

# 羽曳野市人材育成基本方針

平成22年4月

羽 曳 野 市

## はじめに

羽曳野近辺に人が住みはじめたのは、今から約2万年前の旧石器時代末頃のことです。以来、ときには戦乱の舞台として、ときには文化の中心地として、独自の文化と風土をつくりあげてきました。昭和34年1月15日に羽曳野市制を施行、以来、大阪市のベッドタウンとしても順調に発展を続け、現在では12万の市民を有する都市に成長しました。

平成12年の地方分権一括法の施行により、地方自治体の役割が大きく見直され、まさに自治体としての自主性と自立性が求められているところとなりました。地方自治の運営においては、これまで以上に、政策面、財政面において自立した行財政運営が求められています。

そのためには、行政を担う職員一人ひとりが、多様な分野において高い専門性を持つことが必要であり、また、地域の持つ潜在力や個性を尊重しながら全市的な発展に繋げていくために、戦略的な政策形成により、幅広い行政課題に主体的に取り組み、解決しなければなりません。

こうしたことから本市では、時代の要請に応える職員の育成を図るため、「人材育成基本方針」を策定しました。本市のひとづくり、職場環境づくりのめざすべき姿を明らかにして、「人・時をつなぐ 安心・健康・躍動都市 はびきの」の実現に向けて取り組んでまいります。

平成22年4月

羽曳野市長 北川 嗣 雄

## - 目 次 -

1 . 策定の背景と趣旨	1
1 背 景	1
2 羽曳野市では	1
3 基本方針策定の趣旨	2
2 . めざすべき職員像	4
1 総合基本計画では	4
2 めざすべき職員像	5
3 . 人材育成の基本的な方向	8
1 人材育成の考え方	8
2 人を育てる環境づくり	8
3 きめ細かい人材育成	9
4 . 職員の意識改革	10
1 意識改革	10
5 . 人材育成の取組み	13
1 推進体制とその取組み	13
(1) キャリア形成の支援	13
(2) 人材育成サイクルの構築	14
2 育てる研修制度の充実	16
(1) 自己啓発	16
(2) 政策形成能力	17
(3) 職場研修	17
(4) 職場外研修	18
(5) キャリア形成	18
3 育てる人事制度の充実	20
(1) 採用	20
採用試験	20
多様な採用形態	21
(2) 育成	21
育成型ジョブローテーション	21
複線型人事	22
(3) 業務評価	22
昇任試験制度	23
育成型異動制度	23
希望降任制度	24
4 育てる環境づくり	25
(1) 更なる職場風土の改善	25
職員提案制度	25
職場での男女共同参画	25
健康管理	26

## 1. 策定の背景と趣旨

### 1 背 景

アメリカ発の金融破綻の波は世界不況を招き、各国から対応策が次々に出されていますが、その効果を実感できるまでにはまだ至っていません。

一方、昨今の地方をめぐる潮流も、少子高齢化の急速な進展をはじめ、ICTの高度化と普及、住民の価値観の多様化、地球温暖化への関心の高まりなどが伺え、新しい時代への潮目を形成しつつあります。地方分権も本番を迎え、それぞれの自治体の特性を活かした自主的な施策推進が求められ、地域にふさわしい住民サービスの向上が時代の要請となってきました。

今後、自治体には、ますます自主性・自立性を高めて、自らの判断と責任の下で、地域の実情に沿った行政を推進する企画力、実行力が要求されてきます。

こうした大変革の中では、更なる効率的、効果的な行財政運営を進め、行政サービスの担い手である職員には一層の自覚と意欲を持ち、経営感覚を磨き、全体の奉仕者として中立・公正かつ能率的に職務遂行していくことやこうした職員を育てる人づくりとして人材育成の基盤、環境づくりを構築していくことが重要になってきます。

### 2 羽 曳 野 市 で は

折しも羽曳野市では、**人・時をつなぐ 安心・健康・躍動都市 はびきの**を将来像とした第5次総合基本計画が平成27年のゴールインをめざしてスタートしています。現下の社会経済状況は大きく変化し、大変厳しい財政環境の中では、市民との協働を図りながらまちづくりを進めていくことが今まで以上に求められてきます。市民と地域と行政のつながりを大切にして進めていく明日

のはびきのづくりではこれらのつなぎ役はいうまでもなく人です。これからは行政と市民、行政と地域、それぞれをつなぐひとづくりがますます重要となってきます。羽曳野市職員にあっては市民と地域とのつなぎ役となって、けん引役も務め、また他の自治体とのつなぎ役も担っていくことになります。

