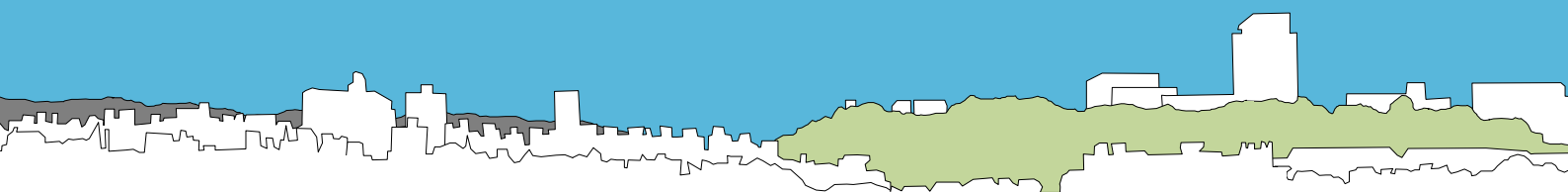


人 材 育 成
基 本 方 針

2016

Revision

自ら伸びる ・ 組織で伸ばす ・ 制度で伸ばす



**市川市役所は、すべての職員が、常に相手に尊敬の
気持ちを持って接し、対話をすることで、「市民の信頼」
を確保する、「市民にやさしい市役所」を目指します。**

Chapter

人材育成の
基本的な考え方

1

01 市川市役所の使命 **001**

02 めざす職員像 **001**

03 コンプライアンス **002**

Chapter

人材育成を
推進するための
3つの視点

2

01 3つの視点
「自ら伸びる」「職場で伸ばす」「制度で伸ばす」
003

Chapter

「自ら伸びる」
職位ごとの役割と
必要な能力

3

01 職位ごとの役割 **004**

02 必要となる3つの能力 **006**

Chapter

「職場で伸ばす」
人材を育てる組織

4

01 目標が明確な組織 **007**

02 コミュニケーションが活発な組織 **007**

03 ワークライフバランスを重視する組織 **007**

Chapter

「制度で伸ばす」
人材を育てる制度

5

01 人事制度 **008**

01-1 人事異動 **008**

01-2 昇任制度 **009**

01-3 人事評価 **011**

02 職員研修 **012**

02-1 自主研修 **012**

02-2 職場研修 **012**

02-3 職場外研修 **013**

02-4 派遣研修 **013**

01 市川市役所の使命

地方自治法 第一条の二

地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。

市川市役所の使命は「市民の福祉の増進」です。市民がより多くの幸福感を得られるよう、自主的かつ総合的に、市川市に最適な仕組みを作り、実施しなければなりません。

このために市川市職員は、市川市に強い関心と愛着を持ち、市川市行政のプロフェッショナルとして、自主的かつ総合的な視点でその職責を果たさなければなりません。

02 めざす職員像

市川市行政のプロフェッショナル

▷自らをプロフェッショナルと誇れる職員

担当業務のスペシャリストとして質の高い行政サービスを提供しつつ、課題解決のために自ら進んで必要な知識や技能を習得し、前例にとらわれることなくチャレンジ精神で業務改善、事業改革を推進する職員

▷行動の一つひとつが市民から信頼される職員

相手の立場に立った「市民にやさしい」姿勢で、市民との対話を重視し、市民の視点で地域の実情と課題に目を向け、使命感と責任感をもって真摯に職務に取り組むことにより、市民から信頼される職員

