



# 丸亀市人材育成基本方針

---

---

私たちの笑顔が  
未来のまるがみを  
一いぼる！

平成 26 年 3 月改訂

丸 亀 市

## はじめに

近年、少子高齢化の急速な進行、地方分権一括法施行に伴う分権型社会への移行、現代型社会の価値観や生活様式の変化など社会経済環境が大きく変化しています。そうした変化に的確に対応していくためには、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮する、効率的な行政運営を行っていくことが必要です。

そのため、本市では平成 18 年 6 月に「丸亀市人材育成基本方針」を策定し、現在に至るまで「人事考課制度の確立」、「女性職員の登用と環境の整備」、「職員研修の充実」など、職員の人材育成に向けた取り組みを進めてきましたが、既に策定から 7 年が経過しました。

財政事情や広域行政の枠組み、職員構成など、この間の目まぐるしい変化に、的確かつ迅速に対応していくため、この度、丸亀市人材育成基本方針を新しくすることとしました。

今回の改訂では、「目指すべき職員像」を明確にして、全職員が進むべき方向を共有するとともに、職員の成長段階における「果たすべき役割」、「求められる能力」などについて明記し、次のステージへと成長していく道標としました。また、「人事制度」、「研修」、「人を育む組織づくり」を人材育成の三本の柱として、相互に連携、補完しながら推進していくこととしています。

今後、これらの仕組みを通して、職員の意識改革を更に推し進め、一人ひとりが、主体的に自己の意欲、能力、可能性を向上していき、丸亀市総合計画に掲げる将来像「自然と歴史が調和し 人が輝く田園文化都市」を実現していきます。

## 《 目 次 》

I	人材育成基本方針の目指すもの	1
II	丸亀市の現状と課題	2
	1 職員アンケートの結果から	2
	2 今後予想される本市の課題	5
III	人材育成の方向	6
	1 目指すべき職員像	6
	2 職位に応じた「果たすべき役割」と「成長段階」	7
	3 「求められる能力」、「必要な意識」とそれらの定義	8
IV	人材育成の方策	9
	1 人事制度	10
	(1) 配置・昇任管理	10
	(2) 人事考課・目標管理	12
	(3) 人材の確保	14
	2 研修	16
	(1) 研修体系	16
	(2) 研修制度	19
	3 人を育む組織づくり	20
	(1) 目指すべき職場づくり	20
	(2) ワーク・ライフ・バランス	21
	(3) 健康管理	21
	(4) ハラスメント対策	22
V	人材育成の推進体制	23

## I 丸亀市人材育成基本方針の目指すもの

私たち丸亀市職員の使命は、住民福祉の向上であり、**まるがめ**づくりに専心し、次世代へと引き継いでいくことです。

輝く**まるがめ**づくりを行うには、私達自身が輝きながら、まちづくりを行っていかなければなりません。全職員が、笑顔で精一杯働いた結果、市民の方々に喜ばれる、そんな最高の仕事をしていきたいものです。

そこで、今回の丸亀市人材育成基本方針のサブタイトルを、

**「～私たちの笑顔が、未来のまるがめをつくります！～」**

とします。

この丸亀市人材育成基本方針は、全ての職員が、やりがいと充実感を得て、いきいきと働くための仕組みづくりを目指しています。この仕組みを有効に働かせて、「目指すべき職員像」を実現し、全職員が笑顔で、未来の**まるがめ**づくりを行います。

## II 丸亀市の現状と課題

### 1 職員アンケートの結果から

今回、人材育成基本方針の見直しに際して、以下の要領にてアンケート調査を実施しました。ここでは、アンケート調査の集計を通して見えてきた本市の実態と課題をまとめます。

- 調査目的 人材育成基本方針の見直しあたり、職務や職場に対する意識、考え方などを把握することを目的に実施
- 調査期間 平成 25 年 10 月 25 日～11 月 5 日
- 調査対象 部長級以下の全職員(非常勤職員、臨時職員等を除く。)
- 調査方法 庁内 L A Nにて、アンケート用紙を配布、所属ごとに回収
- 回収数(率) 889 件 (対象者の 94.8%)

#### i やりがい

- ◆ やりがいを感じている職員は全体の 58.2%でした。
- ◆ 職位別では、入庁間もない主事・技師・教諭（2 位）を除いて、1 位 部長級、3 位 課長級、4 位 副課長級と上位職になるほど、「やりがい」を感じています。
- ◆ 男女別では、男性の 55.7%、女性の 60.3%が「やりがい」を感じています。
- ◆ やりがいを感じ、持続・維持させるために必要なもの第一位は、「職場における良好な人間関係（452 人）」でした。

【対応策】 キャリアプランの形成（P10）、昇任制度（P11）、人事考課（P12）  
目指すべき職場づくり（P20）

#### ii 職場環境

- ◆ 理想の職場像の第一位は、「職員全員が力を合わせて前向きに仕事に取り組む職場（563 人）」でした。
- ◆ 職場に、お互い助けあい、自由に意見を述べあう雰囲気があると答えた人は全体の 73.6%でした。
- ◆ 上司や先輩が OJT に、「積極的」又は「ある程度」取り組んでいると答えた人は全体の 71.5%でした。
- ◆ 事務事業の改善、効率化が「（ある程度）行われている」と答えた人は全体の 42.9%でした。
- ◆ アンケートの自由意見欄において、職員数の不足を訴える意見が 27 件ありました。

【対応策】 目指すべき職場づくり（P20）

#### iii 個人の学習度

- ◆ 自己研鑽、自己啓発に「努めている」人は全体の 57.3%でした。
- ◆ 「やりがいを感じている」人ほど、自己研鑽、自己啓発に努めている傾向がありました。

【対応策】 自己啓発（P16）、目指すべき職場づくり（P20）

#### iv 人事配置

- ◆人事異動（配置・昇任）に満足している人は、全体の43.9%でした。
- ◆今の職場で自分の能力や知識・経験が発揮できていると思う人は、全体の48.2%でした。
- ◆人事異動に満足している人ほど、自分の能力や知識・経験を発揮できていると答えています。

【対応策】 キャリアプランの形成（P10）、昇任制度（P11）

#### v 人事考課制度

- ◆人事考課制度は、「適当でない（26.9%）」が「適当である（14.0%）」を大きく上回りました。
- ◆職位別でも、部課長級及び主事・技師・教諭以外の職位において、「適当でない」が「適当である」を上回りました。
- ◆「やりがいを感じ、持続・維持させるために必要なもの」として「仕事や能力への適切な評価」とした人は、全体の301人でした。
- ◆今後の人材育成に重要なものとして、147人が「人事考課制度の公平性、透明性の充実」と回答しました。
- ◆考課結果を昇給や勤勉手当に反映させることについては、「反対（29.4%）」が「賛成（26.5%）」を上回りました。

【対応策】 人事考課（P12）、目標管理（P13）

#### vi 管理職になること

- ◆「将来管理職になりたい」人は、男性29.2%、女性11.2%、全体では19.4%でした。
- ◆「将来管理職になりたくない」人は、男性50.6%、女性72.1%、全体では61.7%でした。
- ◆男性の管理職になりたくない理由の第一位は、「管理職に魅力がない」、女性では「能力に自信がない」でした。
- ◆管理職になりたい人ほど、家庭との両立ができていると答えた割合が高い傾向があります。
- ◆仕事にやりがいを感じていない人は、管理職になりたくない傾向があります。

