

高石市人材育成基本方針



令和4年3月

目 次

	ページ
はじめに	1
I. 人材育成を取り巻く状況	2～3
1. 人材育成基本方針見直しの基本認識	
－ 高石市職員の人材育成をどうすればよいか －	
II. どのような人材の育成を目指すのか	4～5
1. 目指すべき職員像とは	
2. 各階層に求められる能力	
III. 人材育成の進め方	6～16
1. 人材採用	
－ どのような人材を採用するのか －	
2. 能力開発	
－ どのように能力を開発していくのか －	
3. 人材活用	
－ どのように人材を配置するのか －	
4. 人材評価	
－ どのように人材を評価し、昇任・昇格させるのか －	
5. 職場環境	
－ 能力を発揮できる職場とはどのような職場か －	
6. 人材育成を推進する体制	
－ 全庁的な取り組み －	

はじめに

地方分権の進展等に伴い、さまざまな行政課題に対する各自治体の主体的な取り組みが求められる中、職員に対する市民の期待もより大きなものとなっています。一方で、更なる少子高齢化の進展や脱炭素社会など、社会情勢の変化を踏まえ、より効果的かつ効率的な行政運営が急務となっています。

このような状況のもと、今まで以上に職員一人ひとりが市民福祉の向上のために働ける喜びと誇りを持ち、また、その役割と責任を自覚し、柔軟な発想と意欲をもって職務に取り組んでいくことが求められています。そのためにも、職員自ら資質の向上を図るとともに、より一層人材の育成と活用に計画的に取り組んでいく必要があります。

この「高石市人材育成基本方針」は、本市職員が目指すべき職員像を引き続き明らかにするとともに、その目指すべき職員像の実現に向けて、総合的な人材育成の枠組みを構築するための指針として見直しを行い策定したものです。

今後は、この方針に基づき、高石市の将来を担うにふさわしい人材の育成と組織力の強化を目指し、より市民満足度の高い行政運営を行っていきます。そして、すべての職員が、この方針の目的や方向性を十分理解し、各職場や日常業務の中で積極的に実践し、お互いに協力して取り組んでいくことを期待します。

令和 4 年 3 月

高石市長 阪 口 伸 六

I. 人材育成を取り巻く状況

1. 人材育成基本方針見直しの基本認識

－ 高石市職員の人材育成をどうすればよいか？ －

＜ 新たな体制づくりの必要性 ＞

高石市を取り巻く状況は、近年、めまぐるしく変化しています。

厳しい財政状況、少子高齢化社会の進展、行政に求められるニーズの多様化など、行政の現場は日々新たな課題に直面しています。

このような中で、新たな課題に対応しながら、市の目標を達成していくためには、限られた資源(ヒト・モノ・カネ・情報等)を最大限に活用しなければなりません。

高石市では、限られた資源を最大限に活用するといった観点から、「スリムで仕事ができる効率的な行政」の実現に向けた新たな仕組みづくりに引き続き取り組んでいくとともに、組織力を強化し、職員一人ひとりの能力が活かされる体制づくりに向けた不断の取り組みを進めていかなければなりません。

＜ 高石市をとりまく環境の変化 ＞

社会問題の複雑化に伴う行政へのニーズの多様化など、職員に求められる能力は、より一層高度なものとなっています。

また、働き方改革や女性活躍の推進など、日本中で職場のあり方が変わろうとしています。高石市においても、新しい時代にふさわしい職場を目指して、新たな職場のあり方を模索しています。

こうした行政運営の複雑化・高度化に対応し、直面する様々な課題に即応できる高度な知識・能力を備えた人材の育成を進める必要があります。

＜ 高石市の人事管理をめぐる環境の変化 ＞

下記にあります職員の年齢構成からも分かるとおり、高石市が目指す昇任・昇格のスピードを表す昇任・昇格カーブの基本モデルについては、目標どおりに推移していますが、職員の構成を年齢別に見ると、職員数が多い年齢層と少ない年齢層があります。特に 40 歳から 49 歳までの職員数は、50 歳から 59 歳までの職員数に比べて半数ほどになります。公務員の仕事が現場のルーティンの事務から企画・立案・総合調整へと変化する中、次代の高石市を担う部長職や課長職を育成するため、実務に精通した人材を育成し、これまで培ってきた職務のノウハウを確実に次の世代へ継承することが急務となっています。