▷仕事に夢と目標を持ってその実現に努力する職員

自らの目標の達成に向けて主体的、自律的に努力することで仕事を通じた自己実現を図り、同時に組織目標の達成に貢献できる職員

03 コンプライアンス

市川市職員は、全体の奉仕者であることを自覚したうえで、市民が職員に求める広い意味での「コンプライアンス」を十分認識し、自律的に行動することが求められます。

市川市職員の「5つの行動規範」

法令の遵守

地方公共団体・地方公務員に係る基本法令、業務に係る関係法令等を十分に理解して、正しい適用・手続きにより業務を執行する。また、法令違反行為を隠蔽又は看過しない。

適正な経理処理

市民から貴重な税金を預かっているという意識を常に持ち、市民の信頼を裏切るような不適正な経理処理を行わない。

個人情報・公文書の適正管理

情報セキュリティの重要性を認識し、個人情報・公文書を適切に取り扱い、情報の漏洩や紛失等の事故を起こさない。

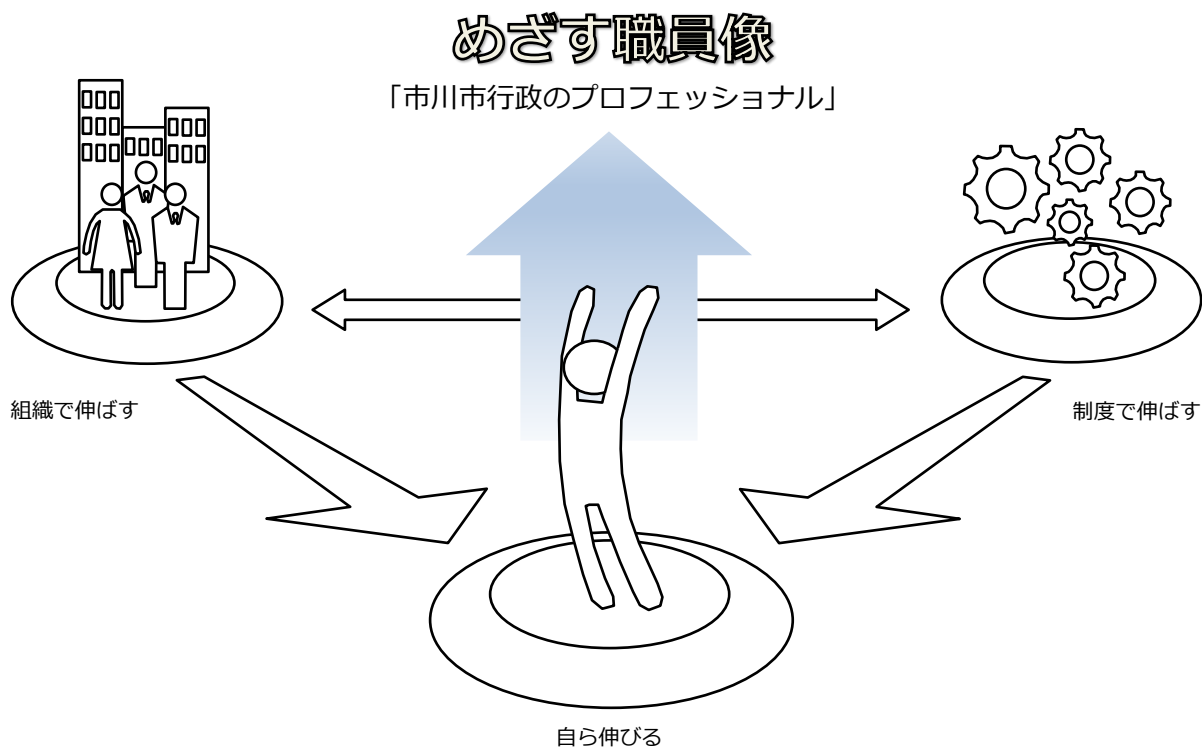
説明責任 (アカウントビリティ)

自らが執行する業務について、市民の納得を得るに足る“説明責任”があることを常に意識する。

信頼される市民対応

自らの行動が公務全体の信用に大きな影響を与えることを常に意識し、市民の信頼を損なうことのないよう誠実かつ公平・公正に対応する。

01 3つの視点「自ら伸びる」「職場で伸ばす」「制度で伸ばす」



自ら伸びる

Chapter 3 職位ごとの役割と必要な能力

人材育成の基本は「自ら伸びる」意欲に基づく職員個人の「自学」です。

すべての職員は、果たすべき役割と、役割を果たすために必要な能力を認識し、自らの能力開発に主体的に取り組まなければなりません。

職場で伸ばす

Chapter 4 人材を育てる組織

職員は、職場での経験を通じて成長します。職場で必要となる専門的な知識や技能は、職場での実践を通じて最も効果的に修得することができます。また、指導を受ける側は、自ら積極的に「日常業務のあらゆる事柄から学ぶ」努力が必要です。

