
松江市 人**財**育成基本方針



平成 19 年 1 月策定

平成 31 年 3 月改定

松 江 市

目次

1. 見直しにかかる経過について.....	1
2. 策定目的.....	1
3. 策定に向けた考え方	2
4. 現状	2
5. 目指す職員像を導き出すためのキーワード.....	4
6. 松江市職員の基本マインド.....	5
7. 目指す職員像.....	6
8. 職位に応じた役割、意識・姿勢、能力.....	8
9. 今後の人財育成の基本的方向性（人事管理・職場づくり・教育）.....	9
(1) やる気を高め、主体性を大切にする人事管理制度.....	9
(2) 働きがいがあり、満足感と安心感にあふれる職場づくり	11
(3) 成長意欲に応える効果的な教育（研修）の展開	12
☆ 《参考》松江市人財育成基本方針策定委員会設置要綱.....	14
松江市人財育成基本方針策定員会 特別委員及び委員名簿	15
策定委員会の様子.....	15
☆ 資料編.....	16
職位ごとに求められる役割や必要な意識・姿勢、能力	17

「人財」について

本基本方針では、人こそが最大の経営資源であり、かつ貴重な宝であるという意味を込めて「人財」と表記します。

1. 見直しにかかる経過について

現在の「松江市人材育成基本方針」は、市町村合併後の新市における人材育成を効果的に推進するために、平成19年1月に策定しました。また、この基本方針をさらに具体的・計画的に推進するため、平成26年度には、新たに「松江市人材育成推進計画」を策定し、人事評価や研修の充実、管理職が果たすべき役割や指導方法をまとめたマニュアルの作成、保健師や技師が果たすべき役割や指導方法をまとめた専門職の育成プランの作成を行ってきました。

このたび、中核市への移行や基本方針の策定から10年以上経過したことなどの情勢の変化を踏まえると、職員や組織にさらなる成長や進化が求められているとの考えに至り、基本方針及び推進計画を改定することとしました。

改定にあたっては、これまでの基本方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた人材育成とするための方向性とそれに至る道筋を示すことを主眼に、新たな方針として策定しています。また、人材育成の仕組みと主な取り組みを、より一層計画的に進めるための実施計画も併せて作成しています。

(参考) これまでの取り組みについて

◆松江市人材育成基本方針（平成19年1月策定）

合併後の新市における計画的・総合的な人材育成をより効果的に推進するために策定し、求められる職員像、能力、取り組み、推進体制を設定しています。なお、方向性としては、個々の職員の資質・能力向上に重点を置いています。

◆松江市人材育成推進計画（平成26年3月策定）

中長期的な方針を示した基本方針に沿って、重点的事項をまとめ、具体的・計画的に推進するために策定しました。基本方針の「個々の職員の資質・能力向上」に加え、管理監督職のマネジメント力のさらなる向上などの「組織力の強化に向けた取り組み」を推進し、「組織力」の向上を目指しています。その他、キャリアステージや職位ごとに求められる意識・姿勢、能力を設定したほか、具体的な取り組みについて、実施時期を定めています。

2. 策定目的

地方自治体の基本的な役割は、住民福祉の増進と安心安全なまちづくりを進めることです。そのための基本構想・基本計画として、「松江市総合計画（以下「総合計画」）」を策定しており、職員の皆さんの責務は、この総合計画に掲げる各種施策を推進し、将来像「選ばれるまち松江」の実現を図ることです。必要な能力や意識姿勢を身につ

けることで、その実現に近づくことができます。また、松江市職員として、より熱意を持って仕事をするためには、郷土愛や郷土に対する誇りを持つことが、まず必要です。よって、本基本方針は、まず郷土愛や郷土に対する誇りを持ち、かつ、松江を「選ばれるまち」にするために必要な能力や知識を身につけるためのものとします。

なお、基本方針については、本市を取り巻く状況や社会情勢が著しく変化した場合に適宜見直すこととし、実施計画については、取り組みの状況や社会情勢の変化を考慮しながら、おおむね3年を目途に見直しを行います。

3. 策定に向けた考え方

本基本方針の「目指す職員像」については、総合計画から導き出されるポイントをもとに、組織戦略である「松江市行財政改革大綱（以下「行革大綱」）」に沿いながら、中核市移行を踏まえたものとしています。また、職員の皆さんが高いパフォーマンスを発揮するには、「仕事や職場に楽しみを見出し、主体的で働きがいがある制度や環境」が求められています。「人財」である皆さん個々の人生を豊かにすることにもつながることから、「人財育成の基本的な方向性」は、その観点を大切にしています。



4. 現状

（中核市への移行と中枢中核都市）

本市を取り巻く現状として、まず平成30年4月の中核市移行が挙げられます。これにより、県が担っていた様々な事務権限が移譲され、これまで以上に、地域の特性や課題に応じたきめ細かな施策を実施できるようになりました。さらに、全国82の中核中核都市の一つに選定されるなど、地方の拠点都市として経済循環の核となることが期待されています。

（市民ニーズの多様化・複雑化）

現在、情報化の進展、社会保障経費の増加、人口減少、少子高齢化社会への対応などにより、社会情勢は大きく変化し、市民ニーズは多様化・複雑化（高齢者福祉・ICT関連・防災・待機児童対策など）しています。

（さらなる財政健全化）

地方交付税の合併算定替えの縮減など、引き続き大幅な財源不足が見込まれる中、大規模施設建設事業の本格化により、投資的経費に伴う負担が増加する状況にあり、さらなる財政健全化を推進する必要があります。

（いびつな年齢構成と組織の新陳代謝）

市町村合併後の職員数の適正化により新規採用を抑制したことから、職員の年齢構成がいびつになっているほか、平成26年度に採用抑制が終了してからは、退職者と

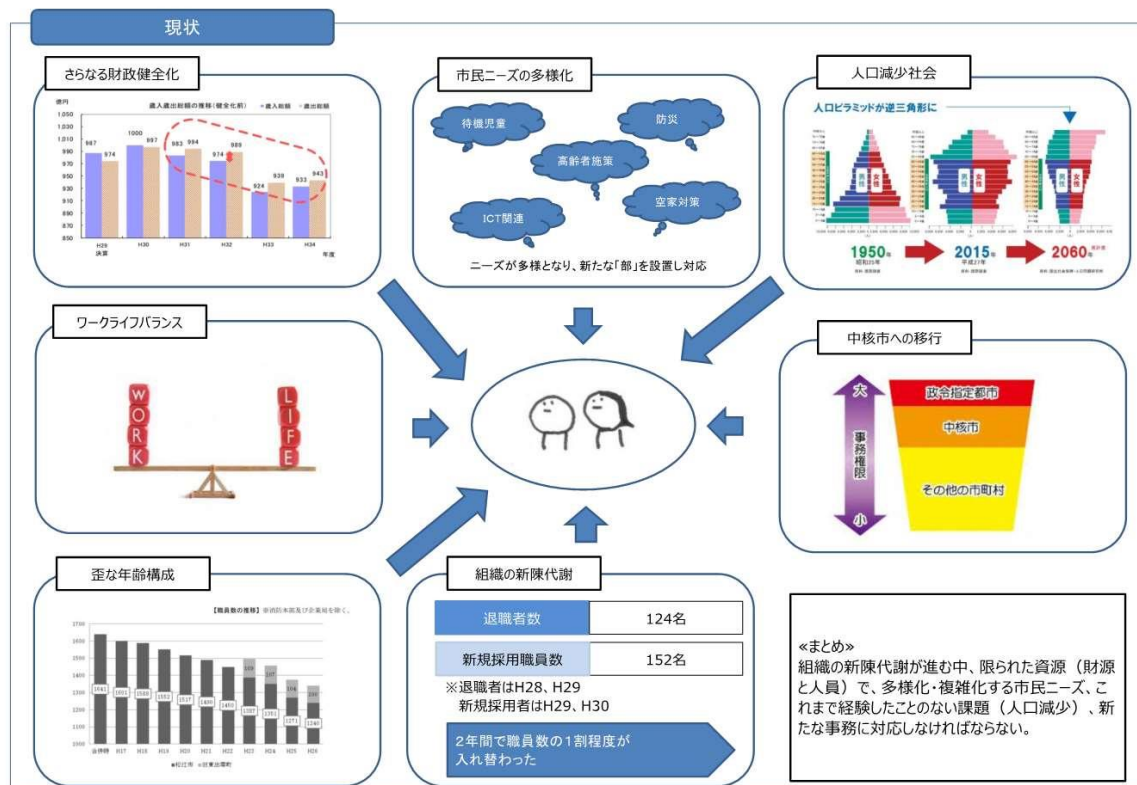
ほぼ同数の新規採用を行い、2年間で職員数の1割が入れ替わるなど、組織の新陳代謝が進んでいる状況です。また、人事院は、平成30年8月に定年を65歳に引き上げるよう意見の申し出を行いました。国においては、人生100年時代に向けた経済社会のあり方について議論がされており、将来的には公務員の定年年齢が更に延長となることとも想定されます。

