

# 掛川市人材育成に関する基本方針



茶のみやきんじろう ©掛川市

## 掛 川 市

平成 19 年 3 月策定

令和 4 年 3 月改定

# 職員のチャレンジに

**応える組織へ。**

人生 100 年時代、Society5.0、SDGs、DX…

変化の著しいこれからの社会を生き抜き、「希望の見えるまち、誰もが住みたくなるまち 掛川」を実現するため、みなさん一人ひとりに求めるのは、

変化することを恐れず、**果敢に**チャレンジすること。

そのために掛川市は、

一人ひとりの**チャレンジを**、後押しします。

一人ひとりの**頑張りを**、しっかりと評価します。

これは、そのための方針書です。

令和4年3月

市長 久保田 崇

# 人材育成に関する基本方針体系図

目  
標

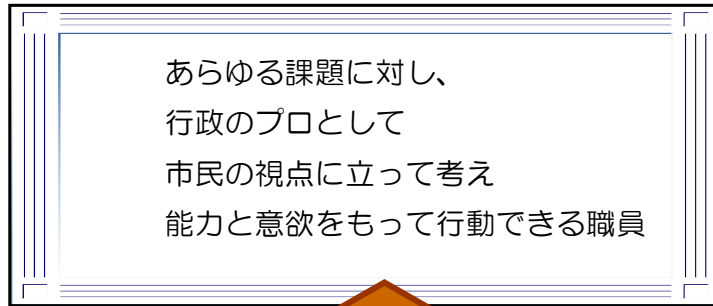
掛川市の  
将来像

希望が見えるまち  
・誰もが住みたくなるまち掛川

の実現

- ・市民の視点に立った、市民協働のまちづくりの実践
- ・多様化する市民ニーズへの的確な対応
- ・組織目標の達成と自己実現の融合

求  
め  
る  
職  
員  
像



取  
組  
み

職員の能力開発支援

職場環境の整備

人事管理制度の向上

- 職員研修の充実
  - ・役割と能力に適した研修の実施
  - ・研修メニューの充実
  - ・職場研修の実施方法の整備
- 意欲ある職員への支援の拡充
  - ・自己啓発支援の充実
  - ・選択制、公募制研修の充実
- 人材育成に適した職場環境の整備
  - ・双方向コミュニケーションの充実
  - ・学習機会の支援体制整備
  - ・職場目標の明確化と共有の徹底
  - ・管理職の役割の明確化
- 人事評価制度の発展
  - ・コンピテンシーによる評価基準の明確化
  - ・給与制度へ反映
- 柔軟な人事システムの整備
  - ・自己申告制度の充実
  - ・その他制度の導入

# 目 次

第1章 策定目的と基本姿勢	1
第2章 求める職員像	2
1 期待される職員像	2
2 必要な心構えと能力	4
3 職位に応じた役割と能力	5
第3章 具体的な取組み	7
1 職員の能力開発支援	7
(1) 職員研修の充実	8
(2) 意欲ある職員への支援の拡充	11
2 職場環境の整備	12
(1) 人材育成に適した職場環境の整備	12
3 人事管理制度の向上	14
(1) 人事評価制度の確立	14
(2) 柔軟な人事システムの整備	16

## 資料編

資料1 職員研修体系図

資料2 職員研修メニュー

資料3 職位に応じ求められる能力と研修

# 第1章 策定目的と基本姿勢

掛川市は、平成17年4月に、旧掛川市と旧大東町、旧大須賀町との合併により誕生しました。第1次掛川市総合計画では、新市融合に向けた基盤づくりと市民目線の成果を重視した施策の推進により、人づくり、まちづくりを進めてきました。

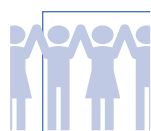
その後、リーマンショックによる経済の落ち込み、東日本大震災の影響、グローバル化の加速、人口減少、少子化及び長寿化の進展など、社会経済情勢の急速な変化にともないますます多様化する市民ニーズに応えるべく、平成28年にまちづくりの新たな指針となる「総合戦略書」として「第2次掛川市総合計画」を策定、さらに令和2年にはSociety5.0の到来やSDGsの取組、人生100年時代構想への対応としてこれを改定、社会情勢に合わせたまちづくりと、組織力・職員力の向上を目指してきました。

同年から世界的に流行した新型コロナウイルス感染症拡大の長期化は、人々の生活や価値観の変化と、格差の拡大や社会の分断を引き起こしています。ポストコロナ社会のまちづくりにおいては、SDGsやDXをより一層推進し、誰ひとり取り残されることのない包摂的な社会を目指した施策を推進していく必要があることから、【ポストコロナ編】として再改定した総合計画に則り、進めていきます。

この計画に従い、行政の担い手である職員の育成について、中長期的な視点を踏まえ、総合的かつ系統立てて進めていくための指針として「人材育成に関する基本方針」は位置づけられています。方針では、今後のまちづくりを担うために必要な人材像を明示するとともに、その人材を育てるために取り組んでいく方向性が示されています。

職員の育成にあたっては、まず、育成に適した環境を整備するため、市役所全体の意識改革を進めることが重要です。さらに、能力と意欲のある職員を育て、一人ひとりが自らの力を最大限に発揮できるような仕組みを整えることも欠かせません。また、職員個人の能力の向上が組織全体のレベルアップに繋がり、行政として、市民の期待に応え、市民の視点に立ったよりよいサービスが提供できるよう配慮していくことも必要です。

これらのことを踏まえ、掛川市では、今後の職員育成にあたり、住民満足の獲得、組織力・職員力の向上を実現するために、以下の3点を基本姿勢に掲げ、このことを重視した育成計画を進めていくこととします。



