

福津市人材育成基本方針


(改定版)

主体的にチームで革新と改善を進めていく

“自律、共創し、チャレンジする職員”

～自信を持って福津の未来を拓いていると語れる行政職員へ～





人材育成基本方針（改定版）策定にあたって 職員へのメッセージ

職員の皆さんには、福津市に魅力を感じて、市民のために役に立ちたい、社会や市に貢献したいと希望に満ちて福津市役所に入庁し、その気持ちを大切に、各分野で市民に寄り添いながら活躍いただいています。

福津市は、現在、「福津市まちづくり基本構想」に掲げる市の将来像「人も自然も未来につながるまち、福津。」の実現をめざして取り組んでいます。そのためには、これまでよりさらにバージョンアップした市役所の組織力、職員力が不可欠です。

そこで、人材育成基本方針を改定し、市役所の目指す組織像、職員像を定めました。

昨今の社会は、めまぐるしく変化しており、それに伴って、市が抱える課題も変化しています。職員の皆さんにも、これらの変化を捉え、デジタル化を含めて、新しい時代に応じた新しいやり方や考え方に変換することが求められます。多様化・複雑化する市民ニーズに対応するために、施策や事業における優先順位の選択や、部署を越えた連携、市民や市内外の多様な主体との共働や共創、前例にとられない柔軟な発想などが必要になります。

市や社会に貢献することで感じるやりがいは、皆さんの日々のチャレンジによって生み出されるものです。また、皆さんの毎日の業務ひとつひとつが、実は、福津市の目指す将来像につながっているのです。

市の目指す将来像を実現するために、日頃から人材育成を意識して、皆さんが互いに認め合いながら育成し自らも成長して、それぞれの能力を発揮しやすい環境づくり、組織の力を最大限に出せる環境づくりを行いましょう。

ポジティブで柔軟な思考で困難を乗り越えられるしなやかさを持って、市民をはじめ多様な人々を巻き込み、その多様な考えを受け入れながら一緒に革新し、未来を創造していく市役所組織を、力を合わせて築いていきましょう。

令和5年1月31日

福津市長 原 崎 智 仁

目 次

<u>1 人材育成基本方針改定の趣旨</u>	1
<u>2 目指す組織像・職員像</u>	2
(1) <u>組織像・職員像の基本コンセプト</u>	2
(2) <u>組織像・職員像の設定</u>	3
<u>3 職位別の役割等の設定</u>	4
(1) <u>将来像の実現に向けた持続可能な福津市の行政経営システムの推進</u>	4
(2) <u>職位別に求められる役割・行動と能力</u>	5
<u>4 人材育成のための総合的な取り組み</u>	7
(1) <u>人が育つ施策の進め方</u>	8
① 経営陣は「行政経営会議」で進捗管理	
② 部長は「施策管理シート」で重要事業を優先づけ	
③ 部長は「部の経営方針」で部をマネジメント	
④ 課長は「実施計画」で事業目標管理	
⑤ 課長は「課の組織目標」で課をマネジメント	
⑥ 職員は人事評価により自己目標管理	
(2) <u>人が伸びる職員研修</u>	9
① <u>OJT</u>	
② <u>研修</u>	
③ <u>共働</u>	
④ <u>共創</u>	
⑤ <u>自己研鑽</u>	
(3) <u>人を生かす人材管理</u>	11
① <u>人材の確保</u>	
② <u>キャリア形成・評価</u>	
③ <u>人材の適切な配置</u>	
④ <u>昇進・登用</u>	
⑤ <u>60歳を超えて活躍できる機会</u>	
(4) <u>人を育てる組織環境</u>	14
① <u>Well-beingの向上</u>	
② <u>生産性の向上</u>	
③ <u>組織力の向上</u>	
<u>5 人材育成の推進体制</u>	16

1 人材育成基本方針改定の趣旨

本市は、2005年に2町合併により誕生し、2007年3月に策定した第一次福津市総合計画に掲げる市の将来像「人を、明日を、誇るまち。福津。」の実現に向けて「経営基本戦略」を実行してきました。「福津市人材育成基本方針」は、総合計画を推進する「人材戦略」に位置づけ、「人材」を「人財」へと成長させ組織力を高めるため、様々な戦略的な人材育成への取り組みを行ってきました。

その後15年以上経過する間に、市を取り巻く環境は大きく変化しました。国全体で少子高齢化による人口構造の変化が生じ、東京への一極集中を克服するための地方創生の取り組みが進められるようになり、本市でも「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、「郷づくり基本構想」を策定して対応してきました。2019年9月には、多様な価値観や立場を互いに認め合い、市民一人一人が健康で幸せに暮らし続けられること、そして時代の変化を乗り越えられる持続可能なまちづくりを進めることを目指し、「福津市まちづくり計画（まちづくり基本構想）」を策定しました。SDGsの理念をふまえた持続可能なまちづくりの方向性を示す「SDGs未来都市計画」の考え方と同じくして同時期に策定した、新しいまちづくり基本構想には、将来像「人も自然も未来につながるまち、福津。」を掲げ、新たなまちづくりをスタートさせています。

しかし、環境はより厳しく、より変化の速いものとなっています。近年では、新型コロナウイルスなど感染症拡大に伴う危機が、人々の暮らしや働き方を一変させ、地域経済への影響を踏まえた対策では、新しい生活様式の変化に対応したデジタルトランスフォーメーション（DX^{※1}）、Society5.0^{※2}による社会構造の変革が求められています。市は、この目まぐるしく変化する社会情勢に対応しながら、持続可能な行政運営を推進していく必要があるのです。

そこで、こうした状況を踏まえ、新たな市の将来像の実現に向けて、行政組織、職員が、持続可能な経営を図るべく、時代のニーズや情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、常に先を見た行政課題を捉え、市民とともに課題解決していくことができるよう、より一層高度な資質、能力を有する人材を育てることを目指し、人材育成基本方針を改定します。

外部環境の変化	内部環境の変化
<ul style="list-style-type: none">・少子高齢化による生産年齢人口の減少・東京一極集中の是正、地方創生・地方分権の進展、市民ニーズの多様化・情報通信技術の進歩、価値観の転換、情報化社会の進展(Society5.0、DX推進)・感染症、自然災害の危機対応多発・共生社会の実現、経営資源の有効活用・働き方改革、人的資本経営	<ul style="list-style-type: none">・転入による人口増加、行政需要の拡大・業務量の増加に伴う超過勤務時間の増・共働、共創、SDGsの推進・メンタルヘルス問題・Well-being^{※3}向上の必要性・生産性の向上の必要性・人事評価制度・行政経営システムの構築

