

新甲府市人材育成基本方針

～分権時代を担う情熱と創造力を持ち、
自律した職員の育成を目指して～

改訂版

平成25年 3 月

甲 府 市

目 次

改訂にあたって	1
第1 新甲府市人材育成基本方針とは	3
第2 人材育成の基本的な考え方	5
(1) 求められる職員像	6
(2) 目指すべき職員の姿	7
(3) 目指すべき職場のあり方	8
第3 人材育成の方策	9
(1) 人材育成の支援体制	9
(2) 成長ステージ等に応じた役割と能力	11
(3) 育成レベルに応じた取組	14
(4) 成長ステージ及び育成レベルに応じた役割と取組	14
(5) 人材育成体系	16
(6) 人材育成サイクル	17
第4 人材育成マネジメントシステムの確立に向けて	19
用語解説	20

改訂にあたって

本市における人材育成については、平成 18 年 3 月に策定した「新甲府市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）」に基づき、人材育成の目標である「求められる職員像」の実現に向けて職員一人ひとりの自発的な能力開発を推進し、分権時代を担う情熱と創造力を持った自律した職員の育成とともに、人を育てる職場風土の醸成を目指して取り組んできました。

また、基本方針の実効性を高めるため、平成 20 年 3 月に「人事」「研修」「組織」による支援体制の連携を強化する中で人材育成支援制度の整備及び基本方針の定着に向けて「甲府市人材育成実施計画（以下「実施計画」という。）」を策定し、新目標管理制度及び新人事評価制度を導入して個人の能力と組織の総合力の向上を図るなど諸計画に取り組んできました。

基本方針の策定から 7 年、実施計画の策定から計画期間の 5 年が経過して、支援体制の連携が徐々に図られてきていますが、職員行動指針の策定に向けて昨年 3 月に実施したアンケート調査結果では、基本方針の「求められる職員像」をよく知っていると回答した職員が 9%であったのに対して、知らないと回答した職員は 40%となっており、更には、知っていてもその実践を十分意識していないという状況にありました。

また、この間、地方自治体に関する諸情勢は急激に変化し、本市を取り巻く環境も大きく変化しています。地方分権改革の推進に伴い、自主自律の行政運営が求められている他、「新しい公共」の考え方など市民と行政との役割が変化してきており、更なる行政改革の推進や意識改革が必要となっています。今年度策定した職員行動指針の効果的かつ継続的な実践、メンタルヘルス対策などの職員の健康管理、職員の高齢化や高齢者雇用制度に伴うキャリア制度の導入及び環境整備など人材育成における新たな課題も生じています。

こうした状況を背景として、今回、基本方針を改訂するとともに、計画期間が終了する実施計画についても、この基本方針に基づく新たな計画を策定することとしました。

基本方針の改訂にあたっては、方針策定時における人材育成の基本的な考え方を踏襲し、人こそが組織経営にとって最も重要な財産であるとの認識に立ち、

分権時代を担う情熱を持って「今、自分は何ができるのか」、「自分はこれから何をしたいのか」、「本市職員として何をすべきなのか」を主体的・自発的に考え、豊かな創造力を発揮して組織目標に貢献する人材を育成し、個々の適性・能力をあらゆる機会を捉えて伸ばし、大切に活用していきたいと考えています。

このような考えのもとに改訂した今回の基本方針において、主な変更点は、次のとおりです。

- ① 人材育成の支援体制について、人事管理・研修管理・組織管理の各制度を有機的に連携させて自己啓発を推進するというこれまでの支援体制を、環境整備・人事制度・研修制度の連携による組織的な人材育成の支援体制とし、職員行動指針と行政改革大綱とも連携を図る中で内部管理部門だけでなく全庁挙げて人材育成を推進して、求められる職員像の実現を目指す体制の明確化を図りました。
- ② 求められる職員像の実現に向けて個人・職場・組織の担う役割を明確にするため、人材育成体系の全体像と各育成フレームにおける取組プランを示しました。
- ③ 効果的な人材育成に向けて、各取組プランが個人・職場・組織の各育成レベルにおいて推進されるとともに十分に理解される必要があることから、人材育成推進会議の充実を図る中で「能力開発・職場環境」、「人材活用」及び「評価活用」を効果的に連携させて職員の能力の開発、発揮、評価及び指導・助言を行う人材育成サイクルの更なる推進を図る人材育成マネジメントシステムを確立することとしました。

今後、私たちは、この基本方針に基づいて、個人・職場・組織のそれぞれの育成レベルにおいて人材育成の責務を果たし、職員の仕事に対するやりがいの向上と組織や市民の要請に的確に対応し得る人材の育成に努め、基礎自治体の職員として市民の信頼と期待に応えられるよう職員一丸となって取り組んでいきます。

第1 新甲府市人材育成基本方針とは

地方自治を取り巻く環境が大きく転換する中、本市では、県都の役割を担い、都市機能の再生を図るとともに、市民との対話と協働による市政を推進し、顧客志向の発想で効果的な市民サービスを提供していくことが求められています。

この市民が求める市役所のあり方と職員像を実現させるためには、その前提として行政経営を目標管理により実践し組織の一体感を醸成することと、専門性を一層高めリーダーシップを持ったプロ職員を育成することが不可欠です。

また、組織運営の推進役である職場のリーダーには、職員の適性を伸ばして成長させる職場環境づくりと職員に挑戦する機会を与え成功の手助けをする資質が必要であり、職員が職位等に応じてマネジメント能力を発揮するとともに段階的に成長することにより、リーダーが養成されていくものと考えています。

そのため、本市の人づくりの理念は、知力・体力・説得力・持続する意志、更に自己制御能力を備え、かつ、意欲を持った管理監督者を計画的に育成し、そのリーダーシップのもとで、職員の能力開発や職場の活性化に組織を挙げて取り組んでいくこととしています。

これらの理念を中核にした人材育成に関する方針が職員に十分理解され、職員の意識と行動に変革をもたらし、実効性のあるメルクマールとして職場にどのように浸透させていくかは、本市にとってたいへん重要な課題です。

本市の職場風土としての定着は、全ての職員が組織目標と自己の目標とのベクトルの向きを一致させ、それぞれが自らの役割を主体的に担うことではじめて達成されるものであり、本市の総合力はこのことによって個々の能力を効果的に結集し、一段と強化されていくものと考えています。

