

韮崎市職員 人材育成基本方針

～ すべての市民が輝き

幸せを創造する職員を目指して～



平成31年3月
韮崎市秘書人事課

目次

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成基本方針が目指すもの	1
2 目指すべき職員像	1
3 求められる能力と意識	2
4 果たすべき役割	3
5 市民に対する基本姿勢（接遇）	4

第2章 人材育成の進め方

1 人材育成の進め方の視点	5
視点1 知識・スキル向上のための能力開発	
(1) 職場内研修	6
(2) 職場外研修	7
(3) 自己啓発	8
※番外編 自律的・自発的行動を促す組織風土づくり	8
視点2 働きやすい職場環境づくり	
(1) ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス	9
(2) 健康管理	10
(3) 執務環境管理	10
視点3 能力発揮・適性発見のための人事管理	
(1) 職員採用	11
(2) 配置管理	11
(3) 昇任管理	12
(4) その他の手法	13
2 人事評価制度	
(1) 業績評価	14
(2) 能力評価	15

第1章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成基本方針が目指すもの

何かを成し遂げるとき、その出発点となるものは、様々な方針・計画・組織もありますが、基本的には「人」であり、「人」は単なる経営資源ではなく、組織の基礎となるものであり、組織をよりよいものへと変革させていくものと言えます。

その「人」である職員自身が変わることによって組織が変わり、組織が変わることによって地域がよりよいものへと変わっていくと言っても過言ではありません。

この基本方針では、改めて「目指すべき職員像」を設定し、「求められる能力と意識」「職ごとの果たすべき役割」を示すことで、「目指すべき職員像」に近づくための取組みの方向性や方策を体系的に整理します。

これにより、すべての職員が本市の人材育成のシステムを理解し、職員として求められる能力と意識、果たすべき役割、目指すべき方向性を自覚するとともに、一人ひとりの職員が長期的な視点で自身のキャリアについて考え、様々な制度を通して効果的かつ効率的に自身の能力開発を行うことを目指します。

また同時に、組織として個人の能力を最大限に引き出す人事管理を通して、組織の力を高め、ひいては市民サービスの向上を図ることを目的とします。

2 目指すべき職員像

平成20年2月に策定された人材育成基本方針では、『市民志向』、『経営感覚』、『チャレンジ意識』、『自己啓発』をキーワードに掲げ、

- ・ 市民とともにまちづくりに取り組む職員
- ・ 効果的で効率的な行政運営に努める職員
- ・ チャレンジ精神のもと、自ら考え、実行する職員
- ・ 常に学習意欲を持ち、積極的に能力開発に努める職員

を「職員の目指す姿」としております。

これらの内容は、今後も引き続き本市職員が目指すべき姿であると考えます。

基本方針を見直すにあたり、「職員の目指す姿」について、これらを踏まえ、各職場で、日々の業務のなかで実践していくうえで、より分かりやすい表現とし、職員の意識への浸透を図り、具体的な行動に結びつける必要があります。

そこで、次のとおり「目指すべき職員像」として改めて設定することとします。

“すべての市民が輝き 幸せを創造する職員”
市民目線で 経営感覚を持ち 自ら考え 挑戦する職員

市民目線で

全体の奉仕者として、韮崎市及び市民を愛し、使命感と責任感を持った職員

経営感覚を持ち

効果的で効率的な行政経営を追求し、専門性とコスト意識を持った職員

自ら考え

社会情勢の変化に応じて、現状及び将来を見据えた施策を自発的に考える職員

挑戦する職員

豊かな人間性を持ち、市民と協働し、課題にチャレンジし続ける職員

3 求められる能力と意識

「目指すべき職員像」に近づくため、職員一人ひとりが重点的に伸ばすべき「能力」や持つべき「意識」について次のとおり設定します。

【求められる能力】

業務遂行能力 (新)	業務の処理能力	業務の内容を理解し、正確に処理する能力
	業務の執行能力	業務の遂行に必要な専門知識・技能を有し、迅速に処理する能力
	業務の管理能力	目標や実施時期等を把握し、計画的に業務を遂行する能力
	業務の改善能力	常に問題意識を持ち、業務の改善・向上に積極的に取り組む能力
対人関係能力 (新)	接遇能力	相手の立場に立って話しを聞き、対応する能力
	均衡・対応能力	状況に応じて相手を説得、意見の調整を行う能力
	交渉・調整能力	コミュニケーションを通じ信頼関係を築き、理解・協力を得る能力
政策形成能力	課題発見能力	豊富な知識・技術を持ち、新たな課題を発見する能力
	企画立案能力	将来を見据え、効果的な政策・方針等を考える能力
	政策判断能力	経営的視点でコスト意識を持ち、有効性を考えながら判断を行う能力
組織運営能力	業務調整能力	組織目標達成のため、的確に業務の進行管理を行う能力
	指導育成能力	メンバーの能力・適性を踏まえ、能力開発を行う能力
	危機管理能力	不測の事態に対して適切に対応する能力

