

# 可児市人材マネジメント方針



 可 児 市

令和2年4月改定版

# 目次

<b>第1章 人材マネジメント方針改定趣旨</b>	<b>1</b>
1. 地方自治体を取り巻く環境の変化	
2. 新たな人材マネジメント方針改定のねらい	
<b>第2章 人材マネジメント基本理念</b>	<b>2</b>
～“住みごこち一番・可児”を実現するためには～	
<b>第3章 可児市職員のあるべき姿</b>	<b>3</b>
1. 目指す職員像	
2. 職員に求められる能力と役割の明確化	
3. 目指す職場像	
<b>第4章 人材育成の取り組み</b>	<b>9</b>
1. 人材の確保・適材適所の配置	
2. 人材の活用	
3. 能力開発～スキルアップ～	
4. 人事考課制度（能力行動・業績プロセス）	
5. 考課結果の活用	
6. 人を支える組織風土づくり	
7. 心と体の健康づくり	
<b>第5章 おわりに</b>	<b>15</b>

# 第1章 人材マネジメント方針改定趣旨

## 1 地方自治体を取り巻く環境の変化・背景

近年、人口減少や少子化、超高齢化社会の進行など、社会環境の変化により将来が不透明で予測しにくい時代となっています。さらに、社会環境の変化は、経済状況の変動や社会制度の改正、そして市民ニーズの多様化へと及んでいます。

地方自治体は、このような時代背景を敏感に捉えながら、新たな社会的課題に対して、具体的な成果をあげていかなければなりません。自律的かつ持続的な行政運営を図るためには、「依存と配分」に頼った行政運営から、「未来志向」の戦略へと転換し、自らが暮らす地域は自らの責任において創っていくという「役割と責任」が必要です。

そして、私たち自治体職員には、従来の価値観や手法に拠らない革新的かつ効率的な思考力・行動力が必要とされています。

## 2 人材マネジメント方針改定のねらい

本市では、平成17年4月に策定した「人材マネジメント方針」に基づき、チャレンジ精神の高揚と組織マネジメント体質の強化を図ることを目的に、戦略的・総合的に人材マネジメントに取り組んできました。また、各年度において、人事院の勧告や人事給与制度等の改正に合わせ、方針の見直しや改定を行ってきました。

基本方針の策定から、数十年が経過しましたが、この間、上記のように地方自治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。

今後、本市が明るく元気な魅力あるまちとして発展し続けるためには、職員一人ひとりが力を出し切り、組織が一丸となって取り組まなければなりません。

そのためには、“私たちは何のために働くのか”“市職員として本来あるべき姿や考え方とは何か”について、人材マネジメントの基本理念を定め、職員や職場が目指すべき姿を具体的に示すことが必要です。また、理念や目指すべき姿の実現に向け、さまざまな人事施策の各制度を有機的に結びつけた人材育成の取組みを行うことで、戦略的・総合的に人材マネジメントに取り組む組織体制を整えることが求められます。

これらを実現するために、人材マネジメント方針の改定を図り、“自ら考え行動できる”人材の育成や、職員を“育て・支え・認め合える”職場環境の整備などの組織マネジメントの強化を図り、職員全員で「住みごころ一番・可児」の実現を目指します。

## 第2章 人材マネジメント基本理念

～ “住みごこち一番・可児” を実現するために～

“ 私たちは市職員としての自覚と誇りを持ち、

市民のため、世の中のため、

今そして未来のために 物事を成し遂げます ”

可児市役所の組織としての目的は何か、そのためにどのように行動していくのかを明確にするため、新たに人材マネジメントに対する組織の基本理念をここに定めます。

“住みごこち一番・可児”の創造のため、職員が一体感を持って仕事に取り組み、公平公正な市民サービスを推進していくため、「全体の奉仕者」としての誠実さと高い志を持ち、自己の能力を開発・向上させる努力をしていきます。

### 常に多角的な視野から仕事の本質・目的を考えることのできる人材を育成します

多角的な視野とは、前例にとらわれることなく、新しい提案や業務の改善・改革等に積極的に取り組み、市民一人ひとりにとって、満足のいくような提案ができる、幅広い視野のことです。このような視野を持って創造していくことで、新たな提案、施策、事業などを目指すことができます。

多角的な視点から市政運営を考え、実行できる人材の育成を行います。

### 職場からホスピタリティーあふれる環境を整備し、

### 思いやりあふれる地域創りを目指します

市民や地域の実情を理解して、新たな提案をすることで、市民から信頼される組織として認められることができます。また、一緒に働く仲間を心から思いやることで、信頼・安心感を持たれる職員として、自分自身の成長につなげることができます。今の時代こそ、自分中心ではなく、相手の意見に耳を傾けた、「ホスピタリティー（心からの思いやり）」を持った組織運営が必要です。市民の目線で考え、市民の立場に立ち考えることができる組織であれば、公平公正な市民サービスを提供することができます。

