京田辺市人材育成基本方針

平成２０年９月策定

令和４年４月改訂

まえがき

本市においては、効率的・持続的な行財政運営を図るため、組織のスリム化を目指し、京田辺市行政改革実行計画（京田辺市集中改革プラン）の一環として、職員数の削減を段階的に進めるとともに、再任用短時間勤務職員や会計年度任用職員を最大限活用することにより、必要最小限の職員数で多種多様化する市民ニーズに対応してきたところです。

人材育成については、平成２０年に策定した人材育成基本方針において、目指す職員像や人材育成に関する基本的な考え方を定め、職員研修及び人事制度を中心に取組を進めて参りました。

このような中、新型コロナウイルス感染拡大により、人と人とのつながりの希薄化が顕著となった現在において、市民協働や絆を一層強め、「人」が主役の地域社会を構築し、市民サービスをさらに向上させていくためには、職員が、今まで以上に失敗を恐れず積極的にチャレンジする意欲と行動力を持つことが重要と考えます。

変化が激しく将来の予測が難しい時代においても、第４次京田辺市総合計画に掲げる施策を進め、「みんなが住み続けたいと思えるまち」を実現するために、職員が地域を支えるリーダーとして、市民との「つながり」を大切にしつつ、自ら考え行動し、柔軟に対応できる職員へと成長できるよう、人材育成基本方針を改訂し、組織として更に人材育成に取り組んでまいります。

令和４年４月

京田辺市長　上　村　　崇

目　　次

第１章　京田辺市人材育成基本方針とは …… 1

第２章　職員の行動原則 …… 1

第３章　求められる人材とその方向性 …… 2
　１　目指す職員像（求められる職員） …… 2
　２　職員に求められる意識・意欲・行動 …… 2
　３　職員に求められる能力 …… 3
　４　階層別の役割 …… 4
　５　行動原則を機能させるしくみ …… 5

第４章　人材育成の方策 …… 6
　１　職場風土の改革 …… 6
　２　人事制度の改革 …… 8
　３　職員研修制度の充実 …… 10

第５章　人材育成に果たすべき役割 …… 12
　１　職員の役割 …… 12
　２　管理職員の役割 …… 12
　３　組織の役割 …… 12

第１章　京田辺市人材育成基本方針とは

社会・経済の変化が早く、将来が予測できない時代にあっては、組織は新たな時代の流れを敏感に感じ取って前向きに対応していかなければなりません。一般的に人、モノ、金、情報、時間といった経営資源の中で、「人＝職員」が最も重要と言われていますが、質の高い市民サービスを提供するためにはその「人＝職員」が変わらなければなりません。

人材育成の基本は、自己啓発であると言われるように、職員の能力開発は強制されるものではなく、職員自身が「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持って、自発的に学習しながら意識改革を進め、自己の能力開発に積極的に取り組むことが重要です。

また、職場環境も重要な要件です。職員全体が、目標を共有し自由に議論しあえるような、活気あふれる職場環境づくりを進めなければなりません。さらに、人事管理全体（人材の確保、活用、評価、育成等）を機能させ、職員、職場、組織のそれぞれにおいて、具体的で効果的な人材育成が図れるような体制づくりが不可欠です。

