

# 泉佐野市人材育成基本方針

平成20年 5月

泉 佐 野 市

# 目 次

はじめに	1
第1章 人材育成を取り巻く環境	2
1 本市を取り巻く現状と課題	2
(1) 社会経済情勢の変化	
(2) 行財政改革の推進	
(3) 地方分権の進展	
(4) 公と民の役割の変化	
2 職員構成の現状と課題	3
第2章 人材育成の基本的な考え方	3
1 人材育成の意義	3
2 職員に求められる資質と能力	4
(1) 職員に求められる資質	
(2) 職員に求められる能力	
第3章 人材育成の進め方	7
1 多様な人材の確保（職員の採用）	7
(1) 新規採用	
(2) 中途採用	
(3) 障害者雇用	
(4) 任期付採用職員	
(5) 再任用制度	
2 多様な人材の育成（研修、評価等）	8
(1) 昇任制度	
(2) 人事評価制度	
(3) 職員提案制度	
(4) 職員研修制度	
3 適切な人材の配置（職員の配置）	9
(1) ジョブローテーション	
(2) 経歴管理	
(3) 専門分野に精通した職員の養成	
(4) 庁内公募制度の導入	
(5) 自己申告制度の導入	
(6) 女性職員の多様な分野への配置と管理職への登用	
4 働きやすい職場環境の整備	11
(1) 社会的条件や職場環境の整備	
(2) 職員の健康管理	
(3) 安全衛生の充実	
第4章 人材育成基本方針の推進体制	13
1 職場での取り組み	13
2 人材育成のための推進体制の整備	13

## はじめに

21世紀に入り、少子高齢化、経済のグローバル化、IT（情報技術）化の進展等、今日の社会は大きく変容しています。また、市民ニーズの多様化・高度化に伴い、地方公共団体の行政運営や行政サービスのあり方も大きく変化してきています。

さらに、本格的な地方分権時代を迎え、国と地方の関係は、従来の上下・主従の関係から対等・協力の関係へと変わり、地方公共団体は、自らの権限と責任においてこれからのまちづくりを進めていくことが求められています。

一方では、国・地方を通じて厳しい財政状況が続いており、本市においても、平成12年の行財政改革推進計画をはじめ、その後も数度にわたる財政健全化計画を策定し、投資的事業や各種市民サービスの見直しとともに、職員数の削減を含む人件費についても大幅な削減に努めた結果、平成18年度末には累積赤字を解消することができました。

しかしながら、職員の採用抑制により職員の年齢構成に歪みを生じるとともに、職員1人当たりの業務量が増加するなど、これからの行政運営を遂行する上で大きな課題となっています。

このように、職員の人件費は、地方公共団体にとって大きな負担となる経費（コスト）ですが、一方では、職員採用は地方公共団体にとって大きな投資であり、職員はこれからの行政運営を担う主体となるものです。また、本市における新しい施策やシステムを生み出し、効率的な行政運営を行いながら、市民に対しより良い行政サービスを提供するには、職員の資質向上と能力の発揮（パフォーマンス）が必要不可欠となってきています。

こうした状況の下で、本市では、これまでも職員研修や人事管理を通じて人材育成に取り組んできましたが、人材育成を進めるうえで基本となる職員像や能力要件などが明確でなく、また制度としても未整備であるなど、必ずしも計画的な取組みとは言えないものであったと思われます。

このため、平成18年に職員研修基本方針を定め、職員研修制度とともに今後必要とされる職員の資質や能力を明らかにしたところです。さらに、人材育成に関する基本方針の策定に向けて、平成19年11月に職員を対象にアンケート調査を実施し、その調査結果をもとに人材育成基本方針策定検討委員会で種々協議した結果、人事管理制度を中心とした人材育成に関する基本的な考え方を明らかにするとともに、計画的な取組みを進めていくものとし、ここに泉佐野市人材育成基本方針を策定するものです。

