

# 牧之原市人財育成基本方針



令和8年4月

牧之原市

## はじめに

牧之原市では、平成 23 年度に職員の育成に関する基本方針である「牧之原市人財育成基本方針」を策定し、同年に施行された「牧之原市自治基本条例」とともに職員としてありたい姿の実現に向け取り組んできました。平成 28 年 3 月の改訂では、時代に沿った職員像を明らかにするため、全職員を対象に牧之原市の目指すべき職員像を対話により明確化し共有を図り、「「NEXT まきのはら」を描き、市民のために使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員」を目指す職員像に掲げ職員の育成に取り組んできました。

元号が「令和」へと変わり、社会情勢や牧之原市を取り巻く状況の変化、職員の年齢構成の変化や複雑化・多様化する業務などにおいて、より質の高い行政サービスの維持をしていく必要があります。

さらに、令和 22 年頃にかけて生じる人口構造の変化やインフラの老朽化、行政のデジタル化・オンライン化への対応などで職員数が減少していく中でも職員一人一人が「思いやり」や「やりがい」、「意欲」を持ち直面する課題等に対応するため、基本方針の改訂を行いました。

今後は、この計画に基づいて、人財育成事業、人事評価制度及び人事制度を効果的に連動させて運用することで、さらに職員が支え合い意欲を持って仕事に向き合うことができる職場環境づくりを行い、「20 年後も市民や組織から必要とされる職員」の育成に組織全体で取り組んでいきます。

## 目次

序論 人財育成を取り巻く現状と課題	
1 地方自治体を取り巻く環境変化	
(1) 地方自治体の役割の増大	1
(2) 複雑・多様化する行政需要への対応	3
(3) 人事管理をめぐる環境変化	4
第1章 牧之原市が目指す職員像	5
1 職員の行動指針	6
2 必要な意識と習得すべき能力	7
3 取組の視点	8
第2章 人財育成の取組	11
1 人事制度	
(1) 人財の確保	12
(2) 人事異動制度	13
(3) 人事評価制度	14
(4) 昇格・降格制度	14
2 研修制度	
(1) 職場内研修	15
(2) 職場外研修	15
(3) 通信教育	15
3 職場環境の整備	
(1) 多様な人財の活躍を可能にする職場環境の整備	16
(2) 働きやすい職場の雰囲気整備	16
(3) 職員のエンゲージメントの把握	17
第3章 人財育成における役割分担	
1 役割分担	18
2 複線型人事制度のイメージ	20

## 序論 人財育成を取り巻く現状と課題

### 1 地方自治体を取り巻く環境変化

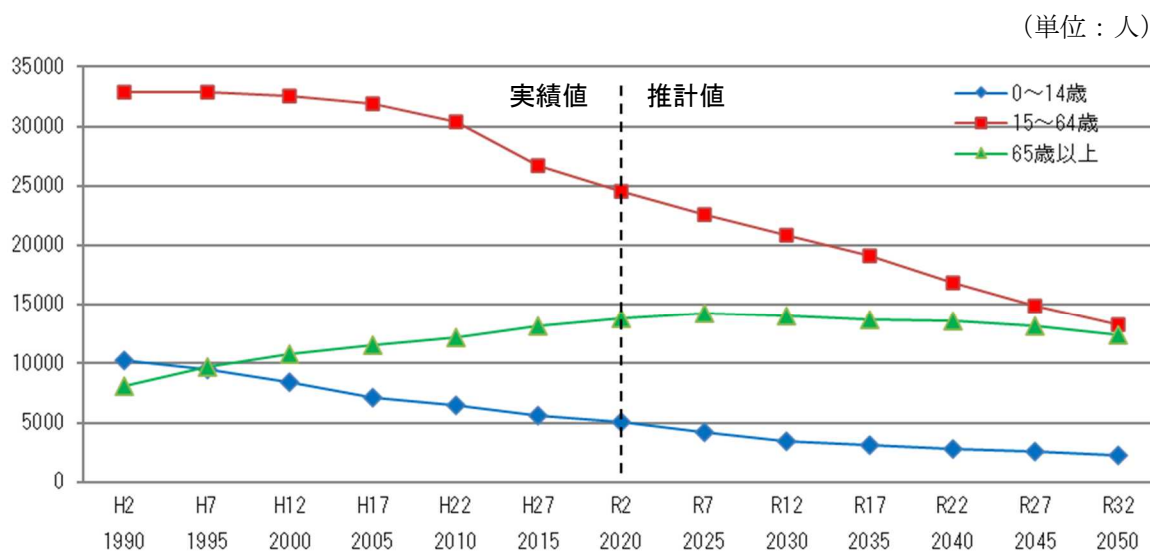
#### (1) 地方自治体の役割の増大

わが国は、既に人口減少局面を迎えており、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、今後、人口減少はさらに加速し、その中で高齢化がますます進行していくとされています。人口減少や少子高齢化が急速に進む社会情勢において、公共サービスの維持やインフラの維持更新など様々な課題が生じることが見込まれています。

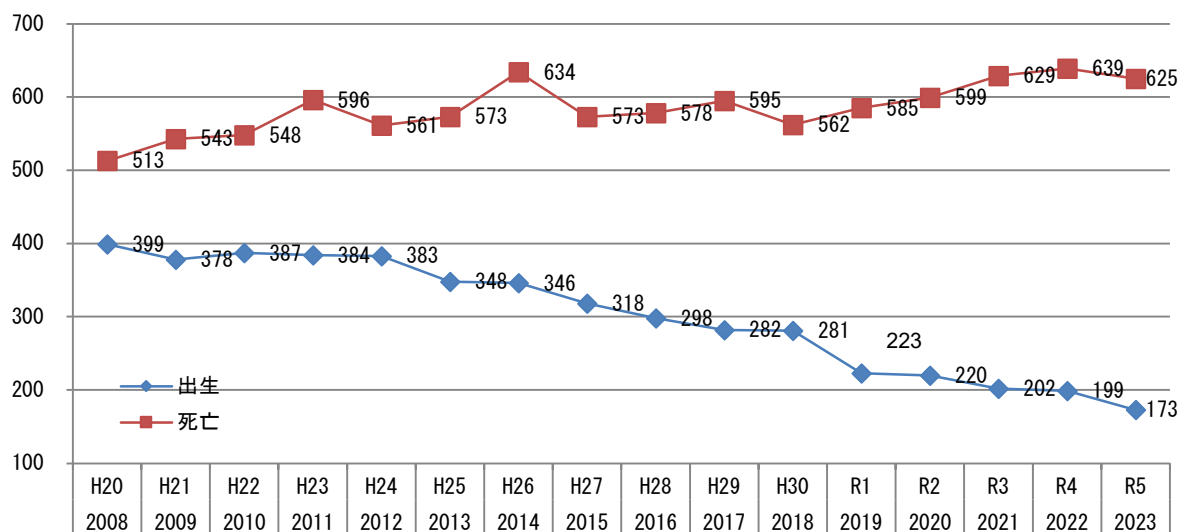
牧之原市の人口は、昭和45年から平成7年までは増加していましたが、平成12年から減少に転じ、令和2年の国勢調査時には43,502人まで減少しています。