(ワークライフバランス)

本市でも「職員みんなのワークライフバランス推進プラン」に基づき、「仕事と生活の調和(ワークライフバランス)」の実現に向けた取り組みを進めています。この視点は、いきいきと働ける職場環境の実現はもとより、優秀な人財確保や公務の効率性・持続性の向上といった観点からも重要です。

こうした状況は、組織の新陳代謝が進む中、限られた経営資源(財源と人員)で、多様化・複雑化する市民ニーズやこれまで経験したことのない課題(人口減少など)に対応しながら、事業のスクラップアンドビルドを行うといった、これまでの行政の発想や進め方を柔軟に変えていくことが求められていることを示しています。

《現状のイメージ》



5. 目指す職員像を導き出すためのキーワード

目指す職員像は、「3. 策定に向けた考え方」でも記載したとおり、事業戦略と組織戦略に中核市移行後の状況を踏まえたものとするため、「総合計画」（事業戦略）と「行革大綱」（組織戦略）、平成29年10月に実施した「中核市移行に向けた職員研修」をもとに、以下のキーワードを導き出しました。

《キーワード》

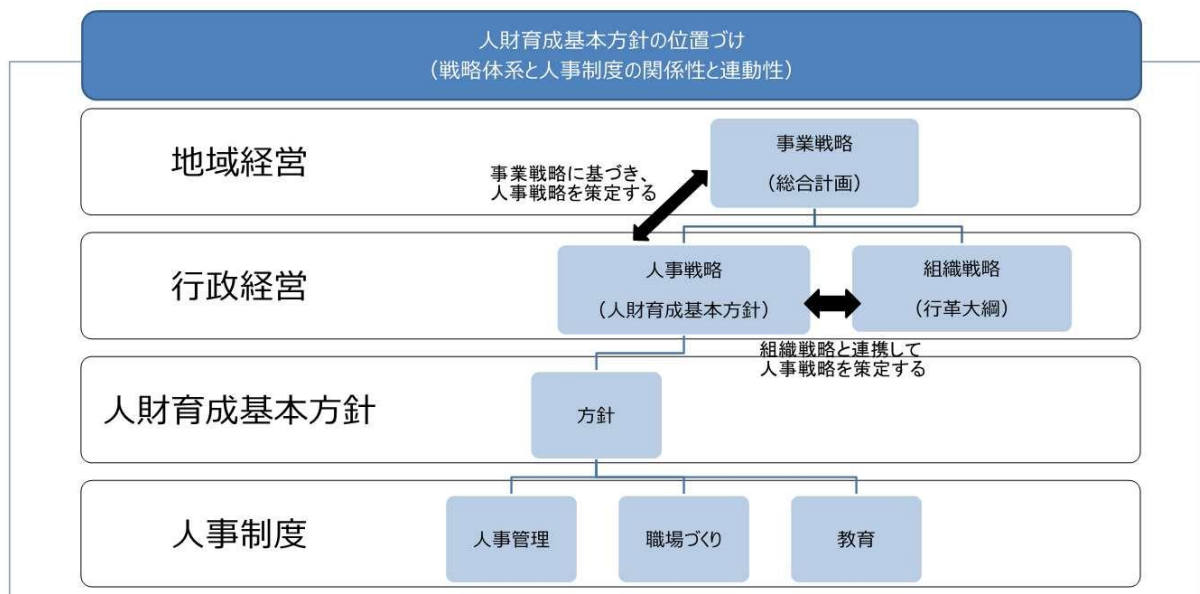
- 「松江に自信と誇りを持つ」
- 「豊かな発想、創造性」
- 「一步進んだことを考える、ワンランク上の行政」
- 「共創・協働」
- 「積極的な情報公開・発信」
- 「横串（横のつながり）」
- 「自学」
- 「主体性、自律性」
- 「事務の効率化・アウトソーシング・スクラップアンドビルド」

また、行革大綱には、本基本方針で踏まえておくべき以下の項目があります。

《踏まえるべき行革大綱の項目》

- 「適正な人員管理」
- 「組織やマネジメント手法、人材育成ほか人事管理諸制度の見直し」
- 「職員の資質と士気を高める」
- 「さらなる意識改革を促す」

《人財育成基本方針の位置づけ》



6. 松江市職員の基本マインド

松江への高い誇りと深い郷土愛

松江市職員の基本マインドを「松江への高い誇りと深い郷土愛」としています。このことは、市民として誇りを持ち、有する自然や歴史を大切に、継承するという市民の合意や約束、願いを表した「市民憲章」と共通する考え方です。

キーワード	求めるアクション
松江に自信と誇りを持つ (高い誇りと深い郷土愛を持つ)	松江を深く知る(人、歴史、文化、 まちなみ、自然など)



市民憲章（平成18年10月8日制定）

私たちは松江市民です。雄大な日本海、美しい中海と宍道湖、八雲立つ山々にいだかれた松江がだいすきです。

私たちはこのかけがえのない自然を守り、先人のつちかった歴史を誇りとし、住む人に希望と勇気を与えるまちにします。

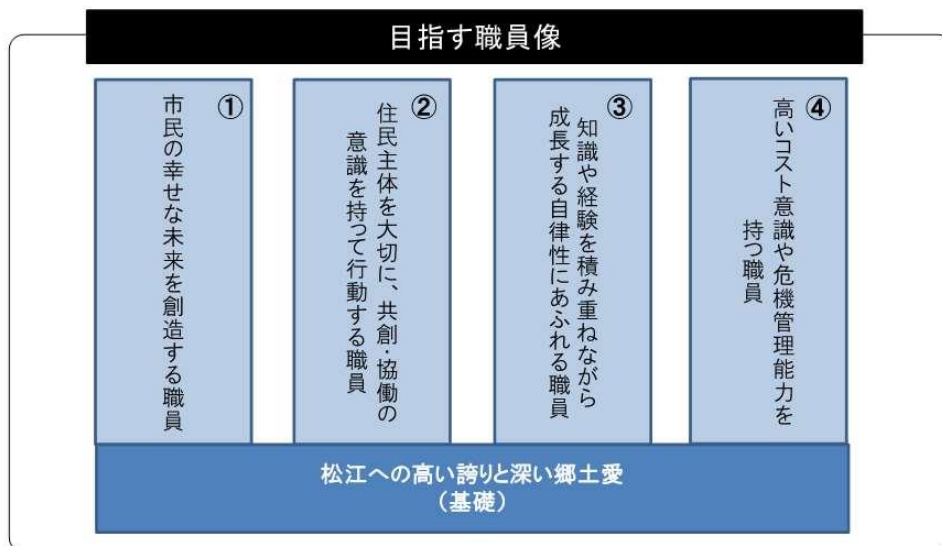
私たちは訪れる人にもてなしの心で接し、新しい松江のまちを築くため、手を取りあって進みます。

