

茨木市人材育成・確保基本方針

令和7年(2025 年)4月



目 次

<u>第1章 基本方針改定の背景</u>	 1
1 基本方針改定の背景	
<u>第2章 めざすべき職員像</u>	 2
1 「共創」のまちづくりを実現できる職員をめざして	
2 各職員の果たすべき役割	
<u>第3章 旧基本方針の取組みと今後の課題</u>	 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	
<u>第4章 人材育成・確保基本方針のポイント</u>	 7
1 基本方針の全体像	
<u>第5章 人材育成・確保のための具体的な取組み</u>	 8
1 目標設定による自分育成サイクル	
2 多様な人材の確保と定着	
3 働きやすい職場環境	
<u>第6章 人材育成・確保の推進体制</u>	 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

I 基本方針改定の背景

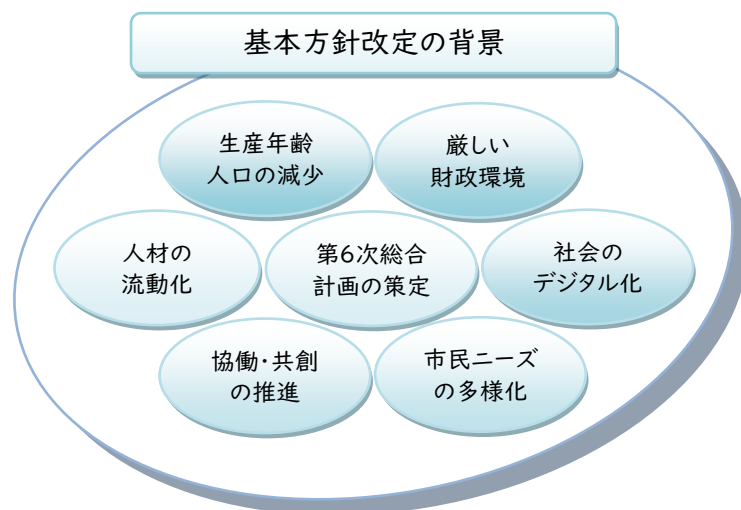
本市では、平成19年（2007年）6月に人材育成基本方針を策定し、変革に取り組む積極的な公務員の育成をめざして、新たな人事評価制度の実施や給与への反映、研修内容の充実など、人材育成に重点を置いた人事制度の構築に努めてきました。

さらに、平成27年（2015年）3月には、「職員基本条例」や「第5次茨木市総合計画」を踏まえて同方針を改定し、厳しい財政環境のなか、市民のニーズに柔軟かつ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を目指してきました。

しかし、前回の方針改定から約10年が経過し、生産年齢人口の減少や人材の流動化を背景に、民間部門との採用競合が激しさを増す一方で、デジタル社会の進展により行政需要の複雑・多様化が急速に進展する等、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、刻々と変化する社会経済情勢への的確な対応のほか、市民生活のデジタル化や多様な主体との協働・共創を実現するためには、職員の意識の改革や組織力の強化が求められています。

こうしたことを受け、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6次茨木市総合計画」に基づく取組みが令和7年（2025年）4月からスタートすることや、社会状況の変化に合わせて全面的に改正された国の「人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年（2023年）12月22日総務省通知）」の内容を踏まえ、安全安心、豊かさ幸せを実感できる「共創」のまちづくりを実現するための人材の「育成」と「確保」に向けて、本方針をアップデートするため、名称を「茨木市人材育成・確保基本方針」と改め、改定を行うものです。

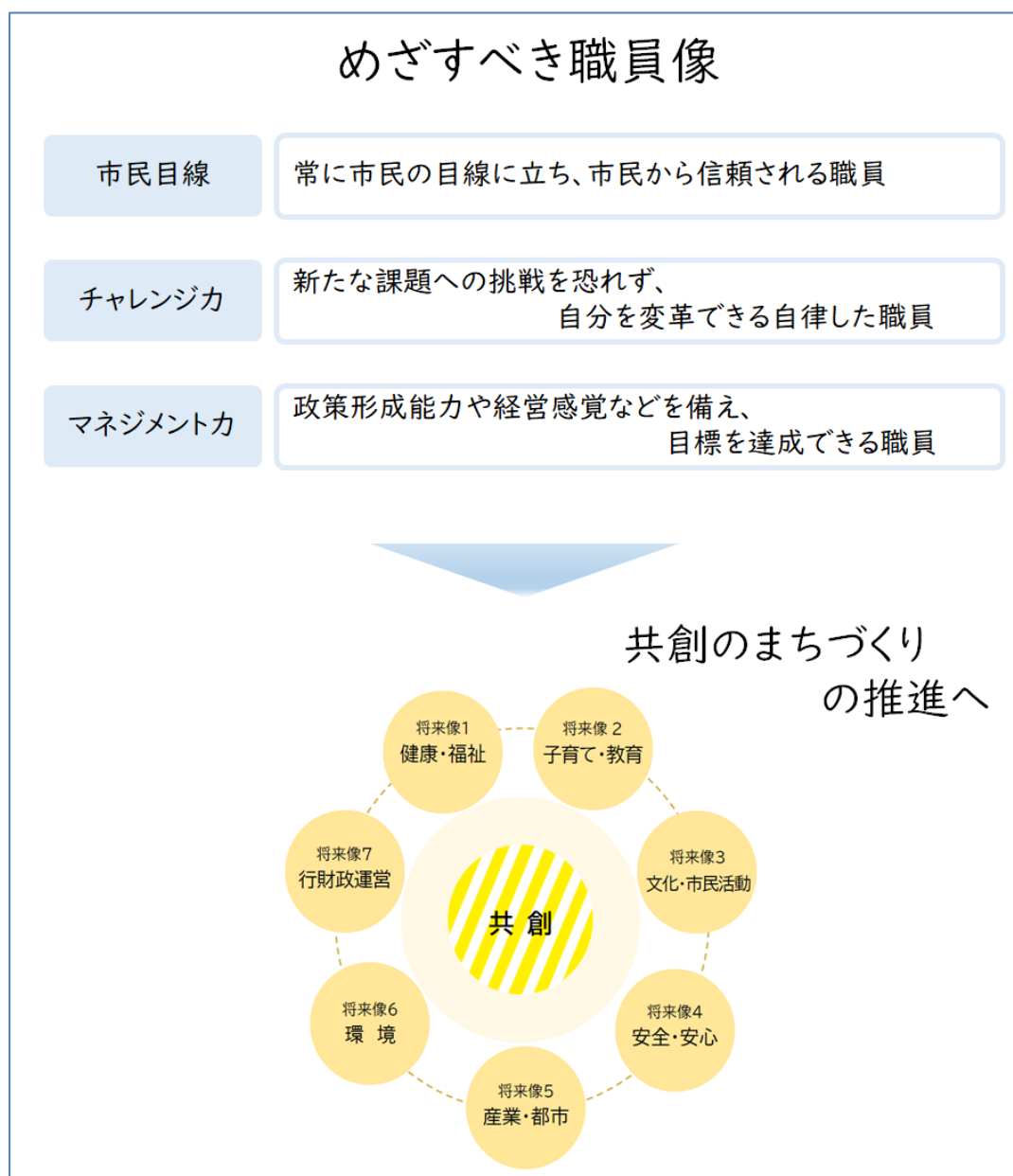


第2章 めざすべき職員像

Ⅰ 「共創」のまちづくりを実現できる職員をめざして

第6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。プロセス重視・ひと重視のまちづくりにおいては、多様な価値観のもと、多様な主体が活躍できるまちづくりに向けて、常に市民の声に耳を傾け、チャレンジ力やマネジメント力を発揮し、誰もが安全安心、豊かさ幸せを実感できる「共創」のまちづくりを実現できる職員が求められています。

