

岡崎市人材育成基本方針

～自ら学び、自ら考え、自ら責任を持って市民のために行動する職員を目指して～

平成 30 年 9 月

岡 崎 市

第1編 総論（目指すべき職員像と浸透・定着）

第1章	はじめに	4
	1 策定の主旨	
	2 人材育成基本方針の全体像	
第2章	目指すべき職員像	6
	1 目指すべき職員像	
	2 各職位の果たすべき役割	
	3 各職位に求められる能力	
第3章	浸透・定着のための取組	11
	1 職員の取り組み	
	2 管理職等の取り組み	
	3 人事・研修担当部門の取り組み	

第2編 各論（総合的・計画的な人材育成の取組の推進）

第1章	人材育成を取り巻く環境要因	14
	1 少子高齢化の加速度的進行	
	2 働き方改革の加速度的進行	
	3 女性の活躍推進の加速度的進行	
	4 岡崎市の職員の状況	
第2章	人材育成推進のための基本方針と基本計画	18
	1 人材育成領域1 『職員一人ひとりの成長』	
	2 人材育成領域2 『組織力の向上』	
	3 人材育成領域3 『働く環境の整備』	
第3章	基本計画の取組内容と期間	23
第4章	求められる能力の開発要素体系図	29

第1編 総論

（目指すべき職員像と浸透・定着）

第1章 はじめに

第2章 目指すべき職員像

第3章 浸透・定着のための取組

第1編 総論（目指すべき職員像と浸透・定着）

第1章 はじめに

1 策定の主旨

本市では、平成19年度に人事評価制度の構築とその導入等を主要内容とした岡崎市人事戦略プランを策定し、計画的・総合的な人事制度を推進してきました。この策定から10年が経過する中で、主として人事制度に関する地方公務員法の改正、働き方改革などの進展により、本市を取り巻く経営環境は大きく変わってきています。同時に、多様化する市民ニーズや複雑高度化する行政課題に対応するため、市政運営の範囲もますます複雑多様化しています。

こうした状況にあっても、職員は、この地域の発展と住民福祉の増進に重要な役割と責任を担っていると同時に、より一層の行政サービスの向上に努めなければなりません。限られた経営資源の中で、先進的な政策を形成する能力や課題を解決する能力、市民と情報を共有化し、市民ニーズに的確に対応する能力など、今まで以上に高い専門性を身につけ、様々な能力を発揮した職務遂行により、市民から信頼される市政運営をしていくことが求められています。このため、平成29年度には、職制変更により、班制から係制に移行し、各職場が中心となった人材育成体制の強化など、新たな視点を加えて、「中核市・おかざき」にふさわしい職員の育成に取り組んできたところです。

今回、これらの課題に対応した重点的な取組を進めることにより、職員一人ひとりが持つ能力をさらに発揮できるよう努め、組織全体で目標・課題を共有しながら、市民に信頼され、使命感あふれる岡崎市職員の育成に取り組んでいくため、人事制度の包括的な基本的方針を明示することを目的とするとともに、つぎの観点を踏まえて「岡崎市人材育成基本方針」を策定します。

(1) 岡崎市人事戦略プランの継承

岡崎市人事戦略プラン【平成19年度策定】に掲げる「目指すべき職員像」及び「各職位の果たすべき役割と能力」等の考え方は人材育成の要として継承します。

(2) 人材育成基本方針の3領域

「目指すべき職員像」及び「各職位の果たすべき役割と能力」を実現させるためには、職員と職場と人事制度の連携による総合的かつ計画的な人材育成の取組を進める必要があります。そのため、『人材育成基本方針』では、以下の3つの領域から「目指すべき職員像」に向けた人材の育成を進めていきます。

