

朝来市

人材育成計画

～朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員を目指して～

総務課

令和3年3月

---

## 目 次

---

I	計画策定に当たって	1
II	基本テーマと「求められる職員像」	3
III	求められる職員像に必要な能力要件と人材育成の基本的視点	4
IV	人材育成・能力開発を促進するための施策	9
V	人材育成実施計画	22
	朝来市職員人材育成推進委員会委員名簿	23

---

# I 計画策定に当たって

## 1. 計画策定の趣旨

地方分権が進展する中、本市においては、自己決定、自己責任のもと地域固有の政策課題に対応するとともに、新たな発想と地域の特色を生かした施策を展開することが求められています。

本市を取り巻く社会経済情勢は、極めて厳しい財政状況にあり、急速に進む少子高齢化、変化が著しい高度情報化に加え、住民ニーズの多様化・高度化など市民の意識も大きく変化してきています。また、持続可能な行財政運営のための各種改革を積極的に推進していかなければならない中であって、職員数の減少は避けておることのできない課題となっています。

このような状況に適切に対処し、市民の行政に対する満足度を高めていくためには、職員一人ひとりが全体の奉仕者としての自覚のもとに、時代の趨勢に的確に対応し、熱意と誠意をもって業務遂行に当たることのできる人材の育成を目指さなければなりません。

本市では、職員の人材育成について、その基本的な考え方や方向性を示し、計画的に人材育成を進めていくため、平成19年3月に「朝来市人材育成基本方針」を策定しています。

今回、その「朝来市人材育成基本方針」を補足する内容として、職員の能力開発・人材育成を効果的・効率的に実施するため、令和7年度までを計画期間とする「朝来市人材育成計画」を策定しました。今後は、この育成計画に基づき、各種施策の具体化を進め、職員の意識改革、職員の意欲と能力の向上及び組織の活性化を図り、住民サービスの向上に努めていきます。

## 2. 検討経過

人材育成計画策定にあたり、市長や各階層の職員へのヒアリングの実施や職員13人で構成する朝来市職員人材育成推進委員会を開催し、基本テーマや求められる職員像などについて検討を進めてきました。

- ・市長・職員ヒアリング（令和2年9月23日～9月24日 対象：市長・各階層の職員）
- ・朝来市職員人材育成推進委員会（令和2年11月～令和3年2月：全4回）

## 3. 計画期間

計画の期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

## 4. 人材育成を取り巻く環境

### (1) 人材育成の必要性

わが国を取り巻く社会経済情勢は、少子・超高齢化社会の進展、人口減少社会の到来、先行き不透明なグローバル経済等、その厳しさが増えています。また、多くの地方自治体は、人口の自然減・社会減に直面するなか、持続可能な“選ばれる自治体”となるべく、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定するなどして、その独自性を打ち出しながら、自治体間競争を行っています。

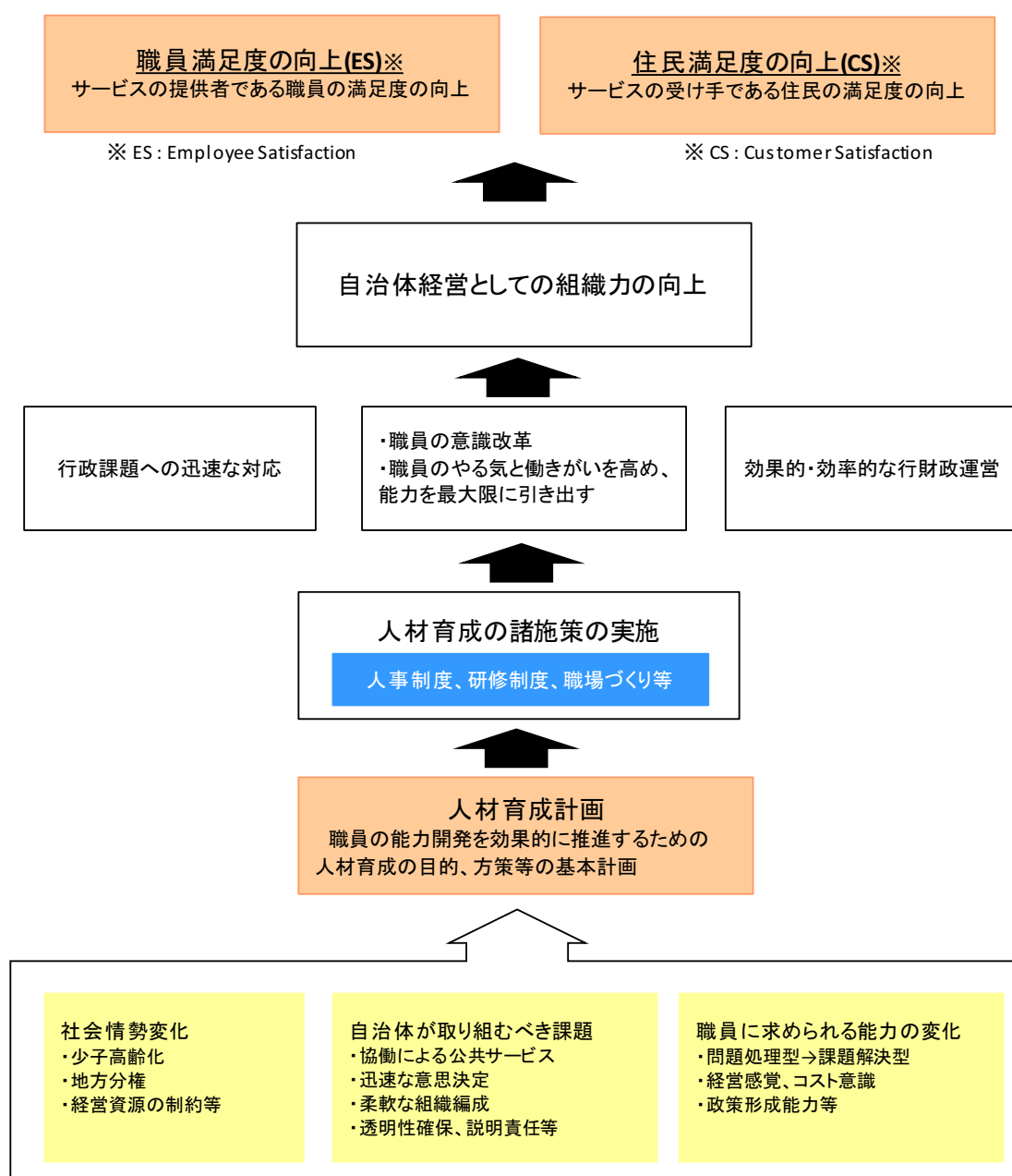
一方で、地方分権が叫ばれて久しいなか、段階的ではあるものの、国・県からの権限移譲も進みつつあり、私たち基礎自治体が自らの判断と責任によって、特色ある施策を展開できる時代が到来しつつあります。