- 一、青い海と湖、緑あふれる美しい自然のめぐみを大切に、きれいなまちにします。
- 一、人の立場を重んじ、すこやかで心にゆとりのある、明るく住みよいまちにします。
- 一、礼をつくし勉学にいそしみ、未来にはばたく、希望にみちたまちにします。
- 一、はるかな歴史のいとなみと、つちかわれた文化をうけつぎ、心ゆたかなまちにします。
- 一、働くことによるこびと誇りを持ち、活気がみなぎる、いきいきとしたまちにします。

7. 目指す職員像

導き出されたキーワードを踏まえながら、「松江への高い誇りと深い郷土愛」を基礎として「目指す職員像」を以下のとおりとします。

《目指す職員像》



① 市民の幸せな未来を創造する職員

キーワード	必要な意識・姿勢、能力
豊かな発想、創造性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 応用企画系 (政策形成力、企画立案力、応用改善力)
一歩進んだことを考える、ワンランク上の行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ 積極性 ・ 改革姿勢・柔軟性 ・ 実行力系 (問題解決力、業務監督力、業務指導力、業務実行力) ・ マネジメント系 (業務監督力、問題解決力、業務指導力、業務実行力)

(行動や思考の具体例)

- ・ 今より一歩進むために、課題や問題意識を常に持つ。
- ・ 市民の方に理解を得る方策を考える。
- ・ 今ある資源に磨きをかける。
- ・ 県から移譲された事務権限をもとに、松江の地域性に合わせた独自性のある事業を企画立案する。
- ・ 組織の継続性を意識し、部下職員、後輩職員を指導、育成する。



② 住民主体を大切に、共創・協働の意識を持って行動する職員

キーワード	必要な意識・姿勢、能力
共創・協働	<ul style="list-style-type: none"> ・住民志向 ・協調性 ・コミュニケーション系（説明対応力、調整力）
積極的な情報公開・発信	<ul style="list-style-type: none"> ・積極性 ・知識・技術
横串	<ul style="list-style-type: none"> ・協調性

（行動や思考の具体例）

- ・相手の主体性を尊重しながら連携を図る。
- ・縦割りではなく、横のつながりを持つ。
- ・広域連携や他業種連携を図る。
- ・松江の良さを全国に情報発信する。



③ 知識や経験を積み重ねながら成長する自律性にあふれる職員

キーワード	必要な意識・姿勢、能力
自学	<ul style="list-style-type: none"> ・積極性 ・知識・技術
主体性、自律性	<ul style="list-style-type: none"> ・積極性 ・機動性 ・責任感 ・協調性 ・倫理観 ・理解判断系（決断力、理解力、判断力、理解判定力）

（行動や思考の具体例）

- ・物事の歴史や成り立ちを深く掘り下げる。
- ・管理監督職のマネジメントに依存せず、セルフマネジメントする。
- ・持っている資源をつなげながら活用する。
- ・他責にすることなく、主体的に責任感を持って取り組む。
- ・困難から逃げずに立ち向かう。
- ・ワークライフバランスを意識し、行動する。
- ・地域活動や社会活動に積極的に参加し、住民感覚を肌で学ぶ。



④ 高いコスト意識や危機管理意識を持つ職員

キーワード	必要な意識・姿勢、能力
事務の効率化 アウトソーシング スクラップアンドビルド	<ul style="list-style-type: none"> ・住民志向 ・積極性 ・改革姿勢・柔軟性 ・実行力系 (問題解決力、業務監督力、業務指導力、業務実行力) ・マネジメント系 (業務監督力、問題解決力、業務指導力、業務実行力)

(行動や思考の具体例)

- ・高いコスト意識を持つ。
- ・業務の効率化を図る。
- ・PDCAや事業のスクラップアンドビルドを意識する。
- ・高い危機管理意識を持つ。



8. 職位に応じた役割、意識・姿勢、能力

目指す職員像を踏まえ、職位を成長段階として分類し、職位ごとに求められる役割や身につけるべき意識・姿勢、能力を人事評価の評価項目と連動し、設定しています。

《参考》

◎各職位において身につけるべき意識・姿勢

	部長級	次長・課長級	課長補佐級	係長級	主任	副主任	主任主事	主事
市政全体を意識する姿勢	○							
住民志向		○	○	○	○	○	○	○
機動性	○	○	○	○				
責任感		○	○	○	○	○	○	○
改革姿勢 柔軟性	○	○	○					
積極性				○	○	○	○	○
協調性					○	○	○	○
倫理観		○	○	○	○	○	○	○

※各職位の詳細な意識・姿勢と行動は資料編に記載しています。

◎各職位において身につけるべき能力

	次長・課長級	課長補佐級	係長級	主任	副主任	主任主事	主事
知識・技術	所管業務の知識・技能					担当業務の知識・技能	
	方針・状況確認		上位方針・状況確認				
	組織管理の知識				社会人としての常識		
理解判断系	決断力	判断力				理解判定力	理解力
応用企画系	政策形成力	企画立案力			応用改善力		応用工夫力
							情報収集力
コミュニケーション系	折衝力	説明対応力				説明力	
		調整力					
マネジメント系	方針実現力 統括力 育成力	業務管理力	問題解決力				
			業務監督力				
実行力系				問題解決力 業務指導力	業務指導力 業務実行力	業務実行力	

※各職位の詳細な行動は資料編に記載しています。

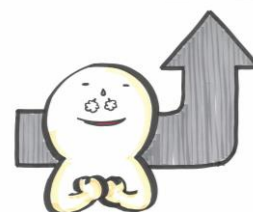
9. 今後の人財育成の基本的方向性（人事管理・職場づくり・教育）

職員の皆さんが採用から退職に至るまでの各成長段階（職位）に応じて、それぞれ必要となる役割や意識・姿勢、能力を習得できるよう、基本的な方向性を定めます。なお、採用から3年間は職位にこだわらず、基礎的な力を身につけることができるよう重点的な支援を行います。

また、働きがいのある環境が、個々のパフォーマンスを高めることにもつながります。個人の能力開発や意識向上を図るとともに、部や課、係といった各部署のチーム力を高める取り組みも重点的に行いながら、組織力のさらなる向上に取り組んでいきます。

(1) やる気高め、主体性を大切にする人事管理制度

職員の皆さんのやる気が高まり、良いパフォーマンスを発揮するために、異動や昇任といった人事管理において人財育成の視点を強く持ち、皆さんの「こうなりたい」という主体性を大切にしていきます。



(重点施策)

①適財適所の人事配置とジョブローテーション

職員の皆さんが持つ力を最大限引き出すために、能力や適性に基づく人事配置により一層努めるとともに、多様なキャリア形成を支援し、やる気をさらに引き出すことで組織の活性化を図るため、自己選択制による制度についての研究・検討を始めます。また、地方公務員としての幅広い知識の習得と自学促進の観点から、採用から一定期間は、業務の質が異なる職場への計画的な人事異動に努めます。

※自己選択制による制度（他自治体の例）

制度名	内容
複線型人事制度	業務の専門性の高まりを踏まえ、自らの希望や能力・適性に応じたコースを選択できる制度
庁内公募制度	職場や特定のプロジェクトチームなどが、必要とする知識・技能・能力要件といった条件を提示して、庁内からその条件に合致する能力等を持った職員を募集する制度
庁内インターンシップ制度	部門間のつながりを深めたり、他部門の業務知識やノウハウを学んだりすることを目的に、一定期間、他部門の業務を体験する制度
昇任試験制度	チャレンジ意欲と自己研鑽意欲の向上を図るため、ポスト職（課長・係長等）の昇任試験を行う制度

