

# 河内長野市職員人材育成基本方針

【改定版】

平成26年3月

(平成31年3月一部改定)

河内長野市

## 目 次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 第1章 人材育成基本方針の改定について               | 1  |
| (1) 改定の背景と必要性                     | 1  |
| (2) 課題について                        | 2  |
| (3) 改定の方向性                        | 2  |
| 第2章 人材育成を図るための施策体系                | 3  |
| 第3章 めざすべき職員像へと育成していくために           | 5  |
| (1) めざすべき職員像と市民への約束               | 5  |
| (2) 共通して求められる意識・意欲と各職階に求められる役割と能力 | 6  |
| ① 共通して求められる意識・意欲                  | 6  |
| ② 各職階に求められる役割と能力                  | 7  |
| (3) めざすべき職場像                      | 8  |
| 第4章 人材育成の主な取組み                    | 9  |
| (1) 人事管理                          | 10 |
| ① 職員採用                            | 10 |
| ② 人事配置                            | 10 |
| ③ 昇任管理                            | 11 |
| ④ 人事評価制度                          | 11 |
| ⑤ 再任用制度                           | 12 |
| ⑥ 希望降任制度                          | 12 |
| ⑦ 分限処分                            | 12 |
| (2) 職員研修                          | 13 |
| ① 自己啓発                            | 14 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| ② 職場研修                         | 14 |
| ③ 職場外研修                        | 14 |
| ④ 派遣研修                         | 15 |
| (3) 職場の環境整備                    | 16 |
| ① 目標管理制度などの活用                  | 16 |
| ② 管理監督者のマネジメント能力向上             | 16 |
| ③ 職場における人材育成                   | 16 |
| ④ 男女共同参画の推進                    | 17 |
| ⑤ 職員の健康管理の充実                   | 17 |
| ⑥ ワークライフバランスの推進                | 17 |
| 第5章 推進体制                       | 18 |
| (1) 職員の役割                      | 18 |
| (2) 管理監督者の役割                   | 18 |
| (3) 人事担当部門の役割                  | 18 |
| 第6章 実施計画                       | 19 |
| (1) 第1期実施計画（平成26年度～30年度）       | 19 |
| (2) 第2期実施計画（平成31年度～35（2023）年度） | 20 |

## 第1章 人材育成基本方針の改定について

### (1) 改定の背景と必要性

本市では、平成18年10月に「河内長野市人材育成基本方針」を策定し、本市の「求める職員像」を明らかにし、その育成方針を包括的に示すことにより、職員の意識改革と意欲の向上を図り、計画的・総合的に人材育成に取り組んできました。

現在、策定から7年が経過し、本市においては、人口減少、少子高齢化が進行すると共に、市民ニーズの多様化・複雑化など、行政課題は一層高度化しております。

こうした環境変化に加え、国全体での地方分権改革の進展により、基礎自治体としての市の権限と責任がより大きくなりつつあります。

また、この間、長引く景気低迷や人口減少による市税の減少、高齢化などに伴う社会保障関係経費の増加、さらに、人口増加期に建設された市内の公共施設の老朽化による膨大な改修費用が予測されるなど、非常に厳しい財政環境が続いています。

一方、市民の生活や地域に目を向けると、各小学校区において、地域まちづくり協議会が順次発足するなど、自治会をはじめとする地域団体・NPOなどが地域の課題に取り組む担い手として期待され、その活動が広がりを見せています。

このように、本市を取り巻く状況が大きく変化している中、多様化・複雑化・高度化する市民ニーズに対応でき、また、魅力あるまちづくりを継続するためには、職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとして常に職務に意欲をもって取り組むことはもとより、今後の時代や環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成を一層推進していくことが必要不可欠となっています。

また、本市では、平成24年度に策定した「第4次河内長野市行財政改革大綱」の基本方針である「新たな公共に向けた『協働型行政の推進』」、「『選択と集中』による行政運営の推進」、「安定した財政基盤の確立」の3つの視点に基づき、時代の要請に対応した行財政運営システムの構築に向けて改革に取り組んでおり、これらの取組みをより強力に推進し実効性のあるものに高めるためには、行動主体となる人材の育成が最も重要であり、行政の担い手である職員一人ひとりの意識改革と勤務意欲・能力の向上を図ると共に、計画的・総合的な人材育成への取組みが必要です。

## (2) 課題について

これまでの取組みや平成25年度に実施した職員アンケートから見えた課題としては、「よりイメージしやすい職員像の検討」、「各職階に求める役割と能力の明確化及びその習得」、「昇任基準の明確化」、「より適正に評価できる人事評価制度の改善」、「職員の能力を最大限発揮できる職場環境の整備」などがあります。

## (3) 改定の方向性

以上のことを踏まえ、今回改定する河内長野市職員人材育成基本方針では、「求める職員像」を見直しつつ、「職階ごとに求められる役割と能力」をより明確化し、それに応じた人事管理や研修などの主な取組みを示すと共に、新たに「めざすべき職場像」を掲げ、職員一人ひとりが自らの能力を発揮、向上できるよう、また、組織全体で人材育成が図れるよう、その方向性を示します。

さらに、本方針に基づく実施計画を定めると共に進行管理を行いながら、より実効性の高い人材育成を計画的に推進し、職員一人ひとりの能力、意欲、可能性を十分に引き出し、本市の総合的な組織力を高めていくことに積極的に取り組みます。