また、出生数は平成20年には約400人でしたが、令和5年には173人に減少し、若者の減少がまちの持続性に大きな課題となっています。

地方自治体においても、厳しい財政状況の中で、深刻化する人手不足への対応や多様化する行政事務などから行政サービスや事務のデジタル化が求められ、限られた財源を有効活用しより良い行政サービスの提供に努めなければなりません。



出典 国勢調査、社人研推計人口



出典：住民基本台帳人口

引用：第3期 人口ビジョン及びデジタル田園都市国家構想総合戦略

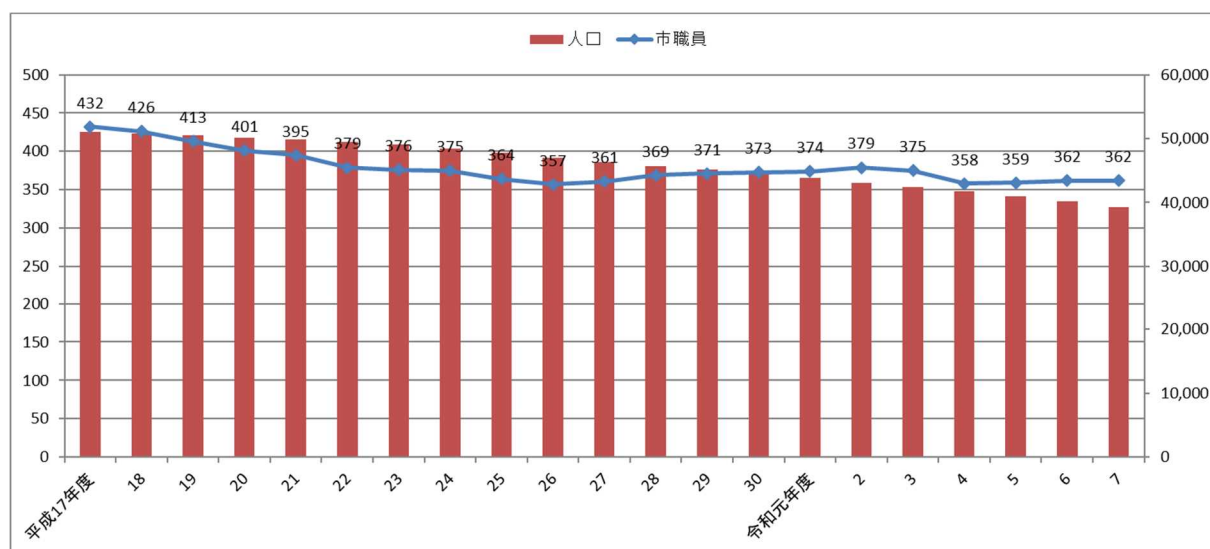
## (2) 複雑・多様化する行政需要への対応

人口構造や世帯構成、生活スタイルの変化により、様々な分野において行政に対するニーズは複雑・多様化しています。

また、従来行政が担ってきた領域について、アウトソーシングや指定管理者制度などの導入が進むとともに、市民団体やNPOなど多様な主体により公共サービスの提供が行われるようになっていきます。

さらに、限られた職員数の中で複雑化・多様化する業務に対応するため、AIやRPAなどデジタル化を進めていくことが必要となってきます。

このように、地方自治体の職員が担う役割は大きく変化している中で、職員は主体的に地域が抱える問題を発見し、解決していくための能力が今後さらに求められてきます。また、これから生じる変化・課題、そして大規模な自然災害や感染症等のリスクにも的確に対応していくためには、それぞれの強みを生かすとともに情報を共有し、地域の枠を超えて連携していく必要があります。



出典：住民基本台帳人口（外国人除く）

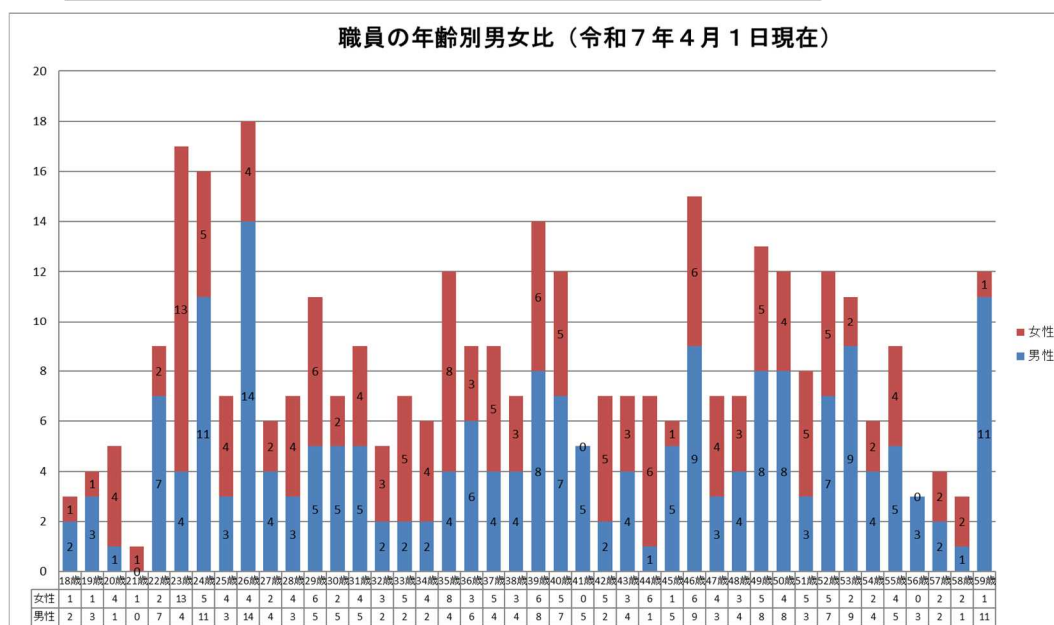
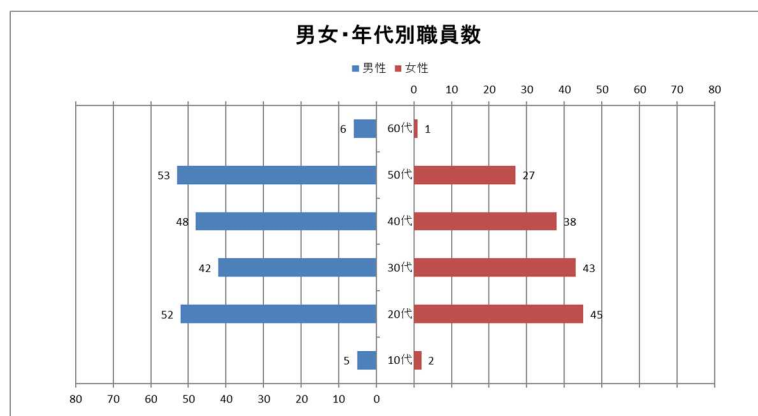
### (3) 人事管理をめぐる環境変化

