

第2次五島市人材育成基本方針

令和2年2月改定

五島市

人材育成基本方針の改定にあたって

本市は、職員の人材育成について、平成17年に策定した五島市人材育成基本方針（平成23年に第2次改定）を定め、人材育成推進のための3つの柱（「能力開発」、「新たな人事管理」、「職場の環境整備」）に取り組んでまいりました。

人材育成基本方針が策定されてから10年が経過し、本市を取り巻く環境は大きく変化するとともに、地方公務員を取り巻く環境も新たな人事管理制度の導入や働き方の見直しが求められるなど、職員の人材育成や職場環境に大きな変化が生じています。

このような中、本市は、人口減少と高齢化が急速に進んでおり、特に人口減少対策は、本市が抱える喫緊の重要課題であります。平成27年12月に、人口減少を抑制し、社会・経済活動を維持するための人口ビジョンと総合戦略を策定し、それぞれに掲げた目標の実現に向けた取り組みを進めています。

このような状況を乗り越えるには、限られた人的資源で、様々な課題に迅速かつ的確に対応し、質の高い行政サービスを持続的に提供していくため、効果的な少数精鋭の組織体制づくりが、これまで以上に重要になっています。

本市は、職員一人ひとりが目標を持って職務経験を積み重ねながら、主体的に自己の能力向上に努めるとともに、職員の意欲や能力を最大限に引き出すことにより、五島市役所全体の組織力の底上げを図っていくため、時代の変化に対応した人事制度の構築や人事管理の方策を進めてまいります。

令和2年2月 五島市長 野口市太郎



◇目 次◇

第1章 五島市職員のあるべき姿

1 五島市の目指す職員像	1
2 職員としての基本的な心構え	2
3 求められる役割と習得すべき能力	3
4 階層別に求められる能力	4

第2章 これまでの人材育成の取組状況

これまでの人材育成の取組状況	5
----------------	---

第3章 人材育成を取り巻く現状と課題

外部環境の変化と五島市の人材育成の課題	6
---------------------	---

第4章 今後の取り組み

人材育成のための施策	7~14
------------	------

資料編

1 階層別の役割	15~20
2 職員アンケート結果	21~29

第1章 五島市職員のあるべき姿

1 五島市の目指す職員像

五島市が目指す都市の将来像は、『五島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略』において、五島市の持つ強みを最大限活用し、「良質な雇用の創出」「交流人口の拡大」「まちづくり」「子育て」の4つを基本目標とする人口減少対策に取り組み、持続可能な社会・経済活動を維持することとしています。

私たち職員に期待されていることは、人口減少対策をはじめとして、地域課題や政策課題の解決に向かって果敢にチャレンジできる職員になることです。

これまでの前例にとらわれず、新しい発想や行政手法を考え、それらを具体的な実践に結び付けていく必要があります。

五島市は、職員の育成を進めるため、引き続き、次の5項目の職員像を目指して人材育成に取り組んでまいります。

人材育成の基本方針

「住民との協働による、独自のまちづくりと自治体改革を担う職員の育成」

1 住民と協働する自治体職員としての使命感・責任感を有し、
地域住民に信頼される人間性豊かな職員

2 地域の独自性や社会情勢、住民ニーズを把握し、
それに根ざした施策を企画・立案・実行できる職員

3 優れた経営能力を有し、課題に柔軟に対応できる職員

4 高い問題意識と専門性、創造性を有する職員

5 自己決定・自己責任能力を有する職員

2 職員としての基本的な心構え

「五島市の目指す職員像」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あります。そこで、「五島市の目指す職員像」に向かって実践、実行していけるよう、「職員として必須の資質と能力」を次のとおり示します。

◇市民感覚

- 社会の一員として、自ら積極的に社会発展に貢献しようという意識を持っている。
- 市民の表面的な要求だけでなく、本来望んでいることを理解し、その実現に努めている。

◇公務員倫理

- 職員としてのモラルを持ち、法律を遵守した行動をとることができる。
- 必須法令に準拠し、正確かつ迅速に業務を遂行している。
- 確固たる倫理観を持ち、信頼される公務員として常に行動している。

◇市職員としての誇り

- 市が推進している各種の事業に関心と誇りを持って活動している。

◇人権意識

- 人権意識を常に持って、適切な行動をとることができる。

◇環境配慮

- 環境に与える影響を十分に認識し、環境に配慮した行動をとることができる。

◇危機管理対応能力

- 日常業務の中に潜在しているリスクを顕在化させ、また、リスクを予見し適切に運営することができる。

◇情報セキュリティポリシー

- 保有する情報や情報システムに関するセキュリティ対策について、常に意識して行動している。

◇男女共同参画意識

- 男女共同参画の推進について、常に意識を持って行動している。

◇経営感覚・コスト意識

- コスト感覚を持って業務に対処することができる。
- 今ある資源をどのように使ったら最大の効果が生まれるかという視点から資源の選定を行っている。

◇自己成長志向・キャリア志向

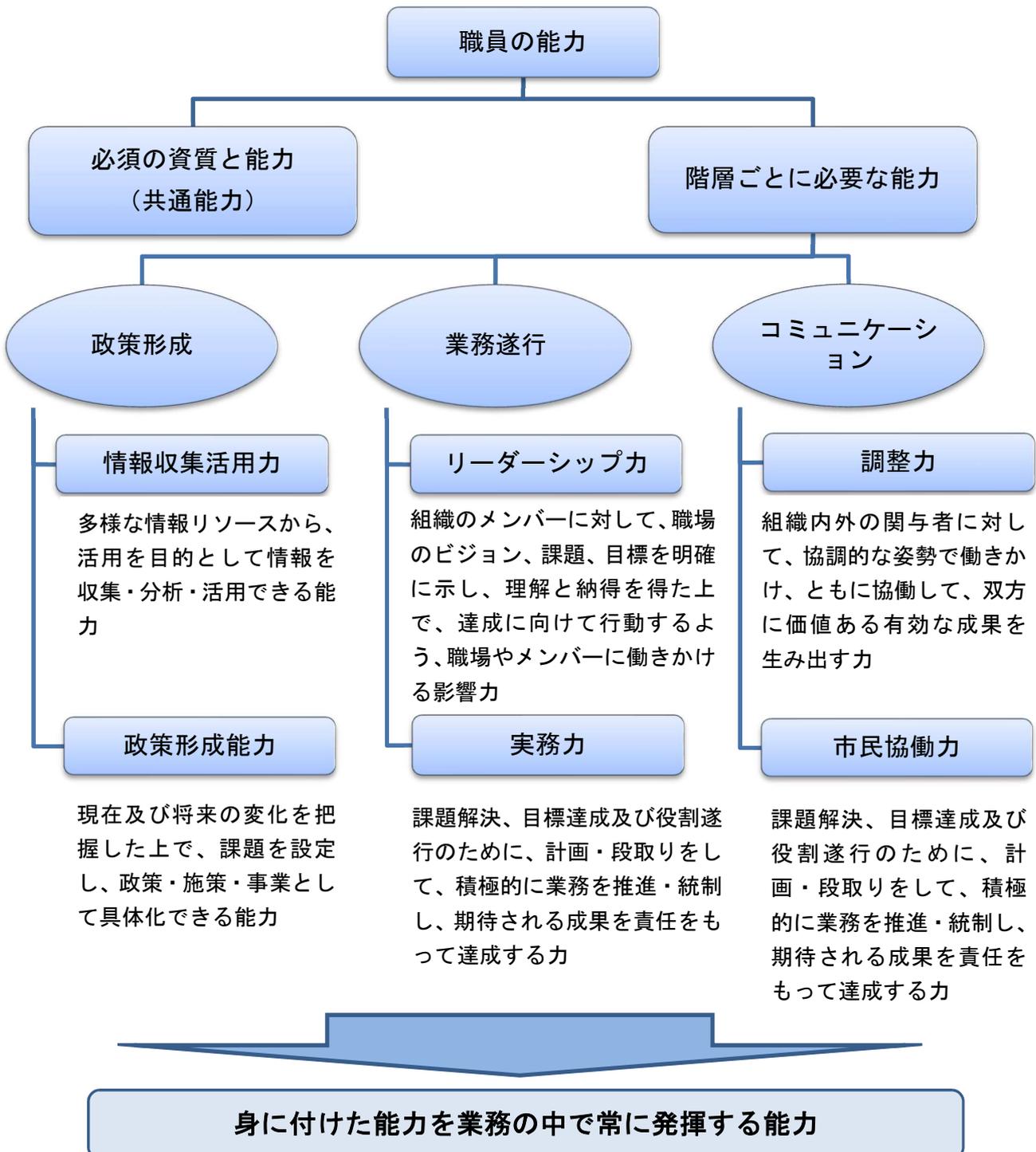
- 自分の成長について興味を持ち、自己実現を目指している。
- 常に、自己の向上を目指して、新しい分野に挑戦している。
- 現状に満足せず、より高い目標の達成や専門性をより深めたいという精神を持ち、その実現に必要な能力を磨いている。
- 自分が目指す理想像・長期的なビジョンを持ち、現在及び将来何をすべきかを常に考えて日常の仕事をしている。

