



川西市

プロ人財開発こんぱす

The Milestone toward Becoming a Professional



人材育成基本方針

仕事のプロへ
私たちに今できること

私、成長します。



総務部総務室職員課
平成28年4月改訂

市長からのメッセージ

川西市が誕生して60年が経過し、これまで市の発展とともに組織体制の整備、人材育成の取り組みがなされてきました。私が就任してからも、わがまち川西市をオンリーワンの全国に誇れるまちとすべく、「DASH! 挑戦」を掲げて組織・人材開発の改革に取り組んできたところです。この流れを受け「組織・人材開発プロジェクトチーム」により平成21年度に人材育成基本方針「川西市プロ人材開発コンパス」が策定されました。

策定からこれまでの間、川西市を取り巻く状況は大きく変化しており、とくに平成25年度からは第5次総合計画「かわにし 幸せ ものがたり」がスタートしています。そのめざす都市像の実現に向けては、本方針をよりどころにした戦略的な人材育成が一層求められていることから、これを契機に本市の新たな歩みを着実に進めるべく、本方針を一部改訂することとしました。今回の改訂では「めざす職員像」の実体化をめざし、そのための人事管理、職員研修、職場環境整備等の総合的な取り組みをより戦略的に示しています。

職員一人ひとりが本方針を共通認識し、「めざす職員像」へ近づくために、使命感や情熱、チャレンジ精神といったプロ意識を持って、さらなる努力をしてください。今こそ職員が一丸となり、川西市のめざす都市像に向かってともに頑張りましょう。川西市職員の皆さんのこれからの期待しています。

川西市長 大塩 民生

平成28年4月

目次

第1章 はじめに

- 1 自治体全般を取り巻く状況 1
- 2 川西市の状況と本方針の位置づけ 1
- 3 改訂のポイント 1

第2章 川西市職員としてめざす職員像

- 1 めざす職員像 2
 - (1) 川西市職員としてめざす職員像 2
 - (2) 私たち、市役所職員の心構え 2
 - (3) 階層別のめざす職員像 3
 - (4) 求められる能力発揮の行動チェックシート 4

第3章 めざす職員像に近づくための戦略

- 1 トータル人材育成システム 5
- 2 今後の重点方策 7
- 3 トータル人材育成システムにおける各戦略の方向性 9

第1章 はじめに

1 自治体全般を取り巻く状況

本格的な地方分権の時代を迎え、地方自治体は、自らの責任において独自の政策を立案し、実施するという政策自治体への変革が求められています。

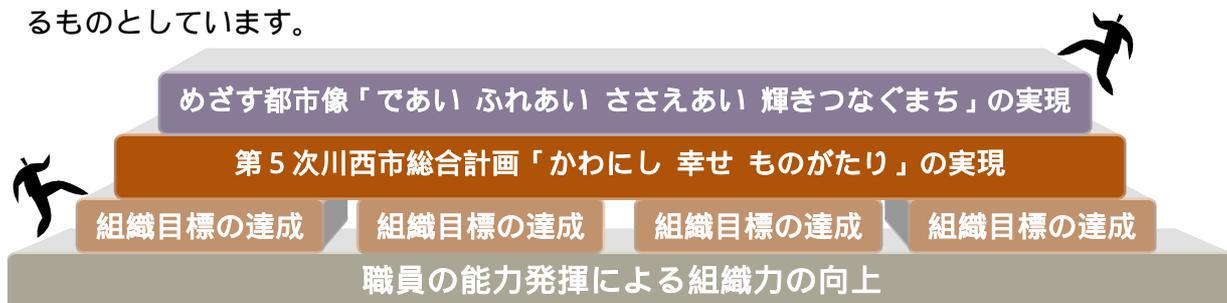
このような状況下においては、多様化する市民ニーズに対し、限られた財源でどのような戦略を持ち、どのような施策を選択し、どのように実施していくかということについて、各自治体の取り組みに大きな差が生まれます。職員は「各自治体の取り組みの差は、職員の使命感や発揮されている能力、技術の差によるものが大きい」ということをしっかりと認識し、自ら自己啓発を積極的に行い、スキルアップを図っていく必要があります。一方、組織は職員の効果的な育成をサポートする必要があります。

2 川西市の状況と本方針の位置づけ

川西市においては、上記のような厳しい状況の中、平成25年度からは第5次総合計画「かわにし 幸せ ものがたり」をスタートさせ、めざす都市像である「であい ふれあい ささえあい 輝きつなぐまち」を掲げ、施策展開をしています。

このめざす都市像の実現に向けては、職員一人ひとりがスキルアップにより、能力を最大限に発揮することで、組織力を高め、職場の組織目標を確実に達成させていくことが必要になります。

そのため、人材育成基本方針では、効果的な人材育成を推進するため「めざす職員像」と「人材育成の戦略」を明確に示し、方針に基づいた各人事施策の展開と、組織における育成風土の醸成により、職場と職員個人の成長意識を根付かせるものとしています。



3 改訂のポイント

平成21年4月に策定された人材育成基本方針は、組織・人材開発プロジェクトチームによる全面的な見直しにより、職員に親しみを持ってもらえる方針として策定されました。

本方針は、前方針の基本理念を踏襲しながらも、第5次総合計画や人事評価制度の導入といった、本市をとりまく状況の変化とチャレンジングな取り組みを反映させたものとしています。

また、平成27年度に行った「川西市職員満足度アンケート」の結果を受け、人事評価制度とOJT体制の確立を重点方策とし「めざす職員像」をより実体化できるよう一部改訂しています。

第2章 川西市職員としてめざす職員像

1 めざす職員像

川西市を魅力的なまちにするためにも、私たち一人ひとりに、仕事を通して成長していこうという「やる気」と「情熱」が必要です。自分自身を見つめ直し、川西市職員としての心構えをしっかりと持ち、次のような職員像をめざしていきましょう。

