

# 清須市人材育成基本方針

平成20年1月策定  
令和2年3月改訂

清 須 市

## 目 次

### はじめに

1 人材育成の基本的な考え方	1
(1) 人材育成の目的	1
① 職員の成長	1
② 組織力の強化	1
③ 清須市の将来像の実現	1
(2) 人材育成の視点	1
2 目指すべき職員像	2
(1) 目指すべき職員像	2
(2) 職員に必要な意識・能力	3
(3) 各階層に求められる役割と能力	5
3 人材育成推進の基本方向	7
(1) 総合的な人事管理の推進	7
① 人事評価制度	7
② 給与・昇任管理	7
③ 人事配置	7
(2) 人が伸びる職員研修	7
① 自己啓発支援	7
② 職場研修 (OJT)	8
③ 職場外研修 (Off-JT)	8
(3) 人を育てる職場管理	8
① 活力ある職場風土	8
② 健康づくりの推進	9

## はじめに

清須市では、平成19年度に「清須市人材育成基本方針」を策定し、職員の能力開発や業務に対する意識改革に取り組んでまいりました。

この間、地方分権の進展により行政を取り巻く環境も変化してきました。これについては、市民ニーズの多様化・高度化、市町村合併に対する財政措置の終焉、まち・ひと・しごと創生の推進、リニア中央新幹線の開業など、今後も含めて清須市を取り巻く環境の変化に的確に対応していくことが重要と考えております。

これらに対応するためには、清須市自らが、独自の政策策定や多様な市民活動との協働、情報化の推進など、市役所改革を進め、その力量を高めていかなければなりません。そのため、職員の高度な問題解決能力や資質の向上、そして積極的な姿勢がこれまで以上に求められます。職員一人ひとりが持つ能力を高め、職員がそれぞれの能力を十分に発揮することで組織力の強化を図り、市民の期待に応える清須市となるため、これまでの「清須市人材育成基本方針」を改訂しました。

この「清須市人材育成基本方針」は、人材育成・活用の重要性の認識に立ち、市の職員として望ましい職員像を示すとともに、人事制度の方向を示すもので、職員自らの知識向上と能力開発に全力で取り組んでまいります。



# 1 人材育成の基本的な考え方

## (1) 人材育成の目的

清須市の人材育成として、次の3つの目的を定めます。

### ① 職員の成長

職員は、自律的・主体的に能力を伸長し、より高度な職務に就き、働きを適切に評価され、達成感を得ることで仕事のやりがいも増していく。これが、自己実現であり、職場生活を通じた人間的成長となる。

### ② 組織力の強化

組織の基本となる職員一人ひとりの「個」の力を最大限に引き出し、組織の生産性を向上させ、組織力を強化する。

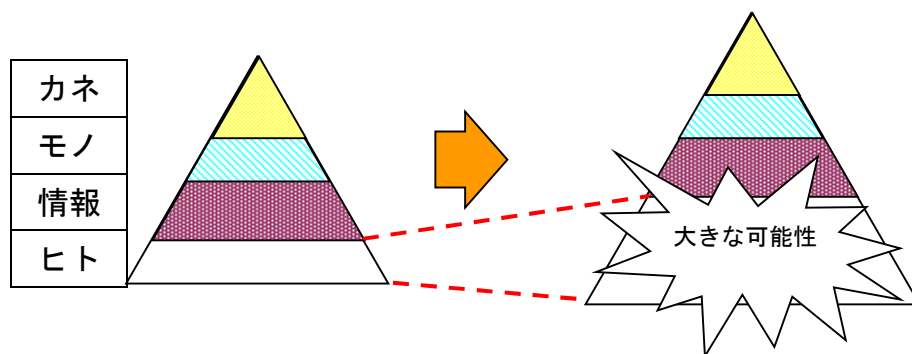
### ③ 清須市の将来像の実現

職員の資質向上による組織力の強化や職員の自己実現は、同時に清須市の将来像である「水と歴史に織りなされた安心・快適で元気な環境都市」の実現を支える。

## (2) 人材育成の視点

一般的に、自治体として活動を行うための行政運営の資源としては、カネ・モノ・情報・ヒト等が挙げられますが、その中で、「ヒト」という資源については、唯一、質的向上の追及によって、限りなく大きくなる可能性を有していると言えます。

