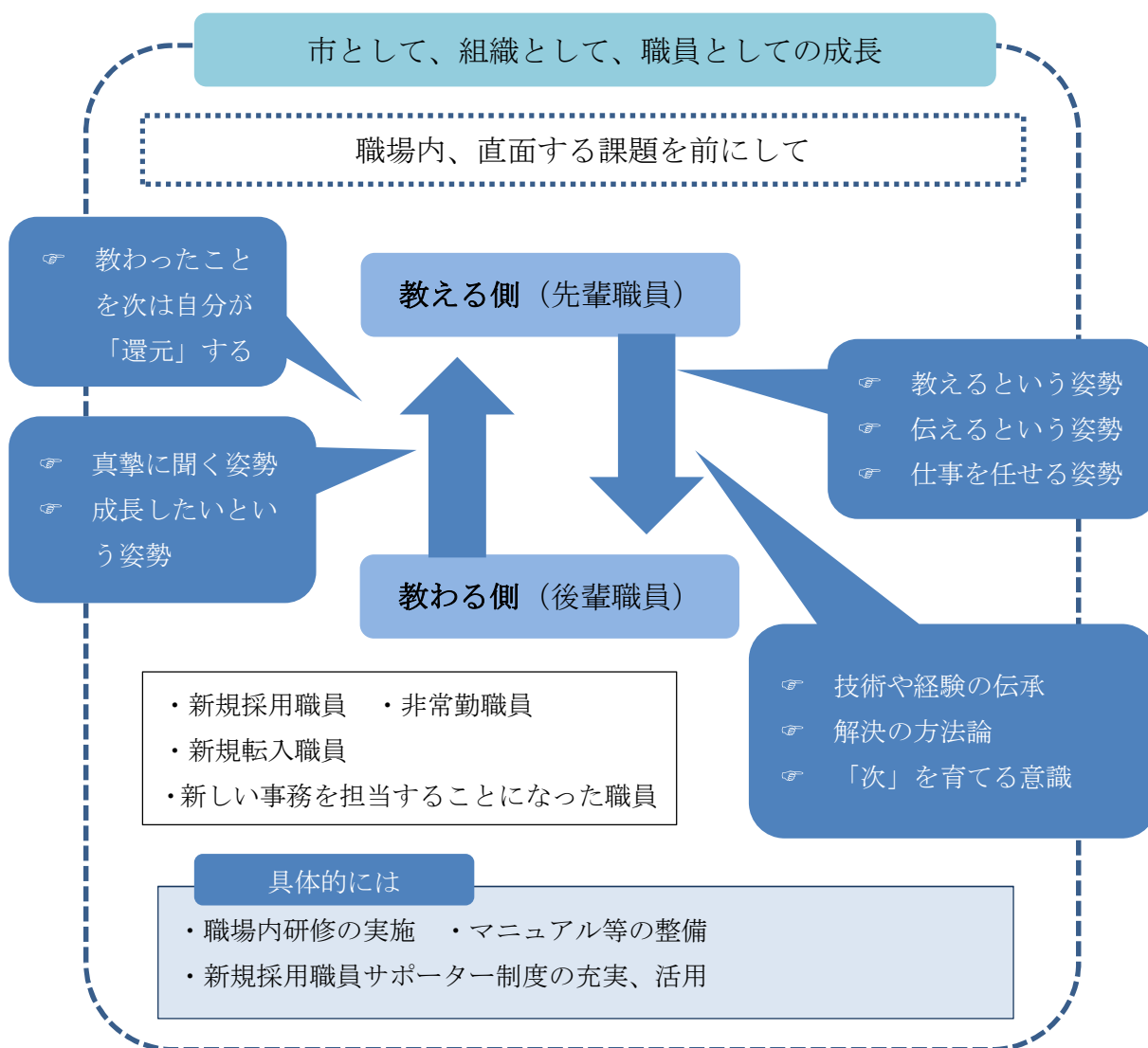
国・県・機関への派遣。女性職員を対象とした自治大学校研修 (第1部・第2部特別課程)。市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等への派遣。

### ③その他研修

特別研修 (自治研修センター)、法制執務研修 (初・中級) (市町村行政推進協議会)、パソコン研修 (市町村行政推進協議会)、チャレンジ研修 (NOMA、JIAM、電源地域振興センター、行政視察等)

## (2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT (On-The-Job-Training=職場内訓練・教育・研修)) は、職場で仕事を通じて知識や技術を習得・伝承し、課題に対する能力を養うものです。業務遂行上、あらゆる場面に即時に対応し、解決する能力として、実践的・即応的に業務を進める上で非常に有効なものと考えます。今まで薩摩川内市の先輩職員が培った知識と経験を確実に引き継ぎ、次々と変革する時代の要請に適応するためにも OJT を重視した人材育成に努めていきます。



## (3) 自己啓発

自己啓発には、資格取得費助成や自主研修への参加経費を目的とした自己研修助成制度や、大学課程履修等の自己啓発休業制度があり、制度利用の促進に努めてまいります。

- アクション1 ・階層別に必要な能力に必要な各種研修の充実
- アクション2 ・新規採用職員サポーター制度のさらなる充実
- アクション3 ・OJT、Off-JTの積極的な促進
- アクション4 ・自己の資質向上、能力開発を目的とした研修参加・資格取得への支援
- アクション5 ・女性職員のキャリアアップに向けた各種研修参加への積極的な推進

