

みよし市

人材育成基本方針

令和3年4月

みよし市人事課

目 次

1	人材育成基本方針策定の背景	1
2	人材育成基本方針策定の目的	1
3	めざす職員像	2
4	めざす職員像の実現のために必要な能力	3
	（1）職員に必要な能力	3
	（2）各職位の役割を果たすため必要な能力	4
5	人材育成の具体的方策	5
	（1）人事評価制度による人材育成	5
	（2）組織の人材育成力の強化	9
6	推進体制	9

1 人材育成基本方針策定の背景

本市では、平成14年度に「三好町人材育成基本方針」を策定し、行政を担う職員の人材育成を進めるとともに、平成18年度からは職員の勤務成績に応じ給与等への処遇反映を実施し、職員が自ら意欲的に能力開発や課題解決に取り組むことができる職場環境をめざしてきました。

その後、平成22年の市制施行に合わせ「みよし市人材育成基本方針」としてリニューアルし、引き続き職員一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出す人材育成に取り組んできました。

市制施行から10年が経過し、この間、地方公務員法の改正、女性職員の職業生活での活躍推進、働き方改革の推進など、自治体を取り巻く環境は著しく変化していることから、新たな時代に即した内容とすべく基本方針の改訂を行うものです。

2 人材育成基本方針策定の目的

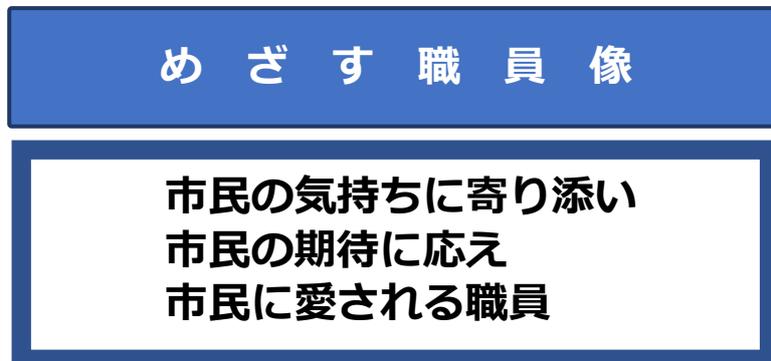
平成31年3月に策定された第2次みよし市総合計画において、市民と行政がそれぞれの役割を理解し、協働によるまちづくりを進めるため行政がまちづくりの課題や目標を市民と共有して、市民がまちづくりに参画しやすい環境を整えることのほか、限られた資源（人材、財源）で最大の効果を生み出す行政運営を行うため、弾力的で機能的な行政組織の編成と人材育成や職員の意識改革などにより行政組織を充実させることが記されています。

このようなことから、人材育成基本方針では、職員が常に問題意識を持ち、社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ、公平・公正で住民本位の行政サービスを効果的・効率的に提供するため、職員一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出すことができるよう本市の基本方針を定めています。

また、今回の改訂では、従来の方針を踏襲しつつ、職員に必要とされる能力や人事評価制度との関係性をより具体的に示すことで、職員が、自らが果たすべき役割とそのため必要な能力を改めて認識するとともに、市民の期待に応え、市民に愛される人材となるよう、自らの能力開発を主体的に行うことをめざしています。

3 めざす職員像

本基本方針では、全職員がめざす姿を共有するため、次のような「めざす職員像」を人材育成の基本理念として掲げます。



上記の「めざす職員像」を実現するために職員に求められる具体的な行動規範は、次のとおりです。

A large blue-bordered box containing a list of five action norms. Each norm is followed by a callout box with a speech bubble pointing to it, containing a representative quote.

- 1 常に市民の気持ちに寄り添い、市民とともに考え行動し、行政の担い手として市民から信頼される職員**
困りごとを相談したら親身になって聞いてくれて、よいアドバイスももらえたわ。
- 2 豊富な知識・技術・経験を備え、自ら判断、調整、計画立案し、行動できる職員**
今の時代に必要とされる事業を企画しました。ぜひ実施させてください！
- 3 社会の変化を敏感に感じ取り、市の将来のために情熱をもって課題解決に取り組むことができる職員**
これが市民の声です。市の将来に必要なので、ぜひやらせてください！
- 4 活発なコミュニケーションによりお互いの考えを尊重し、組織の課題に対して主体的に取り組むことができる職員**
それぞれの立場で意見は異なっても、目標は同じだからお互いに協力して実現しよう！
- 5 誇りと責任をもって仕事に取り組み、全体の奉仕者として高い倫理観で公平・公正に職務を遂行できる職員**
みよし市の職員として誇りを持って職務を遂行しよう。