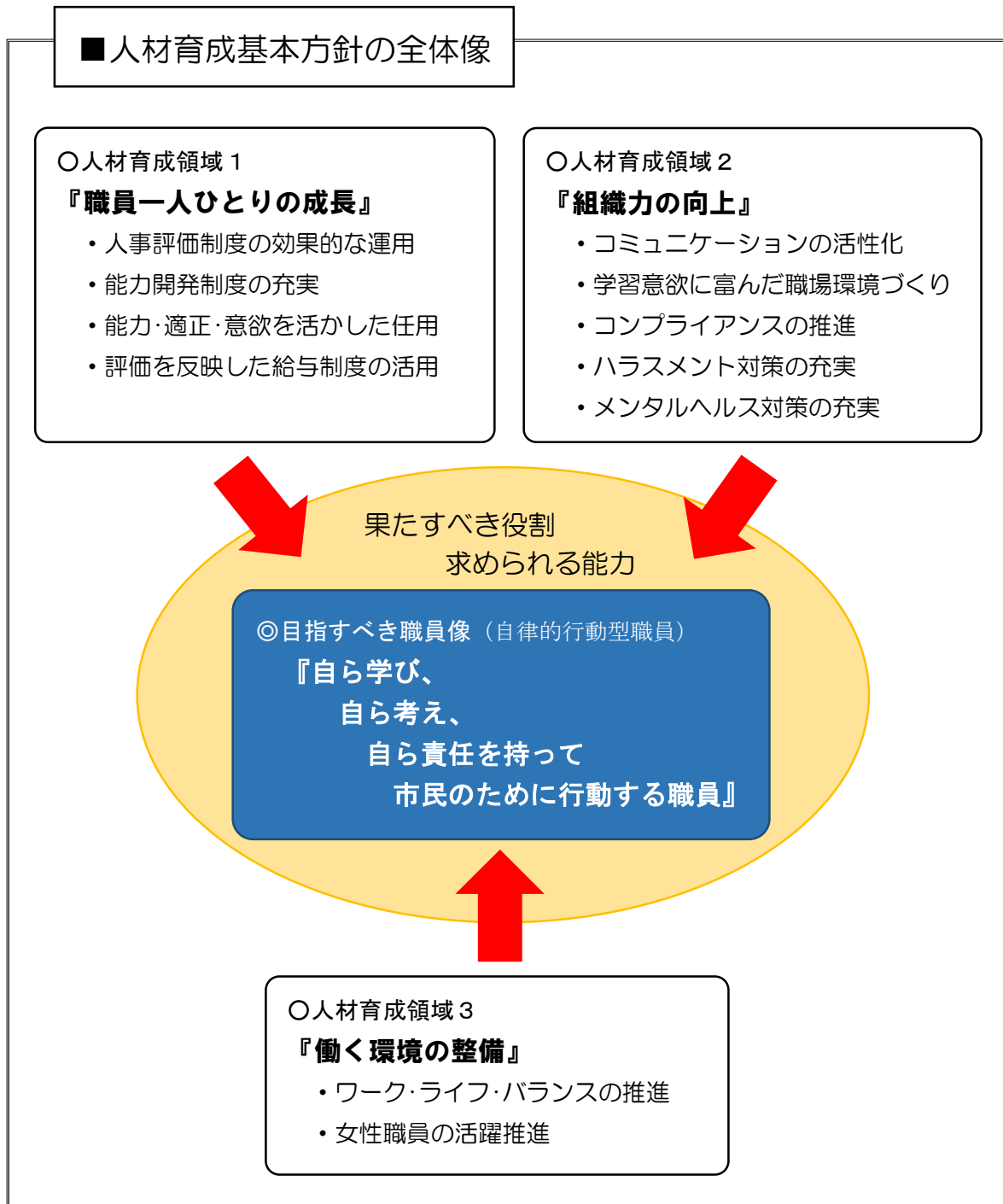
《人材育成基本方針を構成する3領域》

- 人材育成領域1 『職員一人ひとりの成長』
- 人材育成領域2 『組織力の向上』
- 人材育成領域3 『働く環境の整備』

2 人材育成基本方針の全体像

人材育成基本方針は、市政運営の根本を支える各種人事施策の最上位方針に位置づけられるものであり、本市の人材育成を強力に推進するための人事に関する諸制度の理念的根拠であり、それぞれが有機的に連携し、相互貢献し、ひいては本市の継続的な発展に寄与することを究極の使命とします。

下図にその全体像を示します。

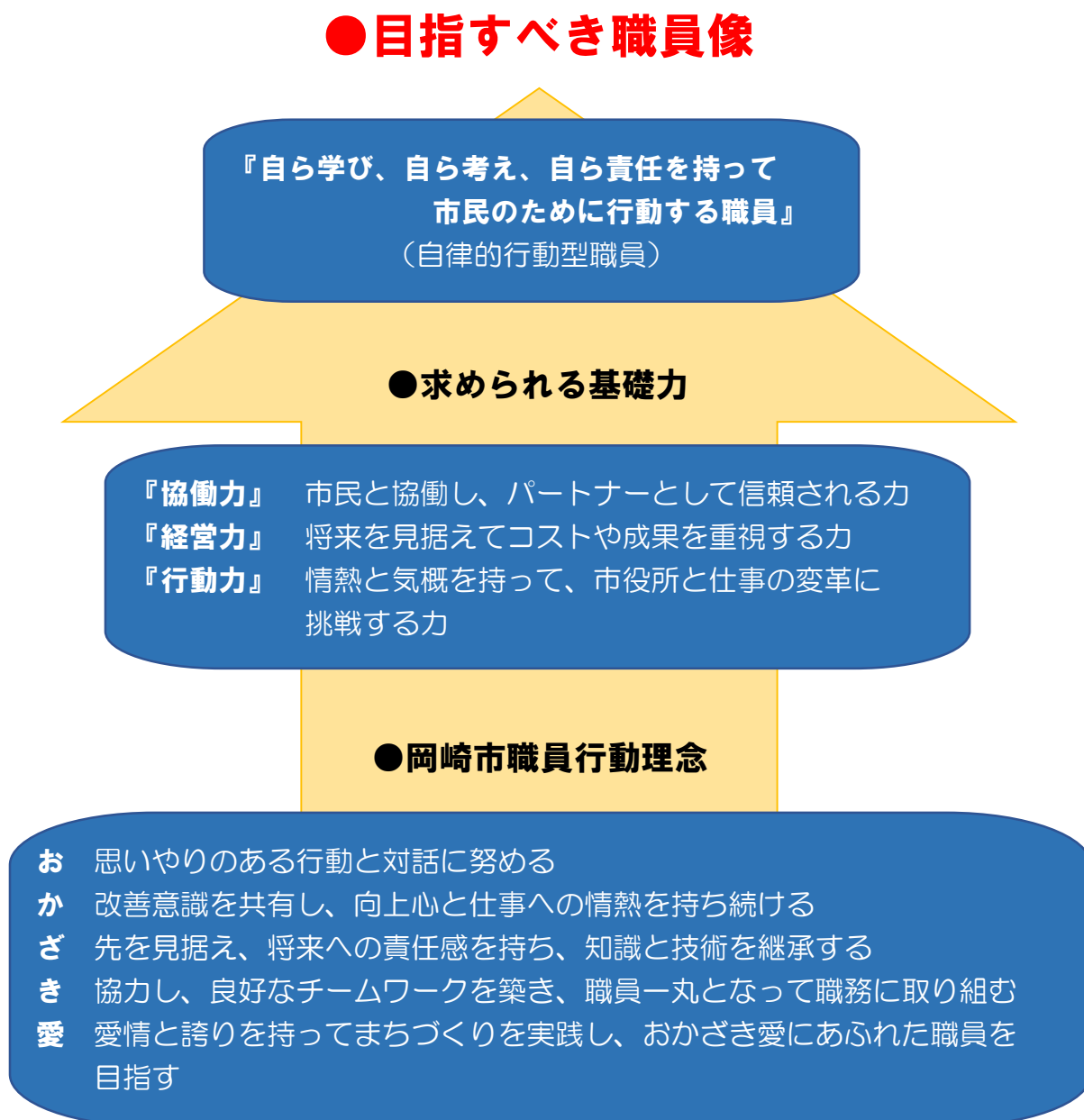


第2章 目指すべき職員像

1 目指すべき職員像

人材育成基本方針では、職員一人ひとりの行動理念に基づく意識を土台に、職員に求められる基礎力を十二分に発揮することで、本市の目指すべき職員像である「自ら学び、自ら考え、自ら責任を持って市民のために行動する職員」の実現をめざし取り組むものとしします。

下図にその全体像を示します。



● 求められる基礎力

(1) 市民と協働し、パートナーとして信頼される「協働力」

市民主導型市政を推進するためには、今後ますます市民主体、住民本位の市政を実践することが求められており、できる限り多くの市民が市政に参加できる環境を確保していかなければなりません。そして、市民との信頼関係に基づく協力を得るために、職員には自らの職務や行動に対する説明責任を果たすことのほか、市の施策や課題を市民の視点に立って分かりやすく説明する能力が求められます。

(2) 将来を見据えてコストや成果を重視する「経営力」

社会の動向を見極め、総合的・長期的な視点に立ったビジョンを持ち、限られた資源を最大限に活用し、コスト意識、スピード感覚、危機意識を持って、最大限の成果を上げることが求められます。先行き不透明な時代の中、特に管理職層には最少の経費で最大の行政効果と市民満足度の持続的な高位安定を図るうえで、行政経営マネジメントシステムを確立する能力が求められます。

(3) 情熱と気概を持って市役所と仕事の変革に挑戦する「行動力」

市のため、市民のために情熱と気概を持って行動することはもちろん、前例踏襲に妥協することなく、独自の発想で積極果敢に政策を立案し、粘り強い精神力と行動力を持って新たな課題に挑戦することが求められます。