京田辺市人材育成基本方針は、それらを総合的視点から計画的に進めるために策定し、市が求める職員像を明らかにするとともに、人材育成の取組の方向性を示したものです。

第２章　職員の行動原則

京田辺市人材育成基本方針における職員の行動原則は次のとおりです。

使命(Mission)	**情熱(Passion)**	**行動(Action)**

質の高い市民サービスが私たちの使命。情熱をもって行動します。

第３章　求められる人材とその方向性

１　目指す職員像（求められる職員）

本市の人材育成を進めていく上で、第２章で示した職員の行動原則を踏まえ、「目指す職員像（求められる職員）」を次のように定めます。

《職員像》

（１）　高い倫理観・使命感、情熱を持ち、チームワークのとれる職員

（２）　積極果敢に挑戦し、未来を切り拓く職員

（３）　市民ニーズに敏感に反応しうる職員

（４）　高いコスト意識と経営感覚を備えた職員

（５）　自己啓発に強い意欲を持ち、仕事に積極的に取り組む職員

２　職員に求められる意識・意欲・行動

職員は、常に次の意識・意欲を持って職務にまい進するものとします。

	求められる職員像	職務遂行に当たっての基本的意識・意欲・行動
(1)	高い倫理観・使命感、情熱を持ち、チームワークのとれる職員	①　全体の奉仕者としての高い倫理観と使命感を持って行動します。 ②　質の高い市民サービスを提供するため、仕事に情熱を持って取り組みます。 ③　職員相互の連携とチームワークで問題を解決します。 ④　組織全体としての能力を向上させるよう行動します。
(2)	積極果敢に挑戦し、未来を切り拓く職員	①　失敗を恐れず多角的な視点から課題の解決を図ります。 ②　新たなことに積極的にチャレンジし、現状に満足せず、常に改善、向上を目指して取り組みます。 ③　みんなが住み続けたいと思えるまちづくりを進めます。
(3)	市民ニーズに敏感に反応しうる職員	①　市民の声をよく聴きます。 ②　現地･現場で、常に市民の視点・立場で考えます。 ③　常に市民と連携・協働する意識とスピード感を持って行動します。

(4)	高いコスト意識と経営感覚を備えた職員	①　常に最少の経費で最大の成果をあげられるかを考え工夫します。 ②　デジタル技術等を駆使し、無駄のない効率的なやり方を常に考え実践します。 ③　財政状況を常に意識しながら、総合計画等の方針を認識し、自らの職務を遂行します。
(5)	自己啓発に強い意欲を持ち、仕事に積極的に取り組む職員	①　自らの職務に創意・工夫を加えるとともに、常に自らの能力向上に努めます。 ②　職場では上司・部下・同僚間で共育（ともに教え合い学び合うこと。）を進め、切磋琢磨します。

３　職員に求められる能力

職員に求められる能力は多岐にわたっています。職員の担当職務や職責によって必要とされる能力の水準は異なりますが、概ね次のように区分できます。

	求められる能力	能　力　内　容
(1)	問題解決（課題設定）能力	常に市民の目線に立ち、ニーズや問題を捉え、ニーズの充足及び問題の解決に向けて効果的な政策･施策を立案(plan)、実施（do）し、その結果を評価（check）、改善（action）する総合的な能力。
(2)	職務遂行能力	職務の目的や目標を正確に把握して職務を正確かつ迅速に処理するために必要な能力。主に、職務の遂行に必要な知識や情報収集・分析、説明する等の能力。
(3)	対人能力（人間関係調整能力）	業務が多様化する中、自らの部局のみを意識するのではなく、他の部局とも積極的に関わりを持ち、連携して取り組むための能力。また、市民等の関係者と信頼関係を築いて、良好な人間関係を保ちつつ協働してまちづくりを推進するために必要な能力。主に折衝・交渉、調整等の能力。
(4)	人材育成能力	組織目標を達成するため部下に目標を明確に示し、職務遂行に当たって必要となる意識･意欲と力を部下から引き出し、あわせて人材育成・能力開発する能力。

