
豊後高田市人材育成基本方針

平成 18 年1月策定

平成 23 年3月改訂

令和 5 年3月改訂

豊後高田市

目 次

第 1 章 人材育成を必要とする背景

- 1 人材育成の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 人材育成基本方針改訂の目的・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3 人材育成基本方針の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

第 2 章 豊後高田市の人材育成の課題と求める職員像

- 1 人材育成の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 2 「求める職員像」の基本テーマ・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

第 3 章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題

- 1 求める職員像実現のための能力要件・・・・・・・・・・・・ 1 0
- 2 人材育成・能力開発の基本的視点・・・・・・・・・・・・ 1 3
- 3 人材育成・能力開発の体制とその推進・・・・・・・・・・・・ 1 4

第 4 章 人材育成を支える仕組み

- 1 人材育成・能力開発を支える仕組み・・・・・・・・・・・・ 1 6
- 2 人事制度の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 8
- 3 研修制度の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 1
- 4 職場づくりの推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 4

第1章 人材育成を必要とする背景

1 人材育成の必要性

今日、私たちを取り巻く社会経済環境は、人口減少・少子高齢化の進行、多様化・高度化する住民ニーズ、地方創生に向けた取り組みや厳しさを増す財政状況等により、刻々と変化しています。特に、地方分権が進展する中、市民に最も近い基礎自治体の職員の果たす役割は益々高まっています。一方で、地方公務員法の改正による人事評価制度の義務化や女性活躍の推進、「働き方改革」による労働生産性の向上が求められています。

こうした中、私たちは今まで以上に市民の期待に応え、市民本位の良質で効果的な行政サービスを提供していく必要があります。

私たちには、こうした環境変化に対応していくためには、地域のシンクタンクとして、真に必要とされる組織に「変革」することが求められており、仕事のあり方と職員の意識や能力を変えなければ、住民福祉の向上、地域活性化等における住民満足は得られません。

よって、住民ニーズを迅速かつ的確に反映する組織基盤の確立を図るとともに、これまで以上に自らの責任において、夢と知恵と創意工夫をもって、地域の個性を活かした政策を立案・実施し、『豊後高田の確かな未来の創出』の実現に向けた取組を進めていかなければなりません。

2 人材育成基本方針改定の目的

本市では今日的課題に対応すべく、平成 17 年度より、「第一次行政改革」及び平成 22 年度より、これに続く「第二次行政改革」において人事・給与諸制度について様々な改革を実施してきました。

まず、人材育成については、市民全体の奉仕者としての自覚を持ち、市民感覚の視点に立った行政運営に取り組むため、職員個々の資質向上を目指して、平成 18 年 1 月に「豊後高田市人材育成基本方針」を策定、平成 23 年 3 月の改訂を経て、職員研修などの諸制度の改革を行ってきました。

また、給与制度改革においては、行財政健全化に向けた適正な制度導入の検討を推進してきました。その結果として、平成 22 年 4 月には「給与構造の見直し（級別構成の見直し）」を実施し、これまでの年功的な給与上昇の抑制と適正な給与水準の管理に取り組んでいます。これにより、職員一人ひとりには、職務職責に応じた仕事に取り組む姿勢の厳格化が一層求められるようになりました。

私たちが、市民の期待に応え、的確な行政サービスを提供するためには、行政を担う人材を確保し、育て、活かす仕組みを作り上げる必要があります。適切な部署に適切な人材を配置し、頑張った者が報われるような仕組みを動かすために、人材育成を含めた人事管理諸制度の再整備が急務となっているのです。

以上のことから、職員の政策形成能力の向上を図り、コスト意識を醸成するなど、長期的かつ総合的な観点から職員の能力開発をさらに効果的に進めるため、現行の人材育成基本方針を改訂することとします。

なお、今回の改訂では、本方針を推進するうえでの「基本テーマ」の見直しをはじめ、変化する環境変化にあわせるため、所要の事項を見直すことで、効果的な人材育成を講じることとします。

