

氷見市人材育成基本方針

令和2年3月 改訂版

氷見市

目次

1.	策定の背景	1
2.	氷見市の課題	3
3.	人材育成基本方針の策定にあたっての基本的な考え方(人事方針)	4
4.	氷見市の役割 ～ ありたい市役所像	6
5.	ありたい職員像	7
6.	職位毎の役割	8
7.	等級毎に求められる能力（標準職務遂行能力）	10
8.	人事システム	
	1) 採用	12
	2) 配置	13
	3) 評価	14
	4) 能力開発	16
	5) 再任用	18
9.	組織文化 ～ 働き方の見直し	19
10.	人材育成推進体制の整備	21
	添付資料	24

1. 策定の背景

氷見市人材育成基本方針が策定された平成 12 年度から 15 年以上が経過し、地方公務員を取り巻く環境も大きく変化しました。地方分権の一層の進展や、地方創生の必要性により、地方公共団体の役割が増大していることに加え、住民ニーズがますます高度化・多様化しています。

そのような背景を受け、地方公共団体においては、自ら考え、企画・行動し、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げる職員を育成・確保していくことが必要となっています。そのためには、地方公共団体における人的資源管理(以下 HRM とする)は、モチベーション向上を目指し、人事異動や処遇、人材育成などについて、総合的に取り組んでいくことが不可欠となってきました。

HRMの構成要素である「人事システム」の「採用」「配置」については、平成 27 年 8 月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立し、各地方公共団体は女性活躍に関する定量的目標や取り組みなどを定めた「特定事業主行動計画」策定が義務付けられました。

加えて、同年 12 月には「第 4 次男女共同参画基本計画」が閣議決定され、都道府県・市町村それぞれについて女性職員の登用の目標が設定されました（市町村における平成 32 年度末での成果目標：女性の管理職に占める割合は、課長相当職以上 20%、課長補佐相当職以上 30%、係長相当職以上 35%。男性の育児休業取得率は 13%）。この成果目標達成のためには、女性活躍の取り組みにとどまらない人事システムの変革と、全職員の働き方改革を車の両輪とした取り組みが必要となっています。

「人事システム」の「評価」「報奨」については、平成 26 年 5 月に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が公布され、能力・実績に基づく人事管理の徹底を目的として、平成 28 年度から人事評価制度の導入が義務化されました。評価基準の明示や評価結果の開示を行うことなどにより、職員一人ひとりが発揮した能力及び挙げた実績を公正・客観的に評価し、その結果の勤勉手当への反映や、育成との連動を含め、HRM の基礎とすることが求められています。

「人事システム」の「能力開発」については、平成 28 年 4 月に改正・施行された「職業能力開発促進法」では、職業人生の長期化・多様化にあわせ、若年期から中高年齢期までにおける職業能力開発の強化をうたっています。その中で、個人に対しては、職業人生を通じて個人が主導的にキャリア形成し学び続けていくこと、一方、組織に対しては、職員の職業生活の設計の支援をするためのキャリアコンサルティングの実施を努力義務としています。

「人事システム」の「退職」に関しては、「地方公務員の雇用と年齢の接続について(平成 25 年 3 月)」において、現行の地方公務員法に基づく再任用制度を活用して、雇用と年金の接続を図るよう、地方

公共団体へ要請されました。そのため、地方公共団体としては、雇用と年金の接続の制度化の検討が必要となってきます。また、個人としては長くなった職業人生の構築、組織としては若年者と年長者のそれぞれの活躍の支援の取り組みが必要となってきます。

また、「組織文化」の一例である働き方について、平成 28 年度に開催された「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」では、働き方の見直しを提言しています。①「効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現」、②「より効率的かつ柔軟な働き方の推進」、③「進捗状況や業績を管理する仕組みの確立」といった 3 点からなる見直しを求めています。

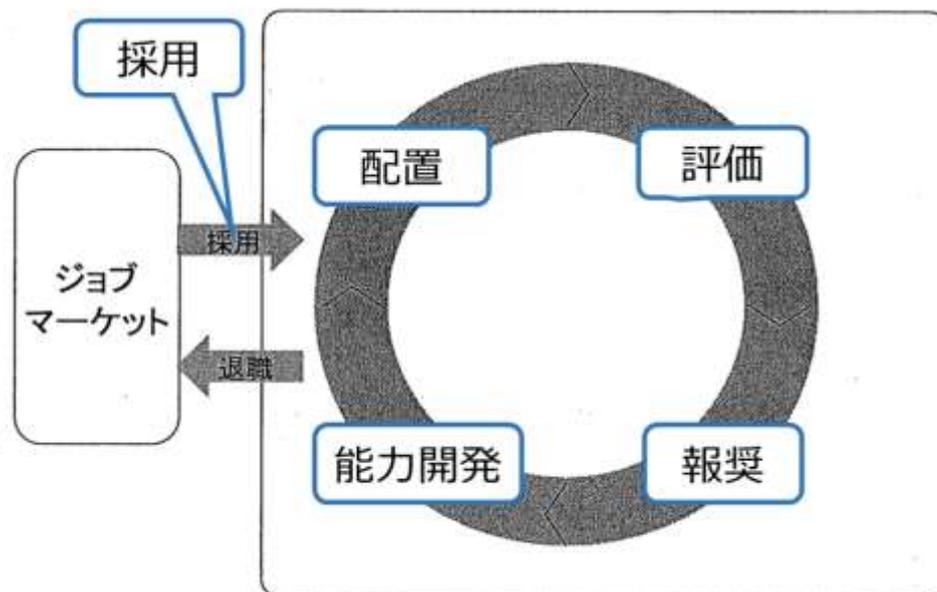
このような環境変化を踏まえ、今後 10 年間を見据えて、氷見市が求める組織像・人材像を明らかにすると共に、取り組むべき人材育成の方針とその方策について、必要な視点を明らかにします。

