

小野市人材育成基本方針

総務部総務課

目 次

1. はじめに	1
2. 人材育成の考え方	2
求められる職員像	3
人材育成の柱	4
3. 人材育成の柱	5
(1) 採用	5
(2) 研修	6
職場研修	7
職場外研修	8
自己啓発研修	8
能力開発研修	9
(3) 異動	10
ジョブローテーション	11
複線型人事管理制度	12
自己申告制度	12
(4) 評価	13
能力評価	14
業績評価	15
方針管理制度	15
評価と任用	17
4. 働きやすい職場づくり	18
5. 新たな潮流と取り組むべきアクション	19
全職員のデジタル人材化	19
6. おわりに	21

1. はじめに

現在小野市では、21世紀のエクセレントシティ「おの」をめざし、まちづくりの基本理念を「人いきいきまちわくわくハートフルシティーおの」とし、住んでよかったと思えるまち、住んでいることに誇りをもてるまちを目指すこととしています。そのため中期的な基本方針として「顧客満足度志向」「成果主義」「オンリーワン」「先手管理」の4項目を掲げ、職員はその方針に沿って業務を遂行しています。また、行政方針には、①顧客満足度志向の徹底（Customer satisfaction）②協働と参画の推進（Collaboration）③挑戦（Challenge）という3つのCを掲げ、新たな行政手法を展開することとしています。

公務遂行の立役者として職員は、「今まではこうであったという前例踏襲型」から脱却し、行政も経営であるとの認識に立ち、コスト意識を常に持ちながら、市民満足度を向上させるために創意工夫していく必要があります。

現在、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しています。そのような中、小野市においても各種行政サービスの供給システムについての再構築が求められており、地方分権社会にふさわしい組織に変容させ、その担い手としての地方公務員自身の意識改革と能力開発を効果的に推進し、柔軟かつ弾力的な対応ができる「小野市職員」を育成することが求められています。

こうしたことから、長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発を効果的に推進するため、その目的、方策を明確にした新たな人材育成基本方針を策定します。

2. 人材育成の考え方

行政は、住民サービスの提供主体であり、このサービスの質は人材の質と言っても過言ではありません。提供側である人材（職員）が、豊かな感性を育み、高い専門能力や企画立案能力を備え、前例にとらわれず市民の目線に立った行政サービスを提供することは、サービスの受け手側である市民にとって、住民福祉の向上、市民満足度の向上へとつながる重要なポイントとなります。このように、自治体の人材がいかに高く育成され、その結果効率的で良質な行政サービスが受けられるということは、市民にとっては関心の高いところです。

近年の目覚ましい社会情勢の変化に対応し、効率的な行政を遂行していくこと、また市民が享受できる行政サービスの満足度を高めるため、市は、コスト意識・経営意識を持って事業の見直しや効率的な行政運営に努め、柔軟な発想と新たなサービスの向上を目指せる人材を育成する必要があります。

通常、採用された職員は、様々な職場においてそれぞれの担当業務の知識を習得し、また多くの市民との接触により住民の声を聞き、さらには、内部研修や上司職員からの指導を受けることにより多様な能力、指導力を備えた職員となります。最終的には経営感覚を備え、強いリーダーシップを持った各組織の責任者として、その組織の成果・業績向上に寄与することとなります。このように採用から退職までの間、職員はあらゆる面において成長するものであり、その体系だった育成方針を作成することが必要です。

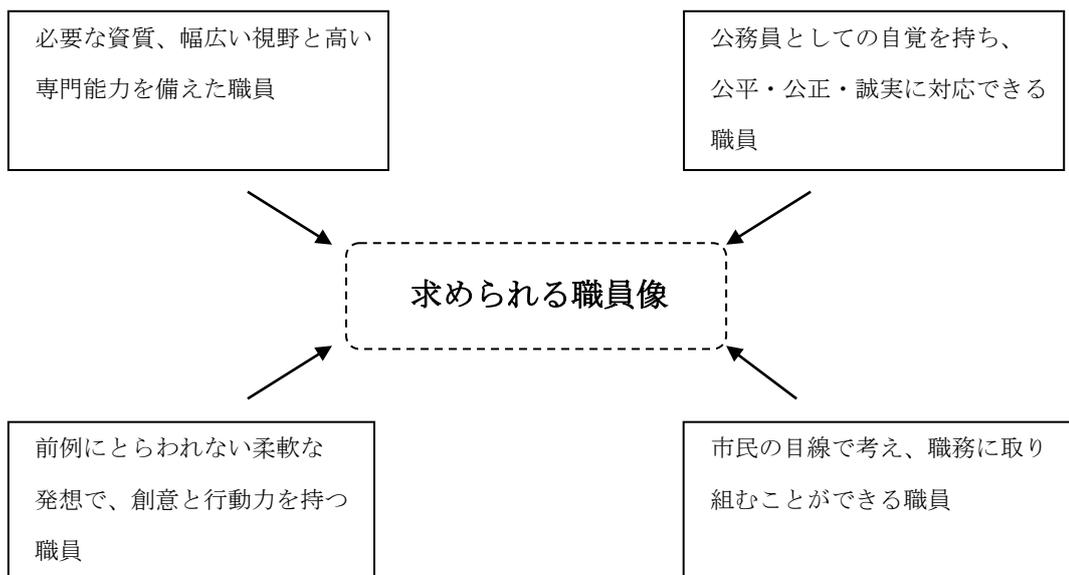
市を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、夢プラン2030では「愛着と誇りを育み 未来に雄飛するまち」をめざして「効率的な行財政運営と質の高い行政サービスの提供」のため職員の資質の向上を求めており、職員のさらなる能力開発や意識改革が必要となってきます。