《めざすべき職員像》  
市民と共にまちを創造し、信頼される職員  
～河内長野を愛し、次の世代によりよいまちをつなぎます～

《市民への約束》

笑顔であいさつします

市民と一緒に考えます

職員みんなで協力し対応します

積極的に取り組みます

法令を遵守します

職場像

職員がやりがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場

職場行動基準

- 組織目標の明確化と情報共有
- 個々の役割の明確化と相互協力の推進
- 活発なコミュニケーションの推進
- 学習的な職場風土の醸成

人事管理

【総合的な人事制度の運用】

- 職員採用
- 再任用制度
- 人事配置
- 希望降任制度
- 昇任管理
- 分限処分
- 人事評価制度

- ・共通して求められる意識・意欲
- ・各職階に求められる役割と能力

職員研修

【効果的な職員研修の実施】

- 自己啓発
- 職場研修
- 職場外研修
- 派遣研修

職場の環境整備

【能力を発揮できる職場の環境整備】

- 目標管理制度などの活用
- 管理監督者のマネジメント能力向上
- 職場における人材育成
- 男女共同参画の推進
- 職員の健康管理の充実
- ワークライフバランスの推進

本市の人材育成の基本的な考え方は、本市のめざすべき職員像へと職員を育成するために、各職階に求められる必要な役割と能力を基本に、職員の能力が最大限発揮でき、この役割と能力を基本に、「採用」、「昇任」、「人事異動」、「人事評価制度」などの人事管理、「自己啓発」、「職場・職場外研修」などの職員研修、「組織目標の明確化と情報共有」、「個々の役割の明確化と相互協力の推進」などの職場の環境整備の3つの施策の連携を図りながら、相乗効果の高い人材育成の取組みを進めます。

今回人材育成基本方針の改定にあたり、新たな職員像として「市民と共にまちを創造し、信頼される職員～河内長野を愛し、次の世代によりよいまちをつなぎます～」を設定し、併せて、それに向けた職員の具体的な行動として「市民への約束」を掲げました。

さらに、人が育つ職場を構築するため、めざすべき職場像として「職員がやりがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場」を掲げると共に、職場での行動基準を設定しました。

これらにつきましては、次章で詳述します。

### 第3章 めざすべき職員像へと育成していくために

#### (1) めざすべき職員像と市民への約束

平成18年度に策定した人材育成基本方針では、本市の求める職員像として、「自律する職員」、「信頼される職員」、「変革する職員」の3つを掲げていました。これらの職員像は、今後も引き続き本市職員がめざすべきものですが、今回、基本方針の改定にあたり、既存の職員像の趣旨・考え方は生かしつつ、市民・職員がよりイメージしやすい職員像へと改めることとし、次のとおり「めざすべき職員像」として設定します。

また、「めざすべき職員像」に向けた職員の具体的な行動を「市民への約束」として定めます。

## 《めざすべき職員像》

# 市民と共にまちを創造し、信頼される職員

～河内長野を愛し、次の世代によりよいまちをつなぎます～

## 《市民への約束》

笑顔であいさつ  
します

良好な人間関係を築いていくため、清潔な身だしなみで、誰に対しても自分から笑顔であいさつし、わかりやすく丁寧な説明を心掛けます。

市民と一緒に考  
えます

市民のニーズに應えるため、市民の立場に立ち、市民と一緒に考え、共に課題を乗り越えます。

職員みんなで協  
力し対応します

職員は自分の職場の目的や課題を共有し相互に協力し合い、困難な課題などは、部局を超えて連携し取り組みます。

積極的に取り組  
みます

時代の変化を捉え、自ら学ぶと共に、主体的に考え、チャレンジ精神をもって迅速に課題解決に取り組みます。

法令を遵守しま  
す

法令を守り、高い倫理観を持つことは公務員の使命です。常に仕事の根拠法令を調べ、知識を習得します。



## (2) 共通して求められる意識・意欲と各職階に求められる役割と能力

職員一人ひとりが「めざすべき職員像」に到達するためには、明確な目標を持ち、個々の能力を磨いていく必要があることから、その目標として、「共通して求められる意識・意欲」と「各職階に求められる役割と能力」を次表のとおり決めました。

すべての職員は、意欲を持ちながら、自身の職階に応じた能力を身に付け、それらを業務の中で発揮し、求められる役割を果たせるように努めていく必要があります。

また、各職階に求められる役割と能力を示すことにより、職員が現在及び将来の職階への理解を深めることができ、現在の職階だけでなく、将来担うこととなる上位の職階の役割に應えるため、今、何をしておくべきかを自覚し、職員のキャリア形成に対する意識を高めることができます。

### ①共通して求められる意識・意欲

|            |  |
|------------|--|
| 市民本位       | 全体の奉仕者として、常に住民福祉の向上を目指し、市民感覚を持って行動する。                            |
| 河内長野に対する愛着 | このまちを愛し、歴史・伝統・文化を学び、河内長野らしさを活かしたまちづくりに努める。                       |
| コンプライアンス意識 | 全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観とコンプライアンス意識を持ち、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。     |
| 協働意識       | 行政が担うべき範囲の見直しを行い、市民活動団体などの多様な主体と行政が役割分担し合い取り組む。                  |
| 危機管理意識     | 危機を未然に防止し、また危機の兆しを早期に発見し事態の拡大を抑えるなど、常に危機管理に対する問題意識を持ちながら職務を遂行する。 |
| 自己成長意識     | あらゆる機会を捉え能力向上を図り、自己実現のために成長していこうとする。                             |
| チャレンジ精神    | 常に問題意識を持って課題を発見・改善していくことや、困難な業務に対しても前向きに挑戦する。                    |
| 人権尊重意識     | あらゆる人権問題の解消を図ると共に、さまざまな立場や考え方、生き方を持つ個々の人権を尊重する。                  |
| 男女共同参画意識   | 職員一人ひとりが男女共同参画社会の実現に向け、政策の立案及び決定に男女が共同して参画できるよう努める。              |
| コスト意識      | それぞれの事務事業についてコストを常に意識し、効率的な業務運営を推進する。                            |
| チームワーク意識   | 組織の一員として、上司や同僚等と協力して目標達成に向けて職務を遂行する。                             |
| 情勢適応意識     | 少子高齢化・国際化・情報化など、社会情勢の変化を的確に理解し、対応する。                             |