### 3 基本方針の策定趣旨

羽曳野市では、これまで職員の能力開発や適材適所の配置などをめざして職員研修の充実など人事制度を進めてきました。これからは、これまでの取組みと地方分権の時代、総合基本計画がめざすまちづくりを踏まえて、長期的かつ総合的に職員の能力開発をすすめる人材育成基本方針を策定して取り組んでいきます。基本方針では、ひとづくり、職場環境づくりのめざすべき姿を明らかにして、その達成に向けた職員の自己啓発の向上と意識改革、職員研修の推進、活力ある職場環境づくりと人事管理を総合化して計画的に推進する方策を示しています。

= 羽 曳 野 市 の 人 材 育 成 =

=総合基本計画 将来像=

人・時をつなぐ 安心・健康・躍動都市

- 安全・安心・共生のまちづくり
- 民・学・産・官の協働によるまちづくり
- 知恵と工夫によるまちづくり

効率的効果的な行財政運営

人材育成基本方針

時代の要請

変革への対応と地域にふさわしい住民サービスの向上

背景

= 変 革 の 潮 流 =

- ・社会経済情勢の変化
- ・地方分権の進展
- ・価値観の多様化

## 2. めざすべき職員像

### 1 総合基本計画では

羽曳野市では、市民がめざすべき新しい将来像を、**人・時をつなぐ 安心・健康・躍動都市 はびきの**として掲げ、特性を大切に明日のまちづくりを進めています。

その第5次総合基本計画の**基本理念**は

1. 安全・安心・共生のまちづくり
2. 民・学・産・官の協働によるまちづくり
3. 知恵と工夫によるまちづくり

として、

また、**まちづくりの目標**を

1. 安全・安心、快適で住みやすいまち
2. 健康で生き生きと暮らせるやさしいまち
3. 次代を担う子どもを育むまち
4. 魅力ある地域社会を拓く活力あるまち
5. 信頼に基づく市民とともにつくるまち

以上の5つに定め、それぞれ体系的に施策や事業を位置付けて、平成27年のゴールインをめざしています。

そこで羽曳野市職員には、郷土を愛する地方公務員として羽曳野市民の奉仕者として、市民一人ひとりが安心して健康で豊かな生活を過ごせるように奉仕していく行政のプロフェッショナルであることが求められてきます。

市民が求める行政のプロとしての職員像とは、**自らが進んで課題を発見し、分析し、解決、行動する職員**です。はびきのを熟知し、はびきのにとっての重

要な社会情勢の変化を適確に把握し、職員としての誇りを持って市民福祉の向上のために柔軟かつ迅速に施策を立案・実行できる地方分権時代にふさわしい職員。こうした行政のプロが求められているといえます。

## 2 めざすべき職員像

そこで羽曳野市職員として組織目標の達成に向かう「めざすべき職員像」は、

### はびきのを愛し、市民に信頼され、自ら考え行動する職員

協調のもと、責任感を持って目標を達成できる職員

市民とともに取組み、信頼される職員

自ら発見し、考え、行動する、チャレンジし続ける職員

といえます。

しかし、これは羽曳野市職員が共通に持つべき基本的な仕事への姿勢や意識を人材育成の指針、指標として示すものであり、職員それぞれの個性や多様性を尊重し、すべての職員を画一的な型にはめてしまうことではありません。

### 協調のもと、責任感を持って目標を達成できる職員

業務に対しては、職員 1 人ひとりが責任感と緊張感を持って、主体的に仕事に取り組むことが大切であり、より困難な課題に対しては、職場の仲間と協調し、サポートし合い、一丸となって取り組むことが必要です。そこで職員 1 人ひとりが組織の共通目標を理解、認識して常に職場で円滑なコミュニケーション



を心がけて、社会性を高めていくことが重要となってきます。

また、職員 1 人ひとりが個性や個人の能力を発揮し、職員同士の馴れ合いや自分の個性を埋没させることなく多様な意見を生みだし、建設的な議論を交わしていくことによって、より良い市民のための行政へとつながり、市民満足度が向上していくこととなります。

職場の「相互理解・協調」によって、仕事のやりがいを見出し、みんなのやる気を引き出す職員。そして責任感と緊張感を持ってより高い「目標を達成する」ことができる職員が、今まさに求められており、めざすべき職員といえます。

#### 市民とともに取組み、信頼される職員

市民は、行政の遅い対応スピードや前例踏襲主義、そしてコスト感覚の欠如などいわゆる「お役所仕事」に特に厳しく、職員に対しては時代と社会に敏感であって、市民感覚とサービス精神そしてコスト意識を持って迅速に業務を遂行することを求めています。

