

大東市人材育成基本方針

平成30年4月

大東市

市民の笑顔を
糧とし

未来志向で

自ら考え

挑戦し続ける

人材の育成

目次

はじめに～市民の信託に応えるために～	1
1. 人材育成基本方針策定に当たって	2
(1) 人材育成基本方針策定の背景	
(2) 大東市職員の現状と課題	
(3) 今回の改訂について	
2. めざすべき職員像	4
3. 大東市職員に必要な能力	5
(1) 理事・部長（幹部職）	
(2) 次長・課長（管理職）、課長補佐・上席主査・主査（監督職）	
(3) 係員	
(4) 技能労務職	
4. 人材育成のための取り組み	
(1) 人事制度	8
① 人事異動	
② 人事評価制度	
③ 働きやすい職場環境づくり	
(2) 職員研修	10
① OJTの推進	
② 集合研修（Off-JT）の充実	
③ 派遣研修	
④ 自主研修	

はじめに ～市民の信託に応えるために～

「第4次大東市総合計画」では、第Ⅱ期基本計画（後期）の基本理念として、大東の将来像を「あふれる笑顔 幸せのまち大東づくり」と定めています。一人ひとりの市民がそれぞれの年齢や立場に応じ、自らの暮らしの中に安心感や活力を得ることにより「あふれる笑顔」で日々を過ごし、まちへの誇りと愛着を高め、人生を思う存分実現できるとともに、まち全体が活気と個性、魅力に富み、情報を発信していく器として機能することにより、幸せを享受できるまちであり続けていくことをめざしていくとしています。

この総合計画を長期計画として位置づけ、意欲と行動力のある職員の育成、柔軟かつ機動的な組織体制づくりを進め、市民生活の質の向上に資する市政運営を推進する、そして、市行政のすべての組織および職員が日常の業務の中で改革努力を継続するとともに、改善し続ける職場風土を醸成していくことが重要です。

また、人口減少・少子高齢化社会に伴い、社会情勢が刻々と変化していく中で、行政に求められる市民ニーズも多様化・高度化しています。それらの市民ニーズに応じていくためには、地域住民、大学、企業、NPO等の多様な主体による協働を進め、これまでの行政の枠にとらわれないアイデア・手法を取り入れていく、時代に即した、まさに「新時代の行政」が求められています。

そのためには職員の、日常業務における課題解決能力を向上させるとともに、常に職員一人ひとりが行政の担い手であるという意識を高め、日常の中で自己研鑽する職場風土を確立していく必要があります。そして、職員が自分の仕事に対し、熱意を注ぎ、誇りを感じ、市民の皆さまと共にまちを作り上げる気概を持って行動しなければなりません。

今、本市が直面する、課題や困難に挑み、将来にわたって持続可能な市政を維持していくために、この度、

「市民の笑顔を糧とし、未来志向で自ら考え挑戦し続ける人材の育成」
を基本に、「人材育成基本方針」を改訂しました。

本方針の実行により、社会情勢の変革とともに、本市組織も常に変化し続けなければならないとの想いを全職員が共有し、その想いを実現するための、職員一人ひとりのたゆまざる努力に期待します。

大東市長 東坂 浩一

1.人材育成基本方針策定に当たって

(1) 人材育成基本方針策定の背景

本市では、大東市職員の人材育成のあるべき姿を示すものとして、平成20年10月に「大東市人材育成基本方針」を策定し、市民の信託に応えうる職員の一層の育成に資するものとして、今日まで取り組みを進めてまいりました。

策定から9年が経過する間で、地方分権は進み、さらに近年では、国による地方創生に係る交付金を皮切りに、人口減少に伴う自治体間競争時代が到来しました。自治体独自のアイデアによって、財源に差がつくような時代が訪れようとしているなかで、自治体職員には、課題・問題発見能力、課題解決能力、コミュニケーション能力が求められ、さらに、人口を増やす、街の魅力を発信するなどの、いわゆる政策形成能力が求められるようになっていきます。

(2) 大東市職員の現状と課題

そんな中で、本市の職員数は「大東市行財政改革プランII（平成22年6月策定）」にて削減が進められた後、緩やかな上昇傾向となっています。しかしながら、地方分権改革による権限移譲が進められ、現場では業務量の増加とそれに伴う個人への負担が増加しており、業務内容の見直しや効率化を図る必要があります。そして職員一人ひとりの能力向上はもちろんのこと、個人の力を結集したチーム力の強化を図り、組織力を高めていく必要があります。

