

# 豊岡市人材育成基本方針

---

---



2021年3月改訂

豊岡市

## はじめに

現在、我が国は、地方分権社会の新たなステージとして、加速度的に進む人口減少を克服するため、地方創生に向けた本格的な取組を進めています。

本市においても、2020年12月に第2期豊岡市地方創生総合戦略（第2版）を策定し、「小さな世界都市-Local&Global City-」の実現を旗印に、「豊岡エコバレーの実現」、「インバウンドの推進」、「深さをもった演劇のまちづくり」、「ジェンダーギャップの解消」の4つの取組を推進力に、大都市に暮らす価値に対抗しうる、突き抜けた「豊岡に暮らす価値と魅力」を創り上げようとしています。

そのためには、すべての職員がそれぞれの役割をしっかりと自覚し、市民の皆さんや各種団体の方々と対話を通じて新たな価値を創造し、実践していかなければなりません。

人材育成においては、2007年5月に現在の人材育成基本方針を策定し、合併後の研修事業の充実など職員の育成に取り組んできました。

今回の改訂では、「すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている姿」の実現を目指して必要な取組をまとめています。また、すべての職員が目標とする「めざす職員像」をよりわかりやすい表現に改めるとともに、すべての職員が磨くべき基礎力と、職位に応じて果たすべき役割および身につけるべき能力を示しました。

職員は、一人ひとりが豊岡市を支える重要な人材であることを自覚し、市民の皆さんの期待にしっかりと応えていく必要があります。この人材育成基本方針を十分理解して、全力で豊岡市の未来を切り拓いていくことを期待します。

2021年3月

豊岡市長 中 貝 宗 治

## 目 次

第1章 改訂の趣旨 .....	2
第2章 めざす職員像と職員が磨くべき基礎力 .....	4
1 めざす職員像 .....	4
2 すべての職員が磨くべき基礎力 .....	4
3 職位に応じて果たすべき役割と身につけるべき能力 .....	5
第3章 人材育成に向けた取組 .....	6
1 職員を支える仕組みが整っている（手段01） .....	6
(1) 育ちを促す人事制度 .....	6
(2) 能力開発を図る研修体系 .....	8
(3) 業務の共有化 .....	10
(4) 安心して働くことができる職場環境 .....	10
2 管理職が部下の強みを理解し、キャリア形成を応援している（手段02） .....	11
3 職員がありがたい姿を自分の言葉で語っている（手段03） .....	11
4 職員がともに高めあっている（手段04） .....	12
(1) 共感力をもった上司と部下の関係づくり .....	12
(2) 心理的安全性が高い組織づくり .....	12
5 職場のジェンダーギャップが解消されている（手段05） .....	13
第4章 推進方法 .....	14
1 上位目的、戦略目的、手段 .....	14
2 成果指標と設定期間 .....	15
3 キャリアデザインアクションプランとの連携 .....	15

## 第1章 改訂の趣旨

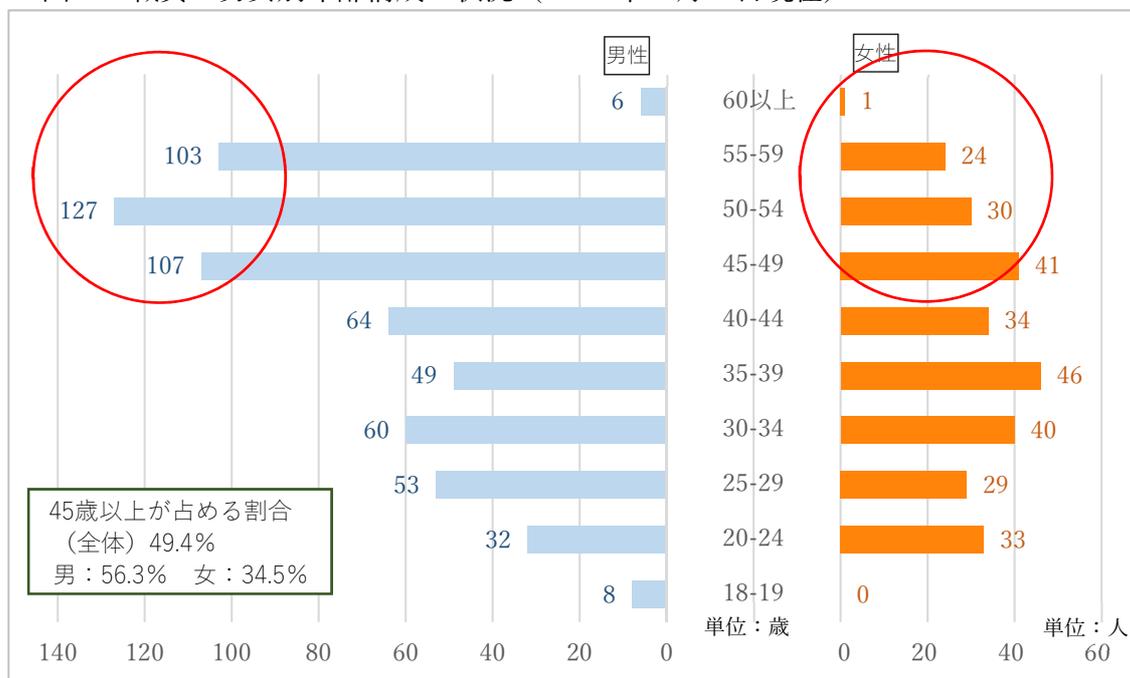
2007年（平成19年）5月に策定した現在の人材育成基本方針は、適正な職員定員管理を行いながら、合併後の新しい豊岡市のまちづくりに必要な人材育成のあり方と取組の方針を総合的にまとめたものでした。策定から13年が経過し、本市を取り巻く状況は大きく変化しています。