※1 DX：デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。ICTやIoTの技術を組み合わせ、DXを実現することで業務効率化、収益アップ等につながる

※2 Society5.0：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）

※3 Well-being：社会的、身体的、精神的に良好で、幸福な状態であること

2 目指す組織像・職員像

(1) 組織像・職員像の基本コンセプト

これまでの人材育成基本方針では、目指す職員像を「自律と共働のプロフェッショナル職員」とし、他人に依存せず自分で考え、行動し、創意工夫を常に心がける行政のプロフェッショナルの育成に取り組んできました。これは、人口減少、財政危機、地方行政構造変革の中、地方分権や地域自治のまちづくりを進める時代背景から、困難に立ち向かい、時代を「生き抜くための地力」をつけて、「地域自治のまちづくり」、「行政経営への変革」を確実に進めていける人材の育成を目指すものでした。

様々な取り組みにより、各地域における郷づくりや行財政改革の推進など少しずつ進んではいるものの、前の人材育成基本方針で掲げていた将来像の実現に向けては道半ばです。実行レベルでの「共働」や「改革」は進んで来たものの、ビジョン（将来像）を実現する使命感や意志、役職の責任と役割認識はまだ甘く、これまでの価値観や概念の延長、既存の資源の活用に留まり、新たな資源の調達や思い切って施策を革新する提案や開発など「経営」レベルでの取り組みに及んではいけません。今後は、職員力の向上に留まらず、それをもとに組織として成長し、組織力を高めていけるような体制づくりをしていかなければなりません。

これまでの取り組みの検証と今後の社会環境の変化を踏まえながら、中長期の地域課題を的確に捉え、その解決に向けて自ら行動できるとともに、柔軟な発想と多様なつながりを築き、新たな価値を生み出せる組織体制と人材が必要です。こうしたことから、ビジョンを実現する新たな人材育成基本方針では、次の5つの基本コンセプトをもとに目指す組織像・職員像を定めます。

福津市の将来像～2030年のめざす姿～

「人も自然も未来につながるまち、福津。」

多様な価値観や立場を互いに認め合い、市民一人一人が健康で幸せに暮らし続けられること、そして、時代の変化を乗り越えられる持続可能なまちづくりを進めます。

テーマ別目標像	組織像と職員像を方向づける基本コンセプト
<ol style="list-style-type: none"> 1. 共育:誰もが「未来の創り手」として育つまち 2. 地域自治:人がつながり活躍する共助と共働のまち 3. 健康:健康で生き生きと暮らせるまち 4. 安全安心:安全・安心・快適に住み続けられるまち 5. 環境保全:自然・歴史・景観などの資源が守られ生かされるまち 6. 地域産業:地域の産業が経済を支えるまち 7. 観光振興:福津の魅力を生かした持続可能な観光のまち 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 長期的・広域的にとらえた持続可能な経営 2. 柔軟かつ迅速な革新・創造 3. 地域資源を生かした福津の魅力発信 4. 市内外の多様なつながりで築く共働と共創 5. 人生100年時代のWell-Being

(2) 組織像・職員像の設定

5つの基本コンセプトを基に、福津市における目指す組織像と職員像を設定しました。
目指す組織像は

**時代の先を見通し、
多様なつながりと福津らしさを生かして、
“柔軟な発想で革新し、未来を創造する組織”**

目指す職員像は

**主体的にチームで革新と改善を進めていく
“自律、共創しチャレンジする職員”**
～自信を持って福津の未来を拓いていると語れる行政職員へ～

5つの基本コンセプトの目指す姿は以下の通りです。

組織像	職員像
1. 長期的・広域的にとらえた持続可能な経営	
現状にとどまらず、常に先の時代を見通す組織	持続可能となるよう、長期的広域的な視点から常に時代の先を見通して、新しい時代に適した福津の未来を拓く政策を立案します。
2. 柔軟かつ迅速な革新・創造	
柔軟な発想で、未来のありたい姿に向けてチャレンジし、迅速に革新・創造する組織	時代の変化を乗り越えるために、柔軟な発想で「こうあったらいいな」を語り合い、思いを共有して、適時実現に向けた革新・創造にチャレンジをします。
3. 地域資源を生かした福津の魅力発信	
地域の人々の知恵や力、自然を生かし、福津の魅力を発信する組織	人、自然、地域資源、経済も、いきいきと持続的に循環するために、福津の魅力を生み出して、高めていく発信をします。
4. 市内外に多様なつながりを築き、共働・共創する	
共に考え、行動し、協力するチームとなって創りあげていく組織	想定外の問題や課題を克服するために、一人ひとりが心を開き、組織や地域の垣根を越えた対話からつながりを築いて、不可能を可能に変えていく共創をします。
5. 人生100年時代の Well-Being	
職員がワークライフバランスの働き方を実現し、いきいきと活躍して、福津の未来につながる Well-Being な暮らしを率先している組織	都会に近く自然を満喫できる「福津市」の暮らしのモデルとなるよう、職員は、自ら健康に、いきいきと働き自己実現する暮らし方を率先します。