そこで、これまでの基本方針を継承しつつ、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。



めざすべき職員像に向けての三箇条

市民目線

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。活気あふれるまちづくりを市民といっしょに担い、市民から信頼される職員をめざします。

チャレンジ力

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。

マネジメント力

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、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。

2 各職員の果たすべき役割

職員一人ひとりが「めざすべき職員像」に向けて明確な目標を持ち、個々の能力を伸ばす必要があります。ここでは目標として職位ごとに果たすべき役割や意識すべき能力・技術を示すことにより、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、これらの役割等に応じた研修を実施し、職員の育成に努めます。

職位		果たすべき役割	意識すべき能力・技術	
管理職層	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。	・統率力 ・マネジメント力 ・危機管理能力 ・リーダーシップ ・人材育成力	コミュニケーション力
	次長・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・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、「共創」のまちづくりの実現に向けた施策の推進に努め、部下職員の指導育成に責任を持って取り組む。		
中堅層	主査級	事務リーダーとして、市民ニーズを的確に捉え、係や施設内等の意見の調整や、係長や施設長等の補佐役としてリーダーシップを発揮し、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、後輩等指導によるOJTの中心的な役割を果たす。	・リーダーシップ ・調整力 ・課題解決力 ・指導力	
	一般職員 (5年目以上)	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	一般職員 (1～4年目)	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、市民から信頼される職員となる。	・公務員基礎力 ・業務遂行能力	
その他	エキスパート職・プロフェッショナル職	将来にわたり取り組むべき課題のある専門分野において、その課題解決のために必要となる専門知識、能力及び経験を活かし、組織目標の実現に貢献する。	・リーダーシップ ・調整力 ・業務遂行能力	
	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。	・公務員基礎力 ・業務遂行能力	
	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。	・指導力 ・人材育成力 ・調整力 ・業務遂行能力	
	臨時的任用職員・会計年度任用職員	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対応、事務遂行を行う。	・公務員基礎力 ・業務遂行能力	

第3章 旧基本方針の取組みと今後の課題

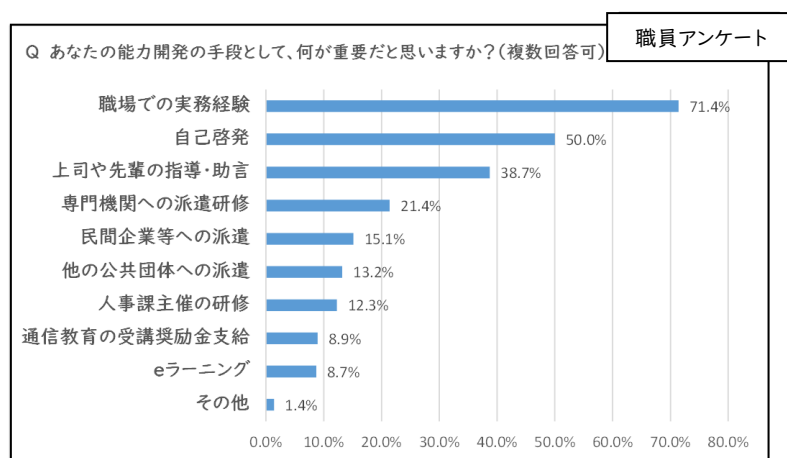
現在の基本方針の策定から約10年が経過したため、これまでの取組み状況を振り返るとともに、今回の改定にあたって実施した職員アンケートの結果なども踏まえ、3つの視点から今後の課題を整理します。

1 能力開発面での視点

これまでの基本方針では、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」や、各職場でのOJTの充実を目的とした「職場主催研修」の推進などに取り組みました。

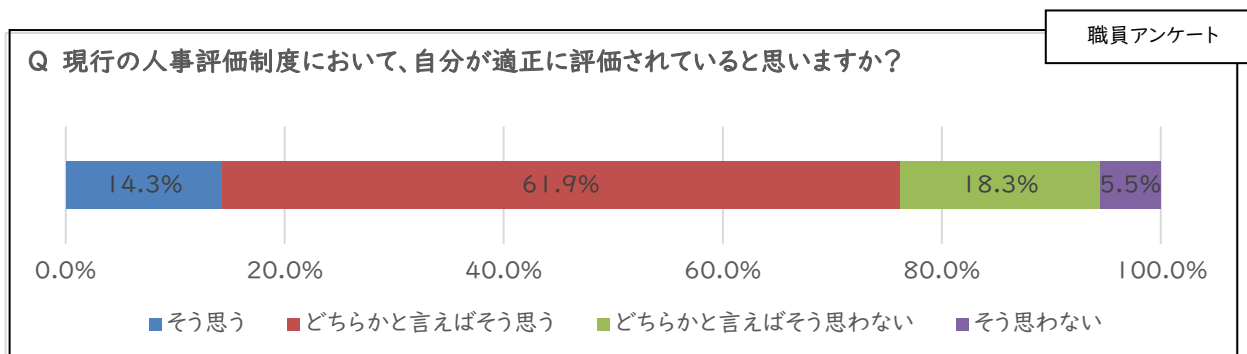
職員アンケートでは、能力開発の手段で重要なものとして、「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」という回答が上位となったことから、能力開発の取組みとして、自己啓発はもちろんのこと、OJTをはじめとする職場を基盤とした人材育成を一層推進していくことが求められています。

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。



2 人事給与制度面での視点

平成19年度(2007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、職員の能力開発とモチベーションを向上させる制度として、一定の成果をあげました。また、これまでの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、人事評価制度の見直しを行いました。引き続き、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取組みを進めていく必要があります。



そして、人事給与制度については、人事評価の結果の給与反映をはじめ、「管理職制度の見直し」等にも取り組み、職員のモチベーションの維持・向上を図ってきました。職員アンケートでは、評価が高い人への適切な処遇として、「給与面で差をつける（62.4%）」、「昇任・昇格（25.9%）」という意見が多数を占めていたことから、今後も職務や職責、能力に応じた制度運営が求められます。

