

南丹市人材育成・確保基本方針 ～信頼・変革・チャレンジ～

令和7年3月改正

京都府南丹市

目 次

1 方針策定の目的	3
2 現状と課題	4
3 人材育成の基本的な考え方	6
4 目指すべき職員像と具体的な能力・役割	7
(1) 目指すべき職員像	
(2) 職員ごとの立場と求められる具体的な役割・能力	
5 人材育成・確保の方向性	13
6 人材育成・確保の具体的な取り組み	14
① 能力開発	
② 人材確保	
③ 環境整備	
7 職階別研修計画	19

1 方針改正の目的

「南丹市人材育成基本方針」の改定から6年を経過した現在、少子高齢化の進展・生産年齢人口減少、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、働き手の価値観の多様化、デジタル社会の進展など社会情勢は目まぐるしく変化し続け、時代の変化に対応する人材の育成・確保を積極的に推進することが重要となってきています。

多様化・高度化する市民ニーズに的確かつ迅速に応えるためには、職員は時代の変化を見通し、常に問題意識・コスト意識を持ちながら、自ら変革していくことが求められます。

また、厳しい財政状況下において、人材確保が更に困難になっていく中、多様な経験等を持った人材の確保、特にデジタル化による省力化・生産性の向上を支える人材の育成や確保が特に必要となっています。

また、職員全員がワーク・ライフ・バランスを実現するための働きやすい環境を実現することで、多様化する職員が一体となって最大限の能力を発揮できると考えています。職員全員が「市民から信頼され、市民と協働して市政を進めていく職員」となるため、この基本方針を「南丹市人材育成・確保基本方針」として改正します。

2 現状と課題

これまで「人材育成基本方針」(第1版)及び(第2版)の考え方に基づき、人材育成に取り組んできました。(第2版)では、組織の目指す方向性に基づき、組織の目標を達成する体制の構築を目的として、人事評価制度を導入し、より質の高い市民サービスを提供できるよう、職員が自ら目標を設定して、その課題に取り組むことで、人材育成を実現してきました。

この度、現状の職員の思いを確認するため、令和6年度に特定事業主行動計画策定・人材育成に関する職員アンケートの調査を実施し、その結果から以下の現状と課題があると思われれます。

- ①役職が上になるほど「仕事とプライベートのバランスが取れない」と回答する割合が多い。
- ②時間外勤務の縮減のために必要なことは何かという問いには、「人員確保」より「業務の効率化・簡素化」の方が回答が多い。
- ③管理職になりたい(今より責任のある職位につきたい)と思うかの問いには「なりたくない」「どちらかと言えばなりたくない」とした職員が、全体で8割を超える。
- ④7割を超える職員が、「今の仕事を通じて自分自身が成長していると思う」や「ややそう思う」という結果となっている。
- ⑤市役所にどういった人材が必要かという自由記述の問いには、「コミュニケーション能力」「地域性」「意欲」「熱意」「専門性」「自主的」「行動力」というキーワードが多く含まれている。

①では、役職が上がるにつれて、業務量の多さが私生活との両立への不安にもつながっており、職員の不安、負担になっていることがうかがえます。一方で、②から業務の効率化・簡素化により時間外勤務の縮減が可能と考えている職員も多く、DX等業務の効率化を更に推進していく必要があります。

③では管理職ポストのネガティブなイメージを払拭する必要があり、管理職は人と組織の力を最大限に引き出す大事な仕事であるという意識付けの研修を実施したり、現在の管理職が後継者育成の意識を持って、今後必要な能力や経験に関する指導やアドバイスをすることも大切となってきます。

④からは、仕事を通じて自身の成長を感じている職員も多く、知識やスキルを向上させる研修だけでなく、新しく困難な課題に対応していけるような創造性・企画力を向上させるような研修を増やし、職員全体の能力開発に努める必要があります。⑤でのキーワードは今の職場に求められている能力と思われませんが、ふるさとチャレンジ試験のように採用試験も時代にあった方法を選択していきます。

また、合併市特有の年齢層のアンバランスや、生産年齢人口の減少に伴う公務志望の学生の減少等により、全体的に職員の数が増えているため、新卒者に限らない多様な経験等を持った社会人経験者やデジタル分野の知識・スキルを持った「人材確保」が必要となります。