* **人的資源管理(HRM)**とは、「人や組織を動かしていくための仕組み」で、以下の 4 つの要素から構成されます。

- ① 「人事方針(理念をもとに戦略を遂行し、ビジョンを実現するために組織と人がどうあるべきかを示すもの)」
- ② 「組織構造(人事方針に基づいて、個々の構成員をどの様に組み合わせるかを決めたもの)」
- ③ 「**人事システム**(人事方針に基づいて、個々人の構成員をどの様に活用・管理していくのかを決めたもの)」
*「人事システム」は、「**人員配置(採用・配置・退出)**」「**評価**」「**報奨**」「**能力開発**」に分けられます。
- ④ 「**組織文化**(組織構成員が共有する信念、価値観、行動規範の集合体)」

(『グロービス MBA マネジメント・ブック』の「組織行動と人的資源管理」より引用)

「人事システム」



2. 氷見市の課題

氷見市においては、人口減少と少子高齢化の進行に対応すると共に、将来の人口減少社会に備えるべく、平成 27 年度には「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、氷見市らしい「地方創生の成功モデル」を目指した取り組みを行っています。地方創生を推進するためには、住民としての意識を持ちつつ、新規の仕事創出、移住者の獲得、インバウンド対応による外国人集客などといった、これまでの行政運営・政策形成とは違ったスキルも職員には求められてきています。

政策立案・遂行に当たり、より効率的な行政経営を行うため、行政改革プランにおいて職員数の定数管理に努めてきたこともあり、総務省が実施する定員管理調査（平成 28 年 4 月 1 日現在）での全国の類似の同規模団体(28 団体)の正規職員数と比較すると、一般行政部門ではその平均を 47 人下回っています。その結果、変化する行政運営・政策形成に対応するため増大した業務を、十分ではない一般行政職員数で対応する状況になっています。今後は、適正人数の設定と、職種ごと、部門ごとの配分の適正化を進めていく必要があります。

また、職位毎に求められる役割の共通認識が乏しかったことに加え、限られた職員数で職務遂行をすすめるため、職員が持つ経験やスキルに対して任命された業務のレベルが合っていなかったり、職員によって業務量が偏る状況が起きていたりしました。

職員の年齢構成については、採用を抑制していた時期もあるため若年齢層が少なく、また女性比率が低い構成率となっています。さらに、一般行政職員 270 名のうち、今後 5 年で 48 人(職員の 18%)、今後 10 年で 101 人(職員の 37%) が退職しますが、ほとんどが管理職であることを考えると、次期組織運営を担う人材の早期育成が求められます。

3. 人材育成基本方針策定にあたっての基本的な考え方（人事方針）

これまで述べてきた環境の変化及び氷見市の変化をふまえ、「氷見市人材育成基本方針」を策定するにあたり、「個人と組織の共生による 氷見市の発展」を基本的な考え方(人事方針)とし、以下の3つの視点から取り組んでいきます。

1) キャリア*1 開発を通じての「自律的学習風土の醸成」と「組織が支援するしくみづくり」

市の役割変化に伴い、これまでの行政運営・政策形成とは違ったスキルも職員には求められています。さらに、今後の時代の変化に伴い、求められるスキルも多様化することが予想されます。

このような変化に対応するため、個人が自律的にキャリア形成し、主体的に必要なスキルを学び続けていくことが重要です。一方、組織はキャリア教育を実施することで、職員のキャリア形成の計画立案・実行を支援すると共に、職位に応じたスキル獲得のための研修を提供することに加え、自己申告の研修受講支援を積極的に実施することが必要です。

このため、職員に対し「自らがキャリアを描ける」ように「キャリア教育」を行い、職員自らが自分のキャリア計画と組織の計画のベクトルを合わせて、「配置」や「研修」を自らの意思で申請し、業務完遂と自分の成長を目指していけるようにします。また、上司と人事部門は「キャリア面談」を通じて、職員のキャリア計画の実現と成長意欲を支援します。

2) チームで機能する組織へ

現在、業務量に比べて正規職員数が少ない点に関しては、別途策定予定の「新・行財政改革プラン(仮称)」において「業務を正確かつ円滑に遂行するための要員(正規職員)の確保」などを検討していきます。しかしながら、今後、職員数の適正化に取り組むとしても、数年で解決する問題ではありません。

このため、組織が単なる個人の集合ではなく、チームとして個人の単純な和以上の成果を挙げることができる組織作りが、より重要です。チームとして働く仕組みづくり、お互いを理解しつつあう機会作りの推進やチームビルディングの研修の提供も行います。

3) 「次世代リーダー早期育成」と「多様な人材活用」の HRM 推進

今後10年で1/3以上の一般行政職員が退職し、そのほとんどが管理職であることを考えると、次期組織運営を担う人材の早期育成と発掘が求められます。

このため、組織運営等に求められる職務遂行能力を定義した上で、能力開発に必要な業務・研修などを明確にし、育成重視の一貫した人事システム(採用、配置、評価、能力開発など)を構築し、実行していきます。本人の意思と適性を見極め、適材適所の配置で早期育成していくと

共に、人員数が少ない若年層の採用を重点的に行います。

また、次期組織運営の人材の発掘のためにも、「多様な人材の活用」を推進していきます。そのため、女性の管理職登用に備え、管理職候補推薦制度や女性リーダー育成研修、先輩等によるメンター制度*2の実施をしていきます。

加えて、時間的制約を抱える職員のキャリア形成を支援するためにも、効率的な業務運営や業績を重視する職場環境整備や、より効率的で柔軟な働き方の検討など、働き方改革を推進し、組織文化の変革を実行していきます。

* 1 キャリア

- キャリアとは、過去・現在・将来にわたり、継続的な、より深い自分自身への気づきを通じて、自己の保有している多様な可能性の発揮を、多様な局面で実践し続けるプロセス。
- キャリアとは、ワーク・ライフインテグレーション(統合)の軌跡(過去)とロードマップ(将来)の道筋
 - ・要するに人生を能動的・ポジティブに生きること、生きざま
 - ・ワーク(主体的に構築する仕事・働きがい)・ライフ(バリュー)・社会性の統合から生きがいの統合を
 - ・基本・基礎を押さえ、そこから自分の工夫や努力で自分らしさを構築するという統合を
 - ・困難な状況の中で不安を感じていても、自己動機付けを行い、成長に向けて活動する勇気をもつ心の統合を

