

松山市人材育成基本方針
H22~H27

「きっかけ」を「芽生え」に！

平成27年4月

松 山 市

目 次

I 人材育成基本方針について

- 1 はじめに 1
- 2 今回の基本方針の考え方について 2

II 目 標

- 1 目指す職員像 3
- 2 共通して求められる意識・意欲と能力 4
- 3 各階層に求められる役割と能力 5

III 方 法

- 1 育成の視点 6
- 2 バックアップのための取り組み 8

IV 実行計画（平成22年度～平成27年度）

- 1 メインステージでの取り組み 9
 - 職場研修（OJT）の推進 9
- 2 バックアップのための取り組み 10
 - 組織体制・職場風土の改革 10
 - 総合的な人事制度 13
 - 職場外研修・自己啓発の支援 18

I 人材育成基本方針について

1 はじめに

近年におけるわが国の社会経済情勢は、少子・高齢化、国際化、高度情報化等が著しく進む見込みから、顕著化してきた地球環境問題、経済の低成長への対応など山積する課題を抱える中で、厳しい財政運営を迫られております。そのことにより、地方自治体においては、地方分権を推進し、創意と工夫に基づき自己決定、自己責任による自主的・自立的な行政を一層推進することが求められています。そのため、専門的な知識と幅広い視野を持ちながら、課題解決に向けて、より効率的・効果的な行財政運営を担い、来るべき地域主権を確立していくための意欲と能力を持った職員の育成が急務となっています。

すでに、本市においては将来を見越した上で、少数精鋭の職員により課題の解決に当たってきましたが、今後、ますます高度化・多様化する行政需要に的確かつ迅速に対応するためには、職員にはより高度な知識や能力、資質を備えていくことが求められます。

「“人”こそが最大の経営資源」と言われるように、職員を育て、活かして職員力が高まれば組織力（行政力）も高まっていきます。この要求に応えるためには、職員の意欲を喚起し、人材育成、職員能力の向上を基本にした制度改革の推進を行うとともに、職員自らが常に資質向上を図り、能力を最大限に発揮し、職務の遂行に当たらなければなりません。

この場合、職員が自発的に実行することが本来の望ましい姿ではありますが、多くの職員は何かの「きっかけ」を機に様々な事項について考え、実行に移しているのが現状です。

そこで、本市が求める職員像を明らかにすることにより、職員の能力開発と人材育成のための取り組みを総合的視点から定め、各項目における取り組み（きっかけ）を通じて、一人ひとりが責任を自覚し、自発的に行動すること（芽生え）を目指すため、基本的な考え方や方向性等を具体的に示す「松山市人材育成基本方針」を策定し、より計画的、総合的に人材育成を推進していきます。

2 今回の基本方針の考え方について

本市においては、平成 11 年 3 月に策定した「松山市人材育成基本方針」を、平成 13 年 11 月に改訂し、職員像や求められる意識・意欲と能力などについて具体的に示すことで、目標をより明確に設定するとともに、職員個々が主体的に成長しようとする意欲や姿勢を基本とした『伸びる』視点と、所属長が中心となり継続的に所属職員を育成する『伸ばす』視点を明らかにし、この2つの視点をバックアップするための取り組みを具体的に示した実行計画を盛り込みました。さらに、平成 18 年 4 月には実行計画全体の見直しを行い、人材育成の推進に鋭意取り組んできました。

また、平成 22 年 4 月の改訂では、旧態依然とした公務員像からの脱却を図り、常日頃から「職員の5つの意識改革」を念頭に山積する課題に取り組むため、目指す職員像を見直し、より効果的、計画的な人材育成体系の構築を目指して、概ね平成 26 年度までの取り組むべき施策を定めました。

本来であれば、この節目にあわせ、これまでの取り組むべき施策を検証し、平成 27 年度以降の取り組むべき方針を発表するべきところではありますが、平成 27 年度に本市の人材育成を担当する組織が強化されるに当たり、「松山市人材育成基本方針」の全面見直しを行うことから、平成 27 年度に限り、現行の「松山市人材育成基本方針」を継承し、現在の実行計画を1年間延長いたします。

