

吹田市職員 人材育成基本方針

～職員成長支援プログラム～

2019年2月

目次

総論

第1章	人材育成の実施	
	1 人材育成の現状	1
	2 人材育成基本方針改訂の背景	1
	3 人材育成基本方針の位置付け	2
	4 人材育成基本方針の方向性	2
	5 人材育成基本方針の具現化	2
第2章	めざす職員像と果たすべき役割	
	1 吹田市のあるべき姿	3
	2 めざす職員像	4
	3 必要とする具体的な力	5
	(1) 都市経営力	
	(2) マネジメント力	
	(3) 市民対応力	
	4 職位別の果たすべき役割	7
第3章	人材育成の取組	
	1 人材育成トータルシステム	8
	2 具体の取組	8
	(1) 人材の確保	
	(2) 人材の開発	
	(3) 人材の活用	
	(4) 人材の評価	
	(5) 人材育成の基礎となる健康管理	
第4章	人材育成の推進	
	1 推進体制	14
	(1) 個人の役割	
	(2) 組織（管理職）の役割	
	(3) 人事担当部門の役割	
	2 人材育成基本方針の公表と見直し	15

総論

現行の吹田市職員人材育成基本方針は、平成24年度（2012年）に策定していますが、その後、人材育成・人材活用等に関わる環境の変化が生じており、社会潮流においても、地方分権改革、市民ニーズの多様化・複雑化がさらに進んでいます。これらの変化に的確かつ迅速に対応するために、「人材」が最も貴重な資源であるとの考え方に基づき、トータル的に人材育成が図れる方針として、見直しを図るものです。

第1章 人材育成の実施

1 人材育成の現状

平成9年（1997年）に総務省より、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が示され、平成16年6月には、地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることが法律上の責務とされました。これらを踏まえ、本市では平成18年4月に地方分権への動きが本格化する中、第3次総合計画のスタートに合わせて人材育成基本方針を策定しました。

その後、平成24年には、さらなる地域主権の確立を図り、時代の変化に的確に対応し、市民の身近なところで議論を行い、その経過についてきちんと説明責任を果たし、市民の信頼を得ながら、市民満足度の高い市政を実現できる職員を育成するため、新たな人材育成基本方針の策定を行っています。

2 人材育成基本方針改訂の背景

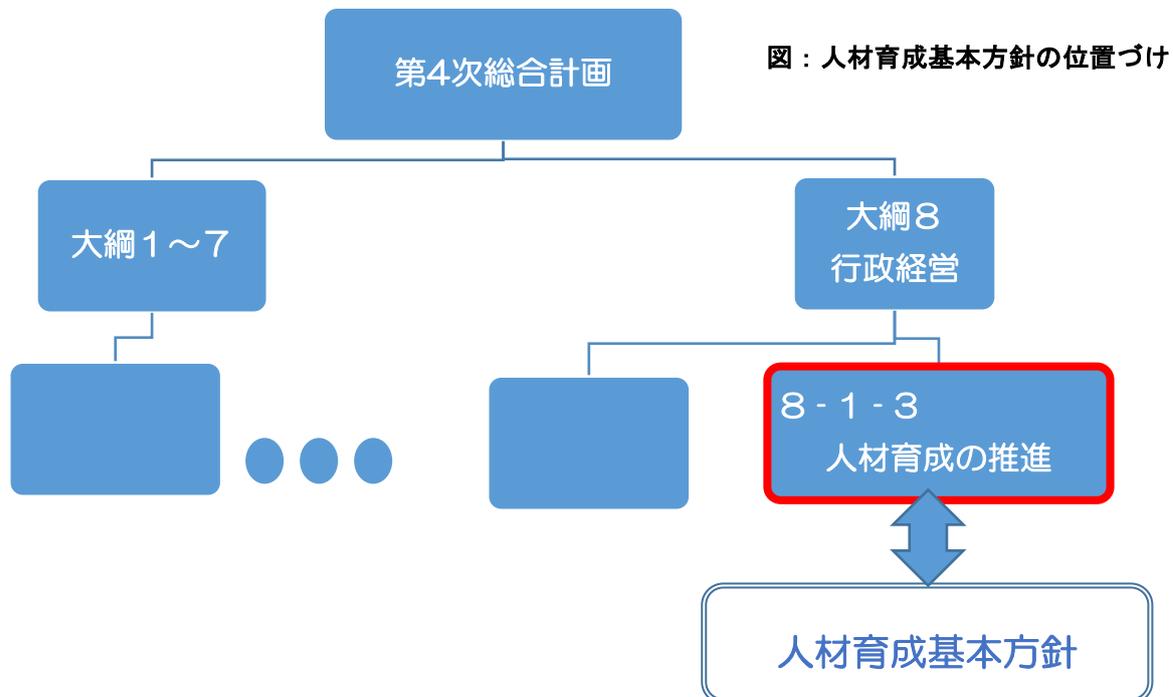
近年の地方自治体を取り巻く環境の変化はこれまで以上にスピードが早くなるとともに、複雑化しています。今後ますます課題を的確にとらえ、変化に対応できる人材を育成する必要があります。

