

宝塚市人材育成基本方針

『自ら考え、自らを律し、自ら行動する職員

～ 未来につなげる人材の育成を目指して ～』



令和元年 5 月

宝 塚 市

は じ め に

我が国の人口は、平成 20 年（2008 年）をピークとして減少に転じ、今後も更なる減少が見込まれています。本市においても、人口減少への転換期を迎えており、着実に少子・高齢化が進行していることに加え、高度情報化社会の進展、協働の取組の広がりなど、本市を取り巻く状況は大きく変化しているところです。

こういった背景の中、市民ニーズは更に多様化・高度化しており、それに伴い自治体が抱える課題もますます複雑化しています。これらの現状に対し、的確かつ迅速に対応し、市民の信頼を得られる職員を更に育成していくため、今回宝塚市人材育成基本方針を改訂するものです。

これまで本方針では、「市民の満足を追求し続ける職員」を理想像として掲げ、人材育成の基礎としてきました。今後も職員一人ひとりが、この理想像を基礎とし、今まで以上に宝塚市を支える重要な人材であることの誇りを持つとともに、市民からの期待にしっかりと応える使命感を持って、行政課題に的確に対応し、活力あるまちを維持する取組を進めていかなければなりません。

今回の改訂は、「人材＝財産」を再確認し、育成の方針を職員に示すことにより、職員の能力を最大限に引き出し、組織力の最大化を目指すものです。加えて職員を指導・育成すべき幹部職員や管理・監督職員、そして職員各々が自身の意識改革、意欲の向上を図ることにより、主体的な能力開発を行える環境づくりも目標としています。

I 改訂に当たって	3
1 改訂の趣旨.....	3
(1) 新たな行政課題への対応.....	3
(2) 多様な人材が活躍できる組織づくりの必要性.....	3
2 期待される職員像と基本理念について.....	4
3 職員意識アンケートからみた現状と課題.....	5
(1) 職員の意識について.....	5
(2) 職場の状況について.....	6
(3) 人事諸制度について.....	8
II 改訂人材育成基本方針	1 1
改訂 人材育成基本方針 概要図.....	1 1
1 求められる職員像.....	1 2
2 求められる意識.....	1 2
3 求められる能力.....	1 2
(1) 政策形成・政策法務能力.....	1 2
(2) コミュニケーション能力（説得・折衝力）.....	1 3
(3) コーディネート能力.....	1 3
4 職位別に求められる役割.....	1 4
5 職位別に求められる能力.....	1 5
III 人材育成の進め方	1 7
1 職員のやる気を引き出す、人事諸制度と研修制度.....	1 7
(1) 人事諸制度について.....	1 7
ア 採用・人材交流.....	1 7
イ 人事評価.....	1 7
ウ 人事配置.....	1 8
(2) 研修制度について.....	1 9
ア 職場外の研修（Off The Job Training）.....	1 9
イ 職場研修（On The Job Training）.....	1 9
ウ 自主研修.....	1 9
(3) 人事諸制度と研修制度の連携.....	2 1
2 職員のやる気を育てる、働きやすい職場づくり.....	2 2
(1) ダイバーシティ&インクルージョンの実現.....	2 2
(2) 特定事業主行動計画の実践（ワーク・ライフ・バランスの実現）.....	2 2
(3) ハラスメントの防止.....	2 2
(4) 健康管理・メンタルヘルス.....	2 2
IV 最後に	2 3

I 改訂に当たって

1 改訂の趣旨

平成 13 年度（2001 年度）に策定し、平成 17 年度（2005 年度）に改訂した本市の人材育成方針について、今般見直しを図った理由は大きく 2 点です。

（1）新たな行政課題への対応

前回の基本方針の改訂から 10 年余が経過し、行政課題の複雑化とともに、国から地方への事務の権限移譲、人事評価制度の導入、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の制定、「まち・ひと・しごと創生法」の施行等により、自治体を取り巻く環境は、大きく変化しました。多様化する行政課題に対応していくためには、従来市が担ってきた業務にとらわれず、職員が行動していく場面が増えていくことが予想されます。柔軟に市民をはじめ多様な主体と連携し、各専門分野の力を受け入れて課題を解決していくことは、不可避の課題です。

またこの 10 年余で、市職員の年齢構成が大きく様変わりしました。いわゆる団塊の世代が一斉に退職を迎え、各年代の不均衡は徐々に解消されてきてはいるものの、急激な世代交代によって、経験や知識の継承における課題も出てきています。一方、若手職員が増えるということは、職場に新たな考えや活力が増えるということです。若手職員をいかに伸ばし、ベテラン職員の知識や技術をどう伝えていくかといった取組の重要性を認識し、これに取り組んでいく必要があります。

（2）多様な人材が活躍できる組織づくりの必要性

それぞれ違う性別や年齢、職務経験、ライフスタイルをもった職員一人ひとりが、能力を最大限に発揮し、多種多様な行政課題に対しても、一律の考え方ではなく、多様なアイデアをもって対応していくためには、ダイバーシティ&インクルージョン¹の考え方を職員間で共有し、多様な人材が活躍できる組織づくりを行うことが必要です。また、一人ひとりが違いを当たり前として受け入れることは、職員同士が互いを思いやることができるようになり、様々なハラスメント行為の防止につながることはもちろん、職員が協力して業務を進めていく風土を醸成する基礎ともなります。さらに、本市が取り組んでいるエイジフレンドリーシティ²の実現や性的マイノリティに寄り添うまちづくり、障害者差別の解消など、様々な人が、当たり前にあるままに過ごせるまちづくりへもつながります。

¹ 「ダイバーシティ」とは「多様性（目に見える違い、見えない違い）」、「インクルージョン」とは「包括」「包含」を意味し、「ダイバーシティ&インクルージョン」とは「一人ひとり違う個性の人々が、お互いに尊重し、認め合い、活かしよう」こと。

² WHO（世界保健機関）が平成 19 年（2007 年）に提唱したプロジェクト。世界的な高齢化と都市化に対応するため、高齢者にやさしいまちづくりを推進しようとする取組。本市では第 5 次宝塚市総合計画の後期基本計画において、重点目標として「超高齢社会に対応したまちづくり」を挙げ、エイジフレンドリーシティ宝塚行動計画を新たに策定し、その取組を推進することとしている。

2 期待される職員像と基本理念について

人材育成基本方針において求められる理想の職員像として、以前より「市民の満足を追
求し続ける職員」を掲げ、またその基本理念として、次の3つを定めその実現に向け取
組んできました。

- ① 市民の期待に応える使命感、プロ意識にあふれた職員の育成
- ② 活力に満ちた職場風土の醸成
- ③ 職員のやる気を尊重し、その成長を応援するシステムの確立

市の全ての事業は、市民に対するサービス業であり、市は福祉や教育、道路など様々な
行政サービスを提供しています。行政はサービスの提供を通し、市民満足度を高めること
をその目的としており、市民の満足度の充足なしに良いまちづくりを達成することはでき
ません。

このような考え方により、「市民の満足を追求し続ける職員」を、市民から期待される理
想の職員像として捉え、今回の改訂においても、引き続きこの目標を掲げ、総合計画との
整合性を図りながら人材育成に取り組むものとしします。



