

(案)

高松を愛し高松に愛される職員を生み出し人財と成す

高松市職員人財育成ビジョン

高松市

平成21年2月 策定

平成29年3月 改定

令和7年3月 改定

高松を愛し高松に愛される職員を生み出し人財と成す

※ 職員は、高松市役所の大切な「財産」であるとの思いから「財」としています。

【職員の皆さんへ】

本格的な人口減少、少子・超高齢化が進行し、人口減少対策を講じながら地方創生を図っていくという困難な課題への対応が求められている中、本市では「第7次高松市総合計画」に掲げたまちづくりの実現に向け取り組んでいます。

新たなまちづくりを着実に推進するためには、社会情勢の変化に的確かつ柔軟に対応し、現下の厳しい環境を克服していくことが求められており、幅広い視点から、常に改善意識と意欲を持って行政サービスを遂行する職員の育成とそれらを生み出す組織風土を構築することが強く求められております。

「高松市職員人財育成ビジョン」は、そのような人材を生み出すための、人材育成の基本方針となるものであり、全ての職員が、本ビジョンの内容を十分理解し、求められる職員像を目指して行動するとともに、求められる組織像の実現に向け、市役所全体で一丸となって取り組むべきものです。

そして、地域社会を担う一員として、自らの努力や工夫を重ね、積極的に行動する職員一人一人が高松市役所の大切な「財産」であるとの思いから、「高松市職員人財育成ビジョン」としています。

「組織は人なり」と言われます。組織が、職員の能力を最大限に発揮できる環境を整え、その中で、職員一人一人が生き生きと働くことが、まちづくりの推進力となり、「すべての市民が暮らすことに誇りを持てるまち 高松」の実現につながります。そのためには、職員皆さんの熱意と英知が不可欠です。

職員皆さんの日々の研鑽とチャレンジを期待しています。

令和7年3月

高松市長



目次

1 人財育成ビジョンの目的	1
2 人財育成ビジョンの位置づけ	2
3 職員を取り巻く状況	3
4 対応すべき課題	3
5 人財育成ビジョンの戦略	
(1)戦略のポイント	4
① 職員の自発性重視	
② 組織環境の整備	
③ 個人と組織との調和	
(2)求められる職員像	
○個人に求められる資質・能力	5
○役職ごとに求められる役割・能力	8
○職種ごとに求められる役割・能力	12
○年代ごとにありたい姿(キャリア発揮プラン)	13
(3)求められる組織像	14
6 人財育成ビジョンの方策	
(1)職員の能力を最大限に発揮できる職場環境整備	16
(2)職員が主体的に学ぶことができる研修体系の整備	18
(3)職員の成長と組織の成果に貢献できる人事制度の整備	19
(4)職員をサポートする制度の更なる充実	21
7 参考資料	
(1)人財育成ビジョン(概要版)	
(2)人財育成の方策と求められる職員像・組織像との関係(相関図)	
(3)高松市職員の人材育成に関する委員会設置要綱	

1 人財育成ビジョンの目的

人口減少、少子・超高齢化の進行、不安定な世界情勢、パンデミック、地震や豪雨等の大規模災害の発生など、高松市を取り巻く社会情勢は急激に変化し、対応すべき課題は多岐に渡っています。また、複雑化・多様化する市民ニーズへの対応も求められており、より一層、地方自治体の真の力が問われています。そのような中、高松市が誰もが暮らしたい、訪れたいと思う魅力的なまちとなるためには、職員一人一人の資質を向上させるとともに、まちづくりを担う組織としての質の向上が重要になってきます。

これからの自治体職員には、地域住民の意見を聞き、一緒になって考え、課題を解決することが必要であり、その前提として、市民・企業・NPOそして行政といった主体それぞれの、社会における役割分担を整理し、それぞれが役割を果たすとともに、特性を活かしながら協働し、様々な課題に取り組むことが求められます。

また、職員一人一人が公務員として常にコンプライアンス意識と全体の奉仕者としての意識と自覚を持って、時代に即応した知識や技能を身に付け、公共の利益のために全力をあげて職務に取り組まなければなりません。

高松市が将来にわたって輝きを放ち続ける地域であることを目指して、多様化する行政需要に誠意を持って応えることができるとともに、将来の高松市を見据えた行政運営ができる職員を生み出し、職員自身も輝きを放ちながら、チームで仕事ができる組織となるため、その目的を引き続き次のとおり掲げ、「高松市職員人財育成ビジョン」を改定します。

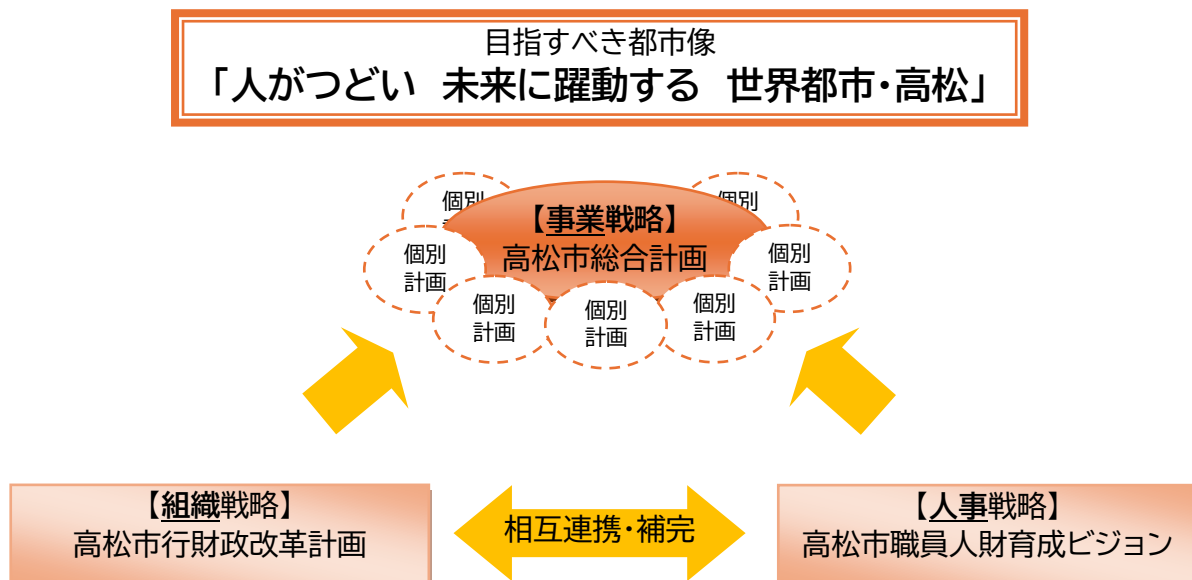
高松を愛し
高松に愛される職員を生み出し
人財と成す

2 人財育成ビジョンの位置づけ

市民と行政のこれからのまちづくりの共通指針として、令和6年度からの8年間で計画期間とする、第7次高松市総合計画を策定し、令和13年度を目標年度として、様々な施策を実施していくことに伴い、令和7年度からビジョンを改定します。