豊岡市行政改革大綱に定めた豊岡市定員適正化計画に基づく、新規採用者を抑制する方針により、2006年度（平成18年度）から2014年度（平成26年度）までの9年間に194人の職員を削減しました。

その結果、職員の年齢構成はバランスを欠く状態となり、更に今後、人数が多い40代後半から50代の職員の退職により、現在市役所をけん引しているリーダー層がいなくなるという危機的な状況を迎えようとしています。（図1）。

このため、市役所の将来を担うリーダーの育成、特に若手から中堅、係長級の職員の育成が急務となっています。

図1 職員の男女別年齢構成の状況（2020年4月1日現在）

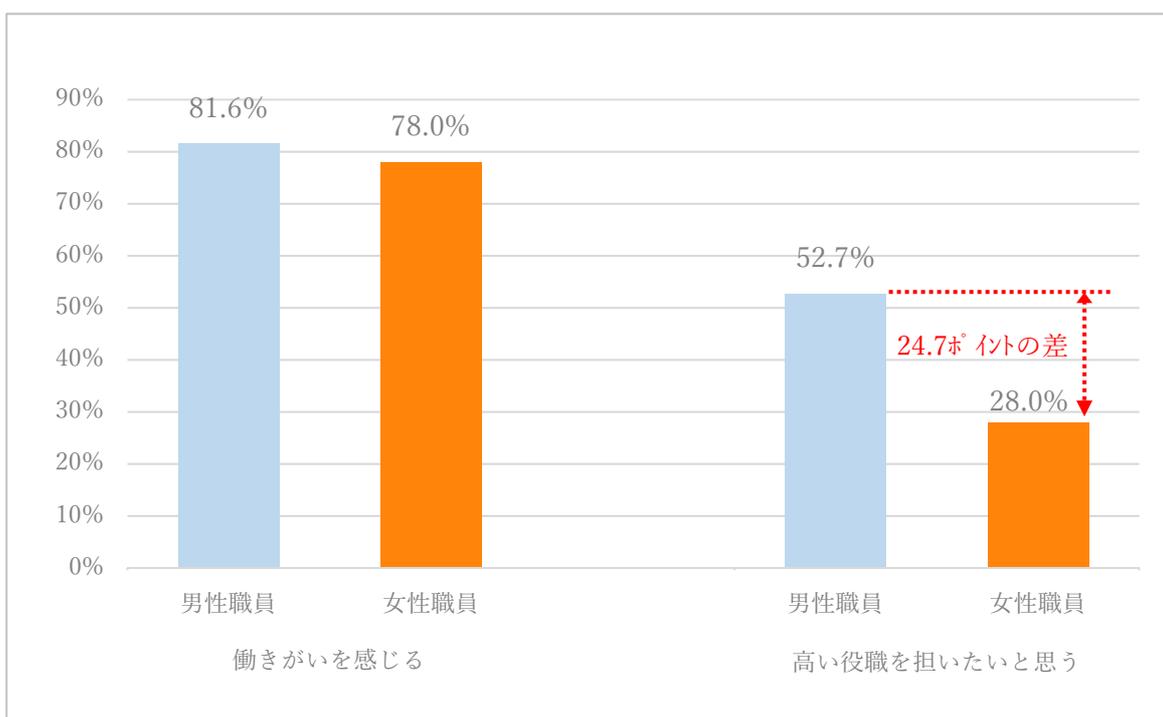


また、人口減少や少子高齢化が進み、市民ニーズがますます複雑化、多様化しています。このような状況に対応するためには、これまでの協働の取組から共創の取組へと展開を図っていく必要があります。

職員には、市民や企業とともに新しい価値や目標を創り、実践する力や様々な課題に対して考え抜く力、導き出した解決策を実行するために組織を動かす力が必要になっています。

更に、キャリアデザイン推進事業で実施した2020年度職員意識調査の結果で、女性職員は、男性職員に比べてより「働きがい」が低く、「より高い役職を担いたい」という意識についても、男性職員は52.7%が担いたいと考えているのに対し、女性職員は28.0%と24.7ポイントもの大きな差があることが明らかになっています。(図2)。

図2 「働きがいを感じる」・「より高い役職を担いたいと思う」職員の男女別割合  
(2020年度職員意識調査結果)



これらの状況を踏まえ、豊岡市が持続可能であり続けるためには、性別や年代に関わりなく、すべての職員が働きがいを感じ、成長しようとする組織的な取組を推進していく必要があると考え、人材育成基本方針を改訂することとしました。