「求められる能力」については、職位が低い段階では、主に「業務遂行能力」が求められますが、職位が上がるにつれ、「政策形成能力」や「組織運営能力」が求められます。

【求められる意識】

積極性・意欲	職務に対する意欲と熱意を持ち、前向きに取り組む意識
市民本位意識	全体の奉仕者としての立場から公正な判断を行うことを前提とした、市民の視点で考え、市民のために働くという価値観や意識
責任感 (新)	職責を果たすために最善の努力を傾注する意識
規律・法令遵守 (新)	全体の奉仕者としての自覚を持って服務規律を遵守するとともに、職務にかかる法令等を遵守する意識及びあらゆるハラスメントを許さない意識
協調性 (新)	組織の一員として、上司や同僚等と協力して目標達成に向け職務を遂行する意識
チャレンジ精神	業務の改革、新たな業務に自ら進んで意欲的に取り組み、また、困難な問題に率先してその解決を図ろうとする意識
自己成長志向	業務の知識や経験を積み、積極的に研修を受け、自己研鑽を行うことなどにより、自身の能力を高めようとする意識

4 果たすべき役割

職員に求められる能力や意識は多岐にわたりますが、担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがあります。

そこで、職ごとの「果たすべき役割」を示し、現在及び将来の「果たすべき役割」への理解を深めることで、現在の役割を果たすために今何をすべきか、将来の役割に應えるために、今、何をしておくべきかを自覚し、職員のキャリアプランに対する意識を高めます。

【職ごとの果たすべき役割】

(一般行政職員)

職	主な果たすべき役割	
	方針・事業等に関すること	人材育成に関すること
参事・課長級	<ul style="list-style-type: none"> ◇社会情勢の動向を把握し、組織に求められている役割、課題を認識し、課として目標を設定する。 ◇課としての使命を実現するため、行政経営の視点を踏まえ、課題を解決する戦略を構想し、設定する。 ◇課の使命の実現のため、目標達成に向けて職場を統括し、業務計画の着実な実行、人材の有効活用、職員の能力開発について進行管理を行う。 ◇所属内の職員へ積極的に情報提供を行うなど、情報の共有化を図るとともに、コミュニケーションを積極的に取り、職員のモチベーションを高め、チームワークの向上に努める。 ◇長時間労働等による疲労の蓄積や心理的負荷等を把握し、日頃から所属内職員の健康管理、職場内ハラスメントやメンタルヘルス対策を講じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇課の管理職員の指導、育成を進め、組織の活性化を図る。 ◇自学する組織風土を醸成するため、所属職員が積極的に能力開発に取り組むよう働きかけるとともに、ワーク・ライフ・バランスを推進し、研修等を受講しやすい職場環境づくりを進める。
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ◇課の使命の実現、目標の達成に向けて、具体的な政策、施策の立案を行い、課題解決のための調整や交渉等を行う。 ◇業務遂行のリーダーとして、担当職員に課題解決に向けた適切な指示を出し、能力・適性に応じた指導・助言を行い、関係部門等との連携を図りながら、業務計画の着実な実行と進行管理を行う。 ◇上司を補佐し、職員へ積極的に情報提供を行うなど、情報の共有化を図るとともに、担当内のコミュニケーションを積極的に取り、職員のモチベーションを高め、チームワークの向上に努める。 ◇長時間労働等による疲労の蓄積や心理的負荷等を把握し、日頃から担当内職員の健康管理、職場内ハラスメントやメンタルヘルス対策に努める。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇担当職員の業務遂行状況に気を配り、指導を行いながら、部下の能力育成を図る。

職	主な果たすべき役割	
	方針・事業等に関すること	人材育成に関すること
リーダー級	<p>◇課の使命の実現、目標の達成に向けて、課題解決のための的確な対応策を企画立案し、迅速に対応する。</p> <p>◇担当内のリーダーとして、担当職員に課題解決に向けた適切な指示を出し、能力・適性に応じた指導・助言を行い、業務計画の着実な実行と進行管理を行う。</p> <p>◇担当内のコミュニケーションを積極的に取り、情報の共有化を図り、職員のモチベーションを高め、チームワークの向上に努める。</p> <p>◇長時間労働等による疲労の蓄積や心理的負荷等を把握し、日頃から担当内職員の健康管理、職場内ハラスメントやメンタルヘルス対策に努める。</p>	<p>◇担当職員の業務遂行状況に気を配り、指導を行いながら、部下の能力育成を図るとともに、自らの能力開発を進める。</p>
主査・主任級	<p>◇課の使命の実現、目標の達成に向けて、事業の企画・立案を積極的に行うとともに、業務改善に取り組む。</p> <p>◇業務の目的・意義、手続きを正確に理解し、業務に必要な専門的知識を積極的に習得し、迅速かつ的確に業務を遂行する。</p> <p>◇上司の総括的な指示や方針を正確に理解し、必要に応じて部門との連携を図り、課題の解決にあたるとともに、自分の意見を付した上で報告、連絡、相談を実行する。</p>	<p>◇後進の職員の業務遂行状況や接遇等に気を配り、能力にあわせた指導、育成を行うとともに、自らの能力開発を進める。</p>
主事・主事補級	<p>◇課の使命・目標、業務の目的・意義、手続き、上司の指示を正確に理解し、自身の役割・課題を認識して、的確に業務を遂行する。</p> <p>◇業務に必要な基本的、専門的な知識・技術の習得に努める。</p>	<p>◇報告、連絡、相談を適切に実行し、組織内外において良好なコミュニケーションに心がけ、協力、協調的な雰囲気づくりに努める。</p>