(1) 川西市職員としてめざす職員像

～「元気はつらつ！市民と組織への貢献をめざして」～

“**プロ意識**”を持ち、市民から信頼され、納得を得られる職員



プロって何？・・・

かわにし市民と痛みや喜びを分かち合い、市民の信頼に応えられる職員

わたし達の市政の基本理念と目標を理解し、優れた経営感覚を身につけた職員

にんげん味のある職場環境づくりのため、個性や多様性を尊重し、お互いに学びあい、高めあい、助けあえる職員

し命感とチャレンジ精神、能力向上意欲を持って、自己啓発をし、変化に立ち向かう職員

(2) 私たち、市役所職員の心構え

めざす職員像に近づくためにも、DASH！挑戦プロジェクトの「私たち、市役所職員の心構え」（10か条）を日常から意識して行動していきましょう。



個性を大切にし、どんどん知恵やアイデアを出します。

対話と傾聴を重ねて、納得できるまで議論します。

これを機会に、今まであいまいにしてきた懸案事項を、今一度見直します。

やらされるのではなく、自らやるもの。当事者意識を発揮します。

まず、やってみます。そして、実行しながら振り返り、変えるべき所は柔軟に変えていきます。

川西市職員としての使命感や倫理観を大切にします。また、貴重な資金や財産を有効に使います。

些細なことにとらわれるのではなく、本来の目的や成果に照らして判断します。

組織全体の目標を念頭に置きながら、仕事をします。目標の達成に向けて力を合わせます。

前例に付加価値を付けることを考えます。勇気をもって新しいことにチャレンジします。

最後まで粘り強く、諦めないで取り組みます。

(3) 階層別のめざす職員像

「かわにしを良くしたい」と志した職員が英知を集結し、組織として成果をあげる必要があります。そのプロセスでは個性を生かしつつも、組織構成員として求められる役割を認識し、行動に繋げていきましょう。

	階層の役割	職位	必要とされる主な職務要件
経営職層	世の中の動きを読み、市政全般に目を配って、長期的、経営的な視点から部と室の明確な方向性や具体的施策を決定し、示す階層。政策評価や政策論議ができるような幅広い知識や先見性を備え、部や室を統括する。	部長	<ul style="list-style-type: none"> 世の中の動きや市政全般に目を配り、市政に対する政策評価と政策論議ができる。 市政全般に関する課題を発見し、長期的、大局的な視点から分析する。 部の方針や目標、戦略について政策判断し、部内に明確に示す。 部内の役割分担や部間の調整を行い、部の業績を最大限にするための組織風土づくりを進める。
		室長	<ul style="list-style-type: none"> 部内の主要な課題解決のため、戦略的な施策を形成する。 部長の設定した方針に基づき、室の方針や目標、戦略について政策判断をし、室内に明確に示す。 室内の役割分担や室間の調整を行い、部長業務をサポートする。 課単位の成果を評価し、室内の職場環境と職員の能力を向上させる計画を策定する。
管理職層	経営職層の意向を受けて、課の課題と目標を明確にし、目標達成のため、課内を仕事面、人間面の両面において適切に管理する階層。他部署と情報交換をし、職場内に広く周知する。	課長	<ul style="list-style-type: none"> 室長の設定した方針に基づき、課の方針や目標、戦略について政策判断をし、課内に明確に示す。 課内の役割分担や課間の調整を行うとともに、課の事業に関する確に説明責任を果たす。 職場目標達成のために仕事やリスクについて管理し、問題解決への方策をたてる。 課内職員の育成計画を立て、直接又は間接的に指導する。
		課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> 職場の実態に目を配り、課全体の調整役を担って課長をサポートする。 主査以下の職員が担当する業務の進行状況を管理し、指導や助言を行い、相談役を担う。 課の方針や目標、戦略について、上位方針と下位職員の意見を組み入れ、立案する役目を担う。 他部署との情報交換を行い、職場に情報を提供する。
監督職層	担当業務について、中心となって具体的な施策案や事業案を企画・立案し、その遂行を管理する階層。部下へ指導や助言を行い、相談役を担う。また、業務内容に精通し、絶えず改善を図る。	主査	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務について、中心となって、具体的な施策案等を企画、立案し、その遂行を管理する。 主任以下の職員が担当する業務の進行状況を管理し、指導や助言を行い、相談役を担う。 担当間の情報交換や調整を行い、業務や職場環境の改善を行う。 職場内で学習を進める中心的な存在として、勉強会等の企画や啓発を行う。
		主任	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務について、高度な知識を用いて具体的な施策案等の企画、立案に協力し、実施を担う。 課員の職員が担当する業務の進行状況を管理し、指導や助言を行い、相談役を担う。 問題意識を持ち、業務改善を行う。 職場内で学習を進める役割を主査とともに担う。
一般職層	第一線で実務を遂行する立場から、迅速かつ正確な事務処理を行う階層。主要な事務担当者としての目線で問題意識を持ち、事務改善を図る。	課員	<ul style="list-style-type: none"> 接遇能力を身につけて、職場で気持ちの良い対応を実践する。 担当業務を正確かつ迅速に遂行する。 主要な事務担当者としての目線で上位に意見を具申する。 問題意識を持ち、事務改善を図る。 担当業務だけでなく、市全体で取り組んでいる活動にも積極的に参加する。

(4) 求められる能力発揮の行動チェックシート

階層ごとの求められる能力が発揮できているかチェックし、できていない行動を実践していきましょう。 上位の階層はその下位の階層の能力が備わっているという前提です。また勤務意欲・態度としての責任感、規律性、積極性はどの階層においても常に備えておくべきものです。