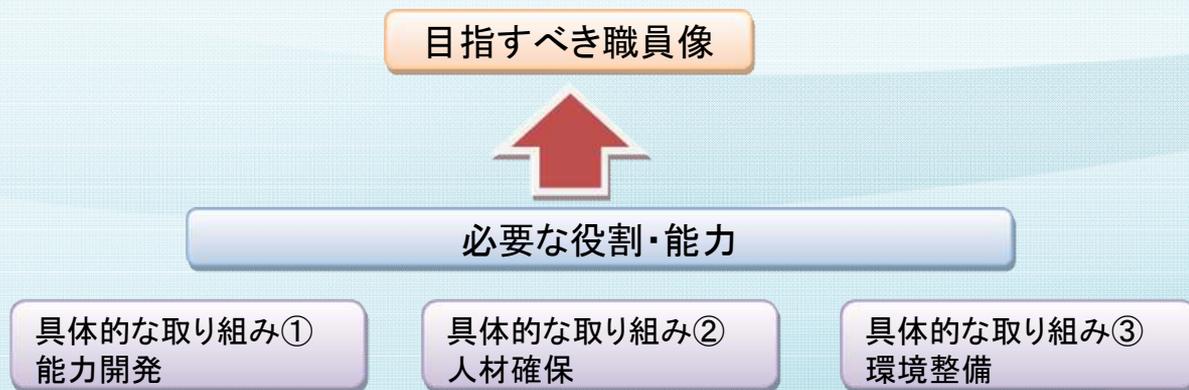
その上で、職員の介護や子育て等のライフイベントに対応できるように、今まで以上に職員が安心して仕事ができる環境を整備していく必要があります。

以上のような課題について、今回(第3版)として改正する「南丹市人材育成・確保基本方針」をもとに、取り組んでいきます。

3 人材育成・確保の基本的な考え方

職員として成長するためには、まず、南丹市の「目指すべき職員像」があり、その職員像に近づくために「必要な役割・能力」を職員一人ひとりが、「具体的な取り組み」によって、身につけて成長できると考えます。「具体的な取り組み」については、①能力開発、②人材確保、③環境整備の3つの観点から進めていきます。

人材育成の考え方は、個々の「必要な役割・能力」を『職員自身』がしっかりと理解し、「具体的な取り組み」を『組織』としてお互いが支えあいながら進めることが重要となります。



4 目指すべき職員像と必要な能力・役割

(1) 目指すべき職員像

南丹市が誕生して18年が経ち、これまで「信頼・変革・チャレンジ」をキーワードに、「市民志向」、「多角志向」、「未来志向」という3つの職員像を掲げてきました。

ここ最近では、新型コロナウイルス等の新たな感染症や想像できない自然災害、急速に発達していくデジタル社会の実現などにより、これまでの生活状況や価値観を一変させるような予測困難な時代に突入しています。

こういった時代に、今の南丹市の課題は何か、何が必要で、何に取り組んでいくべきかを考え、実行に移せる職員が必要となります。ふり返って見ても、「市民志向」、「多角志向」、「未来志向」というこの3つの職員像はいつでも必要な考え方であり、今後も目指すべき職員像として掲げ続ける必要があります。ここであらためてこの3つの職員像について着目します。

「市民志向」とは、市民からの厚い信頼を得るために、市民協働の視点や市民感覚での職務遂行を通して、市民全体の満足度を高めることです。

「多角志向」とは、コスト意識や経営感覚をもって客観的な判断ができ、前例踏襲ではなく変革の意識をもって意思決定できる高い倫理観、使命感を持った人権感覚豊かな人材の育成を目指すものです。

「未来志向」とは、職務に対する積極性や知識・技能の向上心、チャレンジ精神を培い、時代の変化に対応できる柔軟性を持ち、他人任せにせず力を合わせて未来を開拓できる人づくりをいいます。

市民と共に未来をつくりあげるためにこの3つの目指すべき職員像を再確認して、まず私たち職員自身が生き生きと働き、様々な課題に真摯に対応していく必要があります。

【目指すべき職員像のイメージ】

市民志向

市民からの厚い信頼
市民協働の視点
市民感覚での職務遂行

多角志向

コスト意識
経営感覚
変革意識

未来志向

職務に対する積極性
知識・技能の向上心
チャレンジ精神

熱意とやる気

積極的、主体的に行動し、感動や新しい価値観を生み出すことが出来る熱意とやる気を持った職員

(2) 職員ごとの立場と求められる具体的な役割・能力

全ての職員が目指すべき職員像を実現し、組織目標を達成するために、それぞれの置かれている立場を正しく理解したうえで、果たすべき役割、向上させるべき能力は以下のとおりです。