(『「働く居場所」の作り方』花田光世(慶応大学総合政策学部教授)著より引用)

*2 メンター制度

メンター制度とは、経験豊かな社内の先輩(メンター)が双方向の対話を通じて、後輩社員(メンティ)のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たすものです。

(「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」平成 24 年度 厚生労働省委託事業より引用)

4. 氷見市の役割～ありたい市役所像

今後、氷見市が担うべき役割を職員で以下の通り定めました。今後も、時代の要請にあわせて変更すべき点は変更し、継承すべき点は継承していく予定です。

氷見市「ありたい市役所像」

私たち職員は、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるため、次の 5 つの「ありたい市役所像」を掲げ、日々の業務に当たります。

1) “開かれた”市役所

私たち職員は、市民に対し、市政に関する様々な情報を発信するとともに、市民が様々な機会に気軽に訪れ、組織や職員に対して親しみを感じていただける『開かれた市役所』を目指します。

2) “信頼される”市役所

私たち職員は、市民のために、全体の奉仕者として公平・公正に業務を執行し、公益のために尽くす『信頼される市役所』を目指します。

3) “共に夢を描く”市役所

私たち職員は、市民の想いに共感し、長期的・大局的で明確なビジョンを設定することができる『共に夢を描く市役所』を目指します。

4) “課題解決できる”市役所

私たち職員は、市民を取り巻く環境の変化にスピード感を持って対処するとともに、解決のためのプロセスを設計し、コスト意識や民間的経営感覚を持って、様々な個別のケースに臨機応変に対応する『課題解決できる市役所』を目指します。

5) “地域と協働する”市役所

私たち職員は、市民や様々な団体などをつなぎ、協働して課題に取り組む『地域と協働する市役所』を目指します。

5. ありたい職員像

「ありたい市役所像」として定めた役割を果たすため、求める職員像を職員で以下の通り決めました。今後も、時代の要請にあわせて変更すべき点は変更し、継承すべき点は継承していく予定です。

《前文》

私たち職員は、自分たちの氷見市をより良くするために、
理想を掲げ、
広い視野を持ち、
深く物事を考えることにより、
常に市民と共に歩み、成長しようと行動します。

《ありたい職員像》

私たちは、「ありたい職員像」として5つを掲げます。

1) 目標に向かってやり抜く職員【目標達成志向】

私たちは、氷見市を思う強い気持ちを持ち、掲げた目標を必ず達成するという意識を持ちます。

2) 公的責任感・使命感にあふれる職員【パブリック志向】

私たちは、氷見市職員としての誇りと、氷見市をよりよくしたいという責任感・使命感を持ちます。

3) 主体性を発揮する職員【自分ごと志向】

私たちは、氷見市のことを良く知り、自らの仕事が氷見市の政策の一部であることを忘れずに、自ら考え、自ら行動します。

4) 様々なひとと関わる職員【参加・対話志向】

私たちは、氷見市の市民、関係者、同僚と積極的に関わり、自分がそうされたいと思うような行動を取るとともに、説明責任を果たします。

5) チャレンジする職員【挑戦志向】

私たちは、氷見市が時代を先取りしていくという意識で、何事にも積極果敢に取り組みます。

6. 職位毎の役割

市の政策推進のための職位毎の役割を、概念と詳細(業務遂行、課題解決、折衝・協力、人材育成、組織統率)の視点から、次頁の通り定義しました。

職位ごとの役割

職位概要	部長級	課長級	課長補佐級	主査(総括担当)	主査	主任	主事、技師
<p>市のビジョンを踏まえ、部のミッション・戦略・目標を設定・達成し、人を育てる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部が所掌する業務において、主に優先度の高い業務や難易度の高い業務について、指揮する。 ・上位目標を遂行するため、事業の設置・改善を提案する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全庁的事項、政治的配慮が求められる事項について、大局的な意思決定・判断を行う。 ・部における事項について、改善・改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築・維持及び部門間の折衝を行い、協働を推進する。 ・大局的な見地から、市政や組織に係る方向性を市長に提案し、議会に説明する。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部において、将来、市の幹部となる有能な人材を発掘し、環境整備、指導、育成を行う。 <p>【組織統率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市や部の方針や目標に向けて、最終、長期成果を意識し、部長を率い、部の業務の進行管理を行う。 	<p>部の方向性を踏まえ、課のミッション・戦略・目標を設定・達成し、人を育てる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課が所掌する業務において、主に優先度の高い業務や難易度の高い業務について、上位目標を遂行するため、事業の設置・改善を提案する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課におけるすべての事項について、意思決定・判断を行う。 ・課における事項について、改善・改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築及び課の間の折衝を行い、協働を推進する。 ・個別の事業について、市長や議会に対して説明を行う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課員の中で、将来、市の幹部となる有能な人材を発掘し、指導、育成を行う。 <p>【組織統率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課の方針や目標に向けて、中期成果を意識し、課の業務の進行管理を行う。 	<p>課の円滑な運営に貢献する</p> <p>【主査(総括担当)の役割に加え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課における予算や文書等に関する調整を行い、課内における事務運営に係る意思決定・判断の補佐を行う。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課員に対して、意思決定・判断を行う。 ・課員に対して、改善・改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築及び担当の間の折衝を行い、協働を担う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における部下の指導、育成を行う。 <p>【組織統率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当の方針や目標に向けて、短期成果を意識しながら、担当職員を率い、業務の進行管理をする。 	<p>担当の目標を達成し、担当において人を育てる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主に難易度の高い業務や前例のない業務について初動対応する。 ・突発的業務について窓口を遂行する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における事項について、意思決定・判断を行う。 ・担当における事項について、改善・改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築及び担当の間の折衝を行い、協働を担う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における部下の指導、育成を行う。 <p>【組織統率】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当の方針や目標に向けて、短期成果を意識しながら、担当職員を率い、業務の進行管理をする。 	<p>高品質の仕事をするともに、周りを巻き込んで担当の成果に貢献する</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らの担当業務について、豊富な知識や経験を踏まえ、多様な視点で検討することで工夫を行い、短期成果を意識し、組織の成果に貢献する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における事項について提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築し、その関係を活かして仕事をし、協働を担う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後輩等に対してアドバイスを行う。 	<p>自分の仕事をやりきりながら、力を高め、後輩を育てる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らの担当業務について、それまでの知識や経験を踏まえ、短期成果を意識し、完遂する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における事項について提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築し、その関係を活かして仕事をし、協働を進める。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後輩等に対してアドバイスを行う。 	<p>自分の仕事をやりきりながら、力を高め、後輩を育てる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らの担当業務について、豊富な知識や経験を踏まえ、多様な視点で検討することで工夫を行い、短期成果を意識し、組織の成果に貢献する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における事項について提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁内外での関係構築し、その関係を活かして仕事をし、協働を担う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後輩等に対してアドバイスを行う。 	<p>仕事の基本を身に付け、組織の一員となる</p> <p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らの担当業務について、真摯に学び、短期成果を意識し、業務を完遂する。 <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当における事項について相談・提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織の一員としての意識を持ち、組織内に相談できる人を増やし、周りの人と協調し、仕事を進める。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新任者等に対してアドバイスをし、仕事を進める。