特に求められる能力	能力発揮の行動チェック
<p>政策形成力 統率力 決断力 育成力 折衝力 知識・情報力</p>	<p>【政策形成力】常に問題意識をもち、柔軟な発想で効果的な政策形成を行う能力 世の中の動きや市政全般に目を配り、市民の視点に立て、政策を立案している 長期的、経営的な視点から明確な方向性や具体的な施策を決定し、部下に命令・指示を出している</p> <p>【統率力】職場の状況を把握し、部下との信頼関係を築き、組織を統率する能力 部下との意思疎通を積極的に図り、新たな提案を受け入れる雰囲気を作り、組織をまとめている 部下の性格、能力、適性に応じて、業務を適切に配分し、効率的に組織運営を行っている</p> <p>【決断力】課題解決のために、迅速かつ的確に決断する能力 問題の解決に向けて、迅速に対策を判断して、責任を持って決断している 突発的な事態に対して、広い視野と深い知識を用いて、最善の策を選択している</p> <p>【育成力】部下の適性を理解し、能力を発揮できるような指導、助言を行う能力 自分の考えや理論を一方的に押し付けず、部下の個性や能力を引き出している 部下の成果を適切に褒め、育成が必要な部分は自信を持って指導、助言し、計画的に育成している</p> <p>【折衝力】論点を押さえ、内容を正確かつ簡潔に伝え、適切に折衝する能力 自分の考えや意図を整理し、相手に正確に伝えることができる 上司、部下へ積極的に報告・連絡・相談をし、組織内外と円滑に調整を行っている</p> <p>【知識・情報力】情報を収集し、知識向上に努め、業務で有効に活用する能力 必要な知識や情報に関心を持ち、日頃から情報を収集し、業務に活用している 他の自治体の動向や関連部署の最新情報を把握している</p>
<p>指導力 企画力 問題解決力</p>	<p>【指導力】部下の業務遂行上の問題等に対し、適切な指導、助言を行い、業務を達成に導く能力 部下の業務上の課題や服務・勤務態度に対して的確な指示やアドバイスをしている 担当業務の責任者としてリーダーシップを発揮し、業務を達成させている</p> <p>【企画力】創造的なアイデアを効果的な資料を用いて、具体的に企画提案する能力 効果的な資料を作成し、論理的で説得力のある企画を提案している 将来性のある企画について、具体的な方法、手順を示し計画している</p> <p>【問題解決力】業務や職場環境の問題点を把握し、最適な方法で解決・改善する能力 業務に問題意識を持ち、現場の情報や意見を収集しながら、解決・改善策を考え出している 仕事の目的をとらえ、広い視野から前例や慣習にとらわれない新しい考え方で改善している</p>
<p>接遇力 職務遂行力 コミュニケーション力 ストレスコントロール力</p>	<p>【接遇力】社会人としての身だしなみ、マナー、言葉づかいに気を配る能力 窓口、電話対応等できちんとした態度、言葉づかいで対応している 笑顔でさわやかなあいさつをしている</p> <p>【職務遂行力】仕事の目的や自己の役割を自覚し、正確かつ迅速に遂行する能力 業務に関する法令、知識や技術を身につけ、業務に活用している 自身の仕事に責任を持ち、目標の達成に向けて、主体的に業務を遂行している</p> <p>【コミュニケーション力】他者と情報や意見交換を正確に行い、良好な人間関係を築く能力 懸案事項や業務の進捗状況を早めに報告・連絡・相談している 相手の主張を誠実に聴き、自分の考えをわかりやすく伝えている</p> <p>【ストレスコントロール力】困難な状況を、ポジティブに捉え、安定した態度で職務を遂行する能力 困難な状況でも、粘り強く最後までやりとげている 仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行うことができる</p>

第3章 めざす職員像に近づくための戦略

1 トータル人材育成システム

めざす職員像に近づくために、どのような戦略をもって人材育成をしていけば良いのでしょうか？

人材育成は、場当たりのではなく、意識的かつ計画的に行われなければなりません。そして職場外研修における能力開発や日々業務を遂行する職場における育成、自己啓発、更に採用、人事配置、昇任や人事評価をはじめとする人事管理など多様な場面を通じて行われなければなりません。

そこで、本市の人材育成は「**人材の確保**」、「**人材の開発**」、「**人材の活用**」、「**人材の評価**」、「**学ぶ風土づくり**」という5つの観点を柱とし、それらを互いに連携させて有機的に機能をさせるといった総合的な人材育成システムを通して進めていきます。

そして、この人材育成システムを機能的に動かしていく責任を担っているのは、特定の担当課だけではなく、人事管理等の所管課と各所属の所属長、そして各個人がそれぞれの役割を果たしながら連携を始めて、効果的な人材育成が可能となります。

特に人事管理については、**各所属長の責務の一端です**。今後の川西市を担う職員を育成することは、所属長の重要な役割であるため、所属長が今まで以上に意識と責任を持って、部下の育成を直接的又は間接的に進めていかなければなりません。

一方、所属長がいくら熱心に指導したとしても、育成される職員が自らを積極的に高めていこうという意識を持たなければ人材育成は成り立ちません。自治体を取り巻く環境の変化を考慮すると、育成される側においても、これまで以上に自己啓発に向けての意識向上や努力が求められます。

人材の育成を主眼においた人事管理のもとで、能力開発研修や自己啓発による人材育成が体系的に行われ、職員がいきいきと、その持てる能力を十分に発揮しながら業務を遂行することによって、組織は力を増幅し、掲げた組織目標を達成して、その結果めざす都市像が実現されます。

人材の確保

川西市のめざす職員像に共感する個性豊かな人物の採用

人材の開発

仕事を通じた人材開発（OJT）の重視

人材の活用

職員の力を発揮できる効果的な人材活用

人材の評価

職員の成長をめざした適正な評価の実現

学ぶ風土づくり

課内だけでなく課を超えての知識・スキルの共有

トータル人材育成システムのイメージ

元気はつらつ！
プロ意識

職場と職員の成長とやる木

気

4. 人材の評価

5. 学ぶ風土づくり

3. 人材の活用

2. 人材の開発

1. 人材の確保

知識・技術伝承期

60 歳

能力発揮期

50 歳

40 歳

能力拡充期

30 歳

能力育成期

20 歳

5つの視点

1. 人材の確保
人物重視型の採用試験
2. 人材の開発
階層別研修
派遣研修による能力開発
職場でのOJT
3. 人材の活用
若手職員のジョブローテーション
意欲重視のチャレンジ申告
職場環境の改善や健康管理対策
上司との面談
4. 人材の評価
人材育成につなげる人事評価制度
5. 学ぶ風土づくり
内部講師の養成
研修報告会

戦略のポイント

職場と職員のやる木（気）を伸ばし、めざす職員像に近づけるため①人事評価制度の構築、②OJT体制の構築を重点方策として、5つの視点の戦略を連動させながら進めていく。また、職員満足度のアンケート、来庁者アンケートから適宜改善を図っていく。