〔 年齢別職員構成 〕（※大阪府からの派遣職員等を除く）

役職 \ 年齢	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	
部長級																																		1			1	2	1			1	2
次長級																													1					2	1	3	2	1				2	
課長級																										1		1	2	2	2	1	1	3	2	3		3	2		1	1	
課長代理級																			2	2	4	1	3	1	1	1	1	4		2	1		2	2	3	3	1	2	2	2		2	
係長級																1	3	4	9	4	2	2	3	3				1					3	2	4	1	2			3	1	3	
主任級												2	8	4	2	6	7	5	3	4	4	2	2	1	1	2	3	3	2	4	5	1	5	1	3	5	4	4	4	1	3	2	
主事級																																											
				1	2	5	2	3	2	7	4	5	6	6	4	3	1	1		2	1	1				1			1	1													
	0	0	1	2	5	2	3	2	7	4	5	8	14	8	6	10	12	16	11	11	8	8	6	2	3	4	7	6	8	7	7	7	10	14	10	15	10	11	11	2	10	7	

（令和 3 年 4 月 1 日時点）

＜ 人材育成を機軸に据えた人事管理 ＞

ここまで示してきた通り、高石市をとりまく環境は日々変化しています。このような変化にも柔軟に対応し、直面する様々な課題を解消できる人材を育成するために、目指すべき職員像・職場像を明確にし、採用、研修、人事異動、昇任・昇格などの人事管理制度を人材育成の視点から見直していきます。

Ⅱ. どのような人材の育成を目指すのか

1. 目指すべき職員像とは

今後やってくる大きな変化に対応していくためには、高石市をとりまく状況や地域性・職場風土・職員の気質、そしてこれからの高石市のあり方を勘案した上で、どんな危機的状況にも全員で一丸となって立ち向かっていけるような「仕事ができる強いチーム」をつくっていかねばなりません。

「仕事ができる強いチーム」をつくるためには、高石市というチームのメンバーである職員一人ひとりが昨日の自分よりも今日の自分のほうが成長できた、市民の方々や職場の仲間のために貢献できたと感じることが重要です。

職員一人ひとりは、それぞれの得意分野があり、目指すべき職員像も違うと思いますが、「仕事ができる強いチーム」に少しでも近づくために、高石市にとってすべての職員に共通する職員像を以下に示しています。

