

福山市 人材育成基本方針

1999年（平成11年）3月策定

2011年（平成23年）3月改定

2022年（令和 4年）3月改定

目次

はじめに p.1

福山市が求める人材像 p.2

それぞれの役割 p.5

- ・ 職員自身の役割
- ・ 管理監督者の役割
- ・ 人材育成担当部署の役割

人材確保 p.9

人材育成 p.12

適正配置・処遇 p.17

職場環境の整備 p.20

参考資料 p.22



はじめに

～人材育成の不易^{ふえきりゆうこう}流行～

行政を取り巻く環境は大きく変わっています。
人口減少・少子高齢化が進み、
複雑・多様化する行政課題への対応が求められています。

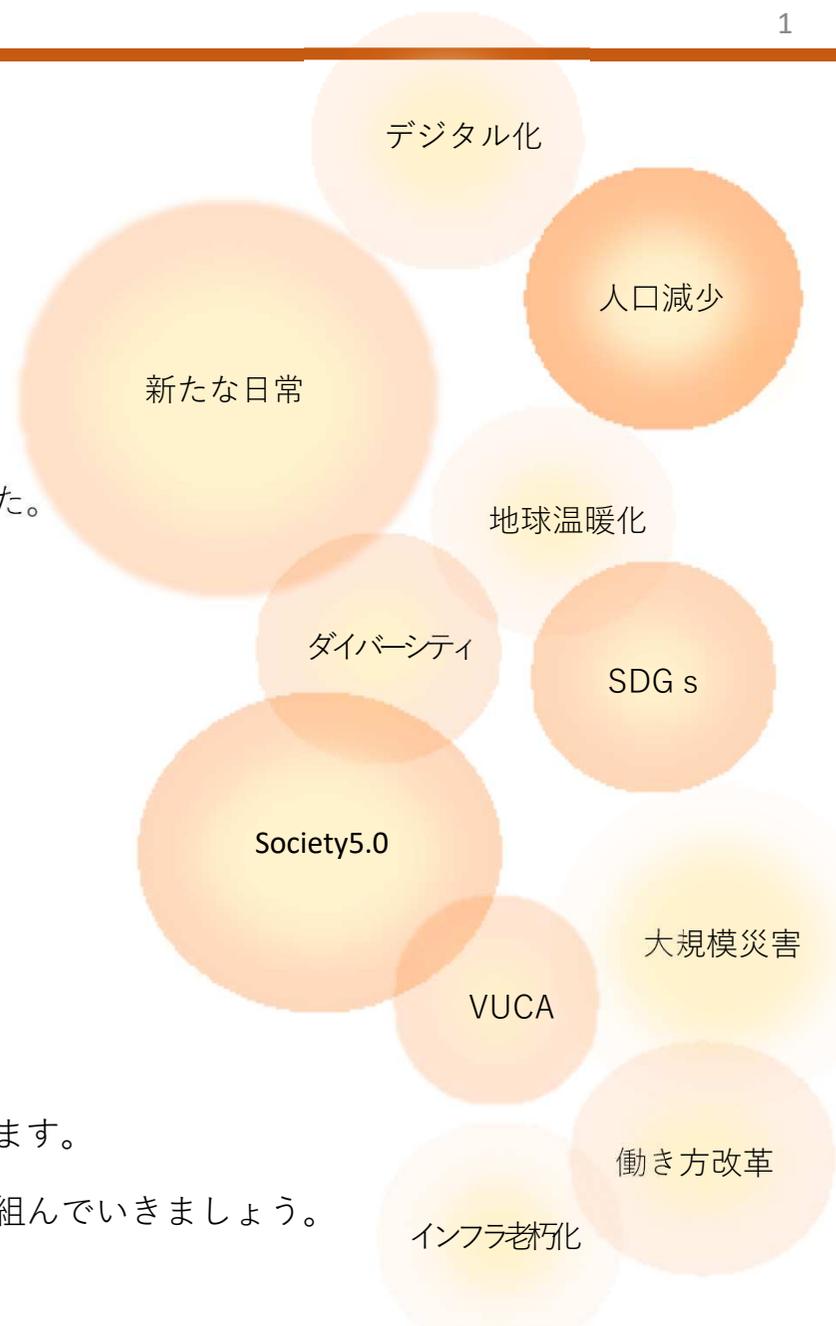
また、新型コロナウイルスは、
これまでの日常を奪い去ってしまった一方で、
数年かけて起こるはずのデジタル化などの変化を一気に進めました。

