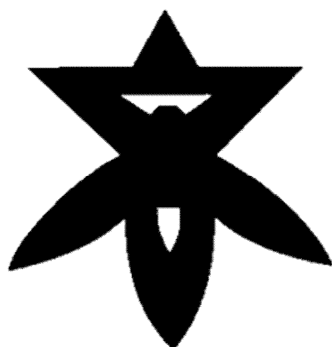


高槻市人材育成基本方針

～使命感をもち、常に前向きな気持ちで
取り組むことができる自律した職員～



平成13年12月策定
平成21年8月 改訂
令和 4年3月 改訂

高槻市

はじめに

昭和40年代に住宅都市として全国有数の人口急増を経験した本市は、日本社会が人口減少にあるなか、進行する少子高齢化に伴う課題に加え、当時整備した公共施設の老朽化など様々な課題に直面しています。また、近年、気象災害が頻発、激甚化し、大規模地震発生の切迫性が叫ばれ、さらには、世界的規模で拡大した新型コロナウイルス感染症は社会構造を急変させ、市民生活に多大な影響を及ぼしています。

こうした状況下において、自治体が果たすべき役割は非常に重要であり、複雑化する行政課題に効果的・効率的に対応していくためには、職員個々が、職務能力やマネジメント能力を高めていくことが必須であるといえます。多種多様な行政課題に対面する今、職員に求められるものは、常に与えられた仕事の目的を意識し、真摯に仕事と向き合いながら、積極的な業務改善とともに、目的の達成まで挫けずに取り組む姿勢であると考えます。

そこで、今回の人材育成基本方針では、めざすべき職員像を再定義し、職員一人ひとりが自己啓発に努めるとともに、全庁的に人材育成を推進していくことにより、市民の負託に応えていくことを明記しています。第6次総合計画に掲げる「輝く未来を創造する 関西の中央都市 高槻」を合言葉としたまちづくりを着実に推進していくためにも、一般職、管理職を問わず、全ての職員がこの人材育成基本方針を常に心に留め、それぞれの責任と役割を意識しながら日々の仕事に取り組み、その能力を遺憾なく発揮されることを期待しています。

令和4年3月

高槻市長 濱田 剛史

目次

第1章 人材育成基本方針について

- 1 人材育成基本方針の目的・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 今回の改訂の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 3 改訂にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

第2章 めざすべき職員像

- 1 使命感をもった職員・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 常に前向きな気持ちで取り組む職員・・・・・・・・ 4
- 3 自律した職員・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

第3章 人材育成の推進体制

- 1 人材の確保・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- 2 人を育てる職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 3 人事考課制度・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 4 計画的なOJT(On-the-Job Training)・・・・・・・・ 11
- 5 研修体制(Off-JT)・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 6 自己啓発・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 7 健康管理・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 8 人事異動・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 9 昇任試験・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

第4章 高槻市職員に求められる役割と能力

- 1 各職階に求められる役割と能力・・・・・・・・ 18
- 2 職員アンケートにおける上司と部下の意識(参考)・・・ 19

第1章 人材育成基本方針について

1 人材育成基本方針の目的

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、方策等を明確にし、計画的かつ総合的に人材育成を推進していくための基本方針であり、本市では平成13年12月に策定しています。

平成21年8月に改訂した高槻市人材育成基本方針では、地方分権時代において、より高度な知識や能力、資質が職員に求められる一方、人口減少・少子高齢化社会の到来による財政悪化や団塊世代の大量退職が避けられないことから、総合的かつ戦略的な自治体運営に取り組むべく、職員自らが資質向上を図り、能力を最大限に発揮して職務を遂行する必要があるとしています。具体的には、めざすべき職員像を実現するために、各階層に求められる役割や能力を明らかにした上で、職員自身の自己啓発、職場における指導・助言、人事異動や人事考課制度をはじめとした人事管理制度、職員研修を重点項目として、管理監督者はもちろん、職員全体で人材育成に取り組んできました。

2 今回の改訂の趣旨

前回の改訂から10年以上が経過し、職員の年齢構成も大きく変化しました。団塊の世代の大量退職に伴い、経験値の低い職員に対するOJTや技術継承が大きな課題となっています。また、今後、少子高齢化がますます進展し、税込減や社会保障費などの歳出増により、財政運営が厳しくなることが見込まれる中、平成29年9月には、20年後、30年後の高槻市の未来に向けて取り組むべき改革をまとめた「高槻市みらいのための経営革新」に向けた改革方針が発出され、業務のより一層の効率化と生産性の向上、人事考課制度の適切な運用による組織の活性化と職員の勤務意欲と能力の向上、少数精鋭による行政運営に対応するための研修やOJT等の人材育成の一層の強化等を目指すこととされました。一方で、働き方に対する考え方も変化してきており、女性活躍推進に向けた取組の推進(※1)や長時間労働の是正、ワークライフバランスの推進(※2)など、働きやすい職場環境の構築が求められています。

(※1) 高槻市特定事業主行動計画「仕事も家庭も“CHANT!”」(令和4年2月改訂)

女性が個性と能力を発揮して、よりいきいきと職業生活を送ることを目的に、職員が安心して結婚、出産し、男性女性ともに仕事と家庭の調和(ワーク・ライフ・バランス)を実現していけるよう、また今まで以上に女性がより活躍できる職場環境となるよう、職場全体で次世代育成支援と女性の活躍を推進する取組を進めることとしています。

(※2) 高槻市 SMART ワークプラン(平成29年10月)

業務の見直しや別の手法の導入により、事業としての成果は維持しつつ職務のパフォーマンスを向上させ、仕事と生活とを両立して、より効果的で働きやすい職場環境の構築を目的としています。

こうした状況において、住民サービスを持続的、かつ、安定的に提供していくためには、AI (Artificial Intelligence=人工知能)やRPA(Robotic Process Automation)も含め、業務の効率化を推進していく必要があります。

また、これからの職員には、多様な主体との連携や調整、地域住民に寄り添った支援等、対人関係におけるファシリテーション能力やコミュニケーション能力などが求められることに加え、限られた人員で業務を円滑に進めるためには、職員の勤務意欲を向上させるとともに、部下(後輩)育成をはじめとした優れた組織マネジメントが不可欠となります。

