

市原市人財育成基本方針

改訂版

令和5年3月

市原市

目 次

序章 人財育成基本方針の改訂について

- 1 改訂の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

第1章 市原市職員の目指すべき姿

- 1 市原市のクレド¹・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 市原市職員としての理想像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

第2章 職員に求められる役割・能力

- 1 キャリアステージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 人財育成における「個人」「職場」「人事担当部門」の役割・・・・・・・・ 9
- 3 職位別の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 4 能力適応期・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 5 職員に求められる能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 6 職員に必要な意識・態度・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
- 7 マネジメント能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

第3章 市原市における人財育成の取組

- 1 総合的人財育成システムの全体像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 2 人財育成の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

資 料

- 1 これまでの取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
- 2 市原市の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
- 3 職員アンケート結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40
- 4 職位別行動規範チェック表・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54

【人財について】

職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、市民の皆さんの役に立ち、「財産」と思われる職員を目指すという思いと、行政経営を推進するための大切な経営資源として職員を育成し、活用するといった認識から、当方針では「人材」ではなく「人財」と表現します。

¹ 「クレド」とは、ラテン語で「志・約束・信条」を意味する言葉であり、本市においては、「組織ビジョン」、「経営理念」、「行動指針」のことを指します。

序 章 人財育成基本方針の改訂について

1 改訂の背景

本市では、職員が自らのキャリアをデザインし、職員と組織を活性化させる総合的、戦略的な人事制度の構築に取り組むため、平成 18 年 3 月に「市原市人財育成基本方針」を策定し、本市が目指すべき職員像を明らかにするとともに、人財育成に向けた取組や推進体制の構築を行ってきました。

平成 28 年 4 月には、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が施行され、能力本位の任用、勤務実績を反映した給与、公正な分限処分、効果的な人財育成を図っていくため、これらの人事管理の基礎として活用されるツールとして、人事評価制度の導入が法定化されたことに伴い、平成 29 年 3 月に人財育成基本方針の改訂を行いました。

改訂から 6 年が経過し、この間、国においては、長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現を進めるなど、大きな制度改革がなされてきました。

また、多様化・高度化する市民ニーズへの対応やデジタル化の急速な進展、SDGs への取組など、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。

そのような状況下で、変革と創造による行政経営をより一層確立することを目的に、市原市職員が一つの方向に向かって仕事に取り組めるよう「組織ビジョン」、「経営理念」、「行動指針」を策定すべく、「未来創造経営力強化プロジェクト」を令和 2 年度からスタートし、「組織ビジョン」、「経営理念」は令和 2 年 12 月に、「行動指針」は令和 3 年 8 月に策定が完了しました。

令和 4 年 3 月には「市原市新行財政改革大綱」を策定し、この大綱の改革の柱の一つとして、「総合行政の推進」を掲げました。限られたマンパワーの中で最大の効果を発揮するために、職員一人ひとりが持つ能力を十分に引き出すための環境整備（働き方改革）と、職員の意識改革、さらには職員個人の力を組織の力に結び付けるとともに、全庁横断的な視点と組織を越えた連携による総合行政の推進をしているところです。

これらの状況を踏まえ、より一層の職員の意識改革や能力向上を図るべく、策定した「組織ビジョン」、「経営理念」、「行動指針」と連動し、職員一人ひとりがより一層“しんか”できるよう、「市原市人財育成基本方針」を一部改訂することとしました。

第1章 市原市職員の目指すべき姿

市原市役所の存在意義や目的は「市民の福祉の増進」です。

市民の方々に「市原市に生まれて・住んで・関わることができて良かった」と思ってもらえるよう、我々市原市職員が、誰よりも「いちはら²」のことを考え、持てる能力を発揮していく必要があります。

そのために、市原市職員として、目指すべき姿に向かって、高い意欲を持ち、能力を高めていくことが重要です。

1 市原市のクレド

市原市のクレドは、市民サービスの更なる向上に向け、市原市役所として組織の目指すべき姿や職員全体が大切にすべき意識を共有するとともに、職員一人ひとりが高い志を持ち、一致団結して「変革と創造」によるまちづくりをより一層推進するために策定したものです。

このクレドは、私たち市原市職員が目指す先と、そのために踏み出すべき一步を理解して、全員でいちはらの未来を実現していくための基本的な考え方となります。

クレドの位置づけ



項 目	内 容
都市像	市原市総合計画の基本構想で掲げている都市像 「夢つなぎ ひときらめく 未来創造都市 いちはら」
組織ビジョン	「都市像」を実現することができた「未来の市役所」
経営理念	「組織ビジョン」を達成するための組織において、大切にされている職員全体の意識
行動指針	「経営理念」を大切にしたい結果として各個人が取るべき理念体言行動

² 「いちはら」という表現は「市原市」という土地だけではなく、市民や企業なども含めた広義の意味を表しています。

(1) 組織ビジョン

みんなの未来へ “しんか” し続けるプロ集団

組織ビジョンに込めた思い

「みんなの未来へ」は、市民、企業、職員をはじめ、いちはらに関わるみんなで幸せな未来を創りあげる、という意志を表現しました。現在の市民にとっても、未来の市民にとっても、私たち職員にとっても、ワクワクできるような未来を目指していきましょう。

「“しんか” し続ける」は、未来に向けて成長や発展をしていく意志を表現しています。みんなの未来を創っていくためには、職員一人ひとりが成長し、職員の集合体である市役所が発展し続けていかなければなりません。

「“しんか”」を敢えてひらがなで表現することで、発展性を志向する「進化」だけでなく、「深化」、「伸化」、「新化」など、各部署や各職員において相応しい「“しんか”」をしてほしいという思いを込めています。

「プロ集団」は、職員それぞれが自らの強みを発揮するとともに、相互に連携し、一致団結している強いチームになっていく意志を込めています。いちはらの発展を担う私たちだからこそ、一人ひとりがプロとしての誇りを持ち、より高いレベルを追求し、ともに“しんか” し続ける集団を目指していきましょう。

(2) 経営理念

いちはら愛を真ん中に

経営理念に込めた思い

「いちはら愛」は、「いちはらを愛し、より良くしたいと思う気持ち」をストレートに表現しました。仕事に対する情熱や、関わる人たちへの誠意、新しいことへの挑戦など、いちはらを良くする活動全ての原動力となるのがこの「いちはら愛」です。「いちはら」という表現は「市原市」という土地だけではなく、市民や企業なども含めた広義の意味を表しています。

「真ん中に」という表現は、上記の「いちはら愛」が全活動の根底にある、ということを表現しています。これは、全ての職員が共通して持つべき意識であり、あらゆる場面において中心に据えるべき大切な意識であることを表現しています。

「いちはら愛を真ん中に」という意識を全職員が持つことで、いちはらの発展を「自分ごと」として主体性を持って考える人の集まりになることができ、前述の組織ビジョンを達成できる理想的な市役所になっていくと考えています。

(3) 行動指針

- ・ 市民の思いを自分ごと化
- ・ ゴールを見据えて決断と実行
- ・ 本質を捉えたその先への挑戦
- ・ プロとしての自覚と成長
- ・ 自ら始める認め合いと支え合い

行動指針に込めた思い

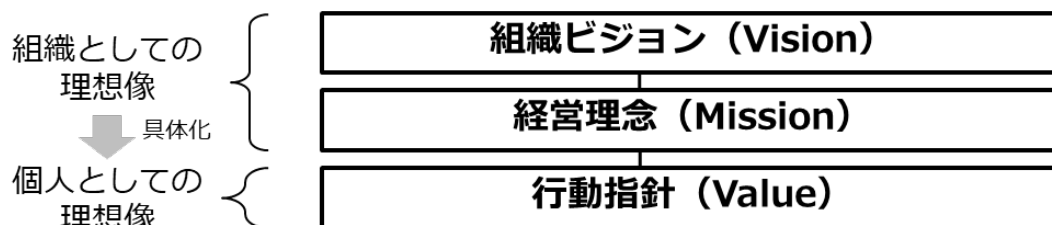
組織ビジョンや経営理念を実現するためには、私たち職員一人ひとりの行動が欠かせません。どのような時も、いちはら愛を真ん中にして、“しんか” し続けるプロ集団を目指していく。そんな私たちが、日々の仕事の中でどのような行動をしていくのかを指針として示したのが、この5つの行動指針です。

市民主体で考え、市民の思いを自分ごと化する。経営感覚を持ち、ゴールを見据えて決断し実行する。未来志向で、本質を捉えたその先へ挑戦する。一人ひとりがプロとしての自覚を持ち成長する。そして、職員がお互いに認め合い、支え合うことでチームワークを高め実現していく。

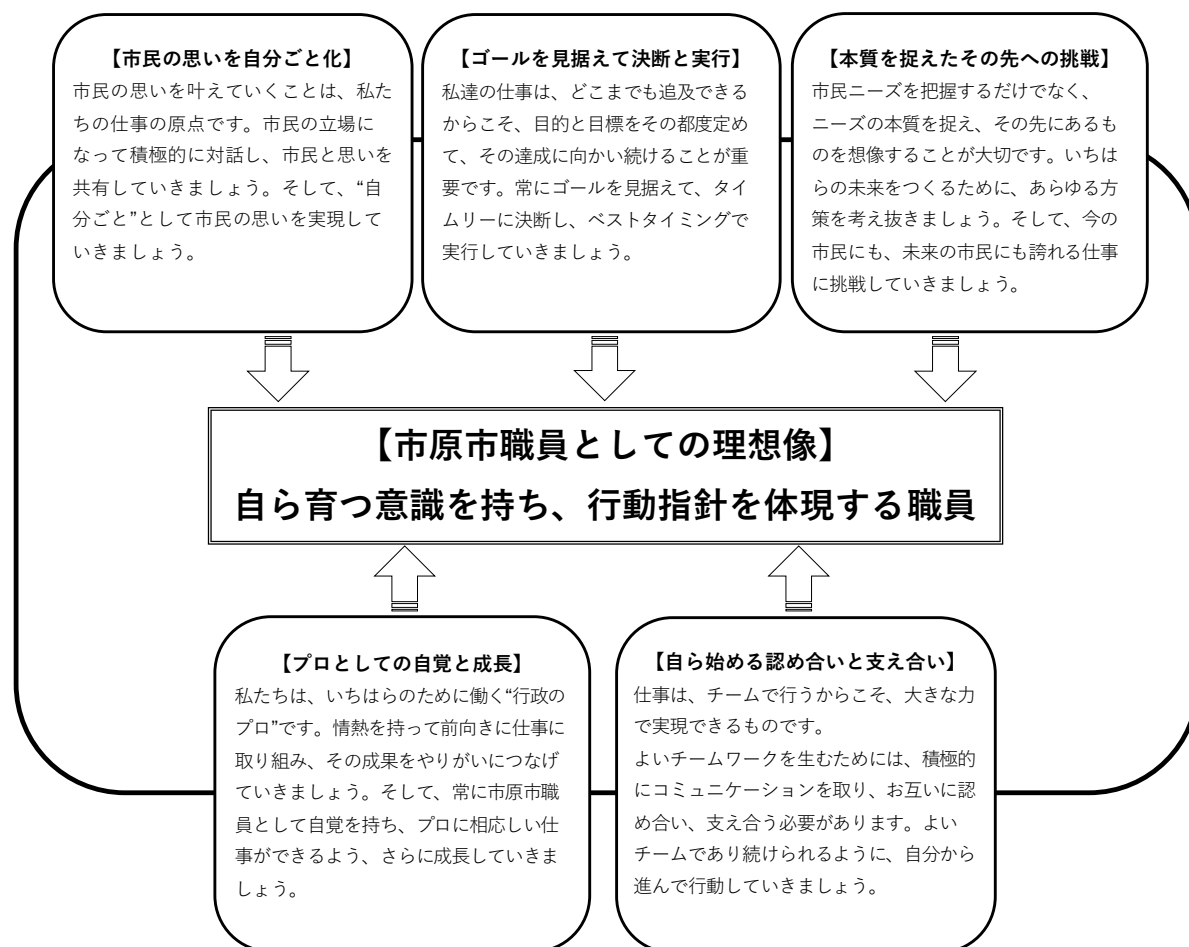
そのような行動に溢れた未来の市役所に向けて、一人ひとりが行動し続けていきたいと思います。私たち一人ひとりの行動が、いちはらの目指す未来を実現する大きな一歩になります。

2 市原市職員としての理想像

「組織ビジョン」「経営理念」は組織としての理想像であり、さらにそれを具体化した「行動指針」は職員一人ひとりの理想的な行動です。「組織ビジョン」を目指し「経営理念」を大切に「行動指針」を「自ら育つ意識を持って」体現していくことが、「市原市職員の理想像」です。



(1) 5つの行動指針と市原市職員としての理想像



第2章 職員に求められる役割・能力

市原市の人事制度は、職位（職員に与えられた組織上の地位）を1級から9級まで規定しています。これは、職務の複雑、困難及び責任の度合いに基づき分類しているものです。組織力を発揮し、円滑な組織運営を図るためには、全職員が自らに求められている役割を理解し、その責務を果たしていくことが必要となります。さらに、自身の職位のみならず、他の職位の役割も認識することが重要です。その認識を持つことで、求められる役割の理解が深まるとともに、自らのキャリアをより描きやすくなります。

そして、求められる役割を果たすためには、求められる能力を理解し、習得しなくてはなりません。職員に求められる能力は、それぞれの役割に応じて異なるものとなりますが、どの役割であったとしても、自ら主体的に能力開発に励み、成長することが求められます。

全職員が求められる役割を理解し、能力を高めることにより、市原市職員としての理想像の実現に取り組んでいきます。

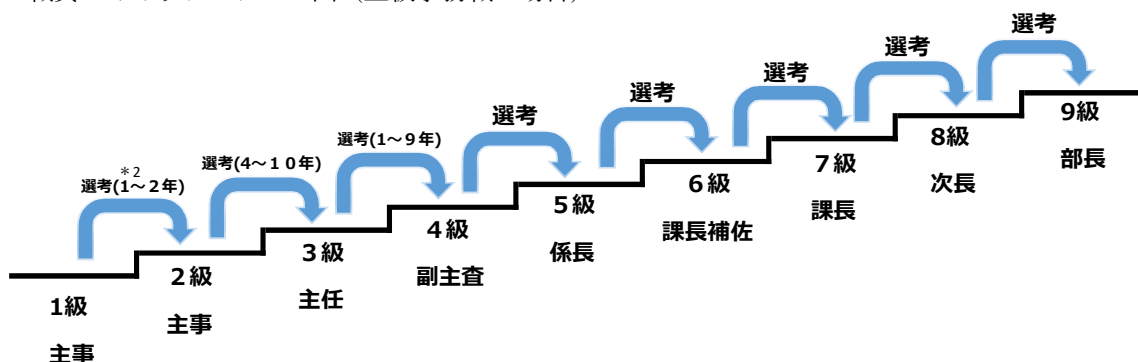
1 キャリアステージ

市原市職員としての理想像の実現のため、職員が全体の奉仕者として行動し、自らの役割・職責を果たすことが求められています。また、職員は、仕事や自らの将来に真摯に向き合い、経験を積み重ねることで、自己の成長を実感できます。

そのためには、職員一人ひとりが仕事を通じて、キャリアデザイン^{*1}を描く必要があります。

そこで、以下のとおり、キャリアステージを示します。

職員のキャリアステージ図（上級事務職の場合）



※民間企業等職務経験者は、民間企業等の経験により、最終学歴・経歴に応じて、始まる職位や昇格ペースが異なります。
 ※人事評価の結果が良好ではなく、その職責を十分果たせないと判断された場合、降任などの分限処分の対象となります。

^{*1} キャリアデザイン

自らの適性、経験等を踏まえ、将来的にどのような自分になりたいかを明確にし、それを実現するための方策について、個々の職員が主体的に計画していくこと

^{*2} 選考

人事評価の結果や昇格ポスト等を総合的に勘案し、適性を有すると認められた職員について、昇格を決定します。

なお、1級から4級までの（ ）内の年数は、昇格するまでの概ねの年数となります。左側の年数は、昇格するために最低限必要となる必要在級年数（「市原市一般職職員の初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則」に規定）となり、本年数を満たした後、当該年度の選考基準により昇格が決定します（選考基準は年度により異なります）。

2 人財育成における「個人」「職場」「人事担当部門」の役割

人財育成を推進するためには、「個人」「職場」「人事担当部門」がそれぞれ、人財育成の必要性和果たすべき役割を十分に認識し、連携を深める必要があります。

1 個人の役割

多様化・複雑化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが、自ら課題を見つけ、考え、学び、行動するという「自ら育つ」意識を持って仕事に取り組むことが重要です。

「自ら育つ」意識により、成長することは、仕事を進める上で、大きな力となり、成果や充実感にもつながります。

2 職場の役割

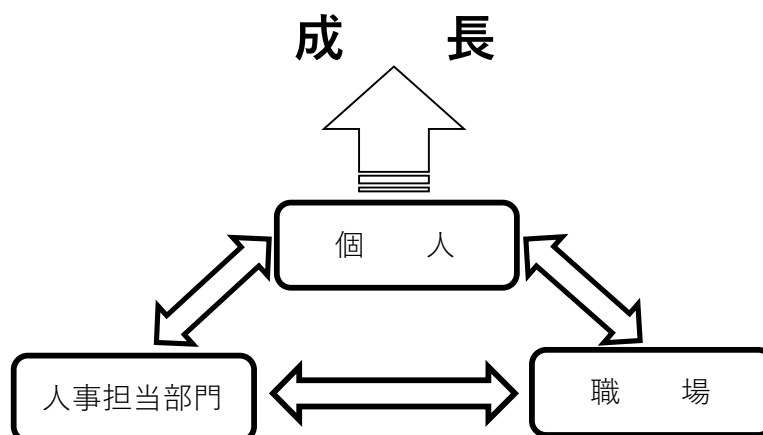
職員は、職場での経験を通じて成長します。「7割を仕事上の経験から学び、2割を上司・先輩の指導から学び、残りの1割を研修から学ぶ」との法則があると言われています。

だからこそ、職場における人財育成は非常に重要であり、職員に積極的に仕事の経験を積ませるとともに、学ぶ機会を確保するなど、あらゆる機会を捉え、適切な指導をすることが必要となります。

3 人事担当部門の役割

人財育成を効果的に推進していくために、職員の意識や職場の状況の把握に努め、人財育成に関する取組や研修内容が効果的に機能しているか確認しながら、見直しや充実を図ります。

また、多様な働き方の実現や時間外勤務の縮減、年次有給休暇の取得の促進など、誰もが働きやすい職場環境を整備することで、職員が働きやすさをより一層実感できるとともに、職員の働きがいに繋がっていきます。



3 職位別の役割

職員は、その職位に応じた能力を発揮することで、役割を果たしていくことが重要です。その基本的役割は、次のとおりです。

職 位	基本的役割	市原市職員の職の設置に関する規則での職務定義																		
主事 等 (1・2級)	正確かつ迅速に業務を行う役割を担う。	上司の命を受け、〇〇を掌理する。 ※〇〇は職（主事、技師等）により異なる。																		
主任 (3級)	係内の中核職員として、難易度の高い業務の中心的役割を担う。	上司の命を受け、高度の知識又は経験を必要とする業務を掌理する。																		
副主査 (4級)	筆頭係員として、係長を補佐し、特命事項などの困難な業務の中心的役割を担う。	上司の命を受け、分掌事務又は特命事項を掌理する。																		
係長 (5級)	組織の最小単位のリーダーとして、重要・困難な業務の遂行、係内事務の進行管理、部下の育成を担う。	上司の命を受け、分掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。 ※組織の管理運営を担う「ライン職」のほか特殊な事務等の特命事項を担当する「スタッフ職」があり、以下のとおり区分しています。																		
課長補佐 (6級)	課長を補佐し、高度・困難な業務の遂行、課の運営全般への提言、連絡調整、部下の育成を担う。																			
課長 (7級)	所属の総括責任者として、適切なマネジメントを通して組織力を最大限に引き出す役割を担う。																			
次長 (8級)	部長を補佐し、部内外の調整を図り、有効な施策を立案する役割を担う。																			
部長 (9級)	部の総括責任者として、経営者意識を持ち、市政の効果を最大限に引き出す責任を担う。																			
		<table> <tr> <th>職位</th><th>ライン職</th><th>スタッフ職</th></tr> <tr> <td>5級</td><td>係長</td><td>主査</td></tr> <tr> <td>6級</td><td>課長補佐</td><td>副主幹</td></tr> <tr> <td>7級</td><td>課長</td><td>主幹</td></tr> <tr> <td>8級</td><td>次長</td><td>副参事</td></tr> <tr> <td>9級</td><td>部長</td><td>参事</td></tr> </table>	職位	ライン職	スタッフ職	5級	係長	主査	6級	課長補佐	副主幹	7級	課長	主幹	8級	次長	副参事	9級	部長	参事
職位	ライン職	スタッフ職																		
5級	係長	主査																		
6級	課長補佐	副主幹																		
7級	課長	主幹																		
8級	次長	副参事																		
9級	部長	参事																		

4 能力適応期

(1) 能力適応期の設定

職員は自分が属する職位に応じた役割を担うとともに、求められる能力を主体的に育成する必要があります。そこで、職位別に求められる能力や役割等を整理するため、「能力適応期」を下表のとおり設定します。

表：能力適応期

能力適応期	基礎的能力 養成期 (一般職A)	実務専門能力 開発期 (一般職B)	行政経営能力 拡充期 (監督職)	行政経営能力 発展期 (管理職)	行政実務能力 活用期 (シニア職 ³)
級	1・2級	3・4級	5・6級	7～9級	—
主な職名	主事、技師	主任、副主査	主査、係長 副主幹 課長補佐	主幹、課長 次長、部長	—

(2) 職員が果たすべき役割と人財育成の方向性

職員がプロ意識を持って自ら能力を高め、仕事の成果を出していくためには、組織の中で求められる役割や能力を認識し、自ら目標を持って行動することが大切です。また、各能力適応期に応じた能力を開発するための支援策や人事制度を併せて整備する必要があります。

そこで、市原市職員としての理想像を念頭においた各能力適応期の果たすべき役割・行動、人財育成の方向性を下表のとおり整理しました。

表：職員が果たすべき役割と人財育成の方向性

能力適応期	果たすべき役割・行動	人財育成の方向性
基礎的能力 養成期 (一般職A)	日常業務の遂行者 - 組織目標や上司の指示を的確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理すること - 業務に関する知識や技能を身に付け、責任を持って業務に取り組むこと - 現状から問題点を提起し、その課題解決に向けて積極的に取り組むこと	基礎的能力の習得 基礎的能力養成期の職員については、採用後、市役所職員として必要な知識や技術など基礎的能力を育成するとともに、ジョブローテーションによるOJTを推進し、広い視野と多様な知識を習得するようバランスの取れた能力開発を推進します。

³ シニア職とは、再任用職員又は地方公務員法の法改正に伴い、令和5年4月1日からの定年の引き上げ対象となり、60歳を迎えた翌年度以降に勤務する職員のことをいいます。