3 職員意識アンケートからみた現状と課題

改訂に当たり、職員の考え方や職場の現状を把握するために職員意識アンケートを実施しました。

① 調査期間 平成30年2月19日～3月7日

② 対象 正規職員及び再任用職員（医師及び病院医療技術職を除く）1,686名

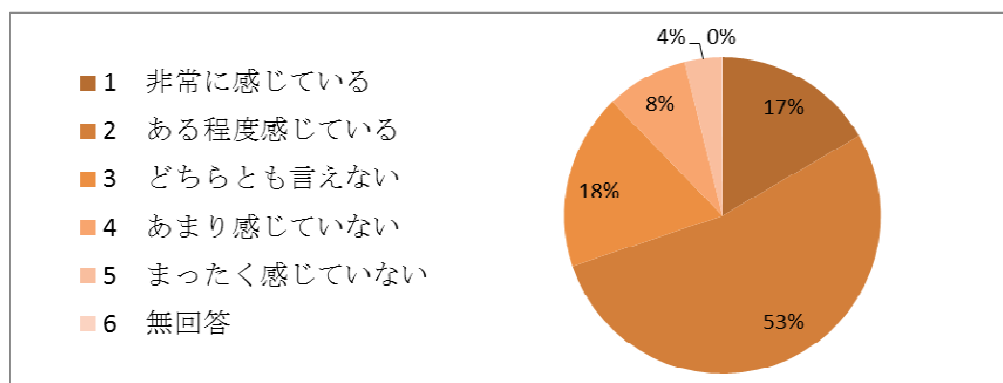
③ 有効回答数 1,014名（回答率 60.14%）

※1 表中の比率（%）は、全回答数を基礎とする百分率で表し、小数点第一位を四捨五入

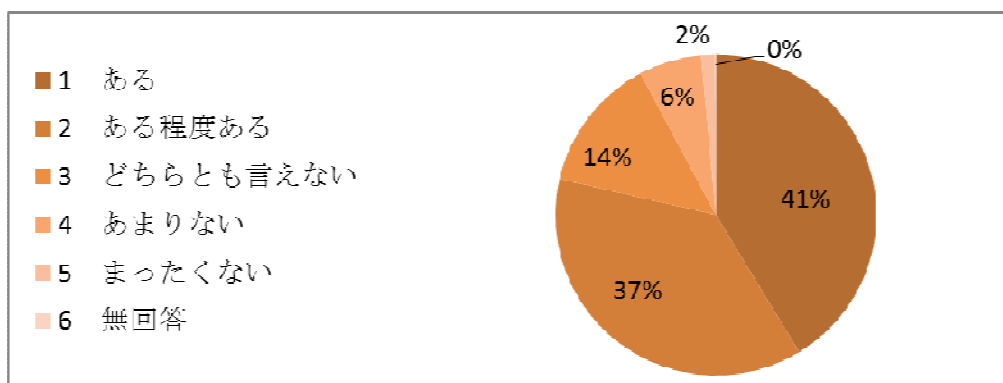
※2 未回答などにより回答数の合計が有効回収数と一致しないことがあります。

（1）職員の意識について

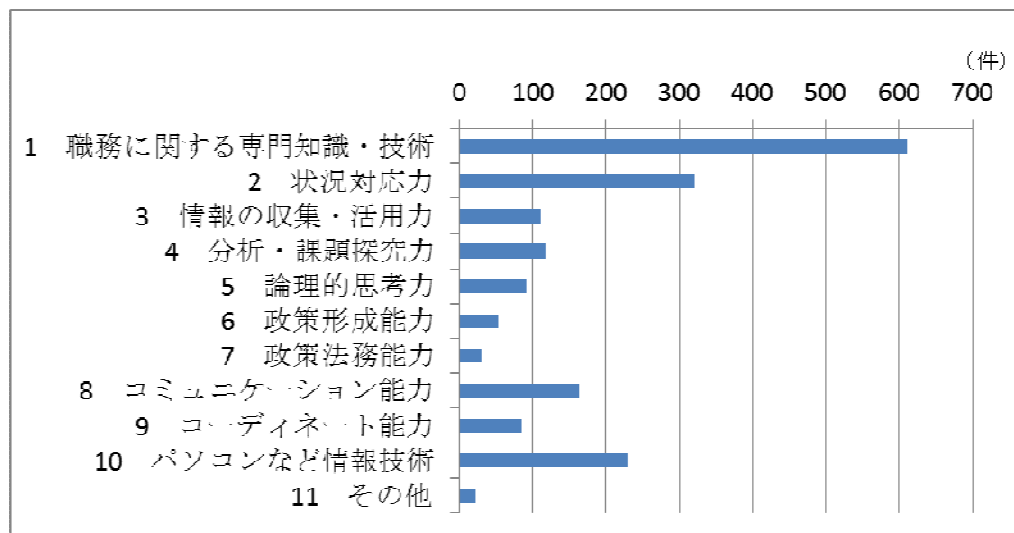
あなたは、現在の仕事にやり甲斐を感じていますか。	1 非常に感じている	2 ある程度感じている	3 どちらとも言えない	4 あまり感じていない	5 まったく感じていない	6 無回答
	168	540	182	85	38	1



あなたの職場は、職員が研修に参加しやすい雰囲気がありますか。	1 ある	2 ある程度ある	3 どちらとも言えない	4 あまりない	5 まったくない	6 無回答
	419	378	138	64	14	1



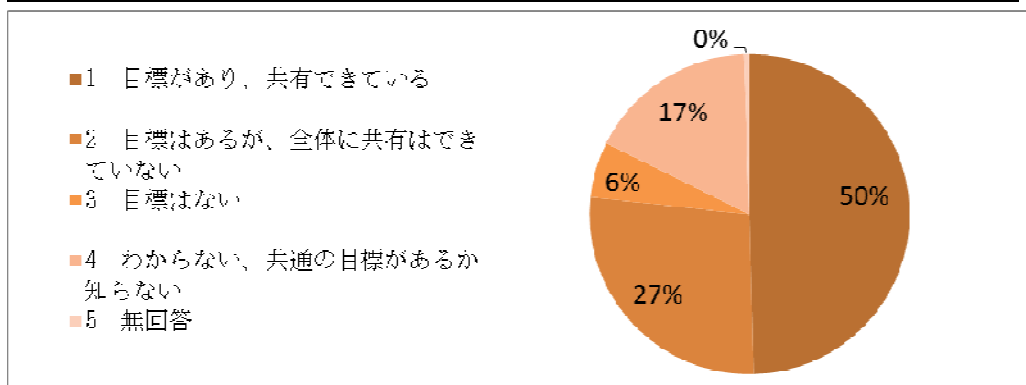
今後、習得したい、成長させたい能力は、何ですか。 (2つまで)	1 職務に関する専門知識・技術	2 状況対応力	3 情報の収集・活用力	4 分析・課題探究力	5 論理的思考力	6 政策形成能力
	611	322	112	119	91	53
	7 政策法務能力	8 コミュニケーション能力	9 コーディネート能力	10 パソコンなど情報技術	11 その他	
	30	164	85	230	23	