制度で伸ばす

Chapter 5 人材を育てる制度

人事管理制度や職員研修などの各種制度を人材育成の視点で連携させ、効果的に運用することで、職員の「自ら伸びる」意欲を高め、主体的な能力開発を支援します。

01 職位ごとの役割

職員は、円滑な組織運営を図るために、**自身の職位の役割を認識**することと、**他の職位の役割も理解**することが重要です。また、上位職の役割を認識することは、自らが描くキャリアの実現に備えることにもつながります。

共通

- 市民にやさしい市役所 ▷常に相手に尊敬の念を持って接し対話をすることで市民の信頼を得る
- 人材育成 ▷「自ら伸びる」意欲を高め自己啓発、自己研鑽に努める
 ▷知識、技能の指導、継承に努める

経営層 市政全般を総合的、中長期的に俯瞰し、経営的視点で部門の政策を決定する

部長級 (9級)

部の統括者

- 組織統率 ▷市長の方針を受け、部の基本方針を明示するとともに、目標を設定し達成に向けて部を統率する
- 政策決定 ▷部の政策（新規事業、事業廃止）について、的確かつ迅速に意思決定を行う
- 人材育成 ▷部の人材育成の方針と人事管理の枠組みの決定

次長級 (8級)

部門の政策立案者

- 政策立案 ▷部長の意思決定を補佐するため、部門に関する情報の収集と分析、提案を行う
 ▷部の内部調整（組織、予算、人事、議会）
- 部内調整 ▷部相互の連絡、協力、調整
- 組織間連携 ▷庁内の統一的取り組みへの対応（危機管理、行財政改革、広報など）
- 人材育成 ▷部内の人材育成に関する取り組みへの対応（部内研修、接遇向上、適正な業務遂行など）

管理職 組織目標を明示し、部下の能力を引き出して組織で成果を出す

課長級 (7級)

所属の統括者

- 組織統率 ▷所属の基本方針を明示するとともに事業目標を設定し、達成に向けて所属を統率する
- 組織間連携 ▷所属相互の連絡、協力、調整
- 意思決定 ▷所属事項についての確かつ迅速に意思決定を行う
- 人材育成 ▷所属の人材育成の方針を決定し、部下の能力適性を的確に把握した上で適切に業務を割り当て、職場研修計画に基づき取り組みを実施する

主幹級 (6級)

グループの統括者

- 組織統率 ▷所属長を補佐し、所属の方針や担当事業の目標設定に参画するとともに、目標達成に向けてグループを統率する
- 事業管理 ▷担当事業の実施計画の立案及び進行管理をするとともに、課題を把握し改善・改革に必要な組織内外の調整を行う
- 人材育成 ▷部下の能力適性を的確に把握し、人事評価制度を活用して計画的に指導育成を行う
▷待遇向上、適正な業務遂行など、部下指導を通じて直接的に対応する

一般職 目標達成のために能力を発揮し、組織の一員として他メンバーと協力する

上級 (5級)

困難業務の推進責任者

- リーダーシップ ▷複数名で業務を担当する際のリーダー役を担い、成果を出すための組織運営を行う
- 業務遂行 ▷担当業務の目標達成に向けた実施計画の立案及び実施のほか、関連業務との調整を行う
- 業務改善 ▷担当業務及び関連業務の課題（企画問題）を見出し、改善・改革に取り組み、組織的な対応策を提案する
- 人材育成 ▷リーダーとして、職員同士が学びあう良好な職場風土づくりに取り組むとともに、後輩職員の指導育成とサポートを行う

中級 (4級) (3級) (2級)

業務の推進責任者

- 業務遂行 ▷担当業務の目標達成に向けた実施計画の立案及び実施
- 業務改善 ▷先進事例等の情報収集を行うとともに担当業務の課題を見出し、改善に取り組み、組織的な対応策を提案する
- 人材育成 ▷後輩職員の業務遂行状況等に気を配りながら、直接的な指導育成及びサポートを行う

初級 (1級)

業務の推進者

- 業務遂行 ▷目標達成に向けて担当業務を適切かつ円滑に遂行する
- 業務改善 ▷担当業務の問題点を発見しその解決に取り組む
- 人材育成 ▷後輩職員の指導育成及びサポートを行う

02 必要となる3つの能力

市川市職員が身につけなければならない重要な能力を、「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、「コンセプチュアルスキル」の3つとします。