## 第2章 めざす職員像と職員が磨くべき基礎力

### 1 めざす職員像

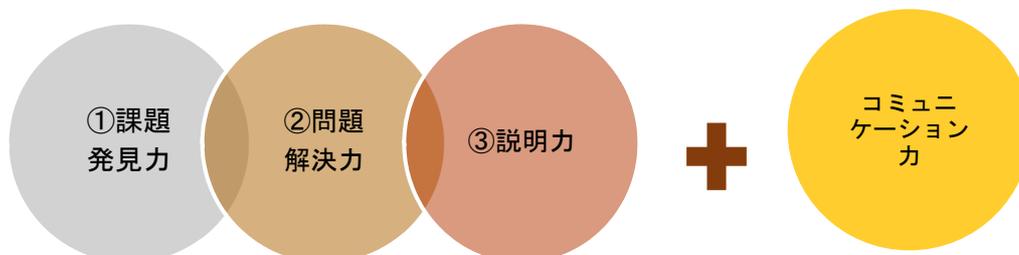
2017年（平成29年）9月に豊岡市基本構想を策定し、めざすまちの将来像を「小さな世界都市-Local&Global City-」と掲げました。

本市が抱える様々な課題を克服し、この基本構想に定めるまちの将来像を実現するためには、市民に寄り添う意識を持ちながら、職員一人ひとりが自律的に考え、丁寧な説明を果たし、行動していく必要があります。すなわち、「共感力をもって 自ら考え 自らの言葉で語り 行動する」ことが求められます。ここに、すべての職員に共通する目標として、めざす職員像を定めます。

#### めざす職員像

共感力をもって 自ら考え 自らの言葉で語り 行動する職員

### 2 すべての職員が磨くべき基礎力



自律的に考え、行動する職員であるために、すべての職員が磨くべき基礎力を①課題発見力、②問題解決力、③説明力の3つの力とコミュニケーション力と位置づけます。

これらは、キャリアデザイン推進事業の取組から、本市職員の多くに苦手意識があることが指摘されていますが、めざす職員像に近づくためには基礎となるものであり、強化する必要があると考えています。

3つの力を磨くことで、一人ひとりの職員が持つ個性や能力、資質等を最大限に生かすことができると考えています。また、コミュニケーション力はこれら3つの力のすべてに関連し、仕事を進めていくうえで必須であり、特に管理職において向上を図りたいと考えています。

### 3 職位に応じて果たすべき役割と身につけるべき能力

組織が機能するためには、すべての職員が基礎力を磨くことに加えて、職位に応じて求められる役割を理解し、その責任を果たしていく必要があります。

職位に応じて「果たすべき役割」と「身につけるべき能力」は次表のとおりです。あらためて理解できているかを確認し、認識を深めて自己研鑽や自己変革、部下育成に取り組むことが重要です。特に育成力や組織管理能力は、管理職において向上を図りたいと考えている力です。

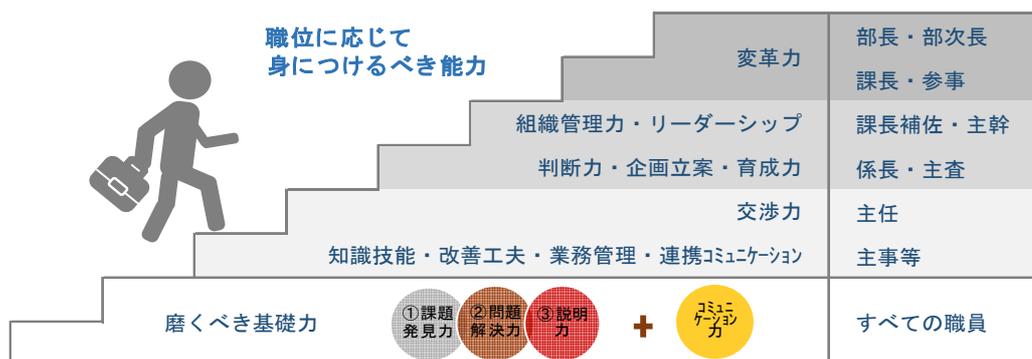
表1 職位に応じて果たすべき役割と身につけるべき能力

職位	果たすべき役割	身につけるべき能力										
		知識 技能	改善 工夫	業務 管理	連携 コミュニケーション	交渉 力	判断 力	企画 立案	育成 力	組織 管理 力	リーダ シップ	変革 力
部長 部次長	<ul style="list-style-type: none"> <li>市長の政策形成の補佐</li> <li>部の基本計画の立案</li> <li>部下の指揮監督、能力養成</li> </ul>											
課長 参事	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の統括者</li> <li>課の実施計画の立案</li> <li>課の業務管理、事務改善</li> <li>部下の指揮監督、能力養成</li> </ul>											
課長補佐 主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の連絡調整</li> <li>諸計画への参画</li> <li>部下の指揮監督、能力養成</li> </ul>											
係長 主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>係のリーダー</li> <li>係の業務管理、事務改善</li> <li>部下の指揮監督、能力養成</li> </ul>											
主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>係長と協力し係の業務管理</li> <li>上司の命を受けて担当業務を遂行</li> </ul>											
主事等	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の命を受けて担当業務を遂行</li> </ul>											

