

佐倉市人材育成の基本方針

平成15年4月1日 施行

平成18年4月1日 施行

平成24年4月1日 施行

平成25年4月1日 施行

平成28年4月1日 施行

1 人材育成の目的

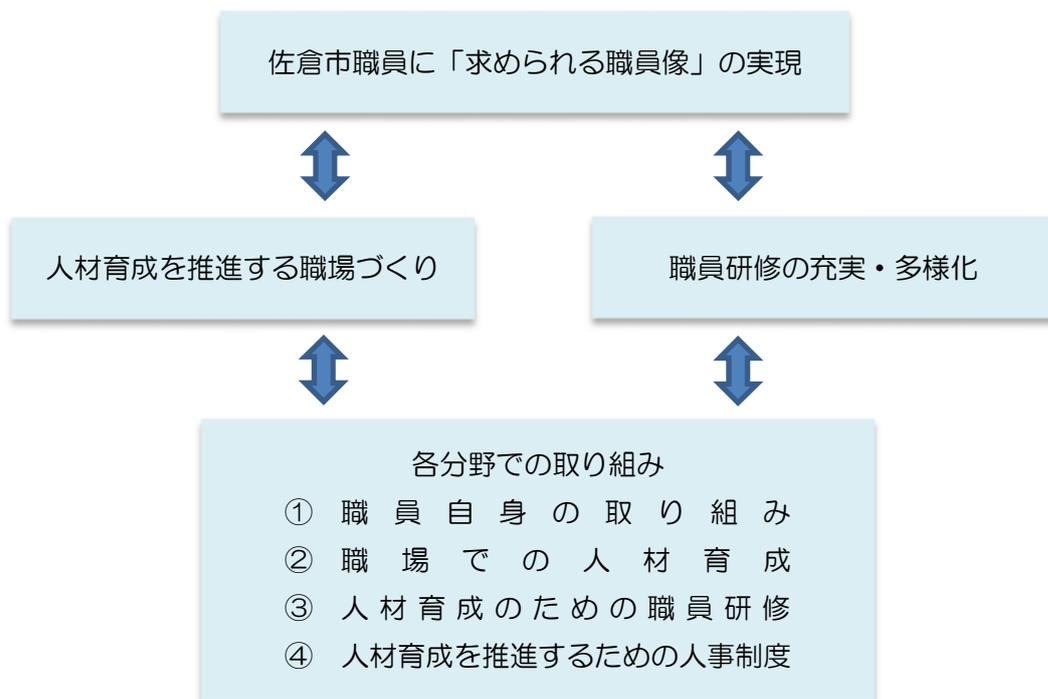
人材育成の目的は、市の大きな資産である職員一人ひとりの資質の向上です。

さらには、職員間で相互に刺激、連携しあうことで、組織自体の力を高め、様々な課題に対し積極的に向き合い、解決し、スピード感を持って市民ニーズに応えていくことを目指しています。

本市を取り巻く社会情勢や環境は、刻一刻と変化しています。

この変化に柔軟に対応し得る職員の育成を効果的に進めていくには、職員自身とその職場、人事及び研修担当部門が目的意識を共有し、有機的に連携、アプローチをすることで、「人材育成を推進する職場づくり」を醸成し、「職員研修の充実・多様化」を推進していくことが重要です。

その結果が、職員のスキルアップと業務遂行能力、併せて組織力の向上につながり、すべての職員が気持ち良く仕事ができる職場風土になっていくものと考えます。



2 求められる職員像

職員は行政のプロフェッショナルとして、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応、自立した基礎自治体として責任を持って持続可能な市制運営を行うこと、また、各自治体共通の課題である人口減少・少子高齢化、地域や産業経済の活性化など、多くの課題に積極的に向き合い、課題解決を図らなければなりません。