基本方針（新甲府市人材育成基本方針）は、複雑多様化する行政課題に対して的確かつ時代の変化に柔軟に対応するため、職員の能力・資質の向上を図る仕組みの整備と、分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な目的であり、目指すべき職員像の確立と人材育成の方策を明確にし、職員の可能性を最大限に引き出す総合的な人材育成の支援及びマネジメントを行うシステムを構築していくものです。

今後、本市は、この基本方針に基づき、キャリア支援等による職員の資質の向上を図りながら、新たな時代の要請に応えられる自治体として創造と変革を果たすため、今まで以上に行政の効率性や自律性を高めつつ改革改善を通じて職員のやる気を引き出す職場環境づくりに向けた行政改革と公平で透明な開かれた行政運営を積極的に推進していきます。

また、本市の職場風土は、職員がこのことをしっかりと受けとめ、「親切丁寧で明るい職場」と「共有し向上する職場」の定着を図り、何よりも市民サービスの水準を高めることを常に心掛けることにより築かれるものであることから、市民福祉増進のための自発的行動を支える職員スピリットたる職員行動指針を効果的に活用して実践する中で組織目標の実現を目指して、更なる人材育成と市民福祉の向上に取り組んでいきます。

第2 人材育成の基本的な考え方

人材育成の基本は、自己啓発であり、自己形成の目標となる自分自身が描く職員像や将来ビジョンに向け、職員が自発的に学習し、自己の能力開発に積極的に取り組むことが最も望ましいものです。

そのためには、職員に対して、「甲府市には今どのような人材が必要なのか」、「職員の能力開発をどのようにするのか」などを明確に示すことが重要です。

また、職場環境も欠かせない重要な要件であり、職員全員が目標を共有し、自由に議論し学び、互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりを進めなければなりません。部内対話や課内対話など職場における対話による組織内の意思疎通や、行政改革による機動的な組織運営など職員の意識改革を図るとともに、各部等における人材の育成など、職場も重要な役割を担っています。

さらには、環境整備、人事制度、研修制度による支援体制を有機的に連携させ組織的な人材育成を図る組織支援体制のもと、個人、職場、組織の各レベルにおいて具体的かつ効果的な人材育成が図られるようなシステムの構築に取り組むことも必要となります。

こうした観点に立って掲げた、自治体を取り巻く社会経済環境の変化に適時・適切に対応し得る人材を育成するための目標となる「求められる職員像」と、その達成に向けた具体的なメルクマールとなる「目指すべき職員の姿」及び「目指すべき職場のあり方」については、市民や職員からのアンケート調査結果などを参考にすることで、今後の地方自治の推進において必要な協働型社会や分権型社会を視野に定めたものであること、また、新人事評価制度においてもこの目標及びメルクマールとの整合を図る中で人材育成の推進に努めていることから、本方針においてもこれを踏襲し、その実現に向けて取り組むことを人材育成の基本的な考え方としました。

(1) 求められる職員像

この職員像は、市民・生活者起点の市政推進のための「市民が求める職員像」と、時代の要請に応えるための「分権時代が求める職員像」の2つの視点から「求められる職員像」として掲げたものであり、すべての職員がその重要性を認識し、自己形成の目標にすべきものです。

①市民が求める職員像

親切・丁寧で明るく市民に接し、市民の信頼に応える職員

全体の奉仕者として必要とされる厳正な倫理観と使命感を堅持し、公平公正な勤務姿勢で誠実に思い遣る気持ちを持って市民に対応する職員

⇒ 〔市民志向〕

行政の専門知識と能力を向上させ、プロ意識を持つ職員

複雑化・高度化する行政実務に対応するため、自ら専門知識や能力の向上に努め、常にプロ意識を持って市民に対する情報提供や施策の説明責任を果たし、政策の企画立案や職務を的確に遂行する職員

⇒ 〔成長志向〕

経営感覚を発揮し、効果的で効率的な行政運営に努める職員

事務事業の推進にあたり経営感覚と先見性を持って、財源や人的資源等を有効活用するなどのマネジメント能力を十分に発揮し、効率的な行財政運営に最善を尽くす職員

⇒ 〔自律志向〕

②分権時代が求める職員像

市民と対話し、協働してまちづくりを推進する職員

地方分権化社会を実現するために、市民・生活者起点で柔軟に発想し、市民とともに地域の特性を活かした魅力あるまちづくりに主体的・意欲的に取り組む職員

⇒ 〔対話志向〕

市民満足度を高めるため、社会環境に応じ新たな課題に挑戦する職員

社会経済情勢の変化を的確に把握し、新たな市民ニーズの達成に向け、積極的な変革心と迅速な行動力により、市民満足度の向上を図る職員

⇒ 〔未来志向〕

(2) 目指すべき職員の姿

市民の期待や時代の要請による「求められる職員像」を実現するために、5つの人材育成の基本的方向性とその具体例を示し、職員一人ひとりが目指すべき職員の姿を常にイメージし、日頃の行動に反映するメルクマールとします。

市民志向

- ◆常に公平公正の視点で、高い倫理観と豊かな人間性を発揮する職員
- ◆敏感に市民ニーズを感じ取り、常に市民の立場に立って考え行動できる職員
- ◆より高い市民サービスに心掛け、市民満足度を向上させようとする職員

成長志向

- ◆主体的に自己啓発に努め、自らの資質・能力を向上させる意欲のある職員
- ◆複雑化・高度化する新たな行政課題に対応するため、個々の分野に習熟し、専門知識を備えたプロ意識を持った職員
- ◆個性あるキャリアデザインを設定し、仕事を通じて自己実現ができる職員

自律志向

- ◆地域生活に密着した政策を立案・実施し、説明責任を果たす職員
- ◆効率的な自治体経営に心掛け、コスト意識や経営感覚に優れた職員
- ◆地域が直面する課題解決や危機回避に対し、スピード感を持って積極的に取り組む職員

対話志向

- ◆円滑なコミュニケーションを図ることにより、信頼される職員
- ◆広い視野で、幅広い交流に心掛け、情報発信や情報活用力に優れた職員
- ◆市民との協働化、職員の人材育成を重視し、調整力や指導力を発揮できる職員

未来志向

- ◆慣習や前例に捉われず、チャレンジ精神をもって改善・改革に取り組む職員
- ◆時代変化を柔軟性と先見性を持って捉え、未来に向け付加価値を見出せる職員
- ◆常に自己の目標を掲げ、その達成に向かって全力で取り組み、強い意志により成果を挙げられる職員