４　階層別の役割

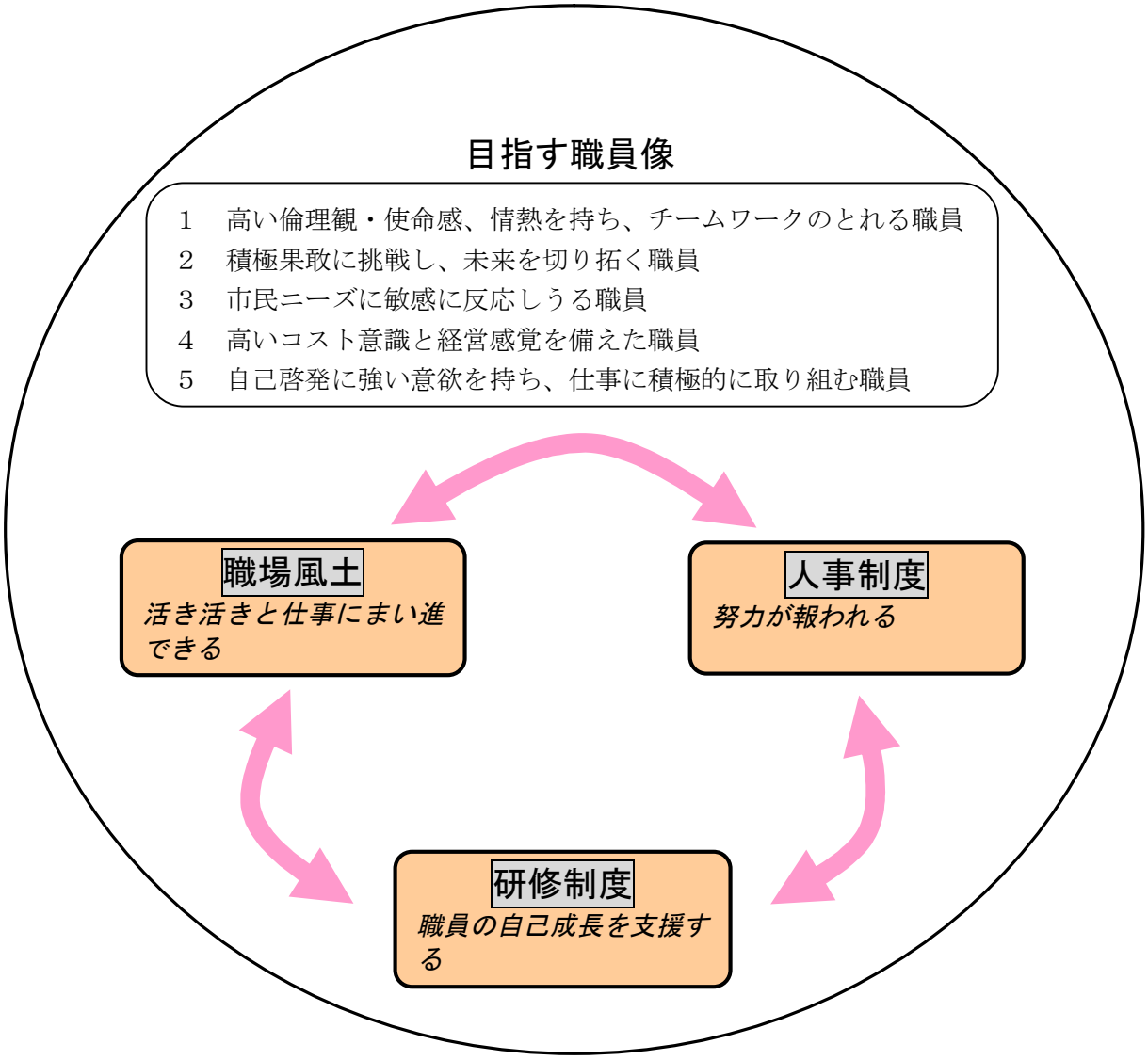
階層別の役割は、下表の通りです。

階　層　別　の　役　割

階層	役　　割	６０歳超 職員
部長・副部長級 （管理職）	市政を担う幹部として、 ・　長期的な視点から部局及び全庁的な政策課題を実現するため進むべき方向性を打ち出す。 ・　政策の決定と実行に責任を負う。部局の執行方針を示し、執行状況や達成状況等の進行管理、議会や関係機関等との調整・折衝を行うとともに、高い倫理観を持ち、部局の総括や改革を図る。 ・　人を育てる組織風土を醸成しつつ部下の育成・指導・監督を行う。 ・　部局の風土の醸成を行うとともに、他部局との連携を促進する。	
課長・所長級 （管理職）	課等の統括責任者として、 ・　環境の変化を把握し、的確な施策立案、政策形成を行うとともに、組織の総括や改革を行う。 ・　関係機関及び議会や市民との協働の重要性を踏まえて調整・折衝する。 ・　良好な職場環境の整備に努め、部下に対して職責に応じた事務分担を行い、職務遂行についての方向を示し、育成・指導・監督を行う。	
課長補佐・係長級 （監督職）	監督者として、 ・　上司を補佐しながら、自己の職務を進行管理するとともに関係先との折衝を行う。 ・　必要な情報を収集・活用して、状況の変化に柔軟に対応し、困難かつ高度な職務を責任をもって遂行する。 ・　部下の育成・指導・監督を行うとともに、積極的なチャレンジを支援し、成長を導く。	
	・　経験を活かし、困難度の高い業務に取り組むとともに、後進育成及び組織力向上に尽力する。	主幹 総括主査 (R5.4.1～)
	・　経験を活かし、担当業務に取り組むとともに、後進の成長を支援する。	再任用主査
主任級 （一般職）	主任級職員として、 ・　担当業務に関する専門的知識・技術を有し、積極的に課題に取り組む。 ・　的確な報告・連絡・相談に努め、常に問題意識を持って正確・迅速に職務を遂行する。 ・　市民との協働の重要性を理解し、市民及び関係者と的確に意思疎通し、他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律を遵守する。（職場の先輩として、後輩を指導し、仲間を助ける。）	