また少子高齢化や核家族化の進展など、激しく変化している現代社会において、益々多様化する市民ニーズに行政だけで応えていくことは困難となっています。そこで市民と行政が対等な関係のもとで、お互いの能力や知恵を出し合って、協働して地域の課題解決に取り組む姿勢が求められてきています。

職員自らも地域の一員であるという認識を持ち、市民目線で考え、常に正確で分かりやすい説明を行うよう努めなければなりません。公務員としての自覚をしっかりとってサービスを遵守して、十分な職務知識を身につけて業務を推進していくことは、「市民と共に取組む」姿勢を通すこととなり、「市民との信頼関係」も強固になってきます。

さらに、職員には、はびきのを愛し、市民に貢献する姿勢を常に持って、は

びきのならではの施策やサービスを進めていく気概が求められてきます。このような地域や業務、市民への思いが土となり養分となって、明日のはびきのを創っていく市民の自発的な協力や活動が芽吹いてくる豊かな土づくりへとつながっていくといえます。

### 自ら課題を発見し、考え、行動し、チャレンジし続ける職員

現代社会は加速度を増して複雑化、多様化しており、市民ニーズに合わせた柔軟な行政サービスの展開が求められています。こうした背景で求められる職員、めざすべき職員とは「自ら発見し、考え、行動する、チャレンジし続ける職員」、すなわち時代の動きを敏感に捉えて、地域や職場の様々な課題を自らが発見して、その解決に向けて主体的に行動できる職員といえます。仕事に夢を持ち、その実現のため、考え、自らの能力開発に取り組む職員でもあります。

職員一人ひとりが、広い視野とチャレンジ精神を持って粘り強く変革に取り組むことで市民の期待と信頼に応えられ、また自らが企画し、実行していく力も備わってきます。そして市民満足度の向上を目標にして国の画一的な指導や規制に基づかない地域の特性を活かした行財政運営を進め、市民への説明責任も果たしながら住民との協働によるコンパクトな行政経営に取り組むことが「人・時をつなぐ安心・健康・躍動都市はびきの」の実現への道筋を歩んでいくことになってきます。

### 3 . 人材育成の基本的な方向

#### 1 人材育成の考え方

羽曳野市では、重要な経営資源としての人材とその育成を認識して、これまで適材適所の人事配置や職員研修の充実などに取組んできました。今後は、めざすべき職員像に向かって計画的できめ細かな人材育成と人を育てる環境づくりに取組んでいきます。

職場は、職員が仕事を通じて自らの能力、意欲を発揮する場であると同時に、能力を開発するための場でもあります。職場における様々な場面を人材育成に活用していく必要があるため、職員一人ひとりが明るくやる気をもって働くことができる職場をつくり上げ、活力に満ち、提案や意見が自由に述べられ、やる気が高められる環境、人が育ちやすい組織風土を形成していくことを目指します。

#### 2 人を育てる環境づくり

そこで人材を育成する職場風土を構築していくためには、部課長等管理職の意識改革を進めて、強い使命感を持ってリーダーシップを発揮して組織の中で部下、後輩などを育成していくことが重要です。また、一方で各職員も自らが能力開発していく努力も不可欠となってきます。このように組織、職員双方からの働きかけによって、「人を育てる風土」が醸成されてくるといえます。

このため人材の育成を管理職の職務として位置付けて、管理職の意識改革を進め、職場風土の改善への取り組みを促していく研修などによって、リーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図っていきます。

また研修についても、勤務時間中に職務として行われる点を職員が意識し、

研修を受ける側、実施する側いずれの立場に立った場合でも、羽曳野市にとって人材育成がとても重要なテーマであることを理解し、研修開催経費のほか、受講者や研修担当職員の人件費など**多くのコスト**もかけて行っていることを十分認識することが必要です。

### 3 きめ細かい人材育成

こうした職場風土の改善に向けた取組みをはじめ、業務を進める上で必要な情報の共有化や組織・職場における目的・目標の明確化を進めて、多様化した市民ニーズへの対応と職員がその職責や役割に応じた能力を十分発揮できるように個々の能力開発段階、育成状況に応じたきめ細かな人材育成を計画的に進めていきます。

また各職場内で組織全体の力を向上していくため、人材育成に必要な時間を確保し、**職員の職務能力向上への意識高揚や自己啓発へのモチベーションが高められる取組み**と人材育成に立った人事異動や階層別研修、希望参加研修の受講評価などへの取組みも行っています。