②キャリア形成支援

再任用制度や定年延長、いびつな年齢構成など、過去に比べて制度や環境の変化が多く、自らの将来像を描きづらい状況となっています。いつ、どのようなキャリアが想定されるのかを知ることは、主体的に能力開発を行ううえで必要となることから、職員の皆さんが自らの将来像を描くことができるような取り組みを行います。

また、女性職員の役割が限定され、能力開発やキャリア形成ができない傾向があることや、昇任に対する意識に男女で差があることから、職員配置による様々な職務の経験や研修の機会を積極的に提供するなど支援を行います。

③人事評価制度のさらなる活用と改善

職員の皆さんが適切な目標をもって仕事ができるよう、人事評価において、組織目標と個人目標の連動を図る目標管理をさらに徹底するほか、より公平で信頼性が高い制度となるよう、評価者スキルの向上を図り、制度の成熟度を高めていきます。

また、人事評価制度は「人財育成を効果的に進めるための重要なツール」として位置づけています。評価結果をさらに活用できるよう検討を進めます。

④多様な人財の確保や能力活用

中核市への移行や市民ニーズの多様化を踏まえ、様々な経験や専門知識、資格を有する人財の確保とその活用を進めます。また、再任用職員や平成32年度に導入予定の会計年度任用職員の能力活用についても検討を進めていきます。

⑤松江市役所で働く魅力を発信

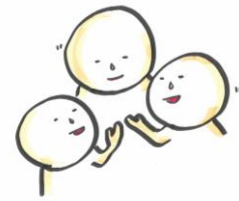
優秀な人財を採用するには、資質と意欲ある受験者をより多く募ることが重要です。そのためには、特に若手職員の皆さんからのアイデアを募集しながら、受験者が松江市役所をより身近に感じることが出来るような魅力を発信していきます。

⑥人物重視の採用

これまでも面接回数を増やすなど、人物重視の観点で職員採用を行ってきましたが、引き続き時代に応じた選考方法への見直しを図りながら、資質と意欲にあふれる人財を確保していきます。

(2) 働きがいがあり、満足感と安心感にあふれる職場づくり

職員の皆さんが働きがいをもとめるためには、満足感があり、かつ愉しく仕事ができる職場環境が必要です。それは主体的に成長する意識の醸成にもつながります。自らの成長と仕事の楽しさを実感できる職場環境の整備を皆さんとともに進めます。



(重点施策)

①職員の意識とマネジメント力向上

高いパフォーマンスを発揮できる職場は、「職場の一人ひとりが気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心して出せる環境」であり、職員同士が高い関係性を有しています。その環境は、上司一人ではなく、職場全体で作っていくことが大切です。職場内の関係性に重点を置きながら、職員皆さんの意識や管理監督職のマネジメント力の向上を図っていきます。

②ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスの推進は、優秀な人財の確保や公務の能率的な運営の観点のもとより、男女ともに、育児・介護等制約のある職員が増える中で、公務の持続性の観点からも重要です。職場の人員を含めて皆さんが働きやすく、その時々状況に応じて、多様で柔軟な働き方を選択できる制度や職場環境づくりを図っていきます。

③職員の健康管理

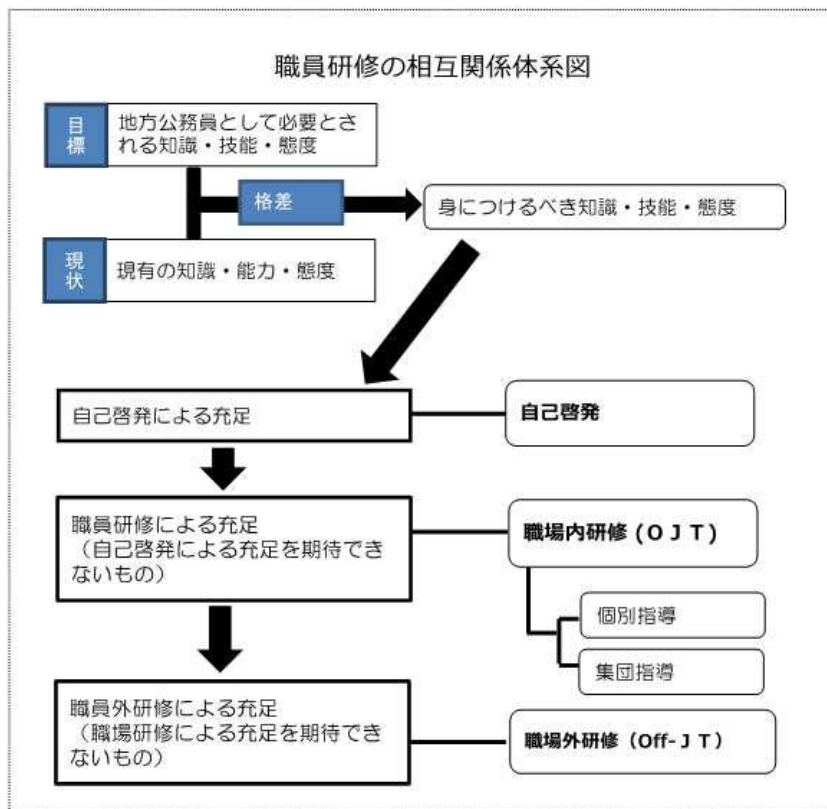
組織の財産である職員の皆さんが、高い意欲を持って、仕事の成果を挙げていくためには、心身ともに健康であることが不可欠です。身体の健康管理に加え、心の健康対策についても、引き続き「松江市職員の心と体の健康づくり計画」に基づき積極的に取り組みます。

④執務環境の整備

職場で気持ちよく働くためには、執務環境を良好に整えるとともに、安全及び衛生管理についての意識を高めていくことが重要です。引き続き、労働安全衛生委員会を中心に適切な執務環境を整備していきます。

(3) 成長意欲に応える効果的な教育（研修）の展開

職員研修の体系としては、職場内研修（OJT）、職場外研修（Off-JT）、自己啓発があり、相互に補完し合って相乗効果を発揮します。学びや気づきを得ることのできるOJTとOff-JT、自己啓発による必要な意識・姿勢の醸成、能力の習得に向け取り組みを展開していきます。



(重点施策)

①OJT（職場内研修）の活性化

OJT（職場内研修）は、日常業務の様々な機会を通じて、業務に必要な知識や技術を職員同士が指導したり、伝えていく教育手法です。また、人に伝える経験を通じて指導する職員自らも成長できる最も効果的な人財育成の手法です。今後は、平成27年度に作成したOJTマニュアルの活用を進め、職員の皆さんがOJTしやすい環境づくりにつなげていきます。