● 岡崎市職員行動理念

市民から親しまれ、信頼される市役所となるためには、岡崎市職員として大切にすべき価値観や使命などを全ての職員が共有することが重要です。平成28年に策定した「岡崎市職員行動理念」を、職務遂行にあたり立ち返るべき原点として共有し、より良い行政サービスの実現に繋げていきます。

2 各職位の果たすべき役割

* 能力期区分・職位ごとに一般行政職の場合で例示します。

能力期区分	職位	果たすべき役割
職務能力 育成期	事務員 主 事	●基礎業務の遂行者 1. 担当業務の処理における成果、量、質は要求される水準を満たしている。 2. 担当業務に主体的に取り組むとともに、業務に創意工夫を加えている。 3. 後輩・同僚職員と協力して業務を遂行し、職場内の情報共有化に努める。
職務能力 拡充期	主 査	●業務の先見的遂行者 1. 担当業務について精通し、一步先を見据えた業務の遂行者となる。 2. 常に問題意識を持って業務を遂行し、必要な改善工夫を行う。 3. 後輩・同僚職員の能力に応じ、必要な指導・助言を行う。
職務能力 発揮期	係 長	●係の統括リーダー、事務事業の遂行責任者 1. 係の方針・事務事業を掲げ、職務遂行の指揮監督者となる。 2. メンバーの能力を最大限活用し、事務事業を着実に遂行する。 3. メンバーの能力・業績を把握し、実務に即した育成指導を行う。
経営能力 発揮期	副課長	●課の統括指導者、事務事業の統括指導者 1. 課の事業・方針を掲げ、実施組織の統括指導者となる。 2. 持てる人材を最大限活用し、事務事業を着実にかつ効率的に実施する。 3. メンバーの能力・業績・適性を把握し、適切な育成指導を行う。
	課 長	●課の統括責任者、事務事業の統括責任者 1. 課の事業・方針を決定する、実施組織の指揮監督者となる。 2. 持てる人材を最大限活用し、事務事業を着実に実施し推進する。 3. メンバーの能力・業績・適性を把握し、適切な能力開発を行う。
	部 長	●市政の経営者、部課の統括責任者 1. 部の政策・方針を決定する、市政運営の担い手となる。 2. 大局的な見地から判断・決断を行い、市政を望ましい方向に導く。 3. 幹部職員の範を成し、かつ能力開発の風土を醸成する。

(職制変更に伴う補足説明)

一方、平成 29 年度の職制変更により、従来の班制から、係制に移行しました。そこで、特に、今回の変更で重視された職制である係長と副課長の役割を重点的に示すことで、新たな人材育成の基本方針を策定するための土台を明確にします。

【係長の役割】

係の統括リーダー	事務処理の最小単位の長である係長には、メンバーや業務について、課長、副課長とのパイプ役を担うとともに、上司との相互理解のもと、メンバーを指導育成しつつ、着実に実務を遂行する。
1. 係の方針・事務事業を掲げ、職務遂行の指揮監督者となる。	●実務の責任者として、係の方針・事務事業をメンバーと共有化し、メンバーへの適切な指導を通じて担当業務を統括し適正に処理する。
2. メンバーの能力を最大限活用し、事務事業を着実に遂行する。	●係における実務者のリーダーとして、担当職務に対して卓越した知識・技術を有し、メンバーの能力を最大限に活かし、的確な進行管理のもと、事務事業を着実に遂行する。
3. メンバーの能力・業績を把握し、実務に即した育成指導を行う。	●人事評価補助者として、メンバーの能力・業績を的確に把握し、OJT (On the Job Training: 職場研修) による効果的な育成指導を実践する。

【副課長の役割】

課の統括指導者	課長の補佐役として、課内の業務を把握し、課・係の相互連携や調整、重要案件の進捗管理を行う。
1. 課の事業・方針を掲げ、実施組織の統括指導者となる。	●課の事業・方針を掲げるとともに、管理的な職務(課内業務の連携管理、係員の人事管理、庶務の統括、予算の調製など)や係の所掌事務を超える、又は複数の係にまたがる事務に対応した業務を行う。
2. 持てる人材を最大限活用し、事務事業を着実かつ効率的に実施する。	●持てる人材を最大限活用して、各係の繁忙期における支援や所管する重要案件への支援を行うことで、課として効果的かつ効率的に事務を執行する。
3. メンバーの能力・業績・適性を把握し、適切な育成指導を行う。	●人事評価者として、メンバーの能力・業績を的確に把握するとともに、人材育成コーディネーターとして、課内の人材育成活動を統括する。

3 各職位に求められる能力

求められる能力	主事 事務員	主査	係長	副課長	次長 課長	部長
知識・技能	○	○				
業務遂行力	○	○				
公務員意識	○	○				
協働意識	○	○				
挑戦意識	△	○				
自己管理能力	○	○	△			
役割責任意識	○	○	△			
対人関係力	△	△	○			
論理的判断力	△	△	○			
課題解決力	△	△	○	○	○	○
指導統率力	-	△	○	○	○	○
目標管理能力	-	-	○	○	○	○
革新力	-	-	○	○	○	○
組織管理能力	-	-	△	○	○	○
決断力	-	-	△	○	○	○
経営意識	-	-	-	○	○	○

* 表中「○」は人事評価制度における必須項目、「△」は人事評価制度における選択項目、「網掛」は保有している能力を表す。

第3章 浸透・定着のための取組

目指すべき職員像の実現へ向けて、職員一人ひとりが主体的に取り組むとともに、管理職や人事・研修担当部門の役割と責務を明確にし、相互に連携・協力を図り一体となって人材育成に取り組んでいくことが重要です。

1 職員の取り組み

● 高い意識を持ち、自己啓発で自分を磨く

どんなに制度が整っていても、またどんなに研修を受講したとしても、職員の意識が高くなければ、その効果は十分なものとはなりません。職員の資質向上は、本人の意欲や主体性があるはじめて可能となるものです。日頃から、自分自身を振り返り、自分の長所・短所を知り、さらなる自己成長のために自己研鑽を続けることが大切であり、「気づき」は、自己成長の最初の一步と捉えます。

● 主体的なキャリア形成に取り組む

今後どのような仕事をしていきたいのか、仕事を通じてどのように成長していきたいのかというキャリアビジョンを描き、その実現のために、主体的に能力開発や経験の積み重ねに取り組むことは、自己実現の可能性をさらに高めます。

● 明るく、働きやすい職場づくりを心掛ける

職員同士がお互いに学び合う環境の醸成のために、常に上司や同僚らとコミュニケーションをとり、明るい職場づくりに努める必要があります。職員同士の支援やメンバーに貢献する姿勢を持ち、自分自身が働きやすい職場づくりの一端を担っていることを自覚することが大切です。

2 管理職等の取り組み

● 組織の目標を明確化し、組織力を強化する

組織としての目標を明確にし、職員間で共有をすること、また職員一人ひとりの役割を認識させ、目標の達成に向かって組織を導くことが重要です。そのためには、定期的な職場ミーティングなど、組織内で情報共有に努めるとともに、業務の進行管理や改善、事務マニュアルの標準化や事務分担の適正化に取り組み、組織力を強化していくことが求められます。

