

# 半田市人材育成基本方針

～「人」を育て、「人」を活かす～

平成20年7月

(平成31年4月修正)

愛知県半田市

中央集権から地方分権への移行がすすめられ、地方自治は今まさに新しい時代を迎えています。

知多半島の中心都市として栄えてきた半田市が、今後も魅力と活力に溢れたまちであり続けるためには、「半田市」が政策を自己決定し、強い責任感をもって遂行できる「主体性」ある組織でなければなりません。

そのためには、組織の担い手である半田市職員をより優秀な人材へと育て、活かすことが必要不可欠であり、その基本方針として「人材育成基本方針」を策定しました。

# 目 次

---

<b>第1章 人材育成の基本的な考え方</b>	・・・・・・・・・・	P. 3
1. 半田市の求める職員像		
2. 人材育成の基本スタンス		
<b>第2章 半田市職員のキャリアビジョン</b>	・・・・・・・・・・	P. 5
<b>第3章 人材確保と人材育成の具体的方策</b>	・・・・・・・・・・	P. 9
1. 職員採用 ～人材の確保～		
2. 職員研修 ～人材の育成～		
3. 人事異動 ～人材の活用～		
4. 人事評価 ～人材の評価～		
<b>第4章 半田市職員の行動指針</b>	・・・・・・・・・・	P. 15

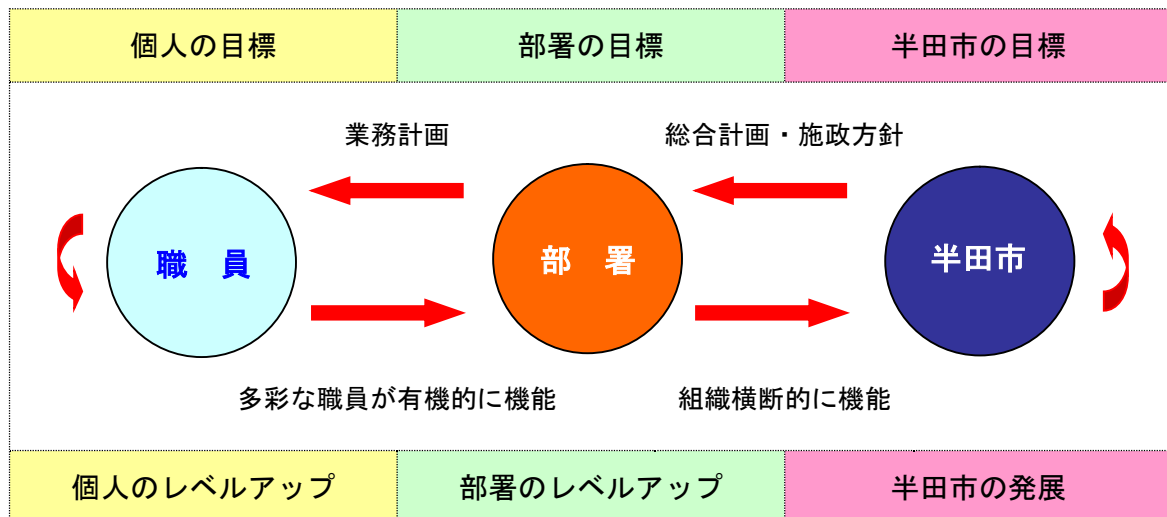
# 第1章 人材育成の基本的な考え方

## 1. 半田市の求める職員像

「半田市」は、半田市職員の行動指針※1 に掲げる「誇り・市民感覚・健康・情熱・創造・挑戦・全体最適」を体現できる**多彩な人材**を求めています。

地方分権の時代を迎え、多様化する住民ニーズや社会情勢の変化に即応し、都市間競争を勝ち抜いていくためには、「半田市」が、市民との協働のもと、**才能ある多彩な職員が有機的に機能する「組織」**でなければなりません。

普遍的な都市像である『健康で明るく豊かなまち』を実現すべく、職員一人ひとりが「半田市職員の行動指針」を体現し、半田市総合計画※2 や施政方針※3 などの**組織目標を理解し、自ら考え行動**していく。このことが魅力と活力に溢れる半田市を創造する礎になると考えています。