【取り巻く環境の変化】

外部環境の変化	内部環境の変化
1 少子高齢化による生産年齢人口減少が加速	1 団塊の世代の大量退職と採用停止・採用再開
2 地方分権の進展、市民ニーズの多様化・複雑化	2 人口増加（転入超過）による行政需要の拡大
3 安心安全、環境問題に対する意識の高まり	3 市税収入の減少から増加傾向への復調・社会保障関係経費の増加
4 情報通信技術のさらなる進歩と情報化社会の進展	4 健康・医療のまちづくり推進
5 地方公務員、労働環境を取り巻く法の制定・改定	5 公共施設の最適化の推進
6 働き方やワーク・ライフ・バランスにおける価値観の変化	6 若手職員・女性職員の増加

3 人材育成基本方針の位置付け

第4次総合計画に吹田市の将来像として掲げる、まちの魅力や強みをさらに高めながら、確実に将来世代へつなぎ、だれもが安心してすこやかに快適に暮らし続けられるまちづくりを着実に推進するため、効率的な組織運営を進めながら、時代の変化を見据え、柔軟に行政課題に対応できる職員を育成します。



4 人材育成基本方針の方向性

位置付けを明確にしたうえで、今後の方向性は次のとおりとします。

- ◆今後10年を見据えて市の社会的責任、組織の役割を明確にし、取り組むべき人材育成・人材確保の取組について必要な視点を明らかにします。
- ◆めざす職員像に向けて、実効性を高めるための人材育成トータルシステムとします。
- ◆人材育成に関わる各人事制度（採用、異動、昇任・昇格、人事評価制度、研修）の趣旨・方向性を明らかにします。
- ◆人事担当部門、各職場、職員一人ひとりの役割を明確にした行動規範とします。
- ◆ワーク・ライフ・バランス、メンタルヘルスなど職場環境に配慮します。

5 人材育成基本方針の具現化

人材育成基本方針に掲げる人材育成のための取組について、短期的なアクションプランを明らかにしながら、具現化を図ります。

第2章 めざす職員像と果たすべき役割

1 吹田市のあるべき姿

地方自治体を取り巻く環境の変化に対応しながら、公共の福祉を持続的に支えるという、行政の社会的責任を十分に果たすため、組織としてのあるべき姿の特徴を部門別に描きます。

【部門別組織の将来像】

部門		あるべき姿の特徴	より活躍する職員の姿
事務	管理部門	幅広い知識や能力を活かし各部門の調整・統制を行う組織	ゼネラリスト エキスパート
	事業部門	市民と行政の協働の視点を持ち、市民ニーズを的確に把握しながら柔軟に対応する組織	エキスパート ゼネラリスト
	窓口部門	行政職員として高いプロ意識を持った対応を行い、市民から高い信頼を得る組織	エキスパート
	福祉部門	福祉分野における国の施策・市の単独施策に対し機動的に対応する組織	エキスパート スペシャリスト
技術	建設部門	知識・技術を活かし、公共施設等の建設に責任を持つ組織	スペシャリスト
	管理・事業部門	高い専門性、新しい技術を追求しながら事業を推進する組織	エキスパート
	計画部門	専門性と幅広い知識を併せ持ち企画・調整を行う組織	ゼネラリスト スペシャリスト

【活躍する職員のイメージ】

ゼネラリスト（総合職）	エキスパート（専任職）	スペシャリスト（専門職）
より広い範囲の知識や能力を活かす職	一定の部門・分野において、より業務に精通・習熟する職	資格・免許を有し専門の業務を担当する職

2 めざす職員像

あるべき姿の組織の一員として、職種や職位にかかわらず「めざす職員像」は、次のとおりとします。

【めざす職員像】

1 市民ニーズ・時代の変化を的確にキャッチできる職員

2 高いプロ意識をもち責任をもって職務遂行する職員

3 市民満足度を高めるため自ら考え自ら行動する職員

職員像をめざして「**自分育成**」に取り組む

【めざす職員像に向けた具体的な行動規範】

市民ニーズ・時代の変化を的確にキャッチできる職員
<ul style="list-style-type: none">・吹田市に興味・関心を持つ・常に情報収集することを意識する・多様な人との交流を積極的に行う・ICT活用などの動向にも注視する
高いプロ意識をもち責任をもって職務遂行する職員
<ul style="list-style-type: none">・業務に関する知識習得に積極的に取り組む・幅広い視野を持つことを意識し多角的に物事を考える・説明力を高めるため論理的な考え方を意識する・自ら情報発信することを意識する
市民満足度を高めるため自ら考え自ら行動する職員
<ul style="list-style-type: none">・前例にとらわれず新しいことに果敢にチャレンジする・自身の意見を持ち掲げた目標達成に向け前進する・行動するために組織内でのチームワークを大切にする・柔軟な発想で「どうすればできるか」を考える



