

# 加古川市人材育成基本方針（第4次）

---

令和6年1月

加古川市



# 目次

---

はじめに	.....	1
1 人材育成の基本的な考え方	.....	2
(1) 人材育成の考え方	.....	2
(2) 職員と組織の責務	.....	2
①職員の責務		
②管理監督職の責務		
③組織の責務		
2 求められる人材	.....	4
(1) 加古川市職員として求められる人材像	.....	4
(2) 求められる行動姿勢	.....	4
(3) 求められる能力	.....	6
①職位と求められる能力の関係		
②職位ごとに求められる役割		
3 目指すべき組織	.....	9
(1) 目指すべき組織像	.....	9
(2) 組織としての取組	.....	10



## はじめに

### (1) 職員を取り巻く環境の変化

少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少、個々の価値観の多様化、大規模災害・感染症などのリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、社会を取り巻く環境は目まぐるしい速さで変容しており、それに伴い、我々地方公共団体を取り巻く環境も大きく変化しています。

特に、DX（デジタル・トランスフォーメーション）(※) 事業の推進は国を挙げて取り組んでおり、地方公共団体においても、オンライン会議・オンライン研修やテレワークの導入をはじめ、デジタルツールを活用した業務プロセスの見直しなど、デジタル技術やデータの利活用による業務改善が求められています。

また、ワークライフバランスの推進、育児休業等の取得推奨による働き方改革、人材の流動化に伴う経験者採用及び早期退職者の増加や業務過多などからくる高ストレスによるメンタルヘルス不調者の増加など、職員を取り巻く状況も変化しています。

このように社会情勢が大きく変化している中、市民の幸福感を向上させるためには、限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を最大限に活用し、また、デジタル技術を第4の経営資源と位置付け、それらの活用を通じて、効果的・効率的に市政運営をしていく必要があります。

### (2) 人材育成基本方針の改定理由

限られた経営資源を最大限に活用し、質の高い行政サービスを提供していくためには、今までとは違った視点から経営資源の活用を考えていく必要があり、求められる職員像や目指すべき組織像も変化しています。

そのため、これまでの人材育成の方針も継承しながら、加古川市が求める職員像と役割や責務、人材育成の方向性を明確にし、職員の能力開発に取り組んでいくため「人材育成基本方針」を改定しました。

改定した基本方針に基づき組織力を向上させ、「市民にとって、また職員にとっても幸福感の高い“加古川市”の実現を目指します。

※ DX …………… デジタルツールを活用した業務プロセスの見直しなど、デジタル技術やデータの利活用による業務改善

# 1 人材育成の基本的な考え方

## (1) 人材育成の考え方

市政運営を支えるのは、一人ひとりの職員であり、一つひとつの職場です。

職員一人ひとりが成長しようとする意欲を持ち、能力を向上させることが組織の成長に繋がり、結果として市民から信頼される市政運営の確立に繋がります。

我々職員を取り巻く環境が変化している中、行政サービスを通じて市民の幸福感を向上させるためには、個々の職員が自身の能力開発に取り組むことはもとより、組織においては、限られた職員を「人財」と捉え、個々の能力を最大限に活用していく戦略的視点に立ち、人材マネジメントに取り組んでいく必要があります。

## (2) 職員と組織の責務

### ① 職員の責務

職員は、自らの強みや弱みを認識し、更なる能力向上のための目標を設定し、積極的に行動していくことが必要です。

また、職員一人ひとりが、組織全体における目標を理解し、目標達成に向けて取り組む必要があります。

そのため、日々の業務を能力開発の機会と捉え、自己のキャリアについて考え、計画的に自己研鑽していくとともに、組織における自己の役割を認識し、組織の課題解決に向けて積極的に取り組んでいくことが求められます。

### ② 管理監督職の責務

職員の育成や意欲向上には、管理監督職が自身の役割を十分に認識し、人材育成に積極的に関わっていくことが重要となります。

そのためにも、日々の業務を通じて部下と積極的にコミュニケーションをとり、部下の能力開発のニーズを的確に把握したうえで、それぞれの能力に応じた指導を行うほか、部下の学ぶ意欲を尊重し学習の機会を与えていく必要があります。