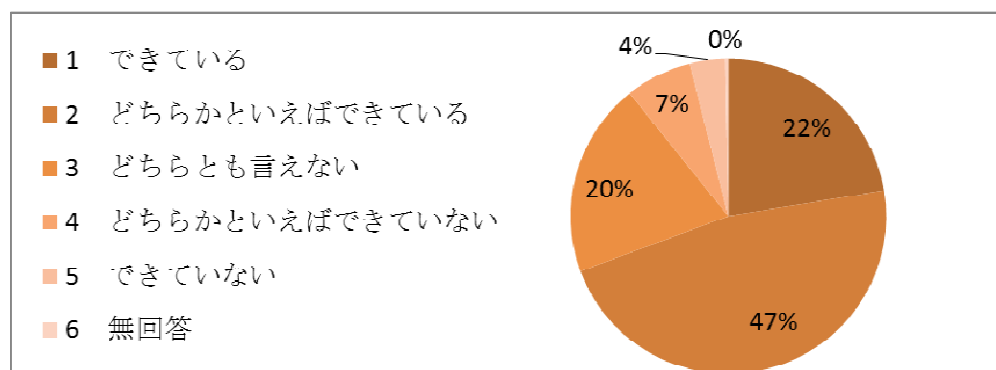
現在の仕事に対し、7割の職員が一定のやり甲斐を感じており、研修への参加に関しても、8割近くが参加しやすい雰囲気があると回答しているものの、「あまり」または「全く」やり甲斐を感じていないとする職員も1割強存在します。今後習得したい能力については「職務に関する専門知識・技術」や「パソコンなど情報技術」等実務能力向上への希望が多く見られる一方、「状況対応力」や「コミュニケーション能力」等円滑な業務遂行を意識した能力も必要とされているところです。

(2) 職場の状況について

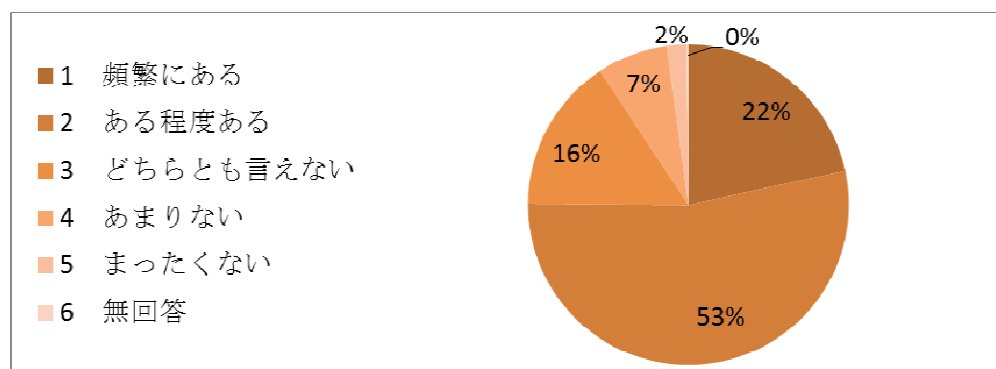
職場では共通の目標はありますか。またその目標を共有できていますか。	1 目標があり、共有できている	2 目標はあるが、全体に共有はできていない	3 目標はない	4 わからない、共通の目標があるか知らない	5 無回答
	503	275	57	173	6



職場では情報共有ができていますか。	1 できている	2 どちらかといえばできている	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえばできていない	5 できていない	6 無回答
	227	476	202	69	37	3



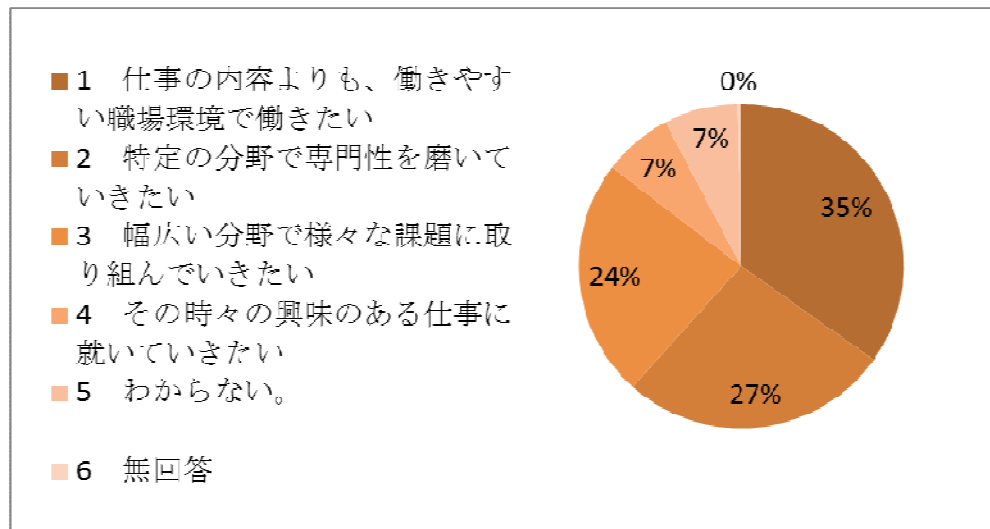
あなたの職場は、自由に発言したり議論できる環境にありますか。	1 頻繁にある	2 ある程度ある	3 どちらとも言えない	4 あまりない	5 まったくない	6 無回答
	219	543	158	72	20	2



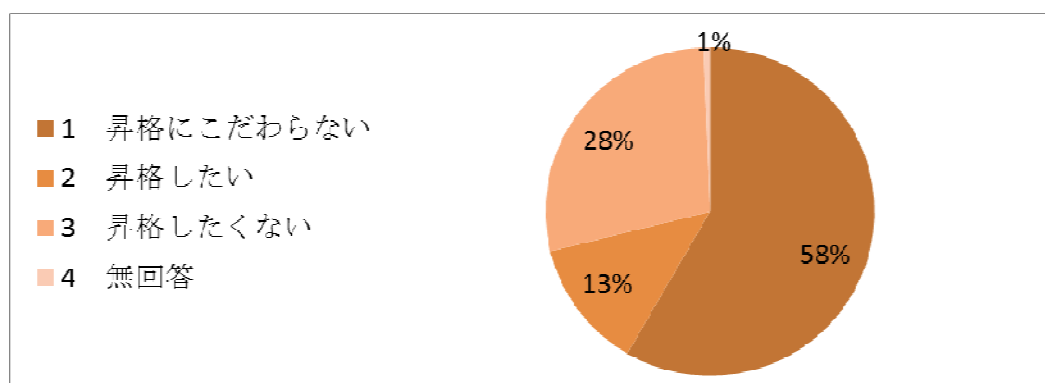
職場での目標については、目標を認識している職員は7割を超えているものの、それを共有できていないとの意見も多くみられます。一方情報の共有や自由に発言・議論できる環境については肯定的な意見が多く、風通しのよい職場づくりが実現できていることがうかがえます。