## 4 . 職員の意識改革

### 1 意 識 改 革

羽曳野市では、今後市民サービスの向上及び職員の能力の発揮・増進のため、研修の充実や職員自らの能力開発に対する支援等人材育成に関わる取組みを進め、職員にとって必要な研修に参加しやすい、また、自己開発に取組みやすい雰囲気づくり、体制づくりを職場全体として努めていきます。

また、職員の能力が発揮されるためには、仕事と生活の両立や心身の健康保持が不可欠であり、職場内における助け合い・支え合いが促される意識啓発や健康保持のための取組みもあわせて進めていきます。

また、こうした人材育成を進めていくには、職員個人の学習意欲・向上心がとても重要であり、前提となるものです。どのような研修を実施しても、受講する職員に学習意欲・向上心がなければ、研修の効果は期待できません。職員一人ひとりが、自分に求められている役割は何か、そのためにはどのような能力が必要で、またその能力を持っているかを的確に把握して、常に学習意欲を持って自らの能力開発に努めていかねばなりません。

職員は、自らの業務の基本として情報の交換や知識の共有による相互育成を図っていくことも認識していく必要があります。先輩職員は、知識だけでなく実務上の技術・ポイント・コツなどにも通じており、またこれらの技術を伝承することは先輩職員でなければできないことです。

そこで計画的かつ効果的な人材育成を進めていくため、人材育成の到達目標が組織で共有できるよう、職階ごとの職員が果たすべき役割とこれを果たすために必要な取り組み姿勢・能力について別表で示しています。職員には自らの能力開発の目標に、部長級職・行政サービスの管理監督者・運営者には部下育

成の目標とすることができます。

また**部長職・行政サービス管理監督者**は、事務・事業の遂行を中心とした職場の「**管理監督者**」であると同時に、部下の育成を重要な職務とする「**人材育成者**」でもあります。したがって、日々の業務の中で常に**部下の育成**に努めなければなりません。しかし部下の育成責務は、直近の上司のみが負うものではなく、**職場の各階層が連携し、職場全体で責務を果たしていく**必要があるためこうしたしくみづくりに取り組んでいきます。

## 各職階に求められる役割と能力

職名 (職務の級)	職務の内容	基本的な役割	必要な能力
主事級 (1～3級)	<b>行政サービスの遂行者・自律的遂行者</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定型的な業務を行う職務</li> <li>・ 高度の知識又は経験を必要とする業務を行う職務</li> <li>・ 相当高度の知識又は経験を必要とする業務を行う職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の一員として、業務を正確で迅速に推進する。</li> <li>・ 問題意識を持って業務にあたり、積極的に問題点の提起・解決に協力する。</li> </ul>	自己開発力 実践力 傾聴力 協調力 説明力 折衝力 建設的議論 論理的思考
主査級 (4級)	<b>行政サービスの効率的推進者</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 副主査、副主任又は副主任教諭の職務</li> <li>・ 主査、主任保育士又は主任教諭の職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応用判断を伴う業務に従事し、情報の収集、整理分析の中で課題を抽出し、創意工夫による業務改善を推進する。</li> </ul>	
係長級 (5級)	<b>行政サービスの運営者</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特に高度の知識又は経験を必要とする業務を所掌する主査、主任保育士、主任教諭</li> <li>・ 係長の職務</li> <li>・ 園長代理の職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担当業務の中で課題から具体的な施策提案できる。</li> <li>・ 後輩への実務指導を通じて担当業務の円滑で効率的な推進に貢献できる。</li> </ul>	調整力 企画立案力 課題形成力
課長代理級 (6級)	<b>課の総合調整・行政サービスの管理者</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課長代理の職務</li> <li>・ 園長の職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課長業務を補佐し、担当長を総括指揮できる。</li> <li>・ 課の目的・使命にふさわしい行政活動水準を実現できる。</li> </ul>	協働力 判断力 集団運営力
課長級 (7級)	<b>課の統括者（政策立案・執行の第一義的責任者）</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参事の職務</li> <li>・ 課長の職務</li> <li>・ 副理事の職務</li> <li>・ 特に高度の知識又は経験を有する園長の職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民ニーズの視点で課の目的・使命を設定し、組織力を最大限引き出すことができる。</li> <li>・ 職員の独創性の発揮、人間的な成長をリードして適切な職場運営ができる。</li> </ul>	使命管理力
部長級 (8級)	<b>部の統括者・行政の経営者</b> として行う <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事の職務</li> <li>・ 部長の職務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期的な視点から政策課題を実現していく方向性を出せる。</li> <li>・ 市政全般に対する政策評価と政策論議ができる。</li> </ul>	人材育成力 決断力 経営力