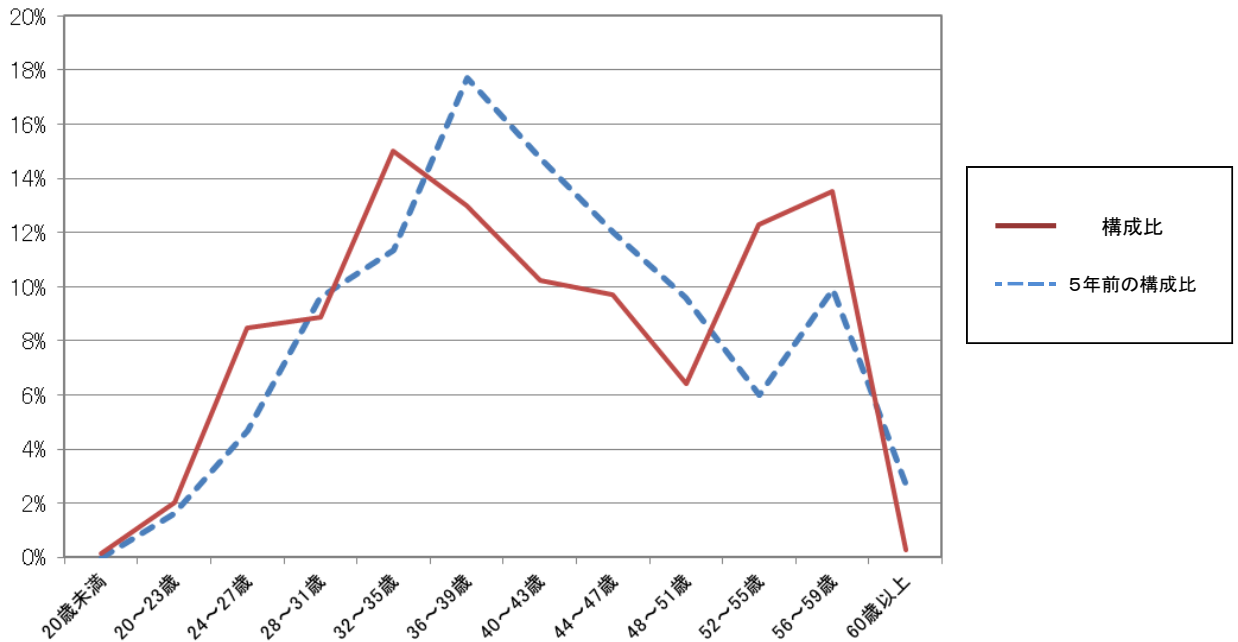
職員数の推移

部門別 \ 年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	過去5年間の増減数(率)
一般行政	454	446	444	445	454	456	2 (0 %)
教育	84	80	78	79	81	83	△ 1 (△ 1 %)
消防	116	116	0	0	0	0	△ 116 (△ 100 %)
普通会計	654	642	522	524	535	539	△ 115 (△ 18 %)
公営企業等会計	78	72	74	75	74	77	△ 1 (△ 1 %)
総合計	732	714	596	599	609	616	△ 116 (△ 16 %)

(注) 各年における定員管理調査において報告した部門別職員数

また、職員の年齢構造は、50代以上の職員が全職員の約3割を占めています。今後10年間でこれらの職員が退職することで、比較的割合が少ない40代の職員および30代の中堅職員が責任あるポストを担っていくことから、職員のリーダーシップやマネジメント能力の育成が急務です。

年齢別職員構成の状況（平成29年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数(人)	0	10	29	59	70	109	91	74	59	37	61	17	616

(注) 職員数は、一般職に属する職員数です。

(3) 今回の改訂について

今回の改訂では、従来の方針を基礎としながらも、職員個人がさらに上の段階をめざすべく、大東市職員に必要な能力を明らかにし、これからの時代に求められる職員像を定めました。その上で、新たに導入した人事評価制度を初め、職員的能力・資質の向上を図るための取り組みについて示しました。

本方針を職員的能力向上の基本として機能させることで、本市の組織力の更なる強化を図り、『あふれる笑顔 幸せのまち大東づくり』を推進していきます。

2.めざすべき職員像

『市民の笑顔を糧とし、 未来志向で自ら考え挑戦し続ける職員』

行政をとりまく環境の変化や限られた資源で、さらなる厳しい局面に一丸となって立ち向かっていくためには、職員一人ひとりが、市民意識の変化や時代の流れに機敏に対応しなければなりません。