(3) 目指すべき職場のあり方

仕事を通じて人を育てる職場風土を醸成するため、目指すべき職場として次の2つの職場のあり方を示し、職場の良好な人間関係の中で、職員が意欲を持って市民・生活者起点の良質な市民サービスを提供することができる職場環境づくりに努めます。

親切・丁寧で明るい職場

- ◆職員一人ひとりが、市民に対し、やさしさと思い遣いをもち、親切・丁寧な態度で接遇できる職場
- ◆職員がお互いに学び合い、啓発して、正確な専門知識を身につけ、市民に対し分かりやすく説明できる職場
- ◆職員間の協調・協力体制により、市民に対して良質で高水準のサービスが提供できる職場

共有し向上する職場

- ◆組織の目標・課題について職員全員が共通の認識を持ち、その取組の中で適正な評価と人材育成が図られている職場
- ◆自由に意見を述べ、提案することができ、必要な情報を職員全員が共有している職場
- ◆管理職のリーダーシップが発揮され、仕事を通じてお互いに協力して、業務改善やサービス向上に努める職場

第3 人材育成の方策

求められる職員像の実現に向けては、これまで本市が行ってきた人事支援・研修支援・組織支援の3つの連携による人材育成の支援体制について、環境整備・人事制度・研修制度による支援体制の有機的な連携により組織的な人材育成を行う組織支援体制として再構築します。

また、人材育成の主体となる個人・職場・組織の各育成レベルに分類した取組と職員の各成長ステージに応じた役割を明確にして効果的な活用を図り、職員のキャリアデザインの実現と能力開発に、更には、開発された能力の結集による組織力の向上に努めます。

これらを踏まえて、新たな課題やその解決に主体的に対応する役割分担を整理する中で人材育成体系を整備し、個人・職場・組織の各育成レベルにおいて具体的かつ効果的な人材育成に取り組んでいきます。このような取組により、職員個人が積極的に自己啓発を行い、職場が対話を通じて職員の意欲の喚起や意識改革を図り、組織が必要な環境整備や制度を充実させて支援する関係性の中で効果的に人材の育成を推進し、求められる職員像の実現を目指します。

こうした支援体制と役割分担のもと、この基本方針を効果的に推進するため、人材育成マネジメントシステムの確立に向けて取り組むものとします。

(1) 人材育成の支援体制

人材育成の支援体制については、人材育成の目標である「求められる職員像」の実現に向けて、環境整備・人事制度・研修制度による支援体制の連携により組織的な人材育成を行う組織支援体制としました。

この支援体制の中で、人材育成の実施主体となる個人・職場・組織の各育成レベルが、各成長ステージにおいてそれぞれの役割を果たします。

また、求められる職員像の実現に向けて、職員の自発的行動を支える行動指針の実践と、職員の意欲や意識改革を推進する行政改革大綱とも連携を図る中で人材を育成する支援体制を確立します。

人材育成の目標 = 求められる職員像

①市民が求める職員像

親切・丁寧で明るく市民に接し、市民の信頼に応える職員
 行政の専門知識と能力を向上させ、プロ意識を持つ職員
 経営感覚を発揮し、効果的で効率的な行政運営に努める職員

②分権時代が求める職員像

市民と対話し、協働してまちづくりを推進する職員
 市民満足度を高めるため、社会環境に応じ新たな課題に挑戦する職員

メルクマール（判断基準・中間指標・目印）

目指すべき職員

- 市民志向
- 成長志向
- 自律志向
- 対話志向
- 未来志向

目指すべき職場

- 親切・丁寧で明るい職場
- 共有し向上する職場

成長ステージの役割

- 自己実現 ↔
- 能力開発 ↔
- マネジメント強化 ↔
- 職場環境づくり ↔
- キャリア支援 ↔
- 資質向上支援 ↔



- 職員行動指針**
市民福祉増進への自発的行動を支える職員スピリット
- ↕
- 行政改革大綱**
改革改善を通じて、職員のやる気を引き出し、資質を向上させるような職場環境づくり

組織支援体制



(2) 成長ステージ等に応じた役割と能力

①成長ステージにおいて期待される役割

採用から退職までの職員を育成していく過程を、5つの成長ステージに区分し、各自のキャリアデザインのモデルとして、それぞれの成長段階に期待される役割や身に付けておくべき資質を示しました。

成長ステージ	役 割
育成期	新採用から30歳前後の能力を育成する期間であり、公務員としての基礎的な能力の習得と、市民生活に密着した部門の職務経験を積むとともに、キャリアデザインの策定により、自己の将来設計と長期展望をたて、自律した職員としての意識醸成を図る。
開発期	30歳から35歳前後の実務能力を高める期間であり、機動力のある実務担当者として、育成期に習得した基礎能力を活用するとともに、専門的能力の開発に努め、多様な部門別の職務経験による自己の適性の把握と特性の充実を図る。
拡充期	35歳から45歳前後の業務の中核を担う立場で、必要とされる能力を拡充する期間であり、専門的能力の開発とともに、より詳細な分野別の職務経験を蓄積することにより、自己の資質・適性を把握して、キャリアデザインの確立を図る。
発揮期	45歳から定年時に至る期間であり、各種施策を具現化する市政運営の要として、マネジメント能力を発揮するとともに、高度な専門的能力等の自己が蓄積した能力を活用することにより、キャリアデザインの実現を図る。
貢献期	定年退職後の期間であり、長期にわたり蓄積した熟練知識・技術を組織内に浸透させることにより、各職場に必要とされるプロ職員の養成を支援するとともに、専門的分野の指導員の育成や市民相談業務等職務経験を活かして貢献する。

②職位に求められる役割と能力

職員は、各職場においてその職位や職務経験に応じた業務を任されており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し、各部署で職位等にふさわしい能力を十分に発揮し、職責を担った行動をすることにより、組織全体がスムーズな運営を行うことができます。

