

防府市人材育成基本方針

防府市

令和 8 年 3 月

目次

趣旨と背景	3
第1章 目指す職員像	4
1. 目指す職員像	5
2. 必要な意識と能力	6
第2章 人材の育成	9
1. 人材育成手法の充実	10
2. デジタル人材の育成	15
3. 人を育てる人事管理	16
第3章 人材の確保	20
第4章 職場環境の整備	22
1. ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の整備	23
2. 働きやすい職場環境の整備	24

趣旨と背景

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対して迅速かつ的確に対応することが求められます。

このような状況の中、本市では、令和8年度に市制90周年を迎え、「第6次防府市総合計画」をスタートさせます。

市制100周年に向けて更に魅力あるまちづくりを進め、「明るく、豊かで、健やかな防府」を実現していくためには、職員一人ひとりが行政のプロとしての意識をもち、能力を十分に発揮しながらいきいきと活躍することが必要です。

そのためには、職員の資質の向上を図り、幅広い視野を持ち、行政課題の解決に向けて自ら考え、行動できる人材を育成するとともに、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮しながら、やりがいと達成感を得られる職場環境の整備に取り組むことが重要です。

市政運営は職員が全てです。

防府のまちをさらに発展させ、時代のニーズに即した市民サービスを展開していくため、組織運営の基本である人材育成・組織力の向上を推進していきます。

第1章

目指す職員像

私たち職員は、常に市民の視点に立って、変化する社会の状況を的確にとらえる必要があります。

同時に、限られた財源の中で最大限の成果を生み出す知恵と工夫が、私たち一人ひとりに期待されています。

より質の高い市民サービスを実現していくために、目指すべき職員像を明確に描き、日々の業務に取り組みます。

1. 目指す職員像

(1) 市民視点で考えスピード感を持って行動する職員

いつも市民の視点に立って、声を真摯に受け止めます。本当に必要なこと、求められていることをしっかり見極め、使命感とスピード感を持って、丁寧に対応します。

(2) 積極的に挑戦し続ける職員

日々変化する社会の動きを的確に見極め、スピード感を持って柔軟に対応していけるよう、先を見通す力と発想の転換を大切に行動します。

また、前例にとらわれず、防府市独自の視点や発想で、新たな課題や困難な課題にも積極的に挑戦し続けます。

(3) 自己啓発に努め「行政のプロ」としての使命感を持ち組織を成長させる職員

自ら進んで学び、職務に必要な知識やスキルを高めていく姿勢を大切に、一人ひとりの意欲や能力を合わせ、組織としての力をより強くしていきます。

目標を共有し、互いを尊重しながら自由に意見を交わせる、あたたかく風通しの良い職場を作るとともに、職員が力をのびのび発揮できるよう、思いやりと愛情を持って部下や後輩を支え、ともに学び合い、成長していける関係を築いていきます。

(4) 市民・地域社会と和を築き協働していく職員

全体の奉仕者として、公正かつ誠実に職務を行うことはもちろん、防府に愛着と誇りを持ち、市民の皆さんに笑顔で心を込めて接します。

行政の情報も積極的に発信し、市民の気持ちに寄り添い、わかりやすく丁寧に伝えることで、市民に信頼され、より質の高い市民サービスを提供します。こうした積み重ねの中で、市民や地域で活動する多様な方と協働し、地域の課題の解決に取り組みます。