この様な状況の中、課題に的確に対応できる職員を育成するため、佐倉市職員に「求められる職員像」は次の3つとします。

1 全体の奉仕者としての使命感と責任感を持ち、市民の立場で考え、業務に対し意欲をもって行動できる職員

職員は、常に住民の立場に立って、いかなる政策が重要であるかを考える「政策立案力」を持ち、「意欲」を持ってそれを実施していくことが期待されます。

また、机上のみでなく現場に直接赴き、市民の感覚で地域の実情・課題に目を向け、その解決策を考え施策に反映していくことが大切です。

地方分権の中で、国・県が示す方針や他自治体の施策等を研究し、政策に関して受け身にならずに、新たな課題に自分自身が挑戦していく姿勢が求められます。

佐倉市では、平成19年に佐倉市市民協働の推進に関する条例を制定し、地域課題の解決に向けて市民と協働で実施することとしています。今後は、地域における市民や団体とともに協働で課題解決を行っていくことが今まで以上に求められます。その様な中、職員には、地域における市民や団体の自主的な活動をコーディネートしていく力も必要となります。

地域で行われている個人や団体の活動に目を向け活性化させる能力、情報を活用する能力、コミュニケーションや折衝能力等を磨き、課題の解決に向け積極的かつ効果的な行動を行うことができる職員の育成に努めます。

2 常に自己啓発をこころがけ、高度の職務遂行能力を持ち、創造性と効率性に富んだ行財政運営ができる職員

自治体における行政事務は、利益性を求めないためか、行政の肥大化や非効率化などが指摘されることが少なくありません。職員には、常に「効率性」ーコスト意識を持って行政運営にあたることが求められます。

そのためには、まず仕事の目的を考えることが必要です。日常的、経常的に行われている事務にあっても、大規模な事業にあっても、必ず、その業務を行う目的があります。

佐倉市をより暮らしやすい街にしていくためには、職員は、自らが受け持っている業務が組織内において、どの様な目的を持って行われているか、また、どの様な成果が求められているかを考えながら役割を遂行していくことはもちろん、地域の経営を自らが

担うというスタンスを持ち、地域資源を効果的かつ効率的に用いて業務を行うことが求められてきます。そのためには、職員自らが、行政のプロフェッショナルであることを自覚し、自己の啓発に務め、能力を高めていくことが必要です。また、職員が、地域の実態に基づいた、望まれる将来像を描き、画一化されたものでなく独自性を重視した施策を展開することのできる「創造性」を持つことも求められてきます。

課題解決のためには、前例にとらわれない改革に取り組むことも必要です。変化を恐れず、何事にも前向きに、かつ果敢に挑戦していく職員を育成します。

3 広い視野と豊かな見識をもち、市民のニーズを的確に捉え、積極的に対応できる職員

職員が積極的に住民や地域と触れ合い、的確な情報収集に努め、何が必要か、何が求められているかを把握し、それらに対処するための施策や具体的方策が何なのかを適切に判断し、対応をするためには「問題解決能力」が必要となります。

職員個々の知識や経験によって、課題解決に向けた行動は様々ですが、職員がそれぞれの得意部門で力を発揮し、その結果として組織力が向上することが求められています。

そのためには、職員自身がお互いの強みを認め、その強みを引き出しあえる関係が必要となります。併せて、様々なコミュニケーションを通じ、互いを理解し、評価し合える関係を構築するため、コミュニケーション能力の開発も不可欠です。

時代の変化に適切に対応するためには、広い視野と見識、そして行動力が必要です。常に時代の変化を想定しながら業務を行うためには、国や県、先進自治体の情報を収集するとともに、膨大な情報を取捨選択し、自らの中で整理し、活用していくことが必要です。そのようなスキルを習得できるよう、研修機会の充実に努めるとともに、自らの能力開発の基本は自己研鑽が大前提であるという意識の醸成を図ります。

3 標準職務能力

職員が、一人ひとりの力を十分に発揮していくためには、適切な時期に、その階層に求められる能力等を習得し、常に自己研鑽の意識を持ってスキルアップを心がけることが必要です。

これに加え、組織の一員として、それぞれの経験に応じた、組織運営上の能力や意識、行動も身に付けていくことが求められます。

人材育成の基本方針では、組織運営上必要となる能力等について、具体的に9つの項目を掲げ、その職員の経験段階に応じて求められる標準的なレベルを定めています。(標準職務能力一覧表参照)

この9項目は、地方公務員に求められる基本的な事項として、全職員が習得をしている必要があります。また、担当する行政分野によっては、ニーズが多様化している現状もあり、9項目をバランスよく高めていくだけでなく、自身の適性や得意分野等も考慮し、業務に求められる特定の能力を高めていくということも必要となります。