②Off-JT（職場外研修）の充実

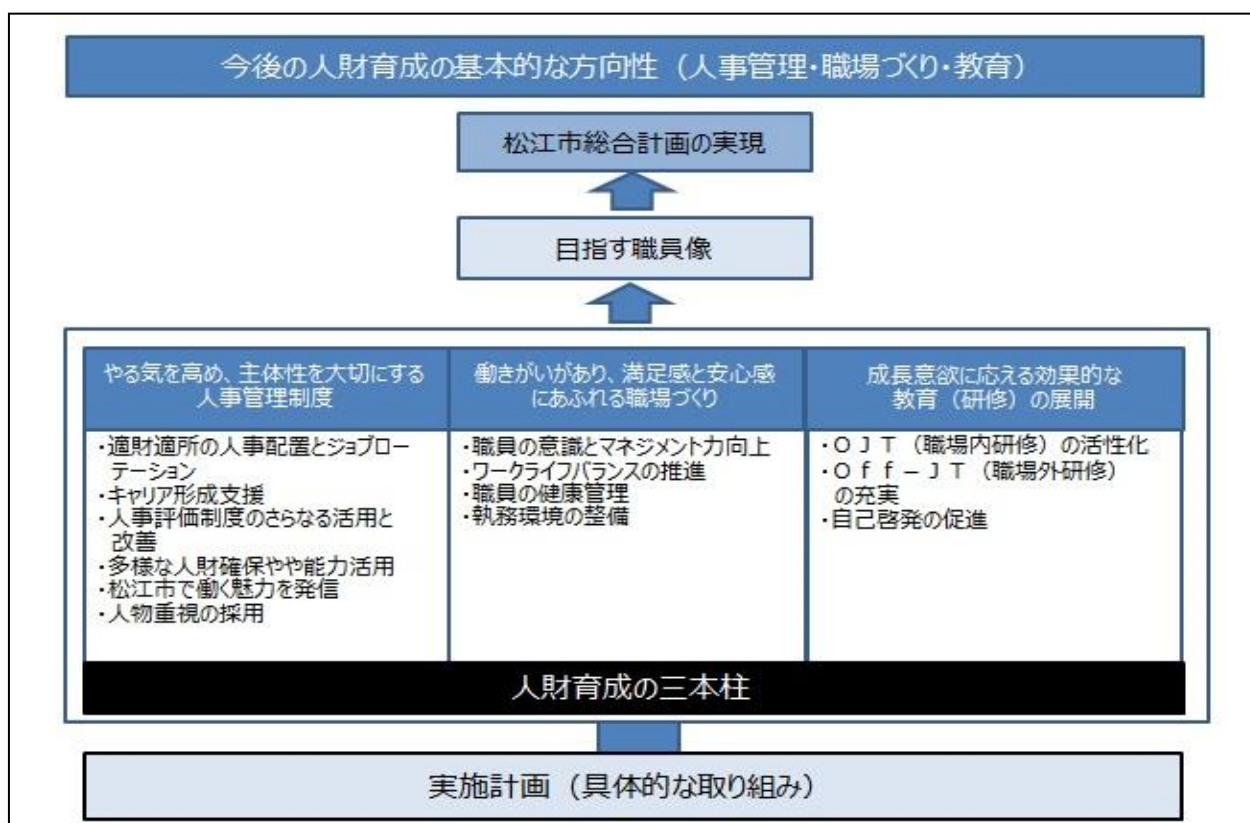
「学びや気づき」は偶発的で計画性が乏しい傾向があり、研修（Off-JT）と現場での指導（OJT）を効果的に連動させていくことで「学びや気づき」を増やすことにつながります。自己啓発やOJTで得ることができない技能を集中的に習得したり、意識向上のきっかけや新しいものの見方や発想を得ることができる機会を持つため、派遣を含め研修（Off-JT）の充実を図ります。なお、実務に関する専門的な知識や技能については、各所属や市町村

アカデミー等での研修で身につけるものとして、人事課研修は、行政職員としての基礎的な能力の習得を図ることを中心に、島根県自治研修所や市町村総合事務組合等の研修を補完する内容で実施します。

③自己啓発の促進

能力開発の基本は自己啓発であり、職員の皆さんが主体的に学習してこそ効果があります。これまでも自己啓発を促進するために、自己啓発助成金制度や自己啓発等休業制度、修学部分休業制度を設けるほか、自主勉強グループの活動紹介を行ってきました。今後も引き続き主体的な自己啓発が促進されるような環境の整備に努めます。特に職員アンケートにおいてニーズが高い、部署の範疇を越えた職員の自主勉強グループについて、引き続き活動の紹介を行うとともに、他自治体の状況などの調査・研究を進めます。また、地域貢献活動などへの参加を通じて、市民との関係づくりをさらに積極的に行える仕組みづくりについて調査・研究を進めます。

《今後の人財育成の基本的な方向性》



(4) 基本方針及び実施計画の進捗管理

本基本方針及び実施計画の進捗管理については、毎年度実施計画の取り組み状況を取りまとめ、「人財育成基本方針検証委員会」において行います。なお、研修効果については、従来の「有意義度」に加え、「業務への活用」や「振り返りの促進」といった観点を新たに加えるとともに、本基本方針や実施計画の見直しにつなげるため、定期的に職員アンケートを実施します。

《参考》

松江市人財育成基本方針策定委員会設置要綱

(目的)

第1条 職員の能力開発を効果的かつ効率的に推進するための人財育成に関する基本方針を策定するため、松江市人財育成基本方針策定委員会「以下、(委員会)という。」を設置する。

(構成)

第2条 委員会は次に掲げる構成員をもって構成する。
総務部長、市民部長、副教育長、松江市職員ユニオンを代表する者。

(役員)

第3条 委員会に次の役員を置く。
(1) 委員長 1名
(2) 副委員長 1名
2 委員長及び副委員長は、委員の互選とする。

(役員職務)

第4条 委員長は会務を総理する。
2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、議長となり、その会議を総理する。
2 委員会は、委員の半数以上が出席しなければ、会議を開くことができない。
3 委員長は、必要があると認めたときは、学識経験を有する者、専門的な識見を有する者等の出席を求め、意見を聞くことができる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、総務部人事課において処理する。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、委員長が別に定める。

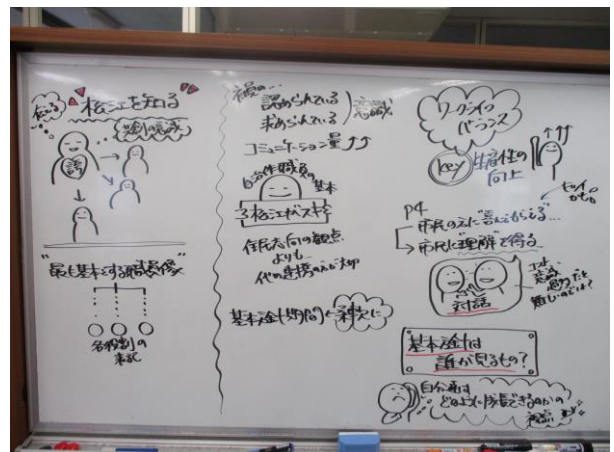
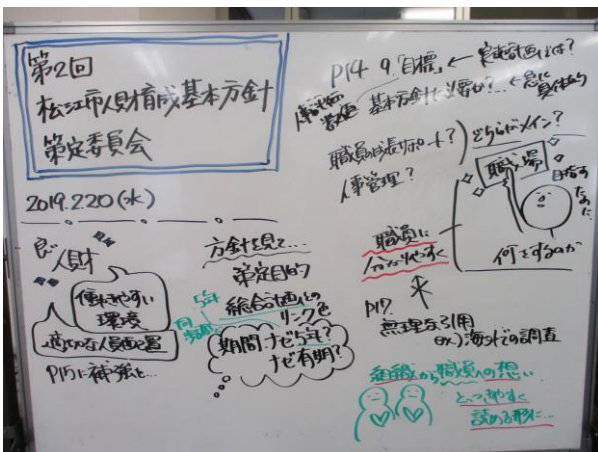
附 則