このような激動する時代において、
市職員の意識の持ち方も大きく変わらなければなりません。
ただ一方で、変化しない本質もあるはずです。

住民福祉の増進のために、法令を遵守し、
責任感を持って市民サービスを提供する。
職員が実直に職務に励むからこそ、
市民の信頼を得ることができるのです。

今回の改定では、人材マネジメントの視点から
「福山みらい創造ビジョン」を実現するための
人材を育成することを明記し、
それぞれの立場での役割や人材育成に関する諸制度を記載しています。

すべての職員が主体的に「福山市が求める人材像」をめざし取り組んでいきましょう。

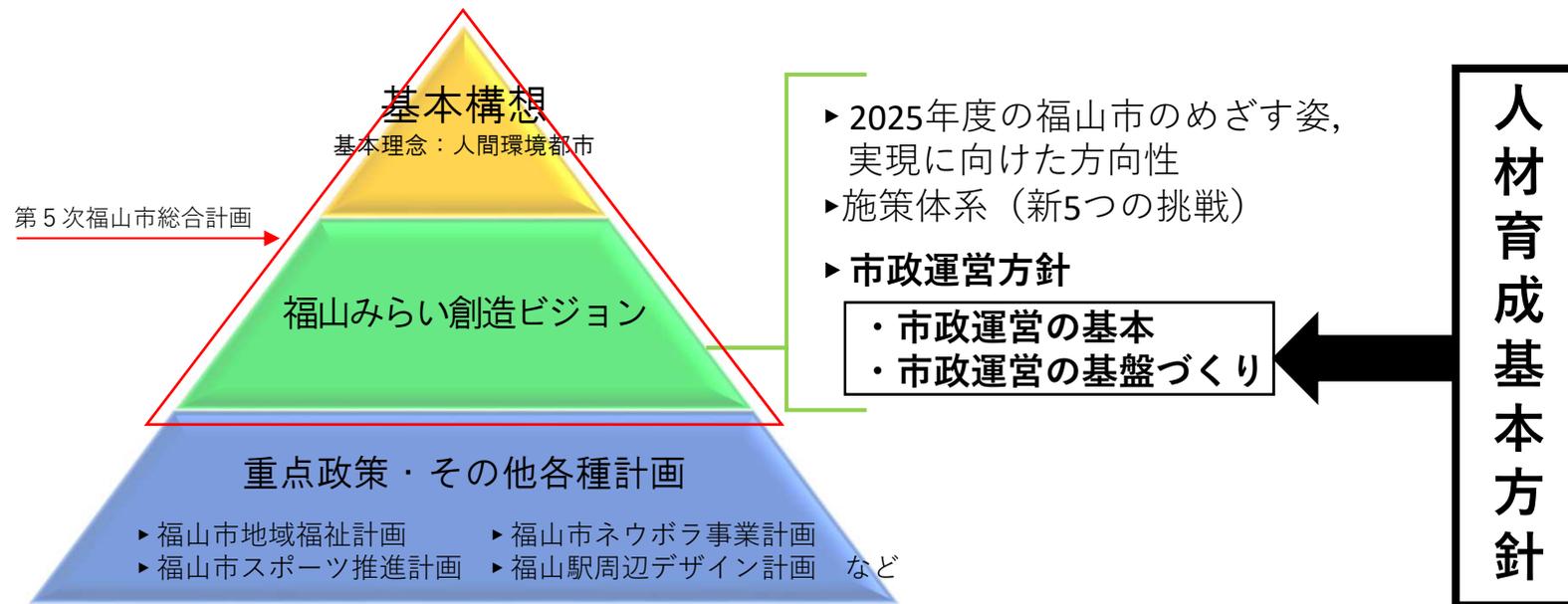


福山市が求める人材像

福山みらい創造ビジョンとの関係

本市では、2021年3月「福山みらい創造ビジョン」を策定しました。

このビジョンの中に記されている「**市政運営方針**」を**実行・実現できる人材を育成するための方向性を明示したものが「福山市人材育成基本方針」**です。



市政運営方針（ビジョンの推進に向けて）

< 市政運営の基本 >

- ・ 「スピード感」「情報発信」「連携」
- ・ **現場主義の徹底**
< 市民の声を政策に反映 >
< 地域の特性を生かしたまちづくり >
- ・ **成果主義の徹底**
< 最少の経費で最大の効果を発揮 >

