

高砂市人材育成基本方針

令和6年3月策定

(令和8年4月改定版)

高砂市

目次

1 背景と目的	2
(1) 背景	2
(2) 人材育成の目的	2
(3) 本方針の位置づけ	2
2 市役所の存在意義、人材育成分野における目指す姿及び行動指針	3
(1) ミッション・ビジョン・バリュー	3
(2) 人材育成基本方針の具体化	3
3 求める組織像	4
(1) 組織間連携	4
(2) 公務への貢献、エンゲージメント	4
(3) 心理的安全性	4
(4) ワークライフバランス	4
4 目指すべき職員像と求められる意識・能力	4
(1) 目指すべき職員像	5
(2) 階層別役割	6
(3) 職種・職制上の標準職務遂行能力	7
5 人材マネジメントを通じた総合的な取り組み	8
(1) 人材確保	8
(2) 能力開発(人材育成)	9
(3) 人事評価	11
(4) 処遇・職場環境	12
(5) 配置・キャリアデザイン	13
6 推進体制	14
(1) 職員の役割	14
(2) 管理・監督者の役割	14
(3) 人事部門の役割	14
(4) 企画部門の役割	14
(5) 幹部(経営層)の役割	14
7 参考	15
(1) 策定の経緯	15
(2) 人材育成に関する職員アンケート(意識調査)実施	15
(3) 標準職務遂行能力	16

1 背景と目的

(1) 背景

人口減少やデジタル技術の急速な進展、地球規模での環境問題や先行き不透明な社会経済情勢、新型コロナウイルス感染症拡大防止策の定着による新しい生活様式への変化など、日本全体を取り巻く状況は大きく変化しています。

地方自治体の業務においても、地方分権の進展や市民ニーズの多様化による業務の分化による対応や新たな課題の解決が必要となっています。このような中、限られた人材で住民福祉の向上に対応することが自治体職員に求められます。

これまでの行政は、行政組織の効率化と経費節減を行政改革の中心とし、人員削減の中でアウトソーシング等に加え、職員一人ひとりの能力を向上させるため、これまでの「高砂市人材育成基本方針」に基づき、時代の要請にこたえられる職員の育成のための取組を行ってきました。今後ますます行政需要が高まる中、質の高い行政サービスを維持・拡大しつつ、新規事業も実施できる組織を目指す必要があります。

働き方改革や若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化により、働き手の意識の変化にも対応が必要となってきています。

また、多様な価値観を持つ人や、コミュニティ組織、NPO、民間企業等公共私にわたる多様な主体との連携、協働がさらに不可欠になると見込まれることから、市職員も多様な経験を通して異なる意見にも耳を傾け、課題に気づき、行動に移せる人材が必要となってきます。

経営資源の中で「人」が最も重要な要素であり、組織・人材を育て、持続可能で安定的な行政経営を確立するために高砂市人材育成基本方針を改定します。

(2) 人材育成の目的

行政における経営資源は、「人」・「もの」・「金」・「情報」であり、その中でも「人」は他の要素にすべて関わることから、最大の経営資源です。

職員のやりがいや成長実感が組織力の向上につながるよう、人材マネジメント¹を通して、人への投資を行い、時代と共に変化する行政需要を的確にとらえ、持続可能で安定的な行政経営を実現することを目的とします。

(3) 本方針の位置づけ

本市では、高砂市総合計画が日々の行政運営の指針となっています。この人材育成基本方針は、本市のありたい未来を市民とともにつくる市政の担い手である職員の育成の基本的な方針として、総合計画の基本目標4「もっと行政が寄り添うまち」を達成するために職員育成政策のより具体的な方向性を示すものです。

¹ 人材マネジメント：職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に推進すること。

2 市役所の存在意義、人材育成分野における目指す姿及び行動指針

(1) ミッション・ビジョン・バリュー

人材育成を行う上では、目的意識や目標を明確にしてどのような行動をとっていくかを考えることが重要です。



① ミッション

地方自治法第1条の2第1項に、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」と規定されています。

② ビジョン

ミッションの実現のために、高砂市が何を行っていくかを中長期的に定めた目標です。

第5次高砂市総合計画では、職員育成政策を以下のとおり定めています。

基本目標4 もっと行政が寄り添うまち【共治・共有】	
市民が求める能力を持つ人材が育つまち【職員育成政策】	
施策の基本的な方向	・市民に寄り添い、地域の課題に気づき、自主的に取り組む職員が次々に育っています
	・職員が市民の合意形成を支援し、市民主体のまちづくりを推進します
	・行政課題に迅速かつ適切に企画立案を行う職員が、市民サービスを向上させています