今回の改訂では、高槻市職員全員がそれぞれの立場や職階で、今自分は何を求められているのか、今後どのようなことが求められるのか、何が足りないのか、それを補うためには何をしなければならないのかを自分で考え、納得し、行動に移すことを目的としています。「忙しいから」「自分には関係ない」「誰かがやってくれるはず」といった考えは捨てて、まずは人材育成を進めるうえで自分自身を見つめ直すことがスタートになります。

3 改訂にあたって

今回の改訂にあたっては、職員の様々な声や想いを反映させ、今後の人材育成に活用することを目的に、以下の取組を行いました。

(1) 職員アンケートについて

人材育成基本方針は高槻市が定める人材育成に関する指針であると同時に、高槻市で働く職員の指針となるべきものでもあります。そこで改訂に先立ち、令和3年10月26日～11月9日にかけて全職員(会計年度任用職員は除く)を対象に職員アンケートを実施しました。アンケートでは 1,188 人の職員から回答が得られました(回答率は47.5%)。

(2) 高槻市みらい創生推進プロジェクトチームについて

上記アンケートとともに、高槻市みらい創生推進プロジェクトチーム設置要綱に基づいて設置された連絡調整会議(部長代理級職員で構成)において意見を聴取しました。

第2章 めざすべき職員像

人材育成基本方針では、理想とする職員像を提示することで、全職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識を明示します。本基本方針では、旧基本方針で掲げる職員像の考え方を継承しながらも、これからの高槻市に必要な人材として、めざすべき職員像を次のように定めます。

**使命感をもち、常に前向きな気持ちで
取り組むことができる自律した職員**

1 使命感をもった職員

私たち職員は、福祉や子育て、教育、都市整備など様々な部署に配属され、各職場で互いに協力し合いながら仕事をしています。そのどれもが市民生活を支えるうえで欠かせないものであり、活躍できるフィールドがたくさんあることは自治体職員の魅力のひとつであるといえます。また、人事異動を繰り返しながら、様々な業務を経験し、キャリアを重ねながら成長できる点も大きな特徴です。

価値観の多様化に伴い、職員が担う業務の範囲は、前回の方針改訂時と比べて大きく拡大していますが、どれも市民生活を支えるうえで欠かすことのできない業務ばかりです。また、高槻市職員として働くということは「その職種に応じて配属される職場であれば、全ての職場に配属される可能性があり、どのような業務でも自分が担当する可能性がある」ことが大前提となり、地方公務員法第35条に「職務に専念する義務」が定められているとおり、職員はどんな業務であっても与えられた業務には全力で取り組む必要があります。

私たちは、全体の奉仕者として公共の利益のために職務を遂行する公務員であるという自覚をもたなければなりません。例えば、大きな災害が発生した際には指定された職場や避難所等にすぐに駆け付けなければなりませんし、全庁を挙げて対応していかなければならない事態が生じた場合には、各部署が協力しあってこれに対応しなければなりません。いついかなる時でも、市民生活に結び付く業務については、内容を問わず全力で従事することが求められています。(※3)

(※3) 服務の宣誓（地方公務員法第31条）

新たに職員になった者は、その職務を行うために宣誓書を提出することが条例で定められています。

宣誓書「わたくしは、ここに主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。わたくしは、地方自治の本旨を体するとともに、公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。」

2 常に前向きな気持ちで取り組む職員

今後の市政運営にあたり、まず、少子高齢化による社会保障費の増加や公共施設の老朽化などにより、さらなる財政状況の悪化が見込まれることを、全職員が認識しておく必要があります。また、大雨により各地で頻発する土砂災害や河川の氾濫、南海トラフ地震などの自然災害は、いつ発生してもおかしくありません。近年の新型コロナウイルス感染症の流行は、市民生活や経済活動において、数年前には考えられなかった大きな変化をもたらしています。さらに、価値観の多様化に伴って、行政が担うべき業務内容や範囲も拡大している中、デジタル技術の進展も相まって、職員の働き方や業務の進め方においても、従来の考え方にとらわれない柔軟な発想が求められています。

このように絶え間なく変化する社会環境においては、明確なルールや基準に沿って処理するだけでなく、これまでに前例や経験のないような困難にも、上司や部下、職場の同僚などと協力しつつ、前を向いて、自分なりに試行錯誤しながら向き合っていくことが求められます。

3 自律した職員

自律とは、自分の力で自分を正しく律する、つまり、自分で考えた規範に従って行動できることであり、セルフマネジメントともいえます。この規範とは、組織の方針やルールに則ったうえで定めるものであることが前提になります。

自律した職員になるには、まず、組織の目的を正しく理解し、基本的な仕事の進め方を学びながら業務経験を重ねなければなりません。そのうえで、組織に貢献するために自分は何をすべきかを考え、限られた時間の中で目標を達成するために最適な方法を探し出し、上司や部下に提示しながら主体的に行動することが必要です。

めざすべき職員に近づくために、各段階に期待されることは次のとおりです。

(1) 採用時～採用3年目頃

入庁から3年目までの期間に、接遇をはじめとした社会人としての基礎や、仕事をしていくうえで必要となる PC スキル、自治体職員に求められる公務員倫理や人権意識、公文書の取扱い、法解釈、コミュニケーション能力などのほか、様々な経験を積むことで実務に必要な知識やスキルを習得し、市職員として働く使命感をもって業務に取り組む姿勢を身に付けます。入庁から3年程度を経過すると、業務改善の意識をもち、より主体的に組織に貢献していくことが期待されます。

(2) 採用4年目以降の一般職

入庁から4年目を過ぎると、組織全体を視野に入れて行動しなければなりません。上司に言われたことだけをやるのではなく、当事者意識をもち、組織内で改善につながる意見や誤った状況に対する修正意見を担当者としての確に発言することが期待されています。最終的に決裁権者が判断し、組織として決定したことに従うのは当然であり、上司が的確な判断を下せるように補佐することが求められます。また、後輩職員の手本となるよう、困難事例にも主体的に取り組む姿勢も求められます。

