

池田市人材育成基本方針

－池田市みんなでつくるまちの基本条例－

(職員の責務)

第9条 「職員は、自らも市民の一員であることを自覚し、まちづくりを推進するため、常に自己研鑽に努めなければならない」

－池田市人材育成基本方針－

採用と育成の好循環をめざして
所属目標を高い水準で達成するチームをつくる

来たれ！首長や部長など幹部職員をめざす職員

来たれ！能力を高め他団体からオファーを受けるぐらいの職員

公務員になることは、ゴールではなくスタートです

池田市は職員の成長を応援します

平成15年度策定

平成26年度改定

令和4年度改定

人材育成基本方針とは・・・【職員力強化】…（組織力強化）

職員の能力開発を効果的に推進するために人材育成の目的や方策を明示するものです。

組織の使命：「職員の成長のサポート」

中・長期的な視野を持ち、組織の存続のために全ての職員がその力を最大限に発揮できるよう、職員が成長し続けるための環境整備と支援を行います。組織において、人材は最も重要な資源です。

管理監督職員の使命：「所属目標を高い水準で達成するチームづくり」

自らのマネジメント力を高め、職場でのあらゆる場面を人材育成に活用し「意欲ある職員」を育てる風土づくりをめざしてください。職員は、有能な集団の中で大きく育ちます。

職員の使命：「自ら成長し続けることと後進育成」

自学・自習を基本に、自らどのような能力を持つ職業人になりたいかを常に意識し、キャリアデザインしてください。
職員の成長なくして組織の成長はありません。

人材育成には組織全体、そして職員全員が取り組まなければなりません。

本市が取り組むべき人材育成・人材確保等について、必要なことを明らかにしています。

この方針のもと、分権時代にふさわしい人材育成戦略が進められることを期待しています。

人材育成研究会

自治体職員の人材育成に関連する法律等

【地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針】 事務次官通知

職員的能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定すること。

【地方公務員法 第23条】 人事評価制度関係

人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

【女性の職業生活における活躍の推進に関する法律】

女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進し、もって男女の人権が尊重され、かつ急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化その他の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を目的とする。

【働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律】

労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進する。

長時間労働の是正／多様で柔軟な働き方の実現／雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保／産業医・産業保健機能の強化

【地方公務員法 第39条（研修）】

職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

池田市の人材育成に関連する主な制度・規則等

職員人事評価実施規則／池田市職員研修規程／池田市特定事業主行動計画／池田市職員ハラスメント防止指針／自己申告実施要領／職員の希望による降任の実施に関する要綱／池田市職員分限処分指針／懲戒処分基準／業務改善提案制度

目次

1. 公務員制度・本市を取り巻く環境と課題	5
2040年問題への備え	6
池田市の職員構成	7
2. 改定・人材育成基本方針がめざすもの	9
(1) 採用と育成の好循環に向けて	9
(2) 圏域経営を意識した政策提言に向けて	14
3. めざす職員像と実現すべき組織（職場）	16
(1) めざす職員像・チーム像（職員集団）	16
(2) 実現すべき組織（職場）	17
4. 求める人材	18
(1) 採用候補者・一般職員	18
(2) 管理・監督職員	19
(3) 再任用職員	20
(4) 任期付短時間勤務職員	20
(5) 会計年度任用職員	20
(6) 部門別求める人材	21
5. 各階層の果たす役割・必要な能力<標準職務遂行能力>	22
(1) 部長級の役割	22
(2) 課長級の役割	22
(3) 主幹・副主幹の役割	34

(4) 一般職員の役割	40
6. 人材育成の戦略	47
(1) 人材確保（採用）と早期育成（基礎固め）	47
<組織にとって必要な人材を見つけ出し早期育成>	
(2) 自ら学習し教えあう風土づくり	65
<チーム学習・個人学習>	
(3) 人事制度	67
<能力・やる気を引き出す制度で、	
キャリアをデザイン>	
(4) 人事評価制度	80
<高水準で目標を達成できる集団の育成	
・キャリアデザインを支援>	
(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）	88
<成長する機会・施策のヒントの提供>	
(6) 働きやすい職場環境づくり	97
<業務・働き方を見直し業績を上げる>	
(7) 女性活躍を支援する人事管理の推進	101
<多様な人材の活躍・多様な視点や発想を活用>	
(8) 組織力強化の取り組み	104
7. 戦略実施の推進体制	109
(1) 職員の取り組み	109
(2) 職場の取り組み（管理・監督職員の取り組み）	110

1. 公務員制度・本市を取り巻く環境と課題

地方分権が進み、地方自治体の役割が増大する中、厳しい財政状況、行政の効率化を背景に職員数が減少している。また、今後ますます進む少子高齢化、人口減少社会の中で、高度化・多様化する行政ニーズに対応していくためには、組織を活性化させ、そこで働く職員をいきいきと働かせ、仕事の喜びを感じさせていく必要がある。

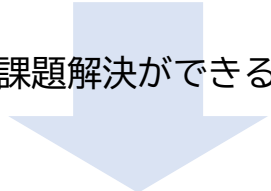
【取り巻く環境】

職員の年齢構成の変化／職員構成の変化（社会人経験者・任期付短時間勤務職員・会計年度任用職員）／女性活躍推進／長時間労働の是正／働き方改革／ワーク・ライフ・バランスの推進／人事評価の義務化／定年延長制度

【取り巻く課題】

- ・有能な人材の必要数確保（応募者の価値観の変化や仕事の質の変化に順応）
- ・マネジメント力を有する管理職候補の安定的確保（職員の育成）

環境への対応と課題解決ができるかどうか・・・



自治体間の人材の差、組織力の差、アイデアや知恵の差が、行政サービスの差として比較される

2040年問題への備え

【2040年問題】

- ・ 65歳以上の高齢者人口の急上昇と15～64歳の生産年齢人口の減少⇒社会保障分野の需給ギャップ
- ・ 高度成長期のインフラ老朽化、維持管理更新費の増加⇒人口減による税収減でライフラインの維持が困難



A I 等技術の進展／災害リスクの高まり／新型コロナウイルス感染症対策もあり急速に変化した日常（生活様式の変化）
／価値観の多様化／地域ごとに異なる様々な課題の顕在化



限られた職員数で、人材を最大限活用し行政運営をしなければならない
⇒効率的な行政運営・高度な事務能力が求められる



そのために

「職員の能力向上」「質のいい集団」「風通しのいい職場風土」をめざす

「人材育成（採用・育成）の戦略」や「組織力の強化」が必要
職員一人ひとりの生産性向上と付加価値の高い事務遂行をめざす

池田市の職員構成 役職別年齢分布（事務職・技術職）

令和4年4月1日現在

年齢 役職	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	60	61	合計	構成	
教育次長																																									1		1	0.25%		
部長																																											1	9	2.21%	
次長																																												12	2.95%	
課長																																												49	12.04%	
主幹																																												54	13.27%	
副主幹																																												1	59	14.50%
主任																																													114	28.01%
一般職員	1	2	2	3	4	11	17	9	10	7	7	8	2	4	4	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1																				109	26.78%
合計	1	2	2	3	4	11	17	11	12	17	13	26	18	22	16	17	10	10	11	12	9	15	6	14	3	4	9	5	9	11	11	10	11	7	5	10	6	5	4	10	5	1	2	407	100.00%	

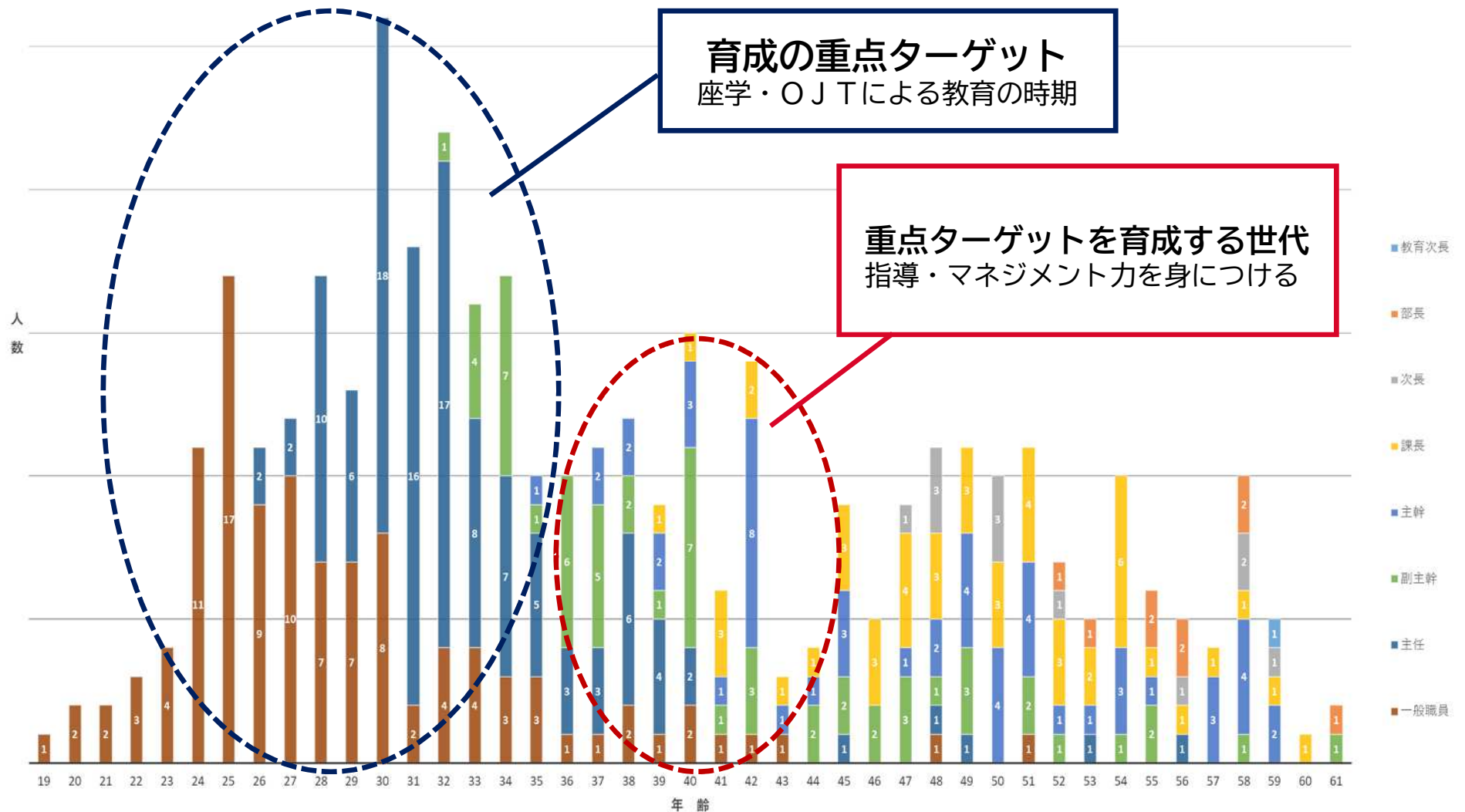
池田市の職員構成 年齢別職員構成（事務職・技術職）

令和4年4月1日現在

役職別・年齢別構成（事務職・技術職）

育成の重点ターゲット
座学・OJTによる教育の時期

重点ターゲットを育成する世代
指導・マネジメント力を身につける



2. 改定・人材育成基本方針がめざすもの

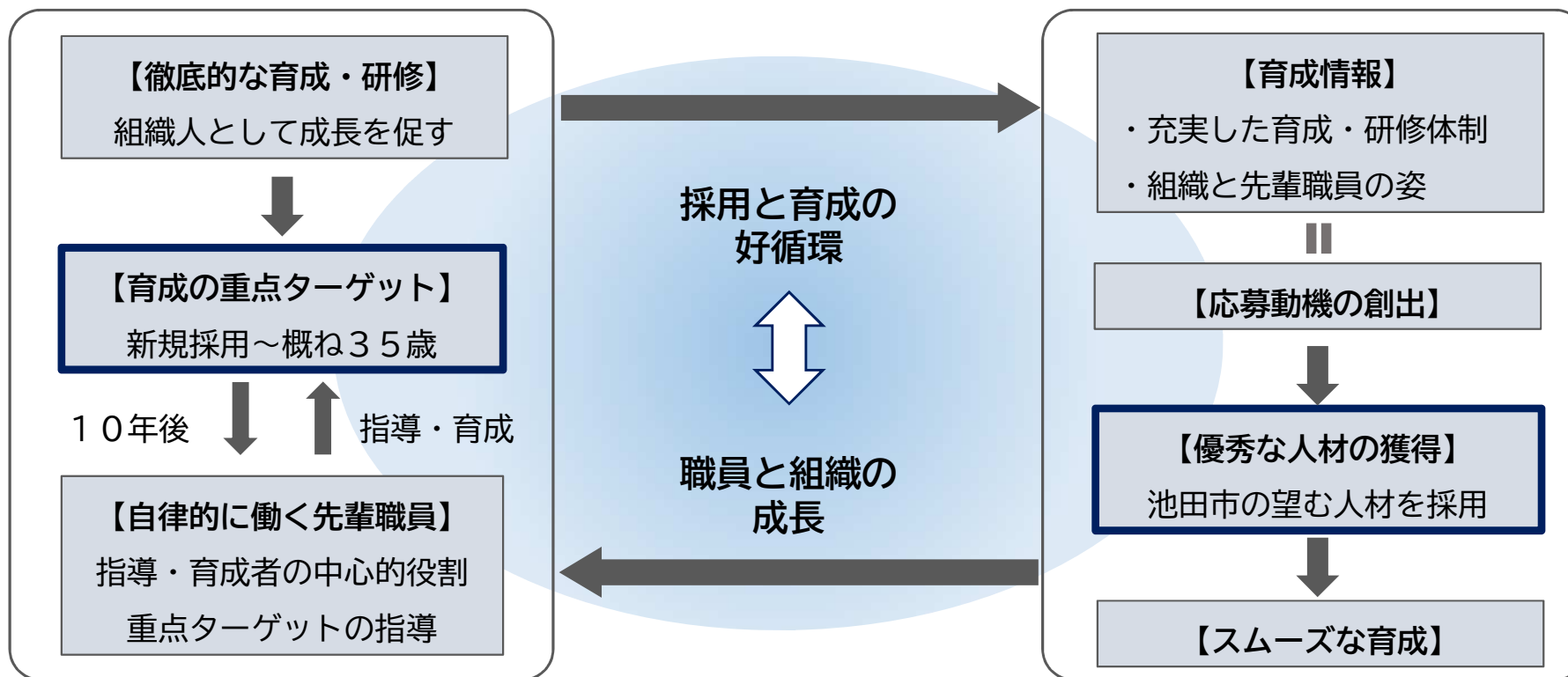
(1) 採用と育成の好循環 <人材育成の成功が、人材確保の成功につながる>

新規採用職員と概ね35歳までの職員を育成の重点ターゲットとして徹底的な育成に努め、10年後には育成期間を経た職員が中心となり次の世代の職員を育成するというサイクルを繰り返すことで組織としての成長をめざし、成長する組織と職員の姿を見て、より優秀な人材が集まる「採用と育成の好循環」の達成をめざす。

- ①他の地方公共団体や民間企業からオファーを受けるぐらいの能力を身に付け成長する職員の輩出
- ②自らキャリアプランを立て、新たな活躍場所を自ら求める職員の輩出

「選ばれる組織」となるため、採用した職員を育成

「選ばれる組織」となり、よい職員を採用

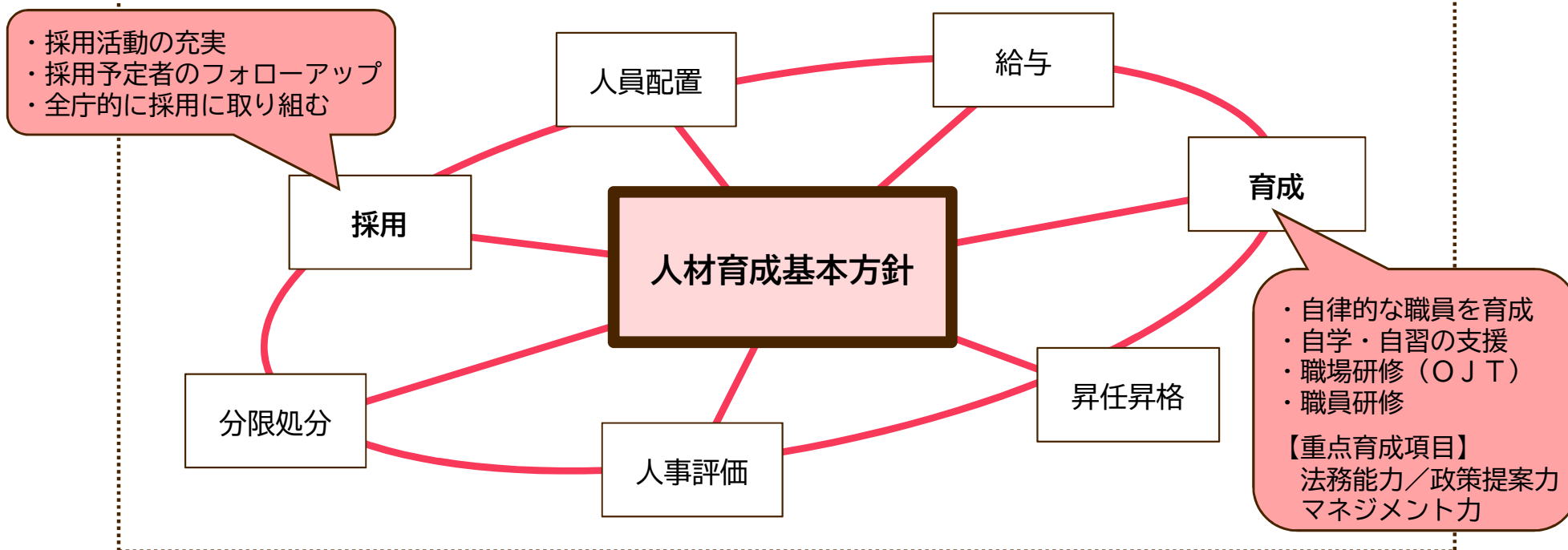




【コラム】 人材育成のあり方

組織の活性化（組織の成長）

安心して勤務できる職場環境



人材育成に取り組むときは研修・人事・給与等すべてが連動していることを認識することが重要です。

また、研修事業のみで職員が成長するわけではないことを念頭に、各職員が自らの役割を認識し、責任ある言動を心がけなければなりません。組織は職員がいきいきと働けるよう、人材育成基本方針のもと各種制度でサポートします。

人材育成を通じて・・・

- ・ 他団体でも通用する職員を輩出できる人材バンク
- ・ 池田市で成長したいと考える受験者を惹きつけるマグネット市役所

になることをめざします

育成の重点ターゲット ＜概ね35歳までのステージ＞

20代は社会人として土台を作る時期

30～40代でパフォーマンスを発揮するための「仕事術」を学ぶ

①入庁後3年目まで（主事）

公務員・社会人としての基礎固めの時期／基礎能力（知識・技術）を獲得

- ・ 組織についての理解を深める
- ・ 上司の指示や定められた手続きに従い、担当者として業務を迅速かつ正確に処理する能力を身につける
- ・ 担当業務の根拠法令、条例、規則、要綱等を理解する

②入庁4年目から29歳まで（主任主事）

能力を伸ばし、大いに活用する時期／多様な経験と広い視野を獲得

- ・ 常に改善の意識を持って担当業務の効率化を図り、市民サービスの向上を実現する
- ・ グループ内でリーダー（監督職）と協力しながら新採職員や後輩の育成に努める
- ・ 経験を積み、広い視野を得るため、様々な分野の仕事に携わり知識を習得し、自らのキャリア形成の基礎を作る