【求められる職員像】

小野市に求められる職員像を次のとおりとし、これらの能力を備えた職員の育成を図ります。

- ①必要な資質、幅広い視野と高い専門能力を備えた職員
(各職場での豊富な知識、問題解決力、調整力、情報収集力、企画立案力、コストを意識した経営力、強いリーダーシップ等)
- ②公務員としての自覚を持ち、公平・公正・誠実に対応ができる職員
- ③前例にとらわれない柔軟な発想で、創意と行動力を発揮できる職員
- ④何事も市民の目線で考え、職務に取り組むことができる職員

求められる職員像



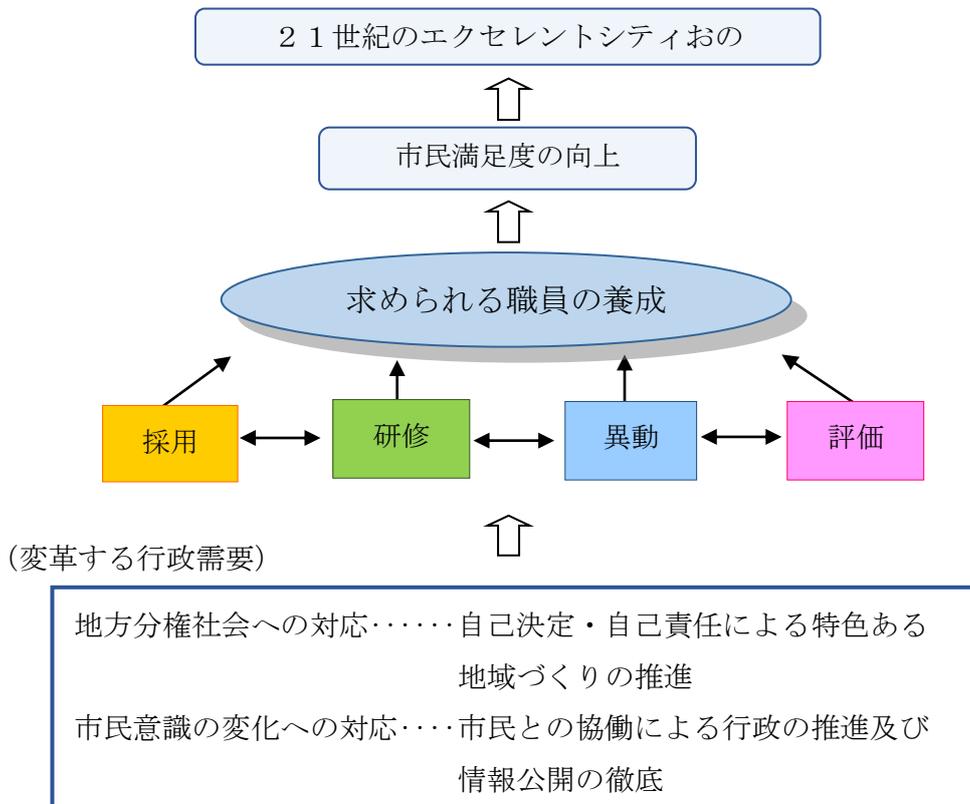
【人材育成の柱】

職員が人材から「人財」になるためには、直接手法と言われる「研修」だけではなく、「採用」「研修」「異動」「評価」という4つの人事システムが効果的に機能する必要があります。これらの制度をトータルシステム化し、効率的な人材育成を図ることが重要です。

この基本方針においては、それぞれ次の4項目を人材育成の柱とし、その中で上記の求められる職員像に、より近づけるための方策をまとめるものです。

- ①採用 ……多様な能力・幅広い視点を持った人材を任用できるシステムの確立
- ②研修 ……受講、参加型の研修のほか自己啓発、自主研修が図れるシステムの確立
- ③異動 ……自己の能力を開発し発揮できる人事異動システムの確立
- ④評価 ……納得できる適正な人事評価システムの確立

人材育成体制のイメージ



3. 人材育成の柱

(1) 採用

若年人口の減少や若者の就業意識の変化等の影響もあり、人材確保は年々厳しいものとなっています。そのような中、ICTを活用したBPR（Business Process Re-engineering）の推進、業務の外部委託や正規職員以外での業務分業の推進、事業の廃止等行政運営方法を積極的に改革していく必要があります。

また、行政も経営であり、限られた財源で市民の満足度を高めること、そして安定した行政サービスが提供できる方策を研究することが求められています。そのためには、コア業務、補完業務、高度専門業務等の分類が必要となります。

本市では、高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を一定期間採用する特定任期付職員制度や、市職員OBの豊富な行政経験と知識を活用できる再任用制度を導入し、多様な人材を確保しています。また、多様な働き方のニーズに応え、時間買取型の会計年度任用職員を採用するなど、多様な人材による業務遂行、業務の見直し等による分業体制を可能にしています。このような多様な人材の活用は、時代のニーズに合う業務遂行を可能にし、結果として職員のレベルアップ、意識改革につながるものと考えられます。また、多様な働き方があることにより、優秀な人材の確保にもつながっていくため、今後も様々な勤務形態を検討していく必要があります。

なお、一般事務職等の採用についても、採用年齢25歳までの新卒枠だけでなく、採用年齢33歳までの社会人経験者枠、さらに技術職（土木・建築等）の採用では45歳までの管理監督職経験者枠等を設け、民間でコスト、経営感覚を育んだ者、公務以外の違う視点から新たな発想ができる者等、Uターン希望者等を含め、多様な人材の確保に努めています。