3 必要とする具体的な力

「めざす職員」に必要とされる具体的な力は次のとおりで、人事評価制度を活用し、評価項目における能力を高めながら、それぞれの力の発揮につなげることが必要です。

(1) 都市経営力

市民と行政との協働の視点で、地域主権の時代にふさわしい経営を推進することが必要です。

ネットワークを形成する力 【コミュニケーション/説明・調整】	市民及び事業者等との様々な交流の場を通じて、課題を解決するための枠組み（ネットワーク）を形成する
市民ニーズを感じ取る力 【市民視点・法令遵守/コミュニケーション】	常に市民視点に立ち、市民ニーズを敏感に感じ取り、課題を解決する施策を創出する
情報を分析する力 【課題の解決/課題対応】	市民ニーズや様々な情報を分析し、選択と集中を踏まえて行政課題の抽出や改善案の提言を行う
情報を発信する力 【市民視点・法令遵守/業務遂行】	「市民が求めている」「市民にぜひ知ってほしい」情報を意識し、適切なタイミングで発信する
政策立案する力 【課題対応/課題の解決/決断/判断】	政策課題の解決に向けて、職責に応じて政策立案を行う

(2) マネジメント力

最少の経費で最大の効果をあげる行政運営には、職員が組織の目標を共有し、その役割と責任を果たせるように業務計画を立て業務を遂行することが必要です。

タイムマネジメント力 【業務改善/業務遂行】	限られた時間の中で効率的に業績をあげるために、仕事の仕方に着目し、時間の使い方、仕事の整理、優先順位などを見直す
人材マネジメント力 【組織マネジメント・人材育成】	職員の特性を見極め、業務分担を行うことで、効果的に業績を生み出す

(3) 市民対応力

職務の先には市民生活があることを常に意識し、市民満足度を高めるよう業務を行うことが必要です。行政サービスでの満足度の向上に努めるとともに市民対応による満足度の向上を意識し、実践することが必要です。

分かりやすい説明力 【説明・調整】	市民が何を求めているかを的確に把握し、自身の業務の精通に努めたうえで、関連する法令等に基づき、正確に、平易な言葉で説明する
信頼を得る接遇力 【市民視点・法令遵守】	常に身だしなみや挨拶といった接遇力の向上に努め、窓口や電話対応など市民対応時の心づかいを忘れない
市民満足度を高める力 【市民視点・法令遵守/コミュニケーション】	観察力、洞察力をみがき、市民が何を求めているかを察知し、自分に何ができるかを考え積極的に行動する

※ (1) (2) (3) における【 】内は人事評価制度の関連する評価項目

めざす職員像と必要とする具体的な力・人事評価項目

めざす職員像と行動規範

★ 市民ニーズ・時代の変化を的確にキャッチできる職員

- ・吹田市に興味関心を持つ
- ・常に情報収集することを意識する
- ・多様な人との交流を積極的に行う
- ・ICT活用などの動向にも注視する

★ 高いプロ意識をもち責任をもって職務遂行する職員

- ・業務に関する知識習得に積極的に取組む
- ・幅広い視野を持つことを意識し多角的に物事を考える
- ・説明力を高めるため論理的な考え方を意識する
- ・自ら情報発信することを意識する

★ 市民満足度を高めるため自ら考え自ら行動する職員

- ・前例にとらわれず新しいことに果敢にチャレンジする
- ・自分の意見を持ち掲げた目標達成に向け前進する
- ・行動するために組織内でのチ-AP-カを大切にす
- ・柔軟な発想で「どうすればできるか」を考える

必要とする具体的な力

主な人事評価項目（能力）と着眼点
評価項目
着眼点

(1) 都市経営力

① ネットワークを形成する力	コミュニケーション/説明・調整	信頼関係の構築
② 市民ニーズを感じ取る力	市民視点・法令遵守/コミュニケーション	傾聴と対話の姿勢
③ 情報を分析する力	課題の解決/課題対応	状況の構造的把握
④ 情報を発信する力	市民視点・法令遵守/業務遂行	積極性、正確性
⑤ 政策立案する力	課題対応/課題の解決/決断/判断	研究心、創造力

(2) マネジメント力

① タイムマネジメント力	業務改善/業務遂行	優先順位を見極めた計画
② 人材マネジメント力	組織マネジメント・人材育成	統率力、部下育成力

(3) 市民対応力

① 分かりやすい説明力	説明・調整	論理的構成力
② 信頼を得る接遇力	市民視点・法令遵守	責任感、公平・公正な姿勢
③ 市民満足度を高める力	市民視点・法令遵守/コミュニケーション	誠実さ

4 職位別の果たすべき役割

職員は、自らの職階における役割を常に認識し、それぞれが職責を果たすことが求められます。さらに、上司は部下の成長を支援しながら組織統制を図ります。

【職位別に果たすべき役割(イメージ図)】

職位	役割		
	方針・事業活動（職務）に関する力の発揮		
部長級	政策・課題設定 幅広い視点 中期的な視野	調整・実行 信頼関係構築 効果的・効率的・計画的	組織運営 資源の活用 職場の活性化
次長級			
課長級			
課長代理級	職務遂行 進行管理 知識の習得 責任・正確・迅速		
主査級			
主任級	組織支援 改善意識 能力の発揮		
一般職員			