標準職務能力一覧表では、9つの項目について、給料級や職位に応じた能力や意識、行動をまとめています。

これを人材育成に関わる各分野での取り組みにおいて共有し、研修内容や人事評価の際の共通した基準として活用し、体系的、計画的に人材育成に取り組んでいきます。

①標準的な職務能力の視点

1 業務遂行能力

- 業務の目的や意義を正しく理解しているか
- 適切な対処、判断を行い、主体的に業務に取り組むことができるか

2 改善・改革

- 業務の本質的な問題を捉え、改善の意識を持っているか

3 企画力

- 適切な業務プロセスや優先順位を考慮できるか
- 現状分析や社会情勢の動向を見据えた施策の立案ができるか

4 見識

- 業務に必要な知識や自身の経験を、業務上の意思決定等に活用できるか

5 折衝調整能力

- 折衝や調整において、適切な手段で相手の理解を得られるか
- 意図や考え方を的確かつ論理的に伝えることができるか

6 人材育成

- 人材育成の視点と重要性を認識しているか
- 周囲に対し、適切な指導や助言ができるか

7 職場活性化

- コミュニケーションやチームワークの重要性を認識しているか
- 組織の活力を増進する取り組みを心がけているか

8 自己啓発

- 業務上必要な知識や技術の習得に積極的に取り組むことができるか
- 自身のスキルアップに積極的に取り組むことができるか。

9 規律接遇

- 公務員に必要な規律を身に付けているか
- 適切な接遇能力が身についているか。

■標準職務能力一覧表

| | 行政職給料表 業務職給料表 1級職員 | 行政職給料表 業務職給料表 2級職員 | 行政職給料表 3級職員 | 行政職給料表 4級職員 | 行政職給料表 5級職員 | 行政職給料表 6級職員 | 行政職給料表 7級職員 |
|--------|---|---|---|---|--|---|--|
| 業務遂行能力 | 担当業務の遂行において、意図や要点を理解し、業務に対して積極的に取り組むことができる。 | 担当業務の遂行において、現状や課題等について、客観的、多面的に把握するとともに、知識や経験を活用して、主体的に業務に取り組むことができる。 | 担当業務の遂行において、現状や課題等を把握し、知識や経験をもち、主体的に業務推進に取り組みるとともに、突発的な事態に対しても適切な対処と冷静な判断をすることができる。 | 担当業務の遂行において、複雑な状況の下であっても、業務の目的や意義、現状を正確に把握し、的確な判断を行うとともに、下位職員の指揮、指導をしながら、業務を推進することができる。 | 担当及び所属の業務遂行において、複雑な状況の下であっても、業務の目的や意義、現状を正確に把握し、的確な判断を行うとともに、下位職員の指揮、指導をしながら、業務を推進することができる。 | 所属の業務遂行において、複雑に錯綜する状況の下においても、業務の目的や意義、現状を正確に把握し、目標の達成に向け、時期を逸することなく組織としての適切な判断を行うとともに、下位職員を指揮、指導しながら、計画的に業務を推進することができる。 | 部の業務遂行において、複雑に錯綜する状況の下においても、業務の目的や意義、現状を正確に把握し、目標の達成に向け、時期を逸することなく、市として有益となる適切な判断を行い、特別職の補佐及び下位職員を指揮、指導をしながら計画的に業務を推進することができる。 |
| 改善改革 | 担当業務に向上の余地を見つけ、改善の意識を持ち、業務に取り組むことができる。 | 担当業務の課題について、本質的な問題を捉え、現状に満足することなく、提案や改善を行うことができる。 | 担当業務や組織の課題について、本質的な問題を捉え、現状に満足することなく、積極的に提案や改善を行うことができる。 | 担当業務や組織の課題について、改善、改革の意識を常に持ち、本質的な問題を捉えて積極的に改善に取り組むとともに、下位職員に対して方向性を示すことができる。 | 担当業務や組織の課題について、改善、改革の意識を常に持ち、下位職員の問題提起や提案等を引き出すとともに、改善策を実際の業務へも方向性を示すことができる。 | 所属の課題について、改善、改革の意識を常に持ち、下位職員の問題提起や提案等を引き出すとともに、その改善に向けた業務の推進を適切に実施することができる。 | 部局室等の課題について、改善、改革の意識を常に持ち、下位職員の問題提起や提案等を引き出すとともに、その改善に向けた業務の推進を適切に実施することができる。 |