① 市民の視点に立った、  
市民協働のまちづくりの実践



② 多様化する市民ニーズ  
への的確な対応



③ 組織目標の達成と  
自己実現の融合

## 第2章 求める職員像

掛川市の将来像「希望が見えるまち 誰もが住みたくなるまち」を実現する推進力は、職員一人ひとりです。では、どんな姿勢や能力が必要なのでしょう。

ここでは職員が自分に求められている役割や能力を具体的にイメージし易いよう、これらの内容を整理し、体系的にまとめました。

### 1 期待される職員像

これからの行政が市民と手を携えて、まちづくりを進めていくために、職員には次の3つの感覚が、これまで以上に重要になってきます。

まず、職員に求められるのは、**市民感覚**です。



市民のニーズを把握するためには、職員自身が市民感覚を持つことが重要です。

また、高度・多様化する地域課題のすべてに行政が応えることは難しく、住民や他の団体等と役割を分担していかなければなりません。そのために必要な連携・協働の推進に欠かせないのも市民感覚といえるでしょう。

「市民の役に立つ所」である市役所のミッションは、市民の困りごとを解決し、よりよい市にしていくことにあります。単に法律を解釈し、できる/できないを回答するのではなく、どうすればできるのかを市民と対話し、一緒になって考え、提案・実現しようとする姿勢こそ市民感覚の本質です。

市民や企業と積極的に本音の対話を重ね、状況や思いを共有することで、地域の問題・課題の発見につながります。また、地域では、行政のプロとして、情報公開の推進や説明責任を果たすことで、より多くの市民と信頼関係を築くことも重要です。【対話志向】

次に、予測困難な時代において欠かせないのは**経営感覚**です。



経営感覚とは、社会の動向を見極め、中・長期的ビジョンを描きながら、限られた経営資源を最大限に活用し、質の高い行政運営を効果的に推進していくための判断力です。最小の経費で最大の利益を得るのが一般の経営の考えですが、行政が追求するのは、最小の経費でより多くの市民の幸せを確保することです。

しかしながら現代は変化が激しく、あらゆるものを取り巻く環境が複雑化し、想定外の事象が発生する予測困難な時代と言われます。そうした状況下で求められるのは、どんな社会の到来にも対応し、自ら変化していくことができる柔軟性と、手段に囚われることなく、常に「あるべき姿・ありたい姿」とのギャップである課題を起点に最適解を探ることができる姿勢です。

そしてこれらを実行していく際の基準となるのは、市民目線での発想、すなわち「市民が住みたくなるまちか」「市民にとって希望が見えるまちか」という問いかけです。

市民ニーズを的確に把握し、その実現のためにデジタル等の様々な手段を、スピード感をもって判断・活用できるか否かが、優れた経営感覚とそうでないものとの分かれ目となります。【柔軟思考】

最後に重要なのは、**職員のチャレンジ**です。 

市役所の職務はすべて、市民の幸せの創造に貢献しています。職員一人ひとりが自らの職務に誇りとチャレンジ精神をもって取り組める職場であることが、これからのまちづくりの原動力となります。

上記のとおり予測困難な時代であるからこそ、一歩先の未来を見据え、試行し、変革していくことが必要です。徹底して市民目線に立った、希望が見えるまちの実現につながるアイデアと実行力が求められています。

自身のチャレンジによって、掛川市をより誇れるまちにしているという実感が、郷土愛へとつながります。そうして自らの職務と掛川市に誇りをもった職員が発信する「掛川」が、魅力的なシティプロモーションとして伝播していきます。チャレンジに始まる好循環が、掛川市をより選ばれるまちへと押し上げていきます。

そのためには互いに学び合い、育て合う文化や、頑張りが報われる制度など、組織ぐるみでチャレンジを歓迎し、後押しする文化が不可欠です。どんな大きな変革も、常に最初の一人の一步から始まります。失敗を恐れず、前例踏襲に囚われないで、常に市民の幸せを考え、新しい仕事や困難な業務、デジタル化等、時代に即した変革に、積極的にチャレンジする集団を目指します。【未来試行】

以上の3点を総合し、掛川市の求める職員像を次のように定めます。

あらゆる課題に対し、

行政のプロとして

市民の視点に立って考え

能力と意欲をもって行動できる職員

## 2 職位に応じて求められる役割と能力

期待される職員となるためには、以下のような、掛川市の職員として求められる能力と、それに紐づくスキル等を備えていなければなりません。

人事評価票ではこれら能力・特性ごとに具体的な行動事例（コンピテンシー）による水準を示し、職員それぞれが自らの現在地と成長のためにとるべき行動を想定しやすい内容としました。