能力適応期	果たすべき役割・行動	人財育成の方向性
実務専門能力 開発期 (一般職B)	日常業務の上級遂行者 - 組織目標を踏まえて、知識や経験を活用し、担当職務を効率的・効果的に処理すること - 係の方針、計画策定に参画すること - 係内の中核職員として、職場の活性化を図ること - 後輩職員に必要な助言や指導を行うこと	実務専門能力の開発 実務専門能力開発期の職員については、ジョブローテーションにより幅広い視野を養うとともに、複雑な業務を担当させ、高度な専門知識を有する実務担当者として、行政サービスを効率的に推進できるよう育成します。また、後輩職員の指導育成能力の向上にも努めます。
行政経営能力 拡充期 (監督職)	業務執行及び特命事項の責任者 - 係の業務を統括し、目標を提示するとともに、達成できるよう職員を指揮監督すること - 分掌業務の進行状況を把握し、目標と実績を対比し、必要な調整を行うこと - 知識や経験を活かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を効率的・効果的に処理すること - 業務遂行を通じて所属職員を指導育成し、その能力推進を図ること	マネジメント能力の育成 行政経営能力拡充期の職員については、行政サービスの最前線の責任者であり、自己の仕事の中で成果を出すとともに、組織の最小単位のリーダーとしてマネジメント能力を育成します。
行政経営能力 発展期 (管理職)	組織及び特命事項の統括者 - 全市的・長期的な視点で、都市経営を行うこと - 市の方針や計画等を踏まえて、組織の目標を設定し、所属職員に周知徹底させ、目標達成に向けて指揮監督すること - 分掌業務の進行状況を把握し、目標と実績を対比し、必要な調整を行うこと - 組織内の力を最大限引き出せるよう、職員の能力等を把握し、計画的に指導・育成を行うこと - 議会、関係団体、市民、報道機関など外部との折衝、調整を行うこと	培った能力や経験等の発揮 行政経営能力発展期の職員については、これまでの公務員生活で培った能力や経験を組織の中で最大限に発揮し、自己の職位における使命・責任を果たすとともに、組織の統括者、政策立案・執行の実質的責任者として位置づけます。
行政実務能力 活用期 (シニア職)	高度な行政サービス実行者 - 組織目標を踏まえて、知識や経験を活用し、率先して担当職務を効率的・効果的に処理すること - 周囲に気を配るとともに、他者の相談に快く応じるなど、必要な助言や指導を行うこと	立場の変化に伴う育成 行政実務能力活用期の職員については、これまでに培った知識や経験に留まらず、常に成長する意識を持てるよう、立場の変化に伴う育成を行います。

5 職員に求められる能力

(1) 職員に求められる5つの能力

今後、市原市職員としての理想像を実現するためには、**業務遂行能力、コミュニケーション能力、課題対応能力、政策形成能力、行政経営能力**の5つの能力が必要です。職員一人ひとりに求められる能力は、担当業務や職責によって異なりますが、基本的には次のとおりです。

業務遂行能力

業務の目的や目標を把握し、必要な知識や技術を活用して、担当する業務を正確かつ迅速に処理する能力。

コミュニケーション能力

市民や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とともに、協働して市政を推進するために必要な折衝、交渉、調整する能力。

課題対応能力

多様化・複雑化する市民ニーズの中で、現状から課題を正確に発見・分析するとともに、有効な解決方法を積極的に提案し、解決に導く能力。

政策形成能力

社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えた上で、新たな視点や柔軟な発想を持ち、効果的で特色ある政策を立案・実施する能力。

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・統制して成果を上げるとともに、組織に必要な能力や意欲を引き出すなど人財を育成する能力。

(2) 職員に求められる能力の分類と展開

① 求められる能力の分類と展開

職員に求められる能力は、経験や能力開発により、基礎的なものから応用的なものへ発展します。そこで、各能力要素を下表のとおり分類しました。

能力発揮段階 下位 ↑ ↓ 上位	能力	能力要素		
	業務遂行能力	職務遂行力	実務専門力	
	コミュニケーション能力	接遇力	応対表現力	渉外・調整力
	課題対応能力	課題発見力	課題認識・解決力	
	政策形成能力		企画立案力	戦略的政策形成力
	行政経営能力		組織管理力	組織経営力
低い → 高い 能力発展段階				

次に、分類した能力要素を能力適応期に合わせて整理したものが下表です。能力適応期ごとに求められる能力の育成だけでなく、各期の前段階で今後求められる能力を育成したり、新たな役割を体験したりと段階的に取り組むことが重要です。

能力適応期	級	主な職名	業務遂行能力	コミュニケーション能力	課題対応能力	政策形成能力	行政経営能力
基礎的能力養成期 (一般職A)	1級	主事、技師	職務遂行力	接 遇 力	課題発見力		
	2級	主事、技師					
実務専門能力開発期 (一般職B)	3級	主任	実務専門力	応対表現力		企画立案力	
	4級	副主査					
行政経営能力拡充期 (監督職)	5級	係長、主査					組織管理力
	6級	課長補佐、副主幹、室長					
行政経営能力発展期 (管理職)	7級	課長、主幹		渉 外 ・ 調 整 力	課題認識・解決力	戦略的政策形成力	組織経営力
	8級	次長、技監、副参事					
	9級	部長、理事、参事					
行政実務能力活用期 (シニア職)							

② 求められる能力要素の定義

a) 業務遂行能力

能力要素	定 義
職務遂行力	・ 担当業務における知識や技術を身に付け、業務を正確・迅速に処理する。
実務専門力	・ 専門知識等を活用して、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。 ・ 問題意識を持ち、改革・改善を提案し、実行する。

b) コミュニケーション能力

能力要素	定 義
接 遇 力	・ 組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。
応対表現力	・ 市民参加の市政を展開する中で、個々の業務内容や意思決定過程を分かりやすく説明する。
渉外・調整力	・ 組織内外の者と交渉・調整を行い、業務を円滑に推進する。

c) 課題対応能力

能力要素	定 義
課題発見力	・ 現状を分析・把握し、課題を抽出・共有する。
課 題 認 識 ・ 解 決 力	・ 事業の懸案事項を解きほぐし、課題を認識するとともに解決策を提案し、解決へとつなげる。

d) 政策形成能力

能力要素	定 義
企画立案力	・ 組織目標の達成に向けて、新たな視点を持って、自ら具体的な政策を企画立案する。
戦 略 的 政策形成力	・ 政策の実行に責任を負い、その成果を評価するとともに、中長期的な視点で政策、施策を立案する。

e) 行政経営能力

能力要素	定 義
組織管理力	・ 業務のリーダーとして、業務の的確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。
組織経営力	・ 職場における課題や上位方針に基づいた目標を設定する。 ・ 組織の目標達成に向けて、職場を統括し、進行管理を行う。 ・ 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。

6 職員に必要な意識・態度

職員が能力を最大限に発揮するためには、クレドと連動した以下の「意識・態度」が必要となります。

意識・態度	定 義
市 民 主 体	・市民の立場に立ち、積極的に対話し、思いを共有するなど、市民の思いを「自分ごと」として実現する。
経 営 感 覚	・目標や目的をその都度定め、機を逸せず決断・実行するとともに、最小の経費で最大の効果を挙げる。
未 来 志 向	・市民ニーズを把握するだけでなく、ニーズの本質を捉え、困難な業務にも果敢に挑戦する。
プロフェッショナル	・いちはらのために働く「行政のプロ」として、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行するとともに、自分自身を磨き、成長し続ける。
チームワーク	・お互いに認め、支え合い、チームに貢献することで、組織力を向上する。

※「意識・態度」とクレド（行動指針）との関係性

意識・態度	行 動 指 針	行動指針の主な具体的な行動例
市 民 主 体	市民の思いを自分ごと化	・「市民のためになっているか？」を考える。 ・市民の思いを“自分ごと”として考え抜く。
経 営 感 覚	ゴールを見据えて 決断と実行	・目的や目標を設定し、その達成のための計画を立てる。 ・優先順位をつけて、ベストタイミングで実行する。
未 来 志 向	本質を捉えた その先への挑戦	・「このニーズの本質は何か？」を考える。 ・できない理由より、できる方法を見つける。
プロフェッショナル	プロとしての自覚と成長	・「行政のプロとして誇れるか？」を考える。 ・自分自身を磨き、成長し続ける。
チームワーク	自ら始める 認め合いと支え合い	・多様性を尊重し、お互いを認め合う。 ・笑顔で挨拶し、積極的にコミュニケーションする。

7 マネジメント能力

経営資源が限られたものである以上、職員は、行政のプロとして、経営感覚やコスト意識を身につけ、マネジメントの視点を持ち、政策を効果的・効率的に実施していくことで、市民サービスの水準を最大限に高めていくことが強く求められています。

そこで、本市では、マネジメントについて、「組織の最適化を図り、成果を出す活動」と定義し、その活動を行う対象を「管理・監督職」と「管理・監督職以外の全職員」に分けてそれぞれの役割を下記のとおりとします。

(1) 「管理・監督職」

① 【行政経営に関すること】

- ・ 組織の達成すべき状態や方向性を決定・明示することで、的確な行政経営を行う。
- ・ 事業の重要性や優先順位を見極めた的確な判断を行い、経営資源を効果的に配分する。

② 【業務に関すること】

- ・ 物事を大局的に考察し、これまでの概念や枠組みにとらわれることなく、課題解決に向けた方向性を示す。
- ・ 職員の特性を見極め、適切な配置や業務配分を行うことで、組織の力を最大限に発揮する。

③ 【職員に関すること】

- ・ 部下一人ひとりの長所・短所を踏まえた指導・育成、仕事に対する動機づけにより、業務を通じて部下の育成に取り組む。
- ・ 公務員としての自覚と責任を持った行動を自ら実践することで、部下にもコンプライアンス徹底の意識を根付かせる。
- ・ 健康状態や勤務状況を的確に把握するとともに、メンタル不調への予防を行うことで、職員が安心・安全に働ける職場環境を整える。

(2) 「管理・監督職以外の全職員」

① 【行政経営に関すること】

- ・ 組織の目標や方針から、職員個人の目標、方針を自ら設定し、職員自身が目標に向かって責任を持って取り組む。
- ・ マネジメントにおける行政経営の視点を、若いうちから学び、自分自身のマネジメント能力向上につなげる。

② 【業務に関すること】

- ・ 優先順位を踏まえた計画を立て、進行管理を着実にやり、目標を達成する。
- ・ 効果的かつ効率的な視点を意識し、業務を遂行する。

③ 【職員に関すること】

- ・ 上司や同僚との職場における良好な人間関係を築き、目的・目標・情報等の共有により、チームでの成果につなげる。
- ・ 同僚、後輩職員の業務遂行状況等に気を配るとともに、その状況に応じたサポートを行う。

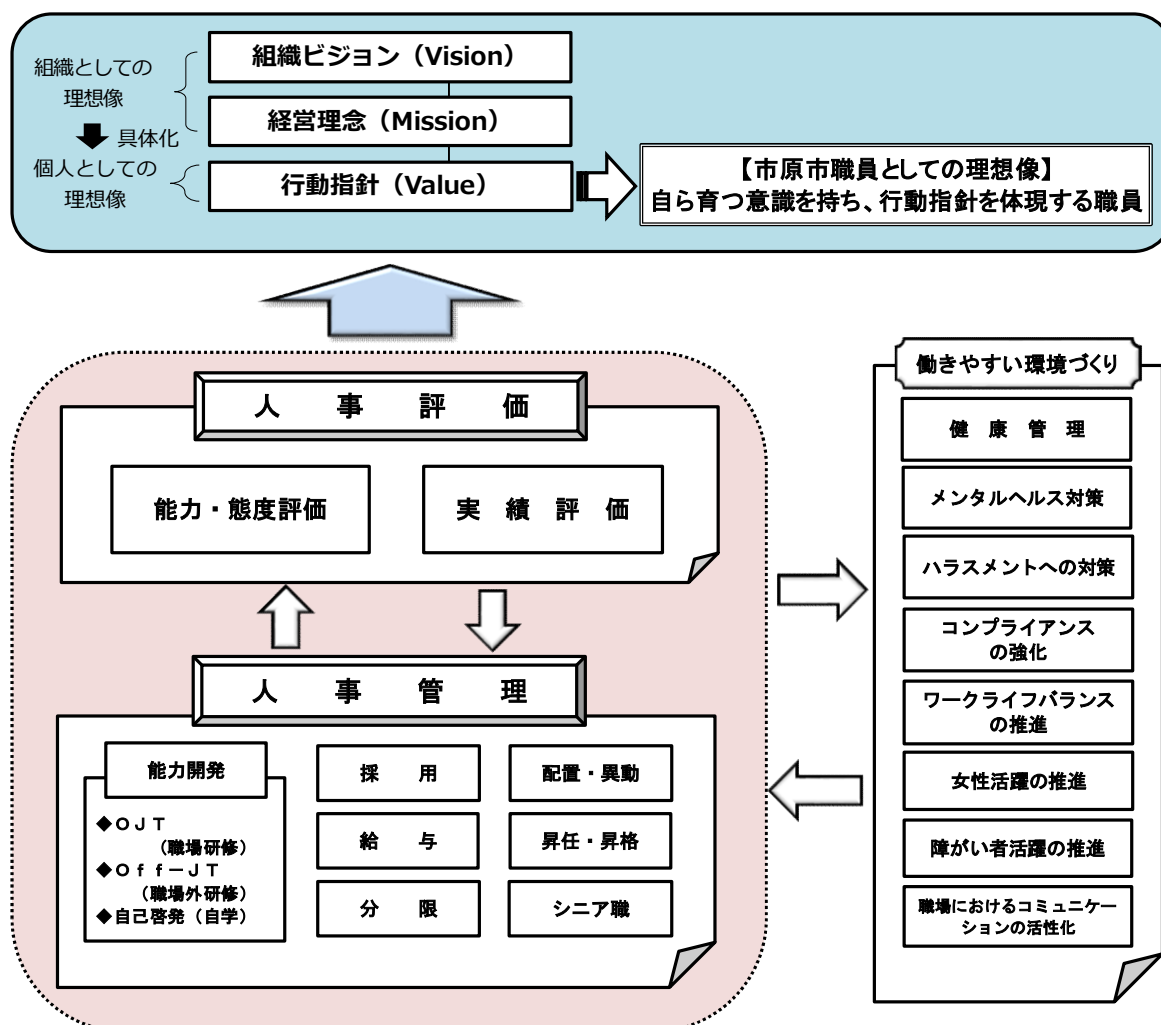
第3章 市原市における人財育成の取組

1 総合的人財育成システムの全体像

(1) 総合的人財育成システムの必要性

地方自治体を取り巻く環境は大きく変わり、職員の意識や価値観も多様化しています。このような中で、職員一人ひとりの主体性や自立性を促し、やる気を向上させ、能力を最大限に引き出すことが強く求められています。そこで、人事制度の総合化、「総合的人財育成システム」の構築が必要となります。人財を育成するためのスキームである「人事評価」と「人事管理」が相互に連携し、「働きやすい環境づくり」により人財育成を支援します。

<総合的人財育成システムの概念図>



＜総合的人財育成システムの内容＞

① 人財育成の取組

【人事評価】

能力・態度評価と実績評価の二つの評価を大きな柱とし、人事評価の結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とします。また、面談による評価者からの評価結果のフィードバックにより、職員の「強み」「弱み」の気づきにつなげ、その結果を能力開発に活用します。

【人事管理】

行政課題の複雑多様化に伴い、職員に求められる能力は専門化・複雑化しており、職員には自ら積極的に学ぶ主体的な能力開発がより一層求められています。

職員一人ひとりが働きがいを実感し意欲をもって職務に取り組めるよう、O J T（職場研修）、O f f ー J T（職場外研修）、自己啓発（自学）の3つの能力開発の手法を組み合わせ、効果的・計画的に職員の能力開発を支援していきます。

また、優れた職員を育成し市民サービスを向上させるために、公務員としての資質や実行力、コミュニケーション能力など様々な能力を持つ職員の採用や、職員の仕事に対するモチベーションを高める給与制度や昇任・昇格、計画的なジョブローテーションなど、人財育成を支える人事管理制度を推進します。

② 人財育成を支援する取組

【働きやすい環境づくり】

職員一人ひとりが自分の能力をより一層発揮して、意欲的、積極的に仕事に取り組むためには、健康状態を良好に保つことが重要です。そのため定期健康診断や特定保健指導、予防接種や保健師による健康相談、メンタルヘルスケア対策など職員の健康管理に引き続き取り組んでいきます。

また、ハラスメントへの対策、コンプライアンスの強化、ワークライフバランスの推進、女性活躍の推進や障がい者活躍の推進により、職員が仕事に対するモチベーションを維持し、働きやすい環境づくりを進めます。

あわせて、職場におけるコミュニケーションの活性化に努めることで、市民に親しまれ、信頼される明るい職場づくりを行い、市民サービスの向上を図ります。

2 人財育成の取組

(1) 人事評価

① 能力・態度評価

能力・態度評価は、能力適応期に求められる能力や役割等を標準職務遂行能力として「業務遂行能力」、「コミュニケーション能力」、「課題対応能力」、「政策形成能力」、「行政経営能力」、「態度」に分類し着眼点としたものに対し、それらが実際の業務行動として見られるか観察し、評価します。

評価の公平性と納得性をより高めるため、評価項目や評価基準等について見直しを行うほか、評価表を各職場の業務に適合させるため、評価者に対する研修を行い、評価の着眼点の各業務への読み替えなど、評価者のスキルの向上を図ります。

② 実績評価

本市の実績評価は、目標管理による評価を行っています。年度当初に組織の目標を基に、評価者との期初面談を行い、個人ごとの具体的な業務目標を挑戦度とともに設定します。設定した目標については、年度末にその達成度を評価します。

実績評価の精度の向上のため、個々の目標において、組織としてより重要な目標を達成した場合など、評価結果に適切に反映されるよう、目標ウェイトの導入について検討を行います。

また、実績評価を行う上で、目標の設定が最も重要であることから、目標設定事例集を充実させるほか、評価者に対し、部下への目標設定に対する指導・助言が行えるよう引き続き研修を行い、評価者のスキル向上を図ります。

③ 評価結果のフィードバック

能力・態度評価と実績評価の結果を個人の全体評価としています。評価結果については、職位にふさわしい能力を習得しているか確認し、人事異動や昇任・昇格等の人事管理資料として活用します。

しかし、人事評価制度の目的は人を査定することではなく、あくまでも人財を育成することにあります。評価結果により、「誰かの役に立っていること」「目標の達成感」などを感じてもらい、働きがいを出すとともに、職員の「強み」「弱み」の気づきにつなげ、その結果を能力開発に活用します。

そのためには、期初・中間・期末面談の中で行われる評価者から被評価者への評価結果のフィードバックがとても重要です。評価者が評価結果に基づき、職員の勤務状況に対する具体的な助言・指導を行えるよう、「人事評価制度実施マニュアル」

を充実させるほか、研修を行うことで、評価者のスキル向上を図ります。さらに、人事評価の通知や異動希望調査等で、状況を確認し、実施していない評価者の所属に対して、人事課から指導を行うなど、人事評価時のフィードバックの徹底を図ります。

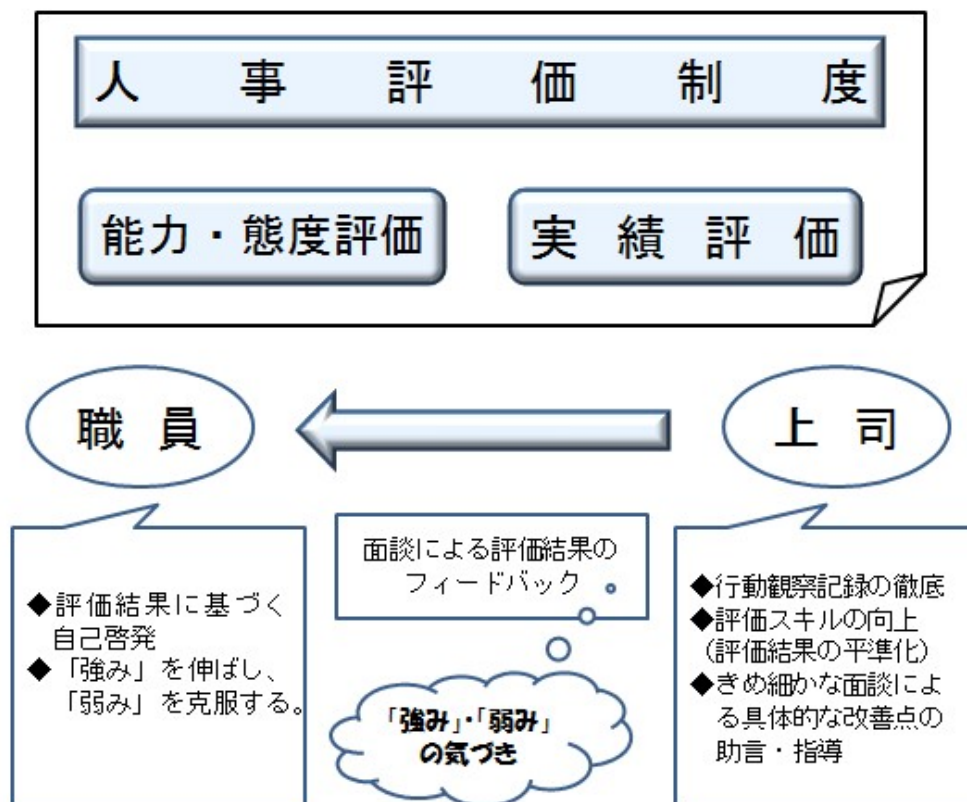
④ 透明性・公平性・納得性の確保

人事評価を行う上で最も重要なことは、どのように評価されているかの基準を明らかにすること（透明性）、基準に基づき公平に評価されること（公平性）、職員が評価方法、評価結果に納得すること（納得性）を確保することです。

評価者は公正な評価を行うために、日頃から「行動観察記録」をつけ、実態に即した評価となるように努めます。また、外部講師等により人事評価制度の研修を実施し、制度全般に関するものだけでなく、各評価者が同じ目線で適正に評価できるよう評価者のスキル向上を重点に取り組んでいきます。

さらに、クレドとの更なる連動を図るため、評価項目や評価基準等について、見直しを行うほか、評価がC評価に集まってしまう中心化傾向を是正するため、人事評価の評点を現在の5段階から6段階へ変更することや、評価結果の勤勉手当反映の適用範囲の拡大にあわせ、開示範囲の拡大など、開示方法の改善についても検討を行います。

<人事評価制度の概念図>



(2) 人事管理

① 能力開発

市原市職員としての理想像の実現に向けて、全職員が求められる役割を理解し能力を高めていけるよう、職員研修の3つの方向性を示し、効果的・計画的に職員の能力開発を進めていきます。

職員研修の3つの方向性

- 職員が互いに学び合い、職員と組織がともに成長し続ける研修
- 能力適応期の果たすべき役割を認識し求められる能力を高める研修
- 高い倫理観を持ち、自ら考え行動する自律性を高める研修

【個人の役割】

- ・能力適応期に応じた能力の開発に向けて主体的に学び、獲得した知識や技術を仕事上で活用するとともに、後輩職員等に引き継いでいくこと

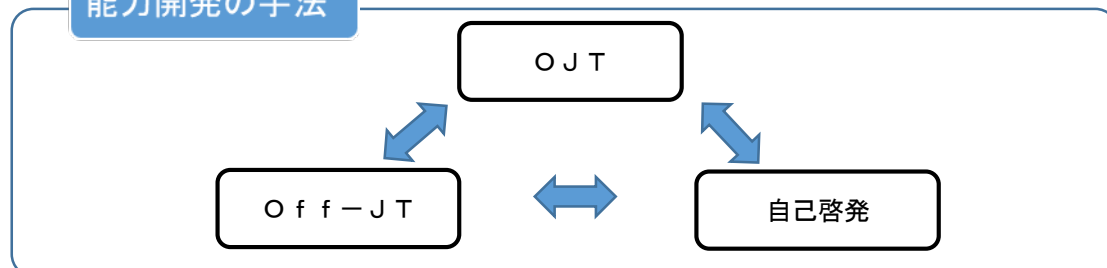
【職場の役割】

- ・管理・監督職は、率先して自らの能力開発を行うこと
- ・管理・監督職は、積極的にコミュニケーションをとり、職員の成長意欲を引き出すとともに、研修で得た知識や技術を仕事に活かせる機会を付与するなど積極的に部下育成を行うこと
- ・職場全体で職員を育てる意識を持って、互いに学び合い、主体的な能力開発を行いやすい職場風土づくりをしていくこと