## 2. 職員採用

職員採用にあたっては、公務に対する情熱や向上心など人物を重視した職員採用試験の改革に引き続き取り組みます。

- アクション1 ・多くの受験生確保のために採用試験の周知広報の強化
- アクション2 ・経験を重視し、受験資格に年齢を配慮した試験制度設計の推進
- アクション3 ・再任用職員、任期付職員採用制度の活用
- アクション4 ・面接試験における集団討論などの面接方式の検討
- アクション5 ・優秀な人材確保のための採用試験の実施時期・回数増の検討
- アクション6 ・身体障害者の採用のための環境整備の実施
- アクション7 ・新規採用職員における女性職員比率の増加

### 3. 人事異動

職員の配置・異動に関しては、職員の意欲や能力・適性を踏まえ、併せて個々の職員の人材育成や能力開発を念頭に、適材適所の人事配置を行います。

また、高度の職務専門性を要する業務については、スタッフ職を含め、長期的な人事配置も検討し、スペシャリストの養成に取り組みます。

#### アクション1

- ・組織機構の在り方と連動した組織活性化が得られる人事異動の実施

#### アクション2

- ・職員の知識・技術を踏まえ、職種間の異動を実施

#### アクション3

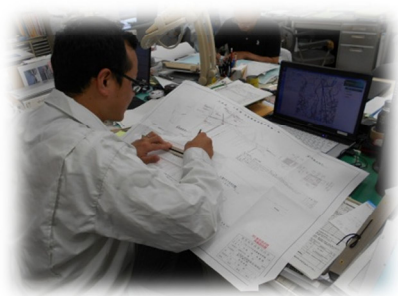
- ・職員のチャレンジ精神と能力を最大限に活用できる仕組みの検討

#### アクション4

- ・重要政策や多様化する行政課題に対応できるスペシャリストの養成

#### アクション5

- ・女性幹部登用率の上昇



## 4. 人事評価制度

上司と部下とのコミュニケーションや職員の仕事に対する意欲の向上を図り公務能率を向上するため、引き続き新たな人事評価システムの構築を検討します。

- アクション1 ・公正公平な人事評価制度の確立
- アクション2 ・能力及び勤務実績に基づく人事管理の徹底
- アクション3 ・人事評価を適正に給与に反映する制度の確立

## 5. 賞罰制度

近年、全国的に公務員の不祥事が多発しており、このような行為はこれまで培ってきた市民との信頼関係を揺るがしかねない重大な問題であります。

職員は、勤務内外に関係なく、自ら行動を律するとともに、常に襟を正し綱紀粛正に努めなければなりません。

そして、市民の信頼を裏切るような事態に対しては厳しい処分を行い、再発防止のため必要な措置を講じます。

一方、職員表彰制度は、職員の意欲向上の動機づけとして有効です。

公務内外問わず、職員の規範となる自主研修グループ活動や職務を離れた地域活動、ボランティア活動や善行などを表彰するほか、今後とも個人の意欲や士気を高める職員表彰制度を検討します。

- アクション1 ・コンプライアンス重視の制度を導入
- アクション2 ・ヒューマンエラー防止対策（マニュアル等整備）の実施
- アクション3 ・資格取得等の職員表彰に対して勤勉手当や昇給への反映を検討
- アクション4 ・リスクマネジメントに対する意識向上に向けた取組強化
- アクション5 ・職場復帰、再教育制度の検討



## 6. 職場環境

職場に笑顔とコミュニケーションが溢れ、職場の上司及び先輩から学び、職員自らも成長していくような「人が育つ職場環境」づくりのために、引き続き取り組んでいきます。

また、職員が仕事と家庭を両立させるための次世代育成支援対策推進法に基づく「薩摩川内市特定事業主行動計画」を着実に実行し、職場においてその能力を十分に発揮できるよう、職場環境づくりに努めます。

同計画に定める、時間外縮減や休暇取得の促進についても、職員の健康管理の観点からも効果的な取組みであり、今後も積極的に取り組めます。

メンタルヘルス対策においても、新たなメンタル対象者を出さないことを第一に重点を置き、予防と対策に力を入れていきます。また仮に対象者が発生した場合でも、十分な措置を行い、職場復帰、職員回復に努めていきます。

### アクション1

・仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進

### アクション2

・職場風土改善に向けた取組み

### アクション3

・良好な職場環境づくりのための主管部長、主管課長による個別面談の実施

### アクション4

・職場診断アンケートの実施と公表

### アクション5

・子育てを行う女性職員等の活躍に向けた各種取組の充実

### アクション6

・ノー残業デーの強化、徹底

### アクション7

・休暇の取得義務化の検討

### アクション8

・メンタルヘルス対策について見直しと新たな取組みの検討

### コラム 「我(が)を切って 個性を残せ」

人は誰でもわがままで、自分の意見を通したいと考えがちです。自分の思い通りにことが進まなければ、カッとなるでしょう。自分の信念を持ち続けることは、もちろん大切ですが、自分本位な考え、思い、欲求、わがまは削ぎ落として、我慢を重ねながらも、自分の信念やスタイルは、個性という形で持ち続けられればよいでしょう。「我を切って、個性を残せ」 数ある中でも私が一番大切にしている言葉です。数々の可能性の秘めた皆さんのこれからの人生において、心のスパイスとして少しでも役に立てばうれしく思います。

——薩摩川内市長 岩切秀雄  
「市長の一言 (2012. 11月)」より引用





---

## 薩摩川内市職員人材育成基本方針

平成18年3月策定

平成22年7月改訂

平成27年4月改訂

---

薩摩川内市

総務部総務課人事グループ

〒895-8650

鹿児島県薩摩川内市神田町3番22号

TEL (0996) 23-5111 (代表)

FAX (0996) 20-5570

E-mail:jinji@city.satsumasendai.lg.jp

---