

# 廿日市市人材育成基本方針

平成27年2月策定

令和4年9月改定

廿 日 市 市

# 目 次

はじめに	1
<b>第1章 人材育成基本方針の目的</b>	
1 人材育成基本方針の目的	2
2 各種計画及び人材育成基本方針の関連	3
<b>第2章 人材育成基本方針の全体像</b>	
1 人材育成基本方針の全体像	4
2 効率的・効果的な人材育成	5
3 求められる職員像	6
4 求められる能力	7
(1) 職員に求められる能力	
(2) キャリアパスのイメージ	
<b>第3章 四つの要素に基づく体系的取組の推進</b>	
1 人材確保	10
「職員採用」、「魅力発信」、「人材活用」	
2 人材育成	11
「職場研修、自主研修」、「人事評価制度」、「ソリューションフォーカス手法の活用」	
3 適正配置・処遇	14
「給与・昇任・昇格制度」、「適材適所」、「女性職員等の活躍」	
4 職場環境の整備	18
「組織目標の共有」、「働きやすい職場」	
<b>【巻末資料】</b>	<b>19</b>
(1) 職位別の役割と主な業務	
(2) 階層別能力イメージ図	
(3) これまで市が示してきた考え方	

## はじめに

本市では、主要な経営資源の中でも、「人」（職員）こそが最大の「財産」であるとの認識に立ち、その職員に潜在する能力や可能性を最大限に引き出し、職員のやる気や向上心を高めるとともに、その結果が組織全体の底上げ、職員満足度の向上、ひいては市民満足度の向上につなげることを目的として、平成27年2月に廿日市市人材育成基本方針を策定し、採用、配置、能力開発、評価等の人事諸制度を活用しながら計画的・総合的な人材育成に取り組んできました。

その後、人事評価制度の導入、女性活躍推進に向けた取組の推進、働き方改革を推進するための長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進、パワーハラスメント防止のための雇用管理上の措置の義務付け等、公務員制度を取り巻く状況が大きく変化しています。

また、今般の新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、デジタル技術を活用した働き方や市民サービスの提供など、デジタル社会の実現に向けたDX（デジタルトランスフォーメーション）の取組が推進されています。

さらに、若い世代を中心に「仕事」や「家庭・プライベート（私生活）」に対する価値観の変化・多様化が進み、柔軟な働き方やライフスタイルを選択できるなど、職員の意識の変化を捉えたアプローチを講じていくことが求められています。

今後、少子高齢化の進行に伴う生産年齢人口の減少により、必要な人材の確保が困難となる中、これまで提供している行政サービスに加え、人口減少や少子高齢化が急速に進行することにより高度化・複雑化する新たな行政課題や住民ニーズに的確に対応するためには、人材を確保・育成し、これまで以上に、限られた人材を最大限に活用し、さらに組織力の向上を目指す取組の重要性がますます高まっています。

こうした本市を取り巻く社会経済情勢等の変化や、総務省の「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」の令和2年度報告書を踏まえ、人材育成の取組を総合的に推進する上で必要となる、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備の四つの要素を体系的に位置付けるとともに、令和3年7月に策定した「第6次廿日市市総合計画後期基本計画」、「行政経営改革指針」、「中期財政運営方針」、「定員管理計画」等と連関性を持たせることにより、人材育成の取組を計画的に実効性高く進めていくため「人材育成基本方針」を改定します。

## 第1章 人材育成基本方針の目的

### 1 人材育成基本方針の目的

市役所の存在意義は、「住民福祉の増進」（地方自治法第1条の2）であり、「最少の経費で最大の効果」（同法第2条第14項）を挙げて、「能率的な行政の確保」（同法第1条）に努めることとされています。

効率的で効果的な行政経営がクローズアップされるのも、最終的には、住民サービスの向上を目的とするためであり、本市は、合併を契機に、全国的な課題である少子高齢化や人口減少などへの対応はもとより、第6次総合計画の基本理念である、「市民一人ひとりが幸せに暮らせるまちづくり」を実現することを重要な使命としています。

そして、その総合計画を支えるための、行政経営の方向性を示した「廿日市市行政経営改革指針」を令和3年6月に策定し、地域の特色を生かした個性のある自立したまちづくりを進めるため、また、最少の経費で最大の効果を上げるため、自らさまざまな計画の策定と、その計画を実行・評価・改善する「マネジメントサイクル」に基づく効率的・効果的な行政経営に取り組むこととしています。

この取組を着実に進めていくためには、限られた経営資源である「人」、「物」、「金」を最大限活用して市民満足度の向上を図る必要があります、この主要な経営資源の中でも、「人」は感情や意欲を持っているため、育成や活用方法で発揮される力は大きく変化します。

この方針では、経営資源として「人」（職員）こそが最大の「財産」であるとの認識に立ち、

- 互いに思いやりを持ち、
- 健康でいきいきとやりがいをもって仕事に取り組み、
- やる気や向上心を高め、
- 潜在能力や可能性を最大限に引き出し、
- 創意工夫によって、変化をおそれず、挑戦し、
- 組織全体の底上げ、組織力の向上を図ることで

その結果が職員満足度の向上につながり、究極的に住民福祉の向上を図ること（市民満足度を高めること）を目的として、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の四つの要素を有機的に結び付け、組織力の向上を図る「廿日市市人材育成基本方針」を定め、計画的・総合的な人材育成に取り組めます。

## 2 各種計画及び人材育成基本方針の関連

次のとおり、各種計画、指針及び方針を踏まえ、廿日市市人材育成基本方針を策定します。

### 第6次廿日市市総合計画

#### 【まちづくりの基本理念】

『市民一人ひとりが幸せに暮らせるまちづくり』

#### 【まちの将来像】

『挑戦！ 豊かさと活力あるまち はつかいち ～夢と希望をもって世界へ～』

### 行政経営改革指針

#### 【共通の理念】

『すべては市民のために』

#### 【あるべき姿】

「信頼」される行政経営  
 「対話」を重視する行政経営  
 「協働」による行政経営  
 「効率的」な行政経営  
 「進化」する行政経営

#### 【職員が大切にしている三つの視点】

##### ① 現場起点

現場の情報を起点に、物事の把握、必要な課題の抽出など、それを改善していくプロセスを大切に、そのプロセスの積み重ねをノウハウへと転換し、組織力、職員力の向上を図ります。

##### ② 全体最適

時代に即しているか、顧客のニーズを捉えているかなど外部環境の変化に目を向け、全体最適の視点で経営資源（人、物、財源、情報、時間、文化）を配分し、事業の選択と集中を図ります。

##### ③ 成果重視

総合計画に掲げた将来像を達成するためには、事業を実行するだけでなく、業務の改善と人材の育成を通じてより効率的かつ効果的に組織を運営していけるよう、組織目標に基づくPDCAのマネジメントサイクルを確実に推進していきます。

### 中期財政運営方針

#### 【目標・目的】

『持続可能な財政基盤の構築』

### 定員管理計画

#### 【基本方針】

『時代に合った執行体制の整備』  
 『職員数の最適化』

### 協働によるまちづくり推進計画

#### 【施策の方向性】

『協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員の育成』

### 廿日市市人材育成基本方針

#### 【人材育成の目的】

～廿日市市の未来を切り拓く職員を育成する～

## 第2章 人材育成基本方針の全体像

### 1 人材育成基本方針の全体像

人材育成の目的を達成するため、「求められる職員像」及び「職員に求められる能力」の二つを掲げるとともに、総務省が発出した、地方公務員の人材育成についての報告書を踏まえ、廿日市市職員の人材育成を進めていきます。

なお、本方針の推進期間は、平成27年2月から当面10年間（令和8年3月まで）とします。

### 廿日市市人材育成基本方針

#### 【人材育成の目的】

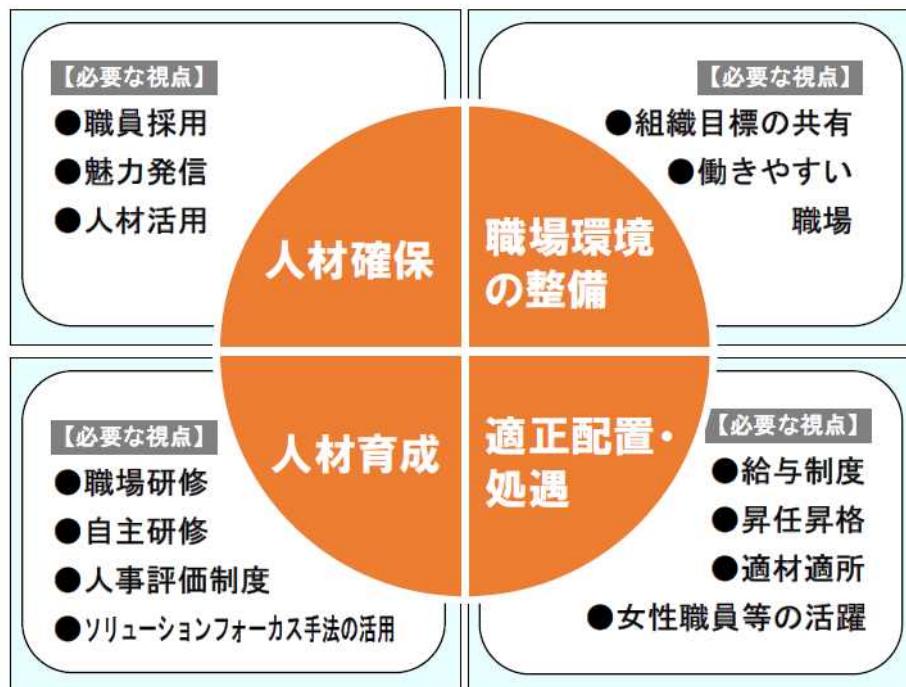
～廿日市市の未来を切り拓く職員を育成する～

#### 【求められる職員像】

- ▶ はつかいちに愛着・誇りを持ち、地域に貢献できる職員
- ▶ 市民に信頼される職員
- ▶ 相手を思いやり、職員や組織の連携を大切にす職員
- ▶ 自ら学び、考え、実践し、成長し続ける職員
- ▶ コスト意識と経営感覚を備えた職員

#### 【職員に求められる能力】

規律性、政策形成能力、企画力、取組姿勢、組織運営能力、責任感、チームワーク、交渉力・調整能力、対話力、リスク管理能力、業務遂行能力、人材育成



#### 人材育成の推進に必要なポイント

総務省「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度報告書）」

- ◎ 組織にとって重要な職員を「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図る。
- ◎ 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の四つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理を行うことにより、組織力向上の好循環を生み出す。
- ◎ 四つの要素を体系的に位置付け、実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、計画的に、実効性高く進めていく。