## ② 各職階に求められる役割と能力

| 職階   | 基本的な役割   | 必要な能力               | 必要な能力の割合 |
|--|--|---------------------|----------|
| 部長級  | <b>部の統括者/市行政の経営者</b>   |                     | 行政運営能力   |
|  | ○ 市長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、全市長的な課題の解決や政策形成、総合調整を行う。                    | 行政経営能力              |          |
|  | ○ 常に危機管理の問題意識を持ち、不測の事態に備えると共に、危機発生において的確に対応する。                                 | 危機管理能力              |          |
|  | ○ 担当部局の政策課題を設定すると共に、政策立案を行う。   | 政策形成能力              |          |
|  | ○ 議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る。                                       | 折衝調整能力              |          |
|  | ○ 部局の最高責任者として、政策目標を示したうえで、政策の実行に責任を負い政策を評価すると共に、組織の目標達成に向け部局を統括し、進行管理を行う。      | 目標管理能力              |          |
| ○ 部・局の責任者として、良好な組織整備に努める。                      | 組織管理能力   |                     |          |
| 副理事級・課長級                                       | <b>職場の統括者/市行政の政策立案者・執行の第一義的責任者</b>   |                     | 政策推進能力   |
|  | ○ 職場の長としてリーダーシップを発揮すると共に、業務の実行に責任を負う。  | リーダーシップ             |          |
|  | ○ 職場における課題や上位方針に基づいた目標を示すと共に、組織目標達成に向け職場を統括し、進行管理を行う。                          | 目標管理能力              |          |
|  | ○ 職場の責任者として、良好な職場環境の整備に努める。  | 職場管理能力              |          |
|  | ○ 所属職員的能力を適正に把握し、指導育成する。   | 部下育成能力              |          |
|  | ○ 組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務の執行を図る。  | 折衝調整能力              |          |
|  | ○ 職場における課題や目標達成に向けた必要な政策立案を行う。   | 政策形成能力              |          |
| ○ 常に危機管理の問題意識を持ち、不測の事態に備えると共に、危機発生において的確に対応する。 | 危機管理能力   |                     |          |
| 課長補佐級  | <b>日常行政サービス活動の業務管理者</b>  |                     | 対人関係能力   |
|  | ○ 課長補佐は、課長を補佐し、良好な職場環境の整備に努める。主幹は課長を補佐する機能の一部を担い、良好な職場環境の整備に努める。               | 職場管理能力              |          |
|  | ○ 課長補佐は、職場全体の業務の計画的な遂行と進行管理を行う。主幹は、主に特命部分の業務の計画的な遂行と進行管理を行う。                   | 目標管理能力              |          |
|  | ○ 部下の能力を適正に把握し、指導育成する。   | 部下育成能力              |          |
|  | ○ 組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、業務の実施や円滑な事務の執行を図る。  | 折衝調整能力              |          |
| ○ 職場の目標の達成に向けた具体的な施策及び業務立案等を行う。                | 政策形成能力   |                     |          |
| 係長級  | <b>日常行政サービス活動の効率的遂行者</b>   |                     | 対人関係能力   |
|  | ○ 係長は、事務執行におけるリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う。主査は、事務執行におけるサブリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う。 | リーダーシップ<br>係の業務管理能力 |          |
|  | ○ 係員の能力を適正に把握し、指導育成をする。  | 部下育成能力              |          |
|  | ○ 係長は、職場目標を達成するための課題解決を行う。主査は、係長を補佐し職場目標を達成するための課題解決を行う。                       | 課題解決能力              |          |
|  | ○ 知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。  | 相当高度な実務遂行能力         |          |
| ○ 組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、業務の実施や円滑な事務の執行を図る。        | 折衝調整能力   |                     |          |
| 副主査級   | <b>日常行政サービス活動の自律的遂行者</b>   |                     | 業務遂行能力   |
|  | ○ 高度な専門能力と実行力を駆使し、職場目標の達成に向けて積極的に業務を遂行する。                                      | 高度な専門知識             |          |
|  | ○ 担当業務における高度な知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に処理する。   | 高度な実務遂行能力           |          |
|  | ○ 組織内外において良好なコミュニケーションを保つ。   | コミュニケーション能力         |          |
|  | ○ 常に問題意識を持ち、必要な改革改善を提案する。  | 問題解決能力              |          |
| ○ 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、後輩職員の指導やサポートを行う。        | チームワーク能力   |                     |          |
| 一般職員   | <b>日常行政サービス活動の遂行者</b>  |                     | 業務遂行能力   |
|  | ○ 専門能力と実行力を駆使し、職場目標の達成に向けて積極的に業務を遂行する。   | 専門知識                |          |
|  | ○ 担当業務における基礎的な知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に処理する。  | 基礎実務遂行能力            |          |
|  | ○ 組織内外において良好なコミュニケーションを保つ。   | コミュニケーション能力         |          |
|  | ○ 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、必要に応じてサポートを行う。  | チームワーク能力            |          |
| ○ 常に問題意識を持ち、必要な改革改善を提案する。                      | 問題解決能力   |                     |          |
| 新規採用職員   |  |                     | 業務遂行能力   |
|  | ○ 仕事が丁寧で、ミス無く、定められた期限までに完了する。  | 基本的業務遂行能力           |          |
|  | ○ 上司の指示や相手の話、資料の内容等を正確に理解する。   | 理解力                 |          |
|  | ○ 自分の考えや意図を、分かりやすく相手に伝える。  | コミュニケーション能力         |          |
|  | ○ 業務に対する理解を深め、組織の一員として業務に取り組む。   | チームワーク能力            |          |
| ○ 市職員としての立場を自覚して行動する。                          | 倫理観  |                     |          |
| ○ あいさつや言葉遣い、服装など、社会人としてふさわしい振舞いを行う。            | 接遇力  |                     |          |