主事級 （一般職）	主事級職員として、 ・　職員として基本的な知識と倫理観を持ち、仕事に取り組むとともに、他の職員と協力体制を築き協調して仕事に取り組む。 ・　的確な報告・連絡・相談に努め職務を遂行する。 ・　市民との協働の重要性を理解し、市民及び関係者と意思疎通する。 ・　柔軟な発想で、チャレンジ精神を養う。	
会計年度任用職員	会計年度任用職員として、 ・　指示された担当業務を全力で遂行するとともに、他の職員と協力体制を築き協調して仕事に取り組む。	

５　行動原則を機能させるしくみ

第２章で示した「職員の行動原則」を機能させるためには、望ましい姿勢・行動の定着と各階層における職務能力の開発が欠かせません。そのためには、職場風土、人事制度、研修制度を有機的に機能させていくことが必要です。人材開発のための３者の関係を下図により示します。



第４章　人材育成の方策

１　職場風土の改革

～　一人ひとりが活き活きと仕事にまい進できる職場風土の推進　～

組織が力を発揮するためには、職員一人ひとりが組織に埋没することなく、活き活きと存在を主張し、仕事にまい進できる職場とすることが効果的です。このためには職場風土が良好な状態であることが極めて重要です。

具体的には、次の（１）から（３）に示す点を重点的に実施します。

（１）　やる気を高める職場を目指すための取り組み

①　チャレンジ精神を柱に能力を伸ばす職場風土とする

組織の総合力を高め、職員一人ひとりが、情熱を持ってチャレンジしていくためには、組織として前例を踏襲するだけでなく、さらに踏み込んで取り組むといった気概を持って仕事に取り組む姿勢と行動を高く評価し、組織的に支援することが欠かせません。職員の意欲ある自己研鑽やチャレンジ精神、担当業務でなくとも自分ごととして捉え当事者意識を持つ姿勢を組織に貢献するものとして認め、高く評価することとします。

②　職員の成長を促す職場とする

人は社会や職場を通して育ちます。職場研修（ＯＪＴ）を非常に重要な人材育成の手段と位置づけて、各所属において管理監督者のリーダーシップのもとで実施します。

特に新規採用職員においては、人事担当課も加わり、採用から半年の間で計画的な職場研修を実施し、人材育成に取り組みます。

また、職員が意欲を持って職場外研修（Off-ＪＴ）に参加できるよう支援するとともに、１か月後の振り返り等を実施するなど、学習した内容を職場で積極的に活用できる機会を提供し、学習結果を活かせるよう配慮します。なお、管理監督者自らが学ぶ姿勢を職員に先駆けて示していくことも大切です。