牧之原市の職員の構成は、団塊の世代の大量退職などの補充のため、ここ数年の間に多くの職員を採用したことにより、経験豊富なベテラン職員が減少する一方で、経験年数の若い職員の割合が増加するという状況が生じています。また、40歳代前半の職員が少ないですが、これは平成17年度の合併時の職員数の削減に伴い採用を抑制したことが影響しています。

男女別の構成割合では、30歳代までは同程度、40歳代以降は年代が上がるにつれて男性の比率が高くなっています。

さらに、定年年齢が60歳から65歳に段階的に引き上げられるとともに、管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）や再任用制度の選択肢が広がることで高齢層の働き方が多様化しています。

このような急激な世代交代や人事制度の改正が組織に与える影響は大きく、優れた人財を継続的、計画的に確保するとともに、強い組織作りに向けて限られた人財の資質をいかに向上させ、活用していくかが問われています。



## 第1章 牧之原市が目指す職員像

今後、生産年齢人口と言われる働く世代が大幅に減少し、高齢者の人口が増加していくことで税収が減るとともに、AIやRPAなどのデジタル化が推進されていくことで、職員数の増加が望めない中で職員に求められる能力や職員同士が連携し効率よく業務を進めていく生産性の向上が求められるようになっていきます。

業務の複雑化や多様化が進んでいく中で、これまで職員が行ってきたルーティンワークはデジタル化や委託が進み、企画や政策立案などの業務を職員が担うこととなります。

どのような政策を進めていきたいか自分の考えをしっかりと持つことに加え、様々な観点から物事を考えるために職員同士が意見を出し合い支え合うなどチームワークが重要となるだけでなく、積極的に地域に出向き社会変化や市民ニーズの変化に対応できる対応力も求められます。

これからの牧之原市を担う次世代のために、直面する厳しい状況に力を合わせて立ち向かい、住みたい、住み続けたいと思える牧之原市をつくっていくという意欲を持って業務を行っていく必要があります。

そのためには、効果的かつ効率的な行政運営、支援し合う組織を構築した上で、自ら考え行動できる職員を育成しなければなりません。

目指す職員像を「20年後も市民や組織から必要とされる職員」とし、組織全体で職員の育成を図ります。

### 目指す職員像

**20年後も市民や組織から必要とされる職員**

①対話により信頼関係を築くことができる職員

②政策立案ができる職員

③自分自身の成長のために意欲的である職員

## 1 職員の行動指針

### ①対話により信頼関係を築くことができる職員

職員や市民とコミュニケーションを積極的に図り、信頼関係を築き様々な視点から物事を考えることができる職員を目指します。

- ・自らの立場や職務を理解し、責任を持って公正・公平な行動をとります。
- ・部、課、係等の連携を大切にするとともに、支え合う人間関係を築きます。
- ・机上論にならないように、現場に出向き情報収集や状況を把握し対応します。
- ・自分の思いを伝えるだけでなく、相手の気持ちに寄り添い、傾聴し、お互いの思いを共有します。
- ・地域活動やボランティア活動などに参加し培った人脈を大切にします。

### ②政策立案ができる職員

社会変化や市民ニーズの変化に速やかに対応できる職員を目指します。

- ・社会環境の変化に速やかに対応するため、新聞などのメディアを通して情報収集を行います。
- ・他市町と連携・協力して日頃から新たな情報を得るように努めます。
- ・前例に捉われず業務改善や新たなことにチャレンジします。
- ・市民への対応は速やかに行い、問題意識を持って業務に取り組みます。
- ・地域行事などに参加し、市民の抱える課題や考えを収集すると共に市政情報を発信します。

### ③自分自身の成長のために意欲的である職員

自分自身の得意分野を伸ばすとともに業務に活かすことができる職員を目指します。

- ・主体的に研修や通信教育に参加し自己研鑽に励みます。
- ・得意分野を伸ばすため資格取得にも積極的に挑戦します。
- ・苦手な分野にも挑戦し自分自身のスキルアップを図ります。

## 2 必要な意識と習得すべき能力

全ての職員に共通して必要な意識と習得すべき能力

### 意 識

市民本位・市民協働 プロ意識	地方分権時代の地方自治体職員として、常に市民満足、地域の発展を考えて行動する意識
牧之原市に対する愛着	牧之原市を愛し、文化、伝統を理解し、先人たちが築いたこの牧之原市を大切に後世に引き継ぐ意識
コスト・スピード意識	経営的な感覚で業務に当たり、妥当性、有効性、効率性を常に考え、求められるサービスを迅速かつ的確に提供する意識
情勢適応意識	変化する社会情勢や市民ニーズに対応できるように常に情報を敏感に感じ取り、将来を見据えて行動する意識
自己成長意識	経験や職位にふさわしい能力を身に付けるとともに、自分のキャリアビジョンを見つめることで、自分を一層成長させる意識
チャレンジ精神	常に問題意識を持って業務に取り組み、壁にぶつかっても、それに挑戦し乗り越える意識

### 能 力

コミュニケーション能力 (対人能力)	職場内はもちろん、市民、ボランティア、NPO、企業と協働してまちづくりを推進するため、人間関係を広く結び、幅広いネットワークを形成する能力
行政経営能力 (マネジメント能力)	「組織のあり方」、「マネジメントの本質」をよく理解した上で、常にコスト意識、スピード感覚を持ちながら、最適な手法を選択し、計画的に遂行管理する能力
折衝・交渉能力	立場や意見の異なる相手に対して、相手の思いや考えを一度受け入れた上で、自分の思い、考え、意図を分かりやすく伝え、調整しながら理解を得る能力
政策形成能力	地域独自のまちづくりを進めるため、問題発見、計画、実行しその効果を評価、改善していくPDCAサイクルを実践する能力
個別専門能力	複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、幅広い視野・知識を持って職務に当たる能力と、担当する業務においては、専門的知識を習得し、的確、効率的に業務を遂行する能力

### 3 取組の視点

誰でも自己実現の欲求があり、その達成のためには進んで取り組むことができ、また、能力開発においても「自ら学びたいことを進んで学ぶ」という時が最も効果が得られるとされています。

これまでの人財育成は、職員の意識・意欲に必ずしも応えたものではなく、義務的・受動的なものでした。

これからは、職員の意識・意欲に着目し、「やる気を引き出し、育てる」ことに主眼を置き、より戦略的かつ効果的に人財育成を推進していきます。

#### 視点1 自ら伸ばす

職員自身が将来どのような仕事をしたいか、どのように成長したいかといったキャリアビジョンを描き、これから自分が習得しなければならない能力を明確にして、その能力開発のために努力することが必要です。

プロフェッショナルな行政職員となるための自覚と責任を持ち、成長したい、能力を高めたいという意識を持って、果敢に挑戦することが大切です。

#### 視点2 職場が伸ばす

職場は職員の能力を発揮する場であると同時に、能力開発のきっかけを与えてくれる場です。上司と部下との双方向のコミュニケーションや横の組織間との連携をもとに、期待される行動や仕事の到達目標を明確にして、仕事の達成が職員の自己実現や自己成長につながる職場環境をつくるのが大切です。

