

直方市 人財育成基本方針

令和7年4月

はじめに

人財育成基本方針の改訂に当たって

本市では、平成 17 年 8 月に「直方市人財育成基本方針」を策定、平成 24 年 4 月に改訂し、「直方の未来を創造していく職員」、「市民の立場で考える職員」、「積極果敢にチャレンジする職員」、「経営感覚に富む職員」、「公としての正義を貫く職員」という 5 つの職員像を実現するため人財育成に取り組んできました。

その間、リーマンショックや東日本大震災、新型コロナウイルスの感染拡大などを経験し、様々な制約がある中でこれまでにない判断を求められる機会に多く直面してきました。

これからは、少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少、価値観の多様化により社会の形がめまぐるしく変化していくことを予想しています。

生産年齢人口の減少によるわが国全体の労働力の不足や財源等の不足により、本市においても経営資源が大きく制約を受けることを予想する中、高度複雑化する住民ニーズへの対応と第 6 次直方市総合計画で目指す都市将来像『未来へつなぐ～ひと・まち・自然～』の実現には、限られた職員数で施策を実現するための的確な組織運営と職員個人の成長が必要不可欠です。

今回の人財育成基本方針の改訂にあたり、各部代表者で構成する人財育成ワーキンググループを設置し、これまでの人財育成や直方市の組織の現状について振り返り、これからの直方市職員に求められる能力や業務に臨む姿勢について議論を重ね、新たな職員像と 4 つの行動指針という形に取りまとめました。

今後は、今回改訂した新たな人財育成基本方針を元に、人財育成担当課が中心となり人事評価を中心とした組織パフォーマンスの向上と職員の成長を促進する人事制度を構築し、自らつながり実現する人財を育成することで、施策を実現し市民満足の向上を目指します。

直方市長 大 塚 進 弘

第1章 職員と能力要件

1 目指すべき職員像と4つの行動指針

目指すべき職員像と職員像を実現するための4つの行動指針にまとめました。目指すべき職員像となるための4つの行動を実践できる職員を育成するための方策を検討・実施していきます。

【目指すべき職員像】

自らつながり実現する職員

○目指すべき職員像を実現する4つの行動指針

1. マチとつながる

地域や現場に出ることで直方市を知り、市民目線・市民感覚でマチの声を聴き、課題を見つけ公平公正に解決します。

2. ヒトとつながる

産官学民等の外部のヒトとつながることで相乗効果を生み出します。職員同士が互いを尊重し力を合わせ、あいさつから始まる活気あふれる職場にします。

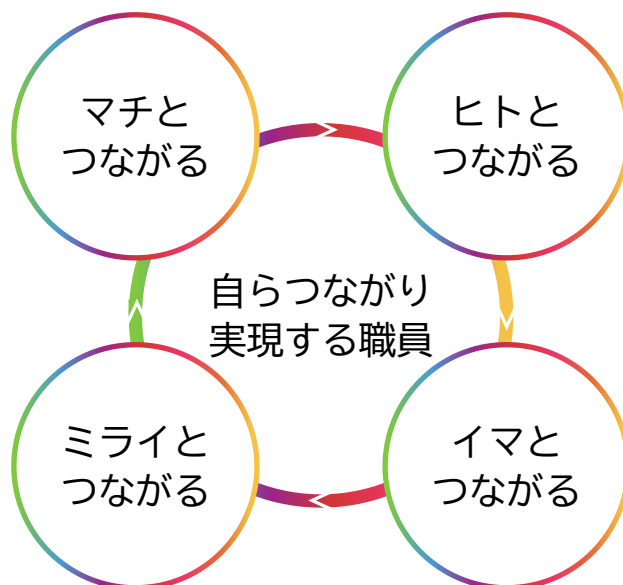
3. イマとつながる

積極的に情報収集・情報発信をすることで変化する社会情勢のイマに対応し、前例や慣例にとらわれず常に改善し、自由な発想で新たな取り組みにチャレンジします。

4. ミライとつながる

「住みたい街直方」「住み続けたい街直方」を具体的に思い描き、より良いミライを創造します。

常に自らの可能性を広げるためスキルアップし、「自らつながり実現する職員」を目指します。



○4 つの行動指針を実現するために必要な主な能力

行動	実現するために必要な主な能力
マチとつながる	行動力、傾聴力、説明力、公務員としての倫理観、折衝・調整力
ヒトとつながる	関係構築力、コミュニケーション能力、協調性
イマとつながる	情報収集・活用能力、情報発信力、課題解決力、チャレンジ精神、柔軟性、発想力
ミライとつながる	企画立案力、目標管理能力、創造力、自己研鑽力