このため、各成長ステージに期待される役割とともに、それぞれの職位に求められる役割、必要とされる能力を示しました。

職位	求められる役割 ・行動	職位に必要とされる主な能力等	
部長	<p>【部の統括者／部門の経営責任者】</p> <p>部門方針を明確にし、その目標達成のために部の事務を掌理し、配置職員を指揮監督する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力 ・先見力 * 決断力 ・危機管理力 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政部門の経営者として、効率的な行政を遂行するために、重点事業の計画・実行・評価・改善を行うなど、必要な経営管理を行う能力 ・社会的動向等外的環境の変化を洞察し、担当部門の今後のあるべき方向性を予測し、政策展開する能力 ・十分な情報収集と分析により、状況を的確に判断し、施策等の方針を決定し、実行する能力 ・危機発生の未然防止や迅速な対応ができる能力
室長	<p>【室の目標推進者／室等の調整者】</p> <p>部長を補佐し、室等の企画調整及び重要事項の処理を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・目標推進力 * 調整力 ・連携力 	<ul style="list-style-type: none"> ・室の重点目標や課題に対して適切な指示を行い、室内外の関連事業を効果的に調整する中で、施策目標を達成する能力 ・部署を超えた横断的な連携により、効率的な業務の推進を図る能力
課長	<p>【課の事業運営者／執行責任者】</p> <p>課等の事務を掌理し、組織力を最大限に引き出すような職員体制の確保と職場環境づくりを行う。</p> <p>課の業務管理と目標達成に向け、自ら政策立案を行い、事業の実行と成果について責任を担う。</p> <p>職員の能力・資質を把握し、仕事を通じて指導育成する職場風土を築く。</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 判断力 ・折衝力 ・組織活性化能力 ・人材育成力 ・変革力 ・政策立案力 ・統率力 	<ul style="list-style-type: none"> ・適時適切に物事の方向性を見極める能力 ・その時々状況を適切に判断し、交渉できる能力 ・職場で情報を共有し、活発な議論がなされるよう仕向ける能力 ・部下の自己実現や満足感が感じられるような後進への指導育成ができる能力 ・前例にとらわれず、時代の変化等に即した効果的な業務に変革させる能力 ・将来を予測した政策立案により新たな価値を付加できる能力 ・組織目標や方針を浸透させるとともに、職員の日頃の勤務状況を把握し、部下の士気を高める組織運営力

課長補佐	<p>【課の事業推進者／課長の補助者】</p> <p>課の業務を把握し、特命事項の処理等課長の補佐をするとともに、係等の事務を処理し、配置職員を指揮する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指導監督力 ・企画立案力 *課題発見・解決能力 ・協働力 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力に応じた業務割振りを行い、職場対話により、業務目標達成に対して、指導・助言等の支援をする能力 ・部門方針等の構想に基づき、効果的な施策を企画立案し、具体的な実施に結び付けられる能力 ・業務遂行の中で、常に問題意識を持って課題を発見し、その解決策を見出す能力 ・1つの目標に向け、メンバーが協力し職務を遂行できるよう仕向ける能力 ・自分の考え、提案を的確に表現し、理解を得る能力 ・経営感覚を持ち、常に費用と効果を念頭におき、職務を迅速に遂行する能力 ・説明説得など意思疎通を図り、必要な調整ができる対人対応能力
係長	<p>【日常行政サービス活動の運営者】</p> <p>係の業務を円滑に遂行するため、業務管理と事務改善を推進し、仕事を通じて部下の指導を行う。</p> <p>課の業務目標に係る具体的な施策を企画立案し、その実現に向けて自らの知識・経験等を活かして主体的に行動する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プレゼンテーション能力 ・コスト・スピード意識 *対人能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事を正確で迅速にやり遂げる能力 ・現状分析と改善の視点を常に持ち、業務処理過程で生じる諸課題に対し、柔軟で創造的な提案ができる能力 ・仕事に係る情報を、多方面から収集し、分析、活用する能力 ・客観的な理論構成により、整然と物事を思考し、考えをまとめる能力 ・実情を把握し、市民サービスの向上を目指した論理を展開できる能力 ・みんなと協力し仕事を遂行する能力 ・自分や組織の考えを、市民に分かりやすく丁寧に説明できる能力 ・市民の意見を真摯に聞くことのできる能力 ・自己の持つ知識やスキルを向上させようとする意識
一般職員主任等	<p>【日常行政サービス活動の遂行者】</p> <p>市職員の責務を自覚して行動するとともに、常に積極的な自己啓発を行う。</p> <p>担当業務の知識・技能を深め、正確で迅速な業務遂行に係員と協力して取り組む。</p> <p>市民の意見や要望を理解し、親切丁寧で明るく対応する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> *業務遂行能力 ・改善力 ・情報処理力 ・論理的思考力 ・建設的議論力 ・協調力 ・説明力 ・傾聴力 ・自己開発意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事を正確で迅速にやり遂げる能力 ・現状分析と改善の視点を常に持ち、業務処理過程で生じる諸課題に対し、柔軟で創造的な提案ができる能力 ・仕事に係る情報を、多方面から収集し、分析、活用する能力 ・客観的な理論構成により、整然と物事を思考し、考えをまとめる能力 ・実情を把握し、市民サービスの向上を目指した論理を展開できる能力 ・みんなと協力し仕事を遂行する能力 ・自分や組織の考えを、市民に分かりやすく丁寧に説明できる能力 ・市民の意見を真摯に聞くことのできる能力 ・自己の持つ知識やスキルを向上させようとする意識

※必要とされる能力・意識は、主なものの例示であり、他の職位と共通するものも含まれます。

(3) 育成レベルに応じた取組

新しい時代における行政組織のあり方は、人材や財源等の限られた経営資源で年々増大する行政需要に対処するため、必要最小限の人員を持って最大限の行政効果を挙げる簡素で効率的な組織が目標とされています。このため、その目指すべき方向性としては、職員の個性を活かす中でお互いに職務能力を磨きあげる環境にあること、目標を共有しチームワークを発揮する中で高い成果を目指す集団であること、社会環境の変化にあわせて柔軟な対応ができる組織運営であることが求められています。

これらを踏まえ、本市においては、職員一人ひとりが自己研鑽を図ろうとする向上心を持ち、固定的・硬直的なものの考え方を変革する「個人レベル」の取組と、全ての職員が共同体意識を持ち、市政や事業の将来像への共有ビジョンの実現のため、対話を重ねながら一致協力して組織力を向上させていく「職場レベル」の取組に対して、組織的な人材育成の支援システムが相互に作用する「組織レベル」の働きかけにより、各ステージにおける職員の意欲と能力を活かす体制の確立を図っていきます。