※1 半田市職員の行動指針 P. 15～16

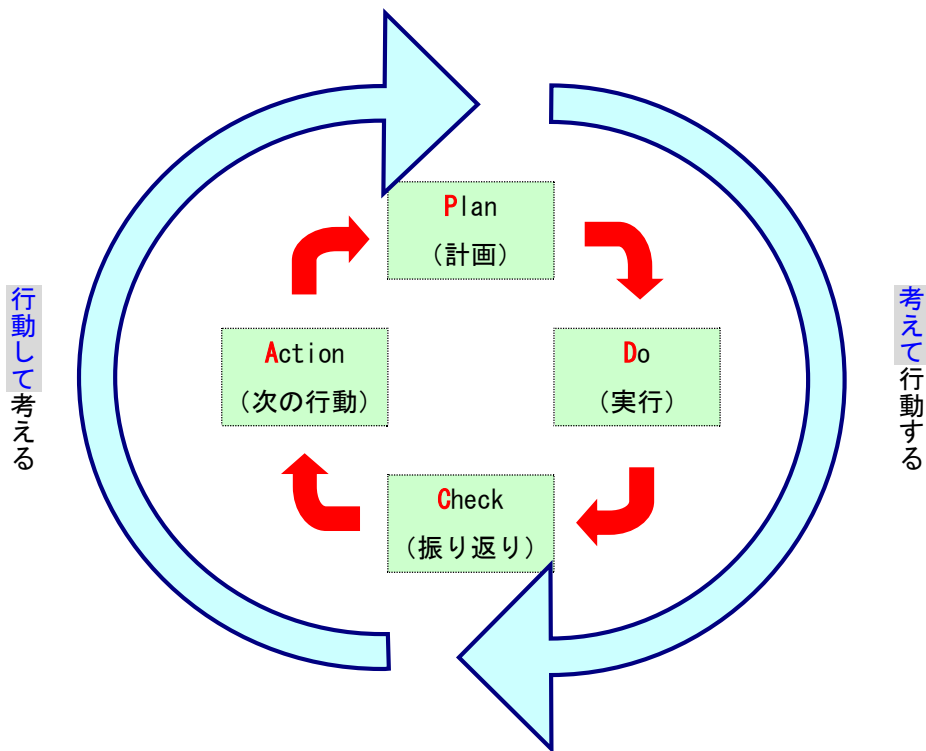
※2 半田市総合計画 半田市の長期ビジョン・まちづくりの指針として策定  
現在は、半田市第6次総合計画

※3 施政方針 毎年度策定される施政の方針

## 2. 人材育成の基本スタンス

地方自治の新時代を担っていく半田市職員は、**自ら考え、行動できる「自立した職員」**※として、主体的に将来像や進路を描き、その実現のために創意工夫し、能力を高めていかなければなりません。

そのため、「半田市」では、人材育成の基本スタンスを「**基礎能力向上の支援**」と「**キャリアアップの支援**」に分けて置き、長期的視野に立った計画的かつ総合的な育成を実施していくとともに、その能力を活用し、さらなる成長を目指していきます。



※自ら考え、行動できる「自立した職員」

半田市あるいは各部署の目標や方針に則って、PDCAサイクルを実施し、自分でこのサイクルを完結することができる職員

## 第2章 半田市職員のキャリアビジョン

### 事務職・技術職

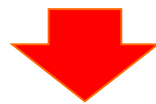
#### ● 一般職（～3年目）

新人職員が仕事や職場環境に慣れ、適応していくまでの段階で、**半田市職員に必要とされる基礎を徹底的に身につける期間**です。

身なりや接遇、立ち居振る舞いなどの外的要素を身につけさせるとともに、「半田市職員の行動指針」を体現できるようになることが目標となります。

#### （行動目標）

1. 担当部署の業務や上司の指示を的確に把握し、実行する。
2. 半田市職員、公務員としての強い自覚と責任感をもつ。
3. 自分を知り、自己啓発に努め、仕事の進め方の基本を身につける。



#### ● 一般職（4年目～）

一定の職務経験を経て、**仕事に対する責任感**を強く意識しなければならない段階です。

また、半田市職員としての将来設計をより明確なものとするため、自己の適性を把握し、特性を充実させていく時期でもあります。

しかし、一定レベルの実務処理能力が身につく一方で、自信過剰となることが懸念される時期でもあり、上司をはじめとする周囲が「厳しさ」をもって接することも重要となってきます。