1 この要綱は、平成31年1月23日から施行する。
2 要綱の施行の日以後最初に開かれる委員会の会議は、第5条第1項の規定にかかわらず、市長が招集する。

松江市人財育成基本方針策定委員会 特別委員及び委員名簿

特別委員／委員	団体名及び職名	氏名	備考
特別委員	島根電気(株) 総務部長	津田 悟	
	松江市町内会自治会連合会 副会長	勝部 廣三	
	島根県自治研修所 所長	難波 賢二	
委員	総務部長	広江 みづほ	委員長
	副教育長	高橋 良次	副委員長
	市民部長	松延 由子	
	松江市職員ユニオン 書記長	原田 一輝	
事務局	人事課		

策定委員会の様子



資 料 編

《職位ごとに求められる役割や必要な意識・姿勢、能力》

部長級			
役割	施策方針の実現、全庁的な政策方針決定への参画、部下の指導育成と組織管理、組織の危機管理		
あるべき姿	○市政の基本方針に基づき、組織の目標及び実施方針等を策定して、計画的に執行する ○職員の能力や実績を適正に評価し、次世代を担う人材育成を行う		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	市政全体を意識する姿勢	広汎な視点	市政全体を意識し、バランスの取れた行動をする
		市民の立場に立った対応	市民への影響を意識し、常に市民サービスの向上を念頭に置きながら行動する
	機動性	業務着手の迅速性	問題を先送りしたりせず、早く結果を出すことを常に意識し行動する
		組織の機動性向上	部下への業務分担、指示を適切に行い、組織として速やかに対応する
	改革姿勢 柔軟性	変化への対応意欲	①新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む ②必要に応じて共創の視点・意識を持ちながら事業に取り組む
		ワークライフバランスの推進	①仕事以外の生活や社会活動のための時間を作りだし、自らも積極的にワークライフバランスを実践する ②職場の時間外勤務時間数が縮減するよう努める ③部下が仕事と家庭・地域生活を両立できるよう支援する

次長・課長級			
役割	所管課の事務事業の運営と総括、事務事業計画の策定と実施に向けた調整、部下の指導育成と職場管理、組織の危機管理		
あるべき姿	○部門の責任者の一人として、部門目標を計画的・効率的に達成することを通じて、全庁レベルの目標実現に貢献する ○業務遂行を通じて、また人事評価制度の積極的な活用を通じて、計画的に職員的能力開発・指導育成を行う ○適切に職場管理を行い、良好な職場環境づくりを進める		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら制度運用や意思決定を行う ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	市民・業務の相手方に対し、部下の模範となる態度をとる
		コスト意識	「費用対効果・税の支出」を意識する
	機動性	業務着手の迅速性	問題を先送りしたりせず、早く結果を出すことを常に意識し行動する
		組織の機動性向上	部下への業務分担、指示を適切に行い、組織として速やかに対応する
	責任感	達成意欲	困難な状況や突発事態においても、計画達成に向けあらゆる方策を検討・実行する
		当事者意識・結果責任	①所管業務を把握理解する ②部下の業務の結果責任も自らが負うとの姿勢を示す
		連携志向	自己業務と関連する他課業務との連携を図る
	改革姿勢柔軟性	変化への対応意欲	①新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む ②必要に応じて共創の視点・意識を持ちながら事業に取り組む
		業務のスクラップ&ビルド、改善	所管業務のスクラップ&ビルド、改善・提案に常に取り組む
		自己啓発	業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う
		ワークライフバランスの推進	①仕事以外の生活や社会活動のための時間を作りだし、自らも積極的にワークライフバランスを実践する ②職場の時間外勤務時間数を縮減するよう努める ③部下が仕事と家庭・地域生活を両立できるよう支援する
	倫理観	自己の服務規律	①役職者として部下の模範となる態度をとる ②不正に対して、適切な処置を講じる
		部下・職場の服務規律維持	部下の規律維持・不正予防に注意を払う
	能力	知識・技術	所管業務の知識・技能
組織管理の知識			所管部門の業務遂行に当たり適切な判断ができる、諸規程、予算会計、人事労務等の知識
方針・状況確認			他部門業務、市の運営方針及び状況、行政を取り巻く外部環境に関する知識
理解判断系		決断力	①時期を逃すことなく、一貫性のある組織的な判断を下す能力 ②利害が相反し、複雑な問題について、迅速かつ説得性のある判断を下す能力
応用企画系		政策形成力	①高度かつ専門的な情報を収集し、問題を発見する能力 ②課題を設定し、将来を見通した中長期的な解決策を策定する能力(政策形成能力) ③所管部門の具体的な業務方針・計画の策定や改革等の提案ができる
		コミュニケーション系	折衝力
マネジメント系		方針実現力	上位方針を他者(職員、外部者)に浸透させ、的確な業務指示を行い、組織として業務を推進達成する能力
		統括力	①所管部門に関連する全業務、設備を管理し、人員掌握ができる ②部下への権限委譲、部下の問題提起、意見を積極的に引き出し、対応ができる
		育成力	①部下の能力レベルや意思・適性を把握し、業務遂行を通じ人材育成ができる ②公平な人事考課、適切な面接ができ、部下から信頼を得ることができる

課長補佐級			
役割	業務の遂行管理、部下の指導育成、事務事業の企画立案、組織の危機管理		
あるべき姿	○課内・他部署との調整・折衝が必要な業務について下位者を監督しながら効率的に遂行する ○業務に関連する政策を形成する ○課長を補佐し、部下とのパイプ役となるとともに、部下を指導・育成する		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら制度運用や意思決定を行う ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	市民や業務の相手方に対し、部下の模範となる態度をとる
		コスト意識	「費用対効果・税の支出」を意識する
	機動性	業務処理の迅速性	問題を先送りしたりせず、早く結果を出すことを常に意識し行動する
		組織の機動性向上	部下への業務分担、指示を適切に行い、組織として速やかに対応する
	責任感	達成意欲	困難な状況や突発事態においても、計画達成に向けあらゆる方策を検討・実行する
		当事者意識・結果責任	①所管業務を把握理解する ②部下に任せた仕事について、その結果責任は自らが負うとの姿勢を示す
		連携志向	セクショナリズムに陥ることなく、自己業務と関連する他課業務との連携を図る行動があったか
	改革姿勢 柔軟性	業務のスクラップ&ビルド	所管業務のスクラップ&ビルド、改善・提案に常に取り組む
		変化への対応意欲	①新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む ②必要に応じて共創の視点・意識を持ちながら事業に取り組む
		自己啓発	向上心を持ち、自ら、業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う
		ワークライフバランスの推進	①仕事以外の生活や社会活動のための時間を作りだし、自らも積極的にワークライフバランスを実践する ②職場の時間外勤務時間数を縮減するよう努める ③部下が仕事と家庭・地域生活を両立できるよう支援する
	倫理観	自己の服務規律	①部下の模範となる態度をとる ②不正に対して、適切な処置を講じる
		部下・職場の服務規律維持	部下へ法令や服務規律・職場マナーを守らせ、規律維持・不正予防に注意を払っていたか
	能力	知識・技術	所管業務の知識・技能
組織管理の知識			担当する業務遂行に当たり適切な判断ができる、諸規程、予算、会計、人事労務等の知識
方針・状況確認			他部署業務、市の運営方針及び状況、行政を取り巻く外部環境に関する知識
理解判断系		判断力	①複雑な複数の選択肢の中から、状況に応じて適切な選択ができる ②突発的事態に対しても臨機応変な判断ができる
応用企画系		企画立案力	①無から有を生み出す能力。情報を収集して、問題点を発見し方向性を示すことができる(洞察力とアイデア) ②担当業務の事業計画の策定や方針立案をすることができる ③未経験の問題について、分析・原因究明を行い、自らの知識経験を応用して解決を図ることができる
コミュニケーション系		説明対応力	①複雑な問題や情報、それに対する自らの考えを、相手(後輩を含む)やその場の状況に合わせて、簡潔に要点を押さえ伝えることができる ②相手の立場にたって正確かつ丁寧な対応ができる
		調整力	①課題解決に向けた適切な部署間調整、上位者との調整ができる ②外部との交渉において、自ら有利な方向で取りまとめることができる
マネジメント系		業務監督力	①他者(外部を含む)に対して的確な業務指示を出し、業務を推進できる ②部下の能力レベルや業務量を把握・監督しながら、業務を遂行できる ③部下の問題提起や意見を積極的に引き出し、業務に生かすことができる