Ⅱ 目 標

1 目指す職員像

「職員力」の向上は、市政推進のための基礎体力強化につながります。

職員一人ひとりが意識改革を成し遂げ、常に市民と同じ目線で、市民とともに行政運営を行っていくことが、未来のよりよい「まつやま」を創造していくために必要不可欠です。

そこで、目指す職員像を次のとおりとします。

●できない理由ではなく、 どうすればできるかを考えられる職員

……現状維持の意識から、常に改革や政策立案を追及する意識の改革

●市民のために仕事をさせていただく 市民と一緒にやるという意識を持つ職員

……お上意識を拭い去り、サービス提供者かつまちづくりのシンクタンクという意識への転換

●自治体にも倒産はあり得るとい 高いコスト意識を持つ職員

……限られた財源という現実を認識し、コスト意識を徹底

●情報に振り回されるのではなく、 上手く活用し効率性を高められる職員

……情報ツール活用による業務の効率化、最新情報に基づく業務展開

●失敗を隠さず、あえて報告できる職員

……問題への早期対応、失敗を改革のエネルギーに活用

2 共通して求められる意識・意欲と能力

目指す職員像に共通して求められる意識・意欲と能力は、次のとおりです。

意識・意欲

市民第一	市民はお客様であることを認識し、常に市民福祉の向上を念頭に置くとともに、その立場になって行動する。
松山に対する愛着	松山を愛し、歴史・伝統・文化などを学び、松山らしさを活かしたまちづくりに努める。
高いモラル	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観の下、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。
自己成長意識	あらゆる機会を捉え能力向上を図り、自己実現のため成長していこうとする。
チャレンジ精神	常に問題意識をもって課題を発見・改善していくことや、困難な業務に対しても前向きに挑戦する。
人権尊重意識	あらゆる人権問題の解消を図るとともに、様々な立場や考え方、生き方をもつ個々の人権を尊重する。
コスト意識	それぞれの事務事業についてのコストを常に意識し、効率的な運営をすすめる。
情勢適応意識	国際化・情報化・少子化など、社会情勢の変化を的確に理解し、対応する。

能力

基礎的業務遂行能力	業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、基礎的・応用的知識を持って、与えられた業務を正確かつ迅速に処理する能力。上位階層になるほど応用的な能力が問われます。
対人能力	市民・職員など組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つ能力や、協働して市政を推進するために必要な折衝・交渉・調整などの能力。上位階層になるほど交渉・調整能力が問われます。
政策立案・実施・評価能力	社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え課題を発見したうえで、効果的で特色ある政策を立案・実施するとともに、その効果を評価する能力。上位階層になるほど立案・評価の能力が問われます。
行政経営能力	組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果をあげるとともに、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力と、組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材育成能力。上位階層になるほど管轄する範囲が広まります。

3 各階層に求められる役割と能力

各階層に求められる役割と能力は、次のとおりです。

部長・副部長

部長及び副部長は、常に部局職員に公務員としての使命を明らかにし、公務員倫理の涵養に努めながら、中長期的な視点と全庁を見据えた幅広い視野を備えた経営者としての立場から、部局の方向性を示した上で職場に対して明確な目標を与え、進捗状況や達成度などをチェックします。また、自己研鑽に努めることはもちろん、部局内において、専門能力の開発など多様な人材の育成（部局研修）に努めるとともに、課長に対する指導・育成を図る役割を持ちます。

職場においては

階層	能力開発・発揮期間	基本的な役割	必要な能力の割合
課長	マネジメント能力発揮期	<ul style="list-style-type: none"> 職場における課題や上位方針に基づいた目標を示す 組織の目標達成に向け職場を統括し進行管理を行う 政策の実行に責任を負うとともに、政策を評価する 所属職員の能力を適正に把握し、指導育成する 危機管理体制の整備や対応を行う 	行政経営能力
主幹 副主幹 主査	行政応用能力開発・発揮期 執行リーダー能力発揮期 マネジメント能力養成期	<ul style="list-style-type: none"> 職場目標の達成に向けた具体的な政策立案や課題解決を行う 組織内外の者と効果的な交渉調整を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る 執行事務におけるリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う 部下の能力を適正に把握し、指導育成する 知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する 	政策立案・実施・評価能力
主任	執行リーダー能力養成期	<ul style="list-style-type: none"> 専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する 常に問題意識を持ち必要な改革、改善を提案する 後輩の指導をする 	対人能力
一般職員	行政基礎能力開発・発揮期	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な知識を身に付ける 担当業務における知識・技術を身につけ、正確、迅速に処理する 組織内外における良好なコミュニケーションを保つ 	基礎的 業務遂行能力