「市民の目線で物事を考え、誠実かつ公正に行動する職員」

全体の奉仕者として、高い倫理観や広い視野を持ち、市民の立場に立った視点から確実に職務を遂行できる職員

「公務員としての使命を自覚し、自律的に行動する職員」

強い使命感を持って職務を遂行するとともに、自らの個性に磨きをかけるべく計画的に能力開発に取り組み、自己改革を重ねながら成長できる職員

「市民への説明責任を果たし、市民から信頼される職員」

職務の遂行に必要な知識に精通し、自らの仕事のプロセスや結果について、市民にわかりやすく説明することができる職員

2. 各階層に求められる能力

「仕事ができる強いチーム」をつくるためには、職員一人ひとりがすべての能力項目において、高い能力を持つことが理想ですが、現実的には難しい状況です。

それよりもチームで求められている役割を認識し、その役割に必要な能力を自分なりのアレンジを加えながら伸ばしていくことが必要ではないでしょうか。

高石市職員として、役割ごとに特に求められている能力を以下に示します。

能力項目	管理職員 (部長級～課長級)	監督職員 (課長代理級～係長級)	一般職員
①職務理解 職務の意義や背景、上司の指示を正しく理解できる能力	○	○	○
②使命感 公務員として職務を自ら前向きに遂行することができる能力	○	○	○
③責任感 自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組むことができる能力	○	○	○
④企画・計画力 課題を十分に把握・分析し、コストや効果等を踏まえた的確な解決策を企画できる能力	○	○	○
⑤状況判断力 状況を適切に把握し、計画的かつ迅速に職務を遂行できる能力	○	○	○
⑥チームワーク 上司や同僚への報告、連絡、相談を行いながら、協力して職務を遂行できる能力		○	○
⑦情報活用力 職務に必要な情報を収集、活用できる能力			○
⑧チャレンジ精神 一歩進んだ仕事の実現に向けて、果敢にチャレンジできる能力			○
⑨規律性 服務規律や職場で定めているルールを遵守して行動できる能力			○
⑩リーダーシップ 目標の達成に向けて、率先して物事をまとめていく行動ができる能力	○	○	
⑪人材育成力 部下や同僚、後輩職員に対して、適切な指導や助言を行うことができる能力	○	○	
⑫折衝・調整力 自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行うことができる能力	○	○	
⑬セルフコントロール 困難な状況でも自己を見失わずに安定した態度で職務を遂行できる能力	○		

○・・・職場(チーム)の中で仕事をするにあたって特に必要な能力

Ⅲ. 人材育成の進め方

「仕事ができる強いチーム」をつくっていくためには、目指すべき職員像や各階層で求められている能力を示すとともに、採用、研修、人事異動、昇任・昇格といった人事管理制度を見直していく必要があります。

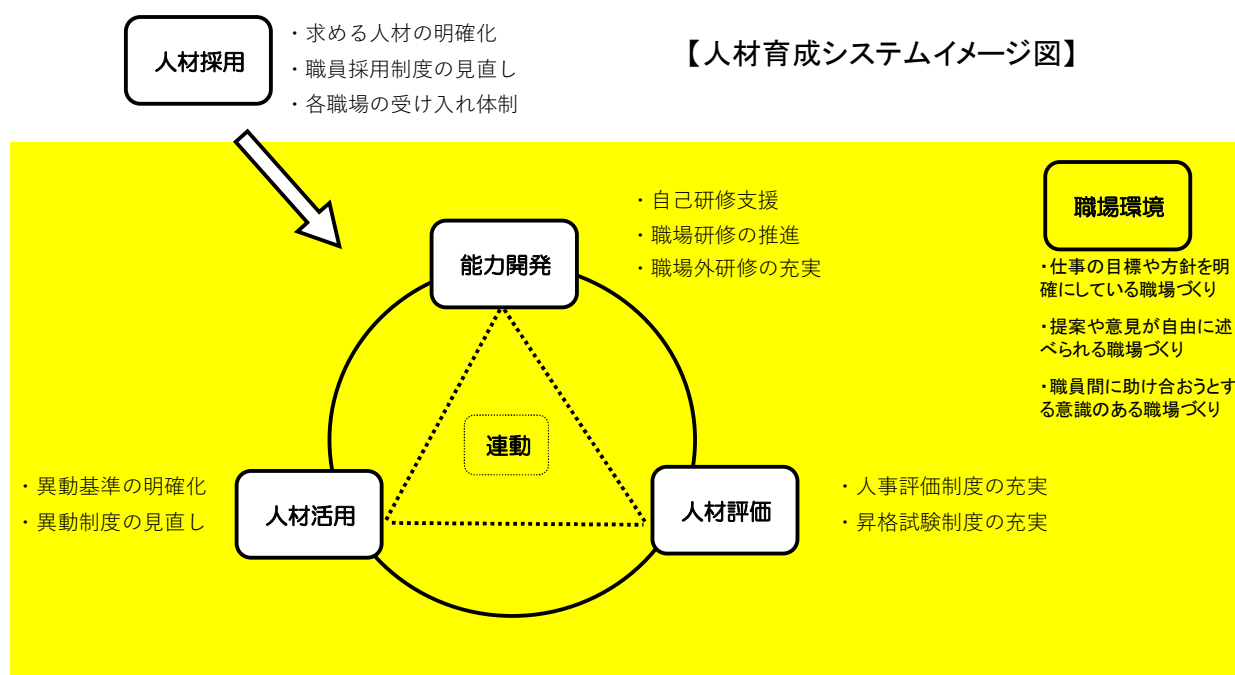
新しい人事管理制度や取り組みを導入するにあたっては、その制度や取り組みが職員及び職場に受け入れやすいものであるとともに、「仕事ができる強いチーム」への変革を促すものでなければなりません。