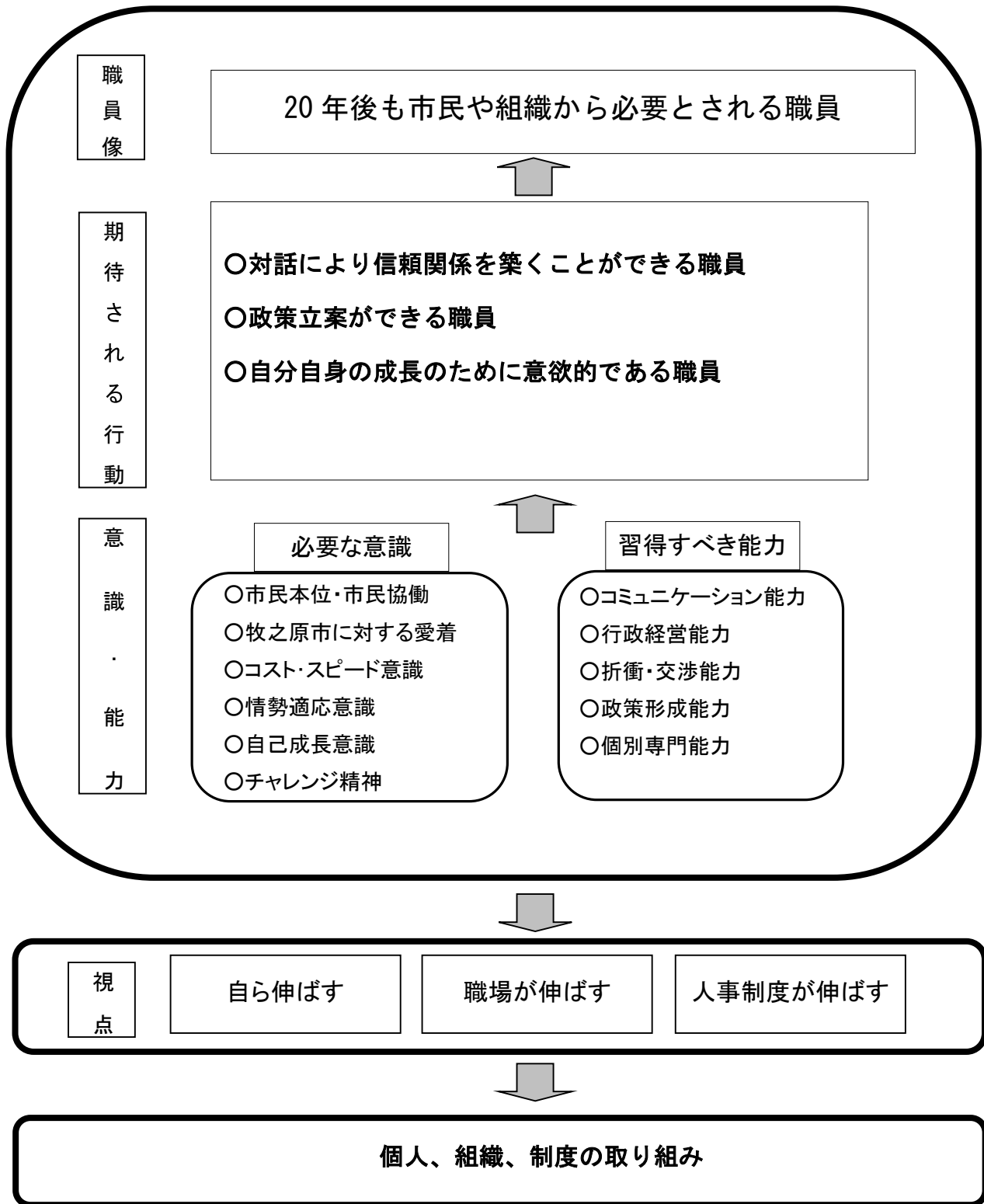
#### 視点3 人事制度が伸ばす

人財育成のサイクルには「人財確保」、「能力開発」、「活用」、「評価」があります。組織の向上と、それを運営するにふさわしい人財育成のため、こうしたサイクルと研修制度、人事評価、目標管理制度など様々な人事制度を有効に結び付けていくことが大切です。

【職位別に求められる役割と習得すべき能力】

職位	役割	習得すべき能力
部長	部の統括者／政策推進責任者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全庁的な政策形成に参画、政策目標の達成</li> <li>・ 部の基本方針の策定</li> <li>・ 目標達成のための人財、予算などの環境整備</li> <li>・ 政策の推進</li> <li>・ 部内、他部との調整等</li> </ul>	経営する力 決断する力 方針を管理する力 人財育成する力 変革する力
課長(参事、副参事、園長等)	課の統括者／所属目標の推進者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策目標を達成するための事務事業の推進</li> <li>・ 課内の事務分担及び目標設定、方針の策定</li> <li>・ 課の使命、課題の明確化</li> <li>・ 目標達成のための人財、予算などの環境整備</li> <li>・ 適切な職場運営、人財育成</li> <li>・ 関係者との折衝、交渉等</li> </ul>	
総括主幹、主幹等	課の総合調整者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司の意思決定への支援・参画と課内事務の実施計画の立案、推進</li> <li>・ 実務的な総括、事務分担及び目標設定の積極的な調整</li> <li>・ 課の基本方針を受け、目標を達成</li> <li>・ 関係者との折衝、調整</li> <li>・ 部下育成等</li> </ul>	調整する力 企画立案する力 課題形成する力 集団を動かす力 協働する力 判断する力
総括主任、主任等	日常行政サービス活動の効率的推進者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課の方針の中で問題を具体的な政策・施策として進言</li> <li>・ 課業務の円滑で効率的な推進</li> <li>・ 部下への実務指導・育成等</li> </ul>	
主査等	日常行政サービス活動の自立的遂行者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応用判断を伴う業務の遂行</li> <li>・ 情報の収集、整理、分析</li> <li>・ 事務事業の改善や新規の提案・実践</li> </ul>	
主事等	日常行政サービスの遂行者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的な業務を正確で迅速、また、問題意識を持って遂行</li> <li>・ 現状から問題を提起し、その問題解決に向けて積極的に協力</li> </ul>	