## 5 . 人材育成の取組み

### 1 推進体制とその取組み

人材育成を推進する上では、「人を育てる意識」が組織全体に浸透していることによって、職員が意欲的に業務に取組み、能力が発揮できるシステムとその環境づくりが形成されてきます。

今後は、職員一人ひとり、行政サービスの管理監督者・運営者、人事・研修担当者の3者がそれぞれの果たすべき役割を理解し、自覚して、めざすべき職員像に向かって、職場での業務を通じた人材育成や業務そのものでやりがいを得られるよう計画的できめ細かな人材育成と人を育てる環境づくりに取組み、適時適切な人事評価と人事配置などと連携した人材育成と人事のしくみづくりを行っていきます。

個々の能力開発段階、育成状況に応じた人材育成

人を育てる組織風土の醸成

研修と人事が連携した総合的な仕組みづくり

#### (1) キャリア形成の支援

また、業務そのものからやりがいを得られるようにしていくには、業務を通じて職員一人ひとりが自らの能力や個性を活かして主体的に自己実現が図れる人材育成が基本となり、あわせてその成果が反映、生かせる人事のしくみを構築していくことが重要になってきます。

\* キャリア：一般的には職業、技能上の経験、経歴をいい、ここでは職員としての「職務経歴」を示す。どのようにキャリアを高め、いかにキャリアを組み立てていくかなどキャリアプランニングが人材育成上で重要な課題となってきた。



また、職員においては、人材育成の視点から「市職員として、様々な経験をし、その経験を通じて成長すること」いわゆるキャリアを形成していくには、「仕事を通じてどういう自分になりたいのか」という市職員としての到達目標（キャリア形成の目標）を職員一人ひとりが主体的に考えていくことが必要となってきます。

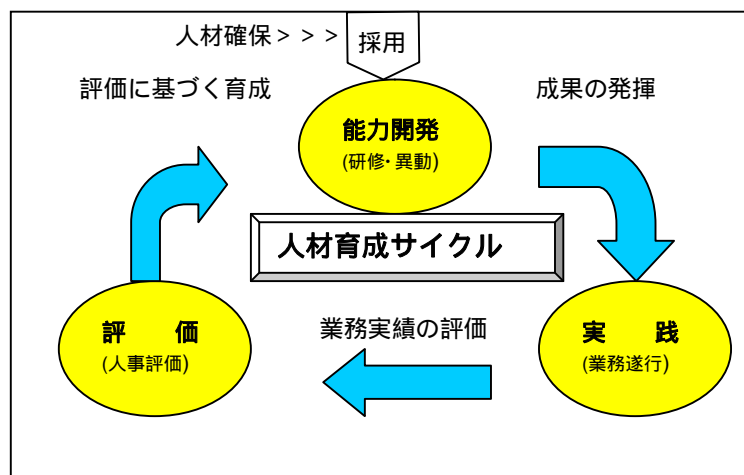
これまでの組織ニーズに合った人材育成に加え、職員一人ひとりが受身でなく目標を意識しながら業務に取り組むことで職員の意欲・能力アップにつながり、適材適所の配置によって職員の力を活用し、効果として組織力が高まり、市民満足度の向上が期待できます。

これからはキャリア形成の観点からも人事異動、昇任、人事評価といった人事制度を運用していくとともに、キャリアアドバイスができる職員の育成に努めるなど、採用から退職までを見据えたキャリア形成支援に努めていきます。

## （２）人材育成サイクルの構築

めざすべき職員像に向かって人材育成を進めていく上では、組織全体で人材育成に取り組む、業務への意欲的な取り組みとその能力開発を促して、自らの適性や関心を職務経歴にも反映できる人事制度と研修制度の相互の連携を強化し、相乗効果が発揮できるしくみが必要です。そこで人材育成の個々の取り組みを「能力開発 実践 評価 能力開発」のように結合させた循環サイクルの形成を目指します。

日常の指導者育成を充実させ、適切な研修の受講などでの「能力



開発」を行い、その成果を発揮して職場運営で「実践」し、発揮された意欲や実績を「評価」していくそれぞれの取組みが連携できるように結合させていくものです。

さらには、人事異動を通じた様々な職務の経験など本人の可能性も広げていく「能力開発」を長期的な観点から継続的に行うものです。

また、その円滑な運用を期するため、各職場・研修・人事担当部署が研修の受講状況などの情報を共有して、職場、職員のニーズを踏まえた研修カリキュラムも検討するなど組織間連携にも取り組んでいきます。