3 求められる役割と習得すべき能力

職員一人ひとりが、「五島市の目指す職員像」を実現するには、明確な目標をもって自身の能力を鍛えていく必要があります。

職務によって、求められる役割は異なるため、習得すべき能力とその比重も異なります。「五島市の目指す職員像」を実現するための目標として、各職務の求められる役割と目指すべき行動は次のとおりです。

すべての職員は、職務に応じた能力を身に付け、業務の中で常に発揮することができるように努めていく必要があります。



4 階層別に求められる能力

段階	役職	役割	求められる能力			
			政策形成	業務遂行	コミュニケーション	意欲・姿勢
能力発揮期	部長級	<ul style="list-style-type: none"> 部の統括者 市政運営の経営者 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定力 分析、予測力 課題形成力 効果測定力 	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン、目標設定力 進行管理、達成力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 傾聴、提案力 市民対応力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 責任感 接遇
	課長級	<ul style="list-style-type: none"> 課の統括者 政策立案、執行、職場運営の責任者 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定力 分析、予測力 課題形成力 効果測定力 	<ul style="list-style-type: none"> 職場活性力 進行管理、達成力 部下育成力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 傾聴、提案力 市民対応力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 責任感 接遇
	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> 課の副統括者 課内各係の指導者 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集力 分析、予測力 課題形成力 効果測定力 	<ul style="list-style-type: none"> 職場活性力 部下育成力 組織化、計画化力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 創造的対話力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 責任感 接遇
能力拡充期	係長・主幹・主査	(係長) <ul style="list-style-type: none"> 係の統括者 (主幹) 特定業務のスペシャリスト (主査) 係内業務のスペシャリスト 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集力 分析、予測力 課題形成力 効果測定力 	<ul style="list-style-type: none"> 職場活性力 進行管理、達成力 部下育成力 組織化、計画化力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 創造的対話力 傾聴、提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 規律性 積極性 責任感 接遇
能力開発期	主事	<ul style="list-style-type: none"> 係内業務の中心的推進者 後輩の実務指導者 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集力 分析、予測力 課題形成力 	<ul style="list-style-type: none"> 自己管理能力(進行管理) 業務遂行力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 創造的対話力 傾聴、提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 規律性 積極性 責任感 接遇
	初級職員	<ul style="list-style-type: none"> 係内業務の推進者 事務事業の課題改善、提案者 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集力 分析、予測力 課題形成力 	<ul style="list-style-type: none"> 自己管理能力(進行管理) 業務遂行力 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワーク力 創造的対話力 傾聴、提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 規律性 積極性 責任感 接遇 協調性
	新規採用職員	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業の課題改善、提起、協力者 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集力 分析、予測力 課題形成力 	<ul style="list-style-type: none"> 自己管理能力(進行管理) 業務遂行力 	<ul style="list-style-type: none"> 市民対応力 傾聴、提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理観 規律性 積極性 責任感 接遇 協調性

第2章 これまでの人材育成の取組状況

本市では、平成23年1月に「第2次五島市人材育成基本方針」を策定し、「能力開発」、「新たな人事管理」、「職場環境の整備」における具体的な取組事項を五島市人材育成実施計画（平成23年度～27年度）に基づき、職員的能力開発や意欲向上に取り組んできました。これまでの結果は次のとおりです。

(◎…実施、○…一部実施、△…準備、研究過程、⇒…取組継続)

区分	取組方策	実施状況				具体的内容
		27	28	29	30	
能力開発	○J Tマニュアルの作成及び改定	⇒	⇒	⇒	⇒	五島市○J Tマニュアルを作成し、職員への周知及び職場内での取り組みを推進
	職員研修の充実・強化	⇒	⇒	⇒	⇒	・長崎県市町職員研修センターへの階層別研修、専門研修、海外研修への派遣 ・市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の専門機関への積極的な派遣
	通信教育助成制度の周知	⇒	⇒	⇒	⇒	通信教育受講料の助成制度を周知し、自学や資格取得の意欲を醸成
	eラーニング研修の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	地方公務員法、地方自治法、法制執務等の職員としての必須知識の習得
	国、県、民間企業等への派遣研修	⇒	⇒	⇒	⇒	国や県への実務研修制度を活用し、人事交流や若手職員の研修派遣を実施
	社会参加	⇒	⇒	⇒	⇒	町内会、消防団等への加入促進
新たな人事管理	職員採用	⇒	⇒	⇒	⇒	任期付職員、高齢再任用職員、障がい者の法定雇用等多様な人材の任用
	職員提案制度	⇒	⇒	⇒	⇒	業務改善等に関する意見、提案の推進
	女性職員の採用・登用の拡大	△	◎	⇒	⇒	女性職員の活躍推進（管理職等への積極的登用、職域の拡大等）
	新規採用職員の育成（メンター制度）	△	△	△	◎	新規採用職員育成指導員制度を導入し、職員の仕事及び生活上の悩みや相談を受けながら、職員の育成を支援
	人事評価制度の実施	○	◎	⇒	⇒	全職員を対象とした人事評価の取組実施
	人事評価結果の活用	△	△	△	△	評価結果の任用、給与等への反映
	メンタルヘルス不調の未然防止	△	◎	⇒	⇒	・ストレスチェックの実施 ・包括的メンタルヘルス対策（外部相談窓口の設置、カウンセリングの実施等）
職場環境の整備	職場ミーティングの実施及び定着促進	⇒	⇒	⇒	⇒	・職員間の課題や事業の進捗の情報共有 ・職員間のコミュニケーションの促進
	長時間労働の縮減の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	定時退庁の推進及び時間外勤務の事前承認の徹底（勤怠管理システムの導入）
	年次有給休暇の取得促進	⇒	⇒	⇒	⇒	所属長による休暇取得促進の呼びかけや取得しやすい職場環境の醸成

第3章 人材育成を取り巻く現状と課題

1 外部環境の変化と五島市の人材育成の課題

(1) 社会情勢の変化

急速な人口減少に加え、少子化・高齢化社会の到来、経済成長の回復傾向など、我が国を取り巻く社会経済情勢は刻々と変化しています。

平成27年に実施した国勢調査において、五島市の人口減少と高齢化は急速に進んでおり、人口減少対策は喫緊の重要課題となっております。こうした中、平成27年12月には、人口減少を抑制し、社会・経済活動を維持するための人口ビジョンと総合戦略を策定し、それぞれに掲げた目標の実現に向けた取り組みを進めてきました。

また、平成27年度からは、普通交付税の合併算定替の段階的縮減が始まり、令和元年度には一本算定になるとともに、合併特例債も活用できなくなることから、財政状況が一層厳しくなることが予想されるなど、依然として五島市を取り巻く環境は厳しい状況にあります。

(2) 地方自治体の役割と責任の拡大

平成12年4月から施行された地方分権一括法により、地方分権改革が進められ、地方自治体は政策を自ら創造的に立案・決定することができるようになりました。

こうした状況の中、地方自治体には政策や制度に関する自由度の拡大とともに、自らが暮らす地域は自らの責任において創っていくという「自己決定・自己責任」が強く求められています。

五島市においても、住民の生命、財産を守り、安心して暮らすことができるように、職員数の適正化をはじめとした行財政改革を推進していく必要があります。これに加えて様々な分野で力を合わせて、知恵を絞り、社会情勢の変化に対応していく取り組みが重要となります。

五島市職員には、地域住民との相互協力と創意工夫により地域を活性化させる「住民協働」の取り組みを推進していくことが求められます。

(3) これからの五島市の人材育成の課題

五島市は、我が国が置かれている状況と同様に、人口減少・少子高齢化による税収への影響や公共施設、インフラ等の公共資産の維持管理に必要な財源の確保等がこれからの大きな課題となっております。

本市では、「五島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」を掲げ、本市の将来の姿を描いています。この基本目標の実現に向けて、戦略プロジェクト、行財政改革、市民協働の推進等による、地域の持続的な発展を目指した取組が始まっています。

このような長期的な取組に合わせて、本市職員の人材育成についても、限られた職員数において、刻々と変化する政策課題、市民ニーズを踏まえた迅速な行政サービスの提供が求められることから、性別・年齢に関わらず、職員の能力が最大限に反映される組織を目指して、計画的な人材育成と人事管理を実践していく必要があります。

第4章 今後の取り組み

人材育成のための施策

第3章の人材育成を取り巻く現状と課題のとおり、外部環境の変化や今回実施しました人材育成に関する職員アンケートの調査結果から、本市職員の意識や職場等での能力開発の課題等が明らかになりました。職員個々の能力をさらに伸ばし、組織力を高めていくためには、次に示す人材施策の各制度を有機的に結び付けて実施していくことが重要であります。