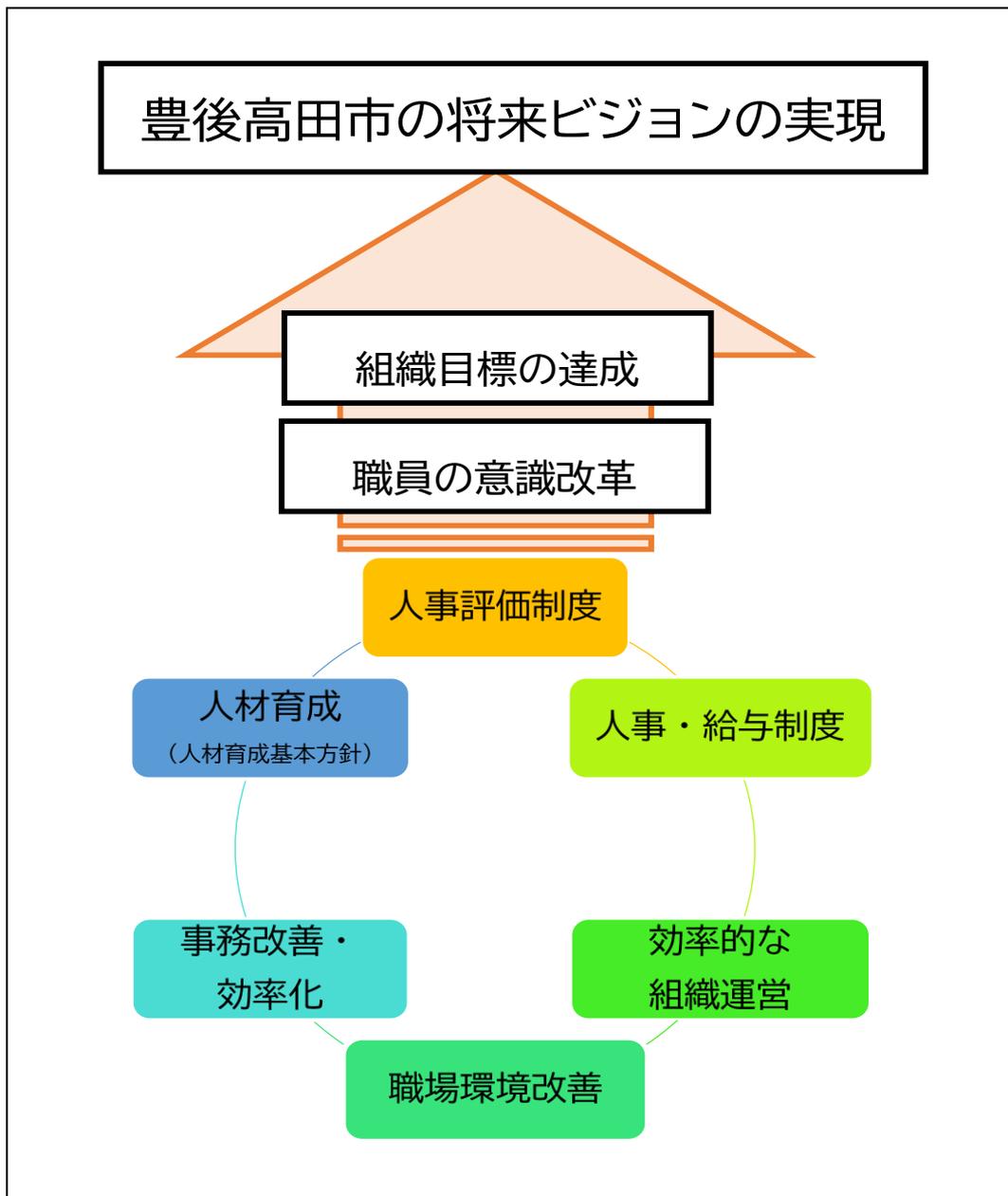
3 人材育成基本方針の位置づけ

この改訂後の「豊後高田市人材育成基本方針」は、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的としています。

この基本方針は、本市が「求める職員像」や「能力要件」を明らかにするとともに、職員の能力開発のための取組を総合的な視点から定めることで、地方自治の新しい時代に適切に対応することができる人材を育成するための指針とします。

本市の人材育成基本方針は、現行の人事管理諸制度（任用管理、組織管理、労務管理等）と一体的に連携し、相互に作用・活用し合う仕組みづくりを目指します。これにより、人材育成を含めた人事管理諸制度を総合的な人事管理体系（トータルシステム）として確立することを目標とします。

図表 1 人材育成基本方針の位置付け



第2章 豊後高田市の人材育成の課題と求める職員像

1 人材育成の課題

市長へのトップヒアリング、職員アンケートの結果をもとに、「職員として望ましい行動」、本市を取り巻く環境などを踏まえ、必要とする職員像、人材育成への課題を整理すると、以下のようになります。