③30歳からおおむね35歳（副主幹昇格）まで

グループの中心となり、第一線で実務を行う時期／グループで能力を高めあう

- ・ マネジメントや後輩職員の指導などを通じて、お互いの能力を高め合うための取組みを積極的に行う
- ・ 将来の幹部候補としての自覚を持つ

○ J T 以外の学習機会（必須研修）

①入庁後 3 年目まで

公務員、社会人としての基礎固めの時期／基礎能力（知識・技術）を獲得

- ・ 公務員として必須の基礎法律知識を習得する
- ・ 業務の法的根拠を把握する

採用後年数	研修
採用年（1 年目）	新規採用職員研修（仕事の進め方など） 地方公務員法 e ラーニング（標準学習時間 1 8 0 分）＋集合研修 3 時間
2 年目	地方自治法 e ラーニング（標準学習時間 2 4 0 分）＋集合研修 3 時間
3 年目	法制執務（条例改正・規則作成）

②入庁 4 年目以降

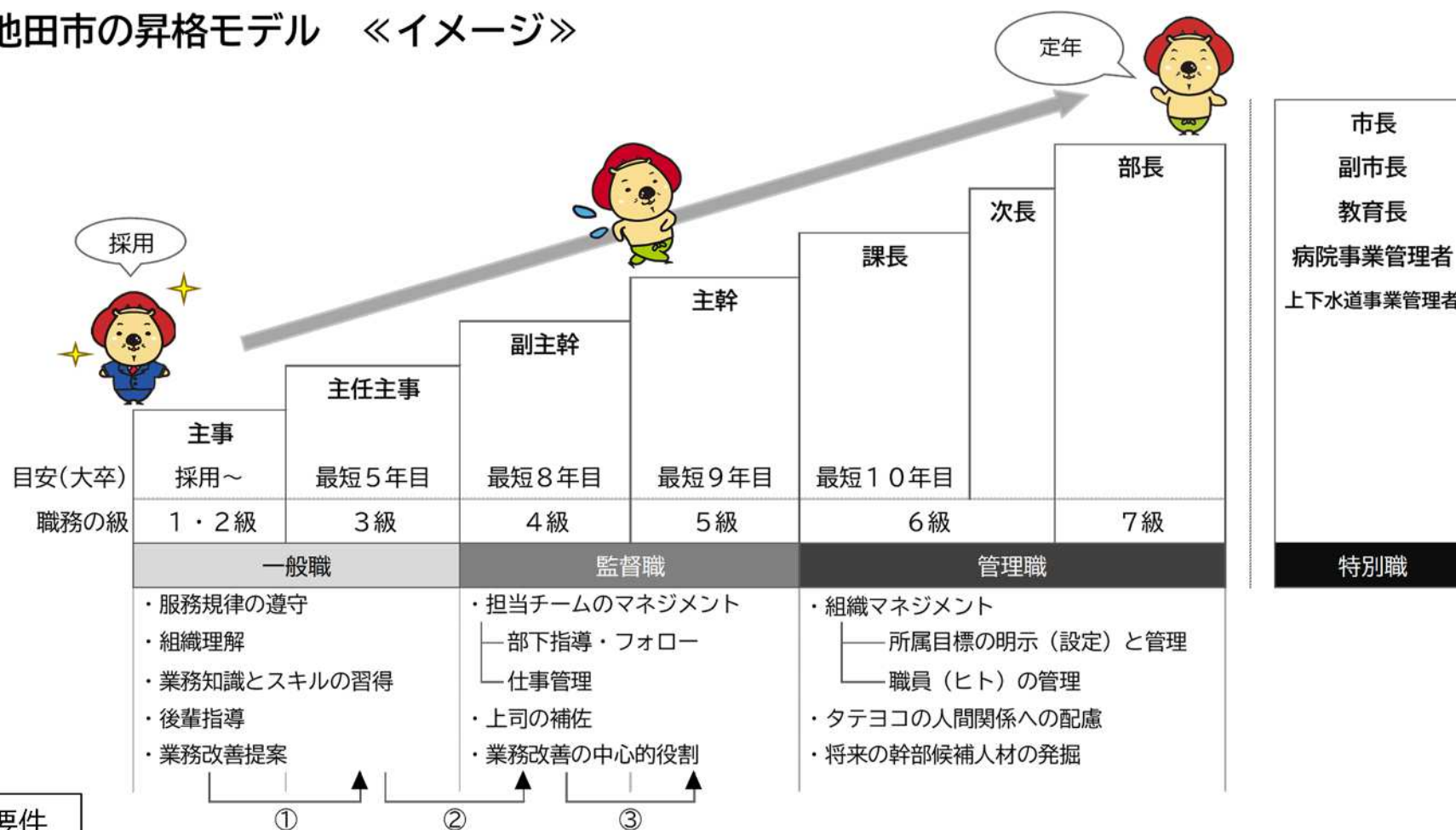
能力を伸ばし、大いに活用する時期／多様な経験と広い視野を獲得

- ・ 行政運営上必要な法律知識を習得する
- ・ 業務改善を提案し、実践する（前例踏襲からの脱却）
- ・ 自らの考えを整理するための小論文を作成する
- ・ 小論文作成プロセスによる情報インプットの習慣化する

採用後年数	研修
4 年目	法令研修（自治法など）／小論文作成（行政課題または改善提案など）
8 年目	法令研修（行政法など）／小論文作成（行政課題または改善提案など）
その他	選択研修（いけだウォンバット塾／マッセ O S A K A／市町村アカデミー等）

意欲・能力ある若手職員のモチベーションアップと管理職への早期登用が可能

池田市の昇格モデル 《イメージ》



	人事評価	その他（研修受講などで身につけるべき能力・知識）
①	昇格基準日前2年間で「良好でない」がない	法律知識／小論文作成 など
②	昇格基準日前2年間で「良好でない」がなく「優秀」以上の評価を1回以上得ている場合	法制執務能力／小論文作成
③	⇒昇格対象者名簿に登載	コーチング／マネジメント力／業務改善力 など

※昇格には在職年数等、表の内容以外の要件もある

2. 改定・人材育成基本方針のめざすもの

(2) 圏域経営を意識した政策提言

課題解決のために様々なネットワークを構築し、それを生かすことができる職員を育成し、広域連携の取り組み、大学との連携、地域住民との協力などに基づいた行政経営を意識した政策の提言と実践をめざす。

①他の自治体等の職員や地域住民などとの人的ネットワークを構築し、それを生かせる職員の育成

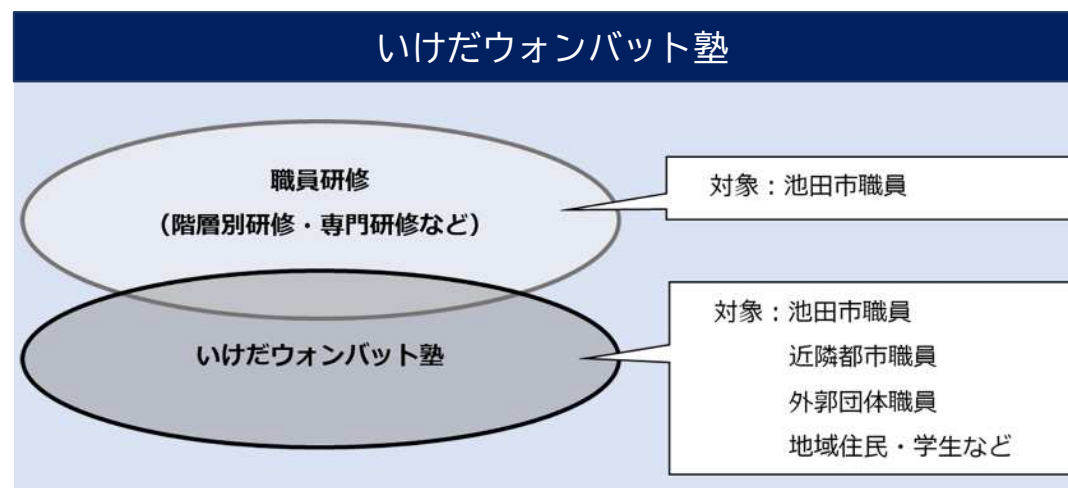
- ・ 外部研修やセミナー、会議に積極的に参加して意識の向上を図るとともに、人的ネットワークを構築する
- ・ 地域の課題解決に向け、ネットワークを生かし、住民とともに複数の解決策を提案、実践できる職員の育成をめざす

②ローカルアカデミー「いけだウォンバット塾」を開催

- ・ 近隣自治体職員や地域住民なども参加でき、先進自治体の事例研究や喫緊の課題研究会を実施
- ・ 所属間の水平連携や自治体間のネットワーク構築の場としての位置付けも兼ねており、新たな施策や方針を見出し、地域（現場）で実践する課題解決策のヒントを提供することをめざす

【実施パターン例】

- ・ 喫緊課題研究会
（基調講演＋パネルディスカッション等）
- ・ 先進都市事例研究会
（先進都市事例＋意見交換会）
- ・ 行政課題研究会
（講演会＋意見交換会）



「いけだウォンバット塾」実施例 （実績・一部抜粋）

喫緊課題研究会（基調講演＋パネルディスカッション等）

「輝く女性を応援」

「住民協働のまちづくり」

「災害から市民を守るために」 ※住民参加

先進事例研究会（先進都市事例＋意見交換会）

「子育て支援策事例研究会」

「AIを活用した自治体経営」

「人口減少時代のまちづくり・シティプロモーション」

行政課題研究会（講演会＋意見交換会）

「クロスロードで学ぶ災害時の判断」 ※住民参加

「保育現場のリスクマネジメント」

「地域におけるコミュニティデザイン」



講師を囲んで他市職員と意見交換

年間約15コースを実施（1回当たり2～3時間）

「なぜ、ウォンバット？」

大阪・池田には、広さ3,000平方メートル、園内一周約5分の「世界一♥のある動物園」こと五月山動物園があります。日本では、非常に珍しい「ウォンバット」がおり、生息地のオーストラリア以外で二世が誕生したことで有名な小さくてもキラッと光る動物園です。いけだウォンバット塾は、あなたがキラッと光ることを応援します。

3. めざす職員像と実現すべき組織（職場）

（1）めざす職員像・チーム像（職員集団）

めざす職員像

「市民とともに 地域の課題を解決し、未来を創る職員」

めざすチーム像

「組織（所属）目標を高い水準で達成するプロチーム」

職員の成長とチームの関係

- ・ 人は、有能な集団の中で大きく育つ
- ・ 各自が目標を高い水準で達成することがチームのレベルアップにつながる
- ・ チームは、「監督」で大きく変わる
- ・ 身に付けた能力をチーム内で教え合う
- ・ 仕事に対してポジティブで充実した心理状態を保つ

3. めざす職員像と実現すべき組織（職場）

（２）実現すべき組織（職場）

「強い組織運営力を持った風通しのよい組織」 = 自ら学習し、教え合う風土づくり =

人事評価の目標管理・面談を活用し組織運営力を強化

<手法例>

- ・ 目標管理によりチーム力を強化する（現場実践力）
- ・ チームでゴールのイメージを共有する
- ・ 目標達成のためのチームミーティングやアドバイスを随時行う
- ・ マニュアル作成で、業務の標準化、確実な引継ぎを行う

タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションで、風通しのよい組織を実現

<手法例>

- ・ 人事評価制度上の面談サブシステムを活用する（必須面談者以外との双方向希望面談）
- ・ 管理職は、より多くの職員と積極的に面談する
- ・ キャリアデザインのアドバイスをする（やりがい・生きがいの向上）
- ・ メンタル不調の予防策を講じる
- ・ コンプライアンスを遵守し、リスクマネジメントを実践する

4. 求める人材

(1) 採用候補者・一般職員

①池田市の未来を考え、行動し、信頼される人材

市民の視点を持ち、池田市の将来を考える豊かな人間性を備えた職員

②前例にとらわれず、自ら考え、複数のアイデアや企画を提案、実践できる人材

首長をサポートする職員として、複数の施策を提案、実践できる職員

③災害発生時など非常時に、状況を判断し、市民のために行動できる人材

非常時に、自ら状況を判断し、臨機応変に対応、実践できる職員

④市長や部長など、幹部職員をめざす人材

上昇志向、キャリアアップの意識を持ち、幹部職員をめざす職員

【マルチプロ型職員の育成】

⑤専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できるほどの人材

専門性を高めることをモチベーションとし、キャリアアップやキャリアデザインを考える職員

【スペシャリスト型職員の育成】

4. 求める人材

(2) 管理・監督職員

部下に権限を委譲しながら、責任を負うことができる人材

管理・監督職員は、人と仕事の管理、上司の補佐、職場目標の浸透を確実に行う 【マネジメント力の発揮】

- ・ 部下に仕事を任せながら、人材育成と組織の活性化を図る【人と仕事のマネジメント】

達成感など仕事のよろこびを与え、所属目標を高い水準で達成させる

- ・ 人事評価制度を活用してマネジメントを実施する

部下に任せた仕事の進捗を常に把握し、適切なサポートと指導を行う

自分の目標が達成できればよいのではなく、部下も目標を達成できるよう積極的に関わる

報告、連絡、相談をしやすい人間関係を日頃から構築する

部下の評価は自分の評価であることを認識し、部下指導を怠らない

- ・ 業務の改善を中心となって行う

業務改善ができないのは、必要な問題解決ができないことと同じであるという意識を持つ
前例踏襲で問題が発生していない場合も、より効率的な方法がないか考える

- ・ タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションの実現【風通しのよい組織づくり】

ツール：人事評価制度の「面談サブシステム」

効果：コミュニケーションの促進

組織の問題点や課題を発見し、解決につなげることができる

4. 求める人材

(3) 再任用職員

実務を担いながら、責任者（監督職員）にアドバイスできる人材

（再任用職員に最も期待されている役割は「知識・技術の伝承」）

- ・ 在職中に培った知識や技術の後輩に伝え、実務の責任者である監督職員に適切なアドバイスをする
- ・ 経験を生かして、後輩と連携して積極的に業務改善に取り組む

(4) 任期付短時間勤務職員

住民サービス拡充の重要な担い手となる人材

- ・ 能力（知識・技術）の向上に努めながら、住民サービスを提供する即戦力として行動する

(5) 会計年度任用職員

基本的な知識を備え、住民サービス提供の担い手である自覚を持ち行動できる人材

- ・ 担当する業務に必要な知識・技術の習得に努める
- ・ 地方公務員法の適用を受けるものである自覚をもって行動する
- ・ 職員の指示のもと適切に業務を遂行する

4. 求める人材

(6) 部門別求める人材（特に必要な能力）

① A I ・ R P A等を活用して業務効率化、業務改善、業務のデジタル化に取り組む部門

（庁内の I C T ・ 業務改革部門、各所属の庶務担当など）

- ・ 技術革新活用能力、統計データの活用能力、情報機器操作能力など

② 住民の状況に応じて寄り添った支援を行う部門

（課税・納税・保険・ケースワーカー・子育て支援・障がい者支援・住民窓口担当など）

- ・ コミュニケーション能力があり、住民視点で行動する能力など

③ 住民・企業・N P O等と連携・協働し、地域活性化、まちづくり等に取り組む部門

（市民協働・観光・シティプロモーション担当など）

- ・ ファシリテーション能力など

5. 各階層の果たす役割・必要な能力 <標準職務遂行能力>

標準職務遂行能力（地方公務員法第15条の2第1項第5号）

採用、昇任、降任及び転任の判断に当たって用いるため、「職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるもの」

常に一つ上の階層をめざして「果たす役割」を自覚し「必要な能力」を育成する

（１）部長級の役割（管理職、職務の級：7級（行政職員の場合））

- ・部の経営者として、市政全般に対する政策評価と政策議論に参画し、施政方針を実現する
- ・部の政策課題に対して、組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を実現させる

（２）課長級の役割（管理職、職務の級：6級（行政職員の場合））

- ・課の経営者として、所属目標を明確にする
- ・所属職員に、事務分担に応じた目標を設定させ、確実に達成させる
- ・組織（所属）目標を高い水準で達成するプロチームを育てる
- ・業務の改善を中心に行う
- ・業務改善ができないのは、必要な問題解決ができないことと同じであるという意識を持つ
- ・風通しのよい組織づくりのために力を尽くす
- ・職員を「財産」ととらえてマネジメントする視点で、評価育成する
- ・職員に、達成感など仕事のよろこびを与える
- ・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見）を行う

【特に必要な能力】（人事評価の能力評価項目と連動）

服務規律・コンプライアンス

- ・ 服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる
- 【職務命令の遵守／責任の転嫁や回避のない対応／適切な報告・連絡・相談】

企画・立案

- ・ 所属目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる
 - ・ 情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる
- 【施策等の企画・立案／業務の遂行上の工夫／わかりやすい資料づくり／情報収集・分析・活用】

折衝・判断

- ・ 説明や調整を十分行い、適切な判断が下せる
- ・ 事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない

情報共有・発信

- ・ 上司や部下、関係部署との適切な情報共有ができ、庁内連携を強化している
- ・ 必要な情報を庁外に発信できる

業務改善・課題解決

- ・ 前例踏襲に問題がないか常に確認し、仕事の進め方を見直すなど身近な事務改善ができる
- ・ 積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案や指示ができる
- ・ 所属職員に改善提案を求め、積極的に改善の実践ができる

業務マネジメント

- ・ 部下に所属目標達成に向けた期待を伝え、指示等を行うことができる
- ・ 状況に合わせて支援するなど適正に業務を管理できる
- ・ 業務遂行過程における様々なトラブルに備え、常にリスクを考えて行動できる

【人事評価制度の活用／業務の進行管理／コスト意識／仕事量の把握と適切な配分】

人材マネジメント

- ・ 部下の能力や業務内容を把握し面談を行い、適正に人事評価を実施できる
- ・ 適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与えることができる

【部下の適性把握／指導・育成・動機づけ／安全衛生への配慮／メンタルケア／ハラスメント防止】

働きやすい職場環境づくり

- ・ 職員が働きやすい職場環境づくりができる
- ・ 育児、介護などの家庭環境を理解し、勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくしている
- ・ ムダな仕事を減らし、時間外勤務を縮減している
- ・ 相談しやすい雰囲気づくりに努め、良好な人間関係を構築することができる

【求められる行動】 行政職員 管理職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 職員に、仕事を通じた成長、働きがいや達成感など仕事の喜びを与える
- 幹部として、部全体の業務・経営について考える
- 政策の必要性や効果などを自ら説明できる
- いかなる場面でも責任を回避することなく意思決定を行う
- 部下に権限を委譲し、人材育成と組織の活性化を図る（仕事を押し付けることと適切に割り振ることは違う）
- ワーク・ライフ・バランスを意識して、部下の労働時間を把握し、過度な負担がかからないようマネジメントする
(介護や育児の大変さを理解)
- 特定の人に仕事が集中しないよう事務分担を見直す（能力のある人を便利屋にしない）
- 長時間労働の是正を図る所属目標の達成までのプロセスやイメージをミーティング等を通じて共有する
- 所属目標の達成期限と進捗を把握し、質の高い達成に向けて進行管理を行う
- 仕事の分担を固定せず、状況に応じて見直す（繁閑の差が激しい場合は、あらかじめ応援分担を決めておく）
- 効果的かつ効率的に業務が進むよう、常に業務改善を検討する（仕事を見直し「時間」を生み出す）
- 部下に求める目標達成水準を仕事に着手する前に明確に伝え、ムダな仕事を減らす
- 前例踏襲ではなく、改善や廃止などを積極的に検討する
- 定期的な職場ミーティングやより多くの職員と積極的に面談し、組織における問題点・課題を発見・解決する
- 状況の変化を予測し、効果、効率、コストによる優先順位を指示する