係長級			
役割	業務の遂行管理、部下の指導育成、事務事業の企画立案		
あるべき姿	○課の方針を踏まえた係の組織目標を設定し、目標の達成に向けて適切に進行管理する。 ○課内・他部署との調整・連絡を行い、課長を補佐する ○部下を指導・育成する		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら職務を遂行する ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	接遇技能を習得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応する
		コスト意識	常に「費用対効果、税の支出」を意識する
	機動性	業務着手の迅速性	部下への業務分担、指示を適切に行い、組織として速やかに対応する
		組織の機動性向上	問題を先送りしたりせず、早く結果を出すことを常に意識し行動する
	責任感	達成意欲	困難な状況や突発事態においても、計画達成に向けあらゆる方策を検討・実行する
		当事者意識 結果責任	①所管業務を把握理解する ②部下に任せた仕事について、その結果責任は自らが負うとの姿勢を示す
		連携志向	セクションナリズムに陥ることなく、自己業務と関連する他課業務との連携を図る
	積極性	改善提案・チャレンジ	①自ら、日々の業務において、改善・工夫を行う ②自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスする
		変化への対応意欲	自ら、新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む
		ワークライフバランス	①効率的な働き方で生産性を高め、時間外勤務時間を縮減するよう努める ②仕事の成果も上げながら、仕事以外の生活や社会活動にも積極的に取り組む ③他者の仕事以外の生活や価値観に理解・共感し、職員同士で互いにサポートする
		自己啓発	①向上心を持ち、自ら業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う ②市民の声を聞く姿勢を持って、余暇等の活用により積極的に地域活動へ取り組む
	倫理観	自己の服務規律	①部下の模範となる態度をとる ②不正に対して、適切な処置を講じる
		部下・職場の服務規律維持	部下へ法令や服務規律・職場マナーを守らせ、規律維持・不正予防に注意を払う
	能力	知識・技術	所管業務の知識・技能
組織管理の知識			担当する業務遂行に当たり適切な判断ができる、諸規程、予算、会計、人事労務等の知識を有している
上位方針・状況確認			他部署業務、市の運営方針及び状況、行政を取り巻く外部環境に関する知識を有している
理解判断系		判断力	①担当業務について、複雑な複数の選択肢の中から、状況に応じて適切な選択ができる(仕事の優先順位が適切につけられる) ②突発的事態に対してもある程度臨機応変な対応ができる
応用企画系		企画立案力	①情報を収集して、問題点を発見し方向性を示すことができる(洞察力とアイデア) ②未経験の問題について、分析・原因究明を行い、上位者と協議し、自らの知識経験から対策を立案できる
		コミュニケーション系	説明対応力
調整力			①課題解決に向けた適切な部署間調整ができる ②外部との交渉において、自ら有利な方向で取りまとめることができる
マネジメント系		問題解決力	業務を着実に進捗させるために、問題を予測、また、障害克服法を考え行動を起こすことができる
		業務監督力	①他者(外部を含む)に対して的確な業務指示を出し、業務を推進できる ②部下の能力レベルや業務量を把握・監督しながら、業務を遂行できる ③他職員(臨時、派遣等も含む)の問題提起や意見を積極的に引き出し、業務に生かすことができる

主任				
役割	専門知識や経験を必要とするやや複雑な非定型業務の正確かつ効率的な遂行 課内・他部署との調整、後輩職員の指導・育成			
あるべき姿	○これまでに得た経験や能力を十分に発揮するとともに、係長を補佐する ○チームワークを保ち、職務が円滑に遂行できるようにグループの中心となって自ら業務遂行方法を工夫改善し業務を効率的かつ適切に遂行する			
領域	項目	内容	行動・着眼点	
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら職務を遂行する ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する	
		マナー	好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応する	
		コスト意識	常に「費用対効果、税の支出」を意識する	
	積極性	変化への対応意欲	自ら、新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む	
		業務処理の迅速性	①可能な限り迅速に業務処理を実施する ②指示された業務について先送りにせずに行動に移す	
		改善提案・チャレンジ	①自ら、日々の業務において、改善・工夫を行う ②自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスを行う	
		ワークライフバランス	①効率的な働き方で生産性を高め、時間外勤務時間を縮減するよう努める ②仕事の成果も上げながら、仕事以外の生活や社会活動にも積極的に取り組む ③他者の価値観に共感し、他職員の仕事以外の生活の状況にも理解を示す	
		自己啓発	①向上心を持ち、自ら業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う ②市民の声を聞く姿勢を持って、余暇等の活用により積極的に地域活動へ取り組む	
	責任感	やり遂げる意欲	①担当業務や指示された業務について、最後まで成し遂げる ②困難な状況や突発事態においても、自ら率先垂範し行動を起こす	
	協調性	他職員への協力度合い	①担当業務や指示された業務以外についても、進んで協力し、組織として円滑に業務遂行する(チームワーク) ②日頃から他職員の業務等について関心を持ち、声かけを行い、職場の協力的な関係を作る	
		連携志向	①セクショナリズムに陥ることなく、自己業務と関連する他部署業務との連携を図る ②担当業務や自部署からだけでなく、組織全体からの視点での発言や行動をする	
	倫理観	自己の服務規律	①公務員としての自覚を持ち、法令や服務規律を守る ②不正、そのおそれのある行為に対して、毅然たる態度を取り、適切な処置(上位者への報告を含む)を講ずる	
	能力	知識・技術	所管業務の知識・技術	担当業務ならびに関連する業務、課内業務に対する専門的知識を有している
			組織管理の知識	担当する業務遂行に当たり適切な判断ができる、諸規程、予算、会計等の知識を有している
上位方針・状況確認			他部署業務、市の運営方針及び状況、行政を取り巻く外部環境に関する知識を有している	
理解判断系		判断力	①担当業務について、複雑な複数の選択肢の中から、状況に応じて適切な選択ができる(仕事の優先順位が適切につけられる) ②突発的事態に対してもある程度臨機応変な対応ができる	
応用企画系		企画立案力	①情報を収集して、問題点を発見し方向性を示すことができる(洞察力とアイデア) ②未経験の問題について、分析・原因究明を行い、上位者と協議し、自らの知識経験から対策を立案できる	
		コミュニケーション系	説明対応力	①複雑な問題や情報、それに対する自らの考えを、相手(後輩を含む)やその場の状況に合わせて、簡潔に要点を押し伝えることができる ②相手の立場にたって正確かつ丁寧な対応ができる
調整力			①課題解決に向けた適切な部署間調整ができる ②外部との交渉において、自ら有利な方向で取りまとめることができる	
実行力系		問題解決力	業務を着実に進捗させるために、問題を予測、また、障害克服法を考え行動を起こすことができる	
		業務指導力	他職員(臨時、派遣、業者等も含む)に対して、能力や業務量を把握し適切な助言ができる。	