#### （行動目標）

1. 担当部署の事業形成に参画するとともに、上司の指示を的確に把握し、付加価値をつけて実行する。
2. 事業の担当者としての強い自覚をもつ。
3. 自分を知り、他人の長所を吸収し、自己啓発に努めることにより人間の幅を広げる。  
また、後輩に助言を与えるなど指導者として必要な能力を養う。



## ● 監督職（主査・副主幹）

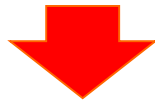
30代後半～

部下を持つようになり、**職制上の権限と責任**が生じる段階です。

心身ともに充実し、実務者としての能力を十分に発揮していく時期であり、半田市職員としてどのように半田市に貢献していくのかを明確なイメージとして描いていく時期でもあります。

### （行動目標）

1. 事業の主体的立場で、市の方針と上司の指示を的確に把握し、経営意識をもって事業計画を策定・実行する。
2. 事業の責任者としての強い自覚をもつ。
3. 部下や後輩の指導者として、人を育てる。



## ● 管理職（課長・部長）

40代後半～

実務者から経営者に移行し、仕事の質そのものが大きく変化する段階であり、「行動力」とともに「人を動かす力」が求められる時期です。

### （行動目標）

1. 「半田市」の経営者として、全庁的な政策形成に参画するとともに、自分の部署の将来像を描き、部下に対して明確な方向性を示す。
2. 組織の責任者としての強い自覚をもつ。
3. 統率力と適材適所を念頭においた人材配置で人を活用する。

## 保健師

### ● 保健師（経験1年目）

専門職の自覚をもち、指導者とともに様々な経験を積む時期です。保健師に必要な知識を習得し、実務に生かすことを繰り返し行うことで専門性を高めていきます。

住民一人ひとりの健康度や能力、環境に応じた必要な支援を考えることができることを目標とします。また、地域が抱える健康上の課題を知り、分析することで地域の特性を理解すること（地区診断という）が目標となります。

#### （行動目標）

1. 保健師としての自覚をもち、担当部署の業務（法的根拠等）や上司の指示を的確に把握し、実行する。
2. 積極的に専門知識の習得に努め、保健師業務の基本である市民対応を身につけ、実行する。
3. 担当地区の情報を自ら収集し、健康課題を把握する。



### ● 保健師（経験2～5年目）

基本的な事例について、関係機関などと連携して必要な社会資源を把握し、個人及び家族への支援が自立してできる時期です。また、集団への支援や地区診断・地区活動等の保健事業の運営も自立してできることが目標となります。

#### （行動目標）

1. 住民一人ひとりや家族に必要な支援を考え、自立して行うとともに、上司の指示を的確に把握し、付加価値をつけて実行する。
2. 担当業務について、進捗管理や事業の評価・見直しを主体的に行い、実行する。
3. 集団・地域が抱える健康課題を多角的に把握・分析し、保健事業形成に積極的に参画する。





## ● 保健師（経験6～15年目）

新人教育を経験する時期です。後輩育成をすることで、自身の成長を振り返り、より専門性を高めていくことが目標となります。

困難な事例の支援も自立してでき、関係機関との連携・調整ができる時期でもあります。

また、健康課題から必要な事業を企画・立案して実行できることも目標となります。

職場の異動や職務の変更を行うことで、さらなるキャリアアップを図れる時期でもあります。

### （行動目標）

1. 後輩に助言を与えるなど指導者として必要な能力を養うとともに、指導を通して専門性を高める。
2. 健康課題等から必要な事業形成に取り組み、実行する。
3. 困難な事例についての経験を積み、保健師としての専門性を高めるとともに、必要な調整・連携を実行する。



## ● 保健師（経験15年目～）

実務者から管理職を意識する時期、又は実務者としてさらなるレベルアップを目指す時期となります。自身のキャリアアップを考え、どちらかを選択する時期となり、選択に合った能力の獲得が必要となります。

また、保健師の専門能力を発揮し、複雑困難な事例へのスーパーバイズができ、総合的な視点で事業化することができることも目標となります。担当の全体業務にとどまらず、保健師活動全体を把握し、後輩の獲得能力を把握した業務の割り振りや指導ができる時期となります。

### （行動目標）

1. 事業の主体的立場で、市の方針と健康課題を的確に把握し、事業計画を策定・実行する。
2. 事業の責任者としての強い自覚をもつ。
3. 部下や後輩の指導者として、人を育てる。