③　職員からの提案を積極的に取り入れる

部局内での積極的な対話を通じて、職員が自身の考えや提案を自由に発表しやすい風土づくりに努めるとともに、研修機会等を通じて職員の提案力の向上を図ります。

また、各種の施策の実施や事務事業の改善に対して、職員が幅広く提案することができるよう、「事務改善・アイデア提案募集制度」を設け、所属を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ります。

（２）　職場風土を変える職員の意識改革への取り組み

職員一人ひとりが活き活きと仕事に取り組むために、職員の意識改革に取り組み、職場を活性化していきます。

①　チームワークとコミュニケーション

職員個々の仕事はもちろん、チームワークでする仕事も多いことから人間関係は重要です。そのためには、特に管理監督者が積極的にコミュニケーションを図ることが求められています。

管理監督者をはじめ、職員にコミュニケーションの大切さについて自覚を促し、意識を変える取り組みを進めることによって、職場内により強固なチームワークを築き、職場の活性化を図ります。

また、所属や役職を越えた意見交換会や職員間での自主的な勉強会を通じて、コミュニケーションの範囲を広げていきます。

②　高いコスト意識の醸成

限られた財源をいかに有効に配分し、市民満足度を高めるかということは非常に大きな課題です。職員は、市の財政状況を意識し、総合計画等を通じて、市の目指す方向性を十分認識したうえで、常に新しい経営の視点を持って最少の経費で最大の効果が上がるように工夫し考えることが必要であり、高いコスト意識を持ち事業を進めます。

③　人権・多様性尊重の職場づくり

すべての職員がお互いに尊重しあえる職場環境を構築するためには、多様な人材の多様な考えを受け入れる組織風土の醸成が重要です。国籍や年齢、性別、障がいの有無だけではなく、人の内面にある、あらゆる価値観や考え方などの多様性を受容し、人の痛みに気づき相手の立場に立って考えることのできる感覚をすべての職員が身につけ、あらゆる差別やハラスメントを許さない職場づくりを進めていきます。

④　ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスの実現による生活の充実は、職員のパフォーマンスを高めるとともに、組織力を向上させ、質の高い市民サービスの提供へとつながります。

このため、ワークライフバランスの実現に必要となる「職員が子育てや介護等の事情を互いに理解し支え合う職場づくり」と「効率的・効果的な業務遂行のための働き方改革」を推進するため、意識の醸成等を図ります。

（３）　健康管理への取り組み

職員が意欲をもって仕事を行うには、肉体的にも精神的にも健康でなければなりません。しかし、職員の平均年齢が上昇していくにつれて自分の健康に不安を持つ職員や、近年は様々な疾病により病気休暇を取得する職員が増加しています。

職員の健康管理について良好な職場とするため、以下のことを進めます。

①　ストレスを上手にコントロールする職場づくり

ストレスをゼロにすることは難しいので、職員が各自でストレスと上手につきあうことが重要です。ストレスチェックの実施及びその後の産業医の面談指導により、自己のストレスを正確に認識して対処するとともに、組織的な分析を行い、より良い職場づくりのために組織で改善に努めていきます。

②　健康相談の充実

職員に対する健康管理計画に基づいた心身の健康づくりを行うとともに、産業医または保健師による健康相談や保健指導を実施し、職員の健康維持増進を図ります。

また、必要に応じて、職場外の専門機関との連携を図ります。

③　過重労働対策

長時間にわたる過重な労働は、疲労の蓄積をもたらす最も大きな要因と考えられ、脳・心臓疾患の発症との関連性が強いという医学的知見を踏まえ、「過重労働による健康障害防止対策のための指針」に基づき、時間外勤務の上限を設け、超過勤務縮減の取り組みを進め、ノー残業デーを周知徹底するとともに、長時間勤務を行った職員に対して、産業医等の面接指導を行います。