③ バリュー

ビジョンを踏まえた上で、高砂市職員として目指すべき職員像を行動指針(バリュー)として定めます。

- ・市民に寄り添い、思いやりをもって行動する職員
- ・幅広い視野と改革心をもって行動する職員
- ・多様な主体と連携・協働する職員

(2) 人材育成基本方針の具体化

ミッションで示した「住民の福祉の増進」とは、質の高い行政サービスを的確に実施していくことです。その使命を実現するための将来像としてのビジョンを掲げ、具体的な職員のバリュー(行動指針)である目指すべき職員像を定めます。これらを念頭に、人材育成基本方針の具体化を行います。

3 求める組織像

市民に信頼される市役所となるために職員力の向上はもちろんのこと、魅力のある職場となるよう、組織力の向上を行う必要があります。人材が育つ上で重要な「組織像」及び重要な要素について、以下のとおり掲げます。

「市民に寄り添い、自律し共感する組織」 組織間連携

(1) 組織間連携

市役所組織は、共通の目的を達成するために組織毎の分掌を定め役割分担を行っていますが行政需要が高度・複雑化する中、1つの部署だけで問題解決ができない状況が増えており、組織横断的に迅速に対応する必要があります。職員一人ひとりが、自分の業務に対して多角的な視点でとらえ、改善できるように提案し、意見を出し合い実現することで承認欲求を満ち、受容されていると実感することが理想です。職員誰もが意識したい視点をコンプライアンス、DX、シティプロモーション、参画と協働、地域共生の5項目とし、組織の目的達成に向けて、連携・協働できる組織風土を目指します。

(2) 公務への貢献、エンゲージメント

これまでは仕事へのやりがいや自己成長を重視してきたとは必ずしも言えませんが、今後は、職員が目的意識をもち、公務への貢献を通して働きがいを得ることや、職員自身が思い描くキャリアを目指せる仕組みがあることで自己成長を実感することが重要です。

また、職場から正しく公平に評価され、その職場により貢献したいと感じることができるよう職員の満足度(エンゲージメント)の高い組織風土を目指します。

(3) 心理的安全性

心理的安全性とは、組織の中で成果を上げるための良質なコミュニケーションを行い、職員が安心して気持ちよく働くことができ、自分が組織の一員として受容されていると感じられることをいいます。逆に心理的安全性が低い職場は、ハラスメントが起りやすい状態にあることが考えられます。心理的安全性が高い組織を構築し、的確な判断や環境変化への対応、業務改善提案、新たな業務への挑戦を行うことができる組織風土を目指します。

(4) ワークライフバランス

国においては、働き方改革や女性活躍の推進に向けた取組が進められており、本市においても年次有給休暇の計画的な取得や時間外勤務の抑制を推進しています。職員が各種休業制度を利用する際には安心して休業することができ、復職後においては改めて力を発揮できる環境づくりが必要です。

デジタル技術を活用しライフステージに関わらずその能力を最大限に発揮し職務を遂行するとともに、自己啓発に取り組みやすい環境づくりを行うことなど、多様な働き方を推進することが求められています。多様な人材の確保の観点からも、仕事と生活が調和できる組織風土を目指します。



4 目指すべき職員像と求められる意識・能力

(1) 目指すべき職員像

行動指針(バリュー)の達成や求める組織像を実現するために、合言葉(スローガン)を「Tact!」²とし、公務員として必要な、職員一人ひとりの「意識・態度」、「能力・技術」、「資質」について以下のとおりとします。

合言葉(スローガン)

Tact!

行動指針(バリュー)

- (1) 市民に寄り添い、思いやりをもって行動する職員
- (2) 幅広い視野と改革心をもって行動する職員
- (3) 多様な主体と連携・協働する職員

求める組織像

「市民に寄り添い、自律し共感する組織」

職員誰もが意識すべき項目(組織間連携の視点)

コンプライアンス・DX・シティプロモーション・参画と協働・地域共生

公務員として持つべき能力

人事評価(能力評価) A 意識・態度

意識・態度

当事者意識、主体性、責任感、目的意識、プロ意識、積極性・チャレンジ精神、好奇心、使命感、倫理感、利他的精神、経営感覚、改革意識、コスト意識、俯瞰的に全体を捉える視点、向学心、ITリテラシー

能力・技術

協働スキル、問題発見力、説明力・表現力、法務能力、リーダーシップ、現状分析能力、論理的思考力、政策・企画立案力、部下(後輩)指導・育成力、接遇・コミュニケーション能力、判断力、決断力、マネジメント能力、リスクマネジメント

資質

- ・コミュニケーション能力を有する人
- ・やる気があり、前向きな人
- ・幅広い視野をもとうとする人
- ・自ら考えて行動できる人
- ・困難な状況でも立ち向かえる人
- ・市民から信頼を得ることができる人(態度)
- ・高い倫理観をもつ人
- ・高砂市で働くことへの誇りをもつ人
- ・社会への貢献の意識がある人