4 めざす職員像の実現のために必要な能力

(1) 職員に必要な能力

めざす職員像の実現に向け、業務遂行能力、政策形成能力及び管理能力の向上を図ります。

ア 業務遂行能力の向上（採用から5年以内の職員）

業務遂行能力とは、与えられた仕事を迅速かつ的確に処理する能力と住民全体の奉仕者としてふさわしい職員となるよう公務員としての倫理観を併せ持った能力をいい、主に採用して5年以内の職員に対し、能力向上を図ります。

イ 政策形成能力の向上

政策形成能力とは、次の3つの能力の総合力として発揮されるものであり、それぞれの能力向上を図ります。

(ア) 仕事に対する知識・技術の向上

担当する職務の遂行に必要とされる専門的知識・技術など業務遂行の基本的能力、業務管理能力、専門能力を高め、関連する分野について広い見地等の向上を図ります。

(イ) 対人能力の向上

相手に合わせた表現を用いて自分の意図を正確に伝えるとともに、相手の話を傾聴し相手を理解することにより、関係者との良好な関係を築くコミュニケーション力や対外的な折衝により調整を行う調整力、説得力の向上を図ります。

(ウ) 創意工夫・政策企画力、決断力の向上

課題を的確に把握し、既存の概念にとらわれず独自のアイデアで新たな政策を企画立案する能力及び豊富な知識や経験と情報分析によりリスクを回避し将来を見据えた経営判断を行う決断力の向上を図ります。

ウ 管理能力の向上

(ア) 経営管理力の向上

経営管理力は、組織が目的に向かって的確に機能するように経営管理を行う能力で、特に管理職に求められるものです。限られた資源を最大限に活用することはもとより、社会情勢等の変化に対応すべく変更や調整を行うことも重要な要素であり、こうした能力の向上を図ります。

(イ) 指導統率力の向上

部下の能力を正しく評価し、やる気を引き出しながら能力開発を行う指導統率力の向上を図ります。

(2) 各職位の役割を果たすため必要な能力

各職位において職務を遂行するために必要とされる能力は、次のとおりです。

◎各職位に必要とされる能力

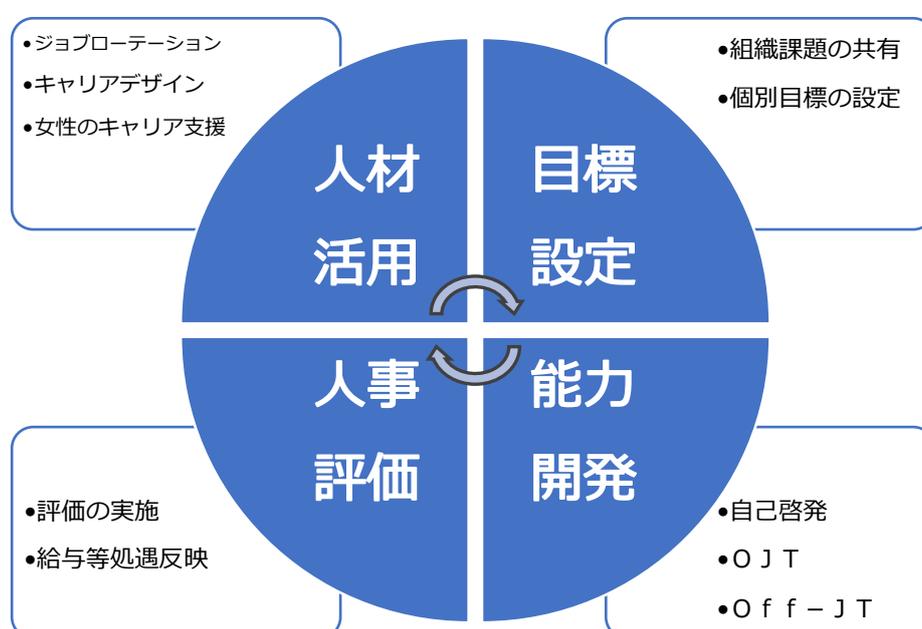
要素	一般職（主事・主査）	監督職（主任主査・副主幹）	管理職（課長・次長・部長）
理解力 知識・技術	○ 理解力 指示を正しく理解し、業務内容や問題点を的確に把握できる。		
	○ 知識・技術力 担当業務の専門的知識や技術を身につけることができる。		
対人・折衝 コミュニケーション	○ 対話・説明力 相手に合わせた表現で自分の見解を伝えることができる。		
		○ 説明・調整力 相手の主張を聞き出すとともに、当方の意図を実現させるよう相手の理解を得ることができる。	
			○ 折衝・合意形成力 市民や議会等に理解が得られるよう説明でき、利害の相反する問題も解決できる。
指導育成力 統率力		○ 指導育成力 部下のレベルにあった課題及び業務を付与し、適切にOJTを実施することができる。	
			○ 指導統率力 部下の能力を正しく評価し、能力開発を行うことができる。
創意工夫力 企画力 政策企画力	○ 創意工夫力 担当業務をより効果的、効率的に実施できるように改善案を具体化、現実化できる。		
		○ 企画力 より効果的で実現性の高い解決策を企画し、業務の改善、効率化を図ることができる。	
			○ 政策企画力 新しい事業などを創設し、実現できる。
判断力 決断力		○ 判断力 知識や経験などに基づき、取るべき方向を選択できる。	
			○ 判断・決断力 豊富な経験などに基づき、状況の変化を予測して総合的な経営判断ができる。
組織管理力 経営管理力		○ 組織管理力 組織目標を把握し、適正な事業管理ができる。	
			○ 経営管理力 組織を取り巻く環境や状況の変化に応じ、行政運営の進行管理を行うことができる。