総合計画は、いわば高松市の事業戦略であり、その推進のためには組織と人のマネジメントが不可欠です。「高松市職員人財育成ビジョン」は、その2つのうち「人」のマネジメントをどのように行っていくかという人事戦略を担うものとなります。

組織戦略については高松市行財政改革計画が担うことになりますが、人と組織を切り離して考えることは効果的ではなく、高松市職員人財育成ビジョンと行財政改革計画の両者が相互連携・補完する形をとるものとししました。したがって、本ビジョンでも人事戦略上必要と思われる組織のあり方にも言及します。



3 職員を取り巻く状況

近年の高松市を取り巻く状況の変化に併せて、高松市職員を取り巻く状況も大きく変化しています。そのため、これからの人材育成を進めていく上では、これらの状況を踏まえた対応が重要であるものと考えます。

高松市を取り巻く状況		職員を取り巻く状況
●人口減少、少子・超高齢化の更なる進行 ●東京圏への人口一極集中 ●デジタル化の進展 ●脱炭素社会への転換と「グリーンインフラ」への関心の高まり ●景気低迷の長期化と雇用環境の変化 ●地域課題解決に向けた手法や担い手の多様化 ●地域における防災機能の強化への要請		●定年引上げ ●新規採用職員の減少 ●多様化、複雑化する社会、市民ニーズによる仕事量の増加 ●行政DXの推進 ●ワーク・ライフ・バランスの推進 ●コンプライアンス意識の向上 ●ハラスメント対策 ●多様な働き方の推進

4 対応すべき課題

高松市職員が目指すべき姿(※P4「5人財育成ビジョンの戦略「具体的な目標」参照)を実現するために、対応すべき課題は次のとおりです。

課題1

職員を取り巻く環境の変化

- ・定年引上げ制度
- ・複雑化、多様化する社会、市民ニーズの増加
- ・行政DXの推進
- ・限られた行財政資源
- ・コンプライアンスの意識の高まり

課題2

働きやすい職場の実現

- ・更なるワーク・ライフ・バランスの推進
- ・多様な働き方の推進と効率的、効果的な業務遂行
- ・ハラスメントを発生させない職場づくり

課題3

職員の声

- ・DXやデジタル技術への関心は二極化している
- ・多くの職員が働き方改革の必要性を感じている
- ・個人では仕事のやりがいを感じ、一定満足しているが、組織の中では、「昇任したい」という職員はわずか2割である

5 人財育成ビジョンの戦略

高松市の目指すべき都市像「人がつどい 未来に躍動する 世界都市・高松」を実現するために求められている行政の役割は、職員一人一人の対応によってではなく、組織としての対応でもって果たされるべきものですが、その原動力は、組織を構成する職員それぞれが、その能力を発揮することによって生み出されます。すなわち個人と組織それぞれの力が、バランスよく組み合わせられる環境をつくり出すことが重要な戦略となります。

具体的な目標(職員像と組織像)

高松市職員として、誇りと愛着(シビックプライド)を持つとともにチャレンジ精神に富み、組織として、職員が日々の成長とやりがいや達成感を感じながら、一人一人の能力が最大限発揮できる強固な組織を目指します。

目標達成のための戦略は、次のとおりです。

(1)戦略のポイント

① 職員の自発性重視と3つの指向

人材育成の基本は、職員の自発性にあることを認識し、職員の「学びたい、成長していきたい」という意欲が醸成され、職員自身の自己実現が図れるものであること。

また、職員は次の3つの指向を意識して自己実現を図ること。

【独創】他を真似るのではなく自ら考え実行する

【未来】今日より明日を良くするために実行する

【世界】常に世界の中の高松を意識して実行する

②組織環境の整備

将来に向けて、より力のある組織としていくためには、組織として人材を育成することが重要であることを認識し、自己実現、自己成長しやすい組織環境をつくること。

③個人と組織との調和

個人は組織によって生かされ、組織は個人によって活性化されるよう、管理職がリーダーシップを発揮し、個人と組織との調和を図ること。



(2)求められる職員像

○個人に求められる資質・能力

以下列挙される個人に求められる資質・能力は、高松市職員にとってはいわば土台となるべき内容です。

高松への愛着心を持っていること(高松を愛する心)



これから高松市を、誰もが暮らしたい、訪れたいと思うような魅力あるまちとするためには、私たち自身が高松市の歴史・風土を知り、それらを認めることで、誇りと愛着(シビックプライド)を持ちそして、地域の一員として、地域に貢献することが大切です。

高松に愛される職員を生み出し、全ての職員が「高松」の良さを PR するシティプロモーターとしての役割を担い、今だけではなく、これからの10年後、20年後私たちの次世代に、高松市を美しく素晴らしいかたちで継承し、心掛けることが求められます。

健康であること



現代社会では、仕事に限らず日常生活においても疲労蓄積の要因となるようなストレスを感じる事が多く、これまで以上に私たち自身にとって健康ということが大きな意味を持っています。

よい仕事を継続していくためには、仕事だけとなるのではなく、仕事と自分自身の生活のバランスを上手くとることも重要です。

つまり、よい仕事をするためには、よく学び、よく遊び、よく寝て、リフレッシュしながら新たな活力を養うことが大切です。

コミュニケーション能力を持っていること



私たちは、様々な人たちと関わりあいながら、仕事を行っています。職場においては、上司・部下・先輩・後輩・同僚であり、職場以外では、地域住民や企業・団体等の方々です。

多くの人々に自分自身の考えや行動を伝える、また、多くの人々の考えや行動に関する発言・訴えに対して傾聴することが、共に考え協働できる職員、信頼される職員、説明責任を果たす職員へとつながります。

これまでの経験(仕事・人生)を活かし、職務を全うすること



職員一人一人が歩んできた人生は人それぞれであり、その間に得てきた知識や経験もさまざまに異なります。

それら全てが組織にとっては大きな財産であり、その財産を職務に活かしていくことが重要です。多様な人々の集まり、それこそが新たな活力を生み出すのです。

コンプライアンス意識を持ち、 公務員としての素養を兼ね備えていること



私たちは、自らの行動が市政への信用に影響を及ぼすことを認識し、常に法令等を遵守するとともに、組織のルール、社会の一般的な常識や高い倫理観に基づき、市民から信頼される職員であるよう、行動することが求められます。