① 全ての職員に求められる意識

役割認識・責任意識	○自分の役割を認識し、与えられた職務・任された業務を最後までやり遂げようとする意識
市民満足思考	○市民との協働のまちづくりを進めるため、人間関係を広く結びネットワークを形成する能力 ○市民との信頼関係を築くため、相手の意見や考えを汲み取ったうえで、わかりやすく自分の意見を伝え、調整できる能力 ○市民が満足を感じる気持ちの良い接客能力
公務マインド	○「市民・地域のために」を常に念頭に置き、経営的な感覚で公務にあたり、妥当性や効率性などを常に考え、求められるサービスを提供しようとする意識 ○変化する社会情勢や市民ニーズを把握するよう、情報を敏感に感じ取り、将来を見据えて行動する意識 ○全体の奉仕者として、規律を遵守し、職場で決めたルールを守ろうとする意識(規律) ○常に「何のために」、「誰のために」という問題意識を持って職務に取り組み、また年齢や経験にふさわしい能力を身につけるよう自己研鑽する意識(チャレンジ) ○「人権」の重要性を理解し、常に人権擁護を実践しようとする意識(人権尊重)

②各職階のごとの立場・果たすべき役割

職 階		立 場		
部長・次長級	戦略担当職 (方向性を示す)	市の基本方針に基づいた目標を共有し、使命を明確にして、効率的で効果的な業務執行の実現に向け方向付けを行う立場		
			基本的な役割	求められる能力
		①市の基本方針に基づき、組織の目標・運営方針を打ち出し、中長期的な視点で連携して目標を達成する。	①行政経営能力	
		②市の目標達成に向け部内調整、指導及び部の円滑な組織運営を行い、部を越えた横断的政策課題の責任者として組織を統括する。	②統率力(部内管理能力)	
		③部内職員の成長と意欲を向上させるための方向性を明確にし、部下がいきいきと働ける環境・職場風土をつくる。	③組織活性化力	
		④常に関係者との信頼関係を構築し、目標達成・課題解決のため対外的・対内的な調整・折衝を行う。	④対人折衝能力	
	⑤行政の危機要因を把握し、不測の事態にも的確に判断し、迅速・正確に対応する。	⑤危機管理能力		
職 階		立 場		
課長級	戦略担当職 (方向性を示す)	課の責任者としての自覚を有し、部下の能力や適性を把握し、課の目標達成に向けての方向性を示し、その育成・指導を行い、組織の統括や改革を図る立場		
			基本的な役割	求められる能力
		①課の責任者としての自覚を有し、目標達成に向け課内職員に明確な指示・指導を行い、円滑な課内運営にあたる。	①統率力(部内管理能力)	
		②課内職員の成長と意欲を向上させるための方向性を明確にし、部下がいきいきと働ける環境・職場風土をつくる。	②組織活性化力	
		③常に関係者との信頼関係を構築し、目標達成・課題解決のための調整・折衝を行う。	③対人折衝能力	
		④市の基本方針に基づき、組織の目標や運営方針を具体化し、目標が理解されるための調整、進捗管理、事後評価等を適正に行う。	④業務調整能力	
	⑤部長に対して適切な報告を行うとともに、必要な情報を積極的に収集・活用し、状況の変化を正確、迅速に把握して常に的確な対応を行う。	⑤判断力		

