

新人材育成基本方針

職員全員が一丸となり、切磋琢磨し、活気のある組織を作る

平成28年5月

豊明市

目次

I	新人材育成基本方針の策定目的	1
II	これまでの人材育成基本方針	
1	平成14年策定の人材育成基本方針	2
2	平成22年人材育成基本方針の改定	3
III	人材育成基本方針の検証	
1	ロジックモデルを用いた検証	5
2	豊明市職員のあるべき姿	5
3	あるべき姿に対する人材育成ロジックモデル	5
4	人材育成基本方針の46事業の検証	9
5	新規事業の検討	12
IV	目指すべき職員像と期待役割	
1	目指すべき職員像	13
2	職員の求められる役割	13
V	今後の取り組み	
1	人材育成施策の区分	18
2	人材育成の取り組み【職員】	19
3	人材育成の取り組み【管理職】	21
4	人材育成の取り組み【組織（各所属）】	22
5	人材育成の取り組み【組織（人事担当）】	22
VI	人材育成基本方針と他の制度等との関係	24

I 新入材育成基本方針の策定目的

現在、わが国では、人口減少と高齢化社会という、とても難しい課題に直面しています。その課題解決のために、国は、人口減少克服と地方創生をあわせて行い、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目指し、「まち・ひと・しごと創生」の政策を始めました。

本市においても、人口減少・高齢化社会という問題は例外ではなく、40年後には人口が20%程度減少すると推計しています。また、市制施行前後に建築した公共施設や道路・下水道などの公共インフラの老朽化、高齢化による社会保障費の増大など、この先、財政的にもとても厳しい状況が待ち受けています。今、まさに、本市でも「まち・ひと・しごと」の好循環を生み出し、まち全体を活性化し、長期にわたり持続可能な豊明市を作り上げなければならない時が来ています。また、それが少しでも遅ければ、遅れただけダメージも大きくなってしまふことが予想されます。

そのような中で、これら課題を解決すべき職員の求められる能力は、以前にも増して、とても高度なものとなっています。また、財政的な問題から、少ない職員で多くの仕事をこなすことも求められます。これまでも人材育成基本方針に基づき、様々な施策により職員の育成を行ってきました。しかし、今まで以上に個々の職員の能力を開発しなければ、この課題を解決することはできません。職員にとっては、とてもつらい状況にありますが、このような危機だからこそ、職員全員が一丸となって、切磋琢磨し、時には助け合い、活気のある組織を作っていく必要性があります。

本市の人材育成基本方針は、平成14年4月に始めて策定され、平成22年4月に一部改定を行い現在に至っています。今後は、能力開発に加速をつけるべく、現在の人材育成基本方針をベースに新入材育成基本方針を策定します。そして、この先のきわめて困難な課題に果敢に立ち向かう、プロフェッショナル集団を作り上げます。

Ⅱ これまでの人材育成基本方針

1 平成14年策定の人材育成基本方針

本市では、平成14年4月に「21世紀を担う職員の育成を目指す」ことを目的として、人材育成基本方針を策定しました。その中で新しい時代に求められる職員像として、次のことをあげています。

- ・ 多様化する市民ニーズを敏感に受け止め、市民の立場に立って公務を行う職員
- ・ 常に問題意識を持ち、時代の先を見据えた新しい発想で公務を行う職員

また、上記のような職員に育成するため、次の取り組みを行うこととしました。

1 新たな人事管理システムの確立

人事評価システムの改革
ジョブローテーションシステムの確立
複線型人事管理についての検討
研修成果とリンクした人事管理の検討
希望降任制度の導入
庁内公募制の導入
多様な人材の確保
再任用制度の活用

2 職員研修の見直し・充実・強化

自己啓発
職場研修（OJT）
職場外研修（OffJT）
研修体制の充実

3 人を育てる職場環境づくり

自己啓発ができる職場の風土づくり
職員が主体的に職務をまっとうできる職場づくり
職員が刺激し合える職場づくり
市民主体意識を醸成する職場づくり

4 その他人材育成を実現するための諸施策

職員提案制度の充実
健康管理体制の充実
方針の充実化

2 平成22年人材育成基本方針の改定

(1) 人材育成の意義・目的・ビジョンの明確化

意義：行政運営における経営資源としての「人」の重要性を再認識し、人材の育成と活用に取り組む

目的：自治体の究極の目的は「住民福祉の増進」であり、その目的を実現できる職員を育てることが、人材育成の目的

ビジョン: 職員一人ひとりが「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むことが最も効果的であり、そのためには「どのような人材が必要とされるのか」「どのような能力を伸ばしていけば良いのか」という目標を職員に明確に示すことが必要

(2) 「階層別に求められる役割と能力」の人事評価のてびき（実施手順編）との整合性

区分	役割	能力
部長 部次長	<ul style="list-style-type: none"> 全庁的な政策形成に参画し、優れた経営感覚のもと、状況の変化を正確、迅速に把握し、的確な対応策を選択するとともに、政策推進のための進行管理、議会や関係機関との折衝、調整を行い、施政方針を実現する。 組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
課長 主幹	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報を積極的に収集、活用するとともに、常に安定した態度での確な対応策の選択を行い、住民協働の重要性を踏まえ、政策立案、施策形成を行う。 施策の目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関や住民等との調整、折衝を行う。 組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努め、部下に適切な方向性を示し、その指導、育成を行うとともに、組織の統括や改革を図る。 	政策形成能力 意思決定能力 課内管理能力
課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標、事業の構想に参画し、遂行する。 上位方針に基づき、職場目標と課題を明確に示し、関係機関や住民等との調整、折衝を行い、施策を計画的に実行する。 上司の指示を的確に把握し、部下を指導育成する。 	政策形成能力 指導能力
担当係長 専門員	<ul style="list-style-type: none"> 上司を補佐し、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 必要な情報を積極的に収集、活用しながら、状況の変化に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難、相当高度な事務の処理を責任者としての自覚を持って遂行する。 上司の指示を的確に把握し、規律を遵守し、実務経験者として係員を育成、指導、監督し、能力開発を促す。 	政策形成能力 指導能力
主査	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門実務を処理し、課題を発見、解決し、施策における必要な改善を提言する。 後輩への適切な指導、助言を行う。 職務遂行にあたっては、住民との協働の重要性を十分理解し、住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集、活用する。 	課題発見能力 課題解決能力 法務能力
主事 主事補 事務員	<ul style="list-style-type: none"> 上司、先輩の指示、命令を的確に受け止め、基礎的な実務知識のもとに、事務の改善、提案等に取り組み、主体的かつ問題意識を持って正確かつ迅速に事務を処理する。 市民の視点で課題を発見し、改善に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。 	職務遂行能力 対人能力 自己管理能力 法務能力

