

富田林市人材育成基本方針 令和4年度改訂版



令和4（2022）年4月

第1章 人材育成の意義

人口減少等のこれまでの課題に加え、新型コロナウイルスのまん延により、私たち自治体の担う役割はより多岐に渡っており、職員に求められる能力は今まで以上に高度化かつ多様化しています。

また、厳しい財政状況の中では今まで以上に採用を計画的に実施し、限られた人員の中で、より多くの行政需要に対応していかなければなりません。そのため、職員一人ひとりのモチベーションや能力を最大限に活かしていくための人材育成を進めていくことがより重要であると考えます。

1. これまでの取組み

本市では、市民に親しまれ、信頼される市役所を実現するために、平成17年11月に「富田林市人材育成基本方針」を策定し、良好な職場環境づくりと職員意識の改革、職員の意欲と能力を引き出す人事管理、計画的かつ効果的な職員研修の推進の3つを大きな柱として、人材育成に力を注いできました。その後、平成29年4月に改訂を実施し、人材育成に係る新たな課題への対応に取り組みました。

2. 平成29年度から令和3年度までの環境の変化

本市の職員構成は、平成29年改訂時には団塊の世代が退職をほぼ終え、全体的には中間層が厚くなっていました。令和3年度現在においても、40歳代が一番多く、次いで30歳代が多いという中堅層が厚い構造が続いており、潜在能力は比較的高いものと考えられますが、新型コロナウイルス感染症対策や様々な制度改正により業務量は増大している一方、職員数は横ばいとなっていることから、職員の負担は大きくなっています。また、行政のデジタル化も進み、必要とされる能力もより高度化しています。

任用形態もより多様化し、再任用職員、任期付職員に加え、新たに会計年度任用職員が業務に従事しています。

労働に対する考え方も変化し、職員の健康を維持しつつ、市民サービスと生産性を向上していかなければなりません。

3. これからの人材育成

「富田林市人材育成基本方針」は人材戦略の視点に立った総合的な人事制度の構築と人材育成による職場活性を図るための基本的指針として策定されました。

これからも、この基本方針の骨格部分や理念を継承しながら、令和3年度に実施しました職員アンケートの結果等を参考に現状を分析し、現状に合わなくなった部分については見直しを行うとともに、人事管理や研修体制、職場環境など人材育成に係る新たな課題への対応を行っていきます。

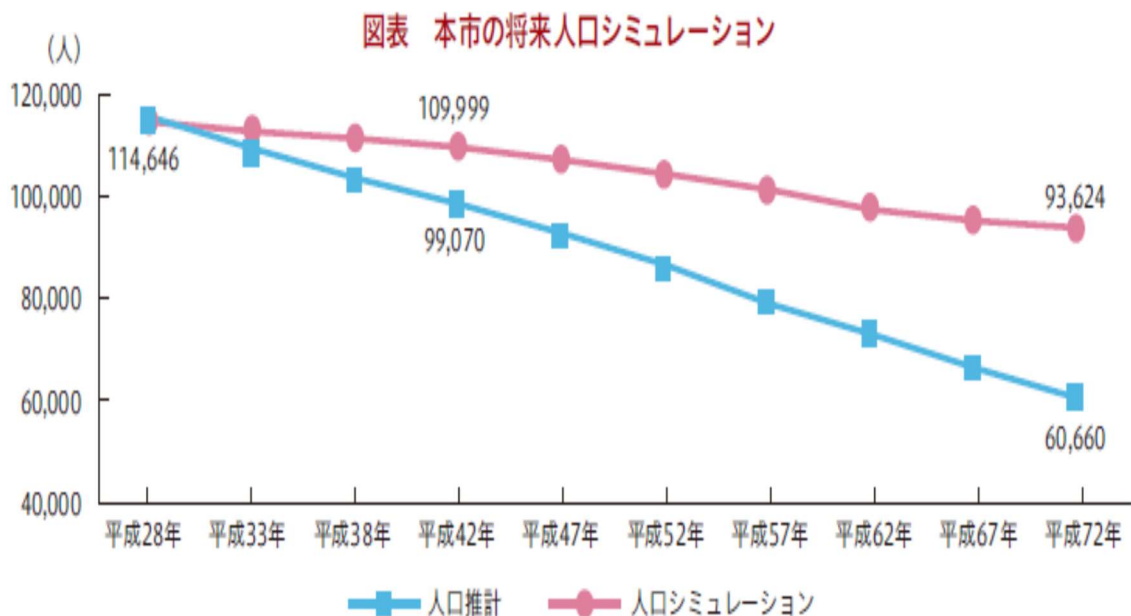
～人材育成基本方針スローガン～

「市民に親しまれ、信頼される市役所」

を実現させるために！！

様々なアクションプランを実行していかなければならない時代となっています。今、まさに、『行動』が重要なカギとなっています。

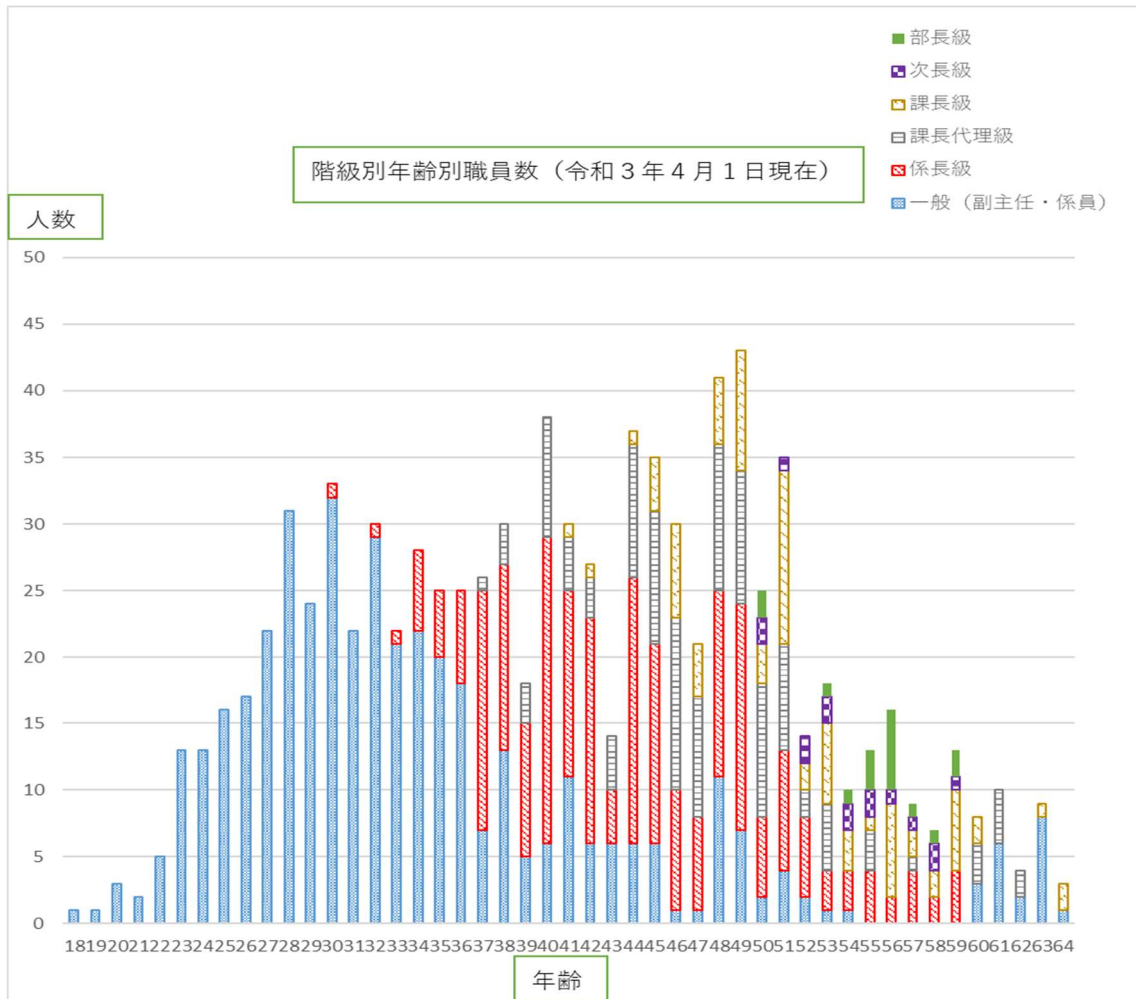
本市の将来人口の見通し（富田林市総合ビジョンから抜粋）



(注) 人口シミュレーションは合計特殊出生率が平成52年度までに段階的に2.07へ向上し、社会移動がゼロとなると仮定した結果。

(資料) 富田林市人口ビジョン、住民基本台帳

正規職員、フルタイム再任用職員数



第2章 めざすべき職員像

人材育成においては、職員一人ひとりが「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって行動し、自己啓発や自己の能力開発に取り組むことが最も効果的です。

そのためには、「どのような人材が必要とされているのか」「どのような能力を伸ばしていけばよいのか」というめざすべき職員像を明確に示す必要があります。

～ 期待される組織上の役割 ～

| | 取組姿勢 | 業務遂行能力 | 政策形成力 | 対人影響力 |
|-------|---|--|---|--|
| 部長級 | ◆責任感 自分の役割を理解し、責任をもって業務を遂行する ◆積極性 問題意識を持って、困難な仕事にも意欲的に取り組む | ◆目標管理 組織の目標達成に向け課部局を統括し、進行管理を行う ◆目標達成行動 高い目標を掲げ、達成のため行動する | ◆企画立案 目的や方針を明示し、効果的な企画立案を行う ◆意思決定 適時・適切な意思決定を行う ◆経営感覚 将来を見据えて組織を超えた視点から考え行動する | ◆折衝調整 粘り強く効果的な説得・調整・交渉を行う ◆組織・職場管理能力 チームワークを高め、職場の一体感を引き出すとともに、所管部門全体を掌握し、効率的な業務配分を行う ◆部下育成 部下の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を行う |
| 次長級 | | | | |
| 課長級 | | | | |
| 課長代理級 | | | | |
| 係長級 | ◆倫理接遇 職場規律を守り、公平・公正に職務を遂行し、好ましい態度で対応する ◆自己研鑽 知識・技能を主体的に習得する ◆コスト意識 時間を有効に活用するコスト意識を持つ | ◆目標管理 職場全体の業務の計画的な遂行と進行管理を行う ◆目標達成行動 高い目標を掲げ、達成のため行動する | ◆企画立案 目的や方針を明示し、効果的な企画立案を行う | ◆折衝調整 粘り強く効果的な説得・調整・交渉を行う ◆リーダーシップ 部下の意識をまとめ行動させる ◆部育成 部下の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を行う |
| 全職員共通 | | ◆業務遂行 経験年数に応じた担当業務における知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に処理する ◆理解力 上司の指示や相手の話等を正確に理解する | ◆情報収集・共有 有用な情報を収集、選別、伝達、共有する ◆状況対応 状況の変化や問題の発生に的確に対応する | ◆チームワーク 他の職員と強調して仕事に取り組む ◆コミュニケーション 組織内外において良好なコミュニケーションを保つ |