職 階	立 場		
課長補佐級	変革担当職 (状況の変化を適正に捉え、適応し、対応する)	課長を補佐し、課内の調整を行い、組織目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的にまとめ、部下の能力開発を促しながら、課の所管業務を計画的に遂行する立場	
		基本的な役割	求められる能力
		①効率的・効果的に組織目標が達成できるよう課長を補佐し、各課・関係団体との調整を行う。	①対人折衝能力
		②業務遂行の中で、職員一人ひとりの能力や経験、適正に応じた事務分担を行い、能力向上のための適切な指導・補助を行う。	②指導育成能力
		③現状に満足せず、業務遂行上の課題を把握・分析し、改善・改革の仕組みをつくる。	③変革力
		④課の目標達成に向けて、課長と同じ視点に立ち、課内職員が一体感を持って取り組める職場づくりを進める。	④リーダーシップ
⑤課の目標達成に向けたスケジュール、プロセスの管理を確実に行う。	⑤職務遂行能力		
職 階	立 場		
係長級	変革担当職 (状況の変化を適正に捉え、適応し、対応する)	係内所管業務の責任者として、業務の進捗状況を把握し、部下職員に適切な指導を行い、係の目標達成に向け進行管理を行う立場	
		基本的な役割	求められる能力
		①業務遂行の中で、職員一人ひとりの能力や経験、適正に応じた事務分担を行い、適切な指導・補助を行う。	①指導育成能力
		②現状に満足せず、業務遂行上の課題を把握・分析し、改善・改革の仕組みを考える。	②変革力
		③課の目標を係内で共有・浸透させ、係員が一丸となって取り組めるよう、業務を進行管理する。	③リーダーシップ
		④係所管業務の責任者として、業務の進捗状況を把握し、上司に報告を行い、適正に業務を遂行する。	④職務遂行能力
⑤業務を円滑に遂行できるよう、相手の立場や考えを汲み取り、相互の信頼関係を構築する。	⑤対人関係力		

職 階	立 場		
主任・主査級	改善担当職 (常に問題意識をもちながら、改善策を考える)	職場の目標を理解し、適正かつ迅速に業務を進めるため、常に問題意識を持ち担当業務に関し工夫・改善を行う立場	
		基本的な役割	求められる能力
		①職場の目標を理解し、業務の進捗状況を係長に報告し、係長の指示のもと、実務担当者として、業務を適正かつ迅速に進める。	①職務遂行能力
		②組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚、後輩職員と、日常的に報告・連絡・相談を行い、明るい職場の雰囲気づくりに貢献。	②コミュニケーション力
		③常に問題意識を持ち、担当業務に関する工夫・改善を行う。	③業務改善能力
		④目標達成・課題解決に向け、効率的な業務の手順を考え、計画的に業務を遂行する。	④計画力
⑤自己成長意欲を常に持ち、自らのキャリアプランを見据え、業務に必要な専門的知識・技術の習得に努める。	⑤自己能力開発力		
職 階	立 場		
主事級	改善担当職 (常に問題意識をもちながら、改善策を考える)	職場の目標達成に向け積極的・意欲的に業務に取り組み、必要な情報を積極的に収集・活用し、担当業務を正確・迅速に処理する立場	
		基本的な役割	求められる能力
		①職場の目標達成に向け、積極的・意欲的に業務に取り組み、係長の指示・命令を的確に受け止め、担当業務を適正かつ迅速に進める。	①職務遂行能力
		②「報告・連絡・相談」やチームワークを大切に、情報を共有する。	②コミュニケーション力
		③担当業務における課題の解決に向けて業務改善、提案等に率先して取り組む。	③業務改善能力
		④担当業務の本質を理解するよう、常に問題意識を持ち、業務に必要な知識・技術の習得に努める。	④自己能力開発力
⑤担当業務の遂行に必要な情報を積極的に収集・活用する。	⑤情報収集能力		

5 人材育成・確保の方向性

人材育成においては、職員自らの取り組みが基本となりますが、個々の職員の取り組みを促し、その取り組みを支える組織を強化し、そして職員の努力が適正に生かされる人事管理を行うことで、より効果の高いものになります。職員研修と人事管理を関連付け調和を図りながら推進することで実効性のある「**能力開発**」を進めていきます。

また、南丹市は合併市ということもあり、合併当初から比較すると、職員数が減少しており、定年延長や暫定再任用職員のほか行政経験のある会計年度任用職員の採用等、現在でも人材の確保に取り組んでいます。さらに多様で優秀な人材を確保するため、新卒者に限らず社会人経験者等の多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材に注目することも重要です。人材育成としては、専門性を持った人材から学ぶこともあり、外部人材の活用や年齢層の拡充等により、職員全体の経験や知識レベルが上がるようなより良い「**人材確保**」を進めていきます。

能力開発と人材確保を進めるうえで、職員が安心して働ける職場の環境整備は絶対に必要な要件となります。職員のワーク・ライフ・バランスを重視しながら、育児や介護をする職員の休業・休暇の取得促進を図り、長時間労働の是正やその職員の能力が最大限に発揮できるような働き方を提供できるような「**環境整備**」に努めます。