Ⅲ 方法

1 育成の視点

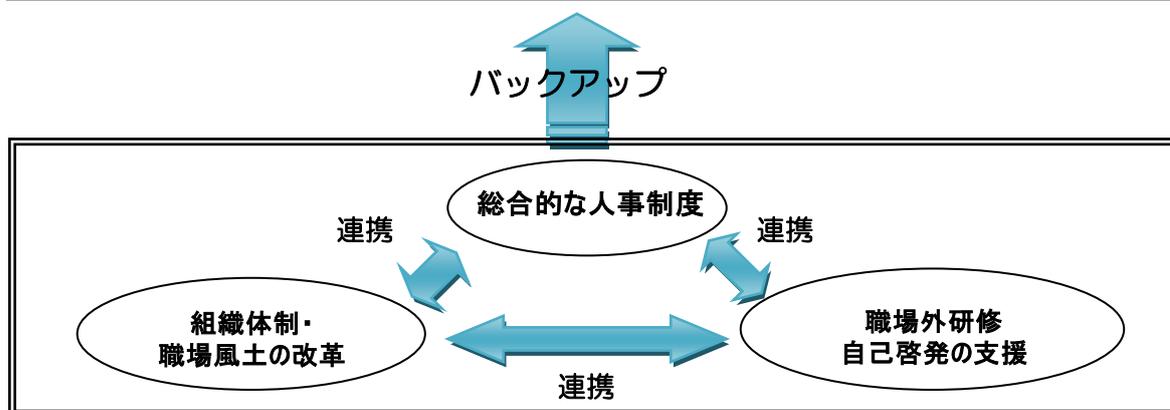
職員の資質の向上は、他人から強制されてできるものではありません。職員は、誰でも自己欲求があり、一人ひとりが自己実現のための具体的なイメージを持ち、自主的に取り組んでいくことが最も効果的です。

これまでの人材育成においては、「育成のステージが不明確であり、責任者が見えない」、「育成するという視点からの一方通行であった」、「成長したことに対する適正な評価がなく、職員のやる気につながりにくかった」などの問題点がありました。

これまでも育成の問題点を解決する方策を実行してきましたが、今後も職員の意識、意欲に注目し、職員意識の改革を図るために、引き続き2つの視点から更なる意識改革に取り組み、「職員の自己実現」と「組織実現」に取り組みます。

《視点1》 伸びる！！

- 1 成長したい、能力を高めたいと個々の職員が思い、伸びようとする意欲と姿勢を持つことは、人材育成の基本です。
- 2 **「やるべきこと」**（仕事・目標）、**「やりたいこと」**（自己実現）、**「できること」**（能力・技能）、この3つの重なった領域が**「やる気」**であり、大きいほどやりがいを感じるとされています。そこで、職員の意識改革を進めるとともに、「やる気を引き出す」ための制度・環境を作ります。
- 3 自分はどうなりたいか、どうあるべきか等の将来像や、その実現に向けてどのような取り組みが必要であるか等の目標を**発見**することでやる気を促します。
また、目標に向けての自己啓発を**支援**するとともに、チャレンジする姿勢や成果を適正に**評価し報い**ます。



《視点2》 伸ばす！！

- 1 市民ニーズに柔軟かつスピーディーに対応するためには、各職場ごとに必要となる能力を育成し、その能力を職場で即座に発揮させる必要があるため育成のステージは**職場**とします。
- 2 職員のレベルや担当する業務によって必要となる能力は異なります。それらへの柔軟な対応とフォローが可能であるために最も合理的・効果的な方法とされる**OJT**を中心にした育成を行います。
- 3 OJTだけで人材育成が達成できるものではないため、組織体制・職場風土の改革、総合的な人事制度、職場外研修・自己啓発の支援などが連携して職場を**バックアップ**します。



職場における役割

課長

課長は職場において職員に公務員としての使命を明らかにし、公務員倫理の涵養に努めながらOJTの責任者として、また、実施者として常に部下の士気を高め、能力を開発したり伸ばすという重要な責務があります。そのためには・・・