(3) 人事諸制度について

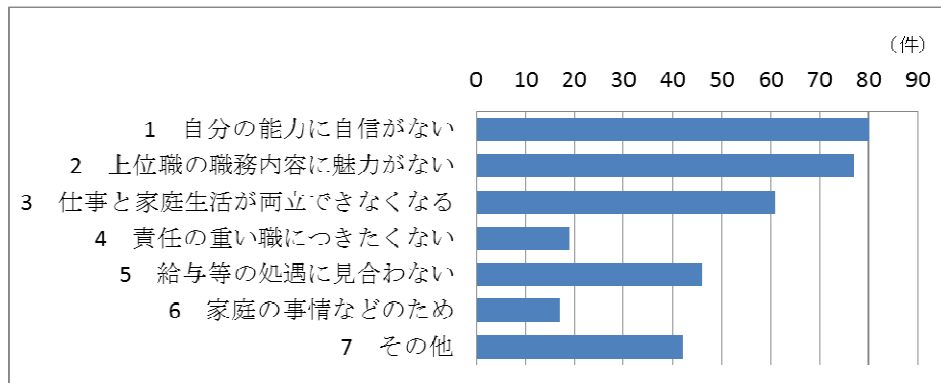
今後どのようなキャリアを積んでいきたいと考えていますか。	1 仕事の内容よりも、働きやすい職場環境で働きたい	2 特定の分野で専門性を磨いていきたい	3 幅広い分野で様々な課題に取り組んでいきたい	4 その時々興味のある仕事に就いていきたい	5 わからない	6 無回答
	353	272	241	70	74	4



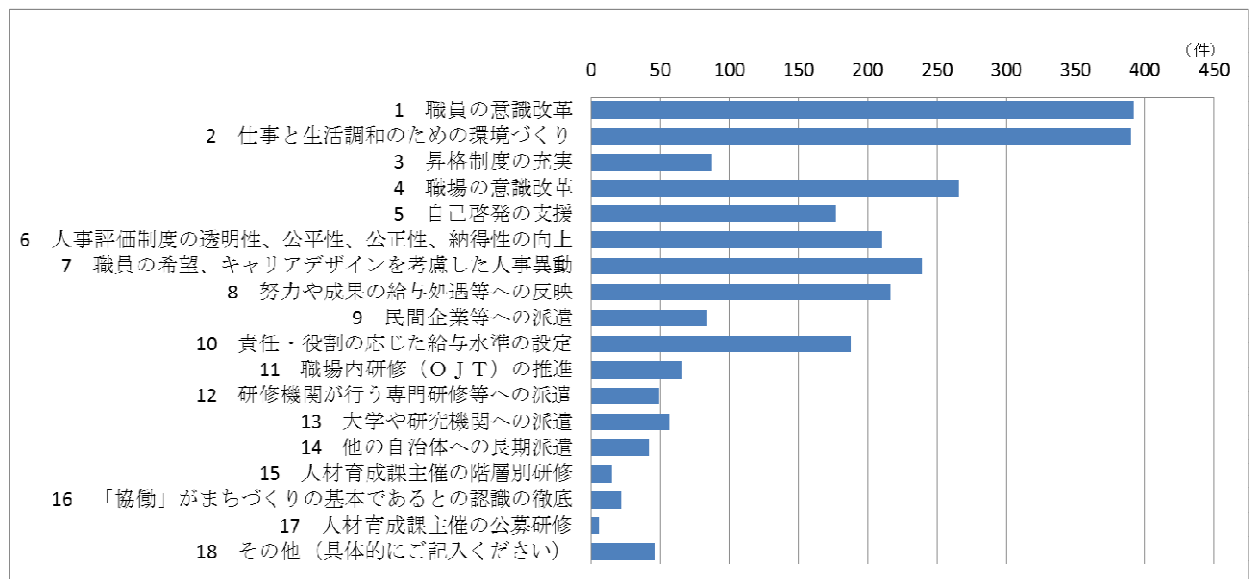
将来の昇格について、考えに近いものを選んでください。	1 昇格にこだわらない	2 昇格したい	3 昇格したくない	4 無回答
	592	129	287	6



なぜ昇格を望まないのですか。＜問17で3と回答した人＞	1 自分の能力に自信がない	2 上位職の職務内容に魅力がない	3 仕事と家庭生活が両立できなくなる	4 責任の重い職につきたくない	5 給与等の処遇に見合わない	6 家庭の事情などのため	7 その他
	80	77	61	19	46	17	42



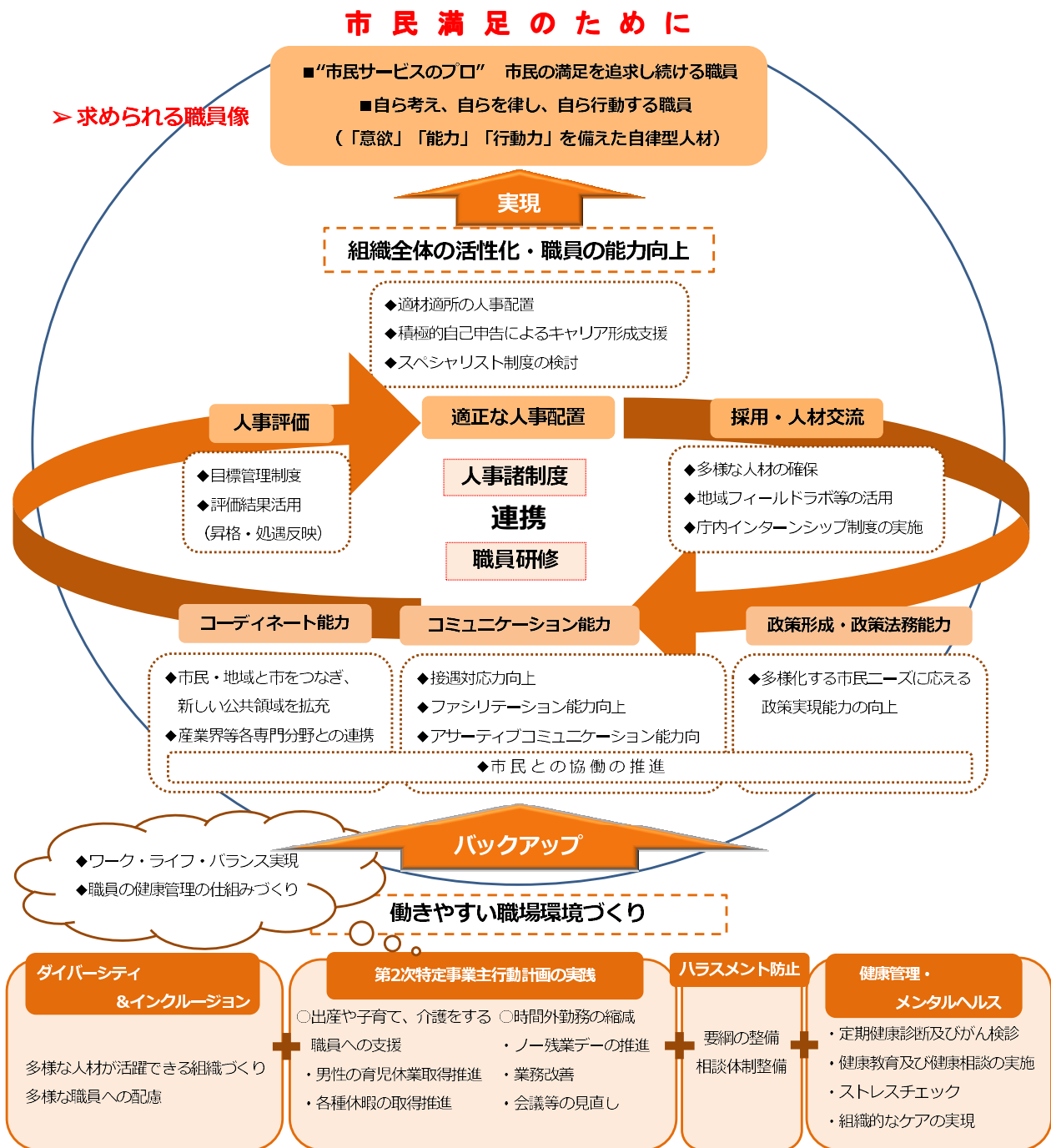
今後の人材育成において、どのような取り組みに力を入れるべきだと思いますか（3つまで）	1 職員の意識改革	2 仕事と生活調和のための環境づくり	3 昇格制度の充実	4 職場の意識改革	5 自己啓発の支援	6 人事評価制度の透明性、公平性、公正性、納得性の向上
	392	390	87	266	177	210
	7 職員の希望、キャリアデザインを考慮した人事異動	8 努力や成果の給与処遇等への反映	9 民間企業等への派遣	10 責任・役割の応じた給与水準の設定	11 職場内研修（OJT）の推進	12 研修機関が行う専門研修等への派遣
	239	216	84	188	66	49
	13 大学や研究機関への派遣	14 他の自治体への長期派遣	15 人材育成課主催の階層別研修	16 「協働」がまちづくりの基本であるとの認識の徹底	17 人材育成課主催の公募研修	18 その他（具体的にご記入ください）
	56	42	15	22	6	46