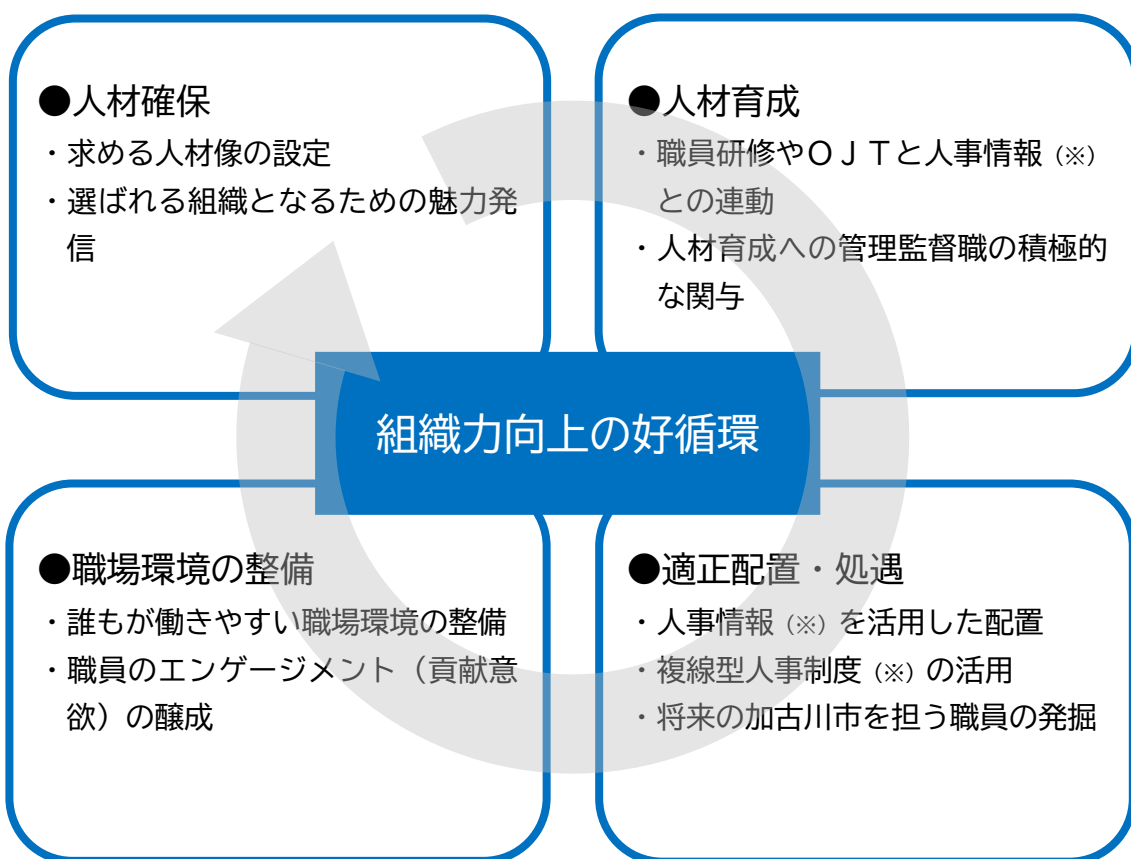
### ③組織の責務

組織としての目標を達成するためには、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長を組織力の向上に繋げる必要があります。

そのためには、「人材育成」のみならず、「人材確保」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」の4つの要素を結び付け、総合的な観点から人材育成し、組織力の向上を図る必要があります。

また、組織が求める人材像を明確にし、職員の能力開発のため体系的に研修を実施していくことが求められます。

#### 【人材マネジメントの4つの要素・必要な視点】



※ 人事情報 …………… 本人の人事評価に関する情報、職歴、研修履歴、能力、資格、キャリアデザイン等

※ 複線型人事制度 … 幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）や、特定の分野で業務に従事する職員（スペシャリスト）を配置する制度

## 2 求められる人材

### (1) 加古川市職員として求められる人材像

**「使命感と市民視点を持ち、市民の幸福度の向上を目指す職員」とする。**

私たちは市民の負託に応えるため、社会人としての意識だけでなく、公務員としての高い倫理観と人権感覚を持ち、加古川市をより良くしたいという「使命感」にあふれ、そして、常に「市民視点」を持って業務に取り組み、行政サービスの課題に向き合い、解決していくことが求められます。

社会環境の変容に伴い市民ニーズも変わっていく中で、本当に求められているサービスを理解し、組織目標の達成のための業務を「自身の業務」と捉え、責任感を持って取り組んでいく必要があります。