● 部下の能力や適性などの把握に努める

部下の指導や資質向上を図るために、日頃から所属職員一人ひとりの能力や適性などの把握に努め、公正な評価をすることや、業務を通じたコミュニケーション、育成面談等、あらゆる機会を捉えて本人の成長につながる指導・助言を行っていくことが重要です。

● 職員の能力開発・向上に努める

部下の育成に重要な役割を担っていることを認識し、自らが模範となり責務に取り組んでいく姿勢を示すとともに、日頃から所属職員の指導や助言を積極的に行い、各種研修への参加機会の提供や職員の成長を促す業務分担など、職員一人ひとりの成長過程において積極的な支援を行うことで、さらなる能力向上や自己啓発に導いていく必要があります。

● 職場の活性化に努める

職員の健康管理やハラスメント防止、コンプライアンスの推進等に積極的に取り組むとともに、部下とのコミュニケーションを十分にとり、職員の意欲を起こさせる明るい職場づくりに努め、職場全体で人材育成に取り組む支援体制や環境づくりを推進していくことが重要です。

3 人事・研修担当部門の取り組み

● 人材育成を効果的に推進していく

市政を担う職員の長期的・安定的な人材育成を図る上では、人事と研修が相互に役割を担い、全市的な取組として本計画に掲げられた取組や環境整備を充実させ、職員の意欲と能力を最大限に活かすような人事施策を推進していくことが重要です。

● 基本計画の進捗管理

人事・研修担当部門が中心となり、人材育成基本方針に定める基本計画の取組内容の実績の検証を行い、P（計画）、D（実施）、C（検証・評価）、A（見直し）の考え方により進捗管理をし、必要に応じて見直しを行うことが重要です。

● 職員意識の把握

人材育成に関する職員意識の定期的な把握に努め、職員の意識変化や事項の効果などを把握していくことが重要です。

第2編 各 論

(総合的・計画的な
人材育成の取組の推進)

第1章 人材育成を取り巻く環境要因

第2章 人材育成推進のための基本方針と基本計画

第3章 基本計画の取組内容と期間

第4章 求められる能力の開発要素体系図

第2編 各論（総合的・計画的な人材育成の取組の推進）

第1章 人材育成を取り巻く環境要因

人材育成の目的は、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮し、意欲とやりがいを引き出しながら組織力を高め、市民からの信頼を得ることや市民生活の向上に資することにあります。しかしながら、ここ数年の人材育成を取り巻く環境要因は、目まぐるしく変化しています。今回の人材育成基本方針の策定に際して、特に考慮すべき主要な社会経済の環境要因として、「1 少子高齢化の加速度的進行」「2 働き方改革の加速度的進行」「3 女性の活躍推進の加速度的進行」を、岡崎市の主要な環境要因として、「4 岡崎市の職員の状況」を検討します。

1 少子高齢化の加速度的進行

- (1) 我が国は、世界でも類を見ない超高齢社会に突入しています。国立社会保障・人口問題研究所の試算によれば、人口は2000年の国勢調査までは1億2,700万人前後で推移していましたが、2020年には1億2,274万人、2030年には1億1,522万人となり、2046年には1億人を、2055年には9,000万人をも割り込むことが予想されています。一方、高齢化率は上昇することが見込まれており、世界に先駆けて超高齢社会に突入した我が国においては、2030年には約30%、2055年には約40%に達すると見られています。このような人口減少社会に入ることにより、社会経済や地域社会の状況は大きく変容することが予想されます。
- (2) 一方、労働生産人口もこれに応じて約35%も減少することによって人材の希少化が進み、民間企業との一段と厳しい人材確保競争により、行政が真に求める能力を持つ人材を十分に確保することは、今よりも困難になる可能性があります。また、職場の風景は、この間ますます変貌し、組織体制や事業内容は言うまでもなく、職場によっては、非正規職員と正規職員の混在した体制で仕事をするのが一般的となってくると考えられます。

2 働き方改革の加速度的進行

- (1) 「働き方」は「暮らし方」そのものです。働き方改革は日本の企業文化、日本人のライフスタイル、働くということに対するダイバーシティ（多様化）の考え方を浸透定着化していく改革であり、一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求することといえます。働く人の視点に立って人事制度の抜本的な改革を行い、組織文化や風土を変えていく必要があります。改革の目指すところは、働く人一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることです。

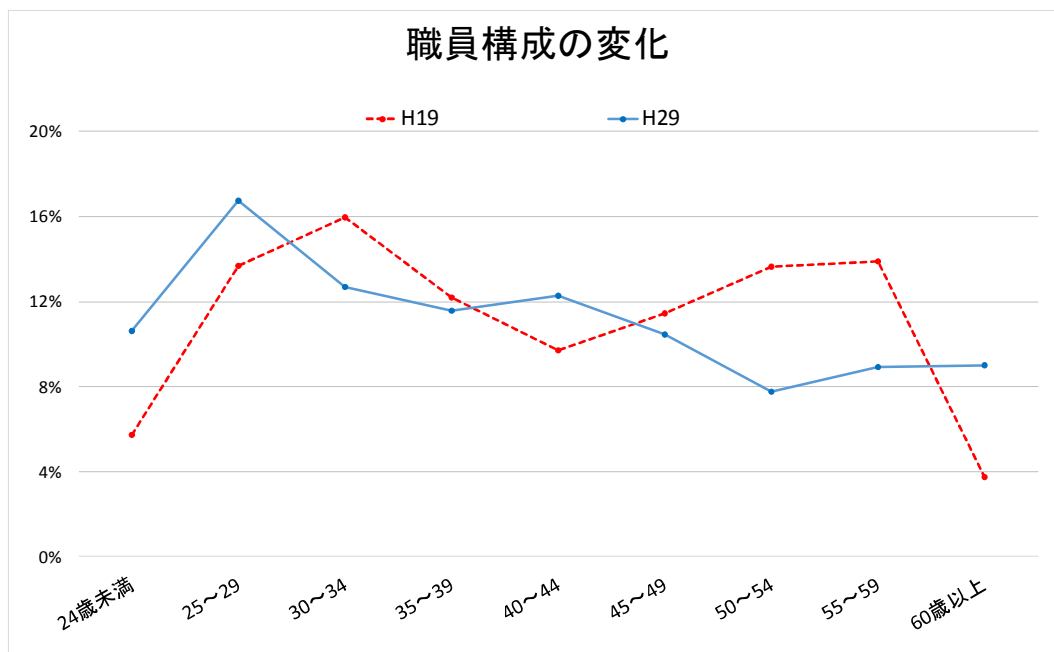
- (2) 現在の働き方には、仕事と子育てや介護等との両立、正規と非正規、長時間労働など様々な課題があります。例えば、「正規」、「非正規」という2つの働き方の処遇の差は、正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくすことが考えられます。これに対し、正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されていると納得感が生じます。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要であり、それによって労働生産性が向上していくことが考えられます。
- (3) また、長時間労働は健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因になっているといえます。これに対し、長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者が働きやすい組織に変わっていくことが期待されます。今後、長時間労働を是正し、働く人の健康を確保しつつ、その意欲や能力を発揮できる新しい人事制度の検討が重要となります。
- (4) 一方、健康に働くための職場環境の整備に必要なことは、労働時間管理の厳格化だけではありません。上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進することが非常に重要です。このため、職場のパワー・ハラスメント防止の強化やメンタルヘルス対策等、一層の強化が必要です。