1 能力開発

～目指す職員像の実現に向けた能力開発～

効果的な人材育成を促進するためには、組織として積極的な能力開発に取り組むとともに、職員一人ひとりが、主体的に学ぶ姿勢が重要です。

また、業務の効率化を図り、ワークライフバランスを推進する観点からも職員のスキルアップは必要不可欠であり、組織と職員が一体となって積極的に研修を実施する必要があります。

そのため、職員研修は、職場において日常的に行われる「職場内研修（OJT）」、職場を離れて研修所等で実施する「職場外研修（OFF-JT）」、職員が主体的に取り組む「自己啓発（自主研修）」、地域活動やボランティア活動等に参加する「社会参加」の4つの柱を中心に実施します。

(1) 職場内研修（OJT）

職場内研修は、業務に直結した知識やノウハウを、各々の職員に対してきめ細やかに指導することができます。また、職務遂行上のあらゆる機会を通じて実施できることから、職員研修の中でも最も効果的かつ重要な手法であるといえます。

① OJTの実践

人材育成の中心となるのは、各職場です。職員は、仕事を通じて能力を伸ばし、組織に貢献し、その働きを適切に評価されることで、やりがいを見出していきます。所属長等は、求められる職員像の実現を意識し、日常業務の中で助言・指導を行うとともに、業務に精通した職員等から職務に必要な知識や技術を実践的な指導を通じて習得させることを繰り返すことで、人が人を育てる人材育成を行います。

そのため、「OJTマニュアル」を活用し、職場内研修を意識的かつ継続的に実践していきます。

② 新規採用職員育成指導員制度

新規採用職員をはじめとする若年層の職員にとって、相談できる先輩等の存在は重要です。相談を受ける先輩職員にとっても、自らも成長する機会となることから、新規採用職員の早期の職場への定着と実務能力の向上を図るとともに、指導者となる先輩職員の実務能力と指導者育成能力の向上につなげていくため、研修の実施や双方の意見交換を実施するなどして、制度の運用を改善していきます。

(2) 職場外研修（OFF-JT）

職員が業務の専門性を高め、多様化する行政ニーズに応えるとともに、各階層に応じたキャリア形成を計画的に行う職場外研修を実施します。

① 職員研修

全ての職員が職責に応じた能力を身に付け、その力を業務の中で発揮し、役割を果たしていくために、長崎縣市町職員研修センターが実施する階層別研修への派遣や庁内で実施する外部講師による研修を実施します。

また、高度な政策形成能力や行政運営能力、専門知識等を有する職員を育成するため、自治大学校、市町村アカデミーなどの外部研修機関等への研修派遣を行います。

さらに、研修内容については、アンケートなどにより職員のニーズを把握しながら、適宜見直しを行い、研修効果の高い、時代に即したものとなるよう努めていきます。

② 派遣研修

県との人事交流や関係機関への研修派遣を行うことにより、高度な職務体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、特色ある行政運営のノウハウの習得、政策形成能力の向上を目指します。

③ 職員提案制度の推進

職員提案制度は、職員や職場から広く業務改善に関する意見や提案、事業の提案などを求めるものであり、市民サービスの向上や業務改善につながっていくものがあります。若手職員の職務意欲の向上や政策形成能力の向上を図るため、職員同士の研修や意見交換を通して、事業化の検討や提案ができる機会の提供を行います。

(3) 自己啓発（自主研修）

職員にとって、最も自己の能力開発に役立つ手段であるといわれるのが自学であり、第2次五島市人材育成基本方針を改定するに当たり実施した職員アンケートにおいても、職員に必要な能力や知識を身に付けるための方法として、「自己啓発」という意見が多数を占めております。

自己啓発の支援については、担当業務に関する知識の習得や資格試験、検定試験の受験のための通信教育講座の受講を推奨するとともに、受講経費の一部を助成する制度の周知及び推進を図っていきます。

① 通信教育受講助成制度

長崎縣市町村振興協会が行っている通信教育受講料の助成制度を活用して、行政実務、教養、語学、資格等の業務に関連する知識の習得に意欲がある職員の支援を行います。

② eラーニング研修の推進

時間や場所を選ばずに学習することができるeラーニングシステムを活用して、地方自治法、地方公務員法、法制執務等の職務に必須の知識を入庁後から積極的に

受講することを推進していきます。

③ 自己啓発等休業制度等の導入

公務能力の向上に向けて、希望する職員が、地域課題の研究などについて大学、大学院等の課程を履修し、より高度で専門的な内容を学ぶため、修学部分休業や自己啓発等休業制度を導入します。

(4) 社会参加

市民にとって満足度の高い行政サービスを提供するためには、「市民と市の協働の推進」が必要不可欠な取組となります。

職員が、地域に愛着を持ち、市民と協働し、市民に貢献する職員となるため、ボランティア活動、消防団活動、町内会活動等の地域活動へ積極的に参加し、市民の信頼や期待に応えることができるように職員の社会参加を促していきます。

2 新たな人事管理

～職員の意欲を引き出し、能力を向上させる組織を目指す～

(1) 職員採用

定員適正化の推進により職員数の削減に取り組む中であっても、多様な行政需要や増加する業務量に対応するためには、優秀な人材の確保を継続的に行っていく必要があります。人材の確保にあたっては、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱や向上心、自己管理能力、協調性、郷土愛、さらには市民との協働意識をもった職員の採用に努めていきます。

また、地方分権の進展に伴う行政の高度化・専門化や行政需要の複雑化に対応していくため、将来の職員の年齢構成や職域などを考慮しつつ、多様な人材の確保を目指します。

① 職員採用のための効果的な情報発信

採用試験の実施にあたっては、公務員志望者だけでなく、民間企業の志望者を含めた広範囲から人材を求め、多くの優秀な受験者の確保に向けた取り組みを推進していきます。採用試験説明会の実施やインターンシップの受入、HP等の様々な広報媒体を通じて、本市で仕事をすることの魅力を十分に発信し、採用試験受験者の増加を図ることで、優秀な人材を確保していきます。

また、説明会における職員との意見交換やインターンシップを通じて、市職員の仕事内容を事前に知ることにより、入庁前のイメージと職場実態とのギャップを最小限に抑え、採用後の早期離職者の防止や即戦力の人材活用を図ります。

さらに、試験日程や選考方法を適宜見直し、より受験しやすい環境づくりに努めていきます。

② 多様な人材の確保

市民ニーズの多様化や高度化する行政課題に対応するため、専門職の計画的な採用や一部の職種における任期付職員採用制度の活用等を通じて、民間経験者や専門職の採用など、多様な人材を確保していきます。

また、多様化する行政事務の種類や性質に応じて、会計年度任用職員の適切な任用を行うとともに、臨時・非常勤職員の任用の適正確保に努めていきます。

さらに、障害者の雇用の促進等に関する法律の趣旨等に則り、障害者の雇いを継続するとともに、職場において合理的配慮に係る措置を講ずることとします。

③ 再任用制度

団塊世代職員の大量退職により、組織として長年培ってきた知識や経験が急速に失われ、行政サービスが低下する懸念があります。

定年退職者の再任用制度を活用することにより、雇用と年金の接続を図るとともに、次の世代への確実な技術の伝承を行い、切れ目のない行政運営を実現します。

さらに、定年延長制度についても国の動向や地方公務員制度の見直し等の状況を注視しながら、適宜検討していきます。

(2) 女性職員の活躍、登用に向けた人材育成

「五島市特定事業主行動計画」に基づき、職員一人ひとりが職員の子育てを支援し、互いに助け合うとともに、全ての女性職員がその個性と能力を十分に発揮することにより、「仕事と子育ての両立」や「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」、「女性職員の活躍」の実現に向けた取組を推進します。

① 女性職員を対象とした研修の充実

女性職員のキャリア形成を積極的に支援するため、女性職員が出産、育児、介護等と仕事との調和を図りながら、キャリア形成への意欲を高めるための研修や、今後の管理監督職への登用に向けてマネジメント能力の向上を図るための研修を実施するとともに、女性職員の受講機会の確保に努めていきます。

② 女性職員のキャリア形成

人材育成を推進していくためには、職員一人ひとりが性別にとらわれることなく、意欲を持って働くことができる職場環境を整備することが必要です。

これまで女性職員があまり配置されてこなかった職務やポストへの配置を行うなど、女性職員がより幅広いキャリア形成を図ることができるよう職域の拡大や管理監督職への登用を進めていきます。

③ 勤務体系、両立支援環境の整備

近年、高度化・多様化が進む行政ニーズに対応するため、職員一人ひとりにかかる負担が高まっています。このような中、育児や介護等といった私生活上での負担を抱える職員には仕事面での負担軽減が今まで以上に必要であり、同時に同僚の職員に仕事面で過度に負担がかからないよう、全ての職員が仕事と私生活を両立し、健康的な生活ができるよう取り組んでいく必要があります。