² Tact!: 目指すべき職員像3つに共通する言葉は“行動”(=Act)。高砂市職員(=Takasago)が、それぞれの役割で個性を活かして、相手を気遣い、思いやりをもって(=Tact)目標に向かって行動すること。共奏。

(2) 階層別役割

職員に求められる役割は職位ごとに異なります。職員一人ひとりがそれぞれの職位において特に求められる役割を認識するとともに、それに見合う業務遂行を通じた経験とそれを公正に評価されることで職員一人ひとりに応じた成長に結びつけることが重要です。

そのためには、組織目標の共有を行い、目的意識の醸成や職務への貢献を通して成長実感を感じ職員自らが得られる仕組みが必要です。職位ごとに求められる役割の基本的なものについて以下に定義します。

職位	階級	求められる役割
① 部長級職員	8 級	持続可能な自治体経営を行うため、市の長期政策ビジョンや方針を打ち出すとともに、組織の進むべき方向性を部内に浸透させる。部の責任者として重要課題に取り組み、組織統率を行う。
② 次長級職員	7 級	部長を補佐し、組織間連携を行いながら的確な予測に基づく的確な判断とスピード感を持って課題解決を行う。 また、指導力を発揮し部内の課題整理及び部下統率を行う。
③ 課長級職員	6 級	市の長期政策ビジョンや方針達成のため、組織間連携も行いながら課題解決に取り組むとともに、課の責任者として組織を統括し、個々の職員に応じた指導・育成を行い、組織の活性化と職場環境の向上を進める。
④ 係長級職員	5 級	組織目標達成のため、上司の指示を的確に把握し、部下に助言を行いながら、責任を持って業務を遂行する。 また、部下の業務及び状態を把握し、個々の職員に応じた指導・育成を行う。 ※ 役職定年により係長級職員(副主幹)となった職員については、課長及び課全体の業務を補佐する。
⑤ 主任級職員	4 級	組織目標達成のため、上司の指示を的確に把握し、課題に対する具体的な施策を立案・実行し、正確かつ効率的に業務を遂行する。 また、後輩職員の手本となるように努め、組織力の向上を図る。
⑥ 一般職員	3 級 2 級 1 級	経験年数に応じて、上司の指示、指導や先輩職員の助言を受けながら、担当業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ効率的に業務を遂行する。課題に気付き、改革意識を持って自己研鑽に励み、能動的に行動する。

人事評価(能力評価) B 職務能力

C マネジメント・自己研鑽

(3) 職種・職制上の標準職務遂行能力

階層別の役割を全うするためには、職位に応じた能力を備えておく必要があります。能力の遂行状況について適正に評価し、次のステップに向かうための能力開発を行う必要があります。

職位・職種に応じた標準職務遂行能力を定め、人事評価における能力評価の評価項目と本方針に掲げる目指すべき職員像及び階層別役割と連動させます。

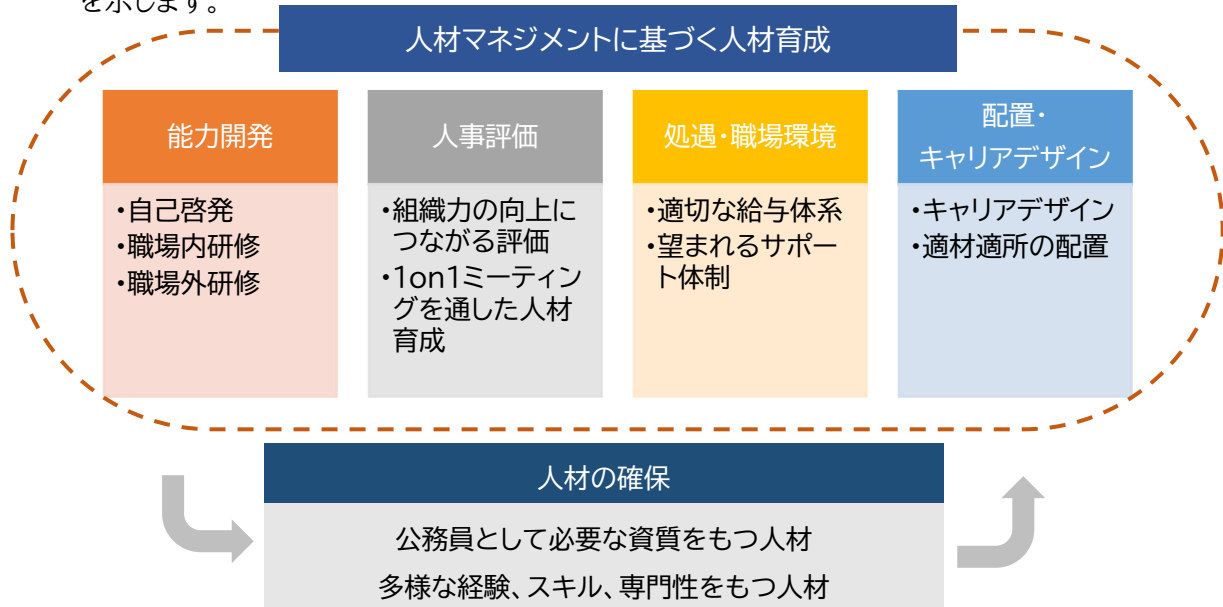
標準職務遂行能力の一例は次のとおりです。(詳細は 7 参考 標準職務遂行能力を参照)