3 女性の活躍推進の加速度的進行

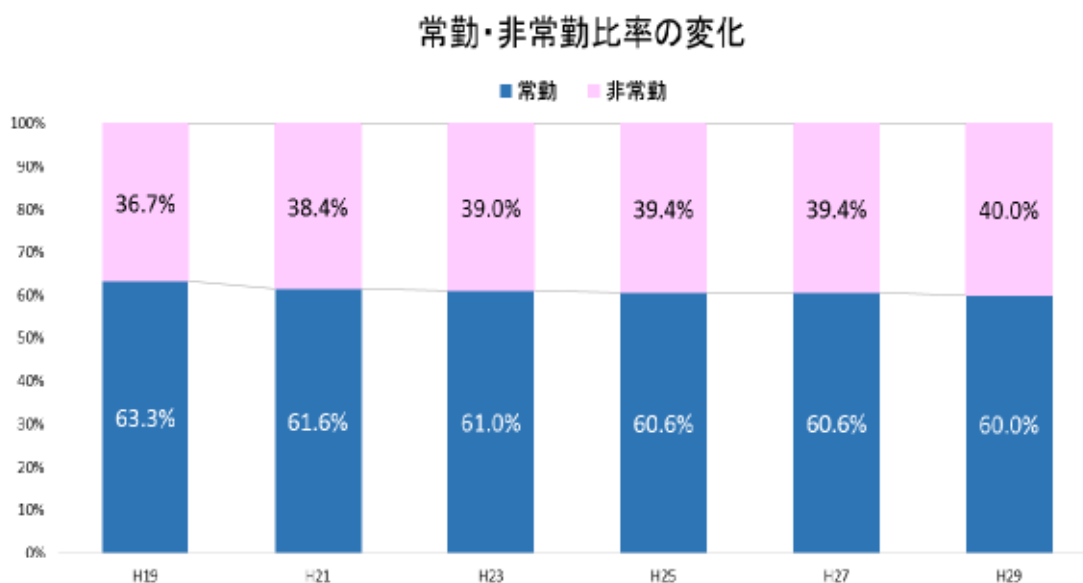
平成27年4月女性活躍推進法が制定され、一定の取組を進めてきた結果として、女性の就業者数はこの4年間で約150万人増加するとともに、出産を経ても継続して就業する女性の割合も上昇するなど、女性の活躍の機運が急速に上昇しています。しかしながら、就業を希望しつつも家庭との両立が困難で働けない人や、就業調整を意識して働いている人などのため、今後、更に女性の活躍を推進することが必要不可欠です。このため、女性の活躍に関する組織の情報の見える化を進め、女性活躍に向けた取組を一層促進することが求められます。具体的には、労働時間や男性の育児休業の取得状況、女性の管理職比率など、女性が活躍するために必要な個別の情報が確実に公表されるよう、平成30年度までに女性活躍推進法の情報公表制度の強化策などについての必要な制度改正が検討されています。

4 岡崎市の職員の状況

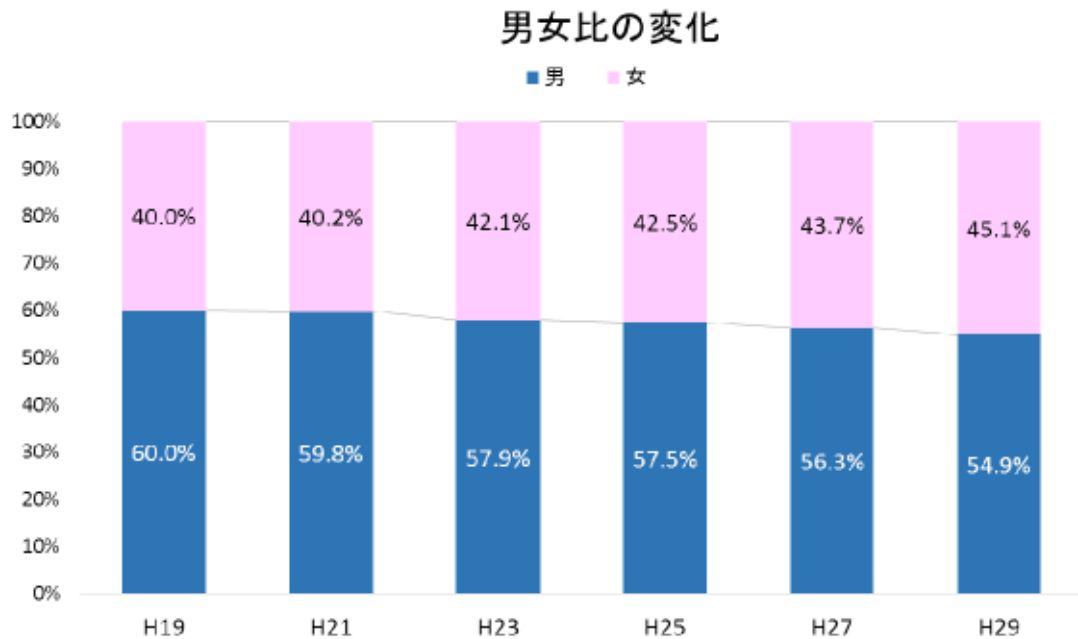
- (1) 年齢別職員構成の状況は、下図から平成19年と平成29年を比較すると30歳から39歳の中堅に当たる世代の職員と50歳から60歳の経験豊富な世代の割合が落ち込んでおり、経験と技術の継承は今後とも重要な課題となります。



- (2) 常勤職員に対する非常勤職員の割合状況は、平成 19 年から平成 29 年の間に約 4 %増加しており、全職員の約 40%と大きな割合となっています。今後ともこの傾向は変わる要素はないと考えられ、非常勤職員の能力向上は重要な課題となります。



(3) 常勤職員の男性に対する女性の割合の状況は、平成 19 年から平成 29 年の間に約 5 % 増加していることから、女性職員の活躍の場を広げていくことが重要な課題となります。



(4) 一般行政職の女性管理職の割合の状況は、平成 19 年から平成 29 年の間に約 10% 増加していますが、「女性活躍推進法」の主旨からすると、さらに拡充が重要な課題となります。