行政運営能力：行政経営能力、組織管理能力、職場管理能力、危機管理能力、目標管理能力、係の業務管理能力

政策推進能力：政策形成能力、課題解決能力、問題解決能力

対人関係能力：リーダーシップ、部下育成能力、折衝調整能力、コミュニケーション能力、チームワーク能力、接遇力

業務遂行能力：相当高度な実務遂行能力、高度な専門知識、高度な実務遂行能力、専門知識、基礎的業務遂行能力、基本的実務遂行能力、理解力、倫理観

※上位の職階は、下位の役割・能力が必要でないということではなく、下位の職階における役割・能力を持ち合わせた上で、それぞれの役割・能力が求められます

### (3) めざすべき職場像

職場は、業務遂行の場であると共に、職員が多くのかを吸収し成長できる場でもあります。

また、職場の風土や雰囲気は、職員一人ひとりによって作られ、それぞれの職員の成長に大きな影響を与えています。

職員アンケートにおいても、能力向上の要因として「業務における経験・知識の蓄積」や「上司・先輩のアドバイス」が上位に挙げられており、また、職員の健康管理に必要なものに関しては、「(職場での)コミュニケーション」が最も多くなっていることから、職員を育成していくために職場の果たす役割は重要といえます。

そこで、下記のとおり、本市のめざすべき職場像(職場のあるべき姿)と職場での行動基準を設定し、職員が育ちやすい、より育成効果の高い職場風土の醸成を図ります。

#### <めざすべき職場像>

職員がやりがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場

#### <職場行動基準>

組織目標の明確化と情報共有

個々の役割の明確化と相互協力の推進

活発なコミュニケーションの推進

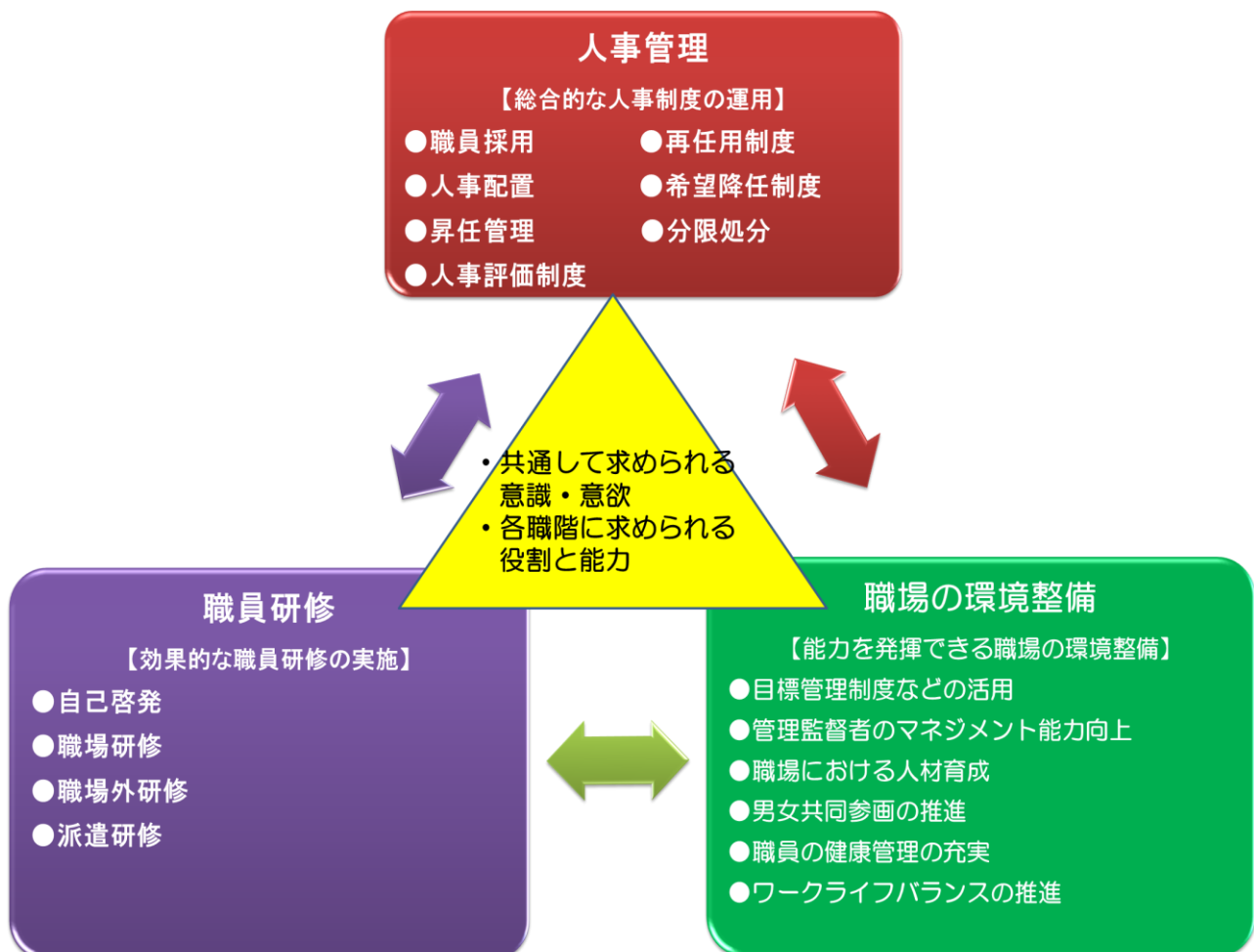
学習的な職場風土の醸成

## 第4章 人材育成の主な取組み

本市の人材育成の基本方針は、職員を本市のめざすべき職員像へと育成していくため、第3章にある各職階に求められる役割と能力を基本とし、「採用」、「昇任」、「人事異動」、「人事評価制度」などの**人事管理**、「自己啓発」、「職場・職場外研修」などの**職員研修**、「目標管理制度などの活用」、「管理監督者のマネジメント能力向上」などの**職場の環境整備**の3つの施策の連携を図りながら相乗効果の高い人材育成の取組みを進めます。