一般職員		分類	標準職務遂行能力
目指すべき職員像 A 意識・態度	意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
		階層別役割 B 職務能力	職務能力
コミュニケーション	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。		
説明	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。		
業務遂行	責任を持って、意欲的かつ効率的に業務に取り組むことができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。		
C 自己研鑽	自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

係長級職員		分類	標準職務遂行能力
目指すべき職員像 A 意識・態度	意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、担当業務の第一線においてスピード感と責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
		階層別役割 B 職務能力	職務能力
判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。		
対話・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く対話を通じた調整を行うことができる。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。		
業務遂行	責任を持って、段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。自身と部下職員の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。		
階層別役割 C マネジメント 自己研鑽	マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができるとともに、職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。
		人材育成	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

5 人材マネジメントを通じた総合的な取り組み

人材育成の目的を達成し、持続可能な行政運営を行うため、人材マネジメントを考慮して人材育成を推進することとし、求める組織像及び目指すべき職員像を確立するための取り組み内容を示します。



(1) 人材確保

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争が激しくなっており、高度化・複雑化する行政需要に柔軟に対応できる職員の確保が喫緊の課題です。公務員として最低限必要な知識や常識、教養を備え、本市が求める職員像に適合する意欲と情熱を持った人材が必要です。

また、昨今求められている DX 人材³や特定の分野に精通した人材、即戦力として困難な政策課題に対応できる人材の確保も課題です。

本市が必要とする能力を有する人材の獲得について戦略的に採用活動を実施していくとともに、現有職員の中から専門人材を育てることにより、必要な人材を確保していきます。

取組内容

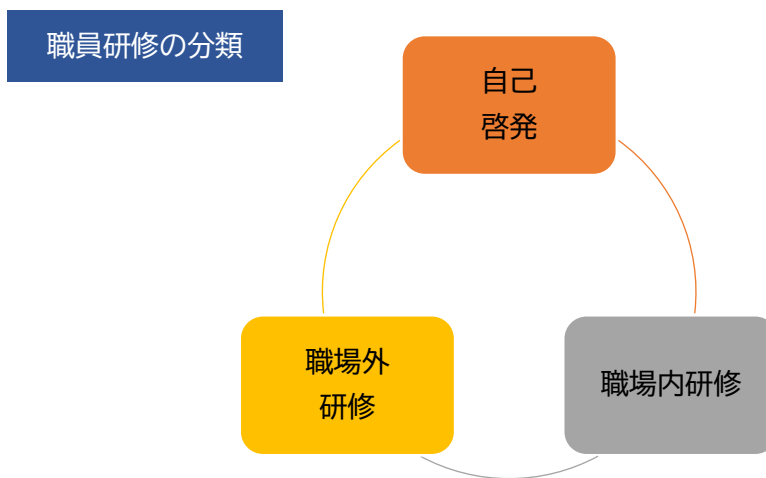
- ・公務の魅力発信(SNS や動画配信、ポスターの作成)
- ・インターンシップの実施
- ・受験しやすい試験制度の改革
- ・専門職の通年採用
- ・経験者(即戦力人材)の採用
- ・任期付専門職採用の実施
- ・テストセンター方式による採用試験の実施
- ・採用前懇談会の実施

³ DX 人材の確保:高砂市 DX 推進ビジョン(令和 5 年 7 月 21 日改定)における目標を達成するため、ICT 部門と連携し必要なスキルをもつ人材を定義し、採用活動を行うなど、人材の確保に取り組む。

(2) 能力開発(人材育成)

職員研修は、職員個人の能力開発・向上を行うとともに、意識改革を図る具体的な手法です。大きく分類すると自己啓発、職場内研修(OJT)、職場外研修(OffJT)の3つに区分されます。特に組織間連携を行うために必要な能力、根拠に基づいた政策形成(EBPM⁴)を行う能力、DX 推進に寄与する業務内容や業務プロセスの再構築(BPR⁵)を行うことができるDX 人材の育成⁶、人材育成を行う上で影響の大きいマネジメント層の意識強化が求められます。