第2章 人材育成推進のための基本方針と基本計画

1 人材育成領域1 『職員一人ひとりの成長』

(1) 基本方針1 人事評価制度の効果的な運用

人事評価制度は、「組織として、ひとの“職務遂行活動とその結果”を評価するもの」であり、職員個々の、あるいは組織の活動がうまくいっているかを判断し、問題があればそれを解決し、さらなるレベルアップを行うことを目的とする組織マネジメントシステムです。この制度の運用過程における上司と部下のコミュニケーションや、評価結果の多様な活用などの人事マネジメントを通じて、個人の能力開発と組織力の向上、その結果としての組織成果の向上を図っていくものです。

市民に信頼される職員としての責務を果たすため、また市民生活を向上させるためには、職員一人ひとりがそれぞれの役割を理解し、組織目標に対してどのような貢献ができるかを考え、責任を持って職務を遂行することが必要です。

人事評価制度で示された各職位の果たすべき役割と求められる能力を職員一人ひとりが自己成長の指針とし、職場内での人材育成に活用します。また評価者として公正かつ客観的に評価を行い、育成面談等を通じてコミュニケーションの円滑化や職員の成長を支援していきます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
人事評価制度の公正な運用と拡充	人事評価制度を地方公務員法で規定するすべての一般職の職員の人材育成のためのツールとして活用する。また、評価が公正かつ客観的であり、より適正なものとなるよう、評価者のマネジメント能力の向上を図る。
人事評価を活かした人材育成	地方公務員法改正の趣旨を踏まえ、人事評価情報を基礎とする人事管理の効果的な手法について検討を行い、効果的な人材育成のツールとして活用する。

(2) 基本方針2 能力開発制度の充実

能力開発の基本的な考え方は、「能力はその能力を身につけようとする本人自身の意欲と努力行為があってはじめて身に付くものである」ということです。そこで、職員の能力開発については、本人の主体性を基本とし、それを組織的に支援するのが望ましい姿です。したがって、研修の基本的な方向は、職員自らが自己の成長を目指して行う自己啓発を原点とし、それを日常的に職場の上司が職場研修によって支え、さらに、これを職場外研修により補っていくという考え方で実施し、職員の成長の加速化を図ります。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
職場研修(OJT)の推進～職場の育成風土の醸成～	すべての職場において、副課長を中心に、意識的、計画的な職場研修の継続的な取組みを図るとともに、各職場における人材育成に関する共通認識の醸成を進め、個々の成長を図る。
職場外研修(Off-JT: Off the Job Training)の充実	各職位の果たすべき役割や求められる能力に対応した基本(階層別)研修を再構築し、体系化することで、必要な能力の習得や意識の向上を図るとともに、多様化する行政課題に対応する課題別研修や派遣研修の充実を図る。
自己啓発支援の充実	職員の自主的かつ主体的な活動を奨励し組織全体で学習する風土を育むとともに、Off-JTや上司によるキャリア形成支援との連動を図ることでその効果を高める。

(3) 基本方針3 能力・適正・意欲を活かした任用

職員の能力や適性、意欲などを活かした任用制度を実施し、職員の能力開発やモチベーションの向上に努める必要があります。そのため、ジョブローテーションを推進します。また、昇任基準の明確化をはかるため、知識偏重でなく、総合的な能力と適性を評価できる仕組みを検討していきます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
人事評価を活かした任用の推進	地方公務員法改正の趣旨を踏まえ、人事評価を基礎とする任用、分限その他の人事管理の効果的な手法について検討を行い、職員のモチベーション向上促進のためのツールとして活用を行う。
キャリア形成の充実	一定期間、職員に職務体系の異なるジョブローテーションを行う。その後、この体験を踏まえ、職員自らがキャリア形成を考える環境を整える。

(4) 基本方針4 評価を反映した給与制度の活用

職員の給与については、条例に基づいて定められており、職務の複雑、困難及び責任の度合いに則って決められる給料と、これを補完する諸手当から構成されています。発揮した能力及び挙げた業績を給与へ適正に反映することにより職員の能力の伸長、士気高揚を図り、公務能率の更なる向上を目指します。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
人事評価を反映した適正な給与制度	発揮した能力及び挙げた業績を給与(昇格、昇給、降格、降号、勤勉手当等)へ適正に反映する効果的な手法について検討し、職員の能力の伸長、士気高揚を図り、公務能率の更なる向上を目指す。

2 人材育成領域2 『組織力の向上』

(1) 基本方針1 コミュニケーションの活性化

職員一人ひとりが能力を発揮し、組織として成果を上げるためには、良好な人間関係の形成が不可欠です。コミュニケーションは、業務に関する情報の共有化をはじめ、新たな視点や考え方を生み、仕事がより良い結果につながるだけでなく、不測の事故や事務処理ミスなどを未然に防ぐためにも重要なことです。職員同士が互いの仕事に関心を持ち、自由な意見交換や気軽な相談ができるようコミュニケーションの活性化を図ります。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
職場内コミュニケーションの充実	課内・係内でコミュニケーションを充実させ、組織目標や職場内の情報共有を行うとともに、職場研修(OJT)の推進により、職員一人ひとりが様々な事務に携わり、職場全体で補完し合える体制づくりを進める。

(2) 基本方針2 学習意欲に富んだ職場環境づくり

職員が成長していくためには、職員一人ひとりが課題や業務改善にチャレンジする意欲を高め、絶えず自らの能力向上に努めていくことが求められます。また、職場で誰もが気軽に議論ができ、職員間で相互に啓発し、意識を高め合いながら組織として成長できる雰囲気になっていることが重要です。このため、自己啓発や自己改革など職員の成長を促す環境づくりを進め、チャレンジする職員を組織として支援することができる職場風土を醸成します。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
学習意欲に富んだ職場環境づくりの充実	職員の自己啓発等の成果を職場や組織全体で活用する仕組みを検討するとともに、職員の学習に対する意欲のさらなる向上を図るための組織環境を整備する。

(3) 基本方針3 コンプライアンスの推進

市民から信頼される行政サービスを提供していくためには、全ての職員がコンプライアンスについて高い意識を持ち続けることが必要です。全庁的なコンプライアンス推進体制に基づく取組を推進し、不正や不祥事等を許さない、起こさない組織風土づくりを進めます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
コンプライアンスへの取組の充実	地方公務員法32条を基本に、職員一人ひとりが常に高いコンプライアンス意識を有し、行動する。

(4) 基本方針4 ハラスメント対策の充実

職場におけるセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなどのいわゆるハラスメントは、尊厳や人格を傷つける許されない行為であるばかりでなく、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす要因となり、職場環境の悪化を招きます。ハラスメント防止に向け、風通しがよく、活気ある職場環境づくりに取り組みます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
ハラスメント対策の充実	全ての職員に対して、ハラスメント防止対策を推進する。また、職場のハラスメントに関する相談等を受けた場合は、個人情報の取扱い等に慎重に配慮しながら、解決に向け、迅速に適切な対応を図る。