(3) 主任

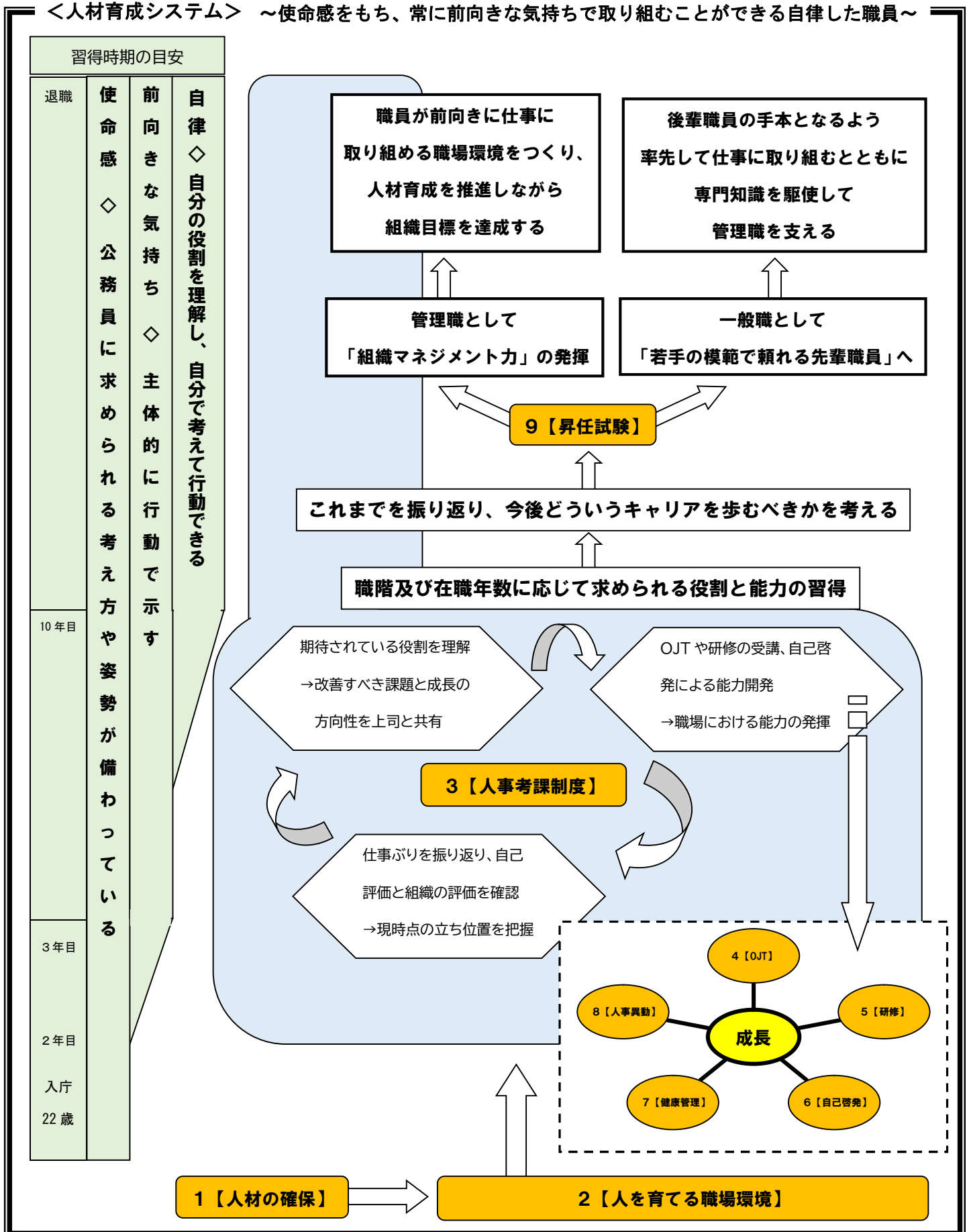
令和4年度から主任は「必要な行政経験を積み管理職に最も近い職員」として位置付けられ、令和6年度以降は主査級昇任資格試験の受験対象者が主任に限定されることとなります。一般職への指導的立場として若手職員の育成を担うとともに、管理職を補佐することが求められます。

(4) 管理職

主査級以上は、自身の成長とともに部下を育成することが強く求められています。組織成果を最大化するためにマネジメントを行い、部下に仕事を任せながら積極的に人材の育成にあたります。そのためには、部下の話をよく聞いて活発なコミュニケーションを図るとともに、自身が前向きに仕事に取り組む姿勢を示し、皆が働きやすいと感じる職場環境を構築する責任があります。

第3章 人材育成の推進体制

＜人材育成システム＞ ～使命感をもち、常に前向きな気持ちで取り組むことができる自律した職員～



めざすべき職員に近づくためには、どのような人材育成を行えば良いのでしょうか。それを体系的にまとめたものが前頁の「**人材育成システム**」です。人材育成システムでは、めざすべき職員像を3つに分けて、それぞれ習得すべき時期とその取組内容について示しています。

まず、職員はどんなときも市民に貢献しようとする使命感をもち、業務にあたらなければなりません。特に若手職員には、職場研修や OJT により日々の業務の進め方を基礎から学ばせるとともに、集合研修において地方公務員として働くうえで不可欠な知識や使命感を習得させます。

次に、前向きな気持ちで仕事に取り組むためには、本人の姿勢に加えて、気持ちよく働けるような職場環境づくりとともに、ハラスメント防止にも力を入れる必要があります。また、適切な人事異動により、様々な経験を積んで視野を広げることも効果的であるといえます。

こうして業務経験を重ねながらスキルを磨くとともに、人事考課制度において、自分には何が求められているのかを知り、自己研鑽に励むことにより、自律した職員へと成長を促します。そして、昇任試験が受験可能な年齢に到達以降は、自分がどういうキャリアを歩んでいくのかを選択し、職階に応じて自分の役割を果たしていくことが求められます。

具体的には、以下の1～9に組織全体で取り組むことで、めざす人材の育成を推進していきます。

1 人材の確保

人材育成の第一歩は、意欲ある優秀な人材の確保であると考えます。しかしながら、他の自治体と同様、本市においても、少子化に伴う採用試験受験者の減少が大きな課題となっています。こうした状況下で優秀な人材を獲得するため、時代に応じた試験内容の検討や辞退者を防ぐための工夫を更に進めていきます。