さらに、行政のプロとして、自覚と誇りを持ち、市民からの信託に応えられるよう、『市民の笑顔を糧とし、未来志向で自ら考え挑戦し続ける職員』をめざします。

めざすべき『市民の笑顔を糧とし、未来志向で自ら考え挑戦し続ける職員』とは…

(1) 強いやる気、行政のプロ意識を持つ

- ①未来に目標を定め、失敗をおそれず、進んで物事に挑戦する。
- ②市民全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、公平・公正に職務を行う。
- ③高い人権意識を持ち、自他ともに啓発に努める。

(2) 持続可能な大東づくりを支える

- ①専門知識とコスト意識を備え、事業効果を的確に市民に説明できる。
- ②課題発見、問題解決に積極的に取り組み、政策形成に活かす。
- ③大東市を愛し、大切に思う。

(3) 市民・地域と向かい合う

- ①市民の目線に立ち、親切丁寧に対応する。
- ②市民ニーズを的確に把握し、すばやく柔軟に対応する。
- ③市民や地域に寄り添い、協働する。

3.大東市職員に必要な能力

職員に必要な能力を明確にすることで、職員自らの役割認識、行動理解を深め、重点的に開発すべき能力を示します。(参考：大東市標準職務遂行能力)

(1) 理事・部長（幹部職）

<p>① 管理統率力 (リーダーシップ)</p>	<p>組織の目標を浸透させ、その達成に向けて部下をうまく指導するとともに、リーダーシップにより組織をまとめあげ、目標の達成に向かって管理統率を図ることができる。</p>
<p>② 折衝力 および調整力</p>	<p>利害関係の異なる庁内外の相手に自分の考えを理解し、信頼させ、業務目的の実現に向けて職務を円滑に推進させる能力がある。特に庁内においては、相互に理解し、協力しあえる姿勢を築くことができる。</p>
<p>③ 人材育成力</p>	<p>部下の能力および適性を把握し、適切なOJTを実施し、部下の意見を聴き、十分なコミュニケーションを図ることができる。</p>
<p>④ 評価能力</p>	<p>部下の評価について、主観に陥ることなく客観的視点で公平かつ公正に行うことができる。また部下の目標の達成または未達成の原因を十分に把握し、本人へ分かりやすく伝えることができる。</p>
<p>⑤ 自覚</p>	<p>本市の経営に携わる者として、経営についての自覚と責任感をもって取り組むことができる。</p>
<p>⑥ 全体意識</p>	<p>部局の利害にとらわれず、本市全体の視点をもって組織運営を行うことができる。</p>
<p>⑦ 行財政改革</p>	<p>現状に甘んじることなく、行財政改革に対し、積極的に取り組むことができる。</p>

(2) 次長・課長（管理職）、課長補佐・上席主査・主査（監督職）

① 情報収集力 および 課題発見力	<p>住民ニーズおよび担当業務についての情報を適切に収集整理し、課題を発見することができる。</p> <p>担当業務の問題点を把握し、その解決のための調査および研究を行うことができる。</p>
② 政策立案力、 業務改善力 および調整力	<p>担当業務の課題について、短期的な視点および長期的な視点から計画を立案することができる。</p> <p>利害関係の異なる庁内外の相手に自分の考えを理解し、信頼させ、業務目的の実現に向けて職務を円滑に推進させる能力がある。特に庁内においては、相互に理解し、協力しあえる姿勢を築くことができる。</p>
③ 人材育成力	<p>部下の能力および適性を把握し、適切なOJTを実施し、部下の意見を聴き、十分なコミュニケーションを図ることができる。</p>
④ 評価能力 (次長・課長)	<p>部下の評価を客観的に行うことができる。</p> <p>目標の達成または未達成の原因を十分に把握することができる。</p> <p>中期的な課題を認識し、次期における課題、対策等を把握している。</p>
⑤ 組織貢献および リーダーシップ (課長補佐・ 上席主査・ 主査)	<p>上司を補佐し、組織の目的をグループ（課等）に浸透させ、その達成に向けて的確な指示を行うことができる。</p> <p>指示だけでなく自ら進んで困難な業務に取り組み、達成しようと努力することができる。</p>