(3) 「人事管理システム」「研修」「職場環境」「その他」の 카테고리ごとに、これまでの取り組みと今後の方針を整理

【新たな人事管理システムの確立】

組織としての習熟度をより高め、制度全体のレベルアップを図っていくため、継続的な研修の実施や必要に応じた評価関係資料の改善を行う。

【職員研修の見直し・充実・強化】

公募にかなう研修については、極力、公募制をとることとし、自己研鑽意欲を有する職員に対して、積極的かつ効率的に研修機会を提供し、また自律的に学び新たな課題に挑戦していくような「やる気」のある職員の育成を目指した研修科目を策定し、その職員の研修成果及び勤務実績を通して、組織全体の能力向上を図る。

【人を育てる職場環境づくり】

職員が積極的に自己啓発し、また職場を通じてさらに能力を伸ばしていくためには、「組織・職場の学習的風土づくり」が大切であるため、管理監督者が自己啓発の取り組みを奨励し、そのための環境づくりを自らの職務の一つとして強く認識することができるような働き掛けを継続的に実施する。

【その他人材育成を実現するための諸施策】

職員に広く意見・提案を求めることにより、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力及び学習意欲を高めることができ、人材を育成していくための土台作りを進めることができると考えられたため、人材育成意見箱などのコミュニケーションツールをより有効に活用することにより、組織全体として人材育成を推進する。

Ⅲ 人材育成基本方針の検証

1 ロジックモデルを用いた検証

豊明市の第5次総合計画では、ロジックモデルを用いて、施策体系を作り上げました。この新人材育成基本方針においても、ロジックモデルの手法を用いて、事業の体系を作り上げます。これにより、今まで行ってきた人材育成の取り組みにおいて、必要のないものはスクラップし、新たに必要のある取り組みを構築することができます。また、その取り組みの成果を検証することにより、毎年度、見直しを行っていくことが可能となります。

さらには、体系化することにより、現在の人事育成基本方針に規定している「職階ごとに求められる役割や能力」のブラッシュアップを行うこともできます。

2 豊明市職員のあるべき姿

人材育成のロジックモデルを構築するにあたり、まず下記のとおり、豊明市職員のあるべき姿を描きます。

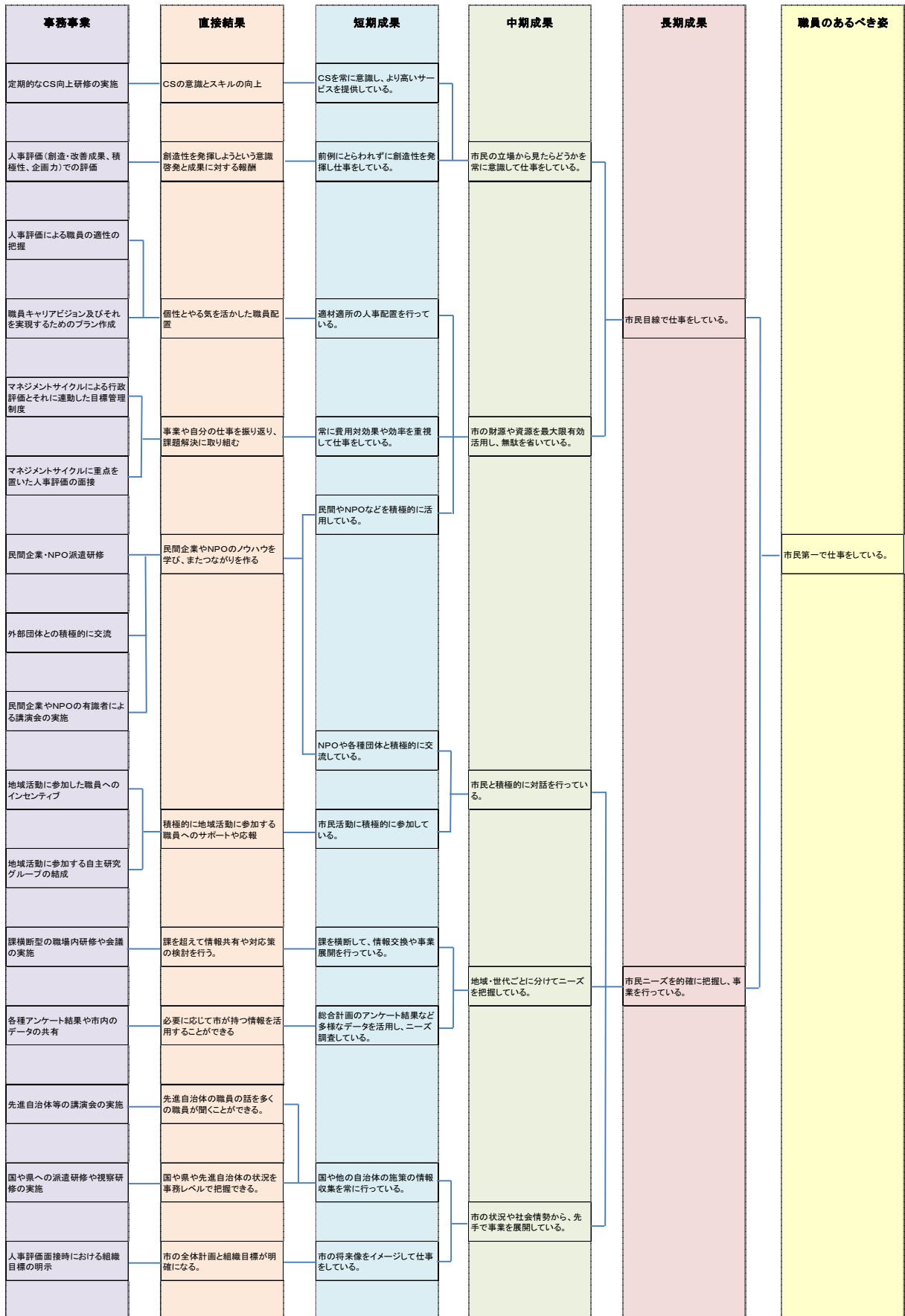
「市民第一」で仕事を行っている。
「職員一丸」となっている。
「自発的に能力開発」を行っている。