(1) 人材確保のため、すでに着手してきた取組

- ア WEB 申込やテストセンター方式の導入による、受験しやすい環境の構築
- イ 公務員試験対策が必要な教養試験や専門試験(技術系)を廃止し、人物重視の採用試験へシフト
- ウ 採用管理システムを活用し、試験合格者への定期的な情報提供
- エ 採用前に合格者を集めた親睦会の実施

(2) 今後検討すべき取組

- ア 例年受験者が少ない技術系職員の確保に向けた、技術系職場でのインターンシップ研修の実施や技術職に特化した説明会の実施

イ 民間企業などの動向も踏まえた、より適切な日程等、採用試験のプロセスを検討

2 人を育てる職場環境

すべての職員が働きやすい職場環境づくりは、事業主に課せられた責務であります。同時に、職場の管理職を中心に、職場の職員全員が意識して作り上げていくものです。

本市では、職員が前向きな気持ちで仕事に取り組める職場として、職場内で情報の共有ができ、職階を超えたコミュニケーションや業務上の相談などができる「風通しのよい職場」を目指して、職場環境づくりに取り組めます。

職員アンケートなどを参考に、風通しの良い職場づくりに必要な取組をいくつか挙げてみます。

(1) 情報共有ができている職場

職場内で、十分な情報共有がされていないと、業務の目的がはっきりしないまま業務にあたることでのモチベーションの低下や、思わぬミスが発生につながってしまいます。

必要なほう・れん・そう(報告・連絡・相談)が適切に行われていること、必要に応じてミーティングの場を設けることなど、組織全体で情報共有を適切なタイミングで行うことが必要です。

Q.あなたの職場では業務上必要な情報共有ができていますか。

	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
事務職	1. できている	90	44	20
	2. どちらかといえばできている	172	92	41
	3. どちらかといえばできていない	42	19	9
	4. できていない	7	3	0
技術職	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. できている	20	6	7
	2. どちらかといえばできている	40	43	15
	3. どちらかといえばできていない	13	9	1
	4. できていない	2	1	1
幼稚園教諭・保育士	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	
	1. できている	7	0	
	2. どちらかといえばできている	19	11	
	3. どちらかといえばできていない	3	1	
	4. できていない	0	0	
消防士	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. できている	62	11	5
	2. どちらかといえばできている	101	37	12
	3. どちらかといえばできていない	14	4	1
	4. できていない	3	2	0
その他(技能職)	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	
	1. できている	34	1	
	2. どちらかといえばできている	95	3	
	3. どちらかといえばできていない	38	0	
	4. できていない	20	0	

(2) 自由に発言できる職場

職場内で、上司・部下、同僚がお互いを尊重し、信頼関係があると、立場を超えて率直に何でも言える雰囲気生まれます。職員アンケートでは、自身の職場が自由に発言できていると感じている職員が多いようですが、引き続き、職階や担当業務など、立場が違っていても、お互いの考えや意見を自由に出し合って、それを尊重できる職場づくりに取り組みましょう。

Q.あなたの職場では自由に発言したり意見を言える環境にありますか。

事務職	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. ある	105	55	30
	2. ある程度ある	177	87	39
	3. あまりない	24	12	1
	4. ない	5	4	0
技術職	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. ある	28	18	9
	2. ある程度ある	41	39	15
	3. あまりない	5	2	0
	4. ない	1	0	0
幼稚園教諭・保育士	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	
	1. ある	6	3	
	2. ある程度ある	22	8	
	3. あまりない	1	1	
	4. ない	0	0	
消防士	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. ある	44	8	2
	2. ある程度ある	106	43	15
	3. あまりない	25	3	1
	4. ない	5	0	0
その他	(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	
	1. ある	36	2	
	2. ある程度ある	111	2	
	3. あまりない	30	0	
	4. ない	10	0	

(3) あいさつがある職場

職場は、同じ目的をもって市民のために働く人の集まりです。人と人が接するときにはまず行うことが「あいさつ」です。毎日接する人だからこそ、「おはようございます」「失礼します」など、しっかり声に出してあいさつし、お互いが気持ちよく働ける職場をつくりましょう。

特に、上司、先輩職員が率先してあいさつし、職場内での意識を醸成していくことが必要です。

(4) 整理整頓された職場

職場にある文書、物品はきちんと整理されていますか？雑然とした職場では、仕事に集中することができませんし、文書がすぐに取り出せないことで、仕事上のロスが生じたり、場合によっては市民

の方をお待たせすることになってしまいます。自身の身の回りを含めて、職場の整理整頓をすることが、快適な職場づくりの第一歩です。

(5) 不安を感じさせない職場

皆さんは、それぞれに割り当てられた担当業務があると思います。その担当業務を着実にこなしていくことが基本となりますが、トラブルや通常にない事態が発生した時や業務繁忙の時に、一人で困ったことはありませんか？そんなときは、職場全体で、その人をフォローすることが大切です。

職場全体でこのような意識が芽生えれば、職員は常に「自分は一人ではない」という安心感をもって仕事に向かうことができます。

「自分の担当ではないから」「自分は忙しいから」という意識を捨てて、「困ったときはお互い様」の精神をもつことで、自分自身も安心して仕事ができる環境が生まれます。

3 人事考課制度

理想の職員に近づくためには、今の自分に対する自己評価や「こうなりたい」という意欲とともに、担当業務への取組を通じて、自分は組織から何を期待されているのか、自分のどこが評価され、どこを改善しなければいけないのかを知る必要があります。自分の立ち位置を把握するとともに、これからのパフォーマンスの質を向上させていくための制度が人事考課制度です。

人事考課と聞くと、一般的に「評価する・される」のイメージが強いと思われそうですが、本制度の目的は、「上司と部下のコミュニケーションを確立し、組織目標の推進と職員の能力向上」を図ることで、「めざすべき職員像」へ自らを変革することにあります。例えば、「評価する側」は人事考課制度に基づく面談を積極的に活用するなど、部下に対して何を期待しているのか、期待に対する現在地はどこかを明確に示すことにより、改善や成長の方向性を部下と共有することができます。また、「評価される側」も自分に何が求められているか、何が足りないのかを確認することで、自分がすべきことを上司と共有することができます。