(3) 係員

<p>① 課題発見力 および 政策立案力</p>	<p>住民ニーズおよび担当業務についての情報を適切に収集整理し、担当業務の課題について、短期的な視点および長期的な視点から計画を立案することができる。 担当業務の問題点を把握し、その解決のための調査および研究を行うことができる。</p>
<p>② 意思疎通 および チームワーク</p>	<p>組織内のルールを遵守し、自らの役割を認識して業務を遂行することができる。 報告、連絡、相談等情報共有に努めることができる。 後輩の育成のため、適切なOJTを実施することができる。</p>
<p>③ 接遇および応対</p>	<p>公務員としての職責を理解し、庁内外の関係者に好感の持てる応対を心がけることで、信頼関係を構築することができる。</p>
<p>④ 業務知識 および技能</p>	<p>担当業務の遂行について、十分な技能を有している。 必要な知識および技能の習得に留まらず、様々な情報を収集する等更なる能力向上に努めることができる。</p>

(4) 技能労務職

<p>① 業務遂行力 I (自身)</p>	<p>業務内容を的確に捉え、判断し、迅速に行動することができる。 担当業務に必要な専門知識および技能を有し、安全かつ確実に業務を遂行することができる。</p>
<p>② 業務遂行力 II (対人)</p>	<p>市民、同僚等に対し、親切丁寧に応対し、説明し、理解を得て業務の遂行を円滑に行うことができる。</p>
<p>③ 情報収集力 および 課題発見力</p>	<p>住民ニーズおよび担当業務についての情報を適切に収集整理し、担当業務の課題について、短期的な視点および長期的な視点から計画を立案することができる。 担当業務の問題点を把握し、その解決のための調査および研究を行うことができる。</p>
<p>④ 職場活性力</p>	<p>周りとの協調し、自らが積極的に働きかけ、適切な助言および指導を与え、職場をリードすることができる。</p>

4.人材育成のための取り組み

人口流入をはじめとする様々な課題への取り組みを進める一方で、さらなる地方自治の充実が求められる中、政策をつくる力、それらを推進する力は非常に大切です。そのためには、職員一人ひとりが、仕事の仕組みを知り、世の中の動きを感じ取り、業務に対してやる気を持って、臨む姿勢が何より重要です。そして、その結集が組織の力となり、大東市を形成する土台となります。これらを達成するため、以下の取り組みを行います。

(1) 人事制度

① 人事異動

従来、「人事異動」は、職員の適材適所を重要視してきました。しかし今後は、こうした要素に加え、幅広い視野、柔軟な思考、高い専門性、そしてみなぎる気概を併せ持つ行政のプロを育成しつつ、組織が最大限に公務能率を発揮することを目的に行うものとし、各階層別で以下のとおり異動と配置の基準を定め、体制を強化するものとします。

ア. 幹部職（理事・部長）、管理職（次長・課長）

もっとも有効な市政運営ができるような布陣にします。

イ. 監督職（課長補佐・上席主査・主査）

より高い行政サービス効果が期待できるような体制にします。併せて、将来、有為な管理職になるための礎づくりを念頭に置きます。

ウ. 一般職員（係員・技能労務職）

若手職員については、将来の本市を担う人材育成の視点を取り入れ、組織運営に支障がない範囲でジョブローテーションを行います。中高年層については、これまでの行政経験や専門性が発揮できることを念頭に置きます。

また、職務や職場環境についての職員の率直な意見や希望を把握することにより、適材適所の人事配置等をめざした適正かつ民主的な人事管理の確立をはかり、もって職員が市民福祉の向上のためその能力を最大限に発揮できるように、自己申告制度を実施します。

この他、現行の主査試験などの昇任昇格制度についても、職員層の変化や職員の年齢構成・役職者比率など、今後の職員構造の変化を見据え、制度の検討を行います。

② 人事評価制度

本市では平成24年4月1日より、人事評価制度を実施しておりますが、平成26年5月14日に「地方公務員法」が改正され、同法において人事評価制度を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするよう新たに規定されました。

ただし、本市における人事評価制度の特徴は、あくまで職員の「人材育成」を主眼としていることです。仕事の業績や職務遂行能力および職務態度等を的確に把握し、職員の指導、育成を図ることを第一の目的としています。

更に、その結果を異動、昇任、給与などに活用することで、職員のやる気を高め、意識改革を図るとともに、活気ある職場を作り、職場の活性化につなげることをめざすものです。

平成28年4月1日より、人事評価制度の結果が全職員の給与に反映されるに当たって、公正性・公平性の担保がこれまで以上に重要となります。上司による部下への評価のみならず、部下による上司への評価の導入もその一つで、複数の職員が評価に関わるため、客観性を保つことが可能です。より有用な制度の構築のために、毎年度、運用方法の見直しを図り、また評価者研修を、適宜実施していきます。