職員一人一人がコンプライアンス意識の向上を図り、全体の奉仕者としての意識と自覚を持ち、自らを律するとともに、役所の常識・倫理を振りかざすことなく、多くの人たちの理解が得られる判断を行い、行動に移すことが私たち職員には求められます。

デジタルリテラシーを身に付けること



人口減少、少子・超高齢化が進行する中、行政を担う職員も中長期的には減少することが見込まれ、DXを推進し、デジタルを活用した少数精鋭での効率的な行政運営が不可欠です。

全職員がデジタルリテラシーを身に付け、デジタル技術を有効に活用し、業務改善に取り組むとともに、テレワークやペーパーレス、オンライン会議などデジタルツールによる業務遂行が求められます。

組織の一員であるという自覚を持つこと



職員は、個人で仕事をするのではなく、組織に属しその一員であることを念頭に置き、組織の中での役割を十分に理解し、職務を全うすることが重要です。

また、自らが知識や技能を身につけ、能力を向上させながらキャリアアップしていくことが強固な組織づくりへとつながります。

Column

実践できていますか？

高松市職員CSクレド(5つの精神・5つの行動指針)

個人に求められる資質に加えて、さわやかサービス運動の一環として、平成20年4月から行われている高松市職員CSクレド※(5つの精神・5つの行動指針)の実践は、最高の行政サービスを提供するために、私たち高松市職員が職務を遂行するに当たり常に心がけていくべきものです。

5つの精神

高松市職員は

- ・ 職務に対し情熱的である
- ・ 常に市民思考である
- ・ プロフェSSIONALである
- ・ 倫理を遵守する
- ・ 思いやりを持って職務に臨む



さわやかサービスのイメージキャラクター
おまきちゃん

5つの行動指針

- ・ さわやかな笑顔のあいさつ
- ・ わかりやすく丁寧な言葉遣い
- ・ やさしい心、素早い対応
- ・ かんじが良く清潔な身だしなみ
- ・ 3回以内のコールで電話をとり、名前を名乗る。



※ 高松市職員 CS クレド…高松市職員が行政サービスを提供する上での、心構えや姿勢となる指針を明文化した「クレド(信条・志)」を新たに作成し、全職員が携帯することで、クレドに即した行動をとるよう心掛けています。Citizen Satisfaction(英語:市民満足) Credo(ラテン語:信条、志)

○役職ごとに求められる役割・能力

職務を遂行するに当たって、先に述べた個人に求められる資質・能力を常に意識することが高松市職員全員にとって基本となりますが、組織において職位ごとに求められる役割・能力は異なってきます。まず、自分自身が、今どの段階にあるのかを意識した上で、求められる役割・能力を十分に理解し、身に付けることが重要です。そして、今までに果たしてきた役割や身につけた能力を土台に、次の段階において求められる役割・能力を見据えながら職務に臨むことが、組織において自分自身を生かしていくために重要になります(キャリアアップを図る)。なお、次に掲げる役割・能力は、職位において求められるものを記載しています。

局長級・局次長級職員として

求められる役割(理想像)	特に求められる能力
政策決定に直接関与する幹部職員として ○担当局の政策課題の設定、政策形成及び政策実行の意思決定を行う。 ○担当局全体に上記の内容を明示する。 ○組織力を最大限に発揮させ、円滑に政策を遂行することができるよう、担当局の状況をよく把握し、リーダーシップを発揮する。 ○危機管理体制の整備と対応を、常に意識する。	政策決定能力 政策責任能力 行政経営能力 管理能力 危機管理能力 影響力 包容力

課長級・課長補佐級職員として

求められる役割(理想像)	特に求められる能力
課の責任者として ○必要な政策立案と政策評価を行うことができる。 ○課題と職場目標、そして自らが取り組もうとすることを、明確に所属職員に示す。 ○目標達成・課題解決に向け、担当組織を的確にマネジメントし、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 ○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と対応を、常に意識する。	政策立案能力 政策評価能力 管理能力 危機管理能力 影響力 包容力 調整能力

係長級職員として

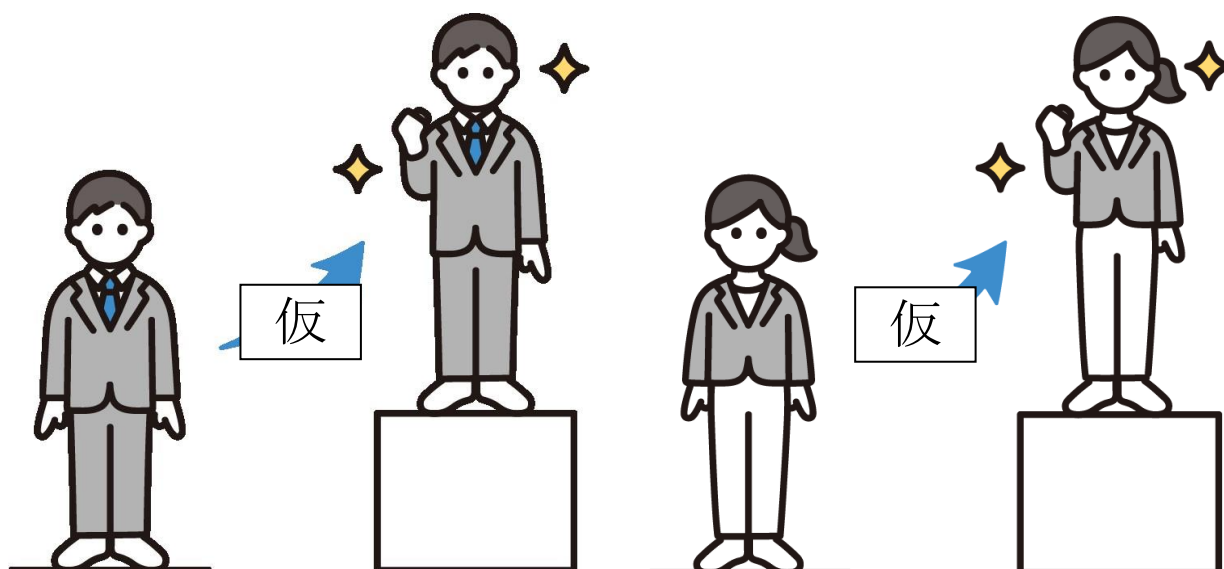
求められる役割(理想像)	特に求められる能力
係員の先頭に立って ○目標達成に向けた具体的な政策立案や課題解決を行う。 ○係内を的確にマネジメントし、良好な職場環境を保持する。 ○係員とコミュニケーションを図りながら指導育成を行うとともに、必要に応じて上司に助言・進言を行う。 ○危機管理体制の整備と対応を意識する。	政策立案能力 課題解決能力 管理能力 危機管理能力 実務指導能力 影響力 調整能力

