摂津市

職員育成･行動基本計画

令和４年３月

目次

1.計画の策定にあたって 1

（1）計画策定の背景と趣旨 1

（2）計画の位置づけ 1

2.人材育成の現状と課題 2

（1）第２期摂津市人材育成実施計画の総括 2

（2）令和３年度職員意識調査の結果 5

（3）現状と課題の総括 9

3.人材育成の基本的な考え方 10

（1）目指す職員像 10

（2）職員に求められる能力 11

（3）標準職務遂行能力 12

（4）計画の期間及び進捗管理 16

4.人材育成に関する施策 17

（1）研修 18

①研修コーディネートの推進 18

②年次研修・職位研修の重点化 19

③職員の学ぶ環境の整備 19

（2）人事異動 20

①人事異動サイクルの適正化 20

②キャリアパスの支援 21

（3）働きやすい職場環境 21

（4）新たな人材の確保（採用） 22

①戦略的な情報発信 22

②試験内容のブラッシュアップ 23
③採用予定者に対するフォローアップ 23
(5) 人事評価 23
①人事評価制度のさらなる適正実施 24
②人事評価に係る情報の共有・オープン化 25

5.人材育成計画に関係する主な例規等一覧 26

6.参考資料 27
(1) 人材育成実施計画検討プロジェクトチーム 開催経過 27
(2) 人材育成実施計画検討プロジェクトチーム 職員一覧 28

1.計画の策定にあたって

(1) 計画策定の背景と趣旨

少子高齢化や人口減少の進展の加速化を背景に、我が国の人口構造は大きく変化し、住民自治・福祉・教育などの様々な分野に影響を与えています。

本市においても既に少子高齢化が進展しており、近い将来、人口が減少していくと見込まれています。これからのまちづくりでは、まち・ひと・しごとの創生や、本市の魅力向上に取り組むことにより、人口減少の緩和や刻々と変化する社会情勢に適応していくことが重要となり、そのための組織づくりと人材育成が今後ますます重要となっていきます。

これまでの人材育成に関しては、平成 18 年「摂津市人材育成基本方針」の策定を皮切りに、そのアクションプランとして、平成 22 年に「摂津市人材育成実施計画(計画期間:平成 23 年度から平成 27 年度)」を、平成 28 年に「第 2 期摂津市人材育成実施計画(計画期間:平成 28 年度から令和 3 年度)」を策定し、少数精鋭の組織づくりと職員の資質や能力の向上に努めてきました。この間、本市の職員数は、平成 18 年の 755 名から平成 28 年には 623 名まで減少し、それ以降は大きな増減なく推移していますが、行政サービスに対する市民ニーズは多様化・高度化しており、職員一人ひとりの知識・技術の習得・洗練がますます求められる状況となっています。

さらに、弁護士や学識経験者などの有識者で構成される摂津市事務執行適正化第三者委員会から改善に向けた提言を受けるなど、平成 30 年以降、不適正な事務処理や不祥事等が相次ぎました。

これらのことを踏まえ、この度、目指す職員像や職員に求められる能力を明確にし、その実現のための施策・取組を定めた「摂津市職員育成・行動基本計画」を策定します。本計画に基づき、限られた人材を、成果を上げる「人財」とすべく、組織力及び職員の能力の向上を図る取組を進めていきます。

(2) 計画の位置づけ

本計画は、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」(平成 9 年 11 月 14 日付自治整第 23 号)において策定が求められている「人材育成基本方針」、かつ、地方公務員法(昭和 25 年法律第 261 号)第 39 条第 3 項の規定による「研修に関する基本的な方針」として策定するものです。

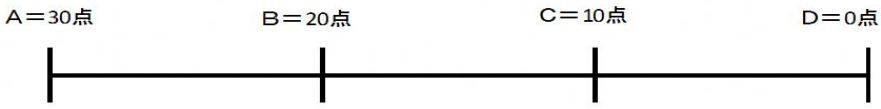
また、「摂津市行政経営戦略」(令和3年3月)における位置づけとしては、分野 10「行政経営」の施策 3「人材育成」の分野計画に位置づけられています。

2.人材育成の現状と課題

(1)第２期摂津市人材育成実施計画の総括

① 第２期摂津市人材育成実施計画の進捗管理結果

第２期摂津市人材育成実施計画(以下「前計画」といいます。)では、毎年度、職員が実施計画に規定する目標項目ごとに定めた達成手段や施策の取組状況について４段階でチェックし、点数化することで計画の達成状況を確認してきました。



A	「内容のとおり実施できた」、「内容のとおり達成できた」
B	「内容のとおり取り組むことができたが、成果は不透明な点もある」、「ほぼ内容のとおり実施できた（達成できた）」
C	「内容の一部は実施できた（達成できた）」、「内容のとおり実施したが成果が得られなかった」
D	「内容のとおり実施できなかった」、「内容のとおり取り組むことができなかった」

●採点者

係長級以上の職員＝全員

副主査級以下の職員＝各課及び消防署出張所、保育所等から１名ずつ

図表.計画期間(平成 28 年度から令和２年度)における取組の進捗状況一覧表

【職場】

目標項目	H28	H29	H30	R1	R2
①所属長の強いリーダーシップとマネジメント力が発揮されている職場の実現	19.5	21.5	20.75	21.5	21.75
②知識と技術、そして業務の本質の共有と継承による効果的かつ効率的な業務遂行	16.33	16.67	16.33	16.33	16.67
③積極的なコミュニケーション機会の拡充による職場の活性化	20	20	20.5	20.25	20.25
④職員が自ら成長を意識できる職場、成長を後押しする職場の実現	17.00	17.67	17.00	17.67	17.33

【研修】

目標項目	H28	H29	H30	R1	R2
①広い視野と柔軟な思考を身に着ける研修	15.00	13.33	13.33	13.33	10.00
②職務職階に求められる責任応力、職務遂行能力を向上させる研修	20.00	22.50	22.50	22.50	17.50
③個人の成長が組織の成果に結びつく研修	19.50	20.25	17.25	17.25	16.75
④業務の本質理解を深める研修		10.00	10.00	10.00	10.00

【人事制度】

目標項目	H28	H29	H30	R1	R2
①能力と実績に基づく人事管理の徹底	20.00	24.00	24.00	24.00	21.00
②公平かつ公正な人事評価制度の確立	19.00	24.50	24.50	24.75	24.75
③チャレンジ精神やモチベーションを駆り立てる制度の確立	17.00	23.50	23.50	23.25	24.75
④キャリアプランを支える制度の確立			6.67	6.67	8.33

※項目の詳細内訳については、巻末の参考資料「第２期摂津市人材育成実施計画の進捗管理内訳」を参照。

前計画の進捗結果を見ると、平成 24 年度から平成 27 年度にかけて人事評価制度（能力評価・業績評価）を段階的に導入したことから、【人事制度】で点数が高い傾向にあります。また、人事評価制度を通じた面談や、部局別の課長会を定例化したことから、【職場】における上司のリーダーシップ、マネジメントが改善し、コミュニケーションが活性化したことが伺えます。

一方で、【研修】については、前計画に基づく様々な取組を実施してきましたが、点数が低い項目が多くあります。また、【職場】の「職員が自ら成長を意識できる職場、成長を後押しする職場の実現」でも点数が低いことに加え、【人事制度】でキャリアプランを支える制度について新たな取組や改善が進んでおらず、職員が自己成長する環境については問題が浮き彫りになっています。

部署別・職位別に点数内訳の分析を行うと、以下のような傾向があり、今後の対応を検討していく必要があります。

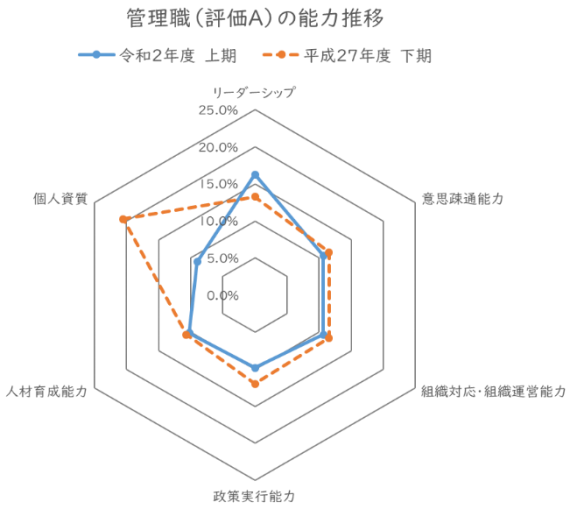
- 「人事評価制度に係る面談」については、被評価者の人数が多い部署で評価が低い傾向にある。
- 業務内容が固定化されている職場では、「各種勉強会や研修成果の共有」や「ジョブローテーション」が馴染みにくく、点数が低い傾向にある。
- 「新規採用職員の積極的なフォロー」については、新規採用職員の配属がない部署では評価が低い傾向にあり、実態を正確に把握できていない可能性がある。