1. これまでの取り組み

本市においては、これまで、人材育成基本方針に基づき、「市民感覚をもった職員」、「自律する職員」、「経営感覚をもった職員」、「チャレンジ意欲をもった職員」、「豊かな感性と人間性をもった職員」、という5つの職員像を、めざすべき職員像として提唱し、その実現に向けて取り組んできました。

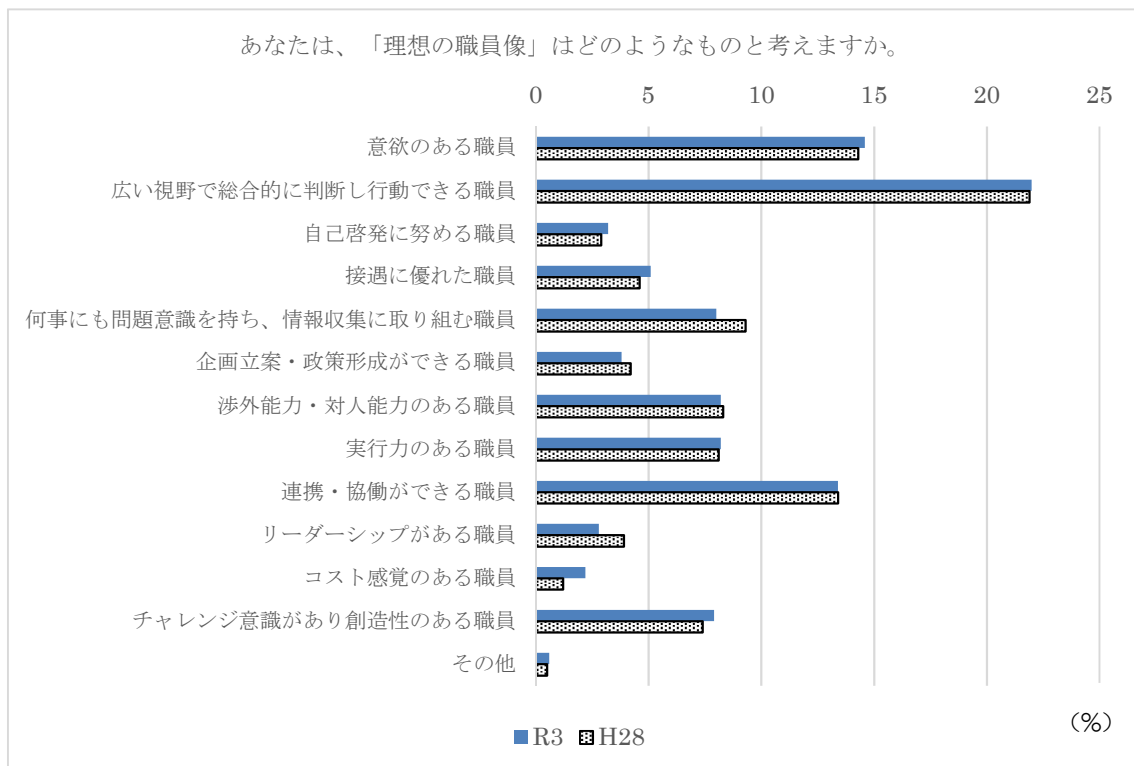
2. 職員意識について

平成28年度と令和3年度に実施した職員アンケート結果を比べると、自分の仕事への取り組みを肯定的に捉え、規律を重視し、さらには人の意見に耳を傾けて、工夫する意識を持ちながら、日常業務をこつこつこなしている姿には変わりありませんでした。(10ページ、11ページ参照)

その一方で、将来管理職を目指したい職員の割合は減少しています。その理由をアンケート結果から分析すると、自分の能力に自信が持てない中で責任の重い役職につくことに不安を感じていることが読み取れます。これは平成28年度から見られた傾向です。

そのため、意思疎通が十分とれる職場環境づくりにこれからも取り組んでいくことが大切です。また、自分の能力に自信がない職員の割合も高いことから研修等により職員へスキルアップの機会を十分に提供することが必要となります。

～アンケート結果から～



3. これからのめざすべき職員像

これまで、基本方針の中で提唱してきた職員像を基本としつつ、職員アンケートの結果の比較から見える職員像、職員意識の現状を加味して、引き続き下記の5つをこれから私たちがめざすべき職員像とします。

私たちは

みんなで考え連携・協働し、行動する職員をめざします！

(1) 市民感覚を持ち、市民の目線に立って行動する職員

市民とともに魅力あるまちづくりを進める中で、市民との対話や交流を通じて、市民の日常生活の身近な問題を市民の立場になって感じると同時に、その視線で物事を考え、地域や市民に貢献したいという思いを持って、市民とともにまちづくりを進めることができる職員をめざします。

(2) 専門性を高め、行政のプロフェッショナルとして行動する職員

目まぐるしく変化し続ける環境に適応するために行動し、自らの能力向上や専門知識、技術の修得に努めます。これにより専門性を高め、行政のプロとして自らの役割と責任を自覚し、市民サービスに活かします。

(3) 行政経営感覚を持って行動する職員

問題意識を一人、あるいは一部署だけではなく、組織全体の問題として共有し、職員個々の業務の一部として自覚することはもちろん、お互いの個性と能力を活かしつつ協調し、組織や職場の活力を高めることに加え、組織や職場、職員個々の目標と使命の達成に向けて資源を有効活用することにより、効率的な行政経営(マネジメント)感覚と先見性を有する職員をめざします。

(4) チャレンジ意欲を持って行動する職員

昨今、地域を取り巻く環境は厳しさを増し、柔軟な発想と広い視野を持ち、前例踏襲や既存の枠組にとらわれない大胆な意識の変革が求められています。このような変化の激しい社会情勢において、情報にアンテナを張り、仕事への情熱と学習意欲を持って、新たな課題へ積極果敢にチャレンジする職員をめざします。

(5) 豊かな感性と人間性を持って行動する職員

まちづくりの主役は市民であり、行政は市民と協働して魅力あるまちづくりを進めていくなかで、信頼関係がなければ何も成り立ちません。公務員として倫理観を備えた行動をとり、公平公正なサービスに努めることはもちろん、市民に信頼される接遇力、そして責任感と協調性をもって、職務に取り組む職員をめざします。

富田林市人材育成基本方針体系図

「市民に親しまれ、信頼される市役所」

を実現させるために！！

私たちは、みんなで考え連携・協働し、行動する職員をめざします！

市民感覚を持ち、市民の目線に立って行動する職員

専門性を高め、行政のプロフェッショナルとして行動する職員

行政経営感覚を持って行動する職員

チャレンジ意欲を持って行動する職員

豊かな感性と人間性を持って行動する職員

具体的な取組み

職員研修
の推進

意欲と能力
を引き出す
人事管理

良好な職場
環境づくり

第3章 人材育成の具体的な取組み

めざすべき職員像の実現に向けて、職員研修の推進、意欲と能力を引き出す人事管理、良好な職場環境づくりの3つの側面から人材育成の具体的な取組みを進めます。

1. 職員研修の推進

人材育成の有効な手段の1つに職員研修があります。研修は、めざすべき職員像に向けて職員を育成していく上で、必要不可欠なものです。

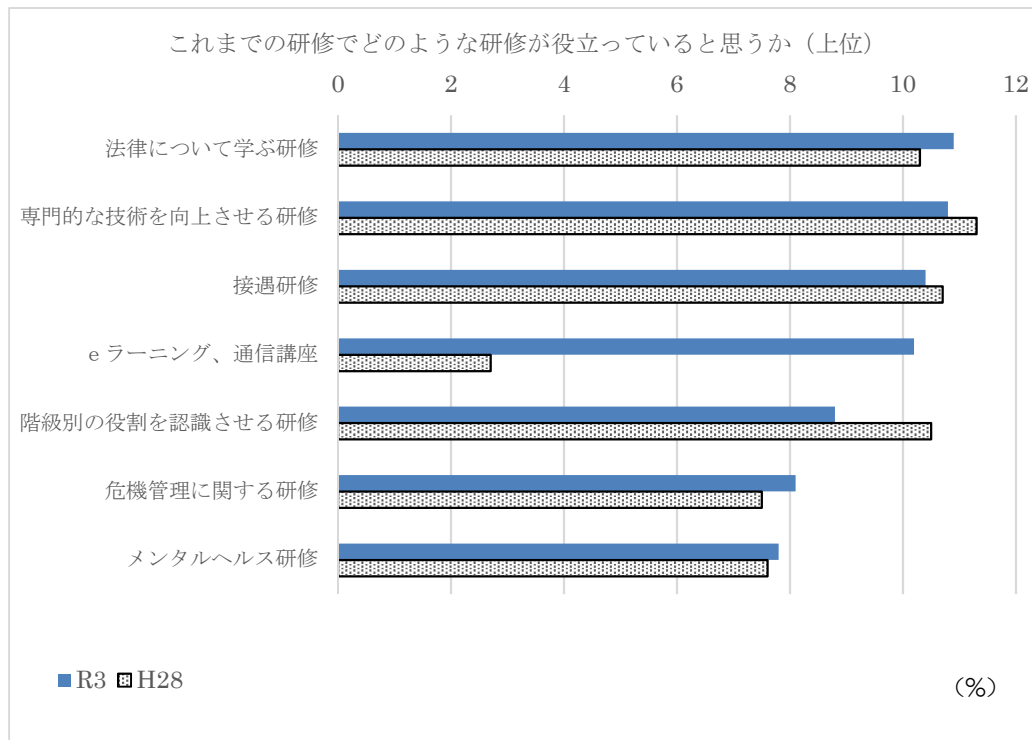
(1) これまでの取組みと課題

これまで、本市では、「職員研修体制の整備」「自己啓発（学習）への支援・促進」「職場内研修（OJT）の推進」「職場外研修（OFFJT）の推進」「心身の健康維持」という5つの視点から職員研修の推進に取り組んできました。