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、「管理職制度の見直し」に加え、「主査昇任考査の受験時期の早期化」を実施しました。今後も、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り組みが必要です。

3 職場環境面での視点

本市では、「茨木市特定事業主行動計画」を策定し、職業生活と家庭生活の両立をめざし、「時間外勤務の縮減」や「各種休暇・休業制度の取得促進」等に取り組んでおり、着実に成果は挙げているものの、行政ニーズの増大や、社会課題の複雑・多様化等の影響により、すべての所属で環境改善が達成できているとはいえない状況です。

また、本市の休職者に占めるメンタルヘルス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り組みも必要です。

さらに、こうした職場環境整備の取り組みを推進することは、職員の「働きがいや意欲」、「組織に対する思い入れや愛着」といった「エンゲージメント」を高め、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。

今後も、職員の心身の健康を保ち、安心して職業生活と家庭生活を両立できる職場づくりに向けて、引き続き取り組みを推進していきます。

第4章 人材育成・確保基本方針のポイント

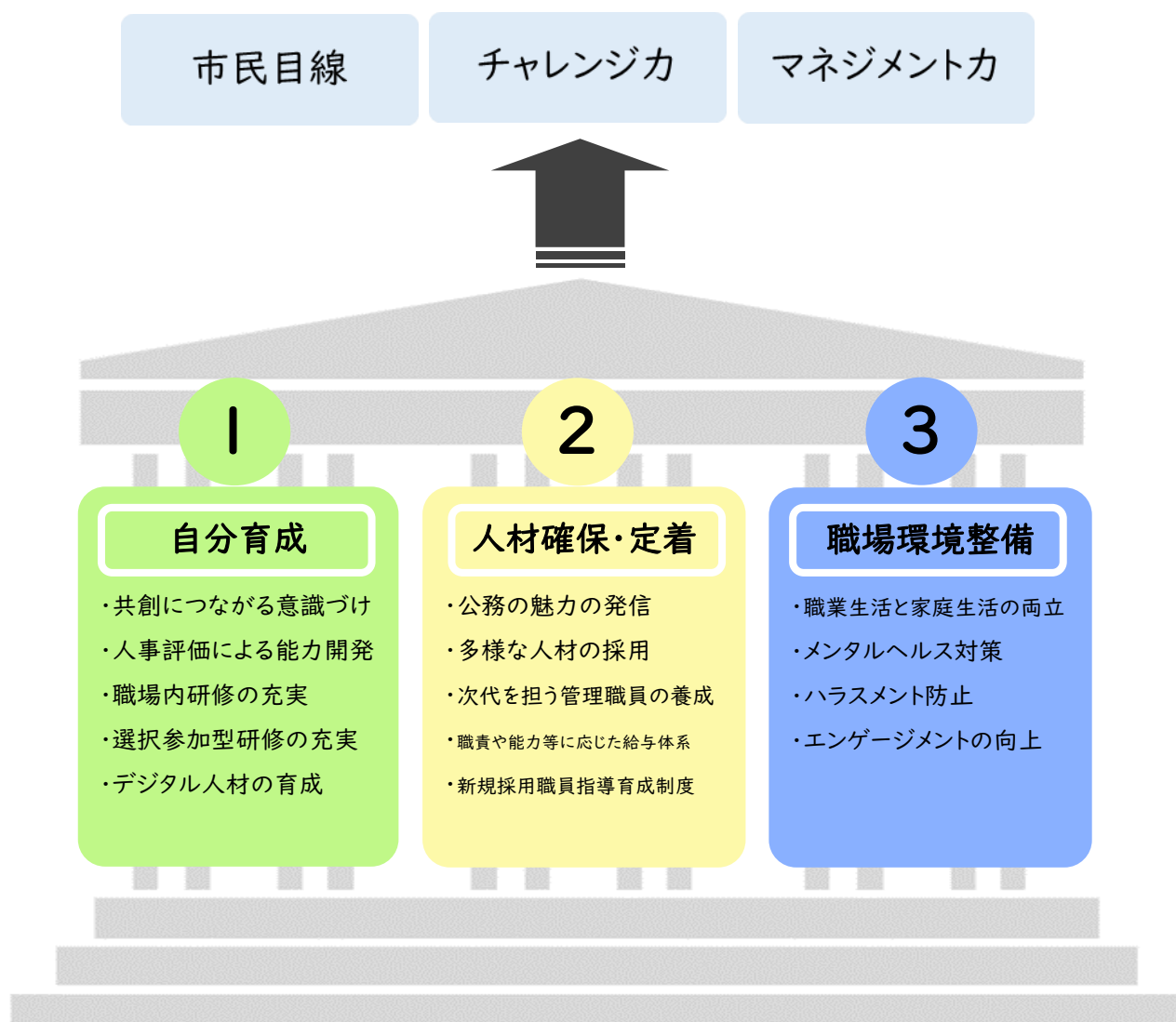
Ⅰ 基本方針の全体像

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 多様な人材の確保と定着 | ～多様な人材が活躍する職場づくり～ |
| 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～ |