## 第1章 人材育成を取り巻く環境

### 1 本市を取り巻く現状と課題

#### (1) 社会経済情勢の変化

我が国は、世界にも類を見ない少子高齢社会を迎えようとしています。一方では、高度情報化の急速な進展や経済のグローバル化、地球温暖化をはじめとする環境問題の深刻化、市民意識の多様化など新たな社会経済情勢の変化に対して柔軟かつ迅速な対応が求められています。

このような状況の変化に的確に対応するため、市民の立場に立って、新たな行政ニーズに対応できる能力や資質を備えた職員の育成が必要となっています。

#### (2) 行財政改革の推進

本市では、平成12年5月の行財政改革推進計画の策定以降、数次にわたる財政健全化計画の策定や行政評価システムの導入など、本市の厳しい財政状況に対応した財政の健全化や新しい行財政運営システムの構築に取り組んでいるところです。

しかしながら、平成19年6月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が制定され、平成21年度から、従来の普通会計だけでなく特別会計や企業会計を含めた連結決算による財政健全化が求められることとなっているため、今後もより一層効率的で効果的な行財政運営が求められています。

このような厳しい財政状況の中で、行財政改革を推進していくためには、経営感覚やコスト意識を持った職員の育成が必要となっています。

#### (3) 地方分権の進展

平成12年4月の地方分権一括法の施行により、本格的な地方分権時代を迎え、地方公共団体の役割はこれまで以上に増大しており、自己決定・自己責任のもとで個別の地域課題に対応するとともに、新たな発想と創意工夫により効果的な施策を展開することが求められています。

このため、日常業務の中で行政課題を発見し、解決するための方策を立案する能力を持った職員の育成が必要となっています。

#### (4) 公と民の役割の変化

地方分権の進展により、地方公共団体が担うべき役割は増大していますが、一方では、民間委託や民営化の推進、指定管理者制度などの導入により、従来行政が担ってきた行政サービスが、市民団体やNPO法人、企業など多様な主体により提供されるようになってきています。

従って、地域の公共的な課題解決や行政サービスを提供するためには、単に行政だけではなく、市民と行政が独立・対等の立場で相互に協力することが必要であり、より効果的な市民との協働を図っていくための資質や能力が求められています。

## 2 職員構成の現状と課題

本市では、昭和 40 年代後半の人口急増期に職員採用が増加し、昭和 49 年のオイルショック後の景気後退と財政状況の悪化により、一時期職員採用の抑制基調が続きましたが、関西国際空港の開港に合わせて、都市計画道路や公共下水道事業、南海本線連続立体交差事業をはじめ市街地再開発事業、土地区画整理事業などの空港関連事業を推進するため、平成元年頃から事務職及び技術職職員の採用が大幅に増加しました。

しかしながら、平成 6 年 9 月の空港開港後は、技術職職員の不採用が続き、また、本市財政の急速な悪化により、一部専門職を除く事務職職員の採用についても抑制基調が続いており、平成 11 年度と比較すると普通会計で約 200 名の職員数の減少となっています。

この結果、病院及び消防を除く本市職員の年齢構成は、35 歳～44 歳の職員の占める割合が約 40%となっており、特に技術職職員は 40 歳～49 歳の職員の占める割合が約 70%にも上っています。また、消防職員についても、30 歳～39 歳の職員の占める割合が約 56%と高くなっています。

今後は、空港関連事業の推進のために大量に採用した職員の高年齢化が進んでくるため、役職(ポスト)の不足とともに実務を担当する職員の不足も懸念されており、職員の人材育成とともに職員の年齢構成の歪みによるこうした課題の解決も急がれてきています。

## 第 2 章 人材育成の基本的な考え方

### 1 人材育成の意義

地方公共団体がその事務処理を行うに当たって、「最小の経費で最大の効果」を發揮するためには、その前提として職員のとゆまぬ能力開発が必要不可欠であると言われており、職員が持てる能力を最大限に發揮し、意欲的にその役割を担うことが、効率的で効果的な行政運営を推進することとなり、ひいては市民福祉の向上とまちづくりの推進に寄与することにつながるものであると言えます。