(1) 市民に対して

- ・常に市民の立場に立ってものを考え、市民の視点で行動すること
- ・質の高い市民サービスを提供すること
- ・市民ニーズに対して的確な対応をすること
- ・市民に正確な情報をわかりやすく説明すること
- ・『豊後高田の確かな未来の創出』の実現に向け努力すること
- ・市民が安心して暮らせるまちづくりをすること
- ・市民が夢をもって暮らせるまちづくりをすること
- ・子どもから高齢者、障がい者や移住者等の多様な立場を理解し、気配りのきいた対応をすること
- ・市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせには速やかに答えること

などにより、「市民の視点でまちづくりができる」ことが求められています。

(2) 仕事に対して

- ・行政のプロとして、自分の仕事には最後まで責任をもって取り組むこと
- ・常に問題意識・コスト意識を持ち、計画的・効率的に職務を遂行すること
- ・費用対効果や受益者負担を考えて企画・立案すること
- ・公務員としての高い倫理観を持ち、市民からの信頼を得ること
- ・習慣、慣例にとらわれず、常に改善・改革を心掛けること
- ・高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組むこと

- ・地域のシンクタンクとしての的確に情報を収集・分析すること
- ・環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案すること

など、「行政のプロとして地域のシンクタンクとして行動する」ことが求められています。

(3) チーム、仲間に対して

- ・的確な報告、連絡、相談により、チーム内外における情報共有を徹底すること
- ・所属、担当を超えた協調性を発揮し、部門間連携を強化すること
- ・組織全員の連携で市民の夢の実現を手助けすること
- ・組織の方針を把握し、求められる役割を的確に果たすこと
- ・組織目標の達成に向け、リーダーシップを発揮すること
- ・組織を適切にマネジメントすることにより組織目標を達成すること

など、「組織目標達成に自分の役割が果たせる」ことが求められています。

(4) 自己の成長・学習に対して

- ・常に旺盛な向上心を持ち、成長を志すこと
- ・研修や説明会等には積極的に参加し、自己研鑽・自己啓発に努めること
- ・地方公務員に必要な一般法令知識、専門知識は自ら進んで身につけること
- ・市民の夢の実現を手助けする人材を育成すること
- ・人材育成のため、部下・後輩の研修参加、自己啓発等を後押しすること
- ・能力開発について相談しやすい、優秀な人材を育てる風土をつくること

などにより、「市民の夢の実現を手助けする」ことが必要となります。

2 「求める職員像」の基本テーマ

以上の課題から、本市の求める職員像は、

市民の視点で まちづくりが できる	<ul style="list-style-type: none">・市民の視点で行動すること・市民一人ひとりが夢をもって、安心して暮らせるまちづくりをすること
行政のプロとして 地域のシンクタンク として行動する	<ul style="list-style-type: none">・行政のプロとして計画的・効率的に職務を遂行すること・地域のシンクタンクとして独自の発想で企画・立案すること
組織目標達成に 自分の役割が 果たせる	<ul style="list-style-type: none">・組織内外における情報共有の徹底を図ること・組織目標を明確化し、問題解決、目標実現に向けてまい進すること
市民の夢の実現を 手助けする	<ul style="list-style-type: none">・自己研鑽・自己啓発により、高い教養と知識を身につけること・市民の夢の実現を手助けする職員を育成すること