## 2 効率的・効果的な人材育成

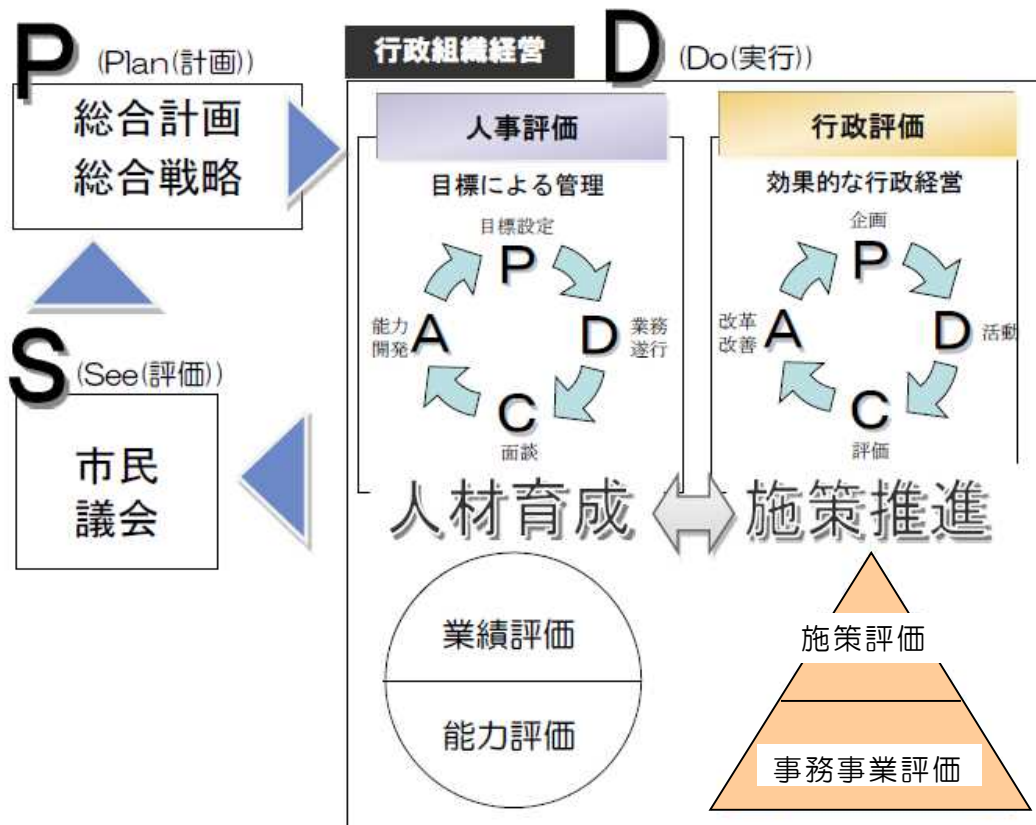
第6次総合計画、行政経営改革指針等に掲げる「人財」（職員）の育成を進めるだけでなく、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる組織体制を構築していくことも必要です。

また、常に改善し、進化し続ける人材、組織風土をつくるためには、目標や価値観を組織全体で共有し、トップダウンによる迅速かつ的確な意思決定とボトムアップによる職員の取組がうまく連携されていることが大切です。

そのためには、○部局長等の組織目標宣言、○人事評価制度による業績目標、○事務事業マネジメントシートの行政評価等を活用した事業事業の改善などの実施計画レベルのミクロ的な評価を行う「PDCA サイクル」（「計画（Plan）－実行（Do）－評価（Check）－改善（Action）サイクル」）と総合計画のマクロ的な評価を行う「PDS サイクル」（「計画（Plan）－実行（Do）－評価（See）」）を連動させる全体最適の行政組織経営の機能強化が必要です。

さらに、昨今の情勢を鑑み、プロセスを重視する PDCA サイクルだけではなく、観察や情勢判断を迅速かつ的確に行い、臨機応変に実行する OODA ループ理論（「観察（Observe）－情勢への適応（Orient）－意思決定（Decide）－行動（Act）－ループ」）を適用する場面が多くなることが考えられます。

1 で示した「人材育成基本方針の全体像」を基礎とし、PDS、PDCA マネジメントサイクルにOODAループを組み合わせ、組織の目標達成に向け、限られた経営資源である職員一人一人の強みを育て、生かし、その力を結集し、実践を通じて効率的・効果的に育成していくこととします。





### 3 求められる職員像

時代の変化に的確に対応し、地域の特色を生かした個性ある自立したまちづくりを進めるためには、組織の使命を果たすための目標を共有し、職員の創意工夫による効果的・効率的な行政経営を進めていかなければなりません。

さらに、市民の満足度を高めることのできる人材を育成するためには、公務員としての責務と倫理観を備えた上での、求められる職員像を明らかにし、すべての職員が意識の統一を図り、目標に向かって体系的に取り組んでいくことが重要です。

そこで、行政経営改革指針で掲げる「職員が大切にしている三つの視点」を根底に置き、廿日市市の将来を見据えて時代に求められる次の五つの職員像を掲げます。

#### ▶ はつかいちに愛着・誇りを持ち、地域に貢献できる職員

- 廿日市市の文化・歴史・風土に愛着を持ち、そのまちづくりに携わること誇りを持って取り組むことのできる職員
- 市民の一員であることを自覚し、まちづくりの担い手としてふさわしい職員

#### ▶ 市民に信頼される職員

- 高い「志」と倫理観を持ち、責任を持って日々の仕事を誠実にやり遂げ、市民から信頼される職員
- 多様化する市民ニーズを的確にとらえ、常に市民の立場に立って課題を把握し、市民と協働により課題解決ができる職員

#### ▶ 相手を思いやり、職員や組織の連携を大切にする職員

- 相手の価値を認め、肯定することで、前向きなエネルギーを創出する職員
- 組織の垣根を越え、連携・協力し合い、全体最適の視点で、住民サービス向上のために最善の方法を総合的に判断できる職員

#### ▶ 自ら学び、考え、実践し、成長し続ける職員

- 前例にとらわれず、将来を見据えた施策を自発的に考え、挑戦する職員
- 自身の能力開発に積極的に取り組み、自らの力で未来を切り拓く職員

#### ▶ コスト意識と経営感覚を備えた職員

- 最少の経費で最大の効果を挙げることを常に意識し、組織の業務改善や効率化、住民サービスの向上に向けて取り組む職員
- デジタル技術やAI等を活用し、行政サービスの更なる利便性向上につなげる職員



## 4 求められる能力

### (1) 職員に求められる能力

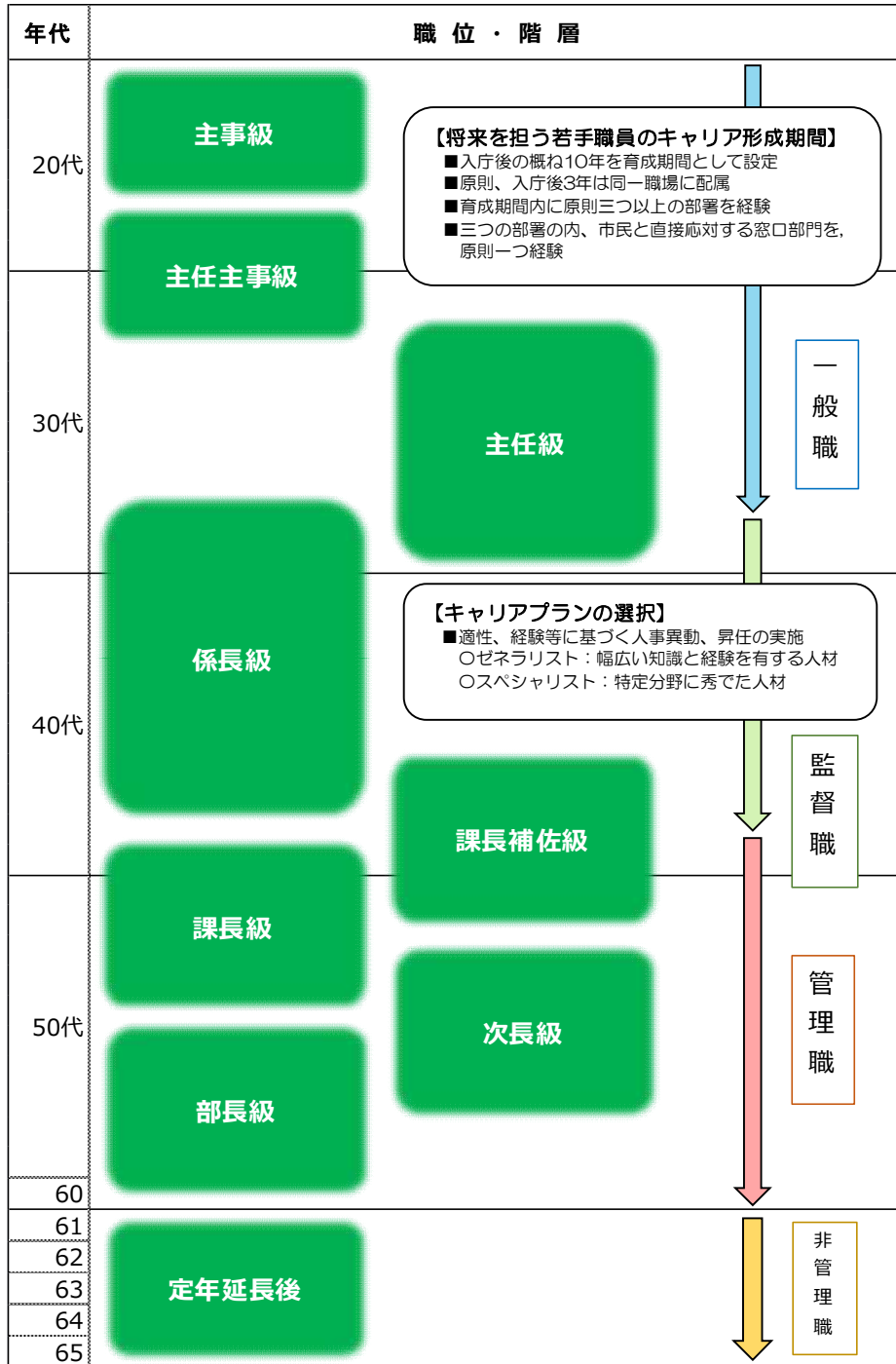
職員に求められる能力は、担当する業務内容や職位、職場環境に応じて多様な内容がありますが、「行政経営改革指針」にある五つのキーワード「信頼、対話、協働、効率的、進化」を踏まえ、職員に求められる能力は、次の12項目とし、階層別に求められる能力を人事評価制度で運用する職位毎に分類し、7項目とします。