このような変革の時代を迎えたことで、私たち自治体職員はこれまで以上に高い使命感を持ち、現状を分析する力や将来を見通す力、自律的な政策形成能力などを身に付け、職員ひとり一人の能力向上が必要不可欠となっています。

(2) 取組の基本認識

本市では、平成26年、「あなたが好きなまち・朝来市」を将来像とした第2次朝来市総合計画を策定しました。令和3年、厳しい社会情勢の中で第2次朝来市総合計画は計画期間を終了し、新たに第3次朝来市総合計画を策定します。第3次総合計画におけるまちの将来像を実現するためには、その実現を支える人材を確保し、育成していく必要があります。

図表1 人材育成計画の位置づけ



## Ⅱ 基本テーマと「求められる職員像」

### 1. 人材育成計画の基本テーマについて

市長ヒアリング、職員ヒアリング等の結果を受け、職員人材育成推進委員会における検討を経て、人材育成計画の基本テーマを以下のとおりとすることにしました。

#### 朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員

を基本テーマとし、市が展開する能力開発制度、人事評価制度等の基本テーマとして位置づけます。朝来市職員は、自らの能力開発に努め、業務遂行に励むことで、「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」を目指し、その実現に向け燃える、意欲あふれるプロフェッショナル集団形成に向けてまい進していきます。

### 2. 求められる職員像について

人材育成計画の基本テーマを受け、以下のとおり朝来市の「求められる職員像」を定めました。

#### 未来の朝来市創造に 進んで挑戦する職員

- ・前例に捕われず、常に問題意識をもち自ら考え新たな課題に積極的に挑戦すること
- ・豊かな知識と経験を養い、未来を切り拓くことに夢と誇りを持つこと

#### 朝来市を愛し時代のニーズを 先取りする職員

- ・朝来市に愛着と誇りをもち、朝来市の発展のために全力で職務に取り組むこと
- ・広い視野をもち時代の変化や市民ニーズの変化を的確に把握すること

#### 誠実・公平な姿勢で 市民に信頼され 市民と協働する職員

- ・多様化・高度化する市民ニーズに対して、常に誠実な姿勢で臨み、公正・公平であること
- ・これまで行政が主導してきたまちづくりを市民との協働により進めること

#### コミュニケーション力を生かし 柔軟に対応できる職員

- ・傾聴技法、コミュニケーション能力を生かし親身になって柔軟な対応をすること

#### 経営感覚を持ち 法令を遵守する職員

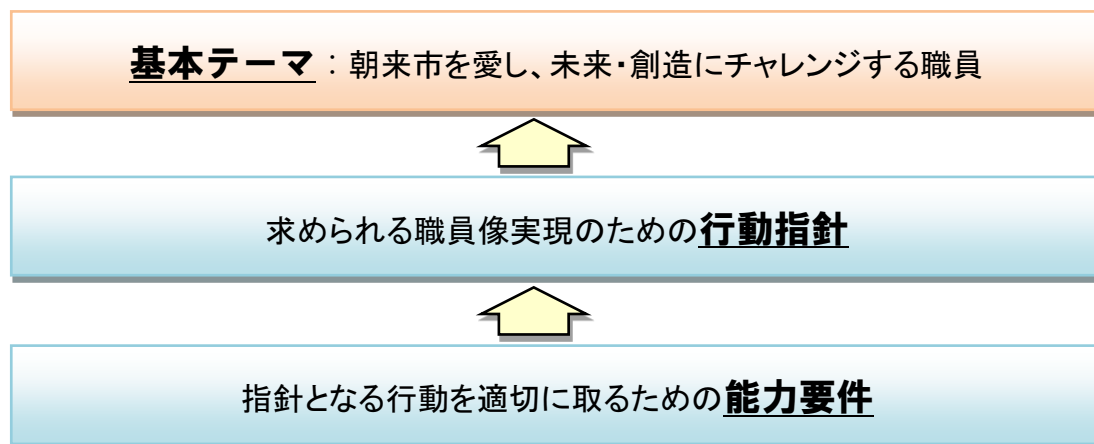
- ・限られた資源の中で最大の効果を生み出し、コスト意識、スピード感を持って業務を遂行すること
- ・公務員としての法令遵守の重要性を深く認識し、公正・公平な職務の遂行に努めること

### Ⅲ 求められる職員像に必要な能力要件と人材育成の基本的視点

#### 1. 求められる職員像実現のための能力要件

市の人材育成計画の基本テーマである「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」を目指し、「求められる職員像」を具現化していくために必要な能力を、行動指針に対応して表すと、図表2、図表3のとおりとなります。

図表2 基本テーマと求められる職員像の行動指針・能力要件



職員は、あらゆる場面において、住民感覚を生かした「朝来市の未来・創造」の実現に向けて、その行動指針に基づいて住民とともに考え、行動し、必要な能力を獲得していくように努めます。