第2章 職別に求められる能力等

1 職別に求められる能力等

職	重要な能力	遂行する職務水準	知識
理事	○市の政策・方針の策定を上申し、部内の方針・計画を立案・遂行する能力 ○部を包括的に指導・管理し、課長を始め部内職員の人財育成及び労務管理を行う能力	(統括・意思決定業務) ○社会全体を見渡す視点で市の政策・方針の意思決定を担う一員として、市長等の政策・方針の決断補助業務をなしうる高度な企画、開発、調整、折衝、調査研究業務 ○部の方針・計画に基づく課長の指揮	○社会経済情勢に関する高度・広範な知識 ○経営管理に関する高度な専門的知識
参事	○市の政策・方針に参画し、課内の方針・計画を立案・遂行する能力 ○課を直接的または間接的に指導・管理し、係長を始め課内職員の人財育成及び労務管理を行う能力	(統括・意思決定業務) ○市政全体を見渡す視点で部の意思決定を担う一員として、部の方針・計画の策定補助業務をなしうる企画、開発、調整、折衝、調査研究業務 ○課の方針・計画に基づく係長の指揮	○社会経済情勢に関する広範な知識 ○課の所管分野に関する動向と専門的知識 ○経営管理に関する専門的知識
参事補	○市の政策・方針及び実態を的確に把握し、係内の方針・計画を立案・遂行する能力 ○係を直接的または間接的に指導・監督し、係内職員の人財育成及び労務管理を行う能力	(統括・意思決定業務) ○全庁的な視点で課の意思決定を担う一員として、課の方針・計画の立案を補助しうる企画、開発、調整、折衝、調査研究業務 ○係の方針に基づく係員の指揮	○社会経済情勢に関する知識 ○係の所管分野に関する専門的知識 ○経営管理に関する基礎知識

主査	○係の方針・計画を理解し、自らの知識・技能・経験に基づいて、応用・判断を行いながら、職務を円滑に遂行できる能力 ○主任・業務主任以下の指導・統括を行う能力	(上級判断業務) ○課の視点に立った上で、自らの知識・技能・経験に基づく応用・判断が必要となる困難な業務 ○チームリーダーとして、参事補を補佐する業務	○担当職務に関する(細部にわたる)専門的知識 ○組織全般に関する一般的知識 ○所管分野に関する専門的知識
主任	○上司・先輩からの多少の指示・助言を受けるが、基本的には自らの判断で職務を遂行できる能力	(熟練業務) ○複雑さ・緻密さゆえに独力でできるまでになるには、数年を要する業務	○担当職務に関する高度な知識 ○所管分野に関する一般的知識 ○自治体職員としての高度・広範な知識
主事	○上司・先輩からの指示・助言を受けるが、担当職務を計画的に遂行できる能力	(判断・一部非定型的業務) ○自らの判断を必要とする一部非定型的業務	○担当職務に関する実務知識 ○所管分野に関する一般的知識 ○自治体職員としての一般的知識
主事補	○担当職務について、一定の基準・手続により、職務を正確・迅速に処理できる能力	(定型的業務) ○一定の基準・手続により行う定型的業務	○担当職務に関する実務知識 ○自治体職員としての一般的知識

2 係長級以上の職員に求められる主な能力

- ①人財育成・組織活性化能力、②折衝・調整能力、③業務遂行・責任能力、
④グループ内の休暇の取得状況・時間外勤務・健康状態の把握等の労務管理能力

第3章 人財育成・能力開発を支える仕組み

1 トータル人事制度

人事評価、適性把握、昇任、給与、人事異動、能力開発、能力再開発支援という7つの仕組みを連動させながらトータル人事制度として運用していきます。

この中で、各々の仕組みの出発点となるのが、人事評価です。人事評価において各自が職務遂行状況を振り返り、現状の能力水準を把握することからトータル人事制度が始まります。人事評価によって職員の「今の状態」を知ることができ、その結果は、適性把握、給与など他の人事制度へとつながっていきます。さらに適性把握の結果は、昇任、人事異動、能力開発、能力再開発支援へとつながっていきます。このように各々の仕組みが連動したトータル人事制度の運用を通して、職員の採用から退職に至るまで、きめ細かな人財育成・能力開発を図ります。