また、これまでの人材育成で陥りがちであった、「組織任せ」の人材育成意識から脱却し、職員一人ひとりが「自律的」に、自ら能力の向上を図り、「自分を育てる」姿勢＝「人材育成の主体は、先ず自分にある」という意識が非常に重要になります。



## 2 目指すべき職員像

### (1) 目指すべき職員像

安心・快適・魅力・連携の基本理念のもと、「水と歴史に織りなされた安心・快適で元気な都市」の実現を目指し、夢のある清須づくりを進めています。

この大きな組織目標を達成するため、「目指すべき職員像」を下記のとおり設定します。

#### 『チャレンジ清須』

ひと                      ひと                      まち      ちから  
職員の変革、市民の信頼、清須の活力

#### 1. より市民の立場で考え行動できる職員

小さな清須だからこそ、より市民の立場で考え、市民との協働意識を持った職員

#### 2. 健全な心身と豊かな人間性を持った職員

健全な心と身体を持ち、市民のくらしとまちを大切に考える人間性豊かな職員

#### 3. 高い職業倫理を持った職員

公務員としての誇りと高い職業倫理を持ち、公平・公正・誠実に仕事を進める職員

#### 4. 深い専門知識を持ったプロ職員

専門知識や能力を身につけ、時代の変化に対応し、新たな課題に挑戦していくことができるプロフェッショナルな職員

#### 5. コスト意識を持って行政経営ができる職員

厳しい財政状況の中、コスト意識や経営意識を持って組織を運営できる職員

## (2) 職員に必要な意識・能力

地方分権時代においては、清須市自らの責任において、地域の課題を解決していく必要があり、市政を担う職員一人ひとりの意欲と能力の差が地域の差につながる時代を迎えています。

また、厳しい財政状況の中で、簡素で効率的な行政運営を図りながら、市民サービスの向上をいかに図るかが重要な課題です。

このような状況の中で、職員に求められる意識や能力も、更にレベルアップすることが必要となっており、「目指すべき職員像」の実現に向け、必要となる意識・能力を以下のように整理しました。

### 〔意識〕

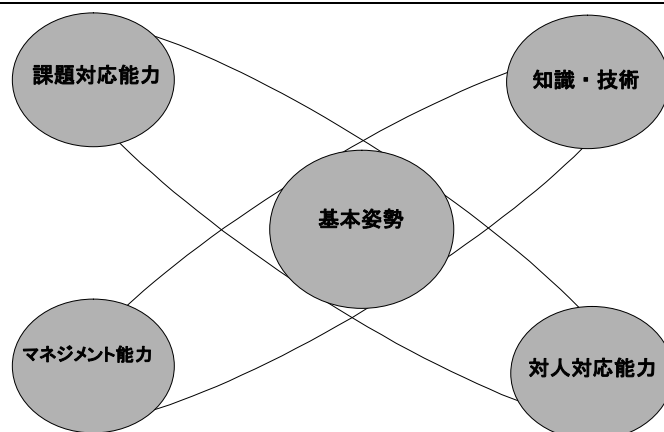
意識区分		定 義
基本 姿 勢	挑戦改革意識	困難な状況においても挑戦的な意欲を持ち、常に改善意識を持って担当業務に取り組む意識
	市民協働意識	自分の仕事を常に市民の立場で考え、市民とのパートナーシップに基づき、仕事に取り組もうとする意識
	健康意識	心身ともに健康で業務に取り組もうとする意識
	倫理意識	全体の奉仕者としての使命感、社会規範や服務規律を遵守して取り組もうとする意識
	責任意識	自分の役割や立場を自覚し、自分に期待し求められるものを、全力を傾注して果たそうとする意識
	プロ意識	高い専門知識や能力を身につけ、問題解決を図ろうとする意識
	危機管理意識	行政にとっての危機要因を把握認識し、判断・行動・対応する意識
	コスト意識	常に費用対効果を念頭に置くとともに、迅速な対応や効率的な業務遂行に心掛け、機動的に取り組む意識
	経営意識	経営者の感覚で事業に取り組もうとする意識