また、一方では、地方公共団体の財政状況が悪化し、職員数も削減せざるを得ない状況の中で、いわゆる「小さくて効率的な政府」の確立が叫ばれています。このように、財源や職員といった行政運営を行うための資源が限られた中で、新たな市民ニーズに応じていくためには、従来の行政施策や行政システムについて不断の見直しを行なっていかなければなりません。「モノづくりは人づくり」であり「組織は人なり」とも言われているように、そのシステムや制度を立案、構築し、それを効率的に運用するには、職員の資質向上と能力開発が必要不可欠な要素となってきました。

従って、職員の意識改革を促し組織の活性化を図るには、職員を行政運営を行うための資源、すなわち「人財」と捉え、職員の資質向上と能力開発を主眼とした職員研

修制度の確立とともに人材育成を基本とする人事管理制度の構築が必要となってきています。

このように、市民ニーズに的確に応え質の高い行政運営やまちづくりを進めるうえで、職員の資質向上や能力開発が重要な要素となっており、今後も継続的に効果的な人材育成に取り組みながら、これからの本市のまちづくりを進め、市民福祉の向上を図っていくものとします。

## 2 職員に求められる資質と能力

職員に求められる資質と能力については、本市の「職員研修基本方針」の中で示しており、その内容は次のとおりです。

### (1) 職員に求められる資質

#### **公務員としての倫理観や責任感、人権意識をもって、公正かつ迅速に職務を遂行する職員**

公務員としての誇りと自覚を持ち、全体の奉仕者として市民から高い信頼を得られるよう、常に高い倫理観や責任感、人権意識をもって職務を遂行することができる。

#### **専門的な知識や能力を身につけ、職務を的確に遂行する職員**

正確で迅速な行政サービスの提供や行政運営が行えるよう、自ら進んで基礎的な知識や専門知識、技能等の習得に努めることができる。

#### **市民の立場に立って考え、職務を遂行することができる職員**

全体の奉仕者として「泉佐野市のため、泉佐野市民のため」に、常に使命感と責任感を持って職務を遂行することができる。

#### **コスト意識をもって、効率的な行政運営を行うことができる職員**

市民の貴重な税金を使うことに対する責任感を持ち、常に「最小の経費で最大の効果をあげる」という視点に立って、効率的な行政運営を行うことができる。

#### **社会経済情勢の変化を的確に捉え、柔軟かつ積極的に対応することができる職員**

社会環境の変化を的確に捉え、複雑・多様化、高度化する市民ニーズに迅速に対応できるよう、柔軟かつ積極的に挑戦することができる。

## (2) 職員に求められる能力

### ア 職員に求められる能力

キーワード	内 容	着 眼 点
<b>市民本位の対応</b>	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って職務を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行する。</li> <li>②役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動する。</li> <li>③接遇技能を習得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで、対人対応ができる。</li> </ul>
<b>職務遂行能力</b>	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え、行動する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理する。</li> <li>②曖昧さやミスから生ずるトラブルをなくするため、仕事内容のチェック・確認をきちんと行う。</li> <li>③責任を持って職務を遂行し、結果や自己の言動に対して、責任回避をしない。</li> </ul>
<b>コミュニケーション能力</b>	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行う。</li> <li>②書類を分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努める。</li> <li>③打合せや会議等では、メンバーの意見をよく聴き、自らも積極的に発言する。</li> </ul>
<b>基礎知識・専門知識</b>	業務に関する知識・情報などを収集し、業務に活用する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①職務に関する基礎知識や新しい知識、情報に強い関心を持ち、日頃から広く情報を収集し活用する。</li> <li>②積極的にセミナー等へ参加するなど、市役所以外の人・情報に接し、より広い知識を身につける。</li> <li>③知識・情報を活用して、政策を立案したり、業務の合理化案を作成する。</li> </ul>
<b>自らをコントロールする力</b>	困難な状況においても、自己を見失わず、冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行できる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①ストレスのかかる状況でも感情的にならず職務を遂行する。</li> <li>②トラブルやクレーム等に対しても、冷静かつ臨機応変に対応する。</li> <li>③仕事に前向きで、気持ちの切替えを素早く行う。</li> </ul>