2 人事評価

人事評価の目的は、評価によって、職員に「気づき」を与え、「やる気」を高め、個人の行動を変えることです。人事評価の結果をもとに職員に必要な能力を習得するための研修計画の策定や、職員自身の自主的なスキルアップを人事評価に反映する仕組みを検討していきます。

そのために、公平性・透明性・納得性が担保できる人事評価とするため、人事評価制度の見直しと、人事評価研修及び評価者研修の実施による人事評価制度の精度の向上と評価者の評価能力の向上を図ります。また、職員と所属長との間で効果的な面談を実施することにより職員の成長と組織パフォーマンスの向上に繋がります。

① 「業績評価」

各所属で定めた組織目標を達成するため、現在主査級以上の職員に導入している業績評価を主任級以下の職員にも導入し、組織目標と連動した個人の業績評価の設定、進捗の管理、最終評価時に組織への貢献度の確認をすることで、職員がやりがいを感じる機会を創出し、業務への意欲の向上と組織パフォーマンスの向上に繋がります。

② 「能力評価」

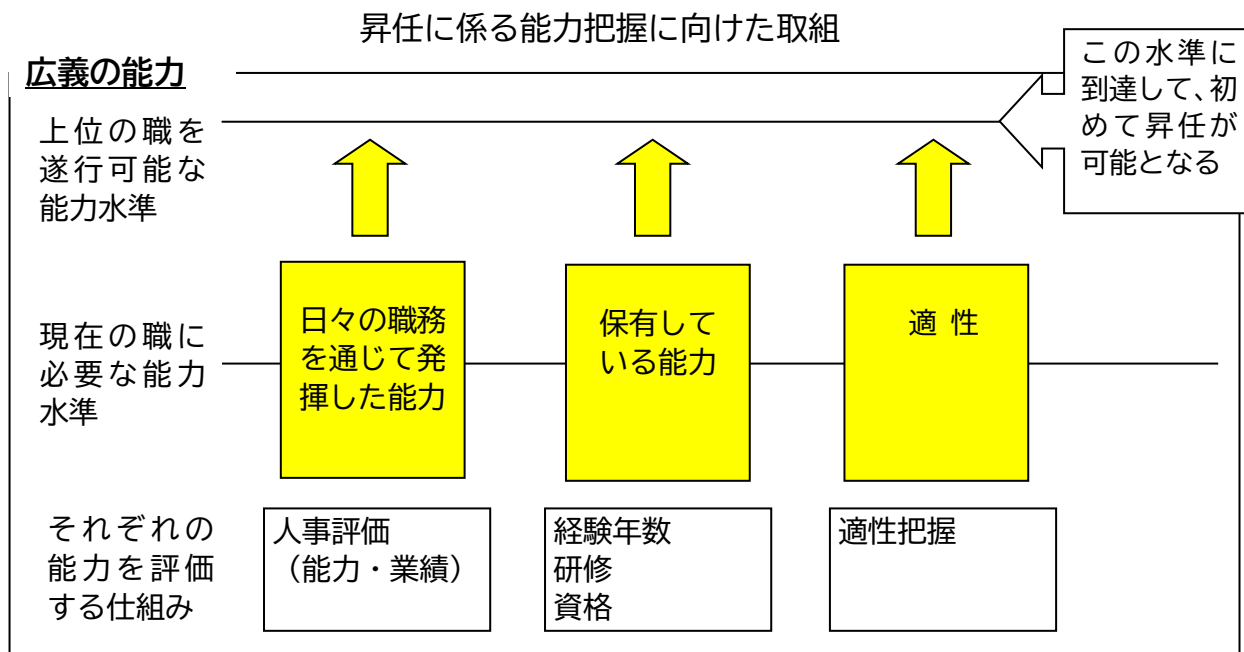
能力評価では、職務を遂行する上で「行動」として実際に発揮された姿勢や能力（行動特性）を評価します。「何ができるか」という能力面ではなく、「どのように考え、行動したか」という実際に表出した姿勢や行動に基づいた評価をし、フィードバックすることで、成長実感を得られる機会の創出と職員が自己の能力開発について考えるきっかけづくりに繋がります。