【対応策】 昇任制度（P11）、管理職候補者養成研修制度（P18）  
女性活躍推進研修制度（P19）

#### vii 仕事と家庭の両立

- ◆仕事と家庭の両立ができている男性は、58.4%、女性は36.1%、全体では47.7%でした。
- ◆業務量が多いと感じている男性は、47.0%、女性は73.0%、全体では59.5%でした。
- ◆「家庭との両立に支障がでる」ため、管理職になりたくないと答えた女性は48人、男性は8人でした。
- ◆仕事と家庭の両立ができている人ほど、仕事にやりがいを感じている傾向があります。

【対応策】 目指すべき職場づくり（P20）、ワーク・ライフ・バランス（P21）

## viii 現在の職員像と、理想の職員像

- ◆丸亀市職員の特性の第一位は、「疲れている（197人）」でした。
- ◆第二位「協調性がある（182人）」、第三位「働き者（148人）」、第四位「親切（142人）」、第五位「我慢強い（128人）」となりました。
- ◆理想の職員像の第一位は、「市民の方々を第一に考え、行動する市民感覚に優れた職員（351人）」でした。
- ◆丸亀市職員の特性として、「市民感覚に優れている（66人）」と回答した人よりも「市民感覚が不足している（91人）」と回答した人の方が多く結果になりました。

【対応策】 自己啓発（P16）

## ix 職場外研修（OffJT）

- ◆参加したい研修の第一位は、「専門知識を得る研修（337人）」でした。
- ◆「職員課による研修（36人）」、「香川縣市町研修センターによる階層別研修・能力開発研修（34人）」については、あまり期待されていない結果になりました。
- ◆公募している研修に、申し込んだことのある職員は全体の27.7%でした。

【対応策】 職場外研修（P17）、目指すべき職場づくり（P20）



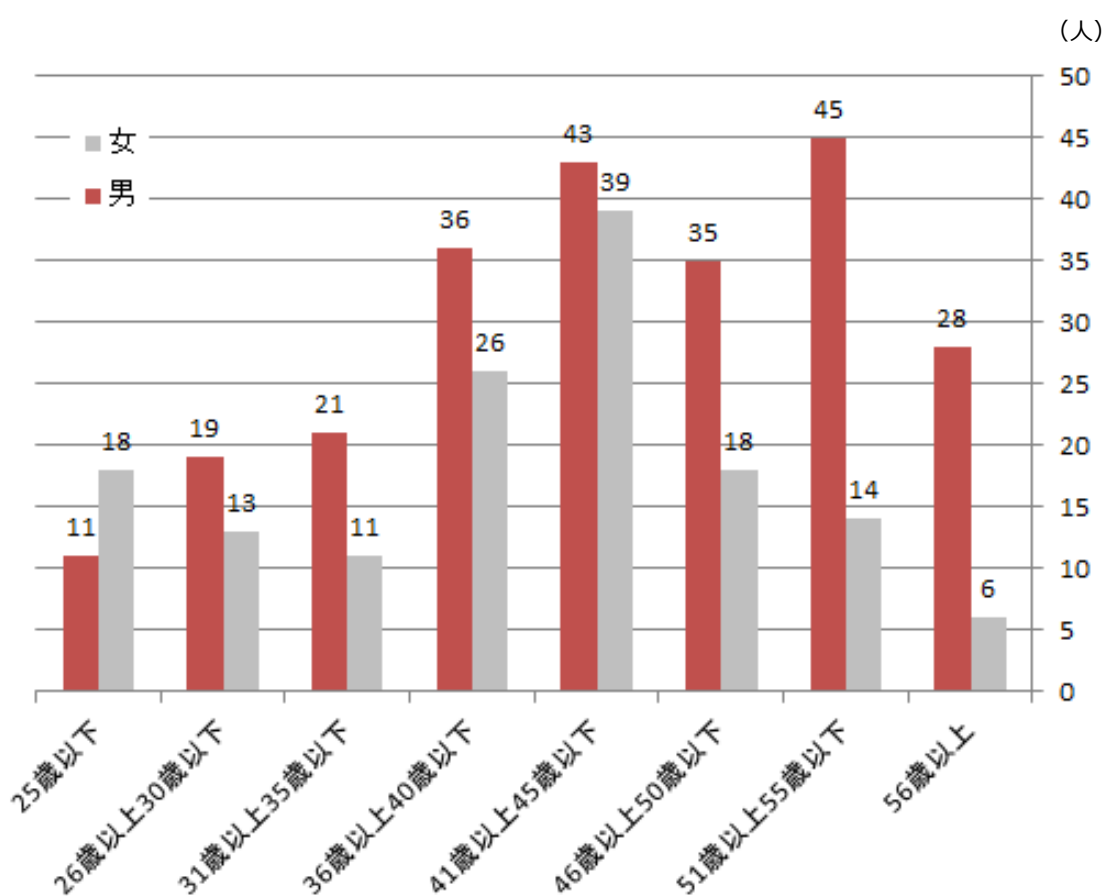
## 2 今後予想される本市の課題

ここでは、職員アンケートで浮き彫りになった課題以外に、本市が抱えている課題をまとめます。

### i 一般事務職の職員構成

- ◆本市の一般事務職における、男女別年齢構成は、平成 26 年 1 月 1 日現在で下のグラフのようになっています。各年代における男女比がいびつになっています。
- ◆次世代管理職の育成、女性職員の登用を推進していく上で、採用段階から長期的な視点をもって、行っていく必要があります。

【対応策】 管理職候補者養成研修制度（P18）、女性活躍推進研修制度（P19）



### ii 高齢期の働き方

- ◆年金支給年齢が段階的に引き上げられ、平成 25 年度末の定年退職者より、無年金期間が生じることに伴い、雇用と年金の接続について対応する必要があります。
- ◆高齢期職員の「働き方」に対する考えは様々で、多様な働き方を可能にする体制の整備が必要です。

【対応策】 高齢期の職員の活用（P15）



### Ⅲ 人材育成の方向

#### 1 目指すべき職員像

本市の人材育成を推進していくためには、「目指すべき職員像」を明確にし、管理職から新任職員まで、全職員がその方向性を共有することが必要です。本市には多様な職種がありますが、全ての職員に共通する目標として、「目指すべき職員像」とその実現に必要な能力、意識を以下のとおりとします。

今後、目指すべき職員像を実現するため、あらゆる人材育成の方策を用いて、以下の能力、意識を重点的に向上するものとします。

#### 目指すべき職員像

##### 市民感覚に優れた職員

- 「市民感覚に優れた職員」とは、高い共感性と広い視野、豊かな発想を持つ職員です。市民ニーズが複雑化、多様化している今、私達職員には、これまで以上に市民感覚が求められています。私達は、行政側の理論を押し付けるのではなく、優れた市民感覚を持って、市民の方々と連携、協働してまちづくりを推進していかなければなりません。
- 【市民志向、コスト意識】

##### 柔軟かつ的確に対応する職員

- 「柔軟かつ的確に対応する職員」とは、社会の動き、時代の変化に対して、前例主義、現状維持に陥ることなく最善の解決策を見出す職員です。行政課題には、中長期的な視点をもって取り組まなければならない問題が多く、高度な知識や技術などが要求される場合が多々あります。職務に関する法令、計画等に精通し、あらゆる可能性を模索しながら、対応していくことが求められます。
- 【政策形成力、企画力、創意工夫力、知識・技術】

##### コミュニケーション能力に優れた職員

- 「コミュニケーション能力に優れた職員」とは、聞くこと、伝えることを通して、相手との信頼関係を築くことができる職員です。私達は、市民の方々はもちろん、上司、部下、同僚、その他仕事の相手方など様々な人と関わりながら仕事をしていますが、相手が誰であろうと傾聴し、また、説明責任を果たし、明るい笑顔と誠実な態度で接していくことが必要です。
- 【表現力、折衝力、渉外力、市民志向】