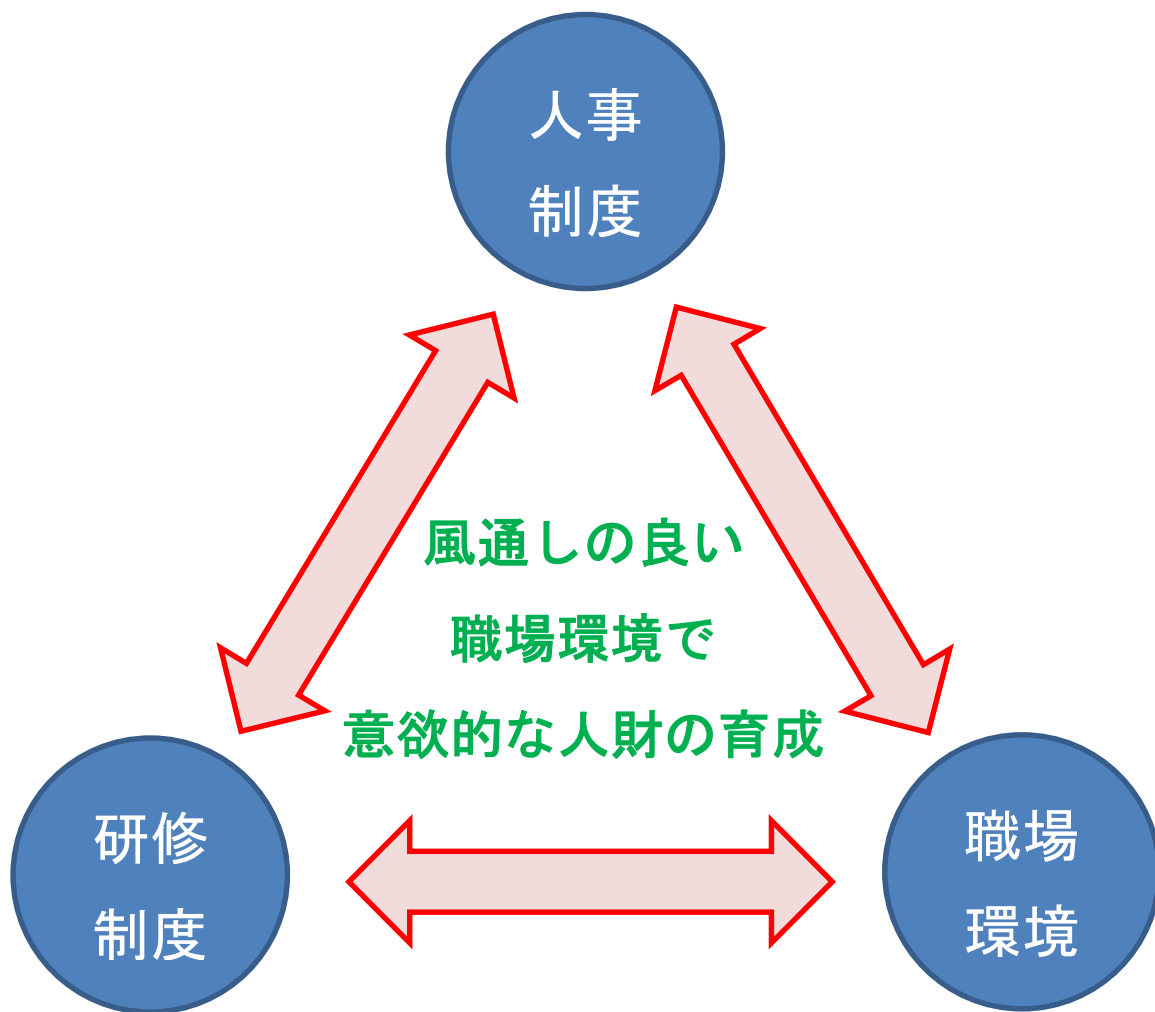
## 【人財育成基本方針の体系図】



## 第2章 人財育成の取組

### 職員育成の体系図

- ①人財の確保（豊かな人間性を持つ人財の採用）
- ②人事異動制度（適材適所の配置異動）
- ③人事評価制度（客観的な視野）
- ④昇格・降格制度（挑戦意欲ある職員発掘）



- ①職場内研修  
（積極的な学びのサポート）
- ②職場外研修  
（広域研修等）
- ③通信教育  
（主体的な自己研鑽への助成）

- ①多様な人財の活躍を可能にする  
職場環境の整備  
（ワークライフバランスの推進）
- ②働きやすい職場の雰囲気整備  
（働きやすい職場環境）
- ③職員のエンゲージメントの把握  
（組織力や個人の意欲の向上）

## 1 人事制度

### (1) 人財の確保

複雑・多様化する市民ニーズに対応するためには、市民目線で問題を発見、解決する職員となることが重要です。

そのためには、学力や知識だけでなくサービス精神、情熱を持って仕事に取り組む豊かな人間性が大切です。

学力偏重ではなく、各分野において秀でた能力や特徴のある人財を確保するよう、試験や面接の内容、実施方法を十分検討し実施します。加えてインターンシップ制度を活用し、行政の役割、業務内容などを事前に体験させ、市に対する愛着や志を持った職員を採用していきます。

#### ア 公務の魅力の発信

優秀な人財を確保するためには、まずは市役所の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要です。

次の取組を行い、人財の確保へとつなげます。

- ・ SNS や民間の就職サイト等を利用した広報
- ・ インターンシップの実施
- ・ 働きやすさ等の職場環境に関する情報発信

#### イ 試験方法の工夫による多様な人財の採用

受験者の中には、生まれ故郷で就職を希望する者や遠隔地からの受験を希望する者、社会人経験のある者等、志望動機は様々です。

多様な人財が公務員に挑戦してもらえるよう、次のような取組により人財を確保します。

- ・ 募集対象年齢の上限の拡充
- ・ 行政経験者や社会人経験者等の採用枠の創設
- ・ 採用手続きのデジタル化
- ・ 試験方法の柔軟化や個人面談による人物重視
- ・ カムバック制度の活用

#### ウ 外部人財の活用

専門的な知識・経験を有する人財を確保する上では、任期の定めのない常勤職員を確保するほか、国の制度による専門的アドバイザー等の活用を検討していきます。

## エ デジタル人材の育成・確保

人口減少・少子高齢化が進む中、持続可能な行政サービスを提供し、市民サービスの向上や働き方改革を推進し、地域課題の解決に取り組むことが求められます。

そのためには、牧之原市のデジタル化を推進し、業務効率化や伝わる情報発信に取り組めます。

## (2) 人事異動制度

複雑・多様化する行政課題を解決するために、職員一人一人の「能力開発・専門性の確立」が重要です。そのためには、自己の能力開発と向上を主体的に実施することが大切であり、能力や意欲に応じるとともに、人材育成も考慮した人事配置を行っていきます。

### 育成段階に応じた人事異動の目安

職名	主事・主査	主任～総括主任	主幹～部長級
能力	能力育成期 (10年)	能力拡充期 (10年～15年)	能力発揮期 (10年～15年)
異動期	計画的・定期的な異動		③複線型人事
	①育成型異動期 (適性判断期)	②選択期 (意向申し出)	総合職 (ゼネラリスト) 専門職 (スペシャリスト・エキスパート)

- ・スペシャリスト＝資格を有する者で特定の分野の業務を担当する者
- ・エキスパート＝資格を必要としないが特定の分野において高度な知識と経験がある者

### (3) 人事評価制度

人事評価制度は、上司が、職務において顕在化した職員の行動を評価し、面談を通じて強みをさらに伸ばし、弱みを克服する手段を伝えるなど、人財育成のためのツールとして人事評価を有効に活用するものです。

人事評価制度は、信賞必罰に反映することが主な目的ではなく、人財育成のツールとして活用することで自己の能力や資質の向上につなげることが目的であることを職員が認識することが必要であり、評価される側の職員においても、自己を正しく評価する意識と客観的に分析する視点が必要です。

評価者においては、公平公正で、透明性が確保されることが必要です。人財育成をさらに推進するため、人事評価者研修を継続的に実施し、評価者の評価基準の統一と面談能力の上達を図ります。