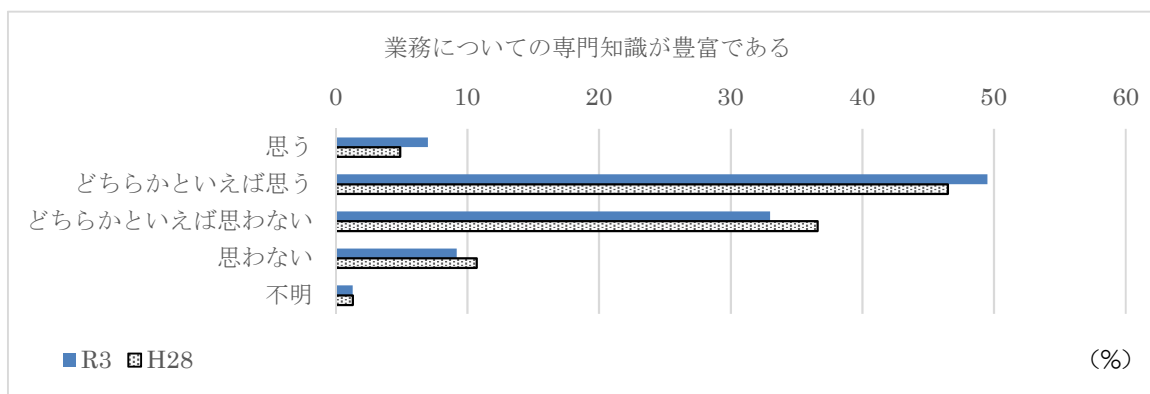
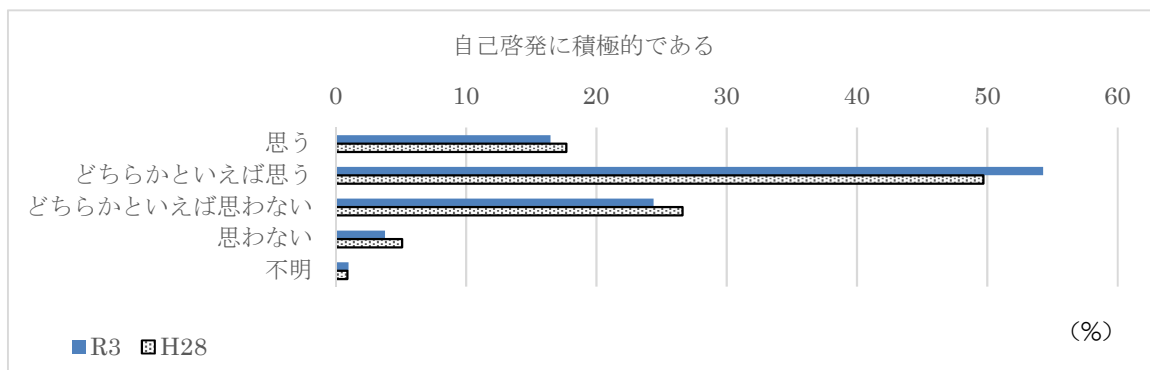
アンケート結果からは、平成28年度に比べて、自己啓発や新しい仕事に対する積極性は向上したものの、専門知識に対する不安はまだ残っています。そのような面を補うものとして研修が今後も必要であり、接遇能力や法律などの日常業務に即した知識や専門的な知識、各職階に必要とされる知識の習得を後押しする体制のさらなる充実が求められています。また、eラーニングや通信講座を活用する職員も増加傾向にあるため、eラーニングや通信講座の充実も求められています。

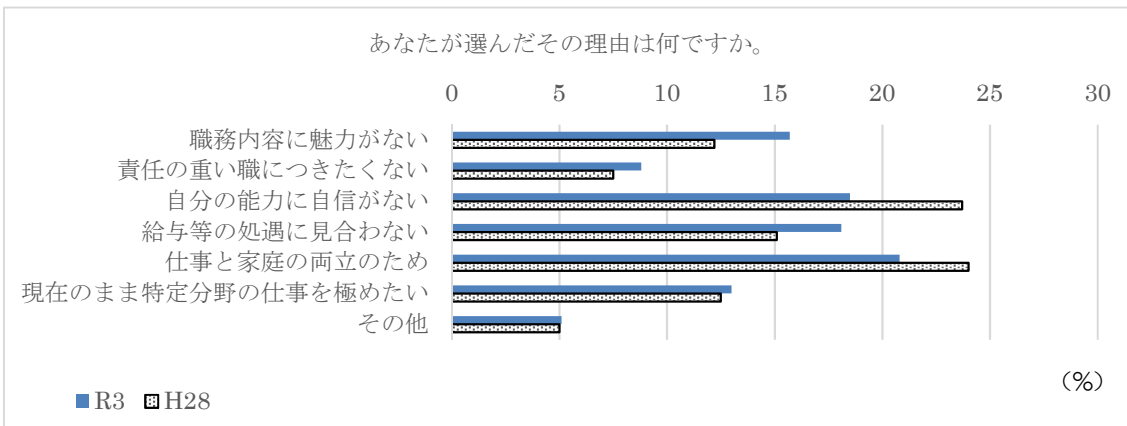
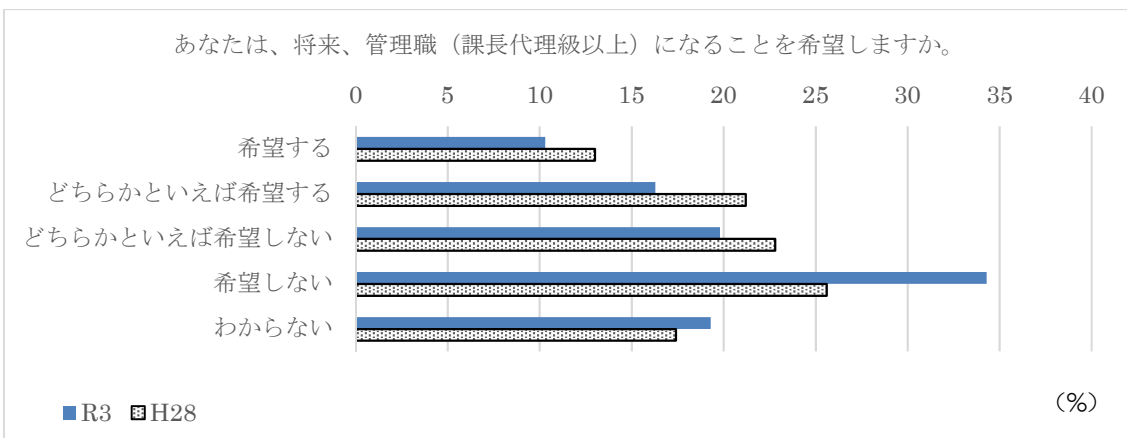
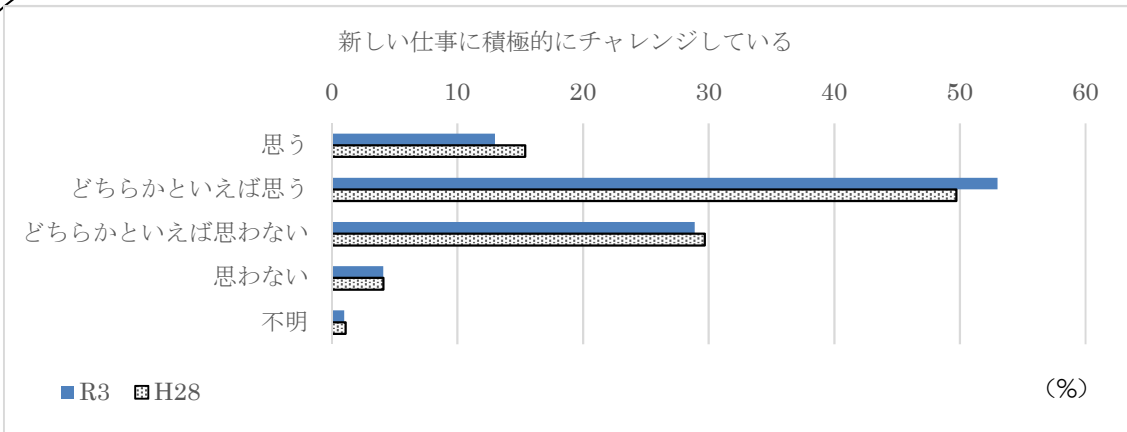
管理職を希望しない割合は増加しており、その原因は、自身の能力に対する自信のなさや責任の重さに対する不安であると考えられます。そのため、風通しの良い職場環境を整備していかなければなりません。

～アンケート結果から～



あなた自身、自分をどのように思いますか。





(3) これからの研修の5つの視点

めざすべき職員像の実現に向けて、アンケート結果を踏まえ、下記の5つの視点から研修を引き続き実施します。

①自己啓発を積極的に捉える機会の提供

人材育成の基本は自己啓発・自主研究です。職員自らが成長意欲、学習意欲を持って、成長するために行動することこそ人が育つ一番の要因です。

自主研究グループに対して、引き続き補助を行うとともに、その活動について、積極的に周知し、自主研究ができる職場風土を維持していきます。また、新型コロナウイルス感染症により大きく変化した職場環境に適応できるよう、eラーニング等インターネットを活用した研修を検討します。その他、職員の自主的な資格取得にかかる費用の一部を助成する等により、職員の自己啓発をさらに促進していきます。

