# 茨木市人材育成基本方針

～　あなたが変わると、いばらきが変わる
キラキラ輝く職員をめざして　～

平成 27（2015）年3月

茨木市
IBARAKI CITY

# 目　　次


第１章　基本方針改定の背景　・・・・・・・　１

１　基本方針改定の背景

第２章　めざすべき職員像　・・・・・・・　２

１　地域社会の発展に貢献できる職員をめざして
２　各職員の果たすべき役割

第３章　旧基本方針の取組みと今後の課題　・・・・・・・　５

１　能力開発面での視点
２　人事給与制度面での視点
３　職場環境面での視点

第４章　人材育成基本方針のポイント　・・・・・・・　７

１　基本方針の全体像
２　基本方針の３つの柱

第５章　人材育成のための具体的な取組み　・・・・・・・１１

１　目標設定による自分育成サイクル
２　モチベーションを高める人事給与制度
３　働きやすい職場環境

第６章　人材育成の推進体制　・・・・・・・２２

１　個人の役割
２　職場（上司）の役割
３　人材育成部門（人事担当課）の役割

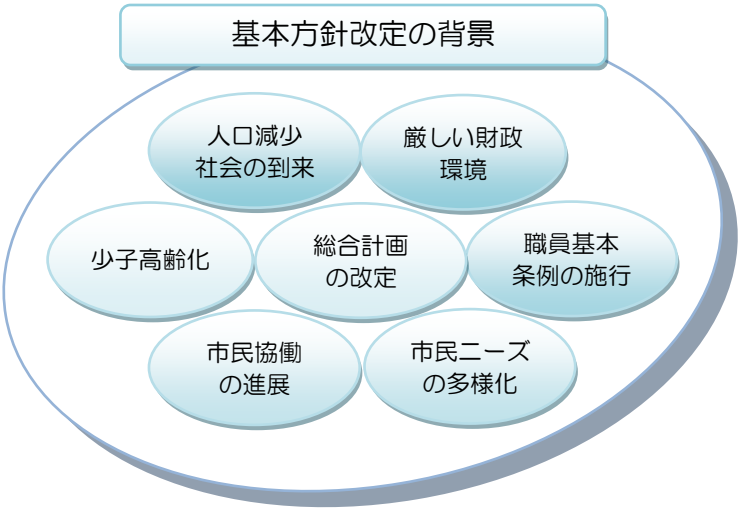
# 第１章　基本方針改定の背景

## １　基本方針改定の背景

本市では、平成 19 年６月に人材育成基本方針（以下「旧基本方針」という。）を策定し、変革に取り組む積極的な公務員の育成をめざして、新たな人事評価制度の実施や給与への反映、新たな研修の実施や内容の充実など、人材育成に重点を置いた人事制度の構築に努めてきました。

しかし、策定から７年が経過し、少子高齢化の進展やいっそう厳しくなる財政環境など、前回策定時と比べて地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。また、これからのまちづくりは、市民や事業者などの様々な主体が協力しながら進めていくことが重要であり、市職員として職員に求められる能力・仕事に取り組む姿勢も変化しつつあります。

こうしたことを受け、本市組織の継続的な成長と地域社会の健全な発展をめざして平成 26 年４月に「茨木市職員基本条例」を施行したことや、今後 10 年間の本市のあるべき姿と進むべき方向性を示す「第５次茨木市総合計画」に基づく取組みが平成 27 年４月からスタートすることを踏まえ、地域の実情に柔軟できめ細やかに対応し、市民とともに地域社会の発展に貢献できる人材の育成に向けて、今回、人材育成基本方針の改定を行うものです。




### Point 茨木市職員基本条例

本市の人事制度を公正かつ適正に運用するために必要な基本的事項を定め、職員が全体の奉仕者としての高い倫理観と地域における行政の担い手としての強い使命感を持って職務を遂行することにより、市政の効率的な運営及び市政に対する市民の信頼を確保し、もって本市組織の継続的な成長と地域社会の健全な発展に寄与することを目的としています。第４章では「人材育成」、第５章では「人事評価」、第６章では「給与その他の勤務条件」を定め、職員の人材育成、能力開発、職務意欲の増進、仕事と生活の調和の必要性等を規定しています。

# 第２章　めざすべき職員像

## １　地域社会の発展に貢献できる職員をめざして

第５次総合計画で掲げるまちの将来像の実現において、職員の担う役割は決して小さくありません。総合計画において「活力」と「つながり」がまちづくりの視点とされているように、これからのまちづくりにおいては、常に市民の声に耳を傾け、活力あるまちづくりに向けてマネジメント力やチャレンジ力を発揮し、地域の実情に柔軟できめ細やかに対応して、市民や事業者とともに、地域社会の発展に貢献できる職員が求められています。

そこで、旧基本方針の求められる職員像を継承しつつ、これらを実現していくことができる能力と意欲を持つ「めざすべき職員像」を次のように定めます。

**めざすべき職員像**

「ほっとな気持ちで、もっと果敢に、
ずっと支える職員」

第５次総合計画　スローガン

「ほっといばらき
もっと、ずっと」

活力　つながり

茨木市人材育成
イメージモデル

「ほっとさん」

「もっとさん」

「ずっとさん」

**市民目線**
～市民とともに
ほっとな気持ちで～

**チャレンジ力**
～もっと果敢に挑戦～

**マネジメント力**
～将来をずっと
支える力を～

# めざすべき職員像に向けての三箇条

## 市民目線　～市民とともに、ほっとな気持ちで～

**「常に市民の目線に立ち、市民から信頼される職員」**

職員は、「全体の奉仕者」として高い倫理観と使命感を持ち、市民の声に耳を傾け、誠実かつ公正に業務を行い、市民にとって、丁寧でわかりやすい行政運営に努めることが重要です。

ほっと(Hot)な気持ちで、活気あふれるまちづくりを市民といっしょに担い、市民からほっと安心され、信頼される職員をめざします。

「ほっとさん」

## チャレンジ力　～もっと果敢に挑戦～

**「新たな課題への挑戦を恐れず、自分を変革できる自律した職員」**

職員には、現状に甘んじることなく、常に問題意識を持ち、課題の解決に向けて積極的に努力する姿勢が求められます。

本市の魅力をさらに高めるため、新たな課題にもっと果敢に挑戦して、仕事や自分を変革することで、より一層成長できる自律した職員をめざします。

「もっとさん」

## マネジメント力　～将来をずっと支える力を～

**「政策形成能力や経営感覚などを備え、目標を達成できる職員」**

職員は、行政運営のプロとして、経営感覚やコスト意識を身につけ、ずっと先を見据えた持続可能なまちづくりを市民とともにめざし、支えていく必要があります。

積極的に知識や技術の習得に励み、自ら目標を立て達成できる高い政策形成能力・法務能力等を身につけ、将来にわたって、いつまでも住み続けられるまちを創造できる職員をめざします。

「ずっとさん」

## ２　各職員の果たすべき役割

職員に求められる役割は多岐にわたりますが、必要とされる姿や能力のあり方にはそれぞれ違いがあります。ここでは各職員の「果たすべき役割」を示し、現在の自らのあり方、そして、将来のあり方を考え、自らのめざすべき方向性を自覚することを促します。