2.必要な意識と能力

(1) 全職員に必要な意識姿勢と能力

職務に対する意識姿勢

◆ 市民視点

職務の遂行において市民の視点に立って考える

◆ コスト意識

投入した労力や経費に見合った成果をあげているか常にチェックする

◆ 挑戦（自発性）

前例や慣習にとらわれず、発想の転換の視点を持ち、常に前向きな姿勢で職務に取り組む

◆ 規律

市職員としてはもとより、社会人、組織人としての自覚を持つ

◆ 協調性（職場コミュニケーション）

組織の一員として、周囲と協力して業務を円滑に遂行する

職務遂行に必要な能力

◆ 知識と技能

所管の業務に関し、必要な知識・技能を有する

◆ 実行力

状況を正確に把握し、業務を円滑に遂行する

◆ 企画（応用）力

職務遂行にあたり、効果的なプランを立てる

職務上の対応すべき課題や解決すべき問題を発見、把握し、担当業務の効率化を図る

2.必要な意識と能力

(2) 職位ごとに必要な意識姿勢と能力

職位	必要な意識姿勢・能力		
主任級以下	能力	説明対応力	困難な問題に対しても目的を実現するために相手を理解、納得させ業務を円滑に遂行できる能力
係長級	意識姿勢	リーダーシップ	組織をまとめ、部下の力を引き出し、組織力を高め、組織の進むべき方向に導く姿勢を見せる
		経営意識	所管組織の利害にとらわれず、市政全体の充実を念頭に置いた心がけを持つ
	能力	調整力	係レベルの業務について、課の方針に沿って庁内外において同意・協力を得る
課長補佐級	能力	交渉（折衝）力	課の目標実現のために、庁内外において調整を的確に行い、同意・協力を得ることができる能力
		人材育成、活用力	人材を育成し、活用する能力
課長級以上	能力	交渉（折衝）力	庁内外において、利害が相反する相手方と、話し合いや連絡を行い、意に沿った形で問題を解決する
		業務管理力	状況を正確に把握し、適切な時機に是非を判断し、業務を円滑に遂行する

2.必要な意識と能力

職位に応じて求められる意識姿勢や能力等は変化します。

ステップアップに応じた能力等を示し、計画的な人材育成を進めていきます。

	主任級以下	係長級	課長補佐級	課長級以上
意識姿勢	市民視点 ・ コスト意識 ・ 協調性			
	自発性	挑戦意識		
	規律性	規律維持		
		リーダーシップ・経営意識		
能力	知識・技能			
		実行力		業務管理能力
	応用力	企画力		
	説明対応力	調整力	交渉（折衝）力	
			人材育成・活用力	

第2章

人材の育成

「職場研修」「職場外研修」「自己啓発支援」の3つを人材育成の柱とし、計画的かつ体系的な成長支援に取り組みます。

さらに、管理職のマネジメント力の強化を図るとともに、人材育成の視点に立った人事管理の実践を推進します。

1. 人材育成手法の充実

(1) 職場研修の活性化

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職務を通じて行われる研修のことであり、毎日の仕事の中で、上司や先輩が報告や相談を通じて、その仕事に必要な知識や技術、経験等を一緒に積み重ねていきます。

特別な費用を必要とせず、職員の個性やペースに合わせて丁寧にサポート、人材育成の基本となるものです。

◆ 研修によるOJTの支援

係長級や中堅職員向けにOJTの手法や人材育成で求められる役割について研修を実施します。

◆ 所属内ジョブローテーション

職員の仕事に対するやりがいや、職員の意欲・能力を引き出すため、所属内で様々な経験が積めるような所属内ジョブローテーションを促します。

1. 人材育成手法の充実

(2) 職場外研修の充実

職場外研修とは、一定期間本来の職務から離れて行う研修のことであり、集中的に必要な知識や技術をしっかり身につけることができます。

また、職員一人ひとりが自分の成長を目指す自己啓発や、各職場で行われる職場研修を支える重要な手法としても位置づけています。

◆ 新規研修の実施、既存研修の充実

時代のニーズに即した能力開発に向けた研修プログラムを提供し、個々の職員の能力開発やキャリア形成を支援するため、研修の充実を図ります。

◆ 職場外研修成果の共有

人事課主催の研修をはじめ、山口県ひとづくり財団や県外派遣研修後には、研修成果を組織に還元できるよう、所属内での共有や活用を促します。

1. 人材育成手法の充実

(3) 戦略的な職員派遣

多様な価値観や専門的な知識・技術の習得等の向上を図るため、国や県、様々な団体との人事交流や派遣研修の充実を図ります。

市役所以外での職務経験は、自分のキャリアに新たな気づきをもたらし、違った視点での課題解決策や先進的な知識や技術の習得の機会となります。派遣先と連携・協力しながら取り組むことで、人材育成の大きな成果や人的ネットワークの構築等が期待できることから、戦略的に交流や派遣を続け、お互いを高め合う関係を築いていきます。

また、他団体から職員を受け入れ、異なる視点や働き方を取り入れることで職員の意識向上や組織の活性化につなげます。

1. 人材育成手法の充実

(4) 自己啓発の支援

自己啓発とは、職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を自覚し、自らの意志で主体的に学び成長しようと努力することです。

人材育成では、職員自身が意欲を持って取り組むことが重要であるため、時代や職員のニーズを踏まえた多様な学びの機会を確保するとともに、自己啓発のしやすい環境づくりをしっかりと進めていきます。