2 今後の重点方策

平成27年度に行った「川西市職員満足度アンケート」では、「自己の成長を実感したときはどのようなときですか」の問いに対し、「困難な職務をやり遂げたとき」が37.0%、「責任ある仕事を任されたとき」「市民から感謝されたとき」がそれぞれ17.9%と17.3%、「上司に認められたとき」が13.9%と、「自己啓発・自己学習を行ったとき」や「研修を受講したとき」に比べて高い結果となっており、職場での仕事を通し、職務の達成や他者からの感謝、承認により成長を実感されている方が大半でした。

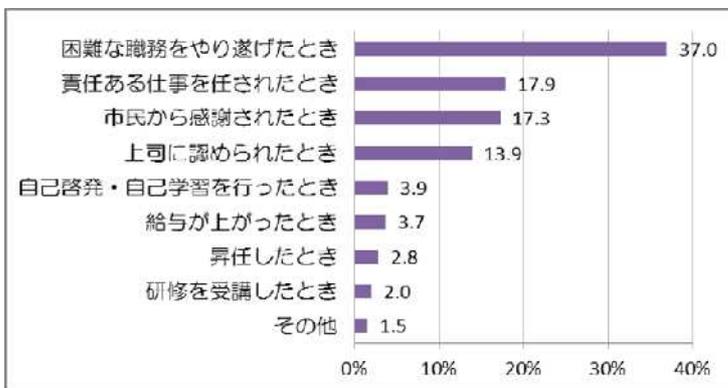
また、「職場では、上司や先輩が部下や後輩を育成しようとしていますか」の問いに対し、「ある程度育成しようとしている」が50.6%、「熱心に育成しようとしている」が33.9%と職場での育成意識は高くあります。

一方、職場で「どのように育成が行われていますか」の問いに対しては、「仕事の中で指摘や注意をしてくれる」が39.2%と最も高く、定期的に目標や成果を確認する方法はあまりなされていません。

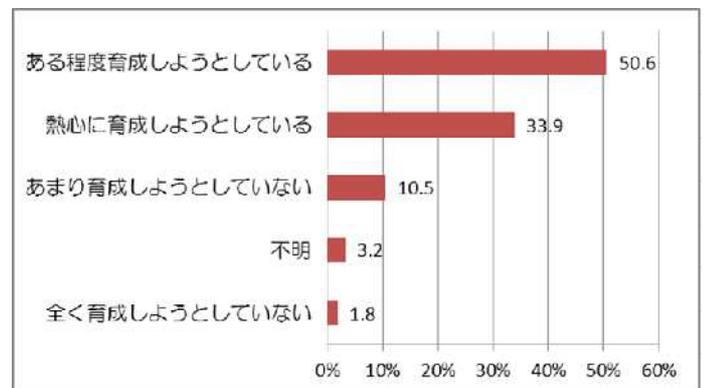
また、育成が行われていない理由の問いに対しては、「上司・先輩が人を育成する意識が弱い」「業務が忙しく、そこまで手がまわらない」が大半であり、これについては職場での育成意識の希薄化につながるものとして考えられます。

平成27年度川西市職員満足度アンケート

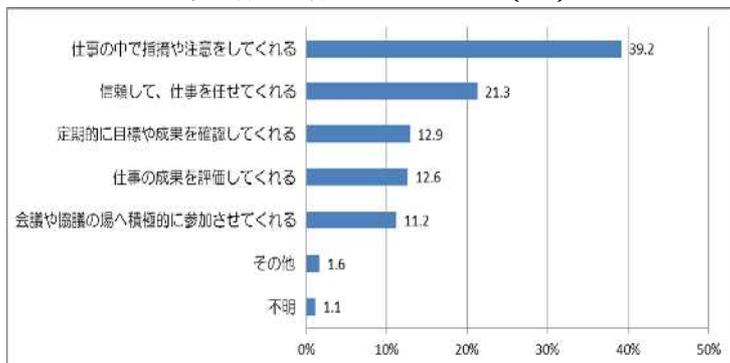
自己の成長を実感したときはどのようなときですか(%)



職場では、上司や先輩が部下や後輩を育成しようとしていますか(%)



どのように育成が行われていますか(%)



育成が行われていないのは、なぜだと思いますか(%)



そこで、“職員は職場での仕事を通して成長する”ことを基本とし、職場での育成を効果的に機能させるため、職員が成長を実感できるような人事評価制度とOJT体制の構築を今後の重点方策とします。

重点方策 職員の成長をめざした人事評価制度の定着

本市の人事評価制度は、「能力評価」と「業績評価」の2つの評価視点から成り立っており、上司からの助言や評価のフィードバックから、その人の「強み」や「改善点」に気づきを与え、自己成長へとつなげる効果的な人材育成ツールとしております。

「能力評価」では、めざす職員像に近づけるため、求められる態度や行動の実践を促し、「業績評価」では、主体的でチャレンジングな目標を設定させる目標による管理手法で、達成意欲を高めるしくみにしております。

評価結果については、今後の自己成長につなげていくため、上司と育成計画などについて話し合うことが望ましく、今後において、職場でのOJTに、しっかりと連携できるしくみを検討していきます。

また、評価結果を職員配置、処遇及び職員研修に有効活用する方法を検討し、適切な運用により納得性の高い制度構築及び見直しを進めていきます。

重点方策 成長を実感できるOJT体制の確立

OJT（On the Job Training）とは、実際の仕事を通じて、必要な知識、技術、考え方を学ぶことです。

職員は、職場での仕事を通しての成長を最も実感している傾向にあることから、職場を「学びの場」と捉え、OJTを有効に機能させることで、効果的な育成が期待できます。

全ての職場において、育て合うOJTへと意識を転換し、計画的かつ継続的にOJTを実践していかなければいけません。

今後において、成長を実感できるOJT体制を確立するため、OJT研修やOJTマニュアルの作成、人事評価との連携を検討していきます。

3 トータル人材育成システムにおける各戦略の方向性

これまでの職員満足度アンケート等を分析しながら、トータル人材育成システムの「人材の確保」

人材の確保

人事管理等所管課	(1) より多くの有為な人材が受験する方策を実施する
	前方針からの取組
	採用説明会のような効果的なPRを検討する。
	効果的な募集の案内をする。
	民間企業を含む他の団体の採用時期や内容、方法を調査、分析する。
	(2) 的確に人物を評価するよう、試験内容、方法について常時改善する
	前方針からの取組
	真に求められる資格・技能を有する職員については、民間企業での経験者等からも募集を募る必要があるため、通常の採用年齢枠の拡大や、処遇面での検討等を行う。
	面接回数を増やしたり、面接する側の職員構成を工夫したりするなどの検討を行う。
	個性豊かな人物の採用を重視した試験方法を検討する。
面接官研修を実施するなど、面接官へのサポートを充実させる。	