なお、各育成レベルにおける役割は、次のとおりです。

個人レベル：「キャリアデザイン」及び「能力開発」という自分自身の役割

職場レベル：「マネジメント」及び「職場環境」という上司、同僚等の役割

組織レベル：「キャリア支援」及び「資質向上支援」という組織の役割

(4) 成長ステージ及び育成レベルに応じた役割と取組

人材育成の推進に当たっては、職員の能力の向上とキャリアデザインの実現を図る中で、人材育成の目標である求められる職員像を目指し、育成期・開発期・拡充期・発揮期・貢献期の5つの成長ステージ、及び個人・職場・組織の3つの育成レベルにおける役割と取組を明確にして、個人の仕事に対するやりがいと組織の要請との調和を図ります。

成長ステージ及び育成レベルに応じた役割と取組

レベル ステージ 年代	個人	職場	組織	
育 成 期	キャリアデザインによる自己実現・能力開発の促進 <キャリアデザインのファーストプラン策定> キャリアデザインの第1段階として、採用後の公務員生活を展望し、開発期末までの前期ビジョンを具体的に設計する。 <基礎的能力の習得> 公務員としての基礎的な能力を習得するとともに、市民生活に密着した部門の職務経験を積んで、総合行政窓口業務等の対応ができる知識と説明能力の養成、接遇の向上を図る。	マネジメントの強化・対話と成長志向の職場環境づくり <基礎的能力習得と接遇能力向上> 業務を的確に遂行するため、正確な業務知識等の基本的な事務処理能力と、市民への接遇について市民本位の親切丁寧で明るい職務姿勢の習得を図る。 <自律志向の啓発と公務員倫理の徹底> 公務員倫理の厳格性を十分認識させた上で、市民の期待に応えるため、常に業務改善などの問題意識を持つとともに、学習意欲・向上心を喚起するなど、主体的に考え、行動できる自律した職員となるための意識づけを図る。	職員の意欲と資質・適性を活かしたキャリア支援・資質向上支援の充実 市民生活に密着した職場（市民生活部・税務部・福祉部）において職務経験を積むことにより市民の視点に立って、迅速かつ的確に対応できる幅広い知識を習得した職員を育成するとともに、自己の適性の把握を図る。	
	30 <キャリアデザインのセカンドプラン策定> 開発期初期の職員が、育成期で把握した適性をもとに、拡充期末までの中期ビジョンを具体的に設計する。 <専門的能力の開発> 機動力を発揮する実務担当者として、育成期に習得した基礎能力を活用するとともに、担当する業務等における専門的能力の開発に努め、多様な部門別の職務経験による自己の適性の把握と特性の充実を図る。	<グループマネジメント力の養成> 担当する業務の確実な達成に向けて、主任として必要とされる仕事の質(精度)・量(スピード)の技量を確立させるとともに、業務分担別のグループ等において後輩への指導・助言、同僚との協力・連携によるリーダーシップ能力を醸成し、チームワークを高める初歩的マネジメントの実践を図る。 <職場環境改善意欲の高揚> 業務の遂行を通じて、前例踏襲でなく絶えず問題意識と向上心を持って、リスク検証や効率化などの課題の発見に努めるとともに、グループリーダーとして若手職員間のコミュニケーションを通じて、改善意欲の高揚と自らの資質向上を図る。	育成期ジョブローテーションを継続するとともに、庁内公募制度や資格取得等の専門的能力開発支援などにより、高度かつ豊富な専門知識や経験を備えた職員を育成する。 法務・財務・情報処理など職務遂行において必要な能力を養成するとともに、グループマネジメント能力を養成する。	
開 発 期	35 <キャリアデザインのサードプラン策定> 拡充期前期の職員が、開発期までに蓄積した適性をもとに、発揮期までの後期ビジョンを具体的に設計する。 <専門的能力の拡充> 業務の中核を担う立場で必要とされる能力を拡充する期間として、自己の資質・適性を見極めるなかで、主体的にさらに詳細な分野別の職務経験の蓄積に努め、複線型人事制度によるキャリア選択での自己実現に向けて、関連する専門的能力の幅広い取得を図る。	<業務マネジメントによる業務推進> 業務の遂行責任者として、部門方針を認識した上で担当業務の状況を把握し、常に業務課題やサービス水準を検証する中で、さらに効率的で質の高いサービスの提供がなされるよう業務マネジメントを実践するとともに、仕事を通じて部下職員の士気高揚と資質向上を図る。 <ゆとり創造と学習風土の醸成> 監督者として、ゆとり創造と市民サービスの向上が図られる業務改善をはじめ、職員の学習意欲・向上心の喚起に向けた職場風土を醸成するとともに、職員の勤務実態を把握する中で、業務の平準化や職員間の協力体制の整備等に積極的な取組を進めることにより、良好な職場環境づくりに努める。	キャリア選択支援 把握した自己の資質・適性を活かして分野別の専門的能力を高めエキスパートとして養成し、ゼネラリストについては、日常行政サービスの運営者・課の事業の推進者として育成し、業務執行体制を強化するとともに業務マネジメント能力の向上を図る。	
	45 <キャリアデザインのファイナルプラン策定> 発揮期初期の職員が、今までの職務経験等を振り返り、現役の最終段階から定年後の再雇用等に至るライフプランを展望し、蓄積したキャリアの活用や貢献計画等を具体的に設計する。 <トータルマネジメント能力の発揮> 政策立案及び予算執行の責任者、あるいは所管する事務を掌理し、職員を指揮監督する統括者として、先頭に立って職場の活性化や業務の効率化を推進するため、職員に対して組織コミットメントを浸透させ、業務目標の進行管理と職員的能力開発等におけるトータルマネジメント能力を身に付け、十分に発揮できる人材の確立を図る。	<連結マネジメントによる目標管理> 業務目標の確実な達成を目指す中間管理職として、上位者の意思を直接的に下位へ伝達・指示する中で、様々な事態に対処すべく業務の進行管理を通して、各職位レベルに応じた具体的な取り組みによる業務目標を組織目標と連鎖させる役割を担い、人材育成と適正な評価に努めながら目標管理による職場運営を図る。 <対話による職場環境づくり> 管理職として部下の勤務状態を把握する中で、人事評価制度を活用し、個々の意欲や適性を活かすよう支援するとともに、職場研修やミーティング等の職場対話の推進により、職場内での情報や目標が共有され、気軽に意見交換がなされ、前向きで有効な提案が迅速に実現される、風通しの良い職場環境の確立を図る。	ゼネラリスト 課の事業運営者として、業務管理や職場環境づくりを行うとともに、職員を指導育成する連結マネジメント能力の向上を図る。	エキスパート 業務別の専門能力の高度化が求められる中、新任者や若手職員等に対して必要とされる業務知識の継承と説明能力の向上を図る。
発 揮 期	50 <キャリアデザインのファイナルプラン策定> 発揮期初期の職員が、今までの職務経験等を振り返り、現役の最終段階から定年後の再雇用等に至るライフプランを展望し、蓄積したキャリアの活用や貢献計画等を具体的に設計する。 <トータルマネジメント能力の発揮> 政策立案及び予算執行の責任者、あるいは所管する事務を掌理し、職員を指揮監督する統括者として、先頭に立って職場の活性化や業務の効率化を推進するため、職員に対して組織コミットメントを浸透させ、業務目標の進行管理と職員的能力開発等におけるトータルマネジメント能力を身に付け、十分に発揮できる人材の確立を図る。	<調整マネジメントによる連携強化> 部門内の特定分野を所管する管理職として、担当分野の業務状況を把握した上で部門方針の重点項目に対する業務目標を設定し、その目標の達成に向けて部局内外の関連分野と連携し、各取組の進行管理により的確な指導・支援を行い、総合的な調整マネジメントの実践を図る。 <成長志向の職場風土への支援> 職員のやる気、やりがいの高揚につながる職場環境づくりのため、常に、職員に成長する機会を与え、職員のチャレンジを支援し、その成果を適正に評価し処遇することにより、職場の活性化を図る。	室の目標推進者として、企画調整など担当分野の総合的な進行管理を行う調整マネジメントの向上を図る。	制度改革への迅速な対応や業務間の密接な連携が求められる中、部門別の指導者として、幅広い分野での知識習得と判断能力向上を図る。
	55 <キャリアデザインのファイナルプラン策定> 発揮期初期の職員が、今までの職務経験等を振り返り、現役の最終段階から定年後の再雇用等に至るライフプランを展望し、蓄積したキャリアの活用や貢献計画等を具体的に設計する。 <トータルマネジメント能力の発揮> 政策立案及び予算執行の責任者、あるいは所管する事務を掌理し、職員を指揮監督する統括者として、先頭に立って職場の活性化や業務の効率化を推進するため、職員に対して組織コミットメントを浸透させ、業務目標の進行管理と職員的能力開発等におけるトータルマネジメント能力を身に付け、十分に発揮できる人材の確立を図る。	<トータルマネジメントによる組織力向上> 市政運営の部門における総括責任者として、組織目標の実現に向けた部門方針を職員に提示し、各担当の業務目標を適切に管理することにより、組織コミットメントを浸透させるトータルマネジメントを発揮し、組織力の向上を図る。 <親切丁寧で明るい職場の定着> 良好な職場環境の保持と組織目標の達成に努める中で、効果的な人材育成の支援により、職員的能力開発と組織力の強化を実現させ、市民サービスの向上を図る。	部の統括者として、部門方針を明確にして、組織資源を最大限に活かすトータルマネジメント向上を図る。	関連業務に対する体系化した専門的能力を有する人材の育成者として、職場研修支援等や後進育成を図る。
貢 献 期	60 <熟練知識・技術等の継承> 定年退職後の再任用・再雇用職員として、長年にわたり蓄積した知識や技術等を組織内で継承させる役割を担い、職員に対する指導・助言、あるいは、職場研修の実施などによる専門的分野に必要なエキスパートの育成、複雑・多様化する市民相談の対応等において貢献する。			