特に、各職階に求められる役割と能力を適正に評価したうえで、研修・昇任・給与へ反映させるなど、人事管理制度を効果的に活用した人材育成を進めます。

各施策の主な取組みは以下のとおりです。



## (1) 人事管理

職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することにより、組織全体の職務能力の向上や職場の活性化を図ることができるため、優秀な人材を採用し、長期的な人材育成の視点による人事配置、昇任管理を行うと共に、職員の現状を評価し、将来に向けて職員の育成を図る人事評価制度などの人事管理の取組みを行います。

### ①職員採用

#### ◆人物重視の採用試験の実施

「本市のめざすべき職員像」に見合った多様な人材を確保するため、今後も引き続き、人物重視の採用を行っていきます。

#### ◆任期付職員制度などの検討

地方分権の進展に伴い、様々な行政課題への対応が必要となる中で、特に専門分野での高度な課題に対応するため、任期付職員制度などのあらゆる制度の活用策を検討します。

### ②人事配置

#### ◆計画的なジョブローテーションの実施

長期的な観点から職務遂行能力の向上を図るため、勤続年数などを考慮した計画的なジョブローテーションを行います。

##### (ア) 職務遂行能力養成期間（勤続10年未満）

幅広い知識の習得と適性を把握するため、概ね3年ごとに多様な部門・分野の業務をバランスよく経験できるよう異動を行います。

##### (イ) 職務遂行能力発揮期間（勤続10年以上20年未満）

前段の職務遂行能力養成期間で培ってきた専門的知識や経験、職務に対する適性などを考慮しながら、概ね5年ごとに異動を行います。

#### ◆自己申告制度の活用

職員自身が担当職務や職場環境についての率直な意見や考え方などを申告することにより、人事担当部門が、各職員の適性、希望などを把握し、職員的能力活用、適正な人事配置を行うため、自己申告制度を今後も継続して実施します。

#### ◆複線型人事・庁内公募制度の検討

高度化・専門化する行政ニーズに対応できる専門的な能力を有する職員を育成していくため、職員が適性と能力に応じてゼネラリストかスペシャリストを選択できる複線型人事制度の導入を検討します。

また、職員のチャレンジ精神を活かし、持てる能力を最大限に発揮できるよう適材適所の人事配置をより一層推進していくため、新たな政策課題や特定の資格や能力を必要とする事務事業などについて、職員の希望を募り選考の上で登用する庁内公募制度の導入を検討します。

#### ◆女性職員の職域拡大

男女共同参画の推進及び人材育成の観点から、女性職員の視点を活かし、その能力を最大限に活用するため、女性職員の職域を拡大し、多様な分野への配置や仕事の割振りなどを行います。

### ③昇任管理

#### ◆昇任基準の明確化

昇任に際しては、各職階に求められる役割と能力を有しているかを適正に判断する必要があるため、昇任基準を明確にしたうえでの資格試験制度の導入などを検討します。

#### ◆計画的な昇任管理

職員の昇任にあたっては、組織運営に必要な役職数を基本としながら、人事評価制度の活用や昇任試験の実施などにより、職員の役割と能力を見極めたうえで、能力と意欲の高い職員の早期登用を図るなど計画的な昇任管理を行っていきます。

### ④人事評価制度

#### ◆より適正な評価ができる人事評価制度への改善

各職階に求められる役割と能力を有しているか適正に評価するため、各職階の評価項目の見直し及び評価シートの細分化や、公平で客観的な評価を行うための効果的な評価者研修を実施します。

また、課長補佐級以下の職員に対し職階に応じて目標管理制度の充実を図ると共に、プロジェクトチームなど担当業務を超えて施策遂行に参加した職員や資格取得などでスキルアップを図った職員などに対する人事評価の加点制度の

導入や、上司や部下・同僚などの各方面の人が被評価者を評価する多面（360度）評価の検討を行います。

#### ◆人事評価制度の活用

人事評価制度は、各職階に求められる役割と能力に基づき、職員の現状を評価することにより、将来に向けて職員の育成を図ることを目的としており、人事評価結果を踏まえた研修機会の提供や昇任へ反映する共に、頑張った職員に報いるため、課長級以上に導入している人事評価結果の勤勉手当への反映を全職員に拡充することを検討するなど、実績と成果が反映される制度の活用策を検討します。

### ⑤再任用制度

#### ◆再任用職員の活用策の検討

本市では、今後5年間のうちに、全体の約2割の職員の退職が見込まれており（平成25年11月時点）、今後増加する定年退職職員の知識・技術・経験の伝承を図り、また、その能力の活用により本市の事業などを継続的に推進するため、再任用職員の職域拡大など、再任用職員の活用策について検討します。

なお、定年退職者などの再任用については、人事評価制度などを活用しながら選考を実施します。

### ⑥希望降任制度

#### ◆希望降任制度の適切な運用

希望降任制度は、課長級以上の役職者が自ら降任希望を申し出た場合、これを認める制度で、役職者の職務・職階に対する希望を尊重し、本人希望を承認することで意欲を引き出し、ひいては組織の活性化を図ることを目的としており、今後も円滑な職場運営を図るため、適切な運用を行います。