| 企画力 | 所属業務の施策や、所属における担当業務の位置づけを把握したうえで、適切な段取りや優先すべき順位、新たな工夫を提案することができる。 | 担当業務の企画について、一連のプロセスを組み立て、市の施策に沿った内容の企画を提案又は立案をすることができる。 | 担当業務の企画立案や課題について、複雑な業務プロセスを優先順位を考慮して組み立て、現状分析を踏まえた具体的な、効果的な施策や対策を立案することができる。 | 担当業務の企画立案や課題について、複雑な業務プロセスを優先順位を考慮して組み立て、現状分析や市民ニーズ、社会情勢の動向を見据えて施策や対策を立案することができる。 | 担当業務の企画立案や課題について、将来的な行政需要やリスクを予測し、中長期的なビジョンをもって施策の方向性を示すことができる。 | 所属の企画立案や課題について、将来的な行政需要やリスクを予測し、中長期的なビジョンをもって、市あるいは部門の政策を提言することができる。 | 部局室等の企画立案や課題について、将来的な行政需要やリスクを予測し、中長期的なビジョンをもって、市の政策を提言することができる。 |
| 見識 | 担当業務に関する基礎的な知識に加え、社会人として必要な見識を有しており、自身の業務の遂行に活用することができる。 | 担当業務の知識のみならず、市職員として必要となる一般的な実務知識（文書・契約・財務等）を有し、所属の業務に発展的に活用することができる。 | 担当業務の知識に加え、市の行政経営や社会情勢の動向に関する知識も有し、業務上の意思決定や提案に活用することができる。 | 担当及び関連業務全体の知識に加え、行政経営や社会動向等に関する情報や知識を有し、自らの経験も応用して、業務上の意思決定や提案に活用することができる。 | 自らの経験や知識に加え、市の行政経営や社会経済の動向、住民ニーズ等に関する情報、知識も有し、その見識を基に、組織的な判断等の際に適切な意見を具申するなど、有効に活用できる。 | 自らの経験や知識に加え、市の行政経営や社会経済の動向、住民ニーズ等に関する情報、知識も熟知し、その見識を、組織的な判断や政策形成に有効に活用できる。 | 自らの経験や知識に加え、市の行政経営や社会経済の動向、住民ニーズ等に関する情報、知識も熟知し、その見識を、組織的な判断や政策形成に有効に活用できる。 |
| 折衝調整能力 | 状況に応じ、適切な方法やタイミングで連絡を行い、わかりやすさや正確性を意識し、伝達や取り次ぎができる。 | 状況に応じた適切で効果的な伝達や対応が身につくよう、折衝や調整にあり、上位者の補佐をすることができる。 | 上位職員や関係者との折衝、調整において、適切な手段を用いて論理的に意見や説明を伝え、相手方の理解を得ることができる。 | 上位職員や関係者との折衝や調整において、複雑な問題、困難な状況にあっても、意図や考え方を的確かつ論理的に伝え、相手方との信頼関係を維持しつつ、理解を得ることができる。 | 上位職員や関係者との折衝や調整において、利害が相反するような複雑、困難な状況にあっても、相手方へ意図や考え方を的確かつ論理的に伝え、相手方との信頼関係を維持、考慮しつつ、互いの主張を取りまとめることができる。 | 関係者との折衝や調整において、利害が相反するような複雑、困難な状況にあっても、相手方へ意図や考え方を的確かつ論理的に伝え、相手方との信頼関係を維持、考慮しつつ、適切な解決を図ることができる。 | 様々な交渉等において、信頼関係を維持しつつ、適切な解決を図るとともに、市又は部の代表として、適切な対応や交渉をすることができる。 |