3 適性把握

「人事評価（累積）」「多面評価」「キャリア調書（「職務希望調査」＋「人事記録」）」という複数の手法を活用しながら、多面的・総合的・中長期的な視点（キャリア形成・適性・能力特性・環境適応性・進路希望という視点）から「どんな仕事が適しているか」・「どんな能力が優れているか」といった各人の適性を把握・分析していきます。そして、その結果を昇任、人事異動、能力開発、能力再開発支援など他の人事制度を運用する際に活用していきます。

4 昇任

現に任命されている職よりも上位の職に任命されることを「昇任」といいます（例：参事補→参事）。昇任は、現在の職に必要な能力を有し、かつ、上位の職を遂行可能な能力水準に至ったかを判断して行われるものです。そのためには、日々の職務を通じて発揮した能力、保有している能力、適性という広い意味での能力を把握した上で、昇任の判定を行っていかねばなりません。つまり昇任は、人事評価や適性把握と連動させ、さらに経験年数、研修、資格といった要件を加えながら総合的に判断していくことになります。



5 給与

本市のトータル人事制度においては、「処遇の（意欲への）刺激性」を借りて職員の意欲を刺激するよう、人事評価と給与制度を連動させていきます。

今後、人事評価結果の処遇への反映や、勤勉手当算定時に全職員を対象に業績評価の成果を反映するよう制度を再構築します。

6 キャリアと連動した人財育成

(1) 人財育成型ジョブ・ローテーション

職員の多様な適性等を生かしながら複数の異なった職務を経験させることで、長期的な観点での人財育成を図るため、採用から主任在職期間までを職務能力開発期、主査在職期間を職務能力拡充期、参事補以上の在職期間を職務能力発揮期に区分し、それぞれの期間に応じたローテーションを設定します。

① 職務能力開発期のジョブ・ローテーション

この期間は、能力・資質・適性等を評価する時期であり、職員をどの方向へ養成すべきか観察・検討することになります。このため、なるべく多くの分野を経験させることが望ましく、業務内容が単一部門に偏らないよう配慮します。職場により養成される能力が異なるため、この期間を終了する頃には、職務遂行能力、企画立案能力、折衝・調整能力、情報処理能力等様々な能力を養成することが可能です。また、市民の立場に立った視点と組織の枠組みに囚われない思考を身に付けさせることにより協働意識を育み、さらには、マネジメント能力の基礎を培うことを図ります。

② 職務能力拡充期のジョブ・ローテーション

この期間は、職場において中心的な存在となり、その分野の専門的知識や技術を高めていく時期です。人事評価による職員の能力・適性等を踏まえ、また前述の養成期間で最も適性のあった

職務分野についても考慮しながら、上司の補佐や重要性の高い業務、困難な職務等の割り当て方に配慮していきます。これにより、本人の適性を最大限に発揮させるとともに、中堅職員として仕事のマネジメント能力の養成を図ります。

③ 職務能力発揮期のジョブ・ローテーション

この期間は、職場において部下を先導する存在となり、それまでに培った職務能力やマネジメント能力を発揮していく時期です。人事評価による職員の能力・適性や職務経験等を考慮しながら、管理・監督職としての職責に応じた倫理観やマネジメント能力（部下育成力、意思決定力など）の養成を図ります。

(2) 職種の枠を超えたジョブ・ローテーション

これまで事務職を配置する業務、土木技師等の専門職を配置する業務など、職種を限定した組織作りを行ってきましたが、複雑多様化しめまぐるしく変化していく市民のニーズに対応するためには、それぞれの職種の特徴を生かしつつ、総合的な視点をもつゼネラリストとして課題を解決できる人財が必要です。

ゼネラリストを育成するため、これまでのような職種ごとに限定されたジョブ・ローテーションではなく、職員一人ひとりの特性を見極めたうえで、これまでの職種の枠に囚われることのない職種の枠を超えたローテーションを行います。