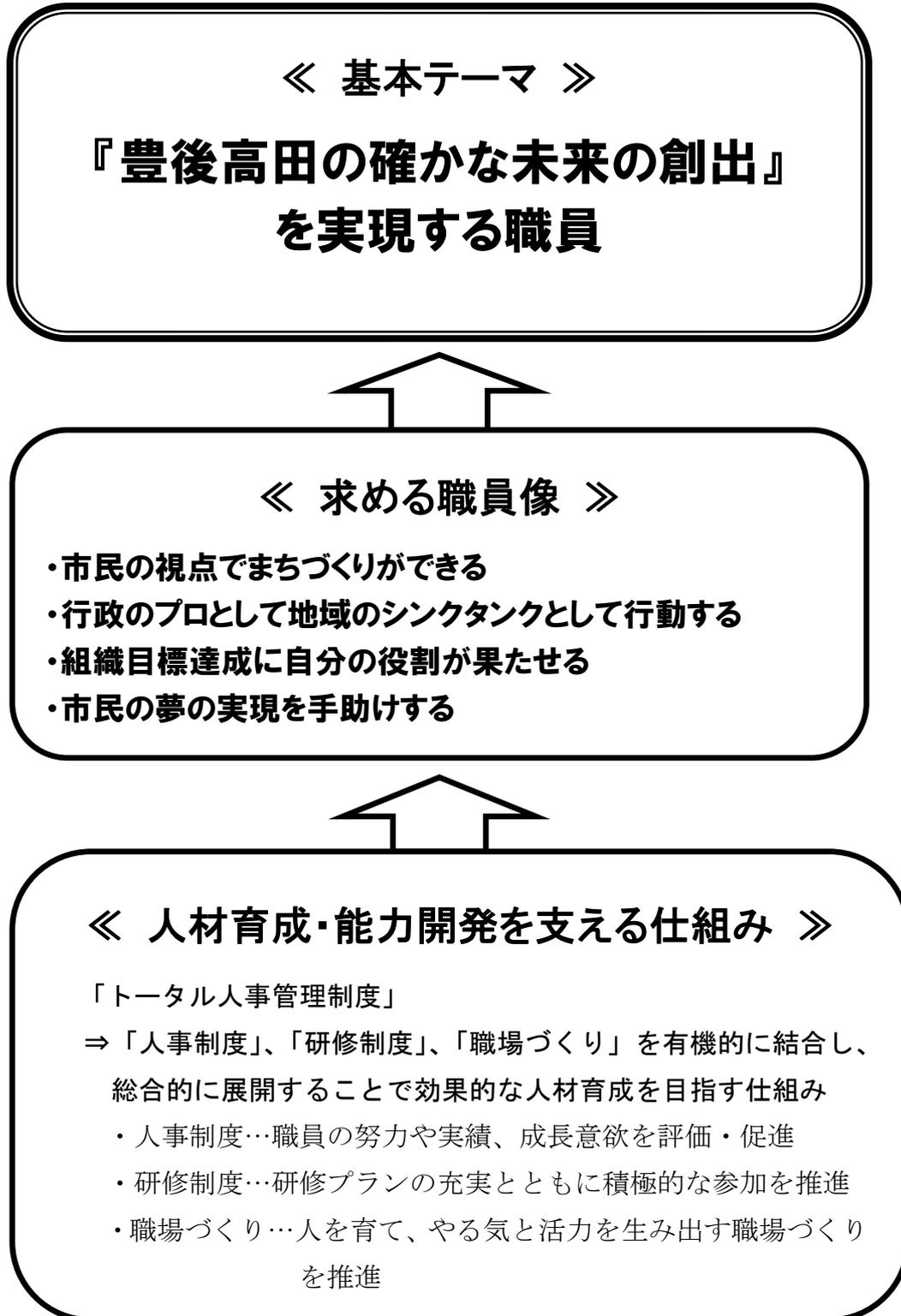
とまとめることができます。

このような職員像を目標として、自らの能力開発に努め、業務遂行に励むことで、市政方針である『豊後高田の確かな未来の創出』の実現を目指し、その実現に向け燃える、意欲あふれるまちづくりのプロフェッショナル集団の形成に向けてまい進していきます。そこで、

『豊後高田の 確かな未来の創出』 を実現する職員

を基本テーマとし、本市が展開するトータル人事管理制度の基本方針として位置づけます。

図表2 人材育成基本方針推進のイメージ

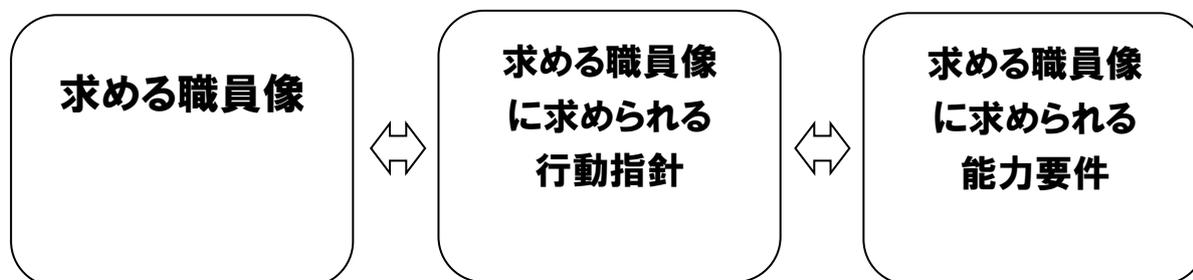


第3章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題

1 求める職員像実現のための能力要件

本市の「求める職員像」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3、図表4、さらに役職段階別に求められる役割・能力を整理すると図表5のとおりとなります。