| 人材育成 | 業務処理の進め方や方法について、必要に応じて上位者や関係部署に確認等を行い、積極的に指導や助言を受けることができる。 | 下位の職員や同僚に対して、業務処理や作業方法、接遇等の基本事項について、適切な指導や助言ができる。 | 下位の職員や同僚に対して、業務処理や作業方法、接遇等の基本事項について、適切かつ具体的な指導や助言ができる。 | 人材育成の重要性を理解し、下位職員の能力や適性を把握したうえで、個々に育成の方針を定め、適切な指導や動機づけ、必要に応じてフォローを行い、能力開発を推進することができる。 | 人材育成の重要性を理解し、下位職員の能力や適性を把握したうえで、個々に育成の方針を定め、適切な指導や動機づけ、必要に応じてフォローを行い、能力開発を推進することができる。 | 人材育成の重要性を理解し、下位職員の能力や適性を把握したうえで、能力開発を活動し、適切な指導や動機づけ、必要に応じて面接を行い、市に求められる人材の育成を推進することができる。 | 人材育成の重要性を理解し、組織全体で職員的能力開発に取り組む風土の醸成を図るとともに、下位職員の能力や適性を把握したうえで、公正な人事評価を活用し、適切な指導や動機づけ、必要に応じて面接を行い、市に求められる人材の育成を推進することができる。 |
| 職場活性化 | 周囲の職員とのコミュニケーションの重要性を認識し、組織の雰囲気づくりやチームワークの醸成に貢献ができる。 | 周囲の職員とのコミュニケーションの重要性を認識し、信頼関係の構築とチームワークの醸成に積極的に貢献ができる。 | 周囲の職員とのコミュニケーションの重要性を認識し、信頼関係の構築とチームワークの醸成に積極的に貢献ができる。 | 下位職員を指揮、指導する立場である事を自覚し、信頼関係の構築とチームワークの醸成に努めるとともに、心身の健康状態にも配慮し、組織の活力を維持することができる。 | 下位職員を指揮、指導する立場である事を自覚し、信頼関係の構築とチームワークの醸成に努めるとともに、心身の健康状態にも配慮し、組織の活力を維持、増進することができる。 | 所属のリーダーであることを自覚し、職員間の信頼関係の構築とチームワークの醸成に努めるとともに、所属職員の心身の健康状態にも配慮し、組織の活力を維持、増進することができる。 | 部局室等のリーダーであることを自覚し、管理職員の信頼関係の構築とチームワークの醸成に努めるとともに、下位職員の心身の健康状態にも配慮し、組織の活力を維持、増進することができる。 |
| 自己啓発 | 担当業務に関するスキルの習得や情報収集に積極的に取り組むことができる。 | 担当業務や関連業務に必要な知識、技術の習得、また、自分自身の能力の向上について、積極的に取り組むことができる。 | 担当業務や関連業務、市政運営に必要な知識や技術の習得、また、自分自身の能力の向上について、積極的に取り組むことができる。 | 担当業務や関連業務、市政運営に必要な知識や技術の習得、また、自分自身の能力の向上について、積極的に取り組むことができる。 | 所属業務や関連業務、行政運営に必要な知識や技術の習得、また、自分自身の能力の向上について、積極的に取り組むことができる。 | 行政経営のプロとして、また、所属のリーダーとして、所属業務に限らず行政運営全般に必要な知識の習得や情報収集に積極的に取り組むことができる。 | 行政経営のプロとして、また、部局室等のリーダーとして、部門の業務に限らず行政運営全般に必要な知識の習得や情報収集に積極的に取り組むことができる。 |
| 規律接遇 | 法令や社会規範、服務規程、職員としてのルールを遵守し、接遇等においても相手方の信頼を得ることができる。 | 地方公務員に必要とされる規律と、相手方の信頼を得る接遇が身につくよう、状況に応じて冷静な対応をすることができる。 | 下位の職員の模範となる規律と接遇能力が身につくよう、様々な状況に応じた対応と下位職員のサポートができる。 | 下位職員を統括する自覚を持ち、模範となる規律と接遇能力が身につくよう、様々な状況に応じた対応と下位職員のサポートができる。 | 下位職員を統括する自覚を持ち、模範となる規律と接遇能力が身につくよう、様々な状況に応じた対応と下位職員のサポートができる。 | 所属のリーダーとして、下位の職員を統括する自覚を持ち、地方公務員として模範となる規律と接遇能力を保持している。 | 部局室等のリーダーとして、管理職員の職員を統括し、特別職を補佐する自覚を持ち、地方公務員として模範となる規律と接遇能力を保持している。 |