### (4) 昇格・降格制度

職員の年齢、実務経験年数だけでなく、総合的な能力、挑戦意欲、上司、部下からの信頼等総合的な判断で昇格が行われます。

また、勤務評定が一定水準を下回る場合で、改善する意識や行動が見られない場合や、心身の不調により職位に求められる役割を果たすことが困難となった者においては、昇格停止又は降格が行われます。

今後、人事評価と併用して対話重視による人財育成の観点から取り組みます。

## 2 研修制度

職員研修の目的は、研修を通じ実務能力の向上、資質の向上、意識改革や行動変容を通して行政サービスの向上に繋げることです。

研修生の主体的、意欲的な関わり及び継続的な取組がなければ成果はあがりませんので、組織全体で快く研修へ送り出す環境を作ります。さらに多様化するサービスに対応するため、ニーズに沿った研修カリキュラムや通信教育及び職員の資質向上を目指した研修カリキュラムを提供します。

### (1) 職場内研修

自治体間競争に勝ち抜いていくためにも、職員一人一人が組織として将来の目指す方向性を共有し、自分が所属する部課の求められる役割を認識しなければなりません。各部の施策、現状、課題については、必要に応じ各部が主体的に職員説明会、勉強会を開催し情報共有します。

また、他部署の施策に関心を持ち情報を収集する力、そして、人的ネットワークやチーム力向上のために、職員同士が自由に意見交換できる職場環境を組織全体で作ります。

### (2) 職場外研修

現在、業務に直結する実務研修はそれぞれの部署において必要に応じて研修に送り出していますが、さらに近隣市広域研修等で職員の資質に関わるモラル、心構え、キャリア形成、自らの強みを伸ばし弱みの克服のための研修を提供します。

また、研修の成果を提供する場を設け、職員へ広く情報提供します。

### (3) 通信教育

やむを得ず研修を受講することができない職員や、意欲的に能力や知識を補完する職員のためにも通信教育カリキュラムを提供し、受講料の一部を助成します。

### 3 職場環境の整備

市民満足度を高めるために、まず組織で働く職員の満足度が高くなければなりません。職員が健康的でやりがいを持って働けることで、市民に対して満足いただけるサービスを提供することができるものです。エンゲージメントが高い組織とは、職員同士がお互いを思いやる心を持ち、“ありがとう”という感謝し合える良好な人間関係、信頼関係が築かれていることが大切です。

そのためには、職員一人一人が“明るい表情”や“相手を思いやる言動”に心掛けるとともに、身の回りや施設の環境美化に努めることで、明るい雰囲気醸成し、生き生きと働ける職場環境づくりを推進します。

#### (1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

##### ア ワーク・ライフ・バランスの推進

ワークライフバランスの推進のために、各部署が業務量・人員を適切に把握した上で、適材適所の職員配置を推進します。

また、ノー残業デーの徹底による長時間労働の是正、在宅勤務の活用による柔軟な働き方のほか、仕事と家庭との両立を図ることができるよう休業・休暇の取得を推進します。

##### イ 職場の健康管理等に関する取組

職員の健康管理についても、健康診断や人間ドックの受診を促し、体の健康管理だけでなく、ストレスチェックの実施やメンタル不調対策のための研修会を開催する等により、心の健康管理の意識を高める機会を設けます。

また、各種ハラスメントの防止措置を講じ、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

#### (2) 働きやすい職場の雰囲気の整備

職員が生き生きと働きやすくするためには、所属内で情報や課題が共有され、対話や挨拶が活発に行われていることが重要です。デジタルツールを活用しつつ、発言や行動しやすい職場改善に取り組むことで、風通しの良い一体感のある職場環境を構築します。

また、業務改善や職場環境の改善が活発に行われるためにも部署を越えた職員間の交流も大切であり、勤務場所を離れた場での対話や福利厚生事業等で職員同士の繋がりを大切にします。

### (3) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着等の職員のエンゲージメントを把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人財の定着につなげていくことが重要です。

そのため、定期的実施している職員意向調査を参考に現状を把握し、職員の定着率向上につなげます。

### 第3章 人財育成における役割分担 1 役割分担

人財育成を効果的に推進していくためには、管理監督者に対して人財育成に対する意識改革とOJTハンドブックを用いた積極的な取組を促すとともに、育成担当部門によるサポートが必要です。

また、これに加えて職員一人一人の主体的な参加と実践が重要であり、それぞれが役割を認識し、三者一体となって、これからの市政を担っていくにふさわしい人財を育成し、その能力を十分に活用できる職場環境づくりを推進していくことが必要です。

#### ○職員の役割

自己の能力開発は、組織や上司からの働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、自らが主体的に、積極的に取り組まなければなりません。

そのため、担当する業務の専門知識、能力の習得に限らず、接遇、傾聴力、説明力など行政職員として必要な知識、能力の習得のため、自己研鑽に努めるとともに、職員同士が必要な情報を共有し、相互に啓発し合う職場環境をつくる必要があります。

#### ○管理監督者の役割

人財育成は、管理監督者の役割のうち重要な項目の1つです。部下一人一人の状況を把握しながら、日々の業務を通じて指導・育成するOJTを定着化、活性化するとともに、積極的に部下に仕事を任せるなど学習的職場環境づくりに取り組んでいかなければなりません。

また、自らが模範となるよう率先して自己啓発に励むとともに、自らが地域に出向き、地域で活躍する姿を部下に見せることも必要です。風通しのよいコミュニケーションが常に図られる職場をつくるため、OJTを意識し、今まで以上に部下をよく知る努力が必要となります。