- ①部下の能力や適性を正確に把握し、それらに応じた業務の目標管理（何を？どの程度？いつまでに？）に努める。
- ②この業務にはどんな能力が必要であるかを見極め、その能力をいつまでに、こういった手段で部下へ身に付けさせるといった育成計画を練る。
- ③業務上の指導やアドバイス、或いは育成面談などの機会を捉え随時OJTを行い、目標達成や能力アップに必要な業務割当の見直しを行うほか、自己啓発や研修などの受講を促す。
- ④一定期間終了後、目標の達成度や能力を適正に評価し、その評価を基に更なるステップアップにつなげる指導育成を図る。

ことが求められます。

執行リーダー

執行リーダーは常にOJTの責任者である課長と意思疎通を図りながら、業務を通じてグループ内の部下の指導育成や人事労務管理を行います。

職員

業務こそ能力アップの最大のチャンスです。OJTを受ける職員は、職場のホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を正確に実施し、それに対する指導やアドバイスに素直に耳を傾け、少しでも多くのことを吸収しようとする意欲や姿勢が求められます。

2 バックアップのための取り組み

「伸びる」・「伸ばす」ために次のような取り組みを行い、その進行管理を実行計画で示します。

組織体制・ 職場風土の改革

1 人を育てるための職場風土

職場が育成のステージとして自立し、効果的な育成を図る場として機能するよう、権限委譲をすすめ、職員の能力を効果的に発揮させるためにフラットでフレキシブルな体制を整備します。

- 権限委譲の推進
- 執行体制の適正化
- 政策課機能の充実

2 行政運営から行政経営への意識転換

行政サービスの品質を一層向上させるために、分析・評価（Check）、提案（Challenge）、改善（Change）に継続的に取り組み、「職員力」を「行政力」につなげることをとします。

- 松山3Cプロジェクトの実施

3 福利厚生の充実

働きやすい職場風土を醸成するため、施設の整備や職員の健康管理に努めるなど、福利厚生の充実に努めます。

- メンタルヘルスケアプランの推進

総合的な人事制度

1 多様な人材の確保

高度化する行政ニーズや地方分権の進展等、環境の変化に的確に対応できる高い専門性や独創性に富み、意欲と能力の高い人材を確保するとともに、民間経験者の採用を行うなど、即戦力となる人材確保に努めます。

- 採用試験の強化・充実

2 やる気とチャンスを与え、報いる

自らの能力や適性を把握し更なる能力開発を促す取り組みや、職員のチャレンジ精神を促進するもの、また、能力や具体的な成果に応じて、昇任・昇格・給与への反映などの処遇を行うことでやる気を育てます。

- 自己申告制度やジョブ・リクエスト制度の充実
- 昇任試験制度の実施
- 育成のジョブ・ローテーション
- 人事考課制度を人材育成・任用・給与へ反映
- 分限処分基準の適正な運用
- 複線型人事管理の研究
- 技術職員の弾力的配置等の研究
- 各人事制度が連動した総合的な人事システムの確立
- 育児休業者の復帰支援の研究