さらに、市はそれを支援し、強力に推進していくための仕組みとして、全庁的かつ総合的な取り組みを展開していきます。

図表3 朝来市人材育成計画の基本テーマと「求められる職員像」・能力要件

基本テーマ	求められる職員像	行動指針	行動事例	能力要件
<p><b>朝来市を愛し、 未来・創造に チャレンジする職員</b></p>	<p><b>未来の朝来市創造に 進んで挑戦する職員</b></p>	<p>前例に捕われず、常に問題意識をもち自ら考え新たな課題に積極的に挑戦すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○組織の目標を明確に定め、朝来市の未来・創造にチャレンジします</li> <li>○新たな仕事に積極的に臨み、最後まで意欲を持って取り組みます</li> <li>○改革・改善意識を高め、課題発見力、課題解決力を身につけます</li> <li>○仕事の目的を理解し、創意工夫とチャレンジ精神で課題を解決します</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○問題意識を持ち、改善改革を進める力（情報収集・分析力、問題発見・解決力、改善工夫力、企画・構想力、チャレンジ意欲）</li> <li>○目標設定能力</li> <li>○目標達成に向けて、チームメンバーのやる気と協力意識を促進する力（チームワーク、リーダーシップ）</li> </ul>
		<p>豊かな知識と経験を養い、未来を切り拓くことに夢と誇りを持つこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○所属、担当以外の仕事にも関心をもち、市全体の状況を理解・把握します</li> <li>○風通しのよい、自由に意見を交わせる職場を実現し、新たなアイデアを生みだします</li> <li>○研修や説明会等には積極的に参加し、自己啓発、能力開発に努めます</li> <li>○部下、後輩の強みはいかしく、弱みは鍛えて人材育成に努めます</li> <li>○人材育成のため、若い職員の研修参加、自己啓発等を後押しします</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務知識、専門知識、技術力</li> <li>○情報収集活用能力（情報通信技術の活用を含む。）</li> <li>○独自の発想で政策立案を行うための総合能力（情報収集・分析能力、課題発見能力、制度設計能力など）</li> <li>○自己を成長させ、部下、後輩を育成する力（人材育成・指導力）</li> </ul>
	<p><b>朝来市を愛し 時代のニーズを 先取りする職員</b></p>	<p>朝来市に愛着と誇りを持ち、朝来市の発展のために全力で職務に取り組みること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○朝来市を愛し、将来も「好きなまち」であり続けるために問題、課題等を整理し、将来像を描きます</li> <li>○朝来市の将来像、あるべき姿の実現に向けて目標を明確化し、最後までやり遂げます</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○目標達成意欲（責任感、チャレンジ意欲）</li> <li>○困難な状況下でも最後まであきらめずに、やり遂げようとする意識（責任感）</li> </ul>
		<p>広い視野をもち時代の変化や市民ニーズの変化を的確に把握すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○幅広い知識を習得し、住民ニーズの多様化、複雑化、高度化に応えます</li> <li>○時代の変化、住民ニーズの変化を先取りし、適切な対応策を提案します</li> <li>○一つの組織の仲間として情報を共有し、最大限の効果を発揮します</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○時代の変化をとらえるための、社会経済・文化・技術等に関する幅広い知識（一般教養、知識情報）</li> <li>○社会情勢に関する一般的知識（環境問題、男女共同参画社会、ノーマライゼーション等に関する知識等）</li> </ul>
	<p><b>誠実・公平な姿勢で 市民に信頼され 市民と協働する職員</b></p>	<p>多様化・高度化する市民ニーズに対して、常に誠実な姿勢で臨み、公正・公平であること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民の皆さんにはやさしく接し、親切で真心のこもった対応をします</li> <li>○住民の立場に立ち、公平・公正なサービスをスピーディに提供します</li> <li>○公務員であることを自覚し、情熱と誇りを持って仕事に臨み市民の信頼に応えます</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市のサービスについての基礎知識・実務知識</li> <li>○住民の信頼を得るための公務員倫理及び人権問題に関する知識・意識（規律性、人権尊重）</li> <li>○規律、接遇能力（身だしなみ・マナー・言葉づかい）</li> </ul>
		<p>これまで行政が主導してきたまちづくりを市民との協働により進めること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○正しい行政知識を身につけ市民の皆さんに丁寧わかりやすく説明し、市民の皆さんとともにまちづくりを進めます</li> <li>○市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせにすまやかに答えます</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域や市政に関する幅広い知識、社会問題への関心・知識</li> <li>○ファシリテーション能力（協働促進）</li> <li>○理解力</li> </ul>
	<p><b>コミュニケーション力 を生かし 柔軟に対応できる職員</b></p>	<p>傾聴技法、コミュニケーション能力を生かし親身になって柔軟な対応をすること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民一人ひとりの立場を理解し、思いやりのある柔軟な対応をします</li> <li>○仲間を思いやるやさしさとコミュニケーションで協力し合い、問題を解決します</li> <li>○チームワークと連携を大切に、効率的に業務を遂行します</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○傾聴能力、観察力、行動力</li> <li>○関係者を説得し、提案を実現するプレゼンテーション力、ディベート力（コミュニケーション・表現力、折衝・交渉力）</li> <li>○高度なコミュニケーション能力（コミュニケーション・表現力（説明力）、折衝・交渉力）</li> </ul>
		<p>限られた資源の中で最大の効果を生み出し、コスト意識、スピード感を持って業務を遂行すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営意識・コスト意識を持ち、より効果的・効率的、かつスピーディに仕事を進めます</li> <li>○組織マネジメント能力、業務マネジメント能力を身につけ、業務を計画的、効率的に推進します</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務を効率的に推進するためのマネジメント能力（計画・実行・評価・改善、理解・判断・意思決定力）</li> <li>○経営・マネジメントに関する知識（人事管理、財務管理等）</li> <li>○組織マネジメント能力</li> <li>○コスト意識・経営意識</li> </ul>
	<p><b>経営感覚を持ち 法令を遵守する職員</b></p>	<p>公務員としての法令遵守の重要性を深く認識し、公正・公平な職務の遂行に努めること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公務員として必要な一般法令知識については自ら進んで学習します</li> <li>○公務員としての自覚を持ち、責任を持って仕事を仕上げます</li> <li>○身につけた先端知識・技術・ノウハウを、部下、後輩に伝えていきます</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○コンプライアンス意識</li> <li>○政策を展開するための政策法務能力（法制執務能力など）</li> <li>○自己啓発、自己管理能力</li> </ul>

## 2. 階層別に求められる役割と能力

職員を管理職・監督職・一般職の3階層に分け、さらに「求められる職員像」に向けた、各役職に求められる役割と能力を役職段階別に示すと次のとおりです。

役職	役割・定義	求められる能力
部長・次長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合的・長期的な視点に立って部の目標や方針を打ち出し、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る。</li> <li>・所属職員の能力を的確に把握し、育成支援を行う。</li> <li>・危機管理体制を整備し、危機発生時には的確に対応する。</li> </ul>	<管理職> <ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定</li> <li>・組織マネジメント</li> <li>・人材育成</li> </ul>
課長・副課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部の目標・方針を踏まえて課の課題などを明確に示し、組織力を最大限に発揮させ、その解決を図る。</li> <li>・複雑な課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う。</li> <li>・問題発生に対する的確な予防対策、発生時対策をまとめ、組織への徹底を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報活用力</li> <li>・専門知識</li> <li>・企画・構想力</li> <li>・折衝・調整力</li> <li>・リーダーシップ</li> </ul>
課長補佐・係長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を発見、整理し、上司の指示を的確に把握しながら、最も効果的な手段をとる。</li> <li>・知識と経験を生かし、高度で専門的な業務を遂行する。</li> <li>・部下の能力を適正に把握し、指導育成を行う。</li> <li>・担当者の能力に応じて、適切な業務指導を行う。</li> <li>・目標の達成や課題の解決のため、効果的・効率的な方策を企画・構想、提案する。</li> <li>・業務の円滑な遂行のため、関係者と効果的な折衝・交渉を行う。</li> </ul>	<監督職> <ul style="list-style-type: none"> <li>・判断</li> <li>・業務マネジメント</li> <li>・人材育成</li> <li>・情報活用力</li> <li>・専門知識</li> <li>・企画・構想力</li> <li>・折衝・調整力</li> </ul>
上席主査・主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い情報を収集し、因果関係を構造的に分析して、業務の改善・工夫を図る。</li> <li>・常に問題意識を持ち、必要な改革、改善を提案する。</li> <li>・組織における情報共有を図る。</li> </ul>	<一般職> <ul style="list-style-type: none"> <li>・判断／理解</li> <li>・業務マネジメント</li> <li>・能力開発</li> </ul>
主任・主事級 技能労務職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用する。</li> <li>・業務内容を理解し、業務に必要な知識・技術・技能を習得して、実行計画を立て、業務を着実に実行する。</li> <li>・組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善・工夫</li> <li>・情報活用力</li> <li>・一般知識</li> <li>・コミュニケーション</li> </ul>