上司と部下がただ「評価をする・される」のではなく、コミュニケーションをとりながら、成長の方向性を確認・修正し、気づきを促してモチベーションを向上させ、能力開発につなげることが重要となります。

このように、人事考課は人材育成を推進するための基礎となるものであり、職員にも定着している制度です。これからもより一層、勤務実績を的確に評価に反映させることができるよう、評価項目や評価方法の見直しを適宜行っていくとともに、人事考課制度を適正に運用していくために、考課者研修をはじめとした各種研修会を実施するなど、ハード・ソフト両面から、人事考課制度が職員にとってより納得性の高い制度となるように取組を進めます。

4 計画的なOJT (On-the-Job Training)

OJTとは、職場で上司や先輩が実務に即して知識やノウハウを意識的かつ継続的、計画的に指導・助言をしながら育成していく取組です。OJTでは、仕事を任せながら担当する業務の習熟を図るとともに、仕事に取り組む姿勢や市職員に求められる意識及び行動についても身に付けさせることが求められます。職員アンケートの回答結果をみると、

Q.あなたの職場では、仕事を通じて上司や先輩から部下・後輩職員への指導や教育が積極的に行われていますか。

(選択肢)		主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
事務職	1. 積極的に行われている	61	24	7
	2. どちらかといえば積極的に行われている	171	95	56
	3. どちらかといえば消極的である	60	38	7
	4. 消極的である	19	1	0
(選択肢)		主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
技術職	1. 積極的に行われている	9	3	2
	2. どちらかといえば積極的に行われている	42	43	16
	3. どちらかといえば消極的である	18	11	5
	4. 消極的である	6	2	1
(選択肢)		主任・一般職	副主幹級・主査級	
幼稚園教諭・保育士	1. 積極的に行われている	3	0	
	2. どちらかといえば積極的に行われている	19	9	
	3. どちらかといえば消極的である	7	3	
	4. 消極的である	0	0	
(選択肢)		主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
消防士	1. 積極的に行われている	55	13	6
	2. どちらかといえば積極的に行われている	113	37	12
	3. どちらかといえば消極的である	10	4	0
	4. 消極的である	2	0	0
(選択肢)		主任・一般職	副主幹級・主査級	
その他	1. 積極的に行われている	26	1	
	2. どちらかといえば積極的に行われている	89	3	
	3. どちらかといえば消極的である	51	0	
	4. 消極的である	13	0	

職種・職階を問わず、「どちらかといえば積極的に行われている」という回答が多数となりましたが、職場での指導や教育が消極的であると感じている職員も一定数見られます。そのように感じる理由として「自ら学ぶべきといった雰囲気がある」「指導相手に気をつかひすぎて必要な指導ができていない」「忙しくて手が回っていない」「そもそも日常のコミュニケーションが不足している」などの意見がありました。

各職場が抱える課題は様々ですが、組織として人材を育成する必要性はどの職種、職場であっても変わりはありません。業務が多忙であったとしても、部下や後輩の仕事ぶりを観察し、適切な指導はしなければなりませんし、指導を受ける職員もわからないことはしっかりと質問し、指導を受けて業務習熟に努めなければなりません。また、職員アンケートでは、どの職種においても管理職は、30歳以上の中堅とされる一般職に対しては「後進の育成」を期待していますが、当事者は自分がそのよ

うな行動ができているとは感じていないようです。人材育成は管理職だけの役割でなく、組織全体で取り組むという意識をもち、後輩職員に寄り添って、自身の経験を通じた助言などを行いましょ

5 研修体制 (Off-the-Job Training)

(1) 人事担当課の役割

職場での業務を通じた人材育成とは別に、様々な研修手法を用いて、人材育成に努めます。また、受講する職員の参加意欲や研修効果を高めるため、研修実施時には、研修目的などを明確にした周知などにも取り組みます。

① 自主研修

自ら能力開発に取り組む職員の意欲を、通信教育や政策研究の費用支援などを通じて支援します。通信教育では、パソコンスキルなど業務に直結するようなものも支援対象とするなど、職員のニーズに応えるよう努めます。

② 職場研修

職員アンケートでも所管業務に直結する専門的な知識を学べる研修へのニーズは高いため、外部機関への派遣研修だけでなく、職場単位で担当業務の専門性を高められるよう、職場研修の活性化を図ります。

③ 集合研修

一般職期、管理職期と、キャリアごとにその目的を明確化した研修を実施していきます。

(一般職研修)

若手職員の早期育成に向けて、前向きに仕事に取り組む姿勢や心構え、地方公務員として最低限習得すべき、人権、法務、文書事務、財務などの知識を重点的に学ばせることで、資質の向上につなげるとともに、市職員として働く使命感をもたせます。

(管理職研修)

適切な部下指導や働きやすい職場環境の整備手法などの習得を重点事項とし、各職階で必要とされるマネジメント能力の向上を図ります。

④ 派遣研修

業務上の専門知識を集中的に学ぶことができるほか、他自治体職員との交流を通じ、新たな気付きを得ることができるという利点もあることから、より多くの職員の派遣を目指します。そのため、庁内への周知方法を見直し、積極的な受講勧奨を行います。

(2) 職場の役割

職場内の指導だけで育成を全て担うのではなく、庁内外で実施する様々な研修に所属長が所属職員を積極的に参加させることも、職員の成長を支援することにつながります。研修に関するアンケート結果では「業務に直接活かせる研修」に対するニーズの高さがうかがえました。担当している業務に関する知識や技術を習得したいというのは、誰もが望んでいることと思います。

一方で、業務上必要性を感じていない研修は、参加の意欲が下がる傾向にあります。本当に必要ないことなのでしょうか。

市職員として、キャリアを積み重ねていくうえで、高い倫理観や人権感覚、正しい文書処理や財務会計事務などを身に付けなければなりません。管理職になれば、ハラスメントやマネジメントの知識も必須です。市職員として成長するには、実務的な研修だけでなく、キャリアパスに沿って用意された研修も確実に受講し、公務員としての資質を総合的に向上させることが必要です。