②能力評価結果の推移

次に、前計画期間における能力評価結果の推移から、前計画が職員の能力向上にどの程度寄与したのか確認します。

能力評価の導入初期において、評価に統一性を持たせることが困難であったことを考慮しても、平成 27 年度と比較して、令和 2 年度の評価では低下傾向にあることが伺えます。

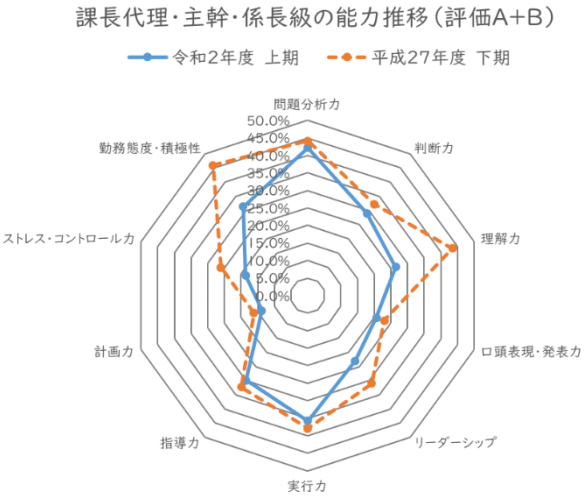
※能力評価については、①管理職、②課長代理・主幹・係長級、③副主査級以下の区分で実施しています。



管理職の評価はA・B・Cの３段階評価

評価結果	評価の一般的基準
A	・職位に比して上位に位置する能力を有していた。 ・課題を解決するために、業務遂行に関する能力を大いに発揮し、他の職員の模範となった。
B	・職位に比して標準的な能力を有していた。 ・課題を解決するために、業務遂行に関する能力を発揮した。
C	・職位に比して標準的な能力がやや劣っていた。 ・課題を解決するために、業務遂行に関する能力を発揮しなかった。

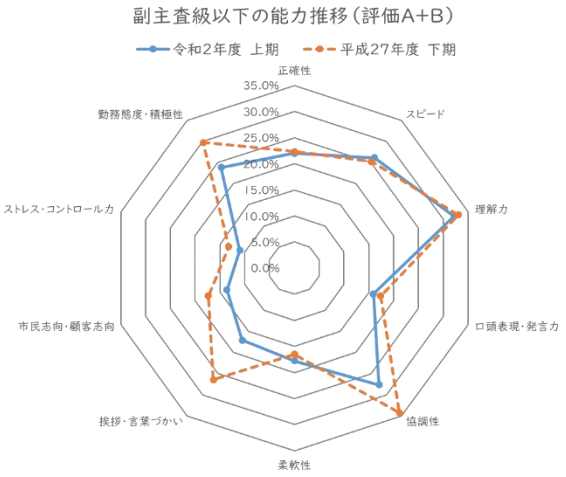
- 特に「個人資質」の項目について、高評価者が著しく減少している。
- 「リーダーシップ」については、評価が向上している。



課長代理・主幹・係長級の評価は A～E の 5 段階評価

評価結果	評価の一般的基準
A	職位別に必要とされる役割・能力に比して特に優れており、全庁的に他の職員の模範になる
B	職位別に必要とされる役割・能力に比して優れており、求められる成果に対し大いに貢献している
C	職位別に必要とされる役割・能力を発揮している
D	職位別に必要とされる役割・能力に比してやや劣り、問題がある
E	職位別に必要とされる役割・能力に比して劣っており、大きな問題がある

- 「理解力」「勤務態度・積極性」で高評価者が著しく減少している。
- 「問題分析力」は、高い水準のまま維持をしている。



副主査級以下の評価は A～E の 5 段階評価

評価結果	評価の一般的基準
A	職位別に必要とされる役割・能力に比して特に優れており、全庁的に他の職員の模範になる
B	職位別に必要とされる役割・能力に比して優れており、求められる成果に対し大いに貢献している
C	職位別に必要とされる役割・能力を発揮している
D	職位別に必要とされる役割・能力に比してやや劣り、問題がある
E	職位別に必要とされる役割・能力に比して劣っており、大きな問題がある

- 「協調性」「挨拶・言葉づかい」「勤務態度・積極性」で高評価者が減少している。
- 「理解力」は、高い水準のまま維持をしている。

（2）令和３年度職員意識調査の結果

本調査は、摂津市職員育成・行動計画の策定にあたり、職員の人材育成に係る実態や意識の調査を行い、現状や今後のニーズなどを把握し、計画に反映させるための基礎資料として活用することを目的として実施しました。

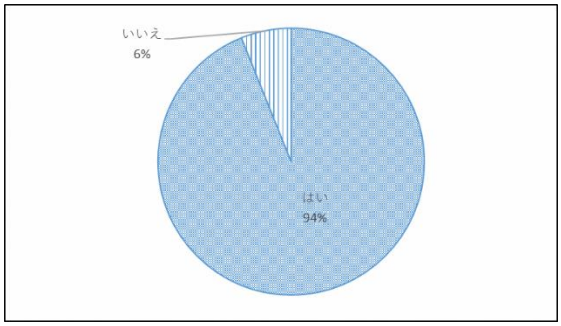
【調査の実施要領】

調査対象	事務職・技術職、消防職、保育教諭・幼稚園教諭	
調査期間	事務職・技術職	令和３年８月24日（火）～令和３年９月１日（水）
	消防職	令和３年９月21日（火）～令和３年10月１日（金）
	保育教諭・幼稚園教諭	令和３年９月21日（火）～令和３年10月１日（金）
調査方法	LoGo フォームによる照会・回答形式	
調査数 ・有効回答数	【調査数】	【有効回答数】
	事務職・技術職　424人	382人（回答率90.1%）
	消防職　98人	91人（回答率92.9%）
	保育教諭・幼稚園教諭　44人	36人（回答率81.8%）

以下、グラフは事務職・技術職の調査結果のデータを用いています。

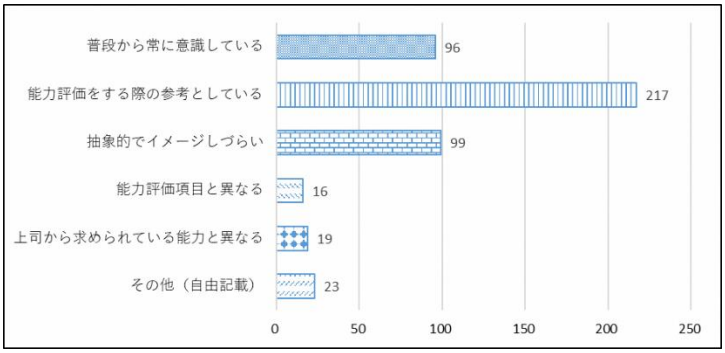
標準職務遂行能力

○自分の職位の標準職務遂行能力として掲げられている項目やその内容を知っていますか。



- 事務職・技術職、消防職において「知っている」と回答した割合は90%以上である。一方、保育教諭・幼稚園教諭では、「知っている」の回答は、76%と差異が見られた。