- 仕事を見直し、システムの導入や新技術（RPA・AI等）の積極活用を図る
- 市民の視点で考え、論理的な根拠で判断する
- 適切に部下のOJTを行い、研修参加や自己啓発での成長を促す（研修の動機付け）
- 人事評価を正しく理解し、マネジメントツールとして活用する
- マネジメントチェックシートのチェック項目について求められる行動をとる
- 自分自身が目的・目標をもち、モチベーションを高く保つなど自分自身をマネジメントする（セルフマネジメント）
- 部下が、仕事に対してポジティブで充実した心理状態を保てるよう努める（職員にやる気を持たせて、満足させる）
- 難易度と付加価値の高い仕事を任せ、成長を促す
- 直属の上司以外に、何でも相談できるメンターやコーチを持つ
- マニュアルを整備させ、引継ぎロスを減らす
- 現場の声や実務の責任者など広く意見を聞き、意思決定や問題解決に当たる
- 問題となりそうな事案について、早めに情報を上げるとともに情報を上司や部下と共有する
- 部下の健康状態やメンタルの状態を把握する（顔色・表情・気分のムラなど）
- 身だしなみや勤務態度の変化に普段から注意を払う（能率・集中力・注意力など）
- 報告のしやすい雰囲気をつくる（言い出しづらいことでも安心して何でも言い合える状態）
- 日常業務や部下指導を通して不祥事予防の努力をする
- これまで慣行でやってきたことでも、コンプライアンスとリスクマネジメントの視点で見直す

【求められる行動】消防職員 管理職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 現場指揮において常に冷静沈着、強固な信念のもと、専制的リーダーシップを発揮する
- 課の目標を明確に示し理解させ、目標達成に向け進捗状況を把握し管理する
- 部下の能力をしっかりと把握し、一人ひとりの技術を熟知しておく
- 部下に対し常に関心を持ち、意見にしっかりと耳を傾け、能力の向上を図り適切な指導を実施する
- 災害現場で常に冷静沈着に行動し、周囲の状況を確認し危険を把握し、安全管理の徹底を図る
- 活動方針を決定するとともに、危険要因、被害の軽減を念頭に、瞬時に判断できる能力を身に付けておく
- 部下が能力を発揮できるよう風通しの良い職場環境を作る
- 災害現場において、刻々と変化する状況に対応した活動方針を迅速に決定する
- 前例や慣例にとらわれず、新しい考え方や手法に関し受容的である
- 課員の担当による職務をベースとしながら、過度の負担とならないよう他担当の職務を調整し割り振りする

職務を統括し、所属員を指揮監督するとともに、乳幼児の安全を図る

1. 運営管理

- ・ 保育・教育の運営（保育・教育計画の作成、実施、評価等についての指導、統括）
- ・ 施設管理計画及び整備（施設の建物、設備、備品の管理）
- ・ 予算の執行（消耗品）（園長：歳出・歳入予算執行管理・事務処理等）
- ・ 乳幼児の安全計画の作成、指導
 - A 消防計画、避難訓練計画
 - B 交通安全計画
 - C 犯罪被害防止計画
 - D 感染症防止の為に衛生管理、安全管理
- ・ 職員会議の招集
- ・ 年間行事計画の作成及び保育・教育業務に関する指導相談
- ・ 家庭相談及び指導
- ・ 事故対応
- ・ その他 所・園内庶務全般

2. 労務管理

(1) 服務規定に関する調整指導

- ① 服務体制の調整及び決定（指定休）
- ② 出勤状況の確認
- ③ 休暇の承認と調整指導（年休、特休、育児時間等）
- ④ 出張命令と確認
- ⑤ 超勤命令と確認
- ⑥ 職務の遂行と、社会規範に関する基本指導と確認

(2) 職員のカウンセリングと人間関係の調整

(3) 職員の健康管理（こころのケア）

3. 渉外活動

- ① 子育て支援「育児相談・地域開放…、所・園庭開放、親子教室、異世代交流
- ② 保護者会対応
- ③ 関係機関との連携（保、幼、小、やまばと学園、健康増進課など）
- ④ 外来者への対応
- ⑤ 所園長会議（自主園長会）

4. 研修活動

- ① 所・園長研修
- ② 職員研修の推進
- ③ 専門指導（特別支援保育等）

人事評価サブシステム（マネジメントサポート）
上司のマネジメント力向上のための部下によるチェック項目（事務系、技術系）
（マネジメントチェックシートから抜粋）

①円滑な業務遂行のための行動

【職場風土の醸成】

- ・ ミーティングやメールなどによる情報共有
- ・ 上席や関係者・市民との折衝やトラブル対応
- ・ 各業務の進捗状況の把握
- ・ 報告・連絡・相談をしやすい雰囲気づくり
- ・ 安易な前例踏襲ではない積極的な改善・改革
- ・ 課員のワークライフバランスの実現に向けた姿勢・取り組み
- ・ 関係部署や外部の関係者との良好な関係と適切な連携

【部下のマネジメント】

- ・ 職員それぞれの業務量・業務の難易度の正確な把握と事務分担の調整（適宜）
- ・ 部下と良好なコミュニケーション（時には叱り、時には褒め、認める）
- ・ 職員のキャリアアップや研修受講などについてのアドバイス
- ・ 部下の健康状態の把握、メンタルヘルスへの気遣い（休暇取得を奨励など）
- ・ 時間外勤務すべき業務の精査、部下への適切な勤務命令
- ・ 問題行動をとる職員に対する注意・指導

②人事評価の適正評価のための行動（人事評価）

- 【目標設定時】
 - ・ 目標設定時の期首面談の実施
 - ・ 目標の具体的内容や部下に期待することについての話し合い
- 【業務遂行期間】
 - ・ 目標の進捗状況の把握
 - ・ 目標達成のための支援やアドバイス
- 【評価時】
 - ・ 外的要因等の状況に応じた達成度の判定
 - ・ 評価確定時の期末面談の実施
 - ・ 期末面談における評価結果の開示及び論理的な説明

③人事評価の評価項目のうち部下がチェックできる項目

- 【情報共有・発信】
 - ・ 上司、部下、関係部署との情報共有を適切に行っている
 - ・ 庁外への情報発信を怠らない
- 【人材マネジメント】
 - ・ 部下の能力や業務内容を把握し、適正に人事評価を実施している
 - ・ 適切に指導助言を行い、部下に成長の機会を与えている
- 【働きやすい職場環境づくり】
 - ・ 育児、介護などの家庭環境を理解し、勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくする
 - ・ ムダな仕事を減らし、時間外勤務を縮減する
 - ・ 良好な人間関係を構築する



【コラム】 マネジメントとは

著名人による定義付け

ジョン・P・コッター（リーダーシップ論の権威）

「組織が効率よく計画的に結果を出すための一連のプロセスの管理運営」

ピーター・ドラッカー（マネジメントを体系化した経営学者）

「組織に成果をあげさせるための道具、機能、機関」

マネジメントを実行する人「マネージャー」とは・・・

組織の目標を定め、目的を達成するために、業務だけでなく、お金や人といった経営資源を仕切る人

（組織の成果に責任を持つ人）

<役割>

①目標設定・達成

目標を設定してミッション達成に向けて業務を遂行する

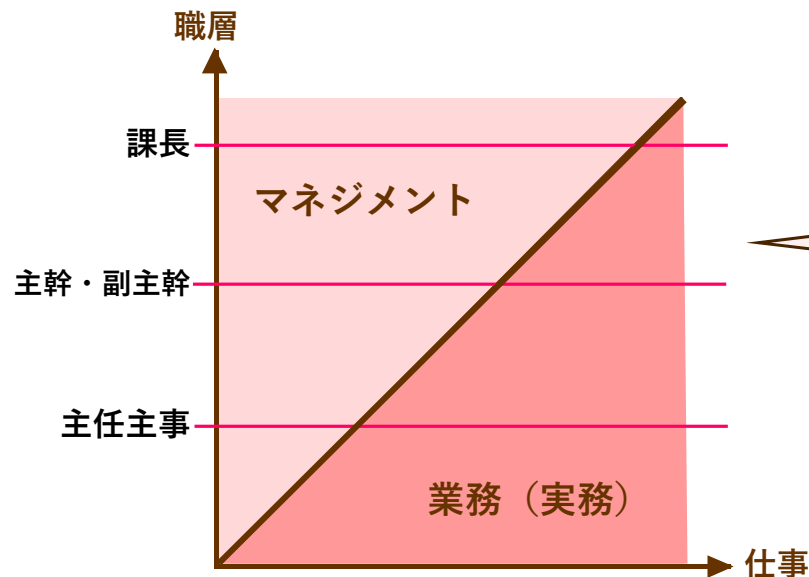
②部下を統率・育成

部下とコミュニケーションを図り、目標達成のための動機づけを行う

成果を評価測定し、評価に基づいて部下の指導、育成を行う

組織にとって重要な人材を「財産」と捉えて人材を「マネジメント」する視点が重要

組織における職層と仕事の関係



職層が上がるにつれ、仕事におけるマネジメントの占める割合が高くなります

人事評価を活用して目標を確実に達成させるようマネジメントを実践

- ①所属目標は、引継ぎ事項（3月中に作成準備）
- ②所属目標は、部長と相談のうえ決定
- ③所属目標は、決定後、監督職（主幹・副主幹）を集め、各職員の目標について意見交換
- ④監督職は、所属目標をもとに、担当ごとの目標や役割分担を明確にし、各職員に伝達
- ④職員は、所属長・監督者から受けた指示と事務分担に基づき、目標を設定する
- ⑤面談において、ゴールを確認

所属目標は4月10日までに決める

※達成状態と評価（T3・T2）について事前に決めて、第三者が見ても分かるように表現しておく

- ⑥期首に決めたとおりに評価

期首の目標の決め方に不備があってもそれを理由に評価を下げるとやる気をなくすのでそのまま評価し、次回の期首に注意して目標設定する

5. 各階層の果たすべき役割・必要な能力＜標準職務遂行能力＞

(3) 主幹・副主幹の役割（監督職、職務の級：5級・4級（行政職員の場合））

- ・各所管事務の運営責任者として、課の目標を理解し、メンバーとめざす方向性を共有する
- ・所属の目標を高い水準で達成するために力を尽くす
- ・円滑で効率的な事務事業遂行を、集団で実現するための主軸となる
- ・日常業務の中から新たな課題を発見し、改善を提案する
- ・重要課題について、自ら考え調査し、複数の選択肢を提案する
- ・部下の性格、能力を正しく把握し、仕事を通じて人材を育成する
- ・風通しのよい組織づくりのために力を尽くす
- ・業務改善や仕事の進め方の見直しを進める意識・実践力を浸透させる
- ・職員を「財産」ととらえてマネジメントする視点で、成長させる
- ・職員に、働きがいや達成感など仕事の喜びを与える
- ・管理職となることを見据えた自己開発
- ・部下をまとめ、上司を説得する「論理的思考力」を習得する
- ・物事の本質を理解できる力を身に付ける
- ・リスク管理（早期発見）
- ・不祥事の予防、発見

【特に必要な能力】（人事評価の能力評価項目と連動）

服務規律・コンプライアンス

- ・ 服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる
【職務命令の遵守／責任の転嫁や回避のない対応／適切な報告・連絡・相談】

企画・立案

- ・ 所属目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる
- ・ 情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる
【施策等の企画・立案／業務の遂行上の工夫／わかりやすい資料づくり／情報収集・分析・活用】

折衝・判断

- ・ 説明や調整を十分行い、適切な判断が下せる
- ・ 事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない

情報共有・発信

- ・ 上司や部下、関係部署との適切な情報共有ができ、庁内連携を強化している
- ・ 必要な情報を庁外に発信できる。

事務改善・課題解決

- ・ 前例踏襲に問題がないか常に確認し、仕事の進め方を見直すなど身近な事務改善ができる
- ・ 積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案や指示ができる
- ・ 所属職員に改善提案を求め、積極的に改善の実践ができる

業務マネジメント

- ・ 部下に所属目標達成に向けた期待を伝え、指示等を行うことができる
 - ・ 状況に合わせて支援するなど適正に業務を管理できる
 - ・ 業務遂行過程における様々なトラブルに備え、常にリスクを考え行動できる
- 【人事評価制度の活用／業務の進行管理／コスト意識／仕事量の把握と適切な配分】

人材マネジメント

- ・ 部下の能力や業務内容を把握し面談を行い、適正に人事評価を実施できる
 - ・ 適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与えることができる
- 【部下の適性把握／指導・育成・動機づけ／安全衛生への配慮／メンタルケア／ハラスメント防止】

自己開発・自己成長

- ・ 自身に要求されている知識・技術を自覚し、業務遂行に必要な専門知識を高める努力ができる
 - ・ キャリアアップを図る意識がある
- 【提供された研修の積極的受講／業務に関連する研修の履修／能力を高める努力】

【求められる行動】 行政職員 監督職の具体的行動例（コンピテンシー）

- ・ 部下に権限を委譲しながら、人材育成と組織の活性化を図る
- ・ いかなる場合も責任を回避しない
- ・ 所属目標達成までのプロセスやイメージを、ミーティング等を通じ組織内で共有する
- ・ 目標から逆算し、計画的なスケジュールを立てる
- ・ 所属長と、部下の目標設定について事前打ち合わせをする
- ・ 問題発生時にはすみやかに原因を分析し、迅速かつ効果的な対応をする
- ・ 担当業務や関連する分野の最新技術・情報・知識を収集し、組織内で共有する（引継書／手引き書／マニュアル作成・更新）
- ・ 自らの知識・技術を、OJTで後輩や後任者へ継承する
- ・ ワーク・ライフ・バランスを意識して、部下の労働時間を把握し、過度な負担がかからないようマネジメントする
- ・ 市民の視点で考え、業務を遂行する
- ・ 担当業務について、前例にとらわれず改善する
- ・ 仕事の効率化を常に意識し、ムダや改善余地がないか考える
- ・ 円滑な業務遂行に有効と考える改善策は上司や部下と共有し、実行する
- ・ 仕事の見直しを図り、時間外勤務を縮減する
- ・ 上司の声を部下（現場）に伝え、現場の声を上司に伝える
- ・ 課題について部下に任せきることなく自身もともに取り組む
- ・ 部下の業務上の課題や服務・勤務態度に対して的確な指示やアドバイスをする
- ・ 人事評価を正しく理解し、マネジメントツールとして活用する
- ・ 自身の持つ能力を広く伝え、後進を育成する

【求められる行動】 消防職員 監督職の具体的行動例（コンピテンシー）

＜警備担当＞

- ・ 惨事ストレスを受けやすい業種であるため、職員の様子に気を配り、普段とは違う様子に気づいた場合は、話を聞く等早期に対処する。そのために、普段からコミュニケーションをとり相談しやすい環境づくりに取り組む
- ・ 消防訓練を企画実施し、様々な災害現場に対応できる職員の育成を行い、災害現場においては、隊の活動方針を判断、周知し隊の活動に乱れが生じないように統制する
- ・ 現場対応の他、消防業務は多岐にわたるため、細かい業務にも目を向け、日頃から尽力している職員を適正に評価する

＜救急担当＞

- ・ 救急現場での活動を、担当内でフィードバックし、常に知識の向上及び情報の共有を心掛ける
- ・ 救急隊長の負担軽減のため、悲惨な現場や苦慮した事案後は一層コミュニケーションをとり、情報の共有や今後の対応等のディスカッションを心掛ける
- ・ 救急隊員の体調管理や、救急出場が多い当務での、救急隊の労務管理を徹底する

＜調査指揮担当＞

- ・ 広く情報を収集し、その情報を現場活動に活かせるよう整理・加工する
- ・ 緊急時にも冷静に状況を判断する ・ 安全管理の徹底を図る ・ 高い危機管理能力を有している

＜救助担当＞

- ・ 平素から人員・隊・機械器具を管理し、出場に備える
- ・ 活動困難地域や対象物、山岳、河川等を把握し、共有する
- ・ 要領、要綱、マニュアル等を理解し、周知可能な活動を実施する
- ・ 危険を予測し、周知して、安全管理を徹底する
- ・ 災害の実態を把握し、活動に十分な組織力により連携して対応する
- ・ 先入観や希望的観測を避け、状況を見極めた臨機応変の指揮をとる
- ・ 訓練や活動を振り返り、フィードバックを行う



【コラム】 信頼関係を構築するコミュニケーション

コミュニケーションとは・・・

情報・考え・自分の思いを相手に伝え、相手の理解を得るとともに、相手の話を聞き、理解すること

【良好なコミュニケーションのために効果的なことば・行動】

あいさつ / 褒める / 励ます / 相槌 / アイコンタクト / 笑いかける / 情報共有
任せる / 身体を向けて（目を見て）話を聞く

日頃の小さなことの積み重ねが信頼関係構築の基本です

事務作業にコミュニケーションは必要??

事務を行っているその時一人で作業していても、不明点があったときやミス、注意点に気づいたとき、質問や情報共有というコミュニケーションが生まれます。

◆仕事でのコミュニケーション

特にチームで動くときや他課との連携が必要なとき、関係者が納得の上で動くためにもコミュニケーションが必要です。日頃から小さなコミュニケーションを積み重ね、信頼関係を築いていけば、仕事がスムーズに進みます。



相手の存在や価値・行動を「認めている」という言葉や行動をとると、安心感や自己肯定感を高めることができます。

5. 各階層の果たすべき役割・必要な能力＜標準職務遂行能力＞

（４）一般職員の役割

（職務の級：３級（主任主事・主任技師等）、職務の級：２・１級（主事・技師等）（行政職員の場合））

- ・ 住民サービスの提供者として、職務の遂行に必要な専門的知識を確実に習得し、担当業務を正確かつ迅速に推進する
- ・ 根拠となる法令・条例・要綱等を理解する
（担当業務がどのような法令等を根拠に行うものなのか、目的は何なのかを理解する）
- ・ 組織の一員として、所属の課題を認識し解決に積極的に取り組む
- ・ 組織の一員として、組織目標の達成を目指し、個人目標を高水準で達成する
- ・ 主任主事・主任技師は、担当業務のリーダー的な役割や経験の浅い職員に対する指導や助言を行う
- ・ 組織の一員として自己啓発に努め成長し続ける

もう一度確認

池田市みんなでつくるまちの基本条例

（職員の責務）

第９条 「職員は、自らも市民の一員であることを自覚し、まちづくりを推進するため、常に自己研鑽に努めなければならない」

【特に必要な能力】（人事評価の能力評価項目と連動）

服務規律・コンプライアンス

- ・ 服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる
【職務命令の遵守／責任の転嫁や回避のない対応／適切な報告・連絡・相談】

知識・技術

- ・ 担当業務の遂行に必要となる知識・技術を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理できる
【担当業務に関する法令等の正しい理解／ワード・エクセルなどの活用】

事務処理・実行力

- ・ 自身の業務の優先順位を正しく認識し、期限を守り、停滞なく遂行できる
- ・ 他の職員に依存することなく正確に処理できる。
【わかりやすい資料作成／セキュリティ確保／効率よい業務遂行／マニュアル作成】

説明対応

- ・ 相手の理解度に合わせた説明や相手の立場を考えた適切な対応（説明・態度）ができる
- ・ 苦情やトラブルを招くことがない（不当な要求やクレーム・トラブル対応を除く）

チームワーク

- ・ 良好なコミュニケーションの確保に努めることができる
- ・ 自ら進んで、又は依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに配慮できる
【他の職員への協力／所属内での貢献・連携】

業務改善・課題解決

- ・ 前例踏襲に問題がないか確認し、身近な業務改善ができる
- ・ 積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案ができる

業務マネジメント・進行管理

- ・ 目標達成に向けて、計画的な業務遂行ができる
【PDCAサイクルの実践／業務の効率化／時間外勤務の縮減／時間内に業務を終える努力】

自己開発・自己成長

- ・ 自身に要求されている知識・技術を自覚し、業務遂行に必要な専門知識を高めることができる
【提供された研修の積極的受講／業務に関連する研修の履修／能力を高める努力】