この3つのスキルは、成長ステージによって比重が異なります。初級～中級の能力育成期はテクニカルスキルに重点が置かれ、習熟度が上がると徐々にコンセプチュアルスキルの比重が高くなります。ヒューマンスキルは、テクニカルスキルとコンセプチュアルスキルを発揮するための能力で、どのステージでも安定して持たなければなりません。

テクニカルスキル（業務遂行能力）

- ▷ 専門技術能力 分野の専門知識・技能
- ▷ 共通技術能力 法務能力、庁内規定等知識（文書、財務、組織等）、ITスキル

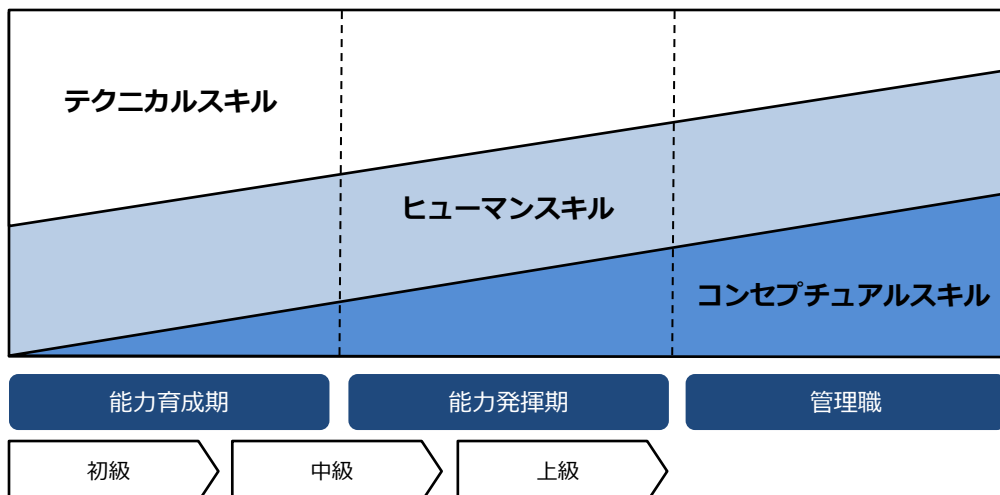
ヒューマンスキル（対人能力）

- ▷ コミュニケーション能力 接遇対応能力、傾聴力（受け入れる力）、説明力（伝える力）
- ▷ 折衝調整能力 折衝力、調整力

コンセプチュアルスキル（概念化能力）

- ▷ 政策形成能力 企画立案能力、課題解決能力、情報収集・分析力、判断・決断能力
- ▷ マネジメント能力 組織運営能力、育成指導能力、危機管理能力

成長ステージごとに必要なスキルの比重（イメージ）



01 目標が明確な組織（部目標、課目標）

職員が意欲を持って職務を遂行するために、「何のために仕事をしているのか」、「目指しているものは何か」といった組織目標が明確になっていること、また、これらが**確実に共有**されていることが必要です。組織目標は、職員一人ひとりが個人目標を設定する際の指標となり、人事評価制度を通じた職員の育成にも活用されます。

02 コミュニケーションが活発な組織

人材育成は各職場での**職場研修（OJT）**が中心となります。業務を通じて効果的な指導育成を行うため、また、**職員相互が学び合う組織風土**を醸成するために、組織内の**良好で活発なコミュニケーション**が不可欠です。所属内のコミュニケーションはもちろん、職場横断的なコミュニケーションも重要です。

03 ワークライフバランスを重視する組織

職員が能力を最大限に発揮して活躍するために、家庭や地域活動、自己啓発などの時間を確保し、心身ともに健康で充実した生活を送れるよう、仕事と私生活を両立させることが必要です。

ワークライフバランスは職員個人の福利のためだけでなく、職員の成長を通じて業務にも貢献するものです。例えば、「一人の住民」として地域社会で生活することは、市役所の業務を進める上で必要な**「市民感覚」**を磨くことにつながります。また、業務と直接関係のない事柄についても広く学ぶ機会を得たり、多様な人々との交流が拡大するなど、それらの**幅広い知識や組織外の人的ネットワーク**が業務に活かされる可能性は十分にあります。