3 あるべき姿に対する人材育成ロジックモデル

上記のあるべき姿ごとに、長期成果・中期成果・短期成果とブレイクダウンし、ツリー型でロジックモデルを作成します。

これにより、出来上がったロジックモデルは次のとおりとなります。

① 「市民第一」で仕事を行っている。



② 「職員一丸」となっている。

事務事業	直接結果	短期成果	中期成果	長期成果	職員のあるべき姿
特定事業主行動計画において、育児休暇のとりやすい環境の整備を計画	職場の理解を得られながら、育児休業を取得できる。				
ワークライフバランスの周知啓発	仕事とプライベートのメリハリがつく。	年次有給休暇や育児休暇が積極的に取得している。			
メンタルヘルス・カウンセリングマインド研修などの実施	話を聴く、又は悩みを話す能力が身につく。	悩みを周りの職員や上司に相談できる。			
コーチング・チームビルディング研修の実施	チーム内で積極的に話し合う環境ができる。	仕事について、話し合ったり相談をしている。			
担当業務の正副化や定期的なローテーションによるマネジメント	複数の人が仕事のやり方を知っている。	職員同士が助け合って仕事をしている。	職員の仕事に対するモチベーションが高い。		
時間外勤務の平準化及び縮減に向けての指導	一人だけ時間外勤務が多い状況がなくなる。	一部の職員に負担がかかっていない。		チームワークの良い組織となっている。	
指導担当者(メンター)制度とステップアップノートの活用	書類を通して、目標や課題を新規採用職員や新任職員と指導者が共有できる。	新規採用や新任職員に他の職員が丁寧に仕事を教えている。			
コミュニケーションスキル研修	職員同士が積極的にコミュニケーションをとっている。	職場の雰囲気が良い。			
課内会議や係会議の定期実施		自由に自分の考えを述べている。			
自己啓発や自主研究グループに対する補助	積極的に能力開発に取り組む職員が増える。	職員同士が切磋琢磨している。	職員同士や上司と部下がお互いを認め合っている。		
人事評価による処遇面への反映	がんばって、能力を高めたものに対して、処遇面で報いる。				
定期的な人事評価研修の実施	人事評価制度を理解し、適正な人事評価を行うことができる。	上司が正しい評価を行っている。			
相互評価制度	上司の評価と期待を伝えることができ、上司は部下の考えを知ることができる。	部下が上司を信頼している。			
自己申告書作成時にキャリアビジョンや活かしたい具体的な能力を記入する。	自分のキャリアビジョンや能力を意識して仕事ができる。	職員が自分の個性や特徴を活かして仕事をしている。			
コーチングやマネジメント研修の実施	上司が、職員自ら考えさせるスキルを身につける。				
人事評価の期末面接におけるフィードバック	人事評価結果から自己分析し、時期の目標を立てる。	上司が職員の主体性を引き出している。			
人事評価における目標管理制度と期首・期末面接における相互共有	組織目標を基に、自らの仕事における課題を見つけ、上司と相談しながら目標を設定できる。	一人ひとりが主体的に課題を考え、まわりの職員や上司と情報共有している。	所属長が部下からボトムアップされた課題から、組織目標を作り、職員全体で共有している。		
業務改善提案制度と提案の共有	職員自ら仕事の改善を考え、それを他の職員と共有できる。	課の会議などで、各職員の課題を話し合っている。			
自己申告時における所属目標の明示及び部門・課間での共有	全体目標からブレイクダウンした所属目標を明確にすることができる。	各所属で、全体最適の視点で組織目標を立てられている。	各所属で総合計画等からブレイクダウンした組織目標が作られている。	職員全員が、市の目標を共有し、実現に向けて実行している。	
総合計画やその他の全体計画の説明会や研修の実施	総合計画やその他の全体計画の内容を具体的に知ることができる。	全職員が総合計画やその他の全体計画を理解している。			
人事評価の目標設定時にマネジメントサイクルによる記載できるよう項目を設定。	人事評価の目標設定時に各項目を的確に記載できる。	職員が課題解決に向けて、具体的なプランを立てている。	PDCAマネジメントサイクルにより事業の改善が行われている。		
人事評価の目標管理研修の実施	目標管理制度の目的と運用を上司が理解することができる。				
人事評価の目標管理における期首面接・中間面接の実施	期首においてスケジュールと、中間において進捗状況を把握できる。	上司が各職員の目標達成のために、マネジメントしている。			

③ 「自発的に能力開発」を行っている。

事務事業	直接結果	短期成果	中期成果	長期成果	職員のあるべき姿
通信教育助成	勤務時間外に自己啓発する職員やグループに補助を出し、インセンティブを与える。	能力開発を後押しする多様な制度が提供されている。	職員が能力開発を後押しする制度を積極的に活用している。	職員全体で切磋琢磨して、能力を向上しようとする環境ができています。	職員が自発的に能力開発を行っている。
自主研究グループ助成					
夜間や休日を利用したセミナー等への助成	公務に役に立つ知識や資格の取得に補助を出し、インセンティブを与える。	勤務時間外において、自己啓発に励もうという意識を持っている職員が多い。	周りに見習うべき先輩職員が多くなる。	職員が能力開発の必要性を理解し、能力を向上の意識を持っている。	自分の強みと弱みを理解し、自分の効果的に能力を伸ばしている。
資格取得助成					
自己啓発休業	自己啓発する時間と気持ちの余裕を与える。	後輩の見本となろうという意識を中堅職員が持っている。	先輩職員の指導により、職員の能力の向上が図られている。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、それぞれの職階に求められる能力を理解している。
ワークライフバランスの実現					
リーダーシップ研修	中堅職員がリーダーシップを発揮して仕事をこなす。	多様な能力を持った職員が、適材適所で活躍している。	各職員が期待される役割を認識している。	職員が自らの選択しキャリア形成している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。
新人職員以外も含めたステップアップノートの活用	毎月の振り返り書類によりでき、またそれに対するアドバイスもできる。	多様な能力を持った職員が互いに影響しあって仕事を行うことができる。	職員が、客観的に自分の能力を分析することができる。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
多様な人材の確保	様々な能力を持った職員が互いに影響しあって仕事を行うことができる。	各職員が期待される役割を認識している。	職員が自らの選択しキャリア形成している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。
人事評価結果のフィードバック	期待している職員像を伝えることができる。	職員が自らの選択しキャリア形成している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
昇任試験制度	主体的にキャリアを形成することができる。	職員が自らの選択しキャリア形成している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
自己評価制度	自分の認識と評価者の評価と見比べ、客観的に自分の能力を分析することができる。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。	職員が、客観的に自分の能力を分析している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
キャリアデザインシート	今後、自分が能力を開発するために受講したい研修等を記入できる。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
キャリアデザイン研修	今後、自分がどのようにキャリアを積んでいくか明確にすることができる。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
キャリアデザイン研修	具体的、かつ有効なキャリアをデザインする能力を身につける。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
ジョブローテーション制度	キャリアを描くための基礎的知識を得ることができる。	採用後数年以内の職員も、自らのキャリアビジョンを持っている。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
求められる役割と能力の理解と共有	キャリアに対して、どのような能力が必要となるか共通認識が持てる。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。	職員が、積極的に必要とする研修を受講している。
OJT育成計画書の作成	計画的に職員の育成を図ることができる。	上司が、職員個々の能力開発をイメージしている。	上司が、職員個々の能力開発をイメージしている。	上司が、職員個々の能力開発をイメージしている。	上司が、職員個々の能力開発をイメージしている。
模倣型人事制度	専門職としてキャリアを積むことができる。	多様なキャリアパスがあり、職員が自らそれを選択して、キャリア形成している。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。
希望降任制度	自分のキャリアデザインとマッチしない場合に降任することができる。	多様なキャリアパスがあり、職員が自らそれを選択して、キャリア形成している。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。	職員同士が、それぞれのキャリア形成を尊重し、認め合っている。

