

伊 東 市

人材育成・活用基本指針



世界航海の水先案内（按針）や徳川幕府下での日本の外交の助言者として活躍するとともに、日本をこよなく愛した「三浦按針」。按針のように地域を愛し、グローバルな視点の中で伊東市を未来へと水先案内ができる職員を育成していきます。

平成 25 年 2 月

伊東市行政経営課

目 次

はじめに	2
第1章 人材育成・活用の基本的な考え方	3
第2章 伊東市職員としての「職員像」と「行動モデル」の共有	4
1 目指す職員像と行動モデル	4
2 職位、職種ごとに必要な能力	5
第3章 人材育成・活用の基本戦略	6
1 厚みのある「学び」と「育て」のプログラムの運用	6
2 組織と人をつなぐ「人材経営（人事管理）」の制度運用	7
3 職員意識の高揚と人が育つ職場づくり	8
第4章 今後検討すべき課題	10
1 研修制度	10
2 人事管理と見守りの制度	10
人材育成・活用基本指針の基本的な考え方のフロー	11
用語集	12

はじめに

伊東市役所1階市民ホールには、「伊東市民のために役に立つ人のいる所です」と大きく掲げられています。

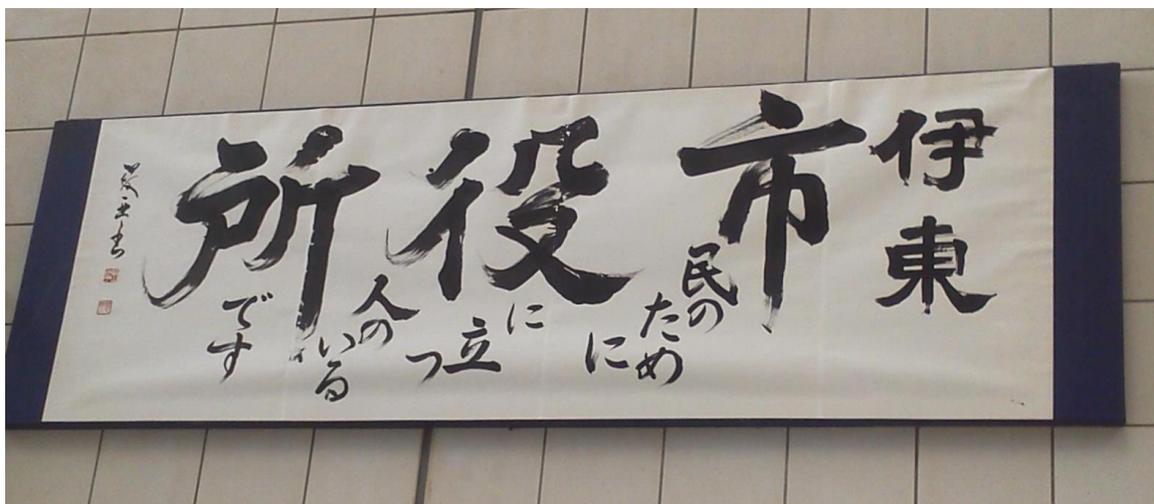
少子高齢化、景気の不透明性、税収の落ち込み等の厳しい社会情勢や地域主権改革の推進の流れの中で、**地域がその課題を主体的に解決するために重要な役割を担うことを期待されている市役所職員**にとって、この言葉の示すところは、ますます重いものとなってきています。

一方で、**職場としての市役所は、職員にとって自己実現の場**でもあります。日々の業務での達成感や充実感は、職員の心を豊かにします。そして、職員自らがその将来像を思い描けば、各自の研さんに力が入ることが期待できます。

そうした**職員のやる気・やりがい**は、多くの新たな知恵を生み出し、**組織の活力を高めて**いきます。

そして、「人（職員）こそが経営の最大の資源」の考え方の下、伊東市の将来像「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市 いたう」*1の実現のため、**職員の資質の向上は欠かせません**。