## 2 育てる研修制度の充実

職員研修は、職場や組織のニーズを踏まえて職員の自主的な意欲に応える多様な能力開発を提供していきませんが、組織目標の実現を図っていく上では職員自身の自己啓発のきっかけづくりやその支援の場となり人材育成には欠かせないものとなっています。研修を進めていく上では、目的意識を持って主催し、参加させて、活力あふれる意欲的な人材の育成と意識改革を目指して取り組んでいきます。

これまでの取組みとして、

階層別研修・・・新規職員研修、人権研修、課長級研修、係長級研修、危機管理研修

実務研修・・・法律研修、メンタルヘルス研修、保育士、介護支援専門員等の専門研修

派遣研修・・・マッセO S A K A、市町村アカデミー、市町村文化研修所等などの職員研修の実施と専門研修所を積極的に利用して職員個人の能力向上及び職務や職種に必要な知識や技能を修得させ、幹部職員を養成するため自治体学校へも派遣してきました。

今後は、人材を育成していく上で、直接職員の能力開発に関わる研修制度は、更にその役割が大きくなっていくと考えますので、より一層の研修内容の充実を図り、能力や意識の向上につなげていきます。

### (1) 自己啓発

人材育成の基本となっている職員研修においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が研修の前提であって、研修を支えていくものでもあります。このことから、自己啓発は人材育成の基本となることから、職員が自分に必要な知識や能力について自らが認識し、自発的・主体的に能力

開発に取り組めるよう的確に職員の自己啓発ニーズを把握し、適切な機会が提供できるよう積極的に支援を行っていきます。

研修情報の提供、国家資格等取得の奨励と支援、自己啓発や自主研究等の機会の提供などへの取り組み

## (2) 政策形成能力

地域の実情に即した行政運営を進めていくためには、自らの判断と責任で適切に対応が行えるよう職員一人ひとりに政策形成能力の向上が求められます。

そこで効果的な政策展開に必要とされる現状分析を踏まえた政策課題の発見、政策の立案・実施、そして政策の分析・評価までの総合的な能力養成を体系的に、また段階的に職務経験に応じて進めていきます。

あわせて、その際欠かすことのできない政策法務能力の向上についても、研修の充実を目指します。

## (3) 職場研修(OJT)

職場研修は、業務遂行上の日常的な場面でのあらゆる機会を捉えた継続的な指導・訓練で習得しやすい研修方法であり、上司によるものだけでなく先輩職員や職員相互間で行われるものも含まれます。したがって各職員の状況に応じたきめ細かい指導ができることなど、人材を育成していく上で大変有効な手法となっています。

職場研修は新規採用職員をはじめとする若手職員を育成する重要な役割も担っており、職員が成長する過程において職場の果たす役割は極めて大きく、今後も人材育成の中心的な取り組みとして引き続き充実、強化していきます。

\* 職場研修(OJT):(On The Job Training) 上司、先輩等が日常業務を通じて、又業務に関連させながら行う職場が人を育てる場である認識に立った指導・訓練方法。

また、職場研修を進めるにあたっては、職場の主体性に任せるだけでなく、組織全体の取組みとなるよう支援体制の整備を図っていきます。

OJT に関する資料と情報の提供、指導員の設置と研修、新任職員の管理監督者研修などの推進

#### (4) 職場外研修 (Off JT)

職場外研修は、一定期間職務から離れて行う研修であり、集中的に受講でき、基礎的な知識・技術から高度・専門的な知識・技術まで幅広く習得できる効果的な研修です。

職場外研修も、職場での必要な能力の育成・向上を目指すものであり、実践的でタイムリーな職場ニーズも反映することができる個人の育成状況に応じたきめ細かい育成も図ることができます。こうした点を踏まえ、今後は更にニーズに応じた研修手法、カリキュラムなどの設定、参加への希望、推薦、指名等など参加を促し、研修効果の向上にも努めていきます。

職階別研修、実践能力・専門能力強化研修、法務能力研修、参加型研修、待遇及び説明能力研修、研修ニーズの把握、派遣研修などの取組み

#### (5) キャリア (職務経歴) 形成

職員一人ひとりが自身の特性や能力を客観的に捉え、キャリアの形成や羽曳野市への貢献に取り組むことは大変重要なことです。職員が自己のキャリア形成について考え、取り組んでいく機会を提供していくために現状を見つめ直し目指すべき目標の達成を図る様々な研修を行い、必要となる能力やスキルの向上などその実現を図っていく取組みなどを進めていきます。

また、少数精鋭での業務運営では、職員一人ひとりが役割に応じた能力を

\* 職場外研修 (Off JT) : (Off The Job Training) 職場外で行う業務又は業務に関連した技術・業務遂行能力の教育訓練方法で、時代の変化にも即応できる効果的な研修。