人材の開発

各所属や個人	自分自身と部下に対する積極的な人材育成
	前方針からの取組
	部下の育成計画を作成する。
	上司が育成の視点を持ち、部下の仕事の現状や能力を把握した上で、今より少し難易度の高い仕事を計画的に与える。
	部下の与えられた職務に対して、上司が定期的に進捗状況を確認し、相談にのるなどのフォローに努める。
現在の仕事の課題や目標を把握し、より質の高い仕事ができるように、皆が進んで自己啓発する。	

「人材の開発」「人材の活用」「人材の評価」「学ぶ風土づくり」の5つの戦略を展開していきます。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
<ul style="list-style-type: none"> ・大学の講義や採用説明会でのPR ・学校訪問や就職担当者へのPR 	積極的に大学主催の説明会等に参加し、採用試験のPRと学生の就職状況を把握していく。
<ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすく関心をひく募集要項の作成 ・募集要項配布先の見直し ・採用ガイド等パンフレットの作成 ・募集ポスターの作成 ・募集横断幕の作成 ・就職支援サイトの活用 ・facebookへの掲載 	採用試験情報を幅広く周知するため、SNSの効果的な活用方法を検討していく。 効果的なポスターを作成し、掲示場所を工夫する。
<ul style="list-style-type: none"> ・他団体の採用について調査・分析を実施 	民間企業での採用活動時期を考慮しながら、試験方法や実施時期を見直す。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
<ul style="list-style-type: none"> ・資格専門学校へ採用試験情報を提供 	優秀な人材確保のため、既卒者向けの周知方法を工夫する。 採用後、昇任等の処遇面の整備について検討していく。
<ul style="list-style-type: none"> ・各職種において面接回数を増やし、採用試験を実施 	面接官の役職、年齢等で面接にバリエーションを持たせ、様々な角度から人物を選考していく。
<ul style="list-style-type: none"> ・集団討論を廃止し、人物重視の個別面接に重点を置いた採用試験を実施 	受験者の個々の持ち味をPRできるようなエントリーシートの活用や面接方法を検討していく。
<ul style="list-style-type: none"> ・面接時の着眼点を見直し 	面接スキルを高める工夫を検討していく。

今後の展開
人事評価制度による評価結果等から、部下の育成計画の作成につなげる。 新人指導者を対象とした研修により、新規採用職員の育成計画の作成手法を身につける。
人事評価制度による面談を通して、部下のやる気を引き出し、意欲的な目標を設定する。
人事評価制度による面談を通して、進捗状況の確認や相談などのフォローを行う。
人事評価制度による各自の強みや改善点への気づきから、改善に向けての自己啓発を行う。 研修機関の教材の貸出や通信教育の斡旋等を活用する。 様々な研修やセミナーに自主的に参加する。

人事 管理 等 所 管 課	(1) 管理職等の部下育成意識、スキルの向上を図る
	前方針からの取組
	管理監督職者を対象に、コーチングなどのOJTに関する研修を実施する。
	OJT推進員の配置について、検討する。
	OJTの進め方や面談の仕方などをマニュアル化し提供するなど、OJTに役立つ情報を提供していく。
	(2) 職場での実践につながる様にOffJTを改善していく
	前方針からの取組
	職場での実践に役立つ、効果的な研修とするため、事前・事後課題を充実させるなど、集合研修のあり方について工夫を進めていく。
	必修制の研修を実施しつつ、やる気のある職員が多くの研修を受講できるよう、公募制研修の拡大を図る。
	OJTを阻害する「忙しさ」を軽減するため、仕事の効率化を図る研修を検討する。
	研修評価の仕組みを充実させて、より実践的な研修の実施へとつなげていく。
	(3) 評価制度と研修との連携を図る
	前方針からの取組
	日常の業務の中から人材を育成していくシステムとして人事評価制度を検討する。
	人事制度と連携を図りながら、監督・中堅職員研修のあり方や運用等について検討していく。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・階層別研修にコーチング、OJTの内容を含めて実施	コーチングやOJTに特化した研修の実施を検討していく。
・OJT推進員の配置について検討	引き続き、OJT推進員の配置を検討していく。
・人事評価制度の面談マニュアルを作成	職場で活用できるOJTマニュアルを作成し周知する。 職場でのOJT実践事例や効果的な方法等の情報提供をしていく。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・事前・事後課題を取り入れた研修を実施	受講目的を明確に持たせ、受講後は職務に活用し、情報共有させていくしくみを工夫する。
・自治大学校派遣研修の公募化 (平成21年度から)	公募制研修を増やすとともに、職員が主体的に研修に参加し、職場はそれを支援していくような風土をつくっていく。
・新任主任研修で業務改善の内容を含めて実施 ・採用3年目「タイムマネジメント」研修を実施 (平成22年度から)	仕事の効率化に役立つ実践的な研修の実施を検討する。
・アンケート結果の活用	受講後、研修効果等について所属や受講生に直接確認し、研修の改善につなげていく。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・課長職以上の職員を対象に人事評価制度を導入 ・課長補佐・主査級職員を対象に人事評価制度を試行導入	人材育成を目的とした人事評価制度の制度設計・見直しを検討していく。 人事評価の結果を今後の育成計画や職場でのOJTにつなげる仕組みを検討していく。
・人事制度と連携した研修の実施 ・早期受講制度の実施	人事評価制度等の人事制度と連動させ、キャリアアップへの意欲を生み出す監督・中堅職員研修を実施していく。