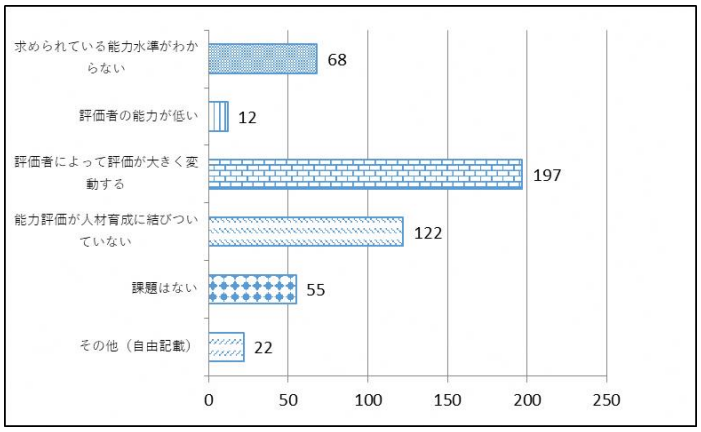
○標準職務遂行能力について、次の項目のうち当てはまるものを選択してください。（最大3つまで）



- 調査対象の全職種の結果から、「能力評価をする際の参考としている」という回答が最も多いが、次に「抽象的でイメージしづらい」という回答が多い。

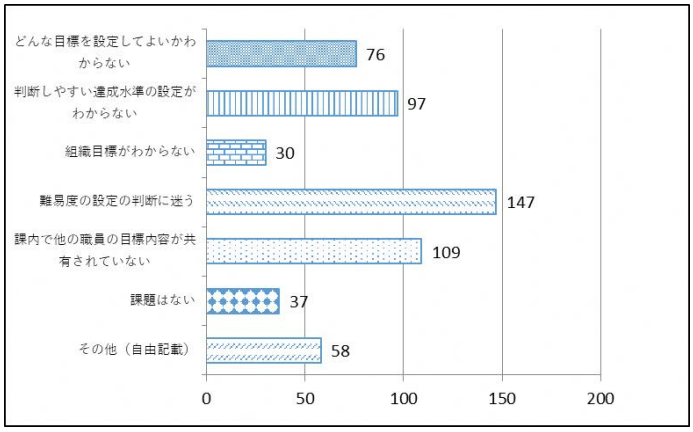
人事評価

○能力評価の課題について、次の項目のうち当てはまるものを選択してください。（複数選択可）



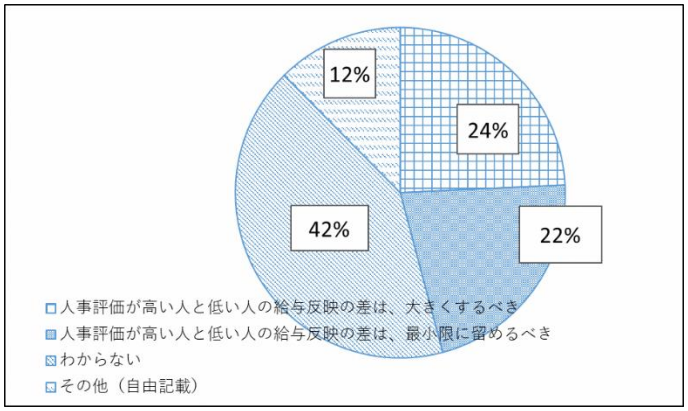
- 事務職・技術職、消防職では、「評価者によって評価が大きく変動する」という回答に続き、「能力評価が人材育成に結びついていない」が多い。しかし、保育教諭・幼稚園教諭では、能力評価について、「課題はない」が多い結果となった。

○業績評価（目標管理）の課題について、当てはまるものを選択してください。（複数選択可）



- 「難易度の設定の判断に迷う」が、最も多い回答となっており、特に管理監督職で回答が多い。
- 「どんな目標を設定してよいかわからない」が、全体で22.5%だが、副主査以下では３割を超えている。
- 保育教諭・幼稚園教諭においては、「判断しやすい達成水準の設定がわからない」が突出して高い。

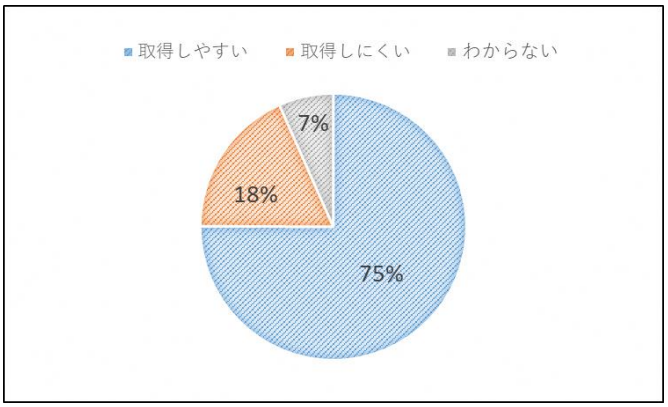
〇人事評価結果の給与（昇給、勤勉手当）への反映について、あなたが考える今後の反映のあるべき姿を選択してください。



- 「わからない」が、最も多い回答となっているが、部長級では「給与反映の差は、大きくするべき」が、最も多かった。
- 給与反映の差については、「大きくするべき」と「最小限に留めるべき」という回答は、半々に分かれる結果であった。

働きやすい職場環境

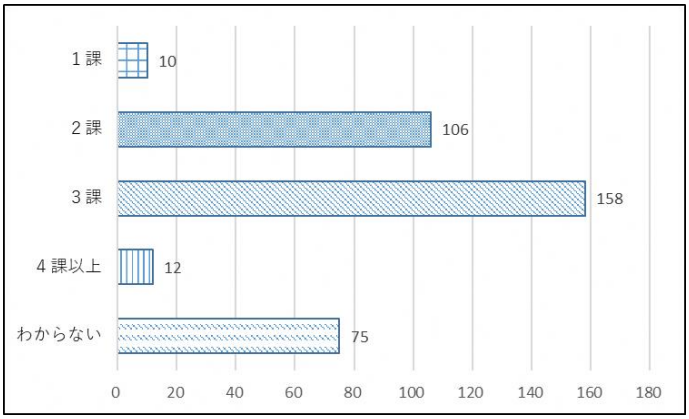
〇あなたの職場環境は、年次有給休暇を取得しやすいですか。（繁忙期を除く）



- 事務職・技術職、保育教諭・幼稚園教諭については、概ね80%弱の職員が「取得しやすい」と回答している。一方、消防職については、「取得しにくい」が 63%を占めている。隔日勤務の体制で、予め勤務シフトが決まっていることから、希望する日に取得しにくいことが要因となっている。

人事異動

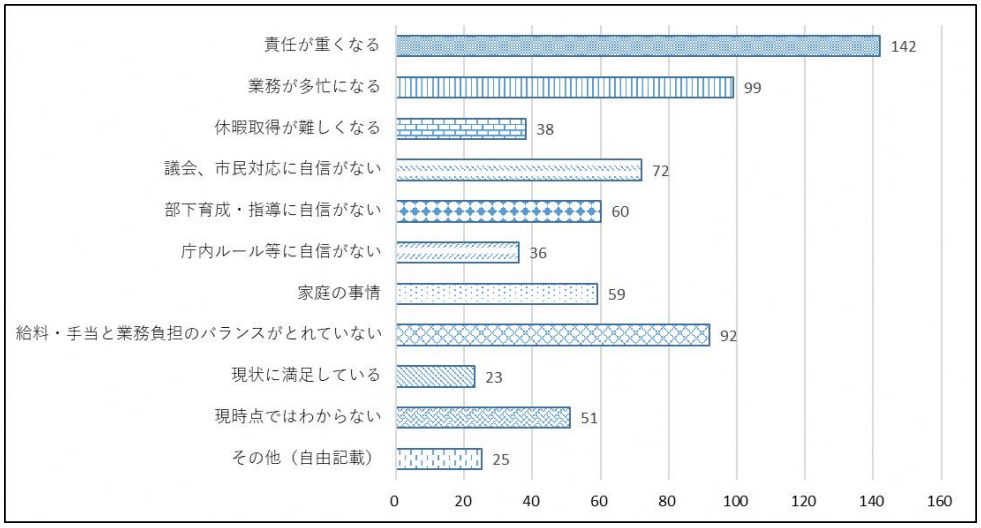
〇新規採用職員は、入庁から 10 年目までの間に、いくつの課を経験すべきだと思いますか。