備えていることが必要です。そこで職員の強みを伸ばし、弱みを補完するため、日常の指導育成の充実と課題へのチャレンジとステップアップ研修を進めていくため上司からの指名推薦も含め取組んでいきます。

キャリア形成研修・昇任時研修・人事異動制度との連携などの取組み

### 3 育てる人事制度の充実

高度化、多様化、専門化する市民ニーズに的確に対応していくためには、組織の活力を高め、職員一人ひとりの能力を十分に活用していくことが求められており、人事制度の中においても職員の能力開発、人材育成の視点を今まで以上に明確に位置付けることが重要となってきます。そのため、人事制度のあらゆる場面を活用して研修制度との連携を図りながら、長期的なビジョンに基づき計画的に実施していきます。

#### (1) 採用

採用にあたっては、「羽曳野市が求める職員像」を明らかにし、広く周知していくことで、意欲にあふれる優秀な人材を確保できるように取り組みます。

また、求める人材や民間の採用動向等情勢の変化に応じ、柔軟に内容や方法を見直していきます。

今後の職員全体の年齢構成や職種別の構成などの推移を踏まえた人材を確保するとともに、多様な行政課題に的確に対処するために、高度な専門的知識や技術を要する職等について人材を確保していきます。

採用試験により意欲ある優秀な人材の確保に努めるほか、採用後6カ月間の条件付採用期間において、正式採用にあたっての適性を適切に評価していきます。

#### 採用試験

職員の採用にあたっては、めざすべき職員像をもとに、採用試験の内容、方法について適宜見直しを行っていくとともに、その妥当性の検証も行っていくます。

そこで、めざすべき職員像である「はびきのを愛し、市民に信頼され、自

ら**考え行動する職員**」となりうる人材を確保するために、

バランスよく幅広い知識、思考力を備えていること

コミュニケーション能力に長けて社会性も優れていること

時代の動きに敏感で対応できる感性を有していること

などを基本的資質、能力として持ち、さらに個性と意欲にあふれる人材を確保できるよう制度の改善に努めていきます。

### 多様な採用形態

環境の変化に対応しながら、多様な行政課題に的確に対応していくため、従来からの試験制度に加え、**社会人の採用を検討し**、また「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」による**任期付職員の採用も検討し**、導入していくことで、高度な専門的な知識や技術を有する人材の登用を図っていきます。

また、働く意欲と能力のある**定年退職者**については、豊富な知識や経験を引き続き行政運営に生かしていくために勤務実績、意欲、健康状況など総合的に判断して任用していきます。

## (2) 育成

### 育成型ジョブローテーション

人事異動の面から系統立った人材育成を確立していくため、採用後から一定期間内において育成型のジョブローテーションを進めていきます。

\*ジョブローテーション ( Job Routation ): 異動でいろいろな職務を経験させる人材育成の方法であり、OJT の一環として行われ、又職員間、職場間で情報の共有化を促します。



採用後の一定期間については公務員としての職務能力の育成、適正などの発見期間として捉えて、本庁職場や本庁外職場及び窓口部門・事業部門・管理部門などに配置していきます。

長期的な視点からも、新規採用職員を育成型のジョブローテーションとして配属していくことで、一定期間経験を積み基礎能力や幅広い知識を習得し、また市民と接する職場では市民視点などを理解し、保有していくなど職員としてバランスの取れた能力開発が図れます。

また、技術職・専門職には専門的な知識を活かした関連領域内の異動を中心に職務知識の早期習得を図ります。また、関連領域外の職務経験も職員の能力向上に必要なため専門領域外の異動も行っていきます。

### 複線型人事

市民ニーズが益々複雑化、多様化へと加速していく中で、行政としてこれらに对应していくためには専門的な職員の養成が求められ、職制を柱とした単一の枠組みで行う人事システムを見直し、職員の意欲・能力・適性に応じて、様々な職務を経験するゼネラリスト（総合職）や業務経験を活かして専門分野を深めていくスペシャリスト（専門職）の2系統の複線型の人事制度を検討し、導入していきます。