< 市政運営の基盤づくり >

- ① 時代の変化に対応した施策の構築
- ② 組織の総合力の強化
- ③ 行政のデジタル化
- ④ 財源の確保
- ⑤ 連携
- ⑥ 共創

情勢の変化に対応し、

多様な行政課題に果敢に挑戦する職員



これからの不透明な時代において、常に状況の変化に気を配り、新たな行政課題を発見できる職員が求められます。また、世の中のデジタル化への対応や時代をリードする政策を勇気をもって実行できる力が必要です。

業務を正しく執行し、

市民の負託に応えられる職員



一つの事務処理上のミス、一つの不祥事によって、市民からの信頼を一瞬にして失ってしまいます。法令等を深く理解し、本市職員としての誇りと規律を持って業務を遂行できる職員が市民から求められています。

それぞれの役割

人材育成における職員自身の役割

「自学」は成長の基本です。よい習慣をつくり，自らを高めましょう。
次に掲げる事項についても意識して業務に当たしましょう。

It's up to you!



主体的に動く

仕事も自己研鑽も，自らの意思を持って行うかどうかで成果は大きく異なります。自分自身の強み・弱みを知り，5年後10年後の自分のありたい姿を想像して，キャリア形成の意識を持って行動しましょう。

専門性を高める

「自分の業務に関することは，福山市役所の中で自分が一番詳しいんだ！」という気概を持ち，プロフェッショナルとしてレベルアップしましょう。

感性，人権感覚を磨く

多くのコト・モノに触れ，感性を磨きましょう。積極的に地域で活動し，様々な人の考えに触れることが多くの気付きを得るよい機会になります。

また，人権に関する諸問題に関して正しい知識を持ち，人にやさしい社会を実現させましょう。

高い倫理観を持つ

福山市職員としての自覚と倫理観を持ち，考え行動することによって市民からの期待や信頼に応えましょう。

管理監督者の役割

管理監督者の役割は、「業務」「組織」「人」をマネジメントすることです。

人材育成の世界では「7：2：1の法則」という考え方があります。これは、人が成長する上で何から学びを得ているかを示した法則で「仕事上の経験から7割、上司や先輩の助言やフィードバックから2割、研修から1割」というものです。

人を育成するメインのステージは職場であり、人を育成する主役は管理監督者であるということを、しっかり認識しましょう。

次に掲げる事項についても意識して業務に当たしましょう。

組織方針を浸透させる

適切な仕事を与える

適切な目標を設定する

期待を伝える

フィードバックする

コミュニケーションをとる

学びを促す・支援する



人材育成担当部署の役割

人材育成担当部署は、人事・人材育成諸制度が最適なものとなるよう必要に応じてメンテナンスし提供していきます。

1

わたしたちは、職員が「福山市が求める人材」になるための人事・人材育成諸制度を整えていきます。

2

わたしたちは、職員のレベルUPを全力で応援します。

3

わたしたちは、職員の成長に必要な研修を、職員の声聞きながら企画実施します。



人材確保



人材確保は育成の出発点です。
本基本方針に定める「求める人材」に成長できる人材を採用します。
本市の将来を担う人材の募集に当たり、現職員のやりがいやキャリアパスを積極的に発信し、質の高い母集団の形成につなげます。
また、市の内部では得ることが困難な知見を持った外部の人材を様々なかたちで活用していきます。