職場外研修 ・自己啓発の支援

1 基礎能力の強化と意識改革の徹底

各階層で求められる役割や能力を意識し、全体の奉仕者として職務を遂行できる職員の育成を図ります。

- 階層別研修の充実・強化
- 職務遂行に必要な実務能力の強化

2 ステップアップのための能力開発

職員個々の状況に応じた多様な能力の開発のために、多様な研修メニューを提供し、積極的に成長しようとする職員をサポートします。

- 選択制研修・派遣研修の充実・強化
- よりよい研修推進体制の検討

3 自己啓発の奨励・支援強化

職員の自主的な学習意欲を引き出す環境づくりを行い、職員のやる気やチャレンジ精神を引き出します。

- 自己啓発支援制度の拡充
- 庁内人材バンク制度の導入

Ⅳ 実行計画（平成22年度～平成27年度）

1 メインステージでの取り組み

職場研修（OJT）の推進

■ 職場内研修(OJT)の推進

職員一人ひとりの能力や意欲が最大限に発揮される職場においては、組織構成員の満足度は高く、健全な組織としての発展が望めます。

職場内研修（OJT）は人材育成の基本であり、所属長のリーダーシップのもと、各職員の能力や個性、職務や職責に応じたきめ細かい指導、各職場の現状に即した柔軟な指導により、常に問題意識を持って行動することができる職員の育成を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
所属長・執行リーダーが連携した計画的な職場内研修の実施（個別・集合・派遣・自主研修）	啓発強化 方法検討	試行 改善	充実実施	→	→	→
職場内研修実施状況の進行管理	方法検討	試行 改善	充実実施	→	→	→
職場内研修推進のための指導者育成	方法検討	試行 改善	充実実施	→	→	→
職場活性化につなげる職場単位の集合研修の検討	【新規】 方法検討	試行 改善	実施	→	→	→
新採用職員育成に伴うインストラクター制度（H13～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
職場外研修・派遣研修 受講者の活用（庁内人材バンクの活用）	【新規】 方法検討	試行 改善	実施	→	→	→
職務対応能力向上運動（松山3Cプロジェクト）（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→

■ 部局内研修の推進

職場での育成のみならず、大所高所の立場から、各部局単位でそれぞれが抱える問題・課題の解決策を積極的に講じ、専門能力の開発など計画的な人材育成を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
各政策課のリーダーシップによる部局内研修の計画・実施（集合・派遣・自主研修）	方法検討	試行改善	充実実施	→	→	→
各部局から全庁に発信する研修の実施	充実実施	→	→	→	→	→
職務対応能力向上運動（松山3Cプロジェクト）の進行管理（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→
部局内の窓口業務接遇研修（松山3Cプロジェクト）の企画・運営（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→

2 バックアップのための取り組み

組織体制・職場風土の改革

1 人を育てるための職場風土

■ 権限委譲の推進

職場における事務処理の効率化・意思決定の迅速化を図るとともに、職員の意欲を高め、積極的に創意工夫し、主体的・自立的な組織風土の醸成を図るため、職務権限の見直し、委譲を行います。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
職務権限規則の見直しによる上位の職から下位の職への権限委譲の実施	継続 充実実施	→	→	→	→	→
権限委譲に伴い権限執行に必要な能力開発のための研修の実施	方法検討	試行改善	充実実施	→	→	→

■ 執行体制の適正化

基礎的執行単位であり、かつ、人材育成の基本ステージである「課等」の執行体制の適正化を図り、組織力の向上を図ります。また、執行グループの構成、執行リーダーの配置を適正化し、マネジメント機能の強化を図るとともに、簡素で効率的な体制整備に努め、現場戦力の拡充を行います。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
課内の執行体制の編成権限など課長への大幅な権限委譲	継続 充実実施	→	→	→	→	→
若手職員のリーダーへの抜擢によるリーダー層の士気と責任感の高揚	継続 充実実施	→	→	→	→	→
フレキシブルな執行体制の構築による職員の柔軟で高度な判断能力の涵養	継続 充実実施	→	→	→	→	→
リーダー層の指導による全職員の意欲や業務遂行能力の向上	継続 充実実施	→	→	→	→	→

《執行リーダー制度のポイント》

- ☆ 基礎的執行単位を「係」から「課」へ格上げ
- ☆ 中間管理職の職制を管理者的役割から実務者の役割へ変更することによる実務者の増員
- ☆ 課内の執行体制の編成権限（責任）を課長へ委譲

■ 政策課機能の充実

多様化かつ複雑化する行政課題の解決にあたり、現状の組織体制の枠組みでは対応が困難となる事例が増加しています。

そこで、各部局内における各課間の調整や各部局独自の政策課題の解決のため、政策課に権限と人材を投入することで政策立案機能を高め、政策課機能の充実を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
部局内の重要施策の企画・立案及び進行管理	取組強化 充実実施	→	→	→	→	→
部局内各課に関連する施策等の連絡、調整及び解決	取組強化 充実実施	→	→	→	→	→
政策課職員の能力開発	方法検討	試行 改善	充実実施	→	→	→