※ 技労職員、医療職員、医療技術職員及び医療看護職員については、一般行政職員の各職に相当する職の「主な果たすべき役割」に準じた役割を果たすこととなります。

5 市民に対する基本姿勢（接遇）

市民アンケートにおいても職員の対応に「普通」、「少し不親切」、「とても不親切」と答えた方の割合が4割弱を占め、自由回答においても市職員への接遇面での意見が多数あったところです。

「公務員はサービス業という感覚を持ってほしい。」という意見や「市職員の丁寧な接遇が徹底されれば、それだけでも市政の評価は上がり、チーム葦崎としてのまちづくりが進む。」という意見が寄せられています。

こうした市民要求に応えられるよう、あいさつの励行から始まる市民に対する丁寧な対応や心地よい接遇を目指します。

第2章 人材育成の進め方

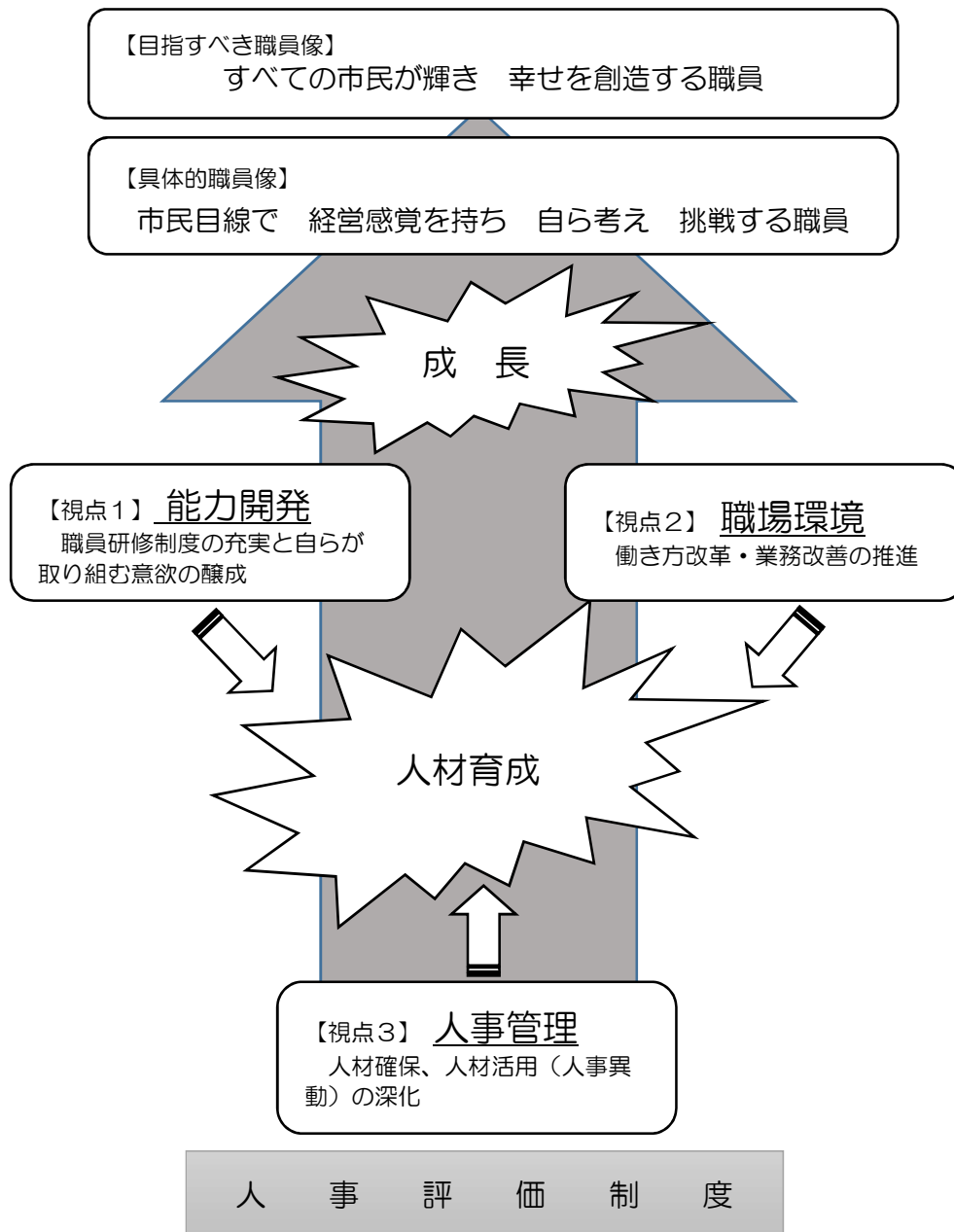
1 人材育成の進め方の視点

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自らが進んで学ぶ＝自学」の 때가最も効果を得られると言われております。

