別紙

人事考課制度概要

1　豊田市の人事考課制度が目指すもの

豊田市では人事考課制度やマネジメント研修を複合的に行うことで組織の人材マネジメント力強化を目指している。

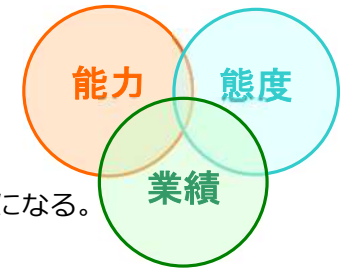
- 人事考課制度によって職務を通じた人材育成を浸透させ、仕事に対するチャレンジ精神の高揚を促す。
- 人事考課制度によって組織目標達成やそれに貢献した職員に対する評価を高め、組織パフォーマンスの向上を図る。

2　人事考課制度の目的と特徴

人事考課制度の目的は以下のとおりで、これらの目的に沿った運用ができるようにいくつかの特徴を制度に持たせている。

運用目的	制度の特徴
1）組織パフォーマンス向上 人事考課を意識することで、重点目標や所属目標、担当目標の達成への直接的な働きかけや組織への貢献を促し、組織のパフォーマンスを上げる。	・豊田市の重点目標・所属目標・担当目標の達成度が直接人事考課に反映されるようにする。（監督職以上） ・担当目標達成に対する貢献が人事考課に反映されるようにする。（一般職）
2）市職員としての資質や行動力を備えた人材の育成 人事考課制度の運用を通して、人材育成を重視したマネジメント（人材マネジメント）が行えるようにする。	・効率化や生産性向上の取組等も含むチャレンジをしたかどうかを貢献度で評価できる制度にする。（一般職） ・部下に対する四半期ごとの面談により、部下の能力発揮の有無や課題をより具体的に、かつタイムリーに把握・フィードバックできるようにする。（一般職。行政職・消防職・医療職に限る。） ・市職員としての適切な態度や振る舞いが取れているかどうかを考課に反映できるようにしている（全職位）
3）公正な人事の確保による、職員の意欲高揚と適正配置を促進 人事考課制度により、客観的な評価が行えるようにする。また、その評価を反映させた人事考課結果を使用して、職員の配置をより適正なものに近づけられるようにする。	・組織目標の達成度や貢献した事実で業績考課を行い、客観性の高い評価を可能にする。（全職位） ・一般職について、チャレンジした取組の有無やチャレンジの内容（組織パフォーマンスの向上に繋がったか、業務改善や生産性向上に繋がったチャレンジだったか、等）を評価し、考課に反映できるようにする。（行政職・消防職・医療職に限る。） ・能力態度考課は、実際に仕事で発揮されている能力及び態度を把握・評価し、考課に反映する。（全職位）

3　人事考課制度の仕組み



豊田市の人事考課制度は、業績考課・能力考課・態度考課の３要素から構成されている。また、目標管理制度を取り入れた考課制度としていることが特徴である。

各考課要素単位の考課項目を職位・職級別にまとめると下表のようになる。

（１）行政職・消防職・医療職

職位	職級	業績考課	能力考課	態度考課
経営職	部長・副部長 専門監	組織目標達成度 ・部長・副部長は重点目標の達成度を業績考課とする	事業推進力【事業】 人材活用力【人材】 組織統制力【組織】	経営者意識 挑戦意識 市民・現場意識
管理職	課長・副課長 主幹・副主幹	組織目標達成度 ・課長・副課長は所属目標の達成度を業績考課とする	事業管理力【事業】 人材管理力【人材】 組織管理力【組織】	管理者意識 挑戦意識 市民・現場意識
監督職	主査監	組織目標達成度 ・主査監は役割目標の達成度を業績考課とする	業務推進力【事業】 人材育成力【人材】 組織支援力【組織】	監督者意識 挑戦意識 市民・現場意識
	担当長 主任主査	組織目標達成度 ・担当長は担当目標の達成度を業績考課とする ・主任主査は役割目標の達成度を業績考課とする	計画企画力【事業】 業務推進力【事業】 折衝調整力【事業】 人材育成力【人材】 チームワーク形成力【組織】	監督者意識 挑戦意識 市民・現場意識
一般職	主査	組織貢献度 ・担当の目標を共有し、担当の業績考課×担当目標達成への貢献度で判断した考課を業績考課とする	企画立案力 業務遂行力 知識・技術・技能 説明表現力 関係構築力 チームワーク力	責任意識 挑戦意識 コスト意識 公務員意識
	主事・技師 書記・技手	組織貢献度 ・担当の目標を共有し、担当の業績考課×担当目標達成への貢献度で判断した考課を業績考課とする	計画企画力 業務遂行力 知識・技術・技能 説明表現力 チームワーク力	責任意識 挑戦意識 コスト意識 公務員意識
	新規採用職員	組織貢献度 ・担当の目標を共有し、担当の業績考課×担当目標達成への貢献度で判断した考課を業績考課とする	知識・技術 情報力 コミュニケーション	改善意識（挑戦意識） 責任意識（規律） 公務員意識