4 人材育成基本方針の46事業の検証

以上のロジックモデルを参考に、現在の人材育成基本方針に規定されている46の事業を検証します。

	事業内容	検証結果	維持○ 見直し△ 削除×
1	昇任、降任の意思を確認できる項目を導入する。	昇任試験・希望降任制度・キャリアデザインシートなどで対応。	△
2	マネジメントサイクル（目標の設定（Plan）、計画の実行（Do）、実績の評価（See））項目を明確にする。	目標管理制度（将来的に行政評価と連動させる）・組織目標を明示・人事評価のフィードバックにより実現。	△
3	係長以上の職員に対し自己申告書に合わせてレポート提出を義務付ける。	組織目標を明示とかぶるため、組織目標を明示する事業開始とともに廃止。	×
4	相互評価制度（逆勤評制度）を導入する。	現状維持する。	○
5	勤務評価項目の見直しを検討していく。	必要とされる能力に合わせて随時改定を行う。	○
6	定期昇給の留め置き、特別昇給及び成績率による勤勉手当の支給といった手法を取り入れた勤務評価制度を構築する。	人事評価の処遇面での対応	○
7	定期的な評価者研修を実施する。	定期的な人事評価研修及び初任者研修を実施。	○
8	勤務評価マニュアルの充実を図る。	自己申告・目標管理実施時に手引きを周知させる。	○
9	面接者が評価結果を本人の要望に応じ開示する。	人事評価のフィードバックにより対応。	△
10	マネジメントサイクルに重点をおいた面接を実施する。	2と同様のため削除。	×
11	異動方針を策定する。	人事異動には当然方針が必要であり、現状として内示時に明示しているため、人材育成基本方針から削除。	×
12	その時々に応じた研修、育成方策を採り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次の異動を考慮する。	キャリアデザインを重視し、将来を見据えた戦略的な人事異動を行っていくことを明示する。	△

	事業内容	検証結果	維持○ 見直し△ 削除×
13	異動記録・勤務評定・自己申告・研修記録及び昇任試験記録ほか全ての人事情報を集約したデータベースを作成、人的資源が活用できるシステムを構築	人事評価システムの導入を検討する。	△
14	スペシャリストの定義付け、選考方法及び処遇を決定し、導入を図る。	複線型人事制度の見直し行う。	△
15	研修成果や研修実績を勤務評定に生かしていく。	キャリアデザインシートを用いて主体的な研修参加を促す一方で、定期昇給に反映を見直し、勤勉手当に反映を検討する。	△
16	本人の意思を尊重した上で、客観的に判断し、降任を行う制度導入を図る。	1と同様のため削除	×
17	新たな課長（係長）を新設した場合、あるいは新しい職を設けた場合にはできる限り公募制を導入する。	昇任試験を実施しているため、人材育成基本方針からは削除。	×
18	各課（係）においてプロジェクトチーム等を設置する新規事業については、できる限り公募制を導入し適正な人材を確保する。	プロジェクトの目的もあり、各所管で対応すべきことであり、人材育成基本方針からは削除。	×
19	各課（係）において新たな事業を実施する場合、できる限り公募制を導入し適正な人材を確保する。	18と同様。	×
20	特定の職や事業に求められる新たな職員を募集する際には、年齢要件を広げ、民間経験等を有する優秀な人材を対象とし、経験・能力に即した職階に採用する。	キャリア採用・チャレンジ採用などにより、多様な人材を確保する。	○
21	選考基準や選考方法等を明確にした再任用制度の導入を図る。	再任用制度の改正により、人材育成基本方針からは削除。	×
22	公務に有益となる資格取得等支援制度の導入を図る。	現状の通信教育助成に加え、就学助成及び資格取得助成を加える。	△
23	自主研究グループ等の推進を図る。	現状維持	○
24	職場研修についての管理監督者を対象とした研修を実施する。	職場研修は、定期的な課の会議等により積極的に行われているため、研修の必要はない。	×
25	職場研修計画表及び職場研修実施状況報告書等の提出を所属長に義務付ける。	24と同様の理由のため、実施状況報告書のみ提出させることにする。	△

	事業内容	検証結果	維持○ 見直し△ 削除×
26	新規採用職員、異動新任者に対する、管理監督者からの職場研修の充実を図る。	OJT育成計画書や異動者用ステップアップノートを作成	△
27	研修参加要件を緩和する。	指名型の研修は、ほとんどないため人材育成基本方針からは削除	×
28	職員の要望に基づく研修の導入を図る。	キャリアデザインシートに、受講したい研修を記入させる。	△
29	他自治体等へ職員を派遣する。	他団体への職員派遣とともに、本市への職員受け入れも積極的に進める。	△
30	民間企業及び他の地方公共団体の職員と接触、交流する機会を提供していく。	民間派遣研修及び民間からの研修生の受け入れを進める。	○
33	管理監督者は、職員の自己啓発のきっかけ作りのため、他組織の職員と接触、交流する機会を提供していく。	現状どおり積極的に交流の機会を作るとともに、講演会や発表会等も行っていく。	△
34	管理監督者は、職員に職務の一部として仕事の質の管理、改善に取り組みせ、成功例については他の職員に周知する。	管理監督者の職務として当たり前のことであり、マネジメントやコーチングの研修実施により、その能力を育成することとし、人材育成基本方針からは削除。	×
35	定期的な職場会議の開催を奨励する。	24とセットで行っている現状を踏まえ、削除。	×
36	行政課題に対し、職員に意見提出を呼び掛け、意見収集ができるパソコン意見箱を設置する。	業務改善提案制度により対応することとし、人材育成基本方針からは削除。	×
37	各種計画作りに職員からなる小委員会、附属委員会の設置等、積極的に職員の参加を図る。	18と同様。	×
38	管理監督者への研修を実施し、各職場において市民主体意識の醸成を図る。	現状維持。	○
39	メールを使った職員提案制度を導入する。	36と同様。	×
40	提案者自身のプレゼンテーションの可能な提案制度導入を図る。	36と同様。	×