これまでの人材育成は、職員一人ひとりの意識や意欲に必ずしも応えたものであったとは言えず、義務的・受動的な姿勢も見受けられました。

これからは、職員の意識・意欲に着目し、職員の意識改革を図りながら、「やる気を引き出し、育てる。」ことに主眼を置き、組織風土の改善を図りながら、より戦略的かつ効果的に人材育成を進めていきます。

このため、「能力開発」、「職場環境」、「人事管理」の3つの視点と「人事評価」の視点を絡めて人材育成を進め、本市の第7次総合計画が目指すまちづくりに資することができる職員へと人材育成を進めていきます。



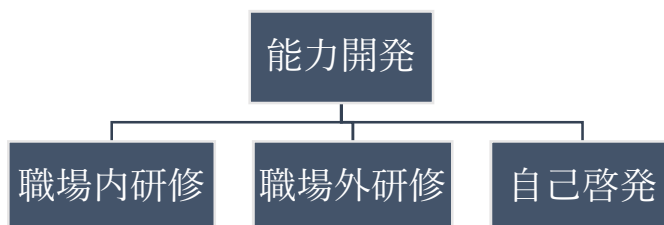
視点1 知識・スキル向上のための能力開発

職員一人ひとりが、業務を進めるうえで自身の役割を自覚しながら、成果や行動を振り返り、自身の強みや弱みを発見する機会を人材育成に生かすためには、その発見を能力向上のきっかけとし、知識やスキルの向上を図る機会が必要です。

職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にありますが、職場内研修や職場外研修も含め、より有効なものとするためには自己啓発の意欲は欠かすことができません。

また、職員一人ひとりには、それぞれ個性があり、考え方も能力にも差があることを認識したうえで、個性と能力を最大限に伸ばすような能力開発を行う必要があります。

次の3つの取組みを進めるとともに、毎年度計画される「職員研修計画」に反映させ充実していきます。



(1) 職場内研修

一般的に、職員として成長できた要因の7～8割は「職場の上司・先輩の指導」、「職場での実務経験」と言われております。

職場内研修の情報やノウハウを共有化し、組織全体の学習環境の質を高めるなど各職場で充実した職場内研修が実施できるよう支援に取り組みます。

【具体的な取組み】

- (新) 市民アンケートの実施と分析
- (継) 職場内研修の意識醸成
- (継) 職場内研修の推進、支援（情報収集と提供）
- (継) 新採用職員職場指導（プリセプター制度）のさらなる強化推進
- (新) 職員メンター制度の導入

※ プリセプター制度

主に新任職員が仕事と職場にスムーズに馴染めるよう、技術的な指導やメンタル面でのサポートを行う制度です。

※ メンター制度

キャリア育成のサポート役として知識や経験の少ない後輩に対して、精神的な仕事の悩みや人間関係等の相談、助言や指導を行う制度です。

(2) 職場外研修

職場外研修は、その実施方法により、階層研修、能力開発研修、派遣研修、組織全体研修に分けることができます。

社会経済環境の変化により職員に求められるものに応えるため（外部からの研修ニーズ）、また、職員が必要性感じている知識やスキルの習得意欲に応えるため（内部からの研修ニーズ）、効果的かつ効率的に研修を実施し、職員が能力や意識の向上を実感できるように努めます。

「新しい公共の形成」の視点から、職員が地域に出向き、市民活動団体等との交流を通じて、協働の意義や手法を学ぶ体験型研修についても推奨していきます。

種 類	説 明
階層研修	「職ごとに果たすべき役割」を自覚するとともに、その役割を果たすことができるように、昇格時等に職ごとに山梨県市町村職員研修所（以下「職員研修所」という。）において引き続き実施します。
能力開発研修	職に関係なく業務を遂行する上での必要性、自身の強みの強化や弱みの克服といった職員一人ひとりの研修ニーズに応えるため、職員研修所、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の研修に参加するほか、必要に応じ、他市への視察研修その他研修への参加を推奨します。
派遣研修	山梨県をはじめとする他自治体への派遣（人事交流を含む。）、自治大学校、海外研修派遣、その他民間企業やNPO法人に職員を派遣するものです。

【具体的な取組み】

- （継）管理監督者（担当主査級以上の職員）研修の充実
- （継）職員の研修ニーズに応じた研修の支援（主査～主事級職員）
- （継）新採用職員研修の充実
- （継）外部研修機関等への派遣研修の積極的参加・充実
- （継）地域活動への積極的な参加推進
- （新）公益活動等への従事許可制度の緩和