求められる職位		求められる能力 ＝評価大分類	左記に紐づく特性・スキル ＝評価項目	キーワード ＝評価のポイント			
<p><b>【部長】</b> 視点：市長及び副市長の方針を受け、市政の長期的な運営を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改革につながる重要課題の設定と解決推進</li> <li>上記推進に資する体制整備</li> <li>部内外の調整</li> <li>人材育成及び人事管理</li> </ul> <p><b>【課長】</b> 視点：上位者の方針を受け、住民ニーズを的確に反映する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>課方針の明示</li> <li>施策の的確な選択</li> <li>組織体制の確立、推進</li> <li>人材育成及び人事管理</li> </ul>	<p><b>【主幹】</b> 視点：上位者の方針を受け、課の目標を効果的かつ効率的に達成する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>課の事務計画策定への参画</li> <li>課内外の調整</li> <li>高度な実務指導</li> <li>重要かつ困難な事務処理</li> </ul> <p><b>【係長】</b> 視点：上位者の方針を受け、係等の目標を効果的かつ効率的に達成する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>係事務の課題及び目標設定</li> <li>最適な手法での解決と達成</li> <li>係員の育成及び能力開発と事務の執行支援及び指導</li> </ul>	<p><b>【主査】</b> 視点：上位者の方針を受け、係の目標達成及び係内事務の円滑な遂行を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>係内外の調整</li> <li>高度な判断及び実務指導</li> <li>事務改善</li> <li>後輩の育成及び能力開発</li> </ul> <p><b>【主任】</b> 視点：上位者の方針を受け、市民に対して良質なサービスを提供する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>複雑な判断の自律的処理</li> <li>事務改善</li> <li>後輩への実務指導</li> </ul> <p><b>【一般】</b> 視点：上位者の指示に基づき、市民に対して良質なサービスを提供する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正確かつ効率的な処理</li> <li>積極的な創意工夫</li> <li>ある程度の応用判断</li> </ul>	<p>1 行政経営能力</p> <p>組織目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果をあげるとともに、その評価により新たな課題等を発見できる業務管理能力と目標達成に向け、メンバーに必要な能力や意欲を引き出す人材育成能力</p>	<p>(1) 人材育成力</p> <p>(2) 組織調整力</p> <p>(3) ビジョン構想力</p>	<p>動機付け、注意・指導、率先垂範、指示・命令、業務支援、職場ムードの向上、正当な評価 など</p> <p>内外の理解・信頼の取りつけ、部門連係、職場環境づくり、チームへの働きかけ、使命感、独断専行しない、トラブル対応 など</p> <p>大局的・長期的展望、情報の取捨選択・分析、部門統率知識の保有・活用、部下からの共感・共鳴 など</p>		
			<p>2 政策形成能力</p> <p>社会環境の変化や市民ニーズに機敏に対応した政策・施策を立案・実施するとともに、その結果を評価する能力</p>	<p>(4) 論理的思考</p> <p>(5) コスト・時間感覚</p>	<p>環境変化・ニーズの把握、将来予測、問題・課題追求、部門の役割理解、相関関係の把握、企画提案・創意工夫、適時適切な判断 など</p> <p>コスト意識、迅速性、効果予測、経営資源のバランス、事業スクラップ、事業の質的向上 など</p>		
			<p>3 職務遂行能力</p> <p>業務に必要な基礎知識(技術)、専門知識(技術)、関連知識を保有し、それらを的確に活用しながら正確かつ迅速に業務を遂行する能力</p>	<p>(6) 知識・技能</p> <p>(7) 倫理観</p> <p>(8) チャレンジ精神</p>	<p>基礎知識の熟知、業務専門・関連知識の保有、職務への活用、報告・連絡・相談、タイムマネジメント、ICT技能 など</p> <p>服務規律の遵守、職場秩序の維持、整理整頓、公正さ・誠実さ、役割認識、職務完遂・期限厳守、事件・事故報告、責任転嫁しない など</p> <p>前例踏襲の打破、困難業務への取組、企画・進言・提案、積極的な研修参加、上位職の知識・技能の習得、自己啓発 など</p>		
			<p>4 コミュニケーション能力</p> <p>職場の内外を問わず、良好なコミュニケーションを保つ能力や市民協働のまちづくりに向けて必要な調整・折衝・応対などの能力</p>	<p>(9) 市民目線</p> <p>(10) 協調性</p>	<p>相手本位の対応、対立の回避、打開策の提案、正確・適切な回答、親切・丁寧な応対 など</p> <p>相手本位の行動、自発的な協力・支援、身勝手な行動をしない、職場ムードの向上、感情のコントロール など</p>		
			前提となる資質				

各職位の役割は「掛川市職員の職務基準に関する規程」と連動



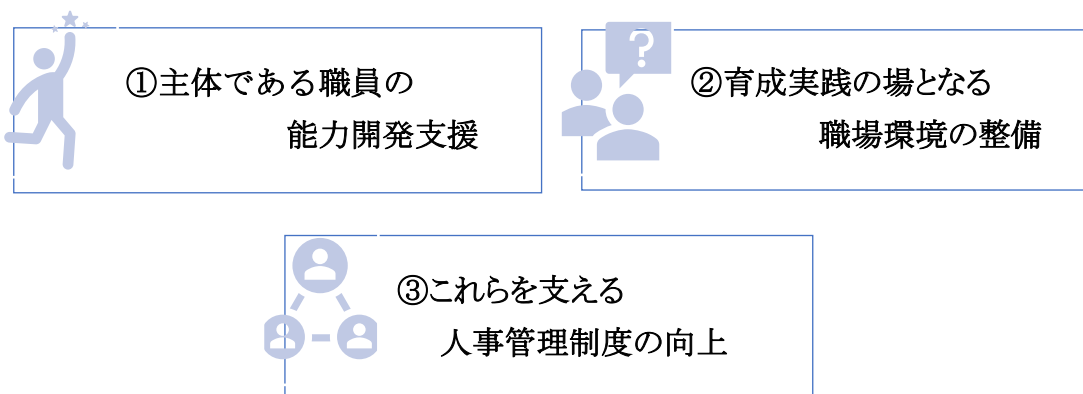
## 第3章 具体的な取組み

職員は、前述の役割を果たし、また、能力を発揮するために、自己研鑽を積み重ねなければなりません。個人的な取組みだけでは限界があります。

ここでは、人材育成のために、組織として取り組んでいく内容についてまとめます。

「人材育成」というと、職員の能力開発に主眼をおいた研修のみを考えがちですが、本来、人材を育成するためには、能力を習得・発揮しやすい環境づくりや能力獲得意欲を醸成する仕組みづくりなどと合わせ、総合的、体系的に進めていかなければなりません。