### 〔能力〕

能力区分	定 義	能力項目
知識・技術	担当する職務を遂行するうえで、必要な固有の専門的知識や理論および技術	知識（法律知識・業務知識）・技術
対人対応能力	組織の一員として周りに働きかけ、職場全体の協力関係、信頼関係を作り出し、または維持していく能力	応対表現力・折衝力・渉外力
課題対応能力	情報を収集して関連づけたり、分類・整理・統合して課題達成の方法を考案したり、また、問題の本質、原因を究明し、解決を図る能力	理解力・状況把握力・構想力・創意工夫力・企画力・遂行力
マネジメント能力	目標を達成するために、組織全体を協力的な形にまとめ各人の力を最大限発揮させる能力	判断力・決断力・統率力・指導育成力

〔能力項目と能力期〕

能力項目		能力期	能力育成期	能力開発期	能力発揮期
・知識 ・技術	法律知識 業務知識・ 技術	職務遂行にあたって必要とされる固有の専門的知識（法律・業務）や理論および技術	○	○	
対人対応能力	応対表現力	自分の意図や目的を相手に分かりやすく正確、確実に伝えうる力で、表現手段に関らず、相手に理解させていく力	○		
	折衝力	当方の意図を実現させるように相手に働き掛け、内部及び外部の関係者や関係先と円滑に業務を進める力		○	
	渉外力	利害の相反する問題について、円滑に職務を推進するために、庁内外の関係者と交渉・調整を行い良好な関係を築くことができる力			○
課題対応能力	理解力	仕事を理解し、適切に職務を遂行したり、新しいことを覚えた結果を応用できる力	○		
	状況把握力	様々な情報を積極的に収集し、物ごとの全体を理解した上で本質を見極め、変化や起こりうる状況を見通せる力		○	
	構想力	既存の概念や前例などに捉われることなく、独自のアイデアと情報を組み合わせて、新しい事業や制度、事業推進方法等を創り出す力			○
	創意工夫力	職務遂行に当たって、常に問題意識を持ち、仕事の進め方・手段・方法等の改善・改良を押し進める力	○		
	企画力	問題の所在を的確に掴んだ上で、効果的で実現性の高い解決策を打ち出し、業務の改善、効率化を図る力		○	
	遂行力	仕事の目的や自己の役割を自覚し、知識・経験を総合的に駆使して、仕事を正確かつ迅速にやり遂げる力	○		
マネジメント能力	判断力	情報を取捨選択し、状況・条件に適合した仕事の手段・方法を決め、変化への適切な対応措置ができる力		○	
	決断力	豊富な知識や経験・情報等に基づいて、先の見通せない状況にあってもリスクを回避せず、取るべき方向を的確に示し、決定実行する力			○
	統率力	組織を取り巻く環境や状況の変化に応じ、現状の組織風土や体質及び行動様式を望ましい方向に変えていく力			○
	指導育成力	部下のレベルに合った課題及び業務を企画・付与し、その推進に当たりの的確な指導育成を進めていける力		○	○





### (3) 各階層に求められる役割と能力

[一般職等職務級別役割定義表]