職員に求められる能力		階層別に求められる能力			
能力	内容	部長級 次長級 課長級 課長補佐級	係長級	主任級	主任主事級 主事級
規律性	市民から信頼される公務員として、高い倫理観を備えた上で、服務規律を遵守し、全体の奉仕者として、公平、公正に職務を遂行することができる能力	●	●	●	●
政策形成能力	廿日市市を取り巻く環境変化、市の経営資源、市民ニーズを的確に把握した上で、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中・長期的な戦略を考え、政策形成を行う能力	●			
企画力	行政ニーズを的確に把握し、広い視野を持って、成果を重視した企画立案を行う能力		●	●	
取組姿勢	誠実さ、謙虚さ、素直さを持ち、改善工夫、自己研鑽に努めるなど、前向きに新しい分野へ挑戦する能力				●
組織運営能力	部、課、係（グループ）の目標を達成するため、組織のマネジメントにより総合力を発揮して、成果を挙げる能力	●	●		
責任感	担当する業務について、期限を意識し、責任感を持って、最後まで業務を遂行する能力			●	●
チームワーク	所属内の業務の繁忙状況に応じて、相互に応援し合い、風通しの良い組織風土づくりに寄与する能力			●	●
交渉力・調整能力	市が抱える課題解決のため、円滑な連携調整、関係機関との合意形成、相互理解を進められる能力	●	●		
対話力	情報を正しく収集・理解等、円滑なコミュニケーションを図る能力			●	●
リスク管理能力	リスクを未然に防ぐため、適切な措置を講じ、トラブル発生時の冷静な対応など、リスク管理を的確に行える能力	●	●	●	●
業務遂行能力	最少の経費で最大の効果を挙げるため、市の経営資源を最大限活用し、計画的・能率的に施策を推進する能力	●	●	●	●
人材育成	部下の適性・能力を見極め、中・長期的な視点で、知識、ノウハウ、スキルを伝承し、適切な成長を促す能力	●	●		

(2) キャリアパスのイメージ

行政職昇格モデル（大学卒業後入庁）

大学卒業程度の事務職の試験を合格し、入庁した場合のキャリアパスは次のとおりです。

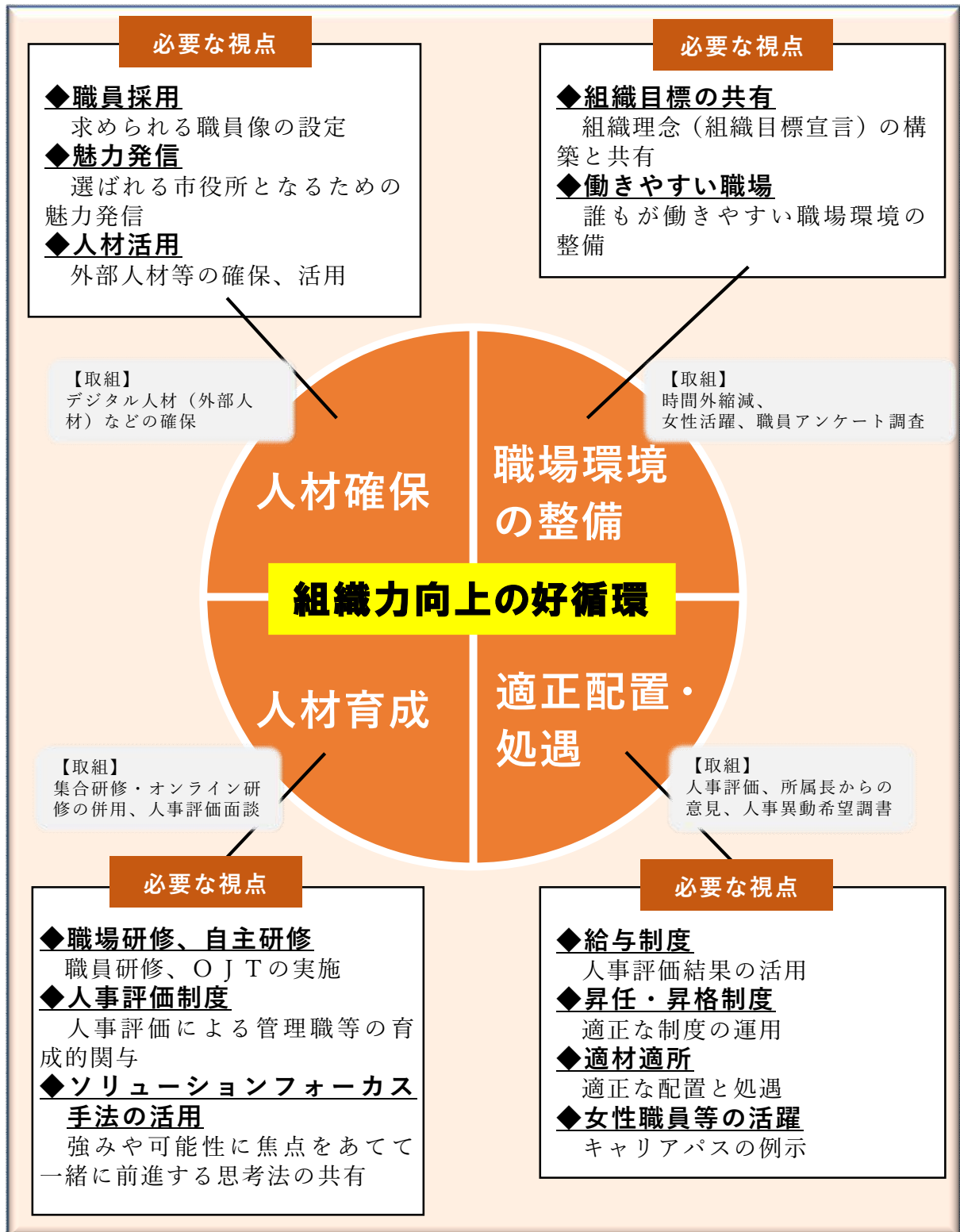


※ 当該キャリアパスは、人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、目安としての年代や職位を示したものです。職員の状況、組織の状況に応じて、異なる場合があります。

※ それぞれの職位で求められる能力は、(1)で示した「階層別に求められる能力」と連動します。

## 第3章 四つの要素に基づく体系的取組の推進

単に人事課が職員研修を実施するだけでは、実効性のある人材育成の実現には結びつきません。今後の人材育成の推進に必要な取組の方向性として、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に推進していくために必要となる要素を四つに分類し、それぞれの「必要な視点」を踏まえ、体系的に取り組んでいきます。



## 1 人材確保

人材確保は、廿日市市を取り巻く環境、規模など、地域の実情や行政需要の変化を踏まえ、本市に求められる人物像を明らかにした上で、人材確保策を検討していくことが重要となります。

本市が掲げる「求められる職員像・能力」に基づき、次の三つの「必要な視点」を踏まえ、「人材確保」を進めていきます。

### 必要な視点1 - 「職員採用」

廿日市市の未来を担う、優れた資質を有する人材を確保するため、「求められる職員像」を意識し、廿日市市職員としての能力・適性を備えた職員を確保する必要があります。

そのため、本市の職員採用試験では、面接試験を複数回実施するなど、本市の「求められる職員像」と合致した人物なのかを見極めるため、人物重視の職員採用を行っていきます。

### 必要な視点2 - 「魅力発信」

前述の職員採用の実施方法に併せ、選ばれる市役所となるため、「廿日市市の魅力」や「廿日市市で働く」ことについての情報を積極的に発信するため、市ホームページやSNSへの掲載、採用説明会の開催、学生向けインターンシップの受入など、廿日市を愛し、廿日市のまちづくりのために頑張れる優れた人材の発掘に努めます。

### 必要な視点3 - 「人材活用」

少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少への対応など、高度化・複雑化する行政課題に対応するため、外部人材の活用や広域的な人材の活用が必要となります。

本市においても、行政のデジタル化を進めるため、デジタル専門人材の活用を行うなど、今後も、外部人材の活用、地域や組織の枠を越えた広域的な人材の配置や横連携を進めていきます。

#### ※ 求められる職員像【再掲】

- ▶ はつかいちに愛着・誇りを持ち、地域に貢献できる職員
- ▶ 市民に信頼される職員
- ▶ 相手を思いやり、職員や組織の連携を大切にする職員
- ▶ 自ら学び、考え、実践し、成長し続ける職員
- ▶ コスト意識と経営感覚を備えた職員

## 2 人材育成

人材育成は、職員の主体的な取り組みと管理監督者による多様な学習機会の提供の支援等があいまって、より大きな効果を上げることができます。

組織全体で人を育てる職場環境により、次の三つの「必要な視点」を踏まえ「人材育成」を進めていきます。

### 必要な視点1－職場研修、自主研修

#### ■ 職場内研修（OJT）

職場研修の中でも、日々の業務の中でのOJTは、人材育成の中心的役割を持つもので、職場の上司や先輩が部下や後輩に対して、実務を通して、知識、技術、態度等の向上について、意図的、計画的、継続的に指導・支援することを言います。

また、OJTは、日常的な業務に直結し、指導を受ける職員個人の特性に応じた、きめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、業務スキルの向上や能力開発においては、人が人を育てるという意識は、人材育成においては極めて有効な手法であり、指導する職員のマネジメント能力の向上にもつながります。

#### ■ 職場外研修（Off-JT）

本来の職務を離れ、一定期間集中して行う研修であり、職務を遂行する上で必要な高度・専門的な知識・技術を体系的に学習するには効果的な研修です。

各所属が開催する研修への参加や、階層・職務に合わせて、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー、NOMA、広島県自治総合研修センター等で行われる研修に派遣します。