伝承

- ・ これまでに培った知識や技術を後輩に伝承できる
- ・ 実務の責任者（監督職等）にアドバイスできる

※再任用主任主事・主任技師は、自己開発・自己成長に代えて、伝承を必要な能力とする

【求められる行動】一般職員の具体的行動例（コンピテンシー）

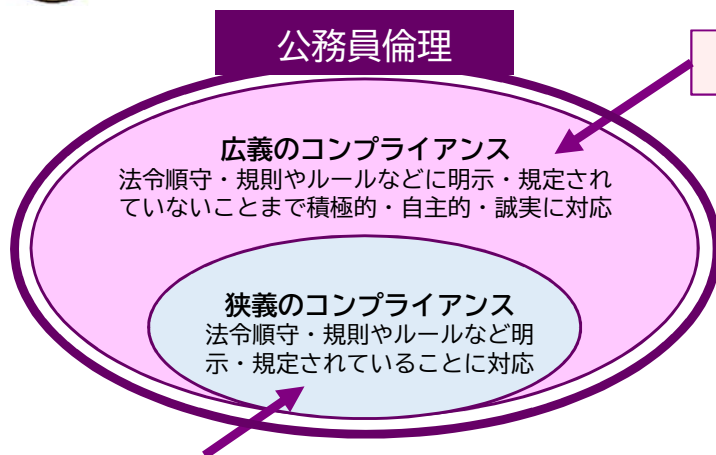
- ・ 服務規律（勤務態度・職務命令・守秘義務など）を守る
- ・ 笑顔でさわやかな挨拶をしている
- ・ 社会人としての身だしなみ、マナー、言葉遣いに気を配る
- ・ 市民の視点で考え、業務を遂行する
- ・ 期限や時間配分を意識して、余裕を持ったスケジュール管理を行う
- ・ 担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況を把握し、積極的に関わりを持ちながら行動する
- ・ 分かりやすいマニュアルを作成するなど、自らの担当業務を後任者へ引き継ぐための取り組みをする
- ・ 常にチェックを怠らず、ミスを防ぐ注意を払う
- ・ 自ら成長する努力や能力を高める努力を怠らない
- ・ 能力向上のために、職務に関する研修や勉強会に積極的に参加する
- ・ 指示を待つばかりでなく、やるべきことを自ら考え主体的に行動する
- ・ 法令などに基づき適切に職務を遂行する
- ・ 日々前向きに仕事に取り組む
- ・ 異動や担当業務変更などによる新しい環境にも柔軟に対応できる
- ・ 異動の際、適切な引継ぎを行うことができる
- ・ 客観的に自分を見ることができる
- ・ 自分と異なる価値観や助言を受け入れることができる
- ・ 自分の価値観だけでなく物事を判断せず、冷静かつ客観的に判断する
- ・ 社会情勢等に広く関心を持ち、新しい知識や情報を吸収することでバランス感覚を養う
- ・ 仲間と協調し、信頼関係を構築する
- ・ 自分のストレスをコントロールできる

- 自分の役割を理解し、自ら考え責任ある言動ができる
- 困難があっても、粘り強く最後までやり抜く
- 相手に配慮した聞き方・話し方ができる
- 相手に誤解を生じさせない話し方、説明・報告ができる
- 態度に落ち着きがあり、自然な表情や態度をとれる
- ダブルチェックなどミスがないよう慎重に取り組む
- ミスが起きた場合、原因を分析し再発防止の行動をする
- 漫然とした前例踏襲でなく、根拠を把握して仕事の重要性を理解する
- 後輩・同僚へのサポート、上司へのフォローアップを積極的に行う



【コラム】 コンプライアンスと公務員倫理

公務員倫理



広義のコンプライアンス ～自ら判断する「自律的」取り組み～

- ・ 狭義のコンプライアンスを含め、社会に存在する明文化されていない社会良識や社会的ルールといったものについても守ること。
- ・ 公務員倫理の実践とは広義のコンプライアンスの実践と同義と考えられます。

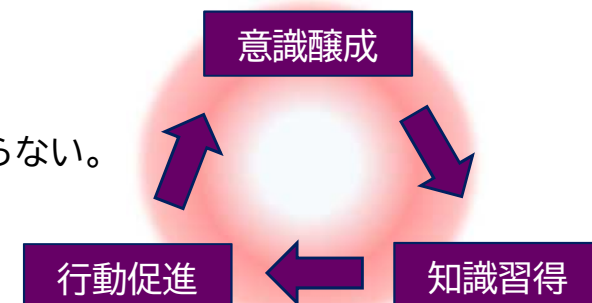
狭義のコンプライアンス ～決められたことに従う「他律的」取り組み～

- ・ コンプライアンスの辞書的定義。法令遵守、明確にシロ・クロがはっきり決められたルール（法令）を守ること。
- ・ 狭義のコンプライアンスの実践は、できて当然、最低限のことです。

社会の常識は不変のものではありません。場所・相手によってもルールが異なります
「今許されたからいつでもどこでも今後もずっと大丈夫」ではありません

公務員倫理の実践のために

- ・ 「意識醸成」「知識習得」「行動促進」の3つのサイクルを回し続けなければならない。
- ・ 公務員倫理が実践できているかは職員の「行動」で判断されます。



個人の取り組み ルールを知ることは不祥事予防と自分を守ることにつながる

公務員倫理に対する意識を常に高く持ち、規則やルール、社会常識を知ろうとすることが必須です。

組織の取り組み 組織には職員の公務員倫理の実践に対する責任がある

すべての職員が、一定レベル以上の公務員倫理水準を維持するためには、組織の積極的な働きかけが必要です。

不祥事発生・・・個人の資質のみの問題ではなく、同時に組織の在り方が問われます。

- ▶管理職中心に、不祥事の温床を潰さなければなりません。
- ▶指導監督不適正や部下の非違行為の隠蔽、黙認に該当すると判断されると、管理監督者は懲戒処分の対象となります。

【不祥事の温床】

- ・コミュニケーション不良
 - ➡ 良くないことの報告ができない
- ・責任所在の曖昧さ
 - ➡ 何かあったときの対応が後手に回る
- ・他者への無関心
 - ➡ 自分に関係なければ何も言わない
- ・管理体制の不的確さ
 - ➡ 「知らなかった」と言い逃れを試みる

コンプライアンス チェックリスト

- ☐ 「職員服務規程」の内容を職場で共有できている。
- ☐ 一人ひとりが池田市を代表して仕事をしている意識がある。
- ☐ 絶対やってはいけないことを職場で共有できている。
- ☐ どういうところに業務のリスクがあるかを職場で共有できている。
- ☐ 各担当者の権限・職責が明確である。
- ☐ 不正やミスの発生防止のための状況に応じて職務を複数で分担または分離している。
- ☐ ミスや失敗を共有し、同じようなミスや失敗の再発防止に努めている。
- ☐ 常に業務の改善に努めている。
- ☐ SNSでのつぶやきなど一人の軽率な行動が、全体に悪影響を及ぼすことを職場の全員が知っている。
- ☐ 個人情報の漏洩防止のためのアクセス権管理を徹底している。

6. 人材育成の戦略 ～人材育成は採用から～

(1) 人材確保（採用）と早期育成（基礎固め）

＜組織にとって必要な人材を見つけ出し早期育成＞

①人材確保（採用） めざす職員像になりうる者を採用する

時間と資金を使って、採用の段階で厳選しなければならない！

- ・ ある一定の「学力」と「体力」がある
- ・ 社会人として必要な「社会性」と「常識」がある
- ・ 組織人として必要な「協調性」がある
- ・ 住民から信頼される「堅実さ」と「実直さ」がある
- ・ 他者を思いやる心がある

こんな人材が

めざす職員像になりうる！
【人間性と熱量をみる】

「安定している」「楽できる」という理由での公務員志望者を見抜く
民間企業や他団体にも合格する力のある人材の獲得をめざす

【戦略1】「選ばれる組織」となるために、採用と育成を全庁的な取り組みへ

- ・採用から育成までを組織全体で取り組まなければならないという意識の醸成
- ・面接官としてのスキルを学び採用面接に参加（事前研修）
- ・新規採用職員の指導育成担当（トレーナー）として活動
- ・採用後のOJTの継続実施・人事評価を活用し育成
- ・ホームページ、採用ポスター、リクルート資料などの作成に参画
- ・受験者向け採用試験説明会、職場訪問機会、リクルート活動に参加

【例】大学・専門学校などの採用説明会への参加・説明／出身校への訪問・採用PR（採用試験案内・職場見学会）
職場体験会（業務体験）や座談会の実施／採用後数年実務経験のある若手がリクルーターとして活動

【戦略2】「選ばれる組織」になるためにWebサイトなどを充実・魅力発信 （インパクト大・将来ビジョン・仕事内容や雰囲気伝える）

- ・過去の実績などできるだけオープンに（情報公開の徹底）
- ・選ばれる組織となるための魅力発信

<Web上での情報発信>

採用試験要項／説明会などの情報／過去の採用実績／先輩からのメッセージ／市の魅力／仕事内容

※その他「選ばれる組織」になるために、ポスターやSNS、採用情報誌を積極活用

【戦略3】採用試験ごとに適切な手法を選択し、キャリアや職種に応じて選考を行う

(必要な人材を見極める)

- ・適切な採用試験の手法を職種ごとに選択する
- ・学力重視と人物重視（負担軽減型）の使い分けが必要
- ・新卒、社会人経験者、技術職・専門職など、職種に応じた評価観点（着眼点）の整理を行う
- ・新卒と社会人経験者を分けて試験を実施する（試験内容・選考基準）

試験の工夫

- ・専門試験を廃止し、SPIなどの民間企業が提供する適性検査を導入した採用枠を設ける
- ・記述式を減らし選択方式を拡大する
- ・プレゼンテーション試験や自己アピール採用を導入する

試験以外の工夫

- ・面接回数の変更
- ・市外や大学などの試験会場の設定
- ・大企業や中小企業などと競合しない日程の設定
- ・合格発表の時期の早期化
- ・社会人経験者枠の設定・拡充、年齢制限の緩和
- ・リクルーター制度（若手職員による採用希望者向け説明会や相談対応の実施）
- ・採用確定後のフォロー

採用試験の手法

手法	目的
教養試験の廃止 専門試験の廃止	受験者の試験対策に対する負担軽減 公務員志望でない受験者の獲得
新適性検査の導入 (SPI・SCOA-Bなど)	公務員志望でない受験者の獲得
独自試験の実施 (標準タイプ・知能重視タイプ・SCOA-Aなど)	基礎学力の確認 社会常識の確認
小論文審査	思考力の有無（理解力・論理的説明力）の確認 常識と教養の有無や人間性の判断
集団討議 集団面接 個別面接の回数増 プレゼンテーション面談 グループワーク	人間性、人柄、協調性、発言力を判断
エントリーシートの導入（事前提出型・当日記入型）	基礎学力の有無の判断 個性、熱意の検証 組織への適性判断 多数の応募者の中から選考
受験資格（年齢要件）の緩和	多様な人材確保 若年人口の減少への対処 民間と競合する新卒者獲得の補完

キャリアによる評価の着眼点

キャリア	評価の着眼点
新 卒	学生時代の経験から見極める コミュニケーションスキル・協調性・行動力・主体性・ストレス耐性
社会人経験	過去の仕事の成果を質問し、経験が市にとってプラスになるかを見極める
専門職	専門知識のレベルを確認し、レベルによる職場との適応を見極める

職種による評価の着眼点（一般共通能力に加え特に必要な能力）

職種	評価の着眼点	
事務系	判断力	重要度、緊急度から多数の仕事の優先順位を判断できる
	柔軟性・適応力	想定外の役割や新しい環境に適応できる
技術系	調整力	複数の案件を同時に管理し、関係者を交えて解決できる
	粘り強さ	長期間の交渉で諦めずにやり抜く精神力・体力
保育士・保健師	発信力	課題や悩みを職場内で共有し、チームで解決できる
	感性	相手の気持ちを察する力
消防職	団体行動力	チームのために動く意識（自己犠牲心）を持てる
	自己統制・管理	日々自己管理ができ、自分を律することができる

採用試験の変化（受験者数の拡大・質の拡大）と課題

1. 口利きでの採用を排除するために試験制度を強化

2. 学力重視（教養試験・専門試験・適性検査・面接試験）

⇒試験勉強の得意な者が合格

コミュニケーションの苦手な者・実務能力（事務遂行・課題発見・解決能力）の欠如した者が増加

3. 人物重視（面接重視）にシフト

- ・課題発見・解決能力、コミュニケーション能力を重視した試験を実施
- ・地方分権の進展、業務の複雑化、住民ニーズの多様化に順応できる人材確保をめざす

4. 受験者の負担減を重視し応募のハードルを下げる（公務員試験対策不要）

- ・教養・専門試験の廃止、プレゼンテーション、集団討議・個人面接を厚くする

試験対策が容易になり、面接で模範解答をする受験者が増加（受験者の本質が見えにくい）

学力も人物も重要

- ・法律知識・文章能力（学力）不足の職員が増加
- ・採用後の職場での指導が必要不可欠

【戦略4】「選ばれる組織」となるために面接官を選し、 組織に必要な人材を選ぶための知識とスキルを習得する

- ・ 受験者が一緒に働きたいと思う職員を面接官に人選し、養成する
- ・ 受験者の実務能力、成長意欲、周りへの影響力を見抜くため、実務のリーダーを面接官に人選する
- ・ 一緒に働きたいと思う人材を選ぶため、採用後の接触機会が多い若手職員を面接官に人選する
- ・ 公務員対策を講じた受験者への対策や、不適格者を見抜くための研修を実施する

組織にとって必要な人材を選ぶための面接官の心得

- ・ 受験者からも選ばれているという意識を持つ
- ・ 優秀な人材は、業界を問わず売り手市場である
- ・ 評価の着眼点を理解する（キャリアや職種による着眼点の違いを理解）
- ・ 評価エラー（①～⑤）に注意し、公平で客観的な評価を行う
 - ①寛大化傾向・・・自身と似たタイプに好感を持つ
 - ②情実評価・・・個人的な好き嫌いで評価する
 - ③ハロー効果・・・出身学校名など一部の情報から受験者を評価する
 - ④対比効果・・・元気な受験者のあとに見るおとなしい受験者を極端に消極的にとらえる
 - ⑤第一印象・・・最初の印象で合否を決める
- ・ 不適切な質問を理解する（本籍・住居・家族環境・資産・思想・男女雇用均等法の抵触事項）

【戦略5】 ミスマッチを防ぐため、求める人材像や採用後の育成方針を発信

- ・ どのような職員を求めるのかPRし、魅力を発信する（説明会、募集案内、Webなど）
- ・ 採用選考に基本方針の内容を活用する
「求める人材」をもとに、面接評定票を作成し質問事項を整理する
- ・ 雇用のミスマッチ防止のため、採用後のイメージを提供（例：キャリアプランの提示など）
- ・ 受験者は、自分を育ててくれる組織を選ぶという認識を持つ
- ・ 多様な働き方、キャリアデザインを応援する組織であることをPRする
- ・ それぞれの年代に必要な能力と、習得方法を示す



受験者向け 採用試験説明会

受験者にとっては、職員と直接話し、採用後のイメージをつかむことができる機会であり、重要な情報源となる。

← 職員1・2人对参加者10人程度で行う座談会

職員が普段使用している仕事のスケジュール帳、使い古した六法や例規集を見せるなど、職員の実態を垣間見ることができて好評

人事評価制度と採用の関係

組織は「できる人材」「使える人材」が欲しい
いい組織でなければ「できる人材」「使える人材」は受験しない
「選ばれる組織」となるために、採用と育成の好循環をめざす

現場が求める「できる人材」「使える人材」とは・・・

事務処理能力が高い／良好な人間関係を築ける／高難度の業務に積極的に取り組むことができる人材

【組織の現状】

- ・ **少ない人員・一部の人に仕事集中・長時間残業**

職員が疲弊／健康状態の悪化／メンタルヘルス不調
ワーク・ライフ・コンフリクト／キャリア不形成

- ・ **業務の難易度アップ**

業務のスキル継承不全／サービス水準の低下

- ・ **即戦力採用の限界**

採用した人材をいかに育てるかが重要／指導力のある職員が必要

「いい組織」と言えるのか



人事評価制度をマネジメントツールとして活用し「いい組織」に！

- ・ 人材を「マネジメント」する視点を持つ
- ・ 少数精鋭で組織目標を達成できるよう人員と事務を分担し、進捗を管理する
- ・ マニュアルを整備する
- ・ 非正規職員やアウトソーシングの力を最大限活用するため、全職員のマネジメント能力UPを図る

②早期育成：職員としての基礎固めのための職場内研修（OJT）の実施 【「新人指導」を人事評価の目標に設定して必達させる】

OJT：集合研修では得られない、より実践的な能力を身に付けるための研修
市役所職員としての基礎を身に付けるために重要な研修
トレーナー（新人指導担当者）＝ なんでも相談できる相手

目的：実務の詳細と組織の慣例等を職場の先輩職員から学ぶ
市役所職員としての基礎固めを行う
まずは「一人で完結できる職員」へ、そして「自ら考える職員」へ変革

新規採用職員は・・・

- ・新しいことを積極的に吸収する意欲が高い
- ・高い指導効果が見込める



育成も業務の一環であると認識し、
責任を持って指導することが重要

新人職員の成長＝先輩職員自らの成長

先輩職員が積極的に育成に携わっているという受験者にとってプラスの情報となる
（職員を大事にする組織 ＝ 選ばれる組織）

個性を互いに尊重し、伸ばす教育を受けてきた受験者を惹きつけるため

⇒様々な個性を均すのではなく、生かすためのOJTを実施

採用後に目指す姿 ～早く一人で完結できるよう指導～

【採用3か月後】職員として必要な基礎実務能力の養成期（業務の進め方・基本マナー）

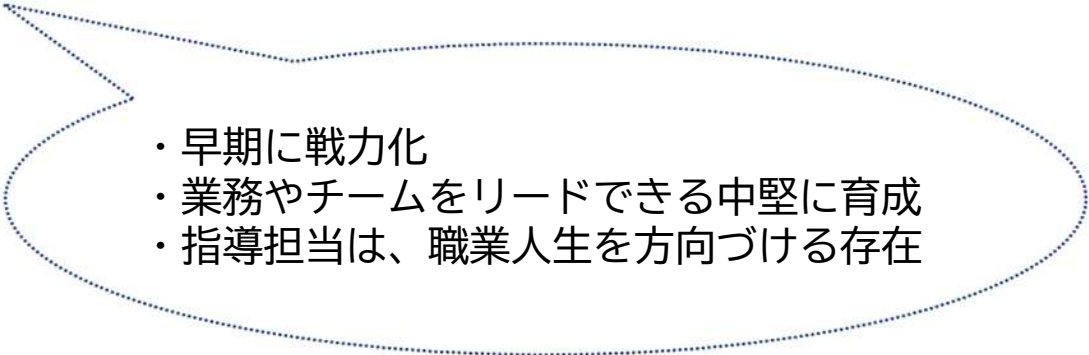
- ・挨拶（職場内外）がしっかりでき、電話応対も問題なくできる
- ・文書作成、起案の調製、日常の事業運営に係る支出命令等の財務処理ができる
- ・業務上の指示について、業務の根拠、目的、対象を理解し、遅滞なく進めることができる
- ・自身が携わった業務を振り返り、業務の根拠、目的、対象をまとめ、スケジュール等必要な実務に関するマニュアルをまとめることができる
- ・他課の決裁や上司の指示業務について疑問のある場合は、上司や先輩に質問したり、自ら調べて疑問解消することができる

【採用6か月後】実務での自立をめざすとともに、課題発見の習慣の養成期

- ・担当業務について、業務内容や制度について、根拠となる法令・条例とともに理解し、外部からの問い合わせに対応できる（法的根拠を確認する習慣を身に付ける）
- ・指示された業務内容について、業務実施の根拠、目的、対象を明らかにし、過去の起案等を参考にし、業務実施に向けたスケジュールを明らかにした上で、遅滞なく進めることができる
- ・自らの担当する業務について、課題を見つけ、改善の方法を検討し、上司や先輩に相談することができる