そのためにも、人事管理制度全般の改善を図り、その制度がお互いに連動して職員一人ひとりの人材育成の一助となるようなシステムを構築していきます。

《 相互に連動した人材育成システムの構築 》

人材育成を進めるためには、様々な人事管理制度が相互に連動することが重要です。

そのため、育成の出発点となる「1. 人材採用」、その後研修を中心とした「2. 能力開発」、人事異動を中心とした「3. 人材活用」、職務における能力や組織への貢献度、目標の達成度合いを評価し、昇任・昇格に反映する「4. 人材評価」、これらをうまく機能させる「5. 職場環境」という観点から、各制度が連動して機能する人材育成システムを確立していきます。



1. 人材採用 ―どのような人材を採用するのか―

「仕事ができる強いチーム」をつくっていくためには、単なる知識や事務処理能力だけでなく、人間性や創造性に優れた貴重な人材をいかに採用し、即戦力として育てていくかが重要な課題です。

そのため、採用の段階で高石市が求めている人材を明確にするとともに、採用試験制度をどのように見直し、即戦力として育てるにはどうすればよいかについて考察します。

(1) 高石市が求める人材

高石市職員すべてに共通する職員像(P4参照)として、①「市民の目線で物事を考え、誠実かつ公正に行動する職員」②「公務員としての使命を自覚し、自律的に行動する職員」③「市民への説明責任を果たし、市民から信頼される職員」を示しました。

そのため、高石のまちが好き、市民のために働きたいといった市民の目線で行動したいと考える素地のある人材を採用することが必要です。

それに加えて、これから高石市が取り組む「仕事ができる強いチーム」づくりになくてはならない潜在能力を兼ね備えていなければなりません。

チームの中では、自らの個性や得意分野を活かして、すぐに活躍することが理想ですが、その前提としてうまくメンバーと連携し、チームプレーができなければなりません。

そのため、誠実さ・信頼性や協調性に富む人材が求められます。そして、日々の仕事をこなしていく中で、自らを少しでも成長させていこうという向上心・研究心を持った人材を採用しなければなりません。

高石市が求める人材

「高石のまちが好き、市民のために熱意をもって働きたい人材」

「他者に対して、誠実さ・信頼性、協調性に富む人材」

「自らを成長させていこうとする向上心・研究心に富む人材」

（２）職員採用制度の見直し

高石市が求める人材を毎年確保するには、長期的かつ継続的に職員採用制度を見直ししていかなければなりません。

このため、今後も継続して人物重視の職員採用制度に見直ししていくとともに、社会の高度化・複雑化に対応するため、多様な人材を確保していく方策を講じていきます。

検討事項	具体的な内容
面接実施方法の見直し	面接回数・内容の充実、民間面接官の導入など、人物・適性などをより重視した方法に見直す。
社会人経験者の採用促進	専門的な分野に従事する職種を中心に、民間企業等で得た業務経験を活かせる人材の採用を検討する。
募集方法の見直し	幅広い人材の確保に向け、ホームページなどによる職員採用情報の充実、インターネットによる受験受付などを検討する。