※キャリア支援
 職員の意欲や資質及び適性を活かした自己実現に向けて、職位や成長ステージに応じた必要な能力向上及び経験等への支援

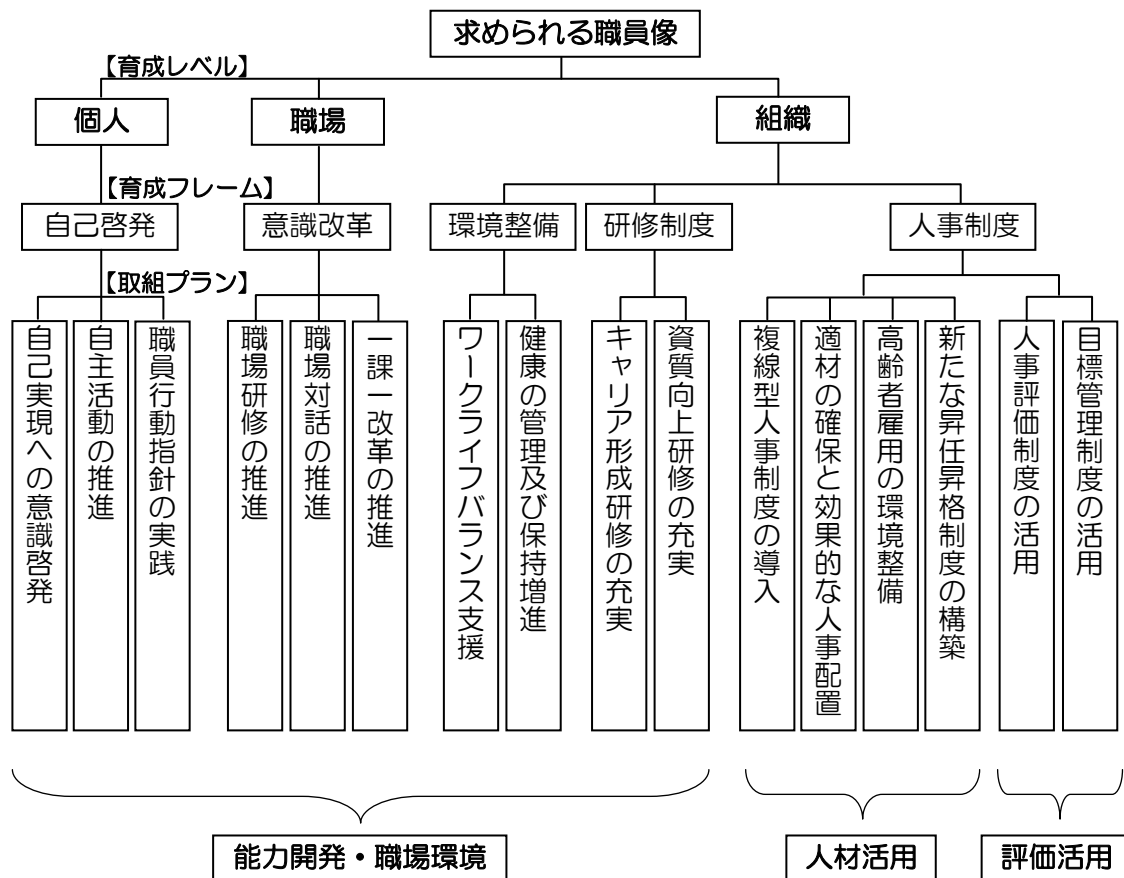
※資質向上支援
 職員として当然に必要な資質や能力の向上への支援

(5) 人材育成体系

人材育成を効果的に進めていくためには、人材育成の実施主体となる個人・職場・組織の各育成レベルにおいて、成長ステージ及び育成レベルに応じた役割と取組を理解して主体的に取り組む必要があります。