3 職位別の役割等の設定

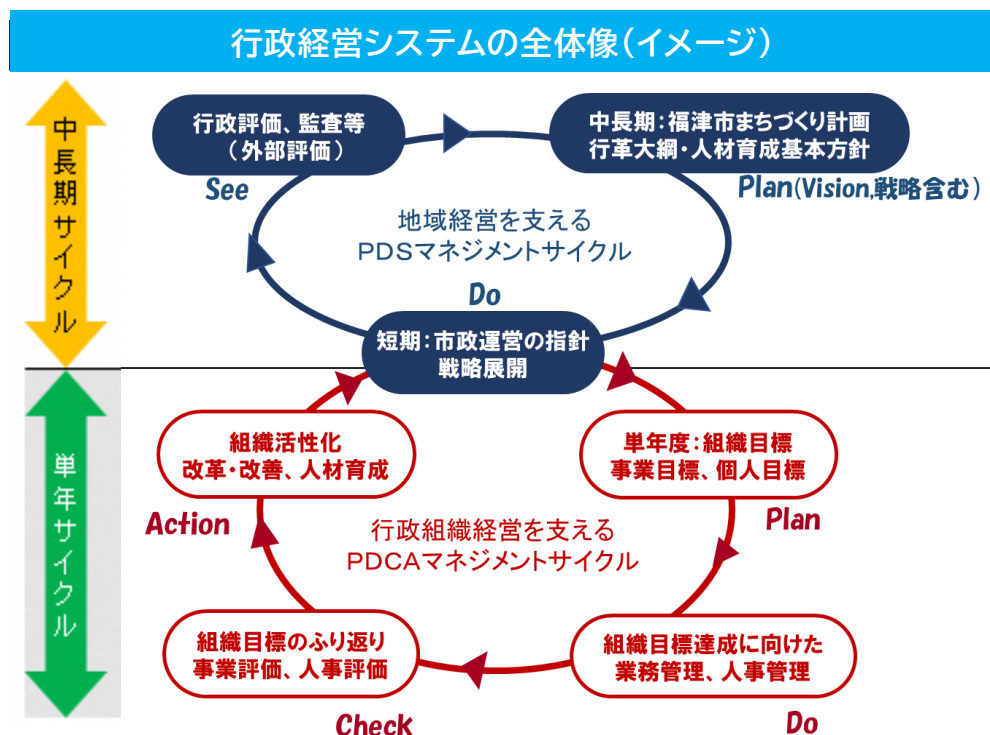
(1) 将来像の実現に向けた持続可能な福津市の行政経営システムの推進

長期的、広域的にとらえた持続可能な経営を行うことを目的に、「福津市まちづくり計画（まちづくり基本構想）」では、10年後のまちの目指す姿を実現するための「テーマ別目標像」を設定し、基本方針を具体化した中期の基本計画を、各分野別計画をもって推進することとしています。

この推進にあたっては、施策の目指す姿に向けた施策目標を設定し、「地域経営を支えるPDSサイクル」において、毎年主要事業を決定して推進し、その結果をもとに施策評価を実施して、施策の改善、革新から戦略を見直すという運営をしていきます。

また、各年度においては、各施策が着実に進められるよう「市政運営の指針」のもと「部の経営方針」を定め、「行政組織経営を支えるPDCAサイクル」によって「課の組織目標から職員の「業績目標」へ展開し、各種事業・業務の推進と評価、改善が行われるよう運営していきます。

福津市では、これら2つのサイクルを統合した「福津市行政経営システム」をもとに市政を運営します。これにより、行政組織においては、常に先の時代を見通して職員一人ひとりがアイデアを出し、今までとは異なるやり方にチャレンジして、困難や失敗を乗り越えながら、まちづくり計画をやり遂げて成功させていけるよう、人（職員）づくりと組織づくりを推進していきます。



出所：元吉由紀子氏『期待される役所へ』を基に一部加工して作成

(2) 職位別に求められる役割・行動と能力

市の将来像「人も自然も未来につながるまち、福津。」を先に掲げた「目指す組織像」、「目指す職員像」で実現していくにあたっては、職員自身が職位別の役割を発揮し、効率的・効果的に運営することが重要です。そのため、職位別の役割と能力、行動をより具体的かつ明確に定めることによって、職員が、職務に必要な能力を理解し、主体的に発揮、協力して取り組めるようにしました。

人事評価制度では、これらを能力評価項目として連動させることにより、それぞれの能力の向上と発揮につなげていきます。

また、職位に関わらず適性に応じて専門性を磨いていくことも重要と考えます。

職位	責任	役割	行動の視点・ポイント
部長 ・ 理事	市の政策・ 施策の責任者	市の経営陣 部の統括者	<ul style="list-style-type: none"> ・社会全体の長期的な視点 ・施策目標の設定、革新策の意思決定 ・部の経営方針の管理、人材の調達
課長 ・ 参事	事業責任者	課の統括者	<ul style="list-style-type: none"> ・県内外の中長期的な視点 ・事業目標の設定、改革の意思決定 ・課の組織目標の設定・管理、育成計画策定
主幹	事業連携推進者 革新推進者	課長の補佐 庁内外のつなぎ 役	<ul style="list-style-type: none"> ・県全体の中長期的な視点 ・施策を推進、事業を企画 ・庁内外の連携による事業の革新
係長	事業推進責任者	係の統括者	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣自治体の中期的な視点 ・事業を推進、事業改善を企画 ・年間の業務計画を立案、係全体の進行管理 ・係のチーム力向上、係員の育成体制づくり
主査	業務改善推進者 業務連携推進者	係長の補佐 係員のリーダー 庁内のつなぎ役	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣自治体の中期的な視点 ・庁内の業務改善の推進 ・課内横断業務、庁内連携の推進 ・専門的な知識を深める ・主任、主事の育成に努める
主任	業務の推進者	係の中核として 業務の企画・実 践者	<ul style="list-style-type: none"> ・市内の団体や企業との関係、単年度の視点 ・事業効果を高める改善 ・業務を企画、改善 ・業務上の知識を深める ・係を牽引、係員の模範となる
主事	業務の遂行者	係の一員として 業務の企画・実 践者	<ul style="list-style-type: none"> ・関わる市民や部署内との関係、単年度の視点 ・業務の効率化、改善 ・年間の業務計画を着実に進める ・業務を企画、遂行する

◆各職位に求められる行動・能力のイメージ

企画力

部長（理事）：国、民間、社会全体の動向から戦略を企画
課長（参事）：県内外の動向を分析し、施策を企画
主幹：県内の動向から事業を企画
係長：近隣自治体・民間の動向から事業を企画
主査：近隣自治体、民間の動向から横断的に業務改革
主任：市内の動向から業務改善を企画
主事：市民や課内の情報から業務を見直し、企画

コミュニケーション・交渉

（共働、共創関係の構築）

部長（理事）：国、県外、民間と
課長（参事）：県内外の団体、企業と
主幹：革新事業に関わる新しい関係
係長：近隣自治体の団体・企業と
主査：事業改善に関わる新しい関係
主任：市内の団体・企業と
主事：庁内職員・近隣自治体職員、市民と