イ 職責によって、一層求められる能力

キーワード	内 容	着 眼 点
リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決を図る。	①組織の方針・目標と連動した方向性を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝える。 ②問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディな問題解決を図る。 ③目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民や組織全体又は長期的な視点から、総合的な判断をする。
折衝・調整能力	市役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。	①市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方ができる。 ②相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明する。 ③セクショナリズムを避けながら、仕事の計画・基礎作りなどについて内外との調整を行う。
人材育成能力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。	①仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行う。 ②方針を明示した上で、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成を図る。 ③セミナーや研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の働きかけをする。
組織の活性化	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行う。	①部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気作りをするなど、民主的に職場を運営する。 ②メンバーの意欲や考えを尊重し、仕事を任せると。 ③職務遂行上で必要となる人的ネットワーク（内外の関係者との良好な関係）を構築する。
課題解決能力	課題解決に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。	①コスト管理意識を持ち、費用対効果を考えた計画を作成し、実現に努める。 ②課題解決に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実にを行う。 ③失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、最後まで課題解決に努める。

## 第3章 人材育成の進め方

人材育成は、職員の採用にはじまり、職員の研修・評価、職員の配置などの人事管理全体を通じて行われるものです。

今後、本市の行政能力を高めていくには、多様な人材を確保するとともに、職員研修の充実や人事評価制度等により職員の意識や能力を高めていく必要があります。また、職員の適正配置に努め、職員の働く意欲や能力を最大限に発揮し、組織の活性化を図る必要があります。

このため、本市では、職員の人材育成や能力を重視した人事管理を進めていくものとし、次のような方策を検討し、実施していきます。

### 1 多様な人材の確保（職員の採用）

職員の採用に当たっては、競争試験又は選考のいずれかの方法により行うことが原則とされていますが、幅広い分野で優れた人材を確保するため、一定の資格要件が必要とされる場合を除いて、できるだけ多くの人に受験の機会を与えるものとします。

このため、採用試験の実施方法などについて検討するとともに、市のホームページやケーブルテレビなどの情報媒体を活用し、採用情報の提供に努めるものとします。

#### (1) 新規採用

新規職員の採用に当たっては、現在、一般教養試験や論文審査、面接試験などを行い、個人の能力や人物評価を行っています。

今後は、これらの基礎的知識や能力、適性等の検証に加え、面接方法の工夫や集団討議など人物評価、行動評価につながる試験方法について検討し、柔軟な発想や創造性のある人材、困難な課題に積極果敢に挑戦する意欲のある人材の確保に努めるものとします。

また、行政ニーズや雇用情勢等を考慮しながら、専門職の採用や年齢枠の拡大等についても、引続き検討を行い見直しに努めるものとします。

#### (2) 中途採用

職員採用抑制による職員の年齢構成の歪みを是正し、職員の年齢構成の均衡を図るとともに、実践力や専門性の高い民間企業などの経験者を採用することにより、民間企業のコスト意識やサービスに対する意識を醸成するため、新規学卒者の採用とは別に、社会人採用枠を設けて、幅広い人材の確保に努めるものとします。