今後は、男性職員及び女性職員がともに仕事と子育てを両立できる環境の整備に向けて、育児休業、短時間勤務、テレワーク等の多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境の整備や男性職員の積極的な育児参加への促進など、職場や職員の意識改革を進めていきます。

(3) 人事異動

人事異動は、各職員の能力を最大限に活かし、市役所の組織力を維持・向上させるために行います。また、様々な職務を計画的に経験させることで、仕事を通じた成長の機会を与え、キャリア形成を促していくという、人材育成の面でも大きな役割を果たします。人事異動にあたっては、本人の意欲、希望、職務遂行の状況、所属長の意見、ジョブローテーションの考え方等に基づき、職員の意欲・異動希望のよりきめ細かな把握に引き続き取り組むとともに、適材適所の人事配置と人材育成機能を重視した人事異動を行います。

① 意欲や能力、育成を重視した人事配置

「異動希望調査」を実施し、職員の意向、適性、経験等を把握し、これらを踏まえ、適材適所の人事配置に努めていきます。

② 育成型ジョブローテーションの実施

職員の能力開発のそれぞれの期間に該当する職員を有効に活用することにより、組織力を高めるとともに、個々の能力が全般的に高い「ゼネラリスト」タイプの職員や特定の分野に強い「スペシャリスト」タイプの職員も想定しながら、職員の個性、特性、能力、希望等を重視した適材適所による人事配置を行っていきます。

能力開発期 [フェーズⅠ] 新規採用後10年程度	
職員の適性を見極めるための期間であり、一定間隔でのジョブローテーションが必要な期間です。3年に1度程度、しかも異なる分野への配属が理想的には考えられます。職員は、新しい仕事につくたびに、考え、調査し、行動することを会得していきます。	
形成期	[一般職員] ・様々な分野の仕事を経験しながら、職員としての基礎的能力を習得 ・柔軟な発想とチャレンジ精神で組織を活性化
向上期	[主事級] ・様々な分野での経験を踏まえ、自己の強みと弱みを把握し、弱点を克服 ・グループの中心的存在としてリーダーシップをかん養
能力拡充期 [フェーズⅡ] その後の10年程度。30歳代から40歳代前半にかけて	
フェーズⅠで見出した職員個々の得意な職能分野についての能力を更に拡充する時期であり、当該機能を意識しつつ異動を行う時期に当たります。	
伸長期	[主査級] ・強みをさらに伸ばし、専門性を高め、より高度な行政課題の解決力を習得 ・係(班)の中心的存在として、リーダーシップを発揮
拡充期	[係長級] ・それまで培ってきた経験を活かし、業務をマネジメント ・所属の中核的存在として、所属職員の人材育成を主導
能力発揮期 [フェーズⅢ] 40歳代前半から定年まで	
それまでに培ってきた能力を、組織内に、ひいては住民サービスのために還元する時期に当たります。過去に携わったことのある職能分野(〇〇部門)を中心に異動を行う時期に当たります(課長等管理職を除く。)	

<p>発揮期</p>	<p>[課長補佐級以上] ・各組織のトップとして、組織をマネジメントしながら、組織目標を実現 ・職員が能力を最大限に発揮できる職場風土を醸成</p>
------------	--

(4) 人事評価

人事評価制度は、平成28年の地方公務員法の改正により、その導入と活用が義務付けられました。本市も平成28年から全職員を対象に取り組みを行っています。現行の人事評価制度の見直しや、人事評価を基礎とする任用、給与、分限その他の人事管理の効果的な手法について必要な検討を行います。

① 人事評価の適正な運用

人事評価の実施にあたっては、人事評価における目標設定、面談、評価結果のフィードバック等のプロセスを通じて、組織内のコミュニケーションの活性化、職員の意識改革、能力の向上を図るとともに、評価結果を活用した人事・給与制度の適正な運用により職員の士気の高揚に努めていきます。

また、人事評価制度の運用に際しては、評価目的や評価基準を明らかにし、評価結果の開示や評価に対する苦情相談窓口の設置、評価者研修を実施するなど、その評価の納得性や透明性の向上に努めていきます。

② 人事評価結果の活用

職員一人ひとりの意欲、能力、適性等を把握することにより、目標達成に向けての支援を通じた人材育成を図るとともに、人事配置や昇給等の処遇へ反映するなど、職員の意欲・能力を高められるよう評価結果の効果的な活用に努めていきます。

また、人事評価の結果により、職員が自らの強みと弱みを的確に把握し、それを踏まえた主体的な能力向上の取組を支援するため、能力評価の評価項目に対応した選択制の研修の実施や、評価者が育成の観点から望ましいと考える研修の受講を推奨するなど、評価結果を積極的に活用した人材育成を推進していきます。

3 職場環境の整備

～働きやすい職場環境を目指して～

職員が意欲を持って職務に従事し、持てる能力を十分に発揮していくためには、働きやすい良好な職場環境を整備することが必要であるとともに、職員の働き方に対する意識改革が重要であります。

人材育成を全庁的に推進していくため、人を育てる職場風土と働きやすい職場環境を目指します。

(1) 情報伝達システムの確立

① 情報伝達

現在実施している、経営戦略会議等の会議録の職場内回覧、サイボウズ掲示板等の活用など情報伝達の即時性を高めます。

また、職場内では徹底した「報告」「連絡」「相談」（以下「報・連・相」とい

う。) を実践してまいります。

(「報・連・相」の役割)

・仕事の締めくくりであり、次のステップへの始まり

〔 上司に指示・命令されたことについて進行状況、問題点及び結果を知らせることができます。 〕

・業務の流れを円滑にする潤滑剤

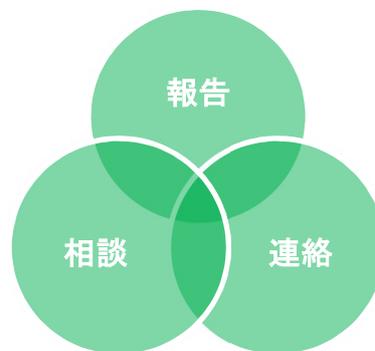
〔 全ての作業の情報集約を行うことにより、総合的に力を発揮できるようまとめることができます。 〕

・作業能力向上

〔 「報・連・相」を実践することにより、作業の方向性の確認、更に効率的に作業を進めることへのアドバイス・指示・命令が得られます。 〕

・相手の立場と考え方を知り、チームワークが向上

〔 情報整理の方法を学ぶことができ、全庁的な立場に立ってどのように寄与していくか、自己中心的な考え方の方向性を正すことができます。 〕



② ICTを活用した効率的な仕事の進め方に向けた取組の検討

今後、男女を問わず多くの職員が育児や介護を担うことになるなど時間的制約がある中で、職員が健康でやりがいを持って働き、成長し、その能力を最大限発揮して、限られた時間で成果を上げる「働き方」へと意識を変えていく必要があります。

職員がワークライフバランスに配慮した多様で柔軟な働き方が可能となるよう、テレビ会議、モバイルワーク等の場所や時間にとらわれない働き方ができる環境の整備や業務改善に向けた取組を検討してまいります。

(2) 健康の保持増進に向けた取組の推進

① メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不調により病気休暇を取得する職員や病気休職となる職員も増加しています。ストレスチェック制度を実施することにより、実施後の集団分析結果を活用して、ストレス要因の分析や職場環境の改善につなげていきます。

また、メンタルヘルスに関する悩みを持つ職員やメンタルヘルス不調になった職員、及びその家族が相談しやすくするため、相談窓口の充実を図ります。

メンタルヘルス不調により長期間職場を離れていた職員に対しては、「職場復帰支援プログラム」に基づき、主治医や産業医と連携しながら、円滑な職場復帰を支援します。

② 長時間労働対策

時間外勤務の縮減は、職員の健康対策だけではなく、公務能率やワークライフバランスの観点からも重要な課題です。管理監督職員が職員の時間外勤務の状況を的確に把握した上で、業務分担の見直しや職場内における応援体制を整備し、勤務時間管理の徹底に努めていきます。

また、年次有給休暇等を取得しやすい職場環境づくりに努め、職員の計画的な休暇の取得を促進します。さらに、管理監督職員を中心に、率先して定時退庁や休暇の取得等を心掛け、全庁的にワークライフバランスを推進する職場環境づくりに努めていきます。

(3) ハラスメント防止対策

職場における様々なハラスメントは、良好な職場環境を乱し、公務能率の低下や職員の心の問題へと発展していくおそれがあります。

職員のハラスメントに対する正しい理解を深めるとともに、ハラスメント対策のためのガイドライン等の整備やハラスメントに対する苦情、相談に対応するための相談体制を整備し、良好な職場づくりを目指します。