- 事務職・技術職では、「3 課」の回答が多い。一方、消防職や保育教諭・幼稚園教諭では、「2課」の回答が多い。

昇任・降任

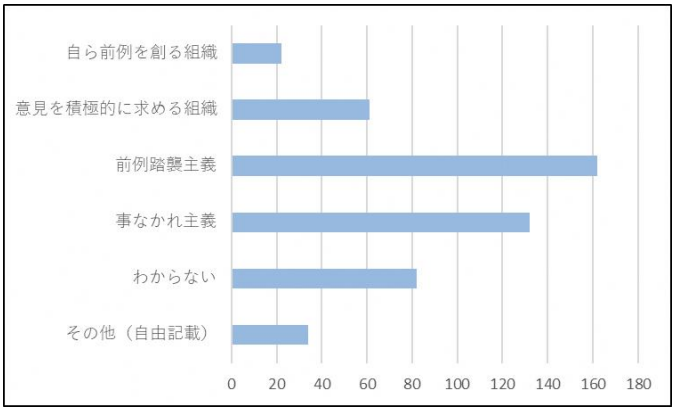
〇あなたが昇任を考えた場合に思う課題について、次の項目のうち、当てはまるものを選択してください。（最大3つまで）



- 全ての職種において、「責任が重くなる」との回答が最も多かった。しかし、2番目に多い回答は職種によって異なっており、事務職・技術職では「業務が多忙になる」、消防職では「議会、市民対応に自信がない」、保育教諭・幼稚園教諭では「部下育成、指導に自信がない」と分かれる結果であった。

その他

〇あなたから見た摂津市の組織風土について伺います。次の項目のうち当てはまるものを選択してください。（最大3つまで）



- 事務職・技術職、消防職の回答としては、「前例踏襲主義」、「事なかれ主義」という結果が上位であった。保育教諭・幼稚園教諭では、「わからない」という回答が最も多いが「意見を積極的に求める組織」という回答が次いで多い結果となった。

（3）現状と課題の総括

これらのことを踏まえた上で、本市の人材育成の現状と課題を以下のとおり総括します。

■ 達成できたこと

人事評価制度について、能力評価・業績評価（目標管理）を導入し、全職員に対する給与反映を開始しました。このことに伴い、上司と部下の面談機会を通してコミュニケーションの機会が拡充したことや、職員のモチベーションの向上につながりました。

また、働きやすい職場環境の観点からは、一課1改善運動や「労働時間縮減に向けた全庁的取組」など、生産性向上の取組を実施し、年次有給休暇の取得率は適正な水準となっています。

■ 達成できていないこと

人材育成基本方針に定めた「目指す職員像」について、前計画策定時に、「自ら前例を創る職員」を追加しました。しかしながら、職員意識調査において、本市の組織風土を「前例踏襲主義」と認識している職員が多くいることが明らかになったことから、今一度、自ら考え、行動する職員を育成していくことが求められています。

標準職務遂行能力と人事評価（能力評価）が対となり、能力評価の際の参考として活用されていますが、一方で、抽象的でイメージしづらく、評価項目と連動していないとの意見が多くあるため、より理解しやすい標準職務遂行能力に改善していく必要があります。

人事評価制度については、全職員を対象に導入することができましたが、評価結果からは能力低下の傾向が示されているほか、「評価者によって評価が大きく変動する」「人材育成に結びついていない」などの声が上がっており、より適正な制度運用に向け改善が求められています。

研修制度においては、入庁時における年齢や職務経験の有無などによる職員個々の能力や特性を踏まえ、職員一人ひとりの能力に見合った研修計画を立て、成長をコーディネートする体系を構築していく必要があります。

人事異動については、入庁後 10 年以内の異動回数が減少傾向にあり、業務経験の偏りも懸念されることから、人事異動を活性化させる必要があります。また、適正配置の観点から、自らが目指す職員像をイメージできるよう、キャリアパスを描くための支援を行っていく必要があります。

全ての職員に十分に能力を発揮してもらうためには、働きやすい職場環境の構築が必須であり、適正な人員配置や勤務形態の柔軟化を通じて、その実現を目指します。

3.人材育成の基本的な考え方

（1）目指す職員像

前章 2.人材育成の現状と課題を踏まえ、今の摂津市職員に求められる人物像を整理し、職位や職種に関わらず、本市の全ての職員に求められる姿を「目指す職員像」として、次の通り定めます。

市民目線	**市民の立場で物事を考え、市民のために行動する職員**
倫理	**人権感覚と高い倫理観を有し、何事にも誰にでも誠実・公正である職員**
柔軟性	**経営感覚を備え、広い視野と多角的な観点で変化に対応する職員**
自律	**自ら考え、何事にも問題意識を持ち、自ら行動する職員**
責任	**自らの職務に誇りと使命感をもち、職責を果たす職員**

（2）職員に求められる能力

目指す職員像を実現するために求められる能力として、「業務遂行（マネジメント）」「コミュニケーション（説明）」「指導育成（支援）」「政策形成（課題解決）」の4つの能力を定めます。また、それらの能力の土台となる基本姿勢として、「コンプライアンス（倫理）」を置きます。

求められる能力	説明	具体的な能力
業務遂行 （マネジメント）	組織目標を認識して業務の目的を把握し、必要な知識や技術を活用して業務を正確かつ迅速に処理して組織目標を達成する能力。	業務遂行能力 （実務専門能力） （事務処理能力） 行政経営能力・組織管理能力 危機管理能力・危機対応能力
コミュニケーション （説明）	市民や職員など組織内外の関係者と良好なコミュニケーションを保つとともに、相手の理解を得るために説明し、必要な折衝、交渉、調整をする能力。	説明能力・接遇能力 対話力・折衝交渉能力 折衝調整能力
指導育成 （支援）	職員の能力を把握し、標準職務遂行能力を備えた職員となるよう指導・支援する能力。	指導支援能力 組織育成能力 指導育成能力
政策形成 （課題解決）	社会状況等の情報を収集して、適切に課題を認識し、その解決のための効果的な方法を立案する能力。	企画立案能力・ 課題発見・分析能力 政策構想能力・政策立案能力

土台となる基本姿勢
（摂津市コンプライアンス基本方針「摂津市職員行動規範」）

コンプライアンス （倫理）	法令を遵守し、全体の奉仕者として備えるべき 使命感や倫理観を有して、誠実に行動すること。

なお、職員一人ひとりに求められる能力は、職位によって異なることから、具体的な能力について個別に定めています。

（3）標準職務遂行能力

標準職務遂行能力は、地方公務員法で「職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」と規定されています。本計画では、職位ごとに求められる役割・行動として、（2）職員に求められる能力で示した4つの能力と関連付けて定めます。

発展期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
部長	〈市政の経営・部の統括〉	業務遂行（マネジメント）	行政経営能力	◇市の幹部として大局的・長期的な視点に立って、組織目標・方針を明確にする。
			組織管理能力	◇組織力を最大限に発揮できるよう部内を統率し、政策の実現を図る。 ◇突発的な事象に対して、総合的な視点で最終的な意思決定を行う。
			危機管理能力	◇部内で発生した問題を解決し、幹部として三役に報告を行う。 ◇危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇部の総括責任者として、議会や外部関係者に説明を尽くして合意形成を図り、適切に解決する。
			対話力	◇部下と積極的にコミュニケーションをとり、部として一体感を持つ職場を作りながら、部下に自らの意思を理解させる。
		指導育成（支援）	組織育成能力	◇自身の行政経験を活かして部下を指導し、次代の部長及び次長を育成する。
		政策形成（課題解決）	政策構想能力	◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）の実現性や効果を判断し、実施可否等の重要な決定を行う。
職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
次長	〈部の調整・監督〉	業務遂行（マネジメント）	行政経営能力	◇市の幹部として大局的・長期的な視点に立って、組織目標・方針を部長に提示する。
			組織管理能力	◇組織力を最大限に発揮できるよう部内の調整及び監督を行い、政策の実現を図る。 ◇突発的な事象に対して、総合的な視点で部内調整及び決断を行い、部長に報告する。
			危機管理能力	◇部内で発生した問題を解決し、部長に報告を行う。 ◇危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇部の監督者として、議会や外部関係者に説明を尽くして合意形成を図り、適切に解決する。
			対話力	◇上司や部下と積極的にコミュニケーションをとり、部として一体感を持つ職場を作りながら、部下に自らの意思を理解させる。
		指導育成（支援）	組織育成能力	◇自身の行政経験を活かして部下を指導し、次代の次長を育成する。
		政策形成（課題解決）	政策構想能力	◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）の実現性や効果を判断し、実施可否等の決断を部長に提示する。