#### ○育成担当部門の役割

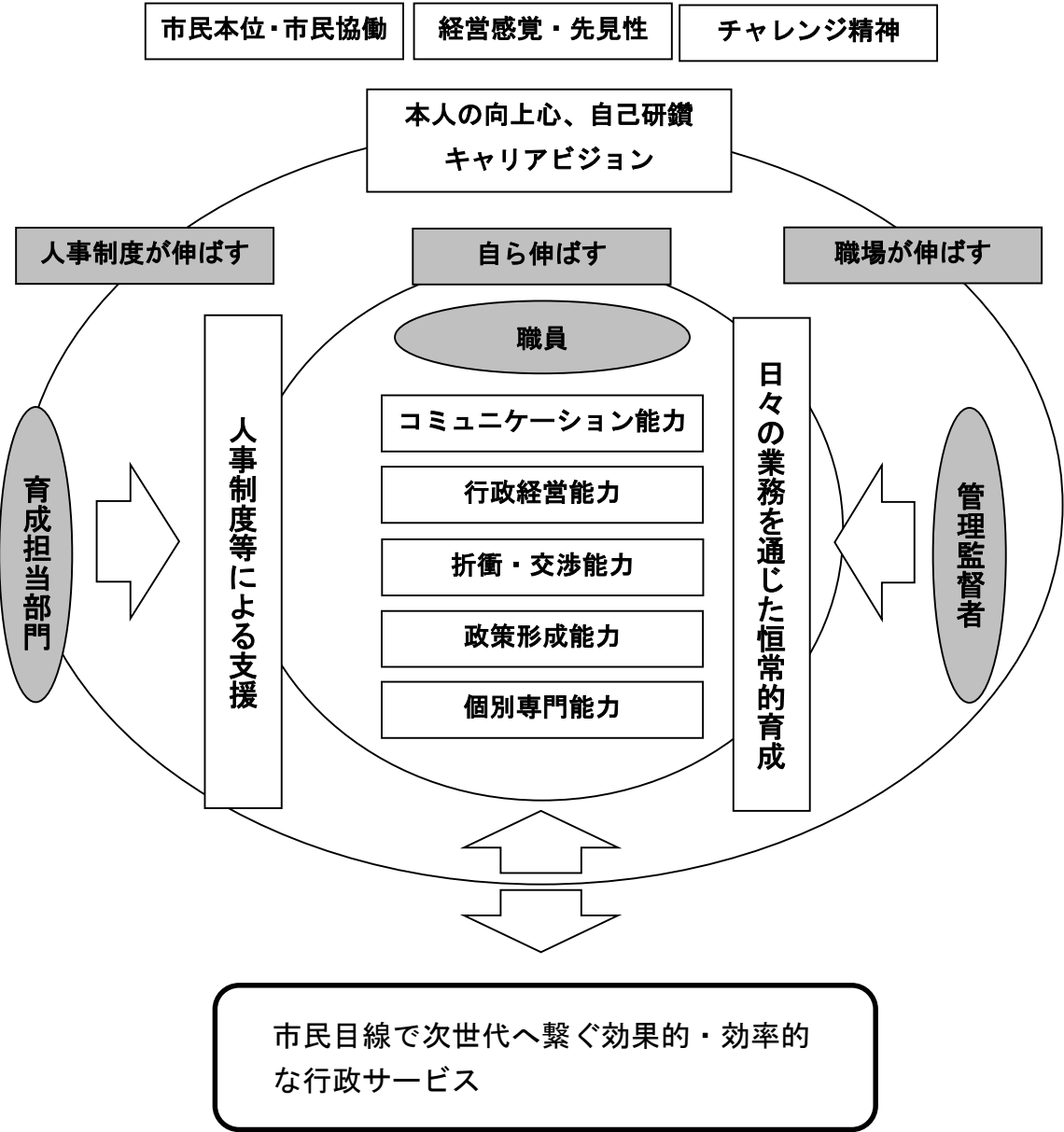
人財育成は、職員の努力と職場の積極的な取組に対し支援する体制が整備されてこそ万全といえます。

そこで育成担当部門は、職員の意識、職場の実態がどのような状況であるのかを常に把握し、職員研修、人事評価制度等人財育成に関する取組の見直しや充実を図りながら、総合的に支援していく必要があります。

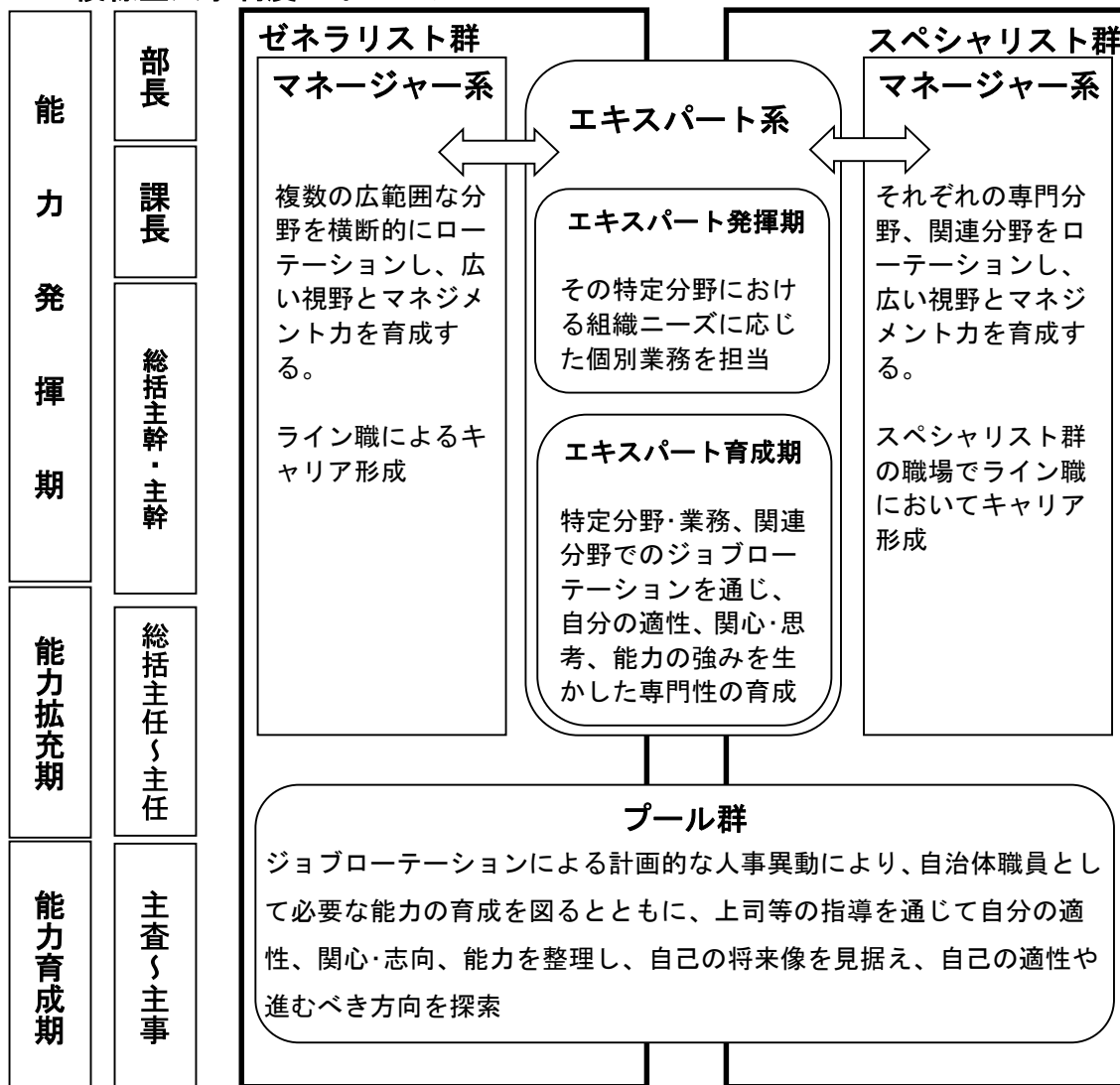
併せて人財育成に対する総合的な評価を行い、成果や課題を明らかにして更なる取組に活かしていく必要もあります。

役割分担の概念図

人財育成の主体は、「職員」、「管理監督者」、「育成担当部門」です。  
 まず、職員自身が成長したいという意欲を持つことが不可欠であり、そして「管理監督者」、「育成担当部門」の支援が絡み合い、常に現状よりもレベルの高い業務に挑戦することや、多くの市民の方々と関わることで成長が促されます。  
 平穩に過ごすことなく、常に変化の中に身を置くことが大切です。