また、この果たすべき役割に応じた研修を実施し、めざすべき職員像の育成に努めます。

### 各職員の果たすべき役割

| | |
|---|---|
| 部長級 | 上位幹部として、政策を強力に推進するために統率力を発揮する。また、担当部の状況を把握して、組織力を最大限に発揮できるよう部内を総合的にマネジメントする。 |
| 次長級<br>課長級 | 施策責任者として統率力を発揮する。また、所属を統括する立場から組織の課題を把握し、職場環境を整備するとともに、人材育成の責任者として、所属職員の能力開発の進捗管理を行う。 |
| 課長代理級<br>係長級 | 課長代理級は課長の補佐役としての職務遂行に努める。また、係長級は、係や施設等をまとめる管理職として、市民や関係者との協力体制を築きながら、地域社会の発展に向けた施策の実現に努め、部下職員の指導育成に責任を持って取り組む。 |
| 主査級 | 事務リーダーとしてマネジメント力を発揮し、係や施設内等の意見の調整や市民ニーズを的確に捉えて、係長や施設長等の補佐役として円滑な事務事業の実施やチームワークの強化に努めるとともに、積極的に、後輩等指導によるＯＪＴ※1の中心的な役割を果たす。 |
| 一般職員 | （初任者層以降）<br>責任を持って担当業務を効率的に遂行するとともに、積極的に後輩等指導も行う。また、常に問題意識を持ち、積極的に問題提起し、課題解決に向けてチームワークをもって臨むことに加え、新規事業の提案も積極的に行い、調整、実行する。 |
| | （初任者層）<br>公務の特性を理解して誠実かつ公正に担当業務を遂行し、公務員基礎力を身につけ、市民から信頼をされる職員となる。 |

| | |
|---|---|
| 任期付職員 | 行政サービスの充実と向上のため、業務に関する知識を高めて、本格的業務に従事する職員として、その役割を果たす。 |
| 再任用職員 | 豊富な知識、経験を活かして業務を遂行するとともに、その知識等を職場に伝承し、後輩等の指導育成にも励むことで組織に貢献する。 |
| 非常勤<br>嘱託員 | 市民サービスを担う公務員としての自覚を持ち、専門性を活かして市民サービスの充実と向上に努める。 |
| 臨時的<br>任用職員 | 市民サービスを担う公務員としての自覚を持ち、担当する業務を十分に理解して、市民から信頼される丁寧な応対に努める。 |

※1　ＯＪＴ…On-the-job training、日常業務を通じて仕事を覚えさせる教育訓練法のこと。

# 第３章　旧基本方針の取組みと今後の課題

旧基本方針の策定から７年が経過し、その間、人事評価制度を導入する等の人事制度改革や、選択型研修の導入をはじめとする研修制度の整備など、求められる職員像に向けて、さまざまな取組みを行いました。

これまでの取組み状況を振り返るとともに、今回の改定にあたって実施した職員アンケートの結果なども踏まえ、３つの視点から今後の課題を整理します。

## １　能力開発面での視点

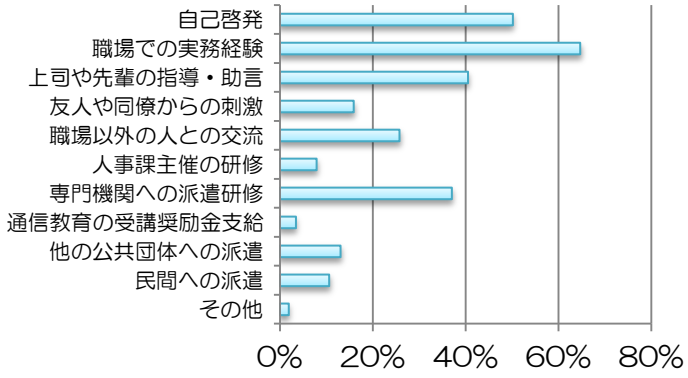
旧基本方針では、職員の能力向上は自己啓発が基本であると定め、自己啓発を喚起するために、職員自らの課題解決に向け、受講するテーマを選択できる、選択参加型研修の実施や、効果的な政策推進のために必要な政策形成及び政策法務能力の向上を目的とする研修の新設など、研修面の充実を中心とした制度整備に取り組みました。

職員アンケートでは、能力開発の手段で重要なものとして、「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」という回答が上位となったことから、能力開発の取組みとして、自己啓発はもちろんのこと、**ＯＪＴをはじめとする職場を基盤とした人材育成をいっそう推進**していくことが求められています。

また、**人事評価制度と研修制度の連携**をさらに進め、人事評価の結果から自分自身の課題を把握し、**伸ばしていくべき能力を高めることのできる研修を実施**するなど、個人と組織の人材育成ニーズに合致した研修体系を構築する必要があります。

職員アンケート

Q. あなたの能力開発の手段として、何が重要だと思いますか？(複数回答可)




## ２　人事給与制度面での視点

平成１９年度から実施している人事評価制度は、評価結果を処遇に反映するなど、職員の能力開発とやる気を向上させる制度として、一定の成果をあげました。職員アンケートでは「人事評価の精度」「評価結果の指導・育成への活用」に関する意見が多くあったことから、**人事評価の精度を高めていく**ことや、**人事評価結果から今後、伸ばしていくべき能力を向上させるために取り組むべき目標を設定**するなど、これまで以上に**人材育成の視点を重視した仕組み**を取り入れていく必

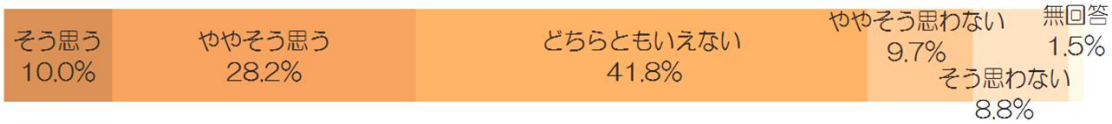
要があります。

そして、給与制度では、人事評価の結果を昇給や勤勉手当の成績率に反映するなど、職員のモチベーション※2 の維持・向上を図ってきました。職員アンケートでは「がんばった人とそうでない人との給与に差がないのはおかしい」という意見が多数を占めていたことから、**職務や職責、能力に応じた給与体系の構築**が求められます。

そのほか、管理職への昇任を希望する職員が減少するなど、組織力の低下が危惧される現状から、職員の向上心を刺激し、**がんばった職員が正しく評価され、報われる制度**や、**新たな課題に挑戦する意欲に応える仕組み**を作るなど、**職員のモチベーションを向上させる取組み**が必要です。

職員アンケート

Q. 現行の人事評価制度で、自分が適正に評価されていると思いますか？



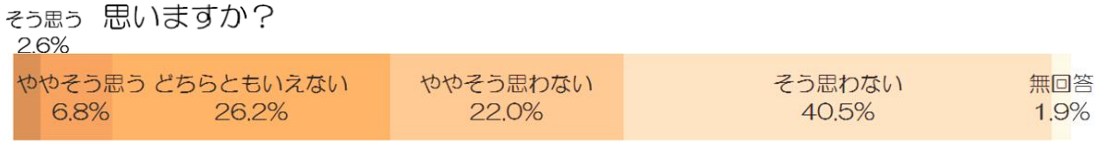

## 3　職場環境面での視点

平成 17 年度に「茨木市職員のための次世代育成支援行動計画」を策定（平成 22 年度に後期計画を策定）し、育児をする職員の仕事と子育ての両立をめざして、時間外勤務の縮減や男性職員の育児休業の取得促進等に取り組んでいます。しかしながら、行政需要の増大や複雑化などの影響もあり、取組みが計画どおりに進んでいない現状があります。また、本市の休職者に占めるメンタルヘルス※3 面に不調を抱える職員の割合は増加傾向にあり、病状の深刻化を未然に防ぐための職場の協力体制の整備や、休職者の円滑な職場復帰に向けての支援や再発の防止など、こころの健康管理をサポートする取組みも必要です。

**時間外勤務の抑制や**メンタルヘルス面のケアなど、すべての職員が**イキイキと働くことができる職場環境を整備**することは、職員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮することにつながります。職員の心身の健康を保ち、安心して仕事と生活を両立できる職場づくりに向けて、職員の**ワーク・ライフ・バランス※4 を推進**する制度の充実を図る必要があります。

職員アンケート

Q. 現在、育児や介護をする職員が管理職として働きやすい環境であると思いますか？




※2 モチベーション…意欲の源になる「動機」のこと。
※3 メンタルヘルス…精神面の健康のこと。
※4 ワーク・ライフ・バランス…仕事と生活の調和、仕事と私生活との両立のこと。