01 人事制度

01 - 1 人事異動（配置）

人事異動の目的

職員個人の成長

- ▷ 新たな能力の開発
- ▷ 「総合的」な視点の獲得
- ▷ 人的ネットワークの形成

組織力の向上、活性化

- ▷ 適材適所の配置による職員の能力の
効果的な活用
- ▷ マンネリ化の防止、不正の防止

人事異動の方針

能力育成期

（採用～10年程度）

[目標] 複数分野でスペシャリストとしての専門技能を身につける

- ▷ 異動対象となる在課年数 概ね ～5年
- ▷ 異なる行政分野への異動を重視（2～3つ経験）

能力発揮期

[目標] スペシャリストとしての能力を発揮しつつ、コアとなる分野の専門技能を
深めるとともに関連分野に専門性の幅を広げる

複数分野のスペシャリスト

市川市では、キャリアを「ゼネラリスト」と「スペシャリスト」に明確に分ける、いわゆる複線人事は採用していません。業務範囲が拡大し制度が複雑化する中で、全ての職員が、**配属先の分野に関する高度な専門知識と技能を習得**していく必要があります。これを人事異動により繰り返すことで、「複数分野のスペシャリスト」として成長していくことが期待されます。

また、自分に足りない分野の専門知識、技能を補うために、**組織内外に良好な人的ネットワーク**を持つことが不可欠です。これは、市役所の使命である「総合的な市政運営」の実現にもつながります。

➤

自己申告書

[目的] 職員の希望の把握と適切な人事配置

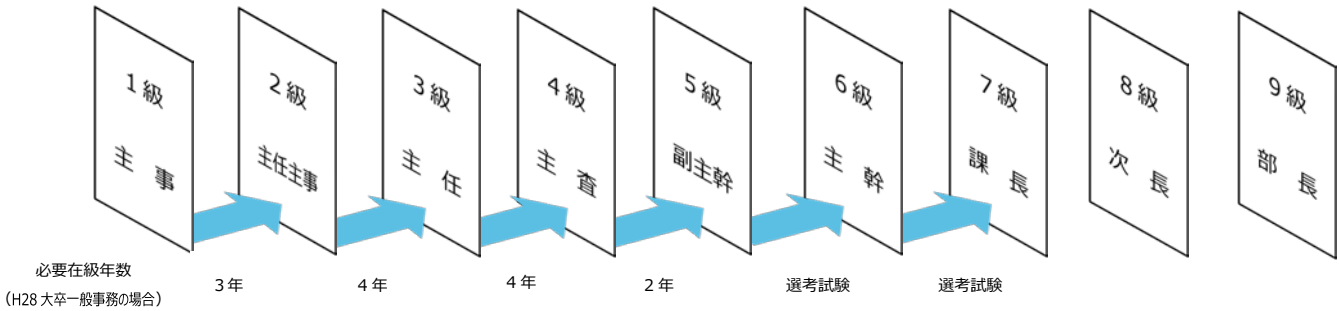
- ▷ 毎年1回、異動、配属希望のほか、勤務状況や資格、自己啓発の状況等を申告
- ▷ 自身の**積極的な希望**を重視

01 - 2 昇任制度

地方公務員法 第二十一条の四(抜粋)

任命権者が職員を(中略)昇任させる場合には、当該職について昇任のための競争試験又は選考が行われなければならない。

市川市の職制 《市川市職員の職務分類の基準等に関する規則》



※平成 27 年度以前に採用された職員は、採用年度により必要在級年数が異なります。

一般職の昇任 (主事級 (1 級) ~ 副主幹級 (5 級))

選考による昇任

- 要件 1 「必要在級年数」を満たしていること
- 要件 2 昇任前研修の履修 (効果測定の結果が一定の基準を上回ること)
- 要件 3 不良行為が無いこと (懲戒処分等を受けていない)

上記の要件を満たす者の中から、人事評価の結果等を総合的に判断し、適正を有すると認められる者を選考します。

管理職への昇任 (主幹級 (6 級)、課長級 (7 級))