採用試験においては、最低限の基礎学力は必要としますが、人物重視の試験制度確立のため、専門性の高い職種以外の筆記試験は基礎的なものとし、面接試験を複数回実施して、長時間かけて適正な人物評価ができるよう配慮しています。その際、小野市の良さに気づき、愛着を持ち、市民満足度向上に熱意がある者を見極める必要があります。併せて、面接考課者訓練や、外部からの考課者の起用拡大を検討する必要もあります。

現在の職員採用形態

	種 類	採用根拠	業 務 内 容	期 間
定 数 内	一般職員	地公法第17条	一般職、専門職、技能労務職	定年まで
	再任用フルタイム職員	定年の段階的な引上げ期間中(令和5~13年度)の経過措置	原則スタッフ職業務、ライン職も可	65歳まで
	任期付職員	一般職の任期付採用法第3条、第4条	高度の専門的な知識経験を一定期間活用	5年以内
定 数 外	定年前再任用短時間職員	地公法第22条の4	原則スタッフ職業務、ライン職も可	65歳まで
	会計年度任用職員	地公法第22条の2	専門的技術、知識・経験を有する業務 事務員は一般業務 技能職は一般職員と同一業務	1年度 (更新有)
	会計年度任用職員(補助)	地公法第22条の2	職員の補助業務	1年度 (更新有)
	非常勤特別職員	地公法第3条3項	高度な専門的知識を必要とする業務	必要期間

*期間は任用期間ではなく、原則として勤務できる最長期間を記載

(2) 研修

職員研修は、人材育成の最も重要な柱であり、職員の意識改革、能力開発、知識の習得度が組織として業務生産性の向上となり、市民満足度の向上へとつながります。

職員研修には、以下の3つの研修があります。

- ①「職場研修」・・・職場において上司先輩等が仕事を通じて行う研修
- ②「職場外研修(研修所研修)」・・・日常の職場を離れた所で実施する研修
- ③「自己啓発研修」・・・職員自らが自発的に取り組む研修

一般的に、やらされる(受けさせられる)研修より、自ら学ぼうとする意欲が持てる研修の方がより効果が現れるものと考えられます。今後は「自己啓発研修」をより重視することとし、これに対するバックアップ体制を強化していく必要があります。

また、今後、特に求められる能力として、法務・訴訟対応能力、政策形成能力、情報化対応能力、市民との協働推進能力、管理職員の業務管理・人事管理能力、メンタルヘルス対応能力等が挙げられ、各種能力を高める研修が必要になってきます。

従来からの集合研修のほか、e-ラーニング等のオンライン研修も取り入れ、必要な時に個人で学習を進められる機会も提供します。

【職場研修】

職場研修は、日常業務の中で職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導が直接できることから有効な研修であると考えられます。

計画的なジョブローテーションは、様々な種類の業務遂行が可能となり、幅広い知識や経験を積むことができ、職員個々の能力や適性の醸成につながります。また同時に上司職員等からの適正な業務遂行指導を受けるOJTは、各業務に必要な知識や技術を受け継ぎ、発展させる等の大きな効果があります。

特に最近では職場でのコミュニケーション不足や上司からの指導が十分でないという問題が起こっています。このようなケースでは、職員の孤立を生み、組織としての業務遂行に大きな支障を来すこととなります。場合によっては、若い職員の向上心までも阻害してしまうことになりかねません。上司や部下、同僚とは、風通しのよい雰囲気の中で、いい人間関係を築き、よりよいコミュニケーションを図り、仕事面では厳しいけれども、いつでも議論ができる職場環境をつくる必要があります。公私の別なく相談に乗り合える人間関係の構築も必要となります。そのため上司職員が積極的に組織の和づくりに取り組むことが重要です。

併せて、所属の基本方針や内在する課題について、小グループで解決方法等を議論する検討会（ワーキンググループ等）は、役職に関係なく自由な発想で意見を述べることができ、若手職員の人材育成上大きな成果が期待されるものです。これについては、管理職員自らも意識改革、リーダーシップの発揮が要求され、その能力の醸成が図れ、同時に組織目標の明確化、問題解決等につながることで、大きな成果が期待されます。

このほか、市長への手紙に代表される市民等からの意見に対する市の考え方の回答等CS向上やアカウンタビリティに関する研修等については、引き続き市民サービス向上のため、また、職員の意識改革の一つとして取り組んでいきます。

【職場外研修（研修所研修）】

職場外研修は場所と時間を特定し、それぞれの職務、職階に応じて必要な知識、技術を体系的に習得するもので、新任職員や管理職等、各役職別に講師を招聘しての階層別研修を実施するほか、研修所研修として県自治研修所、県自治協会、播磨内陸広域行政協議会等が主催する研修に計画的に参加させることは、公務員として必要な一般知識及び専門知識の習得を図る基本研修として有効です。また、自治大学校をはじめとする高度で総合的な研修機関のほか、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、国土交通大学校等の専門研修機関での研修は、より高度で専門的な知識が習得できる機会として効果があります。また、研修に参加して他市町職員との交流や情報交換により、新たな発見をし、さらなるサービスの提供につながることも期待されます。

この他、民間の専門、実務研修に、知識習得のため参加させることは有効であり、国際化に対応できる視野を持った職員の育成のため海外研修に参加させることも必要であると考えられます。

【自己啓発研修】

自己啓発は、自分自身の能力開発について、自ら意識を持ち実施するもので、本人の能力開発には最も効果的な研修形態であると思われます。現在実施している支援制度としては、通信教育修了者への助成、自主研究グループへの助成等があります。