##### 決断する職員

- 「決断する職員」とは、プロフェッショナルの公務員として、失敗を恐れず、積極果敢にチャレンジしていく強い意思を持つ職員です。私達は、時に大きな決断を迫られることがあります。揺らぐことのない倫理感と、高い志をもって、自らの使命を全うする強い意思と行動力が求められています。
- 【決断力、判断力、責任感、倫理感】

## 2 職位に応じた「果たすべき役割」と「成長段階」

職員には、下記に示すように階層や職位に応じた果たすべき役割があり、そのことを十分に意識して職務を遂行しなければなりません。また、各職位は、5つの成長段階に分類することができ、職員は自己の段階を認識し、行われている育成方策の意図を理解することで、より効果的な育成が可能となります。能力開発に努め、発揮することにより満足感、達成感を得て、仕事にやりがいを感じ、更なる能力開発に繋がる、この連続が仕事を通じた成長を実現していきます。

階層	職位	果たすべき役割	成長段階		
管理職	部長	市の方針を市長と策定し、部レベルで中長期的な観点に立って職務を遂行する。また、市長、副市長を補佐しそれと同等の職務を遂行する。政策形成レベルでの高度な専門知識を持ち、全庁的な観点に立ってそれを生かし成果に結びつける。	↑ 経営能力 発揮期 ↓	この時期は、市政全体を最適化する視点と戦略を持って所掌部門の経営を行います。部門全体に目配りし、組織能力を最大限に発揮し、また向上するようマネジメントします。	
	課長	市長の方針に基づき一定範囲の組織において、その長として課レベルで中長期的な観点から職務を遂行する。また、部長を補佐し、それと同等の職務を遂行する能力を有する。特定な専門分野において、高度専門知識や情報を持ち、下位者を指揮しながら政策形成に結びつける。		↑ 管理能力 発揮期 ↓	この時期は、意思決定者として、これまでに培った能力を存分に発揮し、高い倫理感をもって施策、組織、人をマネジメントし、確かな業績を上げていきます。管理職には部下を適正に評価する能力が求められるため人事考課研修や、マネジメント研修などを実施し、自己及び部下の育成に努めます。
	副課長	部長・課長の指揮下のもとに管理者として、上司を補佐すると同時に、部下を指揮しながら目標を達成する。自らの高度でかつ専門的な知識や経験をいかし、課レベルでの活動を通じて成果を出す。		↓	この時期には、将来の管理職に求められるマネジメント能力を開発していきます。そのため、能力開発研修を通して、マネジメント能力の基礎を理解すると共に、OJT指導者研修などを実施し、部下（後輩）の育成について心がけます。
監督職	担当 副主幹長	課長・副課長の指揮下のもとに監督者として、上司を補佐すると同時に、部下を指揮しながら目標を達成する。自らの高度でかつ専門的な知識や経験をいかし、かつ課レベルでの活動を通じて成果を出す。また、課レベルで政策提言できる。	↑ 管理能力 開発期 ↓	この時期は、これまでに身につけた市職員としての基礎的知識、能力を生かし業務上一定の成果を発揮し、さらに課題発見能力や課題解決能力などを身に付け、独り立ちする意識が求められます。 キャリアデザイン研修、能力開発研修などを通して、自身のキャリアプランを考え、実現する能力を身につけていくのもこの時期であり、将来なりたい自分に向けて、自分自身を磨きます。	
	主査	担当長の指揮下のもとに監督者として、上司を補佐すると同時に、部下を指揮しながら目標を達成する。高度の知識や技術をもって、業務改善や住民対応等について、的確に処理する。下位の職員に対して、日常の定型的な業務を指導、助言する。		↑ 能力 育成 期 ↓	新規採用職員研修は、香川県市町職員研修センターにて、県下の市町が合同で行われているため、市が行う研修では実践を中心としたものを行い、様々な経験から、気づきを得るようなものを実施し、市職員としてのベースをつくります。 また、コミュニケーション能力など、市職員としての基礎的な能力を身につけると共に、組織内での自己の役割、自分の適性を発見するなど、ジョブローテーションを通して確実に成長していくことが求められます。
一般職	主任	担当長の指示のもとに、高レベルの知識や技術経験をもって担当業務を遂行する。日常の複雑な非定型業務については、自分の判断により、円滑に処理する。	↑ 能力 開発 期 ↓		
	副主任	担当長より、指示、命令された仕事を若干のアドバイスにより、ほぼ完全に実行する。日常の定型業務は、上司や先輩の助言なしに定められた手順、方法により処理する。			
	主事・技師	担当長の具体的な指示・命令に基づき、あらかじめ指示された方法手順、または手続等により、業務を遂行する。日常の単純・補助的な業務については、ほぼ完全に処理する。			

### 3 「求められる能力」、「必要な意識」とそれらの定義

職員には、下記に示すように職位に応じて様々な能力が求められており、上位の職員になるほど、より高次元のものが求められます。意識については、下記の全てについて、全職員に共通して必要とされています。私達は、目指すべき職員像に近づいていくため、あらゆる機会を糧にして、以下の能力と意識を備え持つよう努めていかなければなりません。なお、ここには、全職務に共通するものを掲げており、職種により特有な能力・意識が求められます。

職位	求められる能力の比重	必要な意識	求められる能力	
			能力	定義
部長	統率力 部下育成力		指導監督力	後輩職員に対して、日々、助言、指導を行い、能力を十分に発揮させる能力
			統率力	担当部門の職員に対して、組織目標を浸透させ、その達成に向けて全体をまとめていく能力
課長	政策形成力 決断力 渉外力		部下育成能力	職員の能力、適性を的確に把握するとともに、成長を促し、意欲と資質を向上する能力
			創意工夫力	担当する仕事について、自ら改善や工夫をしながら仕事を進めていく能力
副課長			企画力	担当する仕事について、改善や工夫を企画として具体的に取りまとめる能力
			政策形成力	住民ニーズに対応した政策の立案や、政策を具体化し、かつ実施していく能力
副担当長	指導監督力 部下育成力 企画力 判断力 折衝力	市民志向 積極性 上昇志向 コスト意識 協調性 規律性 責任感 倫理感	理解力	上司より指示された業務について、その内容や意図を的確に掌握する能力
			判断力	多くの情報の中から最適なものを選択し、成果を上げていく能力
主査			決断力	担当部門の目的を達成していくため、最善の策を選択、決定していく能力
			表現力	自分の立場や役割、意思などについて文章や口頭で明確に伝えていく能力
主任	創意工夫力 理解力 表現力 知識・技術		折衝力	他部署や市民の方々に対して、こちらの意思、意図を理解納得させる能力
			渉外力	市を代表して市民の方々や関係機関と折衝調整を積極的に行い、良好な協力関係を築いていく能力
技主事			知識・技術	業務遂行上必要とされる、専門の知識・技術（上位職になるほど、幅広い教養が必要）
			必要な意識	
			市民志向	常に市民の視点に立って考え、共感し、行動し、期待に応えていくことを第一とする意識
			積極性	職務に対し、主体的、意欲的に仕事に取り組む意識
			上昇志向	常に高い目標意識をもって、意欲的に自己実現に努める意識
			コスト意識	現状維持、現状肯定的にならず、常に効率性、妥当性を追求する意識
			協調性	目標達成のために、同僚と良好な人間関係の向上に努める意識
			規律性	諸規定や上司の命令、職場のルールに忠実に従う意識
			責任感	最後まで信念をもって自分の仕事をやり遂げる意識
			倫理感	全体の奉仕者としての自覚を十分持ち、法令遵守に努める意識