7. 等級毎に求められる能力（標準職務遂行能力）

各職位の役割を果たすために必要な能力を以下の通り、定義しました。能力は、役割を果たすために必要な4つの領域（基礎、タスク、人、組織）において、6つの能力項目、12の要素として、以下の通り定義しました。なお、基礎領域である、「倫理」「公的使命感」「論理的思考」は、すべての等級・職位において共通としています。（一覧は、次頁参照）

領域	能力項目	要素
A)基礎	I. 倫理・思考	倫理、公的使命感、論理的思考
B)タスク	II. 業務遂行	情報収集、構想・企画、業務管理・業務遂行
	III. 課題解決	課題対応、改革・改善
C)人	IV. 折衝・協力	協働、説明・調整・コミュニケーション
	V. 人材育成	人材育成
D)組織	VI. 組織統率	組織統率

水見市職員 標準職務遂行能力									
領域	能力項目	等級要素	7級	6級	5級		4級	3級	2,1級
					主査(総括担当)以外	主査(総括担当)			
基礎	I. 倫理・思考	倫理	【倫理】高い倫理感を有し、服務規律を順守し、公正・公平に職務を遂行することができる。						
		公的使命感	【公的使命感】全体の奉仕者として、市役所が果たしている公共の福祉の意義を理解し、市役所が担う様々な取組の影響力を認識した上で、自らの業務の位置づけを認識し、強い使命感を持って公務に従事することができる。						
		論理的思考	【論理的思考】常に論理的に考えることができる。						
タスク	II. 業務遂行	情報収集	【情報収集】市及び部の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感度、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】課の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感度、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】主に課の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感度、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】主に担当の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感度、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】自らが担当する業務について現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】自らが担当する業務について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	【情報収集】自らが担当する業務について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、情報収集・整理を行うことができる。
		構想・企画	【構想】市及び部の所管行政を取り巻く状況について、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、部レベルの重要な行政課題について基本的な構想・方針を示すことができる。	【構想】課の所管行政を取り巻く状況について、住民の視点に立って、課レベルの行政課題について基本的な構想・方針を示すことができる。	【企画】組織や上司の方針に基づいて、課レベルにおいて中核となつて施策の企画・立案を行うことができる。	【企画】組織や上司の方針に基づいて、担当レベルにおいて中核となつて施策の企画・立案を行うことができる。	【企画】組織や上司の方針に基づいて、担当レベルにおいて事業の企画・立案を行うことができる。	【企画】組織や上司の方針に基づいて、事業の企画・立案を行うことができる。	【企画】組織や上司の方針に基づいて、周りのサポートを受けながら、事業の企画・立案ができる。
		業務管理・業務遂行	【業務管理】市及び部の所管行政を取り巻く状況を踏まえ、長期的視野と最終及び長期成果に対する意識を持ち、業務管理を行うことができる。	【業務管理】課全体の仕事の状況を踏まえ、中期成果に対する意識を持ち、業務管理を行うことができる。	【業務管理・業務遂行】課全体の仕事の状況を踏まえ、段取りや手順を整え、短期成果に対する意識を持ち、正確に効率的に業務管理・業務遂行を行うことができる。	【業務管理・業務遂行】担当全体の仕事の状況を踏まえ、段取りや手順を整え、短期成果に対する意識を持ち、正確に効率的に業務管理・業務遂行を行うことができる。	【業務遂行】担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、計画的に業務を進め、担当業務全体の工夫を行い、短期成果に対する意識を持ち、正確に効率的に業務を遂行することができる。	【業務遂行】業務に必要な知識・技術を習得し、計画的に業務を進め、短期成果に対する意識を持ち、正確に効率的に業務を遂行することができる。	【業務遂行】業務に必要な知識・技術を習得し、意欲的に業務に取り組み、短期成果に対する意識を持ち、正確に業務を遂行することができる。
	III. 課題解決	課題対応	【判断】市の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速に、適切に対応・指示を行うことができる。	【判断】課の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速に、適切に対応・指示を行うことができる。	【判断】実質的に課のとりまとめ担当として、知識・経験及び情報に基づき、適切に対応・指示を行うことができる。	【判断】担当の総括として、知識・経験及び情報に基づき、適切に対応・指示を行うことができる。	【課題対応】課題を的確に把握し、課題に対応することができる。	【課題対応】自律的に課題に対応することができる。	【課題対応】周囲に相談しながら、課題に対応することができる。
		改革・改善	【改革】市の重要課題について、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、大胆に挑戦するとともに、組織において変革をしかけることができる。	【改革】課の重要課題について、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、大胆に挑戦するとともに、組織において変革をしかけることができる。	【改革】実質的に課のとりまとめ担当として、改善活動を主導するとともに、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	【改革】担当の総括として、改善活動を主導するとともに、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	【改善】担当業務の改善に中心的に取り組むとともに、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	【改善】担当業務の改善に自ら積極的に取り組むとともに、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	【改善】担当業務の改善に自ら積極的に取り組むことができる。
	人	IV. 折衝・協力	協働	【協働】国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な意見交換・対話のできる強固な関係を長期的に維持するとともに、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	【協働】主に課の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な意見交換・対話のできる関係を維持するとともに、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	【協働】主に課の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	【協働】主に担当の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	【協働】主に自らの担当業務と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を構築し、チームワークを発揮し協働することができる。	【協働】主に自らの担当業務と関係する市内外における様々な立場の人と関係を構築し、チームワークを発揮し協働することができる。
説明・調整・コミュニケーション			【説明・調整】所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、市長等上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	【説明・調整】所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	【説明・調整】実質的に課のとりまとめ担当として、担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	【説明・調整】担当の総括として、担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	【説明・調整】上司・同僚・市民等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	【説明・コミュニケーション】上司・同僚・市民等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとるとともに、担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	【説明・コミュニケーション】上司・同僚・市民等と適切なコミュニケーションをとるとともに、担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
V. 人材育成		人材育成	【人材育成】部において、外部環境の変化等を見通した上で、市役所組織全体の状況を勘案し、人材育成のための環境整備、部下の指導、育成を行うことができる。	【人材育成】課において、外部環境の変化等を見通した上で、人材育成のための環境整備、部下の指導、育成を行うことができる。	【人材育成】実質的に課のとりまとめ担当として、部下の指導、育成を行うことができる。	【人材育成】担当の総括として、部下の指導、育成を行うことができる。	【人材育成】後輩の指導、育成を行うことができる。	【人材育成】後輩、新任者等に対して指導、アドバイスをを行うことができる。	【人材育成】新任者等に対して指導、アドバイスをを行うことができる。
組織	VI. 組織統率	組織統率	【組織統率】部全体に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	【組織統率】課全体に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	【組織統率】実質的に課のとりまとめ担当として、部下等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	【組織統率】担当の総括として、部下等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	【組織統率】後輩等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、後輩に対して率先垂範することができる。		