採用区分の多様化

○民間企業と併願したい学生や社会人経験を有する人材が受験しやすいよう、試験方法の充実を図る。

- ・ 専門試験を課さない試験区分の創設
- ・ 職務経験者の採用 など

任期付職員の任用

○高度で専門的な知識・スキルを有する人材を任期付職員として採用し、専門性を補完する。

- ・ 弁護士など

外部人材の活用

○市の課題解決やサービス向上のため、構想の段階から積極的に外部人材を活用し、外部の新しい発想やノウハウを取り入れる。

- ・ 情報発信アドバイザー
- ・ 戦略推進マネージャー
- ・ CDO, CDO補佐官
- ・ MICE誘致ディレクター など



受験者へのPR

- 市役所を知ってもらうための職業体験
 - ・学生インターンシップの受入れ
- 市職員として働くことに対して興味・関心を持つきっかけ作り
 - ・職員採用情報サイトをはじめSNS等による情報発信
 - ・大学等が主催する就職説明会への参画



人材育成



人材育成のメインステージは職場です。つまり、職場の上司や先輩、同僚が大きな役割を担っています。

人事評価制度を適切に活用して職員のやる気・やりがいにつなげるとともに、「OJT※」「自己啓発」「研修」を組み合わせ「求める人材像」をめざしていきましょう。

※OJTとは、On The Job Trainingの略。

新採用職員への教育

○新採用職員OJT制度

- ・ 指導力のある先輩をチューターに選任
- ・ 新採用職員が担当する業務に精通した先輩をサポート者に選任
- ・ 育成計画をもとに新採用職員を育成（職場全体での育成体制）
- ・ OJTノート交換
- ・ 定期的な面談

業務を通しての人材育成

○職場内ジョブローテーション

- ・ 育成視点での業務の割り当て
- ・ 仕事の委任

○職場で人を育てる環境整備

- ・ 職場研修
- ・ 職員褒称制度
- ・ 人事評価制度
- ・ 自学を促す風土づくり



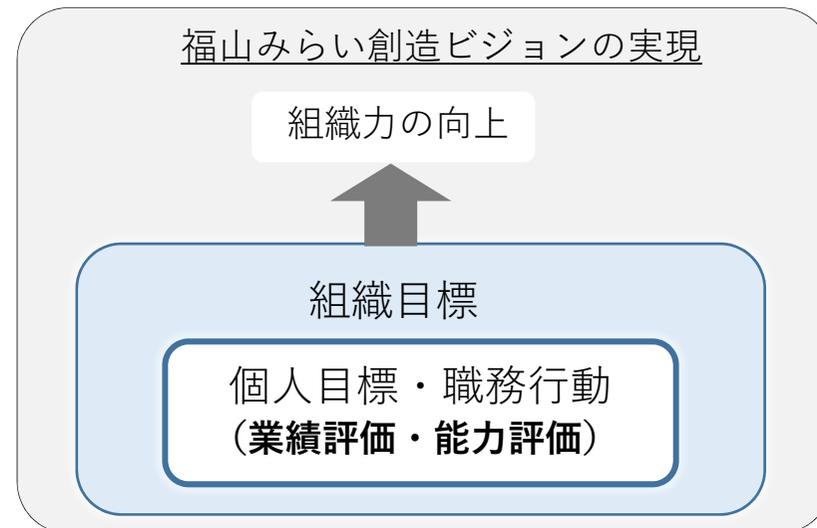
人材育成の中心的制度

人事評価で大切なことは、人材育成の視点に立ち、強みや伸ばしたい項目、不足している部分は何かということを目談で相互確認し、気づきによって職員のやる気・やりがいにつなげていくことです。

- 評価者は、評価符号をつけるという審査・査定的な側面にのみ注目するのではなく、期首には各職員への期待を伝え、期末には今期で得られた自信や反省をどのように次へつなげていくかという成長支援ツールとして活用する意識を持ちましょう。
- 被評価者は、組織のめざす所を理解し、自分の強みや弱みを認識した上で目標設定をし、目標達成に向けたスキルアップツール・コミュニケーションツールとして制度を活用していきましょう。