4 人材育成を推進するための取り組み

「人材育成を推進する職場づくり」と「職員研修の充実・多様化」を推進し、佐倉市職員に「求められる職員像」を実現するために、各分野で、以下の取り組みを実施します。

各分野の取り組みを有機的に連携させることで、効果的な人材育成環境の整備、実現を目指します。

能力開発の基本は、職員自身が自ら学び、かつ学んだことを実践することです。如何に有益な取り組みや研修を実施しても、受講する職員自身が、その研修等から学ぶ姿勢や気持ちを持ち、新たな気づきを得られなければ、能力の開発にはつながりません。

職員の意識改革を含め、総合的かつ効率的な能力開発に取り組んでいきます。

【1】職員自身の取り組み

（1）積極的な自己啓発

自己啓発は、職員一人ひとりが自らの能力や知識における課題に気づき、その課題を解決するために、自発的かつ積極的に取り組んでいくものです。

これは、職員の能力開発の最も基本となるものです。

職員は、自らのキャリアデザインに基づき、自身の将来像を描き、その実現のために積極的に自己啓発に努めなければなりません。

自己啓発のための自主研究グループや個人学習は、研修担当課に報告があった場合は、研修と位置づけ、研修履歴として管理をします。

今後も、自己啓発に対するモチベーションの向上に努め、職員一人ひとりの能力開発につなげていきます。

（2）研修成果の共有

研修を受講した職員は、その成果を職場や組織に報告し、共有、還元をすることが必要です。職員間で相互に学び、研鑽しあう風土の醸成を図ることが求められます。

【2】職場での人材育成

（1）職場研修の実践

職員は、職場における業務を通じて、必要となる実務知識や技術、接遇能力や規律意識を身につけるものです。

したがって、職場内での研修（OJT=On The Job Training）は最も効果的な研修の形態です。

質の高い行政サービスを実現するためには、職場における知識や情報を共有し、事務効率を向上させるとともに、専門的な知識、技術を持った職員を養成し、職員一人ひとりの能力を向上させていくことが不可欠です。

また、職員のやる気を引き出し、職務に対するモチベーションを高めていかなければなりません。

これらの目的を達成するためには、管理監督者である所属長が各職員の能力や適性を把握し、所属長のリーダーシップのもと、計画的に職場研修を実施し、各所属において実施が可能な人材育成に積極的に取り組んでいくことが必要です。

（2）人材育成における所属長の責務

人材の育成は、その職場環境によって大きく左右されます。

職場環境の整備は、管理監督者の責任により行われるべきものですので、職員の能力開発が効果的、効率的に行われる環境を整備するのは、管理監督者である所属長の責務であるといえます。

管理監督者は、職員の性別や年齢にとらわれることなく、すべての職員に対して能力開発の機会が与えられるよう配慮するとともに、職員がその持てる能力をフルに発揮する中で、さらに高度な職務能力の獲得に取り組めるようにすることが必要です。

具体的には、職場外研修に参加しやすい雰囲気づくり、職員の能力開発や自己啓発を促す業務の割り振り、実務能力を養うための職場研修（上司による指導や助言、職場での勉強会等）の実施等があげられます。

【3】人材育成のための職員研修

佐倉市における職員研修は、

- ・職員が日常の職場を離れて受講する「職場外研修」
- ・職場において職務を通じて行う「職場研修」
- ・職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」の3つが柱です。

これらの研修には、それぞれ異なる点でメリットがあります。

3つの柱のメリットを活用し、相互に補完することで、職員の効果的な能力開発に繋げていきます。

（1）職員としての基礎的能力を確保するための研修の充実

研修担当課は、佐倉市職員に「求められる職員像」の実現を図るため、時代の変化に即応した、有意義で効果的な研修を実施するものとします。

実施に当たっては、佐倉市主催研修のみならず、印旛郡市広域市町村圏事務組合、千葉県自治研修センター等とも連携を図り、昇任や配置替えといった様々な機会を捉え、それぞれの職階に必要な能力を効果的に養成できる研修を提供できるよう留意します。

併せて、どの時期にどのような能力を身につける必要があるのか、職員に「求められる職員像」や標準職務能力の周知を図り、職員が自発的、積極的に能力開発に取り組む意識を醸成します。

