

鳥取県西部広域行政管理組合

職員人材育成基本方針

～『考動（自ら考え・行動）できる職員の育成』のために～

令和6年5月

鳥取県西部広域行政管理組合

目次

はじめに	1
第1章 人材育成基本方針の改定にあたって	2
1 これまでの取組	2
2 本組合の現状と課題	3
第2章 人材育成の基本的な考え方	6
1 人材育成の基本理念 ～『考動(自ら考え・行動)できる職員の育成』～	6
2 目指すべき職員像	6
3 各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢	7
第3章 人材育成の取組	17
1 「職場の環境づくり」の取組	17
2 「人事評価・異動など」の取組	21
3 「職員研修」の取組	24
(資料編) 職員の意識改革のための行動指針 ～職員一人が”考動”(自ら考え・行動)する組織を目指して～	

人材育成基本方針とは

職員の能力開発を総合的かつ効果的に推進するため、目指すべき職員像・職場像、職務遂行において求められる能力や役割等を明らかにし、人材育成を目的とする職員研修・職場環境づくりの取組や推進体制等、今後の人材育成・能力開発の取組の方向性を示し、時代の変化等に的確に対応できる職員を育成するために必要となる基本的な事項を定めたものです。

はじめに

本組合は、構成市町村の事務の共同処理により効率的に事業を運営するために設置された特別地方公共団体であり、圏域住民の生活基盤と安全・安心を支える業務を担う重要な組織です。その重要な任務を遂行する人材を育成するため、平成22年9月に「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」を策定し、限られた人的資源の中で最大の行政サービスを目指すべく、取組を進めてきました。

「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」の策定から13年が経ち、少子高齢化による急速な人口減少社会、ライフスタイルの変化、環境問題の深刻化、災害の大規模化等、社会情勢は大きく変化してきています。また、人事評価制度の導入、定年延長制度の導入や働き方改革の推進など、私たち地方公務員を取り巻く状況や求められる役割も大きく変化していくことから、持続可能な行政サービスを提供することができる体制を構築し、維持していくためには、限られた資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）を最大限に活用した組織づくり、人づくりが重要となります。限られた資源を有効に活用しながら、職員一人ひとりが職務遂行能力を向上させるとともに、職員がチームの一員として役割を果たすことで機能し、組織力を発揮することがこれまで以上に求められています。

このような背景を踏まえ、将来にわたり西部圏域を支えることができる組織であり続けるため、広域行政の使命と役割を自覚し、社会状況の変化等に的確に対応しながら、自ら考え行動できる職員を育成することを目的として、「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」の改定を行います。

改定に当たっては、「目指すべき職員像」や「各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢」をわかりやすく明示するとともに、改めて人材育成の取組の柱を定め、新しい時代に的確に対応できる職員を育成していくこととします。

第1章 人材育成基本方針の改定にあたって

1 これまでの取組

本組合においては、職員の能力開発を計画的に推進するため、平成18年8月に「鳥取県西部広域行政管理組合職員研修の基本方針」を策定し、その後、平成22年9月に人材育成のあり方や能力向上のための環境づくりも含めた「鳥取県西部広域行政管理組合職員人材育成基本方針」を策定し、「人事管理」「職員研修」「職場の環境づくり」を3本の柱とし、相互に連携した総合的な人材育成の取組を進めてきました。

また、事務局においては、圏域住民の信頼と期待に応えることができる職員・組織となるため、令和3年6月に「職員の意識改革のための行動指針～職員一人ひとりが“考動”（自ら考え・行動）する組織を目指して～」を策定し、意識改革・職場改革に取り組んできました。

職員の意識改革のための行動指針

～職員一人ひとりが“考動”（自ら考え・行動）する組織を目指して～

（令和3年6月策定）

1 誠実かつ公正な職務の遂行

法令遵守の徹底はもちろんのこと、高い使命感・倫理観を持って、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行するため、自分の役割を果たします。

2 責任感とプロ意識を持った行動

圏域住民の福祉の維持・向上のため、効率的な行政運営に努め、職務を成し遂げるという強い責任感と自分の職務の専門性を高める意識を持ちます。

3 積極性とチャレンジ性の発揮

社会情勢の変化を敏感に感じ取り、職員一人ひとりが広い視野を持ち、積極性とチャレンジ性を発揮して、職務に取り組めます。

4 施策実現に向けた職場づくり

課題の共通認識を深め、行政としての継続性を重視しつつ、状況に迅速かつ的確に対応した施策の実現ができる職場づくりに努めます。

5 住民感覚での“考動”

住民がいま何を必要としているのか、何を求めているのかを常に考えて行動し、住民の期待に応えることができる行政サービスを提供します。

2 本組合の現状と課題

「職員人材育成基本方針」策定後13年が経過するなかで、既存の取組についての意識が薄れ十分機能していないことにより、様々な課題が顕在化しています。

① 公務員としての自覚・倫理観の不足

公務員としての自覚、倫理観の不足による不祥事や法令違反が繰り返され、消防局においては平成30年度に「不祥事防止対策行動計画」を、事務局においては令和3年度に「職員の意識改革のための行動指針」を策定し、各職員及び組織全体の意識改革と、職場風土の改善に取り組んでいるところです。

② 職員の仕事に対する姿勢

問題発見・課題解決へ向けた取組について、職員の主体性が発揮されておらず、指示待ちの姿勢が見受けられます。また、特に事務局においては、日頃から直接住民との触れ合いが少ない職場であることに起因すると思われる、仕事に対する姿勢の甘さが認められます。

③ 職員の能力不足

事務局における令和4年度人事評価の能力評価結果を分析すると、全体的に「目標達成力」、「企画力・計画力」及び「理解力・判断力」の項目において、低評価者が高評価者を上回っている状況です。また、係長級以上の職員については、「マネジメント能力」にも課題が見られます。

④ 組織・事務体制の弱体化

情報伝達や事務連絡について所属間の連携が不足しており、企画立案に関する事務は特定の職員に集中する傾向があります。また、担当が単なるグループとなっており、チーム（※1）としての機能が十分に果たせているとは言えない状況です。

⑤ 働きやすい職場環境づくり

事務局においては、職員数が少ないことによる業務の属人化や、業務改善の遅れにより個人が業務を抱え込みやすく、また、時間外勤務が常態化していることから、メンタルヘルス不調者が増加傾向にあることが課題となっています。このため、コミュニケーションの取れた風通しの良い職場の中で、チーム内の職員同士が信頼・協力し合える体制を整備する必要があります。

また、職員が安心して働き続けることができるためには、育児や介護、その他の様々な理由により精神的・時間的な負担を抱える職員への支援も課題となっています。特に消防局においては、乳幼児から小学生までの子を持つ20～30代の職員が多く、今後も子育て中心世代の増加が見込まれます。このため、ライフスタイルの変化に対応した職場環境の整備を推進していくことが重要です。

※1 グループが単なる個人の集まりであるのに対して、チームとは、組織の目標・目的を共有し、各自が役割を自覚し、目標達成に向けて協力しながら取り組む人々の集まりです。良好なチームワークは、生産性の向上、トラブルへの対応力の向上、職場の士気の向上に貢献します。

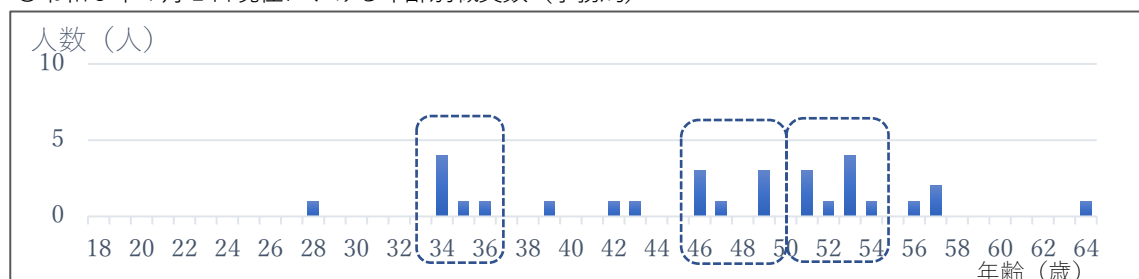
⑥ 人事評価制度（面談を通じた人材育成）の活用不足

平成28年度に人事評価制度を導入し、管理職員からの面談を通じた働きかけ（コミュニケーション）による人材育成や組織の活性化を目的として実施してきましたが、人事評価の意義や評価方法に対する理解不足により、制度が十分に活用されていない状況です。このため、人事評価制度を人材育成のツールとして有効に活用し、職員の能力開発や意欲向上につなげることができるよう、人事評価制度の正しい理解を深めるための研修を強化する必要があります。

⑦ 職員数と年齢構成の不均衡

事務局（全数30人）においては、30代前半（34～36歳：6人21%）と40代後半（46～49歳：7人24%）、50代前半（51～54歳：9人31%）は職員の構成割合が高い一方で、20代（28歳：1人3%）と50代後半（56～57歳：3人10%）は構成割合が低く、職員数と年齢構成に極端な偏りがみられます。