(5) 基本方針5 メンタルヘルス対策の充実

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員一人ひとりの心身がともに健康であることが前提となります。職員の健康管理は、日頃から自ら心掛けることが基本となりますが、行政課題が複雑高度化する中、メンタルヘルス対策は第1に「未然防止」、第2に「早期発見と適切な対応」、第3に「職場復帰支援」と3つの段階であり、その中でも、1次予防としての「未然防止」を特に重要と考えています。この「未然防止」のための、メンタルヘルスの啓発・教育研修の実施、管理監督者による職場環境等の把握と改善及びストレスチェックの実施などメンタルヘルス対策の充実・強化を図っていきます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
メンタルヘルス対策の充実	職員自身のストレスへの気づきに加え、職場環境改善による職場ごとの働きやすい職場環境づくりを促すなど、メンタルヘルス対策の充実を図る。

3 人材育成領域3 『働く環境の整備』

効果的に人材を育成するためには、人事制度や研修制度の体系的な仕組みづくりはもとより、職員が日々働く「職場」が、誰もが働きやすい風通しのよい職場環境になっていることが最も大切です。「働きやすさ」は、職員が自ら能力を向上させ組織の力を強化させる重要な要素です。このための取組を積極的に進めていきます。

(1) 基本方針1 ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が意欲を持って仕事を続けるためには、仕事と生活を両立できることが重要です。子育てや介護など多様なライフスタイルの職員が、職業生活と家庭生活のバランスを図りながら安心して働くことができるよう、互いに助け合う意識を共有し、職場全体でサポートする職場環境づくりに取り組みます。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
ワーク・ライフ・バランスの推進	仕事だけでなくそれぞれのライフステージに応じ家庭や地域社会などにおいても充実した生活を送ることは、職員が働きやすい環境を産み出すことになり、組織の生産性向上にもつながると考えられる。このため、本市においてもワーク・ライフ・バランスの実現に向け、職員がお互いを認め合い、協力できる環境づくりに向けた取組を推進する。

(2) 基本方針2 女性職員の活躍推進

女性職員の活躍推進を図るために、女性の視点や強みを組織として十分に活かし、政策形成過程や組織運営において女性職員の能力が十分に発揮されるよう、将来を見据えた人材育成や職場環境づくりに積極的に取り組みます。そのためには、女性職員一人ひとりのライフステージに応じた、多様なキャリア形成支援体制を推進していくことが重要です。

基本計画項目	基本計画推進の方向性
女性職員のキャリア形成支援の充実	女性職員が、視野を広げ、さらなるチャレンジ意欲を醸成するため、経験や自分自身の強みなどを踏まえ、将来をイメージした目標に向かって業務や自己啓発に取り組むことができるよう、自らのキャリアを考える機会の充実や意欲・能力の向上を図る。

第3章 基本計画の取組内容と期間

人材育成基本方針に定める期間について、平成30年度からの10年間とします。この間を前期3か年、中期3か年、後期4か年の3期に区分し、それぞれの期間における取組内容を次のとおりとします。なお、各取組内容の実施状況については定期的に進捗を管理し、適宜見直しを図っていきます。

* 表中、「▲印は調査・検討期間」、「★印は実施」、「⇒印は改善・実施継続」を表示します。

■人材育成領域1 『職員一人ひとりの成長』

基本方針	基本計画項目	取組内容	前期	中期	後期
基本方針1 人事評価制度の効果的な運用	人事評価制度の公正な運用と拡充	①人事評価制度の運用状況の定期的な検証により、公正性を担保するとともに、より人材育成に効果的なツールとなるよう制度の改善や充実を図る。	⇒	⇒	⇒
		②評価が公正かつ客観的であり、より適正なものとなるよう評価者研修を実施する。	⇒	⇒	⇒
		③再任用職員や会計年度任用職員への拡大を図るとともに、人材育成のためのツールとして活用する。	▲★	⇒	⇒
	人事評価を活かした人材育成	①個々の職員の人事評価結果に基づく育成課題を明確化し、目標管理による業務マネジメントとリンクして、適切な指導・助言を行い、効果的な能力開発を行う。	⇒	⇒	⇒
基本方針2 能力開発制度の充実	職場研修(OJT)の推進～職場の育成風土の醸成～	①副課長に「人材育成コーディネーター」としての役割を付与し、職場における計画的なOJTの推進を図る。	⇒	⇒	⇒

		②新規採用職員の育成担当者であるチューターを対象とした指導力向上に資する研修実施など制度強化を図る。 *チューター： 職場で主となって新規採用職員の指導・育成にあたる職員	⇒	⇒	⇒
		③専門研修機関等で高度な専門知識・技術を習得した職員による職場研修を推進し、研修成果の共有を図る。	⇒	⇒	⇒
		④業務に関する基本的・専門的事項の習得を必要とする職員を対象に、職場内での系統的な専門知識・技術の継承を図る。	⇒	⇒	⇒
	職場外研修 (Off-JT)の充 実	①副課長や係長のマネジメント能力、部下育成等の研修をさらに充実させるとともに、効果的な組織運営に資する能力の向上を図る。	⇒	⇒	⇒
		②職務能力育成期～職務能力拡充期の職員に対する研修体系を再構築し、求められる役割と能力への理解を深め、成長の加速化を図る。	▲★	⇒	⇒
		③自治大学校・市町村アカデミー等の専門研修機関への派遣研修の充実を図り、各分野の専門的能力の向上を図る。	⇒	⇒	⇒
		④国や先進自治体、民間企業等への派遣や庁内外への交流等の機会を充実し、高度な行政実務能力や実践的な政策形成能力の養成を図るとともに、人的ネットワークの構築を図る。	⇒	⇒	⇒

	自己啓発支援 の充実	①広く行政に係る同一課題を検討するために組織する自主研究グループに対して、施設の貸出、活動状況等の周知など側面からの支援を行う。	⇒	⇒	⇒
		②通信教育やeラーニング講座等の学習機会の提供を通じて、職員の自発的な資質向上を支援する。また、人事評価面談との連動を図ることで、個々の能力開発のサポートと自学の習慣づけを推進する。	▲★	⇒	⇒
		③研修または資格取得に要する費用の一部助成を行う制度を拡充する。	▲	★	⇒
基本方針3 能力・適正・ 意欲を活か した任用	人事評価を活 かした任用の推 進	①職務能力発揮期の職員については、昇格基準の明確化を図るため、人事評価結果に加えて、客観性の高い評価方法の導入の検討を行う。	▲	▲	★
		②職務能力育成期から職務能力拡充期の職員については、幅広い能力開発や自己の適性の発見ができるように、さまざまな分野を経験できるような人事配置を行う。	⇒	⇒	⇒
		③人事評価結果や勤務実績が不良で支援を要する職員に対し、計画的なOJTやOff-JTを通じて市職員として必要な能力の回復・向上を図る。		▲	★
	キャリア形成の 充実	①係長になる前の段階においては、人事評価制度と自己申告制度の両輪による人事配置を行う。	⇒	⇒	⇒