このようなホスピタリティーの考えを取り入れることにより、市民を思いやり、地域を思いやり、そして同僚を思いやることのできる職場風土を醸成します。

地方自治体の使命（ミッション）は、「真の市民サービスの向上」を目指すことにあります。

これからは、上記の2点を重視し、市民の視点に立ち市民と一体となって地域行政を展開していくことが必要となります。組織としての目的や存在理由を明らかにし、職員のあるべき姿、仕事をするために必要な価値観を示すことにより、各職員が主体的に仕事を成し遂げることができるよう、この基本理念を定めました。

# 第3章 可児市職員のあるべき姿

## 1 目指す職員像

可児市に対して愛着と誇りを持ち、日頃から支え合い思いやる心を持つことが大切です。また、常に情報を収集・発信し、必要な人に必要な手を差し伸べることが求められます。そのためには、個々の職員の資質向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出すことにより、地方公務員として高度な倫理観を持って市民に対応することができる、バランス感覚を持った以下のような職員像を目指します。

### 目指す“3K”職員像

#### 市民と協働し、仲間と協同し、果敢にチャレンジする職員

K

K

K

#### 市民目線

- ☆ 市民の立場に立って課題を把握し、市民と協働で課題解決ができる職員
- ☆ 社会情勢に目を向け、常にアンテナを高くし、市民ニーズを的確に捉え積極的に対応できる職員

#### 相互関与

- ☆ 人間性を磨き合い、高め合うことができる職員
- ☆ 本音の対話と素直なフィードバックで、気づき学び合うことができる職員

#### 環境変化適応力

- ☆ 自ら考え、発意し、主体的に行動することができる職員
- ☆ 今必要なことを見極めチャレンジできる職員

#### 自己啓発

- ☆ 一人ひとりが高い「志」を持って、社会と共に成長しようとする職員
- ☆ 様々な価値観を認めつつ、謙虚な気持ちで人間力をしっかりと築くことができる職員

#### 経営感覚

- ☆ コスト削減に努力し、既存の枠組みにとらわれず、さまざまな視点・角度から物事を見つめ、創造できる職員

## 2 職員に求められる能力と役割の明確化

組織・所属の中における自身の役割を認識し、組織・所属の目的・目標、業務計画等を明確に把握したうえで、何のために働くのか、どのような能力が求められているのかという認識をさらに高めていかなければなりません。

### (1) 全職員に求められる意識と能力

目指す職員像に近づくため、職員一人ひとりが持つべき「意識」や伸ばすべき「能力」を明確にします。

#### 【持つべき意識】

市民目線・市民感覚	敏感に市民ニーズを感じ取り、「市民の視点で考え、市民の立場に立って働く」という意識
倫理観・責任感	全体の奉仕者として、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、公正に業務を遂行しようとする意識
成長志向	積極的な研修の受講や自己啓発により、業務の知識や経験など自身の能力を高めようとする意識
チームワーク	組織の一員として責任を持って業務を遂行するとともに、上司や同僚などと協力して組織目標達成に向けて職務を成し遂げようとする意識
スピード・コスト意識	市の抱える課題にいち早く気づき、限られた時間・費用の中で効果的で適切な施策を立て成果を出すという意識
協働意識	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・意欲的に取り組もうとする意識
自己管理	心身ともに、健康で意欲的に業務に取り組めるよう、身体面・精神面の自己管理に努めようとする意識

#### 【必要な能力】

相手の立場に立つ力	ホスピタリティー（思いやり・優しさ）を大切にし、親切丁寧な態度で人と接する能力
協働・協調する力	組織の目標達成に向け、お互いに学び合い、助け合い、啓発して、良好な人間関係を構築する能力
環境の変化に適応する力	社会環境の変化を的確に捉え、新たな課題を発見し、適応する能力
市民の利益を創造する力	経営的視点を持ち、既存の枠組みにとらわれず、さまざまな視点・角度から物事を見つめ、創造する能力
状況を把握する力	不測の事態に対して適切に対応する能力
自己開発し成長する力	客観的に自分の強みや能力を把握し、組織の目標達成のために磨き伸ばすことができる能力
業務を実行する力	組織の中での役割を踏まえ、組織の目標達成のため、積極的に業務を遂行する能力
業務を改善する力	常に問題意識を持ち、業務改善や提案等に率先して取り組み、業務を処理する能力

## (2) 役職ごとの果たすべき役割

職員に必要な意識や能力は多岐にわたります。また、役職によっても必要とされる質や程度に違いがあります。役職ごとの「果たすべき役割」を示し、現在及び将来の「果たすべき役割」への理解を深めることで、現在の役割を果たすために何をすべきか、将来の役割に因應するために何をしておくべきか自覚する意識を高めます。