今後のキャリアについては、働きやすい職場環境・特定の分野での専門性・幅広い分野での経験、それぞれを希望する職員が拮抗する結果となりました。また昇格に関してもこだわらないと答えた職員が半数以上を占め、その理由として自分の能力に自信がない、上位職の職務内容に魅力がない、給与等の処遇に見合わない、仕事と家庭生活が両立できなくなるといった点を多くの職員が挙げています。今後必要な取組についても、職員の意識改革に続いて、仕事と生活の調和や、職員の希望やキャリアデザインを考慮した人事異動、処遇や給与水準の見直しといった意見が多く、多様な働き方の検討やワーク・ライフ・バランスの実現、上位職の処遇の見直し等が求められているといえます。

Ⅱ 改訂人材育成基本方針

改訂 人材育成基本方針 概要図



1 求められる職員像

本市の第5次総合計画において、職員に求められているのは「意欲」「能力」「行動力」を備えた「自律型の人材」です。これにより求められる職員像を下記のように捉えます。

求められる職員像

「自ら考え、自らを律し、自ら行動する職員」

《「自律型の人材」とは》

高い使命感を持ち、指示がなくても自律的、自発的に行動し、住民にとって、また市内を訪れる方にとって何をすれば「住みたくなる」、「訪れたくなる」、「住み続けたいくなる」と思っただけなのかを真剣に考えて行動する人材です。

戦略的な都市経営を行うために、顧客視点の仕事マインドを持ち、目標を設定し、発見した問題に対し、自分の意見を持った上で上司や関係部署との調整を行い、解決策を自ら導き出す人材です。

自ら「何が求められているのか、何をすべきか」を考え、それを実現するために自分を磨き、計画的に能力開発に取り組み、成長する人材です。

「求められる職員像」の実現には、求められる意識と能力を身につけ、自分の職位に必要な役割を果たすことができるように努めなければなりません。以下にそれらを定めます。

2 求められる意識

- ① おもてなしの心を持った親切丁寧な応対を考えます。
- ② 法令を遵守し、ルールを意識して、公平・公正に業務に取り組みます。
- ③ 時間や予算を有効に活用し、常に業務を改善する意識を持ちながら、成果を重視して仕事を進めます。
- ④ 自らこのまちを知り、まちへの関心を持ってもらうよう、魅力の創出と発信を考えます。
- ⑤ 「協働」がまちづくりの基本であるとの認識のもと、市民と行政の協働を考えます。
- ⑥ 市民との情報共有を図り、市民と行政の対話や交流を進めます。
- ⑦ 縦割りや前例踏襲の意識を排除し、従来の枠にとどまらない業務にも積極的に取り組みます。

3 求められる能力

(1) 政策形成・政策法務能力

多様化する市民ニーズに応える政策を実現するには、行政課題を明確にし、真に市民が満足する効果的な政策形成を図らなければなりません。そして課題の解決には、柔軟で豊かな発想が求められますが、条例等に整理する法務の知識は必要不可欠です。

また、柔軟で豊かな発想を持つためには、マニュアル通りのパターン化された対応では

なく、相手の置かれている状況がそれぞれ異なることを常に念頭に置き、相手の思いを聞き取り、寄り添える感覚も求められます。

（２）コミュニケーション能力（説得・折衝力）

効率的な事務遂行に不可欠であるのと同時に、後述する「職員のやる気を育てる、働きやすい職場づくり」にも、円滑なコミュニケーションは必須と言えます。

従来までの、自身の提案を打ち出していくためのプレゼンテーション能力や、論理的思考を重視したディベート能力だけでなく、ファシリテーション³や、アサーティブコミュニケーション⁴など、これからの職員にはより質の高いコミュニケーション能力が求められます。これらの能力を身に付けることは、円滑な職場運営や事業進行、部下育成に有益なだけでなく、市民との協働を進める上でも重要です。

（３）コーディネート能力

肩書や職種にとらわれず、人と人をつなぎ、より効率的で画期的な事業の推進を図るためには、多様な人、団体、専門分野の力をコーディネートしていく能力が求められます。この能力は、市の内外をつなぐだけでなく、市の内部においても、いわゆる縦割り行政の枠組みを超え、様々な部署が協力して事業を組み立てることを可能にするものです。

これら３つの能力は、特に協働の視点で問題解決を図る場面において不可欠なものであり、まちづくり協議会への派遣研修等地域活動への関わりを通して、資源や人材を地域のきめ細かいニーズに対応して結び合わせ、問題解決に向けての方向性を導き出すことが職員に求められています。



³異なる意見に耳を傾け、時には水面下の意見や、少数派の意見を汲み上げ、多種多様な考えをまとめて合意形成をしていくコミュニケーション能力。

⁴自他ともに尊重しながら自己主張、意見表明を行うコミュニケーション能力。

4 職位別に求められる役割

幹部職員	部長	①担当部門の長としての責任、また市全体の経営に対して責任を果たし、高度な政策判断を行い、市長・副市長等に対し政策・施策について積極的に提案を行う。 ②政策実現のため、市民を始めとする関係諸団体等と総合調整を行い、市の幹部として市政についての説明を行う。 ③担当部門の目標を設定し、その実現のために部下を指導する。
	室長	①市全体の経営を考慮しながら、部長を補佐し、政策判断を行うとともに、部長に対し積極的に提案を行う。 ②部の目標を受けて室単位に目標を置き換え、その実現のために部下を指導し、室内の問題点を把握し調整を行う。 ③議会や市民との関係で、部長を補佐し、市の幹部として市政についての説明を行う。
管理職	課長 副課長	①政策施策体系上の位置づけやその他上位目標に沿い、政策判断を行うとともに、部長、室長に対して積極的に提案し、補佐する。 ②課の目標を設定し、その達成のために方向性を示し、事務事業の管理を行い、課を代表して対外的な調整を行うとともに、課内の問題点を把握し、部下を指導する。 ③部下に対して、目標に向けての動機付けを行うとともに計画的、継続的な育成を行う。 ④特定の事務事業を担当する場合においては、当該事務事業に関して成果を出せるよう行動する。
監督職	係長	①課の方針、目標を達成するため、事務事業の実施責任者として業務を計画的に遂行し、常にその進捗状況を把握し、課長に報告を行うとともに、適切な判断に必要な情報提供や意見具申により、積極的に補佐する。 ②部下に仕事を割り当て、育成の観点を含めて適切な指導を行うとともに、日常業務に問題意識をもち、関係者に働きかけ、業務改善を行う。 ③部下職員が配置されていない場合においては、自己管理、自己統制を行い、上司から指示された係長としての職務について成果を出せるように取り組む。
一般職	一般職	①課の方針、目標を理解し、適切かつ迅速に業務を遂行するとともに、執行状況について係長に報告を行う。 ②事務改善に留意するとともに、業務に必要な知識、技能を深め、積極的に自己啓発を行う。