※「身につけるべき能力」は人事評価（能力評定）の評価項目です

※  は特に重要です

○「すべての職員が磨くべき基礎力」と「職位に応じて身につけるべき能力」の関係



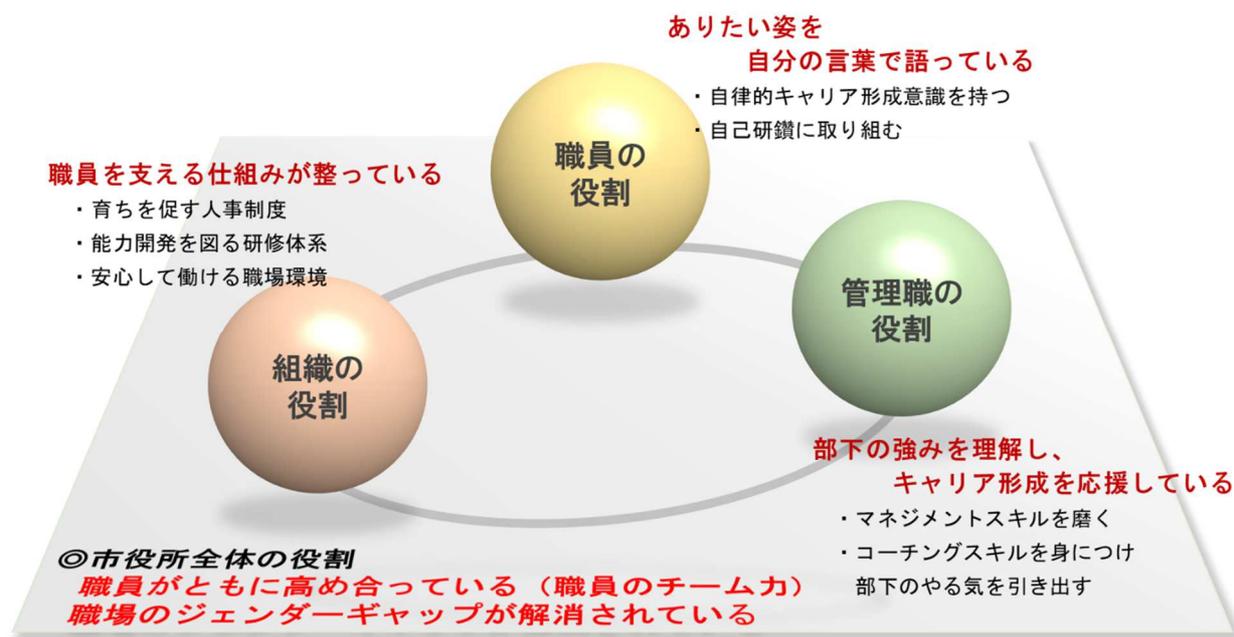
## 第3章 人材育成に向けた取組

すべての職員がめざす職員像を目標に、果たすべき役割を理解して、必要な能力を身につけるため、5つのあるべき姿を取組みの柱として設定し、それぞれ連携して取り組んでいくこととします。

また、取組の中で特に意識しておくべきこと、注力して取り組むべき内容を重点項目として示します。

### 【5つの取組の柱】

- |                            |         |            |
|----------------------------|---------|------------|
| 1. 職員を支える仕組みが整っている         | (手段 01) | [組織の役割]    |
| 2. 部下の強みを理解し、キャリア形成を応援している | (手段 02) | [管理職の役割]   |
| 3. ありたい姿を自分の言葉で語っている       | (手段 03) | [職員の役割]    |
| 4. 職員がともに高め合っている           | (手段 04) | [市役所全体の役割] |
| 5. 職場のジェンダーギャップが解消されている    | (手段 05) |            |



### 1 職員を支える仕組みが整っている (手段 01)

#### (1) 育ちを促す人事制度

人事課を中心とした組織が取り組む内容として、昇任・昇格、人事異動、人事評価の3つの人事制度の目的と考え方を示します。いずれも、職員に成長の機会を与える制度であり、人事課は原則としてここに示す一定の考え方にに基づき実施します。

## ア 昇任・昇格

昇任・昇格は、より職責の重い新たなステージで業務や部下の育成を行うことで、職員の成長を促す機会となります。

昇任・昇格は、豊岡市職員の初任給、昇格、昇給等に関する規則に定める級別資格基準を満たすことを前提に、人事評価の各要素の結果を踏まえ、職員の年齢や組織における職員構成、退職者の状況などを勘案して行います。

### 【重点項目：キャリアパスの目安と考え方】

職員が中長期のキャリアイメージを描きやすいようにキャリアパス（役職任用年齢）の目安を示します。重要なことは、次のキャリアパスの目安を確認し、求められる役割や能力を認識した上で、必要な自己研鑽に取り組むことです。

#### ○キャリアパス（役職任用年齢）の目安

職 種	主事	主任	係長級	課長補佐級	課長級
行政職員	18 歳～	30 歳程度	40 歳程度	45 歳程度	50 歳程度

※ 組織の年齢構成等により、この目安は変化し、この表のとおりにならないことがあります。

## イ 人事異動

人事異動は、様々な職場で異なる業務を経験することで職員の多面的な成長を促し、更に組織の活性化につながる機会となります。一方で、限られた職員数の中で各職員の能力を最大限に生かし、組織力を維持・向上させるために行う意味もあります。そのため、人事異動は、職員の所属部署での在職期間を目安に、業務遂行への適性や人事評価の各要素の結果、自己申告、組織上の必要性などを勘案して行います。

在職期間の基準としては、新規採用職員は、原則として、採用後 10 年間を目安に 3 か所程度経験させることとします。新規採用職員以外は、原則として、在職 3 年から 5 年を目安としますが、業務遂行における必要性などからそれ以上となる場合もあります。

## ウ 人事評価（勤務評定）

的確な人事配置による効率的な組織運営や職員の意欲向上を図るためには、職員の能力や業績を的確に把握し、それを公平な評価に結び付けていくことが重要であり、人事評価制度はそのための効果的な手法です。