2 行政運営から行政経営への意識転換

■ 松山3Cプロジェクトの実施

将来世代に対して責任ある行政運営を展開するためには絶え間ない改善の仕組みづくりと、その運用の徹底が必要です。

そこで、行政サービスの品質を一層向上させるための取り組みとして分析・評価（チェック）、提案（チャレンジ）、改善（チェンジ）に継続的に取り組む「松山3Cプロジェクト」を全体的かつ継続的に展開し、職員力を行政力につなげていくこととします。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
新・職員提案制度の常設（H21～）	取組強化 充実実施	→	→	→	→	→
窓口業務接遇研修の拡充による各部局における接遇能力の向上（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→
職務対応能力向上運動実施による各部署の対応能力の強化（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→
接遇再チェック研修実施による接遇能力の維持・向上（H21～）	充実実施	→	→	→	→	→

3 福利厚生の充実

■ メンタルヘルスケアプランの推進

近年、長期療養休暇者が増加しており、この中でも特に精神疾患の職員が増加しています。

そこで、職場不適應の職員や心の病に陥った職員に対して、本人の仕事の内容・量、職場など人間関係、性格等における問題点を抽出し、本人、上司、保健師、産業医、主治医らが一体となって職場復帰のための目標設定及び実施計画を策定するなど、問題の解決を図るメンタルヘルスケアプランにより、全面的な職場復帰を目指します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
職場復帰のためのメンタルヘルスケアプランの実施	継続 充実実施	→	→	→	→	→

総合的な人事制度

1 多様な人材の確保

■ 採用試験の強化・充実

地方自治体を取り巻く状況は非常に厳しい一方、ますます多様化、高度化する住民ニーズに機動的かつ柔軟にこたえるため、より効率的・効果的な行財政運営を担う、専門知識と幅広い視野を持ち、その意欲と能力を持った人材を確保するため、他市より先駆けた採用試験の強化・充実を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
民間企業人事担当者の面接官への登用（H11～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
受験生への1次試験成績の開示（H11～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
2次試験における集団討論の実施（H12～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
大学就職説明会への参加（H13～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
インターンシップ制度の実施（H13～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
採用に関する積極的な情報提供（H14～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
3次試験制度の導入（H20～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
集団面接等の実施（H20～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
民間の合同企業説明会への参加（H20～）	拡大検討 充実実施	→	→	→	→	→
就職情報サイトへの情報掲載（H20～）	拡大検討 充実実施	→	→	→	→	→
高度な専門知識や経験を有する社会人採用の導入・職種の拡大（H20～）	拡大検討 充実実施	→	→	→	→	→
受験資格年齢の引き上げ（H20～）	充実実施	→	→	→	→	→
採用試験1次会場の拡充（H21～東京・大阪） （H22～福岡）	拡充検討 充実実施	→	→	→	→	→

2 やる気とチャンスを与え、報いる

■ 自己申告制度やジョブ・リクエスト制度の充実

職員自らが描いている将来像を支援し、本人の考えや希望、健康状況や家族状況の考慮、中央省庁や海外派遣希望など自己申告制度を実施し、できる限り本人の希望を尊重した人事異動となるよう努めます。

さらに、自分の能力や適正に見合った仕事を強く希望する職員が、自己申告書だけでは伝えがたい想いを直接アピールする場を設け、職員にとっても自ら仕事を求めるといった職員の主体的なキャリア形成を支援し、意識改革と自己実現を促すため、ジョブ・リクエスト制度を実施します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
本人希望を尊重する自己申告制度の実施（H11～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
ジョブ・リクエスト制度（旧：庁内公募制度）の実施（H11～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
職員面談制度の実施（H13～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

■ 昇任試験制度の実施

従来年の功序列による昇任は、意欲と能力を有する職員にとって、勤労意欲の低下と組織の停滞を招いていました。このため、チャレンジ精神のある職員の意欲と資質に応えるため、課長級職及び主査職への昇任時に、試験制度の実施を行います。

また、将来の級別定数管理制度を視野に入れた各職階の昇任人数の見直し等を行った結果、主査試験に「検定」方式を導入することで、主査試験受験対象者のモチベーションの低下を防ぎ、受験のための負担の軽減を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
課長級昇任試験の実施（H11～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
主査昇任試験の実施（H13～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
主査昇任試験「検定」の実施（H20～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

■ 育成のジョブ・ローテーション

職員が組織内で力を発揮し、活躍するためには、幅広い知識や経験を有し、適材適所の人事配置が不可欠となります。

このため、採用後一定期間(新規採用から主任までの9～12年の間)、計画的に職務経験を積ませ、基礎能力の養成とともにバランスの取れた能力開発を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
基礎能力養成のためのジョブ・ローテーションの実施（H14～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