○人事評価に対する研修等

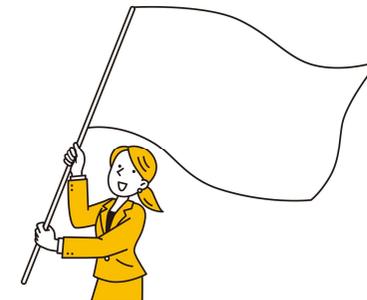
- ・ 新任評価者に対する研修
- ・ 現任評価者に対する研修
- ・ 被評価者に対する目標設定例の周知



学習環境の整備

○職員の「学びたい」を支援

- ・ 公募制派遣研修， eラーニング， 職員からの研修提案の実施
- ・ 資格取得支援制度
- ・ 政策課題自主研究グループに対する支援
- ・ 人材育成ライブラリーの充実（書籍/DVDなど）



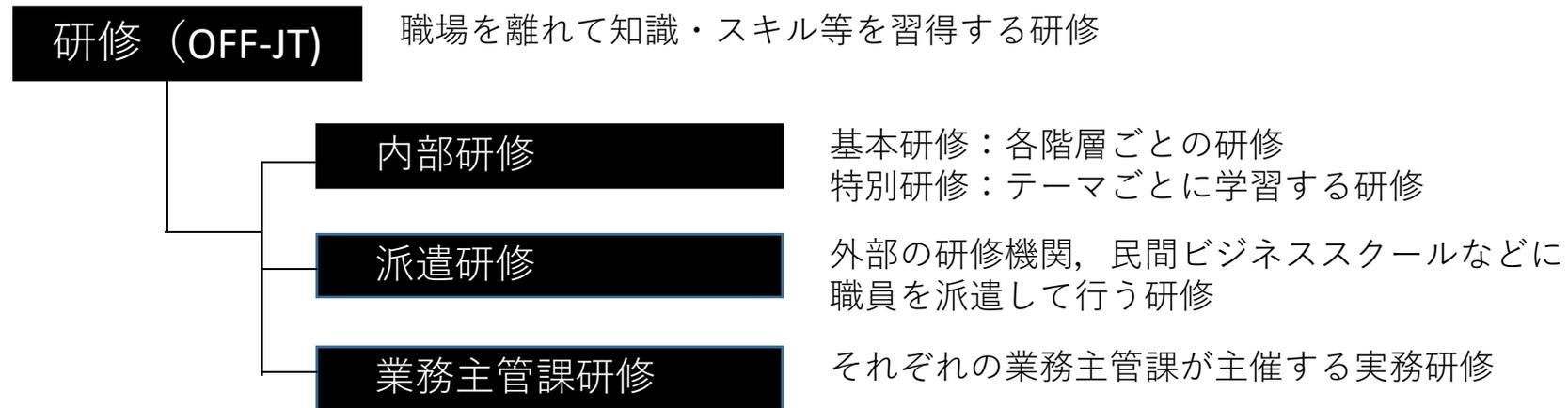
地域活動などへの参加促進

○業務外の活動の中で市民の声を直接聞き，共に汗をかくことが自身の能力開発や市民主体の政策形成意識につながります。

また，在職時から地域とのつながりを持つことにより，退職後の地域での居場所づくりをスムーズに行うことは，人生100年時代において心豊かに暮らしていくためには重要なことです。

- ・ 行政職員の会への参加
- ・ 職員の社会貢献活動に係る兼業

研修（OFF-JT）



階層別研修（参考）

階層	テーマ	科目
新採用職員研修	市職員として働くための基礎知識を習得する	服務規程・個人情報保護・福山を知る・仕事の進め方 など
若手研修	時間管理，職場コミュニケーションの実践スキルを習得する	仕事の効率的な進め方
中堅職員研修Ⅰ	中堅職員としての心構え①	問題解決，メンタルヘルス
企画・説明力研修	業務改善等の企画立案プロセスを理解し，課題抽出等の手法を習得する。	企画力，説明・折衝力
中堅職員研修Ⅱ	中堅職員としての心構え②	キャリアデザイン など
主査（統括）研修	主査（統括）としての役割	コーチング など
監督者研修	監督者としての役割	マネジメント など
管理者研修	管理者としての役割	マネジメント など