8. 人事システム

1) 採用

採用においては、「ありたい市役所像」に共感し、「ありたい職員像」になりうる人材を採用する必要があります。そのためには、採用活動を多様化し、採用試験を見直し、採用予定者へのフォローアップ、採用試験を全庁的な取り組みにしていく必要があります。

(1) 採用活動の多様化

「地方公務員として働く」意志を持った上で「氷見市に貢献したい」考えを持った応募者に受験してもらうために、求める職員像や先輩職員の姿を伝えられるように、HP、説明会での説明内容の見直しや、インターンシップ(職場での仕事経験)のプログラムを見直し、氷見市職員として働くことを身近に感じられるようにします。また、幅広く人材を集めるために、都市部での説明会を継続して実施し、新たに職場訪問(職務説明会や職場見学など)の機会を提供します。

(2) 採用方法の見直し

ここ近年は、幅広い人材を採用するため、年齢制限変更、専門試験廃止など新しい事に取り組んできました。一方、新卒者と中途採用者の採用枠を設けていなかったため、採用者平均年齢が上昇し、若年層の採用につながらないといった結果ももたらしました。そのため、今年度は年齢制限を設け、試験内容の見直しを行いました。このように、今後も外部環境・内部環境に応じた採用方法を今後も検討していきます。

(3) 採用者へのフォローアップ

入庁後にスムーズに組織に溶け込んでもらうためにも、氷見市の情報の共有や、市長や先輩職員との交流を含む、フォローアップを実施していきます。

(4) 採用試験を全庁的取り組みへ

氷見市での地方創生を実現するために、「ありたい職員像」になりうる人を採用する事は、氷見市にとって重要な課題です。このため、入庁後の新規職員の育成につなげる事ができるよう、説明会やフォローアップ研修への先輩職員の参加など、採用を全庁的な取り組みしていきます。

2) 配置

人材開発において、成長の8割は仕事を通じて達成されます。このため、採用後職員をどのように配置するかは、組織としての業務推進にとどまらず、個人の成長、ひいては組織の成長にとって非常に重要な取り組みとなります。このため、ローテーション方針を定め、人事データベースの導入・活用も含め、業績向上と職員の育成を目標とした配置を行います。

(1) 若年層のローテーション

入庁後10年間は、養成期間と考え、3年程度を周期として、市のさまざまな業務を経験し、能力の向上を目指します。この時期は、本人の希望業務というよりは、市の業務を理解し、能力養成を目的とした配置を行います。なお、中途採用者に関しては、業務遂行上必要な場合、採用後約3年間は過去の経歴を考慮した配置を実施します。将来的には、部署や職種によるローテーションモデルを策定していきます。

(2) 中堅層の得意分野の開発

採用後10年以降20年未満までは、得意分野の開発期間とし、本人の強みを発見、発揮できる部署に配置します。そのため、本人の意向を尊重し、適材適所を考慮した配置とします。また、専門性が必要とされる職種もあることから、専門職を設けた複線型人事も検討します。

(3) 将来のリーダー候補の発掘と、早期育成を考慮した配置

人事評価結果、上司の推薦、本人の意向を踏まえ、将来のリーダー候補を採用10年後をめどに発掘していきます。その候補者に対しては、どのように育成するかを見極め、早期育成を目指し、適切な部署への配置を行います。

(4) 女性リーダー育成を考慮した配置

国の方針や、氷見市の今後の戦略、人員体制を考慮すると、女性リーダーの育成は急務です。職域の固定化の解消や、育児休業後の女性のキャリアモデルの設計、女性リーダー育成研修や上司の支援やメンター制度など、今後行っていきます。

3) 評価

環境変化に伴い市の役割は増大しており、また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数が減少している中で、多様化する市民のニーズに的確に対応していく必要があります。この変化に対応するため、自ら考え、企画・行動し、課題を解決する能力によって高い業績を挙げる職員の育成・確保が必要となります。

このような職員の育成・確保のため、人事評価制度は、評価基準の明示（組織目標と一貫性のある業務目標と、等級にふさわしい能力）によって、職員が達成した業績と発揮した能力を公正・客観的に評価するしくみと、良い点を認め、改善すべき点は育成するなどといった人事システム（配置、育成、報奨等）への反映という運用から成り立っています。つまり、人事評価は、職員力の向上と組織力の向上を目的とし、人事システムとの連動が重要となります。