#### (3) 障害者雇用

バリアフリー社会の実現を図るうえで、障害者の雇用の場を確保することが社会全体の責務の一つであり、特に地方公共団体は、障害者の雇用の促進等に関する法律

に基づき、法定雇用率（2.1%）に相当する数以上の身体障害者又は知的障害者の雇用に努めなければならないこととされています。

このため、職員採用試験の実施に当たっては、法律の趣旨を尊重しながら、障害者採用枠を設定するなど障害者雇用に努めるものとします。

#### **(4) 任期付採用職員**

地方公務員法の改正により、平成 14 年度から地方公務員においても任期付一般職員採用制度が導入され、特定の行政課題の解決のため専門的で高度な能力を持つ人材を期間を限定して採用できることとなっています。

本市においても、今後の行政ニーズや職員体制を勘案しながら、制度の導入について研究していくものとします。

#### **(5) 再任用制度**

平成 6 年に共済年金制度の改正が行われ、年金の満額支給開始年齢を平成 13 年度から段階的に引き上げられたことに伴い、再任用制度が導入されたものです。

本市においても、平成 13 年度から定年退職者を対象に再任用を実施していますが、今後、再任用期間が段階的に増え、再任用希望職員が増加することが予想されるため、職域の拡大など制度の充実と有効な活用方法について検討するものとします。

### **2 多様な人材の育成（研修、評価等）**

職員の意欲と能力を最大限に活用し、職務能率の向上と組織の活性化を図るため、多様な人材の育成に努めるものとします。

このため、職員に求められる資質や能力を明確にし、職員研修に努めるとともに、人事評価制度の導入や昇任制度の充実など、人材育成に重点を置いた制度運用に努めるものとします。

#### **(1) 昇任制度**

事務職及び技術職の職員については、係長級への昇任に際して一般教養や論文、面接試験を実施していますが、他の職階については、当該職階における在級年数や所属長の意見等を考慮し、昇任を行っています。

しかしながら、他の職階については昇任基準が明確となっていないため、今後、係長級以外の職階についても、より客観性のある昇任基準や昇任制度の確立を図るものとします。

#### **(2) 人事評価制度**

人事評価制度は、職員の能力や努力に見合った適切な評価を行い、この評価結果を能力開発や処遇に効果的に活用していくことで、職員の能力や意欲を高め、もって組

織力の向上を図り、市民サービスの向上を目指すものです。

人材育成を効果的に行うためには、職員の勤務実績や能力、適性等を適切に評価し、評価の結果を昇任などに反映するだけでなく、能力開発や研修に活用していく必要があることから、人材育成に主眼を置いた人事評価制度の導入について検討するものとします。

このため、より客観的で透明性の高い評価方法や評価基準の明確化を図るとともに、評価者研修を実施します。また、実施に当たっては、試行期間を設け、検証を行いながら、人事評価制度の確立を図るものとします。

### **(3) 職員提案制度**

職員提案制度は、職員から市政運営に関する提案を求め、それを行政施策に反映することにより、職員の政策形成能力の向上及び行政運営の効率化を図り、市民サービスの向上に寄与することを目的としています。

本市では、平成 11 年 3 月に「泉佐野市職員提案規程」を策定し、毎年度職員の提案を求め、審査、表彰を行っていますが、今後も職員提案制度の周知に努めるとともに制度の改善を図りながら、職員の英知や創意工夫を生かした行政運営に努めるものとします。

### **(4) 職員研修制度**

職員研修については、平成 18 年度に策定した「泉佐野市職員研修基本方針」に基づき実施しており、今後も引き続き、職員の能力開発と資質の向上をめざして、より効果的な職員研修方法の検討や内容の充実に努めていくものとします。

## **3 適切な人材の配置（職員の配置）**

職員アンケート調査の結果によると、人事異動は、職員の能力活用や人材育成を主眼にし、人事異動の期間としては、3年から5年を基本に年齢や職責、業務内容によって決定することが望まれていると言えます。

このため、人事異動に際しては、長期的な視点に立った人材育成や効果的な人材活用を図るものとし、計画的なジョブローテーションや適材適所の職員配置に努めるものとします。