そのためには、様々な研修を積極的に受講できる環境が必要となります。研修受講に関する職員アンケートの回答結果をみれば、課長級以上では各種研修に比較的参加しやすい雰囲気があるとの回答が多数でしたが、職階が下がるにつれて、参加したくても参加しにくいとの声も増えています。業務多忙の中、職場で仕事をしてほしいという気持ちも理解できますが、人材育成を推進するにあたってはこうした研修が用意されていて、受講が職員の成長につながることを理解して、積極的に職員を研修に参加させるように努めましょう。また、研修を受講した職員に、研修で得たことを業務にどう活かしていくのかを話し合うことも、当該職員の成長に大きくつながりますので、受講報告の作成時に、職員とコミュニケーションを図りましょう。

Q.あなたの職場では職員が庁内の集合研修に参加しやすい雰囲気がありますか。

(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
1. ある	196	110	50
2. ある程度ある	196	86	35
3. 実施時期による	105	44	20
4. 研修内容による	100	26	5
5. あまりない	41	17	1
6. ない	15	4	0

Q.あなたの職場では職員が外部の研修に参加しやすい雰囲気がありますか。

(選択肢)	主任・一般職	副主幹級・主査級	課長級以上
1. ある	124	56	40
2. ある程度ある	165	89	34
3. 実施時期による	118	44	21
4. 研修内容による	137	48	12
5. あまりない	79	37	5
6. ない	30	13	0

6 自己啓発

職員が成長していくためには職員自らが自身の成長を望むことが不可欠です。どれだけ優れた育成ツールが用意されていても、職員個人にやる気がなければ人材育成の効果は上がりません。真摯な気持ちで上司や先輩からの助言・指導に耳を傾け、庁内の研修を受講するとともに、様々な機会を捉えて積極的に知識やスキルを吸収する必要があります。受け身の姿勢ではなく、自分は「こうなりたい」というイメージをしっかりと持ち、目標に向けて努力することで仕事の質が高まり、自分自身の成長につながります。

7 健康管理（ハラスメントの防止も含む）

職員がやりがいをもって前向きに仕事を続けていくためには、心身ともに健康で働ける環境は欠かせません。一方で、多忙な日々の中での無理な働き方や、余裕のなさからくる感情的な叱責は、職場環境の悪化や、職員のメンタル不調を引き起こしてしまうおそれがあります。

全ての職員が、健康で働ける職場を確保するため、メンタルヘルスの推進、ハラスメントの防止、時間外勤務の抑制などに取り組めます。

指導する立場の職員には、感情的に人を怒るのではなく、不適切な行動や言動に対して叱る、人格否定はしないなど、ハラスメントの防止に関する要綱等(※4)を踏まえた組織人として当たり前の対応が求められます。一方で、是正すべき行動を放置すると、職場全体のモチベーション低下や重大な事故を招く恐れがあります。組織をより良い方向へ導くためには、職員の行動を改善し、成長させるための適切な指導が必要となります。

また、自分自身や周りの職員の異変に気づいたら、一人で抱え込まず、気軽に保健師や人事担当課の職員にご相談ください。特にメンタルヘルスケアにおいては、早期発見、早期対応が重要です。

(※4) ハラスメント防止に関する要綱等（デスクネットの文書管理＜人事企画室内に保管）

- ・「高槻市職員のハラスメントの防止等に関する要綱」
- ・「高槻市ハラスメント防止委員会の運営等に関する要綱」
- ・「ハラスメントをなくすために職員が認識すべき事項についての指針」

(1) メンタルヘルスケアの推進

メンタル不調を未然に防ぐため、産業医による健康相談(週1回)、健康管理医師(精神科医)による心の健康相談(月2回)のほか、人事企画室の保健師による、随時の保健相談などの複数の相談窓口を設けるとともに、階層ごと(新規採用職員、主査級、課長代理級、課長級)の課題に対応したメンタルヘルス研修を実施します。また、ストレスチェックを活用した職員個人のセルフケアがより有効に機能するよう、情報発信に取り組んでいきます。

(2) ハラスメントの防止

職場のハラスメント防止のために定めた「高槻市職員のハラスメント防止等に関する要綱」などについて、新規採用職員や新任主査級職員への研修などを通じて、更なる周知啓発を行うとともに、人事担当職員からなるハラスメントの相談窓口などを通じて、職場におけるハラスメントの未然防止、問題解決に取り組んでいきます。

(3) 時間外勤務の抑制

職員の健康状態の悪化につながる過度の長時間労働を防ぐため、高槻市スマートワークプランを通じて、時間外勤務の抑制に努めます。各職場においては、時間外勤務が発生する要因について把握、分析を行い、事務の簡素化・合理化等を積極的に推進し、勤務時間の範囲内で、やるべき業務を遂行できる体制を目指しましょう。

8 人事異動

職員アンケートにおいても、在課年数の長期化が職員のマンネリ化やモチベーションの低下につながるなどの意見があり、職種・職階を問わず、一定の期間でのジョブローテーションを望む声が多数ありました。

業務継続の観点からみると、一つの職場に長期在籍することは、業務の習熟につながるというメリットがあります。しかし一方で、人材育成の観点からみれば、特に若手職員に様々な経験を積ませるためのジョブローテーションは、市役所職員として視野を大きく広げることにつながることから、より大きなメリットがあるといえます。

人事異動の際は、適材適所に職員を配置することで、職員の持てる能力を十分に発揮させ、組織成果の最大化を図るとともに、より職員の意向をくみ取れるような自己申告制度の在り方や、若手職員を対象としたジョブローテーションの方法なども検討していきます。

9 昇任試験

高槻市では、管理職になるためには、一定の行政経験を積んだうえで、昇任試験を受験し合格することが必要です。管理職になると組織のマネジメントに携わることになり、求められる役割や能力も大きく変わります。

そのため、管理職となることは、キャリアの中で大きな転換期となります。では、今の管理職はどのようにして、管理職となることを決断したのでしょうか。参考に、職員アンケートの中で、管理職の昇任試験に関する回答結果(指定した8項目から該当するものを選択して回答)を次に示します。