②ワーク・ライフ・バランスの推進（※）とキャリア形成（※）を考える機会の提供

職員一人ひとりが求められるめざすべき職員像になるために、キャリア形成を意識し主体的そして積極的に取り組むことが重要です。

職員一人ひとりがやりがいを持って仕事に取り組み、求められる理想の職員像になるために、仕事と家庭の調和の推進やキャリア形成を意識し、主体的そして積極的に取り組むことが重要です。

仕事と家庭の両立をはかり効率の良い働き方の推進やキャリア形成をイメージできる研修等の情報発信や実施により、組織全体の活性化を進め、職場外研修の実施と充実、研修等の情報や研修成果等を発表する場を提供することにより、職場外研修の推進を図ります。

（※）ワーク・ライフ・バランスの推進とは、誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を推進していくことをいいます。

（※）キャリア形成とは、組織や社会と関わりながらキャリアを主体的に考え、自らがどのような経験やスキルを身につけていけば、目標にたどり着くかという道筋のことをいいます。

③専門知識を習得する機会の提供

目まぐるしく変化し続ける環境に適応するため、自らの能力向上や専門知識、技術の修得に努めることが重要です。

外部機関への職員の派遣など、幅広い視野と専門知識を備えた多様な人材を育成するためのキャリア形成を支援します。

④担当する事務事業や接遇能力、法律等の日常業務に即した知識を習得する機会の提供【充実】

業務に必要な知識等の習得や接遇・法律等の能力の向上は、職場内研修（OJT）が基礎となります。職員が前向きに必要な知識や技術等の習得や能力の向上に取り組むためには、人を育てる職場環境を整備することが重要です。

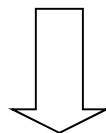
「人材育成基本方針」のさらなる周知により、職員には人材を育成することの役割について認識させ、人を育てる職場づくりを促す環境づくりに取り組むことが必要です。さらに、職場全体で人材育成に意識的・計画的に取り組むために、職場外研修後、職場内研修を実施することや、OJT推進マニュアルを作成して周知することにより、職場内あるいは職場を超えた人を育てる仕組みづくりに取り組みます。また、若手職員の法律に関する能力の向上に努めます。

⑤職階別の役割を認識させる機会の提供

職階に求められる業務の目標を明確化し、経験年数を考慮した職階別の研修体系を整理することで、戦略的に研修を進めることが重要です。

人を育てる研修体制の構築に向けて、求める職員像を念頭に、職階や職員の経験、職場の状況に応じた役割に合うよう研修のニーズを正確に把握し、研修内容の継続的な見直しに努めます。

さらに、職階別の役割を認識できるようにするために職階別に求められる職務遂行能力等を規程等により明文化することも検討します。



研修受講履歴の管理と活用を充実します！

研修受講履歴の管理と活用により、職員が効果的に受講できる仕組みを検討します。

(4) 研修の体系

5つの視点を踏まえ、4つの側面から研修に取り組みます。

①自己啓発・自主研究

現状の取組み

- ・自己啓発を行う意識を広げるために、平成18年度から自主研究グループ支援事業を実施しています。
- ・キャリア形成に関する研修・セミナー情報を随時発信しています。
- ・令和3年度より職員の自己啓発を支援するために自主的な資格取得に対する費用の一部を助成しています。

今後の取組み

自己啓発支援制度の充実と情報提供を行うことにより、自己啓発を支援します。

- ・担当業務と直接関係のない本市事業への参加を促すための情報提供【検討】
…自主研究グループ等の情報を提供することで、その参加を促し、公務員としての知見を広げる機会を提供します。
- ・資格取得助成【見直し・充実】
…現在は受験料のみに限定している資格取得助成について、職員の意見も聞きながら、助成対象範囲の拡大を検討し、自己啓発の推進に努めます。
- ・自主研究グループ活動への支援【見直し・充実】
- ・職員提案研修の実施【見直し・充実】
- ・職員採用OB・OG訪問の実施【継続】
- ・キャリア開発に関する研修・セミナー情報の発信を充実【継続】

②職場外研修（OFFJT）

現状の取組み

業務における専門的な知識やスキル、社会経済環境の変化により職員に求められる能力を習得するために職場外研修（OFFJT）を実施しています。

今後の取組み

時代の変化に対応できる能力を身につけるための効果的な研修を実施するとともに、職員自らがより主体的に学ぶことができるように、研修等の情報や研修成果等を発表する場を提供することにより職場外研修の推進を図り、幅

広い視野と専門知識を備えた多様な人材を育成するためのキャリア形成を支援します。また、職員の多様性に対応した体制を整備することで、受講しやすい環境をつくります。

・集合研修【充実及び改善】

…集合研修は、知識等を習得させることを目的としており、多数の職員が受講できる利点があります。

効果的な集合研修を行うためには、採用から退職までの全期間を通じた研修体系を確立し、計画的に取り組んでいくことが求められます。また、環境の変化に応じ、行政の課題も変化するため、職員や職場のニーズに沿った研修テーマの選択や必要に応じた研修内容の再編を進めることが求められます。

体系的・効果的な研修を推進するため、毎年度研修計画を策定し、年間の研修計画については職員に情報提供を行いながら、研修への積極的な参加を促します。また、集合研修の方法として、リモートや動画配信の利用なども検討し、テレワーク中でも研修に参加できる環境整備に取り組みます。

・派遣研修【継続及び充実】

…マッセOSAKAや中部都市研修協議会、全国市町村国際文化研修所（JIAM）等は、専門実務から政策課題まで幅広い研修を実施しています。このような研修機関は、時代の変化に対応して常に研修内容の改善と充実に努めており、効果的に最新の知識や情報を得ることができる研修を実施しています。今後も多くの職員がスキルアップできるよう派遣研修を継続していきます。

③職場研修（OJT）

現状の取組み

職場内研修（OJT）を通じ、中堅職員、管理職員が中心となりリーダーシップを発揮して、若手職員や新規採用職員の仕事を通じた育成を推進しています。その場は各職場に必要な知識や技能の情報を共有するだけでなく、市職員としての心構えや社会人としての常識を習得することも目的としています。

今後の取組み

新規採用職員の早期育成と育成担当者の人材育成能力の向上を図るために、各職場での職場内研修の取組みをさらに推進することが今後も必要です。

- ・ 人事評価制度の活用【見直し・改善】
- ・ 新規採用職員への育成指導者（メンター制度）からの指導【継続】

④職員研修体制の整備

現状の取組み

- ・ 研修の目標、研修に関する指針となるべき事項について、毎年度職員研修計画を策定し、周知しています。
- ・ 原課から直接派遣される研修については予算要望時に内容を把握し、確認しています。

今後の取組み

より充実した研修計画を策定するために、研修を①人事課が管理し、継続して繰り返し実施する研修、②人事課が管理し、その内容を毎年度見直す研修、③原課から直接派遣される研修に分類し、系統だった研修の管理を検討します。研修記録をこれからも最大限に活用し、人材育成を進めていく際の資料として有効利用していきます。また、受講した研修内容を職場に報告する研修復命書の認知度は、まだまだ高いとは言えない状況が続いているため、引き続き、職場内の知識や情報の共有化のツールであり、上司と部下のコミュニケーションのツールであることを周知します。

- ・ 研修計画の策定【継続】
- ・ 各職場の研修実績の把握【継続】

⑤研修体系の強化イメージ

| | 具体的な研修内容 | |
|-------------------------------|----------|---|
| 職場・組織全体で 育てる 職場内研修（OJT） | 日々の業務 | 日々の業務における指導。 |
| | 職員会議 | 各所属において定期的に会議を開催し、情報の共有をはじめ、課題の見直しや、解決方法を課員全員で話し合うことで、日常業務の質を高める。 |

| | | |
|--|-------------|--|
| | メンター制度 | 新規採用職員に指導係（メンター）を付け、所属課においての業務のスキル向上はもちろん、職員として基本的な心構えやマナー、組織の中で働くために必要な事をメンター中心に教育する。 |
| | 人事評価制度の活用 | 人事評価制度を通じた育成・指導。 |
| <p>職場全体の能力を伸ばす</p> <p>職場外研修（OFFJT）</p> | 職階別研修 | 各職階で必要となる知識の習得や実践力を身につける職階別の職員研修やハラスメント、メンタルヘルスケア、ワーク・ライフ・バランス推進、キャリア形成、人権研修等。 |
| | 専門研修 | 政策形成関連研修や法規関連研修など市民ニーズを的確に把握し、課題に取り組むために必要な政策形成プロセスや戦略対応できる能力や地方公務員法や地方自治法などの法律の基礎知識を習得することにより、職務上で必要な能力を養成する。 |
| | 中部都市職員研修協議会 | 中部都市職員（東大阪市、八尾市、富田林市、河内長野市、松原市、柏原市、羽曳野市、藤井寺市、大阪狭山市、南河内郡町村職員研修協議会）の相互啓発を促進し、研修における共通の課題について研究・協議を行い、もって相互の研修の健全な発展を期することを目的に実施。 |
| | 派遣研修 | 行政視野の拡大と専門的な能力育成のため国際文化アカデミー（JIAM）等への派遣。 |

| | | |
|---|---------------------------|---|
| | リモートや動画配信による研修の実施【新規】 | 講義形式の研修について、リモートや動画配信による実施を検討し、テレワークにより自宅からでも受講できる体制の構築を検討します。 |
| 自らの能力・ネットワークをつくる (自己啓発) 可能性をひらく (自主研究) | eラーニングや通信教育研修の講座【充実】 | 職員の啓発意欲を後押しすべく、福利厚生事業委託会社より募集されるeラーニングや通信教育を広く周知。 |
| | 自主研究グループ | 市の政策等について自主的に研究を行うために結成された職員グループに対し、その研究活動に要する経費等を支援することで、職員相互の自己啓発意欲を喚起させ、お互いを高め合うような職場風土の醸成を図る。 |
| | 職員提案研修の実施 | 市政全般について職員の創意工夫による研修、研究及び調査を奨励し、実施することにより、職員の市政への参加意欲を高め、人材育成及び組織の活性化を図り、効率的かつ効果的な市政運営に資することを目的とする。 |
| | 資格取得助成【充実】 | 受験料等の助成を行うことで、職員の自己啓発を促進する。 |
| | キャリア開発に関する研修・セミナー情報の発信を充実 | 職員一人ひとりが求める職員像になるために、キャリア形成を意識し主体的そして積極的に取り組むことを目的に情報発信を行う。 |