### 3. 人材育成・能力開発の基本的視点

「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」に必要な能力を養成するための具体的な能力開発の仕組みづくりにあたっては、次のことを基本的な視点とし、これらの視点を人材育成計画において共有する必要があります。

#### (1) 効果的・効率的な行政運営の促進、職員のやる気の向上、能力の最大限の発揮を目指す仕組み

今日、地方分権の進展などにより地方自治体が果たさなければならない責務は、ますます高度化・多様化しています。一方、先に述べたとおり、昨今の我国の経済状況、行政改革の推進などを考えれば、この責務を果たすために安易に新たな人的資源を投入していくことは難しく、限られた人材を有効に活用することで、幾多の行政課題に立ち向かっていかなければなりません。このためには、職員一人ひとりが有する能力を引き出し、その能力が最大限に発揮できるようなシステムを創り上げることが必要となります。

#### (2) 職員の能力・個性を生かし、自己実現・成長の欲求を満たすとともに、組織力を高める仕組み

「求められる職員像」を具現化するための能力要件は多彩なものとなっています。また、職員一人ひとりの能力・個性、価値観も多様です。人材育成の基本は、職員一人ひとりの能力・個性を生かしながら、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくことにあります。

#### (3) 積極的チャレンジを可能とし、それに応える仕組み

さらに、変革の時代を迎え、地方分権が進展する中、地方自治体にも地域間競争や自己決定・自己責任の組織運営が求められています。このような時代においては、新たな課題を発見し、積極果敢にチャレンジしていく意欲を持った職員の養成も必要となっており、また、このような職員が正当に評価される仕組みや制度も、併せて構築していくことが求められています。

## 4. 人材育成・能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、全庁の各階層、各職制が一丸となって、それぞれの役割を正しく果たす必要があります、人材育成計画と方向性をともにする必要があります。

### (1) 人材育成キーパーソンとしての管理職・監督職の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・教育が大切ですが、その中心となるのは職場の管理職と職務の実践的指導をする監督職です。個々の職員について能力開発のニーズを最も的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、当該職員の上司たる管理職・監督職です。また、職員に適切に仕事を割り振り、公正な人事管理を行うことによって意欲的に仕事に取り組ませることができるのは、上司たる管理職であるからです。

このようなことから、職員の人材育成・能力開発において、成功の鍵を握るのは職場の管理職・監督職であるといえます。管理職・監督職の意識と行動が職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右することから、管理職・監督職はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければなりません。

### (2) 人材育成の主体としての職員の自覚

人材育成にとって職員の意欲と情熱が最大の武器であることは論を待ちません。どれほど工夫された人材育成・能力開発策を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢が無ければ、その効果はほとんど期待できないでしょう。逆に、常に向上心を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら人材育成・能力開発の機会を待たずとも、相当の実力を身につけていくことは可能となります。

組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に、意欲的に能力開発の機会を捉え、自己の能力を高める努力を行うことで、自己実現と組織貢献を行わなければなりません。

### (3) 人材育成の中核としての人材育成担当部門の役割

人材育成を組織的・体系的に展開し、学習的風土を維持して行くためには、人材育成の仕組みと人事制度を密接に連携させていく必要があります。例えば昇格や昇給制度との連携などです。いくら懸命に能力開発に励んでも、何ら具体的な見返りがなければ、達成意欲は削がれ、いずれ人材育成の仕組みは形骸化していくでしょう。

人材育成担当部門では、組織や職員の人材育成・能力開発に関しての必要な調査研究、情報提供を行うシンクタンクとして、また組織横断的な課題についての統合機関としての中核的役割を担います。

## Ⅳ 人材育成・能力開発を促進するための施策

### 1. トータル人事制度

「求められる職員像」を具現化し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述「Ⅲ求められる職員像に必要な能力要件と人材育成の基本的視点」の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

#### 第一の仕組み：「人事制度」

人事制度は、適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公正性を持った運営を行い、職員の向上心を保つことができるよう、各制度が総合的にリンクした制度としなければなりません。

#### 第二の仕組み：「研修制度」

職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための、人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