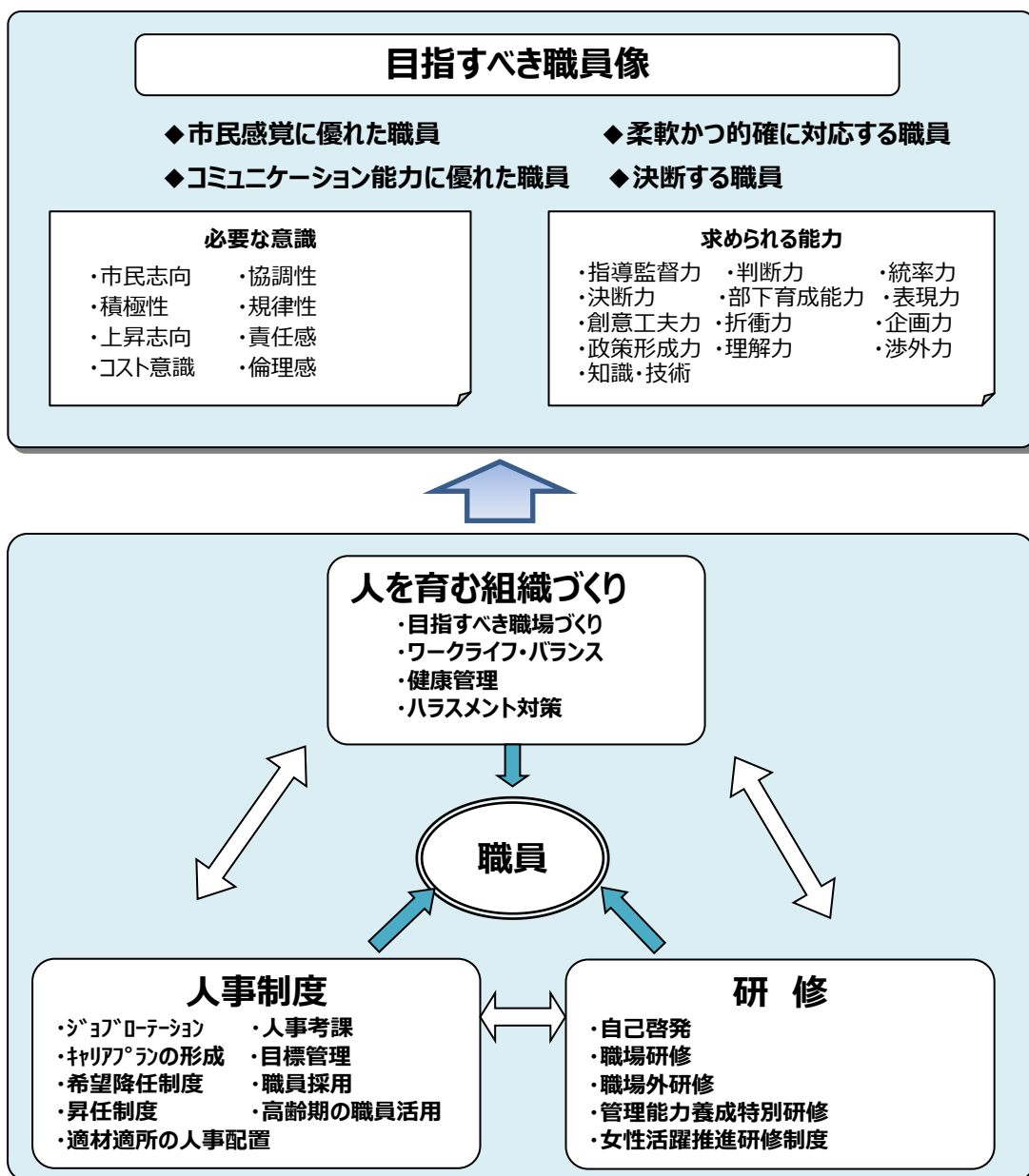
## IV 人材育成の方策

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成に活用していくことが必要です。採用時の人材確保から、給与、人事異動、昇任、人事考課を含めた適切な人事管理が不可欠であり、さらに自己啓発・相互啓発を引き出す職場風土づくりや、働きやすい環境づくりを進めることでより効果が高まります。

職員自らも、能力開発は強制されてできるものではなく、自己啓発が重要であることを自覚し、目指すべき職員像を十分理解したうえで目標に向かって自ら学び成長する必要があります。

そこで本市では、「人事制度」・「研修」・「人を育む組織づくり」を人材育成の3つの柱として相互に連携し、目指すべき職員像の実現を推進していきます。

### 人材育成の概念図



## 1 人事制度

### (1) 配置・昇任管理

#### i ジョブローテーション

ジョブローテーションとは、職員本人の意向や適性に係わらず、多くの仕事を計画的に、バランスよく経験させる育成方法です。事務職の配置については、入庁 10 年から 15 年までの、「能力開発期」に、管理部門、窓口部門、事業部門の全てを経験し、また、文書法制、契約、財務会計など、自治体業務全般に共通することを学ぶことは、人材育成面において非常に有効であり、後の職場への不適合を、未然に防ぐ効果も期待できるものと考えています。

また、他の職種においても幅広い業務を早い段階で経験することは、職員の育成において非常に重要です。

一部の専門職を除く新規採用職員には、市民の方と直接、接する部署へ配置することを基本として、また、その後の異動につきましては、概ね 3 年から 5 年を目安として計画的に行っていきます。

#### 【具体的方策】

- 採用から 15 年程度の職員については、計画的なジョブローテーションを行います。
- 新規採用職員は、市民と接する部署への配置を基本とします。

#### ii キャリアプランの形成

キャリアプランとは、自分自身の得意分野、能力、資格、経験等を活かし、どのような分野で活躍したいか、自らのありたい姿を実現する職業人生の設計図のことです。本市において、これまでに職員自らのキャリアを振り返り、また実現する制度としては、「自己申告制度」、「管理職候補者養成研修制度」、「課長職への登用制度」、「希望降任制度」などが挙げられますが、「キャリア」に対する認知度は低いものと思われます。

実際の人事異動では、組織や個人など、様々な事情が入り込み、望むとおりにならないことが多いと考えられますが、自己の目指す将来像を描き、その実現に向けて能力開発、自己研鑽を行っていくことは、いきいきとした職場へとつながっていきます。

今後、キャリアデザイン研修の実施や、キャリア形成について上司が部下を指導・助言するなど、適切な支援や啓発などを行っていきます。また、幅広い職務を経験する総合職（ゼネラリスト）の他に、税務・福祉など一定の分野で活躍する専門職（スペシャリスト）を育成する複線型人事制度について、検討していきます。

#### 【具体的方策】

- 一定の要件（職種、年齢、在職位年数など）に該当した職員を対象に、キャリアデザイン研修を実施します。
- 人事考課の面談時などを活用して、キャリア形成について、上司が部下を指導・助言していきます。
- 専門職（スペシャリスト）を育成する複線型人事制度について検討していきます。

### iii 適材適所の人事配置

人事異動を定期的に行うことは、業務の固定化や士気の低下の防止、職員の潜在能力の開花、職場の活性化など、様々な利点があり、適材適所の配置は、最少の経費で最大の成果を上げることが可能とします。アンケート調査結果でも、人事異動に満足している人ほど、自分の能力や知識・経験を発揮できていると答えた割合が高くなっていました。

本市では、職員の適性や意欲を踏まえて効果的な人事配置を推進するため**自己申告制度**を導入し、人事異動の際の参考にしていますが、今後、質問項目の見直しなどを行い、制度の充実を図っていきます。自己申告制度や人事考課制度などあらゆる機会を通して、職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、また、自己啓発によって得た能力の活用など、本人の意向にも配慮しながら、適材適所の人事配置を行っていきます。