### **(1) ジョブローテーション**

長期的な観点から人材の育成を進めるため、職員の多様な適性等を活かしながら、いくつかの異なった職務を経験させるジョブローテーションを設定します。

なお、事務系職員の職務分野は窓口部門、事業部門、管理部門とし、また、技術系職員の職務分野は計画部門、事業部門、管理部門に区分して、ジョブローテーションを考慮するものとします。

また、専門職種等の職員については、その配置が限られるため、ジョブローテーションを設定することが困難なことから、職員研修を通して知識の習得や視野の拡大に努めます。

**① 職務能力等養成期間におけるジョブローテーション（勤続10年間程度）**

採用後概ね10年間を職務能力等養成期間とし、職員の適性等を見極めながら、多様な職務分野を経験させることを基本とします。

**② 職務能力等発揮期間におけるジョブ・ローテーション（勤続10年以上20年未満）**

職務能力等養成期間で培ってきた専門的知識や経験、職務に対する適性などを考慮しながら、適正配置と定期的な異動に努め、中堅職員として業務に対するマネジメント能力の養成を図ります。

**(2) 経歴管理**

ジョブローテーションを通じて様々な職場を経験することにより、幅広い視野や知識、技術を習得させるとともに、経験年数や業務に応じた適切な研修を実施し、職員の経歴管理と併せて能力開発に努めるものとします。

また、このようなジョブローテーションによる経歴や研修の実績と併せて、自己申告や人事評価などから得られる情報を収集、管理し、計画的なジョブローテーションや職員の多様な個性、適性等を活かした人材育成に努めるものとします。

**(3) 専門分野に精通した職員の養成**

地方分権社会の進展と行政事務の高度化により、それぞれの分野で専門的な能力を有する職員の養成が重要となってきたため、専門研修の実施とともに養成期間を考慮した人事異動を行うなど、特定の業務に精通した職員の養成を図るものとします。

しかしながら、専門分野に精通した職員の育成は、一方では人事管理の固定化を招く恐れがあるため、中堅職員については、本人の自己申告や人事評価等をもとに人事異動を行うなど、人事管理の硬直化を防止するとともに職員の能力開発に努めるものとします。

**(4) 庁内公募制度の導入**

職員のやる気と向上心を活かして、職員の能力を発揮する機会を提供するため、特定の業務やプロジェクトについて、庁内公募制度の採用を検討します。特定の役職やプロジェクトチームの構成員について広く職員から希望を募り、申出のあった職員の中から審査選考のうえ、当該役職や構成員の一員として配置することを可能にします。

**(5) 自己申告制度の導入**

自己申告制度とは、職務に対する適性や異動を含めた希望等について、職員自らが申告する制度ですが、職員アンケート調査の結果では、8割近くの職員が自己申告制度の必要性を感じているとしています。

このため、業務に関連する自己の能力や適性等を見つめ直すとともに、人事異動に対する希望等を上司や人事担当課に意思表示する機会を設けるものとし、自己申告制度の導入を図ります。

また、自己申告制度の導入によって、自己啓発のきっかけづくりと適性等に基づいた職員配置を行い、効果的な人材育成に努めるものとします。

なお、本市では、職員の個別の事情に合わせ、係長以上の職員を対象に希望降任制度を実施していますが、今後も職員配置の適正化と組織の活性化を図るため、引続き制度の適切な運用に努めていくものとします。

#### **(6) 女性職員の多様な分野への配置と管理職への登用**

男女共同参画社会の推進を図るため、育児・介護等の社会的条件の整備に努めるとともに、女性職員の多様な分野への配置を進めます。

また、情報を知る機会や職員の能力に応じた業務分担の公平化を図るなど女性職員が能力を発揮できる機会を確保し、女性職員の能力の活用と管理職への登用を進めるものとします。

### **4 働きやすい職場環境の整備**

職員の健康を維持、増進し、安全を確保することは、職員が安心して職務に専念するために必要なことであり、公務能率の向上を図り、より良い市民サービスを提供するうえで重要な要素となっています。