#### 第三の仕組み：「職場づくり」

活気に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

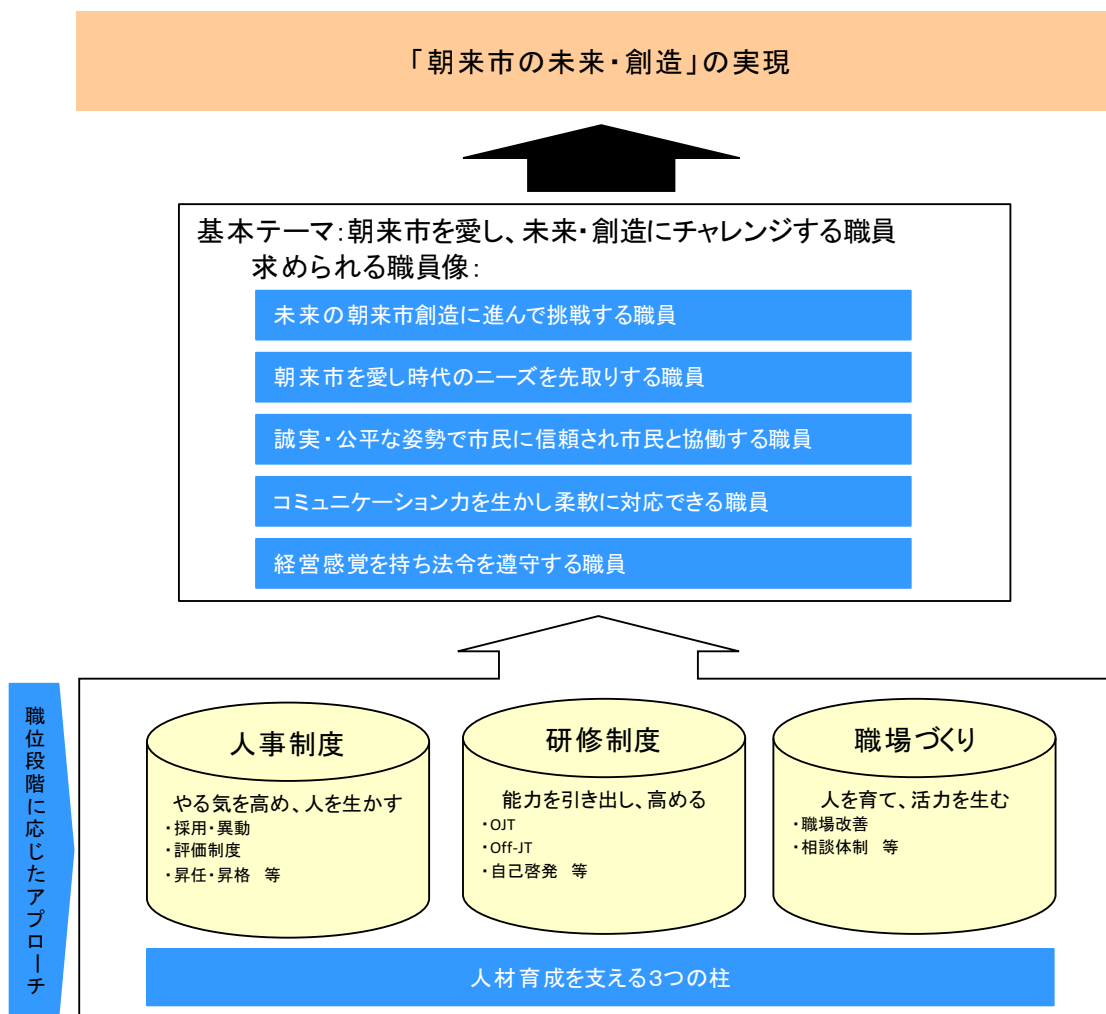
この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが必要となります。

本市では、人材育成・能力開発に係る、この三位一体の取り組みを「トータル人事制度」と呼び、全庁的かつ総合的な施策の推進を行っていきます。

## 2. トータル人事制度の基本フレーム

市が進める“トータル人事制度”では、「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を総合的に展開していきます。このことにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせた、きめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

図表4 トータル人事制度の基本フレーム



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な視点を図表5のように捉え、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

図表5 職員の成長段階と必要な施策の展開

	主事級 相当職	主査・主任級 相当職	上席主査級 相当職	監督者 (課長補佐・係長級)	管理者 (課長・副課長級)	執行責任者 (部長・次長級)
人事制度展開 の視点	適性発見期間		進路決定期間 自己確立期間		適性発揮期間	
研修制度展開 の視点	基盤能力開発		専門能力開発		高度専門能力開発 管理能力	統制能力

### 3. 人事制度の構築

人事諸制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、成長意欲を適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

#### 採用・異動

##### (1) 人材の確保（採用）

職員の採用は、人材育成の始点であり、限られた人員の中で、知識偏重ではなく、柔軟な発想や創造性に富んだ、意欲と能力の高い人材を確保することが重要です。

そのため、教養、専門試験のみならず、人物面も考慮した適性把握を実施するなど採用試験について、引き続き工夫を凝らすとともに積極的で効果的な情報発信により採用希望者の増加を図っていきます。

また、本市職員の年齢構成を考慮し、即戦力が期待できる専門性の高い民間企業などの実務経験者を採用する社会人枠の採用も引き続き実施します。

##### (2) ジョブ・ローテーション制度の導入

一般事務職、技術職を対象とした「ジョブ・ローテーション制度」の導入について検討します。ジョブ・ローテーションとは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後10年間程度はいくつかの異なる部門を、計画的に異動させるもので、例えば、窓口部門、管理部門、事業部門の3部門を3年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。

人的資源の制約もあることから、部門間のみならず、部内での異動など多様な仕事を体験できることを前提とした人事異動を推進します。

##### (3) 多様な人事ルートの研究

多様な人事ルートについての研究を進めます。現在、保健師や臨床心理士、学芸員、土木技師、こども園における保育教諭など、特定の資格や専門的な知識・技術を持って業務に従事する職員を採用していますが、市民ニーズの高度化・多様化や、地方分権の進展に伴い、これまで以上に特定分野に精通したエキスパートが求められています。

一方で、高い識見と先見性に秀で、俯瞰的視点から行政施策をマネジメントするゼネラリストの育成も欠かせません。

行政組織を活性化させ、機動的な行政運営を行うためには、エキスパートとゼネラリストが機能的に補完しあう人事構成が重要であるとの考えから、多様な人事ルートによる複数のキャリアコースを設定し、職員が意欲に満ち、能力を發揮しやすい職場環境づくりを進めます。

##### (4) 庁内公募制度についての研究

組織の活性化には、新たな仕事にチャレンジさせる職務拡大、職務充実が有効です。職員のチャレンジ精神の喚起を図り、意欲ある職員を発掘・登用することにより、組織活性化を図ることができます。新規の事業や難易度の高い事業を推進する場合、その推進担当者を職員から公募し、能力評価の結果を参考に審査・選考を行い、その職に配置する制度について研究します。

## **（５）人事情報システムの構築**

将来的に「人事情報システム」を構築し、例えば異動希望調書の異動希望、希望業務と過去の業務経歴、異動履歴、研修履歴などをデータとして登録し、計画的人事異動や戦略的人事配置への活用などを検討します。

## **評価制度**

### **（１）人事評価制度**

職員の能力、勤務実績をより正確に把握し、評価し、その結果で、公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図り、能力開発に生かすための「人事評価制度」として運用を強化します。

また、人事評価の実施に当たっては、被評価者への育成面談、評価研修の実施による評価者の評価能力の向上及び評価精度の向上を行うことが必要不可欠な要件となります。

このため、勤務成績評価の評価結果に基づく各評語における基準、評価要素の見直しの検討や、評価を適正化させる手段やプロセスについて研究します。また、突発的な事態や状況の変化により業務上の目標などに変更等が生じる場合にも評価に反映されるよう、目標管理制度の運用ルールを見直します。

### **（２）目標による管理制度**

仕事の課題に気づき、その課題を解決できる職員を育成するという「目標による管理制度」本来の趣旨に立ち返り、期首に職場で達成すべき目標を定め、その目標達成に向けて進行管理をし、目標の達成度を評価していきます。

### **（３）育成面談制度への充実**

人事評価の期首、期末に行う評価者面談については、今期の業務の確認や人事評価内容のフィードバック等を行うばかりでなく、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図るとともに、職員の仕事に対するやりがいや意欲を向上させ、自発的な能力開発を促すことが重要です。