(4) 職場風土の改善

① 職場ミーティングの定着促進

職場ミーティングは、業務の進捗確認や行事、日程等の確認、報告等の伝達をはじめ、業務の問題点について話し合うなど、職場の業務の全体化を図るために不可欠なものです。

職場内のコミュニケーションを活発化し、良好なチームワークを形成していくため、各職場における定期的なミーティングの定着を促進してまいります。

② 人を育てる職場風土づくり

人材育成の重要な場である各職場において、風通しが良く自由なコミュニケーションが行われていることや、仕事を担当者任せにせず、職場全体で効果的・効率的に業務を遂行し、所属職員を積極的に育成しようという雰囲気があることなどが重要であり、管理監督者への意識付けをはじめ、人を育てる職場風土づくりを進めていきます。

管理監督者は、職員研修の実施や職員に対する自己啓発、各種研修への参加を勧奨するなど、積極的に人材育成に取り組むとともに、職員間の業務配分の点検や業務の平準化を実施するなどして、研修等に参加しやすい職場環境づくりに努めていきます。

③ コンプライアンス意識の醸成

市民や社会全体の信頼を得るためには、公平かつ公正に職務を遂行することはもちろんのこと、公務の内外を問わず、公務員としての責任を自覚して行動することが全ての職員に求められます。

そのため、内部統制により公正な職務遂行を組織的に確保するとともに、職員一人ひとりの人権意識、倫理観、コンプライアンス意識の維持・向上、服務規律の確保に努めていきます。

部 長 級 職 員	
役割	五島市全体の政策形成その他重要事項の審議、決定に参画し、市の基本方針に基づき、組織の目標や運営方針等を打ち出し、計画的に実現を図る。また、部等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督する。
政策形成	情報収集活用能力 【情報収集力】 ○五島市全体の将来の方向性を見据え、何が必要な情報かを明確にして収集することができる。 ○組織内外の情報源から、部内の業務はもとより、部内の業務以外の情報も収集することができる。 【分析・予測力】 ○収集・分析した情報をもとに、全庁的な現状評価と長期的な将来予測ができる。 ○市政全体の長・短期的な動向を読み、五島市の強み・弱みを踏まえて、自分なりの方向性や方針を示すことができる。 ○自分の持っている情報をできるだけ早く組織全体に伝えようとする開放的な姿勢で積極的に発信することができる。
	政策形成能力 【課題形成力】 ○部内を取り巻く様々な状況や問題について把握でき、状況の定義ができる。 ○前例や従来の枠組みにとらわれず、新しい角度から政策課題を見つけることができる。 【効果測定力】 ○市長の判断に対して、効果性・効率性の観点から助言ができ、政策・施策の実現性を高める調整ができる。 【意思決定力】 ○明確な構想を部内で共有し、その実現のための体制を構築することができる。 ○各課の業務の流れを踏まえて、組織間にわたる役割分担を把握し、かつ見直すことができる。 ○意思決定の結果を様々な場面で想定し、リスク回避の対応策をあらかじめ用意することができる。
業務遂行	リーダーシップ力 【ビジョン・目標設定力】 ○市長のビジョン・方針を受けて課のビジョンや運営方針を設定できる。 ○独自の一貫した価値観とビジョンを持ち、かつ、分かりやすく具体的な目標を提示して課を統率することができる。 【部下後輩育成力】 ○部内の人材育成のための能力開発・獲得の仕組みづくりと、中期ビジョン達成のための人材育成構想づくりができる。 ○部下の意見や現場情報を必要に応じて吸い上げることができる。 【職場活性化力】 ○有言実行を組織内外で先頭に立って実行し、職員のみならず上に対しても影響力を持ち、動かすことができる。
	実務力 【組織化・計画化力】 ○部内の課題解決や目標達成に向け、内外の各種資源を組織化し、有効活用するための調整をすることができる。 【進行管理・達成力】 ○進行管理や調整の結果、課の目標や課題を達成させることができる。
コミュニケーション	調整力 【人的ネットワーク構築力】 ○組織内外に、部内の業務以外の情報収集の協力を得るための豊富な人的ネットワークをつくることができる。 【傾聴力・共感力/表現・提案力】 ○全庁的な立場に立って考え、常に他の組織とも意思の疎通を図ることができる。 【創造的対話力】 ○職場全体の成果に直接影響を及ぼすような内容の折衝を業務責任者で行い、相手を説得し納得させることができる。
	市民協働力 【人的ネットワーク力】 ○市民との間に、全庁的な情報収集の協力を得るための豊富な人的ネットワークを有することができる。 【市民対応力】 ○市を代表する顔として振る舞い、市民に役立つ情報を提供し、信頼関係を結ぶことができる。 【創造的対話力】 ○どのような状況でも、相手に協調的に働きかけ、意見の対立を調整し、双方によりよい結論を導き出すことができる。

課 長 級 職 員	
役割	<p>上位方針に基づき、課の目標や運営方針等を設定し、組織力を最大限に発揮させて、これを達成する。また、課内のコミュニケーションの活性化及び情報の共有化を図るとともに、職員の指揮監督を行う。</p>
政策形成	<p>情報収集活用能力</p> <p>【情報収集力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○組織内外の情報源から、課の業務はもとより、課の業務以外の情報も収集することができる。 ○五島市全体の将来の方向性を見据え、何が必要な情報かを明確にして収集することができる。 <p>【分析・予測力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○収集・分析した情報をもとに、全庁的な現状評価と長期的な将来予測ができる。 ○市政全体の長・短期的な動向を読み、五島市の強み・弱みを踏まえて、自分なりの方向性や方針を示すことができる。 ○自分の持っている情報をできるだけ早く組織全体に伝えようとする開放的な姿勢で積極的に発信することができる。
	<p>政策形成能力</p> <p>【課題形成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課を取り巻く様々な状況や問題について把握でき、状況の定義ができる。 ○前例や従来のはりきりにとらわれず、新しい角度から政策課題を見つけることができる。 <p>【効果測定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市長の判断に対して、効果性・効率性の観点から助言ができ、政策・施策の実現性を高める調整ができる。 <p>【意思決定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○明確な構想を課内で共有し、その実現のための体制を構築することができる。 ○各課の業務の流れを踏まえて、組織間にわたる役割分担を把握し、かつ見直すことができる。 ○意思決定の結果を様々な場面で想定し、リスク回避の対応策をあらかじめ用意することができる。
業務遂行	<p>リーダーシップ力</p> <p>【ビジョン・目標設定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市長のビジョン・方針を受けて課のビジョンや運営方針を設定できる。 ○独自の一貫した価値観とビジョンを持ち、かつ、分かりやすく具体的な目標を提示して課を統率することができる。 <p>【部下後輩育成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課の人材育成のための能力開発・獲得の仕組みづくりと、中期ビジョン達成のための人材育成構想づくりができる。 ○部下の意見や現場情報を必要に応じて吸い上げることができる。 <p>【職場活性化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○有言実行を組織内外で先頭に立って実行し、職員のみならず上に対しても影響力を持ち、動かすことができる。
	<p>実務力</p> <p>【組織化・計画化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課の課題解決や目標達成に向け、内外の各種資源を組織化し、有効活用するための調整をすることができる。 <p>【進行管理・達成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○進行管理や調整の結果、課の目標や課題を達成させることができる。
コミュニケーション	<p>調整力</p> <p>【人的ネットワーク構築力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○組織内外に、課の業務以外の情報収集の協力を得るための豊富な人的ネットワークをつくることができる。 <p>【傾聴力・共感力/表現・提案力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○全庁的な立場に立って考え、常に他の組織とも意思の疎通を図ることができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職場全体の成果に直接影響を及ぼすような内容の折衝を業務責任者で行い、相手を説得し納得させることができる。
	<p>市民協働力</p> <p>【人的ネットワーク力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市民との間に、全庁的な情報収集の協力を得るための豊富な人的ネットワークを有することができる。 <p>【市民対応力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市を代表する顔として振る舞い、市民に役立つ情報を提供し、信頼関係を結ぶことができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○どのような状況でも、相手に協動的に働きかけ、意見の対立を調整し、双方によりよい結論を導き出すことができる。