※ 公益活動等への従事許可制度の緩和

職員が報酬を得て事業や事務に従事するときには、任命権者の許可が必要です。

地域貢献活動（スポーツクラブやNPO法人）等に限り、許可基準の緩和や、手続きについて明確化を行い、職員の能力向上や積極的に地域活動への支援・促進を行います。

(3) 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発であり、職場内研修や職場外研修をより効果的なものにするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要です。

組織全体で学習する風土「自学する組織風土」をつくるために、自己啓発を奨励します。

【具体的な取組み】

(継・新) 自主研究グループの結成、支援策の充実（研究成果の発表の場を含む。）

(新) 自前学習・研修制度の導入

(新) 業務に必要な資格取得の支援制度検討

(新) キャリア開発を支援するアドバイザー制度の導入

※ 自前学習・研修制度

市の担当部署の職員が講師となり、場合によっては外部から講師を招き、職務に必要な知識や市のまちづくりに係る諸施策等について学習・研修するための制度です。

※ キャリア開発を支援するアドバイザー

主体的に自身のキャリアを捉え、自律的・自発的に能力開発に取り組む職員に、キャリア開発に関する具体的なアドバイスを行います。個々の職員の成長を促したり、部下職員のキャリア開発に取り組む管理監督者の相談に応え、マネジメント能力の向上について側面支援をします。

※ 能力開発番外編：自律的・自発的行動を促す組織風土づくり

職員が自身の「果たすべき役割」を自覚しながら、仕事の成果や行動を振り返り、自身の成長のきっかけを得、様々な研修等の機会を通じて知識やスキルの向上を図るといった人材育成のサイクルを効果的に行うためには、自己の成長や業務改善に前向きに取り組む意識が不可欠です。

このような自律的・自発的な行動を促すためには、次の4つの意識を職員全員が共通認識する必要があります。

- 職員の意識改革への挑戦
- 目的、目標の共有化
- 学習する風土づくりへの挑戦
- チャレンジを支援する組織風土の醸成

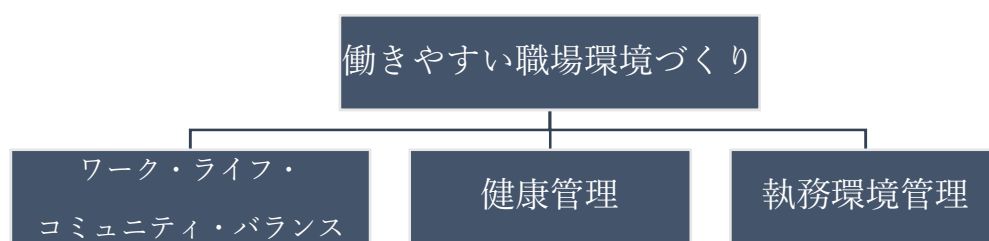
また、組織風土は1日にしてできるものではなく、常日頃からの「上司」の指導・アドバイスから構築され、引き継がれるものであることを認識する必要があります。

視点2 働きやすい職場環境づくり

人材育成の取組みを効果的に進めるためには、これらに取り組みやすい職場環境づくりが不可欠で、どんなに意欲をもつ職員であったとしても、その意欲を生かす環境がなければ、それぞれの取組みの目的を効果的に達成することは困難です。

人材育成を進めていくうえでは、その環境づくりを行うことは組織として取り組まなくてはならない重要課題であります。

既に本市では、平成30年3月に業務改善推進委員会により「働き方改革のすすめ」の冊子を作成し、ワーク・ライフ・バランスの確立から具体的な業務改善にいたるまで取り組んでいるところです。



(1) ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス

職員一人ひとりが人事制度を前向きにとらえ、研修などをおして自身の能力開発を図りながら、自分の能力を最大限に発揮するためには、職員が地域や家庭で生活する1人の人間として、その生活が充実していることが重要です。

また、多様化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の自由な発想・アイデア・創造性が不可欠です。

この創造性の源となるのが、仕事以外の場における経験や情報、人との関わりであり、生活の時間の確保が自己啓発や職員の健康管理、仕事に対するやる気につながります。

子育てや介護の休暇制度等の利用促進を図るとともに、そうした制度を利用する職員がいる職場の負担軽減を図る取組みを進めます。

また、適正な職員配置や業務改善等を進めることで時間外勤務を縮減し、仕事と家庭生活の両立、さらにはコミュニティ（地域）活動等に積極的に参画できるような体制づくりに取り組みます。

※ ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス

ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と私生活との両立を重視する考え方で、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」（平成19年12月「ワーク・ライフ・バランス憲章」より）を言い、さらにコミュニティ（地域）活動等にも参画できるようにという意味を込めて加えた言葉です。