そのため、評価者の面接技法の質的向上を図り、職員の人材育成、能力開発、意欲向上に資する育成面談へと進化させます。

## **昇任・昇格**

### **（１）評価結果の昇任・昇格への活用の制度化**

人事評価結果の活用について、現在の賞与成績率や昇給への活用に加え、昇任・昇格への活用を制度化し、よりメリハリのある処遇を行うことで能力開発の動機付けとしていくことを検討します。

### **（２）男女格差のない人事管理の推進**

性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる男女共同参画社会の実現に向け、様々な取組が進められています。性別にとらわれることなく能力や成果に基づく公正な評価を行い、その結果を有効に活用することは、活力ある職場づくりのために大変重要です。女性を積極的に管理職に登用することは、女性のやる気を引き出すきっかけとなるばかりでなく、職場全体の活性化にもつながります。女性の管理職への登用や職域拡大のため積極的な取組を行い、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

### ベテラン職員の知識・技能の継承と活用

ベテラン職員（再任用職員を含む）は、豊富な経験、知識、技能を有しており、各職場における貴重な存在として活躍しています。このような経験や知識、技能を引き続き職場において発揮していただくとともに、今後とも、長年培われてきた業務上のノウハウを活用できる組織づくりを目指していきます。

## ～市長ヒアリング・職員ヒアリング・人事評価分析結果から見た人事評価制度の現状～

### ■市長ヒアリング・職員ヒアリングからみた課題：

- ・評価者目線の統一・職位／職場に相応しい目標設定方法／設定例の周知徹底
- ・目標管理制度運用ルールの一部見直し（目標修正ルール）
- ・評価者のフィードバックに対する認識統一
- ・被評価者による自己評価の振れ幅の是正 等

### ■人事評価分析結果からみた課題：

- ・職場に適した目標の設定と適切な難易度設定
- ・評価適正化プロセスの確立と人事諸制度の整備
- ・勤務成績評価の評価結果に基づく各評語における基準の見直し、評価要素の見直しの検討
- ・評価エラーの徹底的な排除 等

### 【人事制度の方向性・検討事項】

- ・職位／職場に相応しい目標の設定と適切な難易度設定
- ・人事評価制度の一部見直し  
（目標修正ルールの追加、勤務成績評価の評価結果に基づく各評語における基準の見直し 等）
- ・評価目線を統一し評価を適正化させる手法の開発
- ・被評価者教育による被評価者の視線統一
- ・市長ヒアリング、職員ヒアリングの発言内容、人事評価の分析結果を尊重した評価要素の見直し 等

## 4. 研修制度の構築

地方公務員法第 39 条第 1 項は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があるということでもあります。

職員は、「求められる職員像」となるために、積極的に研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の 3 本柱」と呼ばれる次の 3 つがあります。

- ① 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ② 日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off - JT）
- ③ 職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発

一般に「研修」というと、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみですべての能力開発が行われるわけではありません。自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴を生かして、目指す能力獲得目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

朝来市では、各階層における必要な能力に対し、「OJT、Off-JT、自己啓発」においてどのようなアプローチを行っていくかを研修マップ（P21 図 7 参照）として整理しました。

研修マップでは、研修により育成を図る能力、OJT により補うスキル、自己啓発により学習する知識を確認できます。

### 職場内研修（OJT）

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成であることができます。

市では、職場研修を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う職場研修は研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。効果的な職場研修が実施できるよう、管理・監督者に対して職場研修に関する研修を実施します。

また、育成面談（前述）の実施や OJT マニュアルの整備等、OJT を推進するための基盤をつくります。

さらに新規採用職員については、計画的な指導と丁寧な説明、また良好なコミュニケーションが不可欠なため、先輩職員が相談相手となり、仕事の進め方やキャリア形成などについて助言するメンター制度の導入について検討します。



## 職場外研修（Off - JT）

職場外研修（Off - JT : Off the Job Training）とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修ともいい、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

職場外研修は、先に述べたとおり、職員の間にかかなりの定着をみているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

### （１）職員の能力向上のための内部研修の充実

朝来市「人材育成計画」のテーマである「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」は、まちづくりを力強く牽引していく知識とパワーを有する職員の育成を表しています。

この実現に向けて、「朝来市の未来・創造」の実現に向け燃える職員としての能力要件となる、コミュニケーション能力、問題発見・解決能力、政策形成能力等を中心として市独自の研修を模索していきます。併せて、職員の主体的な能力開発を促すため、各研修科目に単位を設定し、階層別の職員に与えられた単位数の研修受講を時期昇任等の前提とする研修単位制度の導入について研究を進めます。

また、令和２年実施の人事評価（勤務成績評価）分析結果から、全体平均を下回る評価要素の能力・資質向上が育成課題の一つであることがわかりました。この対応として、研修マップ（P21 図 7 参照）を活用し、研修内容を充実させます。

※全体平均を下回る評価要素：管理職層「計画・遂行力」「先見性」「企画力」「規律・倫理性」／監督職層「統率・指導力」「先見性」「企画力」「積極性」／一般職層「仕事の進め方」「確認注意力」「企画力」「規律・倫理性」／技能職員「理解・判断力」

※全体平均を上回る評価要素：管理職層「識見」「折衝力」「責任感」「協調性」／監督職層「識見」「責任感」「協調性」／一般職層「理解・判断力」「責任感」「協調性」／技能職員「協調性」

### （２）高度・専門的な研修への派遣

高度・専門的な能力等の向上を図るため、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、自治大学校、自治研修所、民間研修機関主催の研修への参加を進めます。

### （３）国、県等との人事交流、派遣研修の推進

高度な異体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。このため、国、県等との人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

## 自己啓発・自ら学ぶ職員のために

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

また、公務員としての職務を果たす上で、自らの能力を十分に発揮するために常日ごろから継続的に自己啓発を行い、自らの人材資源としての価値を高めていくことは「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」の育成にあたっての当然の責務であるということが出来ます。日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないのではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すための努力をするのが望ましいと考えられます。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

今後も職員が自己啓発しやすい環境を整備するため、さまざまな角度からの支援について検討していきます。

業務内容が高度化、多様化、複雑化している中、プロとしてこれらの業務を適切に遂行していくためには、常に新しい知識・情報をキャッチアップしていく必要があります。積極的に学ぶ姿勢を醸成するために、市では自ら学び、自ら考える職員を支援します。