課長補佐級職員	
役割	上位方針に基づき、課の目標と課題を明確に示し、これを達成する。また、課長を補佐し、政策立案とその評価を行う。
政策形成	<p>情報収集活用力</p> <p>【情報収集力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○全庁的な視点で将来の方向性を見据え、何が必要な情報かを明確にして収集することができる。 ○組織内外に情報収集のためのネットワークを作っている。 <p>【分析・予測力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○収集・分析した情報をもとに、課の業務の現状評価と中期的な将来予測ができる。 ○自分の持っている情報をできるだけ早く課全体に伝えようと開放的な姿勢で積極的に発信することができる。
	<p>政策形成能力</p> <p>【課題形成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課題を効果的に遂行するために、設定した課題を周囲に説明し、共有することで、巻き込んで展開することができる。 ○課に関する重要で複雑な状況や問題について、論理的に体系化できる。 <p>【効果測定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課長が具体化した政策・施策・事業案に対して、効果性・効率性・実効性の視点から内容を高める指摘ができる。 ○判断に当たっては、将来的な影響度も加味して、納得性の高い方法を選択することができる。 <p>【意思決定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課内に発生する各種の職場管理上の予測できない問題について意思決定ができる。
業務遂行	<p>リーダーシップ力</p> <p>【ビジョン・目標設定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課長のビジョン・方針を受けて課内のビジョンや運営方針を設定できる。 ○課員に対して、年度の目標と課題を明示し、担当の挑戦的な目標設定を助言することができる。 <p>【部下後輩育成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部下に課の中期ビジョンや中心価値を伝え、理解と納得を得ることができる。 ○課員の意見や現場情報を必要に応じて吸い上げることができる。 <p>【職場活性化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課内のコミュニケーションを活発化させる仕組みをつくり、風通しの良い、革新的な職場づくりをすることができる。
	<p>実務力</p> <p>【組織化・計画化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各種改革のメリットと必要性を周囲に説き、既存手段にとらわれず物事に挑むことができる。 <p>【進行管理・達成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各種改革に伴うリスクを恐れず、困難なことや周囲の反対があっても積極的に挑戦することができる。 ○課内の業務の進捗度合いを管理し、達成に向け、各種の調整ができる。
コミュニケーション	<p>調整力</p> <p>【人的ネットワーク構築力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○組織内の人的ネットワークから、課の業務遂行・調整の支援を受けることができる。 ○関係各課との業務調整を円滑に行うため、担当者とは話し合い、良好な信頼関係をつくりあげることができる。 <p>【傾聴力・共感力/表現・提案力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課員の努力が生み出した成果と貢献を他課にも広めることによって課員の士気を高め、動機づけることができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○他課との調整を円滑に行うことができ、困難な折衝でも立場の違いを越えて優れた結論をまとめることができる。
	<p>市民協働力</p> <p>【人的ネットワーク力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市民との間に、課の業務以外の情報収集の協力を得るための豊富な人的ネットワークをつくることことができる。 <p>【市民対応力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市を代表する顔として振る舞い、市民に役立つ情報を提供し、信頼関係を結ぶことができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○意見が対立する場合、両者が納得する案に収束させるための調整をすることができる。

係 長 級 職 員	
役割	<p>広範な知識（経験）の集積があり、課の目標と事業の構想に参画し、遂行する。また、部下を指導するとともに職場運営を行う。</p>
政策形成	<p>情報収集活用能力</p> <p>【情報収集力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○組織内の各種記録や人的ネットワークから、課の業務に関連する情報を収集できる。 ○係の業務だけでなく課の動向を踏まえた上で、関連する情報を明確にして収集することができる。 <p>【分析・予測力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○収集・分析した情報をもとに、係の業務の現状評価と将来予測ができる。 ○常にアンテナを高く掲げて新鮮な情報を入手し、それが係へ与える影響を的確に予測することができる。 ○自分の持っている情報をできるだけ早く係全体に伝えようと開放的な姿勢で積極的に発信することができる。
	<p>政策形成能力</p> <p>【課題形成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課の方針を受けて、担当業務における課題を政策・施策・事業案として具体化することができる。 <p>【効果測定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業務を進める上で、どんなリスクがあり得るかを明らかにし、それに対する対応策を計画に組み込むことができる。 ○課題を関連部署に説明し、部署間で取り組むことでより効果的な解決ができるよう協力を呼びかけることができる。 <p>【意思決定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○困難な状況下でも、冷静かつ的確な最善手段を判断し、措置できる。 ○係の状況・問題の要点を正しくつかみ、最善手段を判断し、周囲に提示できる。
業務遂行	<p>リーダーシップ力</p> <p>【ビジョン・目標設定力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部下を参画させて業務目標・方針をつくり、それを理解・納得させた上で、部下の業務目標の設定に関与できる。 <p>【部下後輩育成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部下に対して、業務の内外を問わず、動機づけることができる。 ○担当内の業務や様々な機会を部下の能力開発に生かすことができる。 <p>【職場活性化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○個々の多種多様な能力や思考、個性の価値を認めることでやる気につなげることができる。 ○チームで努力して得た成果を担当内で確認し、お互いを認め合う機会を作り、やる気を高めている。 ○担当内での情報交流や共有化に努め、担当の凝集性を高めることができる。
	<p>実務力</p> <p>【組織化・計画化力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部下の役割・責任・権限を明確に設定することができる。 ○担当の業務遂行上のルールと、報連相ルートを設定することができる。 <p>【進行管理・達成力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部下の担当業務の節目節目で進行管理し、業務上発生する諸問題を解決しながら確実に遂行させることができる。 ○係の業務の意味と意義を部下に理解させ、他の係員が担当する業務への関わりを高めることができる。
コミュニケーション	<p>調整力</p> <p>【人的ネットワーク構築力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○関係各課との業務調整を円滑に行うため、担当者話し合い、良好な信頼関係をつくりあげることができる。 <p>【傾聴力・共感力/表現・提案力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○課員の努力が生み出した成果と貢献を他課にも広めることによって課員の士気を高め、動機づけることができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○部門外の調整を円滑に行うことができ、困難な折衝でも立場の違いを越えて優れた結論をまとめることができる。
	<p>市民協働力</p> <p>【人的ネットワーク力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○担当の業務を円滑に遂行するために市民との人的ネットワークを有することができる。 <p>【市民対応力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市民が現在抱えている問題を一緒に考え、できることとそうでないことを明確にした上で、今後の対処を提案できる。 ○市民ニーズを担当する業務に反映できるように市民の声を感知することができる。 <p>【創造的対話力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○交渉の目的を明確に把握し、押さえるべきポイントの優先順位やどこまで譲れるか等を分析・決定できる。 ○困難な折衝でも、立場や意見の違いを乗り越えて、より優れた結論へ導き出すことができる。

一般職員（経験年数 5年～10年程度）	
役割	中堅職員として業務の実行計画を立て進行し、必要な政策立案を行う。また、担当する業務だけではなく、関連業務も理解しており、仕事の意味や自分の考え方をしっかりと持っている。
政策形成	情報収集集活用力 【情報収集力】 ○どこからどのような情報を得ることができるのかを見極め、必要なときに情報を得ることができる。 【分析・予測力】 ○収集・分析した情報は、単なる知識ではなく、担当業務に関連した現状評価と予測ができる。 ○常にアンテナを高く掲げて新鮮な情報を入手し、それが自分の仕事へ与える影響を的確に予測することができる。
	政策形成能力 【課題形成力】 ○創造性の技法に加え、過去の経験・知識を活用して、政策課題を見付けることができる。 ○担当の方針の中で、課題を具体的な政策・施策として立案することができる。 【効果測定力】 ○各ステップにおけるリスクや状況の変化を明らかにし、それに対する対応策を計画に組み込める。 ○その解決策を実施するメリット・デメリットを考え、リスクやデメリットを最小にする方策を立てている。 【意思決定力】 ○十分な情報収集や意見交換など適切なプロセスを踏んで判断している。 ○導き出した解決策の実行に向けて、法的に検証した上で、新たな法整備を検討する。
業務遂行	リーダーシップ力 【ビジョン・目標設定力】 ○課や担当の方針を受け、挑戦的な目標設定ができる。 【部下後輩育成力】 ○メンバー一人一人の現状に合わせて成功体験を積みませ、後輩が成長するように配慮することができる。 【職場活性力】 ○チームに貢献し、自分の力を発揮する方法を考えて、他のメンバーの役割も積極的にサポートしている。
	実務力 【組織化・計画化力】 ○課の方針や構成を理解し、自分に期待されている役割や仕事の位置付けを考えて計画づくりができる。 ○目標を達成するために、仕事を効率化し、重要課題の優先順位をスケジュールに反映することができる。 【進行管理・達成力】 ○費用対効果を意識し、スピードと成果を念頭において業務を遂行している。 ○自分の担当業務の進行管理だけでなく、同僚の業務を把握し、達成のサポートができる。 ○最適な改善策を実施するために、抵抗や障害があっても共通の目標を達成するという姿勢で粘り強く取り組んでいる。
コミュニケーション	調整力 【人的ネットワーク構築力】 ○庁内外の関連部門との間の複雑な業務を処理できるよう、日常の業務の中で良好な人間関係を築くことができる。 【傾聴力・共感力/表現・提案力】 ○業務推進に当たって、関係者と意欲的に連絡、調整を行い、納得性ある解決に導くことができる。 ○メンバーをよく理解し、自分なりの方法でフォローし、ほとんどのメンバーと良好な関係を結ぶことができる。 【創造的対話力】 ○立場の違う相手の意見を十分に聴き、自分の主張もした上で、内容を高めるやりとりをすることができる。
	市民協働力 【人的ネットワーク力】 ○組織外部の人的ネットワークを持ち、担当分野に関連する情報を収集し、業務の遂行の支援を受けることができる。 【市民対応力】 ○市民の表面的な要求だけでなく、意識していない潜在ニーズを把握し、対応することができる。 ○市民ニーズを課の業務の企画や実施に反映できるように、市民からの声や意見を有効に感知することができる。 ○市民とのトラブル対応を相手からの従来以上の信頼を得る機会として認識し、期待以上の対応をすることができる。 【傾聴力・共感力/表現・提案力】 ○あらかじめ利害対立の場面などを想定することにより、複数のシナリオを準備することができる。 【創造的対話力】 ○対立が起こった場合、相手の立場や相手がどうしても守りたいことに共感を示しつつ、合意に導くことができる。