職位	役割		
	組織統制・人材育成に関することの実行		
部長級	成長と意欲の向上 方向性の提示 体制と計画づくり	部下・後輩の支援・指導 能力・適性の把握 職場環境整備 能力活用の支援	自己研鑽 情報収集 知識・技術の習得 能力の積極的な活用 自身の成長の還元
次長級			
課長級			
課長代理級	自己研鑽 情報収集 知識・技術の習得 能力の積極的な活用 自身の成長の還元		
主査級			
主任級	自己研鑽 情報収集 知識・技術の習得 能力の積極的な活用 自身の成長の還元		
一般職員			

※ 再任用職員においては、本市職員として長年培ってきた豊富な行政経験を生かして本格的な業務に従事し、また、定年前に培った知識・技術・技能を後輩職員に伝承する

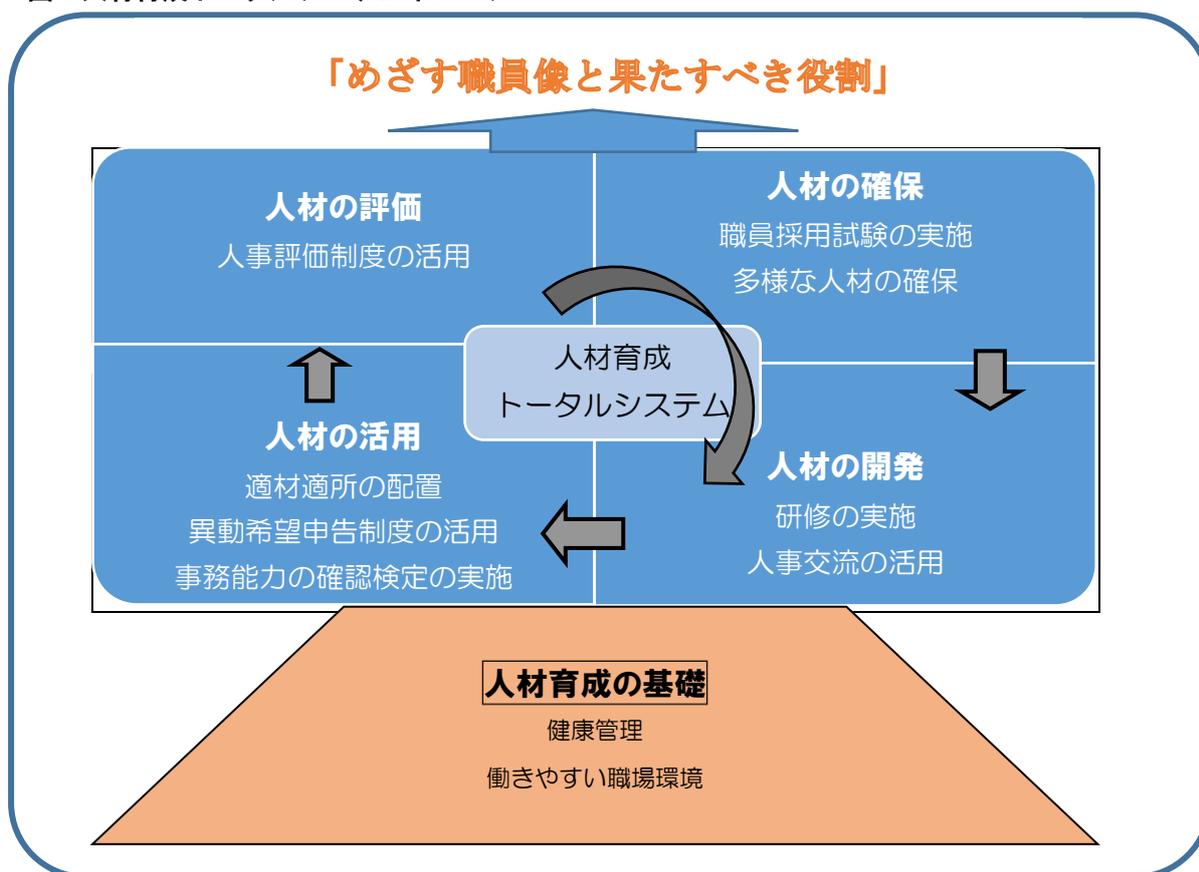
※ 非常勤職員においては、それぞれの分野である知識・能力を活用して的確に業務を推進し、臨時雇用員においては、上司の指示のもと責任をもって業務を遂行する

第3章 人材育成の取組

1 人材育成トータルシステム

人材育成の実効性を高めるため、各取組を有機的に関連付けたシステムとします。そのためには、それぞれの取組において前章に掲げる「めざす職員像と果たすべき役割」を念頭においた運用とします。

図：人材育成トータルシステムイメージ



2 具体の取組

(1) 人材の確保

日々変化する社会情勢に対し、物事の軽重や優先順位を的確かつ速やかに判断でき、チャレンジ精神があり失敗を恐れない「人間力」の高い多様な人物を採用します。

【主に求める能力】

コンプライアンス意識
市民に寄り添う心
適切なコミュニケーション力
自ら高め続ける向上心

(2) 人材の開発

必要とする知識や能力を身につけることを目的に毎年度職員研修計画を策定し、計画に基づいた研修の実施、研修受講の振り返り、効果測定等を通して、知識や能力の取得における現状と理想との差を埋めていきます。