発展期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
課長	〈課の統括〉	業務遂行（マネジメント）	行政経営能力	◇組織目標・方針を踏まえたうえで、課の所管業務上の判断決定を行い、施策を実施する。
			組織管理能力	◇課の責任者として、市の方向性を踏まえた課の目標・方針を明確にする。 ◇組織力を最大限に発揮できるよう課内を統率し、組織管理と業務の進行管理を行う。
			危機管理能力	◇課内で発生した問題を解決し、上司に報告を行う。 ◇課の所管業務におけるリスク把握とリスク回避の体制整備やリスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇行政課題解決のため、関係課や関係者と効率的な調整、折衝を行う。 ◇課の総括責任者として、議会、市民や外部関係者に説明を尽くして合意形成を図り、適切に解決する。
			対話力	◇上司や部下と積極的にコミュニケーションをとり、課として一体感を持つ職場を作りながら、部下に自らの意思を理解させる。
		指導育成（支援）	組織育成能力	◇部下の能力を把握して指導の方向性を示し、標準職務遂行能力を備えた職員となるよう自ら率先して部下を指導するとともに、次代の管理職を育成する。
		政策形成（課題解決）	政策構想能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集、分析し、課の目指す方向を示す。 ◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）の実現性や効果を判断し、実施可否等の決断を上司に提示する。

拡充期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
課長代理	〈課の調整・監督〉	業務遂行（マネジメント）	組織管理能力	◇課の実務統括者として業務全体を把握し、組織力を最大限に発揮できるよう課内マネジメントを行う。 ◇係間をまたぐ問題の調整、決定を行う。
			危機管理能力	◇課内の問題発生時には、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う。 ◇課の所管業務におけるリスク把握とリスク回避の体制整備やリスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇課の監督者として、議会、市民や外部関係者に説明を尽くして合意形成を図り、適切に解決する。
			対話力	◇上司や部下と積極的にコミュニケーションをとり、課として一体感を持つ職場を作る。
		指導育成（支援）	指導育成能力	◇部下の能力を把握し、標準職務遂行能力を備えた職員となるよう計画的に指導や助言を行う。
		政策形成（課題解決）	政策立案能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集及び分析し、政策を立案する。 ◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）を立案する。

拡充期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
主幹	〈課の調整・監督〉	業務遂行（マネジメント）	組織管理能力	◇課の監督者として業務全体を把握し、組織力を最大限に発揮できるよう課内マネジメントを行う。 ◇係間をまたぐ問題の調整、決定を行う。
			業務遂行能力	◇突発的な非定型業務を率先して行う。
			危機管理能力	◇課内の問題発生時には、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う。 ◇課の所管業務におけるリスク把握とリスク回避の体制整備やリスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇課の監督者として、議会、市民や外部関係者に説明を尽くして合意形成を図り、適切に解決する。
			対話力	◇上司や部下と積極的にコミュニケーションをとり、課として一体感を持つ職場を作る。
		指導育成（支援）	指導育成能力	◇部下の能力を把握し、標準職務遂行能力を備えた職員となるよう計画的に指導・助言を行う。
		政策形成（課題解決）	政策立案能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集及び分析し、政策を立案する。 ◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）を立案する。

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
係長	〈係の統括〉	業務遂行（マネジメント）	組織管理能力	◇係の統括者として係の業務全体を把握し、組織力を最大限に発揮できるよう係のマネジメントを行う。
			業務遂行能力	◇係間をまたぐ問題について、係間で連携、協力を行う。 ◇係の業務遂行に必要な全ての知識を身に付け、高度な専門的業務を適正に処理する。 ◇部下の企画提案に対し、総合的に判断し、実施可否等を決定する。
			危機管理能力	◇係内の問題発生時には、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う。 ◇係の所管業務におけるリスク把握とリスク回避の体制整備やリスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	折衝交渉能力	◇係が所管する施策・事業について、市民や外部関係者に説明し調整することができる。
			対話力	◇上司や部下と積極的にコミュニケーションをとり、係として一体感を持つ職場を作る。
		指導育成（支援）	指導育成能力	◇係員の能力を把握し、日常業務を通じて指導育成を行う。
		政策形成（課題解決）	政策立案能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集及び分析し、政策を立案する。 ◇適切な課題認識と十分な情報を持って政策（施策）を立案する。

開発期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
副主査	〈実務リーダー〉	業務遂行（マネジメント）	業務遂行能力	◇担当する業務に必要な専門的知識・技能を身に付け、非定型業務、困難業務及び専門的業務を適正に処理する。 ◇係（課）の業務全体の流れを理解し、係（課）内のスケジュール管理を行う。
			危機管理能力	◇業務上の問題発生時には、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う。 ◇担当する業務におけるリスクを把握し、リスク回避の体制整備やリスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	説明能力	◇困難事例や交渉相手が複数の場合も含め、相手にわかりやすい言葉で説明し、理解・合意を得る。
			接遇能力	◇相手に不快感を与えない身だしなみや挨拶に努め、表情・態度・言葉遣いなど適切に行動する。
			対話力	◇自ら挨拶を行い、積極的に話しかけるなど、チームワークが高まる職場作りに貢献する。
		指導育成（支援）	指導支援能力	◇係員等の能力を把握し、必要に応じた指導やサポートを行う。
		政策形成（課題解決）	企画立案能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集及び分析し、企画を立案する。 ◇係（課）の業務における課題を発見し、問題点を分析して企画を立案する。

養成期

職位		求められる能力	具体的な能力	役割・行動
係員	〈実務担当〉	業務遂行（マネジメント）	業務遂行能力	◇担当する業務に必要な知識・技能を身に付け、正確かつ迅速に処理する。 ◇優先順位をつけて業務を計画的に遂行する。
			危機管理能力	◇業務上の問題発生時には、上司に対して適切に報告・連絡・相談を行う。 ◇担当する業務におけるリスクを把握し、リスク事象発生時の対応を行う。
		コミュニケーション（説明）	説明能力	◇相手にわかりやすい言葉で説明し、理解・合意を得る。
			接遇能力	◇相手に不快感を与えない身だしなみや挨拶に努め、表情・態度・言葉遣いなど適切に行動する。
			対話力	◇自ら挨拶を行い、積極的に話しかけるなど、風通しの良い職場作りに貢献する。
		指導育成（支援）	指導支援能力	◇後輩職員等に対して、必要に応じた指導やサポートを行う。
		政策形成（課題解決）	課題発見・分析能力	◇国・府・他市など様々な情報を収集し、分析する。 ◇担当業務における課題を発見し、問題点を分析して改善策を提示する。