(2) 健康管理

行政ニーズの多様化・複雑化、急速な時代の変化に対応するための仕事内容の変化、団塊の世代の大量退職に伴う経験豊富な職員の減少、情報処理技術の発展に伴う単純業務の減少と業務の高度化など、職員が働く環境は急速に変化し、職員一人ひとりに求められる内容もより高度なものになっています。

このような状況のなかで、職員一人ひとりが自身の能力を遺憾なく発揮しながら、健康な状態で働き続けるためには、組織として健康管理体制の充実を図っていく必要があります。

長時間労働や人間関係等によるストレスが原因で不安や悩みを抱え、体調を崩す職員が増加しているため、職員の心身の健康保持増進ができるよう、日々の健康管理に対する積極的な情報発信や相談・指導体制の充実を図るとともに、職員が自分自身のストレスや健康状態・ライフスタイルについて振り返るきっかけづくりなどのメンタルヘルス対策に努め、職場での健康管理体制の充実に引き続き取り組みます。

(3) 執務環境管理

職場における職員の安全と健康を確保するために、執務環境を良好に整えるとともに、職員の安全及び衛生管理についての意識を高めていくことが重要です。

職場には職員のみだけでは対処できないストレス要因が多く存在していることも事実であるので、職員が心身ともに安心して働ける環境をつくるため、管理監督者が、日頃からコミュニケーションを図るなど、明るく快適な職場風土を目指します。

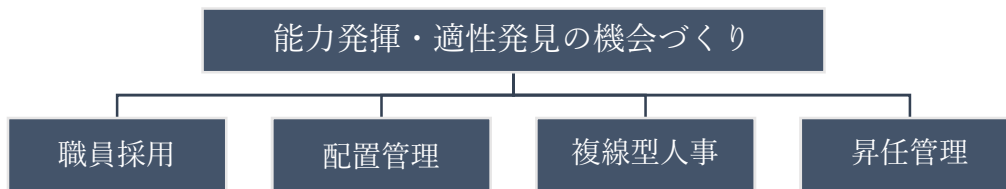
また、職員の安全及び衛生のための情報を積極的に発信し、「しごとの5S」の普及促進を図り、執務環境に関する職員の意識を高めることに引き続き取り組みます。

なお、セクハラやパワハラなどのハラスメントは、職員の働く権利を侵害するとともに、公務能率や士気の低下を招くなど職場全体に与える影響も大きいことから、その防止に向けて、管理監督者をはじめとする職員の意識啓発を行うとともに、相談体制や支援体制の充実を図るなど、職員が安心して働くことができるハラスメントのない職場づくりに取り組みます。

視点3 能力発揮・適性発見のための人事管理

効率的な行政経営を行うためには、職員的能力を最大限に発揮させる人事管理が求められます。

職員のやる気を引き出し、資質の向上を図りながら、職員一人ひとりの能力・適性を最大限に生かし、最少の経費で最大の成果をあげるために、人事管理制度の充実を図ります。



(1) 職員採用

職員の採用については、韮崎市職員定員適正化計画に基づき、職員数の適正化を進め、効果的かつ効率的な行政運営を目指すとともに、引き続き人物重視の採用方法を継続し、積極的な採用活動を行い、この基本方針の目的に沿った人材を確保します。

社会経済の状況、行政を取り巻く環境は大きく変化しており、職員はこうした環境の変化に合わせて、現在及び将来の行政ニーズを的確に捉え、課題を発見し、業務を改善あるいは創出していくことが求められています。

職員採用は、この基本方針の「目指すべき職員像」に向かい、人材育成を行う出発点であり、これからの行政を担う優れた人材を確保し、育成することが、そのまま市民サービスの向上につながるものと考えます。

一般事務だけではなく、土木、建築などの専門的技術を持つ職員や社会福祉士、管理栄養士、保育士、医療系職員など韮崎市の行政を担う多様な人材を確保します。

【具体的な取組み】

(継) 採用年齢要件等の拡大検討、社会人枠等の採用試験の推進

(継) 様々な情報媒体による採用情報の発信

(継) 能力・意欲に基づく適正な採用選考の検討・実施

(2) 配置管理

最少の経費で最大の成果をあげるために、職員の意向、能力・適性を踏まえ、適材適所の配置を行います。

社会が成熟化し、地域のニーズが多様化している状況において、行政サービスをよりよいものへと変革し、市民サービスの向上へとつなげていくためには、職員の意向、能力や資格、適性をしっかりと把握し、それを踏まえた配置管理が不可欠です。

そのために、職員が自分の意向や適性を踏まえ、能力を最大限に発揮できる職場を主体的に考える一方で、それぞれの所属では課題を解決していくためにどのような人材が求められているかについての情報を発信することにより適材適所の職員配置を進めます。