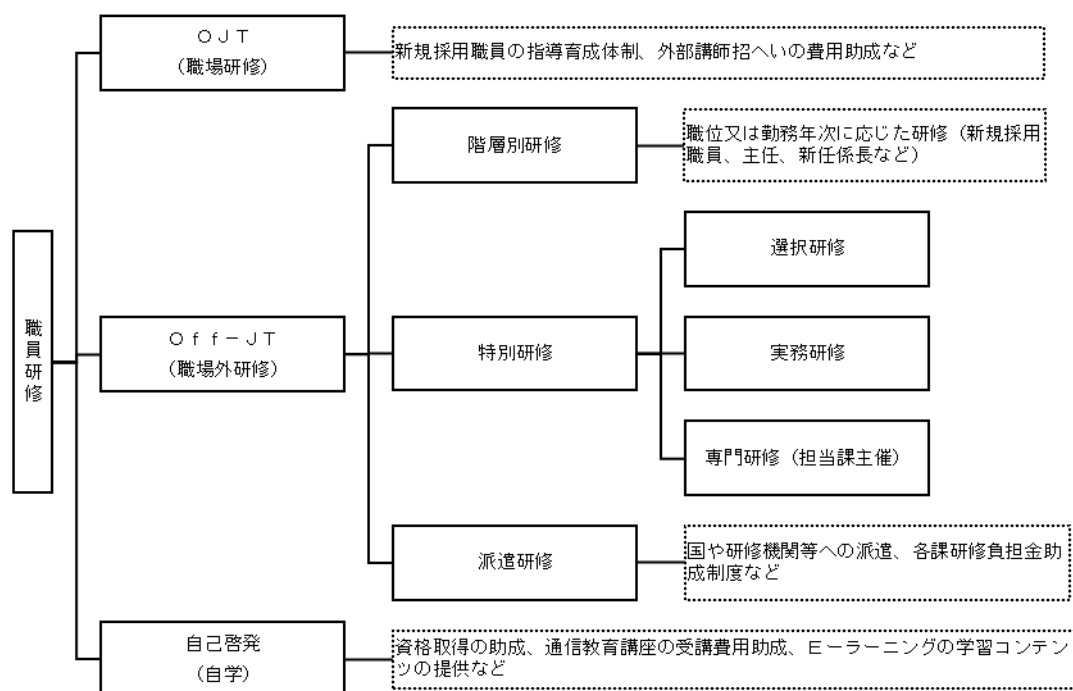
【人事担当部門の役割】

- ・OJT、Off-JT、自己啓発の3つの能力開発の手法を組み合わせ、それぞれのメリットを生かし、相互に補完し合うことで、効果的・計画的に職員の能力開発を進めていくこと
- ・主体的に能力を開発する「自ら育つ」意識の向上を継続的に働きかけること
- ・「市原市職員研修計画」に具体的な取組を掲げ、学びと成長の意欲を促進する魅力ある研修を設定し、実施していくこと

能力開発の手法



研修体系



I OJT（職場研修）

OJT（職場研修）とは、職場の上司や先輩職員が、部下や後輩職員の能力開発・育成のために、仕事に必要な知識、技能、能力等を計画的、継続的に指導する多様な取組のことです。OJTは、職員の特性に応じた指導ができることや、上司や先輩とのコミュニケーションを通じ相互の信頼関係を構築できるなど、人財育成において果たす役割が大きい手法です。

【課題と取組】

職務遂行能力を高めるには、職場での研修が最も効果的ですが、職場によっては人事評価のフィードバックが十分に行われていないなど、OJTが効果的に実施されていない状況があると考えられます。そのため、職員一人ひとりが、仕事を通じて自ら育つ意識と人を育てる意識を持ち、職場全体で学び合う風土づくりが必要です。

そこで、あらゆる機会をとらえてOJTの推進を促します。具体的には、部下育成が重要な責務である管理・監督職を対象に研修を実施し、OJTを推進するために必要な能力を高めます。特に、各職場に設置したOJT推進リーダーを対象とした研修では、「OJT推進ハンドブック」を活用し職場での実践へと結びつけ、受講後のフォローアップで再度意識づけを行い、継続的なOJTへとつなげていきます。

また、新規採用職員の指導員等を対象に研修を実施し、職務に関するきめ細やかな指導や育成など、円滑に日々のOJTが行われるよう指導員等のコミュニケーション能力等の向上を図ります。

加えて、職場において実務の専門性を高める研修や職員同士のコミュニケーションの活性化を図る研修などを実施する際、実施に係る費用の一部を助成することにより、OJTを推進します。

さらに、リモートワークや時間と場所にとらわれない新しい働き方にも対応した新たなOJTの支援策についても、検討していきます。

II Off-JT（職場外研修）

Off-JT（職場外研修）は、職場を離れ、外部講師や庁内職員が講師となり、職員としての基礎的な知識、職務遂行に必要な知識やスキル、職場では得がたい専門知識などを体系的・集中的に学ぶものです。講義だけではなくグループワークや発表等も行われるため、他者との対話を通じて、刺激を受け、自分にはない視点や新たな気づき・学びを得ることができます。

1 階層別研修

階層別研修は、職員として持つべき意識・態度を理解し高めるとともに、能力適応期や職位の役割に応じた求められる能力を習得するために実施する研修です。

2 特別研修

特別研修は、職員として求められる能力を補完・強化するものとして、階層別研修では学びきれない知識・技能を習得するために実施する研修です。選択研修、実務研修、専門研修の3つで構成され、主に希望制で実施します。

選択研修・・・職員の自律的な能力開発を促進する観点から実施する研修

実務研修・・・庁内で汎用的に必要とされる契約事務や会計事務などの知識を習得する研修

専門研修・・・各部署が所管する専門性の高いテーマに関して、担当課主催で実施する研修

3 派遣研修

派遣研修は、時代の変化に対応できる幅広い人財を育成するため、多様な価値観や専門性の高い知識、技術などを学ぶことを目的に実施する研修です。派遣研修は、他自治体職員とのネットワークづくりにも有益です。

千葉県自治研修センターや市町村職員中央研修所などの外部機関に各部署の推薦や公募で派遣するほか、国等への長期実務研修など、各種研修機関に職員を派遣しています。また、接遇や地方自治制度などの各種講師養成講座に職員を派遣し、庁内に広く普及・定着させるべき知識やスキル等を習得させて、組織の活性化と庁内講師の質の向上を図ります。

【課題と取組】

階層別研修は、長期的な視点で組織的、計画的に人財育成を行っています。職場で必要とされる能力や知識、技術の習得につながると感じられない研修に対して、

やらされ感を抱いている状況があると考えられることから、果たすべき役割や求められる能力を正しく理解し職責を果たすよう、職員一人ひとりの意識を変える働きかけや、能力適応期に対応した研修とする必要があります。

そのため、OJTを通じて職員の成長意欲を高める働きかけが効果的に行われるよう、人事評価の面談や受講前の意識づけ、フォローアップなどを活用し、OJTとOff-JTを連動させる仕組みを整備します。

また、求められる能力や意識・態度の習得の必要性が実感できるよう、人事評価制度と連動した研修を実施するとともに、個々の職員がこれまで培った能力や経験を振り返り、役割や職責の変化を見据えてどのような自分になりたいかを明確にし、その達成に向けて主体的に能力開発に励み成長し続けられるよう、最適な時期を捉えてキャリアデザインの研修を実施します。

特別研修は、階層別研修を補完・強化するものとして実施していますが、これまで以上に主体的な能力開発を促進していくためには、人事評価制度の自己評価や評価者との対話が能力開発の動機づけとして十分機能することや、自らの能力開発に積極的であること、さらには、知識の交換や経験の共有など職員同士が職場で学び合う雰囲気づくりが重要です。

そのため、自らの現状を正しく理解して成長意欲を高めていけるよう、人事評価制度を能力開発の動機づけとして活用していきます。また、オンライン研修のメニューを充実させる、提供の仕方を工夫するなど、多くの職員が気軽に能力開発に取り組むきっかけづくりを進めていきます。

派遣研修は、多様な価値観や専門性の高い知識、技術などを学ぶだけでなく、他自治体職員とのネットワークづくりにも有益ですが、学んだことの共有化が十分行われていないと考えられるため、学んだことの波及効果を高める仕組みが必要です。

そのため、より多くの研修に主体的に参加する機会を提供し、成長意欲を高めるとともに、受講した職員が研修報告会等を通して学んだ知識や技術を職場で共有し、職員が互いに学び合う雰囲気づくりに貢献できるよう必要な支援を行います。

Ⅲ 自己啓発（自学）

自己啓発（自学）とは、職員が職務に必要な知識や能力を開発するため、自主的に学習内容を設定し行うものです。職員は、仕事につながる能力を向上させて、得られた自らの成長を、職場での仕事に還元します。自己啓発は、職務に必要な自分に足りない能力を自らの状況に応じて学ぶことができます。

【課題と取組】

職員と組織が成長していくためには、自発的に学び続ける必要があります。しかし、時間が確保できないなどの理由から積極的に自己啓発を行っていないと考えられる状況があるため、自発的な能力開発を行うよう職員一人ひとりの意識を変える働きかけや、多様な働き方をする職員にとっても使いやすい支援制度とする必要が

あります。

そのため、職場で必要とされる知識や技術、業務に役立つ資格等を「見える化」し、OJTにおける対話など通じて、仕事に必要な足りない能力や高めたい能力を主体的に学ぶきっかけづくりを職場と連携して行います。

また、実務の専門性を高める国家資格等の取得に際し、取得に要した費用の一部を助成する制度や、職務に関する知識やスキルの向上が期待できる通信教育講座の受講に際し、受講料の一部を助成する制度などにより、職員自らの学ぶ意欲や成長意欲を喚起します。

加えて、オンライン学習の提供の仕方をさらに工夫するなど、多様な働き方をする職員にも使いやすい自己啓発支援を検討していきます。

② 採用

I 求める人財像

都市像を実現するため、市原市職員としての理想像になり得る人財を確保することから、採用段階で「求める人財像」を明らかにします。

市民に信頼される人

⇒ 「いちほら愛」（いちほらを愛し、より良くしたいと思う気持ち）を持ち、市民の立場になって誠実に行動できる人を求めています。

果敢に挑戦する人

⇒ 自ら課題を見つけ、考え、学び、行動する意識を持って、積極果敢に挑戦できる人を求めています。

チームで成果を出せる人

⇒ よいチームワークを生むために、積極的にコミュニケーションを取り、認め合い、支え合う気持ちを持って、成果を出せる人を求めています。

II 採用活動

【広報活動】

市原市で働きたいと思ってもらえるよう、広報紙や市webページ、SNS、就職サイト等を活用した採用情報の周知を行っていきます。加えて、本市単独の職員採用説明会を対面またはオンラインで開催するとともに、合同説明会にも参加するなど、より多くの方のニーズを捉えた情報提供を行っていきます。

また、入庁後の自分をイメージできる採用パンフレット（本市の特徴や求める人財像、先輩職員インタビュー等を掲載）を大学等へ配布するなど、本市及び本市職員の魅力や本市で働く魅力を発信します。なお、特に採用が困難な職種（技術職）については、仕事紹介動画を作成し市webページに掲載したり、技術職の職員が直接大学等に訪問して仕事紹介をするなど、担当部署と連携した新たな取組を実施します。

【採用試験】

より多くの受験者に挑戦してもらえるよう、民間企業の採用動向や他自治体の試験日程等を勘案し、早期に採用試験を実施することや、特別な公務員試験対策を不要とする教養試験のみの受験枠を設けるなど、効果的な取組を実施します。

また、市外・県外在住者や民間企業等職務経験者等幅広い層にも挑戦してもらうため、費用対効果を考慮し、新しい試験方式導入を検討するなど、新たな取組を実施します。

さらに、優秀な人財を確保するため、面接の手法、回数または評価表の見直しのほか、面接官の育成・研修を十分に行います。また、チームワーク及びコミュニケーション

ョン力を見極めるグループワーク試験を導入するなど、求める人財を確保するための取組も実施します。

【内定後のフォローアップ】

採用内定後の辞退者を減らすため、リクルーター制度⁴を活用したフォローアップを行います。また、内定者説明会（労務、給与、福利厚生等の説明）や内定者交流会（内定者同士及び先輩職員との交流、市施設の見学など）を実施することにより入庁時の不安を解消するとともに、入庁に向けたモチベーションがさらに上がるような取組を行います。

Ⅲ 採用後の育成

職員の採用は、人財育成のスタートでもあります。入庁後は、市職員としての意識の確立、基礎的知識、能力及び態度を習得できるように新規採用職員研修を複数回実施するほか、先輩指導員（配属された職場の係の先輩）や指導者（配属された係の係長等）が一日でも早い職場への適応や早期の育成をサポートします。

また、入庁後の不安の解消や日々の業務における成長を支援するため、入庁3か月後に人事担当部門による職員面接を実施するほか、OJTを通じた職場全体での新規採用職員の育成や、自ら希望する研修制度を活用するなど、市原市職員の理想像に向けた育成を進めます。

⁴ リクルーター制度とは、より多くの受験者を確実に採用できるよう、若手職員が市原市職員採用説明会への参加、出身大学等への訪問、採用内定者へのフォロー等の活動を行う制度です。

③ 配置・異動

職員の意欲向上と組織の活性化を図るため、年齢・性別等にとらわれず、意欲ある有能な人財を登用し、職員個々の能力を見極めた適正な人事配置・異動を実施します。必要に応じて、年度当初に限らず、人事異動を行うなど、柔軟な人事配置・異動を図ります。窓口部門、事業部門、管理部門など異なる行政分野・職務を経験し、幅広い視野で仕事に取り組めるよう、採用後 10 年間で 3 か所の所属を経験させることを原則とし、その後の能力適応期に応じた計画的なジョブローテーションを実施します。

また、職員が自らの能力・適性を踏まえ、こういった職務に就き、何をしたいのかという自分自身のキャリアデザインを持てるよう支援し、その実現に向けた人事配置になるよう引き続き自己申告制度の活用を図ります。

あわせて、自己申告制度を活用し、異動希望先の業務に関連した資格を積極的に取得するなどした場合の異動先への配慮の検討など、職員の働きがいにもつなげていきます。

④ 給 与

職員のモチベーションを向上させるためには、頑張った職員が正しく評価され報われることが重要です。勤勉手当反映の適用範囲を拡大させるなど、職務や職責、能力に応じた給与体系への見直しを行います。

⑤ 昇任・昇格

職員のモチベーションの向上、能力開発のきっかけなど、昇任・昇格は人財育成において大きな役割を果たしています。昇任・昇格については、職位に求められる能力や役割等に対する職員の適性を見極めるため、人事評価の結果を適正に活用することで、職員の信頼性、納得性を確保するよう引き続き取り組みます。

また、特別な資格や免許等を必要とする専門職を中心に、従来のライン職のほか、スタッフ職に関する昇格制度について検討します。

⑥ 分 限

平成 31 年 4 月に「市原市職員の分限に関する条例」及び「市原市職員の分限に関する規則」を制定し、分限処分（免職、降任、休職、降給）の手続等を明確にしました。

これにより、勤務実績が良好でない職員や心身の故障などが原因でその職責を十

分果たせないと判断された場合は、分限処分の対象となります。

なお、勤務実績が良好でない職員に対しては、市原市職員特別支援プログラムを実施し、勤務実績の改善を促します。

今後は、制度の運用状況等を確認した上で、適正な制度運用に向けて適宜見直しを行います。

⑦ シニア職

多様化・高度化する行政課題に対応するため、シニア職が能力や経験を生かして活躍するとともに、それまでに培ってきた知識・技術を継承していくことが必要です。

そうした中で、本市の再任用制度は、高齢化が進む中、職員が定年退職後の生活に不安を覚えることなく職務に専念できるよう雇用と年金との連携を図るとともに、長年培った知識・能力を有効に発揮できるようにするため、平成 13 年度から導入されました。

また、令和 3 年の地方公務員法の一部改正により、令和 5 年度から地方公務員の定年年齢が段階的に引き上げられるとともに、役職定年制等の新たな制度が導入されます。

そのため、シニア層の豊富な経験やスキルを、職務や人財育成に効果的に活用し、長く活躍してもらえよう、豊富な知識と経験を職務で活かせる配置を行います。

また、十分に職責を全うできるよう評価、研修などにも取り組みます。

3 人財育成を支援する取組

(1) 働きやすい環境づくり

人財育成を進めていく上では、職場で学び合い高め合う学習的風土とともに、職員一人ひとりが自分の能力をより一層発揮して、意欲的、積極的に仕事に取り組む職場環境づくりが必要です。

職員が仕事への意欲を高め、能力を発揮させていくためには、まず職員の心身の健康状態が良好で、仕事だけでなく日常生活が充実していることが重要です。また、職員同士のコミュニケーションが活発で、良好な人間関係を構築することが、組織力を高め、市民サービスの向上につながります。

様々な取組により、働きやすい職場環境づくりを推進することで、人財育成を支援します。

① 健康管理

多様化・高度化する市民ニーズや新たな行政課題への対応など職員を取り巻く環境も大きく変化しており、職員一人ひとりに対する責任や負担が大きくなっています。

そのような状況において、職員が持てる能力を十分に生かし、意欲を持って業務を行うためには、職員自身が健康であることが重要です。健康障害を未然に防ぐとともに、健康診断やその結果に基づく事後指導、長時間労働者に対する産業医面談、健康教育や健康相談等の衛生管理など労働安全衛生事業を実施し、職員の健康の増進を図ります。

② メンタルヘルス対策

これまでもメンタル不調の予防や職場復帰支援に取り組んできましたが、依然としてメンタル不調を理由として、療養休暇や休職となる職員数が減少しない状況であること、1年を超える長期休職者が複数名いる状況であることなどから、引き続き対策を講じていく必要があります。

そこで、職場不適応やメンタルヘルス不調の予防など、心の健康の保持増進だけでなく、職員が健康で意欲を持って働ける活力ある職場づくりや行政サービスの向上につなげるために、「第3期市原市職員のメンタルヘルスケアプラン」の推進を図ります。

また、メンタルヘルス不調等の予防の観点から、メンタルヘルスの基礎知識を習得し、各々の役割に応じた行動が取れるよう、新規採用職員から若手、管理・監督職層向けのメンタルヘルス研修を継続的にを行います。

③ ハラスメントへの対策

ハラスメントとは、性的な言動だけでなく、性的指向や性自認をからかいの対象とした嫌がらせである「セクシャル・ハラスメント」や職場における力の差を悪用した嫌がらせである「パワー・ハラスメント」、妊娠・出産・育児を理由とした嫌がらせである「マタニティ・ハラスメント」など、行為者の意図にかかわらず、相手方に不利益や損害を与え、若しくは個人の尊厳又は人格を侵害する行為です。

職場におけるハラスメントは、職務に対する意欲の低下を招くだけでなく、被害を受けた職員の肉体的、精神的な不調につながります。

本市では、令和2年9月に「市原市職員の懲戒処分等に関する指針」の一部改正を行い、「パワー・ハラスメントに対する標準的な処分量定」を明確にし、免職などの厳しい処分量定を設定しました。

また、ハラスメントを防止するため、相談窓口や相談員を活用した相談体制の充実を図るとともに、ハラスメントの防止等への認識と理解を深めるための研修を実施し、健全な職場環境づくりを目指します。

④ コンプライアンスの強化

我々職員は、全体の奉仕者であることから、公務に対する市民からの信頼確保のため、コンプライアンスを徹底し、全力を挙げて職務に取り組まなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を改めて認識し、公務員としての自覚と高いコンプライアンス意識を持って考え行動することを通じて、不祥事を起こさない職場づくりを徹底していくことが重要となります。

コンプライアンス意識の醸成のため、令和3年度に制定した「市原市職員倫理規程」の周知徹底に加え、コンプライアンス研修の実施など、さらなるコンプライアンス強化の取組を進めていきます。

⑤ ワークライフバランスの推進

職員が持てる能力を十分に発揮するためには、家庭生活やボランティア等の社会活動など、私生活も充実した、ワークライフバランスが大切な要素となります。

ワークライフバランスを推進するためには、引き続き、職員が在宅の状態勤務できるテレワークの推進やノー残業デイを活用した定時退庁による時間外勤務の縮減、年次有給休暇等の取得促進等を実施していきます。

また、研修やパンフレット等の活用により、子育てに関する意識を醸成し、子育て休暇や男性職員の育児休業等、育児に関する制度の活用促進を図ります。

さらに、後輩職員が豊富な知識と職業経験を有した先輩職員に気軽に相談できる

メンター制度の男性職員への拡充など新たな取組についても検討します。

⑥ 女性活躍の推進

女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図るため、「市原市における女性職員の活躍の推進及び職員の仕事と子育ての両立の推進に関する特定事業主行動計画」に基づき、採用者における女性割合の向上、管理職地位にある女性職員の割合の向上などに努めます。

⑦ 障がい者活躍の推進

本市では、令和2年4月に「市原市障がい者活躍推進計画」を新たに策定し、障がいのある職員一人ひとりがその能力を有効に発揮できるとともに、全ての職員が働きやすい職場環境づくりを目指しています。

障がいのある職員の活躍を推進するためには、職員の障がいへの理解、そして、能力を有効に発揮できる職場づくり、安心して勤務できる環境づくりが重要です。本市では障がいのある新規採用職員への面談を行うほか、配属先の上司等による定期的な面談の実施により、必要な配慮等の把握に努めています。

また、IT ツールを活用した円滑なコミュニケーションを図るなど、働きやすい環境づくりを推進していきます。

⑧ 職場におけるコミュニケーションの活性化

良好な職場環境を形成し、仕事を円滑に進めるためには、職員間のコミュニケーションが重要です。仕事を進める上で基本的で大切なコミュニケーションは「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）です。

この「ホウ・レン・ソウ」を各職場で徹底するとともに、お互いに認め合い、支え合い、チームで取り組むことで、業務上のミスやトラブルを軽減させ、業務の効率化を図り、また、メンタル不調の予防につなげます。

また、多様化・高度化する市民ニーズに対応し、市民満足度を高めていくためには、市民サービスを提供する職員一人ひとりが、親切・丁寧な対応、印象の良い身だしなみや言葉づかいなどを心掛けることが必要です。特に挨拶はコミュニケーションの第一歩であり、接遇の基本となります。市民に対してだけでなく、職員同士でも積極的に挨拶を行うことで、コミュニケーションが活性化し、良好な人間関係や職場環境の形成につながります。

市民に親しまれ、信頼される明るい職場づくりを行うことで、市民サービスの向上を図ります。

資料

1 これまでの取組

	平成17年度以前	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
市の動向	「市原市人財育成基本方針」の策定(H18.3)	人事評価制度の導入(試行)(H18)			人事評価制度の本格実施(H21)	
		市原市新行政改革大綱(第4次)【H18～H21】 ・新人事評価制度の確立 ・効果ある研修体制づくりの推進 ・CS活動の推進				市原市新行政改革大綱(第5次)【H22～H25】 ・時間外勤務の縮減 ・自己啓発の推進 ・効果ある研修体制づくりの推進 ・人事制度の総合化の推進 ・人物重視の採用試験の実施 ・特定事業主行動計画の実施
	・目指すべき職員像 ・職員に求められる役割・能力 ・職員に必要な意識・態度 ・人財育成の取組 以上の設定	・従来の勤務評定制度を見直し、新たな人事評価制度を導入	・市原市職員のメンタルヘルスケアプランの策定(H20.2)		・実績評価対象を係長以外の5級職員へ拡大	・市原市職員研修基本方針の策定(H21.3)
国の動向	・地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について(H9.11) ・改正地方公務員法の施行(H17.4) (研修の目標や計画の指針となるべき基本的な方針を定めることの法定化) ・国家公務員で人事評価制度を一部試行(H18.1)				・改正国家公務員法の施行(H21.4) ・国家公務員で人事評価制度が本格実施(H21.10)	