（３）人材を育てるには

高石市が求める職員像を明確にし、職員採用制度を見直すことで、優秀な人材を採用したとしても、すぐに職場で活躍できるものではありません。

私たち一人ひとりがそうであったように、上司・先輩と仕事について相談し、職場全体からのサポートがあって初めて、知識を身に付け、現場で能力を発揮することができます。

こういったサポート体制の強化に加えて、新規採用職員が能力を発揮できるようなカリキュラムをつくることが職場の戦力アップにつながります。

新規採用職員を受け入れる際の各職場での取り組みについて

「職場全体で仕事の指導をする体制をつくる」

「上司と仕事の進め方について相談できる体制をつくる」

「計画的に仕事を教えるカリキュラムをつくる」

2. 能力開発 ―どのように能力を開発していくのか―

チーム全体のレベルアップを図る上で、メンバーの能力アップを促す職員研修の果たす役割には大きなものがあります。

研修を通じた能力の開発には様々な手法がありますが、自らが主体的に学習し、自己啓発する「自己研修」、日常の業務を通じて、上司・先輩が指導・育成を行う「職場研修」、これらを補完するものとして、職場を離れて行う「職場外研修(集合研修)」があります。

これら3つの研修を能力開発の中心として、人事管理制度全般と連動して機能する仕組みを構築しなければなりません。

(1) 自己研修の支援

チームのメンバー自らがやる気になって自己を向上させ、能力開発に努めることは、自分自身のレベルアップに最も大きな効果が期待できます。

しかしながら、メンバーの意欲のみに期待しては、チーム全体の効率的なレベルアップにはつながりません。

自発的に学習する自己啓発を支援するため、自己啓発に関する情報を積極的に発信していきます。

検討事項	具体的な内容
自学に関する情報提供	自己啓発に関する参考図書・雑誌の紹介や外部セミナーの開催情報について提供するとともに、こういった情報を収集した案内文の発行を実施する。

(2) 職場研修の推進

職場研修の目的は、職場というチームのメンバーが職務を通じてレベルアップしていくことであり、うまく機能すれば「メンバーの能力アップ」、「チーム力の向上」が期待できます。

しかしながら、現状は上司や先輩といったコーチの能力や意欲に大きく左右され、常に効果的な教育訓練を実施することが難しいといった状況です。

そのため、今後も継続して職場研修を実施しやすい環境づくりをすすめるとともに、新規採用職員指導係制度の導入や新規採用職員指導係マニュアルの作成なども検討していかなければなりません。

検討事項	具体的な内容
管理監督職員の意識啓発	管理監督者が職務の一環として、OJT(日常の仕事を通じて、部下を計画的に指導・育成すること)を行うことが必要であるため、あらゆる機会を通じて意識の啓発を図る。
新規採用職員指導係制度の導入	新規採用職員が業務のことや職場でのできごとを相談できる相談役を指定し、新規採用職員が業務や職場に馴染みやすい環境を整える。
新規採用職員指導係マニュアルの作成	新規採用職員指導係制度の導入にあたり、指導係が新規採用職員への指導・助言を行いやすくするために、共通マニュアルを作成する。

(3) 職場外研修の充実・強化

職場外研修(集合研修)には、人事課が主催する職員研修と外部研修機関に職員を派遣する派遣研修があります。

これらの研修は、あくまで自己研修や職場研修を補完するものですが、階層別に基本的な知識や技術を習得することやスキルアップを図るうえで非常に効果的であり、高石市内外の職員同士の交流を図るとともに、お互いを啓発しあう貴重な場でもあります。

職員研修・派遣研修については、この人材育成基本方針で明確になった各階層で求められる能力に基づいた階層別研修の確立、職員からのニーズをくみ上げ、かつ時代の変化にあったテーマによる研修の実施、近隣自治体を中心に他団体との共同研修の実施などを推進していきます。