- ◆ eラーニングの充実
- ◆ 自主研究活動の支援
- ◆ 職務に役立つ資格等の取得促進
- ◆ 社会貢献活動などのしやすい環境整備

1. 人材育成手法の充実

階層別体系図

太字は新規研修

職位	職場外研修				職場研修	自己啓発
	【人事課研修】		【派遣研修】			
課長級以上	カスタマーハラスメント防止研修 (管理職向け) マネジメント研修		課長級 課程	(セミナーパーク) 各種特別研修・公募研修等 市町村アカデミー等派遣研修 等	新採職員の受け入れと指導の進め方 職場研修(OJT)の進め方	eラーニング研修 等
課長補佐級	メンタルヘルス研修 (人事管理) 働きやすい職場づくり研修 ハラスメント防止研修		課長 補佐級 課程			
係長	係長 研修	会計事務等実務担当者研修 事務ミス防止研修	カスタマーハラスメント 防止研修 (窓口職員向け)			
主任	メンタルヘルス 研修 (係長昇格)		係長級 課程			
主任主事 以下	主任 研修	新規採用職員研修 中堅職員研修 モチベーション研修	中堅Ⅱ部 課程			
	接遇 研修	メンタルヘルス研修 (初異動者)	中堅Ⅰ部 課程			

2. デジタル人材の育成

(1) 計画的なデジタル人材の育成

デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織となるため、『防府市デジタル人材育成方針』に基づき、「人にしかできない、人ならではの業務」への注力や、新たな価値の創出に向けて、計画的にデジタル人材の育成に取り組みます。

人 材	役 割
D X マネジメントリーダー 【課長】	所属職員による業務変革の取組を理解し、その能力を最大限発揮できるよう、マネジメントを行う。
D X エキスパート 【デジタル推進課職員】	専門的なデジタルスキルを活かし、業務変革のために必要な助言や伴走支援を行う。
D X 推進リーダー 【主任・係長級職員】	職場のリーダーとして、利用者目線で、デジタル技術を活用した業務やサービスを企画・立案し、必要に応じて他部局とも連携しながら、業務変革を実行する。
D X チャレンジャー 【主任主事・主任級職員】	研修で得たデジタル技術の知識や利活用を職場に普及・促進させるとともに、業務変革に取り組むD X 推進リーダーを実践的スキルでサポートする。
D X スターター 【主事・主任主事級職員】	情報セキュリティや文書作成ソフトなどの基本的な知識・技術を基に、自らの業務の効率化のほか、サービスの向上に取り組む。

3. 人を育てる人事管理

(1) 組織力を最大限に発揮する人事配置

職員の意欲や能力に基づき、強みや専門性を活かした人事配置に努めることで職員の仕事に対するモチベーションや能力の向上を図り、組織力を高めます。

◆ 自己申告制度を活用したキャリア形成

自己申告制度を活用した面談を通して、職員のキャリア形成を支援するとともに、職員の能力や特性を活かした適材適所で効果的な人事配置や、管理職のマネジメント能力の向上を図ります。

◆ 人事異動の多様化

職員の希望をもとに、概ね4年のサイクルとする人事異動を行い、多様な職務分野を経験することで、幅広い視野をもったゼネラリストを育成します。一方で、専門性の高い部署においては、職員の資質や希望を勘案した上で、スペシャリストの育成を検討します。

◆ 若手職員の計画的なジョブローテーション

新規採用から概ね10年目までに約4か所の部署を経験できるよう、計画的な人事異動を行うことで、知識や視野を広げ、自らのキャリア形成の基礎を作ります。

3. 人を育てる人事管理

◆ 育休取得職員のいる職場への正職員の適正な配置

育児制度の充実とともに、女性職員の増加や男性職員の育休の推奨もあり育児休業の取得者は増加しています。組織力を維持し、育児休業を取得しやすい環境づくりのため、正職員の配置による育児休業中の業務執行体制を確保していきます。

◆ 定年引上げ職員の効果的な配置

60歳を迎えた職員が高いモチベーションを維持し、充実したキャリアデザインを描けるようなキャリア研修を行うとともに、これまでの豊富な経験を十分に活かし、次世代に継承できる人員配置や、職務内容のあり方について検討します。

3. 人を育てる人事管理

(2) 管理職のマネジメント力強化

所属長をはじめとする管理職は、それぞれの職場で職員の成長を支える重要な存在であり、何よりも大切な役割は、人材育成です。

日々のコミュニケーションを大切にしながら、職員一人ひとりが前向きにともに成長できるよう、研修やサポート体制のより一層の充実を図ります。

◆ 課長級課程研修の充実

マネジメント能力やコミュニケーション能力（面談スキル）向上に資する研修を実施します。

◆ 上司アセスメントの見直し

限られた人員で組織力を最大限に発揮するためには、所属長による業務管理が重要です。

管理職の業務管理能力を向上させるため、「所属職員の業務の平準化が十分に行われ、業務量と人員配置の適正化が図られているか」という視点で部下職員等の意見を反映できる仕組みを検討します。