# 第４章　人材育成基本方針のポイント

## １　基本方針の全体像

基本方針改定の背景や今後の課題を踏まえ、第２章で掲げためざすべき職員像に向けて、次の３つの柱を中心として、取組みを進めていきます。

**【めざすべき職員像に向けた３つの柱】**

１ **目標設定による自分育成サイクル**　～自ら学び、ともに成長しあう職場づくり～

２ **モチベーションを高める人事給与制度**　～がんばりがいのある職場づくり～

３ **働きやすい職場環境**　～みんながイキイキと働ける職場づくり～

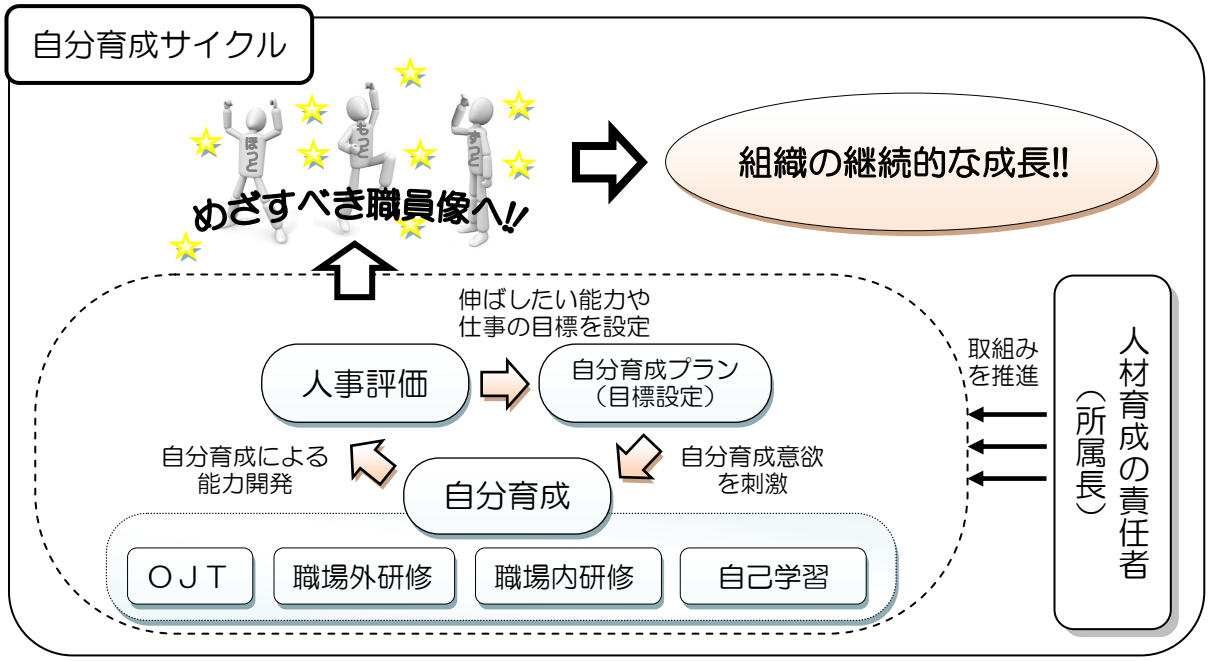
## ２　基本方針の３つの柱

### ①　目標設定による自分育成サイクル　～自ら学び、ともに成長しあう職場づくり～

能力開発の基本は、自ら学び、学習し、成長する意欲、すなわち「自分育成」です。そして、職員が最も成長できる場所は職場における人材育成（ＯＪＴ）です。組織力向上のためには、各職員の「自分育成への意欲」を促すとともに、職員相互に学び、ともに成長し合う職場づくりが最も重要となります。

これまで、職場によってバラツキのあった人材育成の取組みを、全庁的な取組みとして制度化し、より効果的な人材育成を図るため、人事評価結果や組織の目標を踏まえて年度中の目標設定を行う「自分育成プラン作成制度」を導入して、所属長を中心として組織の継続的な成長に向けた人材育成に取り組みます。

また、文書作成や法律知識等の基礎的な能力の向上をはじめ、めざすべき職員像に向けて研修体系を再構築し、積極的に職員を育成します。



Point　あなたの顔を思い描きましょう

この顔が描かれていないモデルには、ある思いが込められています。それは、この基本方針の取組みを体現するみなさん一人ひとりが成長し、この３人の顔となり、めざすべき職員像に向けて成長して欲しいという思いです。この３人の顔となるのは他の誰でもなく、あなたです。

職員それぞれが、この基本方針の内容をよく理解し、その役割を認識して、めざすべき職員像に向けてまい進していきましょう！！

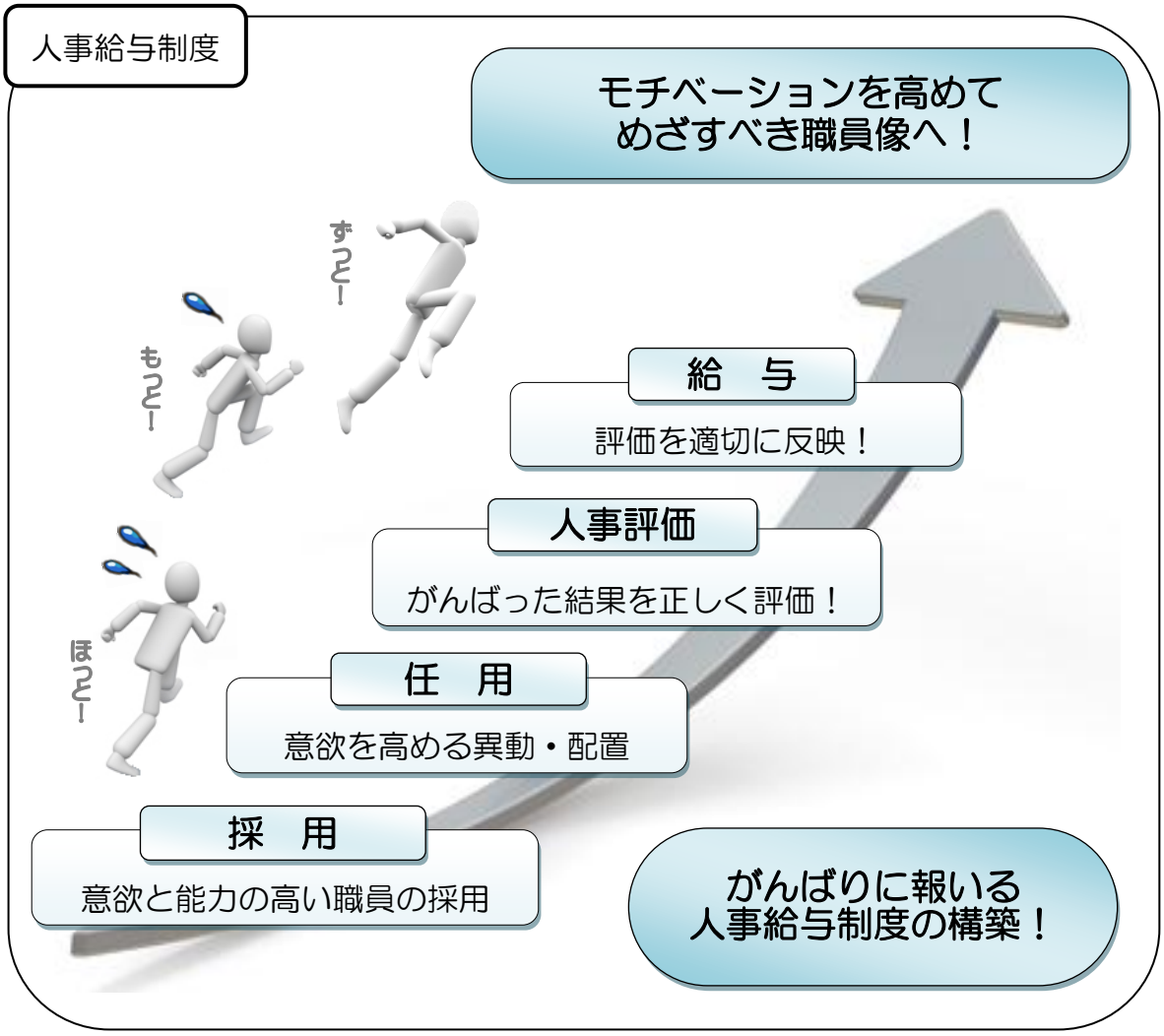
### 具体的取組み

| | |
|---|---|
| ◇自分育成プラン作成制度の実施 | ◇政策形成及び政策法務研修の強化 |
| ◇所属長を中心とした人材育成の推進 | ◇地域の課題に対応できる職員の養成 |
| ◇職場内研修の充実 | ◇選択参加型研修（カフェテリア研修）の充実 |
| ◇自己学習の支援 | ◇任期付職員等への研修の充実 |
| ◇階層別研修の充実 | |