全ての職員が能力を発揮できるよう、人材の活用における各制度と関連付けた研修も実施します。

【職員研修の3つの柱】

職場内研修	職場研修管理者のもと、各職場に職場研修リーダーを置いて、組織的、意識的、計画的に実施する
職場外研修	内部講師・外部講師による職員研修の主催や外部の機関で実施される研修、先進都市行政視察等に派遣する
自主研修	自ら学び、キャリアアップを目指そうとする職員に対し、積極的に支援を行う

また、庁内公募等による国行政機関や大阪府等への研修派遣などの人事交流を通して、キャリア形成の意識向上やチャレンジ精神の醸成を図ります。

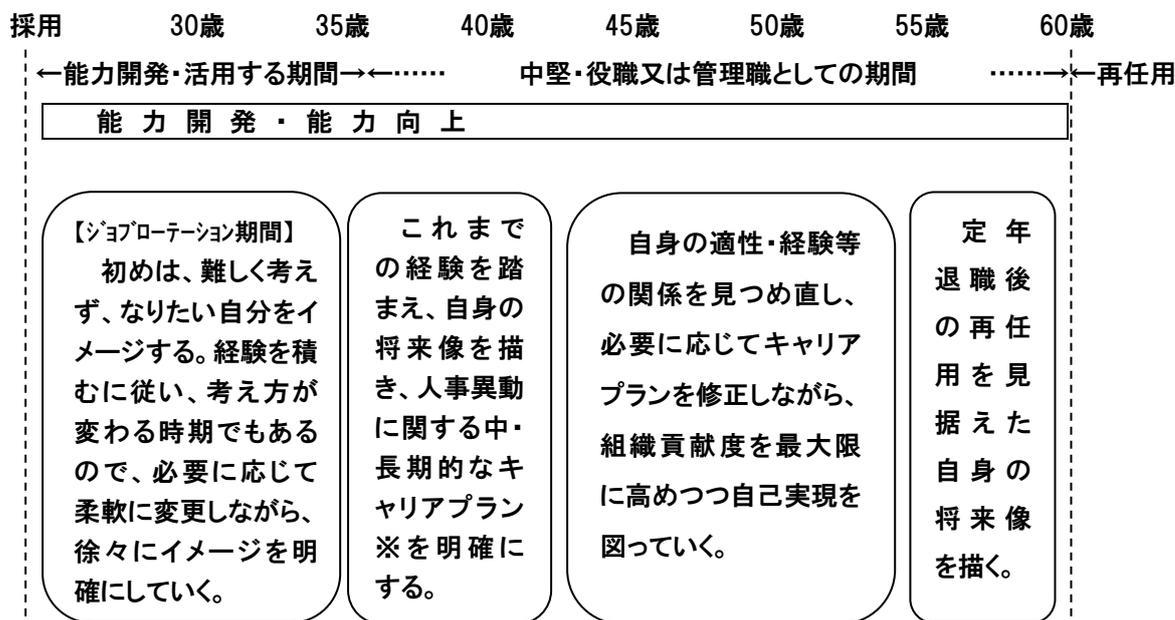
(3) 人材の活用

キャリアデザインを支援し、職員の能力・適性を的確に活かした適材適所の人事配置を以下の取組を進めながら行います。

人事異動方針の策定	毎年度人事異動の考え方や基本方針等を定めた定期人事異動方針を策定し職員に周知する
ジョブローテーションの実施	採用後 10 年間程度は能力を開発し活用する期間として、一般事務、一般技術の職においては、3 部門の業務を経験させるジョブローテーションを行う
異動希望申告制度	キャリアプランを支援するため、本人の希望、適性、経験等に基づく人事異動・昇任を行う
希望降任制度	その職責を果たすことが困難と考えられる状況となった場合、当該職員の勤労意欲を維持するため、職員の降任の希望に配慮する
主査級昇任資格付与検定 (実施に向けて検討中)	主査昇任に向けて身につけておくべき(実務)能力を確認するため実務能力の検定を行い、合格者に昇任資格の付与を行う
複線型人事制度	職員の能力を最大限に発揮するため、職員のキャリアプランを尊重しながら、豊富な経験等を生かし、一定の分野で活躍できるよう制度を確立していきます
若手職員・女性職員の登用	能力重視の観点からの若手職員の登用や女性職員の活躍を推進する