（２）教育保育職

職位	職級	業績考課	能力考課	態度考課
管理職	園長	目標達成度 ・自身で作成した園経営案に対する達成度を評価する	目標管理力 折衝調整力 指導統率力	経営者・管理者意識 挑戦意欲
監督職	主任、 上級保育師	目標達成度 ・自身で作成した個人目標の達成度を評価する	指導・支援力 園内調整力 危機管理力 地域・保護者対応力	監督者意識 チームワーク形成力 改善・挑戦意識
一般職	中級保育師、 保育師	目標達成度 ・自身で作成した組経営案に対する達成度を評価する	養護 健康 人間関係 環境 言葉 表現 子育て支援 安心安全に対する意識 生活と発達の連続性	責任・役割意識 挑戦・改善意識 チームワーク形成意識 公務員意識

（３）技能労務職

職位	職級	業績考課	能力考課	態度考課
監督職	主任	目標達成度 ・自身で作成した個人目標に対する達成度を評価する	技術・技能 職務遂行力 指導統率力	責任意識 安全意識 公務員意識 チームワーク形成意識 規律保持意識
一般職	主任以外	目標達成度 ・自身で作成した個人目標に対する達成度を評価する	技術・技能 職務遂行力 コミュニケーションカ	責任意識 安全意識 公務員意識 チームワーク形成意識 規律保持意識

4　職位ごとの役割（行政職・消防職・医療職）

（１）監督職以上の役割

職位	役割	職級	職務権限規程上の担当職務
経営職 (参事･副参事)	・市全体及び部門の中長期を展望し、変革を恐れず、取るべき方策を取捨選択し、部門の長期及び短期のビジョンを明示する。 ・重要な課題を取捨選択し、経営資源の選択と集中を図る。 ・所属におけるＯＪＴをはじめとした人材育成を奨励するとともに、将来の経営職の育成に努める。 ・管轄する部門だけでなく市全体を考え、他部門や庁外の利害関係者と調整、連携を行い、円滑・効果的に事業推進する。 ・職員のモチベーション、能力開発、組織のミッション達成をマネジメントし、組織パフォーマンスを最大限に発揮させる	部長 消防長	・政策形成及び総合調整に係る市長及び副市長の補佐 ・部の事務の執行方針及び計画の樹立 ・事務の執行状況の報告 ・対外関係事務の処理 ・部の人事管理及び予算の決定
		副部長 消防次長	・部の内部調整及び課等の権限の裁定 ・部の事務執行諸計画への参画、意見の具申 ・部の施策立案 ・部相互間の連絡、協力及び調整 ・部の人事及び予算の調整 ・部に係る行政情報の収集及び伝達 ・部の事務の管理及び改善、庁内の統一的取組
		専門監 署長	・分担事務の処理計画及び調整 ・分担事務の執行、管理及び改善 ・分担事務の執行状況の部長及び副部長へ報告 ・部の事務執行諸計画への参画、意見の具申 ・部の特命事項の執行及び調整
管理職 (主幹･副主幹・消防司令長・消防司令)	・部門、課の中長期を展望し、変革を恐れず、取るべき方策を取捨選択し、具体化して指示する。 ・社会情勢及び現場の情報収集を怠らず、リスク及びチャンスを察知し、対策を指示する。 ・生産性を意識し、最小のコストで最大の効果を出せるよう組織、事業の変革を促す。 ・職員のモチベーション、能力開発、組織のミッション達成をマネジメントし、組織パフォーマンスを最大限に発揮させる。	課長 分署長	・部の事務執行諸計画への参画 ・課等の事務執行諸計画の樹立及び調整 ・課等内部の分担事務の割当 ・課等相互間の連絡、協力及び調整 ・課等の事務の執行状況の報告 ・課等内部の人事管理
		副課長 副分署長	・所属職員の指揮監督、所掌事務の処理 ・課内部の調整 ・課の事務の管理及び改善 ・課の事務執行諸計画への参画 ・課業務の全般的事項についての意見具申 ・課の施策立案 ・特定重要課題の処理
監督職 (主査監・消防司令補（５	・部門、課の中長期を展望し、変革を恐れず、知識や経験を踏まえながら取るべき方策を取捨選択し、具体化して立案する。 ・社会情勢及び現場の情報収集を怠らず、リスク及びチャンスを察知し、対策を立案する。	主査監 消防司令補	・課業務の全般的事項について意見具申 ・重要な分担事務の処理計画及びその調整 ・重要な分担事務に関する指導及び援助 ・重要な分担事務の執行、管理及び改善 ・重要な分担事務に関して課長及び副課長へ報告又は