（4）計画の期間及び進捗管理

本計画期間は令和 4 年度から令和 8 年度までの 5 年間とします。

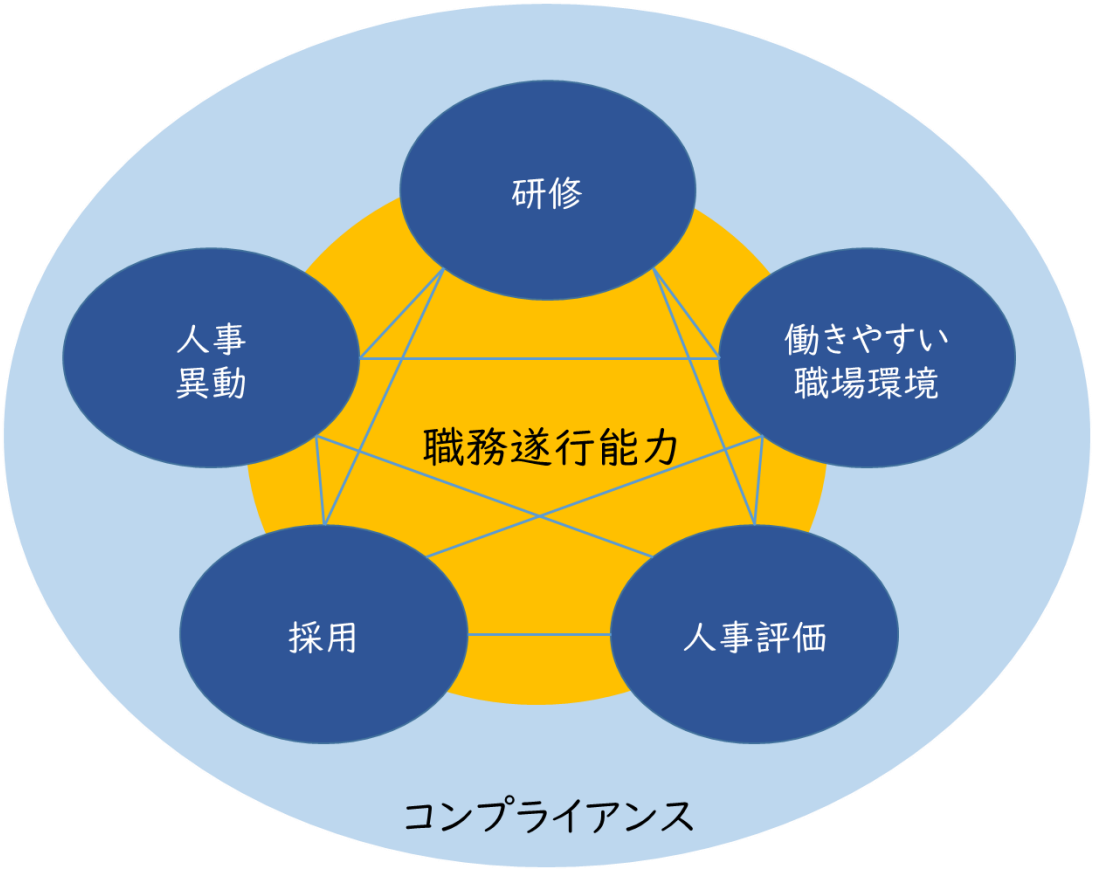
進捗管理については、摂津市行政経営戦略に設定している指標（KPI）を元に確認していくほか、次章「4. 人材育成に関する施策」で記載する主な取組の実施状況等について、部の庶務を担任する課の所属長（次長級・課長級）で構成する会議体での議論に基づき、改善を図ってまいり、その状況はホームページ等で公開します。また、中間年度の令和 6 年度に職員意識調査を行い、全体の進捗状況を確認します。

表：摂津市行政経営戦略 分野 10「行政経営」施策 3「人材育成」で設定した指標（KPI）

重要業績評価指標	基準値（令和元年度）	目標値（令和 7 年度）
能力評価結果が標準評価以上の職員の割合	90.9%	95.0%
業績評価・目標管理の設定目標を達成した職員の割合	84.3%	90.0%
精神および行動の障害による 30 日以上の病気休暇取得者の割合	1.50%	1.35%

4.人材育成に関する施策（計画体系図）

全ての職員が標準職務遂行能力を身につけ、目指す職員像を実現するために、人材育成に係る5つのテーマ（項目）ごとに取組を進めていきます。

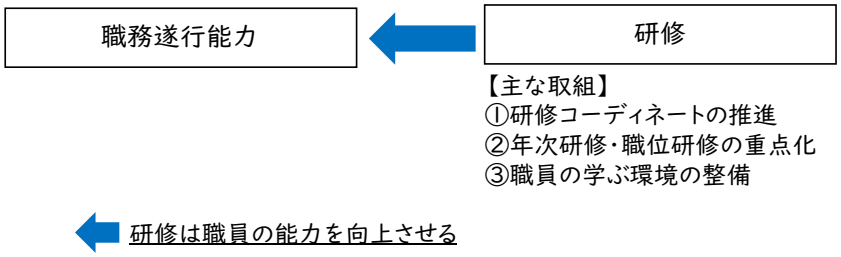


人材育成の目的は職員一人ひとりの「職務遂行能力」を高めることであり、人材育成の各テーマ（項目）は、「職務遂行能力」を高めるための手段となります。なお、各項目は相互に関連しており、1つの項目で課題が生じた場合は、その項目だけでなく、全ての項目を対象に対策を検討していきます。

（1）研修

研修は、職務を遂行する上で必要な能力を向上させるための有効な手段となりますが、研修で学んだ知識やスキルをどう生かすかは、職員の意識や行動次第であるといっても過言ではありません。職員が高い意識を持って研修に臨むためには、職員の能力や職場環境等に見合った研修を受講させることが必要であり、そのためには、それら状況を詳細に把握している管理職の役割は非常に重要です。

また、近年は、民間企業の勤務経験者や公務員経験者も多く採用しており、職員一人ひとりの能力に応じたよりきめ細やかな配慮も必要となります。能力を伸ばすという観点で、研修を受講する職員だけでなく管理職も一緒になって、研修計画を立て、職員の成長をコーディネートする体系を構築します。



【主な取組】

① 研修コーディネートの推進

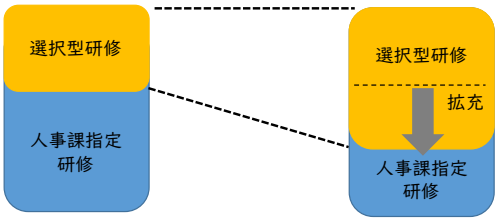
■ 研修の見える化

職員一人ひとりが、どのような研修を受講することが最も効果的なのかを管理職と考え、最適な研修計画を組み立てていくために、年間の研修情報を全職員に提供します。

■ 選択型研修の活用

これまでは、主に職位や在職年数のカテゴリーに基づいて研修を実施してきましたが、職務経験や配属場所によっては、個々が有している知識やスキルが大きく異なる場合もあります。

職位別に必要となる研修など、組織として最低限必要となる指定研修に加え、現状の能力を踏まえ、職員が上司と共に、必要となる知識やスキルが何かを考え、受講する研修を選択できる仕組みづくりを進めます。



■　育成計画の選択肢を充実させる、新たな研修の提供

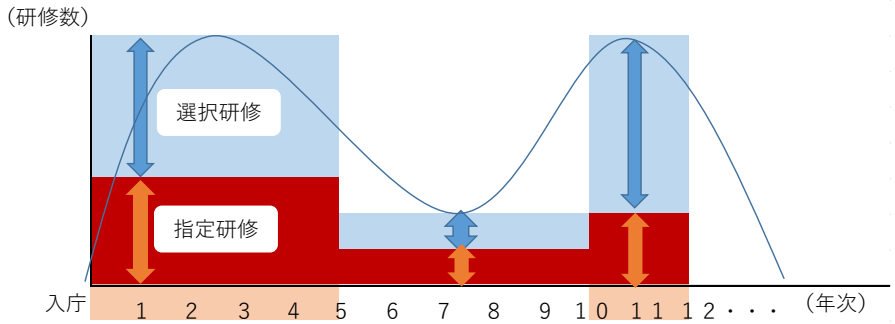
自治体職員として求められる専門的な知識や実務的なスキルを習得する研修のほか、地域との交流を実践する研修や、庁内各課の重要な施策や取組を学ぶ講座等の実施を検討します。また、業務状況やライフスタイルに柔軟に対応できるよう、通信講座やオンライン教育等についても拡充を検討します。

② 年次研修・職位研修の重点化

■　人材育成重点期間の設定

入庁から間もない時期は、公務員としての基礎を養う重要な時期であるため、重点的に研修を行い、職場のキーパーソンとなるよう育成する必要があります。また、係長級への昇任は、今後の組織の幹を担う人材へと成長するための大きな節目であるだけではなく、職員を育てる立場にもなります。これらの観点を踏まえ、人材育成重点期間を設定し、「入庁からの 5 年間」と、「係長級昇任からの 2 年間」に指定研修や選択型研修の受講機会を多く設けます。

なお、管理職は、自らが組織を統率するとともに、職員を導いていく役割が課されるため、管理職についても、組織管理や組織育成の能力を高めるよう取り組みます。



③ 職員の学ぶ環境の整備

■　職員図書館等の設置

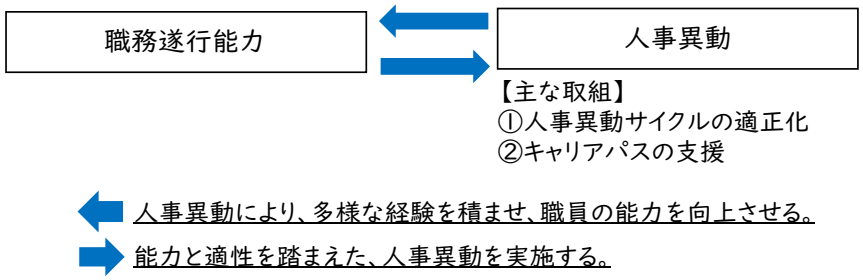
多様な視点から物事を捉え、新たな取組につなげてもらうために、職員の学びの環境を整備することも重要です。