	事業内容	検証結果	維持○ 見直し△ 削除×
41	提案者自身が可能な限り政策実現に参画できる体制を築く。	36と同様。	×
42	職員に対する心身両面にわたる健康管理を推進するための情報を提供していく。	現状維持。	○
43	退職後の生活をより実りあるものにするためのライフプランを各職員が主体的に設計できるよう、最新の情報を提供していく。	退職後よりも、現状のワークライフバランス実現にかかる施策を充実させていく。	△
44	人材育成基本方針推進委員会を年1回開催する。	現状維持。	○
45	人材育成に関する意見箱を設置する。	人事評価面接結果から人材区政の検証を随時行っていくことで対応。	△
46	人材育成担当部門の体制を強化していく。	人材育成担当部門の職員のレベルアップを図っていく。	○

5 新規事業の検討

上記以外で、ロジックモデルから新たに人材育成基本方針に策定すべき事業を検討します。

	事業名	事業内容
1	組織目標の明示	目標管理制度における期首目標設定時に組織目標を明示できるシートの作成を義務付ける。係長・補佐・課長が一枚のシートに記入し、組織で共有する。また、それと総合計画や行政評価との整合性を企画政策課と合同で行っていく。
2	キャリアデザインの策定	自己申告書を見直し、そこに3年後・6年後・10年後キャリアデザインを記入する欄を追加する。(キャリアデザインシート) また、そのために必要とする能力と受講したい研修も記入できるようにする。
3	職員全体の健康度アップ	メンタルヘルスを中心に对症療法ではなく、計画的かつ積極的な健康対策を行っていく。

IV 目指すべき職員像と期待役割

1 目指すべき職員像

まず、人材育成の各取り組みの核となる「目指すべき職員像」を下記のとおり定めます。これは、ロジックモデルの「豊明市職員のあるべき姿」や現在の人材育成基本方針の「目指すべき職員像」リンクしたものとしています。

【目指すべき職員像】

市民ニーズを敏感に受け止め、市民第一で全体最適かつ長期的視点で職務を遂行する職員
まわりの職員と協力し、チームワークを重視して職務を遂行する職員
自分の能力を的確に把握し、主体的に能力開発を行う職員

2 職員の求められる役割

「目指すべき職員像」は、人材育成の概念的なものになりますので、階層別の個別具体的な職員像として、「職員の求められる役割」を次のとおり定めます。

区分	役 割		能 力
部長 ・ 部次長	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 優れた経営感覚のもと、状況の変化を正確、迅速に把握し、全体最適の政策を立案する。 市長の政策意思決定を支援する。 政策推進のための進行管理、議会や関係機関との折衝、調整を行い、政策を実現する。 事業のスクラップアンドビルドの決断をする。 	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> 組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 部の組織運営の方針や部の目標を明確にし、部内職員の共有を図る。 部の目標達成のために、無駄のない予算や人員の整備を行う。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 部内職員の適材適所の配置を考える。 部内の担当係長以上の職員の人事評価を適正に行い、結果をフィードバックする。 部内の担当係長以上のキャリア形成に的確なアドバイスを行う。 次に部長を担うことができる職員を育成する 	
課長	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 部の組織運営の方針や部の目標から、課の政策立案、施策形成を行う。 施策のマネジメントサイクルを行う。 施策実現のために関係機関や市民との調整、折衝を行う。 	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> 組織力を最大限に発揮させ、課の政策遂行を統率する。 課の方針や課の目標を明確にし、課内職員の共有を図る。 課の目標達成に課全体のマネジメントを行う。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 課長補佐、担当係長に対して的確に指揮をとる。 課内職員の人事管理を行う。 課内の職員の人事評価を適正に行い、結果をフィードバックする。 課内の職員の能力を見極め、的確にアドバイスし、主体的に能力開発するよう促す。 課内職員が計画的にキャリアデザインできるよう的確にアドバイスを行う。 課内職員の健康管理を行い、課内全体の健康度を上げる努力をする。 次に課長を担うことができる職員を育成する。 	

区分	役割		能力
主幹	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課の方針や課の目標から施策形成を行う。 ・ 施策の実現のためにマネジメントサイクルを行い、関係機関や市民との調整、折衝を行う。 長年解決されないような困難な課題について、積極的にチャレンジする。 ・ 難易度が高い課題解決のために計画を立案し、実行する。 ・ 課長の施策実行の補佐をする。 	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課内の職員の管理を行い、リーダーシップを発揮し、組織力を高める。 ・ 高い倫理観を持って、課内職員に接する。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長補佐、担当係長に対して的確に指揮をとる。 ・ 課内の職員の人事評価を適正に行う。 ・ 課内の職員の能力を見極め、的確にアドバイスし、主体的に能力開発するよう促す。 	
課長 補佐	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課の方針や課の目標から施策形成を行う。 ・ 施策の実現のためにマネジメントサイクルを行い、関係機関や市民との調整、折衝を行う。 ・ 難易度が高い課題解決のために計画を立案し、実行する。 ・ 課長の施策実行の補佐をする。 	政策決定能力 政策調整能力 部門管理能力 行政経営能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課内の職員の管理を行い、リーダーシップを発揮し、組織力を高める。 ・ 高い倫理観を持って、課内職員に接する。 ・ 時間外勤務の管理を行い、効率のよく業務を遂行するための方策を常に考える。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長補佐、担当係長に対して的確に指揮をとる。 ・ 課内の職員の人事評価を適正に行う。 ・ 課内の職員の能力を見極め、的確にアドバイスし、主体的に能力開発するよう促す。 	