したがって、掛川市では、職員が、「期待される職員像」を目指しやすいように、以下の3つが相互に支え合う取組みを継続して実践していくこととします。



### 1 職員の能力開発支援

掛川市では、人事部門により、年度ごとに研修計画を作成し、基本(職位別)研修への派遣や選択・公募制による研修を実施してきました。今後も、職員の能力開発については、これまでと同様、職員研修を主体とした取組みを進めていきます。

しかし、人材育成を成功させるためには、まず、職員が自己の能力開発に主体的に取り組むことが必要です。研修についても、受講する職員自身がその目的と必要性を理解し、自己成長意欲を持って臨むことが重要です。それには、十分な研修効果を上げるための仕組みづくりが必要となります。

今後、職員の能力開発支援について重点的に取り組んでいく内容は以下のとおりです。

## (1) 職員研修の充実

### ア 研修体系

職員研修は「自主研修（自己啓発）・SD」、「職場研修・OJT」、「職場外研修・Off-JT」の3つを基本に構成されています。人材育成のためには、それぞれの研修の特徴を活かし、効果的に組み合わせることが重要です。

まず、それぞれの研修の特徴や内容について整理します。

#### 1 自主研修（自己啓発）・SD

能力開発の主体はあくまでも職員自身ですから、自主研修は能力開発の基本ともいえます。

自主研修には、通信教育講座や外部講座の受講などがあり、すべて受講者本人の自覚と責任により実施されます。自らの業務のタイムマネジメントを行うことで、スケジュールや内容を本人が自由に選択できます。

#### 2 職場研修・OJT（On the Job Training）

職場は職員の能力発揮の場であるとともに、能力開発の場でもあります。

各職場で、上司と部下の双方向のコミュニケーションをベースに、日々の業務を通じて必要な知識や技能を習得させることを目的に実施します。

特に管理者や監督者が課員の「学び合い、育て合う文化」の醸成に日ごろから注力することで、業務に直結した知識・技能の向上や職員個人の特性に応じたきめ細やかな指導が可能になります。

※「中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成することは、管理職の本来業務」。  
（内閣官房内閣人事局『国家公務員のためのマネジメントテキスト』）

#### 3 職場外研修・Off-JT（Off the Job Training）

職場以外の場所で実施する集合研修です。

職位に応じた役割と能力を習得するための基本（職位別）研修や専門的知識習得のための専門研修、特別研修、派遣研修などがあります。他の団体や異なる分野の人たちとの交流により啓発を受ける契機にもなることから、提供される内容が真に各職員のニーズに合致しているか、継続的な見極めが肝要です。

※研修体系図は、巻末資料編「資料1 職員研修体系図」を参照してください。

## イ 役割と能力に適した研修の実施

役割意識と職務遂行能力の習得が主なねらいとなっている職場外研修では、職位及び職場に適した内容が提供されることが重要です。研修体系や内容については、毎年見直しを実施し、年度当初に全職員に対し提示していきます。

また、受講する職員が、必要な研修を受講しているという認識を高めるために、研修目的の明確化と受講前の動機付けに関する仕組みをつくり、研修効果の向上に努めるとともに、研修を一過性のものとしないうえにも、職員を派遣する所属と協力し、研修後のフォローアップに取り組んでいきます。

さらに、人生 100 年時代と言われる現代社会において、職員それぞれのライフステージ、ライフスタイルに合わせた多様な働き方を可能とし、その活躍を支援する組織づくりのための研修を充実していきます。

## ウ 研修メニューの充実

職員研修は、職員が必要な能力を必要とときに習得する機会が確保されていなければ、効果的とは言えません。

職員が主体的に研修を受講できるよう、自分に適した研修を受講できるシステムを拡充していくとともに、ニーズの把握と選択メニューの充実を図ります。

特に、研修メニューについては、あらゆる場面で必要な能力や今後の行政運営に必要不可欠な能力の強化を目指し、以下の項目を能力育成の重点課題と定めます。

### ○対人関係能力の向上

市民相手、職員相手にかかわらず、業務のすべての基本は対人関係にあります。特に ICT の進展が著しい現代では、これらを適切に活用しつつ、状況や相手に合わせ最適な方法を選択し、信頼関係を構築できる能力が必要になります。

### ○政策形成能力の強化

地方創生進展により、地域の特色を活かしたまちづくりの実践が求められています。地域に密着した課題を政策として立案、決定、実行していく能力及び政策を法制化する能力を持った職員が必要です。

### ○専門知識・変革マインドの習得

高度・多様化する市民ニーズに対応し、的確に業務を遂行できる職員を養成するため、専門的知識や技能を習得する機会を充実していきます。

また、変化の速い現代において状況にあわせ自らと組織を変えていくことのできる変革マインドと、それを実現するスキルをもった職員の成長を支援します。

## ○人事交流の推進

他職種との人事交流により職員の視野を広め、資質向上を図ることで、効果的な行政運営への反映を期待し、国・県及び民間企業等、外部組織での実務を経験できる人事交流を推進します。

※具体的なメニューは、巻末資料編「資料2 職員研修メニュー」を参照してください。

## エ 職場研修・OJT実施方法の強化

部下の動機付けと人材育成は管理・監督者の最も重要な業務のひとつです。評価項目との連動により、部下の特性・状況に合わせたストレッチ目標の設定や、仕事を任せるマネジメントなどに関し強く認識する機会を設けます。特に新規採用職員については、早期かつスムーズな職場定着のため、育成指導者とチューターによる多層支援で業務内外を問わないサポートを行います。