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
市の動向	人事評価結果の勤勉手当への反映 (H23)				「市原市人財育成基本方針改訂版」の策定 (H28.3)	実績評価の全職員への導入 (H28)
	市原市新行政改革大綱 (第5次)【H22～H25】			市原市新行政改革大綱(第5次) 改訂版【H26～H27】		市原市行財政改革大綱 【H28～R3】 行財政改革アクションプランⅠ 【H28～H30】
				・時間外勤務の縮減 ・自己啓発の推進 ・効果ある研修体制づくりの推進 ・人事制度の総合化の推進 ・人物重視の採用試験の実施 ・特定事業主行動計画の実施		・任期付職員の活用 ・再任用制度の見直し ・給与の適正化 ・時間外勤務の縮減 ・市原市人財育成基本方針の改訂 ・自己啓発の推進 ・多様な人材の確保 ・市原市職員研修基本方針の改定 ・効果ある研修体制づくりの推進 ・新たな人事評価制度の確立 ・複線型人事制度の導入検討 ・メンタルヘルス対策の推進 ・仕事と家庭の調和の推進
	・7級以上の職員に対し、人事評価結果を勤勉手当に反映		・OJT推進ハンドブックの策定 (H25)		・第2期市原市職員のメンタルヘルスケアプランの策定 (H28.3)	・地方公務員法の改正を受け、実績評価を全職員に対し導入
国の動向				・改正地方公務員法の公布 (H26.5)		・改正地方公務員法の施行 (H28.4)
						・「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」で地方公共団体が行う、人財育成や働き方の見直しへの取組内容の取りまとめを実施 (H29.2)

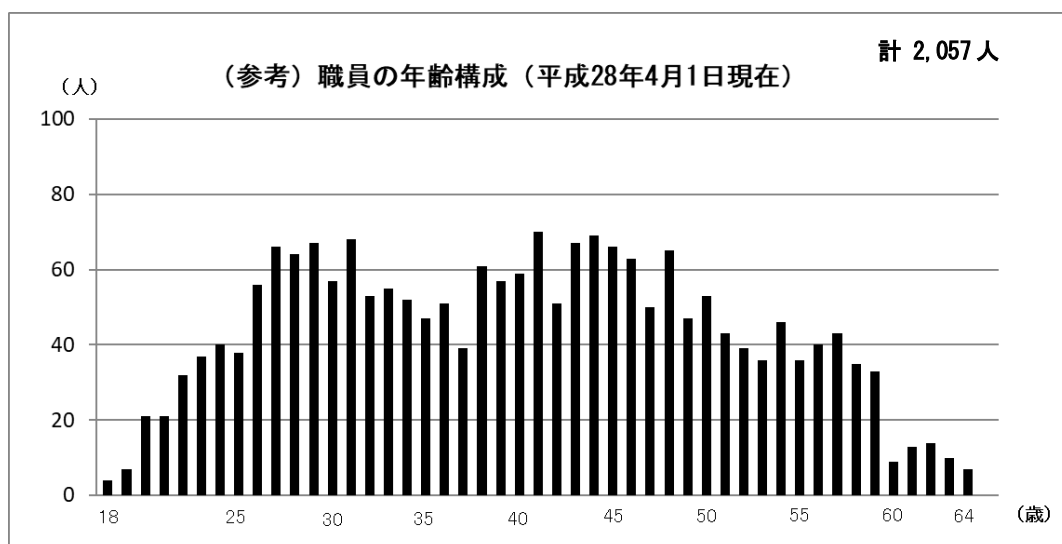
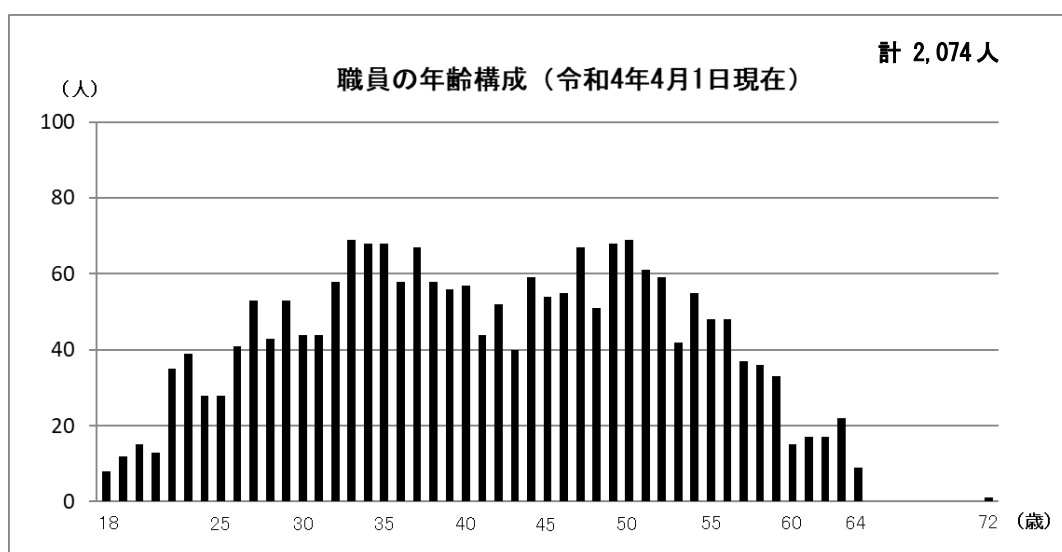
	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度以降
市の動向						「市原市人財育成基本方針改訂版」の策定 (R5.3)	クレドと連動した態度評価の導入 (R5)
	市原市行財政改革大綱【H28～R3】 行財政改革アクションプランⅠ【H28～H30】		市原市行財政改革大綱【H28～R3】 行財政改革アクションプランⅡ【R1～R3】 ・自己啓発の推進 ・新たな人材確保戦略に基づく採用試験の実施 ・人事評価の結果と研修の連携 ・専門職の人材育成 ・人事評価結果の活用方法の拡充 ・メンタルヘルス対策の推進 ・ワークライフバランスの推進			市原市新行財政改革大綱【R4～R8】 新行財政改革アクションプラン【R4～R6】 ・ワークライフ・バランスと新しい働き方の推進 ・意欲と能力の高い人材の確保 ・時代の変化に対応できる幅広い人材の育成	
				・組織ビジョン、経営理念の策定 (R2.12)	・第3期市原市職員のメンタルヘルスケアプランの策定 (R3.3) ・行動指針の策定 (R3.8)		・クレドと連動した態度評価の導入
国の動向				・「人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書」において、人事評価制度の改善の方向性について提言 (R3.10)		・「人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書」を踏まえ、評価区分(段階を5から6に細分化等)の刷新などの改善を実施 (R4.10)	

2 市原市の現状

(1) 職員の年齢構成

団塊の世代の退職による退職補充等の影響から 30 歳から 35 歳で多くなっている一方で、40 代前半の人数が少なくなっています。

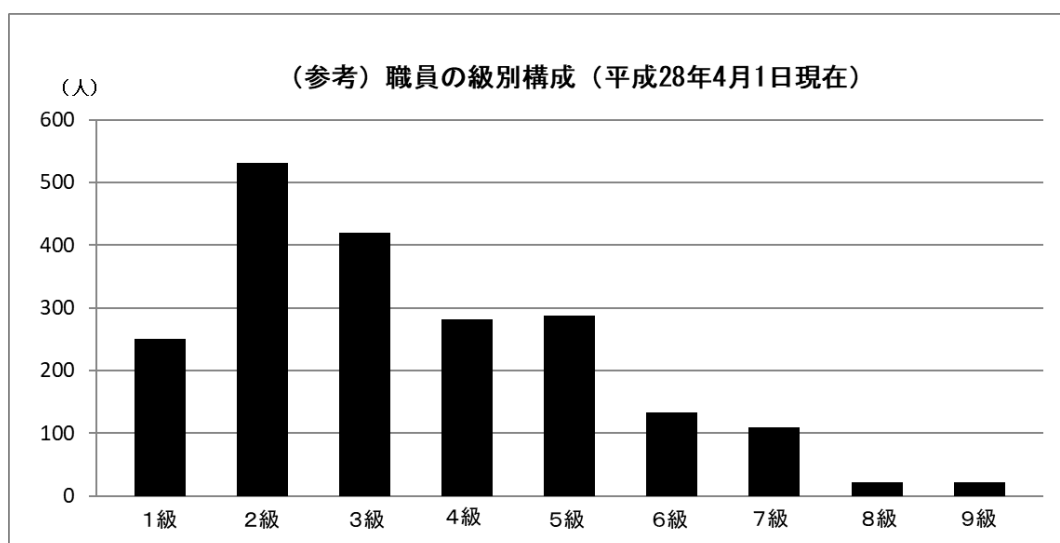
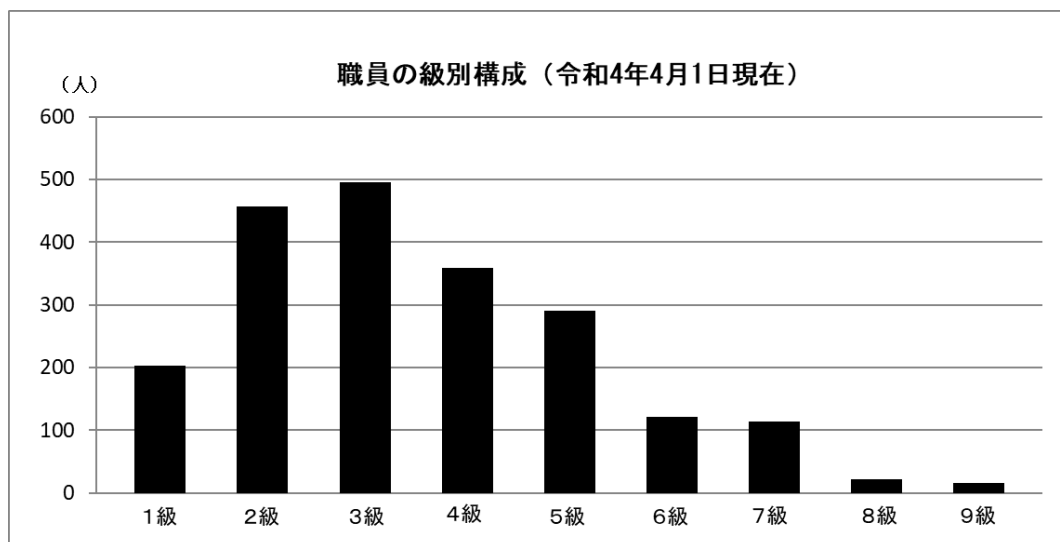
年齢別人員構成上の偏りについては、業務の継続性に支障が生じる恐れがあるだけでなく、昇格の停滞による士気の低下や管理職要員としての必要な能力開発への支障など人事管理に重大な影響が生じる恐れがあることから、長期的な視点に立った定員管理が必要です。



（２）職員の級別構成

前回改訂を行った６年前は２級職員が最も多くなっていましたが、現在は３級職員の人数が最も多くなっています。

各職場において、現在は３級までの若手職員が中心となっていますが、今後は、各職場の実務の中心となる４級職員への昇格や将来の管理・監督職に向けて人財育成を図る必要があります。



3 職員アンケート結果

今回、「市原市人財育成基本方針」を改訂するにあたり、令和4年6月に職員を対象に実施したアンケートの結果は、次のとおりです。

《調査概要》

回 答 数：826 名

対象職員数：1,984 名（総職員数 2,074 名から休職者等を除外）

回 答 率：41.6%

調 査 方 法：庁内LANを活用したアンケート

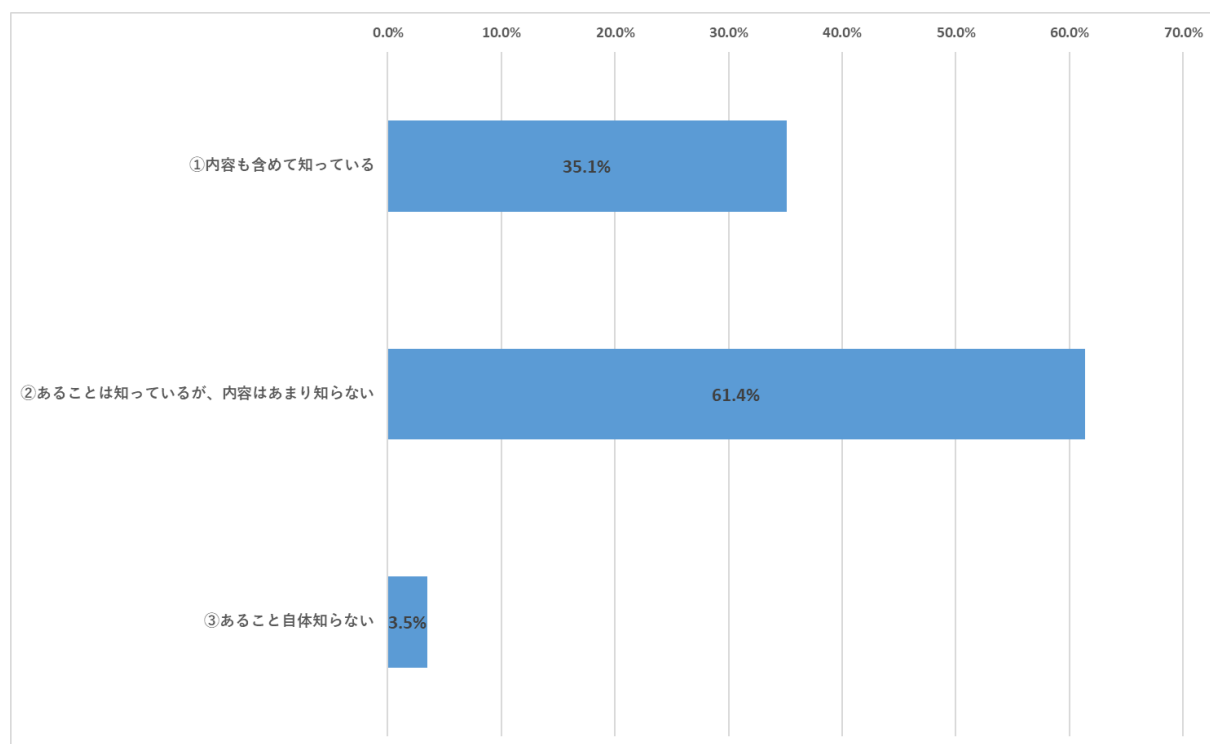
調 査 期 間：令和4年6月14日～6月24日

そ の 他：構成比については、小数点第2以下を四捨五入し、少数点以下第1位までを表示しています（単数調整はなし）。

【基本項目】

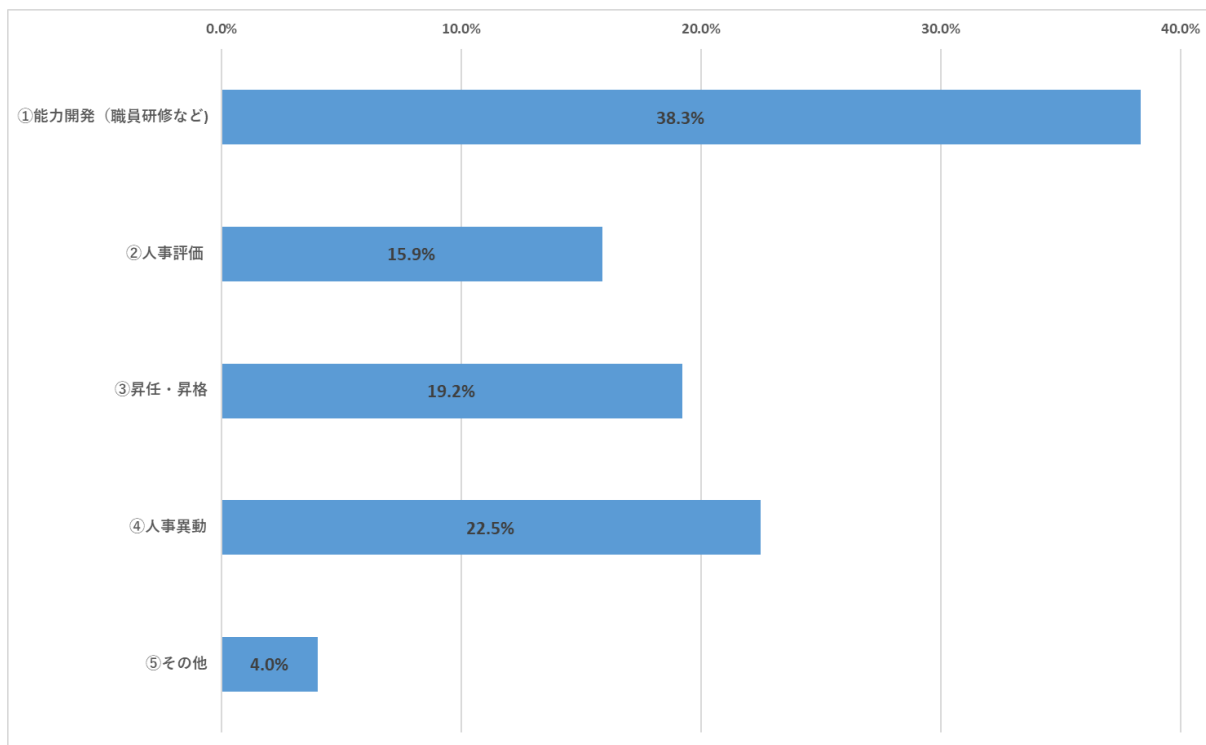
Q1 から Q4 は、年代等の確認に関する質問項目のため、割愛します。

Q5. あなたは、「市原市人財育成基本方針」を知っていますか。



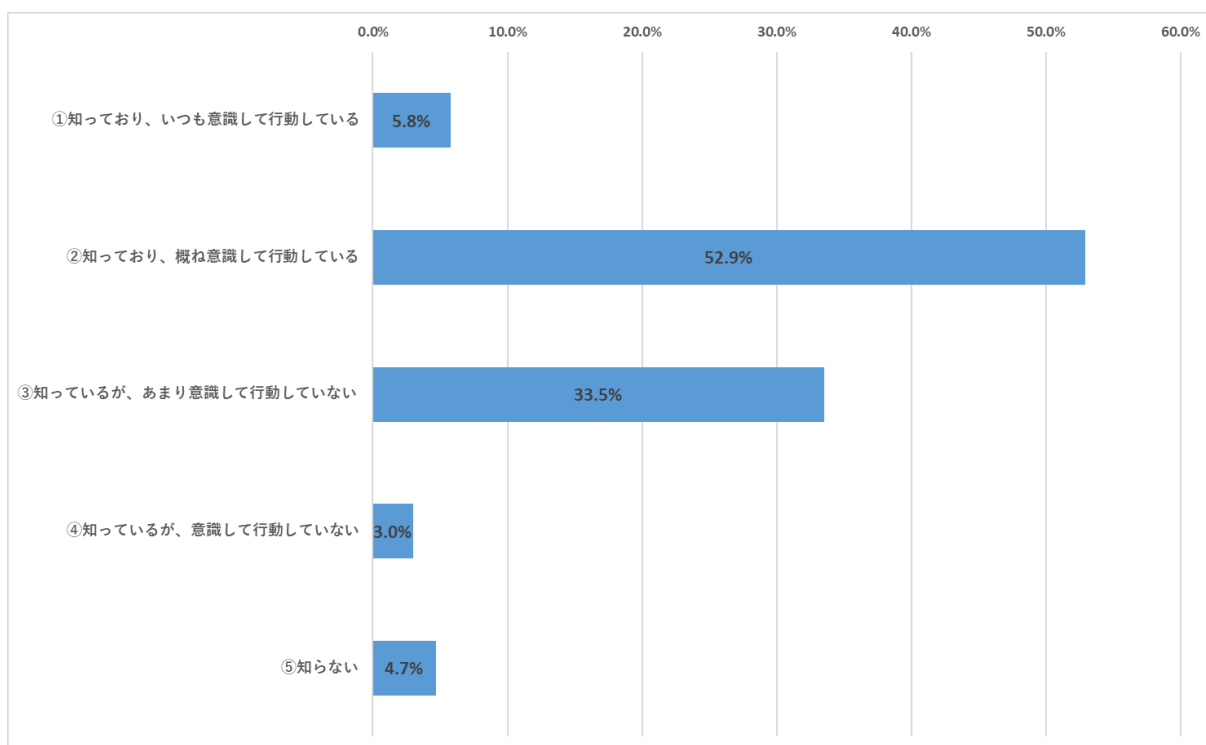
【人財を育成する手法について】

Q6. あなたは、人財を育成するにあたり、効果的だと思うことはなんですか。
(複数選択可)