この伊東市人材育成・活用基本指針では、**職員の輝きと成長が市民の幸福や発展の源泉**であるとの強い信念の下で、「生産する職員への飛躍」*2を実現すること、すなわち**現場主義・顧客主義に立ち、市民と接する中で課題を解決し、市民に対して付加価値（=value）を提案・提供できる職員へ飛躍していくこと**を、組織として、また職員一人一人が目指すこととします。



*1 「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市 いたう」

第4次伊東市総合計画（平成23年度～平成32年度）に掲げられた伊東市の将来像

*2 「生産する職員への飛躍」

伊東市新公共経営大綱（平成24年度～平成27年度）に掲げられた基本戦略

第1章 人材育成・活用の基本的な考え方

人材に関しては、次の4つを基本的な考え方として、育成と活用を推進します。

(1) 使命・職員像を共有できる組織風土

組織は、職員がそこに求められる使命を理解し、その使命達成のために一丸となって行動したとき、大きな推進力を得ます。

人材育成・活用の底流として、**組織の使命と使命達成のために必要となる職員像を職員一人一人が理解し、行動する組織風土**を形成していきます。

(2) 「育てる」から「育て、いかす」へ

人材育成は、それ自体が目的ではなく、活用されてこそ意義があります。研修等の人材育成と採用・異動等も含めた人事管理を有機的に連携させて、総合的に運用することにより、**職員一人一人の強みを育て、それを組織にいかす効果的な人材経営** (→12p) を、市役所の総力を挙げて一体的・戦略的に進めていきます。

(3) 職場での「学び」と「教え」の重視

職場での学びと教えは、**市民に近い現場において、職員の個性を踏まえながら、実践的な人材育成ができる点で**、特定の知識や技術の習得等のため実施される集合研修（研修担当部署が実施する研修）に比べ、より有効であることから、これを一層強化していきます。

(4) 「なりたい自分」を後押し

職員が将来の「なりたい自分」を思い描き、その実現に向け自ら志気を高め、必要な知識や技術を習得したいと考えることは、生産する職員への飛躍に必要なことです。

組織活力を高め、職員が職場で生き生きと輝けるようにするために、**職員一人一人の将来のステップアップに対する思いに極力配慮することとし、様々な手段を通じてキャリア形成** (→12p) の支援を行っていきます。



第2章 伊東市職員としての「職員像」と「行動モデル」の共有

1 目指す職員像と行動モデル

市役所は、伊東市の将来像「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市
いとう」の実現に向けて重要な役割を担います。また、市役所を「市民に役
に立つ人のいる所」とすることは、組織の使命といえます。

この役割を担いつつ、組織がこの使命を達成するには、多様な職員の個性
や能力等を尊重しながらも、それら個性や能力等が、組織の使命に向かって
統合的に発揮されることが大切です。

職員一人一人が「生産する職員への飛躍」を期待される中で、職員が行動
する際の基幹となる目標や規範を、より身近な言葉、そして常に意識できる
言葉で言い表す「職員像」と「行動モデル」として職員自らが考え、全職員
で共有していきます。

<目指す職員像と行動モデル>

生産する職員

(市民に「価値」を提供する職員)

<職員像>

伊東愛にあふれ、
健康保養都市の顔
となる職員

市民の水先案内(按
針→12p)として常に
チャレンジするプロフ
ェッショナルな職員

職場での協力を惜し
まず、市民との協働
に意欲的な職員

<行動モデル>

- 伊東を愛する。
- 伊東の新しい発見に心掛ける。
- 健康保養都市の職員として健康を心掛ける。
- 常に笑顔でホスピタリティー(→12p)を実践する。

- 世界的視野で伊東を考える。
- PDCA(→12p)を実践し、前例に捕らわれず業務を見直す。
- 職場づくりと部下の成長支援を心掛ける。
- マネジメント(→12p)の知識を高める。
- 専門・得意分野の知識を伸ばす。

- 市民の声を聴き、市民の立場で業務を行う。
- チーム行動に心掛け、同僚の業務へ関心を持つ。
- 市民への情報提供、参画の機会づくりに心掛ける。

<ベースとなる主な資質や能力>

<資質=個人が努める>

- ・健康
- ・おもてなしの心
- ・真摯さ
- ・コンプライアンス(→12p)