## ②　モチベーションを高める人事給与制度　～がんばりがいのある職場づくり～

職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、自分育成していくためにはモチベーションの向上が必要です。がんばった職員を適正に評価し、職務や職責、人事評価の結果に基づき処遇に反映する給与制度の構築や、職員のチャレンジする意欲に応える任用制度など、職員のモチベーションを向上させるための各種取組みを実施し、職員の資質の向上を図ります。

また、人材育成の入口である職員採用についても、より高い資質と意欲を備えた人材の確保に向けて、戦略的な職員採用に取り組みます。

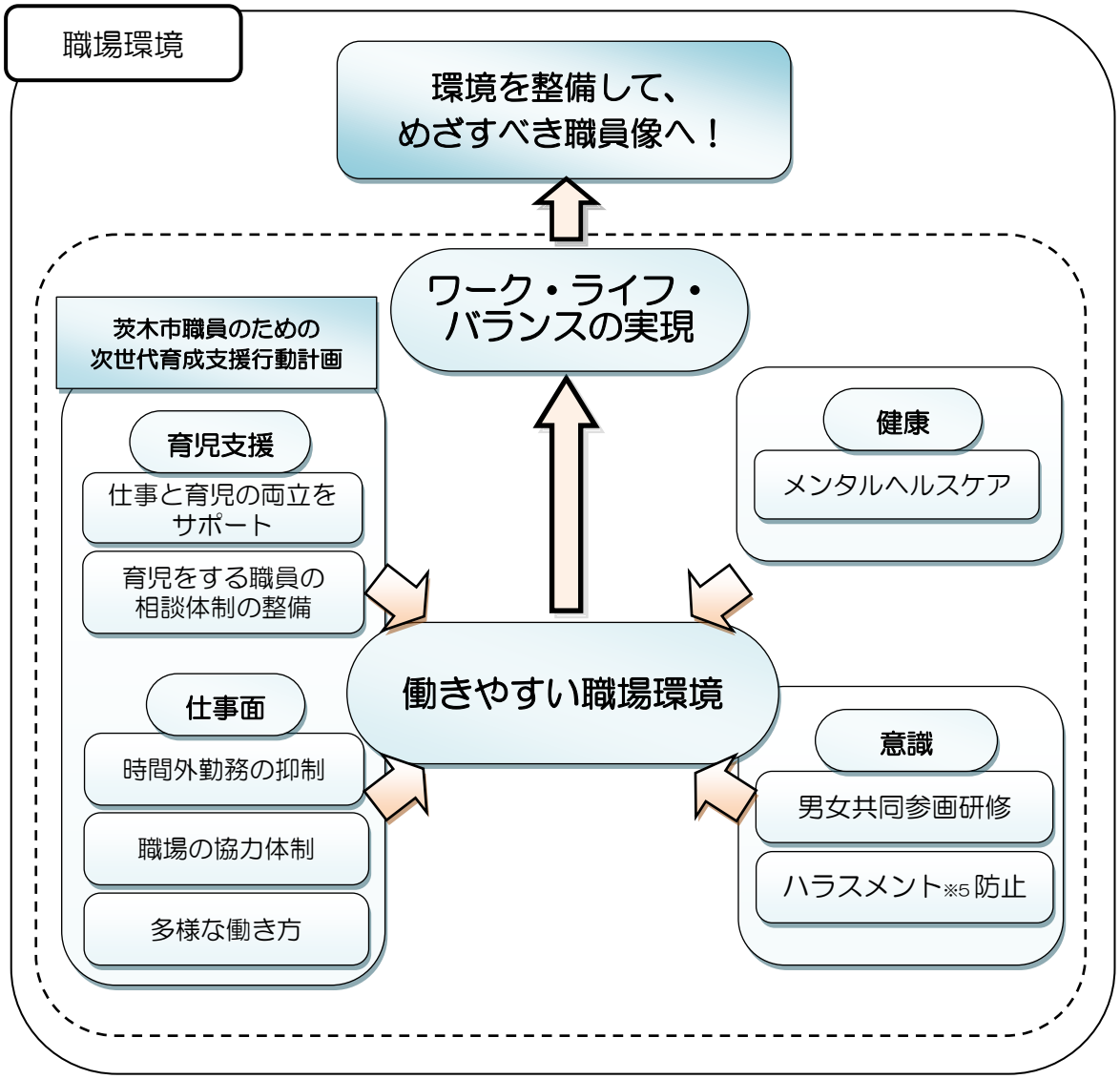



**具体的取組み**

| | |
|---|---|
| ◇戦略的な職員採用の実施 | ◇庁内公募制の実施 |
| ◇民間企業経験者・専門職の採用 | ◇専門職員及び技能労務職員の任用 |
| ◇インターンシップ受入れの充実 | ◇人事評価制度の検証と見直し |
| ◇初任者層のジョブローテーションの実施 | ◇多面的な人事評価の実施 |
| ◇職員のやる気を引き出す人材マネジメントの推進 | ◇がんばった職員が報われる給与制度の構築 |
| ◇次代を担う管理職員の養成 | ◇資格取得による処遇への反映 |

## ③　働きやすい職場環境　～みんながイキイキと働ける職場づくり～

職員の仕事へのモチベーションを高め、自分育成の取組みを推進していくためには、働きやすい職場環境づくりが欠かせません。仕事と子育て・家庭の両立をめざして定められた「茨木市職員のための次世代育成支援行動計画」や、職員のメンタルヘルス面をケアする取組みを推進するとともに、子育てをする職員をはじめ、すべての職員が心身ともに健康で、意欲をもって働くことのできる環境を整備します。




**具体的取組み**

| | |
|---|---|
| ◇時間外勤務の抑制 | ◇育児休業にかかる職場へのサポート |
| ◇男女共同参画の啓発 | ◇多様な働き方の検討 |
| ◇ワーク・ライフ・バランス相談制度、ロールモデルの提示 | ◇メンタルヘルス対策 |
| ◇育児休業中の職員への支援 | ◇ハラスメントの防止 |

※5 ハラスメント…他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、脅威を与えること。性的発言・行動を伴うものをセクシュアル・ハラスメント、職務上の地位などの優位性を背景としたものをパワー・ハラスメントという。

# 第５章　人材育成のための具体的な取組み

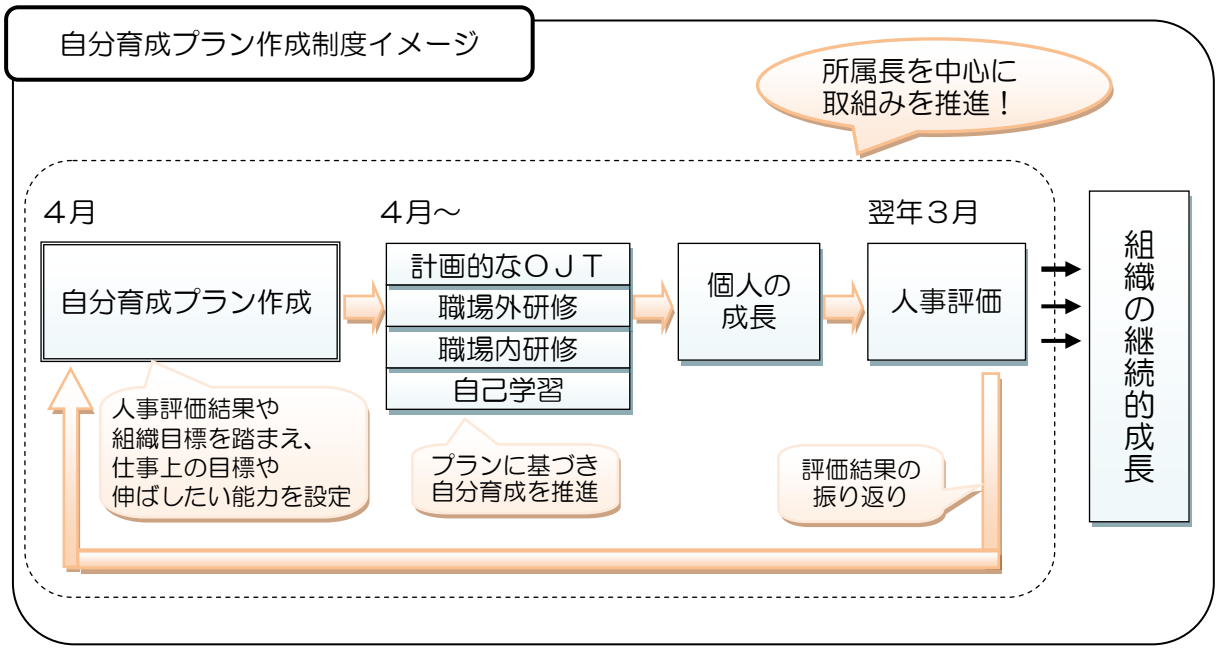
## １　目標設定による自分育成サイクル　～自ら学び、ともに成長しあう職場づくり～