【採用１年後以降】実務担当として自立する時期 一人で完結できる

- ・ 担当業務について、５Ｗ１Ｈを踏まえて明確に説明でき、自らの経験を元にスケジュールを立て、余裕をもって進めることができる
- ・ 業務内容の理解を深め、問題点や課題の洗い出しと改善策の提案ができ、上司・先輩の協力と指導のもと実行できる
- ・ 業務内容や制度について、根拠法令・条例も理解した上で、より細かい問い合わせにも対応できる
- ・ 他の所属の職員から頼られると同時に、助けてもらえる職員になる
- ・ 困ったときに頼れる職員を増やし、ネットワークを構築する
- ・ 担当業務だけではなく、課内全般の業務を一定理解する
- ・ 中長期の市のあるべき姿を理解し、必要な政策を提言し、組織全体で進捗させることができる

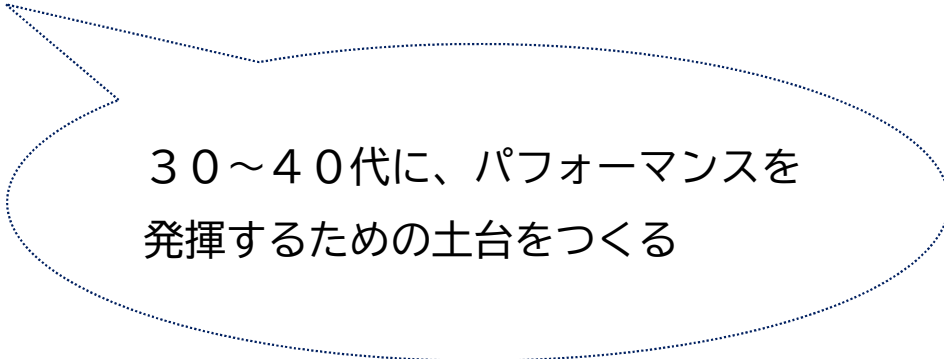
- 
- ・ 早期に戦力化
 - ・ 業務やチームをリードできる中堅に育成
 - ・ 指導担当は、職業人生を方向づける存在

< 2～3年目までに確実に身につけなければならない基礎業務処理・行動 >

- ・ 基礎的な業務
 - 起案の作成・説明
 - 財務会計システムの操作・業務のマニュアル化
 - 業務に必要な情報収集
 - 考え方をわかりやすく資料に反映
- ・ 正確性・迅速性
- ・ 根拠法令・条例・要綱を理解
- ・ 業務の課題・ポイントの把握
- ・ 条例改正の手法を習得

< 4～5年目までに確実に身につけなければならない基礎業務処理・行動 >

- ・ 問題意識をもった業務遂行
- ・ 業務改善を提案
- ・ 上司の目線に立った資料作成
- ・ ポイントを押さえた説明
- ・ 先端技術を活用したアイデアの提案
- ・ 前例踏襲の打破
- ・ 小さな工夫の積み重ね
- ・ 後輩への助を惜しまず、効率的に仕事を推進
- ・ 監督職のサポート
- ・ 関係部局と協議、調整し、予算案や条例案を作成
- ・ 新規施策の提案や見直し案の作成
- ・ 国の制度改正の動きを把握できるようになる
- ・ 自ら考える職員へ変革



30～40代に、パフォーマンスを
発揮するための土台をつくる

既述の内容に加え、特に技術職員に必要な能力【例】

(土木・建築・機械・電気など) ※各所属において業務に応じて選択してください

【採用3か月後の技術職員】職員として必要な基礎実務能力の養成期

- ・簡単な窓口対応ができる
- ・起案の作成ができる
- ・簡単な申請書のチェックができる
- ・率先して電話をとることで、関係各課や取引先とのつながりを把握できる
- ・課内の業務概要を理解できる
- ・関係業者、部署との打ち合わせについて内容を理解できる
- ・専門的な知識・業務（設計等）について、習得につとめる
- ・市全体の組織を理解できる

【採用6か月後の技術職員】実務での自立を目指すとともに、課題発見の習慣の養成期

- ・ひと通り窓口対応ができる
- ・申請書の内容を理解し、チェックできる
- ・設計や概算を担当し、設計の流れを理解できる
- ・工事費の基礎となる単価を理解できる
- ・CADの基本操作を一通り理解し、基本的な図面が作成できる
- ・現場での打ち合わせ等において、上司・先輩に相談したうえで指示ができる
- ・専門的な知識・業務（設計等）について、基本を習得する

【採用１年後以降の技術職員】実務担当として自立する時期 一人で完結できる

- ・ 窓口で法律の説明ができる
- ・ 申請書のチェックし、指摘ができる
- ・ 担当した設計を工事管理まで担当し、設計から工事管理までの流れを理解できる
- ・ 建物の点検を通して公共施設の現状を理解できる
- ・ 上司・先輩の指導のもと専門的な業務（設計など）を完遂できる
- ・ 担当業務の内容を上司・先輩に説明できる。起案内容を説明できる
- ・ 設計・工事等のスケジュール管理ができる
- ・ 関係業者、他部署からの質疑に対し、内容を理解したうえで回答できる
- ・ 先輩・同僚の担当案件に対して、自分の目線で質問・指摘ができる

<採用２年後から５年後の技術職員>

- ・ 関係法令、設計基準の内容を一定理解できる
- ・ 独力で専門的な業務（設計等）を完遂できる
- ・ 業務の依頼に対して技術的視点でより良い提案ができる
- ・ 市議会、補助金申請等を含め、総合的に事業のスケジュール管理ができる

技能職員への指導

- ・ 担当業務の必要性・重要性を理解させる
- ・ 業務上必要な根拠（マニュアルや法令）を理解
- ・ 正しい手順に基づいて円滑に業務をすすめる
- ・ 市民への対応は、親切丁寧におこなう
- ・ 市民への説明は、わかりやすく行う
- ・ 市民の視点にたった対応
- ・ 安全面に注意を払いながら業務を進める
- ・ 事故の未然防止のための段取り
- ・ コミュニケーションの重要性
- ・ 後輩への指導

再任用職員への指導

再任用職員に最も期待されている役割は「知識・技術の伝承」

- ・ 在職中に培った知識や技術を後輩に伝え、実務の責任者である副主幹等に適切なアドバイス
- ・ 経験を生かして、後輩と連携して積極的に業務改善に取り組む

会計年度任用職員への指導

会計年度任用職員は一部を除き服務規程の適用を受ける「地方公務員」

- ・ 管理・監督職員を中心に組織の一員として指導する
- ・ 地方公務員であり、住民サービスの担い手であるという自覚を促す
- ・ 市民対応や仕事の進め方、職場のルール、任せる範囲、求める業務水準などについて説明し、日々指導する
- ・ 人事評価を活用し「業務上必要な知識や技能」と「任用期間中に達成すべき業務内容」を明確にし、公務能率の向上を図る
- ・ 人事評価の面談を確実に行之、モチベーションの向上を図るとともに、服務について指導する

=会計年度任用職員に適用される服務（地方公務員法）=

第六節 服務

第三章 職員に適用される基準

第30条 服務の根本基準

第32条 法令等及び上司の職務上の命令に従う義務

第34条 秘密を守る義務

第36条 政治的行為の制限

第38条 営利企業への従事等の制限（第38条：フルタイム会計年度引用職員のみ適用、池田市該当なし）

第31条 服務の宣誓

第33条 信用失墜行為の禁止

第35条 職務に専念する義務

第37条 争議行為等の禁止

（参考）会計年度任用職員の人事評価制度活用ガイド（制度概要・休暇制度など）

会計年度任用職員：競争試験や選考で採用／条件付採用期間／懲戒処分の対象



【コラム】OJT ～指導者と新人・新担当者のすべきこと～

◆トレーナー（指導者）のすべきこと

指導の手順

会議に出席させて簡単な仕事を頼むなど、様々な場でトレーニングを行いましょう

①やって見せる
(Show)

②説明する
(Tell)

③やらせてみる
(Do)

④確認・指導
(Check)

①業務知識・スキルを伝え、かつ職場にふさわしい執務態度やマナーを率先垂範する。（手本を見せる）

②仕事の目的・重要性を踏まえ、トレーニー（新人・新担当者）の理解度を確認しながら説明する。（ティーチング）

③コーチングスキルの発揮（随時適切なフォロー・報連相を引き出す声掛けを行う）

「指示待ち」を生み出さない

④トレーニーのモチベーション維持・向上のために、失敗から学び、成功を重ねるよう対話する。

※トレーニーの失敗をトレーナーは指導内容の見直しと業務改善につなげる。

トレーニーに職場での居場所と**安心感**を与えるようチームでOJTに取り組みましょう

◆トレーニー（新人・新担当者）のすべきこと

①見る・教わる

②理解する

③やってみる

④報連相・改善

トレーニーに求められること

教わり学ぼうとする真摯で謙虚な姿勢

たとえ自分の持つ知識に自信があっても、職場で経験を積み最新の情報を持つ先輩から学ぶことは多いです。

何を根拠に何（誰）のための仕事をしているのか確認しながら業務を遂行しましょう。

こまめに報連相（報告・連絡・相談）を行う

ミスなどのネガティブな情報は特に迅速な報連相が求められます。（先輩や上司が「判断する」時間が必要）

迅速な報告でミスによる被害を最小限に抑え、予防策を講じるなどチームへの貢献が期待できます。

トレーニーは後輩や新担当者が来たらトレーナーの役割を持つという自覚を常に持ちましょう

6. 人材育成の戦略

(2) 自ら学習し教え合う風土づくり（チーム学習／個人学習）

＜役職や立場を超えた相互学習＞

各職場で「職員の学習習慣」や「組織の学習風土」を醸成

前例にとらわれず、自ら考え、**複数のアイデアを提案、企画、実践できる**人材を育成する

- ・ 自ら学習し、教え合うことで組織力アップ
- ・ 前例のない業務に対応できる人材を育成
- ・ 前例を見直し、効率よく仕事を進められる人材を育成
- ・ 「忙しくて改善や見直しをする時間がない」のは、「改善する能力がない」のと同じであると認識する
- ・ 個人学習やチーム学習を推奨し、個人の成長を職場の活性化や組織の成長へつなげる
- ・ 採用後、他団体（自治体、民間企業）に就職した同年代と同等以上に成長させる

【チーム学習 実践例】

- ・ 滞納整理事例研究会
- ・ 上下水道部勉強会（任期付短時間勤務職員・弁護士活用）
- ・ いけだウォンバット塾（先進事例研究会・講演会）での他市職員との意見交換会

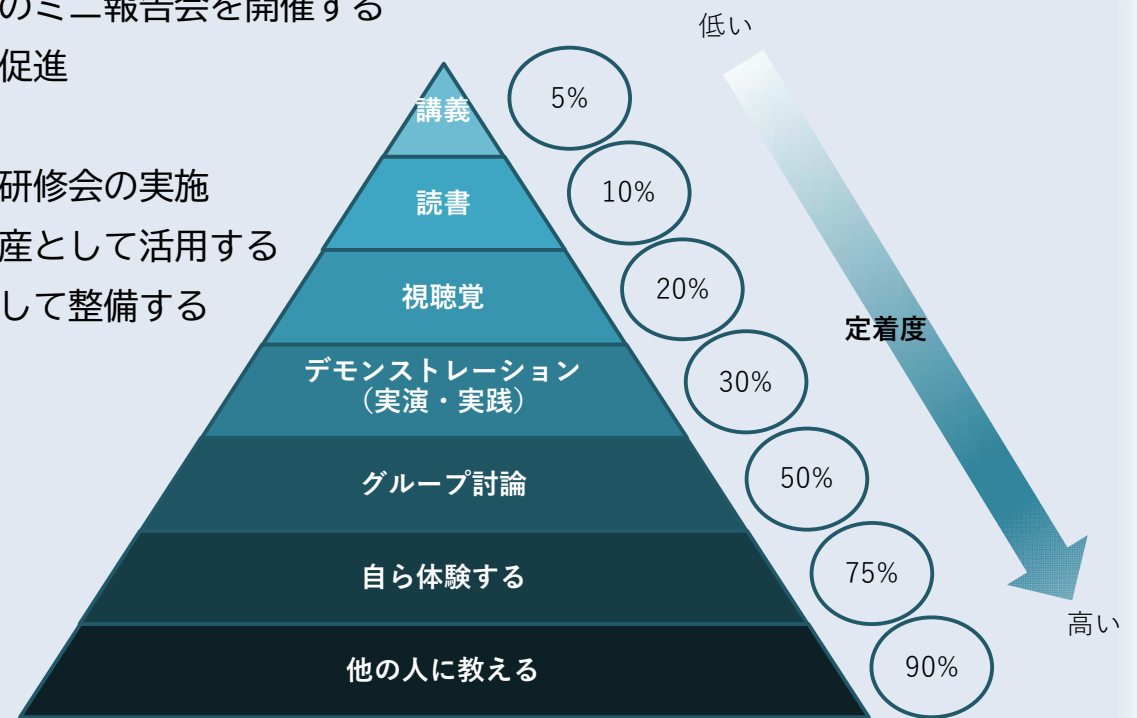
人材の能力差、アイデアや知恵の差が、自治体間のレベルの差として比較される業務が増える

【実践例・具体行動例】

- ・学習意欲は、所属の雰囲気が大きく影響されることに留意
- ・メンター制度の適切運用・職場全体で職員を育成する意識づくり
- ・OJTや職場ミーティングを実施し、コミュニケーションの活性化を図る
- ・対話がしやすい雰囲気づくり
- ・ナレッジマネジメントの推進

（保持している情報や知識と職員個人が持つノウハウや経験などを共有し、所属で活用する）

- ・チャレンジを支援する組織風土づくり
- ・チーム学習で、継承すべき専門知識や技能を洗い出す
- ・研修や勉強会に積極的に参加させる
- ・出張や研修で得た情報、知識、スキルについてのミニ報告会を開催する
- ・ミスの防止、専門性向上に向けた勉強会の定着促進
- ・自主研究グループの結成や参加を促進をする
- ・ベテラン職員の知識・技術の継承のための職場研修会の実施
- ・ベテラン職員や再任用職員の知識やスキルを財産として活用する
- ・事案や対応例を集約し、事例集やマニュアルとして整備する
- ・職員が提案する業務改善を支援
- ・議論の習慣化



ラーニング・ピラミッド

6. 人材育成の戦略

(3) 人事制度

<能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

自ら知識やスキルを習得し、キャリアアップしていく意識や行動が必要

<ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用>

①ジョブ型雇用：仕事に人をつける、専門性を重視した雇用形態

- ・欧米で主流の雇用形態
- ・職務がなくなれば解雇、労働者はより良い雇用条件の会社に転職する
- ・任期付短時間勤務職員、会計年度任用職員はジョブ型雇用

②メンバーシップ型雇用：人に仕事をつける、業務内容や所属を限定しない雇用形態

- ・終身雇用を前提とした日本で主流の雇用形態
- ・組織にマッチする人材を採用
- ・近年、企業はジョブ型雇用を併用
- ・配置転換や担当業務の変更を行い、経験を積み、知識・能力を養う
- ・新卒での一括採用や中途採用を行い、OJTや研修、ジョブローテーションで育成する
- ・仕事を通じたキャリアアップ、スキルアップを促す



メンバーシップ型雇用の中で高年齢まで活躍し続けるためには・・・

職員：積極的に知識やスキルを身につけ、キャリアアップしていく意識や行動が必要

組織：ローテーション人事・自己申告制度などキャリアデザインを支援する制度が必要

①ローテーション人事による育成（能力開発のための配置転換）

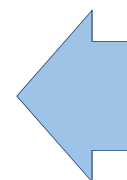
- ・ローテーション人事とは、組織の強化や活性化（癒着、不正、手抜き防止、マンネリ防止／幹部候補の発掘）、欠員補充のための人事異動に、能力開発の役割を加えたもの
- ・人材育成計画に基づき、職場や担当業務の変更を行い、様々な職場・業務を経験し、知識の充実を図るとともに、組織全体の動きの理解を深め、仕事をフォローしあう体制や職場風土をつくる

【メリット】

- ・様々な仕事を経験することで、適性を発見する（適材適所の見極め／幹部候補の発掘／マルチスキル人材の育成）
- ・多角的な視野が身につく、将来幹部となったときに役立つ（幹部候補の育成／応用力、判断力など付加価値を取得）
- ・庁内ネットワークができ、仕事がしやすくなる（円滑な部署間連携の実現）
- ・不正や業務の属人化の防止につながる（コンプライアンス／ワークライフバランス）
- ・組織の活性化、人材育成、スキルアップに効果的

【デメリット】

- ・深い専門性を身に付けづらい
- ・異動で新人状態となり、一時的に業務が停滞する可能性がある



【対策】

- ・適切な引継ぎ
- ・マニュアル整備と更新の習慣化

日本の終身雇用型形態に合わせてできた制度で、必要性が高い

⇒人事異動があっても業務が停滞しないよう、日頃から体制を整えておくことが重要

ローテーション人事による能力開発と将来を担う人材の発掘

【採用後10年未満】職務能力養成期間

3年程度を周期に可能な限り多くの部署を経験
一番勉強するのが異動当初、短期間でポイントをつかむ

【採用後10年以降20年未満】職務能力発揮期間（将来を担う人材の発掘・配置）

職員：経験から、より効率的に業務を行う改善提案を積極的に行う
部下・後輩に頼られる職員を目指し、意欲をもって職務を遂行する
人事担当：人事評価制度等を活用して把握した職員の適性と自己申告をあわせて人事異動を行う

【採用後20年以降】職務能力活用時期

ポストの退職補充を中心に人事異動が行われる時期
部長や課長といった具体的なポストを見据えた育成を行う

【おおむね50歳以上】ローテーション人事対象外

身に付けた知識やスキルを活かし、管理職でない場合も、所属をまとめ、指導育成を行う役割を担う

【専門職・技術職・業務の多くに専門的スキルが必要な部門・長期的なプロジェクト】

ジョブローテーションありきでなく、必要に応じた柔軟対応を行う

ローテーション人事で考える職種別部門

職 種	部 門	業 務
事務系	窓口部門	サービス業務、収納業務 など
	事業部門	市民啓発、業者指導、審査業務、折衝業務、広報 など
	管理部門	企画、調整、調査業務、内部管理業務 など
技術系	建設部門	設計、施工管理業務 など
	管理・事業部門	施設維持管理、運営管理業務、指導審査業務、運転管理業務 など
	計画部門	企画、調整、調査業務、内部管理業務、計画、広報 など
専門職		様々な職場や担当を経験できるように可能な限り配慮

職種を超えて、育成の観点で配置
事務・技術間の積極的人事交流を図る

<職種による配置の固定化の見直し> 職種を超えて、育成的観点で配置 事務・技術間の積極的人事交流

①職種を固定した採用のありかたのみなおし

(例) 司書資格・管理栄養士資格・保育士・保健師など資格を
有する事務職員の採用

②事務・技術間、技術相互間の積極的人事交流

③特定職種による指定所属や指定ポストの考え方を廃止し、柔軟配置

④職種にとらわれない人事管理

(例) 技術職員	→ 総務、財政部門・政策企画部門・契約担当部門 環境政策部門・教育施設管理部門・各施設の長など
事務職員	→ 消防本部総務課・保育所長・各施設の長など
保健師・看護師	→ 人事担当部門（健康医療スタッフ）
消防職員	→ 危機管理・高齢福祉・都市計画部門など

【事務職員】 キャリア自己分析 チェック項目（実務能力・業務知識）

必要な実務能力（事務）

能 力		✓
コミュニケーション	窓口対応（クレーム対応）	
	電話・メール対応	
	連絡・説明力・調整・交渉	
	コーチング・キャリア支援	
	情報収集・マネジメント・指導力	
	ファシリテーション	
事務処理能力	文書作成・資料作成	
	I Tスキル	
	スケジュール管理	
	補助金・交付金申請	
政策形成能力	政策理解・課題発見・改善提案力	
	企画・立案能力	
	統計分析・現状把握・財源確保	
	根拠規定の理解	