④　リフレッシュを図るための環境づくり

心身のリフレッシュと健康増進を図るため、職員が年次有給休暇を取得できるよう所属長に管理を促すとともに、職員が休暇を取得しやすい環境づくりに取り組みます。

２　人事制度の改革

～　努力が報われる人事制度の推進　～

努力が報われる人事制度への取り組みとして、次の（１）から（４）に示す点を重点的に実施します。

（１）　人事評価制度の実施

地方公務員法第２３条の２に基づき、人材育成、人事異動、給与等の処遇への反映などを行うため、能力と業績を評価対象とした人事評価制度を実施します。人事評価は、職務遂行に向けての姿勢・意欲を含む能力の発揮状況を見る「能力評価」と、果たすべき役割を目標の形で明確にした上で達成した業績を見る「業績評価」とによって構成します。能力評価と業績評価をこのように組み合わせることにより、一方の評価のみでは判定しにくいものも含めて、より正確に職責に応じた職務遂行の実態を把握できることになります。評価は結果だけを判断材料とするのではなく、結果に至るプロセスや能力の習熟状況も重要なポイントとして扱うほか、市民に対して公正・公平な姿勢を保持しているかどうかなど公務員としての基本的なあり方・倫理も対象とするなど多角的な評価とします。

さらに、人事評価結果の納得性を高め、かつ組織としての力を引き出すため、業績評価に目標連鎖型の管理制度を導入しています。

なお、人材育成を効果的に行うために、人事評価制度における自己評価や上司の継続的な職員の育成を目的とした面談、そして評価が職員の能力開発につながるよう評価基準の公表と評価結果の本人への開示等個々人の意識変革につながるよう工夫します。

今後は、人事評価シート及び評価方法の見直しに取り組み、より効果的な評価制度となるよう改善を図っていきます。

（２）　自己申告制度のさらなる活用

職員の人事管理の一環として自己申告制度を設け、人事異動に際しての参考資料として活用するとともに、今後の人事管理のあり方として、次の３点について自己申告を最大限に活用し適材適所の配置となるよう配慮します。

① 人材の有効活用を容易にするため、自らが他の業務に就きたいという意欲を尊重します。

② 職員のチャレンジ意欲を高めるとともに、組織の活性化も視野に入れた中で、職員の希望昇任・降任の意向を尊重します。

③ 総合職（ゼネラリスト）重視の人事管理を基本にしますが、ライン職だけではなく、職員の能力と適性に応じ、スタッフ職や専門職としての意向も考慮します。

（３）　人材育成を重視した人事異動の実行（ジョブローテーションの確立）

市民の視点で考え、実践する職員を養成するため、採用後できるだけ早い時期に直接市民と接する部門へ配置します。具体的には、採用１０年程度の期間に多様な職務（窓口部門、事業部門、管理部門等）を計画的かつバランスよく経験することとします。

こうすることで職員として基本となる資質を高めるとともに、職員としての能力の獲得や本人の適性を見い出します。

（４）　女性の職域の拡大等

男女共同参画の理念を活かして、男女を問わず意欲と能力と適性が活かされる配置を目指します。また、男女共同参画社会の実現に向け、業務を遂行する上で、研修機会の充実や能力開発を通じて、女性職員が多様な経験を積み、より一層その個性と能力が発揮できるよう職域の拡大や積極的な管理職への登用に努めます。

３　職員研修制度の充実

～　職員の自己成長を支援する研修制度の推進　～

職員の自己成長を支援する研修制度への取り組みとして、具体的に次の（１）から（４）に示す点を実施します。

なお、能力開発の基本は、職員自身の成長に向けての自覚と意欲をいかにして引き出すかにあります。主体的な努力が引き出され、活かされることにより、行政のプロとして一人ひとりが成長できるように、また、能力を高めたいという意欲を引き出せるよう職員研修を進めていきます。

（１）　職員研修規程の制定と研修基本方針及び研修計画の策定

職員研修については、職員研修規程に従い、毎年度、研修体系及び研修内容を見直し、研修基本方針及び研修計画を策定し、効果的な研修を実施していきます。

①　職員研修規程の制定

職員研修の実施に関する基本的事項、任命権者と所属長の責務などを定めます。

②　研修基本方針の策定

地方公務員法第３９条が求める研修の目標、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年度ごとに策定します。