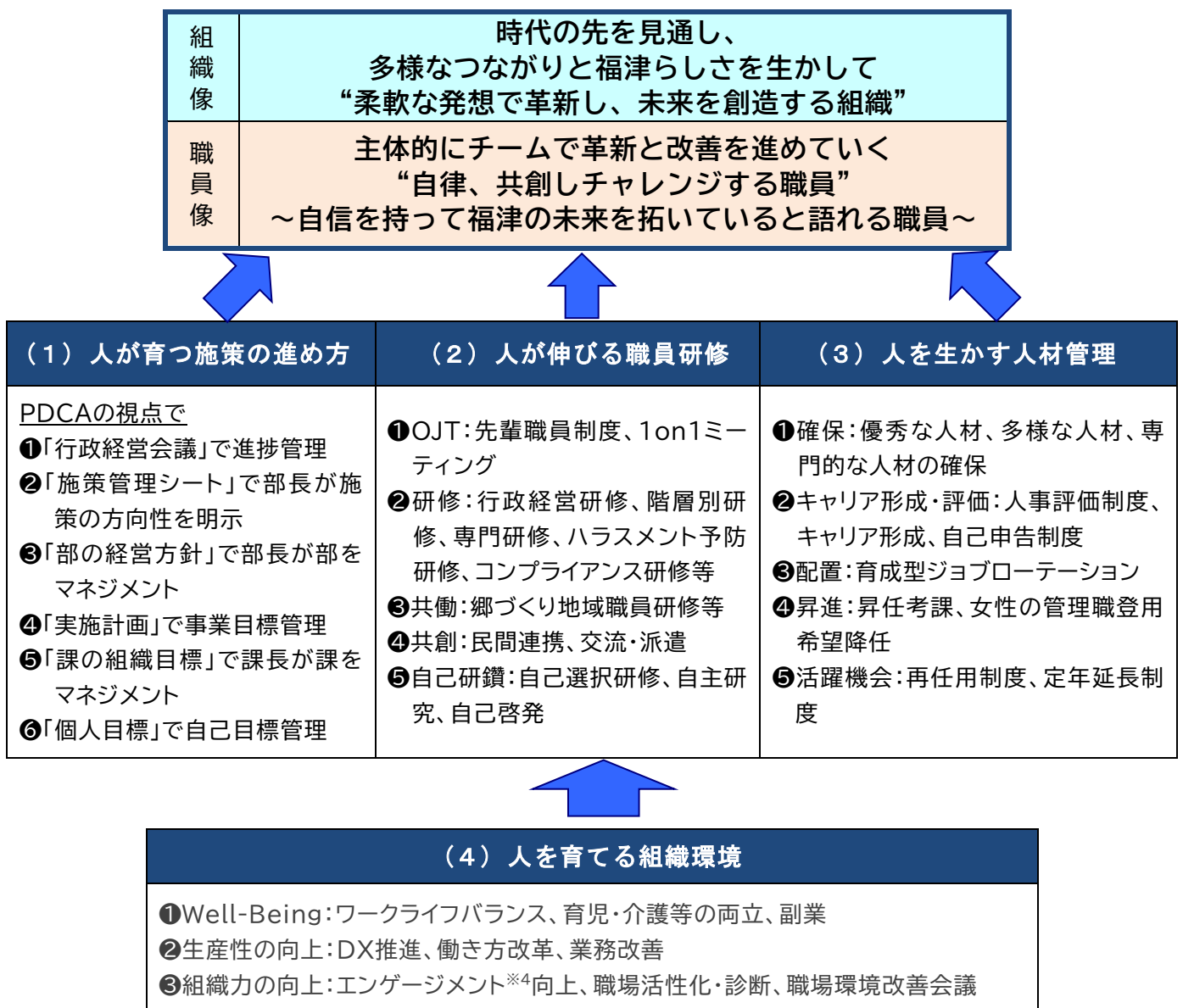
統率力・進捗管理

部長（理事）：市の経営陣・施策長として、部を経営方針で管理
課長（参事）：事業責任者として、課を組織目標で管理
主幹：革新推進者として、庁内外の連携を図って推進
係長：事業推進責任者として、年間の業務計画で管理
主査：係員のリーダー・業務連携推進者として、庁内の連携を推進
主任：係の中核として、係を牽引、事業効果を高める改善
主事：係の一員として業務をミスなく遂行、効率化

4 人材育成のための総合的な取り組み

目指す組織像と職員像を実現するためには、人(職員)を資本として組織力を向上する組織環境が土台として必要です。そのうえで、組織全体では、日々職員の能力向上・開発につながる施策の進め方をし、個々の職員には、様々な研修の機会を設けて成長を促し、これを中長期的に人材管理することで、人(職員)が中心となった総合的な取り組みができます。

そこで、(1)人が育つ施策の進め方、(2)人が伸びる職員研修、(3)人を生かす人材管理、(4)人を育てる組織環境の4つの視点で、取り組みを整理しました。



※4 エンゲージメント：深いつながりを持った関係性。ここでは、市役所組織と職員の間に関係があり、職員が組織への貢献意欲をもっていることを意味する

(1) 人が育つ施策の進め方

職員は、第一に日々の業務を通じて育つものです。それには、市の将来像を実現する施策を着実に進めていけるよう、行政経営システムを運営する必要があります。福津市では、このマネジメントサイクルの仕組みや場を通じて、職員が職位ごとの役割に応じた責任を果たすべく、能力を向上・発揮するとともに組織力の向上を図ります。

① 経営陣(部長以上)は、「行政経営会議」で施策の進捗を促進する

三役と部長級職員は、施策体系整理表で中期の施策全体の進捗状況を共有し、将来像の実現に向けた中長期、広域的な視点から、新たな課題の設定と有効な解決策及び外部資源の調達必要性を検討します。全体最適の解決策を実現するため、部を超えた連携につなげて、施策の進捗を促進します。

② 部長は、「施策管理シート」で施策の方向性を明示する

部長は、施策ごとの「施策管理シート」を活用して施策の進捗を管理します。前年度の事業の評価を踏まえて、施策単位での評価を行ったうえで、施策の目指す姿と施策目標の達成に向け、中長期、広域的な環境変化の動向を勘案し、施策の展開を見直します。その後、経営陣による「施策検討会議」と外部の行政評価委員会を経て、次年度の方向性を明示します。

③ 部長は、「部の経営方針」をもとに部をマネジメントする

施策を実施するにあたって、市長の「市政運営の指針」をもとに部長が「部の経営方針」を策定します。部長は部内の主な事業の推進方法の他、事業・業務の進め方、働き方、組織力の強化と人材育成についても、課題と目指す姿を明示し、部内職員に浸透させて部をマネジメントします。

なお、中長期の視点から達成が困難と見込まれる事案については、外部資源を調達する対策を講じます。

④ 課長(所属長)は、「実施計画」により事業を管理し、報告する

課長(所属長)は、主要事業について「実施計画」に事業目的と目標と実施方法を定めて進捗管理します。決算時には、成果について総合的に課内で評価します。その後、部内で検証し、事業をより効率的、効果的にするための改善について検討し、施策管理につなげるとともに実施報告をします。