### 「なりたい自分」をイメージしよう！（目標設定）

**◇自分育成プラン作成制度の実施**

職員の成長においては、自ら成長する意欲を持ち、自ら計画的に自分育成に取り組むことが重要です。そこで、前年度の人事評価結果や組織として達成すべき目標などを踏まえて、仕事上の目標や自らが伸ばしたい能力を定め、年度中の能力開発計画を策定する「自分育成プラン作成制度」を実施し、人材育成のマネジメントサイクル※6で各職員の育成に取り組み、組織の継続的な成長を図ります。

また、新規採用職員に対する「指導育成制度（メンター※7制度）」についても、新規採用職員の早期戦力化を図るために制度の強化を図ります。




**◇所属長を中心とした人材育成の推進**

職員が最も成長できる場所は職場における人材育成です。所属長の強力なリーダーシップのもと、職場全体で所属職員の育成にあたる必要があります。

所属長を人材育成の責任者と位置付け、「自分育成プラン作成制度」の推進のため、各所属において計画的なＯＪＴや職場内研修を実施するなど、効果的に職員の能力開発を行います。また、具体的な手法や進め方を示した ＯＪＴマニュアルの整備や研修の実施を通じて、各所属での人材育成を支援します。

---

※6 マネジメントサイクル…目的を達成するために、計画を立て、実行し、それを評価して次の計画に結びつける一連の流れのこと。

※7 メンター…「メンタリングする人」のこと。メンタリングとは人の育成、指導方法の一つであり、指導者（メンター）は指示や命令ではなく、助言により本人の自発的な成長をサポートする。

## 自ら学ぼう！（自己学習）

### ◇職場内研修の充実

職場単位の研修は、各職場の実情や課題に応じた分野について学べる良い機会です。各所属が課題や問題点を発見し、解決に向けて取り組むことで、職員の連帯感やモチベーションが向上し、また、講師や先輩職員から専門知識や技術を学ぶことで、組織力が向上します。講師の派遣費用を助成するとともに、各所属ごとに少なくとも年１回の職場内研修を実施することを義務付けし、職場における計画的な人材育成の仕組みを作ります。

### ◇自己学習の支援

職員にとって、自己学習は非常に大きな成長をもたらします。こうした自己学習を推進していくためには、職員一人ひとりの主体的な取組みと組織的な支援が不可欠です。通信教育講座の費用助成や自主研究グループ支援といった制度的支援、自主勉強会の開催促進等、自己啓発意欲を喚起する制度の充実を図り、職員の自発的な能力開発を促し、支援するための環境づくりを進めていきます。

## 体系的に学ぼう！（職員研修）

職員研修では、基本方針に基づいた研修計画を毎年定め、事務処理能力や技術力、公務員倫理など、職員として必要不可欠な素養をはじめとして、各職員の階層に応じて必要な基礎的な知識や能力については、階層別研修や特別研修を充実するなど、計画的に職員を育成します。また、自分育成プランを効果的に推進するため、各職員が自ら伸ばしたい能力を高めるための研修を充実します。

### ◇階層別研修の充実

第２章に掲げる「めざすべき職員像」及び「各職員の果たすべき役割」に基づき、階層ごとに不可欠な知識や能力を育成します。

初任者層には、文書作成、財務事務等の基礎的な事務処理能力の向上、地方自治法や地方公務員法等の基礎法律知識、職務に必要な技能の習得を図る研修を充実させ、公務員・社会人としての基礎力向上を徹底します。

初任者層以降には、主に政策法務・政策形成力の強化を図るため、研修科目を充実させるとともに、研修成果の発表の機会を設けるなど、アウトプットに重点を置いた、より実践的な研修を実施します。

管理職員には、主に組織マネジメントに対する意識の向上を図るため、リーダーシップ強化と人材育成を推進するためのカリキュラムに再編します。

◇政策形成及び政策法務研修の強化

めざすべき職員像にも挙げているように、効果的な政策推進のためには、政策形成能力が不可欠です。現状分析を踏まえた政策課題の発見、政策立案プロセスとその手法、政策の分析・評価といった知識とスキルの習得や、経営感覚とコスト意識を養うことができる研修を充実します。また、政策推進のために必要な政策法務能力についても、一般職員を中心に能力向上のための研修の強化を図ります。

◇地域の課題に対応できる職員の養成

めざすべき職員像の一つである「常に市民の目線に立ち、市民から信頼される職員」に向け、地域の実情や課題を的確に把握し、解決する力を持つ職員を育成する必要があります。地域のニーズを把握し、積極的に課題を解決するため、市民との協働を推進する研修を充実し、より地域の実情に柔軟できめ細やかに対応できる職員を育成します。

◇選択参加型研修（カフェテリア研修※8）の充実

自分育成プランに基づき、職員自らが伸ばしたいと思う能力に合致した研修を受講することは、効果的な能力向上につながります。そこで、複数の受講科目の中から自ら選択する選択型研修を発展させ、各個人の伸ばしたい能力を高められるよう、ニーズの高い研修カリキュラムを構築するとともに、対象職員を拡充します。

◇任期付職員等への研修の充実

任期付職員については、それぞれの分野での業務を円滑に遂行するための知識や技能を高める研修を充実するとともに、職務に必要な資格の取得に向けた講習等への派遣を行います。

再任用職員については、これまで培った豊富な知識や経験を後輩職員へ伝承し、指導育成するなどの再任用職員としての心構えや働き方を考える研修を実施します。

臨時的任用職員及び非常勤嘱託員については、任用期間中に職務を円滑に遂行できるように、正規職員と同様に通信教育講座の費用助成や職場内研修による職務に必要な能力の育成をはじめ、雇用形態や職務内容にかかわらず全ての職員に必要とされる接遇能力や公務員倫理、人権尊重に関する研修等の受講を促進します。

---

※8 カフェテリア研修…カフェテリアのように様々あるメニューの中から選ぶ研修（選択型研修）のこと。

## 研修体系

**階層別研修**

| | | |
|---|---|---|
| 新規採用 | 市政、倫理観、接遇等職員としての基礎知識・技能を習得 | |
| １～４年目 | 公務員として必須の基礎法律知識の習得（憲法・地方公務員法・地方自治法・民法・行政法） | 強化 |
| ５年目 | 接　遇 | 強化 |
| ７年目 | 条例立案 | 強化 |
| ６～10 年目 | 政策法務 | 強化 |
| 新任主査 | 政策立案 | 強化 |
| 新任管理職 | マネジメント、コーチング※9等の指導・管理の知識・技能を習得 | |

**選択型研修**

能力開発科目（市民協働推進科目等、選択科目増加）　充実

**特別研修**

公務員倫理　人事評価　防　災
メンタルヘルス　人権問題　環境問題

**派遣研修**

研修専門機関派遣　行政視察　民間派遣

※9 コーチング…問いかけや対話を通して目的を明確にし、自らすべきことを考える機会を設けて相手の力を引き出す人材育成のための技法のひとつ。

## ２　モチベーションを高める人事給与制度　～がんばりがいのある職場づくり～

### 優秀な人材の確保！（採用制度）

**◇戦略的な職員採用の実施**

複雑・高度化する行政課題へ的確に対応していくため、個人面接、集団討議、集団面接などの多様な面接試験を行い、人物評価を重視した採用試験を実施してきました。今後も、面接の方法・回数の見直しや各種能力・適性検査の導入等を進め、公務員としての適性が高く、優れた資質と高い意欲を備えた人材を確保するため、戦略的な職員採用を実施します。