めざすべき職員像



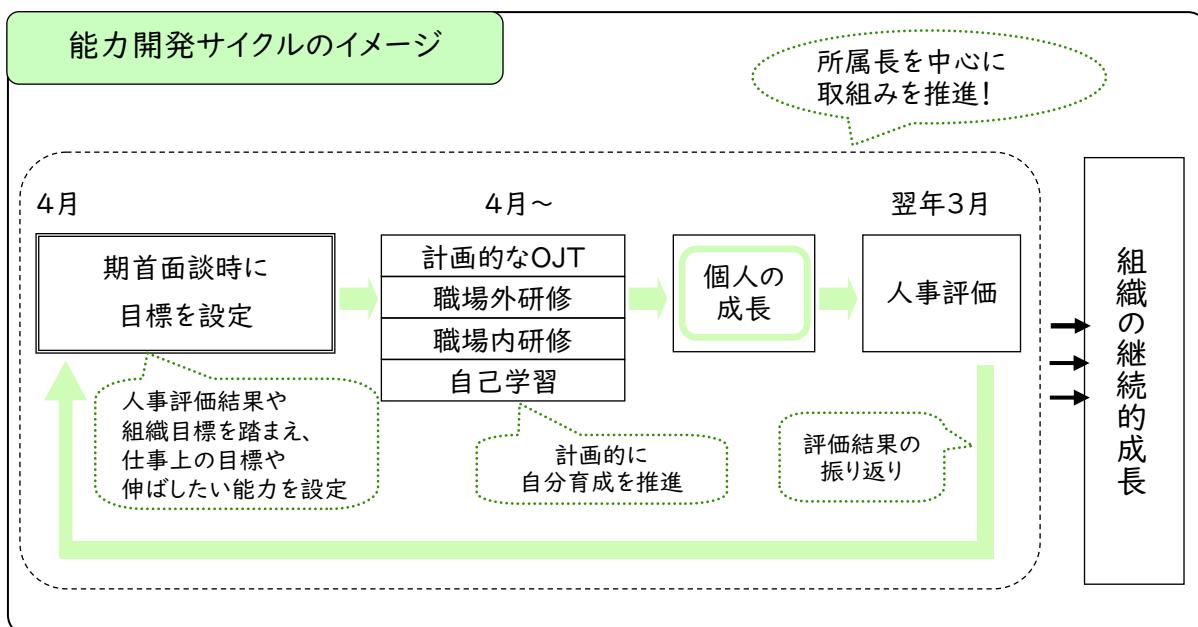
第5章 人材育成・確保のための具体的な取組み

Ⅰ 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）

◇人事評価制度を活用した能力開発サイクル

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。これまで試行していた「自分育成プラン制度」を廃止し、新たに非管理職員にも業績評価を導入したことに伴い、人事評価制度における評価者との面談等を通じて、個人としての業績目標や自らが伸ばしたい能力を定め、人材育成のマネジメントサイクルにより各職員の育成を支援し、ひいては組織の継続的な成長を図ります。



◇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、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」の周知や、職場外研修の実施等も通じて、各所属での人材育成を支援します。

共に創ろう! (プロセス重視・ひと重視)

◇「共創のまちづくり」につながる意識づけ

市民等との対話を重視し、地域の実情や課題を的確に把握するとともに、多様な主体との連携による協働・共創を実現するため、「地域共創力研修」を含めた研修科目のさらなる充実や、職員による勉強会の開催、自主研究グループへの支援、先進事例視察への助成など、様々な角度から共創につながる意識づけの取組みを推進します。

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。

職場内研修の実施にあたり、講師の派遣費用が必要な場合は、その費用を助成するとともに、各所属に少なくとも年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。

「自主研究グループへの支援」、「e ラーニング教材の貸与」、「資格取得費用助成の拡充」等の制度的支援や、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とされる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させるなど、計画的に職員を育成します。また、各職員が自ら伸ばしたい能力を高めるための選択参加型研修や e ラーニング研修などを拡充します。

◇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。

「中堅層」には、多様な主体との連携を推進するための「地域共創力研修」や、後輩への指導力向上やフォローアップの発揮などを目的とした研修科目を充実します。

「管理職層」には、事業の推進やリスクマネジメントなどの業務マネジメントに関する知識・技術の習得を図るとともに、リーダーシップの発揮や、コーチング等の人材育成を重視したコミュニケーションスキルの習得、風通しの良い職場環境づくりに資する研修科目を充実します。

◇選択参加型研修の充実

職員が自発的意思に基づき、自らが伸ばしたいと思う能力に合致した研修を自己選択することは、命じられた研修を受講するよりも効果的であると言われています。

そこで、人事課主催の研修に加え、派遣研修や e ラーニング教材などを含む多様なテーマの中から科目を選択できる「選択参加型研修」をより一層充実させ、専門化・複雑化するニーズにも対応可能なカリキュラムを構築するとともに、幅広い職種・職層の職員が受講できるように見直します。

◇政策形成研修の強化

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。

◇任期付職員等への研修の充実

○任期付職員

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

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、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・会計年度任用職員

任用期間中に職務を円滑に遂行できるよう、職場内研修による職務に必要な能力の育成をはじめ、任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。

また、より専門性の高い能力を習得する必要がある場合等においては、選択参加型研修を受講できるようにするなど、多様な研修機会の提供に努めます。

◇各研修の実施方針

(1) 階層別研修

職層		習得を目指す知識、技術など
管理職層 (係長級以上)		・業務マネジメント(政策形成、事業推進、目標管理、リスクマネジメントなど) ・対人関係能力(人材育成を重視したコーチングや 1on1 実践など) ・風通しの良い職場環境づくり (多様性理解、ハラスメント防止、メンタルヘルスラインケアなど)
中堅層 (5年目以上)		・対人関係能力 (多様な主体との協働・共創に必要な対話重視のコミュニケーション、後輩指導など) ・事務リーダーとしてのリーダーシップやフォローシップ ・政策形成や、法制執務・条例立案などの知識
初任者層 (1～4年目)		・基礎法律知識(憲法、地方公務員法、地方自治法、民法、行政法など) ・対人関係能力(市民応対、上司・同僚との円滑なコミュニケーションなど)
	新規採用職員	・公務を誠実かつ公正に遂行するための公務員基礎力 (文書管理、財務事務、公務員倫理、人権意識、接遇・マナー、合理的配慮、市政、SDGsなど)

(2) 選択参加型研修

【1】派遣研修科目

- ・全職員向け
マッセ OSAKA、JIAM、アカデミー(JAMP)、自治大学校など
- ・技術系職員向け
国土交通大学校、全国建設研修センター、大学での科目履修制度など

【2】e ラーニング科目

【3】人事課主催科目

※上記【1】、【2】では提供されていない科目や、市独自の施策推進にかかるテーマなどを中心として実施します

(3) 特別研修

階層を問わず、全ての職員に求められる知識・技術の習得や、意識のアップデートを図るために実施します。

なお、各テーマの研修内容や実施方法の決定に当たっては、主管部局が策定する方針・計画等に基づき、人事部局と主管部局が連携して行うものとします。

(例) 公務員倫理、人権問題、男女共同参画推進、ハラスメント防止、防災、環境問題、個人情報保護、情報セキュリティ、DX、協働・共創の推進など

(4) 行政課題解決のための視察研修

先進都市における事務事業の実態について、実地に調査・研究し、行政組織内外の諸情勢の変化に即応した組織課題の設定と、的確な処理方法の開発に資することを目的として実施します。