### 管理職（部長級・課長級）

役職	主な果たすべき役割	
	方針・事業に関すること	人材育成に関すること
部長級（7級）	<p><b>【部の統括者/市の経営層としての責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全市的視点で部（部局を含む）の現在及び将来の課題を的確に洞察し、その解決に向けたビジョンを描くとともに、その実現に向けて、行政経営の視点を踏まえ、戦略を練る。</li> <li>・市の戦略に基づき、部の政策及び施策から部の使命の決定を迅速かつ的確に行う。</li> <li>・組織のビジョンを示したうえで、部の目標達成に向けた使命・方針を部内の管理職員に伝え、目標設定等の指示、決定を行う。</li> <li>・災害等の不測の事態の発生時に、的確な危機管理対応を行う。</li> <li>・部の横の連携を持ち、市全体の視野から判断した職務遂行に心がける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内の管理職員の指導や将来の幹部職員を育成することにより、組織の活性化を図る。</li> </ul>
課長級（6級）	<p><b>【課の統括者/政策施策の立案・執行責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会情勢の動向を把握し、組織に求められている役割、課題を認識し、課としての目標を設定する。</li> <li>・部の方針に基づいて課としての使命を実現するため、行政経営の視点を踏まえ、課題を解決する戦略を練る。</li> <li>・課の使命実現のため、目標達成に向けて職場を統括し業務計画の着実な実行、人材の有効活用、職員の能力開発について進行管理を行う。</li> <li>・所属内のコミュニケーションを高め、チームワークの向上に努める。</li> <li>・部内の課の横の連携を持ち、部としての職務遂行に心がける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適宜面談しながら組織のめざす方向性を確認し、双方の意思疎通を図れる、風通しのよい職場環境を整える</li> <li>・自主的に学ぶ、主体的に行動できる組織風土を醸成するため、所管の業務に関わらず、将来的ビジョンが描けるよう、積極的に職員資質の向上に働きかける。</li> <li>・ワーク・ライフ・バランスの推進に伴い、組織内の健全な環境が保てるよう努める。</li> </ul>

## 管理職の取り組み ～人材育成～

職場のマネジメントを行う管理職にとって、部下育成は自身の重要な役割のひとつであり、主体的に関わっていく必要があります。考え方や能力・適性が異なる職員一人ひとりを、管理職である上司がよく理解・把握し、それぞれに合わせた指導・アドバイスを行うことが必要です。

### 職場で人を育てる

毎日仕事をする職場は実践的な人材育成の場所です。これまでの経験や自分が上司や先輩から教えられたことなどを直接口や行動で伝えていくことが大切です。

### 職員の意欲・能力の向上

業務に必要な能力や公務員としての将来像を描き、能力発揮の機会を促したり、人事考課制度や各種研修制度などを通じて、知識やスキルの向上を後押しすることで、部下のモチベーションをあげることが大切です。

### 職場環境の整備

時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進に取り組み、職員の健康管理や保持増進に努めたり、仕事と育児・介護との両立支援（ワーク・ライフ・バランス支援）にも積極的に取り組み、職場全体がいきいきと活躍できるような雰囲気づくりが大切です。

## 監督職員（課長補佐級・係長級）

役職	主な果たすべき役割	
	方針・事業に関すること	人材育成に関すること
課長補佐級（5級）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課の使命の実現、目標の達成に向けて、具体的な政策、施策の立案を行い、課題解決のための総合的な事務調整や交渉等を行う。</li> <li>・ 業務遂行のリーダーとして、課内の職員に課題解決に向けた適切な指示を出し、能力・適性に応じた指導を行う。</li> <li>・ 助言を行い、関係部署等との連携を図る。</li> <li>・ 上司を補佐し、情報を共有しながら、業務計画の着実な実行と進捗管理を行う。</li> <li>・ 課内のコミュニケーションを積極的に取り、職員モチベーションを高め、チームワークの向上に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 率先垂範するとともに、職員の個性をよく把握し、職員に適した方法で意欲や能力を引き出すOJTを行う。</li> <li>・ ワーク・ライフ・バランス推進に資する良好な職場環境づくりに努め、特定の職員への業務の偏りを防止し、必要に応じて事務分担の見直し等を行う。</li> </ul>
係長級（4級）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課の使命の実現、目標の達成に向けて、担当職務に関する課題の解決に向けた、目標を設定する。</li> <li>・ 業務遂行のリーダーとして、担当職員に課題解決に向けた適切な指示を出し、能力・適性に応じた指導・助言を行う。</li> <li>・ 関係部署や所管の他係と連携を図りながら、業務計画の着実な実行と進捗管理を行う。</li> <li>・ 係内のコミュニケーションを積極的に取り、職員モチベーションを高め、チームワークの向上に努める。</li> <li>・ メンタルヘルスに関する知識を持ち、メンタル不調者の早期発見を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 係内の意志疎通を図って職員の状況をよく把握し、職員に適した方法で意欲や能力を引きし、適切なOJTを行う。</li> <li>・ 職員のワーク・ライフ・バランスに資する良好な職場環境づくりに努め、特定の職員への業務の偏りを防止し、必要に応じて業務分担の見直し等を行う。</li> </ul>