職務級		職層	役割・定義	能力期と能力
8・7級	部長 次長 参事	部の統括者 行政の経営者	市長及び副市長の方針を受けて、市行政の長期的視点（総合計画、住民ニーズ等）から、 ①市長の政策意思決定への参画支援 ②担当部門の現状を改革する重要課題の設定、推進 ③重要課題推進のための体制整備（予算決定・組織編成等） ④内外関係幹部との調整による部門業務推進環境の整備 ⑤課長の日常業務管理への指導及び後継者育成 の職務を効果的に推進することにより、政策課題を実現させる。	能力発揮期 渉外力 構想力 決断力 統率力 指導育成力
6級	課長 所長 主幹	課・所の統括者 行政サービスの管理者	部長の方針を受けて、市行政に対する日常の住民ニーズの視点から、 ①部長の意思決定への参画支援 ②担当課の日常行政活動のレベルアップ課題の設定、推進 ③担当課の日常行政活動の体制整備 ④内外関係者との調整による課業務推進環境の整備 ⑤部下への計画的育成活動及び後継者育成 の職務を効果的に推進することにより、政策課題にふさわしい日常行政活動の水準を実現する。	
5級	課長補佐 所長補佐 副主幹	課長・所長の総合調整者 行政サービスの管理者	課長等の方針を受けて、課長業務を代行・補佐し、所管事務の円滑な推進の視点から、 ①課長等の意思決定への参画支援 ②所管の日常行政活動の体制整備 ③所管業務の改善活動 ④部下への日常的育成活動及び後継者育成 の職務を効果的に推進することにより、政策課題にふさわしい日常行政活動水準の実現に貢献する。	能力開発期 知識・技術 折衝力 状況把握力 企画力 判断力 指導育成力
4級	係長 主任主査	日常行政サービスの活動の監督者	課長等の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を正確かつ効率的に提供する視点から、 ①担当係業務の実務の予算の編成・執行管理 ②担当係業務の課題提案 ③担当係業務の改善活動 ④担当係業務への支援、指導 の職務を効果的に推進することにより、係業務の正確かつ効率的な推進を実現する。	
3級	主査	日常行政サービスの活動の効率的推進者	係長の方針を受けて、担当する日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、 ①業務の状況変化に合わせて複雑な応用判断が必要な一連の活動 ②担当係業務の改善 ③日常の行政サービス活動全般に対する後輩への実務指導 ④係長の補佐 の職務を今までの知識・経験を活かしながら推進することにより、係業務の正確かつ効率的な推進に貢献する。	能力育成期 知識・技術 応対表現力 理解力 創意工夫力 遂行力
2・1級	主任 主事	日常行政サービスの活動の推進者	係長の要点的な業務指導に基づいて担当する日常の行政サービス活動を正確に提供する視点から、 ①定型的な日常業務推進 ②ある程度の応用判断が必要な日常の定常業務推進の職務を自律的に推進することにより、担当業務の正確かつ効率的な推進を実現する。	

〔保育士・児童厚生員・幼稚園教諭職務級別役割定義表〕

職務級		職層	役割・定義	能力期
6級	保育長	各園等の統括者	課長の方針を受けて、保育・幼児教育に対する日常の住民（保護者）ニーズの視点から、 ①課長の意思決定への参画支援 ②園等のレベルアップ課題の設定、推進 ③部下への計画的育成活動及び後継者育成 の職務を効果的に推進することにより、政策課題にふさわしい保育・幼児教育を実現させる。	<b>能力発揮期</b> 渉外力 構想力 決断力 統率力 指導育成力
5級	園長 館長 所長	園・館・センターの統括者 保育・幼児教育サービスの統括者	課長・保育長の方針を受けて、保育・幼児教育に対する日常の住民（保護者）ニーズの視点から、 ①保育長の意思決定への参画支援 ②園等のレベルアップ課題の設定、推進 ③担当園等の日常保育・幼児教育の体制整備 ④内外関係者との調整による園等の業務推進環境の整備 ⑤部下への計画的育成活動及び後継者育成 の職務を効果的に推進することにより、政策課題にふさわしい日常保育・幼児教育を実現させる。	<b>能力開発期</b> 知識・技術 折衝力 状況把握力 企画力 判断力 指導育成力
4級	園長補佐 館長補佐 所長補佐	園長・館長・所長の補佐 日常保育・幼児教育サービスの指導監督者	園長の方針を受けて、園長業務を代行・補佐し、政策課題にふさわしい日常保育・幼児教育の実現に貢献する。また、担当する日常の保育サービス・幼児教育の視点から、 ①状況変化に合わせた複雑な応用判断が必要な業務活動 ②日常の保育・幼児教育に対する後輩への実務指導 ③日常の保育・幼児教育に対する業務改善 の職務を独自の考察を加えながら推進することにより、業務の正確かつ効率的な推進に貢献する。	<b>能力育成期</b> 知識・技術 応対表現力 理解力 創意工夫力 遂行力
3・2・1級	主任保育士 主任児童厚生員 主任教諭 保育士 児童厚生員 教諭	日常保育・幼児教育サービスの自律的推進者	園長等の要点的な業務指導に基づいて担当する日常の保育・幼児教育サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、 ①定型的な日常業務の推進 ②ある程度の応用判断が必要な日常業務の推進 の職務を自律的に推進することにより、担当業務の正確かつ効率的な推進を実現する。	<b>能力育成期</b> 知識・技術 応対表現力 理解力 創意工夫力 遂行力