<能力=伸ばし育てる>

- ・コミュニケーション能力
- ・ファシリテート(→12p)能力
- ・マネジメント能力
- ・政策立案能力

2 職位、職種ごとに必要な能力

全職員が目指す職員像の共有をすることを基礎として、それぞれの職位、職種に必要な能力の開発・伸長を図ります。

(1) 職位ごとに求められる役割と能力

職位ごとに求められる役割と能力は、次の表のとおりです。

職位	能力開発・発揮の期間	基本的な役割と能力
部長	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">マネジメント能力発揮期</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">人材育成能力発揮期</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">行政応用能力養成・発揮期</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">人材育成能力養成</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">マネジメント能力養成</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-bottom: 10px;">行政基礎能力養成期</div> </div>	市政全般にわたり、将来の動向を見極めるとともに、所管部に関して 大局的視点に立ち、その進むべき方向を打ち出し、遂行に責任を持つ とともに、部内の業務の把握とその管理責任を負う。
課長		中長期的な視点から 将来の動向を見極め、所管課の進むべき方向性を打ち出し、戦略的な行政経営に取り組む とともに、その業務の把握と管理責任を負う。
課長補佐		課長を補佐しニーズを的確に捉え、新たな課題を発見し、 解決のための有効な方策を企画立案 するとともに、 組織内外との効果的な調整 を行う。
係長・主査主任		高度な実務知識を基に 上司を補佐し、組織目標における成果の達成に資する ことが期待される。また、 実務執行のリーダー として能力を開発し、発揮する。
主事級 10年以上		基礎的な事務能力を有し、 与えられた業務における目標の達成 が期待される。 幅広い視野を養い、自己実現の方向を探る ことで 経営能力の修得準備 を行う。また、臨時職員との連携を通じて事務執行のリーダーとしての能力の基礎を習得する。
主事級 9年以下		業務を遂行する上において、 目標を明確に把握し、基礎的な知識を持ち、与えられた業務を正確かつ迅速に処理 する。また、臨時職員との連携を通じて、事務執行のリーダーとしての能力の基礎を習得する。

(2) 職種ごとに求められる能力

職種ごとに求められる能力は、それぞれの職種に必要な資格等に基づく専門的な知識や技術であり、これらを積極的に習得し、専門能力の開発・伸長を図ることが必要です。

しかし、専門的な知識や技術についての能力の偏重は、職務に対する職員の視野が狭くなるなどの弊害により、目指す職員像の実現の妨げとなるおそれがあります。このため、**広範な知識の習得と多様な分野における能力の開発**も併せて行い、これを基にした専門的な知識や技術を活用します。

第3章 人材育成・活用の基本戦略

第1章で示した人材育成・活用の基本的考え方にとり、人材育成・活用の基本戦略として次の3つを定め、それぞれの施策を融合し、総合的に推進します。

1 厚みのある「学び」と「育て」のプログラムの運用

(1) 職場での学びと育ての充実 (OJT：オンジョブトレーニング (→12p))

職場は、職員の能力発揮の場であると同時に、能力養成の場でもあります。職場では、市民との対応などの実践を通じて、対人能力や仕事への姿勢など幅広い人材育成が行われ、また、部下の人材育成を通じ、上司の資質の向上なども期待されます。

職位に応じた職場での人材育成能力を高めるため、OJTマニュアルの作成や身近な先輩による相談制度の運用等を通じ、職場での効果的な人材育成を推進していきます。

(2) 職場外研修の充実 (Off-JT：オフジョブトレーニング (→12p))

集合研修として実施される職場外研修は、それぞれの職務や職位に必要な基礎的な知識や技術を体系的に習得する上で効果的です。また、研修に参加する職員同士が交流を図りながら相互に啓発しあう機会であり、職員の意識改革を促す効果があります。

この基本指針に基づき、人材育成に効果を発揮するコーチング能力、経営管理や政策立案等に役立つマネジメント能力、協働を推進する上でのフアシリテート (→12p) 能力など、今後一層必要とされる能力開発に力点を置き、その充実を図ります。