図表3 求める職員像と行動指針・能力要件



職員は、あらゆる場面において、市民感覚を活かした市政方針の実現に向けて、その行動指針に基づいて市民とともに考え、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、本市はそれを支援し、強力で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組を展開していきます。

図表4 求める職員像と行動指針及び能力要件

基本テーマ	求める職員像	行動指針	行動事例	能力要件
「豊後高田の 確かな未来の 創出」を実現 する職員	市民の視点で まちづくりが できる	市民の視点で行動すること	<ul style="list-style-type: none"> ○常に市民の立場に立ってものを考え、市民の視点で行動します ○質の高い市民サービスを提供します ○市民ニーズに対する確かな対応をします ○市民に正確な情報をわかりやすく説明します 	<ul style="list-style-type: none"> ○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） ○ファンリテーション能力（協働促進） ○傾聴能力、観察力、理解力、行動力
		市民が夢をもって、安心して暮らせるまちづくりをすること	<ul style="list-style-type: none"> ○市政方針の実現に向け努力します ○市民が安心して暮らせるまちづくりをします ○高齢者、障がい者の立場を理解し、気配りのきいた対応をします ○市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせには速やかに答えます 	<ul style="list-style-type: none"> ○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） ○規律、接遇能力（身だしなみ・マナー・言葉づかい） ○コンプライアンス意識 ○理解力 ○市のサービスについての基礎知識・実務知識
	行政のプロとして 地域のシンクタンク として行動する	行政のプロとして計画的・効率的に職務を遂行すること	<ul style="list-style-type: none"> ○行政のプロとして、自分の仕事には最後まで責任をもって取り組みます ○常に問題意識・コスト意識を持ち、計画的・効率的に職務を遂行します ○費用対効果や受益者負担を考慮して企画・立案します ○公務員としての高い倫理観を持ち、市民からの信頼を得ます 	<ul style="list-style-type: none"> ○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） ○コスト意識・経営意識 ○市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）
		市のシンクタンクとして独自の発想で企画・立案すること	<ul style="list-style-type: none"> ○習慣、慣例にとらわれず、常に改善・改革を心がけます ○高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組みます ○地域のシンクタンクとしての確に情報を収集・分析します ○環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案します 	<ul style="list-style-type: none"> ○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） ○目標設定能力 ○業務知識、専門知識、技術力 ○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、チャレンジ精神）
	組織目標達成に 自分の役割が 果たせる	組織内外における情報共有の徹底を図ること	<ul style="list-style-type: none"> ○的確な報告、連絡、相談により、チーム内外における情報共有を徹底します ○所属、担当を超えた協調性を発揮し、部門間連携を強化します ○組織全員の連携で市民の夢の実現を手助けします 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報活用能力（情報通信技術の活用を含む。） ○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） ○地域や市政に関する幅広い知識、社会問題への関心・知識
		組織目標を明確化し、問題解決、目標実現に向けてまい進すること	<ul style="list-style-type: none"> ○組織の方針を把握し、求められる役割を的確に果たします ○組織目標の達成に向け、リーダーシップを発揮します ○組織を適切にマネジメントすることにより組織目標を達成します 	<ul style="list-style-type: none"> ○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） ○目標設定能力 ○組織マネジメント能力
	市民の夢の実現を 手助けする	自己研鑽・自己啓発により、高い教養と知識を身につけること	<ul style="list-style-type: none"> ○常に旺盛な向上心を持ち、成長を志します ○研修や説明会等には積極的に参加し、自己研鑽・自己啓発に努めます ○公務員に必要な一般法令知識、専門知識は自ら進んで身につけます 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己を成長させ、部下、後輩を育成する力（人材育成・指導力） ○自己啓発、自己管理能力 ○経営・マネジメントに関する知識（財務等）
		市民の夢の実現を手助けする職員を育成すること	<ul style="list-style-type: none"> ○市民の夢の実現を手助けする人材を育成します ○人材育成のため、部下・後輩の研修参加、自己啓発等を後押しします ○能力開発について相談しやすい、優秀な人材を育てる風土をつくります 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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） ○政策を展開するための政策法務能力（条例制定能力など） ○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）