5 人材育成の具体的方策

(1) 人事評価制度による人材育成

本市が採用している人事評価制度は、目標管理の手法によるもので、職員が自らの業務目標を設定し、達成に向けてチャレンジする過程で上司が部下の目標達成のための助言・指導を行い、能力開発を図ることができる仕組みとなっています。つまり、人事評価制度自体がOJTによる人材育成を促すこととなります。

また、評価結果を被評価者である部下にフィードバックすることにより、部下は自らを振り返り、自身の強みや弱みを理解し、今後に必要な能力の開発目標を立てることができ、職員自身の主体的な能力開発につながります。



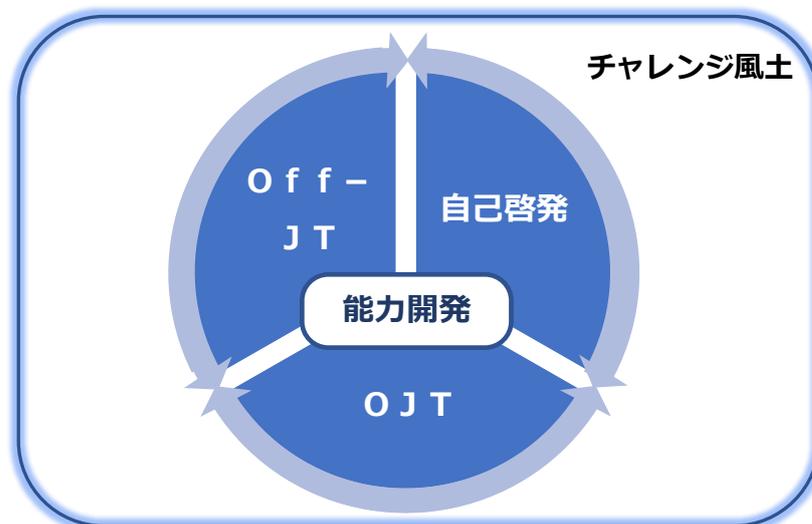
ア 目標設定

目標設定には、組織の使命、組織の抱える課題や自己の果たすべき役割が明確になっていることが特に重要です。職員は、目標の実現可能性や達成度評価の適正な実施、期間中の評価者の支援的な関与などの観点から「具体的」かつ「明確な」目標を設定します。

また、人事評価制度を納得性の高い制度とするためには、上司と部下の共通認識した評価対象が必要となるため、面談による上司と部下との対話が不可欠です。面談は、使命・課題や評価時の達成度合いの共通認識化を図ることができ、組織と個人の能力向上の場となる重要な役割を果たします。