身につけたい業務知識（事務）

庶務

市会関係事務・議会对応

根拠法令・関係条例の理解

I C Tリテラシー（正しく適切に利用・活用）

予算・決算

財政状況

会計・経理・契約・財産管理

事務決裁規則・財務規則等内部規則

法制執務・統計調査

人事・労務・厚生

課税徴収

施設維持管理

許認可

指導・監督

I C T知識

各種基本計画等（国・府・市）

補助金・交付金（国・府の制度）

危機・安全管理

【技術職員（土木・建築・機械・電気など）】 キャリア自己分析 チェック項目（実務能力・業務知識）

必要な実務能力（技術）

能 力		✓
コミュニケーション	窓口対応（クレーム対応）	
	電話・メール対応	
	連絡・説明力・調整・交渉	
	コーチング・設計・積算	
	情報収集・マネジメント・指導力	
	ファシリテーション	
事務処理能力	文書作成 資料作成	
	I Tスキル	
	スケジュール管理・工程管理	
	補助金・交付金申請	
政策形成能力	政策理解・課題発見・改善提案力	
	企画・立案能力	
	統計分析・現状把握・財源確保	
	根拠規定の理解	

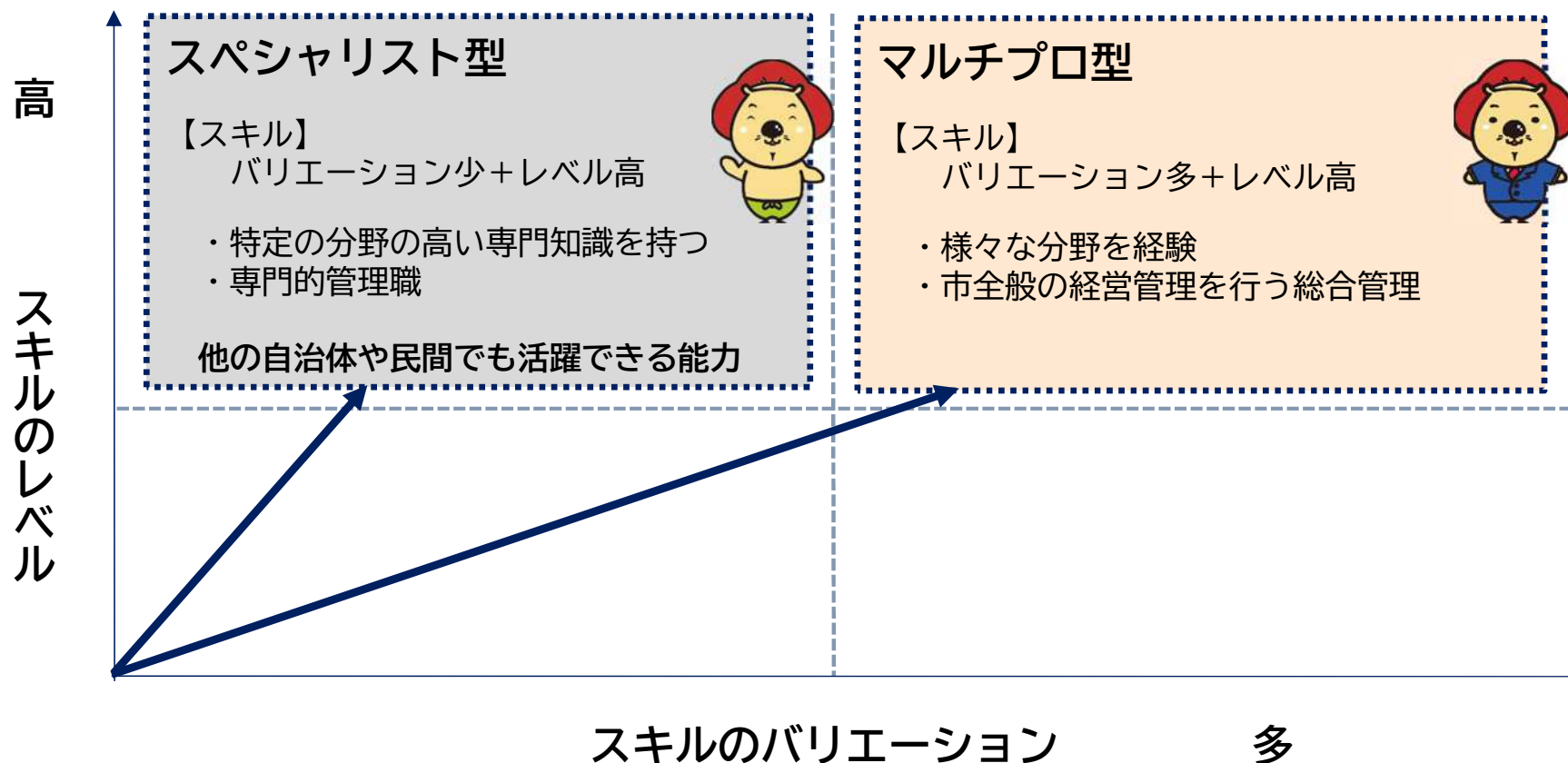
身につけたい業務知識（技術）

庶務
 市会関係事務・議会对応
 根拠法令・関係条例の理解
 I C Tリテラシー（正しく適切に利活用）
 設計基準・積算基準
 施工管理基準・工事監理基準
 施設維持管理・整備
 危機・安全管理
 事務決裁規則・財務規則等内部規則
 法制執務
 許認可
 予算・決算
 財政状況
 会計・経理 契約
 財産管理
 指導・監督
 I C T知識・C A D知識
 各種基本計画等（国・府・市）
 補助金・交付金（国・府の制度）

②複線型人事の活用（特定分野に精通した専門家の養成が必要な場合）

- ・基本的には、広い分野の高い知識をもつ人材の育成をめざすが、課題解決のための施策の実施などのために、ジョブローテーション終了後概ね採用１５年以上の職員を対象に、特定分野に精通した専門家の養成を図ることが必要になった場合のみ、本人の適性や希望により活用
- ・最終的には、専門監として、高度な専門知識を有し、管理職にアドバイスできる人材に育成

（例）税等徴収部門／福祉部門／保険部門／医療部門／情報処理部門／都市計画部門／法務部門など



③自己申告制度（能力開発、キャリアデザイン、働き方改革を支援）

- ・組織全体の人員計画などに加えて、本人の希望を把握し、職員にも組織にもプラスになる場合に、人事異動に反映

【目的】

- ・個々の職員のキャリアプランを的確に把握する
- ・職員が活用したい資格、能力や従事したい業務について意向を確認する
- ・長期的視野で、人材育成、組織の効率的運営及び適正に人事管理を行う
- ・職場の問題点、職員の考え方や認識のズレを把握する
- ・職員の抱える問題を把握する
- ・幹部候補者を発掘する

【期待できる効果】

- ・新しいスキルやキャリアを獲得し、仕事の幅を広げることへのモチベーションアップ
- ・職員の家庭の事情（介護・育児）に配慮した組織運営
- ・職員の心身の不調を把握する
- ・人間関係（ハラスメント）や職場のコンプライアンス違反など、職場の問題点を発見する
- ・職場環境や風土などに関する意見を拾い上げる

④庁内公募制度・庁内FA制度・飛び級昇格試験制度

- ・職員が主体的にキャリアを構築することが可能で、人材育成においても有効（必要に応じて実施）

【目的】

- ・職員の能力を最大限に発揮できるよう適材適所の配置を推進する
- ・職員のモチベーション向上を図る
- ・優秀な人材を確保する
- ・異動後のミスマッチを防ぐ

【実績】

- ・新設課長の公募：環境にやさしい課長／IT課長
- ・課長飛び級試験：計11名合格（H19～23）

⑤希望降任制度

- ・健康上の問題や家庭の事情、勤務成績などにより管理監督職の職責を十分に果たすことが困難であると感じる職員は降任を希望することができる

【目的】

- ・職員の心身の負担を軽減し、勤務意欲の向上を図る
- ・組織の活性化を促進し公務能率の向上を図る

⑥昇任要件認定制度（研修受講・小論文等）

- ・一定の在職年数を経過した職員を対象に研修受講や小論文の提出を課し、昇任に必要な能力の習得状況を確認する

【目的】

- ・ 幹部候補を発掘する
- ・ 情報収集能力や論理的思考力、表現力の向上により有意義な議論ができる職員を育成する

⑦資格取得支援（自ら学習し教えあう風土づくり・キャリアデザイン支援）

- ・ 資格取得等を職場が支援する（情報提供など）
- ・ 自己啓発を促進

〈技術職員の資格例〉

（国家）

- | | |
|---------------|------------|
| ・ 1級施工管理技士 | ・ 2級施工管理技士 |
| ・ 1級建築士 | ・ 2級建築士 |
| ・ 建築主事 | ・ 建築整備士 |
| ・ 技術士 | ・ 電気主任技術者 |
| ・ 給水装置工事主任技術者 | ・ 公害防止管理者 |
| ・ エネルギー管理士 | ・ 危険物取扱者 |

（民間）

- | | |
|--------------|--------------|
| ・ 水道浄水施設管理技士 | ・ 水道管路施設管理技士 |
| ・ コンクリート診断士 | ・ コンクリート主任技士 |

（認定）

- ・ 下水道技術検定

⑧他団体（国／府／民間）への派遣・出向（視野の拡大・ネットワーク構築）

- ・既存の枠組みを超えて思考する経験を積み、常識や考え方、判断基準を比較し視野を広げる

【目的】

- ・視野を広げ、ネットワークを構築する
- ・専門知識・技術の習得
- ・出向先での仕事の進め方を学ぶ
- ・組織の課題発見や改善提言につなげる

【実績】

国（総務省・内閣府）／大阪府（市町村課・都市整備・建築部門）
大阪府市長会／マッセOSAKA／JICA／ソフトバンク／東日本大震災
復興支援派遣（大槌町・陸前高田市）

⑨成果報告会／業務改善提案制度／表彰（モチベーション向上支援）

- ・改善提案・研究成果・自主勉強会の報告などの機会を提供し、優秀なものを表彰

【目的】

- ・職員の研究活動や自己啓発等の成果を組織の財産にする
- ・職員を承認することでモチベーションの向上につなげる

⑩副業・兼業の許可（地域貢献援を応援・技能や知見をみがく機会）

- ・社会貢献活動や公務へのフィードバックを望める活動を兼業として許可する

【活動例】

伝統行事や地域ブランドのプロモーション活動／地域の防災防犯活動や環境保全活動／教育や若者自立支援活動



【コラム】 キャリアデザイン ～セルフマネジメント～

キャリアデザインとは・・・

人の生涯のキャリアアップのプロセスにおいて、自分の現地点やキャリアを考察・構成・設計すること

前提

本来、自分のキャリアは自分でデザインするもの

池田市では

人事異動などによる組織主導のキャリア形成に加え、「住民福祉の向上」を主たる命題として、職員自らが「どのような職員になりたいか」を明らかにした上で、キャリアデザインを明らかにすることを目指しています。

【キャリアデザインを明らかにするには】

- ①現在の自分の能力の棚卸しを行う
- ②今後、どの職場でどのような能力を育成するかを考える（プランニング）

キャリアデザインに必要な視点

- ◆職員として採用されたとき、どのような職員になりたいと思っていたか
- ◆採用後10年間のローテーション期間を経て、どの部門に従事したいか、その後の10年間でどのポジションを目指して頑張りたいか
- ◆結婚、出産及び育児や家族の介護という人生の転機を迎えたとき、どのように仕事をしたい（現在保有する能力を活かしたい）か
- ◆退職後、新たな職場や新たな立場で勤務する際、自らが培ってきた能力をどのように活かすことができるか

6. 人材育成の戦略

(4) 人事評価制度（発揮した能力・挙げた業績による評価）

＜高水準で目標を達成できる集団の育成・キャリアデザインを応援＞

【人事評価制度の目的】 組織と個人を応援し、高い行政サービスを提供する

- ・チームづくりを応援（組織）・・・自治力アップ
- ・キャリアデザインを応援（個人）・・・職員力アップ

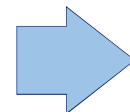
個々に差をつけることが目的ではなく、組織全体の公務能率やパフォーマンスの向上、人材の活用・育成を目的とする

【人事評価制度の活用】

- ・一人ひとりが高水準で目標を達成することで、所属全体の目標達成レベルを上げる
- ・仕事を通じて職員を育成する ⇒ 強み弱みを確認して、育成計画を立て、職場指導や研修受講指導を行う
- ・働きがいとやりがい、達成感を与える
- ・制度を活用し、風通しのいい組織をめざし、良好な人間関係の構築と公務能率向上につなげる
- ・評価シートから、部下が「日頃感じていること」と「チャレンジしていること」を把握する
⇒ 「これから3年間で習得を望むスキルやキャリア」の記載内容を面談で活用・指導
- ・過去2年間の評価結果により昇任・昇格者名簿に搭載するなどし、恣意的な人事の抑制と職員の意欲向上を図る
- ・マネジメントサポート制度を活用して、管理職のマネジメント力向上をめざす

【人事評価義務化の趣旨】

- ・能力及び実績主義に基づく人事管理の徹底
- ・より高い能力をもった公務員を育成



- ・組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図る
- ・住民サービスの土台を醸成する

①人材育成と能力評価

- ・能力評価は、組織の求める行動に職員を誘導するもの（人材育成基本方針と連動）
- ・人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職	業務・人材マネジメント、働きやすい職場環境づくりなどに加点あり (適性な評価ができない者については、マネジメント能力を減点)
監督職	企画・立案、業務・人材マネジメント、自己開発・成長などに加点あり
一般職	チームワーク、業務改善・課題解決、自己開発・成長などに加点あり
再任用	チームワーク、業務改善・課題解決、伝承などに加点項目
会計年度任用職員	簡易な様式による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、 能率向上
会計年度任用保育士	従前の「行動チェックリスト」を評価シートに活用

能力評価の人材育成への活用

- ・求められる能力（評価項目）を中心に日々指導（OJT実践）⇒人材マネジメント
- ・元々の保有能力や人間性ではなく、評価期間中に発揮した能力を評価
- ・管理・監督職員は部下の仕事ぶりを正しく把握し、仕事を通じて職員を育成する（OJT実践）
- ・評価のプロセスを着実に実行することで評価者のマネジメント力、コーチング能力の向上を図る
- ・評価結果を分析し、求める行動に達しない結果が目立つ項目は研修計画などに反映する

②人材育成と業績評価（目標管理）

- ・業績評価は、組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導するためのもの（目標必達）

通常業務（本来行うべき業務）を目標に設定

- ・組織目標や現場の課題から設定
- ・職務として期待される成果
- ・自ら設定し、上司と調整するが、上司の要望を優先
- ・努力目標ではなく、必達目標として捉える
- ・マネジメントツール、人材育成ツールとして活用

【確実に目標を達成させる】

【高い水準で達成させる】

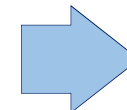
※今後チャレンジ目標も検討

人事評価制度活用ガイドより

業績評価の人材育成への活用

- ・達成基準を明確にして進捗管理を行う⇒政策マネジメント・マネジメント力・コーチング力を発揮する
- ・目標達成のための努力過程で職員を成長させる⇒上司等からの適切なアドバイスやフォローで目標達成に誘導する
- ・少し高い目標を指示して成長を促す⇒目標をもつことで、工夫し能力が向上する
- ・高水準での目標達成の実績を評価し、直接伝えて成長させる⇒評価のフィードバックは、マネジメントそのものの

適正に評価し、職員のモチベーションを維持・向上させるためには



面談が重要
面談でゴールを共有
職員の働きを承認

③人材育成と面談（成長をサポート・チームワークを高める）

- ・面談は人材育成や職員同士のコミュニケーションの最重要機会（信頼関係の構築）
- ・業務やメンタル面のトラブルの早期発見・解決・プロセスの改善
- ・職員を「財産」ととらえマネジメントする視点で面談（成長をサポート）

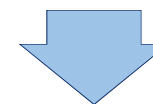
人事評価制度で定める面談

期首面談／フィードバック面談／面談サブシステム（必須面談者以外との双方向希望面談）

面談の人材育成への活用

- ・組織目標と個人の役割・目標のすり合わせ
⇒ゴールの確認と共有、組織目標の達成を促す
（認識のずれは信頼関係の崩壊につながることを認識する）
- ・職場の活性化、モチベーションの向上
⇒部下の希望や潜在的な能力を把握する（相互理解が深まる）
⇒普段上司に話しにくい意見や希望について話す機会と捉える
⇒仕事に対する責任感や自己向上意欲が高まる
⇒チャレンジしていることの把握
- ・部下の状態把握の機会拡大（仕事の負荷・心理面・体調面）
⇒指導育成に活用・キャリアアップ・実務能力アップ支援が可能
⇒メンタル不調の早期発見
⇒コンプライアンス保持

- ・随時アドバイスにつなげる
- ・研修受講履歴の確認
- ・キャリアイメージ構築支援
- ・研修受講について話し合い
- ・自己評価と異なる項目については重点指導



- ・報告・連絡・相談しやすい雰囲気づくり
- ・研修に参加しやすい雰囲気づくり
- ・働きやすい雰囲気づくり
- ・質の高いコミュニケーション
⇒良好な職場環境づくり

④問題職員の指導とコンプライアンス確保

【評価結果が「良好でない」職員への対応】

- ①所属長及び1次評価者が、評価期間を振り返り業務の細分化等を行い指導を行い、必要に応じて担当業務の見直しや配置転換を行い状況改善をめざす
- ②①の対応後も改善が見られない場合は、分限処分対象警告書を交付
- ③②の対応後も改善が見られない場合は、分限処分

【低評価による周囲への影響】

その職員に割り当てた職務の遂行に支障をきたすだけでなく、他の職員の士気に悪い影響を与え、職場全体の能率が低下するため、分限処分指針が定められている。（平成23年1月策定）

【分限処分】免職／降任／休職／降給（条例規定なし）

その職に必要な適格性の欠如等が認められる職員が存在して公務能率の維持・確保ができなくなる恐れのある場合に、公務の適正かつ能率的な運営を図るための定め

<分限事由：勤務実績不良／心身の故障／適格性欠如／受診命令違反／行方不明>

【懲戒処分】免職／停職／減給／戒告／嚴重注意／注意

職員の不祥事を未然に防止するとともに、コンプライアンス確保のために懲戒処分の基準が明確に定められている。

（最近改定28年10月）

【懲戒処分の対象となる行為】

休暇の虚偽申請／勤務態度不良／秘密漏えい／入札談合に関与する行為／セクシュアル・ハラスメント／諸給与の不適正受給／コンピューターの不適正使用・酩酊による粗野な言動等／痴漢行為／盗撮行為／飲酒運転 など

⑤マネジメント能力向上のためのサブシステム（マネジメントサポート）

- ・ マネジメントチェックシステム（上司のマネジメント力向上のための部下によるチェック）

【内容】

- ・ 上司のマネジメント力が発揮されているかどうかを部下がチェックする

【チェック項目（管理職としてとるべき行動）】

1. 円滑な業務遂行のための行動 【職場風土の醸成・部下のマネジメント】
2. 適正評価のための行動 【目標設定時・業務遂行期間・評価時】
3. 人事評価制度の能力評価3項目 【情報共有・発信／人材マネジメント／働きやすい職場環境づくり】

【目的】

- ・ シートのチェック項目を意識することで、自身のマネジメント力の向上を図る
- ・ 部下の評価を知ることにより、自身のマネジメント力向上の参考にする

【効果】

- ・ 上司と部下の間のマネジメントについての認識のズレを縮小し、気持ちよく働き続けるために、改善すべきポイントを確認し、組織力アップにつなげる
- ・ 管理職としてとるべき行動を明示したチェックシートを使用することで、部下目線の評価結果はもちろん、管理職が日頃から自分の言動を振り返りながら所属の運営にあたることができる