中堅職員として

求められる役割(理想像)	特に求められる能力
業務遂行の中心職員として ○専門能力と実行力を駆使し、積極的に課題に取り組む。 ○常に問題意識を持ち、前例にとらわれることなく、必要な改革・改善を上司に進言する、あるいは自ら実行する。 ○一般職員の先輩として、良き相談・指導役となるよう努める。	政策立案能力 課題解決能力 政策法務能力 課題発見能力 実務専門能力 実務遂行能力 自己管理能力

一般職員として

求められる役割(理想像)	特に求められる能力
一般職員として ○基本的な知識と倫理を備える ○同僚、先輩、上司と適宜相談・報告等をしながら、担当職務を確実に遂行する。 ○失敗を恐れることなく、市民の立場に立って仕事に取り組む。	政策立案能力 課題解決能力 政策法務能力 課題発見能力 実務専門能力 実務遂行能力 自己管理能力



役職ごとに求められる能力一覧表

求められる能力 役職		局次長級職員 局長級	課長補佐級職員 課長級	係長級職員	中堅職員	一般職員
政策形成能力	政策決定能力					
	政策責任能力					
	政策立案能力					
	政策評価能力					
	課題解決能力					
	政策法務能力					
	課題発見能力					
職務遂行能力	行政経営能力					
	管理能力	局管理	課内管理	係内管理		
	危機管理能力					
	実務指導能力					
	実務専門能力					
	実務遂行能力					
人間関係能力	影響力					
	包容力					
	調整能力					
	自己管理能力					

各能力の説明

1 政策形成能力	① 政策決定能力	現在ある課題の本質を的確に把握し、その解決のために最も効果的な手法を見出す能力、また機を逸せず実行に移す能力
	② 政策責任能力	円滑な政策遂行のための実行力及び市民への説明責任能力並びに結果に対する冷静な対応能力
	③ 政策立案能力	時代や環境の変化に敏感になり、市政全般を視野に入れ、長期的なビジョンを持ち有効な方策を企画・立案できる能力
	④ 政策評価能力	政策実施に伴う費用と、実施することで発生する公共の利益を冷静に分析し、行政として行うべきものを取捨選択し、次なる政策遂行につなげていく能力
	⑤ 課題解決能力	課題に対して、市のあるべき姿を描きながら、具体的な施策・事業案を企画立案・実践することができる能力
	⑥ 政策法務能力	政策を形成するに当たって行政職員として踏まえるべき法律等熟知するとともに、必要に応じて新たな条例・規則等策定することができる能力
	⑦ 課題発見能力	時代や環境の変化に敏感になり、市民の視点で新たな課題を発見することができる能力
2 職務遂行能力	① 行政経営能力	行政を取り巻く環境や市民ニーズを的確にとらえ、政策を効率的かつ効果的に推進する経営能力
	② 管理能力	部下の状況を的確に把握し、組織の目標に向かって、部下の力を発揮させるとともに、その力を効率的に束ね、チーム力へと結びつけるマネジメント能力
	③ 危機管理能力	業務遂行における不測の事態を日頃から想定するとともに、それに対して冷静かつ的確に対応する能力
	④ 実務指導能力	職務遂行に必要な知識・技術等部下を指導する能力
	⑤ 実務専門能力	職務遂行に必要な法令を始めとする知識・技術等に対する理解力・応用力
	⑥ 実務遂行能力	担当業務を十分理解し、的確かつ迅速に遂行できる実行力と必要な改善を行える改善能力
3 人間関係能力	① 影響力	自らの意思や行動が、他者に対してよい影響を与えることができるリーダーシップ
	② 包容力	人材活用に優れ、部下や周囲から信頼・共感される人間的魅力
	③ 調整能力	部下の意思や行動を理解し、チーム力を高めるための調整能力
	④ 自己管理能力	倫理を遵守し、職員としての自覚と協調性を備えた自己管理・自己啓発能力

○職種ごとに求められる役割・能力

高松市役所という組織は、様々な職種の職員により構成されています。先に述べた職員像は、職種に関係なく、共通して求められるものですが、それに加えて、職務を行うに当たって求められる役割、専門的な知識・経験があります。

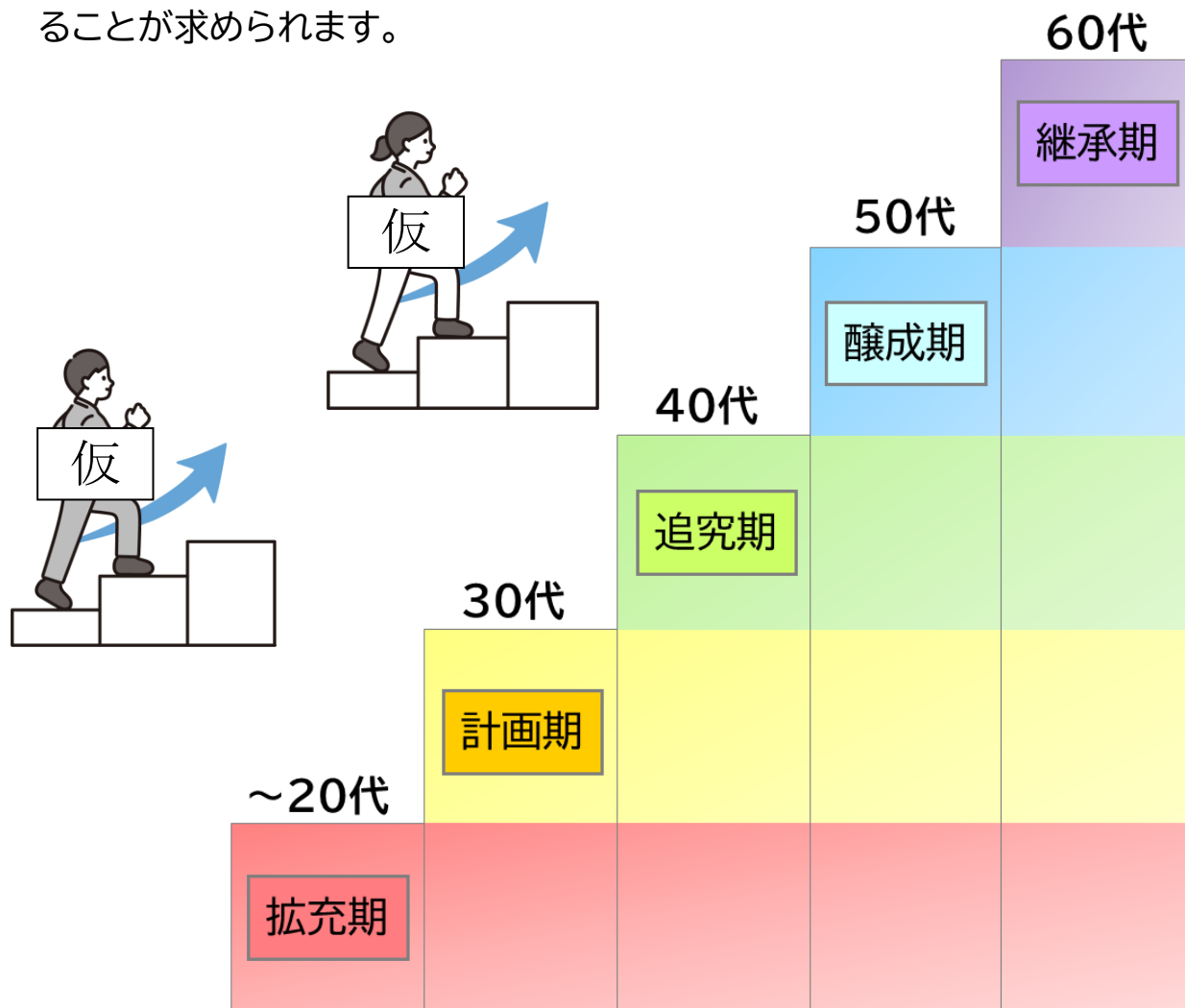
人財育成ビジョンと同様、職種ごとに、求められる像を職員に明示することにより、該当する職員は、これらについても常に意識することが重要です。