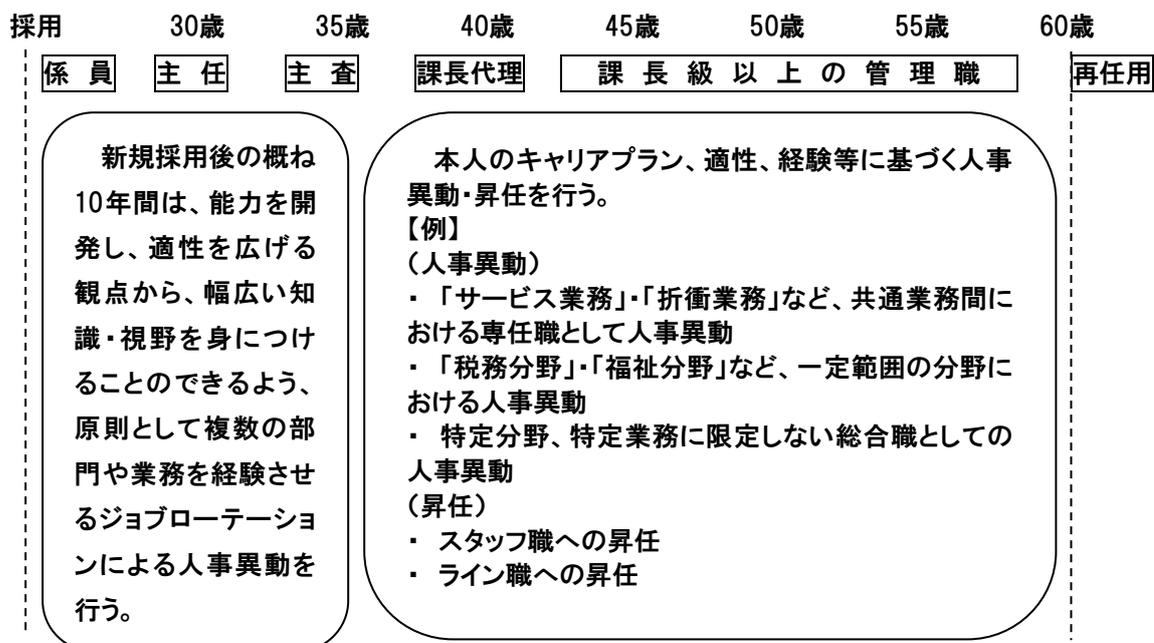
人事異動・昇任とキャリアデザインのイメージ図

【キャリアデザイン】

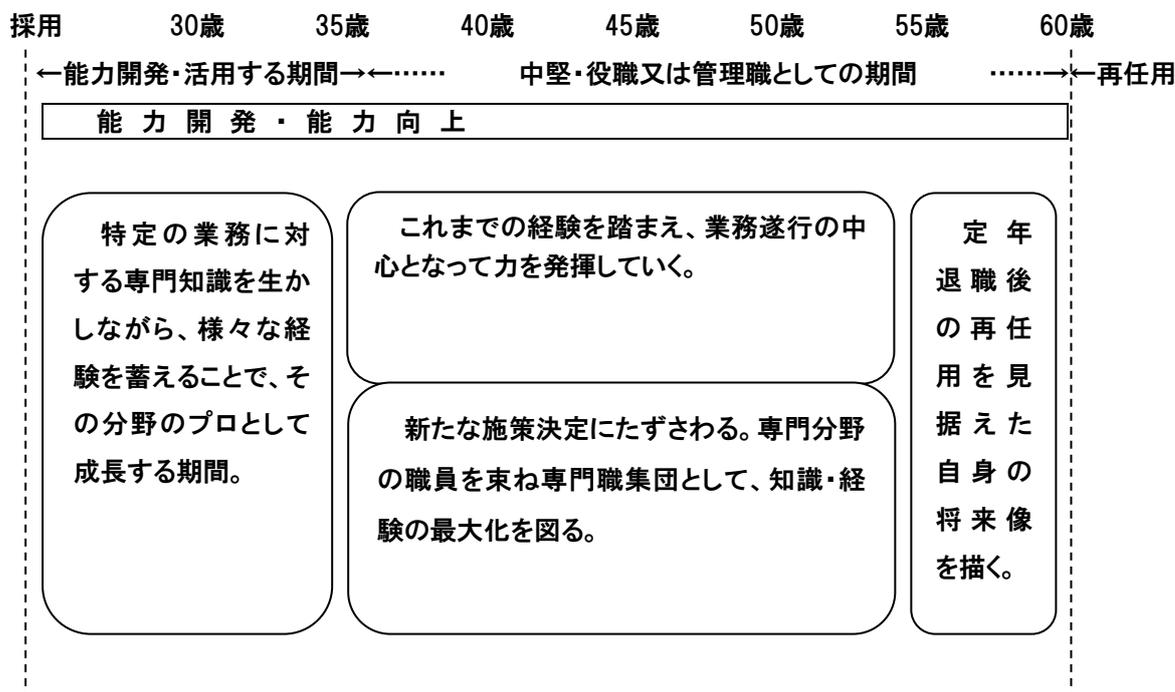


※キャリアプラン例：「折衝能力を活かし市民サービスの最前線で頑張りたい。」、「企画立案部門を中心に活躍したい。」、「多様な経験を積み、管理職になって大きな仕事がしたい。」、「税務部門において高度な専門知識をも兼ね備えた管理職になりたい。」、「福祉関係業務のプロとして、スタッフ職として活躍したい。」、「可能な限り上位の職まで昇任し、女性としての視点を活かした組織運営を行いたい。」など