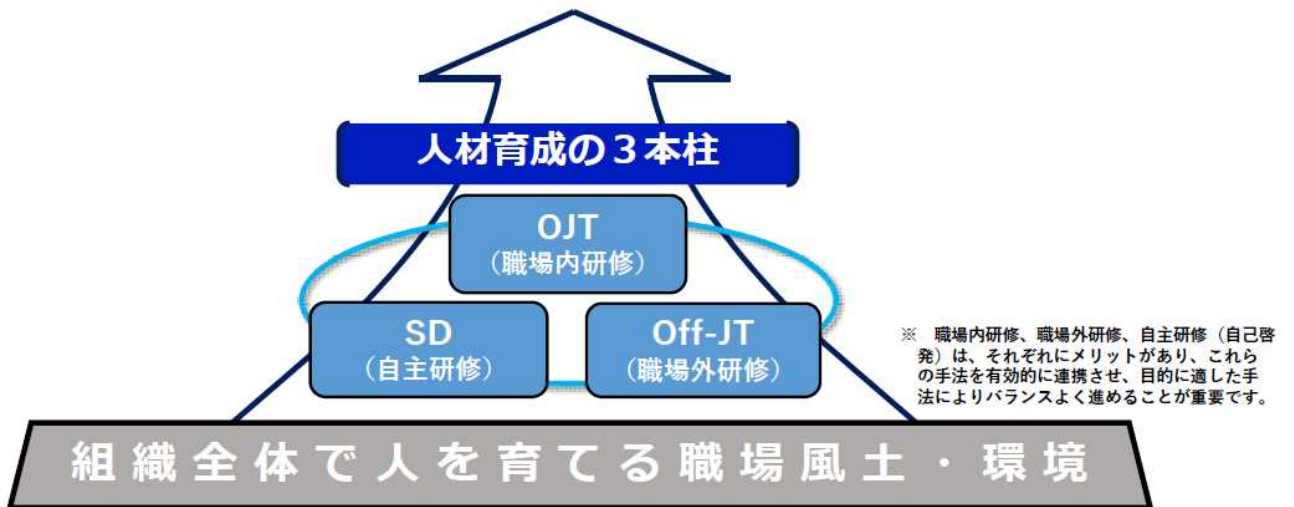
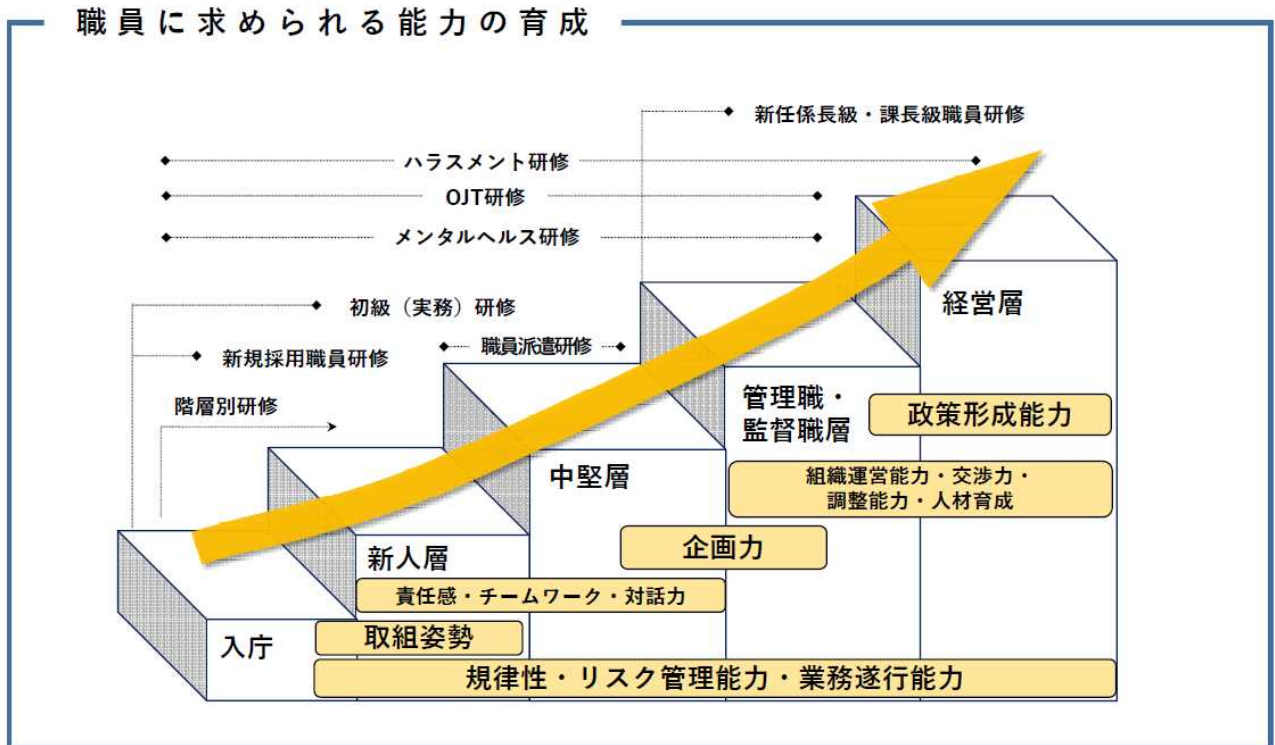
また、従来の研修機関への派遣に加え、協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員を育成するため、職員が地域コミュニティ活動に実際に参加する「地域コミュニティ活動体験研修」や、派遣先との相互理解の促進、職員の資質向上を図るため、広島県や国、コミュニティ活動団体・NPO法人、民間企業などへの「職員派遣研修」を実施します。

#### ■ 自主研修（SD）

自主研修（自己啓発）は、人材育成の基本です。本人の意欲、主体性があるのはじめて人は成長します。自己啓発、通信教育、自主学習グループ等の活動に対して支援するとともに、職員が自己啓発に取り組みやすい職場風土の醸成に努めます。

### ※ 職員研修

研修の3本柱	実施内容
職場内研修 (On-the-Job- Training : OJT)	日常の職務に関して、上司・先輩職員が部下・後輩職員を「意図的・計画的・継続的」に指導・育成する「OJT」は、指導を受ける側を育成するだけでなく、指導する側の指導力・マネジメント能力などを実践的に向上させることができます。
職場外研修 (Off-the-Job- Training : Off-JT)	職場外研修の効果は、業務に直結する専門的な知識を習得できることだけでなく、職場や市役所以外の環境に身を置くことで、得ることのできる刺激や経験によって、自ら考え、議論することのできる職員への成長を促すものです。
自主研修（自己啓発） (Self Development : SD)	職員個人が、自己の能力開発等の必要性を認識し、自主的・自発的に学習するもので、その自発的行動や姿勢はすべての研修の基礎となります。



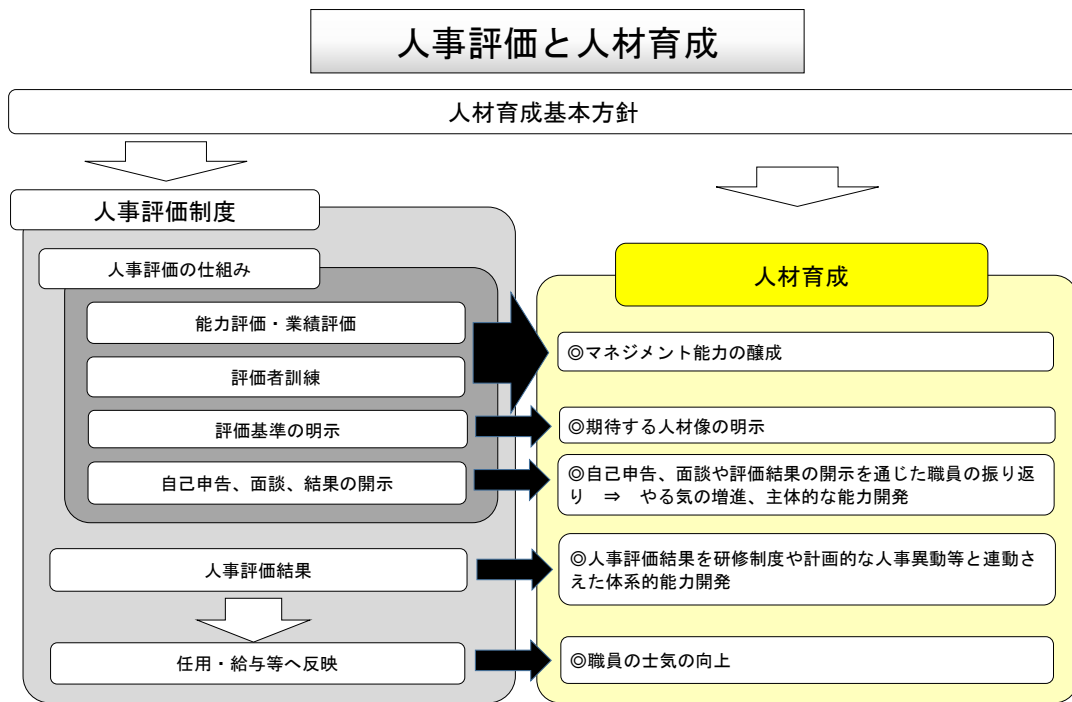


**必要な視点2 - 「人事評価制度」**

平成26年5月14日に「地方公務員法及び地方独立行政法人の一部を改正する法律（平成26年法律第34号）」が公布され、平成28年4月から人事評価を実施することが義務付けられました。

人事評価制度は、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするため、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。」と定義されており、これは、能力・実績に基づく人事管理を徹底することにより、より高い能力を持った公務員を育成するとともに、組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図ることによって住民サービス向上の土台をつくることをねらいとしています。

本市における人事評価の最大の目的は、職員の人材育成であり、職員の優劣や給与に差をつけることを目的とした制度ではなく、一定の基準の下で公正に評価した結果を、地方公務員法の規定に基づき、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用します。



**必要な視点3 - ソリューションフォーカス手法の活用**

目標の達成や問題の解決を目指す際に、「どこがダメなのか（否定要因）」を追及するよりも、「既にできていることやこれから実行可能なこと（肯定要因）」に優先的に焦点をあてることにより、創造性や自発性の高い状態でゴール（解決）に向かえるよう「ソリューションフォーカス」の考え方や手法を積極的に活用し、多様な個性の人材活用とチーム力アップを図ります。



### 3 適正配置・処遇

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の能力を開発するだけでなく、その能力が最大限発揮できる人事管理が必要です。

人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがい直接働くものであり、適正な配置及び処遇によって引き出された職員のやりがいや誇りを、さらなる能力開発につなげていくために、次の三つの「必要な視点」を踏まえ、「適正配置・処遇」を進めていきます。