また、近年では、男女共同参画社会の進展などにより、誰もが働きやすい労働条件の整備が求められており、職員の健康管理や安全衛生の充実とあわせて、職員にとって働きやすい社会的条件や職場環境の整備に努めるものとします。

なお、本市では、平成 17 年度に「職員の懲戒処分に関する指針」を定め、公務員としてのモラルの向上に努めているところですが、今後も公務員倫理や服務規律を遵守し、市民に信頼される職員の育成と職場作りに努めるものとします。

#### **(1) 社会的条件や職場環境の整備**

職員が安心して働き続けることができるよう、育児休業制度などの子育て支援制度の充実やセクシュアルハラスメントに対する相談体制の整備に努めるものとします。

また、職員が能力を発揮するうえで職場環境は重要な要素であることから、管理・監督者は、職員とのコミュニケーションを図り、職員の能力開発や自己啓発を支援するなど、働きやすい職場環境づくりに努めるものとします。

## **(2) 職員の健康管理**

業務上での公務災害や生活習慣病などを原因とする身体的な病気はもちろん、近年では、仕事や家庭、人間関係の悩みから心の病気にかかる職員が増加しています。

このため、一般定期健康診断や特別健診などの身体的な健康管理だけでなく、精神科医によるメンタルヘルスなどに関する相談を充実するとともに、職員とのコミュニケーションを通じ、職員の異常を早期に発見し対応できるような職場環境の確保に努めるものとします。

また、心身の健康問題で休職している職員の円滑な職場復帰を図るため、休職中のリハビリ出勤や職場復帰支援マニュアルの作成について検討するなど、組織的かつ計画的な職場復帰の支援に努めるものとします。

## **(3) 安全衛生の充実**

職員安全衛生委員会を中心に安全パトロールや衛生パトロールを実施し、危険箇所等の把握と改善を行い、安全な職場環境づくりに努めるものとします。

## 第4章 人材育成基本方針の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、職員研修の充実や人事管理の改善等について総合的、体系的に整備を図る必要がありますが、そのためには、職員一人ひとりが自己啓発に積極的に取り組むとともに、部下に対する管理監督者の適切な指導・助言や、こうした取り組みを支える人材育成部門の支援が必要不可欠なものとなっています。

また、全庁的に人材育成を推進していくために、組織横断的な連絡調整組織を設置するものとします。

### 1 職場での取り組み

#### ① 職員の取り組み

職員の人材育成は、市が実施する各種研修の受講や職場の上司・先輩からの指導・助言を待つのではなく、職員自らが積極的に取り組んでいく必要があります。そのためには、心身の健康管理に努めるとともに、自主的学習を行うなど自己啓発に努めるものとします。

#### ② 管理監督者の取り組み

職務経験や職場での上司・先輩からのアドバイスなどいわゆる職場内研修が、職員の能力向上を図るうえで重要な役割を果たしているため、管理監督者は、個々の職員に適した方法により、継続的かつ意識的に部下の指導・助言に努めるものとします。

#### ③ 人材育成部門の取り組み

職員の人材育成を進めるため、人材育成部門では、職員研修基本方針に示された各種研修の効果的な実施に努めるとともに、職場における研修や職員の自主的学習の支援に努めるものとします。

### 2 人材育成のための推進体制の整備

本基本方針に基づきより効果的で計画的な人材育成を進めるため、組織横断的な連絡調整組織を設置するものとし、人材育成のための各種制度の導入に関する検討、協議を行うとともに、その制度が十分に機能しているのかをチェックし、見直しを含めた執行管理に努めるものとします。

# 人材育成基本方針の体系

## 職員に求められる資質

- 倫理観や責任感、人権意識をもち、公正・迅速に職務を遂行する職員
- 専門的な知識・能力を備え、職務を遂行する職員
- 市民の立場に立って考え、職務を遂行する職員
- コスト意識をもち、効率的な運営を行う職員
- 社会経済情勢の変化に柔軟かつ積極的に対応する職員