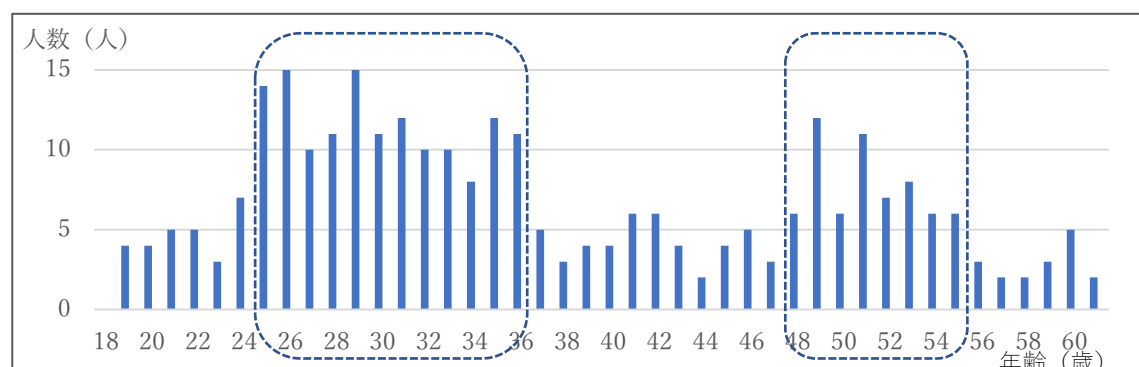
○令和5年4月1日現在における年齢別職員数（事務局）



※ 令和5年4月1日現在の本組合採用の職員のみ。（他団体、消防局への派遣職員、再任用フルタイム職員を含む。）
 ※ 年齢は令和5年度末の年齢とする。

一方、消防局（全数292人）においては、25歳から36歳まで（139人48%）、48歳から55歳まで（62人21%）の構成割合に対し、37歳から47歳まで（46人16%）の構成割合が特に低く、職員数と年齢構成に極端な偏りがみられます。

○令和5年4月1日現在における年齢別職員数（消防局）



※ 令和5年4月1日現在の正規職員のみ。（割愛、事務局からの派遣職員は除き、他団体への派遣職員、再任用フルタイム職員を含む。）
 ※ 年齢は令和5年度末の年齢とする。

⑧ 研修制度のあり方

これまでの事務局職員を対象とした能力開発・向上研修は、本人の意向や関心により研修内容を選択していたため、自己満足に終始していた面があります。しかし、組織力を向上させ、今後より一層、複雑化・多様化するニーズや課題に対応するためには、組織の一員として必要な能力を伸ばすことも重要です。このため、各職員が職責や組織課題に対応した研修を受講できるような仕組み作りが必要です。

また、消防局においては、現場対応における訓練や研修体制は充実しているものの、公務員として必要な基本的な知識を身に付けたり、能力向上のための研修機会が少ないことが課題です。このため、事務局職員と同様に、職責に応じて、施策の企画立案、課題対応能力等の向上のための研修を充実させる必要があります。

第2章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の基本理念 ～『考動(自ら考え・行動)できる職員の育成』～

圏域住民の信頼と期待に応え、西部圏域を支え続ける組織を目指すためには、職員一人ひとりが広域行政の使命と役割を自覚し、共通の理念と高い貢献意欲を持ちながら、社会の変化に的確に対応し、全体の奉仕者としての責務を果たすため、自ら考え、行動することが重要です。

このことから、本組合の人材育成においては『考動（自ら考え・行動）できる職員の育成』を基本理念とし、職員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出し、組織力の向上・強化を目指します。

2 目指すべき職員像

「考動（自ら考え・行動）できる職員」となるために、職位や採用区分、業務の違いに関係なく、すべての職員が目標とする「目指すべき職員像」を下記のとおり定めます。

住民感覚で考動し、住民の期待と信頼にこたえる職員

- ・ 職務の重要性とその意義を理解し、役割を果たすための責任感とプロ意識を持ち、自らの資質を高める職員
- ・ 法令・服務規律等を守り、全体の奉仕者として、誠実かつ公正に職務を遂行する職員
- ・ 住民の必要とするもの、求めるものを考えて行動する職員

構成市町村や関係機関と連携し、地域の課題解決に取り組む職員

- ・ 構成市町村や関係機関と連携し、課題解決や施策の実現を行うことができる職員
- ・ 地域の課題や社会の変化を的確にとらえ、スピード感を持って対応できる職員

最新の知識・技術を活用し、業務の改善を進める職員

- ・ デジタル技術やデータを活用し、業務効率化や行政サービスの利便性向上に取り組む職員
- ・ 前例や固定観念にとらわれず、柔軟な発想と最新の知識・技術を吸収し、業務改善にチャレンジする職員

【参考①】公務員にとっての『コンプライアンス』（＝役割発揮）とは

「コンプライアンス（compliance）」は、一般的に『法令遵守』と訳されます。しかし、「compliance」の語源は、動詞の「comply」であり、その意味は、「（要求や命令などに）従う、守る、応える」です。そこに「法令」という言葉は見当たりません。つまり、「コンプライアンス」には、「人々の期待・要望に応えること」という意味が含まれています。

法令遵守に加え、

「法令により禁止されていないが、それを行えば公務員としての信頼を損なうと考えられる行為は行わない。」

「法令には直接定められていないが、それを行えば住民のためになる行為を行う。」

これらが、公務員にとってのコンプライアンスであり、「住民福祉の増進」の実現に向けて、公務員の地位、職務に期待される役割を果たすことが大切です。

3 各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢

各階層に「期待される役割」、「求められる能力・姿勢」は、組織が一体となって効果的・効率的に業務を遂行していくために各職位に求められるものです。これは、地方公務員法第15条の2第1項第5号に規定されている「標準職務遂行能力」に当たるもので、職員は各々の階層において期待される役割を意識して職務に当たるとともに、求められる能力・姿勢を計画的に身につけて成長していくことが期待されます。

本組合では、令和元年に人事給与制度の見直しを行い、従来の「係長」は「担当課長補佐」とし、新たに少人数のチームの長としての役目を担う「係長」を設置しました。これは、より若い年代からチームの長又は業務リーダーの役割を担うことを明確にすることで、より早期に業務や組織のマネジメント能力を身につけることを狙いとしたものです。

私たちは、全員が共通する「目指すべき職員像」に向けて成長の階段を登っていく必要があります。一方で、「住民福祉の増進」を図るための課題はますます多種多様となってきています。それらの課題に対し、職員一人ひとりが単なる個人の集合体としての組織ではなく、相互に役割を分担し、能力を複合、相乗させるチームになることで、より効果的・効率的な成果を上げることができる組織となることが求められています。

ここでは、各階層に期待される役割と求められる能力・姿勢を具体的に設定することで、人材育成・能力開発における目標を明確にします。

組織と職員が継続的に成長していくために、職員一人ひとりが現状は当然のこととして、さらにステップアップした役割や職務を果たすことができるようになることを目指して、**自らの職位より上位の職位の役割や能力なども意識しながら業務に取り組む姿勢**が必要です。

【各階層に期待される役割】

職 位	期 待 さ れ る 役 割
主 事 級 主事 技師 消防士	<u>職員としての基礎を身につける職員</u> 公務員としての自覚・倫理観を持ち、正確かつ迅速な職務の遂行に必要な知識・技術を身に付けるとともに、新しい視点で職場の活性化に取り組むことが求められます。
主 任 級	<u>能力の幅を広げ、職場を支える中堅職員</u> 与えられた業務を主体的に遂行できるよう、的確な判断能力とセルフマネジメント能力が必要とされます。 また、正確な知識と技術を継承できるように自己研鑽を積み、後輩に実務的な指導・助言を行う役割も求められます。
係 長 級	<u>担当課長補佐を補佐しながら、担当内の業務遂行の中心となる職員</u> 高い業務遂行能力を持つプレイヤーとして、また、業務の中心的役割を担う業務リーダーとして、比較的高度な知識・経験を必要とする業務を遂行する役割が求められます。 また、担当内の動向を把握しながら、部下や後輩の育成に貢献する役割も求められます。
担当課長補佐級 担当課長補佐 担当署長補佐 担当室長補佐 副出張所長	<u>担当をまとめる責任者</u> 課内組織である担当の長として、高度な知識・経験を必要とする業務を担うとともに、担当内の業務管理・部下の人材育成・活気のある職場づくりなど、自らが職員の先頭に立ち、各担当をチームとしてまとめる役割が求められます。 また、プレイングマネージャーとして、個人とチームそれぞれの目標達成を目指し、リーダーシップとマネジメント能力を発揮することが求められます。
課長補佐級 課長補佐 署長補佐 室長補佐 課内室長 出張所長 施設長	<u>所属長を補佐する所属の参謀</u> 所属内における実務担当者のトップとして高度かつ困難な業務を担うとともに、所属長を補佐する参謀（※2）として、所属長とともに組織全体を見渡しなが、課題解決に向けた提案や業務改善を積極的に行い、とりまとめ役としての折衝・調整を行う役割が求められます。 また、所属長の不在時には、必要に応じて所属長の職務を代行する役割も求められます。 施設長・出張所長は、所管施設を統括する責任者として、適切な管理運営と職員の安全管理における高いマネジメント能力が求められます。