### (2) 求められる行動姿勢

「市民の幸福度の向上」を実現するためには、加古川市職員としてどうあるべきかを自律的に考え、課題解決に向けて行動していく必要があります。

- 「変革する意欲」にあふれた職員
  - ・ 常に効果的・効率的な手法を考え、業務に取り組む
  - ・ プロセスの見直しなど積極的に業務改善に取り組む
  
- 「チャレンジ精神」を持った職員
  - ・ 失敗を恐れず、新しい目標（業務）に挑戦する
  - ・ 自己実現のために自己研鑽をし続ける
  
- 「サービスデザイン思考(※)」を備えた職員
  - ・ 市民ニーズを理解し、行政サービスを創造していく
  - ・ 市民の幸福度の向上のため、課題や目標と向き合う
  - ・ 様々な主体と協働してまちづくりを進めていく



- 「組織力向上」を目指す職員
  - ・ 目的達成に向け、組織の一員として取り組む意識を持ち行動する
  - ・ コミュニケーションを通じて、組織を活性化していく
  - ・ お互いに思いやりを持ち、共に働く仲間を尊重する
  - ・ 自己研鑽による成果などを活かし、組織貢献していく
  
- 「マネジメント力・部下育成力」のある管理監督職
  - ・ 課題を発見し、解決に向けて組織をマネジメントしていく
  - ・ 部下の学習意欲や自己研鑽を応援する

「使命感」と「市民視点」を持ち

“ 市民の幸福感の向上を目指す職員 ”



求められる行動姿勢

- 「変革する意欲」にあふれた職員
- 「チャレンジ精神」を持った職員
- 「サービスデザイン思考 (※)」を備えた職員
- 「組織力向上」を目指す職員
- 「マネジメント力・部下育成力」のある管理監督職

※ サービスデザイン思考 … 利用者の本質的なニーズを理解し、利用者の視点からサービスを創造していこうとする考え方

### (3) 求められる能力

#### ① 職位と求められる能力の関係

職位ごとに求められる能力は異なります。

管理監督職においては、組織マネジメントや部下の育成指導力といった力が求められ、また、若手職員においては、基礎的な知識や、業務を的確に遂行して事務遂行能力といった力が求められます。

各職位と求められる能力項目については、人事評価における能力開発シートとリンクさせ、以下に示すとおりとします。

	管理職	監督職	主査級	主事級以下	技能労務職
組織 運営力	指示指導力 組織の活性化 部下育成力	組織の活性化 部下育成力 上司の補佐	育成支援力 上司の補佐		
思考・ 計画	課題設定力 危機管理能力 企画改善力	問題解決力 段取り力 企画改善力	自律力 段取り力 企画改善力	自律力 段取り力 企画改善力	企画改善力
知識・ 姿勢	広範囲の知識 自己啓発	広範囲の知識 自己啓発	専門的知識 自己啓発	基礎的知識 情報活用力	知識・技能
対人 関係力	折衝・調整力 コミュニケーション力	折衝・調整力 コミュニケーション力	接遇力 コミュニケーション力 規律・協調性	接遇力 コミュニケーション力 規律・協調性	接遇力 コミュニケーション力 規律・協調性
自己 開発力				意欲 自己啓発	

## ② 職位ごとに求められる役割

### ●管理職（主幹、参事）

管理職は、幅広い視野と知見を持って、部下を育成・指導するとともに、マネジメントを通じて、組織を運営していくことが求められています。

組織の課題を発見し、その解消に向けて取組の方向性を示し、明確な指示を出すことで、組織を動かしていく必要があります。

特に、DXにおいては「DXマネージャー」の役割を担い、組織が業務改善に取り組むよう導いていかななくてはなりません。

また、部下の考えや意見を尊重し、仕事を任せるなど部下の意欲やモチベーションを向上させ、組織を活性化させる力が求められます。

### ●監督職〔係長、幼児教育士（主任教諭、主任保育士、子育て支援担当）〕

係の長である監督職については、管理職と連携を図り、より具体的な指示を部下に出し、関係部署とも調整を図りながら、着実に業務を遂行していかなければなりません。

人材育成においても、業務における指導や助言を通じた部下育成（OJT）に取り組む、また、部下の能力や特性を把握し業務分担をするなど、係をマネジメントしていく力が必要となります。