検討事項	具体的な内容
各階層に求められる能力に基づいた研修体系の確立	この人材育成基本方針にて明確になった各階層に求められる能力を効果的にアップできる研修体系の構築を目指す。
ニーズをくみ上げた研修テーマの設置	特別研修などの特定の課題に対応する研修では、研修アンケートからの情報収集をもとに、職員各々や各職場でのニーズに応じてプログラムを構築する。
近隣自治体との共同研修	他市町村の職員との相互啓発の機会とするとともに、市町村間の連携を深めることを目的に、泉大津市・和泉市など近隣自治体との共同研修について検討する。
おおさか市町村職員研修センター(マッセ OSAKA)の活用	マッセ OSAKA では、専門的な実務の研修や自らの能力を伸ばす研修などの幅広い分野の研修を実施していることから、各職員の主体的な希望を考慮し、より積極的な派遣について検討する。
その他機関への積極的な派遣	高度で専門的な知識を学ぶとともに、職員のネットワークを広げる観点から、自治大学校や市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)、全国市町村国際文化研修所などへの機関への積極的な派遣について検討する。

3. 人材活用 ーどのように人材を配置するのかー

高度化・専門化する行政サービスを展開していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を発揮していく必要があります。

そのためには、職員の能力や適性、意欲などを活かした適材適所の人事配置を実施し、職員の能力開発や活用に努める必要があります。

このため、新規採用職員を中心としたジョブローテーション制度の確立などによる異動基準の明確化、自己申告制度の充実について検討していきます。

検討事項		具体的な内容
異動基準の 明確化	人材育成型 ジョブローテーション	新規採用後10年程度を人材育成型ジョブローテーションの期間と定め、管理部門、窓口部門、事業部門の各部門を経験することにより、自らの適性を確認するとともに幅広い視野を持った人材を育成する。
	能力発揮型 ジョブローテーション	採用後10年以降については、異動希望自己申告制度や人事評価制度等を活用して、能力を充分発揮できる異動を実施する。
その他の制 度・取り組み	自己申告制度	自己が希望する職務が本人の適性に合い、本人の能力をさらに伸ばすことができる制度として充実させる。

4. 人材評価 ーどのように人材を評価し、昇任・昇格させるのかー

「仕事ができる強いチーム」をつくるためには、職員一人ひとりの能力や実績、適性を客観的かつ公正に評価し、その結果を職員の能力開発や人事配置などに反映することが必要です。

特に、従来よりも昇任・昇格カーブの上昇が早くなったことに伴う、早期の管理職育成に対応するためにも、マネジメントに秀でたチームのリーダーを養成する人材育成型の人事管理を進めることが重要です。

現在、人事評価制度と昇任試験制度を活用し、公平・公正な昇任・昇格を実施していますが、そのあり方については、その時代に合った方法で行われるべきです。現在実施している方法では目的の達成が見込めない場合は、適切に見直しを行い、常に制度の管理・メンテナンスに努めなければなりません。

職員の能力や実績、適性を公正に評価し、その結果を人事管理に反映させるためには、必要に応じて制度の見直しを行い、この制度が公務能率や職員個人と職場集団の能力向上を進めるものであるとともに、職員間で差が生じない公平・公正な制度にしなければなりません。

検討事項	具体的な内容
人事評価制度	各階層に求められる能力(P5参照)を適正に評価することで、職員のやる気・意欲を引き出し、職員のレベルアップを図っていくため、人材育成型人事評価制度の充実を図る。
昇任試験制度	職員の意欲を高めるとともに、公平・公正な昇任・昇格が行われるように、それぞれの役割にふさわしい人材を任用する人物・適性を重視した昇任試験の充実を図る。

5. 職場環境 ー能力を発揮できる職場とは、どのような職場かー

個々の能力を強化した「仕事ができる強いチーム」をつくっていくためには、チームのメンバーが自らの能力をレベルアップさせ、チームの中で貢献していくとともに、職員を支え、育てる場である職場における様々な取り組みや雰囲気づくりが重要です。

このため、上司がリーダーシップを発揮し、仕事の目標や方針を明確にしている職場づくり、すべての職員が提案や意見が自由に述べられる職場づくり、職員同士が良好な人間関係の上で、進んで協力しあうといった職員間に助け合おうという意識がある職場づくりを進めていきます。