#### 【具体的方策】

- 自己申告制度の質問項目を見直し、より制度の有効化をはかります。
- 職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、適材適所の人事配置を行います。

### iv 昇任制度

職員によって昇任に対する考え方が多様化しており、上位職に就くことを望まない職員も多いのが現状ですが、上位職に昇任し、より高度な業務を経験することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会となります。これまでの昇任制度は、主に人事考課の結果や適性、経歴、年齢などを参考に実施していますが、人事考課制度をより活用し、幅広い年代の中から、能力、実績、資質を備えた人材を登用していき、活力ある組織運営を実現していきます。

本市では、職員の働く意欲を伸ばし、組織としても有為な人材の積極的な活用を目的として、副課長級職員を対象に、課長職への登用制度を設けています。今後より効果的に、能力開発意欲を喚起するよう担当長、副課長への登用について検討を行っていきます。

また、丸亀市民の半数は女性であり、政策決定の場面に女性の視点や発想、価値観を生かしていくことは、質の高い行政サービスの実現を図る上で不可欠です。従前の丸亀市人材育成基本方針から引き続き、**女性職員の育成・登用**を推進していきます。

#### 【具体的方策】

- 人事考課や業績などに基づき、幅広い年代の中から昇任を行います。
- 登用制度をより効果的に運営できるよう、課長職に加え、担当長、副課長への登用について検討します。
- 政策決定に女性の視点や発想、価値観を反映させていくため、女性職員の育成・登用を推進していきます。

## **v 希望降任制度**

希望降任制度とは、自身の職責を果たすことが身体的・精神的に困難であると感じる職員や、家庭等の事情のある職員の降任希望を承認することで、不安を解消し、職務に対する意欲を引き出すことを目的とした制度です。また、降任を希望した理由がなくなれば、再度の昇任も可能とするもので、職員自身の能力、働き方について再考する役割も果たしています。

本市では現在、副課長級以上の職員を対象として、制度運営を行っています。職員の意向を尊重し、極度の無理を強いることなく、いきいきと働くことを可能とするツールとして効果的に、制度の運営を行っています。

### **【具体的方策】**

○いきいきと働くためのツールとして、希望降任制度を効果的に運営していきます。

## **(2) 人事考課・目標管理**

### **i 人事考課**

組織の効果的な運営や職員の勤労意欲の向上を図るためには、職員の能力や業績を的確に把握し、それを公平な評価に結びつけていくことが重要であり、人事考課はその効果的な手法といえます。一方で、「Ⅱ 丸亀市の現状と課題」の中にありますように、職員の人事考課制度への評価は低いものとなっていて、現状において制度が有効に機能しているとはいえません。今後、本来の目的が達成できるよう、以下のとおり取り組みます。

#### **◆考課のバラツキの解消、調整**

平成 24 年度中途より、新たに人事考課システムを構築し、考課データの集約・分析に要する時間が、格段に早くなりました。今後、この機能を用いて、調整者による考課結果のバラツキの解消、調整の訓練を行います。また、引き続き、新たに考課者となる昇任者を中心として考課者訓練を継続し、公正な人事考課に努めていきます。

#### **◆考課項目の見直し**

今回の人材育成基本方針の改訂に伴い、「目指すべき職員像」が明確になり、「求められる能力」に関して見直しを行いました。これらに伴い、「部下育成能力」の考課を導入するなど、考課項目を見直すとともに、加点主義の考えをより強くし、職員のチャレンジを奨励し、挑戦する姿勢を高く評価する制度にしていきます。

#### **◆フィードバックの実施**

職員アンケートでは、フィードバックができていないことの不備を指摘する意見が多く見られました。人事考課制度は本来フィードバックを前提としており、考課結果を本人に示すことで、自己の強み・弱みなどに対するきづきを得、行動を変えていくものとされています。弊害として、

「開示による職場内の人間関係の対立」や、「モラルの低下」、また、「考課が恣意的になる」などの可能性があります。フィードバックは、制度の完成に不可欠なものですので、万全な苦情相談体制の整備とともに早期の実現を目指します。

#### ◆業績重視の人事管理

人事考課は人材育成のツールであると同時に、能力・業績重視の人事管理を実現するためのツールでもあり、給与制度と連携していく必要があります。今後、適正な考課を通じて、適切な処遇への反映を目指すとともに、適性を欠く職員への対応の仕方など、制度面の整備を進めていきます。

#### ◆目指すべき職員像の具体化に向けて

目指すべき職員像を具体化するためには、様々な能力、意識が必要です。考課者は、目指すべき職員像と、これらの能力、意識を十分に踏まえて、職員の考課と面談を行うこととします。

##### 【具体的方策】

- 考課者訓練を継続していき、考課のバラツキの解消に努めます。
- 調整者の訓練を実施し、公正・公平な考課に努めます。
- より効果的な人材育成が行っていきけるよう、考課項目の見直しを行っていきます。
- チャレンジを奨励し、挑戦すればプラス評価をする、加点主義の考えをより強く取り入れます。
- 考課結果のフィードバックの早期実現を目指します。
- 考課結果に応じた、適切な処遇への反映を目指します。
- 目指すべき職員像と必要な能力、意識を十分に踏まえて、考課及び面談を実施します。

## ii 目標管理制度

職員の能力開発や努力が評価されるような制度を実現するには、態度・能力評価に合わせ、業績評価を取り入れたシステムが必要です。そのためには、業績・成果が評価でき、職員の組織活動への参加意欲を高め、政策形成能力・自己管理能力を向上させることができるよう組織の方針に基づいた目標管理システムの確立が必要です。

そこで本市では、目標管理制度を導入、運営していますが、現状では、「部の運営方針」と連動して、進捗確認、成果確認を行い、人事考課の成績考課に反映するという手法を用いています。今後、「部の運営方針」の運用法や、実施スケジュールなどに留意し、制度の成果の検証を行いながら実施していきます。

##### 【具体的方策】

- 部の運営方針と連携しながら、適正な業績の評価が行える様、運営していきます。
- 職員の組織への参加意欲を高め、職場のチーム力向上を推進するため、適切な目標設定を行っていきます。



### (3) 人材の確保

#### i 職員採用

地方分権の進展に伴う行政の高度化、専門化や行政需要の複雑化に適応するため、私達職員は持てる能力、適性を伸張し、発揮していかなければならず、人材の確保法についても進化、改良していかなければなりません。少数精鋭で市政を運営しなければならない中、採用の段階にて有為な人材を確保することは、人材育成の出発点になりますので、積極的、効果的な採用選考に努めます。

#### ◆人物重視への移行

自治体職員は、高度な知識のみならず、課題の解決に向けチャレンジする積極性や、困難な職務を遂行する強靱な体力、精神力を持つ人材が求められています。このため、近年の自治体の採用試験におきましては、知識偏重から、これまでに培った能力や意欲などを重視する試験に移行してきており、本市におきましても、平成 24 年度より、集団討論やグループワークなどの人物試験を新たに導入しました。

今後も、目指すべき職員となる人材を確保していくために、必要な能力、意識を備えているか検証し、より良い人材の確保に努めます。また、就職サイトや SNS 等、各種媒体を用いた効果的な PR を検討し実施していきます。

#### ◆多様な人材の採用

様々な強みを持った人材がその強みを発揮することで、その総和として組織の力は高まります。本市では平成 24 年度より、「スポーツ・文化芸術・学術分野などにおいて、大きな実績や成果を収める過程で培われた挑戦する意欲、精神力やリーダーシップなどを市政で発揮できる職員」の採用を目的とした自己アピール採用試験を実施しています。今後も、有能で個性のある人材の確保を目指して、新たな採用試験の手法を検討、導入していきます。