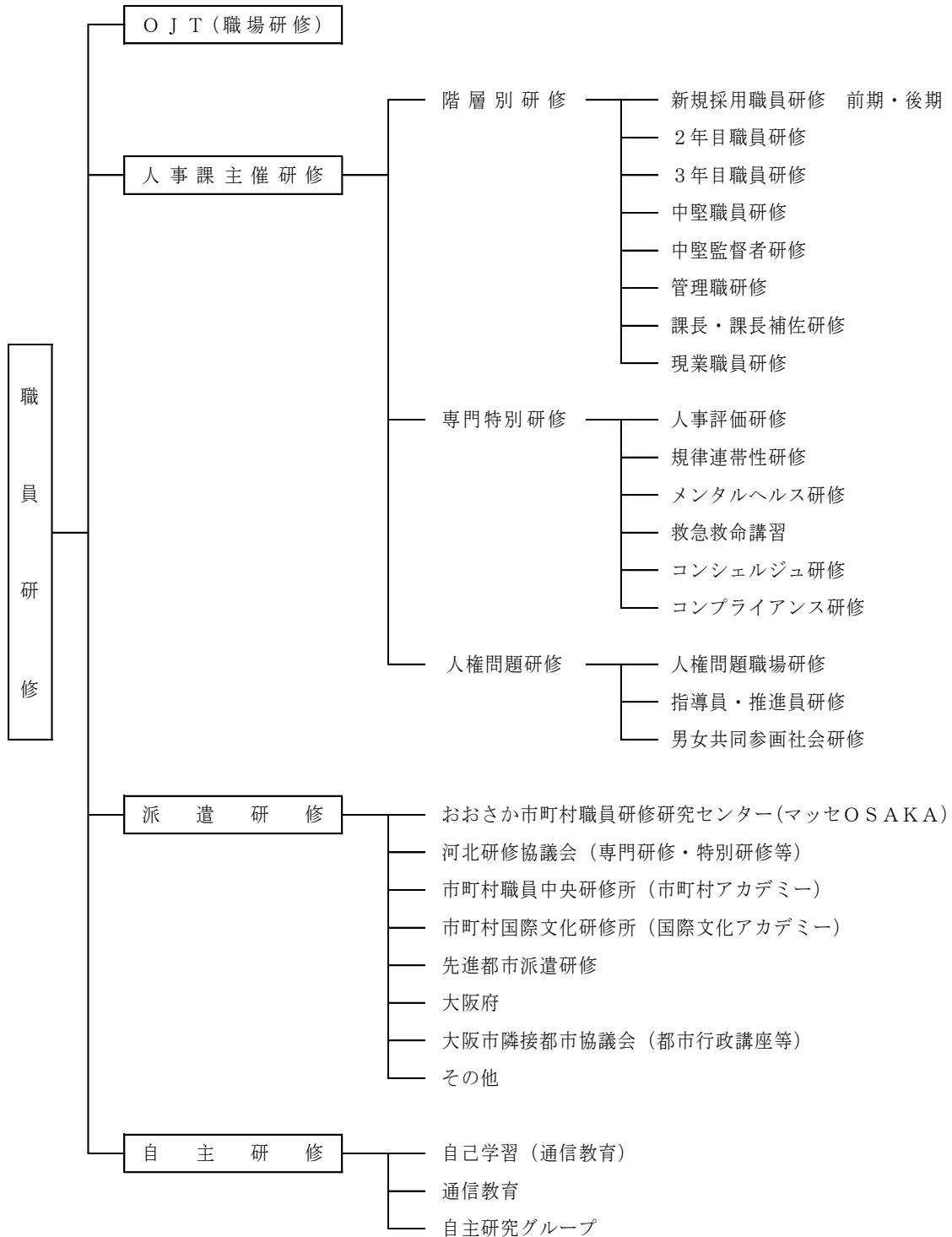
③ 働きやすい職場環境づくり

近年、ワークライフバランスの重要性についての意識はますます高まっており、民間企業・公務組織問わず、働き方についての変革が求められているところです。限られた人的資源の下で公務組織全体のパフォーマンスを向上させるためには、育児・介護等により時間に制約がある職員が働きやすい職場づくりを、性別・役職の有無等に関係なく職員全員が、少しずつ意識や行動を変えて行っていくことが重要です。時間外勤務縮減に向けた取り組み、年次有給休暇の取得促進を行うとともに、男女問わず育児・介護休業の取得を推進します。