⑤ 課長(所属長)は、「課の組織目標」をもとに課をマネジメントする

事業を推進するにあたって、「部の経営方針」をもとに課長(所属長)が「課の組織目標」を設定します。課長(所属長)は、「実施計画」に基づく事業のほか、その他の事業と所管業務の全体を統括するにあたり、業務の進め方、働き方、組織力の向上と人材育成についても課題と目標を明示し、課内職員に浸透させて、課をマネジメントします。

なお、達成が困難と見込まれる事案については、早期に、外部資源の活用と連携を図る

などの対策を講じます。年度末には組織目標を振り返り、成果を部内で共有して、次年度に生かします。

⑥主幹・係長・係員等は、人事評価で個人の目標を管理する

主幹、係長、係員などは、「実施計画」や「課の組織目標」の達成に向けて、各職位の役割・責任に応じた能力を発揮します。また、役割・責任を果たすために必要な、業務の進め方、働き方、チーム力の強化と能力向上については、自分で目標を設定し、管理します。

なお、達成が困難と見込まれる事案には、早期に、相談・協力を得る働きかけをして対策を講じます。

人事評価制度において、実施計画や課の組織目標の達成と、課題の解決に向けて、各職位の役割や責任、求められる能力(能力評価の指標)を参考に、個人の「業績目標」を設定し、1次評価者との期首面談の中で確定させます。年度途中に行う中間面談では、目標や進捗状況、能力評価指標の能力の発揮状況などを確認します。期末面談では、成長を確認したり改善課題を共有したりするなどして今後に生かします。

(2) 人が伸びる職員研修

職員は、組織像、職員像に近づくために、自己のめざす姿を描き、目標と課題を設定して、解決に向けたチャレンジやスキルアップの取り組みにつなげていきます。実践にあたっては、各部署で OJT をベースに、研修、その他の機会を活用することによって能力の向上を図ります。

なお、柔軟かつ迅速な革新や創造には、市民や民間組織とのコミュニケーションを豊かにして、多様なつながりの中で共働や共創を進めていくうえで、コーディネーター^{※5}やファシリテーター^{※6}ができる人材の育成が特に重要となります。

①OJT

1on1ミーティング 先輩職員制度

日々変化し、先の予測が困難なVUCA^{※7}の環境では、課題も複雑かつ曖昧になるため、業務上で困ったときに気軽に相談できるよう、普段のコミュニケーションを通じて、上司、係内外の先輩・同僚職員との良い関係を築いておくことが大切です。そのきっかけと育成を兼ねて、上司との1on1の面談や、新採職員は先輩職員制度で1年間、課の先輩職員と面談や相談を行います。どちらも、担当業務に限らず必要な知識・スキル、姿勢・資質などに関心をもって身につけることができるよう、部下や新採職員から主体的に話すことで成長

※5 コーディネーター：ファシリテーターとしての能力を持つと同時に、市の問題点や課題を市民目線で伝える役割などを担い、調整、合意形成を図っていくまとめ役を指す

※6 ファシリテーター：会議などを円滑に運営・管理する進行役。グループの中の個人がもっている経験や意見を上手く引き出し、グループ全員が対等に対話して参加できるように配慮する技術をもったリーダーを指す

※7 VUCA（ブーカ）：変化が激しく、あらゆるものを取り巻く環境が複雑性を増して、想定外の事象が発生する将来予測が困難な状態（変動制、不確実性、複雑性、曖昧性という4つの言葉の頭文字をとった言葉）を言う

を支援します。

なお、各部署では、今までのやり方では通用しなくなっているため、上司はトップダウンで指示するだけでなく、現場職員からのボトムアップで改善や革新を進めていくことが重要です。

②研修

行政経営研修 階層別研修 専門研修 ハラスメント予防研修 コンプライアンス研修等

市職員として、全国の自治体をはじめ福津市独自の経営に関する基礎的な知識・能力・スキル、時代の変化に対応する知識やスキルを習得するため、部署を越えた集合研修や動画視聴研修を実施します。各種研修機関等が実施する専門的な研修や事業革新・改善につながる研修などの受講を促進します。

新しい時代に対応するために、最先端の政策開発や推進に必要な知識・スキルを身に付ける研修を適宜実施するとともに、以前習得した知識が時代に合わず不要になることもあるので、その場合はそれを意識的に手離すこと(リスキリング)も大切です。

③共働

郷づくり地域研修(若手職員が郷づくり推進協議会の活動に参加) 地域担当制

市民に寄り添い共感できる力を持ち、市民とともにまちづくりを推進するコミュニケーション力を通じて、市民目線で問題を発見し、地域の特徴を分析把握し、柔軟な発想で地域の課題を早期に解決する力を養成すべく、実践を通じて共働するための研修を若手職員対象に継続して実施します。管理職には継続して、郷づくり地域との連携、共働のための地域担当制を実施します。

④共創

未来共創センター 交流研修・派遣研修 民間組織との連携・共創

2022年に新設された未来共創センターの取り組みには、どの部署の職員も、積極的に関わるよう促します。

時代の変化をとらえて柔軟な発想で革新して課題解決し、福津市の魅力を創造し発信するには、職員が組織や地域の垣根を越えた対話からつながりを築き、チームとなってまちづくりを進める共創が求められます。

それには、様々な経験・知識をもつ方、市民や民間事業者など多様な人とのつながりが大切です。日頃から職員が市民や民間組織の方と交流してネットワークをつくり、また、派遣などで市役所とは異なる現場経験を積んで、実践に活かしていく力を身に付けます。

派遣先は、これまでの一部事務組合等に加え、国や他団体、民間企業など多様な派遣先に拡大していきます。また、時代の変化に対応できる専門知識をもつ人材や、経営感覚の鋭い人材を派遣等で招き入れ、市職員が実務を共にすることで資質やスキルを習得できる機会とします。

⑤自己研鑽

自己選択研修 自主研究 相互学習 キャリアデザイン 自己啓発

先の時代を読み、職員が、未来の自分のありたい姿を思い描いて革新・創造する力は、指示・命令や立場に基づくスタンスを超えて、職員自身の主体性により発揮されるところが大きいです。

そこで、職員の発意により自己研鑽し、自分のキャリアを認知して自己啓発することを側面から支援します。また、職員が自己選択研修や部署を越えた相互学習機会を設けたり、自主研究から政策提案したりすることで、意欲の一層の喚起をしつつ、広い能力の習得と実践に生かせる環境づくりを行います。

(3) 人を生かす人材管理

最少の経費で最大の効果を挙げるため、DX など生産性の向上を図る取り組みを進めるとともに、人(職員)がいきいきと最大限の能力を発揮できるよう人材マネジメントを行うことが重要です。それには、生産年齢人口が減少している環境下で優秀な人材を確保することや、役職定年後、定年退職後にもその人脈を生かして官民の架け橋となるコーディネーター人材として活躍できる環境づくりを行い、能力・ノウハウを伝播し組織に反映させることも大切です。