また、配置管理には、適材適所の職員配置を行うことにより、市民サービスの向上を図る側面ととも

に、様々な分野の業務を経験することで、職員の能力開発や適性の発見を図る側面もあります。

特に、主事から主任までの能力育成期にある職員にあっては、窓口業務や地域に出向く業務など市民と直接接する業務を担当することを基本としつつも、分野を固定することなく積極的に幅広い業務を経験させることで、人材育成を図ります。

【具体的な取組み】

(継) 私の希望と意見(自己申告書)の内容の充実

(継) 職員の持っている資格、能力の適切な把握

(新) 職員ごとの経歴管理の高度化

(継) 計画的なジョブローテーションの実施

(新) 複線型人事の研究

※ 複線型人事

業務・組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員のほか、特定の分野で専門的に業務に従事する職員(エキスパートコース職員)を配置する人事制度です。

(3) 昇任管理

職員は、職に応じて求められる役割があり、職が上がるにつれ、より高度なものが求められることとなります。

職員が、自身のキャリア形成を考え、将来上位の職に就いて、その役割を的確に果たしていくためには、上位の職で求められている能力を意識し、主体的に能力開発に取り組む必要があります。

昇任については、その職になったから求められる役割が上がるのではなく、求められる役割を担うことができるから職が上がるということであり、職員は自身の現在及び将来を見据えて、今、何をすべきかを自覚し、行動していくことが求められます。

一方で、昇任・昇格に対する考え方も多様化しており、職員全員が昇任・昇格を望んでいるわけではありません。

そこで、職員は改めて上位の職に求められるものを自覚した上で、自身の今後の働き方について考えていく必要があります。

職員が自身のキャリア開発を効果的に行うため、研修制度の充実を図るとともに、日頃の仕事を昇任・昇格に反映させるべく人事評価結果の活用を図ります。

【具体的な取組み】

(継) 私の希望と意見(自己申告書)の活用

(継) 人事評価結果の活用

※ キャリア開発

個人が主体的に自身のキャリアを捉え、自分の特徴・特性を再確認し、仕事上における自分の将来を設計し、その将来に向けた能力開発を計画的・継続的に取り組み、仕事を通じて成長していくことを言います。

(4) その他の手法

この他に、能力発揮・適性発見の手法として、プロジェクトチームなどの手法についても制度を拡充して進めます。

※ プロジェクトチーム

緊急性の高い課題の処理に対して、組織内の各部署から横断的に職員を選抜し、柔軟かつ速やかに課題達成を行う手法。一定期間にエネルギーを集中することにより、高度な成果が期待できるとともに、職員のやる気を高め、職員的能力を発揮する機会を提供することができる制度です。

2 人事評価制度

かねてより試行されてきた本市の人事評価については、平成29年度より本格的に運用されております。

この人事評価については、「がんばった職員が報われる」という組織環境を醸成するため、目標管理を行うなかで優れた業績をあげた職員や能力・意欲・態度・評価で優れているという評価を受けた職員に対し、人事給与面で処遇に反映させ、職員のモチベーションの向上を図るといった側面があります。

一方で、人事評価システムの評価の過程で行われる面談、フィードバックを通じて、職員自身の「果たすべき役割」の自覚、振り返り・発見の機会づくりを行うという2つめの側面があります。

人事評価制度では、特にこの2つめの側面に注目していきます。

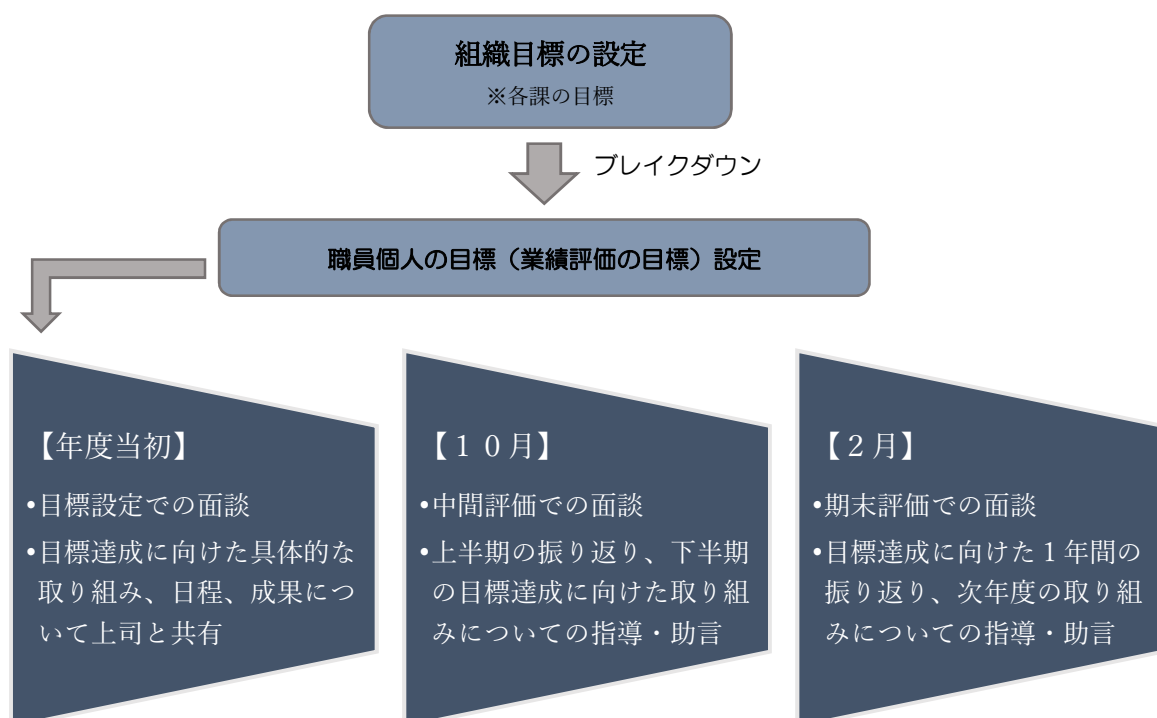
人材育成の過程のなかで、職員一人ひとりが、自身の持つ能力・適性を最大限に生かしていくためには、それを確認（Check）する仕組みが不可欠です。