(5) 国や地方公共団体等への派遣研修及び人事交流

職員の視野の拡大と意識改革を図るほか、市政課題の解決策や先進的な行政手法を身につけることを目的として、国や地方公共団体等への職員派遣を行います。

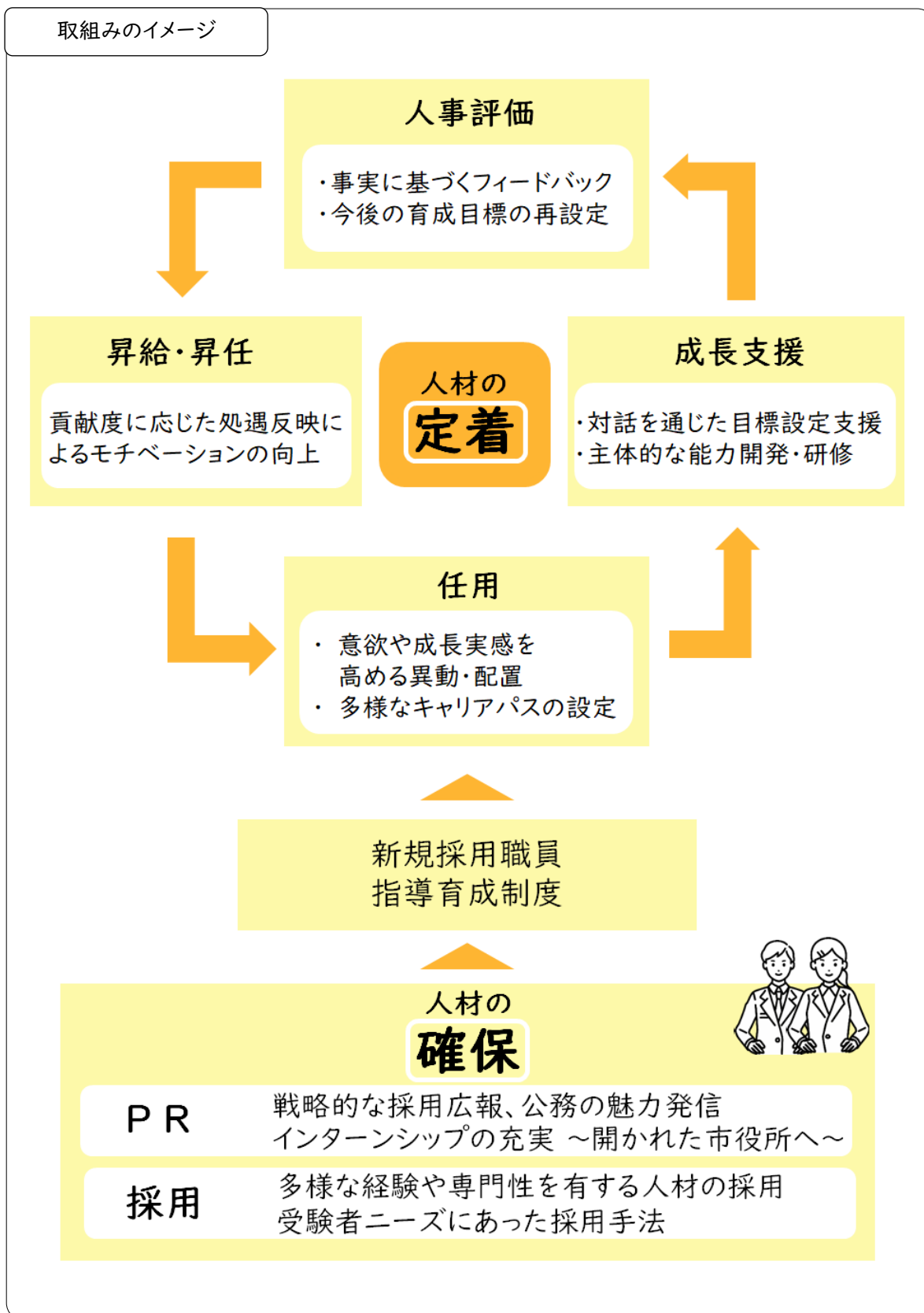
◇デジタル人材の育成

本市では「デジタル技術を通じて社会・経済・生活等をより良い方向へ導くこと」とされている、DX（デジタルトランスフォーメーション）をこれまでから推進してきましたが、その取組みを今まで以上に加速させるためには、行政サービスのデジタル化を進めるだけでなく、仕事の進め方、組織の仕組み、組織文化そのものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが求められています。

今後は、人事担当部局とDX推進担当部局とが緊密に連携し、DX推進の中核を担う人材の育成に取り組むとともに、各所属においてデジタル技術を活用した業務効率化がより一層推進されるよう、職員一人ひとりのデジタルスキルの底上げを図ります。

2 多様な人材の確保と定着 ～多様な人材が活躍する職場づくり～

取組みのイメージ



多様な人材の確保！（魅力発信・採用制度）

◇公務の魅力の発信

若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との人材獲得競争が激しさを増す中、「選ばれる組織」となるためには、公務の働きがいや魅力を広く情報発信していく必要があります。

（１）戦略的な情報の発信

広報誌や市ホームページなどを通じた採用広報活動に加えて、若者に訴求力のある媒体（SNS、動画配信、民間の就職支援サービスなど）を活用し、受験者の職種や年齢層に応じた戦略的な情報発信をします。

就職活動の早期化に対応するため、採用試験説明会等の開催回数や時期を見直し、受験者へのアプローチを強化します。

また、市内の大学や学生との「共創」の機会を通じて、職員一人ひとりが、公務の魅力を伝える発信者となることも非常に効果的と考えられます。

【主な取組み】採用試験説明会、先輩職員座談会、オンライン就職相談会、
職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた各種取組み状況の公表
大学等が開催する就職相談会への参加など

（２）技術系職員の確保

土木職や建築職等の技術系職員については、人材の確保が特に困難であることから、関係部局と密接に連携し、職務経験者にとっても受験しやすい採用試験を実施するとともに、その広報を強化します。

【主な取組み】職務経験者向け採用試験の強化、現場見学等の職場体験会の充実、
府と連携した保護者向け採用説明会への参加、大学訪問など

（３）多様なインターンシップの実施

学生の多様なニーズに対応できるよう、従来から実施している大学と連携したキャリア教育型インターンシップに加え、「１DAYプログラム」や「中長期プログラム」を充実させる等、インターンシップ制度の拡充を図ります。

◇多様な人材の採用に向けた試験の実施

社会情勢や受験者層の目まぐるしい変化にも柔軟に対応し、多様な経験や専門性を有した人材を確保することができるよう、採用試験の実施方法を工夫します。

（１）職務経験者採用の実施

新規学卒者向けの採用に加え、多様な経験や専門性を有する人材を確保するため、幅広い年齢層が受験可能な「職務経験者採用」を引き続き実施します。

（２）通年募集の実施

受験者確保が困難な職種において一部導入している「通年募集採用」を引き続き実施するとともに、その認知度の向上に取り組みます。

（３）キャリアリターン制度

結婚・出産・育児・介護など、やむを得ない事情により退職した職員を、再び正規職員として採用できるキャリアリターン制度の導入について、検討を進めていきます。

(4)採用手続のデジタル化

採用手続において、デジタル技術を積極的に導入することで、「遠方に居住されている方」や「就職活動時期に制限がある在職者の方」などにも受験機会が確保できるよう、採用手法の工夫を継続して行います。