○年代ごとにありたい姿(キャリア発揮プラン)

職員一人一人がこれまで歩んできた人生や得た財産を、職務に活かしていき、更に成長していくために、年代ごとにありたい姿を記載しています。

なお、これは目安であり、職員自らがキャリアプランを立てて職責を全うすることが求められます。



~20代 **拡充期**

庁内外で積極的にコミュニケーションを取り、経験を積み重ねることで、今後のキャリアプランの選択肢を広げる。

30代 **計画期**

これまで得た経験を振り返り、今後のキャリアについて考える。

40代 **追究期**

今まで培ったキャリアを高める。

50代 **醸成期**

これまで高めてきたキャリアを醸成させ、市政運営の要となる。

60代~ **継承期**

今まで培ってきた豊富な知識と経験を職場へと継承し、後輩を育成する。

(3)求められる組織像

職員の能力を最大限に発揮できる職場環境整備

行政サービスの提供は職員個人のみによるものではなく、職場の組織力によってなされていくことが重要です。そうすることで、継続的に、質の高い行政サービスを提供することができるとともに、職員一人一人の負担を減らすことにもつながります。

そして、その力を高めるためには、職場として目指すべき目標を個々の職員が認識し、自己研鑽を重ね自立した職員となることが求められるとともに、職員相互の協力も重要となります。

さらに、職場の監督者的立場である管理職のマネジメント能力も必要不可欠です。

その上で、風通しが良く何でも話し合える職場環境は、職員がいきいきとやりがいを持って働くことにつながります。

職員が主体的に学ぶことができる研修体系の整備

職員一人一人が先に述べた職員像を目指し、これまでの経験等を振り返ることで、これから必要となる能力を認識し、自ら主体的に学ぶ意識を持つことが重要になります。

組織はそのような職員が求めるものを敏感に把握し、できる限り多くの人々が効果的に学ぶことができる研修の機会を提供する責務があります。

職員の成長と組織の成果に貢献できる人事制度の整備

職員が各々の能力を、組織の中で、最大限に発揮できるとともに、職員自らが成長を実感できたり、行政サービスが向上するなど組織として成果が表れるように人事制度を整備する必要があります。

また、業務遂行や改善に向けては、前例踏襲や職員個々に任せるのではなく、組織が一丸となって新しい発想・チャレンジ精神・変革意識のもとで取り組むことが求められます。

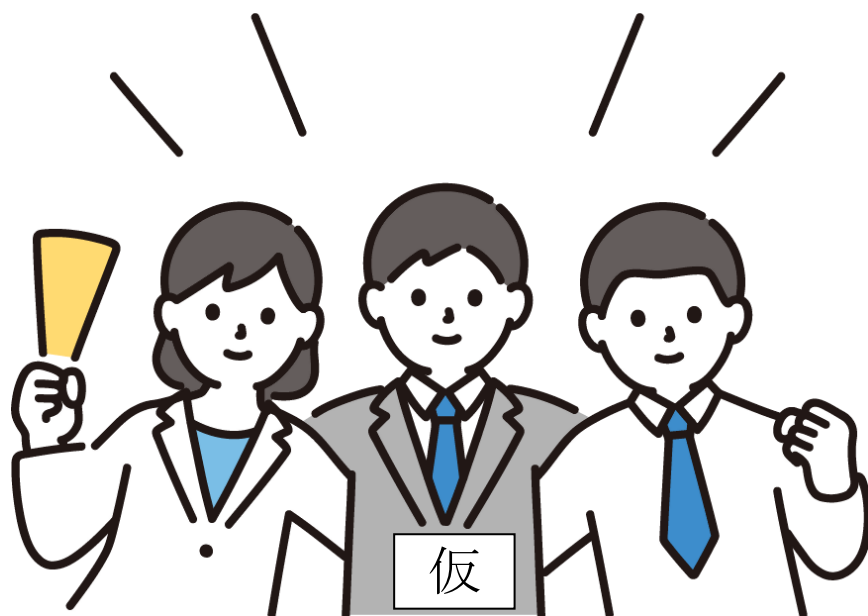
職員をサポートする制度の更なる充実

先に述べた職員像を基に、職員一人一人が組織における自己実現を図るに当たって、様々な壁にぶつかることもあるはずです。そんな時に職員を支援するとともに、精神面での成長にも寄与する存在となるのが、先に市役所職員となってこれまで多くの経験を積んできた、良き先輩であり、同様な状況にある同僚です。

多くの職員がそのような良き先輩、同僚に常日頃から職場あるいは職場外で出会うことができ、そして職員が支えあうことができる環境づくりに、組織として取り組む必要があります。

また、職員一人一人が、やりがいや意欲を持って、自らの職責を果たすとともに、健康で生活の豊かさを実感し暮らしていける、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進することが組織として求められています。