※2 トップを補佐し、トップの意思決定、判断の精度を上げるため、現状分析・企画・提言を行う役割を担う人。トップと部下のつなぎ役でもある。

職 位	期 待 さ れ る 役 割
課 長 級 課長 署長 室長 会計管理者 副署長 主査	<u>所属を統率する責任者</u> 所属を統率する責任者として所属の目標達成に向けた業務管理を行い、社会ニーズの変化に対応する重要施策の企画・立案や、的確な状況把握による判断・指示を行う役割が求められます。 また、高いリーダーシップにより職員のモチベーションを高めるとともに、豊富な知識経験を生かした次期管理監督者の育成も重要な役割となります。
次 長 級	<u>局長を補佐する局の参謀</u> 局長を補佐する参謀（※2）として、局長とともに局全体を見渡しなが、組織改革や重要課題の解決に向けて強力なリーダーシップを発揮するとともに、重要度・緊急度の高い業務に臨機応変かつ的確に対応することが求められます。 また、局長が迅速かつ的確な判断・指示が行えるよう、参謀としての冷静な判断力と機敏な行動力も求められます。
局 長 級	<u>局を統率する責任者</u> 統括責任者として、管理者及び副管理者の方針に基づき、的確に状況を判断した上で局の組織目標を設定し、その目標に向けて業務遂行を牽引する役割が求められます。 また、西部圏域の課題や長期的展望に立った政策判断を行い、組織目標の達成に向けた強力なリーダーシップを発揮するとともに、組織の次代を担う人材の育成も重要な役割となります。

【再任用職員及び会計年度任用職員に求める役割】

再任用職員	<u>実務を担い、適切なアドバイスができる職員</u> 再任用後の各階層に応じた役割を果たすほか、在職中に培った知識や経験、技術を後輩職員に伝え、適切なアドバイスを送ることが求められるとともに、職務遂行にあたっては、経験豊富な一般職員として、能力を発揮することが求められます。
会計年度任用職員	<u>社会人として基本的な知識・自覚を持ち行動できる職員</u> 担当する業務に必要な知識、専門能力、技術の向上に努めながら、職員の指示のもと適切に業務を遂行することが求められます。また、住民対応やマナー、個人情報保護については、職員としての基本的な知識、自覚を持ち、行動することが求められます。

【参考②】各年代でのキャリアにおける役割



【各階層に求められる能力・姿勢】

職位	求められる能力・姿勢	
主事級	倫理	・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	・業務に関する基礎的な知識や技術を習得することができる。
	コミュニケーション	・組織の一員として上司や同僚と人間関係を築き、協力して業務に取り組むことができる。 ・圏域住民や関係者と意思疎通を図りながら対応することができる。
	業務遂行	・仕事の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断し、スピード感をもって業務を遂行できる。 ・自己研鑽に励むとともに、物事に意欲、熱意を持って積極的に取り組むことができる。
主任級	倫理	・全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	・専門的な知識や技術を習得し、業務遂行に活かすことができる。
	コミュニケーション	・他の職員や関係者からの信頼が得られるよう、相手の話を聴いたうえで、納得してもらえ話し方で接し、わかりやすく説明を行うことができる。 ・上司や同僚、関係者と人間関係を築きながら、業務を率先して遂行することができる。
	業務遂行	・業務の目的やポイントに応じて目標・計画を立て、進行管理を的確に行うことで、自立的・主体的に業務を遂行できる。 ・後輩に対して、実務に関する知識や技術を伝え、指導を行うことができる。
係長級	倫理	・全体の奉仕者として、責任を持って業務課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	課題対応	・制度や環境等の変化に応じて、業務課題に対応することができる。
	協調性	・上司や同僚、後輩及び関係者と良好な人間関係を主体的に構築することができる。 ・知識や経験等を活かして、内外との調整・協力を円滑に行うことができる。
	説明	・説明責任を果たす意識を持ちながら、圏域住民や関係者に対しわかりやすい説明を行うことができる。
	コミュニケーション	・相談しやすい、風通しのよい職場となるよう、日常的な声かけ等を行い、コミュニケーションの活性化を図ることができる。
	業務遂行	・業務リーダーとして目標・計画を適切に立て、できるだけ早期に職務を完結できるよう進捗管理を行うとともに、自立的・主体的に業務を遂行できる。 ・部下や後輩の育成において、上司と相談しながら指導及び助言を行うことができる。

職位	求められる能力・姿勢	
担当課長補佐級	倫理	・全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	企画・立案	・制度や環境等の変化に応じて、担当内の業務について効果的な施策の企画立案を行うことができる。
	判断	・自ら処理すべき事案について、知識や経験を活かして適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	・圏域住民や関係者に対し、論理的で適切な説明を行い、説明責任を果たすことができる。 ・知識や経験等を活かして、内外との困難性のある調整を行うことができる。
	業務遂行	・他の職員と合意形成を図り、担当の長として、効率的に業務を遂行できるよう、担当内のマネジメント（業務管理・人事管理等）を的確に行うことができる。
	コミュニケーション	・相談しやすい、風通しの良い職場となるよう、日常的な声かけやミーティング等を行い、コミュニケーションの活性化を図ることができる。
	部下の育成・活用	・部下等の育成について、知識や経験を活かして、適切な指導や助言を行うことができる。
課長補佐級	倫理	・全体の奉仕者として、所属の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	企画・立案	・制度や環境等の変化に応じた状況把握や課題整理を的確に行い、所属長とともに適切な施策の方向性を示すことができる。
	判断	・自ら処理すべき事案について、所属の参謀として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	・圏域住民や組合議会、組織内外の関係者と信頼関係（人脈）をつくり、理解・協力を得られるよう所属長とともに適切な説明を行うことができる。 ・重要施策の実現や課題解決に向け、所属長とともに関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	・他の職員と合意形成を図り、所属の参謀として、業務が円滑に遂行できるよう、所属長とともに所属全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。 ・住民感覚やコスト意識を持ちながら、所属長のもとで所属内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を主導することができる。
	コミュニケーション	・相談しやすい、風通しの良い職場となるよう、日常的な声かけやミーティング等を行い、コミュニケーションの活性化を図ることができる。
	部下の育成・活用	・所属長とともに、所属内の士気を高めるとともに、部下の主体性や意欲を向上させるよう適切な指導や助言を行い、育成につながる機会を付与することができる。

職位	求められる能力・姿勢	
課長級	倫理	・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、所属の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	企画・立案	・制度や環境等の変化に応じた状況把握や課題整理を的確に行い、適切な施策の方向性を示すことができる。
	判断	・所属の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	・圏域住民や組合議会、関係者に対して、理解・協力を得られるよう適切な説明を行うことができる。 ・重要施策の実現や課題解決に向け、関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	・業務が円滑に遂行できるよう、所属全体のマネジメント（業務管理・人事管理等）を的確に行うことができる。 ・住民感覚やコスト意識を持ちながら、所属内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を推進することができる。
	組織統率・人材育成	・所属内の士気が高まるよう目配りし、リーダーシップを発揮することができる。 ・部下の主体性や意欲を向上させるよう適切な指導や助言を行い、育成につながる機会を付与することができる。
次長級	倫理	・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	・広域行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、局長とともに局の重要課題への対応について、基本的な方針を示すことができる。
	判断	・局の参謀として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	・局の業務について理解・協力を得られるよう、局長とともに圏域住民や組合議会、関係者に対し適切な説明を行うことができる。 ・重要施策の実現や課題解決に向け、局長とともに関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	・局の参謀として、業務が円滑に遂行できるよう、局全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。 ・住民感覚やコスト意識を持ちながら、局長とともに局内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を点検し、適切に推進することができる。
	組織統率・人材育成	・局長とともに、局内の士気を高めるとともに、部下の能力や適性を的確に把握しながら、適切な指導や助言を行い、次の広域行政を担う人材を育成することができる。

職位	求められる能力・姿勢	
局長級	倫理	・全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	・広域行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、局の重要課題への対応について基本的な方針を示すことができる。
	判断	・局の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ適切な判断を迅速に行うことができる。
	説明・調整	・局の業務について理解・協力を得られるよう、圏域住民や組合議会、関係者に対し適切な説明を行うことができる。 ・重要施策の実現や課題解決に向け、関係者と粘り強く調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	・局の統括責任者として、業務が円滑に遂行できるよう、局全体のマネジメント（業務管理、人事管理等）を的確に行うことができる。 ・住民感覚やコスト意識を高く持ちながら、局内の業務改善（事務改善、効率化等）の取組を点検し、適切に推進することができる。
	組織統率・人材育成	・局の統括責任者として、局内の士気が高まるよう、強いリーダーシップを発揮することができる。 ・部下の能力や適性を的確に把握しながら、適切な指導や助言を行い、次の広域行政を担う人材を育成することができる。

【参考③】管理監督職に求められる『人材育成能力』

日本海軍の名将・山本五十六が残した名言に、次のような名言があります。

**「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」**

まずは自分の行動で「やってみせる」ことで説得力を持たせ、それをきちんと言語化して「言って聞かせ」、チームメンバー自身にそれを「させて」、うまくいけば「ほめる」というプロセスを経てチームを動かす。

この名言は、部下を育成するうえで非常に参考になる考え方です。部下に行動を起こさせるには、まずは自分が手本となってよいモデルになり「やってみせること」です。マニュアルを読ませたり、口で説明することも大事ですが、具体的な仕事のイメージが掴めなければ完璧な理解には及びません。実際の様子を見せることで、より理解が進みます。人に教えるときは、率先してやって見せることが重要です。やって見せた後は、しっかりと仕事の意義や重要性を説明し、聞かせることが大切です。同時にきちんと相手に伝わっているか、理解できたかどうか確認しながら説明しましょう。見せて聞かせた後は、部下に実践させていきましょう。説明だけでも理解できることもありますが、頭の中で完結させるだけでなく、理解を深めるためにも実践してもらうことが指導の基本となります。実際にさせてみた後は、相手をほめる＝肯定してあげることも大切です。ほめることが、自信をもって次の仕事に取り組む活力になっていきます。山本五十六は、ほめることだけではなく、承認することの重要性も続きの名言で説明しています。