#### 必要な視点1 – 給与・昇任・昇格制度

前述の人事評価制度に関連し、職員の給与制度は、職務給の原則に基づき、その職務と責任に応じた制度とします。

上位の職位に昇任・昇格し、より困難な業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会です。

本人の意識付けや、やる気を引き上げるため、人事評価の結果等に基づき、適正な昇任・昇格制度を運用することで、効果的な人材育成を推進していきます。

#### 必要な視点2 – 適材適所

次の考え方による職員の適性、職員のキャリアプラン、経験等に基づき人事異動、昇任等を実施します。

##### ■ 総合（ゼネラリスト）

多様な市民サービスを提供する市役所では、一般的に3～5年の間隔で行われる人事異動を繰り返しながら、様々な行政分野を経験し、幅広い知識と技術を習得することが求められています。

当該経験で培われた「知識」と「技術」は、的確な判断力と臨機応変な対応力につながり、住民サービス向上のための施策を、総合的に判断し、効果的に推進していくことが可能となります。

特に新規採用職員については、自身の適性を見極める観点からも、市民対応を行う部署（窓口部門）へ異動し、経験することで、将来のキャリアプランを形成する礎となります。

##### ■ 専門人材（スペシャリスト）

前述の「総合（ゼネラリスト）」の対義語となる「専門人材（スペシャリスト）」は、高度化・専門化する行政課題への対応として、将来的に特定分野に秀でた職員を育成する必要があります。

土木、建築、課税・収納、法務、福祉、戸籍、ICT分野など高い専門性が求められている分野については、市職員全体に共通する行政職員として必要なスキルを備えた上で、その専門的な資格や技術を職務に十分に生かせるような人事異動（育成計画）を行うとともに、その能力が時代の変化に対応できるよう、専門知識の習得支援などを行っていきます。

**必要な視点3 - 女性職員等の活躍**

**■ 女性職員の活躍**

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画である「廿日市市職員のワーク・ライフ・バランス推進及び女性職員の活躍推進に関する行動計画」（計画期間：令和2年度から令和6年度まで）に基づき、施策の着実な実施に努めます。

- 妊娠、出産、子育てなど個々の女性職員の事情に応じて個別に育成方針を立てるなど、柔軟な人事プランを作成し、女性職員の人材育成に活用します。
- 女性職員に対する多様なロールモデル、キャリアパスの紹介やメンター制度の導入を検討します。
- 女性幹部職員による女性職員活躍推進講座の実施など、女性職員の管理職を目指す意識を醸成する取組を検討します。

（参考）

「廿日市市職員のワーク・ライフ・バランス推進及び女性職員の活躍推進に関する行動計画」に掲げる主な目標

具体的取組	数値目標	H30年度実績	R6年度目標
女性職員の育成・配置・登用	女性管理職の割合（保育職、消防職を除く。）	14.0%	20.0%
女性職員の採用	計画期間内での女性の土木職・建築職・消防職の採用者数	土木1人 建築1人 消防1人	それぞれ1人以上
育児休業等の取得促進	男性の育児休業取得率	13.8%	10%

**■ 障がいのある職員の活躍**

障害者雇用促進法の改正により、厚生労働大臣が作成する指針に即して、本市では、令和2年4月1日付けで「廿日市市障がい者活躍推進計画」（計画期間：令和2年度から令和6年度まで）を策定しました。

この計画に基づき、研修を通じた能力向上や全ての職員の障がいへの理解の促進、職場環境の整備など、障がいのある職員の活躍推進に向けた取組を持続的・継続的に推進していきます。

【女性職員のキャリアパスイメージ】

年代	職位	ライフイベント	勤務形態
20代	主事級	入庁 結婚 <b>第1子出産 育児休業取得</b>	通常勤務 育児休業復帰前に、人事課主催の「育児休業取得者支援研修」を受講し、育休を取得した先輩職員との意見交換を行い、職場復帰に向けた準備を進める。
30代	主任主事級	<b>第2子出産 育児休業取得</b>	部分休業 復帰に合わせ、第1子小学校入学まで部分休業の申請を行う。第1子保育園の参観日出席のため、年次有給休暇を取得し、午後から参加する。
	主任級		部分休業 リモートワーク 第2子小学校入学まで部分休業やリモートワークの申請を行う。
40代	係長級	第2子が小学校入学	時差出勤 第2子の学童保育の迎えのため、時差出勤を申請する。
	課長 補佐級	第2子が中学校入学	
50代	課長級		通常勤務 第2子の中学校入学に合わせ、通常勤務とする。進路相談等の学校行事に対応するため、ポイントでリモートワークや時差出勤を申請する。
	部長級 次長級		
60		役職定年制の適用	
61	定年延長後		
62			
63			
64			
65			

※ 当該キャリアパスは、人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、目安としての年代や職位を示したものです。職員の状況、組織の状況に応じて、異なる場合があります。

※ その他の取組

すべての職員が自らの希望や特性に応じた働き方を選択し、生き生きと働ける職場となるよう、ジョブローテーションや、職員個人の意欲、適切な評価の実施などの制度構築を実施及び検討しながら、より細やかな適材適所の人事配置を行います。

取組項目	取組内容
ジョブローテーションの実施	<p>【一般職枠】 入庁後の概ね10年を育成期間として、原則、採用後3年は同一職場に配属されます。育成期間内に少なくとも「三つ以上」の異なる部署を経験させ、将来を担う若手職員のキャリア形成に努めます。また、育成期間のうち、原則1回は、市民対応を行う部署、いわゆる窓口部門へ配属します。</p> <p>【職務経験者枠】 社会人経験を生かした短期間での公務キャリア形成のため、入庁後2年を経過した段階での異動も行われます。</p>
所属長からの意見聴取	人材育成及び組織体制の確保の観点から、人事異動に関する意見を各所属長から聴取します。
人事異動希望の聴取	職員の知識、経験及び勤務意欲を十分に発揮させることができる人事配置を行うため、職員から人事異動に関する希望を、人事異動前に聴取します。
希望降任制度	職員本人の病気の治療や家族の介護等により、その職責を果たすことが困難である職員が降任を希望する場合、個人の能力と意欲に応じた任用を行うなど、希望降任制度の導入を検討します。
多面的評価	管理職のマネジメント能力の向上や職場環境の改善の一環として、部下が上司を、同僚が同僚を評価するなど、多面的評価の導入を検討します。
役職定年となった職員及び再任用職員の活躍	役職定年となった職員及び再任用職員が、その職員が持つ長年の知識や技能を他の職員に円滑に継承すると共に、当該職員として求められる能力や果たすべき役割を認識し、実践することにより、任期に定めのない職員と同様に活躍できるよう取り組みます。

## 4 職場環境の整備

誰もが働きやすい職場環境を整備することは、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさにつながり、また、職場としての魅力を高め、個々のモチベーションの向上にもつながります。

多様な人材が働きがいを感じ、健康的で多様な働き方ができるよう、次の二つの「必要な視点」を踏まえ、「職場環境の整備」を進めていきます。

### 必要な視点1－組織目標の共有

管理職が作成する組織目標宣言により、組織が目指すべき目標などを組織全体で共有することで、組織として、一体感のある職場の雰囲気をつくっていきます。

また、この組織目標を人材育成基本方針、人事評価項目と連動させ、職員への共有・定着を目指していきます。

### 必要な視点2－働きやすい職場

#### ■ ワーク・ライフ・バランス

職員が「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、その健康が保持され、仕事、家庭生活、地域生活等が調和した状態を目指すためには、長時間の時間外勤務の縮減や休暇取得の更なる促進が必要です。

このため、これまでの取組に加えて、勤務時間を管理する立場にある「所属長の意識改革」を促し、安易な前例踏襲から脱却し、不要不急な事務・事業の廃止・縮小といった業務の効率化を図ることなどにより、可能な限り時間外勤務を行わないことや休暇取得促進を目指す「職場風土の醸成」を図ることにポイントを置いた取組を強化しており、今後も着実に取り組んでいきます。

#### ■ メンタルヘルス

職員が高い意欲を持って、自らの職務遂行と能力開発に取り組むためには、その意欲が向上する職場環境の整備が必要となります。中でも職員が職場生活の中でその能力を十分に発揮していくための基本となる心身の健康に関する取組は非常に重要です。

職員自らがストレス状態に気づき、適切に対処し、持てる力を十分に発揮できるよう、メンタルヘルス研修の実施や、相談体制、復職支援の充実を図ることで、職員の心の健康の保持増進とメンタル不調の防止に取り組んでいきます。

また、明るく活力に満ちた働きやすい職場を実現するために、職員相互の円滑なコミュニケーションを取ることのできる職場環境の確保に努めていきます。

#### ■ 総合的なハラスメント対策の実施

セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなど、様々なハラスメントは、職員が能力を十分に発揮することの妨げになることはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つけるなどの人権に関わる許されない行為です。

職員全員が、ハラスメントについて理解を深め、その防止策、生じた場合の対応等を適切に行うことによって、職員が生き生きと仕事を行い、その能力を十分に発揮できる風通しの良い職場づくりを推進するため、本市では、「ハラスメントの防止等に関する要綱」を定め、これに基づき、具体的事例を用いた研修を実施するなど意識啓発に取り組んでいきます。