求められる職員像の実現に向けて、全職員がその責務と役割を果たす認識を共有する中で人材育成を推進する仕組みとして、今後の具体的な取組となる取組プランを各育成フレーム及び各育成レベルに分類し、人材育成体系として整備しました。

組織の担う環境整備・研修制度・人事制度による支援の取組の充実はもちろんのこと、職場におけるマネジメントと職場環境づくり及びこれによる職員の意識改革については、日々の業務の内外において計画的に職員を育成するとともに職員のキャリア実現に向けた取組として強化が欠かせません。また、個人は、キャリアデザインによる自己実現と能力開発など自己啓発に努めることとします。



（６）人材育成サイクル

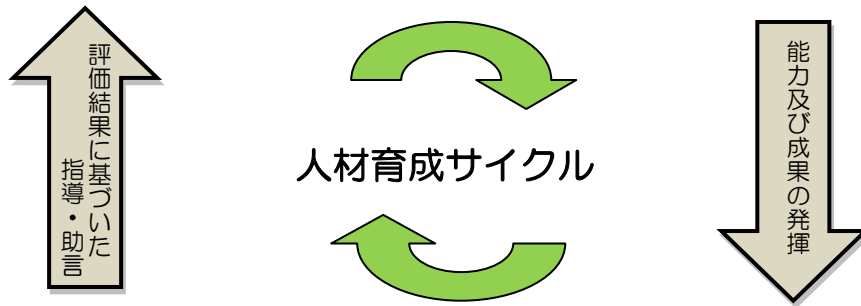
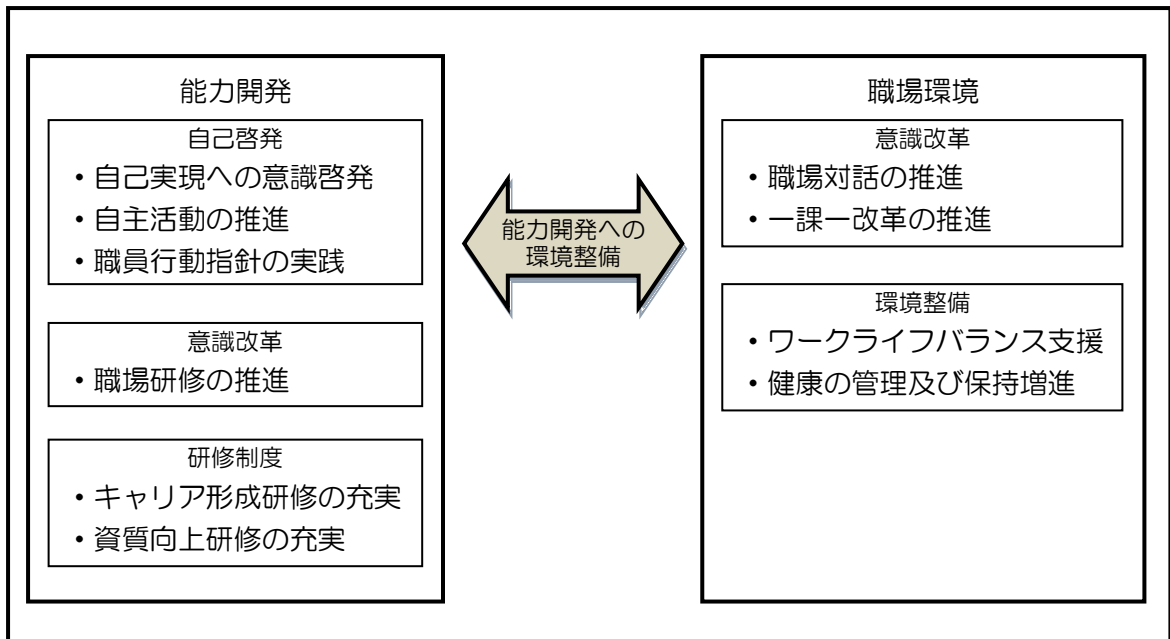
人材育成は、職員の主体的な自己改革をベースに、職場を主たる舞台として部局横断的に全庁一体となって取り組むものであり、全職員がそれぞれの責務と役割を十分認識し、個人と組織の満足度を高める中で、個人・職場・組織の各育成レベルにおいて、相互に補完しながら推進する人材育成体制を構築する必要があります。

研修体系の再構築と職場環境の整備により能力開発を推進するとともに、組織経営にとって最重要の財産である職員が、キャリアデザインを描きながらやりがいを持って職務に当たるよう能力開発への重大なインセンティブとなる人材活用に係る諸制度の整備及び運用に努め、適時の職員周知を図ります。

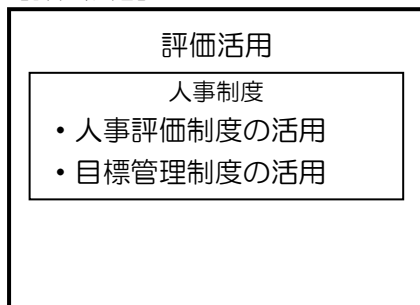
また、職務遂行において発揮された能力や実績を適正に評価し、処遇に反映するとともに、職員のキャリアデザインを踏まえた育成指導を行う評価制度を効果的に活用して、自己実現を支援していきます。

このように、職場環境の整備を行いながら能力を開発し、開発された能力や成果を発揮し、その実績評価に基づく指導・助言を行い更なる能力開発を図る人材育成サイクルを実行することにより、仕事に対する職員のモチベーションの向上と組織や市民の要請に応えられる人材の育成を推進していきます。