国からは、「任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする（第23条第2項関係）」「職員が、人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績が良くない場合は、その意に反して、これを降任し、又は免職することができるものとする（第28条第1項第1号関係）」という通知が出ています。

このため、達成した業績や発揮した能力にふさわしい昇進・昇格や、育成も考慮した配置を行う一方、評価が下位の職員に対しては課題克服のための育成を図ります。しかしながら、育成を図っても求められる職責を十分に果たすことを期待しえない場合は、分限処分の検討も必要となります。

(1) 現在の制度～業績評価・能力評価

対 象 : 全職員

評 価 者 : 1次評価者は直属の上司、2次評価者はその上司

評 価 期 間 : I 業績評価 : 4月から3月までの間

II 能力評価 : 4月から3月までの間

内 容 : I 業績評価 : 期首に設定した目標に対する達成について、絶対評価

II 能力評価 : 等級ごとに設定した目標に対する行動について、絶対評価

面 談 の 機 会 : 原則として、目標設定の期首、期中、評価時期の期末の4回

処 遇 反 映 : I 業績評価 : 人事評価調整委員会において評語評価を決定後、勤勉手当の支給率に活用する。

II 能力評価 : 昇給、昇任、降任及び人材育成（研修）に活用する。

(2) 今後の改善

人事評価制度は、組織の状況や職員の意見などを踏まえて毎年改善をし、定期的に見直していくことにより、公平性・透明性・納得感を高めていきます。

① 人事評価研修

人事評価は、職員の業務遂行と能力開発を支援し、その業績と発揮した能力を公正に評価し、育成・報奨などに反映する効果的なツールです。

しかしながら、人事評価導入から日が浅いため、人事評価の目的や制度に対する理解をさらに深め、精度を向上するためにも、全職員を対象とした研修を定期的実施します。

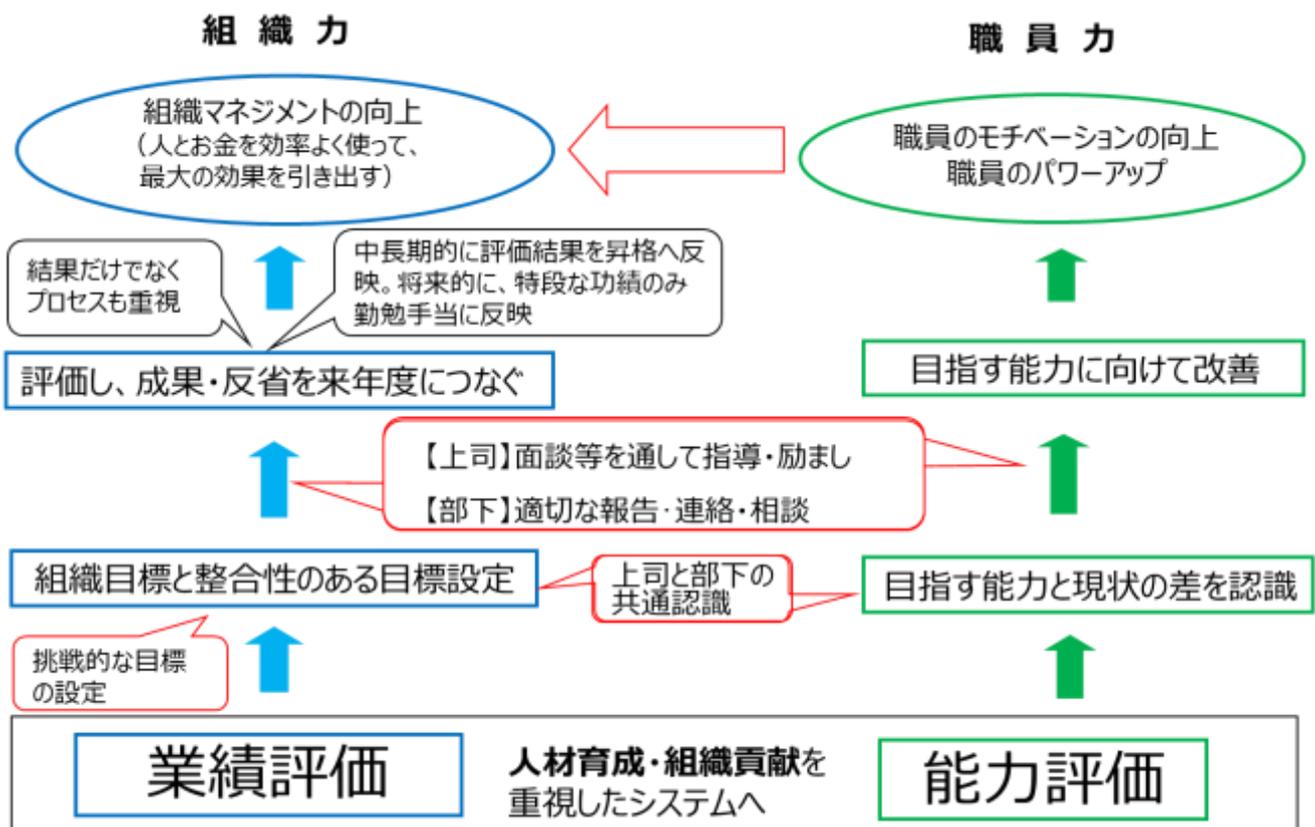
② 人事評価活用マニュアル

人事評価の理解を深め、精度を向上するために、現在の「人事評価実施要領」に加え、業績目標設定例や面談方法などを記載した、「人事評価活用マニュアル」を作成し、今後も改良を実施します。

③ 人事評価シート

人事評価終了後に実施する職員アンケートでの意見を踏まえ、継続的に改善を行います。

評価制度の全体図



4) 能力開発

能力開発は、すべての職員が能力を発揮し、最大の業績を挙げていくための重要な施策になります。職員それぞれの異なる興味や能力発揮のための適材適所の実現には、一律の能力開発プログラムの提供だけでなく、キャリア開発支援が必要です。このキャリア開発支援のために、以下のツールを提供します。