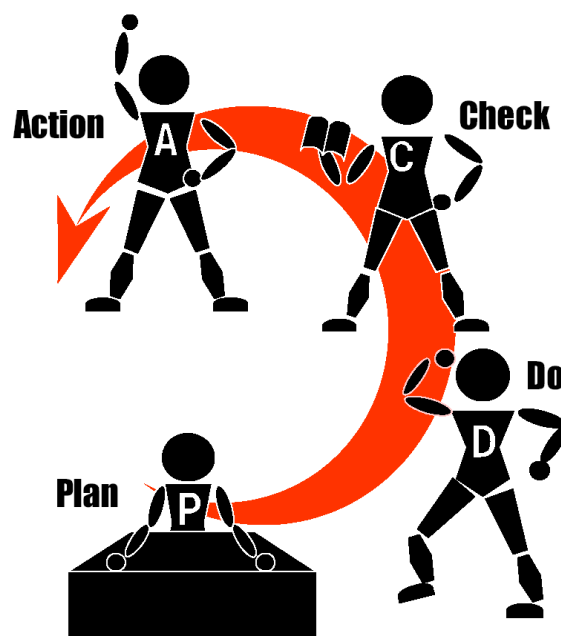
その上で、性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱えても、職員が継続して勤務できるワーク・ライフ・バランスが実現できる働きやすい職場は、職員の資質向上や、市民サービスの質の向上にもつながります。



6 人財育成ビジョンの方策

先に述べた求められる組織像を実現していくため、具体的に取り組む方策の要点を以下に示します。

なお、その効果を測定するため、職員アンケートを行うとともに、高松市職員の人材育成に関する委員会を中心に取組状況の評価、改善を行い、Plan(計画)→Do(実施)→Check(評価)→Action(改善)へとつなげていきます。



(1)職員の能力を最大限に発揮できる職場環境整備

・職場目標の明確化

上位目標に基づいて職場で成すべきこと、また、職場で現に起こっている課題を解決するために、各職場において、明確な目標設定を管理職が積極的に行い、所属する職員と共有することが大切です。

そして、目標達成のために、職員全員が立場ごとの役割を認識して力を出し、協力しあって、職場一丸となって職務を推進します。

・職場内研修(OJT)の活性化

職務を通じて、適切な指示や指導を行う、職員の育成は、職場における研修として重要な役割を占めています。

管理職自身が、職場においての人材育成が管理職の責務であることを認識し、職員を『人財』として、長期的視野に立ち、指導・育成を行っていくことが強く求められます。

また、職場内研修推進員を中心とする職場内研修の充実を図り、コンプライアンス意識の向上と併せ、職場内での情報共有を図ることが大切です。

そして、職員の向上心を前向きに認めると同時に職員の自発性生まれるよう職場全体として学びの風土を醸成していくことが必要です。

・風通しのよい職場の実現

職場目標の周知や継続的な業務改善を行うためにも、課や係でのミーティングを定期的を実施することや、時には役職を離れて、ざっくばらんに職場での悩みなどを話し合えるオフサイトミーティングのような話し合いを実施し、コンプライアンスの推進にもつなげる風通しのよい職場環境となるように、管理職や係長が意識することが大切です。

そして部下からも、上司へ報告・連絡・相談を適宜行い、情報が共有化されるよう心がけることも風通しのよい職場環境となるためには大切なことです。

もちろん、あいさつや声かけなどといった日々のコミュニケーションも、管理職や係長から積極的に実践することが求められます。

Column

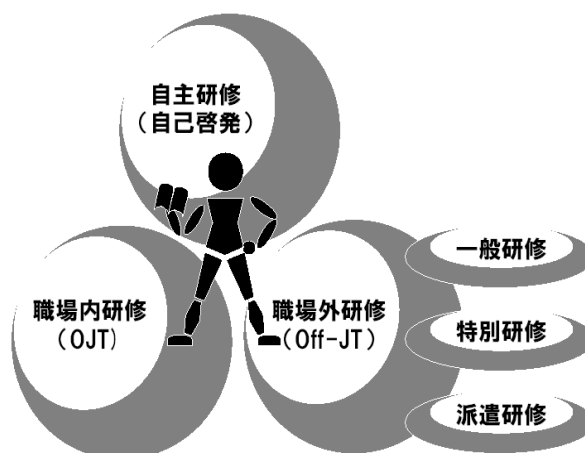
「OJT」「OFF-JT」を知っていますか？

OJT…(On the Job Training の略)

職務上の専門的な知識、技能、態度等を職場での実践を通して、上司や先輩職員から指導・助言を得る職場内研修のことです。

OFF-JT…(Off the Job Training の略)

自主研修や、職場内研修だけでは充足しにくく、全体として研修したほうが効果的な一般的・基本的・体系的・共通的な知識、技能、態度を習得するための職場外で行う研修のことを指します。高松市で行っている一般研修、特別研修、派遣研修がこれに該当します。



(2)職員が主体的に学ぶことができる研修体系の整備

・研修目的の明確化

受講生の主体的な研修参加を促すため、人財育成ビジョンに基づき、研修(特に階層別研修)ごとに、研修の目的及び受講後の行動目標を設定します。

・職場で活かせる研修プログラムの実施

各職場で起こっている課題の解決に向けての取組をそれぞれ分析・データベース化し、組織全体として共通する点が内在している場合は、それら事例を用いる、いわゆるケーススタディ型の研修を取り入れます。

また、単発型で受動的な研修から、自ら考え、研修と職場での実践を繰り返す年間を通じたシリーズ型の研修に転換していきます。

受講生にとってより現実味のある研修内容とし、その効果を高めていきます。

・自主研究グループの活性化支援

政策立案・業務改善につながる自主研究グループの活動を促進するため、経費面等で積極的な支援を行います。

・職員自らが地域を愛し、誇りに思う気持ちの醸成

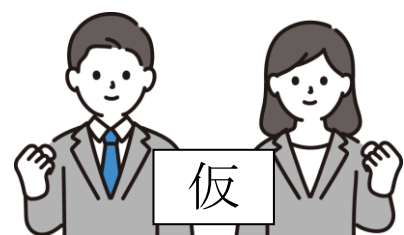
職員自身が、地域を愛し、誇りに思う気持ちがなければ、本来の市民思向の行政サービスは行うことはできません。そのためにも、研修の中で、積極的に地域で活動している市民や、NPOの方との交流の場を創出するとともに、シビックプライドの醸成を図るため、「郷土・高松を知る」研修を積極的に実施します。

・職務に関連した資格取得への支援

業務を行う際に、必要不可欠な資格の取得に際しては、経費面等で積極的な支援を行います。

・課や局を超えた研修の充実

課や局をまたがる諸課題に効果的に対応するとともに、情報の共有化を図るため、積極的に課や局を超えた研修会を実施し、縦割り行政の弊害を減らすことで、市民ニーズに柔軟に対応できる組織運営を目指します。