## 職員に求められる能力

### 全職員

- 市民本位の対応
- 職務遂行能力
- コミュニケーション能力
- 基礎知識・専門知識
- 自らをコントロールする力

### 職階により

- リーダーシップ
- 折衝・調整能力
- 人材育成能力
- 組織の活性化
- 課題解決能力

## 多様な人材の確保

- 新規採用
- 中途採用
- 障害者雇用
- 任期付採用職員
- 再任用制度

## 多様な人材の育成

- 昇任制度
- 人事評価制度
- 職員提案制度
- 職員研修制度
  - ・ 職場外研修（一般、特別、派遣）
  - ・ 職場研修
  - ・ 自主研修

## 適切な人材の配置

- ジョブローテーション
- 経歴管理
- 専門分野に精通した職員の養成
- 庁内公募制度の導入
- 自己申告制度の導入
- 女性職員の多様な分野への配置と管理職への登用

## 働きやすい職場環境の整備

- 社会的条件や職場環境の整備
- 職員の健康管理
- 安全衛生の充実

## 推進体制

- 職場での取組み（職員、管理監督者、育成部門）
- 推進体制の整備

## 人材育成に向けての取組みの実施スケジュール

△：検討、研究    ○：試行    ◎：新規実施    →：継続実施

取組項目		取組方針	年 度			
中項目	小項目		20	21	22	23
多様な人材の確保 (職員の採用)	新規採用	採用試験の手法、年齢枠の拡大	△	△	◎	→
		専門職の採用	→	→	→	→
	中途採用	社会人採用枠の設定	→	→	→	→
		年齢枠の拡大	△	△	◎	→
	障害者雇用	障害者採用枠の設定	→	→	→	→
	任期付採用職員	制度導入に向けての研究	△	△	△	△
	再任用制度	職域の拡大	△	○	○	◎
人材の活用方法		△	△	○	○	
多様な人材の育成 (研修、評価等)	昇任制度	係長級以外の職階についての昇任制度の確立	△	△	△	○
		人事評価制度	評価方法、評価基準の明確化	△	△	○
	評価者研修の実施		△	△	○	○
	自己評価・複数評価の実施		△	△	○	○
	職員提案制度	制度の改善	→	→	→	→
職員研修制度	職員研修方法、内容の見直し	→	→	→	→	
適切な人材の配置 (職員の配置)	ジョブローテーション	①職務能力等養成期間（勤続10年間程度）におけるジョブローテーションの確立	△	◎	→	→
		②職務能力等発揮期間（勤続10～20年）におけるジョブローテーションの確立	△	◎	→	→
	経歴管理	①経歴及び研修実績の管理	△	○	◎	→
		②経歴情報等の収集、管理	△	△	○	○
	専門分野に精通した職員の養成	専門研修の実施	△	◎	→	→
		養成期間を考慮した異動	△	◎	→	→
	庁内公募制度	プロジェクトチーム等の構成員	→	→	→	→
		特定の役職	△	△	△	○
	自己申告制度の導入	制度導入による適正配置と人材育成	○	○	◎	→
	女性職員の多様な分野への配置と管理職への登用	社会的条件整備、多様な分野への配置	→	→	→	→
管理職への登用の推進		→	→	→	→	
働きやすい職場環境の整備	社会的条件や職場環境の整備	各種制度の充実、相談体制の整備	→	→	→	→
		働きやすい職場環境づくり	→	→	→	→
	職員の健康管理	健康管理、メンタル相談体制の充実	→	→	→	→
		リハビリ出勤、復帰支援マニュアルの作成	△	△	○	○
	安全衛生の充実	安全・衛生パトロールの実施	→	→	→	→
安全な職場環境づくり		→	→	→	→	