そして、「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」は立場や上下関係を越えた、ビジネスの現場で必要とされるコミュニケーション（話し合い・傾聴）の大切さとともに、部下に任せるマネジメント力（承認・委任）がチームメンバーの成長を促すということを教えてくれます。

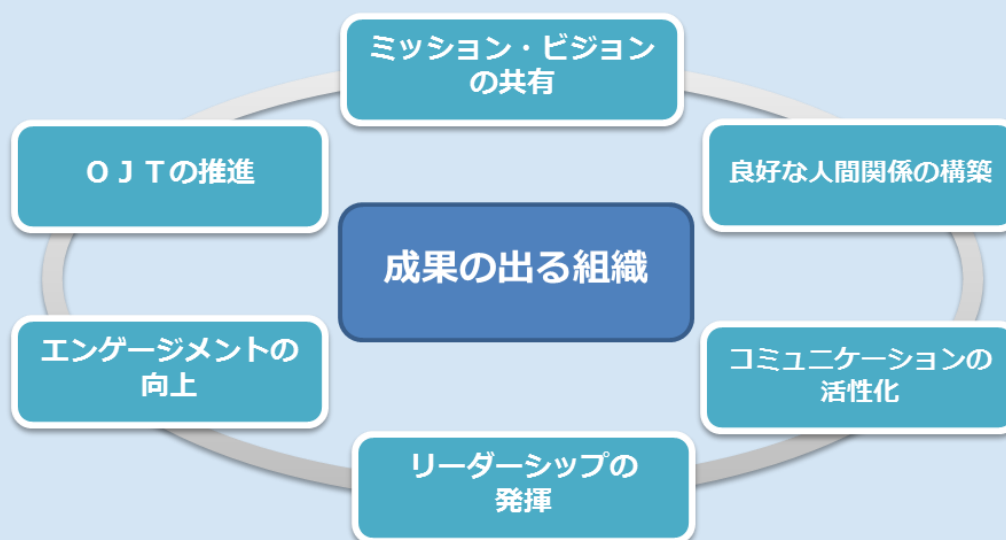
任せきりにしたり、やって当たり前と思うのではなく、チームとしてきちんと仕事を見守り、信頼するからには責任も共有する等、苦楽を共にしてこそお互いが成長できます。

【参考④】課長級以上の管理職に求められる『チームビルディング』能力

課長級以上の責任職である管理職には、組織の代表としての役割が重要となってきます。

管理職は常に組合全体最適化を念頭に、自分の所属する局又は課を見渡し、状況を把握し、的確な判断と指示ができることが求められます。自らの能力開発だけでなく、部下の士気を高め、組織を牽引するとともに、自分以上の能力をもった職員を育てましょう。

組織として成果を出すためには、次の要素が必要であると言われています。



要素	具体的な行動
ミッション・ビジョンの共有	・ 局や課に課せられているミッション・ビジョンをメンバーに伝える。 ・ ビジョン実現のワクワク感を伝える。
良好な人間関係の構築	・ 相手を肯定する働きかけを実践する。 【言 語】ほめる、認める、ねぎらう、感謝する、励ます等 【非言語】微笑む、喜ぶ、うなづく、傾聴する等
コミュニケーションの活性化	・ チーム内の「対話」「議論」により、様々なアイデアを誘発する。 ・ チーム内での助け合いを積極的にほめ、感謝の意を表明する。 ・ 自らが助け合いを実践する。
リーダーシップの発揮	・ 自らのスタイルに合ったリーダーシップでメンバーを導く。 ・ 「誠実性」「能力」「一貫性」「忠誠心」「開放性」によりメンバーの信頼を得る。
エンゲージメント※の向上	管理職は「仕事の楽しさ、価値」「努力に対する評価」を提示することで、メンバーの仕事に対するやりがいや組合職員としての誇りを持たせる。
OJTの推進	各メンバーが持つ知識・ノウハウ・経験をチーム全体で活用することでチームの能率向上や課題解決力向上を図る。

※エンゲージメント…組織に対する「愛着心」や「思い入れ」のこと。

第3章 人材育成の取組

「目指すべき職員像」に向けた人材育成のために必要な取組の柱を、「職場の環境づくり」、「人事評価・異動など」、「職員研修」と定めます。

まず、人材育成には職場環境が重要です。職員一人ひとりが目標を共有し、自由に議論し、学び、互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりは欠かせません。

また、人材育成を効果的に推進するため、「職場の環境づくり」に加え、「人事評価・異動など」の人事制度、「職員研修」を相互に連携させ総合的に実施し、職員の成長意欲、主体性などを引き出し、一人ひとりの能力開発につなげていきます。

1 「職場の環境づくり」の取組

少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少を踏まえると、これまで以上に職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、活用していくことが重要になっています。また、個人の価値観が多様化し、「仕事」や「プライベート」に対して様々な考え方を持つ人が増えており、多様で柔軟な働き方が選択できるような職場が求められています。職員の自己啓発や新たなチャレンジ、地域と住民とのネットワークづくり等に取り組む時間を創出することが可能な働き方を実現させることも必要となってきます。組織力向上につなげていくため、誰もが働きやすい「職場の環境づくり」に継続して取り組んでいくこととします。

(1) 信頼される職員になるための取組

誰もが働きやすい職場の環境づくりを進めるにあたっては、住民の信頼を獲得することができるよう、職員一人ひとりが公務員として果たすべき役割をしっかりと認識し、法令や規範を遵守する意識をもって適正に業務を執行しなければなりません。消防局においては平成31年3月に「不祥事防止対策行動計画」を、事務局においては令和3年6月に「職員の意識改革のための行動指針～職員一人ひとりが“考動”（自ら考え・行動）する組織を目指して～」を策定し、職員一人ひとりが広域行政の使命と役割を自覚し、住民の信頼と期待に応える組織であり続けるため、意識改革・職場改革に取り組んできました。引き続き、服務規律が確保できるような職場環境を整備していくために、公務員としての倫理観の向上に向けた様々な取組を進めていくこととします。

また、近年問題となっているハラスメントに対する意識を高め、職員相互の人権を尊重し、働きやすい職場環境づくりに向けた取組も継続して進めていきます。

職場における主な取組

- ・ミスやトラブルを速やかに報告させ、迅速に対応できる風通しの良い職場づくり
- ・消防局各署所における倫理研修の実施

研修（人事）担当課における主な取組

- ・コンプライアンス意識向上を目的とした研修の実施
- ・ハラスメント防止を目的とした研修の実施
- ・ハラスメントに関する相談等の受付
- ・行動指針に沿った考勤の点検・評価

(2) 職場内コミュニケーションの活性化

誰もが働きやすい職場環境を考える上では、職員の働きやすさに直接影響を及ぼす職場の雰囲気づくりが非常に重要となります。そのためには、職場をより良い「成長の場」とするように良好な人間関係をつくっていくことが不可欠です。日ごろから、コミュニケーションを活性化し、かつ肯定的に相手と関わるようにするなど、組織の風通しと雰囲気を良くすることによって、発言しやすく、行動しやすい職場環境づくりを目指していくこととします。

職場における主な取組

- ・管理監督職と職員、同僚同士の日常的な声かけやフォロー等によるコミュニケーションの活性化
- ・朝礼、終礼等の職場ミーティングの積極的な活用
- ・相談しやすい雰囲気づくり
- ・職員間や担当内などのミーティングを適切なタイミングで実施することによる報連相（※3）の強化
- ・支え合い、認め合うチームの取組浸透

研修（人事）担当課における主な取組

- ・職場改善の取組や「認め合い行動」の実践等による風通しのよい職場環境づくりの推進

※3 報告・連絡・相談の略語

報告：上司への進捗状況の報告

連絡：メンバーとの情報共有

相談：業務上の課題・トラブル・疑問・悩みなどを共有し、上司・同僚からアドバイスを受ける

認め合い行動5則

行動5則	ポイント
み つける ◎一人ひとりをよく観察します	◆小さな「いいところ」を見つける。 (例)・雑用に率先して取り組む ・来客対応、電話応答の丁寧さ ・机の上がいつも整理整頓されている
と めて聴く ◎話を真剣に聴きます	◆内容に興味・関心を示す。 ◆話の内容の善し悪しに関わらず傾聴する。 ◆途中で意見しない。(質問はOK) ◆相手が話しやすい姿勢で聴く。(向かい合い、目を見て話す。) ◆手を止めて聴く。(PCを操作しながら聴くのはNG) ◆話をする側も相手の時間をもらうことに感謝の気持ちを持つ。
め て伝える ◎気付いたことは、 すぐに、率直に、適切に伝えます	◆適切なタイミングを計ることは大切だが、気付いたことは素早く伝える。 ◆「伝えて効果があるか」等、伝えることに理由づけしないで、「できた」という実感がある箇所にしっかりと焦点をあてて相手に伝える。 ◆具体的に伝える、率直に伝える、過大評価、誇張はしない。
あ いさつする ◎率先してあいさつします	◆自らが率先し、相手を見ながら(視線を合わせて)あいさつする。 ◆相手よりも先にあいさつすることを心掛ける。
い っしょに協力する ◎周りの職員を適切にフォローします	◆周りの職員が困っている様子があれば、声を掛ける。 ◆仕事を頼まれたら、快く引き受ける。 ◆相談を受けたら、一緒に考える。 ◆日頃から、周りの職員の業務等の状況を把握する。(視野を広くもつ) ◆日頃から、お互いに頼りにし合え、相談し合える関係を築く。 ◆見て見ぬ振りはない。