①人材の確保

優秀な人材確保 専門職や多様な人材確保 中途・任期付での確保

前例のない環境の中で未来を切り拓くには、デジタル社会の実現に向けた DX 人材など新たな専門分野で能力・経験を有する人材を採用・任用することで迅速に対応する必要があります。また、法務、コンプライアンスの分野についても、精通する人材などを民間企業等外部から確保していきます。

また、今後は新採職員の採用難が予想されることから、福津市の魅力を発信し、優秀な人材の確保に向けた取り組みを行います。

②キャリア形成・評価

中長期のキャリア形成 自己申告制度 人事評価制度

自己申告制度では、職員が自己の能力や適性、意向、資格等からキャリアデザインを認識し、目指す将来像、職員像と自己実現との接点を見出して資質・能力を生かす配置となるよう活用します。

人事評価においては、職位に求められる責任・役割と職務遂行能力等を共有したうえで、事実に基づく評価を実施します。上司は、職員が必要な能力を身につけるよう指導・助言を通じた育成を図るとともに、さらなる能力開発やスキルアップを支援します。また、職員が自らのキャリアビジョンを描けるよう採用から定年退職に至るまでの基本的な流れを理解して、職員のエンゲージメントとチームとして発揮する組織力の向上を図ります。

参考のため、キャリアモデル(イメージ図)を添付しています(資料 1)。

能力育成期	市民目線で、市が目指す将来像の実現に向けて、行政組織の使命や、自分や他の職員の責任・役割を理解する。 日常業務の遂行に必要な知識・技能、市民への接遇のスキル、コミュニケーション能力やわかりやすい説明責任を果たすプレゼンテーション能力を習得する。 部署・系のチーム力に貢献し、市民との共働関係を築けるようになる。 主任は、係を牽引する存在となる。	主任・主事
能力向上期	市が目指す将来像の実現に向けて、事業を推進する。業務の効率化と質の向上を図るため、分析、企画力、課題発見・解決能力、交渉力を習得する。部下・後輩へのコーチングや、共働・共創して仕事を進めるためのファシリテーター能力なども高める。 職員を育成し、係長は公正・公平な人事評価ができるようになる。	係長・主査
能力伸長期	市が目指す将来像を実現するための事業目標を設定し、事業責任者・事業連携推進者として、多様な主体とともに事業を進める判断力、リーダーシップ、連携力を発揮する。課の組織目標を設定し、組織マネジメントを行いながら、革新・創造につながる政策を開発する。 特に困難な事案に対する折衝・交渉を行い、解決につなげる。	課長・参事 主幹
能力展開期	市の経営陣、施策長として、時代の変化を先読みし、長期の視点で、洞察力を発揮して、変化に応じた判断をし、経営方針の管理を行う。リスクマネジメントの能力等を発揮する。 過去の経験に縛られず、時には古い知識を敢えて捨て学び直し、広域での新しいネットワークを築きながら、新たな資源の調達、連携を切り拓く。	部長・理事
能力伝播期	長年の経験から得たノウハウや広い人脈を生かして、新しい団体・民間等の関係を構築し、実践を通して市の関係者、職員に伝播する。	60代職員

③人材の適切な配置

育成型ジョブローテーション

これまで、ゼネラリストの養成を目指して、様々な部署を経験するジョブローテーションを行ってきました。一方で、現在、市が抱える課題や対象の複雑化、多様化により、深い知識が求められる業務が増えてきているため、この変化に対応すべく、一定の分野の部署を長く経験し知識を深めたスペシャリストの養成を行います。職員が様々な部署で、各職員の強みや関心を生かし成長しながら業務を進めていく中で、ゼネラリストに加え、スペシ

ャリストも養成するため、能力や評価、適正等に基づき配置、育成を行います。

④昇進・登用

昇任考課 **希望降任** **女性の管理職登用** **女性の活躍推進**

昇任については、能力と意欲のある職員を積極的に登用できるよう、人事評価を活用します。また、女性職員の活躍推進に向け、女性が知識を得る場や情報交換の場を設けて自信をつけるなど、求められる取り組みを行い、昇任して働きがいを感じられるように努めます。女性も活躍しやすい環境づくりのため、育児・介護中の職員や、妊娠中又は女性特有の症状がある職員を組織全体で支援する取り組みを行います。

⑤60歳を超えても活躍の機会を

再任用制度 **定年延長制度**

60歳代の市政に精通した職員が、広い視野で長年培ってきた貴重な人脈やノウハウ、スキルを施策に活かすことは、次世代職員の養成はもちろん、官民の架け橋となって市の生産性や組織力を高め、市の将来像の実現につながります。各種制度を整えて、60歳代の大先輩職員が活躍し、その人脈や能力を現場で伝播する機会を設けます。

(4) 人を育てる組織環境

「人も自然も未来につながるまち、福津。」を実現するため、市の目指す組織像、職員像に近づくには、第一に市の経営視点から、職員が市の大切な資本の一つとしてとらえた“人的資本経営”を行っていきます。それには、まず職員が身体的、精神的に良好な状態にあるだけでなく、組織や地域においても社会的に存在が尊重され、多様な個性と力を発揮でき、幸福にいきいきと生きる Well-being な状態にあることが肝要です。

また、労働人口が減る環境下にあっては、人が人らしく働き続けるためには、生産性の向上を図り、最少のコストで最大の効果を得られるような具体的な取り組みを進めていくことが欠かせません。

VUCA の環境下で組織が持続可能性を高めることは容易ではないことから、これら人と仕事の両面から常に組織が学習し続けていく環境を築いていくことが重要です。

①Well-being の向上

ワークライフバランス **育児や病気、介護等と仕事との両立** **副業**

職員自らが健康に暮らし、いきいきと働けて、仕事もプライベートも充実する、Well-being をめざして職場環境づくりを進めます。子どもを安心して生み育てたり、自身の病気を治療したり、介護や病気の家族を安心して看護・介護したりすることのできる生活には、職場だけでなく、家庭や地域での協力関係から、共働、共創する体制が整っていることが大切です。ついては、市役所が地域の事業所の一つとして、率先して取り組めるよう、体制を整備し、市全体の Well-being 向上に貢献します。