昇任選考試験

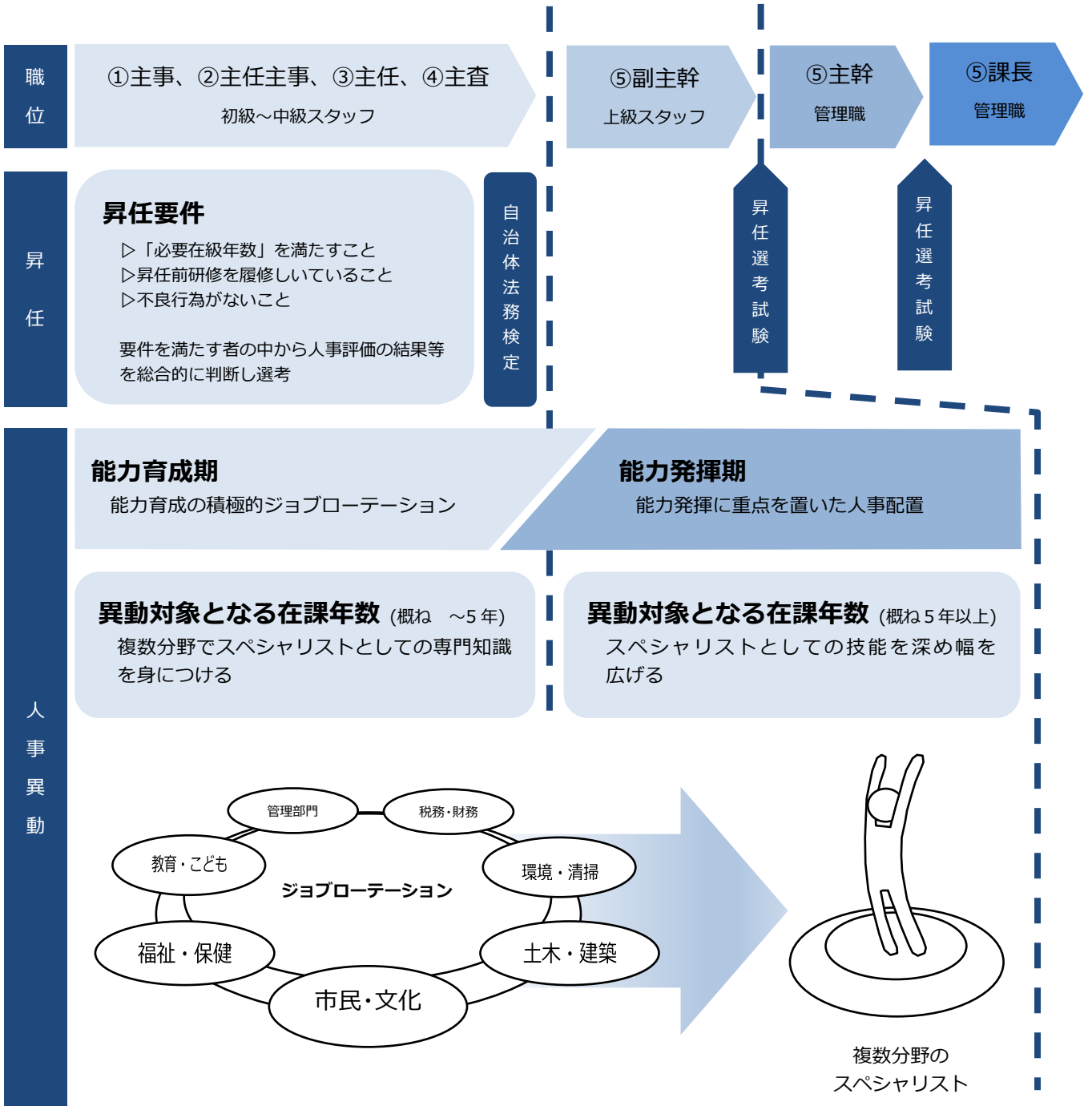
「昇任選考試験」の結果に加え、過去の勤務実績、所属長による適性審査及び職務に求められる知識・能力等を総合的に判断し、適正を有すると認められる者の中から選考します。



自治体法務検定

法令研修の総合的な効果測定として「自治体法務検定」を位置付け、これを受検し一定の基準を上回ることを、主査級 (4 級) から副主幹級 (5 級) への昇任に必要な条件のひとつとします。