適正配置・処遇

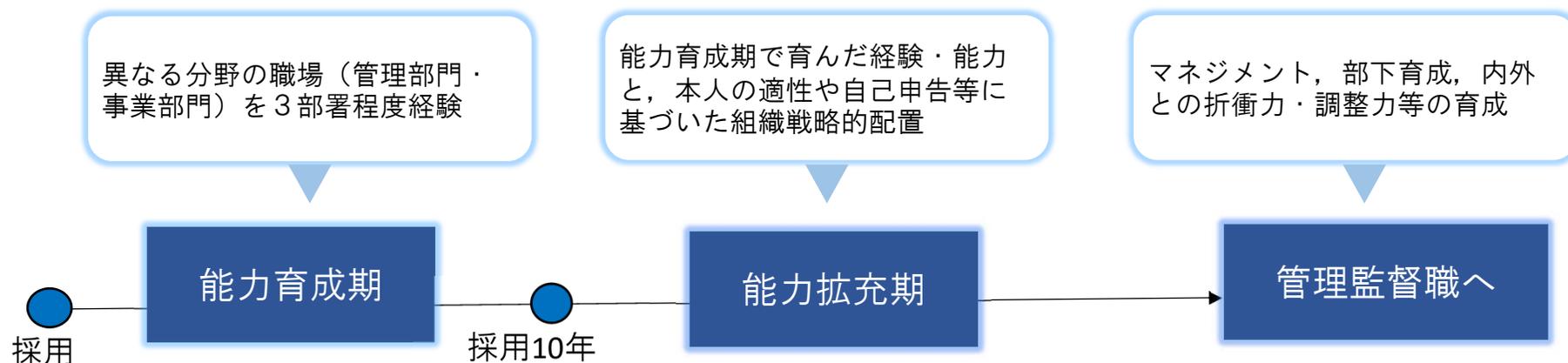


人事情報や本人の意向をもとに、キャリアステージに応じた新たな業務や適切なポジションへの配置を通して、職員本人の成長や組織目標の達成をめざします。
また、人事評価結果を処遇に反映し、モチベーションの向上につなげます。

持続可能な行政サービス提供体制の構築

限られた人材を最大限に活用し課題解決に取り組む必要性が年々高まっています。そのため、適切な配置及び処遇を行うことにより、組織力の向上や職員本人のやりがいに寄与していきます。また、適材適所の配置で、職員の能力を最大限に発揮させ組織目標の達成につなげます。

複雑多様化する市民ニーズに応えていくためには、職員一人一人が幅広い経験をする必要があります。



例えば、

能力育成期（入庁～採用10年）の中で職員にキャリアを描くための経験を職務を通して提供します。人事異動以外にも、庁内インターンシップや自己申告制度により主体的なキャリア形成の支援を行います。また、能力育成期の中でも特に採用後数年までは手厚い研修機会を与え早期育成の支援を行います。

キャリアをデザインする

○市職員としてどのようなキャリアを送り、何年後にどうなっていたいかを自ら考え、表明し、努力することが大切です。

同時にキャリアには偶然性が付きものです。どんな状況にも対応できる「しなやかさ」を併せ持ちましょう。

- ・キャリアデザイン研修
- ・自己申告制度
- ・人事評価面談
- ・庁内インターンシップ



組織を超えた経験の場

○人材育成の観点から、専門的・実務的なマネジメント能力を養い、資質の向上を図るため、省庁等へ積極的に職員の派遣を行います。

<過去の派遣実績> 内閣府・総務省・環境省・経産省・文科省・広島県 など

女性職員の活躍推進

○女性職員がその個性と能力を発揮し、政策決定過程に責任ある立場で関与できるよう能力向上や意識啓発の取組を進めるとともに、働きやすい職場環境の整備を進めます。

適正な処遇反映

○能力の発揮や業務実績に基づく人事評価結果を処遇へ反映することで、モチベーションの向上につなげていきます。

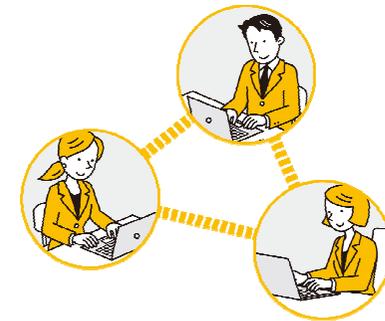
職場環境の整備



職員の能力を最大限に引き出し活用するために、誰もが働きやすい職場環境を整備します。また、柔軟な働き方を進められるよう諸制度を充実させ、職員一人一人のやる気・やりがい及び組織力が向上するよう努めます。