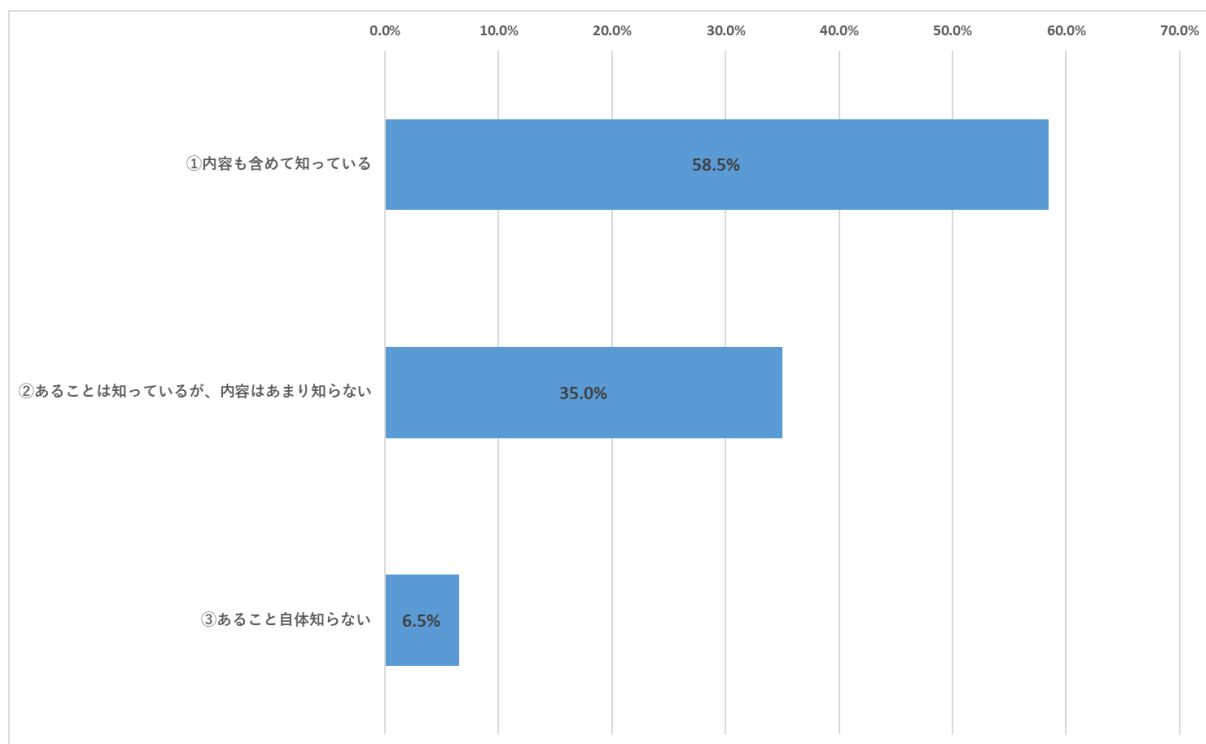
【人財育成基本方針における目指すべき職員像について】

Q7. あなたは、現在の市原市人財育成基本方針で掲げている目指すべき職員像「市民本位の姿勢で、変革と創造に果敢に挑戦する職員」を知り、意識して行動していますか。

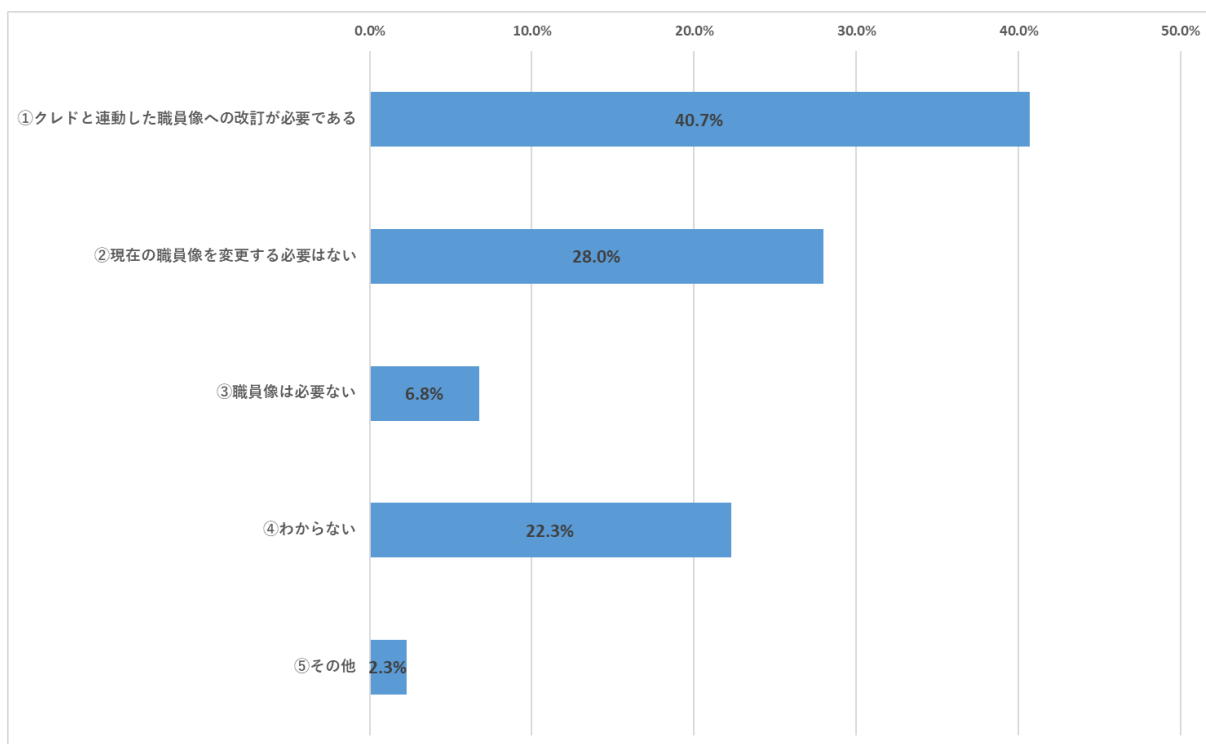


Q8. 令和2年度から令和3年度にかけ、策定したクレド（※）について、知っていますか。

※クレドとは「組織ビジョン」、「経営理念」、「行動指針」のことを指します。

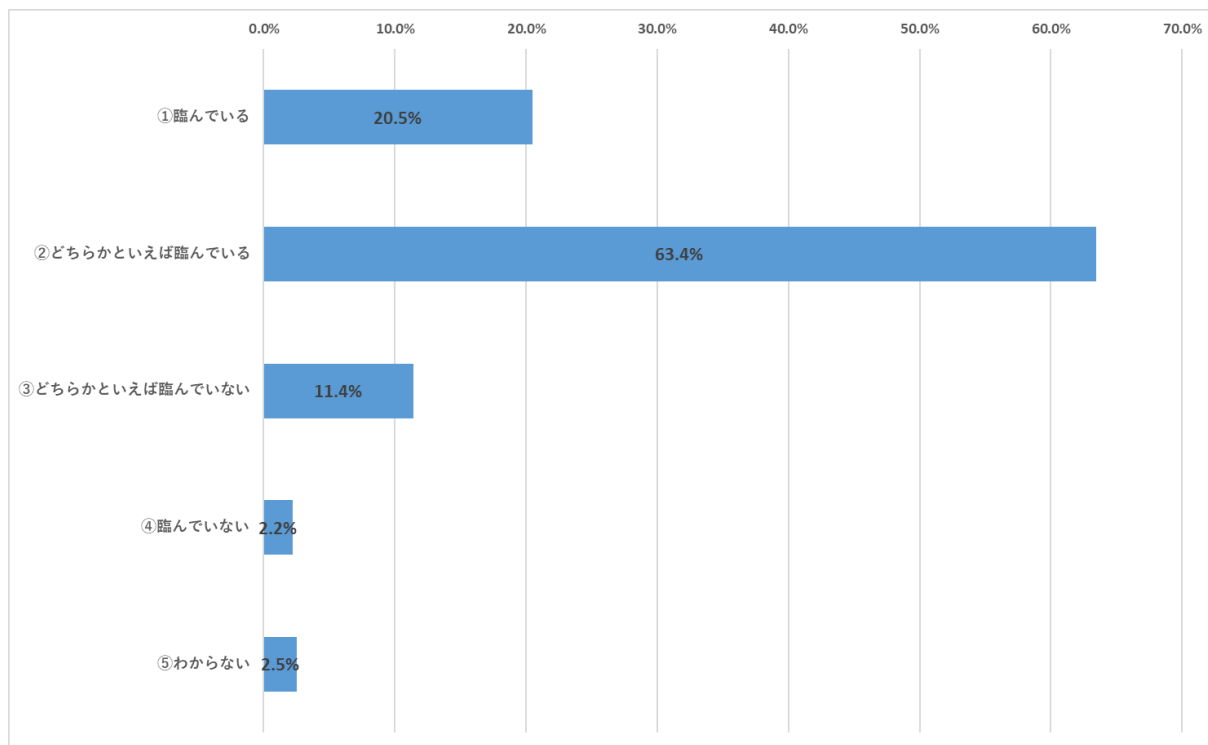


Q9. 目指すべき職員像について、どのような職員像が必要だと思いますか。

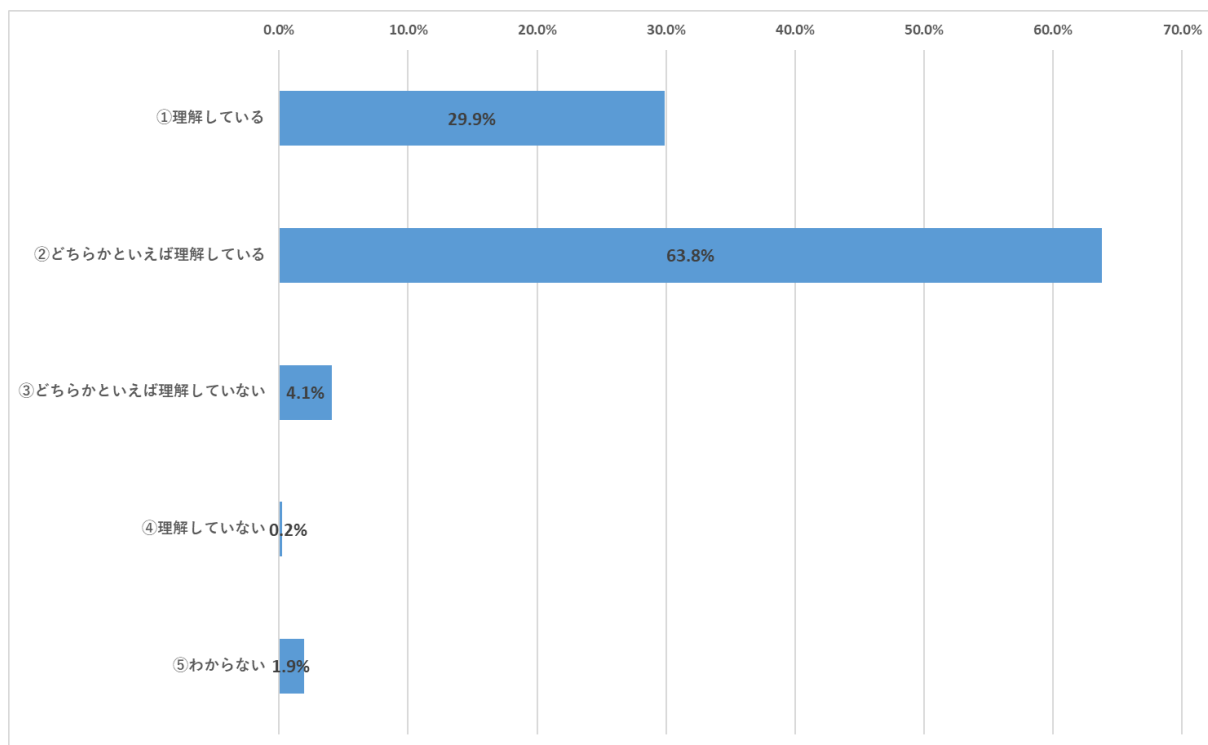


【仕事に対する姿勢等について】

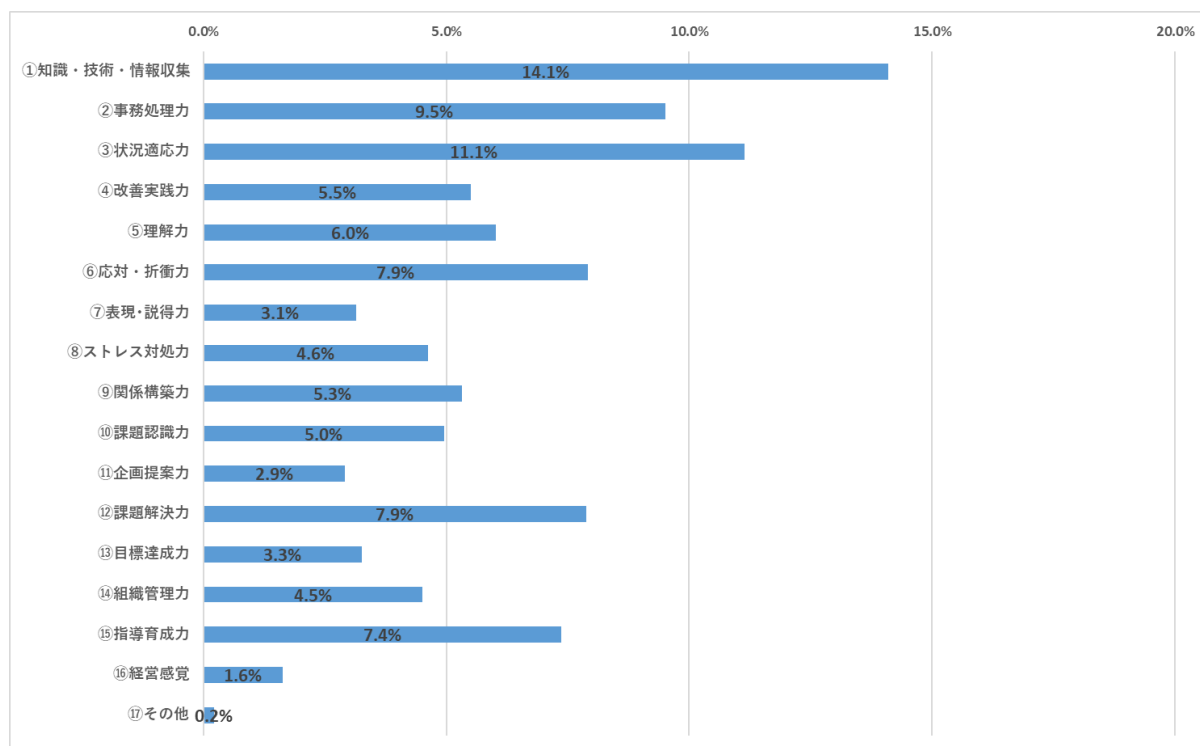
Q10. あなたは、自己啓発に取り組むなど、「自ら育つ（自ら考え、学び、行動する）」という意識を持って仕事に臨んでいますか。



Q11. あなたは、現在の職位(級)に求められる役割を理解していますか。

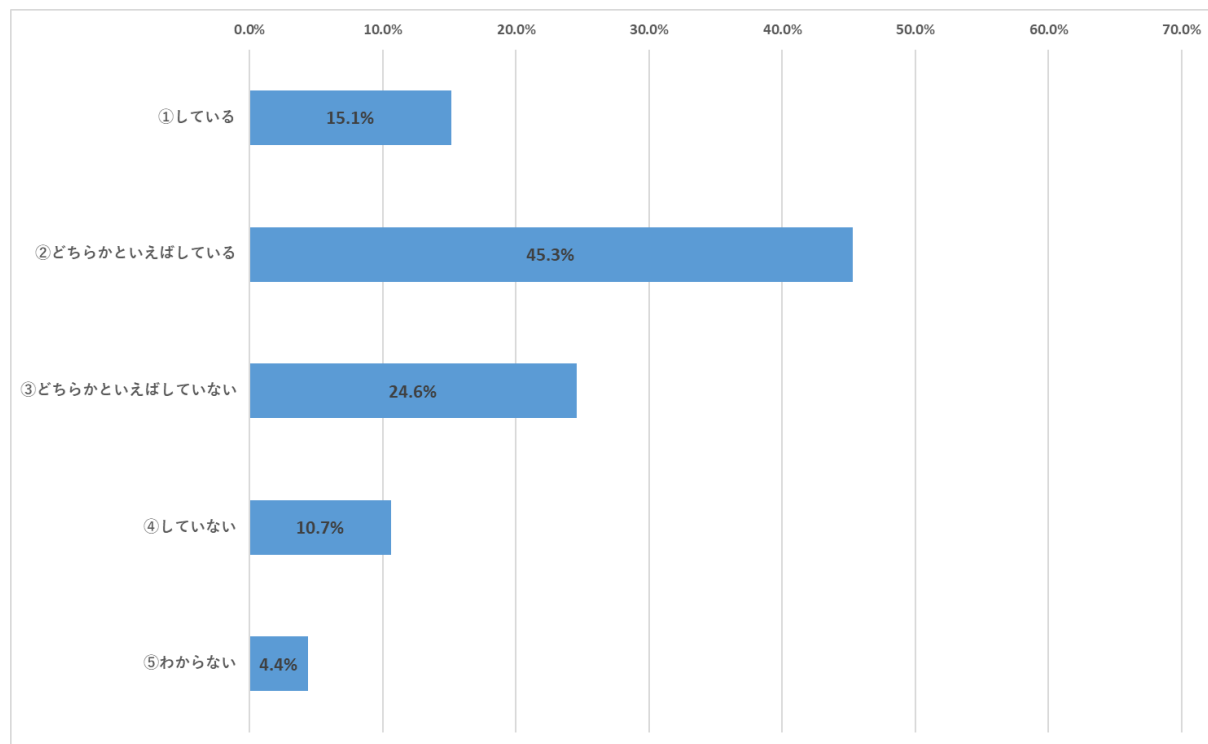


Q12. 今のあなたの職位（級）において、備えるべき能力として、優先すべきだと考えるものを3つまで回答してください。

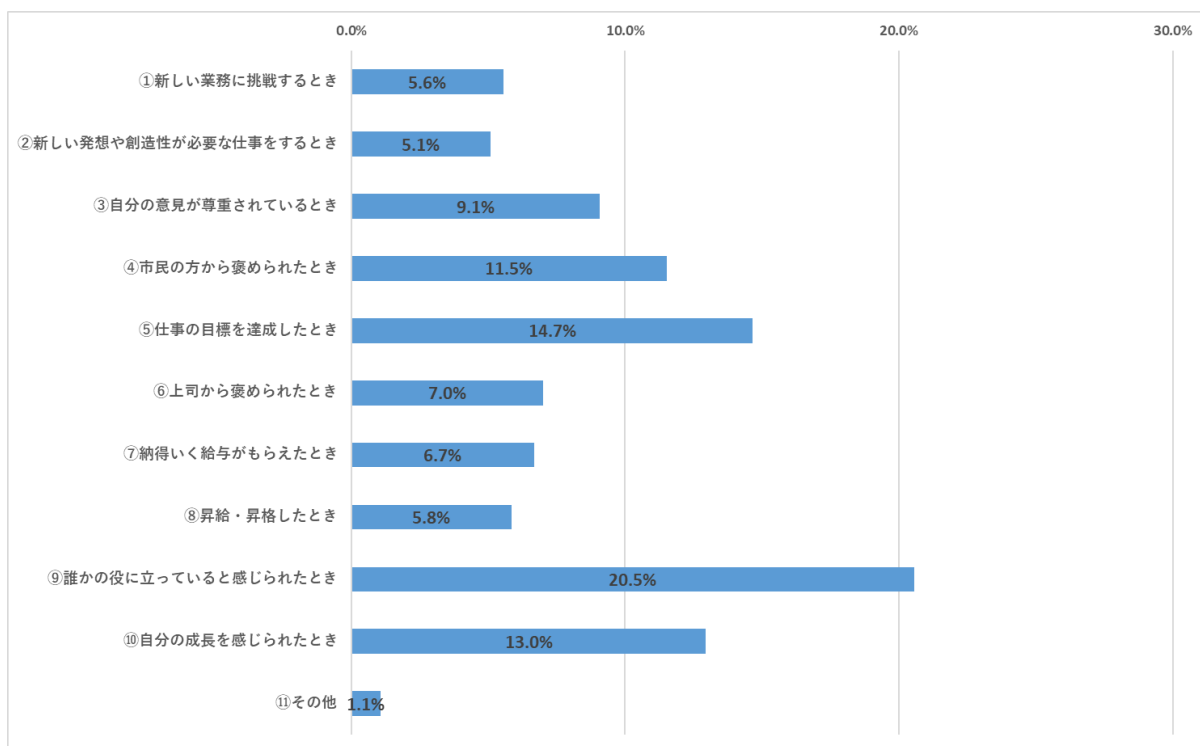


Q13. あなたは次の職位（級）を見据えて、仕事に取り組んでいますか。

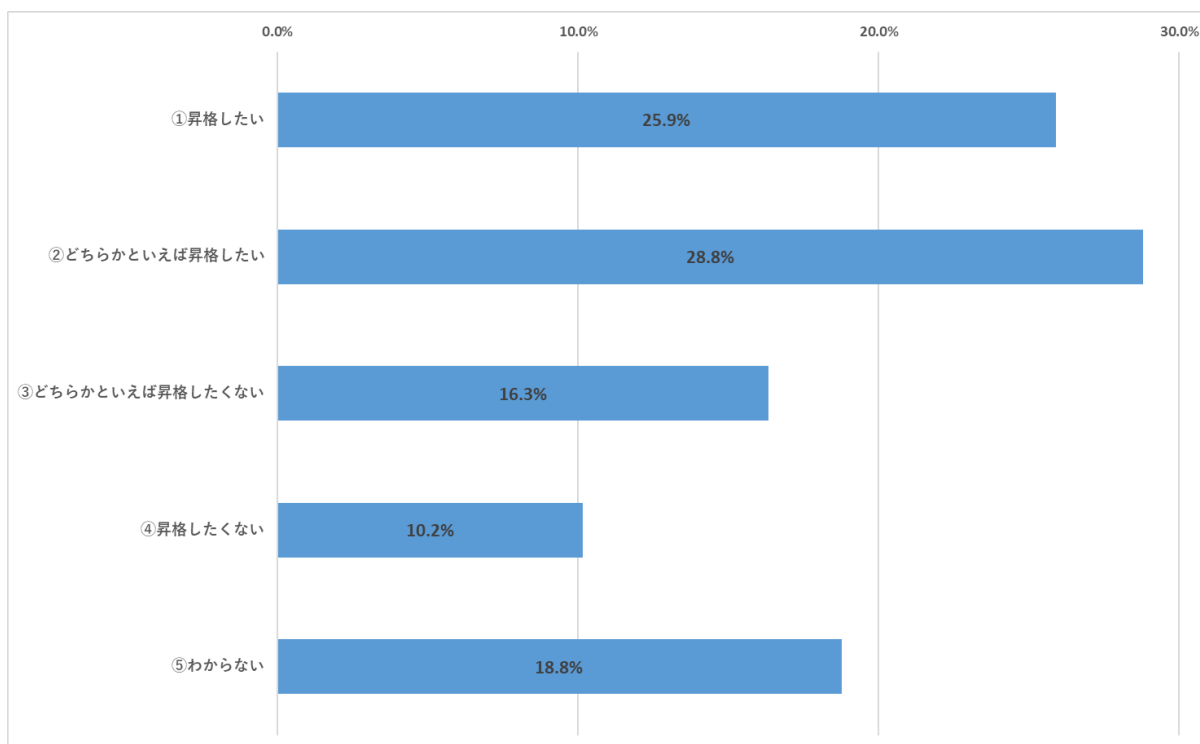
※次の職位を見据える例：上司や先輩の仕事ぶりを積極的に学ぶ、上位職が担う仕事を自ら担当するなど。



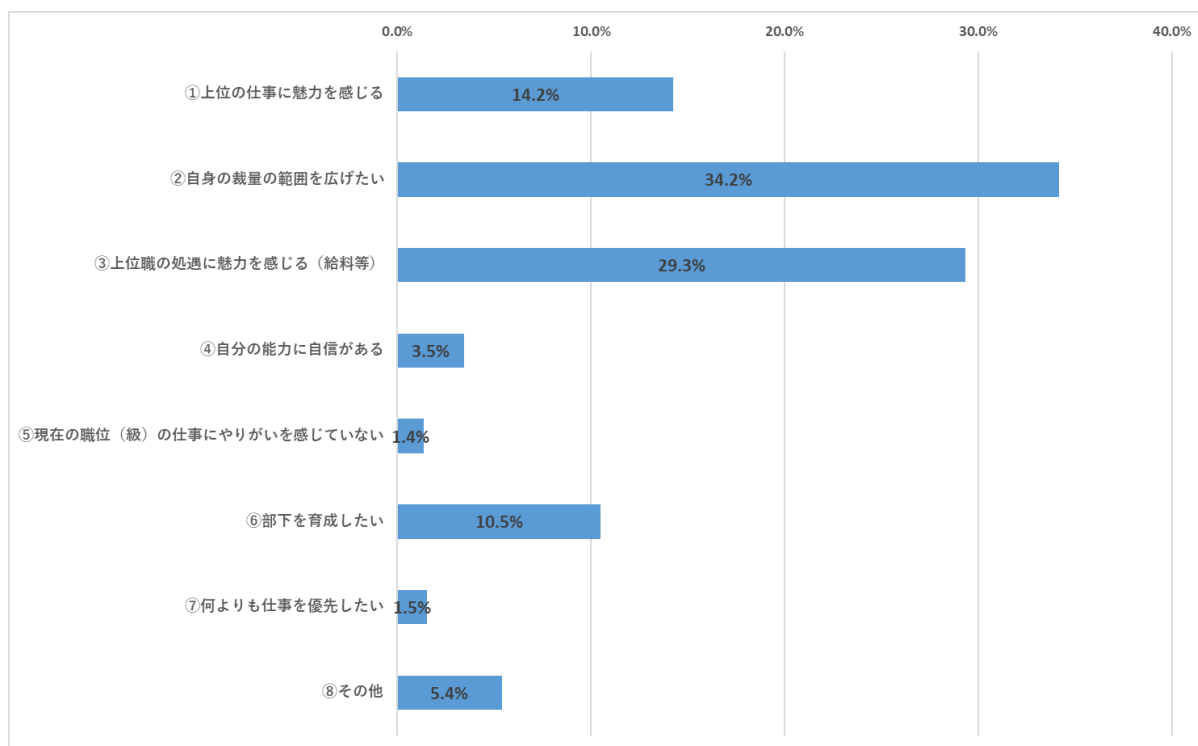
Q14. あなたが働きがいを感じる時はどのような時ですか。（複数選択可）



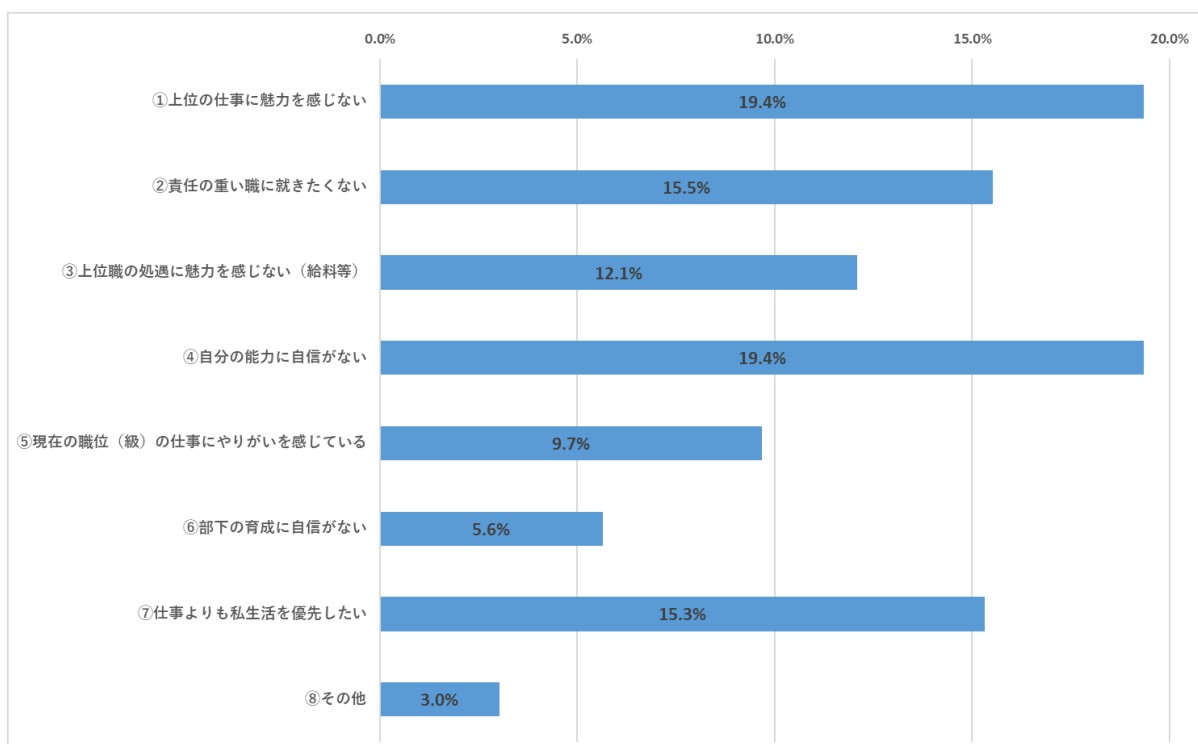
Q15-1. あなたは今より上位の職位（級）に昇格したいと思いますか。



Q15-2. 15-1 で①、②を選択した方にお聞きします。昇格に対して積極的な理由はなぜでしょうか。(回答3つまで)