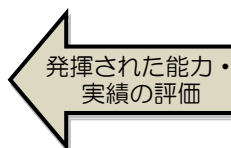
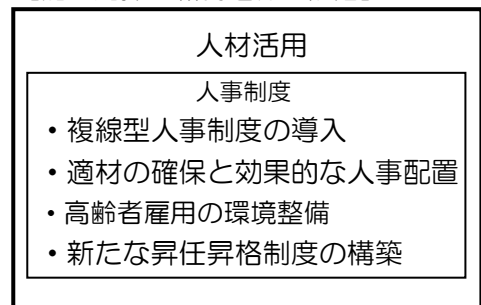
【能力開発・職場環境整備の段階】



【評価段階】



【能力発揮・職務遂行の段階】



第4 人材育成マネジメントシステムの確立に向けて

基本方針は、本市職員を求められる人材に育成する指針として、取り組むべき方向性を明らかにしたものです。

この基本方針に基づいて、職員は、自らが資質向上を図りながら使命感と満足感を持って期待される役割を果たし、組織・職場は、職員一人ひとりの人材育成に向けた支援機能を発揮します。こうした職員と職場・組織の連携を強化させることにより、本市は、柔軟な発想や溢れる創意のもと問題意識と改革意欲を持った職員を育成し、人的資源として最大限に有効活用しながら、常に、より良質な行政サービスの提供に努め、市政が抱える重要な課題に的確かつ迅速に対応していきます。

そのためには、すべての職員がこの方針に対する認識を深め、各自がキャリアデザインを描きながら日々の職務の中で実践していくことが重要です。

今後、人材育成の推進にあたっては、基本方針に基づく取組プランを実効性あるものとするため新たな実施計画を策定して着実に取り組んでいくこととします。

更に、人材育成において、職員の意識改革や能力開発の主たる舞台である職場における役割は、職員の自己改革と並んで重要であり、複雑・高度化する社会環境の変化に伴って導入を予定している複線型人事制度により専門的な知識や能力を備えた職員を育成するためにも、今後、職域や職種における育成支援に向けて部局人材育成推進会議の活性化など人材育成推進会議の充実を図ります。個人レベルにおいて職員が自己啓発に取り組み、職場レベルにおける人材育成が部局人材育成推進会議により実効性を持って推進され、組織レベルによる支援体制が効果的に機能する中で人材育成サイクルにより求められる職員像を目指して育成する「人材育成マネジメントシステム」を確立していきます。

【用語解説】

キャリアデザイン

甲府市の職員として仕事をするにあたって、与えられた役割を受動的に果たすだけでなく、自分自身の仕事に対する『将来（進む道）』を主体的に思い描き、開発・設計することです。初歩段階のファーストプランからファイナルプランへと成長ステージが進むごとに設計をより具体化させていきます。

そのためには、自分の適性を自身で常に把握することが大切となります。

◇ファーストプラン

：キャリアデザインの第1段階として、育成期から開発期までの将来設計

◇セカンドプラン

：開発期から拡充期までの将来設計と中期的な展望

◇サードプラン

：拡充期から発揮期までの現役期間の将来の具体的な設計

◇ファイナルプラン

：発揮期から貢献期までの最終的な設計の確立

グループマネジメント

係内の業務分担別に構成される、主任級をリーダーとする集まりをグループとして、先輩・後輩関係でのリーダーシップをもとにしたマネジメントの初歩段階をいいます。

業務マネジメント

係長級をリーダーとする係をチームとして、担当する業務の進行管理から係内のコミュニケーションの醸成に至るトータルマネジメントの初歩段階をいいます。

連結マネジメント

上位者と下位者の意思・実態をリンク（連結）させ、組織目標を共有化して達成につなげるトータルマネジメントの基幹部分となります。

上位者の意思を確実に受信し、下位者へ的確に伝達・指示する能力とともに、下位者の業務コンディション（進捗状況、体調等々）を把握する能力が求められます。

調整マネジメント

課長級の業務コンディションの把握に努める中で、担当分野の総合的な進行管理に重点を置き、分野を超えた総合調整機能を発揮するマネジメントをいいます。

トータルマネジメント

組織の持つ資源（人、物、金、情報）を有効に、最大限に活かす管理手法、能力のことです。

資源の中で最も重要となる『人財』を把握し、育てて、組織内の一体感（共有化）を醸成する中で活かす『人的な管理能力』と、『経費面の管理能力』、『情報面の管理能力』など資源全般を有効に活用する能力を併せ持って、組織目標を実現することのできる人材を育成します。

ゼネラリスト

特定分野ではなく、複数の分野や組織全体を広く捉える立場の総括的責任者として一般的に総合的な調整能力を持った管理監督者等の総合職を指します。（Ex. 部長職、室長職・・・）

エキスパート

資格・免許を要しない特定の分野において、熟練・精通した知識・技術を活用しながら市民サービスを提供するとともに、業務担当職員への助言・指導・育成などを行う専門的職員を指します。

ジョブローテーション

多様な業務を計画的に経験することで、知識・技術の習得や広い視野の養成を図るとともに、自分の適性を自身で把握してキャリアデザインの実現を支援する経歴管理制度で、成長ステージに応じて、育成期ジョブローテーションと分野別ジョブローテーションに分かれます。

◇育成期ジョブローテーション

：育成期にある職員を重点に、市民生活に密着した部門（市民生活、税務、福祉）の計画的な職務経験を通じて、広く知識・技術の習得を図ります。

◇分野別ジョブローテーション

：拡充期にある人を重点に、分野別に関連業務の職務経験を蓄積し、専門的な適性の確認と能力の取得を図ります。

キャリア選択（複線型）システム

各自のキャリアデザインや計画的なジョブローテーションなどに基づき、適性把握を行い、職員の特性や能力・意欲を活かした職務分野・業務内容や目指そうとする職位を選択するキャリア選択制度です。

キャリア支援

職員の意欲や資質及び適性を活かした自己実現に向けて、職位や成長ステージに応じた必要な能力向上及び経験等への支援をいたします。

資質向上支援

職員として当然に必要な資質や能力の向上への支援をいたします。

庁内公募制度

重要施策や緊急課題などの特定ポストについて庁内公募を行い、意欲ある職員を積極的に配置する制度です。

メルクマール

物事を判断する基準や、その指標。

最終目的を達成するための一連の課程等における中間指標や目印で、進捗を確認するための中間達成基準や中間地点のゴールの意味で用いられます。

（人材マネジメント用語集の解説）