人材の活用

各所属や個人	職員のモチベーションを高め、個人の能力を発揮できる職場環境の構築
	前方針からの取組
	職員個々の能力や勤務状況、マンネリズムを考慮し、定期的に業務分担を換える。また、担当業務の変更をスムーズに行うためにも、業務マニュアル化を図る。
	普段から川西市全体の動きや自己の担当以外の仕事を意識し、前向きにチャレンジしたい業務を見つけ、その業務についてチャレンジ申告書等を利用する。
	疾病等の早期発見のために、普段から部下とコミュニケーションをとり、部下の状況を把握する。
	報告、連絡、相談をしやすい職場の雰囲気づくりをする。
	上司は研修等を利用して、部下の相談にのるための基本的スキルを身につける。
意欲が低下している職員に対しては、所属長が面談を重ねるなどして、根気よく指導する。	

人事管理等所管課	(1) 組織として効果的に機能するために、適正なポスト管理を行う
	前方針からの取組
	組織として効果的に仕事を行う体制を整えるために、自らの職責に対する責任感とやる気を引き出すに相応しい階層別の定数を調査・研究し、適正なポスト管理について検討する。
	(2) 仕事をしやすい職場風土への取り組みを行う
	前方針からの取組
	メンタルヘルスやセクシュアル・ハラスメントなどの啓発業務を充実させる。
定期健康診断実施後のフォロー等を充実させる。	

今後の展開
職員個々の状況を把握しながら、職場内でジョブローテーションを行う。また、職場内でマニュアル化が可能な業務は積極的に業務マニュアルを作成していく。
市の動きについて絶えず情報収集を行う。 他部署の業務内容について情報収集を行う。 自身の能力や経験を今後どのように活かしたいのかを明確にし、チャレンジ申告書を利用する。 部下の能力に応じ、少しずつ仕事の範囲を拡大させ、視野を広げさせる。
普段のコミュニケーションと観察から、部下の変化に気づく。 定期的に面談を実施する。
普段から部下とコミュニケーションをとり、良好な人間関係と職場風土を構築する。 相談に対して、傾聴の姿勢をとる。
メンタルヘルスやハラスメント研修に参加し、共感や傾聴のスキルを身につける。
人事評価研修により、職員の意欲向上と能力開発に向けた面談スキルを身につける。 OJTに係る研修やOJTマニュアルにより、効果的な指導スキルを身につける。また、職員の状況に合わせ、あらゆる機会や方法を工夫して指導する。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
<ul style="list-style-type: none"> ・定数管理計画に基づく職員定数の適正化 ・管理職員のチャレンジ申告の実施 	<p>効果的な組織体制を整備するため、関係所管が連携し定数、職員配置の適正化を検討していく。 職員の適性や意欲から、適正に管理職を配置する。</p>

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
<ul style="list-style-type: none"> ・初任者、新任主任、新任主査にハラスメント研修を実施 ・メンタルヘルス研修を実施 ・毎月の相談案内、専門機関への委託 	<p>相談体制のあり方、所属や職員への対応について、専門家と連携しながら見直し、充実させていく。 新たなメンタル不調者、ハラスメント事案を発生させないため、予防・早期発見に重点を置いた方策を検討していく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・職員安全衛生委員会での健診結果報告 ・所属長を通じての受診勧奨 ・産業医による面接指導 ・共済組合による保健指導 	<p>所属長からの受診勧奨方法や頻度を工夫する。 健康の大切さをPRしていく。 産業医との連携を強化していく。</p>

	<p>疾病等の予防や早期発見、早期治療に向けて、所属長と連携を取った健康管理体制の充実を図る。</p>
	<p>仕事と育児の両立に向け、子育てにかかる休暇・休業を取得しやすい環境づくりのための施策を検討する。</p>
	<p>休暇・休業から復職する際の不安軽減等に対する支援のあり方を検討する。</p>
	<p>(3) 組織の期待と個人の欲求を踏まえた人材配置を行う</p>
	<p>前方針からの取組</p>
	<p>F A 制や庁内公募制など、挑戦できる人事制度の構築を進めていく。</p>
	<p>ライン職・スタッフ職、ゼネラリスト・スペシャリスト等の複線的な人事管理・弾力的な昇任管理について検討していく。</p>
	<p>採用後10年間は、複数の部署を経験させて強みや弱みを知るための「育成を主眼とした人材配置」を行い、その後は能力を発揮できる職場への人材配置を行う。</p>
	<p>チャレンジ申告制度や人事評価制度を基に、適切な人材配置へとつなげていく。</p>
	<p>意欲が低下している職員への指導体制を検討する。</p>

人材の評価

	<p>成長のための日常における評価の実施</p>
	<p>前方針からの取組</p>
各所属や個人	<p>日常業務を遂行する中で、上司と本人が伸ばす点や克服すべき点を理解し、どのように育成すべきかを話し合う。</p>
	<p>人材育成基本方針などで、絶えず自分がめざすべき職員像に近づいているかどうか自己評価をする。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ・初任者・新任主任・新任主査にハラスメント研修を実施 ・メンタルヘルス研修の実施 ・所属長を通じての受診勧奨 	<p>所属別、職種別・年齢別といった様々な角度からの統計データの提供を検討していく。</p> <p>職員安全衛生委員会の部会活動を通して、予防・早期発見に重点を置いた健康管理の意識を高めていく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・特定事業主行動計画の策定 ・休暇制度をまとめた啓発冊子の作成 	<p>ワーク・ライフ・バランスの推進のため、職場の理解を深めながら環境づくりを進める。特に男性職員の育児参加を推進する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ならし勤務の実施 (平成21年度から) 	<p>復職しやすい環境づくりについて検討していく。</p>

H27年度までの実績	今後の展開
<ul style="list-style-type: none"> ・被災市町村への職員派遣について庁内公募を実施 	<p>職員自らが主体となってキャリアを描き、その実現を可能にする仕組みづくりを検討していく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・若手管理職の登用 	<p>職員個々のキャリア志向と適性を考慮し、長期的視野を持って能力を最大限に発揮できる人事管理・人材配置を行う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員のジョブローテーション 	<p>若手職員の育成のため、採用後3年～5年の職員の配置換えを重点的に行い、広範な経験を積ませていく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・課長職以上の職員を対象に人事評価制度を導入 ・課長補佐・主査級職員を対象に人事評価制度を試行導入 	<p>チャレンジ申告と人事評価制度の両面から、職員の意欲と能力を分析し、人事異動を行っていく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・意欲が低下している職員への指導体制の検討 	<p>所属と連携をとり、職員の意欲が低下している原因を見極めながら、個々の実態に合わせた指導体制を検討していく。</p>