公務に関する専門書だけにとどまらず、時事情報や最新の自己啓発に関する書籍、人に勧めたい書籍や、各課で読み終わった定期購読されている業界新聞・雑誌などを自由に貸し借りができる職員図書館を設置します。

（2）人事異動

人事異動は、人的資源の配置により円滑な業務遂行を図るために行うだけでなく、職員の能力開発などの人材育成の手段でもあります。しかし、本市では、入庁後 10 年までの間に、約 5 割の職員が 1 度しか人事異動を経験していない、又は人事異動を経験していない状況となっています。同じ部署で業務を行い続けていると、市政を様々な視点から見る機会を失うことにもなり、職員の成長の妨げにもなりかねません。また、長期にわたって人事異動が行われないと、業務の属人化を招くことにもつながります。

積極的な人事異動により、職員に多くの経験を積んでもらうことで、視野が広く、多様な視点をもつ職員を育成します。また、キャリアに関する意向の把握を行い、職員一人ひとりのキャリア形成を支援します。



【主な取組】

① 人事異動サイクルの適正化

■ 適正なジョブローテーションの実施

入庁後 10 年までに、原則 3 部署を経験できるよう人事異動を行うこととし、そのサイクルは 3 年を基本とします。また、この期間における人事評価の結果や自己申告の内容を元に適性を見極め、その後の配置に活用します。さらに、その後の期間においても分野の異なる部門を幅広く経験できる人事異動を行います。

■ 業務引継ぎの強化

スムーズな人事異動（担当変更含む。）のためには、業務引継ぎが重要です。引継者にとっては慣れた業務であったとしても、引受者にとっては初めての業務であり、引き継ぐ業務の目的や手順、成果物を十分に理解する必要があります。また、引継ぎ作業をしっかりと行うことは、引継者にとって自身の仕事を振り返る機会ともなります。

引継者は、摂津市職員事務引継規程（令和 4 年訓令第 2 号）の規定に基づき、事務引継書を適正に作成し、所属長による承認を受け、引受者に引継ぎを行うこととします。

また、異動する職員の負担を軽減するため、内示の発令日を早めることを検討します。

② キャリアパスの支援

■ 成長を後押しするキャリアパスの支援体制

職員は、今後どのような仕事をし、どのような経験を積みたいと考えているのか、自分にとって理想的な働き方をイメージし、「未来の自分」を描くことによって、モチベーションの向上にもつながります。入庁 2 年目以降、大学等での教育機会の提供や、自己理解の促進と仕事における将来像を確認するため適性検査等を実施します。

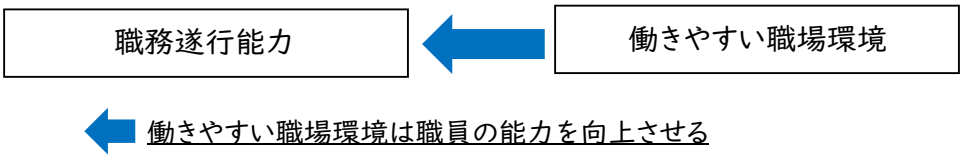
また、人事異動チャレンジ制度や自己申告制度を活用した人事課面談により、キャリアに関する意向の把握に努めるとともに、さらに、数回の人事異動を経験したのちに、特定分野のスペシャリストとして、キャリアを積むことができる人事制度について検討します。

■ 希望降任制度の在り方検討

職員が病気その他の理由により、現在の職位の職責を果たすことが困難であると自ら判断した場合、職員の心身の負担の軽減を図ることが必要です。制度理解を広げる取組や再度の昇任の在り方等、運用面を含め、検討します。

(3) 働きやすい職場環境

職員が働く意欲を高め、その能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康な状態で職務に従事できる職場環境が求められます。職場内におけるコミュニケーションを活性化し、ハラスメントフリーな職場風土の醸成を図るとともに、多様な勤務形態の創出等によって職員の働く意欲と創意工夫を引き出します。



【主な取組】

■ 適正な人員配置

昨今の行政サービスの多様化・高度化に適切に対応するため、所属ごとの業務量の変化を見極め、柔軟に人員の適正配置を図ります。

■ 管理職を中心とした職場づくり

管理職のマネジメントとして、積極的な有給休暇の取得や時間外勤務の削減を工夫する取組を進めることとします。また、「摂津市コンプライアンス基本方針」を踏まえ、ハラスメントがなく、働きやすい職場づくりに取り組みます。

■　働きやすい勤務形態の充実

　時差出勤や在宅勤務を可能とする勤務体制の構築は、職員のワークライフバランスの実現に貢献するとともに、非常時における業務遂行にも役立ちます。今後、テレワークシステムを活用した在宅勤務や時差出勤のさらなる拡充に努めます。

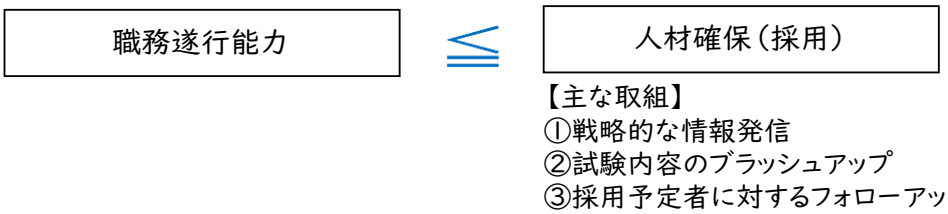
■　オープンスペースの設置

　職員同士のコミュニケーションの機会を積極的に設けるため、打合せなどにも利用できるオープンフリースペースの設置を検討します。

（4）新たな人材の確保（採用）

　職員の採用は、数十年にわたり市政を支える人材を迎え入れるものです。より優秀で将来性のある人材を確保するためには、多くの人に受験してもらうとともに、質の高い受験者を確保する必要があります。

　そこで、本市で働く魅力を受験者に伝える取組や採用予定者同士の関係構築の機会を創出する取組に努めます。



【主な取組】

①　戦略的な情報発信

■　広告の多チャンネル化

　公務員を志望する層や転職を希望する人材への直接的なアプローチを進めるため、これまでの鉄道車内広告やターミナル駅におけるデジタルサイネージの活用のほか、民間の就職支援サイトやオンライン広告の活用も含め、効果的な採用募集広告の在り方を検討します。

■　採用前における詳細な情報提供

　現在、ホームページで公開している、先輩職員からのメッセージや職員が従事している業務の内容、キャリアプランの明示の情報等を充実させるとともに、オンラインでの就職説明会や若手職員との座談会などを開催し、受験者に本市で働くイメージを持ってもらうための取組を行います。

② 試験内容のブラッシュアップ

■ 入庁後の育成を見据えた採用試験の実施

採用した職員が、試験時に期待されていた能力を発揮できているのかを確認するため、採用者の試験時の評価傾向と、入庁後の人事評価（能力評価）結果の相関関係を分析し、必要とされる人材をより効率的に確保するために、試験科目を見直します。

また、採用選考の過程においては、人事課以外の職員も、就職説明会や面接試験の採用選考等の過程に関わるよう体制を構築するとともに、面接官のスキルアップに取り組みます。

③ 採用予定者に対するフォローアップ

■ 採用予定者への支援充実

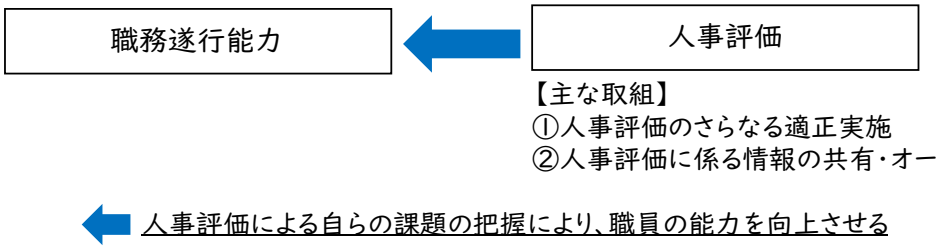
優秀な人材を確保するためには、最終合格者の採用辞退を防ぐ必要があります。

最終合格通知日から採用予定日までの間におけるフォローアップとして、採用予定者研修を実施して、入庁後に自身が活躍するイメージの醸成と採用予定者同士のつながりづくり、先輩職員との座談会により、採用前に不安の払拭とます。