一般職員（経験年数 採用～5年程度）	
役割	担当する業務に精通し、課題を積極的に発見し、解決する。また、組織内外から信頼される行動がとれる。
政策形成	情報収集活用能力 【情報収集力】 ○必要な情報は、上司、同僚など身近にいる関係者並びに庁内の各種統計資料や前例資料から収集することができる。 【分析・予測力】 ○情報分析の基本的手法を活用できる。 ○情報を自分の仕事の視点から分析することができる。 ○情報を分かりやすい形に加工して整理しておくことができる。
	政策形成能力 【課題形成力】 ○常に「何か改善できるところはないか」「次はどう改善できるか」という問題意識をもつことができる。 【効果測定力】 ○業務を標準化し、どこで問題が起きる可能性があるか、それに対してどのような対処をするかの準備ができる。 【意思決定力】 ○担当業務の中で定型的業務の予測される問題について、意思決定することができる。
業務遂行	リーダーシップ力 【ビジョン・目標設定力】 ○業務の目的を理解し、職場内で与えられた役割・責任を果たしている。 【部下後輩育成力】 ○後輩に対して、業務の内容や進め方を指導することができる。 【職場活性化力】 ○同僚と業務に関する前向きな情報交換ができる。
	実務力 【組織化・計画化力】 ○担当課題や担当業務の位置付け、自分の役割を理解した上で、担当業務の目標を設定することができる。 ○日常生活からの知識、ノウハウや成功事例、失敗事例を常に自分なりに整理してまとめることができる。 【進行管理・達成力】 ○同僚の業務にも関心を持ち、進んで協力し、担当のグループ員として円滑に業務を進めることができる。 ○困難な状況におかれても、それが自分を成長させるよい機会と捉え、積極的に取り組むことができる。 ○担当業務の途中経過や結果を担当係長に報告し、指導・助言を得て、修正しながら担当業務を遂行することができる。 ○職場の規律（ルール）に沿った行動をとることができる。
コミュニケーション	調整力 【人的ネットワーク構築力】 ○担当業務を円滑に遂行するための庁内の人脈を持つことができる。 ○相手の立場や主張の違いを理解し、自分の主張や提案を理解させることができる。 【傾聴力・共感力/表現・提案力】 ○物事に対する考え方の多様さを理解でき、相手の話を積極的に傾聴することができる。 ○相手に自分の意図と伝達内容を確実に伝えることができる。 【創造的対話力】 ○協調性を保ちつつ、自分の意見をしっかりと持ち、具体的な案として提示することができる。
	市民協働力 【市民対応力】 ○市民から直接言われなくても市民の様子、背景情報等から当然あるはずのニーズを察知し、対応することができる。 ○市民との約束を守り、市民のために精一杯対応したいという誠意を伝えて、人間関係を築くことができる。 【傾聴力・共感力/表現・提案力】 ○折衝時に、相手の言動から本音や言い分、感情を理解することができる。 ○物事に対する考え方の多様さを理解でき、相手の話を積極的に傾聴することができる。 【創造的対話力】 ○相手の立場に立ったものの見方を心がけ、立場が違っていても協調できる点を見出すことができる。 ○事前に話の展開をシミュレーションし、シナリオを一通りは考えておくことができる。

職員アンケート集計結果 ～第2次五島市人材育成基本方針の改定～

今回、第2次人材育成基本方針を改定するに当たり、職員の職場における意識や特性、研修等に関する認識などから職員の現状を把握した。アンケートは、五島市の職員（消防吏員、診療所長を除く。）を対象に、「WEBアンケート・申込みシステム」により実施いたしました。アンケートの内容と集計結果は、次のとおりです。

【ご回答いただいた方の数は390名でした。※複数回答を含めて集計している設問があります。】

問1 あなたの性別はどちらですか。
 【 回答数390名 】

1 男性	(228名)	58.5%
2 女性	(162名)	41.5%

問2 職名等
 【 回答数390名 】

1 部長	(3名)	0.8%
2 課長	(18名)	4.6%
3 課長補佐	(20名)	5.1%
4 係長	(63名)	16.2%
5 主幹	(11名)	2.8%
6 主査	(74名)	19.0%
7 主事	(29名)	7.4%
8 事務職員	(21名)	5.4%
9 現業員	(11名)	2.8%
10 任期付職員	(60名)	15.4%
11 嘱託員	(80名)	20.5%
12 指導主事	(0名)	0.0%

問3 五島市人材育成基本方針を知っていますか。
 【 回答数390名 】

1 知っている	(198名)	50.8%
2 知らない	(192名)	49.2%

問4 人材育成は重要だと思いますか。
【 回答数390名 】

1 思う	(379名)	97.2%
2 思わない	(11名)	2.8%

問5 職場での人材育成は行われていますか。
【 回答数390名 】

1 行われている	(147名)	37.7%
2 あまり行われていない	(185名)	47.4%
3 行われていない	(58名)	14.9%

問6 職員としての能力や資質を向上させる手段として最も重要な事項は何だと思いますか。【 回答数390名 】

1 自分自身の努力	(108名)	27.7%
2 仕事を通しての経験	(170名)	43.6%
3 職場内研修(OJT)	(47名)	12.1%
4 上司の指導	(25名)	6.4%
5 同僚からの刺激	(1名)	0.3%
6 職場以外での交流	(6名)	1.5%
7 派遣研修	(11名)	2.8%
8 先進地視察	(2名)	0.5%
9 人事異動による配置	(5名)	1.3%
10 人事評価	(3名)	0.8%
11 その他(自由意見)	(12名)	3.0%

<その他自由意見>

- 適正な事務分担の見直し(業務量が人によって偏りが目立つ)キャパオーバーになり時間が削られ向上できない環境があると感じる。
- 勤務年数により重要事項は変化していくものと思う。
- 職場内の環境
- 本人の意識改革、向上心
- 上記のいずれも重要だと思う。何か1つのことで、人材が育っていくのではなく、それぞれが有機的に作用することでよい人材になっていくかと思う。市職員に求められることは時代が変わって来ているので、各キャリアに求められる資質の共有、それに向けた各自の意識改革がされると、ますます魅力的な五島市になっていくと思う。

問7 今後、職員に最も必要になると思われる能力は何だと思いますか。
【 回答数390名 】

1	業務遂行能力	(101名)	26.0%
2	政策形成能力	(52名)	13.3%
3	情報収集能力	(24名)	6.2%
4	調整力(折衝、交渉)	(41名)	10.5%
5	コミュニケーション能力	(91名)	23.3%
6	専門的知識や技術	(45名)	11.5%
7	部下の能力を発揮育成、活用できる能力	(25名)	6.4%
8	その他(自由意見)	(11名)	2.8%

<その他自由意見>

- 業務を自分ごととして考える能力
- 判断力
- 課題の発見=気づく力と問題解決能力が重要だと思う。
- 意欲と実践力
- スピード力

問8 問7で選択した必要な能力や知識をどのような方法で高めたいと考えますか。【 回答数390名 】

1	自己啓発	(148名)	37.9%
2	上司、同僚から	(121名)	31.0%
3	派遣研修	(53名)	13.6%
4	自主研究グループ	(24名)	6.2%
5	先進地事例	(23名)	5.9%
6	その他(自由意見)	(21名)	5.4%

<その他自由意見>

- 現場での事例経験者の指導・アドバイスが一番参考になると思う。
- 今までの考え方を変える体制づくりが必要
- 現場での経験を多く積む。

問9 今後、行政運営を進めていくうえで、特に重要と考えるべき事項は何ですか。【 回答数390名 】

1	行財政改革	(36名)	9.2%
2	地方分権の推進	(12名)	3.1%
3	職員の意識改革	(154名)	39.5%
4	市民との協働	(120名)	30.8%