※調理員・用務員などの現業職員は、「一般職等職務級別役割定義表」の2・1級を参照

### 3 人材育成推進の基本方向

#### (1) 総合的な人事管理の推進

職員の能力開発や意欲向上を効果的・効率的に進めていくためには、研修だけでなく、人事評価・給与・昇任・人事配置といった人事システム全体が機能していなければなりません。

今後の人材育成においては、あらゆる機会や手段を活用した総合的な取り組みを行い、人材育成を実効あるものにしていきます。

##### ①人事評価制度

人事評価制度は、組織目標の達成やそれに向けた実際の行動を通じて、人材育成を目的として行っております。

この人材育成を基本にしながら、目標管理の手法等の活用によって、実績や能力が公正に反映できる制度を確立しました。

人事評価制度では、評価者研修等を通じて、人事評価スキルの向上を図ることにより、公正性・公平性の高い制度づくりと運用に努めます。

##### ②給与・昇任管理

給与及び昇任については、組織に貢献した職員、努力した職員が公正に報われ、職員の勤労意欲の高揚につながるものと考えます。

人事評価制度を活用した能力的な処遇を行うことで、職員の資質向上に努めます。

##### ③人事配置

人事配置については、若手職員を中心として幅広い業務知識を習得するとともに、自己の適性の発見を促すため、採用後10年間を職員としてのキャリア探索期と位置付け、育成的な観点から「10年で3部署」を目途とした異動を行っております。その上で、経歴や能力開発の経験が、職員の更なる成長につながるような人事配置に努めます。

更に、女性活躍推進の観点から、女性職員がより一層活躍できる職場環境の整備に努めます。

#### (2) 人が伸びる職員研修

直面する様々な行政課題に的確に対応していくためには、組織における人材育成が不可欠であり、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、職員一人ひとりが自覚し、積極的に職員研修に取り組むことが求められます。

職員研修には、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、職場で上司・先輩等が仕事を通じて行う「職場研修（OJT）」及び日常の職場を離れた場所で実施する「職場外研修（Off-JT）」の3つがあり、それぞれの特性を踏まえ、相互に連携させて総合的な能力開発を推進していく必要があります。

##### ①自己啓発支援

人材育成は、本人の意欲や主体性があるからこそ効果が上がることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられます。

そのため、職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させる機会を与え、積極的に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、自己啓発につながる情報提供に努めます。

## ②職場研修（OJT）

職場で日常業務を通じて行うOJTは、職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、積極的に推進していく必要があり、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、実務に則した最も効果的な研修とされています。

これは、その職場の管理・監督者を始め、同僚・先輩の業務や課題に取り組む姿勢によるところが大きいいため、管理・監督職員による部下の育成・指導を自らの責務として認識してもらうよう意識啓発や研修等の充実を図ります。