## 第3章 人材確保と人材育成の具体的方策

### 1. 職員採用 ～人材の確保～

「半田市」では才能ある多彩な人材を確保するために、学業やスポーツ・社会活動、あるいは民間企業等で培った知識・技能や経験・判断力などを総合的に判断した職員採用を行っています。

適切な人物評価のできる採用試験の方法を開発していくとともに、採用説明会やインターンシップなどを通じて半田市職員として働く魅力を伝え、より優秀な人材の応募と確保に努めていきます。

また、障がいがある人にも、可能な範囲で雇用機会を提供し、活躍の場を広げたいと考えており、バリアフリーをはじめとした職場環境の整備とあわせて推進していきます。

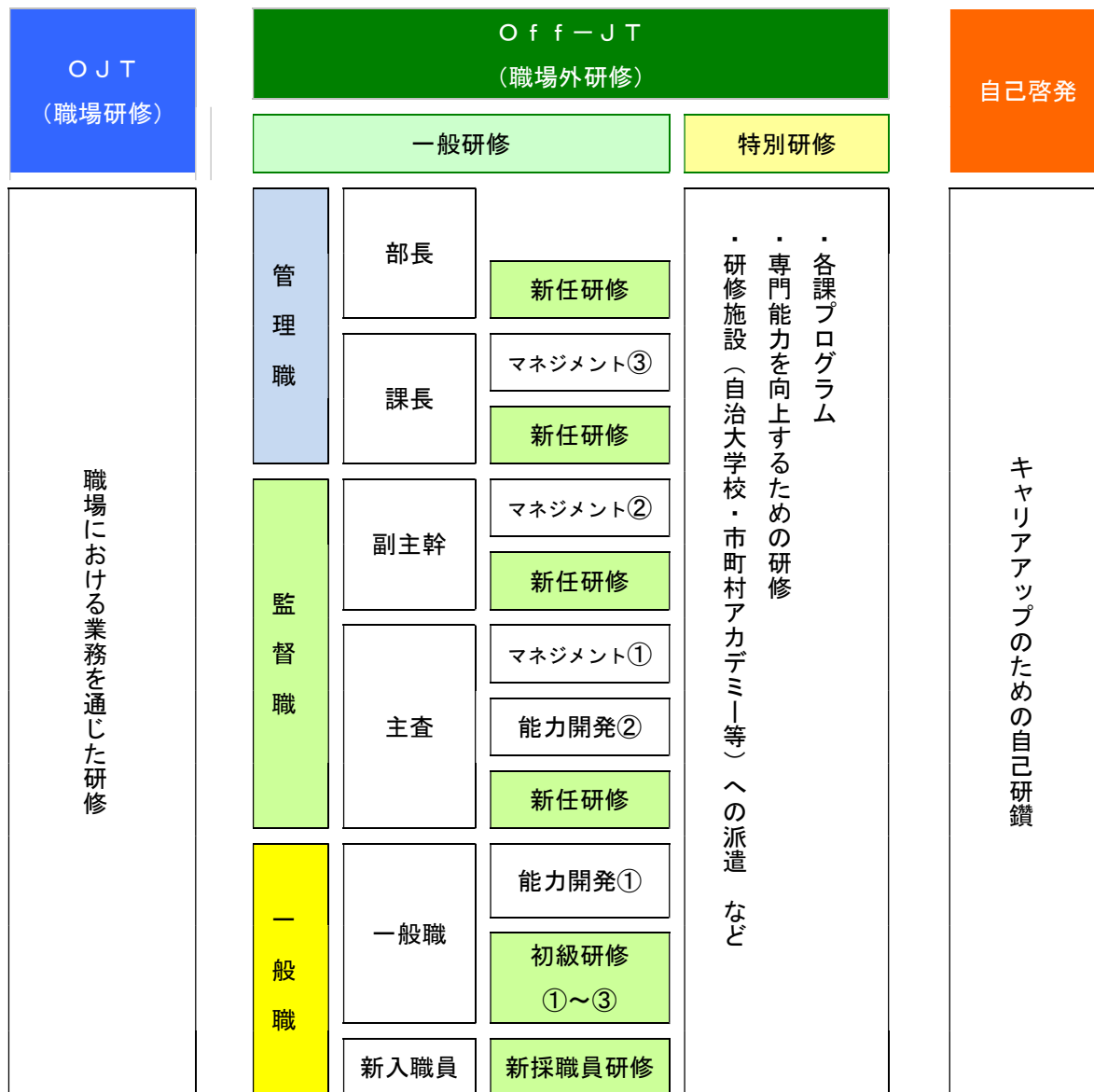
## 2. 職員研修 ～人材の育成～

「半田市」の職員研修は、「職員は仕事を通じて成長していくものである」との考えのもと、その中心にOJT（職場研修）を置き、Off-JT（職場外研修）と自己啓発で補完しています。