5 コスト意識	(29名)	7.4%
6 情報公開	(4名)	1.0%
7 危機管理対応	(25名)	6.4%
8 その他(自由意見)	(10名)	2.6%

<その他自由意見>

- コンプライアンス
- 業務のスリム化
- 自由な発想と転換、転換時の事務作業の短縮・簡素化

問10 人事異動の周期や希望調査票について、自分の考えに最も近いものはどれですか。【 回答数390名 】

1 現状で十分	(128名)	32.8%
2 希望調査票については見直しが必要	(44名)	11.3%
3 異動周期は検討すべき	(88名)	22.6%
4 異動周期、調査票ともに見直し、検討が必要	(87名)	22.3%
5 その他(自由意見)	(43名)	11.0%

<その他自由意見>

- 人員が足りてない部署にはもっと人員を配置すべき。
- 職員の異動は3年を目安にする。
- 異動周期については部署や入庁年数を考慮して個別に判断すべきだと思う。

問11 より意欲的に業務に取り組む職員を育成するためには、どのような人事が必要だと思われますか。【 回答数390名 】

1 年齢、性別に関係なく高い能力を持つ職員の管理職等への登用	(190名)	48.7%
2 高い業績をあげた職員に対して、昇給などの給与面での配慮	(94名)	24.1%
3 高い業績をあげた職員に対して、人事異動などで配慮	(48名)	12.3%
4 市民の視点で業務に取り組むことができる職員	(0名)	0.0%
5 その他(自由意見)	(58名)	14.9%

<その他自由意見>

- 上司を部下が評価する。
- 管理職(補佐以上)の昇級試験
- 目的の見える人事異動

- 平等、公平な業務の振り分け
- 明確な目標を掲げ、一人一人に適正な指導、助言ができる人の登用
- 業務量や内容、市としての優先順位に応じた職員配置
- 職員個々の適性に応じた人事配置及び登用

問 1 2 女性職員の管理・監督職への積極的登用又は政策形成部門への配置について。【 回答数 390 名 】

1 必要	(180 名)	46. 2%
2 どちらかと言えば必要	(141 名)	36. 2%
3 あまり必要でない	(53 名)	13. 5%
4 必要ない	(16 名)	4. 1%

問 1 3 管理、監督職員の意識啓発、管理監督能力の向上について。【 回答数 390 名 】

1 必要	(289 名)	74. 1%
2 どちらかと言えば必要	(92 名)	23. 6%
3 あまり必要でない	(6 名)	1. 5%
4 必要ない	(3 名)	0. 8%

問 1 4 自己啓発について時間をかけていますか。【 回答数 390 名 】

1 はい	(207 名)	53. 1%
2 いいえ	(183 名)	46. 9%

問 1 5 自己啓発について、現在行っていることは何ですか（複数回答可）。【 回答者 390 名 】

1 書籍の購読等	(180 名)
2 語学学習	(84 名)
3 地域活動	(51 名)
4 PC等情報機器	(65 名)
5 資格の取得	(30 名)
6 通信教育	(11 名)
7 その他（自由意見）	(154 名)

<その他自由意見>

- 職場以外の研修会等への積極的な参加
- イベントへの参加

問 16 自己啓発を行っていない理由
【 回答数 390名 】

1 時間がない	(83名)	21. 3%
2 必要性を感じない	(12名)	3. 1%
3 意欲がない	(18名)	4. 6%
4 何を行っていいかわからない	(48名)	12. 3%
5 その他(自由意見)	(229名)	58. 7%

<その他自由意見>

- 日々の仕事に追われている感が強い
- 現状の業務で精いっぱいのため気力・体力的に困難

問 17 職場内研修(○J T)は活発に行われていますか。
【 回答数 390名 】

1 行われている	(93名)	23. 8%
2 あまり行われていない	(191名)	49. 0%
3 行われていない	(106名)	27. 2%

問 18 職場内で派遣研修等に参加しやすい雰囲気はありますか。
【 回答数 390名 】

1 ある	(234名)	60. 0%
2 あまりない	(104名)	26. 7%
3 ない	(52名)	13. 3%

問 19 課長会議報告、各課宛ての通知等必要な情報は伝わっていますか。
【 回答数 390名 】

1 伝わっている	(304名)	77. 9%
2 あまり伝わっていない	(66名)	16. 9%
3 伝わっていない	(20名)	5. 2%

問20 課内、係内で情報を共有し合う職場になっていますか。
【 回答数390名 】

1	なっている	(271名)	69.5%
2	あまりなっていない	(92名)	23.6%
3	なっていない	(27名)	6.9%

問21 職場で仕事上の課題について、自由に発言したり、話し合ったりする雰囲気はありますか。【 回答数390名 】

1	ある	(291名)	74.6%
2	あまりない	(69名)	17.7%
3	ない	(30名)	7.7%

問22 職場では人間関係がうまくいっていますか。
【 回答数390名 】

1	うまくいっている	(140名)	35.9%
2	どちらかと言えばうまくいっている	(157名)	40.3%
3	どちらともいえない	(65名)	16.7%
4	どちらかと言えばうまくいっていない	(16名)	4.1%
5	うまくいっていない	(12名)	3.0%

問23 職場は有給休暇が取得しやすい環境ですか。
【 回答数390名 】

1	取得しやすい	(276名)	70.8%
2	あまり取得しにくい	(81名)	20.8%
3	取得しにくい	(33名)	8.4%

問24 業務を進めるうえで、他の部門との連携・調整が円滑に行われていますか。【 回答数390名 】

1	行われている	(210名)	53.8%
2	あまり行われていない	(161名)	41.3%
3	行われていない	(19名)	4.9%

問 2 5 現在の仕事にやりがいを感じていますか。
【 回答数 390名 】

1	そう感じている	(122名)	31.3%
2	どちらかと言えばそう感じている	(169名)	43.3%
3	どちらかと言えばそう感じない	(65名)	16.7%
4	そう感じない	(34名)	8.7%

問 2 6 あなたが求める『五島市の職員像』を具体的にお聞かせください。
【 回答数 390名 】

- 積極的に地域に入り、現状を把握できる職員。前例にとらわれずに果敢にチャレンジする職員。
- 将来を見据えた政策や企画を立案・遂行できる職員。
- 市民から必要とされる職員。
- 様々なニーズに対応できる職員。
- 市民目線にたって業務を行える職員。
- 業務遂行能力が高い職員。
- 業種に精通し、総合的に物事を判断できる職員。
- 五島市の活性化に意欲的である職員。
- 市民のニーズを具現化できる職員。市民から気軽に意見をもらえる職員。
- 住民及び職員間でのコミュニケーションを図り、協働して課題に取り組める職員。
- 市民から声をかけやすいと思われる職員。
- 常にコスト意識を持ち、市民のために働くことのできる職員。
- 市民からのお問い合わせなどに対して真摯に向き合い、配慮ある対応ができる職員。
- 町内会、PTA、消防団、小・中学校部活動の指導、スポーツ活動など地域に密着する職員。
- 何事にも積極的に取り組む職員。
- 物事に迅速に対応できる職員。
- 市民の声をしっかり聞き、それを実践し市民に寄り添う職員。
- 将来を見据えて自発的に考え、行動を起こす職員。
- 住民をリードする職員。
- 創意工夫ができ、市役所の内外を問わず関係者と調整ができる職員。

問 2 7 職員の育成に関して、お気付きの点やご意見ご要望がありましたら、お聞かせください。【 回答数 390名 】

- 職員の個々の能力を高めていき、その個々の能力を組織の中で有効に発揮して、市民のニーズや社会の変化に対応できる職員になりたい。
- 前例踏襲でなく、一つ一つの仕事に根拠を持って従事できるよう、個人や職場全体で取り組む。
- まずは職員が働きやすい職場づくりがあって、職員の育成につながっていくと思うので、職場環境の改善を望む。
- 職場内研修や上司の的確な関わり。
- 上司が部下を指導するマニュアルがあればいいのでは。自分の経験に沿った指導だけでは、十

分な指導ができるとは思えない。

- 新人を育成するための、職場の受け入れ態勢が十分でない。
- 人事異動で、新人から中堅職員は単年頻度で色々な職場に配属し経験を積ませるべき。
- 新人教育等の充実を図るべき。「教育」することが、今までのやり方では難しい時代になってきていると思う。
- 研修などの知識を身につける場をもう少し設けてほしい。
- どの職場も業務量が多過ぎて職員の育成に手が回らない状況にあると感じる。
- 上司が積極的に部下の成長を促す姿勢が必要。
- 嘱託員も参加できる研修が増えるといい。私たちも市民と接する機会が多く、もっと勉強したいと思っている。
- 業務に追われて他人を見る余裕がない職員が多い。
- 気軽に相談できる窓口があるといい。
- 若手職員の民間企業等での積極的な研修
- 上司、部下、職員間で、常に相談しやすい環境が必要



第2次五島市人材育成基本方針

令和2年2月改定

発行日	令和2年2月
発行	五島市
編集	五島市総務企画部総務課人事班
	〒853-8501 五島市福江町1番1号
	TEL 0959-72-6111
	FAX 0959-74-1994