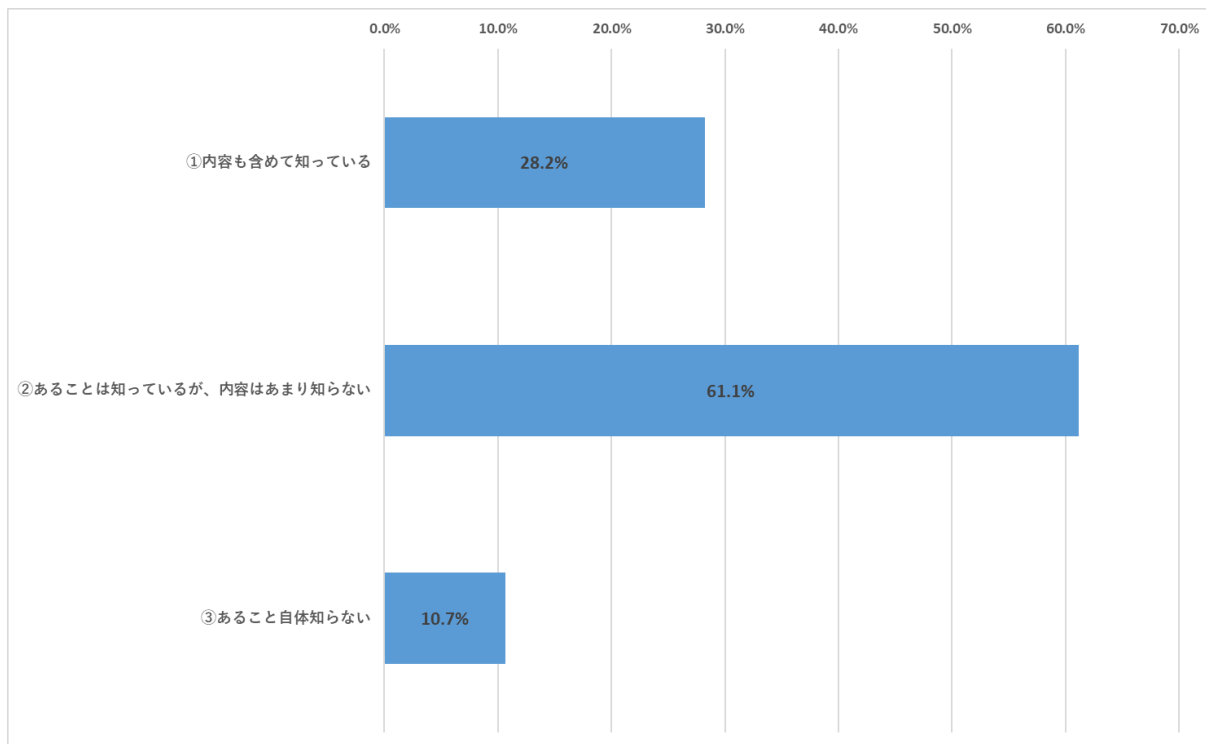


Q15-3. 15-1 で③、④を選択した方にお聞きします。昇格に対して消極的な理由はなぜでしょうか。(回答3つまで)



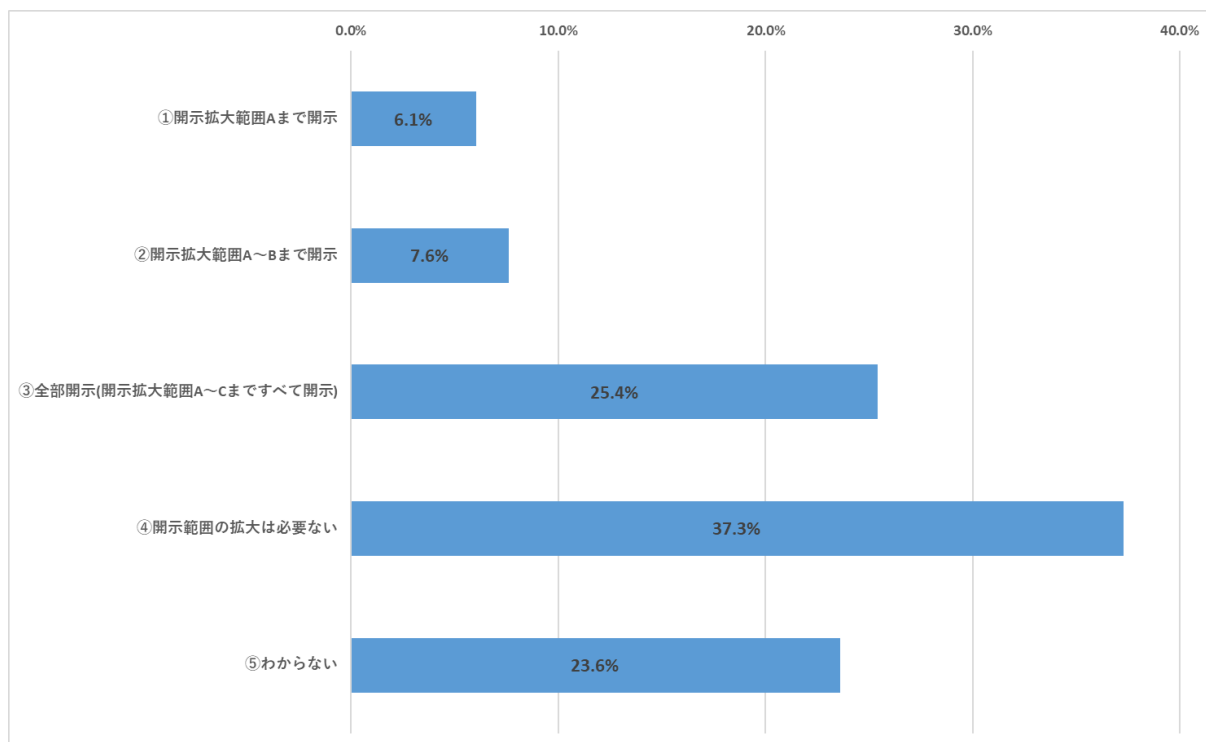
【コンプライアンスについて】

Q16. あなたは、令和3年度に制定した、「市原市職員倫理規程」を知っていますか。

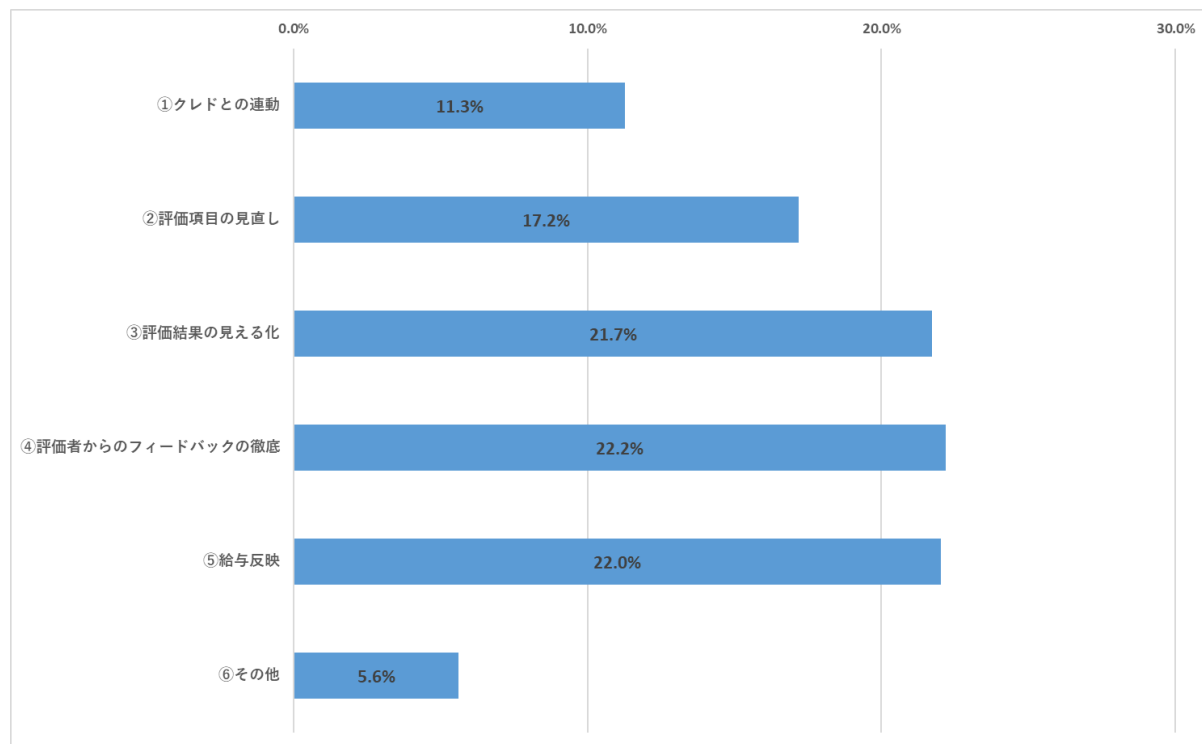


【人事評価制度について】

Q17. 人事評価結果について、現在「能力・態度評価」及び「実績評価」については、最終決定者評価のみの開示となっていますが、開示結果の範囲を広げる必要があると思いますか。

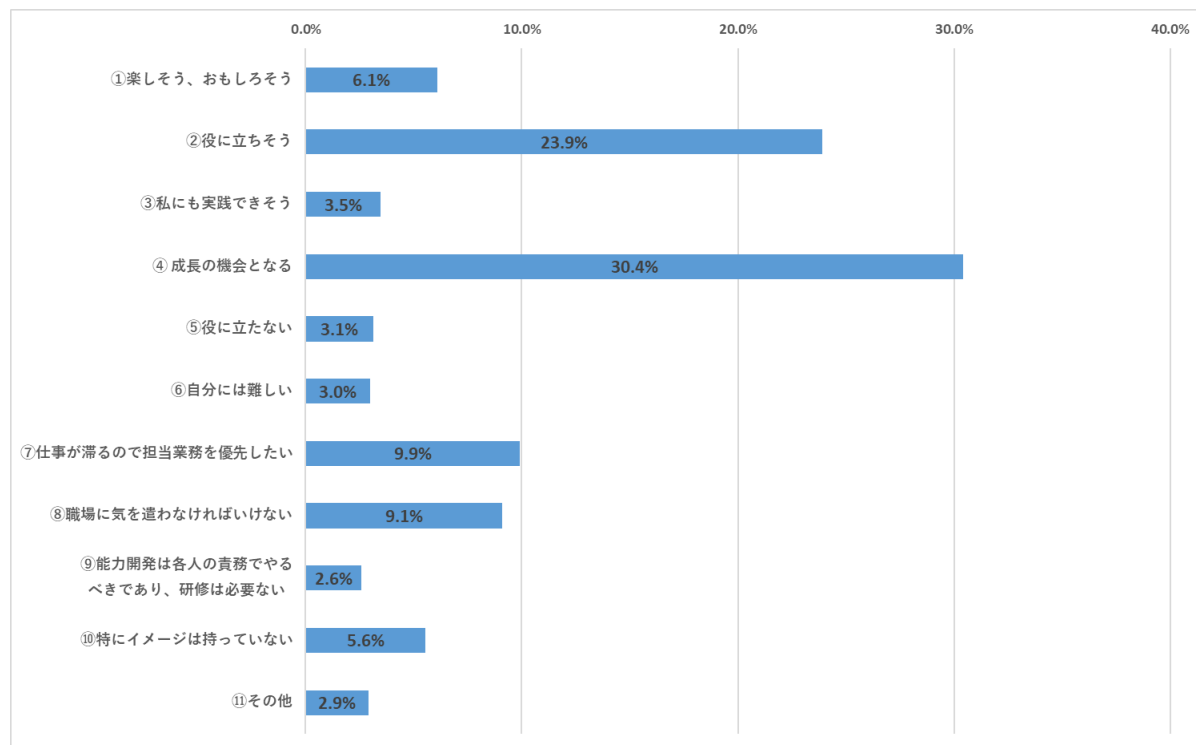


Q18. より適切な人事評価を実施するためには何が必要だと思いますか。(複数選択可)

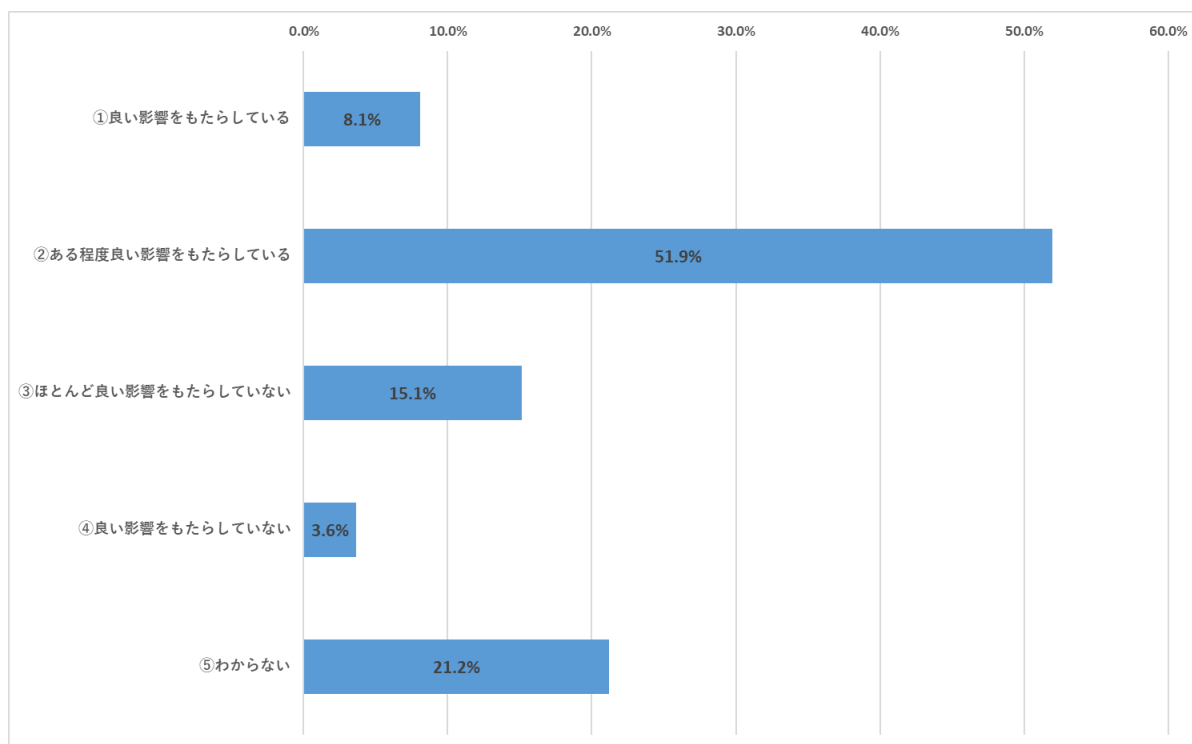


【職員研修について】

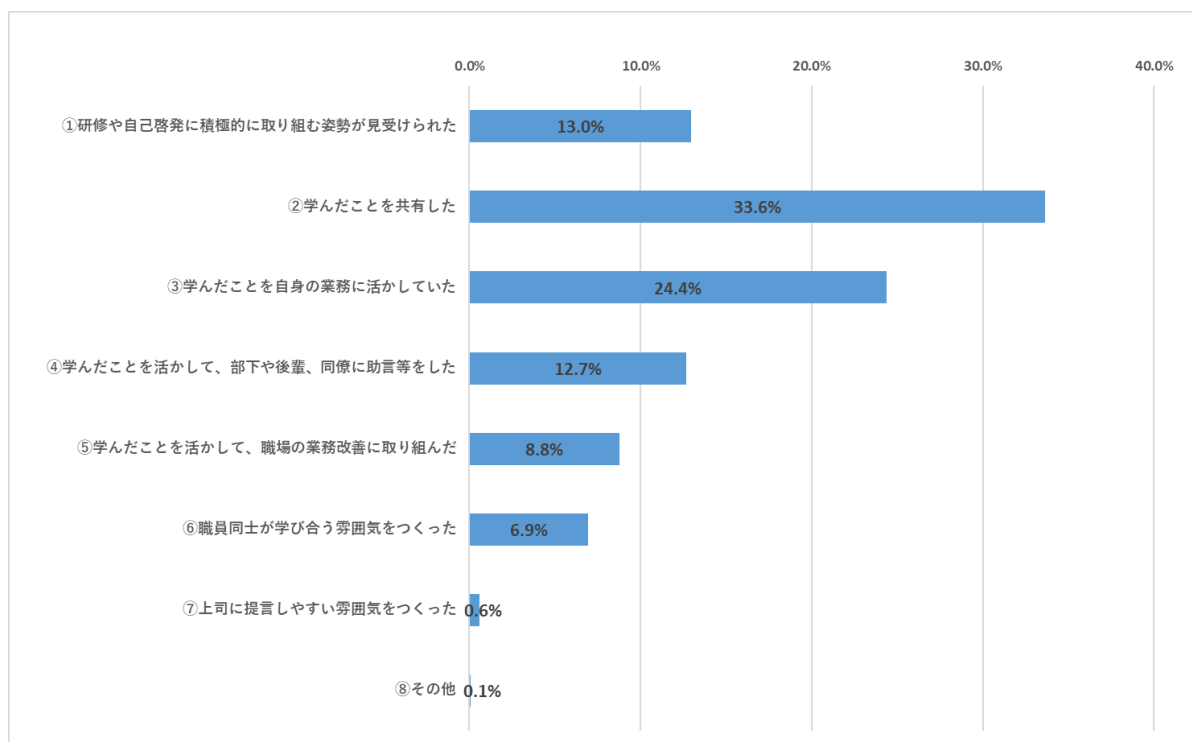
Q19. 研修に対するイメージを教えてください。(複数選択可)



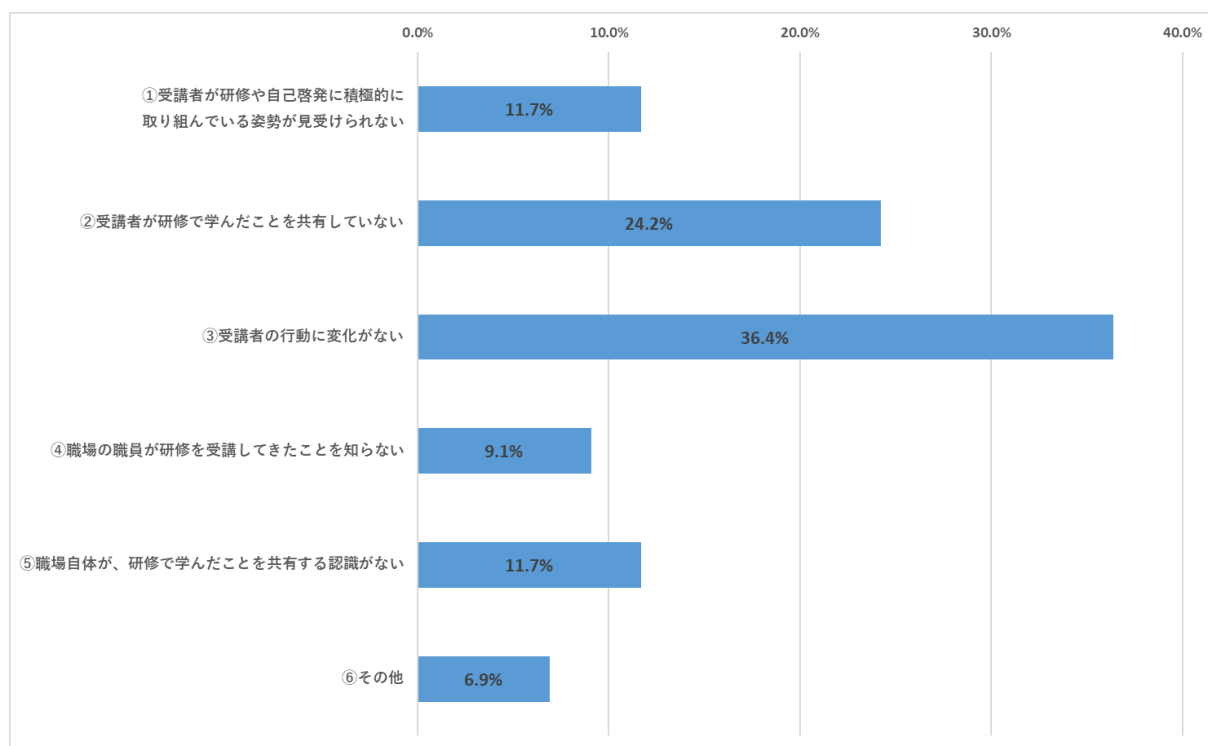
Q20-1. 研修を受講した人の行動が職場で良い影響をもたらしていますか。



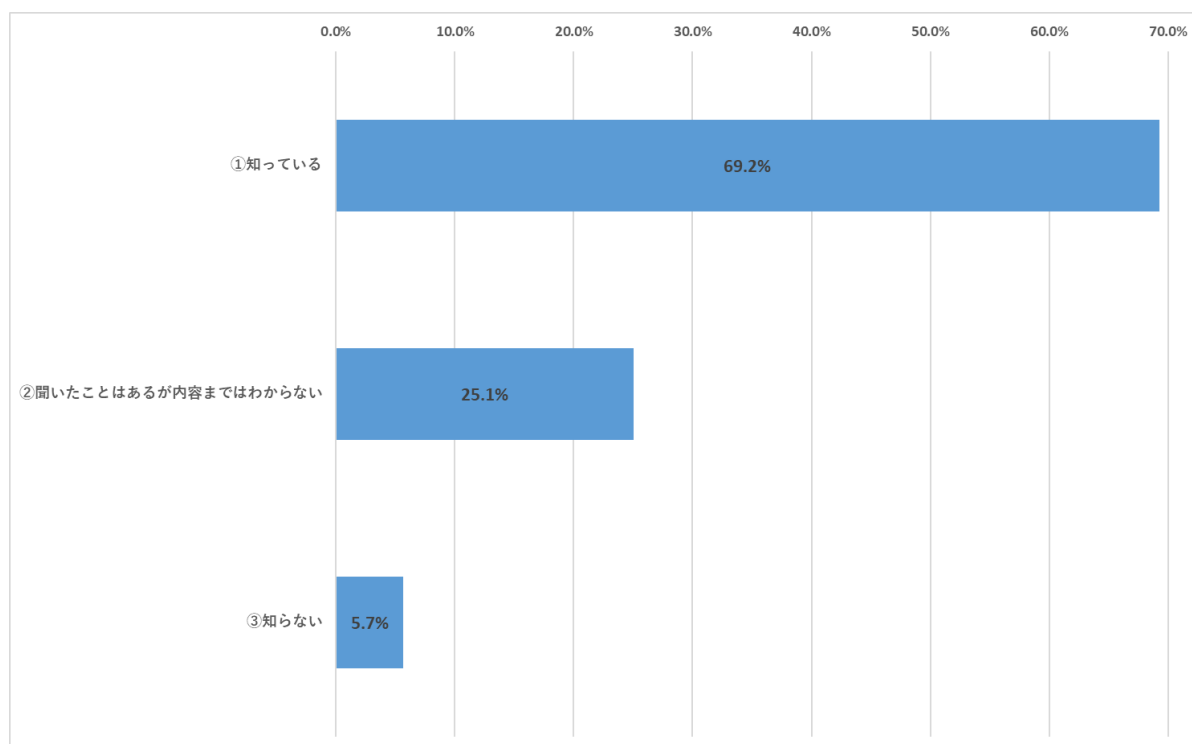
Q20-2. 20-1 で①、②を選択した方にお聞きします。研修を受講した人のどのような行動が、職場に良い影響をもたらしていると思われましたか。(複数選択可)