一般職員（主査級～主事級）

役職	主な果たすべき役割	
	方針・事業に関すること	人材育成に関すること
主査級（3級）	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の使命の実現、係の目標達成に向けて、柔軟な発想で課題解決のための的確な対応策を企画立案し迅速に対応する。</li> <li>担当内のリーダーとして、業務計画の着実な実行と進捗管理を行う。</li> <li>庁内の関係部署との連携を図り、互いに協力し合っ て情報を共有する。</li> <li>係内のコミュニケーションを積極的に取り、情報の共有化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下級職員、臨時職員等の育成担当として、上司と連携を取りながら、指導・助言等を行う。</li> <li>日頃から下級職員とのコミュニケーションを図り、相談しやすい雰囲気づくりに務める。</li> </ul>
主任級（2級）	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の使命の実現、係の目標の達成に向けて、常に業務改善に努め、主体的かつ自発的に業務を遂行するとともに、専門的な知識・技術の習得に努める。</li> <li>業務の目的や意義、上司の指示や方針を正確に理解し、自分の意見を付したうえで報告・連絡・相談を実行する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下級職員の業務遂行状況や接遇等に気を配り、適切な指導、助言を行う。</li> </ul>
主事級（1級）	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の使命や係の目標、業務の目的・意義、手続き、上司の指示を正確に理解し、自身の役割・課題を認識して、的確に業務を遂行する。</li> <li>業務に必要な基本的、専門的な知識・技術の習得に努める。</li> <li>ルールや規律を守り、市民や職場における信頼関係を構築する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告、連絡、相談を適切に実行し、組織内外において良好なコミュニケーションを心がけ、協力、協調的な雰囲気づくりに努める。</li> </ul>

※技術系職員、医療、福祉系職員、技能労務職員等については、一般行政職員の各職に相当する職の「果たすべき役割」に準じた役割を果たすことになります。

### 3 目指す職場像

職員にとって、毎日業務を行う職場の環境は重要です。職場は、「業務遂行の場」だけではなく、「学びの場」であることを忘れてはいけません。

職員一人ひとりが、組織の目的・目標を十分に理解・認識をし、達成させるためには、組織全体が同じ方向を向き、一致団結していくこと、そしてよりよい雰囲気できやすい職場環境を作り上げることが大切です。そうすれば、必ず質の高い市民サービスの提供ができるようになります。

#### 目指す職場像

### 相互関与（か・み・さ・ま）のある職場

#### か かかわる

- ☆ 組織の目的・目標について職員全員が共有し（関わり）、その達成に向けて、全力で取り組める職場
- ☆ 職員一人ひとりが、お互いのことに関心を持ち（関わり）、共に成長しあえる職場

#### み みとめる

- ☆ お互いを認め合い、協調・協力体制が構築できている職場
- ☆ 市民の価値観や個性を認め、公平・公正かつ迅速な判断、行動がとれる職場

#### さ ささえる

- ☆ お互いの立場を理解し尊重し、一緒に働く仲間を思いやり、支えあう職場
- ☆ 市民に対し、優しさや思いやりの気持ちを持ち、常に寄り添い支えあう態度で対応が出来る職場

#### ま まなびあう

- ☆ 職員がお互いに学びあい、切磋琢磨して成長できる職場
- ☆ 職員が自分の意見を自由に言いあえる、円滑な関係が築けており、上司や先輩、後輩が役職を超えて、経験やノウハウを学びあえる、人材育成が行われている職場

## 第4章 人材育成の取り組み

職務が増加し、多様化していく中、それに対応していくためには、今ある人材を最大限活用し、一人ひとりが持つ能力を育成・向上させ、最大化していく必要があります。職員一人ひとりの関心や希望を尊重し、強みをさらに伸ばし、弱みは強みに変えていくといった能力開発を積極的に行い、組織能力を高めていくことが大切です。

以下に示す人材・評価活用や能力開発・職場環境といった人事施策の各制度を有機的に結びつけて実施していくことで、可児市が目指す職員像の実現に向けて取り組むものとします。

### 1 人材の確保・適材適所の配置

#### (1) 採用

行政を志す優れた人材を発掘するために、インターンシップの受け入れや、“可児市で働くこと”について採用説明会を実施するなどして、積極的な情報発信や効果的な募集活動に努めます。

「可児市のために可児市で働く」という志を持つ若者を、積極的に採用するため、市全体が学生等のキャリア教育に積極的に参画し、若者の可児市への関心・愛着心を深めます。

また、行政ニーズに対応した多様な人材を採用するため、職員採用試験の方法を随時見直すとともに、「人物重視」の選考を進めます。

#### (2) 配置管理

職員の多様化した価値観に組織が順応し、その能力を最大限活用できる体制づくりを構築するため、自己申告書や人事考課結果を活用し、人材育成の視点から各所属で求められている人材を考慮した適材適所の人事配置を実施します。