自主研究グループは、主に若手職員を中心に、行政課題について勤務時間外に研究するものですが、他部署とのつながりを持てるだけでなく、アドバイザーをつけることにより、異なる世代の職員とのつながりもでき、職員同士の横の連携にもひと役買っています。今後は、より自立性及び発展性のあるグループの育成・支援を検討する必要があります。

また、平成16年度から実施している「小野市研究発表会」は、職員のプレゼンテーション能力と問題解決能力の向上を目指したもので、自主的に作成し発表する機会を作っているものです。平成23年度からは市民団体や市内事業所等も発表者として加わり、市民活動や市内事業所の活動を知る場にもなっています。

職員提案制度や職員表彰制度は、新たな施策の展開や、業務改善のための提案等、常に多彩な発想を引き出す資質や自主性の向上を目指したものです。また、職員検定を実施し、市職員として知っておくべき基本的な知識を得られる機会も作っています。

ほかに、職場外研修、自治大学、先進自治体研修等であらかじめ受講希望を募る「研

修エントリー制度」の拡大は意欲のある職員に対して、より多くの研修機会を提供できる制度です。また、昇格要件の一つとして、その職位に就くために必要な研修科目を設定し、自らエントリーし受講させる制度も検討する必要があります。

また、今後は定年延長に伴い役職定年後職員等のリスクリングや、さらに専門的な知識等を得るために、大学等で勉学できる制度の導入、資格を取得する際の助成、職員の業務外における地域貢献活動の促進等が、人材育成の視点から必要となってくると考えます。

【能力開発研修】

上記の職員研修方法とは別に、職員には分権時代に対応でき、市民満足度向上のため下記的能力を高めていく研修が特に求められます。

- ① 法務・訴訟対応能力……地方分権の進展に伴い、市民の目線に立った公務遂行を可能にするため、法令解釈、条例・規則の制定、平成28年に改正された行政不服審査法、近年増加する訴訟への対応等自らの責任で適切に対応できる能力
- ② 政策形成能力……市独自の政策遂行、課題解決にあたり、自らの力で必要な枠組みを作り上げていく能力で、次の能力の総合として発揮されるもの
 - (1) 仕事に関する専門的知識や技術及び関連分野の広い知見
 - (2) 調整、対人折衝・説得能力等の対人能力
 - (3) 情報収集、分析による課題発見・解決能力及び新たな制度の立案能力等
- ③ ICT対応能力……近年の目覚ましいIT技術の進展に対応するため、ICTや情報セキュリティ技術等に関する知識
- ④ タイムマネジメント能力……労働生産性を高めるため、時間を適切に管理し、業務遂行力を高める能力
- ⑤ 市民との協働推進能力……行政の説明責任(アカウンタビリティ)能力を持ち、納得させ、市民を巻き込んだ行政遂行ができる能力
- ⑥ 業務管理・人事管理能力……特に管理職に求められる能力で、組織の目標を着実に達成するため、指導、育成するリーダーシップ等業務管理能力
- ⑦ メンタルヘルス対応能力……業務の高度・多様化、職員数の削減に伴う業務負担増、希薄化する人間関係の中で、心の健康に関する知識・理解力を醸成し、適切な対応や指導ができる能力

職員研修体系

研修区分	研修名又は研修内容
職場研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新任職員他OJT（知識、技能、業務遂行能力向上研修） ・ 所属課題等小グループでの議論の場の提供 ・ ハートフルサービス評価制度（意見箱）所属研修（接遇研修） ・ 市長の手紙等対応研修（アカウントビリテイ研修） ・ 人権、交通安全、情報セキュリティ、公務員倫理等に関する職場研修会
職場外研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治大学校、市町村職員中央研修所、市町村国際文化研修所、兵庫県自治研修所、兵庫県自治協会、播磨内陸広域行政協議会等への派遣研修 ・ 民間等研修専門機関主催の研修への派遣研修 ・ 兵庫県市長会主催及び県自治協会助成の先進自治体派遣研修 ・ 各階層別（級別）研修（経験年数に応じ、目的を明確にした適切な内容とし、講師の招聘による研修） ・ 人権、メンタルヘルス等の全体研修
自己啓発研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ e-ラーニング ・ 通信教育助成制度（受講費用の半額助成） ・ 自主研究グループ助成制度（年間3万円助成） ・ 職員研究発表会（プレゼンテーション賞の授与等） ・ 職員提案、職員表彰制度（表彰及び粗品授与） ・ 職員検定

（3）異動

人事異動は、職員の潜在能力を開発し、開発された能力を活用するための適切な場を提供する機会であり、職員一人ひとりにとって、多様な経験を通して自己の能力を開発・発揮していけるものです。従って、より効率的で効果的な人事異動システムを研究していくことが必要となります。

その手法として、①ジョブローテーションの確立、②複線型人事管理制度の確立、③自己申告による異動先希望や自己の適性業務の申告、心身状況の報告等により、自分の適性にあった部署への配置転換を可能とする等、さらなる業務意欲の醸成につながるように配慮する必要があります。

【ジョブローテーション】

人材育成においては、職員一人ひとりの能力、適性及び意欲に応じて人材を「育て、深め、活かす」ことが重要であり、適正な職場において、存分に能力を発揮し、公務能力の向上及び市民福祉の向上へとつなげることが必要です。

また、人口減少時代において人手不足を超えた「人手不在」社会が迫っている中、今後ますます人材確保が難しくなることを見越し、職員は様々な経験を積み多能工的役割で付加価値を生み生産性を上げていく必要があります。