6 人材育成・確保の具体的な取り組み

①【能力開発】

(1) 職員研修

多様化・高度化する市民ニーズに的確かつ効率的に対応し、市民との協働でまちづくりを進めていくためには、職員が高い専門性を持つ必要があります。所管業務に精通するだけでなく、職務遂行能力、政策形成能力、接遇能力、公務マインドなど市民に信頼される職員として必要とされる能力と意識を「職員研修」という方法で培っていきます。

職員研修は、職務遂行において必要とされる能力を直接的に向上させる方法であり、「自己啓発」、「職場研修」、「職場外研修」のそれぞれの方法のメリットを生かし、補完しながら取り組んでいきます。（※「階層及び職歴に応じ必要な研修」と「人材育成における職員研修の基本的な考え方」についてはP19以降を参照。）

①自己啓発

職員研修は、職員が意識をもって、自ら意欲的に学習し、自分を高めていくためのものであり、職員の能力開発の基礎となるものです。また、人事評価制度における能力評価は、自らの強みや弱みを客観的に知るための指標でもあります。評価結果を主体的な能力開発に繋げていけるよう、各種の情報提供、自己啓発への支援制度の検討など、組織的な自己啓発支援の充実強化を図ります。

②職場研修

職場は職務遂行の場であると同時に人材育成の場でもあります。仕事を進めるプロセスを人材育成の場として活用し、上司や先輩からの個別指導や職員相互の啓発などにより、必要な職務の専門性や基礎的な事務的能力を身につけることができます。しかし、職場研修は日常の業務が中心となるため、指導する側に指導・育成の意識が欠けたり、教育は仕事以外の余分な仕事と言う意識が生じたりすることもあります。特に若手職員の育成に当たっては、時間を惜しまず指導・育成しなければなりません。このため、それぞれの所属において、人材育成基本方針に沿った指導・育成が実施できるよう職場研修マニュアルの作成等を行います。

③職場外研修

新規採用から管理職層まで、それぞれの職階において求められる能力や役割は様々であり、そのすべてを職場研修により習得することは出来ません。このため、それぞれの段階において必要な研修を計画的に実施するほか、地方自治体を取り巻く情勢が大きく変化中、時機に応じた研修を進めていきます。職場外研修では、長期的な視点に立って、計画的に市独自の研修を企画・実施するとともに、財団法人京都市町村振興協会や市町村国際文化研修所が主催する共同研修等の情報提供を積極的に行うなど、職員の意欲に応える機会の提供、参加の奨励を行います。

(2) 人事管理

人事管理の目的は、職員の意欲・能力を最大限に引き出し生かすことにあります。職員の適性や能力、本人の意欲や自己啓発の努力を的確に把握し、その結果を適正に人事処遇等に反映させる総合的な仕組みづくりが必要となります。人事管理の推進にあたっては、「人事評価制度」、「配置管理」、「自己申告制度」を柱として取り組んでいきます。

①人事評価制度

人材育成においては、職員の主体的な学習と上司による適切な部下指導が重要ですが、そのためには、まずその職員に必要な能力や行動を明らかにする必要があり、他者による客観的な評価が不可欠です。また、意欲ややりがいは、業務等において懸命に取り組んで得た成果を他者から認められ、褒められることで高まります。人事評価制度はこの「仕事へのやりがいを持続・増進させる」役割を担うもので、評価結果をもとに、職員は自己啓発の方向性を見出し、上司は把握した部下の能力、担当業務の執行状況等に対する的確な指導、助言を行います。また、その評価結果を適正に昇任や人事配置、勤勉手当などの処遇に反映させることで、職員の仕事に対する意欲ややりがいが向上します。このため、職員の能力や実績を公正公平に評価するため、評価者による適正化会議(目合わせ)の実施をはじめ、評価者及び被評価者研修を行います。

②配置管理

職員は日々の業務を行う中で必要な能力を身につけていきます。このため、職員の配置管理は、職員の能力を生かすだけでなく、潜在的な能力の発見・育成の目的も有しています。特に入庁後、一定の期間に多様な職場を経験することは非常に重要です。このため新規採用後10年程度の間、窓口部門、事業執行部門、総務・企画部門などの業務を経験することにより幅広い知識と経験を身につけるよう、人材育成の視点に立った計画的な人事異動を確立します。