また、さまざまな分野の業務を経験できるよう人事配置を行うことで、能力開発や適性の発見に努めます。

なお、主事や主任といった能力育成期にある職員については、窓口業務や地域に向く業務など、市民と直接接する業務を担当することを基本としつつ、分野を固定することなく幅広い業務を経験（ジョブ・ローテーション）できるような人事配置を行います。また、女性職員が一層その能力を発揮し、あらゆる分野で活躍できるような適材適所の人事配置を行うことにより、能力や意欲の向上を促していきます。

### 2 人材の活用

再任用職員の採用により、定年退職者が長年の職務の中で培った豊富な知識や経験を、若手職員へ伝承します。

また、高度な能力を有した人材を任期付職員として採用し、組織力の強化を図ったり、ルール化・定例化された業務などについては、臨時職員を雇用し、正職員の職務能率の向上につなげるなど、さまざまな人材の活用に努めます。

### 3 能力開発 ～スキルアップ～

より効果的な職員の能力開発を図るためには、個々の職員がどれだけ新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするのか、つまりモチベーションをいかに引き出すかが重要となります。そこで、職員が自ら学ぼうとする自覚や意欲を引き出せるように、自己啓発の取り組みを支援していきます。また、日常の業務遂行時や能力開発の各段階において多様な研修の機会を提供するなど、「自己啓発の支援」、「職場内研修（OJT）の推進」、「職場外研修（Off-JT）の充実」の3つを基本として、それぞれの研修の連携性を高めることによって、組織として職員の能力開発をサポートする体制をとっていきます。

#### （1）研修体系

##### 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。OJT、OFF-JT をより効果的なものにするためにも、職員個々の自己啓発意識は重要です。

職員本人が自ら目標を設定し、能力向上に努め、これを達成することにより、さらなる能力開発につなげていくことが重要です。

組織全体で学習する風土をつくるために、自己啓発を奨励し、自ら学ぶ環境づくりに努めるとともに、業務に必要な資格の取得なども含めて成果が出せるように支援を行います。

##### 職場内研修（OJT）

責任ある仕事を任される、多様な業務を経験する、困難な課題にチャレンジして最後までやり遂げる、こうした過程を通じて人は大きく成長します。このことから、仕事に直結する能力開発や、実際の業務を通じて行うOJTが最も実践的、効果的な方法であるといえます。

これまで組織で培ってきた経験や蓄積、ノウハウを上司先輩、同僚から日常的な仕事の場において伝えていくことが求められますが、その手法については各職場や個々の職員により異なるため、多少のバラツキは否めません。そのため、指導をする職員が、仕事に対する姿勢や考え方、市民対応など、あらゆる場面を通して適切な指導が行えるよう、また職員個人が仕事を通じて常に成長し、自己実現が図れるように、職場全体でサポートしていく環境を整えます。

また、職場内での職務に対する共通認識と相互理解を図るため、定期的に職場ミーティングを実施するよう働きかけたり、研修やセミナーを受講した職員が、研修成果の報告をする機会を設定するなど、職場内での知識の共有と職場のレベルアップを図るよう促します。

誰かに教えてはじめて、教えられたことが定着することから、一定の経験を積んだら指導的なポジションにどんどんチャレンジし、職場内でマネジメント力が自然に身に付くようにします。

そして、自身のキャリアデザインをしながら仕事で培ったノウハウだけではなく、その手法やちょっとしたコツ、仕事を通して身につけた「仕事の仕方」を伝授できるようにするには、普段からのコミュニケーションが大切です。



## 職場外研修（Off-JT）

時代の変化に対応した研修や、職員の意識改革・能力開発に重点をおいた研修を実施するよう毎年計画の見直しを行い、研修の成果が業務遂行に十分活用されるよう、充実した研修機会を提供します。

### ○庁内研修

外部講師や庁内の担当職員を講師として実施する庁内研修では、特定の課題について理解や習得が必要なものを中心に行い、職員の主体性や積極性を引き出すため、知識付与型の内容ではなく、考えることに重点を置いた“参加型研修”の充実を図ります。

### ○庁外研修

一定期間職場を離れて、研修に集中することにより、専門知識や実務的技能の習得を図ります。また、日常業務で得がたい新しい出会いや、人的交流の拡大などにより、広い視野と高い志を学んだり、刺激を受けたりすることで気づきを促し、モチベーションアップにつなげることができます。

研修で得たこれらの高度な知識や培った高いモチベーション、人脈等を職場に持ち帰り職務に還元することで、職場全体の意識の向上を図ります。

### <人事交流・職員派遣>

県等に職員を派遣し、可児市とは異なる組織の業務を経験することにより、自身の能力を高めようとする意欲や意識の向上を図ります。

また、震災などの不測の事態に陥ってしまった他市町村に職員を派遣し、復興支援を図るとともに、実際の現場での動きを職員の行動に落とし込み、万一不測の事態となった場合の対応に役立てることができるよう、体験から学ぶことで意識の向上を図ります。