(3)職員の成長と組織の成果に貢献できる人事制度の整備

①人事制度の整備及びキャリア開発支援

・キャリア形成支援

自身のキャリアプランを適宜考えられるよう、各年代の節目にキャリアデザインに関する研修を実施します。

※キャリアプラン…将来、組織においてどのような役割を果たし貢献していくかということを職員自身が自主的に考え、その達成のためにこれからどのような職務経歴を歩んでいくかという計画

・職員自身のキャリアプランに配慮した人事異動

キャリアプランに基づいた異動希望を考慮する中で、職員を活かすことができる人事異動制度としていきます。

・重点取組事業等の実施に際しての公募型人事制度

重点取組事業等の実施に当たり、メンバーを募集する必要がある場合は、参加したい職員を公募し、職員の自発性を促していきます。参加希望の職員は自分自身の能力やこれまでの職務経歴などを申告し、担当課が求める職員像や能力が一致した場合は、積極的に人事異動に反映させることで職員の意欲向上につなげていきます。

②人事評価制度の活用

・職員自身のキャリアプランに配慮した人事評価

職場における目標設定やその管理に加え、先に示した職員自身の長期的なキャリアプランを上司と部下で共通認識できるよう、人事評価制度を活用していきます。自分の現在の能力と作成したキャリアプラン実現のために求められる能力とのずれを上司との面談等を通じて、自らが認識し、主体的に能力向上を図る意欲を働きかけることが人財の育成につながります。

・組織への貢献・部下育成に対する評価

職場や職種によっては、短期的に成果が出にくい職務もあります。また、個人の成果に重きをおいた評価項目だけでは、必ずしも、継続的な組織全体のレベルアップは図れません。組織への貢献度(特に自発的な取組)、部下の指導育成、長期的な取組といった数値に表しにくい事項についても、評価項目として配慮が必要です。

・職場目標への取組に対する評価

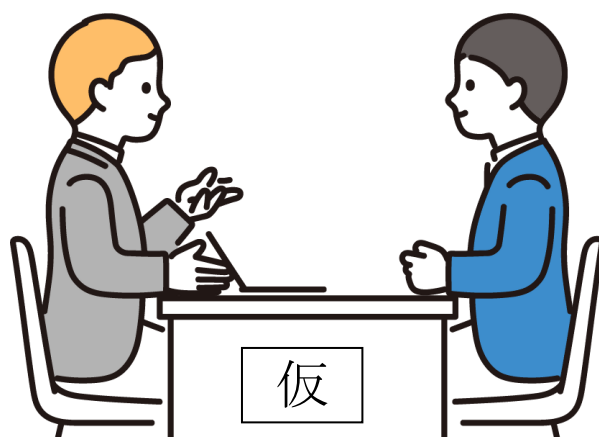
管理職が中心となって明確化された職場目標について、職員それぞれが立場に応じて、その達成のために取り組んだ姿勢についても、評価項目として配慮が必要です。

職場目標によっては、完全に達成することが難しいものもあるかもしれません。結果だけにとらわれず、職務遂行の過程における積極的な取組についても、評価していくことが重要です。

なお、職場の監督者的立場である管理職を、その上位の職にある者が評価する場合は、「管理職が目標達成のための取組過程を職場全員に明示しているかどうか」、「管理職の取組過程に対して所属職員が理解を示しているかどうか」といったことも評価項目とすることが、職員が働きやすい環境整備のために求められます。

・管理職を中心とした適正な人事評価

休業・休暇や短時間勤務職員がいる職場では、管理職が中心となって職場内の業務分担や職員配置を留意することはもちろんのこと、これらの職員が、適切に人事評価されると共に、周囲の職員においても、当該職員のカバーなど適切に評価していく必要があります。



(4)職員をサポートする制度の更なる充実

①職員どうしの交流促進

・職場での支援者・相談者づくり

風通しが良く、何でも話し合える職場環境は、職員がいきいきとやりがいを持って働くための必要条件です。そのため、局内や課内で、役職を外してざっくばらんに話し合えるオフサイトミーティングのような定期的な話し合いの実施が効果的です。

また、職場外研修においても、様々な職種や階層の職員が気軽に相談し合える場の提供を行い、職場を離れても相談できる仲間づくりを積極的に支援します。

②職員が安心して働ける職場づくり

・様々な推進施策の有効活用

職員一人一人が意欲を持って働くことができる環境づくりは、ワーク・ライフ・バランスの推進の観点からも大切になってきます。職場環境の充実が豊かさを実感して暮らせるということにつながっていくからです。

高松市では、職員が健全に職務と自らの生活を両立させることができるよう、様々な施策を推進していきます。

例えば、職員の健康管理などを行う産業医の配置、メンタルヘルスを担当する専門職の配置、仕事と子育てとを両立していけるような職場環境整備を目指す行動計画等の推進などです。

職員がやりがいを持って働き、更に活躍できるよう環境を整えていくことが求められているからこそ、これらの施策をより有効に活用してもらえよう職員への周知に努めます。

・メンタルヘルス・ハラスメント対策

職員一人一人が自身の能力を最大限に発揮できるようにするためには、安心して働ける職場が土台として必要です。そのためには、職員のメンタルヘルスに関する研修を行うことや、所属職員のメンタルヘルス不調に対し、すぐに対応できる体制づくり(ラインケア)を行っていきます。

また、ハラスメント防止研修を通して、ハラスメントに関する知識や対応能力を向上させることにより、ハラスメントを発生させない職場づくりを進めます。

・職員のエンゲージメントの醸成

職員が「この組織で働きたい」と思い、能力を最大限に発揮できる組織となるよう、人材育成アンケート等で職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などのいわゆる「職員のエンゲージメント」を踏まえ、適切な施策や取組などを推進していきます。

※エンゲージメント…組織に対する思い入れ、愛着

仮



7 参考資料

- (1)高松市職員人財育成ビジョン(概要版)
- (2)人財育成ビジョンの方策と求められる職員像・組織像との関係
(相関図)
- (3)高松市職員の人材育成に関する委員会設置要綱

(1)【概要版】高松市職員人財育成ビジョン

【目的】高松を愛し 高松に愛される職員を生み出し 人財と成す

具体的な目標(職員像と組織像)

高松市職員として、誇りと愛着(シビックプライド)を持つとともにチャレンジ精神に富み、組織として、職員が日々の成長とやりがいや達成感を感じながら、一人一人の能力が最大限発揮できる強固な組織を目指します。

目標達成のための戦略

①職員の自発性重視と3つの指向【独創】【未来】【世界】

②組織環境の整備

③個人と組織との調和

求められる職員像

個人に求められる資質・能力



高松への愛着心を
持っていること
(高松を愛する心)