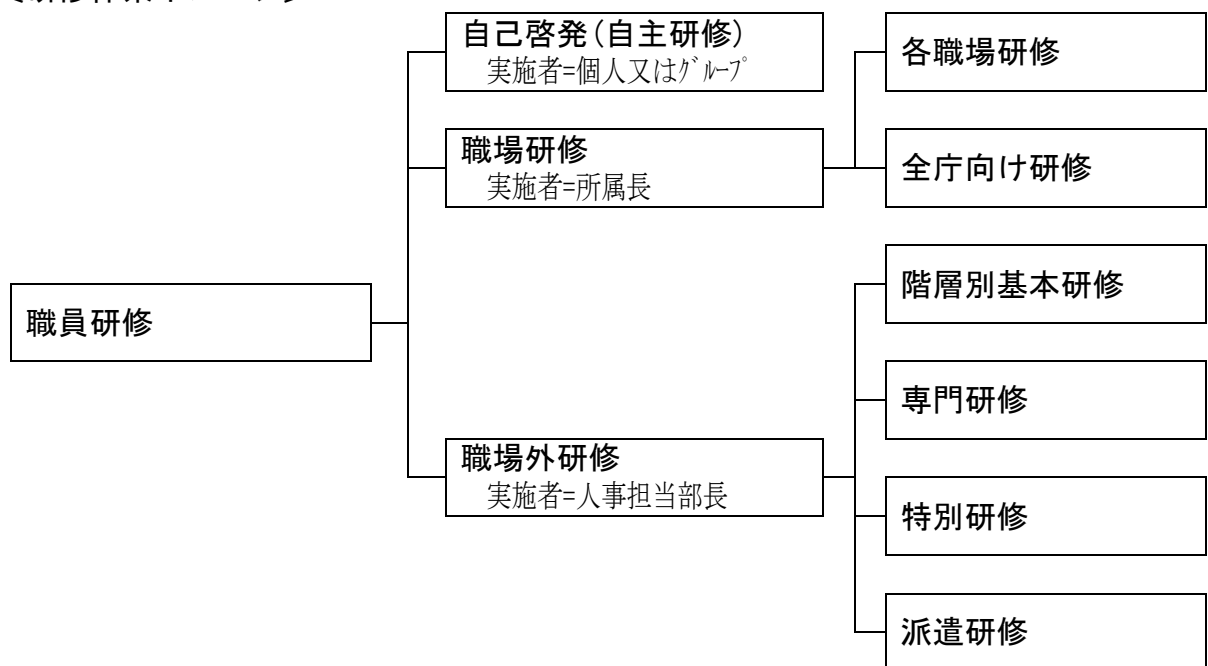
## ③職場外研修（Off-JT）

本来の業務から離れて行われるOff-JTは、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、専門的な知識・技術を学習する際に効果的な手法です。

また、他の地方公共団体等との人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要であります。

そのため、管理・監督者の理解や研修に参加しやすい職場環境づくりを進め、愛知県の研修機関等が実施する研修等への受講を促進します。

### 〔研修体系イメージ〕



## (3) 人を育てる職場管理

### ①活力ある職場風土

活力ある職場とは、職員一人ひとりが現状に満足せずチャレンジしていく、行動的で活力ある風土（雰囲気）があることです。

行動の契機には、現状に甘んじることなく、前向きに仕事を良くしていこうとする改善意欲がなければなりません。現状に満足している状態からは、決して行動は生まれな

いからです。

職員が、高い意欲を持って働くために、より良いワークライフバランスを保つため、時間外勤務の縮減や各種休暇等の取得促進に努めます。

## ②健康づくりの推進

近年、心や体の病で、病気休暇等を取得する職員が減らない状況にあります。

健康づくりの推進に向けて、健康診断やストレスチェックを実施することで、職員の健康に努め、働きやすい職場環境の整備を進めていきます。

令和2年3月

清須市役所企画部人事秘書課

TEL 052-400-2911

FAX 052-400-2963

E-Mail [jinjihisho@city.kiyosu.lg.jp](mailto:jinjihisho@city.kiyosu.lg.jp)