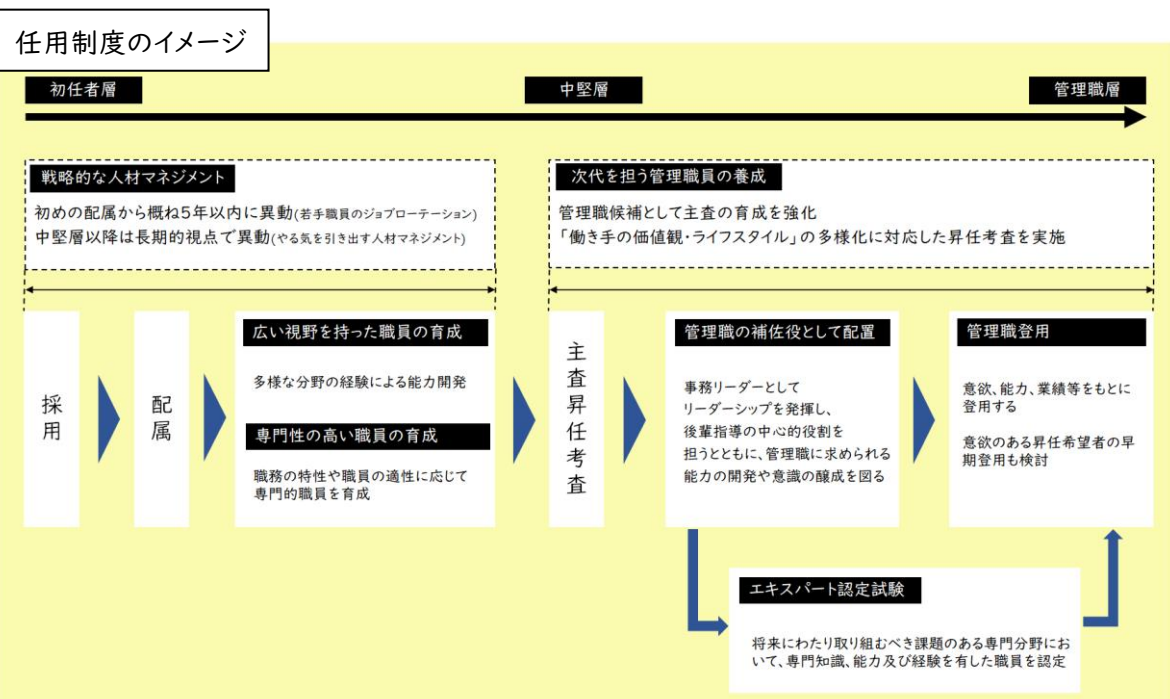
(5)人物評価を重視した採用試験の実施

これまで実施してきた人物評価重視の採用試験方法を継続するとともに、能力・適性検査の活用により、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確保に取り組みます。

◇新規採用職員「指導育成制度」

新規採用職員に対する「指導育成制度」については、採用後1年間の過ごし方・仕事の進め方がその職員の能力開発にとって最も重要な時期であるという考え方に立ち、新規採用職員一人ひとりに指導育成担当者を付け、人材の定着と早期戦力化を図ります。

適材適所を目指して！（任用制度）



◇初任者層のジョブローテーションの実施

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、採用後概ね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。

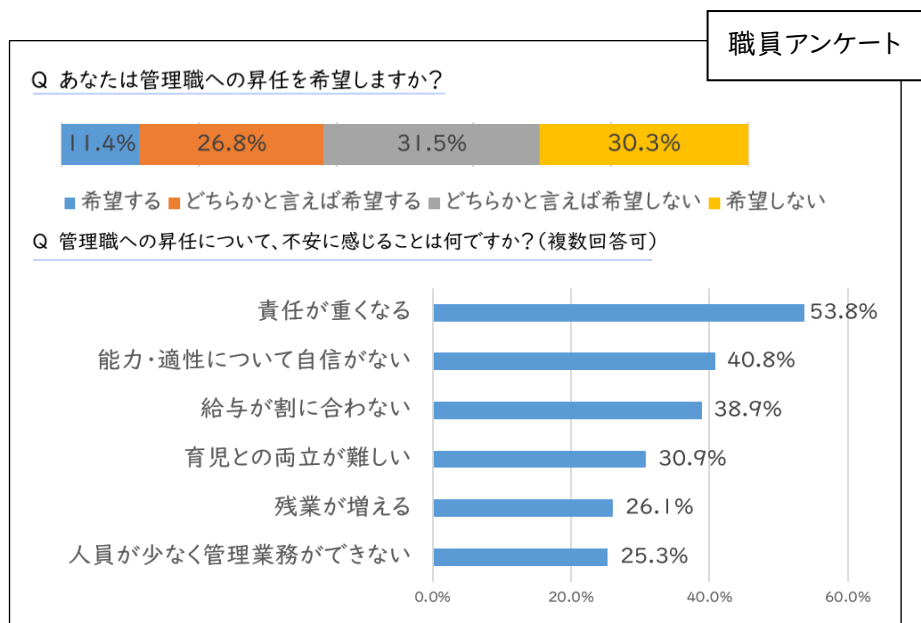
また、職員一人ひとりが、仕事や私生活を通じて「将来どのような職員になりたいのか」を考える機会を設けるとともに、そのキャリアデザインを尊重しながら適材適所の人材配置を行い、全ての職員のやる気と能力を最大限に引き出す戦略的人材マネジメントを推進します。

◇次代を担う管理職員の養成

管理職員は組織を運営する上で必置の職であるにもかかわらず、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おり、次代を担う管理職員の養成について、組織全体で取り組まなければなりません。

系の事務リーダーであり係長の補佐役である主査職員を、管理職候補として育成するため、新任主査職員を対象として、事務リーダーに求められる能力の向上や意識の醸成に関する研修を実施するとともに、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時期の早期化や、意欲のある昇任希望者を早期に管理職として登用する等、管理職員の養成に引き続き取り組みます。

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、キャリアアップを目指す職員がやりがいを持って働ける環境整備を推進します。



◇複線型人事制度の導入

行政課題の複雑・高度化に対応するためには、従来のゼネラリスト型の人材だけでなく、高度な専門的知識、能力及び経験に基づいた政策形成能力や業務遂行能力を有する職員も必要であることから、本市では「複線型人事制度」を導入し、将来にわたり取り組むべき課題のある専門分野においては「エキスパート職」を認定する制度を令和6年度（2024年度）から開始しました。

多様なキャリア選択が実現することにより、職員にとっても、専門性のさらなる深化や、貢献意欲の向上につながることを期待されることから、今後も制度の効果的な運用に取り組みます。

がんばりをきっちり評価！（人事評価制度）

◇客観的かつ公正な人事評価の実施

評価項目や基準等は、簡素かつ明確なものとし、透明性の高い人事評価を実施します。

さらに、業績評価の目標設定に当たっては、評価面談等を通じて、「組織のビジョン・ミッション」と「個々の職員の業務」とのつながりを示し、仕事の意味や価値を意識するとともに、今後伸ばすべき能力等を上司から部下へ適切にフィードバックすることで、職員の主体性や意欲を引き出し、人材の育成につなげます。