行政課題を解決しながら目指すべき職員像に近づけるよう必要な手段を講じると共に高い専門性をもつ人材の育成も図ります。



① 自己啓発

職員自らが、必要な知識や能力について認識し、自らの意思に基づき能力の開発や向上のため、主体的に学習する等の自己研鑽に努めることをいい、人材育成の基礎となります。

職員の自己啓発を促進するためには「職場の学習的風土づくり」が必要です。職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気をつくりあげる努力をし、特に、管理監督職が自己啓発の取り組みを奨励し、そのための環境づくりも職務のひとつとして認識することが重要です。すべての職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう支援します。

取組内容

- ・資格取得支援制度の新設(リスキリング⁷)
- ・先進都市派遣研修の実施
- ・自主勉強グループ支援の再開検討
- ・地域貢献活動に資する兼業、副業の推奨

⁴ EBPM(エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング):政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする。

⁵ BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング):既存の業務プロセスを分析して課題を把握し、解決策を導き出すことにより、市民及び職員の双方の負担を軽減し利便性の向上・効率化を図る取組のこと。

⁶ DX 人材の育成:高砂市 DX 推進ビジョンを達成するため、ICT 部門と連携し職員の能力開発を行う。

⁷ リスキリング:業務で必要とされるスキルの変化に適応するために、必要なスキルを習得すること。

②職場内研修(OJT)

人の成長は、仕事上の経験が7割、上司や先輩の指導が2割、研修が1割といわれており、職場での業務遂行を行う上で、できなかったことができるようになることや、事業を完遂することができたという経験が職員を成長させます。そのことを意識して、各職場において職員を育成していきます。

取組内容

- ・職場内ミーティングの実施
- ・さわやか対応チェック・接遇の向上
- ・内部講師として研修を実施

③職場外研修(Off JT)

職場外研修は、一定期間職場から離れ、自身の知識及び技術を一定期間で集中して習得することと人的ネットワークの構築が主な目的です。市が実施する内部研修と外部研修機関等への派遣研修のほか、オンラインでの学びの手法としてウェビナー⁸や e-ラーニング⁹、動画研修等、職員に応じた研修等の受講を促進します。

また、自治体では毎年新たな政策課題が生まれています。特に重点的に取り組む事項を毎年策定する「研修計画」において定めます。

ア 基本研修

職務を適切かつ能率的に遂行する能力及び諸課題解決を行う新しい時代の行政を担う人づくりを行うため、階層別研修を実施します。

イ 特別・専門研修

階層に関わらず全職員を対象として、専門的な知識や技法の習得や時代のニーズに対応できる職員を育成することを目的に実施します。

ウ 派遣研修

知識及び技術を一定期間で集中的に学習し、意識の高揚や人的ネットワークの構築を図ることを目的に実施します。

取組内容

- ・各種研修の実施
- ・研修受講後の職場へのフィードバック
- ・研修受講後に業務に反映することができ、成果を挙げたものへの評価
- ・他自治体との研修の共同実施、勉強会の開催

⁸ ウェビナー：オンライン上で実施するセミナーのこと。

⁹ e-ラーニング：インターネットを利用して学ぶ方法のこと。

(3) 人事評価

人事評価は地方公務員法で実施が義務付けられており、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されています。本市では、人材育成の観点から、評価者と被評価者の面談を行うことで対話を通じたコミュニケーションをとりながら能力を引き出すことができる育成型の人事評価を実施しています。日頃の業務を通じて得られた成果や、経験を通して高められた能力を評価し、公務へ貢献したことによる働きがいや成長を創出するために、努力した職員が適正に評価されるよう運用します。

取組内容

- ・目標設定時、中間評価、最終評価時の 1on1 ミーティング¹⁰の実施
- ・人材育成支援システムの導入、活用
- ・人事評価研修の実施
- ・人事評価結果を反映した研修の受講
- ・任用、給与、分限その他の人事管理への反映
- ・コーチング¹¹(傾聴、内省の促し)スキルの向上



¹⁰ 1on1 ミーティング:上司と部下が1対1で行う定期的な面談のこと。

¹¹ コーチング:目標達成に向けて対象者の能力や気力を引き出し、自己成長や自発的な行動を促すコミュニケーション手法のこと。

(4) 処遇・職場環境

職位・職種に応じた適切な処遇のあり方や、人事評価結果の処遇への反映により職員のモチベーションを向上させていきます。

また、職員アンケート(意識調査)結果から、管理職(課長級職員)になる際の精神的なハードルが大きいことが読み取れ、管理職の適切な処遇のあり方を検討します。

処遇についての取組内容

- ・職責に応じた給与体系のあり方検討
- ・職名と職位基準のあり方検討

職場環境についての取組内容

- ・長時間勤務の是正
- ・業務執行の効率化の所属内での徹底
- ・メンター制度¹²、フォロワー制度¹³等の導入
- ・離職防止、メンタル不調者抑制策の検討
- ・職員が相談できる窓口の充実(外部委託、専門職員の配置等)
- ・ハラスメントの防止策の構築
- ・育児休業、療養復帰後の支援制度の流れの確立
- ・フリーアドレス¹⁴、テレワーク¹⁵の導入
- ・フレックス制度¹⁶の導入