5 職位別に求められる能力

	達成行動	思考・判断	チームマネジメント	対人影響	セルフマネジメント力
幹部職 (部長) (室長)	顧客指向性 リスクテイキング力 変革推進力 状況対応力 効率・効果指向性	洞察力 ビジョン・戦略の立案力 判断・決断力	リーダーシップ コーディネーター力 組織成果責任	説得・折衝力	
管理職 (課長) (副課長)	顧客指向性 リスクテイキング力 変革推進力 状況対応力 効率・効果指向性	計画の立案・調整力 分析・課題探求力 判断・決断力	リーダーシップ 人材育成力 組織成果責任	説得・折衝力 人脈構築力	プラス思考
監督職 (係長)	市民指向性 状況対応力 企画・創造的行動 効率・効果指向性	情報の収集・活用 分析・課題探求力 論理的思考力	チームワーク 人材育成力	信頼感 説得・折衝力	学習意欲 プラス思考
一般職	市民指向性 状況対応力 効率・効果指向性	理解力 情報の収集・活用 論理的思考力	チームワーク	信頼感 説得・折衝力	組織役割の受容性 学習意欲

職位別に求められる能力の解説

<達成行動>

顧客（市民）指向性	顧客（市民）のニーズを理解し、それに応えるために努力する。
リスクテイキング力	見通しの立ちにくい点を十分考慮しながら、大胆さと緻密さを双方兼ね備え、前例のない新たなことにもチャレンジしていこうとする。
変革推進力	これまでの慣行や方法に固執せず、積極的に改革・変化・改善を促進、奨励していこうとする。
状況対応力	職務上関係する上司・部下・同僚・外部の者との関わりにおいて、自分のおかれている状況を把握し、何が問題なのかを整理した上で的確な対応ができていく。
効率・効果指向性	費用対効果のバランスを考え、適正な投資コスト（カネ、時間、労力）で大きな成果をあげる努力をする。
企画・創造的行動	過去の経験や成功体験にとらわれず、仕事の改善・合理化案、問題の具体的解決策を企画・立案する。

<思考・判断>

洞察力	表面的な状況や単なる噂に惑わされることなく、社会情勢や内外の環境変化の本質を見抜き、進むべき新しい方向を打ち出す。
-----	---

ビジョン・戦略の立案力	大局的・中長期的な視点から、将来のビジョンや戦略をイメージし、デザインしていこうとする。
判断・決断力	特定状況下で複数の対応策がある中、ベターな判断・意思決定を行っていこうとする。
計画の立案・調整力	ビジョンや戦略・方針を受けて、成果達成に向けて具体的な計画やアクションプランへブレイクダウンしていく。
分析・課題探求力	自ら担当する職務の改善・改革のための原因追及を行い、どのような方向性でその問題に対処すべきかを整理する。
情報の収集・活用力	仕事に役立つ情報を収集・取捨選択・活用していこうとする。
論理的思考力	複雑な状況、課題、問題を細かく分析、理解し、包含する意味や結論をたどろうとする。
理解力	物事の筋道や仕事の目的・内容等を正しく認識する。

<チームマネジメント>

リーダーシップ	社内・外部における人との関わりにおいて、自ら率先して行動し、組織目標達成に照らした良い影響を他の人に与える行動をとる。
コーディネート力	他のメンバーの専門性や適性を理解し、より大きな成果をあげるために、最適なメンバーを柔軟に編成し、うまく活用する。
組織成果責任	戦略実現に向けて役所の内外の経営資源を獲得し、実現のためのプロセスを強力に推進するために組織に積極的に働きかける。
人材育成力	部下に対する指導育成に寄与する行動を発揮する。
チームワーク	個人の感情にとらわれることなく、組織や上司、同僚に対して積極的に協力し、貢献しようとする。

<対人影響>

説得・折衝力	自らの職務の遂行のために、職務上関係する上司・部下・同僚・外部の者に対し自らの考えを上手に伝え、協力を取り付けようとする。
人脈構築力	職務上関係する上司・部下・同僚・外部の者と接するに際して、十分なコミュニケーションをとり、かつ、周りの人が話しかけやすい言動をとることにより強固な、または、新たな人間関係をつくる。
信頼感	人に接する態度に裏表がなく、誠意が感じられ、仕事には熱意をもって当たるなど、関係者から人間性に関して信頼を得る。

<セルフマネジメント力>

プラス思考	課題や問題点に直面しても、重圧やストレスを軽減させながら、これを前向きに受け止め、自ら解決・克服しようと努力する。
学習意欲	新しいテーマや知らない事柄に興味をもち、これらを積極的に吸収して、自己の成長や今後の取組に生かそうとする。
組織役割の受容性	組織内で自分に期待されている役割・責務を敏感に察知し、これらに向けて全力で取り組もうとする。

Ⅲ 人材育成の進め方

人材の育成には、組織が職員を「育てる」とともに、職員自らが「育つ」「伸びる」ための取組姿勢が必要です。職員が「自ら行動」し、「自ら育つ」意識を持ち、主体的に学び、学んだことを業務に生かすよう取り組み、組織はそれを支援し、また育成施策により職員の意欲・能力・行動力を更に引き出し、伸ばし、生かしていくことが必要になってきます。このような職員の主体的な学習と組織の育成施策が、相乗的に効果を生み出し、組織力を高める人材育成を進めます。

1 職員のやる気を引き出す、人事諸制度と研修制度

(1) 人事諸制度について

意欲と能力、行動力を持った職員を育成するために、人事諸制度間の連携が不可欠です。このことは、これまでの取組からも明らかであり、今後も各制度と結び付けて実施する必要があります。人事諸制度の連携の重要性を再認識し、意欲と能力を備えた優秀な人材の確保を行う「採用」、能力や成果を正当に評価し、意欲につなげるための「人事評価」、また、個々の職員のキャリア形成を意識した「人事異動」など、人材育成を進める人事諸制度を構築していきます。

ア 採用・人材交流

優秀な人材を確保するための採用のあり方については、これまで年齢要件の拡大や試験実施方法の変更により、民間経験者の採用を進めるなど改善を続けてきました。多様な人材を確保するため、今後も引き続き募集要件や試験実施方法を検討していきます。

人材交流については、他団体等において、異なる立場や経験をもつ方と共に働くことは、新しい視点や考え方、効率的な業務遂行が身につくメリットがあり、引き続き実施するとともに、民間の視点を受け入れるため、地域フィールドラボ⁵等を活用していきます。