### ⑦分限処分

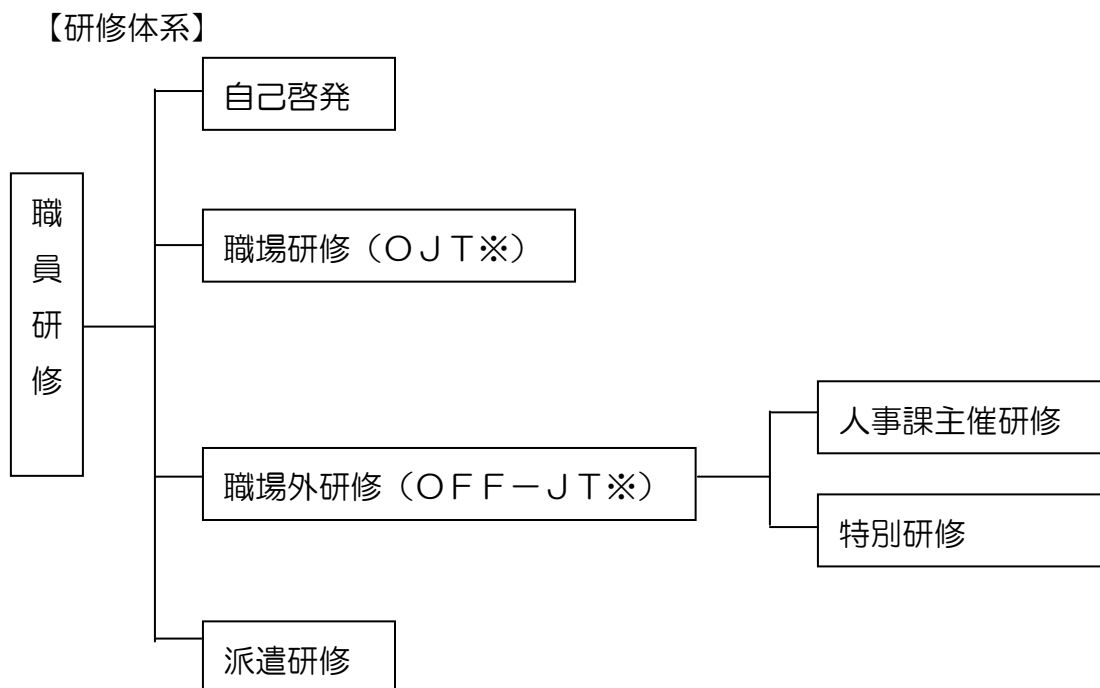
#### ◆分限処分の適切な運用

仕事に対する意欲や能力が低く、人事評価が一定の基準に満たない職員の意欲向上を図るため、まずは、管理・監督職による指導・助言を行い、その後、意識改革のための研修を実施すると共に、それでも改善が見込まれない場合は分限処分の指針に基づき適切な運用を行い、より円滑な組織運営に努めます。

## (2) 職員研修

職員一人ひとりをめざすべき職員像へと育成を図るため、各職階に求められる役割と能力を基本に、人事評価を基に必要な能力、または、不足している知識を習得させる必要があります。そのためには、何よりもまず、職員自身が自主的に学習する「自学の姿勢」を持ち続けることが重要であることから、職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう、自己啓発への支援などを実施します。

また、実務経験での知識向上を目的とした職場研修（OJT）の推進及び業務上必要な知識の習得を図るための職場外研修や専門知識・幅広い知識の習得を目的とした派遣研修の充実を行い、より効果的な研修を実施していきます。



※OJT (on-the-job training) ・ ・ ・ ・ ・ 仕事の現場で、業務に必要な知識や技術を習得させる研修

※OFF-JT (off-the-job training) ・ ・ 仕事の現場を離れて、業務に必要な教育研修を行うこと。



## ①自己啓発

### ◆自己啓発への支援

職員の自学による知識・能力の向上を図るため、様々な学習機会の提供（マッセOSAKAの主催研修、セミナーなど）を行い、自己啓発を進めていくうえでの支援を実施します。

### ◆自主研究グループ活動への支援

職員が市行政などに関する事項を研究するため、自主的に結成した研究グループに対して、その研究活動に要する経費などを助成することにより、職員の自己及び相互の啓発意欲の高揚や資質の向上を図ると共に、研究の成果を施策に反映するなど市政の発展に資することを目的に、自主研究グループ活動の結成に向けての働きかけや、活動に対する支援を行い、その研究成果を情報発信します。

### ◆庁内公募型ワーキングチームなどへの参加機会の提供及び参加促進

新たな事業を実施する際などに多く活用されている庁内公募型ワーキングチームへの参加は、新たな観点や知識の習得、人的ネットワークの形成など、大きな人材育成効果が期待できることから、庁内で連携し参加機会の提供及び参加促進を図ります。

## ②職場研修（OJT）

### ◆職場研修（OJT）の実施

職員は業務を行うなかで、知識を身に付け、実務経験を積みながら職員としての能力を高めますが、この能力の向上を効果的に行うために、管理監督者の職場研修に対する意識改革を行い、職場全体で学習意欲の高い職場風土の醸成や、職場研修の情報・ノウハウの共有化を図ることで職場研修の質を高めるなど、各職場で充実した研修が行えるように取り組みます。

## ③職場外研修（OFF-JT）

### ◆人事課主催研修の実施

人事課主催研修は、すべての職員が自身の職階に応じた能力を身に付け、それらを業務の中で発揮し、求められる役割を果たしていく必要があるため、各職階に求められる役割と能力に応じた研修を実施します。

特に、管理職のマネジメント能力やリーダーシップ、部下育成能力などの向上を図る研修や、新規採用職員の基礎実務能力やコミュニケーション能力などの養成を図る研修の充実を図ります。