本市では、職員一人ひとりの各職務分野に対する能力、適性、意欲等を的確に把握するため、採用から10年程度の間、原則として3年程度で、下表の職能部門3か所を各1回ずつ経験させることとしています。(育てる期間)

また主務級から課長補佐級までにおいては、職員一人ひとりの意欲を活かす視点から、本人の能力、適性に加えて希望にも配慮し、それぞれにふさわしい職務分野を基本に配置します。(深める期間)

課長級以上においては、これまでに培ってきた専門的な知識や豊かな経験を活かすことができる職務分野に配置します。そして、職場全体における業務の成果向上はもちろん、部下職員の育成を担うことが必要です。(活かす期間)

特に育てる期間となる若手職員は、本市が現場主義、顧客主義を掲げていることから少なくとも1か所は、直接市民に接する部署へ配属することを考慮します。その他の職員においても業務のマンネリ化を防ぐため、長くても在職5年を目途に異動させることとします。

なお、保健師、図書館司書、文化財学芸員、社会福祉士等専門職の配置転換については、専門分野以外にさらに幅の広い視野で今後の行政遂行が図れるよう、可能な限り他部門でも業務遂行させるものとします。

また、女性職員の活躍のため、男女の区別なく積極的に職域を広げて登用し、将来リーダーを担うことができるよう育成していきます。

併せて大型事業等社会資本整備としての投資事業が終了に近づいた現在、技術職員の事務職員化も積極的に行う必要があります。

ジョブローテーション分類例

職能部門	職務内容	担当課、係
窓口部門	サービス業務、受付・収納業務	市民サービス課、税務課、市民課、社会福祉課、高齢介護課、子育て支援課、いきいき社会創造課図書館等
事業部門	イベント、指導、啓発、折衝業務 社会資本整備等推進業務	プロジェクト推進G、くらし安心G、生活環境G、健康増進課、まちづくり課、道路河川課、産業創造課、観光交流推進課、水道部工務G、いきいき社会創造課各コミセン、スポーツ振興課等
管理部門	企画、調整、調査、総務業務	企画政策G、総務課、財政課、ICT推進課、防災G、環境政策G、会計課、水道部管理G、各委員会等事務局、教育総務課、学校教育課等

※担当課は代表的な部署を記載しています。また複数の職能部門にまたがり遂行する課もあります。

【複線型人事管理制度】

平成11年8月から導入した、複線型人事管理制度では、複雑・高度化する行政課題に的確に対応できるように、また、特定の行政分野に対する専門的な知識経験を可能な限り活かしていくため、従来からのライン職に加え、スタッフ職としての専門職を配置してきました。

全体的な職員数の削減に伴い、専門職（スタッフ職）としての配置数は年々減ってきていますが、その職員の持ち合わせた能力を最大限発揮させるため、このシステムは重要な制度です。

また、ライン職においても、高度化、専門化する行政需要に対応するため、長年の経験を必要とする職場業務にあっては、異動（ジョブローテーション）の原則である5年を超えて在職させることについて、例外的に認めていく必要があります。

【自己申告制度】

職員の異動に対する希望等が聞ける自己申告制度は、同時にその職場の問題点、業務内容・業務量、本人の仕事に対する考え方や悩み等貴重な情報を入手できる重要な仕組みとなっています。

今後も、個人の特性、専門職や管理職等への希望を把握する等、情報収集ツールのひとつとして活用していく必要があります。併せて、個別面談等が必要な職員の把握

にも努め、できるだけ職員個人や組織に内在している問題点の把握・解決に努めることとします。

特にメンタルヘルス問題に対しては、健康相談として産業医による「職員健康相談日」を月1回設け、相談と併せて必要に応じ医師の紹介等、早期・軽度のうちに対応できるシステムとしていますが、今後この制度の浸透を図り、利用を促進する必要があります。

(4) 評価

近年、社会経済情勢のめまぐるしい変化の中で、住民ニーズは複雑・多様化、高度化しており、その対応が厳しく迫られています。特に市においては「最小の経費で最大の効果を挙げること」が求められており、組織としての業績を強く問われるようになってきています。このため、簡素で効率的な体制のもと、個々の職員については、困難な課題を解決する高い能力と効率よく業績を上げることが従来以上に必要となっており、ポストや給与の配分の仕方についても年功序列的なものから、能力・業績を重視した方向へ転換していくことは当然の流れとなっています。

平成26年度には地方公務員法が改正され、人事評価制度の導入と評価に基づく任用が義務づけられました。既に多くの民間企業においては、能力・業績を重視した人事管理制度へと移行しており、企業の収益力や国際競争力を強化する方策の一環として取り組まれています。

人事評価システムを導入しない状況では、上司の心証(忖意、情実)による評価や、イメージだけの断片的な評価に陥り、不公平で、職員のやる気を削いでしまう結果ともなりかねません。そのようなことから人事評価のシステム化においては透明性や納得性を確保することが非常に重要です。

当市においては、平成12年度より方針管理制度を導入し、人事評価システムを確立してきました。人事評価制度は、ややもすると、昇任・昇格・昇給や勤勉手当等への処遇のために実施すると思われがちですが、人材育成の視点から見ると、正しく評価することにより、職員の適性をつかんだ配置転換の情報となり得ること、自己評価制度を採り入れることにより、自己の知識、能力状況の把握や改善点等を見出し、自己管理能力を高めることが可能となること、さらに評価について上司と被評価者とが面談を実施することにより、評価の精度が高まると同時に内在する問題等率直な議論