#### ◆インターンシップの実施

「インターンシップ」とは、学生・生徒が、就職や仕事への理解、関心を高めるため、事業所において実際に職業体験を行うことです。本市ではこれまでににおいても、インターンシップ実習生を受け入れてきており、平成 25 年度にはインターンシップ実施要綱の作成を行いました。今後とも、学生・生徒の望ましい勤労観、職業観の醸成に貢献するとともに、市政に対する正しい理解を深めてもらうことを通して、未来の丸亀市職員を育みます。

#### 【具体的方策】

- 知識偏重の試験から、これまで培った能力や意欲などに着目する、人物重視の試験に移行します。
- 就職サイトや SNS など、各種媒体を用い、効果的に採用試験を PR していきます。
- 個性と能力のある人材の確保を目指し、採用試験の手法を検討、実施します。
- インターンシップの実施を通して、未来の丸亀市職員を育みます。

## ii 高齢期の職員の活用

本格的な高齢社会を迎える中で、公的年金の支給年齢が、段階的に60歳から65歳に引き上げられることに伴い、平成25年度退職者から無年金期間が発生することになっています。長年の職務経験の中で培った豊富な知識や経験は、市にとって貴重な財産です。職員が高齢期の生活に不安を覚えることなく安心して職務に従事し、知識・技術の伝承を行うと共に、多様な働き方を可能とする体制が求められています。

組織としての生産性の維持、向上、適正な人材マネジメントの観点から、高齢期の職員のモチベーションを維持し、適材適所の配置を行うことは、本市にとって重要な課題であり、今後予想される定年延長なども視野に入れながら柔軟に対応していきます。

### 【具体的方策】

- 高齢期の職員の多様な働き方を実現し、適材適所の人事配置を行います。
- 長年の職務経験の中で培った豊富な知識・技術を受け継ぎ最大限に活用します。



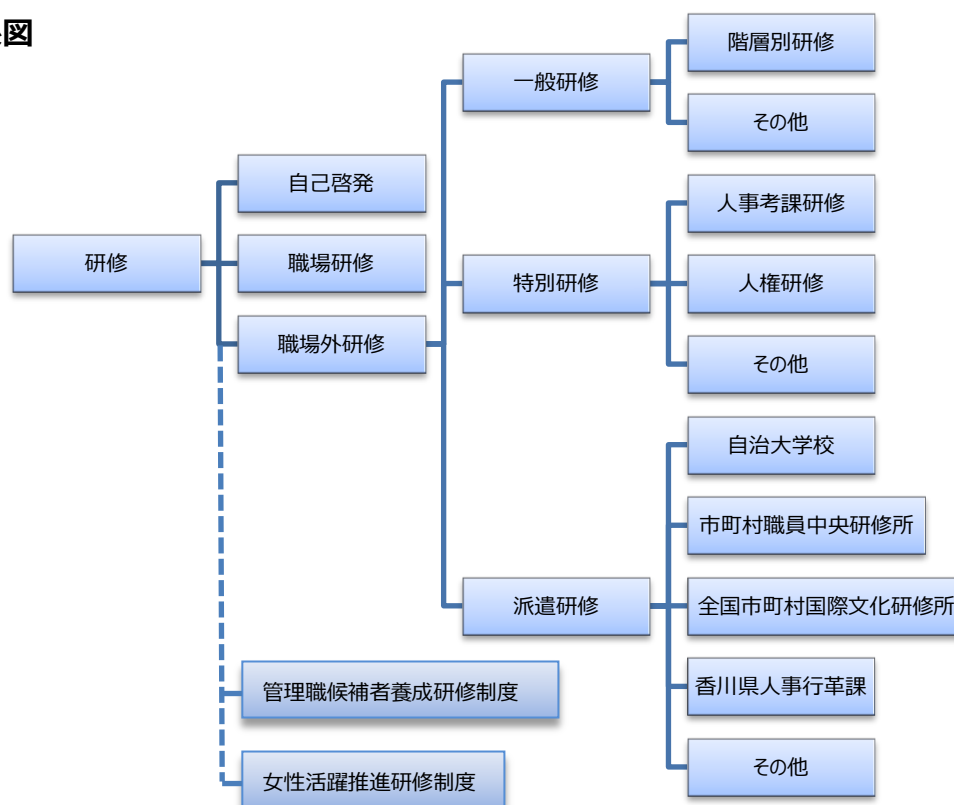
## 2 研修

### (1) 研修体系

職員研修は、職員個人の能力と意欲を向上し、組織の活性化と効率的な行政の運営を目的とするもので、本市では、**自己啓発**、**職場研修**、**職場外研修**の3つを柱として取り組むこととします。

本市における研修体系を以下の通りとします。

#### 研修体系図



#### i 自己啓発

自己啓発は、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自らの意思をもって学習することであり、能力開発を進めていく上で最も基本的なことといえます。

職員の自己啓発を促進するためには、自己啓発を進めやすい職場環境が重要であり、管理職の理解と支援が不可欠です。職場の管理職が、所属職員の自己啓発を奨励・援助する姿勢を持つこと、また、率先して自己啓発に取り組むことが重要であり、管理職を初めとして全職員の意識啓発に努めます。

また、職員の自己啓発に対する意欲の醸成につなげるため、身につけた能力・知識などの積極的な活用を進めるとともに、それらの能力を発揮できるような人事配置を考慮するほか、香川大学大学院への修学支援など、自己啓発を支援する制度の整備に努めていきます。

## ◆市民感覚の醸成

私達職員も仕事を離れば、一人の地域住民です。私達は公私ともに公務員であり、いついかなる時も市の職員であることを忘れてはいけません。そのことが原因で、一般の市民の方との感覚にずれが生じているかもしれません。このずれを認識し、普通の市民感覚を養うには、一般の市民の方の中に入っていくことが最も有効です。

目指すべき職員像に近づくために、一人の住民の立場で地域活動への参加や、行政との協働に努めましょう。行政の立場では見えなかった課題や、新たな問題解決のヒントがそこにあるかもしれません。全ての職員が、目指すべき職員像である「市民感覚に優れた職員」に近づくため、今後も機会を捉え、地域活動への参加を推進していきます。

### 【具体的方策】

- 全職員が自己啓発に努めるよう、意識の改革を行います。
- 香川大学大学院への修学など、自己啓発を支援する体制を整備していきます。
- 豊富な市民感覚を養うため、地域活動への参加を推進します。

## ii 職場研修

職場研修(OJT : on-the-job-training の略)とは、職場において職務を通じて行われる研修のことで、上司や先輩が事務事業を遂行しながら、報告や指示・助言等の機会を捉えて、必要な情報や経験等を計画的に教えることです。

OJTは、場所、時間、指導法など実情に応じて柔軟に対応することが可能であり、職員一人ひとりの状況に応じたきめ細やかな指導ができるため、能力開発には非常に効果的です。特に、人事異動後は、事務処理が円滑に行えるよう、引継ぎに加えて、業務上の研修を実施する必要があります。一方、OJTは上司・先輩の指導力に依存する面が多く、指導者の経験や意識などによっては、十分なものにならない場合があります。

職場研修の実施主体者は、職場の管理・監督者であり、管理・監督者が職場研修について十分な認識を持つことが重要です。今後、OJTマニュアルの作成、OJT実施者のための研修など、職場研修が効果的に行われる様、体制の整備を行っていきます。また、先輩職員が後輩たちの相談相手となり、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について、今後、検討していきます。

### 【具体的方策】

- OJT マニュアルを作成し、全庁へ配布します。
- OJT 実施者のための研修会を開催し、学習する組織作りに努めます。
- メンター制度について、検討していきます。