		②管理職による育成面談などの機会を活用して、職員に対して適切な助言や働きかけを継続的に行うことにより、個々の職員の適正と希望に応じたキャリア形成を行う。	⇒	⇒	⇒
基本方針4 評価を反映した給与制度の活用	人事評価を反映した適正な給与制度	①職務職責を重視した給与制度の構築を進めていく。	⇒	⇒	⇒
		②人事評価結果を昇給や勤勉手当に的確に反映するとともに、成果に応え得る適正な給与制度の構築を検討する。	⇒	⇒	⇒
		③高度の専門能力を持つスペシャリストが活躍できる給与の枠組みや、定年延長、再任用などの在職期間の長期化に対応する給与制度を検討する。	▲	★	⇒

■人材育成領域2 『組織力の向上』

基本方針	基本計画	取組内容	前期	中期	後期
基本方針1 コミュニケーションの活性化	職場内コミュニケーションの充実	①組織内での定期的な職場ミーティングの徹底を図り、業務量の把握と平準化等を進め、生産性の向上を図る。	⇒	⇒	⇒
		②全職員が人材育成の担い手という認識の下、業務マニュアル等を活用してOJTのさらなる活性化、定着化を図る。	▲	★	⇒
基本方針2 学習意欲に富んだ職場環境づくり	学習意欲に富んだ職場環境づくりの充実	①自己啓発によって習得した知識や能力を職場内で積極的に活用する仕組みをつくる。	▲	★	⇒
		②意欲のある自己啓発・研究等の成果の活用を全庁的に推進できる仕組みをつくる。	▲	★	⇒

基本方針3 コンプライアンスの推進	コンプライアンスへの取組の充実	①地方公務員法32条を基本とした職員への意識づけを研修等により継続的に行う。	▲	★	⇒
基本方針4 ハラスメント対策の充実	ハラスメント対策の充実	①全ての職員に対して、ハラスメント防止対策を推進するため、研修などを通して意識啓発を図る。	▲★	⇒	⇒
		②職場のハラスメントに関する相談等に対する適切・迅速な対応を図る仕組みを充実させる。	⇒	⇒	⇒
基本方針5 メンタルヘルス対策の充実	メンタルヘルス対策の充実	①メンタルヘルス相談等の各種相談事業を実施する。	⇒	⇒	⇒
		②ストレスチェックの実施により、職員自身のストレスへの気づきに加え、働きやすい職場づくりのための職場環境改善を促す。	⇒	⇒	⇒
		③それぞれの階層に応じた講座やメンタルヘルスを対象とした研修の充実を図る。	⇒	⇒	⇒

■人材育成領域3 『働く環境の整備』

基本方針	基本計画	取組内容	前期	中期	後期
基本方針1 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	①ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、時間外勤務の削減や年次休暇等取得の促進の取組を行う。	⇒	⇒	⇒
		②それぞれの階層に応じたワーク・ライフ・バランスを意識づける研修等の充実を図る。	⇒	⇒	⇒
		③人事評価制度において、ワーク・ライフ・バランスに資する取組について、適切な評価が行えるよう検討する。	▲	★	⇒
基本方針2 女性職員の活躍推進	女性職員のキャリア形成支援の充実	①自治大学校等の研修専門機関への女性職員の派遣を拡充し、女性リーダーの戦略的な育成を図る。	⇒	⇒	⇒

		②管理職等を対象に研修を通じて、育成面談時の働きかけ等、女性職員のキャリア形成を支援する実践的なスキルの養成を図る。	▲★	⇒	⇒
		③メンター制度の導入や育休復帰支援セミナーの実施、ロールモデルの提示等を通して、女性職員のキャリア形成の支援を進める。 ＊メンター制度： 育児休業等取得経験者が女性職員の相談・助言をする制度 ＊ロールモデル： 模範となる先輩職員	▲★	⇒	⇒

第4章 求められる能力の開発要素体系図

岡崎市における『目指すべき職員像』に求められる能力の開発要素

【目指すべき職員像】自ら学び、自ら考え、自ら責任を持って市民のために行動する職員

求められる能力 (人事評価項目)	係員			監督職		管理職		
	事務員 主事・主査等	主査 主任主査	係長	副係長	課長・次長	部長		
	基礎業務の遂行者 業務の先見的遂行者 職務能力育成期	業務の先見的遂行者 業務の先見的遂行者 職務能力育成期	係の統括リーダー 事務事業の統括指導者 職務能力発展期	課の統括指導者 事務事業の統括指導者 職務能力発展期	課の統括指導者 事務事業の統括指導者 職務能力発展期	市政の経営者 部課の統括責任者 部課の統括責任者		
求められる 基礎力	求められる 役割	求められる 役割	求められる 役割	求められる 役割	求められる 役割	求められる 役割		
	能力期	能力期	能力期	能力期	能力期	能力期		
	公務員意識	貢献心、後進、倫理観	市民ニーズの把握、公平性					
	協働意識(7-M-1)	規律遵守、協力姿勢 情報共有	チーム協力、協働性の発揮					
	役割責任意識	役割理解、自律性・主体性、課題への取組姿勢	職務遂行の指揮監督者					
協働力	対人関係力	的確な表現、粘り強さ、信用の維持				円滑な交渉、厚い信頼の構築		
	知識・技能	基礎の定着、情報収集 創意工夫	経験の活用 知識・技能の拡大					
	業務遂行力	正確性、処理量・速度、持続力						
	挑戦意識	積極性、自発的努力、量的・質的拡大						
	課題解決力	課題解決策の検討・提示	戦略の提示			他部門・関係先との合意・協力関係の形成 中長期的・全市政課題の明確化と解決		
行動力	革新力					業務見直し、改善提案、環境変化への対応 革新・改善の実行、意識革新・自己革新		
	自己管理能力	業務の進捗把握、衝動さ・プラス発想、健康維持				ストレス下での感情コントロール		
	論理的判断力	指示・状況の理解、変化への対応策、リスク検証				合理的な判断基準、論理的な判断、リスク管理・問題の未然防止		
	指導統率力	閉言者				OJT指導者 課の人材育成リーダー 計画的で適切な人材育成 後継者育成		
	目標管理能力					適切な目標設定 スケジュール管理 後継の運送・支援 資源の有効活用 トップ(上位)方針との連携		
経営力	組織管理能力					事務事業の効果的効率的な補佐 ビジョンの提示と共有化、士気向上と業績向上の促進		
	決断力					部門の中長期的な効果とリスクの比較考慮 市の将来を見据えた総合的判断、的確な意思決定		
	経営意識					優先順位の明確化・効率性の追求 市政への貢献		

岡崎市人材育成基本方針(平成30年9月)

岡崎市総務部人事課