また、人材育成を着実に進めていくためには、職員一人ひとりが職務において発揮した能力や達成した成果を公正に評価するとともに、不足する能力があれば面談の機

会を通して本人にフィードバックして気づきを与え、育成を図ることが不可欠です。

このため、人事評価のより適切な実施に努めるとともに、面談の効果的な実施方法を研究します。

※本市では、人事評価を従来の勤務評定の名称で実施しています。

**【重点項目：人事評価の育成面談とキャリアサポート面談等の実施方法の研究】**

人事評価の主眼は人材育成です。育成面談は、評価の伝達だけにとどまらず職員に適切な助言や働きかけを行うことにより、職員の適性と希望に応じたキャリア形成を進めるための大切な機会です。

今後、人事評価の「育成面談」とキャリアデザイン事業で取り組んでいる「キャリアサポート面談」の関連する部分を整理し、実施方法等を研究していきます。

(2) 能力開発を図る研修体系

本市の研修体系は「職場内研修（OJT）」、「職場外研修（Off-JT）」、「自主研修」の3つに分けられます。それぞれの特徴を生かし、職員に必要とされる能力開発とそれを支える自己研鑽意識の向上を図ります。職員自らが行う自己研鑽を基本とし、それを職場の上司が職場内研修によって支え、それらを職場外研修で補完するという考え方で研修を実施し、確実な成長につなげます。

○研修体系・内容・今後の方向性

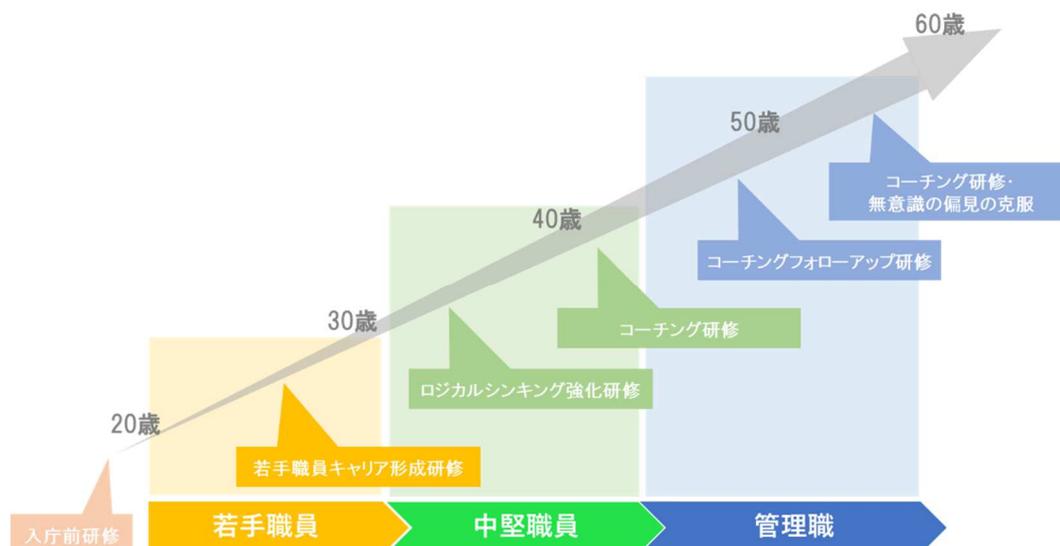
研修体系	内容	今後の方向性
職場内研修（OJT） ※On the Job Training の略称で、職場において職務を通じて知識経験を身につけていくもの	<ul style="list-style-type: none"><li>・上司や先輩が指導役となり、業務遂行に不可欠な知識やノウハウ、公務の基本的事項などを身につけるものです。</li><li>・研修等で学習した知識や技術の定着を図る実践の場でもあります。</li><li>・各職場において、人を育てる意識を持ち、特に新任職員の育成担当や管理職の指導育成能力を高めます。</li></ul>	<b>【OJT指導者担当研修】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・新任職員の育成担当者に必要な能力を身につけさせることで、指導能力を高めます。</li></ul>

<p>職場外研修 (Off-JT) ※Off the Job Training の略称 で、職場外で行 うすべての研修</p>	<p>・日常業務から離れて体系的・集中的に基 礎的・専門的な知識や技術を学習する機 会であり、また普段得られない気づきを 得る貴重な機会になります。</p> <p>① 主に人事課が主催する内部研修 (メンタルヘルス研修、ハラスメント防止研 修、接遇研修、人権研修など)</p> <p>② キャリアデザインアクションプラン に基づく研修</p> <p>③ 国や民間企業、自治大学校や研修所等 への派遣研修</p>	<p><b>【重点項目： 階層別スキルアップ研修】</b></p> <p>・詳細は別記のとおり</p> <p><b>【テーマ別能力等向上研修】</b></p> <p>・職員に必要とされる能力 や資質の向上を図る研修 を随時検討し、計画的に 実施します。</p>
<p>自主研修 ※職員が自主的に 行う研究や学習</p>	<p>・能力開発の基本は職員自身が行う自己 研鑽です。職員の自己研鑽を促すため、 自主研修支援事業と通信教育講座を推 進しています。</p>	<p><b>【自己研鑽意識を高める 自主研修・通信教育の支援】</b></p> <p>・通信教育講座メニューの 更なる充実を検討すると ともに、自主研修グルー プの取組などを紹介し、 制度の周知を図ります。</p>