- ・面談サブシステム（必須面談者以外との双方向希望面談）
=成長のための1 on 1 ミーティング・随時実施・複数回実施可=

【内容】

- ・確認者や2次評価者による積極的な指名面談（ミーティング）を行う
 - ・被評価者の希望により「確認者・2次評価者」及び「部内及び他部局の管理職」との面談を行う
- <面談の内容：仕事の進め方／仕事以外で困っていること／人間関係／キャリアデザイン>

【目的】

- ・風通しの良い組織づくり（コミュニケーションの活性化）
- ・メンタル不調の予防（精神的支え）
- ・人事評価制度をより公平・公正に行い、コンプライアンス違反を防ぐ（組織の問題点・課題を発見する）

タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションの実現で、風通しのよい組織づくり

【被評価者への効果】

- ・さまざまな角度からのアドバイスを受け、抱えている悩みを解決できる
- ・悩みを相談できる人がふえる
- ・自身の成長につながる

【面談者への効果】

- ・所属内の情報共有の機会がふえる
- ・コーチング力、マネジメント力の向上につながる
- ・他部局の職員との面談により、所属外の業務等を知ることができる



【コラム】トータル人事制度とは？

人事評価制度を中心に、人事異動、給与や人材育成などの制度をお互いにリンクさせ、職員のモチベーションを高めつつ人材マネジメントを進める制度のこと

諸制度	内 容
人事評価制度	評価のプロセスを職員の育成に活用し、評価結果を人事諸制度に活用
採用・配置	人材育成基本方針に定める「目指す職員像」を体現しうる者を採用
人事異動 (ローテーション人事)	評価を活用したマネジメントの実践による適材適所の判断 若手職員の抜擢、職員の専門スキルを活用 自己申告によるモチベーションアップ 長期的な人材育成を見据えた人員配置の実践 <不正防止／能力開発／職場の活性化／幹部職員候補の発掘>
昇任・昇格	評価を活用し、昇任・昇格候補者名簿に登載
研修（人材育成）	評価の結果に基づき、必要な能力の習得・向上や不足している能力を補完する機会を提供
分限処分	評価結果を活用（免職／降任・降格）
給与	評価結果を昇給、勤勉手当に反映

6. 人材育成の戦略

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）

<成長する機会・施策のヒントの提供>

【目的】

- ・ 職員が市の求める人材になるための支援を行う
- ・ 学び取る意欲を持ち続けることが成長につながるという意識付け
- ・ 組織が理想とする職員レベルに全職員が到達することを目指す
- ・ 学習ペースを自分で決められる「自学・自習」を基本として積極的に知識・技術を習得する

【効果】

- ・ 自ら考え、行動できる自立型職員の育成
- ・ 高い能力を有した幹部職員の安定的な確保
- ・ 風通しのいい組織の実現

【関係法令等】

地方公務員法第39条

「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」

池田市職員研修規程第5条

「研修生は誠実に研修を受けなければならない。」

①研修の基本的方針

【研修の役割】

- ・ 研修を実施することで、組織の求める理想の人材像と目指す組織の在り方を職員に伝える
- ・ 自学・自習の研修機会を提供する
- ・ 実務に活かせる研修の実施
- ・ 能力開発や意識改革のヒントを提供する
- ・ 研修情報を中心に、行政運営に有益な各種情報の発信に努める
- ・ 他団体の職員や市民など、参加者同士の交流を通してネットワークを構築する機会を提供する
 - ⇒職員が多様な価値観を学ぶ機会を提供する
 - ⇒人的交流は仕事・人生に影響する
- ・ 組織及び職員に求められるマネジメント力の向上、キャリア形成を支援する

【重点項目（方針）】

- ・ 新規採用職員研修
 - ⇒OJT、ローテーション人事などを通じて現場とともに早期育成を行う
 - ⇒3～5年後に後輩職員を自らの経験をもとに育成できるよう環境整備
 - ⇒法務能力・施策提案力の強化
- ・ 採用後10年までの職員（おおむね30歳代半ばまで）
 - ⇒コア人材となるべき世代として重点的に育成
 - ⇒施策提案実行力・マネジメント力（人・仕事）の強化

②研修体系

自学・自習を基本に、上司や組織が学ぶ機会を提供し、意欲の継続を支援

【自学・自習（自主研修）】

- ・ 前例にとらわれず、自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案できる職員を目指す

研修の基本

意欲の大小が成長スピードに大きく影響

【職場内研修・OJT・実務経験】

- ・ 上司や先輩の指導、経験・実務が職員の成長の8割を担う

実務や職場での指導

勤務意欲の向上につながる

【職員研修・いけだウォンバット塾・外部派遣研修】

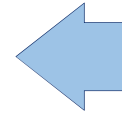
- ・ 実務で役立つ知識・理論・戦略のヒントを提供
- ・ 業務遂行に必須の知識・情報の提供
- ・ 組織力向上のための意識改革や組織文化の変革につなげる
- ・ 他自治体職員や市民との交流機会を提供
- ・ 多様な価値観を学ぶ

学ぶ機会を提供・学びの選択肢を提供

勤務意欲の向上につながる

自学・自習（自主研修）の重要性

- ・採用当初や移動当初の意欲を継続させることが大事
- ・意欲をもって取り組むか否かが成長スピードに大きく影響する

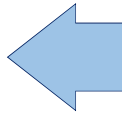


職場での上司のはたらきかけ
自学・自習を推奨する風土が重要

職場内研修・OJT・実務経験の重要性

【成長を感じる時】

- ・一つの仕事をやりとげたとき
- ・責任ある仕事を任されたとき
- ・新しい仕事を任されたとき



仕事に意欲を持てるかどうか

本人の気持ちを聞く／OJT／上司のマネジメント／組織風土
ジョブローテーションで成長を促す
(成功・失敗の経験を積ませる)

OJTの手法（職員の成長度合いを把握し手法を選択する）

ティーチング 【教える 新人・異動者】

⇒やり方やノウハウをきっちり教え込む

- ①説明する ②やってみせる ③確認する
- ④やらせる ⑤人に教えさす

コーチング 【承認する・気づかせる 中堅】

- ・考えさせることで、自発的な行動・工夫を生み出す
- ・「意見」「やる気」「行動」を引き出す
- ・気づきを促すように話かける。指示待ちを育てない。

【気づかせ、自ら考えさせ、行動させ、振り返らせる】

OJTの具体例

決裁や報告の場面での個別指導・助言の方法

- ・内容を理解しているか確認するための質問をして答えさせる
- ・根拠を説明させる

成長の機会や経験を積む機会の作り方

- ・部長レクや課長レクでのメモとりの役割を任せる
- ・担当業務についてのグループ内勉強会で説明させる
- ・担当業務についてのマニュアルや引継書を作成させる

職員研修・いけだウォンバット塾・外部派遣研修の重要性

【研修事業】

- ・階層別の研修（各階層に必要な能力を磨く・研修単位制の導入・昇格条件）
- ・公募型選択型の研修（各自が必要な能力を磨く）
- ・いけだウォンバット塾（多様な価値観を学ぶ）
- ・外部機関派遣研修（マッセOSAKA・JAMP・JIAM・JCTC など）

他流試合を通じて自分を磨く・ネットワーク構築

専門知識や技術を学ぶ

- ・他団体に派遣・出向（民間・国・府など）

視野を広げる・ネットワーク構築

専門知識・技術や風土、仕事の進め方を学ぶ

※研修受講履歴は各自で管理

※人事評価の面談で今後を学ぶべきことを相談

※受講後いかに研修内容を活かしたかが重要

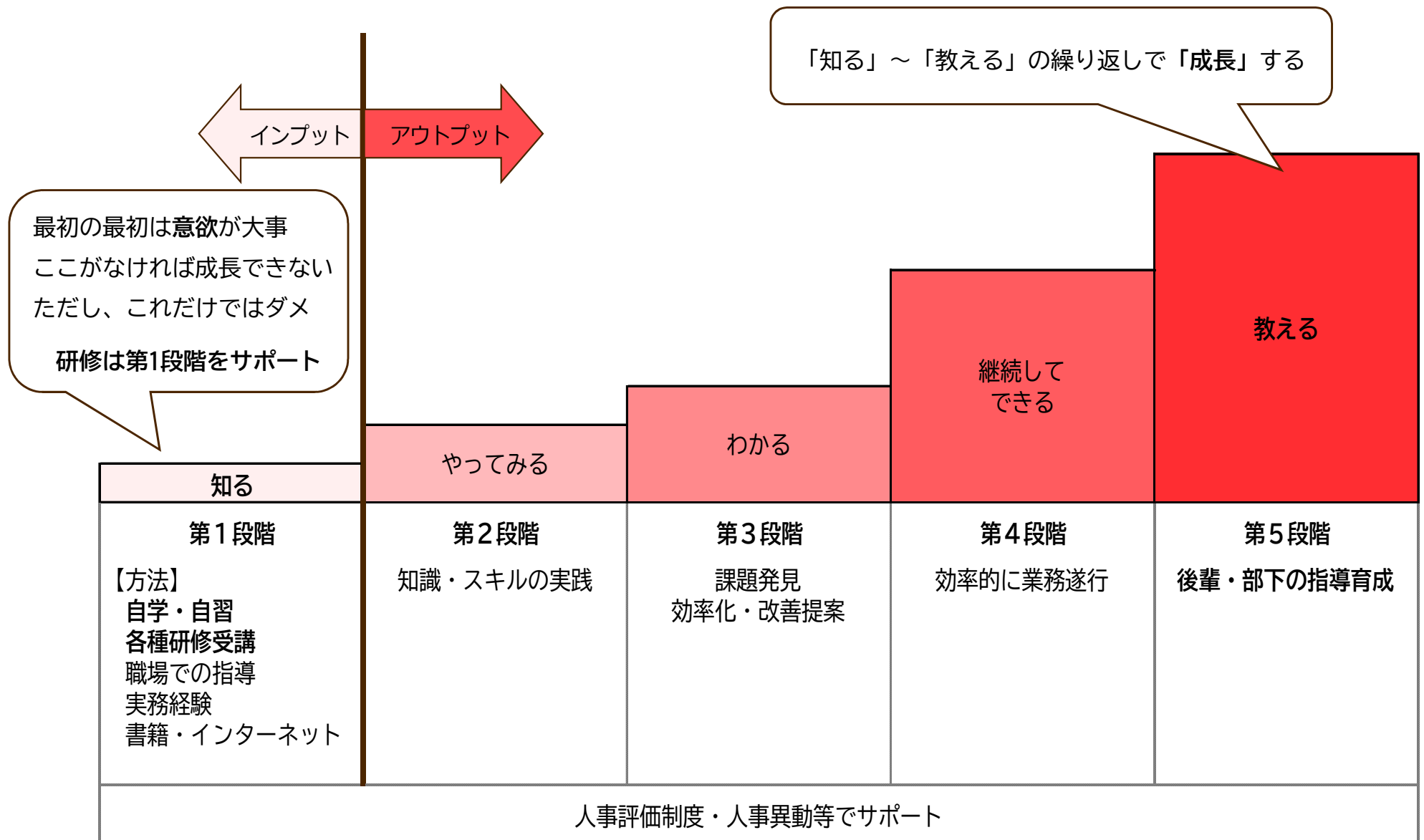
[illegible]

研修計画

階層	研修内容（必須習得能力）
新規採用職員	接遇・仕事の進め方など社会人に求められる基礎知識 公務員倫理など、公務員に求められる基礎知識
主事・主任主事	公務員として必須の基礎法律知識 行政運営上必要な法律知識 業務の法的根拠を確認、改善、引継ぎ 小論文作成能力（自分の考えを整理・情報インプット） 改善提案能力
主幹・副主幹	政策形成能力 コーチング能力 リスクマネジメント能力 ナレッジマネジメント 小論文作成能力（自分の考えを整理・情報インプット）
部長・課長	組織経営能力
全職員	地方自治に携わるものとして不可欠な知識・事例

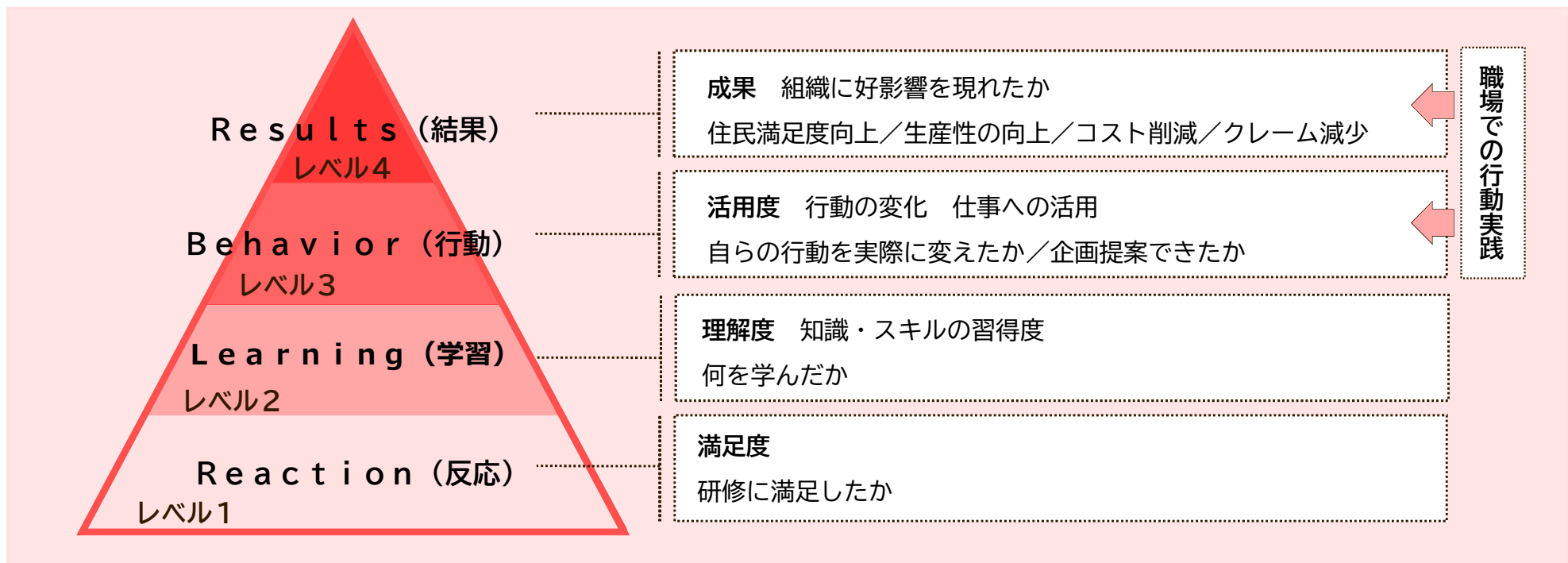


『コラム』 組織での成長と研修





【コラム】研修の効果 カークパトリックの4段階評価モデル



【カークパトリックの4段階評価モデル】

研修の効果測定は4つの段階に分けて考えなければなりません。レベル4まで到達することが研修の最終目標です。

【最終目標到達のために必要なこと】

- ①レベル3・4を見据えた研修の設計と実施
- ②面談・OJTを活用した所属での応援、フォロー

【実践行動の阻害要因】

忘却／上司の理解不足／周囲からの承認不足

どれほど成果・業績があがったか検証必要
⇒職場の理解と協力が必須
自ら学習し教えあう風土づくり



【コラム】ハラスメント防止 良好な人間関係構築のために

職員は、セクシュアル・ハラスメント、マタニティ・ハラスメントが個人の尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であることを肝に銘じ、お互いの人格を尊重するとともに、職務遂行に当たっての仲間同士であるという共通認識を持ち、ハラスメントを行ってはなりません。

職員は、パワー・ハラスメントをしてはなりません。パワー・ハラスメントが個人の尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であることを肝に銘じ、お互いの人格を尊重するとともに、職務遂行に当たっての大切なパートナーであるという共通認識を持つよう努めます。

(池田市職員ハラスメント防止指針より)

- ・ハラスメントの被害者にも加害者にもならないために、正しい知識を身につけなければなりません。
- ・自分の言動が業務に必要なことか、また逆に業務に必要なことは所属で共有できているかが重要です。
- ・相手のみならず、周囲の人を不快にさせていないかについても考える必要があります。
- ・指導の場面でハラスメントは起こりやすいため、特に注意が必要です。(業務命令との線引きの明確化)
- ・ハラスメントは、上司・部下の双方向に発生可能性があります。(上司から部下に限られません)
- ・上司がハラスメントを許さないという姿勢をみせることが部下の安心につながります。

<様々なハラスメント>

☆セクシュアル・ハラスメント	テクノロジー・ハラスメント	パタニティ・ハラスメント
☆マタニティ・ハラスメント	マリッジ・ハラスメント	シングル・ハラスメント
☆パワーハラスメント	ジェンダー・ハラスメント	ブラッドタイプ・ハラスメント
モラル・ハラスメント	アルコール・ハラスメント	ソーシャル・ハラスメント
時短ハラスメント	セカンド・ハラスメント	・・・など

特に大事なのは☆の3つのハラスメント対策です。(法律で防止対策を講じることが義務付けられています。)

6. 人材育成の戦略

(6) 働きやすい職場環境づくり（業務・働き方を見直し業績を上げる）

＜仕事と生活の好循環＞

①長時間労働より「効率的な業務運営」を重視

- ・ワーク・ライフ・バランスの実現による職員の士気向上を図る
- ・管理職が率先してワークライフバランスの充実に取り組む
- ・労働時間の長さを重視する風土を一掃する
- ・労働時間の縮減のためにムダを排除する
- ・業務改善提案制度を実施する
- ・業務改善に有益な研修を実施する（意識の醸成／改善のノウハウ）
- ・経常的に長時間残業が発生している職場においては、業務そのものを抜本的にみなおす

・職員は常に「改善」の意識を持つ
・上司はそれを適切に評価することが大事

より重要な仕事に時間を投入するために「仕事の見直し」を実践

②より効率的かつ柔軟な「働き方」の推進

- ・勤務時間の弾力運用を積極的に活用する⇒家庭環境等に合わせたワークスタイルの実現
- ・効率的な時間配分による超過勤務の縮減⇒主担当以外の業務についても対応ができるようマニュアル整備等行う
⇒朝礼等のミーティングを実施し情報共有や進捗管理を行う
- ・テレワークの活用

柔軟な働き方の推進は
自分のため・同僚のため・市民のため

③心身ともに健康に勤務できる職場環境の整備

- ・パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント、マタニティ・ハラスメントの防止
- ・メンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）研修の実施
- ・各種ハラスメントについての研修の実施
- ・ストレスチェック・健康診断の実施
- ・コンプライアンスの推進
- ・安全週間・衛生週間の実施

活発なコミュニケーションにより
良好な人間関係を構築することが大事

④介護や育児をしながら活躍できる職場風土の醸成

- ・安心して子育て等ができる職場風土の醸成
 - ⇒育児休業取得による不利益取扱いがないよう指導
 - ⇒業務量を考慮した上での代替要員の確保
 - ⇒妊娠・出産育児休業等に関するハラスメント防止
 - ⇒「休暇ガイドブック」による制度周知
- ・男性職員の育児休業・介護休業取得促進
 - ⇒育児・介護休業法の正しい理解（仕事と家庭の両立支援対策）
- ・育児休業取得職員の復帰支援
 - ⇒取得時個人面談による不安・疑問の解消
 - ⇒ローテーション人事

ライフイベントまでに多くの部署・業務を経験
することが出産等からの復帰意欲や不安解消に
つながる

⑤勤務時間の弾力運用（時差出勤）

- ・心身の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの向上、より効率的かつ柔軟な働き方の実現
- ・業務の内容または、育児、介護、健康管理などの状況により、勤務時間数を変えずに、勤務時間の割り振りを30分単位で変更（繰上げ／繰下げ）できる（全11パターン）
- ・仕事と生活の調和を図りながら効率的に働く