イ 能力開発

目標管理を活用した人事評価では、目標の設定・実践・評価を自ら行うことにより業績に対する職員の意識が高まり、職員全員がチャレンジする風土の醸成が期待できます。



(ア) 自己啓発の支援

通信教育や資格取得に関する斡旋や助成、eラーニング講座等の学習機会の提供などにより、職員の自発的な能力開発を支援します。

(イ) OJT（職場研修）の実施

職員は、目標を達成するため自身の能力を最大限に引き出してチャレンジし、自身の能力開発のため職員自身が主体的に取り組みます。

また、上司は、業務の中で部下の進捗状況を把握し、必要な場面で指導・助言を行い、部下の能力開発を支援します。部下の設定した業績目標をノルマとしてとらえるのではなく、目標の達成が組織への貢献であるとともに、部下の成長の結果であるととらえ、部下と協力して業務を進めます。

(ウ) Off-JT（職場外研修）の実施

職場外研修は、職場では学ぶことのできない新たなものの見方や考え方に触れさせ、知識や技術を習得させるとともに、交流の機会を提供し、自己啓発のきっかけづくりと職場研修の補完となるように実施します。

それぞれの職位に必要とされる知識や能力を習得するとともに、職員の意識向上を図るため、リーダー養成研修やマネジメント研修などの階層別研修を実施します。

また、担当する職務に関する専門的知識の習得のため、愛知県市町村振興協会研修センターや市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、自治大学校などの公的機関や民間の研修機関が開催する研修へ積極的に派遣します。

このほか、他の官公庁、民間企業等への派遣により、高度の行政実務能力や政策形成能力の向上を図るとともに、人的ネットワークの構築を図ります。

ウ 人事評価

(ア) 評価の実施

評価は、客観的事実に基づいたものでなければならず、公正な評価を行うために、評価者が被評価者の日常の職務行動の事実を把握することが最も重要となります。

上司は、評価基準日直前の状態のみで評価しないように日常的に行動や指導・助言の内容などについて記録を取っておく必要があり、面談を通して客観的事実に基づき共通認識化した評価対象に対して評価を実施するとともに、部下の育成を図る観点での指導・助言を行います。

(イ) 給与等処遇反映

職員の採用年次などにとらわれず、能力・実績に基づく人事管理が行われるよう、人事評価の結果を任免（昇任など）や給与（昇給、勤勉手当など）へ活用するための仕組みを整備し、適切な活用を実施します。

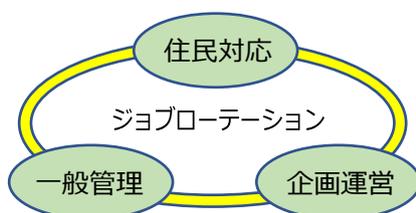
(ウ) 優秀な職員の積極的な登用

評価結果が優秀な職員は、監督職や管理職に積極的に登用し、その能力を発揮できる場を与えます。

エ 人材活用

(ア) ジョブローテーション

若手職員には、採用後10年を目途に概ね3つの部署を経験できるようジョブローテーションを行います。



3～4年でジョブローテーションをし、10年を目途に3つの部署を経験する。

(イ) キャリアデザイン

仕事への関わりを軸に、変化に対応しながら、柔軟に成長を続けることができる職員を育成するためキャリアデザイン研修を実施するとともに、自己のキャリアプランに合わせて、ゼネラリスト、エキスパート又はスペシャリストが選択でき、それぞれ必要な経験を積むことができるよう配慮した人事異動を行います。