また、研修受講後の理解度や能力開発の達成度を調査するための効果測定手法についても引き続き研究をしていきます。

（2）専門性を高める研修の充実

職員には、一般的な職務遂行能力に加え、専門的な知識や特定の分野における高度な業務対応能力が求められています。

職場外研修（Off-JT）は、職場から離れ、専門性の高い知識やスキルを一定期間に集中して習得できること、他の自治体・職場の職員等と互いに意識啓発を行いながら研修を実施できること、更には研修を通じて人的ネットワークの形成の場となることが期待できます。

そのためには、千葉県自治研修センターや市町村アカデミー、更にはその他専門機関が実施する研修を受講させることが有効な手段となります。

職場外研修における研修のテーマや内容については、職場や職員が求めている能力を育成するのに役立つのか、時代の変化に即応した効果的な研修内容になっているかを把握し、真に役立つ研修を厳選して受講させることとします。

（３）職場研修の有用性の周知

全職員に対し、職場研修（OJT）の本来の意義、目的、期待する効果について周知を図ります。

職場研修（OJT）は、あくまでも各所属での取り組みであり、その実施は所属長や班長等に委ねられています。このことから、階層別研修等を通じて、職場研修（OJT）の有用性を周知し、職員の能力開発、しいては組織力向上継続的に取り組むことのできる組織風土づくりに努めます。

【４】人材育成を推進するための人事制度

（１）採用

様々な強みを持った人材を確保し、その能力を最大限に発揮させることによって組織の力は高まります。

現在実施している採用試験では、印旛郡市共同で実施している筆記試験に加え、集団面接、個人面接等の試験を実施し、知識面だけでなく「人物」の見極めにも力を入れています。現在すでに、面接試験官に民間の人材を活用していますが、今後とも効果的な面接が実施できるよう、試験方法について見直しをしていきます。

また、本市においては、平成24年度実施の職員採用試験から「社会人経験者」を対象とした試験を実施しています。今後も、多様な人材を確保するため、採用区分等の精査を行い、計画的な採用を実施していきます。

専門職の採用に当たっては、必要とされる職務に求められる資格要件の設定、社会人としての経験年数を設定するなど、真に望まれる人材の採用に努めます。

（２）人事配置

人事配置は、人的資源の配置、組み合わせにより、職員個々の強みを最大限に活用することで組織力の向上を図り、課題解決や活性化につなげるものです。

また、職員にとっても、配置された職場における業務体験自体が能力開発の機会となります。

複数の職場を経験することにより、自身の潜在的な能力の発見、向上にもつながります。

人事配置に当たっては、職員自らの希望を考慮に入れ、やる気を高め、持っている能力をいかに発揮することが可能となるよう配慮をして行います。

①キャリア形成

職員一人ひとりが、自らのキャリアをデザインし、そのために今、何をすべきかを考え、自発的に行動することが大切です。

市においては、自己申告制度や庁内公募制度、庁内F A制度を導入し、職員自らが希望する職場を申し出る機会を設けています。

また、平成24年度からは自己申告に「今後のキャリアに関して」の項目を追加し、職員の要望に応じたキャリア形成が実現できるよう努めるとともに、入庁10年・11年目の職員を対象としてキャリアデザイン研修を実施しています。

しかしながら、キャリア形成のためには、ジョブローテーション、昇格等を可視化し、職員が何年か先の自らの位置を明確に意識し、そのために自発的に行動することが大切です。今後も、職員自らが考えるキャリア形成を実現する方策について拡充を図っていきます。

②ジョブローテーション

採用から10年程度の期間は、人材育成、潜在能力の発見、向上を図るため、定期的な人事異動を行い、異なる行政分野、様々な職務を経験させます。

このことにより、幅広い職務経験、知識を有する職員を育成するとともに、職員個々の能力と適性を見極め、その後の人員配置に活用していきます。

目安として、入庁から10年間を能力育成期と捉え、一般事務職員は3所属を経験させることを目標に、計画的な人事配置を行っていきます。

その際の異動に当たっては、行政分野や、業務の種類が異なる所属となるよう努めていきます。

また、社会人を経験した後に採用された職員については、その経験や適性を踏まえ、適切かつ効果的な配置となるよう努めます。

なお、保健師、保育士などの専門職については、専門能力の育成に加え、行政職員としてのスキルも必要となることから、関連する分野において職務経験積めるよう、ジョブローテーションの中で考慮をしていくこととします。

③複線型人事制度

従来、市役所における人事配置は、いわゆるゼネラリスト（総合職）を育成するため、職員の経験、年齢に関わらず、適性を基に、一所属への在籍期間を考慮して行ってきました。