また、育成指導者・チューターそれぞれにとっても成長の機会となるよう、所属長からの育成方針共有や、育成指導者によるチューターへのアドバイスなど、多層間での育成体制を築きます。

こうした組織ぐるみでの学び合い・育て合いの文化醸成を目指します。

## (2) 意欲ある職員への支援の拡充

### ア 自己啓発支援の充実

積極的に自己研鑽に取り組む職員が増加し、職員全体がレベルアップすることは住民サービスの充実に繋がります。

今後は、職員が自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりと自己啓発の支援制度の整備がますます重要になるため、管理監督者への意識づけと助成制度の周知、職員互助会との連携による金銭面での支援を継続していきます。

### イ 選択制・公募制研修の充実

能力開発は、意欲を持った職員に対し、適切な研修の受講機会を提供していくことが効果的です。職員研修においては、向上心や主体性のある職員を積極的に支援し、「与えられる」ものではなく、「参画する」研修へのシフトを図ります。

※選択制研修とは…

昇格者や特定の職員の職員に対し、いくつかの研修メニューを示し、受講する研修を当事者が選択する研修。自分に適した研修を受講できるほか、自分に不足する能力等を振り返る契機とすることができる。

※公募制研修とは…

特定の研修に対し、一定の条件を満たす職員から広く受講者を募集する研修。自己の能力開発に積極的な職員に対し、研修機会を提供することができる。

## 2 職場環境の整備

前述のとおり、職場は職員の能力開発の場でもあります。ですから、職場が能力の開発や向上に適した環境であることが人材育成には欠かせない要素のひとつです。

特に、職場を管理する所属長は、人材育成を進めるうえで有効な職場環境の整備を図ることが責務であると自覚しなければなりません。

ここでは、人材育成に適した職場環境を明示するとともに、環境整備に向けた取組みをまとめます。

### (1) 管理職の役割の重要性

職場環境を整えるためには、所属長の自覚と部下職員への働きかけが欠かせません。また、職員の能力開発と向上は仕事を通して達成されるものであるという考えを基本に、職場内の業務配分等にも配慮する必要があります。

#### ア やる気を高めるために

- 職場目標の設定と職場内への掲示等による部下への周知
- 各職員の目標設定への適切な助言と職場目標の繋がりへの解説
- 主体性、自律性の向上に繋がるよう、権限と責任の積極的な委譲
- 業務実績に対する適切な労いと公正な評価

#### イ 風土づくりのために

- 率先したあいさつ、声掛けによる良好な人間関係の形成
- 部下の事務処理状況の把握と各職員への仕事の適正な配分
- 課内協力体制の整備、促し
- 定期的な課内・係内会議の実施等

#### ウ 育成指導のために

- 業務目的の明示やチャレンジ性を考慮した仕事の与え方、伝え方
- 各職員の※キャリアビジョンに対する的確なアドバイス
- 失敗には叱責ではなく、指導という姿勢
- 各職員の性格や状態を把握し、心身の健康管理に配慮

※キャリアビジョンとは…

自分の仕事人生において、自分の能力や個性を十分に把握し、なりたい自分を描き、将来の目標を定めること。

## (2) 人材育成に適した職場環境の整備

### ア 心理的安全性の確保

自分の考えや思いをだれに対しても安心して発信できる環境は、チームとしてのパフォーマンス向上につながります。すべてのスタートは良質なコミュニケーションであるとの認識のもと、活気と熱意溢れる風通しの良い職場づくりが重要です。

#### ○円滑な人間関係と明るい職場の雰囲気維持するため

- ・職員間や来庁者へのあいさつや言葉かけの励行
- ・良質な市民対応の徹底
- ・チャレンジや業務改善の推奨

#### ○情報を共有するため

- ・ファイリングシステムの徹底、スケジュールの共有
- ・業務マニュアルの作成と職員間の協力体制の整備
- ・「ホウ・レン・ソウ」の機会の充実（定期的な報告、密な連絡、適切な相談）
- ・ミスや悪い知らせをためらうことなく話せる雰囲気

### イ 学習機会の支援体制整備

職員が新たな能力を獲得するためには、適切な学習機会の確保が重要です。特に、職場外研修等、職場を離れて実施される能力開発の場合は、職場の支援体制が欠かせません。職員の学習機会創出のために、職場では以下のような取組みに努めます。

#### ○職場内で学び合う雰囲気をつくるため

- ・業務遂行における、上司・先輩からの適切な指導及び助言
- ・職場内の業務知識、技能習得のために職場内での共有機会の創出
- ・職場課題の研究や業務改善提案の励行

#### ○研修に参加しやすくするため

- ・一業務における主担当、副担当の割り当ての徹底
- ・課内、係内における※ジョブローテーションの推奨
- ・職員間の事務量の均衡化と応援体制づくり
- ・研修参加への意欲、積極性に対する公正かつ適正な評価
- ・障がいのある職員の研修参加促進に向けた手話通訳派遣等の取り組み

※ジョブローテーションとは…

仕事内容を順番に変えていくこと。課内・係内等で担当業務を定期的に変えることにより、業務を皆が理解でき、外部からの問い合わせ等にもスムーズな対応が可能となる。

## ウ 職場目標の明確化と共有の徹底

職員が積極的に自身の能力向上に努めるには、目指すべき方向が明らかなことが肝要です。各職場において、求められている能力や期待されている働きが明確に示されることにより、職員は自分の目指すところを確認できます。

改正評価票では、職位ごとに求められる能力を行動事例で示すことで、所属長・職員双方がイメージを具体的に共有できるようにしています。

### ○能力開発意欲を醸成するために

- ・各職員の担当職務、使命の十分な認識
- ・自己申告票（目標管理）を用いた職場目標と個人目標のすり合わせ
- ・適切な能力発揮の機会の提供
- ・主体性の重視と適時・適切な助言
- ・評価結果の適切なフィードバック