⑥テレワークの推進（自由度の高い働き方）

心身の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの向上、より効率的かつ柔軟な働き方の実現

業務状況に応じて在宅勤務、モバイルワークを可能にする

⑦育休等からの復帰支援のための情報提供

- ・復帰に必要な手続きと復帰後活用できる制度の案内
- ・復帰にあたっての不安等についてヒアリング

⑧出産直後の男性育児休業促進

- ・出産直後の男性育児休業促進
- ・育児参加しやすい職場環境の実現



【コラム】働き方改革

働き方改革とは・・・

多様な働き方を受け入れながら、労働生産性を維持・向上させることを目指すこと

労働生産性の構図

$$\begin{array}{|c|} \hline A \quad \text{労働生産性} \\ \hline \text{(サービスの量・質)} \\ \hline \end{array} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline B \quad \text{付加価値 (充実感・達成感)} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline C \quad \text{労働量 (人員・労働時間)} \\ \hline \end{array}}$$

【Aを維持・向上させる方法】 ①Bを増やす ②Cを減らす

②ばかりが注目されがち（時間外勤務削減など）
①も考えなければすぐに限界となる

自治体における労働生産性

$$\begin{array}{|c|} \hline A \\ \hline \text{効率の良い業務遂行} \\ \text{高水準の行政サービス提供} \\ \hline \end{array}$$

取り組む内容

$$\begin{array}{|c|} \hline B \quad \text{目標管理の徹底による達成感の積み上げ} \\ \quad \text{無駄をなくすことによる心的余裕の創出} \\ \hline C \quad \text{業務改善等によりムリ・ムダ・ムラをなくす} \\ \hline \end{array}$$

Bの付加価値（充実感・達成感）を増やす方法は、個人で見出すことが理想ではあるものの、なかなか困難なのも事実

【所属長の役割】

- ◆業務遂行の指標として目標管理の徹底により、達成感の積み上げを目指す
- ◆所属の業務が何のために行われているのか、どこまでの水準を目指すのかを明確にする

6. 人材育成の戦略

(7) 女性活躍を支援する人事管理の推進

＜多様な人材の活躍・多様な視点や発想を活用＞

自治体（組織・職員）に求められる前提

柔軟かつ効果的な施策の展開が求められる



政策・方針決定過程には様々な視点を取り入れることが必須

①男女ともキャリア形成を促す人事管理

- ・採用後間もない時期から早期育成（様々な担当、ポストで経験を積む）
- ・長期的育成を意識した人事管理（将来の幹部候補として育成）

②キャリアイメージ構築のための取り組み

- ・ロールモデルの情報提供
 - ・人事評価の面談を通じたキャリア形成支援
- ⇒自由記述欄「これから3年に望むスキルやキャリア」などを参考活用

③管理・監督職員の意識改革

- ・介護や子育て等をしながら活躍できる職場風土を率先して醸成
- ・適切な事務分担のもと仕事を任せることで、職員が責任ある担当や職を目指すようマネジメントを実践する
- ・男性が育児や介護に関わることは特別なことではないという意識の醸成
- ・女性の管理職登用など、男女格差のない人事管理の意義を正しく理解する



法律に基づいて策定

- ・次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）

地方公共団体は、地域における子育て支援、親子の健康の確保、教育環境の整備、子育て家庭に適した居住環境の確保、市と家庭の両立等について、目標、目標達成のために講ずる措置の内容等を記載した行動計画を策定する

- ・女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年法律第64号）

地方公共団体は、女性の活躍に関する状況の把握、改善点について分析を行い、定量的目標や取り組み内容を示すとともに、女性活躍に係る相談・助言等に努めなければならない

子育てと仕事の両立に向けた具体的取り組み（詳しくは「池田市特定事業主行動計画」参照）

- ・各種制度の周知や意識啓発（人事課）

「休暇の道しるべ～休暇ガイドブック～」の情報更新と情報提供／各種研修の場を活用した制度周知 など

- ・妊娠中及び出産後等における配慮

各種休暇制度（産前産後休暇／育児休業／育児短時間勤務／部分休業 など）を正しく理解する

不妊治療と仕事の両立に向け、勤務時間の弾力化や年次有給休暇の半日・時間単位での取得などに配慮する など

- ・子どもの出産時における男性職員の育児参加

当該職員の取得できる休暇制度について正しく理解し、取得しやすいよう配慮する／代替要員の確保 など

- ・育児休業等を取得しやすい環境の整備等

業務分担の見直しや代替要員の確保を進める／あらかじめ当該職員復帰後のサポート体制を整えておく など

- ・超過勤務の縮減

業務を段取りよく進める／勤務時間の弾力運用等を取得する など



【コラム】女性職員の管理職への育成・登用はなぜ必要なのか

なぜ「女性」の管理職登用の促進が叫ばれるのか・・・

政策の意思決定のプロセスで、女性の視点が反映されにくくなり、自治体経営上の問題が生じる懸念があります。

将来に健全な組織を残すためにも多様性を受け入れることは重要であり、その一つとして女性の力を活用することが求められています。

⇒女性職員のキャリア形成や仕事と家庭の両立支援、男性を含めた働き方改革等の取組を進め、昇任へのモチベーションが高まるような支援が必要です。

⇒育児期の女性職員も自治体行政を支える重要な人材であることを全職員が理解し、多様な職務経験を積むことができるような人事管理を行うことが一層求められているといえます。

職員が働きながら育児を行うために
(池田市特定事業主行動計画とリンク)

限られた人員で組織を維持するため、すべての職員が管理職になれるレベルであるのが理想です。
そのための育成・選抜は採用時からスタートしています。

職員

- ・ 妊娠がわかった段階で、所属長及び人事課に報告
- ・ 育児参加休暇・出産補助休暇を取得し、積極的に育児に参加
- ・ 夫婦で子育ての役割分担を話し合い、育児休業や部分休業を活用 など

所属長

- ・ 休暇制度を正しく理解し、取得しやすいようにする
- ・ 業務内容の見直しを行い、時間外勤務命令を原則しない など

人事課

- ・ 休暇制度の情報提供を行う など

6. 人材育成の戦略

(8) 組織力強化の取り組み

①仕事を見直し「時間」を生み出す

「仕事の見直し」の目的

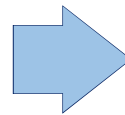
より重要な仕事に投入する時間や人材育成に力をいれる

「組織力の強化」の目的

- ・ 職場の魅力アップ「働きやすい」「働き甲斐がある」
- ・ 人材の確保（採用）
- ・ 若手職員の流出防止

人員・時間不足による課題や悩み

- ・ いつも目の前の仕事に追われている
- ・ じっくり施策について議論する時間がない
- ・ 中長期のことが考えられない
- ・ 事務改善や見直しを考える余裕がない
- ・ 部下の指導が丁寧に行えない



結果（弊害）

- ・ 改善改革が進まない
- ・ 時間外勤務が増える
- ・ 新しい課題に対応できない
- ・ 若手が育たない
- ・ 健康に影響がでる
- ・ 引継ぎができず、業務の水準が下がる

仕事を見直して「時間」を生み出す

「より重要な仕事に投入する時間」を生み出す具体的な取り組み

前例踏襲の仕事を見直し、不要な仕事を見極め取捨選択する

根拠となる法令を確認し、影響を見定めたうえで、業務の廃止・縮小を検討する

オーバースペックの仕事をしていない

簡素なもので用が足る資料に、時間をかけすぎない

上司は部下に任せる仕事に求める水準を正確に伝える（面談などで明確に指示する）

特定の人に仕事を集中させない

所属長は、常に職員の業務内容や業務量を把握し、新たな業務の分担は適正に行う

能力が高く業務の多い人に、副担当をつける（ノウハウの伝授／育成）

繁忙と閑散の差が激しい業務は、複数の業務を任せたり応援体制を整える

情報を発信する際は、問い合わせ対応の仕事を減らすよう工夫する（跳ね返り仕事を減らす）

情報を発信する際は、わかりやすい資料を提供する

発信する内容を担当以外の人に確認してもらうなど、入念な資料を作成する（Q & A集を作成し共有するなど）

会議や会議録作成に要する時間を削減する

会議の必要性を確認し、効果的、効率的な方法に変更、または廃止を検討する（メール活用／書面供覧など）

開催前に会議の目的を明確にし、会議録のレベル確認を行う（テープ起こしは不要／決定事項のみ文字化など）

書類を整理して、必要なものを探す時間を削減する

日頃から適切に書類をファイリングする

文書の保存期限を適切に管理（廃棄）し保管スペースを確保する

情報共有やマニュアル整備により作業のロスを減らす

情報共有不足による無駄な作業を減らす

定型業務は徹底的にマニュアル化

引継ぎの際の人的・時間的ロスを減らすためマニュアル化

マニュアルの作成水準や更新タイミング等は、上司主導で定める

マニュアル未作成の場合

⇒まずは、概略的なものを作成し、徐々に充実させていく

⇒作成に要する時間と労力のバランスを考え、完成期日を考慮する

引継書は組織で共有

手持ち資料を共有する（情報の囲い込みを行わない）

【マニュアル化の効果】

- ①スムーズな引継ぎ・ノウハウの継承
- ②業務の効率化
- ③実務作業時間の短縮
- ④教育時間の短縮
- ⑤不在時のスムーズな対応

自身の仕事をいかに効率よく進めるかを考える

自分の仕事のやり方にムダや改善余地がないか・・・



個人の取り組みの積み重ねで所属や組織の余裕を生み出す

②組織的な業務改善

<所属長の責務>

- ・仕事の進め方などを見直し、改革、改善指導を行う
- ・改善の取り組みを評価する

【人材育成への効果】

- ・業務改善は問題解決スキルの向上につながる
- ・前例のない新規業務にも対応できるようになる

何が業務改善を阻んでいるかを考える…「前例踏襲主義」「無関心」など

【業務改善の考え方】

- ・整理整頓は、ルールではなく仕事に位置付ける
- ・改善の取組そのものが、人材育成につながっている
- ・業務改善ができない者、前例踏襲しかできない者は、新規業務ができない

【業務改善の取り組み方】

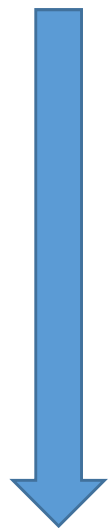
- ・整理整頓
- ・業務(仕事)の目的を、より「楽に・速く・安全に・効率的に」達成できる手段や方法に変える
- ・成果の検証のないまま漫然と進めている前例踏襲をなくす
- ・従来のやり方に固執せず、多くの手段や方法の中からより楽に効率的なものを選択する
- ・職場にはびこるムダ・ムラ・ムリ(3ム)をなくしたり、減少させるために、仕事の流れを改善する
- ・「以前からやっている方法」や「かつてうまくいった方法」などから脱却する
- ・目的や相手(誰のために)を確認して、必要なものと不必要なものを見極め、より質の高い業務に変える

③朝礼・ミーティング（情報共有）

【効果】

- ・一日の仕事の始まりの区切り・公私のけじめをつける
- ・各担当の予定を共有し対応を円滑にする（担当者不在時対応等）
- ・各個人の行動目標を明確にすることでやる気を引き出す
- ・メンバー間のコミュニケーションを促し、職員の帰属意識を高める
- ・所属目標の再確認と意思統一を行う
- ・所属内での役割と応援体制を再確認する
- ・前日の行動結果、進捗状況を報告する（進捗度チェック）

【例】政策会議の内容共有



政策会議・部長会議（ミーティング）

各部課長会で報告（ミーティング）

各課で情報共有（配布資料回覧・イントラ内回覧板を活用）
早急対応案件については、ミーティング

所属長は、業務の進捗状況・課員の行動を常に把握（マネジメント）
職員は、随時「報告・連絡・相談」を行う

7. 戦略実施の推進体制

(1) 職員の取り組み

- ①高い水準で所属目標を達成するために、業務を遂行する
- ②定期的に自らの能力・経歴を棚卸し、自ら能力向上につとめる
- ③めざす職員像を意識し、キャリアをデザインするとともに研修等を積極的に受講し、人的ネットワークを構築する
- ④自らのワーク・ライフ・バランスを考え、健康管理に取り組む
- ⑤学習する職場風土づくりに参画する

施策項目（戦略）	内 容
人材確保（採用）と早期育成（基礎固め）	・採用試験説明会、公募面接官等さまざまな機会に参画する ・池田市全体で職員採用に取り組むという風土を醸成する
自ら学習し教えあう風土づくり	・研修や勉強会に積極的に参加する ・持っている知識やスキル、ノウハウを進んで提供する
人事制度	・自らのキャリアプランのため、人事制度を活用した能力育成に努める ・自己申告や研修等を積極的に活用し、ネットワークを構築する
人事評価制度	・人事評価を契機に自らを振り返る ・上司との面談を通して、意識、能力の向上につなげる
研修	・将来展望や弱点等を把握し、積極的に研修を受講するなど能力向上に努める ・能力や経験の棚卸しを行い、キャリアデザインに活かす
働きやすい職場環境づくり	・積極的に休暇を取得するとともに、同僚の休暇取得に理解を示し協力する ・定時退庁できるよう業務の進捗管理を徹底する ・メンタルヘルスにおけるセルフケアを実践する
女性活躍を支援する人事管理の推進	・ジョブローテーションによる異動を前向きにとらえ、経験を積む ・研修や講演会に参加し、意識の向上を図る
組織力強化の取り組み	・仕事を見直し「時間」を生み出す

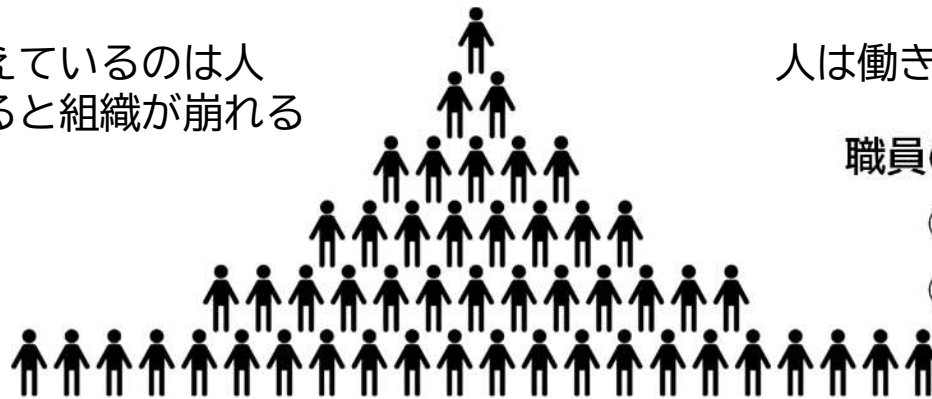
(2) 職場の取り組み（管理・監督職員の取り組み）

- ①高い水準で所属目標を達成できるチームづくり
- ②強い組織運営力を持った風通しのよい組織づくり
- ③OJTを推進し、積極的に部下を育成する
- ④人事評価等の面談の際に、研修履歴カードを活用し、今後の育成ポイントや受講する研修等を確認
- ⑤問題職員を市職員として支障のないレベルまで引き上げる
- ⑥職員が最大限に能力を発揮できる職場づくり、職員の健康管理、メンタルヘルスに配慮
- ⑦職員の学習意欲を否定せず、積極的に支援する風土を醸成する

施策項目（戦略）	内 容
人材確保（採用）と早期育成（基礎固め）	・魅力ある職場づくりを推進する ・池田市全体で職員採用に取り組むという風土を醸成する
自ら学習し教えあう風土づくり	・チャレンジを支援する風土を醸成する ・ナレッジマネジメントを推進する
人事制度	・人、仕事のマネジメントを通じてジョブローテーションに対応できる体制を整備する
人事評価制度	・人事評価を育成ツールとして活用し指導、育成を行う ・被評価者との面談を活用したコミュニケーションを行う
研修制度	・OJTを推進する ・所属職員の積極的な研修受講を妨げない ・研修内容を実践に活かすよう促す（研修後の効果測定）
安心して働ける職場環境づくり	・休暇や育児休業等を取得しやすい職場環境づくりに努める ・定時退庁できるよう業務配分や水準を設定する（業務のマネジメント） ・メンタルヘルスにおけるラインケアを実践する
女性活躍を支援する人事管理の推進	・自ら率先して意識改革に努め、所属職員の意識改革を促す
組織力強化の取り組み	・仕事を見直し「時間」を生み出す

働きがいのある職場をめざして

組織を支えているのは人
人が崩れると組織が崩れる



人は働きがいを感じると前向きに仕事に取り組める

職員の働きがいのために組織に求められること

- ①働きやすい職場環境づくり
- ②やりがいを感じる職場環境づくり

①働きやすい職場環境

- ・休暇が取りやすい
- ・福利厚生が整っている
- ・相談しやすい など

②やりがいを感じる職場環境

- ・仕事の価値を見出せる
- ・自らの仕事を適切に評価される
- ・仕事を通して成長できる など

- ・働きがいを感じる職場づくりを追求することは職員（人）を大事にすることにつながる
- ・職員が気持ちよく働くために、それぞれの立場で自らがどのような行動をとるべきか考える
- ・働きやすさ、やりがいどちらにおいても「良好な人間関係」が必須

良好な人間関係構築のためのメンタルヘルス

- ・信頼関係とコミュニケーションについてはスライドNo.39参照
- ・自分の心身の健康状態が良好でないと周囲への配慮は難しい
- ・メンタルヘルスにおいては、人との適切な距離感を知ることも重要
- ・何かあったときに自分の責任だと思いつぎない
- ・うまくいかないことを他人のせいにしすぎない

⇒「人」のせいではなく仕組みのせいと考えると改善ができ、働きやすさにつながる



おわりに

- ・人材育成基本方針は、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的や方策を明確に示すものです。
- ・平成15年度に策定した人材育成基本方針を10年経過後の平成26年度に、職員アンケートの分析、人材育成基本方針改定プロジェクトチームにおいて招聘したゲストスピーカーから得た示唆・ヒント等を通じて、議論を重ねた結果、職員が共通して持つべき基本姿勢や意識を「めざす職員像」としてまとめ改定しました。
そして、この度の改定では、人事評価の導入・女性活躍の推進・長時間労働の是正・ワーク・ライフ・バランスの推進など、その後の社会情勢の変化や公務員制度を取り巻く環境変化を踏まえた内容に改定し、人事評価制度との連動を図っています。
- ・人口減少時代が急速に進む中、将来にわたり必要な行政サービスを提供していくためには、人材育成とともに、地域行政を担う職員としてふさわしい資質をもった人材を確保することが重要となってきました。
そのため、職場として魅力を高めるとともに、人材育成の観点にたった人事管理を進め、組織文化や業務のプロセスの改善を進めていくことが重要となります。
- ・この方針には、めざす職員像とチーム像、実現すべき組織（職場）、求める人材、各階層の果たす役割、必要な能力や人材育成の戦略について必要な視点を示しています。

- ・ 職員の責務は、池田市みんなでつくるまちの基本条例に定められています。
第9条 「職員は、自らも市民の一員であることを自覚し、まちづくりを推進するために、常に自己研鑽に努めなければならない」
- ・ 職員は、地域の一員として、市民とともに地域の課題を語り合い、考え、解決していく必要があります。そのため、専門性、創造性に加え、協調性やコミュニケーション能力が求められます。
- ・ 方針の目指すもの
 - (1) 新規採用職員と概ね35歳までの職員を育成の重点ターゲットとして徹底的な育成に努め、10年後には育成期間を経た職員が中心となり次の世代の職員を育成するというサイクルを繰り返すことで組織としての成長を目指し、成長する組織と職員の姿を見てより優秀な人材が集まる「採用と育成の好循環」の達成を目指します。
 - (2) 圏域経営を意識した政策提言に向けて他の自治体等の団体職員や地域住民などとの人的ネットワークを構築し、それを生かせる職員を育成し、住民とともに、複数の解決策を提案、実践できる職員の育成を目指します。

人材育成基本方針をもとに、池田市職員の責務を果たしましょう