## 2 複線型人事制度のイメージ



ゼネラリスト群	組織内の業務を横断的に経験することで、複数の分野での知識を備え、業務遂行ができる職員
スペシャリスト群	資格、免許や一定の技術等が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職員（技師・保健師・栄養士・社会福祉士・保育士等）
マネージャー系	ラインとして所属職員を指揮監督し、組織目標の達成に向けて職場の目標を設定し、達成するための業務マネジメントをつかさどる。
エキスパート系	資格、免許等を必要としないが、特定の分野や業務に関して高度な知識と豊かな経験があり、広い見識の中で特定分野での創造的、革新的な取組を行うとともに、職場における指導的役割を担う。自ら業務を担当する。
プー ル 群	採用後どのコースを選択するか決まっていない段階にいる職員。配属先の業務を遂行しながら、育成型ジョブローテーションにより適性等を見極める時期。

## 用語集

用語	説明
アウトソーシング	行政業務の専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託すること
インターンシップ制度	学生が一定期間企業等で研修生として働き、自分の将来に関連のある職業を体験できる制度
OJT (OntheJobTraining)	職場の上司・先輩が部下や後輩に対し、業務を通じて仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的、計画的、継続的に指導し、習得させることによって、業務処理能力や力量を育成する活動
オフサイトミーティング	組織の課題や事業戦略などを検討するに当たり、庁舎外及び勤務時間外に行う会議、打ち合わせ
ジョブローテーション	採用 10 年間を目途に、人材育成の観点から異なる職務分野をバランスよく経験させるために、計画的・定期的に異動させること
P D C A サイクル	業務の執行にあたり、計画を立て (Plan)、実行し (Do)、その過程や結果を評価して (Check)、業務改善する (Action) という継続的な活動
ホスピタリティ	相手を思いやり、手厚くもてなすこと (おもてなし)、また歓迎すること
ワークライフバランス	職員一人一人がやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、また、家庭や地域生活などにおいても子育て、介護の時間や地域活動、自己啓発にかかる個人の時間を持ちながら、調和の取れた相乗効果を生み出す生活を送ること。

※参考資料（3市広域研修計画より抜粋）  
各階層に求められる能力

		求められる能力	内容
能力育成期	1級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆接遇・ビジネスマナー</li> <li>◆コミュニケーション力</li> </ul>	<p>【接遇・ビジネスマナー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会人としてのビジネスマナー</li> <li>・市役所職員としての接遇能力</li> <li>・行政のプロとしての意識を持ち、積極的に能力向上に努める姿勢</li> </ul> <p>【コミュニケーション力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自身の業務に関する情報を積極的に収集し、理解・活用する力</li> <li>・良好なコミュニケーションを築き、適切な報・連・相ができる力</li> </ul>
	2級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆業務改善能力</li> <li>◆コミュニケーション力</li> <li>◆判断・決断力</li> </ul>	<p>【業務改善能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現状のやり方に疑問を持ち、自身で考えながら業務を進める力</li> <li>・市民の立場から見た問題意識を持ち、業務改善していく力</li> </ul> <p>【コミュニケーション力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手に伝わる説明能力の向上</li> <li>・働きやすい雰囲気をつくるための職場内コミュニケーション能力</li> </ul> <p>【判断・決断力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・状況の変化に応じ、臨機応変な判断・対応ができる力</li> </ul>
能力拡充期	3級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆部下育成・指導能力</li> <li>◆判断・決断力</li> <li>◆情報収集・活用・発信</li> </ul>	<p>【部下育成・指導能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・係のチーム力を高めるためのコミュニケーション能力</li> <li>・後輩の手本となり、適切な助言や指導を行う力</li> </ul> <p>【判断・決断力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・状況の変化に応じ、臨機応変な判断・対応ができる力</li> <li>・自身ひとりでも適切な判断ができる知識と経験</li> </ul> <p>【情報収集・活用・発信】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県・他市・関係団体・民間企業との人脈作り</li> <li>・係内の業務について説明できる一定の知識</li> <li>・多方面でできるシティプロモーション力</li> </ul>

		求められる能力	内容
能力発揮期	4級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆部下育成・指導能力</li> <li>◆判断・決断力</li> <li>◆企画立案能力</li> </ul>	<p><b>【部下育成・指導能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の意欲を引出し、働きやすい職場環境や雰囲気をつくる力</li> <li>・部下の能力適正を見極めた上での業務配分</li> <li>・部下育成のためのコミュニケーション能力(褒める・叱る・対話する)</li> <li>・部下の手本になるとともに、自身のノウハウを伝授していく姿勢</li> <li>・係内の業務(業務量、手法、進捗)を管理する力</li> </ul> <p><b>【判断・決断力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・状況の変化に応じ、臨機応変な判断・対応ができる力</li> <li>・係内業務の優先順位の設定や、課題解決に向けた判断力</li> </ul> <p><b>【企画立案能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課の目的達成のため、新たな事業を自ら企画・立案・実行する力</li> </ul>
	5級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆部下育成・指導能力</li> <li>◆組織マネジメント</li> <li>◆折衝・交渉力</li> </ul>	<p><b>【部下育成・指導能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課員育成のためのコミュニケーション能力(褒める・叱る・対話する)</li> <li>・課員のやる気・意欲を引き出す力</li> <li>・自身の知識や経験に基づくノウハウを部下に伝授していく力</li> <li>・4級職の相談・育成役として指導・助言する力</li> </ul> <p><b>【組織マネジメント能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長を補佐し、課の業務を調整する能力</li> <li>・課長を補佐し、人財を管理する力</li> </ul> <p><b>【折衝・交渉力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を企画・立案するために他部署を巻き込める力</li> <li>・組織内外を問わず、相手を納得させる知識・説明力</li> </ul>
能力総合展開期	6級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆部下育成・指導能力</li> <li>◆行政経営力・組織マネジメント</li> <li>◆政策立案・執行能力</li> </ul>	<p><b>【人財育成・指導能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課員に組織目標を明確に示し、浸透・共有・実行させる力</li> <li>・人財育成の視点に立った適切な指導助言</li> <li>・人財育成の視点に立った公平・公正・透明・納得性のある評価</li> </ul> <p><b>【行政経営力・組織マネジメント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた経営資源(組織・人・モノ・金・時間)で成果を上げる力</li> <li>・課内の業務及び人財を管理する力</li> </ul> <p><b>【施策立案・執行能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標に沿った適正・適切な判断軸をもって決断をくだす力</li> <li>・市民協働を推進するため、市民や団体との信頼関係を構築する力</li> <li>・議会に対して簡潔明瞭に説明する力</li> </ul>
	7級	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆行政経営力・組織マネジメント</li> <li>◆リスクマネジメント</li> <li>◆市政方針を実現する能力</li> </ul>	<p><b>【行政経営力・組織マネジメント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人財育成の視点に立った公平・公正・透明・納得性のある評価</li> <li>・部内の業務及び人財を掌握・分析・評価し、統括する力</li> <li>・自部署の守備範囲におさまらず、市全体を捉えた経営感覚</li> </ul> <p><b>【リスクマネジメント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体を考えた危機管理及び危機回避能力</li> </ul> <p><b>【市政方針を実現する能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の方針に基づく部の組織目標を明確に示し、部門の管理監督を行う</li> </ul>