(参考：鳥取県)

(3) こころとからだの健康の保持増進

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員の健康状態が良好に保たれていることが重要であり、職員一人ひとりが自らの健康を心がけるとともに、職場のメンバーの健康状態についても配慮し、互いに支え合うことが大切です。

特に、職員の心の健康は、職員とその家族の幸せな生活、また活気ある職場環境づくりのためには欠かすことのできない要素であり、メンタルヘルスの取組を進めていくことは組織の維持・強化、ひいては質の高い住民サービスの提供につながります。

そこで、職場全体で職員の心の健康づくりを推進し、メンタルヘルスに関する取組を進めていくとともに、定期健康診断や産業医面談などによる職員の心身の健康づくりに向けた健康管理の取組により、こころとからだの両面から、職員の健康づくりを支援していきます。

職場における主な取組

- ・健康診断、ストレスチェック等の受診結果に基づく自らの健康管理
- ・メンタルヘルス研修等の受講による意識向上、健康づくり
- ・職員相互の日常的な声かけやフォローによるメンタルヘルス不調者を生まない職場づくり
- ・長期療養休暇者の円滑な職場復帰支援及び再発予防

研修（人事）担当課における主な取組

- ・ストレスチェック、健康診断、産業医面談の実施
- ・メンタル不調者の早期発見、早期対応体制の充実
- ・長期療養休暇者の円滑な職場復帰支援策及び再発予防策の充実
- ・メンタルヘルス研修の実施
- ・安全衛生委員会における調査審議

(4) ワーク・ライフ・バランスの確立

仕事とプライベートを両立させることは、心身の安定や充実感を高めることから、職員の労働意欲や生産性を向上させ、その結果、組織の成長につながります。

ワーク・ライフ・バランスを確立するということは、「仕事を早く切り上げて早く帰ること」ではありません。ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事」と育児や介護、趣味や学習、教養、地域活動等といった「仕事以外の生活」と調和を取り、その両方を充実させる働き方のことです。

職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスの意義を理解し、「家庭参加は男女の区別なく行うもの」という認識を持つことが重要です。それと同時に、仕事においても業務を性別で固定せず、個々の能力や適性に応じて分担することで、男女の区別なく活躍する環境にしていく必要があります。職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを正しく認識するとともに、その実現のために、職員の勤務時間に係る各種制度の活用、多様な働き方が可能な職場環境づくりの推進、業務改善、時間外勤務時間の縮減、計画的な休暇取得の推進などにより、職場全体としての取組も継続していきます。

職場における主な取組

- ・ 職員相互の日常的な声かけやフォロー
- ・ 育児休業や介護休暇が取得しやすい環境づくり
- ・ DX 推進等による事務改善の推進
- ・ ノー残業デーの徹底等時間外勤務縮減に向けた取組
- ・ 年次有給休暇や特別休暇の計画的な取得促進

研修（人事）担当課における主な取組

- ・ 育児休業制度や介護休暇制度の運用・周知
- ・ 勤務時間の割振変更等による柔軟な働き方の実現に向けた各種制度の運用
- ・ ワーク・ライフ・バランスの意識啓発をねらいとした研修の実施
- ・ 出産休暇、育児休業取得を願い出た職員への個別支援

2 「人事評価・異動など」の取組

人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがいに直接寄与するものであり、職員のやりがいや意欲をさらなる能力開発につなげていくため、適切な職員研修とも組み合わせながら取り組む必要があります。人事評価などの人事情報をもとに、職員の適性等を把握した上で、個々の職員が持つ能力をさらに伸ばし、発揮させる仕事や役割・立場への配置、必要な研修の実施、さらには、能力や業績を配置や処遇に的確に反映することにより、職員の持つ能力を最大限に活用していくための取組を進めていきます。

(1) 人事評価を活用した育成

人事評価制度は、能力評価と業績評価の2種類の評価で構成されています。

能力評価は、職員に優劣差をつけることが目的ではなく、評価や上司との面談を通じて、職員の能力や特性を明らかにして、その能力をさらに伸ばすための個人人材育成に活用することが第一の目的です。個別育成指導と併せて、上司と部下のコミュニケーション活性化の手段としても活用しています。この制度によって、管理監督者が職員の能力を把握するだけでなく、職員自身も自らの能力について、他人目線での評価を認識・理解し、上司と課題を共有しながら、その課題を克服し、強みを伸ばしていく成長に向けたプロセスが可能となるものです。

業績評価は、目標管理の手法により、職務に対する目標や課題を明確にし、職員の計画性・主体性を促すとともに、仕事に対するやりがいと意欲を引き出し、併せて、目標に向け職員が一丸となって取り組むことで、職務に対する職員の意識の共有化を図り、組織力の向上につなげるものです。

今後も引き続き、人事評価を活用した職員の個別育成の取組を充実していきます。

職員又は職場における主な取組

- ・能力評価を活かした評価面談や個別指導育成
- ・業績評価による目標・課題の共有

研修（人事）担当課における主な取組

- ・評価者・被評価者研修の実施
- ・人事評価制度マニュアルの見直し

(2) ジョブローテーションの実施

人事異動は、組織力を向上させるだけでなく、職員のキャリア形成・能力開発という面でも重要な役割を担っています。

異なる分野の業務や複数の所属、組織を経験することにより、職員はより幅広い知識と経験を身に付けることとなり、また職員の適性を把握し、適材適所の配置につなげることも可能となることから、ジョブローテーションを実施していきます。

人事担当課における主な取組

- ・技術職員の事務能力、政策能力の向上のための弾力的配置
- ・上位の職制を目指した知識と経験を習得するための派遣
- ・米子市への派遣（人事異動）

(3) 人材確保に向けた取組

事務局においては、施設の統廃合により長期的には業務の減少が見込まれる一方、次期一般廃棄物処理施設整備業務のような一時的な業務の増加も見込まれるため、中心市等からの職員の派遣や併任による連携により、不足する人材の確保を図ります。

消防局においては、組織の持続性と新陳代謝を図るために、人材を安定的に確保していくことは必須となります。そのために、消防職員として働くことの魅力を積極的に情報発信などの取組を継続して行っていきます。また、採用にあたっては、公務員としての役割を理解し、本組合の職員として十分に能力を発揮することが期待される人材の確保に努めます。

人事担当課における主な取組

- ・遠隔地の人も参加できるオンラインによる採用説明会の開催
- ・外部機関が主催する合同説明会への積極的な参加
- ・消防業務への理解を深めてもらうための職場体験の実施
- ・各教育機関での説明会の実施
- ・女性消防吏員の採用推進のための広報の実施

(4) 女性職員の活躍推進

組織においては、職員が性別に関係なく、一人ひとりの能力を十分に発揮できることが重要ですが、男女共同参画社会の実現を図るためには、女性職員の管理監督職への登用を推進するほか、その活躍を促進する取組が必要です。

女性が職場で安心して業務に専念するためには、育児や介護などの家庭生活におけるパートナーの理解と協力が必要です。男性職員に積極的な家庭への参加を促しつつ、必要な休暇・休業制度、早出遅出勤務等の多様な働き方ができる制度の活用を促進していきます。

また、女性職員の活躍の促進につなげていくことにも留意しつつ、管理監督職に求められる能力を身につけるための研修等の支援制度の充実に取り組んでいきます。

職場における主な取組

- ・消防署所等における女性向け施設の整備等による職場環境の改善

研修（人事）担当課における主な取組

- ・職員への休暇・休業制度（育児・介護）の周知及び働きかけ
- ・早出遅出勤務等の多様な働き方ができる制度の周知及び活用
- ・管理監督職に求められる能力を身につけるための研修等支援制度の充実

(5) 高齢期職員の活躍推進

雇用と年金の接続を図るため、これまでも積極的に再任用職員への登用を推進してきたところですが、令和5年度から段階的に実施される定年の引上げに伴い、今後は60歳以降も働く職員（高齢期職員）の数が増加し、職員構成の高齢化や在職期間の長期化が一層進むこととなります。

このような状況の中で、職員の士気を高め組織活力を維持するために、高齢期職員が培ってきた専門技能や豊富な知識、経験等を最大限活用するとともに、後進に対し、その知識、経験等を継承していくような指導的役割も期待できる人事にも工夫しながら、人事管理、研修等を行っていくこととします。