また、職員が伸ばしたい能力や身に付けたい知識などを習得できるようにするため、主体的に研修などを選択できる仕組みについて検討します。

なお、研修受講後の職員の能力・知識の習得状況を把握するため、効果測定を実施し、より質の高い研修内容の構築に努めます。

#### ◆特別研修の実施

特別研修は、人権や男女共同参画、協働意識など、職階に関係なく業務を遂行する上で必要な知識・能力の向上を図るために実施します。

#### ④派遣研修

##### ◆派遣研修の実施

職員の視野と経験の幅を広げ、柔軟な発想と自律的な行動を養成するため、国・大阪府・他市町村などとの人事交流や、専門的な知識習得のための広域研修機関（自治大学校、JAMP、JIAM、マッセOSAKAなど）への派遣研修を行います。

また、民間組織ならではの知識・スキルなどの習得を目的とした、民間組織への派遣研修を検討します。

### (3) 職場の環境整備

職場は、業務遂行の場であると共に、職員が多くのことを吸収し大きな影響を受ける成長の場でもあります。職員の仕事への意欲を高め、能力開発を前向きに行わせていくためには、それを可能にする職場環境づくりは欠かせないことから、以下の取組みを行うことにより、「職員がやりがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場」の実現を目指します。

#### ①目標管理制度などの活用

##### ◆目標管理制度などの積極的活用

職場の職員全員が職場目標を共有するため、目標管理制度などを活用し、職場目標を明確にすると共に、情報の共有化を図ります。

#### ②管理監督者のマネジメント能力向上

##### ◆管理監督者のマネジメント能力向上の推進

職場目標に基づく職員個々の役割を明確化すると共に、職場内における職員同士の相互協力を推進するため、管理監督職のマネジメント能力の向上を図ります。

#### ③職場における人材育成

##### ◆学習する職場風土づくり

職員一人ひとりの学習意欲を刺激し、自らの能力を高め成長する職場風土を醸成するため、職場研修機会の提供や、各職場での研修の実施状況の把握及び優良事例の情報発信などを行います。

##### ◆活発なコミュニケーションの推進

職員同士がお互いの立場を理解し合い、仕事のコミュニケーションが活発に行われることにより、良好な人間関係の構築や円滑な業務推進などが期待できるため、職場でのコミュニケーションが活発に行える環境を推進します。

##### ◆管理監督者の部下育成能力向上

職場での経験は大きな人材育成の効果が期待できるため、職場での部下育成を管理監督者の重要な責務と位置付け、部下育成能力の向上を図ります。

#### ◆メンター制度の導入の検討

主に、採用後概ね5年以下の若手職員の能力向上を図るため、新規採用職員に対し採用年度の近い職員が、社会人としての基本的なルール、仕事の基礎知識や進め方などの助言を行うことにより、サポートする側とサポートされる側の双方の成長が期待できるメンター制度の導入を検討します。

#### ④男女共同参画の推進

##### ◆男女が共に能力を発揮できる職場づくり

「男女共同参画の職場づくり率先行動計画」や「河内長野市子育て支援行動計画」の趣旨を鑑み、男女が共に能力を発揮できる職場づくりを推進するため、男女の区別なく平等に能力開発を行い、積極的に女性の管理職への登用を図るほか、出産や育児への支援を行います。

#### ⑤職員の健康管理の充実

##### ◆職員の健康保持・増進に向けたサポート体制の強化

職員が安心して職務に専念できるようにするため、健康管理やメンタルヘルスに関するセミナーの定期的な実施、相談体制の充実、長期病気休業者などの職員の円滑な職場復帰のための支援など、職員の健康保持・増進に向けたサポート体制の強化を図ります。

#### ⑥ワークライフバランスの推進

##### ◆ワークライフバランスの推進

仕事以外の時間である生活の充実が職員の自己啓発への意欲、心身の健康保持、仕事に対する意欲向上などが期待できることから、ワークライフバランスを推進していくため、計画的な年次休暇の取得推進や時間外勤務の抑制（タイムマネジメント能力の向上）、或いは、業務効率化、適正な人員配置などにより、職員の生活の充実を図ります。

## 第5章 推進体制

より効率的・効果的な人材育成の取組みを行うためには、人材育成の主体となる「職員」、人材育成のキーパーソンとなる「管理監督者」、人材育成のトータル的な支援を行う「人材育成担当部門」が相互連携を図りながら推進していく必要があります。

### (1) 職員の役割

職員一人ひとりが行政のプロとしての自覚と責任を持ち、自主的、意欲的に能力開発に取り組む「自学の姿勢」を持ち続けることが大切です。

また、心身の健康保持を徹底すると共に、自己研鑽に励みながら職員同士においても相互啓発に努めることが求められます。

- 自己啓発（自学の姿勢）
- 心身の健康保持
- 職員同士の相互啓発

### (2) 管理監督者の役割

管理監督者は、部下の能力や意欲を適切に把握し、仕事を通じて部下の指導・育成を図っていかねばなりません。

また、職場において積極的にコミュニケーションをとりながら組織目標の明確化・情報の共有化を図り、職員のモチベーションを高めると共に、風通しの良い学習的な職場風土の醸成と職場研修の実践に努める必要があります。

- 部下育成能力の向上・マネジメント能力の強化
- リーダーシップの発揮
- 組織目標の明確化・情報の共有化
- 風通しの良い学習的な職場風土の醸成
- 職場研修の実践

### (3) 人事担当部門の役割

人材育成は、職員一人ひとりの能力開発への意欲を主体として、職場における積極的な取組みとこれらに対する総合的かつ組織的な支援により、その効果が最大限に発揮されます。