また、条件附採用期間中の職員に対して指導の徹底を図り、条件附採用制度を有効に活用します。

**◇民間企業経験者・専門職の採用**

平成２１年度から職員採用試験における年齢要件の引き上げや特定の行政課題に対応するための任期付職員の採用、豊富な知識と経験を持つ民間企業経験者の採用を実施してきました。今後も、その必要性の有無や民間活力の導入も視野に入れ、計画的な採用を行います。

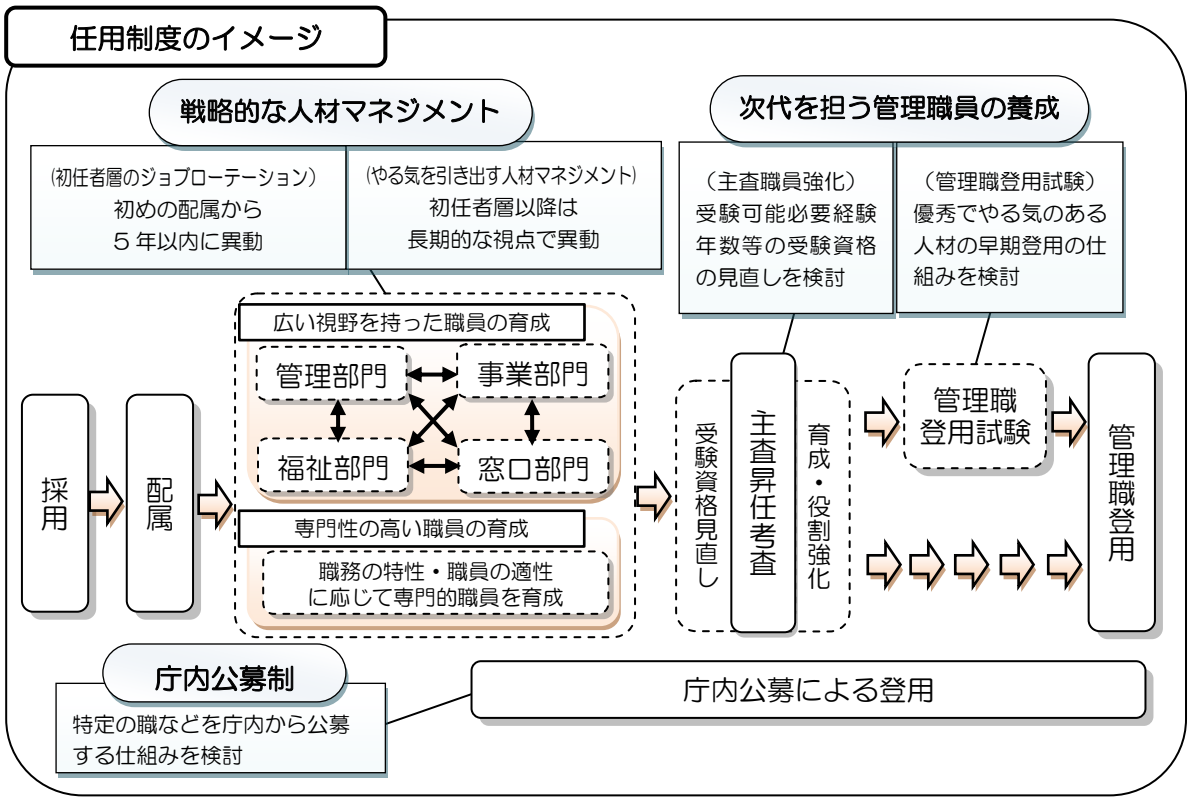
**◇インターンシップ※10受入れの充実**

インターンシップ制度は、学生に対する就労経験の機会提供となるだけでなく、市政への関心が高まることにより、採用試験の受験者数の増加が見込まれることや、採用後のミスマッチの防止にもつながります。

今後は、大学からの要請に基づく受け入れに加え、市が主体的にインターンシップ生の募集を行うなど、積極的にインターンシップ生を受け入れる制度を充実します。

※10 インターンシップ…キャリア形成の一環として、学生が在学中に企業等で研修生として働く就業体験制度。

## 適材適所をめざして！（任用制度）




### ◇初任者層のジョブローテーション※11の実施

長期的な視点で人材を育成し、多様な分野の経験による能力開発を行う観点から、新規採用職員は、一部の専門職を除き、採用後５年以内に異動を行うこととします。

### ◇職員のやる気を引き出す人材マネジメントの推進

初任者層以降のジョブローテーションは概ね３年から５年を基本としますが、職務の特性や各職員の適性を勘案して専門性を高めるために長期に在籍させるなど、自己申告や人事評価を活用して、長期的な視点に立ったジョブローテーションを実施します。

また、職員一人ひとりが、仕事や私生活を通じて「将来どのような職員になりたいのか」を考える機会を設けるとともに、そのキャリアデザイン※12を尊重しながら適材適所の人材配置を行い、全ての職員のやる気と能力を最大限に引き出す戦略的人材マネジメントを推進します。

### ◇次代を担う管理職員の養成

管理職への昇任を希望する職員が減少するなど、組織力の低下が危惧されている中、管理職員の養成は、効果的・効率的な市政運営の実現に必要不可欠です。

係の事務リーダーであり係長の補佐役である主査職員について、次代を担う管理職候補職員として育成するため、新任主査職員を対象に、事務リーダーとしての能力や心構えに関する研修を実施します。

---

※11 ジョブローテーション…多様な経験を積むことを目的として計画的かつ定期的に異動・業務内容の変更を行うこと。
※12 キャリアデザイン…自身の経験やスキルなどを考慮し、仕事や私生活を通じて「実現したい将来像」やそのプロセスを明確にすること。

そして、意欲と能力の高い職員の早期育成や、職員の年齢構成の変化、民間企業等経験者の採用等を踏まえ、主査昇任考査の受験資格を見直すことや、意欲のある昇任希望者を早期に管理職として登用できるように、新たに管理職登用試験の導入に取り組みます。

また、昇任するにつれて、求められる役割や責任が増していくことから、その職責に見合った処遇を実現していきます。

職員アンケート

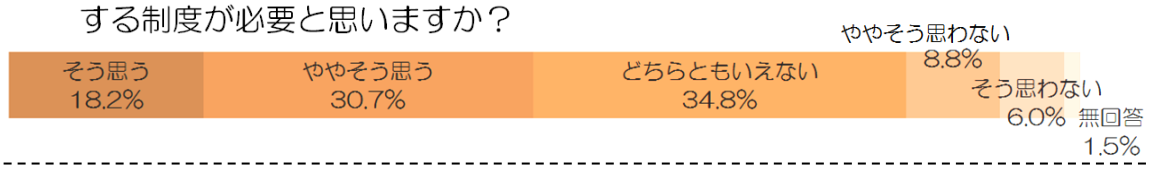
Q. 管理職登用試験を導入すべきであると思いますか？

◇庁内公募制の実施

自らが興味のある職務に就くことは、職員の意欲や能力を最大限に発揮できるとともに、職員の能力向上にもつながります。職員のやる気と向上心を高め、職員の希望に沿った適材適所の職員配置を図るため、特定の所属について職員からの異動希望を募り、申し出のあった職員の中から審査・選考を行ったうえで配置する「庁内公募制度」の導入に取り組みます。

職員アンケート

Q. 自選や公募により各職員が配属先を希望し、選考で配属先等を決定する制度が必要と思いますか？




◇専門職員及び技能労務職員の任用

専門職員や技能労務職員については、市政に対する広い視野を持ちながら、それぞれの分野の知識や技能をよりいっそう高め、市民サービスの向上をめざして仕事に取り組んでいくことができるよう、モチベーションを高める任用制度を構築していきます。また、意欲と能力の高い技能労務職員を管理職として登用する制度の構築に取り組みます。