- ・OJTの促進
- ・職場外研修への主体的参加の促進
- ・ASAGO3Cプロジェクトによる自己啓発の機会の付与
- ・自己啓発への支援 等

### ～市長ヒアリング・職員ヒアリング・人事評価分析結果から見た人材育成の現状～

#### ■市長ヒアリング・職員ヒアリングから見た課題：

- ・ワークショップ活動（自己啓発の場）の拡大、定着
- ・市民目線の課題発見能力の育成
- ・市民目線のコミュニケーション力向上
- ・「先見の力」の育成
- ・業務改善先行による育成時間の確保
- ・有効な人材育成基本方針・計画の策定 等

#### ■人事評価分析結果からみた課題：

- ・研修マップを活用した「弱み」を克服する研修内容の充実
- ・勤務成績評価の評価要素の一部見直し 等

#### 【人材育成の方向性・検討事項】

- ・ワークショップ活動を生かした職員育成
- ・ヒアリングの発言内容を尊重した人材育成基本方針の見直し・策定等
- ・階層別研修マップの作成と研修マップを活用した研修内容の充実 等

## 5. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取り組みを醸成していくのは、職場です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが、人材育成・能力開発を進めるうえで、大きな柱となります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

### 管理職による職場づくりとその支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が重要となります。管理職は「学習的職場づくり」を自分の責務として、次のような役割認識を持つことが必要となります。また、そのような機能・役割を発揮しやすくするため、人事担当部門において支援策を講じます。

#### ① 管理職の役割

- ・職員とのコミュニケーションを密にし、風通しのよい職場づくりに努める
- ・職員の能力・適性を的確に把握し、事務分担の工夫などにより職員の働き方改革に努める
- ・職員に研修を受講させる場合、職員ごとに、どの能力をいつまでに身につけさせるかといった目標を明確にする
- ・研修を奨励し、受講時には、職員とよく話し合い、動機付けを高める配慮をする
- ・自己啓発を促進するような学習風土づくり
- ・職員に「求められる職員像実現のための行動指針（図表3参照）」を機会あるごとに確認させる

#### ② 人事担当部門の役割

- ・本人の自主申告や職務経歴などを十分考慮し、適材適所の人事配置を行う
- ・各職場の管理監督職と連携し、職員の人材育成を念頭に置いた人事管理に努める
- ・人材育成を阻害する要因が認められる場合には、管理監督職に是正を指導する

### 職員自身の自覚

前述のとおり組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。職員には、以下の自覚が求められます。

- ・地方自治に携わるプロとして、意識的に、計画的・継続的能力向上に努める
- ・自身のキャリアを自ら積み上げていく意識・意欲を持つ
- ・住民のニーズや社会経済情勢の変化などに常に注意を払い、幅広い視野を養う
- ・自身の能力開発に積極的に取り組み、常に自己研鑽に励む
- ・パイオニア精神とチャレンジ精神を持つ

### 職場改善意識の醸成

職場改善及びそのための改善改革意識の醸成を目的として、職員による積極的な改善提案を促進させていきます。

**相談体制の充実**

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）ばかりではなく、人事制度全般やワークライフバランス（休暇取得、長時間労働の改善）、ハラスメント、心の健康（メンタルヘルス）、育児休業からの復職後のフォローアップ、育成面における監督職の役割など不安に思っていること等についての相談体制を整えていきます。ワークライフバランス、メンタルヘルス等の正しい知識の普及に努め、心の病の予防と発病時の的確な対応を図るとともに、長期休職者の職場復帰に向けたサポート体制を充実させ、市としてのガイドラインの作成を行います。

**～市長ヒアリング・職員ヒアリングから見た「職場づくり」の現状～****■市長ヒアリング・職員ヒアリングからみた課題：**

- ・冒険心の育成
- ・多様な人材を生かすこと
- ・管理・監督者教育の強化
- ・能力開発・自己啓発支援体制の充実
- ・業務改善先行による育成時間の確保
- ・仕事にチャレンジングする職員を後押しする職場風土づくり
- ・職場における育成支援意識の醸成
- ・職員育成についての管理職への意識付け
- ・所属を超えた連携／チームワークの重視 等

**【職場づくりの方向性・検討事項】**

- ・業務改善先行による育成時間の確保
- ・仕事にチャレンジングする職員を後押しする職場風土づくり
- ・職場における育成支援意識の醸成
- ・職員育成についての管理職への意識付け 等