※その他、人事課が主催する講習会及び人事課が後援するセミナー、報告会等があります。

職員研修の推進

自己啓発を積極的に捉える機会の提供

ワーク・ライフ・バランスの推進とキャリア形成を考える機会の提供

専門知識を習得する機会の提供

担当する事務事業や接遇能力、法律等の日常業務に即した知識を習得する機会の提供

職階別の役割を認識させる機会の提供

自己啓発・自主研究

職員研修体制の整備

職場内研修 (OJT)

職場外研修 (OFFJT)



2. 意欲と能力を引き出す人事管理

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の仕事に対する意欲をいかに向上させるかが課題となります。人事管理は、職員の意欲の向上に大きく影響するものであり、その運用においては、個々の職員の適性や能力、本人の意向や努力等を的確に把握し、その結果を適切に活かすことが大切です。

(1) これまでの取組みと課題

本市では、これまで、行政運営を行う上で、その担い手である職員の能力を最大限に活かすことが非常に重要であるとの認識の下、職員のやる気を引き出し、やる気に応える人事制度の構築をめざし、「多様な人材の確保」、「職員配置管理の充実」、「個々の能力の把握」の3つの視点から、人事管理についての取組みを行ってきました。

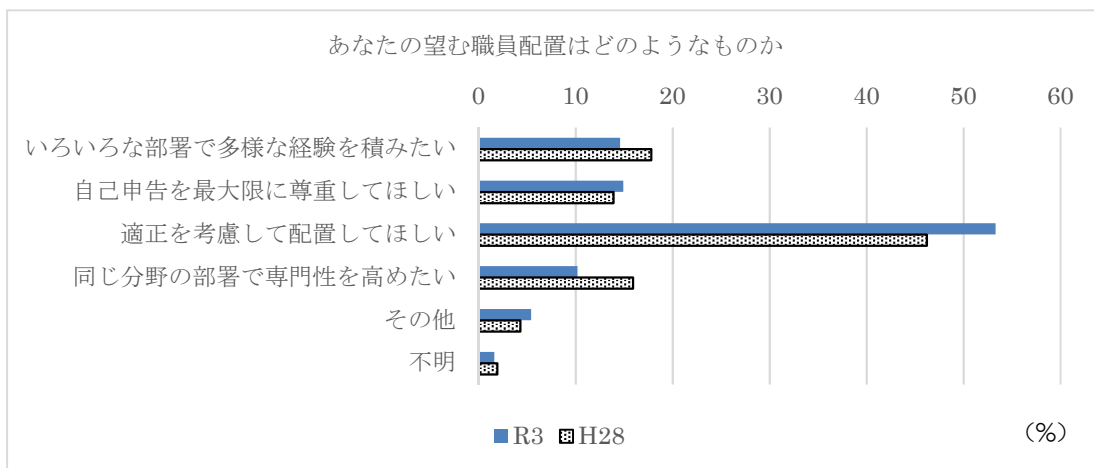
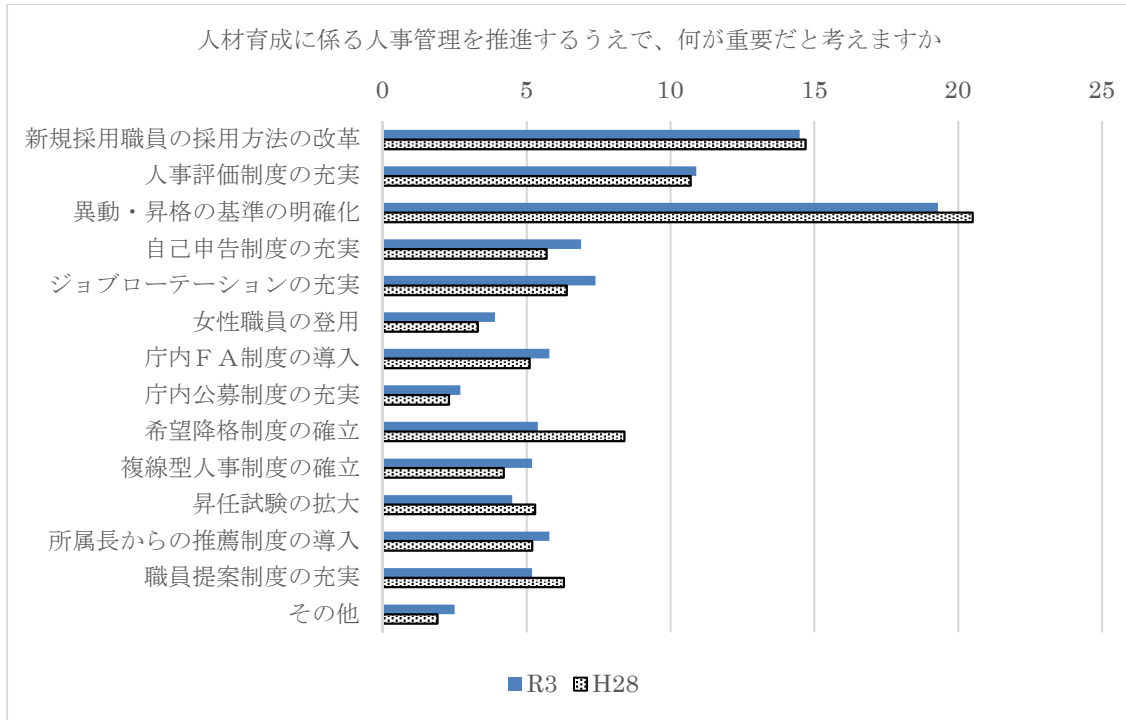
また、人事管理についてのアンケート結果を見ますと、人事管理の推進で重要だと考えるものについては、「異動・昇格基準の明確化」、「採用方法の改革」、「人事評価制度の充実」の順番は平成28年度と同様ですが、4番目が「希望降格」から「ジョブローテーション（※）の充実」に変わりました。これは希望する職員配置について、同じ分野の部署で専門性を高めたいと答えた職員の割合が減っていることと併せて考えると、同じ分野で専門性を高めることよりも一定期間内に様々な業務を経験し、将来的には自身の適性にあった業務に就きたいと考える職員が増えていることが読み取れます。

併せて、人事配置について、平成28年度に比べて減ったものの、職員の約半数が現在も職員の能力や適性をふまえた配置になっていないと、回答していることから、今後、職員の適正配置について、改善を進めていく必要があります。

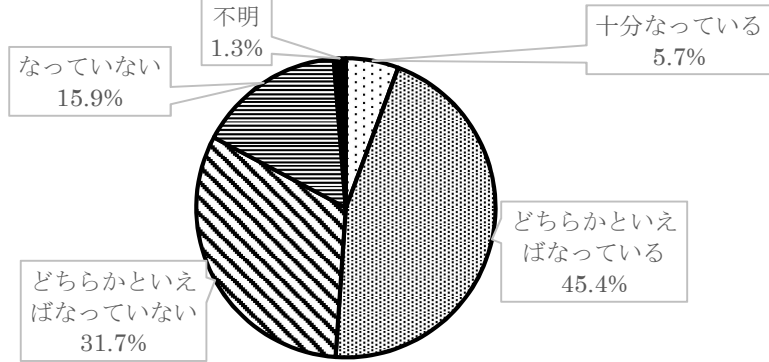
その一方で、ジョブローテーションについては回答者の30.8%が業務に支障が出る可能性を心配したり、在職期間の短さから専門性が身につかないことを懸念したりしていることから、制度充実には慎重な検討が必要であると考えられます。また、職務等の意見書、昇任管理などについても、様々な意見があることから、更に納得性の高い仕組みづくりの検討が必要と思われます。

(※) ジョブローテーションとは、計画的異動のことをいい、職場を定期的に変え、さまざまな職務を経験させることによって、職員の能力開発・人材育成を行うとともに、職場の活性化を図るものです。