### iii 職場外研修（派遣研修、視察研修など）

職場外研修（O f f J T : off-the-job-training の略）とは、一定の間、本来の職務を離れて、研修機関などにおいて、集中的に知識・技術を学習することで、研修機会を通じて他の団体の職員に接することができ、相互啓発の機会になることなどの利点があります。

本市では職場外研修を、その目的と内容、態様などにより大別して、香川縣市町職員研修センター等の主催する階層別研修などを**一般研修**、職員課等が主催する専門知識又は一般教養を高めるものを**特別研修**、自治大学、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、国際文化研修所などの研修機関に派遣するものを**派遣研修**としています。

本市の職場外研修では、新たに昇任した者を香川縣市町職員研修センター主催の階層別研修へ、政策形成能力や専門的知識の習得を目的として、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所などへ、また、意識改革や対人能力、法務能力など個々の能力伸張を目的として、香川県人事行革課の主催する能力開発研修へと派遣を中心としています。目指すべき職員像を実現するためには、企画力、折衝力、決断力、倫理感など多くの能力、意識が必要であり、職場外研修を効果的に利用する必要があります。

今後、国や県、他の市町などの人事交流や、民間企業等への派遣研修について検討していくとともに、先進地への視察研修について、積極的に実施していきます。また、研究活動等のための自主的な研修への助成などについて検討し、充実するよう取り組んでいきます。

#### 【具体的方策】

- 国、県、他市町との人事交流や民間企業等への体験研修などについて検討、実施します。
- 先進地への視察研修について、積極的に実施します。
- 自主的な研修への助成制度について検討、整備し、職員の学習意欲の向上と能力開発を推進します。

## （２）研修制度

職員アンケートより、本市の課題として、**次世代管理職の養成、女性職員の能力開発**という２つの課題が見えてきました。働くことに対する考えは職員により様々で、全ての職員が画一的に管理職を目指す必要はありませんが、複雑化、多様化する市民ニーズに組織、人をマネジメントして対応していく管理職は、市政の充実に大きな影響を持つ存在であり、未来の丸亀づくりのためには、優れた人材を育成していかなければなりません。そこで、次の２つの研修制度を整備・運営していきます。

### i 管理職候補者養成研修制度

本市では平成 22 年度より管理職候補者養成研修制度を導入し、研修生を公募してきました。本制度では、研修生自身が、現在の自己の管理能力について分析・現状把握し、それを元に、自己啓発、所属長による O J T、また、研修機関による派遣研修を交えて、管理能力を養

うこととしており、また、所属長は研修生の育成過程を記録し、定期的（半期ごと）に職員課に報告しています。

今後も引き続き、組織運営に支障をきたすことのないよう、未来の管理職を育成していくとともに、制度運営の見直し、充実を図っていきます。

## ii 女性活躍推進研修制度

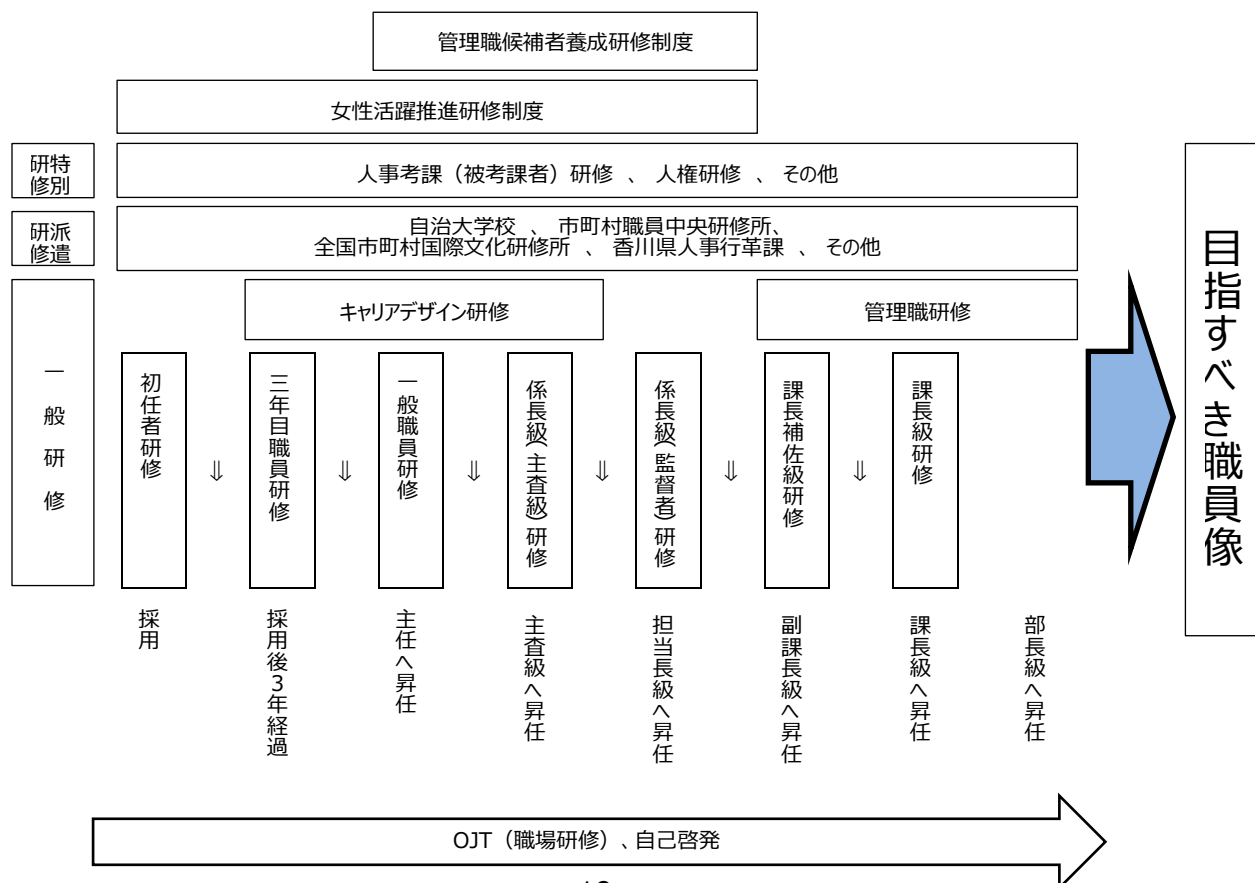
従前の丸亀市人材育成基本方針では女性職員の育成・登用を謳い、推進してきましたが、平成 25 年 10 月 1 日現在、一般事務職において全管理職 93 人のうち女性は 11 人（11.8%）という結果であり、決して高い数値とはいえません。（一般事務職の総数は 383 人で、うち女性は 145 人 37.9%）一方で、職員アンケートの中で、「能力に自信がない」、「家庭との両立に支障がでる」などの、不安や負担を感じる女性職員の意見が多くみられました。

今後とも市の職員数の大幅な増加は期待できず、市政を充実し、市民満足度を向上するためには、女性職員の能力開発、発揮が期待されます。

これまでも女性職員の能力が発揮しやすい環境整備に努めてきましたが、今後は、支援制度を整備・運営する中で、女性のロールモデル※との交流、実務経験の積み上げ、能力の振り返り、研修カリキュラムを作成し受講するなど、きめ細やかな育成を推進していきます。

※「ロールモデル」とは、具体的な行動技術や行動事例を模倣・学習する対象となる人材のこと

### 【職場外研修イメージ】



### 3 人を育む組織づくり

#### (1) 目指すべき職場づくり

人材育成の基本は職員一人ひとりの主体的・自立的な取り組みですが、その取り組みを支えていくのは職場です。職場は職員が学んだことを実践する場であり、人が成長しやすい組織風土であることが、人材育成にとって重要となります。そこで、本市の「目指すべき職場像」を以下のとおりとして、個々の能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指します。