今後の展開
<p>人事評価制度による評価結果から、部下と今後の自己成長につなげていくための育成計画について話し合う。</p> <p>成長実感シートを活用し、新人指導者は新規採用職員との対話を通じたOJTを実施する。</p>
<p>人材育成基本方針(概要版)を活用し、「めざす職員像」や「私たち市役所職員の心構え(10か条)」、「階層別のめざす職員像」を普段から意識しておく。</p> <p>階層ごとに求められる能力発揮の行動チェックシートを活用し、普段からの行動を意識する。</p>

人事管理等所管課	(1) 納得性の高い評価を実現する
	前方針からの取組
	人事評価制度は、評価基準や評価内容を公表し、今後の人材育成につながるものをめざす。
	評価者を対象に、公平・公正な評価ができるための評価者研修を継続的に実施する。
	制度や運用、評価結果についての疑問や意見を受け入れる「相談窓口」の設置を検討する。
	(2) 自分の強みや弱みを知る機会を提供する
	前方針からの取組
	人事評価制度においては、被評価者との面談が重要であることから、面談の際に必要なスキルの向上を目的とした研修の実施を検討する。
	自らの強みや弱みへの気づきを促すことができるような方策について検討を進める。
	(3) 評価結果から自己成長へとつなげるプロセスを重視する
	前方針からの取組
	人事評価制度から研修ニーズを把握できるような仕組み作りを研究する。
人事評価結果を今後の自己成長につなげるために、研修などを通じて評価者、被評価者に対して制度の趣旨の周知を図っていく。	

学ぶ風土づくり

人事管理等所管課	知識・経験の共有と学習を進める環境の構築
	前方針からの取組
	各職場に活かせる資格や能力などを整理して課内で共有する。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・人事評価制度の評価基準と評価内容を公表	評価基準や評価方法、評価内容を公表するとともに、評価結果のフィードバック方法を検討し、納得性、透明性を高めながら人材育成につなげていく。
・新任課長に人事評価に係る研修を実施 ・主査級以上（新任課長を除く）に人事評価に係る研修を実施	毎年度、全評価者を対象に人事評価に係る研修を実施し、評価者訓練を行うことで評価精度を高めていく。
・「相談窓口」の設置を検討	人事評価制度の導入を進める中で、「相談窓口」の設置を検討し、苦情相談の仕組みを整備する。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・新任課長に人事評価に係る研修を実施 ・主査級以上（新任課長を除く）に人事評価に係る研修を実施	毎年度、全評価者を対象に人事評価に係る研修を実施し、人材育成につながる面談スキルを高めていく。
・課長職以上の職員を対象に人事評価制度を導入 ・課長補佐・主査級職員を対象に人事評価制度を試行導入	人事評価制度の面談などを通じて、自らの強みや弱みへの気づきを促すことができるような方策を取り入れていく。 新規採用職員に「成長実感シート」を実施し、指導者のフィードバックにより、強みや弱みへの気づきを与え、成長を実感させるものとしていく。また、指導者に対しても研修や説明会の実施を検討する。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・課長職以上の職員を対象に人事評価制度を導入 ・課長補佐・主査級職員を対象に人事評価制度を試行導入	人事評価の結果から研修ニーズを把握し、研修計画に反映させる仕組みを検討していく。
・課長職以上の職員を対象に人事評価制度を導入 ・課長補佐・主査級職員を対象に人事評価制度を試行導入	人事評価研修の中で事務局から制度の趣旨を説明するなど、周知や質疑応答の機会を増やしていく。

今後の展開
各職場で求められる資格や能力などを整理し、自己啓発や能力開発のイメージを共有化させることで、職場内でのOJTに役立てる。

各所属や個人	研修に参加しやすい職場環境をつくる。
	自らが自己啓発した経験や手段について、後輩や部下に情報提供する。
	勉強会などの学習に関する独自の取り組みを定期的に行う。
	派遣研修等で学んだことは学習報告会などの機会を持ち、知識や体験を共有する。

人事管理等所管課	(1) 学びあう機会を提供する
	前方針からの取組
	各職場で求められる資格や能力についてまとめたものを全庁的に情報提供する。
	庁内で独自に行われている学習の取り組みについて、全庁的に情報提供する。
	「研修通信」などの情報提供ツールの作成について検討をする。
	他の自治体職員や異業種の人との交流を図るような取り組みの支援方法について検討を行う。
	(2) 学びあうためのスキルの向上を図る
	前方針からの取組
	研修を通じて、学びあうために必要な基本的スキルを職員に広める。
	(3) 自己啓発へのサポートを行う
	前方針からの取組
	自己啓発に関するツールや学校の紹介などの情報提供を行う。
	自己啓発に関する個人の取り組み等について、全庁的に紹介する取り組みを行う。
	自己啓発の必要性について、認識を高めるための取り組みを行う。

組織力向上のため、各職場では積極的に研修の機会を与える。また、参加者は研修で学んだ知識を職場にフィードバックする意識で臨み、他のメンバーはそれをサポートする。
後輩や部下の育成のため、先輩職員としての経験談を様々な機会に伝えていく。
職場内での勉強会や職員課の研修報告会の機会を活用する。 研修機関の教材の貸出を活用する。 自主学习グループによる勉強会を行う。
職場内での勉強会や職員課の研修報告会の機会を活用する。 復命書により、職場内で知識の情報共有を行う。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・各職場で求められる資格や能力の情報提供を検討	各職場で求められる資格や能力を把握し、情報提供していくことで、今後のキャリアや自己啓発へのイメージを持ってもらえる方策を検討していく。
・研修報告会での情報提供	庁内で独自に行われている学習の取り組みについて実態を把握し、全庁的に情報提供していく。また、連携や支援策を検討し、若手職員の参加意欲を高めていく。
・研修体験記の作成 ・待遇に関する情報の提供	学ぶ風土づくりのため、人材育成や研修にかかる情報を、効果的な方法で情報発信していく。 研修受講後の受講生の意識・行動の変化などを情報提供していく。
・一部の研修を他市と合同で開催 ・他市主催の研修に参加	他団体と連携した研修を実施したり、他業種の人との自主勉強会を支援するなど、様々な取り組みを検討していく。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・インストラクション研修、ファシリテーション研修の実施 ・研修復命書による情報共有 ・研修報告会の実施	学びあいに必要なスキルの研修を継続して実施するとともに、職員同士が情報共有し、学びあえる場を提供していく。