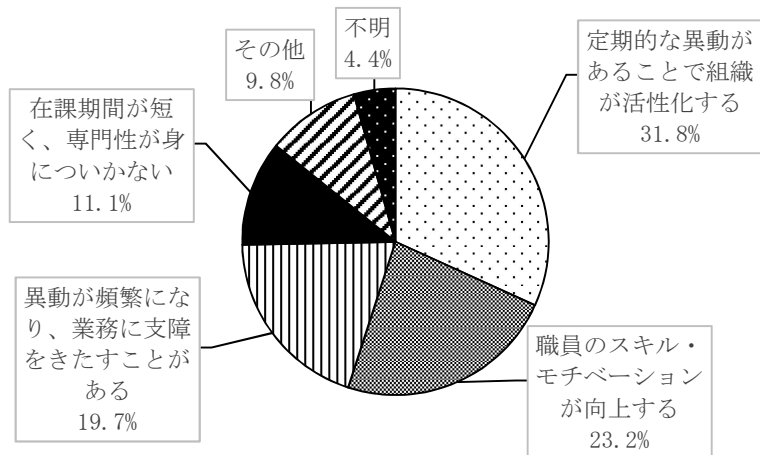
～アンケート結果から～



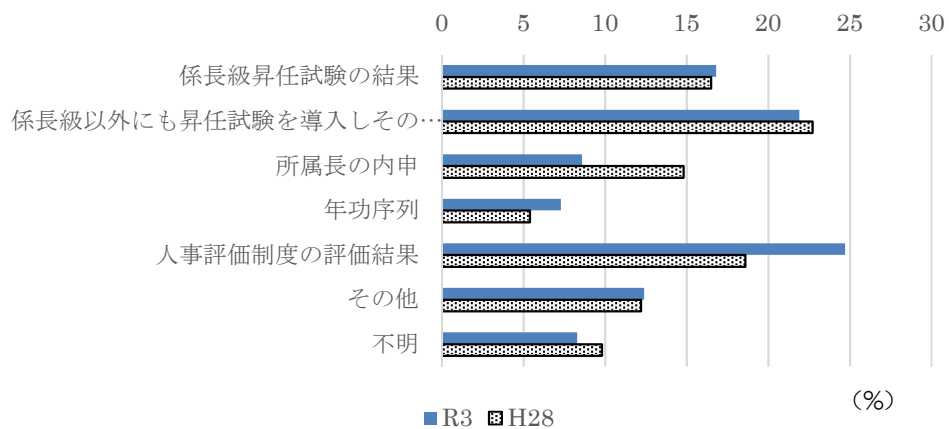
現在の職員配置は職員的能力や適性をふまえたものとなっているか



ジョブローテーションについてどう思うか

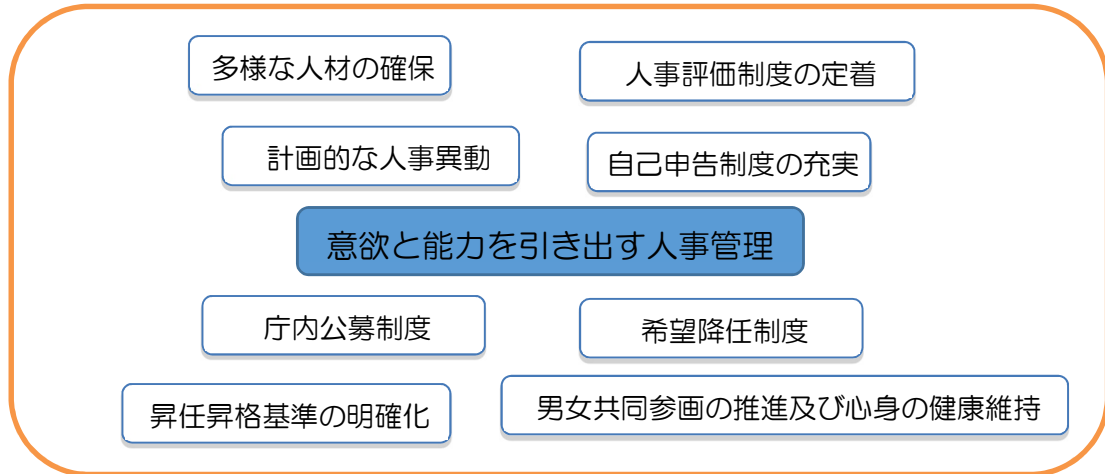


昇任に際して、何を重視してほしいか



(2) これからの人事管理

今後の人事管理においては、引き続き「職員の意欲の向上」につながるよう取り組みます。そのために人事管理に対する信頼性を向上していけるような制度設計に努め、個々の職員の意欲と能力を最大限に引き出していきます。



①多様な人材の確保

定員の適正化に配慮しながら、将来の組織運営を見据え、適時に必要な人材の確保を行っていきます。また、併せて多様な人材を確保する方策を検討していきます。

今後の人材の確保については、新卒者だけでなく、民間企業経験者など様々なキャリアをもった職員を対象とした採用試験を実施し、内部的な育成に加えて個々の職員が持つ多様なスキルを活かしていくことができるような組織づくりに取り組みます。また、専門分野における任期付職員の活用、職種の枠を超えた人材の活用など多様な人材の確保を図っていきます。

②人事評価制度の定着

本市では、平成28年度に人材育成の観点から人事評価制度を導入し、職員の強みや弱み、その職員にとって必要な能力や姿勢を明らかにすることにより部下に気付きを与え能力開発につなげることを目的としています。

評価結果を基に、職員は自身の自己啓発の方向性を見出し、上司は把握した部下の能力や特性、担当業務の執行状況等に対して的確に指導や助言を行うことで、職員の仕事に対する意欲ややりがいの向上につなげます。今後とも、人事評価制度に改善を加えながら適切な運用を行い、人材育成や人事管理により

活かされる制度としていきます。

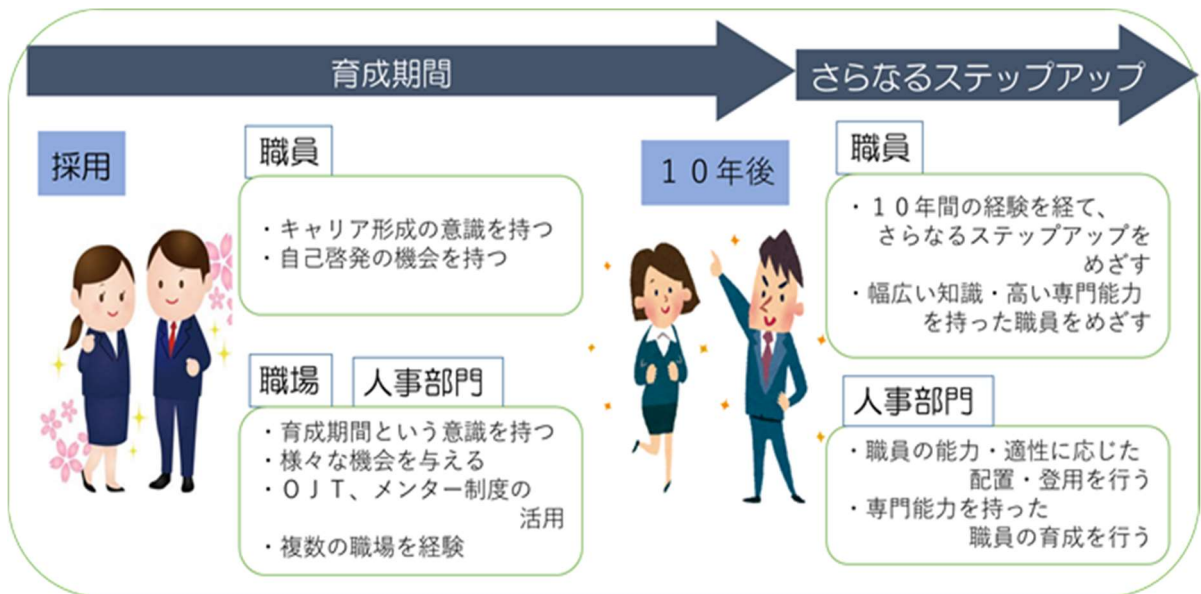
③計画的な人事異動（ジョブローテーション・複線型人事制度）

ジョブローテーションによって、異なる部署を経験させることで、市の業務全般に関する幅広い知識や視野を持つとともに、その職員の適性を見出し、能力の有効活用を図ることができます。一方、各職場の職員数が限られている中で、一律にジョブローテーションを行うと、業務に慣れてきた職員が次々異動になり職場の業務効率の低下を招く場合もあります。本市では、これまで、ジョブローテーションについては、新規採用職員を対象に窓口部門・管理部門・事業部門など、幅広い職務経験と知識・技術を習得するために、採用後10年程度の間を初期ローテーションと位置づけ、概ね3～4年で異なる職場を段階的に経験するよう人事配置に努めていますが、業務の都合上、完全な実施には至っていません。

また、複線型人事制度は、初期ローテーション後に希望選択を行い、基本ローテーションとし、総合コースは概ね5年程度、専任コースは概ね10年程度としていましたが、こちらも完全な実施には至っておりません。これまで、明確な制度設計のもとでの運用はありませんが、高度化・複雑化する行政課題、多様な市民ニーズに応えるためには、行政全般に関する幅広い知識を持った職員とともに、高い専門能力を有した人材が求められており、「一定の分野」や「個々の業務」に精通した人材の育成が不可欠な状況です。

今後は、職場の現状や全体の職員配置等を総合的に勘案した上で、現実に即したジョブローテーションの実施方法を引き続き検討します。加えて、各部署を定期的に異動する人事異動とは別に、本人の適性や能力等を勘案した上で、長期的に特定の部署に配置し、特定分野における高度な専門的能力を有する職員を育成していく複線型人事制度に関しても実施方法を引き続き検討していきます。

育成イメージ図



④自己申告制度の充実

本市では、各職員から職務の現状や適性・職場環境についての意見や考え方を把握し、人事配置等についての参考資料とするため、平成16年度から「職務等の意見書」調査を実施しています。職務等の意見書について、54.6%の回答者が適材適所の配置につながると考えている一方、20.6%の回答者が何らかの改善が必要であると答えていることから、職務等の意見書の内容についても必要に応じて見直しを行います。

⑤庁内公募制度

これまで、庁内公募制度については、職員研修（専門・特別研修）の受講生の公募を行っていますが、特定のポストについての庁内公募は行っていません。庁内公募は、職員の希望を尊重し、意欲・能力を直接職務に反映させるとともに、士気の高揚を図ることができます。また、職員の持つ能力を多様な分野で発揮できるように要綱等を作成している自治体もあります。本市においても、「やる気」のある職員を積極的に任用し、潜在化している人材の活用を図るため、広く人材を募る庁内公募について、引き続き検討します。

⑥希望降任制度

希望降任制度は、健康上や家庭の事情等により管理・監督職の職責を果たせなくなった場合などに降任を行える制度です。現状では職員本人の同意のもと実施しているケースがありますが、制度の導入には至っていません。アンケート結果をみると職責が果たせない状況でその職に留まることは、組織にも本人にも悪影響を及ぼすことがあるため、まずは、管理職への導入に向けて制度設

計を検討します。

⑦昇任昇格基準の明確化

昇任・昇格は、職員の意欲ややりがいの向上に大きな役割を果たすものです。

これまで、本市では、将来の市を担う優秀な人材を育成するため、平成18年度から係長級昇任資格試験を実施し、さらに、能力と意欲の高い職員の早期登用を図るため、平成23年度から早期登用係長級昇任資格試験を行っています。