また、職員が心身の健康を維持できるよう、健康相談やメンタルヘルス、ハラスメントに対する相談支援体制の充実を図るとともに、育児や介護、病気などにより働き方に制約のある職員や、これらのために一時的に職務から離れ、ある時期において必要な業務を経験できなかった職員であっても、それぞれの事情や能力・実績等に応じ、十分に活躍ができるよう、一般的なキャリア形成の時期や方法にとらわれず、必要な業務経験を積むためのキャリア形成の効果的な促進について、検討します。

(2) 職員研修

○ 基本体系



① O J Tの推進

O J T（職場研修）は日常業務を通じて職員の能力開発を行うもので、職員一人ひとりの特性や、知識、技術等の習熟状態に応じたきめ細かな人材育成ができます。また、職員の成長段階に応じて、良質な仕事経験を与えることで、達成感を得て、自らの力を高めることができます。

このため、管理職、監督職を中心に「職場が職員の成長の場」であるという意識醸成を促し、職場O J Tの促進のための取り組みを進めます。

また、人事評価における目標管理にも積極的に関与し、更にワンランク上の目標を設定することで、仕事のやりがいにもつなげていきます。

② 集合研修（O f f－J T）の充実

自治体を取り巻く環境は大きく変化し、行政水準も複雑高度化する中で、職員は幅広い視野と問題意識をもって、行政運営にあたらなければなりません。O J Tだけでなく、職場を離れての集合研修（O f f－J T）の機会を適切に付与することは、大局的な見地や技術を身に着け、より幅広い業務を実践することにつながります。職員の課題解決能力の向上を図るとともに、環境変化に的確に対応するための能力を醸成できるよう、各種研修を実施します。

ア. 階層別研修

自治体職員としての基本的な資質、能力の向上を中心として、階層ごとに必要とされる能力を明確にし、実践力を伴う能力の開発、向上を目的に内容の充実を図ります。

また、外部からの講師招へいにより広範・多様な知識の吸収に努めるとともに、職員が自ら考え、発言し積極的に参画できる参加型研修を充実します。

・管理・監督者層

組織運営および部下育成部分に重点を置くとともに、説得力を生む論理的思考能力の養成等、より実践力を高める研修内容とします。

・中堅職員層

次代のリーダー養成が急務であるという認識のもと、政策形成能力の向上のため、問題解決能力・創造性開発を重点に置くこととし、自己認識・自己能力の向上に努めます。

また、コンシェルジュの経験を通じて、接遇力の向上と市民ニーズの汲み取り能力の向上を図ります。

・新入職員層

入庁1年目～3年目までを、重要な期間と位置づけ、この3年間を人材育成の1つのスパンと捉え階層別研修を行います。

1年目は基礎的知識の習得やコミュニケーションスキルの向上に努めます。2年目では、自治体業務を行う上で基礎となる法律や本市における主要な条例・施策等を学び、3年目で、学んだ法律・条例・施策の知識を活かしながら「政策形成研修」に取り組んでもらうことで、課題発見力および政策立案力の向上を図ります。

イ. 専門特別研修

社会情勢の著しい変化による、行政に対する住民のニーズに応えるため、階層別研修とは別に、職員として身に着けるべき知識や技能を習得するための研修を、幅広い職員層を対象に実施します。また、中堅職員を対象としたコンシェルジュ研修は、庁内のワンストップサービスによる市民満足度の向上と併せて、職員自身の市民ニーズの汲み取り能力を向上させることにもつながります。

ウ. 人権問題研修

職員一人ひとりに人権問題について自分自身の問題として認識させ市職員としての責務の自覚を促すため人権問題職場研修指導員・推進員が中心となって職場研修を計画的に進め、人権問題研修の推進強化に努めます。また、階層別研修において人権研修を取り入れることにより、人権行政を担う人材の育成を図ります。

③ 派遣研修

派遣研修は、職務に必要な最新の情報や高度な専門知識・技能を得ることができます。また同時に他団体の職員などとの交流により、多様な意見を吸収でき、学習意欲を高める機会でもあります。

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセ OSAKA）、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、国際文化研修所（国際文化アカデミー）等の研修専門機関や、先進都市への派遣により、職員の職務遂行能力・意欲の向上をめざします。

④ 自主研修

組織手動で行う職員研修だけでなく、職員自らが学習し、モチベーションを高めていく仕組みが必要です。職員の自己啓発意欲の高揚を図り、職務に反映させるため、通信教育、自主研究グループ活動に対する助成・援助を行います。

印刷物番号

30-4