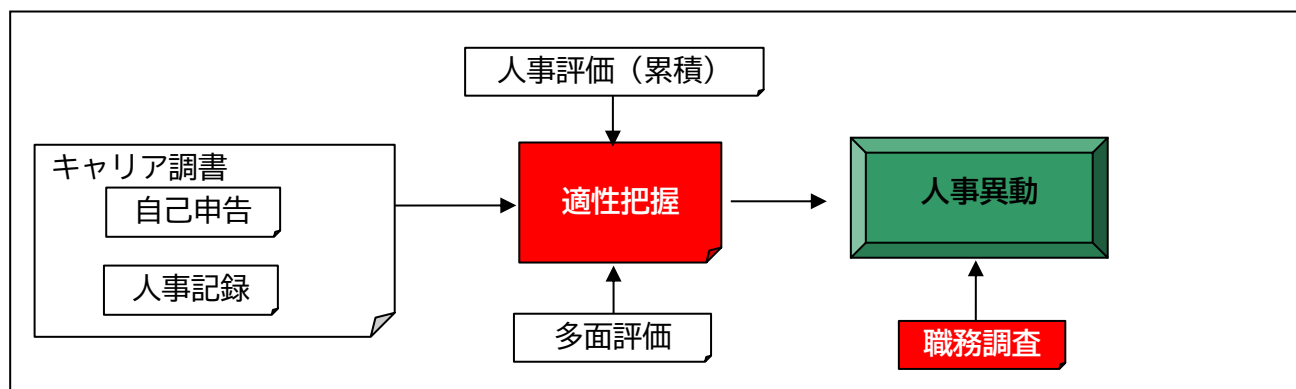
(3) 自己申告制度

職員の職務の状況や職場環境について率直な意見や考えを、年度ごとに職員本人から提出してもらうものです。適性や異動希望欄などを設けて、自己の適性や進路等を見つめなおす機会とするとともに職場におけるコミュニケーションの円滑化や職員の適性、意欲を踏まえた効果的な人事配置を図るとともに、自己啓発希望欄などを設け、効率的な人財育成につなげます。

(4) 人事異動と適性把握との連携

「適材適所の配置を行って、個人の能力の活性と意欲の向上を図り、同時に組織力を高める」ことが人事異動の目的です。組織と個人という双方の論理に立ち、お互いにプラスに作用する仕組みが望まれます。個人の要請を把握する方法として、適性把握による多面的・総合的・中長期的な視点からの分析を進めます。可能な限り組織の要請と個人の要請をマッチさせながら人事異動を運用していくことで、意欲を高めるトータル人事制度の実現を目指します。

人事異動と適性把握の関連



7 専任職（エキスパート職）の検討

特定の部門・分野を中心に経験を積み、その分野に特化した知識・技術・技能を身に付けることで業務を強力に推進していく「専任職（エキスパート職）」の設置について、メリット・デメリットを検証しながらさらなる検討を進めていきます。

8 能力開発

(1) 能力開発の基本的な考え方

職員の持つ能力を最大限に引き出し、高めるために、能力開発制度の一層の充実を図っていきます。能力開発は、その主体や場面により次の三つに取り組みます。

- ① 「自学（スキルアップ・リスキリング）」を促進する職場環境の整備
- ② 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う「職場内研修」
- ③ 日常の職場を離れた所で実施する「職場外研修」

職場外研修は、受講生全員に一定レベルの知識やスキルを比較的短時間に伝達するという点で相応の効果が期待できるものです。しかし、判断能力、折衝能力、交渉能力といった知識の量だけで計れない能力は、自ら学び開発しようとする意欲と、職場での実体験によってこそ磨かれるものであり、この三つの柱が補完しあって初めて総合的な能力開発ができると考えます。

(2) 能力開発の種類

① 自学（スキルアップ・リスキリング）

自学（スキルアップ・リスキリング）とは、自己の能力開発について職員自身が主体的に取り組むことです。自学の姿勢は、職場内外の研修に取り組む際の姿勢にもつながり、研修の成果も高めます。

職務に関する自己の能力を向上させ、知識を高めるために継続的に自学に取り組むことは、公務員としての職務を果たすうえではもちろん、職業に携わるものとして当然の責務です。日常業務を遂行することができれば特に自学を行う必要がないというのではなく、常に自己の能力を最大限に生かすための努力が求められます。

職員の自発的なスキルアップ・リスキリングを促進するため、職場風土の醸成と職場環境の整備に取り組みます。

② 職場内研修

職場内研修とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また仕事に関連させながら部下・後輩等を指導・育成するものです。日常的な業務に直結し、具体的事例に即して、個人の特性に応じた個別指導が可能であることから、能力開発においては極めて有効な手法です。