柔軟な働き方・ワークライフバランスの実現

- ・テレワークの推進
- ・男性の育児参加促進
- ・年次休暇の取得促進
- ・介護に関する休暇の周知や円滑な職場復帰支援



風通しのよい職場づくり

- ・職場風土調査
- ・部内連携
- ・自学を後押しする雰囲気
- ・メンタルヘルス対策



參考資料

各職位に求められる能力

「福山市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規程」に、職ごとにその職務を遂行する上で発揮することが求められる能力が定められています。

標準的な職	標準職務遂行能力	
局長 参事 (9級)	政策形成力	本市の向かうべき方向性を見据えた方針を打ち出すことができる。
	組織管理力	組織横断的な観点から組織の経営をすることができる。
	内外折衝力	市長の政策的判断を要する事項について、議会、関係団体、市民等と調整をすることができる。
部長 参与 (8級)	政策形成力	環境の変化を的確に捉え、総合的かつ長期的視点に立って担当部門の方針を打ち出すとともに、適切な判断をすることができる。
	組織管理力	リーダーシップを発揮し、施策の実現のための組織の管理をすることができる。
	内外折衝力	非常に困難な問題について、議会、関係団体、市民等と調整をすることができる。

各職位に求められる能力

標準的な職	標準職務遂行能力	
課長 主幹 (7級)	政策形成力	施策の重要度，緊急度，効果等を的確に判断し，課の方針及び目標を決定するとともに，その結果を評価することができる。
	職場管理力	活力ある職場づくり及び課の総合力を発揮するための職場の監督管理をすることができる。
	業務遂行力	課の方針及び目標を職員に徹底するとともに，課の業務の進行管理をすることができる。
	内外折衝力	施策の実現に向けて，議会，関係団体，市民等と調整及び折衝をすることができる。
課長補佐 専門員 (6級)	政策形成力	効果，実現可能性等を検討しながら具体的かつ効果的な施策を立案し，課の方針及び目標の決定を補佐することができる。
	職場管理力	職員の問題意識及び意欲を引き出すためのリーダーシップを発揮し，課の監督管理に寄与することができる。
	業務遂行力	必要に応じて上司に進言するとともに，課の業務の進行管理を補佐することができる。
	内外折衝力	状況を的確に把握し，関係部門，市民等との連絡調整を行うとともに，施策の実現に向けた建設的なコミュニケーションを図ることができる。

各職位に求められる能力

標準的な職	標準職務遂行能力	
担当次長 次長 調整員 (5級)	政策形成力	効果，実現可能性等を検討しながら具体的かつ効果的な施策を立案することができる。
	職場管理力	職員の問題意識及び意欲を引き出すためのリーダーシップを発揮し，課の監督管理の一翼を担うことができる。
	業務遂行力	必要に応じて上司に進言するとともに，計画的に担当業務の進行管理をすることができる。
	内外折衝力	状況を的確に把握し，関係部門，市民等との連絡調整を行うとともに，建設的なコミュニケーションを図ることができる。
主査 (4級)	政策形成力	課題を発見し，その解決に積極的に取り組むことができる。
	業務遂行力	高度な専門知識で業務を的確かつ迅速に遂行するとともに，同僚を支援することができる。
	内外折衝力	業務上のクレーム等に対して適切に対応することができる。
主任職員 上級職員 職員 (3～1級)	政策形成力	常に問題意識を持って課題の発見に努め，その解決のための方策を提案することができる。
	業務遂行力	同僚と共に円滑に業務を遂行し，積極的に業務の改善及び工夫に取り組むことができる。
	内外折衝力	市民，上司，同僚等の意見を傾聴するとともに，自分の意見を発言することができる。

市民のために

最高の仕事を