が可能となり、職場でのコミュニケーションが深まり強い組織力になるものと考えられます。

このように、人事評価をすることは、結果的には人材育成、能力開発、組織力の向上、市民サービスの向上等につながるものであることを理解しなければいけません。適正な評価、公平な処遇は、職員の納得性を確保し、自らのやる気を奮起させ、より意欲的で高いレベルの職員育成に不可欠なものなのです。

【能力評価】

能力評価とは職務遂行能力基準を評価基準とし、他者との比較を介在させることなく、あくまで自分の評価基準を達成したかどうか、その達成の状況は定められた基準との関係でどの水準にあるのかを評価することが基本となります。組織の成果・業績を向上させることも必要ですが、その過程において個人としてのモチベーション（動機付け）を自立的に高揚させていく必要があります。この自律的なモチベーションの高まりが、優秀な人材の育成となり、さらなる組織の成果・業績向上への原動力につながると考えられます。最終的な組織の成果・業績は、個々の職員の高い能力（知識、思考力、対人能力等）と高次の課題への挑戦姿勢があるから成し得るものです。従って、このように「行動の過程」と言える持ち得た能力の発揮状況を評価する能力評価も重要な評価基準となります。

この際、評価者の能力を高めるため評価者訓練が必要であり、また納得性、透明性を確保するため、評価基準や評価方法の公表を行うことも重要です。

能力評価項目

能力区分	評価項目
知識・技術	知識・技術力、業務遂行力
思考力	企画・創造力、判断力
対人能力	折衝・交渉力、住民対応力、協調性、内部調整・指導育成力
意欲	情報収集・自己啓発力、チャレンジ力、コスト削減・経営力
態度	ストレス対応力、規律性・倫理観、勤勉・補佐力、柔軟性

【業績評価】

業績評価は、「目標による管理」の手法を踏まえ、業務目標に対する達成度を評価することです。

目標管理におけるマネジメントが成功するためには、原則としてまずはトップが具体的な戦略・ビジョンを示し、それをできるだけ数値目標化し、その実現のために各階層の部下が果たすべき目標を具体的に設定し、ブレイクダウンしていく必要があります。このことは、中間の管理職層がよりマネジメント能力を高め、部下とのコミュニケーションを十分図り、常に進行管理をしていくプロセス管理が重要となります。

業績評価制度は、個人の方針（目標）に対する達成度であり、組織の活性化、公務能率の一層の向上を成果の形で表せるものとなり、目に見える形での成果となり、職員、住民にもわかり易く、本人にも納得のいく明確な評価方法といえます。但し、目標の難易度に併せた評価が必要であり、このバランス調整を明確に数値等で示せることが業績評価の大前提となります。

【方針管理制度】

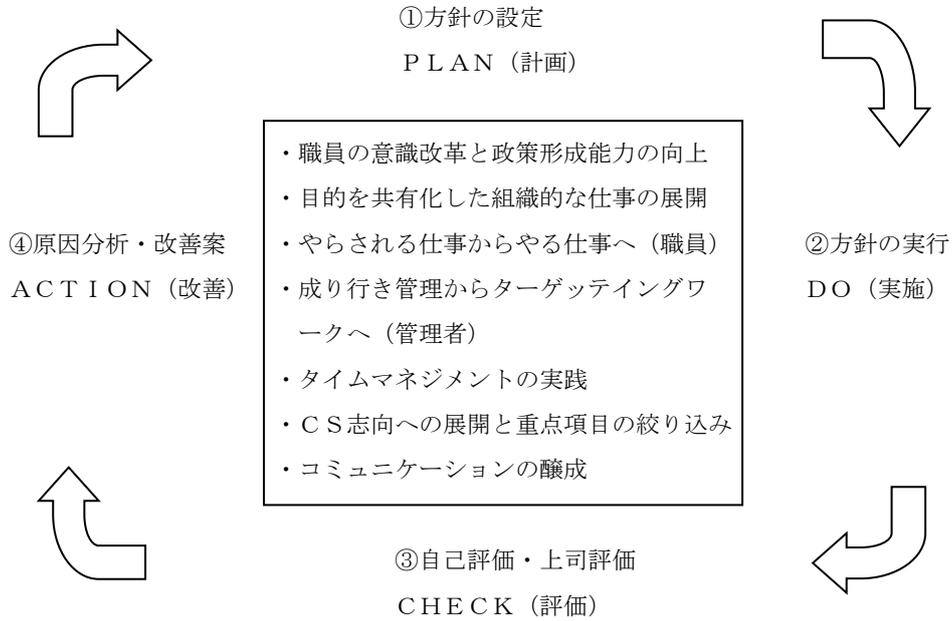
本市では上記の業績評価の一つとして、平成12年度から導入している「方針管理制度」があります。住民志向で成果重視の効率的で効果的な行政運営を行うため、各部門の各職種において、上位方針を受け、達成目標・実施項目・期限を定め、Plan Do Check Action のマネジメントサイクルを回して、タイムマネジメントの実践のもと、方針（目標）の結果とプロセスを評価する仕組みとしています。

この制度は、市長方針→部長方針→課長方針へとブレイクダウンしていくもので、各職員の方針は必ず市長方針と連鎖しており、「職員の意識改革を行うツール」「組織の方向を導くツール」として導入しました。