（5）人事評価

人事評価は、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するもの」として、地方公務員法で定められています。職員がどのように行動すれば評価が上がるのかを認識してもらうため、評価基準を明確化し、公正に行わなければなりません。また、人材育成のツールとして活用するものであるため、単に結果を給与に反映するだけではなく、職員の能力向上に資するものとならなければなりません。

人事評価研修の充実や人事評価面談マニュアル等の作成、国の制度改正への対応により、人材育成に資する人事評価の実施に取り組むとともに、目標内容や評価結果等の情報共有を図り、納得度の高い人事評価制度の構築に努めます。



【主な取組】

① 人事評価のさらなる適正実施

■ 評価基準の統一と明確化

人事評価に対する職員の納得度を高めるために、標準職務遂行能力と能力評価の評価項目の関係性をよりわかりやすく整理します。

また、評価者が被評価者の能力と実績を正しく評価するだけでなく、被評価者も自らが適切に目標設定を行い、正しく自己評価を行う必要があります。初めて評価者となる係長級昇任者に対する評価者研修を、昇任後すぐの４月に実施するとともに、毎年度実施している人事評価研修にあたり、人事評価に係る課題の把握に努めます。

■ 面談の適正実施

人事評価を人材育成につなげるためには、面談を適切に実施する必要があります。目標設定においては、理由や背景、重要性を整理し、評価者と被評価者の認識を合わせ、フィードバックにおいては、評価者は被評価者がさらに高いパフォーマンスを発揮できるよう具体的に助言をし、成長をサポートします。また、被評価者に自らの課題を認識させ、能力とモチベーションの向上につなげてもらうために、面談の適正実施の参考となる人事評価面談マニュアルを作成・周知します。

■ （仮称）人事評価総合相談窓口の設置

能力評価では、評価者が評価を行う際、被評価者の普段の行動をどのように評価すればよいのか悩むケースがあることが想定されます。また、業績評価・目標管理の目標設定や達成水準の評価においても、所属内において判断に悩むケースがあると考えられます。

そこで、これまでは被評価者のみを対象に受付していた「人事評価苦情処理委員会」を改め、「（仮称）人事評価総合相談窓口」を新たに設置し、評価に係る相談や苦情等を広く受け付け、人事評価の適正実施につなげてまいります。

■ 下位評価の拡充

課長級以上の職員に対する能力評価においては、上位評価の補完を目的に、下位評価を実施してきましたが、評価の納得度と組織への信頼感を高めるとともに、上位評価者である上司のマネジメントの一助とするため、下位評価の被評価者の段階的な拡充を検討します。

なお、実施にあたっては、公平な評価を行うため、研修等で下位評価の制度理解に努めます。また、下位評価はあくまでも人材育成の観点から行うものであることから、給与反映に関わる評価は上位評価のみで行います。

■ 目標管理における難易度設定の導入

各課における業務が多様化・高度化する中、副主査級以下の職員においてもこれまで以上に困難な業務を担うケースが増加しています。こうした現状を踏まえ、より困難な業務に取り組む職員に対する適正な評価を実施し、職員のさらなる能動的な業務遂行を促すため、副主査級以下の職員に対しても難易度設定を導入します。

■ 国の制度変更への対応

国家公務員においては、業績評価において、困難度が高い目標を原則1つ以上設定するチャレンジ目標の設定や、管理監督職のマネジメント目標の設定等の制度変更が行われているほか、令和4年10月からは評語区分が現行の5段階から6段階に変更となります。

これらの国家公務員の動きを受け、本市において同様の変更を行う場合の業務遂行や給与反映に関する影響について分析し、導入に向けて検討を行います。

② 人事評価に係る情報の共有・オープン化

■ 管理職の目標内容の共有

管理職の業績評価の目標は、本市がその期間に達成しなければならない事項でもあるため、その内容を広く共有することで円滑な行政運営に役立つと見込まれます。

そこで、管理職の目標内容については、各評価期間の目標設定終了後に速やかに各課に周知し、部内での共有を行います。

■ 評価結果の給与反映結果の全庁的公表

人事評価の給与反映の結果を公開することは、人事評価の透明性を確保するとともに、職員のモチベーションの向上に資すると考えられます。

能力評価の定期昇給への反映、業績評価・目標管理の勤勉手当への反映結果の状況について、庁内LANに掲載することとします。

5.人材育成に関係する主な例規等一覧

施策	名称
全体	地方公務員法
	摂津市行政経営戦略
研修	摂津市職員研修規程
	摂津市職員自主研究グループ活動助成要綱
	摂津市職員提案制度実施要綱
人事異動	自己申告制度実施要領
	人事異動チャレンジ制度実施要領
働きやすい職場環境	摂津市職員の勤務時間、休暇等に関する条例及び同条例施行規則
	摂津市週休日の振替等及び休日の代休指定指針
	週休日の振替等及び休日の代休日指定取扱要領
	労働時間縮減に向けた全庁的取組
採用	摂津市職員採用規程
コンプライアンス	摂津市コンプライアンス基本方針
	接遇マニュアル
	摂津市公益通報の処理に関する規則
	摂津市職員のハラスメントの防止等に関する規則
	職場におけるハラスメント防止指針
	摂津市職員服務規程
人事評価	摂津市標準的な職を定める規程
	摂津市標準職務遂行能力を定める規程
	摂津市職員の人事評価実施規程
	能力評価実施要領
	業績評価実施要領
その他	摂津市職員表彰規則
	摂津市事務分掌条例施行規則
	摂津市職員の分限に関する条例
	摂津市職員分限処分の指針

6.参考資料

（1）人材育成実施計画検討プロジェクトチーム 開催経過

回数	開催日	主な内容
第1回	令和3年5月13日	第２期人材育成実施計画について 今後の会議の進め方について
第2回	令和3年6月9日	第２期人材育成実施計画の総括について 標準職務遂行能力について
第3回	令和3年6月28日	コンプライアンスについて、職員意識調査について
第4回	令和3年8月4日	コンプライアンス基本方針（案）について 職員意識調査（案）について 職員育成・行動基本計画（仮称）【研修】について
第5回	令和3年8月20日	コンプライアンス基本方針（案）について 事務処理ミス等の公表（案）について
第6回	令和3年8月20日 （書面開催）	コンプライアンス基本方針（案）について
第7回	令和3年9月29日	職員育成・行動基本計画（仮称） 【人事異動、職員採用】について
第8回	令和3年 11 月17日	プロジェクトチームの進め方について
第9回	令和3年12月27日	コンプライアンス基本方針（案）について 職員育成・行動基本計画（仮称） 【働きやすい職場環境、人事評価】について
第10回	令和4年1月31日	コンプライアンス基本方針（案）について 職員育成・行動基本計画（仮称）【標準職務遂行能力】について
第11回	令和4年2月10日	職員育成・行動基本計画（仮称）【標準職務遂行能力】について
第12回	令和4年2月22日	コンプライアンス基本方針（案）について 職員育成・行動基本計画（仮称） 【標準職務遂行能力、人材育成の基本的な考え方（目指す職員像）】について
第13回	令和4年3月28日	コンプライアンス基本方針について 職員育成･行動基本計画について

（2）人材育成実施計画検討プロジェクトチーム 職員一覧

所属部	役職	氏名
生活環境部	部参事	丹羽 和人（座長）
保健福祉部	部参事	荒井 陽子
消防本部	部参事	松田 俊也
教育総務部	次長	野本 憲宏
市長公室政策推進課	課長	有場 隆
生活環境部文化スポーツ課	課長	松本 泰洋
保健福祉部高齢介護課	課長	真鍋 伸也
建設部都市計画課	課長	杉山 剛
教育総務部教育政策課	課長	松田 紀子