図表5 役職段階別に求められる役割・能力

職務級	役割・定義	求められる能力
課長級 (7級)	<p>市長及び副市長の方針を受けて、市政の長期的な視点から以下の職務を効果的に推進することにより、政策課題を実現させる。</p> <p>①市長の政策意思決定への参画、支援 ②担当部門の現状を改革する重要課題の設定、推進 ③重要課題推進のための体制整備(予算設定、組織編成等) ④内外関係幹部との調整による部門業務推進のための環境整備 ⑤部下の計画的育成活動及び後継者の育成 ⑥危機管理体制の整備及び危機発生時の的確な対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織マネジメント ・人材育成 ・折衝・調整力 ・意思決定 ・企画・構想力 ・情報活用力 ・専門知識
課長補佐級 (6級)	<p>課長等の方針を受けて、上記課長業務を補佐し、市政の長期的な視点から、以下の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</p> <p>①特に重要困難な特定課題の発見、調査、研究 ②特に重要な特定課題の実施、推進 ③その他、多くの内外関係幹部との調整を要する特に重要な特命事項</p>	
主幹級 (5級)	<p>課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズの等の視点から、以下の業務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</p> <p>①重要な特定課題の発見、調査、研究 ②重要な特定課題の実施、推進 ③その他、多くの内外関係者との調整を必要とする重要な特命事項 ④危機管理への的確な予防対策及び危機発生時の的確な対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務マネジメント ・人材育成 ・折衝・調整力 ・判断力 ・企画・構想力 ・情報活用力 ・専門知識
係長級 (4級)	<p>課長等の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を効率的に提供する視点から、以下の職務を効果的に推進することにより、正確かつ効率的な業務推進を図る。</p> <p>①担当する係業務の予算編成、執行管理 ②担当する係業務の課題提案及び解決方策の企画立案 ③担当する係業務の事務改善 ④担当する係業務への支援、指導 ⑤係員の能力の把握、指導育成 ⑥その他、内外関係者との調整を必要とする業務</p>	
主査・主任級 (3級)	<p>係長の方針を受けて、担任する複雑な業務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、以下の業務を独自に検討し、係業務の全般に貢献する。</p> <p>①状況の変化に応じた応用判断を含む一連の業務活動 ②行政サービスの活動の全般にわたった後輩の実務指導 ③身の回りの業務改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務マネジメント ・能力開発
主事 (2級)	<p>係長の方針を受けて、担任する事務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、以下の業務を自主的かつ効率的に推進する。</p> <p>①高度な専門知識・技術を基礎とした、定型的な日常業務の推進 ②ある程度応用判断が必要な日常の定例業務の推進 ③組織における情報共有の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・判断力 ・理解力 ・改善・工夫 ・情報活用力 ・一般知識
主事 (1級)	<p>係長の方針を受けて、上記主事の具体的な指導に基づいて、以下の業務を正確に処理する。</p> <p>①業務に必要な情報の収集・選択・活用 ②定型的な日常業務の習得及び正確な処理</p>	

2 人材育成・能力開発の基本的視点

職員の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当たっては、次のことを基本的な視点とします。

(1) 効率的・効果的な行政運営に役立てるため、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す仕組みとすること

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) 職員一人ひとりの能力・個性を活かし、職員の自己実現・成長の欲求を満たすとともに、全体として、組織力を高める仕組みとすること

「求める職員像」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・個性を活かしながら、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とすること

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。

3 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、全職員が一丸となって、それぞれの役割を正しく果たす必要があります。

(1) 人材育成キーパーソンとしての管理職の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・育成が大切ですが、その中心となるのは職場の管理職です。

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であるからです。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も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であるといえます。

新しい問題提起や改善提案を行おうとする職員の意欲を失わせ、人材育成や職場の活性化を大きく阻害するような雰囲気のある職場では、職場全体のやる気が低下します。

管理職の意識と行動が職員のやる気や職場の雰囲気を大きく左右することから、管理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役割

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。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。

ジョブ・ローテーションにおいても、その職員の人材育成を無視した、単に何年たったからとか、ポストが空いたからという理由だけで実施されていたとしたら、本来の職歴開発（CDP=キャリア・デベロップメント・プログラム）の意味がなくなります。

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、情報提供を行う部門として、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。

第4章 人材育成を支える仕組み

1 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 トータル人事管理制度

求める職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述「第3章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題」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。

第一の仕組みは、「人事制度」です。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な制度としなければなりません。

第二の仕組みは、「研修制度」です。職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取組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。

第三の仕組みは、人が育ちやすい「職場づくり」です。活力に満ち、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면을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。