職員研修の原則は、「ニーズのある研修」を「適切な時期」に実施するとともに、「その成果を発揮できる場を提供すること」にあると考え、OJT・インターンシップ等の指導的役割を担わせたり、Off-JTの研修講師等にも積極的に登用し経験させるなど、人材の育成に努めています。

<p><b>OJT</b> On the Job Training (職場研修)</p>	<p>「OJT」とは、職場内で行われる研修で、上司や先輩が、業務を通じて、仕事に必要な知識や技術、考え方や学び方、仕事への姿勢などを指導し、修得させるものです。</p> <p>人材育成においては、最も重要視すべきものであり、他の職員研修はもちろんのこと、「人事異動 (P.13)」や「人事評価 (P.14)」を通じて補完しています。</p>
<p><b>Off-JT</b> Off the Job Training (職場外研修)</p>	<p>「Off-JT」とは、職場を離れて行われる研修で、その目的により一般研修と特別研修に大別されます。</p> <p><b>一般研修</b></p> <p>半田市職員としての基礎能力を育む縦軸の研修で、人事課が主体となって実施していきます。職員が個々の特性を活かし、活躍するための土台作りとなります。</p> <p><b>特別研修</b></p> <p>専門能力を高める横軸の研修で、本人あるいは各部署のニーズに基づき実施していきます。現在あるいは将来の業務に必要とされる知識や技術、あるいは、OJTでは得られないより高度な専門的知識・技術を修得することが目的となります。</p>
<p><b>自己啓発</b></p>	<p>半田市職員として将来設計に描いた「職務」を得るためには、職員個々がその自己責任において自己研鑽を積み重ねていくことが基本原則となります。</p>

■半田市の研修体系（一般事務職）



※一般研修欄の「新採職員研修」・「新任研修」・「初級研修」は、各階層に必要とされる**基礎能力向上**のための全体研修

※一般研修欄の「能力開発①～②」・「マネジメント①～③」は、次の階層へ**キャリアアップ**するために必要な能力を開発するための研修

■半田市の研修体系（一般事務職） ～ 一般研修 ～

職 位		研 修 名	内 容
管 理 職	部 長	新任部長	部長級職員に必要とされる経営戦略能力の向上
	課 長	マネジメント③	経営管理・組織管理などの経営戦略構築能力の開発
		新任課長	課長級職員に必要とされる総合的管理能力の向上
監 督 職	副主幹	マネジメント②	経営管理・人的管理などの総合的管理能力の開発
		新任副主幹	副主幹級職員に必要とされる監督能力・政策形成能力の向上
主 査	主 査	マネジメント①	経営戦略能力、総合的管理能力の基礎開発
		能力開発②	主査級職員の責務と役割を再認識し、リーダーとしての自覚と行動の変革を促す。
		新任主査	主査級職員に必要とされる監督能力・職務遂行能力の向上
一 般 職	4年目 以降	能力開発①	戦略に基づいて行政実務を推進していくための政策法務能力と政策を形成するための基礎知識の修得
		初級③	地方自治法、公務員法など地方公務員として必要とされる知識の修得
	3年目	初級②	政策を根拠付ける法への理解力、問題解決能力などの職務遂行能力の修得
	2年目	初級①	
	1年目	後期	文書事務・財務・税務などの半田市職員としての基礎知識の修得
		中期	職場体験による基礎知識の習得
前期		仕事の進め方など基礎能力の向上	
採用前	採用前	半田市職員としての自覚を促す 接遇などの基本知識の修得、学生と社会人の違い	

※ ○○○ は、各階層に必要とされる**基礎能力向上**のための全体研修、

○○○ は、次の階層へ**キャリアアップ**するために必要な能力を開発するための研修

### 3. 人事異動 ～人材の活用～

「半田市」では、職員個々の適性を見極め、その長所と個性を活かした人事異動を実践していきます。

新規採用から一定の期間においては、半田市職員としての幅広い知識と経験をさせ、自己の適性や特性に基づいた将来設計を描かせるために、できる限り「短い期間」で「異なった分野」への異動を実施し、総合的な能力を高めてゆきます。また、主査・副主幹級からは、総合的な能力にプラスして培ってきた専門性を活かすための「キャリア活用」に重点を置いた人事異動を実施していきます。