H 2 7 年度までの実績	今後の展開
・研修教材や研修機関の情報提供 ・通信教育の斡旋	自己啓発の教材や他機関で実施するセミナーなど様々な機会に情報提供していく。
・研修の中で講師の推薦図書を紹介	具体的な自己啓発の取り組み方法を情報収集し、全庁的に紹介していく。
・成長実感シートの実施 ・研修での意識啓発	自己を成長させていくことの必要性について様々な機会を通して、気づきを与え、意欲を高めていく。

職員満足度アンケートでの人材育成等に関する質問より

	平成25年度		平成26年度		平成27年度	
	順位	割合(%)	順位	割合(%)	順位	割合(%)
仕事のやりがい						
仕事のやりがいを感じるためには、何が必要だと思いますか						
自分が希望する職場で仕事ができること	-	-	2	12.5	4	11.1
仕事や能力に対して、他人から評価、賞賛されること	-	-	-	-	-	-
自分の仕事の配分が適度であること	-	-	9	5.3	9	5.6
仕事の成果に応じた給与(報酬)の支給があること	-	-	8	8.6	6	9.6
職場の人間関係が良好であること	-	-	1	18.4	1	18.1
仕事の目標、目的が明確にされていること	-	-	6	9.7	8	8.7
仕事と私生活のバランスがとれていること	-	-	4	10.8	3	12.6
仕事に対して、他人から感謝されること	-	-	5	9.9	5	10.2
自分の仕事や能力が適正に評価されていること	-	-	7	9.1	7	9.5
仕事を通じて自己の成長ができること	-	-	3	12.2	2	13.7
不明	-	-	10	2.9	11	0.3
その他	-	-	11	0.6	10	0.6
職場での部下育成						
あなたの職場では、上司や先輩が部下や後輩を育成しようとしていますか						
熱心に育成しようとしている	2	31.3	2	30.5	2	33.9
ある程度育成しようとしている	1	49.7	1	51.5	1	50.6
あまり育成しようとしていない	3	13.8	3	12.2	3	10.5
全く育成しようとしていない	5	2.0	5	2.1	5	1.8
不明	4	3.2	4	3.7	4	3.2
育成内容						
どのように育成が行われていますか						
定期的に目標や成果を確認してくれる	5	11.4	5	10.4	3	12.9
仕事の成果を評価してくれる	4	13.3	3	13.1	4	12.6
仕事の中で指摘や注意をしてくれる	1	38.5	1	37.1	1	39.2
会議や協議の場へ積極的に参加させてくれる	3	15.3	4	12.5	5	11.2
信頼して、仕事を任せてくれる	2	20.3	2	23.7	2	21.3
不明	6	0.6	6	2.1	7	1.1
その他	6	0.6	7	1.1	6	1.6
育成が行われていない理由						
育成が行われていないのは、なぜだと思いますか						
部下・後輩に向上心のない人が多い	3	9.4	3	12.1	3	13.7
上司・先輩が人を育成する意識がうすい	1	36.8	1	36.3	1	35.4
業務が忙しく、そこまで手がまわらない	2	33.9	2	31.3	2	31.1
今まで育成したことがないので、進め方がわからない	4	5.8	5	4.4	5	6.2
育成する必要性がない	4	5.8	5	4.4	7	1.2
不明	6	3.5	5	4.4	6	5.6
その他	5	4.7	4	7.1	4	6.8

職員満足度アンケートでの人材育成等に関する質問より

	平成25年度		平成26年度		平成27年度	
	順位	割合(%)	順位	割合(%)	順位	割合(%)
自己の成長を実感したとき						
自己の成長を実感したときはどのようなときですか						
困難な職務をやり遂げたとき	1	33.8	1	36.4	1	37.0
市民から感謝されたとき	2	23.3	2	17.4	3	17.3
責任ある仕事を任されたとき	3	17.3	2	17.4	2	17.9
上司に認められたとき	4	12.0	3	13.7	4	13.9
研修を受講したとき	8	2.0	8	1.7	8	2.0
給与があがったとき	5	3.9	4	4.2	6	3.7
昇任したとき	7	2.3	7	2.3	7	2.8
自己啓発・自己学習を行ったとき	6	3.8	5	4.0	5	3.9
その他	9	1.5	6	2.9	9	1.5
昇任						
昇任のしくみで重視すべき点は何だと思いますか						
おおむね年功序列によるべき	-	-	2	11.5	2	14.9
所属長の意向を重視するべき	-	-	4	6.1	4	5.3
能力・実績を評価する制度によるべき	-	-	1	63.6	1	59.2
昇任試験制度によるべき	-	-	3	10.3	3	12.5
不明	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	5	3.9	5	4.0
将来の昇任について、考えに近いものを選んでください						
できる限り昇任したい	3	15.5	3	10.3	3	10.6
結果として昇任できれば良い	1	35.4	1	37.9	1	41.1
昇任にはこだわらない	2	34.8	2	35.3	2	32.0
昇任したくない	4	9.4	4	9.7	4	8.6
不明	5	4.9	5	4.0	-	-
昇任したいと思わない理由は何ですか						
上位職の仕事に魅力を感じない	1	22.8	2	22.6	1	22.5
責任の重い職につきたくない	5	10.9	6	9.2	6	9.7
自分の能力に自信がない	2	22.4	1	23.3	2	20.9
上位職の処遇(給与等)に魅力を感じない	3	14.9	5	10.5	5	11.9
仕事と私生活が両立できなくなる	4	12.5	3	17.2	3	18.8
現職位のまま、専門的な仕事がしたい	5	10.9	4	13.8	4	13.6
不明	6	2.8	7	2.4	8	1.1
その他	6	2.8	8	1.2	7	1.6