Q.(管理職で該当する方のみお答えください)なぜ管理職昇任試験を受験しようと思いましたか。

男性	(選択肢)	主査級以上
	1. 自信があった	16
	2. より責任のある仕事をしたかった	111
	3. 大変そうだがやりがいもありそうだから	111
	4. 単純に興味があった	24
	5. 給与等に魅力を感じた	75
	6. 管理職としてのキャリアを歩んでみたいと思った	114
	7. 周りも受験していたから	51
	8. 子育てなど家庭生活が一段落した	7
	9. 上司等からの勧め	113
	10. その他(自由記述) ※主な項目は別紙に記載	35

女性	(選択肢)	主査級以上
	1. 自信があった	0
	2. より責任のある仕事をしたかった	9
	3. 大変そうだがやりがいもありそうだから	11
	4. 単純に興味があった	4
	5. 給与等に魅力を感じた	0
	6. 管理職としてのキャリアを歩んでみたいと思った	12
	7. 周りも受験していたから	3
	8. 子育てなど家庭生活が一段落した	5
	9. 上司等からの勧め	34
	10. その他(自由記述) ※主な項目は別紙に記載	9

Q.(管理職の方のみお答えください)管理職になって良かったと思うことは何ですか。

男性	(選択肢)	副主幹級・主査級	課長級以上
	1. 管理職でしか味わえない達成感がある	40	31
	2. 一般職とは違った視点で仕事ができる	121	68
	3. 仕事の幅が広がった	125	61
	4. 自分のやりたいことができる	42	21
	5. 成長できた	78	36
	6. 給与等が上がった	76	30
	7. 部下や後輩の育成を支援できる	56	27
	8. より責任ある仕事ができる	62	31
	9. その他(自由記述) ※主な項目は別紙に記載	11	0

	(選択肢)	副主幹級・主査級	課長級以上
		1. 管理職でしか味わえない達成感がある	7
女性	2. 一般職とは違った視点で仕事ができる	23	6
	3. 仕事の幅が広がった	22	6
	4. 自分のやりたいことができる	3	1
	5. 成長できた	14	3
	6. 給与等が上がった	13	0
	7. 部下や後輩の育成を支援できる	14	1
	8. より責任ある仕事ができる	8	4
	9. その他（自由記述） ※主な項目は別紙に記載	3	0

回答結果を、男性と女性で比較した場合、昇任試験を受験した理由として男性は「より責任のある仕事をしたかった」「やりがい」などが多かったですが、女性は「上司等からの勧め」が圧倒的に多数となりました。一方、管理職になって良かったことについては、男性・女性とも「一般職とは違った視点で仕事ができる」「仕事の幅が広がった」との回答が上位になりました。一般職・主任に比べて責任や判断が求められる一方、新たなやりがいを感じて仕事ができることに魅力を感じている様子が見えられます。

これらの回答から、男性は業務経験を積む中で、自然とキャリアアップを望んで管理職となった職員が多いと思われ、そういった意見が少ない女性は、採用後、一般職としての業務経験を積む期間において、何らかの理由によってキャリアアップへの意欲が持てないでいる可能性も考えられます。上司の勧めにより、管理職となるきっかけを得て、最初の一步のハードルをクリアすれば、女性職員も男性と同様、管理職として働くことを決断して、活躍の場がさらに広がることが期待されます。

現在、高槻市特定事業主行動計画の中で、女性管理職比率の増加を目標としている中、人事担当課は、管理職試験の受験勧奨だけでなく、身近なロールモデルを提示するなどの取組を進めていく一方、所属長をはじめ、職場においては、男女にかかわらず、適切なキャリアアップにつながる人材育成に取り組ましましょう。

第4章 高槻市職員に求められる役割と能力

1 各職階に求められる役割と能力

ここまでめざすべき職員像について説明してきましたが、最後に職階別に求められる役割と能力について示します。

めざすべき職員像は、高槻市職員全員に共通して求められるものですが、職員一人ひとりに求められる役割や能力は、その職員の職階によって大きく異なります。一般職であれば担当業務に精通し、事務を迅速かつ適正に処理する能力等が求められる一方、管理職にはマネジメント能力や判断力等が求められます。

各職階の評価要素や求められる行動、望ましくない行動などの詳細については、人事考課制度で定められていますので、本方針では、各職階の基本的な役割等を確認し、自分にはどういうことが求められているのかを理解してください。また、次頁の表に示すもののほか、各職階に共通する項目として、所管事務における課題や問題点を把握し、上司に適切に報告するとともに、改善や問題解決について積極的に提案することなどが求められています。

なお、職階が同じであっても、その経験年数等によって求められる水準は変わります。また、人事異動で新たな部署に配属されると、担当する業務が大きく変わり、新たな職場における課題や具体的な業務の進め方、所管する法令等の知識をゼロから習得しなければなりません。そうした個々の「知識」とは異なり、市職員としてのキャリアで身に着けたスキルや仕事に対する姿勢などは、いかなる職場でも必要なものであり、在職年数とともに積み重ねられていくものであるといえます。

めざすべき職員像で示した、高槻市職員としてあるべき姿勢や仕事への取り組み方とともに、自身の職階や置かれた立場を踏まえて、自分が果たすべき役割を理解し、能力を発揮して組織目標の達成に貢献することが求められます。