「窓口などで直接市民の声を聴き、市民の立場で考える」「コストやスピードを意識した業務遂行を心がけ、“経営感覚”を培う」等、職場では、仕事を進める過程自体が人材育成そのものであり、日常の「現場」こそが生きた「教材」となります。

職場内研修の実施主体である管理監督者は、上司として、部下を指導、育成する義務があり、

積極的に職場内研修に取り組むとともに、職場が人を育てる場であるという認識を深め、日常的、計画的に職場内研修を推進していかなければなりません。

③ 職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れ、講義やグループ討議等に参加することによって、知識を習得したり考え方を深めたりするもので、集合研修とも呼びます。

職場外研修は、職員間でかなり定着しているものですが、今後は、職員や職場が求めている能力の育成のために研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修となるよう、研修の目的や内容を常に精査し、検討していきます。

(3) 階層ごとに必要な能力の開発

階層別研修は、研修対象者を職務上の階層に分けて実施するもので、各階層に必要とされる基本的な能力、知識等を習得させることを目的に実施するものです。今後は、新たな階層別研修を通して、昇任する前に上位の職に求められる知識や能力を把握できるようにすると同時に、研修を通してそれらの知識や能力を取得したことを上位職への昇任要件（例えば、主任から主査への昇任）の1つと位置付けることや、係長級以上への昇任時の昇任試験の実施を検討していきます。

9 能力再開発支援

様々な事情によって、職務を遂行するための能力が低下した職員を対象に、能力の再開発を支援する取り組みを引き続き実施します。

また、育児休業や介護休暇等で長期間にわたり業務から離れていた職員の中のうち希望する職員に対しても復帰する前に能力の再開発や業務遂行の感覚を取り戻せるような訓練を実施するなどの支援を行っていきます。

10 その他の取組

① 人財の確保

優秀な人財の確保のため、直方市役所で働く魅力の発信や新たな試験方式の導入など、採用動向に合わせた採用試験の方法の検討・実施に引き続き取り組みます。また、事務職以外の特定の職に欠員が生じた場合においても、職種に囚われることなく柔軟な職員の配置が出来るよう、ゼネラリストとしての適性がある人財の確保を目指します。

② 職場アドバイザー制度

職場アドバイザー制度を引き続き実施し、新規採用職員の育成強化を行っています。新規採用職員やアドバイザー経験者から意見聴取し、より良い制度となるようこれからも更なる工夫・改善を行います。

③ 他団体への職員派遣

職員派遣や人事交流を通して、新たなノウハウ・知識や人的ネットワーク、効果的・効率的な職務の遂行能力の獲得など、職員のさらなる成長に繋げるため、職員派遣や人事交流を引き続き積極的に実施していきます。

④ 自主研究グループ支援制度

自主能力の開発及び向上のため、職員自らが主体的に調査及び研究活動を行う職員グループに対する支援制度について、より職員に活用される制度となるよう検討を進めていきます。

⑤ DX 人材の育成・確保

DX 人材の育成については、DX 担当課と連携し、必要な研修の実施や職場体制の構築について検討していきます。

DX 人材の確保については、外部の高度専門人材の活用や職員採用試験区分に DX 人材枠の新設や各職種の採用試験の受験者の評価項目に DX に関する事項の追加等を検討していきます。

第4章 人を育て、活力を生み出す職場づくり

1 人材育成における「職場」の重要性

職場の雰囲気は、職員一人ひとりによって作られるものです。職場は、職員が一日の多くの時間を過ごすため、それぞれの職員に与える影響も大きなものになります。つまり、人材育成の基本はあくまで職員一人ひとりの主体的取組が主となりますが、その主体的取組を醸成していくのは職場であると言えます。また、職場は仕事を遂行する場であると同時に、職員が多くのことを学ぶ場にもなります。したがって、仕事を通じた能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなる明るい職場を形成し、職員一人ひとりのやる気を高める環境を作りあげていくことが必要です。