(3) 派遣研修の充実

国や県等への長期派遣や民間企業での短期研修、職員自らが企画立案した視察研修等の派遣研修は、日々の業務の枠を超えた異なる環境の中に身を置くことにより、職員の見聞を広め、見識を高めるとともに、組織を超えた幅広い人脈形成等が期待されます。

職員の志気を高めることができ、職場において研修成果が発揮される魅力的な研修派遣先の開拓を積極的に進めていきます。

(4) 自学 (→12p) の充実

職員が市役所の使命達成のための能力を身につけ、自らが希望する職歴を歩み、自己実現を図っていくためには、与えられた研修による能力の開発だけでは十分でなく、自らがプロフェッショナルな行政職員であるという自覚と責任を持ち、専門的能力を自らも開発していく必要があります。

これら職員の自学に対し、資格取得への支援や自己研鑽研修への支援など、その環境づくりや支援体制の充実を図っていきます。

(5) 研修体系

目指す職員像の実現のほか、職位での役割を果たすために必要な能力の開発・支援を行うため、各職員の能力発達段階に応じた効果的な研修を実施することにより人材育成を行います。

職位	階層別集合研修	派遣研修
部長・次長 課長	マネジメント能力向上	特別研修（指定・専門・持ち帰り） 日本経営協会（NOMA） 市町村振興協会・静岡県自治研修所 市町村アカデミー・国際文化アカデミー 自治大学校 国・県派遣
課長補佐		
係長・主査 主任	部下指導力向上	
一般職	業務能力の向上	
新規採用 職員	行政の役割の理解	
	新任管理監督者研修 メンタルヘルス研修（ラインケア） 通信教育 研修 メンタルヘルス研修（セルフケア）	

2 組織と人をつなぐ「人材経営（人事管理）」の制度運用

人材経営においては、「確保」「能力開発」「活用（評価）」のサイクルが存在します。

これらを一体的に捉え、採用試験、昇任や異動及び人事評価等の人事制度を一体的に結び付け、より効果的に育成や活用を行う人材経営の仕組みを確立していきます。

(1) 職員採用

職員採用は、組織にとって人材活用のスタートであり、職員にとっては自己実現（→12p）やキャリア形成（→12p）のスタートとなります。

職員採用に当たっては、この基本指針に示される「目指す職員像」を実現できる人材を選定できるような面接などを行います。

(2) 人事管理制度による人材の育成と活用

異動や昇任等に当たっては、職員一人一人が働きがいと意欲を持って能力を十分に発揮できるよう職員のキャリア形成の観点に立って、**職員の適性、能力及び希望を考慮した職員配置に努めます。**

さらに、採用後の一定期間は異なる分野を経験させる教育的な**ジョブローテーション (→12p)**の制度化などを進めます。

(3) 「人材育成支援システム」による人材育成

職員の能力開発に当たっては、職員のキャリア形成や業務への取組姿勢等に関する考え方を聞き、上司が**業務遂行やキャリア形成に有益となる適切な助言をしていくことが重要**となります。そのため、人材育成のためのコミュニケーションツールとして「**人材育成支援システム (→12p)**」を構築します。

3 職員意識の高揚と人が育つ職場づくり

職員の成長には、本人の「意志」とそれを見守り、支援する「環境」が必要です。職員の意識を高め、人が育つ良好な職場環境の整備を推進します。

(1) 職員意識の高揚

職員の成長には自らの意志が重要ですが、業務等に追われる中では、成長への思いが薄らいでいく職員も少なくありません。全ての職員が成長志向へと意識を高めるよう、次の取組を推進していきます。

ア 若手・女性職員の交流機会の提供

異業種の人材や職員との交流の中での成長を期待し、**若手・女性職員を積極的にプロジェクトチームへ登用**するなど、業務を超えた異分野との交流により、新たな知識や経験を得る機会を提供していきます。

また、市長、副市長等との対話など、**トップマネジメントに接する機会を提供**していきます。

イ 職員の自発性を高める機会の提供

一人一改革運動の推進など、職員の自発性を高める雰囲気づくりに努めていきます。

(2) 人が育つ良好な職場づくり

人材育成の最前線として、職場の果たす役割がますます高まっています。職場において、**人を育てる風土**の定着を積極的に進めます。

ア 成長を積極的に促す職場づくり

人を成長させる良好な職場とは、**職場内の成長意識・挑戦意識が高く、上司、部下、同僚同士の意見交換や相談が気軽にできる**良好なコミュニケーション環境が整っている職場といえます。