健康であること



コミュニケーション能力
を持っていること



これまでの経験(仕事・
人生)を活かし、職務を
全うすること



コンプライアンス意識を持
ち、公務員としての素養を
兼ね備えていること

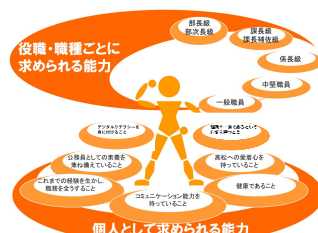


デジタルリテラシーを
身に付けること

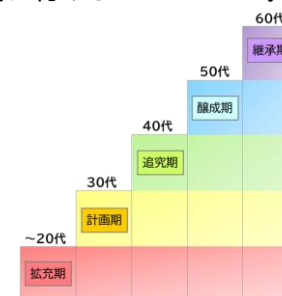


組織の一員であるとい
う自覚を持つこと

役職・職種ごとに求められる能力



年代ごとにありたい姿



求められる組織像

- 職員の能力を最大限に発揮できる職場環境整備
- 職員が主体的に学ぶことができる研修体系の整備
- 職員の成長と組織の成果に貢献できる人事制度の整備
- 職員をサポートする制度の更なる充実

人財育成ビジョンの方策

(1)職員の能力を最大限に発揮できる職場環境整備

- ・職場目標の明確化
- ・職場内研修(OJT)の活性化
- ・風通しのよい職場の実現

(2)職員が主体的に学ぶことができる研修体系の整備

- ・研修目的の明確化
- ・職場で活かせる研修プログラムの実施
- ・自主研究グループの活性化支援
- ・職員自らが地域を愛し、誇りに思う気持ちの醸成
- ・職務に関連した資格取得への支援
- ・課や局を超えた研修の充実

(3)職員の成長と組織の成果に貢献できる人事制度の整備

①人事制度の整備及びキャリア開発支援

- ・キャリア形成支援
- ・職員自身のキャリアプランに配慮した人事異動
- ・重点取組事業等の実施に際しての公募型人事制度

②人事評価制度の活用

- ・職員自身のキャリアプランに配慮した人事評価
- ・組織への貢献・部下育成に対する評価
- ・職場目標への取組に対する評価
- ・管理職を中心とした適正な人事評価

(4)職員をサポートする制度の更なる充実

①職員どうしの交流促進

- ・職場での支援者・相談者づくり

②職員が安心して働ける職場づくり

- ・様々な推進施策の有効活用
- ・メンタルヘルス・ハラスメント対策
- ・職員のエンゲージメントの醸成(※エンゲージメント…組織に対する思い入れ、愛着)

(2)人財育成ビジョンの方策と求められる職員像・組織像との関係(相関図)

人財育成ビジョンの方策	求められる職員像							
	 高松への 愛着心を 持っていること	 健康であること	 コミュニケーション 能力を持って いること	 これまでの経験 を活かし、職務 を全うすること	 公務員としての 素養を兼ね備え ていること	 デジタルリテラ シーを身に付け ること	 組織の一員であ るという自覚を 持つこと	
・職場目標の明確化								(1)職員の能力を最大限に 発揮できる職場環境整備
・職場内研修(OJT)の活性化								
・風通しのよい職場の実現								
・研修目的の明確化								(2)職員が主体的に学ぶこ とができる研修体系の整備
・職場で活かせる研修プログラムの実施								
・自主研究グループの活性化支援								
・職員自らが地域を愛し、誇りに思う気持ちの醸成								
・職務に関連した資格取得への支援								
・課や局を超えた研修の充実								(3)職員の成長と組織の成 果に貢献できる人事制度の 整備 ①人事制度の整備及びキャ リア開発支援
・キャリア形成支援								
・職員自身のキャリアプランに配慮した人事異動								
・重点取組事業等の実施に際しての公募型人事制度								②人事評価制度の活用
・職員自身のキャリアプランに配慮した人事評価								
・組織への貢献・部下育成に対する評価								
・職場目標への取組に対する評価								
・管理職を中心とした適正な人事評価								(4)職員をサポートする制度 の更なる充実 ①職員どうしの交流促進
・職場での支援者・相談者づくり								
・様々な推進施策の有効活用								
・メンタルヘルス・ハラスメント対策								②職員が安心して働ける職 場づくり
・職員のエンゲージメントの醸成								

※網掛けの濃い部分は、その方策によって、特に育成に寄与する部分を示している。

(3)高松市職員の人材育成に関する委員会設置要綱

高松市職員の人材育成に関する委員会設置要綱

(設置)

第1条 本市職員としての使命と責任を自覚し、行政課題に柔軟かつ的確に対応するための知識及び能力をもって、意欲的に職務を遂行する人材の育成等を図るため、高松市職員の人材育成に関する委員会(以下「委員会」という。)を置く。

(所掌事項)

第2条 委員会の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1)人材育成の基本方針に関すること。
- (2)高松市職員研修計画の策定及び進行管理に関すること。
- (3)前2号に掲げるもののほか、前条に規定する委員会の目的を達成するために必要な事項

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び15人以内の委員で組織する。

2 委員長は総務局長を、副委員長は人事課長をもって充てる。

3 委員は、次に掲げる者をもって充てる。

- (1) 別表に掲げる局の長が推薦する課長補佐級以上の職員
- (2) 職員団体の推薦に基づき、市長が指名した者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

(職務)

第5条 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長は、会議の議長となる。

2 委員長は、必要があると認めるときは、関係者に対し、会議への出席を求めてその意見を聴くことができる。

(アドバイザー)

第7条 専門の事項についての助言を求めるため必要があるときは、委員会にアドバイザーを置くことができる。

2 アドバイザーは、人材育成に関し学識経験を有する者のうちから、市長が委嘱する。

3 市長は、アドバイザーを置く必要がなくなったときは、当該アドバイザーを解嘱するものとする。

(ワーキンググループ)

第8条 委員長は、委員会の所掌事項について、より詳細に調査研究をさせるために必要があるときは、委員会にワーキンググループを置くことができる。

2 ワーキンググループは、委員長が指名する職員で組織する。

(庶務)

第9条 委員会の庶務は、総務局人事課において行う。

(委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が定める。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、平成20年7月22日から施行する。

(高松市職員研修委員会設置要綱の廃止)

2 高松市職員研修委員会設置要綱(平成11年4月1日施行)は、廃止する。

附 則

この要綱は、平成21年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成23年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成24年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成27年7月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成30年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和6年4月1日から施行する。

別表(第3条関係)

局	名
政 策 局	
財 政 局	
市 民 局	
健 康 福 祉 局	
環 境 局	
創造都市推進局	
都 市 整 備 局	
消 防 局	
病 院 局	
教 育 局	