## 3 人事制度の向上

職員の能力開発を支援し、良好な職場環境を整備することに加え、継続的に人材を確保していくためには、総合的な人事管理制度の確立が不可欠です。自らの成長を志す意欲あふれる職員を育てるためにも、職員に信頼され、安心して職務に専念できるシステムを確立していかなければなりません。

現状制度も含め、今後、具体的に組みこんでいく内容は以下のとおりです。

### (1) 人事評価制度の改善

#### ア 人事評価制度の概要

人事評価制度は、職員の人材育成と平等待遇の基本的なツールのひとつです。

職位別に作成された評価票を用い、職員の勤務成績を統一的かつ客観的に評価し、その評価を基に職員の能力の開発と活用を図るとともに公正な処遇を行うことにより、職員が意欲を持ってより高い能力を発揮できる職場風土をつくることを目的としています。

#### ○評価の概要

- ・対象 …すべての職位・職種
- ・種類 …定期評価（年1回、1月1日基準）、随時評価（勤勉手当支給時等）
- ・評価者 …1次評価者（所属長等）、2次評価者（部長等）及び調整者（市長）
- ・評価方法…職務基準等に基づく絶対評価
- ・評価基準…評価票の評価項目、評価細目及びコンピテンシー（能力評価）、自己評価（実績評価）

- ・評価結果…人材育成、配置転換、昇給・昇格、分限処分等の決定に活用

## ○自己申告の概要

自己申告は、人事評価制度を支える大事な人事制度のひとつです。

自己申告は、2種類の自己申告票を用いて行われ、「職員が意見や意向を表明できる機会を保障し、それを人事制度に的確に反映するという目的」と「組織目標の達成と職員の人材育成のために、上司と職員が共通な指標を持つ」という、2つの役割を持っています。

- ・職務目標…職務や能力開発の目標設定及びその目標に対する自己評価
- ・異動希望…配置換え・能力開発等に関する希望や意見の表明

## ○面接の実施

面接を実施することは、人事評価制度及び自己申告制度をより信頼性の高い効果的なものとするために欠かせません。

面接は、①上司と部下の目標の共有化、②上司と部下のコミュニケーションの促進、③人材育成のための適切な指導等、を目的に実施されます。

- ・時期 …目標設定時（年度当初）、自己評価申告時（1月頃）、その他
- ・方法 …各所属長対職員による個別面接

目標設定時には係長を交え3者で実施したり、あらかじめ係内で認識共有のための打ち合わせを行ったりすることも効果的です。

## イ 評価票

人事評価制度が職員に真に信頼され実効性のあるシステムとなるためには、公平性、公正性、妥当性、納得性、信頼性、客観性をもった明確な評価基準の存在が欠かせません。

今回の改定では、優れた行動特性を表すコンピテンシーを例示した能力評価票と、職員が評価者とともに設定した目標に基づく実績評価票の2つに大別し、曖昧性を極力排除した客観性の高い評価票となっています。

しかしながら、多岐にわたる市役所の業務において、より多様な特性を反映することができるよう、改定後も広く意見を募り、改善していく必要があります。

## ウ 評価者の評価能力の向上

人事評価の成功に不可欠なのは評価者の評価視点の統一です。正当に評価されていると誰もが実感できる制度として確立するためにも、評価者の評価能力を確保しなければなりません。

評価能力の向上には、人事評価制度のルールを正しく理解することと評価対象である職員の行動事実を的確に掌握しておくことが重要です。評価者の評価能力向上のために、引き続き目線合わせの徹底や、面接スキルの向上に焦点を当てた評価者研修の充実を図ります。



## エ 被評価者への浸透

評価者の評価能力とあわせ重要なのは、被評価者である職員一人ひとりが、評価項目＝求められる能力や姿勢を十分に理解し、その達成に向け正しく努力できる状態であることです。

被評価者への研修により、組織が求める職員像の理解促進及び目標設定スキルの向上を促していきます。

## オ 評価結果の適正な活用

人事評価制度を実施するからには、評価結果を有効に活用することにより、組織全体のレベルアップに貢献していかなければなりません。

### ○公正な処遇

職員の意欲向上を図るため、評価結果を基に「頑張った者が報われる」システムとしていかなければなりません。客観的な評価結果を定期昇給や勤勉手当に反映するとともに、成果に応える適正な給与制度と反映方法の検討を進めます。

### ○能力の開発と活用

評価結果により職員の適性を見極め、定期人事異動に際し、昇任・昇格の基準とするとともに、人員配置にも活用します。また、制度上の育成面接だけでなく、個々の能力開発に繋がる仕組みづくりを確立し、人材育成への有効活用を検討していきます。

## (2) 柔軟な人事システムの整備

### ア 自己申告制度の充実

前述のとおり、自己申告制度は人事評価制度を支える大事な人事制度のひとつですが、目標設定と異動希望を繰り返すことは、職員自身の※キャリアデザインにも繋がります。職員が自分の将来像を描き、それに向かって能力開発のための目標やジョブローテーションのプランを立て、実践していくことは、職員の意欲を高める要素ともなり得ます。

採用後 10 年目程度で受講する西部四市上級職員合同研修において自らのキャリアデザインを学び、自己申告票及び下記イに挙げる制度を活用することで、その実現を支援する仕組みとしていきます。

## イ その他制度の導入

組織の活性化を図るとともに、チャレンジする風土を醸成するためにも、画一的昇任昇格制度をはじめとする従来の制度から、人事についても弾力的な取組みを推進していきます。