## 4. 人事評価 ～人材の評価～

「半田市」では、適正な評価なくして、職員の「資質向上」と「適正な処遇」は得られないと考えています。

職員の能力開発・向上を図るためのツールとして平成7年度に導入した人事評価制度は、成績評価に目標管理を取り入れるなどの改良を重ね、より適正な評価による職員の資質向上を追求しています。

また、上位職への昇任はもちろんのこと、給与への反映（平成19年度の成績から管理職を対象に開始）にも活用し、適正な処遇による意欲の向上を図っています。

さらに平成28年度からは、本人に評価結果をフィードバックすることにより、本人の気づきを促し、能力開発を行うことにより、組織力の向上を図っています。

なお、評価にあたっては、結果・成果はもちろんのこと、そのプロセスも重要視します。なぜなら、新たな半田市を創造するには「チャレンジ」することが何より重要だからです。

### （半田市の人事評価制度）

年度内に3度の面談を実施し、上司からのフィードバックやOJTなどで補完することにより、個人能力の向上を支援することを最大の目的としています。

1. 目標面接 年度当初に実施し、自らが達成すべき目標を設定します。
2. 中間面接 年度途中に実施し、目標の進捗状況を確認します。  
また、後期に向けたアドバイスと問題点の発見・整理・解決を図ります。
3. 育成面接 年度末に実施し、目標達成度の確認と各要素（成績・執務態度・能力）で評価を行い、次年度への動機付けとします。

## 第4章 半田市職員の実動指針

### 1. 「誇り」 半田市職員であることに「誇り」を持つ

半田市は、知多半島の中心都市であり、その政策は半田市住民だけでなく他の地域にも大きな影響力をもっています。

われわれ半田市職員は、「半田市を知り、半田市を愛する」とともに、半田市職員であることに「誇り」を持たなければなりません。

「CS（顧客満足）はES（従業員満足）から生まれる」と言われるように、職員が「誇り」をもてる組織でなければ、決して真の住民満足は得られません。

### 2. 「市民感覚」 市民とともに取り組む姿勢

職員は、時代に即した「市民感覚」を持ち、サービス精神とコスト意識を持って迅速に業務にあたるのが求められます。

また、多様化する市民ニーズに応じていくためには、市民と行政が協働して地域の課題に取り組み、職員自らが地域の一員であるという認識を持つことが必要です。

### 3. 「健康」 心身の「健康」が仕事の源となる

「健康な身体」と「健全な精神」なくして「よい仕事」はできません。自己管理意識を持ち自分自身の心身の健康に留意するとともに、他人の「健康」にも配慮できることは、半田市職員にとって不可欠な要素です。



#### 4. 「情熱」 「情熱」をもって前向きに仕事に取り組む

優れた知識や技術とは、**仕事に取り組む「情熱」があつてこそはじめて活かされる**ものです。われわれ半田市職員に求められているのは、知識を蓄えることにあるのではなく、「活かす」ことにあります。

どんなに困難な事案であっても、「情熱」をもって仕事に取り組み、満足あるいは納得の得られる提案をし、実行できる職員でなければなりません。

#### 5. 「創造」 自ら考え、行動し、付加価値を「創造」する

これからの時代に求められる職員は、国や県、あるいは上司の指示どおりに仕事をこなすだけの職員ではなく、自ら考え、行動することにより、どんな仕事にたいしても**「付加価値」**を創りだすことのできる職員です。

#### 6. 「挑戦」 失敗を恐れず、「挑戦」する

積極的・革新的な政策を実現するためには、失敗を恐れず「挑戦」する姿勢が何より重要です。未来を創造し「挑戦」する姿勢と失敗を謙虚に反省し「失敗に学ぶ」姿勢をもつことが、積極的かつ継続性のある施策を導くこととなります。

#### 7. 「全体最適」 組織としての成績向上を目指す

半田市職員の仕事の最終目標は、職員個々の成績向上ではなく、**「半田市」全体の成績向上**にあります。そのためには、全職員が組織目標を共通認識するとともに、働く仲間が互いに信じあい、互いの信頼にこたえる連帯感のある職場風土を形成していかなければなりません。