## がんばりをきっちり評価！（人事評価制度）

◇人事評価制度の検証と見直し

人事評価制度は、従来の勤務評定制度を見直して、職員の能力や仕事ぶりを正しく評価し、それを本人にフィードバックすることによって、職員の能力開発やモチベーション向上に役立てることを目的に導入しました。平成 20 年度から能力評価を、平成 23 年度から管理職を対象とした業績評価を実施し、がんばった職員に報いる人事制度として、人材育成制度の中核としての役割を担っています。

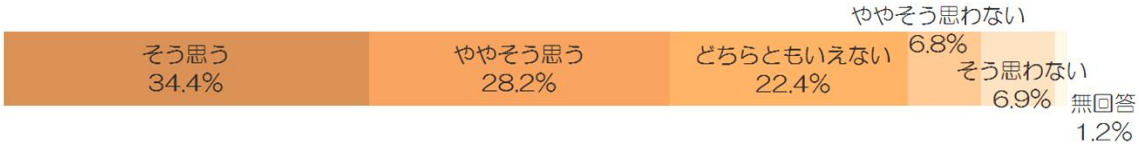
評価項目や基準、実施方法などの検証を行い、評価の精度や信頼度を高め、より人材育成に重点を置いた見直しを行います。

### ◇多面的な人事評価の実施

現行の人事評価制度は、自己評価を基に、上司が部下に対して評価を行うものです。例えば、部下が上司を評価することで、評価はより客観性の高いものとなり、被評価者にとって「自己分析」や「気づき」の機会となります。実施することによる効果や弊害も含めて検討し、人材育成の一つの手法として、多面的な人事評価の仕組みづくりに取り組みます。

職員アンケート

Q. 部下から上司への評価も行うべきであると思いますか？




## 努力は報われる！（給与制度）

### ◇がんばった職員が報われる給与制度の構築

職員のモチベーションを向上させるためには、職務や職責、人事評価結果に応じた適切な給与制度である必要があります。

人事評価制度を人事管理の基礎とすることを定めた改正地方公務員法の規定や職員アンケートにおいても、職責や能力に応じた処遇の必要性が求められているように、今後とも、国家公務員の給与制度や人事評価制度に準拠しながら、職員のモチベーションの向上に向けて、各職員の仕事ぶりを的確に評価し、処遇へ反映していきます。

職員アンケート

Q. 頑張った人に対する処遇として適当と考えるものは次のうちどれですか？(複数回答可)

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 給与面で差をつける | 65.4% |
| 2 | 昇任・昇格させる | 46.5% |
| 3 | 表彰等、その他の制度を整備する | 22.3% |
| 4 | 処遇に反映する必要はない | 6.1% |

Q. 給与の決定の要件で最も重要だと思うものは?

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 職責 | 32.7% |
| 2 | 能力 | 30.0% |
| 3 | 業績・成果 | 19.5% |
| 4 | 年齢勤続年数 | 16.8% |

### ◇資格取得による処遇への反映

現在、職員の意欲、能力に応える給与制度の一環として、職務に必要な特定の資格を取得した職員に対して、勤勉手当の成績率に反映させています。

今後、処遇への反映の対象となる資格の種類を拡大するなど、職員の自己啓発意欲と職務に直結する知識の向上を図ります。

## ３　働きやすい職場環境　～みんながイキイキと働ける職場づくり～

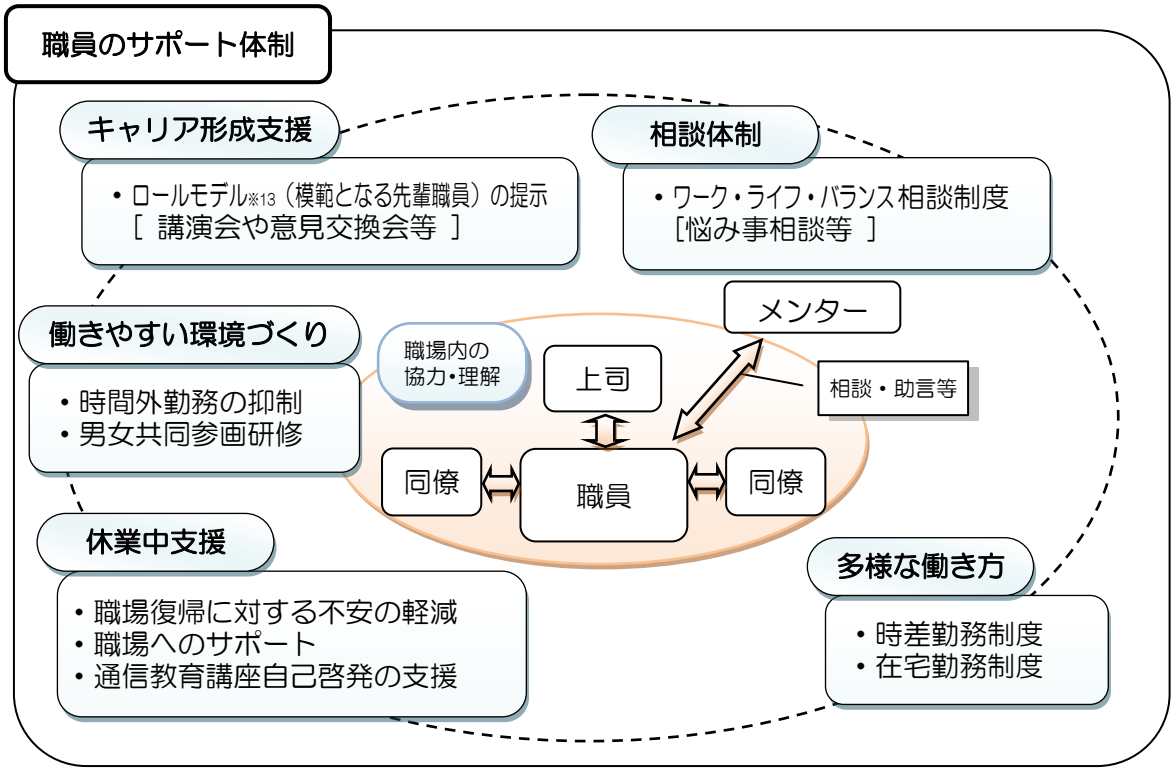
### さあ帰ろう！（残業縮減）

**◇時間外勤務の抑制**

過度の時間外勤務は、職員のモチベーションの低下を招くとともに、健康状態悪化の要因となります。これまでも、ノー残業デーの実施や職員の意識啓発などの取組みを進めてきましたが、本市の時間外勤務時間数は増加傾向にあり、公務能率やワーク・ライフ・バランスの観点からも、その縮減が強く求められています。

時間外勤務発生には様々な要因がありますが、各所属においてその要因を適切に分析・把握し、事務の簡素化・合理化等の対策を実施するとともに、適正な人材配置を図り、全庁的に抑制に向けて取り組みます。

### みんなで支え合おう！（育児等支援）




**◇男女共同参画の啓発**

男女がともに仕事と生活を両立できる職場づくりは、組織の活性化につながります。しかし、出産・育児や介護といったライフイベントにおいては、本来男女が協力して行うべきであるにも関わらず、依然として女性に負担が偏る傾向があります。男女がともにイキイキと働きやすい職場風土の醸成を図るための研修を実施するなど、男女共同参画の啓発に努めます。

---

※13 ロールモデル…具体的な行動や考え方の模範となる人物のこと。

◇ワーク・ライフ・バランス相談制度、ロールモデルの提示

仕事と育児や介護の両立には多くの課題があります。性別を問わず、安心して意欲的に仕事に取り組める環境づくりを進めるために、育児や介護を経験した先輩職員（メンター）が悩みや心配事について相談に乗り助言するワーク・ライフ・バランス相談制度や、ロールモデル（めざすべき模範となる先輩職員等）の活躍事例を示し、先輩職員の経験談を聞く機会を設けるなど、自身のキャリアについて、より具体的なイメージを持つことができる取組みを実施します。

◇育児休業中の職員への支援

育児休業中の職員に対して、円滑な職場復帰に向けての情報提供や職場復帰支援の取組みを行います。出産を控えた職員や育児休業中の職員が交流できる場を設けることや、育児休業中においても本人の希望により研修に参加できる制度の構築、自己啓発の支援などによる知識・技能の維持・向上など、職場を長期間離れることによる不安の軽減を図る取組みを実施し、円滑な職場復帰を図ります。