したがって、人事担当部門では、職員の意識や職場の実態把握に努めると共に、人材育成に関する施策の充実を図るなど、総合的な支援を行っていきます。

- 職員の意識や職場の実態把握
- 人材育成に関する施策の実施・推進・充実
- 職場研修などに対する総合的支援

## 第6章 実施計画

### ①第1期実施計画（平成26年度から30年度）

第4章において、検討項目とした取組みの実施計画（平成26年度～30年度）を下記のとおり定めます。

なお、下記計画は必要に応じて見直しを行います。

| 主な取組み                 | 具体的な内容  | 実施計画 |    |    |    |    | 取組み実績 |  |
|-----------------------|---|------|----|----|----|----|-------|--|
|                       |   | 26   | 27 | 28 | 29 | 30 |       |  |
| 任期付職員制度等の検討           | 特に高度な専門知識等を有する人材を確保するための任用制度などの検討を行う                          | □    | ◎  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 弁護士など特に高度な専門知識を有する人材確保のため、特定任期付職員の制度を導入                  |
| 複線型人事制度の検討            | これらの制度が本市の組織、規模などの実情にあっているか、また、期待する効果が得られるかどうかを踏まえて導入の検討を行う   | ●    | □  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 自己申告制度において制度の趣旨を反映                                       |
| 庁内公募制度の検討             |   | ●    | □  | ◎  | ◎  | ◎  |       |  |
| 昇任基準の明確化              | 昇任基準の明確化を図るため資格試験制度などの検討を行う                                   | ●    | ◎  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 昇任試験の基準を明確化し、合格者は昇任候補者名簿に登載する資格試験制度を導入                   |
| より適正な評価ができる人事評価制度への改善 | 上司や部下・同僚などの各方面の人が被評価者を評価する多面（360度）評価の検討を行う                    | ●    | □  | ○  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 課長級職員を対象に部下からの評価を参考に評価を行う「多面評価制度」を導入                     |
| 人事評価制度の活用             | 人事評価結果による勤勉手当への反映を、全職員に拡充を検討するなど、実績と成果が反映される制度の活用策の検討を行う      | ●    | □  | ○  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 人事評価結果を給与等へ反映する制度を導入                                     |
| 再任用職員の活用策の検討          | 定年退職者の知識・技術の伝達や、事業を継続的に推進するため、任用方法や意欲向上策など、再任用職員の活用策について検討を行う | ●    | ⇒  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 再任用職員の意欲向上を図るため「再任用職員研修」を実施すると共に、知識・経験等を活用するため、自己申告制度を実施 |
| 人事課主催研修の実施            | 職員が伸ばしたい能力や身に付けたい知識などを習得できるようにするため、主体的に研修などを選択できる仕組みについて検討を行う | ●    | ○  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 職員が自ら習得したい知識等の研修を選択できる「選択型研修」を導入                         |
| 派遣研修の実施               | 民間組織への派遣に伴う受入れ先等の検討及び課題整理などを行う                                | ●    | ○  | ◎  | ◎  | ◎  | 未実施   | 民間企業との調整の結果、本市の派遣目的と合致せず、今後、必要に応じて検討を行う                  |
| メンター制度の導入の検討          | 採用後概ね5年以下の職員への制度導入の検討を行う                                      | ●    | ○  | ◎  | ◎  | ◎  | 実施済み  | 新規採用職員と副主査級職員を対象とした「メンター制度」を導入                           |

●：検討着手    □：方針決定    ○：試行実施    ◎：実施

## ②第2期実施計画（平成31年度～35（2023）年度）

職員人材育成基本方針に基づき、平成31年度～35（2023）年度までの5か年の重点的な取組み及び検討項目を下記のとおり定めます。

また、下記計画は必要に応じて見直しを行います。

なお、第1期実施計画で未実施となった「派遣研修の実施」については、今後、必要に応じて検討することとします。

| 主な取組み                       | 具体的な内容   | 年 度 |              |              |              |              |
|-----------------------------|--|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |  | 31  | 32<br>(2020) | 33<br>(2021) | 34<br>(2022) | 35<br>(2023) |
| 管理職のマネジメント力向上               | ◇マネジメント行動指針の周知徹底<br>・「マネジメント指針」を庁内ネット等で発信する共に、人事評価面談で活用するなど、全管理職への周知徹底を図る。                           | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇管理職研修の実施<br>・全管理職を対象とした「マネジメント指針」に基づく研修を実施する。<br>・特に、ワークライフバランスの徹底など、働きやすい職場づくりについての内容の充実を図る。       | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇評価者研修の充実<br>・評価の着眼点等をグループワークにより確認し合い、評価スキルの向上を図る。<br>・研修の効果測定を行い、実態に応じた研修内容の改善を行う。                  | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇人事評価制度を活用した管理職による適切なマネジメントの実現   | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
| 管理職自身のマネジメントスタイルを変革させるための方策 | ◇多面評価制度の改善<br>・多面評価シートの項目・フィードバック方法等を見直し実施する。  | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇職員アンケートを活用した管理職のマネジメント行動の改善促進<br>・管理職のマネジメント状況にかかる職員アンケートを定期的の実施し研修等でフィードバックを行う。                    | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
| 職場研修（OJT）の強化                | ◇職場研修（OJT）の推進<br>・毎年度にテーマを設定し全庁的に職場研修を実施する機会を設ける。<br>・各職場でのOJTを推進するため、管理職研修においてOJTの重要性の浸透を図る。        | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇若手職員（入庁3年目までの職員）の育成<br>・レポート等を活用し所属と人事課が連携し育成の取組みを進める。  | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
| 適性な昇任管理                     | ◇適正な組織運営に資する昇任試験制度の検討<br>・現行の昇任試験制度の見直しを検討する。  | ○   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
| 多様な人材の活躍推進                  | ◇多様な人材の活躍推進<br>・女性職員の派遣研修（自治大学校、JIAM、マッセOSAKAなど）を重点的に実施する。<br>・「河内長野市女性職員の活躍推進アクションプラン」に基づく取組みを推進する。 | ◎   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |
|                             | ◇会計年度任用職員制度の構築など<br>・平成32年度から実施する「会計年度任用職員」にかかる制度の導入及び周知徹底を図る。                                       | ○   | ◎            | ◎            | ◎            | ◎            |

◎：実施      ○：検討