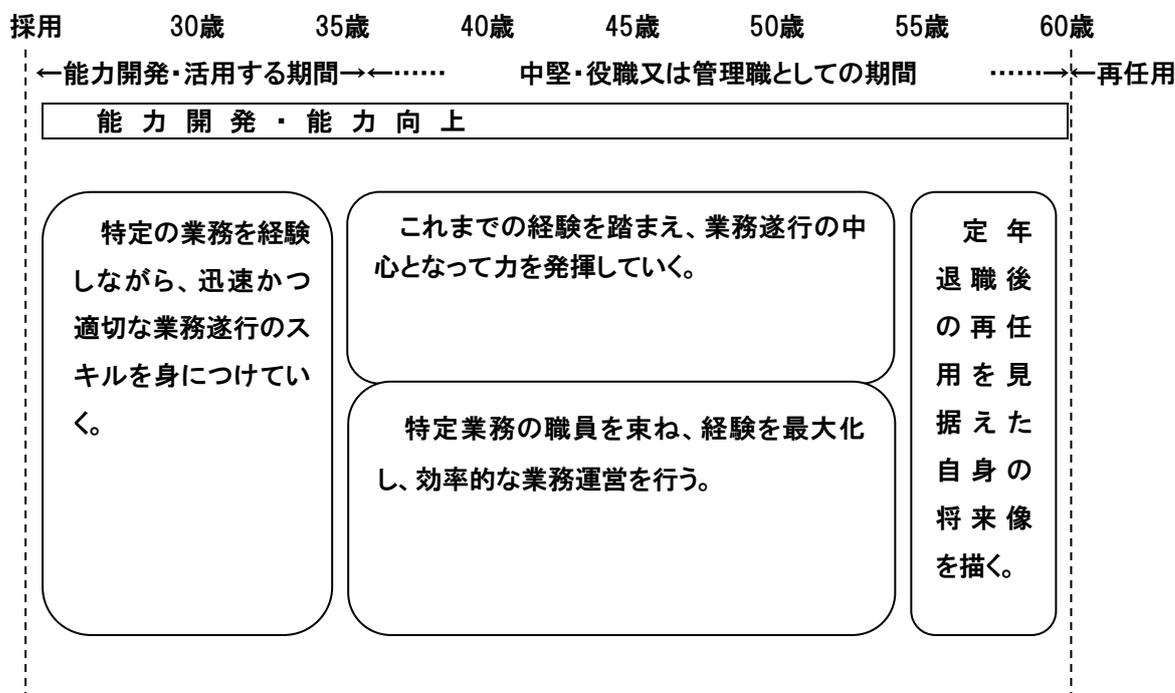
【人事異動・昇任】



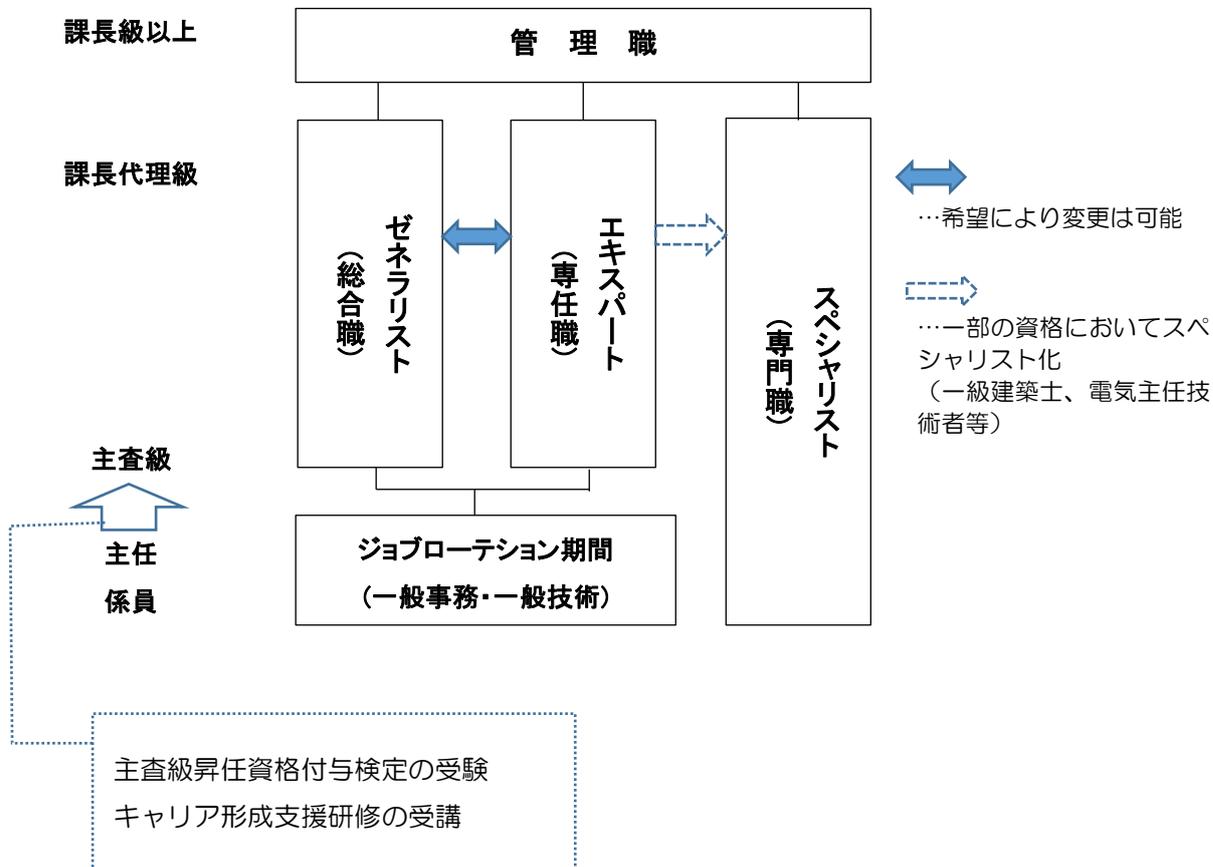
【専門職等】



【現業職】



【複線型人事制度(案)】



(4) 人材の評価

人事評価制度の中では、めざす職員像に近づくために、求められる能力について能力評価項目として設定し、具体的に職種、職階ごとに標準職務遂行能力（能力評価項目の行動）として示しています。

「能力」評価とあわせて、組織目標に照らし自ら設定した目標の達成状況である「業績」とともに評価する総合評価方式で毎年度人事評価を実施します。

なお、職階が上位になるに従って、業績を重視したウエイト付けを行った評価とします。

【標準職務遂行能力：能力評価項目】

市民視点・法令遵守
コミュニケーション
課題の解決
決断
判断
課題対応
知識・技術・経験の活用
知識・技術の向上
説明・調整
説明
業務改善
業務遂行
組織マネジメント・人材育成
組織貢献・チームワーク
指揮/指揮・消防活動（災害現場において活動する消防吏員）

(5) 人材育成の基礎となる健康管理

職員が高い意欲を持って、能力を十分に発揮するには、心身ともに健康で、個人の生活も充実していることが必要であり、健康管理を行うことは、人材育成の基本と言えます。職員は責任を持って自身の健康を管理し、管理職は働きやすい職場環境づくりに努め、職員の健康管理を行うことが重要な職務となります。

第4章 人材育成の推進

1 推進体制

職員一人ひとりの成長を効果的に行うために、果たすべき役割を認識し積極的に取り組むことが必要です。

(1) 個人の役割

めざす職員像を具現化するため、職員一人ひとりが、人材育成の全体像、自身の果たすべき役割、必要な能力を理解し、個人の目標設定を明確にしながら、主体的に自育に取り組むことが求められます。また、自身の健康管理、ワーク・ライフ・バランスにも注意を払うことが必要です。

【具体的な行動】

将来を見据えたキャリアプラン	「行政のプロ」としてのキャリアプランを作成し、節目ごとに自己の能力・適正を見直す