人事異動(配置)、昇任のイメージ



希望降格制度

職員自身の希望により下位の職位に任用する制度です。自己の適性を再考する機会を保障し、個々の事情等に応じた柔軟な任用の一環として実施します。

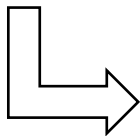
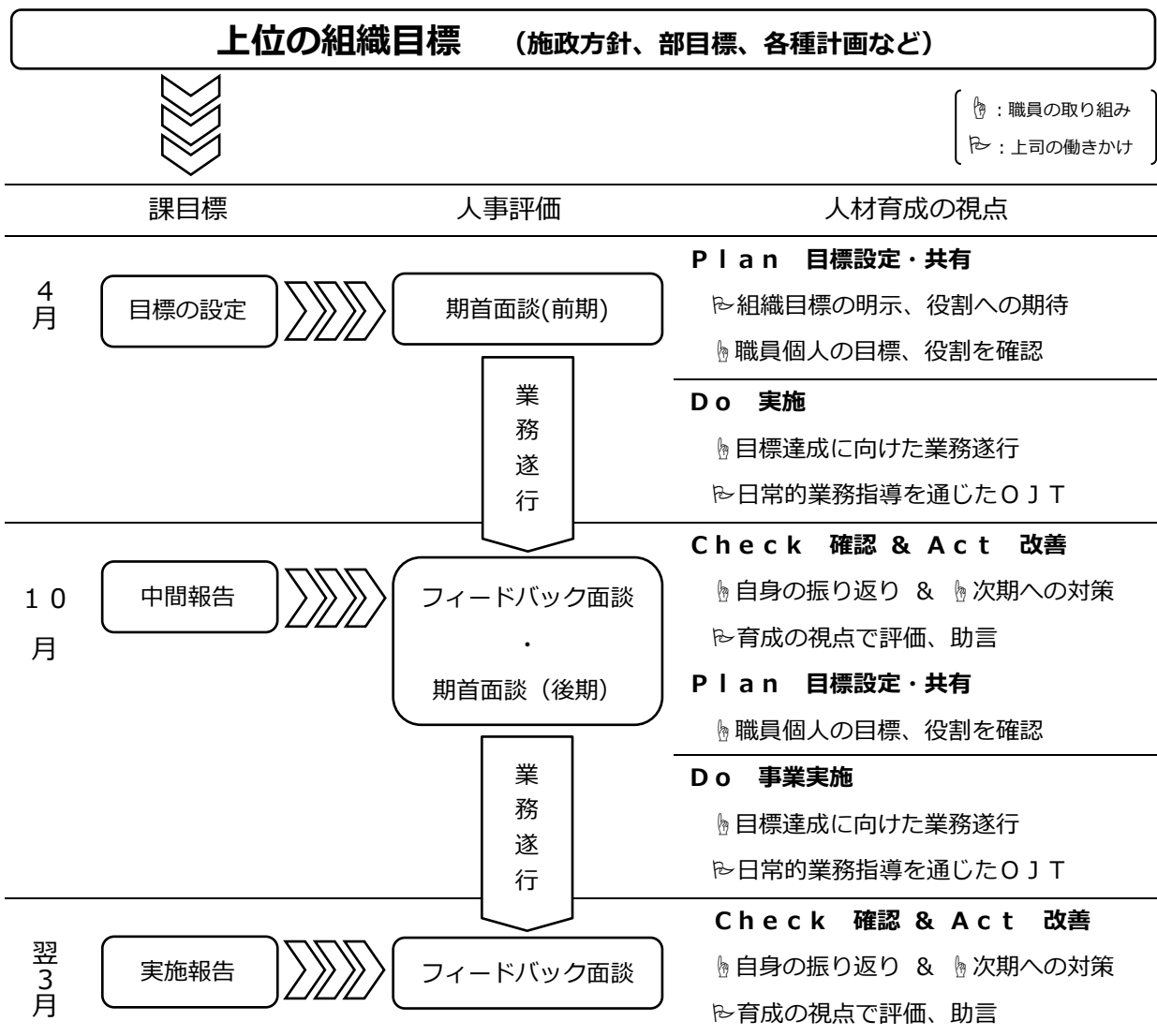
01 - 3 人事評価