研修（人事）担当課における主な取組

- ・ 高齢期職員の人事配置による知識、経験等の継承の促進
- ・ 定年引上げに伴う制度周知
- ・ 高齢期職員の活躍促進に向けた研修の実施

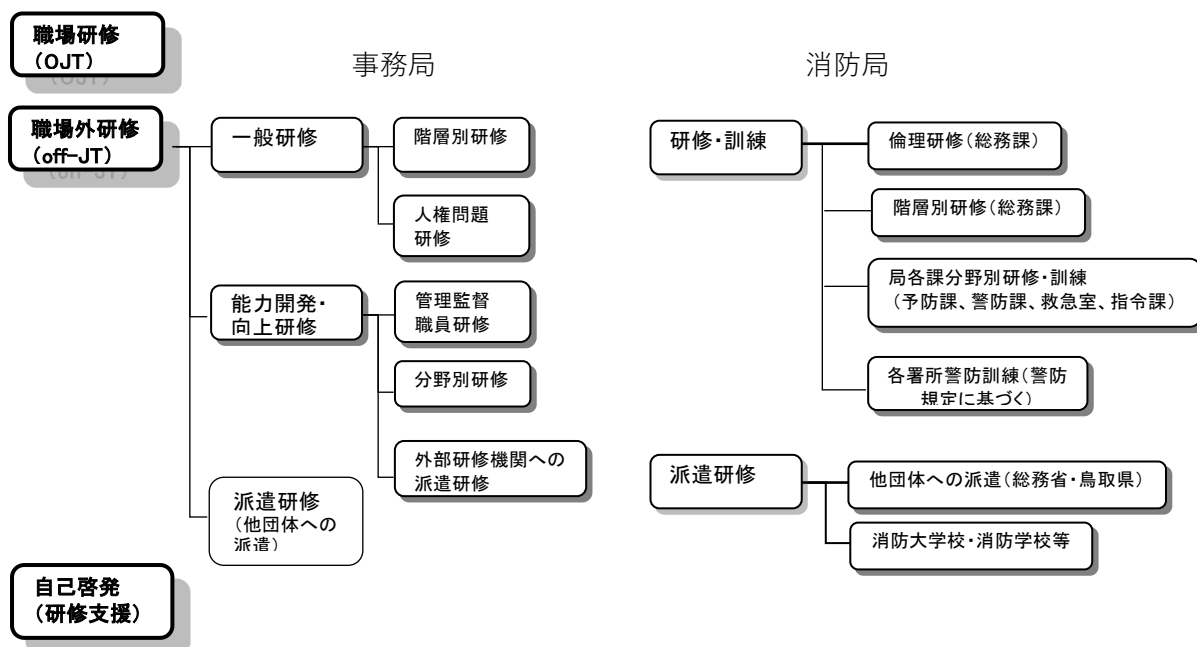
3 「職員研修」の取組

職員研修を効果的に活用することで、職員一人ひとりが自分自身の強みを伸ばし、弱みを克服していく必要があります。また、『職場研修（OJT）』や『一般研修』、『能力開発・向上研修』、『派遣研修』のような『職場外研修』をより効果的なものとするためには『自己啓発』の取組は欠かすことができません。

職員一人ひとりの能力は異なるということを前提としたうえで、持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度の充実を図ることが必要です。「職場の環境づくり」「人事評価・異動など」と連携しながら、(1)職場研修、(2)職場外研修、(3)自己啓発のそれぞれの特徴をいかした人材育成に取り組んでいきます。

※OJT（On the Job Training）＝職場において職員相互に学び合いや指導を行うもの

【職員研修体系】



(1) 職場研修（OJT）の推進

職場研修（OJT）（以下「OJT」という。）は、業務を通じ、又は業務に関連させて行う研修であり、即効性が期待できる極めて重要な研修です。各職場の実態に応じて実施でき、実践的、継続的に職員の能力向上、組織の活性化、職場規律の保持などを図るうえで非常に効果的です。また、OJT は、次のような点で優れた研修であるということが出来ます。

- ① 職務を通じて訓練が行われるので効率的かつ効果的である。
- ② 学習の成果の現実的フィードバックが早く、反復性も高いため、密度の濃い学習が可能である。
- ③ 仕事に直接役立つ実践的な技能や知識を習得できるため、職員も張り合いが出る。
- ④ 文書などで客観的に表現できない知識・技能、「暗黙知」を学ぶことができる。

能力開発においては、個人の「強み」を伸ばし、「弱み」を補うことに焦点をおく必要があります。職員一人ひとりに対し、きめ細かな指導ができる OJT は、人材育成においてとても重要です。

OJT は、管理監督者（職場の上司）だけが行うものではありません。日頃の仕事の中で、指示したり、相談に乗ったり、助言したり、ほめたり、注意したりすることは上司が部下に対する場合だけではなく、先輩が後輩に対する場合、同僚職員相互の場合もあり、「部下・後輩を育てる」、「職員がお互いに育て合う」という気持ちを持って行う、計画的又は継続的な働きかけはすべて「OJT」になります。

ア OJT の実践

部下や後輩の育成は、上司や先輩の責務です。このため、指導にあたる職員は、部下、後輩の指導育成の時間を含めたスケジュール調整が必要です。

OJT は部下、後輩の成長のために行うものですが、その一方で上司や先輩の側もその指導、援助の経験を通じて成長しています。相互援助、相互啓発の関係の中から、共に学び、共に育つ関係が育まれ、互いの成長は組織の成長へとつながります。部下育成につながる能力開発の機会を増やすために、管理監督者・中堅職員に対するコーチング等の育成能力向上に係る研修を用意するとともに、あらゆる機会を通じて、部下の指導育成についての意識啓発を行っていきます。

また、複雑多様化する行政課題はひとつの組織だけでは対応が困難なものも多いため、組織の枠を超えての OJT も推進していく必要性も高まっています。引き続き、OJT を活性化していく取組を進めていくこととします。

職場における主な取組

- ・あらゆる機会を通じた部下・後輩の育成・指導
- ・OJT 計画の策定及び実践による学び合いの浸透
- ・所属等における職場内研修の実施

研修担当課における主な取組

- ・各局等における職場内研修実施への支援
- ・管理監督職員を対象としたマネジメント研修の実施
- ・管理監督職員や中堅職員を対象とした育成能力向上研修の実施
- ・人材育成に関する様々な情報発信
- ・各所属との連携による研修実施

イ OJT を活用した効果的な人材育成

個人の強みや弱みは人によって様々あり、効果的に人材育成を進めるためには、職員の人事評価の面談の機会やこれまでに受講した研修履歴などを効果的に活用していく必要があります。こうした情報を活用することで、職員に適した研修の選定・実施や OJT の指導等において参考・判断材料とすることができるなど、より職員の実情に応じた人材育成を行うことが可能となります。

上司は部下の人材育成において、現在の業務に必要なスキルは何か、今後の部下自身の能力開発において、何が必要なのかを日々の業務を通じて見守り、支援することが必要です。日常的な業務の中や人事評価における面談の機会などを活用し、職場における効果的な人材育成につなげていく取組を行っていきます。

職場における主な取組

- ・職員の業務内容や特性を考慮した個別指導
- ・管理監督職と職員、同僚同士の日常的な声かけやフォロー
- ・研修に参加しやすい職場づくり

研修担当課における主な取組

- ・職員の研修受講歴の「見える化」による計画的な人材育成支援
- ・オンライン研修等を活用した様々な研修受講機会の確立

(2) 職場外研修の企画・実施

ア 様々な課題に応じた職場外研修の充実

職場外研修も職員の能力開発を強力にサポートするものです。職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他自治体などの環境の異なる職員と交流し、共に学ぶことにより意識の高揚を図ることができるなどの効果が期待できます。様々な課題に対し、鳥取県職員人材開発センター等の外部機関で実施する研修だけでなく、組合独自でも様々な課題に応じた研修を実施していきます。

主な取組

研修担当課における主な取組

- ・ 階層別研修（コーチング研修、マネジメント能力向上研修等）
- ・ 法務能力向上研修
- ・ 接遇意識・能力向上のための研修
- ・ 人権意識向上のための研修

イ 派遣研修の推進

他団体の職員や他自治体職員などとの交流は、情報交換や相互理解を深めるだけでなく、幅広い視野を養い広域的な観点からの問題解決能力を高めるなど、職員が大きく成長できる機会でもあります。

市町村アカデミー、鳥取県職員人材開発センター、消防大学校等の外部研修機関等への派遣研修を推進するとともに、中心市である米子市への職員派遣研修（人事交流）、先進自治体等への視察研修等を今後とも積極的に実施していきます。

主な取組

研修（人事）担当課における主な取組

- ・ 専門研修機関への派遣研修の充実
- ・ 先進自治体への視察研修の充実
- ・ 職員の主体的な企画立案に基づくスパイラルアップ研修の実施
- ・ 米子市への職員派遣研修（人事交流）の推進
- ・ 総務省消防庁への職員派遣研修の推進

(3) 自己啓発への支援

能力開発の基礎となるのは自己啓発です。OJT や職場外研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自ら学ぶ取組が非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。自己啓発に対する支援は従来から行っていますが、OJT と職場外研修とをより有機的に連携させ、組織全体の学習環境づくりを充実させるよう積極的に支援していきます。

主な取組

研修担当課における主な取組

- ・ 通信教育、放送大学、e-ラーニング等の受講情報や、職務に関連した講演、講座等の奨励・支援

(資料編)

職員の意識改革のための行動指針

～職員一人ひとりが“考動”(自ら考え・行動)する組織を目指して～

鳥取県西部広域行政管理組合 事務局

令和3年6月

内容

1	行動指針策定の背景と目的	1
2	組織の存在意義	1
3	課題認識	2
	(1) 不祥事再発防止の不徹底	2
	(2) 組織・事務体制の弱体化	2
	(3) 職員の仕事に対する姿勢	2
	(4) マネジメント力の不足	2
4	あるべき職場・職員の姿	3
5	職場と職員のあるべき姿へ向けた具体的な行動	4
	(1) 具体的な行動と数値目標	4
	(2) その他の行動	6
6	点検・評価	7
7	おわりに	8