(1) キャリア教育・面談

キャリア開発は、人の生涯におけるキャリアのプロセスの様々な段階において、自分のキャリアを考察し、構想し、設計していくことです。また、「組織から与えられた役割発揮に必要と考えられる職務スキルと知識を学ぶことを成長」と考えていた従来型のキャリア開発から、「自分自身の生き方、ライフスタイルと連動した仕事を自分で構築することによる成長」への変化が起きている。（『「働く居場所」の作り方』花田光世著より引用）

自律的なキャリア開発を支援していくため、これまでの自己申告による異動希望に加え、人事部門は「キャリア教育」「キャリア面談」の実施や、「個人のニーズに基づく研修」の機会を提供し、個人の成長の支援と目標を達成する組織づくりを行っていきます。また、上司も業務遂行支援に加え、部下の育成支援を役割として明確に意識し、定期的なキャリア面談の実施や、個人がキャリアをデザインし自らがキャリア開発をしていく事を支援します。

(2) 人材開発モデル（詳細は、添付資料 1 参照）

職員の成長を支援するために、「業務経験」「研修経験」「人との関わり」からなる人材開発モデルを提供します。

(3) 研修体系

「研修体系」では、階層別研修に加え、標準職務遂行能力を獲得するための能力別研修を明示しています。また、集合研修の提供だけでなく、キャリア開発の視点からも、自学・自習の研修を推奨し、機会提供を積極的に行っていきます。

① 目的（誰がどのように使うのか）

【職員】

- ・ 当該職位において、標準職務遂行能力を獲得するためになすべき研修を確認します。

【上司】

- ・ 部下が標準職務遂行能力を獲得するために、どのような研修が適切なのかを確認します。

② 利用方法

【職員】

- ・ 期首の能力目標設定時に、研修を通じてどのように標準職務遂行能力を獲得するのかを考え、必要な研修を申請します。
- ・ 研修参加前に、研修への期待と成果について上司とすり合わせを実施します。
- ・ 研修参加後、研修を活かす計画を立て、上司と合意し、実行します。

【上司】

- ・ 期首の目標設定時に、部下の能力を判断し、どの部下にどの研修を勧めたらいいかを計画し推薦します。
- ・ 研修参加前に、研修への期待と成果を部下に伝え、すり合わせを実施します。
- ・ 研修参加後、部下が研修を活かす計画を立てるのを助言し、実行を支援します。

【人事部門】

- ・ 期首に研修受講の適任者を選択します。
- ・ 個々の研修評価をし、適切な研修に入れ替えを実施します。

③ 内容

- ・ 研修体系（職位別）（詳細は、添付資料 2 を参照）
各職員が、当該職位において、標準職務遂行能力を獲得するために必要な研修を「職位×標準職務遂行能力×研修主催者」で表示したもの。
- ・ 研修体系（階層別）（詳細は、添付資料 3 を参照）
階層別研修への参加によって、向上が期待できる標準職務遂行能力を一覧にしたもの。
「階層別研修 = 階層別研修を構成する講座群×標準職務遂行能力」で表示。

④ 今後の検討

- ・ 実施研修、研修内容については、随時追加、削除、改善していきます。
- ・ 利用者が使いやすいフォーマットに、随時改善していきます。

5) 再任用

再任用職員の活躍に向けては、モチベーションの維持・向上、配属先でのスムーズな組織運営を図る取り組みが必要です。

モチベーションの維持・向上を図る取り組みについては、新たな配属先での自身の立場と役割を再認識し、新たな心構えを醸成させるため、意識変化を目的とした説明会、研修を行います。また、人事評価により、高い業績を挙げた職員の適切な処遇や、再任用職員との意見交換会も今後検討していく必要があります。

配属先でのスムーズな組織運営を図る取り組みについては、人事部門が中心となり、これまでの経歴や人事評価結果等をもとに適性を考慮した配置を行い、配置先との事前調整をしていく必要があります。

9. 組織文化 ～ 働き方の見直し

ワークライフバランスの重要性の高まりもあり、価値観やライフスタイルの多様化と共に働き方に対するニーズも多様化しています。このため、様々な価値観をもち、異なる状況に置かれた多様な職員が能力を十分に発揮し、高い士気を持って勤務できるような組織文化をつくっていく必要があります。

1) 効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現

長時間労働が多い職場風土は、時間的制約を抱える職員のキャリア形成の可能性を狭める大きな要因となります。そのため、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取り組み(超過勤務時間削減のための工夫など)を行ったものを適切に評価し、処遇に反映するなど、労働時間の長さよりも業績や業務の改善・効率化を重視する職場環境を実現していく必要があります。

このような環境を定着させるためには、管理職が、ウィークリーミーティングなどにより所属職員の業務遂行状況を把握し、業務の偏りがある場合は業務分担の適正化を推進し、所属員全員がワークライフバランスに取り組めるような環境整備が必要です。また、管理職自身が、ワークライフバランスに率先して取り組むなど、他の職員の模範となる事も重要な影響を与えます。

2) より効率的かつ柔軟な働き方の推進

従来の固定化された勤務時間や勤務場所にとらわれないワークスタイルは、ワークライフバランスの実現による職員の意欲向上や、家庭環境に合わせた業務遂行の実現、効率的な時間配分による超過勤務時間削減などが期待できます。その結果として、公務能率の一層の向上と人材確保につながります。

このような働き方を推進するために、フレックスタイム制やテレワーク、ゆう活、男性の育児休暇取得の推進といった取り組みを検討していきます。また、男性女性職員に関わらず、子育てや介護に関わる職員も増えていることから、仕事生活と家庭生活のバランスが取れるように、意向調査を実施し、希望を踏まえた配置を検討し、上司との面談を通じて支援を行っていきます。