また他部署の職員がどういう業務を行っているのかを理解し、職員同士のコミュニケーション形成に役立てることや、興味・関心をもつ業務がある職員が、より詳細な業務内容などについて理解を深め今後のキャリア形成に役立てることなどを目的に「庁内インターンシップ制度」の実施について検討します。

イ 人事評価

平成 28 年の地方公務員法改正により、市町村での人事評価が義務付けられるのに先んじて、本市では平成 17 年度から管理職以上の職員を対象に実施しており、平成 22 年度以降は全ての正規職員へ対象を拡大し、平成 28 年度下半期からは再任用職員にも実施しています。

⁵ 民間企業のリーダー人材を自治体に研修員として派遣し、自治体職員や地元市民団体とともに、問題解決を行うプロジェクト。(コーポレートフェロシップより名称変更)

評価にあたっては、上司から部下への評価のフィードバックを実施しており、面談の際に指導や助言を行うなど、人材育成の一環として活用しています。職員一人ひとりが自分の強み・弱みを自覚し、職務遂行に必要な能力を伸ばすというような人材育成や自己実現につなげなければなりません。

適正な人事評価を行うために、以前から能力行動評価⁶や目標管理制度⁷の導入を行い、評価する側に対しても、評価者研修等により精度を上げる取組を行っていますが、公平・公正な評価の実現のため、今後も引き続き取り組んでいきます。

また、昇格制度においても、人事評価制度を活用し、能力・実績・資質を備えた人材の登用を進め、給与制度においても、係長級以下の職員も含めた全職員への処遇反映について取り組みを進め、がんばった職員が報われる制度の実現に向け取り組んでいきます。

ウ 人事配置

従来からジョブローテーション制度と、適材適所の人事配置により、職員本人のキャリア形成支援に取り組んでおり、自己申告制度も導入していますが、各業務の専門性が高まっていることや業務システムの導入・更新が相次いだことにより、長期にわたり同一の職場に在籍している職員が存在したり、また自己申告制度においては申告理由が体調や職責などにより現在の業務遂行が困難な場合などの申告が中心となっています。

今後は特に新規採用から係長昇格の対象となるまでの間において、窓口・管理・事業部門のうち少なくとも2つは経験できるようにし、この実現のため業務の引き継ぎを常に行えるような仕組みづくりを進めます。自己申告制度においても、自己のスキルや意欲をアピールできる前向きな「積極的自己申告」として活用し、より適材適所に人員を配置できるような枠組みづくりに取り組みます。

また、特定の分野で専門性を磨きたいといった声がアンケートでも多く見られたことから、当該分野に対するスキルや意欲をもつ職員を中心に、いわゆるスペシャリストとしてのキャリアデザインを行えるような制度を検討していきます。

- 地域フィールドラボ等を活用した民間との人材交流
- 庁内インターンシップ制度の検討
- 積極的自己申告によるキャリア形成支援
- スペシャリスト制度の検討

⁶ 職員の職務上の行動等を通じて顕在化した能力を把握し評価を行う制度。

⁷ 職員が自らの目標を定め、その達成度合いを指標として評価を行う制度。

（２）研修制度について

人材育成を行う上で欠かせない「研修」は、大きく３つに分類することができます。階層別研修や派遣研修などの「職場外の研修（Off The Job Training）」と、職場で職務を通じて行う「職場研修（On The Job Training）」、そして「自主研修」です。

階層別研修の見直しや、より自発的に受講できる専門研修の充実、自己啓発の支援などについては人材育成の基本と位置づけ、年度毎に研修内容を見直しながら取り組んできました。特に階層別研修については重要と捉えており、今後も新たな手法を取り入れて充実を図ります。

また、職種毎に策定している育成方針や研修計画についても、各職種の実情に応じ内容の見直しを図るとともに、適宜連携を図っていきます。

ア 職場外の研修（Off The Job Training）

若手職員のキャリア形成を見据えた階層別研修については、職種に限らず、年度ごとに課題を見直す等、監督職昇格に備えた能力を伸ばす育成を図ってきました。特に技術職員については、派遣研修での専門研修に加え、庁内での技術職員研修を実施し、ベテラン職員から若手職員への技術の継承や、専門知識・技術の獲得を支援しています。

求められる能力として先に挙げた３つの能力についても、政策形成・政策法務能力については採用４年目での必修研修として、政策づくりの基礎を学ぶ場として位置づけており、コミュニケーション能力やコーディネート能力については、接遇研修やファシリテーション研修、地域活動きずな研修等の実施により、能力向上に取り組んでいます。今後も随時、内容の見直しや新たな研修の実施等を行い、各職員の資質向上に取り組んでいきます。

イ 職場研修（On The Job Training）

研修担当課が行う集合研修、派遣研修だけでなく、各部署における職場研修は、管理職及び監督職の重要な責務と位置づけ推進しているところですが、改めて職場研修実施への支援制度の周知を図り、実施する部署の拡大に向け、今後も取り組んでいきます。