職階		基本的な役割と能力
管 理 職	部長級	<ul style="list-style-type: none"> ■部の目標を確実に達成するため、自ら率先して指揮監督を行う。 ■事務事業を取り巻く中長期的な課題を的確に把握し、見直しに向けたビジョンを示す。
	部長代理級	<ul style="list-style-type: none"> ■部の目標を確実に達成するため、所管事務に関する指揮監督を行う。 ■市全体の経営を考慮しながら政策判断を行う。
	課長級	<ul style="list-style-type: none"> ■課の目標を確実に達成するための方向性を示し、課の事務事業管理を行う。 ■部下に対して目標達成に向けての動機付けを行い、計画的・継続的な育成を行う。
	副主幹級	<ul style="list-style-type: none"> ■課の目標を確実に達成するため、関係部門との交渉や調整など、事務事業の円滑な遂行を図る。 ■部下の能力等を適正に把握し、計画的、継続的な指導育成を行う。
	主査級	<ul style="list-style-type: none"> ■課の目標を確実に達成するため、事務事業の実施責任者として業務を計画的に遂行する。 ■育成の観点を考慮しつつ、部下に仕事を割り当て、適切な指導を行う。
一 般 職	主任	<ul style="list-style-type: none"> ■必要な行政経験を積み管理職に最も近い職員として、主査級を補佐しながらマネジメントを学ぶ。 ■一般職の指導的立場であることを自覚し、適切な助言・指導を通じて後輩育成を行う。
	一般職	<ul style="list-style-type: none"> ■課の目標を理解し、業務に必要な知識や技能を深め、適正かつ迅速に業務を遂行する。 ■市職員としての使命感をもつとともに、人権意識や倫理観などを備えている。 ■常に問題意識をもち、困難に直面しても周囲と協力しながら前向きに仕事に取り組む。 ■経験豊富な一般職は、主任とともに主査級を補佐し、後輩職員への助言・指導を行う。

2 職員アンケートにおける上司と部下の意識（参考）

職階毎の基本的な役割と能力について前頁で示したところですが、職員アンケートにおいて「自分が上司から期待されていると思うこと」と「上司が期待していること」について、予め複数の選択肢を用意し、その中から特に当てはまるものとして回答があったものを集計したところ、一般職では「正確な事務処理」とともに「周りや協調して前向きに仕事に取り組む姿勢」が上司に求められていると考えており、上司も一般職に対して同じ内容を求めていることが分かりました。一方、管理職では、「正しい判断」と「責任をもって逃げずに判断する」とともに、「リーダーシップ」をとり、「部下が失敗したときにフォローする」ことが部下から求められていると考えており、部下も上司に対して同じ内容を求めているということが分かりました。

以上のように、一般職には事務処理能力の向上とともに、職場において前向きに仕事に取り組む姿勢が求められています。また、管理職には特に「判断すること」が強く求められていることが分かりました。ただし、上司が「正しい判断」をするためには、部下が正しい情報を適切なタイミングで提供するなどのフォローアップが不可欠となります。

また、管理職に求められるリーダーシップには様々な種類があります。一般的にイメージされるような「ぐいぐい引っ張る力強さ」だけではなく、自らの言葉や行動で価値観やこうあるべきといった

基準を示すような倫理的・模範的なリーダーシップも存在するため、管理職は、自分に合ったリーダー像を模索しながら、部下を正しい方向へ導いていけるよう努力しなければなりません。

(1) 一般職

20代以下と30代以上に分けてアンケートを実施しましたが、上司から期待されていると思う項目と、実際に上司が一般職に期待する項目の上位3つがいずれも一致していました。

- ◇ 正確な事務処理
- ◇ 協調性(チームワーク)
- ◇ 前向きに仕事に取り組む姿勢

(選択肢)
正確な事務処理、迅速な事務処理、専門能力、協調性(チームワーク)、コミュニケーション能力、報連相を絶やさない、打たれ強さ、どんな業務でも率先してやるフットワークの軽さ、前向きに仕事に取り組む姿勢、ミスをごまかさない、分からないことをそのままにしない、仕事の「目的」を常に考える、業務改善や効率の意識、プロ意識をもつ、後進の育成、市民や職員への気遣い、上昇志向、その他

(2) 副主幹級・主査級

部下(一般職)から期待されていると思う項目と、実際に部下が副主幹級・主査級職員に期待している項目の上位がほぼ一致していました。

- ◇ 正しい判断
- ◇ 責任をもって逃げずに判断する
- ◇ 失敗したときのフォロー
- ◇ リーダーシップ

(選択肢)
正しい判断、責任をもって逃げずに判断する、話を聞いてくれる、公平な評価、所管業務の豊富な知識、事業を進めるうえで必要となる関係機関等との調整、仕事を任せてくれる、先を見据えた洞察力、失敗したときのフォロー、適切な業務配分、情報の共有、リーダーシップ、指導力(部下の育成)、風通しのよい職場環境の推進、ワークライフバランスの推進、その他

(3) 課長級以上

部下(副主幹級・主査級)から期待されていると思う項目と、実際に部下が期待している項目の上位がほぼ一致していました。

- ◇ 正しい判断
- ◇ 責任をもって逃げずに判断する
- ◇ リーダーシップ
- ◇ 失敗したときのフォロー

(選択肢)
正しい判断、責任をもって逃げずに判断する、話を聞いてくれる、公平な評価、所管業務の豊富な知識、事業を進めるうえで必要となる関係機関等との調整、仕事を任せてくれる、先を見据えた洞察力、失敗したときのフォロー、適切な業務配分、情報の共有、リーダーシップ、指導力(部下の育成)、風通しのよい職場環境の推進、ワークライフバランスの推進、その他

まとめ

平成30年の大阪北部地震や台風21号による被災から時を経ずして、新型コロナウイルス感染症が流行するなど、ここ数年、本市にはこれまで前例のない出来事が連続して起きています。このような状況の中、市民の職員に対する期待はかつてないほどに高まっています。この期待に応えようとすることに精一杯で、人材育成にまで目を向ける余裕がないかもしれません。しかし、人材は「人財」とも言われます。人材育成の取組は長期間に渡るもので、短期間で結果が現れるものではありませんが、その取組を怠れば、確実にその組織は衰退していきます。組織が衰退すれば、行政サービスの低下に直結し、その影響を被るのは他でもない高槻市民となります。

今回改訂する人材育成基本方針では、近年の高槻市役所を取り巻く環境の変化等を踏まえ、めざすべき職員像を『使命感をもち、常に前向きな気持ちで取り組むことができる自律した職員』と定義しました。

市を挙げて人材育成にかかる各種取組を推進するとともに、職員一人ひとりがめざすべき職員に近づくために、自分に与えられた役割を認識し、自己研鑽に励むことで、必ず高槻市役所の組織力は向上するはずです。

「人財」育成に始まりはあっても終わりはありません。

この人材育成基本方針の改訂が、高槻市の「人財」育成の新たな始まりです。