¹² メンター制度:豊富な知識と職業経験を有した先輩職員(メンター)が、後輩職員(メンティ)に対して行う個別支援活動のこと。

¹³ フォロワー制度:ビジョンを理解し、施策に関わるメンバーを増やし、リーダーシップを発揮している職員と共に目標を達成するために行動すること。

¹⁴ フリーアドレス:職員が執務室の中で固定席を持たずにより効率的に付加価値の高い仕事ができるよう働く場所を選ぶワークスタイルのこと。

¹⁵ テレワーク:ICT(情報通信技術)を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のこと。

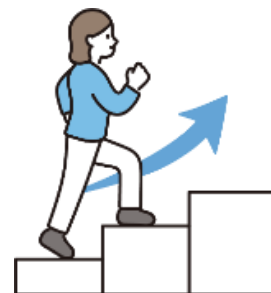
¹⁶ フレックス制度:公務に支障がない範囲で、本人の申告を経て勤務時間を割り振る制度のこと。

(5) 配置・キャリアデザイン

個々の職員の能力向上を図るためには、本人のやりがいの創出や組織への貢献を通じたモチベーションを向上させることが重要です。65歳まで働き続けるためには、職員自らがキャリアデザイン¹⁷を行い、備えている能力や今後備えるべき能力等をイメージし、能力向上を図ったりジョブローテーションを行ったりする必要があります。

取組内容

- ・キャリアデザイン研修の実施
- ・育成型人事ローテーションの導入¹⁸
- ・庁内公募制の導入¹⁹
- ・ドラフト制度²⁰、フリーエージェント制度の導入²¹
- ・自己申告制度の実施
- ・高齢期職員の活用方策(後進育成等)検討



¹⁷ キャリアデザイン:自分自身の強み弱みを理解し、職業人生、キャリアについて自らが主体となって計画すること。

¹⁸ 育成型人事ローテーション:基本的には行政全般をマネジメントできる職員及び専門的分野に精通した職員の育成を行う方針とする。

¹⁹ 庁内公募:各所属があらかじめ提示した事業を担当する職員を庁内公募する制度のこと。

²⁰ ドラフト制度:各部長が希望する職員を指名する選択制度。プロ野球のドラフト制度と似た仕組みのこと。

²¹ フリーエージェント制度:一定の要件を満たす職員が人事異動先として希望する所属の選考を受け、選考に合格した職員を希望する所属へ配置する制度のこと。

6 推進体制

人材育成を効果的に推進していくために、職員、管理・監督者、人事部門等がそれぞれの役割を明確にしたうえで、相互に協力、連携していきます。

また、組織として、職員の主体的な自己啓発の取り組みを促し、支援していくことが重要です。

これらを計画的かつ継続的に行っていくため、人材育成推進本部で進行管理と評価、検証を行い、常に改善を図っていきます。

(1) 職員の役割

キャリアデザインを行い、組織の一員として自分の存在意義を考え職務を遂行します。

また、目指すべき職員像を達成できるよう、自己啓発や研修への積極的な参加を通して求められる能力の向上を図ります。

(2) 管理・監督者の役割

職務遂行管理を行うことは当然のことながら、職員一人ひとりの能力を引き出し、発揮することができるよう配慮するとともに、「職場の学習的風土づくり」を行います。職員の健康管理等に留意しながら、職務に職場内研修(OJT)の計画を立て進行管理を行います。所属職員が職場外研修を積極的に受講できるよう配慮し、研修の意図・目的を管理・監督職自身が理解し、受講生の変化を受け止め評価を行います。

(3) 人事部門の役割

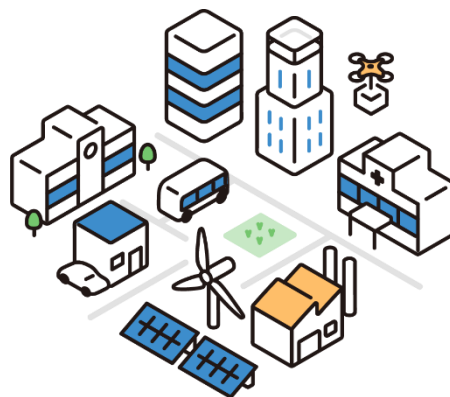
人材育成基本方針の取組全体について推進を行うとともに、職場外研修の充実を図ることや働きがいのある魅力ある職場づくりを構築するなど、人を活かす人材マネジメントの推進と、その仕組みづくりを行います。