今後とも、能力・適性、勤務の実態等、各職階に求められる資質を有しているかを適正に判断し、係長級以外の職階についての資格基準の明確化を検討するなど、より公正公平で信頼性の高い昇任管理に取り組み、職員の意欲とやりがいを高める昇任管理をめざします。

⑧男女共同参画の推進及び心身の健康維持

男女共同参画の推進及び人材育成の観点から、性別に関わりなく、平等に能力開発を行います。働きやすい職場環境づくりや出産・育児への支援を引き続き行います。

また、定期的な健康診断、産業医による健康相談の機会や朝の時間を活用した体操等の実施により予防活動の啓発に努めるとともに、メンタルヘルス相談やストレスチェックなどを行います。加えて、働き方改革自主研究グループの提言も踏まえつつ、職員のワーク・ライフ・バランスを推進します。

3. 良好な職場環境づくり

人材育成の基本は職員一人ひとりの主体的・自立的な取り組みですが、その取り組みを支えていくのは職場です。職場は職員が学んだことを実践する場であり、お互いが働きやすく、人が成長しやすい環境であることが、人材育成にとって重要となります。

(1) これまでの取り組みと課題

これまで、本市では、「人間関係が良く自由に意見が言える職場」、「明確な組織目標を持った職場」、「情報が共有されている職場」、「協力体制が充実している職場」をめざすべき職場として掲げ、職員の資質や士気を向上させ、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組んできました。職場環境についてのアンケート結果を見ると、比較的肯定的な結果であることは前回アンケートから変わりありません。特に男女の役割分担については、問題があると答えた割合は減少しています。

研修について、研修の参加への機会は引き続き与えられている半面、職場研修会の取り組み状況は前回同様 65%程度にとどまっており、職場内で切磋琢磨し、学習し合える環境を今後も醸成していくことが必要です。

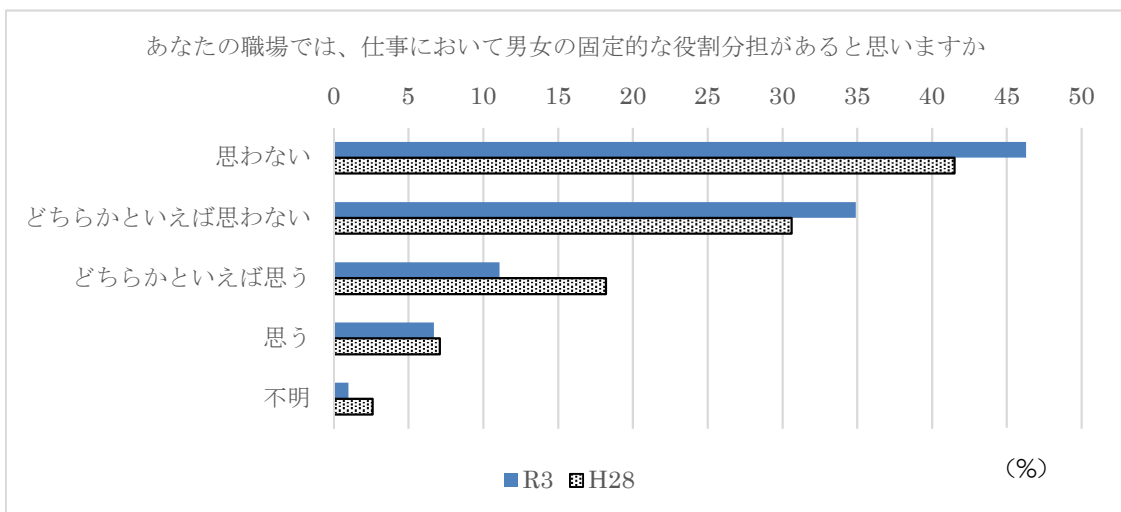
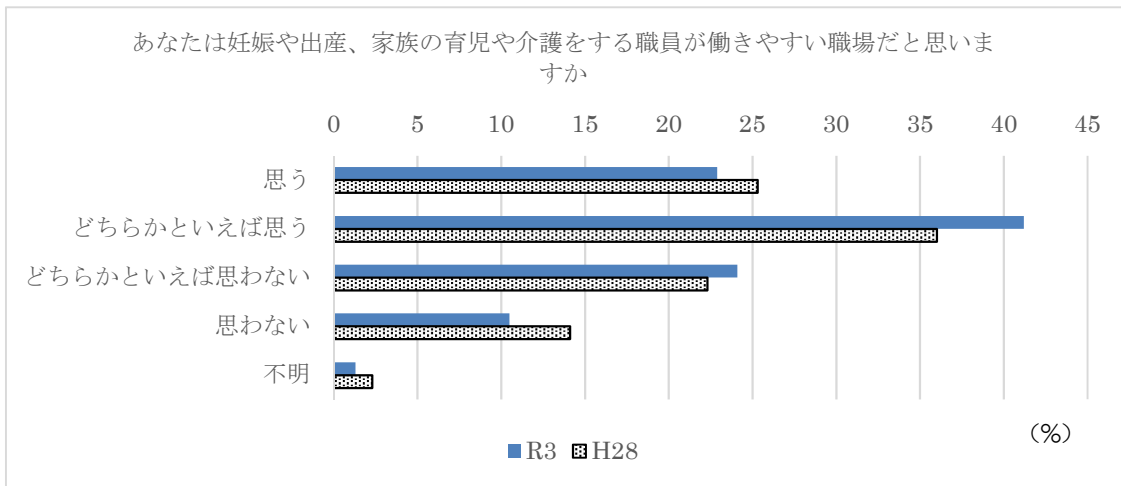
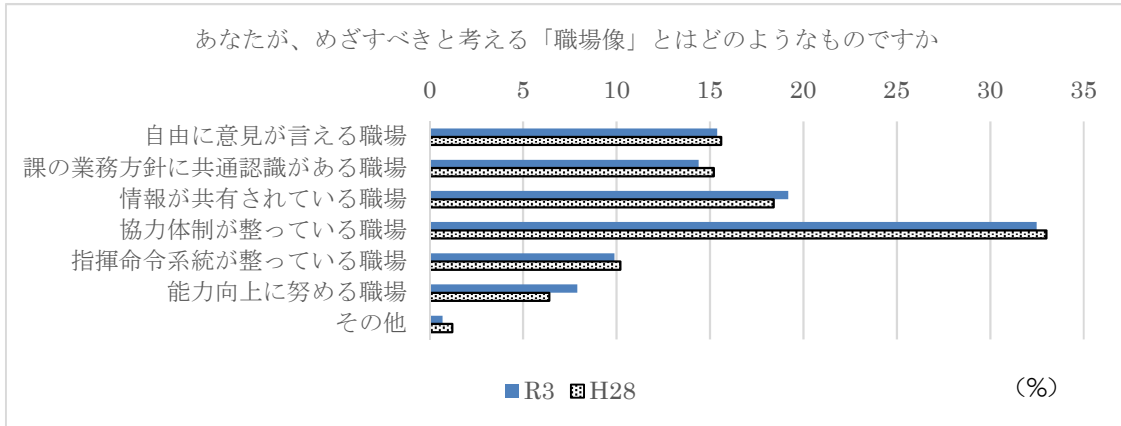
また、働きやすく、相談しやすい職場づくりの必要性もアンケート結果から読み取ることができるため、職員同士の信頼関係を築く場としての職場環境の整備も行っていかなければなりません。

加えて、令和2年度から実施しているハラスメントに関するアンケート調査も見て、ハラスメントを感じている職員は存在しており、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントだけでなく、マタニティ・ハラスメントなど、新たなハラスメントについての回答もあることから、ハラスメント全般の相談体制はこれからも維持していく必要があります。また、女性活躍推進法の趣旨に則り、令和2年6月に改正した「特定事業主行動計画（※）」を推進し、年齢・性別を超えた職場環境の整備につなげていきます。

(※) 特定事業主行動計画とは、地方公共団体（特定事業主）が制定する行動計画。女性の職業生活における活躍を推進し、男女の人権が尊重され、様々な社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現するために制定しています。

～アンケート結果から～

職場環境について



(2) めざすべき職場環境

これまで、基本方針の中で提唱してきた職場像を基本としつつ、職員アンケートの結果から見える職場像、職員意識の現状を加味して、引き続き下記の3つをこれから私たちがめざすべき職場像とします。

私たちは、お互いが働きやすく、

力を発揮できる職場環境づくりをめざします！

①理解と信頼があり、協力体制が充実している職場

日頃からコミュニケーションをとり、相互に理解・信頼し合うことで、職員一人ひとりがその能力を十分に発揮するとともに、職場における自分の役割を認識した上で、お互いを補い合って、全員で力を合わせて仕事を進め、成果をあげる職場です。

②情報が共有され、共通認識がある職場

上司のリーダーシップの下、情報が共有され、組織の目標や課題について共通認識を持ち、業務の知識や技術についても継承し、共有できるような学習的職場環境づくりに努めることができる職場です。

③風通しが良く自由に意見が言える職場

仕事を進める上で常に話し合いが行われ、職員が学んだこと、考えたことを自由に提案したり意見を述べたりすることで、活発な議論ができる風通しの良い職場です。

(3) 具体的な取組み

①組織目標の明確化

これまで、各部署において課内会議を推奨し、組織目標を明確にし、職員がそれを理解するとともに、業務にかかる情報共有を図ってきました。

そのため、職場課題・目標は平成28年度調査時点より共有できるようになっています。今後も、課内会議を通して各職場における組織目標を共有し、明確化していきます。また、人事評価制度を活用し、組織目標達成のために必要な個々の業務目標を設定することで、仕事に対するやる気の向上、業務の効率

化、業務改善に役立てます。その他、それぞれの役職における役割を規程等に明記し、明確化させることも検討していきます。

②管理職のリーダーシップ

職場・組織全体で人材を育成するという方針の下、管理職員が中心となってリーダーシップを発揮し、業務を通じて職員の育成をこれからも行います。

加えて、指導する側の管理職員の指導力・管理能力向上のため、研修を定期的に実施します。また、今後さらに上司と部下との意思疎通を図り、コミュニケーションが向上することによって組織をさらに活性化させていきます。