## 【巻末資料】

- (1) 職位別の役割と主な業務
- (2) 階層別能力イメージ図
- (3) これまで市が示してきた考え方

# (1) 職位別の役割と主な業務

## ▷ 経営層

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	廿日市市決裁規程 (職務権限)	主な業務		
					企画	組織マネジメント	予算
部長級	経営層	【8級】 部長 担当部長 参事 消防長 水道局長 議会事務局長	<p>◆時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる体質を強化するため、職員を資質の一層の向上と、可能性・能力を最大限引き出すことを、経営層として意識する。</p> <p>◆時代の変化を捉え、政策責任者として、全国的な視野で長期戦略を考え、革新的な政策形成を行う。</p> <p>◆市の政策目標を実現するため、部の方針を打ち出すとともに、適切な判断を行う。</p> <p>◆部の方針を達成するため、広域的・全市的な総合調整を行い、あらゆる経営資源を効果的・効率的に活用する。</p> <p>◆想定外の事態にも冷静かつ迅速な判断ができるよう、リスクマネジメントを常に意識する。</p>	<p>(部長の基本的な職務権限) 第7条 部長は、市長及び副市長の命を受け、直属の局長、支所長、次長、課長その他の職位(以下「直属の課長等」という。)を指揮監督し、市長が決定した重要施策に基づき、所管事務の方針及び基本計画を立案し、市長及び副市長の承認を得て、これを所属職員に周知徹底させ、部の事務を掌理するとともに、重要施策の決定について市長及び副市長を補佐する。</p> <p>2 部長は、所管事務を遂行するため必要な情報を収集分析し、市長及び副市長に対する確かな情報を報告し、意見を述べるとともに、直属の課長等に対して必要な情報を指示伝達する。</p> <p>3 部長は、所管事務の遂行について進行状況を常に把握し、目標と実績を対比し、必要な調整を行い、方針及び基本計画の変更を要するもの又は異例に属するものについては、その都度、市長及び副市長に報告し、その指示を受けなければならない。</p> <p>4 部長は、直属の課長等が事務の遂行について最善の努力を払い、かつ、有効な方法で執務できるように必要な指導教育を行わなければならない。</p> <p>5 部長は、所管事務の執行状況について、整理要約の上、適時に市長及び副市長に報告しなければならない。</p>	<p>【市政運営会議への参画】 市政運営会議における市の行政運営の基本方針に関する事項、重要な新規事業その他重要施策の策定に関する事項等の審議・決定への参画(市政運営会議設置要綱)</p> <p>【行政経営推進本部会議への参画】 行政経営推進本部会議における行政経営システム改革の推進に関する事項の審議・決定への参画(行政経営推進本部会議設置要綱)</p> <p>【部局の方針決定】 市長が決定した重要施策に基づく所管事務の方針・基本計画の立案(決裁規程)</p> <p>【部局長の組織目標宣言の作成】 部長の組織目標宣言の作成、部内の共有</p>	<p>【市長・副市長の補佐】 市長及び副市長のマネジメントの補佐</p> <p>【経営資源の能率的な活用】 部の経営資源の把握と最少の経費で最大の効果を挙げるマネジメントの実施(決裁規程)</p> <p>【所管事務の進行管理】 所管事務の遂行に係る進行管理と市長・副市長への適時の報告等(決裁規程)</p> <p>【働きやすい職場づくり】 所属職員の指揮監督及び職員の働きやすい職場づくり、職員の能力、組織力の向上の推進(決裁規程)</p> <p>【組織連携】 組織横断的に推進する施策等の他部局と協議・調整等の連携</p>	<p>【予算編成方針】 予算編成方針に基づく配分予算額、執行体制等の経営資源を踏まえた部内の施策、事務事業の方針決定</p> <p>【予算要求】 部内の施策、事務事業の方針の内容に応じた適正な予算要求</p> <p>【予算執行】 部内業務に関する予算の適正な執行と管理</p>

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	廿日市市決裁規程 (職務権限)	主な業務		
					企画	組織マネジメント	予算
次長級	経営層	【7級】 次長 会計管理者 監査委員事務局長	<p>◆部長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。</p> <p>◆部内の改革リーダーとして、組織を先導する。</p> <p>◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて、部の方針等について部長に進言等を行う。</p> <p>◆組織内の力を最大限引き出せるよう部下職員の育成・能力開発を行う。</p>	<p>(次長の基本的な職務権限) 第9条 次長は、上位職位の命を受け、部長を補佐し、命ぜられた部の事務を整理するとともに、部長が不在のときは、その職務を代理する。</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>



主な業務						
事業実施	決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【重要施策】 市政運営会議、経営会議等における決定事項について、課長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【行政経営システム改革】 行政経営推進本部会議等の行政経営システム改革に関する決定事項について、課長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【指示事項の執行】 市長、副市長からの指示事項について、課長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【進行管理】 所管事務の執行状況の把握と必要事項の市長副市長への報告</p> <p>【懸案事項】 部内業務に関する情報収集と課題・懸案事項の整理</p>	<p>【決算書等調製】 部内業務の歳入歳出の執行結果についての決算のとりまとめ</p>	<p>【行政評価事務事業優先度評価】 行政評価会議における事務事業優先度評価の実施</p> <p>【行政評価の実施】 PDS・PDCAマネジメントサイクルに基づく部内の事務事業評価の実施</p> <p>【行政評価の成果等の把握】 部内の事務事業評価の結果からの成果や実績、課題の把握</p>	<p>【本会議答弁資料作成】 本会議での答弁資料の作成</p> <p>【本会議答弁】 本会議における説明員としての答弁</p> <p>【議員情報提供】 議員に対して、所管事務に関する情報や課題の提供</p>	<p>【情報提供】 部内業務に関する市民等への情報の提供、状況に応じた説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 部内業務に関する市民からの要望、苦情等への対応（課長との協議・指示）</p> <p>【訴訟等】 部内業務に関する訴訟及び不服申立てに関する事項の市長への報告及び対応方針の決定</p> <p>【情報公開請求】 部内業務に関する市民からの情報公開請求への対応</p>	<p>【情報把握】 部内の発生し得る危機事象に関する情報の把握と市長・副市長への報告及び市長・副市長からの指示に対する適切な対応</p> <p>【発生防止策】 部下（課長）に対し、危機事象に関する発生防止策の検討及び準備の指示</p> <p>【被害拡大防止】 危機事象が発生した際の被害拡大防止及び早期解決するための部下（課長）への助言・指示</p> <p>【再発防止策】 危機事象発生後の再発防止策を講ずるための部下（課長）への助言・指示</p>	<p>【業績・能力把握】 部下（課長）の能力や業績の把握及び適正な人事評価の実施</p> <p>【育成指導】 業績目標や能力評価の実施を通じた部下（課長）の育成指導</p> <p>【士気高揚】 所属職員の声の高揚（積極的な意見聴取）</p> <p>【率先垂範】 自己啓発の率先垂範</p>

主な業務						
事業実施	決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【部局長の事務執行の補佐等】 上記部長級の主な業務のうち、所管事務に係る部局長の補佐と部長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>

▷ 管理職層

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	廿日市市決裁規程 (職務権限)	主な業務		
					企画	組織マネジメント	予算
課長級 (ライン職)	管理職層	【6級】 課長 室長 所長 担当課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆時代の変化を捉え、事業責任者として、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中期的な戦略を考えた事業の改革に取り組む。</li> <li>◆部の方針に基づき、組織の目標と課題を明示するとともに、必要に応じ経営層に進言、提案を行う。</li> <li>◆課の目標を達成するため、市内の団体・他部門などとの連携、組織のマネジメントにより総合力を発揮し、成果を挙げる。</li> <li>◆部下職員の将来像を意図し、中長期的な視点で育成・支援し、その能力向上の推進を図る。</li> </ul>	<p>(課長の基本的な職務権限)</p> <p>第10条 課長は、部長の命を受け、直属の課長補佐、係長その他の職位(以下「直属の係長等」という。)を指揮監督し、部長が決定した部の所管事務の方針及び基本計画に基づき、所管事務の実施計画を立案し、部長の承認を得て、これを所属職員に周知徹底させ、課の事務を掌理するとともに、部の所管事務の方針及び基本計画の立案について部長を補佐する。</p> <p>2 幹事課長は、部の主要事務事業の進行状況、職員の配置計画、予算の執行状況等を把握し、部長の命を受け、部の事務の調整を行うとともに、関係各課等と協議し、部の事務の円滑な推進を図るものとする。</p> <p>3 第7条第2項から第5項までの規定は、課長の基本的な職務権限について準用する。この場合において、「部長」とあるのは「課長」と、「方針及び基本計画」とあるのは「計画」と、「市長及び副市長」とあるのは「部長」と、「直属の課長等」とあるのは「直属の係長等」とそれぞれ読み替えるものとする。</p>	<p>【部局の方針等の立案・補佐】</p> <p>部局の所管事務の方針及び基本計画の立案についての部長の補佐(決裁規程)</p> <p>【課の方針決定】</p> <p>部長が決定した部の所管事務の方針及び基本計画に基づき、課の実施計画の立案(決裁規程)</p> <p>【課長の組織目標宣言の作成】</p> <p>課長の組織目標宣言の作成、課内の共有</p>	<p>【部局長の補佐】</p> <p>部局長のマネジメントの補佐</p> <p>【経営資源の能率的な活用】</p> <p>課の経営資源の把握と最少の経費で最大の効果を挙げるマネジメントの実施(決裁規程)</p> <p>【所管事務の進行管理】</p> <p>所管事務の遂行に係る進行管理と部長への適時の報告等(決裁規程)</p> <p>【働きやすい職場づくり】</p> <p>所属職員の指揮監督及び職員の働きやすい職場づくり、職員の能力、組織力の向上の推進(決裁規程)</p> <p>【組織連携】</p> <p>組織横断的に推進する施策等の他課と協議・調整等の連携</p>	<p>【予算編成】</p> <p>予算編成方針に基づく配分予算額、執行体制等の経営資源を踏まえた課内の施策、事務事業の方針決定</p> <p>【予算要求】</p> <p>課内の施策、事務事業の方針の内容に応じた適正な予算要求</p> <p>【予算執行】</p> <p>課内業務に関する予算の適正な執行と管理</p>

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	廿日市市決裁規程 (職務権限)	主な業務		
					企画	組織マネジメント	予算
課長級 (スタッフ職)	管理職層	【上記以外の6級】 企画監 政策監 専門監 事業調整監 技術指導監 主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆課長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。</li> <li>◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて、課の目標等について課長に進言、提案を行う。</li> <li>◆課の目標・事業の具体化に向け、課内や関係する部門との調整を行う。</li> <li>◆段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</li> <li>◆課長と共に部下職員を育成し、その能力向上の推進を図る。</li> </ul>	<p>(課長補佐の基本的な職務権限)</p> <p>第11条 課長補佐は、上級職位の命を受け、課長を補佐し、命ぜられた課の事務を整理するときにも、課長が不在のときは、その職務を代理する。</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】</p> <p>上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】</p> <p>上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】</p> <p>上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行(決裁規程)</p>