このため、平成 21 年度から特定のポスト公募を行う職務チャレンジ制度、令和元年度からは主査職以下が希望先の所属長に自らその能力と熱意を PR し、配属を希望できるエントリー制度を実施しています。

また、個々のライフステージにおける家庭状況や感染症の流行等への対応として、柔軟な推進する時差勤務、サテライトオフィス、テレワークのさらなる拡充を進めていきます。

これらに加え、より職員の成長・貢献意欲を後押しすべく、多様な働き方・活躍を可能にする以下のようなシステムの導入を検討していきます。

- ・年功序列にとらわれない、優秀な若手の抜擢人事
- ・昇任要件の明確化と昇任試験制度
- ・自己の適性や働き方を再考する機会の保障となる希望降格制
- ・職員の特性や能力を最大限に生かすための※複線型人事制度
- ・効果的、効率的に働くためのフレックスタイム制度
- ・特定のポストや職場に関する庁内公募制（R1～エントリー制度実施）
- ・ベテラン職員の知見の有効活用を図る専門職制度（再任用制度）（H28～実施）
- ・専門的知識、ノウハウを持った人材の確保を図る経験者採用制度（H14～実施）

※複線型人事制度とは…

職員個人の適性や希望に合った道を歩むことを可能にする制度。

管理監督者へ進むゼネラリスト、特定分野での能力発揮を期待するエキスパートなど、採用・配置・昇任昇格・給与などにおいてもコース別に設定を行う。

## ウ 人事部門の役割

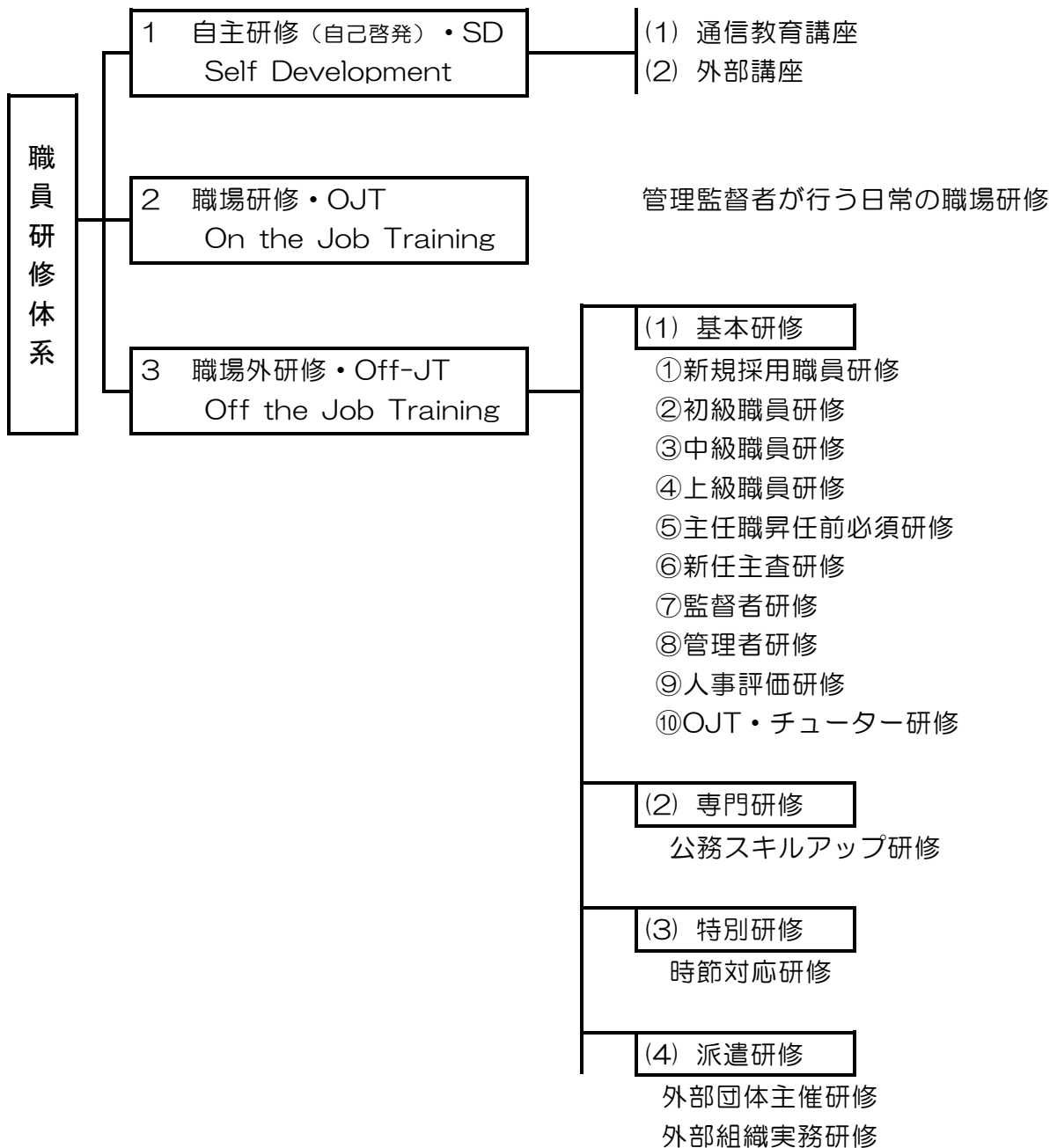
言うまでもなく、人事部門は人材育成について重要な役割を担っています。職員に信頼され、安心して職務に専念できるシステムを確立するためには人事部門の取組みが欠かせません。