**【別記】**

**【重点項目：階層別スキルアップ研修（2021年度実施モデル）】**

- ・「すべての職員が磨くべき基礎力」や「職位に応じて身につけるべき能力」を習得する研修を実施します。
- ・若手職員から中堅職員は、ロジカルシンキング研修によりすべての職員が磨くべき基礎力（課題発見力・問題解決力・説明力等）を学びます。
- ・管理職や監督職はコーチング研修で、部下との対話（求める役割や期待を指導や助言を通じて伝える）を通じて、その能力を最大限発揮させることができるよう育成力（コーチングスキル）や組織管理能力（マネジメントスキル）の強化を図ります。



### (3) 業務の共有化

業務効率化に向け、IT化などが徐々に進められていますが、職員に蓄積された知識や経験、技術は共有化されない限り受け継がれません。部署によって、業務内容や業務量に大きな差があり、一律の方法で共有化することは難しいのが実態ですが、それぞれの部署において、それぞれの業務に合った共有化が必要です。

### (4) 安心して働くことができる職場環境

職員が能力開発に取り組んでいくためには、安心して働くことができる良好な環境が必要となります。職員一人ひとりが職務に専念できるよう、必要な環境整備に努めます。

#### ア ワークライフバランスの推進

職員が、やりがいや充実感を持って働き、子育てや介護、家庭生活や地域活動などにおいても、豊かな生き方を実現できるよう、仕事と生活の調和を図る取組を推進します。

管理職の強いリーダーシップのもと、時間外勤務削減の取組や年次有給休暇をはじめとした休暇休業が取得しやすい環境整備に努めます。

#### イ 健康確保の取組

職員が持てる能力を十分に発揮し、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが必要です。

これまでから、定期健康診断、職員カウンセリング、ストレスチェック、長時間勤務職員への医師の面接指導、メンタルヘルス研修などの取組を講じてきました。今後も、職員の健康確保に必要な取組の充実に努めます。

#### ウ ハラスメント防止の取組

職場におけるハラスメントは、職員のモチベーションを低下させるばかりでなく、職場環境の悪化をもたらし、効率的な組織運営に影響を及ぼす問題です。

本市では、2021年3月に「豊岡市ハラスメントの防止及び対応指針」を策定し、ハラスメントの定義や管理職の役割、ハラスメントが発生した場合の適切な対応方法などを改めて示しました。

今後は、ハラスメントの未然防止のために、より効果の高い研修を検討・実施するとともに、ハラスメント相談員を対象とした研修を実施し、相談しやすい体制づくりに努めます。

## 2 管理職が部下の強みを理解し、キャリア形成を応援している（手段 02）

---

管理職に求められる重要な役割として、部下の育成があります。職員の成長は組織で支援すべきものであり、特に各職場の管理職による部下の育成は、組織の持続的成長には不可欠なものです。

本市では、管理職の部下育成を支援することを目的に、1 on 1 ミーティングに取り組んでいます。

1 on 1 ミーティングとは、上司と部下の1対1の対話のことで、上司はこの取組を通じて、部下の目標達成とキャリア形成を支援し、上司自身も育成に必要なコミュニケーションスキルや育成力（コーチングスキル等）を磨きます。また、部下の強みや弱みを把握して、それを組織のマネジメントに生かします。

2020年度に1 on 1 ミーティングをマニュアル化し、管理職対象の研修を実施しました。今後は、この取組を定着させることを目指します。各職場において日常的に実施することで、管理職と部下の信頼関係が高まり、職員のやる気が更に引き出されることを期待しています。

## 3 職員がやりたい姿を自分の言葉で語っている（手段 03）

---

求められる能力がより多様化・高度化する中、職員が自らのキャリアを考え、能力開発を図っていくことが、これまで以上に重要になっています。

本市では、これまで自己の適性や異動希望等を具体的に伝える手段として「自己申告制度」を設け、それをできる限り人事異動に反映させることで、職員の意欲の向上を図ってきました。また、2018年度にキャリアデザインアクションプランを策定し、職員が自らキャリアプランを描き、上司がそれを支援することを通じて、組織として成長していく仕組みを作りました。

特に、キャリアは人事制度とも大きく関係していることから、職員は、組織から期待される役割を踏まえた上で、自らが目指すキャリアを上司に伝えるとともに自己研鑽を通じて成長し、自己実現を目指すことが求められています。

今後も、研修やキャリアサポート面談を通して、職員の自律的なキャリア形成意識の醸成を図るとともに、職員が自身の強みや弱みを知る自己分析の機会を提供します。また、職員の自己研鑽を支援するために自主研修事業の充実に努めます。

## 4 職員がともに高めあっている（手段 04）

### (1) 共感力をもった上司と部下の関係づくり

共感力とは、他人の気持ちがわかる力、お互いを分かろうとする力です。多様な個性や強みを持った組織は、予想を超えた力や創造性を発揮し、大きな成果を上げる可能性を秘めています。管理職には、部下の成長を本気で応援することで感謝され、応援される共感関係を築くことや様々な個性を持った職員をチームとしてまとめ、けん引していくために、人材をマネジメントする力が求められます。