人事評価システムの業績評価と能力評価の2つの評価を行うことで、この確認（Check）機能を働かせ、「気づき」を促すことにより職員の育成を図ります。

(1) 業績評価

人事評価システムのうち、業績評価では、職員一人ひとりが組織目標である業務計画及び上位の職にある者の目標設定をしっかりと把握し、自らの役割を明確にしたなかで、年度当初にチャレンジ目標を掲げます。

目標設定、中間評価及び期末評価の各時点で評価者と面談を行うことで、目標達成及び達成プロセスに向けた意識を上司（評価者）と共有するとともに、上司（評価者）から人材育成につながる的確なアドバイスを受けることで職員（被評価者）の目標達成に向けたやる気を引き出し、人材育成を図ります。



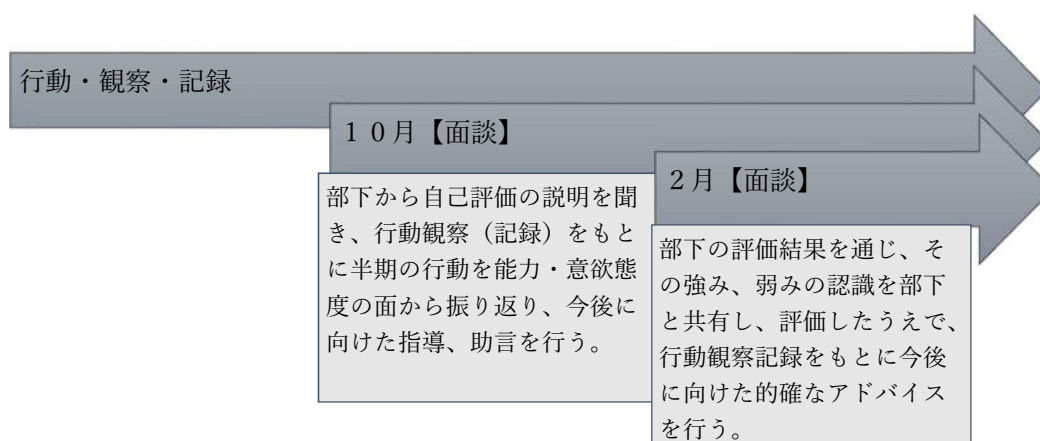
※ 個人の目標（Plan）が組織目標からブレイクダウンされることで自身の役割を自覚します。目標達成に向けた行動（Do）を上司とともに評価（Check）し、評価結果をもとに新たな改善に向けた方策を考える（Action）ことで、個人の能力を引き出しながら組織目標の達成を継続的に図ります。

(2) 能力評価

能力評価では、上司（評価者）が半期ごとのマネジメントを行うなかで部下の行動観察（記録）を行い、その間の職員（被評価者）の行った行動をもとに能力・意欲・態度について評価を行います。

職員（被評価者）は、自ら半期の行動を振り返り、自己評価を作成し、上司と面談します。その面談及び評価結果のフィードバックの際の面談のなかで、上司は、職員の行動を振り返り、その職に求められている能力・意欲態度について優れていた点、努力が必要な点を具体的な事実にもとづいて客観的に明らかにし、人材育成に向けた的確なアドバイスをを行います。

職員（被評価者）は、面談等を通じ、自らの能力や特性を把握することで、自らの課題を認識し、その後のキャリア開発に生かします。



※ 半期の行動を、能力・意欲態度の面から振り返り、上司からの評価を受け、自身の強みや弱みを認識することで、その後の能力開発のきっかけや適性の発見につなげます。

【具体的な取組み】

- ・ 人事評価システムの目的、仕組み（特に人材育成ツールとしての活用）の理解促進
- ・ 評価者の面談技術の向上及び評価の公平性・公正性の確保
- ・ 職員からの意見等を踏まえた人事評価制度の改善、あり方の検討