《ジョブ・ローテーションとは》

ジョブ・ローテーションは、職員として身につけてほしい基本能力を3つの職域に区分し、原則、1職場3年（または4年）の業務経験にて異なる3分野の業務を計画的に経験させ、行政の基礎能力を養成することとしています。

■ 人事考課制度を人材育成・任用・給与へ反映

職員の職務の遂行にあたって発揮された業績、姿勢、行動等について客観的、合理的かつ公正に評価することが重要です。

そこで、その結果を、個々の職員に応じた人材育成、適正な任用及び給与制度、個性と能力を最大限に発揮できる配置換等に反映させることにより、職員一人ひとりの意識改革を促すとともにインセンティブを高め、組織パフォーマンスの向上につなげることにします。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
仕事の結果を評価する業績考課の実施及び勤勉手当への反映（H18～）	継続 実施	→	→	→	→	→
職務上見受けられた姿勢や行動等を評価する職務遂行考課の実施及び昇給への反映（H18～）	継続 実施	→	→	→	→	→
各考課の信憑性・妥当性を検証するため、部下から所属長、職員同士の多面考課の実施（H18～）	継続 実施	→	→	→	→	→
各種考課の結果開示や苦情処理体制の整備	継続 実施	→	→	→	→	→

■ 分限処分基準の適正な運用

公務を遂行するにあたり、職員に公務の適性かつ能率的な運営が損なわれることがないように、その職責を十分に果たすことのできない職員に対しては免職を含む厳格な対応が求められています。

また、現在の職階と自分の能力を勘案して、その職責が負担と感じる職員に対しては希望降任制度を設け、個人の負担を軽減するなど組織の活性化を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
分限処分運用基準の確立及び適正な運用（H19～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
希望後任制度による業務負担の軽減（H14～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

■ 複線型人事管理の研究

幅広い職務経験や知識を持つゼネラリストだけでなく、各分野においてより高度な専門能力を持つスペシャリストの創出を目指すとともに、個々の職員の適正や能力を活かした仕組みづくりとして、総合職・専門職設置による複線型人事管理について調査研究します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
総合職・専門職設置による複線型人事管理の研究	【新規】 方法研究	→	→	→	→	実施検討

■ 技術職員の弾力的配置等の研究

従来、事務職のみが配置されている部署においても、技術職の視点からより効率的・効果的な事業の執行が有効である場合も考えられることから、行政サービスの一層の向上を図るために、自己申告等による本人の意向や能力・適正を勘案した上で、技術職員の弾力的配置について調査研究します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
事務職のみの部署における技術職員の弾力的配置等の研究	【新規】 方法研究	→	→	→	→	→

■ 各人事制度が連動した総合的な人事システムの確立

各種人事制度は、人事考課制度を補完し、人材育成や適材適所の人事配置に資するための採用、異動、任用等にとって必要不可欠なものです。このため、採用から退職に至る各過程において、職員をいかに「確保し」「位置付け」「活かし」「育て」「報い・動機付ける」といった本市の人事制度の基軸を明確にする必要があります。

そこで、「採用・配置システム」「能力開発システム」「評価システム」「給与システム」の目的や方向性を一つにした総合システムを整備していきます。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
人材育成や採用、評価など総合的な人事評価システムの実施（H14～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

■ 育児休業者の復帰支援の研究

育児休業の取得期間が最長3年になり、復帰時に組織や事務のシステムが変更になっている場合があるなど、子育てと仕事の両立、職場復帰への不安を抱える職員が多く見受けられます。

そこで、仕事へのモチベーションを低下させることなく、安心して育児休業から復帰できる環境づくりについて調査研究します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
育児休業者の円滑な復帰支援のための環境づくりの調査研究	【新規】 方法研究	方法研究	方法研究	試行 改善	試行 改善	試行 改善

職場外研修・自己啓発の支援

1 基礎能力の強化と意識改革の徹底

■ 階層別研修の充実・強化

各階層に求められる基本的な能力や役割を意識し、また、公務員としての使命を自覚し、職務に真剣に取り組む職員の育成を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
多様な新採用職員に対する研修カリキュラムの開発	継続 充実実施	→	→	→	→	→
新採用職員を対象とした福祉施設派遣研修の実施（H20～）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
若手職員のフォロー研修、能力開発研修の実施	継続 充実実施	→	→	→	→	→
主任級職員に対する研修の実施（将来の目標設定研修、主査養成研修など）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
管理職・監督職に必要な能力の強化（政策形成、リーダーシップ、人材育成、目標管理、労務管理、危機管理など）	継続 充実実施	→	→	→	→	→