#### 目指すべき職場像

##### 提案や意見が言える職場

- 「提案や意見が言える職場」とは、各自が学んだこと、考えたことを、自由に提案したり意見を述べたりすることで、活発な議論ができる風通しのいい職場です。

##### 情報を共有する職場

- 「情報を共有する職場」とは、上司のリーダーシップの下、組織の目標や課題について共通認識を持ち、情報や意識を共有することができる職場です。

##### 全員が力をあわせる職場

- 「全員が力をあわせる職場」とは、一人ひとりが職場における自分の役割を認識し、協力し合い補い合って仕事を進め、成果をあげる職場です。

##### 能力向上に努める職場

- 「能力向上に努める職場」とは、職員同士が、学び合い、啓発し合って互いを高めあう職場です。

「目指すべき職場」を実現するには、全職員の意識改革が必要ですが、とりわけ管理職がリーダーシップを発揮することが重要です。朝礼の中で、実践できたこと、できなかったことを職場全員で振り返る、職場外研修の受講を呼びかけて参加しやすい雰囲気作りに努めるなど、学習的風土を醸成するには、些細なことを継続することで徐々に可能になります。

管理職の職責は非常に重く、周囲の協力をなくして「目指すべき職場」の実現は不可能です。職員は、自らが管理職になるための学習機会として、管理職の立場や意図を理解し、共に成長

することを心がけなければなりません。

また、「提案や意見が言える職場」づくりを推進し、職員のモチベーションの向上、政策立案能力強化などの効果が期待できるものとして、**職員提案制度**について随時、実施します。

#### 【具体的方策】

- 朝礼、職場研修、人事考課の面談など、あらゆる機会を利用して、職場づくりの啓発活動を推進していきます。
- 職場外研修への積極的な参加の呼びかけを行い、学習的風土づくりを支援していきます。
- 職員提案制度について、随時、実施していきます。

## （２）ワーク・ライフ・バランス

「ワーク・ライフ・バランス」とは、年齢や性別を問わず、誰もが仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、その責任や義務を果たす範囲内において、自ら希望するバランスで展開できる状態のことを指します。それぞれの活動間のバランスの形は、人生の段階に応じて変わります。また、個人の事情や価値観によってもバランスの形は多様です。

ワーク・ライフ・バランスを実現していくには、業務の効率化が不可欠で、現在の働き方、働くことへの意識を変革することが必要です。事務事業を改善し、時間当たりの労働生産性を挙げていくことで、時間的な余裕が生まれ、個人の生活全般の充実につながります。

本市においてもこれまでに行政改革に取り組んできたところですが、全職員、全職場がさらなる事務事業改善を行い、全職員のワーク・ライフ・バランスを実現していきます。また、特定事業主行動計画を推進していき、職員一人ひとりが子育てや介護などを自分のことと捉え、お互いに助け合い、支援する職場環境づくりと啓発活動を行っていきます。

#### 【具体的方策】

- 全職員を対象に、ワーク・ライフ・バランスへの理解を深める啓発活動を実施します。
- 休業することなく、働き続けることのできる環境の整備を目指します。
- ノー残業デーなどを通して、時間外勤務の縮減をはかります。
- 事務事業の効率化を推進し、ワーク・ライフ・バランスを実現します。

## （３）健康管理

職員が持てる能力を十分に生かし、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが重要となります。また、職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて職員が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいく必要があります。

本市では、健康診断、健康相談、健康教育などを定期的実施し、健康管理部門、職場、医師、家族などが連携して体調不良者への対応を行う体制を整備しています。

また、メンタルヘルス対策としては、平成24年度に「メンタルヘルス対応マニュアル」を作成し庁内



LANを通じて全庁に配布しており、休業にいたってしまった職員のケアや、復職時のプロセス、留意事項などについて対策を講じています。今後も、セルフケアや研修の実施など、一層充実していきます。

#### 【具体的方策】

- 健康管理部門、職場、医師、家族などが連携して体調不良者への対応を行う体制を整備し、充実していきます。
- 研修を定期的に行い、メンタルヘルスへの理解を深めるとともに、不調の予防を実施します。

#### （４）ハラスメント対策

ハラスメント（嫌がらせ）は、他者を人として尊重しない意識が背景にある行為と言えます。組織としても、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルス不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、公務の遂行にも支障をきたすもので、対策を万全にしなければなりません。

セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントが起きない、起こさせない、全ての職員が働きやすい職場環境づくりのためには、全職員がコミュニケーションを密にすることが必要です。また、未然の防止が何より重要であることから、定期的な研修、啓発活動を行い、より一層、職員の意識の向上を図るとともに、防止、相談体制の充実に努めていきます。

#### 【具体的方策】

- ハラスメントに関する研修会を定期的を開催し、啓発活動に努めます。
- 効果的な防止対策や、気軽に相談できる体制などについて充実していきます。



## V 人材育成の推進体制

人材育成を推進するためには、全庁一丸となった体制と全ての職員が自らの立場と役割を自覚した取組みが必要です。

このため、管理職を始めそれぞれの職員が果たすべき責務を明確にし、長期的な視野にたって、計画的、継続的、効率的に取り組むこととします。

### i 職員の責務

職員の人材育成・能力開発は、組織や上司、先輩からの働きかけを待つのではなく、職員自らが積極的に取り組まなければなりません。常に心身の健康などの自己管理に努めるとともに、自己研鑽に励み、職員同士が相互に啓発し合うことができる雰囲気職場を醸成していかなければなりません。

- ◆ 自己のキャリアプランを考え、実現を目指し自己啓発に努める。
- ◆ 心身の健康などに留意し、自己管理に努める。
- ◆ 職場の上司、同僚と協力して、目指すべき職場作りを行う。

### ii 管理監督者の責務

管理・監督者は、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の人材育成・能力開発も極めて主要な職務であることを強く認識し、意識的かつ継続的に個々人にあつた効果的な手法により人材の育成に努めなければなりません。また、職場マネジメントを行い、働きやすく、人を育てる職場環境づくりに努めます。

- ◆ 率先して自学に取り組み、職場全体の学習的風土を醸成する。
- ◆ 部下の能力開発を行い、適切に評価をする。
- ◆ 部下の健康管理、ワーク・ライフ・バランスなど職場マネジメントを行う。

### iii 人材育成部門（職員課）の責務

人材育成を推進するにあたっては、職員一人ひとりの能力開発への意識を主体として、各職場における積極的な取組みが行われるとともに、これらの取組みに対する総合的な支援が組織的に行われてこそ、その効果が最大限に生かされることとなります。そこで、人材育成部門（職員課）は、人材育成への取組みに対する総合的な支援に努めなければなりません。

- ◆ 人事制度を適切に運営し、効果的な人材育成を推進する。
- ◆ 人材育成策の効果を検証し、制度の改廃、企画、立案を行う。
- ◆ 自己啓発とOJTを支援し、組織風土の改善を行う。
- ◆ 時代に即した研修ニーズを把握し、実施する。
- ◆ 人材育成基本方針の見直しを行う。



丸亀市人材育成基本方針（改訂版）  
平成 26 年 3 月改訂  
発行 丸亀市  
編集 丸亀市総務部職員課  
〒763-8501  
香川県丸亀市大手町二丁目 3 番 1 号  
TEL 0877-24-8802  
FAX 0877-23-4073  
E-mail [shokuin-k@city.marugame.lg.jp](mailto:shokuin-k@city.marugame.lg.jp)