人事評価制度を効果的に運用するためには、適切な時期に目標の設定や振り返りがなされる必要があるため、人事評価システムを活用し、計画的な取組みが各所属で行われるよう、人事担当部局がサポートします。

また、組織への貢献度が適正に反映された評価結果を用いて、昇給や昇任等に適切に反映することにより、職員の意欲向上や人材の定着を図ります。

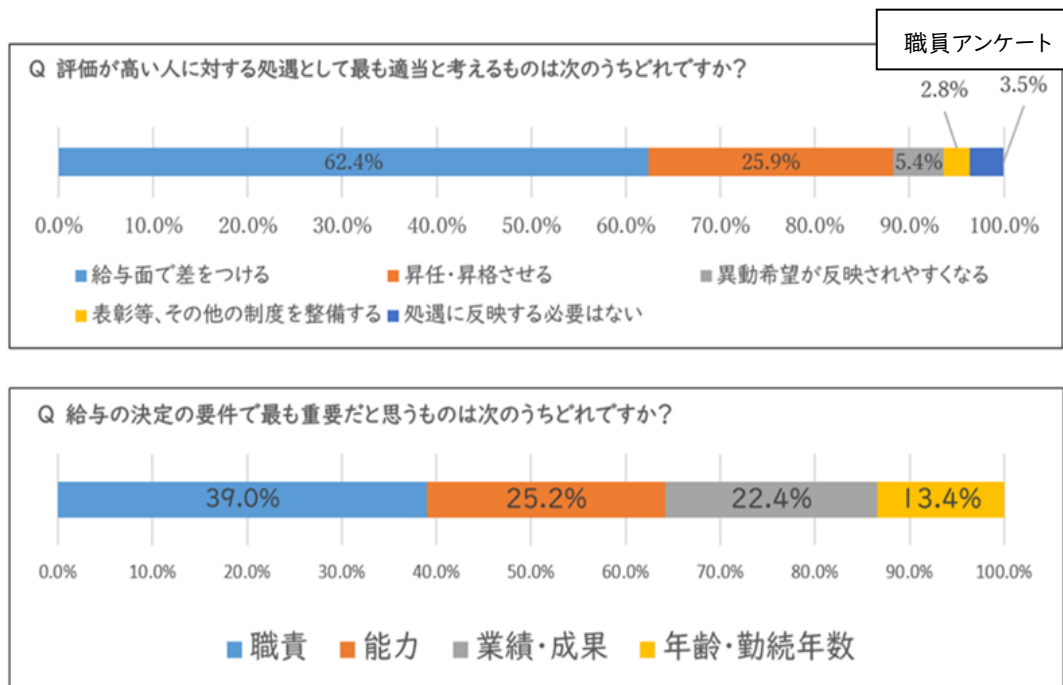
努力は報われる！（給与制度）

◇がんばった職員が報われる給与制度の構築

職責や人事評価結果に応じて、適切に処遇がなされる給与制度運営を行います。

地方公務員法においても、人事評価結果を人事管理の基礎とすることが定められており、また、職員アンケートにおいても、職責や組織への貢献度に応じた処遇の必要性が求められています。

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。



◇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)

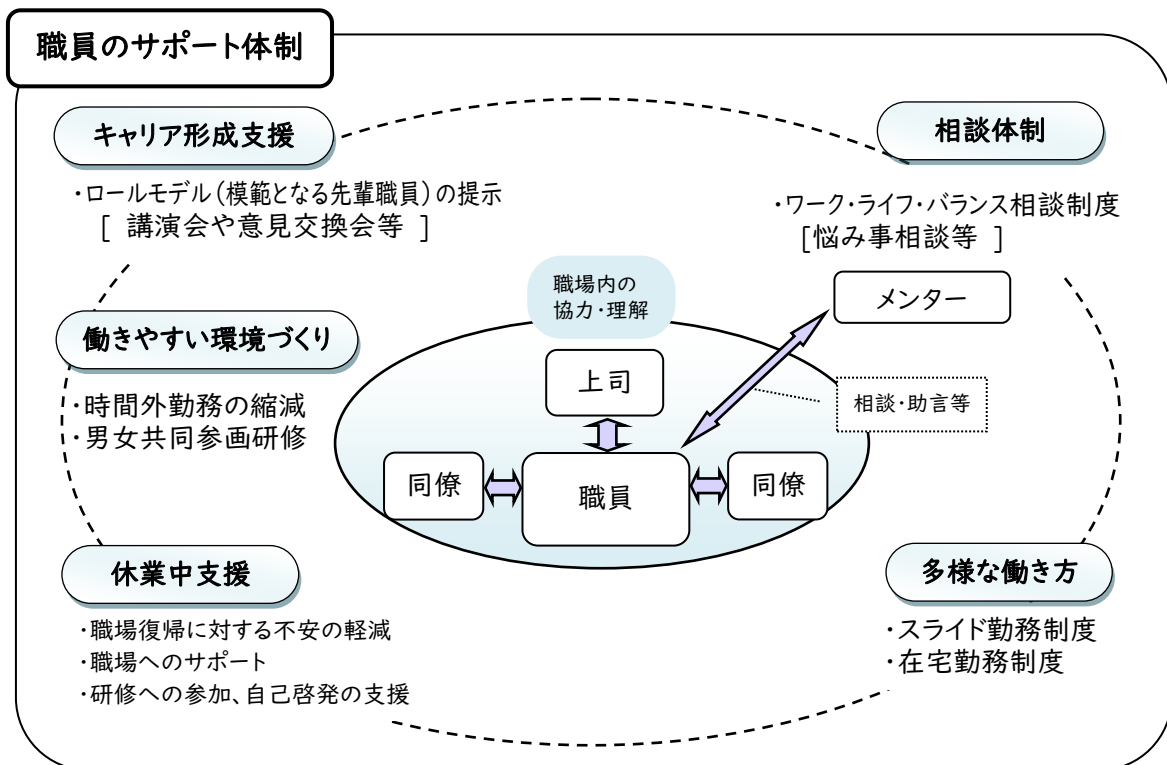
◇時間外勤務の抑制

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。これまでからも、ノー残業デーの実施や職員の意識啓発などの取り組みを進めてきましたが、本市の時間外勤務時間数の推移は横ばいであり、公務能率の向上や職業生活と家庭生活の両立の観点からも、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、全庁的に改善に向けて取り組みます。

また、それを実現するため、DXによる業務の効率化を推進するとともに、管理職員のマネジメント能力向上や、職員一人ひとりの効率的な業務遂行に資する研修を実施します。

みんなで支え合おう! (育児等支援)



◇男女共同参画の啓発

男女がともに職業生活と家庭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、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。

◇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る取り組みを実施します。

◇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り組みを行います。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や、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り組みを実施し、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は、育児休業・介護休暇取得期間の除算をせず、昇任の不利益とならないような制度設計をしてきましたが、今後も引き続き育児休業中の職員への支援の充実を図ります。