■ 職務遂行に必要な実務能力の強化

本市が抱える課題・問題への対応、職務遂行にあたり必要な実務能力の向上につながる研修の充実を図るとともに、時機に応じたテーマ設定を行います。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
各職場のテーマ別担当者に対する研修の強化（出納員、法務主任、インストラクター、人権啓発リーダー等）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
危機管理に関する研修の実施（行政対象暴力の対策、危機管理広報等）	継続 課題検討	充実実施	→	→	→	→
人事考課制度の継続実施のための取り組み（評定者訓練・再訓練、被評定者研修等）	継続 方法検討	充実実施	→	→	→	→
行政実務能力の底上げ（会計・人事・文書等日常業務の基本を確認）	方法検討 段階実施	改善実施	充実実施	→	→	→
待遇・対応能力の向上に向けた取り組み（松山3Cプロジェクト、指導者育成等）	継続実施 改善検討	充実実施	→	→	→	→

2 ステップアップのための能力開発

■ 選択制研修・派遣研修の充実・強化

自ら問題意識を持ち、能力開発を行う職員をサポートするため、多様な研修メニューを提供し、主体的に行動する職員の育成を図ります。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
選択制研修のカリキュラム充実	充実実施 改善検討	→	→	→	→	→
福祉施設体験（H21～）や市民活動体験等の体験研修の実施	継続 充実実施	→	→	→	→	→
主査～主幹を対象にしたレベルアップセミナー（H15～）の実施・受講管理等	継続 充実実施	→	→	→	→	→
専門機関への派遣研修の実施（市町村アカデミー、愛媛県研修所等）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
国際化に対応する人材の育成（国際文化アカデミー、姉妹都市等への派遣研修）	継続 充実実施	→	→	→	→	→
他団体での長期実務研修の実施（国・自治体・民間企業等）	継続 派遣先検討	→	→	→	→	→

■ よりよい研修推進体制の検討

職員のやる気・向上心につながる職員満足度が高い研修を実施するための取り組みや研修効果を職務に反映する仕組みを検討します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
積極的な研修情報の提供及び研修エントリー制度の実施（H19～）	継続 内容充実	充実実施	→	→	→	→
受講後アンケート等を活用した職員満足度、研修ニーズの把握・活用	継続 充実実施	→	→	→	→	→
事前・事後課題、効果測定等を伴う研修の実施	継続 充実実施	→	→	→	→	→
民間研修業者等への研修業務一括委託の検討	調査研究	→	実施検討	→	→	→

3 自己啓発の奨励・支援強化

■ 自己啓発支援制度の拡充

職員の自主的な学習意欲を引き出す環境づくりを行い、本来業務はもとより、組織力向上の自発的な取り組み、将来のための自己実現を支援していきます。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
通信教育受講支援制度 (H20～ eラーニングを含め制度見直し)	継続 啓発強化	充実実施	→	→	→	→
資格取得助成制度 (H19～)	継続 拡大検討	充実実施	→	→	→	→
新・職員提案制度(松山3Cプロジェクト)(H21～)	継続 取組強化	充実実施	→	→	→	→

■ 庁内人材バンク制度の導入

職場内外での研修、専門機関や他団体での派遣研修で得られた成果を、他の職員やグループ学習等の中で、講師、事例発表、指導者等の様々な形で活用していくことを検討します。

また、各職員が有する資格、能力、知識、技術を有効に活用することで、職員のやる気やチャレンジ精神を引き出します。

取組内容	推進スケジュール					
	H22	H23	H24	H25	H26	H27
庁内人材バンク制度の導入	【新規】 方法研究	情報収集	試行 改善	→	→	→

松山市人材育成基本方針（H22～H27）

〒790-8571

松山市二番町4丁目7-2

松山市 総務部 人事課

TEL (089) 948-6221

Fax (089) 934-9205

e-mail jinji@city.matsuyama.ehime.jp