このような職場の実現を目指し、コミュニケーションスキルの重要性の認識や組織及び職員の成長意欲を促すための研修を実施します。

イ 成長を温かく見守る職場づくり

職員の個性や能力は様々であるため、職員一人一人の成長の度合いも様々です。その中で、**職員の心身にも目配りをし、ゆっくりと成長する職員を温かく見守る**ことも、職場には求められます。

職員の健康保持や向上のため、職場と連携して、ノー残業デー、衛生委員会、よろず相談窓口の開設、メンタルヘルス研修等、その他の取組等を推進し、全庁的に見守りや支援の取組の充実を図ります。

第4章 今後検討すべき課題

現時点においては基本方針に定められないものの、更に人材の育成と活用を効果的に推進していくために、次のことについて研究、検討を行います。

1 研修制度

(1) 市内民間企業等との合同研修制度

伊東市と市内民間企業等において、人材育成に関する共通の課題の下、組織が求める人材を開発するための研修を合同で開催し、新たな交流や連携を通じて職員の資質の向上を図る。

(2) 民間企業への長期派遣制度

民間企業に長期的に職員を派遣することにより、職員が市役所では得られない民間企業のノウハウや事例を学び、業務や政策立案にいかす。

(3) 海外研修制度

新たな事業の展開を目指すため、海外の事例や考え方を学ぶことで、グローバル社会に対応できる人材の育成を図る。

2 人事管理と見守りの制度

(1) 複線型人事管理制度

多様な志向の職員が、自らのライフスタイルに合致した働き方を選択できるように、複数のキャリアコースを設けた人事制度の検討

(2) 職の公募制度

職員の能力をいかし、士気と意欲を向上させ、組織を活性化させるため、特定の「職」に対して職員を公募する制度

(3) 希望降任制度

職責を果たすことが困難な職員の心身の負担を軽減することで、職務に対する意欲の向上を図り組織の活性化を推進するための制度

(4) 専任職としての職員採用

特定の職務に就くことを条件に採用し、一定期間勤務した後に、本人の意向も踏まえ、他の職務への移行やそのまま専門職として勤務できる制度

人材育成・活用基本指針の基本的な考え方

将来像「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市 いたう」の実現

職員の成長による組織全体の活性化

生産する職員

目指す職員像と行動モデル

1 伊東愛にあふれ、健康保養都市の顔となる職員

>伊東を愛し新しい発見に心掛ける >健康保養都市の職員として健康に心掛ける >笑顔でホスピタリティを実践する

2 市民の水先案内（按針）として常にチャレンジするプロフェッショナルな職員

>世界的視野で伊東を考える >PDCA を実践し、前例に捕われずに業務を見直す >職場づくりと部下の成長支援
>マネジメント知識を高める >専門・得意分野の知識を伸ばす