（１）仕事の目標や方針を明確にしている職場づくり

個々の能力を強化した「仕事ができる強いチーム」を作っていくためには、職場の責任者として、現場を統率し、仕事の目標や方針を示すポジションの管理監督者の役割は非常に重要です。

そのため、管理監督者が意識改革を図り、職場の中で強いリーダーシップを発揮していくために、部下育成能力等の強化や職場研修の再認識を図るための研修を充実します。

検討事項	具体的な内容
部下育成能力の強化	部下の指導・育成を人事制度や研修制度と関連づけ、部下とコミュニケーションをとる機会を増やすとともに、管理監督者として必要な知識を習得できる研修を充実する。
職場研修の推進	職場研修の位置づけや目的、手法などを理解してもらう研修を実施することにより、人材育成の基本となる「職場研修」に対する認識を深める。

（２）提案や意見が自由に述べられる職場づくり

市民サービス向上のために、積極的に自分の考えや創意工夫を仕事の中で生かし、職務に取り組んでいくためには、職員の意欲や創意工夫が尊重される仕組みや職場風土づくりが重要です。

そのため、職員の意見交換が活発にできる職場づくりを推進していくほか、情報の共有を図り、個人の能力をレベルアップできる職場環境づくりを検討していきます。

検討事項	具体的な内容
職場ミーティングの推進	仕事の内容について、自由な発想、意見を反映させる職場ミーティングの機会を増やす。
情報の共有化の徹底	個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで成果をあげるため、それを実践及び徹底することにより、組織全体のレベルアップを図っていく。
個人の能力をレベルアップできる職場環境づくり	業務に関する新たな知識の取得について、管理監督者が率先して取り組むとともに、職員間でもお互いに啓発を進める。

（３）職員間に助け合おうという意識のある職場づくり

職員一人ひとりが職務に専念し、能力を発揮できる環境をつくるためには、良好な人間関係構築の上で、職員同士が互いに理解し合い、進んで協力する職場環境づくりが重要です。

そのため、コミュニケーション不足を補うあいさつの励行、事務の協力体制づくりの一環として課内や係内でのミーティングの開催、職員のワーク・ライフ・バランスの維持・向上を目指した時間外勤務の縮減、育児休業中の職員が復帰しやすい環境を整える支援、職員の意欲を低下させる一因であるセクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等への対策の充実を図っていきます。

検討事項	具体的な内容
あいさつ、声かけの励行	コミュニケーションの基本として、職員間でも積極的にあいさつを交わすとともに、声かけを励行していく。

検討事項	具体的な内容
課内・係内ミーティングの開催	課内・係内でのミーティングを開催して、定期的に仕事量の把握や分担等を見直すことにより、職員一人ひとりが様々な事務に携わり、職場全体で補完しあえる体制をつくる。
時間外勤務の縮減	担当課では業務内容の見直し・改善を行い、人事課では適正な人員配置を行うことで、組織全体として時間外勤務を縮減し、ワーク・ライフ・バランスの維持・向上を図る。
育児休業中の職員への支援	育児休業取得前や取得中の職員に対し、円滑に職場復帰するための情報提供や職場復帰支援を行うことで、育児休業終了後も安心して働ける職場環境づくりを目指す。
メンタルヘルス対策の充実	職場の人間関係等について悩むことで心の病にかかる職員が増えていることから、メンタルヘルス研修の充実に加えて、所属長による面談制度等についての取り組みを推進する。
セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント対策の充実	セクシュアルハラスメント(性的な言動により、相手に不利益、不快感を与えること)やパワーハラスメント(職務権限等を利用して、相手に不利益、不快感を与えること)に対する正しい知識を持つと同時に、職員間で相談しやすい体制づくりを推進する。

6. 人材育成を推進する体制 ー全庁的な取り組みー

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりの高い意識と全庁的な取り組みが必要です。

そのため、本基本方針の周知徹底を図り、全庁的に共通認識を持って人材育成を進めてまいります。また、人材育成に関する課題の協議、より効果的な施策等の検討を行い、状況に応じて本基本方針の見直しなどを行ってまいります。