1 行動指針策定の背景と目的

少子高齢化による急速な人口減少社会やライフスタイルの変化、新型コロナウイルス感染症による新たなワークスタイルの普及など、今後は、多様な分野でこれまでの社会システムが見直され、我々地方公務員を取り巻く環境や求められる役割も大きく変化していくものと考えられます。

これらの変化に的確に対応し、持続可能な形で行政サービスを提供することは、他の地方公共団体に限らず本組合においても求められることであり、そのためにも行政の即応性、柔軟性、総合性を高め、住民の期待に応えることができる組織となる必要があります。

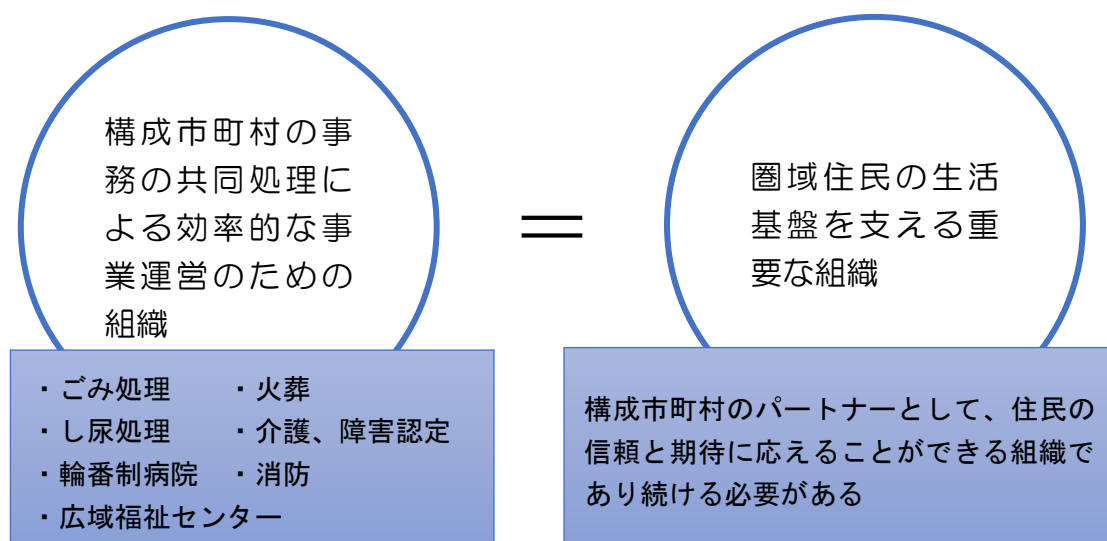
このような状況であるにもかかわらず、本組合事務局においては平成 19 年度の偽計入札妨害事件が発生し、再発防止に取り組んできましたが、近年、公文書の写しの外部流出等の不祥事が相次いで発生しました。このような不祥事は、住民や構成市町村の信頼を著しく損なうだけでなく、失われた信頼を取り戻すための膨大な負担を組織や他の職員に強いることになり、不祥事を起こした職員の問題に留まりません。

本組合の職員は、これまでの行動や意識を振り返り、コンプライアンスはもちろんのこと、本来あるべき組織像、職員像の再確認を行い、この組織に見合った行動計画を策定し、組織全体で目標の達成に向けた取組を推進していく必要があります。

2 組織の存在意義

本組合は、構成市町村の事務の共同処理による効率的な事業運営のために設置された特別地方公共団体であり、圏域住民の生活基盤を支える事務、施設の設置や管理運営を行っている重要な組織です。人口減少社会においては、より一層の行政の効率化が求められることとなり、構成市町村の広域連携はますます重要となります。

このため、職員一人ひとりが広域行政の使命と役割を自覚し、社会情勢の変化に的確に対応できるよう、住民の信頼と期待に応える組織であり続ける必要があります。



3 課題認識

行動指針を策定するに至った本組合の抱える課題について、これらの課題が長年にわたり慢性化し、見過ごされてきたことが、職員及び組織のモチベーションの低下につながったと考えます。

(1) 不祥事再発防止の不徹底

過去の不祥事から、再発防止のための研修・取り組みが行われたにも関わらず、職員には自らの問題として真摯に受け止める姿勢が不足しており、過去の教訓を十分に生かした組織改革を継続することができませんでした。

(2) 組織・事務体制の弱体化

事務局においては、情報伝達や事務連絡について所属間、事務所間の連携が不足しており、また、日ごろから直接住民との触れ合いが少ない職場であることに起因すると思われる仕事に対する姿勢の甘さが認められます。

また、令和2年度にBCPの策定を通じ、ある程度の業務マニュアルは整備できましたが、依然として業務マニュアルが十分でない面があり、事務の属人化が改善されていないため、無駄な作業が多く、業務の共有化が図れていない状態にあります。

(3) 職員の仕事に対する姿勢

問題発見・課題解決へ向けた取組について主体性が発揮されておらず、指示待ちの姿勢が見受けられます。

また、課内、所属間での情報伝達が不足しており、それぞれの事務を担当する職員の課題意識が低い傾向にあり、困難な事務は特定の職員に集中する傾向があります。

(4) マネジメント力の不足

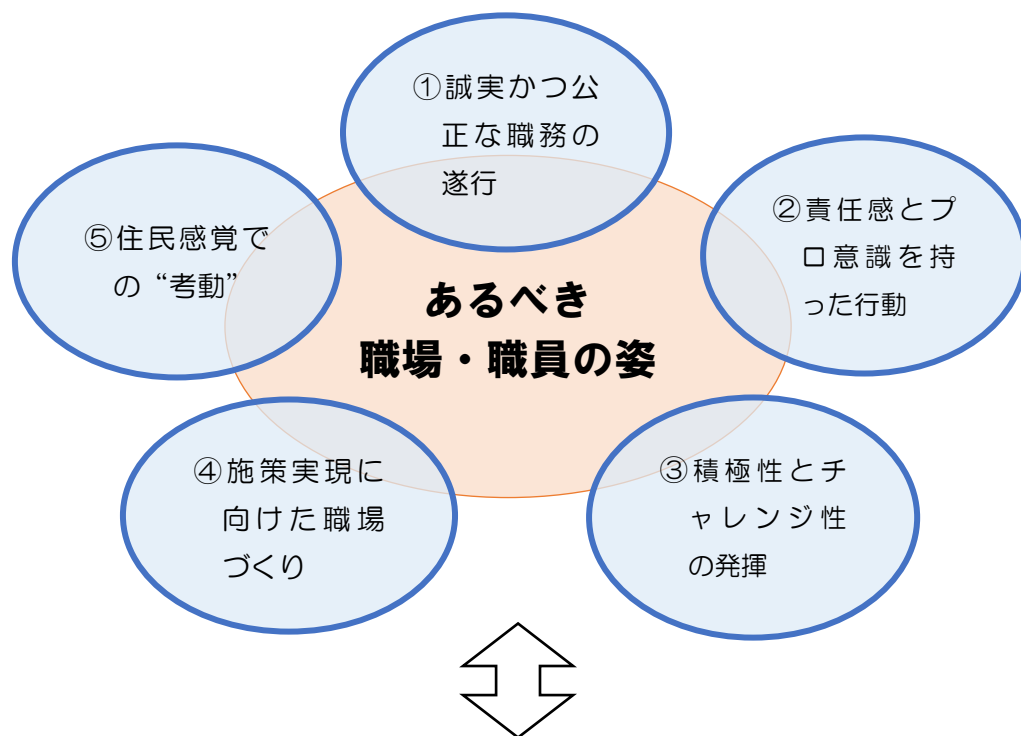
一部事務組合の限られた事務の中で管理監督者の事務経験も限られるため、若手職員に手本とすべき職員像を示すことができず、また、率先的に組織改革に取り組む姿勢も十分ではない状況にあります。

また、人材育成の重要性に対する認識についても不足していたことから、職制に応じた適切な判断、指導も十分に行われてきませんでした。

4 あるべき職場・職員の姿

本組合が、持続可能で住民の期待に応える組織であり続けるためには、次のような職場・職員である必要があります。この行動指針と人材育成基本方針が相まって、住民や構成市町村から信頼される組織、職員であり続けることを目指します。

- ① 誠実かつ公正な職務の遂行
→高い使命感・倫理観を持ち、公務員としての役割を果たす職員
- ② 責任感とプロ意識を持った行動
→意欲的に自分の職務の専門性を高める職員
- ③ 積極性とチャレンジ性の発揮
→積極的に新しいことにチャレンジする職員と、それを支える職場
- ④ 施策実現に向けた職場づくり
→良好なコミュニケーションにより課題を共有し、迅速かつ的確な施策が実現できる職場
- ⑤ 住民感覚での“考動”
→住民が何を求めているのか、自分が何をすべきかを常に考えながら職務に取り組む職員



【人材育成基本方針・求められる職員】

住民感覚とコスト意識を持ち、広い視野から職務に取り組む職員

チャレンジ精神を持ち、何事にも積極的に取り組む職員

優れた人権意識と倫理観を持ち、住民から信頼される職員

5 職場と職員のあるべき姿へ向けた具体的な“考動”

(1) 具体的な行動と数値目標

職場と職員のあるべき姿を目指し、私たち職員が取り組むべき具体的な行動を示すため、5つの行動指針を定め、以下の取り組み（考動）を行います。また、これらの取り組みについて、測定可能な数値目標を設定します。