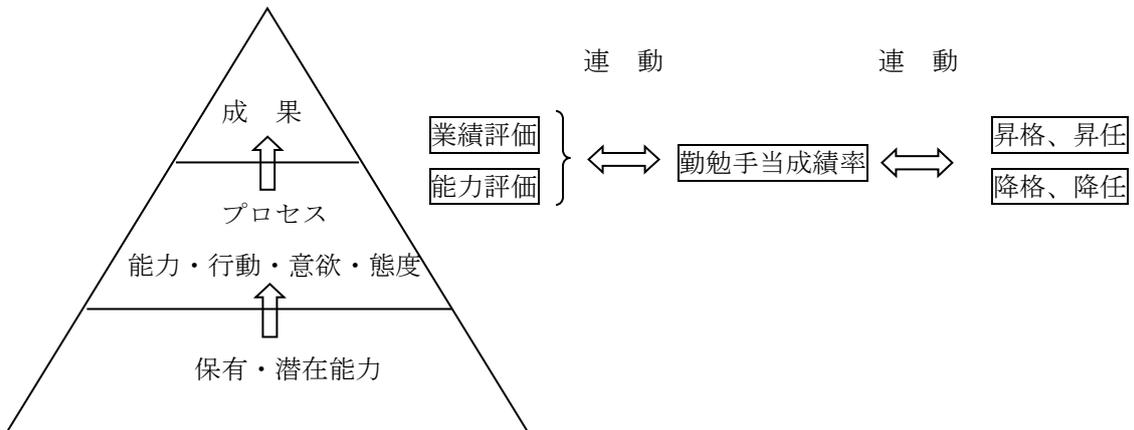
現在の方針管理制度は、「何をやっていたかではなく、何を成し得たか。」という成果を求め、成果に応じた業績評価としています。従って、方針管理制度はプロセス評価（能力評価）を含んだ、業績評価となっています。

業績評価としての困難度・達成度の判断は、自己評価、上司評価を得て、さらに管理職は、市長ヒアリングを実施しています。今後はさらに、どの所属であっても難易度等は同じベクトルで捉え、結果についても、客観的な判断ができる公平な評価システムとしていくことが必要となります。

小野市方針管理におけるマネジメントサイクル



能力評価・業績評価の関連イメージ図



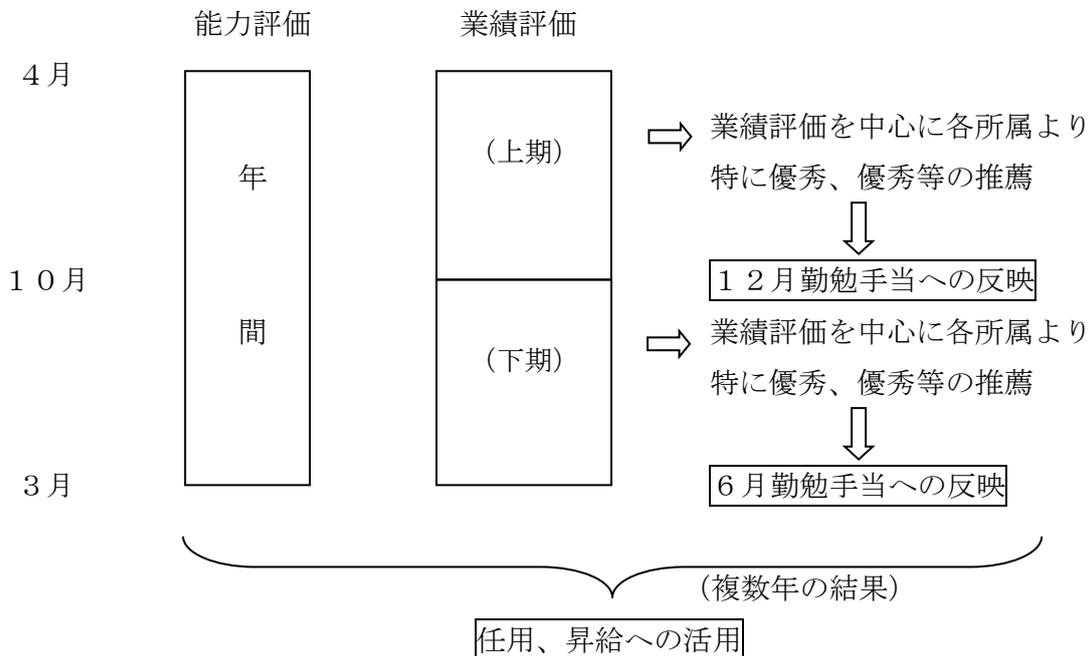
【評価と任用】

当市では、これらの人事評価システムを活用し、より公平な人事管理制度を確立し、係長、課長、部長等各級への昇格等、適正な任用を図っていきます。先に述べたように、人事評価の最終目標は人材育成です。任用は評価の一つの現れであり、任用の結果、個人能力のさらなる向上と併せ、上位職での活躍や能力の発揮ができることとなります。最終的には組織の責任者となり、さらに組織能力を高め市民サービスの向上に大きな影響力を持つこととなっていきます。

また、男女共同参画社会の実現のため、女性職員の上位職への任用や管理職への積極的な登用についても、評価制度の透明性を図りながらその対応を急ぐなど、女性職員の人材育成に積極的に取り組む必要があります。

さらに、人事評価の結果が著しく不良な職員については、公務の適正かつ能率的な運営を図るため、改善マニュアル等に沿った指導を行い、改善が見られない場合には、分限処分などの対応が必要となります。

評価結果の勤勉手当等への反映時期



4. 働きやすい職場づくり

職員が自らの能力を十分に発揮するためには、働きやすい職場づくりが欠かせません。当市では、次世代育成支援対策及び女性活躍推進に係る特定事業主行動計画を策定し、男女が共にワーク・ライフ・バランスを保ち、性別に関係なく能力を発揮できるよう、育児休業等の両立支援制度の充実や、超過勤務の削減等を推進し、両立支援に努めています。