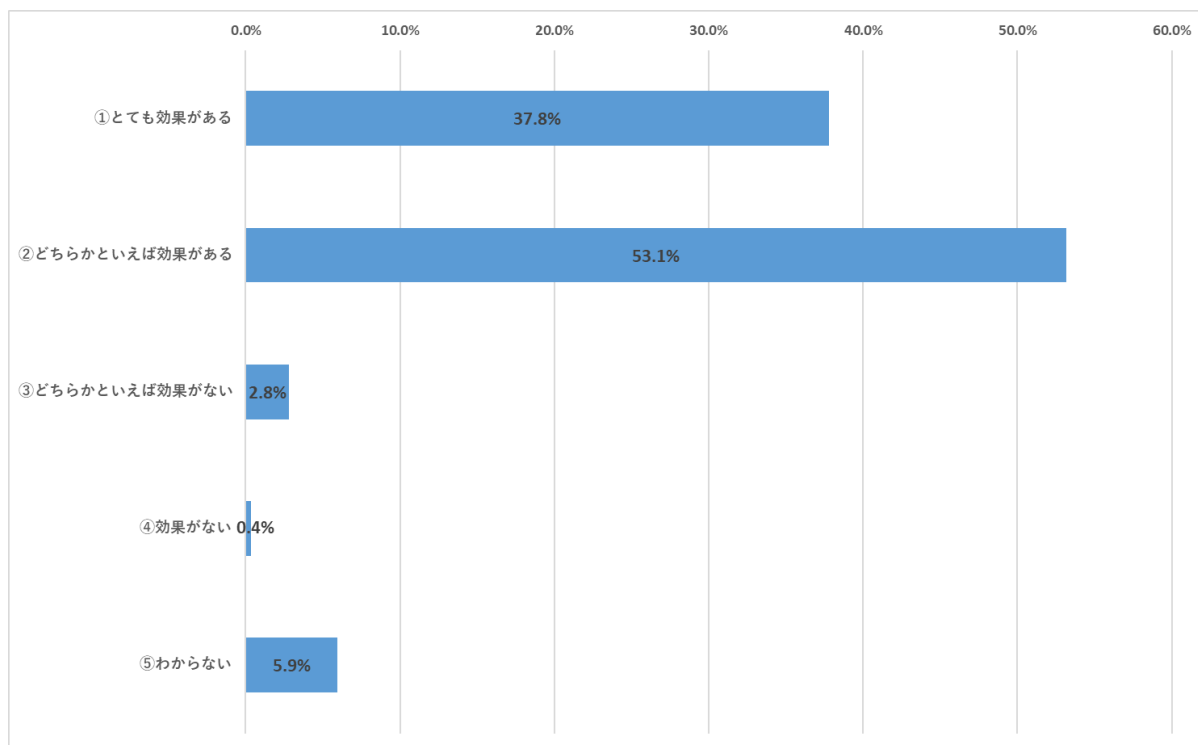
Q20-3. 20-1 で③、④を選択した方にお聞きします。良い影響をもたらしていないと感じた理由を教えてください。（複数選択可）



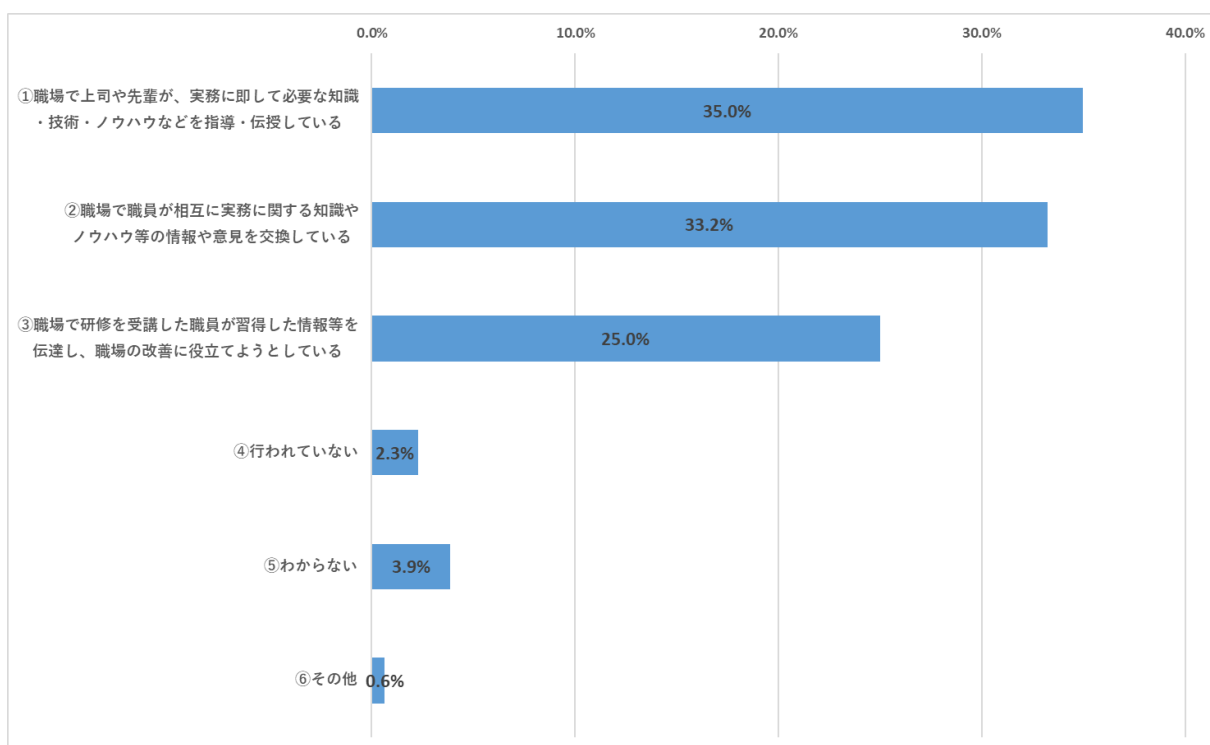
Q21. O J T（職場研修）、Off-J T（職場外研修）、自己啓発（自学）という3つの能力開発の方法を知っていますか。



Q22. O J T（職場研修）とは、職場において上司や先輩職員が部下や後輩職員の能力開発・育成のために、仕事に必要な知識、技能、能力態度等を計画的、継続的に指導するための取組であり、具体的には経験年数の長い職員から経験の浅い職員への指導、同僚同士のアドバイス、職場勉強会などがあります。O J Tは、職員が成長するために効果的だと思いますか。

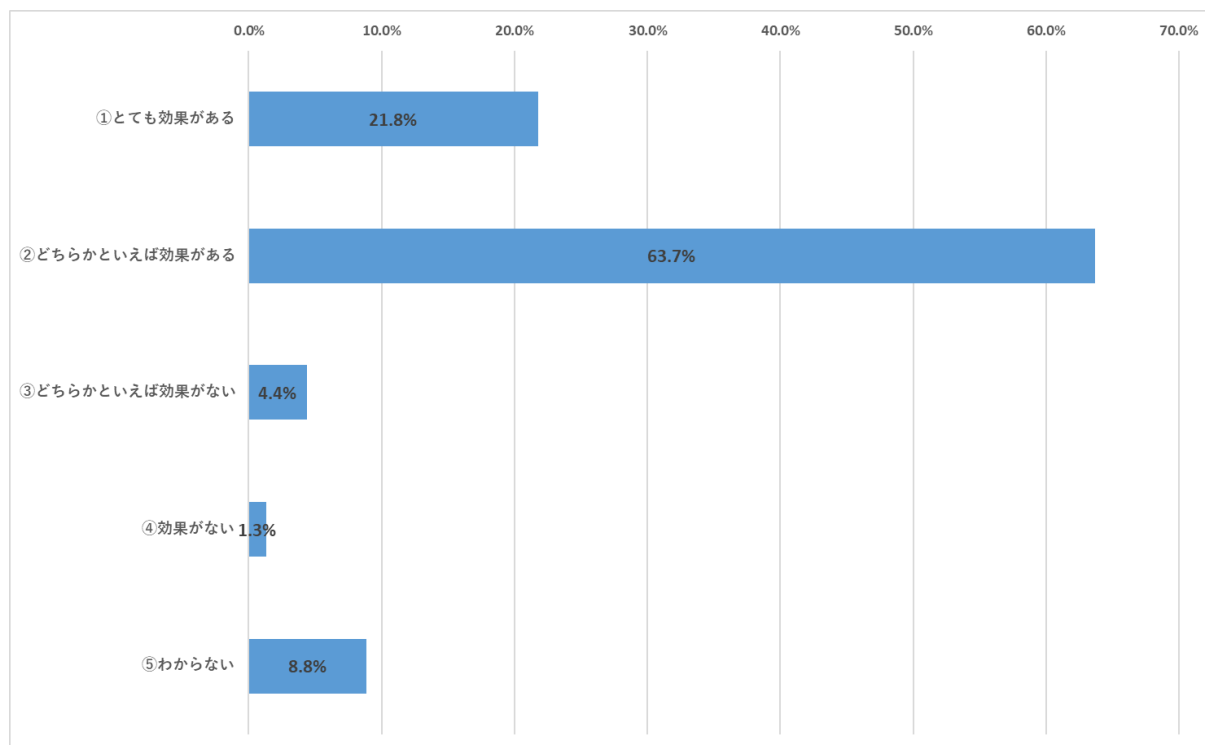


Q23. あなたの職場では、どのようなO J Tが行われていますか。行われているものを選んでください。（複数選択可）

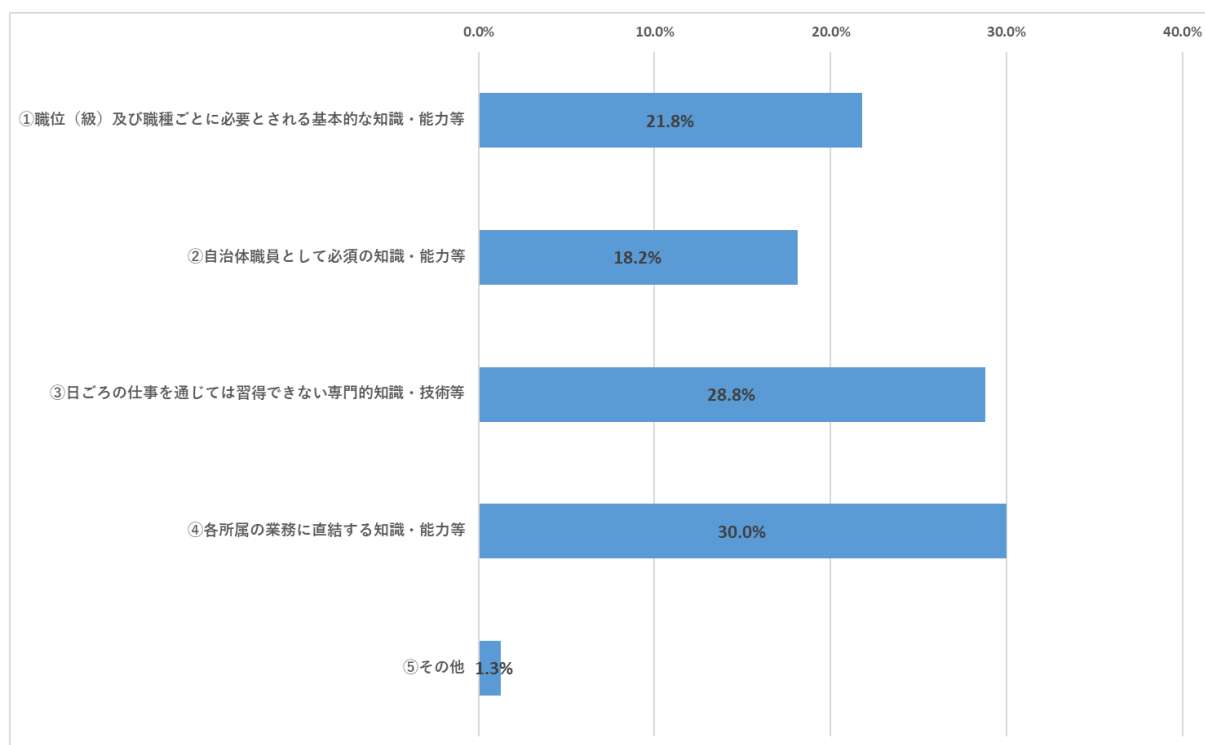


Q24. Off-JT（職場外研修）とは、職場を離れ、外部講師や庁内職員が講師となり、業務に必要な事柄や基本的な知識・技能を学ぶものであり、人事課で実施する階層別研修や、自治研修センターなど外部機関が実施する派遣研修などがあります。

Off-JTは、職員が成長するために効果的だと思いますか。

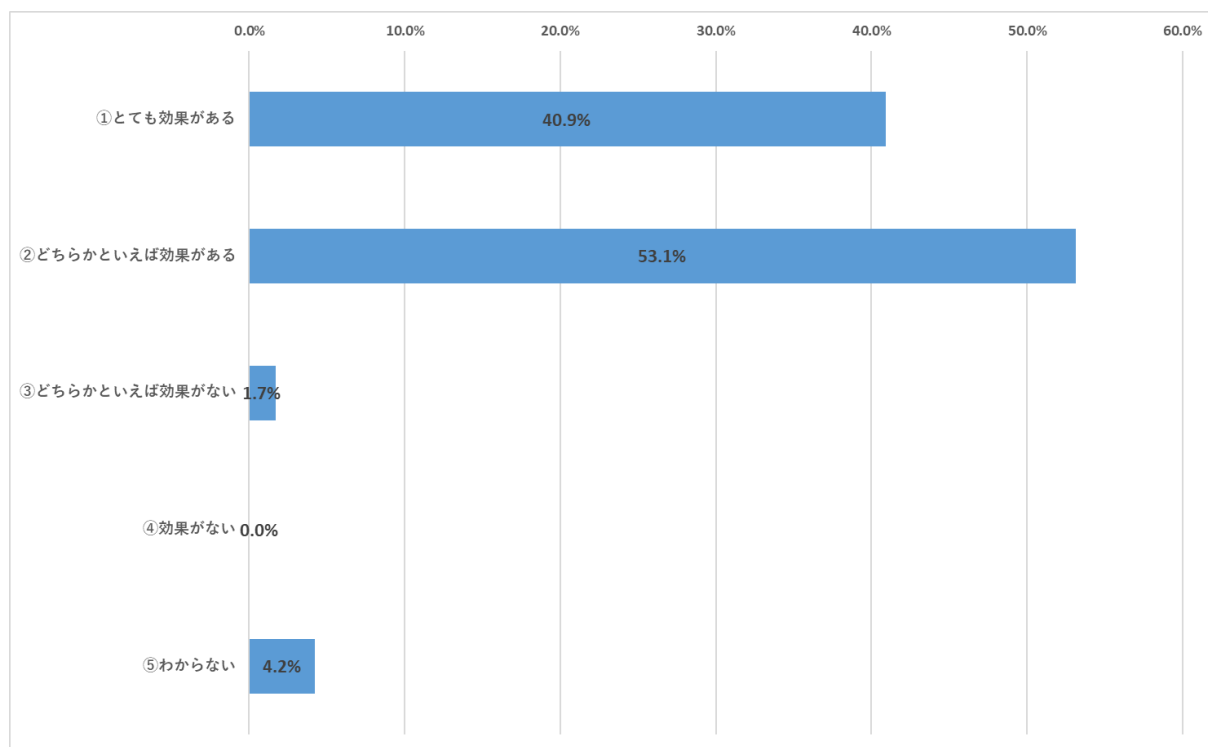


Q25. あなたは、人事課が主催又は案内する Off-JT（職場外研修）でどんなことを学び身に付けたいと考えていますか。（複数選択可）

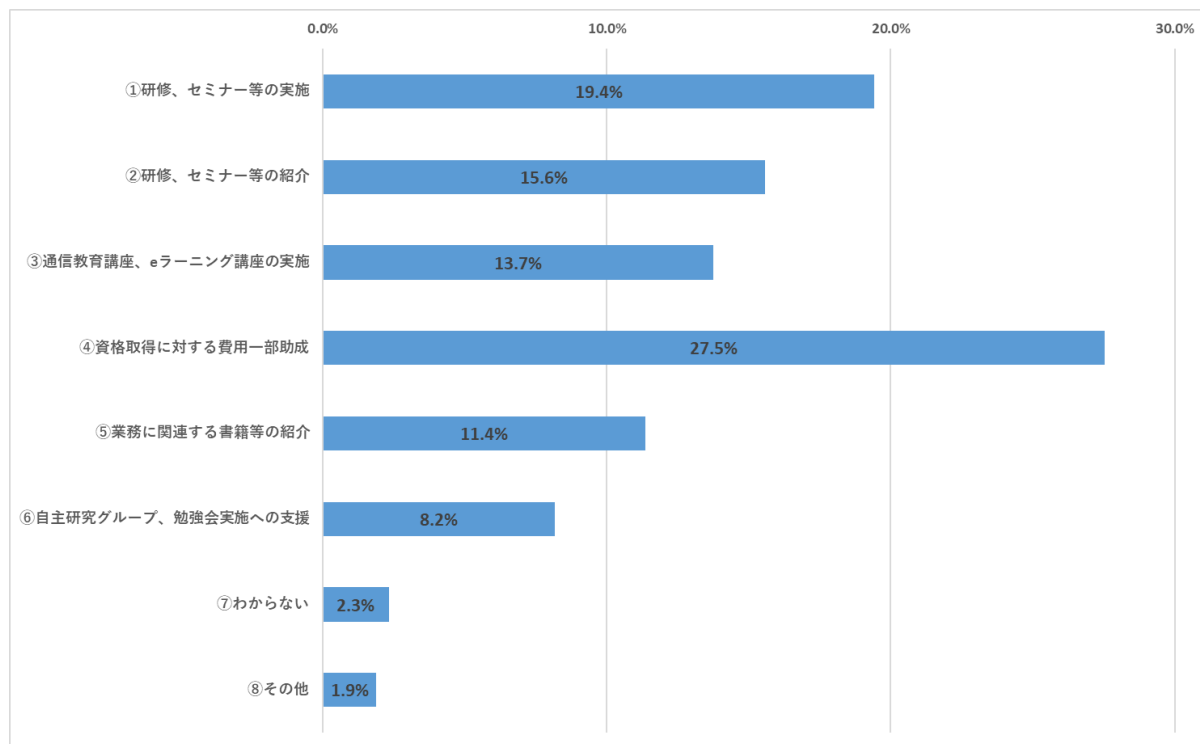


Q26. 自己啓発（自学）とは、職員自らが職務に必要な知識・能力等について気づき、能力を開発する必要を理解し、意欲をもって主体的に学習することです。

自己啓発は、職員が成長するために効果的だと思いますか。



Q27-1. 自己啓発には、どのような支援策が効果的だと思いますか。効果的と思うもの“3つ”まで選択してください。



4 職位別行動規範チェック表

「市原市職員の人事評価に関する規則」で定められた能力・態度評価項目の着眼点から、「行動規範チェック表」を作成しました。これにより、能力適応期ごとに求められる能力及びその能力に基づいた行動がとれているかを着眼点に基づき確認することで、職員それぞれが、役割を果たし、能力を発揮することにつながります。

(1) 一般職A（1・2級）

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
業務遂行能力	知識・情報収集		業務に必要な知識・技術を習得している。(業務に必要な知識習得)
			業務に関連する情報について、関係者・書籍等から積極的に収集している。(情報収集への積極性)
	事務処理力		仕事の指示内容を確認し、業務を正確に処理している。(正確な業務処理)
			仕事の優先順位を考え、期限内に業務を処理している。(期限内の業務処理)
	状況適応力		上司・同僚への報告・連絡・相談を確実にやっている。(復命の実施)
			トラブル、不測の事態に対して、自分勝手に判断することなく、適切に対応している。(トラブル初期対応)
	改善実践力		業務のムリ、ムダ、ムラなど問題点を認識し、改善に向けて取り組んでいる。(効率化意識の醸成)
			市民の視点や新たな発想を持って、改善に向けて取り組んでいる。(市民の視点からの改善意識)
コミュニケーション能力	理解力		話の内容を正確に理解し、不明な点は確認を行い、業務を円滑に遂行している。(会話の基礎確立)
			文書や資料等の内容を正確に理解し、遅滞なく、ミスややり直しを起こさないよう取り組んでいる。(業務理解力)
	応対・折衝力		丁寧な接遇や清潔な身だしなみを常に心がけ、実践している。(接遇の基礎確立)
			トラブルの誘発を防ぐとともに、感情的にさせないよう相手の立場を理解し、応対している。(応対の基礎確立)
	表現・説得力		自分の考えや意図を相手に分かりやすく説明し、理解を得ている。(話し方の基礎確立)
			分かりやすい文書を作成し、自分の考えや意図を伝えている。(文書作成の基礎確立)
	ストレス対処力		トラブルやクレームに対しても感情的にならず、冷静に対応している。(冷静な対応)
			ストレスを感じた時に、気持ちを早めに切り替え、業務遂行できるよう対応している。(気持ちの切替え)
課題力対応	課題発見力		担当業務の成果をイメージして、現状とのギャップから課題を発見し、進言している。(成果をイメージした課題の抽出・進言)
			実践した業務の成果を分析することにより、課題を把握し、共有している。(担当業務の課題把握・共有)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		未経験、困難な業務にも果敢に挑戦している。(挑戦への取組姿勢)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つける姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
チームワーク	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなど、お互いに協力し合って仕事をしている。(チームワーク①)
			職場では良好な人間関係やコミュニケーションを構築している。(職場内人間関係の構築)

(2) 一般職B (3・4級)