3. 人を育てる人事管理

(3) 人事考課制度の効果的な運用

職員に求められる意識や能力を人事考課の評価項目としっかり結びつけることで、組織として求める行動が評価につながり、さらに評価される側の目指すべき方向と、評価する側の育成ビジョンがより明確となります。

組織内の共通理解が高まることで、組織全体で人材育成が効果的に進み、組織としての力の更なる向上が期待できます。

◆ 公正な人事考課の実施

客観的で公正な人事考課が行われるよう、考課能力・指導力向上に向けて考課者研修を充実させます。

◆ 面談を通じた人材育成

人事考課を上司と部下のコミュニケーションの機会と捉え、日常業務について積極的なフィードバックを行うとともにキャリア面談を実施し、本人の適性把握とキャリア形成支援を行います。自分が目指したい姿と、日々の仕事との結びつきを考えることで、伸ばしたいスキル（能力、知識等）を明確にし、やりがいにつなげます。

第3章

人材の確保

公務の魅力をしっかりと発信し、多様で有能な人材の採用を計画的に進めます。

また、職員一人ひとりがやりがいを持って働ける職場づくりに取り組むことで、職員の定着を図ります。

1. 人材の確保

公務の魅力発信

本市へ関心を持ってもらうため、防府市役所の職員として働くことの魅力を積極的に情報発信します。

- ◆ 防府市公式ホームページや公式SNS、民間の就職支援サービスを利用した広報
- ◆ 各種説明会等への積極的な参加
- ◆ インターンシップの実施
- ◆ 職場見学会、各学校での座談会実施

採用試験の柔軟化

試験方式の見直しや、採用枠の新設による優秀な人材の確保および職務経験者の採用による即戦力となる人材の確保に努めます。

- ◆ 応募対象年齢や要件の見直し
- ◆ 民間併願者でも受験しやすいSPI検査の導入
- ◆ 面接重視の試験への移行
- ◆ 有能な人材を確保するため10月採用の実施
- ◆ 技術職員の着実な確保

職員の定着

内定者の採用辞退防止や職員の早期離職防止など、職員として働く意欲を高め、不安を軽減するための取り組みを行います。

- ◆ メンター制度
- ◆ 中堅職員向けにやりがい向上のための研修実施
- ◆ 採用予定者に対するきめ細かな相談対応（採用者交流会の実施）

第4章

職場環境の整備

職員のライフプラン・価値観が多様化し、より柔軟な働き方が求められる中で、職員が活躍できる職場環境づくりを進めるとともに、職員がいきいきと働き、能力を発揮できるよう、風通しの良い職場づくりに取り組みます。

1. ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の整備

(1) ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の整備

仕事や暮らしに対する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスを大切にする職員も増えており、また、性別や年齢に関係なく、育児や介護などさまざまな事情を抱えながらも安心して働き続けられる環境づくりが求められています。

そのため、全ての職員がライフステージにかかわらず、自身の力を存分に発揮できて、限られた時間の中でも効率よく成果を出せる職場環境づくりを進めます。

- ◆ 時間外勤務の縮減
- ◆ 年次有給休暇の取得促進
- ◆ 時差出勤制度など柔軟な働き方の推進
- ◆ 男性職員の2週間以上の育休取得100%
- ◆ 育児・介護休暇取得の促進
- ◆ 育休取得職員のいる職場への正職員の適正な配置

2. 働きやすい職場環境の整備

(1) 風通しの良い職場づくり

職場において、自由闊達なコミュニケーションが行われるよう、管理職員と部下職員の面談機会を積極的に設け、小さな改善でも「変えられる」という実感を持つことで、改善意識が高く自由に発言できる職場風土を醸成します。

(2) 健康管理対策の推進

職員が心身の健康を保ち、いきいきと働くことができるようにメンタルヘルス研修を実施するなど職場全体の健康意識の向上を図り、安全・安心の職場づくりに取り組みます。

- ◆ 階層別メンタルヘルス研修の実施
- ◆ メンタル休職者の円滑な職務復帰と再発防止の実施
- ◆ 長時間労働のケア
- ◆ 産業医や職員総合相談員による健康相談の実施

(3) ハラスメント対策

パワー・ハラスメントや妊娠・出産等に関するハラスメントなど各種ハラスメント防止に向けて、研修を通じ、管理職をはじめとする職員への意識啓発に取り組みます。

- ◆ カスタマー・ハラスメント対策の実施
- ◆ 課長補佐級以上にハラスメント防止研修の実施