一方、高度化する市民ニーズに的確に対応するためには、職員の専門性向上のため一定期間の配置も必要となりますが、長期配置する職員の意欲を低下させないために、個々の職員の能力や適性を的確に把握し、本人の意向にも配慮した人事配置を行います。職員一人ひとりの持つ意欲と能力を引き出し、最大限に生かすことで組織力を高め、活性化していきます。

③自己申告制度

職員の仕事に対する情熱がその業務の成否を左右することから、職員のチャレンジ精神と能力が最大限発揮できるように、職員の意欲等を尊重する「自己申告(昇任・降任)制度」の充実を図ります。その際に所属長等のヒアリングを実施するなど、職員一人ひとりのきめ細かな情報を得ることで、より適正な職員配置・人材育成に努めます。「昇任」については、人事評価制度とも連携させ、評価結果に基づき昇任対象者リストを作成し活用します。すでに一定の職階にある職員に対しては、自己の特性と職務の不整合を是正する措置として降任制度も検討していきます。また、特定の行政分野での専門性を伸ばすことを希望する職員のキャリアビジョンの実現の観点から、複線型人事制度についても検討を行います。

②【人材確保】

(1)人物評価主体の 採用試験制度の継続

これまで職員の採用試験においては、公務員試験対策不要で人物評価を主体としており、令和5年度には「ふるさとチャレンジ試験」で筆記試験を作文試験と事務能力試験のみにした試験を実施しています。今後も南丹市が掲げる理想の職員像に近づくことが出来る「やる気」のある人材を確保できるよう、人物評価を主体とした採用試験を継続していきます。

(2)多様な人材の採用

複雑化する行政課題に解決に向けて、公務のみでは得られない多様な経験や価値観を持った優秀な人材を確保するため、新卒者に限らず社会人経験者枠の採用試験も継続して、デジタル分野等の多様な知識やスキルを持った人材の確保に努めます。

(3)シニア職員の活躍推進

再任用や定年延長の制度がある今、60歳を超えたシニア職員は、自らの幅広い知識と豊富な経験、能力を最大限発揮して業務をこなすとともに、後輩職員の育成役、知識・技術の継承を担う必要があります。上司は、長年培われたシニア職員の知識や経験が十分発揮できるような職場づくり、業務分担を行います。また、人材育成主管課は、シニア職員の知識・経験・能力をいかすことができる適材適所の人事配置に取り組みます。

③【環境整備】

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が能力を発揮し、いきいきと職務を遂行するためには、仕事と私生活の調和が大切です。また、性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる職場環境をつくり、長時間労働のような仕事の仕方を見直し、組織の生産性向上につながるよう啓発に努め、職員一人ひとりの意識改革を促し、ワーク・ライフ・バランスの推進を図ります。

(2) 職場風土づくり

職員が個々に意欲的に研修を進めようとしても、職場内でその意欲や行動が受け入れられなければ、次第に学習意欲は低下して十分な能力開発ができず、結果として組織の力を高めることはできません。

人材育成を効果的に推進するためには、職員同士が互いに啓発しあい、高め合う職場風土づくりが不可欠です。常に学習意欲をもって自らの能力開発に努める職員が、相互に情報交換や知識共有できる職場の環境をつくっていきます。上司や先輩は日々の業務のなかで部下や後輩の育成を常に意識し、自己啓発や研修により参加しやすい体制づくりに努めます。

(3) ハラスメントの防止

ハラスメントは、職員の人格や尊厳を侵害し、勤務意欲の低下を招き、職場環境を悪化させるなど職場全体に与える影響も大きな問題です。時代によって変化するハラスメントについて、職員は正しい対応方法を研修などを通じて理解しておくことが必要となります。

また、ハラスメントは受けた職員のメンタル不調を引き起こす可能性も高いことなど、管理職はもちろん職員一人ひとりが、そのことを認識する必要があるため、「ハラスメント防止規定」に基づき、職員が働きやすい職場づくりを進めます。

(4) 女性活躍の推進

「南丹市特定事業主行動計画」の目標にも定めているとおり、意欲と能力のある女性の管理職への登用にむけ、女性職員を対象とした研修への積極的な参加を促すなど女性職員のキャリア形成を支援します。

また、組織全体でワーク・ライフ・バランスを推進し、仕事と家庭を両立できる環境づくりに積極的に取り組めます。

(5) 障がい者への合理的配慮

「障害者差別解消法」では、行政機関等に対し、障害を理由として正当な理由なく、サービスの提供を拒否し、制限し、又は条件を付与するなどの障害者でない者と不当な差別的取扱いをする行為を禁止しています。