主な業務						
事業実施	決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【施策、事務事業等】 所管事務に係る施策、事務事業等の決定事項について、係長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【行政経営システム改革等】 所管事務に係る行政経営システム改革の決定事項や事務改善事項等について、係長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【指示事項の執行】 部長からの指示事項について、係長への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【進行管理】 所管事務の執行状況の把握と必要事項の部局長への報告</p> <p>【懸案事項】 課内業務に関する情報収集と課題・懸案事項の整理</p>	<p>【決算書等調製】 課内業務の歳入歳出の執行結果についての決算のとりまとめ及び部長への報告</p>	<p>【行政評価の実施】 PDS・PDCAマネジメントサイクルに基づく課内の事務事業評価の実施</p> <p>【行政評価の成果等の把握】 課内の事務事業評価の結果からの成果や実績、課題の把握</p>	<p>【本会議答弁資料作成】 本会議の部長答弁資料作成に係る情報収集と作成支援</p> <p>【本会議答弁】 部長の本会議における答弁の支援</p> <p>【委員会答弁】 委員会での所管事務に関する答弁資料の作成及び説明員としての答弁</p> <p>【議員情報提供】 議員に対して、所管事務に関する情報や課題の提供</p>	<p>【情報提供】 課内業務に関する市民等への情報提供、状況に応じた説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 課内業務に関する市民からの要望、苦情等への対応、部長への報告（部下との協議・指示）</p> <p>【訴訟等】 課内業務に関する訴訟及び不服申立てに関する事項の部長への報告及び対応方針の決定</p> <p>【情報公開請求】 課内業務に関する市民からの情報公開請求への対応</p>	<p>【情報把握】 課内の発生し得る危機事象に関する情報の把握と部長への報告及び部長からの指示に対する適切な対応</p> <p>【発生防止策】 部下に対し、危機事象に関する発生防止策の検討及び準備の指示</p> <p>【被害拡大防止】 危機事象が発生した際の被害拡大防止及び早期解決するための部下への助言・指示</p> <p>【再発防止策】 危機事象発生後の再発防止策を講ずるための対応、部下への助言・指示</p> <p>【安全衛生】 職員等の日常の健康管理及び職場の整理整頓、安全衛生並びに良好な業務環境の維持</p>	<p>【業績・能力把握】 部下（課員）の能力や業績の把握及び適正な人事評価の実施</p> <p>【育成指導】 業績目標や能力評価の実施を通じた部下（課員）の育成指導</p> <p>【OJT等】 課内職員の育成のための職場内研修（OJT）の実施</p> <p>課内職員の育成のための職場外研修参加への配慮・協力</p> <p>【コミュニケーション】 良好な人間関係の構築に向けた、所属職員との積極的なコミュニケーションの実施（所属職員の勤務意欲の高揚）</p> <p>【率先垂範】 自己啓発の率先垂範</p>

主な業務						
事業実施	決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>	<p>【課長の事務執行の補佐等】 上記課長級の主な業務のうち、所管事務に係る課長の補佐と課長不在の場合の職務の執行（決裁規程）</p>

▷ 監督職層

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	廿日市市決裁規程 (職務権限)	主な業務		
					企画	組織マネジメント	予算
課長補佐級 (ライン職) 課長補佐級 (スタッフ職) 係長級 (ライン職)	監督職層	【5級】 課長補佐 主任専門員(GL) 次長補佐 室長補佐 調整監 主査  【4級】 係長 専門員(GL) 企画員(GL)	<p>◆行政ニーズの変化を捉え、業務責任者として、多様な主体との協働、庁内協働を意識し、成果を重視した業務改善に取り組む。</p> <p>◆課の目標達成に必要な計画立案や課題解決を行うとともに、必要に応じて上司に進言を行う。</p> <p>◆庁内の関連組織と調整し、係のチームワークで効果的・効率的に課の目標を達成する。</p> <p>◆計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行できるよう進捗管理を行う。</p> <p>◆上司、部下等と円滑なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築する。</p> <p>◆部下の能力を適切に把握し、成長につながるアドバイスを行い、自学の精神を育む。</p>	<p>(係長の基本的な職務権限) 第12条 係長(グループリーダー業務に従事している者を含む、以下同じ。)は、課長の命を受け、課長が決定した課の所管事務の実施計画に基づき、所管事務の具体的な細目的な計画を立案し、課長の承認を得て、これを所属職員に周知徹底させ、係の事務を掌理するとともに、課の所管事務の実施について課長を補佐する。</p> <p>2 幹事課長があらかじめ指定する係長は、幹事課長の命を受け、第10条第2項に規定する幹事課長の職務権限に属する事務の執行を補佐し、部内の調整を行う。</p> <p>3 第7条第2項から第5項までの規定は、係長の基本的な職務権限について準用する。この場合において、「部長」とあるのは「係長」と、「方針及び基本計画」とあるのは「計画」と、「市長及び副市長」とあるのは「課長」と、「直属の課長等」とあるのは「所属職員」とそれぞれ読み替えるものとする。</p>	<p>【課の方針等の立案・補佐】 課の所管事務の方針及び基本計画の立案についての課長の補佐(決裁規程)</p> <p>【係の計画の立案】 課長が決定した課の所管事務の実施計画に基づく、係の計画の立案(決裁規程)</p> <p>【組織目標の共有】 課長の組織目標宣言の作成支援、係内の共有</p>	<p>【課長の補佐】 課長のマネジメントの補佐</p> <p>【経営資源の把握及び業務分担】 係員の特性や能力の把握及び適正な業務分担の実施</p> <p>【所管事務の進行管理】 所管事務の遂行に係る進行管理と課長への適時の報告等(決裁規程)</p> <p>【働きやすい職場づくり】 所属職員の指揮監督及び職員の仕事しやすい職場づくり、職員の能力、組織力の向上の推進(決裁規程)</p> <p>【組織連携】 組織横断的に推進する事務事業等の他部署と協働・調整等の連携</p>	<p>【予算編成】 予算編成方針に基づく配分予算額、執行体制等の経営資源等を踏まえた係内の施策、事務事業の方針決定</p> <p>【予算要求】 係の事務事業の事業費に応じた適正な見積り、予算要求</p> <p>【予算執行】 係内業務に関する予算の適正な執行と管理</p>

主な業務						
事業実施	決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【施策、事務事業等】 所管事務に係る施策、事務事業等の決定事項について、部下への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【行政経営システム改革等】 所管事務に係る行政経営システム改革の決定事項や事務改善事項等について、部下への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【指示事項の執行】 課長からの指示事項について、部下への指示伝達、当該事項の執行等</p> <p>【知識・スキルの習得】 担当業務を正確かつ効率的に実施するための必要な知識・スキルの習得</p> <p>【執行状況】 所管事務の執行状況の把握と必要事項の課長への報告</p> <p>【懸案事項】 課内業務に関する情報収集と課題・懸案事項の整理</p> <p>【課題解決等】 課長が行う課運営への積極的な協力及び課の課題解決への率先した取組の実施</p>	<p>【決算書等調製】 係内業務の歳入歳出の執行結果についての決算のとりまとめ及び課長への報告</p>	<p>【行政評価の実施】 PDS・PDC A マネジメントサイクルに基づき係内の事務事業評価の実施</p> <p>【行政評価の成果等の把握】 係内の事務事業評価の結果からの成果や実績、課題の把握</p>	<p>【本会議、委員会資料作成補助】 課長の指示による本会議及び各委員会における答弁資料作成のための情報収集と資料の作成補助</p> <p>【議員情報提供】 課長の指示による議員に対しての所管事務に関する情報の提供</p>	<p>【情報提供】 課長の指示のほか、係内業務に関する情報の提供と、状況に応じた説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 係内業務に関する市民からの要望、苦情等の把握及び課長への報告 市民からの要望、苦情等に対する課長の指示を受けての対応</p> <p>【訴訟等】 係内業務に関する訴訟又は不服申立てに対する課長の指示を受けての対応</p>	<p>【情報把握】 係内業務で発生し得る危機事象に関する情報の把握と課長への報告</p> <p>【発生防止策】 課長との協議による危機事象発生時の防止への対応</p> <p>【被害拡大防止】 課長との協議による危機事象発生時の被害拡大防止及び早期解決のための対応</p> <p>【再発防止策】 危機事象発生後の再発防止策を講ずるための対応、部下への助言・指示</p> <p>【安全衛生】 係員の日常の健康管理及び職場の整理整頓、安全衛生並びに良好な業務環境の維持</p>	<p>【業績・能力把握】 係内職員的能力や業績の把握及び適正な人事評価の実施</p> <p>【OJT等】 課長を補佐し、充実した職場内研修(OJT)の推進 係内職員の育成のための職場外研修参加への配慮・協力</p> <p>【育成指導】 業績目標や能力評価の実施を通じた部下(課長)の育成指導</p> <p>【自己評価】 自身の業務能力や業務目標達成状況の把握及び適切な自己評価の実施</p> <p>【コミュニケーション】 良好な人間関係の構築に向けた所属職員との積極的なコミュニケーション実施(所属職員の勤務意欲の高揚)</p> <p>【率先垂範】 自己啓発の率先垂範</p>

▷ 一般職層（係長級（スタッフ職）、主任級）

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	主な業務			
				企画	組織マネジメント	予算	事業実施
係長級 (スタッフ職)	一般職層	【4級】 専門員 企画員	<p>◆現場起点で課題を発見し、その課題解決に向けた業務改善に取り組む。</p> <p>◆行政のプロとして専門的な知識又は経験が必要とする担当業務を的確かつ効率的に遂行する。</p> <p>◆後輩職員に必要なアドバイスを行うとともに、状況に応じて業務の応援をする。</p>	<p>【企画等の提案】 担当する事務事業に関する新たな企画、改革改善、組織目標等についての係長への提案</p>	<p>【係長の補佐】 係長のマネジメントの補佐</p>	<p>【予算編成】 予算編成方針に基づく配分予算額、執行体制等の経営資源等を踏まえた係内の施策、事務事業の方針決定に係る係長の補佐</p> <p>【予算要求】 係の事務事業の事業費に応じた適正な見積り、係長への報告</p> <p>【予算執行】 係内業務に関する予算の適正な執行と管理</p>	<p>【業務遂行】 係内業務のうち、高度な業務の遂行</p> <p>【課題解決等】 係長を補佐し、係長が行う係運営への積極的な協力及び係の課題解決への率先した取組の実施</p> <p>【知識・スキルの習得】 担当業務を正確かつ効率的に実施するための係内業務全般に関する知識・スキルの習得</p> <p>【情報収集等】 係内業務全般に関する情報収集と係長への報告</p> <p>【進捗管理】 係内業務全般の進捗状況と課題の係長への報告</p> <p>【組織間連携】 係内業務の円滑な執行のための他係との関係事項についての協議・調整</p> <p>【懸案事項】 課内業務に関する情報収集と課題・懸案事項の整理</p>

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	主な業務			
				企画	組織マネジメント	予算	事業実施
主任級	一般職層	【3級】 主任	<p>◆現場起点で課題を発見し、その課題解決に向けた業務改善に取り組む。</p> <p>◆行政のプロとして専門的な知識又は経験が必要とする担当業務を的確かつ効率的に遂行する。</p> <p>◆後輩職員に必要なアドバイスを行うとともに、状況に応じて業務の応援をする。</p>	<p>【企画等の提案】 担当する事務事業に関する企画、事務改善、組織目標等についての係長への提案</p>	—	<p>【予算編成】 係長の包括的な指示のもと、担当する事務事業について、今年度の状況や次年度の計画等からの次年度の事業費の予測、係長への報告</p> <p>【予算要求】 係長の包括的な指示のもと、事務事業の事業費に応じた担当事務事業の見積り、係長への報告</p> <p>【予算執行】 担当する業務に関する予算の適正な執行</p>	<p>【業務遂行】 係長の包括的な指示のもと、応用判断が必要な業務の遂行</p> <p>【知識・スキルの習得】 担当業務を正確かつ効率的に実施するための必要な知識・スキルの習得</p> <p>【情報収集等】 担当する業務に関する情報収集と係長への報告</p> <p>【進捗管理】 担当する業務の進捗状況と課題の係長への報告</p>