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
業務遂行能力	知識・ 情報収集		業務や関連諸業務に必要な専門知識・技術を習得している。(関連業務に視野を広げた知識習得)
			国・県・他市の動向や最新情報を自ら収集整理し、情報を共有して活用している。(最新情報の収集と情報共有)
	事務処理力		非定型的な業務、突発的な事態に対しても適切に対応し、業務を滞りなく処理している。(非定型な業務への対応)
			仕事のプロセスを管理するとともに、期限内に期待された状態まで仕上げていく。(仕事の管理)
	状況適応力		上司・同僚への報告・連絡・相談を的確に実践し、特に悪い情報は、迅速に報告している。(的確な復命)
			トラブル、不測の事態に対して、収束又は被害を拡大しないよう状況判断し、対応している。(トラブル収束)
	改善実践力		常に改善の姿勢を絶やさず業務に取り組み、積極的に改善を推進している。(改善の推進)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
コミュニケーション能力	応対・折衝力		丁寧な接遇等を実践し、後輩への指導など組織の接遇レベル向上に努めている。(接遇レベルの維持と向上)
			自分の考えに固執せず、相手の立場や状況を十分考慮して、その場に合った応対方法を実践している。(傾聴と公正な応対)
	表現・説得力		相手や状況に応じて、適切な手段(対面、オンライン、メール等)を使って、理解や協力を得ている。(適切な手段の選択)
			相手や状況に応じて、文章表現やデータ、図表を効果的に使い、分かりやすい資料を作成し、理解を得ている。(適切な文書作成)
	ストレス対処力		同僚のストレスにも注意を払い、業務に支障を来さないよう職場環境に配慮し、対応している。(ストレスによる業務支障の阻止)
			トラブルやクレーム等に対して過度に反応したり、業務を停滞させることもなく、業務を遂行している。(ストレス対処力の強化)
課題対応能力	課題認識力		担当業務の成果をイメージし、業務の進捗状況や結果から課題を抽出し、進言している。(担当業務の課題抽出・進言)
			市民ニーズや国の動向、法改正など外部環境の変化から、当面取り組むべき課題を認識している。(外部環境からの課題抽出)
	課題解決力		課題等に対して多面的に柔軟な発想で検討し、自らまとめた解決案を積極的に提案している。(解決案提案への積極性)
			コストや効果を踏まえた具体的な解決策を分かりやすく取りまとめ、提案している。(課題解決力の基礎確立)
政策能力形成	企画立案力		担当業務に関連する企画の立案において、上司の判断材料となるデータを収集整理している。(企画立案への基礎確立)
			比較検討するための複数の案を提案するなど、積極的に企画立案に参画している。(企画立案への積極的参画)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		未経験、困難な業務にも果敢に挑戦している。(挑戦への取組姿勢)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つめる姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなど、お互いに協力し合って仕事をしている。(チームワーク①)
			業務上で自分の考えや主張が異なる場合でも職場内での人間関係を良好に維持できている。(職場内人間関係の維持)

(3) 保育・教育職B (3・4級)

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
業務遂行能力	知識・ 情報収集		業務や関連諸業務に必要な専門知識・技術を習得している。(関連業務に視野を広げた知識習得)
			後輩等への分かりやすい指導による知識・技術の共有と向上に取り組んでいる。(知識・技術の共有化)
	業務処理力		複雑・困難な問題や、子どもの突発的な事態に対しても適切に対応し、滞りなく処理している。(業務への柔軟な対応)
			仕事のプロセスを管理するとともに、期限内に期待された状態まで仕上げていく。(仕事の管理)
	状況適応力		上司・同僚への報告・連絡・相談を的確に実践し、特に悪い情報は、迅速に報告している。(的確な復命)
			トラブル、不測の事態に対して、収束又は被害を拡大しないよう状況判断し、対応している。(トラブル収束)
	改善実践力		常に改善の姿勢を絶やさず業務に取り組み、積極的に改善を推進している。(改善の推進)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
コミュニケーション能力	応対・折衝力		関係者への適切な応対を実践し、後輩への指導などに努めている。(接遇レベルの維持と向上)
			保護者や地域住民からの相談等に気軽に応じ、相手の立場や状況を十分考慮した応対方法を実践している。(傾聴と公正な応対)
	ストレス対処力		同僚のストレスにも注意を払い、業務に支障を来さないよう職場環境に配慮し、対応している。(ストレスによる業務支障の阻止)
			トラブルやクレーム等に対して過度に反応したり、業務を停滞させることもなく、業務を遂行している。(ストレス対処力の強化)
課題対応能力	課題認識力		担当業務の成果をイメージし、業務の進捗状況や結果から課題を抽出し、進言している。(担当業務の課題抽出・進言)
			市民ニーズや子どもを取り巻く環境の変化から、当面取り組むべき課題を認識している。(外部環境からの課題抽出)
	課題解決力		課題等に対して多面的に柔軟な発想で検討し、自らまとめた解決案を積極的に提案している。(解決案提案への積極性)
			効率や効果を踏まえた具体的な解決策を分かりやすく取りまとめ、提案している。(課題解決力の基礎確立)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		未経験、困難な業務にも果敢に挑戦している。(挑戦への取組姿勢)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つめる姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなど、お互いに協力し合って仕事をしている。(チームワーク①)
			業務上で自分の考えや主張が異なる場合でも職場内での人間関係を良好に維持できている。(職場内人間関係の維持)

(4) 消防職B (3・4級)

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
業務遂行能力	知識・ 情報収集		業務や関連諸業務に必要な専門知識・技術を習得している。(関連業務に視野を広げた知識習得)
			様々な関連情報を自ら収集整理し、情報を共有して活用している。(関連情報の収集と情報共有)
	事務処理力		非定型的な業務、突発的な事態に対しても適切に対応し、業務を滞りなく処理している。(非定型な業務への対応)
			仕事のプロセスを管理するとともに、期限内に期待された状態まで仕上げていく。(仕事の管理)
	状況適応力		上司・同僚への報告・連絡・相談を的確に実践し、特に悪い情報は、迅速に報告している。(的確な復命)
			トラブル、不測の事態に対して、収束又は被害を拡大しないよう状況判断し、対応している。(トラブル収束)
	改善実践力		常に改善の姿勢を絶やさず業務に取り組み、積極的に改善を推進している。(改善の推進)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
コミュニケーション能力	応対・折衝力		丁寧な接遇等を実践し、後輩への指導など組織の接遇レベル向上に努めている。(接遇レベルの維持と向上)
			自分の考えに固執せず、相手の立場や状況を十分考慮して、その場に合った応対方法を実践している。(傾聴と公正な応対)
	表現・説得力		相手や状況に応じて、適切な手段(対面、オンライン、メール等)を使って、理解や協力を得ている。(適切な手段の選択)
			相手や状況に応じて、文章表現やデータ、図表を効果的に使い、分かりやすい資料を作成し、理解を得ている。(適切な文書作成)
	ストレス対処力		同僚のストレスにも注意を払い、業務に支障を来さないよう職場環境に配慮し、対応している。(ストレスによる業務支障の阻止)
			トラブルやクレーム等に対して過度に反応したり、業務を停滞させることもなく、業務を遂行している。(ストレス対処力の強化)
課題対応能力	課題認識力		担当業務の成果をイメージし、業務の進捗状況や結果から課題を抽出し、進言している。(担当業務の課題抽出・進言)
			市民ニーズや法改正など外部環境の変化から、当面取り組むべき課題を認識している。(外部環境からの課題抽出)
	課題解決力		課題等に対して多面的に柔軟な発想で検討し、自らまとめた解決案を積極的に提案している。(解決案提案への積極性)
			コストや効果を踏まえた具体的な解決策を分かりやすく取りまとめ、提案している。(課題解決力の基礎確立)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		未経験、困難な業務にも果敢に挑戦している。(挑戦への取組姿勢)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つける姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなど、お互いに協力し合って仕事をしている。(チームワーク①)
			業務上で自分の考えや主張が異なる場合でも職場内での人間関係を良好に維持できている。(職場内人間関係の維持)

(5) 監督職 (5・6級)

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
コミュニケーション能力	応対・折衝力		自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、相手の理解を得ている。(説明スキルの体得)
			相手と良好なコミュニケーションを図り、ポイントを抑えた折衝を行っている。(状況に応じた折衝)
	ストレス対処力		日頃から部下や後輩とコミュニケーションを図り、ストレスを感じている部下や後輩に相談・指導を行っている。(ストレスマネジメント①)
			ストレスを持続しないよう、日頃から自己管理を行っている。(セルフケア①)
	関係構築力		情報を収集できる庁内の人的ネットワークを構築・維持し、活用している。(庁内ネットワークの維持)
			様々な情報を交換できる庁外の人的ネットワークを構築・維持し、業務に活用している。(庁外ネットワークの構築)
課題対応能力	課題認識力		国・県・他市の動向やその他有用な情報を整理し、組織内共有している。(情報の共有化と利活用)
			複雑な問題を論理的かつ体系的に整理し、課題を明確化している。(論理的な課題認識)
	課題解決力		改善の具体的な方策や効果まで考えた提案を積極的に行っている。(現実性のある解決策の提案)
			課題解決策を部下や後輩と共有し、適切な指導のもと、解決に向けて組織的に取り組んでいる。(課題解決に向けたリーダーシップ)
政策能力形成	企画立案力		広い視野に立ち、新たな視点と柔軟な発想を持って、適切な企画立案を行っている。(柔軟な発想による企画立案)
			定められた期限内に効果的な企画を提案している。(期限内での企画立案)
行政経営能力	目標達成力		目標の4要素(何を、いつまで、どこまで、どのような方法で)に沿って、具体的な目標を設定し、共有している。(具体的な目標設定)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
	組織管理能力 (6級職・係長等)		所掌業務を把握し、職員の能力や経験を踏まえた業務配分を行っている。(業務配分の適正化)
			部下に仕事を任せ、主体的な取組を引き出し、動機付けを行っている。(動機付け)
	指導育成力		部下や後輩の強みと弱みを適正に把握し、良い点は褒め、課題点については指導・支援している。(指導育成の基本習得)
			部下や後輩からの相談に気軽に応じ、ヒントを与えるなど共に解決策を考えている。(指導育成のためのコミュニケーション)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		監督職としての役割と職責を自覚し、組織目標や成果を常に意識して行動している。(監督職としての役割認識)
			経営的視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(経営的視点でのコスト意識)
	未来志向		困難でリスクの高い課題にも失敗を恐れず果敢に挑戦している。(困難業務への取組姿勢)
			前例にとらわれず、問題解決を先送りしないで、解決に向けて、あらゆる方策を考え抜き、取り組んでいる。(前例打破、先送り防止)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		職員とのコミュニケーションを自ら進んで行い、職員の個性を尊重し、組織力の向上を図っている。(チームワーク②)
			全庁、部、課としての必要な仕事に対して関心を持ち、組織としての連携を積極的に推進している。(全庁的な視点での協力)

(6) 保育・教育監督職（５・６級）

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
コミュニケーション能力	応対・折衝力		自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、相手の理解を得ている。(説明スキルの体得)
			相手と良好なコミュニケーションを図り、ポイントを抑えた折衝を行っている。(状況に応じた折衝)
	ストレス対処力		日頃から部下や後輩とコミュニケーションを図り、ストレスを感じている部下や後輩に相談・指導を行っている。(ストレスマネジメント①)
			ストレスを持続しないよう、日頃から自己管理を行っている。(セルフケア①)
	関係構築力		情報を収集できる庁内の人的ネットワークを構築・維持し、活用している。(庁内ネットワークの維持)
			様々な情報を交換できる庁外の人的ネットワークを業務に活用している。(庁外ネットワークの活用)
課題対応能力	課題認識力		国・県・他市の動向やその他有用な情報を整理し、組織内共有している。(情報の共有化と利活用)
			複雑な問題を論理的かつ体系的に整理し、課題を明確化している。(論理的な課題認識)
	課題解決力		改善の具体的な方策や効果まで考えた提案を積極的に行っている。(現実性のある解決策の提案)
			課題解決策を部下や後輩と共有し、適切な指導のもと、解決に向けて組織的に取り組んでいる。(課題解決に向けたリーダーシップ)
行政経営能力	目標達成力		目標の4要素(何を、いつまで、どこまで、どのような方法で)に沿って、具体的な目標を設定し、共有している。(具体的な目標設定)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
	組織管理能力 (6級職・所長・園長)		所掌業務を把握し、職員の能力や経験を踏まえた業務配分を行っている。(業務配分の適正化)
			部下に仕事を任せ、主体的な取組を引き出し、動機付けを行っている。(動機付け)
	指導育成力		部下や後輩の強みと弱みを適正に把握し、良い点は褒め、課題点については指導・支援している。(指導育成の基本習得)
			部下や後輩からの相談に気軽に応じ、ヒントを与えるなど共に解決策を考えている。(指導育成のためのコミュニケーション)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		監督職としての役割と職責を自覚し、組織目標や成果を常に意識して行動している。(監督職としての役割認識)
			経営的視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(経営的視点でのコスト意識)
	未来志向		困難でリスクの高い課題にも失敗を恐れず果敢に挑戦している。(困難業務への取組姿勢)
			前例にとらわれず、問題解決を先送りしないで、解決に向けて、あらゆる方策を考え抜き、取り組んでいる。(前例打破、先送り防止)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		職員とのコミュニケーションを自ら進んで行い、職員の個性を尊重し、組織力の向上を図っている。(チームワーク②)
			全庁、部、課としての必要な仕事に対して関心を持ち、組織としての連携を積極的に推進している。(全庁的な視点での協力)

(7) 消防監督職 (5・6級)

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
コミュニケーション能力	応対・折衝力		自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、相手の理解を得ている。(説明スキルの体得)
			相手と良好なコミュニケーションを図り、ポイントを抑えた折衝を行っている。(状況に応じた折衝)
	ストレス対処力		日頃から部下や後輩とコミュニケーションを図り、ストレスを感じている部下や後輩に相談・指導を行っている。(ストレスマネジメント①)
			ストレスを持続しないよう、日頃から自己管理を行っている。(セルフケア①)
	関係構築力		情報を収集できる庁内の人的ネットワークを構築・維持し、活用している。(庁内ネットワークの維持)
			様々な情報を交換できる庁外の人的ネットワークを構築・維持し、業務に活用している。(庁外ネットワークの構築)
課題対応能力	課題認識力		国・県・他市の動向やその他有用な情報を整理し、組織内共有している。(情報の共有化と利活用)
			複雑な問題を論理的かつ体系的に整理し、課題を明確化している。(論理的な課題認識)
	課題解決力		改善の具体的な方策や効果まで考えた提案を積極的に行っている。(現実性のある解決策の提案)
			課題解決策を部下や後輩と共有し、適切な指導のもと、解決に向けて組織的に取り組んでいる。(課題解決に向けたリーダーシップ)
行政経営能力	目標達成力		目標の4要素(何を、いつまで、どこまで、どのような方法で)に沿って、具体的な目標を設定し、共有している。(具体的な目標設定)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
	組織管理能力 (6級職・係長等)		所掌業務を把握し、職員の能力や経験を踏まえた業務配分を行っている。(業務配分の適正化)
			部下に仕事を任せ、主体的な取組を引き出し、動機付けを行っている。(動機付け)
	指導育成力		部下や後輩の強みと弱みを適正に把握し、良い点は褒め、課題点については指導・支援している。(指導育成の基本習得)
			部下や後輩からの相談に気軽に応じ、ヒントを与えるなど共に解決策を考えている。(指導育成のためのコミュニケーション)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		監督職としての役割と職責を自覚し、組織目標や成果を常に意識して行動している。(監督職としての役割認識)
			経営的視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(経営的視点でのコスト意識)
	未来志向		困難でリスクの高い課題にも失敗を恐れず果敢に挑戦している。(困難業務への取組姿勢)
			前例にとらわれず、問題解決を先送りしないで、解決に向けて、あらゆる方策を考え抜き、取り組んでいる。(前例打破、先送り防止)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		職員とのコミュニケーションを自ら進んで行い、職員の個性を尊重し、組織力の向上を図っている。(チームワーク②)
			全庁、部、課としての必要な仕事に対して関心を持ち、組織としての連携を積極的に推進している。(全庁的な視点での協力)

(8) 管理職（7～9級）

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
コミュニケーション能力	対応・折衝力		庁内外の関係者との協議・交渉の場において、自らの考えや市の方針を的確に伝え理解を得ている。(的確な折衝)
			利害関係が複雑な課題を調整し結論を導き出している。(複雑な調整の実践)
	ストレス対処力		部下の健康状況を把握し、仕事を起因とする高ストレスの発症を防いでいる。(ストレスマネジメント②)
			過度のストレスを感じて業務に支障を来さないよう自己統制している。(セルフケア②)
	関係構築力		市政の関係者(議会、市民代表等)とコミュニケーションを図り、良好な関係を構築している。(市政関係者との信頼構築)
			市政運営に有用な庁外関係者(学識経験者、経営コンサルタント等の市政の関係者以外の有益者)と情報交換し、施策立案、課題解決に活用している。(幅広い視野のためのネットワーク)
課題対応能力	課題認識力		国・県・他市の動向やその他有用な情報を整理し、組織内共有している。(情報の共有化と利活用)
			将来のニーズや課題を予測し、対応策を指示している。(先見性を持った課題認識)
	課題解決力		突発的な課題等に対して、迅速かつ正確な指示を行い、解決へと導いている。(迅速な課題への対応)
			これまでの継続的な困難課題に対して、大局的に考察し、解決に向けた方向性を示している。(大局的な方向性の明示)
政策形成能力	戦略的政策形成力		施策の評価、統計、データに基づき、新たな政策・施策を立案、または事務改善を行っている。(評価に基づく選択と集中)
			議会や市民、関係者の意見を取り入れ、精度の高い有効な政策を立案している。(納得性の高い政策立案)
行政経営能力	目標達成力		組織の使命を達成するため、具体的に効果的な目標を設定し、共有している。(具体的・効果的な目標設定)
			障害があっても諦めず、代替案を実施して、目標達成に向けて取り組んでいる。(目標達成への執着)
	組織管理能力		組織力を発揮させるため、部下の参画意識を高めるとともに、適正な業務配分を行っている。(参画意識の高揚と業務配分の適正化)
			部下に任せた仕事であっても、最終的には、自分の責任として対処している。(職責意識)
	指導育成力		個々の職員の能力や適性を的確に把握し、任せた仕事を遂行できるよう支援している。(育成のための機会の付与と指導)
			管理・監督職が常に部下の育成を意識して接し、客観的、公平に評価できるよう支援している。(管理・監督職への部下育成に向けた支援)
	組織運営力		限られた経営資源を最適化するため、事務事業の優先順位を設定し、経営資源(人・モノ・予算)を効果的に配分している。(経営資源配分の最適化)
			業務のデジタル化、公民連携などの事務改善により、生産性の向上に取り組んでいる。(実施手法の最適化)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		管理職としての役割と職責を自覚し、組織目標や成果を常に意識して行動している。(管理職としての役割認識)
			タイミングを逸することなく決断・実行している。(決断と実行)
	未来志向		困難でリスクの高い課題にも失敗を恐れず果敢に挑戦している。(困難業務への取組姿勢)
			前例にとらわれず、問題解決を先送りしない、解決に向けて、あらゆる方策を考え抜き、取り組んでいる。(前例打破、先送り防止)
	プロフェッショナル		自らコンプライアンスを徹底するとともに、部下にもコンプライアンスの徹底の意識を根付かせている。(コンプライアンスの徹底・浸透)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		職員とのコミュニケーションを自ら進んで行い、職員の個性を尊重し、組織力の向上を図っている。(チームワーク②)
			全庁、部、課としての必要な仕事に対して関心を持ち、組織としての連携を積極的に推進している。(全庁的な視点での協力)

(9) シニア職

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
コミュニケーション能力	応対・折衝力		自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、相手の理解を得ている。(説明スキルの体得)
			相手と良好なコミュニケーションを図り、ポイントを抑えた折衝を行っている。(状況に応じた折衝)
	ストレス対処力		同僚のストレスにも注意を払い、業務に支障を来さないよう職場環境に配慮し、対応している。(ストレスによる業務支障の阻止)
			トラブルやクレーム等に対して過度に反応したり、業務を停滞させることもなく、業務を遂行している。(ストレス対処力の強化)
	関係構築力		情報を収集できる人的ネットワークを構築・維持し、活用している。(ネットワークの維持)
			長年培った知識を活用し、同僚や後輩からの相談に気軽に応じ、若手職員の育成に努めている。(指導育成のためのコミュニケーション)
課題対応能力	課題認識力		担当業務の成果をイメージし、業務の進捗状況や結果から課題を抽出し、進言している。(担当業務の課題抽出・進言)
			市民ニーズや国の動向、法改正など外部環境の変化から、当面取り組むべき課題を認識している。(外部環境からの課題抽出)
	課題解決力		課題等に対して多面的に柔軟な発想で検討し、自らまとめた解決案を積極的に提案している。(解決案提案への積極性)
			コストや効果を踏まえた具体的な解決策を分かりやすく取りまとめ、提案している。(課題解決力の基礎確立)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		受け身の姿勢ではなく、困難な業務にも果敢に挑戦している。(積極的な取組姿勢)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つける姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなどお互いに協力合って仕事をしている。(チームワーク①)
			業務上で自分の考えや主張が異なる場合でも職場内での人間関係を良好に維持できている。(職場内人間関係の維持)

(10) 技能労務職

能力・態度		チェック (✓)	着眼点
業務遂行能力	職務知識・技術		業務に必要な知識・技術を習得している。(業務に必要な知識習得)
			卓越した技術力を持ち、他の職員に技術等を指導している。(卓越した技術力)
	業務処理力		仕事の指示内容を確認し、業務を正確に処理している。(正確な業務処理)
			安全面や衛生面等に配慮し、作業における細かい所まで確認や点検を行っている。(安全・衛生管理)
	状況適応力		上司・同僚への報告・連絡・相談を的確に実践し、特に悪い情報は、迅速に報告している。(的確な復命)
			トラブル、不測の事態に対して、自分勝手に判断することなく、適切に対応している。(トラブル初期対応)
	改善実践力		業務のムリ、ムダ、ムラなど問題点を認識し、改善に向けて取り組んでいる。(効率化意識の醸成)
			効果的、効率的で具体的な改善案を提示し、実践するとともに、業務の標準化等に取り組んでいる。(改善策立案と標準化)
コミュニケーション能力	理解力		話の内容を正確に理解し、不明な点は確認を行い、業務を円滑に遂行している。(会話の基礎確立)
			文書や資料等の内容を正確に理解し、遅滞なく、ミスややり直しを起こさないよう取り組んでいる。(業務理解力)
	応対・折衝力		丁寧な接遇や清潔な身だしなみを常に心がけ、実践している。(接遇の基礎確立)
			自分の考えや意図を相手に分かりやすく説明し、理解を得ている。(話し方の基礎確立)
	ストレス対処力		トラブルやクレームに対しても感情的にならず、冷静に対応している。(冷静な対応)
			ストレスを感じた時に、気持ちを早めに切り替え、業務遂行できるよう対応している。(気持ちの切替え)
態度	市民主体		市民の声に耳を傾け積極的に対話やニーズの把握をしている。(市民との積極的対話やニーズの把握)
			市民の思いを自分ごと化して考え抜くなど市民の立場になって、誠実に対応している。(市民の思いの自分ごと化)
	経営感覚		組織目標を理解し、責任を持って取り組んでいる。(組織目標を理解した取組)
			コスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性を考えながら業務を遂行している。(担当業務におけるコスト意識)
	未来志向		指示を待つのではなく、状況等を的確に把握し、自発的に業務に取り組んでいる。(仕事に対する自発性)
			ニーズの本質を捉え、できる方法を見つける姿勢で、業務に臨んでいる。(ニーズの本質を捉えた業務遂行)
	プロフェッショナル		コンプライアンスを徹底し、公務員としての自覚と責任を持って業務を遂行している。(コンプライアンスの徹底)
			自己の見識向上やスキルアップのため、自己啓発に率先して取り組んでいる。(自己啓発)
	チームワーク		気持ち良く働ける環境づくりや他の人からの依頼に快く応じるなどお互いに協力し合って仕事をしている。(チームワーク①)
			職場では良好な人間関係やコミュニケーションを構築している。(職場内人間関係の構築)

〒290-8501

千葉県市原市国分寺台中央 1-1-1

市原市 総務部 人事課

TEL : 0436-22-1111 内線 2561 2565

jinji@city.ichihara.lg.jp