また、今まで培ってきた知識・経験の活用と継続した信頼関係による市民サービスの実施が可能な人事制度もあわせて検討していきます。

### (3) 業務評価

効果的な人材育成を進めていくためには、業務実績や能力、適性などが適切に評価し、その結果を昇任、異動などに反映していくことが求められてきます。

評価制度については、勤務評定がより公平・公正に行われるよう評定者の研

修を進めて、人材育成の観点からも部下の指導や研修など職員の能力開発への活用が図れる育成型人事考課制度として導入を進めていきます。

また職員の更なる勤務意欲の向上と公務能率の増進を図るため、評価制度の成熟度を見きわめつつ能力と勤務実績を反映した給与制度のあり方の検討もあわせて行っていきます。

### 昇任試験制度

昇任試験制度では、職員一人ひとりが知識、能力、意欲等に応じた職務に就くことにより活力のある合理的な組織の構築を目指します。具体的には、係長級への昇任試験を3段階に区分し、昇任基準の明確化を行うとともに、自己研鑽意欲と自覚が高められる取組みを進めていきます。

また、階層別研修を充実し、昇任時を捉え、適切な時期での昇格者研修を実施していきます。

### 育成型異動制度

人事異動制度では、組織の人的資源を最大限に活用するために、職員の適正や能力、意欲等を十分把握し、更なる適材適所の人事配置に努めていきます。新規採用職員には、計画的に育成型ジョブローテーションを実施していきます。

またキャリア形成の観点からも、一人ひとりの職員が自らの力を高めて（能力開発）、適材適所の配置によって職員の力を有効活用（能力発揮）して羽曳野市の組織力を高め、市民満足度の向上を目指していきます。

また、階層ごとに果たすべき役割を念頭においた人事異動や職員の意欲・能力を活かしていくために職員がそれぞれの仕事を確実に遂行し、自らの可能性が追求できる採用時の職種等に捕らわれない柔軟な人事配置も進めていきます。

あわせて、専門的な能力や資格等があり、当該分野でのその能力発揮を希望する職員を全庁的に育成・活用していく視点に立った配置・異動を行うため、係長・課長級職を対象に自己申告制度も検討していきます。

#### 希望降任申告制度

課・部の統括者として行う職務に関して健康上の理由や家庭の事情によってその職責遂行ができなくなったり、またその職責遂行の適性を欠くと自覚したときなど、その職責を引き続いて担当させることが結果として組織並びに職員にも不利益が考えられる場合もあるため、職員の希望による降任制度の導入も検討していきます。

## 4 育てる環境づくり

### (1) 更なる職場風土の改善

職場は、職員が仕事を通じて自らの能力、意欲を発揮する場であり能力を開発する場でもあることから、職場での人材育成を活性化して提案や意見が自由に述べられ、やる気が高められる、風通しの良い学び育つ職場風土の形成を目指します。

職員の能力開発では、職務に直結した職場研修が最も効果的な学習の機会であるため職員自らの能力開発への努力や支援について管理職の意識改革を進め、職務として人材育成を位置付けて職場運営の知識・技能の習得、向上を図っていきます。

職員の意欲を引き出すには、管理職のリーダーシップによる職場目標の明確化と職員間での共有化が必要です。具体的な職場目標を掲げて職務に取り組むことは職場の活性化にもつながっていきます。

#### 職員提案制度

職員提案制度は、市政全般に対する職員の関心と職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めていきます。そこで職員が日頃から考え、感じているアイデアや改善点などを提案として募集し、内容の優秀性や実現性などに応じて実際の施策へと反映していくシステムを構築していきます。

#### 職場での男女共同参画

女性職員の能力が引き出され発揮できる女性職員にとって働きやすい職場環境づくりを進めていくため、今後とも超過勤務の縮減を図り、研修の充実、啓発への取り組みを行っていきます。人事異動においても、職場における女性

の比率を考慮した職員配置など女性の職域の拡大を図ります。また管理職研修をはじめ人権研修など様々な研修の機会を捉えて、職場の男女共同参画を進めていくため職務分担、職場の運営のあり方を考え、あわせてセクシュアル・ハラスメント防止への取組みを進め、職員の意識改革を図っていきます。

### 健康管理

職員がその意欲と能力を発揮していくことには、職員の心身ともに健康で生き生きと業務に取り組むことが基本となってきます。またより良い市民サービスを提供していく上でも職員の健康保持と良好な職場環境の維持、安全管理は重要となります。

そこで職員の健康管理を進め、心豊に健康で働ける職場環境をつくり上げていくため、まずメンタルヘルス対策として一般職員を対象に心の健康づくり研修や管理監督者への職場におけるメンタルヘルス研修などにより正しい知識とストレスへの対処能力の向上を目指します。また、生活習慣病の予防についても定期健康診断結果の活用による職員の主体的な健康の維持・増進などへの支援を図っていきます。

また予防の観点からも相談しやすい環境の整備をすすめ、職員の心身の健康管理における対策の強化を図ります。