特に、DXにおいては「DX推進リーダー」の役割を担い、課題解決に向けて係をまとめ、取り組んでいくことが求められます。

### ●主査級〔行政職（主査、幼児教育士の4級）、医療職給料表(2)(3)の適用を受ける者で4級以上（管理職及び監督職を除く）〕

業務に必要な専門的知識を習得し、迅速かつ的確に業務を遂行するとともに、係長を補佐して、後輩職員の業務遂行状況に気を配り、育成・指導・フォローをするなど、次代のリーダーとしての自覚が求められます。

また、監督職として活躍するための準備期間として、係をまとめる意識を持ち、他の係員に積極的にアドバイスをするほか、他の係と連携や調整を図ることも求められます。

●採用～主事・技師　〔行政職（採用～主事・技師、幼児教育士の3級）、医療職給料表(2)(3)の適用を受ける者で3級以下〕

業務の目的・意義を理解し、デジタルスキルや法務能力など、業務遂行に必要な基本的な知識・技術の習得に努めるなど、職員としての土台を築きます。

また、組織の一員として業務に取り組む重要性を認識し、自覚と責任を持ち、業務においては報告・連絡・相談を適切に行い、コミュニケーション力や協調性を高めていく必要があります。

●技能労務職

業務遂行に必要な関連知識・技術の習得に取り組む姿勢が求められます。

また、職務を円滑に進めるため、職場の規律を守り、他の職員と積極的に意思疎通を図る必要があります。

### 3 目指すべき組織

#### (1) 目指すべき組織像

人が成長するためには、人が育つ良い環境、すなわち、良い組織の中にあることが重要です。

組織とは、単に働く人が集まった集団をいうのではなく、同じ目標を設定し、役割分担を行い、個人の強みを活かし弱みは補い合い、目標達成に向けて協力していくものです。

そして、個々の職員が能力を最大限に発揮することが、組織力の向上に繋がっていきます。

そのためには、組織のあり方について全職員が共通認識を持ち、組織をより良く機能させようとする意識を持つことが求められます。

加古川市が、成長しながら機能し続ける強い組織となるためにも、目指すべき組織の姿を示します。

#### ●変革することを前向きに認める組織

- ・市が取り組む変革を、全ての職員が自分事として捉えることができる
- ・新たな課題に対して、全ての職員がどうすればできるかを考え行動していく

#### ●全ての職員を人財として底上げしていく組織

- ・職位に応じて求められるスキルの取得に向けた研修を実施する
- ・デジタルスキルや法務能力の向上を支援する

#### ●個々の強みを活かし、キャリア志向を支援できる組織

- ・複線型人事制度の活用など、個々の能力や特性を活かす
- ・なりたい自分へのチャレンジを支援する風土がある

#### ●お互いを尊重しあえる風通しの良い組織

- ・同じ職場で働く仲間をお互いに思いやることができる
- ・自身の価値観だけにとらわれず、お互いの意見や価値観を尊重できる

## (2) 組織としての取組

組織が成長していくためには、個々の職員の能力向上が非常に重要です。

また、個々の職員が能力を向上させていくためには、個人の自己研鑽に任せず、組織として体系的に人材育成に取り組む必要があります。

「求められる人材」を育成し、「目指すべき組織」の実現に向けて、組織として取り組むべき内容については、以下のとおりとします。

### ●基礎的スキルの向上支援

- ・基礎的なデジタルスキルや法務能力の習得の支援
- ・エルダー制度を活用した人材育成

### ●個人スキルの向上支援・有効活用

- ・自己研鑽や資格取得の推進・支援
- ・資格やスキルに応じた人事配置

### ●人材育成体系の確立

- ・計画的な研修の実施
- ・能力開発シートを活用した人材育成
- ・人材育成連絡会（部会）や研修派遣選考委員会の活用

### ●スペシャリストの育成・確保

- ・複線型人事制度を活用した人材育成
- ・個々の特性に応じた人事配置
- ・専門性の高い職員の採用

### ●DXにかかる研修等の体系化

- ・研修成果が業務改善に繋がる仕組みづくり
- ・業務改善にかかる取組事例の横展開

### ●キャリア形成支援の充実

- ・国等への派遣職員の選考
- ・人材育成やキャリア形成を踏まえた人事配置

### ●人を尊重する意識の醸成

- ・職場人権教育研修の継続的な実施
- ・アンコンシャス・バイアス（※）思考などからの脱却

※ アンコンシャス・バイアス … 無意識の思い込み、偏見、決めつけ