職員が自らの能力や経験を踏まえて、希望する職場で職務に当たるためには、自己申告制度や庁内公募制度、庁内F A制度等がありますが、いずれの制度も、必ずしもその希望を反映できるものではありません。

職員が自らの能力と経験を的確に把握し、希望する所属において職務に当たることにより、その能力を発揮し、より意欲的に職務に当たることができれば、組織にとっても有用であることは明確です。

また、特定の分野（戸籍、税、福祉等）においては、一般事務職においても高度な専門性を深めることが必要であり、高い専門知識を有するエキスパートが対応し、そのスキルを周囲に還元することにより、窓口を訪れる方の満足度を上げるなど、市民サービスを向上させる効果があります。

自らの経験や知識を活かすとともに、その特性を最大限に発揮できるようにするため、ゼネラリスト（総合職）、エキスパート（専任職）のキャリアを選択できる複線型人事制度を平成27年度から導入をしました。今後も、各分野のエキスパート（専任職）の必要性を考慮し、職員のキャリアデザインの支援を継続していきます。

④専門職のあり方・任用替え

専門職については、その専門性を考慮する結果、同一職場において長期間同一業務となる傾向があります。また、職域の中で管理職の枠が限られているため、人事に関しても閉塞感があるのが実態です。

専門職の採用に当たっては、その職務の内容を精査し、正規職員として採用することの可否、業務委託の可能性の検討など、職員、そして組織にとって最適な選択を行っていきます。

それぞれの専門職が、その専門性を最大限に活かすとともに、行政のプロフェッショナルとして専門以外の職務遂行能力を高めていくことも必要となります。ジョブローテーションの中で、一定期間、行政事務を行う部署に配置するなど、意欲的に仕事に取り組むことのできる方策を探っていきます。

一方、専門性を磨くための研修機会の提供や、自己研鑽を支援する方策も併せて検討します。

また、専門職として勤務している中であっても、自ら他の職種の適性に気づき、一行政職員として積極的に市政運営に貢献していくために、専門外の分野に挑戦していく職員の希望にも添える様、任用替えの在り方も検討をしていきます。

(3) 人事評価制度

佐倉市では、平成10年度に勤務評定制度を導入し、人材育成に主眼を置いて運用をしてきました。

平成28年度からは、地方公務員法の改正を受け、佐倉市においても、人材育成に重点を置きながら、その結果を処遇にも反映させる、新たな人事評価制度を導入します。

この、新たな人事評価制度を効果的に活用し、職員の能力及び組織としての力を更に高めていきます。

【人事評価制度の役割】

①市が求める理想の職員像を明示し、能力開発を進めること。

本市の人事評価制度では、評価項目は、単なる評価基準というのではなく、職員に対して、市が求める能力（標準職務能力）を具体的に明示する役割を果たしています。

職員は、標準職務能力を指針とし、その能力を更に高めていくために、自己の行動を変革していくことで、結果として、市が求める能力の開発を更に進めていくこととなります。

②職員に「気づき」を提供すること

人事評価の結果については、職員に全面的に開示することとしており、開示を行う評価者の面談が非常に重要な役割を果たします。

面談を通して評価結果をフィードバックすることで、「評価者から見た自分の優れた行動・能力」、「評価者から見た不足している行動・能力」を職員が把握し、どのような能力開発をすべきか、職員本人が「気づき」を得ることができます。

「気づき」から発生する自学は、能力開発にとって最も効果的であるため、職員の自己啓発に対する意識が向上し、更なる能力開発が期待されます。

③評価結果を人事配置に活用すること

人事評価の結果は、給与面への反映のみならず、昇任・昇格の判断材料や人事異動のデータとしても活用します。人事評価の結果を効果的に活用することで、年功序列の考えを廃し、能力・実績を重視した適材適所の人員配置を更に進めていきます。

④コミュニケーションと人材育成の機会をつくること

評価者である上司と被評価者である部下が、仕事の目標や能力開発について話し合う機会は、意識的に設定をしない限り発生しないものです。

人事評価制度の導入により、面談が定期的実施されることで、年度目標や仕事の進め方について話し合い、更には、能力開発についての相談や指導、助言の機会を創出します。