(1) 「人を育て、活力を生み出す職場」のイメージ

「人を育て、活力を生み出す職場」のイメージは次のようになります。

- ① 職場内、職場外、さらには職制を越え、自由な雰囲気でのコミュニケーションが取れる「良好な人間関係」が形成されている。お互いの状況や個性を理解し合い、進んで協力し合える関係がある。
- ② 全員が組織の目標や課題を把握しており、一丸となってこの目標に取り組んでいるなど「組織目標及び情報」の共有化が図られている。また、組織間の連携も十分に図られ、セクショナリズムもない。
- ③ 職員一人ひとりの個性と能力が十分に発揮できるよう、男女共同参画の視点に立った職場環境づくりが行われている。
- ④ 管理監督職が「適切なリーダーシップ」を発揮し、業務全体の適切な管理、自己の責任や権限の範囲で思う存分仕事ができる雰囲気の醸成、仕事の成果等の適切な評価、職員のモチベーション向上のための工夫などが行われている。
- ⑤ 自学への取組が奨励され、「学びやすい職場環境」が形成されている。

(2) 「人を育て、活力を生み出す職場」を実現する方策

イメージを実現する方策として次のようなことが考えられます。

- ① 良好な人間関係の形成
 - ・ 接遇マニュアルの徹底、清潔な服装、挨拶の励行等により生き生きとした勤務態度を心がける。
 - ・ 上司が若手職員の意見や立案した施策案等に積極的に耳を傾けるなど、意欲を生かす職場風

士を醸成する。

- ・ 他の職員と積極的にコミュニケーションを取り、意思疎通が円滑に行える雰囲気醸成する。

② 組織目標及び情報の共有化

- ・ 職場目標を設定し、全員が同じ目標を持つように意識改革を推進する。
- ・ 課内における朝礼や定期報告会の実施等により情報伝達を行う。
- ・ 業務マニュアルを作成し、担当外の業務にも対応できるような職員の育成を行う。
- ・ ノウハウ継承のための仕組みづくりにより、専門知識の継続を図る。

③ 男女共同参画の実現

- ・ 職員同士が、お互いを対等なパートナーとして認識し対応するような啓発を行う。
- ・ 職務の割り振りを決定する際に、性別を理由とする職務分担の固定化がなされないよう配慮する。

④ 適切なリーダーシップの発揮

- ・ 管理監督者に対する管理能力向上のための研修を充実する。
- ・ 会議運営の効率化、課内の繁忙部署への応援体制整備等を進め、ムリ、ムダ、ムラを排除する。
- ・ 個人の努力や仕事の成果に対する適切な評価、積極的な働きかけで職員のモチベーションを高める。

⑤ 学びやすい職場関係の形成

- ・ 仕事のマンネリ化を防止するとともに、職員の適性に対する配慮と育成的視点に立った職場内ジョブ・ローテーションを行う。
- ・ 積極的に自学に取り組むことができるよう管理監督者や先輩がきっかけを作り、また、研修への参加がしやすい体制を作る。
- ・ 職場内研修を計画的に実施する。

2 人財育成推進体制の整備

人財育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもとに総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに職員の一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要です。そのためには、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を推進していくための人財育成制度の全庁的な構築が不可欠です。また、進捗状況や成果を公表し、時代の変化に即応した計画への見直しを行っていきます。

(1) 管理監督者

管理監督者は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあり、また、その人財育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気にな大きな影響を与えることから、人財育成を推進していくうえで極めて重要な役割を担っています。したがって、管理監督者にこうした自覚を促し、意識啓発を不断に図っていくため、自学の取組や、部下の育成、職場の活性化の取組について人財育成担当部門との情報共有を行い、管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理・監督能力の向上のための方策を充実していきます。

(2) 人財育成担当部門と各職場との連携

人財育成を効果的、系統的に推進していくためには、「人事評価」、「適性把握」、「昇任」、

「給与」、「人事異動（専任職の新設を含む）」、「能力開発」、「能力再開発支援」といったそれぞれの仕組みを円滑に運用すると同時に、それぞれの仕組みが孤立することなく「トータル人事制度」として連動して運用する必要があります。そのためには、各職場・各所属長との連携が不可欠なため、十分な連携を取ることができるよう体制の整備を行います。

(3) 公表、点検、見直し

この基本方針に基づき、具体的な施策や運用について定めた年度計画を策定し、その進捗状況や成果の点検を図り公表します。また、基本方針は5年ごとに見直すこととし、必要が生じた場合はその都度見直しを行います。