級））	・生産性を意識し、最小のコストで最大の効果を出せるよう組織、事業の変革を促す。 ・自らが培った知識・技術を継承し、職員のモチベーション、能力開発、組織ミッション達成に貢献する。		意見具申 ・執務環境の管理及び整備 ・部下への指導及び助言
監督職(主任主査・消防司令補（４級）)	・部門、課のビジョン、目標から担当の事務・事業に関する課題を設定し、担当者に周知するとともに、担当者の解決策の検討を指示、指導し、進捗管理を行う。 ・部下のパフォーマンスを最大限発揮させるため、様々な機会を通じて部下の挑戦を促進する。 ・部下の能力開発の支援を行う。	担当長	・課の事務執行諸計画への参画、意見の具申 ・分担事務の処理計画及び調整 ・分担事務に関する指導及び援助 ・分担事務の執行、管理及び改善 ・分担事務に関する報告又は意見の具申 ・執務環境の管理及び整備 ・部下への指導及び助言

（２）一般職の役割

職位	職級	役割定義
一般職	主査 消防士長	・担当の事務・事業の主たる事務遂行者としてリーダーシップを発揮し、主体的に課題解決に取り組む。 ・担当の後輩職員への実務指導を行う。
	主事･技師 消防副士長等	・担当する事務・事業を自律的、確実に遂行する。 ・定型的な日常業務の推進や一定の判断、比較的軽易な立案を含む業務を遂行する。
	新規採用職員	・業務知識の習得や市民応対、担当の事業への協力などに対して積極的に取り組み、日々成長する。

※行政職・消防職・医療職を除く職掌の職務は、豊田市職の設定に関する規則（昭和４８年規則第３７号）のとおり

2　研修体系の全体像

役職	経験年数	研修体系						
		一般研修（階層別研修）	デジタル人材育成関係（人事課・情報戦略課・情報システム課）	特別研修	派遣研修	職場研修	自己啓発支援
参事 副参事	経営職	キャリアシフトチェンジ研修	ＩＴパスポート試験推進　自主学習助成（資格取得助成） 情報セキュリティ研修・地方公共団体情報システム機構Ｅラーニング デジタル活用人材向け研修　デジタル化推進員向け研修 キャリアアップ研修　派遣型研修　特化型部局研修	人事考課研修 管理職講演会 人権問題講演会 安全衛生研修会　ハラスメント研修　市民応対特別研修　ミライ共創特別研修		職部場局研修修	自主研究サークル　応募派遣研修 選択式内部研修（キャリアアップ研修）　自主学習助成
主幹	管理職	新任主幹危機管理研修	CDO講義	人事考課研修			
副主幹		戦略思考研修 リーダーシップ研修 新任副主幹マネジメント研修					
主任主査	監督職	新任担当長研修 （財務会計実務、マネジメント研修） メンタルヘルス研修		人事考課研修	豊田自動織機青年会議所 国際アカデミー　県研修センター　市町村アカデミー 国土交通大学校　建設研修センター 大学、産学官民間企業派遣　政策塾　プラチナ構想スクール派遣		
主査	12年目	ジョブデザイン研修		中核四市合同研修 次世代リーダー養成研修 マンツーマン指導者研修 フォローアップ研修			
	11年目						
	10年目	１０年目研修 （公務員倫理・コミュニケーション）					
	9年目						
	8年目						
	7年目						
	6年目	政策基礎研修	CDO講義				
主事・技師	5年目	法務研修(効果測定)					
	4年目	パートナーシップ研修 民法研修（効果測定）		ｷｬﾘｱﾃﾞｻﾞｲﾝ研修			
	3年目	地方自治制度（効果測定） 段取り力研修					
	2年目	地方税財政研修（効果測定） アサーティブコミュニケーション研修 ロジカルシンキング研修 改善研修　説明表現力強化研修	豊田市 ＤＸ入門研修	人事考課研修			
書記・技手	1年目	新規採用職員研修		人事考課研修			