(4) 企画部門の役割

実施計画及び行政経営プランを確立し、組織の目指す方向性を明確化・共有し、持続可能な自治体経営を行います。

(5) 幹部(経営層)の役割

職員は人的資本で、最大の財産です。人材開発は重要な課題であることを認識し、積極的な関与を行います。組織の目指すべき方向性を自身の言葉で関係各所への理解の醸成を行うことで目的意識の共有化を図ります。



7 参考

(1) 策定・改定の経緯

策定・改定年月	内容
平成15年2月	自治省(平成9年11月)発出の「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」により、地方行革の新指針として、地方公共団体が職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう要請を受け、初版を策定。
平成24年4月	これからの時代に求められる職員像と、人材育成の方策を明示し、第4次高砂市総合計画に掲げた将来都市像を実現するために、人材育成のより一層の充実を図ることを目的に改定。
令和6年3月	総務省(令和5年12月)発出の「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえながら時代や働き手の意識の変化に対応し、第5次高砂市総合計画に掲げる目標を達成できるよう持続可能で安定的な行政経営を実現することを目的に策定。
令和8年4月	室制度の見直しに伴う「高砂市職務権限規程」の一部改正に対応することを目的に改定。

(2) 人材育成に関する職員アンケート(意識調査)実施

調査期間 : 令和4年9月9日(金)～9月30日(金)

対象職員 : 全職員(医師、医療技術職、看護師、指導主事、会計年度任用職員除く)

回答率 : 68%

(3) 標準職務遂行能力

職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるもの。本方針の改定に併せ、職種に応じた標準職務遂行能力を追加した。

①行政職の標準職務遂行能力(技術職、再任用、任期付含む)

部長級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の責任者として重要課題に取り組むとともに、幅広い視野に立ち自治体経営を行うことができる。
職務能力	構想	社会情勢を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、部内に浸透させている。
	判断	部の重要課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ、将来を見据えて、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	対話・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織目標の実現に向けた高度な交渉・調整・対話を粘り強く行い、目標を達成することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	多様な価値観や意見を取り入れ、市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成及び配置を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

次長級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の重要課題に取り組むとともに、部長を補佐する役割としての職務を遂行することができる。
職務能力	構想	社会情勢を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、所管行政について基本的な方針を示すとともに、部の使命や方針、課題、組織目標を部内に浸透させている。
	判断	部の課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	対話・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、部長を補佐し、多様な主体との対話、調整及び合意形成をとおして連携することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	多様な価値観や意見を取り入れ、市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。 自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言及び育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

課長・副課長級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の責任者として職務を遂行することができる。
職務能力	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができるとともに、部の使命や方針、課題、組織目標を課内に浸透させている。
	判断	課の課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ適切な判断を行うことができる。
	対話・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、多様な主体との対話、調整及び合意形成を通して連携することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。適切な業務配分、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げることができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言及び育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

係長級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、担当業務の第一線においてスピード感と責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	企画・立案、事務事業の実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	対話・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く対話を通じた調整を行うことができる。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
	業務遂行	責任を持って、段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができるとともに、職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。
	人材育成	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

主任、副主任級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	課題対応	担当業務に必要な専門的知識や技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	企画・立案、事務事業の実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案を積極的に提案し、事務事業を実施することができる。
	説明・コミュニケーション	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。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
	業務遂行	責任を持って、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、効率的かつ確実に業務を遂行することができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

一般職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	知識・技術	業務に必要な知識や技術を習得し、業務に生かすことができる。
	コミュニケーション	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	説明	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。
	業務遂行	責任を持って、意欲的かつ効率的に業務に取り組むことができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

② 保育士・教諭職の標準職務遂行能力(再任用・任期付含む)

幼保連携型認定こども園長、高砂児童学園長、幼稚園長（課長、副課長級職員）

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、園の責任者として職務を遂行することができる。
職務能力	構想	園の理念、教育・保育目標に沿った利用者へのサービス提供、教育・保育及び支援活動ができるよう、園全体の運営管理を指導監督することができる。
	判断	園の責任者として、豊富な知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ適切な判断を行うことができる。
	対話・調整	所掌業務を取り巻く環境を的確に把握し、園の方針の実現に向け、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、合意形成を図ることができる。
マネジメント能力	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。 安全・危機管理、事故発生時の緊急対応等を適切に行うことができる。
自己研鑽	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言及び育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