副主任			
役割	課題発見と改善の工夫、後輩職員の指導・助言		
あるべき姿	○これまでに得た経験や能力を十分に発揮して、職務が円満に遂行できるようグループの一員として業務を効率的かつ適切に遂行する ○後輩職員の指導、育成を行う		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら職務を遂行する ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応する
		コスト意識	常に「費用対効果、税の支出」を意識する
	積極性	変化への対応意欲	自ら、新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、実際に取り組む
		業務処理の迅速性	①可能な限り迅速に業務処理を実施する ②指示された業務について先送りにせず行動する
		改善提案・チャレンジ	①自ら、日々の業務において、改善・工夫を行う ②自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスを行う
		ワークライフバランス	①効率的な働き方で生産性を高め、時間外勤務時間を縮減するよう努める ②仕事の成果も上げながら、仕事以外の生活や社会活動にも積極的に取り組む ③他者の価値観に共感し、他職員の仕事以外の生活の状況にも理解を示す
		自己啓発	①向上心を持ち、自ら業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う ②市民の声を聞く姿勢を持って、余暇等の活用により積極的に地域活動へ取り組む
	責任感	やり遂げる意欲	①担当業務や指示された業務について、最後まで成し遂げる ②困難な状況や突発事態においても、自ら率先垂範し行動を起こす
	協調性	他職員への協力度合い	①担当業務や指示された業務以外についても、進んで協力し、組織として円滑に業務遂行する(チームワーク) ②日頃から他職員の業務等について関心を持ち、声かけを行い、職場の協力的な関係を作り出す
		連携志向	①セクショナリズムに陥ることなく、自己業務と関連する他部署業務との連携を図る ②担当業務や自部署からだけでなく、組織全体からの視点での発言や行動をする
	倫理観	自己の服務規律	①公務員としての自覚を持ち、法令や服務規律を守る ②不正、そのおそれのある行為に対して、毅然たる態度を取り、適切な処置(上位者への報告を含む)を講ずる
	能力	知識・技術	所管業務の知識・技術
上位方針・状況確認			他部門業務、市の運営方針及び状況、外部環境に関する知識
理解判断系		判断力	①担当業務に対する一般的な指示を理解し、自らの判断で実行できる ②既存マニュアルや経験等により自らの判断で業務を遂行できる ③状況に応じて、仕事の優先順位をつけ適切な処理ができる
応用企画系		応用改善力	①通常業務において発生する問題について、分析・原因究明、対策立案ができる ②複雑な業務を効率的に実施するために、適切な応用段取りができる
		コミュニケーション系	説明対応力
調整力			相手の言い分を十分に理解し、粘り強く交渉を進めることができる
実行力系		業務指導力	他職員(臨時、派遣、業者等も含む)に対して、担当業務について業務処理や作業方法を教えることができる
		業務実行力	複雑な業務を着実に進捗させるために、考えて行動を起こすことができる

主任主事			
役割	正確かつ効率的な業務の遂行、後輩職員の指導・助言		
あるべき姿	○日々職務と自己研鑽を通じて、職務知識を身につけ、適切に市民に対応することができる ○適時、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行うことができる ○新人職員の指導・助言を行う		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら職務を遂行する ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応する
		コスト意識	常に「費用対効果、税の支出」を意識する
	責任感	やり遂げる意欲	①担当業務や指示された業務について、最後まで成し遂げる ②困難な状況や突発事態においても、自ら率先垂範し行動する
	積極性	業務処理の迅速性	①可能な限り迅速に業務処理を実施する ②指示された業務について先送りにせずに行動する
		改善提案・チャレンジ	①自ら、日々の業務において、改善・工夫を行う ②自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスを行う
	ワークライフバランス	ワークライフバランス	①効率的な働き方で生産性を高め、時間外勤務時間を縮減する ②仕事の成果も上げながら、仕事以外の生活や社会活動にも積極的に取り組む ③他者の価値観に共感し、他職員の仕事以外の生活の状況にも理解を示す
			自己啓発
	協調性	他職員への協力度合い	①担当業務や指示された業務以外についても、進んで協力し、組織として円滑に業務遂行する(チームワーク) ②日頃から他職員の業務等について関心を持ち、声かけを行い、職場の協力的な関係を作る
	倫理観	自己の服務規律	①公務員としての自覚を持ち、法令や服務規律を守る ②不正、そのおそれのある行為に対して、毅然たる態度を取り、適切な処置(上位者への報告を含む)を講じる
能力	知識・技術	担当業務の知識・技能	担当業務に関する規程・手続、関連法規の知識、技能
		上位方針・状況確認	課内業務、市の概要、運営方針に関する基礎知識
		社会人としての常識	社会人としての一般常識(社会の動き、マナー)を身につけている
	理解判断系	理解判定力	①一定の判断を伴う複雑な定型業務を遂行できる ②担当業務の所属部門全体における位置づけを理解できる
	応用企画系	応用改善力	①担当業務について改善提案、実施計画立案を行うことができる ②情報を収集整理し、一定程度の分析やまとめができる
	コミュニケーション系	説明力	①関連部署や外部に対し、業務に関する情報や自らの考え方を口頭もしくは文書で表現できる ②決められた書式において正確な文章表現ができる ③適切かつ正確な電話対応ができる
	実行力系	業務実行力	日常の業務、指示された業務を着実に進捗させるために、考えて行動を起こすことができる。

主 事			
役割	正確かつ効率的な業務の遂行		
あるべき姿	<p>○日々職務と自己研鑽を通じて、基礎的な職務知識を身につけ、適切に市民に対応することができる</p> <p>○適時、適切に上司や同僚へ報告・連絡・相談を行うことができる</p>		
領域	項目	内容	行動・着眼点
意識・姿勢	住民志向	市民の立場に立った対応	①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら職務を遂行する ②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え行動する
		マナー	好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応する
		コスト意識	常に「費用対効果、税の支出」を意識する
	積極性	業務処理の迅速性	①可能な限り迅速に業務処理を実施する ②指示された業務について先送りにせずに行動に移す
		改善提案・チャレンジ	①自ら、日々の業務において、改善・工夫を行う ②自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスを行う
		ワークライフバランス	①効率的な働き方で生産性を高め、時間外勤務時間を縮減する ②仕事の成果も上げながら、仕事以外の生活や社会活動にも積極的に取り組む ③他者の価値観に共感し、他職員の仕事以外の生活の状況にも理解を示していたか
		自己啓発	①向上心を持ち、自ら業務に関連する知識や技能の習得を積極的(又は意欲的)に行う ②市民の声を聞く姿勢を持って、余暇等の活用により積極的に地域活動へ取り組む
	責任感	やり遂げる意欲	①担当業務や指示された業務について、最後まで成し遂げる ②困難な状況や突発事態においても、自ら率先し行動を起こす
	協調性	他職員への協力度合い	①担当業務や指示された業務以外についても、進んで協力し、組織として円滑に業務遂行する(チームワーク) ②日頃から他職員の業務等について関心を持ち、声がけを行い、職場の協力的な関係を作り出す
	倫理観	自己の服務規律	①公務員としての自覚を持ち、法令や服務規律を守る ②不正、そのおそれのある行為に対して、毅然たる態度を取り、適切な処置(上位者への報告を含む)を講ずる
能力	知識・技術	担当業務の知識・技能	担当業務に関する規程・手続、関連法規の知識、技能を有している
		上位方針・状況確認	課内業務、市の概要、運営方針に関する基礎知識を有している
		社会人としての常識	社会人としての一般常識(社会の動き、マナー)を身につけている
	理解判断系	理解力	①具体的な指示を理解し、定型的な業務を遂行できる ②担当業務の所属部門全体における位置づけを理解できる
	応用企画系	応用工夫力	担当業務の遂行について適切な段取り、工夫を行うことができる
		情報収集力	担当業務について情報を収集し整理できる
	コミュニケーション系	説明力	①関連部署や外部に対し、業務に関する情報や自らの考え方を口頭もしくは文書で表現できる ②決められた書式において正確な文章表現ができる ③適切かつ正確な電話対応ができる

松江市人財育成基本方針

平成19年1月策定

平成31年3月改定

松江市