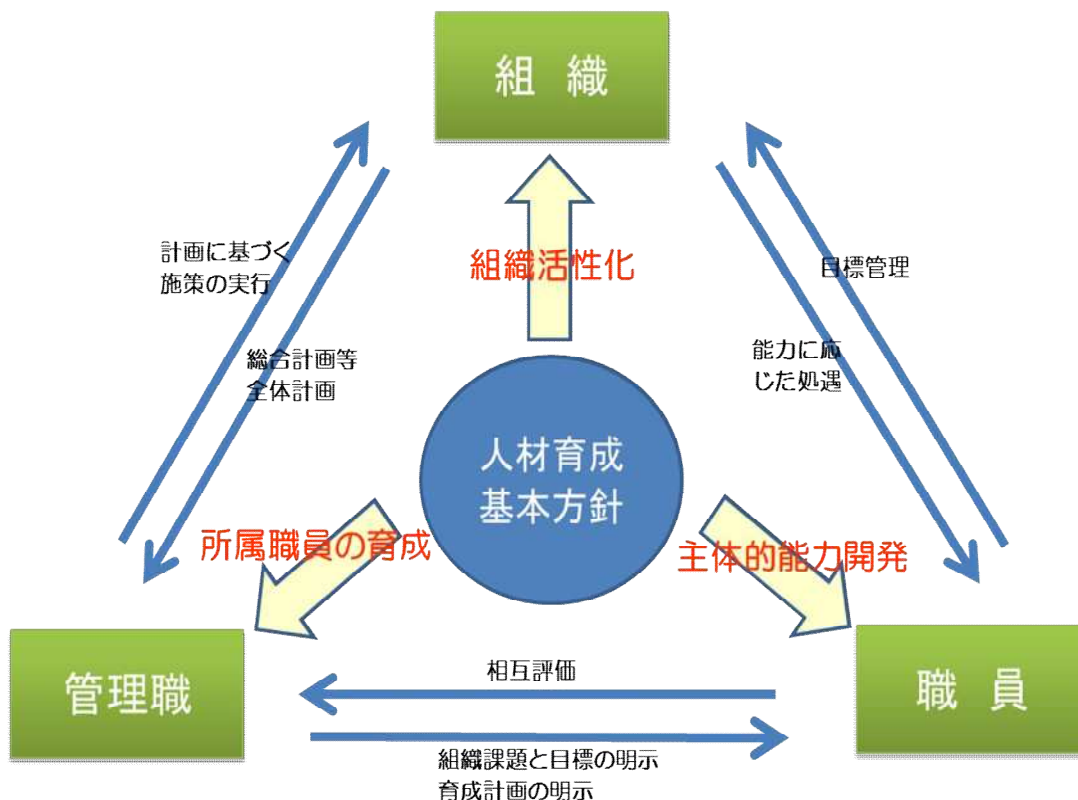
区分	役割		能力
担当 係長	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 課の方針や課の目標から効果的な事業提案を行う。 係の課題を係員から吸い上げ、課の目標とすり合わせるにより、係の目標を立て、係員と共有する。 各事業について、マネジメントサイクルに基づき、常に見直し、必要に応じてスクラップの提案も行う。 係が抱える困難な課題については、先頭に立って対応する。 	政策形成能力 課題発見能力 課題解決能力 法務能力 指導能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> ミドルアップダウンマネジメントを意識し、政策提言や、係員を巻き込んで業務を行っていく。 係の中心となってリーダーシップを発揮する。 高い倫理観を持って、係員に接する。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 係員の仕事などについて、常に意識して観察し、仕事のフォローを行う。 メンターとして、係員が仕事で困っていることがあれば、積極的に係員の相談役となる。 係員の自己啓発についてアドバイスをを行い、やる気を促す。 一次評価者として、評価の基礎となる行動を記録し、個々の職員の能力や特性を把握し、フィードバックの資料を作る。 	
専門員	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 課の方針や課の目標から一步踏み込んだ施策形成を行う。 解決が難しい課題についても、専門的知識・経験を踏まえ、積極的に解決に取り組む。 専門的な知識や経験から、将来を見据えた新たな事業を提案し、実行する。 業務遂行上必要なデータ収集及び分析を行う。 	政策形成能力 課題発見能力 課題解決能力 法務能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> 係長や課長補佐に専門的な視点からの的確にアドバイスやフォローを行う。 係員が円滑に業務を遂行できるような的確にアドバイスをする。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 専門的知識の吸収に励む。 係員に自らの経験や知識を伝える。 状況により、担当係長に代わり、係員のメンターとなり相談役となる。 	

区分	役割		能力
主査	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 課や係の方針や目標を理解し、それにあった申告目標を立て、実行する。 課や係の方針や目標以外でも、積極的に課題を発見し、上司に提案する。 日々の業務の中で改善点を見つけ、上司の指示のもと、改善に取り組む。 	課題発見能力 課題解決能力 法務能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> 係員の中心的存在として、係全体の調和を図る。 先輩職員の立場から、係員の指導を行う。 担当係長の日々の業務のフォローを行う。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 自らのキャリアパスを描き、主体的に能力開発を行う。 後輩職員の育成・指導を行い、また仕事面での相談にのる。 ワークライフバランスを意識し、メリハリを持って仕事に取り組む。 	
主事 ・ 主事補 ・ 事務員	政策 施策 事業	<ul style="list-style-type: none"> 課や係の方針や目標を理解し、それにあった申告目標を立て、実行する。 日々の業務の中で改善点を見つけ、上司の指示のもと、改善に取り組む。 	職務遂行能力 対人能力 自己管理能力 法務能力
	組織	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決のために、係長の指示のもと的確に業務を遂行する。 常にチームワークを意識し、チーム全体で最大の成果を上げるよう努力する。 	
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 職務遂行に必要な知識や経験を積極的に得る。 課や係の職員と協調して職務を遂行する。 自ら主体的に自己啓発に励む。 ワークライフバランスを意識し、メリハリを持って仕事に取り組む。 	
技能 労務職	組織	<ul style="list-style-type: none"> 組織に属する者であることを深く認識し、上司の命令に従い、正確かつ誠実に職務を遂行する。 チームワークを重視し、組織全体で成果を上げるために尽力する。 	職務遂行能力 自己管理能力
	人材	<ul style="list-style-type: none"> 常に、職務遂行能力を高める努力を行う。 日々のルーティンワークの中でも、業務改善を意識し、必要があれば上司に提案する。 常に災害と隣り合わせであることを意識し、安全第一に努める。 	

V 今後の取り組み

1 人材育成施策の区分

人材育成基本方針は、職員個人・管理職・組織（各所属・人事担当）にアプローチするものになります。また、この3つがうまく連動したときに、最大の成果を上げることができます。現在の人材区政基本方針の46の取り組みを見直し、新たに46の取り組みを策定し、それぞれ取り組みについて、この3つの分野に分けて実施及び検証を行っていくこととします。