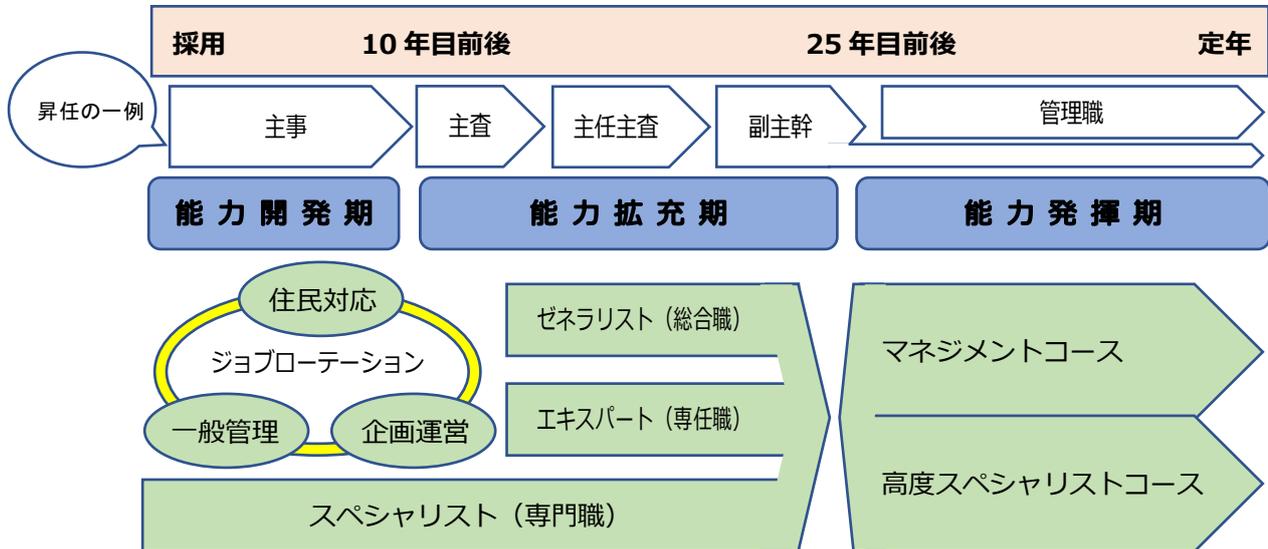
(ウ) 女性職員のキャリア形成の支援

女性職員の活躍推進を図るため、出産、育児と仕事との両立を含めたキャリアアップを支援するとともに、積極的に女性職員の管理職・監督職への登用を進め、政策形成過程や事業の運営において女性職員の知識や能力が十分に発揮されるようにします。

(I) 能力期に応じた人材活用

採用後、能力開発期、能力拡充期及び能力発揮期の3つの区分に分け、人材活用を図ります。

◎イメージ図



a 能力開発期

職員として必要とされる基礎的な業務遂行能力を高める期間で、この間に自己の適正を発見していきます。資格職は、自己の専門分野での経験を積み、スペシャリストとして業務遂行能力を高めます。

b 能力拡充期

身につけた業務遂行能力を発揮し業務を推進するとともに、ゼネラリスト又はエキスパートを選択し、適正に合わせた経験をさらに積むことで、得意分野での能力の発揮をめざします。

(a) ゼネラリスト

幅広い知識や能力を生かす

(b) エキスパート

一定の分野に精通した知識や能力を生かす

(c) スペシャリスト

資格職が自己の専門分野での経験による知識や能力を生かす

C 能力発揮期

これまでに得た深い知識と経験を基に、成果をより上げる期間です。マネジメントコースと高度スペシャリストコースを選択します。

(a) マネジメントコース

管理職として行政課題に取り組み、組織の経営管理を行う

(b) 高度スペシャリストコース

監督職として管理職を補佐するとともに、チームのリーダーとして部下を指導監督し、その専門的知識と経験を生かして高度な業務の推進にあたる

(2) 組織の人材育成力の強化

ア 適材を管理職に昇任

管理職として適した人材を昇任させるため、管理職の候補者に人材アセスメント研修を実施します。この研修は、外部の評価者が管理職としての適正などを評価するとともに、適材適所の配置のための資料として活用します。

また、この研修のアセスメント結果は、コンピテンシー（高い業績を生み出す者に共通して見られる行動特性）に当てはめて分析し、職員にフィードバックすることにより、職員が自分の特徴を理解することに役立てます。

イ 監督職の指導力強化

主任主査や副主幹などの監督職のマネジメント能力の強化のため、新任主任主査及び新任副主幹に対して、マネジメント研修を実施します。これにより、監督職の指導力の強化を図るとともに、将来のみよし市の幹部を育成します。

ウ 部下による副主幹級職員の評価

現在、管理職に対して実施している部下による上司評定の対象に、人事評価制度で評価者となる副主幹級職員を加え、監督職のマネジメント能力の向上を図ります。

6 推進体制

人材育成の推進に当たっては、管理職・監督職（職場環境）と人事担当部局（人事制度）が役割を分担し、互いに連携しながら職員のやる気を引き出し、能力開発を支援します。