主な業務					
決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【決算書等調製】 係長を補佐し、係内業務に関する歳入歳出の執行結果のとりまとめ及び係長への報告</p>	<p>【行政評価の実施】 PDS・PDC A マネジメントサイクルに基づく所管事務の事務事業評価の実施</p> <p>【行政評価の成果等の把握】 所管事務の事務事業評価の結果からの成果や実績、課題の把握</p>	<p>【本会議、委員会資料作成補助】 係長からの指示の他、本会議及び委員会における答弁資料としての係内業務全般に関する情報の収集及び係長への報告と資料作成の補助</p>	<p>【情報提供】 係長の指示の他、市民に対する係内業務に関する情報の提供と状況に応じた説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 係内業務に関する市民からの要望、苦情等の把握と係長への報告 市民からの要望、苦情等に対する係長の指示を受けての対応</p> <p>【訴訟等】 係内業務に關した訴訟又は不服申立てに対する係長の指示を受けての対応</p> <p>【情報公開請求】 係内業務に關した情報公開の請求に対する係長の指示を受けての対応</p>	<p>【情報把握】 係内業務で発生し得る危機事象に関する情報の把握と係長への報告</p> <p>【発生防止策】 係長と協議による危機事象の発生防止への対応</p> <p>【被害拡大防止】 係長と協議による危機事象発生時の被害拡大防止、早期解決のための対応</p> <p>【再発防止策】 危機事象発生後の再発防止策を講ずるため対応</p> <p>【安全衛生】 係員の日常の健康管理及び職場の整理整頓、安全衛生並びに良好な業務環境の維持</p>	<p>【自己評価】 自身の業務能力や業務目標達成状況の把握及び適切な自己評価の実施</p> <p>【自己研鑽】 職場内（OJT）、職場外研修への積極的な参加</p> <p>【知識の習得・スキルの向上】 係内の業務に関する知識の習得や技術の向上、情報の把握</p> <p>【コミュニケーション】 良好な人間関係の構築に向けた積極的なコミュニケーション実施</p> <p>【育成指導】 係長を補佐し、係員の指導・育成の実施</p>

主な業務					
決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【決算事務】 係長の包括的な指示のもと、担当業務に関する歳入歳出の執行結果のとりまとめ及び係長への報告</p>	<p>【事務事業の振り返り】 担当する事務事業を振り返り、成果やコスト、課題等の係長への報告</p>	<p>【本会議、委員会資料作成補助】 係長からの指示のほか、本会議及び委員会における答弁資料としての担当業務に関する情報の収集及び係長への報告</p>	<p>【情報提供】 係長の包括的な指示のもと、市民に対する担当業務に関する情報の提供と説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 担当業務に関する市民からの要望、苦情等の把握と係長への報告 市民からの要望、苦情等に対する係長の指示を受けての対応</p>	<p>【情報把握】 担当業務で発生し得る危機事象に関する情報の把握と係長への報告</p> <p>【発生防止策】 係長の指示による危機事象の発生防止への対応</p> <p>【被害拡大防止】 係長の指示による危機事象発生時の被害拡大防止、早期解決のための対応</p>	<p>【自己評価】 自身の業務能力や業務目標達成状況の把握及び適切な自己評価の実施</p> <p>【自己研鑽】 職場内（OJT）、職場外研修への積極的な参加</p> <p>【知識の習得・スキルの向上】 担当業務に関する知識の習得や技術の向上</p> <p>【育成指導】 業務初心者に対する積極的な指導・助言</p>



▷ 一般職層（主任主事級、主事級）

職位	階層	職名 ※一部抜粋	必要な役割	主な業務			
				企画	組織マネジメント	予算	事業実施
主任主事級 主事級	一般職層	【3級】 主任主事 【2級・1級】 主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆担当業務に必要な知識と技術を習得し、確実かつ迅速に遂行する。</li> <li>◆市民視点で課題の発見に努め、解決する方策を考え、上司に提案する。</li> <li>◆上司、同僚と円滑なコミュニケーションをとり、協力して業務を効率的に遂行する。</li> <li>◆意欲的に業務に取り組み、担当業務の改善、工夫をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【企画等の提案】 担当する事務事業に関する企画、事務改善、組織目標等についての係長への提案</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>【予算編成】 係長の具体的な指示のもと、担当する事務事業について、今年度の状況や次年度の計画等からの次年度の事業費の予測、係長への報告</li> <li>【予算要求】 係長の具体的な指示のもと、事務事業の事業費に応じた担当事務事業の見積、係長への報告</li> <li>【予算執行】 担当する業務に関する予算の適正な執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【業務遂行】 係長の具体的な指示のもと、定型的な業務の遂行</li> <li>【知識・スキルの習得】 担当業務を正確かつ効率的に実施するための必要な知識・スキルの習得</li> <li>【情報収集等】 担当する業務に関する情報収集と係長への報告</li> <li>【進捗管理】 担当する業務の進捗状況と課題の係長への報告</li> </ul>

主な業務					
決算	行政評価	議会対応	説明責任・苦情処理	危機管理	人事評価
<p>【決算事務】 係長の具体的な指示のもと、担当業務に関する歳入歳出の執行結果のとりまとめ及び係長への報告</p>	—	<p>【本会議、委員会資料作成補助】 係長の具体的な指示のもと、本会議及び委員会における答弁資料としての担当業務に関する情報の収集及び係長への報告</p>	<p>【情報提供】 係長の具体的な指示のもと、市民に対する担当業務に関する情報の提供と説明の実施</p> <p>【要望、苦情等】 担当業務に関する市民からの要望、苦情等の把握と係長への報告 市民からの要望、苦情等に対する係長の指示を受けて対応</p>	<p>【情報把握】 担当業務で発生し得る危機事象に関する情報の把握と係長への報告</p> <p>【発生防止策】 係長の指示による危機事象の発生防止への対応</p> <p>【被害拡大防止】 係長の指示による危機事象発生時の被害拡大防止、早期解決のための対応</p>	<p>【自己評価】 自身の業務能力や業務目標達成状況の把握及び適切な自己評価の実施</p> <p>【自己研鑽】 職場内（OJT）、職場外研修への積極的な参加</p> <p>【知識の習得・スキルの向上】 担当業務に関する知識の習得やスキルの向上</p>

## (2) 階層別能力イメージ図

【各職位において求められる能力】

部長級 次長級 課長級 課長補佐級	係長級	主任級	主任主事級 主事級
① 規律性			
② 政策形成能力			
③ 企画力			
④ 取組姿勢			
⑤ 組織運営能力			
⑥ 責任感			
⑦ チームワーク			
⑧ 交渉力・調整能力			
⑨ 対話力			
⑩ リスク管理能力			
⑪ 業務遂行能力			
⑫ 人材育成			

※ ①規律性、⑩リスク管理能力、⑪業務遂行能力は、全職位に必要な能力

※ 上位職に求められる能力は、下位職で求められる能力の上位互換であり、破線の部分についても能力を有しているものとします。

【②政策形成能力】 — 「③企画力」、「④取組姿勢」

【⑤組織運営能力】 — 「⑥責任感」、「⑦チームワーク」

【⑧交渉力・調整能力】 — 「⑨対話力」

### (3) これまで市が示してきた考え方

行政を取り巻く環境が大きく変化する中、市民に満足される質の高い行政サービスを提供していくために、これまで、様々な計画等で、職員が持つべき大切な視点や考え方、取組を示しています。

策定年月	内 容
平成19年	▶ <b>廿日市市行政経営改革大綱</b> 市民満足度の最大化をめざす改革視点 「信頼、対話、協働、効率化、進化」
平成21年	▶ <b>第5次総合計画基本構想</b> ○都市像：世界遺産を未来につなぎ、多彩な暮らしと文化を育む都市・はつかいち ○経営目標1 市民主体の協働により、みんなで幸せを実感できるまちに ○経営目標2 ムダ・ムリ・ムラをなくし、みんなが元気な市役所に
平成24年4月	▶ <b>廿日市市協働によるまちづくり基本条例</b> ○市民と市が信頼関係のもとに協力し合うまちづくりの基本的なルール ○市の責務：市民が積極的にまちづくり活動に取り組めるような環境を整備すること ○職員の責務：自らも市民の一員であることを自覚し、まちづくり活動への積極的な参加に努める
平成25年3月	▶ <b>廿日市市行政経営改革指針</b> 【進化する行政経営】 『現場起点による協働型の行政経営へ（庁内協働、庁内分権の推進）』
平成27年3月	▶ <b>廿日市市人材育成基本方針</b> ○採用・配置・能力開発・評価などの人事諸制度の活用 ○計画的、総合的な人材育成の取組
平成28年3月	▶ <b>第6次廿日市市総合計画基本構想</b> 【まちづくりの基本理念】 『市民一人ひとりが幸せに暮らせるまちづくり』 【将来像】 『挑戦！豊かさと活力あるまちはつかいち～夢と希望をもって世界へ～』
令和2年4月	▶ <b>廿日市市職員のワーク・ライフ・バランス推進及び女性職員の活躍推進に関する行動計画</b> 【計画の基本的な視点】 『職員のワークライフバランスの推進』、『女性職員の活躍推進』等
令和3年3月	▶ <b>廿日市市協働によるまちづくり推進計画（第3期）</b> 【施策の方向性】 『協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員の育成』
令和3年6月	▶ <b>廿日市市行政経営改革指針</b> 【行政経営の共通の理念】 『すべては市民のために』 【行政経営のあるべき姿】 『信頼、対話、協働、効率的、進化』 【職員が大切にすべき視点】 『成果重視、全体最適、現場起点』
令和3年7月	▶ <b>第6次廿日市市総合計画後期基本計画</b> ▶ <b>廿日市市中期財政運営方針</b> 【財政運営の基本的な方針】 『事業の選択と集中によるメリハリのある財政運営』 ▶ <b>廿日市市定員管理計画</b> 【基本方針】 『時代に合った執行体制の整備』、『職員数の最適化』