## （２）メンター制度

（※メンター制度マニュアル参照）

職場において、上司と部下のような公的な関係のほか、職場の先輩・後輩といった私的な関係の中で、先輩が後輩に対して目標となる人物像（ロールモデル）となっていたり、仕事や人間関係の悩みやワーク・ライフ・バランスについて助言、指導している例がみられます。このような人間関係は、後輩にとっては職場における職業生活形成に資するものであり、先輩職員にとっても後輩指導のよい機会となるため、双方の成長に寄与しています。このような関係が自然に機能している組織運営が理想ですが、最近の市の職場からは、職員の孤立化及び世代間の疎遠化がみられ、気軽に相談できる環境が必要となっています。

こうした状況に対応するため、「メンター制度」を実施し、メンター（助言者）がメンティー（相談者）に対して仕事のコツや、職場内のコミュニケーションの方法等について助言することで、メンティーの職場生活形成を支援したり、メンティーに対する助言等を通じ、メンター自身の指導育成能力の向上を図ります。

メンター制度により、縦横斜めのネットワークを形成し、よりよい職場環境を醸成すること、部署を超えての連携する力を培うことが最終目標です。

（新規採用職員は、入庁3ヶ月経過後から6ヶ月間（基本期間）、メンティーとしてメンター制度を利用します。）

## 4 人事考課制度（能力行動・業績プロセス）

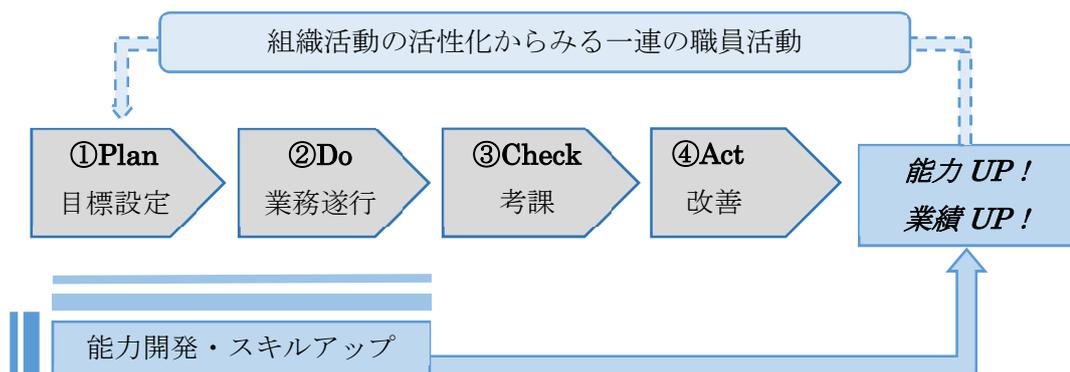
（※人事考課制度マニュアル参照）

平成 28 年 4 月の地方公務員法の改正施行により、公平公正で適正な人事評価を実施し、評価結果を用いて給与等の人事管理の基礎とすることとなりました。

そのため、人事考課制度を時代の流れに沿って、人材育成の視点に取組んだ、納得性・透明性の高い制度に見直していく必要があります。

人事考課制度は職務遂行過程において職員一人ひとりを活かし、マンパワーのレベルアップや組織力の強化に繋げるためのツールとして活用していきます。

人事考課サイクル（PDCA サイクル）を基に能力開発や業務改善につなげ、職員のやりがいや達成感を引き出すことのできる制度としていきます。



### （１）能力行動考課

職員が定期的に自らの行動を振り返り、その振り返った自己評価を持って上司と面談します。上司は、全職員に与えられている規律や、役職に求められている能力に対して、優れていた点や努力・改善が必要な点を、日常の行動観察に基づく具体的な事実から明らかにし、人材育成に向けた的確なアドバイスを行います。

人事考課制度の能力行動考課から能力開発への連携を強化し、タイムリーな研修等に参加させることにより、効果的な能力開発を実施していくとともに、能力開発が職員個人の成長やメリットとなり、結果として組織力の向上へと結びつけていくように、人事・給与施策と連携し、能力開発意欲の高揚を図っていきます。

### （２）業績プロセス考課

職員一人ひとりが、組織目標である業務計画や上位の職にある者の目標設定を把握した上で、自ら年度当初に遂行する目標をかかげます。年度当初、中間及び年度末の各時点で上司と行う面談や日常の職場研修（OJT）の中で、業務進捗及び達成プロセスを共有するとともに、上司からのアドバイスにより目標達成に向けたやる気を引き出し、人材育成を図ります。