2 人材育成の取り組み【職員】

	事業名	事業内容
1	目標管理制度	自ら主体的に課題を捉え、マネジメントサイクルに沿って計画的に課題解決を行っていく。
2	自己評価	自己申告書に自己評価を記入できる欄を追加する。自分の評価と評価者の評価をすり合わせるにより、客観的に自分の能力を分析する。
3	キャリアデザインの策定	自己申告書を見直し、そこに3年後・6年後・10年後キャリアデザインを記入する欄を追加する。(キャリアデザインシート)
4	相互評価	管理職職員の自己啓発及び能力開発を支援するとともに、全職員が評価する側としても人事評価制度に関わる事により、人事評価制度全体の信頼を向上させる。
5	期待される役割の理解	職員それぞれが、自分の職階に対して、求められる役割を理解し、日々の業務の遂行及び目標管理を行っていく。
6	自己啓発助成	キャリアデザインに基づき、助成制度活用し、必要な自己啓発を行っていく。既存の通信教育・自主研究グループに加え、資格取得や自己啓発セミナー参加助成など、助成対象の拡大を検討する。
7	人事評価制度の理解と活用	人事評価制度は、職員を育成するためであることを全ての職員が理解し、人事評価のフィードバック時に結果を前向きに受け入れるようにするため、人事評価面接時に人事評価マニュアルなどのダイジェストを添付し、制度趣旨の周知を図る。
8	公募型研修の計画的参加	キャリアデザインシートに能力開発に必要な研修を記入する欄を設け、積極的に必要な公募型研修に参加できるようにする。
9	昇任試験	課長以下の職に対し、昇任試験を行い、主体的なキャリア形成を行えるようにする。

	事業名	事業内容
10	複線型人事制度	スペシャリスト制度を見直し、高度な知識と経験が必要な特定分野（税務・福祉・保育士・保健師・技術職）について、スペシャリストを設定し、職階として専門員の職をそれに充てる。なお分野については、必要に応じて改廃を行っていく。既存の専門員は、主査とし、専門員との区分けを行う。また、今までの申請によるスペシャリスト制度は、キャリアデザインシートに置き換えることとし、人事配置にあたっては、できる限り職員のキャリアデザインを考慮することとして、既存のスペシャリスト制度のフォローを行う。
11	ジョブローテーション	新規採用職員から主事級までをひとつのキャリアステージとし、その間にその後のキャリア形成の礎となる知識と経験を積ませることを目的とする。キャリアデザインシートに記入されたキャリアデザインを重視し、当該キャリアステージの期間に窓口部門を中心に、複数の職務を経験させる。
12	ステップアップノートとメンター制度	新規採用職員で行っているステップアップノートについて、内容を変えて主査以下の異動者にも使用できるようにする。また、異動者には必ずメンター（助言者：原則として担当係長）をあてることとし、異動者とメンターとステップアップノートにより計画的な能力開発を行えるようにする。
13	ワークライフバランス	日々の働き方を見直し、計画的かつ効率よく仕事を行うことにより、ワークライフバランスの実現を図る。また、併せて、年間の時間外勤務時間数の上限を360時間とする。
14	お互いを認め合う職場作り	キャリアデザインを重視する職場風土を醸成し、職員それぞれの個性を尊重し、個々のキャリアデザイン認め合い、助け合う職場作りを全職員が意識して行う。
15	研修等のフィードバック	研修等を受講した職員は、課内会議や発表会等を企画し、学んだ内容を積極的に他の職員へフィードバックする。
16	チームビルディング	職員が一丸となって、業務に取り組むために、チームビルディングの研修等を行い、協力し合う組織風土を作り上げる。

3 人材育成の取り組み【管理職】

	事業名	事業内容
17	組織目標の明示及び共有	自己申告目標を立てる際に、組織目標を明示し、職員の共有を図る。
18	職員の能力の把握	日々の職員の観察や一次評価などから情報収集を行い、所属職員の能力を的確に把握し、人事評価に反映させる。
19	人事評価結果のフィードバック	人事評価結果を的確にかつ職員のやる気につなげるようフィードバックする。その際、面接シートを作成し、円滑にフィードバックできるようにする。
20	OJT計画シートの作成	所属職員の計画的に育成のため、均等に研修機会を付与する。また、研修受講による、他の職員の負担軽減に努め、円滑な研修状況環境を整備する。
21	中間面接の実施	目標管理を中心に年度末に中間面接を行い、業務の進捗状況を確認し、状況に応じて指導やアドバイスをする。
22	研修機会の均等付与	所属職員の能力育成のため、均等に研修機会を付与する。また、研修受講による、他の職員の負担軽減に努め、円滑な研修状況環境を整備する。
23	キャリアデザインの支援	人事評価面接時にキャリアデザインシートからの的確にアドバイスをし、計画的な能力開発をサポートする。
24	時間外勤務の縮減	職員の業務量を的確に把握し、業務の効率化を図り、時間外勤務を縮減する。また、一部の職員に過度の負担がかからないよう事務分担を常に見直す。また、月100時間を超える時間外勤務を行った職員には、健康面も含めてヒアリングを行い、原因分析と業務縮減の対応を早急に検討し、上司に報告するものとする。
25	ワークライフバランスの推進	仕事と生活の調和の重要性を所属職員に認識させ、所属職員の助け合いのもとで、定時退庁や年次有給休暇を取得しやすい環境の整備に努める。
26	コーチング能力の向上	研修等により、職員を主体的に動かすコーチング能力のスキルアップを図る。
27	男性の育児休業取得促進	男性職員の育児休業取得有無を積極的に聞くことより、チームワークを重視するために、取得したいがそれができない職員の後押しを行い、男性育児休業の取得を促進する。
28	女性のキャリア形成	女性職員のキャリア形成を支援し、成長できる機会と役割を与える。

4 人材育成の取り組み【組織（各所属）】

	事業名	事業内容
29	朝礼・終礼の実施	メリハリのある働き方及び職場内の良好なコミュニケーションを図るため、朝礼及び終礼を行う。
30	課内会議の定期的実施	課内会議を定期的開催し、課の目標や課題の共有を図り、組織力を向上させる。
31	職場研修の計画	少なくとも年に1回以上、内部講師を立てて、職場研修を実施し、OJTを推進する。
32	休職者対応	育児休業や病気休職などにより、長期にわたり欠員が生じる場合に、職員配置や事務分担を見直し、休職者が負い目なく休むことができ、またその他の職員も過度の負担がかからないように柔軟に体制を整備する。
33	部内補充等組織活性化	人事異動をフォローする形で、部内補充異動や課内異動を行い、職員の適材適所及び組織活性化を図る。