仕事と家庭の両立は個人の問題だけでなく、管理職のマネジメント能力、職場全体の協力体制によって実現できるものです。今後も、研修等により、職員の意識改革を図り、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方を模索していきます。

ほかに、ハラスメント対策としては、苦情相談窓口や苦情相談処理委員会を設け、適切に対応できるよう体制を整えており、メンタルヘルス対策としては、ストレスチェックを実施し、産業医とも連携を図り、早期に対応できるようサポート体制を整えています。

また、定期的に研修や啓発を実施し、本人だけでなく、早期に周囲が気付くことができる風通しのよい職場づくりを目指していきます。そのためには、効率的に業務を進め、コミュニケーションを充分に取れる時間を確保していくことが必要です。

5. 新たな潮流と取り組むべきアクション

【全職員のデジタル人材化（デジタル人材の育成・確保）】

住民ニーズに沿った行政サービスを効率的に提供するためには、組織風土から業務の進め方に至るまで、全庁的にデジタル時代の組織に変革する必要があるため、デジタルの知識・技能を持った職員の育成・確保が急務となっています。

全職員がデジタル人材となりデジタルスキルの強化に取り組むことに加え、下記のいずれかの分類に属し、それぞれに必要な知識技能を習得します。

①専門人材（目標：20名）

- ・デジタルツールについて「目利きができる」「作ることができる」人材であり、市のDX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム管理などの分野で専門性を発揮します。
- ・市のDX推進をリードし、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たします。
- ・DX推進を総合的に所管する部署に職員配置して育成を行いますが、将来的には他部署にも異動し、職員を育成する役割も担います。

②DX推進リーダー（目標：各課に1名）

- ・デジタルツールを活用でき、要件を整理して“発注できる”人材を基準とします。
- ・所属等で職員のデジタルツール活用のサポート等を行うとともに、DX推進の中心的役割を果たします。
- ・計画的な職員の育成により、将来的には各課1名の配置を目指します。

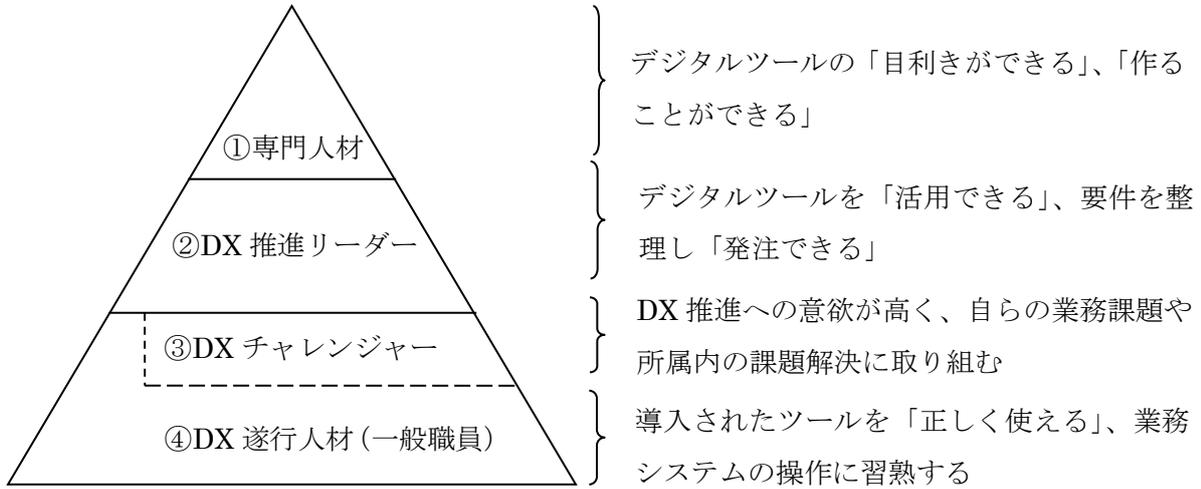
③DXチャレンジャー

- ・DX推進への意欲が高く、現状業務の可視化、業務分析が行え、自らの業務課題や所属内の課題解決に取り組みます。
- ・DX研修やeラーニング等により様々なデジタルツールを活用できるスキルを習得し、DX推進リーダーへのステップアップを目指します。

④DX遂行人材（一般職員）

- ・①～③に該当しない職員は全職員、DX遂行人材に位置づけ、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行います。
- ・ペーパーレス、オンライン会議の積極的な実施に加え、RPA等の導入されたデジタルツールを使い、業務効率化を実践するとともに、市民にシステムの操作説明を行うスキルが必要となります。

目指すデジタル人材像



6. おわりに

現在小野市が取り組んでいる施策を含め、公務員制度の変革期にある職員を対象とした人材育成基本方針を定め、今後の向かうべき方向、課題を述べてきました。今後はさらに具体的な実施計画や取扱い基準を定めることが必要となります。人材育成担当課である総務課において、この方針に基づいた実施計画等の作成に取り組むこととします。

人材育成基本方針は、職員を成長させていくための方向付けとなるものですが、公務がより質の高い行政サービスを提供し、市民福祉の向上を目的としている原点を再認識する中において、全ての職員が能力開発や意識改革を図り、求められる職員像へ近づくことを願うものです。

今後もこの基本方針が、社会状況等に応じたものにするため、職員の意見等を受けながら、改訂していきます。全ての職員が「求められる職員像」に近づくため、また、「21世紀のエクセレントシティおの」の実現をめざし、市民満足度を高めるため、この方針に沿った取り組みを実施していくこととします。

平成16年9月 初版

平成20年9月 一部改正

平成30年3月 一部改正

令和7年4月 一部改正