また、市民が、そのスキルやノウハウを副業等で市政に生かすことが期待される場合は、必要に応じて受け入れ態勢を整えます。職員の副業については、民間感覚や時代の変

化への対応力を身に付けたり、視野や人脈を広げたりすることができること、また、公務員として培われた資質・能力が、市民としてプロボノ^{※8}として活躍することが地域への貢献となることから、業務に支障がない範囲で副業を認めます。

②生産性の向上

DXの推進 働き方改革 業務改善

全国的な労働人口の減少に向け、デジタルの活用は、単なる業務の効率化に留まらず、サービスのあり方、働く価値観、Society5.0 につながる市民の暮らし方をも変えるトランスフォーメーションを推進していくことが重要課題となっています。これら時代の変化に応じ、柔軟な発想で、生産性の向上を図ります。

昨今の地域課題は、共生社会^{※9}の実現などのために高度化・複雑化しており、部署間で連携して取り組む必要があります。部署を超えるプロジェクト活動や官民での取り組みにおいては、オフサイトミーティング^{※10}を活用するなどして、職員が主体的に問題意識の共有、参加者同士の信頼関係を築く対話を行い、新しい発想で改善・革新につながる知恵を生み出すことが期待されます。

③組織力の向上

エンゲージメント向上 職場活性化 職場診断 職場環境改善会議

エンゲージメントの向上は、市の目指す将来像に近づく、業績目標を達成するための生産性を向上するとともに、職員が自らの成長を実感していきいきと働きがいのあるWell-beingの向上につながるものです。

課長(所属長)は、組織目標を通じて、職員が主体的に考え話し合う機会を設け、安心して意見を言える関係・環境づくりや、職員相互の健康管理と業務の効率化、革新、創造にチャレンジする取り組みを行います。

また、定期的に職場環境改善会議を開き、部署の環境について現状把握して、課題があれば原因を分析し、自分たちで解決策を検討し、職場ぐるみで環境を改善していくことでチーム力を向上していきます。職場環境の改善は、市役所組織が職員とともに成長し、進化していくことで、持続可能な組織であり続けるために重要な取り組みです。

なお、組織で培ってきたノウハウは、マニュアル化するほか、よい改善事例は庁内全体で共有し、職員の経験を活かすナレッジマネジメント^{※11}を拡充して、相互研鑽し合う職場の活性化と組織力向上につなげます。

※8 プロボノ：ラテン語が語源の言葉で、社会的、公共的な目的のために職業上のスキルや専門知識を生かして取り組むボランティア活動を言う

※9 共生社会：誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合い、人々の多様な在り方を相互に認め合える全員参加型の社会

※10 オフサイトミーティング：職員が部署を離れて「気楽にまじめな話」をすること。職場での立場や肩書きをはずし、リラックスして話し合うことで、新たな人間関係の形成や様々なアイデアの発見につながる

※11 ナレッジマネジメント：個人の持つ知識や情報を、組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようとする経営手法のこと

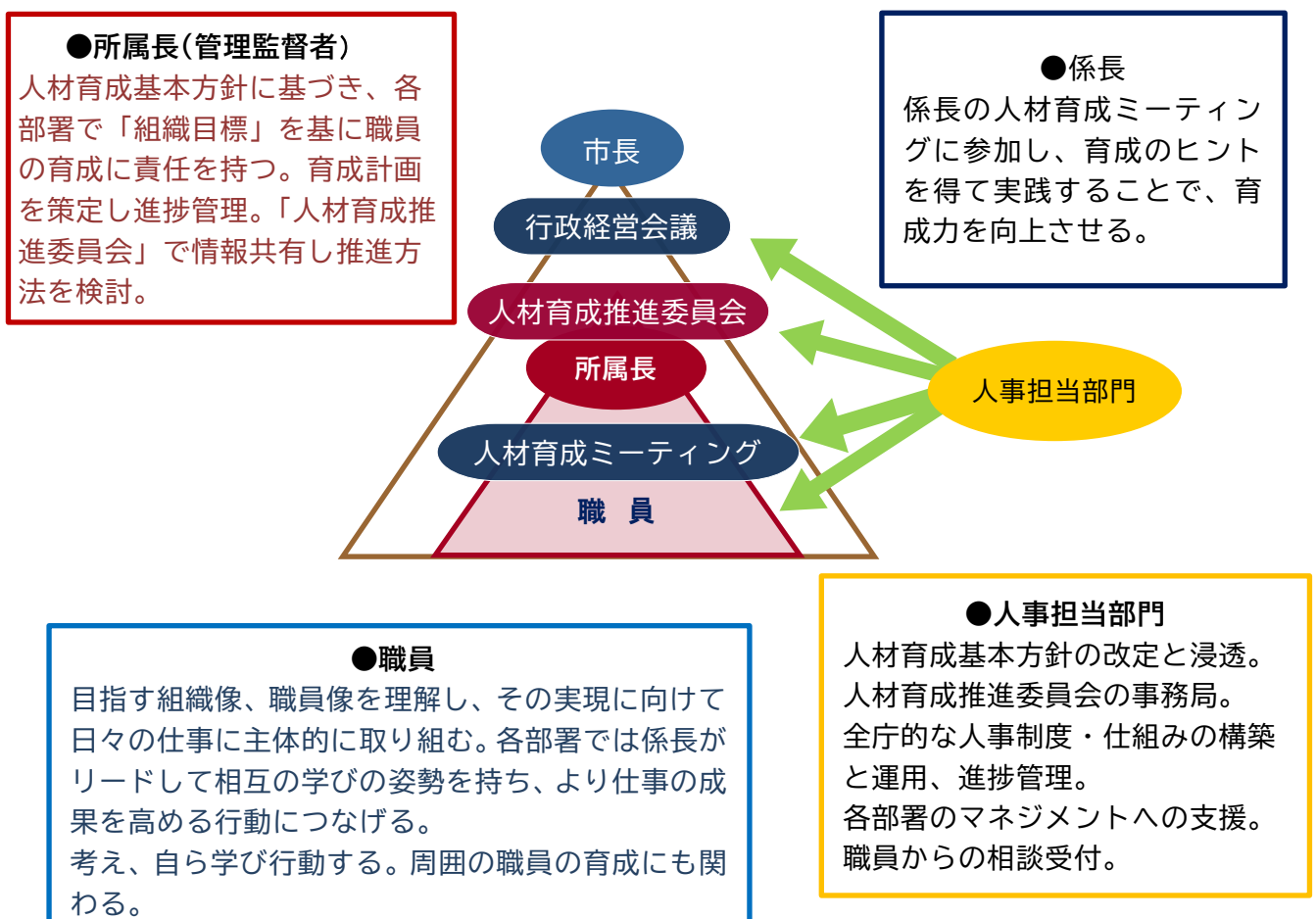
5 人材育成の推進体制

人材育成を組織的・総合的に推進していくためには、各職員が主体的に進めることをベースにしつつ、組織が一体となって効果的に取り組めるよう全体で運営していくことが必要です。