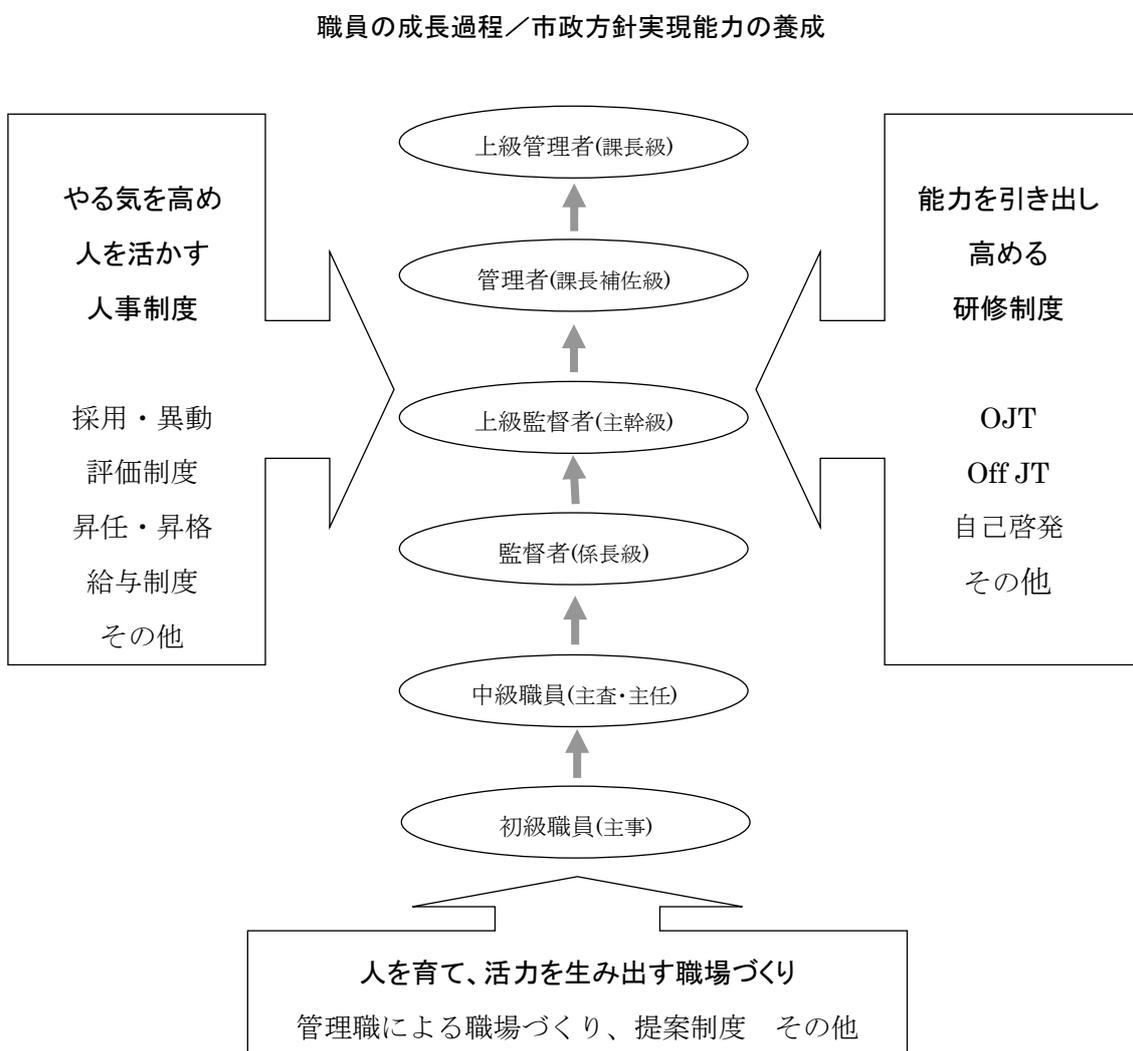
この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、各制度が総合的にリンクして展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが必要となります。

本市では、人材育成・能力開発に係る、この三位一体の取組を「トータル人事管理制度」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。

1.2 トータル人事管理制度の基本フレーム

本市が進める「トータル人事管理制度」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6 トータル人事管理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7のようにとらえ、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 7 職員の成長段階と必要な施策の展開

	初級職員	中級職員	監督者	上級監督者	管理者	上級管理者
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

2 人事制度の構築

人事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（たとえば明確なキャリアプランをもつ）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 採用・異動

（1）職員の採用

職員の採用については、知識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方法の検討を行い、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

また、市の職員構成について年齢的に不均衡にならないよう、各年齢層間のバランスを考慮した採用を検討していきます。

（2）職員の人事異動

「ジョブ・ローテーション制度」の確立を検討します。

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。

(3) 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。

(4) 自己申告制度の拡充と人事情報システムの構築

現行の職員異動調書を異動のみの活用から職員の能力開発を含めて行うために、適性職務、能力開発、キャリア形成なども申告できるよう内容を充実させていくことを検討します。