③　研修計画の策定

研修基本方針で策定した方針を元に、計画的な研修を実施するため、研修計画を年度ごとに策定します。

（２）　職場研修（ＯＪＴ）の活性化への取り組み

管理監督者は、職員の成長を支援する当事者という認識を持ち、愛情を持って叱咤激励する等職員に積極的に働きかける姿勢が大切です。それとともに職場における仕事を通しての部下への指導を人材育成の重要な場と位置づけ、職場において実効性の高い研修を実施するよう努めることとします。特に新規採用職員に対しては、監督者が中心となり半年かけて計画的に職場研修（ＯＪＴ）を実施します。

さらに、各職場で計画的な人材育成が図られるよう環境づくりを進め、職場研修（ＯＪＴ）を活性化させるものとします。

また、管理監督者の指導育成技術（コーチング技術、面接技術等）を高めていくとともに、先輩が後輩を指導し、成長を助ける風土を培っていきます。

（３）　研修情報の提供、成果の共有、庁内講師の活用

①　研修情報の提供

ＬＧＷＡＮ等を活用して、研修担当課や研修機関で実施する各種研修の開催情報を職員に随時提供します。

②　研修等による成果の共有

研修や自己能力開発により習得した知識・技術を、自らのものとするだけでなく、職場や職場外において研修報告会を行い、研修成果の共有を図ります。

また、ＬＧＷＡＮ等を活用して受研者の研修報告を他の職員に情報提供することにより、市職員全体で研修の成果を共有できるようにします。

③　庁内講師の活用

新規採用職員等の若手職員に対し、中堅職員が庁内講師として主体的かつ魅力的に自身の部局の主要事業を紹介する研修を実施し、講師側も所管事業の理解、主体性及びプレゼンテーション能力の向上を目指します。

加えて、市政の推進に有効な専門的な知識・技能を有する職員を庁内講師として登録し、各種研修会で積極的に活用します。

（４）　自己啓発への支援・助成

本人による「自己啓発」を本人の自主性のみに頼るのではなく、個人的学習や通信教育等を組織としての自己啓発研修と位置づけ、研修履歴に記録し、それを成果として評価します。

また、自己啓発のために通信教育等に取り組む講座受講者に対する助成並びに職務上、有用と認められる国家資格を取得した者への助成を行います。

第５章　人材育成に果たすべき役割

人材育成は、職場風土、人事制度、研修制度、職員の意識が密接に関連し合っていることから、これを一体として捉えて進めていかなければなりません。

人材育成の推進にあたり、職員、管理職員、組織が個々の役割を認識し、推進体制を構築していく必要があります。

１　職員の役割

質の高い市民サービスが職員の使命であり、情熱を持って行動しなければなりません。自らの意志で自己を高めるということを一人ひとりが十分認識し、常に向上心と意欲を持って取り組む必要があります。

２　管理職員の役割

人材育成を効果的に進めて行くために管理職員は、自らが学ぶ姿勢を示したり、職員の能力開発を念頭に、それぞれの職責に応じた事務分担を行ったり、職場研修の実施や職場外研修に意欲的に参加する職員への支援を行うなど、人材育成に向けて極めて重要な役割を果たす必要があります。

３　組織の役割

（１）　人事・研修担当課の役割

人材の育成に向けて、職場環境の整備を組織として支援する立場にあるのが人事・研修担当課です。人事制度を通じて職員の持つ能力を最大限に発揮させるための環境整備を進め、組織の活性化を図ることが求められています。また、より効果的な研修を企画・実施することにより、職員の資質と能力を高めていく必要があります。

更に、職員の自主的な取組（意見交換会や勉強会等）を積極的に支援し、職員同士が学びあい成長する機会の充実を図る必要があります。

（２）　各部（室）の役割

各部（室）は、人事・研修担当課と連携して、専門的な研修の企画など、組織の活性化に向けた取り組みを進め、それぞれの立場で部（室）内の職員の能力向上に努める必要があります。

あわせて、部内職員が一人で問題やストレスを抱え込み、心身の不調に陥らないよう、職員同士がコミュニケーションをとりやすい職場環境に努める必要があります。