ライフステージに沿った目標設定	自身のライフステージに沿って、具体的な目標を持ち、その目標に向かって、自己研鑽・自己啓発に取り組む
毎年度行う目標の設定	人事評価制度も活用しながら、毎年度目標設定を行い目標達成に向け努力する
健康管理・メンタルヘルス	健康診断やストレスチェックなどを怠らず受診し、セルフケアに努める
ワーク・ライフ・バランス	業務においては日々事務改善・業務の効率化に努め、また、計画的な休暇取得などを図る

(2) 組織（管理職）の役割

職員を開発し、強化・育成するためには、所属長をはじめとする管理・監督職の果たす役割、組織としてのチームワーク、働きやすい職場環境が重要となります。

【具体的な取組】

管理・監督職の意識の醸成	自らのマネジメントが職場環境に大きな影響を及ぼすことを意識し、人材育成、ワーク・ライフ・バランスの推進に努める
チームワークの構築	業務の適切な配分・進捗管理はもちろんのこと、情報共有や情報発信を積極的に行う
職員の育成方針	組織力を強化するために、必要な職責・人材を明確にしながら、組織的に職員の育成を図るための方針を定める

職員の能力開発	部下・後輩の人材育成のため、人事管理制度、人事評価制度、各種研修制度などを活用しながら、指導・アドバイスをを行い、能力向上の支援を行う
風通しの良い職場づくり	職員のやる気を引き出すきっかけとなるよう、日頃のコミュニケーションの円滑化に心がける

(3) 人事担当部門の役割

職員の人材育成の推進者として、職員意識や職場状況の把握に努め、人材育成トータルシステムが機能しているか常にチェックしながら、社会情勢の変化や組織内部の変化に応じて、見直しや充実を図ります。

また、この基本方針を公表し職員への浸透を進めるとともに、全ての職員が持てる能力や個性を十分に発揮できるよう働きやすい職場環境づくりを推進し、継続した人材育成に取り組みます。

2 人材育成基本方針の公表と見直し

職員に方針の周知を図るとともに、ホームページにて掲載します。

今後取り巻く環境等の変化に応じて、この方針を見直すことがあります。