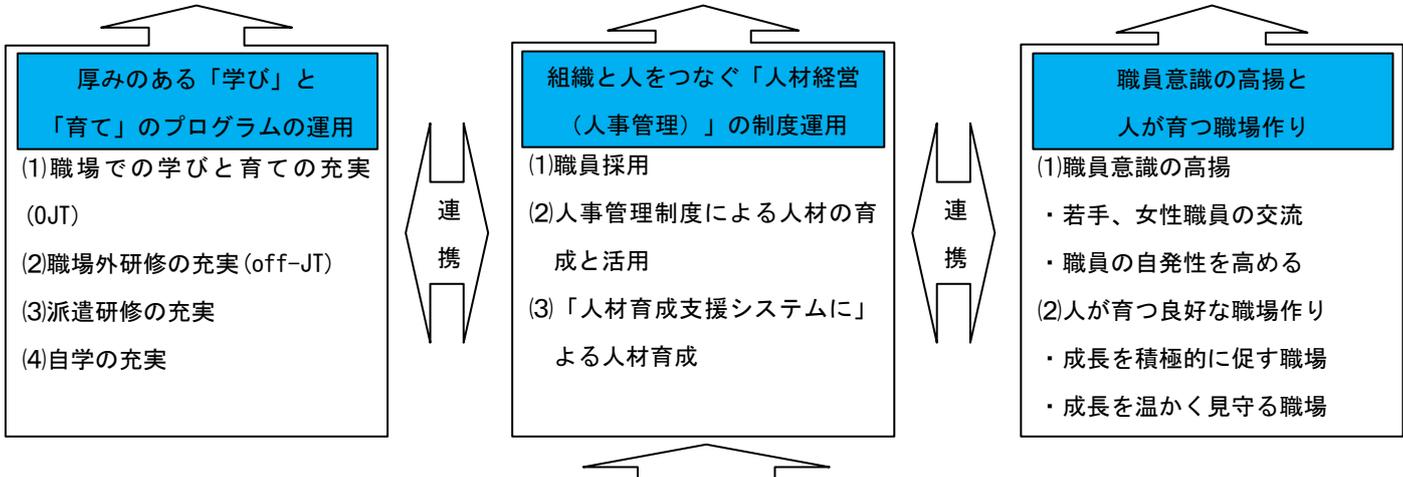
3 職場での協力を惜しまず、市民との協働に意欲的な職員

>市民の声を聴き市民の立場で業務を行う >チーム行動と同僚の業務に関心を持つ >市民への情報及び参画機会の提供

職位に必要な能力・役割

管 理 職
課 長 補 佐 級
係長・主査・主任級
主事級以下(10年以上)
主事級以下(9年以下)

中長期的な視野に立った戦略的な行政運営と説明・管理責任
課題発見及び解決策の企画立案並びに組織内外との効果的な調整
上司の補佐 組織目標の達成と事務執行のリーダーとしての能力発揮
業務目標の達成と幅広い視野の習得 経営能力の習得準備
目標の把握 基礎的な知識を習得し、業務を正確迅速に処理する能力



人材育成・活用の基本的な考え方

- 使命と職員像の共有
- 育成と活用
- なりたい自分へ
- 職場の重視

用語集

按針	磁石によって船の航路を決めること、また、その人。水先案内 按針手
OJT	職務経験を積むことにより、業務上必要とされる知識や技術を身につけるトレーニング方法。業務遂行上に必要な技術や能力を現場の上司が実際に作業をすることで伝え、それを見た部下が自分の技術、能力として身につけていく。
Off-JT	実務経験を積む職場から離れ、業務遂行に関わる能力開発を行うために外部講師等によって行われる研修。職位に応じた必要な能力や知識を得ることを目的とする。
キャリア形成	「なりたい自分」をかかげ、それをかなえていくこと。
コンプライアンス	法令遵守。ルールに従い、公正公平に業務を遂行すること。
自学	必要とする能力を自ら学ぶこと。
自己実現	自分の能力や可能性を発揮し、創造的活動や自己の成長を図ること。
ジョブローテーション	様々な仕事を体験させることを目的として、定期的に職務の異動を行うこと。業務を通じた社内教育であるOJTの一環として行う。
人材育成支援システム	育成支援の観点から、能力に着目した自己と上司による「評価」と「面談」を通じて個々の能力の開発と伸長を図る。
人材経営	最大の経営資源である「職員」の育成と活用を戦略的に行うこと。
ファシリテート	組織での活動が容易に進められるよう、また、うまく運ぶよう支援すること。
PDCA	品質改善や、業務改善活動等で広く活用されているマネジメント手法の一つで「計画（Plan）」「実行（Do）」「評価（Check）」「改善（Action）」のプロセスを順に実施した上で、さらに元の計画に反映させることで品質の向上を目指す。
ホスピタリティー	常に相手のことを第一に考え、物事が滞りなく、気持ちよく進むよう気を配ること。
マネジメント	組織で成果をあげること。仕事をつうじて人と社会の役にたつこと。事業の目的や市民の期待を理解し、あげるべき成果を明らかにすることで、成り行き任せではない状態で仕事を進めていくこと。