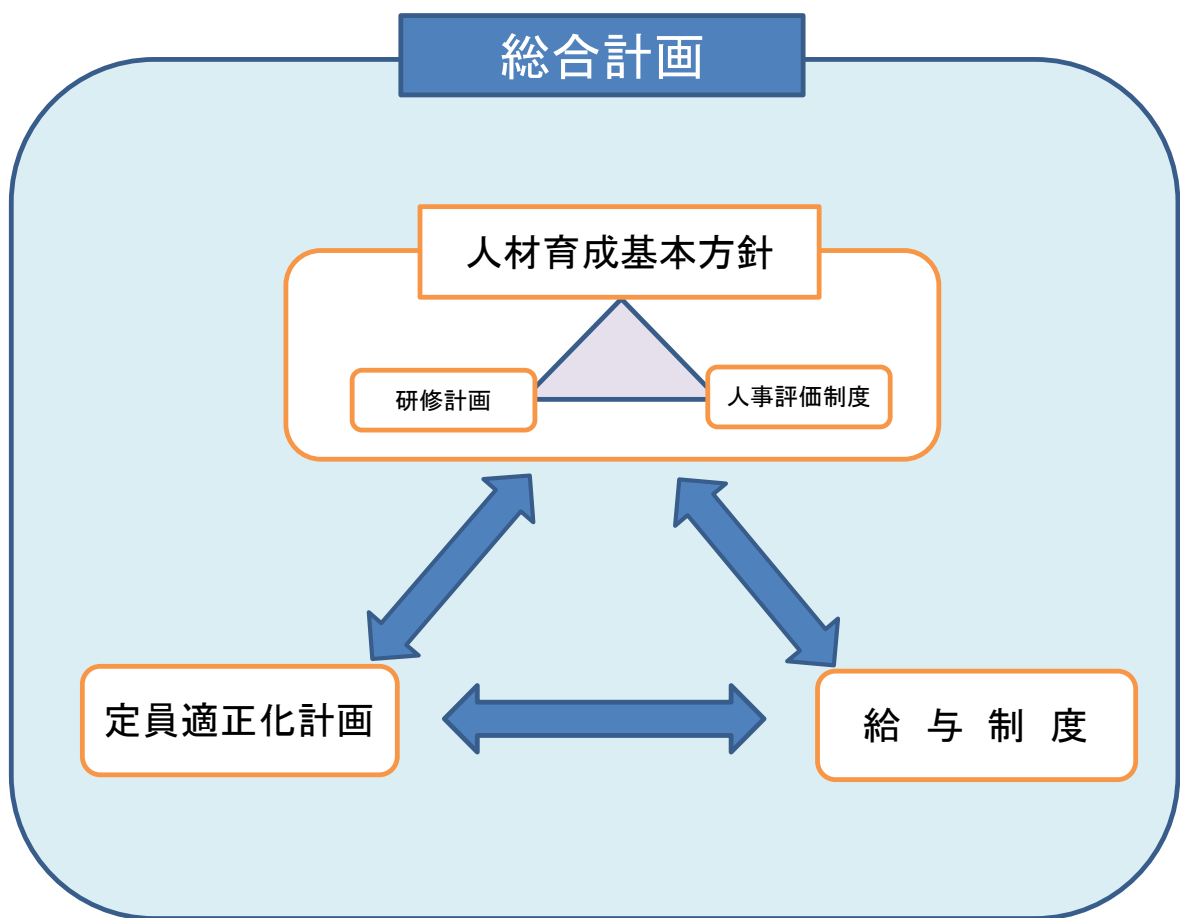
5 人材育成の取り組み【組織（人事担当）】

	事業名	事業内容
34	研修計画	キャリアデザインシートを分析した上で、効果的な研修を計画し、また、研修の受講機会の均等を図る。
35	人事評価の処遇面への反映	人事評価制度の公平性を担保するため、評価結果の給与面への反映について、勤勉手当への反映を増やし、定期昇給への反映を減らす。
36	人事評価項目の見直し	期待される役割にあった評価項目に見直しを随時行う。また、職階に応じて評価項目や配点を変更する。
37	市民第一を実現する研修計画	CS向上研修、マーケティング研修、政策形成研修など市民第一を実現するための能力を向上させる研修を計画する。
38	自己啓発助成の拡充	通信教育助成や自主研究グループ助成に加え、資格取得やセミナー参加なども補助対象とするなど自己啓発に関する助成を拡大する。
39	研修結果に対する応報	研修等で良好な成績を収めた職員については、勤勉手当で、1～2ランク上の手当率で支給する。

	事業名	事業内容
40	多様な人材の確保	キャリア採用、チャレンジ採用など多様な人材の確保に努め、組織の活性化及び個性や能力を活かした組織体制を構築する。
41	職員の健康向上	健康なうちから、さらに職員全体の健康度、特にメンタル面での健康度を向上させるべく、研修やセミナーを医療機関の協力のもと行っていく。
42	民間やNPOとの人事交流	民間やNPOとの人事交流を通じてノウハウの吸収し、また民間からの職員を受け入れることにより、組織の活性化を図る。
43	県や国や他団体との人事交流	県や国や他団体への職員派遣や、逆に派遣受け入れを積極的に行うことにより、行政運営上有意義なネットワークの構築を図る。
44	人事評価システム	紙の管理ではなく、システムで管理することにより、進捗状況や、指導観察の記録をしやすくする。
45	地域活動に参加する職員へのインセンティブ	健康なうちから、さらに職員全体の健康度、特にメンタル面での健康度を向上させるべく、研修やセミナーを医療機関の協力のもと行っていく。
46	人材育成基本方針の定期的な見直し	健康なうちから、さらに職員全体の健康度、特にメンタル面での健康度を向上させるべく、研修やセミナーを医療機関の協力のもと行っていく。

VI 人材育成基本方針と他の制度等との関係

人材育成基本方針は、総合計画のもと、複数の計画や制度と連動して実施されます。今後は、他の制度との整合性も含め、必要に応じて見直しを行っていき、その時代にあった育成方針を示していくこととします。





《 豊明市新人材育成基本方針 》

平成28年5月

発行

豊明市 行政経営部 秘書広報課

所在地

〒470-1195 豊明市新田町子持松1番地1

電話

0562-92-8360