また、障害者からサービスの提供に際し、社会的障壁の除去を必要としている旨の意思表示があった場合には、実施に伴う負担が過重でない時は、その社会的障壁を取り除くために必要かつ合理的な配慮の提供が義務付けられました。職員ひとり一人が「障害者差別解消法」の趣旨を理解し、市民の立場に立ったあたたかな対応ができる職員の育成に取り組めます。

7 職階別研修計画

階層及び職歴に応じ必要な研修を設定

研 修	採用時	主事級	主査・主任級	係長級	課長補佐級	課長・部長級
階層別研修						
新採研修						
5年目研修						
10年目研修						
新任係長研修						
新任課長補佐研修						
新任課長研修						
接遇研修						
初級(マナー)						
中級(クレーム対応)						
上級(問題解決)						
法令執務研修						
法制執務(初級)						
法制執務(応用)						
危機管理研修						
コンプライアンス研修						
リスクマネジメント研修						
労務管理研修						
人材育成研修						
後輩育成						
育成指導研修						
ハラスメント研修						
メンタルヘルス研修						
ハラスメント研修						
業務改善研修						
業務効率化研修						
チームマネジメント						
コスト意識向上						
人事評価研修						
被評価者研修						
評価者研修						

※内部での研修だけでなく、外部(振興協会等)の研修を活用

※専門職(保育士等)研修、再任用職員研修等、必要に応じ実施

【人材育成における職員研修の基本的な考え方】

職階	主事級	主査・主任級	係長級	課長補佐級	課長級	次長・部長級
	能力形成期	能力向上期	能力伸長期	能力拡充期	能力完成期	能力完成期
能力開発ステージ	<ul style="list-style-type: none"> 様々な分野の仕事を経験 市職員としての基礎能力を習得 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な分野での経験を踏まえ、自身の強み、弱みを把握し、弱点を克服 専門性を高める リーダーシップをかん養 	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決力を習得 係内においてリーダーシップを発揮 	<ul style="list-style-type: none"> 経験を生かし業務をマネジメント 所属の中核的存在として人材育成を主導 	<ul style="list-style-type: none"> 所属のトップとしてマネジメントしながら、組織目標を実現 職場環境の整備、職場風土の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 組織のトップとして、長期的な展望を持って組織目標を実現 組織の危機要因を把握し対応
求められる役割	プレーヤーとしての役割					マネージャーとしての役割
求められる能力	行政経営能力				△	○
	統率力				○	○
	組織活性化力			△	○	○
	対人折衝能力			○	○	○
	危機管理能力			△	△	○
	業務調整能力		△	△	○	◎
	判断力		△	△	○	◎
	指導育成能力		○	○	◎	◎
	変革力		○	○	◎	◎
	リーダーシップ	△	○	○	◎	◎
	職務遂行能力	○	○	○	◎	◎
	対人関係力	△	△	○	◎	◎
	コミュニケーション力	○	○	◎	◎	◎
	業務改善能力	○	○	◎	◎	◎
	計画力	△	○	◎	◎	◎
	自己能力開発力	○	○	◎	◎	◎
	情報収集能力	○	◎	◎	◎	◎

◎：既に備わっているべき力 ○：その職階で求められる力 △：一部求められる力

職階	主事級	主査・主任級	係長級	課長補佐級	課長級	次長・部長級
職員研修 (専門研修は必要に応じて実施)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 十年目研修 ▶ 五年目研修(政策形成) ▶ 業務改善研修 ▶ ハラスメント研修 ▶ 人材育成研修 ▶ 危機管理基本研修 ▶ 法令執務研修 ▶ 待遇研修 ▶ 新規採用職員研修 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務改善研修 ▶ ハラスメント研修 ▶ 人材育成研修 ▶ 危機管理研修 ▶ 法令執務研修 ▶ 待遇研修 ▶ 新任係長研修 ▶ 新任課長補佐研修 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務改善研修 ▶ ハラスメント研修 ▶ 労務管理研修 ▶ 人材育成研修 ▶ 危機管理研修 ▶ 新任課長研修 	
人事評価	業績評価・能力評価 被評価者研修 評価者研修				業績評価・能力評価 目標設定・評価適正化会議	
全員研修	人権研修・交通安全研修					