また、主査昇任考査受験資格における必要経験年数について、育児休業・介護休暇取得期間の除算を廃止し、昇任の不利益とならないようにします。

◇育児休業にかかる職場へのサポート

育児休業に関するアンケート結果では、育児休業を取得する職員にとっても、その職員が所属する職場にとっても、職場を離れている間の業務遂行に不安を感じるという声が多く見られました。こうした不安の解消を図るため、育児休業期間中に本格的業務に従事することができる「育児休業代替任期付職員」の採用や、管理職員が育児休業を取得する場合には、所属の状況や本人の意向を踏まえて、一時的にスタッフ職に任用するなど、所属の人的負担や本人の心理的負担を軽減し、業務遂行への影響を最小限に抑える仕組みづくりに取り組みます。

職員アンケート

Q. 育児休業を取得しなかった理由は？

| | |
|---|---|
| 1 配偶者や家族が育児に専念できる状態であった | 41.2% |
| 2 配偶者が育児休業を取得したため、取得する必要がなかった | 18.5% |
| 3 仕事のことを考えると、取得できなかった | 16.3% |
| 4 職場の雰囲気で、取得するといえなかった | 6.8% |

Q. 育児休業を取得する際に課題となった事項は？

| | |
|---|---|
| 1 業務の遂行に支障がないように引継ぎ等を行う | 42.6% |
| 2 経済的に厳しくなる | 31.9% |
| 3 職場復帰時の受け入れ体制に不安がある | 12.0% |
| 4 職場の理解が得にくい | 9.1% |

### ◇多様な働き方の検討

職務時間外に勤務を要する業務がある場合や育児や介護等に関わる職員が、仕事のできる時間に合わせて働くことができるように、勤務の時間帯を変えることができる「時差勤務制度」や情報機器端末等を利用した「在宅勤務制度」等、国や他の地方自治体の動向を踏まえて検討します。

## ココロを大切に！（心の健康）

### ◇メンタルヘルス対策

行政課題のさらなる高度化・複雑化により、心の健康面に問題を抱える職員が増加する傾向にあります。心身の不調は、職員の健康被害はもとより、組織活動や業務効率にも影響することから、個人としての問題ではなく、組織全体の問題としてとらえ、心身の健康に関する対策の充実と強化に努めます。

職員アンケート

Q. 職場でストレスを感じることはありますか？

### ◇セクシャルハラスメント・パワーハラスメントの防止

ハラスメントは、職員のモチベーション低下やメンタルヘルス不調の要因となり、職場環境の悪化につながります。現在、防止に関する基本指針等に基づき、相談窓口を設置するなどの対策を実施していますが、今後もこれらの防止対策の強化に努めます。

# 第６章　人材育成の推進体制

## １　個人の役割

どれほど充実した制度や環境が整っていても、能力開発の主体はあくまでも職員個人です。職員個人が自らの成長を望まなければ、人材育成の取組みの効果は低いものにならざるをえません。職員基本条例第８条には、「職員は、自らの公務員としての使命を自覚し、自己研さんに励み、必要な知識、技能等の修得、維持及び向上に努めなければならない」と規定されており、能力開発の基本は「自分育成」であるという認識のもと、職員一人ひとりが自身の成長・能力開発のため、様々な人事制度や研修制度に対して主体的に取り組まなければなりません。

さらに一歩進んで、上司・同僚等周囲の職員と協力して、良好なコミュニケーションを通じてチームワークを育み、ともに成長し、支えあう職場づくりをめざすとともに、全庁的に人材育成の組織風土の醸成に努めます。

また、働きやすい職場環境づくりの主体者の１人として、自身の健康管理にも注意を払い、心身の健康を良好に保つとともに、時間外勤務縮減の意義をいっそう認識し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努めていく必要があります。

## ２　職場（上司）の役割

職場では、所属長を中心とした人材育成に取り組み、職員の能力開発を積極的に行います。職場をマネジメントする上司にとって、部下の育成は自身の重要な役割のひとつであり、人材育成の取組みに主体的に関わる必要があります。職員一人ひとりの能力や考え方を理解し、尊重しながら、様々な人事管理制度、各種研修制度などを活用し、指導・助言を行い、職員の能力開発のモチベーションを向上させることが求められます。

上司が日頃かける何気ない挨拶や感謝の気持ちなどの「声かけ」も、職員のやる気を引き出す大きなきっかけとなるものです。上司は常に「部下のやる気を引き出すためには」ということを意識しながら、業務の進行管理や職場環境にも注意を払い、職場内のコミュニケーションの円滑化を図ることが求められます。

また、職員のモチベーションを保つためには、ワーク・ライフ・バランスを推進することも重要です。業務

の効率化を進めることで、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進を図り、所属職員の体調やメンタルヘルスなどの健康管理に気を配って、適切なマネジメントを行うことが必要です。

## ３　人材育成部門（人事担当課）の役割

人材育成部門は、人材育成の推進担当課として、基本方針に基づいた研修計画を毎年定め、職員を計画的に育成することをはじめとして、職員の能力開発を効果的に行うため、各種の取組みが効果的に機能しているか、各職場と密に情報交換をすることで、常に課題や効果をチェックしながら、責任をもって取組みの充実や見直しを行います。

また、人事担当課として、適切な人事制度の運営に努め、効果的な人材育成の取組みを研究及び推進し、人材育成を総合的に管轄する立場として、職員の能力が最大限に発揮されるよう努めます。

そして、基本方針のさまざまな人材育成の取組みの進捗をはかりながら、その達成度を公表して、計画的な人材育成を推進していきます。

職員の成長は日々の職務の中にあります。職員は、異動、昇任等を通して、業務上の多様な経験を積むことで成長するものです。適材適所の人事配置や適正に評価されるように制度を整備し、がんばった職員に報いるような制度を設計しなければなりません。職員の能力開発を支援する各種制度の周知徹底を図るとともに、創意工夫して、職員の成長と組織の発展を目的とした人材育成の推進を図っていきます。

## 人材育成の取組み一覧

### 1　目標設定による自分育成サイクル　～自ら学び、ともに成長しあう職場づくり～

| | |
|---|---|
| 目標設定 | ◇ 自分育成プラン作成制度の実施<br>◇ 所属長を中心とした人材育成の推進 |
| 自己学習 | ◇ 職場内研修の充実<br>◇ 自己学習の支援 |
| 職員研修 | ◇ 階層別研修の充実<br>◇ 政策形成及び政策法務研修の強化<br>◇ 地域の課題に対応できる職員の養成<br>◇ 選択参加型研修（カフェテリア研修）の充実<br>◇ 任期付職員等への研修の充実 |

### 2　モチベーションを高める人事給与制度　～がんばりがいのある職場づくり～

| | |
|---|---|
| 採用制度 | ◇ 戦略的な職員採用の実施<br>◇ 民間企業経験者・専門職の採用<br>◇ インターンシップ受入れの充実 |
| 任用制度 | ◇ 初任者層のジョブローテーションの実施<br>◇ 職員のやる気を引き出す人材マネジメントの推進<br>◇ 次代を担う管理職員の養成<br>◇ 庁内公募制の実施<br>◇ 専門職員及び技能労務職員の任用 |
| 人事評価制度 | ◇ 人事評価制度の検証と見直し<br>◇ 多面的な人事評価の実施 |
| 給与制度 | ◇ がんばった職員が報われる給与制度の構築<br>◇ 資格取得による処遇への反映 |

### 3　働きやすい職場環境　～みんながイキイキと働ける職場づくり～

| | |
|---|---|
| 残業縮減 | ◇ 時間外勤務の抑制 |
| 育児等支援 | ◇ 男女共同参画の啓発<br>◇ ワーク・ライフ・バランス相談制度、ロールモデルの提示<br>◇ 育児休業中の職員への支援<br>◇ 育児休業にかかる職場へのサポート<br>◇ 多様な働き方の検討 |
| 心の健康 | ◇ メンタルヘルス対策<br>◇ ハラスメントの防止 |