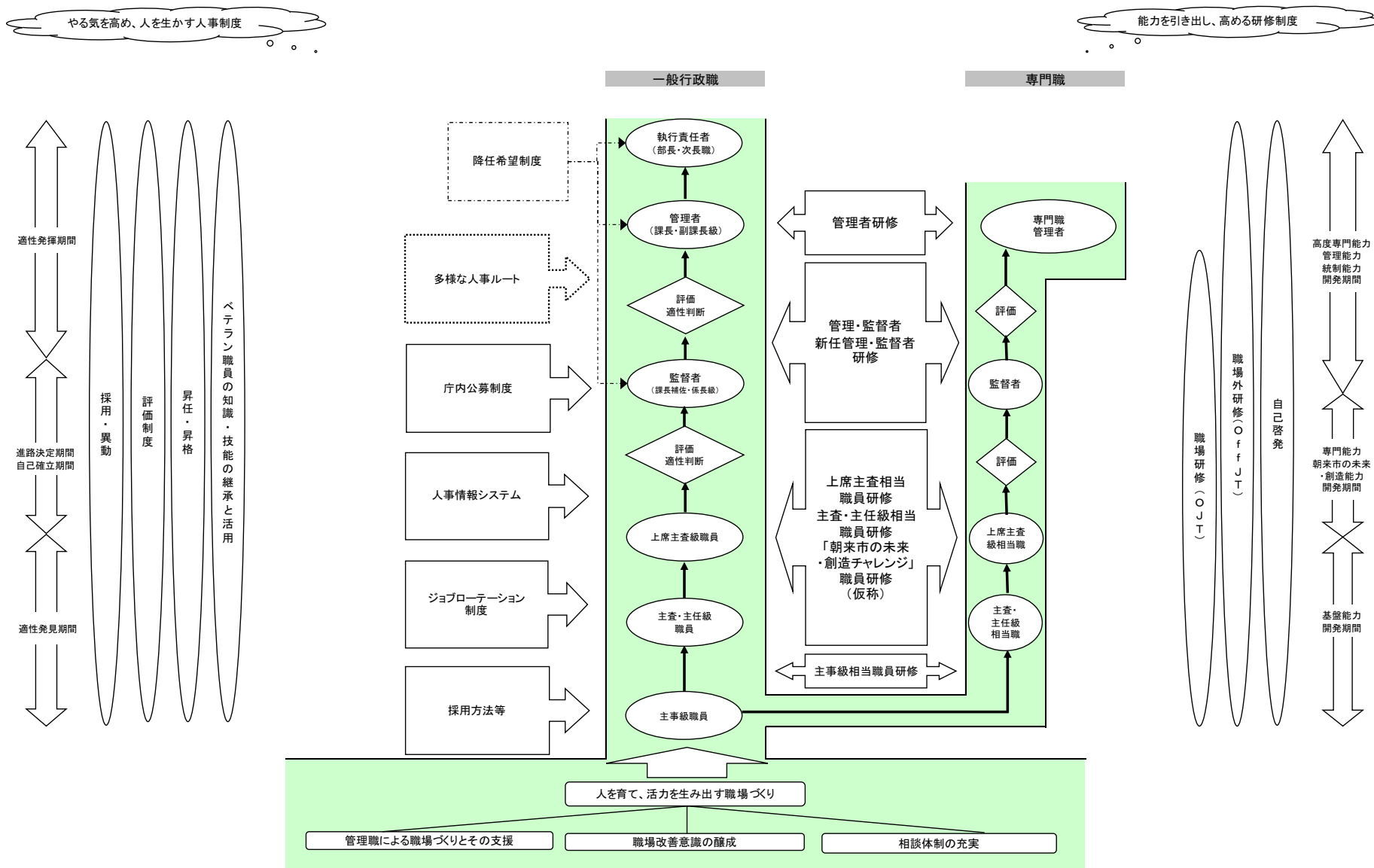
## 6. トータル人事制度の施策体系及び研修マップ

トータル人事制度は、市の求められる職員像の特性である「朝来市を愛し、未来・創造」を具現化するために、人事制度、研修制度、職場づくりのそれぞれの施策を有機的に組み合わせることにより、職員に対し、その採用から、退職までのさまざまな状況変化に応じて、必要かつ十分な能力開発の支援策を講じることを目指しています。

図表6には、採用から退職に至るまでのキャリアの流れと、トータル人事制度による能力開発支援施策の概略を示しています。

図表7にて、階層別に必要な能力を研修マップとして整理しています。

図表6 トータル人事制度の施策体系のイメージ



図表7 階層別に求められる能力と研修マップ ※各年度において、受講可能な研修に関しては、別に定めます。

階層	求められる能力	能 力						態 度		その他	
		マネジメント系	能力開発系	コミュニケーション系	判断系	企画系	知識活用系	組織基盤系			
【管理職】 部長級、次長級 課長級、副課長級	<管理職> ・意思決定 ・組織マネジメント ・人材育成 ・情報活用力 ・専門知識 ・企画・構想力 ・折衝・調整力 ・リーダーシップ	戦略マネジメント	コーチング・OJT	デイバート  プレゼンテーション	危機管理能力	経営センス養成	財務管理の基礎知識 (BS,PL)	リーダシップと	セクハラ／パワハラ／メンタルヘルス	人事評価に関する知識	キャリアデザ (後期)
		組織マネジメント能力					政策法務				キャリアデザ (中期)
【監督職】 課長補佐級、 係長級	<監督職> ・判断 ・業務マネジメント ・人材育成 ・情報活用力 ・専門知識 ・企画・構想力 ・折衝・調整力	業務マネジメント能力	OJTの基礎と実務	交渉・折衝・調整技法  接遇研修	改革・改善技法 (QC技法)	創造性開発	IT活用能力	クレーム対応	コンプライアンス	キャリアデザイン (前期)	
			業務マネジメント基礎 (PDCA)								ロジカルシンキング
【一般職】 上席主査、主査、 主任、主事、 技能労務職	<一般職> ・判断／理解 ・業務マネジメント ・能力開発 ・改善・工夫 ・情報活用力 ・一般知識 ・コミュニケーション	業務マネジメント基礎 (PDCA)	新任フォローアップ	コミュニケーション ファシリテーション	ロジカルシンキング	文書作成技術	公務員倫理 地方自治法 地方公務員法等	組織 コミュニケーション (報・連・相)	シビック プライド 醸成	キャリアデザイン (前期)	

## V 人材育成実施計画

市における人材育成、能力開発の仕組みを構築し、実施していくため具体的な取り組みについては、計画期間を令和3年度から令和7年度までの5か年間とし、順次実施していきます。なお、計画は、実施状況やその他の環境要因の動向等を踏まえ、必要に応じ見直しを図るものとします。

人材育成実施計画

制度	実施項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	
人事制度	採用・異動	人材確保(採用)	実施					
		ジョブ・ローテーション制度の導入	検討	実施				
		多様な人事ルートの研究	研究	検討				
		庁内公募制度の研究	研究	検討				
		人事情報システム構築	研究	検討	実施			
	評価制度	人事評価制度						
		評価適正化プロセスの確立	研究	検討				
		評価要素等の見直し	検討	実施				
		目標管理運用ルールの見直し	検討	実施				
		目標による管理制度	実施					
		育成面談制度への充実	実施					
	昇格・昇任	評価結果の昇任・昇格への活用制度化	検討	実施				
		男女格差のない人事管理	実施					
	ベテラン職員の知識・技能の継承と活用		実施					
	研修制度	職場研修(OJT)	OJTマニュアルの整備	研究	検討	実施		
メンター制度			検討	実施				
職場外研修(OJT-UT)		職員能力向上のための内部研修の充実						
		研修単位制度	研究	検討	実施			
		人事評価分析結果による弱点の克服	実施					
		高度・専門的な研修への派遣	実施					
国、県等との人事交流派遣研修の推進		実施						
自己啓発関連		自己啓発の促進	実施					
	自ら学ぶ職員への支援	研究	検討					
職場づくり	管理職への職場づくり支援		実施					
	職場改善意識の醸成		研究	検討	実施			
	相談体制	相談体制の充実	実施					
		長期休職者の職場復帰に向けたサポート体制の充実	研究	検討	実施			

計画の見直し／新計画による運用

\* 上記の実施項目は、相互に連動させ、トータル人事制度として運用していきます。



## 朝来市職員人材育成推進委員会委員名簿

部等		役職	氏名
委員長		副市長	藤岡 勇 (～令和3年2月5日まで)
副委員長		市長公室長	天野 修二
市長公室、危機管理室	財務課	課長	澤田 学
	秘書広報課	副課長	榎谷 進一
まちづくり協働部、各支所	市民協働課 和田山地域振興課	課長	世木 敬史
	山東支所	副課長	小山 幸世
市民生活部、健康福祉部	市民課	課長補佐	上垣 麻衣子
	社会福祉課	課長補佐	加茂川 裕子
	地域医療・健康課	課長	藤井 美景
産業振興部、都市整備部	経済振興課	副課長	平野 慶太
	建設課	課長	野中 昭義
議会事務局、行政委員会事務局、 会計課、教育委員会事務局	学校教育課	課長補佐	佐野 あや子
	中川こども園	園長	清水 洋子