鳥取県西部広域行政管理組合 5つの行動指針

(1) 誠実かつ公正な職務の遂行

法令遵守の徹底はもちろんのこと、高い使命感・倫理観を持って、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行するため、自分の役割を果たします。

(2) 責任感とプロ意識を持った行動

圏域住民の福祉の維持・向上のため、効率的な行政運営に努め、職務を成し遂げるという強い責任感と自分の職務の専門性を高める意識を持ちます。

(3) 積極性とチャレンジ性の発揮

社会情勢の変化を敏感に感じ取り、職員一人ひとりが広い視野を持ち、積極性とチャレンジ性を発揮して、職務に取り組みます。

(4) 施策実現に向けた職場づくり

課題の共通認識を深め、行政としての継続性を重視しつつ、状況に迅速かつ的確に対応した施策の実現ができる職場づくりに努めます。

(5) 住民感覚での“考動”

住民がいま何を必要としているのか、何を求めているのかを常に考えて行動し、住民の期待に応えることができる行政サービスを提供します。

行動指針を実践するための具体的“考動”

行動指針	具体的行動・ねらい	数値目標
(1) 誠実かつ公正な職務の遂行	○ 法令を遵守し、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行する。 ○ 職務の重要性とその意義を把握したうえで職務に取り組む。 ○ 法的根拠を求め、前例・慣行の妥当性を確認し職務に当たる。 ねらい 過去に発生した不祥事を教訓とし、再発を防止するために、公務・公務外に関わらず、法令遵守を徹底し、公務員としての役割を果たす。	【数値目標①】 コンプライアンス研修の開催 年間 1 回開催する。
(2) 責任感とプロ意識を持った行動	○ 高い成長意欲を持ち、自分の職務の専門性を高めるように意識を持つ。 ○ 常に業務に対する問題意識を持ち、自ら改善する。 ○ 社会情勢の変化を敏感に感じ取り、常に新しい情報を取り入れる。 ねらい 圏域住民の福祉の維持・向上及び効率的な行政運営のため、高い専門性を有した職員・組織を目指す。	【数値目標②】 担当ごとの業務改善 事務局全体で 30 業務の改善を目標とする。
(3) 積極性とチャレンジ性の発揮	○ 職員のチャレンジ性を尊重し、皆でその目的・結果を共有できる職場をつくる。 ○ 職員一人ひとりが新しいことにチャレンジし、チャレンジする職員を支えあう職場をつくる。 ○ 前例にとらわれず、常にその根拠を確認・点検し、また、業務マニュアルの作成など、属人化しない環境をつくる。 ○ 職員の主体性を育み、やる気が向上し、部下の育成を念頭に置いた業務配分を目指す。 ねらい 各職員がチャレンジ性を発揮でき、また、職員同士が連携して課題解決に取り組むことができる風通しの良い職場づくり。	【数値目標③】 市町村や組合内を対象とした新たな勉強会・研修会の開催 事務局全体で 4 回以上を目標とする。

行動指針	具体的行動・ねらい	数値目標
(4) 施策実現に向けた職場づくり	○ 決定した内容を文書として適正に管理・保存し、一貫した組織判断が可能な体制をつくる。 ○ 困難な案件ほど、速やかに上司に報告し指示を仰ぐなど、業務の遅滞を防ぐ体制を確立する。 ○ 良好なコミュニケーションや対話により、職員が皆の業務内容を把握できる体制をつくる。 ○ 所属間の意思統一を図り、類似案件や見解の一貫性が確保できるよう横のつながりを大切にする。 ねらい 迅速かつ状況に的確に対応した施策の実現に向けて、組織力を高める。	【数値目標④】 職場改善計画の達成率の向上 全職員 100%の達成を目標とする。
(5) 住民感覚での“考動”	○ 構成市町村との意見交換会、ヒアリング等により、現状課題の共有を行う。 ○ 自治会活動等の地域活動に継続的に参加し、立場が違っても人々と触れ合うことにより、住民感覚を身に付ける。 ねらい 圏域住民のニーズを認識し、行政課題に対して、前例・慣行にとらわれず、住民目線に立った業務遂行意識の醸成を図る。	【数値目標⑤】 継続的な地域活動（自治会、PTA活動等）への参加 参加実績がある職員割合 100%を目標とする。

(2) その他の“考動”

① 個人目標の策定

職員一人ひとりが、求められている行政サービスを提供するための個人目標を策定し、職員の名札に刷り込みます。これに基づいて公務員としての「誇り」と強い「責任感」をもって仕事に取り組めます。

② “考動”指針カードの作成

“考動”指針を記したカードを手帳や事務机等の見やすい場所に置き、“考動”指針が実行できているのか、常に自分の行動を振り返ります。

6 点検・評価

(1) 点検・評価方法

設定した数値目標は次の方法により毎年度の達成度を算出し、達成状況を点検します。なお、実績が目標数を上回る場合は、100%とします。

各目標の達成度を比較するためレーダーチャートに表すこととし、より推進すべき目標の目安とします。

【算出方法】

数値目標① コンプライアンス研修：開催回数/年 1 回

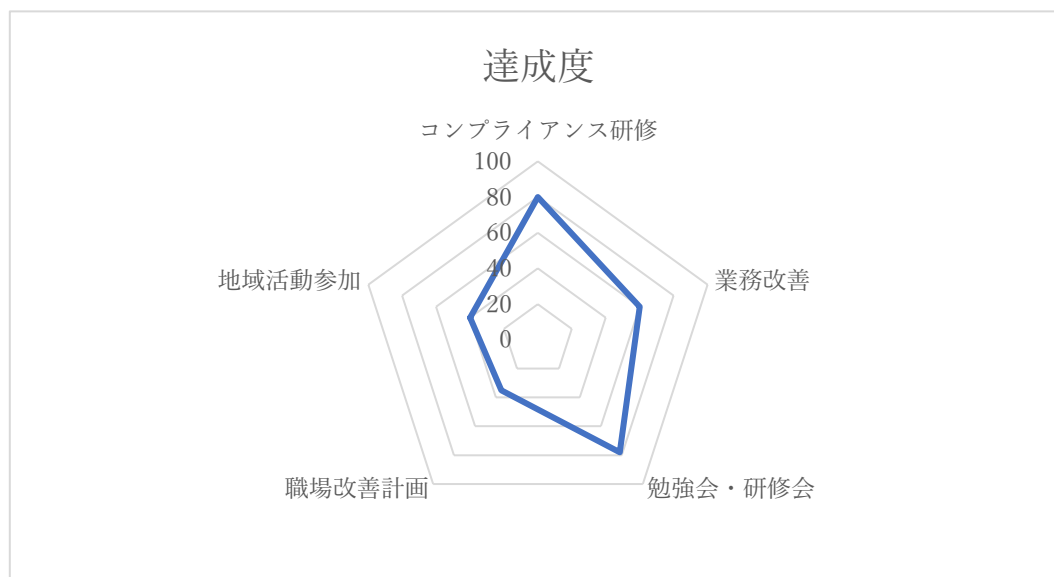
数値目標② 業務改善：事務局全体の改善数/30 業務

数値目標③ 勉強会・研修会：開催回数/4 回

数値目標④ 職場改善計画：各職場の達成度の平均
(達成度は、職場改善計画の算出方法による)

数値目標⑤ 地域活動：地域活動に参加した職員数/全職員数

【レーダーチャート】(点検時のイメージ)



(2) 具体的“考動”のPDCAサイクル化

行動指針は策定することが目的ではなく、自分の職務・行動を常に意識し、業務に生かしてこそ意味があります。このため、年1回の評価のみならず、行動指針に沿った“考動”をPDCAサイクル化し、職員自身と組織の継続的な改善を図っていきます。

7 おわりに

今回の行動指針を策定するためのグループワークの中で、なぜ私たちの職場で不祥事が繰り返されるのかを、真剣に話し合いました。職員・組織の過ちを見つめ直す作業において、多くの職員が恥ずかしさ、悔しさ、もどかしさを感じたことと思います。しかし、まずは事実を認め、不祥事を生んだ原因を洗い出し、反省すべきことを検証し、自らの問題と捉えて意識を変えていくことが、不祥事を繰り返さない第一歩です。

不正や不祥事は起こした職員だけの問題ではなく、それに気づかないふりをして無視、放置した職員・組織の罪でもあります。圏域住民の期待と信頼を裏切らないためにも、私たち職員が一丸となって、意識改革・職場改革に継続的に取り組んでいきましょう。

【不祥事防止のための職場改善セルフチェック】

職場内でのミーティングや個人での振り返りの時に、チェックしてみましょう。

- ☐ 長年の慣行、前例主義だけで事務処理をしていませんか。
- ☐ 適切なタイミングで報告・相談・連絡が行われていますか。
- ☐ 部下の育成は課長だけの役目ではありません。身近な職員への助言・指導はできていますか。
- ☐ ひとりの職員に事務が集中していませんか。
- ☐ 文書の収受・決裁・管理は適正に行われていますか。
- ☐ マイルールでの判断・処理をしていませんか。
- ☐ 職場でのあいさつや積極的なコミュニケーションがとれていますか。
- ☐ 周りに笑顔がない、気力がないような職員はいませんか。
- ☐ 不正の芽に気づいた時、気づかないふりをしていませんか。
- ☐ デスク、書棚等はきちんと整理整頓されていますか。