③ハラスメントの防止

職場内におけるハラスメントは「セクシュアル・ハラスメント」だけではなく、現在、同じ職場で働く相手に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、職務の適正な範囲を超えて、精神的または肉体的苦痛を与える「パワー・ハラスメント」や働く女性に対し妊娠等を理由として退職等を促すなど職場で精神的または肉体的な嫌がらせを行うことをいう「マタニティ・ハラスメント」などがあります。

ハラスメントは、職員の仕事に対するモチベーションの低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす重大な要因となります。

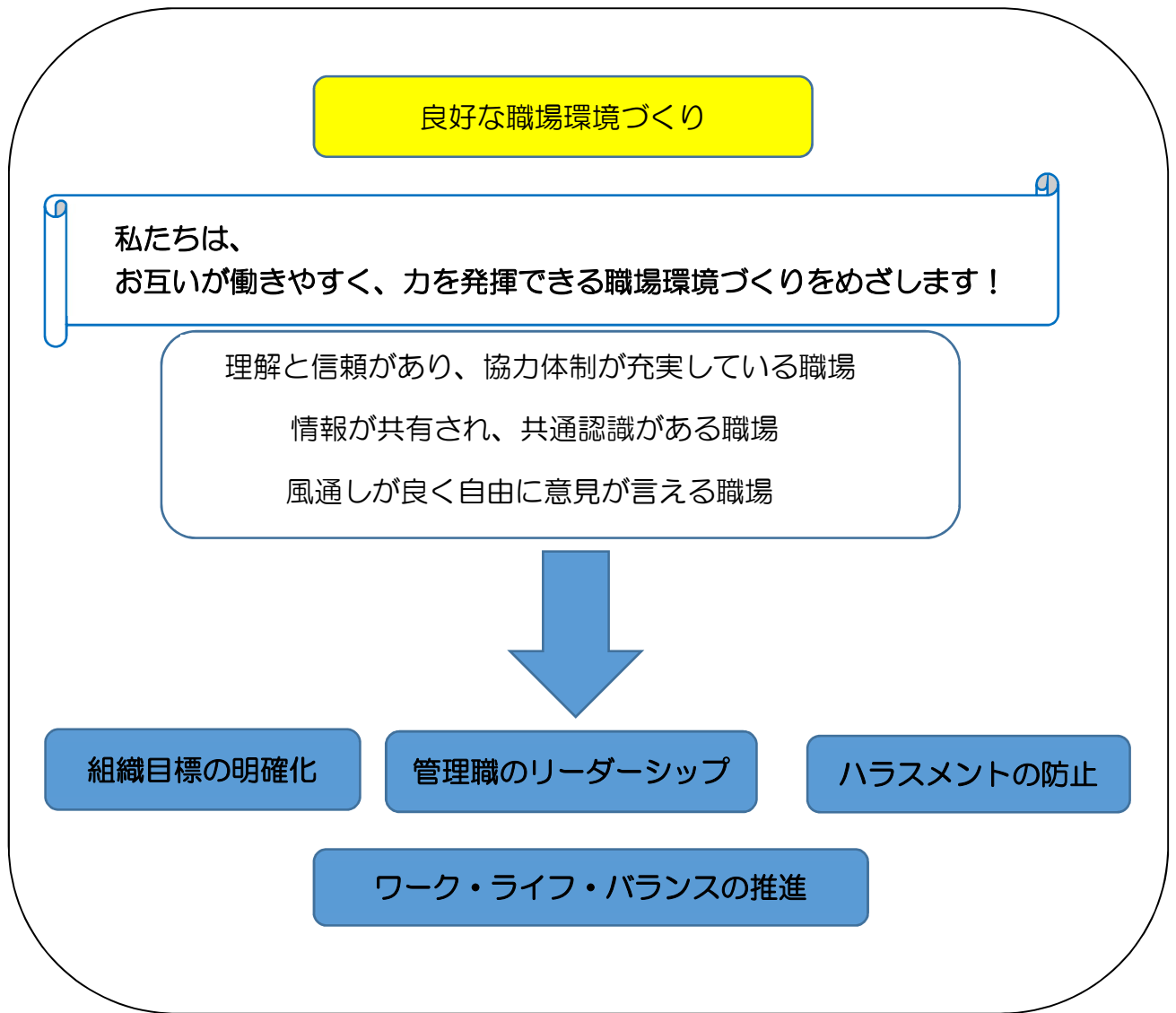
職員一人ひとりがハラスメントに対する自覚と認識を高め、お互いの人格と人権を尊重し、倫理意識の向上を図り、より風通しの良い働きやすい職場環境の形成に向けた取り組みを進めます。また、毎年度ハラスメントに関するアンケート調査を実施し、ハラスメントに関する現状を常にチェックし、労働環境の改善につなげます。

④ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスの推進においては、男女を問わず、すべての職員が仕事と子育て・家事の両立を図ることができるようにすることが大切です。

職員が仕事と家庭生活を両立させることが、心身ともに充実した状態で高いモチベーションを保ちながら働き、成果をあげていくことにつながります。

また、本来の女性活躍の推進は、女性を昇格させるといったことだけでなく男性も含めたワーク・ライフ・バランスの見直しであり、女性にとっても男性にとっても負担となる長時間労働の削減といった働き方の改革や、働きながら子育てや介護などができる環境の整備を組織として進めていきます。



第4章 人材育成の取組み体制

人材育成基本方針に基づく取組みを着実に実施していくためには、全職員及び管理監督者と人事・研修部門が、それぞれ役割に応じ、引き続き次のような取組み姿勢を持って連携し、協力していくことが必要です。

1. 職員の取組み姿勢

職員の能力開発や資質向上には、職員自身の主体的な取組みが基本となります。一人ひとりの職員が前向きに自己啓発に取り組むことで、職場全体の学習的風土が醸成されます。また、自らの能力を高め、よりよい職務上の成果を

挙げることにより、満足感や達成感を得ることができ、職業人として自己実現を果たすことができます。

こうしたことから、職員には、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ① めざす職員像と自分自身を把握し、自己啓発に努める。
- ② 前例や固定観念にとらわれずに仕事に取り組み、主体性をもって考え行動する。
- ③ 健康管理、良好な人間関係など自己管理に努める。

2. 管理職の取り組み姿勢

所属長をはじめとする管理職は人材育成を推進していく上で、極めて重要な役割を担っています。職員の能力や適性、能力開発のニーズを的確に把握し直接指導できる立場にあり、職員の意識や職場環境に大きな影響を与えることから、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ① 率先して自己啓発に取り組む。
- ② 職員の能力開発を積極的に支援する。
- ③ 職員を育てる役割を自覚し、職場研修の実施、人材育成能力の強化に努める。
- ④ 職場の学習的風土づくりに努める。
- ⑤ 課内会議を主導し、組織目標や個々の業務目標を課内で共有できる環境整備に努める。

3. 人事・研修部門の取り組み姿勢

人事・研修部門には、人材育成を推進する立場の部署として、次のような取り組み姿勢が求められます。

- ① 人材育成基本方針に基づく取り組みを進めるとともに、各職場と協力体制をとり、職員の取り組みに対し適切な支援を行うこと。
- ② 人材育成のあり方について常に研究し、適宜適切な措置をとること。
- ③ 当方針は、概ね5年後には見直しを行い、進捗状況を考察した上で、社会の動向に対応し、本市を取り巻く環境の変化にあったものへ必要に応じて改訂を行うこと。

第5章 まとめ

私たち自治体に求められるニーズは時代とともに多様化していますが、新型コロナウイルス感染症のまん延により、さらに複雑化が進んでいます。そのため、現状の良い部分は残しつつ、常に新しいことにチャレンジし、時代の変化に素早く適切に対応できる人材をこれからも育てていかなければなりません。

様々な行政需要に対応していくためには職員個人の力はもとより、その一人ひとりの力を合わせた組織の力が重要です。そのためには、業務に対する知識だけでなく、それぞれの職員が働きやすく、やりがいを感じ、モチベーションを維持し続けられる職場環境を整備していかなければなりません。富田林市最大の財産は人なのです。

時代とともに変化する社会環境に柔軟に対応し、市民福祉の向上と本市のさらなる発展をめざすためには、職員一人ひとりの能力を向上させることはもちろんのこと、周囲と力を合わせながら様々な課題を乗り越えていくことがこれからも必要となります。

職員がそれぞれの能力を今まで以上に発揮するためには、個々の職員のキャリアデザインをより重視していく必要があります。職員がそれぞれの個性や能力を職務遂行に活かすことができれば、組織はより強いものとなります。

組織力の強化を目指して、当方針の具体的な取り組みを組織全体で推進するため、一人ひとりの自己実現はもちろんのこと、市民に親しまれ、信頼される市役所を実現するため、これからも一丸となって取り組んでいきましょう。

富田林市人事制度検討委員会委員名簿

(令和4年3月31日現在)

| | | |
|-----|--------|---------------------------|
| 委員長 | 澤田 和秀 | 市長公室長 |
| 委員 | 谷口 勝久 | 総務部長 |
| | 鉄本 益巳 | 上下水道部長 |
| | 土井 清美 | 市民人権部長 |
| | 仲野 仁人 | 上下水道部次長 |
| | 谷 祥充 | 消防本部消防総務課参事 |
| | 太田 純子 | 子育て福祉部こども未来室大伴保 育園園長代理 |
| | 片山 紀子 | 市長公室都市魅力課係長 |
| | 西本 太計司 | 市民人権部環境衛生課係長 |
| | 佐々木 信也 | まちづくり政策部道路交通課係長 |
| | 中嶋 歩惟 | 子育て福祉部こども未来室主査 |
| | 山本 泰 | 産業まちづくり部商工観光課長代理 |
| | 和田 靖博 | 教育総務部教育総務課係長 |

富田林市人材育成基本方針 改訂版

令和4(2022)年4月発行

発行:富田林市 市長公室 人事課

〒584-8511 富田林市常盤町1番1号

T E L :0721-25-1000 F A X :0721-24-6605

U R L :<http://www.city.tondabayashi.osaka.jp/>