3) 健康で勤務できる職場環境・体制の整備

職員が高い意識を持って、能力を安心して発揮するためには、心身共に健康で勤務する事が重要であり、そのための環境づくりを進めていく必要があります。解決案として、衛生委員会が率先して健康で勤務できる職場環境づくりの計画実行を推進するといった衛生委員会の役割強化を図ると共に、在庁時間の把握と短縮化を図っていきます。加えて、メンタルヘルス不全を予防する取り組みとして、メンタルヘルスチェックの継続的診断、メンタルヘルスの研修強化を実施していきます。また、メンタルヘルス不全の兆しがある職場に関しては、所属長と人事部門が共に改善方法を検討していきます。

4) チームで働く組織づくり

増大する業務量に対して対応するためには、職員数の適正化に加えて、個人の力の和以上の結果を出せるチームで働く組織づくりが必要です。

所属部署内の取り組みとしては、課長から主事・技師までの職員一人ひとりがそれぞれの役割と使命を認識しながら、職場全体で組織目標に向かって課題に取り組む風土を醸成するとともに、悩みやトラブルについて相談しやすい職場環境づくりに努めます。組織横断の取り組みとしては、全組織・全職員がかかわるようなテーマでの予算立案(例：子育て予算)や、プロジェクトチームでの問題解決(例：業務効率化)を検討します。また、組織一体感の醸成として、合宿やワークショップなどを通じた親睦と情報交換の促進と共に、職員から提案のあった「職場内ダイアログ」の実施も検討していきます。

10. 人材育成推進体制の整備

1) 職員の能力開発の推進体制

職員の能力開発の推進体制としては、個人の自らの成長とそれを支援する組織体制を築くことで、「キャリア開発を通じての学習的風土の醸成」を図っていきます。職員が、「自らがキャリアを描ける」ようにキャリア教育を行い、自らのキャリア計画と組織の計画のベクトルを合わせて、「配置」や「研修」の希望を積極的に出せるようにします。加えて、人事部門は「キャリア教育」「キャリア面談」「個人のニーズに基づく研修」を提供し、上司も定期的に業績面談だけでなく、「キャリア面談」を実施することで、個人の成長を支援し、目標を達成する組織づくりを行っていきます。

(1) 個々の職員の役割

人材育成の基本はあくまで職員の主体的な自己啓発であり、職員は公務員としての責任と自覚に基づいて、自らの能力開発に積極的に取り組む必要があります。

研修内容や職場での指導をいくら充実しても、受ける側に学び取ろうとする意欲と姿勢が無ければその効果は期待できないことから、個々の職員は仕事に関する知識や技術を自主的に習得するように努めると共に、常に問題意識と自己成長意欲をもって仕事に取り組み、相互に啓発し合える職場の環境づくりに努めることが重要です。

(2) 上司の役割

上司は、職員の能力開発に対するニーズを的確に把握し、それぞれの能力や正確に適した指導を行いうる立場にあります。また、上司の人材育成に取り組む姿勢が職員の自己実現に対する意欲や職場の雰囲気作りに大きな影響を及ぼすことから、職員の能力開発を推進するためのキーパーソンとしてきわめて重要な役割を担っています。

このため、職員の能力開発を上司の重要な職務として明確に位置づけ、その自覚を促すと共に、上司のマネジメント能力を向上させるための研修を充実強化するなど、管理能力の向上に努めます。

(3) 各部局の役割

各部局は、それぞれの必要度に応じて、所属する職員の能力開発に努めていかなければなりません。このため、各職場における OJT 指導者の早急な養成を図り、管理監督者と協働して職場での研修計画や研修マニュアルを策定するなど、人事部門とも連携の上、職場研修を体系的・計画的に推進します。

(4) 人事部門の役割

職員の能力開発は職員研修の推進のみならず、HRM全般から職場管理まで含めた総合的な

取り組みであることから、人事部門は人材育成を推進していく中核組織として、中長期的な戦略を構築すると共に、能力・実績を重視し、HRM のあり方について調査研究を進め、改善を加えていきます。

また、各部局と連携して、職場での研修や自己啓発の活性化に積極的に取り組むと共に、職員の能力開発に関する各種の情報やノウハウを蓄積して、各部局の人材育成に携わる職員に提供するなど、調整機能を果たしていきます。

(5) 全庁的な取り組み

職員の能力開発を効果的、体系的に推進していくためには、人事部門をはじめ、各部局や各職場などにおける個別の取り組みを総合的に調整し、計画的に職員全体の能力開発を進めていくことが重要です。このため、人材育成の総合的な調整・管理を行う全庁的な連絡調整組織の設置を検討します。

また、人事担当者や OJT 指導者、管理監督者など人材育成に携わる職員の共通理解と専門能力の向上が求められることから、研修などを通じてその育成を図ります。

2) 広域的連携

地方分権の推進に伴い、地方公共団体の役割が重要性を増してくる中で、本市のような独自の研修所を設けることが困難な小規模市町村にとって、多様な人材の確保と育成を図るには、広域的に、あるいは共同で取り組むことが必要です。

(1) 富山県市町村職員研修機構との連携

富山県市町村職員研修機構は、全県的な市町村の共同研修機関として平成 5 年 4 月に設置され、職員研修を効果的に実施すると共に、各市町村における自主研修にも協力、支援をすることにより、市町村職員の資質の向上と公務能率の増進を図ることを目的としています。

現在、本市が行っている職員研修のうち、階層別基本研修や、能力開発研修などは、富山県市町村職員研修機構の共同研修に大きく依存しています。このため、引き続き協力・連携して共同研修を推進すると共に、職員研修を時代の要請にあったものとするため、研修内容や研修技法について協議し、見直しを図っていきます。

(2) 富山県、広域市町村圏との連携

富山県市町村職員研修機構と共同で実施する研修のほか、職員の能力開発をさらに効果的に推進するため、県や近隣市町村と連携を図り、職員相互あるいは地域住民や民間企業職員等も交えた共同研修や、市単独では実施が困難な高度で専門的な研修の広域的共同実施についても検討していきます。

平成 28 年度に「とやま呉西圏域都市圏ビジョン」が策定され、平成 29 年度からは、連携事業の一つとして、圏域内 6 市での職員人事交流を実施します。加えて、圏域内 6 市が共同で統一研修（市町村職員中央研修所「巡回アカデミー」）を実施していくことで、連携を強化し、人脈形成を促していきます。