幼保連携型認定こども園の副園長、高砂児童学園副園長(係長級職員)

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、園長の代理者として職務を遂行することができる。
職務能力	構想	園長の補佐役として園の理念、教育・保育目標に沿った利用者へのサービス提供、教育・保育及び支援活動ができるよう、指導監督することができる。
	判断	園長の代理者として、知識・経験及び情報に基づき、迅速かつ適切な判断を行うことができる。
	対話・調整	園の方針の実現に向け、意見が異なる相手にも粘り強く説明し、合意形成を図ることができる。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。 安全・管理、事故発生時の緊急対応等を適切に行うことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言及び育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術及び能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

主任級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	課題対応	担当業務に必要な専門的知識や技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	企画、事業の実施	園の理念、教育・保育目標に沿った施策等の具体案の企画・立案を行い、事業を実施することができる。
	説明・コミュニケーション	所掌業務について論理的かつ分かりやすい説明をするとともに、積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
	業務遂行	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。 安全・危機管理、事故発生時の緊急対応等を率先して適切に行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

一般職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	知識・技術	業務に必要な専門的知識や技術を習得し、業務に生かすことができる。
	企画・事業の実施	園の理念、教育・保育目標に沿った施策等の具体案の企画・立案を行い、事業を実施することができる。
	コミュニケーション	市民、上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	責任を持って、意欲的かつ効率的に業務に取り組むことができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

③ 消防職の標準職務遂行能力（再任用・任期付含む）

消防長(部長級)

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、消防本部(署)の責任者として重要課題に取り組むとともに、幅広い視野に立ち自治体経営を行うことができる。
職務能力	構想	社会情勢を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、消防本部(署)に浸透させている。
	判断	消防本部(署)の重要課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ、将来を見据えて、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	対話・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織目標の実現に向けた高度な交渉・調整・対話を粘り強く行い、目標を達成することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	多様な価値観や意見を取り入れ、市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成、配置を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

次長級

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、重要課題に取り組むとともに、消防長を補佐する役割としての職務を遂行することができる。
職務能力	構想	社会情勢を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、所管行政について基本的な方針を示すとともに、消防本部(署)の使命や方針、課題、組織目標を部下に浸透させている。
	判断	消防本部(署)内の課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	対話・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、消防長を補佐し、困難な調整を行い、対話を通して合意を形成することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	多様な価値観や意見を取り入れ、市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

課長級、副課長級

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の責任者として職務を遂行することができる。
職務能力	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができるとともに、消防本部(署)の使命や方針、課題、組織目標を課内に浸透させている。
	判断	課の課題について、社会情勢や市の施策動向を踏まえ、適切な判断を行うことができる。
	対話・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、対話を通して合意を形成することができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。適切な業務配分、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げることができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
	人材育成	部下の能力や業務実績、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

係長級

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、担当業務の第一線においてスピード感と責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	企画・立案、 事務事業の 実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	対話・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く対話を通じた調整を行うことができる。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
	業務遂行	責任を持って、段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。自身と部下の仕事と生活のバランスを適切に保ち効率的に業務を進めることができる。
マネジメント能力 ・ 自己研鑽	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができるとともに、職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。
	人材育成	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。 自己の職責を果たすことができる知識、技術、能力の習得に向けて自己研鑽を行っている。

主任、副主任級職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	課題対応	担当業務に必要な専門的知識や技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	企画・事業の実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案を積極的に提案し、事務事業を実施することができる。
	説明・コミュニケーション	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。積極的なコミュニケーションにより心理的安全性が確保された職場環境づくりに貢献することができる。
	業務遂行	責任を持って、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、効率的かつ確実に業務を遂行することができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

一般職員

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、スピード感と責任を持って業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	知識・技術	業務に必要な知識や技術を習得し、業務に活かすことができる。
	コミュニケーション	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	説明	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。
	業務遂行	責任を持って、意欲的かつ効率的に業務に取り組むことができる。担当業務の課題を見つけ、積極的に改善を行うことができる。
自己研鑽	能力向上	自己の知識・技能の習得、向上のために自己研鑽を行っている。

④ 技能労務職の標準職務遂行能力（再任用・任期付含む）

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	意識・態度	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	責任感	責任を持って、意欲的に業務に取り組むことができる。
職務能力	知識・技術	業務に必要な知識や技術を習得し、業務に生かすことができる。
	コミュニケーション	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	説明	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。
	業務遂行	意欲的かつ正確に業務に取り組むことができる。

⑤ 会計年度任用職員の標準職務遂行能力(技能労務職含む)

分類		標準職務遂行能力
意識・態度	倫理	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
職務能力	知識・技術	業務に必要な知識や技術を習得し、業務に生かすことができる。
	コミュニケーション	上司、同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。