については、各部署で職員の育成に責任を持つことを管理監督者の重要な責務と位置づけて、所属長を人材育成推進委員とします。人事担当課を事務局とした「人材育成推進委員会」を設置し、各職場での取り組み状況を共有して推進方法を検討します。また、人材育成推進委員会からの提案を受けて、行政経営会議では、中長期の視点から人材育成基本方針を定めて進捗管理を行い、各種人材育成制度や施策を決定して推進を支援します。

また、各部署においては、職員一人ひとりが、目指す組織像と職員像を理解し、その実現に向けて、日々主体的に、相互の学びの姿勢を持って、より仕事の成果を高める行動につなげていきます。

なお、人事担当部門は、市の将来像の実現に向け、人材育成基本方針を徹底させ、組織全体で適切に運営できるよう人材育成推進委員会等の事務局を務めて庁内全体の推進を図ります。各部署・職員の実行上の課題については、相談を受け付け、その背景や根本的な要因をともに探り、マネジメントの支援をしながら課題解決につなげます。



■行政経営会議

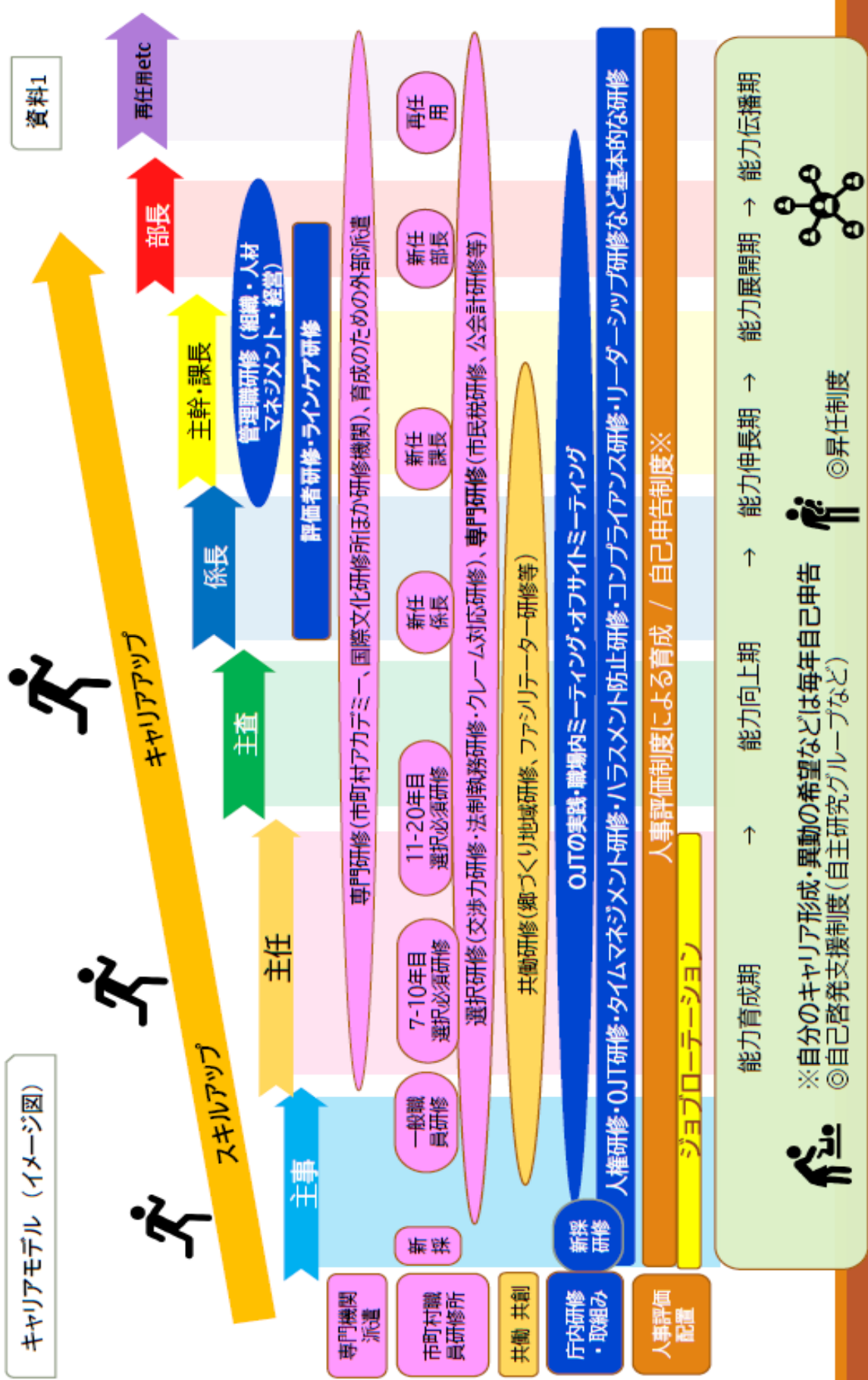
部長以上の経営陣が参加する行政経営会議において、職員の人材育成についての戦略を中長期の視点から決め、人材育成基本方針の進捗を管理し、適宜更新します。人材育成推進委員会からの提案を受け、必要な制度や施策を検討、決定などを行い、全庁的な組織環境を整備します。

■人材育成推進委員会

所属長（管理監督者）は、人材育成推進委員として、人材育成基本方針を職員の理解を得ながら、各部署の育成課題と目標を「課の組織目標」の中に設定し、推進します。全庁的に取り組む体制として「人材育成推進委員会（仮称）」を設置します。各部署での育成状況や課題について情報交換や連携を行い、全庁的な進捗を管理し、必要に応じて育成方法の見直しなどを行います。

■係長による人材育成ミーティング

係長が、人材育成について部署を超えて語り合う「人材育成ミーティング」を開催し、効果的な部下育成のヒントを共有して、各部署での実践と係長の育成力の向上につなげます。また、必要に応じて、この場で出た意見や提案を人材育成推進委員会に報告、提言します。



2023年1月改定

福津市総務部総務課人事係
〒811-3293 福岡県福津市中央1丁目1番1号
TEL:0940-43-8196
E-mail:somu@city.fukutsu.lg.jp
URL:<https://www.city.fukutsu.lg.jp/>