管理職は、共感関係が欠如した状態での行き過ぎた指導がハラスメントにつながる危険性があることを十分理解し、部下との関係を築いていく必要があります。

### (2) 心理的安全性が高い組織づくり

心理的安全性とは、組織のメンバーが不安を抱えることなく、自分の考えを自由に発言できたり、行動に移したりできる状態をいい、心理的安全性が高い組織は、離職率が低く収益性が高いと言われています。

心理的安全性が高い組織をつくるには、管理職のリーダーシップとマネジメントが重要です。ひと昔前の理想のリーダー像は、組織からの指示・命令どおりに部下を管理する管理人、監視者と言われていましたが、現在は、部下の力を引き出し、発揮させるように導く育成者、指導者とされています。

管理職は、激しく変化し続ける環境下において、持続可能な組織の未来を創るため、大きな役割を担っていることを自覚する必要があります。

#### 【重点項目：ハラスメント防止の取組】

ハラスメント防止は組織のリスクマネジメントとして重要な取組です。

職場がハラスメントを容認する風土になっていないか、その監視は管理職が担わなければなりません。管理職は「豊岡市ハラスメントの防止及び解消指針」の内容を確認し、より安全性が高い組織風土づくりに努めてください。

#### ～ハラスメントは組織風土の問題～

- ・「ハラスメントは個人の問題で片付くものではなく、組織の問題であるということ。」です。
- ・ハラスメントしやすい人はいますが、「それが容認される風土」があるからです。
- ・ハラスメントは本人の感じ方次第だから仕方がない。と思考停止してしまう人がいます。
- ・しかし、パワハラ判断は、両者の関係性、行為（パワハラ）に至る経過、行為の期間、回数、表現、（指導）目的との関連性、行為の具体的状況と言った客観的事実が重視されます。

中公新書ラクレ ハラスメントの境界線

（相模女子大学大学院特任教授 昭和女子大学客員教授 少子化ジャーナリスト 白河桃子氏）より

## 5 職場のジェンダーギャップが解消されている（手段05）

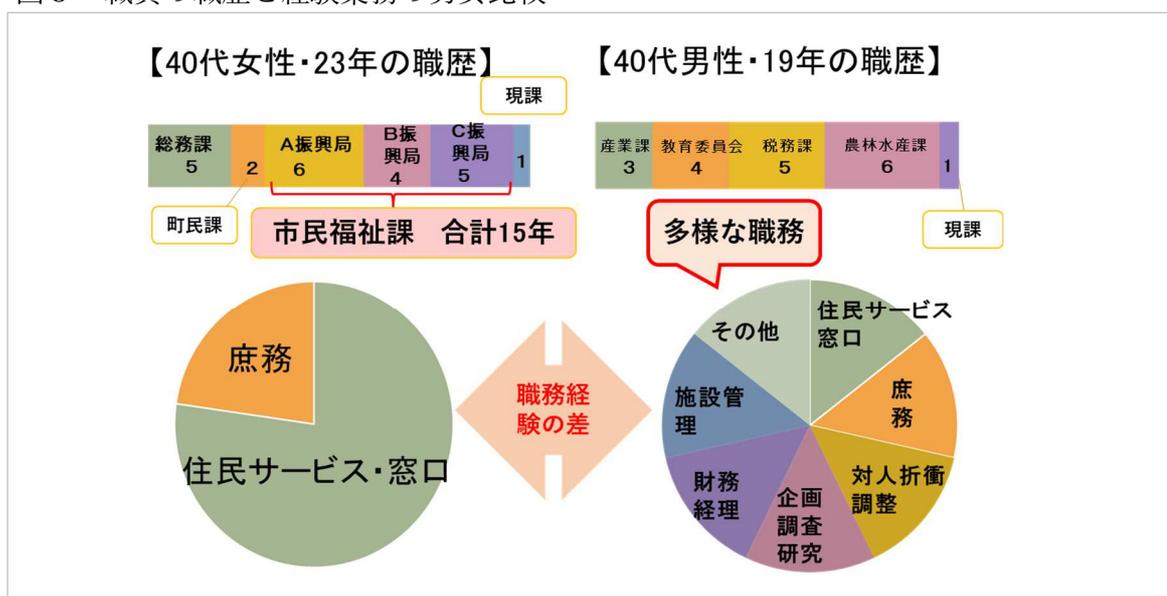
2019・2020年度のキャリアデザイン事業の取組をとおして、明確になった課題の一つに、人事配置や業務分担におけるジェンダーギャップ（男女の格差）があります。

そして、その大きな要因の一つに、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見や思い込み）があると考えています。

これまでの本市の人事配置や業務分担の実態を、ある40代の女性職員と男性職員の職歴で比較すると、男性職員が多様な職務を経験しているのに比べ、女性職員は庶務や住民サービス、窓口対応など、比較的偏った業務に割り当てられています（図3）。これは、人事異動の際に無意識のうちに性別による人事配置や業務分担を行ってきた可能性があり、女性職員特有の自信のなさに影響を及ぼしてきたと考えています。

今後は、性別による偏った人事配置や業務分担をなくすとともに、管理職を対象に無意識の偏見に気づき克服する研修等を実施し、男女の差に関わりなく部下の成長を応援する体制づくりに努めます。