将来的には「人事情報システム」を構築し、例えば自己申告と過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的人事配置への活用などを検討します。

2.2 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、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、能力開発に活かすための「人事評価制度」の適性かつ効率的な運用等に取り組みます。

なお、人事評価の実施に当たっては、被評価者への育成面談、評価者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図ります。

① 目標による管理制度

「目標による管理制度」を実施し、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を管理し、目標の達成度を評価していきます。

② 育成面談

人事評価の期首と期末に上司と部下が面談を行い、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ことで、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図り、信頼関係を築いていく「育成面談」を実施します。

2.3 昇格・昇任

(1) 評価結果の昇格・昇任への活用

人事評価の結果を昇格・昇任へ活用することにより、職員の主体的な能力開発を促します。

(2) 降格希望制度

とりわけ管理・監督者等の職にあると、リーダーとしての適性、家庭的事情、身体的事由等により、リーダーとしての職についていることに対して、ストレスを強く感じ、事務の低下、職場の活力の低下につながることも有り得るとの観点から、「降格希望制度」を検討します。

(3) 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。

2.4 給与制度

人材育成を柱とする人事制度の見直しの一環として、給与制度における昇給や勤勉手当について、人事評価の結果を活用し職責・能力・業績に応じたものとなるように検討していきます。

2.5 勤務実績の不良及び適格性を欠く職員への対処

人事評価により継続的に勤務成績が不良となっている、職員としての能力の欠如、職務に対する意欲の欠如、職務命令に対する不服従など、職務の遂行に支障がある、又は支障を生じるおそれの高い職員に対しては、早期改善を図るための継続的な指導措置を行うこととし、指導措置を行った後も改善が見られない場合には、地方公務員法に定める分限処分（降任又は免職）を検討します。

3 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。

3.1 職場研修（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ということができます。

本市では、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。

3.2 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、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

人材育成基本方針のテーマである「『豊後高田の確かな未来の創出』を実現する職員」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。

この市政方針の実現に向け、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検討していきます。

(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、大分県自治人材育成センター、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）主催の研修への参加を進めます。

(3) 人事交流、県等への派遣研修の推進

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、県等との人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

(4) その他研修の充実

その他、職員の一般能力を開発するため、職員参加型研修など適宜ニーズに応じた研修についても積極的に計画、実施していきます。

3.3 自己啓発

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、人材資源としての価値を高めていくことは当然の責務であるということができます。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こと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組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。

4 職場づくりの推進

人材育成は、職員一人ひとりの主体的取組が基本ですが、その主体的取組を醸成していくには、誰もが働きやすい風通しの良い職場環境になっていることが大切です。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。

4.1 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

- ・ 自由な意見交換や気軽な相談ができるように、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適正な職員の構成に努める
- ・ 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。

- ・ 職員の「ワーク・ライフバランス」（仕事と生活の調和）の実現のために、管理職は、不要不急の事務事業の廃止や縮小などにより、時間外勤務を縮減し、業務の効率化を図る。

②職員自身の役割

- ・ 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
- ・ キャリアを自ら積み上げていく意識・意欲を持つ
- ・ 市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
- ・ 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
- ・ 「ワーク・ライフバランス」の実現に向け、職員が互いに協力できる職場づくりに努める

③人事担当部門の役割

- ・ 職員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
- ・ 「豊後高田市特定事業主行動計画」の取組を推進し、職員の「ワーク・ライフバランス」の実現に向けた職場環境づくりに努める
- ・ 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、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推進する

4.2 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ただきます。

4.3 心と体の健康管理の増進

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員一人一人の心身がともに健康であることが前提であり、組織全体の職務遂行能力の向上を図る上でも重要な事項であるため、職員の健康づくりをサポートしていきます。

①健康相談、健康づくり講座等の実施

本市の産業医、保健師等による健康相談や健康づくりに関する講座などの充実を図り、職員の健康づくりを支援します。

②メンタルヘルス対策の充実・強化

メンタルヘルスに関する研修の実施や管理監督者による職場環境等の把握と改善、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・強化を図ります。

③ハラスメント対策の実施

職場におけるさまざまなハラスメントについて、研修を実施するなどし、理解の促進と防止に向けた意識啓発に取り組むほか、相談や苦情の申出がいつでもできる体制を整えていきます。