人事部門は、学び合い、育て合う文化の醸成に向け、人事に係る各種制度を運用していくうえで以下の点に配慮した取組みを実践していきます。

- ・若手職員（採用から 10 年間程度）の育成型ジョブローテーションの実施
- ・人材育成及び人事制度に関する各部署との連携強化
- ・職員のニーズ、意思及び能力、適性の把握
- ・職員の健康管理と健康づくり

# 資料編

## 資料 1 職員研修体系図



## 資料2 職員研修メニュー

### 1 自主研修（自己啓発）・SD

#### (1) 通信教育講座

毎年4月に全職員に対し情報提供し、受講者を募集。講座を修了した職員には、受講料の一部を職員互助会から助成。

#### (2) 外部講座

※職務専念義務の免除となるもの

- ・職務上の教養に資する講演、講義等を聴講する場合
- ・職務に関係ある試験又は選考を受ける場合
- ・大学等の通信教育課程の履修に必要な面接授業を受ける場合

### 2 職場研修・OJT

各職場において、管理監督者が中心となり、日常の業務の中で部下職員に対し、業務遂行知識等の習得を目的に実施する。

### 3 職場外研修・Off-JT

#### (1) 基本研修

以下の3点をねらいとし、人事部門の主催及び経費負担により受講する。

- ・各職員の役割意識の徹底
- ・公務遂行に必要な共通基礎知識、能力、態度等の習得
- ・各職位の役割遂行に必須の能力の習得

〔各職位における研修内容〕

#### ①新規採用職員研修（必修）

- ・市単独研修
- ・現場体験研修
- ・西部四市新規採用職員合同研修

#### ②初級（採用3年目）職員研修（必修）

- ・西部四市初級職員合同研修

#### ③中級（採用5～7年目）職員研修（3年間で2講座選択必修）

- ・西部四市中級職員合同研修
- ・県市町職員研修・市町職員広域研修の指定講座

④上級(採用10年目以上かつ32歳以上)職員研修(3年間で2講座選択必修)

- ・西部四市上級職員合同研修
- ・県市町職員研修・市町職員広域研修の指定講座

⑤主任職昇任前通信教育講座(必修)

- ・指定する通信教育講座  
(主任昇格者及び経験年数を満たし、主任昇格意思のある職員から募集)

⑥新任主査研修(選択必修)

- ・西部四市合同専門研修
- ・県市町職員研修の指定講座
- ・市町村職員中央研修所の指定講座

⑦監督者(新任係長)研修(必修)

- ・西部四市監督者合同研修

⑧管理者(新任課長職)研修(必修)

- ・西部四市管理者合同研修

(2) 専門研修

各職場において必要となる専門的な知識の習得を目的に、担当各課の経費負担により受講する。

- ・国県主催各種研修
- ・業務関連機関主催各種研修
- ・全国建設研修センター
- ・日本経営協会主催研修 等

(3) 特別研修

職員のニーズや社会情勢等から、時節に応じて必要な研修を人事部門の主催及び経費負担により実施する。

メンタルヘルス研修、ハラスメント防止研修、コミュニケーション研修 等

(4) 派遣研修

外部団体の主催する各種講座から、職員の知識・能力等の習得に有効なものを人事部門が選択して、公募等により職員を選定、経費負担により派遣する。

県市町職員研修、市町職員広域研修、外部組織実務研修 等

### 資料3 職位に応じ求められる能力と研修

8ページの「2 職位に応じて求められる役割と能力」を踏まえ、各階層に必要な研修を設定。ニーズを捉えて適宜見直します。 ※は自治研修所等、外部提供メニュー。

職位	求められる能力、特性	研修例
部長級 課長級	1 行政経営能力 （1）人材育成能力 （2）組織調整力 （3）ビジョン構想力  2 政策形成能力 （4）論理的思考 （5）コスト・時間感覚	人事評価研修 メンタルヘルスラインケア研修 キャリアプラン研修 県・市町・民間企業管理者交流講座※  【課長級】西部四市管理者合同研修
主幹級 係長級	1 行政経営能力 （1）人材育成能力 （2）組織調整力 （3）ビジョン構想力  2 政策形成能力 （4）論理的思考 （5）コスト・時間感覚  3 職務遂行能力 （6）知識・技能	ハラスメント防止研修 ダイバーシティ研修 組織のタイムマネジメント研修 メンタルヘルス研修 被評価者研修 部下育成研修 OJT研修 部下支援型チームマネジメント講座※  【主幹級】主幹昇格者研修（政策提案） 【係長級】西部四市監督者合同研修
主査級 主任級 一般職	2 政策形成能力 （4）論理的思考 （5）コスト・時間感覚  3 職務遂行能力 （6）知識・技能 （7）倫理観 （8）チャレンジ精神  4 コミュニケーション能力 （9）市民目線 （10）協調性	ハラスメント防止研修 ダイバーシティ研修 メンタルヘルス研修 被評価者研修 チューター研修 データサイエンス講座※ 地公法・地自法・法制執務※ 住民対応基礎研修※  【主査級】西部四市政策形成研修 【主任級】西部四市上級研修 【5年目～】西部四市中級研修 【3年目～】西部四市初級研修 【新規採用】西部四市新採職員研修 接遇研修 基礎研修、現場体験研修 （総合計画、文書管理ほか）

---

## 掛川市人材育成に関する基本方針

---

発行日 平成 19 年 3 月  
最終更新日 令和 5 年 4 月  
発 行 掛川市  
編 集 掛川市総務部人事課



〒436-8650 静岡県掛川市長谷一丁目1番地の1  
Tel 0537-21-1366 Fax 0537-21-1166  
Email : jinji@city.kakegawa.shizuoka.jp