## 5 考課結果の活用

考課結果は、仕事への取り組み姿勢を評価するという原則に基づいて、昇給、勤勉手当、昇任・昇格等に反映させ、職員の意欲向上に結びつけます。

### （１）査定昇給

人事考課結果に基づき、職員層（初任層・中間層・管理職層）ごとに昇給号給数を決定します。

- ・昇給時期は年 1 回（毎年 1 月 1 日）
- ・昇給幅は 8 号給以上～昇給なし
- ・55 歳昇給抑制措置の実施

査定昇給制度の成績構成（行政職給料表の場合。他の給料表も同階層同程度で実施。）

昇給区分	S (特に優秀)	A (優秀)	B (良好)	C (やや不良)	D (不良)
昇給幅	8号給以上	6号給	4号給	2号給	昇給なし
一般職 (2級)	20% (「S」5%)		分布率の設定なし		
指導職 (3級)					
監督職 (4級)	5%	20%			
管理・監督職 (5級)					

昇給区分	S (特に優秀)	A (優秀)	B (良好)	C (やや不良)	D (不良)
昇給幅	8号給以上	6号給	3号給	2号給	昇給なし
管理職 (6級)	10%	30%	分布率の設定なし		
経営職 (7級)					

昇給区分	S (特に優秀)	A (優秀)	B (良好)	C (やや不良)	D (不良)
昇給幅	2号給以上	1号給	昇給なし	昇給なし	昇給なし
55歳以上	分布率は、上表の各階層に準ずる				

## (2) 勤勉手当成績率の決定

人事考課結果に基づき、5段階の成績区分に応じた成績率を決定します。

勤勉手当の成績構成の目安（行政職給料表の場合。他の給料表も同階層同程度で実施。）

昇給区分	S (特に優秀)	A (優秀)	B (良好)	C (やや不良)	D (不良)
2級主任～ 7級部長	5%	25%	分布率の設定なし		

## (3) 昇任・昇格管理

### 課長・係長昇任制度

部長及び課長による人事考課等を活用した昇任制度とします。課長は課長補佐から、係長は直近下位層から選考することとし、人事考課結果等に基づき、昇任者を決定します。

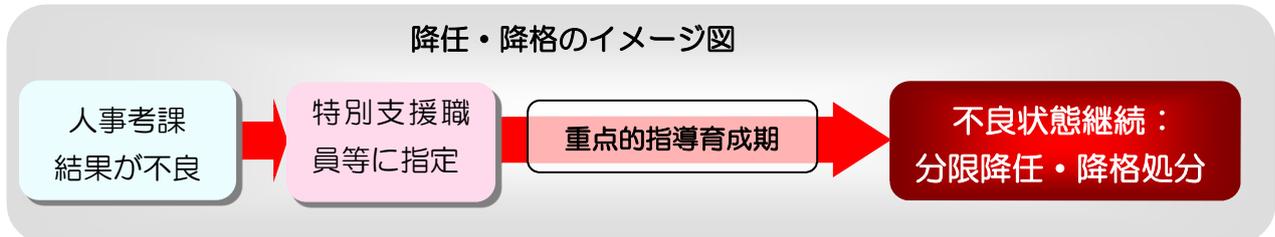
### 昇格試験制度

昇格試験制度は、人事処遇への勤務成績の反映、人事の透明性、公平性の確保、職場の活性化を図ることなどを目的に実施します。試験内容は、職階層に求められる能力を判定するために、法務知識や行政判断および部下育成に求められるマネジメント力などを判定するための試験内容とし、これらの結果と過去の人事考課結果に基づき、昇格者を決定します。

#### (4) 降任・降格制度

人事考課結果において、一定基準に満たない職員については、その原因を明らかにし、要支援職員として重点的に指導育成の強化をはかります。

なお、改善が見られない場合は、人事異動による異なる部署での育成指導や、更には分限による降任・降格処分を実施します。



※ 昇給に係る能力行動考課を「C」に決定した職員…要支援職員、「D」に決定した職員…特別要支援職員

## 6 人を支える組織風土づくり

何かを成し遂げるとき、その出発点となるのは様々な方針・計画・組織ではなく、「人」です。「人」は組織の基礎であり、組織をよりよいものへと変革させていく力があります。

私たち市の職員は、市民満足度を高めるために可児市の運営を担っています。組織は、その担い手である職員を大切にしなければいけません。

職員一人ひとりが、働きやすい環境を整えてはじめていいサービスや、いいアイデアが生まれ、それが市民満足度を高め、最終的に可児市の運営へとつながっていきます。この順番を、組織として守り抜いていくことが大切です。

### (1) 「組織のための個人」としての意識改革

職員一人ひとりが「果たすべき役割」をしっかりと自覚し、何のために働いているのかという目的・目標を十分に理解し、認識できる職場体制を整えます。

何のために目の前の仕事をしているのかを理解することで、業務に対する意欲の向上や業務改善行動へと結びつけていきます。

また、職員一人ひとりの主体的なチャレンジ、学習意欲や能力向上に対する支援により、組織全体が成長する風土を醸成していきます。

さらに、女性職員の仕事の仕方も変化している背景から、女性が能力を十分に発揮できるよう、職務に対する支援や職場環境づくりが必要です。

このようなことから、職員は社会で働く職業人としての意識を持ち、個人が組織のためにどのように活躍していくことができるのかを考え、自分らしさを強みにして組織の一員として何を担うことができるのかについても、考えることができるように意識改革を進めます。