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるとともに、職員の成長をサポートする役割を担っており、各種制度を連携させる要の制度です。

人事評価による人材育成

上司（評価者）による職員（被評価者）**育成の手段**として位置づけ、期首面談、フィードバック面談をはじめ、業務全般を通じて指導、助言を行います。

職員本人が主体的に関与することが前提で、職員と上司は**お互いに良好なコミュニケーションを心がけ**、各種面談においては**十分に対話**しなければなりません。



人事評価結果の活用

- ▷給与 勤勉手当、昇給に反映させることによるモチベーションの向上
- ▷任用 昇任等への活用による中長期的な人材育成

02 職員研修

02 - 1 自主研修(自己啓発)

人材育成の基本は「自ら伸びる」意欲に基づく職員個人の「自学」です。「自ら伸びる」意欲を高め、自己啓発を行うことは職員一人ひとりの責務です。

02 - 2 職場研修(OJT)

職場研修(OJT=On the job Training)とは、「職場内で日常の職務を通じて、職務に必要な知識、技能等を修得させる取り組み」で、最も効果的な研修の形態です。所属長と職場研修推進員を中心に、職員同士の学び合いが最大化されるよう所属毎の取り組みを行います。

職場研修(OJT)の取り組み

	マンツーマン型	課内研修型
対象者 ↑ 指導者	▷部下職員 ← 上司(評定者) ▷新規採用職員 ← ジョブトレーナー ▷異動転入職員 ← ベテラン職員	▷全職員 ← 全職員 (主催は所属長、OJT 推進員など)
対象内容	▷担当業務	▷共通業務、所属の課題など
OJT の役割	▷成長のサポート、指導	▷情報の共有、課題解決など
OJT の概要	職務を通じて、上司から部下、ベテラン職員から未熟練者に、直接指導、助言を行う	定期的(月1回など)に職場単位で実施し全職員が講師となる、など

その他の取り組み

- ▷グループ内、担当内での打ち合わせ(ミーティング)
- ▷朝礼、終礼の活用
- ▷公的研修機関や、外部の研修会等への派遣
- ▷他自治体等の事例研究
- ▷職員の自己啓発の支援

02 - 3 職場外研修(人材育成担当室主催の集合研修)

職場外研修の目的は、職員に**共通して必要となる知識、技能**の習得と**人的ネットワークの形成**が主なものです。分野に特有の専門的な知識、技能は職場研修や派遣研修を活用します。なお、1~2日の研修で知識や技能を完璧に習得することは困難で、“**きっかけ**”としての研修の効果を意識して研修に参加することが望まれます。

職場外研修の効果

「自ら伸びる」
種を蒔く

研修内容や、他の受講生等から受ける**刺激が記憶に刻まれ**、職場で能力を開発・発揮するための種が蒔かれる。

「自ら伸びる」
芽が出る

現場経験で手に入れたさまざまな能力や意識の種が、現場を離れた研修の刺激により、**能力を開発・発揮するきっかけ**となる。

「自ら伸びる」
畑をきれいにする

現場を離れ、自分自身の経験や知識を**振り返る機会**とすることで、これらの経験、知識を整理する。

職場外研修の種類

指定研修
(必修)

職位ごとに必要となる主要な能力の修得を目的に実施する、新規採用職員及び新たに昇任した職員対象の必修研修

法令研修
(必修)

政策形成の基礎となる法務能力を高めるために実施する、各職位昇任前の必修研修

特別研修
(一部必修)

人事管理制度上必要な知識・能力の修得ほか、組織運営や全市的な組織課題への対応を目的とした研修

実務研修
(希望者)

実務能力の向上を目的とする希望者を対象とした研修（文書、財務会計、ITスキル等）

02 - 4 派遣研修

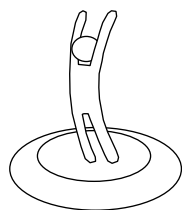
最新の高度な知識・技能の修得や、他自治体職員との**ネットワーク形成**を目的として、総務省自治大学校、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、千葉県自治研修センター等の公的研修機関に職員を派遣します。

明日へ



いつも新しい流れがある 市川

人材育成
基本方針



平成28年4月1日発行
編集・発行／市川市人事課人材育成担当室

Name