◇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、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、育児休業を取得した職員の業務を円滑に処理することができるよう、代替職員の確保や、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？【育児休業を取得しなかった職員に質問】

仕事のことを考えると取得できなかった **24.2%** (401人中97人)

職場の雰囲気等で、取得するとは言えなかった **11.5%** (401人中46人)

Q 育児休業を取得する際に課題となった事項は？【育児休業を取得した職員に質問】

業務の引継ぎ **50.0%** (272人中136人)

職場復帰時の受入れ体制への不安 **15.1%** (272人中41人)

職場の理解が得にくい **4.8%** (272人中13人)

◇多様な働き方の周知

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柔軟に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「スライド勤務制度」の活用や、情報機器端末等を利用した「在宅勤務制度」について周知します。

ココロを大切に！（心の健康）

◇メンタルヘルス対策

近年、職員の長期病休者全体に占めるメンタルヘルス不調を原因とする者の割合は高い傾向が続いています。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として、ストレスチェック制度の活用や、職員のセルフケア能力の向上、管理職によるラインケアに関する知識・技術の浸透、メンタルヘルス相談体制の充実など、より一層取組みを推進します。

【主な取組み】

- ・新規採用職員へのカウンセリングの実施
- ・ストレスチェックの実施
- ・メンタルヘルスセルフケア研修（一般職向け）、ラインケア研修（管理職向け）の実施
- ・メンタルヘルスケアマニュアルの周知
- ・メンタルヘルス相談
- ・長時間勤務者への産業医面談

◇ハラスメント防止対策

ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、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、職場全体の能率低下を招くことから、各種ハラスメント相談に対応するための相談窓口の設置や、ハラスメント防止研修の実施など、引き続きハラスメント防止対策の取組みを推進します。

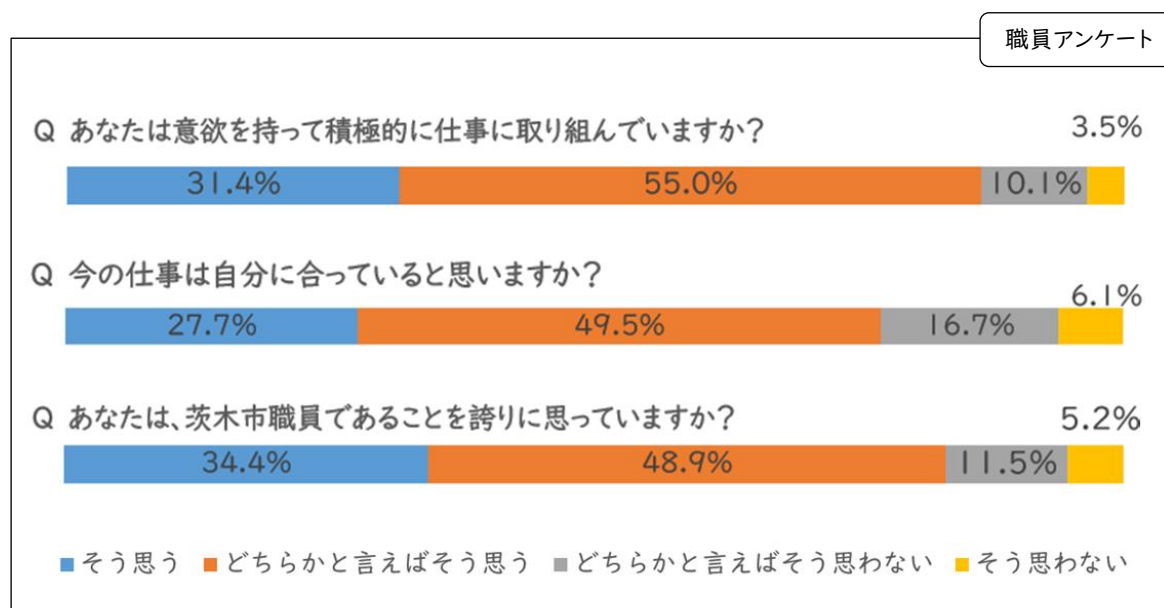
【主な取組み】

- ・ハラスメント防止研修の実施等による、風通しの良い職場環境づくりの促進
- ・ハラスメント相談体制の充実

◇エンゲージメントの向上

年に1回の自己申告制度による職務満足度調査は実施しておりますが、働き手の価値観の多様化や、外部環境の急速な変化に柔軟に適應できる組織づくりを推進することを目的として、デジタル技術による高度な分析手法の導入を検討するなど、調査の精度をより一層高め、組織が抱える課題の発見に努めます。

また、すべての職員のエンゲージメント向上につながるよう、組織課題の解決には全庁的に取組むとともに、各所属や職員に対してエンゲージメント調査結果をフィードバックすること等により、管理職のマネジメントへの活用や、個々の職員によるセルフマネジメントをサポートする仕組みづくりを検討します。



第6章 人材育成・確保の推進体制

人材の育成と確保を推進するためには、「個人」、「職場（上司）」、「人材育成部門」がそれぞれの役割と責務を十分に認識し、相互に連携しながら取り組むことが必要不可欠です。

この章では、人材育成・確保の各種取組みを着実に推進するための体制について定めます。

人材育成・確保の推進体制イメージ			
	個人	職場（上司）	人材育成部門
①自分育成	- 主体的な能力開発 - 周囲との良好なコミュニケーション	能力開発への積極的な関わり（対話を通じた目標設定、育成につながる人事評価など）	- 人材育成施策の計画的な実施（職場内外の研修など） - 人事評価制度の効果的な運用支援 - デジタル人材の育成
②確保と定着	- チームワークの向上 - 後輩への指導	- モチベーションを高めるマネジメント - 職場のコミュニケーションの円滑化 - 新規採用職員への重点的な指導育成	- 意欲や成長実感を高める適材適所の人事配置 - 貢献に報いる給与制度 - 戦略的な採用活動
③職場環境整備	- 健康面での自己管理 - 業務効率化による時間外勤務の縮減	- 職員の心身の健康管理のマネジメント - ハラスメントの防止など、風通しの良い職場環境整備	- メンタルヘルス対策、ハラスメント防止などの各施策の推進 - 業務効率化や各種啓発を通じたワーク・ライフ・バランスの推進

Ⅰ 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ないざるをえません。能力開発の基本は「自分育成」と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。

上司が日頃から行う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「部下のやる気を最大限に引き出すためには」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。DX の推進による業務の効率化等を進めることで、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や、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るとともに、「多様な人材の確保」や「デジタル人材の育成」等にも取組み、複雑・高度化する行政ニーズにも、柔軟に対応ができる組織を目指します。

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。意欲や成長実感を高める適材適所の人事配置や、適正な人事評価制度、職員の貢献に報いる給与制度運営等に取り組まなければなりません。

今後も、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を推進します。