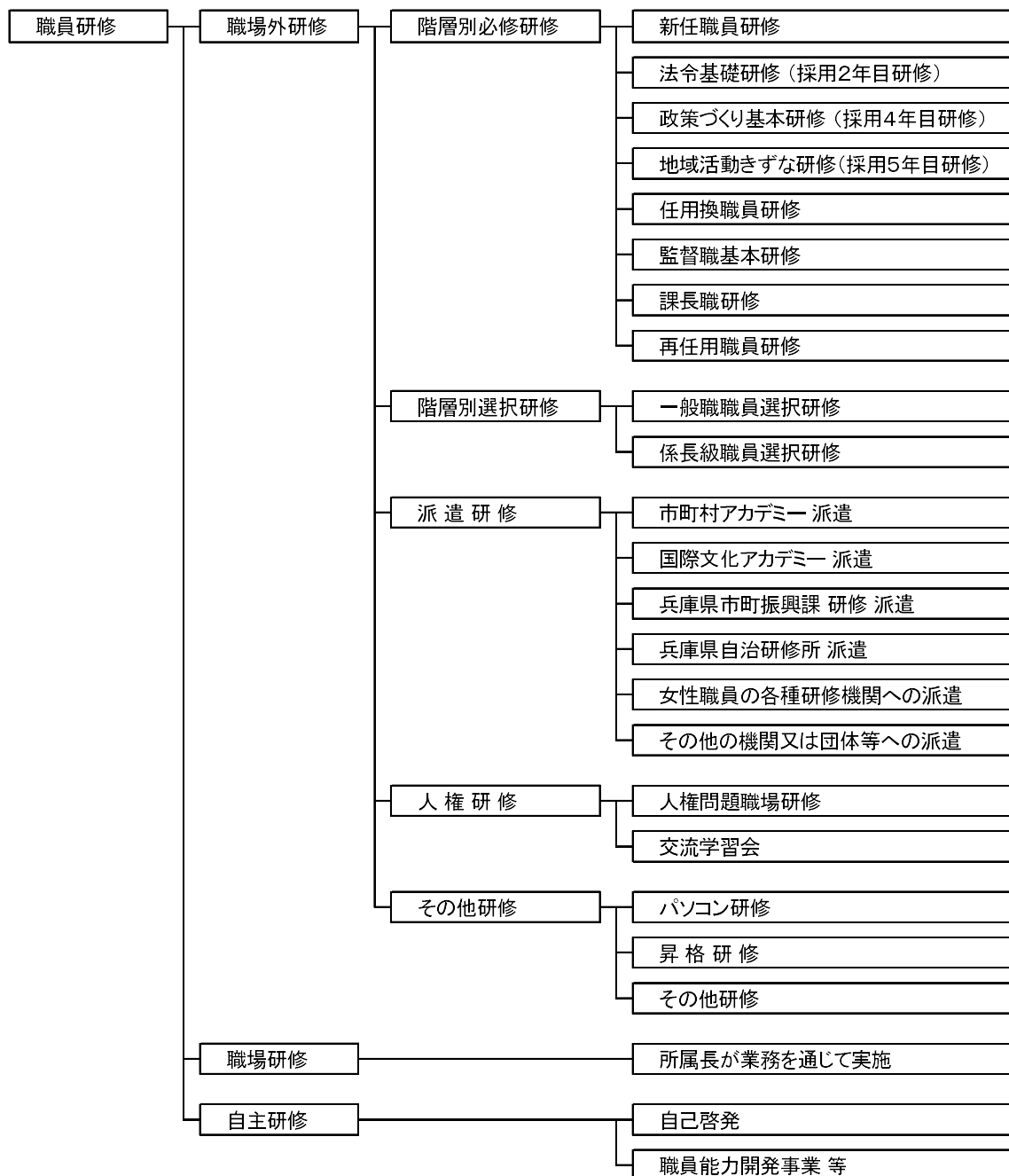
ウ 自主研修

従来から実施している職員能力開発事業を積極的に進め、平成 27 年度から新たに資格取得助成制度を導入するなど、職員一人ひとりのやる気の支援に取り組んでおり、今後は資格取得成果を人事異動に反映させる等の仕組みを検討します。

また、これまでの外部講座への派遣及び費用助成に加え、大学等教育施設でより専門的な学習を行える制度を検討し、資格取得同様人事異動に反映させる仕組みを検討し、頑張る職員を応援し、自主的に学習しようとする姿勢を支援していきます。

○資格取得や専門分野の学習を通じた戦略的なコア人材の育成
○e-ラーニング等新たな研修手法の研究

職員研修体系



（３）人事諸制度と研修制度の連携

人事諸制度と研修制度はそれぞれ別個に機能するのではなく、互いに連携し、機能していく必要があります。

全ての研修に共通する課題として、幹部職員、管理職員、監督職員、職場の先輩職員、そして研修を受講する職員本人に、人材育成を重要と捉える意識が育っているかという点があります。業務の多忙さを理由に何年も必修研修に参加しない、緊急性のない業務であっても研修より優先する等、研修を軽視する傾向があり研修参加への意識はまだ高いとは言えません。

こういった現状を改善していくには、適正な人員配置を進め、過剰な負荷とならない人事面での整備のほかに、たとえ業務が多忙であっても、その職員の育成に必要な研修については優先度を上げて派遣する方針を持つなど、幹部職員、管理職員の意識改革が必要不可欠です。

意識改革のためには、幹部職員、管理職員に対しても、人材育成関連の研修を積極的に実施していく必要があるとともに、特に新たに管理職に昇格した職員に対しては、幹部職員自らが率先して後進の指導に当たる必要があります。その指導とサポートを受けた管理職員が、経験を積むとともに、部下職員を統率し、業務をあらゆる側面から管理することで、働きやすく活気のある職場環境を実現する、こういった好循環を実現できるよう、改めてマネジメントを意識した研修を取り入れる必要があります。

また、人事諸制度のひとつである「人事評価」を適切に生かしていくためにも、研修との連携は必要です。現在、評価結果に基づくフォロー研修の実施は行っていますが、研修受講後の経過観察や継続指導等についても取り組むとともに、人事評価の各項目に対応した研修の実施についても検討していきます。

- 部下職員のやる気を引き出し、育てるためのマネジメント力強化研修の実施
- 人事評価結果に基づく研修メニューの策定



2 職員のやる気を育てる、働きやすい職場環境づくり

職員のモチベーションを高く保ち、能力を十分に発揮できる状況を作り上げるためには、適材適所の配置などの人事諸制度だけでなく、働きやすい環境づくりによるバックアップが不可欠であり、全ての職員が安心して働く事ができる仕組みづくりを検討していく必要があります。職責に応じた給与などの処遇、ワーク・ライフ・バランスや次世代育成など職員の意欲につながる人事諸制度の見直しや、メンタルヘルス対策も含めた職員の健康管理の仕組みづくりなど、職員を取り巻く環境について改善を図る必要があります。

(1) ダイバーシティ&インクルージョンの実現

改訂の趣旨でも述べましたが、多様な人材が活躍できる職場づくりに欠かせない「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現のためには、幹部、管理職員を始め職員個々の意識改革が必要です。今後階層別研修や各種講演会等を通して、全職員で前向きに取り組んでいきます。

(2) 特定事業主行動計画の実践（ワーク・ライフ・バランスの実現）

特定事業主行動計画を始めとした、結婚、育児、介護など、様々なライフイベントや個人が抱える問題などを支える制度や、職員が出産や子育てなどによる、自身のキャリアアップへの制約を感じることなく、人事上の不利益を被ることがないような対策を講じ、育児休業を終えた職員が再び職場で能力を発揮できるような風土づくりを目指します。

また時間外勤務の縮減や休暇取得促進に向けた取組も同時に進めていきます。

(3) ハラスメントの防止

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・ハラスメントなど、ハラスメント行為に対する要綱を整備し、ハラスメント行為の防止に努めるとともに、相談体制の確立に取り組めます。

(4) 健康管理・メンタルヘルス

健康管理の面では、定期的な健康診断やがん検診、感染症対策の他、人間ドックの利用助成、家庭用常備薬のあつせん、健康教育や保健指導等の現在実施している制度の活用を促すとともに、健康診断等で異常があった職員に対する精密検査受診の指示等の制度活用後のフォローにも一層努めます。

また、メンタルヘルスの面では、心の健康相談等の相談事業とともに、職員一人ひとりのメンタルの健康に着目した研修をさらに充実させ、職員の健康に対する意識を高めていきます。メンタルヘルス不調の対策としては、ストレスチェックを活用し、職員一人ひとりへの支援だけでなく、メンタル不調の職員に対する組織的なケアが可能となる職場環境を実現するため、管理監督者の意識改革を促します。また、職員の悩み相談窓口や円滑な職場復帰につながるリワークプログラムについて、外部への委託を検討します。

IV 最後に

職員や職場の改革は一朝一夕では達成できません。

人材は「誰かが育ててくれるもの」ではなく、職員一人ひとりが部下や後輩を育てることを自分の責務であると認識し、「人を育成していくこと」を常に「自身の職務の一つである」と意識することが重要です。

「より働きやすい環境づくり」についても、「誰かが作ってくれるもの」ではなく、職員一人ひとりが自ら動き、働きやすい職場へ改革していくことを意識する必要があります。

今後も、社会情勢や本市を取り巻く環境を視野に入れながら、宝塚市が求める「自ら考え、自らを律し、自ら行動する職員」の育成に取り組んでいくものとします。