### (2) ワーク・ライフ・バランス

職員一人ひとりが、自分の能力を最大限に発揮するためには、職員が地域や家庭で生活する一人の人間として、まずその生活が充実していることが重要です。

また、多様化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の自由な発想、アイデア、創造性が不可欠です。この発想等の源となるのが、仕事以外の場における経験や情報、人との関わりです。充実した家庭生活を送ることが自己啓発、健康管理、仕事に対するやる気につながります。

しかし、日々の仕事に追われている状況や、仕事と子育て、家族の介護との両立など、仕事と生活の間で問題を抱える状況では、このようなことを期待することは困難です。

そのため、子育てや介護の休暇制度の充実を図るとともに、そうした制度を利用する職員のいる職場の負担軽減を図る取り組みが重要になります。

また、適性な職員配置や事業の改廃、事務改善等業務の効率化を進めることで、時間外勤務を縮減し、仕事と家庭生活の両立（ワーク・ライフ・バランス）を支援します。

## 7 心と体の健康づくり

急速な社会の変化により、行政ニーズは多様化し複雑化しています。それに伴い、行政が担う事務量は増え、さらに多岐に渡って職員一人ひとりに求められるスキルもより高度なものになっています。

このような状況の中で、職員一人ひとりが自身の能力を遺憾なく発揮しながら、健康な状態で働き続けるためには、組織として健康管理体制の充実を図っていく必要があります。

そこで、日々の健康管理やストレスに対する積極的な情報発信、メンタル、ハラスメントに関する相談と、指導体制の充実を図るとともに、職員が自分自身のストレスや健康状態・ライフスタイルについて、振り返るきっかけづくりを支援し、職場での心身の健康管理体制の充実に取り組みます。



## 第5章 おわりに

住民ニーズの多様化・複雑化により、職員の担当する業務はますます増え、専門性・困難性が高くなってきています。そのため、職場の中では余裕がなく、自分のことで手一杯になり、職員が孤立化する傾向が高くなりつつあります。

そのため、職員同士がお互いによく知らないとか、なんとなく価値観も違うという感覚が、見えない心理的な壁を発生させたり、世代の違う若手職員の言動は、上司や中堅職員にとっては違和感となり、ここにも壁が発生します。

このような問題は特定の誰かの責任ではなく、社会全体の複合的で大きな流れとして発生するものであり、これを職場責任者である上司の問題と捉えたり、メンバー個々への単発の施策で解決するには無理があります。

このような状況の中でも、“人が元気に育ち、活気あふれた職場”にするためには、職員同士による相互関与が大きなポイントです。自ら周囲に働きかけ、サポートを得たり、巻き込み活用していく力が必要とされます。

もちろん、それだけで仕事の忙しさや難しさが変わることはなく、本人の力を急に高めることもできません。また、研修を行ったとしても、職場での直接的な関わりがなくては効果を発揮できません。

人には、“仕事が厳しくても「自分ひとりではない。周りは自分をみているし、何かあったらサポートしてくれる」という安心感”が必要です。

成功や喜び、また失敗や過ちも、素直にかつ即座に上司や先輩に報告でき、そしてそれをすべての職員が共有できる…そんな職場を目指して“住みごころ一番・可児”を実現していくことが、私たち可児市職員としての使命であることを忘れてはいけません。

## 参考 人材マネジメントを支える実施計画など

- |                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| ○人事考課制度マニュアル                    | ○可児市職員心の健康づくり計画         |
| ○可児市職員研修計画                      | ○可児市職員共育制度（メンター制度）マニュアル |
| ○可児市定数条例                        | ○再任用制度                  |
| ○定員管理計画                         | ○ストレスチェック制度             |
| ○支援職員支援実施要領                     | ○セクシャルハラスメント予防・対応マニュアル  |
| ○特定事業主行動計画                      |                         |
| ○可児市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画 |                         |

---

---

## 可児市人材マネジメント方針

- |        |   |              |
|--------|---|--------------|
| 初 版    | ： | 平成 17 年 4 月  |
| 第一次改訂版 | ： | 平成 18 年 10 月 |
| 第二次改訂版 | ： | 平成 21 年 4 月  |
| 第三次改訂版 | ： | 平成 22 年 4 月  |
| 第四次改訂版 | ： | 平成 24 年 1 月  |
| 第五次改訂版 | ： | 平成 25 年 1 月  |
| 第六次改訂版 | ： | 平成 30 年 3 月  |
| 第七次改訂版 | ： | 令和 2 年 4 月   |
- 
-