図3 職員の職歴と経験業務の男女比較



## 第4章 推進方法

### 1 上位目的、戦略目的、手段

推進にあたっては、将来的に目指す姿を「上位目的」、達成を目指す姿を「戦略目的」と定め、それを達成するための取組の理論体系を表現した「戦略体系」を用います。

#### 豊岡市職員人材育成基本方針 戦略体系

上位目的 「すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている」

戦略目的 「自ら成長しようとする職員が増えている」

#### 手 段

- 01 職員を支える仕組みが整っている（組織）
  - 01 めざす職員像が示されている
  - 02 採用や昇任・昇格基準、人事異動の仕組みが可視化されている
  - 03 意見や悩みを伝える仕組みが活用されている
  - 04 業務の共有が進み、暗黙知が解消されている
  - 05 職員の成長を支援する教育体系が整っている
  
- 02 管理職が部下の強みを理解し、キャリア形成を応援している（管理職）
  - 01 マネジメントスキルを磨く管理職が増えている
  - 02 上司と部下のコミュニケーションの質が向上している
  - 03 管理職がコーチングスキルを身につけ、部下のやる気を引き出している
  
- 03 職員がやりたい姿を自分の言葉で語っている（職員）
  - 01 職員が自らのやりたい姿を描いている
  - 02 職員が自分の強みと弱みを知っている
  - 03 やりたい姿の実現へ向けて自己研鑽する職員が増えている
  
- 04 職員がともに高めあっている（職員のチーム力）
  - 01 自己理解、他者理解が深まり、職員の共感力が高まっている
  - 02 職員が目標達成に向けて活発な議論を行っている
  
- 05 職場のジェンダーギャップが解消されている
  - 01 無意識の偏見に気づき克服しようとしている
  - 02 性別による偏った配属が解消され、経験を積み自信につながっている

## 2 成果指標と設定期間

取組の成果を検証するための指標（K P I）は、2020 年度職員意識調査の結果を基準値として、次のとおり目標値を設定します。この指標を参考に、随時取組内容の見直しを行いながら人材育成を推進します。

なお、成果指標の設定期間は 2020 年度から 2027 年度までの 8 年間とし、前期 3 年（2020 年度～2022 年度）、後期 5 年（2023 年度～2027 年度）とします。

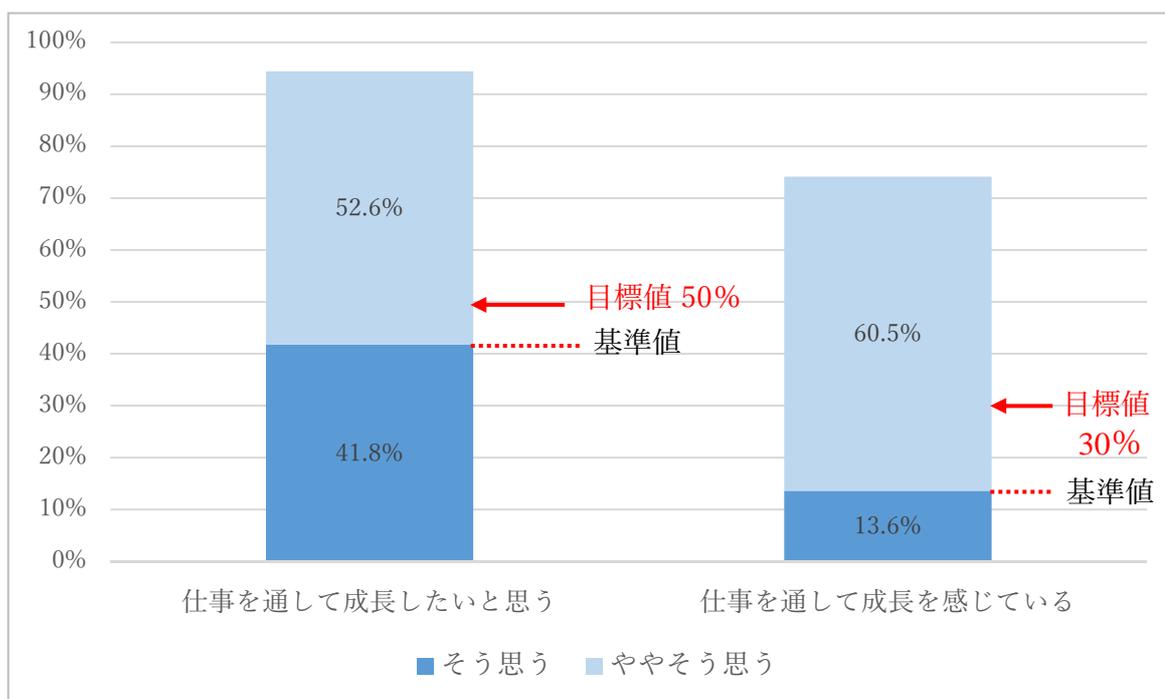
### K P I 成長しようとする職員と成長を実感している職員の割合

「成長したい（そう思う）」 基準値 41.8% 目標値 → 50%

「成長を感じている（そう思う）」 基準値 13.6% 目標値 → 30%

図 4 「仕事を通して成長したいと思う」・「仕事を通して成長を感じている」職員の割合

(2020 年度職員意識調査結果)



## 3 キャリアデザインアクションプランとの連携

2019 年 1 月、「すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている姿」の実現を上位目的としたキャリアデザインアクションプランを策定し、職員一人ひとりの成長を支援する取組を進めています。

人材育成基本方針も、キャリアデザインアクションプランと目指す姿を同じくするものであり、相互に連携・役割分担を行い、目標達成に向けた事業推進に取り組みます。